



IIPS

Institute for
International Policy Studies

▪ Tokyo ▪

中国経済研究報告書

・ 平和研レポート ・
主任研究員 小林 貴・清水 幹彦

IIPS Policy Paper 344J
March 2014

公益財団法人
世界平和研究所

© Institute for International Policy Studies 2014

Institute for International Policy Studies
6th Floor, Toranomom 30 Mori Building,
3-2-2 Toranomom, Minato-ku
Tokyo, Japan 〒105-0001
Telephone (03)5404-6651 Facsimile (03)5404--6650
HP:<http://www.iips.org>

本稿での考えや意見は著者個人のもので、所属する団体のものではありません。

はじめに

外交・安全保障問題を考えるにあたり、国の基礎となる経済情勢に着目することは重要です。特に、中国との関係において、同国との経済的な結びつきが拡大・深化するなかで、経済分野に焦点を当てた調査研究の必要性は高いといえます。

そこで、本調査研究では、中国の経済情勢を俯瞰することを目的に、中国での経営活動、あるいは中国経済に詳しい専門家の方々を講師に招きコロキウムを開催しました。

本報告書は、中国の経済情勢について、その輪郭と主要な動きを浮き彫りにすることを目指し、各講師の発表内容を整理し記述したものです。また、地方都市における中国情勢の見方について、研究機関で実施したインタビュー内容についても記載しました。

中国の面積は 960 万²m (日本の約 26 倍)、人口 13 億 5,404 万人 (2012 年末) を擁する規模の大国であるため、中国の経済情勢を把握するには限りがあることは否めませんが、本調査研究における中国ビジネスに係る専門家からの貴重な講話を通して、中国の一端を浮き彫りにすることができたと思います。

お忙しいなかご協力いただいた専門家の皆様に改めて心よりお礼申し上げます。本調査研究が日中関係の改善、外交・安全保障問題の検討において、関係者のご参考になれば幸いです。

2014年3月

公益財団法人 世界平和研究所

中国経済研究チーム

目 次

1. 中国経済の現状と日系企業の動向.....	1
独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ） 海外調査部中国北アジア課長 真家 陽一 氏	
2. (1) 日中関係に関する経団連の活動と考え方 (2) 「環境」から見た中国...9	
一般社団法人 日本経済団体連合会 国際協力本部長 横尾 賢一郎 氏 一般社団法人 日本経済団体連合会 21世紀政策研究所 主任研究員 青山周 氏	
3. 中国現状と展望、コマツの対応 ～建設機械事業からの視点～.....	14
株式会社 小松製作所（コマツ） コマツ顧問、中央大学大学院戦略経営研究科客員教授 茅田 泰三 氏	
4. 中国経済に関する研究者へのヒアリング.....	22
公益財団法人 国際東アジア研究センター（ICSEAD）研究部長心得 主席研究員 戴 二彪 様（経済学博士）	

1. 中国経済の現状と日系企業の動向

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部中国北アジア課長 真家 陽一 氏

日 時：2013年10月2日（水）14：00～15：45

場 所：世界平和研究所 7階大会議室

要 旨：

- 中国経済の中長期的展望としては、高度成長の時代は終わり、7%程度の安定成長をいかに維持するかという時期に入った。2003年から2007年までは年率10%以上の高度成長を遂げてきたが、このような高成長は今後見込めないであろう。
- しかし、世界のGDPランキングから見ると、中国経済は減速しているとはいえ中国マーケットは日本にとってまだまだ魅力がある。2011年では米国に次ぐ第2位（72,981億ドル）で、これほど経済規模のある国はアジアには他にない。
- 企業の観点で中国を見ると、市場および生産拠点としての中国が存在する。市場としては、中国共産党第18回全国党大会で、2020年の中国の一人当たり国民所得を2010年比で倍増するとの目標を提示しており、今後も中国市場の拡大に向けた流れは継続すると見込まれる。流通や食品分野など内需型の日本企業の中国展開は今後も拡大していくであろう。
- 最近の日系企業の進出事例では、実態として内販型企業を中心に進出は粛々と続いている。特に流通や飲食といったサービス関係の進出は堅調である。
- 一方、生産拠点としては、労働コストの上昇など投資環境の変化は今後も続いていく。労働集約型の企業は、低賃金国への生産シフトを今後も続けるとみられる。他方、サプライチェーンや生産ネットワークがすでに確立されている企業は、高品質・大量の生産体制を中国以外の他国・地域に移管することは現実的になかなか難しいところもある。

内 容：

①中国のマクロ経済動向、②日中貿易を中心に中国の貿易動向、③JETROが実施しているアンケート調査に基づく日系企業の事業環境、④日系企業の対中ビジネスの方向性についてお話しさせていただく。

【中国のマクロ経済動向】

- ・ 中国の基礎データについては周知のことであるが、特徴として面積が日本の26倍、行政区分が31にまたがる大きな国であり、一つの省が日本の人口および面積とほぼ同じ規模くらいのものである。また、地域によって多様性があり状況も違うので、「中国は今こうなっている」と一言でいうのはなかなか難しい。中国についてはいろいろな意見や見方があるが、中国を見ていく上では多方面から様々な情報を収集して多角的に分析していかなければならない。
- ・ 中国経済の中長期的展望としては、高度成長という時代は終わって、7%程度の安定成長をいかに維持していくのかという時期に入ってきている。2003年から2007年まで年率10%以上の高度成長を遂げてきたが、こういった成長は今後見込めないであろう。理由として、①GDPが日本を上回る規模となり、成長率計算上の基数が高くなっていること、②経済成長モデルの転換加速により、環境や省エネなどといった「質と効率の向上」に立脚した経済発展の推進が不可欠となっていること、③少子高齢化が進展し、労働人口が2015年頃から減少に転じていくことなどが挙げられる。

