

良好な状態にある中国経済の現状と先行きの見通し

－＜補論＞北朝鮮に対する中国専門家の見方－

＜北京・上海出張報告（1月9日～1月20日）＞

キャノングローバル戦略研究所

瀬口清之

＜主なポイント＞

- 昨年第4四半期の成長率が8.9%に減速したのは、金融引締め等マクロ政策効果の現れであり、政府の期待に沿う方向で景気減速が実現したものである。インフレ圧力も沈静化しつつあり、「短期的には非常に良好な状態にある」との見方が大勢である。
- 足許の良好な経済情勢を眺め、中国政府は昨年12月、インフレ抑制最重視の政策方針を転換した。新たな政策運営方針は、成長率確保、経済構造転換、インフレ抑制の3つの課題についてバランスをとりながら経済政策運営を目指すものである。
- 本年の経済成長率は9%に近い成長を予想する見方が多い。
- 政府関係者は本年の消費者物価上昇率について通年で4%前後を予測する見方が多く、物価の先行きに対する慎重な見方を崩していない。このため今後の金融政策運営は引続き「穏健な引締め」の基本スタンスを維持しながら緩和していく方針である。
- 不動産取引規制は今後も継続される見通しであるため、本年前半は不動産開発投資の伸び率低下が予測されている。不動産取引規制の継続・停止の判断は国家指導者層の政治判断に委ねられているため、その終了時期は予測が難しい。
- 税収不足を不動産開発収入で補填してきた地方政府は財政バランスが悪化していく可能性が高い。それに加えて、地方政府は融資平台に起因する不良債権の債務処理を迫られており、それが地方財政を圧迫しつつある。
- 先行きのダウンサイドリスクは、欧州金融不安、地方財政問題、インフレ圧力である。
- 中国政府関係者や有力民間エコノミストは、現在高度成長期の真只中にある中国経済ではバブル崩壊に伴う不良債権問題の深刻化は起こり得ないとの見方で一致している。
- 昨年急増した日本企業の対中投資の勢いに変化の兆しは見られず、本年も昨年引き続き高い伸びを示す可能性が高い。足許は自動車、建設機械の売上の伸びが鈍化あるいは減少しているが、これは市場のサイクルであり、先行きの市場拡大については全く心配する必要はない。
- 中国ビジネス成功の鍵は本社の経営体制にかかっている。社長－副社長－中国現地経営トップの3人の連携が緊密で、意思決定が早く、現地に権限移譲が行われている企業は業績を伸ばしている。さらにグローバル化を推し進めている企業では、現地の主要部門のトップに中国人を任命しているほか、現地の人事評価基準を日本の本社とは切り離して、中国の基準で評価し、目覚ましい業績につなげている。
- 中国は朝鮮半島の安定化を強く望んでいる。そのゴールは朝鮮半島の非核化の実現と北朝鮮の経済発展である。金正恩政権は方向としては軍事より経済重視の方向に向かうと考えられる。それを促すためにも、政権基盤が安定するまでは外部から不用意に刺激しないようにすることが必要である。

1. マクロ経済情勢

(1) 足許のマクロ経済情勢に対する評価

1月17日に国家統計局が公表した主要マクロ経済指標によれば、昨年第4四半期の実質成長率は8.9%、通年の成長率は9.2%だった。昨年前半までは第1四半期9.7%、第2四半期9.5%とやや高すぎる成長率が続き、インフレ圧力への懸念が強かった。しかし、年後半は第3四半期9.1%に続いて8.9%と徐々に成長率が低下し、過熱感が後退した。これは昨年来やや過熱気味だった経済をスローダウンさせるために実施してきた適度な金融引締め政策等のマクロ政策の効果の現れであり、政府の期待に沿う方向で景気減速が実現したものである。こうしたマクロ経済政策の良好なパフォーマンスを映じて、インフレ圧力も沈静化しつつある。足許のマクロ経済に対する中国政府のマクロ政策担当責任者および有力民間エコノミストの評価は、「短期的には非常に良好な状態にある」との見方が大勢である。

