

博士論文

# 中国の对外直接投資

—その現状と特徴について—

指導教員：佐々木 昇 教授

王 瑞芳 (CD 150501)

福岡大学大学院・商学研究科・博士課程後期

## 目次

序章	1
1. 研究の背景	1
2. 研究目的	2
3. 研究対象	3
4. 研究方法	4
5. 論文の構成	5
第1章 中国の対外直接投資に関する理論的検討	8
1. 対外直接投資に関する主要な伝統理論	8
2. 途上国の対外直接投資に関する理論的研究	16
3. 中国の対外直接投資に関する理論的研究	23
(1) 欧米における先行研究	24
(2) 日本における先行研究	27
(3) 中国における先行研究	32
4. 本章のまとめ	37
第2章 中国の対外直接投資の現状	41
1. 中国の対外直接投資の推移と現状	42
(1) 国・地域別動向	45
(2) 業種別動向	50
2. 中国の対外直接投資の特徴	57
3. 中国の対外直接投資増加の要因	70
4. 中国の対外直接投資増加の背景	73

5.	本章のまとめ	77
第3章	中国企業の国際化—ケース・スタディ	79
1.	ハイアール・グループの海外進出	79
(1)	ハイアール・グループの企業概況	81
(2)	ハイアール・グループの発展戦略	82
(3)	「先難後易」の国際戦略の展開	87
(4)	ハイアール・グループの競争優位性	89
2.	ファーウェイの海外進出	94
(1)	ファーウェイの概況	96
(2)	ファーウェイの「先易後難」の国際化展開	98
(3)	ファーウェイ競争優位性	105
(4)	ファーウェイの課題	106
3.	三大国有石油会社の海外進出	108
(1)	三大国有石油会社発展の背景	109
(2)	経済発展に伴い国内資源不足	111
(3)	三大国有石油会社の海外進出	113
(4)	海外進出の特徴—政府のサポート	116
4.	本章のまとめ	120
第4章	中国の対外直接投資政策	122
1.	「走出去」戦略確立の背景と目的	122
2.	中国政府の直接促進策	127
(1)	対外直接投資案件に対する許認可体制の緩和	127
(2)	中国政府からの対外投資企業に対する資金的サポート	

.....	130
(3) 海外経済貿易合作区の建設.....	132
3. 中国政府の間接促進策.....	134
4. 中国対外直接投資政策のインパクト.....	136
5. 中国対外直接投資政策における問題点.....	140
6. 本章のまとめ.....	143
終章.....	145
1. 本論文の主な結論.....	145
2. 本論文の主な貢献.....	153
3. 今後の研究課題.....	154
参考文献.....	156

## 表の目次

表 1-1 折衷理論の概要

表 1-2 途上国対外直接投資の3つの波

表 1-3 ダニングの IDP モデルの概要

表 1-4 中国対外直接投資に関する理論研究のまとめ

表 2-1 2017 年末世界対外直接投資上位 5 カ国・地域（ストックベース）

表 2-2 2017 年末中国対外直接投資上位 10 カ国・地域（ストックベース）

表 2-3 2017 年末中国対外直接投資の地域分布（ストックベース）

表 2-4 2017 年末中国の対先進国、発展途上国、新興国への直接投資状況

（ストックベース）

表 2-5 2005～2017 年産業別の中国対外直接投資の推移（フローベース）

表 2-6 2017 年度末中国の対外直接投資産業別の構成状況

（ストックベース）

表 2-7 2017 年度末中国の対各地域直接投資の産業別で上位 5 業種

（ストックベース）

表 2-8 2017 年 中国対香港直接投資の主要な業種

（フローベースとストックベース）

表 2-9 2017 年度 中国の主な対外直接投資事例（香港経由かどうか）

表 2-10 中国非金融系グローバル企業対外直接投資累計額トップ 10

（2017 年末 ストックベース）

表 2-11 2005～2017 年中国企業の対外直接投資に占める M&A の割合の高止まり

表 2-12 2001～2017 年中国 GDP と各項目の推移

表 3-1 ハイアールの国・地域別家電市場に占めるシェア

表 3-2 2018 年度ファーウェイの事業別売上

表 3-3 中国における海外直接投資ストック上位 5 社

表 3-4 中国のエネルギー別生産量と消費量の比率

表 4-1 第 10～13 次 5 カ年計画における「走出去」戦略に関する内容

表 4-2 商務部が許認可した海外経済貿易合作区

表 4-3 2013～2017 年中国対「一带一路」沿線国の投資累計額の推移

表 4-4 支援措置を受けた割合（企業別）

## 図の目次

図 2-1 2002～2017 年 中国対外直接投資の推移（フローベース）

図 2-2 2002～2017 年 中国対外直接投資の推移（ストックベース）

図 2-3 香港経由の中国企業の海外進出事例

図 2-4 2006～2017 年 非金融投資の中国国有企業と非国有企業の構成比の推移  
(ストックベース)

図 2-5 2005～2018 年 中国経常収支対名目 GDP 総額の比率

図 2-6 2005～2018 年 中国の外貨準備高の推移

図 3-1 中国家電の輸入代替化

図 3-2 ハイアール・グループの発展戦略

図 4-1 中国対外直接投資政策による対外直接投資額への変動

図表 1-1 PLC 理論の概要

## 略語一覽

AIIB: Asian Infrastructure Investment Bank

CNOOC: China National Offshore Oil Corporation

CNPC: China National Petroleum Corporation

GDP: Gross Domestic Product

GNP: Gross National Product

IDP: Investment Development Path

IFDI: Inward Foreign Direct Investment

IMF: International Monetary Fund

M&A: Merger and Acquisition

NIEs: Newly Industrializing Economies

OFDI: Outward Foreign Direct Investment

PLC: Product Life Cycle

R&D: Research & Development

Sinopec: the China Petroleum and Chemical Corporation

UNCTAD: United Nations Conference on Trade and  
Development

WTO: World Trade Organization



## 序章

### 1. 研究の背景

中国では、1978年12月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)において、「経済改革・対外開放」戦略(以下「改革・開放」戦略と略称する)という経済建設中心の新局面へ政策の大転換が図られた<sup>1</sup>。この後、「改革・開放」戦略及び「引進來」(外資導入)政策の実施に伴い、中国への外国企業の直接投資流入は拡大を続けた。中国は1992年には既に開発途上国中最大の直接投資受入国となっていた。また2003年には英米を抜き世界最大の直接投資受入国となった。このような外資導入による輸出志向型の工業化戦略により、中国経済は持続的に発展し、「世界の工場」へと、さらに「世界の市場」へと変わってきた。

しかし一方、経済成長に伴い、中国国内の資源・エネルギー不足、産業構造の高度化などの諸問題が中国経済を圧迫した。また、国内だけではなく、WTOへの加盟による国際的な競争激化及び貿易摩擦などの問題も生まれた。その打開策として、中国政府は2002年に「走出去」戦略を打ち出した。このように、中国の経済発展戦略は単なる外資導入から徐々に海外投資に変わってきた。その後、中国企業による海外への直接投資の動きは一層強まった。2017年末には、中国の対外直接投資は累計1.8兆ドルになり、アメリカに次ぐ世界第2位となった。こう

---

<sup>1</sup> 田中修(2007)『検証現代中国の経済政策決定』日本経済新聞出版社 27ページ

して、長年外資系企業の投資国であった中国は、最近では対外直接投資が対内直接投資を上回るようになってきている。

そうした中国の対外直接投資の急増は中国国内経済のみならず、投資先国の経済さらに世界経済にも大きな影響を与えると考えられる。国際連合貿易開発会議の研究報告によると、2000年代以降の世界の対外直接投資の主要な特徴は、中国を初めとする途上国からの直接投資が急増していることである。そして、中国がアメリカ、日本、西ヨーロッパ諸国などの先進国と並んで、世界的な対外直接投資国に変貌してきていることである。

しかし、これまで多くの研究者が中国の対内直接投資に注目しているが、中国の対外直接投資の増加はこの10年余りのことであり歴史が浅く、また体系的・実証的な研究は少ないのが現状である。

このような現状を踏まえて、中国の対外直接投資の分析を試みたい。

## 2. 研究目的

本研究の目的は、国家政策との関係から中国企業による対外直接投資の現状と特徴を明らかにすることである。

こうした課題を検討する際には、まず中国の対外直接投資の推移と現状を把握し、それが地域別、産業別構造においてどのような特徴を持っているのか、そして投資拡大の要因とその背景は何かを究明する必要がある。

また、中国企業の国際化については、具体的に国有企業と非国有企業に分けて海外進出の過程と現状を検討し、それぞれどんな特徴または優位性を持っているかを検討しなければならない。

さらに、中国企業の海外進出及び対外直接投資は中国政府のバックアップとどんな関係があるのか、すなわち政府がどのような支援策を打ち出し、それと中国企業の対外投資がどのような関係にあるのかを明らかにしなければならない。

本稿は、上記の課題のもとに、中国企業の海外進出と国家政策の係りを究明しようとするものである。

### 3. 研究対象

中国では、経済発展に伴いに、資源・エネルギー不足のため、1990年代に入ると中国国有大手企業が徐々に海外進出し始め、その後、WTOへの加盟及び「走出去」戦略により、民営企業の海外展開も加速化した。2017年度の「中国の対外直接投資統計公報」によると、2017年末までには非金融投資における中国国有企業と非国有企業による投資の構成比はそれぞれ49.1%と50.9%であり、非国有企業からの投資が初めて国営企業を上回った。

このような現状を踏まえながら、本研究は中国の対外直接投資が政府主導によるものであるかどうかを究明するために、エネルギー産業の中国石油天然気(天然ガス)集团公司(China National Petroleum Corporation: CNPC)、中国石油化工集团公司(China Petrochemical Corporation: Sinopec Group)および

中国海洋石油総公司(China National Offshore Oil Corporation: CN00C)という三大国有石油会社、そして中国の白物家電産業の代表としてハイアール・グループと中国の通信機器多国籍企業の代表としてのファーウェイ（華為技術）という二社の非国有企業（民営企業）を研究対象として、それぞれの海外進出戦略と立地優位性を検証する。

#### 4. 研究方法

第1章は、主に理論研究である。先行研究のサーベイを通じて、主要な伝統理論、または発展途上国対外直接投資理論、さらに中国の対外直接投資に関する欧米、日本及び中国国内の理論を分析した。

次の第2章および第3章は主に実証研究である。

第2章では、主に国連貿易開発会議(United Nations Conference on Trade and Development 以下 UNCTAD と略称する)のデータと中国商務部・国家統計局・外貨管理局から発表された「中国対外直接投資統計公報」のデータを利用し、これらのデータベースの数値とは多少乖離しているが、中国 OFDI の全体的トレンドを考察した。

第3章では、主に企業レベルの実証データを利用して、中国の国有企業と非国有企業の海外進出戦略の相違に着目し、実証的な分析によって、中国多国籍企業の海外進出の要因と立地優位性をさらに究明する。

第4章では、中国国務院、各省庁及び他の公的機関の公開出版物やホームページを考察し、中国政府の対外直接投資政策を検証した。

## 5. 論文の構成

本論文は四つの章から構成される。以下各章の要旨について紹介する。

第1章の「中国の対外直接投資に関する理論的検討」では、中国の対外直接投資を理論的に説明するために、主要な伝統理論、または途上国対外直接投資理論、さらに中国の対外直接投資に関する欧米、日本及び中国国内の理論を検討し、中国の対外直接投資に関する理論的系譜を整理し、これらの理論が中国の対外直接投資の現状とその要因を十分明らかにすることができるかどうかを検討する。

中国以外のほとんどの研究者の分析は、主要な伝統理論の枠組みから出ておらず、競争優位の伝統理論の範囲に限られていると言えよう。中国国内の研究者は、中国の多国籍企業の発展についての研究を段階的に分析し、ハイマーの競争優位理論を再解釈して、中国企業の海外進出の要因を技術獲得、市場開拓、経営ノウハウの習得、天然資源の獲得及び貿易障壁の回避などにまとめていた。すなわち、中国の研究者の研究は主に企業自体の所有権優位や内部化優位に注目し、あるいはホスト国の立地優位に注目し、企業の主体的な面に重点を置いてきたが、中国政府の役割をあまり強調していなかった。裴（2005）は、母国の産業組織や政策激励などの側面が対外直接投資に重

要な影響を与えると指摘したが、中国の海外投資促進策に関するデータが古く、中国の対外直接投資が本格的に展開してからの15年間において、中国政府の支援策や中国の多国籍企業がそれに応じてどのように進出してきたのかには十分触れていない。

しかし一方、中国企業の対外直接投資の優位性は中国特有の対外直接投資に関する政策と緊密な関係があり、極端にいえば、中国の対外直接投資は企業が主体的ではなく、受身の立場で、中国政府によって推し進められる政策のもとで、海外進出しているとも言える。要するに、中国の対外直接投資を分析する際には、企業側の優位性だけではなく、中国の国家戦略や政府の支援策にも注目すべきであり、また、中国の対外直接投資政策が具体的に中国の多国籍企業の海外進出にどのように影響しているかを明らかにすることも重要な課題である。

第2章の「中国の対外直接投資の現状」では、まず第1節で、国・地域別及び業種別の動向を考察し、中国の対外直接投資は投資先別ではアジア向けの投資が一番大きく、投資の産業分野別では、リース・ビジネスサービス業に集中していることを明らかにした。第2節では中国対外直接投資の特徴として①香港が中国の対外直接投資の展開に大きな役割を果たしていること。②中国対外直接投資企業の中で、中央国有企業の構成が減少する一方、非国有企業の海外進出が徐々に増加してきていること。③中国企業の海外M&Aが増加傾向にあることを究明した。第3節では先行実証研究に基づいて、中国企業の海外進出の要因（市場の拡大、資源・エネルギーの獲得や技術・ノウ

ハウの獲得及びブランド力の向上など)を検討し、または中国政府による強力なバックアップも企業進出動機としての1つと強調していた。第4節では中国対外直接投資の背景を究明した。

第3章の「中国企業の国際化」では、エネルギー産業の代表としての中国石油天然気(天然ガス)集团公司(China National Petroleum Corporation: CNPC)、中国石油化工集团公司(China Petrochemical Corporation: Sinopec Group)および中国海洋石油总公司(China National Offshore Oil Corporation: CN00C)の三大国有石油会社、そして中国の白物家電産業の代表としてのハイアール・グループと中国の通信機器多国籍企業の代表としてのファーウェイ(華為技術)という二社の非国有企業(民営企業)を研究対象として、それぞれの海外進出戦略と立地優位性を検証した。

第4章の「中国の対外直接投資政策」では、中国政府の対外投資政策について検証した。まず、「走出去」戦略の背景と目的を分析し、さらに中国商務部、国家発展・改革委員会、国家外貨管理局の三つの政府部門による対外直接投資に対する直接または間接促進策を考察した。さらに、これらの国家戦略や支援策のインパクトを究明し、最後には中国の対外直接投資政策の問題点として中国政府の過大関与による進出先の警戒感の喚起及び政府の支援対象企業の差別化などを分析した。

最後に、「終章」では本論文の主な結論をまとめた上で、本論文の主な貢献と今後の課題について言及した。

## 第1章 中国の対外直接投資に関する理論的検討

中国の対外直接投資<sup>2</sup>は2001年のWTO加盟以来、特に2004年以降急速に拡大し、2014年には累計額が8826.4億ドルになり、世界第8位となった。それに伴い、中国の対外直接投資に関する研究者も増えてきた。しかし、成熟した先進国に比べて発展途上国としての中国の対外直接投資については十分解明されてきたとはいえない。とりわけ、中国企業の対外直接投資を理論的にどのように説明するのかについては、必ずしも明らかにされていない<sup>3</sup>。本章は、中国の対外直接投資に関する理論を整理し、これまでの理論が中国の対外直接投資を十分に明らかにすることができるかどうかを検討して見る。

### 1 対外直接投資に関する主要な伝統理論

第2次世界大戦後の対外直接投資と多国籍企業理論研究の流れは次のようなものである<sup>4</sup>。先ず1960までの主な経済理論は、対外直接投資を単に利子率の低い国から高い国に資本を移

---

<sup>2</sup> 直接投資についての定義はさまざまがある。国際収支統計に関するIMF国際収支マニュアル(IMF, Balance of Payments Manual, Fifth Edition, 1993)では、海外直接投資を「ある経済国に居住するもの(直接投資家)による居住地以外に所在する企業に対して永続的な権益を得る目的で行う国際投資」であり、その「永続的な権益とは、直接投資家と企業の間には長期的な関係があり、投資家が当該企業の経営に対する重大な影響が存在していることを意味する。そして直接投資には投資家と企業との間の関係を成立させる最初の取引のみならず、その後のすべての関連会社の取引を含むものとする」と定義している。具体的には、投資された外国法人の発行済株式総数または出資金総額の10%以上を所有するような投資行為が直接投資と分類されることになる。中国の政府統計は主にこのIMFの規定に準じている。

<sup>3</sup> 苑志佳(2014)『中国企業対外直接投資のフロンティア』創成社 52ページ

<sup>4</sup> 多国籍企業理論研究の流れに関する先行研究は、小林(2002)、苑(2014)がある。これ以下の記述は、苑論文の内容を多く引用した。



動させるものとみていた。これに対して、ハイマーは、このような発想に異を唱え、企業の国際事業活動に関する理論を展開した。ハイマーが提唱した理論は、その後、多国籍企業に関する重要な理論のひとつとなった。まず、ハイマーは、国際的な資本移動を直接投資とポートフォリオ投資(証券投資もしくは間接投資)に分類した。ハイマーは、証券投資の理論では直接投資に関わる諸現象を説明することは不可能であると主張し、これを裏づける5つの統計的事実を取り上げた。それは、第1に、アメリカ企業の現地借り入れ、第2に、アメリカへの証券投資が流入する一方で、他方ではアメリカから直接投資が流出すること、第3に、非金融会社による直接投資、第4に、特定産業と結び付けた直接投資の分布、第5に、同一産業内部での直接投資の相互交流である<sup>5</sup>。ここからハイマーは、利子取得をめざす証券投資とは異なった、外国企業の支配をめざす直接投資を改めて対外事業活動(International operations)と規定し、このための必要条件に関する画期的な「優位性の命題」を引き出した<sup>6</sup>。すなわち、海外投資を行う外国企業は現地の企業に比べ、現地の商習慣や消費者に関する情報、原材料調達、流通ネットワーク、法律、政治面などで不利な状況に置かれている。こうした不利な状況に置かれた企業が現地で成功するためには、現地企業が保有する強みに対抗できる絶対的優位性を保持することが必要であると強調した。この優位性の源泉としてハ

---

<sup>5</sup> 苑志佳(2014)『中国企業対外直接投資のフロンティア』創成社 54ページ

<sup>6</sup> 板木雅彦(1985)「多国籍企業と内部化理論—S.ハイマーから折中理論に至る理論的系譜とその検討(上)」京都大学経済学会『経済論叢』第136巻第2号 27ページ

ハイマーは、第 1 に、企業が他の企業より低コストで生産要素を手に入れる能力を持つ、第 2 に、より効率的な生産関数に関する知識ないし支配を保持、第 3 に、企業が優れた流通面の能力を維持する、第 4 に、製品差別化能力を持つことを挙げた。このような優位性を持つことで、同一の事業を手がけても、現地企業以上の利益が見込めることから、直接投資によって事業の国際展開を図ることができる<sup>7</sup>。

ハイマーの独占的優位性理論では、先進国企業に多く見られる優位が取り上げられている。しかし、中国のような発展途上国企業の対外直接投資を扱う場合、優位理論の前提条件が崩れてしまう。言い換えれば、ハイマー理論では海外進出にふさわしい競争優位を持たないとされる中国企業の海外進出の現象は説明しにくいであろう。

そして、1960 年代におけるもう 1 つの重要な理論仮説は、ハーバード大学の経済学者バーノン (Raymond Vernon, 1966) のプロダクト・ライフ・サイクル (Product Life Cycle 以下 PLC と略称) 理論である<sup>8</sup>。バーノンは当時資本や技術そして経営管理技術の保有において、絶対的な優位性を持っていたアメリカの多国籍企業の実態<sup>9</sup>、特に海外直接投資行動の分析を行い、企業はどのようにして製品を外国市場に対して輸出入するのか、また、海外へ生産立地の移転を決定するのかの問題について考

---

<sup>7</sup> Hymer, S.H. (1976) , *The International Operations of National Firm: A Study of Direct Foreign Investment*, doctoral dissertation, Cambridge, MA: MIT Press.

<sup>8</sup> Vernon, R. (1966) , 'International Investment and International Trade in the Product Cycle' , *The Quarterly Journal of Economics*, No. 80: pp190~207.

<sup>9</sup> 苑志佳 (2014) 『中国企業対外直接投資のフロンティア』創成社 55 ページ

察し、それらの企業の行動原理を PLC 理論で説明しようとした。バーノンの PLC 理論は、新製品は〔導入期→普及期→成長期→成熟期→衰退期〕の諸段階（図表 1-1 参照）に分けられ、各段階における需要と供給の特性に沿って先導する企業活動の地理的分布も変わっていくことを論じた理論である。また、バーノンは、主に技術の成熟と所得の時間経過にともなう変化が、製品の導入先進国→本国以外の先進国→新興工業国→発展途上国へと順番に移転すると主張している。製品のライフ・サイクルの各段階で示されたように革新的新商品が先進国（例えばアメリカ）で開発され、国内市場に当該商品を投入する製品導入段階においては、先進国企業は技術優位に基づき、当該商品の生産を国内で行う。しかし、その後、競争相手企業が現れ、製品が大量に生産されるようになると、生産コストが低減し、商品の価格も低下し、製品は先進国市場で急速に普及することになる<sup>10</sup>。このようにライバル企業の登場によって市場の独占的均衡が破壊されるとき、アメリカ企業は海外進出を求めて他の先進国において、現地生産を行うことになる。成長段階に入るとほかの先進国においても製品が急速に伸び、アメリカより比較的安い価格で作られた製品はアメリカ市場に逆輸入される。こうなると他の先進国での現地生産からアメリカ企業は価格競争上の優位性を求めて低賃金利用のために発展途上国への参入

---

<sup>10</sup> 金哲敏（2017）「中国の対外直接投資の発展経路と戦略指向」桜美林大学大学院 2017 年度博士論文 44 ページ  
[https://www.obirin.ac.jp/academics/postgraduate/international\\_studies/course\\_humanities/papers\\_doctoral/r11i8i000001ww1d-att/2017\\_Kim\\_Total.pdf#search=%27中国の対外直接投資の発展経路と戦略%27](https://www.obirin.ac.jp/academics/postgraduate/international_studies/course_humanities/papers_doctoral/r11i8i000001ww1d-att/2017_Kim_Total.pdf#search=%27中国の対外直接投資の発展経路と戦略%27)

が始まる。こうして、標準製品の生産に十分な財やインフラの存在という条件を満たす場合において、発展途上国において生産及び輸出が開始され、アメリカは当該製品の輸入国に変容する<sup>11</sup>。このように、バーノンは1960年代のアメリカ企業の海外進出の原因、特にアメリカ製造業の多国籍企業化のダイナミズムを的確に説明している。しかしながら、バーノンのPLC理論は製造業以外の流通、金融、通信などの領域の国際的展開活動は説明しにくい。また、この理論は先進諸国間の相互直接投資や途上国から先進諸国への直接投資などを説明することはできないであろう。

バーノンのPLC理論では中国企業の対外直接投資を十分に説明しにくいと言えよう。中国企業は国内人件費や原材料の高騰により製品コストの上昇や、製品のライフサイクルの変化に伴い、生産拠点を国内から周辺の途上国へシフトしているのは事実であり、それはバーノンのPLC理論に合致している。しかしながら、中国企業は海外の技術、ノウハウ、市場、ブランドなどの経営資源あるいはエネルギーの獲得を目的として、途上国だけではなく、先進諸国にも積極的に進出し、また、2014年度中国対外直接投資統計公報のデータによると、中国の対外直接投資産業別（2014年度ストックベース）構成の中では、リース・ビジネスサービス業、金融業、採鉱業、卸売・小売業などの産業への投資が全体の8割弱を占める一方、製造業向けの割合は僅か5.9%を占めているにすぎない。このため、バーノンのPLC理論は中国の対外直接投資の現状を的確に説明しにくく

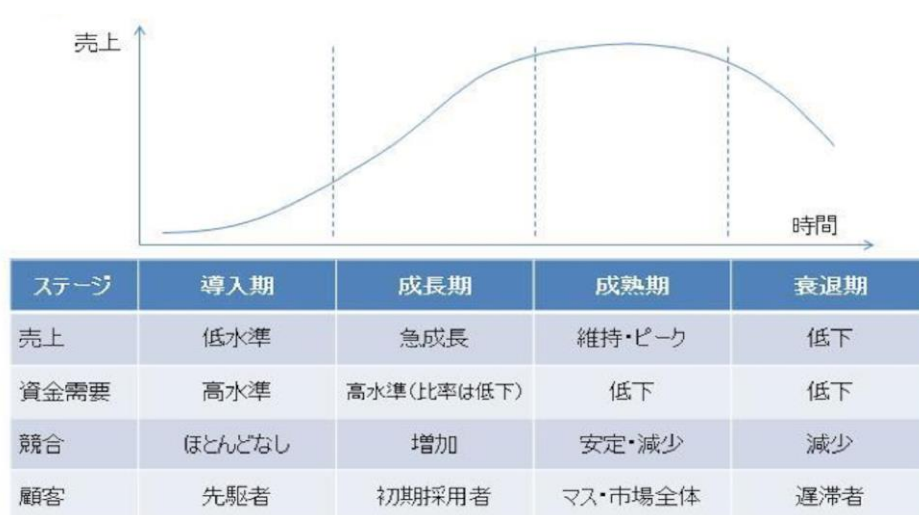
---

<sup>11</sup> 前掲と同じ 44～45 ページ

多くの疑問点が存在し、更なる説得力がある理論が必要である。

「1970年代そして1980年代は、多国籍企業経営自体の研究が、大きく花咲いた時代であった」<sup>12</sup>。この時代における多国籍企業理論の中心となったのは「内部化」(Internalization)理論であった。内部化理論は、企業が製品開発・生産・販売に関して持つ情報やノウハウを他企業と共有することを避け、独占的に利用するために、企業は直接投資によって自ら生産や販売

図表 1-1 PLC 理論の概要



出所：「[GLOBIS.JP](http://GLOBIS.JP)」2012年4月27日 東洋経済

に乗り出す、と主張する理論である。内部化理論の開拓者バックレー＝カッソン (Buckley, P. J. and Casson, M. C.) をはじめ、多くの多国籍企業研究者が「取引費用」(Transaction cost) と「内部化」(Internalization) の概念を基礎として理論を展

<sup>12</sup> 小林規威・竹田志郎・安室憲一 (2003) 『21世紀多国籍企業の新潮流』多国籍企業研究会 4ページ

開した<sup>13</sup>。この概念を簡単に言えば、市場での取引を通じて資源の効率的な配分が達成されると考えられるが、この市場メカニズムが有効に機能しない場合には、生産を「組織」するときには価格メカニズムを利用すると取引費用（Transaction cost）がかかる<sup>14</sup>。その際には、企業は取引を企業組織内に取り込むことによって（内部化）、より効率性を増やすことができる。すなわち、内部化理論は取引費用の概念を用いながら、企業規模の拡大や多角化を説明しようとする理論である。

表1-1 折衷理論の概要

<b>所有優位 (Ownership-specific advantages)</b> (特定の企業に固有のもの)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その企業自身が有する他の企業にはない独自の知識、技能、イノベーションなどの資産優位性</li> <li>・取引優位(既存企業が新規参入企業に対して発揮する優位性又は多国籍に跨って活動することで生じる優位性)</li> </ul>
<b>内部化優位 (Internalization advantages)</b> (市場より企業内部の優位)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約の交渉、締結、訴訟などのコストの回避</li> <li>・価格の差別化、相互依存の優位性</li> <li>・支社の販売先をコントロールすること</li> <li>・取引相手の発見</li> </ul>
<b>立地優位 (location-specific advantages)</b> (国に固有の優位)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その国の資源の優位性</li> <li>・輸入制限の少なさ</li> <li>・政府の介入</li> </ul>

出所：Dunning, J.H. (1988), 27 ページと井上 (2012) 146 ページと金 (2017) 46 ページをもとに筆者作成

その後、1980年代の後半に、ジョン・ダニング (Dunning, J.H.) は先述の理論をとりまとめ、多国籍企業の行動原理をより包括的、総合的に理解しようと、「折衷理論」(表 1-1 参照) を提唱した。この理論は主に次のような内容で

<sup>13</sup> 前掲 苑 (2014) 57 ページ

<sup>14</sup> 前掲 板木 (1985) 37～38 ページ

ある。国際経営を志向する企業にとっては、輸出、ライセンス  
供与、海外直接投資などいくつかの選択肢がある。自社の戦略  
としてどのように判断すべきかについて、ダニングは、企業  
の意思決定に際しては、所有（Owner ship）、内部化  
（Internalization）、立地（Location）の優位性の源泉となる  
3つの要素の所在を確認して判断すると考えた<sup>15</sup>。それらの3つ  
が全て企業に備わっている場合には、直接投資をする。現地に  
子会社を作って、そこで生産販売するという判断がなされると  
している。他方、もし、企業が現地で生産する優位性を持って  
いない場合には、自国から製品を輸出するのが最適な形態と言  
える。あるいは、もし自社の子会社を現地に設立して事業を展  
開する内部化優位がなければ、現地の企業に技術を供与するこ  
とで、特許権を受ける選択が考えられる。このように、3つの  
折衷案が、自社の戦略を選択する際の1つの目安になるのであ  
る。このように折衷理論においては、基本的に優れた経営資源  
を保有する企業が、海外直接投資、輸出、ライセンス供与の  
各々に必要なコストを比較することにより、もっとも安価な手  
段が選択されると結論付けられることとなる<sup>16</sup>。

先述したように、折衷理論により、企業が所有（Owner  
ship）、内部化（Internalization）、立地（Location）それら  
の3つ優位性を全て備えれば、直接投資をする。しかし、数多  
くの中国企業は海外進出先の現地企業に対して、「所有特殊的  
優位」を持っていないにも関わらず、積極的に海外へ進出して

---

<sup>15</sup> 前掲 苑（2014） 59 ページ

<sup>16</sup> 前掲と同じ 60 ページ

いる。このような事態は折衷理論で説明することができないであろう。

これまでの主要な伝統理論は、先進国企業による対外直接投資を対象としたものが圧倒的に多かった。言い換えれば、主要な伝統理論は途上国企業の多国籍化を考えていなかったと言える。ハイマーにしてもバーノンにしても、彼らの理論は先進国企業を観察したうえで、対外直接投資のパターンを規定していた。それに、ハイマー以来の伝統理論は、企業の独占的「競争優位」という点に注目し、それを企業海外進出のもっとも重要な根拠として強調してきた。ところが、1990年代以降、中国も含められている途上国企業はいわゆる独占的競争優位を持っていないものの、対外直接投資活動を行っており、投資先も先進国と途上国へ両方に分散投資が行われている<sup>17</sup>。要するに、主流派の伝統理論では中国の対外直接投資を説明できないということである。

## 2 途上国の対外直接投資に関する理論的研究

発展途上国による対外直接投資は19世紀後半にアルゼンチンが発展途上国の最初の投資国として登場し、大体3つの波<sup>18</sup>（表1-2参照）を経て行われてきた。1960～1980年代半ばにおける第1波の途上国企業の対外直接投資は資源や市場獲得の動機に起因し、近隣の途上国に投下された。その代表的な地域がラテ

---

<sup>17</sup> 前掲と同じ 61 ページ

<sup>18</sup> Gammeltoft, P. (2008) 'Emerging multinationals: Outward FDI from the BRICS countries' *International Journal of Technology and Globalisation* Vol.4(1): pp5～22.



