

21世紀政策研究所新書—21

シンポジウム

変貌を遂げる 中国の経済構造

—日本企業に求められる対中戦略のあり方

第84回シンポジウム（2011年12月9日開催）

第1部

報告1 中国における労働需給の現状と展望……………7

同志社大学大学院グローバル・スタディーズ研究科教授 巖 善平

2 中国のポリウムゾーンの成長と企業戦略……………33

東京大学社会科学研究所教授 丸川知雄

3 中国における日系企業の経営戦略の課題……………48

拓殖大学政経学部教授 朱 炎

第2部

パネルディスカッション

今後の日中ビジネスの課題を探る……

62

【パネリスト】

住友商事総合研究所中国専任シニアアナリスト

北村 豊

富士通総研経済研究所主席研究員

金 堅敏

同志社大学大学院グローバルスタディーズ研究科教授

巖 善平

拓殖大学政経学部教授

朱 炎

東京大学社会科学研究所教授

丸川知雄

【モデレーター】

21世紀政策研究所幹事／
専修大学経済学部教授

大橋英夫

いよいよ

21世紀政策研究所では、2008年から5年間をめどに、日中のエコノミストを交え、本格的な中国経済研究を展開してきました。1年目、中国政府が新たに施行した外資企業税法と労働契約法に注目しました。前者は内外資に同一の企業所得税を適用するという一方で、画期的な法改正だったと思います。後者は労働者の権利を保護するという趣旨の法律でした。これらの背景要因を探り、日本企業の対中進出にどのような影響を与えるかの研究を進めました。その成果は、『中国の外資政策と日系企業』という本になりました。

2年目は、前年のリーマンショックによって、さしもの中国もネガティブなインパクトを受けたわけですが、迅速な財政出動、金融緩和など、思い切った政策によ

ってV字回復し、世界経済全体を牽引する一つの勢力になった時期です。同年度は財政金融政策に焦点を当て、『国際金融危機後の中国経済』という本に仕上げました。

3年目は、中国の成長が将来に不安を抱えるなかで成長にとつての促進要因と抑制要因の双方について、例えば少子高齢化、人口流動と社会的不安定性、低所得層に対するセーフティネットの有効性などの問題について検討し、『中国経済の成長持続性』という本になりました。

そして、今年はもう一度中国の経済発展の現在を見つめようではないかということです。ご承知のように労働市場構造が変化し、賃金も上向きになっております。そうした変化に応じて産業構造や貿易構造、消費市場、企業のありようはどうなるのか。研究を重ね、2012年夏前までには4巻目を出したいと考えている次第です。2012年は本研究プロジェクトの最終年になると思います。皆様の注目を集めるような中国経済論が仕上がればと思っております。

このシンポジウムが、皆様のビジネス、あるいは中国観に有意義な印象を与える
ことができれば幸いに存じます。

二〇一一年十二月九日

拓殖大学総長・学長／21世紀政策研究所研究諮問委員 渡辺利夫

報告
1

中国における労働需給の現状と展望

同志社大学大学院グローバル・スタディーズ研究科教授 巖 善平

労働不足による賃金上昇

近年、中国の広東省珠江デルタや長江デルタ地域では、人手不足がかなり目立っています。そうしたなかで、新世代の農民工（地方の農村部から都市や沿海部に働きに出ている人たち）の意識の変化もあり、外資系企業などでは大幅な賃上げが伝えられています。場合によっては労使の対立、争議に発展しているケースもあり、またほかの中国各地域でも、賃金の大幅な上昇が経営にとって大きな障害要因になっていくようになります。

このような時代背景を踏まえ、中国の人口と労働力の需給は今後どうなっていくのか、上昇している賃金は今後どう推移していくのかを、統計データに基づき説明いたします。また、それを踏まえて今後の労働力の需給の展望、さらに対中投資を検討されている企業はどのような姿勢で臨むべきかを考えていきます。

まず中国の労働力不足現象を求人倍率という統計指標（10ページ図表1）から確

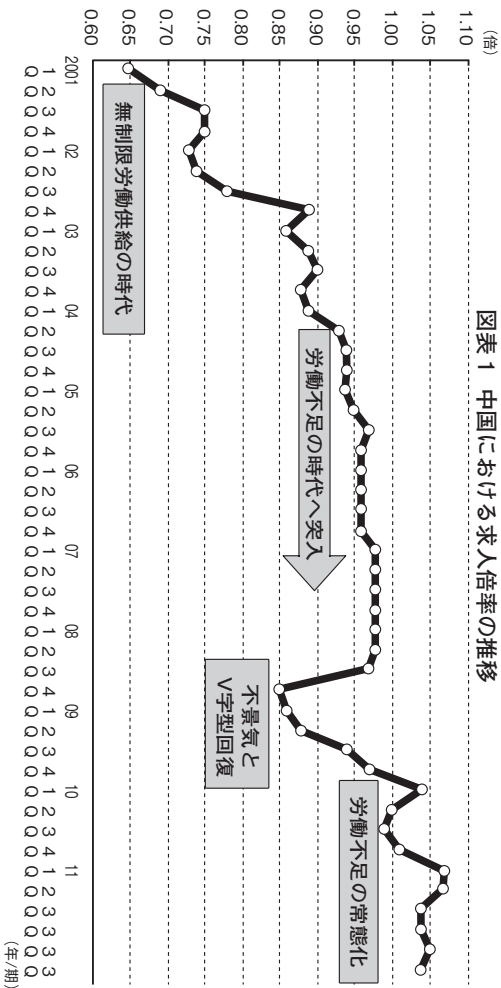


蔽委員

認りたいと思います。求人倍率の数字が小さいほど買い手市場となり、倍率が高まってくると売り手市場、労働力不足を意味します。

2004年ごろまでの中国は、無制限な労働供給の時代で、人員の募集を行えばいくらでもすぐにやってきました。しかし2004年ごろから求人倍率が0・9くらいまで上がり、人手不足の時代に突入しました。2008年のリーマンショックの最中にはいったん倍率が低下しましたが、非常に強力な景気対策が実施された結果、雇用の面でもV字型回復が起きました。その後は倍率1を超え、労働力不足状況が常態

図表 1 中国における求人倍率の推移



1. 商業・サービス業や製造業の現場従業員、専門技術では、求人が求職より多く人手不足が深刻である一方、事務職では、求人倍率は0.7しかなく労働供給が過剰状態である。
 2. 高卒レベル以下では求人倍率が高く、短大卒以上の供給過剰が際立つ。
 3. 25～44歳の青壮年が不足し、24歳以下および45歳以上が過剰である。
- 人力資源・社会保障部HPより筆者作成

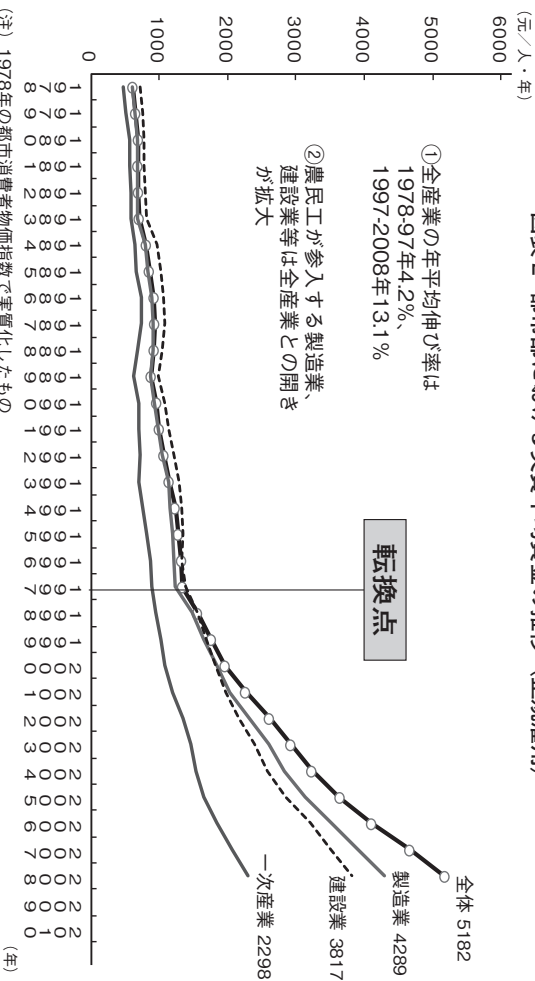
化しています。

これは全体状況で、業種、年齢層や教育レベルによって、需給状況は若干異なります。いまのところ商業、サービス業や製造業といった現場作業の人手が不足しており、事務などホワイトカラーの人手不足はそれほど深刻ではありません。また、高卒レベル以下の求人倍率が高いのですが、高学歴あるいは24歳以下と45歳以上の年齢層では若干余っている状況もあります。

図表2（12ページ）は都市部における主要産業の正規雇用の実質賃金の推移ですが、全産業、製造業、建設業、第一次産業（主に農民工が働く産業）別の数字を示しています。

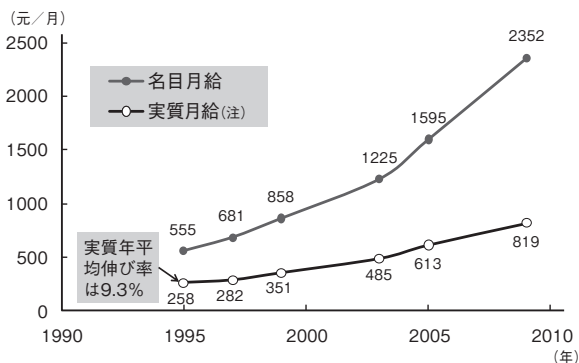
日本では中国の労働力不足が2004年あたりから急速に上昇したと捉えられています。統計データを見る限り、その7年前の1997年ごろから賃金の上昇ペースが始まったことが確認できます。97年までの20年間は平均上昇率が4・2%、

図表 2 都市部における実質平均賃金の推移 (正規雇用)



(注) 1978年の都市消費者物価指数で実質化したもの
(出所) 「中国統計年鑑」より

図表3 上海市出稼ぎ労働者平均月給の推移



(注) 90年の消費者物価指数を100としたもの
 (出所) 各種の「上海市外来就業人口実態調査」より作成

それからの11年間の年平均上昇率は同13・1%と、3倍以上も差があるのです。

正規雇用に対して、いわゆる出稼ぎ労働者、農民工が主となる労働市場の賃金はどうなっているかを示すのが図表3です。これにつきましても、やはり95年から上がり続けています。上は名目賃金、下が物価上昇率を加味した実質賃金です。上海市で行ったさまざまな調査結果を組み合わせたものですが、この間の賃金上昇率（実質）は9・3%で、同期間の経済成長率とほとんど同じです。

もう一つ、2009年に私自身が上海社会科学院との協力で行った「上海市外来就業者の初任月給調査」もあります。「あなたは上海に最初にいつ来ましたか」「来たときの賃金はいくらでしたか」という二つの設問から割り出しました。この結果を見ても、95年あたりから初任給がストレートに上がってきています。

なぜ近年になって皆が賃金の話に関心を持ってきたのでしょうか。おそらくそれ以前から賃金は上がってはいたのですが、絶対水準がまだ低かったからです。特に外資から見れば絶対水準の上昇が気にならなかっただけの話なのです。

人手不足の「虚」と「実」

図表1（10ページ）に挙げた求人倍率の推移から見て、いまの中国の労働市場における需要と供給の力関係は、どちらかというところ供給側が強くなっています。このような統計データで確認した事実を、どう受け止めればよいのでしょうか。

