

2021.2.15

中国経済情勢／ヒアリング

**足許の中国経済は外需の好調が目立つが、本年後半は内需主導の回復へ**

～新たな積極策で中国市場開拓戦略を強化する日本企業の動きが拡大～

＜オンライン方式等による北京・上海面談報告（2021年1月19日～30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＞

- 20年4Qの実質GDP成長率は、前年比+6.5%と回復傾向が持続（2Q同+4.9%）。消費の寄与度の改善が主因ながら、外需が予想外の高い伸びで成長率を押し上げた。
- 通年では同+2.3%と1978年以来最も低い伸び率となったが、日米EUがすべて大幅マイナス成長である中で中国が唯一プラス成長を達成したことは際立っている。
- 輸出は他国生産代替分に加え、米国向けが4Q前年比+34.3%と高い伸びを示した。トランプ政権の最終局面において米中両国経済の強い相互依存関係が確認された。
- 投資は、中国政府のコロナ感染拡大制御能力に対して自信を深めた民間企業が設備投資姿勢を積極化させたほか、不動産投資の伸びが一段と高まった。
- 投資のうち、インフラ建設投資の伸び率は予想外に低かった。その要因は、第1に、経済誘発効果の低い案件が政府の審査により排除されていること、第2に、地方政府の成長率引上げに対するインセンティブが低下したこと、第3に、マクロ経済が順調な回復傾向にあるため景気刺激策をさらに強化する必要が乏しいことなどである。
- 消費も政府のコロナ制御能力に対する信頼の広がり背景にサービス消費が回復傾向をたどったこともあって、11月までは順調な回復傾向を辿っていた。しかし、12月は一部地域でのコロナ感染拡大等を背景に伸び率がやや鈍化した。
- 21年の実質GDP成長率は8～9%との見方が大勢。四半期ベースでは、昨年1Qをボトムに急回復したことの反動が生じるため、期を追って伸び率が低下する見通し。
- 対中投資に積極的な日本企業では、中国を欧米と並ぶコア市場として位置づけ、全社の意識を変えて中国市場の開拓に一段と本腰を入れるため、中国現地での研究開発拠点設立、現地への権限移譲拡大など新たな動きが4Q以降目立ち始めている。
- 欧米ライバル企業等の中国での積極姿勢を実感している日本企業の中国現地駐在責任者は、自社の対応の鈍さ、本社経営層との認識ギャップへの危機感を強めている。圧倒的なスピードで変化する市場ニーズを日本から実感することができていないうえ、メディアも中国市場の実態を報道しない状況では打開策が見つからないのが実情。
- 日本企業本社サイドの対中投資に対するネガティブなバイアスの要因としては米中摩擦の影響を懸念する社外取締役等の慎重論の増加が指摘されている。しかし、実際はファーウェイ以外の中国企業との取引等で支障が生じた事例は見られていない由。

## 1. 足許のマクロ経済と先行きの見通し

### (1) 第4四半期は外需の好調が目立つ中、消費も回復傾向を継続

国家統計局が1月18日に公表した20年4Qの実質GDP成長率は、前年比+6.5%（3Q同+4.9%）とコロナ発生前の成長率のレベルにまで回復した（図表1参照）。通年では同+2.3%とリーマンショック後（2009年同+9.4%）や天安門事件後（1990年同+3.9%）を下回り、改革開放政策が始まった1978年以来最も低い伸び率にとどまった。しかし、米国（2020年<速報値>同-3.5%）、EU（同-6.8%）、日本（同-4.8%）がすべて大幅なマイナス成長であることに比べると、中国が主要国の中で唯一プラス成長を達成したことは際立っている。

外需は、前期同様、コロナの影響で生産の回復が遅れている他国に代わり中国が生産を代替する状況が続いているほか、米国向けの伸び拡大等の要因も加わり、輸出（人民元ベース）が2四半期連続で前年比2桁増の高い伸びを示した（図表1参照）。投資は政府によるコロナ感染防止策徹底の成功を背景に、経済の先行きに対して自信を深めた民間企業が夏場以降、設備投資姿勢を積極化させたほか、不動産開発投資も適度な金融緩和のおかげで堅調な伸びが続き、投資全体でも回復傾向が持続した（図表1参照）。この間、消費もコロナ感染防止策の成功を背景に、飲食、旅行、小売等サービス業の回復が続いたほか、消費財小売総額の伸び率も前年比+4.6%と順調な回復傾向を示した（図表1参照）。