ンアメリカであった。当時ラテンアメリカの国々は輸入代替工業化政策の実施により経済的に好況となっていた。まず、アルゼンチン、チリ、メキシコから海外進出し始め、さらにブラジル、コロンビア、ベネズエラなどの国々にまで波及した。途上国の対外直接投資の第2波は、1980年代から1990年代半ば頃の間に見られた。この間を主導したのは、アジア新興工業経済地域（NIEs 韓国、台湾、シンガポール、香港）であったが、のちにマレーシア、中国、インドなどの企業も加わった。対外直接投資が、主にこれらの国々・地域の輸出志向工業化政策によって促進され、コスト競争の激しい製造業が史上初めて投資分野の一部に加えられた。同時期におけるラテンアメリカの対外直接投資は低迷状態に陥った。1990年代に入ると、途上国の対外直接投資は第3波を迎えた。対外直接投資地域は、グローバルで多様化の様相を呈し、アジア地域の多国籍企業のほかに、ロシア、南アフリカ、さらに経済的に復調したラテンアメリカの企業も加わった。この段階では、アジアNIEsの企業、とりわけ韓国、台湾の多国籍企業が、先進国の多国籍企業と互角に競争できる力を持つようになり、直接投資のネット額ではプラスになった<sup>19</sup>。

上記のように、途上国の対外直接投資は1960年代から現れ、持続的に存在しているが、途上国からの投資は世界の対外直接投資全体に占める割合が低いため、それに関する体系的な理論研究はほとんどなかったと言える。

---

<sup>19</sup> 前掲 苑（2014）64 ページ

表 1-2 途上国対外直接投資の3つの波

期間	第1波	第2波	第3波
	1960年代～ 1980年代半ば	1980年代半ば～ 1990年代	1990年代～
国・地域	主にラテンアメリカ (ブラジル、アルゼンチン、ベネズエラなど)	主にアジア (香港、シンガポール、マレーシア、韓国など)	地域的多様化
投資先	同じ地域にある途上国	主に途上国 遠方の先進国にも	よりグローバルに
政策体制	輸入代替型工業化政策	輸出志向型工業化政策	技術革新型政策

出所：Gammeltoft, P. (2008) ‘Emerging multinationals: Outward FDI from the BRICS countries’ *International Journal of Technology and Globalisation* 4(1)・December 2008 ,  
([https://www.researchgate.net/figure/Three-waves-of-outward-FDI\\_tbl1\\_47338821](https://www.researchgate.net/figure/Three-waves-of-outward-FDI_tbl1_47338821)) と苑 (2014) 63 ページをもとに筆者作成

ところが、1980年代以降、途上国の対外直接投資の増加を背景に、それに関する理論研究も増えてきた。その中で代表的なのは、イギリスの経済学者ラル (Lall, S.) により提唱された「技術の局地化理論」 (Technological localization)<sup>20</sup>である。ラルによれば、「技術の局地化」とは、企業は全ての技術を熟知するのではなく、ある範囲の技術しか知らないということを目指す。「ある企業がより高いレベルに技術を進化させることは、その企業はもちろん、その企業と取引する下請企業までも、高い技術レベルにシフトし、その企業と下請企業はシフトした高いレベルの技術しか効率的に活用できなくなるというこ

<sup>20</sup> Sanjaya Lall (1983) *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises* Chichester: J. Wiley, (ラルは、インド企業の対外直接投資における競争優位と投資の動機を研究した上で、「技術の局地化理論」を提出した。)ラルの「技術の局地化理論」について、薛国萍「アジア多国籍企業」2001年(江夏健一・桑田儀晴『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館 第17章 278～279ページ)が詳しくまとめている。または、趙偉『中国企業“走出去”-政府政策取向与典型案例分析-』経済科学出版社 2004年 49ページも掲載し、前掲の苑(2014)、金(2017)の研究が上記の方々の論説をまとめた。ここの記述は、苑著書の内容を引用している。

とを意味する」<sup>21</sup>。ラルの理論によれば、発展途上国の多国籍企業は、技術面において小規模、標準化された技術で、労働集約型産業に集中する<sup>22</sup>。さらに、ラルは「技術の局地化理論」を使い、途上国多国籍企業の競争優位について、次のように説明している。途上国の多国籍企業は、先進国で広く普及した技術にマイナーイノベーション<sup>23</sup>を加えたり、小規模生産技術に関するイノベーションを行ったり、途上国の市場・環境に適するような製品を開発したりすることによって、競争優位性を創造した。このような技術イノベーションや製品開発は先進国多国籍企業もできるが、しかしそれを再生するために時間及びコストがかかるので、結局、先進国多国籍企業はこのような行動を断念せざるをえず、その市場機会を途上国に譲るしかない。このために、発展途上国多国籍企業がこれらのイノベーションを重ねることによって労働集約的産業から技術集約的産業に進化できる<sup>24</sup>。

1980年代から、中国企業も日米などの先進国から技術を導入し、その技術を改良した上で自らの競争優位を確立し、そして近隣の途上国に对外直接投資を行なった。例えば、東南アジアで現地生産している中国のテレビメーカーは、かつて日本から導入したCRTテレビ生産ライン技術を導入し改良した上で、独自の特定優位性を形成し、日本や韓国企業から現地市場シェア

---

<sup>21</sup> 薛国萍（2001）「アジア多国籍企業」（江夏健一・桑田儀晴『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館 第17章） 279ページ

<sup>22</sup> 前掲金（2017）48ページ

<sup>23</sup> 途上国多国籍企業による先進国からの技術導入や学習は、単に機械的に模倣したり複製したりすることではなく、導入された技術を吸収・消化することによってイノベーションを引き起こすということである。

<sup>24</sup> 前掲 薛（2001）279ページ

を奪っている。この側面からみると、ラルの理論は中国企業の対外直接投資の現象を説明できるといえよう。しかし他方、周知のように、現在積極的に海外進出している中国の多国籍企業の代表例であるファーウェイ (Huawei) は自ら最先端技術を持って、技術集約的な企業として対外直接投資を行っている。要するに、ラルの「技術の局地化理論」はある程度中国の対外直接投資を説明できるが、全体的に見ると、依然して不十分な点も存在している。

途上国の対外直接投資理論のもう一つの代表的な理論はアメリカのハーバード大学教授ウェルズ (Wells, L. T.) により提出された「小規模技術論」である。ウェルズはバーノンの「プロダクト・ライフ・サイクル (PLC)」のモデルをベースにして、発展途上国の多国籍企業理論に適用するようにそのモデルを拡張し、発展途上国の対外直接投資行動を分析し、小規模技術理論を提出した<sup>25</sup>。途上国企業が先進国で広く普及した技術を導入し、それを自国の経済的特殊条件に適応するように改良し、その改良した技術を持ってより遅れた発展途上国へ投資する。具体的に言えば、発展途上国の多国籍企業は、1) 先進国と比較して労働集約的な小規模生産技術、2) 発展途上国現地で調達する原材料でも生産できるような生産技術、3) 顧客との信頼関係から生まれる市場へのアクセス能力などによって、競争優位を創出できる<sup>26</sup>。また、ウェルズの理論によると、発展途上国が持つ小規模技術は先進国企業の技術力に比べて、低レベルで

---

<sup>25</sup> 前掲 苑 (2014) 66~67 ページ

<sup>26</sup> 薛国萍 (2001) 「アジア多国籍企業」 (江夏健一・桑田儀晴『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館 第17章) 278 ページ

労働集約的な性格を持つが、小規模生産に弾力的に適応して低生産コストを実現し、低所得国の市場の需要を満たすことができる。これに対して、低所得国の小規模市場に対しては先進国企業が所有している大規模な生産技術では経済効果を得ることは難しい。つまり、発展途上国はこのように市場の隙間を利用し、小規模な市場ニーズに対応できる小規模技術を開発し、競争優位を獲得することができるのである<sup>27</sup>。

ウェルズの小規模技術理論は、途上国多国籍企業の理論研究において画期的なものだと言われ、中国の多国籍企業の対外直接投資、特に 1990 年代から中国から東南アジア諸国への対外直接投資のプロセスを説明するアプローチとしては、ある程度有効なものと考えられる。しかしながら、ウェルズの小規模技術理論によって、近年の台湾や韓国など NIEs の多国籍企業がハイテク産業において、先進国の多国籍企業と競合している実態（例えば、先述のようにファーウェイ (Huawei) の海外進出）は説明できないと指摘されている<sup>28</sup>。

また、ジョン・ダニングは上述の折衷理論をベースにして、1990 年代末に「投資発展経路モデル」 (Investment development path=IDP モデル)<sup>29</sup>を提起した。このモデルは途上国の対外直接投資を考察する際に理論的根拠を提供した。IDP モデルによれば、一国の対外直接投資はその国の経済発展過程とその水準に大きく左右されるが、一般的に一国の 1 人当たり

---

<sup>27</sup> 趙偉 (2004) 『中国企業“走出去”-政府政策取向與典型案例分析-』  
経済科学出版社 49 ページ

<sup>28</sup> 前掲 苑 (2014) 66~67 ページ

<sup>29</sup> 前掲 苑 (2014) 64~67 ページ

GDP 水準と対外直接投資の発展過程はある関係を持つ（表 1-3 参照）。詳しく言えば、一国の投資発展経路は 5 つの段階に分けられる。第 1 段階では、海外からの対内直接投資は天然資源の開発に集中し、一方でその国からの対外直接投資はほとんど見られない。したがって、その国の純海外投資はマイナスになる。そして、第 2 段階になると、海外からの対内直接投資はさらに増加する。これは低賃金労働力を利用した輸出志向型の多国籍企業にとって有利な条件であったために、直接投資の流入が増加したためである。結果として、純投資額はさらに増大傾向になる。また輸入代替的な産業においては、外国企業にとって本国からの輸入が高い関税により困難になるため直接投資は増加される。第 3 段階では、地場企業による対外直接投資が起こってネットの海外投資状況は好転する。1 人当たり GDP の上昇と賃金の上昇により、労働集約的な産業は比較優位を失い、当該産業の多国籍企業と地場企業は、より発展段階が低くて、低賃金労働力が豊富な国に生産設備を移す。しかし、対内直接投資は依然として対外直接投資を上回る。また、進んだ新型産業など特定の産業にとって良好なインフラやクラスターが多国籍企業による直接投資を促進させる。第 4 段階では、1 人当たり GDP はさらに高くなり、ネットの投資はプラスになる。賃金高騰が地場企業の対外直接投資を促進する要因になる。地場企業のうち、直接投資を増やし、複数の子会社を持ち多国籍企業になるものも現れる。この段階でこれらの国々の比較優位は資本集約的もしくは技術集約的な産業にシフトする。世界中に配置している子会社の数が増えるため、企業内貿易も増加する。

投資段階の第5段階になると、ネットの海外投資は、プラス、マイナスどちらへも振れる可能性がある。このような発展段階を経る早さはいくつかの要因の影響を受ける。それらは、1) 資源の構造、2) 市場の大きさ、3) 経済発展戦略、4) 政府の役割などである<sup>30</sup>。

表 1-3 ダニングの IDP モデルの概要

発展段階	1人当たり GDP (ドル)	対内直接投資 (IFDI)	対外直接投資 (OFDI)	純投資額 (OFDI-IFDI)
第1段階	400以下	僅か	僅か	ゼロに近い
第2段階	400～2,500	増加率 > GDP 増加率	僅か	マイナス 絶対値増大
第3段階	2,500～4,750	減少	OFDI 増加率 > IFDI 増加率	マイナス 絶対値減少
第4段階	4,750以上	増加	急増 OFDI 増加率 > IFDI 増加率	プラス かつ拡大
第5段階	—	増加	増加 OFDI 増加率 < IFDI 増加率	絶対値減少 ゼロへ

出所：Dunning, J.H. and R.Narula (1996) 2 ページと苑 (2014) 64 ページと金 (2017) 58～59 ページをもとに筆者作成

以上のダニングの IDP モデルは、従来の折衷理論を基礎に、国民経済発展の観点を加え、一国における1人当たり GDP と直接投資の発展との関係を明らかにして、途上国の対外直接投資の研究に非常に参考になり、中国多国籍企業を研究調査している研究者によってよく引用されている。

<sup>30</sup> 前掲と同じ 64～65 ページ

### 3 中国の対外直接投資に関する理論的研究

中国経済が安定的な高成長を続けた第10次5カ年計画期(2000～2005年)にあたり、「引進來」(外資導入=外国からの対中直接投資)に加え、「走出去」という中国企業の海外展開促進策が当時の江沢民国家主席から提唱され、許認可手続の緩和と支援措置も講じられ、さらに2011年のWTO加盟によって、対外直接投資は更に拡大した。中国商務部、中国国家统计局、国家為替管理局によって発表された「中国対外直接投資統計公報」によると、中国の対外直接投資(フローベース)は2002年には27億ドルで、2003年には28.5億ドル、2004年には55億ドルになったが、2005年に入ると、初めて3桁の122.6億ドルに達した。その後、中国企業の対外直接投資は急速に拡大している。それに伴い、中国の対外直接投資に関する研究も数多く現れてきた(表1-4)。

#### 3-1 欧米における先行研究

まず、アメリカのニューヨーク大学のバーナード(Bernard, Y. (2007))とミシガン大学のチョウ(Minyuan Zhao (2007))及びカナダのアルバータ大学のランドール(Randall, M. (2007))は、中国企業の対外直接投資の動機に注目し、中国企業の海外進出動機には主に3つあると指摘している。まず、国内の高い貯蓄率が1つの要因である。つまり、高すぎる貯蓄率は、長期的に貯蓄超過の結果をもたらしただけでなく、企業の海外進出を後押しする制度的要因にもなっている。そして、中国企業のコーポレートガバナンスにおける



制度的な未熟さや国有企業による産業独占から生まれる問題を避けるために、多くの中国企業が海外へ進出しようとするようになってきている。また、中国の資本・金融市場の特異性（例えば中国の資本市場が主に「ビッグ4銀行<sup>31</sup>」に支配され、銀行システムの不完備性、不平等、差別的な上場政策など）も中国企業の海外進出を促す一つの理由と考えられる<sup>32</sup>。

また、フランスのボナグリア（Bonaglia et al. [2007]）は、中国の白物家電産業を代表するハイアールグループを例として、海外企業との間に築き上げた提携関係が中国企業の海外での経営に一助となる役割を果たすと指摘している。つまり、中国企業の海外進出は、現地の提携パートナーからの協力を得て比較的早く現地事業を立ち上げることができ、これは「カエル跳び効果」（Frog-leap effect）と呼ばれる<sup>33</sup>。結果として、中国の多国籍企業は後発でしかも企業自体の実力は先進国の多国籍企業とは比較できないにも関わらず、現地の提携パートナーからの協力により競争優位を獲得することとなっている。ボナグリアの論説は、ある程度ウェルズの小規模技術理論に類似する<sup>34</sup>。

欧米の Ruth Rios-Morales と Louis Brennan（2010）は、中国多国籍企業の対ヨーロッパ直接投資、特に製造業向けの投資

---

<sup>31</sup> 中国のビッグ4銀行：中国工商銀行（ICBC）、農業銀行（ABC）、建設銀行（CCB）、中国銀行（BOC）

<sup>32</sup> Bernard, Y. and Randall, M. and Minyuan Zhao (2008) ‘Perspectives on China’s Outward Foreign Direct Investment’ *Journal of International Business Studies* Vol. 39, (3): pp337~350.  
前掲の苑（2014）69~70 ページも参照した。

<sup>33</sup> 前掲の苑（2014）69 ページ

<sup>34</sup> Bonaglia et al. (2007) ‘Accelerated Internationalization by Emerging multinationals: The Case of White Goods Sector’ *Journal of World Business* Vol. 42(4): pp369~383.

について検討した。Ruth Rios-Morales と Louis Brennan によると、中国企業の対ヨーロッパの製造業向けの投資は、主に中国政府と投資先政府の要素が大きく影響している。つまり、中国政府のバックアップや支援策または投資先政府が中国からの投資を積極的に受け入れるかどうかは中国の多国籍企業の行動を左右している<sup>35</sup>。また Ruth Rios-Morales は 2017 年には中国企業の対アイルランド直接投資についての研究でも政府の役割を強調した<sup>36</sup>。

オーストラリアの Joseph Healy (2018) は、歴史、国際政治環境、経済、金融、文化など多方面から中国の対外直接投資を分析している。Joseph Healy は、著書の第 6 章では中国の対外直接投資に関する国際戦略を検討し、中国多国籍企業が海外進出する際に、欧米先進国に比べて 4C (core capabilities-核心能力, cultural adaptability-文化適応性, competencies of management-マネジメント能力, country of origin-グローバル化の起源) においては特別な優位性を持っていないが、Fifth C- cooperation with government(政府との連携)において有利なために、積極的に対外直接投資を行なうことができると指摘している<sup>37</sup>。すなわち、中国政府のバックアップと激励は中国企

---

<sup>35</sup> Ruth Rios-Morales and Louis Brennan (2010) 'The emergence of Chinese investment in Europe', *EuroMed Journal of Business*, Vol.5(2): pp215~231.

<sup>36</sup> Ruth Rios-Morales (2017) 'Attracting Chinese Foreign Direct Investment to Small, Developed Economies: The Case of Ireland: Attracting Chinese Foreign Direct Investment to Ireland' *Thunderbird International Business Review*, Vol.59(3):pp401~419.

<sup>37</sup> Joseph Healy (2018) *Chinese Firms Going Global- Can They Succeed?* Judo Capital, Australia & University of Queensland, Australia July2018 World Scientific Press:pp109~122

業の対外直接投資に対して大きな役割を果たしていると言える。

既述のように、欧米の研究者は主に伝統的な競争優位論をもとに、中国の対外直接投資の要因についても検討している。米の Bernard, Y. & Randall, M. & Minyuan Zhao B (2007)、カナダの Randall, M. (2007) は、中国企業の海外進出の動機を国内の高い貯蓄率、銀行システムの不完備と差別的な上場政策の三つあると指摘している。フランスの Bonaglia (2007) は海外企業との提携関係に注目した。また、欧米 Ruth Rios-Morales と Louis Brennan は、中国多国籍企業の対ヨーロッパ直接投資、特に製造業向けの投資について検討し、政府の役割に注目し始めたが、研究対象をヨーロッパの製造業向けの投資に限定した。また、オーストラリアの Joseph Healy も中国企業の海外進出の際、cooperation with government(政府との連携)が重要な役割を果たしているとは指摘したが、中国政府の OFDI に対する具体的な支援策とその背景にはあまり言及していなかった。

### 3-2 日本における先行研究

日本における中国の対外直接投資に関する初期の研究者に大橋英夫<sup>38</sup> (2003) がいる。大橋は中国の外国投資には国内からの「資本逃避」も含まれていると指摘している。つまり、中国では外国資本への優遇があるため、資本が中国から一度逃避し、

---

<sup>38</sup> 大橋英夫 (2003) 『経済の国際化』 (シリーズ現代中国経済 5) 名古屋大学出版 第 6 章「対外投資の展開」を参照

外資として再流入することでその利益を受けようとする。大橋の研究によると、こうした資本逃避だけでなく、同時に中国企業が海外販売活動を強化するための直接投資も増大傾向にあり、また、中国では、国内供給過剰のため、国内生産よりも海外で加工して第3国に輸出する目的をもった「海外加工」のための対外投資を政府が奨励してきたと指摘している<sup>39</sup>。

天野倫文・大木博巳（2007）は、中国企業の国際化戦略について検討し、中国企業の対外直接投資の要因を国内と海外という二つの側面から分析する。国内要因には、①国内市場の寡占化が進行して競争が激化し、国内販売から得られる利益率が低下して利幅が高い海外市場の魅力が増えてきた、②奇瑞汽車のように国内市場に新規参入したものの、ブランド力や車種に限りがあり国内市場の開拓も海外市場の開拓も同じ条件とみて、いきなり海外市場に参入した（自動車）、③環境規制などで国際ビジネスの拡大に制約がかかったため止むを得ず海外市場に進出を余儀なくさせられた（オートバイ）など、国内市場の環境変化が中国企業を海外市場に押し出している。一方海外要因としては、①中国と似通った新興市場が急成長し、目の前に広がっている（家電）、②アジア通貨危機、ロシア通貨危機などで先進国企業が一時撤退した市場に進出し、経済回復とともに業績を伸ばしている（通信）、③地理的に近く、輸送コストが割安な東南アジア市場は、中国製品に対して一定の認知度と信頼度があり、比較的容易に受け入れる素地がある（オート

---

<sup>39</sup> 関口末夫（2003）書評大橋英夫『経済の国際化』（シリーズ現代中国経済 5）  
ジェトロアジア経済研究所 アジア経済 44 巻 10 号 63 ページ

バイ)などのプル要因が指摘されている<sup>40</sup>。主要7社(ハイアール、TCL、ファーウェイ、奇瑞汽車、吉利汽車、リーファン、レノボ)の新興市場開拓については、企業が新興市場に注力する理由として、第1には市場の成長性がある。海外市場でも先進国市場は成熟して量的な拡大が望めないが、BRICsやASEANなどの新興市場は拡大している。第2には新興市場の多くが中国市場との高い相似度がある。第3には、中国企業は国際的に知名度がないため、価格競争力を武器にして参入できる市場は最初から途上国市場に限られてしまうことなどが挙げられている<sup>41</sup>。

苑志佳(2007)は、①中国の企業が海外へ進出する動機と背景は何か、②中国企業はどのような海外進出パターンを示すか、③中国企業の優位と劣位は何かの3つの問題関心を中心にして2000年以降の時期における中国企業の海外進出と国際経営パターンを明らかにした。苑の研究によって現段階における中国の製造業企業の対外直接投資は「先進国向けパターン」と「途上国向けパターン」にはっきり分けられる。先進国地域に進出した中国の製造業は、強い非生産指向——市場開拓、技術獲得、R&D能力・ブランドの獲得など——を示し、先進国企業の買収によって国際市場で持たなかったブランド力と製造技術を獲得することを、先進国進出の主要目的にしている。これに対して、中国企業による対途上国地域の直接投資は、国内で急成長し一定の国際競争力を獲得した産業分野(電子、電機など)に

---

<sup>40</sup> 天野倫文・大木博巳(2007)『中国企業の国際化戦略——「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』 ジェトロ 7ページ

<sup>41</sup> 同上 9ページ

限られている。つまり、中国企業の対途上国進出は伝統的な競争優位論の説明と一致していると指摘している<sup>42</sup>。

高橋五郎(2008)は、「中国経済の急速な成長は製造業の発展を基盤に流通、消費の各部門の成長をほぼ同時に実現し、1990年代を迎え、そうして形成された巨額の資本蓄積を外部に向かって流し出す動きが必要になってきたと同時に、資本蓄積の主人公であり、それまでの経済成長を支えてきた巨大企業が多国籍企業化して国際舞台に躍り出る動きを見せている。このように海外に進出することを中国語で「走出去」と言っているのである<sup>43</sup>」と言っている。また、高橋氏は中国の対外直接投資は近年には様々な変化――投資規模が中小規模から戦略的で大規模へ、一部の途上国偏重から投資地域の分散化へ、投資主体は国有企業から多元化へ、投資分野は単純なサービス分野から多業種へ、投資方式はM&Aへ重心移動――が見られると指摘している<sup>44</sup>。

丸川知雄・中川涼司(2008)は、現段階において積極的に海外進出している中国の代表的な企業、例えば、CNPC、レノボ、ファーウェイ、サンテックおよび中国の自動車産業(奇瑞と吉利)、中国のアパレル企業などの海外進出を事例として、中国の対外直接投資の実態を分析している。彼らの研究は中国企業の対外直接投資の動機を後進市場開拓(ハイマーの競争優位論)、戦略的資産の獲得、資金調達、効率向上、国境を超えた

---

<sup>42</sup> 前掲 苑(2014)70~71ページ

<sup>43</sup> 高橋五郎(2008)『海外進出する中国経済』「はじめに」から引用

<sup>44</sup> 前掲 苑(2014)72ページ

上流部門の垂直統合の、5のタイプに分けて説明する<sup>45</sup>。また、丸川は、中国で企業が自由に経営戦略を展開できるようになって10年ほどで、海外直接投資の制限が緩和されてからは僅か数年しか経っていないので、「中国型直接投資」を論じるのは時期尚早であるとも主張している<sup>46</sup>。

また、比較的最近の研究として、苑（2014）は中国企業の対東南アジア、南アジア（インド）投資の現状と特徴を検討した。世界市場では後発者である中国多国籍企業は先発者の先進国多国籍企業と違う特徴を持つことが考えられるが、これらの特徴を持つ中国の多国籍企業を苑は「後発国型多国籍企業」と呼ぶ。「つまり、「後発国型多国籍企業」とは、1990年代以降に現れ、後発国に立地し、先進国多国籍企業と違う特徴を持ち、本国以外の1カ国以上の国・地域において直接投資を行い、現地生産、経営活動を行う企業である」と規定する。さらに、苑氏は中国の対外直接投資は、「近隣友好」（アジア向け）と「途上国選好」（ラテンアメリカ向け）の傾向を持っているとしている<sup>47</sup>。

以上のように、日本の研究者は競争優位の伝統理論の範囲内で論議しており、またケーススタディ（例えば天野倫文・大木博巳（2007）の主要7社の新興市場開拓に関する研究または丸川知雄・中川涼司（2008）の中国の代表的な企業—レノボ、サンテック奇瑞と吉利などの海外進出実態分析）では企業面から中国企業の対外直接投資とその背景を検討している。

---

<sup>45</sup> 丸川知雄・中川涼司（2008）『中国発・多国籍企業』同友館 2～10 ページ

<sup>46</sup> 前掲 苑（2014）71 ページ

<sup>47</sup> 前掲 苑（2014）序章から引用

日本の大橋英夫（2003）は中国政府の「海外加工」奨励策に言及し、天野倫文・大木博巳（2007）と高橋五郎（2008）は「走出去」戦略とその背景を検討し、中国政府の政策の影響に言及したが、中国政府の具体的な支援策、特に中国の OFDI が本格的に始まったこの 10 数年の最新の政策の動向が見えない。

### 3-3 中国における先行研究

中国企業による積極的な海外進出に伴い、中国国内でも中国の対外直接投資についての理論研究も様々な視点から行われるようになってきている。時系列別で見ると、早い段階での中国における海外直接投資理論の研究は、中国企業の対外直接投資について「対外直接投資の二段階」仮説論（呉彬・黄稻（1997）、洗国明・楊銳（1998））、比較優位論（程恵芳（1998））や実証データによる理論的模索などである<sup>48</sup>。

呉彬と黄稻（1997）は、対外直接投資は段階的に発展するとして、二段階理論を提起した。すなわち、対外直接投資活動は「経験獲得段階」と「利潤獲得階段」という二つの段階を経て、もし投資国企業の経営資源が受入国より豊富な場合、当該企業は優位性を持っている状態にあり、企業の収益を向上させることに重点をおく（利潤獲得型直接投資）。逆に、投資国企業が劣位に立っている場合には、投資国企業は受入国から経験を取得しようとするようになる（経験獲得型直接投資）。発展

---

<sup>48</sup> 宮本道子・魯欣等（2010）「中国国内における中国企業の対外直接投資理論の発展について」では、中国国内における中国企業の海外直接投資理論研究の現状についてよくまとめている。また、前掲の苑（2014）、金（2017）の研究でも詳しく論じている。ここでは、上記の研究内容から多く引用している。



途上国の企業は通常、「経験獲得段階」からスタートして、十分な経験を積んでから「利潤獲得段階」に転換するようになる<sup>49</sup>。

洗国明・楊銳(1998)は、ダニングの「投資発展経路モデル」(Investment development path=IDPモデル)を用いて、発展途上国の対外直接投資を二つのタイプに分類し、発展途上国の対外直接投資の発生要因を理論的に検討した。ひとつは、発展途上国から先進国への投資を学習型直接投資とする。もうひとつは、発展途上国から他の発展途上国への投資を競争戦略型直接投資と呼ぶ。つまり、発展途上国の企業は対先進国の学習型直接投資を通して技術を獲得することで所有特殊優位を高めることができる。この所有特殊優位を持つことにより、発展途上国の企業は他の発展途上国で先進国企業と競争することができるとした<sup>50</sup>。

1990年代以降、中国の多国籍企業に関する競争戦略分析が次第に中国国内の研究者の関心を呼ぶ重要な問題になってきた。程恵芳(1998)は、中国の多国籍企業による対外直接投資は、技術と資本において一定の比較優位を持っているため、すでにいくつかの総合的な多国籍企業を形成している。程によると、「対外直接投資の比較優位」とは、一国の投資者が対外投資を行うに当たって以下の諸要因、1)生産要素の配置能力、2)商品の生産と販売に関する効率、3)投資産業分野の選択能

---

<sup>49</sup> 吳彬・黄稻(1997)「二階段理論:外商直接投資新的分析模型」『経済研究』第7期、25~31ページ

<sup>50</sup> 洗国明・楊銳(1998)「技術累積、競争戦略と発展中国家対外直接投資」南开大学国際経済研究所『経済研究』第11期、56~63ページ

力、4) 国際市場への進出・退出する能力、5) 母国政府及びマクロ経済環境からサポートとメリットを得られる能力などの要因から得られる独特な「比較優位」である。つまり、多国籍化しようとする企業が上記の諸要因によって、国内外のライバルよりどれほどの総合的比較優位を獲得できるかという点は、その企業の多国籍化の成否を決める<sup>51</sup>。要するに、対外直接投資は、あくまで企業が持つ比較優位によって決められると主張している。

その後、項本武(2005)は、海外投資を受け入れるホスト国の経済規模、為替、賃金水準及びホスト国に対する輸出入の四つの要素を用いて、中国の対外直接投資について検証を行った。結論として、受入国の市場規模、為替、賃金水準という三つの要素は中国の対外直接投資にあまり影響を与えていないが、投資先ホスト国への輸出という要素は対外直接投資を促進する要因となる<sup>52</sup>。また、裴長洪(2005)は、投資国政府の支援策などが対外直接投資に重要な影響を与えると指摘した<sup>53</sup>。苗洪亮(2010)は、中国企業の対外直接投資の主な動機は天然資源獲得、海外アウトソーシング、海外市場獲得、貿易サービスの局面の克服であると指摘する<sup>54</sup>。

このように、中国国内の研究者は、中国の多国籍企業の発展

---

<sup>51</sup> 程惠芳(1998)『対外直接投資比較優勢研究』上海三聯書店 149～188 ページと前掲 苑(2014) 75 ページ

<sup>52</sup> 項本武(2005)『中国対外直接投資:決定因素与経済効応の実証研究』社会科学文献出版社 175 ページ

<sup>53</sup> 裴長洪(2006)『中国海外投資促進体系研究』中国社会科学院 27～66 ページ

<sup>54</sup> 苗洪亮(2010)「中国企業対外直接投資的動因及国内政策環境分析」『黒龍江対外経貿』第5期 31～32 ページ参照

表 1—4 中国对外直接投資に関する理論研究のまとめ

地域	研究者	年代	主要理論・発見
欧米	Bernard, Y. (米) Minyuan Zhao (米) 及 Randall, M (カナダ)	2007 年	中国企業の海外進出動機を主に 3 つがある (①国内の高い貯蓄率②銀行システムの不完備性③不平等、差別的な上場政策)。
	Bonaglia et al. (フランス)	2007 年	中国の白物家電産業を代表とするハイアールグループを例として、海外企業との間に築き上げた提携関係が中国企業の海外経営に一助する役割を果たすと指摘している。
	Ruth Rios-Morales と Louis Brennan	2010 年	中国多国籍企業の対ヨーロッパ直接投資、特に製造業向けの投資について検討し、政府の役割に注目し始めた。
	Ruth Rios-Morales	2017 年	中国企業の対アイルランド直接投資についての研究でも中国政府の役割を強調した。
	Joseph Healy (オーストラリア)	2017 年	中国多国籍企業が海外進出する際に、cooperation with government(政府との連携)のため、積極的に対外直接投資を行っていると指摘した。
日本	大橋 英夫	2003 年	中国企業の海外進出は政府による「海外加工」の奨励策と緊密に関係がある。
	天野 倫文・大木 博巳	2007 年	奇瑞自動車、吉利自動車、リーファン、レノボなど代表的な企業の事例研究を通じて、中国の海外市場戦略と新興市場への動きとその背景について検討した。
	苑 志佳	2007 年	中国の製造業企業の対外直接投資は「先進国向けパターン」と「途上国向けパターン」にはっきり分けられている。
		2014 年	中国の対外直接投資、特に対 ASEAN、南アジアへの投資の現状を検討し、投資動機を「戦略資産獲得」と指摘している。中国の対外直接投資は、「近隣友好」と「途上国選好」の傾向を持っているとしている。
	高橋 五郎	2008 年	「走出去」の背景と既存の多国籍企業論は中国の OFDI をどのように説明するかを検討し、または、近年、中国対外直接投資の様々な変化を究明した。
	丸川 知雄・中川 涼司	2008 年	海外進出している中国の代表的な企業を事例として、中国の対外直接投資の実態を分析し、中国企業の対外直接投資の動機を後進市場開拓、戦略的資産の獲得、資金調達、効率向上、国境を超えた上流部門の垂直統合の、5 のタイプに分けて説明する。

表 1—4 中国对外直接投資に関する理論研究のまとめ（続表）

中国	呉彬・黄稻	1997年	企業の对外直接投資の状態を産業別の経営資源レベルと国際的な経営資源レベルの相対的な地位の観点から二段階理論を提示した。
	洗国明・楊銳	1998年	中国企業は対先進国に技術獲得の目的で投資し、それによって所有特殊優位を高め、また他の発展途上国で先進国企業と競争すると指摘した。
	程恵芳	1998年	对外直接投資が、あくまで企業が持つ比較優位によって決められると主張している。
	項本武	2005年	海外投資を受け入れるホスト国の経済規模、為替、賃金水準及びホスト国に対する輸出入などの要素を用いて、中国の对外直接投資について検証を行った。
	裴長洪	2005年	母国の産業組織や政策激励などの側面が对外直接投資に重要な影響を与えると指摘している。
	苗洪亮	2010年	中国企業の对外直接投資の主な動機は天然資源獲得、海外アウトソーシング、海外市場獲得、貿易サービスの局面の突破であると指摘している。

出所：各データや文献により筆者作成

について段階論的に分析し（呉彬・黄稻（1997）、洗国明・楊銳（1998））、またハイマーの競争優位理論の再解釈が多く、中国企業の海外進出の要因を技術獲得、市場開拓、経営ノウハウの習得、天然資源の獲得及び貿易障壁の回避などとした。

以上のように、中国の研究者は主に企業自体の所有権優位や内部化優位に注目し、あるいはホスト国の立地優位に注目し、企業の内部的な側面に重点を置き、政府の役割をそれほど強調していなかった。裴（2005）は、母国の産業組織や政策激励な

どの側面が対外直接投資に重要な影響を与えると指摘したが、中国海外投資促進策に関するデータが古く、中国の対外直接投資が本格的に展開してからの15年間において、中国政府の支援策や中国の多国籍企業がそれに応じてどのように海外進出したかについては触られていない。

#### 4 本章のまとめ

本章では、まず第1節では、ハイマーの独占的優位性理論、バーノンのプロダクト・ライフ・サークル理論と内部化理論及びダニングの折衷理論という4つの主要な伝統理論を検討し、これら伝統理論においては、先進国企業による対外直接投資を対象としており、ハイマーにしてもバーノンにしても、彼らの理論は先進国企業を観察し、対外直接投資の分析を行っていた。このため、主流派の伝統理論では中国の対外直接投資を十分説明することができない。

また、第2節では、途上国の対外直接投資に関する理論研究を考察した。ラルの技術の「局地化理論」とウェルズの「小規模技術論」という2つの理論は1990年代の中国から東南アジア諸国への対外直接投資のプロセスをある程度で説明できるが、NIEsの多国籍企業がハイテク産業へ、またハイアールやファーウェイのように、先進国の多国籍企業と競合している実態は説明できない。また、ダニングのIDPモデル「投資発展経路モデル(5段階理論)」は一国の対外直接投資はその国の経済発展経路と水準に大きく左右されるが、一般的に一国の1人当たりGDP水準と対外直接投資の発展経路はある関係を持ち、一国の投資発展経路は5つの段

階に分けられると指摘している。この理論は途上国の対外直接投資を考察する際には有効な理論的根拠を提供し、中国の多国籍企業を研究調査している学者によく引用されている。

第3節では、中国企業の対外直接投資に関する研究について、欧米や日本だけではなく、中国国内の先行研究をも考察した。

結論として、中国企業の対外直接投資は先進国企業の海外進出とはかなり違いがあるので、研究者の間で研究の重点も相違している。

欧米の研究者は主に伝統的な競争優位論をもとに、中国の対外直接投資の要因について検討している。米の Bernard, Y. & Randall, M. & Minyuan Zhao B (2007)、カナダの Randall, M. (2007) は、中国企業の海外進出の動機を国内の高い貯蓄率、銀行システムの不完備と差別的な上場政策の三つにあると指摘している。フランスの Bonaglia (2007) は海外企業との提携関係に注目した。また、欧米 Ruth Rios-Morales と Louis Brennan は、中国多国籍企業の対ヨーロッパ直接投資、特に製造業向けの投資について検討し、政府の役割に注目し始めたが、研究対象をヨーロッパの製造業向けの投資に限定した。また、オーストラリアの Joseph Healy も中国企業の海外進出の際、cooperation with government(政府との連携)が重要な役割を果たしていると指摘したが、中国政府の OFDI に対する具体的な支援策とその背景にはあまり言及していない。