私の考えでは、このような人手不足の背景には人口構造の変化という確かな部分と、中国の戸籍制度をはじめとするさまざまな制度の欠陥による不確かな部分があります。その不確かな部分については、制度改革をすれば、まだまだ労働力が供給できる余力があるということを物語っています。主な論点を四つに整理しました。

1 番目は一人っ子政策。これは1979年に始まった政策ですが、この政策によって出生率と死亡率の差である人口増加率（減少率）の変化速度が普通の国に比べて速くなり、人口転換のプロセスが短縮しています。その結果、少子化が急速に進んでいる。具体的な統計データで見ますと、例えば近年の中国の合計特殊出生率は1・4くらいしかありません。日本とほとんど同じ水準です。その延長で18歳人口は減少し、ひいては労働の供給も減少している。人口構造の変化で労働力供給の絶対量が減ってきているのです。

2 番目は大学など高等教育が大躍進し、進学率が急上昇しました。それに伴い下

層労働市場への供給が減少し、上層労働市場への供給が増加しています。その間でミスマッチが発生しているということで、一見して労働力不足のように見えるのですが、実際は不足がある一方、なかなか就職できない大卒者が多数いるのです。

3番目は戸籍制度や年金、医療、失業等の社会保障制度がいままで農民工には適用されていませんでした。その結果、農民工たちの都市への移動は、基本的には出稼ぎ型であって、定住することはできませんでした。そういった人たちは都市部に行つて、30歳を過ぎたら相当部分が都市を去つていく——田舎に帰らざるを得ないのです。そのような制度の制約で、本来まだまだ働ける人たちが田舎に帰らざるを得ない。こうした制度的要因による損失というか、労働力の非合理的な利用があるのです。

4番目に中西部地域でも経済開発が進み、あえて沿海部に行かなくても内陸でも働けるようになりました。ここ数年間の景気対策の影響が出てきています。

「一人っ子政策」「大学等教育の大躍進」「戸籍などの制度」等の影響

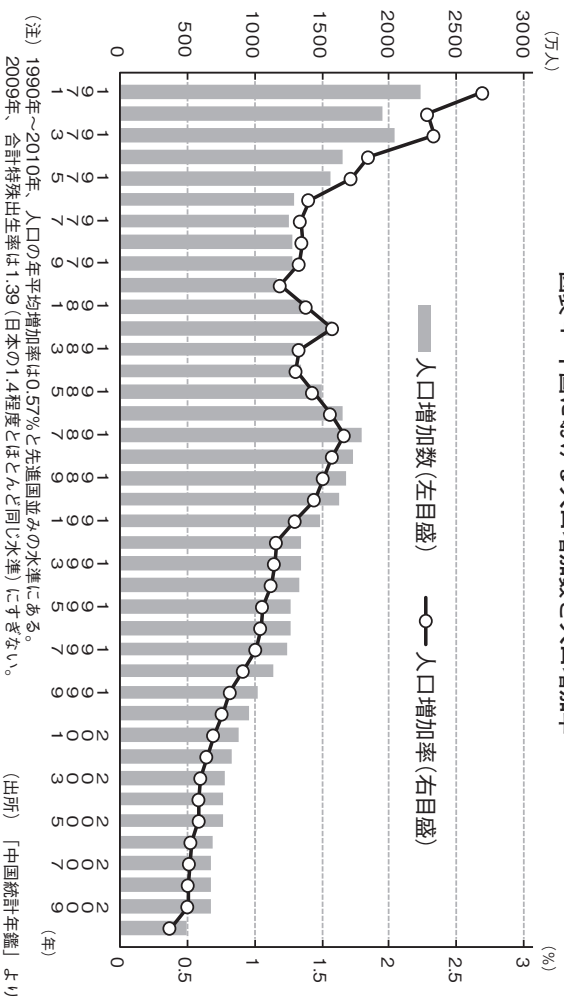
前述の四つの論点を統計データで確認してみたいと思います。

図表4（18ページ）は1971年から2010年までの40年間の、人口増加数と増加率をグラフにしたものです。

一見してわかりますように、70年代の初めごろには毎年2000万もの人が純増していたのですが、その後、減少します。80年代の末ごろにもう1回ピークを迎えた後、ストレートに減少し続けてきています。2010年の人口センサスではわずか500万しか増えていません。人口増加率ではわずか0・5%と、先進国なみの低い水準となっています。

このような一人っ子政策の影響で18歳人口が減り、それ以前に生まれた人たちは当然年を取って、仕事を辞めていくわけです。18歳人口とは全国人口抽出調査に基づく推計値ですが、労働力は18歳になったら労働市場に参入します。そして法律で

図表 4 中国における人口増加数と人口増加率



定めた男性60歳、女性55歳になったら定年退職をします。そのような形で毎年何人入ってきて何人出ていくのかという数字を計算してみたら、図表5（20ページ）のような結果になります。

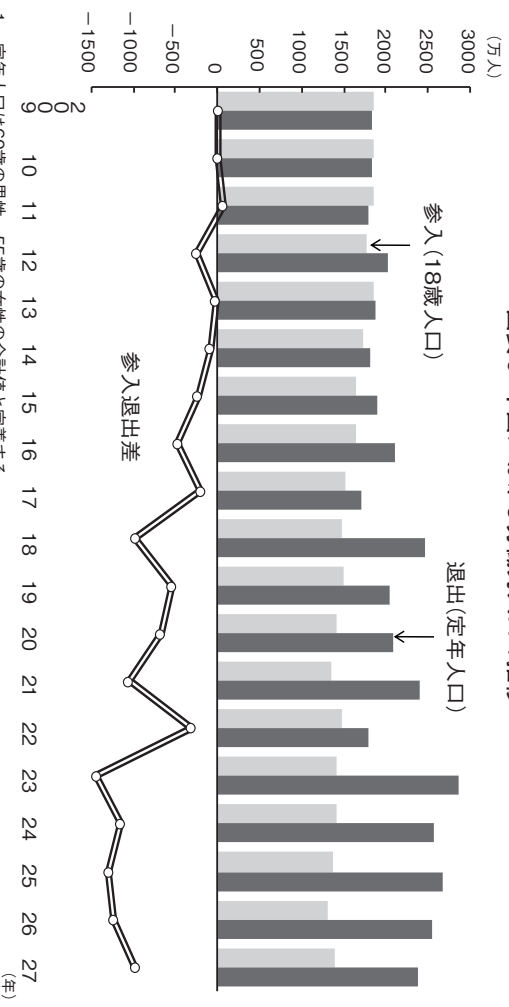
折れ線で参入と退出の差を示しました。中国の労働市場における労働力需給をマクロ的に見ると、ここ数年はほぼトントンです。辞めていく人と入ってくる人がほとんど同じという状況は、2011年ごろまでは続きます。

その後は毎年、労働市場で提供できる労働力の絶対数が数百万人減っていくのです。特に2020年代に入ってから、年間1500万人もの人たちが減っていくことが考えられます。

以上が論点1の「一人っ子政策の影響」で、少子化、高齢化、労働市場における労働力の需給関係が変わっているという事実が確認できます。

論点2はもう一つの制度変換といえます。大学等教育の大躍進」です。

図表 5 中国における労働力人口の推移



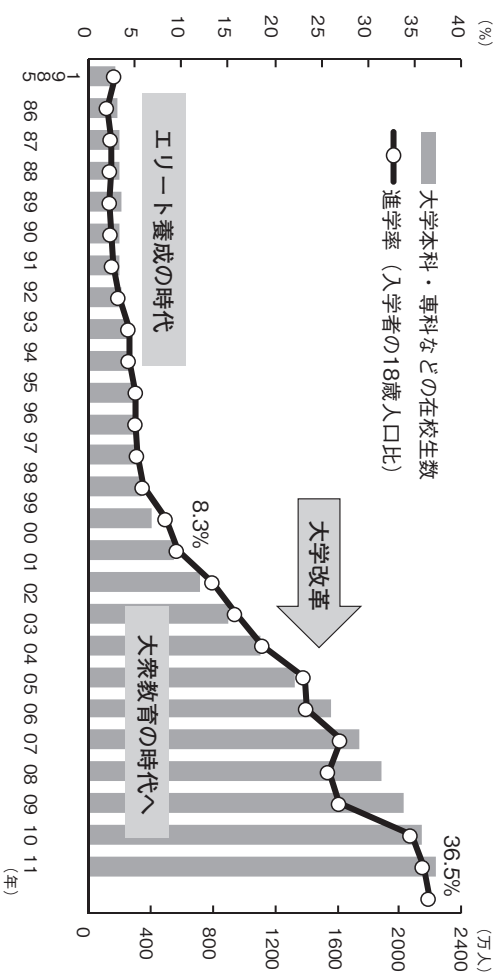
1. 定年人口は60歳の男性、55歳の女性の合計値と定義する
2. 2009年全国人口抽出調査に基づく推計値
3. 14-64歳の労働力人口は2015年ごろ減少に転じる見通し

(出所) 「中国人口与就業統計年鉴」より

図表6（22ページ）の棒グラフが示しているのは大学の在校生数、折れ線が大学等の進学率（18歳人口に占める大学進学者の割合）です。99年までの大学教育は、どちらかというところとエリート養成の時代でした。99年に中国は「大学教育の産業化」という名の大学改革の下で、規模の拡大、定員増などをした結果、このように多くの若い人たちが大学に入りました。

いまの在校生は2300万人台です。2011年、大学等に進学した若者は760万になっています。その進学率は36・5%という驚異的な伸びです。このような増加の結果、本来、中卒・高卒で出稼ぎに行く、あるいは普通の工場労働者として働く層が減少しています。大学を出てからより高い給与、より快適な就業環境に就く、ホワイトカラーを志向する人たちが増えてきたのです。そういう大衆教育の時代に入った後の求職者の意識の変化、あるいは教育水準の変化に伴った意識の変化が、先に言いました労働市場における需給のミスマッチを生じてしまったので

図表 6 在校生数および進学率の推移



(出所) 在校生数、進学者数は「中国統計年鑑 2011年」、18歳人口は、2003年までが2000年人口センサス、2004年以降が2009年「全国人口抽出調査」(「中国人口与就業統計年鑑」)による

す。

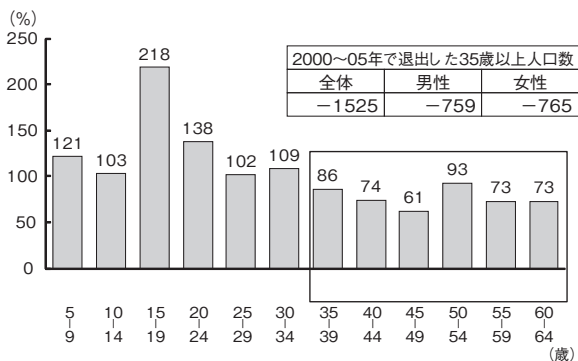
論点3の戸籍制度などの影響について説明します。図表7（24ページ）はやや難解かもしれませんが、戸籍制度、雇用政策の影響で多くの労働力が有効に利用されていない点を明らかにしたものです。

このデータは2000年の人口センサスと2005年の人口抽出調査の結果に基づいた推計値です。出稼ぎ労働者は1億5000万人くらいで、この二つの調査時点における数はほとんど一緒でした。そこで、2000年調査時に30歳以上の年齢層の出稼ぎ労働者が、5年後に何%残っているかを推計しました。そうして見ていきますと、5年間になんと総計1500万人もの30歳以上の人たちが、出稼ぎ労働市場から退出を余儀なくされていたわけです。

