

# 日米欧企業の対中投資戦略・マネジメントの比較

富士通総研 経済研究所  
上級研究員 金堅敏  
[jin@fri.fujitsu.com](mailto:jin@fri.fujitsu.com)

## 日米欧企業の対中進出の最新動向

### ①米系企業： 安定増加

ハイテク製品分野、金融・電気通信等のサービス業、ベンチャー投資

### ②欧州系企業： 急増(大型投資)

流通・保険等のサービス業、医薬品・化学素材関連、中小ハイテク企業

### ③日系企業： 減少から増加へ

既存企業の再投資、電気製品・機械部品等の製造業、消費財製品  
中堅・中小企業の投資が多い

日系企業の対中投資がこれまでと変わらない投資戦略・マネジメントで行くと、90年代後半の二の舞にならないか！？

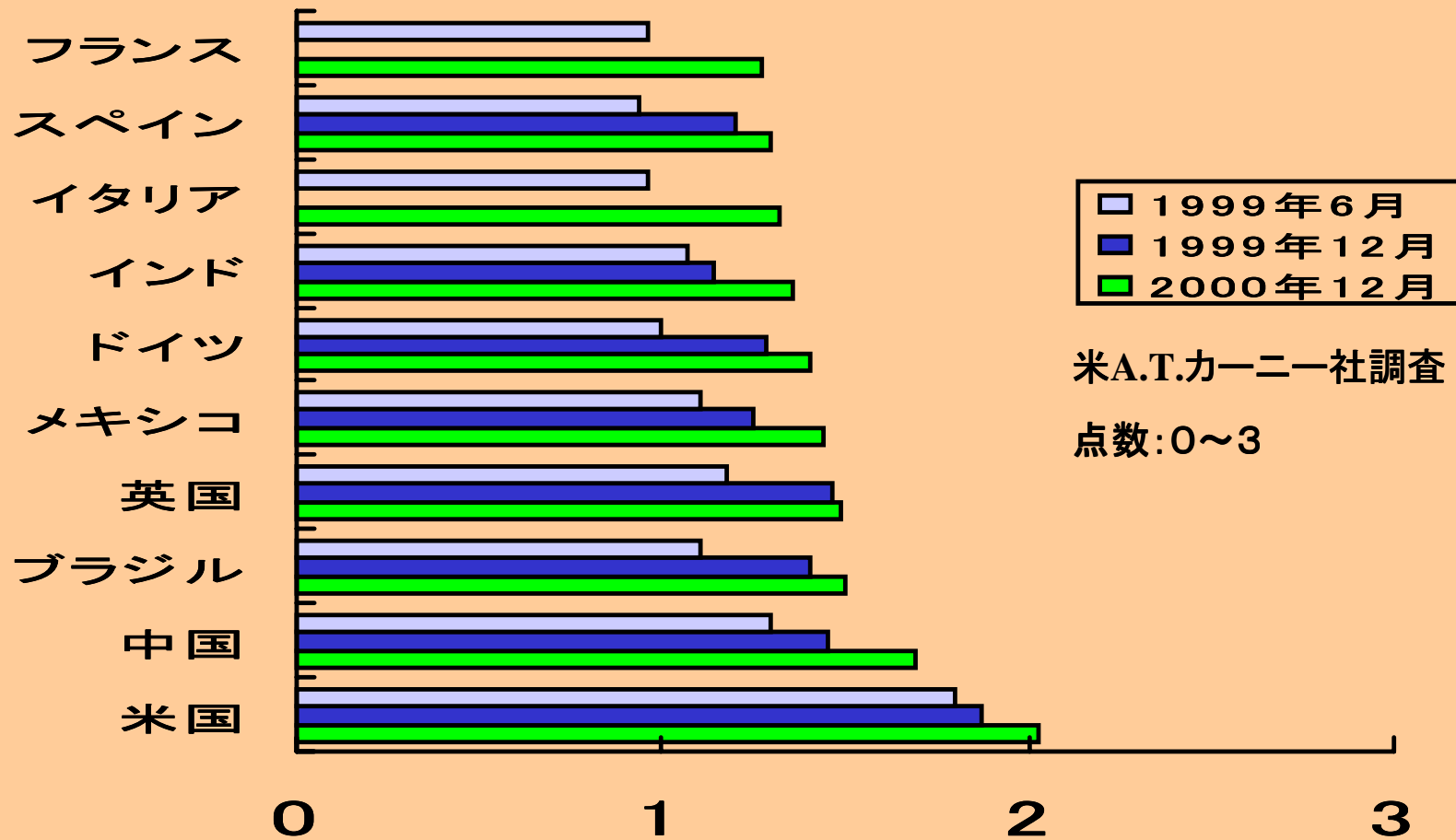
## 報告内容

2000年12月～01年4月までの筆者による現地企業ヒアリング内容、各機関の調査報告などを踏まえ、以下の内容を報告する。

- 1 多国籍企業の地域戦略と中国の位置付け
- 2 対中投資の現状、収益性
- 3 対中投資方法の相違(戦略・マネジメント)
- 4 対中投資のサポート体制
- 5 若干の提言

