

中国企業の海外進出をめぐる一考察： 2008年前後の日中間ビジネスを中心に¹⁾

A Study of Overseas Expansion of Chinese Enterprises： Focusing on Sino-Japanese Business Relationship Around the Year 2008

高久保 豊
Takakubo Yutaka

1. はじめに

本稿の目的は、21世紀に入って世界で存在感が高まりつつある中国企業に着目し、「走出去」と呼ばれる海外進出戦略の特徴を垣間見ながら、若干のインプリケーションを導くことにある。ここでのインプリケーションは、「次世代ビジネス」として注目される東アジアの新しい市場とそれに対応すべき技術連関を背景とする事柄に限定し、日本と中国との間のビジネスに関わる言及にとどめることにしたい。

はじめに、いくつかの前提とすべき事柄と疑問点を確認しておきたい。

第一に、今日中国企業の目指すべき方向として、低価格品の供給基地というイメージから脱却する意識が中国で高まりつつある。習近平政権の打ち出す「新常态」にもその含意がある。ところが、日本側が必ずしもこの意識転換に対して前向きといえない反応をとることが少なくない。それはなぜなのか。

第二に、本稿は主として2008年前後の資料にとどまるが、それまで中国企業が直接投資という形で日本に進出するケースが少な

かったのはなぜか。当時の中国政府や中国企業は日本ビジネスに対してどんな姿勢をとってきたのか。それが今日の日中間ビジネスのあり方と関連を持つのか否か。

第三に、日本単独の市場、もしくは日本単独の技術というとらえ方からの転換である。今日では環境重視などを契機として、事業連鎖構造の再編成を促す動きが世界的に活発化している。東アジアにおいても、新市場・新技術をめぐる新しい戦略提携や新しいビジネスモデルへの活動が進行しつつある。

こうした背景を基にして、本稿ではまず、中国企業の海外進出戦略をめぐる2つの先行研究を簡単にレビューしたい。続いて、中国で出された資料を基にして中国企業の日本に対する進出が顕著でなかった背景を探究する。最後に、今後の日本企業と中国企業との連携の可能性をめぐる、東アジア市場・技術連関という視角を提起し、技術構造の世界的な転換を背景とするグローバルな事業連鎖の動向を踏まえ、MOT（技術経営：Management Of Technology）に対する新たな光の当て方に繋げていきたい。これらを総合し、東アジア規模の新しいビジネスモデル

を探ることの意義を確認したい。

2. 中国企業海外進出に関する日本における先行研究

中国企業の対日ビジネスに関する議論は、これまで大きな話題にならなかった感がある。中国企業にとって日本市場は進出が困難で、チャンスが少なく、魅力の薄い舞台なのだろうか。

日本で分析された代表的な先行研究を2点ほど瞥見し、考察の契機としたい。

(1) 愛知大学 (2007) 『中国経済の海外進出の実態と背景』

この報告書は、中国現地調査の実施や中国企業アンケートの実施を通じて、海外直接投資を行う中国企業の定量的・定性的な把握とその経営上の位置づけや問題点の把握を試み、海外直接投資の背景となる諸条件や要因を析出するための中国経済の内部分析を行った大型共同研究の成果の要約である。

以下では3編の論文を垣間見ることにしよう。

第1編は、高橋五郎「中国経済の走出去（海外進出）の生成と展開—経済学的現代中国学への視座」である。この論文では、「走出去」が中国企業による海外直接投資を含む中国経済の多様な海外進出の姿を示し、その発展可能性が大きいことを指摘している。

高橋氏によれば、「走出去」が国家戦略として明瞭に位置づけられたのは、2001年3月15日の第9期全国人民代表大会第4回会議で採択された「国民経済と社会発展のための第10次5か年計画要綱」であった。2004年7月に商務部・外交部の連名で「対外投資国別産業導向目録」が通知され、あらゆる地域の投資国別の中国企業による投資適格産業のリストアップが行われた。そして、2006年の第11次5か年計画「第37章第1節『走

出去』戦略の実施」において「走出去」のさらなる具体化が謳われたという²⁾。こうした中国海外進出現象の総体を、高橋氏は産業別ないし企業別の問題として捉える視座が必要であると唱えている。

第2編は、康栄平「中国企業走出去初論」である。康氏は、中国企業が「走出去」を行う背景として、天然資源の獲得、情報・技術の獲得、新市場の獲得、金融資源の獲得というこれまでよく見られた4つの要因に加え、「多国籍企業のグローバル化」、「急速な輸出増加の代替戦略」、「合理的な外貨準備」という3つの新しい要因を挙げている³⁾。続いて、「走出去」に深く関わる若干の理論を紹介する。その第一は、1980年代半ばに至る前の社会・経済・技術の状況を背景とする伝統的な多国籍企業論であり、その第二は、グローバル経済の下における多国籍企業論であるという。前者は多国籍化する以前の企業が国内で順調に発展していることを前提とし、その下での多国籍化は大型化・重量化を主流としていたが、90年代に相当する後者の段階になると、小型化・軽量化ないしバーチャル化ともいべき新たな発展形態が見られるようになるという⁴⁾。

さらに、康氏が長年研究を重ねて概念化した後発型多国籍企業の考え方を紹介し、外来のコア技術の特徴とするこの類型をさらに3つの種類、すなわち、①自然成長型、②生来開放型、③開国転換型という3つに分けたうえで、改革・開放政策以降の中国企業のグローバル化の特徴を「③開国転換型」に位置づけている。この③タイプは、開放政策実施以前から大きく発展し、国家が開放政策を採用した時点ですでに他の企業よりも強い実力を有する類型として説明されるものである。しかし、1990年代後半になると状況が一変し、さらなる発展をみせる海爾集団（以下「ハイアール」とも表記する）、華為、小天鵝、金城モーターなどの中国企業は「①自然発展型」

の特徴を持つようになる。これは日本のトヨタやパナソニックと同様の発展類型に位置づけられるという⁵⁾。

康氏は、以上を基にして、華人企業のグローバル化の道筋を、①（グローバル化に対する）優位性先行型と、②（優位性先行型に対する）グローバル化先行型の2類型に分類する。そして、前者をさらに（イ）技術主導型、（ロ）規模の経済&低コスト型、（ハ）範囲の経済&グループ化型の3タイプに、また後者を（ニ）技術獲得型、（ホ）販路獲得型、（ヘ）原料獲得型の3タイプに分けている。そのうえで、中国における海爾集団、TCL集団、海信集団、華為技術、京東方、華立集団、聯想集団（以下の「レノボ」に同じ）、中国華源集団、中石油集団、中海油集団、万向集団、金城集団、上海電気、首鋼集団、中色建設集団、宝鋼集団の16社の成長モデルをこの枠組みに照らして分析した。その結果、いずれも華人企業のグローバル化の道筋に類似しているとの知見を得ることとなったとし、各企業が上記（イ）～（ヘ）のいずれのタイプに位置づけられるかを論じている⁶⁾。

さらに、康氏は、日本企業と中国企業の海外進出の比較分析に続いて、中国企業の3つの事例を具体的に取り上げている。このなかで、中国企業の日本市場における行動について言及しているのは、海爾集団の事例である⁷⁾。そこでの叙述のなかで「市場参入の難度が最も高く、『家電王国』と称される日本市場に対して、海爾は製品輸出の段階ですぐに市場参入の速度を加速するべく三洋との戦略提携を結んだ」という表現が用いられており、ここから海爾集団が海外企業との提携を高度に重視した、という分析を行っている。

第3編は、川井伸一「国際競争戦略：ハイアールとレノボの比較分析」であり、ポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチという異なる3つの国際競争戦略の分析視点を多面的に組み合わせ、両社

