

キャノングローバル戦略研究所講演会

# 中国市場の拡大は 日本経済復活の大きなチャンス

— 「中国進出が日本経済の空洞化を招く」との見方は事実誤認 —

キャノングローバル戦略研究所

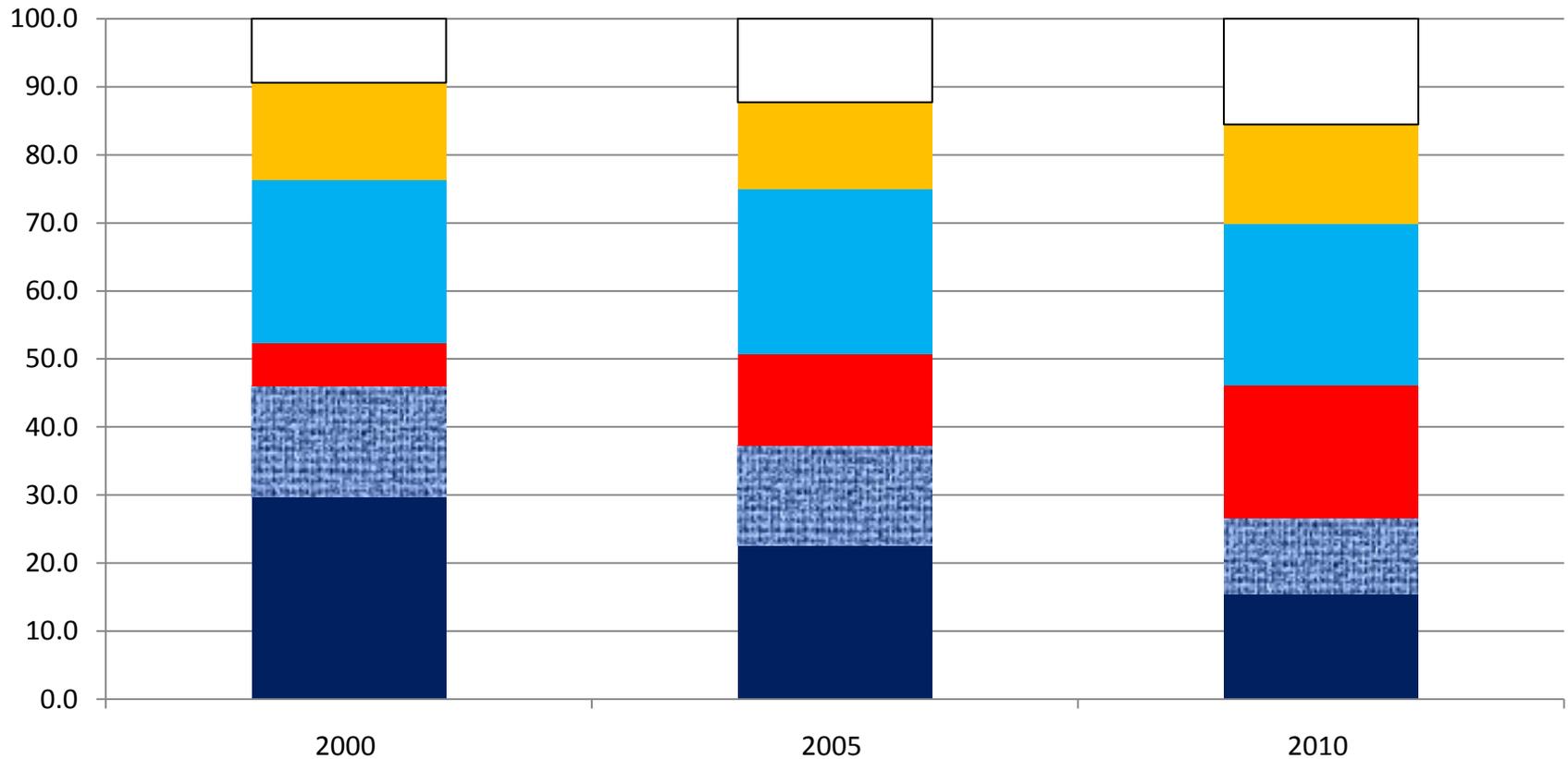
瀬口清之

2011年9月8日

# 1. 中国マクロ経済の現状

# 日本の地域別輸出ウェイトの推移

■ 米国 ■ 欧州 ■ 中国 ■ NIEs ■ ASEAN □ その他



# 日本からアジア諸国への輸出国別シェア (2010年、単位%、アジア全体=100)

国名	シェア	国名	シェア
中国	34.6	マレーシア	4.1
インド	2.1	香港	9.8
韓国	14.4	シンガポール	5.8
インドネシア	3.7	フィリピン	2.6
台湾	12.1	ベトナム	1.9
タイ	7.9	スリランカ	0.1

(資料 CEIC)

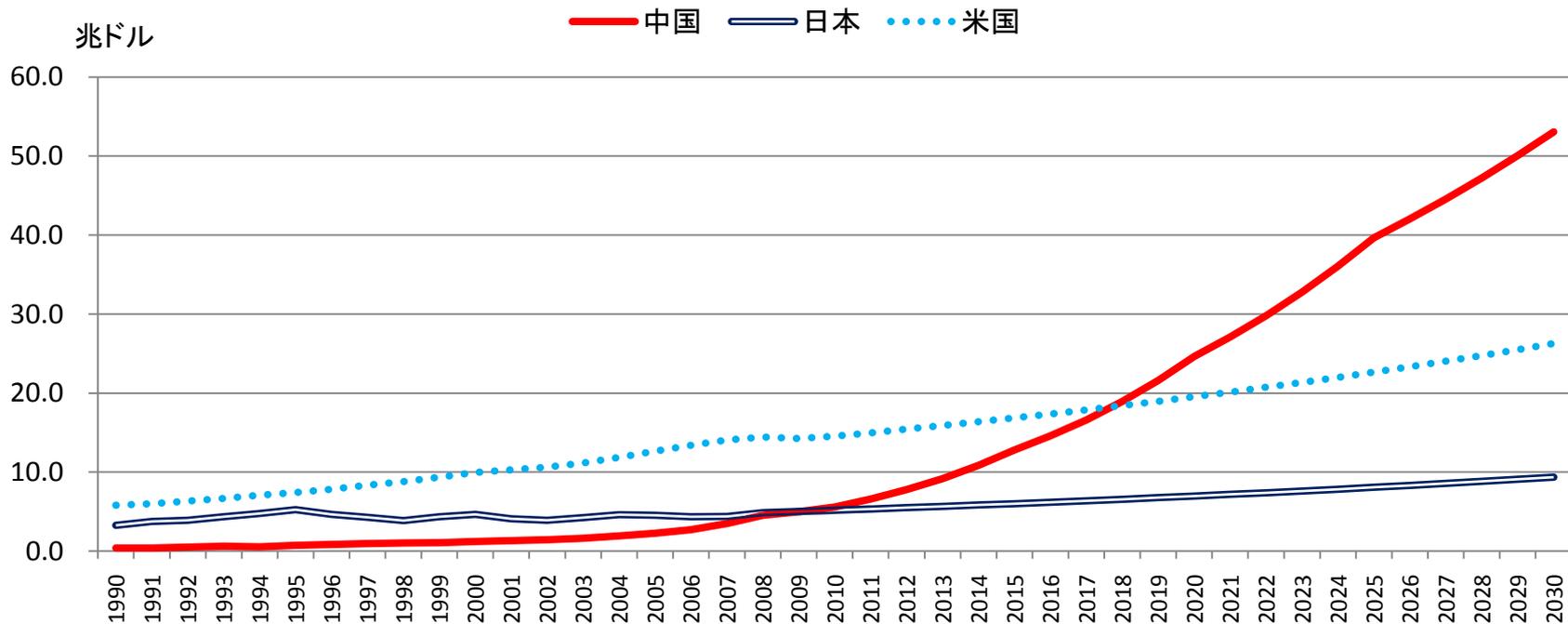
# アジア諸国のGDPシェア（2010年、％） （アジア全体＝100）

国名	シェア	国名	シェア
中国	36.6	マレーシア	1.5
日本	33.9	香港	1.4
インド	7.7	シンガポール	1.4
韓国	6.3	フィリピン	1.2
インドネシア	4.4	ベトナム	0.6
台湾	2.7	スリランカ	0.3
タイ	2.0	カンボジア	0.1

（注）バングラデシュ、パキスタン、ミャンマーはN.A.のため除いてシェアを計算。

（資料 ジェトロ）

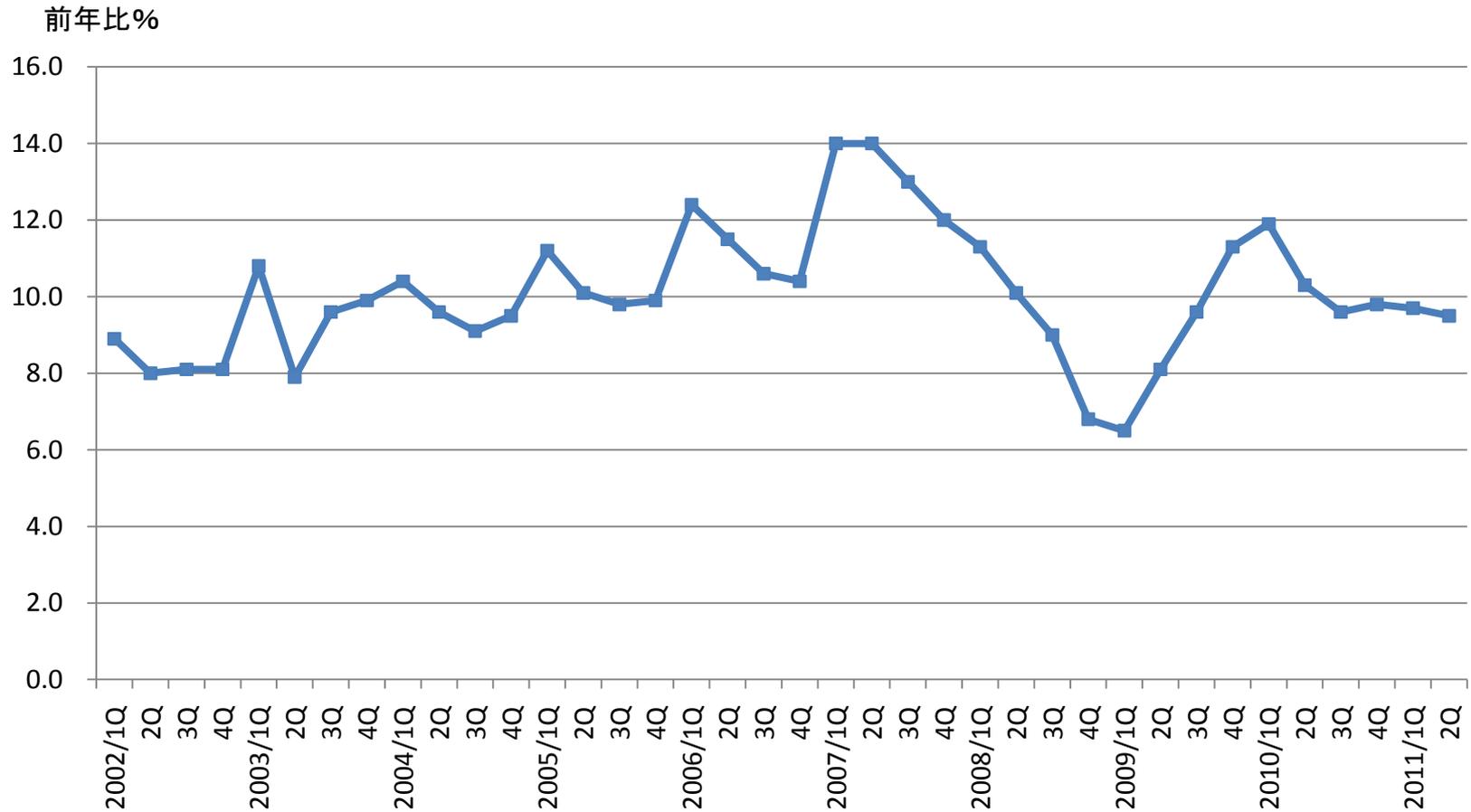
# 中国市場の長期展望（推計）



< 推計の前提:ドル建て名目成長率に関する前提条件 (年率%) >

	中国	日本	米国	中国実質GDP	同deflator	同RMB切上げ率
2011-15年	18.0	3	3	8	5	5
2016-20	14.0	3	3	6	4	4
2021-25	10.0	3	3	5	3	2
2026-30	6.0	3	3	4	2	0

