

みずほレポート

2005年8月24日発行

転換期迎える日本企業の中国戦略
— 「日本企業のアジアビジネスに関する
アンケート調査」より—

本誌に関するお問い合わせは
みずほ総合研究所株式会社 調査本部 電話 (03) 3201-0590 まで。

要旨

1. 過熱気味の景気の行方、不足する電力、為替や政治の先行きなど、経営者の間であらためて中国リスクが吟味されるようになっているなか、日本企業は中国ならびにアジアビジネスの現状をどのように認識し、今後どのような戦略で対処しようとしているのだろうか。みずほ総研はこうした問題意識のもとで、2005年5月に製造業5,157社を対象とした「アジアビジネスに関するアンケート調査」を実施した（有効回答1,351社、回答率26.2%）。本レポートはその概要をまとめたものである。
2. 日本企業のアジアビジネスの取り組み状況をみると、現地進出や輸出入などなんらかの取り組みを実施している企業が増加傾向にあることが明らかになった。現地進出をしている企業の地域ごとの状況では、69.4%の企業が「中国」と回答し、「ASEAN（39.5%）」や「NIES（31.4%）」を大きく上回った。また、各拠点における在庫状況については、中国で最も過剰感が強く、次いでNIES、ASEANの順となった。さらに、各拠点の収益の現状認識については、全ての地域で「満足」と「やや満足」が「不満」と「やや不満」を上回る結果となったものの、2004年調査との比較では、中国拠点で「中小・中堅企業」、「加工業種」のセクターが大きく悪化した。
3. アジアの地域ごとにおける自社製品の2~3年先の需要見通しについて、「高い需要の伸びが見込まれる」との回答は中国（39.4%）、ASEAN（14.4%）、NIES（10.4%）の順で寄せられた。しかし、2004年調査との比較では中国のみが回答率を減少させ、これまでみられた中国に対する強気の見通しにかげりが出ていることがうかがえる結果となった。また、国際ビジネスを展開するうえで、今後最も力を入れていく予定の地域について尋ねたところ「中国」が他の地域より高い支持を集めたものの、過去の回答率との比較で初めて前年を下回る一方で、「ASEAN」への関心が回復していることが明らかになった。その理由についても、ASEANは「技術者・熟練労働力の確保」など7項目で評価が改善したものの、中国は2項目にとどまった。日本企業の中国に対する視線は、以前に比べ厳しくなっているといえよう。
4. 中国における現地法人の今後の戦略については、これまで中国拠点で最も回答率が高かった「新たに拠点を設ける」が後退し、「調達・販売先の見直しによる現地体制の増強」、「ライン合理化による現地体制の増強」が上位回答に浮上した。日本企業の中国戦略は、新たな拠点を設けることを優先し、拡大一辺倒を目指すことから、現状のオペレーションを見直しながら収益性を改善し、中国ビジネスを深化させる方向に変化していることが指摘できよう。
5. 中国で販売活動を実施している日本企業がマーケティング活動を実施するにあたり、広告テーマやブランドといった取り組みについて自国あるいはグローバルに同一化を

はかる「標準化戦略」を採用しているか、または中国の市場環境に合わせるような「適応化戦略」を採用しているかについても検証した。収益状況に満足している企業とそうでないグループとの取り組みを比較すると、前者のグループはすべてのマーケティング活動について後者のグループよりも標準化に取り組んでいることが明らかになった。ここからは、中国市場の顧客に対しグローバルな多国籍企業としての品質やイメージを訴求することの重要性がうかがえる一方で、製品やブランドなどを世界的に標準化することによって規模の経済を追求し、コスト低減効果を楽しむ企業の姿勢を読み取ることができる。

6. 地域統括会社の設立状況について聞いたところ、今後アジアでの設立に前向きな企業が多いことを示す結果になった。しかし、中国をカバーする統括会社に派遣されているトップの本社での役職をみると、役員級は少数派で、意思決定を本社の本部機構並みに迅速化するにはまだ十分とはいえない状況にある。さらに、付与されている機能も日々の操業のために必要なロジスティック上の管理業務に偏っており、中長期的な視点からの取り組みが望まれる人事管理や広報活動、知的財産権の管理・保護といった項目が重要視されていない傾向が浮き彫りになった。多くの企業の中国における統括会社は本来の役割である「自立して戦略的な意思決定を迅速に行う」段階には達していないといえよう。
7. 海外における地域ごとの研究開発への取り組み状況について尋ねてみると、地域別には中国で取り組んでいるとの回答が欧米やNIES、ASEANを凌ぐ結果となった。また、今後研究開発支出を「増加する」との回答は中国で最も多く、日本企業の中国における研究開発活動がますます活発化することがうかがえる。しかし、研究開発の中身を聞いてみると、本社からの製造技術の移転や現地市場向けの新製品・改良品開発といったすでに確立した技術を現地に根付かせることに主眼が置かれていることが明らかになった。一方、中国での研究開発活動から得られたイノベーションの成果を他の地域と共有するような取り組みをする企業は少数派であり、中国の研究開発活動はローカル志向が強いことが示された。中国の研究開発拠点で最も期待されていることが、「日本より低コストな研究開発活動ができる」との回答であったことも、そうした見方を裏付ける一因として指摘できよう。

※本稿はみずほ総研会員企業を対象に実施したアンケート調査の概要をまとめたものである（アンケートの概要、回答票は巻末参照）。アンケート調査にご協力いただいた関係者各位にこの場を借りて御礼申し上げます。

（調査本部 アジア調査部中国室 上席主任研究員 内堀敬則）

目次

1. はじめに	1
2. 日本企業のアジアビジネスの現状分析	1
(1) 増加するアジアビジネスに取り組む企業	1
(2) 最大の進出先は中国	3
(3) 過剰気味な中国拠点の在庫状況	5
(4) 「中小・中堅」、「加工業種」で悪化する中国拠点の収益認識	6
3. 転換期迎える中国戦略	8
(1) 厳しくなる中国ビジネスの見通し	9
(2) 高まるASEAN 拠点への評価	10
(3) 「中国一極集中」から「リスク分散」へ	13
4. 中国国内販売強化を目指す取り組み	16
(1) 標準化戦略か現地適応化戦略か	16
(2) 地域統括会社の設置状況	18
(3) 研究開発への取り組み	22

図表目次

図表 1	アジアビジネスへの取り組み状況の時系列推移	2
図表 2	企業規模別のアジアビジネスへの取り組み状況	2
図表 3	東アジアのなかで、ビジネス拠点を設けている地域	3
図表 4	企業規模、主要業種別にみた進出先	3
図表 5	進出してからの拠点別経過年数	4
図表 6	主要産業別にみた中国への進出経過年数	4
図表 7	アジア各拠点における在庫状況	5
図表 8	アジア各拠点における企業規模・業種別在庫 DI 状況	5
図表 9	中国拠点における主要業種の在庫状況	6
図表 10	アジア各拠点における収益認識状況	7
図表 11	地域別収益 DI の時系列推移	7
図表 12	中国拠点の収益 DI の企業規模・業種別推移	8
図表 13	収益性認識と進出してからの経過年数	8
図表 14	東アジアにおける自社製品の 2~3 年後の需要見通し	9
図表 15	需要見通しの 2004 年からの変化	9
図表 16	主要業種別「5%以上の売上増」を見込む企業の変化	10
図表 17	今後国際ビジネスで注力する地域	11
図表 18	企業規模、業種別でみた「国際ビジネスを注力する地域」	11
図表 19	時系列でみた「今後国際ビジネスで注力する地域」	11
図表 20	主要業種別にみた「中国に注力」する企業の推移	12
図表 21	地域別にみた「国際ビジネスを注力」する理由	12
図表 22	中国と ASEAN に注力する理由（2004 年調査との比較）	13
図表 23	アジア拠点において今後 2~3 年後に検討している取り組み	14
図表 24	「今後 2~3 年後に検討している取り組み」の 2004 年との比較	15
図表 25	中国拠点における業種別にみた「今後の取り組み」	15
図表 26	中国市場における標準化または現地適応化への取り組み	17
図表 27	収益状況の認識の違いから見た標準化・現地適応化戦略への取り組み	18
図表 28	日本企業の地域統括会社の設立状況	19
図表 29	企業規模・主要業種別の地域統括会社設立状況	19
図表 30	中国をカバーする地域統括会社の設立場所	19
図表 31	企業規模・業種別にみた中国統括会社設立場所	20

図表 32	中国をカバーする統括会社を該当都市に設置した理由	20
図表 33	中国をカバーする統括会社に付与された機能.....	21
図表 34	中国における地域統括会社のトップの本社での役職.....	22
図表 35	企業規模・業種別にみた中国統括会社トップの役職.....	22
図表 36	地域別にみた研究開発の取り組み内容	23
図表 37	地域別にみた今後の研究開発支出動向	24
図表 38	主要業種別にみた今後の研究開発支出動向	24
図表 39	中国での研究開発拠点で期待すること	25

1. はじめに

日本企業の2004年度の対中直接投資額は4,900億円に達し、史上最高額を記録した。また、これまでに日本企業が全世界に設立した現地法人のうち、21.4%は中国に存在しており、中国一国だけでいまや北米（19.0%）や欧州（16.8%）を凌ぐまでになっている¹。中国進出熱が空前の高まりをみせるなか、日本企業の中国ビジネスは製造、販売から研究開発活動まであらゆる機能に広がっている。

しかし、「世界最速級」の成長を遂げる中国経済の裏側では、その歪みに伴うさまざまなリスクが随所で顕在化している。中国ビジネスを通して業績を回復させることのできた企業が多数登場する一方で、経営者の多くは現在、あらためて中国リスクを吟味するようになっている。

こうしたなか、日本企業の中国ならびにアジア戦略は現在どのような方向にむかっているのだろうか。みずほ総合研究所では、日本企業のアジアビジネスの取り組み状況を明らかにすることを狙い、5月末に製造業5,157社を対象に今年で6回目となる「日本企業のアジアビジネスに関するアンケート調査」を実施した（有効回答1,351社、回答率26.2%）。本稿は、このアンケート調査の結果を整理し、日本企業のアジア戦略の行方について検証したものである。

2. 日本企業のアジアビジネスの現状分析

日本企業のアジアビジネスの現状はどのようになっているのだろうか。まずは、アジアビジネスの内容や進出先を整理したうえで、進出企業がアジア拠点における在庫動向や収益状況をどのように認識しているかについてみてみたい。

(1) 増加するアジアビジネスに取り組む企業

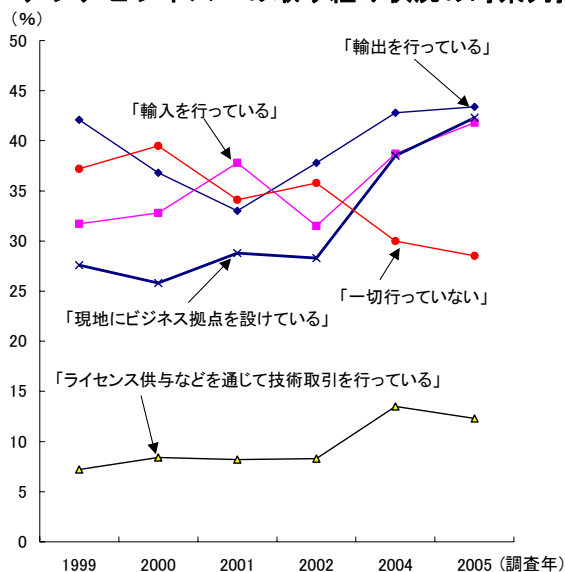
日本企業全般のアジアビジネスへの取り組みを概観するために、全ての企業1,351社を対象に「現在、東アジア諸国²とどのようなビジネスを行っているか」と尋ねてみた。すると、アジアビジネスを「一切行っていない」とする企業は39.5%となり、業種や企業規模の大きさを問わず6割の企業がなんらかのアジアビジネスに取り組んでいることが明らかになった。その具体的な内容は、「輸入を行っている（34.4%）」、「輸出を行っている（32.1%）」、「現地にビジネス拠点を設けている（30.2%）」、「技術取引を行っている（6.8%）」などと、多くの企業が貿易や現地進出を通してアジアビジネスに取り組んでいる姿が浮き彫りになった。

また、過去の調査結果から、この時系列の推移をみると、「一切行っていない」との回答が大きく減少する一方で、輸出入を行ったり現地にビジネス拠点を設けたりする企業が着実に増加していることがうかがえる（図表1）。

¹ 2003年度末時点。経済産業省「我が国企業の海外事業活動」より。

² 本稿における「東アジア諸国」とはNIES4カ国・地域（韓国、台湾、香港、シンガポール）、ASEAN4カ国（インドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン）、中国の9カ国・地域を対象としている。

