

第6章

中国企業の対 ASEAN 投資

大西 康雄

はじめに

中国と ASEAN の経済関係を考えるうえで、中国企業の海外直接投資が増加しつつある事実は無視できない。その規模はまだ小さいものの、業種的には、家電や繊維などの伝統的な輸出志向型産業にとどまらず、二輪車などの機械産業や IT 産業、飼料などアグリビジネスへと拡大しており、また、投資の動機や戦略においても ASEAN 企業の海外直接投資と同様の特徴が認められる。何よりも、従来の ASEAN 企業の対中国投資に加えて今後、中国企業の対 ASEAN 投資が本格化すれば、両者間の経済関係が新たな段階を迎えることは確実である。

本章では、こうした問題意識から、中国企業の海外直接投資とりわけ対 ASEAN 投資を考察し、その現状と課題を明らかにしておきたい。まず第1節で、中国の海外直接投資の現状を整理する。第2節では、中国政府による海外直接投資促進策の内容と問題点について分析し、第3節では、海外直接投資のケース・スタディを試みる。以上の分析を通じて、中国と ASEAN の経済関係の今後を展望する手がかりを得たいと考える。

第1節 中国企業の海外直接投資概況

1. 海外直接投資の本格化

中国の商務部と国家統計局は2004年8月に初めての海外投資白書ともいえる『2003年度中国対外直接投資統計公報（非金融部分）』（以下『公報』）を公表した⁽¹⁾。同『公報』によると、2003年（暦年、以下同じ）末時点の企業による海外直接投資累計額（金融投資を除く）はネット（在外中国企業の対中国投資を控除した額）で332億ドルに達し、2003年単年の投資額は28.5億ドルで対前年比5.5%増であった。『公報』は国連貿易開発会議（UNCTAD）統計（*World Investment Report 2004*）と同じく国際収支ベースの統計であるが、後者によると初めて中国の海外投資が計上された1982年から2003年までの対外投資合計は389.72億ドル、2003年末の同累計額は370.06億ドルである。両者の違いは、『公報』が金融投資を含まないためと考えられる。しかし、後述するように『公報』は、投資先国別、業種別などの内訳を初めて公表した統計として画期的であり、本章では、これに依拠しつつ分析を進めたい。

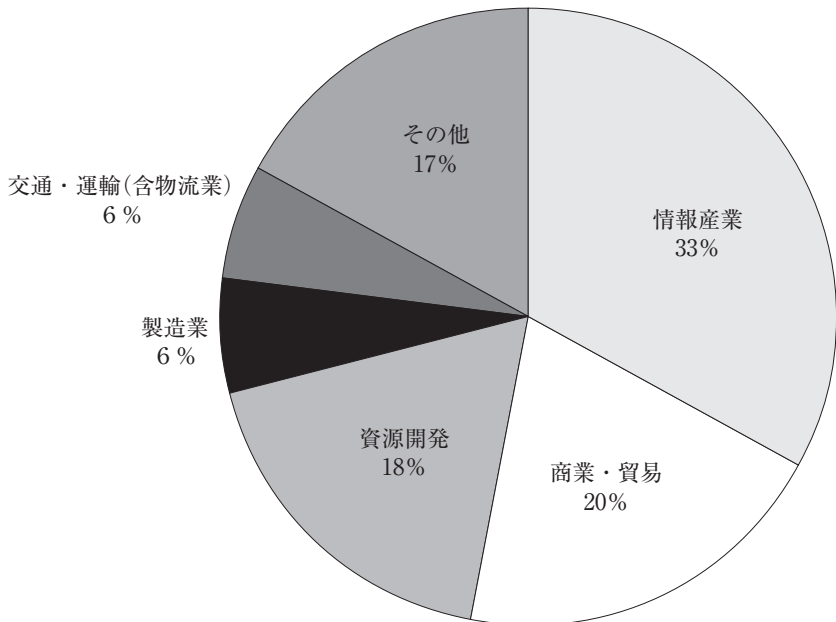
次に、他の途上国との比較を行ってみよう。上記 UNCTAD 統計によると、2003年の世界の直接投資額（フロー）は5600億ドル、累計（ストック）は8兆1969億ドルであった。これに占める中国のシェアはフローで0.32%、ストックで0.45%に過ぎない。また、2003年の中国に対する直接投資額に比べても中国の海外直接投資額はその5.4%と小さい。それでも同年のストック額370.06億ドルは香港、シンガポール、台湾、ブラジルに次ぎ、NIEsを除く発展途上国としては最大規模である。増加率については、『公報』が2003年分しか公表していないため UNCTAD 統計でストックの2000年と2003年を比べると43.4%増と大きく増加している。また、海外直接投資の In-flow : Out-flow 比は先進国平均が100 : 110、発展途上国平均が100 : 13であり⁽²⁾、100 : 5.4の中国はまだ増加の余地がある。これらの点を勘案すれば、中

国が本格的な海外直接投資時代に入ったことは間違いないといえよう。

海外直接投資を業種別にみると、累積ベースで第1位が情報配信、コンピュータ、同ソフト産業を含む情報産業で107.6億ドル、シェア32.8%。第2位は、最も初期の段階から海外展開を行ってきた貿易にかかわる業種で卸売、小売、貿易を含む商業全体で65.3億ドル、20%、第3位は資源開発関連で59億ドル、18%を占める。工業製造業は、冶金、製紙、木材加工、服装などを中心に20.7億ドル、6.2%。交通・運輸業（物流サービス含む）は19.7億ドル、6%を占め、残る59.7億ドル、17%には、ビジネス・サービス業、建築業、農林牧漁業、電力などエネルギー産業が含まれる（図1）。

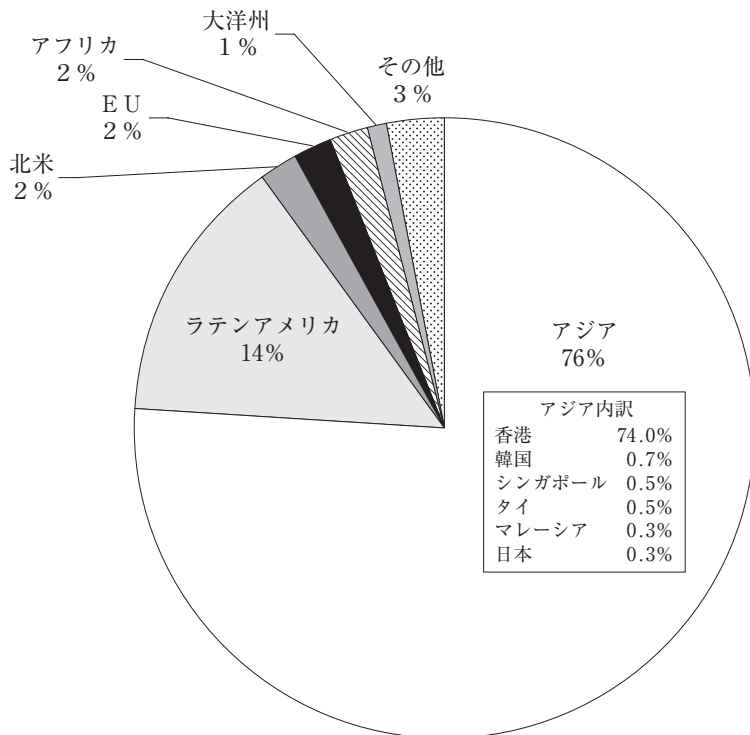
2003年単年の動向をみると、経済発展に伴うエネルギー不足を反映して、

図1 中国の業種別海外直接投資（2003年末累計額、シェア%）



（出所） 中華人民共和國商務部・国家統計局「2003年度中国対外直接投資統計公報（非金融部分）」
2004年より筆者作成。

図2 中国の海外直接投資先地域構成（2003年末累計額，シェア％）



(出所) 図1に同じ。

石油・天然ガス開発を含む採掘工業への投資が13.8億ドル，シェア48.4%と突出している。次いで通信設備製造，計算機など電子設備製造，紡織，冶金などを中心とした製造業投資が6.2億ドル，21.8%を占め，卸売，小売業への投資は3.6億ドル，12.6%，持株会社などビジネス・サービス業が2.8億ドル，9.8%であった。