日本の研究者は競争優位の伝統理論の範囲内で論議しており、またケーススタディ（例えば天野倫文・大木博巳（2007）

の主要 7 社の新興市場開拓に関する研究または丸川知雄・中川涼司（2008）の中国の代表的な企業—レノボ、サンテック奇瑞と吉利などの海外進出実態分析）で企業面から中国企業の対外直接投資とその背景を検討した。大橋英夫（2003）は中国政府の「海外加工」奨励策に言及し、天野倫文・大木博巳（2007）と高橋五郎（2008）は「走出去」戦略とその背景を検討し、中国政府の政策の影響に言及したが、中国政府の具体的な支援策、特に中国の OFDI が本格的に開始したこの 10 数年の最新の政策の動向が見えない。

中国の研究者は、主要な伝統理論の再解釈、あるいは個別企業面と経済全体としての研究が別々に行われる傾向があり、総合的な理論研究成果はほとんどない<sup>55</sup>。また、企業自体の所有権優位や内部化優位に、あるいはホスト国の立地優位に注目し、また企業の内部的な側面に重点を置いて、政府の役割をそれほど強調しなかった。裴（2005）は、母国の産業組織や政策激励などの側面が対外直接投資に重要な影響を与えると指摘したが、中国海外投資促進策に関するデータが古く、中国の対外直接投資が本格的に展開してからの 15 年間において、中国政府の支援策や中国の多国籍企業がそれに応じてどのように海外進出したかについては触られていない。

以下の章で研究するように、企業は必ずしも積極的に海外進出するのではなく、むしろ中国政府により推し進められる側面もあり、中国の対外直接投資を研究する際には、中国の国家政

---

<sup>55</sup> 前掲 苑（2014）76 ページ

策との関係を重視しなければならない。以下の章で詳しく論じる。



## 第2章 中国对外直接投資の現状

経済成長に伴い、資源、エネルギー不足、WTO加盟による競争激化などの問題は中国の国内企業を圧迫した。その打開策として、中国政府は2002年に「走出去」戦略を打ち出した。その後、中国企業による海外への直接投資の動きが強まってきている。2017年末には、中国の对外直接投資は累計1.8兆ドルに達し、アメリカに次ぐ世界第2位となった(表2-1)。フローベースでは1582.9億ドルで、アメリカと日本に次ぐ世界第3位であった。長年外資系企業の投資先であった中国が、最近では对外直接投資が対内直接投資とほぼ同じ規模にまで伸びてきている。そうした中国の对外直接投資の急増は中国国内経済のみならず、世界経済にも大きな影響を与えたと考えられる。

表2-1 2017年末世界对外直接投資上位5カ国・地域  
(ストックベース) 単位：億ドル

順次	国・地域	2017年末累計	シェア(%)
1	アメリカ	77,990	25.3
2	中国	18,090	5.9
3	中国香港	18,042	5.9
4	ドイツ	16,074	5.2
5	オランダ	16,049	5.0
	合計	146,245	47.3

出所：『2017年度中国对外直接投資統計公報』をもとに筆者作成

どうして中国の対外直接投資が急速に伸びているのであろうか。中国の対外直接投資は、どのように展開しているのか。また、中国の対外直接投資は地域別、産業別構造においてどのような特徴を持っているのか。本章では、中国の対外直接投資の現状を把握した上で、上記の問題を究明する。

## 1. 中国の対外直接投資の推移と現状

まず、中国の対外直接投資の発展経緯をみていく。

中国政府は1949年建国以来、1978年の改革開放が始まる前までの30年間において、アフリカ、ラテン・アフリカの一部の国に無償援助プロジェクトを実施したが、政治面以外の本格的な対外直接投資のケースはなかった。

その後、およそ改革開放初期から第8次5カ年計画終了期(1979～1995年)においては、当時は外資導入を主要な目的とし、国内企業の海外展開は政府により厳しく審査管理され、経験や外貨資金が不足しており企業の海外展開は小規模であった。そして、第9次5カ年計画実施期(1996～1999年)にあたり、アジア金融危機の影響もあり、外貨獲得を目的とした中国企業による加工貿易が推奨され、エネルギー分野における国有大手企業を中心に対外直接投資が拡大した。次いでは、中国経済が安定的な高成長を続けた第10次5カ年計画期(2000～2005年)に至り、「引進來」(外資導入=外国からの対中直接投資)に加え、「走出去」という中国企業の海外展開促進策が当時の江沢民国家主席から提唱され、許認可手続の緩和と支援措置も講じられた結果、対外直接投資が更に拡大した。さらに、第11次

5カ年計画(2006～2010年)の時期に、中国の外貨準備の急増とリーマン・ショックによる欧米企業の資産価値目減りなどにより、M&Aを中心とする中国の対外直接投資はひとつのピークを迎えた<sup>56</sup>。その後、第12次5カ年計画期(2011～2015年)において、中国企業の海外展開経験の蓄積と技術力・資金力向上とそれに過剰な資本設備の圧力要因も加わり、民営企業の投資も増加し、中国の対外直接投資が急拡大し、新たな拡大期に入った<sup>57</sup>。次いで、第13次5カ年計画期(2016～2020年)では、「アジアインフラ投資銀行(AIIB)とシルクロード基金」の設立に伴い、中国の対外直接投資は新たな段階に入った。

中国の対外直接投資に関するデータは、商務部が2002年から発表するようになった。図2-1はそのデータを基にWTO加盟以降の中国の対外直接投資の推移を示したものである。それを見ると、中国の対外直接投資(フローベース)は2002年に27億ドル、2003年に28.5億ドル、2004年には55億ドルとなり、2005年には、初めて100億ドルを超え、122.6億ドルになった。その後、中国企業の対外直接投資は一層急速に拡大している。このように、第4段階から、中国の対外直接投資は本格的に展開してきており、中国商務部研究院多国籍企業研究所前所長の王志楽氏も2005年が中国の対外直接投資の分岐点であったと主張している。

---

<sup>56</sup> ここでは中国国際貿易促進委員会編『中国企業“走出去”発展報告(2008)』、「中国企業グローバル化報告(2015)」 「中国の対外直接投資(2008)張」、 「ITI調査研究シリーズNo.20」などを参考した。

<sup>57</sup> 邵永裕 (2015) 「拡大する中国対外直接投資の現状と展望」 『MIZUHO CHINA MONTHLY』2015年4月号 6～7ページ

図 2-1 中国对外直接投資の推移 (2002～2017 年)  
フローベース (単位：億ドル)

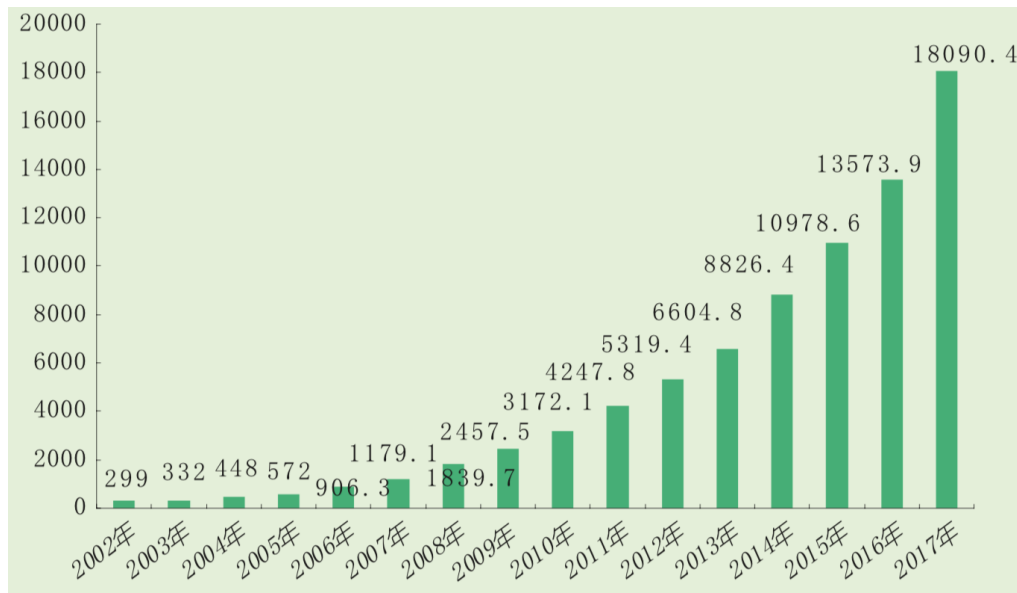


出所：『2017年度中国对外直接投資統計公報』

中国商務部、中国国家統計局、国家為替管理局によって発表された「中国对外直接投資統計公報」によると、中国の多国籍企業は2017年末までに世界189カ国・地域にまたがり、在外企業の総資産額は6兆ドルを超えた。投資額の面では、フローベースで、中国の对外直接投資額は2002年が僅か27億ドルであったが、2016年には1961.5億ドルに急増している。2017年には約1600億ドルへ減少したが、2016年の投資額は2002年の約59倍であり、15年間で平均31.2%で伸びてきた(図2-1)。ストックベースに関しては、中国の对外直接投資の累計額は2002年末までには299億ドルであったが、2017年末までに18090億ドルに達し、60倍以上に伸びてきた(図2-2)。

図 2-2 中国對外直接投資の推移(2002～2017年)

ストックベース(単位:億ドル)



出所:『2017年度中国對外直接投資統計公報』

### (1) 国・地域別の動向

表 2-2 は 2017 年末の中国の對外直接投資ストック額上位 10 カ国の地域別構成を示したものである。それを見ると、香港への直接投資が圧倒的に多く、9812.66 億ドルに達して、全体の 55% 弱を占めている。さらに 2 位のケイマン諸島への直接投資額は 2496.82 億ドルで、全体の 13.8% 占め、3 位のバージン諸島への直接投資額は 1220.61 億ドルで、全体の 6.7% 占めている。

このように香港を含むタックス・ヘイブン地域<sup>58</sup>向けの直接投資が全体の 4 分の 3 を占めている。これらの地域が投資のなかで大きな比重を占めるのには、以下の理由があると考えられる。

<sup>58</sup> タックスヘイブン: 法人税や所得税などの税率がゼロか極めて低い国・地域(香港のほか、シンガポール、カリブ海のケイマン諸島などが知られる)  
(朝日新聞 2016 年 9 月 13 日 朝刊)

表 2-2 2017 年末中国対外直接投資上位 10 カ国・地域  
 (ストックベース) 単位：億ドル

順次	国・地域	2017 年末ストックベース	シェア (%)
1	中国香港	9812.66	54.2
2	ケイマン諸島	2496.82	13.8
3	バージン諸島	1220.61	6.7
4	アメリカ	673.81	3.7
5	シンガポール	445.68	2.5
6	オーストラリア	361.75	2.0
7	イギリス	203.18	1.1
8	オランダ	185.29	1.0
9	クセンブルク	139.36	0.8
10	ロシア	138.72	0.8
	合計	15677.88	86.6

出所：『2017 年度中国対外直接投資統計公報』をもとに筆者作成

第一には、中国企業が当該地域の投資誘致制度(法人税率が低いなど)を利用して、税務コストなどの削減や海外からの資金調達がしやすいために、上述のタックス・ヘイブン地域に子会社を設置している。

第二には、香港、バージン諸島、ケイマン諸島への直接投資の一部はラウンド・トリッピング (Round Tripping) の目的を持っている<sup>59</sup>。すなわち、一部の中国企業は上述の地域に投資して子会社を設け、そしてその資金で中国に直接投資を行う。この点については、毎年中国対外直接投資統計公報上では明らかにされていないが、中国企業による香港やタックス・ヘイブン地域向け投資には、中国国内資本が一旦海外投資を行なう形で、最終的には外資優遇措置を狙って中国国内に還流させる迂

<sup>59</sup> ラウンド・トリッピングは自国の企業が他の国・地域で現地法人を設立し、その企業を媒介として自国資本を直接投資の形態で自国内に再流入させることを言う。

回投資が存在している<sup>60</sup>。例えば、1990年代末までには、一部の中国企業が香港、バージン諸島、ケイマン諸島などの地域に投資し、子会社を設け、そして中国大陸へ再投資し、これにより中国の外資誘致のための「二免三減<sup>61</sup>」などの優遇政策措置を受けられるケースが多かった<sup>62</sup>。

第三には、香港・マカオ地域の特殊性による。香港・マカオ地域は中国大陸と隣接し、言語・文化が大陸と共通であるだけでなく、世界有数の貿易・金融・情報センターの一つであり、インフラストラクチャーが整備されているため、中国大手企業の多くは香港・マカオを海外進出のための拠点にしている。一般に「投資は地理的ないし文化的近接性によって影響を受ける」すなわち、同じ華人、華僑圏である香港・マカオで投資すれば、海外事業リスクも減少でき、海外事業活動のための経験・ノウハウも学習し、蓄積できるようになる<sup>63</sup>。

これらタックスヘイブン地域に次ぐ投資地域はアメリカである。2017年度「中国対外直接投資統計公報」によると、2017年のフローベースでは、中国の対米投資額は64.25億ドルで、前年に比べ大きく減少しているが、ストックベースでは、中国の2017年度末対米直接投資額は673.81億ドルを超えて、全体の3.7%を占めている。また、現地雇用が約10.4万人を超え、2014年より5.7万人増加した。

---

<sup>60</sup> 前掲 張（2008）36 ページ

<sup>61</sup> 生産性外国投資企業のうち、経営期間が10年以上の企業については、企業所得税を利益獲得開始年度から2年間免税、その後3年間は半減する旨の規定（「外国投資企業及び外国企業所得税法」）がある。この場合、利益獲得開始年度とは前5年以内の繰越損失控除後初めて税務上の利益が生じた年度のことを指す。

<sup>62</sup> 前掲 張（2008）36～37 ページ

<sup>63</sup> 同上 37 ページ

また、近年中国は東南アジア諸国との間で積極的に FTA を締結し、ASEAN 諸国を投資先として重視し始めてきており、特に 2013 年 9 月に習近平主席によって提唱された「一帯一路」戦略の影響で、ASEAN への直接投資が急速に増加している。そのなかでも、シンガポールへの直接投資の比重が大きく、2017 年度のフロー額でシンガポールへの直接投資額は 63.2 億ドルに達し、前年同期の 2 倍になった。ストックでは、2017 年度末中国の対シンガポール直接投資額は 445.68 億ドルを超えて、全体の 2.5% を占めている。シンガポールは世界でも有数の国際金融センターまたは国際物流センターであり、そのうえ、優れた教育、医療機関や豊富な人材・ノウハウを有するため、現在数多くの中国企業がシンガポールに拠点を置いている<sup>64</sup>。

その他、オーストラリアへの直接投資も大きな比重を占めている。前述の統計公報によると、2017 年度フロー額ではオーストラリアへの直接投資は 42.42 億ドルに達し、前年同期比 1.3% 増であった。ストックでは、2017 年度末直接投資額は 361.75 億ドルを超えて、全体の 2% を占めている。このなかで、約 6 割は採鉱業への直接投資であった。また、現地雇用は約 2.24 万人を超えた。

表 2-3 は 2017 年度中国の対外直接投資の地域分布状況であるが、前述の国別・地域別構成からわかるように、中国の対外直接投資はアジアが 6 割弱で圧倒的に大きい。アジアとラテンア

---

<sup>64</sup> 国際貿易投資研究所（2016）「『新常態』下における中国の対内・対外発展戦略の行き方」 『ITI 調査研究シリーズ』No. 20 79 ページ



アメリカへの直接投資が多いのは、香港、バージン諸島、ケイマン諸島への投資によるものである。

表 2-3 中国対外直接投資の地域分布

単位：%

地域	ストックベースのシェア (2017 年末まで)
アジア	56.3
ヨーロッパ	10.7
ラテンアメリカ	5.7
北米	15.1
オセアニア	3.5
アフリカ	8.7

出所：『2017 年度中国対外直接投資統計公報』をもとに筆者作成

さらに表 2-4 のように、2017 年末投資を対先進国、発展途上国そして新興国に分類すると、中国の対外直接投資は発展途上地域向けが大きな割合を占めることがわかる。

表 2-4 中国の対先進国、発展途上国、新興国への直接投資状況

地域	ストックベースのシェア (2017 年末まで)
先進国	12.7%
発展途上国	85.8%
新興国	1.5%

出所：『2017 年度中国対外直接投資統計公報』をもとに筆者作成

注：新興国：1) 東南ヨーロッパ：アルバニア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、セルビア、モンテネグロ、マケドニア共和国 2) 独連体：アルメニア、アゼルバイジャン、ベラルーシ、キルギスタン、モルドバ、ロシア、ウクライナ、タジクスタン、カザフスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン 3) グルジア

アジア、アフリカ、欧州、南米、北米及びオセアニア 6 つの主要地域の中で、発展途上国への累計投資額が 15524.18 億ドルに達し、8 割以上占めている。その中には、香港向けの投資額が 9812.66 億ドルで、発展途上国向け投資全体の 63.2% を占め

ている。それに対して、先進国への累計投資額は 2291.29 億ドルで、15.3%を占めている。その中で、ヨーロッパへの直接投資額が 860.15 億ドルで先進国への投資全体の約 4 割を占め、アメリカへの直接投資額が 673.81 億ドルで、先進国・地域への投資全体の約 3 割を占め、オーストラリアへの直接投資額が 361.75 億ドルで先進国への投資全体の約 15%を占め、それ以外、カナダ、スイス、ノルウェー、日本はそれぞれ 4.8%、3.5%、0.9%、1.4%を占めている。また、2017 年末対新興国向けの直接投資額が 274.93 億ドルで、全体の 1.5%を占めている。その中で対ロシアへの直接投資額が 138.72 億ドルで、新興国向けの投資全体の約 5 割を占めている。

その他に、「一带一路（シルクロード経済圏構想）」の推進により、「一带一路」の沿線各国への投資も増加している。2017 年末点において、沿線各国への投資額（ストックベース）は 1543.98 億ドルで、ストック全体の 8.5%を占めている。

## （２） 業種別の動向

表 2-5 は中国の対外直接投資が本格化した 2005 年から 2017 年までの 12 年間に於いて、中国対外直接投資フロー額の推移を示したものである。これを見ると、年によって多少のばらつきがあるものの、リース・ビジネスサービス業、卸売・小売業、金融業、製造業、採鉱業が中心となっている。

表 2-5 2005～2017年産業別の中国対外直接投資の推移（フローベース）

単位：億ドル

業種	2005年	2008年	2011年	2014年	2017年
リース・ビジネスサービス	49.4	217.2	256.0	368.3	542.7
金融業	n. a.	140.5	60.7	159.2	187.9
採鉱業	16.7	58.2	144.5	165.5	△37
卸売・小売業	22.6	65.1	103.2	182.9	263.1
製造業	22.8	17.7	70.4	95.8	295.1
交通運輸・倉庫業	5.8	26.6	25.6	41.8	54.7
不動産業	1.2	3.4	19.7	66.0	68.0
建築業	0.8		7.3	34.0	65.3
電力・ガス及び水供給業	0.1	13.1	18.8	17.7	23.4
情報通信・コンピュータサービス・ソフトウェア	0.1	3.0	7.8	31.7	44.3
科学研究・技術	1.3	1.7	7.1	16.7	23.9
農林水産業	1.1	1.7	8.0	20.4	25.1
住民サービス及びその他	0.6	1.7	3.3	16.5	18.7
文化・体育・娯楽	0	0.2	1.0	5.2	2.6
水力・環境・公共設備管理業	0	1.4	2.6	5.5	2.2
ホテル・飲食業	0.1	0.3	1.2	2.4	△1.9

出所：各年度の『中国対外直接投資統計公報』をもとに筆者作成

注：①2005年の金融向けの投資額は非公表

②2017年の採鉱業、ホテル・飲食業向けの投資については、投資先企業が投資主体の株式ローンを返還したのである。

特にリース・ビジネスサービス業向けの投資が圧倒的に多い。2017年に採鉱業向けの投資がマイナスになっているのは投資先企業が投資家へ株式ローンを返還したためである。そのほか、交通運輸・倉庫業、不動産業、建築業、情報通信・ソフトウェアコンピュータサービス、科学研究と技術、農林水産業の全体に占める割合は比較的小さいが、投資の増加ペースは速い。

表 2-6 は 2017 年度末のストックベースの中国対外直接投資の産業別構成を示したものである。これを見てみると、中国の対外直接投資の投資範囲が広く、投資分野も多様化しているが、直接投資ストック額の 9 割弱は非金融業である。投資がもっとも多いリース・ビジネスサービス業は全体の 3 割以上を占めている。

表 2-6 2017年度末中国の対外直接投資産業別の構成状況

(ストックベース)

業種	投資額 単位：億ドル	構成比 単位：%
リース・ビジネスサービス	6,157	34.1
金融業	2,028	11.2
採鉱業	1,577	8.7
卸売・小売業	2,264	12.5
製造業	1,403	7.8
交通運輸・倉庫業	548	3.0
不動産業	538	3.0
建築業	337	1.9
電力・ガス及び水供給業	250	1.4
情報通信・ソフトウェアおよび コンピュータサービス	2,189	12.1
科学研究・技術	217	1.2
農林水産業	166	0.9
住民サービス及びその他	190	1.1
文化・体育・娯楽	81	0.5
水力・環境・公共設備管理業	24	0.1
ホテル・飲食業	35	0.2

出所：『2017年度中国対外直接投資統計公報』をもとに筆者作成

リース・ビジネスサービス業という業種は、2002年中国国家统计局により提出された新たな産業である。中国の『国民産業分類（GB/T4754-2002）』によれば、リース業は主に機械・設備リ

ースと文化・日用品リースに分けられて、ビジネス・サービス業には企業管理サービス、法律サービス、コンサルティング、広告業、知的財産権サービス、職業仲介サービス、市場管理サービス、旅行サービス、ミーティング及び展覧サービスなどの業種が含まれている。これは、WTO の分類<sup>65</sup>に対応しており、リース・ビジネスサービス業は個人に対するサービスだけでなく、企業と政府にも種々のサービスを提供する。サービスの内容については、コンサルティングなどの専門的なサービスを提供する以外に、コンピュータ関連のサービスや研究・開発に関するサービス、不動産に関するサービスや設備のリースに関するサービスなども含まれる。

このようにリース・ビジネスサービス業向けの投資が最も多い原因は、中国企業が海外進出する際に、事業活動の経験やノウハウ、そして投資先に関する情報や法律の知識が必要であるため、企業管理サービス、法律サービス、コンサルティング、広告サービス、職業仲介などのビジネス・サービスに対するニーズがあるからである。

リース・ビジネスサービス業に次いで多い、卸売・小売業への投資は累計 2264.3 億ドルで、全体の 12.5% を占める。これ次いで、中国政府のバックアップにより、「ソフトウェアとコンピュータサービス業に関する十二五発展計画」と「国務院によるソフトウェア産業と集成电路産業の発展を激励するいくつかの政策の通達」などの政策の影響で、情報通信・ソフトウェ

---

<sup>65</sup> 沈云昌 (2017) 「中国のリース・ビジネスサービス業の発展現況と展望」  
<https://mip.book118.com> 2018 年 10 月 10 日

ア及びコンピュータサービス業向けの投資が近年急増し、2017年には累計2189.0億ドルとなった。その他、金融部門に関するデータは2006年から計上され、2006年末累計156.1億ドルであったものが、11年間で約13倍も増加し、中国の対外直接投資の中で、金融業への投資がかなり速いペースで拡大していることがわかる。この背景には中国の銀行が急速に資金力を増強したことがある。中国人民日報の報道によると、2005年に、建設銀行が香港市場で92億ドルという大型調達を成功させた後、2006年には香港、上海市場で中国銀行が122億ドル、中国工商银行が219億ドルとそれを上回る金額を調達し、中国の銀行が海外事業活動を活発化させていることがわかる。また、採鉱業への直接投資額は累計1577億ドルで、全体の8.7%を占めている。

以上の上位5業種向けの投資額が全体の8割弱を占めており、第6位の製造業への投資額は累計1403億ドルで、全体の7.8%を占めている。この点は、製造業と中心する先進国の対外直接投資とかなり異なっている<sup>66</sup>。しかしながら、中国国内の人工費の高騰や生産コストの上昇などの要因で、中国企業はこれから製造業分野に対する直接投資がさらに増加する可能性が高いと考えられている。中国国家统计局と中国経済週刊のデータによると、中国の平均賃金（一人当たり平均年収）は、1998年には僅か7446元（約12万円）であったが、2016年には67569元（約108万円）に達した。特に、最も賃金が高いのは北京で、一人当たりの平均年収は119928元（約192万円）となっ

---

<sup>66</sup> 前掲 苑（2014）34ページ

た。賃金上昇率はほぼ8～10%で、若干落ちつきつつあるものの依然として高水準にある。従って、これから製造業への投資は継続的に拡大することになるだろう<sup>67</sup>。

それ以外の分野への直接投資では、いずれも投資額構成比が5%以下で、小規模である。しかしながら、表2-5のフローベースのデータを参照すると、交通運輸・倉庫業、不動産業、などの分野への投資額も徐々に伸びてきている。

以上対外直接投資については国・地域別、業種別という指標で大まかに把握することができた。次に、別の産業構造の状況を考察しよう。

表2-7は2017年度末中国の対各地域別直接投資の産業別で上位5業種の投資額と構成比を示したものである。これを見ると、中国の各地域への直接投資の産業別構造ではかなり特定産業へ集中していることがわかる。その中で、対アジア投資においては、リース・ビジネスサービス業が4割以上のシェアを占めており、次いで卸売・小売業、金融業、採鉱業、製造業はそれぞれ13.5%、12.3%、7.0%、6.4%を占めている。中国の対アフリカへの直接投資では、建築業（29.8%）と採鉱業（22.5%）が半分以上を占め、次いで金融業と製造業がそれぞれ14%と13.2%を占めている。対ヨーロッパ直接投資の場合には、製造業（30.8%）、採鉱業（20.3%）金融業（16.0%）、への分野に集中している。対ラテンアメリカへ直接投資では、5割弱が情報通信・ソフトウェアおよびコンピュータサービス業に集中

---

<sup>67</sup> 小林熙直（2013）「中国の対外投資政策：現状と課題—Some issues on China's foreign direct investment」『アジア研究所紀要』 121 ページ

表2-7 2017年度末中国の対各地域直接投資の産業別で上位5業種

(ストックベース)

地域	業種	投資額 (億ドル)	シェア (%)
アジア	リース・ビジネスサービス業	5,103	40.8
	卸売・小売業	1,534	13.5
	金融業	1,404	12.3
	採鉱業	795	7.0
	製造業	733	6.4
	合計	9,569	84.0
アフリカ	建築業	129	29.8
	採鉱業	98	22.5
	金融業	61	14.0
	製造業	57	13.2
	リース・ビジネスサービス業	23	5.3
	合計	367	84.8
ヨーロッパ	製造業	341	30.8
	採鉱業	225	20.3
	金融業	177	16.0
	リース・ビジネスサービス業	106	9.6
	卸売・小売業	52	4.7
	合計	901	81.4
ラテン アメリカ	情報通信・ソフトウェアおよび コンピュータサービス業	1,866	48.2
	リース・ビジネスサービス業	766	19.8
	卸売・小売業	595	15.4
	金融業	251	6.5
	採鉱業	88	2.3
	合計	3,565	92.2
北米	製造業	195	22.4
	採鉱業	147	16.9
	リース・ビジネスサービス業	128	14.7
	金融業	106	12.2
	情報通信・ソフトウェアおよび コンピュータサービス業	66	7.6
	合計	643	73.8
オセアニア	採鉱業	224	53.6
	不動産業	44	10.6
	リース・ビジネスサービス業	31	7.5
	金融業	29	6.8
	製造業	20	4.7
	合計	348	83.2

出所：『2017年度中国対外直接投資統計公報』をもとに筆者作成

し、2割弱がリース・ビジネスサービス業に集中している。その他、卸売・小売業が全体の15.4%を占めている。北米への投資の場合は、製造業、採鉱業、リース・ビジネスサービス業、金



融業を主として、それぞれ22.4%、16.9%、14.7%、12.2を占めている。対オセアニア直接投資の場合は、採鉱業に投資が集中し、全体の半分以上を占めている。その他、不動産業への投資が1割以上を占め、2017年までには累計44億ドルに達した。

## 2. 中国の対外直接投資の特徴

前節では、中国企業の対外直接投資の推移と現状を考察し、そして国・地域別、業種別の発展動向を検討した。中国の対外直接投資は投資先ではアジア向けの投資額が一番大きく、投資の産業分野では、リース・ビジネスサービス業に集中していることが明らかになった。さらに、中国の対外直接投資はどのような特徴を持っているかを考えてみよう。

第一は、香港が中国の対外直接投資の展開に大きな役割を果たしていることである。近年、中国企業による香港向けの直接投資は投資総額の過半を占めており、2017年度『中国対外直接投資統計公報』によると、中国企業による香港向けの直接投資のストック額は2017年末で9812.66億ドル、投資全体の54.2%を占めており、その他国・地域の投資額を大きく引き離している。

2017年末時点で、香港に設立された中国企業の現地法人数は12,000社を超えた。ストック額の業種別上位を見てみると、1位がリース・ビジネスサービス業（4901億ドル、構成比49.9%）、2位が卸売・小売業（1372億ドル、構成比14.0%）、3位が金融業（1232億ドル、構成比12.6%）で、特

にリース・ビジネスサービス業の寄与が目立っている（表 2-8）。

表 2-8 2017 年中国対香港直接投資の主要な業種

（単位：億ドル）

業 種	フローベース		ストックベース	
	金額	構成比（％）	金額	構成比（％）
リース・ビジネスサービス業	408	44.7	4,901	49.9
卸売・小売業	95	10.4	1,372	14.0
金融業	189	20.7	1,232	12.6
採鉱業	13	1.5	536	5.5
製造業	63	7.0	436	4.4

出所：『2017 年度中国対外直接投資統計公報』をもとに筆者作成

香港が中国企業の海外進出の際に大きな役割を果たしているのは、中国政府の支持と緊密な関係がある。中国政府は 2013 から推進する「一带一路」（シルクロード経済ベルトと 21 世紀海上シルクロード）戦略や 2019 年 2 月に公表された「粵港澳（広東、香港、澳門）大湾区の発展計画」戦略において、中国と海外を繋ぐ「スーパーコネクター」としての香港の役割を重視している。また、「一带一路」構想実現に向け、資金供給面で極めて重要な役割を担っているアジアインフラ投資銀行（以下、AIIB）による香港の「インフラ投資・ファイナンスセンター」機能の活用も見込まれている。特に 2017 年 3 月に香港が AIIB の加盟を承認されたのをきっかけとして、これから数多くの国・地域が出資する AIIB が香港に財務総括拠点を設置する可能性が高い<sup>68</sup>。中国国際経済交流センター常務部副理事長張曉強の

<sup>68</sup> 三井住友銀行（2017）「対外投資拡大続く中国企業の活用促す香港」『SMBC Business Focus』香港発第 23 号 三井住友銀行香港グループ

『中国経済大講堂』での発言によると、粵港澳（広東、香港、澳門）大湾区の推進により、香港はこれからより重要な役割を果たすものと考えられる<sup>69</sup>。

その他、中国企業が香港を海外展開に活用するもう一つの理由として、香港の資金調達機能が挙げられる。香港証券取引所に上場する中国企業の数には 2017 年末までには 1049 社と上場企業全体の 50% を占めている。中国企業は香港市場で新規株式公開や増資によって 2017 年には 3,220 億香港ドル（約 410 億米ドル）を調達した。中国企業は香港での調達資金を、香港や中国本土の事業だけでなく、海外事業にも活用している<sup>70</sup>。また、資金調達のために、中国企業が香港証券市場に上場済みの企業を買収するケースもある。『2017 年度中国の対外直接投資公報』によると、2017 年には、中国企業は 28.8 億ドルで香港の 39 社の企業を買収した。このように、国際金融センターとして知られる香港は、中国企業にとって優れた資金調達機能を有しているのである。

さらに香港で調達した資金を海外に投資する際の資本移動の自由が確保されていることも大きい。中国政府は 2016 年半ばから資本流出を抑制するため、資本規制を強化している。2017 年 8 月には、対外投資を奨励、制限、禁止の 3 分野に区分し、不動産・ホテル・レジャー産業などへの対外投資を規制する通達も出した。一方、香港では「一国二制度」の下、資本移動は自

---

<sup>69</sup> 中国 CCTV 財経網 『中国経済大講堂』2019 年 8 月 29 日付

及び新華網 「粵港澳大湾区の発展計画概要」2019 年 7 月 16 日付参考

<sup>70</sup> ハツ井琢磨（2018）「中国企業の国際化の拠点として存在感を高める香港」  
『MITSUI & CO. GLOBAL STRATEGIC STUDIES INSTITUTE REPORT』三井物産戦略研究所 2 ページ

由であり、中国企業が香港で調達した資金などを海外に投資することは、直接的には制限されない。中国企業は対外投資や資金管理をより効率的に行うため、香港を活用している<sup>71</sup>。

一方、香港も海外展開を加速する中国企業を積極的に取り込もうとしている。重要な政策の一つに、財務拠点 (corporate treasury centre) に対する優遇税制がある (2016 年 4 月施行)。これは、外国企業や中国企業が香港に一定条件を満たす財務拠点を設置した場合に享受できる税制上の優遇措置である。この主な内容は、①海外関係会社からの借入金に対する支払利息の損金算入を認める、②金融財務活動から発生する課税所得 (海外関係会社への貸付金からの受取利息など) を対象に法人税率を通常の 16.5% から 8.25% に軽減することが柱である。財務拠点の優遇税制の対象は中国企業だけではないが、中国企業の海外進出が加速するなか、香港は中国企業の誘致に力を入れている。例えば、香港金融管理局 (HKMA) の陳徳霖総裁は 2017 年 7 月に中国本土を訪問し、財務拠点の誘致を行っている。それに応じて、中央政府直轄の大型国有企業である中国華能集団、国家電力投資集団、長江三峡集団が香港で財務拠点を開設・拡張する方針を表明したという。これに加え、2017 年 12 月にはキャリー・ラム香港行政長官の主導により、「香港の『一帯一路』建設への全面的な参加と支援を推進するための取り決め」という文章が調印された。従って、中国政府のバックアップと厚い信任の元で、香港はこれから「一帯一路」戦略により大きな役割を果たしていくものと考えられる。

---

<sup>71</sup> 前掲と同じ 2 ページ

上述の金融面、税務面などの原因以外には、香港貿易開発局の趙永礎シニアエコノミストは、中国企業の対外直接投資に占める香港の割合が増加している要因について、「投資資金の融通や対外投資に携わる法務・会計といったプロフェッショナルサービスなどの面で、中国大陸と比較して香港に必要なインフラが整備されているため」としている<sup>72</sup>。香港は世界最大の人民元オフショアマーケットであり、人民元を介した資金や財務管理・決済が可能である。さらに、香港は「1国2制度」の下、英米法の体系を堅持し、透明性の高い法制度や規制の少ないビジネス環境の中で企業の事業展開が可能であり、その他、低税率（個人所得税は最高 17%、法人税は 16.5%）で、簡素な税制度が存在している。また、中国企業が東南アジアに進出する際の重要な窓口として香港の地理的、文化的な優位性なども無視できず<sup>73</sup>、それ以外にも、豊富な多言語や専門知識に精通した人材を有すると共に、世界有数の取扱量を誇る港湾・空港や物流拠点としても活用できる<sup>74</sup>。

