

米国企業の対中戦略

統計と事例でみる米国企業の市場浸透状況

中国ビジネスは米国企業にとっても大きな関心の対象になっている。米国企業は中国ビジネスをどのように認識し、これまでどのように取り組んできたのだろうか。さまざまな統計や、米国企業に対して実施したヒアリングを通してその一端を明らかにし、日本企業との違いを検討した。

拡大する米国企業の対中投資

米国商務省の統計によると、米国企業が行った中国向け直接投資(フローベース)は1990年代半ば以降急拡大し、ピークとなった2001年には89年の約24倍に達した(図表1)。

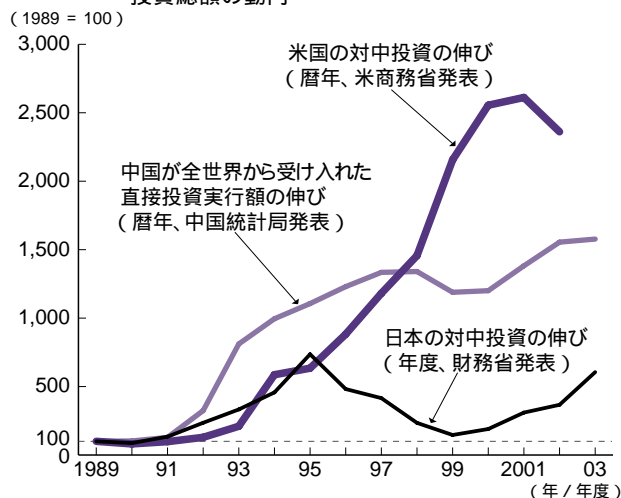
世界の多国籍企業は、92年に鄧小平氏が「南巡講話」の発表を通して中国の市場経済化に道筋を付けたことを評価し、対中投資を加速させたため、中国が受け入れた直接投資はそれ以降爆発的に増加することになった。米国企業の投資ペースは、こうした潮流に沿ったものではあるが、98年以降は中国が全世界

から受け入れた投資の伸びを大幅に上回るようになっており、その勢いは注目に値する。

一方、財務省が発表した日本企業の中国向け直接投資の動向をみると、95年度までは米国企業と同等またはそれ以上の伸びを示していたものの、その後の日本国内における経営環境の悪化や97年に発生したアジア通貨危機の発生を背景に、対中投資は後退した。2000年代に入ってから再び増加基調に転じたが、いまだにピーク時の水準までには回復していない。

最近の米国では、大学院が主催する企業経営者向けの講座において、中国をテーマにした講座が人気を集めており、有力経済誌も中国特集を頻繁に取り上げるようになってきている。中国との投資や貿易が急拡大する中で、中国ビジネスは米国企業の間でも大きな関心の対象になっているといえよう。

図表1 日米の対中直接投資と中国が受け入れた投資総額の動向



(資料) 財務省「対外直接投資状況」、中国統計局「中国統計年鑑」、US Dept of Commerce「U.S. Direct Investment Position Abroad on a Historical-Cost Basis」

在中米系現地法人の業種と経営パフォーマンス

中国への進出を積極化している米国企業にはどのような特徴があるのだろうか。

まず、業種別では2002年時点の対中投資額に製造業が占める割合は6割に達している。製造業のなかでも常に対中投資をリードしているのが「コンピュータ及び電子製品」であり、2002年では全産業の18%を占めている。次いで多いのは「化学(同12%)」、「輸送用機械(同7%)」、「電機及び同部品(同6%)」であり、近年では「コンピュータ及び電子製品」の比重が低下する一方で、「化学」や「輸送用機械」が上昇する傾向