というのは、都市部では定住できない、戸籍の登記もできない、あるいは子どもの教育もうまくいかないなど、政策的な影響があつて、本来働けるのに田舎に帰ら

図表7 年齢階層別暫住人口の滞留率(2000年～05年)

戸籍制度、雇用政策の影響で多くの労働力が有効に利用されずにいる



(注) 「2000年人口センサス」の公表資料では暫住人口の年齢分布が公表されていない。ここでは、2000年の暫住人口の年齢分布が2005年調査のそれと同じであると仮定した上、年齢階層別の人数を推定し、さらに滞留率を算出した
 「2000年人口センサス」 「2005年1%人口抽出調査」より筆者作成

ざるを得ない部分があるからです。これは制度の欠陥による労働力の供給減です。

論点4に、中西部の内陸の経済開発で雇用が拡大し、沿海への出稼ぎ者が減ったということを申しあげましたが、時間の関係でその説明は省きます。

賃金上昇の背景にあるもの

続いて、なぜ賃金が増えたのかについても、四つの点を挙げて説明しましょう。

1 番目は、2003年3月からの胡錦濤・温家宝政権の下で、農村・農業・農民に対する政策の大きな転換（新しい「三農政策」）がありました。農業政策の大転換で農家所得が上がり、農家所得が上がったために出稼ぎの期待賃金が上がりました。当然の話ですが、出稼ぎ賃金が農家所得以上に上がらなければ、あえて故郷を去って沿海部とか都市部には行きません。

2 番目は農民工政策の転換です。中国の都市住民（正規雇用の場合）には、当然ながら労働法とか医療、年金、労災など、さまざまな福利厚生や社会保障制度が適用されます。しかし農民工という人たちは1億5000万人もいるのにかかわらず、こういった制度は適用されていなかったのです。そのような状況を改め、2005～06年あたりから都市住民に適用していたさまざまな政策制度を農民工にも適用した結果、抑えられていた農民工の賃金が自然に上がってきました。

3 番目は教育水準の向上です。農民工と一言で言いますが、時代の変化とともに

その中身が変わってきています。いまの新世代農民工、80年代以降に生まれた人たちの教育水準は上がっています。また労働市場、市場経済が進化しているので、教育収益率（教育に対する支出を投資とみなし、学校教育が1年延びると、給与が何%増えるかで表すもの）が上昇、教育をたくさん受ける人がより高い給与を受け取れるという市場経済のメカニズムが働きました。両者が相乗し、賃金が上がらざるを得なくなっています。

4番目は新世代農民工が徐々に農民工集団の主体を成してきます。この人たちは親たちと違って出稼ぎ型ではなく、できれば都市部に移住して定住したいと考えています。実際、政府もそれを促す方針でいまはやってはいるのですが、そうなりますと以前のような賃金では都市部には定住できません。そういった農民工たちの意識の変化に伴い、都市部でも住めるような賃金を要求するようになってきたことが、結果的にいま、賃金の上昇をもたらしています。

これら四つの論点もデータで確認します。

図表8（28ページ）の棒グラフは上海市の最低賃金で、2001年から2011年の間に2倍以上に上がっています。伸び率は折れ線の実線で、確かに上がっています。破線が上がっている。農家所得が伸びているのだから、都市部の出稼ぎ賃金がそれ以上に上がらなければ出稼ぎに行かないという背景が浮かび上がってきます。

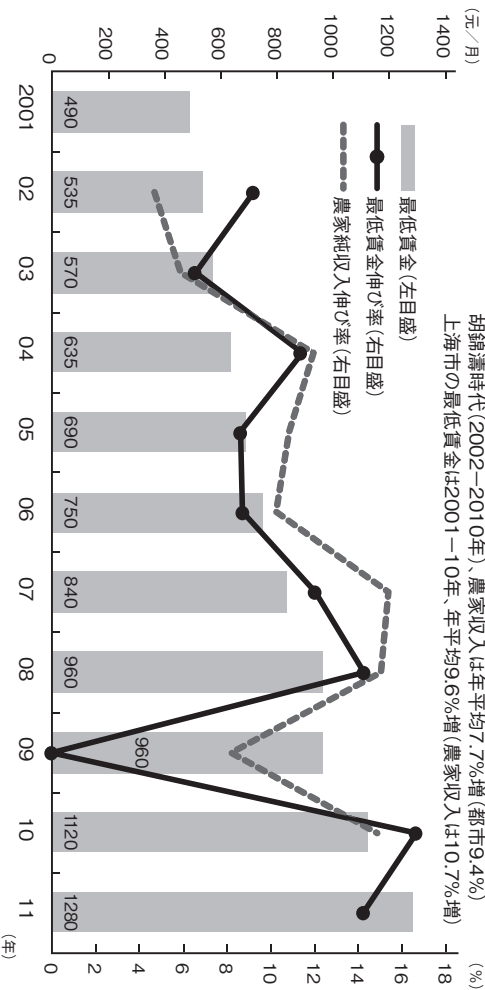
ちなみに胡錦濤時代（2002年～2010年）に入ってから8年間、農民の平均年収の伸び率は実質値で年平均7・7%でした。

上海市の場合を見ると、最低賃金は毎年平均9・6%伸びているのですが、農家は実に年平均10・7%も伸びていました。

教育については、18歳人口に占める中卒以上の割合はこの20年間、43%から87%に上がっています。いまの求職者たちは、親たちと違って相当の教育を受けている

図表 8 上海市における最低賃金とその伸び率

江沢民時代(1992-2002年)、農家収入は年平均4.6%増(都市7.3%)
 胡錦濤時代(2002-2010年)、農家収入は年平均7.7%増(都市9.4%)
 上海市の最低賃金は2001-10年、年平均9.6%増(農家収入は10.7%増)



(出所) 上海市の最低賃金は各種報道、農家純収入は国家統計局による

のです。なかでも大卒・大学院修了者が新規求職者に占める割合は4割近くと高学歴化が進んでおります。

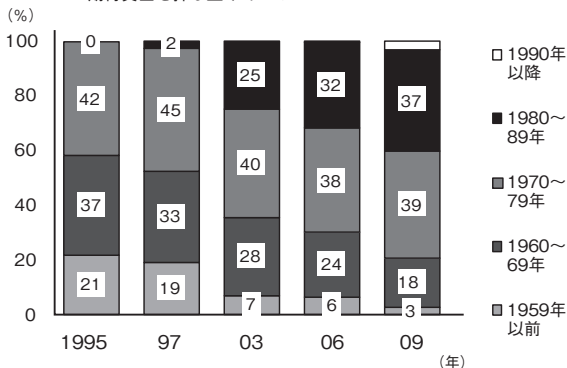
私自身の調査でも、農民工の平均教育年数は11年間くらいになっています。高卒に近い状態です。これも賃金の上昇をもたらした大きな要因です。

図表9（30ページ）を見れば、出稼ぎ労働者の年齢構成変化、新世代の農民工たちが全体の相当部分を占めるようになったことが明らかです。この人たちは親たちと違って出稼ぎ型ではなく都市定住志向型で、できれば都市部に住みたい、移住したい。そのためには都市部に移住できる賃金（住宅購入、子どもの教育などができる賃金）を期待することがはつきりしています。

言い換えると、生存賃金から生活賃金へのシフトが起きています。親たちは生存賃金、つまり「いざれ田舎に帰るのだ、稼いでなんとか生活できれば」という考え方で低い賃金でもよいと思っていたが、そんな人たちは減ってきています。都市部

図表 9 外来就業者の出生年代別構成

都市での定住傾向を持つ、新世代農民工が増え続け、期待賃金を押し上げている



(出所) 巖善平『中国農民工の調査研究』晃洋書房 (2010年)

でも生活できるような生活賃金を求める若い人たちが増えたのです。

対中投資の戦略転換を

今後の中国の労働需給の展望について簡単にまとめます。短期的には戸籍制度、社会保障制度の改革を行い、人手不足の軽減を図っていきます。これは、中国政府はすでに着手しているわけです。

ただ、それだけでは限界があって、中期的には一人っ子政策を見直して出生率を高めることも必要です。報道によれば、

すでに中国全土で一人っ子政策が見直されつつあり、一人っ子同士の夫婦の場合には「二人っ子政策」を適用することが実施されています。この政策の普及によって、出生率は1・39から若干持ち直すでしょう。中長期的には人口が増加し、労働需給の逼迫状況が改善されるかもしれません。

賃金はしばらく上昇が続くと思われれます。これはやむを得ないことです。いままでが低すぎたからです。

そういう現実を前に対中戦略を考える際、日系企業には戦略的な転換が求められます。すなわちいま、中国が世界の工場であるという発想を修正して、潜在的可能性の大きな市場であるという認識を持つべきではないかと思えます。

中国の労働力不足はさらに進み、いずれ日本のようになるかもしれません。あるいは賃金上昇の圧力がもつと高まるかもしれません。そういうときには柔軟に、安い労働力を当てにするのではなく、資本による労働の代替を行い、設備投資をして、

人手ではなく機械でやるといった経営方針の改善も想定すべきです。

もう一つ大事なものは、中国自身がいま、労働力不足や賃金上昇を背景にして産業構造の高度化を一生懸命やっていることです。つまり彼ら自身も、中国はこのような産業構造を高度化していかなければ、「中進国の陥穽」にはまると考えているのです。

報告2

中国のボリュウムゾーンの成長と企業戦略

東京大学社会科学研究所教授 丸川知雄



丸川委員

ポリウムゾーンの成長と機会の逸失

いまの世界経済のなかで成長しているのは、いわゆる途上国、あるいは新興国と呼ばれる国々です。例えばアジアを見ますと、1988年ごろ、アジアのなかで日本のGDPが8割も占めていたのですが、それが2010年は4割を切るくらいになり、ついに中国が日本のGDPを抜いたことはご案内のとおりです。

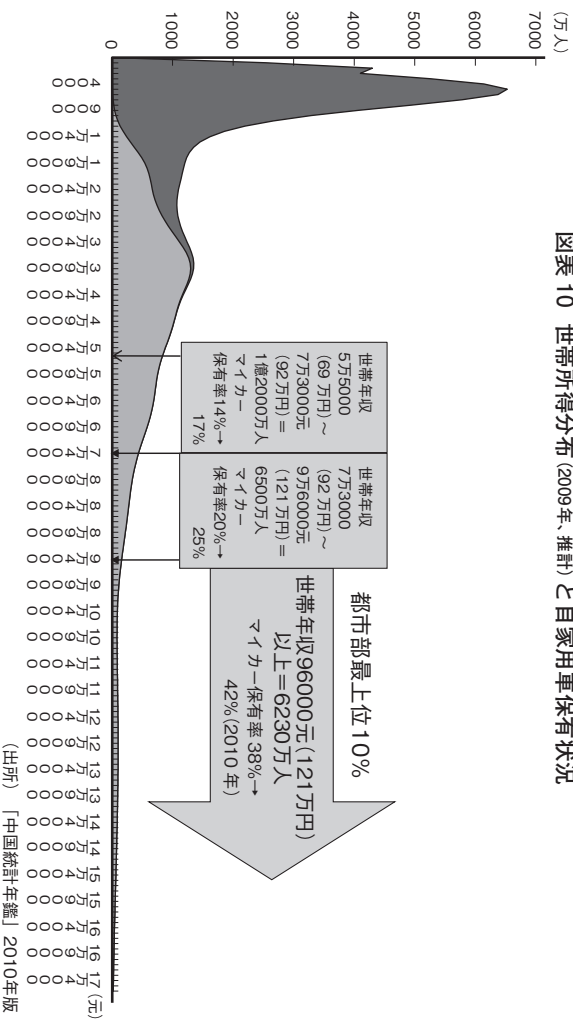
例えばもっぱら先進国中心に普及してきた自動車のようなものでも、リーマンショックを挟んで世界の自動車販売に占める先進国の割合は63%から55%へ低下しました。その後の欧米の

