第 1 章

中国経済の発展プロセスと企業のグローバル戦略

黄　　賀

本章では、近年のグローバル経済社会の変化の大きな要因となってきた、中国経済の発展プロセスと、その経済発展に伴って急速に増大してきた中国企業の対外直接投資、すなわち中国企業の海外事業展開の背景と実態についてグローカリゼーションといった視点を意識しながらみていくことにする。

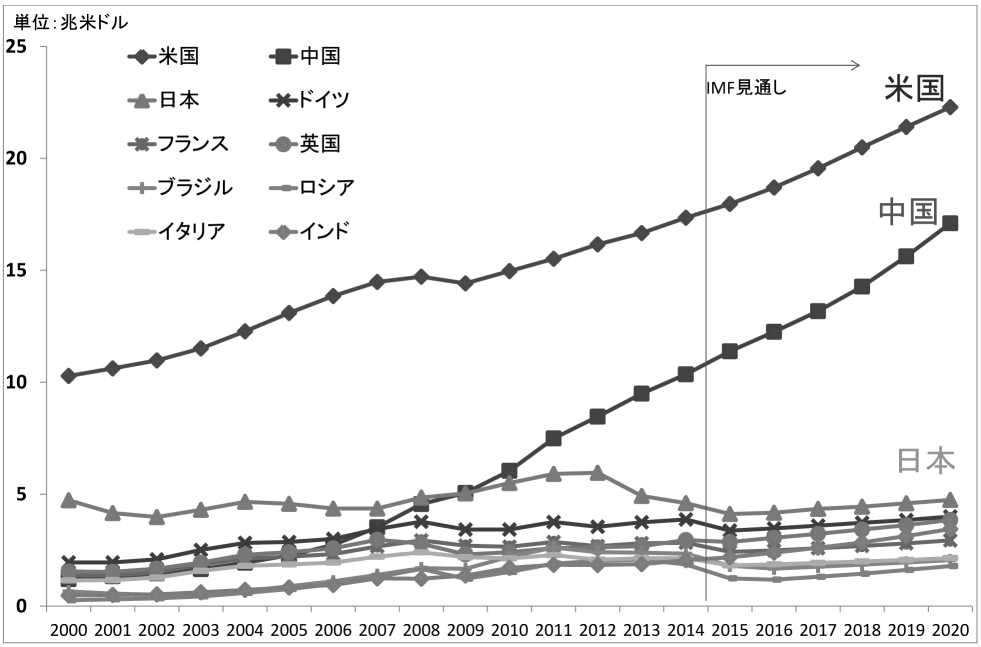
1．　中国経済の現状

2015 年 1 月 20 日、中国国家統計局は 2014 年度中国経済計算速報を発表した[1)]。それによれば、2014 年中国の GDP（国内総生産）は 63 兆 6,463 億元（約 1,209 兆円、1 元＝ 19 円で計算）で[2)]、実質成長率が目標の 7.5%より 0.1 ポイント下回り、「六四天安門事件（天安門事件）」以来 24 年ぶりの低水準となった。年平均約 10%の成長率を遂げていた時期に比べて経済の成長に鈍化がみられるが、日米欧の先進諸国と比較すれば、中国経済は依然として高い成長力を示している。2013 年の段階では、中国の GDP は日本（約 490 兆円）の約 2 倍に達しており[3)]、その後の円安によって、日中間の差はさらに拡大傾向にあった。

もっとも、こうした強い経済力を誇る一方で、近年の成長鈍化、人口構造の変化がもたらした経済成長パターンの変化、社会格差の拡大などさまざまな問題が表出しており、そのひずみを修正していくことが、中国にとって回避することのできない課題であることも事実である。

振り返ってみると、中国経済がグローバル経済社会の中で大きく存在感を示すようになったのは、「世界の工場」と呼ばれる中で経済成長を加速させ、GDP でフランス、イギリスとドイツを追い抜き世界 3 位となった 2007 年頃からである。2008 年のリーマンショックによって、先進諸国経済が低迷する中にあっても、中国政府は 4 兆元（約 60 兆円、2008 年為替レート 1 元＝ 15 円で計算）の投資計画を打ち出し、その経済成長を支えてきた。その結果、2010 年に

図表 1-1　上位 10ヶ国の GDP の推移（2000～2020 年）



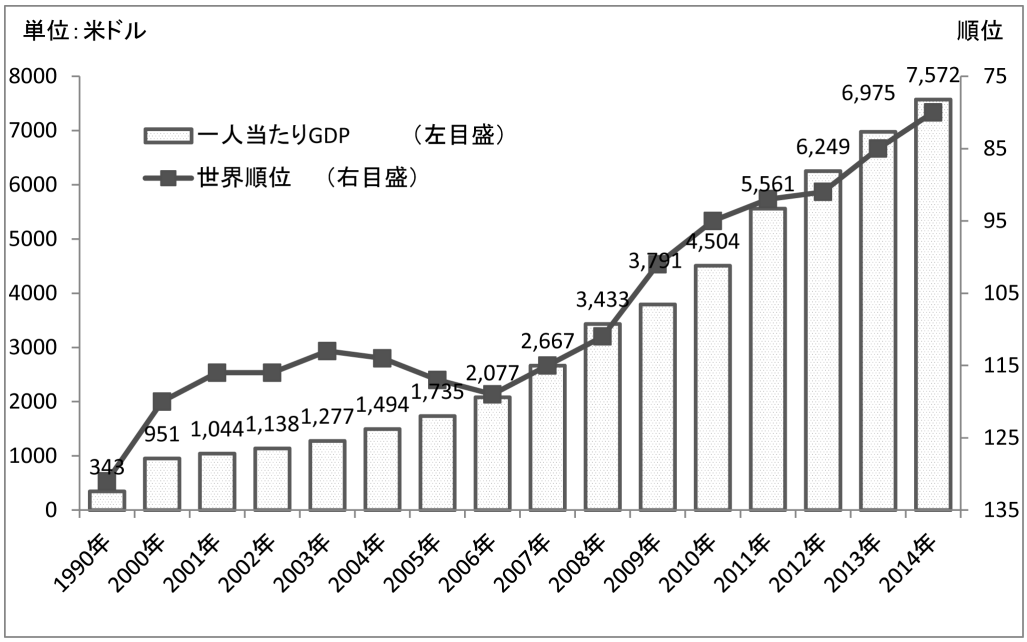
出所：IMF - World Economic Outlook Databases, October 2015

は GDP で日本を追い抜き、米国に次ぐ世界第 2 位の経済大国となって現在に至っている（図表 1-1 参照）。このまま成長が続けば、中国経済はいずれ米国をも追い抜き、世界一の経済大国となるかもしれない[4)]。

こうした経済成長の成果は、単に GDP ベースだけでなく、国民生活においても顕著に現れている。1990 年代初頭、わずか 500 米ドル足らずであった一人当たり GDP は、WTO に加盟した 2001 年時点でおよそ 1,000 米ドルとなり、1950 年代初頭の日本と同程度になった[5)]。その後、2006 年には一人当たり GDP は 2,077 米ドルまで伸長し、わずか 5 年間で倍増した。2007 年の中国共産党第十七回全国代表大会の中で前国家主席の胡錦濤が「2020 年の一人当たり GDP を 2000 年の 4 倍とする」と宣言し、4,000 米ドルを達成するという目標は、わずか 3 年後の 2010 年に実現した。それ以降、2012 年には 6,000 米ドルに、2013 年にはおよそ 7,000 米ドルに達し、12 年間で 6 倍以上に成長している（図表 1-2 参照）。

とりわけ、上海、北京、広州などの沿海部大都市の一人当たり GDP の成長は著しく、一部のヨーロッパ諸国をも凌駕している。例えば、2013 年時点に北京の一人当たり GDP は 15,216 米ドルで、世界 48 位のヨーロッパのラトビア（15,187 米ドル）を上回っているし、上海の 14,653 米ドルも 52 位のロシア（14,591 米ドル）よりも高いのである[6)]。