# 実質成長率の推移

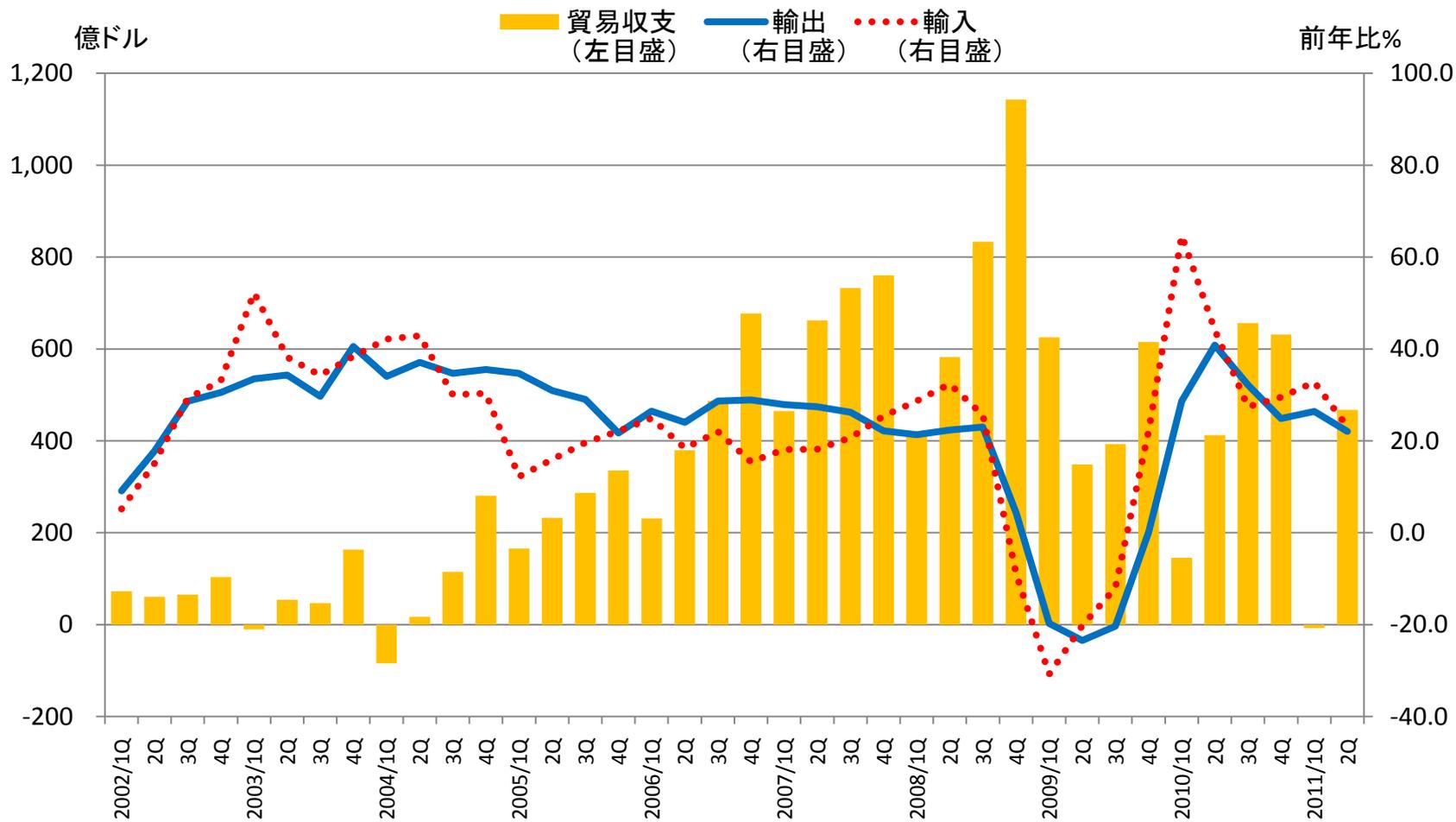


(資料:CEIC)

# 成長率押し上げ要因

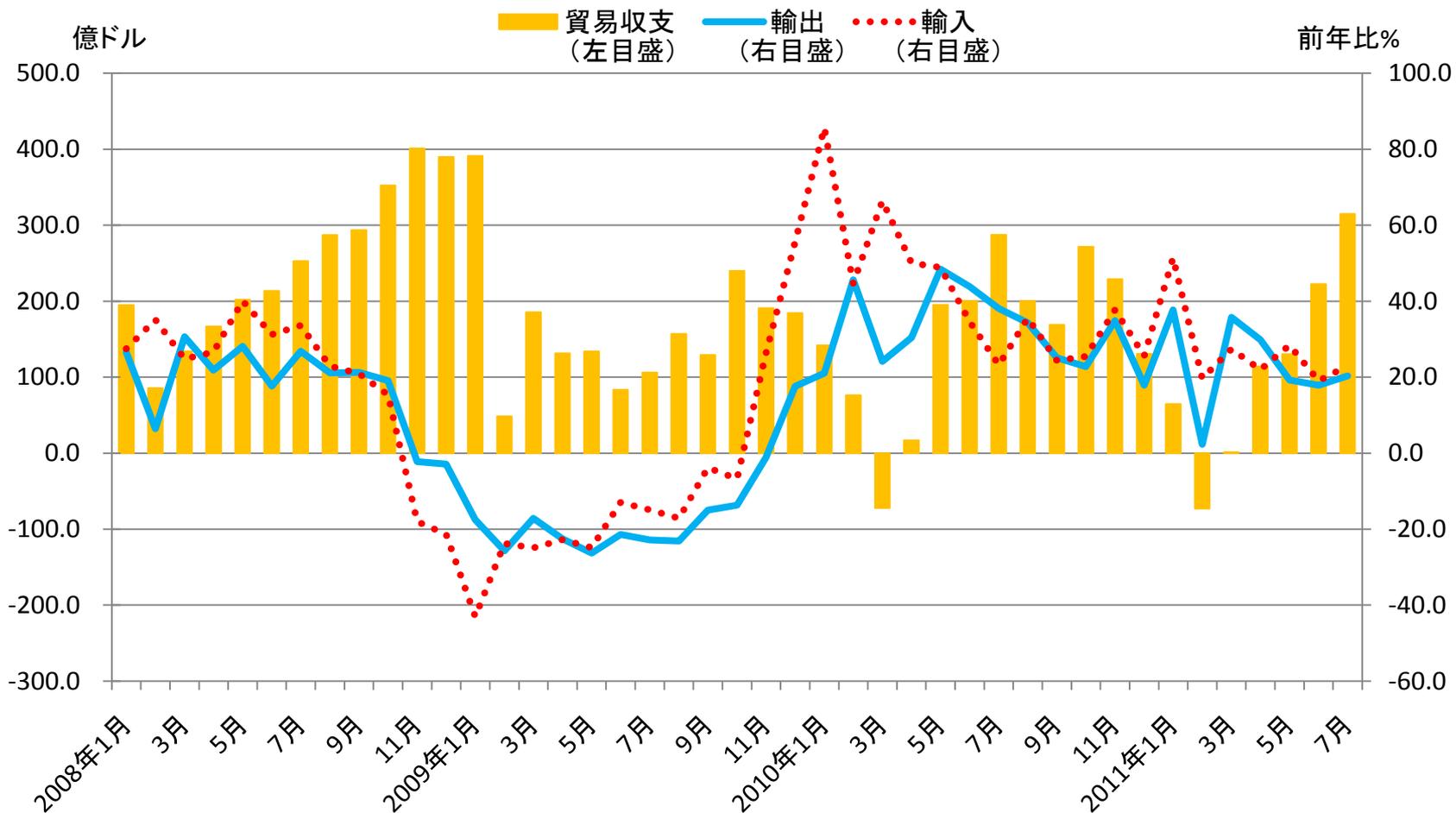
- ①消費の拡大(賃金上昇)
- ②民間部門の設備投資の強さ
- ③低所得層向け廉価住宅建設の増大
- ④4兆元経済刺激策等の「慣性」

# 輸出入、貿易収支の推移(四半期)



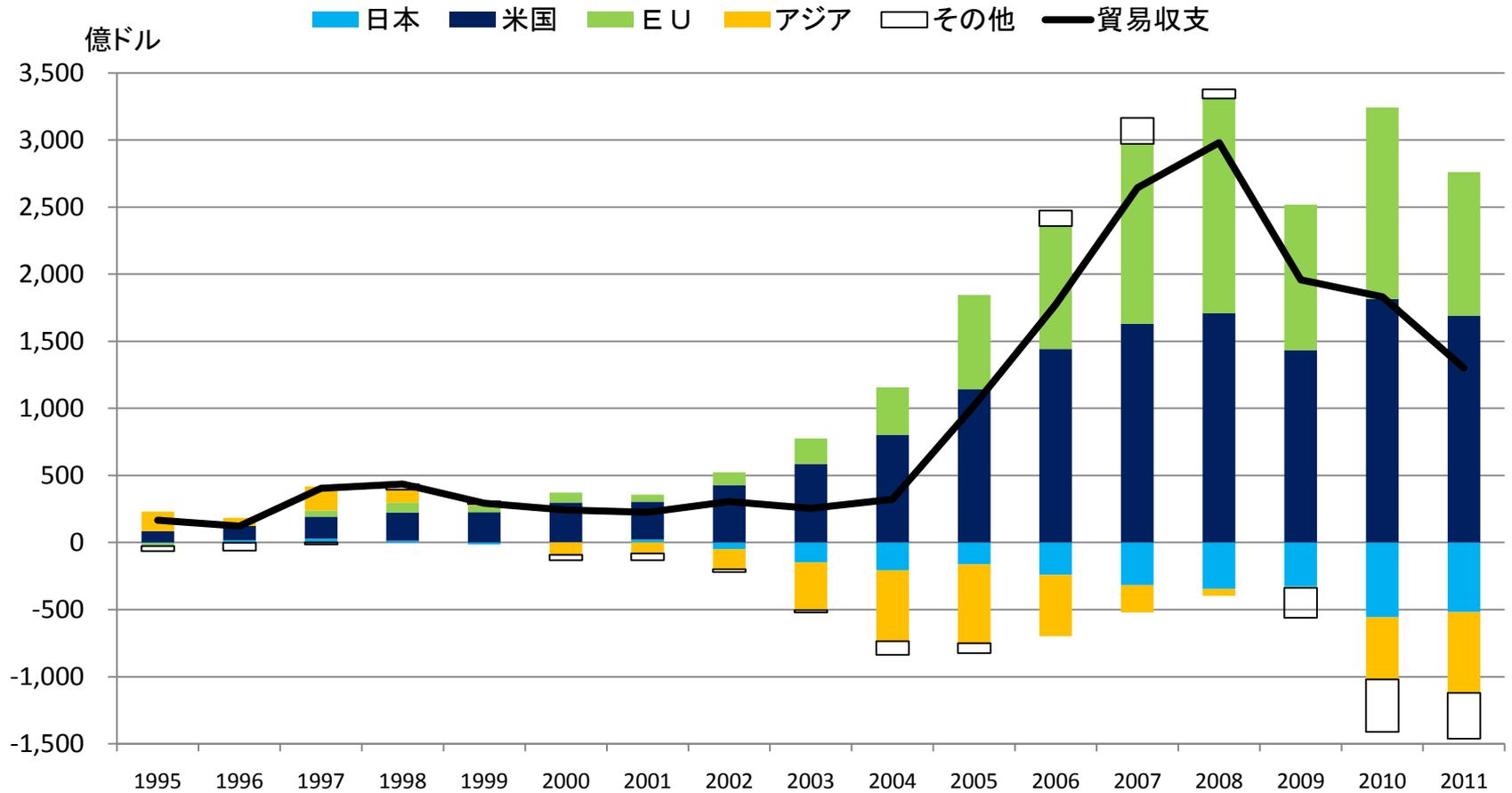
(資料:CEIC)

# 輸出入、貿易収支の推移(月次)

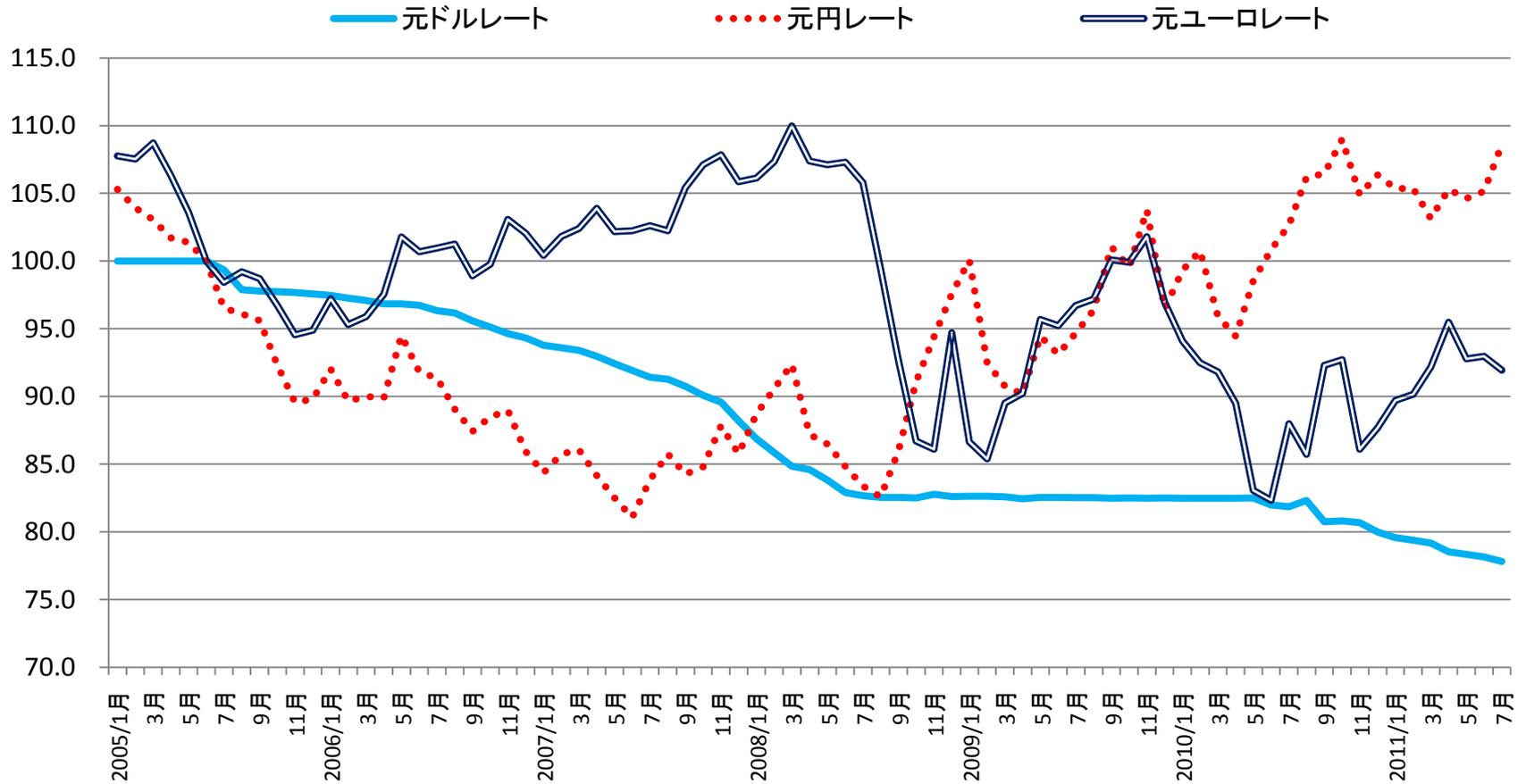


(資料:CEIC)