【図表1】主要経済指標（前年比%）

	実質 成長率	輸出	輸入	固定資産投資 (年初来累計)	消費財 売上総額	消費者 物価	不動産販売価格 (年初来累計)
17年	6.9	10.8	18.7	7.2	10.2	1.6	5.6
18年	6.7	7.1	12.9	5.9	9.0	2.1	10.7
19年	6.1	5.0	1.6	5.4	8.0	2.9	6.6
20年	2.3	4.0	-0.7	2.9	-3.9	2.5	5.9
19年1Q	6.4	6.2	0.8	6.3	8.7	1.8	6.6
2Q	6.2	5.1	2.5	5.8	8.5	2.6	7.5
3Q	6.0	3.4	-2.7	5.4	7.6	2.9	7.2
4Q	6.0	3.2	5.0	5.4	7.7	4.3	6.6
20年1Q	-6.8	-11.4	-0.7	-16.1	-15.8	5.0	2.2
2Q	3.2	4.5	-5.3	-3.1	-4.0	2.7	3.3
3Q	4.9	10.3	4.6	0.8	0.9	2.3	5.6
4Q	6.5	11.3	0.3	2.9	4.6	0.1	5.9

(注) 輸出入のデータは筆者が原計数から算出、消費財売上総額および消費者物価は各四半期の平均値。輸出入の計数は人民元建ての前年比。

(資料：国家統計局、CEIC)

4Q の GDP 成長率のコンポーネント別寄与度を見ると、外需+1.4%(3Q+1.3%)、投資+2.5% (3Q+2.2%)、消費+2.6% (3Q+1.4%) と、3Q と比較すると消費の改善幅が最大だった (図表 2 参照)。このように 4Q は数字上は消費主導の回復であるが、寄与度は 3%に届かず、コロナ発生前との比較ではやや低い伸びにとどまった。それにもかかわらず、成長率がコロナ発生前と同じ 6%台を回復できたのは、前期に続いて外需の寄与度が大きかったことによるものである (詳細は後述)。

【図表 2】 GDP 成長率のコンポーネント別寄与度の推移 (単位・前年比%)

	消費	投資	外需	内需	成長率
17 年	3.9	2.7	0.3	6.6	6.9
18 年	4.3	2.9	-0.5	7.2	6.7
19 年	3.5	1.7	0.8	5.3	6.0
20 年	-0.5	2.2	0.6	1.7	2.3
19/1Q	4.2	0.8	1.3	5.0	6.3
2Q	3.1	2.0	0.8	5.2	6.0
3Q	3.5	1.4	1.0	4.9	5.9
4Q	3.3	2.5	0.0	5.8	5.8
20/1Q	-4.3	-1.4	-1.1	-5.7	-6.8
2Q	-2.3	4.9	0.6	2.6	3.2
3Q	1.4	2.2	1.3	3.6	4.9
4Q	2.6	2.5	1.4	5.1	6.5

(資料 CEIC)

## (2) 足許のコロナ感染拡大リスクと 21 年中国経済の見通し

昨年 5 月から 7 月にかけて複数の省市でクラスター封じ込めに成功したことを背景に、夏場以降、「中国はコロナ感染拡大のリスクが過ぎ去った」という自信が広く中国国内で共有された。それが経済の先行きに対する自信につながり、設備投資や消費の回復を加速させた。コロナ対策としての外出規制等の影響を受けやすいため回復が遅れていた飲食、旅行、実店舗での小売りも 10 月初の国慶節以降はほぼ正常化に近づき、その後も 11 月までは経済全体の雰囲気改善が続いていた。