経済の低迷ぶりを考えますと、たぶん2011年はもっと下がっているだろうと思います。

さらにはなほだしいのは携帯電話です。2007年から2010年の間に世界の携帯電話加入者は20億人も増えたのですが、そのなかで先進国ではどれくらい増えたかという点、日本はわずか1%。北米、EUもそれぞれ2%にすぎません、先進国はすべて飽和しています。もっぱら途上国、それも中国よりもインド、アフリカ、パキスタンやバングラデシュを含む「その他アジア」地域で増えています。この市場に残念ながら日本企業はほとんど関係なくなってしまうています。そのことを私はなんとか打開するべきではないかと思っています。

中国は非常に大きな国で、国内の所得格差もものすごく大きい。図表10（36ページ）は世帯年収ごとにどれくらいの人口がいるかを示したものです。これを90度左に回転させた姿を想像していただければわかるように、ピラミッドというよりも、

図表 10 世帯所得分布 (2009年、推計) と自家用車保有状況



底のほうでドンと厚い構造をしています。日本企業が主にいままで成功している市場は、都市部の最上位10%の人たちにほぼ限られていると私は見えています。都市部の最上位10%というのは、具体的な人数にすると6000万人くらいです。中国の残りの人口12億5000万人と日本企業はほとんど縁がないということです。

ところが、都市部最上位10%といっても世帯年収が121万円以上ですから、日本の常識からいうとようやく最初の自動車に手が届くくらいの水準かという感じがです。しかしマイカー保有率を見ると、もっと下の人たちも、実はマイカーを買い始めています。世帯年収が5万5000元（69万円）から7万3000元（92万円）しかない人たちでも、マイカーを持っている世帯が17%になっています。この事実にぜひご注目いただきたいのです。

世帯年収が100万円もないのに、なぜ車を買えるのだろうか。別に中国で極端に日本と違う車が走っているわけではありません。それはやはり、このゾーンを狙

図表11 乗用車生産のブランド国籍別内訳

乗用車市場では、2009年以降、中国メーカーがシェア拡大、日系メーカーがシェア縮小

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
乗用車生産台数(万台)	386.9	479.8	504.7	747.1	957.6
うち中国ブランド(万台)	103.6	130.6	130.8	235.1	309.1
ブランド別シェア(%)					
中国系	26.8	27.2	25.9	31.5	32.3
日系	24.7	27.6	30.8	22.2	20.3
ドイツ系	18.6	20.8	20.3	19.1	19.5
アメリカ系	14.3	13.7	12.2	14.0	15.2
韓国系	9.7	5.9	7.2	9.7	8.8
仏伊系	6.0	4.8	3.5	3.5	3.9

(出所) 中国汽車工業信息网、「中国汽車報」2010年1月18日

って車をつくっている人たちがいるからなので
す。

その結果、何が起きていくかというと、トヨタ、ホンダ、日産、スズキ、マツダなどの日系メーカーのシェアの合算は、2008年まではけっこう順調に伸びているのですが、そこから先は落ちてしまったのです(図表11)。ちなみに2011年はまだ書いていませんが、震災もあつたので、たぶんもう少し落ちていると思います。

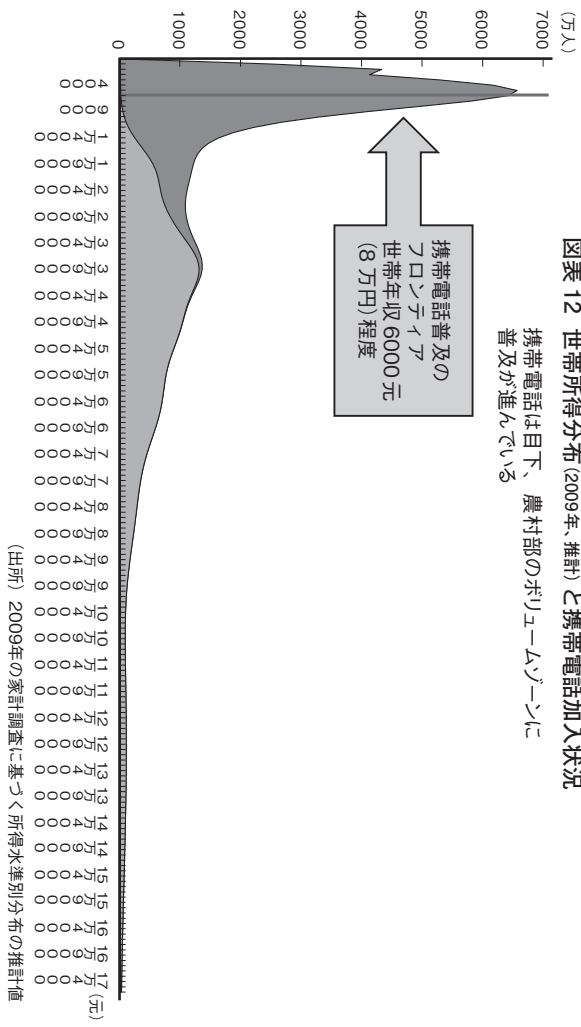
この落ちた理由についてはいろいろあるので、いちばん大きな理由は年収100万にい

かないような人たちが車を買いはじめていることです。その人たちにとって、日系の車は高すぎます。中国のなかで貧しいとは言えないけれども、相対的に所得が少ない人たちの収入に合致した車を、残念ながら日系メーカーはつくれていません。だからこの需要を逃していると言わざるを得ないのです。

また、中国の携帯電話市場では相変わらず年間1億人くらい加入者数が増えてきています。図表10（36ページ）を使ってどのあたりの階層まで携帯電話が普及しているか考えてみますと、左端の、年収8万円ぐらいの人たちでも携帯を持っていることがわかります（40ページ図表12）。これは本当です。上海市内ではボロをまとったような人たちが携帯で話しているのを見ることができですが、そんなところまで広がっているのです。

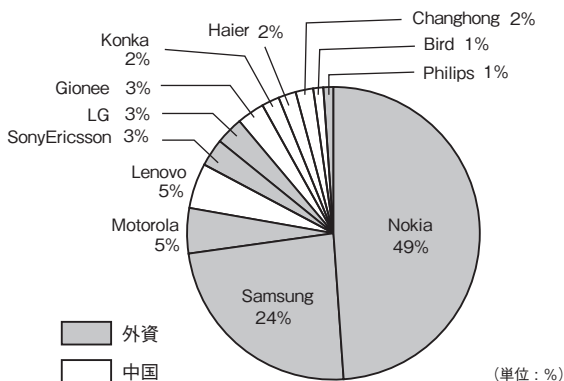
その結果、携帯の値段もどんどん安くなっており、携帯電話の端末の価格のポリウムゾーンは100ドル以下くらい、日本の携帯電話メーカーのおよそ手の届か

図表 12 世帯所得分布(2009年、推計)と携帯電話加入状況
 携帯電話は目下、農村部のポリュームゾーンに普及が進んでいる



図表 13 2009年第4四半期のGSM携帯電話市場シェア

中国メーカーの挑戦を跳ね返したノキア、サムスン



GfKのデータに基づいて筆者作成

ない超低価格域に入っています。ではこういう世界では外資は全然太刀打ちできないのかというと、実はいちばん勝っているのは外資なのです。図表13は2年前の統計になりますが、ノキアが市場の半分くらい、韓国のサムスンが4分の1くらいを占めています。

意外に中国メーカーはパツとしませんで、下位4分の1にいっぱいひしめいている感じです。このなかでBirdは2003年にはトップメーカーでし

た。中国企業でノキアを上回るシェアを持っていたのですが、その後ノキアが盛り返してくると1%まで落ちてしまいました。中国市場の変化は非常に早いのです。日本企業は2005〜2006年くらいに降参して、ほとんど全部退出してしまいました。

それでも日本の携帯電話メーカーには日本市場があるからよいと思っていたのですが、2010年からどうやら日本市場も危うくなってきました。同年秋くらいからアップルのiPhoneがずっとトップシェアで、ずっと日本市場に入るのに苦しんでいたサムスンもGalaxyがシェア上位に入っています。日本でしか生き残れないガラパゴス携帯は、日本市場でもどうやら危うくなってきました。結局値段が高すぎるのです。ドコモの携帯電話の平均価格が4万とか5万円。先の中国の市場と比べてみると、そもそも中国にはそんな市場が存在しないような、すごく高いものをわれわれは買わされているのです。

ついでに言うと、某大手通信会社の人が「日本のメーカーは本当に高くて、いわゆる老人向けの簡単な携帯電話でも3万円以上する」と言っていました。日本と、それ以外の国の差が大きくつきすぎてしまっている印象です。

ポリウムゾーン攻略の考え方

ただ、そういう悲観的な話ばかりではおもしろくないので、中国のポリウムゾーンのなかで勝っている企業、それも日本ではほとんど名を知られていない中小企業の話をしたと思います。

自転車は世界的に中国への生産集中が進んでおり、日本市場で売られる自転車も9割くらいが中国でつくられています。これから紹介する企業は自転車部品の会社です。自転車部品はすでに、日本の工場でつくるのはほとんど無理になってきています。



草加市の自転車ブレーキメーカー唐沢製作所は、中国の現地法人で日本向けの自転車用ブレーキを生産するのみならず、中国市場向け電動自転車のブレーキを大量生産し、40～45%の市場シェアを握る。経営・開発の現地化により、日本では想定していなかった市場で、日本の技術を生かすことに成功した。

では世界に自転車を輸出している中国国内はどうなっているかという点、実はいま、自転車が街中からどんどん消えていって、その代わりに電動自転車という中国にしかないユニークな乗り物が広まっています。2010年には一般の自転車を上回る販売を示しています。

電動自転車とはどんなものかという点、（日本にあるような電動アシスト自転車とは違って）見た感じはバイクですが、エンジンには付いていなくてモーターで走ります。この電動自転車の市場をうまく捉えたのが、

草加市にある従業員37名の中小企業・唐沢製作所です。この会社の中国現地法人は年3000万台の規模がある中国の電動自転車市場に向けてブレーキをつくっており、市場の4割以上を占めています。中国独特の市場で成功した日本企業として、非常におもしろいケースだと思います。

なぜ成功できたのかというと、一言で言えば、経営と開発を現地化したことです。そこに、この会社が元から持っていたサーボブレーキという独自の技術がうまく合致しました。そういう運もあったのですが、やはり現地化が重要だと思います。

もう少し一般論で言いますと、日本企業の優位性の一点目として、まだ中国でよいイメージ（高い技術と品質）を持たれていることは否定できません。唐沢製作所も独自の技術とブランド力が成功の背景にあります。それから産業を観察している私からすると、日本企業は部品メーカーに対して非常に理解があります。部品メーカーと完成品メーカーが協力し合ってよい製品をつくり、安くすることができます。

ここが優位性の二点目になります。

ただ他方で改善すべき点もあり、その一点目が、日本の携帯電話に典型的に見られるように、余分な機能を盛り込みすぎていることです。また、二点目としてなぜかいつも技術力の勝負に持ちこみたがる。でも、技術力で勝負していい場合と、悪い場合があります。例えば太陽電池は、資金力で勝負すべきときに日本企業は技術力による差別化競争をめざしたためこの5年くらいで世界シェアが5割から1割にも急減しています。

