

中国企業の対外投資についての課題と展望



康栄平（こうえいへい）
中国社会科学院
世界経済・政治研究所上級研究員

（仮訳）

中国企業の対外直接投資は近年急速に拡大している。商務部の統計によると、2005年の対外投資総額は122.6億ドルに達し、前年比123%の増加となった^{（注1）}。2006年もこの傾向は変わらず、対外投資ブームが続いている。対外投資総額122億ドルというこの数字だけを見れば、すでに日本の1985年の対外投資レベルに達している。言い換えれば、中国はわずか26年という短期間に、日本が第2次世界大戦後、34年かけてやっと到達したレベルに達したということであり、その業績は大きい。しかしながらよく考察すれば、企業体制、技術レベル、企業文化や政府の政策など多方面に存在する多くの問題がある。中国企業と政府はこれらすべての問題を重視し、真剣に対応しなければ、真の好業績は得られない。

1. 戦略

経済のグローバル化時代の到来により、多国籍企業は企業全体の中でその数を増やし続け、企業の基本的、一般的な形態となった。中国企業にも他の選択肢はない。勇敢に国外へ出ていくしか道はない。しかし中国企業は後発者として、欧米の先行者の成長戦略を模倣することはできない。戦略上において重視すべきポイントを挙げる。

互恵をめざし、調和をもって共に進む。

正面衝突を避け、^{すきま}隙間を狙い、外堀を埋めてから攻める

（「避実撃虚、農村包圍城市」）。

戦術上は特に、欧米の多国籍企業のサプライチェーン再構築によりもたらされる機会に注視する。

実際に行われた大型投資プロジェクトから見ると、中国企業は往々にして明確なグローバル戦略に欠け、海外での一部の企業買収においては場当たりの傾向が明確に見て取れる。中国企業はグローバル戦略を策定する能力を早急に向上させる必要がある。

2. 経営者人材

国際化経営の人材は極度に不足しており、中国企業が海外でスピーディーかつ高レベルで発展するための最大の障害となっている。マッキンゼー社（McKinsey & Company）の2006年初のレポートによれば、中国は今後5年以内に約75,000人のグローバル事業に携わる国際的人材を必要としているが、現在、条件に見合う人材は5,000人にも満たない^(注2)。

欧米先進国が現代的な企業組織と市場経済体制を作り出し、ビジネス関連の慣例・ルールとビジネス言語を支配している。中国は（日本と同様に）欧米先進国と言語・文化に大きな隔りがある。この要因は中国企業にさまざまな問題をもたらした。

欧米各国に対して直接投資を行う際の文化的障害が大きく、「心理的距離」（psychic distance：市場における情報交換を妨げる要素であり、言語、文化、政治体制、教育水準、経済の発展レベル他を含む）が大きい。

欧米の管理職人材を直接雇い入れることは大変困難であり、人数の確保という視点から見ても、自社で時間をかけて養成するほかない。

欧米企業を買収した後の統合は特に難しく、欧米企業同士の買収と比べ困難度が高い。

3. 経済体制、技術およびブランド

中国は1949年から30年間、計画経済を実施してきたため、国有企業が絶対的多数を占めていた。78年末から改革開放が始まり、市場経済へ移行してきたが、政府による規制などの要因に

より、国外へ進出する企業は国営企業が主である。2005年に至っても、中国の対外直接投資に占める国有企業の割合ははまだ29%を占めている^(注3)。民营企业のガバナンス構造においてもまた、さまざまな問題が存在している。適格なプロの経営者層がいまだに形成されていない。つまり、中国企業には市場経済への転換とグローバル化という二重の任務が課せられており、この任務の遂行は大変困難である。

中国企業はいまだに低コストの製造能力に頼り、技術革新の能力は低い。表1において見られるように、中国企業と世界の一流企業との格差は明らかである。中国企業は国際的知名度の高いブランドにも欠けている。

4. 企業文化の優位性

20世紀、1950年代、60年代の米国企業は、流れ作業のラインと事業部体制を代表とする強い企業文化により全世界に拡張した。70年代、80年代において、日本企業はQC（Quality Control）、JIT（Just-In-Time）などいわゆる「日本型経営方式」により世界に進出した。中国企業は現在、何をもって「世界進出」を果たすべきであろうか。特に近年、中国企業の外国企業買収による海外進出が増え続けており、買収後の海外企業との統合を行ううえでも優位性を持つ企業文化がさらに必要となっている。

中国企業は1949年以降、ソ連の計画経済の管理方式を移植し、改革開放後、先進国の市場経済の管理方式を学ぶに至った。現在でもなお、独自の管理文化や管理モデルが形成されていない。これは中国企業が真剣に克服しなければな