しかし、12 月以降、河北省で 300 人を超える大規模なクラスターが発生、その後、北京、上海、黒竜江省、福建省等でも相次いでコロナ陽性患者が見つかった。農村部では医療・感染防止体制が都市に比べて劣っているため、クラスターが拡大しやすい。一方、都市部では海外からの帰国者が空港での PCR 検査で陰性だったにもかかわらず、自宅到着後数日経って発症し、再検査をしたところ陽性であることが判明したという事例が見られた。

中国政府はコロナ感染拡大防止措置を全国で徹底してきたにもかかわらず、海外から持ち込まれるケースや市中に潜伏する無症状陽性患者からの感染などコロナを完全に抑え込み続けることは難しい。それでも迅速かつ大量の PCR 検査実施に

よる陽性患者の特定と陽性患者の厳格隔離措置により、クラスターあるいは感染の地域内封じ込めには引き続き成功している。

こうした状況下、北京市では3月5日から全人代が開催される予定である。これには全国から中央・地方政府のトップ層がすべて出席するため、北京市政府は厳戒態勢をとっている。12月下旬には北京市内において陽性患者が2日間で3例確認されたため、12月25日に以下のような措置が北京市政府から発表された。

- ①北京市の地下鉄は乗車率を90%以下に制限する。
- ②政府機関の幹部は、春節（旧正月：2月11~17日の7連休）のために帰省しない、必要な場合を除いて北京を離れない、必要な場合を除いて中国を離れない。北京を離れる必要がある場合は、厳格な承認と管理を行う。
- ③大学生の学校への出入りは集中管理する。
- ④北京所在の企業（外資企業を含む）は、原則として海外出張と北京を離れる国内出張は控える。
- ⑤混雑するイベント、忘年会等の春節関係の行事、景勝地観光、映画館での映画鑑賞などは、原則として行わない。
- ⑥海外からの入国者および北京市以外の地域からの入境者は、人員と荷物の検査、「14+7日」隔離措置の厳格実施が義務付けられる（その後外出は認められるが、さらに1週間は体温測定等の経過観察を継続するほか、外食等は控えるという措置が加わっている）。
- ⑦商業施設は、休暇中の大規模販促活動を開催しない。

以上のような北京市での厳しいコロナ防止策は全人代が終わる3月15日頃まで継続される見通しである。

上海市の管理施策は北京市ほど厳しくないものの、上海市から外に出ない、春節時の帰省は控えるといった要請が行われている。このため、日系企業・政府関係機関等の中国人従業員の大半が例年の里帰りをあきらめた由。

こうした中央地方政府の厳しい対応を背景に、11月まで改善傾向が続いていた雰囲気は変化し、12月から2月までは、飲食、旅行、実店舗での小売等サービス消費の伸び悩みが続く見通し。

このように、世界の中で極めて例外的にコロナ感染防止に成功し、経済の順調な回復を実現した中国ですら、依然としてコロナ感染リスクから逃れられていない。今後ワクチン接種が行き渡り、変異種のコロナによる感染再拡大も抑えられれば、世界全体も改善に向かうことが期待されているが、中国ではあまり楽観的に構えることはできないとの見方が一般的である。

