

# 日本多国籍企業の中国展開と日台ビジネスアライアンス

——巨大化する中国市場における競争戦略——

角 田 収

## 1. はじめに

21世紀における中国の急速な経済成長はリーマンショックによる世界経済の混乱・停滞に際して、巨額の財政支出を行って、「世界の工場」であるだけでなく、「世界の市場」を兼ねて世界経済の支えとなった。その後も大きく減速することなく相対的に高い経済成長を続け、先進諸国が回復軌道に乗ったとは必ずしもいえない中で、多くの東アジア諸国が中国への輸出に牽引される形で順調に経済成長率を回復することとなった。かつてのように2桁成長を続ける状況ではなく、調整局面にあって経済成長率は減速しているとはいえ、相対的には他の国々を圧倒する高さが今後かなりの期間続く可能性が高い。中国経済は、すでに世界第2位のGDP規模を持ち、2030年には米国を超える世界最大の経済超大国になるとする推定も存在する。世界経済のこのような見通しのもとでは、先進諸国の多国籍企業にとって、中国経済においてどのような地位を占めるかは、死活的重要性を持つことになるであろう。日本多国籍企業は、地理的優位性を生かして中国への直接投資を進めてきたが、その歴史的関係や現地事情への認識不足が制約条件となることも少なくなく、意外にも米欧・韓の多国籍企業に優位性を奪われ「中国市場で勝てない日本企業」と呼ばれることさえある。他方、台湾は馬政権の成立とともに、中国との経済関係の緊密化を急速に進め、その存在感を高めている。こうしたなかで日本多国籍企

業がとりつつある重要な手段は、台湾の経済産業システムを活用した日台のアライアンスによる中国展開という戦略である。日台中の近接型パートナーシップによる新興市場・中国国内市場向け生産・販売は、21世紀アジアの新たな国際分業・提携として、東アジア全体に広がろうとしている。それは、FTAの広がりとともに東アジア経済共同体への経済的基盤を用意するものなのではないだろうか。

我々が始めた研究プロジェクトの問題意識は概要以上のようなものであった。しかし、このような認識は必ずしも争う余地のない事実によって裏付けられて示されたものではない。したがってこのような問題意識の根拠自体がまずもって検証されるべきものであろう。本稿は、こうした問題意識の根拠となる事実について立ち入った検討を行うことによって、それが適切なものであることを示すこととしたい。

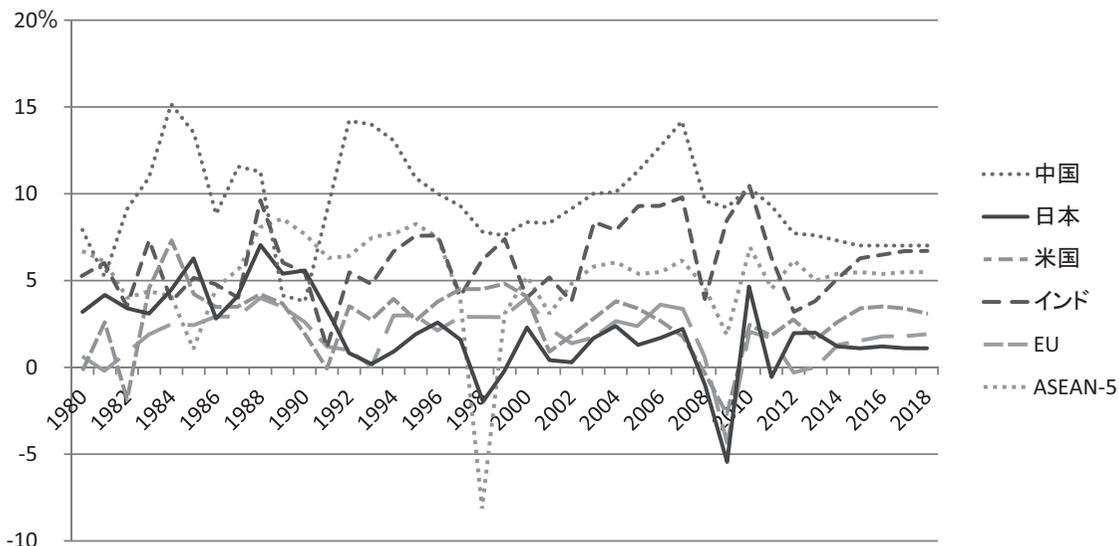
## 2. 巨大化する中国経済とその中長期的見通し

### 2.1 調整局面と相対的な高成長、その結果としての世界的位置

まず中国経済の巨大化が急速に進展しており、出現しつつある巨大市場においてどのような位置を占めるかがきわめて大きな意味を持つことを確認しよう。

経済成長の代表的指標としてGDP（実質）成長率の推移と世界全体に占める比重の変化を国・グループ別にみると、アメリカ、EU、日本の先

図1. 実質 GDP 成長率の推移 (2013年以降は予測)



IMF Data and Statistics より作成.

進3極に対して、中国、インド、ASEANの新興国・地域の成長率が高いことが明瞭である(図1)。とくに際立っているのは、中国の成長率が傑出した高さにあることである。中国のGDPは、1991年以降2011年迄、アジア通貨危機以降の1998年から2001年までの期間を除くと、一貫して9%以上の高い成長率を続けており、ほぼ20年にわたって一貫した高成長を続けているといえる。アジア通貨危機の1997、8年以降についてみると最も低い1999年で7.6%、最も高い2007年には14.2%の成長率を達成しており、リーマンショック後の経済危機においても2008年に9.6%、2009年に9.2%という高い成長率となっている。その後、2010年に10.4%を記録したのち、11年に9.3%、12年に7.7%と低下し、中国经济の変調として喧伝されたが、高成長であることに変わりはない。アメリカ、EU、日本の先進3極に比べて圧倒的な高さであるだけではない。比較的高い成長率を示すNIESやASEAN諸国と比べてもその成長率は著しく高いものである。2000年代でみるとNIESに対して0.6~9.9%、ASEANに対しては2.7~7.9%高い成長率となっている。

IMFの最新予測によると2013年以降徐々に成長率が低下するもの2018年でも6.96%と推定されており、主要国のなかで中国より高い成長率の国が生じるとは考えられていない(<http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>)。

この結果、中国の世界GDPに占める比重も急速に増大している(図2)。2010年に名目GDPにおいて中国が日本を抜いて世界第2位の大きさとなったことはよく知られているが、購買力平価による世界GDPに占める比重の比較ではそれよりだいぶ早い2001年に、中国7.6%、日本7.5%となっており、この時点で中国のGDPは世界第2位となっている<sup>1)</sup>。その後もその差は拡大し、2012年では中国のGDPは世界の14.7%を占めるまでになっている。これは、日本の2.7倍、EU、アメリカのほぼ4分の3の比重である<sup>2)</sup>。同じ表に掲載されている将来予測として、2018年には17.9%となっており、EUの16.7%を上回り、アメリカの18.6%に近づくとも推計されている<sup>3)</sup>。

