

【情勢分析研究会報告】

## 中国経済のグローバル化と日本企業の対応 —ビジネス現場の視点から

小山 雅久

### 1. 日中ビジネスの経緯 —ある商社の事例

1970年代は日中ビジネスの黎明期であった。1972年の国交回復を機に日中ビジネスが本格的に解禁された。春、秋の広州交易会に参加する機会に、毎回交易会の終了後、北京に移動し半年間滞在する。ただし、当時は現地にオフィスを構えていたわけではなく、ホテル住まいとなり、「友好商社」の協力を受けて取引を進めていた。中国側は全て北京に本社がある国営の貿易専門商社が契約当事者であった。

1980年代に入ると、商社は北京、上海、大連など現地に拠点を開設した。この時代の貿易の中心は、当時中国が生産力を高める必要があった発電、製鉄、化学などのプラント関連設備や機械の輸出があり、その典型的な商談が上海宝山製鉄所向けプラントであった。日本への輸入ビジネスはトウモロコシなどの穀物や原油、カシミア原料衣料などであった。

1990年代は、貿易から投資が課題の時代に入った。依然北京がビジネスの中心ではあったが、この頃から上海を中心とする華東経済基盤が強まって行く。沿海地域の保税区内に外資の貿易会社の設立が認められるようになり、事務所の現法化、中国国内市場への参入の動きが出始める。日本のメーカーの現地進出にも商社は機材・原料調達や内販、更には人事・労務などの面でも支援する業務が急劇に増え始める。また対中ODAも本格化し、現地拠点の要員も急増した時代である。1990年代後半には上海市内に貿易合弁会社も試験的に認められた。

2000年代に入ると中国のWTO加盟で現地事業投資が本格化。メーカーの進出が加速、上海の拠点は一段と膨張し、圧倒的に北京の拠点規模を凌ぐようになった。この時代のビジネスの目玉は高速鉄道やガスタービン発電設備の商談であった。ビジネス環境面では経済活動の自由化が進むにつれて、取引相手先も増え、財務信用情報の不足で、債権の遅延、焦げ付きが大きな問題となった。

2010年代は中国の更なる台頭と海外進出（「走出去」）の時代である。中国の企業は世界各地で資源開発の利権の獲得や企業の買収（M&A）が積極化する。ただその後は資源価格の下落や経験不足で、中国もリスク負担が拡大する。経済成長の減速で日本の企業も、中国市場からアジアへのシフトという動きがみられるようになった。それでも、やはり中国市場は巨大であり、引き続き生産拡大、工場の増設を行っているところもある。国内の消費市場拡大を睨んだ自動車、食品、住宅、流通・倉庫、更には医療などの領域が注目されている。

もう1つ注目頂きたい動きは、「第三国からの（中国への）原料関連商品の供給」である。日本の商社は必ずしもすべての商品を日本から調達しているわけではない。化学品・鉱物資源や「爆食」関連の商品を第三国から持ち込むことも多く、このようなビジネスは今後とも続くだろう。もう1つは「（中国から）第三国へのプラント設備輸出」である。「（日中）合作」というスキームで、中国メーカーに生産委託をしてコストを下げ、第三国に販売するというスキームである。ベトナムのある製鉄所建設の例

では、台湾のエンジニアリング企業と組んでそのベンダー（下請けメーカー）を中国から募り、入札受注した。これは日本、中国、台湾企業のコラボレーションで、今後このような国や地域を跨ぐ形態のビジネスも増えるであろう。

商社ビジネスの変遷	
1970年代	～黎明期～
日本の友好商社経由の取引、中国の国有貿易公社の独占、広州輸出商品交易会	
1980年代	～貿易～
現地拠点設置、経済協力案件（円借款、輸銀ローン）、プラント輸出（発電、製鉄、化学）、穀物と原油の輸入（日中長期貿易協議）	
1990年代	～貿易から投資へ～
事務所の現法化（保税区公司）、メーカーの進出支援（機材原料調達、販売） ➢ ODA本格化（黒字資金環流）	
2000年代	～現地投資本格化～
WTO加盟でメーカーの本格的事業投資、現法化の進展（現地化、上海場所の膨張） ➢ 高速鉄道、ガスタービン発電、経済活動の自由化進展、帯債権回収	
2010年代	～中国台頭と新たな模索、国内市場の拡大、海外進出（資源、M&A）～
国内消費市場向け事業への投資（自動車、食品、住宅、流通・倉庫；コンビニ） ➢ 第三国からの原料調達（爆食；化学品・鉱石資源）、第三国へのプラント輸出	