の戦略動向の特徴と強み・弱みなどをつかむ分析がなされている⁸⁾。

このなかで中国企業の日本市場への参入が描かれているのは、康氏と同様、海爾集団（本論文では「ハイアール」と称する）の事例である。川井氏の記述では「ハイアールの日本市場における参入は（…中略…）2002年のサンヨー電機との戦略提携によりサンヨーとの合弁販売会社を設立し、サンヨーの販売チャンネルを利用するものであった。日本の家電市場も既存の大手メーカーによる寡占状態であり、品質・技術の差別化水準の高さ、系列化した取引チャンネルなどで外国企業が参入するのは比較的困難であった」と説明されている。これはハイアールが「先難後易」戦略（まず難度の高い参入先で経験を学び、その後比較的参入しやすい地域での展開を目指す戦略）と呼ぶものであり、あえて先進国のニッチ市場における価格優位性を追求する考え方を指している。

続いて、川井氏は「ハイアールは日本市場でもアメリカと同じニッチ参入戦略を採用し、ボリューム商品から区別された小型かつ安価の冷蔵庫（40L～168L）、冷蔵庫（38L～478L）や洗濯機（3.3～7.0kg）を投入販売している。しかし、欧米市場に比べて日本市場は競争がさらに厳しく（…）かなり苦戦している」と分析する⁹⁾。他方、ハイアールは、途上国市場では、普及品の価格優位性を追求しているという。これは、途上国への市場特性と市場アクセスと製品コストの優位性を考慮し、海外生産拠点の設立において先進国より途上国のほうが先行しているためであるとして、「先易後難」戦略（参入しやすい地域から先に展開し、学習を重ねながらより難度の高い参入先を目指す戦略）のケースと位置づけている。

川井氏は、ハイアールの日本進出について、上記のポジショニング・アプローチによる分析のほかにゲーム・アプローチによる考察を

加えている¹⁰⁾。その記述を要約すると、サンヨーとの包括的提携は、①日本市場におけるハイアール製品と中国市場におけるサンヨー製品の販売チャネルの提供、その一環として大阪にサンヨー・ハイアールを設立、②中核部品であるコンプレッサー合弁企業を青島に設立してコンプレッサーをハイアールに供給、③両社の技術・製品開発協力を内容とし、両社は製品市場で競合しつつも製品販売で協力するなどを通じた付加価値増大を企図したが、この動きは経済効果よりも「日中経済交流の象徴」という社会貢献の意味合いがハイアール側にあった、と指摘している。

(2) 丸川・中川 (2008) 『中国発・多国籍企業』

本書は、愛知大学プロジェクトの成果が出された後の2008年に刊行された。これは、中国の「走出去」戦略を、単に中国政府主導の色彩が強いものと捉えるだけではなく、企業発展のプロセスの中で捉える視角が重要である、というスタンスの下に編集された成果である。その「はしがき」にあるように、中国で育った企業が海外経営に乗り出すという順番を経ることなく、初めから多国籍的な企業が中国を舞台に輩出しつつあるという現象にも着目している点が出色である¹¹⁾。本書の構成としては、総論に続いて、中国の石油メジャー、ICT企業、自動車企業、アパレル企業、太陽電池企業などの事例が取り上げられている。

まず、丸川知雄による第1章「中国発・多国籍企業」では、中国の産業と企業の発展の新たな局面を示す現象として、近年の中国の対外直接投資を捉える視角を示している¹²⁾。そして、中国企業の対外投資の動機を、①後進市場の開拓、②戦略的資産の獲得、③資金調達、④効率の向上、⑤上流部門の垂直統合の5つに分類している¹³⁾。これら5つの動機に関する説明を簡単に要約すれば、それぞれ以下の通りである。

①後進市場の開拓とは、多国籍企業が進出先の企業に比べて技術、ノウハウ、製品差別化などの面で優位性を有していることに由来する直接投資をいう。たとえば、中国の奇瑞や吉利などの自動車メーカーがロシア、イラン、ウクライナなどで現地生産を行う場合がこれに相当するものと考えてよいと説明される。また、海爾集団についても、自己の主張する「先難後易」戦略ばかりでなく、実際には発展途上国において「先易後難」戦略を展開しており、この点においては同様のパターンに属しえることが述べられている¹⁴⁾。

②戦略的資産の獲得とは、研究開発施設、人材、先進的な工場、有力な販路などを獲得するための対外直接投資を指し、聯想集団によるIBMのPC事業部買収がこれに相当するという。尚徳太陽能電力有限公司(サンテック)が日本の太陽電池メーカーのMSK株式会社を買収したのも、このタイプとして位置づけられている。ただし、このタイプは必ずしも国際展開に結びつくとは限らず、上海汽車と南京汽車によるMGローバー社の買収などは国内市場向けに行われる一種の技術導入と見たほうがよい、との補足を加えている¹⁵⁾。

③資金調達とは、たとえば、本書第6章で取り上げられる携帯電話設計業の徳信無線科技有限公司、IC設計業の展訊通信(上海)有限公司、中星微電子有限公司のように、ケイマン諸島に法人登記をし、アメリカのNASDAQに株式を上場するような行動様式をイメージしたタイプである¹⁶⁾。このタイプの企業は、本社を中国に置き、事業の大半を中国国内で行い、従業員のほとんどが中国人であるが、経営陣に最初から外国人が入っていたりする。これは、国内で制限の多い中国の株式市場に上場するよりも、中国の新興産業に期待を持つ海外の株式市場で上場したほうが、多額の資金を調達できる可能性が高いからだという。

④効率の向上とは、労賃上昇により国内生

産では比較優位を弱めている労働集約型産業を後発国に直接投資をすることで移転するタイプを指す¹⁷⁾。すでに沿海部では農村部からの出稼ぎ労働者が不足しており、中国のアパレル縫製業者のなかにはベトナムやカンボジアなどに生産拠点を移転する企業が増えていることが指摘されている。

⑤上流部門の垂直統合とは、大手石油会社などが海外の油田を買収するなどの現象を指すものである。天然資源の採掘業などがその例である。ここにおいて、筆者の丸川氏は、こうした現象を中国の国策による資源確保であると解釈していない¹⁸⁾。

才鑫・丸川知雄による第5章「海爾集団（ハイアール）の日本市場戦略」は、中国企業が戦略構築の一環として日本市場を射程においたケースを扱うものとして注目されるが、同章の「はじめに」で表明されているように、記述のスタンスとしては日本市場への参入において苦戦している状況の分析にその力点が置かれている。ここでの理論枠組みは、外国メーカーの日本企業に対する戦略上の優位性に着目し¹⁹⁾、①新たな文化を創造する市場創造型戦略、②ブランド製品や強い個性を主張するハイエンド型戦略、③コスト・パフォーマンス上の優位性、④独自のマーケティング手法に基づく差別化戦略からの視点である。

注目されるのは、「2. 日本市場進出の経緯」と題する節の「(2) 日本進出：②提携の経緯」のくだりである（ここでの経緯説明のうち、川井（2007）の記述と重なる部分の紹介は割愛する）。まず、ハイアールジャパンセールスは森田電工に勤めていた田中利平氏からハイアールに合弁設立の話が持ちかけられたことから、また三洋ハイアールは三洋電機の井植敏会長（当時）が金型工場の充実ぶりに驚いた2か月後の包括提携契約の中で、それぞれ実現したことが描写されている。続いて、ハイアールジャパンセールスと三洋ハイアールの日本における役割分担をとくに決めな

かったものの、事実上は前者がGMS、ホームセンター、中小家電量販店を中心に、また後者が大手家電量販店と三洋系列の小売店を中心に販売するという棲み分けが行われたことが記されている²⁰⁾。

