



Title	中国発展モデルの転換と日本企業の対中ビジネス
Author(s)	木越, 義則
Citation	政策創造研究, 5: 45-60
Issue Date	2011-11
URL	http://hdl.handle.net/10112/5724
Rights	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

中国発展モデルの転換と日本企業の対中ビジネス

木 越 義 則

はじめに

本稿は、安定成長の模索をはじめた中国経済の中で、日本企業がどのようにしてビジネスを拡大していこうとしているのかを、2010年以降の動向を中心に検討しようとするものである。中国政府は、2006年にスタートした第11次5カ年計画を契機に、輸出と投資をけん引役とした発展モデルから、個人消費を中心とする内需拡大を原動力にした発展モデルへ転換を進めようとしている。政府の政策的アピールと高まる購買力によって、これまで以上に大きなビジネス・チャンスが到来していると考えられる日本企業が増えている。

2010年は、日本があらためて中国リスクを認識した年であった。尖閣諸島問題を契機に、通関手続きの遅延やレア・アースの輸出停止など、政治の問題が経済にまで波及し、大国意識を高める中国を前に日中関係がますます難しくなると思われた。しかし、少子高齢化が進展する中で、日本の内需が大きく拡大する可能性は低い。そのため、隣国で拡大する市場は、日本企業の生き残りにとって必要不可欠な存在である現実には変わりがない。

事実、2010年は、政治の軋轢が強まる一方で、日中の経済関係は過去5年の間で最も活発な活動がみられた年であった。2010年、日中貿易は過去最高の3,000億ドルを突破した¹⁾。そして日本から中国への投資も過去5年の間で最高額を記録した²⁾。そして、この勢いは、東日本大震災の後も継続している。2011年5月までの累計額をみると、貿易、直接投資ともに前年の同月までの累計額を突破している³⁾。

日本企業の活発な中国展開について、最近JETROは詳細な事業調査アンケートの結果を公表した。それによると、尖閣諸島問題後、中国での「既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討している」と回答した企業が63.8%と最多であった⁴⁾。また、国際協力銀行(JBIC)が2010年12月に公表したアンケート調査でも、尖閣諸島問題後、有望国としての中国の評価は「特に変わらない」と回答した企業が最多の63.0%を占めた⁵⁾。

本稿では、第1章において、21世紀に入ってから現在までの中国経済の構造変化を分析し、中国市場の方向性を見極めたいと考える。そして、第2章では、中国経済の変化を前にして、2010年以降、日本企業が具体的にどのようなビジネスを展開しているのか、主に、JETROが定

期的に公表している中国市場動向のレポートを活用しながら、その全体の特徴を把握したい。

1. 中国発展モデルの転換

(1) 「ルイス転換点」の兆候

2010年以降、中国のマクロ経済の各指標は、国内経済がこれまでの経済成長の大きな限界点に差し掛かっている兆候を示しはじめた。第1に、沿海都市部での賃金上昇が急速に進展していることである。2010年の賃金上昇率は9.3%に達し、2011年上半年でもその上昇は止まらず前年よりも2.5ポイント増加の11.8%に及んでいる⁶⁾。中国に進出している外国企業は、賃金の高騰、そしてそれを後押しする労働者によるストライキの動きに敏感になり、なかには中国からの工場撤退を考える企業も現れはじめた。中国に生産拠点を置く日本企業にとっても、都市部における賃金の高騰が最大の懸念材料となっている。JETROが2010年に行った調査によれば、中国の経営上の問題点として、「従業員の賃金上昇」と回答した日本企業が全体の79.6%と最高であった⁷⁾。今までのように、安価な労働力を前提にした中国での工場設立は、徐々に困難になりつつある。

第2に、消費者物価指数の上昇も続いている。中国国家统计局の発表によると、2011年上半年期の消費者物価指数は、前年比よりも5.4%上昇した。6月単月では6.4%の上昇であり、物価上昇の傾向は強まっている⁸⁾。2010年の消費者物価指数の上昇は、主に都市部で進行していたが、2011年に入ると農村部までその傾向は広がっている。中でも食品価格の上昇率が11.8%と極めて大きく、庶民が物価上昇をより強く感じる要因になっている。

都市部での賃金高騰と食料品価格の上昇は、いよいよ中国でも農村の余剰労働力の無制限供給に依存した経済成長の限界点（ルイス転換点）に達しつつあるのではないかと、という見方を内外の有識者の間で強めている⁹⁾。アーサー・ルイスが提唱した二重構造モデルでは、農村からの安価な労働力と食糧の供給が見込めなくなると、工業部門が発展するためには1つの方策しかなくなる。それは、工業部門における生産性（技術革新）の上昇である。つまり、中国が今後も経済成長を続けるためには、産業構造の高度化を進めなければならないことが示唆される。

中国が果たして本当に開発経済学で言うところの限界点に到達したか否かは、今後の実証研究に委ねられるべきであろう¹⁰⁾。問題は、マクロ経済の変化に対して、中国政府がどのような施策と対応で臨もうとしているかにある。21世紀に入ってからの中国政府の発展戦略の歩みを回顧し、そして現在の胡錦濤政権の目指す方向性について検討しよう。

(2) 21世紀中国の発展戦略

2010年における中国の実質GDP成長率は、10.3%と2桁成長を達成した。GDPは39兆7,983

億元となり、日本を抜いて世界第2位の経済大国へ躍進した¹¹⁾。中国経済の躍進の歩みを世紀の変わり目から振り返ってみると、2001年と2006年が発展モデルの大きな節目となっている。2000年代前半は、輸出主導型成長の加速化の時代、後半は安定成長の模索の時代として分けることができる。