中国企業による香港向けの対外直接投資の中には、香港本土への投資だけではなく、香港を經由して第三国・地域へ投資するケースも多い。

表 2—9 は 2017 年度の中国商務部及び中国国家発改委または財経網、新華網により公表された中国の対外直接投資の主要な事例を示したものである。これを見ると、20 ケースの中の半分

---

<sup>72</sup> ジェトロ（2017）『2015年の中国企業の対外直接投資動向』8ページ

<sup>73</sup> 前掲 八ツ井（2018）3～4ページ参照

<sup>74</sup> ジェトロ（2017）『2015年の中国企業の対外直接投資動向』25ページ

表 2-9 中国の主な対外直接投資事例（2017年度）

企業名	投資先	出資相手企業	投資金額と投資案件の概要	香港経由かどうか
中国石油天然ガス集団（資源・エネルギー）	アブダビ首長国	アブダビ国営石油（ADCO）	2017年2月に18億ドルでADCO鉱区の8%の権益を取得	○
百度（ハイテク）	アメリカ	xPrerception Technology Inc.	2017年4月にAI産業のコンピュータービジョンの米xPrerceptionを全額買収した（金額不明）	n.a.（香港に子会社あり）
中国遠洋海運（交通・輸送）	スペイン	Noatumポート・ホールディングス（NPH）	2017年6月にスペイン子会社を介して2億300万ユーロでNPHの51%の株式を買収した	×
国家电网（電力）	ギリシャ	ADMIE	2017年6月に香港子会社の国家电网国際発展会社を介して3.2億ユーロでADMIEの24%の株式取得した	○
中国銀河証券（金融）	マレーシア	CIMB	2017年6月に1.67億シンガポールドル（約1.2億ドル）でマレーシアの金融大手CIMBグループ傘下のCIMBセキュリティーズ・インターナショナルの株式50%を取得する	○
万科集団（不動産）	シンガポール	GLP	2017年7月に159億シンガポール・ドルで（GLP）の全株式を取得した	○
招商局集団（交通・輸送）	スリランカ	ハンバントタ港	2017年7月に香港子会社（招商局港口）を介して11.2億ドルでハンバントタ港の99年の使用権を取得した	○
アリババ集団（小売）	シンガポール	LAZADA	2017年7月に2016の10億投資後、追加投資10億ドルでLAZADA株式の83%を保有するようになった	n.a.
聯想控株（金融保険）	ルクセンブルク	BIL	2017年9月に香港子会社を介して14億8,000万ユーロでバンク・インターナショナル・ア・ルクセンブルク（BIL）の株式90%を取得した	○
中国華信能源（資源・エネルギー）	ロシア	Rosneft	2017年9月に90億ドルでロシア国営石油大手Rosneftの14.16%の株式を取得した	n.a.（香港に総部あり）
中国忠旺控株（資源・エネルギー）	ドイツ	ALUnna	2017年9月にドイツの全額出資子会社を介しALUnnaの株式を買収した（買収金額不明）	×
兗州煤業（資源・エネルギー）	オーストラリア	COAL&ALLIED	2017年9月にオーストラリアの子会社を介し、24.5億ドルでオーストラリアの石炭会社COAL&ALLIEDを買収した	×
重慶小康工業集団（自動車）	アメリカ	InEVit	2017年10月にアメリカの子会社のSF MOTORSを通じてアメリカの電池システム会社InEVitの100%の株を3,300万ドルで買収することで合意した	×
山東威高集団（医療）	アメリカ	Argon Medical Devices Holdings Inc.	2017年10月には、山東威高集団傘下の上位企業である山東威高集団医用高分子製品と水木成長（開曼）有限会社がアメリカの医療機器メーカーを8.5億ドルで買収すると発表した	○
海航実業集団（交通・輸送）	シンガポール	CWT Ltd.	2017年10月にシンガポールにある子会社を通じてシンガポール物流大手のCWTを14億シンガポールドルで買収した	×
隆平高科（農業）	ブラジル	Dow Agrosciences-Certain Assts	2017年11月に中信農業産業基金と一緒に香港子会社香港SPVを介しアメリカのDow Agrosciences-Certain Asstsからブラジルのトウモロコシ種子事業を11億ドルで買収した	○
海信集団（家電）	日本	東芝映像ソリューション	2017年11月、海信電器は129億円で東芝映像ソリューションの95%の株を買収した	n.a.（香港に子会社あり）
寧波楽恵国際（機械）	ドイツ	NSM Packtec GmbH	2017年12月にドイツの高速無菌充填機メーカーNSM Packtec GmbHを400万ユーロで買収すると発表した	n.a.
中国投資（CIC）（不動産）	イギリス	Logicor Ltd	2017年12月に米黒石集団保有の欧州の子会社Logicorを122.5億ユーロ（144.2億ドル）で買収した	○
吉利汽車（自動車）	スウェーデン	AB Volvo	2017年12月に、商用車大手のAB Volvoの株式の8.2%を取得した。	○

出所：中国商務部、中国国家発展改革委員会、INVEST HKと各企業のホームページ、または新華網、財經網及び『2017年度ジェトロ世界貿易投資報告』、『2017年度中国対外直接投資統計公報』をもとに筆者作成

の事例が示すように、中国本土の企業がまず香港にある子会社に投資し、さらにこれらの子会社を介して第三国・地域に投資している。また、ハイテク産業の百度、資源・エネルギー分野の中国華信能源、家電産業の海信集団の海外進出の際には、公表されたデータでは香港を経由したかどうかは不明であるが、それらの企業は全て香港に自社の子会社を持っているので、香港を経由して対外直接投資を行なった可能性が高いと推測できる。

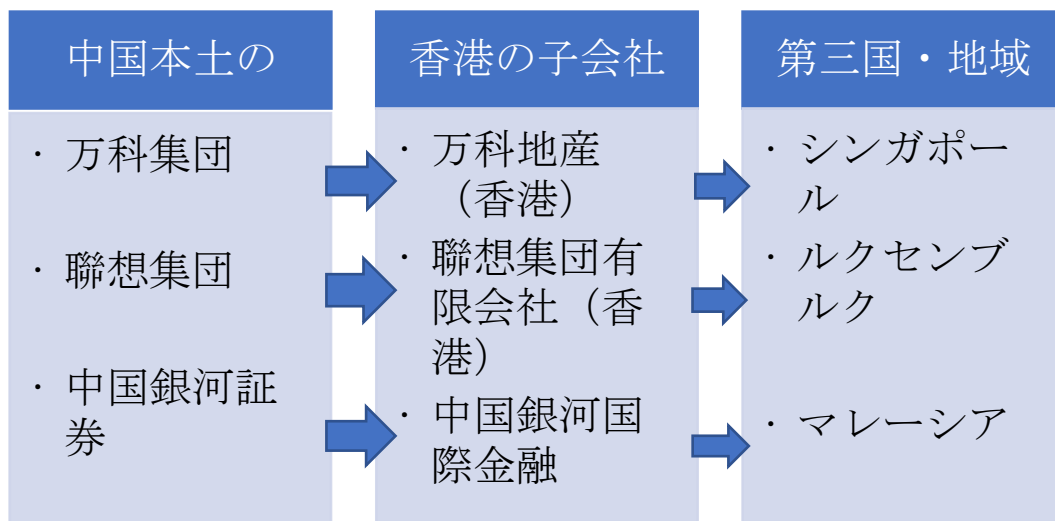
例えば、不動産大手の万科企業の全額出資子会社である万科地産（香港）は2017年7月、中銀集団投資などと共同で、シンガポールの物流施設会社グローバル・ロジスティック・プロパティーズ（GLP）の全株式を取得した（取得金額：159億シンガポール・ドル）。また、パソコン大手のレノボ・グループ（联想集団）の親会社である联想控股は2017年9月、同社全額出資の香港子会社を通じて、ルクセンブルクの手銀行バンク・インターナショナル・ア・ルクセンブルク（BIL）の株式90%を取得したと発表した（取得金額：14億8,000万ユーロ）。

さらに、証券大手の中国銀河証券は、同社全額出資の香港子会社である中国銀河国際金融を通じて、マレーシアの金融大手CIMBグループ傘下のCIMB セキュリティーズ・インターナショナルの株式50%を取得したと発表した（2017年6月、取得金額：約1億6,700万シンガポール・ドル）（図2-3）<sup>75</sup>。

---

<sup>75</sup> 吉田和仁（2018）「中国の2017年対外投資（6）香港向けフロー投資は6年ぶりに減少」『JETRO地域・分析レポート』2018年12月27日 ジェトロ香港事務所 経済調査・企業支援部

図 2-3 香港経由の中国企業の海外進出事例



出所：『JETRO 地域・分析レポート』2018年12月27日のデータをもとに筆者作成

香港特区政府において、香港への投資誘致業務を担っている「香港投資推廣署」の何兆康担当は、中国企業の香港向け投資のうち、約6割は香港を経由して第三国・地域に投資されており、特に採鉱業、交通運輸・倉庫業、製造業分野の投資が多い<sup>76</sup>と指摘している。

もう一つの特徴として、中国対外直接投資企業の中で、中央国有企業<sup>77</sup>の構成が減少する一方、非国有企業の海外進出が徐々に増えてきていることも指摘しておく必要がある。

対外直接投資している中国企業は、中央政府に管轄されている中央国有企業と地方政府に管轄されている地方民営企業の二つに分けられる。2017年までに対外直接投資の累計額は18090.4億ドルで、このうち非金融企業への投資が16062.5億

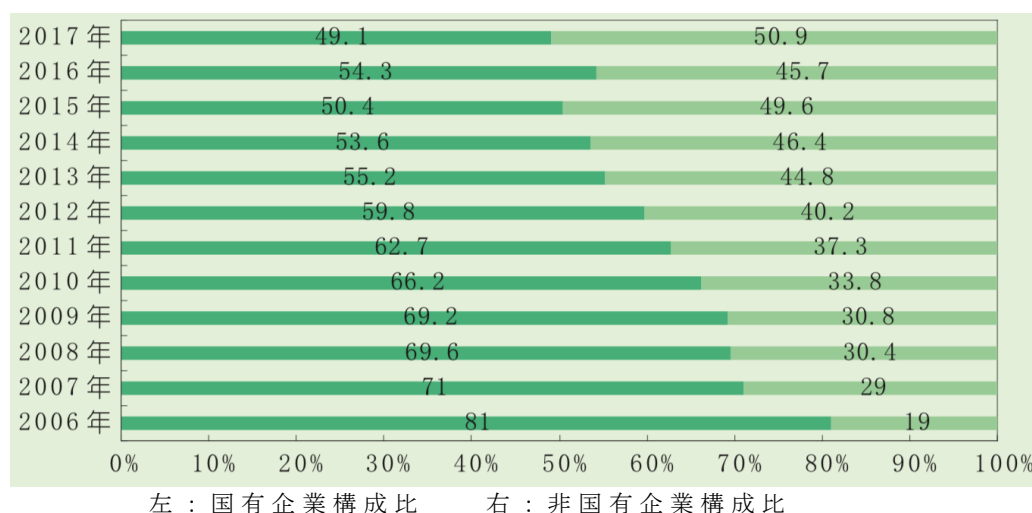
<sup>76</sup> ジェトロ（2016）『2014年の中国企業の対外直接投資動向』日本貿易振興機構 26ページ

<sup>77</sup> 中央国有企業：中国の中央政府すなわち国務院直属の国有資産監督管理委員会が出資者として責務を負うエネルギー、通信、交通、金融などの国有大手企業の総称である。



ドルを占めている。図 2-4 は 2006 年から 2017 年までには非金融投資の中国中央企業と非国有企業の構成比の推移を示したものである。これを見てみると、投資額からみた投資主体の割合は、2017 年末では国有企業（7886.7 億ドル、49.1%）が 2006 年以降その割合は年々低下し続けており、2017 年には初めて非国有企業より小さくなった。

図 2-4 2006～2017 年非金融投資の中国国有企業と非国有方企業の構成比の推移  
（ストックベース）単位：（%）



出所：『2017年度中国対外直接投資統計公報』  
注：ここでの非金融投資とは中国国内の投資者は海外の非金融企業に対する直接投資のことを指す。

中国経済の減速や国内の人件費、土地などのコスト上昇及び資金調達難にも関わらず、非国有企業特に中国の地方民営企業が活発的に海外進出しており、その直接投資は技術開発や自主品牌立ち上げ、資源獲得など、また近年には特に不動産業が増加している。

しかしながら、国有企業は中央省市政府から直接に指導され、海外進出のための政策や税制などの面で色々な優遇策を受

けることができ、民間企業と比べて、設備、技術、資金などで優位性を持っているため<sup>78</sup>、中国の対外直接投資において依然として重要な役割を果たしている。表 2-10 のように、中国非金融系グローバル企業対外直接投資累計額トップ 10 の企業を見ると、10 社は全て国有企業である。

表 2-10 中国非金融系グローバル企業対外直接投資累計額トップ 10  
(2017 年末 ストックベース)

ランキング	会社名
1	中国移动通信有限公司
2	中国石油天然ガス集团有限公司
3	中国聯通集团有限公司
4	中国海洋石油総会社
5	中国石油化工集团公司
6	招商局集团有限公司
7	華潤集团有限公司
8	中国化工集团公司
9	中国中化集团公司
10	中国アルミ産業集团有限公司

出所：『2017 年度中国対外直接投資統計公報』をもとに筆者作成

その他に、近年、中国企業の海外 M&A も増加傾向にあるのも一つの特徴である。

対外直接投資は、主にグリーンフィールド投資（新規投資、すなわち、新たに投資先国に法人を設立する形態の投資である）と海外 M&A（合併・買収）という二つの方式で行われる。2007 年前までは、中国企業は海外で会社を設立し、工場を作り、生産するグリーンフィールド投資が中心であったが、リーマンショックをきっかけとして、欧米企業の整理再編と近年の人民元高により中国企業が外国企業の買収を進める契機となっ

<sup>78</sup> 前掲 張（2008）44 ページ

た<sup>79</sup>。また近年中国における経済構造の調整、中央企業のリスト  
ラつまり不採算部門の整理、従業員の削減などの事業内容の再  
編成、有力企業による海外 M&A に対する支援が中国企業による  
海外 M&A が活発に行なわれる背景となっている。現在、M&A  
は中国企業の対外直接投資の主要な手段になりつつある（表 2-  
11）。

表 2-11 2005-2017 年 中国企業の対外直接投資に占める M&A の割合の高止まり

年	M&A の金額（単位：億ドル） （OFDI に占める）	M&A の割合
2005	29	24%
2007	56	22%
2009	333	59%
2011	378	51%
2013	670	62%
2015	854	59%
2017	1,079	68%

出所：中国商務部及び Ernst&Young など公表されたデータをもとに筆者作成

中国企業にとって研究開発能力や技術力、ブランド力の向  
上、経営ノウハウと販売網の確立には、先進国企業との提携や  
戦略的買収が一番の近道である<sup>80</sup>ため、今後海外 M&A はより一  
層増加する傾向が続くと考えられる。

中国の近年の M&A のケースを見ると、中国企業の買収対象が  
石油・天然ガスや食料など資源権益の取得から、次第に先進国  
を中心とする製造、サービス分野へとシフトしてきたことが分  
かる。中国企業による過去 5 年間の主要な対外 M&A 案件をみる  
と、2012 年には中国石油化工集団（シノペック）によるポルト

<sup>79</sup> MIZUHO 総研（2015）「拡大する中国対外直接投資の現状と展望（上）」  
M『IZUHO CHINA MONTHLY』2015 年 4 月号 7 ページ

<sup>80</sup> 国際貿易投資研究所（2016）「『新常態』下における中国の対内・対外発展  
戦略の行き方」『ITI 調査研究シリーズ』No.20 83 ページ

ガル石油大手のブラジル子会社株式、水力発電事業者の中国長江三峡によるポルトガル電力株式の取得などが金額で上位にランクされた。翌 2013 年も資源関連の大型買収が続き、中国海洋石油（CN00C）のカナダ・オイルサンド企業ネクセンや、万洲国際の米食肉大手スミスフィールド・フーズ買収のほか、中国石油天然気集団（ペトロチャイナ）によるカザフスタンのカシャガン油田権益、イタリア炭化水素公社（ENI）が有する在モザンビーク天然ガス権益の取得などが上位に並んだ。しかし 2015 年に入ると、この傾向に変化が生じ、大規模買収の対象は、先進国における自動車部品、家電、機械、コンテンツ、ホテルなど非資源分野にシフトした。2015 年には中国化工集団がイタリアのタイヤメーカー・ピレリを約 71 億ドルで買収、中国の対外 M&A が過去最高額を記録した 2016 年には、テンセントによるフィンランド・ゲーム開発企業スーパーセル、安邦保険集団による米ストラテジック・ホテル・アンド・リゾーツ、ハイアールによる米ゼネラル・エレクトリック家電部門、海航集団による米 IT 流通大手イングラム・マイクロの買収など 50 億ドルを大きく上回る M&A が多数実行された<sup>81</sup>。

しかも、買収は一部の技術や、経営権ではなく、企業を丸ごと買収するケースが増えている。これは中国側の豊富な資金力という理由だけでなく、買収後製品開発、資金調達、業務運営及びアフターサービス（顧客と長期的信頼関係の構築）など海外での事業経営を担う人材がいらないからである。なお、現在中

---

<sup>81</sup> 米山洋（2017）「転機を迎える中国企業の対外直接投資」『JETRO 地域分析レポート』2～4 ページ

国企業の M&A は hand-off と呼ばれた方式で行われるケースが増加している。すなわち、買収された企業の名前、経営方式、従業員といった経営体制の中に踏み入れず、買収された企業の組織の独立性を保ちながら、資金面でサポートしながら、R&D センターを設置することによって技術の獲得と人材の育成で互いに協力し合う関係構築に心がけている。中国企業はこの hand-off 方式により、買収された企業の不安を払拭でき、買収の成約率も高くすることができる。また買収後の事業展開もよりスムーズにできる<sup>82</sup>。

中国企業による M&A が急速な発展をと遂げている一方、中国企業は様々な課題にも直面している。国連開発計画（UNDP）、国有資本委員会研究センター、商務部研究院が発表した「中国企業の海外における持続可能な発展報告 2015」によると、M&A を行った中国企業のうち、大きく利益を上げた企業は 13%、やや利益を上げた企業は 39%、そのほか、48%の企業は利益を上げていない状況にあることが分かった。この結果から、中国企業の海外 M&A 戦略の推進は決して容易なものではないと言えよう<sup>83</sup>。中国の投資家がこれからどのように「消化不良症」（すなわち、文化の相違や人材の欠如などいろいろな問題）を克服し、利益向上を実現することができるか注目されている。

---

<sup>82</sup> 国際貿易投資研究所（2016）「『新常态』下における中国の対内・対外発展戦略の行き方」 『ITI 調査研究シリーズ』No. 20 85 ページ

<sup>83</sup> BTMU（2016）「中国企業のクロスボーダー M&A ブームが続く」 『BTMU 経済週刊』 2016 年 12 月 7 日 第 328 期参考

### 3. 中国対外直接投資増加の要因

上述のように、中国の対外直接投資は2001年のWTO加盟以来、特に2004年以降急速に拡大し、2017年末には、中国の対外直接投資は累計1.8兆ドルになり、アメリカに次ぐ世界第2位となった。なぜ極めて短い期間に中国で大規模な対外直接投資が進められてきたか、中国企業の海外進出の要因は何かという課題について、2000年代から大量な現地調査データに基づいた実証研究が行われた。本節では、これらの実証研究をもとに、中国企業の海外進出の要因を検討してみる。

まず、中国国際貿易促進委員会が行ったアンケート調査資料—『中国企業対外投資の現状及び意向調査報告（2019年版）』を利用して中国の対外直接投資活発化の要因を考えてみたい。

このアンケート調査は企業の視点から対外直接投資の決定に影響を与える要因、投資の現状と問題点、中国政府に対する支援要望、今後の投資意向などいろいろな側面を含めている。

2019年の資料は、1250社の中国企業を対象にアンケート調査し、しかも調査された企業の規模や業種が多様であるため、中国の対外直接投資に関する研究データとしては貴重であると言える。

このアンケート調査によると、中国企業対外投資の要因のうち、上位6つの要因は、①海外市場の拡大（80%）、②資源の獲得（49%）、③企業ブランド力の向上（43%）、④生産コストの削減（31%）、⑤貿易摩擦の回避（22%）、⑥海外先進技術の獲得（18%）、という順になっている<sup>84</sup>。

---

<sup>84</sup> 中国貿易促進委員会研究院（2019）『中国企業対外投資の現状及び意向調査』

また、業種によって企業の対外投資の目的も異なる。建築業企業の海外進出では 80% 以上市場開拓が主要な目的であり、金融業企業では 42% 以上と情報通信・ソフトウェアおよびコンピュータサービス業企業では同じ 42% 超の企業のブランド力の向上を目的に海外進出している<sup>85</sup>。

上記の研究機関以外に、まず、魯桐・李朝明（2003）は、海外直接投資している温州の 112 社の民営製造企業を対象に海外進出先の市場の選択方式、海外進出の動機と競争優位などの項目について、アンケート調査を行った。アンケート調査の結論としては、中国の中小企業の国際化は漸進的に発展している。中国企業のグローバル化のプロセスで、最も重要な要素は学習、協調、イノベーションなどの要素を一体化させることであると指摘している<sup>86</sup>。

さらに、中国の対外直接投資の要因と動機について、劉陽春（2008）は、海外に直接投資している広東省の 87 社の中国企業に対して、アンケート調査を行い、中国企業の対外直接投資の動機を検証した。調査結果として、グローバル化が進むなか企業発展戦略、市場開拓、経営ノウハウの習得、先進技術の取得、情報の収集、天然資源の獲得及び貿易障壁の回避などは中国企業が対外直接投資する主な要因であるとされる。

その他、呉先明・黄春逃（2016）は、55 ヶ国のホスト国のサンプルをベースとした 2003 年から 2012 年までの間のパネルデー

---

報告』 24 ページ

<sup>85</sup> 前掲と同じ 25 ページ

<sup>86</sup> 魯桐・李朝明（2003）「温州民営企業国際化」『世界経済』 第 5 期 55～63 ページ参考 または前掲の金（2017）53～54 ページ参考

タを利用して、中国の対外直接投資の動機とホスト国の投資環境制度を検証した。この検証により、中国の企業は市場獲得と自然エネルギー獲得へ強い傾向を表わしていた<sup>87</sup>。

上述のように、中国の多国籍企業は貿易摩擦を回避及び市場の拡大、または資源・エネルギーの獲得や技術・ノウハウの獲得およびブランド力の向上にため、海外進出していると言える。

中国の対外直接投資においては、先述した動機以外に中国政府による強力なバックアップも不可欠な要因として存在する。

1999年中国政府は「走出去」戦略を打ち出し、それをきっかけとして、中国企業における海外進出活動を「制限」から「促進」へ、そして「加速」へと大きく転換した<sup>88</sup>。その後、「走出去」戦略に基づいて、中国政府は対外直接投資に対する各種審査・認可手続きなどを簡素化し、さらに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た。

また、全国各地方では、地元企業の海外進出を政策的重要課題として前向きに掲げるところも少なくない。その他、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、適時に戦略転換を行なっている<sup>89</sup>。

---

<sup>87</sup> 吳先明・黄春逃（2016）「中国企業対外直接投資的動因：逆向投資与順向投資的比較研究」『中国工業經濟』第1期 99～113 ページ

及び前掲の金（2017）53～54 ページ参照

<sup>88</sup> 尹景春（2009）「海外進出中国企業の現状と課題」『文化論集』第34号 25 ページ

<sup>89</sup> 前掲 張（2008）70～95 ページ参考



同じ『中国企業の対外直接投資現状及び意向調査報告（2011年版）』によると、調査対象の1024社の中には、92%の企業は、対外進出する際に、「走出去」政策とその関係優遇条件はトップ要因であると認めている。すなわち、中国政府の対外直接投資に関する国家政策は中国企業が海外進出する際、大きな競争優位になっている<sup>90</sup>。したがって、このような徹底的な政府のバック・アップのもとで、これらの支援策の実施により、中国企業の海外進出はより一歩進むと考えられる。

#### 4. 中国対外直接投資増加の背景

中国企業の対外直接投資の急速な展開は、外資導入とWTOへの加盟による貿易黒字の拡大と緊密な関係があると考えられる。

中国政府は1978年に改革開放政策を提唱し、世界経済の中で自国経済の発展を図ることとなった。その後、1992年鄧小平氏による南巡講話以降、中国政府は外資導入推進策を打ち出した。外資導入を通じて、外資企業が中国本土の豊富な低賃金労働力を利用し、中国側に原材料・資材などを提供する一方、中国企業が外資企業の要求する品質・デザインなどに基づいて加工し、加工した製品をさらに海外に輸出する。このような加工貿易は、中国の生産力を増加させるとともに貿易黒字にも直結した<sup>91</sup>。

---

<sup>90</sup> 前掲 苑（2014）27～32 ページ参考

<sup>91</sup> 前掲 大木・清水（2014） 3 ページ

また、中国は 2001 年の WTO 加盟により、加盟国から恒久的な最恵国待遇を獲得し、欧米からの輸入制限の軽減のメリットを得て輸出は順調に拡大を続けた。

中国は、WTO 加盟以降 20 年足らずの短期間で、輸出では世界第 1 位、輸入ではアメリカに次ぐ第 2 位の貿易大国となった。WTO 加盟を果たした 2001 年の中国の貿易総額は 5097 億ドルであったが、2017 年には、輸出 2 兆 2631 億ドル、輸入 1 兆 7896 億ドル、総額で 4 兆ドルを超え、2001 年の約 8 倍増という驚異的な拡大を見せた。

表 2-12 2001～2017 年 中国 GDP と各項目の推移

年	実質 GDP 成長率 (%)	名目 GDP 総額 (10 億ドル)	一人当たりの名目 GDP (ドル)	経常収支 (億ドル)	貿易収支 (億ドル)	外貨準備高 (億ドル)
2001	8.3	1,325	1,038	174	340	2,156
2002	9.1	1,454	1,132	354	442	2,911
2003	10.0	1,641	1,270	459	447	4,081
2004	10.1	1,932	1,486	687	590	6,145
2005	11.3	2,257	1,726	1,608	1,342	8,188
2006	12.7	2,713	2,064	2,499	2,177	10,685
2007	14.2	3,494	2,645	3,718	3,154	15,303
2008	9.6	4,520	3,404	4,261	3,607	19,460
2009	9.2	4,990	3,739	2,971	2,495	23,991
2010	10.3	5,878	4,382	3,054	2,542	28,473
2011	9.5	7,522	5,583	1,361	2,287	31,811
2012	7.9	8,570	6,329	2,154	3,116	33,115
2013	7.8	9,635	7,081	1,482	3,590	38,494
2014	7.3	10,558	7,719	2,360	4,350	38,690
2015	6.9	11,136	8,028	3,042	5,930	33,452
2016	6.7	11,222	8,116	2,022	5,107	30,298
2017	6.8	12,062	8,667	1,649	4,225	3,236

出所：各年度中国国家统计局、国家外貨管理局、中国統計年鑑及び JETRO などのデータをもとに筆者作成

このように、貿易大国中国は、2000 年代から貿易黒字基調が続いた。2001 年には 340 億ドルであった貿易黒字が、2008 年には 3600 億ドル超の十倍以上に拡大した。リーマン・ショック後

一度減少したが、近年再び拡大し、2017年には4225億ドルとなった（表2-12）。

中国は巨大な貿易黒字の拡大により世界での存在感を増すとともに、欧米諸国との貿易摩擦も徐々に激しくなった。そのため、中国に対する世界各国からの貿易救済措置の発動も増加した。WTO発足以降、1995～2016年のアンチダンピング（AD）措置の被発動件数は中国が1位（866件）であり、2位韓国（239件）、3位台湾（191件）、4位アメリカ（177件）、5位日本（146件）などの国・地域を圧倒的に上回っている<sup>92</sup>。

次に、アメリカの対中貿易に関する措置の検討・実施状況では、アメリカは中国からの輸入がアメリカの国内産業に損害を与えるとの認識から、中国へのAD措置の実施を増加する傾向にある。または、AD措置の実施に加え、2018年3月にアメリカは、国家安全保障の名目で、中国を含めいくつかの国を対象に、鉄鋼およびアルミニウムの輸入に対する追加関税賦課を開始した。また、同じ時期には、アメリカ企業の知的財産権や技術が中国企業に移転するように中国政府が不当に介入しているとして、特定の産品に対する25%の追加関税を含む、中国に対する制裁措置を発動した<sup>93</sup>。これに対して、中国は貿易摩擦を回避しつつ、海外市場を開拓し、大量輸出を現地生産に切り替るなどの経営の国際化や対外直接投資の拡大が必要になっている<sup>94</sup>。

---

<sup>92</sup> 経済産業省（2019）「中国の対外貿易投資に関する分析」『通商白書2018』32～34ページ

<sup>93</sup> 前掲と同じ

<sup>94</sup> 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『経済学論集』46（4）10～12ページ

表 2-12 を見ると、2001～2017 年中国の国内総生産（GDP）の平均成長率は 9.3% 近い高い成長率を維持している。このような高度成長に伴い、輸出を拡大することによって 90 年代には「世界の工場」と言われるようになり、中国はエネルギーに対する需要が急増してきた。また、中国は 2009 年にはアメリカを抜いて、世界最大のエネルギー消費国になった。2020 年までに、中国の石油と天然ガスの国内需要は 6 億トン、そのうち輸入量は 4 億トンとなり、対外依存度は 67% になると見込まれる<sup>95</sup>。中国経済の持続可能な発展に応じる資源・エネルギーを確保するために、中国は積極的に世界の油田や鉱山に資本参入あるいは買収し、対外直接投資を行なうようになる<sup>96</sup>。

また、中国は輸出と外資導入により経済の高成長を遂げてきたが、このような低賃金労働力により生産された製品はほとんど低いレベルの技術力にとどまり、輸出品の付加価値が低い。このような労働集約型産業から脱出し、中国自身の民族系の企業を育成するために、または持続的な経済発展を実現するために、海外の技術や人材、ノウハウの活用が不可欠である。中国政府は、『第 10 次五カ年計画』と『第 11 次五カ年計画』の中に企業の海外進出によって、先進技術の獲得を支援すると明記した<sup>97</sup>。

---

<sup>95</sup> 中国商務部のホームページ <http://www.ciogtc.org>  
2015 年 11 月に上海で開催された「第 4 回中国国際石油貿易大会」に関する内容を参考

<sup>96</sup> 長谷川信次（1996）『海外直接投資と日本経済』東洋経済新報社 77-78 ページ

<sup>97</sup> 姜紅祥（2007）「中国の「走出去」政策と中国企業の対外直接投資--技術獲得の視点から」龍谷大学『経済学論集』51（1） 16-17 ページ

上述のような背景のもとで、中国企業は活発に海外進出してきたのである。

## 5. 本章のまとめ

本章では、まず中国企業の対外直接投資の現状と推移を把握し、WTO加盟後、中国の対外直接投資が急速に拡大し、特に2005年から本格的に展開してきた過程を考察した。2017年には、フローベースでアメリカと日本に次ぐ世界第3位になり、ストックベースでは1.8兆ドルに達し、世界第2位になった。

また、国・地域別の動向をみれば、中国の対外直接投資はアジアが7割弱で圧倒的に大きい。アジアとラテンアメリカへの直接投資が多いのは、香港、バージン諸島、ケイマン諸島への投資によるものである。業種別にはリース・ビジネスサービス業向けの投資が最も多くことが明らかになった。

また、第2節では中国対外直接投資の特徴①香港が中国の対外直接投資の展開に大きな役割を果たしている。②中国対外直接投資企業の中で、中央国有企業の構成が減少する一方で、非国有企業の海外進出が徐々に発展してきていること。③中国企業の海外M&Aが増加傾向にあるということを究明した。

特に中国企業による香港向けの対外直接投資が圧倒的に多いが、その中には、香港本土への投資だけでなく、香港を経由して第三国・地域へ投資するケースも多く存在していることを究明した。すなわち、数多くの中国企業が香港の子会社に投資し、さらにこれらの子会社を介して第三国・地域に投資している。

第3節でアンケート調査に基づく実証研究によって、中国企業の海外進出の要因を検討した。結論として、市場の拡大、または資源・エネルギーの獲得や技術・ノウハウの獲得およびブランド力の向上が中国企業の対外進出動機としてもっとも多く挙げられる。

または上述の要因以外には、中国政府による強力なバックアップも企業進出動機であった。

第4節では、中国対外直接投資の背景を究明した。外資導入政策とWTOへの加盟により、2000年代から中国の輸入が急増し、結果として、貿易黒字の基調が続いてきた。中国は巨大な貿易黒字の拡大により世界での存在感を増すとともに、欧米諸国との貿易摩擦も徐々に激しくなった。また持続可能な経済発展のため、資源・エネルギーの需要が伸びており、または労働集約型産業から脱出するために、技術・ノウハウが不可欠なものである。中国の対外直接投資は上述のことを背景として、急速に拡大してきた。

### 第3章 中国企業の国際化 ― ケース・スタディ

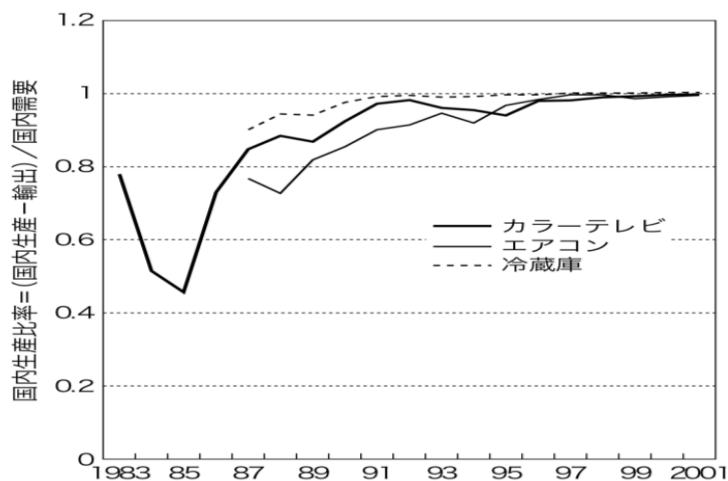
前章では、中国企業の対外直接投資の現状と特徴を分析し、さらに海外進出の背景と要因を究明したが、本章ではケース・スタディとして中国企業の国際化について、ハイアール・グループとファーウェイという二社の非国有企業（民営企業）と中国石油天然気（天然ガス）集团公司（China National Petroleum Corporation: CNPC）、中国石油化工集团公司（China Petrochemical Corporation: Sinopec Group）および中国海洋石油总公司（China National Offshore Oil Corporation: CNOOC）という三大国有石油会社の海外進出の実状を考察し、中国企業の国際化戦略を分析し、各企業の海外進出の優位性とその要因を究明したい。