# 地域別貿易収支の推移

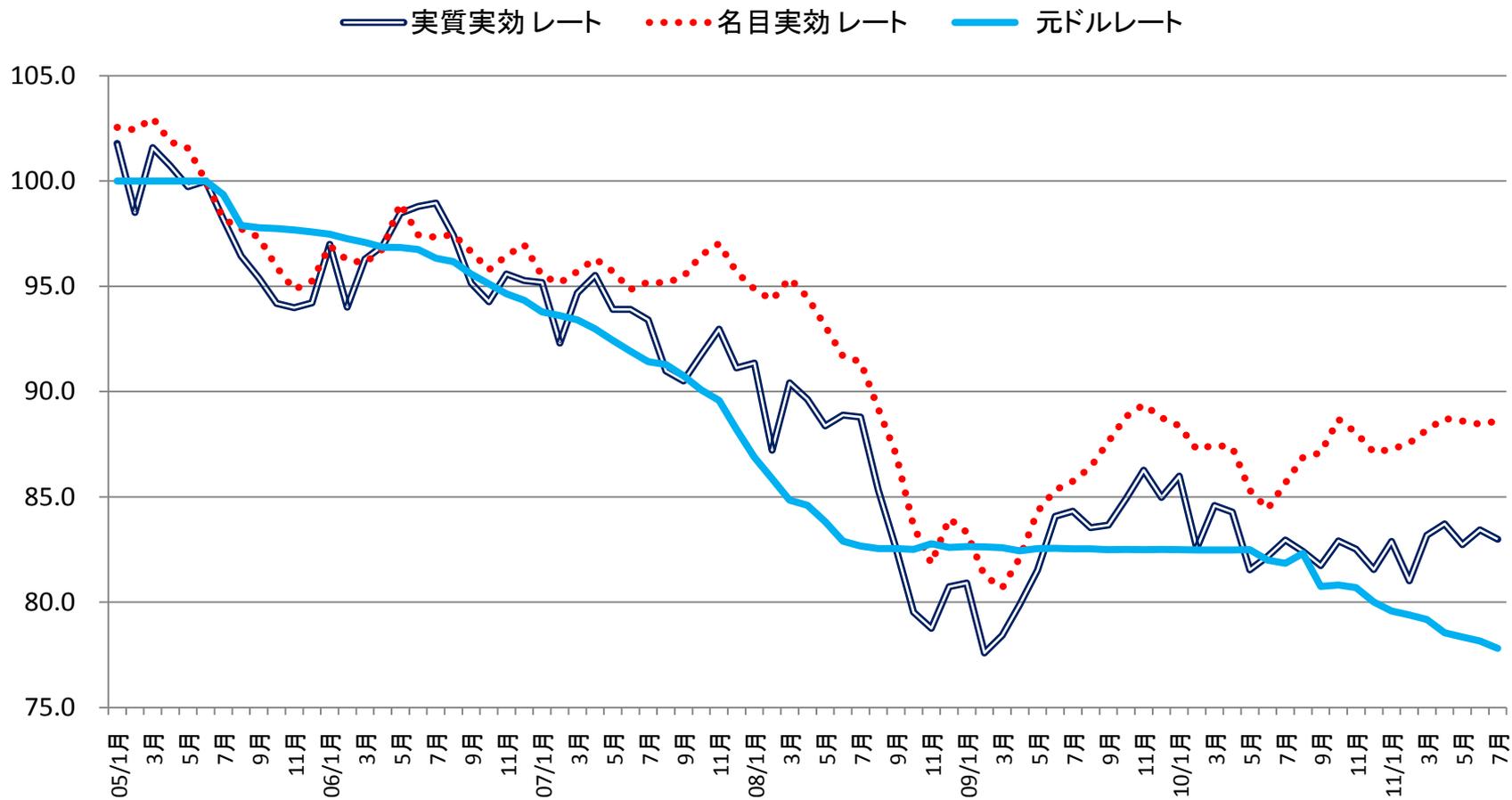


# 人民元レート推移 (2005年6月=100)



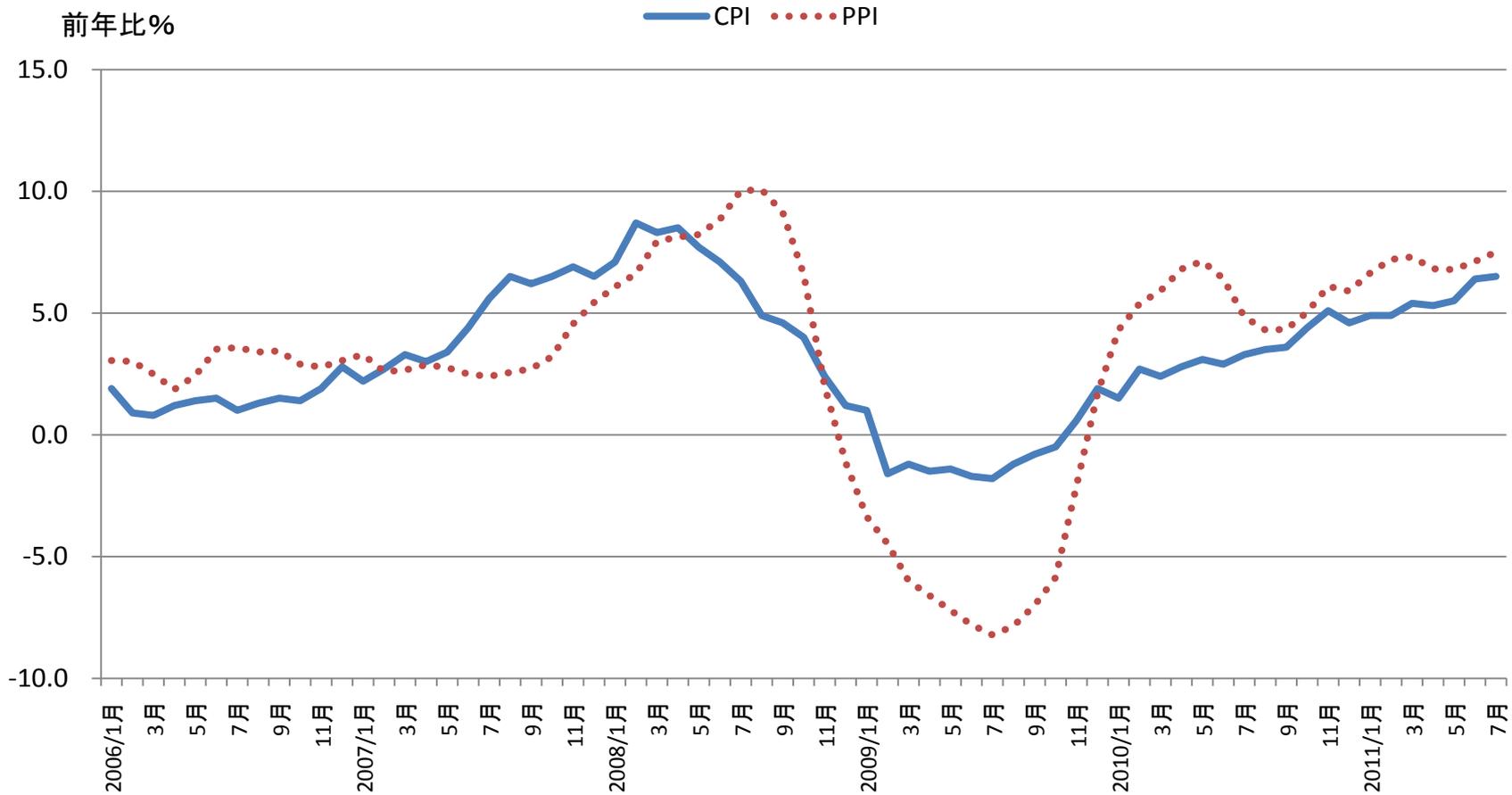
(資料 CEIC)

# 人民元名目・実質実効レート推移 (2005年6月=100)



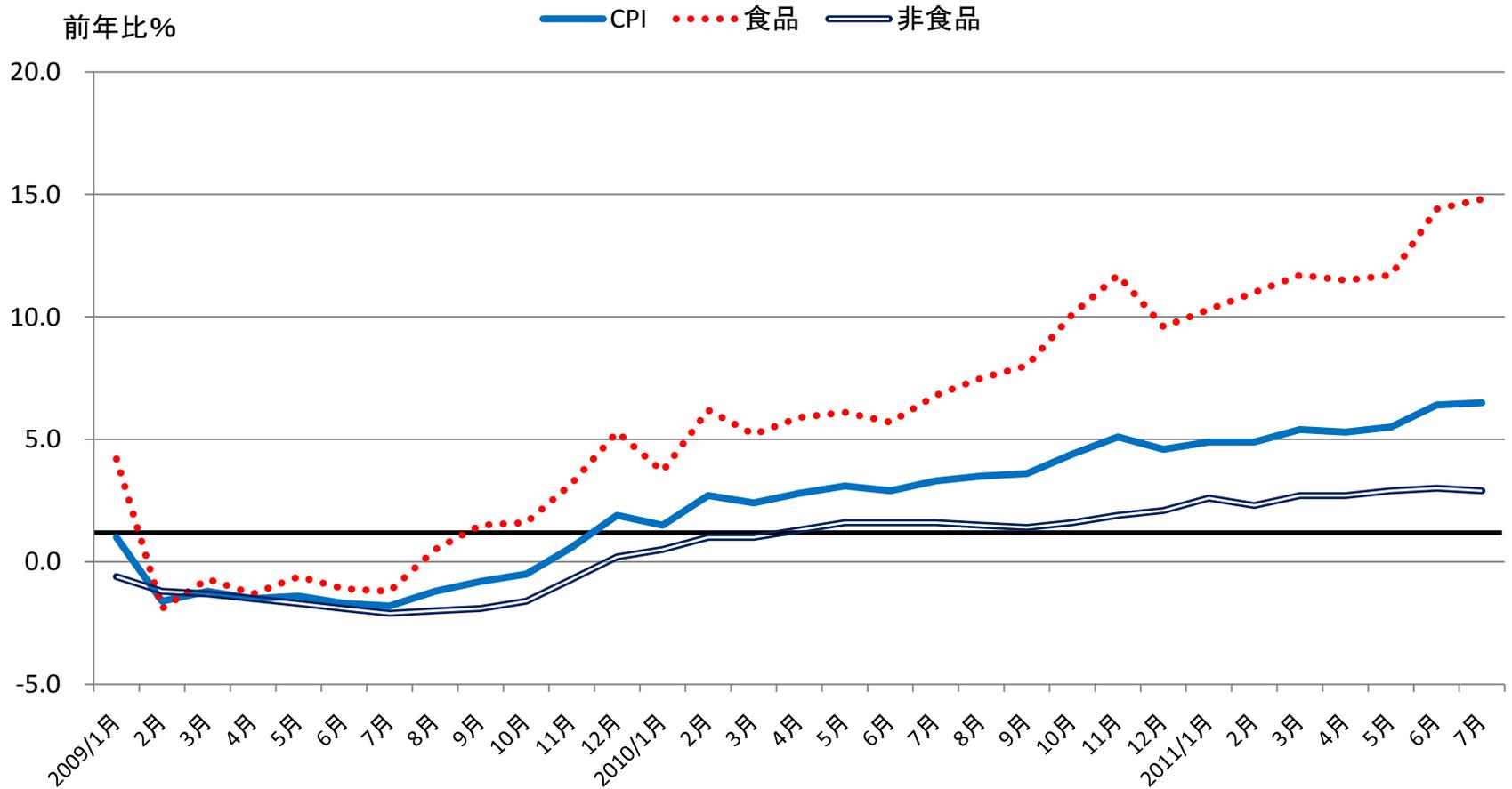
(資料: CEIC)

# CPIとPPIの推移



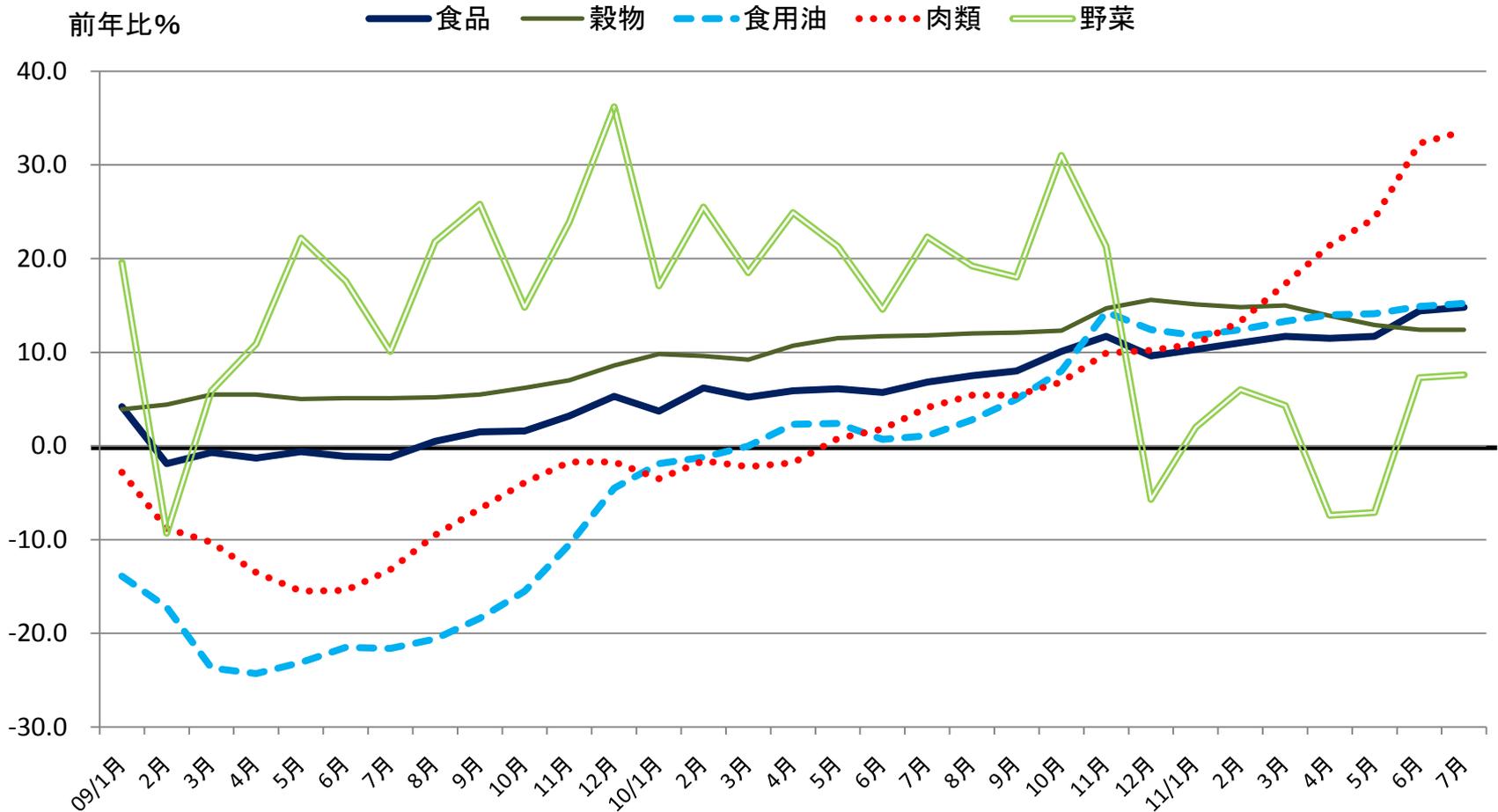
(資料: CEIC)