2001年の中国のGDPは日本の3分の1に過ぎず、その成長率もやや鈍化傾向がみえていた。それに対して、当時の江沢民政権は、朱鎔基総理の指揮の下、中国経済の対外開放をより積極的にアピールすることで成長を推進しようとした。同年10月には上海でAPECを開催、11月にはASEANとのFTAを10年以内に締結することに合意、そして12月にはWTOに加盟した。巨大市場中国の開放というメッセージは、それまで以上に多くの外資を呼びこむことになる。そして、2001年から2005年にかけて、貿易額と外貨準備も急速に拡大する。貿易額は5,097億ドルから1兆4,219億ドルと3倍弱に、外貨準備は2,122億ドルから8,189億ドルと4倍弱に膨れ上がった¹²⁾。

江沢民政権は、沿海部に外資を集中させ、輸出の拡大により経済全体をけん引する政策をより強力に推進した。しかし、その政策のひずみが2005年頃から見え始めてくる。国内では、沿海部と内陸部の地域間格差が広がり、また急速な経済成長による環境問題も顕在化するようになった。国外では、欧米諸国との貿易摩擦問題が深刻化し、人民元の切上げや知的所有権の侵害をめぐる問題など、国際経済に対してより公正な対応を求める声が高まっていった。

経済の急速な膨張がもたらすゆがみの是正への取り組みは、胡錦濤政権の下で2006年から実施された第11次5カ年計画（2006～2010）からスタートした。「和諧社会（Harmonized Society）」という政策スローガンを掲げ、人に優しい調和がとれた社会づくりを目指している¹³⁾。その政策の新機軸は、国民生活の質的向上を目標として掲げている点にある。GDP成長率の目標は、年平均7.5%と、過去5年間の実績9.5%よりも低く設定された。その代わりに、エネルギーと資源の節約を進め、さらに年金や医療の受給者数の拡大を推進することが、具体的な数値目標として設定された¹⁴⁾。その方針は、2011年からはじまった第12次5カ年計画（2011～2015）にも引き継がれている。

数値目標の対象は環境・エネルギーと社会福祉に集中している。その理由は、すでに述べた経済の歪みの是正に向けて取り組みをはじめただけではない。今後中長期的にみた場合、環境・エネルギー問題と少子高齢化が経済発展の大きな制約要因になるという見方が、中国の政策担当者の中で強まっているからである。エネルギー問題に目を向けると、中国は2009年に石油の輸入依存度が50%を超えた。そして、労働人口は2015年前後から減少に転じていくとみられている¹⁵⁾。

中国の課題は、その制約要因に拘束されてしまう前に、新たな経済成長のけん引役を整備することである。胡錦濤政権は、新たな成長ファクターとして、4つの方向性を重要視している。①個人消費の拡大、②サービス産業の充実、③内陸部の成長推進、④ハイテク産業の振興であ

る。そしてハイテク産業の振興のために、外国企業の誘致政策の抜本的な見直しを進めている。

(3) 個人消費の動向

改革開放政策の実施以来、中国の経済成長のけん引役は、輸出と投資であった。先述したように、外資導入による輸出志向型の経済成長は、貿易摩擦問題の深刻化、そして賃金の高騰によって困難になりつつある。そこで、胡錦濤政権は、消費・輸出・投資のバランスのとれた経済成長に向けて、国民の消費力を強化することで、内需拡大による成長を目指している。

中国の国民経済全体に占める個人消費の動向について、その基本事実から確認しよう。2009年中国のGDPの支出別内訳をみると、個人消費は35.1%を占めるに過ぎない¹⁶⁾。先進国における個人消費の割合は、おおむね60%以上であることを鑑みると、経済成長に対する個人消費の寄与度は依然として小さいと言わざるをえない。とは言え、中国の個人消費市場の規模は、2001年の時点で日本の14%にすぎなかったが、2010年には35%を超えるまでに拡大した。この間の個人消費の伸び率は、年平均で約11%に達する。過去の実績を指標にしてみると、今後5年間に、日本の約60%の市場規模になると予想される。

個人消費を拡大する上で必要不可欠な政策は、中・低所得者層を中心とする社会保障制度の整備を通じた、所得の再分配政策である。第11次5カ年計画の実績をみると、可処分所得の増加が年平均で、都市民9.7%、農村住民8.9%に対して、年金の加入者増加率は8.1%の水準に留まっている¹⁷⁾。中国が先進国の水準まで個人消費の比率を伸ばすためには、以前として克服すべき課題が多い。これを受けて、2011年からスタートした第12次5カ年計画（2011～2015）では、社会保障制度のいっそうの充実を全面に押し出した政策が打ち出された。都市民に対しては、基礎年金の全国統一の実現と加入者数を新たに1億人増やすことが目標とされている。そして、農村住民に対しては、都市民との受給額の格差を是正することが目指されている。

(4) サービス産業の拡充

胡錦濤政権は、サービス産業を充実させることで、消費に多様性を与え、個人消費の伸びを促進すると同時に、比較優位が失われつつある労働集約型産業からの失業者も吸収できると考えている。つまり、サービス産業の拡充は、内需拡大政策の基盤の1つであると位置づけられている。

2009年中国のGDPの産業別内訳をみると、第1次産業が10.3%、第2次産業が46.3%、第3次産業が43.4%となっている。第2次産業、とりわけ製造業が全体の39.4%を占めている。雇用吸収力の面からみると、第3次産業の就業比率は34.1%とGDPの比重よりも小さい¹⁸⁾。先進国における第3次産業の割合は、GDP及び就業の両面でおおむね60%以上であるため、中国では第3次産業の発展が相対的に遅れている。その業種別内訳を詳しく検討すると、日本と比較して発展が遅れているのは、卸売・小売業（GDP比率：中国8%、日本13%）であり、特にサ