図表 1 アジアビジネスへの取り組み状況の時系列推移

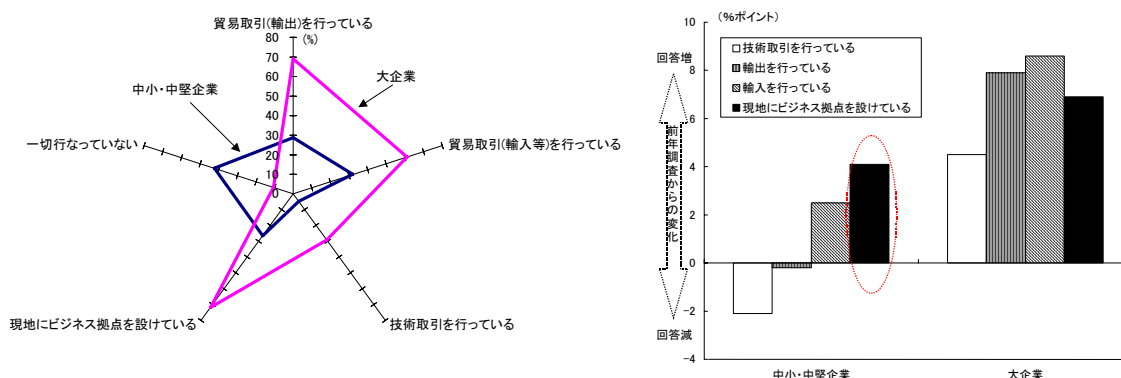


(注) 統計の制約により、1999～2002年は「無作為抽出の製造業」、2004、2005年は「資本金5千万円以上の製造業」のデータを採用。そのため、2005年のデータは資本金1千万円以上を対象とする1ページ記載のデータとは一致しない。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

アジアビジネスへの取り組み状況を企業規模別³で見ると、「現地にビジネス拠点を設けている」と回答した企業は中小・中堅企業の26.4%、大企業の71.7%と両方で大きな開きがあった(図表2左図)。しかし、2004年の調査と比較において、中小・中堅企業が最も回答率を伸ばしたのは「現地にビジネス拠点を設けている」であり、現地進出に積極的に取り組む中小・中堅企業の姿がうかがえる(図表2右図)。

図表 2 企業規模別のアジアビジネスへの取り組み状況



(注) 資本金10億円以上の企業を「大企業」、10億円未満の企業を「中小・中堅企業」と分類。なお、右の時系列比較においてはデータの制約から「中小・中堅企業」は資本金5千万円以上10億円未満の企業を対象にした。

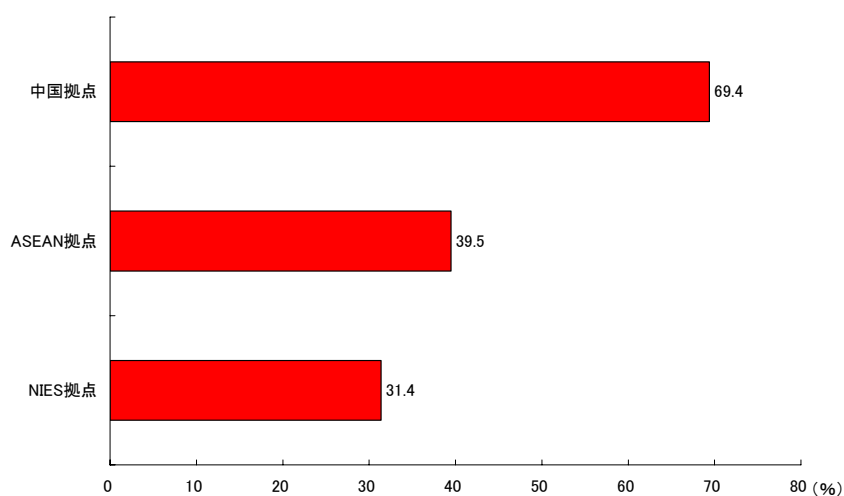
(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

³ アンケート回答企業の資本金や業種の詳細な構成比は巻末資料を参照。

(2) 最大の進出先は中国

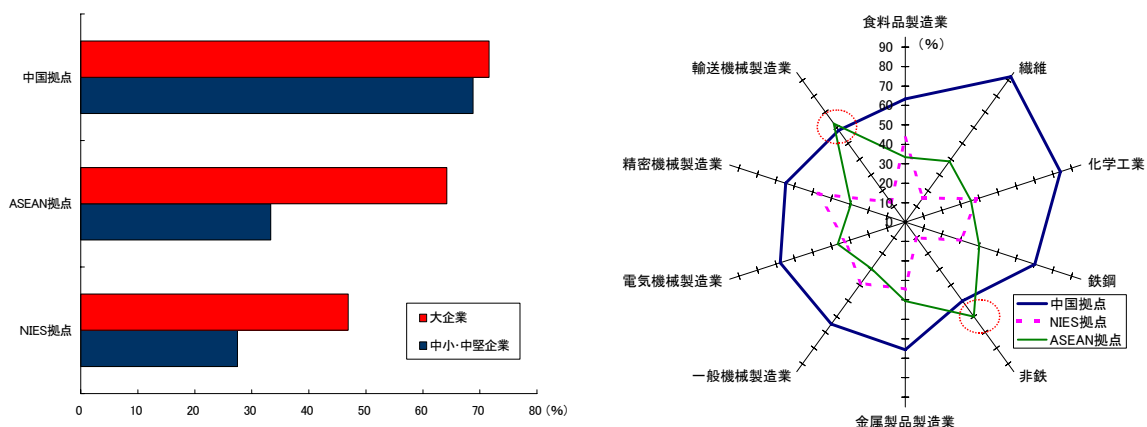
それでは、アジアのビジネス拠点のうち、どこへの進出が一番多いのだろうか。東アジアに拠点を設けている408社の回答をみると、「中国拠点(69.4%)」、「ASEAN拠点(39.5%)」、「NIES拠点(31.4%)」の順となり、中国が最大の進出先となっている(図表3)。これを企業規模・業種別にみると、中小・中堅企業は中国への進出状況で大企業に匹敵する水準にあり、中小・中堅企業が中国ビジネスを重視している姿勢が鮮明に出ている(図表4左図)。また、主要産業別では、全体的に中国拠点の比重が高いなかで、輸送機械製造業、非鉄が他産業に比べASEANにも注力していることがみてとれる(図表4右図)。

図表3 東アジアのなかで、ビジネス拠点を設けている地域



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表4 企業規模、主要業種別にみた進出先



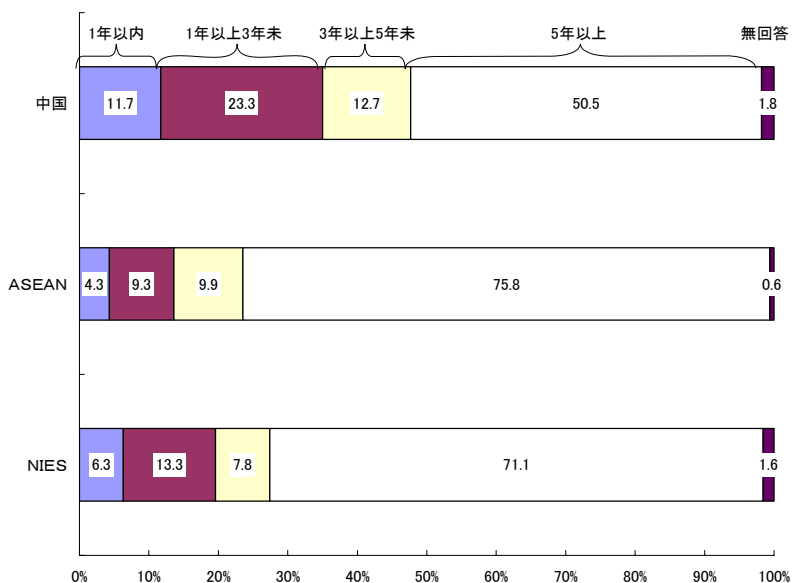
(注) 資本金10億円以上の企業を「大企業」、10億円未満の企業を「中小・中堅企業」と分類。
(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

一方、アジアに進出してからの経過年数について尋ねたところ、「進出してから5年以上経過した」とする企業はASEAN拠点で75.8%、NIES拠点で71.1%を占めたのに対し、中国拠点では50.5%にとどまった(図表5)。概して中国拠点は、他地域に比べ進出してから

の歴史が浅いという傾向にある。

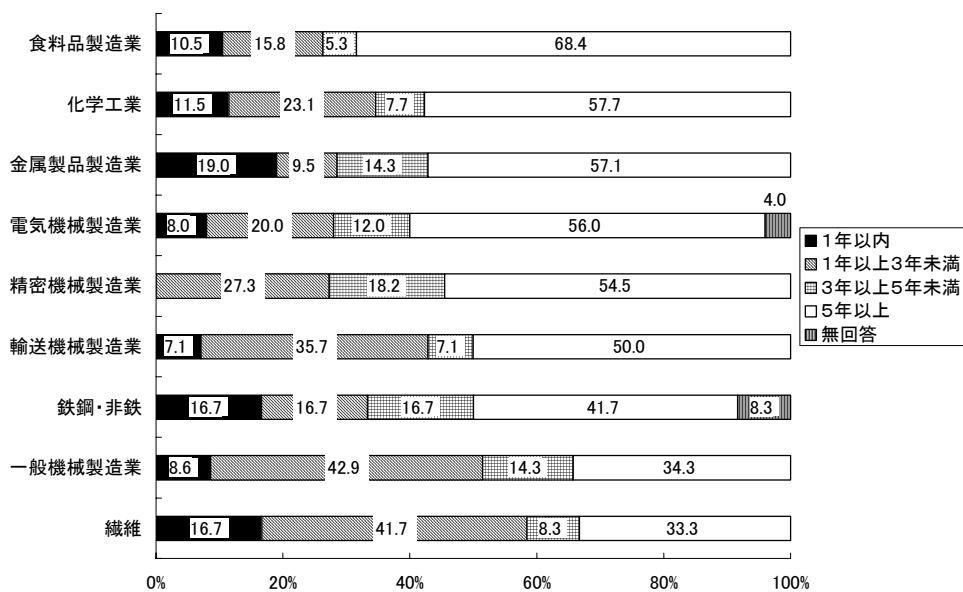
中国への進出状況について主要業種別に見てみると、「進出してから5年以上経過した」とする企業は食品製造業（68.4%）、化学工業（57.7%）、金属製品製造業（57.1%）、電気機械製造業（56.0%）、精密機械製造業（54.5%）で全業種平均を上回っており、これら業種が比較的中国ビジネスを長く手がけてきたことがうかがえる（図表6）。

図表5 進出してからの特典別経過年数



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表6 主要産業別にみた中国への進出経過年数

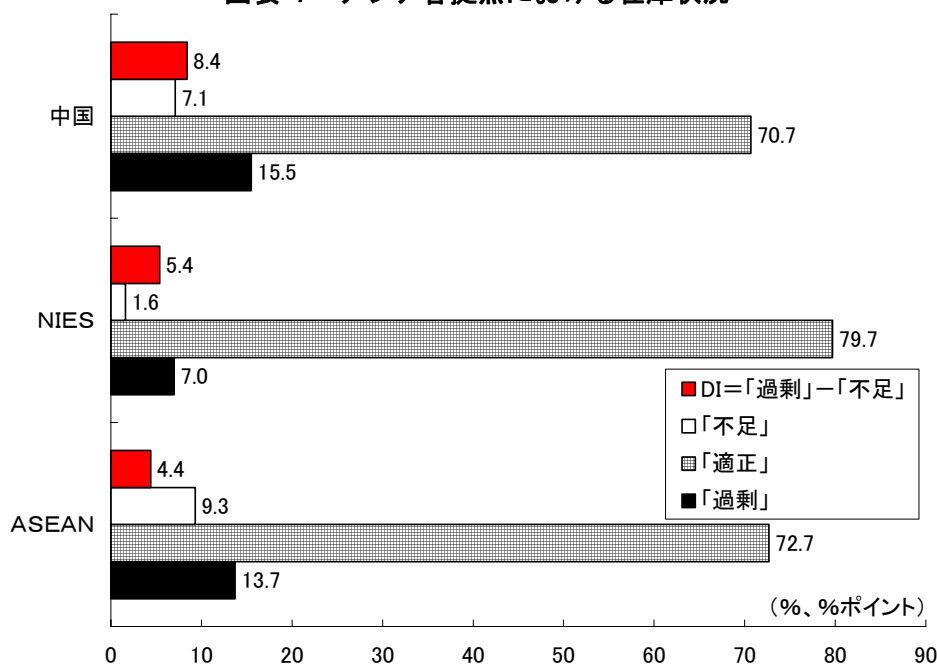


(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

(3) 過剰気味な中国拠点の在庫状況

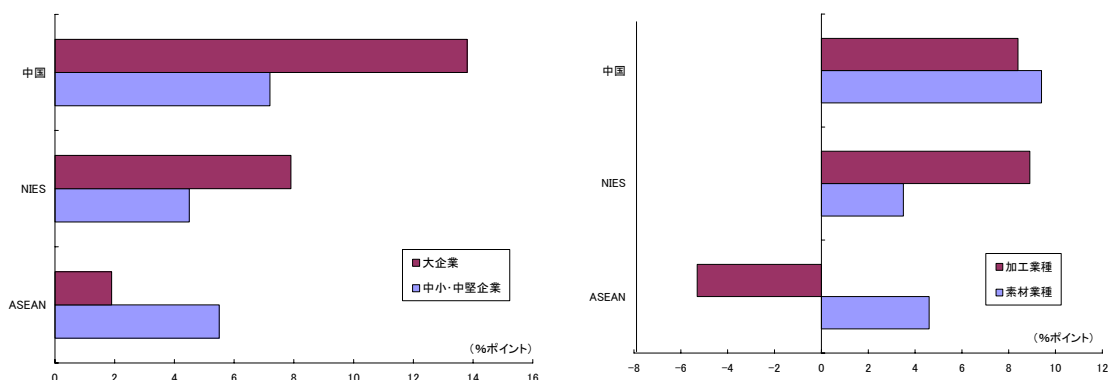
アジア各拠点における在庫状況について、東アジアに拠点を設けている408社に対し、拠点ごとに「不足」、「適正」、「過剰」の3段階で尋ねたところ、「適正」との回答がどの地域でも一番多かったものの、在庫DI⁴をみると、中国（8.4%）、NIES（5.4%）、ASEAN（4.4%）の順に「過剰」の認識が強くなったことが明らかになった（図表7）。これを大企業、中小・中堅企業、素材業種、加工業種で分類すると、ASEANにおける加工業種を除く全てのセクターで在庫が過剰気味であるという結果になった（図表8）

