

Title	中国進出日系企業の戦略的提携に関する考察
Author(s)	唐, 恵秋
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 483-486
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8676
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

中国進出日系企業の戦略的提携に関する考察

○唐恵秋（亜細亜大学）

1. はじめに

中国市場には、1980年代に開放されて以来、多くの外資系企業が進出している。外国の資本、技術、管理方式などを導入することにより、中国の産業は速いスピードで成長してきている。IMFが発表した予測の中で、中国の2009年のGDP成長率は7.5%に達する見込みと述べ、2010年は一層の成長を遂げ、成長率は8.5%になるとしている。また、2009年の中国経済の成長は主に内需が主導し、個人消費が順調に発展して、経済成長に対する輸出の貢献が極めて小さくなる見込みである。つまり、内需の拡大に伴い、中国は魅力的な市場として期待されている。この中国での市場開拓をいかに順調に行っていくかが、これからの日本の企業の発展にとって重要になってきている。

しかしながら、中国市場の変化は激しく、この数年間で状況が一変した。富裕層の台頭、賃金水準の高騰、人材確保の困難、外資優遇制度の廃止など、新たな問題が起きている。外資系企業にとって、中国でのビジネス展開は決して容易なことではない。こうした背景で、日本企業は中国市場で勝ち抜くため、中国の市場環境とビジネス事情をよく知っている中国企業あるいは台湾企業と戦略的な提携を通じて、パートナー側が保有する人材や経営ノウハウを活用することが一つの有効な方法であると考えられる。

戦略的提携とは、競争力を強化するために、パートナー企業と協力関係を結び、互いの経営資源を活用し、シナジー効果を創造させていくものである。日本企業にとっては、中国企業あるいは台湾企業の中国で持っている販売力あるいは人事・労務面での管理能力、さらには中国現地での行政面での交渉力など活用できる側面が多々ある。中国企業あるいは台湾企業にとっても、日本企業の技術開発力、ブランド力、品質管理面でのノウハウなどが活用できる。つまり、日本企業とパートナー側が戦略的提携を通じて、メリットを獲得できるというウィン・ウィンの結果を前提とした。

一方、多くの研究では、こうした企業間の提携は多くの難題が横たわるとされる。例えば、企業が提携パートナーに自社の貴重な知識、情報及び技術などを学び取られると、その競争優位性を喪失するという深刻な事態になるかもしれない。また、こうして提携パートナー間に、どちらかの一方がより多くのメリットを享受することから、提携自体が不安定になり、長く続かない可能性が出てくる。このような問題点を考える上で、提携による中国ビジネスのノウハウの取得よりも、独資による経営主導権の把握を優先する外資系企業が増加しているということである。特に中国がWTOに加盟したことにより、多くの産業部門で外資の直接投資が認められるようになり、外資系企業が自由に進出形態を選べるようになってきている。外資系企業が中国での事業展開に提携が有益であるかどうかを見極めた上で、提携するか否かを決められるようになっている。

本研究は日本企業が成長市場として注目されている中国市場に進出する際に、進出形態の選択とその選択決定要因と企業のパフォーマンスとの関係を明らかにすることを主眼としている。

2. 調査対象と成果指標

2008年10月に、「中国進出企業一覧」（蒼蒼社）から中国にビジネス拠点を持っている日本企業の本社885社を対象として「中国ビジネスの戦略展開と市場開拓に関するアンケート」調査を実施した。885社のうち、104社の有効回答があった。回収率は11.8%である。

日本企業の中国現地企業との提携戦略を分析する上で、成果指標を下記のようにする。

①各進出形態別で設立された中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合い。「1. 減少している、2. ほぼ同じである、3. やや伸びている、4. かなり伸びている」を1～4に評点化。

②各進出形態別で設立された中国現地法人の営業利益の対前年伸びの度合い。「1. 減少している、2. ほぼ同じである、3. やや伸びている、4. かなり伸びている」を1～4に評点化。