中国政府の政策は、上の推計よりはやや高い7.5%程度の成長率を目標としているが、以前よりは成長率を落としても経済構造上の問題点を克

図2. 購買力平価に基づく世界 GDP に対する国別比重の推移（2013 年以降は予測）

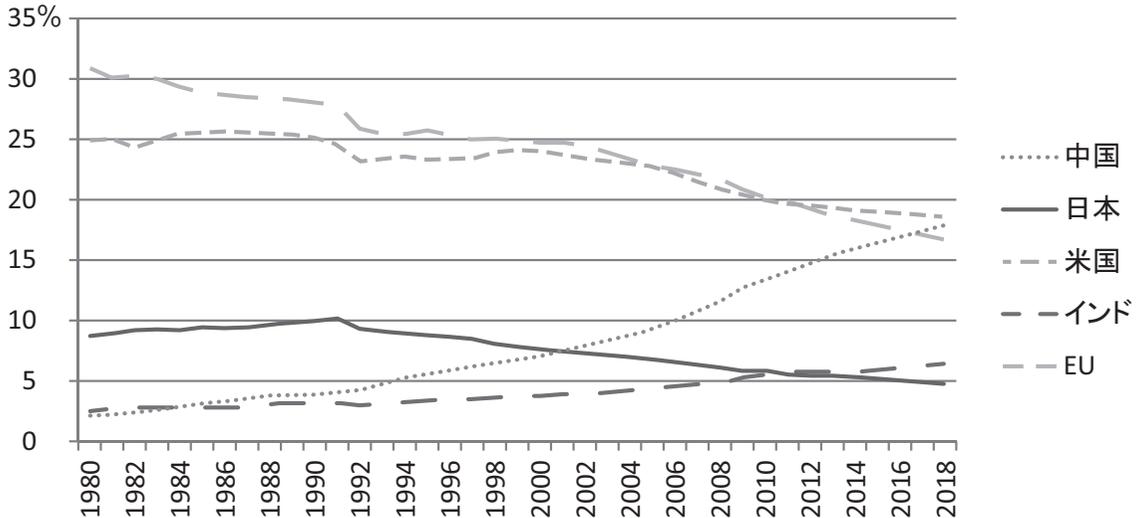


図1と同じ。

服することに重点を置いているとされており、最近の報道から見ても大きな破綻が近いとみられることは適当であるとはいえないであろう。再度10%を超えるような経済成長率は、政策的にも追求されていないし、期待されないであろうが、中国经济が調整局面を含みつつ中長期的に相対的に高い成長を続け、それほど遠くない時期にアメリカ経済と匹敵する規模に到達するとみるIMFの見方は、妥当なものと考えられる。

## 2.2 多国籍企業のグローバル競争と中国における位置

中国经济の現状と見通しがこのようなものであるとすれば、そこにおいてどのような位置を占めるかは先進資本主義国の資本にとって死活的な重要性を持つことは明らかである。急速に発展しているとはいえ中国現地資本の資本、技術、経営能力はまだ十分なものとはいえず、先進国資本に依存する面が少なくないといえるし、そこでの優位性の確立は未だ明確ではなく、今後の競争にかかっているからである。しかも今後重要になってくるのは、単に生産基地としてではなく、中国という巨大市場獲得のための競争であり、現地資本

も含めた激しい競争が展開されることになるであろう。

中国经济の急速な発展において、先進国資本の直接投資が重要な役割を果たしたことはよく知られているし、日本資本の役割も大きかった。中国への直接投資を、中国側の統計によって見てみると、1984～2012年の各年の実行額を累計すると1兆2730億ドルに達している。勿論、資本撤退もあるのでこの金額が累積額であるとはいえないが、実行された資本投下額であるといえるし、その巨大さが確認できる。このうち日本の直接投資額は867億ドルとなっており、中国全体への占める比率は6.7%となっている。日本の投資において注目されるのは、このうち84～91年までの比率をとると13%となっていることである。中国への対外直接投資総額（実行ベース）は、92年対前年比で2.5倍以上に急増し、初めて100億ドルを超えたのであるが、この年、日本の伸びは小さく、全体に占める比率が半減したのである。この年以降、変動はありながら、全体として先に見たような比重となっているのである。ここからいえることは、中国の改革・開放政策が始まった初期においては、日本資本の比重はかなり

大きいものであったが、外資導入が本格化してくるとそれに対応する速度で投資を加速させることはなく、現在では、重要な投資国の1つではあるが、米欧先進諸国に対して決定的に大きな比重を占めるようなものではないという状態にあるということである。アメリカは累計での比重が6%弱となっており、日本と大きくは違わない。

注意すべきは、中国への直接投資において圧倒的に大きな比重を占めているのは、香港である<sup>4)</sup>ということであり、そこにおける投資主体が必ずしも香港資本であるというわけではないということである。香港の対外直接投資には、香港現地資本によるものも含まれるがそれだけでなく、欧米諸国、台湾、日本などを親会社とする在香港外国資本の投資がかなり含まれていると考えられている。さらにその中には中国本土からの香港経由投資も少なくないという評価もあり、実際の投資がどこから行われているのかを不明にしている。加えて英領バージン諸島、ケイマンといった租税回避地からの投資も大きく、実際の中国に対する各国直接投資の現状は直接投資統計からは正確には把握できないので、各国直接投資の現状については限定的にしか評価できないとみるべきであろう。

## 2.3 中国の経済発展と多国籍企業

およそ30年間に1兆ドルを超える外国からの直接投資が中国経済の発展において重要な役割を果たしたことは疑いない。上述のようにこの直接投資がどの国によって行われたかを正確に把握することは出来ないが、その意味を少し考えておこう。経済全体に対する重要性を考えるために、90～2011年までの対内直接投資残高とそのGDPに対する推移を表1に示した。これによると90年には200億ドル程度であったものが、95年には1000億ドルを超え、2000年代初めに2000億ドル、半ばには3000億ドル、2010年代初めには6000億ドル近くとなり、2011年には7000億ドルを超えている。20年以上にわたって、急速な増大が

続いていることが分かる。同時に、対GDP比を見ると、90年の5%から99年の17%まで急激に上昇した後、徐々に比重を下げ、2008年には8%に半減している。その後若干上昇して2011年は10%となっている。同じ表に掲げておいたタイ、マレーシアは外国資本の直接投資を受入ながら高成長を続けてきた国であるが、この両国では同じ比率が40%近くとなっており、これと比べると中国の比率はかなり低いものであるといえる。したがって、中国は、巨額の外国からの直接投資を受け入れているとはいえ、その経済規模に対しては他の途上国に比べてかなり小さい程度において受け入れているのであり、とくに最近においては、外国からの直接投資の比重を低下させながら高い成長を続けているということができ、その発展における外国資本への依存を過大評価すべきではない。

勿論、中国経済の発展は外国資本に依存する面があるということは事実である。とはいえ依存関係が一方的であると見ることはできないであろう。中国の安価で良質な労働力は、先進国資本に対して巨大な利潤獲得の機会を与えてきたし、安価な製品の大量輸入は先進国での労働力価格の上昇を抑える上で重要であったと考えられる(拙稿「中国の経済大国化と東アジア」『経済』196号、新日本出版社 参照)。

中国は経済発展のために先進国資本の資本と技術を必要とし、先進国資本はより多くの利潤を獲得するために中国の安価で良質な労働力を必要としたのであり、その意味で両者は長期にわたって相互依存の関係にあったし、近い将来にそれが根本的に変わることはないであろう。

しかしながら、発展の現段階を踏まえると、両者の関係には一定の変化が生じ得るし、実際に生じていると考えるべきであろう<sup>5)</sup>。すなわち、先進国資本にとって在中国子会社が安価な労働力利用による世界市場を対象とした製品の生産である限り、他の低賃金国との選択的投資が可能である。経済発展が進むにつれて上昇する賃金を嫌っ