図表 7 アジア各拠点における在庫状況



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表 8 アジア各拠点における企業規模・業種別在庫DI状況



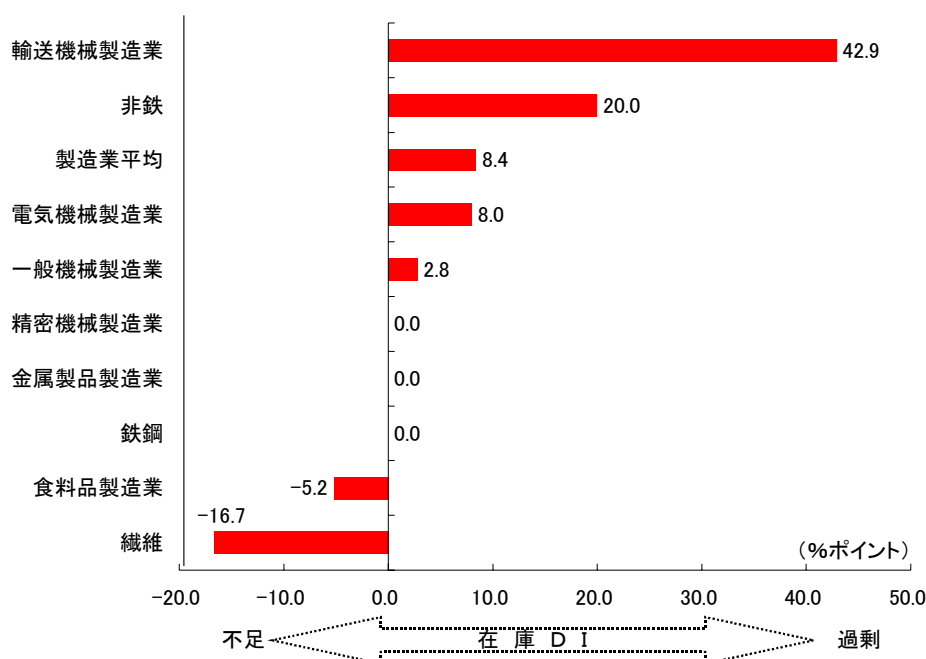
(注) 資本金10億円以上の企業を「大企業」、10億円未満の企業を「中小・中堅企業」と分類。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

⁴ ここでは「過剰」から「不足」の回答率を差し引いたものを指す。

次に、中国拠点における在庫認識状況を主要業種別に整理したい。在庫DIは輸送機械製造（42.9ポイント）、非鉄（20.0ポイント）で過剰感が強く、製造業平均を大きく上回る一方で、食料品製造（▲5.2ポイント）や繊維（▲16.7ポイント）では在庫不足感が出ている（図表9）。中国における在庫認識状況は産業セクターによって大きく異なっているといえよう。

図表 9 中国拠点における主要業種の在庫状況



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

(4) 「中小・中堅」、「加工業種」で悪化する中国拠点の収益認識

アジア各拠点における収益状況を確認するため、収益の現状認識について「満足」、「やや満足」、「どちらでもない」、「やや不満」、「不満足」の5段階で尋ね、収益DI⁵を求めると、全ての地域で「満足」と「やや満足」の合計が「やや不満」と「不満足」の合計を上回る（DIがプラス）結果となり、アジア拠点の収益性が総じて評価されていることがうかがえる結果となった（図表10）。しかし、これを地域別にみると、中国拠点の収益認識はASEAN拠点やNIES拠点を大きく下回り、地域間に関きが出ていることがみてとれる。

特に、収益DIを2004年のデータと比較すると、ASEAN拠点が大きく改善している一方で、中国拠点がマイナスに転じるなど、その落ち込みが目につく（図表11）。

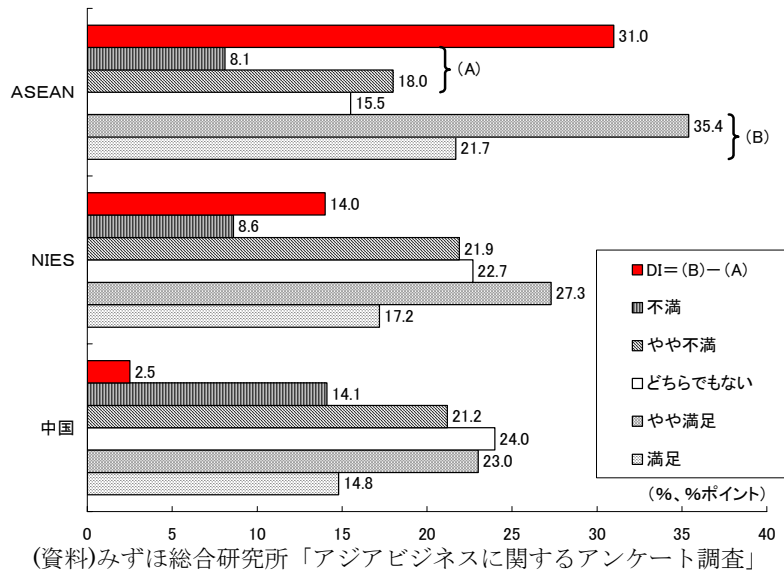
中国における収益DIを企業規模別に時系列でみると、大企業でほとんど変化がなかったのに対し中小・中堅企業では大幅に悪化している。また、業種別では、素材業種よりも加工業種の落ち込み幅が大きく、セクターによって収益への認識が異なることが浮き彫りになる（図表12）。中国拠点の収益認識は「中小・中堅」、「加工業種」に厳しい結果とな

⁵ ここでは「満足」と「やや満足」を合計した回答の比率から「不満」と「やや不満」合計した回答の比率を差し引いた値を指す。

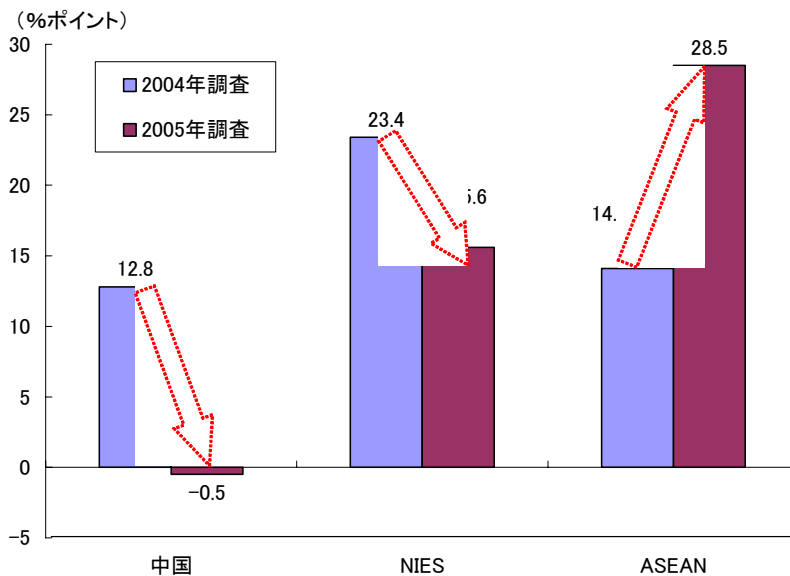
っている。

収益DIと進出してからの経過年数をクロス集計すると、中国、NIES、ASEANのどの地域においても、進出してからの年数が経過している企業ほど収益に対する評価が高くなる傾向を示すことがみてとれる（図表13）。中国拠点は他拠点に比較して進出してから時間が経過していない企業が多いことも、中国拠点に対する収益認識が厳しい結果となっている要因のひとつになっているといえよう。

図表 10 アジア各拠点における収益認識状況

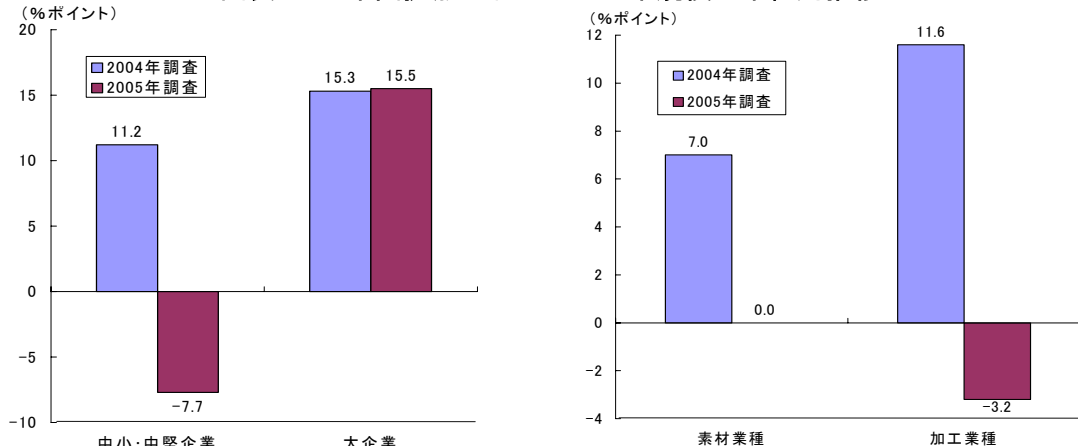


図表 11 地域別収益DIの時系列推移



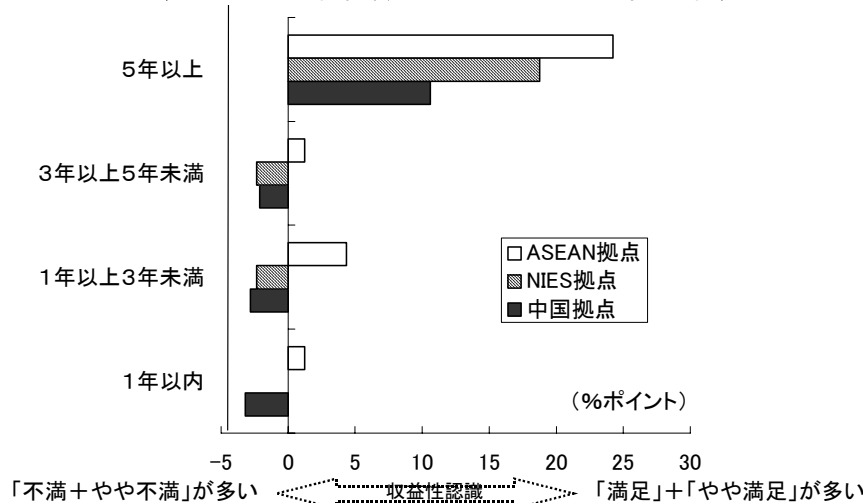
(注) 比較対象を一致させるため、「資本金5,000万円以上の製造業」のデータで統一した。そのため、2005年のデータは資本金1千万円以上を対象とする図表10とは一致しない。
 (資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表 12 中国拠点の収益DIの企業規模・業種別推移



(注) 比較対象を一致させるため、「資本金5,000万円以上の製造業」のデータで統一した。資本金10億円以上の企業を「大企業」、10億円未満の企業を「中小・中堅企業」と分類。
 (資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表 13 収益性認識と進出してからの経過年数



(注) 拠点ごとの収益状況について（「満足」＋「やや満足」）から（「不満」＋「やや不満」）の回答率を差し引いた値。拠点ごとの分母は中国283社、NIES128社、ASEAN161社。
 (資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

3. 転換期迎える中国戦略

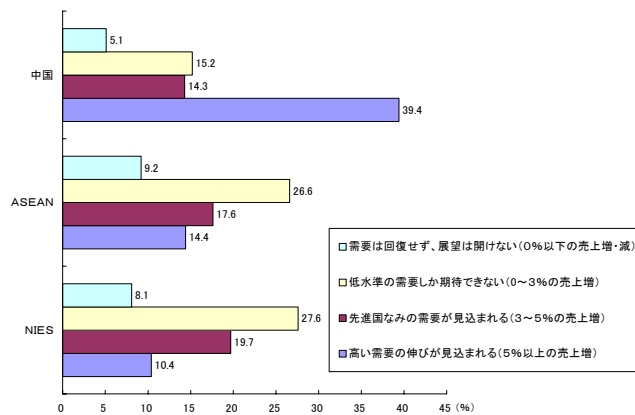
2000年代に入ってから日本企業のアジア戦略は、「世界の工場」として台頭する中国に生産シフトをはかるとともに、WTO加盟に伴い進展した中国の国内市場開放に対応するという両面の課題をほぼ同時に立ち上げることが求められてきた。そのため、各社はさまざまな中国ビジネス案件の立ち上げに追われ、日本から中国への直接投資は1999年度をボトムに急上昇した。

