

中国の“走出去”戦略と対外投資奨励

小島 末夫 *Sueo Kojima*

国士舘大学21世紀アジア学部 教授
(財)国際貿易投資研究所 客員研究員

中国明朝の時代に鄭和艦隊の大航海が始まってからちょうど600年。この歴史的な節目に当たる今日、中国では改革開放から四半世紀を経て、国内企業が新たな発展チャンスを求め、対外展開を積極的に図ろうとする動きが一段と加速されつつある。

今後は従前のような“引進來”(外資導入)に力点を置くだけでなく、併せて海外の市場と資源にも着目することで、中国企業による対外直接投資とグローバル経営を促進しながら多国籍化を志向していこうとの強い姿勢が読み取れる。これは、中国の外資利用政策の外延的發展を如実に示すものと理解できよう。

本稿は、近年高まりを見せる中国の対外投資増加の背景として、中国企業の国際競争力を強化する“走出去”(海外進出)戦略の目標や狙いを中心に政策的観点から概括し、その上で中国政府の具体的な対外投資奨励策・措置に関しても明らかにする。

1. 中国の“走出去”戦略

- 1) 中国による対外開放政策の推進：
“引進來”と“走出去”

中国では、1978年末に開催された中国共産党第11期中央委員会第3回全体会議(11期三中全会)で、経済建設中心の新しい路線へと政策・方針の大転換が図られた。それ以来、

対内的には各部門の経済体制改革が行われ、対外的には大胆な開放政策が実施されたのであった。その結果、従前は頑なに拒んできた「外国からの援助、借款、投資を受け入れない」とする対外経済3原則がいずれも解禁された。

まず手始めに外国からの直接投資の受け皿として、経済特区が中国南部の広東省と福建省に設置され、さらに沿海部の主要都市を皮切りに段階を経て次々と対外開放地域が拡張された。こうして90年代初めには、既にいわゆる“全方位開放”体制が実現した。ここで強調されるべき点は、中国がこれまで主に“引進來”と呼ばれる外資導入を経済発展の基本的な立脚点に位置付けてきたことである。この外資を最大限に活用する輸出指向型工業化は大いに成功を収め、最近に至るまでの高度経済成長をもたらす原動力となった。

そうした半面、中国企業の対外直接投資も、規模は小さいながら上述した外国直接投資受入れと同様、古くは79年から開始されている。事実、中国政府（国務院）は、79年8月に経済改革に関する15項目の措置を

打ち出した際、その第3項には「要出国開弁企業」（海外に出て企業を創設せよ）という一文が明確に謳われていた。（注1）中国企業の対外投資を認可する方針が初めて公に提示されたことを意味しており、中国企業による経営の国際化展開に道を開くものであった。同方針の公表を受け、79年11月には中国企業の海外進出第1号として、北京市友誼商業服務総公司与日本の東京丸一商事株式会社との合併会社である京和株式会社が東京に設立された。

とはいえ、このような対外直接投資が本格化し活発な様相を呈するに至ったのは、ようやく90年代末を迎えてからのことである。特にWTO（世界貿易機関）への加盟前後を境に世界経済との相互依存関係が一層深まる中で、中国企業が海外へと打って出るケースが目立つようになってきた。2000年頃から“走出去”（海外進出）をスローガンに、中国政府が改めて中国企業による対外直接投資を奨励し始めたことが大きく与っている。それに伴って大型投資案件の急増傾向が顕著に見られ、中でも国境をまたぐM&A（企業の合併・

買収)を通じた中国企業による対外投資(資源開発型投資は好例)が主要な方式の1つになってきているのも最近の特徴である。

なお、中国商務部の実行ベースに基づく投資統計によると、04年の場合、中国企業の対外直接投資額は前年比27.0%増の36.2億ドル(ちなみに、03年末現在の累計投資額は332億ドル)を記録したのに対し、外国企業の対中直接投資額は同13.3%増の606億ドルに上り4年連続で過去最高を更新した。このため、双方の開きは現状でまだ17倍と広がっている。

2)2000年の全人代で正式に提起
世界経済におけるグローバル化の急速な進展および中国のWTO加盟という2つの主な要因を背景に、中国経済の国際化にも一段と弾みがついてきた。中国は21世紀を迎え、対外開放政策を深化させる中で、外資導入と対外投資を同時に重視する新たな段階に入っている。