こうした戦略の背景として、CEO張瑞敏の考え方が紹介される。すなわち、安売りで行くのではなく、まず消費者に認知してもらい、次に信用してもらい、ほめられるようにすることを通じて、日本に定着するという路線である。しかしながら、日本市場でブランド力を確立するには高付加価値製品も出す必要があり、2007年に容量4.2kgの日本最小洗濯乾燥機を売り出したが、あまり売れなかった²¹⁾。そして、その後も三洋ハイアールは黒字になることがなく、2007年3月に解散することとなったことが紹介されている。

なぜうまくいかなかったのか。才・丸川両氏の分析では、ハイアールの日本市場に対するこれまでの行動の傾向として、小型製品をローエンドないしミドルエンド市場に向けて投入しているが、安さという点で日本のブランド製品に決定的な差をつけているとは言えず、コストも生産・開発・流通・販売の面で顕著な抑制を実現していないという²²⁾。

また、製品の機能面では他社の同類品に比べて遜色ないがオリジナルな機能が充実しておらず、品質も日本で許容される水準に達していない場合があり、アフターサービス体制の面では混乱が生じた場面があったという²³⁾。

以上を総括し、才・丸川両氏はハイアールの日本での行動について、①新たな文化を創造する市場創造型戦略、②ブランド製品や強い個性を主張するハイエンド型戦略、③コスト・パフォーマンス上の優位性、④独自のマーケティング手法に基づく差別化戦略のいずれも圧倒的な優位性を持っていなかったことを指摘する。そして、「平均点で日本ブランドより上」を狙うのではなく、「一芸」に秀でることを実践的な提言として述べている²⁴⁾。

この著書の最後の章である第9章「尚徳電力（サンテック）の日本進出—太陽電池産業の現状」は丸川氏の筆によるものである。同氏によれば、日本のメーカーにおいて太陽電池は「造ったそばから売れていく」状態にありながら、原料確保に消極的であるのは、太陽電池の技術革新によって工場設立などに要する努力が無意味になる可能性があるという日本勢が考えているから²⁵⁾、つまりさらなる技術革新に期待しているからであるという。

こうした背景の中で、尚徳電力がMSK社を買収し、日本進出を果たした経緯を以下のように分析する。1967年に創業したMSK社は1981年に太陽電池の販売を始め、84年に長野県に太陽電池のモジュール工程を担う工場を設立する。ただし、シャープの太陽電池のための労働集約的な組立下請けが主なビジネスであった。また、そのほかの事業として、平板である太陽電池パネルに屋根の機能を持たせる建材一体型太陽電池（BIPV）をミサワホームと共同開発しており、尚徳電力が着目したのは後者の技術であった。また、尚徳電力にMSK社を買収されるきっかけとなったのは、2006年にシャープがコスト削減のために組立業務の発注を打ち切り、外注先を海外に切り替えたためであるという²⁶⁾。

以上の全体を通じて確認しておくべきこと

は、第1章末尾の「まとめ」において、丸川氏が中国の海外進出に対する分析視角について言及した一言である。すなわち、対外直接投資に対する中国企業への厳しい制限が緩和されてから（出版当時で）4年しか経っていない段階において、軽々しく「中国型直接投資」を云々すべきではない、というコメントが下されている点である²⁷⁾。このことは先行研究のサーベイとして特筆すべきであろう。

3. 統計資料からみた中国の対外直接投資と日本の位置づけ

(1) 『中国統計年鑑 2009』からの示唆

節を改め、中国政府が発表したデータと報告書を読み解くことにより、中国企業からみた日本ビジネスに対する基本スタンスを推察する手掛かりにしたい。まず、中国から日本への対外直接投資の状況について、世界各国・地域へのそれとの比較を通じて確認できる事柄を列挙したい。

【表1】は、2008年末における中国からの対外直接投資の累計額を示している。日本に対するそれは全世界の20位にさえ届いていない。全世界への総額は1840億米ドルであり、わずか0.28%である。

中国企業の海外進出をめぐる一考察

国・地域名	州別	金額	英国	欧州	8.4
香港	アジア	1158.5	ナイジェリア	アフリカ	8.0
ケイマン諸島	南米	203.3	ザンビア※	アフリカ	6.5
英領バージン諸島	南米	104.8	サウジアラビア※	アジア	6.2
オーストラリア	オセアニア	33.6	インドネシア	アジア	5.4
シンガポール	アジア	33.3	スーダン	アフリカ	5.3
南アフリカ	アフリカ	30.5	ベトナム	アジア	5.2
米国	北米	23.9	日本	アジア	5.1
ロシア	欧州	18.4	アルジェリア	アフリカ	5.1
マカオ	アジア	15.6	タイ	アジア	4.4
カザフスタン※	アジア	14.0	メキシコ	南米	1.7
パキスタン※	アジア	13.3	フランス	欧州	1.7
カナダ	北米	12.7	マダガスカル	アフリカ	1.5
モンゴル※	アジア	9.0	ギニア	アフリカ	1.0
韓国	アジア	8.5	ニュージーランド	オセアニア	0.7
ドイツ	欧州	8.5	バハマ	南米	0.0

【表1】中国の対外直接投資累計総額（2008年末）（単位：億米ドル）

出所：中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑2009』中国統計出版社，2009年，752ページ（ただし※のデータは柳瀬（2009）を参照した）

また、【表2】は、中国の対外直接投資を世界五大陸の州別にみた金額と割合を示した表である。対アジアの割合が圧倒的に多いことが見て取れるが、2008年の純額とそれま

での累計額の割合を比較すると2008年はアフリカへの投資が相対的に多かったことが分かる。

	対外直接投資純額（2008年）		対外直接投資累計額（2008年末）	
	金額	割合	金額	割合
総計	559.1	100.0%	1839.7	100.0%
アジア	435.5	77.9%	1313.2	71.4%
南米	36.8	6.6%	322.4	17.5%
アフリカ	54.9	9.8%	78.0	4.2%
欧州	8.8	1.6%	51.3	2.8%
オセアニア	19.5	3.5%	38.2	2.1%
北米	3.6	0.7%	36.6	2.0%

【表2】中国の対外直接投資：世界の州別の金額と割合（単位：億米ドル；%）

出所：中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑2009』中国統計出版社，2009年，752ページ

中国企業の海外進出をめぐる一考察

分	野	対外直接投資 純額 (2008年)		対外直接投資 累計額 (2008年末)	
総	計	559.1	100.0%	1839.7	100.0%
リース, ビジネスサービス業		217.2	29.7%	545.8	38.8%
金融業		140.5	19.9%	366.9	25.1%
卸売業, 小売業		65.1	16.2%	298.6	11.7%
採鉱業		58.2	12.4%	228.7	10.4%
交通運輸, 倉庫, 郵政業		26.6	7.9%	145.2	4.8%
製造業		17.7	5.3%	96.6	3.2%
不動産業		3.4	2.2%	41.0	0.6%
建設業		7.3	1.5%	26.8	1.3%
科学研究, 技術サービス, 地質探査業		1.7	1.1%	19.8	0.3%
電力, ガス, 水道業		13.1	1.0%	18.5	2.3%
情報通信, コンピュータサービス, ソフトウエア業		3.0	0.9%	16.7	0.5%
農林牧漁業		1.7	0.8%	14.7	0.3%
水利, 環境, 公共施設管理業		1.4	0.6%	10.6	0.3%
住民サービス, その他サービス業		1.7	0.4%	7.1	0.3%
ホテル, 飲食業		0.3	0.1%	1.4	0.1%
文化, スポーツ, 娯楽業		0.2	0.1%	1.1	0.0%
教育		0.0	0.0%	0.2	0.0%

【表3】中国の対外直接投資：業種別の金額（単位：億米ドル；%）

出所：中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2009』中国統計出版社，2009年，753ページ