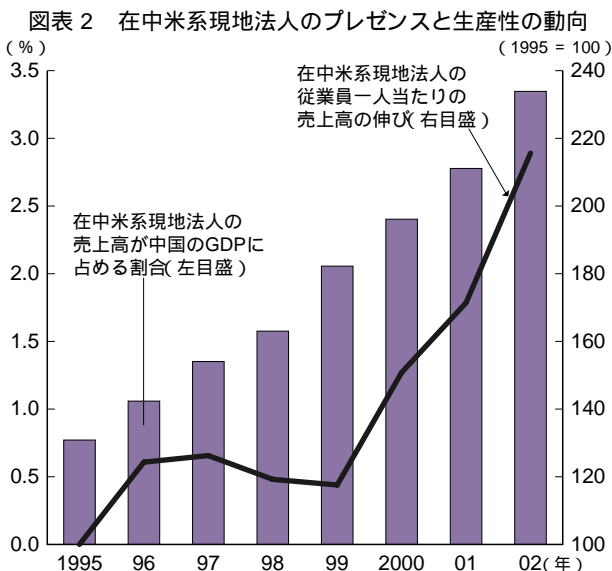
にある。

次に、在中現地法人の経営パフォーマンスをみたい。図表2の棒グラフは、米系現地法人の売上高総額が中国の名目GDPに占める割合を示したものである。これによると、95年はわずか0.8%だったものが2002年には3.3%にまで拡大しており、米系企業の売上高が中国の経済成長を上回る伸びを記録し、中国内でのプレゼンスを高めていることがみとれる。また、同図の線グラフは在中米系現地法人の生産性動向をみるために、従業員一人当たりの売上高の伸びを示したものであるが、特に2000年以降急速に高まっており、生産性も着実に向上していることがうかがえる。

しかし、在中米系現地法人の業績は常に好調であったわけではない。米商務省の統計によると、在中米系現地法人の経常利益の総額は、82年から91年までマイナス、すなわち赤字を記録している。それ以降は黒字転換し、順調に拡大しているが、米国企業が中国ビジネスから利益を確保できるようになるまでには一定の先行投資期間が存在していたことが指摘できる。

米国企業による中国戦略の事例研究

このように中国ビジネスに取り組む米国企業は具体的にどのような戦略を展開しているのだろうか。中国



(資料) US Dept of Commerce「Selected data for nonbank foreign affiliate」、中国統計局「中国統計年鑑」

市場でのプレゼンスの向上に取り組む2社のケーススタディーを通して検証したい。

物流企業A社は拡大する中国の物流市場に浸透するべく、「中国全土で小口パッケージ配送を実現すること」を当初の目標に進出した。中国において、物流サービス業は厳しく規制されていることから、同社は規制緩和の動向を読み解きながら、それにいち早く対応してきた。例えば、中国における近代物流産業の草創期といえる88年の段階で地場物流企業との提携を実現。2001年には航空乗り入れ権を確保し、貨物輸送会社初の直行便サービスを開始した。また、世界貿易機関(WTO)加盟により、貨物フォワーディング業の外資100%出資が2005年より可能となることが打ち出されたことから、A社は同年に全額出資持株会社を設立し、年末までに23都市に直営ネットワークを構築すると表明した。

こうした取り組みにより、中国事業の売り上げは順調に拡大し、2004年第3四半期決算では中国のパッケージ配送は前年比倍増を記録した。中国ビジネスは、好調なA社本体の業績の牽引役となっており、同社幹部は「今後はサプライチェーンマネジメントなどの企業間配送を強化し、2007年にはアジア事業の5割を中国が占めることになる」との見通しを明らかにした。

一方、飲料メーカーB社は米中が国交を回復した直後に中国に進出。まずは同社が世界のどの市場においても投入しているグローバル・ブランドの飲料を販売し、90年代に入ってからはいか味のソフトドリンクや蜂蜜で味付けした緑茶など中国市場に焦点を絞った製品・ブランドを展開するようになった。こうした取り組みにより、同社は、参入直後の80年代、天安門事件が沈静化してからの90年代、景気の拡大に沸く現在、の3つの拡大期を経て、中国における炭酸飲料市場の35%のシェアを獲得するに至っている。

B社幹部は現在の中国市場について「内陸部などにおいて巨大な市場拡大の余地がある」との認識を示し、「低所得層にはリターナブル(回収して再利用する)瓶など安価なパッケージングを提案することによ

て中国全土での普及を図る」と語った。

また、同社は通常の広告宣伝以外にもスポーツイベントや僻地の小学校建設などを支援することによって幅広い層へのブランドイメージの浸透に注力しており、「未来の消費者」へのアピールにも余念がない姿勢がうかがえる。

