

翻 訳

## 中国の外資利用と国家経済安全（上）

李 紅\* 著  
片 岡 幸 雄\*\* 訳

### 目 次

訳者まえがき

第一節 外資直接投資利用による技術進歩の促進

- 一 「技術上における民族主義」の分析
- 二 外資直接投資利用による技術進歩促進作用の制約
- 三 先進技術の導入・技術向上の促進のためにとるべき対策

第二節 民族ブランドの保護と発展に対する意識の強化

- 一 挑戦に直面する中国の民族ブランド
- 二 民族ブランドの保護と発展戦略

訳者まえがき

本稿は盧 曉勇・胡 振鵬・李 紅・陳 運娟・周 暉・湯 瓊著『国際投資理論と発達国家对華直接投資』、科学出版社、2004年出版の全10章（303頁）で構成される中の第9章「利用外資と維護国家経済安全」（215～239頁）の全訳である。

本稿の翻訳、紹介に当たり、本書の一部執筆者であるとともに本書の取り纏めをされたと思われる盧 曉勇教授（江西省南昌市の南昌大学経済与管理学院教授）に翻訳、紹介の承諾を得たが、その後本稿訳出の第9章を直接執筆担当した著者 同学院副教授 李 紅女史自身から、女史の略歴と研究業績が知らされた。

これによると、女史は現在南昌大学経済与管理学院副教授の地位にあり、大学院修士課程における計量経済学担当副教授とのことである。女史は1988年中国紡織大学（華東大学）管理工学部卒業（工学士）、97年復旦大学世界経済研究所において

\* 南昌大学経済・管理学院 副教授

\*\* 広島経済大学経済学部教授

世界経済を研究（経済学修士）の後、近年国家社会科学基金プロジェクト「主要発達国家对華直接投資比較研究」（主要先進国諸国の対中直接投資の比較研究）（江西省第10回社会科学優秀成果賞一等賞受賞）、さらに教育部中欧高等教育合作プロジェクト「欧盟国家对華直接投資与日、美比較」（EU 諸国の対中直接投資と日、米の比較）の完成作業に加わられた。また、南昌大学の人文社会科学研究プロジェクト「加快發展我国風險投資的对策研究」（我国ベンチャー・キャピタル發展の加速化に関する对策研究）、省レベルの合作プロジェクト「版權代理的營銷策划及可行性報告」（版權代理業務計画及びフイージビリティ報告）等を取り纏められた由である。共著としては『中国利用発達国家直接投資研究』（中国の先進諸国直接投資利用に関する研究）、『國際投資理論与発達国家对華直接投資』（國際投資理論と先進諸国の対中直接投資）等がある。主要論文としては「影響外商直接投資的因素分析和对策研究」（外資直接投資に影響を及ぼす要因分析と对策研究）、「对我国吸收外商直接投資中存在若干問題的分析」（我国の外資直接投資導入におけるいくつかの問題の分析）等10篇余りのものを発表されている様子がかがわれる。

周知のように、江沢民は1997年党第15回全国代表大会における報告の中で、経済のグローバリゼーションと中国の国家の経済安全について注意を喚起した<sup>(1)</sup>。これを承けて、その後国家経済安全についての研究が推し進められている。例えば、今小生の手許にある文献としても、楊永華等著『利用外資与維護国家經濟安全』、中国發展出版社、1999年、鄭通漢著『經濟全球化中的国家經濟安全問題』、国防大学出版社、1999年、趙英主編『超越危機—国家經濟安全的監測預警』、福建人民出版社、1999年、雷家驩主編『国家經濟安全理論与方法』、經濟科学出版社、2000年、曹鑑燎著『制度衝突与国家經濟安全』、經濟科学出版社、2002年等がある。本稿もその一連の研究の成果とみられ、特に外資導入に焦点を当て、国家経済安全に関連する、また現に発生している問題について、簡潔に項目に分け系統的に論じているので、ここに翻訳、紹介することにした次第である。

片岡幸雄

---

(1) 江沢民「高举鄧小平理論偉大旗幟，把建設有中国特色社会主義事業全面推向二十一世紀—在中国共产党第十五次全国代表大会上的報告」（1997年9月12日），中共中央文献研究室『中共十三届四中全会以来歷次全国代表大会中央全会』，中央文献出版社，2002年，434頁。