#### 1、ハイアール・グループの海外進出

中国の家電産業の発展は、1978年の改革開放政策以降のことである。それ以前は、重化学工業優先の経済政策のもとで消費財生産が停滞し、家電産業などの発展が著しく立ち遅れていた。改革開放政策が打ち出されるとともに、従来の重工業優先の発展戦略が見直され、国民生活の向上に貢献する消費財の生産が重視されるようになり、テレビなどの家電製品の国産化が視野に入れられた。しかし最初は各社の生産規模が小さく、品質も劣悪であったので、国内需要の多くは輸入に依存した。その後中国政府は家電製品などの輸入代替化を課題と位置付け、

1992 年前後に国産化比率が上昇し、輸入代替化が達成された<sup>98</sup>  
 (図 3-1 参考)。この状況の下で、中国国内の家電産業が急速  
 に発展した。

図 3-1 中国家電の輸入代替化



出所：天野論文（2005）『開発金融研究所報』 116 ページ

現在ハイアール・グループは、中国国内の家電産業の代表的な企業として、または白物家電販売シェアが世界第一を誇る家電メーカーとして、冷蔵庫からエアコン、洗濯機などの白物家電、またパソコンなどのデジタル機器を生産・販売しており、世界 165 カ国で幅広く事業展開している。2018 年の全世界での売上高は約 387 億ドル（約 2661 億元）であり、前年同期比 10% 増であった。ハイアール・グループは、ユーロモニター・インターナショナルの「Global Major Appliances 2017 Brand ランキング」において、2017 年の大型白物家電・ブランド別世

<sup>98</sup> 天野論文（2005）「中国家電産業の発展と日本企業—日中家電企業の国際分業の展開—」『開発金融研究所報』 116～117 ページ参照



界販売台数シェア 10.5%を記録し、9年連続で世界第一位<sup>99</sup>を達成したことを発表した。

#### (1) ハイアール・グループの企業概況<sup>100</sup>

まずハイアール・グループの歴史について簡単に紹介する。ハイアール・グループは1984年1月青島東風電機総廠と青島工具四総廠が合併して青島冷蔵庫総廠を設立したことに始まり、当時の経営状況は、年間売上高が僅か348万元で、超過負債を抱えて、まさに倒産に瀕していた企業であった。総経理に任命された張瑞敏は企業を危機から救い出し、1991年12月に青島冷蔵庫は青島冷凍庫と青島エアコンを買収し、またドイツ・リープヘル社の冷蔵庫生産ラインを導入して、「Qindao Liebherr」ハイアール・グループを設立した。その後、1992年12月に「Qindao Liebherr」ハイアール・グループからハイアール・グループに社名を変更した。さらに、1995年7月に紅星電器を吸収合併し、青島ハイアール洗濯機を設立、続く1997年3月に愛徳洗濯機を吸収合併して順徳ハイアール電器を設立した。1998年以降は、国際戦略を進め、開発途上国だけではなく、米国にも工場を設立した。それをきっかけとして、ハイアール・グループは次々に生產品目を増やし、現在では洗濯機、エアコンなどの白物家電、テレビ、DVDなどのAV機器に加え、携帯電話、PC、産業用ロボットまで生産する中国の最大の総合家電メーカーに

<sup>99</sup> 世界 No.1 を獲得した製品カテゴリーは、冷蔵庫 17.3%(10年連続)、洗濯機 14.6%(9年連続)、冷凍庫 20.6%(7年連続)、ワインクーラー 13.5%(8年連続) の4つ。

<sup>100</sup> ハイアール・グループのウェブサイト、百度百科及ジェトロを参考

成長した。ハイアール・グループは 1984 年から 2018 年まで、総売上げの成長率が年平均 70%以上のスピードで急成長を続けてきた<sup>101</sup>。

次に、企業の構造として、ハイアール・グループは主に青島ハイアール株式会社（以下「青島ハイアール」に略称する）とハイアールエレクトロニクスグループ（以下「ハイアール電器」に略称する）という二つの子会社を保有している。青島ハイアールは、1989 年 4 月に青島冷蔵庫総廠を株式会社にして設立された企業である。ハイアール・グループの中核企業として、中国国内市場では冷蔵庫、冷凍庫、洗濯機、給湯器、エアコン市場をリードしている。中国 A 株市場の家電分野では最大の上場企業である。ハイアール電器は、香港証券市場に上場している企業である。主要生産品目は洗濯機、給湯器である。ハイアール電器の傘下には、日日順電器連鎖（扇風機、ドライヤーなどの家電製品）、寧波發達電器製造有限公司（ドライヤー、ヘアストレーナーなどの家電製品）と広東雄風電器有限公司（扇風機、ヒーターなどの家電製品）がある<sup>102</sup>。

## (2) ハイアール・グループの発展戦略

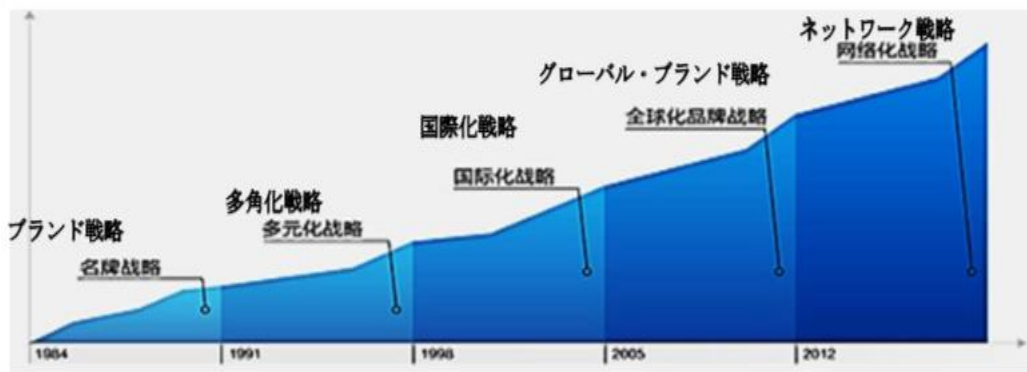
---

<sup>101</sup> 上記の内容は、木村麻衣（2010）「中国企業の経営分析」第 186 回産業ゼミナー 32 ページと施重会（2006）「ハイアールの組織構造と経営戦略の分析」『中国企業の企業行動の分析』杏林大学大学院国際協力研究科 No.3 2006.3 39 ページ及び大原盛樹（2002）「中国家電産業におけるハイアールグループの展開と競争優位」『発展途上国の企業とグローバル化』アジア経済研究所出版 259 ページまたは水野一郎（2010）「ハイアールの経営管理システムについて」第 187 回公開講座 95 ページを参照した

<sup>102</sup> 前掲 大木・清水（2014） 92～93 ページ

ハイアール・グループの発展戦略については、五つの段階<sup>103</sup>（図 3-2）に分けることができる。まずブランド戦略（1984～1991年）の時期に、製品を冷蔵庫に絞り、品質向上と知名度アップに力を注いだ。この時期は同時に先進国市場開拓に向けた経営基盤を築きあげる時期でもあった。1984年12月に張瑞敏が総経理（社長）に就任した。経営改善のため、張はヨーロッパを視察し、品質とブランドの構築を目指した。すなわち、「中国で一流のブランドを確立するためには、一流の製品を製造すべき」という経営理念に基づき、当時世界で有名なドイツのリープヘル（Libherr）社の技術と設備を導入し、徹底的に品質管理を行った。

図 3-2 ハイアール・グループの発展戦略



出所：ハイアール・グループのウェブサイト

<sup>103</sup> ここで言う五つの段階については、ハイアール・グループのウェブサイトを参照した。各段階の説明については、ハイアール・グループのウェブサイト及び大木博巳・清水頭司（2014）『続『中国企業の国際戦略』』ジェトロ 97～100ページを参照した。

それと同時に、ハイアールは企業発展の方向性や目標を明確にするために、1990年に、日本のTQC統合的品質管理方法（トータル・クオリティ・コントロール）に基づき、「OEC（Overall Every Control and Clear）」と呼ばれる独自の管理法を考案し、社内に浸透させていった。その結果、ハイアール冷蔵庫が1988年に中国国家品質金賞を受賞し、1991年には、会社設立6年目で「全国有名ブランドトップ10」の一つに選ばれた。

次の、多角化戦略段階（1992～1998年）において、ハイアール・グループは単一製品に特化する方針から複数製品を扱う方針に変更した。多角化の手段としては、「吃休克魚」（ショックを起こした魚を食べる＝潜在的な経営活力のある企業を買収する）方式で国内企業を買収を積極的に行った。結果として、6年間で18社の企業を買収・合併し、M&Aを通じて、取り扱う製品を最初の冷蔵庫から冷凍庫、エアコン、洗濯機、小型家電、黒物家電など幅広い領域へ拡大した。

前章で述べたように、1999年2月には中国政府は「海外における帯料加工および組立業務展開を企業に奨励することに関する通達」を発表し、「軽工業、繊維、家電などの機械・電子、アパレル加工といった業種で比較優位を有する企業」を奨励業種と位置づけ、銀行の中長期融資の提供、輸出増値税の還付などを含む政策を打ち出した。このような政府の強力なバックアップの下で、ハイアールも国際化戦略（1999～2005年）を実践し始めた。1999年はハイアールグループの「国際化の年」と呼ばれ、この年には、アメリカに海外初の生産工業団地を設立

し、欧州ではイタリア企業を買収している。その時期より、ハイアールグループは世界の主要都市での販売を開始し、独自に販売網、アフターサービス網を構築し、ブランドの知名度および信頼度を高めることができた<sup>104</sup>。また、2011年の中国のWTO加盟以降、グローバル基準に基づく市場開放、自由競争が進展し、中国国内市場では外資企業と中国企業の競争がより一層激しくなる一方、中国企業にとって海外市場への門戸が広がった。ハイアールをはじめとする中国企業は、海外市場で自社ブランドを確立しなければ、外国企業のOEM工場にとどまり、将来的に生存競争に勝ち残ることは難しいという認識で一致していた。ハイアールは、「設計・製造・販売」の「三位一体」を構築するという目標を立て<sup>105</sup>、2001年に、パキスタンに海外で2番目となる生産工業団地を設立した。その後、2002年合弁会社「三洋ハイアール」を設立し、この6年間で15の工業団地を設立した。

2005年12月、ハイアールは北京で「ハイアール創業21周年及びブランドグローバル化戦略フォーラム」を開催した。これをきっかけとして、ハイアールは、第4の戦略段階——ブランドグローバル化戦略段階に入った。グローバルブランド構築のために、張瑞敏はハイアール世界経営者会議において「人単合一 Win-Win モデル」を初めて披露した。「人」は社員を指し、「単」は顧客ニーズを表す。「人単合一 Win-Win モデル」とは、従業員と市場において実際の顧客のニーズを結び、中国を

---

<sup>104</sup> 前掲 大木・清水（2014）98 ページ

<sup>105</sup> 同上 8 ページ

基地として全世界に製品を出荷することに重点を置くという戦略から、「その国の求めるハイアールブランドを創造する」という戦略への転換を意味する。社員はそれぞれの自主経営体として、みずから市場に直面し、ユーザーにとってのバリューを生み出さなければならない。また、グローバルブランド戦略の実施にあたり、重要視すべきは製品競争力と企業運営競争力を向上させることだけではなく、部品メーカーや販売店、そしてユーザーのメリットを同時に実現することである。「人単合一 Win-Win モデル」の管理の下、ハイアールは受注した注文書の発注者の所在を明確にすることで、顧客とのキャッシュオンデリバリーを可能にした。注文書の顧客コード、注文コード、人コードを常に統一することで、企業が共通して抱える在庫と未払金という難題を克服し、経営の好循環と持続可能な発展に繋がった。ハイアールブランドは単一文化を超えて、多元文化へと持続発展することを目指している。ハイアールのグローバルブランド戦略の結果として、2006年にはパキスタンで「パキスタンハイアール・ルバ経済区」を設立し、2011年には三洋電機の日本と東南アジアにある洗濯機と冷蔵庫の開発、製造、販売拠点を含むすべての事業を買収した<sup>106</sup>。

ハイアールは2012年からネットワーク戦略という新たなビジネスモデルを模索している。このネットワーク戦略は、企業の境がなく、管理者やサプライチェーンの制度ではなく、顧客のオーダーに基づき、顧客のニーズに合わせて、設計・製造・配送するような理想的なビジネスモデルの構築を目指すものであ

---

<sup>106</sup> 前掲と同じ 100～104 ページ参照

る。 現段階において、ハイアール・グループは、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、中東、アフリカなど世界 165 カ国で事業を展開し、全世界では 10 カ所の研究開発拠点、24 カ所の工業団地、108 カ所の製造拠点及び 66 社の販売会社と約 6 万カ所の営業拠点を有している。こうして、ハイアールは世界各国の消費者ニーズや文化に適応した製品を設計・生産・販売する「三位一体」体制を構築し、インターネットを活用して、企業とユーザーの距離をなくすことによる競争優位を生み出した。

### (3) 「先難後易」の国際戦略の展開

ハイアール・グループは海外進出の過程で、「先難後易」という戦略をとっている。すなわち、まず初めに成熟したしかも最も進出の難しいと思われる先進国市場—アメリカ、ドイツ—において冷蔵庫を製造・販売することによって、経験を積んで競争力を高め、その後に比較的に入り易いしかも発展の遅れた開発途上国へと拡大していく戦略である。

まず先進国市場への進出状況を見てみよう。

1995 年、ハイアールはアメリカ市場に進出するため、OEM 方式で冷蔵庫を輸出した。1999 年、ハイアールは 3000 万ドルの投資によって、アメリカのサウスカロライナ州に海外初の工場を設立し、冷蔵庫の現地生産を始めた。その後、サウスカロライナ州の「ハイアール生産センター」に加え、ロサンゼルスにおける「ハイアール設計センター」、ニューヨークで「ハイア

ール米国貿易会社」を設立するとともに、ハイアールは「設計・生産・販売」の三位一体の経営体制を構築した<sup>107</sup>。

ハイアールの欧州市場開拓は、2001年6月に、イタリアのメネゲッティ社の冷蔵庫工場を買収して、ミラノ近郊に本部を置いたことから始まる。その後、フランスのリヨンとオランダのアムステルダムにデザインセンター、イタリアのミラノ販売センターに加えて、欧州でも「三位一体」の現地化生産体制を確立した。その後、本部をパリ近郊のヌイイーに移転し、またドイツのニュルンベルクにも開発センターを開設した<sup>108</sup>。

また、日本市場においては、2012年にはハイアールは三洋電機の白物家電部門を買収し、「ハイアール」や「アクア」ブランドを展開した。日本市場での「アクア株式会社」はハイアールの冷蔵庫・洗濯機などの白物家電において、日本及びASEAN諸国での研究・開発・製造販売などの事業全体を統括する会社である。

2016年にはハイアールは、ゼネラル・エレクトリック（以下GEを略称する）の家電部門（GE アプライアンス）を54億ドルで買収した。GEの米国での顧客基盤やブランド力を引き継ぎ、世界展開を加速した。買収後もGE アプライアンスの経営陣を留任させ、本社もケンタッキー州ルイビルのままとした。ハイアールは今後40年にわたるGE アプライアンスのブランド使用权を獲得したほか、GE アプライアンスが28年間合弁事業を行っているメキシコの家電会社マベ(Mabe)の株式48.4%も取得し

---

<sup>107</sup> ハイアール・グループのウェブサイト及び大木博巳・清水顕司続（2014）『中国企業の国際戦略』 ジェトロ 100～101 ページ参照

<sup>108</sup> 同上



た。ハイアールと GE は、産業機器の性能を向上させる「インダストリアル・インターネット」やヘルスケア、先端製造などの分野でグローバル化に協力していくことでも合意した<sup>109</sup>。

先進国市場以外では、ハイアール・グループは中東・アフリカで既に3つの製造基地、2つの貿易会社を有する。2005年にはヨルダンで中東・アフリカ地域初の工業園を建設した。工業園の成立によって、ヨルダンと周辺アラブ諸国との間に締結した関税相互免除協議を活用し、ヨルダン工業園で生産した製品が迅速にアラブ諸国に入ることができた。それと同時に、ASEAN市場で、ハイアール・グループは2011年に日本の三洋電機株式会社から洗濯機と家庭用冷蔵庫製造業務及びインドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナムにおける販売業務を買収した。この買収によって、日本及び東南アジア地域で2つの研究センター、4つの製造基地及び6つの地域本土販売体制を構築した<sup>110</sup>。

#### (4) ハイアール・グループの競争優位性

上記のように、確かにハイアール・グループは海外市場とくに先進国市場において順調に展開し、大きな成功を収めた。しかし、その戦略を従来の比較優位の理論によって分析することは難しい。例えば、中国での安い労働力と部品を使った生産をすることこそ、低コストという中国製品の大きな競争優位であったとすれば、コストの高い先進諸国での生産は不利になるで

---

<sup>109</sup> ジェトロ（2016）「アジア・欧州企業の米国展開事例」『通商弘報』14～15ページ参照

<sup>110</sup> 前掲 大木・清水（2014）103ページ

あろう<sup>111</sup>、また企業ブランド力、技術力、海外での経営能力などが現地の競合企業と比べて、後発のハイアール・グループの優位性はどこにあるのであろうか<sup>112</sup>。この点について、ハイアール・グループの海外市場への進出要因や企業自身の競争優位性を検討してみよう。

まず、労働コストについて、ハイアール・グループの家電製造コストのうち、エアコンを例とすれば、約80%が外部からの部品、原材料の購入コストであり、労働コストはマイナーな要素である。アメリカ生産といっても、中国からの輸入部品も多く使われていると見られており、部品調達分のコストが大幅に増加するとは思われない<sup>113</sup>。

そして第二に、より重要なのは、中国からの輸入に比べた現地生産の優位である。まず、ブランド浸透を図るのに現地で経営する方が良い。独自ブランドによって高い付加価値を図る段階に立つハイアール・グループにとって、現地生産は最大のメリットである。また、現地生産の方が、関税と同時に、環境規制、安全規制、特定国からの輸出を狙ったアンチダンピング提訴など、中国にとって不利に見えるさまざまな政治的、政策的措置と貿易摩擦を回避することができる。例えば、ハイアール・グループは米国の環境規制の急な変更により、それまでの包装材料を使えなくなり、一時輸出ができなくなったことがあ

---

<sup>111</sup> 大原盛樹（2002）「中国家電産業におけるハイアールグループの展開と競争優位」『発展途上国の企業とグローバル化』アジア経済研究所出版 268 ページ

<sup>112</sup> 王慧彦（2004）『市場販売事例新編』清華大学出版社及び大木博巳・清水顕司（2014）続『中国企業の国際戦略』ジェトロ 105 ページ参照

<sup>113</sup> 前掲 大原（2002）268 ページ

るという。しかし現地で経営する方が新たな技術基準や新技術標準の変化に速やかに対応できるであろう。さらに、白物家電のように消費者のライフスタイルや気候、生活インフラのあり方に製品設計が大きく影響される製品では、現地の状況を詳しく把握し、現地で製品開発・製造・販売することには大きなメリットがある<sup>114</sup>。

また、ハイアール・グループにとっては海外市場と技術を獲得し、自社のブランド力を高めることが大きな成功要因と思われる。ハイアールによる米国の GE 家電会社の買収ケースを例とすれば、この買収によって、米国市場でシェア拡大し、大型冷蔵庫技術が得意な GE 社の技術も手に入る。ユーロモニター・インターナショナルの家電アナリストのフォン・チャンは、米国は世界の家電売上高の 10%以上を占めるだけでなく、多くの企業が新商品の投入先として選ぶ重要な市場で、その米国における GE の強固な顧客基盤、販売や仕入れのネットワーク、ブランド力は競合他社にとって大きな魅力として映っていたと指摘している<sup>115</sup>。また、ハイアールはドイツ企業から最先端の冷蔵庫の生産技術と設備を導入し、洗濯機はイタリア、エアコンとデザイン技術は日本、カラーテレビはオランダ、ソフト関係はアメリカというように各国の代表的企業から合併などによって外国技術の導入を意欲的に図ってきたし、と同時に、海外から生産管理のノウハウをも手に入れることができた。これにより、最新技術の開発では、先進国企業と比較できないものの、得意

---

<sup>114</sup> 前掲と同じ 268 ページ

<sup>115</sup> 同上

とする成熟技術を使った標準的製品であれば、競争上の優位を有することが可能となった<sup>116</sup>。張瑞敏は「ハイアールの海外工場設立の動機は、ハイアールブランドの競争力を高めるためである。私からみるに、中国が WTO に加盟すれば、非貿易障壁は現在の貿易障壁よりもさらにひどくなる。中国企業が直面するのは、たんなる輸出コストの問題だけでなく、根本的に海外市場に入れないという問題だ。海外の高い技術標準は、一群の中国企業の淘汰に導くだろう」<sup>117</sup>と主張している。

最後に、中国政府のサポートがハイアールの海外進出に対して不可欠な力であることを考えておこう。

ハイアール・グループは中央国有企業ではなく、最初は地方政府所有のローカル企業として成長してきた。国内販売と海外輸出が拡大するにしたがって、地方政府は地方財政と外貨収入のため、政策や資金など各面でハイアール支持に尽力してきた。その後、ハイアール・グループは国際的にも有数な大型家電メーカーになるまでに成長し、中国政府に注目されるようになった。1999年1月に当時の胡錦濤国家副主席、6月に当時の江沢民国家主席・党総書記がハイアールを視察した。その後、中国国内で飽和状態にある白物家電のような産業が海外で組み立て生産を行なうことを推奨する政策が出され、同年9月に中国全国経済会議が開かれて「実力ある企業の国際化を進展させることを支持する」方針が打ち出され、2001年初の全国人民代表大会で国家政策として定められた。2001年にはハイアール・

---

<sup>116</sup> 前掲と同じ 268 ページ

<sup>117</sup> 『中国経営報』1999年1月26日と大原盛樹（2002）268 ページ参照

グループは中国銀行から 3 億ドルを借り入れている。2000 年以降、ハイアール・グループの投資は急増し、政府の促進政策により、積極的に対外直接投資を展開し始めた。その後、中国政府が 1.3 億ドルを投資して、2006 年にパキスタンでハイアール・ルバ経済区を建設した<sup>118</sup>。

以上のように、ハイアール・グループは中国の海外進出における成功例となった。ハイアール・グループは一定の競争の優位性を持って、海外に進出してきたが、その背後には中国政府の強力なバック・アップがあったことも忘れてはならない。

表 3-1 ハイアールの国・地域別家電市場に占めるシェア

	2006 年		2008 年		2010 年		2012 年	
	家電全般	大型家電	家電全般	大型家電	家電全般	大型家電	家電全般	大型家電
世界	1.1	4.0	1.4	5.1	1.8	7.1	2.4	9.4
アジア	3.1	11.1	3.5	12.9	4.3	15.6	5.4	20.1
中国	6.1	17.5	6.3	19.6	7.3	22.9	8.2	27.2
日本	0.3	1.8	0.3	2.0	0.3	2.0	0.6	4.4
西欧	0.1	0.2	0.2	0.8	0.2	0.9	0.3	1.1
北米	0.3	1.3	0.4	1.7	0.4	2.7	0.4	2.8
アメリカ	0.4	1.5	0.4	1.9	0.5	3.0	0.5	3.2
中東・アフリカ	0.5	1.2	0.5	1.2	0.4	1.1	0.4	1.1
オセアニア	0.1	0.3	0.1	0.4	0.1	0.9	0.2	1.1

出所：「ユーロモニター」とジェトロにより作成

注：家電全般は、主要な家電製品や小型家電などをすべて含む

大型家電は、冷蔵庫、洗濯機、食器洗浄機、大型調理器具、電子レンジなどを指す

世界の家電販売ランキングでは、ハイアール・グループが 2009 年からトップに立ち、今まで 9 年連続で世界第 1 位であったが、表 3-1 の「ユーロモニター」によるハイアール・グループの地域別市場シェアデータを見れば、中国市場では 20% を超

<sup>118</sup> 前掲 大木・清水 (2014) 48 ページ

える高い占有率を挙げている一方で、海外市場では日本で4.4%、アメリカで3.2%、西欧で1.1%と依然として低い（2012年データを例とする）<sup>119</sup>。世界家電市場でトップシェアを獲得したと言っても中国国内市場での販売に大きく依存しているのであり、先進国市場では更なる発展の余地があると考えられる。

## 2. ファーウェイ

本節では、中国の通信機器多国籍企業の代表としてのファーウェイ（華為技術）の国際化戦略を究明したい。中国の電気通信網の建設とその利用においては、長い間軍事的・政治的な用途が優先され、その後、「改革・開放」政策がし始まった。1978年時点での中国の電話交換機総数は405万門しかなく、電話利用者は200万戸にも満たさず、電話の普及率は僅か0.38%であった。当時アフリカの平均水準よりも低く、世界ランキングの120位以下であった。1990年代半ばの1996年においても電話の普及率は6.33%に過ぎなかったのである。改革・開放の進展の中で電話の普及は進んだが、それを支える電話交換機の生産が大きな課題となっていた。これを背景に、1980年代後半以後中国には短い間に400社余りの通信設備企業が生まれた。国有企業、民営企業、さらにその他所有制の企業が雨後の竹の子のように次々と誕生した。しかし、これら企業は技術、人材、ブランド、資金力などの面で成熟した先進国企業より競争

---

<sup>119</sup> 前掲と同じ 104 ページ

優位性がなく、当然ながらその時期に生まれた中国企業のほとんどは、設立したものの、短期間で次々とその姿を消してしまい<sup>120</sup>、生き残った会社数は僅かだった。ファーウェイ(華為技術、HUAWEI)はその中の一つとして今日まで発展してきた。

ファーウェイは世界有数の情報通信技術 (ICT) ソリューションプロバイダーとして、世界中の通信事業者、企業、個人コンシューマーに競争力のあるかつ価値の高い製品、サービスを提供するために努力してきた。ファーウェイは現在 18.8 万人の社員を有し、170 カ国以上、300 通信事業者に製品やソリューションを提供し、世界トップ 50 社の中で 45 社はファーウェイの製品やソリューションを使っている。2018 年の売上高は 7216 億元で、前年同期比の 6036 億人民元より 19.5% 増となり、純利益は 593 億人民元、営業活動によるキャッシュフローは 747 億人民元である。今まで B to B 事業は堅実なベースで成長している一方、自社開発したスマートフォンが大ヒットし、B to C 事業においても大きな成功を収めた。2013 年、ファーウェイは通信機器メーカーエリクソンの売上を超え、世界最大の通信機器メーカーになった。2017 年、出荷台数・売上高共に世界 3 大スマートフォンメーカーの一つとしての地位を確保し、「フォーチュン・グローバルに 500」で 83 位にランクインした。2018

---

<sup>120</sup> 劉永鵬 (2015) 「中国通信機器多国籍企業の国際化戦略：華為技術と中興通信のケースを中心として」 『経営論集』 東洋大学学術情報リポジトリ 85 号 161~162 ページ参考

年、第 2 四半期世界市場におけるスマートフォン出荷量はアップルを抜き、世界第 2 位になった<sup>121</sup>。

#### (1) ファーウェイの概況

1987 年に中国の最初の経済特区である深圳で設立されたファーウェイは、その設立当初には企業などにおける内線電話同士の接続や、加入者電話網及び ISDN 回線など 164 の公衆回線への接続を行う構内交換機(PBX: Private Branch Exchange)を生産していた香港企業の代理販売を行っていた。また、ファーウェイは労働組合を通じて従業員持株制度を確立し、一人当たり 10 元の価格、純利益の 15%を分配する条件として優先的に企業内部で資金調達を行った。さらに、従業員による会社株式の購入はボーナスの支給に代替するものであり、割当方式を採った。これにより新規株式の発行が増大して株式所有の従業員構成が変化した。その結果、ファーウェイの総株式資本の約 1.4%は CEO の任正非が持ち、残り 98.6%は従業員が持つ 100%民間企業である。

その後、1990 年には技術や人材を蓄積してホテルや中小企業用の PBX の自主開発・生産・販売を始め、デジタル交換機にも進出し、主に農村市場で大きな成果を収めた。ファーウェイが初めて開発した局用の交換機は半デジタル半機械式の JK1000 機であった。その半年後には全デジタル式の交換機の開発に取

---

<sup>121</sup> ファーウェイのウェブサイト及び李萌 (2017) 「キャッチアップ・プロセスにおける後発企業の戦略対応に関する研究—ファーウェイのキャッチアップ事例を中心に」『早稲田大学リポジトリ』2019 年 3 月 20 ページ参考



り掛かり、1992～93年にかけて大量の開発人員を採用し、1994年に2000門の大型交換機C&C08機を完成させた。続いて万門級の交換機の開発にも成功した。次いで、ファーウェイは農村市場から都市市場に向かう戦略を立てた<sup>122</sup>。設立して僅か10年余りで、ファーウェイは中国最大のIT企業の一つに成長し、現在同社は通信事業者向けネットワーク事業、法人向けICTソリューション事業、また消費者向け端末事業という三つの主要事業（表3-2）を展開している。

表3-2 2018年度ファーウェイの事業別売上  
単位（人民元：億元）

事業別	売上高	前年比
消費者向け業務	3,489	45.1%増
通信事業者向け業務	2,940	1.3%増
法人向け業務	744	23.8%増

出所：ファーウェイ2018年度の年報により作成

通信事業者向けネットワーク事業の代表的な製品は無線ネットワーク、クラウドコアネットワーク、固定ネットワークで、売上は2018年には2940億元であった。法人向けICTソリューション事業はアクセス・ネットワーク、スイッチ、ルーターなどの製品ラインを備え、法人にクラウドデータセンター、エンタープライズIoTなどのソリューションも提供している。売上が2018年には744億元で、前年同期比23.8%増であった。三つの事業のうち、一番多く知られるのは消費者向け端

<sup>122</sup> 劉永鵬（2015）「中国通信機器多国籍企業の国際化戦略：華為技術と中興通信のケースを中心として」『経営論集』東洋大学学術情報リポジトリ 85号 164 ページ参考

末事業であり、「HUAWEI Mate 10 Pro」「honor」「HUAWEI nova」など大ヒットスマートフォン、「HUAWEI MateBook X」などの PC、タブレットなど、多数の製品が IF デザイン・アワード 2018 を受賞した。中国市場だけではなく、世界市場のリーダーの地位を確保した。売上は 2018 年には 3489 億元で、前年同期比 45.1% 増であった<sup>123</sup>。

## (2) ファーウェイの「先易後難」の国際化展開<sup>124</sup>

先述のように、ファーウェイは中国国内市場で得た利益を用いて、90 年代後半から海外市場に進出し始めた。以下では、中川の研究に沿って華為の国際化過程を見ていこう。華為技術の国際化戦略は三段階に分けられる。第 1 段階は旧ソ連、東欧、アフリカ等の新興市場への輸出と保守管理拠点設置の段階で、多国籍企業化の発展段階から見れば準備段階にあたる。第 2 段階は初期段階で、ヨーロッパ市場への進出・保守管理拠点設置と世界各国での研究開発体制の構築を行う段階である。第 3 段階は本格化段階であり、日本とアメリカへの進出を行った段階である<sup>125</sup>。

まず、ファーウェイの海外進出の準備段階である第 1 段階（1997 年から）の新興市場への進出の状況を見てみよう。

---

<sup>123</sup> ファーウェイ 2018 年度の年報及び李萌（2017）「キャッチアップ・プロセスにおける後発企業の戦略対応に関する研究—ファーウェイのキャッチアップ事例を中心に」24 ページ参考

<sup>124</sup> ここでは丸川知雄・中川涼司（2008）『中国発・多国籍企業』同友館、78～79 ページを参考した。または、天野倫文・大木博巳（2007）『中国企業の国際化戦略—「走出去」政策と主要 7 社の新興市場開拓』ジェトロ 162～168 ページ参考した。

<sup>125</sup> 丸川知雄・中川涼司（2008）『中国発・多国籍企業』同友館、78～79 ページ

1997年、ファーウェイは香港の和氏通信と契約することによって香港の通信市場に参入し、自社のデジタル局用交換機C&C08のグローバル展開のチャンスを得た。同年、ロシアで合弁会社を設立した。その後、ロシアで通貨危機が発生し、ルーブルが大幅に下がった結果として、シーメンス、アルカテルなどの企業もこの際に相次いでロシアから撤廃したが、ファーウェイは残り、引き続きロシアへ投資を行った。ファーウェイはこれによって、ロシア通信部門と主要通信サービス業者の信用を勝ちとって、その後の発展のための基礎を固めたのであった<sup>126</sup>。99年にロシア経済が回復し始めるとともに、電気通信業も急成長期に入っていった。2000年には、ウラル通信の交換機とモスクワMTS移動電話ネットワークの二つのプロジェクトを受注し、ロシア市場で大規模な販売を始めた。2001年には、ロシア国家電気通信部門と1,000万ドルに及ぶGSM設備供給契約を結んだ。また2002年末には、モスクワからノボシビルスクまでの3,797キロの超長距離320Gbpsの高密度波長分割多重システムの注文も得た<sup>127</sup>。その他、ファーウェイはロシアに研究・開発センターを設置し、生産工場と販売ネットワークを含む産業チェーンを形成しつつある。そして、2003年には旧ソ連地域がファーウェイの最大の海外市場となり、売上高が3億ドルを超えた。また、ロシアブロードバンド市場では50%以上ものシェアを持ち、今後原油・天然ガス高を背景として、ロシアの経済情勢が良好であったら、ファーウェイはこれからもロシアを中

---

<sup>126</sup> 天野倫文・大木博巳(2007)『中国企業の国際化戦略―「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』ジェトロ 163ページ参考

<sup>127</sup> 「ファーウェイの国際化調査レポート」『IT時代週刊』2004年10月版

心とした旧ソ連地域で投資を引き続き拡大する戦略をとる可能性が高いであろう<sup>128</sup>。

また、1999年からファーウェイは大きな市場と最も先進的なソフトウェア開発技術を持っているインドにも進出し始めた。まず1999年にファーウェイ電信インド有限公司を設立した。この企業は電気通信設備の生産、取り付け、ネットワークソリューションと販売を行っている。その後ファーウェイの海外における最大の研究・開発センターであるファーウェイ・インド有限公司を設立した。現在、ファーウェイはインドで1000人余りの従業員を有し、累計1億ドルを投資し、インドの国有通信企業BSNLとMTNLに合計約4.6億ドル相当の通信設備を供給した<sup>129</sup>。2019年インド市場でのシェアを10%まで引き上げる目標を達成するために、今後も追加投資が見込まれる。