投資先国別では，累積ベースの第1位はアジアで，金額は265.6億ドル，シェア80%に及ぶ。ただし，そのほとんどは香港向けで246.3億ドル，74%を占めている。それ以外で目立つのは，韓国が2.35億ドル，シンガポール

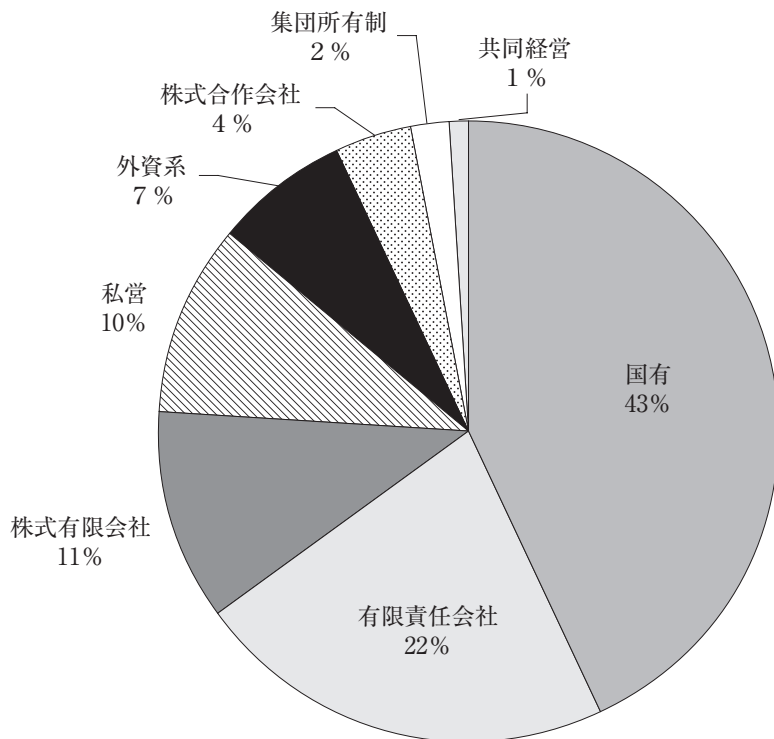
1.65億ドル、タイ1.51億ドル、マレーシア1億ドル、日本0.89億ドルなどである。第2位のラテンアメリカは、46.2億ドル、14%を占めるが、そのほとんどはタックス・ヘイブンのケイマン諸島と英領バージン諸島で42億ドルを占めている。第3位は北米で、5.5億ドル、1.7%、うちアメリカが5.02億ドル。第4位のEUは5.3億ドル、1.6%、第5位のアフリカは4.9億ドル、1.5%、最後の大洋州向けは4.7億ドル、1.4%という構成である（図2）。

2003年の動向をみると、第1位はアジアで15億ドル（うち香港が11.5億ドル）、52.5%（同40.3%）、第2位はラテンアメリカで10.4億ドル（うちケイマン諸島と英領バージン諸島が10.1億ドル）、36.5%（同35.4%）、以下、EUが1.5億ドル、5%、アフリカが0.7億ドル、3%、北米が0.6億ドル、2%、大洋州が0.34億ドル、1%であった。

2. 投資企業と投資方式

『公報』では、投資主体である企業の内訳も明らかにされている。2003年末の企業数でみると、所有制別では国有企業が43%と最大のシェアを占め、次いで有限責任会社が22%、株式有限会社が11%、私営企業10%、外資系企業（香港・マカオ・台湾企業含む）7%、株式合作会社4%、集団所有制企業2%、聯営（共同経営）企業1%等となっている（図3）。まだ国有企業のシェアが大きく、中国企業の海外直接投資が国策的色彩を脱していないことが示されているが、その他の所有制企業も多く、投資主体が多様化しつつあることも窺える。累計投資額上位20社のなかでは、中央政府直属企業が17社と圧倒的シェアを占めている（残り3社は地方政府系企業）。業種別では、電信2社、貿易3社、投資企業5社、資源開発企業3社、交通・運輸3社、工業製造業2社、建築業と電力企業が各1社という構成となっている（表1）。ちなみに2003年度の海外直接投資の業種別構成（件数）は、製造業が27%、卸売・小売業19%、ビジネス・サービス業14%、建築業11%、交通・運輸・倉庫業7%、農林牧漁業6%、採掘業4%、その他8%で、全体的には製造

図3 中国海外直接投資企業の所有制別構成（2003年末，シェア％）



（出所） 図1に同じ。

業，商業分野の投資が多い。なお，投資主体となった企業の省別分布ベスト10は，上位から広東，上海，山東，北京，福建，浙江，江蘇，黒龍江，山西，吉林で，対外開放の先進地域である東部沿海地区が上位7位までを占めている。

留意しておくべきは，個々の投資案件の規模が小さいことである。商務部が把握しているところでは，2003年末までに海外で設立された3439社の平均投資額は965万ドルであるが，実際には件数で4%に過ぎない資源採掘企業が投資総額の48%を占める一方，件数で27%の工業製造企業の投資額シェア

表1 海外直接投資額上位20企業
(2003年末累計)

1	中国移動通信集团公司
2	中国石油天然ガス集团公司
3	華潤(集団)有限公司
4	中国電信集团公司
5	中国国際信託投資公司
6	中国海洋石油総公司
7	広東粵港投資持株有限公司
8	中国航空集团公司
9	上海実業(集団)有限公司
10	中国建築工程総公司
11	中国遠洋運輸(集団)総公司
12	中国電力投資集团公司
13	中国五金鉱産輸出入総公司
14	中国石油化工集团公司
15	招商局集团有限公司
16	中国中化集团公司
17	京東方科技集団持株有限公司
18	中国華源集团有限公司
19	中国対外貿易運輸(集団)総公司
20	中国糧油食品輸出入(集団)有限公司

(出所) 図1に同じ。

は21%に過ぎない。投資額100万ドル以上のプロジェクトは中央政府の認可が必要なこともあって、ほとんどの投資は100万ドル以下の零細規模だとみられる。こうした事情を反映して実際の投資方式も、資金投入より設備や技術、部品などの現物投資が大きな比重を占めている。ただし、この点でも最近は変化がみられる。中国の外貨準備が増加し、企業の海外投資戦略が変化しているため、2003年の中国企業による海外企業買収は5.1億ドルと同年の海外直接投資総額の18%を、また、海外企業のあげた利潤の再投資が10億ドルで同35%を占めた。

