

DRC－RIETIワークショップ

「中国企業の国際化－企業データによる実証分析」

Handout



DRC. ERI 陳小洪 亓長東 周燕 宗方宇
日本 東京 2013. 4

中国企業の直接投資

企業47社の調査に基づいた発見と討論

DRC. ERI 陳小洪 亓長東 周燕 宗方宇
日本 東京 2013. 4

目次

- 一、研究の背景、目的と企業の状況
- 二、発見：基本状況と動向
- 三、IT・電子産業：3つの事例
- 四、討論：投資の目的、段階、促進要因

一、研究の背景、目的と企業の状況

研究の背景：

- 近年、中国企業の直接投資は大きく成長し（02年27億ドル、11年747億ドル）、影響も大きくなっており、多くの関心を寄せている。
- 企業調査に基づいた包括的な研究はまだ少ない。下記の3種類の研究成果が公開されている。
 - ✓研究者による少数企業の訪問調査と公開資料に基づく研究
 - ✓国際コンサルティング会社、調査会社が実施するアンケート調査
 - ✓中国国内の専門機関（例えば、中国国際貿易促進委員会）が実施するアンケート調査

本研究の目的：

- 企業投資・経営の現状と影響要因
- 将来の計画
- 投資環境と政策評価

一、研究の背景、目的と企業の状況

海外展開企業47社

- 6つの産業に分布。
- 売上高が高い。平均：1608億元、最高：2兆5500億元、最低：3億元。
- 所有形態の分布 国有企業：46.8%、民営企業：44.7%、その他：8.5%。
- 上場企業：61.7%。
- 地域：主に沿岸部の6省。

産業 売上高（億元）	電子電器	繊維	機械	鋁業	自動車	医薬品 化学	合計
<100	2	2	6	1	1	5	17
100-300		1	5	1	1		8
300-1000	4	2	3	1	2		12
>1000	4			3	3		10
合計	10	5	14	6	7	5	47

注：4桁産業分類を集計したものである。

一、研究の背景、目的と企業の状況

直接投資期間

- 平均：8.6年、10年以上：29.8%、5年～10年：38.3%、5年以下：31.9%。
- 産業別で見ると、電子・電器は最も期間が長く、平均10.6年、6社が10年以上。医薬品・化学産業は最も短く、平均 3.4年、すべてが10年以下。

産業別直接投資の期間

投資期間	電子電器	維 織	機 械	鉱 業	自動車	医薬化学	小 計
〈3年				1	1	1	3
3～5年	1		7	1	1	2	12
5～10年	3	3	5	1	4	2	18
〉10年	6	2	2	3	1		14
小 計	10	5	14	6	7	5	47

目次

- 一、研究の背景、目的と企業の状況
- 二、発見：基本状況と動向
- 三、IT・電子産業：3つの事例
- 四、討論：投資の目的、段階、促進要因

二、発見：基本状況と動向

1、海外売上高および比率

- 海外売上高は、平均409億元、最高6200億元、最低600万元。
- 平均で見ると、鉱業が最大、次いで電子・電器、医薬品・化学が最小。
- 海外売上高が100億元以上の企業は14社。
電子電器6社、鉱業4社、自動車1社。

産業別海外売上高

産業 海外 売上高 (億元)	電子・電器		織 維		機 械		鉱 業		自動車		医薬品・化学	
	企業数	平均規模	企業数	平均規模	企業数	平均規模	企業数	平均規模	企業数	平均規模	企業数	平均規模
<5	1	3	2	1.1	3	3.2			2	2.7	1	5
5~10					4	8			1	8.7	4	6.67
10~30					5	20.4	1	13	2	26.5		
30~100	3	55	2	40.3			1	63	1	50		
> 100	6	655.8	1	283	2	155	4	3119	1	1197		
合計	10	401.3	5	73.2	14	32.4	6	2092	7	188.7	5	6.34

自動車企業の平均海外売上高は、大型買収を行った某社を除くと20億元となる。

二、発見：基本状況と動向

1、海外売上高および比率

- 海外売上高比率（海外売上高／総売上高）は、平均28.5%、最大100%、最小0.1%未満。
- 平均比率では、電子・電器、機械、繊維、鉱業、自動車、医薬品・化学の降順となる（48%から12%まで）。
- 50%を超えた企業は、電子・電器が5社、繊維、機械、鉱業、自動車産業にもあったが、医薬品・化学産業はなかった。

