

日本企業の対中技術移転戦略 －アンケート調査に基づくインプリケーション－*

榎本 悟

1 はじめに

BRICsといわれる新興工業国群が世界的に注目されている。なかでも高度経済成長を続ける中国に対する関心は高い¹。わが国においても、BRICs諸国や中国に対する関心は高い。事実、わが国と中国の貿易関係を見てみると、2004年、中国がわが国にとってアメリカに替わり最大の貿易相手国になった。中国側からみても2004年はアメリカ、EUに次いで第3位に転落したものの、日本は2003年まで連続11年間最大の貿易相手国であった²。この事実は両国間の貿易量が増加しているということを単に示しているだけでなく、日本企業の対中直接投資に基づく現地生産の増加、完成品の中国からの輸入量の増加という側面と、わが国からの完成品製造のための部品や生産財輸出の増加という側面を持っている³。結果として、わが国の対中黒字の傾向が続いていることを銘記すべきであろう⁴。

こうして貿易の面でも投資の面でも日本と中国の関係が深まるとともに、両国の関係をどのように構築するのかということが大きな問題になってきている。とりわけ日本製造企業の対中国直接投資の増加に伴い、日本企業の対中国現地法人への技術移転の問題をどのように戦略上位置づけるのかということが鋭く問われるようになってきた。本稿は中国にある日系現地製造業法人に対して、技術移転の状況と知的所有権に関するアンケート調査に基づいて、日本企業にとって技術移転の状況とそのインプリケーションについて論ずるものである。

* 本稿は平成16年度科学研究費交付金(研究代表者春名章二「日本企業の対中国向け先端技術、研究開発および知的財産権保護戦略に関する研究(基盤研究(B)(2)課題番号16330042)の研究成果の一部である。

¹ 中国は2004年国内総生産(GDP)が実質で9.5%成長し(日本経済新聞、2005年1月26日朝刊)日本のGDPの3分の1強まで拡大した。

² 日本経済新聞、2005年1月27日朝刊参照。

³ 伊丹敬之・一橋MBA戦略ワークショップ『企業戦略白書I』東洋経済新報社、2002年、172頁参照。

⁴ 日本と中国との貿易バランスは、香港を含まなければ日本側の赤字が慢性的に続いている。香港を含んだ貿易では平成14年(2002年)以降日本側の黒字が続いている。(財務省財務総合政策研究所『財政統計金融月報』第670号、2004年10月、106-107頁参照。)

以下では最初に日本企業の対中国投資の現状把握を簡単にした上で、今回のアンケート調査の報告をもとに対中技術戦略について論ずる。

2 日本企業の対中国投資

2003年度、わが国の直接投資（フロー）全体（360.92億ドル）のうちアジア向け直接投資はおよそ64億ドルで（正確には63.99億ドル）、日本企業による同年度の直接投資全体の17.7%をしめる。64億ドルのうち、31.43億ドルが中国向け直接投資であり、アジア向け直接投資全体の49.1%を占める。つまり日本企業にとって対中比率の割合は高い。これを歴史的にさかのぼってみると日本企業の対中国向け直接投資は1984年には1億1400万ドルで、全体の1.1%をしめるにすぎない。しかし徐々にその比率は増加し、もっとも新しい2003年度では31億4300万ドルが対中国向け直接投資額であり、その比率は日本企業全体の直接投資額の8.7%をしめるまでに至っている。およそ20年の間に比率で8倍程度増加したことになる。

次にわが国のアジア向け直接投資残高（ストック）について見てみると、基本的に大きく増加しているわけではない。すなわち1996年度には日本企業の直接投資残高の30.6%がアジア向けである。その後この比率は低下したが、現在やや持ち直して19.1%に至っている。

対中国向け直接投資残高はアジア向け直接投資残高のおよそ20%、日本企業の直接投資残高全体の4.6%（2003年度）である。フロー分析で明らかになったように、対中国向け投資は増加傾向にあるので、今後ストックの値も上昇することが考えられる。