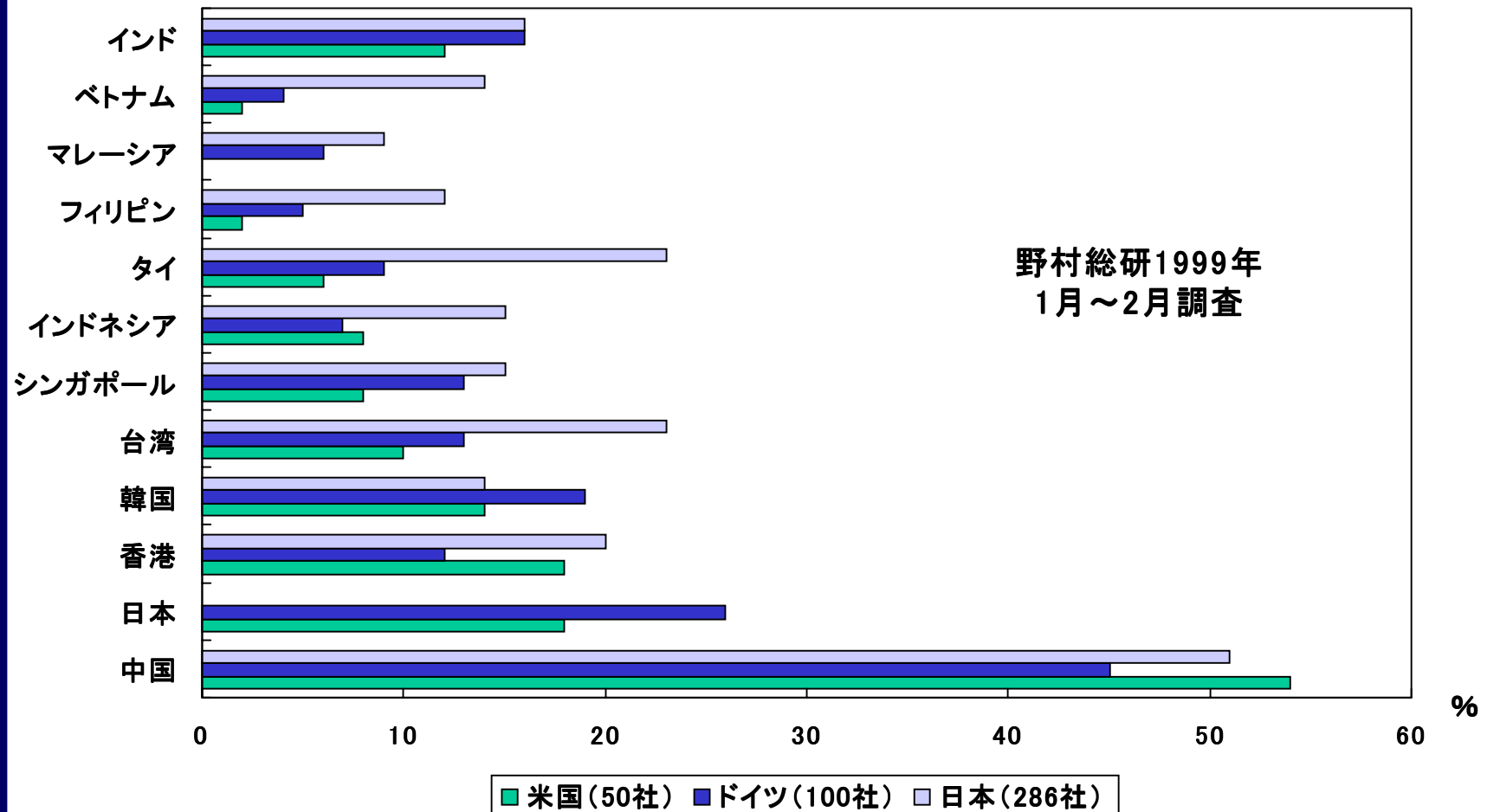
# 1 多国籍企業の地域戦略

図表1 上位10国投資信頼度の変化  
(グローバル1000社トップアンケート)