海外売上高比率（企業数：社、比率：%）

産業 海外売上 比率	電子・電器		繊維		機 械		鉱業		自動車		医薬品・化学	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
<10%	1	9	1	5	6	5	1	7	5	3	2	7
10-30%	3	22	3	16	4	16			1	17	3	18
30-50%	1	37					3	26				
>50%	5	73	1	89	4	76	2	32	1	80		
合 計	10	48	5	28	14	30	6	25	7	16	5	12

自動車企業の平均海外売上比率は、大型買収を行った某社を除くと5.3%となる。

二、発見：基本状況と動向

2、直接投資の期間、海外売上高と従業員数

- 直接投資の期間と規模には関連がある。期間が長いと規模も大きく、海外売上高百億円以上の企業はいずれも5年以上の海外事業の経験を持つ。
- 現地従業員数は、産業、海外売上高および海外拠点の数と関係がある。
- 電子・電器、鉱業、機械産業の従業員数が多い。
- 従業員は現地出身の人が多いが、産業や期間によって異なる。

投資期間と海外売上高

進出期間 海外売上高	3年以内		3～5年		5～10年		10年以上	
	企業数	平均規模 (億円)	企業数	平均規模 (億円)	企業数	平均規模 (億円)	企業数	平均規模 (億円)
<5億円	2	0.38	3	4.15	2	1.5	2	1.94
5～10億円	2	6.6	3	22.4	4	7.9		
10～30億円	1	13	2	16	2	21.5	3	26.7
30～100億円	1	34.6	1	63	4	57.4	1	31.5
>100億円					6	543	9	1868
合計	6	10.3	9	14.4	18	198.1	14	1075.7

二、発見：基本状況と動向

3、海外拠点：規模、機能と配置

- 海外拠点の数は1～380カ所、平均40カ所。
- 電子・電器産業では拠点が最も多く（平均57カ所）、5社（同産業サンプルの50%を占める）は拠点50カ所を超える。繊維が最も少なく、平均6カ所。
- 海外拠点の規模は、海外売上高、海外進出期間、M&Aと関係がある。売上高の規模が大きければ拠点多く、直接投資の期間が長ければ拠点も多い。海外拠点が50カ所を超える10社のうち半数以上は海外で大型M&Aを実施。

産業別海外拠点

産業	電子 電器	機械	鉱業	自動車	繊維	医薬品 化学
平均拠点数（カ所）	57	40	38	67	6	7
拠点が50を超える企業 （社）（%）	5 50	2 14	2 33	1 14	無	無

二、発見：基本状況と動向

3、海外拠点：規模、機能と配置

- 6つの機能に分類される。販売：72%、生産組み立て：9%、天然資源の獲得：6%、研究開発：4%。
- 拠点が全体的に増加。販売拠点の比率は変動しながら上昇。生産組み立ての割合は相対的に安定した後低下。研究開発拠点の増加率は徐々に低下。

海外拠点の数と機能の分布（%）

海外拠点（カ所）	販売	生産組み立て	研究開発	資源	その他	企業数（社）
<20	56	13	8	6	17	28
20～50	61	15	7	2	15	9
50～100	49	14	5	21	11	6
>100	88	5	2		5	4
加重平均	72	9	4	6	9	

二、発見：基本状況と動向

3、海外拠点：規模、機能と配置

- 各産業とも販売拠点の割合が高い。
- 鉱業では資源拠点の割合が高い。
- 繊維、電子・電器では生産組み立て拠点の割合が高い。
- 医薬品・化学、繊維、電子・電器では研究開発拠点の割合が高い。

産業別機能別拠点の割合（％）

	販売	生産組み立て	研究開発	資源	その他	合計
電子・電器	67	13	6	0.2	13.8	100
繊維	53	27	7	7	6	100
機械	79	6	3	1	11	100
鉱業	30	9	1	55	5	100
自動車	88	5	3		4	100
医薬品・化学	49	3	23	9	14	100

二、発見：基本状況と動向

3、海外拠点：規模、機能と配置

海外拠点の分布

- 海外拠点は主に、発展途上国70.4%、アジア（日韓を除く）34.6%に分布。北米10.4%、西ヨーロッパ13.5%、日韓5.7%。
- 販売拠点は主に、発展途上国70%、アジア（日韓を除く）34%に配置。北米9%、西ヨーロッパ14%、日韓6%。
- 生産組み立て拠点は主に、発展途上国69%、アジア（日韓を除く）36%に配置。北米、西ヨーロッパが各13%、日韓5%。
- 研究開発拠点は主に先進国、西ヨーロッパ32%、北米37%、日韓14%に配置。アジア（日韓を除く）6%、その他11%。