## 中国の外資利用と国家経済安全（上）

南昌大学経済・管理学院 副教授 李 紅 著  
片岡幸雄 訳

江沢民氏は中国共産党第16回全国代表大会の報告の中で、次のように指摘した。「積極的に地域経済の交流および協力に参加し、対外開放を拡大していく中で、国家の経済的安全の保障についても十分な注意を払わなければならない」。グローバルな経済の一体化の加速化につれ、外資導入と国家の経済安全との関係はますます緊密化し、外資導入の国家の経済安全に対する影響は二重の反応となって現われ、二重の役割を果たしている。対外開放によって、国にとっては莫大な外部経済利益がもたらされると同時に、相当に大きな経済的リスクも秘められている。外資直接投資の導入について言えば、導入国の経済発展が促進されるが、導入国の資源と一部の支配権も外資側に引き渡すことになった。経済規模が小さく、産業の国際競争力の弱い発展途上国にとっては、国家による政策を余すところなく使い、外国からの投資を制限しなければ、外資の独占状態が形成されやすく、発展途上国の経済上の安全に対して影響が出てくる。極端な場合には、国家の経済上の安全が脅かされる場合もある。中国は発展途上国であるから、適切な対策を講じて、国家の経済上の安全を守らなければならない。

### 第一節 外資直接投資利用による技術進歩の促進

1992年以降、外資直接投資は中小企業を主とする形から、大型の多国籍企業を主とする形に転換しつつある。多国籍企業の中国向け投資は急速に拡大した。多国籍企業が投資するのは中国市場の巨大な潜在力に目をつけてのことで、投資を通じて中国市場に直接に入り込もうとしているのである。実践上から見れば、多国籍企業の投資は、我々が外国の先進技術を導入するのに、ある程度積極的な影響をもった。多国籍企業の対中投資企業は、他の世界一流の多国籍企業との激しい競争にさらされている。この競争の中で、勝利を勝ち取るため、これらの投資企業は常に競争力のある製品および技術をもって中国に進出する。多国籍企業との合併を通じて、中国企業は一部の空白を補える先進技術および設備を導入することができた。たとえば、自動車産業、家電産業、航空およびコンピュータ産業などである。技術導入によって、これらの産業の生産技術水準の向上と、関連産業のグレードアップがある

程度はかられた。しかし、中国の「市場を以って技術と交換する」という目標の実現にはまだ程遠い。その原因は多岐にわたる。

#### 一 「技術上における民族主義」の分析

中国が外国の直接投資を導入する重要な目的の一つは、先進技術の導入をはかることにある。即ち、「市場を以って技術と交換する」ということである。しかし、現実から見れば、この目的は完全には達成されていないことが分かる。この結果は予想できたはずである。これはアメリカの学者のいう「技術上における民族主義」という現象による。

アメリカの学者がいう「技術上における民族主義」は、全世界の全体利益にかなうものではない。技術における民族主義は依然として一種の政治的睡眠薬であり、世界経済にとっては一種の毒薬である。各国がこの点について分かっているかどうかは、さらに観察する必要がある。しかし、技術における民族主義は一つの客観的に存在する事実で、将来にわたって一定の期間存続し続ける可能性がある。

今日、人々に認められているように、技術はすでに一つの生産要素となった。しかし、この要素は物的資本、労働力や土地などの要素と並列する関係にあるのではなく、それらの要素の中に浸透しているのである。技術レベルの違いによって、たとえば、労働の中身が違ってくる。技術レベルの低い時代においては、農民たちは石のくわと石の犁を使って畑を耕す。技術レベルがより高い時期においては、農民は鉄と木で作られた工具と牛を使って畑を耕す。こうして、労働生産性がかつてないほど向上した。近代化した農業においては、農民は牛を使うことなく、トラクターを使って畑を耕す。鉄と木で作られた工具はすでにさまざまな農業機械に代替された。労働生産性もさらに向上した。しかし、農業という産業部門は消滅していない。労働方式だけが変化したのである。労働生産性はかつてないほどまでに向上した。このことから、科学技術は直接に生産性に影響をもたらす最も重要な要素の一つであることがわかる。

技術は一種の生産要素として、すでに商品化され、技術市場に入って交換されている。中国の技術導入は、国際技術市場で直接に購入した先進技術と、外資とともに入ってきた技術という二つの内容のものを含んでいる。しかし、技術商品は消費財などの普通の商品と違って、当該国政府の統制を受けなければならない。先進国の政府はその科学研究機構と企業の技術製品を統制している。これらの科学研究機構や企業は、技術製品を販売する際には、彼らにとって最も有利な方法しか選ばない。したがって、世界技術市場にある大量の技術製品は中間レベルの技術製品とい