3. 実証結果

①. 中国市場に進出する目的及び今後の事業展開の動向

今回のアンケート調査では、70.6%の日本企業は「中国での市場開拓」を中国に進出する目的としている(図1)。また、今後の中国事業展開については、「事業規模の拡大を図る」の比率は74.5%であり、「現状維持」は21.6%であり、「事業規模の縮小を考えている」と「その他」を合わせるとわずか4.0%となった(図2)。中国は人件費の高騰、外資系企業への優遇政策の取り消しなど、投資環境が大きく変化しているにもかかわらず、依然として有望な市場であることが示されている。

図1 中国進出目的

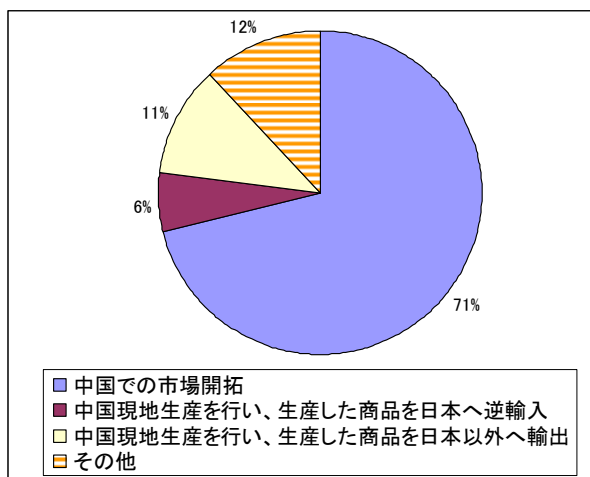
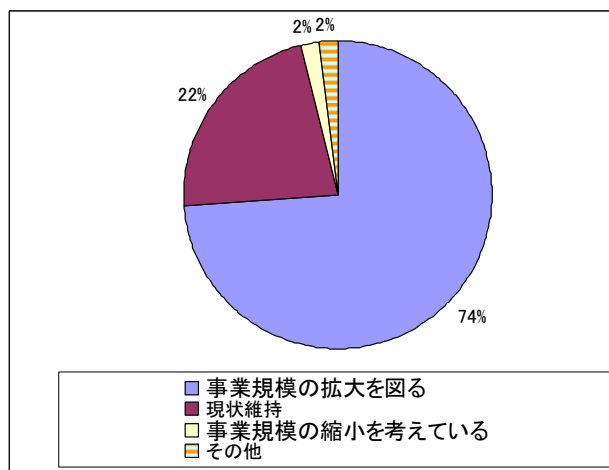


図2 今後の中国事業展開



②. 中国市場における日本企業の強みと弱み

中国における日本企業の強みについて、「独自の技術を持っている」が1位(50.0%)で、「生産・品質管理面での能力が優れている」が2位(30.0%)で、「ブランド力が高い」が3位(13.0%)であった(表1)。中国現地法人の運営上の問題点について、「価格競争が激しい」が35.9%で最多となった。続いて「生産・品質管理面の問題」(10.7%)、「販売ルート of 拡大が困難」(9.7%)で続く(表2)。やはり日本企業は高品質の物作りやブランド力に競争優位を持っているものの、価格競争力、現場レベルの生産・品質管理能力、販売能力がまだ力不足である。

表1

中国における貴社の強み	最も強いもの	
	順位	%
独自の技術を持っている	1	50.0
生産・品質管理面での能力が優れている	2	30.0
ブランド力が高い	3	13.0

表2

中国現地法人を運営していく上での問題点	最も問題視	
	順位	%
価格競争が激しい	1	35.9
生産・品質管理面の問題	2	10.7
販売ルートの拡大が困難	3	9.7

③. 進出形態の推移及び影響要因

進出形態から見ると、最初に進出した中国現地法人の企業形態の中で、63.7%は合弁企業で、34.3%は独資企業であった。一方、現在、最も資本金規模の大きな現地法人の企業形態について聞いてみると、独資企業と合弁企業の割合は同じという結果が出てきた(49.3%対49.3%)。従って、合弁による中国進出がこれまでの中国投資の基本であったが、WTO加盟で投資の仕方に大きな変化が現われていると見られる。

企業が独資と合弁のどちらを選択するか理由について設問した。独資で中国現地法人を設立した理由の上位3項目は、「自社の経営戦略に沿ってコントロールできる」を挙げた企業が67.6%、「自社の技術や経営ノウハウなどの流出を防止できる」が10.8%、「自社が中国進出に必要な人材や経営ノウハウ