図表 1-2　中国の一人当たり GDP と世界ランキングの推移（2000～2014 年）

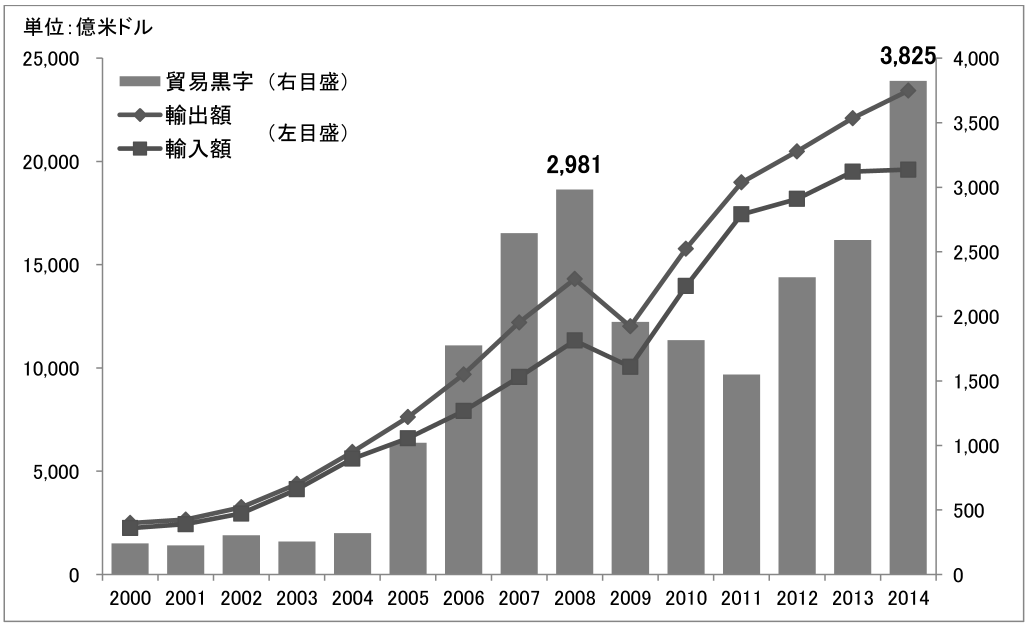


出所：IMF - World Economic Outlook Databases, October 2015

他方、こうした中国の著しい経済成長による変化は、国際貿易の観点からもみてとることができる。後に詳述するように、改革開放の初期にはまだ農業国であった中国では、家電をはじめとした消費財や産業財の工業品の大部分を輸入に頼っており、輸出のほとんどを鉱産物や農産物などの一次産品が占めていた。そのため 1980 年代を通じて、中国は大幅な貿易赤字に陥っていた。しかし、1980 年代半ば頃から加工貿易が増加し始め、1990 年代になると、中国は貿易黒字への転換を果たした。時を同じくして、低廉な労働力を武器に、大量の外資系企業誘致にも成功し始めた。特にアパレル、靴、家具、電気機器など労働集約型産業の海外企業が一斉に進出し、中国は「世界の工場」に向けてスタートすることになった。さらに、WTO 加盟以降外資企業の進出が加速し、中国の輸出入総額も毎年ほぼ 20%を超える高成長を実現してきた。2014 年には中国の輸出入総額は 4 兆 3,000 億米ドルと世界一であり、輸入額でも世界第 2 位であった[7)]。とりわけ輸出の伸びが顕著であり、2014 年には 3,830 億米ドルと、史上最大の貿易黒字を記録している（図表 1-3 参照）。

こうして伸長してきた貿易黒字と外資企業の進出による対内投資の増加によって、中国の外貨準備高も年々増加し、2000 年末に 1,656 億米ドルに達した。その後、中国が「世界の工場」としての地位を確立するようになってから、その額はますます大きくなった。2006 年に 1 兆

図表 1-3　中国の輸出入額と貿易黒字額の推移（2000～2014 年）



出所：『中国統計年鑑 2014』

米ドルを突破すると、日本を抜いて世界一となり、2009 年には 2 兆米ドル、2011 年には 3 兆米ドル、2014 年 7 月にはおよそ 4 兆米ドルにまで達している。

2. 「世界の工場」に向けて

今日の中国経済の状況は、中華人民共和国が建国された 1949 年当時には想像すらできなかったに違いない。以下では、改革開放前後から 21 世紀初頭まで、豊富な労働力を活かして労働集約型産業の発展に重点をおき、外資企業を誘致し、「両頭在外」[8)]の加工貿易を発展させて、輸出で得た外貨を国内の重工業やインフラ建設に回すという「引進来」戦略を積極的に進めることによって「世界の工場」になった中国経済成長のプロセス、すなわち「内なるグローバル化」について概略的にみていくことにする。

(1) 急成長前夜

社会主義中国の黎明期ともいうべき 1949 年 10 月の建国から毛沢東が逝去する 1976 年までは、毛沢東が権力を掌握しすべてを決定していた時代である。その是非はともかく、戦争に

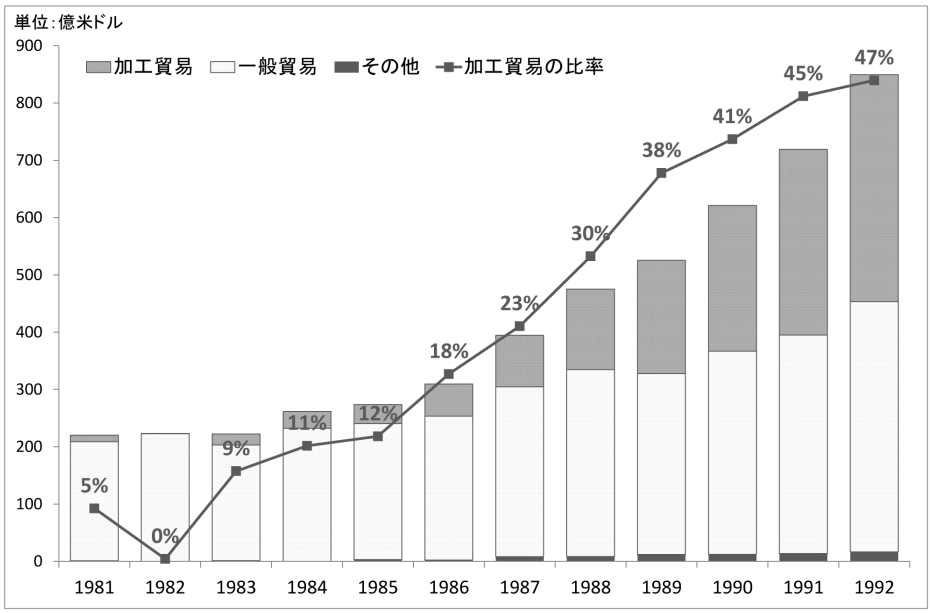
よって疲弊した中国社会が政治的・経済的に安定し、今日に至る発展の基礎が固められた時代である。その一方で、独裁的な毛沢東によって行われた「大躍進」[9]や「文化大革命」[10]が、中国経済の発展にとって大きなマイナスであったことは否定できない。文化大革命の中で政治闘争が繰り返され、中国全体に沈滞ムードが蔓延し、農工業生産などの産業活動全体が停滞して、中国経済は崩壊の危機に瀕していた。しかし、毛沢東の逝去とともに文化大革命が収束され、政治を支配していた「四人組」[11]が追放された結果、鄧小平を中心とした改革開放の指導体制が樹立され[12]、中国は新たな時代に歩を進めることになった[13]。

とはいえ、その後の 30 数年の改革は、必ずしも順調に事が運んだわけではない。鄧小平をはじめとする数代の指導者たちは、権力闘争を経て体制改革を断行する中で、「天安門事件」やアジアの通貨危機などの苦難を乗り越え試行錯誤を重ねながら、「中国の特色のある社会主義」[14]の道を模索し、外資企業による対中投資の拡大によって、経済が急速に成長してきた。

1980 年代、対中投資の中で中心的な役割を担ったのは、香港企業などの華僑系資本であった。1979 年から 1990 年までの対中直接投資案件は約 30,000 件、契約金額が 400 億米ドル超であり、そのうち、香港企業（マカオを含む）による投資は約 23,000 件（78.1%）で、契約金額も 250 億米ドル（62.1%）に達している[15]。

そうした香港企業の多くは労働集約型の中小企業であり、それら企業は深圳（シンセン）や

図表 1-4　中国からの輸出と加工貿易比率の推移（1981～1992 年）



出所：『中国統計年鑑 2014』

東莞（トウカン）など地理的に近い広東省の開放区に拠点を構えて、繊維、時計や通信機器、玩具や靴・傘、電子部品などの加工生産を行って完成品を香港経由で米国など第三国へ輸出する、いわゆる「三来一補」[16]の加工貿易を展開していた。また、海外企業の委託を受けて加工生産を行う郷鎮企業も、華南や華東の各省で多く出現している[17]。そうした加工貿易は、1980年代後半から急速に成長し、1990年までに中国約620億米ドルの輸出額のうち4割以上を占めるようになった（図表1-4参照）。

このように、1980年代から1990年代初頭の中国経済の成長は、香港企業や郷鎮企業による加工貿易に依存していたのである。

(2) 急成長へのスタートアップ

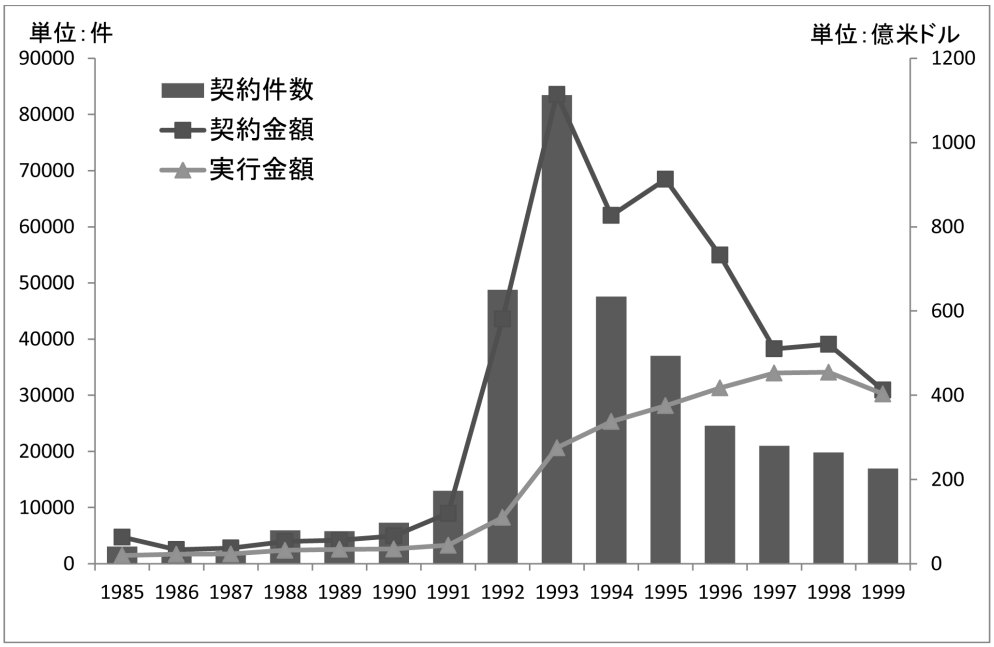
しかし、成長の一方で、制度の不備がさまざまな問題を引き起こしている。通貨の超過供給や国民所得の上昇による消費ブームは、インフレを引き起こしただけではなく、各地方政府による固定資産投資も盛んになるなど、「過熱」状況に陥った中国経済は社会の混乱まで引き起こすことになったのである。