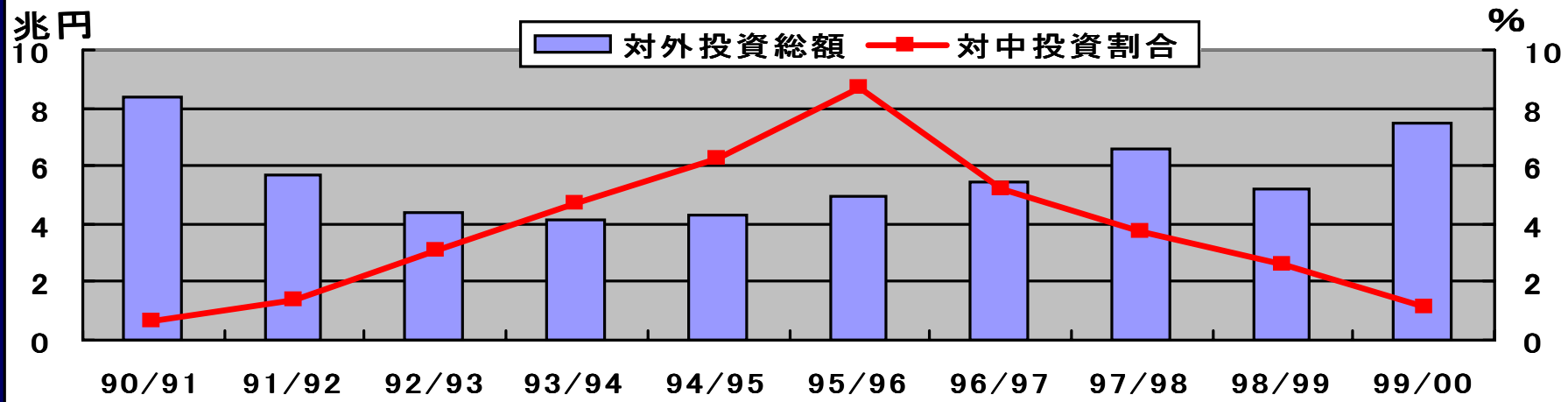
## 2 中国市場をアジアのビジネス拠点とする欧米企業

図表2 今後のアジアにおける強化市場

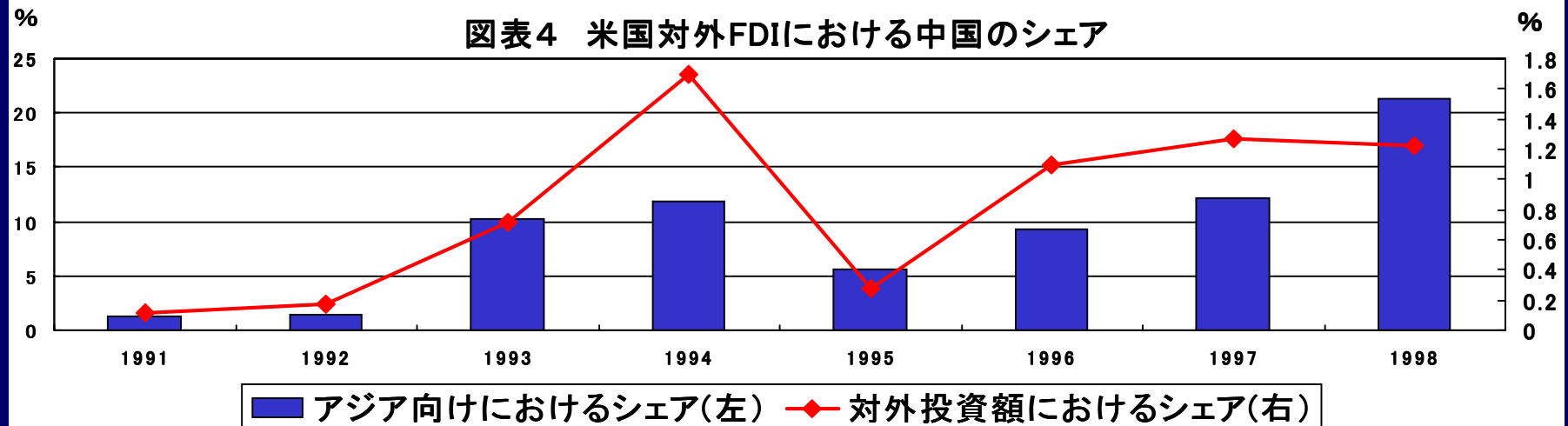


### 3 90年代後半から対中大型投資急減少

図表3 日本対外FDI額(届出ベース)と対中投資の割合の変化

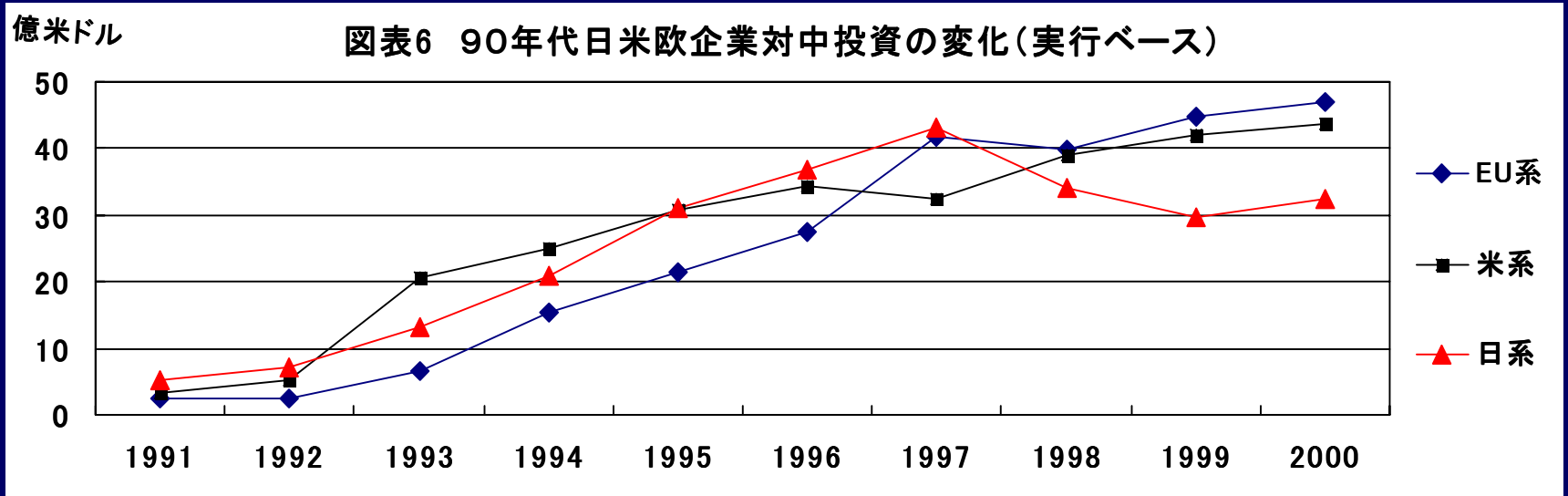
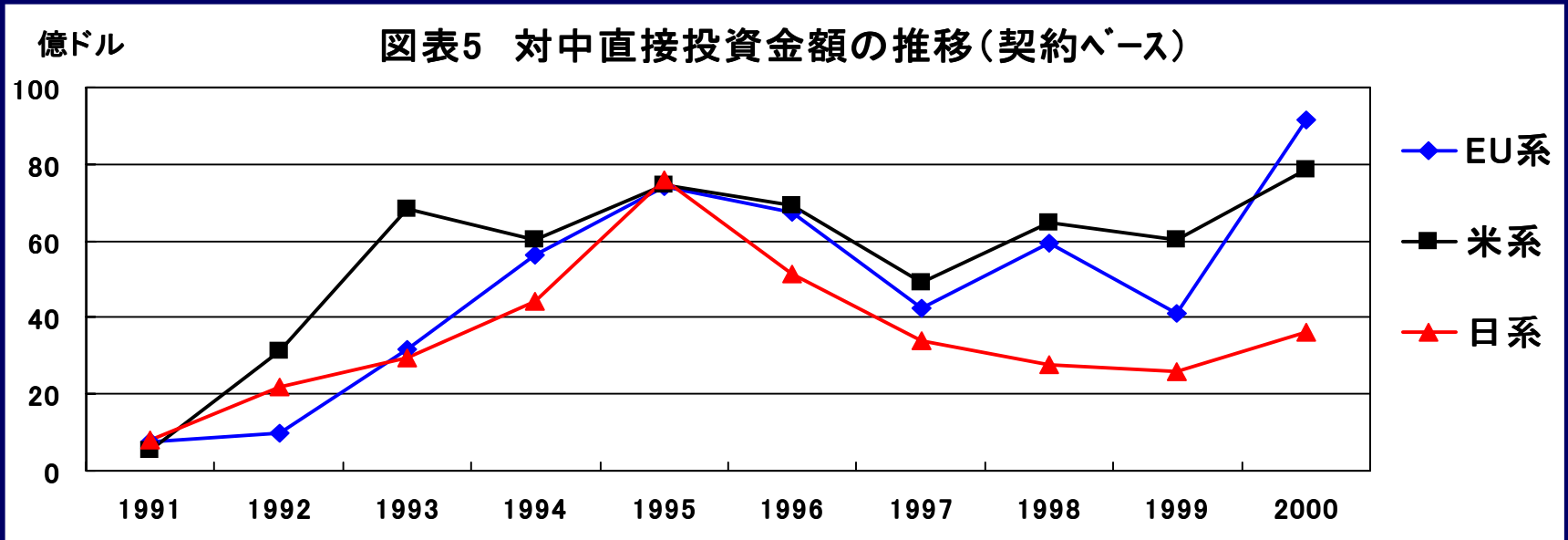


図表4 米国対外FDIにおける中国のシェア



出所: 旧大蔵省統計、OECD投資統計年鑑

## 4 中国における日系企業のプレゼンス低下



出所: 中国对外経済貿易省統計

## 5 マクロ統計：日系企業対中投資の低収益性

図表7 東アジアにおける日本の直接投資収益率(%)

	1996	1997	1998	1999
世界計	5.3	6.2	4.7	1.9
中国	1.3	1.3	2.2	0
韓国	4	3.9	2.7	-2.4
香港	28	29.2	17.5	0.1
新嘉坡	14.4	19	3	-6.9
台湾	9.4	13.3	11.5	2.4
マレーシア	11.2	12.1	5	-5
インドネシア	3.7	3.9	0	-3
フィリピン	-3.6	-0.3	5.5	-1.2
タイ	12.8	12.4	4.1	-10.1

収益率：「年中の直接投資収益/年中央の直接投資残高」



## 6 マクロ統計：高収益を挙げている米企業の対中投資

図表8 東アジアにおける米国の直接投資収益率(%)

	1996	1997	1998	1999
世界計	12.5	12.6	9.8	9.8
中国	17.1	17.8	6.1	10.8
韓国	15.4	8.1	9.9	9.8
香港	17	14.7	9.3	14.3
新嘉坡	20.3	21	10.9	12.4
台湾	14.1	13.9	13.6	14.3
マレーシア	25.1	21.9	2.1	16.7
インドネシア	26.1	23.5	15.2	15.5
フィリピン	17.6	16.3	13.1	10.7
タイ	17.3	12.3	22.2	11.6

出所：米国商務省（日銀資料からの再引用）

## 7 ミクロ調査：日系企業の収益性は悪くなし？

### 日系企業

日中投資促進機構調査

黒字70% 赤字30%

中小企業金融公庫調査

黒字55%、赤字22%

ジェトロ調査

黒字70%

### 米系企業

中国米国商会調査

大部分黒字

但し、他地域と比べ

営利水準低い 58%

同じ 28%

高い 13%

### EU系企業

中国投資研究所調査

黒字40% 赤字45%

ドイツ調査会社ベッカ

黒字47% 赤字24%

中国統計快報(2000年)

外資赤字企業 27.5%

出所：各調査報告書、在中国米国商工会議所等

## 8 日米欧の投資手法の相違が収益性に影響？

### ①輸出拠点投資か内需型投資か

- ・日系企業:95年以前は「輸出指向型」、95年以降「内需参入型」漸増  
⇒ **販売力が弱い。アセアン市場とは違う！**
- ・欧米企業:最初から「市場参入型投資」、市場競争を明確に。

### ②投資分野・投入技術

- ・日系企業:労働集約産業、消費財・組立て産業が多い。コピーされやすい。  
⇒ **「トップ技術は国内、成熟した技術は海外へ」の再検討**
- ・欧米企業:ハイテク産業、投資財、川中・川上産業が多い。「独占」しやすい。