中国では自動車だとか携帯電話など、ボリュームゾーンがトップの富裕層から下の階層に広まってきています。日本企業がいまのままですら、上位6000万人に売れるものをつくれるかもしれないけれども、逆にそれだけに留まってしまいうでしょう。

では下の階層をどうやって攻略するか。それはひとえに値段を安くしなければな

りません。どうやって安くするかという点に関しては、経営や開発の現地化、流通ルートを主体的に整備することです。何よりも、ボリウムゾーンの人たちの視線で考える姿勢が必要だと思います。

報告3

中国における日系企業の経営戦略の課題

拓殖大学政経学部教授 朱 炎

中国における日系企業の経営環境の変化

中国経済の発展によって、日本企業が置かれた経営環境はさまざまな面で変わりました。その影響で日系企業の経営は、いままでと違った新しい問題に直面しています。こういう問題にはどうやって対応するか、私の考えを申しあげたいと思います。

まず経営環境はどう変わったか。大きくいうと中国経済は30年間、高成長を続けてきました。いままでの発展戦略はこれ以上続きません。発展方式の転換、つまり従来の投資依存、輸出依存から脱却して、内需拡大に転換しています。特に消費拡大に力を入れることが、大きな背景の一つです。

その下で外資政策もいぶん変わりました。いままでの優遇を見直す一方で、これまで制限していたところを徐々に規制緩和しています。また輸出政策、貿易政策も、いままでの輸出奨励から輸入奨励、場合によっては国内販売に転換することに



朱委員

軸足が移ってきました。

もう一つ大きな変化として、先に巖先生が紹介したように、賃金などのコストが全面的に上昇しています。また労働力の募集も難しくなっています。これはいままでの高成長の結果ということもあります。先に申しあげた基本政策、戦略の転換によって内需拡大するために消費を拡大させています。消費を拡大するためには労働者の給与を増やさなければいけません。つまり賃金の上昇は政策的に行われているのです。

こういうことから日本企業は、いままで労働集約型産業に集中していたところでは、高度化、

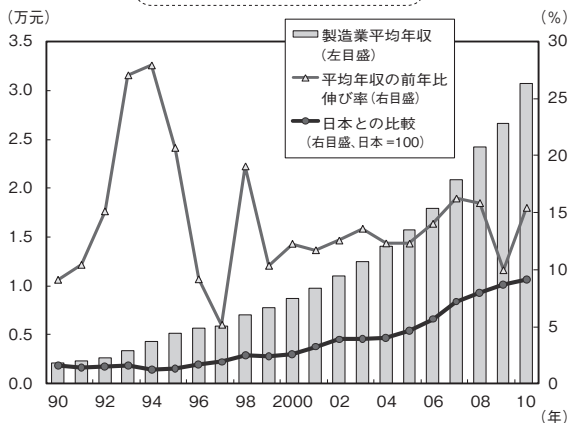
あるいはオートメーション化を考えなければいけないと思います。

さらにもう一点、中国で元高が進んで、また海外で中国製品はますます厳しい貿易摩擦に遭遇しています。従ってこれからは輸出がますます難しくなります。そういうことを考えると、やはり国内販売への転換を加速する必要があります。これは逆によりチャンスだと私は思います。

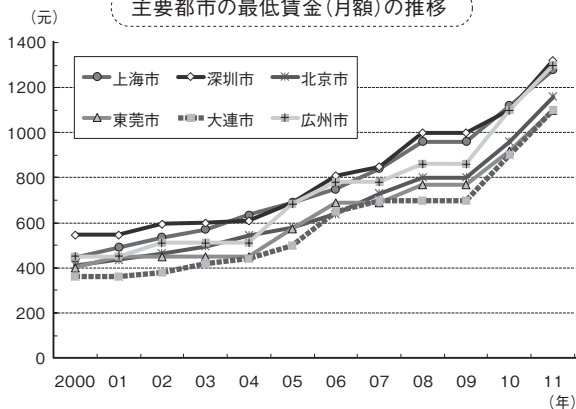
さらに国内市場の競争も激しくなります。中国国内市場では、日系企業にとって従来は外資系企業が競争相手でした。それが最近になると国内企業が最も厳しい競争相手になります。そういうことで日系企業は、技術とかブランド、あるいは販売チャンネルを構築することで、勝負することが求められるのではないかと思います。図表14（52ページ）の上図は中国の賃金上昇の水準、下図は最低賃金の推移です。ご承知のように中国の最低賃金は都市ごとに決められていて、ほぼ毎年調整します。なかでも日系企業が立地することの多い都市でどんどん上がってきて、この2年間

図表 14 上昇する賃金水準

製造業賃金の日中比較



主要都市の最低賃金(月額)の推移



(出所) 『中国統計年鑑』、厚生労働省「毎月勤労統計調査」。
最低賃金は各都市の発表。

の上昇率は20%前後です。ただし製造業の平均年収で見ると、すでにずいぶん上がったものの日本に比べると10分の1です。ただしこども、これからは加速するかもしれません。

一方で人民元の為替レートの調整が2005年から始まって、途中で金融危機の時期は止まったのですが、最近再び調整が進みました。これから長期にわたって元高は加速します。しかし政府は、年間調整幅を5%に抑えている状況です。かつての急激な円高が日本にもたらしたいろいろなダメージを教訓にしたものですが、トレンドとしてはこれからもさらに元高が進んでいきます。それにしても現段階では、日系企業の現地での経営が元高で影響されることは、まだ少ないといえます。

中国において、日系企業は経営上でどんな問題に遭遇しているか。図表15（54ページ）はJETROのアンケート調査結果です。日系企業が自ら見て、中国での経営にどういふ問題があるか。このアンケート調査結果に加え、私自身が中国でい

図表 15 中国における日系企業経営の問題点

- コスト上昇：賃金と調達コストの上昇
- 国内販売が難しい：ビジネス慣行、代金回収、真似（コピー）商品
- 激しい競争：価格競争、国内企業の追い上げ、技術優位性の維持が困難
- 人事・労働管理面：募集・採用難、現地化の遅れ、インセンティブの欠如

複数回答（単位：%）

	分野	問題点	2010年	2009年
1位	雇用・労働面	従業員の賃金上昇	79.6	62.7(1位)
2位	販売・営業面	競合相手の台頭(コスト面で競合)	57.5	52.9(4位)
3位	生産面	調達コストの上昇	55.9	
4位	雇用・労働面	従業員の質	48.4	
5位	販売・営業面	主要取引先からの値下げ要請	44.1	43.6(7位)
6位	雇用・労働面	現地人材の育成が進まない	44.0	
7位	生産面	品質管理の難しさ	43.3	55.5(3位)
8位	生産面	原材料・部品の現地調達の難しさ	43.1	45.9(5位)
9位	雇用・労働面	人材(一般ワーカー)の採用難	42.7	
9位	生産面	限界に近づきつつあるコスト削減	42.7	40.7(8位)

(出所) JETRO 「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」 2011年3月

ろいろと調査して感じたことを整理すると、問題点は次の四つになります。

一つはコスト（特に賃金）の問題です。二つ目は国内販売が難しいこと。いま、国内販売に転換しなければいけません。あるいは中国国内で販売を拡大しなければいけません。しかし実際はそうは簡単ではないのです。三つ目に競争が激しくなります。さらに四つ目として日本企業の中国における人事面、労働管理面にいろいろの問題があると私は思います。

経営環境は変わりました。また直面す

る問題も変わりました。では今度はどうするか。まず、対中戦略を考えなければいけません。中国での事業は、その企業のグローバル展開のなかでどこまでのものなのか、どんな位置付けかを、まず再認識するのです。そのうえで、新たな中国戦略にに応じて、経営資源の投入をしなければいけません。

それから、中国市場における日系企業の優位性もしくは弱点を、もう1回認識しなければいけません。私から見ると、優位性は技術、品質、また生産工場の管理。弱点としては、先にもう議論したように、高品質、高性能、高価格のために当然市場が限定されることです。また、経営における柔軟性にやや欠けています。そうすると、これからの中国市場へのアプローチは分野別、顧客層別、対象地域別に考えなければいけないと思います。

日系企業がとるべき対策

ではどうすればよいか。対策の必要性は皆わかっています。私は企業経営者ではないので、学者の立場から見てどうすべきかを提案いたします。

現地販売拡大に関しては、いままで輸出しているところを、どんどん国内販売に転換しなければいけません。それから日系企業同士の納入から、中国企業も顧客に取り入れます。あとは、いままでは沿海部の大都市に集中しているところを、中小都市もしくは内陸部の都市に拡大します。

また、ポリウムゾーンへの対応について、必要性は皆わかっていますが、どうやればよいかです。私も大きな方向性についてしか言えないですが、例えば品質、機能、コスト、価格のバランスを考えなければいけません。低価格に見合った品質と機能。先の携帯電話の事例でも、過剰品質とか、いろいろな使われない機能がたくさん付いています。こういうものはいらないのではないのでしょうか。

ポリウムゾーン向けの商品を開発・販売するとすると、やはりいままでの高級品とのバランスも考えなければいけません。「安いものでは、このブランドはこうなるのか」というイメージが定着すると、いままでの製品に悪影響を及ぼす可能性があります。そうしますと、やはり別ブランドで売ることで、あとは地域限定製品を考えるのがよいのではないかと思います。

さらに技術面では、現地企業の追い上げが激しい。日系企業がいままでの技術優位性を保つても、厳しい競争の下ではだいたい2〜3年、長くても5年後には追いつかれます。技術的な優位性を維持するためには、新製品・新技術の計画的、あるいは持続的な投入が必要です。また、研究開発の現地化が挙げられます。現地で研究開発を行う、すなわちもともと日本で行う研究開発を、中国の資源を活用し中国で行うことがよいのではないかと思います。

もう一つの側面は、中国での組織調整と、事業の再編が必要だということです。

現地市場を考えると、意思決定の迅速化が求められます。日系企業は本社から現地法人への権限委譲、もしくは分権化が必要ではないでしょうか。これができなければ、決定権を持つ人を現地に駐在させることです。

また、事業の統廃合も考える必要があります。日系企業はいままで30年、あらゆる方法で中国現地の事業を展開してきました。大手の日系企業の場合、中国に数百家の小会社を持っている例もありますが、バラバラで行動することが多い。これは、私の調査でわかりました。ですからグループとしての事業展開が必要だと思います。強化するのです。

さらに労働集約的な産業の高度化、オートメーション化の導入。いままで生産・加工を行っていた工場は、これからはコストが上昇すると、同じ場所での生産はもうできません。そうすると、いままで日本企業が韓国、台湾、シンガポールの工場で行ったように、調達、研究開発、あるいはアフターサービスなどに機能転換する

ことになります。もしくは工場を沿海部から内陸地に転換します。

あともう一つ、日本企業は中国でもう20〜30年間も事業展開していますが、あくまでも外国企業というイメージが強いのです。同じ時期に台湾企業、またシンガポール企業が事業展開したうえで、中国の地元企業になるという努力をしているのと対照的です。

今後の対策としていちばん効果的なのは、現地での上場です。実際に香港企業や台湾企業は、中国で成功した事業の一部を香港、深圳、上海、あるいはシンガポールで上場しています。これも、日本企業が見習うべきことではないかと思えます。

さらに重要なことは、現地企業の現地化であり、すべて現地の経営資源を活用することです。いまはモノの現地化、つまり現地調達・現地販売においては努力しています。しかし人材の現地化が比較的遅れています。この問題を私は10年前からずっと指摘してきました。