そして、そうした事態は政治的問題にまで発展した。その現れの一つが民主化を求める大学生や市民によって引き起こされた1989年の「天安門事件」である。その混乱を収束させるために、鄧小平を実質的なトップとした中央政府は、厳しい経済緊縮政策を打ち出し社会秩序や市場秩序の整備に積極的に取り組んだ。その結果、混乱は収まり社会的に安定化したが、「過熱」した経済が一挙に「過冷却」状態に転落してしまった。1988年に11%を超えていた経済成長率は、1989年には4.1%、1990年には3.8%までに低下し、中国経済は大きく低迷することになった。しかし、そうした政治情勢の下にあって、公的に引退していた鄧小平が1992年1月の広東省視察で「南巡講話」を公表することによって、改革開放政策の更なる拡大を促進したのである。

再び改革開放路線に回帰した中央政府は、対外開放の地域と市場の両面から速やかに新しい政策を打ち出した。外資企業に開放する地域に関して「三沿開放」[18]というそれまでとは異なる方針を打ち出し、従来の沿海地域を加えて、広大な内陸部へとシフトする全方位の開放を目指した。また、従来外資企業に「禁区」とされていた小売、サービス、金融、保険、海運、航空、教育などの第三次産業でも外資企業の参入を認めた。さらに、国際経済の中での勢力拡大を目的として、WTOの前身であるGATTへの加盟を正式に申請することも決定した。

加えて、1988年以来の経済引締めによって低迷していた地方政府も、「南巡講話」を受ける

図表 1-5　外国企業による対中直接投資の推移（1985～1999 年）



出所：『中国統計年鑑 2014』

と、すぐさま開発区の建設を開始し外資企業の誘致に力を尽くすようになった。こうして中央政府の政策奨励と地方政府のインフラ整備によって、外資企業が本格的に中国に生産拠点を設けるようになると、中国は「世界の工場」に向けて本格的に動き出したのである。

こうした中で、外資企業による対中投資は一挙に急成長している。1992 年の 1 年間だけの対中投資は、過去 13 年間の総数に相当する約 49,000 件で、契約金額も 581 億米ドルになり、中国は外資受け入れの最大の発展途上国になったのである[19)]。また、1993 年になると、外資投資ブームが一層熱を帯びるようになり、年間の契約件数は約 83,000 件、契約金額も 1,100 億米ドルへと驚異的なほど急増していた[20)]。

一方、市場経済体制の構築を目指す中で、国有企業の改革も断行された。それ以前、政府指導の下で業務を展開し「国営企業」と呼ばれた「公有制企業」[21)]が、「国有企業」に改称された。その所有権についても、国家の最終所有権と企業の法人財産権を区分した上で、企業自体に生産・販売、資金調達、人事管理など多くの経営自主権が与えられ、自ら生産や販売を行うようになって市場競争に巻き込まれることになった。その結果、企業は市場から獲得した利益を自主的に支配することもできるようになった反面、損失が発生した場合には、自ら解決することが求められたのである。つまり、経営問題を解決できなかった場合には、解散や倒産、有

力企業への合併を余儀なくされることになった。

こうした改革と開放の拡大によって、中国は1992年から1994年にかけて3年連続2桁の経済成長を実現したが、再び社会的な混乱が生じることになった。外資企業誘致のために全国を席巻した開発区建設ブームは地方の過剰投資を招いただけでなく、インフレによって経済が過熱状態にもなった。しかし、1980年代末の経済引き締め策による「過熱」から「過冷却」へ急落した教訓から、1993年中国政府は単に「過熱」を政策で引き締めるのではなく、市場に合わせて政府の管理体制を改革することを選択した。1993年から1996年までの3年間、当時の首相朱鎔基の指導の下で、財税、金融、投資、経済計画と国際貿易などの行政的改革を実施したのである。

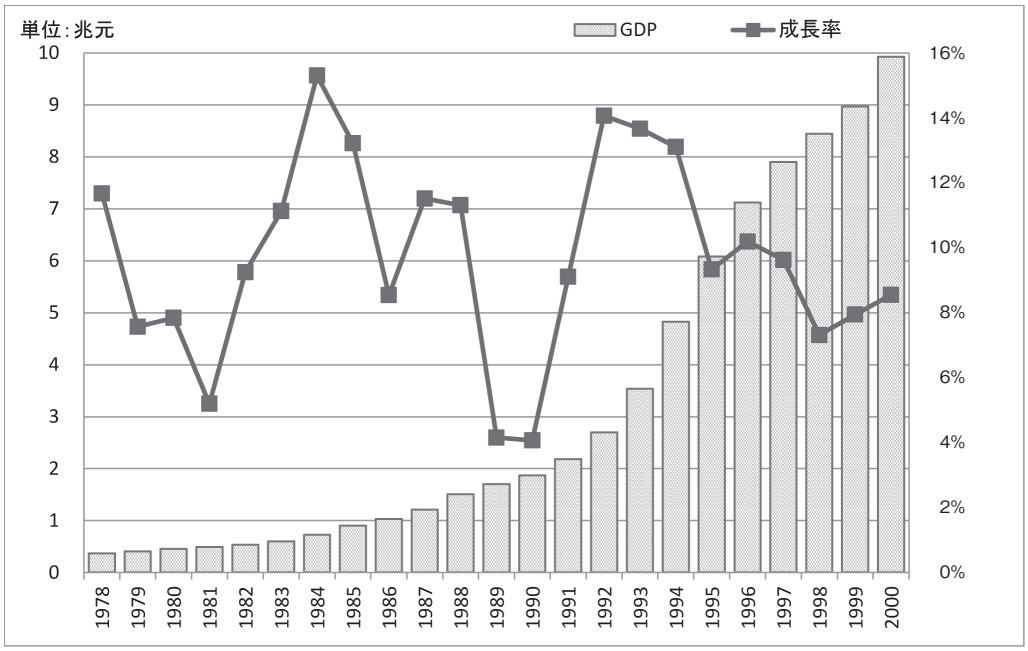
また、中央政府は市場経済拡大を目指す改革を進めるとともに、長期的かつ健全な産業成長を目指して、外資導入の政策についても根本的な見直しを行った。1995年6月に「外商投資産業指導目録」と「指導外商投資方向暫行規定」を発表して、海外からの投資項目を「奨励」、「制限」と「禁止」の3つに分類した上で、外資導入基準として中国側の外資選別の意向を明確化し、産業政策制定と外資協力を通じて産業振興ならびに産業構造調整促進を行うことを打ち出した[22)]。これによって、中国は1978年改革開放以来の「来る者は拒まない」といった、過度で無分別な優遇政策から、経済基盤の強化と経済開発バランスの合理化を目指す政策に転換することになったのである[23)]。

新しい外資導入政策の影響で、1996年以降香港系をはじめとした華人資本による労働集約型の投資は減少したが、自動車、大型機械と通信機械などの分野で、日本や欧米諸国からの投資は依然として好調に伸長し続けていた。かつて香港系企業が広東省に集中していたのとは異なり、地方の産業インフラ状況や地方政府の奨励政策などによって、これら先進国企業が進出した地域は複数のエリアに分散するようになった。例えば、電子・通信機器、家電などの外資系企業の多くを上海と蘇州を中心とする長江デルタや広州と深圳を中心とする珠江デルタに、紡績業を浙江省に、食品加工業を山東省へと分散させた。

こうした新しい外資導入政策は、技術系の外資企業の導入をもたらし、中国は「世界の工場」としての地位を高めながら、産業全体のレベルアップを実現した。

このように、幾度にもわたって行われてきた政策調整によって、1990年代半ば頃から始まったインフレが抑制されたため、中国の経済成長はやや減速した。時を同じくして、1997年7月タイに端を発したアジア通貨危機が始まり、中国でも1997年10月から44ヶ月に及ぶデフレが発生した。しかし、市場経済の深化と政府による積極的なマクロ政策が功を奏したこともあって、経済成長率こそ10%を切ったものの、中国経済は2000年まで8%前後を維持す

図表 1-6　中国の経済成長（1978～2000 年）



出所：『中国統計年鑑 2014』

ることができた。幸運にも、中国経済は「高増長、低通脹（高い成長率と低いインフレ率）」を遂げて経済の「軟着陸」を果たすことができたのである。

3.「世界の工場」から「世界のマーケット」へ

こうして安定的な成長体制を維持する中で、中国はニュー・ミレニアムを迎えることになった。同時に、「2008 年の北京夏季オリンピック」開催の決定、上海での APEC 非公式首脳会議の開催、WTO 加盟の承認など、中国は国際社会での存在感をアピールするのに絶好の機会を得た[24)]。また、2002 年には「2010 年世界博覧会」の開催地が上海に決定されたことで、中国は先進国の一員となる条件をほぼ整えたのである。