表 1. 対内直接投資残高とその GDP 比の推移

	全世界		中国		香港	マレーシア	タイ
	金額	対 GDP 比	金額	対 GDP 比	対 GDP 比	対 GDP 比	対 GDP 比
1990 年	2,081,147	9.6	20,691	5.1	262.3	22.6	9.7
	2,344,457	10.2	25,057	5.9	228.2	24.4	10.5
	2,425,291	9.8	36,064	7.2	198.6	27.4	11.0
	2,608,750	10.0	63,579	9.9	178.0	29.6	11.3
	2,851,805	10.2	74,151	12.7	163.3	29.6	10.9
	3,438,082	11.2	101,098	13.4	157.8	31.1	10.5
	3,985,823	12.8	128,069	14.4	149.7	34.4	10.8
	4,588,381	14.8	153,995	15.6	141.4	40.7	8.8
	5,762,607	18.7	175,156	16.8	134.9	60.1	22.8
	7,137,519	22.4	186,189	16.9	248.2	59.6	25.4
2000	7,450,022	22.7	193,348	16.2	269.3	56.2	24.4
	7,477,586	22.8	203,142	15.4	251.7	36.6	28.8
	7,501,217	22.4	216,503	14.9	205.3	37.2	30.3
	9,387,521	25.0	228,371	13.8	240.5	37.4	34.3
	11,100,664	26.3	245,467	12.6	273.1	34.5	33.0
	11,563,007	25.3	272,094	11.9	294.3	32.2	34.3
	14,300,409	28.8	292,559	10.5	390.9	34.3	37.2
	17,901,073	32.0	327,087	9.4	568.6	40.6	38.1
	15,451,285	25.2	378,083	8.3	379.0	33.1	34.3
	18,041,009	31.1	473,083	9.4	447.4	40.9	40.3
2010	19,906,662	31.6	587,817	10.2	485.6	42.7	43.0
	20,438,199	28.7	711,802	10.1	467.3	41.1	40.4

UNCTAD “WORLD INVESTMENT REPORT2012” より作成.

てより低賃金な国へと生産拠点を移動していく資本は広範に存在しているし、対中国との関係ではチャイナプラスワンとして広く知られたやり方である。他方で、この場合でも、中国側にも先進国は1国ではないという点で特定先進国資本に依存しているわけではないという面も存在している。中国は広大であるので、現段階でも内陸部には低賃金労働力が広範に存在しており、その利用のための外国投資も引き続きある定程度存在し続けるであろう。しかし、今後、より重要性を増してくるのは、巨大化する中国市場を確保しようとする投資である。中国市場を確保することを目的とす

る直接投資による進出に対する代替的手段は、輸出による以外にはないのであって、この場合、現地に子会社を持って市場を確保しようとする場合に比べて不利な立場に立つことは否めない。これに対して、中国側も先進国の持つ技術や経営、生産管理といったものが不可欠であることを根拠として、その獲得のためには先進国たる自国資本に依存的であらざるを得ないという見方が、とくに近年の日本において、強く存在するように思われるが、適切なものとはいえない。先にも述べたように、中国市場の獲得を目指しているのは、1国、たとえば日本の資本だけではなく、互いに激しい

競争関係のなかにある多くの先進国資本だからである。一般的状況の悪化によってリスクが異常に大きくなっているのではなく、特定先進国との固有の問題や対立によってその国からの直接投資が滞っても、それは別の先進国によって埋められて行くであろう。中国経済がかつてのような高成長ではなくとも、相対的に高い経済成長を継続し、それほど遠くない時期にアメリカ経済を規模的に上回ると見通される状況において、その市場確保を目指して競合している先進国資本が一斉に投資を滞らせると考えることは現実的ではない。何らかの事情で特定国の中国への直接投資が滞っても、それは競合する別の国の資本によって代替されていくだけであろう。その意味では、中国の経済発展は、先進国資本に依存する面を持つとはいえ、特定国資本に依存しているわけではない。

### 3. 日本資本の対中国直接投資

#### 3.1 日本資本の対中国直接投資の現状とその評価

以上のことを念頭に置いて、日本資本の中国への直接投資と企業進出の現状について見ていこう。

まず日本の中国向け直接投資の規模を表2によってみれば、2012年末の残高でみるとおよそ8兆円に達している。これは、日本の対外直接投資残高全体90兆円弱の9%になり、アメリカ、オランダに次いで日本の直接投資先としては3位にあたる。対米直接投資残高が25兆円近くであるから、その3分の1程度の規模であり、中国の経済規模と地理的歴史的關係を考えれば、非常に大きいとはいえない。しかし、2005年にはその残高は2兆9000億円であり、全体に占める比率も6.4%であったから、金額にして2.8倍、比率でも2.6%増大していることになる。同じ期間に、世界全体は2倍弱、アジアで2.4倍の増加であったことを考慮すると、近年の増加はかなり急速なものであったといえてよく、日本資本がこの間重点的に中国への直接投資を行ってきたことが分かる。

もう少し詳しく見ると、日本の対中国直接投資(2012年)は、製造業と非製造業の間でおよそ3:1の割合で投下されており、製造業に6兆円弱、非製造業に2兆円強の残高となっていて、前者への投資に大きく重点が置かれており、2005年と比較してもその比重に大きな変化はない。これは、全世界への直接投資では非製造業が過半であり、製造業の比重は同じ期間に12ポイント以上も減少していると比較すると、対中投資の大きな特徴であるといえる。製造業のなかで業種別にみると、機械4業種が3兆6000億円強、60%強の比重を占めている。機械4業種の比重が大きいことは、世界全体への投資残高も同じであるが、世界全体では2005年末から2012年において10ポイント以上その比重を低下させているのに対して、対中投資にあつては、同じ期間でほとんどその比重に変化がなく、機械中心の投資動向は変わっていない。とはいえその中での変化はあり、電機、精密機が減少し、輸送機器と一般機械が増大している。とくに、電機は2012年は1兆2000億円弱となり2005年に比べて2倍に満たない増加でしかなく、その比重は8ポイント以上低下している。他方、輸送機器は、同じ期間に4倍近く増加し1兆5000億円弱となり、7ポイント以上比重を高めて製造業のなかで最大となった。最近における日本の電機資本の競争力後退、自動車資本の強い競争力維持がここでも示されている。

しかし、直接投資がどのようになされており、その残高がどうなっているかをみるだけでは、実際の中国における日系企業の活動を把握することは出来ない。この点についてみてみよう。在中国日系企業の売上高をみたものが表3<sup>6)</sup>である。これによれば、製造業での売上高は2000年の5兆円から2011年には21兆円と4倍強に増大している。投資残高の増大は3倍弱であったから、それよりはやや大きな程度で増大していることになる。非製造業も含む全体の増大は3倍を少し超える程度であるので、製造業の方が早い程度で増大しているといえる。業種別でみると投資残高でみ