こうした新しい情勢のもとで、中国企業の海外進出を後押しする“走出去”路線が打ち出されたわけであ

る。中国がこの対外直接投資に重点を置く“走出去”戦略を正式に提起したのは、2000年3月に北京で開催された第9期全国人民代表大会(全人代)第3回会議の場であった。同会議の席上、江沢民主席(当時)は次のように強調したとされる。少々長いが重要と思われるので、ここに引用する。

「我が国経済の不断の発展につれて、我々は国際経済競争に積極的に参画し、主導権の掌握に努めなければならない。(そのためには)時機を逃さずに“走出去”戦略を実施すべきであり、“引进来”と“走出去”を緊密に結びつけ、国内外の2種類の資源(国内資源、海外資源)と2つの市場(国内市場、海外市場)をより良く利用しなければいけない。」さらに続けて、「比較優位のある有力企業が対外投資を次第に拡大していくのを奨励・支持し、グローバル経営を展開し、海外の販売ネットワーク、生産体系や融資ルートの樹立を通じ、企業がもっと大きな範囲で専門化、集約化された且つ大規模なグローバル経営を行うのを促進し、我々自身の多国籍企業の育成を速め

ねばならない」。(注2)

中国は今後、後者の海外資源と海外市場にも視点を広げながら、中国企業の対外投資およびグローバル経営の推進に注力していこうとの考えが窺われる。

その後、同年に開かれた中国共産党中央委員会の会議(15期五中全会)で“走出去”戦略は最終的に明確化され、翌01年3月の全人代で採択された第10次5ヵ年計画(2001年~2005年)の中にもはっきりと明記されるに及んだ。10.5計画の制定に関する提案では、対外開放の実行という基本的国策は、当該5年間ないしもっと長い期間にわたり、“走出去”の開放戦略を実施する必要があることだと示された。また10.5計画要綱においては、“走出去”が、対外貿易、外資利用と並んで同期間の開放型経済発展を担う三大支柱の1つに数えられた。つまり、この“走出去”戦略は、中国経済の発展戦略の一環として対外経済政策面で重要な役割を果たしていくことが期待されているのである。

3) 対外投資に関する見解の変遷
もちろん、“走出去”戦略が中国の対外経済政策の中で重要な方針として決定されるまでには、幾多の過程を経なければならなかった。これまでに述べられた国家指導者の発言などを参考に、同戦略の中核である対外投資に関する見方や考え方の変遷を辿ってみると、以下のとおり整理される。

“走出去”戦略の原形とも呼べる骨格なり目指す方向が明らかになったのは、今から10年以上も前に遡ることができる。江沢民総書記(当時)が、92年10月に開催された中国共産党第14回全国代表大会の政治報告の中で、次の2点を初めて明確に打ち出したのが始まりと見られる。(注3)

・「さらに対外開放を一層拡大し、海外の資金、資源、技術や管理経験をより多くより良く利用する。」

・「我が国企業の対外投資とグローバル経営を積極的に拡大する。」

92年と言えば、何よりも真っ先に想起されるのは、同年初めに鄧小平によって行われた有名な“南巡講話”で改革開放の再加速を指令した大号

令である。その後、党上層部の間では、中国からの対外投資をめぐることも激論が闘わされ、基本的考えが固まったものと思われる。

そして5年後に開かれた第15回党大会（97年9月）では、中国が国際政治経済の環境変化や国内の経済発展に伴う資源需要の増大という従来とは異なった状況に直面していることから、遂に「我が国の比較優位を發揮できる対外投資を奨励し、国内と海外の両市場、両資源をより良く利用する」との戦略方針が確定された。それを受け翌98年2月の15期二中全会で、江沢民総書記（当時）は初めて“走出去”戦略の概要について公表したのである。すなわち、同戦略とは、「積極的に輸出を拡大すると同時に、実力と比較優位のある一群の国有企業の海外進出を順序よく導いて組織・支持しなければならない。海外へ、とりわけ主としてアフリカ、中央アジア、中東、中欧、南米などの地に出向いて投資を行い工場を設立すること」とはっきりと定義されたのであった。（注4）圧倒的な製品の安さを武器に、これらニッチな市場の開拓に乗り出そうとの思