(1)「世界の工場」として

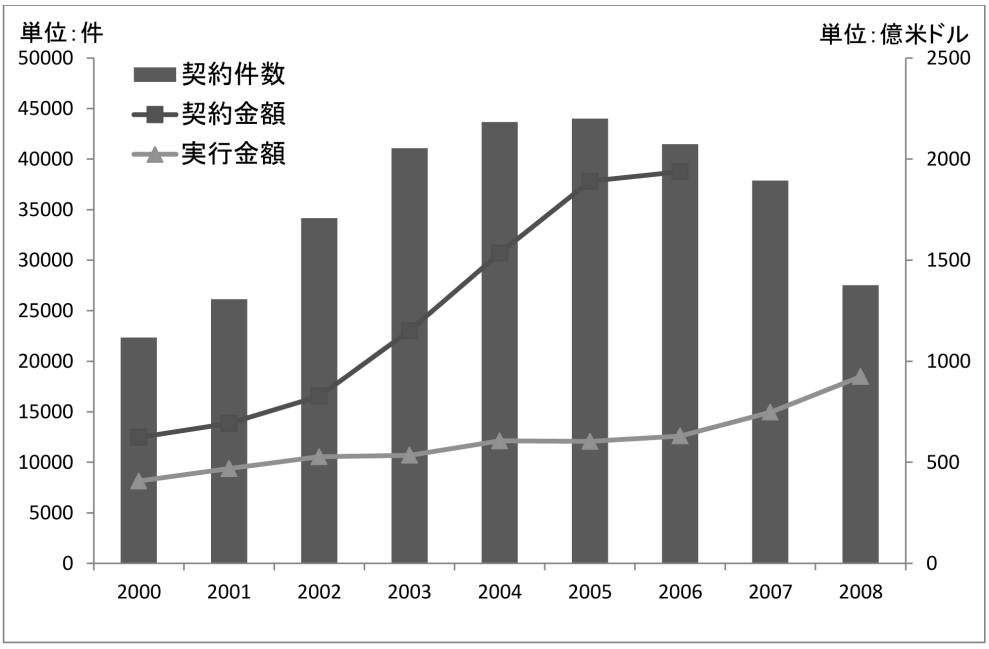
1990 年代末まで、廉価かつ豊富な労働力を武器に、大量の外資製造業企業を誘致したことによって、中国は工業化を進めると同時に、グローバル社会の中で産業再編の足場を固めつつ

あった。例えば、大型家電製品のカラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機とエアコンなどの分野では、1999 年に中国の企業が占める生産シェアはすでに世界一であった[25)]。さらに、WTO 加盟後外国投資に対する法律や規制が大幅に変更されたことで、1990 年代後半から減少傾向にあった対中直接投資が、2000 年以降に製造業を中心に再び拡大してきた。UNCTAD が公表した『2004 年世界投資報告』によると、2003 年に中国は初めて米国を超え、世界最大の外国直接投資の受入国になった[26)]。新規投資の継続成長によって、外資企業数も 2000 年の約 203,000 社から 2007 年の約 286,000 社と 4 割増となっている。

製造業を中心とした外資企業の進出によって大幅に拡大した中国の国際貿易は、2000 年代の中国経済成長の牽引役となっている。冒頭でも述べたように、2002 年以降中国の輸出入は年平均約 20%で成長した結果、世界一の貿易国となり、輸出額は 2000 年代を通じて GDP の 2 割以上を占めている。また、輸出製品の技術性も高まっている。1990 年代に輸出全体に占める割合が 20%にしか過ぎなかった機械製品が大幅に増加し、繊維・アパレル、靴、家具、玩具などを超え、およそ 50%を占める最重要な輸出製品となっている。

もっとも、2000 年～2009 年の輸出額の内訳からも分かるように、香港企業を含む外資企業が常に 5 割以上を占め、外資企業の輸出の大半が依然として加工貿易であった。また、2000

図表 1-7　対中直接投資の推移（2000～2008 年）



出所：『中国統計年鑑 2014』

年代半ば以降の輸出の急増が、これら外資企業の輸出急増によって支えられてきたことは明らかである[27)]。特に IT 関連、電子電器関連産業でその傾向は顕著で、グローバル家電市場で洗濯機と冷蔵庫のおよそ半分、エアコンのおよそ 8 割が中国で生産されている[28)]。また、台湾企業の鴻海（ホンハイ：Foxconn）社をはじめとした EMS メーカーが生産拠点を中国にシフトしたことによるところが大きく、世界の半導体市場における中国のシェアも 2000 年の 7% から 2013 年に約 26%にまで上昇している[29)]。

このように、「世界の工場」となった中国は、賃金が大幅に上がった今日でも、依然として「世界の工場」の地位を維持し続けているのである[30)]。

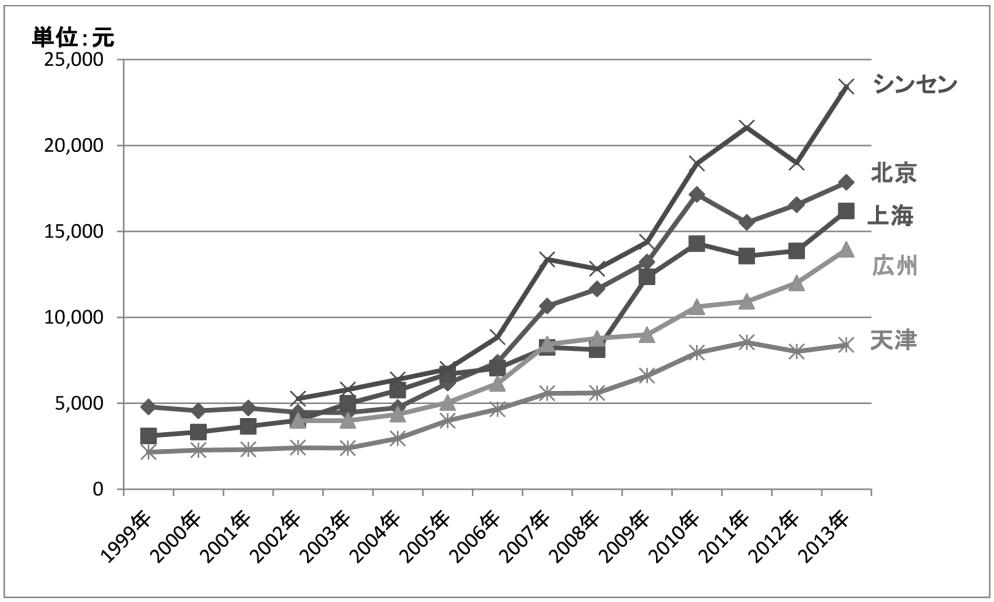
(2) 国内市場の「内なるグローバリゼーション」

これまでみてきたように、中国経済の成長に輸出が大きく貢献していることは明らかであるが、2000 年以降、実質 GDP への輸出の寄与度は低下傾向にある。そのことから、中国の急速成長を支えたのは、輸出の増大よりも対内投資と消費市場の拡大が大きいともいえる。その背景には、北京五輪や上海万博の開催が決定したことで、北京と上海では会場・施設の建設ラッシュが始まり、関連都市でもこれらイベントに来場する外国観光客をねらって、空港や道路などの交通インフラ建設と都市景観整備なども急ピッチで進められたことが大きい。

こうして中国は「世界の工場」としての地位をより強固なものとするとともに、世界最大のマーケットとして地位も固め始めたのである。既述のように、中国の一人当たり GDP は 2001 年に 1,000 米ドルを超えているが、それはあくまで全国平均であり、当時の上海が 4,500 米ドル、北京が 3,000 米ドルと、内陸部のそれとは比較にならないほど高水準であった。こうした沿海部では、耐久消費財の消費ブームが始まりつつあり、その中心となっていたのが「マイホーム」と「マイカー」ブームであった。

マイホーム・ブームがスタートした 1998 年以降、住宅制度の改革によって従来企業の福祉として分配されていた住宅が商品として販売されるようになり、企業でも住宅手当を従業員に支給することになった。一方、1980 年～1990 年の第 2 次ベビーブーム世代[31)]が、2000 年代に入って結婚年齢となったことで、住宅需要が急速に高まってきた。そのため、不動産価格が高騰し 2000 年代半ばまでに 2～3 倍増になった。それ以降、不動産は住居用から投資用へ転換し、不動産価格がさらに大幅に上昇したのも事実である（図表 1-8 参照）。しかし、こうした不動産ブームは多くの関連産業に好景気をもたらし、中国経済の成長を支える要因となってきたのである。

図表 1-8　中国主要都市の住宅価格の上昇（1999～2013 年）



出所：中国統計局主要都市年次データより作成（http://data.stats.gov.cn/workspace/index?m=csnd）

他方、不動産ブームと時期を同じくして、モータリゼーションの波が中国にも訪れつつあった。WTO 加盟の条件であった自動車に対する保護規制の撤廃や関税低減の実施に伴って、13 億人を超える巨大市場をねらって、日本のトヨタ、日産、ホンダ、ドイツのフォルクスワーゲン（Volkswagen：VW）社、米国のゼネラルモーターズ（General Motors：GM）社など、すでに生産拠点をおいている多くのグローバル大手自動車メーカーが、中国での事業拡大を本格化させた。新しい交通手段としてマイカーの需要が沿海都市で拡大すると同時に、中国の自動車生産量の増大による価格の低下や、沿海部住民の所得増と相まって、中国の自動車市場が 2002 年と 2003 年だけで 30％以上拡大した。さらに、市場育成のために、自動車ローン、リース、中古車市場や保険などさまざまな自動車関連産業の整備策も打ち出されたこともあって[32)]、2004 年に一時鈍化した自動車需要が、2005 年に再び 20％台にまで伸長し、世界第 3 位の自動車市場に成長した[33)]。そして、2009 年には中国の自動車生産台数と販売台数ともに 1,300 万台を超え、販売台数で米国を、生産台数でも日本を追い抜き、世界一の自動車大国となったのである。