【表3】は、業種別の状況を示した表である。2008年末までの累計ならびに2008年の純額のいずれかでみても、上位から順に「リース、ビジネスサービス業」、「金融業」、「卸売業、小売業」、「採鉱業」、「交通運輸、倉庫、郵政業」、「製造業」の6つで9割以上を占めていることが分かる。ただし、累計額で第10位の「電力、ガス、水道業」は2008年だけの純額でそれまでの累計の約2.5倍の投資があったことを示しており、業種別の増加率としては突出していることが分かる。また、第1位と第2位の「リース、ビジネスサービス業」と「金融業」もそれまでの累計に対する6割台の追加投資がそれぞれ行われたことを示している。これらとは対照的に、「不動産業」、「科学研究、技術サービス、地質探査業」、「教育」の各業種は、2008年の追加投資が累計の9%台にとどまっている。

また、中国政府のウェブサイト上に掲載された「商務部・国家統計局・国家外貨管理局が『2008年度中国対外直接投資統計公報』を共同発表」と題する記事によれば、2008年末までに中国8500社余りの投資者が世界174か国・地域において12000社余りの海外直接投資による企業を設立し、その資産総額が1兆米ドルを超えたという。また、2008年の対外直接投資額を見ると、前年比の約2倍となり、M&Aがその半数を占めたという。投資者の企業形態を見ると、2008年純額の85.4%という突出した割合を中央企業（国有資産監督管理委員会が管理する国有企業）が占め、私営企業の割合は0.3%であったという²⁸⁾。

ところで、【表1】から【表3】までの特徴を確認すると、次のようなことが言えるであろう。第一に、香港が突出した地位にある

ことが挙げられる。第二に、ケイマン諸島と英領バージン諸島が第2位と第3位を占めていることである。これはタックスヘイブンとの関連で説明することができる。第三に、それ以外で目立つ動きとして、オーストラリア、南アフリカ、ロシアなどの資源国向けの直接投資が多いことである。第四に、この時期の中国からの対外直接投資の伸び率がきわめて高いことである。2008年純額が559億米ドルでそれまでの累計額1840億米ドルの43.7%を占めていることはきわめて印象的であろう。

以上のことから、中国からみた投資先としての日本の位置づけは2008年時点において1%にも満たないマイナーな領域であったことが分かる。中国と日本との間の経済往来は総じて活発であるのに、中国から日本への直接投資という点に限定して光を当ててみると、これだけ極端なコントラストを示す現状があるのはなぜか。ここに留意が必要であろう。

(2) 『中国貿易投資環境報告2009』における日本の位置づけ

中国から日本に対する直接投資が小さな規模を占めるにすぎないのは、いかなる背景があったのだろうか。垣間見られることを挙げれば、1つめは日本市場における競争の激しさである。2つめは中国企業グローバル化へ

の道筋の多様性である。3つめは日本市場以外に魅力の大きな分野がたくさん存在することである。中国政府が日本をどのようなビジネス環境として捉えているのかを探る手掛かりとして『国別貿易投資環境報告2009』（中華人民共和国商務部編、人民出版社、2009年）を瞥見したい。

この報告書は、主な貿易パートナーの貿易と投資に係る政策・制度と具体的な方法に対する中国企業と関連組織の理解を助け、中国政府と産業の関心の所在を示すために、国別の貿易投資環境を記したものである。目次に示されているように、ここで取り上げられた国・地域は、【表4】の16か国・地域である。このなかで日本は13番目に記されているが、これは中国語で国名を発音したときのアルファベット（＝ピンイン）順に並んでいるためである。この報告書の「前文」（2頁）によれば、これら16か国・地域に対する中国からの輸出額は、中国の輸出総額の65.3%を占めている。この報告書に書かれている内容は、貿易の概況、貿易と投資に係る管理制度の概略、貿易障壁と投資障壁の4つの部分に分かれている。とくに2009年度版では、各国の重点的な障壁の記述に注力されているほか、国別の冒頭にリスクの提示が記されている。日本についての記述は203～215頁が割かれている。

1	アルゼンチン	9	米国
2	エジプト	10	メキシコ
3	オーストラリア	11	南アフリカ
4	ブラジル	12	EU
5	ロシア	13	日本
6	フィリピン	14	トルコ
7	韓国	15	インド
8	カナダ	16	インドネシア

【表4】国別貿易投資環境報告2009の国別リスト

出所：中華人民共和国商務部編『国別貿易投資環境報告2009』

まず、冒頭の「リスク提示」(203頁)で、とくに「ガラス製、陶磁器製又はホウロウ引きの器具又は容器包装に係る材質別規格の改正」に言及し、鉛とカドミウムを含まないかきわめて少ない原料への切り替えを中国の輸出企業に提言しているほか、2010年に日本版REACH規則(化学物質管理に関する制度)が法制化される可能性に触れて、中国企業に対する注意を喚起している。これは現時点において貿易に深くかかわる事柄である。

続いて、貿易と投資の概略が11行ほど記された後、貿易と投資の管理体制について7頁強にわたる分量の記述がなされているが、その大半は貿易に関する事柄であり、投資に関する事柄は206頁に18行を割くのみである。動向としては、海外ファンドが対日投資を促進するために法人税非課税4条件を金融庁が2008年6月に発表したことと、ファンドを通じて対日投資を行う海外投資家への課税について前提条件付きで株式譲渡益を原則非課税とする旨を政府が2009年1月に示したことの2点が、概括的に記されている。

さらに、貿易障壁に関する記述が211頁から215頁まで書かれているが、投資障壁という独立の項目が立てられていない。ただし、末尾の214頁下段より「その他の障壁」として3点ほどの指摘がなされており、これが投資障壁に相当する内容と見ることが出来る。

第1点は、中国企業が日本で現地法人を設立するさいの長期ビザ取得が困難であることが挙げられる。ある中国企業の事例として、中国国内から日本へ技術者を派遣しようとしたところ、何度申請しても理由も告げられないままビザが下りず、日本出発が予定通りに進まなくて高額な支出を余儀なくされたことが紹介されている。第2点は、研修生の受け入れに関する企業の違法行為が増加していることが挙げられる。この背景について「受け入れ人数の増加に伴って検査を強化している

ために違法行為が増加している」と法務省入国管理局が語っている、との記述がなされている。第3点は、在日中国人従業員の各種社会保険の状況が述べられている(215頁)。中国と日本との間には社会保障協定が結ばれていないため、中国系日本企業の中国人従業員は保険料を重複して掛け捨てにしなければならない状況が発生しているという。社会保険庁(当時)の規定では、日本で6か月以上の国民年金・厚生年金の保険料を支払った外国人は、帰国2年以内に手続きを行えば、支払った金額の一部を返還させる申請ができることになっているが、社会保険庁には外国語対応が可能なスタッフが少なく、手続きが煩雑であるため、多くの人が申請を放棄せざるを得ない現状にあることが述べられている。

以上から垣間見られることは、中国からみた日本ビジネスは、主に貿易関連では活発な実態があるものの、中国から日本への直接投資という面においては未開拓に近い状況であったことが推察される。関連する記述がことのほか少ないことからみて、直接投資については実践経験が少なく、関心が高まっていなかった様子が窺われるのである。

(3) 「対外投資合作国別(地域) 指南：日本(2009年版)」の位置づけ

もう一点、中華人民共和国の商務部国際貿易経済合作研究院・商務部投資促進事務局ならびに中華人民共和国駐日本国大使館経済商務参贊処が共同で発表した「対外投資合作国別(地域) 指南」²⁹⁾の日本版を瞥見しよう。2009年3月20日に発表されたこの指南書は、中国の対外投資協力事業がこの時期に急速に展開していることを受け、企業が対外投資を行うさいの留意点を示した資料である。