惑が見てとれる。

また99年に上海で挙行された米誌『フォーチュン』主催によるグローバル・フォーラムの年次総会（中心テーマは「中国：未来50年」）において、中国側の要人は開会挨拶の中で、「中国の企業は、外国企業の先進的な経験に学ぶ必要があり、“走出去”は経済グローバル化の荒波にもまれながら、自己の競争力を強化していかなければならない」とも述べていた。

ところで、現段階におけるこの“走出去”戦略には、少なくとも資源の獲得、輸出の促進、雇用の増加といった三大目標の実現が求められている。そのため、広義による内容としては、

- (1) 海外でのエネルギー・鉱物資源開発
- (2) 工農業部門の生産加工企業や金融機関・貿易公司などによる対外直接投資
- (3) 対外工事請負、設計コンサルティング、労務輸出等の海外経済協力業務

などが含まれている。（注5）もう少し詳細に中味を吟味すると、それは概

ね次のような形態・内容から構成される。

第1は、市場開拓を目指す海外工場の建設や海外に事務所とか研究開発(R&D)・設計センターを設立

第2は、海外での加工貿易の展開に伴う製品・サービス・技術・労務の輸出

第3は、国内で不足する資源の海外での開発

第4は、海外企業の買収や資本参加および海外での株式上場(資金調達)

但し、これらのうち、中国企業の国際化やグローバル経営との関連で最も注目すべきは、狭義に属する上記(2)の対外直接投資(特に製造企業の海外進出)である。換言すると“走出去”戦略は、実質的には中国の対外投資戦略とも置き換えることが出来よう。当視点に立てば、同戦略が包含する分野としては、結局のところ次の4つにまとめられる。

資源開発型の対外投資、市場開拓型の対外投資、輸出指向型の対外投資、ハイテク・R&D型の対外投資。

4) 戦略の目標と意義

それでは一体、中国が近年、何故に“走出去”戦略を強く推進するようになったのであろうか。その主因を端的に言えば、それは、中国経済が今後とも持続的可能な発展を長期にわたり維持していく上で、以下に示す幾つかの重要な意義を有していると共通認識されたからにほかならない。具体的には、中国企業の海外進出によって次の諸点が解決されると見込まれたことが挙げられる。(注6)

(1) 国民の所得水準が比較的低い半面、資本は相対的に過剰な状態にあるという矛盾を解決できる。

中国の国内では、貿易黒字の拡大による国際収支の黒字増大と外貨準備高の急増(05年6月末現在で7,110億ドル、半年間に約1,000億ドルの増加ペース)に加えて、海外から大量のホットマネーが流入し、人民元の通貨供給量が伸びざるを得ない状態にある。こうした状況に対処すべく、中国企業の海外進出促進により、貿易黒字を減少させ、外貨準備をうまく活用することで、諸外国との経済摩擦の回避と関係強化を図るのが得策と判断されたものである。

(2) 一部の産業に見られる生産能力の深刻な過剰状況並びに産業構造が直面する大きな調整圧力を解決できる。

例えば、カラーTVの年産能力が既に5,000万の万台を優に突破(04年の生産台数は7,673万台)しているのに対し、国内における年間の実需は半分足らずの2,500万台前後にしか過ぎない。このため、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を招いている。その他でも機械、繊維、建材、医薬などの産業では、程度の差こそあれ、生産能力の過剰問題が存在している。ちなみに、05年央時点でも中国の主な消費財600種類のうち、7割強で生産能力が需要を依然上回っていると伝えられる。そこで国内需要が頭打ちの状態にあるような家電品や繊維などを中心に、輸出の拡大と同時に、海外での現地生産が急務となっているのである。

(3) 経済発展と資源不足の突出した矛盾を解決できる。

中国の目覚ましい高度成長に伴って、エネルギー資源や素材に対する需要が急増している。しかし、国内の供

給が旺盛な需要を満たせない状態で、むしろ需給の逼迫が深刻の度合いを強めている。特に石油の場合は典型であり、日本を抜き世界第2位の消費国となったことから、国内生産がさらに追いつかず、不足分に関して輸入に頼らざるを得ない状況にある。輸入量は04年に1.2億トンまで拡大し、原油の輸入依存度が既に4割を超えた。