# CPI食品・非食品の推移



(資料:CEIC)

# CPIの品目別推移



(資料 CEIC)

# インフレ圧力の高まり

## ① 大幅な賃金上昇（コストプッシュ+ディマンドプル）

主要省市の最低賃金は軒並み20%前後の大幅な引上げ幅に達している

北京市20%（1月実施）

重慶市28%（1月実施）

江蘇省19%（2月実施）

広東省18%（3月実施）

山東省26%（3月実施）

天津市26%（4月実施）

上海市14%（4月実施）

# インフレ圧力の高まり

## ②食料品価格の上昇

農業従事者の減少+農民の賃金上昇

農業関連物資(農薬、化学肥料、農業機械、エネルギー等)の価格上昇

農地の生産性低下(水利施設・肥沃・平地・近隣)

物流コストの上昇

投機資金の流入

# インフレ圧力の高まり

## ③国際商品市況の高騰

原油、鉄鉱石、大豆、綿花等

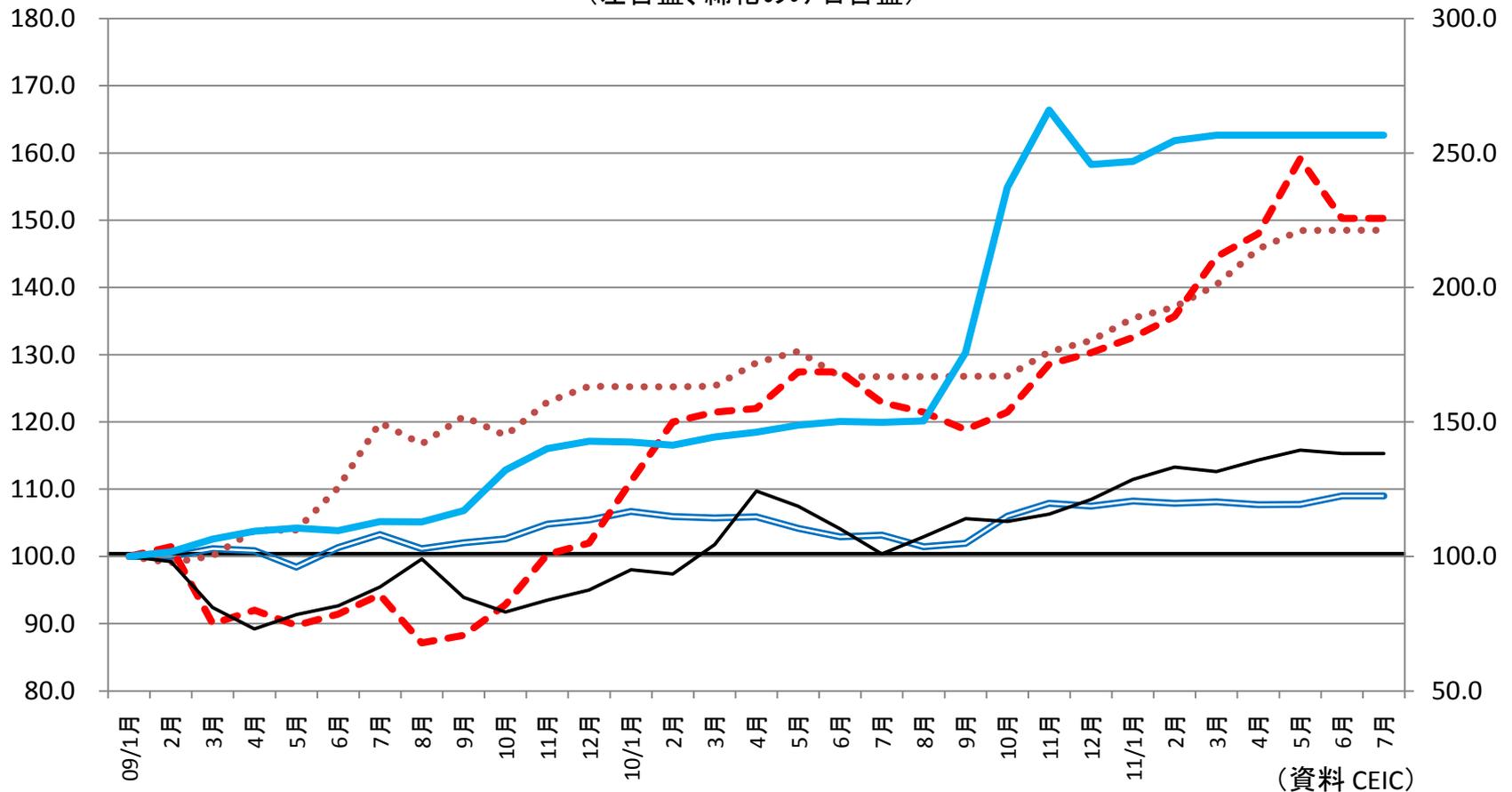
背景は先進国の金融緩和による過剰流動性の存在

人民元が米ドルにほぼリンクしているため影響が大  
(日本は円高が輸入物価の上昇を相殺)

# 主な素材・エネルギーの国内価格推移

(2009/1月=100)

大豆    ガソリン    重油    熱延薄板    綿花  
 (左目盛、綿花のみ右目盛)



(資料 CEIC)

# インフレ圧力の高まり

## ④マネーサプライの増大

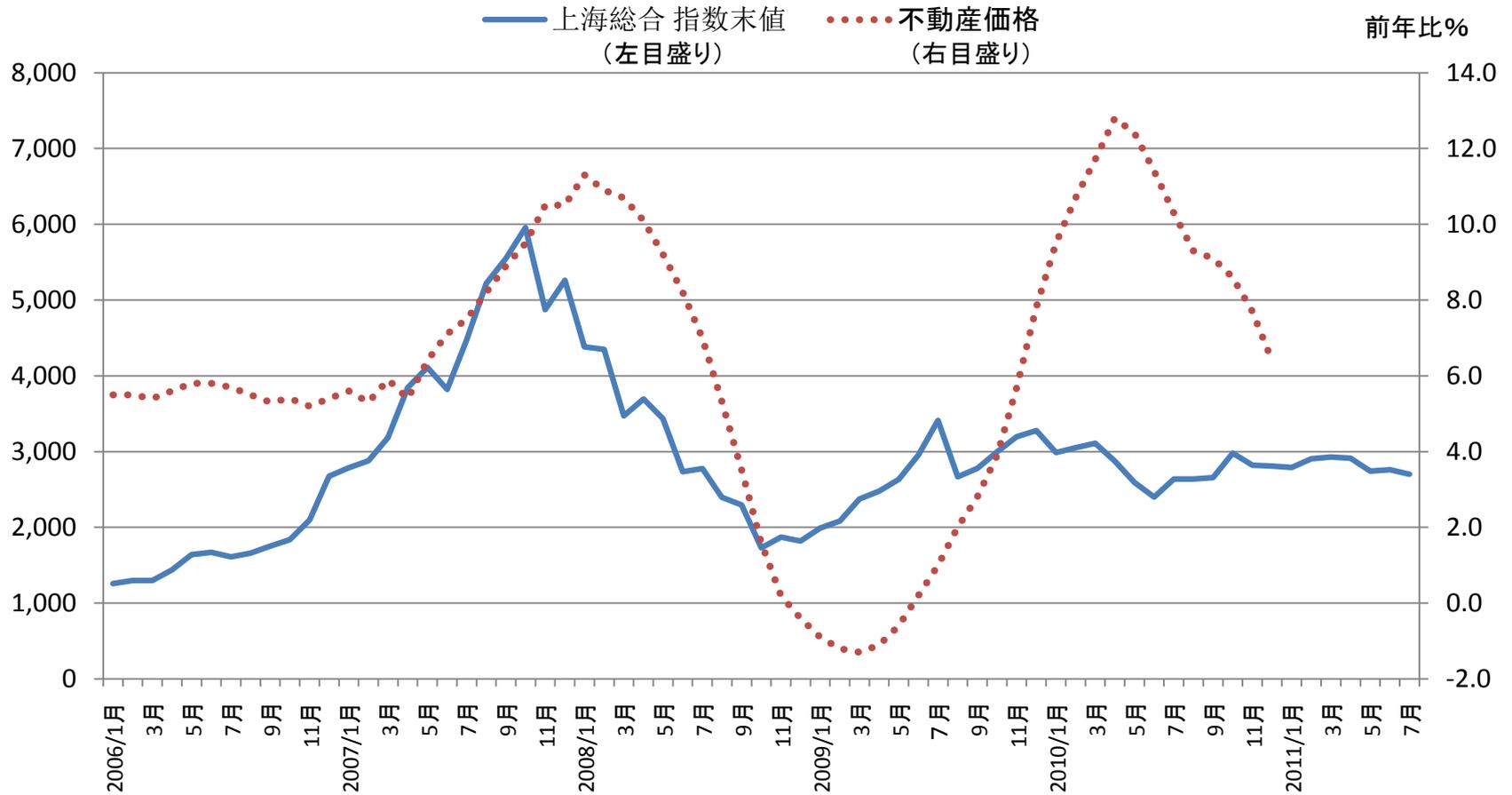
利上げ、預金準備率引上げ、公開市場操作による市場資金の吸収(売りオペ)、貸出の抑制、人民元レートの切り上げ等がマネーサプライ抑制手段。

これらの運用が不十分だったために昨年4Qにマネーサプライが増大。今年目標伸び率は16%。

## ⑤高い成長率

背景は前述のとおり

# 株価・不動産価格の推移



(資料: CEIC)

# 中国の不動産問題の本質

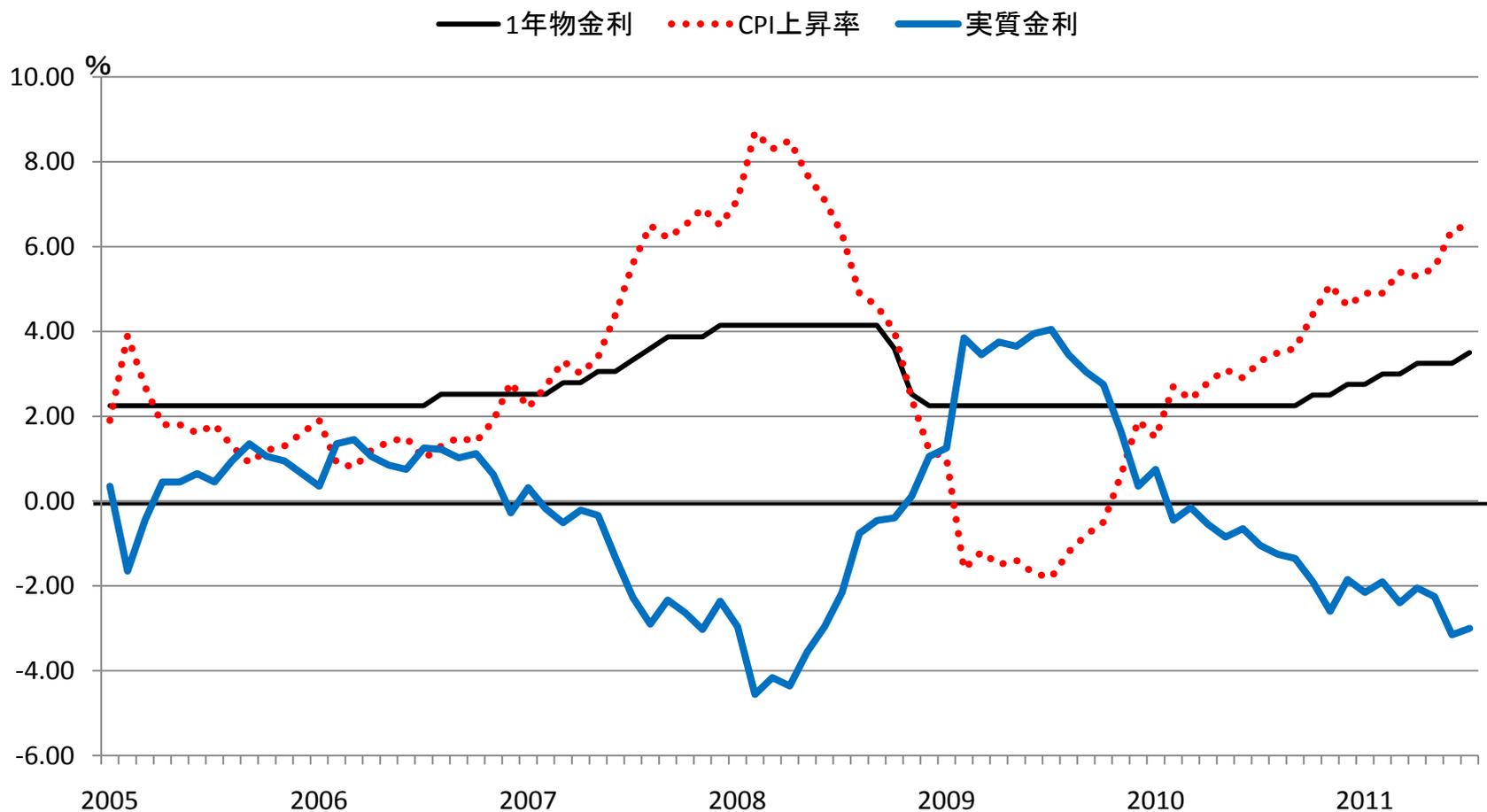
◇最大の問題は不動産バブル(価格の急騰)ではなく、一般庶民には手の届かない不動産価格水準そのもの(バブルが沈静化しても買いたい不動産が買えない)