この指南書はそもそも日本版だけではなく、世界中のきわめて多くの国・地域が網羅されている膨大な内容を誇るものである。中国政府がどれほどの力を注いでいるのか、そ

の関心の状況を推し量る材料として、世界のエリア別内訳を列挙してみたい。

「アジアならびに香港・マカオ」は、27か国・地域が掲載されている。西アジアを別のカテゴリーとしている点に留意が必要である。「西アジアならびにアフリカ」は、60か国がリストアップされている。ここで留意されるのは、この時期における中国政府のアフリカ重視が記載国の多さから間接的に垣間見られることである。また、このカテゴリーに西アジアとアフリカがセットで組み入れていることが、この分類の特徴となっている。「アメリカ大陸ならびにオセアニア」は、31か国が記されている。資源獲得との関連が想起される国々が見出されよう。「ヨーロッパ」は、46か国が記載されている。旧ソ連の国々の存在が印象的であろう。

このように多岐にわたる対外投資協力事業のなかで、日本に関する内容は63頁にわたっている（＝【表5】）。まず、日本の概況が記され、「日本への投資協力の魅力はどれほどあるか」という独立の章に続いて、関連する法令と政策についての記述として、関連手続き、日本での注意事項、日本との関係をうま

く築くコツ、トラブルに遭ったときの対応などが述べられ、最後に関連する政府機関のリストが挙げられている。

これらのなかで日本の魅力がどのように記載されているのであろうか。まず、投資の魅力として、「巨大な市場ニーズ」と「比較的良好なビジネス環境」が挙げられている。ただし、記述は概括的なもので、17行に留まっている。続いて、マクロ経済の状況と特色ある産業（自動車、鉄鋼、工作機械、造船、建築機械、ロボット）の概況が紹介され、さらに日本市場の大きさについて、耐久消費財の家庭での保有比率、家庭の収入と支出、物価水準が、それぞれの概括的な内容が簡潔に紹介されている。

この指南書は、日本市場の初歩的情報を体系的にまとめた画期的な資料であるが、これだけの資料から中国の投資家が日本市場の魅力を感じることが難しいだろう。もとより日本自身が中国にターゲットを絞ってどれほど日本市場の魅力を発信していただろうか。中国側の資料を見るかぎり、日本側の消極的な姿勢を反映しているようにも感じられる。

中国企業の海外進出をめぐる一考察

	この指南書があなたに伝えることは何か	4	日本で投資協力を展開するさいの手続きは何か
1	日本はどのような国家であるか		日本投資での企業登記にはどんな手続きが必要であるか
	日本のこれまでと今日		工事プロジェクトを請け負う手順は何か
	日本の地理環境はいかなるものか		特許と商標登録の申請をどのように行うか
	日本の政治環境はいかなるものか		企業の日本での税金申告に関する手続きに何かがあるか
	日本の社会文化環境はいかなるものか		日本滞在の業務許可を得るのにどんな手続きが必要か
2	日本への投資協力の魅力はどれほどあるか		中国企業に投資協力のコンサルティングを行う機関はどこか
	日本のここ数年の経済成果はいかがであるか	5	日本での投資協力をにさいして中国企業が注意すべき問題
	日本国内の市場はどれほどの大きさか		投資、貿易、労務協力、リスクを避けるには
	日本のインフラの状況はいかがであるか	6	中国企業が日本でうまく関係を築いていくには
	日本の対外経済貿易関係はいかがであるか		政府・議会との関係をうまく処理する
	日本の金融環境はいかがであるか		労働組合との関係をうまく処理する
	日本の証券市場の発展状況はいかがであるか		現地住民との関係を密接にする
	日本のビジネスコストは競争力を有するか		現地の風俗習慣を尊重する
3	日本の対外投資協力の法令と政策には何があるか		法律に依拠して生態環境を保護する
	対外貿易の法令と政策の規定には何があるか		必要な社会的責任を負担する
	日本の外国投資に対する市場参入にはどんな規定があるか		メディアとの付き合いを心得る
	日本の企業税収に関する規定とは何か		公務員との付き合いを会得する、その他
	日本では外国投資に対してどんな優遇があるか	7	中国企業とスタッフが日本でトラブルに遭ったら
日本の労働就業に関する規定は何か		法的な保護を求める	
外資企業が現地の証券取引に参加する規定は何か		現地政府の助けを求める	
環境保護に対してどんな法的規定があるか		中国大使館の保護を受ける	
日本では外国企業の現地工程請負にどんな規定があるか		災害など緊急事態への対応、その他なすべき手立て	
日本では知的財産権にどんな規定があるか		付録 日本における投資協力関連政府機関の一覧	
投資協力に関連する主な法律には何があるか		あとがき	

【表5】「対外投資合作国別(地域)指南：日本（2009年版）」の内容

出所：商務部国際貿易経済合作研究院・商務部投資促進事務局・中華人民共和国駐日本国大使館経済商務参贊処編著「対外投資合作国別（地域）指南：日本（2009年版）」2009年3月20日（中華人民共和国商務部ホームページ所収 <http://fec.mofcom.gov.cn/gbzn/upload/riben.pdf> 2010年2月15日アクセス）

4. 東アジア市場・技術連関と日中間ビジネス

中国企業の海外進出を観察すると、そこにある種の発展段階が見られるだろうという指摘があった。この点に注目してみよう。海爾集団（ハイアール）の場合、「先易後難」と「先難後易」の区別が論じられていた。これは要するに、ビジネスのグローバル化を目指そうとする企業が、まずどのような優位性を保有している状態で海外進出を果たし、そこでどのような学習を経験した後で次なる発展ステージに進んでいくか、という道筋を示そうとした図式の典型である。

「先難」ははじめに洗練された高い品質の製品を提供できる実力を付けたうえでそれを他の地域に展開するという学習戦略であり、「先易」ははじめに現有の技術水準で採算の取れる市場に打って出てから徐々に高品質化への実力向上を図ろうとする学習戦略である。いずれも技術をめぐる段階を経ての学習戦略であるということができよう。

ところで、ここでの学習とは、単に技術を学習するだけなのであろうか。そこには高い品質の製品づくりを基本にしつつも、市場のニーズに合わせた的確なマーケティングのあり方のほか、製品や企業自体のブランディングにも関わる事柄であろうと考えられる。

そこで、議論を整理するために、【図1】と【図2】を比較して考えてみたい。【図1】は、中国製品の発展に対する従来の典型的なイメージである。これは、近年の中国の経済発展について、「世界の工場」としての側面のみに着目し、これを脅威と見る考え方を図式化したものである。こうした方式が実際のビジネスの現場において観察されることを否定するものではないが、もはやこのようなやり方では中国経済のさらなる発展を展望することができない、というのが中国サイドの大勢の論調であろう。

現在の世界経済の潮流を大きくとらえるとき、きわめて特徴的な2つの趨勢を察知することができるであろう。その1つは、【図2】欄外に記した「ボリュームゾーン³⁰⁾」という用語に代表される視点であり、新興国において今後市場が大きく伸びる分野を意味している。『通商白書2009』183～184頁の表現を借りれば、新興国のボリュームゾーンを開拓するには、現地におけるニーズを十分に把握したうえで、高い性能・品質等の強みやブランドイメージを活かしつつ、現地の顧客に価格帯も含めて満足を実感できる製品・サービスを展開する必要があるという。そのためには、研究開発戦略、マーケティング、ブランディング等を含めたビジネスモデル全体に工夫を施す必要があるが、この点を得意とする企業としてよく知られるのは韓国のサムスンであり、そして中国企業も逸早くこの点に着目している様子を垣間見ることができよう。これまで、日本企業にはこの道を選択することに対する躊躇があったが、近年は議論をしないわけにはいなくなった感がある³¹⁾。