また日本企業の対アジアならびに中国向けの投資案件の推移についても論じておこう。対アジア向け投資件数は対北米向け投資件数と比較してもそれほど件数的に劣るわけではない。むしろ1990年以降、全体として投資件数では対北米を上回る投資件数である。たとえば、1990年には対北米件数は2426件（全体の41.4%）であり、対アジア件数は1499件（全体の25.6%）で対北米件数が対アジア件数を大きく上回っていたが、その後この傾向は逆転する。日本の対外投資件数は1990年以降漸減傾向にあり、それに呼応するように対北米件数も減少しているが、対アジア件数は逆に増加傾向にある。たとえば2003年度の日本の対外投資件数は2411件、このうち対北米件数は206件（全体の8.5%）であり、対アジア件数は607件（全体の25.2%）である。

さらにアメリカ向け投資件数と中国向け投資件数の推移を比較してみると、後者については以前は圧倒的に件数的に少なかった（たとえば1990年の対米件数は2269件で対中投資件数は165件である）が、最近では中国向け投資件数がアメリカ向け投資件数を凌駕している（2003年度の対米件数は198件で、対中投資件数は332件である）。こうした推移の変化の意味することは、日本企業にとって対中国向け投資件数はアジア向け投資件数の中でも以前はそれほど重要な地位を占めていなかったということである。ところが近年中国向け投資が増大する

につれて、日本企業のアジア向け投資件数の中に占める中国向け投資件数の比率も高まるとともに、アメリカ向け投資件数の数をも上回る状態に至っているということである。ただしこれを別の角度から見てみると、投資件数の増加と直接投資額の増加とはバランスがとれているわけではなく中国向け1件あたりの直接投資額は対アメリカ向け直接投資額よりは小さな投資額であるということである⁵。

3 日本企業の対中技術移転—アンケート調査に基づいて—

① 調査対象企業の基礎データ

アンケート対象企業の選出には東洋経済新報社発行の『海外進出企業総覧(国別編)』2003年度版を用い、中国に進出した企業のうち、製造業(ただし、統括会社、株式所有・持ち株会社を除く)で日本側出資比率50%以上、資本金2億円以上の企業1043社を選びだした。アンケート送付は2004年9月10日であり、回収締め切り期限を2004年10月31日と設定した。設定期限を過ぎても何社からか返信があり、結局全部で147社(回収率14.1%)の回答を得ることができた

② 回収企業の基礎データ

アンケートに回答した企業147社の基本データは以下の通りである。

・ 地理的分布

回答企業の地理的分布を見ると、江蘇省37社、上海市37社、広東省21社、遼寧省14社、山東省7社、浙江省7社、天津市5社、その他19社となっている。2003年の日本企業全体の中国への進出地域として最も多いのは上海市、その次には江蘇省、広東省、遼寧省、北京市、山東省、天津市が続いている⁶ことから、今回の回収企業の分布もこうした特性をかなり反映しており、サンプルに偏りが無いことを物語っている。

・ 業種

回答企業の業種を大まかに分類してみると以下のようなになる。すなわち完成品製造44社、部品製造51社、素材製造39社、不明11社で、意外に完成品製造よりも部品、素材製造企業の数が多いように見える。また業種的には多様な企業が見られるが、電気機械関連企業が21社、自動車関連の企業が20社と多く見られることが特徴的である。これらの業種は日本企業の対中国製造業投資全体に占める割合を見ても多い⁷ということが知られており、この点でも回収企業

⁵ 榎本悟・張紅・北川博史「日本企業の対中国直接投資の概観—企業と共生の論理の展開のための序論—」『文化共生学研究』第3号、2005年近刊参照。

⁶ 榎本悟・張紅・北川博史、前掲論文参照。

⁷ 榎本悟・張紅・北川博史、前掲論文参照。

の偏りは少ないものと考えられる。

・ 進出時の目的と現在の目的

	進出時の目的	現在の目的
中国国内向け	59社	58社
海外輸出（日本含む）	33社	17社
海外輸出（日本除く）	1社	1社
両方（中国国内+輸出）	52社	71社
合計	145社	147社