### ③経営管理

- ・日系企業:生産現場重視、「品質」・ブランドイメージにこだわり、日本式経営に固執  
⇒ **生産・現場重視から経営・販売重視へ転換、現地化の推進**
- ・欧米企業:経営、特に販売重視、コスト・パフォーマンス重視、結果主義・現地化推進

### ④IT応用

- ・日系企業:消極的(IT応用のメリットに疑問)  
⇒ **生産性向上だけでなく、現地化対応の武器にもなる。**
- ・欧米企業:グローバルなネットワーク構築へ向け積極的

## 9 収益性を挙げにくい内需型投資

図表9 中国市場販売拡大の障害ランキング

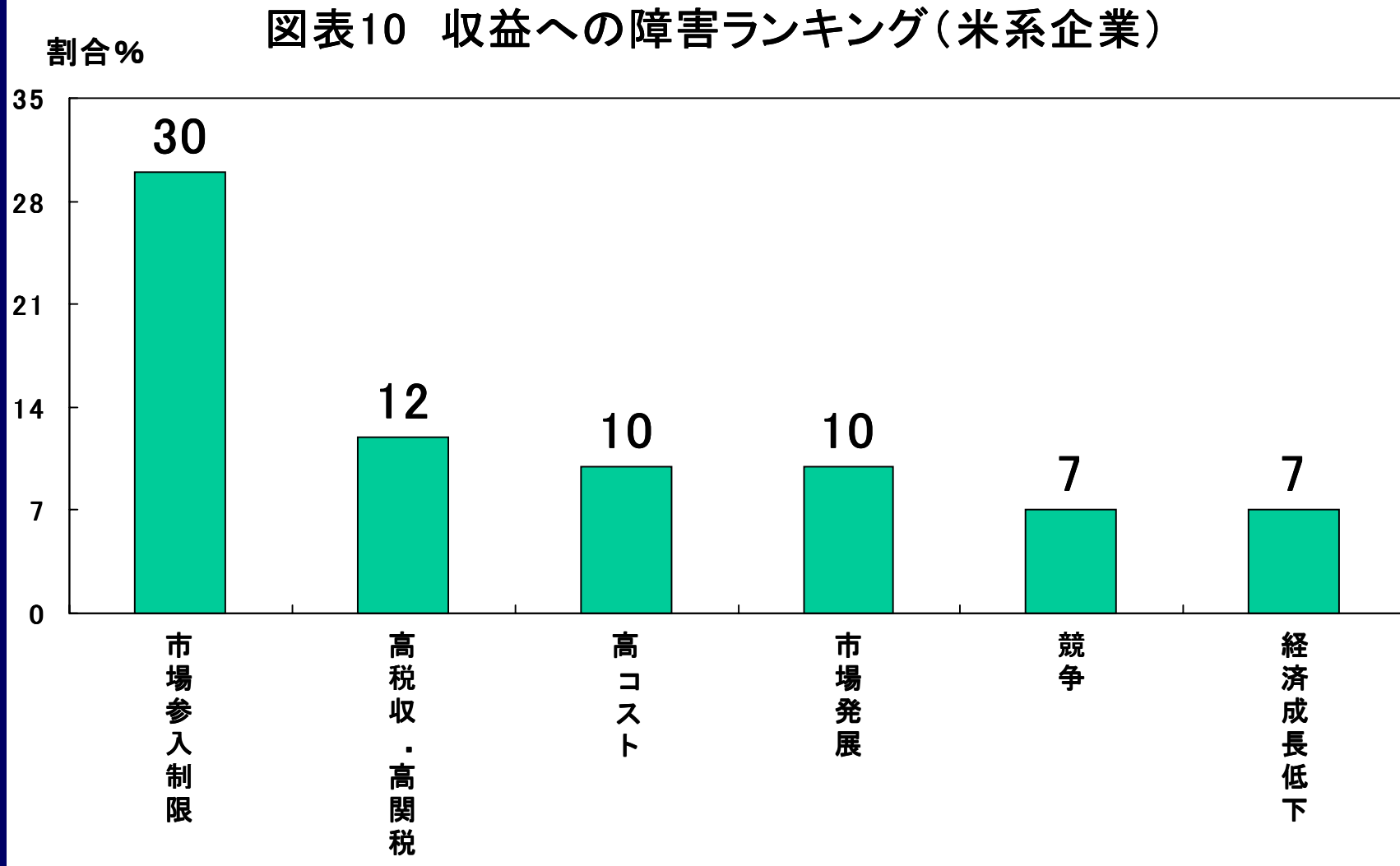
99年末		97年末	
上位項目	回答割合%	上位項目	回答割合%
競争が熾烈	66.1	債権回収に不安	73.7
債権回収に不安	61.2	競争が熾烈	51.6
マーケット情報が不足	28	マーケット情報が不足	20.3
政策規制	25.1	物流未整備	17.8

注：日中投資促進機構調査による

⇒ ①債権回収問題は欧米系企業よりも日系企業にとって深刻であり、製品競争力と関連する問題である。

②製品競争力を内包した企業の競争力が問題

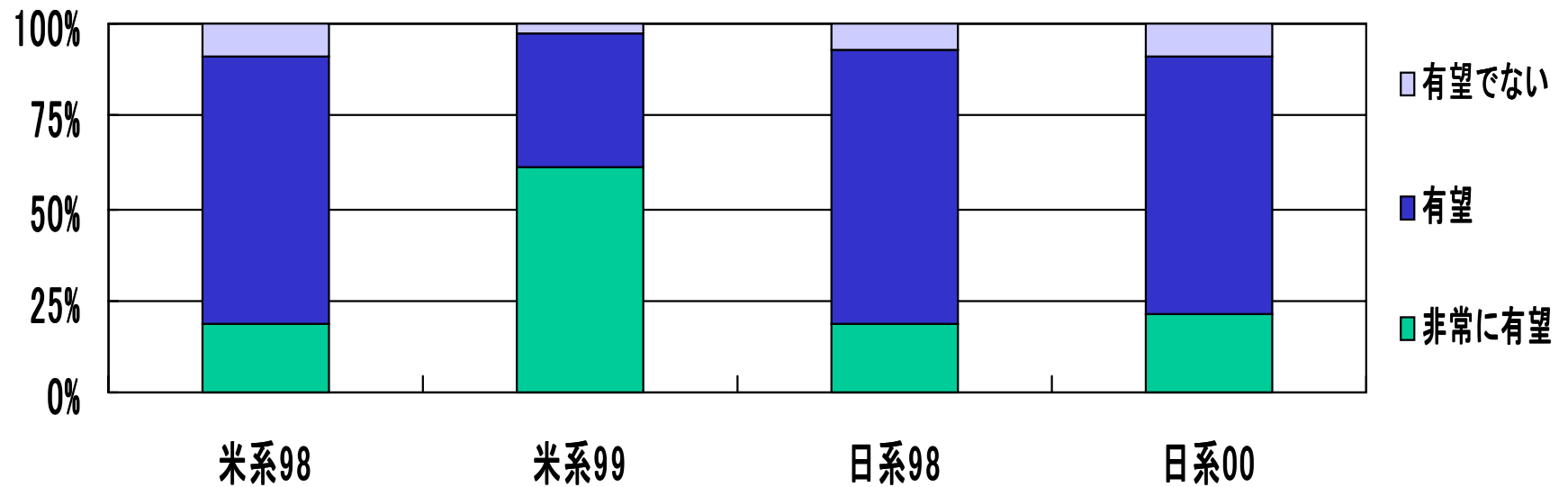
## 10 米系企業は市場参入に注目



出所: 在中国米国商工会議所『2000年白書』

# 11 WTO加盟に対する期待に温度差

図表11 今後5年間の中国市場についての意識調査



注: 在香港日・米商工会議所による調査(米系1999年12月、日系2000年1月)