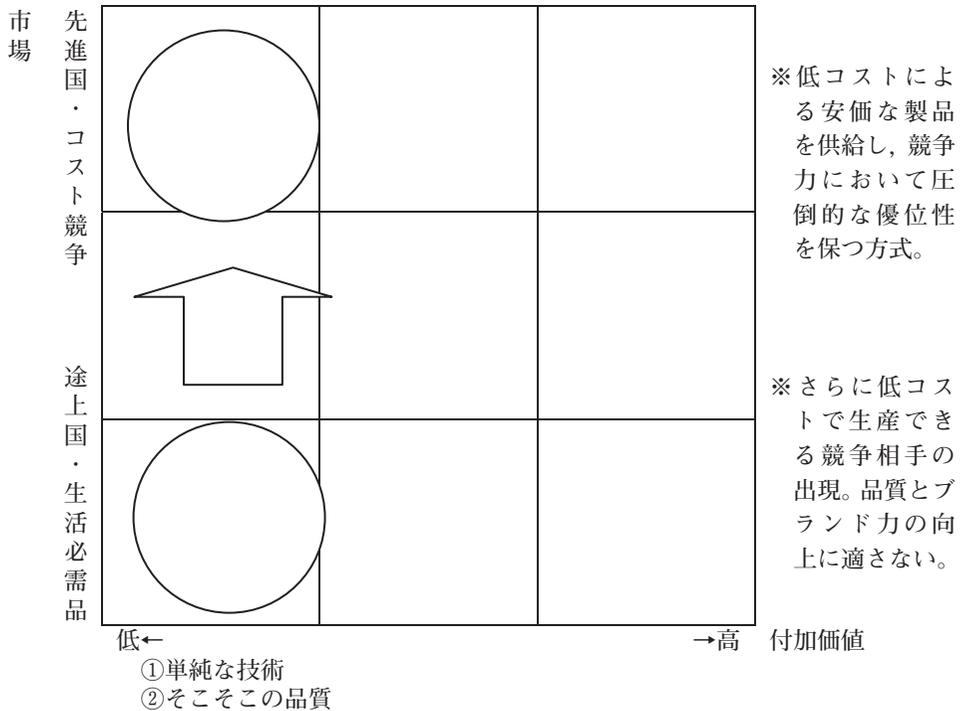
日本の巷ではいまだに中国製品の「安かろう、悪かろう」というネガティブな印象が払拭されていない向きがあり、メディアを通じて日本人が茶の間で目にする画像は相変わらず【図1】のイメージの再生産である。しかしながら、現実には中国政府の掛け声で【図2】で表わされるような中国製品の設計思想に関するパラダイム転換が図られようとしている。このことはこれまでに多くの指摘がなされている³²⁾。旧来の発想による中国の企業側と日本のお茶の間の感覚が【図1】で相通じる面があり、それに対する危機意識として【図2】が対峙している状況を、我々は見落とすことができないだろう。両者のギャップはあまりにも大きい。だが、水面下では着々と変化が生じている。

2014年以降「新常态」という用語が脚光

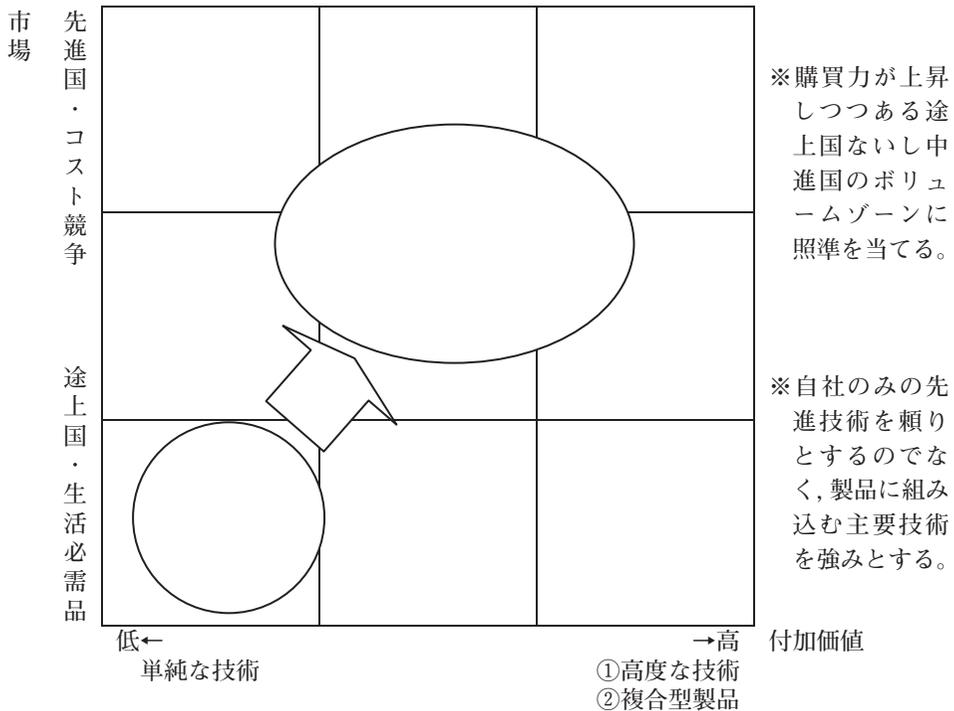
中国企業の海外進出をめぐる一考察

を浴びたり、2015年にアジアインフラ投資銀行（AIIB）に関する報道が賑やかになったりしているが、こうした中国国内における動きを論じるに当たり、上記のような水面下における発想の転換から視線をそらしていた

のでは、中国企業の海外進出の本質を正確に分析することが困難になるのではないか。本稿の伏線にはこうした視点も含まれているわけである。



【図1】中国製品の発展に対する従来のイメージ



【図2】中国製品の発展に対する新しいイメージ

2つめの趨勢として指摘されるのは、環境関連のビジネスへの大きなシフトが水面下で進んでいる点である。当時、自動車メーカーでは電気自動車の研究・開発と市場投入のタイミングをめぐる熾烈な競争が展開されていた。太陽電池メーカーであった中国のBYD（比亞迪）社がいつのまにか自動車会社に変身し、米国のインターネットの検索エンジンを運営する会社とされていたグーグル社が次世代送電網であるスマートグリッドへの参入を企図する。このような世界大の動きを無視することができないだろう。日本国内の内向きの議論にとどまり、中国企業の世界展開の深層に横たわる重要な論点を見落とすことはできない。それを象徴的にスケッチしたのが【図2】にほかならないのである。

こうした下において、中国企業のアフリカ

への展開を観察すれば、従来議論されてきた多国籍企業論が適用可能な部分が少なくないであろう。しかし、中国企業の日本ビジネスを語ろうとすれば、前述の丸川氏の言葉を借りるまでもなく、従来の多国籍企業論で云々することは時期尚早と言わざるを得ないであろう。とはいえ、ターゲットを日本市場に絞ったり、主体を単独の中国企業に絞ったりしなければ、いくらでも日本ビジネスとの関連の青写真を描くことができるのである。とりわけ、日本企業と中国企業との連携という視点を加えてみれば、一つの可能性として「東アジア市場・技術連関」という大きなスケールの設定を構想することの意義が見えてくるであろう。

内田和成（2009）^{33）}によれば、従来の価値連鎖を超越した「事業連鎖」という概念を用

いて業界を見据えなければならないという。価値連鎖の発想では、企業内に閉じた活動が中心となり、企業の外で起きた事象が見逃されてしまう。そのため、市場が縮小していると感じられるや、コスト削減や事業リストラなどの負のスパイラルに陥ってしまいがちであるが、そうではなくて、もっと消費者の側に目を向け、他社の事業内容に視野を広げることにより、一見自社の事業とは無関係と見られることが、実は自社の事業発展にリンクする隣接領域であったりするのだという。「東アジア市場・技術連関」を提起するのは、内田氏の発想を、市場と技術の両面において、少なくとも東アジア規模に拡大して見渡すだけの了見が必要である、という考え方に相当するものである。

