IIPS

Institute for
International Policy Studies
・Tokyo・

中国経済研究報告書

(平成26年度)

・平和研レポート・

主任研究員　北浦修敏・豊田裕・松﨑みゆき
研究員　安田啓

IIPS Policy Paper 347J
February 2015

公益財団法人
世界平和研究所

© Institute for International Policy Studies 2015

Institute for International Policy Studies
6th Floor, Toranomon 30 Mori Building,
3-2-2 Toranomon, 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、昨年に引き続いて、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、コロキュアムを開催しました。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するとともに、国際機関等の中国経済に関する見方を整理しました。

中国の GDP 成長率はこの 3 年程度 7%台で推移しており、かつての二桁成長からは速度を落としています。昨年より『新常態』という word が中国経済を議論する際のキーワードとして用いられるようになり、当面 7-8%の安定成長を堅持していく中で、いかに構造改革を喫緊の課題として断行していくか、ということが強調され始めています。加えて 2014 歴年（1-12 月）の日本から中国への対外直接投資額は、対前年マイナス 38.8%と大幅な減になっています。これは中国経済の先行き不透明感に加え、日中関係悪化での投資マインドの冷え込みの影響が大きいと思われます。日系企業の中国経済への見方も、一つの転換期を迎えていると思います。

中国は大きな変革の途上にあり、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。

２０１５年２月

公益財団法人世界平和研究所

（目　　次）

１．最近の中国経済動向 ………………………………………… 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　箱崎 大　氏

２．今後の中国の経済成長について ………………………………… 7
－世界のマクロ・エコノミストは中国経済をどのようにみているのか－
公益財団法人 世界平和研究所　主任研究員　北浦　修敏

３．日系企業の中国進出に関する現状と展望 ……………………… 13
公益財団法人 世界平和研究所　主任研究員　豊田　裕

４．山九（株）中国事業展開について ………………………………… 19
山九株式会社　ロジスティクス・ソリューション事業本部
中国事業部　中国事業企画推進部長　山下　政博　氏
中国事業部　中国事業企画推進部　戦略営業担当部長　池永　雅昭　氏

５．中小企業の対中進出の現状と課題 ……………………………… 25
日本ユニシス株式会社　金融第三事業部金融企画部ビジネス開発室
グローバルビジネス推進部　シニア・コンサルタント　篠崎　幸弘　氏
（日中投資促進機構　中小企業支援委員会委員長）

６．中国における東レのグローバルビジネスと課題 ……………… 30
東レ株式会社　国際部中国担当部長
東麗（中国）投資有限公司　東京駐在主幹　西内　英明　氏

注）報告者順に掲載。
研究会の前半では中国経済・日中経済関係の現状について扱い、後半では現地での実務経験者からお話を伺いました。

１．最近の中国経済動向

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　　箱崎 大　氏

日 時： 2014 年 6 月 5 日（木）14 ：00 ～15 ：40

場 所： 世界平和研究所　7 階大会議室

【最近の中国向け投資動向】

- 財務省資料を基に作成した統計でみると、2013 年の日本の対外直接投資額は、中国向けが 17.7%減少したのに対し ASEAN 向けが倍に増え中国向けの 2.6 倍となった。国際協力銀行の調査結果でも、「中期的有望事業展開先」として中国は、2012 年の 62.1%（1位）から 2013 年は 37.5%（4 位）に数字と順位を下げた。
- 日本のメディアでも、「中国から ASEAN へ」というトレンドが強調されているように思う。しかし後の項目で述べるように、投資先・経済パートナーとして中国は、最近やや過小評価されているのではないかと考えている。
- 世界から中国への投資を中国商務部統計でみると、2013 年は 1,176 億ドルで過去最高水準にあり、増加傾向が依然続いている。これに対し日本からの対中投資額は 2013 年、減少に転じた。もっとも、2005 年の既往ピークレベルの水準は維持している。
- わき道にそれるが、2011、2012 年、日本の対中投資は急拡大している。これが対中投資ブームかといえば、そうともいえない。この時期、投資額で見ると欧米が中心だ。この時期は日本の対「外」投資ブームであって、対「中」投資ブームだった訳ではない。
- 話をもとに戻すと、2013 年の日本の対中投資は水準としては高かったが、足下の状況は楽観できるかというとそうでもない。中国商務部の統計には新規の投資件数と投資実行金額とがあり、日本の対中投資を四半期にまとめてみると、件数は 2012 年第 4 四半期以降、明らかに落ちている。ちなみに投資の件数とは新規案件を指し、増資の場合は数が増えない。他方、投資の実行金額は、2013 年第 2 四半期までは高水準を維持したが、同年第 3 四半期に急落した。
- 話が前後するが、2012 年の冬、当時駐在していた北京で反日デモの影響について日系企業にヒアリングした際は、「決定済みの投資案件については粛々と進めるが、新規の投資には慎重になり、スピードが鈍ってくるだろう」といった反応だった。ちなみに対中投資において資本金は、2 年以内であれば分割して送金できる。2013 年第 1、第 2 四半期の投資実行金額が水準として高かったのは、既存の案件の資本金送金がタイムラグを伴って実行された、残金の送金が行われたという可能性も考えられる。
- 投資実行額は、2013 年第 3 四半期に大きく減ったが、その後 2014 年第 1 四半期にかけては底堅く推移している。

【日系企業の動向】

- 次に、ジェトロが現地日系企業に毎年実施しているアンケート結果を紹介する。まず「今後 1〜2 年の中国事業展開の方向性」についての問いでは、「拡大」との回答が 2011 年度の 66.8%から、反日デモの影響を受けた 2012 年度に 52.3%に下落し、2013 年度も 54.2%と、回復に至ってはいない。ただし「拡大」の割合が減った分なにが増えたかといえば「現状維持」である。「縮小」（5.0%）あるいは「第 3 国（地域）へ移転・撤退」（1.2%）は全体としては少数派のままである。
- 「今後 1〜2 年の中国事業展開の方向性」は業種・規模によってばらつきがみられる。2013 年度の調査結果を細かく見ると、まず「製造業」で「拡大」と回答した企業の割合は 50.3%となっており、全体の 54.2%より低い。近年のコスト上昇が製造業に特に不利であるためと思われる。特に「繊維」業種は 33.3%にとどまった。労働集約的な産業の拠点、輸出拠点としての中国の優位性は低下しているといえる。
- 「非製造業」は、その展開がそもそも輸出ではなく国内市場を狙ったものであり、「拡大」意欲は 61.0%と相対的に高かった。また、「企業規模別」では、「大企業」は「中小企業」より「拡大」と回答した企業の割合が高い。まとめると、「拡大」の比率は「非製造業・大企業」で高く（62.7%）、「製造業・中小企業」で低い（43.8%）という結果となった。
- 今後 1 年から 2 年の事業展開で事業縮小もしくは移転・撤退と回答した企業にその理由を尋ねたところ、「コストの増加（調達コストや人件費など）」が 66.1%と最も多い。事業縮小もしくは移転・撤退と答えた比率は、「繊維」業で 20.8%（5 社）と特に高かった。一般的にサプライチェーンがコンパクトでコスト勝負の業種では、縮小や移転の回答が多いといえそうだ。
- 経営上の問題点では、「従業員の賃金上昇」（85.3%）が前年に引き続き最大で、以下、「現地人材の能力・意識」「競合相手の台頭（コスト面で競合）」「品質管理の難しさ」が続いた。 日系企業はコスト上昇（「従業員の賃金上昇」「調達コストの上昇」）と同時に、厳しいコスト削減圧力（「競合相手の台頭（コスト面で競合）」「限界に近づきつつあるコスト削減」「主要取引先からの値下げ要請」）に直面している。また、労務面（「現地人材の能力・意識」「従業員の質」）も課題であることがうかがえる。
- 以上をまとめると、コストの増加等の問題はみられるが、中国現地の日系企業では事業縮小もしくは移転・撤退を考える企業は少数派だ。

【中国経済の現状】

- 周知のとおり、2012、2013 年の中国の GDP 成長率は年率で 7.7%が続き、「年 8%成長は必須」と言われていた時代は完全に過去のものとなった。
- 工業生産をみると、2014 年に入り月次では前年同月比で 8%程度の伸びとなっている。リーマンショック以前の 15〜20%に比べると随分低い。しかしそもそも 2012 年以降概

ね 10%前後での推移が続いており、感覚的には、多少悪いか・・という程度である。

- なお、リーマンショック後に政府が実施した「4 兆元」の経済対策は、ショック後の 2009～2010 年頃は高く評価されていたが、今では完全に反省の対象となっている。理由としては、不動産価格の上昇、インフレ、成長の公共投資依存、家電や自動車が購入補助金で需要を先食いしその後の販売不振を招いたことなどが挙げられる。
- 次に需要項目別にみると、消費（社会消費品小売総額」の伸びは年々鈍化している。2012～2013 年には政権が打ち出したいわゆる「倹約令」の影響も指摘された。飲食業など一部の業種では影響があったと考えられる。
- 固定資産投資（官需と民需を合わせた額）の伸びも最近の数年間は鈍化している。住宅価格をみると、2012 年末から 2013 年初にかけ激しく上昇したが、2014 年に入り上がり方が鈍っている。その背景としては、不動産投資抑制策の存在が挙げられる。2012 年は不動産投資抑制策の導入が噂され、導入前に住宅を購入する動きが広がり価格が上昇したものと思われる。実際、2013 年 2 月に中央政府の「国五条」と呼ばれる方針が発表され、3 月には各地方で細則が発表されていった。発表後は材料が出尽くしたということか、価格の上昇テンポが鈍っていくことになる。
- 外需は、主力の輸出先である EU、米国経済が最悪期を脱した。ただし中国の場合、輸出額も大きいと同時に中間財や原料等、輸入額も大きいため、純輸出（輸出－輸入）でみれば成長への寄与度は大きくない。成長率は大方、投資と消費で決まる。いまは消費も投資もぱっとせず、成長率が高まる要素もない。

【政策と経済の方向性】

- 政府が発表する各種の方針や発表を追っていると、経済成長率の鈍化は政府にとって意外なことではなく、意図した部分も多いのではないかと思われる。以下、ここ 2 年ほどの政策の流れをみることにする。
- 2012 年 12 月に中央経済工作会議が発表した「2013 年の経済運営の 6 つの方針」では、第一に「マクロコントロールを強化改善し経済の持続的で健全な発展を促進する」ことを掲げている。その中では「好況不況の循環がもつ自動調節・構造調整の役割を十分に発揮させる」とあり、不況時の企業淘汰を、ある程度是認していることが読み取れる。
- 2013 年 1 月の工信部ほかの「重点業種企業の合併再編推進の加速に関する指導意見」では、自動車、鉄鋼等 9 産業・分野が取り上げられ、企業が乱立気味の業界における企業の整理を進め、上位企業に集約するという、構造改革重視の姿勢が確認された。これまでの国有企業等の合併再編は、地方政府にしてみれば集約の結果として地元の大企業がどこかにいってしまい雇用と税収が失われるかもしれないため、地方政府の抵抗が強く成功してこなかった。しかし今回は、2013 年度の全人代・政府活動案でも「市場の変化や動きが経済主体に対応や適応を強いる仕組みを活かして企業の優勝劣敗を促す必要がある」と指摘するなど、政府の強い問題意識が示された。