表 2. 日本の対外直接投資残高

単位：億円

	製造業 (計)												
	合計 total	食料品 Food	繊維 Textile	木材・ パルプ Lumber and pulp	化学・医薬 Chemicals and pharmaceuticals	石油 Petroleum	ゴム・皮革 Rubber and leather	ガラス・ 土石 Glass and ceramics	鉄・非鉄・ 金属 Iron, non-ferrous, and metals	一般機械 器具 General machinery	電気機械 器具 Electric machinery	輸送機械 器具 Transportation equipment	精密機械 器具 Precision machinery
中国	80,463	2,875	1,209	1,976	5,812	55	1,825	1,581	5,086	8,817	11,882	14,667	968
2010	54,187	2,584	977	1,377	3,856	34	1,139	1,449	2,684	5,445	7,963	8,205	803
2005	28,965	1,081	661	286	2,429	37	494	1,144	1,710	2,705	6,344	3,935	854
全世界	898,128	53,464	4,503	7,467	75,538	3,942	10,287	15,264	30,312	36,167	78,420	88,150	10,968
2010	676,911	40,575	2,945	5,466	58,978	2,332	6,963	12,556	20,986	25,813	58,153	66,141	6,171
2005	456,054	19,648	1,904	3,902	42,245	4,405	5,077	10,292	14,934	12,652	67,525	81,298	7,085
アジア	249,399	10,943	2,212	3,433	21,031	1,198	5,251	6,250	14,550	16,908	30,872	35,191	3,789
2010	173,379	8,439	1,734	2,281	14,248	502	3,236	5,430	9,062	11,858	24,832	23,979	3,038
2005	103,602	4,574	1,462	1,474	12,070	121	1,524	4,480	4,865	4,870	19,298	14,230	3,155

日本銀行直接投資残高統計より。 <http://www.boj.or.jp/statistics/brop/index.htm/>

表3. 在中国（本土）日系企業の売上高の推移

単位：百万円

	2000	2005	2010	2011
合 計	10,629,676	12,381,095	26,277,146	34,795,708
製 造 業	5,078,573	9,322,253	18,540,200	21,265,436
食 料 品	110,616	361,308	778,114	844,647
織 維	347,955	300,211	219,239	337,483
木材紙パ	21,000	x	x	51,647
化 学	194,088	430,779	906,362	1,021,365
石油石炭	2,816	x	48,146	58,985
窯業・土石	—	—	159,421	156,332
鉄 鋼	114,456	385,674	x	796,370
非鉄金属	104,618	200,650	667,108	901,609
一般機械	465,125	947,642	—	—
金属製品	—	—	285,483	300,225
はん用機械	—	—	x	702,608
生産用機械	—	—	631,251	627,305
業務用機械	—	—	803,167	986,307
電気機械	2,628,113	1,811,124	1,548,314	1,784,303
情報通信機械		1,939,637	2,881,132	4,417,188
輸送機械	505,700	2,135,948	7,605,530	7,379,605
精密機械	291,003	x	—	—
その他の製造業	293,083	458,600	618,066	899,457
非製造業		3,058,842	7,736,946	13,530,272
農林漁業	x	14,655	18,221	x
鉱 業	x	x	x	x
建 設 業	21,233	114,036	94,084	121,271
情報通信業	—	42,969	x	120,695
運 輸 業	—	153,724	269,050	430,642
卸 売 業	5,231,471	2,466,794	6,471,809	11,530,423
小 売 業		155,710	427,953	618,887
サービス業	136,993	86,337	271,146	477,525
その他の非製造業	139,075	x	79,520	203,784

経済産業省『海外事業活動基本調査』<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result-2.html> より作成.

た場合と同じ傾向が増幅されて現れている。機械関係の売上高は、製造業全体の4分の3を占めており、その比重は圧倒的に大きい。電機（2005年以降は電機+情報通信機）は、この間に売上高

を2兆6000億円から6兆2000億円へと2.4倍に増大したにすぎず、2000年には製造業の売上高の過半を占めていたものが、2011年にはその比重を30%以下にまで低下させている。これに対

日本多国籍企業の中国展開と日台ビジネスアライアンス（角田）

して、輸送機の売上高は同じ期間に5000億円から7兆4000億円へと15倍近く増大させており、製造業売上に占める比率も10%から35%に増大しており、電機の停滞傾向とは著しい対照をなしている。機械関係以外に比較的売上高が大きいのは、化学、非鉄金属、食料品、鉄鋼で1兆円から8000億円程度の大きさとなっている。

これらの売上高のうち中国国内での売上高の占める比率を示したものが表4である。製造業全体では、この比率は2000年には55%であったが、2011年には68%に上昇しており、中国市場を対象とする生産の度合いが高まっているといえる。しかしながら、業種別にみるとこのことはどの業種でも一様にいえるのではないことが分かる。すなわち、電機と情報通信機では中国現地での販売

比率が平均よりかなり低いというのに、この比率が上昇するどころか低下傾向ともいえる状況にあるのである。これに対して、輸送機は2000年代半ばまで80%を前後する状況であったが、2010年に入る頃には90%を前後する上昇傾向が見られる。機械関係以外で売上高の多い上述の業種では、食料品で急上昇しているのを別とすればあまり変化はみられないが、平均よりかなり高い比率を維持している。

以上のことから中国における日系企業の活動は機械関係が中心となっているが、その中でも中国現地市場を販路とする輸送機が中心となってきており、日本および第3国への輸出を中心とする電機・情報通信機は相対的位置を急激に低下させてきている。これは日本の電機企業が国際競争力を

表4. 在中国日系企業の現地販売率

		2000	2001	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
		中国-香港	中国-香港	中国本土	中国本土	中国本土	中国本土	中国本土	中国本土	中国本土
製造業	製造業	54.8%	53.1%	54.9%	56.4%	60.6%	64.87%	71.7%	69.2%	67.7%
	食料品	80.9%	81.2%	85.0%	87.7%	87.5%	91.50%	94.0%	95.3%	94.3%
	繊維	14.9%	7.7%	42.7%	37.8%	41.8%	42.43%	42.9%	46.6%	50.4%
木材・紙パルプ	木材紙パ	96.8%*			86.4%					
	化学	78.1%	79.3%	78.3%	73.2%	75.3%	79.82%	82.1%	80.9%	80.9%
	石油石炭	80.1%			99.9%	93.7%	86.98%	93.0%	94.5%	95.8%
	窯業・土石	—	—	—	—	61.4%	63.75%		65.5%	63.5%
	鉄鋼	86.5%	95.3%	92.5%	75.4%	86.3%				
	非鉄金属	80.1%	85.8%	70.1%	65.7%	62.0%	78.78%	80.4%	84.2%	83.2%
	一般機械	40.4%	41.5%	46.6%	39.4%	—	—	—	—	—
	金属製品	—	—	—	—	45.9%		57.6%	65.3%	66.6%
	はん用機械	—	—	—	—	28.9%	33.36%	40.4%		
	生産用機械	—	—	—	—		79.64%	85.7%	85.9%	81.0%
	業務用機械	—	—	—	—	16.5%	18.52%	15.5%	17.5%	11.0%
電気機械	電気機械	40.0%	46.2%	44.6%	51.3%	48.5%	47.21%	59.4%	51.9%	47.7%
	情報通信機械	—	32.6%	30.2%	29.2%	31.7%	26.88%	29.9%	31.3%	29.7%
輸送機械	輸送機械	84.8%*	82.3%	74.8%	76.0%	87.1%		91.8%	87.7%	86.4%
精密機械		49.7%	45.7%		56.9%	—	—	—	—	—
その他	その他の製造業	61.8%	53.1%	53.5%	43.1%		62.36%	63.8%	63.4%	
	非製造業		60.8%	60.4%	62.9%	81.9%	76.72%	84.1%	91.7%	91.0%
	農林漁業	x		46.7%	71.1%				68.6%	
	鉱業	x								
建設業	建設業	99.0%		99.8%		98.6%	99.54%	98.6%	99.0%	94.9%
	情報通信業	60.8%	45.1%	56.0%	54.9%	61.9%	53.73%	51.3%		47.0%
	運輸業			71.7%	83.3%	88.1%	78.17%	48.1%	55.4%	83.5%
商業	卸売業	60.2%	40.5%	54.7%	57.1%	80.4%	74.60%	85.2%	94.2%	92.1%
	小売業			99.2%	97.6%	98.9%	97.12%	98.2%	98.8%	98.3%
サービス業	サービス業	60.7%	45.9%	74.4%	83.7%	84.3%	84.17%	79.4%	72.8%	77.2%
	その他の非製造業	98.9%	97.5%			99.0%	99.01%	99.7%	99.5%	99.8%
合計	合計	55.5%	54.8%	56.2%	58.1%	66.1%	68.32%	75.1%	75.8%	74.7%