うことになり、重要な部分となる技術製品は販売されることはない。今日、21世紀は科学技術競争の時代であると認識する人々がますます多くなってきている。ある一国が一部のハイテクを押えて独占すれば、市場競争において、有利な位置に立つことができる。自国の利益を考えて、これらの国の政府は、すでにかかなりの程度独占下におさめている技術を当然販売禁止にする。これは理解し得ることである。

最も重要な鍵となる技術製品は企業の命である。企業を存続させるため、適切な措置をとって技術上の秘密を守らなければならない。たとえば、アメリカのコカコーラ社の生産調合指図書は、100年余り秘密として守られてきたではないか。しかし、中国の一部の科学研究機構と企業は、技術秘密の保持について分かっていない。一部の外資が中国で工場を設けたとしても、技術に対しては依然として厳格な守秘措置をとり、技術を決して中国に流出させない。たとえば、東莞市にある中外合弁企業であるネスカフェ社には、調合指図書を作る一つの重要なワークショップがあるが、わざわざ外国籍の従業員を呼んで作業を担当させている。中国人の従業員はもちろん中国側の経営責任者でさえ、このワークショップへの立ち入りは禁止されている。

経済学の理論から見れば、「技術上における民族主義」は実業家の本質に完全に合致している。外資側は正真正銘の実業家で、市場において有利なシェアを押えようとして、ある種の技術をしっかりと押えて独占しなければならないのである。ある商品の重要な鍵となる技術秘密がもし漏洩すれば、外資側にとっては致命的打撃となる。したがって、技術秘密の保持は結局のところ、国家、民族または企業の利益問題ということになる。

## 二 外資直接投資利用による技術進歩促進作用の制約

「市場を以って技術と交換する」という目標が完全に実現されない今一つの原因は、外資直接投資を通じて技術進歩を促進しようとする場合に、それがかなり制約を受けるということから生ずる。

### (一) 多国籍企業の技術独占および技術移転戦略による制約

多国籍企業の最大の優位は技術面での強みである。技術上の優位こそが、その企業が多国間にまたがって経営活動を成功させる基本的要因である。多くの多国籍企業が、対外直接投資の形で海外市場で活動するのは、技術優位を展開するためだけでなく、技術をコントロールするためでもある。多国籍企業はしばしば最新技術をその下部機構に移転させるが、比較的古い技術を進出先現地企業または合弁企業に移転させるのである。一部の外資は合弁企業に持ち込んだその先進技術の使用に

関してかなり大きな制約を設ける。中国に投資した欧米の多国籍企業は、比較的新しい技術の応用と開発については、よく100%独資の持株会社の形での設立を選択している。各業種ですでに移転してきた技術を見れば、一般に川下段階または標準化された製品の生産・加工技術にすぎないことがわかる。川上段階に属する製品の生産工程または工芸技術、製品開発の技術は少ないのである。

### (二) 合弁企業の技術導入方式の限界と先進技術導入の虚偽

合弁企業の技術導入においては、大部分は外国のプロセスラインなどのハード設備を導入する形がとられている。ソフトウェア技術に対する外国側の統制は厳しい。多くの合弁企業の場合、外国にある親会社は先進技術をもっているが、中国に設立された合弁会社は親会社の海外組立工場にすぎないのである。たとえば、工作機械業種においては、工作機械の数値制御（NC）などのハイテクの導入に対して、外資側は一般に厳格に制限をしている。さらに、外国の企業が我々に対して秘密を保持しているのだけではなく、日本など西側先進国政府も、ハイテクの供与に対しては厳格に制限するという明確な規定を定めている。現在多くの工作機械業種で設立された外資投資企業は、大体外国の企業の組立工場または販売部門になっている。今一つの例をあげると、医薬品業種部門においては、技術導入された医薬品の中で、真に特許期間内または国の薬品行政保護を受ける品種は数少ない。重要な鍵となる技術と工芸について外国側は秘密を保持しているため、一部の最も重要な部品はほとんど母国で生産され、中国では全体的に一貫した生産体系は形成し難い。したがって、表面的には先進技術は多国籍企業の投資とともに中国に移転してくるが、実際には、先進技術はまだ多国籍企業の手握られていて、表面的に中国で登記された企業も持っているように見えるだけである。このような技術の虚偽の導入は、国際政治・経済構造の変動や多国籍企業のグローバル経営戦略の調整によって、流出してしまう可能性がある。