- 習近平総書記は 2013 年 6 月全国組織工作会議の「重要講話」で「もう経済成長率をもって誰が英雄かを安易に論じるべきではない」と述べた。さらに李克強首相は 2013 年半ば以降、成長の下限への言及が増えていった。7 月の経済情勢座談会において、「下限は就業を確保するための GDP7.5%成長」、さらに「経済成長の最低ラインが GDP7%成長であり、これを割り込んではならない」と述べたと報じられている。
- 2013 年 11 月の「三中全会」（中国共産党第 18 期中央委員会第 3 回全体会議）で、「改革の全面的深化」を打ち出した。改革には痛みを伴うものだが、成長により雇用を守るといった言及が一切なく、成長を脇に置き改革に背水の陣で進めるという気迫が感じられる内容となっている。
- 「改革」への強い意欲は 2014 年 3 月の政府活動報告にもみられる。改革について、「必要なことを躊躇せずに実行する決心と、背水の陣を敷いて一戦交える気概をもって、思想・意識の束縛を打ち破り、凝り固まった既得権益の垣根を突き破ることが必要」と訴えている。
- 同活動報告では、2014 年の中国の成長率目標を 3 年連続で 7.5%に据え置いた。同活動報告では成長率目標の実現について、慎重な見方が示されている。
- 改革重視の流れからすれば、目標を下げてもよかったと思うが、結果的にそうはならなかった。目標を下げないことについては、議論があったものと思われる。活動報告でも、「真剣に比較考量を重ねたうえで経済成長率の所期目標を 7.5%前後に設定した」と述べられている。
- 景気下振れ懸念があるなか目標を下げれば、企業のマインドを悪化させ実際の成長率も引き下げかねない。それならば目標は据え置くことでマインドを維持し、仮に実際の成長率が目標を多少下回ってもそれを容認するとした方がよいということなのではないか。だから、政府系のシンクタンクの予測にも 7.5%を下回る数字が見られるのではないか。

【まとめ】

- 中国は GDP 成長率至上主義からの離脱を明言している。中国経済について日本では、「減速」や「失速」という見方をする人もいるが、ここ 2 年ほど中国の成長率は、上は 7.9%、下は 7.4%という極めて狭いレンジで推移している。「減速」や「失速」という変化で形容するより、変化に乏しいというべきではないか。「安定」というべきものではないだろうか。
- 中国では少子高齢化が進んでおり、生産年齢人口は 2012 年に初めて減少に転じた。総人口は 2025 年ごろにピークを迎えるとみられている。見方を変えると、雇用を生み出さなければならないというプレッシャーは過去に比べ軽くなっているといえる。実際、労働需給を見ても、求人倍率は上昇傾向であり、失業率の悪化も見られず、雇用は安定している。かつてに比べ、政府が「改革」を唱えやすい環境といえるのではないか。

・ 2012 年の反日デモ以降、日本から中国への投資はスピードが鈍化しており、ASEANへの投資が伸びている。諸アンケートでも中国事業展開を「拡大」すると回答する比率は大幅に減っている。だがその多くは「現状維持」にシフトしており、「縮小」「移転・撤退」の比率は大きな変化はなく、様子見の状態になっている。中国は市場も大きく、インフラの整備も進んでおり、裾野産業の集積も厚く、これらの点は新興国では随一のレベルであり、そう考えるといま日本で中国は、事業展開先としてやや過小評価をされているように思う。

＜質疑応答＞

Q： 李克強の力をどうみているか。前任の国務院総理（温家宝）に比べると存在が見えにくいようだが。

A： 習近平は、発足当初から党・軍・国家という 3 部門のトップに立っており、このような状況は前政権、前々政権でもなかった。その意味では、日本のメディアのいうように李克強の影が薄いのは否めない。しかし李克強は、雇用面の不安を起こさず成長への過度な期待もいだかせないという、改革路線の継続にあたり極めて重要な梶取り役を担っている。李克強が表に出る機会は少ないようにも見えるが、ある意味役割分担ができているともいえる。

Q： 中国企業が、日本企業の競争相手として手強くなってきているといわれる。日中の産業競争力の実態について、所感は。

A： 中国企業は「モノを安く作る」という能力に長けており、これが彼らの力の源泉となっている。中国人は、商品の質についてある程度要求を満たしていれば、安さを求めるという傾向が強い。日本企業がこだわる高品質が役に立たないということにもなる。特に家電についてこの傾向が顕著にみえる。日本の電機産業をみると、家電に距離を置き、インフラ系・重電系にシフトする企業が息を吹き返してきているようにみえる。

Q： 中国企業は、日本を投資市場としてみているか。報道では、不動産やリゾート開発などに偏っているように見えるが。

A： 中国人は投資リターンに対する意識、「安く買って高く売る」意識が強いので、日本の不動産に向かっているのではないか。ちなみに、マーケットの広がりを求めるのではなく、「日本という厳しい市場でも販売実績がある」という、ある意味「箔をつける」ために小さい規模で日本市場に参入してみるという企業もある。

Q： 中国は巨大な国家となり、世界の工場としてこのまま輸出主導型の成長を続けるわけにはいかず、内需主導型の経済に転換する必要性が指摘されている。2014 年 5 月に出された「経済体制改革の深化の重点任務」の方針の中で、うまく進みそうな構造改革は具

体的にはどれか。

A：　「重点任務」のみならず政府の発表する政策は概して、表現が概念的で具体的ではない。実施細則のようなものが出てくるまでは、どれがうまく進みそうかを予測するのは難しい。ただ、価格改革は比較的進めやすいのではないか。

Q：　最近の OECD の予測では、2014 年から 2030 年の中国の潜在的な平均成長率は 5%程度とみているが、今後の中国の成長見通しは中国ではどのように見られているのか。

A：　中国では経済成長率を闇雲に追わない方針が繰り返し示されている。潜在成長力は、資本・労働・技術の生産関数を想定すると、今後人口の寄与の低下で鈍化していくものと見られ、それにともない実現される成長率も鈍化していくとみられる。また、中国がどれくらいの一人当たり GDP を実現すればよしとすべきかであるが、中国は人口が多く国土も広い。欧米には前例がない規模であり、これからも豊かな地域のみならず貧しい地域を国土に含んでいくことになろう。一人当たり GDP の引き上げには一定の限界があるのではないか。

２．今後の中国の経済成長について

－世界のマクロ・エコノミストは中国経済をどのようにみているのか－

世界平和研究所　主任研究員　　北浦　修敏

日 時： 2014 年 9 月 29 日（月）12 ：00 ～14 ：00

場 所： 世界平和研究所　7 階大会議室

【はじめに】

・過去 30 年間にわたり主に農村部から湾岸の工業地域に生産資源を移転する形で 10%前後の実質経済成長を続けてきた中国経済に、最近成長の減速が認められる。今回は、IMF、OECD 等の国際機関の分析や海外の経済誌等の論調を下に、中国経済について海外のマクロ・エコノミストがどのようにみているかを整理したい。詳細は、IIPS 研究レポート「中国経済のマクロ経済分析に関する一考察」を参照してもらいたい。

・最近指摘される中国経済の成長への不安には、大きく分けて、3 つの論点があると考えている。第 1 に、世界金融危機後の建設・不動産投資の急増に伴い、融資が過度に拡大し、バランス・シート面からの調整が必要になっていることである。すなわち一種のデレバレッジが必要となっている。第 2 に、成長パターンの限界である。世界経済危機後は、地方政府によるインフラ開発や不動産・建設部門の投資を経済成長の中心に据えたが、これが第 1 の問題を発生させた。世界金融危機前の中国経済は、輸出産業を梃にして、海外の資源を輸入し、加工商品を輸出する形で高い成長を続けた。しかしながら、中国経済が世界経済の数パーセントの時代は輸出主導の経済成長も順調であったが、急成長の結果、世界経済の 15%近い水準にまで拡大し、中国の一人当たり GDP が PPP でみて 1 万ドル近くにまで上昇すると、資源を乱用し、安価な工業製品と過剰貯蓄の輸出に依存した成長のパターンは世界経済のかく乱要因となりかねない。環境面からも限界がみとめられる。第 3 に、第 2 の論点とも関連するが、中国の所得水準が中進国の水準に追いついてくるにつれ、労働効率の改善に向けて新たな構造問題に取り組む必要性が生じてきており、また、労働供給面からも中国経済の潜在成長力の減速が指摘されている。今回の報告では、以上の 3 点について概観していく。

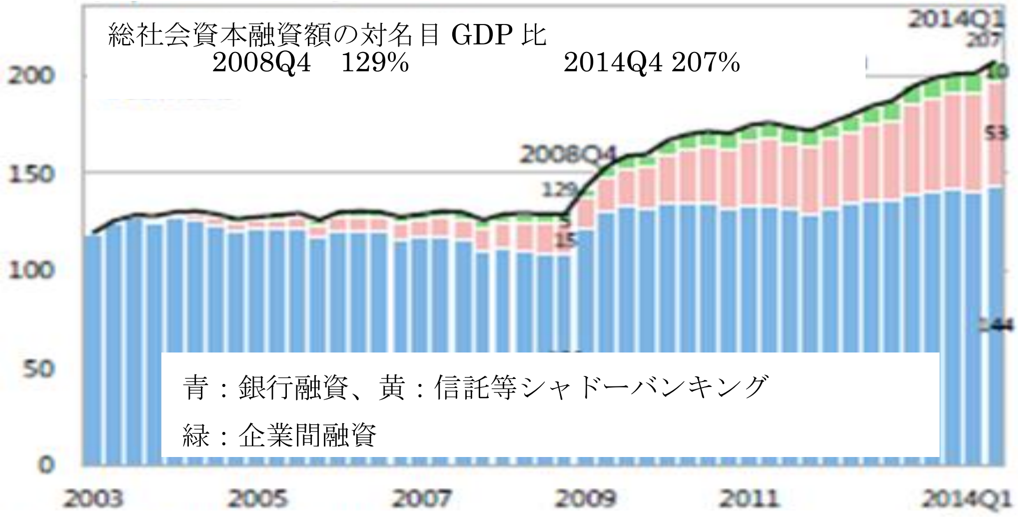
【デレバレッジの必要性】

・ 世界金融危機後、4 兆元と言われる経済対策が実施され、地方政府が、主にオフバジェットで資金調達を行い、工業団地、交通手段等のインフラ開発を強力に進めた。この結果、都市部の住宅不足・住宅投機熱と相まって、不動産・建設産業を中心に信用供与が急速に拡大し、IMF によると、2008 年第 4 四半期に名目 GDP の 129%であった総社会資本融資額が 2014 年第 1 四半期には 207%まで約 78%ポイントも増加した。融資の総量は通常は経済規模と同程度又は若干上回るペースで伸びるものであるが、わずか 5 年程度の間に融資が急速に拡大した結果、非効率的な投資が各地で累積し、住宅の供給

過剰と相まって、中国の不動産・建設市場では昨年末より調整が始まっている。

- IMF によると、過去の世界経済において 5 年程度のうちに経済規模に対して 3 割から 7 割の信用の拡大がみられたケースの約半数で銀行危機が発生したという。IMF は、同規模の信用拡大が発生した中国経済に関しては、不動産市場の債務が一部の企業に集中していること、政府の経済を統制する力が強いこと、現在の公的債務残高の水準が比較的低いこと等を考慮すると、短期的に急激な調整につながることはないとしつつ、不動産市場の重要性（不動産投資の対名目 GDP 比は約 15%で、川上・川下の産業が広範に存在）を踏まえると、不動産・建設部門の調整を注視する必要があるとしている。