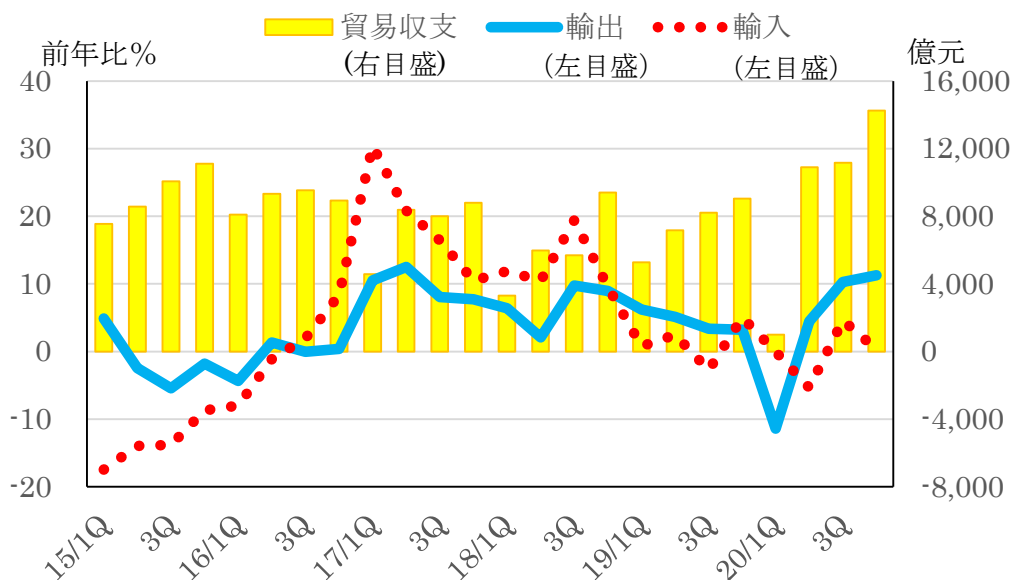
### （3）コンポーネント別動向

#### ①外需：輸出は予想を上回る高い伸び

20年4Qの輸出（人民元ベース）は前年比+11.3%、輸入（同）は+0.3%、貿易収支は14,255億元の黒字となった（図表3参照）。貿易黒字が前年同期（9,036億

元) に比べて大幅に増加したため、外需が実質 GDP 成長率を押し上げる寄与度が +1.4%と前期 (同+1.3%) に続き大きなプラスの寄与度となった。

【図表 3】 輸出入前年比・貿易収支 (人民元ベース) の推移



(資料 CEIC)

4Q の輸出の伸びが高まった主な要因は以下の 3 点である。第 1 に、コロナの影響により多くの国で生産活動の停滞が続いているため、中国企業が一時的に生産を代替したこと。品目は PC、スマホ、マスク、防護服等のコロナ関連製品に加え、家電、プラスチック製品、アパレル等幅広い分野の品目の輸出が伸びた。第 2 に、米国・欧州向けクリスマス関連需要が増大したこと。これは主要先進国の経済が徐々に動き始めたことも影響している。第 3 に、米国政府が生活者向けに支給したコロナ対策の給付金がモノの消費に向かい、これが中国からの輸入増につながった。

輸出を地域別にみると、米国向けが 4Q 前年比+34.3%と 3Q の前年比+17.6%からさらに伸びが高まった。アセアン向け (同 3Q+13.8%、4Q+12.2%)、日本向け (同 3Q-1.8、4Q+6.5%)、EU 向け (同 3Q-5.9、4Q+2.0%) と比較しても米国向けの伸び拡大が顕著である。トランプ政権は中国に対してデカップリング政策を実施し、米国経済の中国依存度を下げようとしてきたが、実際には同政権の最終局面においても米国経済と中国経済が引き続き強い相互依存関係にあることが確認された。

輸入は、内需の回復にもかかわらず、4Q 前年比+0.3%と 3Q (同+4.6%) に比べて低下した。これは前年 19 年 4Q の高い伸びの反動によるものである。19 年 4Q は、米中貿易摩擦緩和の期待から中国の民間企業の投資マインドが好転したため、半導体、電機等資本財の輸入が回復し、3Q 同-2.7%から 4Q+5.0%へと大幅に改善