今回、第4四半期のGDP成長率が発表される直前までエコノミスト、市場関係者等の殆どが8.5~8.7%を予想していたのに対し、8.9%は予想外の高い数字であったため、驚きを持って受け止められた。一方、消費者物価は昨年11月に、同年2月(前年比+4.9%)以来9ヶ月ぶりにインフレ警戒ラインの5%を割り、前年比+4.2%¹まで低下した後、12月は同+4.1%と引続き緩やかな低下傾向を示した。この間、もう一つの懸念材料である不動産価格も、政府関係者によれば、30大都市平均で前年比+3%台の低い伸びにまで低下した。このように、成長率は政府が目指す巡航速度を保ちながら、一般物価、不動産価格とも落ち着きを取り戻しており、政府関係者は足許のマクロ経済のパフォーマンスを高く評価している。

こうした足許の良好な経済情勢を眺め、中国政府は昨年12月、それまでほぼ1年にわたって継続したインフレ抑制最重視の政策方針を転換した。新たな政策運営方針は、成長率確保、経済構造転換、インフレ抑制の3つの課題についてバランスをとりながら経済政策運営を行うことを目指すものである。インフレ抑制については最重要課題という位置づけではなくなったが、引き続き注視するスタンスが継続されるため、金融引き締め方針の大枠は今後も保持される。今後の金融政策運営は「穏健な引締め」の基本スタンスを維持しながら緩和していく方針である²。

(2) 2012年の実質成長率見通し=コンポーネント別動向

①成長率

政府マクロ政策関係者、民間エコノミスト等に本年の経済成長率見通しを伺ったところ、8.5~9.0%と本年も引続き良好な状態を維持するとの見方が大勢であり、そのレンジの中でも9%に近い成長を予想する見方が多い。その背景をコンポーネント別にみると以下の通り。

¹ 10年9月(同+3.6%)以来の低水準。

² 昨年12月の中央経済工作会議以降、基本的な政策運営方針について「稳中求進」という表現を用いている。

①外需

外需は欧州向けの伸びが昨年9月以降急速に鈍化しているが、本年も引続き同様の傾向が続き、これを主因に輸出の伸び鈍化が続く見通し。輸入は、内需の力強い拡大を背景に堅調を持続すると見られている。このため、2008年をピークに減少傾向を辿っている貿易収支は本年も減少傾向が続く見通し。ただし、貿易黒字の減少幅は200～300億ドルに留まる（昨年1551億ドル、本年見通し1300億ドル前後）ことからGDP成長率への寄与度は昨年同様-0.1～0.2%程度の小幅のマイナスと予想されている。

②消費

消費は引続き賃金水準の上昇に支えられ、堅調を維持するとみられている。最低賃金の上昇率は昨年と比べて低下する地域が多い³。しかしながら、農村部における余剰労働人口の減少を背景に、農民工（農村から都市への出稼ぎ労働者）の確保が難しくなりつつある。このため、ワーカーレベルの労働力需給は逼迫しており、最低賃金の上昇率低下とは関係なく賃金は上昇傾向を辿っている。このため、全体としての賃金上昇率は昨年とほぼ同様の高い伸び（約20%）に達するとみられている。また、昨年12月で終了した「家電下乡」と呼ばれる家電購入促進のための補助金政策についても近々新たな施策が打ち出される予定である。内容としては省エネ・環境保護効果の高い製品を購入する場合に補助金が支給される形のもので予想されている。2009年以降昨年末までの間、この政策が実施されたが、昨年の政策効果は2009～10年ほど大きくなかったことから、昨年の消費の伸びは実勢より低めの伸びとなった。したがって、本年は昨年と比べてやや強めの数字が出る可能性が高い。