### (三) 合弁企業における中国側の技術開発能力の弱化・衰退

多国籍企業が中国に投資する場合、一般に一定の実力を具え、効率のよい企業をパートナーとして選ぶ。このような企業はもともとは一定の技術開発能力をもっていた。だが、合弁してから、多国籍企業の技術開発能力の方が中国側のパートナー企業より遥かに高いため、大部分の中国側企業は技術開発機構を廃止し、外国側の提供した技術に依存するようになった。このことは、中国側の技術開発能力を衰退させた。たとえば、中国の自動車工業を支えるのはすべて合弁企業であるが、これらの企業の技術水準と産業の内部構造は合弁する前よりかなり進んだが、国際的にみた先進技術レベルに比し依然として大きな開きがある。新製品の開発およびレベ

ルアップには、やはり外国側の提供する技術を必要とし、合弁企業自体には開発能力がない。北京ジープを例にとって見てみると、その設立当時、外国側との交渉でCKD方式を採用することにした。この方式には二つのメリットがある。一つには、車の出荷スピードが速い。二つ目には、技術の空白を漸次補うことができる。つまり、基本的な組立技能のトレーニングから完成車の国産化まで、一步一步進むのである。しかし、この方式のマイナス効果も明らかである。技術面においては著しくアメリカ側に依存し、市場基準、技術空白、ブランド、品質認証などの面において、完全にアメリカ側に支配されている。合弁から十数年、この企業は未だに独自の技術開発能力を形成しえていない。また、機械業種においては、合弁企業の技術開発は基本的には外国側に握られている。建設工事用機械業種においては、国内の合弁企業には一般に研究開発機構がない。さらに、外資側の多くは合弁企業が研究開発機構を設立させないようにしている。

また、中国が外資系企業を導入した最初の意図の一つは、こういうことであった。即ち、外国側がもち込む先進技術が、中国側の管理者層を通じて国内の他の企業、特に国有企業にまでに伝播することであった。しかし、この意図を実現するのはかなり難しい。調査によれば、中国側の外資系企業に派遣した人は、技術トレーニングを受けてから、国有企業に戻ってくるケースが極めて少ない。逆に、外資系企業は国有企業から大量な人材と技術を掘り起こした。だから実際には、国有企業は外資系企業側にタダ或いは安値で技術を提供することとなった。

### 三 先進技術の導入・技術向上の促進のためにとるべき対策

「市場を以って技術と交換する」という戦略をより徹底して現実のものとし、外国の直接投資を利用するとき、外国側の技術制約を突破し、外資利用の効率を高めるためには、我々はそのように投資導入政策をさらに調整し、完備していかなければならない。「市場を以って技術と交換する」というのは一方的な願望だけでできるものではなく、それを達成するには全面的に熟慮を重ね、詳細な政策プランを練ることと組織的な管理が必要であることを、認識しておかなければならない。

#### （一）政策・法規の完備による市場利潤の獲得

我々は多国籍企業の目論見、弱点および必要としているものをはっきりさせ、「市場を以って技術と交換する」ことを政策・法律として定着させなければならない。今日の国際経済の激しい競争の中で、自己と競争のできるライバルを育成しようとする者は一人もいない。外資側が自発的に重要な鍵となる技術を供与することなどあり得ない。しかし、現在先進国の資本は過剰状態にあり、巨大な潜在力を

もつ中国市場を開発しようとする強い願望があるから、彼らは一部分の先進技術を譲渡せざるを得なくなった。しかし、中国では「市場を以って技術と交換する」というスローガンが提起されたが、それに対応した明確な政策や法規が制定されていない。譲り渡す市場の大きさと技術供与の種類および期限を、それに見合った条件として、『中外合弁企業法』および『実施細則』の中に盛り込まなかった。このため、中国側と外国側の双方が契約を結ぶ際に、外国側は有効な技術の供与をできる限り避けることができた。一方、中国側は各種要因と利益に駆り立てられ、市場を譲り渡したが、ハイテクを最大限に導入することができなかった。

### (二) 市場の管理とコントロールの面で外資側または多国籍企業の不正行為を除去すること

中国は経済体制の転換期にあるため、経済に関連する各種法律がまだ完備されていない。多国籍企業はしばしばこの点を利用して、不正な競争行為を行う。外資側にとっては、行政管理とモラルは無力である。彼らは法律しか認めない。したがって、できるだけ早く市場管理に関する法規を整備することが緊急課題である。