二、発見：基本状況と動向

地域別の海外拠点（企業数：社、比率：%）

地域	販売	生産 組み立て	研究開発	資源	その他	合計	拠点 比率	企業数
日韓	79	8	10		3	100%	5.7	21
香港・マカオ・ 台湾	61	2	1		40	100%	7.2	33
ASEAN	72	12	1	5	10	100%	10.1	31
中東	88	5		7		100%	4.7	14
その他アジア	71	14	1	9	6	100%	12.7	30
オーストラリア	65	7	5	16	7	100%	2.3	20
東ヨーロッパ、 ロシア	75	11	6	2	6	100%	4.6	27
西ヨーロッパ	74	9	10		8	100%	13.5	32
アフリカ	76	7		11	6	100%	16.1	28
北米	62	12	15	5	7	100%	10.4	37
南米	70	10		8	12	100%	12.7	31
合計	72	9	4	6	9	100%	100	47

二、発見：基本状況と動向

- 三つの産業では販売拠点の割合が高い。
- 電子・電器産業では海外拠点の機能が比較的にそろっており、生産は途上国、研究開発は先進国に集中している。
- 鉱業の研究開発拠点は少なく、北米と西ヨーロッパに集中しており、資源拠点は北米のほか途上国にも集中している。
- 医薬品・化学産業の生産拠点は少なく、ASEANにしかない。研究開発拠点は先進国に集中している。

産業別海外拠点の機能（一部）別の分布

	電子・電器			鉱業				医薬品・化学		
	販売	生産	研究開発	販売	生産	研究開発	資源	販売	生産	研究開発
日韓	63	8	25	50	50			67		33
西ヨーロッパ	79	4	9	64	18	9		33		33
北米	52	15	26	43	7	7	36	20		50
香港・マカオ・台湾	50	2	2	44	11			67		
ASEAN	73	17	2	37	7		37	67	33	
中東	6			69	6		25			
その他アジア	69	23	1		5		95	50		
オーストラリア	70						100	100		
東ヨーロッパ、ロシア	68	15	12	33			67	50		50
アフリカ	75	14		13	13		75	75		
南米	56	21	2	21	4		75	50		
拠点総数に対する各機能の割合	28	44	42	3.8	0	2.5	86.8	1.3	0	1

二、発見：基本状況と動向

3、海外拠点：規模、機能と配置

海外拠点が分布する国の数

- 海外拠点は平均17カ国にも及ぶ。
- 10カ国以上で拠点を持つ企業は22社（全体の46.8%）、10カ国以下で拠点を持つ企業は25社（全体の53.2%）。
- 電子・電器産業の平均が最高で31カ国、繊維が最低で平均4カ国。
- 自動車、機械産業では、海外拠点の急増は対外大型M&Aと関係がある。

産業別海外拠点

産業 分布 国数	電子・電器		織 維		機 械		鉱業		自動車		医薬品化学	
	企業数	平均分布国数	企業数	平均分布国数	企業数	平均分布国数	企業数	平均分布国数	企業数	平均分布国数	企業数	平均分布国数
<5	2	2.5	4	2.2	5	2.8	1	4	2	1.5	3	2.7
5~10					3	7.7	2	7	2	6	1	6
10~30	3	24	1	12	4	15.8	3	25	2	17	1	12
30~50	4	37			1	40						
> 50	1	85			1	56			1	118		
合計	10		5		14		6		7		5	

二、発見：基本状況と動向

4、現地企業・拠点の形態

- 支配権を持つ場合が多いが、資本参加や業務提携の場合もある。
- 生産組み立て拠点の場合、支配権を持つ企業が多い。
- 販売拠点では支配権を持つ企業が多く、規模の小さい企業は資本参加あるいは業務提携を重視。
- 研究開発拠点の場合も、支配権を持つ企業が多い。
- 資源エネルギープロジェクトに関しては、資本参加と業務提携を併用する形が多い。

海外生産組み立て拠点の形態と産業

産業	生産拠点を 持つ企業（社）	多数の形態	以下の形態があると回答した企業の比率 （％）				総企業数（社）
			会社支配	資本参加	単独出資	業務提携	
電子	9	会社支配	56	44	33	44	10
繊維	1	資本参加		100			5
機械	9	会社支配	56		44		14
鉱業	5	会社支配	60	60	40		6
自動車	6	会社支配	50	50	17		7
医薬化学	2	資本参加	50	50			5

二、発見：基本状況と動向

5、直接投資はグリーンフィールド型の投資が多いが、M&Aがますます重要になっている

- 26社が対外M&Aを実施、全企業の55.3%を占める。
- 対外M&Aの割合が比較的高い産業：電子電器70%、機械57%、自動車57%、鉱業83%。
- 大企業は対外M&Aの割合が高く、1000億を超えた企業が11社、10社が合併を実施。
- 対外買収は主に先進国で行われており、買収を行った26社のうち70%の買収は先進国で実施。途上国での買収は、主に資源エネルギープロジェクトが目的。
- 買収後、企業の支配下に置くことによって技術移転、販売ネットワークの獲得に有利だと企業は考えている。資源獲得を重視する産業においては、企業の資本参加・買収は、現地の政策・規制と関連がある。