表1 大型家電メーカーの研究開発費（2005年）

企業名	TCL	ハイアール (海尔)	長虹	康佳	サムソン	ソニー	松下電器
研究開発費（億元）	19.5	45.6	8.6	5.9	434.5	344.9	422.9
売上高に占める研究開発費の割合（%）	3.7	4.4	4.8	5.1	9.6	7.6	7.1

（出所）中国情報産業部、各企業の年次報告書

らない基本的な問題の1つである。

5. 中小企業

後発途上国の数多くの中小企業が海外進出する際、誰がその援助とサポートを担うのか。中国においては、これら中小企業の絶対的多数が民営企業であるため、その問題は特に大きい。

日本企業の国際化の過程において、国情に適合した特殊な国際企業である「総合商社」が発展した。総合商社は、後発タイプの国際企業の典型であり、日本経済の国際化の発展において大変重要な役割を果たし、特に中小企業の海外投資を促進させた。韓国企業は1970年代から始まった国際化の過程の中で、日本に学び、この総合商社を数多く設立させ、大きな成果を収めた。中国企業の海外進出の初期にも、国営の対外貿易の専門企業を設立させ、日本を手本に総合商社の役割を担わせようと試みたが、失敗に終わった。これら専門的な対外貿易企業は、通常型の発展段階（1996～2003年）において徐々に対外貿易の独占権を失い、経営が悪化し、利益を維持していくことが困難になった。日本や韓国と異なり、中国が総合商社機能の設立に失敗したのは、体制の問題であることは間違いない。国営企業の経営体制を用いて、中小企業をサポートしたため、薄利しか得られない国際企業を育てることになった。このこと自体、行動と目的とが一致しない愚行であったのだろう。筆者は、すでに民営化された貿易会社の中から、対外貿易と対外投資を展開する総合会社生まれ、その任を担ってくれることを期待している。

6. 政府の機能

企業の海外投資に対し、中国政府は現在、厳格な審査・許認可体制から積極的に促進する体制に転換しているが、改善が必要とされる面もいまだに存在する。現在、外貨管理制度では自由化への多くの措置を実施しているが、企業が

対外投資のために外貨を使用するには、いまだに厳格な審査・許認可を受ける必要があり、送金時にも同様に許可を得なければならない。手続きが煩雑で時間を要するため、企業の対外投資、特に買収活動において制約となっている。また、企業の海外発展のための政府による情報サポートやサービスの提供が乏しく、中小企業が海外進出するための金融サポートやサービスは最も欠如している部分である。

7. 国際政治

中国企業は海外進出する過程において、すでに、すべての躍進する後発者が必ず直面する問題、すなわち先行者からの阻止と妨害に直面した。例えば、2004年、中国五鉱集团公司は50億ドルを投じてカナダのノランダ社を買収しようとしたが、多方面からの反対に遭い、実現できなかった。2005年に中国海洋石油会社が185億ドルを拠出して米国の石油会社ユニカル社を買収しようとした際も、ユニカル社の保有している石油資源が中央アジアと東南アジアに集中しているにもかかわらず、米国議会などの政治勢力からの強固な反発を受けた。これにより中国海洋石油はこの買収計画をあきらめざるを得ない結果となった。米国のボストンコンサルティンググループ（BCG）も、「中国の買収者は欧米の競争相手と比べ、M&Aの戦いに勝つのは今後、さらに困難となろう。その潜在的原因は往々にして政治である」と認めている^(注4)。

このような状況下において、国家指導者の英知が必要である。先ごろ北京で開催された中国アフリカ協力フォーラムにおいて中国は、「正面衝突を避け、隙間を狙い（避実撃虚）^{すきま}」「外堀を埋めてから攻める（農村包圍城市）」という新戦略を積極的に押し出し始めた。

8. 今後の展望

欧米各国の学者から次のような質問をしばし

ば受ける。中国企業は外国の競争相手を超えられるか、日本や韓国の企業が経てきた道をたどるのか。私にはその質問に即答することは難しく、海外進出に関する知識や経験はその企業の経営者の「実体験」から主として得られるもので、それはとても長い時間をかけて蓄積するものだとして指摘するにとどめる。韓国企業は1968年に対外投資を開始して一流国際企業を形成するのに40年余りを必要とし、日本はさらに長い時間をかけた。また、20世紀末に始まったスマイル・カーブ効果により、この課題を克服するのは以前と比べ難度を増す(表1を参照)。これは新たな「長征」である。