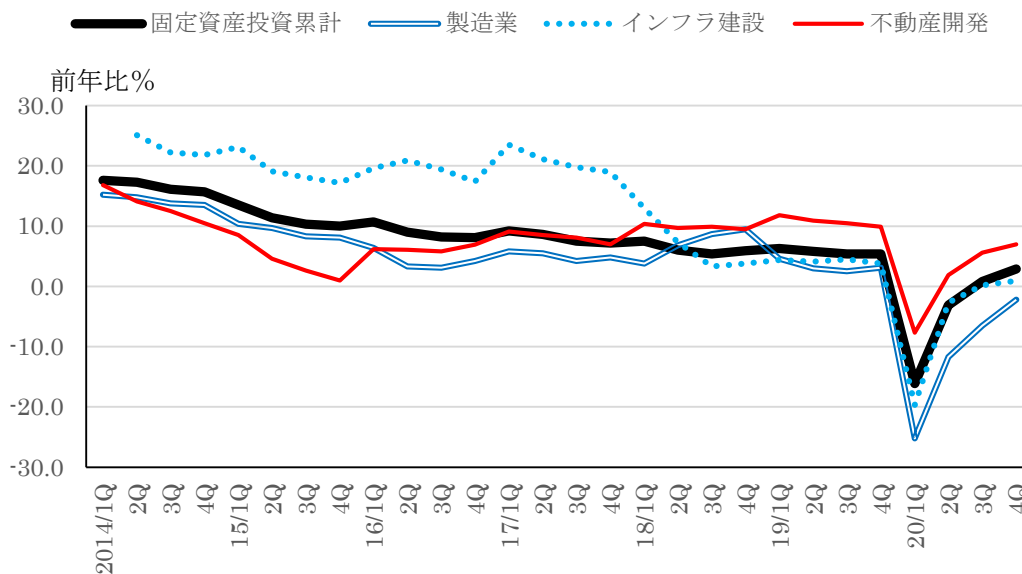
していた<sup>1</sup>。

輸出の先行きについては、コロナの深刻な感染拡大が世界各国で続いている状況下、各国において本格的な経済活動が再開するまでにはしばらく時間を要すると予想されるため、中国からの代替輸出は当面堅調に推移すると見られている。ただし、本年後半には主要国の経済回復が見込まれるため、それとともに代替輸出が低下するほか、世界経済回復に伴い国際商品市況も反転して輸入原材料価格が上昇、加えて海外旅行も再び増加してサービス貿易収支の赤字幅が増大することなどが予想されている。このため、本年後半に世界各国の内需が回復し、それにより輸出が下支えされるとしても、外需の GDP 成長率への寄与度は急速に低下すると見られている。

## ②投資：民間設備投資が回復傾向持続、インフラ建設投資は安定的に推移

20 年通年の固定資産投資は前年比伸び率が+2.9%と順調な回復傾向を辿っている（1～9 月累計同-0.8%）。産業分野別の伸び率を見ると、製造業同-2.2%（1～9 月累計同-6.5%）、インフラ建設同+0.9%（同+0.2%）、不動産開発同+7.0%（同+5.6%）と、通年では製造業だけが前年を下回っているが、4Q の変化幅としては製造業の回復が顕著だった（図表 4 参照）。

【図表 4】固定資産投資（年初来累計前年比）の推移



(資料 CEIC)

<sup>1</sup> 前年の輸入増に関する詳細については、当研究所 HP 掲載の筆者レポート「中国経済は新型コロナウイルスの感染拡大の影響で先行き不透明<北京・上海出張報告（2020 年 1 月 12 日～23 日）>」 p.8 を参照。URL：[20200217chinareport.pdf \(cigs.canon\)](https://cigs.canon.com/20200217chinareport.pdf)

製造業の設備投資回復の背景は、夏場以降、政府のコロナ感染防止対策の有効性に対する自信が広く共有されるようになったことに加え、マクロ経済の順調な回復が続いていること、輸出の予想以上の伸び、新型インフラ建設等政府の産業政策による民間企業支援の動きへの期待などが押し上げ要因となったと見られている。その結果、経済の先行きに対する期待が改善し、民間企業の設備投資の回復傾向が持続している。

不動産開発投資は、適度な金融緩和の持続により生じた企業の手元の余剰資金が不動産市場に流入し、不動産販売価格が上昇。それを背景に不動産需要が増大し、不動産開発投資の堅調な推移が続いている。ただし、5～6月頃以降、深圳、寧波、上海等大都市の一部地域で住宅販売価格が大幅に上昇したことから、金融当局は警戒感を強め、金融機関、デベロッパーに対して不動産関連投資抑制指導を強化した。これが奏功し、不動産開発投資の四半期ベースの前年比伸び率（公表統計がないため各研究機関等が推計）は、3Qに+12～13%に達したが、4Qは同+10～11%にまで低下したと見られている（一部に4Qの伸び率が若干高まったとの推計もある）。

この間、インフラ建設投資の四半期ベース前年比伸び率（公表統計がないため各研究機関等が推計）は、2Qに+6%程度に達した後、3Qは5%台の伸びにとどまり、4Qの伸びも横ばい圏内で安定的に推移したと見られている。