【中国の貿易動向】

- ・ 2013年上半期の貿易総額は前年同期比で8.6%増（1兆9,977億ドル）、うち輸出は10.4%増（1兆528億ドル）、輸入は6.7%増（9,449億ドル）となっており、減速しているとはいえ堅調な伸び率である。
- ・ 特色として、日本からの輸入が13.8%減となっており、韓国、台湾、米国等がプラスである中で日本の落ち込みは非常に大きい。こういう数字を見ると昨年の反日デモの影響ではないかという見方が想起されるが、この背景には様々な要因がある。

- ・ 中国の主要品目別輸入動向をみると、中国の輸入に占めるシェアが高い品目において、中でも日本の占めるシェアの高い品目は、電気機器、一般機械、輸送用機器である。これらの品目における中国の日本からの輸入が軒並み減少している。したがって、こういった品目の中身を見ていくと細部の状況が分かってくる。
- ・ 集積回路 (IC) については、全体で前年同期比 41.5%増にもかかわらず日本は数量・金額とも前年同期比で減少している。IC についてはスマートフォンやタブレット向けのものが主流であるが、中国では低価格のスマートフォン等が大きな市場シェアを占めており、その生産には安価な IC が使用される。これらの輸入元は台湾や韓国である。一方、日本の IC は汎用品や安価なものではなく、市場の変化による日本の輸出減という要因がある。半導体デバイスについては、金額は減っているが数量は増えているので、円安の影響を受けてドルベースの換算だとこのような目減りが発生する。
- ・ 一般機械の中でスマートフォン製造用の工作機械 (マシニングセンタ) があるが、ここでの中国の輸入に占める日本シェアは非常に高い (数量で見るとシェア 60%)。にもかかわらず、伸び率は前年比 50%以上のマイナスになっている。マシニングセンタの伸び率は台湾、韓国もマイナスになっている。日本からの輸入はこれまでスマートフォン製造用の比較的安い簡易型を中心に伸びてきたが設備投資の一巡により減少している。他方ドイツのシェアは小さいが伸び率が高い。フォルクスワーゲン社など自動車関連企業による設備投資の拡大に伴うものである。
- ・ 建設・鉱山用機械の輸入については、全体として数量・金額ベースともに大きく減少している。日本からの輸入も減少しているが金額ベースで約 50%、数量ベースで約 70%のシェアを有している。なお、韓国や米国の落ち込みも多い。これは固定資産投資が鈍化したことに起因しているであろう。
- ・ 乗用車の輸入についても日本のみならず、ライバルであるドイツや韓国からの輸入も数量・金額ともに減少している。景気減速による消費の低下という側面もあるし、今の習近平政権が儉約令を強く打ち出しており高級外車の購入を推奨しないといった影響がある。他方、米国は SUV 需要の拡大に伴い、クライスラーが同車種の対中輸出を増加させていることにより大きく伸びている。
- ・ 中国の対内投資における日本の位置づけについて、2012 年の中国の対内直接投資が前年比 3.7%減の 1,117 億ドルに減少する中、日本は 16.3%像の 74 億ドルに増加

し、EU、米国、韓国が軒並み低下している中で過去最高を更新している。円高の影響もあり日本から中国向けの対外投資が進んだが、これだけ日本からの投資が多く行われると、それによって今まで日本から輸出されていたものが現地生産に切り替わり、当然日本からの輸出が減ってくるということとなる。

- ・ 総じて中国の輸入減については、市場の変化、景気減速による消費の冷え込みや、設備投資の一巡、日本による対中投資の増大に伴う現地生産への移行といった様々な要因が絡んでいる。
- ・ 日本の対中直接投資の推移をみると、2011、2012年の2年連続で1兆円を超える対中直接投資が行われている。特徴として、非製造業分野、特に卸売・小売業といった流通分野の投資拡大が顕著である。
- ・ 日中の直接投資統計について見ると、2013年上半期については日本側統計が伸び率▲31.2%となっているのに対し、中国側統計伸び率14.4%となっており、著しく食い違っている。日本の直接投資統計は「国際収支ベース」で集計されており、①株式資本、②再投資収益、③その他資本から成る。一方、中国の直接投資統計は「実行ベース」で集計されており、株式資本のみで集計しているため集計方法が違うところに起因している。企業の収益の部分や親子会社間の資金貸借、あるいは、撤退・減資によるマイナス部分については実行ベースの中国側統計では反映されず、単純に実行されたものだけ積み上げられている。よって日本側と中国側での統計の結果は違ってくる。
- ・ 世界のGDPランキングから見ると、減速しているとはいえ中国のマーケットは日本にとってまだまだ魅力があるといえる。2011年では米国に次ぐ第2位(7兆2,981億ドル)でこれほどの経済規模のある国はアジアには他にない。インド(1兆8,268億ドル)にしても中国の4分の1程度である。中国の省など行政区分を国家として見立てた場合、インドネシアが概ね広東省と同じ規模になる。上海市だとマレーシアと同規模であり、中国の一つの行政区分でもすでにASEAN諸国と同規模となる。
- ・ さらに世界第2位のGDPである国が年率7%の実質成長をするということは、名目成長であればさらに増えているということになる。中国の2012年のGDP(名目)は51兆9,322億元と2011年(47兆3,104元)に比し、4兆6,218元も増加しており、米ドルに換算すれば約7,400億ドルとなる。これはトルコ一国あるいは南

アとタイの合計に相当する GDP が 1 年で増えたことを意味する。逆に言うとこれだけ規模が大きいと成長率が 1% 変わっただけで景気動向が大きく変わる。企業経営の観点では名目でみるので肌感的には減速感が強まった印象があるといえる。