### (三) 導入技術の消化・吸収と技術革新能力の強化

外資を通じて技術を導入する目的は、その時の生産能力を形成するためだけではなく、自分自身の技術革新能力の形成と強化のためでもある。導入技術は消化、吸収されてはじめて自分のものになり、自分の技術力が形成される。中国の合弁企業の多くは外国の先進技術設備を導入する形で、技術を導入している。その設備は近い将来必ずまた新しい技術と設備に代替され、「導入、導入、さらに導入」という悪循環に陥ることになる。このことは技術の消化と吸収に影響を与える。したがって、先進技術に対する吸収と消化は技術導入のキーポイントになる。合弁企業の中国側の技術研究開発能力が弱いという現状を変え、中国側の親会社の技術研究機構の建設を強化しなければならない。

## 第二節 民族ブランドの保護と発展に対する意識の強化

改革・開放以降、外国の商品は潮のように中国市場に流入して、一部の世界的有名ブランドが中国市場に現われた。一方で、外国投資企業は中国のブランドを買収したり、外国のブランドを使用したりしたので、中国の従来ブランドはさまざまに打撃を受けて、中国の民族ブランドの発展も一定の影響を受けた。経済のグローバル化の下では、中国は鎖国的に国内のブランドを打ち立て、保護することはできない。海外に打って出て、挑戦を受け、製品の国際競争力を高め、国際市場競争の中で、中国ブランドを打ち立てなければならない。



## 一 挑戦に直面する中国の民族ブランド

凄まじい外国の対中投資の発展につれ、中国の民族ブランドは厳しい試練に直面している。

### （一） 合弁による多くの中国民族ブランドの消滅

1992年以来、中国は長期にわたって、外資直接投資を最も多く導入した国の一つになっている。一部の世界的に有名な企業、特に多国籍企業は、豊富な資本、先進技術および自有ブランドによって、さまざまな方法を駆使して、中国の民族ブランドを合弁活動の中で消滅させていった。中国の民族ブランドの消滅は以下のような形で進められた。

#### 1 無償譲渡

一部の中国の企業経営者が、ブランドが一種の知的財産権で、価値のある企業の無形資産であることを知らないため、ブランドを無償で提供したケースである。珠江市にある闘門という工場は、広東省で多少有名な「皇妹」というビールを生産していたが、1993年オーストラリアの富士達（Foster's）醸造有限会社と合弁を行った。合弁後、闘門工場は広東富士達醸酒有限会社に改名した。中国側は40%の権益をもつが、「皇妹」というブランドは資産評価されていなかった。合弁企業は一時期「皇妹」ブランドを無償で使った後、外国ブランドである「富士達」で打って出た。「皇妹」はちょっとしたブランドだったが、このブランドが消えた<sup>(2)</sup>。

#### 2 合弁企業における外国側ブランドの使用

広州乳製品工場とアメリカの Mead Johnson 社と合弁してできた美贊臣（広州）有限会社は、中国側のブランドである「金鼎」を使わないで、外国側のブランドである「美贊臣」を使用した。上辺では中国側のブランド名が消えていないように見えるが、中国側の企業は主要生産設備、工場建物、資金と従業員を合弁企業に移したため、従来の商品を生産して、これまでの製品とブランドでやっていくことはできなくなった。やむなく、「金鼎」ブランドの使用を一つの郷鎮企業に許可した。この郷鎮企業で生産された製品の数と品質は、従来のものとは比較にならず、「金鼎」ブランドの知名度はぐっと落ちた<sup>(3)</sup>。

#### 3 低価格での投げ売り

一部の経営者は自社ブランドの価値に対する認識が不十分なことから、ブランドを保護する意識をもっていない。目先のわずかな利益を獲得するため、せっかく多くの人的資源や物的資源を投じて作り出したブランドを放棄することになってしま

(2) 『現代経済報』1996.2.2。

(3) 梁 凌峰「広州国有名牌在引進外資中流出的調査」、『質量与市場』, 1997 (2)。

った。

#### 4 合併企業に低価格で譲渡される中国側ブランド

具体的な方式は次の三つである。

- ① ブランドの価値評価を行い、評価金額を株式に変えるという方式である。たとえば、広州潔銀社（歯磨工場）はアメリカの高露潔（Colgate）社と合併する際に、中国側の「潔銀」というブランドの価値評価が行われ、200万ドルで合併企業に譲渡した。
- ② ブランドの独占を許可するという方式である。広州浪奇株式会社は、洗濯パウダーの「高富力」というブランド名の50年間の使用権を5,000万元で合併企業（浪奇-P&G社）に譲り、独占使用権を許可した。
- ③ 非独占的な許可という方式である。広州ビール社は「双喜」と「広氏」の二つのブランド名の使用許可を合併企業である広州生力（SAN MIGUEL）ビール有限会社に与えたが、この二つのブランドの商標権は保留した。