2010年までを見通し、中国企業の対外直接投資は今後どうなるのか、筆者は大胆な予測を試みることにする。

(原文中国語)

中国企业对外投资的问题与展望

中国社会科学院
世界経済与政治研究所研究员
康荣平

中国企業の対外直接投資近年来急速扩大。据商务部统计, 2005 年的对外投资总额达 122.6 亿美元, 比上年增长 123%(*1); 2006 年的势头不减, 已经形成连续性的投资高潮。仅从对外投资总额 122 亿美元这一数据来看, 已经达到日本 1985 年对外投资的水平; 换句话说, 中国只用 26 年的时间就达到日本在二战后用 34 年才达到的水平, 似乎成绩很大。但如果认真审视, 会发现在企业体制、技术能力、企业文化和政府政策诸方面存在着很多问题。这些问题都需要中国企业和政府高度重视、认真解决, 才能取得真正的好成绩。

一、战略路径

经济全球化时代到来, 跨国公司在企业总体中的比重会越来越高, 直至成为企业的基本/一般形态。中国企业别无选择, 只有勇敢地走出去。但是作为后来者, 中国企业在战略路径上不能照搬美欧先行者的成长战略。应该重视的要旨是: 1) 互利互惠、和谐共进; 2) 避实击虚, “农村包围城市”; 3) 战术上更关注美欧大型跨国公司产业链重组带来的机会。

今後数年以内は、中国企業の対外直接投資は急速成長の勢いを保持し、2010年度の対外直接投資総額は300億ドルに達する。

国連が先般発行した「2006年世界投資レポート」には最新の「グローバル企業ランキング100」が掲載されている。中国本土の企業は1社のみ、中信集団(CITIC Group)が94位にランクインを果たしているのみである。2010年には少なくとも3社の中国本土の企業がランクインを果たせるに違いない。

- (注) 1. 中国商務部「2005年度中国対外直接投資統計公報」、北京、2006年
2. 『環球企業家』2006年11月号、70頁
3. 中国商務部「2005年度中国対外直接投資統計公報」、北京、2006年
4. BCG社「世界の舞台に突き進め」2006年4月

从已经发生的大型投资项目看, 中国企业往往缺乏一个明确的全球战略, 一些海外并购项目有明显的机会主义色彩。中国企业需要迅速提高谋划制定全球战略的眼光和能力。

二、经营人才

国际化经营人才极度缺乏, 是制约中国企业海外发展速度和质量的最大瓶颈。麦肯锡咨询公司 2006 年初的一份报告显示, 未来 5 年内中国需要近 75000 名能够在全球化背景下工作的国际人才, 而目前符合条件的总共不到 5000 人。(*2)

欧美发达国家创建了现代企业和市场经济体制, 主宰着相关的游戏规则和商业语言。中国(和日本一样)与欧美发达国家在语言文化上有很大差异。这个因素造成中国企业: 1) 进入欧美国家直接投资时的文化障碍很大, 即“心理距离”很大(心理距离, Psychic distance 是指: 妨碍或干扰阅读与市场之间信息流动的因素, 包括语言、文化、政治体系、教育水平、经济发展阶段等等)。2) 直接聘用欧美经理人才难度极大, 从数量的角度只能靠自己慢慢培养。3) 尤其并购欧美企业后的整合, 难度比欧美企业之间的并购要大很多。

三、体制、技术和品牌

中国从 1949 年起的 30 年间实行计划经济, 国有企业占绝大多数; 1978 年末起改革开放, 向市场经济转型, 但由

表 1 大型家电企业的研究开发费用（2005 年）

公司	TCL	海尔	长虹	康佳	三星电子	索尼	松下电器
研发费 (亿元)	19.5	45.6	8.6	5.9	434.5	344.9	422.9
研发销售比 (%)	3.7	4.4	4.8	5.1	9.6	7.6	7.1

(资料来源) 中国信息产业部, 各公司年报

于政府管制等因素, 走出去的主体是以国有企业为主。直至 2005 年, 在中国海外直接投资的主体里国有企业仍占 29% (*3)。民营企业的治理结构也存在各种问题。合格的职业经理人队伍远没有形成。这也就是说, 中国企业要同时完成市场经济化和国际化的双重任务, 难度非常大。

中国企业目前的竞争优势仍然依靠低成本制造能力, 而技术创新能力很低。从表 1 中可以看出, 中国企业与世界一流水平的明显差距。中国企业更缺乏国际知名品牌。

四、强势企业文化

20 世纪 1950、60 年代的美国企业, 以流水线 and 事业部制为代表的强势文化向全球扩张; 70、80 年代的日本企业以 QC、JIT 等“日本经营方式”走向世界。中国企业现在“走出去”靠什么? 尤其近来中国企业越来越多的采用跨国并购方式, 更需要有强势的企业文化去整合海外企业。