ービス産業が立ち遅れている点が見られる¹⁹⁾。

実際、第11次5カ年計画で掲げた数値目標において、サービス産業は目標値に満たなかった。そのため、第12次5カ年計画では、年平均達成目標を1%引き上げて4%にするなど、よりサービス産業の拡充に力を入れる方針を立てている²⁰⁾。雇用面では、サービス産業の拡充を中心に、都市部での新規就業者を年平均900万人、農業からの労働力の移転を年平均800万人増加しようとしている。それと平行して、都市部における住環境の充実を図るプログラムを併せて実施する予定である。

(5) 内陸部の成長推進

個人消費の拡大を推進するためには、その裾野を沿海部から内陸部まで広げる必要がある。地域間格差の是正もまた、内需拡大のために必要な条件の1つである。内陸部の開発は、2000年に始動した「西部大開発」にはじまる。その特徴は、政府による大規模なインフラ投資であった。2000年から2009年の間に、2兆2,000億元を投じ、120のプロジェクトが実施されてきた。このような「ビック・プッシュ」政策は、2010年以降も引き継がれている。2010年5月、中国政府は、西部大開発をさらに10年間延長し、より一層巨額の資金を投入して、インフラ建設を進めることを決定した²¹⁾。西部大開発の他にも、「東北振興計画」、「中部振興計画」といった、これまで経済成長の果実をあまり享受できなかった地域の振興策も推進されている。

2010年からの新規プロジェクトには、2つの特徴がある。第1に、従来の交通・運輸インフラ建設に加えて、エネルギー分野の開発に重点が置かれている。風力発電、太陽光発電など、環境にやさしい新エネルギーの開発が目指されている。この分野に投資された金額は6,822億元、過去10年間に西部大開発に投じられた総額の約3分の1に達している²²⁾。第2に、少数民族地区の発展により重点を置いている。これは、2000年代に相次いだ少数民族問題に対する懐柔策という側面もあるが、他方において貧困が深刻な地区が少数民族地区に集中しているのも事実であり、政府による貧困撲滅政策の充実という意味もある。

(6) ハイテク産業の振興

中国政府は、内需拡大と並行して、産業構造の高度化により、今後の中国経済を支える基幹産業の確立を目指している。いわゆるハイテク産業の振興政策は、2010年10月に国務院が発表した「戦略的新興産業の育成と発展の加速に関する決定」により、具体的な産業分野と方針が示された。そして、その方針は、第12次5カ年計画の中に盛り込まれている。中国政府が考える戦略的新興産業とは、以下の7つの業種である。①省エネ・環境産業、②次世代情報技術産業、③バイオ産業、④ハイエンド設備製造業、⑤新エネルギー産業、⑥新素材作業、⑦省エネ自動車製造業である。これら7つの業種がGDPに占める割合を、現在の約5%から2020年までに15%に引き上げることを目標としている²³⁾。

これら産業の育成について、中国政府は決して楽観的に見ていない。むしろ、中国は先端分野におけるイノベーション能力が著しく劣っているとみている。中でも大きな課題は、第1に、イノベーションに必要なコア技術が中国ではまだ備わっていないこと。第2に、優秀な人材が国内で不足していることである。そして、イノベーションが産業全体で有機的連関をもつようになるためには、2つのイノベーションを同時に達成できなければならない。すなわち、①基礎技術のイノベーション、②応用技術のイノベーションである。現在の中国の産業技術水準、国家制度の枠組みにおいて、これらを短期的に実現することは難しいと、政府自身も考えている。そのため、その能力向上のために、国内の産学連携を強化すると同時に、優れた技術を持つ外国企業の力を戦略的に利用することが具体的な方策として考えられている。

(7) 外資誘致政策の転換

中国政府の外資政策は、中国のマクロ経済環境の動向以上に、外国企業の対中ビジネスの方向性を左右する要素の1つとなっている。中国の外資政策は、体系的な法制度によって必ずしも規定されているわけではなく、法律があったとしてもその運用方法については、政府の裁量の幅が大きいと、その方針は時の政治経済の状況によってたびたび変わってくる。そのため、中国でのビジネスは、うまく中国政府の外資政策に合致する方向性で進められる必要がある。

中国の外資政策は、2006年の第11次5カ年計画から大きな転換をみせた。それまでの中国の外資政策は、経済発展のために積極的に外資を誘致する戦略を採用していたが、2006年からは「外資利用における質の向上」を打ち出した²⁴⁾。ハイテク産業をより積極的に誘致する一方で、労働集約型の産業へ進出している外資の優遇措置を撤廃してゆく「外資選別化政策」をはじめた。

中国商務部のレポートによれば、従来の外資政策によって、3つの問題が形成されたと指摘されている²⁵⁾。①労働集約型の製造業への偏り。②沿海部への集中。③質よりも規模への偏向である。この3つの問題は、今後の中国の成長を大きく制約すると考えられた。第1に、地域間の格差が広がりすぎると、国内の政治的緊張をもたらすと同時に、内需の拡大による成長の見込みが望めないという点。第2に、外需依存型の経済成長は、国際関係の緊張と海外からの批判を高める要因になっている。そして、ますます高まる人民元の切上げ圧力から鑑みても、中長期的戦略として望ましいとは言えない点。第3に、労働集約型産業に外資が集中することによって、中国の技術導入、産業構造の向上、そして国内企業の競争力の発展に結びつかない点である。