表3に同じ。

低下させたことによるだけでなく、中国を生産基地として全世界に製品を供給するというやり方が困難になってきたことを示すものでもある<sup>7)</sup>。先にも述べたように、今後の日本企業の中国直接投資の中心となるのは、中国市場の確保を目指す投資となっているのである<sup>8)</sup>。

このようにみえてくると日本企業の中国での事業展開は中国現市場を重点とするものへと順調に転換してきているかのように捉えられるかもしれないが、必ずしもそうではない。その典型を示すものとして自動車産業について少し検討してみよう。

輸送機の主要部分は自動車と考えてよいので、以下では両者を同一視して論じることにする。先にもみたように、輸送機は中国現地市場を販売先として売上高を急速に増大している。利益率の水準も2000年代初頭まではとくに高いとはいえなかったが、2010年代にさしかかる頃になると急速に上昇し、他業種と比べてかなり高い水準となっている<sup>9)</sup>。したがって、この限りでは、2012年以降の尖閣諸島問題を契機とする日中の政治対立激化の以前までは大きな問題があるとはいえないように思われる。しかし、中国自動車市場をめぐる国際競争のなかでこれを見ても必ずしもそうではないことが分かる。中国自動車市場における日系企業のシェアは、2008年には31%弱であったが、次の2009年には21%と10%減少している。2009年は、中国の自動車市場が前年の940万台から1360万台へと80%近く急拡大した年である。このことは、日本自動車企業が、中国自動車市場の急拡大に対応できなかったことを意味する。その後若干の増減をした後、2012年には9、10月に急減し、年間シェアではドイツに抜かれて国別シェアで2位、16%強に低下した(ジェトロ『通商弘報』2013年1月13日)。2008年と比べるとほとんど半減しており、政治対立の激化という要因が含まれることを考慮しても、巨大自動車資本間の国際競争における主戦場の1つである中国市場において後退していることは明らかであ

る。このシェア低下の要因を政治対立の深刻化に帰することは容易ではあるが、適切ではない。大きなシェア低下が生じた2009年には政治問題はそれほど問題となっていなかったからである。日本資本の中国市場への評価と取り組みに問題があったとみること<sup>10)</sup>が正しいであろう。2011年までの事業活動はそれ自体としてみれば、必ずしも悪いとはいえないが、中国市場の飛躍に合わせて大きく飛躍できる状況があったのにこれをつかむことが出来なかったことは否定できない<sup>11)</sup>。

### 3.2 台湾資本の中国直接投資

台湾の对外投资をみると中国を含まない対世界直接投資は、2009年30億ドル、2010年28億ドル、2011年で37億ドルであり、それほど大きな投資国ではなかったが、2012年になって対前年比2.2倍の81億ドルに急増した。同じ年の中国への投資は11%の減少であり、投資の方向において東アジア重視の動きが見られる。

しかし、圧倒的に大きい投資は中国向けになされており、台湾側の統計によれば、2010年146億ドル、2011年144億ドル、2012年128億ドルと日本とほぼ同じかそれより大きな投資を行っており、1998年から2012年迄を累計すると1005億ドルに達する投資を行っている。件数でも累計すると1万9000件を超えており、香港を別とすれば、最も大きな投資を行っていることになる。さらに、先にも述べたように、香港や中南米の租税回避地からの投資のなかにかんがりの台湾資本によるものが含まれているとみられており、実際にはこれよりかなり大きいものとみられる。

台湾の投資は、業種、地域の両方において集中的に行われていることが1つの特徴である。製造業と非製造業の区分では、製造業の比重が圧倒的であり、2004年から2011年に行われた770億ドルの投資のうち630億ドル、81%が製造業への投資となっている。製造業のなかでは、電子部品が最も大きく、コンピュータ・電子製品および光学製品がこれに次いでいる<sup>12)</sup>。両者を合わせると

日本多国籍企業の中国展開と日台ビジネスアライアンス（角田）

全体の40%近くとなる。これに続くのが、電力設備と卸・小売業で6%であるから、1、2位の両者の投資額は圧倒的に大きく、この両業種への集中的な投資が行われていると言ってよい（表5）。地域的には、従来からいわれているように、江蘇省が大きくて29%が集中している<sup>13)</sup>。

これらの地域と業種が集中した台湾系企業が輸

出中心に事業活動を展開していることはよく知られている。中国における輸出企業首位の座は台湾系企業が争っており、2011年における輸出額トップ10企業のうち実に7社が台湾系企業であった（余吉政「日台ビジネスアライアンスの展開について」2013年7月17日、新横浜ITクラスター交流会におけるプレゼンテーション資料、もとの