このため中国政府は、中央アジアや中東地域を含む世界各地で石油の資源開発プロジェクトに参加し、既存油田の権益をも獲得することで、国内における石油不足の状態を少しでも補い何とか供給を確保しようとしている。またロシア、極東一帯の木材資源の開発にも参画することで、木材不足緩和の一助に貢献している。なお、10年には45種類を数える主要な鉱物資源のうち、社会経済発展の需要を満たせるのは約半分の21種とされ、20年になると、自給自足が可能なのはわずか6種にまで大幅に減少するとの非常に厳しい見通しすらある。

以上で見たような理由で、中国政府は現在、中国企業の積極的な国際

展開を後押しする“走出去”戦略にとりわけ注力していることが明らかとなった。同戦略を基に、中国企業の対外投資、海外での現地生産、海外資源の獲得と確保を図ろうとしているのである。

2. 対外投資の奨励策と支援体制

90年代末から中国の“走出去”戦略に対応する形で様々な優遇策なり奨励策が、盛んに打ち出されるようになった。中国企業による対外投資をサポートするため、中国政府はこれまで、各種審査・認可手続き面での簡素化を図るとか、法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ている。また、全国の各地方では、地元企業の海外進出を政策の重要課題として前向きに掲げるところも少なくないのが現状である。そうした奨励策や支援措置のうち、主なものを列挙すると以下ようになる。

1) 海外加工貿易をテコに投資振興
まず99年に中国政府は、中国企業の海外進出を奨励する手段として、

製造業部門における対外投資を促進する政策を明らかにした。これは、当時の「あらゆる手段を尽くして輸出の拡大を図る」との至上命題のもとで、中国の重点企業が対外投資で工場を設立し、海外に原材料や部品を持ち込んで加工（中国語では“帯料加工”）や組立事業を行い、国内の輸出を増大させるのを側面的にサポートする狙いがあった。同政策が採られる法的根拠となったのが、同年2月の対外貿易経済合作部、国家経済貿易委員会、財政部の連名になる「海外での“帯料加工”および組立業務の展開を企業に奨励することに関する通達」である。

99年3月初めに上海で開催された華東輸出入商品交易会では、「中国は今年、機械・電気製品の大中型メーカー50社に中南米、アフリカなどの重点市場に工場を開設し、輸出を拡大しよう奨励する」ことが表明された。(注7)事実、中国政府の中で対外経済を担当する対外貿易経済合作部（現商務部）は、海外へ進出している中国企業50社に第一弾として海外加工貿易企業の資格を確認する承認証書を交付した。そこで選ば

れたのは、海外でオートバイ、冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどを主に生産している、金城集団、海爾（ハイアール）集団、小天鵝、上海広電（SVA）など中国の有力企業ばかりであった。

その後、中国企業による海外加工貿易の急速な進展を促した一連の奨励策の中には、財政金融支援や低利融資の提供、輸出戻し税支援（税率の引き上げ）、人員派遣手続きの簡素化、政府による訓練や情報提供などが含まれていた。

一方、中国企業が対外投資を実施する際にその環境を整備する上で、投資家の権益を保護し投資リスクを軽減する安全弁として大きな役割を果たしているのが、外国政府との間で締結された投資保護協定および二重課税防止協定にほかならない。03年末現在、前者について中国は106カ国・地域（04年末では111カ国・地域）と調印を行っており、その半数以上が発効している。地域別構成を見ると、アジアが最多の38カ国で、欧州が34カ国、アフリカが20カ国、南米が6カ国などである。また後者についても、中国は既に81カ国・地

域と調印済みであり、内訳は欧州の35カ国、アジアの28カ国、アフリカの8カ国などとなっている。（注8）

2) 外貨管理と認可手続等の制度改正

中国の企業が積極的に海外展開を図る中で、最も効力がありその弾みをつける支援措置だったのが、対外投資に関する外貨管理と審査・認可手続きの両面での制度改正であった。

しかし、対外投資を実施する過程で、今でも外貨に関する規制や政府の審査などが依然として厳しいのも現実である。今後、中国企業による対外投資を一段と活発化させていくためには、より一層の規制緩和措置を採ることが期待されている。