インフラ建設投資が引き続き安定的に推移した背景については前期と同様、以下の3点が指摘されている。第1に、不良債権防止策として経済誘発効果の低い案件が計画段階で政府の審査により排除されていること。第2に、第19回党大会（17年10月）において経済政策の基本目標が成長率の増大から経済社会の質の向上へと転換されたため、地方政府が成長率を高めるインセンティブが低下したこと。逆に、安易にインフラ建設を拡大すると、不良債権化するリスクが高まるほか、その受発注プロセスで腐敗が生じやすく、その責任を取らされるリスクも高まるため、地方政府リーダー層はインフラ建設投資の拡大に慎重になっている。第3に、上述のとおり、輸出の好調、民間設備投資の回復、不動産開発投資の堅調に加え、消費も回復が持続していたことなどから、景気刺激策をさらに強化する必要が乏しかったことが指摘されている。以上のような背景から、4Qのインフラ建設投資は引き続き安定的に推移した。

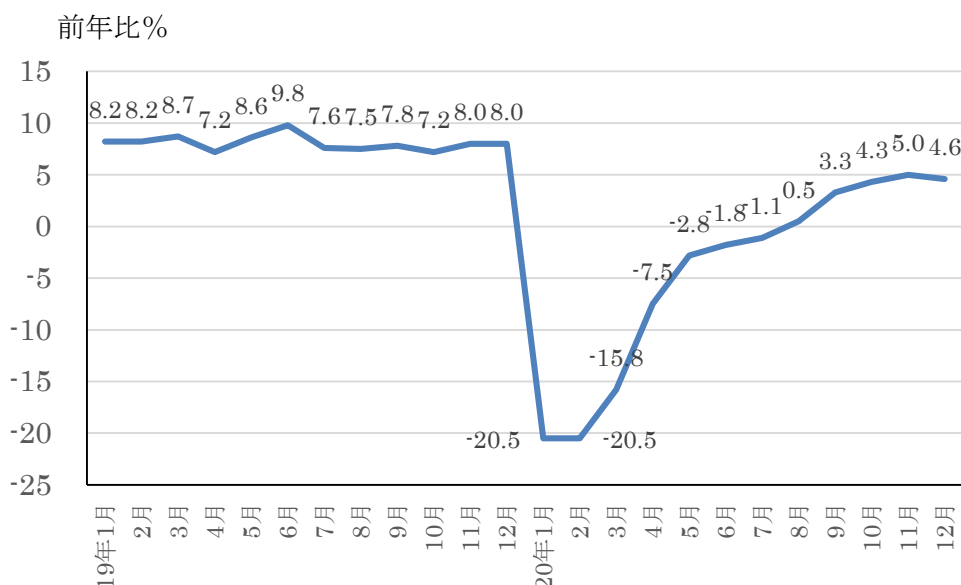
### ③消費：コロナ対策の成功を背景に回復持続

4Qの消費財小売総額は、前年比+4.6%（3Q同+0.9%）と順調な回復傾向を示した。単月ベースの前年比の推移を見ると、10月同+4.3%、11月同+5.0%、12月同+4.6%と11月までは順調な回復傾向を辿っていたが、12月は伸び率がやや鈍化した（図表5参照）。これは、上記1.（2）のところで詳しく述べた通り、12月以降、一部地域でクラスター等が発生し、それがサービス消費に影響したことが主因である。加えて、12月は中国各地で気温が低下して厳冬となったことも消費に悪影響を与えたとみられている。12月28日には中央气象台が寒波の警報として最も

深刻なレベルのオレンジ警報を4年ぶりに発令した。ちなみに、北京では1月7日にマイナス19.5度と、1966年（マイナス27.3度）以来の低気温を記録するなど、厳しい寒波は1月も続いた。

この間、オンライン小売総額は、通年で前年比+10.9%（1～9月累計前年比+9.7%）と堅調な伸びを保持した。このうち実物商品は同+14.8%（同+15.3%）と前期に比べて伸び率がやや低下したが、引き続き高い伸びを示した。消費全体に占めるオンライン消費のウェイトは通年で24.9%と1～9月累計（24.3%）に比べて若干上昇した。これは、コロナ感染が鎮静化する中、実店舗での消費が増加傾向にあるが、大手ネット販売業者による11月のオンライン集中購買キャンペーンの影響で上昇したと見られている。