この方針に基づいて、中国政府は従来の優遇一辺倒の外資政策を見直して、より戦略的な政策を展開するようになった。例えば、外国企業が中国で生産している製品の内容を調査・査定し、国内企業の技術水準で十分製造できると判定されるものは、これまでの優遇措置（輸出税払戻税、法人所得税の減免）を見送る。また、そのような外国企業は、沿海部の開発区への入

居を不可とし、代わりに内陸部に設置された開発区への移動を奨励するなどである。2008年には企業所得税法が施行され、外資製造業への優遇措置は段階的に全面撤廃されることが決定した。そして、労働契約法も施行され、安価な労働力を見越した外資製造業の進出に一定の歯止めをかける方向に進んでいった。

このような動きは、一時、外資排除政策へ右傾化していった。中国政府は、2006年以降、外国製品の政府調達を実質的に制限する措置を実施するなど、その適用範囲は、労働集約型の製造業に留まらず、ハイテク産業まで拡大する動きがみられた。このような外資政策によって、2006年から2008年までの中国の対内直接投資は、製造業への投資が伸び悩み、非製造業への流入比率が高まっていった²⁶⁾。

外資製造業排除の動きは、2009年12月30日の国務院常務会議で見直されることになる。その方針をまとめたのが「外資利用の一段の改善に関する若干の意見」である²⁷⁾。国務院は、この意見の発表に際し、外資企業は中国の国民経済の重要な構成要素になっているとし、外資が中国経済の発展にとって必要不可欠である点を強調する見解を提示した。2006年の方針の問題は、国内企業の保護のために、外資優遇措置を撤廃すると受け止められた点にあった。2009年の方針は、その問題を考慮し、国内企業の保護措置も段階的に撤廃し、外資企業が中国市場でより自由に展開できる方向性を示した点に意義があった。

具体的には、外資による M&A の促進が明示されたことである。世界における対内直接投資の約80%は、M&A による形態で占められているのに対し、中国の場合は3%にすぎない。その理由は、国内産業保護を目的に M&A を著しく制限してきたからである。国務院の方針は、従来の外資企業と国内企業を差別化する政策の劇的な転換を予感させるものである。将来的には、外資企業も国内企業の一部として、その待遇の違いや国内市場における障壁を撤廃してゆくと考えられている。ただし、その全面的実施までに、独占禁止法などの市場競争原理を支える法令整備が必要であるとされている。

最後に、外資政策で注目される点は、統括会社の規制緩和である。統括会社とは、中国に進出した外国企業が自社の複数の事業会社を取りまとめる会社のことである。一般には中国本社として位置づけられる。従来、外資の大手企業の中国進出は、本社の各事業が必要に応じて中国に会社を設立し、個別に事業を進める場合が多かった。中国では、外資が他の地域へ支店を開設したり、生産内容や営業範囲の変更・拡大したりする場合、制限が多く、地域ごと、生産内容ごとに会社を設立しなければならなかった²⁸⁾。このような制限も、国務院の「若干の意見」を受けて、緩和される方向に進んでいる。

これまで見てきたように、中国政府は、2006年以降、内需拡大を原動力とする発展モデルへの転換を進めている。そして、2009年末からは、外国企業の中国市場での活動をより自由なものへ緩和する政策を推進している。このように、2010年に入り、日本企業の中国進出が活発化している背景には、中国の発展モデルの転換を目指す政策によって、日本企業の強みが発揮さ

表1 日本の対中・対米輸出構造

単位 (%)

	中国		アメリカ	
	2006	2010	2006	2010
0 食料品及び動物	0.45	0.32	0.31	0.47
1 飲料及びたばこ	0.01	0.03	0.03	0.06
2 原材料	3.47	3.08	0.31	0.50
3 鉱物性燃料	1.59	1.48	0.80	0.66
4 動植物性油脂	0.01	0.01	0.02	0.03
5 化学工業生産品	12.81	12.33	5.19	7.10
6 原料別製品	15.62	14.20	5.65	6.84
7 機械類	51.43	53.40	73.86	69.57
うち輸送機器	5.79	10.22	40.41	36.43
8 雑製品	9.79	10.09	9.64	9.94
9 特殊取扱品	4.84	5.07	4.19	4.84
合計	100.00	100.00	100.00	100.00

注) 商品分類はSITC rev.1。

出所) 国際連合 UNCOMTRADE。

れる余地が広がっていると感じられているからである。それでは、今、日本企業が進めている中国での事業展開の具体的な事例について章をあらためて検討しよう。

2. 日本企業の対中ビジネス

(1) 日本の対中国輸出の動向

2010年以降、日本企業の中国進出が従来よりも増して高まっている。最初に、その全体的な動きを貿易と投資のマクロデータから概観し、次に事業展開にみられる特徴について商品開発と販路の構築の2点を中心に検討する。

21世紀に入ってからの日中貿易は、2009年のリーマン・ショックによる世界的不況を除けば、毎年増加し続けている。特に、日本から中国への輸出が10年間で4.8倍に拡大し、輸入の伸び2.6倍を大きく上回っている。日中貿易は、日本からの輸出が大きなけん引役を果たしてきた。過去10年間で、日本の輸出総額における中国のシェアも急速に上昇している。2001年における中国のシェアは7.7%であったのが、2010年には19.4%と2倍以上に拡大している。一方、戦後一貫して日本の最大の輸出相手国であったアメリカのシェアは低下していった。2001年に30.0%を誇ったアメリカの位置は、中国のシェアの上昇とともに低下し、2009年には第2位に転落し、2010年には15.4%まで低下している。