では、技術構造的世界的な転機と事業連鎖という視点を踏まえて「東アジア市場・技術連関」の青写真を描き、そこから日本ビジネスの可能性を導き出すには、どのような手順が必要であろうか。ここで有用と考えられる分析用具は、MOT（技術経営：Management Of Technology）の考え方である。ただし、ここでのMOTとは、しばしば誤解されることであるが、単に工学的な側面のみから経営を再構築することを指すわけではない。ここでは直感的なイメージのみを描くにとどめるが、まずは東アジア規模での市場構造をとらえる作業が必要である。これと並行して、東アジア規模での科学と技術の構造をとらえる作業が必要となる。しかも、これらのダイナミックな動きに留意しなければならない。いわゆるロードマップの形をとる複合連関分析が必要となるのである。そして、こうして描かれた東アジア規模のマクロレベルの各フェーズにおける状況が、各企業の得意とする市場と技術にどう関わるか、というミクロレベルのマッピングが有益となるだろう。

こうして描き出された「東アジア市場・技術連関」の体系から日本ビジネスの可能性を

浮かび上がらせてみると、果たして何が現れてくるであろうか。そして、日本企業は全力疾走中の中国企業とのコラボレーションがどのように可能となるであろうか。これから日本ビジネスの可能性を云々しようとするならば、地理的な広がりの方では少なくとも東アジア規模の大きさを持ち、そしてビジネスに関連するフェーズの方では科学・技術から市場に至るまでの環節を射程に据えるような、スケールの大きな分析用具を構築することが求められているように思われるのである。

5. おわりに

本稿の考察から得られたインプリケーションは、以下の通りである。

まず、日本に現地法人を設立して市場進出を果たした大手中国企業の事例研究は、これまで数多くはなかった。実際に進出している企業が過去において少なかったからである。他方において、政府が旗を振っての中国企業「走出去」（海外進出）戦略が打ち出されてすでに10年以上が経過している。数少ない事例と壮大な戦略構想。この両者のギャップのとらえ方として、3つの事柄が確認された。

1つは、日本市場における競争の激しさである。ただし、グローバル戦略の一環として日本での現地法人を設立し、日本市場での販売を体系的に進める、という規模を想定するのでなく、ニッチ市場を狙って価格競争で優位に立つということであれば、すでに少なくとも中国企業がこの流れに参画していると考えられる。しかし、日本市場において既存の大手企業と熾烈な競争を展開するには、製造面における価格競争力だけではなく、総合的な優位性を持つことが不可欠である。ブランド力、技術力、マーケティング力、マネジメント力などがこれに相当する。これらの圧倒的な力量を持ち合わせた中国企業がこれまでなかなか存在しなかったのが、第一の要因で

ある。

しかしながら、2つめに、中国企業グローバル化への道筋の多様性、という視点が考えられるのではないか。つまり、グローバル中国系日本法人という体裁をとらずとも、別の形をもって中国企業の日本市場ないし日本企業に対するコミットメントが進んでいる、という頭の切り替えが必要である、という考え方を確認するに至ったのである。中国企業が日本市場をターゲットとする現地法人を持つに至るには、少なくともその前段階として、ブランド力、技術力、マーケティング力、マネジメント力などにおける圧倒的な力量を持つことが先決であり、その下で日本市場での購買者から絶大な評判を勝ちえない限り、中国系日本法人の躍進は難しいからである。たとえば、海爾集団は「先難後易」戦略を企図したものの、実際は思うように事が運ばなかったことが、その困難さを物語っている。これに対して、中国企業が日本における大手多国籍企業に成長することが唯一の道ではない。OEM企業として、あるいは部品供給メーカーとして、中国企業が日本市場においてイニシアチブを発揮することも、中国企業が活躍する一つの選択肢としてあり得るわけである。

さらに、3つめとして、現在の世界経済の状況に鑑みると、中国企業にとって現有経営資源の下で展開可能な魅力の大きい分野が日本市場のほかにもたくさんあることに留意が必要である。つまり、日本市場よりもはるかに容易に活躍できるような舞台が中国国内外にたくさん存在していれば、とくに日本云々にこだわる必要がないわけである。実際、日本以外に目を向けてみれば、中国「走出去」戦略に相当する中国企業の事例が必ずしも少ないとは言えない状況にあることが窺い知れ

るのである。

すでに世界一の外貨準備高を誇る中国が、その資金をどのようなプロジェクトに投じようとしているのか。また、大学進学率が近年急上昇している中で、高等教育を受けた豊富な人材をどのように活用しようとしているのか。こうした状況の中にある中国企業が、世界規模での急速な技術構造の変化の下で、必ずしも大手多国籍企業という形への成長を目指さなくても、事業連鎖を中心とする各種の戦略提携を進めることにより、十分に突出した業績を誇る企業として存在感を發揮できる道がありえるのではないか。言い換えれば、市場・技術連関の視点からの中国企業の新段階の可能性、とでも表現される道である。

もしも現在の世界ビジネスがこうした発想を必要とする局面を迎えているのであれば、日本法人とか、日本市場とか、そのような枠に閉じ込めてしまうのではなく、東アジア地域という規模での物事のとらえ方が求められるであろう。ボリュームゾーンという括り方を考えてみたときに、これと日本市場との関係をいかに位置づけていったらよいのか。もしくは、ボリュームゾーンが無視できない魅力ある市場として注目されようとしている現在、従来型の日本ビジネスをどのように再構築していったらよいのか。こうした発想の転換に迫られているのが、今日の時代状況であろうと考えられるのである。

これらを踏まえて、「東アジア市場・技術連関」という大きな青写真をMOTの視点から描き出す、という研究構想を得ることができた。その具体像を本稿で示すことはできなかったが、時代の流れに鑑みるならば、できるだけ早い時期にその大枠を示すことが社会的に求められるであろう。今後は早急にこの点での研究を進展させたいと考える。

(参考文献)