図表 16 中国より優れる投資先はあるか

- 中国の沿海部から撤退し、工場を移転する動き
 - ・ビジネス環境の悪化：優遇策の見直し、コスト上昇、商習慣も難しい
 - ・日中関係の緊張への懸念
 - ・中国から東南アジアに移転する動き 「チャイナ+1」
 - ・東日本大地震後、企業の海外移転加速
- 経営環境を総合的に考えると、中国からの撤退は非現実的

移転候補地の経営環境（中国沿海部との比較）

比較項目		中国 内陸部	タイ	インド ネシア	ベトナム	フィリ ピン	インド
国内市場	規模	○	○	◎	△	△	◎
	成長性	◎	△	○	○	△	◎
産業集積	部品調達	○	◎	△	△	△	×
	関連産業	○	○	×	×	×	×
インフラ	輸送	△	○	△	×	×	×
	エネルギー	○	○	△	×	△	×
労働力	募集・確保	○	×	○	△	◎	◎
	勤労意欲・技能	◎	△	○	△	△	○
	賃金水準	△	×	◎	◎	◎	○
	賃上げ	△	△	○	△	○	△
	労働争議	○	○	◎	△	○	△
知的財産権保護の環境		△	○	○	○	○	○

今日、日本企業はぜひぶん改善されましたが、やはりそのやり方は自社養成です。だから中国で設立して15年、20年という会社は現地化の問題は少ない。中間層までできあがってきているからです。しかし設立して数年程度の最近できた企業は、従来の日本企業のやり方では現地化はできません。人材の現地化（人事管理の転換）を、もっと積極的にやらなければいけません。

中国での人事管理は基本的に日本と同じですが、ちよつと難しいのは信賞必罰、

競争原理の導入および、インセンティブが必要だということです。

中国の経営環境は変わりました。日本の中国を見る目も変わってきています。だから最近では中国から東南アジアに移転する動き（チャイナ＋１）がよく言われるのです。さらに東日本大震災の後、企業の海外移転は再び加速しています。

その場合はどこに行くか。私が現地でいろいろ調査して、私なりの評価で図表16にまとめてみました。確かに中国の沿岸部は難しくなっていますが、タイとかインドネシア、ベトナム、フィリピン、インドなど、いわゆる「チャイナ＋１」の候補地と比較すると、やはり中国の内陸部に優るところはないと思います。

パネルディスカッション

今後の日中ビジネスの課題を探る

【パネリスト】 住友商事総合研究所中国専任シニアアナリスト

北村 豊

富士通総研経済研究所主席研究員

金 堅敏

同志社大学大学院

巖 善平

グローバル・スタディーズ研究科教授

拓殖大学政経学部教授

朱 炎

東京大学社会科学研究所教授

丸川知雄

【モデレータ】 21世紀政策研究所幹事／専修大学経済学部教授

大橋英夫



大橋幹事

大橋 現在、世界経済は危機的状况が続いています。100年に1回の危機がこう何回も続くのは非常にまずいわけですが、同時に日本では東北の大震災、それからタイの洪水がありました。世界経済が収縮しています。需要サイドに問題があるのは事実ですが、予期せぬ事態とはいえ、地震とか洪水というサプライサイドにも影響を及ぼす事態が起きているわけです。

そういったなかで、われわれは中国経済の構造的な変化に着目いたしました。この変化に対応できるような日本企業にとってのインプリケーション（含意）、あるいはアドバイスを、同

時に考えていきたいと思っっています。

パネルディスカッションで新たに参加していただく北村さん、金さんは、いずれも当研究会の重要なメンバーで、北村さんには国有企業の問題、金さんには技術の問題も含めて考えていただいています。先の3名の報告に対するコメントも含め、それぞれ担当されている中国の国有企業の問題あるいは技術の問題について、お話しください。

国有企業民営化の進展

北村 私研究会で担当しましたのは、「中央企業の今後の動向とその日本企業への影響」というテーマです。皆さんもよくご承知のように、中国では国有企業が太り、民営企業が衰えることを「国進民退」と言います。しかし1994年からは「国退民進」という形で国有企業を減らして民営企業を増やす、要は国有企業を民

営企業に転換していく動きを行うようになります。

それに伴って、かなり国有企業の民営化が進みました。これをさらに促進することを目的として2003年3月、国務院のなかに国有資産監督管理委員会が発足します。ここは中国における国有企業の監督を行うところで、経営と所有の分離を推進し、上から国有企業を見ています。

そのなかに国有資産監督管理委員会が直接管理する企業として、中央企業ができました。2003年10月にはリストが発表されて、合計196社が中央企業として指定されたのです。それが2011年12月には、117社まで削減されており、将来的には中央企業は目標として、80〜100社まで落とすことになっています。

なぜ私がこの中央企業に的を絞った形でお話しているかといいますと、皆さんもご承知のように、中国の人はランキングが非常に好きです。ネットで「ランキング」と引きますと、相当いろいろなものが出てきます。いちばん有名なものは中国



北村委員

富豪ランキングで、しょっちゅう話題に上りません。また中央・地方を問わず大好きなのがアメリカの雑誌『FORTUNE』の「世界の大企業500社」。どこの地域に進出されても「この地域には世界の大企業500社の何社が来ているよ」という話が出てくると思います。かつては商務部のホームページにも世界の大企業500社のリストが載っていました。

では、その世界の大企業500社のなかに中国の企業はどのくらい入っているのかというと、1994年には中国企業は3社しかありませんでした。そのうち2社が中央企業。この当時、

日本企業は149社入っていて、アメリカ企業が151社。それがどんどん時間が経つに従って日本企業が衰えてきて、数が減少します。

2010年の数字ですと、もともと94年に3社しかなかった中国企業は61社。94年に149社であった日本企業はなんと68社まで落ち込むのです。一方アメリカ企業は94年に151社でしたが、2010年でも依然として133社で、あまり減っていません。飛躍的に伸びたのが中国企業ということになります。

そのランキングの推移を見えますと、中国石化(Sinopec)は98年には73位でしたが、2010年には5位。中国石油(CNPC)は2000年に83位だったものが2010年には6位。国家电网(State Power)は1999年に83位だったものが2010年に7位。そういう形で大きく飛躍を遂げています。

中国ではこの『FORTUNE』に対抗するものとして「中国の大企業500社」というものがあります。その2011年版で見えますと、1位が中国石化、

2位が中国石油、3位が国家電網という形で、いま申しあげたものがそのまま出てまいります。

こういふ動きのなかで、中央企業の財務状況はどうかということをチェックしますと、例えば総資産は2003年に8兆3000億元だったものが、2010年には24兆4000億元ということとで約3倍。利益の総額も2003年に3000億元だったものが、2010年には1兆1000億元ということとで3・8倍。純利益も2003年には2120億元だったものが、2010年に8500億元ということとで4倍もの、飛躍的な伸び方をしています。

中央企業と子会社の多彩な活動

北村 前述したのは国有企業全体の数値で、国有企業は2003年で15万社ありました。それが2009年に11万5000社になっています。先ほど言いました「国

「退民进」の結果です。

例えば2009年で言いますと、国有企業11万5000社のなかで中央企業は129社、0・112%にすぎません。さらに国有企業でもいちばん大きな1級企業が4万9000社あるのですが、これも1級企業のなかに占める中央企業の比率は0・263%と、非常に小さな数字です。

しかしながら、中央企業が国有企業全体に占める営業総収入は、2010年で見ますと55・4%。全体でいうとたかだか0・112%を占めるにすぎない中央企業が、営業総収入の55%を占めています。利益総額で言いますと2010年で56・9%。だいたい60%くらいです。

たかだか129社という数字、実際はもっと減って現在は117何社になっていますが、それほど少数の企業が国有企業全体のなんと60%の利益を占めることになっていくわけです。中国企業全体のなかで中央企業がどれくらい重要な役割を果

たしているかを示す数字だと思えます。

では、中央企業の子会社はどうかといえますと、1級子会社が3900。2級子会社が1万300。3級およびそれ以下が5478社ありまして、合計ではなんと2万社もの子会社がぶら下がっています。この子会社が、実にいろいろな業種に手を伸ばしているのです。つい先般も中央企業の子会社が不動産業に手を出して、大量に土地を買い占めました。これについて「不動産はやめろ」という指示が中央から出たほどで、ありとあらゆる業種に進出しています。

さらに中央企業およびその子会社の重点産業は何かと言いますと、石油化学、電力工業、通信業。国有資本のなかに占める中央企業において、この主力三業種が占める比率はなんと68%。子会社も60%以上が石油化学、電力工業、通信業に集中しています。

その実態はどうかということで、先ほど申しあげた『FORTUNE』の「世界

企業の大企業500社」で見えますと、石油化学では中国石化が5位、中国石油が6位、中国海洋石油が162位。電力工業は国家电网が7位、南方電網が149位、華能集団275位、大唐集団374位。さらに500社のなかにあと1社、全部で5社入っています。通信業では中国移动が87位、中国电信が221位、中国联通が370位と、これも三つ入っています。

こうしてみると、子会社も合わせて膨大な数の企業が中国国内に留まらず「走って出る」という中国の政策に従って海外進出を行っています。日本企業にとっては中央企業およびその子会社群は中国国内市場でも強敵ですが、海外市場においても非常に強い相手になります。

中国政府の政策と魅力ある市場づくり

大橋 では、次の問題です。中国に進出するにしても、あるいは第三国でもよいの

ですが、日本企業の優位性はどうかや技術にあるということでは、新しい環境のなかで日本企業はどのように技術の問題を扱えばよいのか。そこが大きな問題点になるかと思っています。

金 先ほどの、厳先生の報告1によると、中国の最低賃金は毎年平均で10%以上伸びています。片や日本での最低賃金の伸びは、日本経済新聞によると時間当たり1〜2円程度です。それでも日本の経営者の皆さんは「難しい」と言っています。

あるいは日本企業は、「法人税を下げてほしい」といつも言っています。日本の国際競争力に影響するからです。では、どうして中国は国際競争力を阻害してでも、あえて賃金を引き上げるのでしょうか。そういうところを考えなければいけません。

実は1週間前に、中国で一つの政策が出ました。貧困撲滅政策の所得ラインを定めるもので、農村の純収入が2300元以下の場合は貧困救済の対象になることになりました。このラインのPPP（購買力平価）をドルで見ると、約1・6ドルに



金委員

なります。

昔の中国は、これがPPPにして0・8ドルくらいで、世界銀行が援助対象とする貧困層のラインより低かったのです。それに対し1週間前に決定された政策では1・6ドルに上がり、現在の世界銀行の貧困ラインであるPPPの1・25ドルを上回っているわけです。伸び率は92%にもなります。

92%も伸びてくると、これからの最低賃金は絶対に上がっていきます。そうなると大きく国際競争力に影響します。どうしてそれを、中国政府はあえてやるのでしょうか。

確かに労働集約的な部分では、相当競争力に影響が出ます。例えば私が1カ月前にニューヨークに行つて、防寒のため服を買いに行ったら、ほとんど中国製ではなくてベトナム、ラオス、カンボジア、コスタリカ製でした。娘がコスタリカだが、ニカラグア製のTシャツを買つて、自分でデザインしたものを印刷したいと言いました。見ると、手触りもよいし素材もよい、ユニクロよりもよいのです。値段は315円。私も何着か買いました。315円では、中国の企業もたぶん競争できません。世界の競争はいまや、そのような状況になっているのです。