【アンケート調査から見る日系企業の事業環境】

- ・ ここからは、ジェトロで行っているアンケート調査に基づいた、中国における日系企業の状況についてお話しする。ジェトロでは、在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査を毎年実施しており、2012 年度では 10 月から 11 月にかけて行った。中国に進出している日系企業において 1,268 社中 854 社から有効回答を得た。
- ・ このアンケートで毎回問うのが「今後の事業展開の方向性」である。すなわち、事業を拡大するのか、現状維持なのかそれとも縮小、移転・撤退かについてである。この中で中国においては、「拡大する」と回答した企業の割合は 52.3%と、前年比より 14.5 ポイント低下している。他方、「現状維持」が 42.0%と 13.1 ポイント増加し、「縮小もしくは移転・撤退」と回答した企業の割合は 5.7%と前年比 1.3 ポイント増にとどまった。5 割を超える企業が「拡大」と回答しているが、その理由については、「売上げの増加」(85.2%)、「成長性、潜在性の高さ」(49.0%)ということで市場に対する期待が大きいといえる。ただしこれは全体として見た場合であり、地域によって回答内容は変わってくる。
- ・ この回答内容を地域別に分けてみたところ、北京市 (72.4%)、湖北省 (67.2%)、上海市 (56.9%) で事業を「拡大」とするとの回答割合が中国全体平均 (52.3%) を上回っている。一方で広東省 (46.7%)、遼寧省 (47.6%)、山東省 (42.3%) では、全体の平均を下回っている。この結果の一つの大きな要因としては、企業の進出形態が中国国内での内販型なのか中国からの輸出型なのかによる相違が挙げられる。売上げの輸出・内販比率によれば、北京、湖北、上海では 80%以上が内販であり、広東、遼寧、山東では輸出の比率が相対的に高い。輸出型の企業としては、人民元レートや人件費の上昇を受けて、事業の拡大意欲が低下していると読み取れる。
- ・ 次に業種別にみると、傾向は同じで製造業のうち、内販比率の高い「食料品」(内販比率 66.3%)、「輸送機械器具」(内販比率 83.3%)、「化学・医療」(内販比率 70.5%)

では事業の拡大意欲が高く、輸出比率が高い「繊維」（輸出比率 75.4%、大半は日本向け）では事業の拡大志向が低い。

- ・ 非製造業では、輸出・内販比率に関わらずいずれの業種も事業の拡大志向が高い（拡大志向：製造業 46.6%に対し、非製造業 61.7%）。但し、2013 年に入ってから円安の影響を受けて日本向けの輸出を行っているソフトウェア会社はかなり苦戦していると聞いている。2012 年のデータでは上記の結果となっているが、2013 年のデータは「通信・ソフトウェア業」では変わってくる可能性がある。
- ・ 企業の規模・業種別にみると、「拡大」と回答した割合が高いのが、製造業の大企業（55.2%）、非製造業の大企業（62.6%）、非製造業の中小企業（59.3%）となっているが、製造業の中小企業（34.8%）が際立って拡大意欲が低下している。3社に1社しか「拡大」の回答がない一方で「縮小もしくは移転・撤退」の回答が約 10%に達している。これについては、先の輸出型か内販型かという分類で、製造業の中小企業の輸出比率が高いことに起因すること、ならびに中小企業の製造コストに占める人件費の割合が大企業に比し高いことから人件費の上昇の影響を受けやすいことに起因している。
- ・ 最近の日系企業の進出事例では、実態として内販型企業を中心に進出は粛々と続いている。特に流通や飲食といったサービス関係の進出は堅調である。
- ・ 回答した企業 854 社の内、「事業の縮小もしくは移転・撤退」と回答した企業は 49 社（5.7%）と一部であったが、その理由として最も多かったのが「コスト（調達コストや人件費）の増加」であり、次いで「売り上げの減少」であった。ただ、傾向としては、「コストの増加」を理由とした企業が 2011 年度（81.6%）に比し 2012 年度（70.8%）で低下している一方で、「売り上げの減少」については、2011 年度（31.6%）に比し 2012 年度（60.4%）で増加している。これは、中国経済の減速という影響もあるだろうし、中国市場において欧米、韓国、中国地場企業との競争激化に伴い、売り上げの減少を余儀なくされているところもあるといえる。
- ・ 日系企業の経営上の問題点についてもアンケートで調査している。中国進出企業では、84.4%が「従業員の賃金上昇」が 1 位（84.4%）となっている。次いで「現地人材の能力・意識」（55.5%）、「競合相手の台頭」（57.2%）、「コスト削減の限界」（50.9%）、「従業員の質」（50.4%）となっている。但し、「従業員の賃金上昇」は