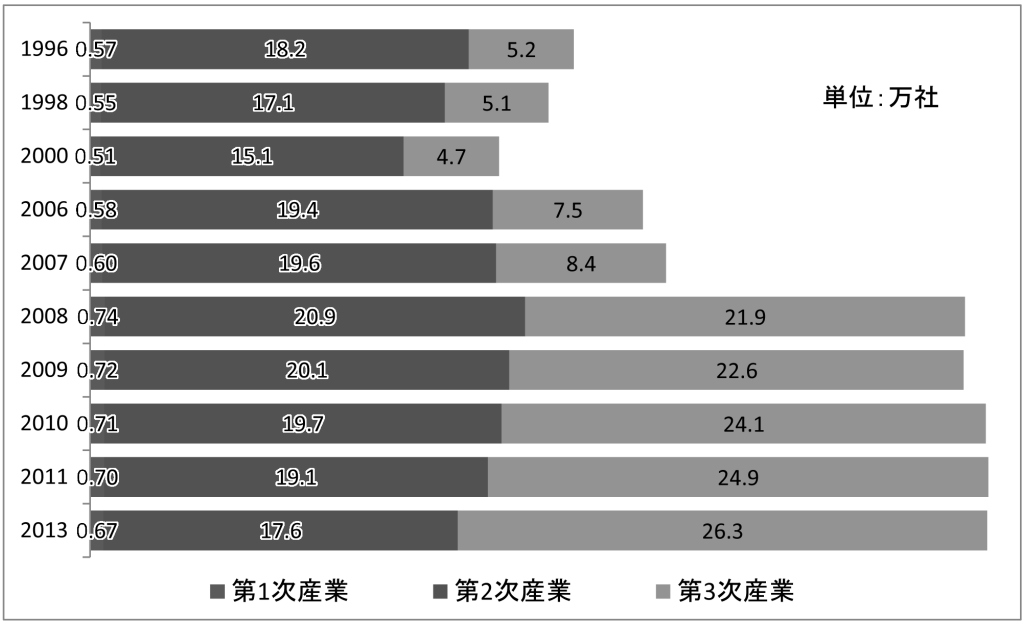
これまで述べてきたように、2000 年代半ば以降中国市場が変化する中で、外資企業による中国での事業の位置づけや戦略行動にも大きな変化がみられるようになってきた。その一つは、外資製造業の中国での事業展開の変化である。2000 年以前に進出した外資メーカーの多

くは、中国を製造拠点として位置づけていたが、中国消費市場が急速に拡大し始めた 2000 年代半ばになると、外資企業による中国市場での販売が拡大されてきた。2006 年に在中外資企業の売上に占める中国国内販売のシェアは、電子・通信機器分野では 80.8%、機械メーターで 60.4%、文化・教育・スポーツ用品で 48.8%、家具で 41.8%、皮革・羽毛製品で 41.4%、交通運輸設備製品で 38.7%、アパレル製品で 35.5%にも達している[34)]。それに伴って、中国市場に適した製品の開発・設計や販売、流通分野の投資が活発化しただけではなく、重要部品や素材など輸入に頼っていた分野での投資も増えてきた[35)]。例えば、「フォーチュン・グローバル 500」に入るグローバル企業の内、400 社以上がすでに中国で R&D 拠点を設立している[36)]。

もうひとつの変化は、第三次産業への進出である。13 億人の人口を抱える巨大市場を狙って進出するサービス業の企業数が急速に増えているのである。特に 2008 年のリーマンショック以降、銀行金融業、IT 業、電力・ガスサービス業、水処理業、物流サービス業など第三次産業における外資企業の増加が著しい。図表 1-9 にあるように、2000 年に第三次産業に分類される外資企業は約 47,000 社と、外資企業総数のおよそ 4 分の 1 しか占めていなかったが、2007 年には 84,000 社、2013 年には 5 倍増の約 260,000 社となっている。

また、近年第三次産業の外資企業が増える一方で、第一次産業と第二次産業の外資企業の数

図表 1-9　中国進出外資系企業の産業別構成



出所：『中国統計年鑑』　1996 － 2014 年版

が徐々に減少する傾向にある。2008 年時点では、第一次産業と第二次産業に分類される外資企業は、それぞれ 7,400 社と 209,000 社とともにピークであったが、それ以降徐々に減少している。

こうした第三次産業へ参入する外資企業の増加は、拡大している中国市場をターゲットとしていることの証左である。いうまでもなく、この巨大市場を巡る企業間競争のプレーヤーは、日・米・欧、韓国、台湾といった先進諸国だけではなく、中国のローカル企業やその他新興国の企業も含まれている。

4. 中国経済成長の可能性

これまでみてきたように、中国経済そして産業社会は、ここ 15 年で大きく成長してきた。とはいえ、経済成長に伴って、人口構造の変化、労賃の高騰、社会格差の拡大などの課題が表面化してきたのも事実である。だからといって、これ以上の経済成長が望めないわけではない。むしろこれらの問題の背後にこそ、中国経済の今後の成長の可能性をみいだすことができるのである。

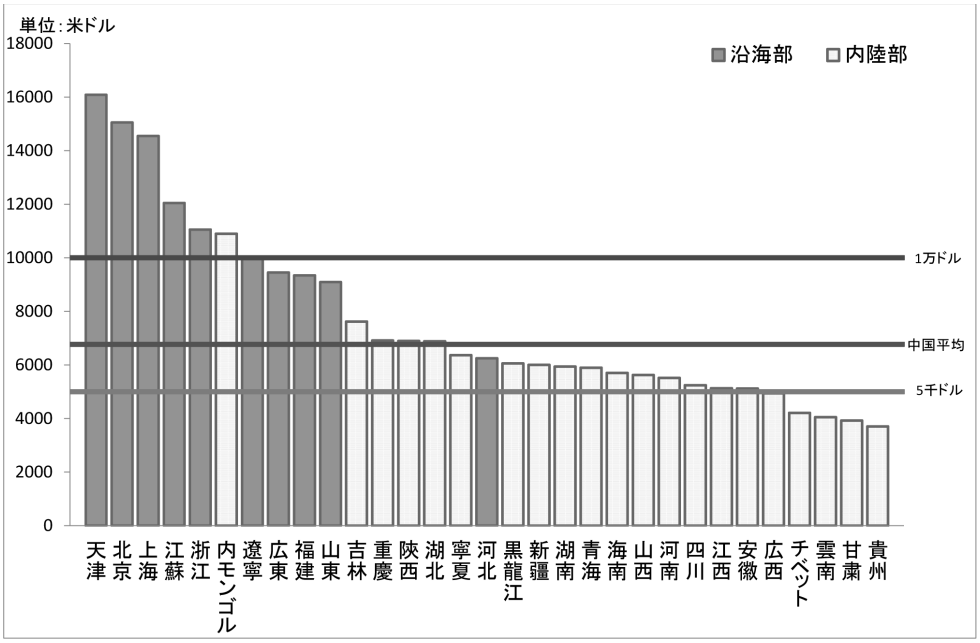
改革開放が実施されて以来、沿海地域では真先にその恩恵を受けて、急速に成長を実現し、先進国と肩を並べるほどの「中国国内の先進エリア」が形成された。しかし、沿海地域よりも広大な内陸地域は、いまだ未発展の「中国国内の後進エリア」である。2013 年中国各省の一人当たり GDP で比較すると、最も高い天津では 16,000 米ドルを超えているが、最下位の中国西南にある貴州省はわずか 3,700 米ドルであり、その差はおよそ 5 倍である。図表 1-10 が示すように、一人当たり GDP では沿海部の省のほとんどが上位を占め、内陸部のほとんどの省が下位を占めている。しかし、それら内陸地域はおよそ 8 億人の人口を抱え、中国全人口の約 6 割を占めている[37)]。

その意味では、中国経済が今後も継続的に成長していく上で鍵を握っているのは、未発展の内陸部だといえるのである。

事実、中国政府は内陸部の経済成長を促すために、多くの支援または促進政策を打ち出してきた。例えば、胡錦濤政権の時代には、「西部大開発」政策を打ち出しているし、現国家主席の習近平と首相李克強が欧州やアジア諸国を訪問する際に必ずアピールする、「新シルクロード経済ベルトの構築」という戦略も、中国の内陸部地域の経済成長を起爆剤として位置づけられている。

こうした戦略の第一ステップとして、2011 年、中国内陸都市の重慶とドイツのデュースブ

図表 1-10　2013 年中国各省の一人当たり GDP



出所：『中国統計年鑑 2014』より作成

ルグ（Duisburg）をつなぐ鉄道が開通した。というのも、付加価値の高い製品を中国・欧州間で輸送する手段として、鉄道輸送は従来型の海上輸送より効率がよいからである。これまでネックとなっていた物流問題を解消することによって、大量の低賃金労働者を抱える中国内陸部が生産拠点としての魅力度を高めており、外資企業の進出も大いに期待される。また、近年紡績糸や軽工業品の紙・段ボールからより高い技術が求められる冷蔵庫、パソコン、集積回路などの生産拠点が沿海部から内陸部へ順次シフトしつつある[38)]。例えば、世界最大の EMS メーカーである台湾の鴻海社は、2011 年から 2012 年に中国内陸部の河南省鄭州市や山西省晋城市で新しい工場を立ち上げ沿海部の生産を徐々に移転したし、韓国のサムスン（Samsung）社も 2012 年に陝西省西安市で広い工業敷地を押さえ、大規模な工業団地の建設計画を打ち出した。