- 愛知大学 21 世紀COE プログラム国際中国学研究センター『中国経済の海外進出（走出去）の実態と背景：中国企業海外直接投資に関する研究とその方法』2007 年。
- 内田和成「不況長期化の中での企業経営：業界の地殻変動 見逃すな」（『経済教室』『日本経済新聞』2009 年 12 月 10 日付）。
- 柯隆「中国企業の対外直接投資に関する考察」『研究レポート』2005 年 7 月，富士通総研経済研究所。
- 川井伸一「国際競争戦略：ハイアールとレノボの比較分析」（愛知大学 21 世紀COE プログラム国際中国学研究センター『中国経済の海外進出（走出去）の実態と背景：中国企業海外直接投資に関する研究とその方法』2007 年所収）。
- 経済産業省『通商白書 2009：ピンチをチャンスに変えるグローバル経済戦略』日経印刷。
- 康栄平「中国企業走出去初論」（愛知大学 21 世紀COE プログラム国際中国学研究センター『中国経済の海外進出（走出去）の実態と背景：中国企業海外直接投資に関する研究とその方法』2007 年所収）。
- 小森正彦・岳梁「中国の対日投資の動向：電気機械，事務用機械やソフトウェアなど技術獲得のための投資に注目」『今月のトピックス』2008 年 8 月 27 日号，日本投資政策銀行。
- 国際貿易経済合作研究院・商務部投資促進事務局・中華人民共和国駐外大使館経商機構編著『対外投資合作国別（地域）指南』2009 年 3 月 20 日（中華人民共和国商務部ホームページ所収 <http://fec.mofcom.gov.cn/gbzn/gobiezhinan.shtml> 2010 年 2 月 15 日アクセス）。
- 才鑫・丸川知雄「海爾集団（ハイアール）の日本市場戦略」（丸川知雄・中川涼司編著，郭四志・今井健一・辻美代・才鑫著『中国発・多国籍企業』同友館，2008 年所収）。
- ジェトロ「対外直接投資統計：中国」ジェトロウェブサイト，2009 年 10 月 7 日。
- 朱炎「中国の東アジア投資戦略」『日本貿易会月報』2009 年 9 月号，15-18 ページ。
- 「商務部・国家統計局・国家外匯管理局聯合発布『2008 年度中国対外直接投資統計公報』2009 年 9 月 8 日（中華人民共和国商務部ホームページ所収 <http://fec.mofcom.gov.cn/index.shtml> 2010 年 2 月 12 日アクセス）。
- 関根栄一「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』2009 年冬号，東京国際研究クラブ。
- 関志雄「本格化する中国企業の対外直接投資：企業行為か，それとも政府行為か」2008 年 2 月 5 日（『中国経済新論：世界の中の中国』所収 <http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/080205world.htm> 2010 年 2 月 12 日アクセス）。
- 高久保豊「中国式経営の変革をめぐる一考察：『中国価値創造』構想を手掛かりにして」『アジア経営学会第 16 回大会報告要旨』2009 年。
- 高橋五郎「中国経済の走出去（海外進出）の生成と展開：経済学的現代中国への視座」（愛知大学 21 世紀COE プログラム国際中国学研究センター『中国経済の海外進出（走出去）の実態と背景：中国企業海外直接投資に関する研究とその方法』2007 年所収）。
- 中央電視台『跨国風雲』節目組編『跨国風雲：中国企業海外遠征記』2007 年。
- 中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2009』中国統計出版社，2009 年。
- 中華人民共和国商務部編a『国別貿易投資環境報告 2009』人民出版社，2009 年。

- 中華人民共和国商務部b「商務部・国家統計局・国家外匯管理局聯合發布『2008年度中国対外直接投資統計公報』」2009年9月8日（中華人民共和国商務部ホームページ所収 <http://fec.mofcom.gov.cn/index.shtml> 2010年2月12日アクセス）。
- 中華人民共和国商務部新聞弁公室「2009年1－12月全国吸収外商直接投資情況」2010年1月15日（中華人民共和国商務部ホームページ「利用外資統計」所収 <http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/tongjiziliao/v/201002/20100206785656.html>）。
- 中華人民共和国商務部進出口公平貿易局c「国別貿易投資環境報告2009」2009年4月23日 <http://gpj.mofcom.gov.cn/aarticle/d/cw/200904/20090406191439.html>（2010年1月25日アクセス）。
- 調査部環太平洋戦略研究センター「中国経済展望」日本総合研究所，2010年1月
- 萩原陽子「海外進出戦略下で勢いを増す中国の対外投資」『経済レビュー』2006年10月23日号，三菱東京UFJ銀行。
- 萩原陽子「グローバル危機下で勢いを増す中国の対外投資」『経済レビュー』2009年8月26日号，三菱東京UFJ銀行。
- 萩原陽子「国家戦略に基づき急増続く中国の対外投資」『経済レビュー』2008年1月24日号，三菱東京UFJ銀行。
- 白永秀主編，徐波副主編『中国経済改革30年：資源環境巻』重慶大学出版社，2008年。
- 丸川知雄a「中国発・多国籍企業」（丸川知雄・中川涼司編著，郭四志・今井健一・辻美代・才鑫著『中国発・多国籍企業』同友館，2008年所収）。
- 丸川知雄b「尚徳電力（サンテック）の日本進出：太陽電池産業の現状」（丸川知雄・中川涼司編著，郭四志・今井健一・辻美代・才鑫著『中国発・多国籍企業』同友館，2008年所収）。
- 丸川知雄・中川涼司編著，郭四志・今井健一・辻美代・才鑫著『中国発・多国籍企業』同友館，2008年。
- 柳瀬豊「急拡大する中国の対外直接投資」『調査月報』2009年12月号，住友信託銀行。
- 吉田忠則「中国企業の対日M&A活発」『日本経済新聞』2009年11月5日付。
- 米原裕子「中国企業による対外投資が急速に増加，発展期に突入」2009年9月14日（サーチナ「経済ニュース」所収 http://news.searchina.ne.jp/dispcgi?y=2009&d=0914&f=business_0914_075.shtml 2010年1月25日アクセス）。
- 週刊東洋経済編「中国・アジア新市場：大検証！新興中間層の消費力」（『週刊東洋経済』2009年11月28日号所収，40～99頁）。
- 劉永鶴「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴：中興通訊の事例を中心として」『経営論集』第83号，東洋大学経営学部，2014年3月，63～78頁。

<注記>

- 1) 本稿はYutaka Takakubo (2013) “Overseas Expansion of Chinese Enterprises and Businesses Targeting Japan: A Discourse on the East Asian Market and Technology Tie-ups”

- (The 2nd International Conference, Nepalese Academy Of Management, 2013年3月11日)の内容をベースにして，日本語で加筆・修正したものである。
- 2) 高橋 (2007) 5頁。
- 3) 康 (2007) 183頁。

- 4) 康 (2007) 184 ~ 185 頁。
- 5) 康 (2007) 185 ~ 186 頁。本章に記した「①自然成長型」「②生来開放型」「③開国転換型」という用語は、康氏による中国語の原文ではそれぞれの「①常規型」「②開放型」「③転折型」と表記されているが、日本語の意味をとりやすくするために上記のように翻訳した。
- 6) 康 (2007) 186 ~ 192 頁。
- 7) 康 (2007) 194 頁。
- 8) 川井 (2007) 199 頁。
- 9) 川井 (2007) 202 ~ 203 頁。
- 10) 川井 (2007) 209 頁。
- 11) 丸川・中川 (2008) iv 頁。
- 12) 丸川 (2008a) 2 頁。
- 13) 丸川 (2008a) 10 頁。
- 14) 丸川 (2008a) 12 頁。
- 15) 丸川 (2008a) 13 ~ 14 頁。
- 16) 丸川 (2008a) 14 ~ 15 頁。
- 17) 丸川 (2008a) 16 頁。
- 18) 丸川 (2008a) 17 頁。
- 19) 才・丸川 (2008) は 98 ~ 99 頁において、外国メーカーの日本企業に対する戦略上の優位性について、長谷川礼 (2001) 「日本における外資系企業」(江夏健一・桑名義晴『理論とケースで学ぶ国際ビジネス (初版)』同文館) の枠組みを援用した、と述べている。
- 20) 才・丸川 (2008) 101 ~ 102 頁。
- 21) 才・丸川 (2008) 104 頁。
- 22) 才・丸川 (2008) 105 ~ 110 頁。
- 23) 才・丸川 (2008) 110 ~ 114 頁。
- 24) 才・丸川 (2008) 118 ~ 119 頁。
- 25) 丸川 (2008b) 214 ~ 215 頁。
- 26) 丸川 (2008b) 220 ~ 221 頁。
- 27) 丸川 (2008a) 18 頁。
- 28) 中華人民共和国商務部 (2009b) による。
- 29) 国際貿易経済合作研究院・商務部投資促進事務局・中華人民共和国駐外大使館経商機構編著 (2009) による。
- 30) 経済産業省 (2009) 305 頁では、ボリュームゾーンを「今後大いに拡大すると考えられる新興国の中間層の市場」と表現している。
- 31) たとえば『週刊東洋経済』2009年11月28日号の40 ~ 99 頁において、ボリュームゾーンへの視点が特集されている。
- 32) 高久保 (2009) 47 ~ 50 頁。
- 33) 「事業連鎖」という用語は、内田 (2009) による。