出所: MRI「中国情報」2000年4月号

## 12 労働集約分野に集中する日系企業の投資

図表12 日米独企業の対中投資業種(割合 % )の比較

業種	日本	米国	ドイツ
軽工業	53.5	32.3	33.1
ゴム・化学	7	19.6	19.8
金属・機械	19.4	25.8	31
電子・電気	13.9	16.2	12
通信設備	0.9	1.7	2.5
その他	5.3	4.4	1.6

注：対象は鋁工業、1995年末操業中の企業。

出所：国家統計局資料

## 13 国有企業に対する外資系企業の競争優位性

図表13 1999年外資企業・国有企業の生産性比較

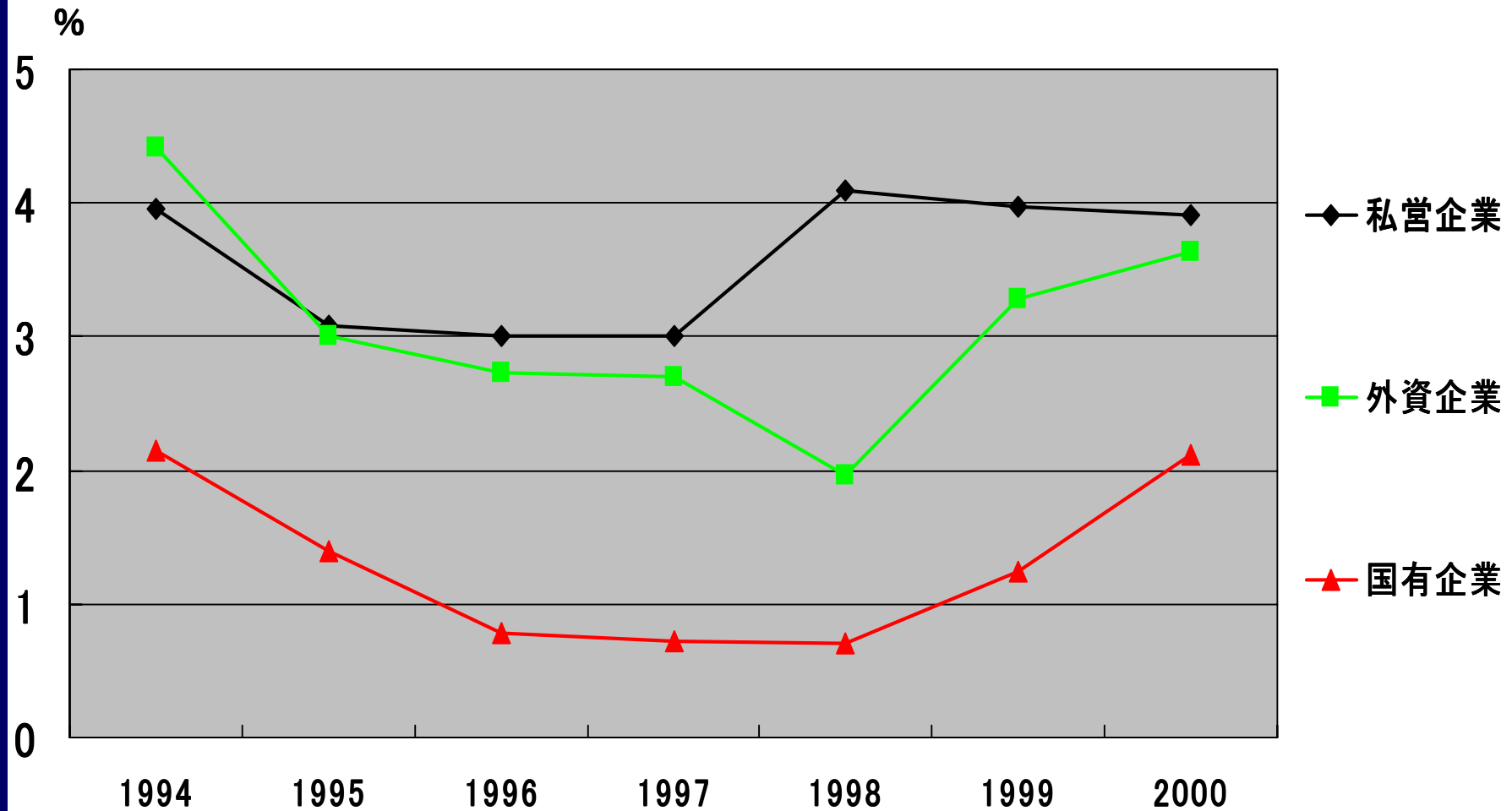
	労働生産性		資本効率(ROA)	
	外資企業	国有企業	外資企業	国有企業
食品製造業	6.05	2.49	1.17	1.51
アパレル・繊維製品製造	2.58	1.68	3.56	0.8
化学繊維製造	12.86	4.96	3	1.26
プラスチック製品製造	4.48	2.19	2.67	0.88
電気機械及び機材製造	5.79	2.75	3.05	0.87
電子及び通信設備製造	10.96	6.88	6.61	3.59