◇その問題の背景は所得格差の拡大

具体例: 新入社員と超一流企業の社長の年収格差

	新入社員	超一流企業の社長	格差
日本	300万円	1億円	33倍
中国	4万元(約50万円)	5000万元(約6.3億円)	1000倍以上

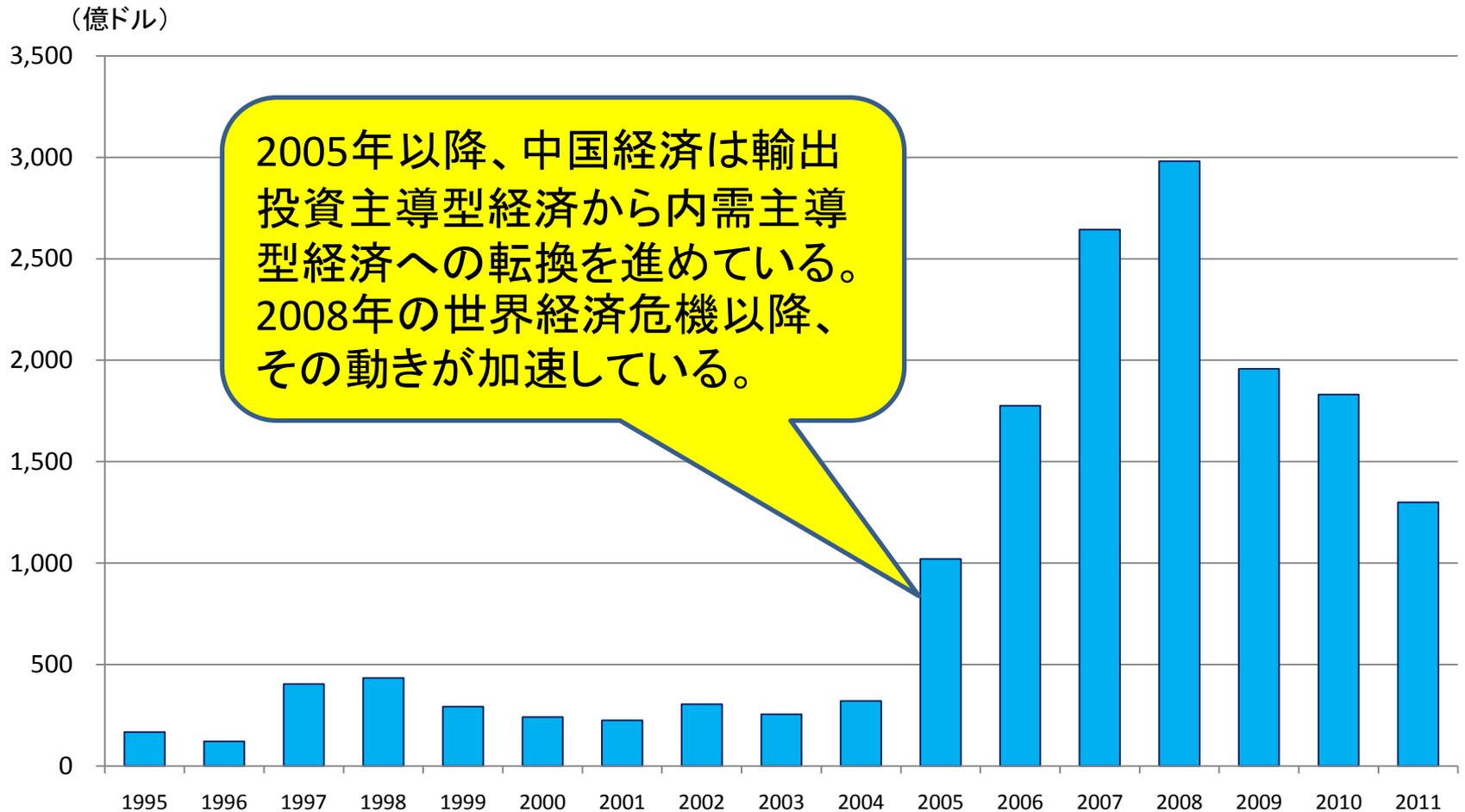
# 実質金利(1年物預金金利)の推移



(資料 CEIC)

## 2. 内陸部がリードする内需主導型 高度成長はいつまで続くか？

# 貿易収支の推移



(資料CEIC)

# 内需拡大の2大推進力

## (1) 都市化

◇住宅需要の誘発

◇耐久消費財需要の誘発

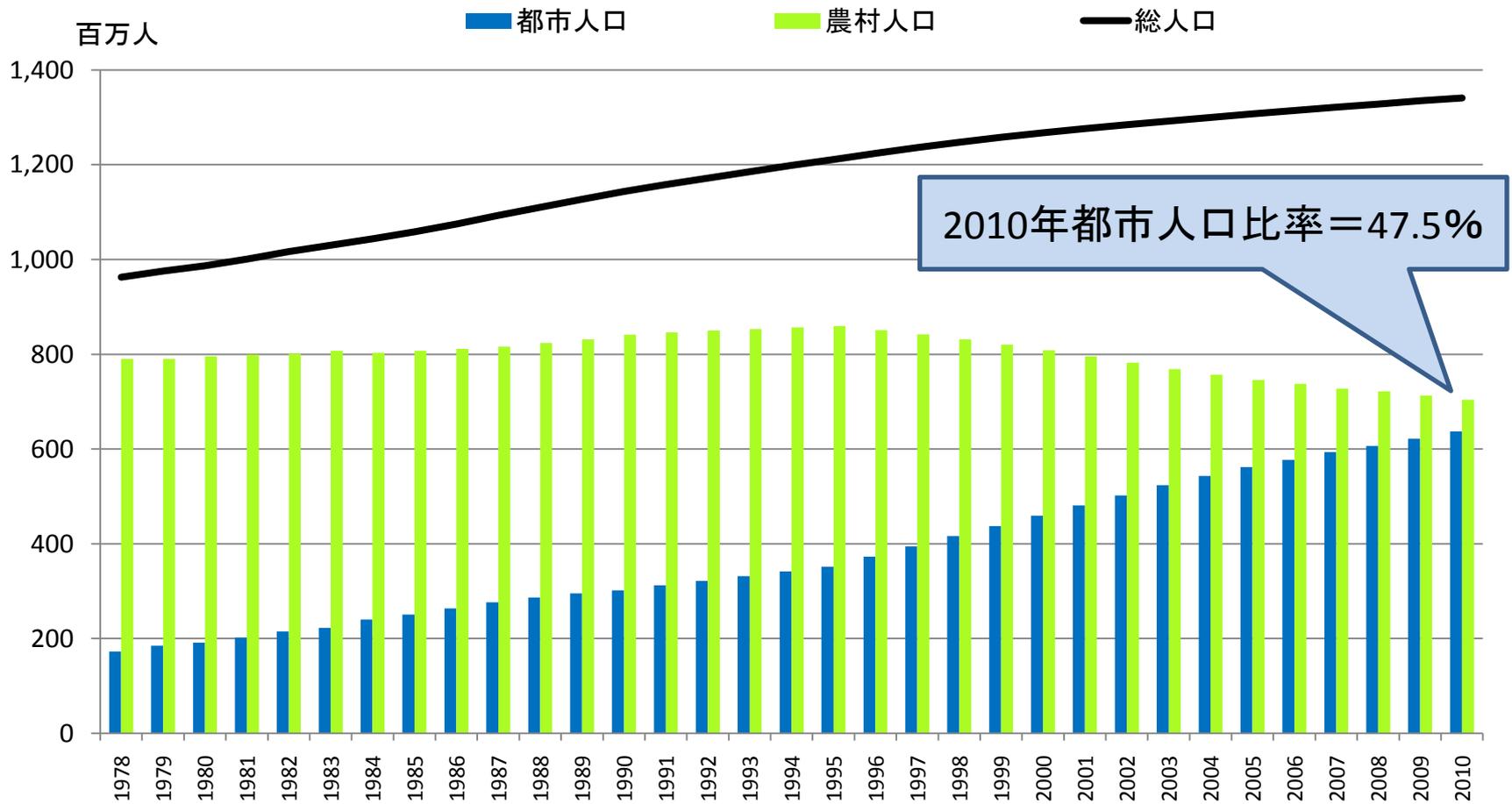
◇各種サービス需要の誘発(食事、医療、教育、レジャー等)

## (2) インフラ整備

◇交通・運輸効率の大幅改善

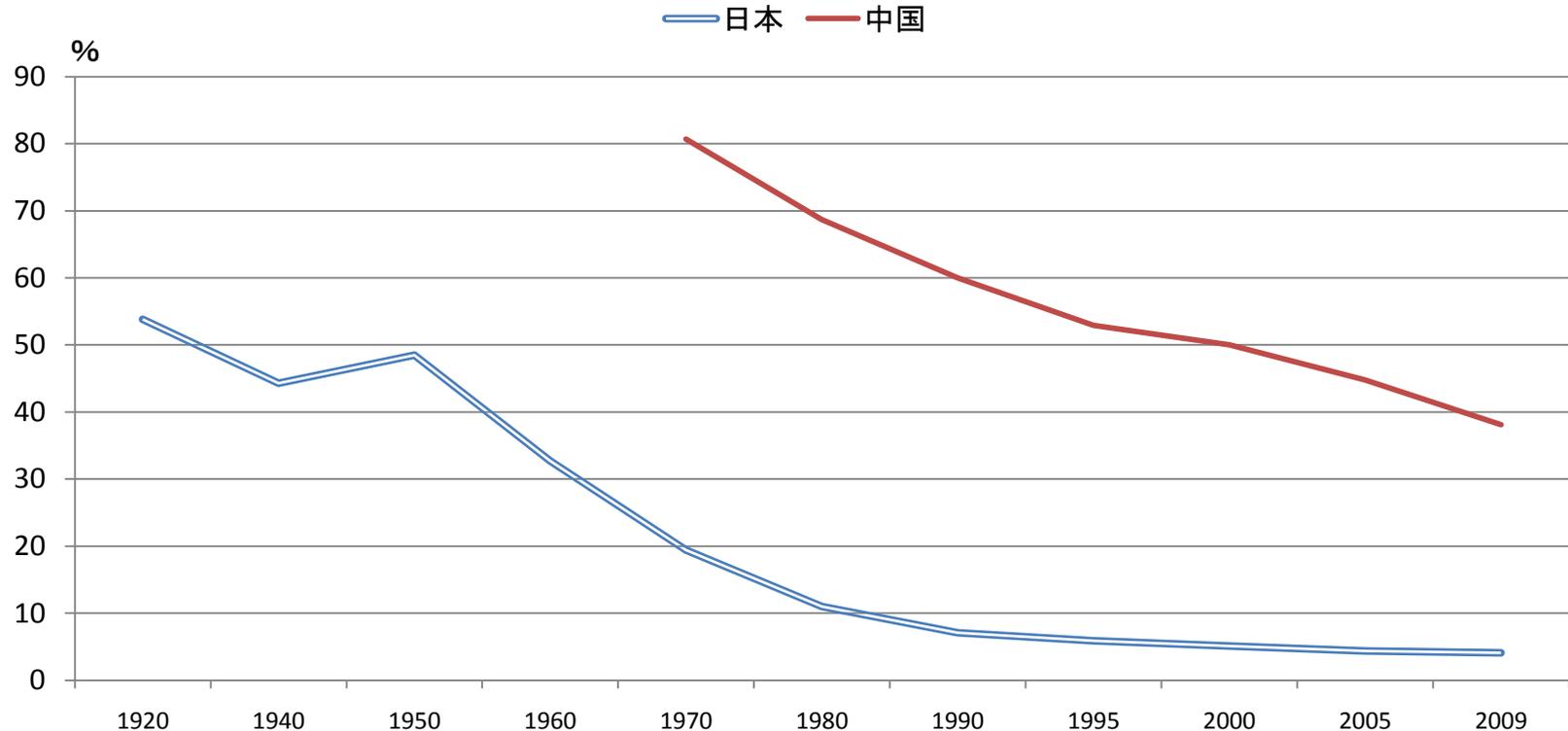
◇産業集積の形成

# 都市化の進展：都市・農村人口の推移



(資料:CEIC)

# 労働人口に占める 農林漁業労働人口比率の推移



出典：総務省統計局「日本の長期時系列統計」、国家統計局

# 中国の農業労働人口統計の問題点

## <農業労働人口の内訳>

年間耕作期間が1カ月以下 = 3%

同 1～3か月 = 17%

同 4～6か月 = 28%

→ 年間耕作期間半年以下が48%を占める

# ルイスの転換点

農村における余剰労働人口が底をつくると労働需給が逼迫し、急速な賃金上昇が始まる。  
その転換点が「ルイスの転換点」と呼ばれる。

— 中国は2004年以降その兆候が見られ始めていると言われている

# 労働人口の減少

- ◇ 労働人口の減少が始まるのは2015年以降
- ◇ 減少速度は2020年以降加速
- ◇ 総人口の現象は2030年以降
- ◇ 少子高齢化のスピードは日本を上回る可能性