日本の対中国輸出の特徴は、対アメリカ、対西ヨーロッパに比べると、機械類、特に個人消費向けの電気機器・自動車などの完成品機器の比重が相対的に低い点である(表1参照)。5年

前の2006年でみると、対アメリカ輸出の73.9%が機械類で占められているのに対し、対中国の輸出のそれは51.4%に留まっている。中国では、先進国に比べると、原料別製品と化学製品に対する需要が相対的に大きい。つまり、開発のために必要とされる中間財に対する需要が大きいという特徴がある。

しかし、2010年に入り、機械類の比率が2%上昇したことに示されるように、個人消費の伸びにけん引されて完成品機器の比重が高まっている。例えば、中国では生産されていない高級自動車の輸出が大きく伸びているし、高性能・高品質の映像関連機器の輸出も拡大している。一方で、中間財に対する旺盛な需要も継続している。2010年末まで継続された4兆元の大型景気刺激策、そして前節で述べた内陸部開発の推進継続によって、2006年に比べると輸出額が11%から18%伸びている。このように、日本製品に対する需要は、第1に個人消費の伸びにけん引された完成品機器の増加、第2に内陸部のインフラ投資に支えられた中間財の堅調な伸び、という2つの要因に支えられている。

(2) 日本の対中国投資の動向

2010年以降、日本の対中国直接投資は、これまでとは異なる新しい動向がみられるようになった。第1に、中国を有力なマーケットとして捉え、積極的に市場開拓を試みる企業がこれまで以上に増加している点である。第2に、沿海部だけでなく内陸部へ進出する企業が増加している点である。これにより、2005年をピークに低迷を続けていた日本の対中国投資は、2010年以降、急速に回復をみせている。

日本企業の対中直接投資の動向についてみると、3つの特徴がみられる。第1に、非製造業部門への進出が活発化していること。第2に、製造業の投資では、中国市場向けの製造にシフトすると同時に、新興国や途上国向け輸出の製造に重点が置かれるようになっていること。第3に、環境・省エネビジネスの参入を模索する企業が増えていることである。

非製造業部門の投資動向では、小売業、金融業の進出が活発化している。小売業では、高島屋、ローソン、セブン・イレブン、「無印良品」で知られる良品計画、そしてユニクロの新店舗開業が2010年に相次いだ。特に、コンビニエンスストアでは、重慶市、四川省成都市など内陸部への展開が進んでいる²⁹⁾。そして、金融業では、日本企業のビジネス展開に合わせて、これまで進出していなかった地域に日本のメガバンクの支店開設が進んでいる。みずほコーポレート銀行は、2009年3月、100%子会社である中国現地法人によって、日系金融機関でははじめてとなる内陸部（湖北省武漢市）への支店開設を実現した。三菱東京UFJ銀行は、2010年3月に全額出資の現地法人によって四川省成都市に支店を開設した。三井住友銀行も2010年6月に遼寧省瀋陽市に支店を開設した³⁰⁾。このような支店開設の動きは、前節で述べた統括会社の規制緩和が後押しになっていると考えられる。

製造業の分野では、中国市場開拓と新興国輸出を結びつけて事業を展開している企業が増え

ている。新興国と強いパイプを持つ中国企業とパートナーシップを結び、それと連携して新興市場への輸出拡大を目論むケースがみられるようになった。例えば、ダイキン工業が2009年3月広東省珠江市に合弁事業で設立した住宅用空調機器の製造工場の事例。そして、クボタが江蘇省無錫市に設立を予定している小型建設機器の製造会社の事例。さらには、丸紅、住友商事といった大手商社が展開している上下水道事業の事例などである³¹⁾。いずれも、中国での有力な企業、事業体と連携して、新興国・途上国の進出を最初から企図した事業計画が進められている。

水道事業に代表されるように、地方政府の環境・省エネ事業に参入する日本企業のケースが増加している。先述の丸紅、住友商事の他に、日立製作所と北京市のリサイクル事業の展開(2010年3月締結)。帝人と江蘇省宜興市の上下水道事業(2010年4月締結)。日立造船による大連市、上海市、天津市とのごみ焼却設備の受注(2010年締結)。東レと青島市、河北省唐山市の海水淡水化プラント事業(2011年2月)など、この分野における日本企業の進出が加速化している³²⁾。

中国政府が推進する内陸部開発政策に連動した形で進出するケースについても注目される。日本企業の場合、内陸部開発政策の中でも「中部振興計画」(陝西省、河南省、安徽省、湖北省、湖南省、江西省)に連動して進出した事例が2010年以降、顕著にみられるようになった。この背景には、2010年8月に中国国家発展改革委員会によって、「中部振興計画」の実施意見と細則が具体的に公表され、中央政府により今後大規模な投資が実施されることが確実なこと、そして西部地区に比べると物流コストの面で優位性があるという2つの要因が挙げられる³³⁾。具体的な進出事例としては、NTTコミュニケーションズによる湖北省武漢市での通信サービス事業への進出。オムロンによる湖南省衡陽市での液晶バックライト製造工場の設立。NTNによる河南省洛陽市での自動車用軸受の製造工場の設立。花王による安徽省合肥市での家庭用製品工場の設立などがある。この他にも、丸紅、日本郵船も湖北省武漢市に支店、出張所の設立を進めている³⁴⁾。