中国企业在 1949 年后移植了苏联计划经济的管理方式; 改革开放后转而学习发达国家市场经济的管理方式, 至今还没有形成一种稳定的管理文化和模式。这是中国企业必须认真解决的一个基础性的问题。

五、中小企业

后发展国家的广大中小企业走出去, 谁来帮助和支持? 在中国, 这些中小企业绝大多数都是民营企业, 问题更为突出。

日本企业在跨国化进程中, 发展出一种符合本国国情的特殊的跨国公司——综合商社。综合商社属于典型的后发展型跨国公司, 它在日本经济的国际化发展中起到十分重要的作用, 尤其促进了中小企业的海外投资。韩国企业在 20 世纪 70 年代开始的跨国化进程中, 学习日本也建立了一批综合商社, 获得很大成绩。中国企业在海外发展起步阶段, 形成了一批国有的专业外贸公司, 也试图学习日本建立中国的综合商社, 结果却失败了——这些专业外贸公司在常规型发展阶段 (1996~2003 年), 逐渐失去外经外贸垄断权后江河日下、难以维持生计。与日本韩国相比, 在建设综合商社方面中国的失败应该是体制的问题, 想用国有企业的体制建立一种为中小企业服务只挣微薄利润的跨国公司, 看来是南辕北辙。笔者寄希望于在已经民营化的外贸公司中产生一批综合外经贸公司承担此任。

六、政府的作用

对于企业海外投资, 中国政府正在从严格审批向积极促进转变之中, 但仍然有许多需要改进的地方。目前有关外汇管理制度已经实施了很多松绑的措施, 但企业对外投资的用汇仍然需要通过严格审批, 汇出时也要获得相关的许

可。因手续较繁杂, 花费时间较多, 仍然制约着企业对外投资尤其是收购活动。政府对企业海外发展的信息支持和服务还很少; 对中小企业走出去的金融支持和服务一直是最缺乏的。

七、国际政治

中国企业在走出去的进程中, 已经遇到任何一个强劲的后来者都会遇到的问题: 先行者们的堵截和阻挠。例如, 2004 年, 中国五矿集团出价 50 亿美元收购加拿大的诺兰达公司, 受到多方面的反对未能成功。2005 年, 中海油公司提出以 185 亿美元收购美国的石油企业优尼科, 尽管优尼科所掌握的石油资源集中于中亚和东南亚地区, 也遭到了美国国会等的政治势力的强烈反对。结果, 中海油只能放弃这项并购计划。美国波士顿咨询公司 (BCG) 也承认: “中国收购者与他们的西方竞争者相比, 要赢得国际接管战役将更为困难。其潜在的原因往往是政治” (4)。

这种情况下需要国家领导者的智慧, 刚刚在北京顺利举办的“中非论坛”显示了中国正在积极采取“避实击虚”和“农村包围城市”的新战略。

八、几点展望

美欧国家的学者时常提出这样的问题: 中国企业能否超越外国对手, 再现当年日本和韩国企业的经历? 我很难直接回答, 只能指出由于海外发展知识和经验的获得主要靠经营者的“亲身体会”, 是一个漫长的积累过程——韩国企业 1968 年开始海外投资到形成国际一流大企业用了 40 多年, 日本用的时间更长; 还有 20 世纪末开始的“微笑曲线”效应使这种超越比以前要困难得多 (参见表 1)。所以, 这将是一次新的“长征”。

展望 2010 年, 中国企业的对外直接投资将会是什么样呢? 笔者做一点大胆的预测: 1) 未来的几年中, 中国企业的海外投资会保持高速增长的势头, 2010 年度的对外直接投资总额应该能达到 300 亿美元的水平。2) 联合国刚刚出版的《2006 年世界投资报告》中, 发布了最新的“全球 100 大跨国公司排名榜”, 中国大陆刚有一家上榜, 是排在第 94 位的中信集团 (CITIC Group); 那么到 2010 年时, 应该有不少于 3 家中国大陆企业上榜。

(*) 1. 中国商务部:《2005 年度中国对外直接投资统计公报》北京、2006 年

2. 《环球企业家》2006 年 11 月、P70

3. 中国商务部:《2005 年度中国对外直接投资统计公报》北京、2006 年

4. BCG:《向世界舞台迈进》2006 年 4 月