進出時の目的は中国国内向けが最も多い（59社）が、現在の目的は中国国内向けに加えて、製品が海外に輸出されていることを示している（52社から71社に増加）。これは中国にある現地法人が徐々に力をつけて、中国国内市場向けだけでなく、輸出向け基地としての地位を確保しつつあるということであろう。この傾向は中国国内市場の洗練化がさらに進めば、中国現地法人の役割がますます重要になるということを示している。

- ・ 出資比率 100% 76社
- 過半数所有 69社
- 無回答 2社

出資比率については100%所有の法人が最も多い。歴史的に見ると、中国は本来合弁形態を基本としていたが、最近では独資による対中進出も可能になっていることから、今後こうした独資による進出の傾向がさらに進展するものと思われる。

- ・ 直近1年間の1社あたり平均売上高（億元）
- 7.02億元（ただし138社の平均値）

売上高について回答した138社の平均売上高はおよそ7億元で、日本円に換算すれば100億円程度ということになる。なかには年間300億円以上の売上を記録している企業もあるが、数億円の売上しか記録していない企業もあって、売上のばらつきはかなり大きい。この数字は今後さらにのびることが期待されよう。

・ 設立年数

1年	1社	6年	5社
2年	12社	7年	7社
3年	16社	8年	21社
4年	6社	9年	37社
5年	2社	10年以上	40社

設立年数については既に10年以上の経験を持つ企業が最も多く回答企業のうちで40社にも
のぼる。

③ 日本企業の技術移転調査

以上のような基礎データをもとに、日本企業の対中技術戦略の状況を見てみよう。先ず最初に
中国現地法人で生産している製品のレベルについてみてみると、日本国内と同一の製品を生産し
ていると回答した企業が116社(79%)あり、日本と中国の間に大幅な「需要の遅れ」はな
いといえよう。

次に中国現地での競争の度合いを聞いたところ、非常に厳しいと回答した企業は74社(5
0%)あり、さらにやや厳しいと解答した企業も54社(37%)ある。競争状況を厳しいと認
識している企業は全体で128社(87%)にのぼり、中国での競争が厳しいことを伺わせる。
それでは日系企業にとって誰が競争相手として認識されているのだろうか。複数回答を可とした
第1位には中国内企業があがっている(89社)。続いて日系以外の外資系企業(70社)、そし
て日系企業が競争相手となっている(63社)。

日系企業はそれぞれの競争相手が何を競争の手段として用いていると認識しているのであろう
か。日系企業は同じ日系企業を競争相手として認識している場合(複数回答可)、コスト(72社)、
品質(49社)ブランド(25社)と続く。また日系企業以外の外資系企業を競争相手として認
識している場合もコスト(74社)、品質(35社)ブランド(28社)と続き、総じて日系企
業は他の日系企業や日系以外の外資系企業を競争相手とする場合は同じような特徴が見られる⁸。
すなわちコスト、品質、ブランドの順位はかわらないし、回答企業数にも大きなばらつきはない。
つまり競争相手として同じような競争の手段を用いて競争していることになる。しかし日系企業
が中国現地企業と競争している場合、コスト、品質、ブランドの順位はかわらないものの、回答
企業数は大きく異なる。すなわち、コストで競争していると回答した日系企業は107社で圧倒
的に多い。逆に品質やブランドで競争していると回答した企業はそれぞれ14社、4社にすぎな
い。こうした結果を総合的に考えてみると、日本企業は中国では日本で製造している製品とかわ
らないレベルの製品を生産し、しかも中国国内での競争は厳しいと認識しており、さらに競争の
具体的姿は日系企業や日系以外の外資系企業とはコスト競争だけでなく、多様な手段を用いて競
争している。他方中国国内企業との競争では、コスト競争に巻き込まれているということである。