< 外貨管理に対する試験措置 >

外貨を管理する国家外国為替管理局は、02年10月から浙江、広東、福建など14省・直轄市で、次のような中国企業の対外投資を促進する試験制度を開始した。（注9）

- ・試験地区では1年間に、1つの対外投資案件で購入できる外貨

の総枠を決める。

- ・ 国有企業、民営企業と外資系企業の対外投資に統一的な外貨管理政策を適用する。
- ・ 対外投資のための外貨リスク審査を廃止する。
- ・ 対外投資に係わる外貨資金の出所審査手続きを簡略化する。
- ・ 対外投資の利益を国内に送金させるための保証金制度を廃止する。
- ・ 海外企業があげた利益を持ち帰ることを強制的に求めないようにし、海外に設立された企業が利益その他の収益で増資するか海外で再投資する場合の事前審査を事後届出に改める。
- ・ 試験地区の外為管理地方分局による外貨資金の出所審査権限を拡大する。
- ・ 試験地区の対外投資案件に関する事前資金の送金許可・管理の具体的規定を明確にする。

具体例として広東、福建、山東、江蘇、浙江、上海など沿海部の6省・直轄市では、外為管理地方分局が、海外進出する企業に対して割当額2億ドル以内の外貨の購入を可能とす

る対外投資モデル事業を実行した。

また国家外国為替管理局は、天津市を対外投資の外貨管理に関する試験都市として認定し、同市企業が外貨を購入して海外進出する際の認可権を、投資額1億ドルを限度として同天津市分局に移管したほか、同市の海外進出企業に対するリスク審査や保証金制度なども撤廃した。(注10)

次いで、中国政府は翌03年11月から新たに5つの措置を採り、対外投資の外貨管理改革を一層速めることにした。(注11)

試験地区の外為管理地方分局の外貨資金に関する出所審査権を従来の100万ドルから300万ドルに拡大する。

試験地区では対外投資案件に係わる資金の事前送金を認める。海外での企業買収や増資のための外貨資金の出所審査に必要な書類を一層明確にする。

対外投資の外貨登録をより徹底させる。

対外投資業務の統計モニター制度を強化する。

さらに05年には、上で述べた対外投資専用の外貨枠設定に関する試験

的な実施を北京などを含む 24 省・直轄市に拡大し、それら地方に 33 億ドルの外貨枠が設けられた。

こうした結果、従来は投資決定までに時間がかかりすぎ、企業買収を行う機会を逃がすことがある、などと批判も多かった点に鑑み、1 件当たり 300 万ドルまでの投資プロジェクトは地方の外貨管理局に審査・認可を一任し、最終認可までの時間の短縮化が図られるようになった。

< 審査・認可手続きの簡素化 >

03 年末に北京で開かれた全国商務工作会議では、「04 年における商務部の活動の重点の 1 つは、“走出去”戦略を加速し、対外投資の認可権限を下部に委譲し、各種の企業に対して海外でのより大きな経営自主権を与えることだ」と強調された。

商務部はこうして 04 年に、中国企業の対外投資に関する審査・認可制度の大幅な緩和を図った。同年 10 月から実施に移された新しい制度によると、中央政府に所属する大型国有企業の対外投資の場合は商務部で審査するが、それ以外の国内企業の対外投資については、各地方の商務

所管機関が審査する。ただ、政府が審査する内容としては、投資環境や政治・外交関係、国際条約の義務・権利などに限られ、投資案件自体の判断は企業の自己責任にまかされることとなった。同時に、地方政府が認可できる投資対象国のリストも発表された。同対象リストには合計 135 カ国・地域(内訳はアフリカ 42 カ国、アジア 38 カ国、欧州 37 カ国、米州 14 カ国、大洋州 4 カ国)が掲載されているものの、日米両国は含まれていない。この理由は、対米投資と対日投資が、今なお中央政府の商務部による審査が必要と判断されているからである。(注 12)

他方、このような対外投資の積極的奨励と権限委譲の推進という政策の延長線上で公布・施行されたのが、「対外投資プロジェクト審査・認可暫定管理規則」(04 年 10 月 9 日)であった。

対外投資の所管部門である国家発展改革委員会(以下、発改委と略)令に基づく同管理規則によると、国は海外の資源開発類プロジェクトと巨額の外貨を使用するプロジェクト(中国側の外貨使用額が 1,000 万ド