しかし、人件費の上昇、電力不足問題の深刻化、政治や為替リスクの顕在化など、多くの課題が浮上するなか、日本企業の中国に対する視線に変化の兆しが出ている。こうした環境変化のもとで、日本企業の中国戦略はどのような方向に向かっているのだろうか。

(1) 厳しくなる中国ビジネスの見通し

輸出入や拠点の設置など、東アジア諸国に対しなんらかのビジネスを行っている807社に対し、自社製品の2～3年後の需要見通しについて「高い需要の伸びが見込まれる（5%以上の売上増）」、「先進国なみの需要が見込まれる（3～5%の売上増）」、「当面低水準の需要しか期待できない（0～3%の売上増）」、「需要は回復せず、展望は開けない（0%以下の売上増・減）」の4段階で聞いてみた。すると、「高い需要の伸びが見込まれる」との回答は高い順に中国（39.4%）、ASEAN（14.4%）、NIES（10.4%）となり、アジアのなかで、中国に対する期待感が依然として高いことがうかがえる結果になった（図表14）。

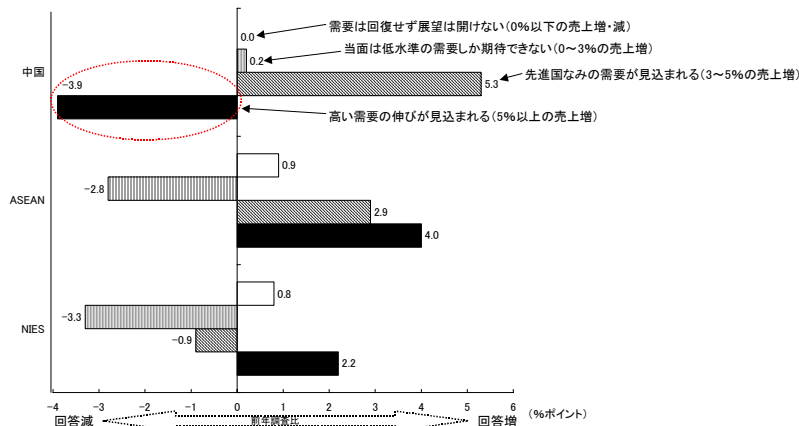
図表 14 東アジアにおける自社製品の2～3年後の需要見通し



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

しかし、2004年の調査との比較を行うと、様相は大きく異なってくる。2005年調査の「高い需要の伸びが見込まれる」との回答率から、2004年調査の回答率を差し引くと、ASEANが4.0ポイント、NIESが2.2ポイント改善したのに対し、中国は▲3.9ポイントと悪化してしまった（図表15）。中国に対する需要見通しは2004年と比較すると大幅に悪化した。

図表 15 需要見通しの2004年からの変化

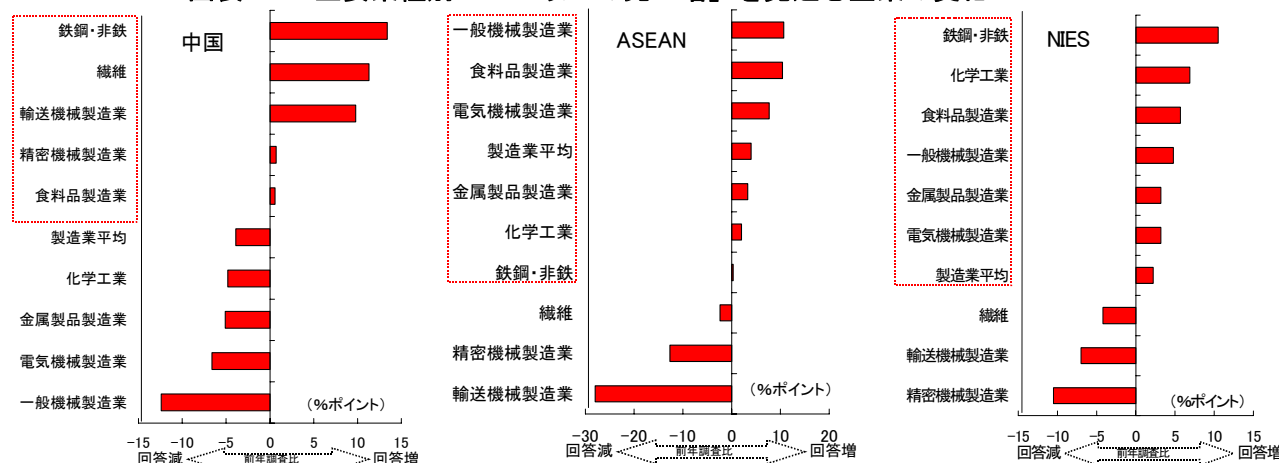


(注) それぞれの項目につき、2005年の回答率より2004年の回答率を差し引いた値。比較対象を一致させるため、「資本金5,000万円以上の製造業」のデータで統一した。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

さらに、「高い需要の伸びが見込まれる」との回答率の2004年との変化について、主要業種別にまとめると、回答率が向上したのは中国については5業種、ASEAN、NIESについては6業種となった（図表16）。一方、回答率が低下したのは中国では一般機械製造業、電機機械製造業、金属製品製造業、化学工業となり、ASEAN、NIESでは輸送機械製造業、精密機械製造業、繊維となった。調査対象企業のうち、構成比の高い加工業種が中国に対し厳しい見方をするようになったことが、製造業全体の中国に対する需要見通しが悪化した背景にあると指摘できよう。

図表 16 主要業種別「5%以上の売上増」を見込む企業の変化



(注) 図表15に同じ。破線は回答増の業種。(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

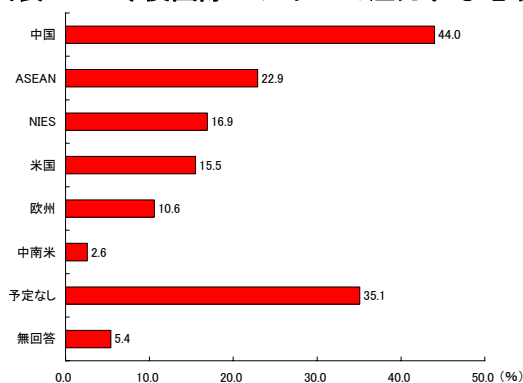
(2) 高まる ASEAN 拠点への評価

日本企業は今後国際ビジネスを展開するうえで、どの地域に注力しようとしているのだろうか。全ての回答企業1,351社に対し、「今後（も）最も力を入れていく予定の地域」について尋ねたところ、「中国（44.0%）」、「ASEAN（22.9%）」、「NIES（16.9%）」、「米国（15.5%）」、「欧州（10.6%）」、「中南米（2.6%）」との順で回答が寄せられた（図表17）。また、企業規模や業種別でも、最も関心が高い地域は「中国」であり、日本企業が依然として国際ビジネスを展開するうえで中国を重要視していることがうかがえる結果となった（図表18）。

しかし、今後の注力先について時系列で過去の調査データと比較をしてみると、「中国」との回答は2004年調査まで他地域を大きく引き離す勢いで伸びていたものが、今年の実績率ははじめて前年を大きく下回った。一方、「ASEAN」への回答率は回復しており、中国以外の地域に目を転じようとしている企業の姿が推察できる（図表19）。

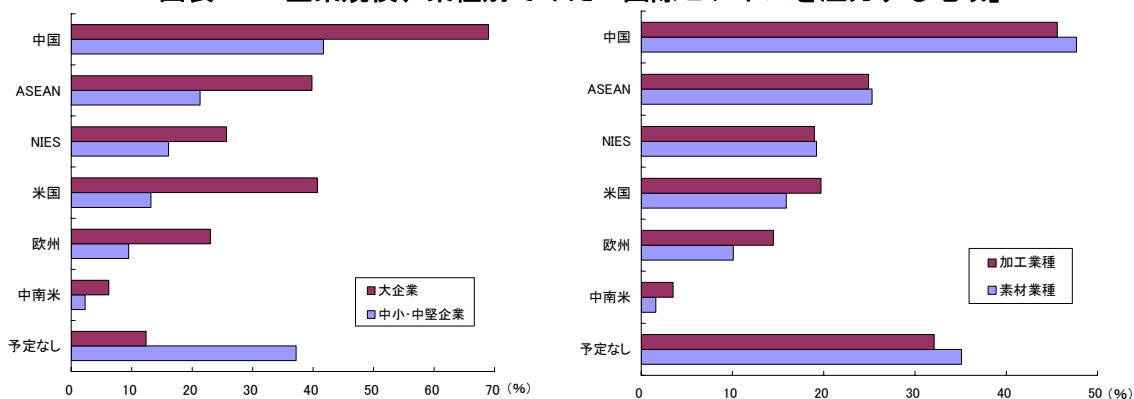
また、今後中国に注力するとの回答を業種ごとにまとめると、2004年の調査よりも中国を重視するとの結果が出た業種は化学工業、精密機械製造業、繊維の3業種のみであり、他の業種の回答率は低下した（図表20）。多くの業種で、中国に対する関心が一時よりも減退していることがうかがえ、中国ビジネスのトレンドに変化の兆しがあることを読み取ることができる。

図表 17 今後国際ビジネスで注力する地域



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

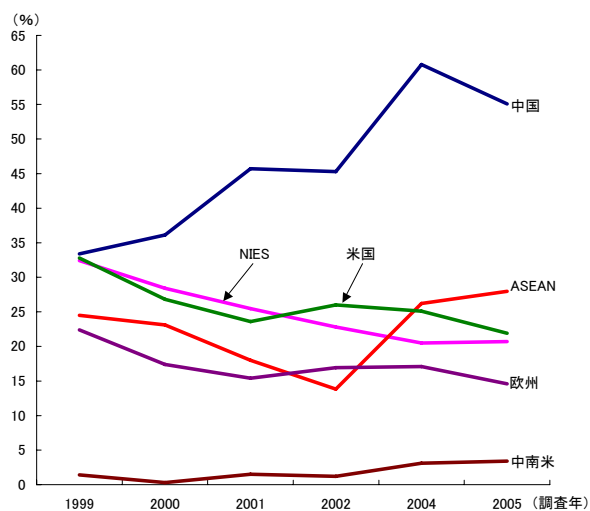
図表 18 企業規模、業種別でみた「国際ビジネスを注力する地域」



(注) 資本金10億円以上の企業を「大企業」、10億円未満の企業を「中小・中堅企業」と分類。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

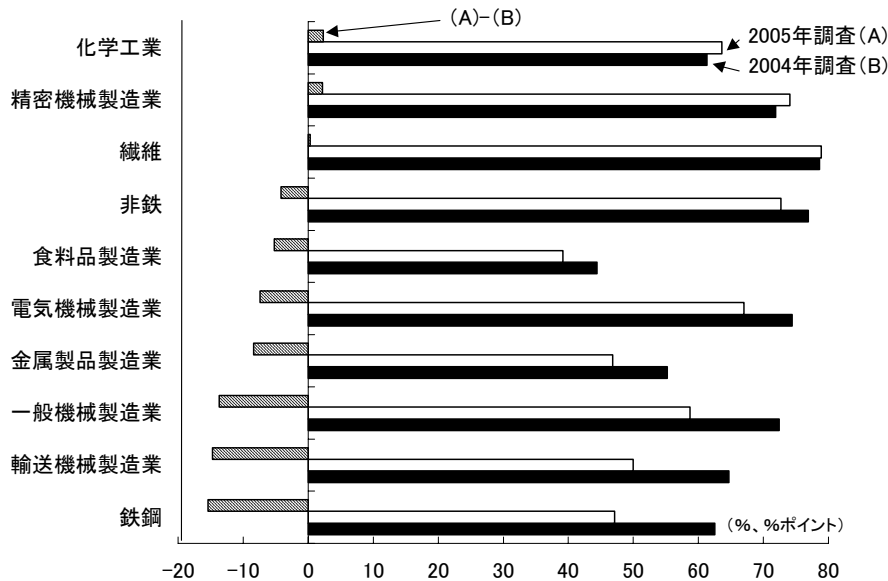
図表 19 時系列でみた「今後国際ビジネスで注力する地域」



(注) 統計の制約により、1999～2002年は「無作為抽出の製造業」、2004、2005年は「資本金5千万円以上の製造業」のデータを採用。そのため、2005年のデータは資本金1千万円以上を対象とする図表17のデータとは一致しない。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表 20 主要業種別に見た「中国に注力」する企業の推移



(注) 比較対象を一致させるため、「資本金5,000万円以上の製造業」のデータで統一した。
 (資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

「今後国際ビジネスで注力する地域」として選ばれた各地について、その理由を尋ねた結果をまとめたものが図表21である。10項目ある理由の選択肢のなかで、中国は「部品や原材料調達の容易さ」、「納品先企業等取引先の進出要請」など3項目で一番高い回答率を得た。ついでASEANが「日本や第三国への輸出拠点の確保」、「未熟練労働力の確保」など3項目、そして、米国とNIES、欧州が各1項目ずつで最も評価される結果となった。