⁸ 複数回答の結果、日系企業との競争の結果コストで競争していると回答した企業が72社であり、日系
企業以外の外資系企業と競争していると回答した企業でコストで競争していると回答した企業が74社と
いずれも表1の数を上回る数がでている(たとえば表1では日系企業が競争相手と回答した企業数は63
社で、外資系企業が競争相手と回答した企業数は70社であり、どちらも数が合っていない)。これは競争
相手は特定していないものの、競争手段だけ回答している場合があるためにこうしたことが起こっている。

ただし問題は日系企業はどの市場でそもそも競争しているのかということをはっきりと示さなければ、このような考察の意味は明確ではない。そこで現時点で日系企業の製品がどの市場に向けられて販売されているのかということと重ね合わせてみよう。

表1は日系企業が競争相手との競争においてどのような競争状況にあると考えているのかということを見たものである。

日系企業は他の日系企業や日系企業以外の外資系企業との競争においてはコスト以外に品質やブランドといった競争手段を用いて（あるいはそうした手段の重要性に気づいて）いると考えることができるが、中国現地企業との競争においては圧倒的にコスト競争であると認識しているということである。

表1 日系企業の競争相手と競争手段（複数回答可）

競争手段 \ 競争相手	日系企業（63社）	日系以外の外資系企業（70社）	中国国内企業（89社）
コスト	48	55	87
品質	35	28	10
ブランド	11	23	2
アイデア	5	2	0
その他	6	4	2
無回答	0	1	0

これを市場との関係で見たものが表2である。表2によれば日系企業は競争相手が誰であれ、中国国内市場プラス海外市場において最も競争していることがわかる。つまり日系企業の現地法人は既に中国国内市場でのみ競争しているのではなく、中国を含めたいわば全世界市場で競争しているのである。日系企業は当初中国への進出は中国市場をターゲットにした進出ではなく、中国国内で加工組み立てを行い、製品を日本に持ち帰り販売するというものであったが、中国国内市場の発展に伴い、中国市場をターゲットにした進出への転換が起り、さらに、中国国内市場の需要の高度化・洗練化とともに、同一の製品を海外でも販売する進出への転換が生じているのである。こうして対中国直接投資における日系製造業企業の役割の変化が生じていると考えることができよう。

表2 日系企業の競争相手と現在の目的との関係 (複数回答可)

競争相手 現在の目的	日系企業 (63社)	日系以外の外資 系企業(70社)	中国国内企業 (89社)	現地模倣品 製造企業	無回答
中国国内市場向け	25	19	34	4	1
海外輸出向け	6	9	13	2	0
中国国内+海外両方	31	41	41	4	3

続いて表3は日系企業の競争相手、日系企業の現在の目的、さらには競争手段の関係についてみたものである。

この表によれば、中国国内企業との競争においては、市場がどこであれ、コストで競争しているということである。他方、日系企業は他の日系企業ならびに日系企業以外の外資系企業との競争においては、市場がどこであれ、コストだけではなく、他の競争手段を用いて(たとえば品質、ブランドなど)競争しているということもわかる。

表3 日系企業の競争相手、現在の目的、競争手段の関係 (複数回答可)

現在の目的	競争相手	コスト	品質	ブランド	アイデア	その他	無回答
中国国内市場向け	日系企業	21	13	4	3	2	1
	外資系企業	17	13	14	2	0	0
	中国国内企業	32	3	1	0	2	0
海外輸出向け	日系企業	2	3	2	0	0	0
	外資系企業	6	3	2	0	0	1
	中国国内企業	8	0	1	0	0	0
中国国内+海外両方	日系企業	24	18	6	1	1	0
	外資系企業	32	12	7	0	2	2
	中国国内企業	46	7	0	0	0	0