# 急速な賃金上昇の影響

継続する賃金上昇が企業のコストを上昇させる  
一方、インフレ抑制のための金融引き締めにより投資は抑制される



**企業収益が圧迫される**

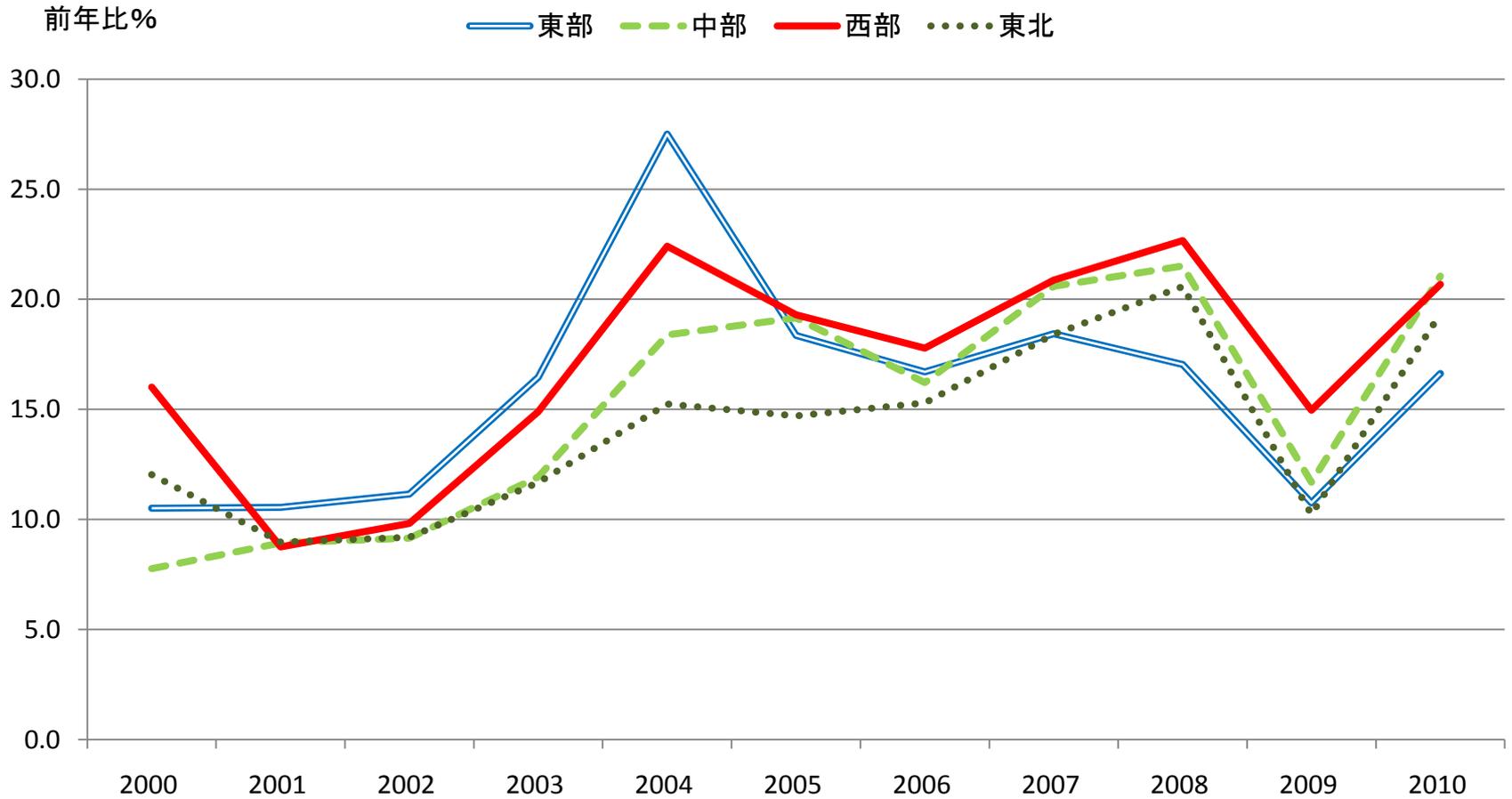
# 主要幹線鉄道の高速化

- 北京—天津 30分(08年8月開通済み)
- 武漢—広州 3時間(09年12月開通済み)
- 武漢—上海 4時間(10年12月開通済み)
- 北京—上海 5時間(11年下半期開通予定)
- 北京—武漢 4時間(同上)
- 武漢—重慶 4時間(同上):上海—重慶<8時間>開通
- 重慶—成都 1時間(2012~13年開通予定)
- 重慶—貴陽 2時間(同上)
- 重慶—西安 3時間(同上)
- 重慶—貴陽—広州 6時間(同上)
- 重慶—蘭州 5時間(2015年開通計画)
- 重慶—万州—北京 7時間(未定):武漢を經由しないルート

(注)上記の所要時間は高速鉄道事故発生前の時点における高速運転が前提となっているため、現時点では若干所要時間は増大することが予想される。

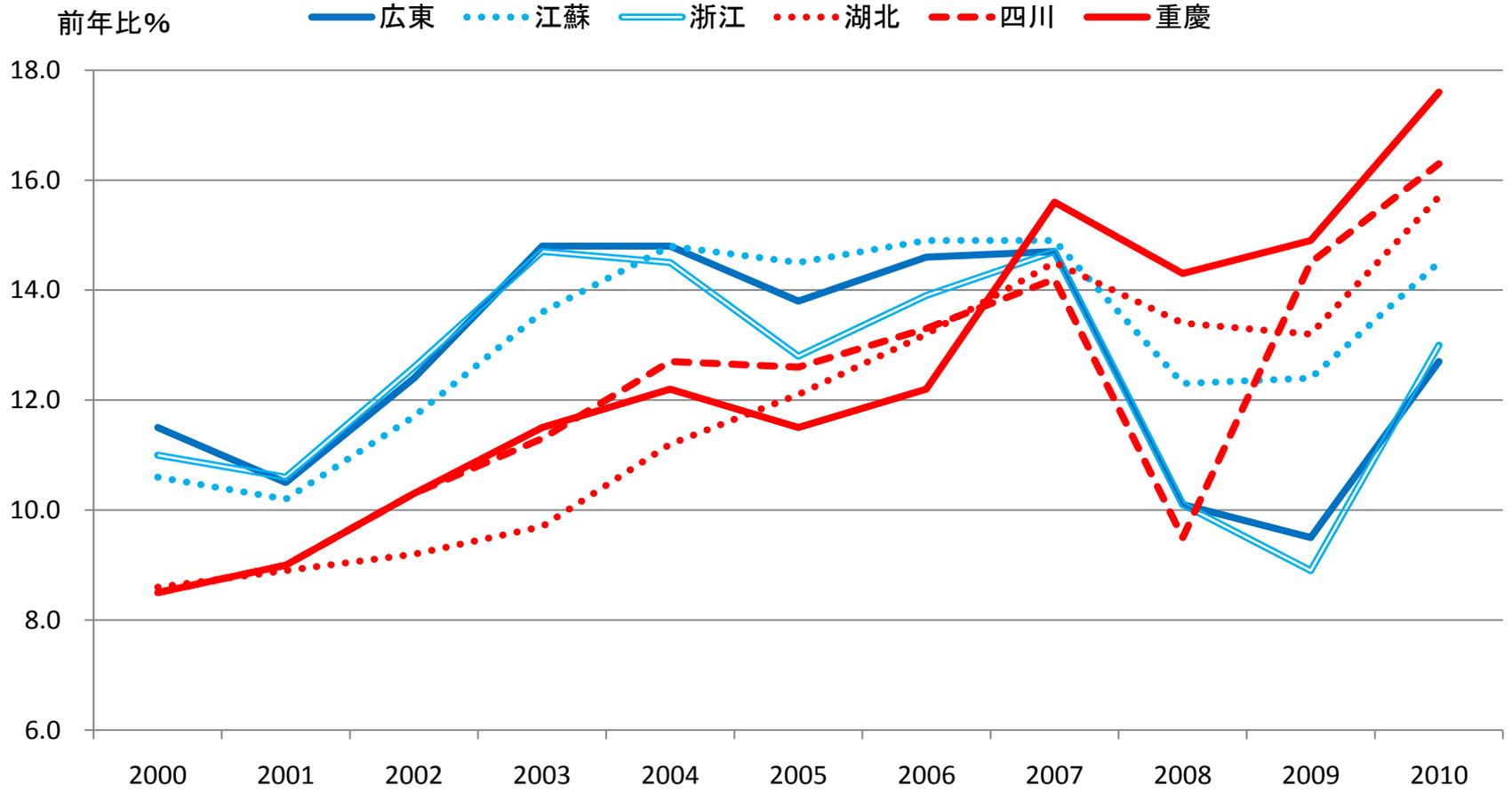


# 地区別成長率の推移



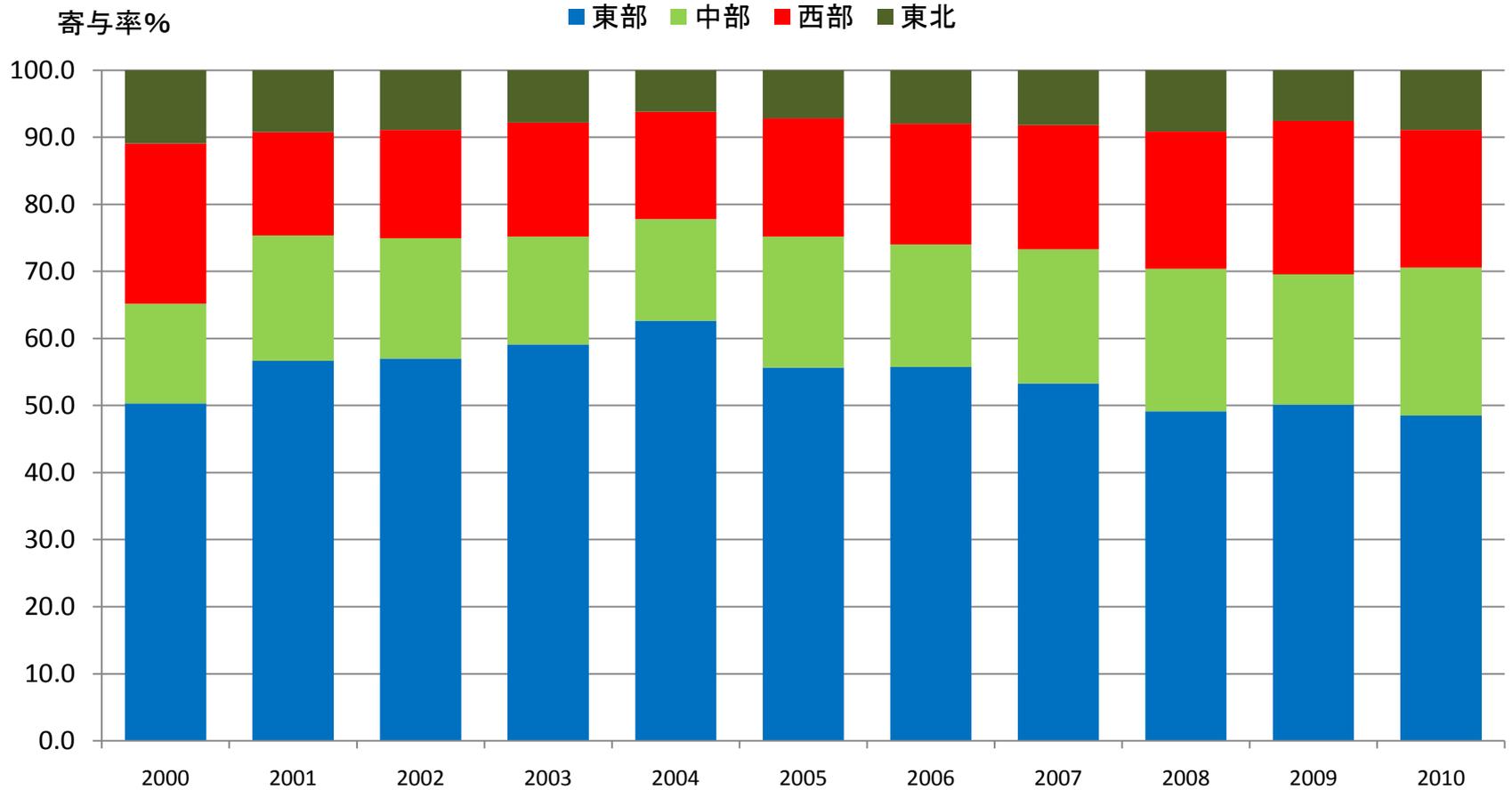
(資料 CEIC)

# 主要地域の成長率推移



(資料 CEIC)

# 経済成長の地区別寄与率



(資料 CEIC)

# インフラ建設の経済誘発効果の減衰

## 大規模インフラ整備は2015年で山を越える

- ◇主要な高速鉄道、高速道路は2015年までにほぼ完成する
- ◇その後も主要都市での地下鉄建設、主要都市周辺の交通インフラ建設等は続くが、工事の規模、経済誘発効果は縮小する方向

# 「国進民退」の副作用

## 国有企業の保護と競争抑制の弊害

日本の国鉄、電電公社、郵便局が辿った道

＜具体例＞

スマートフォンの遅れ

主要都市における流通業の寡占問題

高速鉄道は赤字採算路線が増える可能性

# 政策運営の制約拡大

- ◇中国の一般庶民の不満は増大の方向
  - ―汚職・腐敗、情報統制、環境破壊、水不足等の問題に対する不満は高まる方向  
(高速鉄道事故、大連の化学工場移転等)
  - ―インフレによる生活圧迫も大きなリスク
- ◇以前のように行政的手法を多用する裁量的政策運営は難しくなっていく(たとえば物価統制、不動産取引抑制、情報統制など)