中国市場浸透で先行する米国企業

前述した事例において、両社の中国戦略に共通する特徴として、先行者優位の獲得を狙ったマーケティング活動を通じて、ローカル市場の開拓に積極的に取り組んでいるという点が指摘できよう。

こうした米国企業の対中戦略の取り組みは、アンケート調査でも浮き彫りになっている。在中国米国商工会が2004年に会員企業に実施した調査によると、「中国ビジネスの最優先課題」として「中国市場向けに製品やサービスを製造(58%)」と「米国から中国市場向けに輸出販売(14%)」との回答が上位を占めた(図表3)。そして、中国以外の市場を狙ったり、低コスト製造拠点として中国を活用しようとしている企業は少数派に留まった。

また、中国の商務部が発表した外資系企業の売り

上げランキングをみると、業界内でもいち早く中国に進出し、国内市場での浸透を図っていることで知られる米系企業が名を連ねている(図表4)。

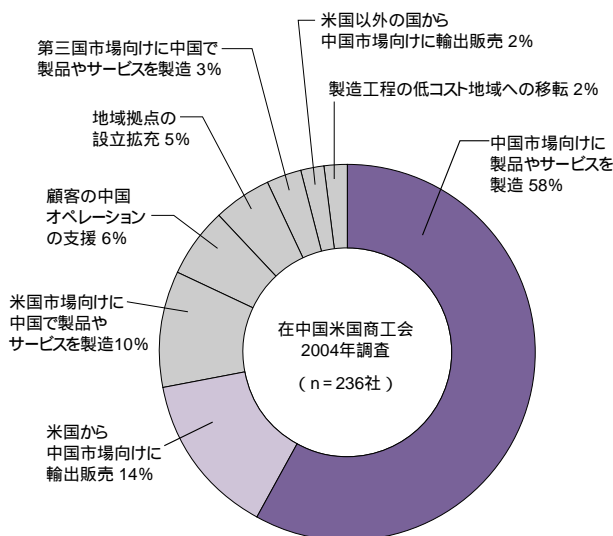
一方、90年代半ば頃までの日本企業の中国進出は、急速に進展した円高や日本国内でのコスト高に対処するため、中国を安価な製造拠点として活用し、先進国市場への輸出を主眼とするケースが多く見受けられた。しかし、2000年代に入ってから、拡大する中国市場をどう取り込むかが進出各社にとって大きな課題となり、対中マーケティング戦略に本格的に着手する日系企業は近年急増している。

国内市場を意識するようになってから日の浅い日系企業の間では、特定の地域や顧客層に対し浸透を図ることが一般化している。いわば、中国市場を「点」で捉えるこうした日系企業に対し、中国市場で一日の長がある米系企業はすでに「線」や「面」での展開を意識するようになってきている。

中国市場への浸透で先行する米国企業の経験は、日本企業が対中マーケティング戦略の「次の手」を策定するにあたり、一見する価値があるといえよう。□

みずほ総合研究所 アジア調査部中国室
主任研究員 内堀敬則
hironori.uchibori@mizuho-ri.co.jp

図表3 在中米系現地法人の「最優先課題」



(資料) The American Chamber of Commerce in PRC 「2004 White Paper」

図表4 中国における外資系企業売り上げ上位10社

順位	現地法人名	売上(億円)	親会社国籍	業種
1	Shanghai VW	567	ドイツ	自動車
2	Foxconn	548	台湾	コンピュータ
3	FAW-VW	490	ドイツ	自動車
4	Dafeng Computers	478	台湾	コンピュータ
5	Motorola Electronics	386	米国	半導体
6	Shanghai GM	347	米国	自動車
7	長城国際情報産品	291	米国	コンピュータ
8	Shanghai HP	287	米国	コンピュータ
9	中海石油	270	香港	石油
10	Dell Computer	252	米国	コンピュータ

(注) 長城国際はIBM系企業。中海石油は中国海洋石油の香港現地法人。
(資料) 中国商務部「2003-2004年度中国最大の500家外商投資企業」