【図表5】消費財小売総額（前年比）の推移



（資料 CEIC）

#### ④雇用動向

昨年前半までは雇用の確保が経済政策運営上の最大の課題だったが、夏場以降の外需、投資、消費の回復を背景に雇用情勢が急速に改善した。通年で都市部における新規雇用者増加数は1,186万人と、政府目標だった900万人を大幅にクリアした。ただし、これを前年比で見れば-12.3%と依然正常化とは言えない状況にある（都市部の新規雇用者増加数1Q前年比-29.3%、2Q同-23.5%、3Q-18.1%）。

#### （4）先行きの中国経済見通しとリスク要因

本年の経済成長率を展望すれば、通年で8～9%との見方が大勢である。四半期ベースでは、1Q前年比+16～18%、2Q同+9%前後、3Q同+7%前後、4Q同+5%前後と期を追って伸び率が低下する見通し。これは前年の成長率が1Qの大幅マイナス



をボトムに急回復を示したことから、その反動が生じることによるもの。このため、本年は実質 GDP の四半期ベース前年比の数字にはあまり意味がないと考えられている。

コンポーネント別には投資と消費は GDP 全体の伸び率の変化と連動するが、外需は年後半に代替輸出の低下、輸入原材料価格の上昇、海外旅行の増加による旅行収支の悪化などの要因から寄与度が急速に低下すると予想されている。

ただし、コロナに関しては、変異種の感染拡大や発展途上国でのワクチン不足など引き続き不安要因があるため、世界経済がいつ頃正常軌道に復するかについては依然として先行きの見通しが不透明である。

## 2. 日本企業、欧米企業の中国ビジネスへの取り組み姿勢

### (1) 20年4Q以降日本企業の中国市場開拓戦略積極化の動きが拡大

コロナの感染拡大の影響で、世界各国の経済が深刻な景気停滞に陥っている中、主要経済大国の中で唯一中国だけが国内経済のほぼ正常化を実現し、20年通年でもプラスの成長率を実現した。こうした中国経済の突出した回復は昨年夏場頃から明らかだったことから、多くの日本企業において、中国を除く全世界での業績悪化分を、中国の収益拡大によって何とかカバーしてほしいとの要請が本社経営層から中国現地サイドに対して寄せられていた。その傾向は2Qから3Qにかけて一段と強まった。

4Qになると、中国経済の回復状況が一段と鮮明になり、リーマンショック後に世界経済が大恐慌に陥るところを中国の巨額の内需刺激策が救った時の状況が再来しているとの指摘も聞かれるようになってきている。

こうした状況を踏まえて、中国市場開拓に積極的な日本企業では、中国市場を欧米市場と並ぶコア市場として位置づけ、全社の意識を変えて中国市場開拓に一段と本腰を入れるため、新たな方針を打ち出す動きが目立ち始めた。

具体的には、4Q以降、以下のような動きが見られている。

第1に、中国国内市場ニーズにきっちりフォーカスを合わせた商品を開発するため、中国現地で研究開発センターを設立することを検討する企業が増えている。

第2に、販売好調製品の増産のための工場新設、生産ライン拡充など生産能力増強投資の動きなどが広がりつつある。

第3に、大半の日本企業の共通の弱点であるマーケティング能力不足を改善することが必要であるとの認識が広がってきている。日本企業の従来のスピード感覚では中国市場ニーズの早い変化についていけないという深刻な課題に対処するため、研究開発拠点の新設に合わせて中国現地への権限移譲を進め、中国ビジネス展開のスピードアップを図ろうとする企業も見られ始めている。

第4に、中国市場開拓は日本企業単独では限界があるとの認識が日本企業の間でもようやく常識になってきており、今後の新たな展開として中国新興企業との提携を目指す企業が増加している。中国進出企業からメガバンクに対する相談案件の中