3. 投資先としての ASEAN —— ASEAN 投資の特徴

『中国商務年鑑 2004』（中国商務出版社）によると、ASEAN10カ国への中国の投資は、設立企業数857社、中国側投資額9.41億ドル（2003年末累計）である。金額でみて中国の全海外直接投資の2.83%を占めるに過ぎない。しかし、統計データの得られる直近の動向をみると、2000年が51件、1.08億ドル、2001年が40件、1.88億ドル、2002年が52件、0.66億ドル、2003年が65件、2.24億ドル（契約ベース、『中国対外経済貿易年鑑』各年版、中国対外経済貿易出版社）となっており、最近の投資の伸びは急速である。

ところで、中国企業の ASEAN 投資についての先行研究は、個別のケース・スタディを除いてほとんどない。ここでは、中国国際貿易経済合作研究院が、ASEAN および南アジアに投資している中国企業に対して行った聞き取り調査結果⁽³⁾の概要を紹介しつつ、その特徴を分析してみたい。同調査の投資先国は両地域に跨っており（インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ、ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジアとインド、パキスタン、スリランカ、バングラデシュの14カ国）、投資地域別の分析は行われていないことから、必ずしも ASEAN 投資企業の特徴と切り離せない点に問題は残る。しかし、以下でみるように様々なタイプの42企業に対してヒヤリングを実施しており、中国企業の対 ASEAN 投資を分析するうえでの初歩的資料としての価値はあると考える。

まず、調査42企業の基本的状況のみておこう（ただし、すべての企業の回答が得られていないため、以下の各項目の合計は42社にならないものがある）。所在地別では、広東9社、浙江7社、上海10社、江蘇7社、山東9社と沿海地域5省市に分布している。業種別では、製造業30社、貿易5社、建築3社、農業2社、鉱物資源採掘1社、不動産1社という構成。所有制別では、国有12社、有限責任公司12社、株式有限公司9社、集団、株式合作、私営が各3社。資産規模をみると、1億元以下が11社、1～10億元が15社、10～20億元が3

表2 中国企業の対ASEAN・南アジア投資の投資動機（シェア%）

業種\投資動機	市場開拓	天然資源獲得	コスト低減・ 利益率向上	長期発展戦略 上の必要
農業（2社）	50.0	50.0		
鉱業（1社）	100.0			
製造業（30社）	76.7	3.3	3.3	16.7
建築業（3社）	66.7			33.3
貿易（4社）	75.0			25.0
不動産業（1社）	100.0			
合計（41社）	75.6	4.9	2.4	17.1

（出所） Chinese Academy of International Trade and Economic Cooperation, "Economic and Trade Relationship between China and South Asian Countries," Joint Research Program Data Series No.1, Chiba: Institute of Developing Economies, JETRO, 2004の表を一部改編。

社、20～30億元が3社、30億元以上が9社。営業収入では、1億元以下が9社、1～10億元が12社、10～20億元が3社、30億元以上が11社。最後に利潤総額では、0.1億元以下が15社、0.1～0.5億元が9社、0.5～1億元が3社、1～1.5億元が1社、1.5億元以上が8社、となっている。

（1）投資の動機

回答を得られた41社でみると、投資動機としては、「市場開拓」が31社（シェア75.6%）と第1位。以下、「長期発展戦略上の必要から」が7社（17.1%）、「天然資源獲得」が2社（4.9%）、「コスト低減・利益率向上」が1社（2.4%）となっており、ASEAN・南アジアに新規の市場を求めている投資が多いことが目を引く。業種別に分析すると、製造業の76.7%が「市場開拓」を第1位に挙げており、これは不動産業でも同じ。建築業と貿易業では「市場開拓」と「長期発展戦略上の必要」の両者を挙げた企業が多い（表2）。

なお、複数回答で上記以外では、「先進的技術・管理手法の獲得」「関税・貿易障壁の回避」「外資優遇政策の享受」「産業の国外移転の必要」などが挙げられている。

(2) 出資方式

海外投資にあたり現金出資の方式をとった企業は11社（シェア26.2%）に留まり、設備や原材料、半製品、部品などの現物出資方式が17社（40.5%）と最も多い。この他、現金と現物の組み合わせが9社（21.4%）、現物と無形資産（商標、特許、技術、販売網など）の組み合わせが5社（11.9%）となっている。これは、後述するように、設備、原材料などを投資先国に輸出して製造、組立を行う加工貿易型投資が多いことを示している。

(3) 投資のタイプ

調査企業は ASEAN・南アジアに68社を設立している。このうち最も多いタイプが合弁で41社（シェア60.3%）、次いで100%外資が20社（29.4%）、共同出資が7社（10.3%）となっている。合弁を選択する理由としては、(1)現地パートナーと相互の優位性を発揮できること、(2)投資受け入れ国を刺激することが少なく、容易に優遇措置を受けられるなど投資リスクを軽減できること、(3)経営上の制限が少なく、投資先市場への参入に有利であること、などが挙げられている。

(4) 製品の販売ルート、販売市場

製品の販売ルートを見ると、42社中、自前の販売ルートを使っている企業が18社（シェア42.9%）、現地仲介商ルートを使っているのが8社（19%）、両者を併用しているのが16社（38.1%）となっている。

販売市場をみると、23社（シェア54.8%）が全製品を投資先国市場で販売しており、5社（11.9%）が全製品を第三国市場で販売、両方の市場に販売しているのが13社（31%）、中国国内市場と第三国市場で販売しているのが1社（2.4%）となっている。投資動機から想像されたとおり、投資企業にとって ASEAN・南アジアは重要な市場であることがわかる。

第2節 海外直接投資促進策の登場

1. 海外直接投資略史

中国企業の海外進出自体は1950年代から行われていたが、その形態は国营貿易会社による支店設立や政府の海外援助に関連した企業の活動に留まっていた。海外直接投資が本格化するのには、改革・開放政策が本格化して以降であり、前記『公報』では、1980年に東京で設立された京和股份有限公司（北京友誼商業服務総公司与東京丸一商事の合併による）をもって海外直接投資が新しい段階に入ったとされている。その後も1980年代半ば頃までは、海外直接投資に対する審査が厳しかったこともあって、投資は飲食業、建設業、金融保険、コンサルティングなどサービス業が中心で製造業は少なかった。

1985年に初めて具体的に海外直接投資の審査基準を示した「国外で非貿易性の合併企業を開設することに関する審査手続きと管理弁法」（後述）が公布され、制度整備と一定の規制緩和が実施されると海外投資も本格化する。1985～1991年の海外直接投資件数は年平均128件、年間平均投資額は4億ドルを超えた。

1992年の鄧小平「南巡講話」をきっかけに改革・開放が加速段階を迎えると、海外直接投資はさらに拡大し、同年の投資件数は355件に達した。その後も件数の増減はあるが、投資金額は一貫して増加傾向を示している。特に1998年以降は件数、金額とも増加の趨勢を保っており、中国が本格的海外直接投資時代にはいったことを示している⁽⁴⁾。

2. 海外直接投資促進（「走出去」）戦略の登場

海外直接投資促進の「走出去」（外に出ていく、の意味）戦略という用語は1998年頃から用いられ始めているが、公式文書としては、2000年10月の「中

共中央の国民経済・社会発展第10次五カ年計画制定に関する決議」が最も早い例と思われる⁵⁾。従来、中国の対外経済政策においては一貫して輸出振興と外資導入が目指されてきたが、ここに来て中国企業の海外直接投資が政策目標として登場した背景は何だろうか。外的要因と内的要因に分けて考えてみよう。