さらに、中国政府が内陸部で進めている都市化も、内陸経済の成長と市場の拡大を期待していることの証左でもある。1980 年代までに 20％未満と、途上国の平均値よりも大幅に遅れていた中国の都市化率は、経済の成長に伴って 1990 年代後半には 30％に達し、途上国の平均値に近づいてきた。2000 年代以降の不動産ブームの追い風に乗って都市化率が上昇し途上国の平均を上回り、今では世界の平均水準にまで達している。今後、先進国並みの水準を目指して

進めている中国の都市化によって、2 億人以上の人々が内陸部の都市へ移住する可能性がある。

こうした農村人口の内陸部都市への移動に伴って第一次産業から第二次産業や第三次産業への労働移動が生じ、その結果、国民の所得が上昇することは確実である。また、中小都市が拡大する中で、住宅や交通網などの都市インフラの建設、家電などの耐久消費財や娯楽・医療・教育サービスの需要も大きく伸長するはずである。その結果、第二次産業と第三次産業での労働力不足問題の軽減や国民格差の縮小といった複数の効果が期待され、社会の安定と経済の成長がもたらされるところに、中国政府の狙いがあるといえる。

加えて、中国政府は従来のように投資と輸出に依存する成長から脱却するために、「消費主導の成長モデル」、つまり「内需拡大」という政策を打ち出している。前述した産業の内陸部移転や都市化の進展に留まることなく、さまざまな政策を打ち出し、内陸と農村部住民の消費意欲を引き出そうとしている。近年中国政府が主導した「家電下郷」[39]と「汽車下郷」[40]の政策はまさにその典型例である。

いうまでもなく、企業にとって、こうした巨大な内陸地域と農村部の市場化の魅力は大きい。2008 年以降、第三次産業に分類される外資企業が進出しているのも、巨大な中国国内の新興市場の出現に期待しているからである。

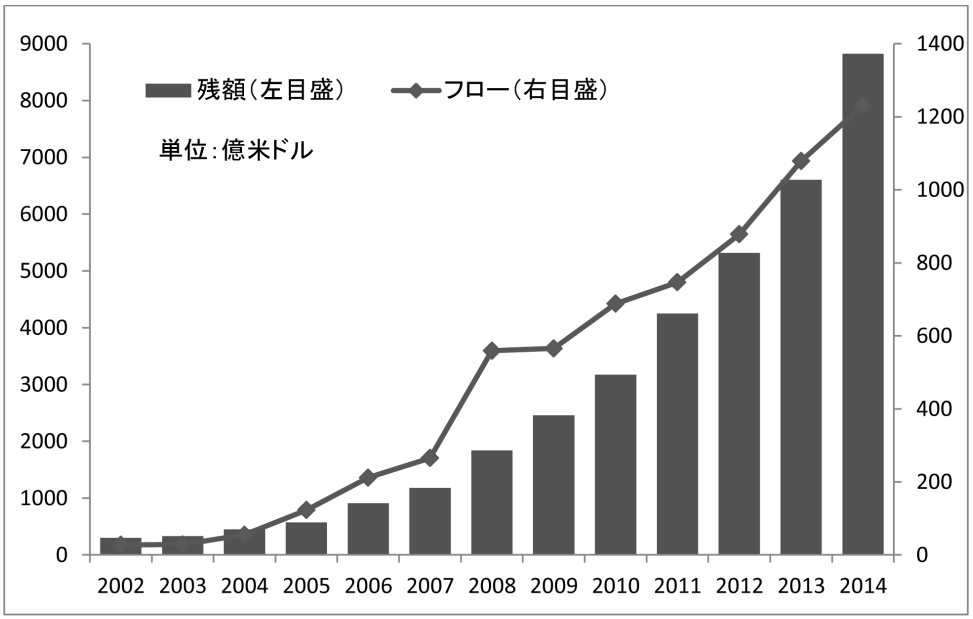
5. 「内なるグローバル化」と「外へのグローバル化」

これまでみてきたように、現在の中国は「世界の工場」であると同時に、13 億人の人口を抱える世界最大のマーケット、「世界の市場」である。すでにこの市場を狙って、日米欧から多くの外資企業が進出し、中国市場の「内なるグローバル化」を進化させている。その一方で、近年、中国企業による海外での事業展開も急速に増えている。2014 年現在、中国の対外直接投資は 1,231 億米ドルに達し、3 年連続で米国と日本に次いで世界 3 位となり、海外に進出している 18,500 社の中国企業による累積投資残高は、8,826 億米ドルを超え世界 8 位となっている[41]。

中国企業による対外直接投資が始まった 1979 年当時[42]、その額はわずかであったが、それが徐々に拡大し始めたのは 1990 年代半ば頃からである。その代表ともいうべきは、家電とオートバイ産業の東南アジアやアフリカ、あるいはラテンアメリカへの直接投資であった。

その後、対外投資は段階的に増加傾向を示してきた。とりわけ、2001 年以降、対内投資と対外投資のアンバランスの是正や、蓄積してきた外貨の活用を促すために国内企業の海外進出

図表 1-11　中国の対外直接投資の推移（2002～2014 年）



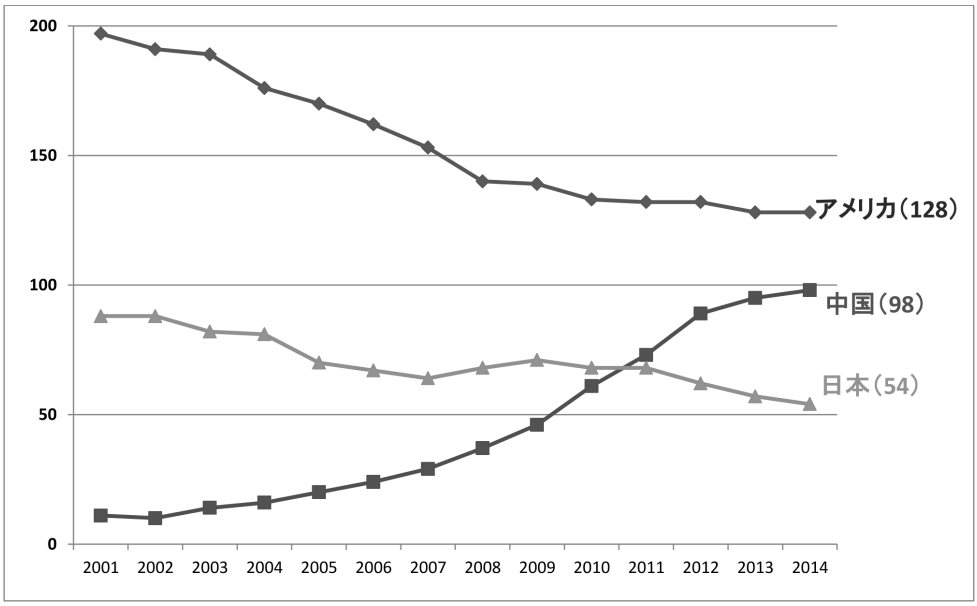
出所：『中国対外直接投資統計公報 2014』

を促進する「走出去戦略」が打ち出されて以来、その額は急速に増えている。当時「走出去」の中心は「境外加工貿易」であり、それを推進するために、中央政府は手続きの簡素化、資金支援、税制優遇などの施策を講じた。また、「世界の工場」として成長する中で顕在化してきたエネルギー等の資源不足問題に対処するために、中国政府は「中央企業」[43]を通して資源獲得を目的とした海外企業の買収を進めている。

また、近年では、国際的企業間競争が激化する国内市場で競争力を強化してきた一部の民営企業による技術や経営ノウハウの獲得を目的にする海外進出や、「クロスボーダー M&A」[44]を積極的に進めている。こうした「クロスボーダー M&A」のプレゼンスが高まるようになったのは、2004 年中国テレビメーカーの TCL 社が新規合弁会社の形で、フランスの家電メーカートムソン（Thomson SA）社のテレビ事業を吸収し、一躍世界トップの生産能力をもつテレビメーカーになった頃からである。以来、外国企業の買収は中国国内で高く評価される一方で、先進国のグローバル企業にとっては中国企業の脅威と中国企業に対して強い警戒心を抱くようになった[45]。中国企業に買収された企業の中にはいくつかの日本企業も含まれている。例えば、アキヤマ印刷機、東亜製薬、池貝（工作機械）、MSK 社（太陽電池）などの大手メーカーである。

さらに、リーマンショックによって先進国の景気低迷が続く中で、中国企業によるクロス

図表 1-12　日中米フォーチュン・グローバル 500 企業数の推移（2001～2014 年）



出所：「フォーチュン・グローバル 500 リスト」

ボーダー M&A はますます拡大し、レノボ社によるモトローラ社の携帯電話事業と NEC のパソコン事業の買収、ハイアール社による三洋電機の白物家電事業やニュージーランド家電メーカー F&P 社の買収、吉利汽車によるボルボ社の買収、大連万達グループによる米国映画チェーン大手 AMC エンターテインメント社の買収など、さまざまな業界で中国企業が勢力を広げている。