③投資

投資は前年（固定資産投資前年比+23.8%）に比べ伸び率が若干低下するが、投資全体の6割以上を占める民間企業の設備投資が高い伸びを持続することを背景に、前年比+20%程度の伸びとなり、引続き経済成長のリード役を果たすと見られている。また、インフラ関連投資も昨年並みに堅調に推移するとみられている。昨年の投資は中央政府関連が前年比-9.7%と低く抑えられ、地方関連が+27.2%と高い伸びを示したが、その構図は今年も続く見通し。融資平台⁴関係、鉄道部関係は引続き抑制されると見られるが、厳しく抑制された昨年と比べると若干抑制の度合いが緩和される可能性も指摘されている。

—— 高速鉄道建設については、昨年7月の鉄道事故発生後、工事の抑制と建設計画の見直しが行われており、現在もその状況が続いている（従来は全幹線を時速300～350キロの高速鉄道とする計画だった）。高速鉄道建設計画の見直しの方向は概ね以下の通り。

³ すでに公表された具体的な事例を見ると、北京では昨年の20%に対して今年は8.6%（1160元/月→1260元/月）、深圳は昨年の20%に対して15%（1320元/月→1500元/月）、重慶も昨年の28%に対して19%（政府関係者の予想）など、各地とも引続き高い伸びを維持するが、昨年と比べると伸び率は低下している。

⁴ 地方政府がインフラ整備等に必要な資金調達のために設立した金融会社。地方政府の保証を背景に金融機関からの融資を受け、これを工業用地造成、不動産開発等インフラ整備資金に振り向けている。2010年にはこれを通じた地方関連投資が急増し、不動産投資を中心に不良債権化が懸念されたことから、同年以降、人民銀行が管理強化に乗り出した。

東部：従来の計画通り時速 300～350 キロの高速鉄道の建設計画を続行

中部：遠距離主要幹線を除き、最高時速 200 キロ程度の高速鉄道へと計画変更

西部：遠距離主要幹線の高速化を除き、現状速度を維持（詳細は未定）

主要幹線については、2011 年までに正式な建設計画として承認されたものは原則として計画の変更は行わない模様。現在はそれらも建設工事の着工が制限されているが、本年中にその制限が緩和される可能性がある由。

この間、不動産開発投資は引続き不動産取引抑制措置が継続される見通しであるため、年前半は伸び率の低下が予測されている。民間エコノミストの一部には全国不動産開発投資の前年比が 2011 年+27.9%から 12 年は+10%以下と大幅に低下する可能性もあるとの悲観的な見方もある。しかし、政府関係者は低所得者層向けの保障性住宅（低所得者向けに地方政府が提供（分譲・賃貸）する低価格住宅）の建設拡大が持続することから、大幅な落ち込みはないと見ている（同 12 年+15~20%と予想）。

不動産取引規制については、当面継続される見通しであり、その終了時期は年央、年末、来年以降など見方が分かれており、現時点では予測が難しい。不動産取引規制の実施には国家指導者層の政治的意思が強く働いているため、継続・停止の判断は国家指導者層の政治判断に委ねられている由。ただし、経済成長率が 7%台に落ち込む場合、または失業率が顕著に上昇する場合には不動産取引規制が緩和される可能性が高いとみられている。

④地方財政

中国の地方政府の多くは財政支出の財源として、税金、地方債に加えて、不動産開発収入に大きく依存している。昨年以降、不動産取引規制の厳格化により不動産価格水準の高い沿海部や内陸部の大都市を中心に不動産価格の上昇が抑制されている。このため不動産開発投資が伸び悩み、税金不足を不動産開発収入で補填してきた地方政府は財政バランスが悪化していく可能性が高い。

一方、リーマンショック後の世界金融危機に対する緊急経済対策として、中国政府は 2008 年 11 月に 4 兆元の経済刺激策を発動したが、その際に融資平台等を通じて急増した貸出の一部が不良債権化していると見られている。その不良債権は銀行監督管理委員会により厳しく査定され、地方政府は債務処理を迫られており、それが地方財政を圧迫しつつある。そこに上記の不動産収入の減少が加わり、一部の地方政府は財源難に直面している。財政バランスが悪化した地方政府は不動産開発を抑制せざるを得ないほか、インフラ建設の抑制も余儀なくされるため、投資の減少要因となる。