図表 21 地域別に見た「国際ビジネスを注力」する理由

(%)	現地市場の拡大動向	部品や原材料の調達の容易さ	未熟練労働力の確保	技術者・熟練労働力の確保	現地の研究開発能力の取り込み	日本や第三国への輸出拠点の確保	規制緩和に伴うビジネスチャンス拡大	納品先企業等取引先の進出要請	FTAや地域統合を視野に入れた展開	合併パートナーの持つ経営資源の活用
中国	69.5	32.0	13.1	12.6	3.5	19.7	14.3	20.5	5.1	12.3
NIES	60.5	21.9	2.2	9.2	3.1	11.0	9.2	10.5	10.5	12.7
ASEAN	58.6	25.6	18.8	16.8	4.9	23.9	12.3	16.8	16.5	12.3
米国	68.6	8.6	1.0	3.8	11.4	6.2	4.8	11.9	3.3	5.7
欧州	69.9	4.9	1.4	2.1	7.0	4.2	8.4	8.4	6.3	8.4
中南米	51.4	25.7	2.9	n.a.	2.9	5.7	5.7	5.7	11.4	5.7

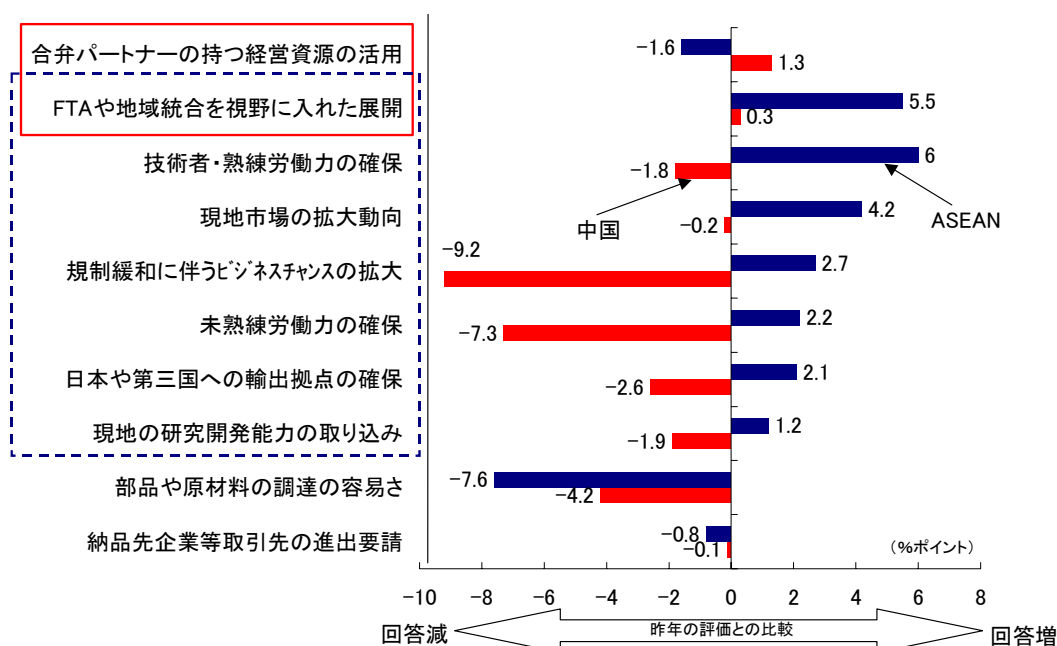
(注)各選択肢のなかで、最も多くの回答があった地域のセルを着色。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

評価された項目が多かった中国とASEANへの回答について、2004年のデータと比較してみたのが図表22である。回答率が2004年より増加した評価項目をプラス、同様に減少した項目をマイナスで示しており、評価が向上した項目はASEANに対しては「技術者・熟練労働力の確保」などの7項目となる一方で、中国に対しては「合併パートナーの持つ

経営資源の活用」、「FTA や地域統合を視野に入れた展開」の 2 項目のみにとどまった。また、中国に対する評価が特に低下したのは「規制緩和に伴うビジネスチャンスの拡大」、「未熟練労働力の確保」であり、2004 年調査に比べ 5 ポイント以上も悪化した。前者については、外資参入に対する規制緩和の効果が一巡したことがうかがえ、後者については一部で出稼ぎ労働力が逼迫し、「豊富で低廉な労働力を活用するモデル」が変化しはじめている現状を反映した結果であるといえよう。

図表 22 中国と ASEAN に注力する理由（2004 年調査との比較）



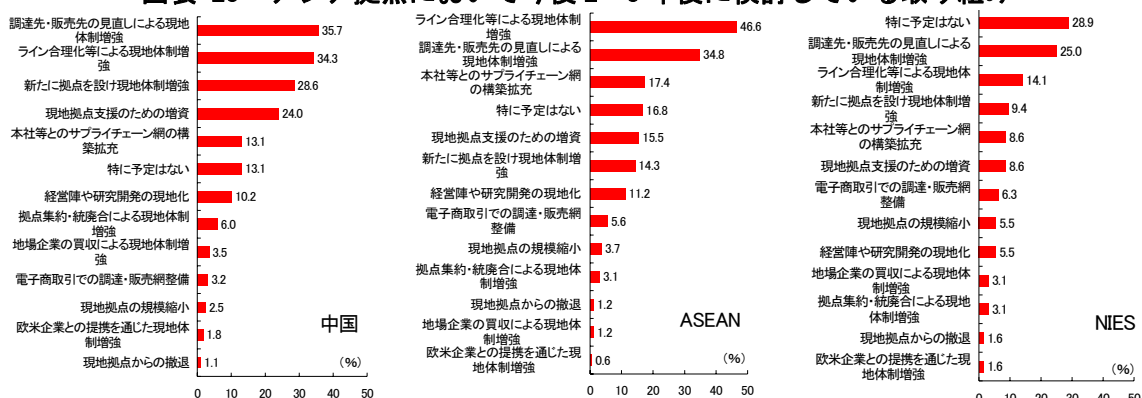
(注)実線は中国、破線は ASEAN への評価が向上した選択肢を示す。比較対象を一致させるため、「資本金 5,000 万円以上の製造業」のデータで統一した。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

(3) 「中国一極集中」から「リスク分散」へ

日本企業のアジアのビジネスへの認識が変化するなか、アジアに進出している日本企業は現地拠点に対しどのような取り組みを模索しているのだろうか。具体的なアジア戦略について明らかにするために、いずれかの国・地域に進出している 408 社に対し、進出地域ごとに、「今後 2~3 年で検討している取り組み」について聞いてみた。すると、中国拠点では「調達先・販売先の見直しによる現地体制の増強」、「ラインの合理化等による現地体制の増強」、ASEAN 拠点では「ラインの合理化等による現地体制の増強」、「調達先・販売先の見直しによる現地体制の増強」、NIES 拠点では「特に予定はない」、「調達先・販売先の見直しによる現地体制の増強」が上位の回答を占めた（図表 23）。

図表 23 アジア拠点において今後2～3年後に検討している取り組み



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

これを2004年との回答と比較すると、中国拠点での取り組みのトレンドに大きな変化が出ていることがうかがえる。図表24は2004年より回答率が増加した項目をプラス、減少した項目をマイナスに示したものである。中国拠点における取り組みをみると、2004年より回答率が増加したのは「現地拠点の支援のための増資⁶」などの3項目であり、2004年の調査で最も多くの回答が寄せられた「新拠点を設け現地体制を増強」は減少幅が一番大きかった。一方、ASEANにおいては、「調達先・販売先の見直しによる現地体制増強」、「本社とのサプライチェーン網の構築拡充」など8つの取り組みで2004年を上回る回答があり、積極的に取り組もうとしている姿勢がうかがえる。

また、中国拠点への取り組みを産業別に分析すると、2004年の調査では食品製造、化学工業、鉄鋼・非鉄、金属製品製造、一般機械製造において「新拠点を設ける」が1位回答だったのに対し、今年の調査ではそれは鉄鋼・非鉄のみとなった(図表25)。ほとんどの業種で「調達先・販売先の見直しによる現地体制の増強」、「ラインの合理化等による現地体制の増強」が上位回答を占め、輸送機械製造業においては35.7%の企業が「本社とのサプライチェーン網の構築拡充⁷」に取り組むとしている。

日本企業の中国戦略は、新たな拠点を設けることを優先し、拡大一辺倒を目指すことから、現状のオペレーションを見直しながら収益性を改善し、中国ビジネスを深化させる方向に変化していることが指摘できよう。

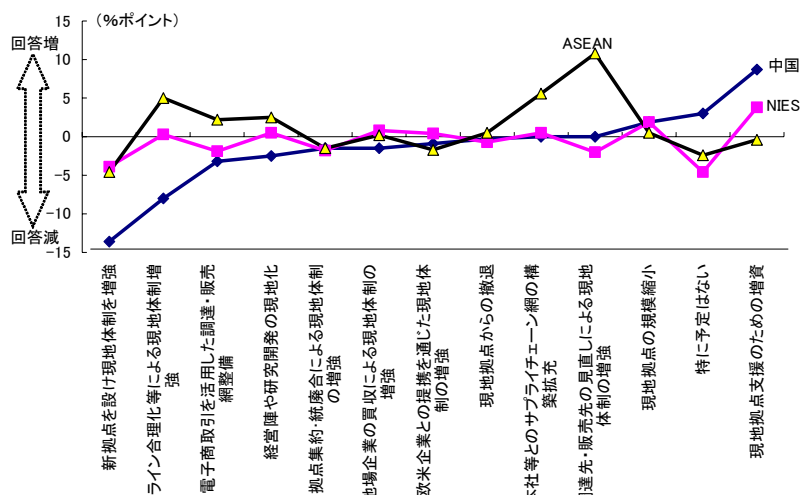
「ユニデン、フィリピンでもコードレス電話を生産」、「昭和電線電纜、ベトナムに生産拠点を新設」など、最近東南アジアでの拠点新設や増産を伝える報道をみると、中国においても同様の生産施設を保有しながら、ASEAN諸国での取り組みも強化している事例が目につく。これら企業は中国におけるプレゼンスを低下させることなく、ASEAN諸国にも経

⁶ 中国では2005年4月より外貨担保による人民元の借入額を総投資額の枠内とする規制が実施され、総投資額と資本金額の差額が少ない現地法人においては、資金繰りに窮するケースも懸念された。そのため、増資をすることによって借り入れ枠を拡大する企業が相次いだ。こうした規制動向が「現地拠点の支援のための増資」の回答を増やしたものとみられる。

⁷ 自動車関連企業が部品や完成車の物流網の整備に乗り出していることを反映したものとと思われる。

営資源を投入することによって中国リスクを補完することを狙っているという特徴がある。今回のアンケート調査結果からは、こうした企業の動きを裏付けるような、中国に軸足をおきつつも、中国に対し過度の集中を回避しようとする力学が企業の間で生じていることを読み取ることができるといえよう。

図表 24 「今後2～3年後に検討している取り組み」の2004年との比較



(注) 比較対象を一致させるため、「資本金 5,000 万円以上の製造業」のデータで統一した。
 (資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表 25 中国拠点における業種別にみた「今後の取り組み」

(%)	1 位	2 位	3 位
食品製造業	調達先・販売先見直し 31.6	特に予定なし 26.3	ライン合理化 15.8
繊維	調達先・販売先見直し 66.7	新拠点を設ける 33.3	ライン合理化 33.3
化学工業	現地支援のための増資 42.3	ライン合理化 34.6	新拠点を設ける 26.9
鉄鋼・非鉄	新拠点を設ける 50.0	ライン合理化 50.0	調達先・販売先見直し 33.3
金属製品製造業	ライン合理化 42.9	新拠点を設ける 38.1	調達先・販売先見直し 33.3
一般機械製造業	調達先・販売先見直し 40.0	新拠点を設ける 37.1	ライン合理化 22.9
電気機械製造業	ライン合理化 40.0	調達先・販売先見直し 34.0	新拠点を設ける 26.0
精密機械製造業	調達先・販売先見直し 36.4	新拠点を設ける 27.3	ライン合理化 18.2
輸送機械製造業	ライン合理化 57.1	新拠点を設ける 50.0	サプライチェーン網拡充 35.7

(注) 2004年調査で「新拠点を設ける」が1位の回答となった業種に下線を引いた。
 (資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

4. 中国国内販売強化を目指す取り組み

これまでみてきたように、日本企業のアジア戦略は中国一極集中からASEANなどにリスク分散をはかるような動きに転じていることがうかがえる。しかし、多くの企業の間で中国がアジアビジネスの主軸として認識されていることに変わりはなく、拡大する中国市場を取り込むために、中国拠点をどのように改善するかが各社に問われている。そこで、今後の中国戦略の焦点となっている対中マーケティング戦略や統括会社の設置、現地での研究開発動向について探ってみたい。