また日系企業の競争市場を個別に見てみると、中国国内市場では中国企業との競争ではコスト中心であるのに対し、日系企業あるいは日系企業以外の外資系企業との競争ではコスト以外の手段を用いているということがわかる。海外市場でも中国国内企業との競争ではコストであり、日系あるいは外資系企業との競争においてはコスト以外の競争手段を用いている。さらに中国国内市場ならびに海外市場の両方で競争している場合においても、中国国内企業との競争ではコストが中心であり、日系企業あるいは外資系企業との競争ではやはりコスト以外の競争手段が用いられることも多い。

要するに日系企業は市場がどこであれ、中国国内企業と競争するときにはコスト競争が主要な競争手段であり、中国国内企業以外の競争相手との競争では市場がどこであれ、コスト以外の競争手段も用いられているということを示している。ただし日系現地企業は中国国内で競争するだけでなく、海外市場をも含めた国際市場で競争する度合いが増加しつつある。このため中国に進出した日系企業の役割に変化が生じつつあり、それに伴い、中国国内で生産する品目も世界的に通用する製品へと高度化する傾向がでてきている。このことが現地に存在する日系企業の技術移転に大きな影響を及ぼしていると考えられることができる。

それでは中国に存在する日系企業の技術移転に関し、どのような傾向が見て取れるのかアンケートの結果を見てみよう。

まず日本から中国現地法人への生産技術の移転がどの程度進んでいるのか見てみると（複数回答可）、コア技術を含む移転と回答した企業が最も多く62社、一般的な技術移転と回答した企業が37社、コア技術を除く移転と回答した企業が33社、そして組み立て技術を移転と回答した企業が13社と続く。ついで、中心となる技術者については（複数回答可）、派遣された日本人技術者と回答した企業が最も多く96社、日本で研修を受けた現地人と回答した企業数が56社、現地人技術者と回答した企業数が51社、そしてその他が3社である。このことから日系現地法人では既に日本本社のコア技術が日本人主導か日本で研修を受けた技術者のもとで運営されていることがわかる。

次に現地の日系企業においてどの程度研究開発（R&D）が実施されているのかということを見てみよう。現地でR&Dを実施していると回答した企業は41社、検討中と回答した企業は39社、近々実施予定と回答した企業が14社であるが、この回答で最も多かったのは現地でのR&Dは必要なしと回答した企業で53社あった。またR&Dの主導者について回答を求めたところ、日本人主導と回答した企業が最も多く、76社、ついで現地人主導と回答した企業が24社と続いている。さらにR&Dの規模を尋ねると、売上高の1%未満と回答した企業が最も多く36社、続いて売上高の1~3%未満が31社、3~8%が12社、売上高の8%以上を研究開発に投じている企業はわずか5社にすぎない。このことから日本企業では中国国内で研究開発を実施するよりも日本国内で実施することにまだ力点が置かれているようである。また中国国内で研究開発を実施するにしても日本人が主導し、売上高に対する比率もそれほど高いものではないということがわかる。

それでは日系現地法人の技術レベルと技術者のレベルはどのあたりにあると考えられているのだろうか。アンケートの結果によれば生産技術は日本より5年程度遅れていると回答した企業が最も多く、67社、日本とほぼ同じと回答した企業が60社、ついで日本より10年程度遅れていると回答した企業が11社、中国にはないと回答した企業は1社であった。また技術者のレベ

ルについては普通と回答した企業が最も多く72社、やや高いと回答した企業が39社、かなり遅れていると回答した企業が25社、そして非常に高いと回答した企業が10社であった。要するに現地子会社の生産技術は日本並みか、それよりやや遅れている程度であるが、現地の技術者については高いとも低いともいえない普通のレベルであるという認識である。