(3) 商品開発戦略の方向性

中国の個人消費市場は、所得の堅調な拡大により、先進国と同じような嗜好を持つ消費者がいつそう増加していつている。そのような趨勢からみると、日本企業がもつ既存の商品開発力とマーケティングのノウハウがそのまま活用できる余地が相当あると考えられがちである。しかし、中国では、地域によって所得水準が大きく異なるほか、世代によっても消費嗜好や習慣が大きく異なる特徴がある。そのため、日本企業がより中国市場に入り込むためには、市場調査をより進めると同時に、現地のニーズに応じた「中国向け」製品の開発と研究を展開する必要性がある。

これまでの日本企業の市場開拓戦略は、日本市場で販売している製品をそのまま中国市場で

も販売する傾向が強かった。日本製品がもつ高品質・多機能性を全面に押し出した戦略は、もっぱら富裕層をターゲットとしたものであったと言っても過言ではない。一方、韓国企業や中国企業は、概観やデザイン性をそのままにしながら、品質と機能を削り、コストパフォーマンスを重視する「ダウングレード戦略」を採用してきた。これにより、中国市場の中でも最も大きな厚みを持つゾーン（ボリュームゾーン）での販売力を高め、比較的大きな成功を納めてきたと言われる。2008年に博報堂が行った中国の市場調査によれば、日本製品のイメージは「高品質ではあるが価格に見合う価値がない」とみられる傾向が強いことが示されている。一方、韓国製品は「品質の面では日本製品よりも劣るけれども、デザイン性に優れ、価格に見合う価値がある」とみられている³⁵⁾。

その典型的な成功者として真っ先に名前が挙げられるのが、韓国のサムスン電子である。新興国をターゲットとした開発戦略により、2008年には家庭電化製品を中心に21の製品分野で世界シェア1位を占めるまで躍進した。サムスン電子の中国市場での成功は、大きく見ると、2つの戦略によるものだと評価されている。第1は、製品開発のグローバル化戦略である。サムスン電子は、韓国のほかに、日本、アメリカ、ヨーロッパ、中国、インドなどの主要な市場ごとに本社機能をもたせる統括本社を構えている。中国の外国企業の中でも統括本社体制を最初に整えたのが他ならぬサムスン電子であった³⁶⁾。サムスン電子の中国本社では、地域密着型の人材育成を行い、中国市場の特性にあった製品の開発を進めている。サムスン電子の研究開発部門の中国現地化は90%以上であり、韓国にある本社の開発部門がほとんど関与することはない。第2は、先述のダウングレード戦略を実現する「リデザイン」能力の高さである。日本企業の多くは、新しい商品を市場に出すときは、それまでよりも機能や性能を大きく発展させることにこだわる傾向がある。しかし、サムスン電子の場合、機能や性能は大きく変えず、外見のデザインを変えて販売する能力、すなわちリデザイン能力に優れている。この2つの戦略により、サムスン電子の利益率は9%以上を維持している。一方、日本のエレクトロニクス系企業各社の利益率は3~5%にすぎない³⁷⁾。

日本企業と韓国企業、中国企業を比較した場合、製品の本質的な技術革新を進めているのは明らかに日本企業である。日本のイノベーション至上主義は、日本がもつ技術力の高さを示すものであるが、それを中国市場でのビジネスに結びつける仕組みにおいて、遅れをとっている。

このような問題点を意識し、地域密着型の商品開発を進める日本企業もみられるようになってきている。その先陣を切ったのは、味の素とパナソニックである。味の素は、2002年上海に中国市場向けの製品開発を行う研究センターを設置した。そこでは、中国の消費者の嗜好に合った調味料製品の開発を手がけている。また、パナソニックは2005年上海に、中国の内陸部を含めた家庭の実情を踏まえた、中国市場向けの家庭電化製品の開発拠点を設立した³⁸⁾。

いくつかの成功事例があるとは言え、全体としてみると、日本企業の地域密着型の商品開発の動きは、それほど大きく進展はしているとは言えない。その背景には、すでに述べた日本企

業の体質の問題もあるが、中国国内における法制上の問題によって、現地密着型の開発に積極的に乗り出せないという問題もある。例えば、中国でハイテク企業として認定されるためには、主たる製品の知的財産は海外にある本社に帰属するのではなく、中国内の現地法人に帰属することが求められている。グローバルな企業活動を志向する企業にとってすれば、この規定は、国際競争上、大きな障害になる。在中国日系企業で構成される中国日本商会（商工会議所）は、この規定の撤廃を求める建議を中国政府に提出している³⁹⁾。この他にも、中国での技術人材の転職率が高いため、日本型の人材養成の仕組みに馴染みにくい点や、転職にともなう自社技術の遺漏についても日本企業の警戒心は強い。そのため、日本企業の開発研究部門の国内比率は依然として80%以上と、世界的に見て突出して高い比率となっている。2011年3月にJETROが公表したアンケート調査においても、中国現地での研究開発を積極的に進めると回答した企業は全体の25%に留まっている⁴⁰⁾。

(4) 販路・流通ネットワーク構築

流通経路の確立と確保は、商品開発と同様に、より中国の現地に密着した方向性を模索する日本企業が増えている。販路拡大の側面において、現在、日本企業は、2つの方策を組み合わせている。第1は、直接販売・直営店による市場開拓。第2は、中国ですでに流通資源を持つ企業との提携の強化である。