タイ、インドネシア、ベトナム、インドなど他のアジア諸国・地域でも1位となっており、これは中国に限ったことではない。

- ・ 賃金の前年比ベースアップ率について、2011年度から2012年にかけてどの程度賃上げし、2012年度から2013年度にかけてどの程度賃上げする見込みかをアンケートで聞いた。2011年度から2012年にかけて中国では11%の賃上げがされたが、ベトナム(19.7%)、インドネシア(14.7%)を筆頭にアジアでは軒並み10%以上の賃上げがなされている。2012年度から2013年度にかけての見込みについては、中国は9.4%となっているが、やはりベトナム(17.5%)、インドネシア(17.0%)を筆頭に伸び率では中国より高いアジア諸国・地域は少なくない状況である。
- ・ 賃金の基本給・月額について、ドルレートで比較した場合、例えば製造業の作業員だと先進国のオーストラリア(4,615ドル)、ニュージーランド(3,009ドル)が抜きんでて高い。次いで第2集団が香港(1,619ドル)、韓国(1,517ドル)、シンガポール(1,230ドル)、台湾(1,051ドル)といった、アジアNIES諸国・地域が続く。そこから少し間をおいて、タイ(395ドル)、マレーシア(344ドル)、中国(328ドル)が位置している。下位を見るとミャンマー(53ドル)、バングラデッシュ(74ドル)、カンボジア(74ドル)であり、非常に賃金が安い状況である。
- ・ 製造業の場合は必ずしも人件費だけでコストが決まるわけではない。製造原価に占める人件費、材料費の比率について調査したところ中国では、人件費が17.6%で材料費が63.0%となっており、これは他の国でも同じ状況である。製造業においては人件費のほかに材料費をいかに安く抑えるかが重要である。但し、企業の規模別にみると製造コストに占める人件費の割合が中小企業の方(21.2%)が大企業(14.8%)に比し高く、業種別にみると繊維業(36.9%)は約4割近くが人件費を占めており、これを受けて繊維業は低賃金国へ一部生産をシフトさせる動きもある。
- ・ 日系企業の原材料・部品の調達先の内訳を各国・地域別に調査したところ、中国では、60.8%が現地での調達となっている。原材料・部品が現地で調達できるということは輸送コストを抑えられるということであり、その分材料費は安くなる。台湾(53.3%)やタイ(52.9%)では5割を超えているものの、他国・地域は軒並み5割を切っており、人件費の安いカンボジアでは2.2%とほとんど現地調達が不可能な状況である。このため、人件費が安くても材料費のコストが高くなるよう

な国ではなかなか総合的なコストが下げることができないという側面がある。このことから中国はサプライチェーンや生産ネットワークが確立されており、このような強みがあるといえる。

- ・ 経営上の問題点について、中国、ベトナム、インドを比較したところ、製造業では「従業員の賃金上昇」は3国とも共通して高い。一方、「電力不足・停電」では中国は低いですがインドは非常に高い。また、「原材料・部品の現地調達の高コスト」について、中国は低いですがベトナム、インドは高い回答率となっている。

【日系企業の対中ビジネスの方向性】

- ・ 中国ビジネスの全体的な展望としては、企業の観点から中国を見ていくと、市場としての中国と生産拠点としての中国が存在する。市場として中国を見た場合、中国共産党第18回全国党大会（2012年11月14日閉幕）において、2020年の中国の一人当たり国民所得を2010年比で倍増するとの目標を提示しており、今後も中国市場の拡大に向けた流れは継続することが見込まれる。そういった中で、拡大する中国市場開拓を強化すべく、流通や食品分野など内需型の日本企業の中国展開は今後も拡大していくであろう。
- ・ 一方、生産拠点として中国を見た場合、労働コストの上昇など投資環境の変化は今後も続いていくこととなる。そういった中で、労働集約型の分野の企業においては低賃金国への生産シフトは今後も続いていくであろう。他方、サプライチェーンや生産ネットワークがすでに確立されている企業は、ASEANや南西アジアに比し、中国が日本に近いという物流面での利便性も勘案すると、高品質・多量の生産体制を中国以外の他国・地域に移管することは現実的になかなか難しいところもある。
- ・ このような動きは、今現在起こったものではなく数年前からあったものであるが、そういった中で今後は、業種や経営資源、対中戦略の違いを踏まえた各社の中国ビジネスへの取り組みの調整が加速化していくとみている。

2. (1) 日中関係に関する経団連の活動と考え方 (2) 「環境」から見た中国

一般社団法人 日本経済団体連合会 国際協力本部長 横尾 賢一郎 氏

一般社団法人 日本経済団体連合会 21世紀政策研究所 主任研究員 青山周 氏

日 時：2013年6月26日（水）14：00～15：40

場 所：世界平和研究所 7階大会議室

要 旨：

- 経団連は、もともと経済は政治と違うという考えだったが、尖閣諸島の問題など政治の影響が経済にも出ている。

- チャイナリスクの発言はメーカーに多い。中国の生産拠点を動かすのは難しいため、新規投資については中国でなく、ベトナムをはじめ ASEAN という話を聞く。他方、小売りは、中国の市場に着目しているので、投資を増やそうという方向にある。

- 大気汚染は PM2.5 だけではない。硫黄酸化物、窒素酸化物、一酸化炭素などもある。また、環境問題は大気汚染にとどまらない。地下水はもちろんのこと、河川、湖などの地表水や海洋汚染も深刻である。さらに、無処理の廃棄物は 70 億トンと言われ、現在の処理能力ではその処理に 700 年かかる。

- 環境汚染をどう管理するか。環境と経済の統合をどう行うか。政策をベースに考えると、経済政策のなかに環境政策を統合する必要があるということに尽きる。

内 容：

日中関係に関する経団連の活動について横尾（国際協力本部長）より説明し、「環境」から見た中国について青山（主任研究員）より説明する。

【経団連における中国】

- ・ 中国は、当初、ODA 対象国であり、政府と経済界が設立した日中経済協会が中心に活動をしてきており、経団連はこれを支えてきた。他方、経団連に 1993 年、中国委員会を設置した。これは、中国側より直接の交流が要望されたからである。経団連には特定のカウンターパートはないが、中国との多角的な交流が増えてきたのである。具体的には、環境問題等の意見交換をしたいという要望が典型であり、外交的課題というよりは、わが国の国内の政策課題について、日中間で話し合うということだったと思う。グローバル化の中、一般的に国内問題が水際を越えて国際問題化してきており、そうしたことを背景に経団連と中国の間でも直接の意見交換を行う機運がたかまり、始まったように思う。
- ・ そうした中で、2010 年に経団連から中国にミッション団を派遣した。外務省が立ち上げた日中経済対話の開催の折に国務院のメンバーと経団連も懇談会を開催したことが発端である。その後、これを継続する訪中ミッションを派遣することとなった。