ブラジルは南米最大の経済大国であり、電気通信業は高い成長率を誇り、通信設備への需要も非常に大きいため、ファーウェイは1999年にブラジル市場に進出し、現地企業と合弁でファーウェイブラジル通信有限公司を設立し、電気通信設備の生産、取り付け、ネットワークソリューションと販売事業に参入した。2004年には売上高が1億ドルを超え、2005年にはブラジルテレコム、エンブラテル、CTBC、GVTなど数多くのブラジル通信会社の主要製品供給業者となり、ブラジルのブロードバンド市場シェアにおいて第2位に位置している<sup>130</sup>。

---

<sup>128</sup> 前掲 天野・大木（2007）164ページ

<sup>129</sup> 「ファーウェイのインド投資計画が放置されており、インド側が9月に採決する」『第一財經日報』2005年8月22日

<sup>130</sup> 「中国ファーウェイのブラジル現地法人が競争で成長する」 商務部ウェブ

次いで、ASEAN 市場への進出はロシアへの進出過程と同様に、アジア通貨危機後も現地に残り、1999 年に ASEAN 経済回復をきっかけとして急速に ASEAN 市場への参入を拡大した。現在既にシンガポール、マレーシア、タイ、カンボジア、ベトナム、フィリピン、インドネシアなどで子会社、支店または代表事務所を設立している。ASEAN のブロードバンド設備の市場シェアの半分以上を占め、携帯電話機の市場シェアの 30% 以上を占めている<sup>131</sup>。また、近年 ASEAN 全体の経済の急成長が電気通信業の成長を促進しており、設備市場の需要も急速に拡大しているため、今後も ASEAN は引き続きファーウェイの重点的な海外市場のひとつとしてあり続けられると思われる<sup>132</sup>。

その他、中国政府のバックアップにより、より多くの中国企業がアフリカ諸国に進出している。特に通信を含めたインフラ設備において、中国企業が活発に現地で投資している。ファーウェイもその中のひとつとして、アフリカに進出している。

次は、ファーウェイの海外進出の初期段階である第 2 段階（2000 年から）の欧州諸国市場への進出の状況を見てみよう。

ファーウェイは 2000 年からヨーロッパに目を向けるようになった。STM64 光伝送システムは 2000 年にドイツの PFALZKOM の地域ネットワークと BERLICOM の市域ネットワークにおいて実用化された。2003 年 3 月にはフランスの LDCOM と DWDM 全国幹線伝送網の契約を獲得し、中国製品がヨーロッパに大きく進出

---

サイト 2005 年 1 月 13 日

<sup>131</sup> 「中国企業が ASEAN 市場の主要通信設備供給業者に」 『新華網』 2005 年 5 月 9 日 [www.xinhuanet.com](http://www.xinhuanet.com)

<sup>132</sup> 前掲 天野・大木 (2007) 166 ページ

する契機をつくった<sup>133</sup>。2004 年前半にチェコ、ポルトガル、スウェーデンなどで通信設備受注の成功に続いて、2004 年後半からはドイツの通信機器メジャーシーメンスとの技術提携契約に調印、法人向けのデータ通信設備分野で協力関係構築を開始した。同分野のシーメンスのシステム構築には、ファーウェイの通信設備が採用されている。特に、ファーウェイは、キーデバイスである半導体を内製化しており、その技術力が高く評価されている。2005 年 1 月には、イギリスのマルコーニと商品相互供給契約を結び、欧州市場向けにデータ通信設備を提供している<sup>134</sup>。

さらに、ファーウェイの海外進出の本格化段階である第 3 段階（2005 年から）の日本とアメリカへの進出状況を見てみよう。

2005 年 11 月にファーウェイ・ジャパンが東京に設立された。地域本部とのつながりでは東アジア地域本部所轄となる。2007 年の時点では既に 70 名以上のスタッフを揃えており、その大半は技術スタッフである。また、新興無線通信キャリアであるイー・モバイル社に基地局のシステムを提供し、ファーウェイ日本法人はその保守管理を行っている。製品は中国から供給され、研究開発は本社から世界の各地の拠点で分担される<sup>135</sup>。

---

<sup>133</sup> 余勝海(2013)『華為走多遠- HUAWEI -』中国友誼出版公司 5 ページ

<sup>134</sup> 前田篤穂(2005)「市場食い込み目立つ中国通信機器企業」『ジェトロセンサー』及び天野倫文・大木博巳(2007)『中国企業の国際化戦略―「走出去」政策と主要 7 社の新興市場開拓』ジェトロ 167 ページ参考

<sup>135</sup> 中川涼司(2012)「ファーウェイとレノボの対日進出」『ICCS Journal of Modern Chinese Studies』Vol.4(2) 49 ページ

ファーウェイはアメリカ市場での展開は相対的に遅く、しかも順調ではなかった。2001年以後、ファーウェイは電気通信不況の北米において技術はあるが、経営不振に陥っている小企業を次々と買収しはじめた。そして2002年に、テキサス州に100%子会社である FutureWei 社を設立し、現地企業にブロードバンド製品やデータ処理機器の販売をはじめた。しかし、2003年1月にシスコ・システムズ社は華為及びその子会社である Huawei America Inc., FutureWei Technology Inc. を相手として訴訟を起こし、ファーウェイのアメリカ子会社がその知的財産を違法に複製したと訴えた。この訴訟は結局和解に至ったものの、これによってファーウェイのアメリカ市場への進出は大きく阻害された。その後、2008年8月15日、ファーウェイはアメリカの新興移動通信キャリアである Leap 社から第3世代移動通信の CDMA2000 1x, EV-DO Rev. A の通信システムを受注したと発表した。カリフォルニア州、アイダホ州、ネバダ州等でのシステムの構築を行う。Leap 社は通話だけではなく、多種の付加価値通信を行えるマルチメディア通信を低価格で供給することを競争優位の源泉としている。ファーウェイはソフトウェアスイッチと I ベースの無線基地局装置 (BTS: Base Transceiver Station) で構成されるシステムを、従来型より 60%コスト減で供給できたと報じられている<sup>136</sup>。

このように、ファーウェイの海外進出戦略は、ハイアールの「先難後易」の国際戦略と異なり、所得水準の低い国・地域か

---

<sup>136</sup> 劉永鵬 (2015) 「中国通信機器多国籍企業の国際化戦略：華為技術と中興通信のケースを中心として」『経営論集』 東洋大学学術情報リポジトリ 85号 165～166 ページ参考

ら始まり、次第に新興国市場へ、さらにビジネス経験や技術の蓄積並びに資本の蓄積を積んでから、欧米や日本などの技術水準や所得水準が高い先進国へ参入するという多国籍化戦略であった。

ファーウェイのこのような国際化発展段階について、中国国内の研究者劉高遠は次のように論述している。世界の通信業界は既に発達しており、欧米諸国においては通信キャリアのメジャーには極めて高い水準が求められており、通信設備市場の大部分はシスコ・システムズ(米国)やシーメンス(ドイツ)、アルカテル(フランス)などの伝統的大手通信機器メーカーによってコントロールされている。技術と知名度の両方を持っている大手企業より劣っているファーウェイは、価格優位性という強みだけで欧米市場で競争することは不可能であると悟り、むしろ通信業がまだ発達していない発展途上国をターゲットとすることによって経験を蓄積し、ある程度の知名度を得てから欧米などの先進国に進出するという戦略をとったと思われる<sup>137</sup>。又は、交換機やネットワーク製品などは、電気通信キャリアなどからの信頼に頼らなければ市場を拓くことができないので、最初から通信キャリアのメジャーには極めて高い水準が求められ欧米諸国に進出することは極めて難しかったと考えられる。

### (3) ファーウェイ競争優位性

ファーウェイは創業してから継続的に研究・開発及びイノベー

---

<sup>137</sup> 前掲と同じ 166 ページ参考



ションを重視し、最初の主な生産拠点や R&D 拠点を人件費の比較的安い中国やインドなどに設置したため、製品のコスト面では優位性が顕著であった。特に電気通信業が発達していない、価格性能比を重視している新興国市場を対象としたことにより、ファーウェイのコスト優位性はなおさら顕著になり、低価格戦略によってかなりの市場シェアを獲得したのである<sup>138</sup>。

しかしながら、中国国内では小米や Vivo または中興通信などのライバル企業もファーウェイと同じ低価格戦略により発展してきており、ファーウェイのコスト優位性は次第に失われるようになった。それと同時に、先述したようにファーウェイは研究・開発及びイノベーションを重視してきたので、技術力が自社の強みになっていた。ファーウェイの 2018 年度の報告によると、毎年、年間売上の 10% 以上を研究開発に投資し、直近 10 年間の研究開発費合計は 4,800 億人民元（約 7.8 兆円）超であり、2018 年には従業員数の 45%、約 8 万人が研究・開発に従事している。また、2018 年末までには、特許取得数は 8.8 万件に達した。このように、ファーウェイは海外 R&D 拠点構築を展開することで、技術や知識を持つ人材の獲得、または海外販路の開拓やサービス拠点の拡大と適正配置によって、企業のグローバル化をより一層推し進めてきたのである。

また、ファーウェイは 2009 年から 5G 技術の研究・開発に力を入れ、当時は世界で 4G の商用展開が始まったばかりであったが、5G 技術に重点的、継続的に投資を行い、過去 10 年で 40 億ドル以上を投資した。こうした継続的な研究開発への投資によ

---

<sup>138</sup> 前掲 天野・大木（2007）169～170 ページ

って競争優位を維持してきた。ファーウェイの5G基地局は軽量化、小型化に成功し、4G基地局より20倍も性能が優れている。ファーウェイ取締役副会長兼輪番会長 Ken Hu の MWC (Mobile World Congress) 上海基調講演によると、ファーウェイは2019年7月までに5Gに関する商用契約を世界各国の通信事業者50社と締結し、15万局の5G基地局を設置した<sup>139</sup>。

また、2019年5月17日には、中国国家財政部税務総局による「ソフトウェア産業と集成电路産業の発展を励ますために、1年目から2年目には企業所得税を100%免除し、3年目から5年目には25%の法的税率で企業所得税を減免にする」ことが公表された<sup>140</sup>。この国家政策は中国の通信機器多国籍企業の代表としてのファーウェイ（華為技術）にとって非常に有利だった。

#### (4) ファーウェイの課題

2019年5月15日にアメリカのドナルド・トランプ大統領は、同国の安全保障にとってリスクのある外国企業の製品について、国内での使用を実質的に禁止する大統領令に署名し、名指しは避けたが、ファーウェイが念頭にあるとされた。同日、米商務省も安全保障上の懸念がある外国企業のリストにファーウェイを追加し、米国企業のファーウェイへの輸出を規制した。その後、米国だけではなく、オーストラリアとニュージーランド、日本などの国々もファーウェイ製品を規制するようになった。

---

<sup>139</sup> ファーウェイのウェブサイト ニュース 2019年7月2日

<sup>140</sup> 中華人民共和国財政部ウェブサイト 2019年5月17日付

た<sup>141</sup>。それらの規制で、ファーウェイは部品調達などの面で苦境に立たされるようになった。例えば、世界首位の太陽光発電向けパワーコンディショナー（電力変換装置）について、アメリカの禁輸措置で同国製部品が使えなくなったため、米国企業以外の部品を調達しなければならなくなった<sup>142</sup>。また、ファーウェイのノートパソコン「メイトブック」シリーズの新製品も米国から必要なソフトウェアや半導体が調達できなくなったため、発売を取り止めた。

その後、トランプ米大統領は6月29日、20カ国・地域首脳会議（G20大阪サミット）の閉幕後の記者会見で、ファーウェイへの事実上の禁輸措置に関連し「アメリカ製品をこれからも売ることを認めていきたい」と述べ、米国企業によるファーウェイへの部品販売などを認める考えを示した。「大量の米国製品がファーウェイの様々な製品に使われており、取引を続けても構わないと思っている」と述べた。「安全保障上問題がないところは、装備・設備などを売ってもいい」と述べた<sup>143</sup>。ファーウェイへの「制裁の部分的解除」にともない、ファーウェイへ部品供給してきたクアルコム、インテル、マイクロテクノロジーなどの米国企業との取引は回復できたが、中米貿易摩擦のもとで、ファーウェイにとって不安定な要素が依然として多く存在している。

このように、ファーウェイは調達不調の部品と同性能の代替品を早めに探さなければならなくなり、これから国産品の比率

---

<sup>141</sup> [www.bbc.com](http://www.bbc.com) BBC ニュース 2019年5月17日

<sup>142</sup> 日本経済新聞 2019年6月7日

<sup>143</sup> 日本経済新聞 2019年6月29日

を増やし、しかも早いスピードで国産化することも重要な課題になっている。

### 3 中国三大国有石油会社の海外進出

今日の中国の石油産業においては、「三桶油」とよばれる中国石油天然気(天然ガス)集团公司(China National Petroleum Corporation: CNPC)、中国石油化工集团公司(China Petrochemical Corporation: Sinopec Group)および中国海洋石油总公司(China National Offshore Oil Corporation.: CNOOC)の三大国有石油会社が圧倒的な地位を占めている<sup>144</sup>。また、中国の三大国有石油会社は、米国の Fortune 誌が毎年発表している世界企業トップ 500 社(売上高ベース)の上位にランクインする世界的な大企業に成長している。

例えば、2017年には Sinopec Group が 2,625 億ドルの収益で第 4 位、CNPC が 2,675 億ドルの収益で第 3 位、CNOOC が 658 億ドルの収益で第 115 位であった。三大国有石油会社は、石油と天然ガスの生産と供給のほか、探査、開発、精製、石油貿易、石油加工製品(化学繊維、化学肥料)の生産・販売、パイプライン運営など、川上から川下まで非常に幅広い業務を行っている。しかも、国内だけではなく、海外にも広く進出しており、現地で原油・天然ガスを生産している。三大国有石油会社は、

---

<sup>144</sup> 渡辺紫乃(2017)「習近平政権下の中国共産党・中国政府と三大国有石油会社」日本国際問題研究所編(2017)『国際秩序動揺期における米中の動勢と米中関係——中国の国内情勢と対外政策』第6章 63 ページ

全て中国における海外直接投資ストック上位 5 社にランクインしている（表 3-3 参考）。

表 3-3 中国における海外直接投資ストック上位 5 社（2015）

順位	企業名	業種	企業形態
1	中国移動有限公司	携帯電話事業	国有企業
2	中国石油天然気集団公司（CNPC）	石油・ガス	国有企業
3	中国海洋石油総公司（CNOOC）	石油・ガス	国有企業
4	中国石油化工集団（Sinopec）	石油・ガス	国有企業
5	華潤集団有限公司	電力、不動産、消費財、医薬品、金融、セメント、ガスなど	国有企業

出所：中国商務部「2015年度中国対外直接投資統計公報」を元に作成

### （1）三大国有石油会社発展の背景

中国の石油産業は改革・解放前には集権的国家体制のもとで高度な管理体制の下にあり、企業活動も制限されていた。1978年改革・解放政策の実施に伴い、国有企業改革が重要な課題となり、中国政府は「国営工業企業の経営管理自主権の拡大に関する若干の規定」、「国営企業の利益留保の実施に関する規定」などを公布し、一部国有企業に企業基金制、利潤制導入による企業内部留保の確保を認めた<sup>145</sup>。さらに、1980年後半から1990年代初めにかけて、経営自主権の拡大方式である「経営請負責任制」を導入し、経営者と従業員に経営・生産活動へのインセンティブを与えるとともに政府税収の安定的確保を意図した。この段階での一連の国有企業改革施策方針に則って、石油

<sup>145</sup> 早田尚貴(2001)『中国の国有企業改革とコーポレート・ガバナンス』21世紀政策研究所 5ページ

産業においても石油産業の対外開放と同時に行政と企業との分離（「兩權分離」）による国有企業化も試行していた。1982年1月、中国政府は海上油田開発進出を決定すると同時に、外国企業の協力を得るため「対外協力海洋石油資源開発条例」を公布した<sup>146</sup>。同年2月、中国政府は石油工業部から海洋石油管理部門を分離して、北京に中国海洋石油総公司(China National Offshore Oil Corp、以下 CN00C と略称する)を設立した。その後、1983年には国務院直属の組織として中国石油化総公司(Sinopec の前身)が設立された。また、1998年7月には、中国政府は旧中国石油化工総公司をベースに中国石油天然気総公司(CNPC)を改編し、石油工業部傘下にあったCN00Cとともに国務院の下部組織とした。

1992年には鄧小平の南巡講和をきっかけとして、中国の市場経済化と国有企業改革は新しい段階に入った。1993年第14期3中全大会で国有企業の資産内容と経営責任の明確化、行政管理と企業経営の分離、科学的経営管理(コーポレートガバナンス)の確立等、さらに国有企業の株式化(国有化解除)の促進の方針が決定された<sup>147</sup>。翌年に、中国政府は国有企業改革の一環として、CN00C、CNPC、Sinopec に対して「現代的な企業制度を有する中国版石油メジャー」を目指し、海外株式上場を行うよう指示した。1999年11月、中国石油天然気集团公司(CNPC)は「中国石油天然気有限責任公司(Petro China)」中核操業子会

---

<sup>146</sup> 横井陽一(2005)『中国の石油戦略:石油石化集団の経営改革と石油安全保障』化学工業日報社 4~5 ページ

<sup>147</sup> 李光浩(2002)「中国国有企業の株式化と問題点」『現代社会文化研究』第23号 158 ページ

社を設立し、2000年4月には香港、ニューヨークの各証券取引所に上場した。2000年には中国石油化工集団（Sinopec）は「中石化株式有限責任公司」中核操業子会社を設立し、2000年10月には香港、ニューヨーク、ロンドンの各証券取引所に上場した。2001年2月には中国海洋石油総公司の海外子会社である中国海洋石油株式有限公司は香港、ニューヨークの各証券取引所に上場した。

## (2) 経済発展に伴い国内資源不足

1990年代に入り中国における市場経済への移行とさらなる対外開放に伴い、エネルギーの需要が伸びてきた。特に2001年のWTO加盟後、中国経済はさらに急成長を実現するとともに、石油などの第一次エネルギーの需要もさらに増加した。『BP世界エネルギー統計年鑑(2015)』によると、2009年段階で中国のエネルギー消費はアメリカを抜いて世界最大となり、2015年には世界全体の23%を占めるに至った。その中で、同年の中国の石油消費量は5億5,970万石油換算トンで世界の12.9%を占め、8億5,160万石油換算トンのアメリカに次いで世界第2位となっている。中国国内の石油消費増加により、海外からの石油輸入が増加し続けたため、2014年における中国の石油の海外依存度は59.6%に達している<sup>148</sup>。

---

<sup>148</sup> 前掲 金（2017）122ページ参照

表 3-4 中国のエネルギー別生産量と消費量の比率（単位：%）

項目 年	生産量比率(%)				消費量比率(%)			
	石炭	石油	ガス	水力、原子力、他の再生可能	石炭	石油	ガス	水力、原子力、他の再生可能
1990年	74.2	19	2	4.8	76.2	16.6	2.1	5.1
1991年	74.1	19.2	2	4.7	76.1	17.1	2	4.8
1992年	74.3	18.9	2	4.8	75.7	17.5	1.9	4.9
1993年	74	18.7	2	5.3	74.7	18.2	1.9	5.2
1994年	74.6	17.6	1.9	5.9	75	17.4	1.9	5.7
1995年	75.3	16.6	1.9	6.2	74.6	17.5	1.8	6.1
1996年	75	16.9	2	6.1	73.5	18.7	1.8	6
1997年	74.3	17.2	2.1	6.5	71.4	20.4	1.8	6.4
1998年	73.3	17.7	2.2	6.8	70.9	20.8	1.8	6.5
1999年	73.9	17.3	2.5	6.3	70.6	21.5	2	5.9
2000年	72.9	16.8	2.6	7.7	68.5	22	2.2	7.3
2001年	72.6	15.9	2.7	8.8	68	21.2	2.4	8.4
2002年	73.1	15.3	2.8	8.8	68.5	21	2.3	8.2
2003年	75.7	13.6	2.6	8.1	70.2	20.1	2.3	7.4
2004年	76.7	12.2	2.7	8.4	70.2	19.9	2.3	7.6
2005年	77.4	11.3	2.9	8.4	72.4	17.8	2.4	7.4
2006年	77.5	10.8	3.2	8.5	72.4	17.5	2.7	7.4
2007年	77.8	10.1	3.5	8.6	72.5	17	3	7.5
2008年	76.8	9.8	3.9	9.5	71.5	16.7	3.4	8.4
2009年	76.8	9.4	4	9.8	71.6	16.4	3.5	8.5
2010年	76.2	9.3	4.1	10.4	69.2	17.4	4	9.4
2011年	77.8	8.5	4.1	9.6	70.2	16.8	4.6	8.4
2012年	76.2	8.5	4.1	11.2	68.5	17	4.8	9.7
2013年	75.4	8.4	4.4	11.8	67.4	17.1	5.3	10.2
2014年	73.6	8.4	4.7	13.3	65.6	17.4	5.7	11.3
2015年	72.1	8.5	4.9	14.5	64	18.1	5.9	12

出所：金（2017） 122 ページ

また、1997年5月29日、当時李鵬総理は『人民日報』に「中国のエネルギー政策」という文章を掲載し、中国におけるエネルギー消費構造の問題点を指摘するとともに、石炭消費体質から天然ガス、石油、水力といったエネルギー多様化構造への転換策を発表した。表 3-4 を見ると、中国の主力燃料の構成が変わっていることも分かる。石炭の生産量と消費量は 2007 年のピークから徐々に減少傾向になり、その一方、相対的に環境汚染



の少ない石油、さらに天然ガスの消費量が増えてきた。天然ガス消費量も 2011 年以降、国内生産量に対して超過傾向となり、急速にパイプラインや LNG 輸入基地の設置が急がれた。そのため、天然ガス消費量は継続的に増加し、2015 年の天然ガス消費量はアメリカとロシアに次ぐ世界第 3 位となり、海外依存度はますます大きくなってきた<sup>149</sup>。2012 年 10 月に、『中国エネルギー政策白書』が発表され、「エネルギー安全保障、成長戦略・市場改革、環境にやさしいエネルギー」という三つのエネルギー政策の基本方針が公布された<sup>150</sup>。こうした背景のもので、国有大手企業としての中国の三大石油会社が積極的に海外進出するようになった。

### (3) 三大国有石油会社の海外進出

上記のように、中国の経済発展に必要なエネルギー確保のために、三大国有石油会社は「走出去」戦略という国家政策に従い、1990 年代から徐々に海外展開してきた。

石油上流分野における優位をもつ中国石油業界の最大手である CNPC(中国石油天然ガス集団公司)は、まず「国内事業を足場にし、海外事業を展開し、国際化経営・生産を実施しよう」という国際経営戦略を提出している。つまり、「走出去(海外進出)」を行い、海外における石油・天然ガス資源の合作・合弁による探査・開発領域を開拓し、海外における中国の石油・天然ガス資源シェアを拡大し、その上、下流部門も積極的に海外に

---

<sup>149</sup> 同上 123 ページ

<sup>150</sup> 中国政府網 (2012) 「中国のエネルギー政策白皮書」参照

において合弁・経営・生産の国際化を目指す。特に海外探鉱開発、利権買収・確保を通じて、CNPCにとっては上流資産を強化・拡大することがその国際経営戦略の中心であった<sup>151</sup>。CNPC（PetroChina）は三大国有石油会社のうち最も早くから海外に進出し、1992年にカナダやペルーへの進出以来、多くの海外進出を手がけている。代表的な展開事例として、2005年8月には、CNPC（中国石油天然ガス集团公司）は全額出資子会社の中油国際（CNPC International）を通じて41億8,000万ドルでペトロカザフスタン社を買収した。その後、中国石油天然ガス集团公司（CNPC）はペトロカザフスタンが持っているパイプラインを通じて、シーレーンを経由せずに、原油を陸地で直接中国国内に入れることができるようになった。従って、この買収のケースは中国側の石油安全保障上意義が高いと評価されている。

一方、Sinopec（中国石油化工集团公司）の海外進出は、CNPCより遅れている。ただし、1998年における石油産業の2大グループの再統合・編成により、上下流部門の一体化により、企業体質がさらに増強され、Sinopecは経営の国際化を企業の重要な経営戦略として位置付けるようになった。経営の国際化は「集団化・国際化・株式化・多角化」というSinopec経営戦略4本柱の重要なひとつとなった。2001年1月にSinopecは、本社の下に国際石油探鉱開発股分有限公司（SIPC）を設立し、海外石油資源の探査・開発などのプロジェクトにおける投資運営・管理を行いながら、積極的に海外石油の上流分野への参入

---

<sup>151</sup> 郭四志（2007）「中国3大国有石油会社の投資・経営戦略と影響について」『中国経営管理研究』第6号 2007年5月 日本エネルギー経済研究所 66～67 ページ参照

を推進した<sup>152</sup>。その後、本格的に海外事業に進出した事例としては、2009年にはイラクや西アフリカの石油権益を持つスイスの石油大手アダックス石油を76億ドルで買収、2010年にはスペインの資源大手レプソル YPF のブラジル部門の株式の40%を71.9億ドルで取得、また2011年には、カナダの石油・天然ガス資産を持つデイライト・エナジー社を22億カナダドルで買収したケースが挙げられる。

そのほかに、CNOOC(中国海洋石油総公司)も積極的に海外上流資産・権益の買収を中心とする海外進出・自主開発戦略を実施しており、国内天然ガス市場のニーズによるLNG導入にもあわせ、海外上流事業への参入、権益買収活動を強化している<sup>153</sup>。CNOOC(中国海洋石油総公司)は2002年にはスペインの石油会社レプソルからインドネシア沖の5つの鉱区を買収し、インドネシア周辺の最大の採掘業者となった。2003年には広東省へのLNG輸入計画に関連しオーストラリア北西大陸棚の権益の5.3%を買収した。同年、福建省へのLNG輸入計画のためインドネシア・タングの12.5%の権益を、上海へのLNG輸入計画のためオーストラリア・ゴーンズの12.5%の権益を買収した<sup>154</sup>。CNOOC(中国海洋石油総公司)の海外進出の活動は最初には近隣のアジア・オセアニア地域が中心であったが、その後アフリカや米州地域へも進出した。

---

<sup>152</sup> 前掲と同じ 66～67 ページ参照

<sup>153</sup> 同上

<sup>154</sup> 中国海洋石油のホームページ [cnooc.com.cn](http://cnooc.com.cn) 及び中国海洋石油総公司 <https://ja.m.wikipedia.org/wiki> 参照

他方、買収の失敗例としてよく取り上げられるのが米ユノカル買収を巡り米ジェブロン・テキサコとの争いである。2005年6月、CN00Cはアメリカの石油会社ユノカルに対し、同社の買収を検討していたジェブロン・テキサコ以上の額である185億ドルを提示し、買収合戦に名乗りを上げた。ユノカルが保有する中央アジアの石油権益はCN00Cにとって非常に魅力的で戦略的にも合致していた。シェブロンは買収額を171億ドルに引き上げ、ユノカルはこれを受け入れたが、ユノカルの株主からは安い方のオファーを受け入れた事に対し反発が起こった。ユノカル買収問題は、中国政府の金銭的支援を受けた国有企業によって戦略的に重要なアメリカの産油企業が買われてしまうという米国議会での反発などを招き、中米関係は一気に緊張した。8月2日、CN00Cはユノカル買収から手を引くと宣言した。一方、アメリカで失敗したCN00Cはアフリカへの投資をはじめている。2006年1月9日、CN00Cは22.68億ドルでナイジェリアの130号海上石油開発採掘許可（OML130）の権益の45%を買収した。また2月18日、CN00C Ltdは赤道ギニア政府や国営石油会社と、同国の鉱区の共同生産・加工について合意した<sup>155</sup>。

#### （4）海外進出の特徴—政府のサポート

三大国有石油会社の海外進出においては、国営企業であるため、親会社と海外子会社どちらも中国政府にコントロールされ、海外の事業展開においても、中国政府の政策また意思決定

---

<sup>155</sup> 同上

がかなりの影響を与えていえると思われる。中国の国家戦略及び資金面での支援は、三大国有石油会社の海外進出にとって極めて重要な意味を持っている。

中国政府はエネルギー安全保障のため、国内資源を積極的に開発・利用すると同時に、エネルギー源の多様化に向けて、海外との共同探鉱や採掘権取得などにも積極的に取り組んでいく方針を打ち出している。または三大国有石油会社の海外進出・自主開発に当たり、中国政府は、海外進出・資源開発型進出の戦略を推進するために、いくつかの支援政策・優遇措置を実施し、海外進出企業、特に資源開発型企業の進出をサポートしている。その海外自主開発(資源開発型)企業など生産・加工企業に対する主な優遇措置として、以下のようなことが挙げられる<sup>156</sup>。①国家が奨励する重点海外進出プロジェクトの種類・ランク(資源開発型プロジェクト；国内技術・設備及び労務輸出をもたらすプロジェクト；インフラ施設建設型プロジェクト；国際先進技術・ノウハウを活用する研究開発プロジェクト；国際競争力を向上させ、国際市場で買収・M&Aを進めるプロジェクト)②資金面の優遇策(融資条件に合致している企業に中長期融資を与える；輸出設備、技術、部品原材料に優先的に信用貸付を提供し、輸出信用貸付枠を与え、手続きを簡素化する；海外(友好国)援助優遇特別貸し付け、合弁協力プロジェクトを申し込むことができる；海外企業は国家対外貿易発展ファンドの資金運用を申請することができる；海外企業の利潤が出た年度

---

<sup>156</sup> 前掲 郭(2007)74~77ページ参照

から5年以内に利潤を投資資金に充当できる；海外企業の流動資金への貸付金利に国家対外貿易発展ファンドから2ポイントの財政補助を与える。）③税金面の優遇策（資源開発など国家奨励企業に対し、「税金減免政策・措置（五年間の利潤保留・所得税免除、五年後には利潤の20%を国に収める）」という優遇措置を与えること。④外貨管理政策（海外利益送金保険金を免除すること（設備・技術・部品・原材料の輸出の決済期限を適度に延長すること）⑤輸出税金還付措置（海外進出の際に現物出資として輸出された設備・機材、原材料及び半製品などに対し、税関は輸出税金還付を実施すること）⑥金融サービス・政策性保険制度（国営企業の海外支店の増設による資金支援体制；サポートネットワークを整備；輸出奨励プロジェクト品目に係るリスク及び非商業的保障を提供すること；海外プロジェクトにおける設備・技術・部品・原材料などに中長期輸出信用保険の条件を照らし、保険を付与すること）⑦その他の優遇・奨励策（該当する設備・技術、原材料及び部品などに優先的に輸出ライセンス・割り当てを与えること；海外企業の経営管理者に対して海外発見の審査を緩和させること）。

また、エネルギーの安全保障のため、中国政府の首脳・要人は中東、アフリカ、南米、中央アジア等産油国の首脳との相互訪問、交流・招待を行なっている。このような中国政府の資源外交の活発化により、三大国有石油会社は積極的に海外進出し、中東、アフリカ、中央アジア・ロシア、東南アジア、米州の国・地域の石油・ガスの探鉱・開発などのプロジェクトに参加できるようになった。

上記のように、中国政府のサポートは三大国有石油会社の対外直接投資活動を強力に推進してきたが、その一方で、政府の企業に対する人事関与や政策の制定、買収に対する巨額の資金援助などの面での過大関与が進出相手国や国際社会の警戒や、批判を生み出している。例えば、上述の 2005 年の CN00C によるアメリカの石油会社ユノカルの買収は、米国議会の強硬な反発によって失敗した。従って、三大国有石油会社はこれから海外進出する際には、関係国政府、現地への理解を深めた上、母国政府とよりよく協調し、企業間の活動を重視する一方、政府の過大関与をできるだけ避けるようにする<sup>157</sup>。また、対外投資や買収の際には、自社だけではなく、他の多国籍企業と共同で採鉱・開発するようになるであろう。

#### 4 本章のまとめ

本章では、まずハイアール・グループとファーウェイという二社の非国有企業（民営企業）の海外進出の実況を把握したうえで、企業の国際化戦略を分析し、それぞれの海外進出の優位性と要因を検討した。ハイアール・グループは海外進出の過程で、「先難後易」という戦略をとった。すなわち、ハイアール・グループはブランド力の向上のため、または海外市場と技術の獲得及び貿易摩擦を回避するために、まず初めに成熟したしかも最も進出の難しいと思われる先進国市場—アメリカ、ド

---

<sup>157</sup> 郭 四志（2006）「中国 3 大国有石油メジャーの海外戦略」日本エネルギー経済研究所 IEEJ 第 23 回研究報告・討論会のプレゼン資料 29～30 ページ参照

イターにおいて冷蔵庫を製造・販売し、経験を積んだ上で競争力を高め、そして比較的に参加し易いしかも発展の遅れた開発途上国へと拡大していく方針をとった。

それに対して、ファーウェイの場合は、「先易後難」の戦略で国際化を展開してきた。第1段階は旧ソ連、東欧、アフリカ等の新興市場への輸出と保守管理拠点設置という多国籍企業化の発展段階から見れば準備期間にあたる段階。第2段階は初期段階で、ヨーロッパ市場への進出・保守管理拠点設置と世界各国での研究開発体制の構築を行う段階。第3段階は本格化段階であり、日本とアメリカへの進出を行う段階である。要するに、ファーウェイの海外進出戦略はハイアールの「先難後易」の国際戦略と異なり、所得水準の低い国・地域から始まり、次第に新興国市場へ、さらにビジネス経験や技術の蓄積並びに資本の蓄積を積んでから、欧米や日本などの技術水準と所得水準が高い先進国への参入という多国籍化戦略である。また、ファーウェイの競争優位性は、時期によって変わってきており、最初は、製品のコスト面での優位性が顕著であったが、その後、研究・開発及びイノベーションに重点をおき、技術力が自社の強みになった。そしてこのような持続的な研究開発への投資によって競争優位を維持してきた。

さらに、本章では、中国石油天然気(天然ガス)集团公司(China National Petroleum Corporation: CNPC)、中国石油化工集团公司(China Petrochemical Corporation: Sinopec Group)と中国海洋石油总公司(China National Offshore Oil Corporation: CNOOC)の三大国有石油会社の海外進出を検討し、



進出の要因は上記の民営企業と異なり、中国経済発展に必要なエネルギー確保のために、中国政府の政策に沿って推進されてきたものである。

上記のように、中国の民営企業と国有企業は海外進出の背景と要因がかなり異なり、企業のもつ優位性も異なっている。しかし一方、各企業の優位性について論じたように、民営企業にしても国有企業にしてもどちらも中国政府による政策のサポートまたは資金上の援助と緊密な関係があることがわかる。即ち、中国政府のバックアップと強力な支援は中国の多国籍企業が海外進出する際に大きな役割を果たしているのである。