# 経済運営の規範化の進展

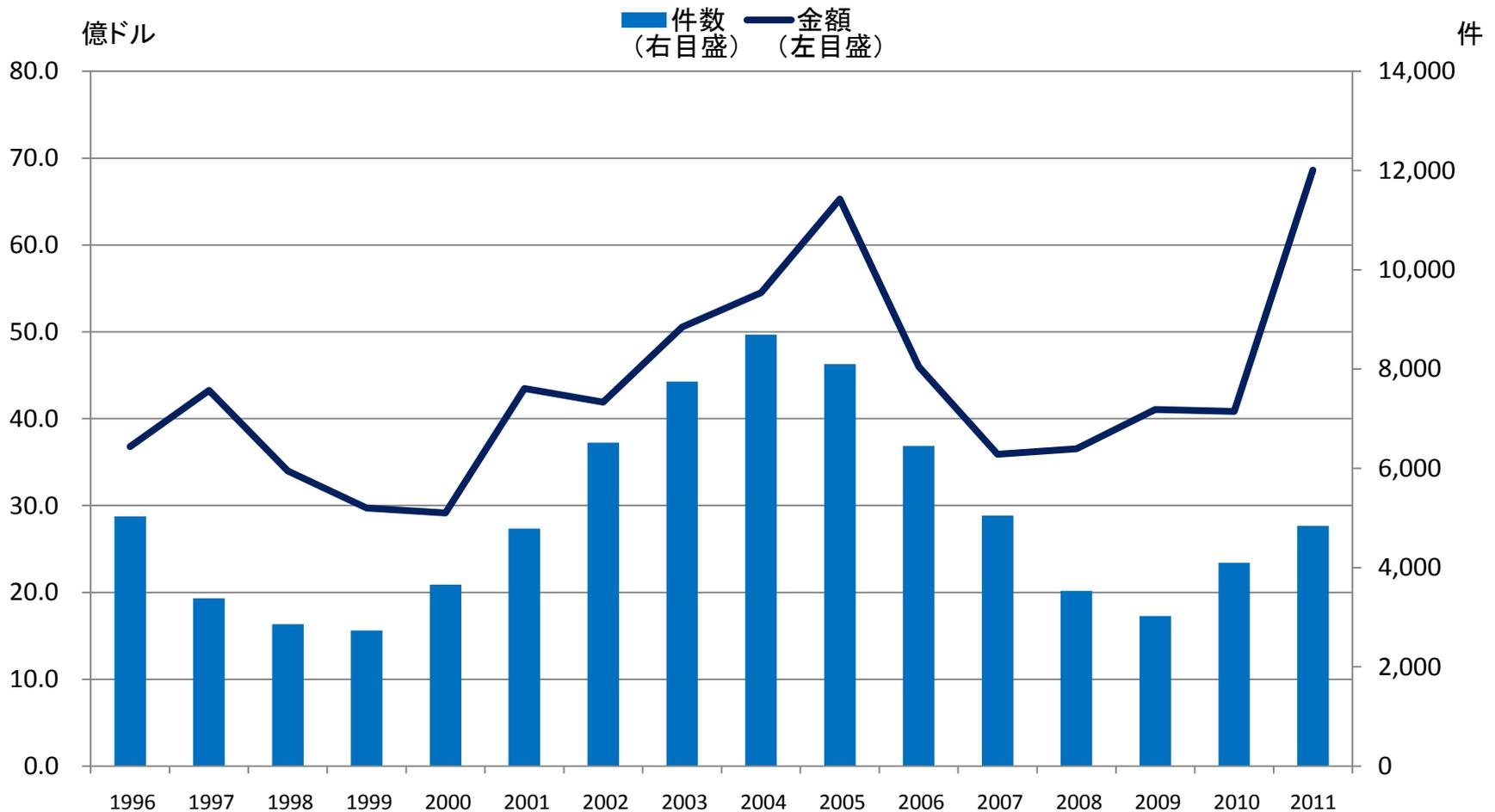
- ◇裁量的政策への反発の強まりは経済運営に関するルールの明確化＝規範化を促す  
＜中国経済はその発展と共にグローバル経済の枠組みに一層堅固に組み込まれていく＞
- ◇地方政府による恣意的な規制・税制変更は徐々に難しくなる方向が予想される
- ◇国内産業のイノベーション促進のためにも知的財産権の保護を進めざるを得なくなる

# 新しい世代はグローバルスタンダード

- ◇40歳前後から下の若い世代のリーダー層の多くは米国等海外の大学で高等教育を受けているため、基本的な考え方がグローバルスタンダードを前提としている
- ◇この世代の台頭とともに中国の経済社会は大きく変化する可能性が大

### 3. 第4次対中投資ブームと 産業空洞化の回避

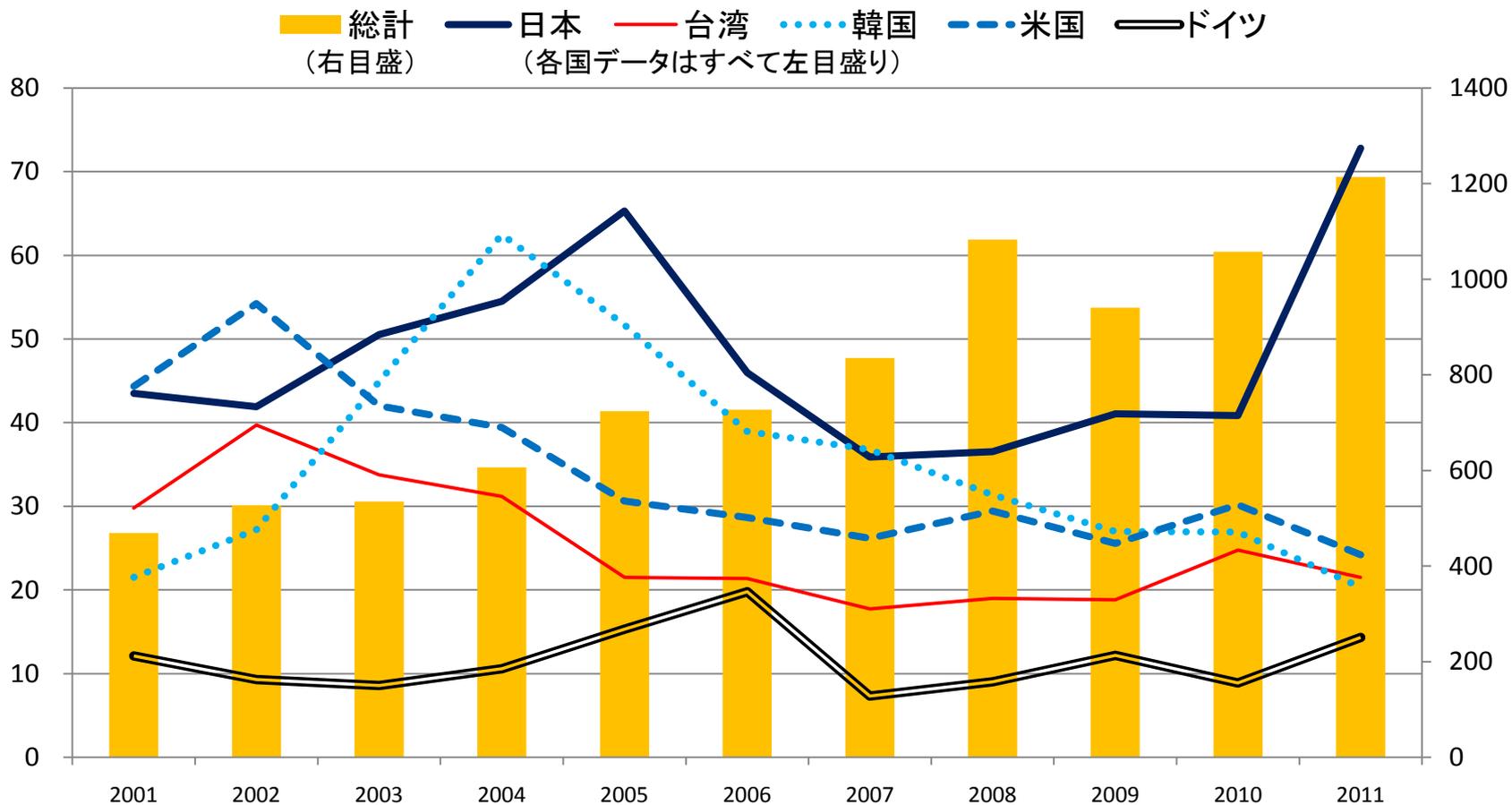
# 日本の対中直接投資件数・金額



(注) 2011年は1～7月累計の前年比をベースに年率換算して算出。

(資料 CEIC)

# 国別対中直接投資金額(億ドル)



(注)2011年のデータは上半期を年率換算したもの。

(資料CEIC)

# 沿海部主要都市の所得水準の上昇

一人当たりGDPが1万ドルに達すると消費行動が変化

▽一人当たりGDPが1万ドルを超える主要都市一覧

1万ドルに達した年	主要都市名と各都市の人口 ( )内は人口<2009年実績、単位 万人>	都市人口の小計
2007年	蘇州(633)、無錫(466)、深圳(891)	1,990万人
2008年	広州(795)、上海(1,921)、杭州(683)、寧波(571)、オルドス(149)、包頭(220)	4,339万人
2009年	北京(1,755)、大連(585)	2,340万人
2010年(予想)	南京(630)、常州(360)	990万人
2011年(予想)	天津(1,228)、武漢(836)、瀋陽(717)、青島(763)、長沙(652)、東莞(179)	4,375万人
2007~11年累計	全都市合計	14,034万人

(資料 CEIC)

# 中国消費者ニーズの高度化の影響

- ◇中国国内市場において消費者や企業に信頼されるのは、メイド・イン・チャイナではなくメイド・イン・ジャパンである
- ◇中国の急速な所得水準の増大に伴い、企業や消費者の品質を見る目が厳しくなり、日本製品・サービスに対する評価が高まっている

# 中国消費者ニーズの高度化の影響

◇日本は安心・安全、高品質の代名詞

＜上海IFCモールの最高級ブランドショップと並んで選ばれたのは「日本の食」＞

◇北京でもこのところ中級日本料理レストランが急増中

◇スーパーの日本食材コーナーも混雑

# 中国消費者ニーズの高度化の影響

- ◇上海では庶民レベルまで日本製品が浸透  
＜上海の渋谷と呼ばれる徐家匯メトロシティービル  
(中国名:美羅城)の「五番街」＞
  - ― 無印良品(生活用品)、フランフラン(雑貨)、セガミ(薬局)、ピーチ  
ジョン(女性下着)、近沢レース(衣服)、北海道物産店、女性向け  
化粧品専門店(複数ブランド)、ラーメン店、靴下・ストッキング店な  
ど20店舗以上の日本のショップが集中
- ◇そこに来る若者の多くは月収5000元程度(日本円で6  
~7万円)のごく普通の上海市民
  - ― この流れは数年以内に中国主要都市に広がっていくと予想される

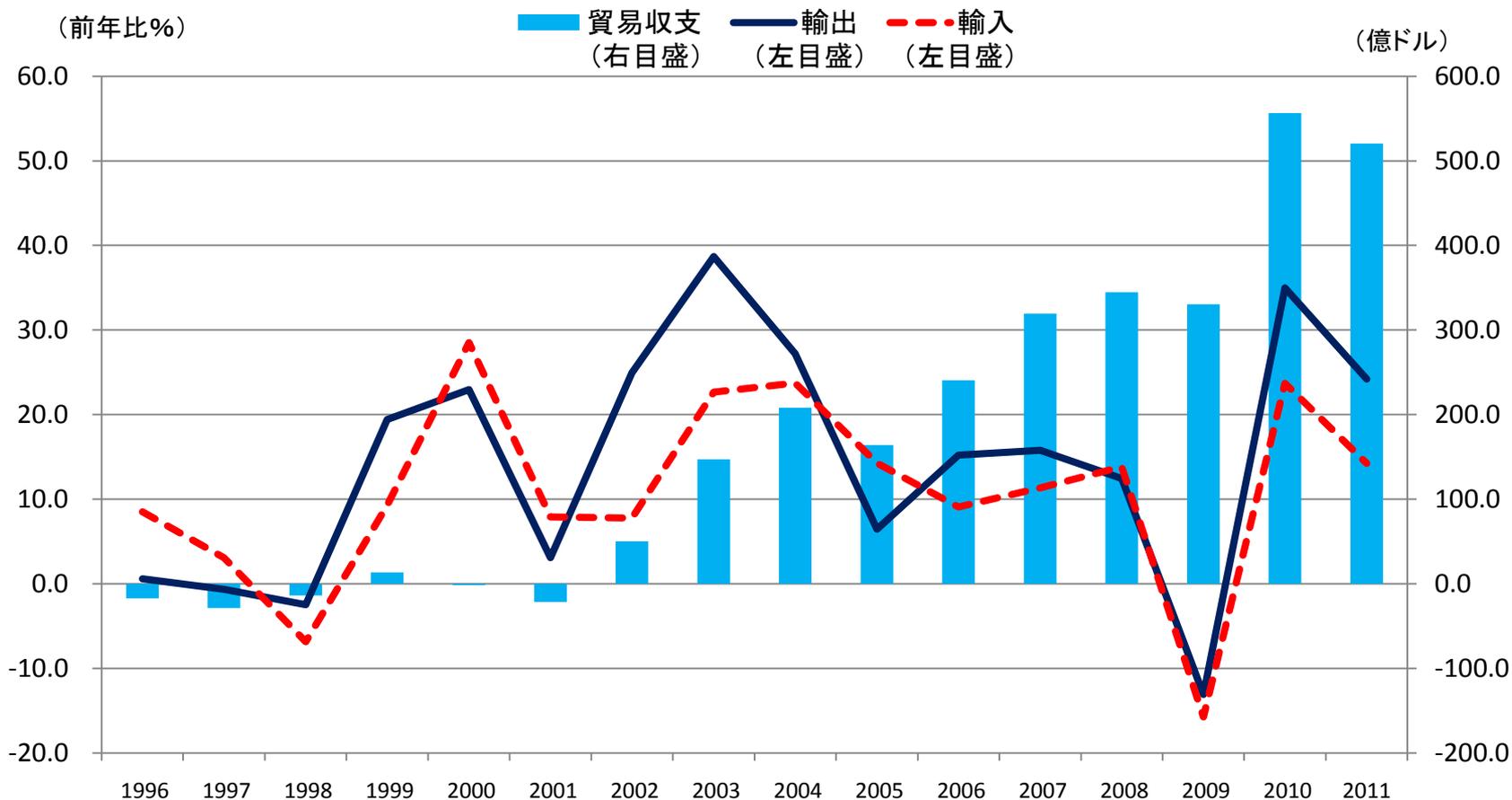
# 中国消費者ニーズの高度化の影響

◇中国国産自動車メーカーが最高級車種に日本製部品の採用を開始

＜樹脂部品、カーオーディオ、カーナビ、トランスミッションなど：性能・乗り心地の向上＞

＜フロア・カーペットや天井部分の内装素材など：高級感を醸し出そうとしている＞

# 日本の対中貿易



(注) 2011年のデータは1~7月累計。収支は同前年比から年率換算。

(資料CEIC)