ただ、一昨年以来、比較的早い段階から銀行監督管理委員会による査定が徹底されたため、不良債権問題の深刻化は回避される見通し。周小川人民銀行総裁も 1 月 9 日の記者会見において、地方財政問題は当面注視が必要なが、中国の財政負担能力からみてコントロール可能な状態にあるとの判断を示している。現時点ではマクロ経済にはそれほど大きな影響が出ない状況にまで改善されたと言われている。

この間、インフラ建設については、本年は昨年的高速鉄道事故を機に厳しく抑制されている鉄道建設が徐々に動き始める可能性も指摘されていることから、全体としては昨

年を若干上回るとみられている。

以上のように不動産開発投資の伸び率は低下するが、その他の投資は高い伸びを維持する見通しであるため、投資全体としては小幅の低下に留まるとみられている。

(3) 物価の先行き見通しと金融政策

①物価

物価に対する見方は民間エコノミストと政府関係者との間で見方が異なっている。民間エコノミストは、本年の消費者物価上昇率は年平均で3%前後にまで低下すると見ており、総じて物価の先行きに対して楽観的である。7月頃には3%を割って2%台にまで低下するとの見方もある。これに対して政府のマクロ政策担当責任者は通年で4%前後を予測する見方が多い。その背景として、賃金上昇、マネーサプライの増加、国家発展改革委員会による原燃料価格引上げ等の物価押し上げ要因を指摘している。

②金融政策

政府内部の物価の先行きに対する慎重な見方を踏まえ、今後の金融政策運営は引き続き「穏健な引締め」の基本スタンスを維持する方向にある。ただし、昨年12月に、それまでのインフレ抑制最重視の基本方針から、成長率、インフレ、経済構造転換の3つの課題についてバランスをとりながら経済政策運営を行う方針へと転換されているため、金融政策が緩和方向へと変化することは確実である。

預金準備率は、そうした政策運営方針の変更を映じて、すでに昨年12月5日以降、0.5%引き下げられた。銀行の貸出増加額の年間枠も、昨年は全行トータルで7.5兆元だったが、本年は8兆元前後にまで拡大される可能性が市場関係者の間で指摘されている。人民銀行は現時点で民間銀行に対して具体的な年間増枠幅を示していないが、昨年より緩和するニュアンスは示唆しており、今後徐々に個別行ごとに貸出枠の拡大を示していくものと期待されている。

この間、金利については、物価の先行きに楽観的な民間エコノミストを含め、当面は利下げを予想する見方は少ない。現在の1年もの金利は3.5%であり、物価上昇率が低下してきたとは言え、実質金利は依然マイナスであり、庶民の預金は実質的に目減りが続いている。仮に消費者物価上昇率が前年比3.5%を下回るとしても、成長率が高く、賃上げ圧力も強い状況下、実質金利が安定的にプラスを維持することは容易ではないと考えられる。そうした状況を考慮すれば、金融政策が緩和方向に転じたとは言っても、当面は利下げに踏み切ることは難しいとの見方が大勢である。

(4) 政府目標と先行きのダウンサイドリスク

本年の経済成長率に関する政府目標はこれまで7年間続いた8%から7.5%に引き下げられるのではないかとされているが、実際の成長率は上記のようにそれを大きく上回ると予想されている。このように政府目標が低めに設定される背景には、国家指導者層の先行きに対する慎重な見方が反映されている。その背景は以下の通り。

第一に、欧州金融不安のリスクを意識している。これが欧州向けの輸出減少を招くが、輸出産業に従事する農民工が多いことから、失業問題にまで波及するリスクを懸念して

いる。第二に、融資平台を活用した資金調達に対する厳しい規制や不動産取引規制の強化による不動産開発収入の減少等を背景に地方財政問題が深刻化する地域が出てくることを懸念している。第三に、インフレ圧力についても、足許は落ち着きを取り戻しているが、先行きについては引続きインフレ再燃懸念を払拭することは難しいとみられている。このため、金融引締めを緩める方向にはあるものの、これまでの引締めから一気に「中立」（金融引締めと金融緩和の中間）にまで変更することは考えにくく、引き続き適度な引締めの範囲内に留まるため、緩和の幅も限られたものとなる可能性が高いと見られる。