外的要因としては第1に、国際収支の大幅黒字が継続し、外貨準備が急増(2001年の外貨準備は2122億ドル、前年比で466億ドル増)したことがあげられる。企業のなかには、豊富になった手持ち外貨を香港など海外で運用したり、海外直接投資を積極化させるものが現れるなど、現実の動きが政策転換を促す形となっていた。第2には、2001年末に世界貿易機関(WTO)加盟を果たしたことを受けて、海外から次の課題として外貨管理の規制緩和を求める議論が起きたことがあげられる。この動きは2003年に入ると人民元の為替レート調整(切り上げ)を求める動きとなっていく⁶⁾が、この問題がいわゆる「中国脅威論」の論拠とされたこともあって、中国政府当局者の間で、為替管理の柔軟化とあわせて企業の海外直接投資を奨励すべきだというコンセンサスができあがっていった。

内的要因としては、やはりWTO加盟に対応するために政策転換の必要性が強まったことがあげられる。第1に、経済のマクロレベルでは、産業構造の高度化を急ぐ必要があるが、そのためには比較優位を失った産業の海外移転を図ることが有力な選択肢となるからである。第2にミクロレベルでも、WTO加盟後の猶予期間(5~6年)の間に企業の競争力を強化することが喫緊の課題となったが、海外進出による新しい市場や技術の獲得は最も手取り早い手段とみなされたからである。

このように「走出去」戦略は、中国が、経済のグローバル化の急速な進展に対応してもう一段階対外開放の歩を進めようとする意図から出たものといえる。ただし、その実態は、まだまだひとつの政策体系をなしているとはいえない状況である。次に個々の施策を整理しておこう。

3. 具体的施策の整理

(1) 法的保障, 政府間協力

多くの国が国内法（『海外投資法』など）や投資先国との投資保護協定によって海外投資企業（者）を保護している。中国では前者はまだ制定されておらず、後者については、その範囲はまだ十分でない。2001年末時点で、実際の海外投資は160余カ国に及んでいたが、保護協定を締結しているのは101カ国にとどまっていた⁽⁷⁾。

(2) 規制緩和

従来中国では外貨管理が厳しかった。初めて具体的に海外直接投資の審査基準を示した「国外で非貿易性の合弁企業を開設することに関する審査手続きと管理弁法」（1985年）によると、(1)中国側投資金額が100万ドル以上のプロジェクトは当該企業の主管部門（省・市・自治区や国務院の各部など）が対外経済貿易部（現、商務部）に申請し、同部門が投資先国の大使館や中国内の関係部門の意見を求めたうえで認可する、(2)投資額100万ドル以下のプロジェクトは、同じく主管部門が直接に在外大使館の同意を得た後で認可する、とされていた⁽⁸⁾。

1990年代に入り、海外直接投資についてその盲目性や失敗が目立ったことや、資本の海外逃避につながっているとの認識から審査手続きがより厳しくなった時期もあるが⁽⁹⁾、1999年以降、投資業種の規制、投資金額の規制などが次第に緩和されてきている。規制緩和は軽工業、紡織、家電など対外的に競争力を有する業種から実施されたことが特徴的である。規制緩和後、1999～2001年における海外投資平均額は218万ドルとそれ以前の2倍に達した。海外展開を考えている企業にとってみれば、海外投資に係わる各種規制が緩和されるだけでも投資促進の効果があったといえる。

2004年7月には、中国初の「対外投資国別産業指導目録」⁽¹⁰⁾が公布された。

目録は、比較優位を備えた中国企業の海外直接投資を支援するために制定されたもので、対象となったアジア、アフリカ、欧州、米州、オセアニアの67カ国・地域において、農業、林業、牧畜業、漁業、採掘業、製造業、サービス業、その他の産業の投資を認可するとしている。また、同年10月には、海外投資審査手続きの簡素化や企業の投資決定権を明確化した「対外投資および企業設立の審査事項に関する規定」^[11]が施行されている。

(3) 情報・技術援助

海外投資に関わる情報は在外公館による他に商務部（『国際商報』紙やインターネットHP）を通じて提供されている。商務部は海外投資に携わる人材養成コースなども開設して支援している。ただし、実際的な効果という観点からみると、(1)情報の収集、加工、提供が統一されていない、(2)情報サービスを担う機構が明確でなく、情報を公表する権威を持った機関もない、(3)投資視察団を組織するなど投資受け入れ国との橋渡しをしているのは主として地方政府で中央政府の活動は弱い、(4)海外投資に関する技術的な援助が弱い、などの問題を抱えている。

(4) 金融支援、投資保険

金融面の支援としては、商務部、財政部の規定が公布されており、(1)商業銀行、輸出入銀行による融資、(2)政府指定金融機関による優遇貸し付けの提供、(3)輸出信用の優先的提供、(4)直接的な資金援助、がある。対象となるのは「境外帯料加工装配業」、すなわち、中国から設備、機材などを輸出して海外で加工、組立を行う加工貿易型の投資で、(1)については、融資は人民元が主体であるが、必要に応じて外貨融資も可能とされている。(2)については、経営状況や投資効率の良い企業に対して貸付利子の補給（利子のうち2%）を行うもので、中央対外貿易発展基金から支出される。(3)については、やはり条例で規定された海外投資に対し優先的に輸出信用を供与するもの。(4)については、中央対外貿易発展基金や対外援助合併合作基金から資金を拠出す

るものである。この他に投資保険がある。海外投資に対して、中長期輸出信用保険に準ずる条件で保険を提供するものである。

この方面の支援は、①対象範囲が輸出増をもたらす投資に限定されていることに加え、②輸出保険といっても資金規模が小さい（総額40億元＝約520億円）こと、③申請手続きが煩雑なわりに得られる支援が小さいこと、④支援対象が「国有ないし国有株が多数を占める企業」に限定されていること、などの問題を抱えている。

(5) 財政支持

財政面の支援も「境外帯料加工装配業」を対象に行われている。(1)投資が利益を上げ始めて5年間の免税措置、(2)投資に関連して輸出された設備、機材、原材料などに対する、一般の輸出品と同様の税金返還措置（たとえば付加価値税分の返還など）がその内容である。

(6) その他の政策措置

「境外帯料加工装配業」を対象に、(1)海外投資を行う企業に輸出経営権を付与する、(2)海外投資に関わる設備、機材、原材料などを優先的に配分する、(3)利潤送金保証金（投資外貨の5%）を免除する、(4)関連人員の出国手続きを簡素化する、などの措置が取られている。

4. 課題と改善策

以上で概観したように、「走出去」政策の内容は「輸出振興」という伝統的政策目標の影響が残り、投資促進策というには不十分なものである。他の国々と比較しながら改めてその問題点を整理しておこう。

(1) 政策の対象範囲が狭い

すでに述べたように、投資奨励策を享受できるのは加工貿易型プロジェク

トのみであり、その投資額は海外投資総額の5%に満たないとみられる。海外鉱物資源開発のための投資や、技術獲得を目的とした投資、海外市場開拓を目指した投資、多国籍企業型の投資はいずれも奨励策の対象にすらなっていない。このような投資業種に係わる制限は他国ではみられない。