ル以上の対外投資プロジェクトを指す)に審査・認可管理を実施する(第4条)と謳われている。前者の、海外で原油、鉱山などの資源探査・開発に投資する資源開発類プロジェクトに関しては、中国側の投資額が3,000万ドル以上の場合、発改委が審査承認し、そのうち投資総額が2億ドル以上の場合、発改委が審査した後、国務院に報告して審査・認可を得ることとされた。また中央管理企業が対外投資を行う際には、中国側の投資額が3,000万ドル未満の資源開発類対外投資プロジェクトと中国側の外貨使用投資額が1,000万ドル未満のその他対外投資プロジェクトについては自主決定し、決定後に関係文書を発改委に報告し登記することになっている。(注13)

3) 資金調達面でのバックアップ

発改委と国家輸出入銀行は04年11月初めに連名で、対外投資特別融資資金を設け、国が奨励する対外投資重点事業の支援に充てる旨、通達を出した。これは、中国企業の対外投資に関して、特に重点プロジェクトへの金融支援の制度設立と呼べる

ものである。04年に同行の対外投資関連融資は約50億ドルの規模に達し、輸出金融の4割を占めたとされる。もう1つの政府系金融機関である国家開発銀行も、中国企業が海外で企業買収などを進める際に、融資の提供を行っている。例えば、05年1月、同行は中国最大の通信機器メーカーである華為技術有限公司に対して、その海外事業のために100億ドルの信用枠を設けた。(注14)

そのほか、国家外国為替管理局は05年1月、ホットマネーなど流入が続く外貨の資金還流策の一環として、保険業界大手の中国平安保険(集団)に対し、17.5億ドルの対外投資枠を供与したと発表した。同外為局によると、平安保険は04年8月から施行された保険会社の対外投資規定の適用第1号と言われる。(注15)同社は「適格国内機関投資家(QDII)」制度の資格取得により、既に海外市場への証券投資が認められる条件を備えていた。今後、同社は今回の決定を受けて、株式投資を除き、外貨建ての銀行預金や債権、譲渡性預金などに対する投資が可能となった。先にも述べた如く、資本の流入と流出の

著しい不均衡の是正が迫られる中、中国マネーの海外進出の余地は大きく広がってきていると見られる。中国は今マネーの世界でも「海外進出元年」を迎えつつあるようだ。

結びに代えて

米国の経済誌『フォーチュン』は毎年、売上高ランキングに基づき世界企業番付(FORTUNE Global 500)を発表している。05年7月に公表された同番付表(04年基準の売上高順位)を見ると、中国企業では前年と同じ15社がランクインした。そのうち製造企業は、中国の基幹産業である鉄鋼や自動車産業を代表する上海宝钢集団と中国第一汽車集団の2社を数えるのみ。これら15社にあっては、中国石油化工集団、中国石油天然ガス集団、中国移动通信集団などの6社が、中国の対外直接投資企業上位20社にも名を連ねている。(注16)

このように海外進出を既に果たし国内外で活躍する中国企業の中には、国際的な生産・販売ネットワークをほぼ形成し、中国版多国籍企業のひ

な形を備えている超有力企業も現れてきた。民族企業の強化や大型企業の集団化政策を採る中国政府が、世界的な優良企業の育成に乗り出していることも追い風となっている。国有企業を統括する国有資産監督管理委員会の話によると、中国は今後出来るだけ早く国際競争力を持った30~50社のトップ企業を育成し、また国内企業の合併により企業グループを軸にした業界の再編・集約化を加速させていく方針だという。例えば、鉄鋼業界における最大手の上海宝钢集団と肩を並べる「鞍本鋼鉄集団」(遼寧省)の新たな発足(05年8月)は好例である。

ところで昨今、世界の耳目を大いに集めているのが、これら成長著しい中国企業の動向である。特に中国企業の“紅い旋風”が吹き荒れると形容されるほど、文字通り世界中で大型買収の攻勢がかけられている状況に関心が寄せられている。中国側では、主に海外の企業買収で一気に競争力の向上を狙ったものである。だが、米家電大手メイトグの買収に名乗りをあげていた海爾集団が撤回を余儀なくされたのを始め、05年8