だから中国政府が、今回のように最低賃金にかかわる政策を打ち出すと、国際競争力に影響するのは当たり前です。

アメリカはずっと中国に「人民元を上げなさい。人民元は中国の経済力に対し30%過小評価されている」と言ってきました。でも国際競争力で見ると、中国はすでに何十パーセント分も賃金を上げてきているのです。中国政府はどうして、そこ

をアメリカ政府に言わないのでしょうか。われわれの国際競争力に影響を及ぼすのは為替だけではない、労働賃金が数年間で100%以上も上がっているのだ、と。

しかし、それだけではなく他の情報もいろいろ出てきています。例えば最近では、コカ・コーラが中国に20億ドル追加投資を計画しました。昨日のニュースでは、サムスン電子が中国でメモリー半導体工場（前工程）の建設など40億ドルくらいの投資を行うそうです。さらに、昨日の報道では、アメリカの有名な調査会社A・T・カーニーによるFDI魅力度調査（海外直接投資信頼度指数調査）で、どの地域に投資に行くかを発表したところ、トップは引き続き中国（2002年から連続1位）でした。

なぜでしょうか。中国は魅力があるからです。どこに魅力があるかという点、もちろん市場に魅力があるし、成長力もある。そして彼らが言っているもう一つの魅力は、人材が豊富なこと。そしてサプライチェーンがあること、産業集積があるこ

とです。

続いてようやく5番目に出てくるのがコストです。いまやグローバル企業の関心事はコストだけではないのです。確かにコストは一部であるが、もつと別の分野もあると。この意味で中国政府は、むしろ多国籍企業の動きも見ながら政策を策定しているのです。

最低賃金を引き上げなければ購買力は上がらないし、購買力が上がらなければ市場拡大はありません。市場拡大しないと多国籍企業は来ません。多国籍企業、そして日本企業がいちばん必要としているのはコストではなく市場です。市場がなければいくら安くても売れないのです。

マネジメントとビジネスモデルの改革

金 では、市場だけでよいのでしょうか。必ずしもそうではなくて、中国はやはり

輸出主導の経済になっていくし、国際競争力と高付加価値化、購買力強化により高付加価値経済に持っていくという、バランスを取らなければいけません。このバランスを図るときには必ずコストか、賃金かという話になりますが、必ずしもそれだけではありません。当研究会で私が担当している「技術」が鍵になります。

つまり経済成長および、競争力に影響しているのは、労働投入、設備投入、もう一つは全要素生産性（TFP）です。資本効率を高めて労働生産性を高め、労働コストの上昇分を相殺できれば、競争力は維持できるのです。

この点に着目し、中国政府はいま、技術力を非常に重視しています。両方（労働生産性、資本生産性）を狙えば、国際競争力はそれなりに維持できます。あまりにも労働集約がいきすぎたところは、もはや中国はなくてよいと考えています。先ほど厳先生がおっしゃったように、もともと中国は若い労働者が足りなくなっているのです。足りなくなっているところをどうして維持する必要があるのでしょうか。

ではTFP、効率性をどうやって高めていくのでしょうか。その答えは、日本であればたぶん技術主になると思いますが、中国には答えが二つあります。一つは技術により付加価値を高めていくこと。もう一つは制度改革、マネジメント改革、ビジネスモデルの改革です。後者は労働生産性と資本生産性を高めていくうえで、非常に重要です。

つまり、ソフト（制度）とハード（技術）の両方があるのです。ハードの分野では確かに一生懸命やって、投資も、特許もたくさん取って、いろいろとやっています。でもいろいろと問題も出てきます。高速鉄道は技術力がどんどん伸びてきて、結局は大きな事件が起きました。そういう問題もあるけれども、いろいろな情報を見ると、高速鉄道の事故の問題は技術よりもマネジメントです。人と組織の問題です。技術よりもそうした問題が事故につながったのです。その意味で、中国では今後、資本の生産性とか労働生産性を高めていくために、技術だけではなく制度、マ

ネジメントシステム、ビジネスモデルの改革が非常に重要であるという認識が出てきています。

まさに体制、マネジメント、制度をどうやって改革して、資本効率性、労働効率性を高めていくか。先ほど北村さんがおっしゃった国有企業の問題に絡み、中国のジャーナリズムがいろいろな発言をしています。一方では技術で労働生産性、資本生産性を高めるための政策をとり、他方ではこの効率の悪い企業組織である国有企業にやらせているのは、矛盾しているのではないかと。

しかし、いまの国有企業の組織形態、ガバナンス、マネジメント、あるいは技術、考え方は、昔の国有企業とは違います。多くの人は、そういうところを見ていません。日本企業はもっと、中国の国有企業がどうやって変貌したかということテーマに研究すべきです。

建前の資本関係は、国有企業です。でも彼らのガバナンス・システム、評価のシ

システム、マネジメントのシステム、あるいは技術経営のシステムは、変容していません。「国有企業はどうせ政府が援助しているから、利益が出ている」と言う人もいます。しかし、財政でせっせと援助する国有企業は生きていきません。昔の中国ならば国有企業の損失は全部財政で補填しました。今日、建前は国有企業とはいえ、非常に市場経済的なマネジメントをやっているところがたくさん出てきています。そういうところをしっかりと見ることがあります。

市場としての存在が大きくなる

大橋　そろそろ対中戦略のあり方を考えてみたいと思います。世界経済が収縮状況にあることは事実ですが、同様に日本企業も皆さん、いろいろな課題を抱えられています。特に最近では六重苦とか五重苦とか、円高に留まらず少子高齢化、法人税や環境規制の問題、FTAの対応の遅れ地震に伴うサプライチェーンの問題など、

いろいろな問題がかかわってくるわけです。

現在、日本も中国も人口動態が大きな変化を起こしています。中国もこれまでのような生産基地、世界の工場だけではなくて、世界の市場になると、単純に考えてもよいのでしょうか。あるいはそういった変化のなかで、日本企業はどういうポジションニングをすればよいのでしょうか。

厳 何人かから指摘されましたように、やはりこれからは市場としての存在がますます大きくなるでしょう。所得の上昇率が都市・農村を問わずに毎年7・2%で、これが今後10年続きますと倍増、20年続きますと4倍増となります。

それに為替レートの上昇。いまは1ドル6・3元くらいですが、専門家によりますと4元くらいにまで上がるだろうと。さらに5割増と考えますと、4倍増かける1・5だから、ともかく所得の上昇、それに伴う購買力の増大は、非常に大きな市場に結びつくと思えます。

賃金の上昇はやむを得ません。いままでがむしろ異常に安かったのです。1か月27〜28日間、1日十何時間働いても1万円しか給与がないというのは、おかしい世界だったのです。それがようやく正常化してきていると見るべきです。

いま最低賃金は、上海でも1か月1300元近くあり、深圳でも1300元くらいです。実際の給与はその倍くらいありますが、おそらくここ数年、その倍以上、1か月3000元、4000元になることは想像できません。そうなったとしても、先の朱炎先生のデータにありましたように、日本の平均月給の10分の1か、7分の1になるだろうと。コスト面で見ましても競争力が残っているということですから工場であると同時に、大きな市場であると見るべきです。

さらに投資先としては、いままで沿海部が中心だったのですが、これから内陸部も、人材のインフラ整備などの意味では可能性が大きいだろうと思っています。

日本型サプライチェーンの反省

大橋 先ほどポリウムゾーンのお話を伺いましたが、ポリウムゾーンが重要であることは間違いないでしょう。それと同時に、2011年の大震災とタイの洪水を見てみますと、サプライチェーンをどのように形成していけばよいのかという新たな問題も出てくると思います。日本と中国の間は非常に緊密な関係ができていますが、どんな形でサプライチェーンのあり方を考えていけばよいのでしょうか。

丸川 まさに東日本大震災で、サプライチェーンという言葉が一部の関係者の言葉から、全国民に知られるようになりました。それくらい大きなインパクトがあったと思います。私の考えでは、日本企業のサプライチェーンは、部品なり材料のサプライヤーに技術力やいろいろな面で非常に実力があって、それを利用して、例えば自動車メーカーや電機メーカーと非常に相互依存的な関係をつくっています。どちらもお互いに離れられないのです。

その協力の様子が、震災によって明らかになりました。茨城県にあるICの工場が被災して、気づいてみたら主要な自動車メーカーが全部そこに依存していたのです。その後どういことが起きたかというと、自動車メーカーが合わせて2500人を派遣して、その工場を建て直したというのです。非常にうるわしい協力関係だと思ふ反面、例えば日本以外のサプライチェーンと比べると、やはり相互依存関係というのか協力関係のよい面もあるけれども、その弱点も見えてしまいました。

これがアメリカの企業だったらどうしたでしょうか。たぶんあっさりと他にサプライヤーを振り替えたでしょう。アメリカの企業だったら、例えば台湾にTSMCという「設計図さえ持ってくればどんなICでもつくります」みたいな会社がありますので、そこへパツと変えたと思います。

日本企業の場合、そうした協力関係のよさはあるのだけれども、他方でお互いにお互いを離れられないというのは、特にこういう危機の場合、あるいは価格競争に

なった場合に逆に弱さとなってしまうのです。中国を見てみると、むしろサプライヤーを競争させて値段を抑える。そこで欧米勢は値段を安くして、中国企業の「安かろう、悪かろう」路線に対抗しています。日本企業のやり方でどこまでそういう勢力に対抗できるかというと、私は大変心細く思わざるを得ないのです。

ですので、震災を乗り越えたのはよいけれども、果たしてこれでよかったのかということ、考えるべきときに来ているのではないかと思えます。

ポリウムゾーンにアクセスする

大橋 いまのお話のサプライチェーンの日本的な形成の仕方、あるいは協力関係などの特徴とか伝統を踏まえたうえで、先に朱炎先生が提示された処方箋にどのような折り合いをつけていけばよいのでしょうか。

朱 先ほどの私の話は処方箋というよりも、感想です。経営者ではないから、それ

が場合によっては全然実効性のないことになるかもしれません。

私は中国でいろいろな企業を訪問したことがあって、そこで得た実感として、やはり日系企業は世界のどこでも共通したところがあるのです。すりあわせとか、あるいは意思決定の方法とか、あらゆる面で日系企業同士がいちばんやりやすい。そうすると、セットメーカーがどこかに進出すると、必ずいままで使った部品メーカーとかサプライヤーとかを全部連れて行くのです。それはよいことです。それで産業集積が新たにできて、生産効率を高めていく。

しかし全部これに頼ると、やはり問題が出てきます。一つは、セットメーカーが進出する場所でしか物品の販売・流通のマーケットができないのです。拡大はなかなかできません。それからもう一つは日系同士ですから、どうしても価格は高くなります。

また、タイでの今回の大洪水のような、思わぬ事態が発生するのです。タイで日

系企業にとっていちばんよかったところは、いままで30年間、日本企業が現地で構築したサプライチェーン、そして関連産業すべて、日系企業同士でできあがったものでした。それが最も便利で、最も使いやすいと、合理的なことでしたが、集中していたあまり、一気に全部機能しなくなったのです。もともとタイに集中して悪かったというよりも、これは天災でなかなか予測できないことでした。

中国の国内も同じようなことが見られます。いま、日本企業のサプライチェーンのなかでの問題は、一つはコスト、もう一つはボリュームです。日系だけに納入すると、それ以上の発展は望めないのです。もちろんホンダとかトヨタとか日産も、毎年販売台数は拡大しているのです。しかしサプライヤーとしては日系の自動車のみで満足できるでしょうか。そうはいきません。やはり現地の納入先を開拓しなければいけません。