注:労働生産性=生産高(付加価値、万元)/従業員数、年。



## 14 競争力のある私営企業の台頭

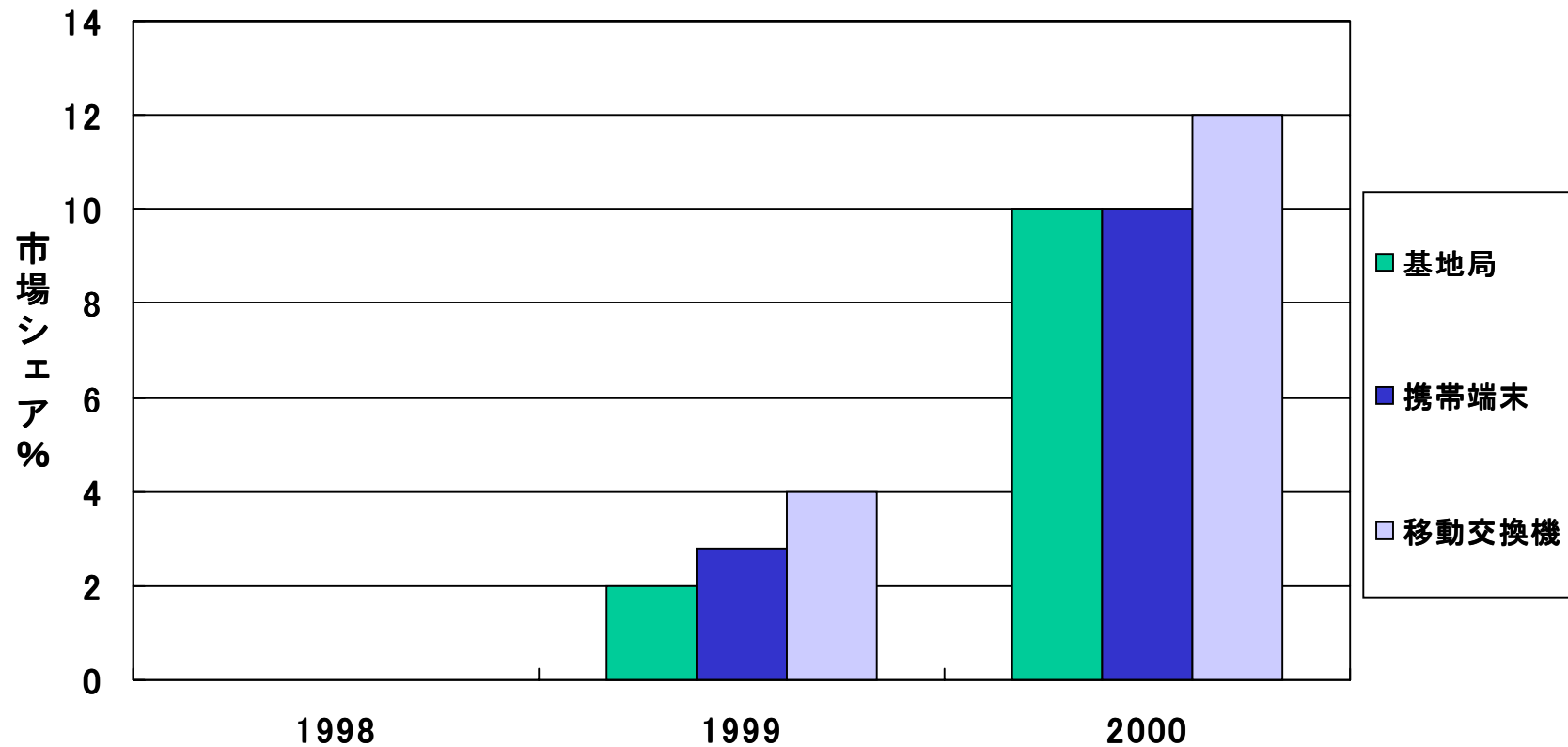
図表14 中国における資本別鉱工業企業総資産利益率ROAの推移



出所: 中国統計年鑑により筆者計算

## 15 激しさを増すローカル企業からのキャッチアップ

図表15 ローカル企業の移動通信製品市場占有率の推移



出所: 中国情報産業部

## 16 拡大する国内産業の「外資企業化」

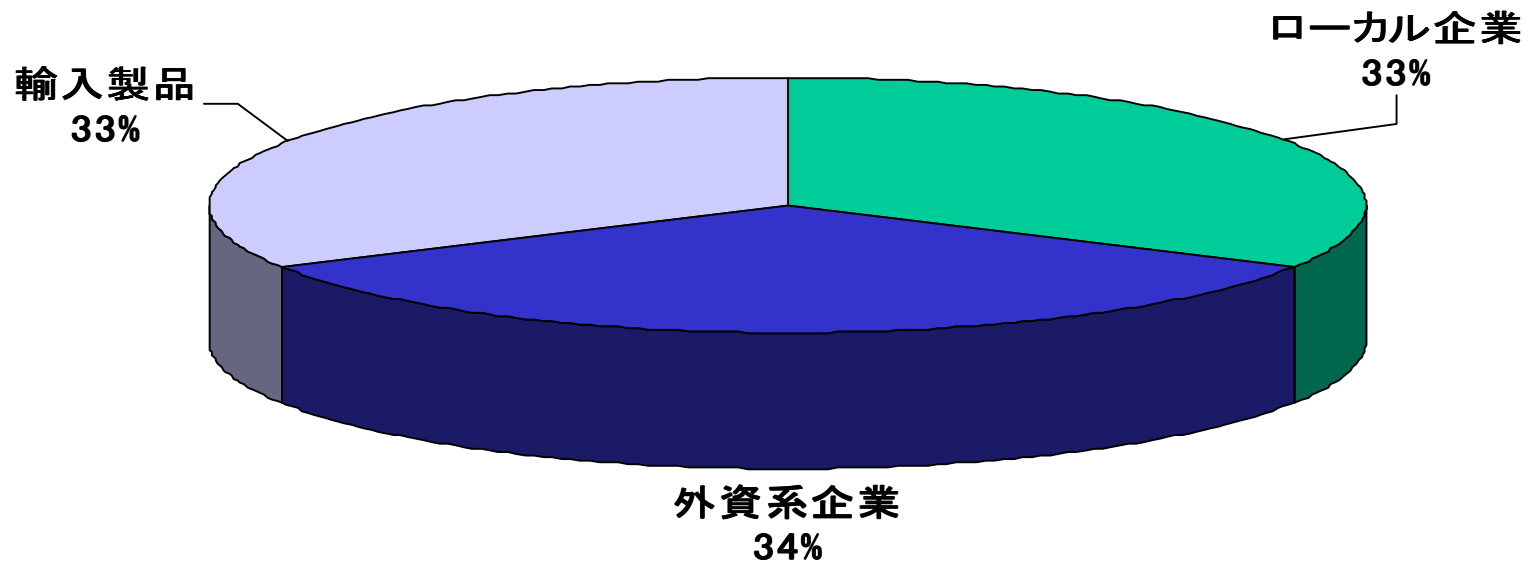
図表16 各指標における外資系企業のウェイト(%)

	生産額(付加価値ベース)		資産総額		企業社数
	1997	1999	1997	1999	1999
食品製造業	35.54	37.06	37.33	38.55	17
アパレル・繊維製品製造	43.73	48.45	44.09	45.43	43.3
医薬品製造	24.74	23.85	19.41	20.12	16.3
化学繊維製造	15.77	39.38	14.77	27.37	24.9
ゴム製造	20.14	32.22	23.87	34.69	17.3
プラスチック製品製造	31.56	42.93	36.53	43.45	29.4
交通輸送設備製造	23.93	30.48	18.46	24.04	12
電機機械及び機材製造	23.2	29.33	26.26	28.52	20.6
電子及び通信設備製造	61.33	67.95	47.25	55.68	45.3

例：ポケベル首位の松下がモトローラ等欧米企業に敗れた。

## 17 競争相手は中国国内にあり

図表17 EU系投資企業の競争相手(アンケート調査)



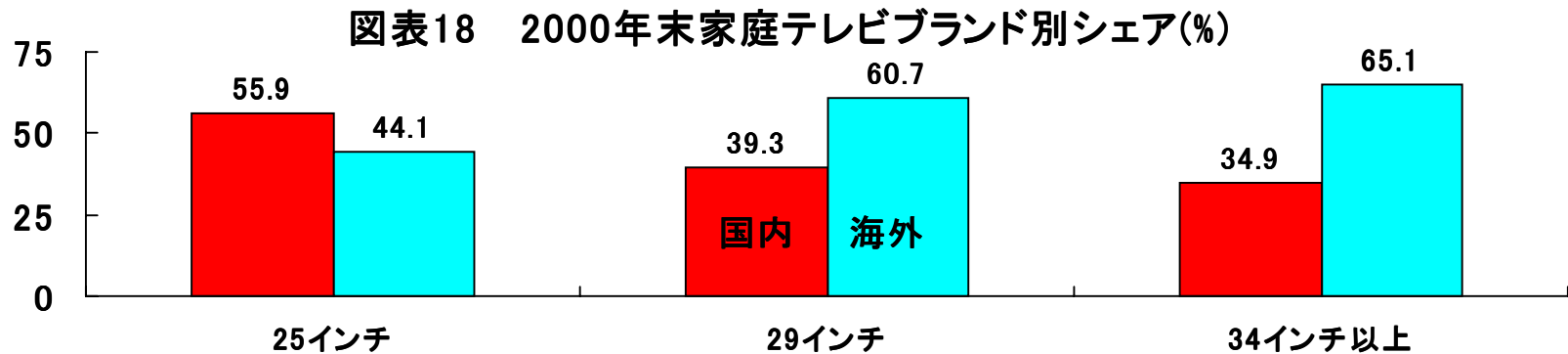
欧米系企業も同じく、ローカル企業のキャッチアップに直面している。

例: PC市場シェア 連想 21.0%(99年) ⇒ 30.8%(2000年)