## 第4章 中国の対外直接投資政策

これまで中国の対外直接投資に関する理論的検討を行なった上で、中国企業の海外進出について、対外直接投資の推移と現状を分析した。本章では、中国の対外直接投資において重要な役割を果たしていると考えられる中国政府による対外直接投資に対する政策について検討して見たい。

1978年の改革・開放政策の初期においては、主に外資導入が政策の中心として位置付けられており、対外投資については、外貨面での制約もあり、投資額は低い水準で推移してきた<sup>158</sup>。その後、厳しい規制は徐々に緩和されていき、1985年には対外直接投資が可能な企業の範囲が拡大され、100万ドル以下の投資は地方政府でも認可可能になった。1991年には、地方政府の許可権限がさらに拡大された<sup>159</sup>。その後、中国政府は「走出去」戦略を打ち出し、中国の海外直接投資に対しても大きな影響を与えるようになった。

### 1. 「走出去」戦略確立の背景と目的

中国政府が対外直接投資を積極的に推進するようになるのは1990年代の後半に入ってからである<sup>160</sup>。その背景の一つとして

---

<sup>158</sup> 天野論文・大木博巳(2007)『中国企業の国際戦略』ジェトロ出版 33ページ

<sup>159</sup> 佐野淳也(2010)「中国の対内直接投資の動向と外資誘致政策の変化」  
『環太平洋ビジネス情報 RIM』2010年 Vol.10 No.39 80ページ

<sup>160</sup> 「走出去」戦略の背景と目的について、大木博巳・清水顕司続(2014)『中国企業の国際戦略』ジェトロ 38～42ページにおいて詳しくまとめられており、これ以下の記述はその内容を多く引用した。

は当時の中国は、1997年に発生したアジア通貨危機の影響から輸出が低迷しており、1998年における輸出の伸び率は前年比0.5%増と改革・開放以降最低となっていた。中国政府は製造業の輸出環境が厳しくなり、貿易黒字が伸び悩んでいることを受け、組立部門を海外に移転し輸出リスクを回避するとともに、生産に必要な設備、部品、原材料など中国国内からの輸出を促進する、いわゆる「海外加工貿易」の促進を掲げた。1999年2月には当時の対外貿易経済合作部、国家経済貿易委員会、財政部が「海外における帯料加工および組立業務展開を企業に奨励することに関する通達」を発表し、「軽工業、繊維、家電などの機械・電子、アパレル加工といった業種で比較優位を有する企業」を奨励業種と位置づけ、銀行の中長期融資の提供、輸出増徴税の還付などを含む政策を打ち出した。その後、2000年3月に開催された第9期全国人民代表大会第3回会議において、当時の江沢民主席が「走出去」戦略の一層の推進を呼びかけ、さらに2001年3月15日に発表された「第10次5カ年計画（2001～2005年）」で、「走出去」戦略を国家戦略として明記した。

前述したように、「走出去」戦略の背景としてはアジア通貨危機への対応が一つと見られ、もう一つ重要な背景として、この時期における中国のWTO加盟への見込みがあげられた。WTOに加盟すれば、加盟国企業の国際平等競争機会の獲得が可能になり、それが見込まれる時期に「走出去」戦略を打ち出せたのは中国政府の適時打だったと言える<sup>161</sup>。周知のように、中国は

---

<sup>161</sup> 康成文 「中国の対外貿易戦略と課題」 2010年 99ページ

2011年12月11日にWTO加盟を果たし、その後国際ルールに組み込まれる中国経済において、持続的に自国の国際的優位性を高めるためにも、国内市場・資源に加え、海外市場・資源にも視野を広げた経済運営方針が必要となっていた。2002年11月に開催された中国共産党第16回全国大会でも、対外投資戦略の重要性が改めて明示され、第10次5カ年計画の方針を受けて2003年以降、相次いだ規制緩和を通じて中国の対外直接投資が本格化していく<sup>162</sup>。

「走出去」戦略の最初の主目的は、1990年代後半の輸出低迷リスクの回避と輸出促進ということであったが、WTO加盟およびその後の規制緩和などを経て、「走出去」戦略の目的は、中国の経済発展に伴う国内外環境の変化や競争力を高めてきた中国企業の増加などにより、その内容も変化が見られる。表4-1は第10次5カ年計画（2001～2005年）、第11次5カ年計画（2005～2010年）、第12次5カ年計画（2011～2015年）、第13次5カ年計画（2016～2020年）における「走出去」戦略の主な内容を示したものである。これを見ると、まず資源の確保というのは一つの主目的と見られている。第10次5カ年計画では、「国際協力により国内で不足している資源の開発を支持し、国内産業構造の調整と資源置換を促進する」と主張し、第11次5カ年計画では、「相互補完、平等互惠の原則に基づき、海外資源の協力開発を拡大する」、第12次5カ年計画では、「国際的なエネルギー資源開発と加工の相互協力を深化させ

---

<sup>162</sup> 大木博巳・清水顕司続（2014）『中国企業の国際戦略』ジェトロ 39 ページ

表 4-1 第 10～13 次 5 年計画における「走出去」戦略に関する内容

<p>第 10 次</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・我が国が比較優位にある対外投資を奨励し、国際的な経済技術協力の分野、ルート、方法を拡大する</li> <li>・対外請負プロジェクトと労務協力を引き続き発展させ、競争優位にある企業の海外加工貿易を奨励し、製品、サービス、技術輸出を奨励する</li> <li>・国際協力により国内で不足している資源の開発を支持し、国内産業構造の調整と資源置換を促進する</li> <li>・企業が国外の知力資源を活用し、海外で研究開発組織、設計センターを設立することを奨励する</li> <li>・実力を有した企業の多国籍経営を支持し、国際展開を実現する</li> <li>・海外投資に対するサービス体制を改善し、金融、保険、為替、税制、人材、法律、情報サービス、出入国管理などにおいて、「走出去」戦略実施の条件を作る</li> <li>・海外投資する企業の管理と監督をルール化する</li> </ul>
<p>第 11 次</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産分野の海外進出と健全な配置の体制と政策を改善・促進し、周辺国及びその他の国との経済技術協力を積極的に発展させ、互恵的な win-win を実現する</li> <li>・条件の整った企業の対外直接投資と多国籍経営を支持する</li> <li>・優勢な産業を重点として、企業の海外加工貿易の展開を導き、製品原産地の多元化を促進する</li> <li>・国際的な M&amp;A、資本参加、株式上場、合作連合などの方法を通じて、我が国の多国籍企業の育成・発展させる</li> <li>・相互補完、平等互恵の原則に基づき、海外資源の協力開発を拡大する</li> <li>・企業が海外のインフラ建設の参入し、プロジェクトの請負水準を高め、労務協力を安定発展させることを奨励する</li> <li>・海外投資の促進と保障のシステムの改善し、海外投資に対する総合的強調、リスク管理、海外国有資産への監督を強化する</li> </ul>
<p>第 12 次</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場と企業の自主決定の原則に基づき、各種所有制企業が秩序をもって海外投資協力を展開するように導く</li> <li>・国際的なエネルギー資源開発と加工の相互協力を深化させる</li> <li>・海外における技術 R&amp;D 投資協力を支持し、製造業の有力な企業が効果的に対外直接投資を行い、国際的な販売ネットワークとブランドを確立することを奨励する</li> <li>・農業の国際協力を拡大し、海外プロジェクト請負と労務協力を発展させ、現地の民生改善に資するプロジェクト協力を積極的に展開する</li> <li>・我が国の大型多国籍企業と多国籍金融機関を徐々に発展させ、国際的な経営水準を向上させる</li> <li>・海外投資環境の研究を進め、投資プロジェクトの科学的評価を強化する</li> <li>・総合調整能力を向上させ、各部門にまたがる協調メカニズムを改善し、「走出去」戦略の全体的な指導とサービスを強化する</li> <li>・対外投資の法律・法規制度を速やかに改善し、投資保護、二重課税防止などに関する多国間・二国間の協定を積極的に締結する</li> <li>・対外投資促進の体制を健全化し、企業の対外投資の利便性を向上させ、我が国の海外権益を擁護し、各種のリスクを防止する</li> <li>・「走出去」する企業と対外協力プロジェクトは、社会的責任を履行し、投資先国民の幸福を増進しなければならない</li> </ul>
<p>第 13 次</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「一带一路」建設の推進：国際金融機関との協力を強化し、アジアインフラ投資銀行 (AIIB) とシルクロード基金の役割を発揮させ、Win-Win の金融協力プラットフォームを共同で構築する</li> <li>・対外直接投資の為替規制を緩和する</li> <li>・法治化、グローバル化、利便性の高い投資環境を整備する</li> <li>・鉄鋼、鉄道、自動車、通信、建設機械、航空と宇宙等業界を重点分野として対外直接投資を推進する。</li> <li>・金融、保険等サービス業の海外進出を支援する</li> <li>・対外直接投資の重点地域、国別計画を整備する。</li> <li>・個人の対外直接投資を推進する。</li> </ul>

出所：「中華人民共和国国民経済・社会発展第 10～13 次 5 年計画プラットフォーム」と大木博巳・清水顕司（2014）41～42 ページをもとに筆者作成

る」ことを提唱した。以上のように、資源の確保については常に主張されていたが、国内で不足している資源を開発し「獲得」する目的から、「相互補完、平等互惠の協力開発」へとその目的の内容が変化し、さらに現在では「加工の相互協力の深化」がうたわれ、より柔軟に行い、相手国の利害関係や立場を尊重する内容となっている<sup>163</sup>。

同じ表 4-1 に示したように、「走出去」戦略にはもう一つの主目的がある。第 10 次 5 年計画では、「実力を有した企業の多国籍経営を支持し、国際展開を実現する」と主張し、第 11 次 5 年計画では、「条件の整った企業の対外直接投資と多国籍経営を支持する」また「国際的な M&A、資本参加、株式上場、合作連合などの方法を通じて、我が国の多国籍企業を育成・発展させる」、第 12 次 5 年計画では、「我が国の大型多国籍企業と多国籍金融機関を徐々に発展させ、国際的な経営水準を向上させる」と提唱した。また、第 13 次 5 年計画では、金融、保険などのサービス業または個人の対外直接投資を推進するとした。要するに、中国企業の国際競争力を強化するために、中国政府が企業の「国際展開」から、企業の「育成と更なる発展」へ、さらに企業だけではなく、多国籍金融機関や個人をも「国際的な経営水準を向上させる方向」へ進めると、「走出去」戦略にうたわれている。

---

<sup>163</sup> 前掲と同じ 41 ページ

## 2. 中国政府の直接促進策

### 2-1. 対外直接投資案件に対する許認可体制の緩和

中国の対外直接投資については、中国商務部、国家發展・改革委員会、国家外貨管理局の三つの政府部門が主に管轄しており、中でも商務部が中心的な役割を担っている。商務部は対外直接投資の管理や具体的な政策を決定し、関連法規の起草や海外における非金融企業設立の許認可権を有している。国家發展・改革委員会は、国家予算による海外資源プロジェクトや大規模な投資プロジェクトの許認可権を有し、国家外貨管理局は外貨源泉審査・登録、対外直接投資に際して外貨調達をする際、あるいは外貨送金が必要な場合の許認可権を有している。これまでは、対外直接投資に関する全ての案件において、上記の3つの部門の許認可が必要であったが、「走出去」戦略を実施してから、2001年10月以降、中国国内21省・市・自治区・直轄市を外貨管理試行地域に指定し、23億3000万ドルの外貨購入限度を設定し、限度額以内であれば対外投資を行なう企業の認可権限は外貨管理局の地方分局に移管された。また、商務部は2003年6月の海外加工貿易プロジェクトのうち、300万ドル以下の許認可権を、また2004年10月には135カ国における企業設立許認可権を地方の各省・市・自治区・直轄市の商務部門に委譲した。それとともに、国家外貨管理局は2003年10月には、これまで対外直接投資に必要な外貨を購入・送金する際に求めていた同局発給書類の提出を、300万ドル未満の投資案

件については地方外貨管理局において発給できるようにした。国家発展・改革委員会も 2004 年 10 月に、3,000 万ドル未満の資源開発型投資プロジェクト、1,000 万ドル未満の外貨使用投資プロジェクトの許認可権を地方政府に委譲した。その後、国家外貨管理局は 2005 年 5 月に「海外投資拡大について為替管理改革試験地域に関する問題通達」を発表し、全ての省・市・自治区・直轄市において、対外投資用外貨限度枠を 50 億ドル以内とし、対外投資を目的とする外貨購入を解禁するとした。さらに、国家外貨管理局は 2006 年 7 月から対外投資外貨購入限度額の審査・許可手続きを行わないことを通達した<sup>164</sup>。

また、商務部は 2009 年に「対外投資管理弁法」（商務部令 2009 年第 5 号、以下「旧弁法」）を公布した。これによって審査・認可の必要な投資対象が、国交未締結諸国への投資や、1 億ドル以上の投資などに限定され、地方企業については 1,000 万ドル以上 1 億ドル以下の案件は省級の商務主管部門が認可できることになった。旧弁法の施行に伴い、投資案件の認可権限がさらに地方政府へ大幅に委譲されたほか、企業設立時の申請手続きの簡素化、審査期間の短縮化が図られた<sup>165</sup>。さらに、2011 年 2 月には、国家発展改革委員会は「海外投資プロジェクトに関する認可権限の委譲業務についての通達」を公表し、一部の海外投資プロジェクトの認可権限を国家発展改革委員会から省級発展改革部門に移管し、その手続きも簡素化している。その他、2013 年 12 月に国务院が発表した「政府審査の投資プ

---

<sup>164</sup> 前掲と同じ 42～43 ページ

<sup>165</sup> 前掲と同じ 43 ページ



プロジェクト目録（2013年版）の発表に関する国務院の通知」ではさらに緩和され、中国側が10億ドル以上を投資するプロジェクトで、センシティブな国・地域及び業種のプロジェクトの場合には、国務院投資主管部門が審査することとなったが<sup>166</sup>、それ以外について、中央管理企業の投資プロジェクトと地方企業の投資額3億ドル以上のプロジェクトについては、国務院投資主管部門への報告は必要であるが、審査項目ではなくなった。また、国内企業が対外投資のために企業（金融企業を除く）を設立する場合、商務部の審査を受けるのはセンシティブな国・地域及び産業の案件のみとなり、その他は中央管理企業の場合は国務院に、地方企業の場合は省級政府に報告するのみとなった<sup>167</sup>。その後、2014年9月には、中国商務部・国家開発銀行は「対外投資管理弁法」（2009年公布の改定）を発表し、審査・認可の諸条件を削除し、認可を必要とする対外投資を「センシティブな国・地域及び業種に関する場合」に限定した。また、2015年2月に、中国外貨管理局は、「対外直接投資に関する外国為替管理政策の更なる簡素化と改善の通知」を公布した。

これらの規制緩和と同時に、中国政府は海外進出している中国企業に対して投資先国・地域に関する情報を提供するサービスも行っている。2004年に初めて中国商務部と外交部が「対外投資国別産業指導目録」を発表し、その後、2011年9月には中

---

<sup>166</sup> 「センシティブな国・地域」とは、国交を結んでいない国家、国際制裁を受けている国家、戦争・内乱など多発している国家を指す。

「センシティブな産業」とは、基礎電信運営、クロスボーダーの水資源開発利用、大規模土地開発、送電線・電力網、新聞・メディアなどの産業を指す。

<sup>167</sup> 前掲 大木・清水（2014） 43 ページ

国商務部、国家發展改革委員会、外交部が共同で「對外投資国別産業指導目録（2011年版）」を公布した。この指導目録には、115カ国の主要産業の發展目標、優先的に發展させる産業、外資の各産業への参入規定や、中国が諸外国と締結した二国間投資保護協定と租税条約に関する情報などが盛り込まれた<sup>168</sup>。

## 2-2. 中国政府からの對外投資企業に対する資金的サポート

中国政府は上述のような規制緩和や情報サービスなどを行いながら、對外直接投資企業に対して直接的な資金サポートも行っている。

中国企業の對外直接投資を奨励するために、国務院は對外直接投資を促進するための特定項目資金を設置している。これらの特定項目資金は、中央財政から拠出されており、財政部が所管している。對外直接投資企業に対する補助金、開発プロジェクトの利子補填用資金が中心となっている。1996年2月には中国国務院により對外貿易發展基金が設けられることが公布された。この對外貿易發展基金はほとんど有償使用という形で、海外進出している企業の経営に関する投資をサポートし、当時の中国對外經濟貿易委員会（現在の商務部）、財政部、国務院によって審査、管理されている<sup>169</sup>。また、中小企業の海外進出を奨励するために、2001年には中国政府は中小企業国際市場開拓資金を設立し、主に海外展覧会、市場考察、商品の国際化展開

---

<sup>168</sup> 前掲と同じ 43 ページ

<sup>169</sup> 「中央對外貿易發展基金に関する問題への批准」中国国務院 1996年2月20日

と宣伝などの面で資金を提供している<sup>170</sup>。また、中国財政部、商務部は、2004年、2005年に「資源分野の対外投資と対外経済協力プロジェクトの前期費用の支援資金」と「海外鉱産資源リスク探査特定項目資金」を設置し、資源関連企業の対外投資をサポートしている<sup>171</sup>。その他、2005年に中国財政部、商務部は、「我が国の対外投資企業に対して、海外での農業・林業・漁業分野での協力、対外請負工程、対外労務協定、ハイテク研究開発拠点の整備、対外設計コンサルティングの提供などの面で資金サポートをする」と発表し、対外経済技術協力特定項目資金を設置した<sup>172</sup>。

また、中国企業の対外直接投資をサポートするために、国務院は中国の政策銀行である国家開発銀行の四つの産業投資ファンド（中国・スイス協力ファンド、中国・ASEAN 中小企業ファンド、中国・ベルギー直接株式投資ファンド、中国・アフリカ発展ファンド）を許可した。これらのファンドは、海外で投資や貿易を展開する中国企業やプロジェクトに投資や資本参加することによって、企業の資本金不足の問題を解決することを目的としており、コンサルティングも提供している。例えば、中国・アフリカ発展ファンドの場合には、2006年11月に第3回中国・アフリカ協力フォーラム（北京サミット）を契機にして設立され、第1期の資金規模は10億ドルであったが、その後、2009年11月に第4回中国・アフリカ協力フォーラムで発表された「シャルム・エルシェイク行動計画（2010～12年）」にお

---

<sup>170</sup> 「中小企業国際市場開拓資金に関する管理方法」中国商務部・財政部 2001年

<sup>171</sup> 前掲の大木博巳・清水顕司続（2014）44 ページ参照

<sup>172</sup> 「対外経済技術協力特定項目資金の管理方法の通達」財企〔2005〕255号

いて、30億ドルに増資することが示され、また、2012年7月に北京で開催された第5回中国・アフリカ協力フォーラムでは「北京行動計画（2013～15年）」が発表され、50億ドルへとさらに増資する方針が打ち出された。このほか今後3年間（2013～15年）で、アフリカ諸国に対し金利など貸出条件を優遇した資金を200億ドル供与し、道路や港などのインフラ整備や農業、製造業、中小企業を重点的に支援する方針も発表された<sup>173</sup>。

### 2-3. 海外経済貿易合作区の建設<sup>174</sup>

「走出去」戦略以降、中国政府は拡大しつつあった貿易摩擦の減少や国内の過度な競争を回避、また投資先とwin-winな関係になることなどを主な目的に、有力な中国企業が海外に進出し、投資先で経済貿易合作区を建設することを支援している。2006年よりスタートした第11次5カ年計画において、合作区は対外投資促進のための新たな構想として位置付けられ、その中で中国政府の支援の下、中国企業主導により、企業が集積する工業団地を海外に建設するプロジェクトと定義付けられた。この合作区とはただ一つの企業の生産・貿易の拠点ではなく、自社に加えて製造、貿易に従事する他の中国企業も入居でき、製造、物流、貿易を総合した多機能的工業団地ということである。また、2008年2月、「海外経済貿易合作区建設と推進に関する意見」が中国国務院によって承認され、2010年4月には、

<sup>173</sup> 前掲の大木・清水（2014）44～45ページ参照

<sup>174</sup> 同上 46～50ページと「中国境外経貿合作区投資指南（2018）」参照

商務部は合作区に対する支援策として、次の 8 項目を発表した。①インフラ整備のために、各合作区に 2 億元を上限とする支援を行う。②金融機関に対して、合作区を建設する企業もしくは合作区入居企業に積極的に中長期融資を提供するように要請する。各合作区における融資総額は 20 億元を上限とする。③合作区への投資に使用される設備、原材料、部品に関しては、輸出増徴税の還付を実施する。④商務部はプロジェクトの許認可審査を簡素化するとともに、出入国管理局は合作区の業務関係者にマルチビザを発給する（年 1 回の申請が必要）。⑤合作区に搬送される機械設備・物資は輸出検査を免除する。⑥合作区の土地収用・税制、雇用、インフラ、貿易投資の利便化措置などに関して、商務部は相手国政府との交渉を強化する。⑦商務部は合作区建設企業、もしくは合作区入居企業に対して、国別にリスク分析・コンサルティング・投資保険・輸出信用保険などのサービスを提供する。⑧合作区の関係者に対し、合作区建設に関する知識、対外投資協力の方針・政策などに関する研修を実施する。

さらに、2018 年 11 月には、中国貿易促進委員会研究院により「中国海外経済貿易合作区投資指南」が発表された。当該指南は合作区が中国企業をより順調に海外進出できるようにするために、情報諮問サービス（例えば政策・法律の諮問、製品の当地紹介・展覧会）の提供、企業の運営・管理サービス（例えば企業の登記、財務・税務及び通関手続きなどの面に関する協力、ヒューマン・リソース、金融、物流方面へのサポート）、不動産管理サービス（例えば倉庫、事務室などの建設、賃貸、

修理及び水、電気、ガス、ゴミ処理などの面へのサポート)、突発事件への応急サービスなど、様々な方面においてサービスを提供することとした。

中国商務部は、2018年に20カ所の海外経済貿易合作区の建設を認可した(表4-2)。表3-2を見ると、中国の海外経済貿易合作区は主に東南アジアやアフリカなどの開発途上国を中心に建設されている。合作区の入居企業が開発途上国で生産を行い、大部分の製品を投資先国や周辺国で販売する、すなわち産地直売という形で行っている。合作区が中国企業の途上国市場開拓に寄与していることが推察される。また、海外経済貿易合作区に進出している中国企業は、主に家電・機械・アパレル紡織・靴などの分野で、加工型製造業が中心となっている。

### 3、中国政府の間接促進策

上記のように、中国政府は、企業の対外投資に対して、許認可の緩和、資金的サポート及び海外経済貿易合作区の建設などの直接促進策のほか、中国国際貿易促進委員会(CCPIT)などの政府機関を通じて中国企業の対外投資を間接的にも支援している。中国国際貿易促進委員会は中国最大の経済貿易振興機関として中国国務院に直属し、現在業種的に17分会、地方的には48カ所に分会を設置して、世界の国・地域200余りの商工団体と経済貿易振興での連携を構築し、また全国会員企業7万社を有している。中国国際貿易促進委員会の役割は、中国と該当国の貿易・投資促進だけではなく、中国企業の国際市場開拓を支援することも任務とされている。企業に情報提供サービス、商

法サービス、海外展示会への出展支援、企業進出の研修及び試験対策の提供、税率優遇政策・知的財産権・企業の信用度調査、ビザ申請などに関するコンサルティング業務も行っている<sup>175</sup>。

表 4-2 商務部が許認可した海外経済貿易合作区

海外経済貿易合作区	実施企業
カンボジア シアヌーク港経済特区	江蘇省 太湖カンボジア国際経済合作区投資有限公司
タイ ラヨン工業園	浙江省 華立産業集团有限公司
ベトナム 龍江工業園	浙江省 前江投资管理有限责任公司
パキスタン ハイアール・ルバ経済区	山東省 ハイアール・グループ電器産業有限公司
ザンビア 中国経済合作区	中国有色鉱業集团有限公司
エジプト スエズ経済貿易合作区	中国・アフリカ TEDA 投資株式会社
ナイジェリア 中国・ナイジェリア経済貿易合作区	中国・アフリカ菜基投資有限公司
ロシア ウスリクス経済貿易合作区	唐吉国際投資有限公司
ロシア 中国・ロシアアトムスク木材工貿合作区	中航林業有限公司
エチオピア 東方工業園	江蘇省 永元投資有限公司
中国・ロシア(浜海辺疆区)農業産業合作区	黒竜江省 東寧華信経済貿易有限責任公司
ロシア龍躍林業経貿合作区	黒竜江省 ボダンコウ龍躍経貿有限公司
ハンガリー中欧商貿物流園	山東省 帝豪国際投資有限公司
キルギス アジアの星農業産業合作区	河南省 貴友実業集团有限公司
ラオス サイセター総合開発区	雲南省 海外投資有限公司
ウズベキスタン 鵬盛工業園	温州市金盛貿易有限公司
中国 ハンガリー宝思徳経済貿易合作区	煙台新益投資有限公司
中国 インドネシア経済貿易合作区	広西農墾集団有限責任公司
中国 インドネシア総合産業園区青山園区	上海鼎信投資有限公司
中国 インドネシア聚龍農業産業合作区	天津聚龍集団

出所：中国商務部“走出去”公共サービス website 及び各関連新聞報道資料より筆者作成

また同会は、政府間による対話促進、例えば中国・アフリカ協力フォーラム、上海協力機構、中国-ASEAN 首脳会議などの枠組みを活用した対外投資支援も活発に行っている。近年、2000年に設立された中国・アフリカ協力フォーラムは世界でも注目されており、3年に1回開催される。会議で議論された内容は、主に政治と地域の平和、安全保障、国際協力、経済開発協

<sup>175</sup> 中国国際貿易促進委員会のウェブサイトとジェットロの資料を参照

力、文化交流など幅広い。2018年9月の第7回中国・アフリカ協力フォーラムは北京で開催され、「WIN-WIN、より緊密な中国・アフリカ運命共同体のため」をテーマとして、中国とアフリカの53カ国の加盟国が参加した。会議で習近平国家主席が今後の3年間（2019～2021年）、産業促進、インフラ設備の改善、便利な貿易、持続可能な発展、能力建設、健康衛生、人文交流、平和安全”という“8の行動”を重点的に実施することを発表した。会議終了時には、具体的に「中国・アフリカ協力フォーラム北京行動計画」という方針が打ち出された<sup>176</sup>。

#### 4、 中国対外直接投資政策のインパクト

対外直接投資に対して、中国政府によって直接的または間接的に様々なサポートや支援政策が打ち出された。ここでは、これらの政策のインパクトを検討してみる。

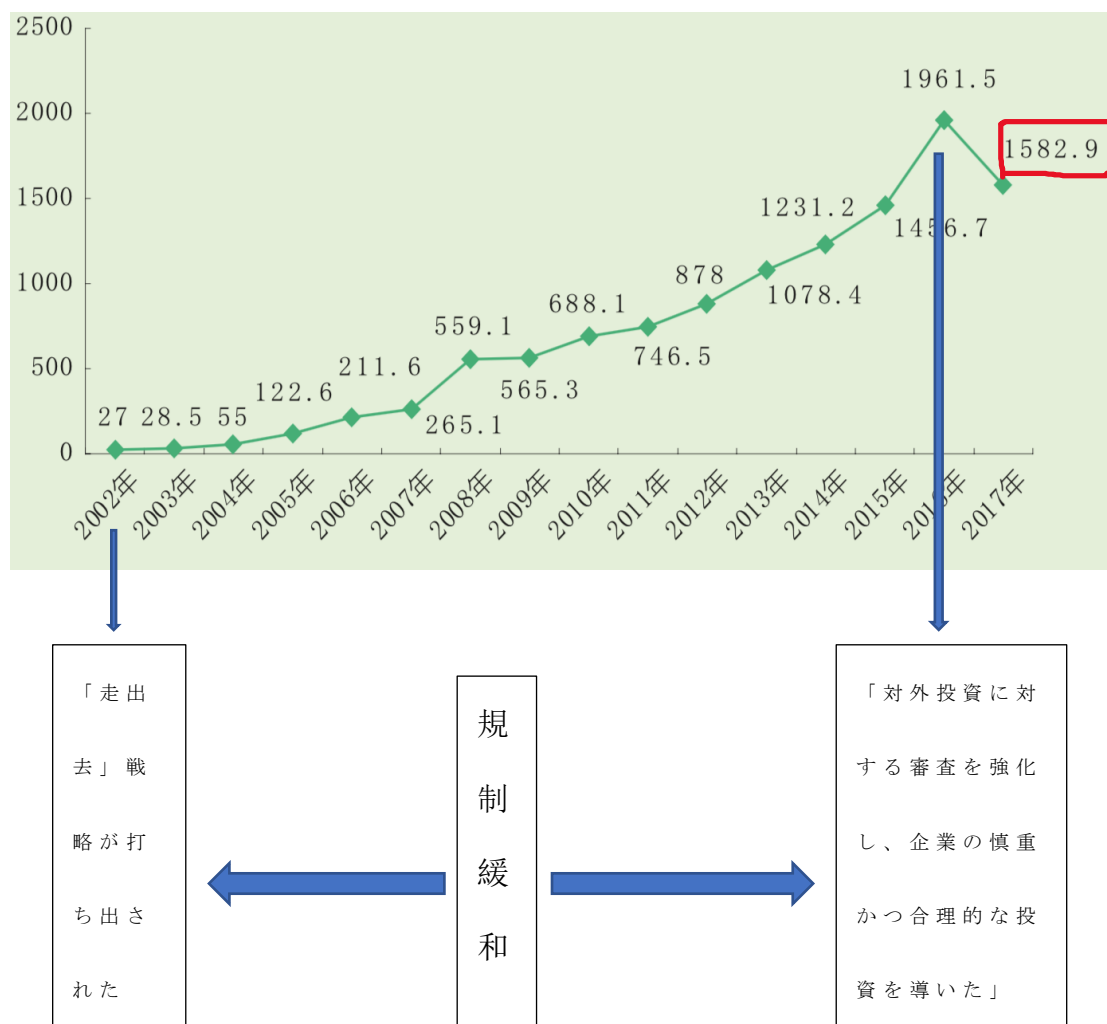
まず、中国の対外直接投資に関する国家戦略は対外直接投資の全体的な動きを大きく左右している。図4-1は中国対外直接投資政策による対外直接投資額の変動を示したものである。これを見ると、2002年に中国政府の「走出去」戦略が打ち出されてから、中国の対外直接投資は発展し、その後、第3節で述べたように、対外直接投資案件に対する許認可体制が徐々に緩和され、2016年には中国の対外直接投資額はピークの1961.5億ドルに達し、アメリカに次ぐ世界第2位となった。

---

<sup>176</sup> <http://www.focac.org> 及び『中国企業の国際戦略』ジェトロを参照



図 4-1 中国對外直接投資政策による對外直接投資額の変動



出所：中国商務部の各データや資料により筆者作成

しかしながら、中国の對外直接投資の急成長による潜在的リスクを防ぐために、中国商務部は2016年末から2017年初にかけて、對外投資の真実性やコンプライアンスに対する審査を強化し、企業の慎重かつ合理的な投資を指導した。中国商務部合作司の張幸福副司長によると、商務部は今後、對外投資を促進

し、規範化に向けた「放管服」（行政簡素化・権限委譲、監督管理の強化、強制サービスの最適化）改革を強めるとともに、引き続き対外投資の真実性やコンプライアンスに対する審査体制を整え、さらに対外投資の健全かつ穏やかな発展を促している<sup>177</sup>。

中国政府の対外直接投資に関する規制強化を背景として、2017年度中国の対外直接投資フロー額は前年同期比 19.3%減の 1582.9 億ドル（「2017年度中国対外直接投資統計公報」参考）で、年度データ統計を開始した 2002 年以来、初めての減少となった。

表 4-3 2013～2017 年中国対「一帯一路」沿線国の投資累計額の推移

年	投資額（億ドル）
2013	126.3
2015	189.3
2017	201.7

出所：2017年度中国対外直接投資統計公報のデータをもとに筆者作成

しかし一方、習近平国家主席が 2013 年には「一帯一路」国家戦略を発表してから、中国の「一帯一路」沿線諸国向けの投資は増加傾向にあり、フローベースで、2017 年には前年比 1.2% 増となった。近年、中国・アフリカ協力フォーラム、中国-ASEAN 首脳会議などの枠組みを活用し、中国と関連国家の互惠協力の推進により、2017 年には、中国企業の投資額は「一帯一路」沿線 57 カ国向け累計 201.7 億ドルで、前年同期比 31.5% 増であった。

<sup>177</sup> 新華社北京 2019 年 10 月 10 日  
[jp.xinhuanet.com/2018-10/10/c\\_137522](http://jp.xinhuanet.com/2018-10/10/c_137522)

このように、中国の国家戦略は対外直接投資の全体的な動きや投資地域の選択において極めて大きな影響を与えている。

上記のように、第3章で検討したケーススタディーと前節の様々な支援策を関連させてみると、企業それぞれの海外進出の活動が中国政府のサポートと緊密に関係していると言えるのである。

例えばハイアール・グループの場合には、1990年代には、中国国内で有数な大型家電メーカーとして中国政府に重視され、1999年初当時の胡錦濤国家副主席、6月に当時の江沢民国家主席・党総書記がハイアールを視察した。その後、中国国内で飽和状態にある白物家電のような産業が海外で組み立て生産を行なうことを推奨する政策が打ち出され、2001年には中国銀行がハイアール・グループに3億ドルを貸付け、これらの政府の支援政策により、ハイアール・グループは積極的に対外直接投資を展開し、欧州市場でも「三位一体」の現地化生産を実現した。その後、中国政府が1.3億ドルを投資して、2006年にパキスタンでハイアール・ルバ経済区を建設した。これはハイアール・グループを含めて多くの中国企業による途上国市場の開拓に重要な役割を果たしたと考えられる。

また、2019年5月15日に米商務省がファーウェイなど安全保障上の懸念がある外国企業が米国企業へ輸出することを規制すると発表した直後、中国国家財政部税務総局は、「ソフトウェア産業と集成电路産業の発展を励ますために、1年目から2年目には企業所得税を100%免除し、3年目から5年目には25%の法的税率で企業所得税を減免にする」ことを公表した。