消費者向け販売では、ほとんどの日本企業は、上海などの拠点都市で直営店を展開する一方、広い中国を全てカバーすることが難しいため、地方ではフランチャイズ方式を採用している。拠点都市での直営店の意義は、第1に、上海などの大都市では、競合する企業が多いため、自社による徹底したマネジメントが不可欠である点。第2に、消費の中心地であるため、そこでの直営店は中国全土に向けてのショーウィンドウ的な効果をもたせる必要がある点である。このような取り組みを意識的に展開している日本企業としては、TOTO、資生堂、丸久など、衛生品、化粧品、ファッション品の販売を手がけている企業が多いという特徴がある。この他に、日系の量販店・百貨店などと提携して、これらの企業が地方の重点都市に店舗を拡大すると並行して、直営店を拡大するという方式が、これまで一般的にみられた方法であった。例えば、伊勢丹、イトーヨーカドー、高島屋などが中国の大都市に出店するのに合わせて、直営店を広げていった。一方、フランチャイズ方式については、資生堂、丸久のように既に広範囲に展開している実績を持つ企業がある中で、その本格的展開には依然として慎重に検討を続けている日本企業が多いのも事実である。これらの企業は、現在、試験的にフランチャイズ方式を実施しながら、その最適あり方を研究しているという段階にある。

現状では、広い中国全土に販売網を展開する上では、経営資源と経験に乏しい日本企業が多い。そのため、近年、注目されているのは、すでに中国市場で豊かな経験と流通ネットワークを確立している外資系企業と連携を結ぶ方策である。その中でも、有力なパートナーと目され

ているのが、香港企業と台湾企業である。香港企業の対中国投資は、サービス産業に集中している。卸・小売業での中国最大手のほとんどは、香港企業で占められている。その他にも、新鴻基不動産、恒産地産など、中国での商業施設開発で豊富な経験と実績を持つ企業が多いという特徴がある。彼らがつ流通網と施設開発力に、日本が持つ製品開発力を組み合わせることで、大きな成果が期待されると考えられる。実際、2010年以降、香港企業と提携を結ぶ日本企業が増えている。例えば、豊田通商、サマンサ（ファッション品）、ロイヤルホールディングス（外食）、麒麟、全日空空輸、三菱地所などが、既に香港企業との提携事業を進めている⁴¹⁾。

一方、台湾企業は、内陸部でのビジネスで外資企業の中でも先駆的な位置を確立している。例えば、湖北省に進出している日本企業は現在80社ほどであるが、台湾企業はすでに1,000社以上進出している。こうした台湾企業が内陸部でもつ経験を活かすことに魅力を感じている日本企業が増えている。台湾企業との提携事例としては、ダスキン、積水化学、キッコーマン、モスフード、アサヒビール、ユニー、ブリジストンなど広範な業種にわたって広がっている⁴²⁾。

他方で、中国企業との提携の動きは、主にエネルギー・資源関係で進展しているという特徴がある。その背景には、中国政府により外資企業の100%出資会社が認められていない領域で、やむなく提携を結ぶ場合もあるが、他方において、この分野は中国政府が重点を置く戦略分野であるため、将来性が非常に高く、積極的に提携を進める日本企業が増えている。

これまで見てきた方策は、実は、日本企業の中でも大手企業の間で模索されている方向性である。中小企業、あるいは地場産業の振興のために中国進出を考えている日本の地方自治体の場合、日本企業同士でコンソーシアムを設立し、不足する経営資源と交渉力を補おうとする動きがみられている。具体的事例としては、中小の自動車部品メーカー12社が共同出資した衆智達汽車部件有限公司、ソフトウェア関連の中小企業21社が結集したMIJS、そして省エネ製品の開発を手がける企業10社によるGGMなどがある⁴³⁾。以上のように、日本企業は、広い中国の地域全体へ販路を拡大するにあたり、提携という方策を進める動きが活発化している。

おわりに

本稿は、2010年以降を中心として、中国経済の発展モデルの転換が進む中で、日本企業が対中ビジネスをどのように進めようとしているかについて検討してきた。本稿の検討で明らかにした点について要約する。

第1に、胡錦濤政権は、2006年の第11次5カ年計画を契機として、従来の輸出主導型の発展から安定成長を模索するようになってきている。この方向性は、2011年にはじまる第12次5カ年計画にも引き継がれている。安定成長の鍵は、内需拡大を原動力とする経済構造への転換である。そのために、①サービス産業の拡充、②内陸部の成長促進の2つを柱にしている。日本企業の2010年以降の中国市場への進出も、現政権の方向性に対応する形で進められている、という特

徴がみられる。

第2に、2010年以降、日本企業の対中直接投資が回復している。その背景には、中国政府の外資誘致政策の転換により、外国企業が中国市場でより自由に展開できる範囲が拡大していることが挙げられる。①外国企業の統括会社（中国本社）の設立規制が緩和され、小売業と金融業を中心として、内陸部の支店開設が活発にみられる。②環境・省エネ産業の発展を、中央政府だけでなく、地方政府も積極的に進めており、この分野で技術力を持つ日本企業の進出が顕著になっている。

第3に、日本企業が内需拡大によるビジネス・チャンスを実際に手にするためには、2つの問題についてより積極的に取り組む必要がある。①中国の消費者の嗜好、ニーズに適した製品開発を進める必要がある。②販売網の構築にあたっては、既に進出している大手企業の場合、先行する香港・台湾企業との提携をより推進する。そして、新たに進出を考えている中小企業、地方自治体は、同じ目的を持つ企業・自治体と相互に連携をした市場開拓が有効である。