(2) 支援措置の内容が小さい

個別の支援措置の内容も不十分で、基本的には海外投資に関わる規制措置が緩和されただけといってもよいようなものである。多くの国が実施している、所得税減免や企業の内部留保による海外損失補填は行われていない。また、各国で広く行われているような専門銀行による融資、投資保険の提供なども不十分である。たとえば韓国では、経済協力開発機構（OECD）入り前まで、海外投資総額の90%までをカバーする投資保険制度が存在した。

(3) 対象を国有企業に限るなど、改革・開放の方針にも反している

対象企業が「国有企業および国有株式が多数を占める企業」だけというのは、非国有企業の発展を目指す改革・開放の総方針に反している。非国有企業は、規模は小さいが経営は柔軟で、海外でも競争力を有する例が多い。こうした、他国ではみられないような対象制限は廃止すべきである。

(4) 投資奨励政策が地域別の指導方針を欠いている

諸外国の海外直接投資奨励は、それぞれの外交政策と連動した投資先国・地域別の方針を有している。中国の奨励策にはこうした方針がなく、投資先・地域との経済協力を強化するうえで不利である。また、特定国への投資集中が発生したような場合にも、規制する手段がない。

(5) 優遇措置を受けるための手続きが煩雑過ぎる

優遇措置の申請プロセスでは、地方レベルから中央へと多段階の審査を受けることになり、かかるコストが高すぎる。現在、国レベルの審査は対外貿

易経済合作部と経済貿易委員会の合併により、両部による二重管理が統一され若干簡素化したが、認可までに半年かかることは珍しくなく、その間に要する人的・時間的コストが実際に受けられる優遇策を上回ってしまう例もあるという。

(6) 政策の透明度が低い

政策は内部文書の形式で公布されることがほとんどで、まだ公開されていないものもある。その内容を知るためには、政府部門が実施する「養成コース」等に参加するしかない場合が多い。こうした現状は、涉外経済貿易法・政策の透明性を求めるWTOの原則にも反している。

総じて、中国の「走出去」政策が、国際的にみて海外直接投資奨励策としての適度な水準に達していないことは明らかであり、少なくとも以下の点を改善すべきだと思われる。第1には、投資奨励政策の対象範囲を拡大することが必要である。業種や所有制を問わず、一定の規模を有し、経営、ガバナンスが良好で、国内市場シェアが高く、競争力の強い企業を選んで投資奨励対象とすべきである。第2には、奨励策の内容を強化することが必要である。具体的には、投資関連情報の専門機関を設立すること、海外投資企業に対する融資や利子補給を拡大すること、同企業に対する所得税減免や内部留保による海外損失補填を認めること、投資保護協定の締結国を増やすこと、企業人員の海外渡航をはじめ設備や技術の移動に係わる障害を除去すること、などが考えられる。第3には、投資の審査手続きを簡素化することが必要である。そして第4には、政策の透明性を高めることが必要である。すべての奨励策をメディアで公開するとともに、上記した投資関連情報機関を通じて、海外投資を計画している企業に対するコンサルティングを強化することが有効であろう。

第3節 海外直接投資のケース・スタディ

1. 中国企業の海外直接投資の動機・戦略と国際化

中国企業の海外直接投資は、発展途上国企業の特徴を色濃く有している。一般に企業が海外直接投資を行うのは、自らの持つ何らかの競争優位（ここでは経営資源上の優位という意味で用いる）を創出ないし維持するうえで海外直接投資が有効であると判断することによる。こうした視点から発展途上国企業の海外直接投資の動機、戦略を分析すると以下のように整理できよう¹²⁾。

- (1) 競争の少ない分野を求めて海外進出するニッチ戦略
- (2) 進出国市場での販売、サービスを目的とした輸入代替戦略
- (3) 進出国での低生産コストの利用を目的とした輸出志向戦略
- (4) 製品の原材料調達から生産、流通段階までを自己完結的に行うために海外進出する垂直的統合戦略
- (5) 海外投資によって製品別、ないし製品生産工程上の分業を目指す戦略
- (6) 海外投資でリスク回避、危険分散を目指す戦略
- (7) 海外で多業種展開（コングロマリット化）を目指す戦略
- (8) 海外で技術、ブランドなど経営資源の獲得や組織学習・経験蓄積を目指す戦略
- (9) 本国での成長制約打破を海外で追求する戦略
- (10) 海外で資金調達を目指す戦略

中国企業の海外直接投資のケース・スタディをみると、ほぼ上記のいずれか（複数該当含む）に分類することが可能である。なお、資源開発など大型案件が、こうした動機、戦略とは無関係に国の関与・支援によって投資決定がなされる点には留意が必要である。

次に企業の海外展開＝国際化の具体的プロセスを考えてみよう。『公報』に収録された研究によると、中国を含む発展途上国の企業の国際化プロセス

は、国際化開始時の当該企業の成長状況（企業規模）と当該業種の対外開放状況によって以下の3つのタイプに整理できる¹³⁾。

- ①通常型。対外開放度は高いが、国内における資源や市場の条件がよいケースで、地場企業は外国企業との競争を行いながら自然に成長（規模を大きく）し、国際化していく。
- ②開放型。もともと対外開放度が高く、国内の資源や市場が限定されているケースで、地場企業は初期段階（規模の小さい段階）から国際化しており、比較的高い国際化水準を維持したまま成長（規模を大きく）していく。
- ③転換型。当初は対外開放されていないケースで、地場企業は国際化しないまま成長（規模を大きく）し、その後、対外開放に伴って国際化を開始する。

中国企業の海外直接投資は、以上でみたような投資動機・戦略、国際化プロセスに規定されながら、決定されていくと考えることができる。以下では、筆者が直接にヒヤリングを実施した対ASEAN投資企業のうちから3社を選び、上記分類を参照しながらケース・スタディを試みる。この3社は、規模が比較的大きく、かつ戦略もはっきりしている海外投資例から所有制と業種に留意しつつ選択したもので、筆者は、中国企業の海外投資の典型例であると考えている。なお、分析においては、各企業の市場戦略、販売戦略にも言及したい。

2. 華源集団の海外直接投資（国有企業、繊維産業）

同社は、大型の国有企業である。集団企業ベスト500社の中で28位（2002年）を占める一方、『公報』によると、2003年末までの累計海外投資額で18位に位置している。海外投資戦略においても、当初の欧米市場狙いから相手国市場狙いに転換を図りつつある点で、ひとつの典型を示している。大規模なタイ向け投資を行っていることから、本書第4章でも詳しく分析されてい

るが、以下では、中国企業の海外投資を語るうえで逸することのできないケースとして、記述の重複に注意しつつ、その概要をみておきたい。

(1) 集団概況⁹⁴⁾

集団は1992年に、対外経済貿易部（現・商務部）、紡織工業部、交通銀行の三者が出資して設立された。当初の目的は上海の浦東新区の開発に参加することであった。当初の規模は、資本金1.4億元、資産366億元、販売額321億元であった。もともと実業部門では繊維が中心であったが、1995年頃からは国の繊維産業再編政策の一翼を担って長江流域の繊維関連国有企業の買収路線に転じ、急速に規模と業容を拡大する。さらに1999年からは製薬、医療保健、医薬品流通（チェーンストア）事業で買収・合併を繰り返して繊維に次ぐ中核部門に発展させ、現在に至っている。筆者は2003年と2004年の二度ヒヤリングを実施したが、その時点では、繊維は海外展開に重点が移り、国内では同社の周総裁が「大生命産業」と呼ぶ上記の医薬関連事業が事業の柱となっていた。その事業拡大の特徴は買収・合併を主としていることにあり、資金調達も傘下企業の株式上場によっている。