【政治とビジネス】

- ・ 経団連は、もともと経済は政治と違うという考えだったが、政治関係の影響が経済にも出ているように思う。チャイナリスクを考慮しなければならないという経営者の意見がでるようになった。
- ・ 政治・外交の影響は、業態により異なる。チャイナリスクの発言はメーカーに多い。中国の生産拠点を動かすのは難しいため、新規投資については中国でなく、ベトナムをはじめ ASEAN という話を聞く。
- ・ 他方、小売りは、中国の市場に着目しているので、投資を増やそうという方向にある。賃金が上がれば、生産拠点としての魅力が減じる一方、購買力は増えると

いうことである。中国経済が大きくなってきたゆえ、政治的な問題がでてきた側面もある。

- ・ 日中政治関係がスムーズになれば、経済関係者は仕事がしやすい。そのためにも中国をこれまで以上によく知るための研究を深めてほしい。

【環境問題と経済】

- ・ 胡錦濤前主席は、2007年の党大会において、中国の5つのトレンドを工業化、情報化、都市化、市場化、国際化と説明した。
- ・ 社会が急速に変化する中で、国家指導者が「環境」を語らなければならない時代となった。「美しい中国」とは、具体的にはきれいな空気と水、安全な食べ物であると環境を担当する幹部は表現する。
- ・ 慎重な情報発信が求められながら、温家宝前首相は2013年3月の全人代で「発展こそが我が国のあらゆる問題を解決する」と述べた。「発展」を強調するその発言に環境保全を重視する関係者は落胆した。
- ・ 発展も大切だが環境問題には待ったなしの姿勢で取り組むことが期待されていたからだ。環境問題を解決するには考えている以上の時間がかかりそうとのシグナルとなった可能性がある。
- ・ 大気汚染はPM2.5だけではない。硫黄酸化物、窒素酸化物、一酸化炭素などもある。環境汚染は大気だけではなく、水や土壌、廃棄物など広範な分野に拡がり、そして深刻化している。
- ・ 環境汚染をどう管理するか。環境と経済の統合をどう行うか。こうした問題を政策から考えると、経済政策のなかに環境政策を統合する必要があるという結論に行きつく。
- ・ 中国には環境ビジネスが成り立つ下地ができつつある。中国ではビジネスの世界で、「一流企業は標準を売る、二流企業はブランドを売る、三流企業は技術を売る、四流企業は製品を売る」といわれているが、こうした観点から中国でのビジネスを考えていく必要がある。

- ・ 経団連としては、エコブランディングに取り組んでいる。具体的には2011年6月に日中グリーンエキスポを開催した。
- ・ 中国は現状において政府の役割が大きすぎる。これをどのように変容させ、企業を自立させ、市場を本来あるべき姿にしていくかが重要な課題と考える。

【質疑応答】

- Q: 温家宝の報告について、環境ではなく経済成長を前に出したことの背景は何か。
- A: 一言で「発展」と言ってもいろいろな形がある。中国政府は理想として「環境にやさしい発展」を提唱しているが、理想と現実にはギャップがあることに注意が必要だ。富裕層が「お金よりきれいな水や空気が大切」と主張しても、貧しい人たちは膨大な数にのぼることから、経済的な豊かさを求める声が優先されてしまうのが自然の流れである。格差は大きな問題である。
- Q: 中国の産業構造が転換期であり、設備過剰という話も出ているがどうみるか。
- A: 中国経済は投資主導で成長を遂げてきた。リーマンショック後の景気対策では4兆円規模の対策が実行に移されたが、投資効率は必ずしも高いとは言えない。環境など経済の「質」を重視する政策への転換が求められているが、新政権が市場や企業に対して的確なシグナルを出しているとはまだ言い難い。こうした点を含めて、政策面における新政権の改革に向けた明確なメッセージは現時点においてまだ発揮しきれていない。
- Q: 李克強は本当に構造改革をしようとしているのではないか。撤退リスクは改善されているのか。中国では高齢化が進行しているが、こうした社会環境のなかで環境市場は成り立つのか。
- A: 撤退については、司法制度において完備していない点があることが専門家によって指摘されているが、企業がリスクをどう考えるかが重要である。現状において高齢化への対応など、中国経済には課題が山積している。こうした課題を時間軸を持

ちつつ、どう解決していくか。もちろん、その中でも環境保全は重要な課題であり、持続可能な発展をどう実現するかは中国にとって最重要課題であり続ける。中国のエコノミストの言葉を借りるならば、中国の経済発展には引き続き良好な環境が重要であり、周辺国との経済的なつながりはさらに強化していく必要がある。こうした観点からも、環境ビジネスにおいて日本と中国が関係を強めることは重要と考える。

3. 中国現状と展望、コマツの対応 ～建設機械事業からの視点～

株式会社 小松製作所（コマツ）

コマツ顧問、中央大学大学院戦略経営研究科客員教授 茅田 泰三 氏

日 時：2013年7月10日（水）14：00～15：50

場 所：世界平和研究所 7階大会議室

要 旨：

- コマツは、1972年の日中国交正常化の以前から日中貿易の振興に努め、中国政府の信頼を得てきた。時代別に区分すると、①日本から完成品を輸出していた時代、②政府の要請に基づく技術移転、TQCの伝授、③外資の直接投資・合弁事業化、④中国のWTO加盟に伴う地域統括会社（コマツ・チャイナ）の設立。中国事業は、過去10年を平均すると25%、03-10年の間は30%近くの売り上げ伸び率を得た。中国は、将来飛躍はできないが安定成長はできる。
- 中国が安定した発展を続けるか不安定化するかのキーワードは都市化である。中国の都市化は現在50%程度、政府の方針として2030年までに65%を都市化することを目標としている。ただ、中国の都市化は、戸籍、学校、生活水準、治安、農民など様々な問題を抱えている。単にインフラの問題だけでなく、社会問題を抱えている。
- 中国建機市場のキーワードは、①省・市の許認可により投資・事業に制限がないこと、②高い建機の生産能力、③市場規模は台数ベースで世界一に急成長、④顧客が新規に参入できる、⑤サプライチェーンとして国内完結型になりつつある、⑥2010年までの飛躍と今後10年の安定成長、⑦人材は育つ可能性がある、⑧量と質のスピードがあるといったものが挙げられる。