（出所）情勢研究会配布資料。

## 2. 中国市場の特性

中国市場の特性として、次のような点が挙げられる。

### (1) 「儲かると思うと群がる」

過当競争状態に陥りやすく、この商材は儲かると思ってやっていたビジネスが儲からなくなる。誰もがビジネス機会が得られると感じさせる中国市場の大きさや、中国人の生来の起業家精神に因るものかもしれないが、市場環境が整わない段階で失敗することもあれば、既に市場が飽和して遅きに失することもある。進出のタイミングと商品の差別化（優位性の有無）が大きな判断基準となる。

### (2) 「有力パートナーの変化」

たとえば、汚職や国の人事で経営者が交代す

ると、営業戦略にも大きな変化が生じることがある。国の政策変更で企業改革、組織改編が起き、当初計画の変更を求められることもある。

### (3) 「市場・組織が巨大ゆえにインテリジェンスが重要」

経済の市場化が進んだとはいえ、政府の権威を担保にしたコネクションや人脈、信頼できるパイプの構築が非常に重要である。もちろん、インターネットなど情報化が進み情報は入手し易くなったが、二次的な加工情報の場合はその正確性が問われる。経営者の実力やその企業の実態はなかなかつかみにくい。現実的には日本側が求める企業コンプライアンスのレベルとギャップがあったり、昨今の中国サイドの腐敗取り締まり規制などでアプローチが難しくなっているし誤解も多い。

### 3. 日本の対中ビジネス機会の減少・喪失

WTO 加盟を契機に多くの日本企業が堰を切ったように中国市場に進出したが、最近では中国から他地域へのシフトや CHINA+1 の動きが顕在化している。理由はさまざまであるが単純に日中関係の悪化だけが理由ではなく、以下の点を認識する必要がある。

#### (1) 「日本製品の優位性の低下」

中国の輸入代替が急速に進展した。中国メーカーの技術的競争力の向上で国産化が進み、また自らの力で海外に輸出することも可能となっている。中国に進出している日本メーカーの駐在員によれば、「いまや中国メーカーは何でも作れるようになってきている。日本メーカーが新製品を開発・販売しても、メーカーはすぐに追いつく能力をもっている。もちろん、日本のブランド力は依然として優位であるが、やはり中国メーカーが自製できるという変化は重大である。中国は「製造2025」を打ち出し、イノベーションや「自主创新」はそれに拍車を駆けるだろう。」

#### (2) 中国での労務コストの上昇

欧米企業でも撤退、シフトの事例がみられるようになってきている。

#### (3) 「中国経済の減速・国内消費の低下」

21世紀初頭にみられたような中国の「爆食」の勢いが弱まり、鉄鉱石、石炭、石化原料などを提供する量は低迷している。

#### (4) 「政治外交環境の悪化」

外交関係が悪くなると、政府間の交流機会は減少し、情報や人的往来も停滞する。民間からも日中韓 FTA、東アジア地域包括的経済連携 (RCEP) を早く進めるべきだとの声も小さくなって行く。経済連携が進まず、新たな或いは副次的な商機も減少して行く。

### 4. 日中ビジネスに期待される新開地

#### (1) 民生向上による消費市場の拡大

中国経済は減速しているとはいえ、やはり「民生」ビジネスはポイントになっている。日本企業が優位性を維持している分野として、医

療・医薬、高齢化社会に伴うヘルスケア関連事業、またこれらの事業に対するベンチャー投資が挙げられる。

#### (2) 安全・安心の日本品需要への対応

「爆買い」と越境コマースの増加に対応し、メイド・イン・ジャパンの高品質の製品や日本の農産品の輸出が広がる可能性がある。

#### (3) 第三国市場での協業

アジアのインフラ市場における中国の積極的な動きは日本としても認めざるをえない。ただ、第三国市場向けのプラントや製品輸出の日中協業モデルはまだまだチャンスは広がる可能性を秘めている。日本から直接輸出しなくても、対中事業投資先から第三国に販売することも出来る。たとえば、アフリカで住宅建設を行う中国のゼネコンは上海で生産している日系メーカーのエレベーターを調達、納入した。このような動きは意外と日本本社サイドでは気がつかないことが多い。これはニュータウン開発の事例でこのエレベーター購入量は、数百台単位。アフリカで道路建設を請け負った別の中国ゼネコンも中国国内で製造している日本ブランドの建設機械を調達し現地で使用した。一帯一路政策で今後増えると観られる ODA や事業投資案件でこのような日中協業機会が期待される。逆に対抗することで「両刃の剣」にもなる。