表5 台湾の中国向け直接投資

単位：1,000ドル

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2004-2011 計	
農林水産業	3,722	8,013	農林水産業	8,960	17,104	15,558	7,188	7,558	4,478	72,581
鉱業・土石採取業	30,881	32,546	鉱業・土石採取業	1,150	3,320	8,508	0	14,441	13,624	104,470
製造業	6,284,971	5,281,921	製造業	6,649,291	8,765,998	8,761,185	5,892,078	10,840,822	10,375,391	62,851,657
食品・飲料・タバコ	89,594	53,430	食品	71,592	63,619	188,753	336,957	198,217	202,935	1,205,097
紡織	195,759	—	紡織	110,092	103,361	103,342	60,934	114,602	84,177	772,267
製紙・印刷	147,148	146,647	製紙	63,526	178,810	172,930	143,162	81,942	154,409	1,088,574
化学品	447,551	362,599	化学材料	399,901	141,645	443,439	212,440	187,926	832,680	3,028,181
ゴム	104,588	107,408	ゴム	63,908	98,060	14,816	1,295	70,134	66,409	526,618
プラスチック	260,095	249,466	プラスチック	219,756	583,748	496,519	360,978	415,053	374,929	2,960,544
非金属	421,313	179,576	非金属	386,827	231,452	223,749	194,146	791,772	555,177	2,984,012
基本金属	676,228	547,911	金属製品	177,949	309,437	297,795	215,952	407,248	396,990	3,029,510
機械設備	252,032	438,951	機械設備	214,726	504,199	473,594	394,518	502,675	534,324	3,315,019
			電力設備	664,726	1,047,009	1,065,871	462,680	682,822	644,248	4,567,356
コンピュータ等電子製品	968,537	985,156	コンピュータ・電子製品及び光学製品	1,472,132	1,688,385	1,783,302	1,019,404	1,235,374	1,550,552	10,702,842
電子部品	1,482,225	850,106	電子部品	1,618,566	2,426,286	2,051,917	1,801,294	4,854,424	3,467,195	18,552,013
輸送機器	259,359	181,284	自動車及び同部品	116,188	138,828	98,123	103,244	328,007	330,362	1,555,395
精密機器	208,953	297,429								506,382
建設・電気・ガス・水道	70,819	31,322	電気・ガス供給	46,256	47,778	10,650	17,000	46,315	1,500	271,640
卸・小売業	183,070	274,288	卸・小売	312,778	411,902	499,106	743,150	1,115,494	1,232,720	4,772,508
			運輸・倉庫	104,781	36,136	57,527	31,210	23,076	94,265	346,995
宿泊・飲食業	26,641	36,220	宿泊・飲食	16,410	25,093	68,962	80,292	66,645	60,173	380,436
運輸・倉庫・通信	21,722	100,839	情報・通信	81,166	151,269	324,465	106,845	333,066	282,532	1,401,904
金融	0	0	金融・保険	84,434	118,048	255,623	48,717	500,376	1,255,828	2,263,026
金融投資	100	30,040	専門・科学・技術サービス	123,672	58,497	224,058	17,011	200,225	175,290	828,893
保険	50,839	0	芸術・娯楽及びレジャーサービス	48,189	25,332	14,559	35,130	18,317	15,620	207,986
その他	—	211,764								
合計	6,940,663	6,006,953	合計	7,642,335	9,970,545	10,691,390	7,142,593	14,617,872	14,376,624	77,388,975

出所) 経済部投資審議委員会「華僑及外国人・国外投資・対中国大陸投資統計季報」。

交流協会東京本部「台湾の経済DATA BOOK」各年版より作成。

[http://www.koryu.or.jp/ez3\\_contents.nsf/12/5FB952B88B6F676449257737002C9F66?OpenDocument](http://www.koryu.or.jp/ez3_contents.nsf/12/5FB952B88B6F676449257737002C9F66?OpenDocument)

出所は中国税関 [www.shin-yokohama.jp/pdf/130717-2.pdf](http://www.shin-yokohama.jp/pdf/130717-2.pdf)). また、2008年の輸出大手企業100社のうち23社が台湾企業であり、その合計は100社合計の40%を占めていた。このうちの鴻海精密傘下4社の合計は中国の輸出全体の2.6%を占めるとされる(ジェトロ『「日台ビジネスアライアンス研究会」報告書』2010年、第4章、[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000280/taiwan\\_business.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000280/taiwan_business.pdf))<sup>14)</sup>。したがって、巨大なEMSないしOEM台湾企業が安価な労働力を用いての第3国向け販売が中心になっており、中国経済においても大きな影響力を持つような規模に達していることは明らかである。

では、中国市場における台湾企業はどのような位置にあるであろうか。これに関しては、全体的な資料は入手できていないが、個別企業についてはいくつかの報告がある。たとえば、ジェトロ『中国本土の消費市場に浸透する台湾企業』(2012年、<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001077/TaiwanCoinM.C.pdf>)は、食品、小売り、不動産の在中国台湾企業について報告している。そこで取り上げられている頂新集団は、中国では康師傅としてカップ麺等で最大の企業となっており、その市場占有率(2011年)はインスタントラーメンで57%、飲料用お茶で50%、飲料水20%とされる。また、台湾最大の食品企業でセブンイレブンの展開でも知られる統一集団は、飲食店と食品小売店を上海、武漢などで合わせて500店近く開店している<sup>15)</sup>。その他潤泰集団は北京、上海をはじめとする主要都市に139の総合小売店を展開し、中国量販店売り上げ1位となっている。

このように食料品、小売業などでは中国市場における台湾企業の位置はかなり有力なものであることが明らかにされていると思われる。その他の産業、とくに機械関連でも台湾企業は、その先行性を活かして中国全域に強力な生産・販売のネットワークを築き上げているとされる(ジェトロ前掲書2010年)。こうした例を示すものとして友嘉実業の場合があげられる。世界最大の工作機械市

場となった中国におけるマシニングセンターにおいてトップクラスの地位にある友嘉実業は、全国に張り巡らした販売拠点からの迅速なアフターサービスを強みとしている。この結果、台湾製の工作機械は、日本製より故障の頻度は高いかもしれないが、すぐに補修に来て修理してくれるので、高い稼働率が可能となるとされ、中国市場において日系企業以上の支持を得たのである<sup>16)</sup>。

#### 4. 中国展開と日台ビジネスアライアンス

##### 4.1 多国籍企業とビジネスアライアンス

外国への進出における諸形態として、典型的には直接投資による完全または多数所有による子会社の設立があり、巨大企業が多国籍企業化していく際の主要なあり方であった。とくに1960年代後半から本格的に展開していったアメリカ巨大企業の西ヨーロッパ投資は、かなりの程度完全支配の子会社によるものであったし、それに続く西欧巨大企業のアメリカ直接投資もまたそうであった。したがって、そのことを多国籍企業の主要な特徴の一つとみなして、理論化が進められた。企業がグローバルに展開して行くに当たって、自己の持つ優位性を保持し続けるために外国子会社への完全支配に基づく統合的な組織となるとする内部化理論<sup>17)</sup>は、かなりの説得力を持つものであり、研究の到達点を示すものといつてよいであろう。

他方、近年重要性を増してきているのは、親会社と子会社という関係を持たない複数の企業が協力する諸形態である<sup>18)</sup>。これらのなかには、下請け関係をそのまま外国に持ち込むような海外展開、しばしば進出国当局によって強制される場合もある現地企業との合併による展開、OEM、ODM、EMSのような生産委託、相互に異なる優位性を持つ企業による比較的対等な連携等がある。

とくに目立つようになってきたのは、ファブレス企業と呼ばれる存在が重要になってきてからである。アメリカ多国籍企業のなかに、従来の生産を海外子会社で行う段階から進んで、生産を直接には行わずに、生産を委託し、自らは製品開発と

販売に専念する企業が現れるようになり、それらの企業が競争上優位性を示す状況が先端的なIT産業を中心にかなりの広がりを見せる様になってきた。もともと相手先ブランド名で生産を行うような生産の仕方は広範に存在していたが、多くの場合、それは量産効果を高めるための補完的なものであったし、委託する側でも位置づけが補完的なものであることは同様であった。これに対して、近年目立ってきたのは、生産委託が、委託する側にとってもされる側にとっても事業の中心となってきていることである。

こうした親子関係を持たない協力する企業間の関係は、生産委託以外にも多様な形態があり、明白な支配従属関係を伴う場合から比較的自立性を保ったままの場合もあり、どちらかに特定されているわけではない。巨大企業が、多国籍企業として企業内部でその優位性をグローバルに展開していく場合に対して、このような支配従属関係を必須としない形態での海外展開を選択するにはそうする理由があるのであって、それに固有の優位性があり、この優位性が単独で統合的な多国籍企業形態をとって展開する場合に比べて、大きい場合にこの形態がとられるであろう。では、それはどのようなものだろうか。