上述の各方式はすべて中国の民族ブランドの消滅を導くものである。中国側がブランド名を合併企業に有償で譲渡する場合、確かに中国側が合併企業の株式或は一定の所得を手にすることができ、企業の無形資産もある程度存続可能である。しかし、合併企業の経営権は大体外資に握られているため、中国側のブランドはまがいなく外国側にコントロールまたは利用されている。外国側は必ず中国側の生産能力、ブランド名と販売ルートを使って、彼らの製品とブランドを売りさばく。このように中国側の「潔花」石鹼、「潔銀」歯磨などの国産有名ブランドが外国の「飄柔、リジョイス」(REJOICE)、「潘婷、パンテーン」(PANTENE)、「高露潔、コルゲート」(COLGATE)に代替され、「双喜」ビール、「広氏」ビールは「生力」ビールに、「高富力」は「碧浪」(ARIEL)と「汰漬」(TIDE)に代替された。統計によれば、中国の合併企業の90%以上が外国側のブランド名を使用していることがわかる。独自のブランド名をもたない企業は完全な企業ではなく、単なる加工工場に過ぎない。「自分のブランドを無くし、外国のブランドを育てた」ともいえる。

中国企業の管理者は法律知識を欠き、ブランド意識も薄く、法律によって中国のブランドを保護することがわかっていない。そのため、中国ブランドは国内で市場を失ったばかりか、国際市場においても、外国の商人の早期商標登録によって、大量のブランド名を奪われた。20世紀80年代、中国の輸出商品の商標が海外で無断登録された事件は2,000件余りあった。例えば、オーストラリアのある商人は、世界各地で中国の多数の商標を早期登録した。

#### (二) 世界的ブランドと外国投資企業の新ブランドによる衝撃

外国投資企業の製品の相当の部分は国際市場で販売されるが、またかなりの部分は中国国内市場をターゲットとして販売される。このことは、国内企業に必然的に打撃を与えることになる。特に家電、自転車のような業種において顕著である。自転車業種を例にとってみると、今世界的に有名な自転車メーカーと自転車部品メーカーのほとんどは、すでに中国国内で独資または合弁企業を設立している。さらにブランド指定委託加工を始めた企業もある。国内の有名な自転車メーカーの大部分は外国と合弁または合作をしているため、国内市場においては競争が激化した。たとえば、上海の「鳳凰」社と台湾「巨大」社は浦東で「巨鳳」社という合弁会社を設立し、50%ずつ出資し、会社の生産能力は100万台以上である。上海の「永久」社と外資は50%ずつ出資し、「永勝」社を設立し、その会社の生産能力も100万台以上である。常州の「金獅」グループと日本の「ブリジストン」社が合弁し、「普利斯顿」（ブリジストン）社を設立したとき、日本側の出資比率は51%を占めた。合弁企業の製品の大部分は国内で販売され、独資企業の製品の一部も国内で販売されているため、生産能力は過剰状態になり、国内市場における競争が激化し、国内市場で中国ブランドが外国ブランドの打撃を受けた。

中国国内資本企業の競争力は外国の大企業に及ばない。さらに、中国は外国投資企業に対して、税収などの面においては、多くの優遇政策を与えている。このため、競争においては、中国ブランドのもつ市場シェアは小さくなる一方で、いくつかのブランドのマーケットシェアの縮小幅は相当に大きい。中国の民族ブランドを発展させていくことはますます難しくなっている。たとえば、カラーテレビ業種においては、日本のソニー、松下、オランダのフィリップス、韓国のサムソンはすべて中国で合弁企業を設立し、株式支配している。中国で生産された外国の有名なカラーテレビの数量に、輸入量や密輸された部分の数量を加えると、その総量は中国市場の需要量を超えている。このような競争状態では、中国の有名カラーテレビ、たとえば「長虹」、「康佳」などは困難に陥り、長期にわたって、低価格で販売しなければならなくなる。また、自転車業種においては、中国の有名な自転車、たとえば天津の「飛鳩」、青島の「金鹿」などは外国ブランド品の打撃を受け、消滅したり、存続が困難になったりしている。逆に、「三槍」、「英克莱」、「斯普瑞克」などの外国のブランドは、中国市場において勢力を増している。