### 5. 中国の対外投資ピーク

中国企業は、国有であろうが、民営であろうが、相当の海外直接投資が積み上がっている。これまでは海外から中国国内への直接投資 (FDI) を多く受け入れてきたが、対外への直接投資 (ODI) がほぼこの FDI と同じ規模に達している。2015年実績では、FDI は1,262億ドル、ODI は1,180億ドルでほぼ同じ規模。中国の企業がニューヨークやシンガポールで上場、そこから第三国に投資されるケースもある。

また、中国投資公司 (CIC)、中国国家開発銀行、中国輸出入銀行、中国輸出保険公司 (SINOSURE) などの金融機関やシルクロード基金 (100億ドル)、中国アフリカ基金、中国

ラテンアメリカ合作基金、アセアン基金などのファンドからの投資もある。これ以外にアジアインフラ投資銀行（AIIB：1000億ドル）、BRICS 開発銀行（NDB：500億ドル）、更にはアジア開発銀行（ADB）、世界銀行などの既存の国際金融機関もある。かかる資金運用ノウハウは未熟だと言われるが、資金量と外交力は無視出来ない。日本はこのような中国の動きに対抗するだけでよいのかここで問題提起したい。

## 6. 日中連携—日本と中国は相容れないのか？

街で売っている中国関連の本は、生理的に中国は受け付けられないという内容のものも多い。なぜ、日本人はそこまで中国を嫌うのか。原点に戻って、日本の対中戦略のあり方を考える時期に来ているのではないかと思う。これだけ多くの中国人観光客が来日し、「爆買い」するお蔭で大きな利益をあげた日本企業も少なくない。日中には歴史問題や領土問題、軍事的脅威があり、時には中国人に対して傲慢、白々しいとも受け取れる発言には好意が持てないとの印象を抱くこともある。過去の歴史も踏まえつつ、日本の国益と将来を睨んで中国をどうとらえるのがよいのか、官民隔てたなく（感情論ではなく冷静になって）大局的な視野で取り組む必要がある。

### 【Q&A】

Q1：日本と中国の間で、商社は貿易を行ってきた。現在は第三国から中国への輸出、または中国から第三国への輸出が伸びている。そうすると、日本の本社よりも、中国の子会社の方が役割は大きいのではないか。その場合に、日本の本社と中国の子会社の間で考え方のズレがあるのかどうか。あるとすれば、どのように調整しているのか。

A1：商社は海外に拠点を設けており、その現地のリーガル・ステータスに基づいてどのような形で活動するのがベストなのかを考えている。また連結上の利益も考慮する。日本の本社で利

益をあげられなくても、米国現地法人が利益を生むと、日本の本社には配当が入ってくる。端的な例をいうと、本社は或るビジネスをやりたくなくても現地法人が是非やりたいというケースもある。ただ、リスクの大きな商談は現地法人の資金力や人材、ノウハウなどでは限界があり、本社のサポート、保証が必要になることもある。一般に中国の子会社（現地法人）は米国の子会社の規模に及ばないので、中国の子会社がいくらやりたくても本社の理解、支援が得られなければ、諦めざるを得ないケースもある。

Q2：総じて本社の方が中国進出に警戒的であるようだが、最近、その改善の兆しがあるのかどうか、今後改善する見込みがあるとするれば、その契機は何か。

A2：本社は経営方針や経営資源をどのように配分するかは毎年考えなければならない。数年前、重点戦略地域として中国、インド、ブラジルを挙げていた。現在は逆にこれら新興国市場はどこも伸び悩んでいる。どのように方針を転換するかに関しては、その市場の動向と全体的経営資源を見極めるしかない。

Q3：中国は国策として人民元を国際化しようとしている。（日本の商社も）第三国で人民元による決済を認めるのか。またこの点に関して、中国政府からの圧力があるのか。

A3：海外でのビジネスは米ドル建て決済が多い。中国国内帰結のビジネスは人民元で決済している。中国政府からは決済通貨を強制するような圧力はないと思う。

Q4：これまでの話からは、グローバル企業組織論が問われている感じがする。商社とメーカーはやはり違う。本社のなかに、グローバルに、グローバル市場を統括し、戦略的に動いているような機能はないのか。

A4：企画業務部という部署が世界全体の戦略を捉えている。商社の場合、地域戦略と商品戦略があり、これがどうあるべきかよく議論され

る。たとえば、エネルギーをやっている部門、機械やプラントをやっている部門など営業が、商品戦略を立てる。企画業務部は地域戦略を考えている部署でグローバルで組織を考える。た

だ社内では、原則商品戦略が優位にある。

(こやま まさひさ・三菱商事株式会社  
グローバル渉外部グローバル調査チーム次長)