内 容：

中国において、コマツが何を考え、どのように経営してきたかについて一言でいうと、「奮闘・格闘」である。コマツから見た中国について紹介する。

【コマツの概要】

- ・ コマツは世界中に展開している建機企業であり約 60%は外国人。特徴として世界中に展開している地域のバランスが良いというところがある（市場は、国内 17%、北米 17%、中南米 15%、中国 7%）。一時期には中国が 20%を占めることもあったが、中国の市場は 15%前後が適切と考える。
- ・ 建機業界は都市化とともに歩み、現在は戦略市場（新興国）が 60%と伝統市場が 40%の比率である。近年の新興国の発展と資源ブームにより戦略市場の割合が増えた。
- ・ 生産は需要のあるところで組み立てを行うのを基本とするが、エンジン・油圧部品などのキー・コンポーネントは国内でのみ生産している。
- ・ 信念、心構え、行動様式を示すものとして「コマツ・ウェイ」というものがあり、マネジメント、モノづくり、ブランドマネジメントでの実践を図っている。「コマツ・ウェイ」がコマツの強さ。
- ・ 中期計画で重視しているのは、成長への種まきを間断なく行うこと。成長戦略で重要なのはイノベーションである。競合他社が 3～5 年は追従できないレベルの製品とサービスを追及している。また、将来建機として IT の活用、無人化・自動化に力を入れているとともに、サービスを含めたバリュー・チェーン全体での売り上げ拡大を図っている。
- ・ 中期計画で重要なのは、KOMTRAX の活用拡大・進化である。これは GPS による品質管理等を行うものであり、中国で試験・実用化している。建機の重要部品に IC タグを埋め込み、部品の状態を読み取ることができる。これにより、顧客の建機の品質を維持するとともに、コマツのメンテナンス能力を高める。中国はイミテーション天国であり、金がかかると部品を交換しないので、このようなやり方は有効である。

【中国建機市場の特徴】

- ・ コマツは、1972年の日中国交正常化の以前から日中貿易の振興に努め、中国政府の信頼を得てきた。時代別に区分すると、①日本から完成品を輸出していた時代、②政府の要請に基づく技術移転、TQCの伝授、③外資の直接投資・合弁事業化、④中国のWTO加盟に伴う地域統括会社（コマツ・チャイナ）の設立。
- ・ 中国は、WTO加盟により、大いに恩恵を受けた。一方で、海外勢も安心してビジネスを展開することができたといえる。中国事業は、過去10年を平均すると25%、03～10年の間は30%近くの売り上げ伸び率を得た。中国は、将来飛躍はできないが、安定成長はできる。
- ・ 4兆元の景気対策・投資が2009年にあったが、現在このツケを受けて金融引き締めとなり大変なダメージを受けることとなった。いろいろあるが、事業性は高く維持できる。中国株は低調傾向であるが資源株は高い。資源は建機と深く関わりがあるのでコマツが高い収益を得るのもここに深く関連している。
- ・ 中国政府は傾斜投資という考え方に基づいている。建機の地域別需要は地域ごと異なる。近年は沿岸部から内陸部へ投資の重点が変化してきた。
- ・ 中国における建機市場は競争が激化しつつある。ローカルメーカーの成長に伴い、中古建機の輸入は政府が輸入規制を強化するようになった。ローカルメーカーは、プロダクトサポート力を含め、品質向上が見られる。また、彼らのキーコンポーネント（油圧部品・エンジン）は、日本等から良質のものを買っている。
- ・ 建機市場の急拡大により、個人起業家が次々と土木業界に参入している。今後は「優良顧客」、リピートユーザの囲い込みが重要となっている。
- ・ コマツの中国事業戦略の特徴は、①1省1代理店制による代理店のテリトリー責任の明確化とロイヤリティの向上、②地場資本の活用による高い地域密着度、③プロダクトサポート、ITの充実によるきめ細やかなサポート体制の構築があり、他社と一線を画す。例えば、A社は、海外資本投入の際にグローバルパートナーを中国に連れてきて、地域を割ってそれぞれにやらせている。コマツは現地を育てる手法をとっており、時間と手間はかかったが10年かけてやっと育ってきたと思う。今後はこれがコマツの強みになってくると思う。

- ・ コマツにとってのブランドマネジメントは、顧客にとってコマツでなければならない度合を高め、パートナーとして選ばれる存在となるための活動である。その目的は、顧客視点への意識改革や人材育成である。ただ、選ばれ続けるためには、品質・サービス・人材のコマツの総合力の底上げが重要である。顧客との関係構築のためのブランドマネジメントであるが、なかなか中国では浸透しなかった。
- ・ 中国における代理店のブランドマネジメントは、①考え方の変化：顧客の事業に関心を持ち、win-win の関係を築くこと、②行動様式の変化：ニーズを発見・創意し、部門を超えたチームワーク、③管理職育成のためのトレーニングに重点を置いてきた。ここ 10 年で考え方や行動様式も変わりつつあり、顧客とのコミュニケーションはとれるようになってきたが、引き続きブランドマネジメントを徹底していきたい。
- ・ 協力企業とのパートナーシップとして、「みどり会」というものがある。これは、指導対象の協力企業を明確化し、レベルアップ活動を共同で推進しコマツとともに切磋琢磨しながら共に発展していくものである。こういったものを通じて中国における協力企業とのコミュニケーションの向上、win-win の関係構築を図っている。
- ・ コマツでは、KOMTRAX という、GPS と衛星通信を使って建機の位置や稼働状況を把握するシステムを標準装備で導入することとした。標準装備化することにより、位置情報、稼働時間、機械の異常、燃料レベル等のデータ分析が可能となり、顧客のオペレーションコスト管理、コマツの需要分析、商品開発、品質保証につながる。これと携帯電話情報管理システム、代理店業務基幹システム、フィールドサービス管理システムを組み合わせ、営業マンあるいはサービスマンからのマーケット情報を販売戦略に素早くフィードバックしたり、顧客の機械を止めないシステムを実現することができ、このような代理店ビジネスモデルの確立がコマツの強みになりつつある。