企業間協力は、一般的にいえば、協力関係を取り結ぶ企業が相互に異なる優位性を持っており、それらを結合することによって海外展開における優位性を強化することを可能とするものといえるであろう。

他方で、それによって失われるものも当然存在する。ひとつには、その投資から得られる市場、利潤を相互の間で分割しなくてはならず、その果実が部分的にしか受けとれないことを想定しなければならない。さらにまた、協力形態や出資比率によっては、自己の経営戦略を貫くことが出来なくなることもあり得る。多国籍企業の海外展開における強い傾向として完全子会社形態、あるいは少なくとも過半所有が選好される大きな理由は、そこにあると考えられてきた。

こうした制約にもかかわらず、単独の多国籍企業形態ではなく、企業間協力によって海外展開を行うことが選択されるのは、それを必要とする状況、すなわち優位性の強化と劣位な点の矯正を行うことなしには十分な成果を期待しにくいような状況にあるからであると考えられる。すなわち、その海外展開が、何らかの理由によって非常にリスクが大きいか、もしくはその企業単独では競争企業に対して優位を持ち得ないかあるいはその優位性が十分大きくない、状況にある場合に選択されることになる。

#### 4.2 日台企業の優位性と相互補完性

先にみたように、日本企業の中国における事業展開は、巨大化する中国市場をめぐる激しい国際資本間の競争のなかで十分成功しているとはいえない。これに対して、台湾企業はその経済規模からすると異常ともいえるほど巨額な中国への集中的な投資を継続し、電子関係を中心に強力な位置を確立している。輸出企業として強力な位置を築いているだけでなく、中国現地市場への浸透においても食料品や小売業、機械などで高い位置を占める台湾企業が少なからず存在することについては、3.2でみたとおりである。

このようななかで日本企業が中国進出に当たって、台湾企業と何らかの協力関係を取り結んで展開する日台ビジネスアライアンス<sup>19)</sup>が活発に行われている。ここでは、日台ビジネスアライアンスが日本企業の中国における事業展開においてどのような意味を持ち得るのかについて考察してみよう。

そこで、4.1の議論を踏まえると日台企業のそれぞれが持つ中国市場進出に当たって持つ優位性と弱点はどの様なものであり、それが補完性を持つといえるかどうかの問題となる。

まず、台湾企業の持つ優位性について考えてみよう。余吉政台日産業連携推進オフィス副主任は、台湾企業の優位性として製品化能力、量産能力、中華圏でのマーケティング力、中華圏市場で

のビジネス体験（→現地人材のマネジメント、→華人好みのテイストを熟知）という4点を挙げている（前掲報告）。後2者は、台湾企業が中国において持つ生産・販売のネットワーク、中国人従業員管理、育成、コミュニケーション能力の高さとして指摘されている点とほぼ同様のものであろう（伊藤信悟 注12）論文）。前2者は、鴻海のような巨大なEMS企業において典型的に示されている台湾企業の重要な特質であると思われる。先にみた中国のカップ麺市場で大きな成功を収めている頂新集團傘下の康師傅は、日本のサンヨー食品が少数出資して技術支援した日台ビジネスアライアンスの成功例でもあって、ここでもその地域適合的な製品を量産する高い能力が発揮されているといえる。今後重要になるのが、いわゆるボリュームゾーンであることを考慮するとこの特質の重要性は増すことになるであろう。

これに対して、日本企業の持つ優位性は何であろうか。さしあたり直ちに上がるのは高い技術であり、以前ほどではないにしても依然として全般的にみた技術的優位性は存在すると考えられる。また、その製品のブランド力も高い水準にあるといえる。かつて日本の生産システムとして海外直接投資においても優位性の基礎となっていたものは、「グローバルスタンダード」なるものへの移行によって現在ではかなりの程度消失したが、工場管理などで一定の意味はまだ残っているといえる<sup>20)</sup>。

このようにみえてくると日本企業にとって台湾企業との間での相互補完性はかなり高いと思われる。日本企業にとっての最も大きな弱点と思われる現地適応性という点を台湾企業とのアライアンスは矯正し得る可能性が高いからである。技術とブランド力とに自信を持つ日本企業からすると、台湾企業との関係は相互補完性が高く、最適なビジネスアライアンスの対象といえる。しかし、台湾企業にとってもそうかという点では、疑問が残る。日本企業の持つ高い技術は、必ずしも中国現地市場で重要な意味を持つとはいえないのであ

て、台湾企業の持つ技術水準が中国経済の現段階にとってより適格的である場合が少なくない。加えて、台湾企業にとってアライアンスの対象となり得るのは、日本企業同様に高い技術とブランド力を持つ欧米企業でもあり得るからである<sup>21)</sup>。したがって、日本企業は、優位な位置にあるとはいえないという現状を打破し、優位性を確立する戦略の1つとして台湾企業とのアライアンスを追求することには積極的な意義があるが、アライアンスをめぐる欧米企業との競争関係にあることを考慮した取り組みを行っていくことが求められることになる。

## 5. おわりに

以上の議論によって、1で述べた本研究の出発に当たって、我々が設定した問題意識が適切なものであることを示し得たと考える。

中国経済は、急速に巨大化しつつあり、それほど遠くない時期に世界最大の規模を持つことになるであろうことはかなりの程度確実である。このことは、日本にとっては、隣接する巨大な市場が出現しつつあることを意味する。にもかかわらず、日本資本はこの巨大化する市場に十分な位置を築けていない。これは、日本資本が、市場としての中国市場に適切な評価を与えておらず、その重要性和成長性を過小評価してきたという面と、国際資本間の競争において優位性を持ち得ていないという面とが混在しているためである。

日本資本がこのような状況を打破して行くには多様な方策が必要であろうが、その重要な手段の1つとして台湾企業とのビジネスアライアンスがある。台湾企業と適切に利益を配分しつつ、それが持つ優位性を取り込むことは、今後の中国市場において日本資本が重要な位置を占める上で大きな意味を持ち得るであろう。

