

その十三 中国進出の消極論と積極論

(一社) 東京都中小企業診断士協会城西支部顧問

著者 田口研介

中国経済は高度成長期から徐々に安定成長期に入ったとみる専門家が多く、経済成長率は従来のような2桁成長の勢いはないが、世界第2の経済大国として世界経済の中核的な存在感を示している。

一方、シャドーバンキングを経由する資金供給の急拡大による不動産バブルの形成と崩壊の金融システムへの悪影響が懸念され、また過剰な生産設備を抱えた産業構造を不安視する専門家も多い。それでも経済全体としては都市化の進展によるサービス産業の発展、高速鉄道や高速道路の建設、インフラ関連の整備、産業集積の形成等の基盤整備による経済効果、雇用の創出、物価の安定は保持している。従って足許の中国経済は総じて安定力と成長力を保持していることは明らかである。

I. 中国進出消極論の背景

リーマンショック以降、中国経済の先行きについて多くの学者、政府関係者、報道機関が一斉に中国経済の先行きに対し悲観的な見方を示していたが、その背景には中国経済の特殊事情による全体像の把握が難しいこと、対外的な強硬姿勢を緩めない中国に対する先進国の拒絶反応が根強かったことがある。それら要因を整理すると、次の3点に集約できる。

その一 中国経済の急速な構造変化

中国は2004年頃まで貿易収支の赤字に陥りやすい「国際収支の天井」という発展途上国と同一課題を抱えていたが、根本原因は輸出競争力の不足にあった。中国政府はこの構造的な欠陥を克服するため1990年代半ば以降、豊かかつ廉価な労働力を進出企業に提供して世界市場向け製品等の輸出拡大政策を進めた結果、貿易黒字が急増したため、国際収支の天井から解放され、貿易収支の悪化を懸念することなく内需の拡大による高度成長を続けた。かかる経済の構造変化により、2003年から2007年の5年間、連続して2桁成長を実現、高度成長時代を迎えることができた。因みに、2006年から2008年の3年間の実質成長率の平均値は12.2%で、ドルベース名目成長率は平均26%、GDPは2.3兆ドルから4.6兆ドルへ2倍に拡大、翌年には5.1兆ドルとなり、日本の5.0兆ドルを抜いた。

一方、平均所得は2004年と2010年の6年間で3倍に急増、北京、上海、広州等の沿海主要都市では3人家族の世帯年収が150~200万円から450~600万円に引き上げられ、生活水準の高度化が実現した。さらに、2010年以降、廉価な労働力の確保が徐々に困難になる一方、平均所得の急速な増大に伴い、旺盛な消費需要に支えられ巨大市場が出現すること

になり、品質も価格も日米欧諸国と遜色のない日用品が売れるようになった。

その後、廉価で豊富な労働力が確保できないため、生産コストの上昇により採算が悪化した企業が出現したが、有能な経営者は労働集約型製品の生産拠点をアセアン諸国等に移転したり、中国市場において高付加価値製品の販売を伸ばして成功している。まさに成功企業は沈黙を守るが、好機を逃した企業は中国市場の変化のせいになっている。

その二 中国経済が内包する多様性と格差

中国経済は様々な多様性を内包しているため、通常の状態概念では理解できないところがある。広大な国土、巨大な人口と人種、気候、言語、文化等の多様性に加えて、経済面では農村と都市の所得格差、一般労働者と大企業幹部等との所得格差、沿海部と内陸部の経済格差等、日本では想定に絶する格差が存在している。かかる状況では消費品目も品質や価格差が生じるので、生産や販売方針の再検討が必要になる。例えば自動車やエレクトロニクス産業の集積地域と不況に喘ぐ石炭や鉄鋼に依存する地域とでは景気動向や需要構造が全く異なる。不動産市場でも北京、上海、広州では旺盛な需要の抑制策が必要になることがあるが、景気の停滞に晒される地方都市では閑古鳥が鳴く状況が生じる。民間報道では中国の多様性を包括的に捕捉して伝えることは難しく、限定的に報道することになる。

第三に、メディア情報を鵜呑みにする知識層

台頭する中国は世界秩序と様々な局面で摩擦を起こしている。中国政府の姿勢はここ数年、対外的に強硬姿勢を貫き、各国で嫌中感情の高まりがみられる。メディアは発行部数を伸ばし視聴率を上げるため、経済指標、環境の破壊、幹部の汚職、ゴーストタウン等、中国の負の側面を強調する傾向がみられるが、メディア情報を鵜呑みにするのは一般大衆に留まらず、政治・経済学者、政府関係者、企業経営者の知識層でも中国の現状をよく理解しないで、メディアの報じる中国経済悲観論を支持しているように映る。このバイアスを払拭するには、中国経済の現状を的確に判断して冷静に報じてもらうしかない。

II. 中国進出積極論の背景

中国の大都市における一人当たりのGDPが1万ドルに達すると、様々な製品・サービスの需要が急速に拡大することが知られている。代表例では、紙おむつ、粉ミルク、哺乳瓶、エアコン、空気清浄機、シャワー付き便座、テレビ、文房具、衣類、コンビニ、日本食レストラン等、広範な製品・サービス分野で見られる。

日本の所得分布が均質的なので、大半の日本製品やサービスは外国企業に比べて比較的所得レンジの狭い、平均的な所得階層を標的顧客とする傾向がみられる。これでは中国の消費者に品質の良さを理解してくれたが、値段が高過ぎて手が出なかった。しかし日本人並みの所得水準に到達すると、高品質の商品にも値頃感が得られ、日本企業が提供する製品

やサービスに対する需要が拡大することは間違いない。

1 万ドルを 100 万円とすると、両親と子供一人の 3 人家族で、平均年収が 300 万円程度になる。中国は貧富の格差が大きいので、平均年収 300 万円の地域でも 500 万円以上の世帯が多く存在するので、日本の製品・サービスを購入してもらえらる。