【中国の都市化と建機市場への影響】

- ・ 中国が安定した発展を続けるか不安定化するかのキーワードは、都市化である。中国の都市化は現在 50%程度、政府の方針として 2030 年までに 65%を都市化する

ことを目標としている。ただ、中国の都市化は、戸籍、学校、生活水準、治安、農民など様々な問題を抱えている。単にインフラの問題だけでなく、社会問題を抱えている。

- ・ 李克強（国務院総理）は、都市化に最も詳しい政治家である。李克強は、実力を発揮できるかという問題があるが、都市化を進めていけるかもしれない。彼が強いリーダーシップを発揮すれば再び巨額の景気対策や投資をやるかもしれない。但しそれにはまだ時間が必要であろう。
- ・ 地方における都市化のための公共投資のリスクに「投融資平台」というのがある。都市化をやるときに4兆元の刺激策を打ち出し、「投融資平台」という地方開発の投資プラットフォームを作った。第3セクター会社を作って資金を融資して農民から土地を買い上げて開発して地方は発展してきた。重慶等の大都市は比較的安安全といわれてきたが、今では危ないのではないかとされている。問題は中小の地方都市であり、2008年以降こういったプラットフォームが4000社以上も増えた。この中の70%以上が県レベル（日本でいえば市町村）であり、彼らがインフラ拡大や盲目的な投資を繰り返している。これらの多くがハコ・モノである。
- ・ 地方政府が資金を確保するためには、まず土地を売って5年先の発展を約束して、外資が入ってきて作っていくというやり方であり、今でも税収の4割程度は土地がらみである。この際、資金を貸す方と借りる方が国有であるのでコントロールが効かない。中央政府も対策を始めているが、シャドウバンキングの話も出てきている。鉄道省などの関連事業も含めれば、おそらくGDPに匹敵する借財があるのではないかとされている。世界銀行も5～6年前は、インフレと不動産バブルしか言わなかったが、今では地方財政の悪化とこれをどう透明化し、コントロールしていくかということを中心としている。また、金融の構造改革も進んでいない。市場に任せず政府がコントロールするというところに変化はない。

【人材育成の取り組み】

- ・ 中国での人材育成については、発展空間（Chance）と自力更生（Challenge）を重視している。但し、教育すれば育つわけではない。コマツは自己完結性が高く、

事業に習熟する必要がある、ここは育てていかなければならない。育てるためのチャンスを与えるために大掛かりな研修所を作っている。

- ・ コマツとしては、経営の現地化を重視しており、これをなくして事業成果はあり得ない。現地化において重要なのは幹部の育成である。コマツが大事にしているのはミドルアップ・ミドルダウンである。また、事業が軌道に乗ってきたらトップを必ず現地の人にする。現地人が社長になっても、副社長、アドバイザーやパートナーとして日本人がいる。
- ・ 中国人の特性として、真面目さがあり、やればできるところである。中国人がこれまで述べたコマツのやり方や考えに賛同しこの通りやってくれるか否かが今後のポイントである。

【総括】

- ・ 中国建機市場のキーワードは、①省・市の許認可により投資・事業に制限がないこと、②高い建機の生産能力、③市場規模は台数ベースで世界一に急成長、④顧客が新規に参入できる、⑤サプライチェーンとして国内完結型になりつつある、⑥2010年までの飛躍と今後10年の安定成長、⑦人材は育つ可能性がある、⑧量と質のスピードがあるといったものが挙げられる。
- ・ ネガティブ・キーワードとしては、①過剰生産、過当競争、②イミテーションの横行、③オペレーションライセンス、定期検査（車検）が無く、資源を無駄に浪費する、④業界による協調・調整機能がない、⑤何においても価格に帰結、⑥人材や経験がまだまだ乏しい、⑦縦の関係＝従属関係を好むガバナンス、⑧コンプライアンスの浸透に時間がかかる、⑨権力と結びつきたがるといったものが挙げられる。
- ・ 過剰生産、過当競争をなくしていかなければ中国の発展は多いに阻害される。また、従属関係や権力と結びつきたがる傾向は、背景に共産党の影響がある（ビジネスは権力と結びつけば簡単にできると固く信じている）。

【質疑応答】

Q: 当研究所は今年で25周年を迎え、様々な研究や提言を進めてきているところであり、中国経済の実態を把握するために今回の研究会をさせていただいている。今回ご講演をいただくことができ、ありがたい。非常に素晴らしい、目配りの利いた経営をされており興味深かった。中国の都市化に伴い需要が存在する一方で、リスクの話がいくつかあった。現地において苦勞されている側面はどのようなものか。

A: 進出企業全体を通じて景気悪化に伴う給与と福利・厚生の問題があると思う。中国に進出している家電企業等は苦勞していることと思うが、コマツは出発点が輸出ではなく、現地生産による市場の獲得にあった。景気が下がっても価格は下げないようにしている。これにより人件費に影響が出ないようにしている。また、熟練工が辞めた際の損失が大きいので、社会保険、年金、医療は先駆けて充実した。

Q: GPSの運用について、日本が軍事情報を取っているのではないかという中傷が考えられるが、これはチャイナリスクの一端となるのか。アベノミクスについて、円安になれば輸出に有利なので輸出量が増えるとされているが実際に輸出量は増えているのか。