2003年8月に2003年の世界的有名ブランド100選が行われたとき、アメリカブランドが62個、日本、フランス、ドイツ、イギリスのブランドがそれぞれ6～7個入っている。中国のものは全くなきゼロであった。有名ブランドをもたないため、中国の全体的な競争力は47カ国の競争力指数ランキングにおいて29位にとどまってい

る。さらに悪いことには、国際市場において、「中国製」はやすもので粗悪品に等しいという考え方がまだ根深い。このような結果が出てきたのには、世界的有名ブランドと外国投資企業の新ブランドによって、中国ブランドが打撃をうけたことが関係している。

## 二 民族ブランドの保護と発展戦略

世界経済の一体化と経済のグローバル化は、世界経済発展の趨勢であり、我国の改革・開放はこの発展の趨勢に適応するための必然的な選択である。改革・開放の中で、外国ブランドの衝撃を受け、多くの民族ブランドの姿が消えたが、これらのことはすべて偶然の現象ではない。われわれは国の門を閉ざして民族ブランドを保護・発展させ、中国ブランドをつくり出すというのではなく、外国の経験を参考にし、外国資本と技術を利用して民族ブランドを保護し、打ち立てるべきである。特に合弁企業の経営の中で正確にブランド戦略を実行しなければならない。

ブランド問題は一つの重要な経済戦略問題であり、企業の命運にかかわると同時に、産業ないし民族工業の運命にもかかわる。一企業の立場から見て、合弁企業双方の協力関係がうまくいけば、リスクを共に負い、利益も共に享受することができる。たとえ外国のブランドを使用したとしても、経済効率を高め、企業資産を増やすことができる。しかし、合作がうまくいかない場合には、外国側がブランドを提供しなくなり、中国側は市場を失い、生産できない状況に陥る。したがって、合弁企業を興すときには、中国企業は具体的状況に応じて正確なブランド戦略を実施しなければならない。この戦略には主に以下の四種類がある。

### (一) 合弁経営における中国ブランド採用戦略

我国は長期にわたる経済建設の中で、すでに多くの国産ブランドを作り出した。外資利用で、元の国産ブランドを輝かしいものにし、弱体化、消滅させてはならない。合弁経営の中で中国独自のブランドを創造していくことは、民族工業に対する大きな貢献である。合弁経営の中で中国ブランドを使用するには以下の三つの形がある。

#### 1 中国ブランドを価値計算して株式に組み込む

事実上中国の商標を有償で合弁企業に譲渡することである。たとえば、広州潔銀歯磨工場とアメリカのコルゲート社が合弁する場合には、中国は「潔銀」の商標を200万ドルの価値で合弁会社に譲渡した。この方法をとるメリットは、中国にとって合弁企業の株が手に入り、企業の無形資産価値がある程度実現できることである。しかし、このようなやり方には重大な潜在的問題がある。この場合にはブランドの

中国への帰属が決まっているわけではない。ブランドの所有権を合弁企業に売却してしまったため、すでに中国のブランドではなくなり、合弁企業の無形資産である。合弁経営が一旦中止になれば、このブランドはどちらかの投資側に分配されるか、第三者に競売される。その他もし合弁企業の支配権が中国側になれば、外国側は中国側の生産能力と販売ルートを利用して外国商標を宣伝し、次第に中国側商標の使用を削減するか、中国側商標を低レベルの製品に使用するようになる。

### 2 中国側のブランドを許可によって合弁相手が有償で使用するようにする

たとえば、広州浪奇株式実業有限会社は「高富力」洗剤の商標の50年使用権を、5,000万元で合弁会社が使用することを許可した。北京双合盛五星ビール工場は「五星」の商標を、有償で合弁企業が使用することを許可した（販売量によって計算して中国側に商標使用費を払う、毎年約400万元程度）。このやり方のメリットは、商標所有権をずっと中国側がにぎることができ、一定の利益を得ることができることである。しかし、外国側が中国側の著名ブランドを利用して、自己製品ないし商標の販促をすることに注意しなければならない。

### 3 合弁契約の中で製品には中国側の商標を使用するよう明確に規定する

たとえば、広州家具マット工場と香港新鴻基珠江三角洲投資会社が合弁してつくった欧亜マット工業会社では、中国側が75%の株を持ち、合弁企業はずっと中国側の「穗宝」という商標を使用した。また、武漢東西湖ビール集団とフランス達能公司との合弁経営契約の中では、合弁企業のビール販売量の80%は、東西湖ビール集団の「行吟閣」商標を使用するよう明確に規定している。これは合弁経営の中で民族ブランドをどのように守っていくかという問題でとった、最初に成功した道だったといえよう。