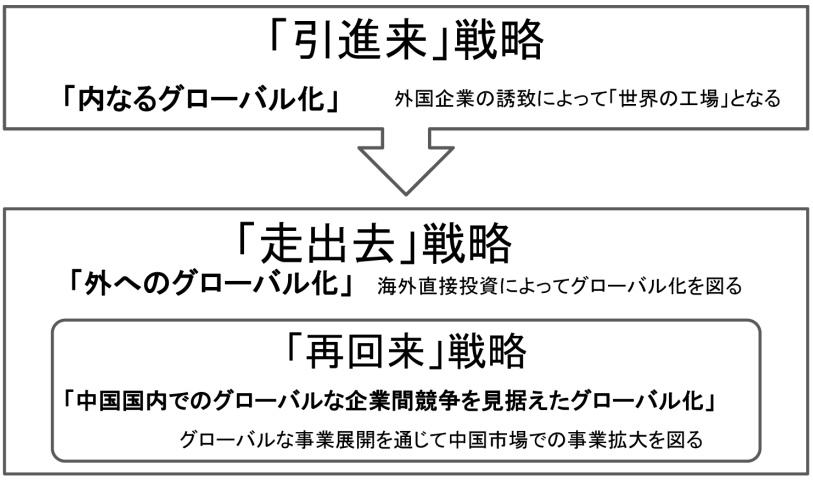
2014 年、中国企業よるクロスボーダー M&A 案件は 595 件で、取引金額が史上最高の 569 億米ドルに上っている[46)]。

このように、中国企業はマクロ経済の急成長を背景にして、存在感を世界に示すようになってきた。このことは、「フォーチュン・グローバル 500」ランキングにおいて、日本と米国の企業数は減少しているのに対して、中国企業は 98 社にまで増え、第 2 位になっていることからも明らかだといえる。

6.　再回来企業のグローバル戦略

これまで本章で検討してきた中国経済発展プロセスとグローバル化は、図表 1-13 のようにまとめることができる。すなわち、中国は「世界の工場」に成長する内国市場で積極的に外資

図表 1-13　中国企業のグローバル化のプロセス



企業を誘致するといった「内なるグローバル化」を進めてきた一方で、その後の 10 年余間には、次なる経済成長の実現に向けて、外国市場に進出するといった「外へのグローバル化」にも積極的に取り組んできたのである。換言すれば、中国経済の発展プロセスは、「引進来」政策によって、外資企業を誘致し、「世界の工場」となった後内なるグローバル化によって発展を遂げて、「走出去」戦略をスローガンに積極的に海外市場にも進出する一方で、今や成長する巨大市場を狙って多くの外国企業の参入するグローバル企業間競争の中心地、すなわち「世界の市場」に成長してきたのである。

こうした成長プロセスを遂げてきた中国企業のグローバル戦略行動は、20 世紀を越えて地球規模で事業を展開してきた先進国企業のグローバル戦略と比較すると、その発展プロセスは明らかに大きく異なっているし、1980 年代後半以前、開発途上国の一員に過ぎなかった中進国の先駆けとして積極的に海外市場に進出しグローバル化を遂げてきた韓国や台湾など、いわゆる NIEs 諸国のそれとも異なっている。

本書の序章でも指摘されているように、これまでボーダーレス経済を牽引してきた先進国企業中心のグローバル戦略行動のベースには、いかなる市場であっても市場進化には定向性があり、基本的にイノベーションの原点は先進国や先進国市場にあって、最新商品を買える経済的ゆとりのある顧客が富裕国以外には存在しないという前提で、それらの顧客とニーズに対して技術進歩を進めるという考え方が底流をなしていた。そのため、途上国は経済や技術のいずれの分野でも先進国に比べて少なからず遅れているという前提で、途上国に進出する際には、先進国で開発された製品にわずかな修正を加えて、低価格にした製品を展開するという戦略行動

を採ってきたのである[47)]。

それに対して、近年の中国企業の「外へのグローバル化」は、本国以外の市場開拓を目的としたり、労務費などのコスト低減を実現するために生産拠点や研究開発拠点を移転するといったグローバル戦略ではなく、巨大な自国市場の拡大を見据えた戦略行動のひとつであると考えられるのではないだろうか。

本稿では、そうした戦略を展開する中国企業を「再回来企業」と呼ぶことにする。もちろん、すべての中国企業の国際化戦略がそうした戦略行動をとっていると断言するつもりはないが、少なからぬ中国企業が、中国国内市場の成長を見込んだグローバル戦略、すなわち「再回来戦略」を実現するために、海外進出を積極的に進めているのは事実である。それは、それら企業群の海外事業展開が、これまで主に先進諸国企業が展開してきた海外市場の開拓に主眼をおいたグローバル戦略とは異なるプロセス、異なるパターンのグローバル化であり、それら企業の事業展開や組織管理体制、企業統治体制も、従前のものとは異なっているはずである。そして、そうした中国企業の経営行動にこそ、新しいタイプの「グローカリゼーション」実現に向けたヒントが隠されていると考えることができる。

ここでは、紙幅の関係でその点について詳細を述べることはしないが、そのヒントとなる「再回来企業」の戦略行動に関して、これまでの研究から得られたファインディングスを記して本章の結論として論を結ぶことにする[48)]。

つまり、今後市場競争がさらに激化していくことが予想され、急速に変化している中国市場の中で、中国のローカル企業は、単に技術や製品を中国市場に持ち込むことによって競争力強化するといった短期的な競争優位性を構築するためのグローバル戦略ではなく、今後さらに激化する中国国内でのグローバルな企業間競争を見据えたグローバル戦略を採用しようとしている。「再回来企業」は、中国国内において外資企業に対抗していくために、長期的視点に立って、どのようなプロセスを経て製品やサービスが開発され、どのような人間関係や企業間関係の中で事業が展開されているのかを模索し学習するために、海外進出を進めているのである。そして、先進国の「ビジネスシステム」を中国企業に取り込むことを試みると同時に、取り込んだビジネスシステムを、中国企業に適合するようにローカライズすることを通して、成長する中国市場の中でのグローバルな企業間競争に打ち勝っていくための競争優位性をもった経営体制を構築しようとしているといえる。

換言すれば、「再回来企業」の戦略行動のエッセンスは、将来に向けてビジネスシステム全体をいかに作り上げていくかを念頭において、事業展開のグローバル化、とりわけ先進国への進出を通して、ビジネスシステム構築の方法論を学習し体得することを通して、現在以上に競

争が激化することが予測される中国市場で、グローバル企業との企業間競争に打ち勝つための競争優位性構築を実現することにある。まさに、そうした企業行動にこそ新しい「グローカル戦略」実現のヒントを見い出すことができるのである。

注

1) 日本経済新聞,「中国、7.4%成長に減速」, 日本経済新聞 2015 年 1 月 20 日, 日本経済新聞社
2) 同記事では 2014 年末の為替レートで計算しているが、本章の中で、ほとんどの場合は為替レートの年間平均値で計算している。
3) 朝日新聞,「中国成長率下げ止まり　GDP 日本の倍」, 朝日新聞 2014 年 1 月 20 日 , 朝日新聞社
4) 事実、中国経済が米国を超え世界一になる時期について、国際通貨基金（IMF）をはじめとした諸研究機関の予測でも、当初は 2050 年を予測していたが、2030 年、2026 年、2020 年とまでの予測が前倒しされ、直近では購買力平価ベースで、2014 年に実現するとのニュースが日本経済新聞 2014 年 5 月 1 日で掲載されている。
5) 一人当たり GDP が 1,000 米ドルになると、さまざまな消費財の購入が急速に広がる、経済成長のスピードが高まるなどが多くの国々の経験からいわれている。
6) 『中国統計年鑑 2014』と“IMF WEO October 2015”
7) UNCATD データによる
8) 原材料調達と販売市場を国際市場に求め、製造や組み立てだけを国内に残すことを指す。
9) 1957 年、ソ連が 15 年以内に経済的に米国を追い越すと宣言したことを背景に、1958 年、毛沢東は数年間で経済的にイギリスを追い越すことを目標にした。それを実現するために、1958 年～1960 年の間で、農業・工業において無理な大増産政策、いわゆる「大躍進」を実施した。結果は中国経済の大混乱と、推計 2,000 万人から 5,000 万人の餓死者が出たことで、「大躍進」が大失敗に終わった。
10) 1966 年、毛沢東は共産党内に資本主義が復活していると判断し、それを阻止するために、政治・社会・思想・文化の全般にわたる改革運動を発動した。これが「文化大革命」である。この運動は 1977 年まで 10 年間が続いていた。結局、この運動は毛沢東死後の 1977 年に、毛の後継者である華国峰より終結された。
11) 文化大革命を主導した江青、張春橋、姚文元、王洪文の四人のことを指す。
12) 鄧小平氏は、国家主席に就任したことがないものの、彼が軍委主席に就き、鄧路線の忠実者である胡耀邦氏と趙紫陽氏が、それぞれ党の主席と国家首相に就いたため、実際は鄧が最高権力をもっていることになっていた。
13) 王曙光,『現代中国の経済』, 明石書店, 2004 年 4 月、pp.26-28
14) 鄧小平氏が提示したものである。彼は中国共産党第 12 回全国代表大会開幕の挨拶で、「自らの道を歩み、中国の特色ある社会主義を建設する」という理念を打ち出し、今日まで続いている。
15) 中国対外経済貿易部編、『中国対外経済貿易年鑑』、1990 年
16) 「三来一補」とは来料加工（原料提供加工）、来件装配（部品組立）、来様加工（見本提供製造）と補償貿易を指す。改革開放初期において、中国政府は輸出を奨励する政策である。
17) 郷鎮企業とは旧人民公社時代において「社隊企業」と呼ばれていた付属機関を言い換えたものであり、農村の集団経済組織、および農民個人が主として投資し、郷鎮や村が起こした農村支援義務を負う企業である。
18) 「三沿開放」とは、沿海（沿海部）、沿辺（国境周辺地域）、沿江（沿岸部）の中小都市を含め、対外開放することである。
19) 王曙光,『詳説中国改革開放史』, 勁草書房, 1996 年 4 月, p.209