月の中国海洋石油総公司 (CNOOC) による米石油大手のユノカル買収断念などの例が示すように、海外での企業買収が必ずしも順調に進んでいない事態も浮かび上がっている。中国にとって多くの苦い貴重な経験を積む結果とはなったが、これを契機に中国企業による“走出去”戦略の再検討と再構築が改めて求められていると言える。今回のような戦略資源の確保やハイテク技術の獲得などにつながる企業買収については、安全保障や国益とも密接に絡むためとかく政治問題になり易く、今後とも様々な障害や困難が十分に予想されるからである。

いずれにせよ、中国の著しい台頭と共にその取り巻く国際環境がより一層厳しさを増している状況を踏まえ、中国は05年7月21日、遂に通貨・人民元の対米ドル為替レートを約2%切り上げた。大方の予想を下回る小幅な水準に止まったとはいえ、人民元の制度改革に動いた事実こそが当面は何より意義深いことだと考える。そうした元価値の上昇という有利な趨勢を、中国企業が将来にわたって海外進出の展開にどう生かし

ていくのか注目されるところである。

全体として見れば、中国企業の競争力強化が引き続き喫緊の課題であることに変わりはない。その意味でも、中国企業が今後、さらに一段とグローバル経営を推し進め真の多国籍企業へと脱皮していくためには、まだ相対的に低いレベルにある製品や技術の開発力とブランド力を如何に高められるかが最大のカギを握っていると言えよう。

この点に関し神戸商科大学(現・兵庫県立大学)の安室憲一教授は、その著書『中国企業の競争力』の中で、10年後の中国企業に関するシナリオについて紹介されている。(注17)その1つとして、研究開発機能を強化し中国独自の新製品や新しい製造技術を開発することにより、数ある中国を代表する大企業のうち、「海爾集団、TCL、華為技術などは、海外市場での成功を足がかりに本格的な現地生産に移行し、いずれも10年以内に多国籍化するだろう」と論じておられる。また、「グローバル化を目指す中国企業にとって、最も良い手本となるのが、韓国のサムスン電子とLG電子であろう」と指摘さ

れているように、同じ後発型企業として海外進出で成果を上げていくには、中国企業がこれから大いに参考としていくべきと思われる。

なお、中国企業が今後前向きに海外展開を繰り広げる国際化経営戦略については、紙幅の関係もあり個々の事例を含め改めて別稿を用意し、詳細に論じることとしたい。

(注1) 康栄平等著(1996)『中国企業の跨国経営 案例研究・理論探索』経済科学出版社、pp8 & 39

(注2) 劉文綱主編(2002)『中国企業“走出去”戦略 幹部培訓読本』中共中央党校出版社、p2

(注3) 李綱主編(2000)『“走出去”開放戰略与案例研究』中国对外經濟貿易出版社、p2

(注4) (注2)に同じ、p1

(注5) 商務部國際貿易經濟合作研究院編『2004年中国对外經濟貿易藍皮書』中国商務出版社、pp286 & 289 ~ 290

(注6) 劉冀生・石涌江編著(2003)『中国企業“走出去”戰略』新華出版社、pp264 ~ 266

(注7) 拙稿「中国企業の海外進出」日中

經濟協會『中国国有企業改革研究会報告書 中国の国有企業改革の現状と日本の協力』平成11年3月、p201

(注8) 中国企業連合会・中国企業家協會(2004)『中国企業發展報告2004』企業管理出版社、p72

(注9) 『中国通信』2003年11月4日および『日本經濟新聞』2003年11月1日

(注10) 江原規由「海外進出活発化の背景と戦略」『ジェトロセンサー』2003年7月号

(注11) (注9)に同じ

(注12) 朱炎「中国企業の対外投資とグローバル経営」富士通総研(FRI)經濟研究所『研究レポート』No.232, June 2005、p15

(注13) 日本國際貿易促進協會『國際貿易』2004年11月2日

(注14) (注12)に同じ

(注15) 『日本經濟新聞』2005年1月11日

(注16) 日本國際貿易促進協會『國際貿易』2005年8月2日

(注17) 安室憲一(2003)『徹底検証 中国企業の競争力』日本經濟新聞社、pp238 & 241 ~ 242