以上の要因を背景に、足許の経済状態が非常に良好であるにもかかわらず、国家指導者層は先行きに対して慎重な見方をしている。ただ、通年の経済成長率が実際に8%を割り7%台にまで低下する、あるいは失業率が急速に高まるようなことになれば、社会が不安定化するリスクが高まることが懸念されるため、国家指導者層および中央政府はそれを容認することはできないだろうと政府内のマクロ政策関係者は考えている。その場合には、不動産取引規制の緩和、インフラ建設の促進等投資促進策の実施に踏み切る可能性が考えられる。

（5）不動産市場に対する見方

①不動産市場の実情

中央政府主導の厳しい不動産取引規制の実施により、不動産価格は昨年後半以降上昇率が鈍化している。しかし、この価格下落は実需の減少によるものではなく、行政的手段による強制的な取引抑制によるものであるため、不動産価格に歪みが生じている。

たとえば、北京の事例をみると、四環路（第4環状高速道路）内の市街地（東京であれば山手線内およびその周辺に相当）の価格は下落していない。大手のデベロッパーは実需が落ちていないことを知っており、現在の取引規制が解除されれば再び価格が上昇すると見ているため、敢えて価格を下げてまで売る必要はないと考えている。価格下落が見られているのは、取引規制解除の時まで持ちこたえる資金力のない中小業者が有する郊外の中級物件である。不動産購入を考えている消費者は政府の取引規制による価格下落を待って買い控えており、底値で購入しようとしている。このため現在、取引量は大きく減少している。

一方、重慶、成都、武漢、瀋陽等内陸部主要都市では不動産価格が北京や上海に比べて数分の一⁵の価格水準にあり、不動産取引規制の適用は北京、上海ほど厳しくなく、取引量も減少していないため、不動産価格の上昇率も総じて高めである。このように不動産市場動向は地域、物件、デベロッパーによりばらつきが生じている。これは現在の取引減少、価格伸び悩みが市場メカニズム（実需の減少）によって生じているのではなく、実需を無視した行政的手法によって引き起こされているためである。政府内部にもこうした市場メカニズムを無視した非効率的な政策手段に批判的な見方がある。

②不動産バブル崩壊リスクに対する中国有識者の見方

⁵ 北京・上海の市街地中心部の不動産価格は3～4万元/m²。これに対して、重慶、成都、武漢の市街地中心部の価格は6千元～1万元/m²。

不動産価格の下落をバブル崩壊と見る悲観論が中国の国外で多く聞かれるが、中国政府関係者や有力民間エコノミストは、現在高度成長期の真只中にある中国経済では日本や欧米諸国で生じたバブル崩壊に伴う不良債権問題の深刻化は起こり得ないとの見方で一致している。

そうした見方の背景には旺盛な実需に変化の兆しが見られていないことにある。実需を支えている要因は都市化、インフラ建設、所得水準の向上である。都市化については、少なくとも 2020 年頃までは日本の 1970 年代までと同様、都市化による耐久消費財の需要創出が持続する点については、中国国内で慎重な見方をする経済専門家でさえも認めている。それと並行して主要幹線鉄道・高速道路・地下鉄・工業開発区建設・都市開発等インフラ建設による経済誘発効果も今後数年は経済成長の強力な推進力として所得の増大に大きく寄与すると見られている。こうした、都市化、インフラ建設、それに伴う所得増大等によって支えられる旺盛な不動産需要の存在を考慮すれば、2020 年頃まではこれまで同様不動産市場の需給バランスは逼迫した状態が続くものと考えられている。