20） 王曙光前掲書、2004 年 4 月、p.102
21） つまり、生産財とは個人が所有するのではなく、従業員全員あるいは国民が共有とする企業である。生産財の個人所有が認められなかった時代の中国では、企業は主に「国家所有制企業」と「集体所有制企業」の 2 種類である。改革開放につれて、生産財が個人所有する企業が徐々に出現したため、そういった企業を「私有制企業」として区別し、それまでの「国家所有制企業」と「集体所有制企業」を「公有制企業」と定義した。
22） 金澤孝彰，「中国経済の発展と外資の役割」，研究双書 No.563『中国経済の勃興とアジアの産業再編　第 1 章』，JETRO ロアジア研究所，2007 年，p.35
23） 王曙光前掲書、2004 年 4 月、pp.104-105
24） 佐々木智弘・大原盛樹，「2001 年の中国　世界の注目を浴び、大きな自信を得た 1 年」，『JETRO アジア動向分析レポート 2001 年』，JETRO アジア研究所，2002 年
25） 谷口徹也・田原真司・山崎良兵、「気が付けば　中国は世界の工場―日本は呑み込まれる」、日経ビジネス 2000 年 11 月 27 日号、p.26，日経 BP 社
26） 周立群，「中国資本の海外進出のいくつかの特徴」，高橋五郎編，『海外進出する中国経済』，p.33，日本評論社，2008 年 3 月
27） 末広昭，『新興アジア経済論』，岩波書店，2014 年 7 月，pp.47-49
28） 富士経済，『グローバル家電市場総調査 2014』，株式会社富士経済，2014 年
29） 「WSTS 半導体市場規模予測」、（サイト http//：eetimes.jp/ee/articles/1406/04/news049.html）
30） 日本で初めて中国が「世界の工場」に成長すると予測したのは、日経ビジネス 2000 年 11 月の特集であり、2002 年～2003 年頃にこの言葉が定着した。
31） 中国第一回のベビーブームは 1963 年～1971 年であった。こうした第一回ベビーブーム世代が結婚・出産する 1980 年～1990 年の間に、第二回ベビーブームが訪れた。また、結婚育児年齢の高齢化によって、第三回ベビーブームはおよそ 2015 年から始まると予測されている。
32） 内堀敬則，「明らかになった中国の新自動車政策」，みずほリサーチ，2004 年 8 月
33） 国際経済交流財団，「中国自動車産業の競争力に関する調査研究報告書」，p.1，国際経済交流財団，2009 年 3 月
34） 竺彩華・劉曙光，『外商直接投資与中国経済発展』，p.102，経済科学出版社，2009 年
35） 仲居良文・大原盛樹，「2002 年の中国　安定と成長のバランスを求めて」，『JETRO アジア動向分析レポート 2002 年』JETRO アジア研究所，2003 年
36） 徐航明，『リバース・イノベーション 2.0　世界をけん引する中国企業の「創造力」』，p.18，株式会社 CCC メディアハウス，2014 年 12 月
37） 酒向浩二，「中国の新たな成長戦略として注目される内陸部開発」，みずほ総研論集 2010 年 I 号，みずほ総合研究所，2010 年 3 月
38） 関辰一，「拡大する中国内陸部の消費」，日本総研アジア・マンスリー，日本総研，2014 年 3 月
39） 「家電下郷」とは、農村部の家電普及率上昇を促進するために、指定された機種について 13%の補助金を出すという政策である。2007 年に一部の省で試験的に実施された後、2009 年 2 月に全国で開始され、2013 年 1 月に終了した。対象となる製品は、テレビやエアコン、洗濯機、電子レンジ、PC、携帯電話などである。製品ごとに販売価格の上限が設定されており、対象となる機種は入札によって決められる。
40） 農村部の自動車普及を促す政策である。2009 年 3 月から 2010 年末までの期間で、農村部住民が排気量 1600cc 以下の自動車を購入する際に、購入税を通常の 10%から 5%に引き下げ、農業用三輪車を廃棄して 1300cc 以下の軽自動車を買い換える場合、上限を 5,000 元として購入額の 10%を補助し、さらに廃棄車両にも補助金を出す。
41） 中国商務部・中国統計局・中国外貨管理局，「2014 年度中国対外直接投資統計公報」、中国統計出版社、2015 年 9 月

42）1978 年に中央政府が企業の対外直接投資を認めるようになり、その直後の 1979 年に、北京友誼商業服務公司が東京丸一商事（株）と共同出資で東京に「京和有限会社」を設立し、中国初の対外投資となっている。（中国商務部，『中国対外投資合作発展報告 2010』、上海交通大学出版社、2010 年 10 月）

43）「中央企業」とは、中央政府の管理監督を受ける国有企業のことを指す。現在、こうした国有企業は軍事工業、通信、石油、煙草、黄金などの独占企業や 5 大銀行などの大手企業を含み、トータル 125 社である。

44）クロスボーダー M&A とは、M&A の当事者のうち、譲渡会社または買収会社のいずれか一方が外国企業である M&A 取引のことを指す。本稿では、買収会社が中国会社であり、譲渡会社は外国企業である買収を指している。

45）李東浩，「中国企業の海外 M&A 行動」，和歌山大学経済学会経済理論 353 号，和歌山大学，2010 年 1 月

46）中国商務部・中国統計局・中国外貨管理局前掲書

47）岩﨑尚人・黄賀，「グローバリゼーションの新潮流」，成城大学経済研究第 206 号，pp.1–34 成城大学，2014 年 11 月

48）黄賀，『中国企業のグローバル事業展開に関する研究』，成城大学大学院経済学研究科課程博士論文に、詳しく述べられている。

参考文献

朝日新聞，「中国成長率下げ止まり　GDP 日本の倍」，朝日新聞，2014 年 1 月 20 日，朝日新聞社

陳健など，『中国対外投資合作発展報告 2010』，上海交通大学出版社，2010 年 10 月

富士経済，『グローバル家電市場総調査 2014』，株式会社富士経済，2014 年

黄賀，「中国企業のグローバル事業展開に関する研究」，成城大学大学院経済学研究科課程博士論文，2015 年 11 月

岩﨑尚人・黄賀，「グローバリゼーションの新潮流」，成城大学経済研究第 206 号，成城大学，2014 年 11 月

岩﨑尚人・黄賀，「中国の経済成長と展望」，成城大学経済研究所研究報告第 70 号，成城大学，2015 年 2 月

和泉祐一，「中国における住宅販売制度とデベロッパーの開発ビジネス」，三井住友トラスト基礎研究所，2012 年 8 月

金澤孝彰，「中国経済の発展と外資の役割」，研究双書 No.563『中国経済の勃興とアジアの産業再編』第 1 章，JETRO アジア研究所，2007 年

国際経済交流財団，『中国自動車産業の競争力に関する調査研究報告書』，国際経済交流財団，2009 年 3 月

李東浩，「中国企業の海外 M&A 行動」，和歌山大学経済学会経済理論 353 号，和歌山大学，2010 年 1 月

佐々木智弘・大原盛樹，「2001 年の中国　世界の注目を浴び、大きな自信を得た 1 年」，『アジア動向年報』，JETRO アジア研究所，2002 年

仲居良文・大原盛樹，「2002 年の中国　安定と成長のバランスを求めて」，『アジア動向年報 2002 年』，JETRO アジア研究所，2003 年 1 月

日本経済新聞，「購買力平価換算の GDP　中国、米抜き 1 位へ」，日本経済新聞 2014 年 5 月 1 日，日本経済新聞社

日本経済新聞，「中国、7.4％成長に減速」，日本経済新聞 2015 年 1 月 20 日，日本経済新聞社

酒向浩二，「中国の新たな成長戦略として注目される内陸部開発」，みずほ総研論集，2010 年 I 号，みずほ総合研究所，2010 年 3 月

関辰一，「拡大する中国内陸部の消費」，日本総研アジア・マンスリー，日本総研，2014 年 3 月

末廣昭，『新興アジア経済論　キャッチアップを超えて』，岩波書店，2014 年 7 月

高橋五郎編，『海外進出する中国経済』，日本評論社，2008 年 3 月

高井透，『グローバル事業の創造』，千倉書房 ,2007 年 2 月

谷口徹也・田原真司・山崎良兵,「気が付けば　中国は世界の工場―日本は呑み込まれる」, 日経ビジネス 2000 年 11 月 27 日号, 日経 BP 社
内堀敬則,「明らかになった中国の新自動車政策」, みずほリサーチ, 2004 年 8 月
王曙光,『詳説中国改革開放史』, 勁草書房, 1996 年 4 月
王曙光,『現代中国の経済』, 明石書店, 2004 年 4 月
呉敬璉,『当代中国経済改革』, 上海遠東出版社, 2004 年 1 月（青木昌彦監訳, 日野正子訳,『現代中国の経済改革』, NTT 出版, 2007 年 3 月）
徐航明,『リバース・イノベーション 2.0　世界をけん引する中国企業の「創造力」』, CCC メディアハウス, 2014 年 12 月
中国商務部・中国統計局・中国外貨管理局,『2014 年度中国対外直接投資統計公報』, 中国統計出版社, 2015 年 9 月
竺彩華・劉曙光,『外商直接投資与中国経済発展』, 経済科学出版社, 2009 年 6 月

本章は、成城大学大学院経済学研究科課程博士論文「中国企業のグローバル事業展開に関する研究―在日法人の経営実態を通して―」の一部を加筆、修正したものである。