以上の議論のとくに後段の部分に関しては、本研究プロジェクトの別の論者の論文においてより深化した議論が展開されることになる。

注

- 1) マディソンの統計と IMF 統計を基礎として分析した八尾信光氏は、中国は 1992 年頃に実質経済規模で日本を追い抜いたとしている（『21 世紀の世界経済と日本』晃洋書房、2012 年、35 ページ）。
- 2) ここでは、各国の GDP を購買力平価に基づく換算（PPP）によって比較している。この比較は、国民の生活水準等を考慮するには適当であるが、各国の経済力を比較するには適当かどうかは議論のあるところであろう。2012 年の名目 GDP で比較すると、中国が 8 兆 3583 億ドルであるのに対し、アメリカは 15 兆 68484 億ドル、日本は 5 兆 9597 億ドルである。ppp に基づく GDP に比べると中国の規模がやや小さくなり、アメリカとの差もまだかなり大きい、日本に比べると断然大きいことは同じである。
- 3) この時点でも 1 人あたりの GDP でみると、中国はアメリカの 4 分の 1 以下であり、それほど高い所得水準に達しているわけではなく、引き続き成長の余地は大きいと考えられる。
- 4) 香港は、対外直接投資においても対内直接投資においても 1 兆ドルを超える残高を持っており、いずれも日本を大きく上回っている。対内直接投資は GDP の 5 倍近くとなっており、その一大部分が香港を経由して中国へ投下されていると思われる。
- 5) 表 1 に見たように中国経済への外国資本の投資が急増しながらも、急激に巨大化するその経済規模に対しては相対的に比率を低下させていることもそのことを示すものであるといえる。
- 6) 経済産業省の『海外事業活動基本調査』によるものであるが、これは業種の分類が途中で変わっており、またアンケート調査の結果を集計したものであるから回答企業と回収率が年によって変わっているなどから、完全な比較は出来ないが、日本においては最も包括的で信頼の出来る調査報告であると考えられる。
- 7) ジェトロの 2012 年調査によれば、今後の事業展開の方向において拡大としているのは、輸送機器では 57% であるのに対し、電機では 40% にすぎず平均の 47% を下回っており、今後もこの傾向は当面続くと思われる。JETRO『在アジア・オセアニア日系企業活動調査—中国編—（2012 年度調査）』（[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001200/cn\\_corp\\_research\\_2012.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001200/cn_corp_research_2012.pdf)）。また、2012 年の営業利益の見通しが悪化する理由として、現地市場の売り上げ減少と輸出低迷による売上減少の各々について、輸送機器は 78% と 7%、電機は 38% と 45% と対象的な回答状況となっており、前者が現地市場確保型、後者が輸出中心型であることが分かる。
- 8) 国際協力銀行『我が国製造業の海外事業展開に関する調査報告—2013 年度 海外直接投資アンケート結果 第 25 回—』（[http://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press\\_ja/2013/11/15775/2013\\_survey.pdf](http://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press_ja/2013/11/15775/2013_survey.pdf)）では、中国は中期的な有望国の第 4 位となっている。1992 年に調査を開始して以来、中期的な有望国の第 1 位は一貫して中国であったが、今回初めて 1 位をインドネシアに譲り、第 4 位となった。その内容をみると、中国を有望国から外した企業があげた理由の最も大きなものは労働コストの上昇、労働力確保の困難であったのに対し、有望国とした企業は市場の規模・成長性を理由として挙げており、今後の中国への投資の方向性が示されている。
- 9) 経産省の前掲調査によると 2000 年の輸送機器の経常利益率は 2.8% で製造業平均の 3.7% より低かったが、2005 年には 5.1% となり平均の 4.8% を上回った。同じ値は、2010 年には 10.1% と 7.6%、2011 年には 8.5% と 6.1% となっており、より大きな程度で平均を上回るようになっている。
- 10) Financial Times 11/26 はトヨタが中国市場の拡大ペースを過小評価し、金融危機後長春工場建設を凍結するなどし、同じ時期に工場建設を進めたフォルクスワーゲンに大きな後れをとったことを指摘し、不十分な工場拡張、低レベルの現地化、戦略的ミス等が中国市場における日本企

- 業の問題であるとしている (JBpress の翻訳記事 <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/39275> による)。
- 11) 関辰一「日系自動車メーカーの中国戦略—これまでの成果と向かうべき方向」日本総合研究所『JRI レビュー』7-6, は、日本自動車企業の利益水準が高いことを根拠として、このような見方を否定し、高品質・高価格政策を維持すべきことを主張している。
  - 12) 伊藤信悟氏は、台湾 IT 企業の中国内生産額と中国のコンピュータ・同周辺機器生産額という 2 つの推計から計算すると、2004 年における中国コンピュータ・同周辺機器生産額に占める台湾企業のシェアは 88% になるとしている。また、2003 年の中国の工業付加価値生産額に占める台湾・香港・マカオ系企業のシェアは 11% であるが、その大部分は台湾企業であると論じている。伊藤信悟「急増する日本企業の『台湾活用型対中投資』」『みずほ総研論集』2005 年Ⅲ号。
  - 13) 江蘇省のなかでも地域的に集中しているようである。通商弘報は上海からの地下鉄が昆山市迄延長したことを述べた記事のなかで、昆山市を紹介して人口 160 万人で 1 人当たりの GRP が上海市の 2 倍近いと述べた後、次のように書いている。「台湾系企業の進出が多く、2013 年 8 月末時点で 4,304 社に上る。台湾系企業の投資総額は累計 532 億ドルに達し、対中国投資の約 9 分の 1 を占めている。また、昆山市の税収の約半分、工業生産額の約 7 割、輸出額の 8 割を占めるなど、昆山市は台湾系企業が最も集中する地域の 1 つとなっている。」(『通商弘報』2013 年 10 月 30 日)
  - 14) なお、同報告書ではこれと対比して在中国日系企業のなかで輸出大手 100 社の中に入ったのは 72 位、87 位、99 位の 3 社のみであり、その合計は 100 社合計の 1.4% にすぎないことを指摘している。
  - 15) ジェトロの報告書には記載がないが、本研究プロジェクトで行った調査のインタビュー (2013 年 3 月 5 日実施) では統一企業集団は、日本のセブングループとは地域を分割して、中国においてもセブンイレブンを展開しているとのことであった。なお、日本の食品企業の台湾企業とのパートナーシップによる中国進出に関する野村総合研究所報告書にも企業集団ごとのやや詳しい分析がある (野村総合研究所『東味食品産業界外支援事業 (優良パートナーシップ) - 報告書 -』2010 年, <http://www.shokusan-sien.jp/sys/upload/166pdf30.pdf>)。
  - 16) 日経新聞のこの記事 (2013 年 5 月 14 日電子版) は、「アジア跳ぶ第 3 部 台湾勢と組み世界へ老舗工作機械メーカーの挑戦 日本、一歩前へ (1) 工作機械で日台連合結成へ」と題するもので、友嘉実業が工作機械部門の売上を直近の 12 億米ドルから 2022 年までに 35 億ドルに増大させ、世界 1 位を向うことを目指していることを述べた後、後段では、このような顧客目線に感動した日本の中堅工作機メーカーである和井田製作所が提携を結んで世界市場を視野に入れようとしていることを述べている。
  - 17) 内部化理論については、多くの著作があり、翻訳も少なくないが、その簡単な概説については、グラツィア・イエットギリエス著、井上博監訳『多国籍企業と国際生産』同文館出版、2012 年、第 8 章。なお、同書の第 9 章はダニングの折衷論について述べているが、その後半に *alliance capitalism* への言及がある。
  - 18) 関下稔氏はその著書『現代多国籍企業のグローバル構造』(文真堂、2002 年) 第 7 章 (アライアンスキャピタリズムの実相) において、多国籍企業による統合型資本主義に対して、新たな傾向としての企業間戦略的提携を基本とする企業組織の転換を背景とする資本主義の特質をアライアンスキャピタリズムとする議論を検討し、『多国籍企業の途上国への進出には多くの形態が考えられる』(170 ページ) としている。
  - 19) ビジネスアライアンスは元来の意味では、企業間協力の特定の形態を指すとする議論もあるが、本稿では、この点は広く捉えて、日本企業が中

国進出に当たって、台湾企業と何らかの協力関係をとり結んで展開することを日台ビジネスアライアンスとして把握する。

- 20) 前掲余吉政報告では、日本企業の優位性として基礎研究力、品質管理力、ブランド力、成熟市場でのビジネス経験（そこから先進的なビジネ

スモデルの運用実績と高付加価値サービスを提供）を挙げている。

- 21) 日台アライアンスが有効である前提として通常あげられる日台間の比較的肯定的な歴史的、文化的なつながりは、日本企業に欧米企業に対する優位性を与えるということ是可以する。