(1) 標準化戦略か現地適応化戦略か

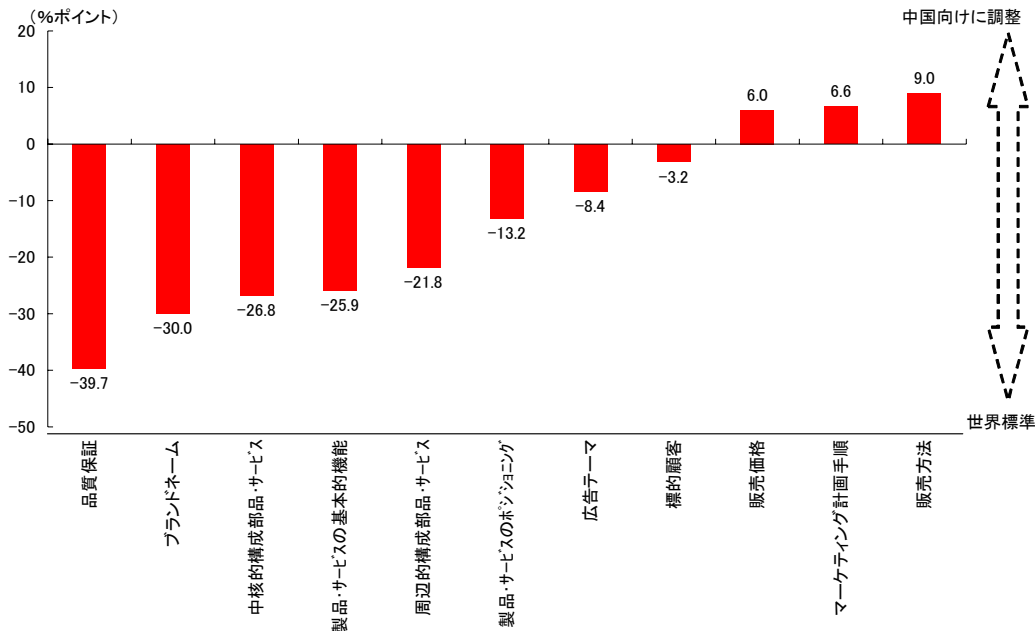
中国は全国的な一人当たり国民所得では途上国水準でありながら、沿海都市部では富裕層や中間層が台頭し、人々のライフスタイルが急速に変化しながら日々世界的なプレゼンスを増しているという世界的に類を見ない市場である。こうした市場に対し、どのように自社製品・サービスを浸透すべきか、各社の間ではさまざまなマーケティング上の取り組みが模索されている。

海外市場に自社製品・サービスの浸透を図るための取り組みとして、グローバルにほぼ同一のマーケティング活動を行う「標準化戦略」を選択すべきか、または現地の市場環境に合わせてマーケティング活動を行う「適応化戦略」を選択すべきかについては、これまで先進国間における市場参入行動を前提に、多くの論者によってさまざまに議論されてきた⁸。そこで、日本企業が中国市場へマーケティング活動を実施するにあたり、広告テーマやブランドといった取り組みについてどの程度「標準化」または「適応化」しているかを検証してみた。アンケート調査では中国市場で販売活動を実施している358社に対し、それぞれのマーケティング活動について「中国向けに調整」、「どちらかといえば中国向けに調整」、「どちらともいえない」、「どちらかといえば世界的に共通化」、「世界的に共通化」の5段階で尋ねる形をとった。

図表26はその回答のうち、「中国向けに調整」と「どちらかといえば中国向けに調整」を足し合わせ、「どちらかといえば世界的に共通化」と「世界的に共通化」の合計を差し引いた回答率を示したものである。これによると、全業種平均では「品質保証」「ブランドネーム」など8つの項目で世界標準化を選択する企業が現地適応化を選択する企業を上回った一方で、「販売手法」、「マーケティング計画手順」、「販売価格」の3つの項目で現地適応化しているという企業の方が多ことを示す結果となった。つまり、平均的な日本企業は中国市場において、販売価格や販売手法、マーケティング計画手順は現地の状況に適応させながら、品質やブランドなどその他の項目において世界標準のものを持ち込もうとする傾向にあることが読み取れる。

⁸ 古くは1950年代における先進諸国のアメリカナイゼーションの進展や、米国企業の欧州進出、1970年代の欧米間競争、1980年代の市場グローバル化論争など、その時代背景に応じて多国籍企業の標準化・適応化戦略について議論がなされてきた。

図表 26 中国市場における標準化または現地適応化への取り組み



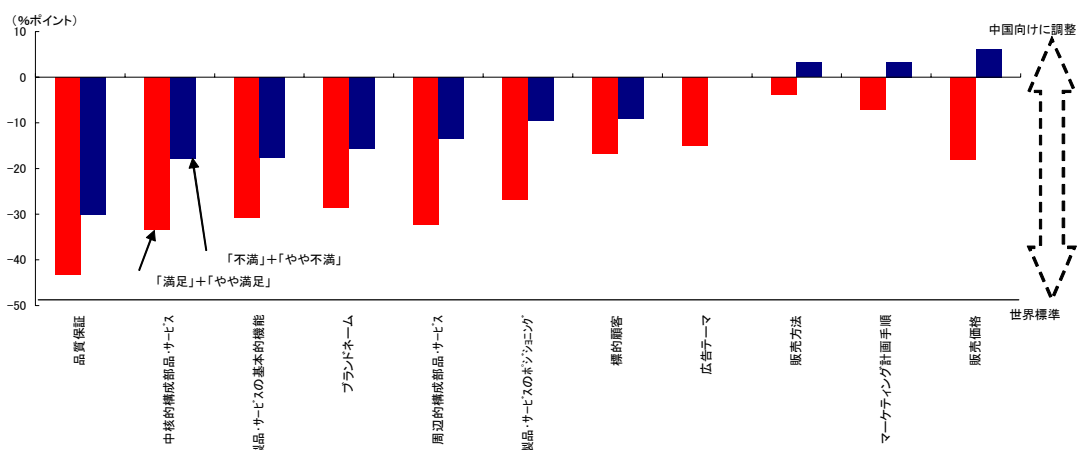
(注)項目ごとのマーケティング上の取り組みについて「中国向けに調整」「どちらかといえば中国向けに調整」との回答率から「世界的に共通化」「どちらかといえば世界的に共通化」との回答を差し引いた値を示す。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

それでは、中国拠点における収益状況の認識と標準化・適応化の取り組みにはどのような関連を見出すことができるだろうか。図表27は標準化・適応化戦略について、中国拠点における収益状況を「満足」と「やや満足」と認識したグループと「不満」と「やや不満」と認識したグループ別に整理したものである。収益状況について「満足」、「やや満足」と回答した企業はすべての項目について「不満」、「やや不満」と回答した企業よりもグローバルな標準化に取り組むケースが多い一方で、「不満」、「やや不満」と回答した企業は特に販売価格、マーケティング計画手順、販売方法で中国市場向けに適応化しているということが浮き彫りになった。ここからは、中国市場の顧客に対しグローバルな多国籍企業としての品質やイメージを訴求することの重要性がうかがえる一方で、製品やブランドなどを世界的に標準化することによって規模の経済を追求し、コスト低減効果を享受する企業の姿勢が読み取れる。

今回の調査では、中国市場に対するマーケティング活動に関しては、「適応化戦略」よりも「標準化戦略」の方に軍配が上がる結果となった。「標準化戦略」において優位性を確保するためには、中国市場の顧客が引き付けられるような、グローバルに通用する魅力的な製品やサービスを発信し続けることが欠かせない。その意味において、中国市場で成功するためにも、世界的なブランド力や品質の高さを確立するような取り組みがますます重要になるといえよう。

図表 27 収益状況の認識の違いから見た標準化・現地適応化戦略への取り組み



(注)図表26に同じ。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

(2) 地域統括会社の設置状況

国内市場への浸透を図るようになった日本企業の間では現在、「次の一手」として中国内に設立したさまざまな機能の活動を調整し、意思決定を迅速化するため、統括会社を設立することに注目が集まっている⁹。そこで、全ての回答企業1,351社に対し、日本を除くアジア地域での統括会社の設立状況を尋ねたところ、6.0%の企業が「すでに設立している」、6.5%の企業が「今後2～3年以内に設立を検討」と回答し、米国や欧州での取り組みを大きく上回った(図表28)。特に、今後アジアで設立を検討しているという回答率は高く、将来的にアジアでの地域統括会社設立が増えることを示唆する結果となった¹⁰。

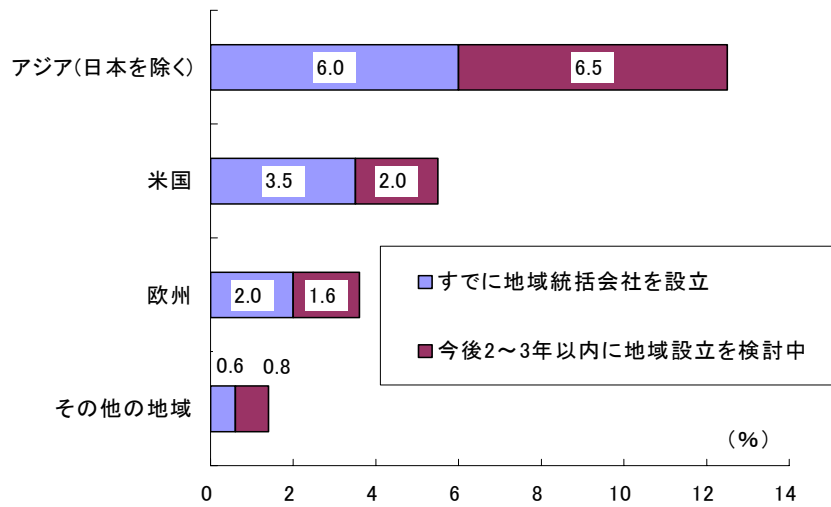
日本を除くアジアの統括会社の設立動向について、企業規模や業種別にみると、①大企業の方が中小・中堅企業より統括会社の設立が進展している一方で、中小・中堅企業は今後設立を予定している企業が多いこと、②精密機械製造業や電機機械製造業といった加工業種はすでに設立している企業が多い一方で、化学工業など素材業種では今後設立を予定している企業が多いこと、という特徴が浮び上がった(図表29)。

また、中国をカバーする統括会社については、9.4%の企業が「既設または検討中」と回答し、設立(予定)地については1位が上海(41.4%)、次いで香港(17.2%)、広州(9.5%)、北京(5.3%)そしてシンガポール(4.1%)の順となった(図表30)。これを企業規模や業種別にみると、①中小・中堅企業は大企業より香港や広州を選択する傾向があること、②素材業種は加工業種よりも上海、香港を選択する一方で、それ以外の地域では両者が逆転していること、という特徴が指摘できる(図表31)。

⁹ 中国では「傘型会社」と呼ばれる持株会社を設立することによって傘下企業の製品の輸出権が付与されるなど、制度的な優遇措置があったものの、規制緩和が進んだため、そうしたメリットは薄れつつある。一方、中国に数多くの現地法人を設立した企業にとって、グループ企業の活動を調整し、戦略的な意思決定を迅速に行い、事業ノウハウを蓄積するような統括会社のニーズが高まっている。

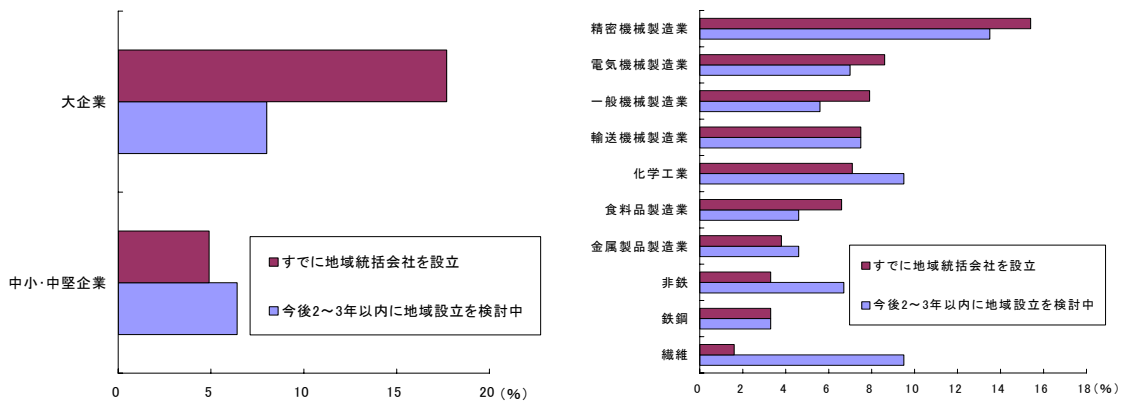
¹⁰ ただし、「地域統括会社は存在せず、検討もしていない」との回答率はアジア 61.0%、米国 53.7%、欧州 54.4%となった。

図表 28 日本企業の地域統括会社の設立状況



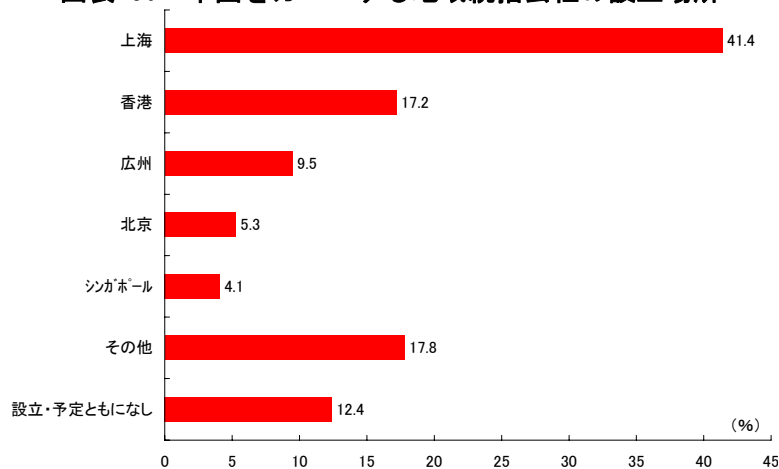
(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表 29 企業規模・主要業種別の地域統括会社設立状況