融資の急激な増加



（出所）IMF（2014）より

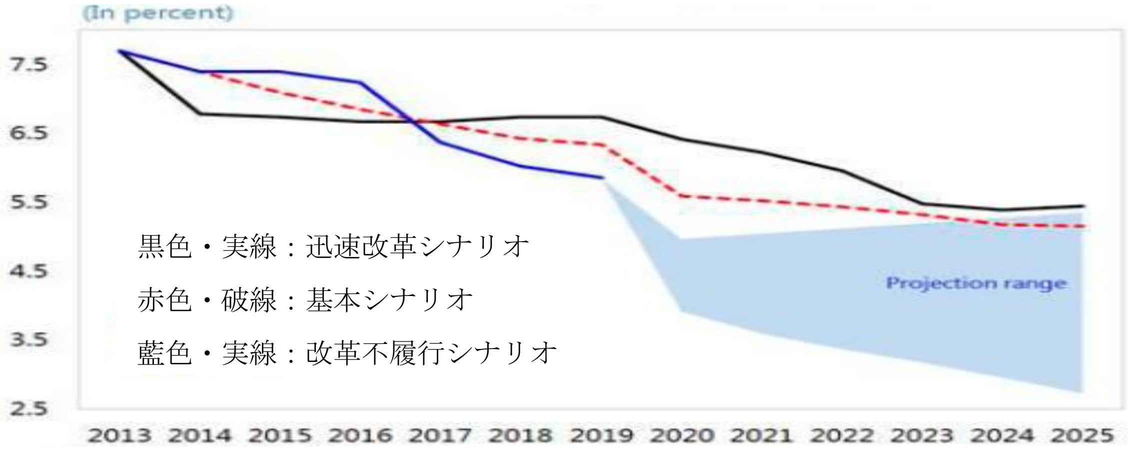
【成長のパターンの変更と痛みを伴う構造改革の必要性】

- 既にみたように、世界金融危機後の地方政府や不動産・建設関連の投資主導の経済は行き詰まりを示している。それでは世界金融危機前の成長のパターンは持続可能かと言えば、それも困難である。世界金融危機前の 10 年間は、中国経済の 10%を上回る高い経済成長の下での巨額の資源輸入と資本輸出が、国際的な貿易の拡大や実質金利の低下を誘発し、世界経済は急速な成長を遂げた。しかしながら、この間、中国は、PPP でみて、世界経済の 15%近くまで拡大し、所得水準も 9,000 ドルという中進国レベルまで上昇しており、資源・環境問題に加えて、他の途上国の工業化や経済発展と競合する輸出主導の経済成長は限界に来ている。
- IMF や世界銀行は、今後の中国の調和のとれた持続的な経済成長に向けて、内需（国内消費）主導の経済成長モデルに転換するように、様々な構造改革を提案している。現在の成長のパターンが持続可能でないことは中国政府も認めており、中国政府は、昨年度の 3 中全会で広範な経済改革に取り組むことを示した。構造改革のうち、とりわけ重視

と考えられるは、(1) 国有企業に限定された経済分野（特にサービス分野）に公正な競争を導入し、市場経済の下で融資や資源の配分がより効率的に行われるようにすること、(2) 金融セクターの改革を進めること（広範な暗黙の政府保証と金利規制は、リスク評価や貸出コストを歪め、融資の非効率な配分、非効率的な投資、市民の住宅や理財商品への投機を助長している)、(3) よりマーケット・ベースの経済に移行する一環として、新しい金融政策の枠組みへの移行を継続すること（金利を重視した金融政策、銀行間市場へのアクセスの改善、市場との対話を進めること等)、(4) 地方政府の収入を支出上の責任と整合的なものとし、地方政府借入の運営・監督の強化を図るなど、財政（特に地方財政）のマネージメントを改善すること、(5) 各種の税制改正により効率的で広範な人々を内包する成長を促進すること（付加価値税の拡充、不動産保有税の導入、逆進性の高い所得税・社会保険税の改革等)、(6) 医療、年金、教育等の社会保障制度を強化すること（これらは、戸籍制度や地方の土地制度の改革とともに、生活水準を引き上げ、労働市場を改善し、労働所得を増加させ、消費の拡大に寄与)、(7) 環境問題へ取り組み、天然資源の使用を合理化し、より環境に優しい成長を促進すること（環境法制の厳格な運用、各種間接税・環境税の税率や資源使用料の引上げによる外部性を考慮した価格調整、グリーン・エネルギーの活用へのインセンティブ付与等)、(8) 人民元の国際化、貿易・投資の自由化を進めて、対外的なリバランスと国内経済部門の効率化を図ること、等である。

- これらは、既得権益にメスを入れるものも多く、困難が予想されるが、中国政府は、比較的取り組みやすいものから改革を始めている。こうした状況を踏まえて、IMF のスタッフは、2014 年は 7.4%、2015 年は 7.1%の成長を予測しつつ、2025 年に向けて緩やかに経済成長の速度が低下していくことをベースラインとして想定している。一方で、構造改革が進まない場合、2020 年以降に経済の混乱が発生する可能性を Medium（10 から 30%程度）と見込んでいる。

IMF の想定する中国の今後の経済成長率のパス



（出所）IMF（2014）より

【2030 年に向けて予想される潜在成長率の減速】

- 次に、今後の中国の潜在成長率をみる。経済成長論に関しては、都市国家以外では、日本、韓国、台湾を除いて欧米の高い生活水準へキャッチアップに成功した国はなく、必ずしも頑健な理論があるわけではないが、一般的に条件付きの収束の理論（Conditional Convergence）が支持されている。すなわち、ある一定の条件が整えば、諸外国の一人当たり所得の水準は最も効率的な国（米国に代表されることが多い）の水準に追い付いていくというものである。この収束のモデルでは、条件が同じであれば、所得水準の低い国ほど速いスピードで成長する、すなわち、より所得水準の低い国ほど容易に経済発展の模倣が可能であると理解されている。以下では、最近行われた 3 つの分析による中国の今後の成長率の見通しを示す。
- OECD（2014）は、コブ・ダグラス型の生産関数を用いて OECD 諸国と他の主要国の潜在成長率（内訳として労働の伸び、労働効率の伸び、人的資本（教育水準）の伸び、資本の寄与に分解）の分析を行い、2008 年から 2013 年に 9.2%（内訳は 0.6%、6.8%、0.8%、0.9%）の成長を示した中国経済は、2014 年から 2030 年にかけて 5.0%（内訳は-0.1%、3.7%、0.7%、0.7%）の成長となると見込む。減速の要因として、労働人口の減少とともに、労働効率の改善が、過去の途上国の経験を踏まえると、これまでの中国の成長ほどには容易ではなくなる（6.8%→3.7%）とみている。
- Pritchett and Summers（2014）は、1950 年から 2010 年にかけての 142 か国の経済成長の分析を行い、①過去の一人当たり成長率を過去のそれや期首の所得水準で回帰分析すると、成長率の持続性は弱く（2 割から 3 割程度しか過去の成長率は反映されず）、過去の高い成長を将来に向けて延伸する予測の方法は適当ではないこと、②特に途上国では、高い成長の期間が終わると、急速に成長率が低下する傾向があること、③所得水準の高い国は民主主義や法の支配を共通の特色とするが、民主化を進めた途上国では、その後 10 年程度の低成長の期間を経験するのが一般的であること、等の指摘を行った。Pritchett and Summers は、①の回帰分析により、中国の今後の成長率は、2014 年から 2023 年で 5.01%、2024 年から 2033 年で 3.28%（2014 年から 2033 年で 3.89%）程度という試算結果を示している。
- IMF（2014）は、Pritchett and Summers と同様の手法で分析を行い、中国が、日本、韓国、台湾等のアジアの高成長国の後を追って成長することができれば、中国は 2014 年から 2025 年に向けて 6%強の成長を実現できる（世界の途上国の平均の成長の軌跡をたどれば、5%程度に減速する）としている。

2030年に向けての中国の経済成長の見通し

		実質GDP成長率			
OECD/EO（2014）		2000-2007	2008-2013	2014-2030	
		10.2%	9.2%	5.0%	
Pritchett and Summers（2014）				2014-2023	2024-2033
				5.0%	3.3%
				2014-2033	
				3.9%	
IMF（2014）	ASIA 高成長			2014-2025	
				6%	
	世界巡航速度			2014-2025	
				5%	

【まとめ：東アジアの成長の奇跡は中国全体に広範に行き渡るか？】

・ 以上を整理すると、10%前後の高成長から現在 7%程度に減速した中国経済は、当面は地方政府、不動産・建設産業、シャドーバンキングのリストラを進めつつ、2030 年に向けて平均 3%から 6%程度の成長経路に移行していくものと見込まれる。中国が 6%を超える東アジアの高速の成長経路をたどっていけるかどうかは、Pritchett and Summers の指摘を克服しつつ、2 で示した広範な構造改革をどの程度スムーズに実現できるかにかかっていると考えられる。中国の平均的な一人当たりの所得水準は未だ先進国の 2，3 割と低位にあり、また、東アジア諸国の経済発展の経験は中国の良き先例になる一方で、中国の貧富格差や人的資源（教育水準）の格差は大きく、広く国民に経済成長の恩恵を均霑させ、国内消費主導の経済システムへの移行を図るには困難な国内調整を伴うものとみられる。Pritchett and Summers の指摘にもあるが、日本が 1990 年を境に 4.5%成長から 1%成長に落ち込んだように、経済成長を持続的なものとすること（経済の潮目を乗り切ること）は容易ではない。中国経済が引き続き東アジアの成長の奇跡を実現できるのか、中国政府の経済運営の手腕が問われることとなる。

＜質疑応答＞

Q： 実際に中国の現地の実態をよくみることも大切ではないか。

A： ご指摘の通りである。中国という森を全体としてマクロ経済的に分析するアプローチと、現地の状況把握を含めて、森を構成する木や林といったミクロ的な視点から分析するアプローチをバランスよく組み合わせることが大切だと考えている。

Q： 今後の中国の経済成長について色々な見方があるが、どのように考えるか。

A： 非常に難しい問題である。中国の貧富格差や人的資源（教育水準）の地域間格差は大きく、消費主導の経済システムへの移行を図るには、多くの国民の生活水準の底上げが必要であると考えている。また、1970 年代の日本が経験した環境制約、1990 年代の日本経済が経験した労働人口の減少・高齢化等がこれから中国経済を襲うこととなる。さら

に、市場が大きいことが直ちに持続的な成長の条件とは限らない。貿易や経済地理学の実証研究では、国境は経済活動の制約となることがしばしば指摘されるが、一つの国の中では財・資本・労働がよりスムーズに移動することから、より集積が進みやすく、市場経済の競争にゆだねたままでは、地域間格差は都市部と農村部、湾岸部と内陸部で広がる傾向がある。大規模な所得の再分配にも関わらず、東西ドイツの所得格差が最近 10 年間で縮小しなかったとの最近の報道は衝撃的であった。一方で、中国の周辺には東アジアの良き先例があふれている。中国が日本、韓国、台湾の後を追って高い経済成長を実現し、政治的にも民主化が進み、成熟した先進国への歩みを着実に進めることを期待したい。

（参考文献）

IMF (2014), ”People’s Republic of China, 2014 Article Ⅳ Consultation－Staff Report,” IMF Country Report No.14/235, July 2014

OECD (2014), “Chapter.4, Growth Prospects and Fiscal Requirements over the Long Term,” OECD Economic Outlook 95, May 2014

Pritchett and Summers (2014), “Asia-phoria meet regression to the mean," NBER Working Paper 20573, October 2014