二、発見：基本状況と動向

6、直接投資の効果

市場、技術、生産等に与える影響（回答45社）

●市場

- 現地販売の増加：96%
- 国内売上高の増加：30%
- 海外で企業知名度の上昇：51%

●技術

- 国内研究開発レベルの上昇：51%

その内、約89%の企業は欧米諸国に研究開発センターを設け、約73%の企業は対外合併を実施

●生産

- 低コストの現地生産：9%、
繊維1社、自動車1社、電子電器2社

二、発見：基本状況と動向

7、直接投資とM&Aの決定要因

投資先の国（地域）選択の決定要因（全部13個）

主な決定要因	産業
①海外市場の獲得	全産業
②レベルの高い技術者の獲得	電子・電器、機械、鉱業、 医薬品・化学
③投資先企業の技術・ノーハウ	電子・電器、機械、鉱業、 医薬品・化学
④現地の税制面の優遇政策	電子・電器、自動車
⑤投資先の国との貿易摩擦など	電子・電器、機械、自動車

二、発見：基本状況と動向

7、直接投資とM&Aの決定要因

M&Aの決定要因（全部9個）

主な決定要因	産業
①技術・研究開発のレベル	全産業
②ブランド	全産業
③部品調達	機械
④販売ネットワーク	機械、自動車
⑤中国国内事業との マッチング、補完性	電子電器、機械、自動車

二、発見：基本状況と動向

8、投資先の投資環境に対する見方

規制・貿易障害（選択肢が21項目あり）

主な規制・障害	産業
①外貨送金の規制	電子・電器、鋁業
②外国人の雇用規制	電子・電器、鋁業
③ビザ発行の規制	電子・電器、鋁業、機械
④政治不安	電子・電器、鋁業

繊維、医薬品・化学産業の企業は回答しておらず、両産業の国際化の度が低いことを反映している。

目次

- 一、研究の背景、目的と企業の状況
- 二、発見：基本状況と動向
- 三、IT・電子産業：3つの事例
- 四、討論：投資の目的、段階、促進要因

三、IT・電子産業：3つの事例

ーレノボ、TCL、ファーウェイ

レノボ

持ち株比率は、レジェンド・ホールディングス33.58%、投資家57.81%、取締役8.61%。

2011年売上高は296億ドル、海外売上高は58%を占める。

2004年にIBMのPC部門を買収。最初赤字だったが、2010年以降回復。

海外拠点は44カ所、その内：販売拠点33、生産拠点6、研究開発拠点3。

▶企業統治の国際化が進んでおり、取締役8人中4人が外国籍。

▶IBMの買収によって国際化が進んだ。その後、何度も買収を実施。

▶技術、管理、企業文化等を重視。

年	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高（億ドル）	27	26	127	140	164	149	166	216	296
海外売上高比率（%）	39	85	59	62	63	57	52	54	58
純利益（億ドル）	1.40	1.47	-0.08	1.28	4.65	-2.26	1.29	2.73	4.75

三、IT電子産業：3つの事例

ーレノボ、TCL、ファーウェイ

TCL

株式は分散しており、国有持株9.8%、代表取締役の持株5.42%。

2011年の売上高は608億元、海外売上高は売上高の38%に占める。

2002年にシュナイダーエレクトリック、2003年に高威達を買収、2005年にトムソン、アルカテルを合併。

海外拠点112カ所（販売拠点60、生産拠点15、研究開発拠点6）

➤買収、統合に苦しかった。

➤2005年買収後に資金困難に陥り、黒字転換まで3年かかった。

年	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高（億元）	283	403	517	469	381	384	429	519	608
海外売上高比率（%）	12	40	54	57	44	45	39	39	38
純利益（億元）	5.7	2.45	-3.2	-19.3	3.96	5.01	4.70	4.33	16.71

三、IT電子産業：3つの事例

ーレノボ、TCL、ファーウェイ

ファーウェイ

創業者持株が1.42%、残りは従業員持株。

2011年末の発明特許件数は2751件。

2011年の売上高は2039億元、海外売上高比率が68%。

2000年の売上高は233億、海外売上高比率は3%。

海外拠点80カ所のうち、販売拠点69、生産拠点3、研究開発拠点6カ所。

➤大規模な買収はなく、規模の小さい技術系会社の買収のみ。

➤一部の買収がアメリカで失敗した。

年	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高（億元）	233	483	664	938	1252	1490	1852	2039
海外売上高比率（%）	3	58	65	72	75	63	65	68
純利益（億元）		55.19	39.99	75.58	78.48	182.7	247.16	116.5