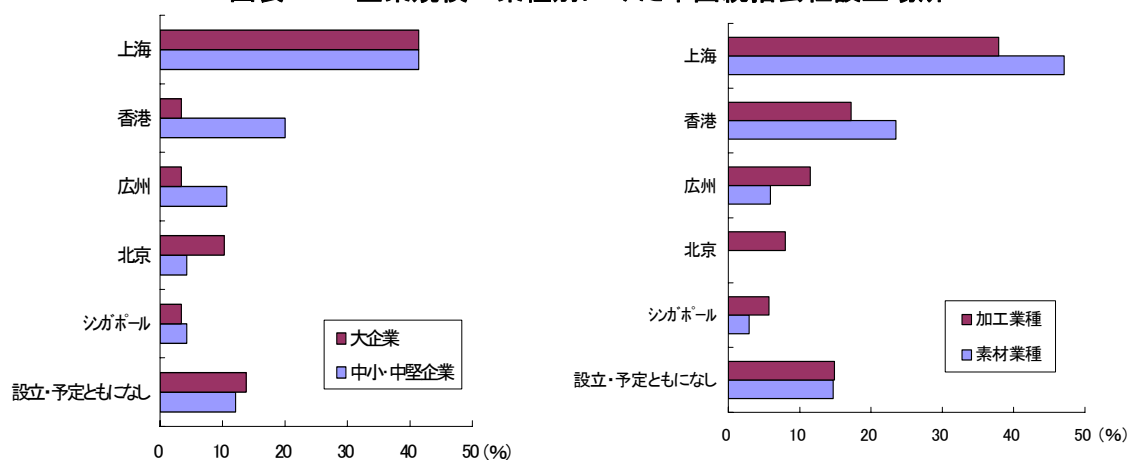
(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表 30 中国をカバーする地域統括会社の設立場所



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

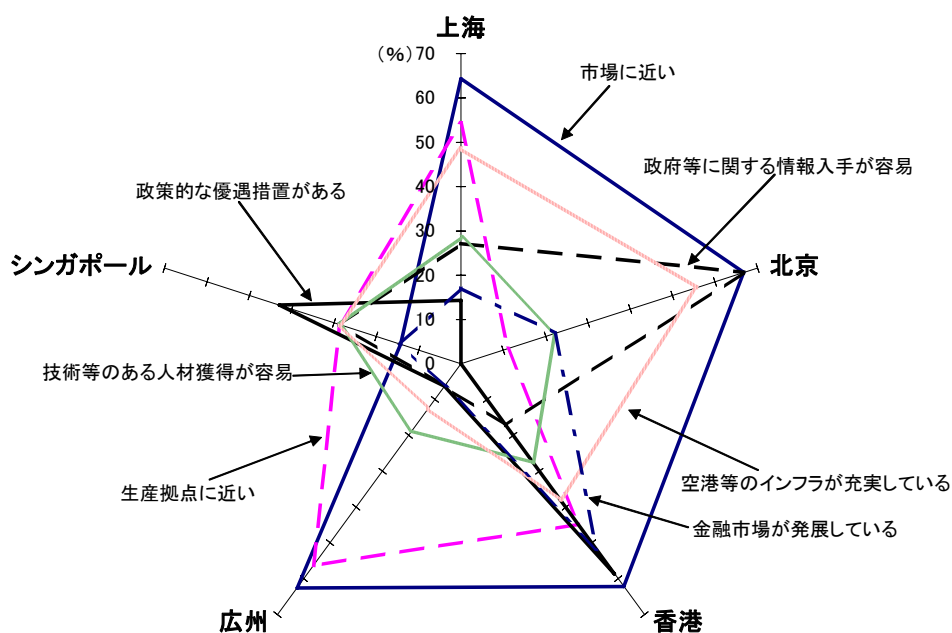
図表 31 企業規模・業種別にみた中国統括会社設立場所



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

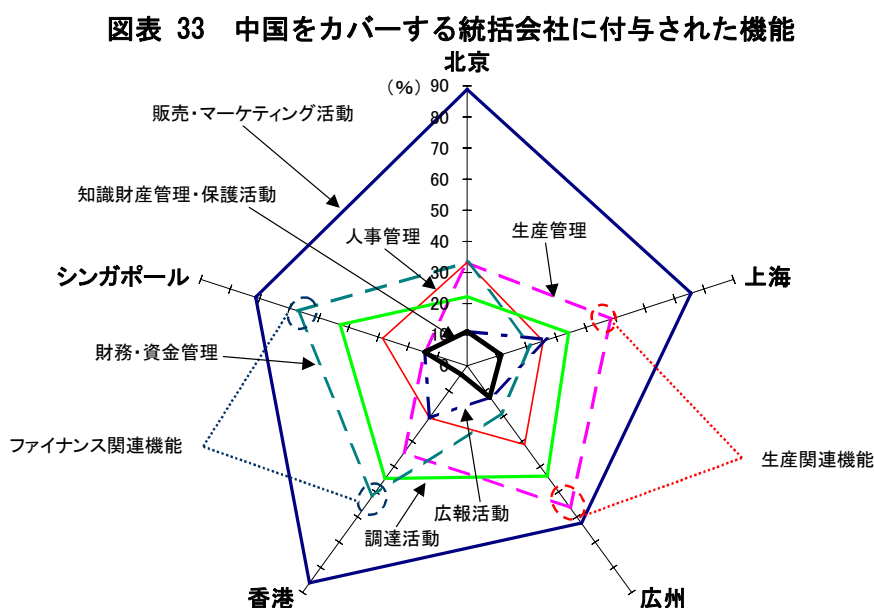
中国をカバーする地域統括会社を設立（予定）するにあたり、どのような理由でそれぞれの地域を選択したのかを聞いたところ、シンガポールを除く全ての都市で「市場への近さ」が指摘された（図表32）。また、シンガポールと香港については「政策的な優遇措置がある」との回答率が高く、税制などの優遇措置が評価されている。さらに、北京では「政府や政策に関する情報の入手が容易であるため」、広州、上海、香港では「生産拠点に近い」をあげる企業が多く、それぞれの地域の特徴に応じて使い分けをしている企業の姿がみてとれる。

図表 32 中国をカバーする統括会社を該当都市に設置した理由



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

中国をカバーする統括会社にはどのような機能を付与しているのだろうか(予定を含む)。都市別に付与された統括会社のさまざまな機能をまとめると、全ての地域で「販売・マーケティング活動」が重視されている一方、上海、広州では生産関連活動、香港、シンガポールではファイナンス関連活動の比重が高い結果となり、日本企業が当該地域にどのような機能を集積しているかが浮き彫りになった(図33)。また、「知識財産管理・保護活動」、「広報活動」、「人事管理」は他の機能と比較して回答率は低く、統括会社に与えられた機能はどちらかといえば日々の操業のために必要なロジスティック上の管理業務の比重が高いといえよう。

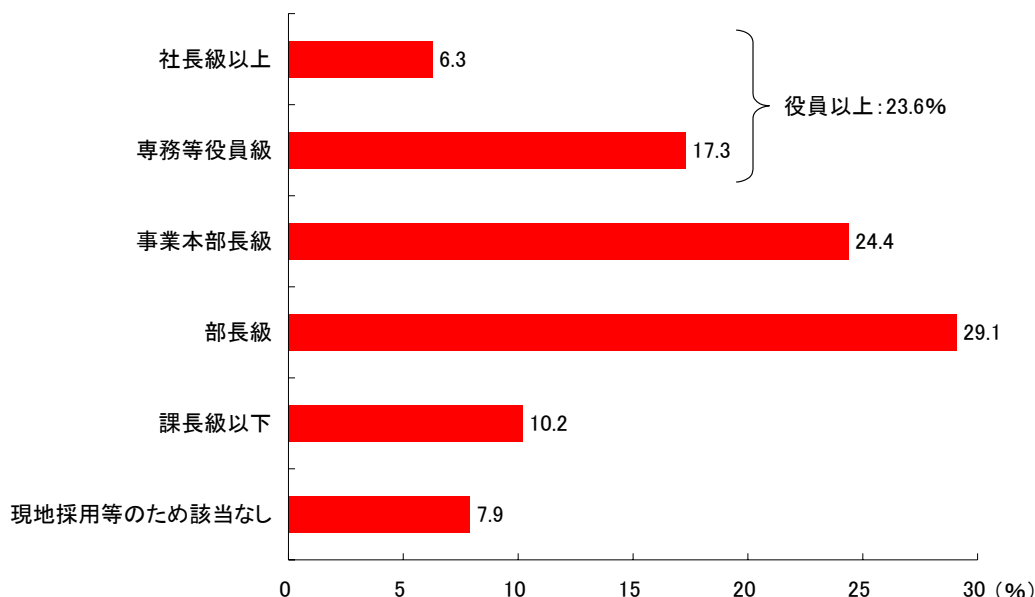


(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

こうした地域統括会社には、どの程度の意思決定の権限が与えられているのだろうか。中国における統括会社のトップの本社での役職を聞いたところ、「部長級(29.1%)」、「事業本部長級(24.4%)」が上位回答を占める一方、役員以上は23.6%にとどまっており、日本企業の統括拠点の多くは本社の本部の下位組織と位置付けられていることがうかがえる(図表34)。これを企業規模・業種別にみると、中小・中堅企業の方が大企業より、素材業種の方が加工業種より役員の派遣率が高いという結果になった(図表35)。

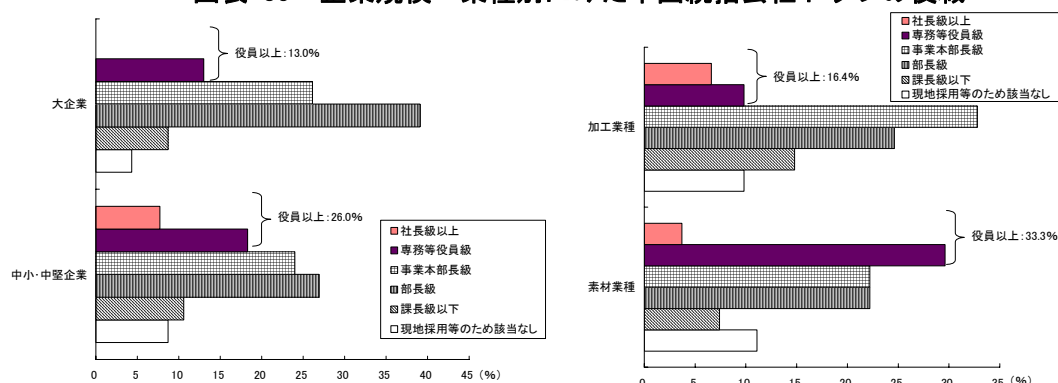
中国拠点での効率を向上させるために、中国に統括会社を設立するという企業は今後着実に増加することになるだろう。しかし、派遣されているトップの役職をみると、意思決定を本社の本部機構並みに迅速化するにはまだ十分とはいえない状況にある。そのうえ、付与されている機能も地域本社として中長期的な視点からの取り組みが望まれる人事管理や広報活動、知的財産権の管理・保護といった項目が重要視されていない傾向が浮き彫りになった。調査結果は、多くの企業の統括会社が本来の役割である「自立して戦略的な意思決定を迅速に行う」段階には達していないことを示唆しているといえよう。

図表 34 中国における地域統括会社のトップの本社での役職



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表 35 企業規模・業種別にみた中国統括会社トップの役職



(注) 資本金 10 億円以上の企業を「大企業」、10 億円未満の企業を「中小・中堅企業」と分類。
(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

(3) 研究開発への取り組み

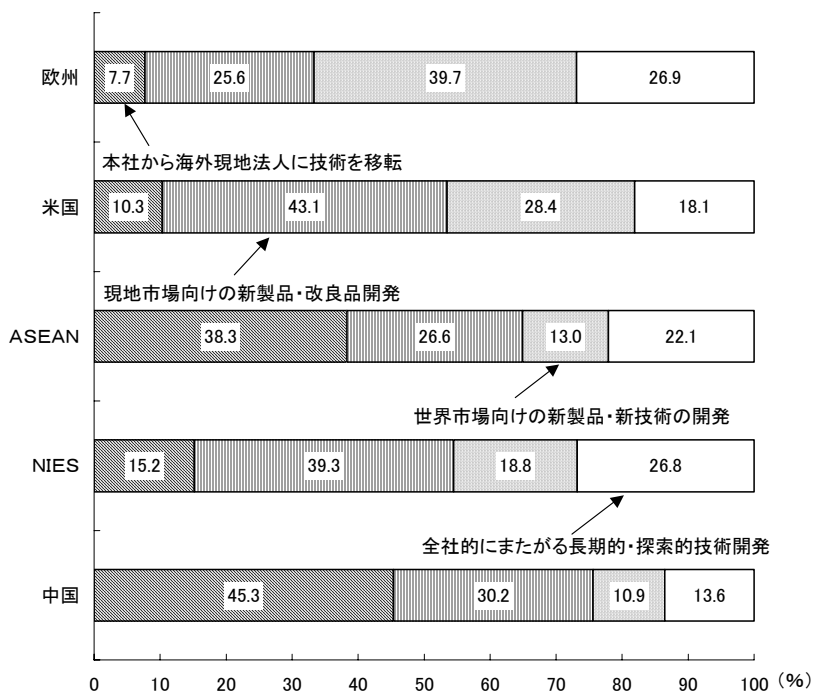
日本企業は中国を含む海外でどのような研究開発 (R&D) に取り組み、今後はどのような方向に向かっているのだろうか。多国籍企業が研究開発拠点を世界各地に配置し、そのネットワークのなかでイノベーションを達成することが注目されるなか、中国もその一端として多くの研究開発拠点を受け入れている¹¹。日本企業は中国での研究開発活動をどのようにとらえているだろうか。