(2) 海外直接投資の概況

創業時からの中核事業である繊維は伝統的に輸出志向が強く、海外直接投資は生産拠点と市場確保の有力な手段として早くも設立5年後の1997年にスタートしている。投資の「第一歩」（ヒヤリングでの表現）は、西アフリカのニジェールにおけるフランス系の紡織工場買収であった。当該工場は同地最大の規模を誇る（従業員800人）が、投資の主要な動機はニジェールが欧米市場で有するクォータ（輸入割当額）を利用することであり、さらには現地の安価な原材料（綿花）を用いて生産コスト低減をはかることであった。ニジェールの投資動機・戦略を前項1の分類にあてはめると、(1)ニッチ戦略と(3)低生産コストの利用を目的とした輸出志向戦略、に該当する。

投資の第二歩は、北米自由貿易協定（NAFTA）市場へのアクセスを確保す

る目的で行ったメキシコ（1999年，紡織工場），カナダ（2001年，ニット捺染工場）への投資であった。前者の規模，10万スピンドルは中国企業として屈指の規模である。いずれもアメリカでのクォータの利用が最大の投資目的である。この2件の投資では，メキシコで生産した紡織製品をカナダで染色する体制がとられており，投資動機・戦略として(1)(3)に加えて(5)生産工程上の分業を目指す戦略，が加わっている。

ASEAN向け投資は，以上の動きに次ぐ第三步に位置付けられる。ベトナム，カンボジア，ミャンマー，タイなどで調査を実施した結果，タイが選ばれた。投資目的は上記ケースと同じであるが，タイの場合，投資環境の良好さが大きな決定理由となっている。すなわち，政府間関係の良好さ，地震・台風など自然災害の少なさ，1997年のアジア金融危機からの回復の早さ，などである。加えて，タイには有力な地場企業がなく，国内市場も期待できる点が評価されたようだ。この投資の動機・戦略は，(2)進出国での輸入代替戦略と(3)低生産コストの利用を目的とした輸出志向戦略がミックスしたものといえる。

第4章で紹介されているように，紡織2，家庭用紡織品，クエン酸各1の4工場からなる投資の規模は大きい。同一グループ企業ではあるが投資主体が異なることから，4つの個別案件として扱われている。ヒヤリングでは確証を得られなかったが，中国・タイ双方での認可手続上の便宜をはかる意味があると思われる。実際の4工場の建設，運営にあたってはこれを統一に行うため，タイ現地（バンコク）に「総代表処」が設けられている。

(3) 海外直接投資の問題点と展望

同社の国際化プロセスは，当初国内企業の買収を繰り返して規模を拡大した後，に国際化を開始していることから前項1の分類の③転換型に分類できよう。同社の場合，海外直接投資において国の資金的支援を受けているが，投資決定には政治的背景はないようだ。ヒヤリングにおいて海外直接投資の問題点として第1に挙げられたのは，国際化に適応した人材の不足である。同

社の人材は基本的に国有企業型であり、個別の機能に特化する傾向が強い。海外投資に不可欠な、生産、販売、人事管理などを同時にこなせ、かつ外国語に堪能な、いわば「複合型」の人材が絶対的に足りないという点である。第2に挙げられたのは、経営の現地化が難しいことである。生産を軌道に乗せるまで1工場当たり50人、合計200人をタイに派遣しているが、タイ側の入国管理で長期駐在が難しく、現地労働者、エンジニアの訓練が思うに任せないという。加えて現地労働者の定着率が悪く、生産過程の現地化の障害となっている。第3に挙げられたのは、海外投資に対する中国政府の優遇条件（税金、輸出条件など）がまだ不足していることであった。筆者はタイ現地でもヒヤリングすることができたが、やはり上記第1と第2の問題が最も重大だとの見解であった。

第3の問題はすなわち、「走出去」政策を各企業がどのように認識しているにかかわる。同社の場合、製造設備などを輸出する加工貿易型投資ということで輸出借款の貸付や、輸出した設備・原材料にかかわる付加価値税の還付を受けているほか、投資に関連する外貨の使用権を認められている。こうした支援策は、国有企業ゆえの優遇といえる。とはいえ、インタビューで同社の責任者が強調したように「投資のリスクを負担しているのはあくまでも企業」であり、その行方は、各企業の努力が決めてゆくことになる。国有大型企業の海外投資として、今後とも注目すべきケースである。

3. TCL 集団の海外直接投資（地方政府所管国有企業、家電産業）

(1) 集団概況¹⁵⁾

TCL という社名は TeleCommunication Limited に由来する。所有制別の区分では地方政府が管轄する国有企業であるが、実際の経営形態は民营企业（中国型の私営企業）に近い。TCL 集団株式会社として現在26億株を上場、1株2元なので株式総額は52億元（約692億円）。うち発起人が所有する株が61.55%（惠州市25.22%、管理職25.01%、戦略的投資者11.32%）、市場流通株が

38.45%である。惠州市が最大株主ではあるものの、社内管理職の持ち分も大きく、戦略的投資者には日本の東芝、住友商事、香港企業などが含まれている。先に実態は民間企業と述べたゆえんである。

2003年の営業収入は393億元（5227億円）、営業利益は16.3億元（217億円）、輸出額は15.7億ドルと前年比40%以上増加している。営業収入を事業部門別でみると、マルチメディア34.8%、海外19%、家電10.7%、通信26.4%などとなっている。

2003年には国内電子情報業界で3位、カラーTV売り上げ、携帯電話部門の効率、電話機売り上げで1位を記録、個人パソコン売り上げで3位だった。このほか平面スイッチ・コンセントでは1999年以来1位を占める。生産量ではカラーTVが年産1500万台、グループ全体で従業員7万人を擁する。2010年には売り上げ1500億元（1兆9950億円）を達成して世界トップ500企業に食い込むことを目指している。

(2) 海外直接投資の概況

TCLは1998年に国際事業部を設立し、海外直接投資に乗り出した。その最大の特徴は、市場開拓を目標として、投資先の事情に応じてそれぞれ異なる戦略を採用していることにある。先進国市場においては、まずOEM、ODMなど相手方ブランド利用による参入を図り、さらに現地企業買取による拡大戦略を推進した。2002年にドイツのスナイダー、アメリカのGo-Video、フランスのトムソンを傘下に収めている。トムソンのTV部門を買取した際は、TCL国際持株会社が67%、トムソンが33%を出資してTCL・トムソンを設立、EU市場（販売台数総計3500万台）でシェア8%の企業となった。ドイツのスナイダー、アメリカのGo-Videoの買取でもTCLがメジャーを取る形で新会社を設立している。ここでの投資動機・戦略は、1項の分類の(2)進出国市場での輸入代替と(8)ブランド、経営資源の確保がミックスしたものである。