方正 5.9%(同) ⇒ 9.4%(同)

HP 5.6%(同) ⇒ 3.7%(同)

## 18 技術戦略



外国ブランドシェアは97年末の10%から2000年末の30%に上昇

欧米系企業に対抗

中国国内競争の国際化に照らして「独占」できる最新技術投入が必要

ローカル企業に対抗

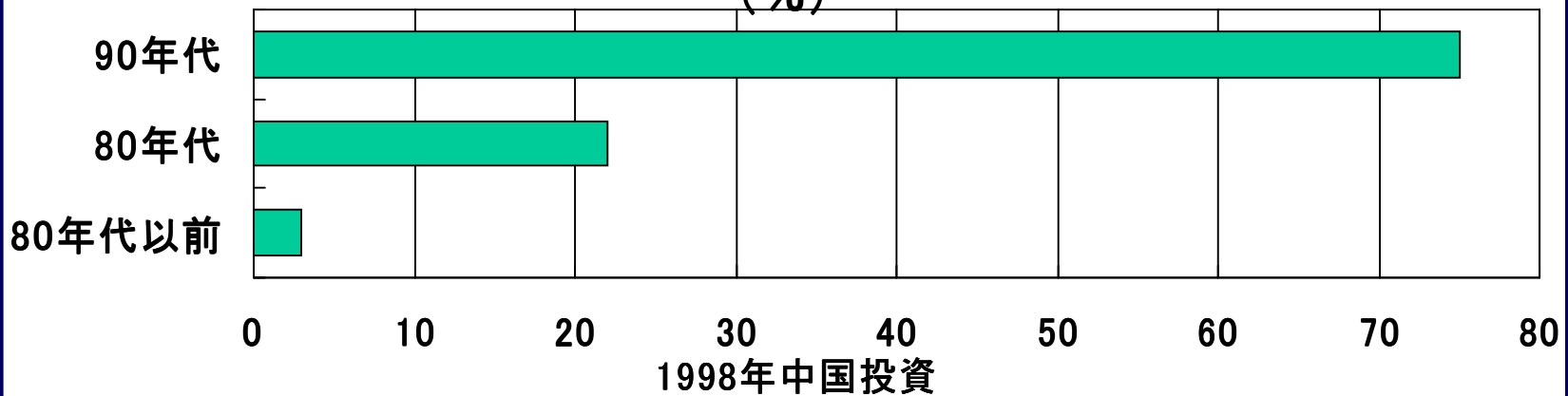
キャッチアップのスピードアップで技術・新製品の循環的投入が必要

知的財産権管理強化へ

技術開発費の回収や知的財産権管理の角度から独資企業或は主導権  
掌握の合併企業形態に

## 19 国有企業を競争相手と認識する日系企業？！

図表19 在中国EU投資企業の技術レベル(世界最新)分布 (%)



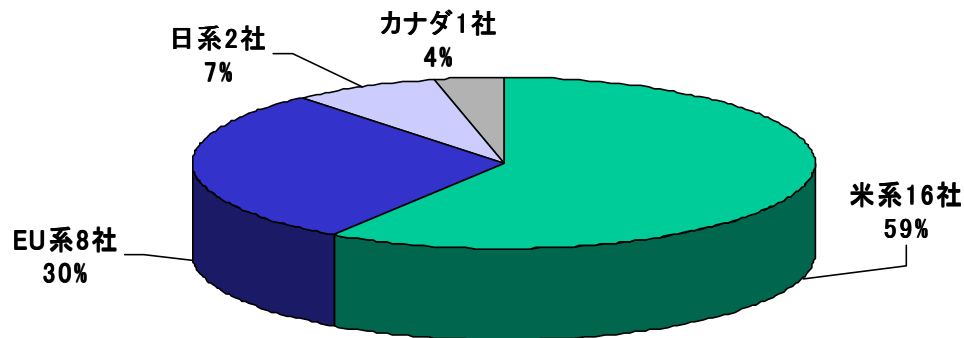
図表20 日系企業40社に対する技術評価

	世界でトップ	中国にない	中国でトップ	合計
会社数	4	5	25	35
割合%	10	12.5	62.5	85

注： 中国對外經濟貿易研究院調査(98年)

## 20 サポート技術の弱い日系企業

図表21 北京・上海に設立された現地R&Dセンターの地域別割合(99年末まで、27社、%)



欧米系企業：積極的  
特徴

分野：IT、生物・化学、自動車

地域：北京⇒基礎・応用研究

上海⇒応用・開発研究

IT投資へ：主にERP、財務ソフト、労務管理ソフト

- ①欧米企業は、地域ごとのIT投資を取らず中国現地企業にも積極的投資
- ②日系企業は、米国現地企業、欧州現地企業、アジア現地の順でIT投資

⇒ 効率が悪いこと、優秀な人材に魅力なし、グローバル的な対応できず

## 21 投資規模の小さい日系企業

図表22 1998年末までにFortune500対中投資の概況

	会社数	割合	実行金額	割合	金額/一社
日系	838	70.06	169.3	56	2020
米系	220	18.39	65.22	21.57	2964
EU系	109	9.11	61.83	20.45	5672
その他	29	2.42	6.36	2.1	2193
全体合計	1196	100	302.32	100	2528

中国社会科学院調査による計算、単位：%、億ドル(万ドル)

- ①本社中心、事業部制からの脱却 ⇒ 在中国現地企業の早急な事業再編
- ②川中・川上へ行くほどローカル企業の競争力は弱い！川上・川中産業も対中投資へ、



## 22 地域分布に差がない？

図表23 日米独英企業の対中投資地域分布(%)

地域	日本	米国	ドイツ	英国
環渤海地域	40.1	38.5	39	32.6
華東地域	33.1	31	29.6	31.3
華南地域	9.6	11	8	20.2
その他	17.1	19.5	23.4	15.9