３．日系企業の中国進出に関する現状と展望

世界平和研究所　主任研究員　　豊田　裕

日 時：　2014 年　10 月　20 日（月）12　：00　～14　：00

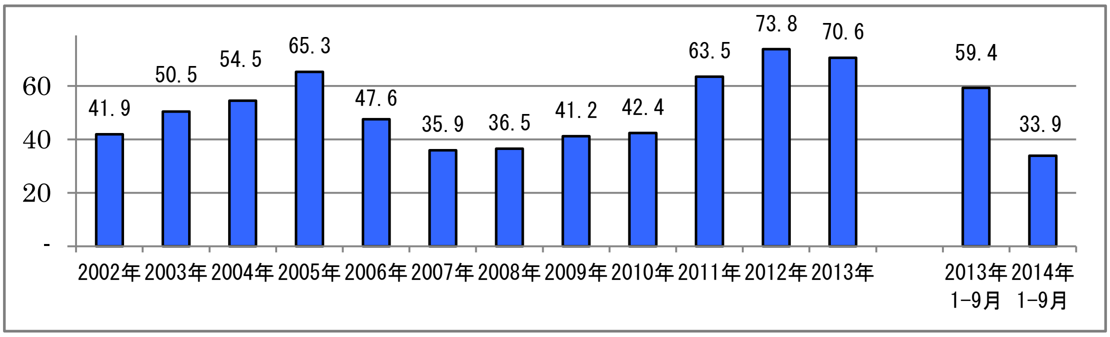
場 所：　世界平和研究所　 7 階大会議室

【はじめに】

・世界から中国への海外直接投資額は過去最高水準に膨れ上がっているが、日本から中国への海外直接投資額は 2014 年に入って大幅減となっている。＜図表 1 参照＞

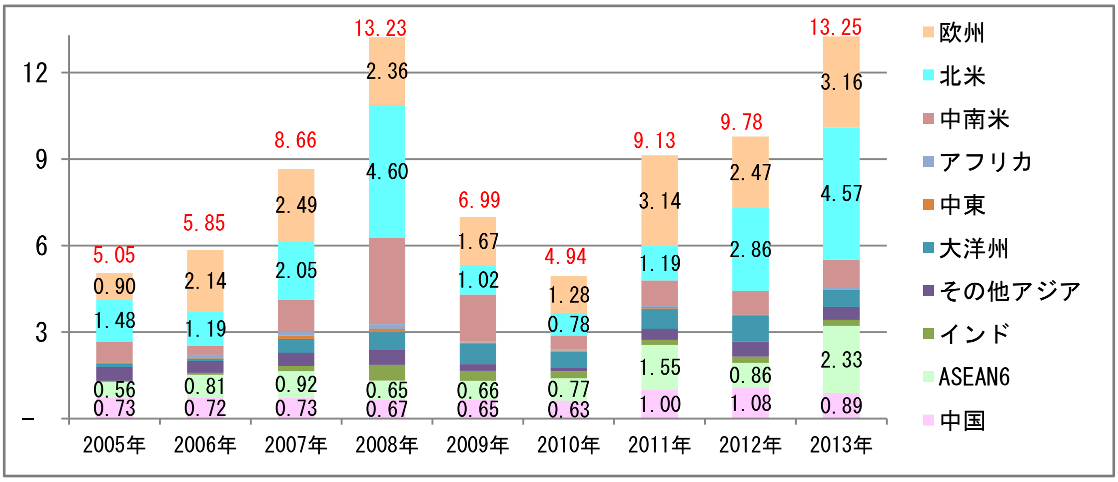
・日本から世界への海外直接投資額は、円安傾向にも関わらず 2013 年には過去最高水準となったが、中国向けは減っており ASEAN 諸国向けが急増している。＜図表 2 参照＞

＜図表 1 ；日本から中国への直接投資額＞　（単位 : 億ドル）



出所；中国商務部統計

＜図表 2 ；日本の主要地域別 対外直接投資＞　（単位 : 兆円）



出所；財務省 国際収支状況

・2012 年の尖閣国有化以降、日中関係の悪化が急速に進み、2012 年第一四半期から中国の実質 GDP 成長率が 7%台に下がったこともあり、日本では中国との関係強化のリスクが

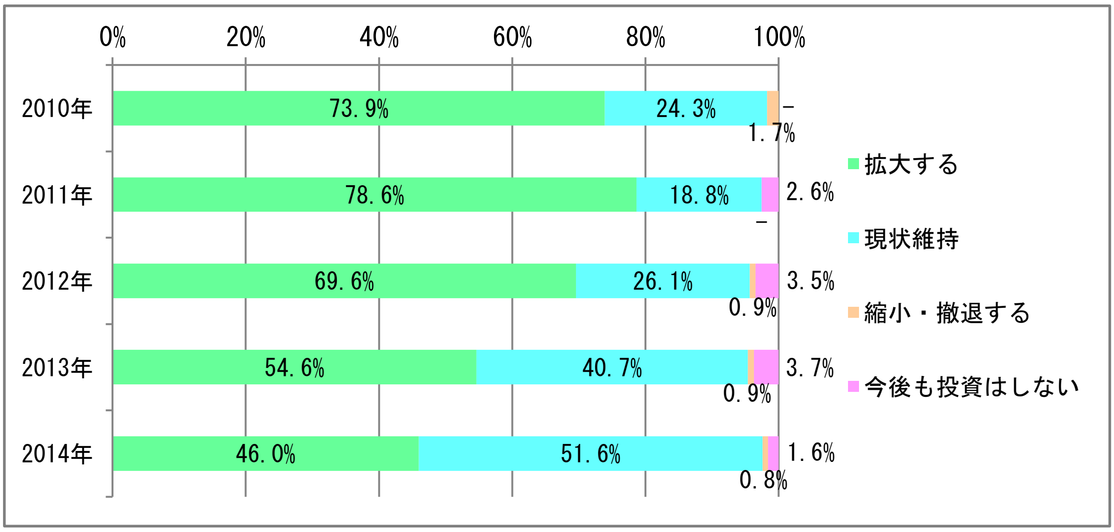
声高に主張されはじめた。この機に、中国に集中しはじめていた製造業の海外拠点に対して、中国集中のリスクを指摘し、中国以外の国・地域へも分散して投資する経営戦略が推奨されはじめ、その候補として ASEAN 諸国が挙げられるようになった。

・中国向けの海外直接投資はこのまま縮小していくのか、そしてその代替として ASEAN 諸国向け海外直接投資が伸びていくのかを考察したい。

【中国に進出した日系企業の現状】

・日中投資促進機構が日系企業に中国への今後の方針をアンケート調査したところ、2013 年以降「拡大する」の回答比率が激減している。但しほとんどは「現状維持」にシフトしており「縮小・撤退する」の回答比率は増えていない。また激減したとはいえ、「拡大する」は 40%超を維持している。＜図表３参照＞

＜図表３；日系企業の中国に対する今後の投資方針＞



出所；日中投資促進機構「第８回定期アンケート調査」

・日本の中国向け海外直接投資は、かつて安価な製造コストを求めての委託加工拠点設立であり輸出指向型であったものが、現地市場の指向との混在に変化し、足元では中国国内市場への販売を目的としたものが増えた。製造コストは日本よりは安価とは言え、中国への海外直接投資の検討時よりは高く、この点では中国よりも ASEAN 諸国の方に魅力を感じているようだ。マーケットは中国の方が大きいが、中国経済の先行き不安や、外資企業・中国内資企業との競争激化での苦戦で、ASEAN 諸国の方に将来展望を感じはじめつつあるという傾向は否めない。

・直近では、中国進出日系企業は勝ち組と負け組の二分化が進んでいるが、勝ち組であっても足元では中国への新規の大幅な投資は控え、既存の工場内での機械設備を増やす程度にとどめている。中国の GDP 成長率が 2012 年以降低下していることもあるが、何よ

り足元での日中関係悪化の状況下においては、前向きな判断を迅速に行うことへの経営陣のためらいというものがある。負け組はASEAN諸国への転出の検討を促進している。
・中国への投資マインドは全般的に見れば冷めてきていると言わざるを得ない。

【足元および今後の中国経済】
・最近は『新常態』というwordが中国経済を議論する際のキーワードとして用いられるようになっている。中国経済は、「経済運営においてGDP成長率の重視という成長至上主義から脱却」し、「成長の質に着目」し、「経済構造改革の推進を通じ新しい成長エンジンを育成」し、「持続可能な成長を実現」する段階に入った、というものである。当面7-8%の安定成長を堅持していく中で、いかに構造改革（構造最適化・グレードアップ）を喫緊の課題として断行していくか、ということが強調されている。これ自体は新しい考え方ではなく、2013年の三中全会や2014年の全人代での方針を逸脱するものではない。これらでかかげた方針を再度念押しすると共に、『新常態』に適応し、戦略上の「平常心」を保つようにという中央のスタンスを明確に示唆したものである。
・『新常態』というものの内容や特徴については、2014年8月に「人民日報」が、『新常態下の中国経済』という評論を連載し解説している。特徴は5点ある。
　①経済成長率が減速するということで、過去の10%前後の高度成長（高速成長）から7-8%の安定成長（中高速成長）に減速するのが「新常態」ということ。
　②構造改革が主要課題ということで、産業構造では第三次産業へのシフトが、需要構造では投資に代わり消費が経済成長の主な牽引力となることが、格差縮小では都市農村や地域間の格差を縮小させることが、所得配分では政府・企業部門から個人所得への労働分配率の改善が行われることが「新常態」ということ。
　③イノベーション牽引型に発展動力を転換していくということで、これまでの「粗放型・ローエンド分野」から「集約型・ハイエンド分野」への産業高度化の速やかな転換を行っていくことが「新常態」ということ。
　④マクロコントロールの方針や手段を革新していくということで、市場の期待誘導と中国経済への信頼回復への効果発揮を図るため、「経済成長率や雇用水準が下限を割り込んではならない」とか、「インフレが上限を超えてはならない」といった、政策対応の「下限」「上限」の明確化をすることや、対象限定のコントロールを行うといったことが、これまでと違った「新常態」ということ。
　⑤各種の不確定リスクが顕在化したということが「新常態」ということ。
　「人民日報」の解説では、a.地方政府の債務リスク b.生産過剰リスク c.不動産リスク d.金融リスク の4つの不確定リスクが挙げられている。
・2000年代以降の中国の経済成長は、過度に投資に依存している。成長への消費の寄与率は他国の経済成長時と比べ著しく低い。民間消費がGDPに占める比率は、日本をはじめとする主要国では60%前後だが、中国は2008年以降35%前後まで低下している。2008

年までは輸出への依存も高かったが、リーマンショック以降は低下している。

・政府も認識している通り、需要構造で「投資」に代わり「消費」が経済成長の主な牽引力となるかということと、イノベーション牽引型に発展動力を転換していけるかということが構造改革の深化の大きな課題である。また、顕在化が指摘された 4 つの不確定リスク（前述）が結びついて悪影響を起こさないかということにも留意しながら解決していくという難しい舵取りが必要だ。構造改革の深化やリスクの解決が不十分、ないしはスピードが遅れれば、安定成長ができないリスクがある。

・足元で不動産価格は下落しているが、所謂日本型のバブルの崩壊は簡単には起こらないと考えている。日本とは経済構造が異なり、強力な権限を持つ中央政府が対応しているからだ。地方政府の債務リスク問題があるが、中央の財政は抜群に健全で、最終的には上級政府が救済することができるはずである。銀行は国有で、公的資金を注入することに対して、西側のような国民の反発はない。従って信用制度の崩壊に至る前に、国が関与する可能性が高いと考える。不良債権処理も最後は国庫が拠り所となる。

・『新常態』においては、高度成長から安定成長への移行を是とし、構造改革を深化させていく中では、今後の実質 GDP 成長率は 2020 年までに 6%台に下がり、2020 年以降は 5%前後まで下がっていくと考えられ、中国の GDP 規模は将来的にも米国を抜けないものの、ダントツの 2 位のポジションを維持すると考えている。中国には安定した雇用を維持するためには 7%台の成長の維持が必要という神話がある。これを踏み越えられるかが一つのカギとなる。国際機関の考察においても、今後の一つの注目点は、1-2 年のうちに実質 GDP 成長率が 6%台まで下げられるかどうかだ、という指摘がある。

・もう一つの注目は、税制改革で「営改増」の他に所得税改革に踏み込み、累進性の推進ができるかどうかだ。足元進行している「腐敗撲滅」の更なる進化として、既得権者の抵抗が強いであろう所得税の累進性を進めることや相続税を導入できれば、格差問題の改善が進み、消費主導型の発展に寄与できるものと考える。

【日系企業の海外直接投資は中国から ASEAN 諸国にシフトしていくのか？】

・国際協力銀行が実施した『2013 年度海外直接投資アンケート』によると、中期的な有望事業国・地域において、設問開始以降 20 年強にして中国が初めて首位から陥落した。日中投資促進機構が実施した日系企業向けアンケートでは、中国以外の有望な投資対象国・地域の上位はベトナム・インドネシア・タイとなっている。日本貿易振興機構や国際協力銀行による同様のアンケートの結果でも、この 3 国は上位を占めている。加えて直近ではミャンマー・ラオス・カンボジアといった国の得票率が増加傾向にあり、日系企業の有望検討先は、中国から ASEAN 諸国に代わりはじめている。

・中国を「将来的に有望」から外した企業は、その理由として「労働コスト上昇・労動力確保困難」を 1 位に、「中国経済の減速」を 2 位にしている。現在中国に進出している日系企業が抱える経営上の問題点もここ数年間は「従業員の賃金上昇」が 1 位である。