¹¹ 多国籍企業は、①R&D のグローバル化が加速していること、②中国には研究者や技術者が多く、人的資源に優位性があること、③大学等への科学技術振興策が充実していること、④R&D に対する税制上の優遇措置があること、を理由に中国に相次いで R&D 拠点を設置している。アライアンスを含めると、1995 から 2000 年の間に 276 件の R&D 拠点が設立された (Li & Zhong [2003])。

そこで全ての回答企業 1,351 社に対し、海外における地域ごと研究開発活動への取り組み状況について「本社から海外現地法人に製造技術を移転するための R&D」、「現地市場向けの新製品・改良品開発のための R&D」、「世界市場向けの新製品・新技術を開発するための R&D」、「全社的にまたがる長期的・探索的技術開発のための R&D」などの選択肢で尋ねてみた。すると、これら 4 つの選択肢に取り組んでいる企業の合計は中国で 258 社（全体の 19.2%）、ASEAN で 154 社（11.4%）、米国で 116 社（同 8.6%）、NIES で 112 社（同 8.3%）、欧州で 78 社（同 5.8%）となり¹²、地域別では中国において研究開発活動をしているとの回答が一番多い結果となった。

これらの企業が地域別に具体的にどのような取り組みをしているかをまとめると、「本社から海外現地法人に製造技術を移転するための R&D」に取り組む企業が中国、ASEAN、NIES の順に多い一方で、「世界市場向けの新製品・新技術を開発するための R&D」と「全社的にまたがる長期的・探索的技術開発のための R&D」の両者については合計で欧州、米国、NIES の順に比率が高い（図表 36）。つまり、中国で研究開発に取り組む企業はどの地域よりも多いものの、その内容については製造技術の移転のようなベーシックな取り組みが主流で、先端的な研究開発を行うケースは欧米などの拠点と比較すると見劣りする実態が浮き彫りになる。

図表 36 地域別にみた研究開発の取り組み内容



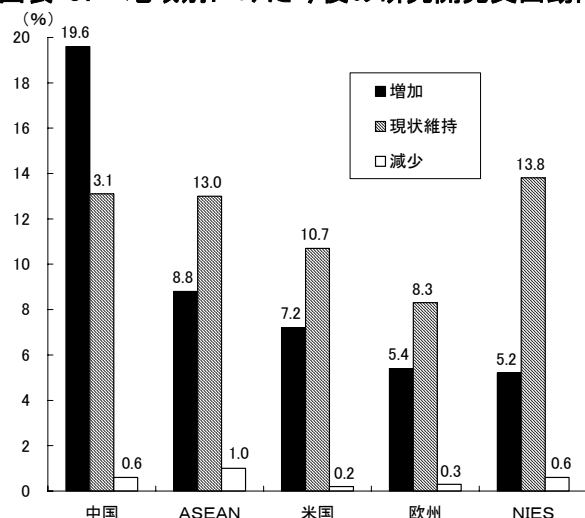
(注)各地域で研究開発に取り組む企業のうち、上記4項目への回答比率を示す。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

¹² 一方、「研究開発活動は現在行っていない」との回答は中国で 725 社（全体の 53.7%）、ASEAN で 713 社（52.8%）、米国で 694 社（同 51.4%）、NIES で 730 社（同 54.0%）、欧州で 716 社（同 53.0%）となった。

また、今後2～3年先の研究開発支出について、地域ごとに「増加」、「現状維持」、「減少」させるかを聞いたところ、すべての地域で「増加」が「減少」を上回り、今後海外での研究開発活動を強化したり、新たに取り組むという企業が増加すること示唆する結果となった（図表37）¹³。さらに、「増加」から「減少」の回答率を差し引き、業種別に整理すると、すべての業種において中国で最も研究開発を強化するという結果になり、特に化学、輸送機械製造業などの積極姿勢が目につく（図表38）。

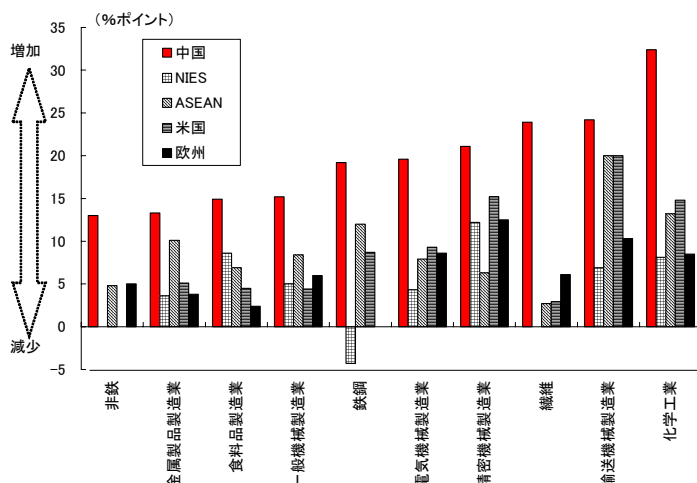
図表 37 地域別にみた今後の研究開発支出動向



(注) それぞれの地域への今後のR&D支出見通しについて、回答を得た企業に占める割合を示す。各地域ごとの回答企業数は以下の通り。中国：983社、NIES：842社、ASEAN：867社、米国：810社、欧州：794社。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

図表 38 主要業種別にみた今後の研究開発支出動向



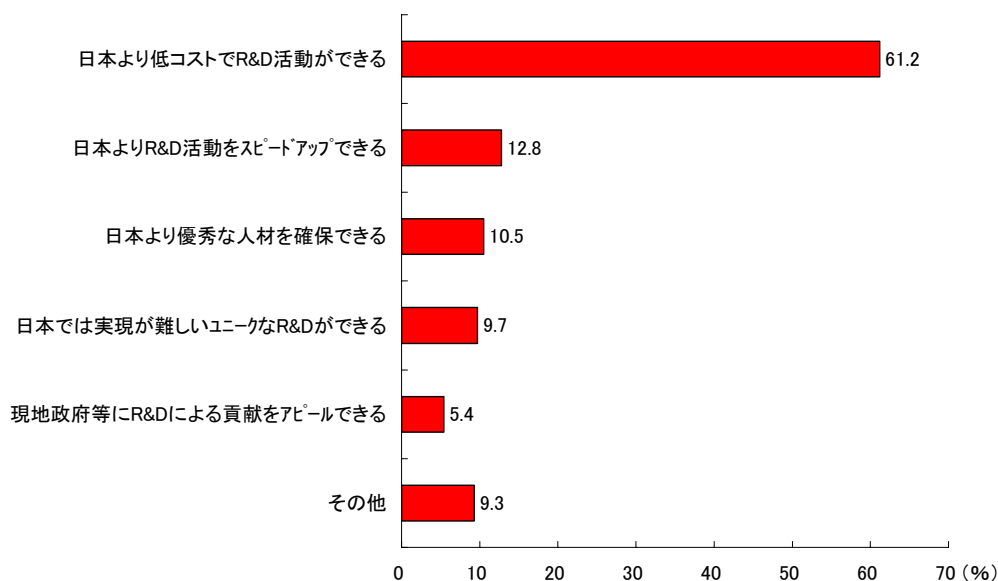
(注)今後の研究開発支出について「増加する」から「減少する」との回答率を差し引いたもの。

(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

¹³ 「研究開発活動をする予定はない」との回答は中国 64.4%、ASEAN74.6%、米国 78.8%、NIES54.0%、欧州 82.7%となった（回答企業の母数は図表 37 の注釈を参照）。

それでは、日本企業は中国の研究開発拠点に対しどのようなことを期待しているのだろうか。中国で研究開発を実施または予定しているという258社に対し「日本より低コストでR&D活動ができる」、「日本よりR&D活動をスピードアップできる」などの選択肢のなかから尋ねてみた。すると、最も回答率が高かったのは「日本より低コストでR&D活動ができる」となり、その他を大きく引き離す結果となった（図表39）。

図表 39 中国での研究開発拠点で期待すること



(資料)みずほ総合研究所「アジアビジネスに関するアンケート調査」

日本企業の中国における研究開発活動は、今後ますます活発化することが見込まれる。ただし、研究開発の中身は本社からの製造技術の移転や現地市場向けの新製品・改良品開発といったすでに確立した技術を現地に根付かせることに主眼が置かれており、中国での研究開発活動から得られたイノベーションの成果を他の地域と共有するような取り組みをする企業は少数派であるといえよう。中国の研究開発拠点で最も期待されていることが、「日本より低コストな研究開発活動ができる」であることも、そうした見方を裏付ける要因として指摘できよう。

以上

【参考文献】

- Armbrecht Jr., Ross [2004] *“Foreign R&D Labs in China See Missions Expand, Practices Advance”*, Research Technology Management Washington:Jan/Feb 2004
- Enright, Michael [2005] *“The Roles of Regional Management Centers”*, Management International Review, 1/2005 Wiesbaden
- Li, Jiatao & Zhong Jing [2003] *“Explaining Growth of International R&D Alliances in China”*, Managerial and Decision Economics, Mar-May 2003
- Rugman, Alan, Verbeke, Alain [2005] *“Towards a Theory of Regional Multinationals: A Transaction Cost Economics Approach”*, Management International Review, 1/2005 Wiesbaden
- 森樹男[2003]『日本企業の地域戦略と組織』、文眞堂
- 諸上茂登、藤澤武史[2004]『グローバルマーケティング』、中央経済社
- 中垣昇[1993]『グローバル企業の地域統括戦略』、文眞堂
- 根本孝、諸上茂登[1988]『国際経営の進化』、学文社
- 高橋浩夫[1993]『グローバル経営の組織戦略』、同文館
- 高橋浩夫[1998]『国際経営の組織と実際』、同文館
- 高橋浩夫[2000]『研究開発のグローバル・ネットワーク』、文眞堂
- 山下洋史、諸上茂登、村田潔編[2003]『グローバル SCM』、有斐閣

「アジアビジネスに関するアンケート調査」の概要について

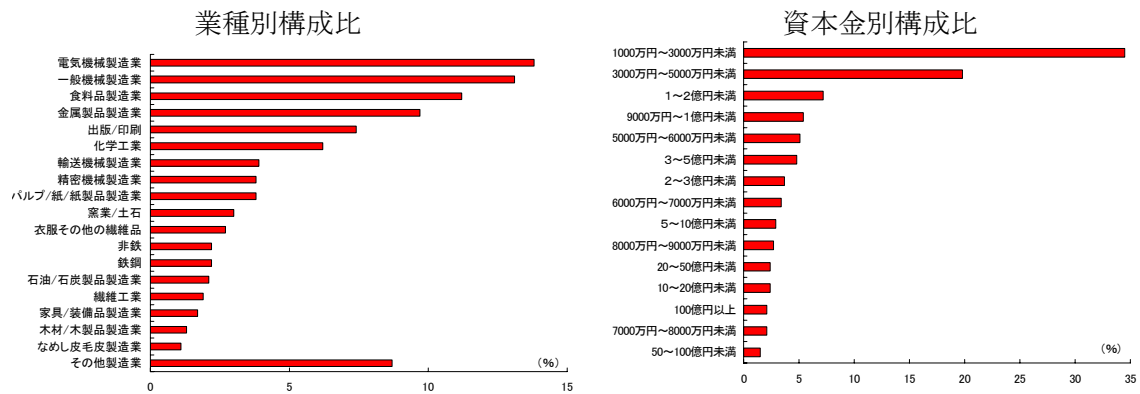
実施時期：2005年5月17日～31日

調査対象：みずほ総合研究所会員企業のうち、資本金1千万円以上の製造業

発送数：5,157社

有効回答：1,351社（26.2%）

調査方法：郵送配布・郵送回収



※本稿の業種分類における「加工業種」は金属製品製造業、一般機械製造業、電気機械製造業、精密機械製造業、輸送機械製造業の合計。「素材業種」は繊維工業、木材/木材製品製造業、パルプ/紙/紙製品製造業、化学工業、石油/石炭製品製造業、窯業/土石、鉄鋼、非鉄の合計。「繊維」は繊維工業、衣類その他の繊維品の合計を示す。

※本稿の地域分類における「アジア」とは NIES4 カ国・地域（韓国、台湾、香港、シンガポール）、ASEAN4 カ国（インドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン）、中国の 9 カ国・地域を対象としている。

※なお、過去に実施した「アジアビジネスに関するアンケート調査」の概要は以下の通り。調査対象数や業種が異なるため、時系列データの利用に当たっては、類似する母集団を比較するよう調整した。

第 1 回調査	第 2 回調査	第 3 回調査	第 4 回調査	第 5 回調査
1999 年 11 月実施 金融業を除く無 作為抽出企業 1,200 社へ発送、 有効回答 859 社	2000 年 8 月実施 金融業を除く無 作為抽出企業 1,200 社へ発送、 有効回答 872 社	2001 年 8 月実施 金融業を除く無 作為抽出企業 1,200 社へ発送、 有効回答 822 社	2002 年 6 月実施 金融業を除く無 作為抽出企業 1,200 社へ発送、 有効回答 782 社	2004 年 3 月実施 5 千万円以上の 製造業 2,339 社 へ発送、有効回 答 776 社

※また、本アンケートと同時に、FTA（自由貿易協定）に関する調査票を資本金 5 千万円以上の企業に発送した。FTA 部分の調査結果については、みずほレポート「東アジアビジネスと FTA」をご参照いただきたい。