以上のことを総合すると、日系現地法人では本社からコアの技術が移転されており、そこでは日本からの派遣技術者を中心にして指導がなされている。こうして日系企業は他の日本企業や外資系企業、さらには中国国内企業と競争を繰り広げている。研究開発については日本国内で実施するというにまだ力点が置かれてはいるものの、中国国内で研究開発を実施中か、あるいは実施する予定の企業もかなりの数に上っている。ただし研究開発費については十分な資金が用意されている訳では必ずしもない。それは中国人技術者のレベルが必ずしも高くはないという状況と、現状のままでは中国国内で研究開発を実施するにしても、日本人主導で実施しなければならない(そうであれば日本国内で実施することに意味がある)ということを反映しているものと思われる。

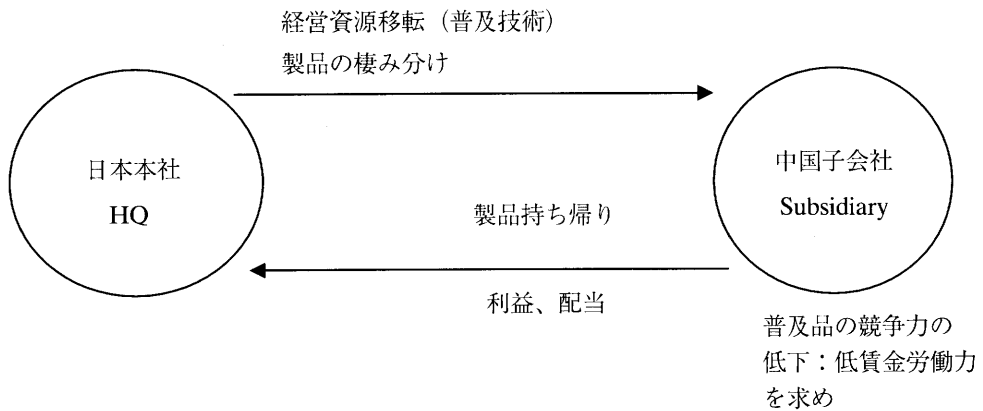
4 おわりに

われわれが実施した日本企業の対中技術移転と知的所有権に関する調査アンケートをもとにしたこれまでの検討の結果により、日本企業の技術移転の一側面を明らかにすることができた。その結果、中国に進出した日本企業は当初、中国の労働コストを利用して現地で組み立て加工を行い、日本に持ち帰る進出から、中国国内向けの製品製造へと進出目的を転換し、最近ではさらに中国国内だけでなく全世界向けの会社としての地位を確立する方向に移行しつつある(図1ならびに図2参照)。

日本企業は中国進出に際しては、当初普及技術に基づく経営資源を移転し、現地の労働コストを利用して製品を生産しそれを日本国内に持ち帰るという単純加工組み立て工場の色彩を帯びていたものと考えられる。それは既に述べたように、対中国向け直接投資の1件あたりの投資額が1件あたりの対米直接投資額と比較しても小規模であり、いわゆる日本の中小企業にとって魅力的な加工基地であった。

しかしながら、中国は経済成長とともに、国内の大規模市場の魅力が増大するようになった。この結果、日系企業は製品持ち帰りの戦略から成長する中国国内市場をターゲットにした現地法人の役割の見直しを行うことになった。中国国内市場の成長は次々にその市場を求めた新規参入企業を誘発し、その結果競争は激化し、これに伴い日本企業は現地法人にさらに進んだ技術を移転することになった。既に見たように多くの日系企業においてコア技術を含む技術の移転が行われているのはそのためである。さらに中国国内市場だけでなく、全世界向けの現地法人としての役割も担えるような存在になってきているということも注意する必要があるだろう。