この国家政策は中国の通信機器多国籍企業の代表としてのファーウェイ（華為技術）に対して非常に有利であったと考えられる。

さらに、三大国有石油企業の海外進出の場合には中国政府のバックアップとより一層緊密な関係がある。元々国営企業であるため、企業全体が中国政府によってコントロールされている。三大国有石油企業は「走出去」戦略（例えば：第10次5カ年計画では、「国際協力により国内で不足している資源の開発を支持し、国内産業構造の調整と資源置換を促進する」、第11次5カ年計画では、「相互補完、平等互惠の原則に基づき、海外資源の協力開発を拡大する」、第12次5カ年計画では、「国際的なエネルギー資源開発と加工の相互協力を深化させる」）や2012年の『中国エネルギー政策白書』などの政策や方針に沿いながら海外進出してきた。

以上のように、中国企業が海外進出する際には、中国政府の政策に大きく左右されているのである。

## 5、中国対外直接投資政策における問題点

これまでの20数年間、中国の対外投資管理制度においては、権限の委譲、規制の削減、審査・批准の期間の短縮などが進められてきたが、中国対外投資は依然大きな問題も抱えている

178。

---

<sup>178</sup> 何帆（2013）「中国対外投資の特徴とリスク」『季刊中国資本市場研究』2013年夏刊 59ページ

まず、対外直接投資の拡大にとって、最も大きな障害は、規制緩和は行なわれたものの、まだまだ中国では規制が多いということである。そのなかで、最大の問題として、中国はなお厳しい外貨管理体制と為替制度を敷いていることが挙げられる<sup>179</sup>。もともと、対外投資を外貨管理の領域で厳しく審査する主な目的は、外貨の不正流失を防ぎ、人民元の切り下げ圧力を減少することであった。しかし現在、外貨事情が改善し、外貨準備が急増して、人民元レートが切り上げの方向に変化しても、政策的にはなお企業の対外投資を規制する必要があると言う考えが支配的である。

また、これまで、為替制度に関してさまざまな緩和措置が実施されてきたが、企業の対外投資は依然として厳しく審査され、投資とそのために持ち出す外貨に関する許可も必要である。実際、審査を通過できず、資金の手当てが困難となり、対外投資を断念する事例も少なくない。また、審査に時間がかかるため、対外投資とくに買収の場合、うまくいかない場合もあった。

この問題は、現在進行中の人民元の為替制度の改革、特に資本取引の規制緩和の実施によって、今後徐々に解決されていくと考えられる<sup>180</sup>。

第二に、政府の過大な関与は進出先の警戒感を喚起しやすい。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結びつく。中国経済が急速に発展し、世界経済への

---

<sup>179</sup> 前掲と同じ 43 ページ

<sup>180</sup> 朱炎（2007）「中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題」『中国経営管理研究』2007年第6号 43～44 ページ参考

影響力を強めると、一部の国では中国企業による対外投資、特に企業買収を政治化問題化し、阻止しようとすることもある。中国企業の大規模な企業買収が急増するにつれ、被買収国では警戒感が強くなり、政治的介入によって買収が阻止される傾向が一層顕著になっている。そのため、中国企業による海外での企業買収についての国際環境はさらと厳しくなっている。

例えば、中国海洋石油（CN00C）がアメリカの石油会社ユノカルを買収しようとした際、ユノカルはアメリカで原油生産が全米の生産量の1%しか占めていないのにもかかわらず、またアメリカで生産した石油は一滴も中国に持ち帰らないにも関わらず、アメリカ議会の絶対的な反対によって、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得ないという事例も数多くある。

第三に、企業の所有・経営形態の違いによって、政府の支援措置が受けられるか否かが変わってしまう可能性が高いことである。

表 4-4 支援措置を受けた割合（企業別）

企業別	支援措置を受けた割合
国有企業	83.1%
民営企業	70.0%

出所：中国国際貿易促進委員会『中国企業海外投資及び経営状況調査報告』（2012年4月発表）

中央、地方のいずれの政府の取り組みにおいても、国有企業だけを対象に海外進出支援策を推進しているわけではないし、中小企業向けの関連政策も講じられてはいる。その一方で、対

外直接投資に関する各種方針（「第12次5ヵ年計画」など）の中では総じて、大規模国有企業の早期育成が強く押し出されており、奨励策の対象が有力大企業に絞り込まれ傾向が看取される。例えば、表4-4を見ると、国有企業では、何らかの支援を受けたと回答した割合が83.1%に達した。それに対し、民営企業では、受けられたと言う割合は7割と、国有企業と比べて13%ポイント下回っている。こうした企業間格差を是正し、民営企業であっても国有企業と同じ条件で支援措置を受けられる方向での改善が必要となっている。

## 5 本章のまとめ

本章ではまず中国の対外直接投資に関する「走出去」戦略の背景と目的を分析した。また中国政府によって公表された第10～12次5ヵ年計画における「走出去」戦略に関する内容を検討した上で、改革・解放以降、中国政府は企業の対外直接投資に関する規制を徐々に緩和してきたことを考察した。

次に第2節で中国政府の直接促進策：①対外直接投資案件に対する許認可体制の緩和②中国政府からの対外投資企業に対する資金的サポート③海外経済貿易合作区の建設などについて検討した。

第3節では中国政府の間接促進策、①中国国際貿易促進委員会などの機関を通じて中国企業が海外進出する際の情報提供サービス、商法サービス、企業の信用度調査などに関するコンサルティング ②政府間による対話促進（例えば中国・アフリカ

協力フォーラム、上海協力機構、中国-ASEAN 首脳会議などの枠組み) などについて検討した。

第 4 節では中国対外直接投資政策のインパクトを検討した。中国政府の「走出去」戦略と様々な支援策により対外直接投資は順調に展開してきたが、その後政府の規制強化により、2017 年には投資額が下がった。また、「一带一路」国家戦略の影響で、中国の「一带一路」沿線諸国向けの投資は増加傾向にあり、中国の国家戦略によって対外直接投資の全体的な動きや投資地域の選択は極めて大きな影響を受けた。第 3 章で検討したケーススタディーと前節の様々な支援策を関連させると、企業それぞれの海外進出の活動が中国政府のサポートと緊密に関係していることを明らかにした。

最後に中国の対外直接投資政策の問題点として中国政府の過大関与による進出先の警戒感の喚起や政府による支援対象企業の差別的な扱いがあることなどを分析した。



## 終 章

### 1、 本論文の主な結論

1978年の「改革・開放」戦略をきっかけとして、中国政府は計画経済モデルから市場経済建設中心の新路線へ大転換した。しかし当時の中国は豊富な低賃金労働力を持っているが、資本と技術が不足していた。そのため、鄧小平は1992年の「南巡講話」で、「引進來（外資導入を進めよう）」戦略を打ち出した。「改革・開放」と「引進來」戦略の実施に伴い中国経済は急成長し、また外資導入による輸出志向型の工業化戦略により、中国は「世界の工場」へと、さらに「世界の市場」へと変わった。しかし一方、経済成長に伴い、中国国内の資源・エネルギー不足、産業構造の高度化などの諸問題が中国経済を圧迫した。また、国内だけではなく、WTOへの加盟による国際的な競争激化や貿易摩擦などの問題も生まれた。これらの課題を解決するため、中国政府は2002年に「走出去」戦略を打ち出した。これをきっかけとして、中国の経済発展戦略は単なる外資導入から徐々に海外投資に変わり、その後、中国企業による海外への直接投資の動きは一層強まった。2017年末には、中国の対外直接投資は累計1.8兆ドルになり、アメリカに次ぐ世界第2位となった。

本研究は、上記のような中国企業による対外直接投資の現状と特徴について以下のようにまとめることができる。

まず第1章では、ハイマーの独占的優位性理論、バーノンのプロダクト・ライフ・サークル理論と内部化理論及びダニングの折衷理論という4つの代表的な伝統理論を検討した。これらの理論は、先進国企業による対外直接投資を対象にしており、発展途上国としての中国の対外直接投資を十分説明していない。

また、途上国の対外直接投資に関する理論的研究としてのラルの技術の「局地化理論」とウェルズの「小規模技術論」という2つの理論は、1990年代の中国から東南アジア諸国への対外直接投資のプロセスをある程度で説明できるが、NIEsの多国籍企業によるハイテク産業への投資や、ファーウェイの海外進出などにみられる先進国多国籍企業と競合している現象は説明できない。その他、ダニングのIDPモデル「投資発展経路モデル（5段階理論）」は、一国の対外直接投資はその国の経済発展経路と水準に大きく左右されるが、一般的に一国の1人当たりGDP水準と対外直接投資の発展経路は一定の関係を持ち、また一国の投資発展経路は5つの段階に分けられる。この理論は途上国の対外直接投資を考察する際には一定の理論的根拠を提供していると言える。

さらに、本章では中国企業の対外直接投資に関する研究として、欧米や日本だけではなく、中国国内の研究についても検討した。結論として、中国企業の対外直接投資は先進国企業の海外進出とはかなり違いがあるので、中国の内外の研究者の研究の重点も相違が存在している。例えば、中国以外のほとんどの研究者は、主流派理論に基づき、競争優位の伝統理論の範囲に

限られている。中国国内の研究者は、中国の多国籍企業の発展についての研究を段階論的に考察し（呉彬・黄稻（1997）、洗国明・楊銳（1998））、またハイマーの競争優位理論の再解釈が多く、中国企業の海外進出の要因を技術獲得、市場開拓、経営ノウハウの習得、天然資源の獲得及び貿易障壁の回避などに求めている。

すなわち、これらの研究は主に企業自体の所有権優位や内部化優位を重視し、またホスト国の立地優位や企業の主体的な側面に重点を置き、中国政府の役割をそれほど重視していなかった。裴（2005）は、母国の産業組織や政策支援などが対外直接投資に重要な影響を与えると指摘したが、中国海外投資の促進に関するデータが古く、中国の対外直接投資が本格的に展開して以降の15年間において中国政府の支援策や中国の多国籍企業がそれに応じてどのように行動したかについては触れていない。

以上のように、中国の対外直接投資を分析する際には、企業自体が持つ優位性だけではなく、中国の国家戦略や政府の支援策にも注目すべきである。従って、中国の対外直接投資政策が中国の多国籍企業の海外進出に具体的にどのように影響しているかについても着目する必要がある。

第2章では、まず中国企業の対外直接投資の現状と推移を考察した。WTO加盟後、中国の対外直接投資は急速に拡大し、特に2005年から本格的に展開してきた。2017年には、フローベースでアメリカと日本に次ぐ世界第3位になり、ストックベースでは1.8兆ドルに達し、世界第2位になった。

また、国・地域別の構造をみれば、中国の対外直接投資はアジアが7割弱で圧倒的に大きい。アジアとラテンアメリカへの直接投資が多いのは、香港、バージン諸島、ケイマン諸島への投資によるものである。業種別構造ではリース・ビジネスサービス業向けの投資が最も多いことを明らかにした。また、第2節では中国対外直接投資の特徴として①香港が中国の対外直接投資の展開に大きな役割を果たしている。②中国対外直接投資企業の中で、中央国有企業の構成が減少する一方で、非国有企業の海外進出が徐々に発展してきている。③中国企業の海外M&Aが増加傾向にあることを究明した。

特に中国の対外直接投資においては、香港向けの投資が圧倒的に多いが、その中では、香港本土への投資だけではなく、香港を経由して第三国・地域へ投資するケースも多く存在していることが明らかになった。すなわち、数多くの中国本土の企業が香港にある子会社に投資し、これらの子会社を介して第三国・地域に投資している。

第3節ではアンケート調査に基づく実証研究によって、中国企業の海外進出の要因を検討した。結論として、市場の拡大、または資源・エネルギーの獲得や技術・ノウハウの獲得およびブランド力の向上が中国企業の対外進出動機としてもっとも多く挙げられる。

または上述の要因以外には、中国政府による強力なバックアップも企業進出動機であった。

第4節では、中国対外直接投資の背景を究明した。外資導入政策とWTOへの加盟により、2000年代から中国の輸入が急増

し、結果として、貿易黒字の基調が続いてきた。中国は巨大な貿易黒字の拡大により世界での存在感を増すとともに、欧米諸国との貿易摩擦も徐々に激しくなった。また持続可能な経済発展のため、資源・エネルギーの需要が伸びており、または労働集約型産業から脱出するために、技術・ノウハウが不可欠なものである。中国の対外直接投資は上述のことを背景として、急速に拡大してきた。

第3章では、まずハイアール・グループとファーウェイという二つの非国有企業（民営企業）の海外進出の実状を考察し、これら企業の国際化戦略とそれぞれの海外進出の優位性と要因を分析した。

ハイアール・グループは海外進出の過程で、「先難後易」という戦略をとった。すなわち、ブランド力を向上させるためや、また海外市場と技術を獲得するため、さらには貿易摩擦を回避するために、始めに進出の難しい成熟した先進国市場—アメリカ、ドイツ—において冷蔵庫を製造・販売し、経験を積んで競争力を高めて比較的参入しやすい発展の遅れた開発途上国へと拡大していく方針をとった。

それに対して、ファーウェイの場合は、「先易後難」の戦略によって国際化を展開した。第1段階は旧ソ連、東欧、アフリカ等の新興市場への輸出や保守管理拠点設置など、多国籍企業化の発展段階から見れば準備段階にあたる。第2段階は初期段階で、ヨーロッパ市場への進出・保守管理拠点設置と世界各国での研究開発体制の構築を行う段階。第3段階は本格化段階であり、日本とアメリカへの進出を行う段階である。

このように、ファーウェイの海外進出戦略は、ハイアールの「先難後易」の国際戦略とは異なり、所得水準の低い国・地域から始まり、次第に新興国市場へ、さらにビジネス経験や技術の蓄積並びに資本の蓄積を積んでから、欧米や日本などの技術水準や所得水準が高い先進国へ参入するという多国籍化戦略であった。

また、ファーウェイの競争優位性というのは、時期によって変化している。当初は、製品のコスト面で優位性があったが、その後、ファーウェイは研究・開発及びイノベーションに重点を移し、技術力が自社の強みとなり競争優位性を保つようになってきた。現在も持続的に研究開発への投資が行われ、競争優位を維持してきている。

さらに、本章では、中国石油天然気(天然ガス)集団公司(China National Petroleum Corporation: CNPC)、中国石油化工集団公司(China Petrochemical Corporation: Sinopec Group)と中国海洋石油総公司(China National Offshore Oil Corporation: CNOOC)という三大国有石油会社の海外進出を検討した。進出の要因は既述の民営企業とは大きく異なり、中国経済発展に必要なエネルギー確保のためであり、これは中国政府の政策によって規定されるものであった。

このように、中国の民営企業と国有企業の海外進出は、その背景と要因がかなり異なり、企業それぞれの優位性も異なっていた。しかし、各企業の優位性について論じたように、民営企業と国有企業の両者とも中国政府による政策の強力なサポートや資金上の援助と緊密な関係があることがわかった。即ち、中

国政府のバックアップと支援が中国企業の海外進出において大きな役割を果たしているといえるのである。

第4章では、まず中国の対外直接投資に関する「走出去」戦略の背景と目的を分析し、中国政府によって公表された第10～13次5カ年計画における「走出去」戦略に関する内容を検討した。そして、改革・解放以降、中国政府による企業の対外直接投資に関する規制が徐々に緩和されてきたことを明らかにした。

次に中国政府による具体的な海外投資の直接促進策と間接促進策を検討した。中国の対外直接投資政策は、中国政府の「走出去」戦略と様々な支援策により、2017年には投資額が下がってきたが、それまでは順調に増加してきた。また、「一带一路」国家戦略の影響で、中国の「一带一路」沿線諸国向けの投資は増加傾向にあり、中国の国家戦略が対外直接投資の変動や投資地域の選択に極めて大きな影響を及ぼしてきたことを明らかにした。また、第3章で検討したケーススタディーと第4章でみた様々な支援策を関連させると、企業それぞれの海外進出の活動も中国政府のサポートと緊密に関係があることも解明した。

総括すると、本論文は中国の対外直接投資について理論的・実証的な研究を行ったうえで、以下の三点の結論を得ることができた。

まず第一には、中国の対外直接投資はWTO加盟後急速に拡大し、2005年から本格的に展開し、2017年末には、対外直接投資

は累計 1.8 兆ドルになり、アメリカに次ぐ世界第 2 位となった。

投資先は香港向けの投資が圧倒的に多く、6 割を占めている。中国企業の海外進出の際には、香港は極めて重要なポジションを占めるが、その 6 割の投資が香港を経由してさらに他の国・地域へ再投資されている。また、投資分野では先進国のような金融業、製造業ではなく、中国企業は、リース・ビジネスサービス業向けに多くの投資を行っている。

第二には、企業の所有形態別に国有企業と民営企業が分けると、企業の海外進出の要因と優位性にはある程度相違があった。しかしいずれも政府の支援や国の政策に影響され、その中で特に国有企業の投資の場合には政府のバックアップと緊密に関係し、国の政策に大きく左右されていた。

第三には、中国の対外直接投資は「走出去」戦略によって、政府による企業の海外進出に関する規制が徐々に緩和されてきている。また、中国政府による対外投資の許認可の緩和や資金的サポート及び海外経済貿易合作区の建設などの直接促進策がとられ、また中国国際貿易促進委員会（CCPIT）などの政府機関を通じた中国企業の対外投資の間接的に支援する政策もとられた。

さらに、中国の対外直接投資政策のインパクトでは、中国の国家戦略は対外直接投資の全体的な動きや投資地域の選択において極めて大きな影響を与えた。また、企業それぞれの海外進出の活動が企業自体の所有優位性や立地優位性などと緊密な関



係があるが、中国政府の強力なサポートとも緊密な関係を持っている。

## 2、本論文の主な貢献

本論文が中国対外直接投資に関する研究に貢献していると考えられるのは以下の4点である。

まず第1には、中国の対外直接投資においては、香港向けの投資が約6割を占め、さらに、その約6割が香港を経由し、さらに第三国・地域に投資されており、中国の対外直接投資における香港の重要性が非常に大きいことを明らかにした。

第2には、これまで多くの研究者は競争上の優位性については、主に企業自体が持つ経営上の優位やホスト国による優遇に基づく優位を重視して、海外進出を説明してきた。その際企業自体が有する要因に重点を置き、政府の役割をそれほど重視してこなかった。例外として、裴（2005）が、母国の産業組織や政策支援が対外直接投資に重要な影響を与えると指摘していたが、使用したデータが古く、中国の対外直接投資が本格化した15年間における中国政府の支援策や中国企業の行動について触れていない。本論文は、企業優位性だけではなく、中国政府の政策や国家戦略の役割という側面にも注目した。また、分析において最新のデータを利用し、政府からのサポートや様々な支援策を検討し、国家の政策と企業行動との関連を分析した。

第3には、対外直接投資政策の影響を国レベルと企業レベルという両視点から分析した。まず、国レベルでは中国の対外直接投資の現状とそれに関する政策の変遷を分析し、それに基づ

いて、中国対外直接投資政策の影響を究明した。一方、個別企業レベルではケース・スタディとして、各企業の具体的な海外進出する際の要因と優位性を分析し、中国政府の政策が各企業の海外進出に大きな影響を及ぼし、投資における優位性を形成していることを解明しようとした。

さらに、分析の手法上、中国の対外直接投資を業種別に検討している研究が多いが、本研究では、これまであまり行われてこなかった企業の所有形態別に分析した。なぜならば、国有企業には直接的に政府の政策の影響が及ぶから国有企業と民営企業を分けて、それぞれの企業の対外直接投資の要因と優位性の相違を究明する必要があると考えられたからである。

### 3、今後の研究課題

本研究には、以下の今後の研究課題が残されている。

まずは、研究対象範囲についてである。本研究は主に2000年代以降の中国の対外直接投資を分析し、さらにケース・スタディとして個別の中国企業の国際化を究明したが、企業の海外進出の動機と要因を明らかにするために、今後はより多くの具体的な事例を分析する必要がある。とくに、大手企業だけでなく、中小企業の海外進出についても研究対象を広げていきたい。

さらに、現地企業にインタビューを行うことを通じて、研究をより深化させる必要がある。

また、研究資料についてである。香港向けの投資に関しては、中国多国籍企業のケースを分析した結果、中国企業が香港

を經由し、再び第三国に投資していることは明らかになったが、実際に香港を經由して具体的にどのような国・地域へ、またはどのような分野に投資しているかをより詳しく分析することも今後の課題のひとつである。

さらに、対外直接投資の意義についてである。中国の対外直接投資は国内経済と具体的にどのような関係を持っているか、さらに、投資先の国々にどのような影響を与えているのか、投資先の国々の雇用創出や産業発展にどのように寄与しているかを検討していきたい。

その他、中米貿易摩擦が激しくなっている現段階において、この摩擦によって、中国の多国籍企業がどの程度影響されるかという点は重要である。またどのような対応をするのかについても分析しなければならない。また、中国政府の「新常態」と「一帯一路」戦略のもとで、今後中国の対外直接投資がどのように展開していくのかについて考察することも今後の課題として残されている。

さらに、対外直接投資は中国の産業発展と貿易構造に重要な関係を持っており、貿易大国から貿易強国への転換や中国製造から中国創造への転換において対外直接投資はどの程度寄与するかについても検討していきたい。

## 参考文献

### 中国語文献

- 程惠芳（1998）『对外直接投資比較優勢研究』上海三聯書店
- 馮雷・夏先良（2011）『中国“走出去”方式創新研究』社会科学文献出版社
- 何帆（2013）『中国对外投資：理論與問題』上海財經大學出版社
- 黃益平等（2013）『中国对外直接投資研究』北京大學出版社
- 黃益平、王碧珺（2012）『超越奇跡：變革世界的中国改革』北京大學出版社
- 金堅敏（2013）「中国的国有企業改革與競爭力」『21』Vol.38
- 李鋼（2000）『“走出去”解放戰略與案件分析』中国对外經濟貿易研究社
- 李桂芳（2014）『中国企業对外直接投資分析報告』中国人民大学出版社
- 李国学（2013）「制度約束與对外直接投資模式」『國際經濟評論』2013年第1期
- 李凝（2012）『轉型時期中国企業对外直接投資研究』中央編譯出版社
- 林念（2013）「企業揚帆到政府起航—關於國際投資協定的討論」『國際經濟評論』2013年第1期
- 劉宏傑（2015）『中国能源对外直接投資』社会科学文献出版社

- 劉潔（2013）『中國企業「走出去」發展報告』社會科學文獻出版社
- 劉陽春（2008）「中國企業對外直接投資動因理論與實証研究」  
『中山大學學報』第3期
- 魯桐·李朝明（2003）「溫州民營企業國際化」『世界經濟』第  
5期
- 苗洪亮（2010）「中國企業對外直接投資的動因與國內政策環境  
分析」『黑龍江對外經貿』第5期
- 裴長洪（2006）『中國海外投資促進體系研究』中國社會科學院
- 王梅（2014）『中國投資海外』中信出版社
- 汪秀琮·藍海林（2012）『轉型期制度環境對企業跨區域市場進  
入模式的影響機制研究』經濟科學出版社
- 王志樂（2012）『跨國企業中國報告』中國經濟出版社
- 吳彬·黃稻（1997）「二階段理論：外商直接投資新的分析模型」  
『經濟研究』第7期
- 吳先明·黃春逃（2016）「中國企業對外直接投資的動因：逆向投  
資與順向投資的比較研究」『中國工業經濟』第1期
- 洗國明·楊銳（1998）「技術累積、競爭策略與發展中國家對外  
直接投資」南開大學國際經濟研究所『經濟研究』第11期
- 項本武（2005）『中國對外直接投資：決定因素與經濟效應的實証  
研究』社會科學文獻出版社
- 徐忠等（2013）「金融如何服務與企業走出去」『國際經濟評  
論』2013年第1期
- 余勝海（2013）『華為走多遠 - HUAWEI -』中國友誼出版公司

- 趙偉（2004）『中國企業“走出去”-政府政策取向與典型案例分析』經濟科學出版社
- 鍾飛騰（2015）『對外投資新空間』社會科學文獻出版社
- 中國 CCTV 財經網『中國經濟大講堂』2019 年 8 月 29 日付
- 中國國際貿易促進委員會（2011）『中國企業的對外投資現狀與意向調查報告』
- 中國國家統計局 『中國對外直接投資統計公報』各年度
- 中國國務院（1996）『關於中央對外貿易發展基金問題的批准』
- 中國科技日報（2011）「中國綠色家電引領世界市場」『科技日報』2011 年 4 月 20 日付
- 中國商務部（2018）『中國境外經貿合作區投資指南』
- 中國商務部（2011）「中國商業電訊」2011 年 12 月 30 日付

## 日本語文献

- 天野倫文・大木博巳（2007）『中国企業の国際化戦略——「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』ジェトロ
- 天野倫文（2005）「中国家電産業の発展と日本企業—日中家電企業の国際分業の展開—」『開発金融研究所報』No. 22
- 板木雅彦（1985）「多国籍企業と内部化理論——S. ハイマーから折衷理論にいたる理論的系譜とその検討（上）」京都大学経済学会『経済論叢』第136巻第2号
- 伊藤元重（1996）『市場主義』講談社
- 井上博（2012）『多国籍企業と国際生産—概念・理論・影響』同文館
- 尹景春（2009）「海外進出中国企業の現状と課題」『文化論集』第34号
- 苑志佳（2007）「中国企業の海外進出と国際経営」中国経営管理学会『中国経営管理研究』第6号
- 苑志佳（2014）『中国企業対外直接投資のフロンティア』創成社
- 王曙光（2002）『ハイアールグループ—世界に挑戦する中国家電王者』東洋経済新報社
- 大木博巳・清水顕司（2014年）『中国企業の国際戦略』ジェトロ出版
- 大橋英夫（2003）『経済の国際化』（シリーズ現代中国経済5）名古屋大学出版社

大原盛樹（2002）「中国家電産業におけるハイアールグループの展開と競争優位」（星野妙子等編（2002）『発展途上国の企業とグローバリゼーション』第6章）アジア経済研究所出版

奥村皓一・夏目啓二・上田慧編『テキスト多国籍企業論』ミネルヴァ書房

何帆（2013）『国際経済評論』中国社会科学院出版

川井伸一（2013）『中国多国籍企業の海外経営』日本評論社

木村麻衣（2010）「中国企業の経営分析」『第186回産業セミナー』

金哲敏（2017）「中国の対外直接投資の発展経路と戦略指向」桜美林大学大学院博士論文

[https://www.obirin.ac.jp/academics/postgraduate/international\\_studies/course\\_humanities/papers\\_doctoral/r11i8i000001wwld-att/2017\\_Kim\\_Total.pdf#search=%27中国の対外直接投資の発展経路と戦略%27](https://www.obirin.ac.jp/academics/postgraduate/international_studies/course_humanities/papers_doctoral/r11i8i000001wwld-att/2017_Kim_Total.pdf#search=%27中国の対外直接投資の発展経路と戦略%27)

国際貿易投資研究所（2016）「『新常态』下における中国の対内・対外発展戦略の行方～一帯一路、都市化との関連を中心～」『ITI調査研究シリーズ』No.20

郭四志（2006）「中国3大国有石油メジャーの海外戦略」日本エネルギー経済研究所 IEEJ 第23回研究報告・討論会のプレゼン資料



- 郭四志（2007）「中国 3 大国有石油会社の投資・経営戦略と影響について」『中国経営管理研究』 第 6 号 日本エネルギー経済研究所
- 小島末夫（2005）「中国の“走出去”戦略と対外投資奨励」『季刊国際貿易と投資』 2005 No. 61 国際貿易投資研究所
- 小林誉明（2007）「中国の援助政策—対外援助改革の展開—」『開発金融研究所報』 第 35 号
- 酒向浩二（2010）「中国企業の対外投資戦略—“走出去”戦略の概要と投資先としてのアジア及び日本の位置付け」『みずほりポート』 2010 年 9 月 27 日 みずほ総合研究所
- 佐野淳也（2010）「中国の対内直接投資の動向と外資誘致政策の変化」『環太平洋ビジネス情報 RIM』 Vol. 10 No. 39
- 佐野淳也（2013）「拡大を続ける中国の対外直接投資」『環太平洋ビジネス情報 RIM』 No. 48
- 施重会（2006）「ハイアールの組織構造と経営戦略の分析」『中国企業の企業行動の分析』 杏林大学大学院国際協力研究科 No. 3 2006.
- ジェトロ『各年度中国企業の対外直接投資動向』
- ジェトロ（2017）「転換期を迎えるグローバル経済」『世界貿易投資報告』
- 邵永裕（2015）「拡大する中国対外直接投資の現状と展望（上）」『MIZUHO CHINA MONTHLY』 2015 年 4 月号 みずほ銀行中国営業推進部

- 姜紅祥（2007）「中国企業の対外直接投資活動に関する考察」  
『龍谷大学経済学論集』第46巻第4号
- 姜紅祥（2010）「戦略資産獲得と対外直接投資—中国の場合」  
龍谷大学大学院『経済研究』No.1
- 朱炎（2007）「中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題」『中国経営管理研究』2007年第6号
- 住友信託銀行（2010）「中国の対外直接投資の現状と方向性」  
『調査月報』2010年12月号
- 関口末夫書評（2003）大橋英夫『経済の国際化』（シリーズ現代中国経済5）ジェトロアジア経済研究所 アジア経済44巻10号
- 関下稔（2002）「海外直接投資の概念と基底に関する考察」  
『立命館国際研究2002年3月号』 95ページ
- 関根栄一（2009）「中国企業の対外直接投資の現状と展望」  
季刊『中国資本市場研究』野村資本市場研究所
- 薛国萍（2001）「アジア多国籍企業」江夏健一・桑田儀晴『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館第17章
- 竹原美佳（2012）「中国国有石油企業の石油・天然ガス対外投資」ジェトロ『中国経済』2012年10月号
- 田中修（2011）『2011～2015年の中国経済』蒼蒼社
- 趙長祥（2004）「ハイアールグループのネットワーク組織の形成」『経営労働』第39巻
- 張鵬（2008）「中国の対外直接投資活動拡大の背景と要因」  
筑波大学博士学位論文

- 中川涼司(2012)「ファーウェイとレノボの対日進出」『ICCS  
Journal of Modern Chinese Studies』Vol.4(2)
- 中川涼司(2012)「華為技術と聯想集團の対日進出—中国企業  
多国籍化の二つのプロセス再論—」『ICCS 現代中国学ジャー  
ナル』第4巻第2号
- 中川涼司(2013)「中国企業が多国籍企業化—発展途上国多  
国籍企業論へのインプリケーション—」『立命館国際研究』  
第26巻第1号
- 高橋五郎(2008)『海外進出する中国経済(叢書現代中国学の構  
築に向けて)』日本評論社
- 夏目啓二(2014)『21世紀のICT多国籍企業』同文館出版  
日本経済新聞 2019年6月7日
- ハイマー(1976)著 宮崎義一編訳(1979)『多国籍企業論』  
岩波書店
- 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』No.16
- 萩原陽子(2013)「世界第3に浮上した中国の対外投資」  
三菱東京UFJ銀行経済調査室『経済レビュー』No.16
- 長谷川信次(1996)『海外直接投資と日本経済』東洋経済新報  
社
- 服部健治(2013)「クグローバル経営組織論から見た中国企業  
の分類試論」『中国21』Vol.38
- 堀口正(2010)『中国経済論』世界思想社

- 前田篤穂（2005）「市場食い込み目立つ中国通信機器企業」  
『ジェトロセンサー』2005年8月号
- 末広昭（2000）『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版  
社
- 丸川知雄・中川涼司（2008）『中国発・多国籍企業』同友館
- 水野一郎（2010）「ハイアールの経営管理システムについて」  
第187回公開講座
- 三井住友銀行（2017）「対外投資拡大続く中国企業の活用促す  
香港」『SMBC Business Focus』香港発第23号 三井住友銀  
行香港グループ
- 八ツ井琢磨（2018）「中国企業の国際化の拠点として存在感を  
高める香港」『MITSUI & CO. GLOBAL STRATEGIC STUDIES  
INSTITUTE REPORT』2018年2月 三井物産戦略研究所
- 横井陽一（2005）『中国の石油戦略：石油石化集団の経営改革と石  
油安全保障』化学工業日報社
- 李光浩（2002）「中国国有企業の株式化と問題点」『現代社会文  
化研究』第23号
- 劉永鵬（2015）「中国通信機器多国籍企業の国際化戦略：華為  
技術と中興通訊のケースを中心として」『経営論集』東洋大  
学学術情報リポジトリ 85号
- 渡辺紫乃（2017）「習近平政権下の中国共産党・中国政府と三  
大国有石油会社」日本国際問題研究所編（2017）『国際秩序  
動揺期における米中の動勢と米中関係中国の国内情勢と対外  
政策』第6章参考

## 英語文献

- Bernard, Y. and Randall, M. and Minyuan Zhao (2008) ,  
‘Perspectives on China’ s outward foreign direct  
investment’ , *Journal of International Business  
Studies* Vol.39, No.3.
- Bonaglia et al. (2007) , ‘Accelerated  
internationalization by emerging multinationals: The  
case of white goods sector’ , *Journal of World  
Business* Vol.42(4).
- Buckley, P.J. and Casson.M.C.(1976), ‘A long-run theory  
of the multinational enterprise’ , in P.J. Buckley and  
M.C. Casson(eds), *The Future of the Multinational  
Enterprise*, London: Macmillan.
- Dunning, J.H.and Narula, R. (1996), ‘The investment  
development path revisited: some emerging issues’ ,  
in J.H. Dunning and R. Narula(eds), *Foreign Direct  
Investment and Governments, Catalysts for Economic  
Restructuring*, London: Routledge.
- Gammeltoft, P. (2008) , ‘Emerging multinationals:  
OutwardFDI from the BRICS countries’ *International  
Journal of Technology and Globalisation* Vol.4(1).

- Hymer, S. H. (1976) , *The International Operations of National Firm: A Study of Direct Foreign Investment*, doctoral dissertation, Cambridge, MA: MIT Press.
- Joseph Healy (2018) , *Chinese Firms Going Global- Can They Succeed?* Judo Capital, Australia& University of Queensland, Australia : World Scientific Press.
- Raff, H. (2009), ‘The Choice of Market Entry Mode: Greenfield Investment, M&A and Join Venture’ . *International Review of Economics & Finance*, Vol.18(1).
- Ruth Rios-Morales and Louis Brennan (2010) , ‘The Emergence of Chinese Investment in Europe’ . *EuroMed Journal of Business*. Vol.5(2).
- Ruth Rios-Morales (2017) , ‘Attracting Chinese Foreign Direct Investment to Small, Developed Economies: The Case of Ireland: Attracting Chinese Foreign Direct Investment to Ireland’ , *Thunderbird International Business Review*, Vol.59(3).
- Sanjaya Lall (1983) , *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises* Chichester: John Wiley Press.
- UNCTAD(1990~2017) *World Investment Report*
- Vernon, R. (1966) , ‘International Investment and International Trade in the Product Cycle’ , *The Quarterly Journal of Economics*.No. 80.

Wells, Louis, T., Jr. (1983), *Third World Multinationals:  
The Rise of Foreign Investment from Developing  
Countries*, Cambridge, MA: MIT Press.