・ところが実際の人件費水準の調査では、ASEAN 諸国の中でもタイは既にワーカー・中間管理職の賃金水準が中国とほぼ同じ水準まで上昇している。インドネシア・ベトナムは中国よりは若干安価だが、上昇率は中国・ASEAN 諸国ともに 10%前後のアップで、ASEAN 諸国が労働環境で中国より圧倒的優位に立っているわけではない。
・実際に ASEAN 諸国向けの海外直接投資額は 2013 年まで増えているが、2014 年に入ると国別にバラつきが出ている。インドネシアの投資調整庁によると、上半期の同国の外国直接投資額は対前年同期比 14%増と好調を維持した。しかしながらタイの投資委員会によると、1-8 月の同国の外国直接投資額は対前年同期比 9%減、ベトナムの計画投資省外国投資局によると、1-9 月に認可された同国の新規の外国直接投資額は対前年同期比 25%減と、この両国では足元において減少傾向にある。中国代替の雰囲気の中で検討が進み投資の実行も始まったものの、ASEAN 諸国の投資先としての実態を理解した上で、再検討を余儀なくされているケースが散見されている。
・ASEAN 諸国向けの海外直接投資額の減少傾向の理由の一つは、労務コストが中国と比較する中で想像していたほど足元も先行きもメリットがないということがある。加えてマーケットの可能性はあるものの、海外投資誘致制度面やインフラ面が整っておらず、文化・風習・宗教への理解ができていないことで、投資促進は簡単でないことにようやく気付いたということが実情であるとの声を、多くの投資支援コンサルから聞いた。
・中国は ASEAN 諸国に比べれば、インフラ面の整備は進み、裾野産業の集積度も厚い。海外投資誘致制度や法制関係も、実運用での問題はあるものの、制定されてはいる。マーケット規模や成長性も十分に魅力がある。現状では一般的にまだまだ中国が ASEAN 諸国より劣位にあるとは思えない。足元日本では、対中悪感情も相まって、中国が必要以上に過小評価されている。個別企業の具体的な特性で ASEAN 諸国のマーケットが明らかに中国より自社に有利なものである場合、そして取引先の海外展開に左右される場合を除いては、足元では中国への優位は変わらないと考えている。

【おわりに】
・現状、日本から中国向けの海外直接投資額は減少していて ASEAN 諸国向けが急増している。中国での現地経営に問題点はあるものの現地企業の営業収益は改善しており、足元の中国向け海外直接投資額の減少は、中国経済の先行き不透明も確かにあるが、それ以上に日中関係の悪化でのマインドの冷え込みが一番大きい。
・今後 ASEAN 諸国向けの海外直接投資額は確実に増加する。但し足元で進んだ中国代替としての ASEAN 諸国向けへの検討・実行は、ASEAN 諸国の労働環境、海外投資誘致制度面やインフラ面の実態を見て、再検討を余儀なくされているケースが散見されている。
・中国経済は足元『新常態』のもとで、成長至上主義から脱却して構造改革を深化させる途上にある。かつての二桁成長から 7-8%の安定成長へ減速しており、構造改革の深化と速度によっては更なる減速の可能性はあるものの 5%程度の成長は維持する可能性が高

い。この成長は他の発展途上国と比べ十分に高い水準である。かつ顕在化しつつあるリスクはあるものの中央の財政は抜群に健全で、所謂日本型のバブルの崩壊は簡単にはおこらないと考えている。

・他方、政治面では日中関係の改善は簡単には進まない。まずは首脳間の会話が復活し、国民の嫌中感情が少しでも好転し、企業経営者が政治と経済は切り離して考えようというマインドに早くなることが、中国への海外直接投資の再増加のカギである。この点はAPEC での首脳会談の実現をきっかけとし、その後には閣僚間や実務層の交流が進むかどうかが大きなポイントである。

＜質疑応答＞

Q： 米国企業の方が、圧倒的に黒字が多いようだが、何故だろうか。

A： 進出時の FS (= Feasibility Study）検討の精度の差が大きいように思う。日系企業はまず投資ありきの傾向が多い。投資誘致が盛んだった 10 年程度前は、合弁相手先の甘いFS 案提示等も多々あり、それに乗ったケースも見られる。

Q： 2010 年の尖閣デモ後の投資が、2012 年のようには落ちていないのは何故だろうか。

A： 2010 年のデモは地域が限定されており、日系企業は深刻に捉えていなかった。それよりも中国の 4 兆元対策によってリーマンショック以降の回復が著しく早かったことで、中国への投資意欲は高かった。しかしながら 2012 年のデモは中国全土で、かつ 2005 年を上回る規模であったことから、企業への心理的影響は 2010 年と比べはるかに大きかった。

Q： 中国は反日教育が徹底している。日本人と接したことのない中国人はそれを真に受けている。これは日本特有のポリティカルリスクだと思う。この点は ASEAN にはない。これでは日本製品の中国国内販売等は本当に厳しいのではないか。

A： 反日教育の影響はあると思う。例えば、従業員の中に反日感情を持つ人は確かに大勢いるが、日系企業で働く方々の姿勢は二分化していっている。業績がよくかつ従業員の長期雇用化を図ろうとしている企業の現地従業員は、日本を正しく理解していき、簡単にはデモは行わない。もちろん他国資本企業よりはリスクが高いことは否定できない。

Q： 中国のイノベーションのレベルをどうみているか。

A： 研究開発にかけているお金は相当に低い。鉄鋼の世界で言えば、新日本製鐵（当時）が技術協力をして設立した宝山鋼鉄は R&D への投資もかなり高いが、投資ブームでタケノコのようにできた鉄鋼会社の R&D レベルは非常に低い。中国はせっかちであり、技術も借り物が多いので、一部の会社を除くとイノベーションのレベルは低いと思う。

4．山九（株）中国事業展開について.

山九株式会社　ロジスティクス・ソリューション事業本部

中国事業部　中国事業企画推進部長　　　　　　　　　山下　政博　氏

中国事業部　中国事業企画推進部　戦略営業担当部長　　池永　雅昭　氏

日 時： 2014 年 11 月 28 日（金）13 ：00 ～15 ：00

場 所： 世界平和研究所　7 階大会議室

【山九株式会社概要】

・1918 年、長崎県平戸に設立され、2018 年で創立 100 周年を迎える。

・会社名は「山九」と書いて「さんきゅう」と読む。設立当時は九州地方や山陽地方を事業基盤としていたのでその二地方の頭文字と、感謝の気持ちとしての英語音「サンキュー」とを掛けあわせて「山九（さんきゅう)」としたことが由来である。

・2014 年 3 月末時点の連結ベース従業員数は 30,410 人。2014 年 6 月末時点の中国全体の従業員数は、日本人と中国人を合わせて 2,275 名に及ぶ。

・事業内容としては、港湾作業、在庫管理、製品輸配送などロジスティクス事業（物流)、化学品メーカー工場内でのオペレーションサポート（構内物流)、プラント建設・機器据付などのプラントエンジニアリング（機工）の 3 つを柱としている。それぞれをロジスティクス・ソリューション、ビジネス・ソリューション、プラントエンジニアリングの 3 つの事業本部が担当している。三部門が有機的に結びついたユニークな事業展開を行っているのは日本では非常に珍しく、山九の特徴と言える。

・中国事業部はロジスティクス・ソリューション事業本部に所属している。

【山九中国事業の変遷】

・中国での事業年数は長く、1972 年の日中国交回復の 3 年後、1975 年に新日本製鐵（当時）のサポートで武漢製鉄所向けプラント輸送作業を実施し、1979 年には、上海宝山製鉄所向けプラント機器・資材の輸出作業に携わり、本格的に中国進出を開始した。当時の中国は、「改革開放」を旗印として「四つの近代化」政策を推進し始めた時期にあり、計画経済から市場経済への転換期として大きな節目を迎えていた。両製鉄所は中国の国家建設のシンボルであり、山九はその一端を担った。

【研修生の受入れ】

・1980 年には、中国交通部（現交通運輸部）研修生の受入れを開始した。2014 年現在まで 34 期、合計 184 名の研修生を受け入れてきた。受入れは中国の「四つの近代化」と強く関係しており、当時人財育成を急務とした中国交通運輸部に対し研修生受入れを提案し、実現したものである。

・長年の人財育成が高く評価された結果、2009 年、山九の中村公一社長が中国の「国家友

誼賞」を受賞した。

・山九では「ヒト」が一番大切な資源と考えており、通常『人材』という漢字を使うところを社内では『人財』という文字を使っている。（以下、『人財』で記載を統一する。）

【中国物流事情と拠点展開】

・山九の中国大陸における拠点展開は、1981 年北京駐在員事務所設立を以て開始された。1986 年には当時外資として中国初となる日中合弁物流会社を設立し、2014 年現在で、現地法人、子会社、支店、事務所、関連会社など 57 拠点が中国に存在する。

・中国における拠点展開を開始した時期は、「Door to Door」（戸口から戸口までの輸送）による日中複合一貫輸送の仕組みが完成し、日本からの工場移転が始まった時期である。従来「港から港まで」の輸送でとどまっていたサービスを、内陸まで同一運送人が鉄道など二つ以上の異なる輸送手段を用いて、貨物の引受けから引渡しまで一貫したサービスを提供した。当時としては物流を進化させるサービス体系の確立であり、山九は物流効率化に大きく寄与した。

・過去中国では、企業は生産活動で必要となる倉庫や車両等の装備は自前で保有するのが一般的であった。1990 年代に入って「生産」と「物流」が分離し、専門業者への「物流」のアウトソーシング化が形成されていった。時代背景としては、鄧小平の改革開放政策が加速し、中国政府による外資導入政策で日中合弁企業が数多く誕生した時代でもある。1990 年代に入ると、日本から中国への工場移転は加速度的に進み、日本から原材料を輸出し、完成品を日本へ持ち帰る加工貿易が顕著となった。1990 年代後半からは、原在料の中国国内での調達及び完成品の中国国内での販売も開始した。

・現在の山九の中国ビジネスでは、中国を 3 つ（台湾を入れると 4 つ）のブロックに分けている。華北・華東・華南（・台湾）である。華北での拠点は北京・大連・青島、華東での拠点は上海・南京、華南での拠点は広州・香港となっている。

・今後の山九の中国事業展開は、一つは内陸部での展開である。華北では長春・瀋陽・煙台、華東では常州、華南では長沙・重慶での展開を進めている最中である。今後は哈爾浜（ハルピン）・唐山・昆明を拠点のターゲットにしたいと考えている。

【物流形態変化と専業化】

・中国は外資導入をはかるため、法人税を 2 年間免除し、3 年間減ずる「2 免 3 減の原則」のような各種外資優遇策を実施し、多種多様な異業種が中国に集結し、「世界の工場」「世界の市場」となった。

・山九の物流事業も、中国国内での販売が顕著になるに従い、日中間の輸出入を中心とした国際物流から、中国国内での輸配送へと比重が変化した。今日では、指定時間の納入である「ジャストインタイム配送」や数か所の取引先を回って納入する「ミルクラン輸送」といった付加価値の高い物流が求められ、それに対応している。

・生産会社のコスト意識が高まり、納期管理とともにコスト競争力も求められるようになり、従来のトラック輸送一辺倒から「鉄道」「内航船」との組み合わせによる複数モード併用方式などを採用している。中国から直接第三国への輸出及び中国から日本への輸入という新たな形態も加わり、物流会社は守備範囲拡張への対応能力と物流技量が求められるようになった。
・山九は時代のニーズに合わせ、従来の一般物流から「自動車部品」「消費財（食品・日雑）」「素材（化成品・鉄・繊維）」の 3 分野へと的を絞っている。

【市場変化への対応と人財育成】
・中国市場参入においてもっとも重要であるのは、人財育成及び現地化である。中国駐在の 2,275 人中日本人は 73 人（山九出向者および現採日本人）であるが、日本人の数を増やすとコスト高へとつながるため、現地での人財育成を重視している。
現地中国人社員の多くは複数の会社を渡り歩いてキャリアアップを図る傾向があり、1 つの企業に長く勤務することを前提としていない中、現地人財（ナショナル社員）の定着が課題となっている。
・現在、中国の各現地法人では、倉庫、輸送、財務等専門別に現地社員に対する業務研修を行ったり、現地法人間での交流を推進している。また、毎年日本で上級者マネージメント研修、安全衛生管理者教育を行っている。加えて国慶節休暇のタイミングには各現地法人から 4-5 日程度ではあるが研修生を呼んでいる。2013 年には、輸送業務管理者研修を開始した。このように、計画的に中級管理者、上級管理者の育成に努めており、近い将来中国人スタッフがトップマネジメントを行う「現地化」が実現すると思われる。