このような旺盛な実需が存在する限り、たとえば 2007 年や 2009 年秋から 2010 年春にかけての時期のように短期的に不動産価格が急騰してミニバブルが発生しても、政府がすぐにそのバブル形成にブレーキをかければ、不良債権問題が深刻化する懸念は殆どない。それは一時的に投機によって不動産価格が高騰しても、そのすぐ後に政府が価格抑制を実施すれば、中国の高度経済成長に支えられた旺盛な実需を背景に、短期間のうちに市場の実勢価格が高騰した時点の価格に追いつくためである。1990 年代の日本や現在の欧米諸国で生じたバブル崩壊は、経済成長が長期的に停滞し、不動産市場の実勢価格が長期的に下落し続けるため、いつまで経っても過去の高騰した時点での購入価格と市場実勢価格の間の大きなギャップが埋まらない。したがって、その不動産を保有する家計や企業は含み損を抱え続け、それが経済停滞を拍車し続けるのである。現在なお高度成長の真只中にある中国ではそうした不良債権問題の長期化は起こり得ない。

もちろん、中国政府がバブルの形成に気付かず、市場の実勢価格から大きく乖離して高騰を続ける不動産価格を放置すれば、バブルは巨大化し、その崩壊のインパクトは経済全体に大きな悪影響を及ぼすことは言うまでもない。しかし、中国の国家指導者層および中国政府のマクロ経済政策責任者等は日本のバブル形成と崩壊、その後の不良債権問題の悪影響をよく研究し理解しており、バブル崩壊の怖さを熟知している。このため中国国内におけるバブル形成に対しては敏感に反応し、バブルが長期化しないうちに価格抑制策を実施している。

(6) 中長期の課題

中国政府のマクロ政策担当責任者は中長期の課題として次の点を指摘している。

- ① マクロ経済をコントロールするための政策手段として行政的手段を用いているが、これが経済の非効率化を生み出している。たとえば、不動産取引規制、電力料金抑制等によって生じる需要と供給のミスマッチなどがその実例である。
- ② 就職に際して公平な採用試験が行われず、コネ（中国語では「関係」）がないとい

い就職先をみつけることが難しい。ここから人材の需給のミスマッチが生まれる。

③ 行政の市場経済に対する関与が強すぎて自由競争が阻害されている。

2. 日本企業の中国ビジネス展開

(1) 対中投資の増勢は不変

邦銀、ジェトロ等日本企業の中国ビジネスに詳しい筋に、昨年急増した日本企業の対中投資の勢いについて、本年の見通しを伺ったところ、現時点ではその勢いに変化の兆しが見られず、本年も昨年に続き高い伸びを示す可能性が高いとの見方で一致している。

その判断の根拠は以下の通り。

- ① 製造業大企業の増産投資拡大に衰えが見られない。
- ② 複数の現地法人を統括する統括会社設立の動きが続いている。中国国内での資金調達コストが高いことから、金利の低い日本の資金を有効に活用するため、統括会社設立時に新たに出資する資本金を規定の3千万USドルを上回る金額とする企業が多い。
- ③ ラーメン店、美容室、学習塾等多業種にわたりサービス業の進出ラッシュが続いている。

(2) 日本企業現地駐在幹部の中国市場の見方

以上のような日本企業の中国ビジネス展開に対する積極的な姿勢の背景には今後の中国市場に対する予想がある。日本国内では足許の需要伸び悩みに注目が集まっている自動車市場と建設機械市場について、現地駐在の長い日本企業幹部の見方を紹介する。

①自動車市場

昨年中国国内自動車販売は全体で1851万台、前年比+2.5%という低い伸びにとどまった。その内訳をみると、乗用車は同+5.2%、商用車は同-6.3%である。乗用車の販売台数を主要メーカー別にみると、日産は同+22%、フォルクスワーゲンは同+17%、韓国の現代自動車は+14%と売上を順調に伸ばしているほか、ベンツ、BMW、アウディの輸入高級車はいずれも同+30%以上の高い伸びだった。一方、サプライチェーン問題等の影響を受けたトヨタは同+4%、ホンダは同-4.5%だった。こうした数字から見て、中国の自動車販売市場は決して冷え込んでいるわけではない。2009～2010年は補助金の効果で需要を先食いして販売台数が急増⁶したため、昨年から今年は調整期となっているだけである。ちなみに今年は乗用車同+7～8%、商用車±0%と予想されている。中国政府機関による先行きの販売台数見通しは、2015年2500万台、2020年3000万台である。