名目成長率は 2004 年から 2011 年の 8 年間で、17~22%という先進国では信じられない高い伸びを維持してきた。このため、沿海部の発展都市と内陸部の後発都市間の大きな所得格差があっても、発展都市で一人当たりの GDP が 1 万ドルに達した後、数年以内に後発都市がその水準に到達することは妥当な推論になっている。上記期間の中、2007 年から 2009 年までの 3 年間は景気過熱によるインフレ、引締め政策による急減速、リーマンショックによる失速、その後の強力な景気刺激策による急回復と激変が続いたため、日本企業も構造変化に気が付かなかつた。当時、欧米企業はリーマンショック後のバブル経済崩壊から十分回復できていなかったが、日本企業はバブル崩壊のダメージが軽く、回復も比較的早かつた。主要国の中で日本企業だけが 2011 年以降、中国への直接投資を急増させている。この統計には 1 年近いタイムラグがあることから、実際には 2010 年以降、日本企業の対中投資が積極化していたことを示している。2012 年 9 月以降、尖閣諸島の領有権問題を巡り日中関係が最悪となり、チャイナリスクが急速に高まり 2013 年の対中直接投資は激減した。しかし、2014 年初以降、中国政府は対日外交に関して政経分離の方針を明確に打ち出し、日本企業に対する誘致を積極化させたため、日本企業の間でも徐々に安心感が広がりつつある。専門家の分析では今後の中国市場における 1 万ドルクラスの都市人口、即ち、潜在的顧客数が 2020 年には 7~8 億人と予想、世界中の主要企業が市場開拓を競っている。大半の日本企業が中国に対する投資姿勢を慎重にさせた内陸部の後発都市でも、高速道路や高速鉄道等のインフラ建設により投資環境が好転、産業集積の急速な拡大が続いた。その結果、内陸部でも 1 万ドルクラス入りする都市が増加してきている。日本企業の多くは中国からアセアン諸国に関心を移していたため、内陸部市場の拡大に気付いていない。今後、この変化に気付く日本企業が増え、投資スタンスを積極化することが予想される。

○日本企業に追い風になる好材料を整理しておきたい。

第一に、1980 年以降に生まれた新世代の購買力である。彼等は高度成長時代に生まれたため、豊かな経済しか知らない。半数近くが都会育ちで、学歴が高く、国際性に優れ外国人との接点も多く、情報量も豊富である。旧世代と比べて、知的財産権の保護、代金決済期日の遵守、マナー等の面では、先進国並みの常識が身についている。現在、彼等は 35 歳以下であるが、急速に中国経済の重要な担い手になっていくことは間違いない。日本企業も安心して付き合える中国のビジネスマンが増えていくことになる。

第二に、アベノミクスの副産物として生じた円安である。円安により一部の企業は生産拠点を中国から日本に戻す、あるいは中国進出計画を中止する動きが出てくると予想される。

日本で生産し採算が取れる見通しがつけば、中国市場への進出機会が遠のくことは明らかである。日本経済にとっても国内の雇用創出、設備投資の拡大メリットが期待できる。

第三に、円安は中国人の日本旅行ブームを加速させる。日本を訪問する中国人旅客数は 2013 年の 131 万人から、2014 年は 240 万人に達する勢いで、来年以降もその勢いは止まりそうもない。中国人の日本で消費する金額は他の外国人と比べて格段に大きく、日本の旅行収支は黒字になったと報じている。日本各地の観光地を活性化させるとともに、地方創生を後押しすることに繋がる。

この円安が今後、数年続けば中国の賃金上昇を背景に中国での生産コストは 2013 年と比べて大幅に上昇する。そうなれば日本と中国の生産コストの格差は劇的に狭まり、多くの日本企業が生産拠点の立地計画を抜本的に改め、日本での生産、中国向け輸出という経営方針が定着する可能性がある。ただし、その場合でも中国市場における販路を確保できいなとメリットも生じない。まさに中国の販路拡大の成否が決定的に重要課題である。

中国市場の販路拡大は日本人社員だけでは無理がある。優秀な中国人リーダー、あるいは中国市場に精通した台湾人や香港人との連携が不可欠である。この連携を成功させるには内向な日本企業の経営戦略・組織改革が必要になる。

○後記：中国で成功するビジネスモデルとは

第 1 に、現地の市場特性の見極めである。中国は地域によって産業構造、所得水準、生活習慣、食文化等が大きく異なる。この地域特性を見極め、現地のニーズに合った製品・サービスをきめ細やかに提供することが必要である。

第 2 に、急速な構造変化への迅速かつ的確な対応である。中国は高度成長が続いているため、とくにその原動力となっている内陸部の主要都市では所得水準および産業構造の変化も急速である。そうした急速な市場構造の変化を正確に見極め、的確に対応することが求められる。

第 3 に、現地化による中国人のイノベーション力の活用である。中国人のニーズは中国人にしかわからない。とくに地域特性に適合したきめ細やかな商品企画は日本人には不可能である。グローバル企業がしのぎを削る中国国内市場での激しい国際競争で生き残るには現地化によるイノベーション力の強化は不可欠である。

第 4 に、現地への権限移譲である。以上の 3 点を実現するには、現地の経営トップに大胆に権限を委譲する勇気が本社のトップ経営層に求められる。同時に、その期待に応える実力を備え、本社との相互信頼関係を構築できる現地の経営トップの存在が不可欠である。

上記のコンビニ現地法人は、以上の 4 点を見事に実現し、素晴らしい業績を上げている。今後、こうした日本企業が様々な産業分野でどんどん増えていくことを期待したい。