【今後の中国経済と中国市場】
・中国の経済成長率は下降しているとはいえ、依然高い水準にあり、十分に勢いはあると認識している。
・中国では、人件費高騰の影響が大きく、進出企業、特にメーカーは打撃を受けている。そのため企業はこれまでの沿海部中心都市への進出から、今後は沿海部地方都市及び内陸主要都市への進出といった変化が見られる。
しかし、「生産拠点」としても「販売先」としても、中国への期待は依然高く、負の要素はあるものの、中国への投資熱、進出熱は冷めていないと言える。
・スズキ自動車の鈴木会長・社長が「多くの企業が長年に亘って中国に生産工場を持ち販売網を確立している。生産拠点の他国への移転は多くの痛みを伴い短期的にはプラスに作用しない。簡単に移転することはできないと考えている。」というご発言をされたことを聞いたことがあるが、全くの同感である。
・企業は、人件費の値上がり分を生産性の向上等で吸収することができるコスト競争力を身に付けている。山九も輸送や倉庫改革で、生産性向上に取り組んでいる。

【他業種の事業展開】

・製造業は「販売拠点」と「商品力」の備わった「グローバル企業」である「勝ち組」と「負け組」への二極化が顕在化している。

・非製造業は「低コスト」に加え、「ネットワーク」と「作業品質」が「差別化」につながっている。山九は顧客の 90%以上が日系企業である中、その要望に応えるべく現地人財に日本のサービスを教えるなどの取組を通じ、物流サービスの品質向上を図っている。また中国から東南アジア地域への輸出も増えていることから、東南アジア地域に自社拠点を有することも強みとなっている。

【今後の中国事業展開について】

・中国への今後の期待としては「規制緩和」「許認可や実作業の簡素化」がまず挙げられる。もちろん以前に比べると随分進んだと思うが更なる緩和・簡素化を期待したい。次に「縦割り行政による弊害軽減」で、これは以前からあまり改善されていない。更には「サービスの一元管理」「ボーダレス化」で、これはかつて日中韓三国間フォーラムで議論したことを例にとると、国境を跨いでのコンテナインベントリーやパレットの相互利用といったことが挙げられる。

・中国への今後の懸念は「人件費高騰による人財難」が真っ先に挙げられる。次に最近の新しい懸念として「反日デモやストライキ」がある。多くは待遇改善の要求で、事前の備えとして工会（労働組合）或いは従業員代表者大会を通じてコミュニケーション促進・相互理解に努めている。この他の懸念としては「中国一極集中を避けた投資の分散化」がある。山九は顧客の動向にも注視して対応している。

【中国の現場で感じた点】

・人財の流動化が激しく、雇用し教育してもすぐに辞めてしまう傾向が強い。しかし一方では、2008 年の新労働法制定により、辞めさせたい人物を簡単に辞めさせることが難しくなった。

・組織の階層上、上位の人間は比較的定着しているが、現場の従業員の流動率は比較的高い。その理由としては、待遇面への不満や日本式経営環境に馴染めないことなどがあげられる。その一環として人事制度改革にも着手し、本年度「新人事制度」を一部導入し、成果を見て現法間での横展開を進めていく。

・中国人従業員には、基本を忘れより高いものを望む、プロ意識（職人意識）の欠如、過去の教訓があまり生かされないため単純なミスが頻発するなど、日本人と比べて仕事に対する意識の違いが存在する。これらの点に関しては、社員及び外注する業者に対する教育などを通じ繰り返し、徹底的に基本を教育し、作業品質及び安全文化の定着を図っている。

・ストライキや有事への対応として、リスクマネジメントが必要である。
・日本と比較し、人脈・交渉による人治の側面が強いこと、血縁を重んじるなど文化の違いに起因する摩擦が生じる。このような社会で人を管理し、利益を出していくためには、コミュニケーションが重要となる。

【おわりに】
・従来二桁成長が当たり前だった中国経済は、ビジネスモデルを投資主導から消費主導へ転換し、成長率も当面は7%台を目標としている。中国経済を牽引してきた輸出偏重を見直し内需拡大を推進し、交通インフラの整備によって高速道路網および国際航空路線網が一段と拡張し、沿海都市と内陸主要都市との距離が縮まり、物流の沿海部の絶対優位性が薄まり、人件費もより安価な内陸への期待感、可能性が非常に高まっている。
・中国における物流マップが大きく変わろうとしている今日、消費地として市場拡大が見込まれる内陸都市部へも十分目を向けて、更なるビジネスチャンスにつなげていく所存である。

＜質疑応答＞
Q：　中国が内需（消費）主導へと転換しなければならない中、中国国内での物流の重要性が増している。アリババのようなインターネットを通じた個人向け販売（配送）は、人口が 100 万人位の都市でなくては成立しないのか。
A：　現在大都市圏での個人配送は上手くいっているようだが、地方都市、内陸部での展開は課題があると聞いている。

Q：　山九さんの事業は日中双方もしくは片方に日本企業が顧客として存在するようであるが、中国の物流会社に日本企業の顧客を奪われるケースはあるか。
A：　日本企業の顧客には、日本でも取引があるケースと中国でのみ取引があるケースの 2 通りがある。前者の場合は、様々な情報が入るため、中国の物流会社に奪われることはあまりないが、後者の場合は、競争は激しく、中国の物流会社に顧客を奪われるケースは存在する。

Q：　中国の物流系企業は育ってきているのか。
A：　たとえば国営企業の中には、大規模な設備を有した企業も存在する。しかし、山九は日系企業が顧客であるなど、ターゲットが異なっている。

Q：　一般に、中国国営企業は効率性などに問題があり、民間企業が伸びていると聞く。物流の重要性が高まっている中、物流部門においては、国営と民間のどちらが伸びているのか。

A： 国営、民間双方が伸びているが、いずれにしても組織のトップの能力や指導力によって企業の業績も変わってくる。

Q： 物流への期待が高まると、中国の企業に人財を奪われる恐れがあるのではないか。人財はどれほど流動的であるのか。
A： 現地法人の核となる人財は育っているが、新たに事業展開をする際は、新たな人財が必要となる。しかし、人財難ではあるが、人口の絶対値が大きいため、給料面で厚遇すれば必要な人財を確保することはできる。

Q： 中国では法治よりも人治が強い側面がある一方、日本の企業は収賄などに関し日本の法律が適用され、企業統治に高い水準が要求される。その状況で、どのように中国でビジネスを展開していくのか。
A： 山九では収賄などの方法は絶対に用いずに、現地での人間関係の構築に努めている。人脈によってビジネスを有利に運べることはあり、コミュニケーションをとっていくことが重要である。

Q： 従業員への教育などは日系企業に対して強みになると思うが、どのように従業員を教育しているのか。また各種研修の経験者は退職しないものか。
A: 一例だが、技量の高いものに分かり易い「印し(例えばヘルメットに星マークつける)」を与えるようなことをしている。これをもちろん給料にも反映させるが、精神的なインセンティブにもなっている。また、評価を明確に処遇に反映することが大切である。研修経験者の中にも退職者は存在するが、それは中国に限ったことではない。退職者がでることを想定して、あらかじめ多めに採用している。

Q： 内陸部への展開に当っての御社の方針は。
A： 山九はメーカーに追随して内陸部へ進出しているケースが多い。追随するのではなく、先に進出し居を構えるべしとの考え方もあるが、戦略も持たずに進出だけしても仕方がない。しかし、最近ではいくつかの場所では、顧客が進出するとの情報を得て、顧客より先に展開する方法も模索している。

Q： ここ数年の日中関係の悪化により、御社の業務にネガティブな影響は出ているか。
A： 地域によっては非常に大きな影響を受けた。従来、このようなリスクは想定していなかったが、現在ではリスク管理も必要な時代となった。過去マイナスに作用した部分は回復してきた。

５．中小企業の対中進出の現状と課題

日本ユニシス株式会社　金融第三事業部金融企画部ビジネス開発室

グローバルビジネス推進部　シニア・コンサルタント　　篠崎　幸弘　氏

（日中投資促進機構　中小企業支援委員会委員長）

日 時： 2014 年 12 月 12 日（金）14 ：00 ～16 ：00

場 所： 世界平和研究所　7 階大会議室

【自身の中国関連業務・貿易相談業務の経歴】

・全国信用金庫連合会（現信金中央金庫）に入会後、中小企業への中国およびアジア諸国に関する情報提供、貿易相談に携わってきた。その間、日中投資促進機構の中小企業支援委員会委員長としても活動し、中小企業の円滑な中国進出を支援してきた。

・信金中央金庫では 1994 年に貿易投資相談室を設置し、中小企業向けの貿易投資相談への対応や、海外投資セミナーの実施などを通じ、現地投資環境、労務管理、人材育成、税務など各種情報提供を行っている。

・2012 年に日本ユニシス株式会社に入社。日本ユニシスでは 2013 年にグローバルビジネス推進部を新設し、日本ユニシスグループの顧客のグローバルニーズに対応する体制を敷いており、現在はこの業務に従事している。

・2007 年から日中投資促進機構の中小企業支援委員会委員長を務めている。日中投資促進機構は 1990 年に設立した民間の任意団体で、一番の強みはカウンタパートが中国商務部になるということである。日中投資促進機構のトップである豊田章一郎会長のカウンタパートが高虎城商務部長であり、このパイプを使って投資環境を改善し、日系企業が活躍できる環境を確保している組織である。

・日中投資促進機構の中小企業支援委員会という組織では、中小企業基盤整備機構・日本商工会議所・JETRO・JBIC・川崎市・北九州市等の中小企業支援の専門部局のアドバイザリー部門の方々と、現場の声について共通認識を持ち、新しい解決方法の共有を行う、といったことを目的として活動している。

【中小企業のグローバル展開（特に中国・東南アジアへの進出動向）】

・日本企業のグローバル化は今世紀に入り伸展が著しく、2001 年度には 12,476 社であった海外進出企業数は 2012 年度には 23,351 社と、ほぼ倍増している。またその間、2008 年に非製造業の進出数が製造業を上回って現在に至っている。

・中国進出日系企業で見ても、2001 年度では製造業比率が 74.3％に上っていたところ、2012 年度は 59.9％にまで下落した。他のアジア諸国に進出した日系企業の製造業・非製造業比率と比べても、最近の中国進出企業で非製造業の割合が増加しているといえる。

・設備投資の額は、かつてはアメリカとアジアが拮抗していたが、2008 年以降はアジアが圧倒的に多くなってきている。アジアでの最近の傾向では日系企業の ASEAN 向け設備

投資が増加している。2005～2009 年ごろは中国向け設備投資額と、ASEAN 4 向け設備投資額がほぼ拮抗していたところ、2010 年以降 ASEAN 4 向けが増加し、2012 年度は中国向けの 7,755 億円に対し、ASEAN 4 向けが 1.3 兆円に達した。

・名目 GDP や一人当たりの GDP を 2003 年と 2013 年で比較した場合、10 年間の比較において中国はいずれも 5 倍以上で、他のアジア諸国と比べても圧倒的に伸びている。やはり市場としては欠かせないという認識である。

・JBIC（国際協力銀行）の調査でも、最近の日本企業の海外進出動向として中国以外の国を重視する傾向が高まっていることが読み取れる。「中期的（3 年程度）に有望と考える事業展開先国・地域」として中国は 1992 年度の調査開始以降、2012 年度まで 1 位を維持してきたところ、2013 年度は 4 位、2014 年度は 3 位にとどまってしまっている。なお、2014 年度調査では 1 位がインド、2 位がインドネシアであり、中国を含む 3 か国はほぼ拮抗している結果となった。