現在、中国で自動車を購入する消費者のうち、初めて購入する人が90%を占めている。しかし、北京、上海に限ると、初めて購入する人は70%で、2台目以上が30%である。これは近い将来中古車市場が形成されることを意味する。そうなると、中古車市場の存在を前提とする販売に慣れている外国メーカーは有利になる可能性が高い。

②建設機械市場

⁶ 自動車販売台数の推移：2008年939万台、2009年1364万台、2010年1806万台、2011年1851万台（資料：CEIC）

中国の建設機械需要には大きなサイクルがある。5か年計画の2～3年目および5年目に需要が伸び、それ以外の期間は需要の伸びが低下する。2010年は第11次5か年計画の5年目にあたり需要が急増し、2011年は伸び悩み、12～13年に再び需要の伸びが高まる。5か年計画1年目は計画策定の時期で、2～3年目にその計画に沿って実需が伸びる。その後一段落し、5か年計画最終年度に予算の余った分を消化するために再び需要が伸びるのである。中国の建設機械市場はこのサイクルを繰り返している。こうした観点から見れば、足許の需要の伸び悩みはごく自然な現象であり、先行きの市場拡大については全く心配する必要はない。

(3) 日本企業の中国ビジネス展開～成功例と失敗例

①本社サイドの経営改革

中国が工場から市場へと変化し、マーケティング、製品開発、人事を中国人に委ねなければ業績を伸ばすことができない時代になった。従来、現地の経営を日本人が担っていた日本企業はいま、中国ビジネス戦略の抜本的な転換を迫られている。成功の鍵は現地への権限委譲と迅速な意思決定であるが、その実現の可否は本社の経営体制そのものにかかっている。社長―副社長―中国現地経営トップの3人の連携が緊密で、意思決定が早く、現地に権限移譲が行われている企業は業績を伸ばしている。日産、コマツがその典型例である。その他の多くの企業もまさに今、本社の経営改革に取り組んでいる最中にある。改革に成功している企業では、現地の主要部門のトップに中国人を任命しているほか、現地の人事評価基準を日本の本社とは切り離して中国の基準で評価し、目覚ましい業績につなげている。

③現地の人事評価制度の独立性

一方、多くの企業では、マーケティング、製品開発部門のトップに中国人を任命できていない。中国ビジネスの実情を理解せず、盲目的に多くの従業員を現地に送り込んでいる大企業は依然多い。中国人を幹部に任命しても、人事評価基準を本社から独立させている企業は非常に少ない。本社の人事部門から独立した人事評価基準の下で、中国市場に適した人材・能力をきちんと評価すれば、業績の良い人材の評価は日本国内の同年次の人材に比べて高まり、昇格・昇給が早まるのは合理的である。しかし、そのような実力に見合った人事評価を実施している企業はごく一部に限られている。

④適切なマーケティング戦略

日本の多くの電機メーカーが中国市場に挑戦し、殆ど全てが失敗に終わった原因はマーケティング戦略の失敗にある。日本企業の多くは今でも高品質の製品を作れば売れると信じている。しかし、中国ではその考え方は通用しない。日本の多くの電機メーカーは、かつて中国の消費者のニーズがないにもかかわらず、不必要に高付加価値の商品を高価格で販売しようとして失敗した。欧米市場への進出の場合には、現地の消費者ニーズが日本国内とほぼ同じレベルにあったため、いい物を作れば売れたケースが多かった。しかし、以前の中国は所得水準が低すぎたため、日本製品はいいと思っても高すぎて買えなかった。そのために日本企業は中国市場の開拓をあきらめ、撤退していった。