アジアなど発展途上地域の市場進出においては、自社ブランドでの輸出、

現地生産を目指している。ベトナムのカラーTV工場設立（1999年）はその先駆けである。詳細は本書第9章に譲るが、すでに複数の外資系メーカーが進出して飽和状態にあるとみられた同国市場で、低価格製品の潜在需要や今後の大型画面TVに将来性ありとみての投資決断だった。自社ブランドを売り込むため、販売は地場の卸売商ルートに依拠しながら、迅速な修理対応をセールスポイントとする戦略をとった。結果は、1年目（2000年）4%、2年目（2001年）8.3%、3年目（2002年）17%と順調に市場シェアを伸ばし、LG、サムソンに次ぐ第3位に食い込んでいる。ここでの投資動機・戦略は1項の分類の(2)進出国市場での輸入代替であるが、後述するように同社はベトナムをASEAN市場への輸出拠点と考えており、同(3)低生産コストの利用を目的とした輸出志向戦略が加わったものとなっている。

ベトナム以外では、2000年にフィリピン、インドネシア、シンガポール、香港、ロシアでも自社ブランド生産に乗りだし、中東、アフリカ、中南米ではOEM生産を行っている。海外事業の比重は毎年高まっており、カラーTVを例にとると2001年には国内売り上げ488万台、海外80万台だったものが2004年には国内932万台、海外650万台になる見込み。2001～2003年の売り上げ増加率では、すでに成熟市場となった国内の年率27%に対し海外は121%に達している。同品の市場シェアは2003年にASEANの8%、ベトナムの16.53%（2004年は20%を見込む）を占めた。この結果、北米市場（販売台数総計3400万台）でのシェア12%、中国国内市場（同3700万台）でのシェア18%と合わせ、全世界市場をカバーする三本柱体制を確立した。

(3) 海外直接投資の問題点と展望

同社の国際化プロセスは、早くから対外開放された家電業界で競争を通じて規模を拡大し、さらに飛躍を求めて国際化を進めた点からして1項の分類の①通常型に分類できよう。ヒヤリングでは、発展途上国での海外直接投資の問題点として、(1)ブランドが確立されていないこと、(2)技術開発力が不足していること、(3)国際経営人材が不足していること、(4)部品・原材料の現地

調達比率が低いこと、が強調された。(1)についてベトナムを例にとると、まだ中国製品への信頼感が薄く、ややもすると否定的な報道がなされることがあるという。(2)については、買収などを通じた技術取得はあるものの、TCL自体の技術開発力は弱体である。(3)については、先にみた華源とも共通する問題であるが、海外投資の歴史自体まだ5年程度ということを思えば、人材の養成が追いついていないということであろう。(4)については、現地メーカーの水準が低いことがネックである。部材調達の国際化を進めているが、調達先は海外企業か国内の外資系企業のどちらかである。

今後の市場戦略を尋ねると、中国市場では現在のリーディング企業としての地位を固めること、欧米では地場ブランドを買収して市場を開拓すること、その他の市場ではOEM、ODM業務を展開していく、との回答であり、冒頭に述べた基本戦略は踏襲されるようだ。対ASEAN投資については、2006年からASEANの域内関税が5%に引き下げられることから、投資先国の国内市場だけでなく、ASEAN市場全体が期待できる、との強気の見通しが語られた。しかし、ASEAN市場が一体化することにより競争は激化する。そうしたなかで、上記4つの問題を解決していくことは容易ではなさそうだ。当面は、技術開発や原材料・部品調達などの分野での弱点を補うためにさらに外資企業との提携が模索されることになるとと思われる。

4. 東方希望集団の海外直接投資（私営企業、飼料製造業）

(1) 集団概況¹⁶⁾

同社の母体である希望集団は、中国における私営企業の星とみなされる存在である。集団の創設者は、劉永言・永行・永美・永好の4人兄弟。彼らが腕時計や自転車を売り払って調達した1000元を元手に1982年に成都（四川省）で起業した。当初は、ごく狭い地域を市場とした電器製品の製造・販売を行ったこともあるようだが、いろいろな業種にチャレンジした後、ウズラの養殖で成功し、1986年までに四川省新津県で世界最大のウズラ養殖基地を作り

上げた。この段階で1000万元の資本を蓄積して、同年には飼料企業を設立した。1989年に、劉永行が輸入飼料と品質上遜色がなく、かつ安価な養豚飼料を開発し「希望」ブランドで売り出したところ大ヒットして現在の基礎を築いた。劉兄弟が飼料に注目するようになったきっかけは、当時、タイのCPグループが養鶏業を軸に展開していた先進的な経営手法に触発されたことだとされる。彼らはCPに学びながらも、養鶏ではなく四川で盛んだった養豚をターゲットに定め、従来は自然飼料に頼っていた農家に独自に開発した配合飼料を売り込んでいった¹⁷⁾。

1992年以降は集団企業（中国型のグループ企業）に改組して、全国に子会社を立ち上げていくが、その過程で飼料だけでなく不動産業やハイテク事業にも進出。1995年には、集団を大陸希望集団（董事長＝理事長は劉永言。エアコン、コンプレッサー製造を主業務とする）、東方希望集団（劉永行。飼料・食品生産を主業務とする）、華西希望集団（陳育新。飼料生産とホテルを主業務とする）、新希望集団（劉永好。飼料生産、金融・投資、不動産、ハイテク事業を主業務とする）に四分割して、それぞれが独自の戦略によって事業を拡大している。

東方希望集団はこうして成立した。1999年に本社を上海に移して以後は、飼料産業を主力としながらもアルミ精錬、投資事業にも手を広げ、現在はこれが三本柱となっている。聞き取り調査実施時点で、総資産は数10億元、子会社68、従業員総数は約1万人であった。飼料は豚、鶏、アヒル、魚、エビ等用途別に「希望」「強大」「金豆」「永行」「紅門」ブランドを擁する。アルミ精錬に進出したのは2002年と最近のことだが、事業としては急拡大している。現在、山東省に合弁での、内モンゴル自治区には単独出資のアルミ電解精錬工場や発電所を持つ。2003年以降、さらに河南省に酸化アルミ工場を建設中（総投資額46億元、東方の持株は51%）である。さらには実業部門以外に銀行、保険、レジャー、乳製品、ハイテク産業などへの投資事業にも手を広げている。

(2) 海外直接投資の概況

海外直接投資を考え始めたのは1995年のことで、オーストラリアやASEANで調査を重ねた後、ベトナムを投資先に選んだ。選択の理由は、第1に、地理的に近く親会社のコントロールが及びやすいこと、第2に、同国は計画経済から市場経済への転換期にあり、中国と状況が似ていること、第3に、手つかずの飼料マーケットが存在し、発展のチャンスが大きいとみたこと、である。2001年には300万ドルを投じてハノイ近郊に、2002年には300万ドルを投じてホーチミン市郊外に、年産規模20万トンの飼料工場（100%外資）を設立した。従業員数はそれぞれ100名程度のうち中国人が6名（うちエンジニアが2名）だという。華源集団の例でもそうだったが、投資規模に比べて中国側スタッフの数は多めである。配合飼料製造に関するノウハウはもともとベトナム現地には存在せず、技術面の指導が欠かせないという事情があるようだ。