【中小企業のグローバル展開と中国事業の状況】

・中小企業のグローバル展開自体は、大手企業と同様に 1985 年のプラザ合意以降から活発化している。当初は NIES 諸国、その後 ASEAN 諸国への投資が進み、1997 年のアジア通貨危機以降、2001 年の中国 WTO 加盟を睨んで中国への一極集中的な投資が中小企業でも起こった。

・自分の信金中金時代の経験において、この頃は中小企業からの相談の 80%は中国への相談に関するもので、正に一極集中的な投資であったと思う。その後、中小企業は 2003 年の SARS と 2005 年の反日暴動で、チャイナプラスワンへの舵切を取り始め、ASEAN への投資が進んだ。まずはタイ・ベトナムへの進出が先行し、現在ではインドネシアへのシフトが顕著となっている。

・初めて海外進出を狙う中小企業が中国に近い人口を有し将来の巨大市場として期待されるインドを狙うのはハードルが高い。チャイナプラスワンの舵切を検討する時に、その「プラスワン」を中国の別の都市として中国市場を重視するか、ASEAN に出て中国、インド両方も睨んでアジア全域を狙うという戦略がある。2005 年以降に初めて海外進出を狙う中小企業に対しては、ASEAN を狙いそれを次のインドへの足掛かりにする戦略も視野にいれるように薦めた。

・中小企業のグローバル展開が進む背景としては、①アジア・中国の購買力の拡大、②特にアジアの高所得層のハイエンド製品に対するニーズの高まり、③日本国内の消費の低迷、等の要因がある。

・中小企業製造業で直接輸出企業は全体の 3%に過ぎず、今後伸びる余地は十分にある。業種別では生産用機械器具製造業が一番多く、機械系や部品系が多いと言える。

・2011 年時点のデータで海外子会社を持っている企業は、大企業が 30.2%なのに対して中小企業は 13.4%と低い。ただ中小企業の中でも製造業は 18.9%程度で非製造業よりは比

率が高く、製造業の方が動きはいいと言える。
・2011 年時点のデータで中小企業の海外現地法人の国・地域を見ると、中国（含む香港）が 44.6%で一番多く、アジア全体では 79.0%。大企業はアジア全体で 53.0%であり、中小企業のアジア比率の高さが目立つ。やはり中小企業はどうしても遠くまでいけないということだと思われる。
・中国事業の懸念としては、「労働コスト」への対処ということが非常に重要になっている。販売価格での吸収は難しく、省力化や品質管理活動での対処を目指している企業の方が多いが、企業努力での吸収は困難になりつつあると考えている企業が三分の一近くある。
・最近の中小企業の対中進出に対する支援状況の特徴としては、中国がテーマのセミナーが激減したということがある。減少の理由としては、長引く尖閣列島諸島問題、中国への新規進出意欲の後退、中国政府の倹約令による渡航自粛による中国地方政府のセミナーの減少、といったことが挙げられる。
・中国事業のリスク分散を図るために、他国に一部の機能を移管、または検討している企業は全体の三分の一近くあり、増えている。その分散先はタイ、ベトナム、インドネシアの順になっている。
・中小企業の相談件数は、ASEAN の相談件数が急激に増えているのに対し、中国は各機関でまちまちであるが、ボトムを通り越し増加に転じる機関が出てきており、今後は以前ほどではないが一定程度新規進出案件が出てくる状態が続くと思われる。ただ、ASEAN に関する相談が「投資環境の一般的な内容」が多いのに対し、中国に関する相談は、撤退等「込み入った内容」が多い。また中国への新規進出案件は ASEAN と比べると少なく、業種で見ると卸売業は増えているものの製造業は減っている。

【中小企業のグローバル展開に対する支援】
・大きな転換点は 2010 年 6 月 18 日の中小企業憲章の閣議決定である。同憲章において、「中小企業が積極的な事業を展開できるよう制度改革に取り組む」「国際的に開かれた先進的な企業環境を目指す」「海外展開を支援する」ということが掲げられた。それまでは空洞化問題もあり、中小企業のグローバル展開を支援すべきか否かと言う議論があったが、ここで舵が大きく切られた。
・国として中小企業のグローバル展開に対する支援が強化されるようになり、官民一板となり、地方銀行、信用金庫といった民間金融機関から JETRO への研修出向が始まった。
・中小企業は、人、物、金という経営の重要な資源が大企業に比べて劣り、企業活動に制約がある。こうした中小企業の中国での成功確率を上げるためには、信頼できる進出地を確保することが重要であり、日系中小企業団地に設置に向け、中国政府との間でいろいろと協議してきた。今後も機会があれば、取り組んでいきたいと思っている。

【おわりに】

・中小企業の対中投資状況は2014年上半期の数字をみると製造業では半分以下に減少している。その要因を一言で表すと「現地経営の難しさ」ということになる。背景には反日リスクの高さや、環境悪化、代金回収リスク、等の要因がある。特に反日リスクは、発生時の経営に与えるリスクが高すぎ、体力のない中小企業への影響は大きい。

・一方でチャイナプラスワンとして ASEAN に進出している中小企業が成功できているのかというと、産業集積、インフラ整備の状況といった側面では ASEAN よりも中国が長じており、また労働コストという観点でも上昇しているのは中国だけでなく ASEAN も同様であるという状況だ。人事労務管理面では、中国の方が、日本語情報、日本語人材が多く、ノウハウも確立してきている。中小企業にとって、企業個々の問題もあり、中国、ASEAN どちらへの進出が容易であるか単純に判断するのは難しい。

・製造業に対し、非製造業（飲食店、小売、サービス）の進出意欲は依然として旺盛であるが、特に食品については通関問題（植物検疫等）が課題となっている。

・近年、中国からの撤退を検討する中小企業が増えているが、撤退には税務上の問題や土地の問題等で清算に 2 年程度要するという問題がある。最近はこの期間がやや短くなってきているものの、撤退には長時間を要することが問題となっている。

・多くの中小企業にとって、今の中国市場は魅力的に見えていない。しかし、大手の生産が伸びる際には部品調達の面等から中小企業のサポートは不可欠である。中小企業の進出が低迷するならば、例えば自動車分野では日系自動車メーカーの増産が難しくなる。あるいは米国で問題化したように地場部品メーカーの採用による品質問題の発生も懸念される。日系自動車メーカーが進出している中国の開発区もこの点に関して既に高い懸念を持っており、いかに中小企業を安全に進出させるかを重要な命題として捉えている。

＜質疑応答＞

Q：　中小企業が海外進出をする場合、大手メーカーの進出に付随して出るという場合が少なくないだろうが、そうした場合、その大手メーカーは中小企業の進出をサポートしているのか。

A：　個別のケースによるが、一般論として大手メーカーが中小企業をサポートするというコミットメントはない。例えば自動車メーカーの最近の傾向では、モデルチェンジのタイミングで部品メーカーが入っていくというのが一般的であるが、進出しても現地で厳しい競争にさらされるというのが現実である。

Q：　日本の中小企業の中国進出は、韓国や欧米の中小企業などの進出と比べて、何か特徴的なことがあるか。

A：　韓国の中小企業の中国進出は自国と対岸にある自国に近い山東省への進出が多く、台湾の中小企業の中国進出は広東省に多いといったように、進出地域に偏りがあるという特色がある。また、韓国企業については、経営者が家族を連れて進出する場合が多く、関わ

り方が深い点が日本と異なる。欧米の中小企業の中国進出という事例はあまり聞かない。これは日本の中小企業の欧米進出が少ないことと同様に距離の問題があるのだと思う。

Q: 中小企業にとって、中国が進出するには魅力的な市場に見えていないということだが、もう少し掘り下げて説明してほしい。

A: チャンスはあるが、中小企業にとってはリスクが大きくて難しく、手に負えない市場ということである。物を作る拠点という観点では、材料の調達、インフラなどの観点でも、他の国に比べても環境は整っている。しかし、近年「市場の魅力」が注目されるが、中国地場への販路開拓の難しさ、代金回収リスクなどを考えるとハードルが高い、というのが現実である。

Q: 先ほどの質問で、大手メーカーが中小企業をサポートするコミットメントはない、との回答だったが、進出した中小企業が大手メーカーとの取引を打ち切られるというケースもあるのか。

A: 当然ある。その場合、大手メーカーがフォローをしてくれるわけでもなく、中小企業が自身でリスクを抱え込むことになる。ただ現状では大手メーカーの完全なる下請として出ていくケースは少なく、逆に進出のタイミングが比較的早い中小企業は系列の枠を超えた活動をしていることもある。

Q: 中国でも労働力人口の伸びの鈍化が進むと思われるが、その影響をどう見ているか。

A: 日本と同じく、いわゆる 3K 業種が敬遠される傾向にある。自社の労働力の不足は派遣労働者に求めることとなるが、2008 年に改正された労働契約法では、派遣労働者を含めて契約更新が 3 回目になると終身雇用への切り替えが義務付けられる。中国企業では、人事考課で能力が低い、成績の悪い労働者を一定割合で解雇できる契約を締結する企業もある。

Q: 最近、沿岸部と内陸部の格差解消が掲げられ、内陸部の開発が進められているが、実際には中国内陸部の開発はうまく進んでいるのか。

A: 中国の開発区は都市開発であり、新都市を作るというようなイメージである。工業団地でいうと、その土地独自の特徴を考えず、どこでも同じような展開を目指しているのが問題である。例えばどこも同じように IT とか先端技術の振興を掲げ、新鮮味がない。

Q: 日系中小企業向けの工業団地として、成功したものとしてはどこが挙げられるか。

A: やはり早くから開発された大連ではないだろうか。基本的に現状においてうまくいく立地は沿岸部にならざるを得ない。

６．中国における東レのグローバルビジネスと課題

東レ株式会社　国際部中国担当部長

東麗（中国）投資有限公司　東京駐在主幹　　西内　英明　氏

日 時： 2015 年 1 月 27 日（火）14 ：00 ～16 ：10

場 所： 世界平和研究所　7 階大会議室

【自身の中国関連業務の経歴】

・1999 年 5 月より 5 年間、中国上海に駐在し、「東麗商事（上海）有限公司」及び「東麗（中国）投資有限公司」の管理部の業務を行ってきた。帰国後は、国際部及び中国統括会社の東京駐在として中国事業に関わり、現地と日本を合わせ通算 16 年目となっている。

【東レ株式会社概要】

・東レは 1926 年にレーヨン製造会社として設立され、今年で創業 89 年となる。合成繊維事業を通じて開発してきたコア技術を活用し、樹脂やフィルム事業へと事業領域の多角化を進めた。1980 年代からは、電子情報材料、医薬・医療材料、炭素繊維複合材料、水処理分離膜など、より高度な先端材料分野へ一層の多角化を進めている。主な事業内容は、繊維、プラスチック・ケミカル、情報通信材料・機器、炭素繊維複合材料、環境・エンジニアリング、ライフサイエンスである。各事業とも、ルーツである繊維事業から派生したコア技術（高分子化学、有機合成化学、バイオテクノロジー）をベースに、その後開発した要素技術を組み合わせて様々な先端材料を開発してきたという点が東レの特徴である。

・東レグループ全体としての売上高は 2013 年実績で約 1 兆 8,400 億円、従業員は国内海外合わせ約 46,000 人の規模である。日本を除く海外 24 カ国・地域に拠点を有している。主要製品の海外生産能力比率 60%を超える。

【長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”　[AP＝Action Program]】

・東レは、2010 年から 2020 年にかけての長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”の基本的考え方（持続的に事業収益拡大を実現、社会の発展と環境の保全・調和に積極的な役割を果たす、全てのステークホルダーにとって高い存在価値の実現）の下、中期的な課題を整理しながら、革新と攻めの経営を推進し、成長戦略の確かな実行を目指している。

・2014 年 4 月から 2017 年 3 月に向けて進めている 中期経営課題“プロジェクト　AP-G 2016”では８つの基本戦略を示している。その中の第 1 の基本戦略である「成長分野での事業拡大」では、グリーンイノベーション事業（空気浄化、リサイクル、水処理、GHG 排出削減等）とライフイノベーション事業（おむつ用の衛材用 PP スパンボンド、病院用衣料、エアフィルター、人工腎臓、透析装置等）の拡大を図り、中国での生産・販売の