# 大震災後の日本企業に対する見方

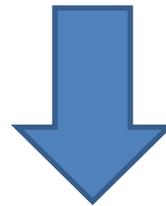
- ◇米国または欧州で教育を受けた中国の30歳前後の優秀なビジネスマン日本企業に対して無関心だった
- ◇震災後に日本企業のサプライチェーンが断絶され、中国、米国、欧州等世界中の企業の各地で生産が停止
- ◇改めて日本企業が世界経済に及ぼしている影響力の大きさや競争力の高さを認識し、日本企業に改めて注目し直している

# 大震災後の日本企業に対する見方

- ◇ ジャパンブランドは傷ついていない(昨年の尖閣諸島における漁船衝突事件後も影響は殆どの企業で見られなかった)
- ◇ 低下したのは日本政府に対する信頼のみ
- ◇ 多くの日本企業はサプライチェーン問題から6~7月に脱却。予想外のスピードの速さでの回復が、日本企業の再評価につながった

中国は今後日本企業の協力を  
これまで以上に必要とする時代に入る

中国国内には高度な技術（自動車エンジン、  
トランスミッションなど）や経営管理・小売流通  
（デパート、家電販売、コンビニの経営、それら  
を支える流通システムなど）に必要なノウハウ  
が不足



日本企業の誘致・技術提携に対する  
ニーズが高まっていくことが予想される

# 対中投資拡大の日本経済への影響

◇日本企業の収益拡大：2009年秋冬以降、中国市場の収益性が向上

- 一 日本企業にとっての強い追い風（前述）が背景
- 一 地理的優位、市場構造の類似性（人口密度の高い都市型経済）も中国市場のニーズに適合しやすい要因

# 対中投資拡大の日本経済への影響

- ◇最近、とくに2010年以降の中国進出の目的は、中国国内市場における販路拡大
  - 一 現地の消費者ニーズに合わせた製品・サービスを現地工場から提供（地産地消）
- ◇中国の位置づけ：以前は工場、今は市場
  - 一 大幅な賃金上昇により中国での生産コストが上昇したため、生産コスト引き下げのための中国進出のメリットは失われた

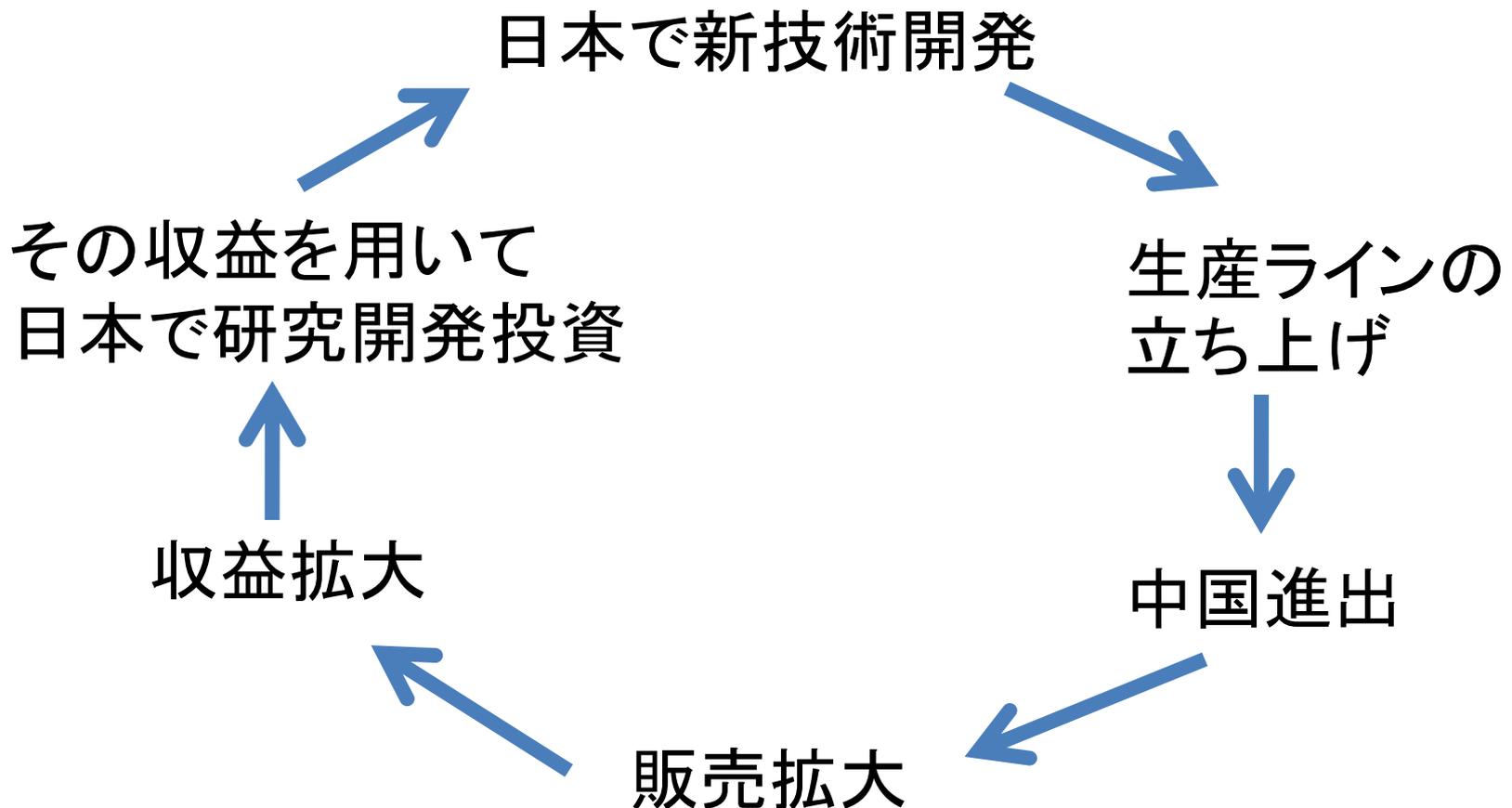
# 対中投資拡大の日本経済への影響

## ◇停滞する日本市場に留まることがリスク

- 一 今後10年間で米国の6割に相当する市場が中国で新たに生まれる
- 一 日本企業がその市場に出なければ米欧企業、韓国・台湾企業が進出し、中国を足掛かりとして日本市場への進出を狙うのは必至（攻撃は最大の防御）

# 対中投資拡大の日本経済への影響

＜中国市場を活用した企業発展サイクル＞



# 対中投資拡大の日本経済への影響

- ◇今後10年間、このサイクルを回すことが日本企業の発展にとって重要なカギとなる
- ◇この形は過去も今も日本を代表する企業の成功パターンに共通
  - ー トヨタ(紡織→自動織機→自動車)
  - ー コマツ、ダイキン等

# 「中国進出が日本経済の空洞化を招く」 という従来型発想は事実誤認

- ◇むしろ競争力のある優良企業が国内市場に留まることが日本経済の停滞を招く
- ◇中国ビジネスで成功する企業は収益拡大を背景に日本国内の設備・雇用を拡大する。  
逆に停滞する日本市場に留まる企業は、収益が伸び悩み、設備・雇用の拡大は困難。
- ◇経済のグローバル化が進んだ現在、日本が出なければ、外国企業が出てきて巨大市場のシェアを奪う

# 4. これからの中国ビジネス戦略

# 日本企業の対中ビジネス戦略

## ◇リスクのある中国市場に依存し過ぎることは危険

- 中国市場は重要だが、one of themという姿勢を保つことが望ましい

## ◇世界一の企業は中国市場で優位に立てる

- 中国人は欧米市場での実績を企業の評価基準にする

# 日本企業の対中ビジネス戦略

従来は加工貿易型

主な販売先は先進国（欧米日）

2009年以降の目標は

中国国内市場での販路拡大

# 日本企業の対中ビジネス戦略

各地域の実情に合わせた販売網の構築や  
マーケティング戦略、  
中国人のニーズに合わせた製品・サービス開発  
が必要になる

**中国国内市場の開拓は中国人に頼るしかない**

# 日本企業の対中ビジネス戦略

## ＜中国ビジネスのリスクへの対応＞

◇資金回収難

◇知的財産権の侵害

◇税率、規制等の制度・政策の急変

→ 「上に政策あれば、下に対策あり」

良き中国人パートナーとの協力が重要

# 日本企業の対中ビジネス戦略

日本企業の現地法人の幹部経営陣の殆どは日本人が占めている

中国国内市場開拓型の布陣になっていない

現地経営トップは中国人から信頼される日本人とし、それを支える幹部には優秀な中国人を配する形が望ましい

# 日本企業の対中ビジネス戦略

- ◇現地法人の布陣を中国人中心にするだけでは不十分
- ◇優秀な中国人に能力を発揮させるには**権限移譲と迅速な意思決定**が不可欠
- ◇**本部サイドの経営力が問われている**

# 日本企業の対中ビジネス戦略

中国国内市場の変化があまりに急激なため、日本本社の経営トップ、役員等の認識が変化の速さについて行けず、問題の重大さを十分理解していない

# 日本企業の対中ビジネス戦略

◇中間管理職・若手でリスクにチャレンジするマインドと強靱な精神力と体力を兼ね備えた優秀な人材が不可欠

◇求められる人材は、

- ①現場に足を運んで自分の頭で深く考え、
- ②リスクを冒してチャレンジする勇気を備え、
- ③困難に直面してもぶれない軸を持ち、
- ④簡単にはあきらめない人物である

# 日本企業の対中ビジネス戦略

◇上記のような人材に中国の現場第一線での大きなビジネスチャレンジの機会を与え、成果に見合う処遇を確保し、失敗した場合の責任は自分で取る、親分肌の幹部リーダーの存在が不可欠

# 日本企業の対中ビジネス戦略

◇中国の実情に対する理解が不足し、日本国内の一般的事務処理能力を重視する人事部門ではこのタイプの人材（中間・若手、幹部リーダー）を発掘することは難しい

# 日本企業の対中ビジネス戦略

- ◇中国市場の現場に適した中間管理職・若手層、それを支える幹部リーダーの配置を実現するには、それを強力に支持する本社経営首脳部の強い意志が極めて重要
- ◇**トップダウンで全社の中から適材を探し出し、適所に配する努力が必要**

# グローバル人材の不足

- ◇いま中国市場で勝てない企業は世界で勝てないと言われる
- ◇求められるのは真に優秀なグローバル人材である
- ◇日本の大企業でグローバル人材が育ちにくいのは、経営首脳部がそのニーズを理解せず、グローバル人材の資質を有する人材が活用されていないためである

# グローバル人材の不足

＜若手の多くが内向きになっている主な理由＞

◇多くの大企業において経営首脳部の陣容を見ると、内向きの人材の比率が高い

◇若手層がこの事実を見て、合理的に行動している結果として内向きの人材が増えていると考えられる

- 海外留学・勤務を経験してグローバルに通用する能力を身に付けた人材が社内人事で重用されることが明らかとなれば、若手層の多くが海外留学・勤務を希望するはずである

# コンプライアンスの考え方

- ◇中国では日本の常識が通用しない(規制、税制、会計制度等の運用は交渉次第で変わるが、それは法令違反ではない)
- ◇日本企業は保守的な対応＝守りのコンプラ、中国で必要なのは攻めのコンプラ
- ◇欧米企業は的確に対応し、市場シェアを拡大している(ウォルマート、カルフルー、HSBC、シティバンク、ファイザー、フォルクスワーゲン等)

# コンプライアンスの考え方

- ◇ 的確な交渉方法を用いて、的確な交渉相手と交渉しなければ、いい結果は得られない
- ◇ 中国のことは中国人に頼るしかない
- ◇ 良き中国人パートナーが必要
- ◇ 中国流ビジネスと本国のコンプライアンスの制約の間で収益最大化を図るのがコンプライアンスオフィサーに与えられた任務

# 日中両国の協調発展の展望

- ◇中国に足りないのは高度な技術と洗練されたサービス、日本に足りないのは活力（活気）
- ◇日本と中国がそれらを相互に補完し合えば長期的な協調発展が可能

「中国の発展は日本の発展、  
日本の発展は中国の発展」

## 中国関連情報のメール配信サービスのご案内

私共キヤノングローバル戦略研究所では、中国経済および日米中関係を中心に、瀬口清之研究主幹が定期的に作成する出張報告等のレポートをメール配信するサービスを無料で提供致しております。

このサービスのご利用を希望される方は、お手数でございますが、以下の方法にてご連絡下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。

ご登録頂く人数等にとくに制限はございません。ご自身以外でもご同僚、お取引先、ご友人の方々など、上記情報にご関心をお持ちの方がいらっしゃいましたら、お気軽にご登録頂ければ幸いに存じます。

メール配信を希望される方は下記のURLより、お申し込みください。

[https://f.msgs.jp/webapp/form/14638\\_arv\\_12/index.do](https://f.msgs.jp/webapp/form/14638_arv_12/index.do)

キヤノングローバル戦略研究所

TEL 03-6213-0550（代表）