A: アベノミクスについては、中国・インドネシアにおいて輸出量は増えていない。中近東などの地域では輸出量は増えている。円安効果が出ているところと出ていないところがある。それよりも売上げが増えると利益が増えるのでそこがアベノミクスとして大きなところと思う。

GPSのサーバは日本ではなく上海においている。日本のサーバを使うのは中国当局が許さない。KOMTRAXは支払いがないと建機に直接ロックする権限を持っている。これは代理店が有している。GPSの問題上、どの程度の情報を取っているのかは明確にしている。また、グーグルの地図でも問題があった。地図で高低が出ると当局から許可は出ない。

中国ビジネスの要諦は「Chinese to Chinese」である。中国人が中国人をどう思っているかを考えることである。銭ゲバ、拝金主義は中国人も認識しているが、悪いと思う度合が日本と違う。

Q: ブランドマネジメントについて、外国企業との競争の問題においてどのように対応しているのか。また、国営企業との付き合いにおいて配慮していることはあるか。

A: ブランドマネジメントは、欧米等他の国でもやっている通り中国でも同様にやっている。中国でこのようなことが通用するかという疑問があるのは当然であるが、原点に戻ってコマツが顧客から選ばれる企業であるために何をすべきという発想で考えるのが出発点である。ブランドマネジメントは、5年から15年の長いスパンで考えている。中国の国有企業で大きいほど、これには関心を示さないと思っている。中堅企業が伸びてきた時にそのオーナーが関心を示す。ブランドマネジメントの概念や互いの理想状況を理解してくれそうな顧客はまだ数少ない。顧客との関係強化が最終目標である。

Q: 知的財産の保護について、模倣品対策等周到に準備されていると認識したが、一方で弁護士等を使うことにより対策しきれない部分についても対応するのか、コアとなる重要な部分だけ守るのか、或いは中国ということである程度の許容を前提としているのか。

A: 資本進出して開発や品質保証といった大事な部分が出てくると必然的に知的財産の保護の問題が出てくる。結論としては、すべてについて模倣品対策ができるかというそれは不可能。これにかかるコストが大きすぎる。ブランドに関わるようなコアな部分は守っている。例えば、図面はコピーされたり、転送されたりしないような対策をとっている。他国においても同様に処置していることもあれば、中国だからやっていることもある。

中国では知財管理は今後重要である。知財権は先に登録したものの勝ちの特性があり、3年、5年後にコマツが進出した時に売って金にしようとする「実業家」がたくさんいる。そうしたことは許せない。そういう意味で米国と日本がTPPに参加して主導し、この下で中国が参加するのは意味がある。

4. 中国経済に関する研究者へのヒアリング

公益財団法人 国際東アジア研究センター (ICSEAD) 研究部長心得 主席研究員
戴 二彪 様 (経済学博士)

日程：2013年6月28日 (金)

実施地：北九州市

実施者：清水幹彦 (主任研究員)

要 旨：

- ・ 中国は2ケタ成長を続けてきたが、今後はそうした成長は難しい。2ケタ成長の8割は、インフラ整備、不動産開発など資本投入がけん引した。一方、経済成長に対する労働投入の寄与度とTFP (全要素生産性) の寄与度は高くなかった。
- ・ 中国政府は、今後は以前のような高い成長率を求める必要はないと考えており、7～8%の成長が国を安定させるとしている。成長の速度が重要であるが、成長の質も重視されている。中国における就職機会が多いものの、非正規労働者が多い。都市部に転入している農村からの出稼ぎ労働者の多くはぎりぎりの生活をしている。
- ・ 最近報道された中国の金融危機について、中国では毎年7月に金融が危機的状況にあると報道される。近年の7月が銀行の財務検査の時期であるため、それほど深刻な話ではないと考えている。
- ・ 不動産市場について、日本では80年代に東京一極集中が始まったが、現在、人々は東京へ行かなくてもよくなった。一方、中国では、都市への人口集中は進行中で、本当の住宅需要はまだある。不動産市場を分析したところ、簡単には崩壊しないという結果が出た。
- ・ 中国では都市化が進む限りは、沿海部の不動産市場は崩壊しないと予想される。むしろ、内モンゴルや山西省といった内陸部で大量な住宅が建てられているが、そうした地域での住宅需要はそれほど大きくないので売れていない。というのは、内陸部の金持ちは、沿海部や米国など海外の不動産を購入しているからである。

- ・ 日本企業の対中投資については、中小企業の撤退が発生している。企業の対外投資には、①労働力を求めて、②資源を求めて、③マーケットを求めての3つの進出パターンがある。中国への労働力を求めての進出は、これから少なくなるであろう。また、中国と並ぶマーケットは世界にないので、マーケットを求めての中国進出は少なくなるならない。
- ・ 中国における格差については、地域間格差と都市部における階層間格差（世帯間格差）の2つが最も注目されている。地域間格差をみると、10数年間拡大していないが、都市部の階層間格差は拡大している。所得水準の低い内陸から沿海部へ人が移動するため、沿海都市部の所得格差は広がっており、都市部の階層格差が引き起こす不満と社会混乱が警戒されている。
- ・ これからについては、経済成長率が下がっても、富（所得）の分配が変われば貧しい人の所得が増える可能性がある。分配を改善すれば、社会混乱を防ぐことができる。
- ・ 中国政府は7～8%程度の成長を目指している。格差の縮小を実現するためには、税制の調整が必要。現在の中国は、中低所得者よりも投資家など裕福層を優遇する社会なので、富裕層や企業から税金をきちんと取っていない。一方、企業の中では、最も優遇されているのは、一部の外資企業と大手国有企業である。中国の中小私企業は、中国国有企業、外資企業と不平等な競争を強いられている。