また現地の企業に納入するとき、自動車の事例で言うと、日本ほどの技術、品質、

機能は果たして必要なのでしょうか。モノはよいがコストが高く価格も高い。それでは商売になりません。中国国内市場のことを考えると、やはりボリュームゾーンが重要になります。そこを狙った商品ではなくても、ボリュームゾーンの考え方、その大きなマーケットにいかにかアクセスするかという考え方が必要ではないかと思えます。

共同戦線の確立と日本政府の支援が必要

大橋 北村さん、第一線で中国ビジネスに携わっておられる立場から、現在の課題、問題点、日本企業の対応についてお聞かせください。

北村 先ほど中国企業についてお話ししましたが、中国企業は一つのグループというか、大企業として世界各地にいろいろな展開を行っています。そこでは当然ながら日本企業との熾烈な資源獲得競争もありますし、商品輸出についても競争が激し

くなります。鉄道建設も新幹線を世界に出すという話もありましたし、今後はプラント建設などにも中国が出てきます。さらに言えばエンジニアリングにも中国が進出します。そうなれば、なおさら日本企業の立場は非常に厳しいものが出てくるだろうと思います。

そのときに日本企業としてどうすればよいかということですが、やはり共同戦線の確立が必要だと思えます。グループ化を促進したり、新日本製鐵と住友金属工業のような経営統合によって体力を増強する形で、大企業として勢力を広げようとしている中国企業に対抗していく姿勢が必要だと思えます。

中国の国内のビジネスについて言いますと、例えば社会保険料問題があります。はつきり言いますと、日本政府の怠慢によって日本企業は突然「社会保険料を支払え」と言われる立場になっていくわけです。韓国政府はもっと早くから中国政府との約束を取り付けていました。こういう対応の遅れがけしからん、もっと先行して

物事を考えてほしいというのが、われわれ民間企業からの政府に対する要望です。

これ以外に、かつて三峡ダムプロジェクトの発電機入札で海外メーカーとの熾烈な競争がありました。日本はそのときに数社が入札に参加していたのですが、大使館に支援をお願いしても「特定のメーカーに肩入れするわけにはいかないから何もできません」ということで、結局最後の最後になってようやく出ていただきましたが、ほとんど何もしてもらえなかった。

ところが欧米の国々は、政府が進んで売り込みを図ることで、いろいろな分野でビジネスを展開しています。確かに日本は企業数が多い、メーカーが多いというところで、日本政府としてもなかなか一つに集中して肩を持つことはできないかもしれません。しかし今後は、政府もある程度の支援を行い、中国政府に対して売り込んでいくという役割を持つべきではないかと私は思っています。

「技術」を守り、活用し、獲得する

金 先ほど、日本企業のビジネスのなかで、B to C、B to B、B to Gなどいろいろな話がありました。日本企業が中国で難しいのは、B to BとB to Gです。政府との関係、国有企業との関係をどうすればよいかというところが、自分で簡単にできないため、たぶんいちばん難しい。

欧米企業をいろいろ見ると、基本的には中国の産業政策に合わせて戦略を立てています。それが非常に重要です。普通、日本企業は、中国の産業政策に合わせてというようなことをなかなかしません。アメリカの企業は建前では中国政府が嫌いと言っても、下ではずっと手を握ってやっているのです。

中国の新しい産業政策を見ると、だいたい1000億元くらいの規模に育成できる産業だと、政府が非常に力を入れてやるのです。だからそういう産業をどんどん調べていく必要があります。政府とのリレーションシップ、中国の政策の変更への

対応も、きちんとやっていかなければいけません。

もう一つは、やはり国有企業との協力体制です。先ほど話がありましたように、昔の国有企業とは違いますし、主要産業を全部押さえています。そういうところと協力しないと、成功することはほとんどあり得ません。日本企業は過去に失敗しているところがたくさんあるので、「国有企業とは協力できない」と考えますが、実は成功しているところもたくさんあるのです。

例えば高速鉄道みたいに、技術は移転したけれども、その後、日本企業は蚊帳の外に置かれて、中国が自分でやるというケース。それはダメです。あるいは日中企業をヒアリングすると、大きな不満が二つあります。日本企業では「日本企業は技術移転したけれども、その後の市場の果実を渡してくれない」と。あるいは中国企業では「われわれは日本企業に市場も渡しお金も渡したけれども、肝心な技術を移転してくれない」と。いずれにしても、お互いの信頼関係が築かれていません。し

かし、信頼は非常に重要です。

よい事例もあるのです。例えば同じ高速鉄道をやっている川崎重工。彼らが何をやっているかというところ、セメント工場の余熱発電です。これは省エネルギー関連、環境関連で大成功しています。なぜかというところ、この中国のセメント大手国有企業とはうまく信頼関係ができてやっているのです。

つまり技術は全部移転するけれども、市場もちゃんとシェアするのだと。最初は15年間で十数基しか売れなかったのです。向こうと一生懸命やって、技術も移転して、ジョイントベンチャー事業をやって、いろいろとやったら、3年間で100基近く売れました。そこから彼らは技術移転だけではなく共同開発をして、共同開発された技術は日本でも特許登録、中国でも登録、世界特許まで登録して、共通の技術を持つようになりました。いまは何をやっているかというところ、セメントだけではなく、ごみ処理とか、他の分野の産業にもどんどん進出しています。



彼らは中国市場だけではなく世界市場、特に途上国市場に一緒に行きましょと。そういうビジネスケースもあるのです。そういう意味では、国有企業も企業によって、経営者によっても違います。お互いにシェアできるところをちゃんと協力すれば、中国市場だけではなくグローバル市場で展開できるのです。

そういう意味では、私は産業政策、特にB to BとB to G、国有企業をパートナーとする連携が重要だと考えます。

技術の分野では、日本企業はいつも技術を守ろうとします。技術保護の一点張りです。

もちろん、いまの中国の状況でも、技術を守ることは重要です。技術経営（MOT）、技術の活用ができる企業は、中国で成功の可能性が高い。

ただ、それだけではなくて、技術を獲得することです。いま、中国政府もいろいろと技術開発をやっていきます。人材も出てきます。このようなナレッジをどうやって吸収して自分のところに使うか。

すなわち、技術を守る、技術を活用する、技術を獲得する、この三つです。こういう統合された技術戦略がないと、中国ではなかなか企業としての成功は難しいと思います。

大橋 さて、皆様の事業に、果たして今日のディスカッションははたしてどれほどお役に立ちましたでしょうか。われわれはこれからこの研究会を続けてまいります。特に企業の皆さんの現場の声が非常に貴重な情報源になっています。その意

味でも、引き続きご協力、ご指導をいただければと願っております。

大橋 英夫 (おおはし・ひでお)

専修大学経済学部教授

1956年京都市生まれ。1979年 上智大学卒業。1984年 筑波大学大学院単位取得退学。三菱総合研究所研究員、香港日本国総領事館専門調査員、日本国際問題研究所、ジョージ・ワシントン大学、カリフォルニア大学サンディエゴ校客員研究員などを経て現職。

北村 豊 (きたむら・ゆたか)

住友商事総合研究所中国専任シニアアナリスト

1972年 慶應義塾大学法学部政治学科卒業。同年 住友商事入社。30年以上にわたり輸出営業（産業機械およびODA ビジネス）に携わり、アブダビ、ドバイ、北京、広州に駐在。2004年より現職。中央大学政策文化総合研究所客員研究員。『日経ビジネスオンライン』コラムニスト。

金 堅敏 (きん・けんびん)

富士通総研経済研究所主席研究員

中国杭州生まれ。1985年7月 中国浙江大学工学部大学院修了後、1997年 横浜国立大学国際開発研究科修了（国際経済法 博士）。専門は中国経済、企業戦略論。1998年1月 富士通総研入社。「日本CTOフォーラム」ファシリテータ（2005年より）。

報告者等略歴紹介 (敬称略、2011年12月9日現在)

巖 善平 (げん・ぜんへい)

同志社大学グローバル・スタディーズ研究科教授
中国安徽省生まれ。京都大院修了後、中国経済論・開発
経済学を専攻。桃山学院大経済学部教授を経て2011年
4月より現職。『週刊東洋経済』中国動態コラムニスト。

丸川 知雄 (まるかわ・ともお)

東京大学社会科学研究所教授
1964年生まれ。東京大学経済学部卒業。1987～2001年
アジア経済研究所勤務。2001年～現在 東京大学勤務。

朱 炎 (しゅ・えん)

拓殖大学政経学部教授
1957年中国上海市生まれ。1982年 中国復旦大学経済学
部卒業後、上海市政府財政局 財政研究所勤務。1986年
来日 一橋大学大学院経済学研究科に入学。大学院修了後、
1990年 富士総合研究所、1996年より富士通総研、同経
済研究所主席研究員を経て、2009年より現職。

第84回 シンポジウム

変貌を遂げる中国の経済構造
——日本企業に求められる
対中戦略のあり方

2012年3月30日発行

編集 21世紀政策研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-3-2
経団連会館19階

TEL 03-6741-0901

FAX 03-6741-0902

ホームページ <http://www.21ppi.org>

21世紀政策研究所新書一覽（※は刊行予定）

- 01 農業ビッグバンの実現―真の食料安全保障の確立を目指して（2009年5月25日）
- 02 地球温暖化政策の新局面―ポスト京都議定書の行方（2009年11月25日）
- 03 国際金融危機後の中国経済―2010年のマクロ経済政策を巡って（2009年12月14日）
- 04 これからの働き方や雇用を考える（2010年2月9日）
- 05 わが国企業を巡る国際租税制度の現状と今後（2010年2月10日）
- 06 地域主権時代の自治体財務のあり方―公的セクターの資金生産性の向上（2010年3月2日）
- 07 税・財政の抜本的改革に向けて（2010年7月9日）
- 08 日本の経済産業成長を実現する―T利活用向上のあり方（2010年11月10日）
- 09 気候変動国際交渉と25%削減の影響（2010年11月17日）
- 10 新しい雇用社会のビジョンを描く―競争力と安定…企業と働く人の共生を目指して（2010年12月10日）
- 11 中国経済の成長持続性―いつ頃まで、どの程度の成長が可能か？（2010年12月17日）
- 12 国際租税制度の世界的動向と日本企業を取り巻く諸課題（2011年1月17日）
- 13 戸別所得補償制度―農業強化と貿易自由化の「両立」を目指して（2011年2月3日）
- 14 新しい社会保障の理念―社会保障制度の抜本改革に向けて（2011年2月14日）
- 15 会社法改正への提言―ドイツ実地調査を踏まえて（2011年2月21日）

- 16 アジア債券市場整備と域内金融協力（2011年3月3日）
- 17 地域主権時代の地方議会のあり方（2011年5月16日）
- 18 いま、何を議論すべきなのか？～エネルギー政策と温暖化政策の再検討～（2011年7月8日）
- 19 自治体の経営の自立と「地域金融主義」の確立に向けて（2011年7月27日）
- 20 税制抜本改革と地方税・財政のあり方―グローバル化と両立する地方分権をいかにして進めるか（2011年10月6日）
- 21 変貌を遂げる中国の経済構造―日本企業に求められる対中戦略のあり方（2011年12月9日）
- 22 政権交代時代の政治とリーダーシップ（2011年12月14日）
- ※23 会社法制のあり方―米・仏の実地調査を踏まえて（2012年2月7日）
- ※24 社会保障の新たな制度設計に向けて（2012年2月23日）
- ※25 企業の成長と外部連携―中堅企業から見た生きた事例（2012年2月29日）

21世紀政策研究所新書は、21世紀政策研究所のホームページ (<http://www.21ppi.org/pocket/index.html>) でご覧いただけます。

 21世紀政策研究所