などを持っている」が 10.8%であった（図 3）。独資と比較すると、合併による進出形態では企業間の文化的差異や意見の食い違いが発生するため、重要な意思決定の際に、パートナーとの調整に時間がかかると考えられる。つまり、コミュニケーションリスクが高ければ高いほど、企業は合併より、独資を選択する傾向にあると考えられる。また、独資と比較すると、合併による進出形態では企業がパートナーに自社の貴重な知識、情報及び技術などを学び取られるリスクが高い。この情報流出リスクを回避するため、企業は合併より、独資を選択する方が良いと考えられる。

中国現地企業と合併で中国現地法人を設立した理由について、一番大きな理由は「現地企業の人材や経営ノウハウなどが活用できる」（63.6%）であった（図4）。中国市場に関する特有な知識や情報を獲得するためには、企業は長い時間をかけ、自らで知識や経験を蓄積するより、現地の生活環境、文化背景、現地消費者のニーズなどの情報をよく知っている現地企業と合併した方が良いと考えられる。

図3 独資で中国現地法人を設立した理由

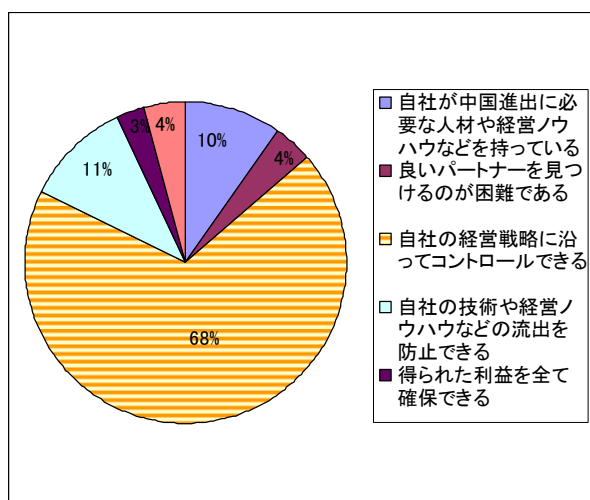
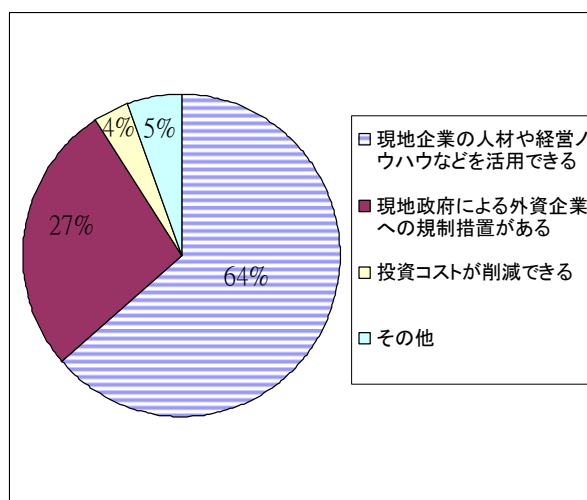


図4 中国現地企業と合併で中国現地法人を設立した理由



④経営成果

各進出形態別で設立された中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合いの平均値から見ると、合併企業の平均値は 3.3 で、独資企業の平均値は 2.9 であった（有意確率 5.0%）。つまり、合併で中国に進出している日本企業のほうが独資企業より中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合いが高い傾向になっている。中国現地法人の営業利益の対前年伸びの度合いの平均値から見ると、合併企業の平均値は 3.0 で、独資企業の平均値（2.7）より少し高いものの、有意な結果は出ていない。なかなか利益にまでは結びついていないと言える。

従って、進出形態においては、日本側は中国市場の状況をよく把握している現地のパートナーと組んだほうが売上高が伸びそうである。

なお、中国市場開拓で多くの経験やノウハウをもっている台湾企業を活用することが一つの有効な選択肢と考えられる。今回のアンケート調査では、104社のうち、25社が中国市場で台湾企業とアライアンスしているという結果が出た（24.3%）。更に、日本企業にとって、中国で台湾企業とアライアンスすることにより、どのようなメリットがあるかの問いに対する回答の上位3項目は、（1）「台湾企業が持つ中国現地の販売網が活用できる」（35.7%）、（2）「台湾企業が持つ生産力が活用できる」（25.0%）、