注

- 1) 中国海関総署 [2011a]。
- 2) 中国商務部 [2011a]。
- 3) 中国海関総署 [2011b]、中国商務部 [2011b]。
- 4) ジェトロ [2011a]。
- 5) 国際協力銀行 [2010]。
- 6) 人民日報日本語版 [2011]。
- 7) ジェトロ [2010a]。
- 8) 中国国家統計局 [2011b]。
- 9) ルイス転換点とは、アーサー・ルイス (Arthur Lewis) が提唱した途上国の経済モデルにおいて、都市工業部門が農村の余剰労働力と安価な食料供給に依存した発展を続けることができる限界点として示した指標である。
- 10) 中国の「ルイス転換点」をめぐる論争の主要な論点については、巖 [2008] 参照。
- 11) 中国国家統計局 [2011a]。
- 12) 中国国家統計局 [2010]。
- 13) 和諧社会の内容と意義については、園田 [2008] 参照。
- 14) GDP成長率の抑制と引換に、国民生活全般の質的向上を目指す数値目標は、中国政府により「拘束性目標」と呼ばれている。その具体的な内容は、以下の7つである。①エネルギー消費削減率（5年で20%）、②水使用率削減率（5年で30%）、③耕地可能面積の維持（10年で1.2億ヘクタール）、④汚染物排出量削減率（5年で10%）、⑤森林維持率（10年で20%）、⑥年金加入者数（2億2,300万人）、⑦農村医療カバー率（10年で80%以上）。
- 15) ジェトロ [2011b]。
- 16) 中国国家統計局 [2010]。
- 17) ジェトロ [2011b]。
- 18) 中国国家統計局 [2010]。

- 19) 内閣府 [2010]。
- 20) ジェトロ [2011b]。
- 21) ジェトロ [2011b]。
- 22) ジェトロ [2011b]。
- 23) 中国国務院 [2010b]。
- 24) 中国商務部 [2006]。
- 25) 中国商務部 [2006]。
- 26) ジェトロ [2008]。
- 27) 中国国務院 [2010a]。
- 28) 野中利明 [2005b]。
- 29) ジェトロ [2011c]。
- 30) ジェトロ [2011b]。
- 31) ジェトロ [2011b]。
- 32) ジェトロ [2011b]。
- 33) 人民日報日本語版 [2010]。
- 34) ジェトロ [2011d]。
- 35) 博報堂 [2009]。
- 36) 野中利明 [2005a]。
- 37) HIBP [2011]。
- 38) ジェトロ [2011b]。
- 39) 中国日本商会 [2011]。
- 40) ジェトロ [2010a]。
- 41) ジェトロ [2011b]。
- 42) ジェトロ [2011b]。
- 43) ジェトロ [2011b]。

参考文献

- HIBP 2011 『(概要) サムスン電子のマーケティング・研究開発実態と戦略 2011』
- 巖善平 2008 「中国経済はルイスの転換点を越えたか—「民工荒」現象の社会経済的背景を中心に—」『東亜』12月。
- 国際協力銀行 2010 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告（2010年度）」。
- ジェトロ 2008 「2008年上半期の対中直接投資動向」『(特集) 中国北アジア 日系企業が直面する課題』2008年9月号 (Vol.9)。
- ジェトロ 2010a 『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2010年度調査）』。
- ジェトロ 2010b 「中国は資源獲得、韓国は内需に標準」『日刊通商弘報』（2010年4月26日）。
- ジェトロ 2010c 「高品質の日本ブランド食品が市場に定着」。
- ジェトロ 2010d 「2010年上半期の対中直接投資動向」『(特集) 中国北アジア 日系企業が直面する課題』2010年9月号 (Vol.13)。
- ジェトロ 2010e 『世界経済危機後のアジア生産ネットワーク～東アジア新興市場開拓に向けて～』
- ジェトロ 2011a 『日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』。
- ジェトロ 2011b 『中国GDP世界第2位時代の日本企業の対中ビジネス戦略』。
- ジェトロ 2011c 『天津スタイル』。

- ジェトロ 2011d 「2010年の対中直接投資動向」『(特集) 中国北アジア 日系企業が直面する課題』2011年4月号 (Vol.14)。
- 人民日報日本語版 2010 「中部地区の振興計画実施細則が年内に完成」(2010年8月27日)。
- 人民日報日本語版 2011 「中国企業の賃金上昇率、小幅増加 2011年上半年期」(2011年7月18日)。
- 園田茂人 2008 『不平等国家中国—自己否定した社会主義のゆくえ—』中公新書。
- 中華人民共和国 2011 「中華人民共和国国民経済・社会発展第12次5カ年計画要綱(案)」。
- 中国海関総署 2011a 「2010.12進出口主要国別(地区)総値」。
- 中国海関総署 2011b 「2011.05進出口主要国別(地区)総値」。
- 中国国务院 2010a 「外資利用の一段の改善に関する若干の意見」(国発9号)。
- 中国国务院 2010b 「戦略的新興産業の育成と発展の加速に関する意見」
- 中国国家統計局 2010 『中国統計年鑑2010』中国統計出版社。
- 中国国家統計局 2011a 「2010年国民経済運行態勢総体良好」。
- 中国国家統計局 2011b 「6月份居民消費価格変動情況」。
- 中国商務部 2006 「外資の積極的かつ有効な利用を継続、外資利用の質の向上の注力」。
- 中国商務部 2010 「2010年1-5月全国吸收外商直接投資快訊」。
- 中国商務部 2011a 「2010年1-12月全国吸收外商直接投資情況」。
- 中国商務部 2011b 「2011年1-5月全国吸收外商直接投資快訊」。
- 中国日本商会 2011 『中国経済と日本企業2010年白書』。
- 内閣府 2010 「国民経済計算確報」。
- 野中利明 2005a 「中国事業成功の鍵となる統括会社の機能強化」『知的資産創造』2005年1月号。
- 野中利明 2005b 「中国統括会社のあり方について」『ITソリューションフロンティア』2005年1月号、野村総研。
- 博報堂 2009 「注目される世界の新興市場・14都市の『日本製品』に対するイメージ調査」。