日本企業が去った後、中国企業と韓国企業が市場ニーズに合わせた低価格製品を販売

し、拡販に成功した。この2～3年、中国の急速な所得水準の向上を背景に先進国並みの消費ニーズを持つ中産階級が台頭してきており、日本製品を高すぎると思わなくなっている。しかし、多くの日本企業はその急速な市場の変化に気付かず、過去の失敗体験を思い起こし、中国市場に再度チャレンジしようとしていない。このため日本企業が勝てる市場が形成され始めているにもかかわらず、日本企業の対応は依然鈍い。

⑤金融機関の情報仲介機能への期待

以上のような日本企業に対して、必要な情報を提供し的確なアドバイスを行うのは本来金融機関の得意とする情報仲介機能である。ところが、中国国内で広く各地に支店網を展開しているのは3つのメガバンクのみであり、地方銀行等はごく一部行が1～2か所の支店を開設している以外、他行は事務所を設置しているだけである。通常、事務所駐在員は2名程度であるため、中国全土に散らばり、様々な課題に直面する顧客企業をサポートするにはあまりに人手が不足している。また、2～3年のローテーションで人が入れ替わるため、ノウハウの蓄積も難しい。そのため、数十から数百社の顧客企業がすでに中国に進出しているにもかかわらず、中国現地では十分なサポートができていないのが実情である。地方銀行等が進出後の顧客企業をより適切に支援することができるようになれば、日本企業の中国ビジネス展開に一段と弾みがつくものと考えられる。そのためには地方銀行等の事務所の情報仲介機能の強化、現地におけるコンサルティング機能の強化、事務所駐在員等の人事評価基準の見直しによるインセンティブ付け等の必要性が指摘されている。

以 上

＜補論＞北朝鮮情勢に対する中国有識者の見方

昨年 12 月 17 日に北朝鮮の金正日書記が死去し、金正恩が後継者となった。今後の北朝鮮情勢には全世界が注目しているが、その将来を左右する最大の影響力を有する国は中国である。今回の出張中、その中国の安全保障関係の有識者から、北朝鮮に対する見方を聞く機会を得た。以下、その概略を紹介する。

（１）中国の基本方針

中国は朝鮮半島の安定化を強く望んでいる。そのゴールの一つは朝鮮半島の非核化の実現と北朝鮮の経済発展である。非核化に向けた最初のステップとして、核関連施設の建設を凍結させることが必要である。そうした安全保障面の安定化を図っていくとともに、経済面でも改革を促し、経済発展に向けて動きだすことを期待している。

（２）金正恩の政治基盤

金正恩は今回いきなり後継者に指名されたわけではなく、2009 年以降、国家の重要案件をリードする責任者を任されてきていた。今回の金正日の死去は突然だったが、すでに国内政治は落ち着いている。金正日時代から影響力のあった数名の老人たちが金正恩を補佐しており、とくに金正日の妹の夫である張成澤が強力に支えている。

（３）金正恩の国政運営に対する考え方

金正恩の国政運営に対する考え方は金正日とは異なる。金正日は軍事面を重視してきたが、金正恩は経済面を重視し、生産力の強化、国民の生活水準の向上を優先するのではないかと見られている。ただし、金正日も 2010 年以降は従来の軍事力重視から民生重視へと軸足を移し、死去する少し前に「糧食は銃弾より大切だ」と語ったと言われている。北朝鮮は従来から強盛大国の実現を国家目標としてきたが、そのためにも経済重視、生活水準の向上は不可欠の条件である。また、金正恩がまだ若く、学生時代に西欧で学んだ経験があることなどを考慮すると、金正日のように保守的であるとは考えにくい。しかし、しばらくは政権基盤の安定化を図るため、影響力のある老人たちの保守的な考え方を尊重せざるを得ない。一定期間を経て金正恩の政権基盤の安定が確保されれば、徐々に経済改革に着手することを期待している。それまでの間は外部から不用意に刺激すると政権基盤の安定性が崩れるリスクがあることから、しばらくの間は適当な時期まで待ち、保守派をあまり刺激しないようにすることが必要である。中国としては両国間の関係緊密化のために金正恩が早く中国を訪問することを望んでいる。

以 上