## （二）合弁経営における中外双方ブランド結合・改造戦略

合弁企業が中国と外国のブランドを結合するやり方は、我国が常に採用する戦略である。そのやり方には以下の三種類がある。

- ① 中外双方が各自の商標を提供し、新しい商標をつくり上げるといった場合、たとえば「長嶺—阿里斯顿」
- ② 中国側が企業名を出し、外国側が商標を出すといった場合、たとえば「一汽大衆」
- ③ 合弁企業の中国側所在地名を提供し、外国側が商標を提供する場合、たとえば「上海桑塔納」、「江西五十鈴」

正確に言えば、後の二種類は一つの新しいブランドとはいえない。それはただ中国のある工場或いはあるところで生産した外国ブランドである。合弁企業がブラン

ドコンビネーション戦略を採用するのは、合弁双方がブランド問題で妥協した結果である。このような戦略は中外双方にとってメリットがある。外国側はこの戦略を利用して、自分のブランドを順調に中国市場に参入させることができ、中国側は外国ブランドに自分の名前を掲げることができる。しかし、中外双方が結合したブランドは必ず改造する必要がある。改造を加えなければ真の意味でのブランドにはならない。改造する方法には以下の三種類がある。

①「美菱」法

初めは「美菱—阿里斯顿」を使用し、阿里斯顿の名を借りて、「美菱」という新しいブランドを造った。

②「海爾」法

初めは「琴島—利勃海爾」を使用し、次に「琴島—海爾」に変え、最後に「海爾」にした。

③「江鈴」法

江西と日本のいすゞ自動車が合弁し、初めは「江西五十鈴」の商標を使用し、徐々に「江鈴」にした。「江鈴」に似たようなケースには「慶鈴」、「広日」などがある。

中国と外国のブランドを結合し、さらに改造した新しいブランドの所有権を合弁企業のものとし、合弁経営が終わる際には、合弁企業の資産として清算を行う。

(三) 合弁経営における新ブランド共同創造戦略

合弁企業が中国側と外国側いずれのブランドも一切使用せず、全く別の新しいブランドを創造するという場合である。たとえば、広州缶詰工場とアメリカのコカコーラ社が合弁して広美食品有限公司を立ち上げたときには、双方はともに各々の商標を合弁会社に譲渡或いは使用することを許さなかった。合弁企業は自己名義で「美津」、「津津」という商標を登録した。他の例では、合弁企業王朝ワイン醸造総会社の外資側はかの著名なフランスのレミー・マルタン社で、本来合弁企業は「レミー・マルタン」というブランドを使用することはできたが、合弁企業は「王朝」の新しいブランドを創ることに決めた。15年の努力を通じて、現在「王朝」はすでに中国ワインの筆頭ブランドになった。合弁企業が共同で新しいブランドを創り出すやり方は、中国側と外資側双方にとって受け入れられるブランド戦略である。新企業、新ブランド、新イメージ、こういった戦略を実行する場合にでてくる困難は、企業創立の初期である。企業は相当の広告費で新製品を宣伝しなければ、消費者に新しいブランドをよく知ってもらうことができない。しかし、新しいブランドを使用すれば、歴史的しがらみがなく、商標使用料を払う必要もない。さらに、外資側

の商標に対する支配もない。新しいブランドは中国側と外資側双方が共同で創り出したため、双方の長期合作にも有利である。

#### （四） 合弁経営における外国ブランド採用戦略

合弁経営の中で直接外国のブランドを使用する場合である。たとえば、合弁企業の外資側が著名企業で、合弁企業がブランド製品を生産する。このとき、中国側が外国側のブランドを使用すれば、巨額の広告費を使わないで直接利益がえられ、より大きい経済効果がえられる。このこと自体当然悪いことではない。しかし、外資側が著名企業でなければ、生産した製品の知名度も高くない。この場合には、外資側の商標を使用しても中国側によい経済効果をもたらすことができない。これは賢明な選択ではない。外国側の商標に知名度があるかないかと無関係に、合弁企業が外資側の商標を使用すれば、多くの広告費を使って、最終的には外資のブランドの名を高めるだけで、実際には外資側の無形資産を蓄積させることになるだけである。直接外資側商標を採用する戦略はブランド戦略において賢明な措置ではない。

上述の各種のブランド戦略には各々メリットとデメリットがあるが、合弁企業の中国側企業として民族経済を発展させるという高い要求から出発し、企業の具体的状況から正しい選択をすべきである。