（3）「人事・労務の管理能力が活用できる」（25.0%）であった。この結果からみると、中国での販売ルートの拡大に悩む日本企業にとって、台湾企業が構築している販売網を活用し、高成長の中国市場に参入するのは魅力的であることがわかった。また、中国の日系現地法人が中国現地法人の運営上の問題点として強く意識しているのは「価格競争が激しい」（35.9%）ということである。日本企業は台湾企業とのアライアンスを通じて、台湾企業が中国で持っている生産力を活用し、コスト面での競争力も向上できると考えられる。

経営成果との関連性を見てみると、中国で台湾企業とアライアンスしている日本企業の方が、中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合いが高い傾向になっている（平均値3.6）。逆に台湾企業とアライアンスしていない日本企業の同成果指標の平均は3.1と相対的に低い。特に日台アライアンスで、台湾側

を人事・労務管理の責任者にした方が良いという結果が出てきた。台湾側が責任者になっている企業のほうがアライアンスのメリットを感じている（メリットを感じている平均値は3.3）。逆に、日本側が責任者になっている企業のメリットを感じている平均値は2.7と相対的に低い。つまり、日台アライアンスにおける台湾企業の活用は、人事・労務面での貢献が大きい。

表3 台湾企業とアライアンスした理由

選択肢	最も重要	次に重要
中国側に良いパートナーがない	3.6%	15.4%
台湾企業が持つ生産力が活用できる	25.0%	3.8%
中国政府の台湾企業に対する優遇制度が活用できる	3.6%	7.7%
人事、労務の管理能力が活用できる	25.0%	26.9%
台湾企業が持つ中国現地の販売網が活用できる	35.7%	11.5%
パートナーを通じて台湾企業による産業集積を活用して、部品調達、生産委託などが可能になる	0.0%	23.1%
現地のニーズに合った商品作りができる	3.6%	7.7%
その他	3.6%	3.8%

4. むすび

現在、中国でより多くの分野で外資系企業が独資として投資することが認められているので、外資系企業の合弁から独資への転換が進んでいる。しかし、現段階では日本企業は中国市場に進出する場合、独資で進出するより、中国企業、あるいは台湾企業と提携したほうが良いという結論が得られた。特に、市場の競争が激しい状況では、販売面、人事・労務管理面などで台湾企業との提携が効果的である。これから日本企業は如何によりパートナーを選び、お互いに良好な信頼関係を構築し、事業の成功に向けて協力し合うことが中国市場で成功する鍵になるであろう。

参考文献

1. 呉銀澤，劉仁傑，「中国進出における日台共創の発展」，日本経営学会誌第22号，2008，pp. 53-65.
2. 井上隆一郎編着，『日台企業アライアンス-アジア経済連携への底流を支える』，財団法人交流協会，2007年.
3. 伊藤信吾，「急増する日本企業の『台湾活用型対中投資』～中国を舞台として日台企業間の『経営資源の優位性』補完の構造～」，みずほ総研論集，みずほ総合研究所，2005年Ⅲ号.
4. 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部，「海外調査部の在アジア日系企業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編—（2007年調査）」，日本貿易振興機構，2008年.
5. 21世紀中国総研編，『中国進出企業一覧 上場企業篇 2007-2008年版』，蒼蒼社，2007年.
6. ジュアン・アントニオ・フェルナンデス，ローリー・アン・アンダーウッド，『チャイナCEO～多国籍企業20社のCEOが語る中国体験と助言～』，バベルプレス（株式会社バベル），2008年.
7. 鈴木浩三，「M&A及び提携に対する環境条件の影響」，年報 経営分析研究第18号，2001年.
8. 林正，「市場参入形態、事業経験と海外子会社パフォーマンス—日本製造業企業の海外子会社に関する実証分析」，早稲田大学大学院商学研究科第61号，2005年.
9. 野中義晴，『中小企業の中国進出Q&A』，蒼蒼社，2007年.
10. 池島政広，唐恵秋，「日台企業アライアンスによる中国市場の開拓に関する実証研究」，研究・技術計画学会第22回年次学術大会講演要旨集，2007年，pp. 736-739.