本投資の動機・戦略は、1項の分類の(1)ニッチ戦略と(2)進出国市場での輸入代替、に該当する。もともと現地のマーケットを目標とした投資であるが、製品の販売については100%地場の流通業者にまかせる方式をとっている。その最大の理由は、取引コストを抑制できることである。ヒヤリングでは、(1)地場業者は農家の需要を熟知しているので販売上のロスが少ないし、彼らを通じて製品に対する農家の要望を収集することができる、(2)業者数は非常に多く、彼らのなかからこれと思える者を選んで販売ネットワークを築くことができる（現状では安定した取引関係にある業者が100前後いるという）、(3)各地に分散した顧客に対応するには、自前のネットワークを構築するより地場業者を利用したほうが安上がりだ、という回答であった。

(3) 海外直接投資の問題点と展望

同社の国際化プロセスは、国内市場で一定のシェアを確保した後での海外進出であり、1項の分類の①通常型といえる。最初の工場を立ち上げてから4年目であるが、事業における問題点を尋ねると、第1には、ベトナム独特

の法令の存在があげられた。たとえば春節（旧正月）による休暇期間に労働者に超過勤務手当を支給することが規定されている。中国企業からみれば不合理な規定だが、ベトナムでは慣習化している事柄であり、当然コスト増要因になるが、従うしかない。第2には、労働者の定着率が悪いことが挙げられた。ベトナムでは小規模な飼料工場が乱立しており、労働者は他所の賃金が少しでも高いと簡単にジョブホッピングしてしまうので生産ラインが常に不安定だという。また第3には、中国政府の問題が挙げられた。東方は製造設備をすべて国内からベトナムに持ち込んだ（輸出した）が、本来還付されるべきこの部分の付加価値税が未だに還付されておらず、大いに投資意欲をそいでいるという。

それでも今後の展望については、楽観的であることが印象的だった。ハノイ工場はすでに黒字を出しており、ホーチミン工場も来年度には黒字化する見込みで、投資の回収は5年以内に可能と見込んでいるという。ちなみに国内で工場に投資した場合、回収には10年かかるのが普通という。今後については、ベトナムで経験を積んだうえでさらにカンボジア、マレーシア、フィリピン、インドネシア、タイなどへの投資を計画しているということだった。

おわりに

中国企業の海外直接投資のなかでも、対ASEAN投資は、1990年代後半からようやく本格化したものでまだ初期段階にある。それでも、第1節、第3節でみたように、多くの企業の投資目的は「第三国輸出向けの製造拠点」とどまらず、「投資先国の国内市場参入」へとシフトしつつある。この変化の持つ意味は大きい。なぜなら、投資受け入れ国の企業は中国企業との直接的競争にさらされることになり、競争に勝つにせよ負けるにせよ、また分業関係を含む何らかの棲み分けが成立するにせよ、中国との経済関係がさらに一步深化することを意味するからである。貿易を主とした関係から相互投資

を伴う関係へと一段階ステップアップすることによって、東アジア全体としては中国との競合と協調を伴いながら経済統合が進んでいくことになる。その結果、域内での FTA 結成に向けた気運はさらに高まることになろう。

無論、本書の他章で分析されているように、経済関係の深化といっても各国ごとにかかなりの濃淡がある。FTA 交渉でタイやマレーシアなど先行 ASEAN 諸国が農産物などを中心とする関税の先行引き下げ（アーリー・ハーベスト）に踏み切って可能な分野から実利を先取りし、2010年までに関税を廃止しようとしているのに対し、ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマーなど後発 ASEAN 諸国は、関税撤廃を2015年まで先送りしている。中国企業の投資先選択において、こうした関係の濃淡、時間差が影響力を持つ可能性もある。たとえば、後発国の関税障壁をコスト上でのメリットとみて投資するようなケースである。

しかし、ASEAN 域内の関税は2006年には5%水準まで引き下げられる。海外投資戦略として域内市場を狙うのであれば、どの国に立地しようと早晚大きな差はなくなる。これからの投資を考える場合、こうした選択はあまり意味がないように思われる。加えて本書総論でみたように、中国の FTA 戦略では当面 ASEAN が主要ターゲットになっている。以上の点を総合すると、中国企業が海外投資戦略を立てる場合、最低限「ASEAN+中国」市場の一体化が前提となる。投資先選択に際しては、投資先国の市場の可能性（市場規模の大きさ、中国企業が競争優位を持てるか否か）が重要な要素となるのではないか。第3節のケース・スタディにおいて、それぞれの企業がすでに東アジア域内ないし世界市場を意識している点は示唆に富む。

中国企業の対 ASEAN 投資は、今後しばらくの間、投資先での市場開拓を大きな動機として続き、複数国での投資を実現した後に、本格的に多国籍企業としての展開を狙う企業が出てくる、というプロセスが予想される。

〔注〕 _____

(1) 中華人民共和国商務部・国家統計局『2003年度中国対外直接投資統計公報

- (非金融部分)』2004年。
- (2) 黄磷「グローバル化の中の中国企業」(加藤弘之・上原一慶編『中国経済論』ミネルヴァ書房, 2004年, 第11章)。
 - (3) Chinese Academy of International Trade and Economic Cooperation, “Economic and Trade Relationship between China and South Asian Countries,” Joint Research Program Data Series No.1, Chiba: Institute of Developing Economies JETRO, 2004, pp.41-48.
 - (4) 黄磷「グローバル化の中の中国企業」。
 - (5) 「中共中央關於制定国民經濟和社会發展第十個五年計画的建議」(中共中央文献研究室編『十五大以来——重要文献選編(中)』北京, 人民出版社, 2001年)。なお、『公報』は, 同政策の提起を1998年のこととしている。
 - (6) 2003年夏にはアメリカのスノー財務長官が, 元切り上げを期待する趣旨の発言を繰り返している(『日本経済新聞』2003年7月3日付)。
 - (7) “走出去”的開放戰略課題組『中国如何“走出去”』北京, 中共中央党校出版社, 2003年, pp.38。
 - (8) 張小濟主編『中国对外開放的前沿問題』北京, 中国發展出版社, 2003年, pp.128-131。
 - (9) 「国务院批轉国家計委關於加強海外投資項目管理意見的通知」(1991年)では, 中国側投資100万ドル未満の海外投資について審査部門が2から3に, 同100万ドル以上については3から5に増加し, 必要とされる書類も増えた(出所は張小濟主編, 同上書, pp.126)。
 - (10) 「商務部, 外交部關於發布《對外投資国別産業導向目錄》的通知」(商務部ホームページ <http://www.mofcom.gov.cn/article/200408/>)
 - (11) 「商務部令2004年第16号《關於境外開办企業核准事項的規定》」(商務部ホームページ <http://www.mofcom.gov.cn/article/200410/>)
 - (12) 丹野勲「国際経営論から見たアジア企業の多国籍化」(大西康雄・丸川知雄編『アジア企業の多国籍化』アジア経済研究所, 1996年, 第1章)の整理による。
 - (13) 康栄平〔等〕「中国大企業の海外戦略」(中華人民共和國商務部・国家統計局『2003年度中国对外直接投資統計公報(非金融部分)』所収)の整理による。
 - (14) 華源集團へのヒヤリングは, 本部(上海)で2003年10月と2004年10月に, タイのバンコクとラヨン県の投資現場では2003年12月に実施した。
 - (15) TCL 集團へのヒヤリングは海外事業本部(深圳)で2004年9月に実施した。
 - (16) 東方希望集團へのヒヤリングは本部(上海)で2004年10月に実施した。
 - (17) 井上隆一郎編著『中国のトップカンパニー——躍進70社の実力』(日本貿易振興機構, 2004年) p.124。