図1 中国子会社の地位：初期

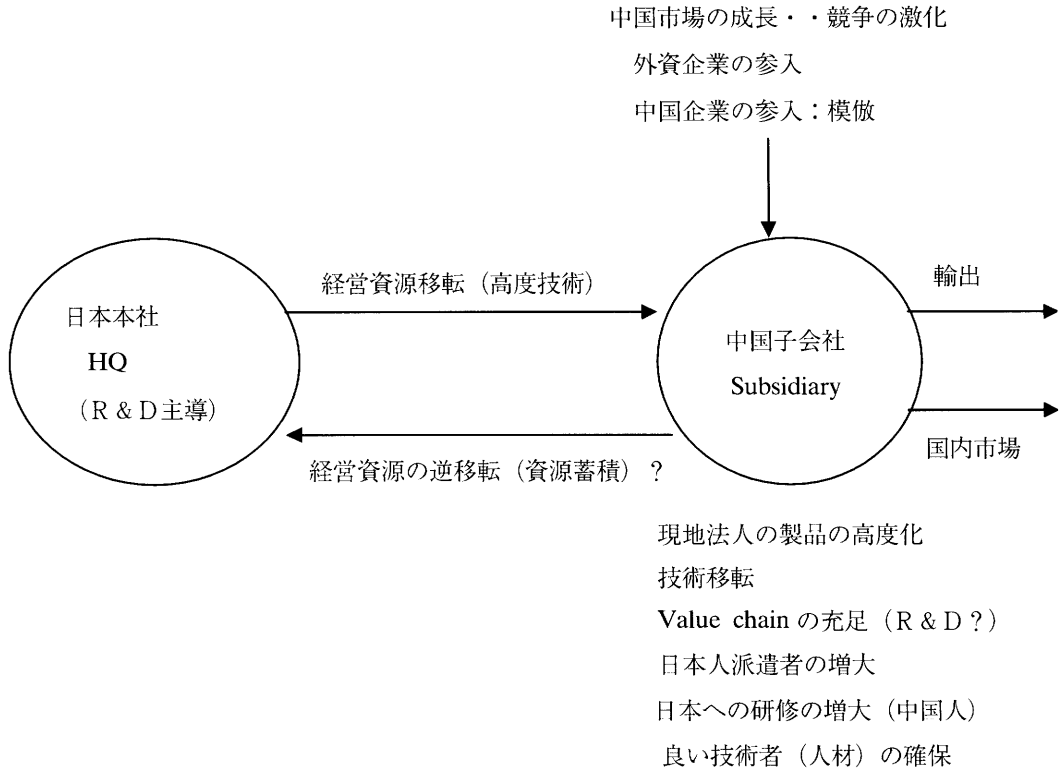


ただし、日本本社の中国に対する戦略の変更に伴い、中国における日系企業の役割の変化を引き起こしつつある現在、日本本社も中国現地法人の双方ともいくつかの問題を抱えていることも確かである。

中国現地法人の製品の高度化と全世界市場での競争という事態を受けて、これまで通りの本社主導による経営資源の一方的移転から現地法人の自立化への移行を促さざるを得ない状況が発生してくる。本社主導の考え方は、いつまでも日本本社が優れた経営資源を提供できる立場であり続けることを要請するものであるが、これがそれほど容易ではないということである。多国籍企業は本来国境を越えた経営資源の利用を可能にする機構であるにもかかわらず、日本企業はそれを拒否しているかのようにも見える。かくして、多国籍企業が本来持っている固有の優位性を活かす上からも見直しが必要になってくるであろう。

これに関連して、研究開発についてしてみると、現状では既に見たように、まだ日本本社で行うことに力点が置かれており、中国国内で価値連鎖活動を充実させる方向へは動き出したばかりである。

図2 中国子会社の地位：現在



ところが研究開発をするにしても、生産技術の移転に関しても多くはまだ日本人が主導的な役割を果たしており、現地中国人に任すような状態にはなっていない。このことは日本本社にとって、派遣者問題に伴うコスト増を引き起こすことになるし、現地中国人にとっては上級ポストの地位を得ることができないという結果を招き、良い技術者を確保することから見ても弱点をかかえているということになる。今後、現地日系企業が中国国内だけでなく、全世界を相手にして競争をするということであるとすれば、早急に良質の現地人を確保する手だてを講じる必要があるだろう。それが日本本社ならびに中国現地法人の双方にとって有効な戦略となるであろう。