注：対象は1998年10月末までに設立した企業。

出所：『入世与中国利用外資和海外投資』

## 23 産業集積地・消費地へ立地

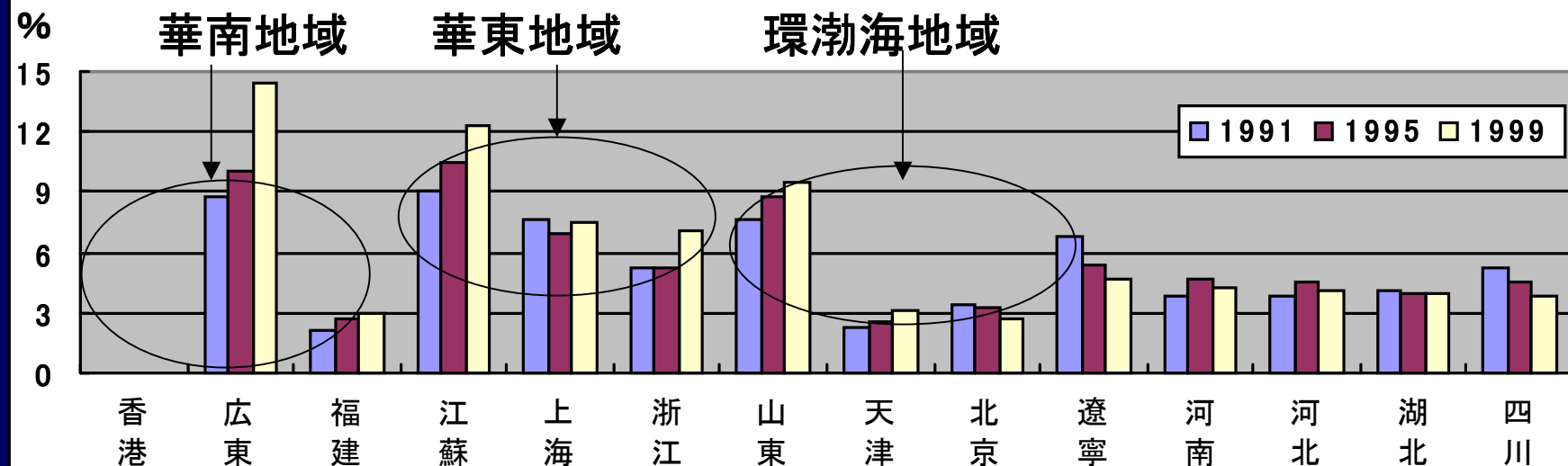
過去の立地選択要因(日系企業)

①優遇政策、②市場(人口)、③インフラ状況、④土地・賃金格差、⑤政府対応  
 ⇒ WTO加盟で政策要素の均一化、インフラ整備、人口流動性を考慮し

現在・将来の要因

①産業集積、②市場(所得)・消費地に近い、③情報収集の難易

図表24 全国鋳工業生産における各省割合の変化



## 24 部品の現地化努力に日米欧に差はない？

図表25 各費用別製造コスト率(全企業平均、%)

	0% ~10%	10~30%	30~50%	50~70%	70~90%	90~100%
原材料費	1.8	2.4	5.9	15.5	33.4	37.3
人件費	-	51.8	40.8	5.9	1.2	0.3

製造企業のコスト： 原材料費が大きく、人件費は小さい。

図表26 現地調達率(全企業平均、%)

	0% ~10%	10~30%	30~50%	50~70%	70~90%	90~100%	100%
1996年	9.5	16.4	20.7	9.1	11.6	12.9	11.2
1999年	5.7	15.1	18.9	12.9	11.1	14.6	12.3

欧米企業と比べ、日系企業のケース：

- ①過剰品質からの転換 ⇒ ブランドイメージと維持コストのバランスの欠如
- ②加工貿易型の投資(輸出が真の目的) ⇒ 真のグローバル経営ではない
- ③非市場原因 ⇒ 日本国内関連企業の雇用維持

## 25 「ヒト」の現地化が遅れる日系企業

図表27 日米欧現地企業社長の現地化状況

	日系企業	米系企業	EU系企業
訪問会社数	6	7	7
本社派遣数	6	0	2
海外華人	0	3	1
現地出身数	0	4	4

### 教育・職業訓練の現地化：

- ①欧米企業： 中堅スタッフの育成に力、現地大学・職業訓練校と連携
- ②日系企業： 日本での研修（一般従業員を含む）

## 26 競争力強化のための現地化対策:ヒト

ヒトの現地化の効果:①経営の効率化・円滑化、②コスト削減効果

- 弊害**
- ①日本型経営(現場主義経営、年功序列)に固辞、
  - ②チャレンジ精神の欠如(二流人材の投入?)
  - ③高コスト
  - ④エネルギー使い過ぎ
  - ③時間的に長い
  - ④転職問題(会社への忠誠心について)

\* 欧米企業:従業員のインセンティブを引き出すためにメリハリをつける。

- 提言:**
- ①現地化促進、②現地化に伴うチェック機能強化(IT、監査機能)
  - ②(現地教員・派遣教員・ITによる)現地教育を基本とする
  - ③流動性を前提とする採用・雇用・経営体制を早急に確立する。

## 27 経営戦略：販売中心（日米）・生産中心（日系）

\* 欧米企業では販売中心の経営へ

### 日本企業企業の問題点

ア)95年以前の現地企業 ⇒ 合併企業が多い

\* 技術の陳腐化で製品競争力がない。

\* 「渉外折衝面」、「国内販売面」に期待しすぎ、内部経営・生産に没頭しすぎる販売網、既存経営資源が活用されていない。

イ)95年以降の現地企業 ⇒ 独資企業が多い

\* 技術で競争力は向上した。

\* 販売ルート構築が進まない。

### 販売強化策

ア) マジョリティーを有する合併かM&Aで既存販売網を獲得。

イ) 企業の生産現場経営から営業販売中心へシフト

ウ) 販売要員・代理店による販売促進奨励とチェック体制の確立

## 28 販売戦略:資金回収問題への対応

資金回収問題 ⇒ 欧米企業より日系企業にとって深刻

- 原因: (ア)商慣習(売掛、末端ユーザーへの売掛等)問題、  
(イ)過剰生産、製品競争力がない、  
(ウ)販売先に対する信用管理不足  
(エ)販売人員に対するインセンティブメカニズムの欠如

\* 欧米企業:(ウ)、(エ)に重視

資金回収問題への対応

- (ア)製品競争力の向上  
(イ)売掛販売から現金決済(キャッシュ・オン・デリバリー化)、デポジット制へ  
(ウ)ユーザー信用データベースの整備、信用枠の設定  
(エ)販売人員への所与に資金回収額連動性の導入

## 29 その他の訪問感想

### ① 深刻な問題は同じだが、知的財産権問題への対応は違う！

例えば、P&Gは毎年1.5億ドル損失、ヘンゲルは売上の30%の損失など？

欧米企業：結束して中国政府に取り締まりの圧力をかける。2000年3月に

「**中国外資系企業協会良質ブランド保護委員会**」を立ち上げた。

日系企業：権利侵害に対して、数字の提示、行動、特にジョイントアクションに消極的（上記委員会への参加日系企業少ないという）

### ② 地元政府・社会・マスコミ・アナリストとのリレーションシップ

欧米企業・一部の日系企業：専門業者を生かす等、マネジメント美味しい

例えば：松下電器のR&D研究センターの設立

大部分の日系企業は苦手 ⇒ 不健全な人脈や賄賂と誤解している。

例えば：日本航空への苦情、三菱パジェロリコール問題等

### ③ 政府や公的機関の対応

欧米： 政府の後押しが強い。中国政府に対して不満表明より**政策提言**！

日本： 対中経済関係の慎重な姿勢（『通所白書』の新味）。**不満表明で終わる。**