目次

- 一、研究の背景、目的と企業の状況
- 二、発見：基本状況と動向
- 三、IT・電子産業：3つの事例
- 四、討論：投資の目的、段階、促進要因

四、討論：投資の目的、段階、促進要因

1、中国企業直接投資の目的と結果

主な目的：市場、技術と天然資源

- 市場が主な目的：

投資先の選択と海外拠点の比率が一番重要、海外売上高比率が増加

- 技術獲得が重要

- 天然資源は一部の産業では重要

結果：基本的に目的を達成

四、討論：投資の目的、段階、促進要因

2、中国企業直接投資は、まだ初期段階にある

調査と事例企業の実践で明らかにしたこと

- 1990年代に海外進出が始まり、多くの企業がまだ国際化の初期段階であり、グローバル化段階に入ったのは少数。
- 中国企業が海外での成長段階は、国内産業の国際競争力、各産業の国内外環境と関係がある。

段階	産業
国際化の初期	主に医薬品、繊維産業の企業
多国籍企業化	主に鉱業、機械、IT・電子産業の企業
グローバル化	IT・電子産業中の一部企業

主な根拠：海外売上高比率、海外拠点・ネットワークの構築、制度と文化

四、討論：投資の目的、段階、促進要因

3、中国企業の海外成長戦略

戦略と競争力による分類

戦略目標 市場	競争力 技術、資源	直接投資の重点	産業	企業
世界全体の市場が重要	a. 一定の技術競争力 b. 比較的強い技術競争力	市場、技術	IT 電子	ファーウェイ レノボ
国内市場がメイン、海外市場がサブ	a. バリューチェーン統合力 b. 同時に一定の技術力	海外技術投資 一定の市場投資	機械 IT 電子	上海電気印刷設備 板塊 三一重工
国内市場がメイン、海外資源も重要	総合力 (バリューチェーン+財務力)	天然資源重視	鉱業 資源 エネルギー	中国石油天然気 集団
国内市場と海外技術がメイン	a. バリューチェーン b. 技術競争力	海外技術投資	医薬品 化学 IT電子	

四、討論：投資の目的、段階、促進要因

3、中国企業海外成長の促進要因

海外売上高（海外競争力）：売上高（総合力）、研究開発投入（技術力）、海外拠点数（戦略実施組織）、投資期間（学習と経験）

仮説

- 仮説1a：売上高が多いほど、海外競争力が強い。
- 仮説1b：研究開発投入が多いほど、海外競争力が強い。
- 仮説2：海外拠点数が多いほど、海外競争力が強い。
- 仮説3：海外投資期間が長いほど、海外競争力が強い。

推定式：

$$\begin{aligned} \text{海外競争力} = & \beta_0 + \beta_1 \times \text{売上高} + \beta_2 \times \text{研究開発投入} + \beta_3 \times \text{海外拠点数} + \beta_4 \times \\ & \text{海外経験} + \beta_5 \times \text{1人あたり売上高} + \beta_6 \times \text{国有企業ダミー} + \\ & \beta_7 \times \text{上場企業ダミー} \end{aligned}$$

方法：線形回帰

変数

変数名 (略称)	定義
海外競争力 (OC)	海外売上高
売上高 (S)	総売上高
研究開発投入 (R&D)	研究開発費
海外拠点数 (Ne)	海外拠点の数
海外経験 (E)	2012年時点まで企業の直接投資年数
1人当たり売上高 (P)	総売上高 / 従業員数
国有企業ダミー (SOE)	国有企業 = 1、国有企業でない企業 = 0
上場企業ダミー (LF)	上場企業 = 1、上場企業でない企業 = 0

推定結果

変数	モデル1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5
S	0.25***				0.23***
R&D		17.49***			2.00**
Ne			3.66		1.03**
E				97.52***	1.97
P	-1151.49***	-2306.34*	-483.73	-479.29	-1271.65***
SOE	-150.31**	274.67	484.26	161.83	-118.41*
LF	-6.47	308.28	271.65	304.17	-37.28
定数項	114.14*	-330.51	-114.44	-692.09*	32.26
Adj R-squared	0.9628	0.4444	0.0197	0.1687	0.9709

注：サンプル数は47。***、**と*はそれぞれ1%、5%、10%の水準で統計的に有意であることを示す。

仮説は支持された。