拡大にも力を入れている。また、第 2 の基本政略である「成長国・地域での事業拡大」では、アジア・アメリカ・新興国をターゲットにした取り組みを持ち、中でも中国においては、これまで築き上げてきた強固な基盤を活用し、事業拡大と収益向上を加速するとともに、高付加価値製品市場の拡大、環境問題解決に向けた高機能製品の投入、拡大する内需の取り込みを進めていく。

【東レの中国での事業展開】

・東レの中国事業は、1956 年に香港に加工貿易を主体とする現地法人を設立した時に端を発する。1973 年には、国営の上海石化へポリエステル繊維の技術ライセンス・プラント輸出を行い、繊維関連の国営企業中心に約 60 件のプラント・技術輸出の実績を積んでいる。1994 年からは、繊維とプラスチック事業を中心に独資で江蘇省南通市、広東省に展開、2001 年以降には既存工場の増設に加え、国営企業や大型民営企業と合弁によって、事業を拡大した。

・東レの中国事業の特色は、繊維（原糸〜縫製品を垂直的にカバー)、樹脂、ケミカル、フィルム、水処理、医薬・医療等広い範囲での事業を展開していることである。事業拠点は、沿海部中心であるが、2012 年に成都に樹脂・コンパウンド拠点を設立し、少しずつ内陸部への展開を図っている。会社の形態は、当初は独資であったが、2000 年以降、有力公有企業や民間企業との合弁事業を展開している。

・具体的な合弁事業として次の事業を行っている。

① 中国石油化工集団（SINOPEC）との儀征市でのポリエステルフィルム合弁事業と滄州市での DMSO 事業

② 中国化工集団傘下の中国藍星集団との水処理膜事業

③ 青島即発集団とのポリエステル綿混織物事業、医療機器及びダイアライザー事業

・現在までの投資総額は約 25.7 億米ドル、売上高は約 3,000 億円、従業員は約 10,700 人の規模となっている。

・研究・開発拠点として、2003 年 3 月に「東麗繊維研究所（中国）有限公司」を設立した。同社は、ポリマー〜製糸〜高次加工〜縫製までの垂直統合モデルである世界有数の研究・開発機能を有し、さらに、南通地区の東レグループの生産拠点と連携し、繊維新技術・新製品研究・開発を加速するとともに中国繊維事業拡大に大きく寄与している。世界のあらゆる気象環境を再現できるテクノラマ（人工気象室）も備えている。

・2004 年に「東麗繊維研究所（中国）有限公司」の分公司として上海に研究所を設置し、高分子、水処理の研究・開発を行ってきた。更に研究・開発機能を強化するため、2011 年に上海に「東麗先端材料研究開発（中国）有限公司」を設立し、新たにフィルム加工、複合材料、電子情報材料の製品開発・技術サービスを開始した。基礎研究については、中国の優秀な研究人材を活用し、日本にある東レの先端材料研究所と一体となってグリーンイノベーションに関連した先端材料の創出に取り組んでいる。

【東レの中国での事業運営について】

・東レは中国事業展開において次の４点を念頭にして事業運営を進めている。

①短期の利潤追求ではなく、長期的視点で中国の産業振興、輸出拡大、技術水準の向上に寄与するという思想で経営すること。

②合弁事業の運営にあたっては、日中両親会社の経営トップ同士が長期的に友好関係、信頼協力関係を維持すること。

③中国を生産拠点としてだけでなく、消費地としてとらえ、内販拡大を目標の一つとすること。

④ 地域社会および現地政府と友好関係を樹立すること。

・海外での事業リスクは、一般的なビジネスリスクとカントリーリスクに区別される。ビジネスリスクは海外事業を行う上で生じる通常リスク（行政・法令リスク、取引先リスク、物流・調達リスク、労務人材リスク、インフラ供給リスク、知的財産権リスク、現地パートナーリスク等）で、よく把握してミニマイズすることが大切である。一方、カントリーリスクは、国・地域毎に異なり、一企業の努力だけでは解決が困難なリスク（政治リスク、経済・金融リスク、社会システムリスク、セキュリテーリスク、自然災害リスク等）であるが、正確に把握することがリスクをミニマイズするポイントである。
両リスクをよく把握して事業運営を行っている。

【東レの今後の中国ビジネスと課題】

・中国の GDP 成長率は、2009 年の 4 兆元の刺激策による 2010 年の持ち直しを除けば、2008 年の 9.6%から 2014 年迄右肩下がりが続いている。今後の成長率を年平均実質 6%（インフレ率は 3%）とすると、GDP の規模は 2014 年比で 43 兆元増の 107 兆元の見通しであり、日本一国以上の巨大市場が誕生し、ビジネスチャンスが拡大する。

・東レグループが中国で事業を進めていく上で、特に注視している項目は、中国経済における課題の中では、過剰生産問題、高齢化の進展、環境汚染である。また 2013 年の三中全会で打ち出された企業・産業に関する 7 つのキーワードの中では、環境保護・省エネ、高齢者介護、医療、内陸での加工貿易モデルを注視している。

・東レの中国での環境ビジネスについては、次の３つの事業を展開している。

（１）水処理関連事業（中国における水事情は降水量不足に加えて、急激な工業化、都市化により汚染など様々な要因が加わり、水需要が急増。2009 年北京に逆浸透（RO）膜の製膜・エレメント事業の合弁会社を設立。2011 年に河南省焦作に下廃水処理事業の日中合弁会社を設立。2006 年からトレビーノをテレビショッピング等で拡販を開始）

（２）エアフィルター事業（経済発展による都市化、エネルギー消費の増大により中国各地で大気汚染が深刻化しており、空気清浄機の需要が急増。2012 年に「空気清浄機用エアフィルター」、「自動車用キャビンフィルター」の現地生産を開始）

（３）火力発電用 PPS バグフィルター事業（ダスト排出規制により需要増大。日本からの輸出で対応。）を展開している。

・東レの環境対策について、東麗酒伊織染（南通）有限公司（合成繊維織物の織布・編立・染色加工事業）の例を紹介したい。この会社では、廃水処理規制に適合するために、東レの UF・RO 膜を使用し染色廃水の回収・再利用設備（2014 年 7 月より稼働）を設置。南通市環境局からも高い評価を受け、環境局のパンフレットのトップページにも紹介されている。今後、東レグループの海外会社への水平展開等を検討している。

・中国のビジネス環境の課題は、供給過剰、価格ダウン、競争激化、コストアップ（毎年の労務費の着実な増加）等があげられる。中国内需の拡大により、ビジネスチャンスは拡大しているが、ビジネスを構築し収益をあげることは難しい。

・課題への対応策として、限界利益の拡大（高付加価値化、特品化、商流改革）、生産性の向上、ナショナルスタッフの現地化の一層推進（ナショナルスタッフの育成と処遇）に取り組んでいる。特に、中国人スタッフを育成することは容易であるが、きちんと処遇することが非常に重要である。

・最後に、現状認識と今後の方針をまとめる。中国は経済体制改革・経済構造調整の途上にあり、2020 年の「小康社会」実現に向かって、経済改革・経済政策を進めている。個人所得増加による消費構造高度化による内需拡大、環境・省エネ及びライフサイエンス（特に、水・空気・健康）は東レグループにとって、大きなビジネスチャンスとなる。需要動向を的確にとらえビジネス構築を進め、 高付加価値品の内需販売により安定した収益確保に結びつけることが重要である。なお、今後も労務費増加が続くため、各社とも高付加価値品へのシフト、高効率（生産性向上、省人化）及びローカル化の推進を着実に進め、安定した収益確保に結びつける必要がある。

＜質疑応答＞

Q： 炭素繊維に関しての中国との関係はどうなっているか。また、中国の産業はこうしたハイスペックの分野に追い付いてこれそうか。

A： 炭素繊維については、東レは中国では生産拠点を持っていない。すべて輸出で対応しているが、関連法規に基づき、適切な管理を徹底している。中国の炭素繊維市場はスポーツ分野では多くの企業が参入しており、供給過剰の状態であるが、ハイスペック分野については、まだまだである。

Q： 中国の労務費の上昇により撤退を検討する企業があると聞くが、どう考えるか。

A： 中国事業における労務費のアップは中国事業を推進する上で、ビジネスリスクとして捉えるべきである。従って、収益を確保するために、生産におけるコスト削減や、機械化・省人化を進めるとともに、要員の高効率化も推進することが必須である。

Q： 中国人は米国の大学へ理科系を中心に毎年 30 万人近い留学生を出している。今後の競争力での不安は感じないか。

A： 中国は国家をあげて人材育成に取り組んでいる一つの例だと思うが、外資企業が中国事業を拡大する上で、優秀な中国の人材が増えてきているのはむしろ喜ばしいことである。もっとも、中国の内販拡大を図る場合、中国人の営業でないと拡大が難しい。そのためにも優秀な中国人社員の育成だけではなく、処遇をきちっと行っていくことが必要ある。どの会社も中国人社員を育成していると思うが、適切な処遇をしていくことが大きなポイントである。中国人自らが市場を開拓し、創意工夫していくことが必要である。優秀な中国人スタッフから日本人も学ぶことは多い。

Q： 情報管理や不正への対処はどうしているのか。

A： 情報管理や不正への対処は、一般的なビジネスリスクへの対応であり、中国個別のものではない。従って、通常の海外事業と同様に、本社及び統括会社の定期的な監査や指導のもと、各社で情報管理や不正の問題が生じないように、決定権限や決裁権限をはっきりさせるとともに、社員への教育・管理を徹底して事業運営を行っている。特に、知的財産権に関しては、各研究所に専門要員を配置している。

Q： 労働争議の経験はあるか。

A： 当社ではこれまで幸いにも労働争議は起きていない。南通や上海の華東地区や北京では、工会（労働組合）の制度がしっかりしていたので問題なかった。当社では労働争議は起こっていないものの、周辺の大規模デモの影響での休業経験はある。今後労働者の意識が高まっていくこともあり、引き続きしっかり対応していきたい。

Q： 2000 年代初頭に統括会社を作った日本企業の中には、2004 年の 8 号令（外商投資商業領域管理弁法）の施行で、当初の統括会社のメリットを見出せないでいる会社があるが、東レは統括会社をどのように活用し、どんなメリットを感じているか。

A： 東レの中国統括会社は 2002 年 7 月に設立し、全社中国戦略の企画・推進、事業拡大支援、傘下会社に対する管理・監督・支援を行っている。各社の戦略構想に加え、統一した地域戦略構想（「既存事業の拡大と効率化による利益構造の改善」「中国における新事業、新商流の構築と拡大」「東レの国内外関係会社事業の中国の受け皿作りとビジネス化」）のもと、地域本部制による戦略の企画・立案・実行機能の強化を行ってきた。

2003 年 1 月より営業をスタートさせ、傘下会社の社長を集め、毎月 EXCO（エグゼクティブ・コミッティー）を開催してきた。最近では、現地の委員会活動として、事業横断的な在中国関係会社が複数関連する横断的なテーマを取り上げ、現状分析と課題の整理を行い、「東レＧの連携強化及び事業拡大のための検討・提案・フォローアップ」、「各社共通課題の討議」を行っている。

Q： 現在内陸部の現地法人は成都のみだが、成都へ進出した理由は何か。

A: 樹脂コンパウンド事業は、華南・華東・華北それぞれの地域で事業を展開してきたが、この 3 地域に加え、経済成長が著しい西部で樹脂コンパウンド事業を拡大するために 2012 年 7 月に成都に樹脂コンパウンド会社を設立、2013 年 8 月から生産を開始した。今回の新会社設立により、自動車や家電等の一大生産拠点として成長しつつある中国西部地区での樹脂コンパウンド事業の拡大を図っていく。事業立地場所は、通常の立地条件に加え、その土地の歴史や、開発区や市政府関係者の人物、熱意等々含め十分に検討を行って決定している。成都市トップの招致の熱心さもポイントとなり、成都への進出を決定した。