でもその比率が上昇しており、数年前とは様変わりの様相を呈している由。

第5に、目下、21年度計画や中期経営計画を策定中の企業が多いことから、そのタイミングに合わせて収益目標を引き上げる傾向が強い。

第6に、中国市場開拓強化のため、根本的な組織や人員配置の見直しに着手する動きが広がる可能性も高まっている。中でも本社経営層が積極姿勢の企業は早期に計画を実行に移す見込みである。他方、それほど積極的ではない企業では、コロナによる制約から本社経営層が中国現地に足を運ぶことができない状況が続いていることもあって、重要決定に時間を要する事例も少なくないのが実情である。

## (2) 日本企業の現地駐在責任者の危機感が増大

日本企業の中国現地駐在責任者は欧米ライバル企業等の積極的な投資姿勢や迅速なマーケティング対応力を目の当たりにしているため、どの企業も例外なく自社の対応の鈍さを痛感している。そうした危機感を強く感じている現地サイドに対して、本社経営層が同じ感覚でその危機感を共有しているケースは少ない。

とくに、中国国内市場は急速な所得水準の上昇やIT、ソフトウェア技術の向上、新たなアプリの急速な普及などを背景に、市場ニーズが圧倒的なスピードで変化する。これを日本から実感することは不可能である。日本サイドで中国での販売戦略を立てている企業は間違いなく競争から脱落する。

欧米ライバル企業等は優秀な中国人を積極的に登用し、現地への権限移譲を前提に、中国政府の政策動向をタイムリーに把握しながら、製品分野別・地域別・所得階層別の中国市場ニーズの急速な変化に合わせて的確な市場開拓戦略を展開している。こうした事実が日本のメディアではほとんど報道されないため、日本企業の経営層の大半はそうした中国の市場ニーズも欧米企業の中国市場開拓戦略の実態も理解できていない。現地から本社に対して意見具申をしても、縦割りの事業部のトップが中国市場開拓に積極的でなければ無視されるか検討が先送りされ、ビジネスチャンスはライバル企業に奪われる。これが日常茶飯事である。

大半の日本企業現地責任者は、この認識のギャップに基づく自社の対応の遅れに悩んでいる。メガバンクのある支店長によれば、とくに昨年4Q以降、その悩みが一段と深まったという声を聞くようになった由。

## (3) 本社経営層の対中ネガティブ・バイアスの実態

上記のような本社経営層と中国現地駐在責任者の間の認識ギャップが生じる主な原因は本社サイドの中国に対するネガティブなバイアスにあると指摘されている。その具体的な中身について筆者が今回の一連の面談の中で聴取した内容を列挙すれば以下のとおりである。

第1に、そもそも社長自身が中国を嫌っている。それが日常的な会話での発言に滲み出すため、経営層は社長の前で中国市場開拓に積極的に取り組む話題を避けざるを得ない。こういうケースは社長が交代しない限り改善の可能性は極めて低い。

第2に、社外取締役や経営企画・法務・財務・人事担当役員が中国についてよく理解していないにもかかわらず、国内外のメディア報道を鵜呑みにして、取締役会において中国案件に対して慎重論を述べる。とくに最近の傾向として、大手企業における社外取締役の発言の影響力が強まっており、社外取締役の対中ビジネス慎重論が中国市場開拓のブレーキになるケースが増えている。日本企業の中国ビジネスに精通した筋からの情報によれば、つい最近、日本企業の中国現地責任者が中国企業との提携を本社経営層に具申したが、社外取締役の慎重論が原因で見送りになった案件が相次いで見られた由。

第3に、米中摩擦の深刻化が客観的な経営判断に悪影響を及ぼすケースが増えている。一般的によく聞く話は、米中関係が悪化する中で、中国企業との取引や提携を積極化すると米国政府に睨まれて、米国でのビジネスに支障が生じるという主張である。確かにトランプ政権下での米中摩擦に起因する米国政府の各種規制強化策がそのリスクを高めているのは事実である。しかし、机上の想定と現実との間には乖離が存在している。メガバンクの幹部は筆者に対して、日本企業の中国ビジネスにおいて米中対立の影響を受けている事例はファーウェイくらいであり、それ以外の中国企業との取引や提携に関しては日本企業で支障が生じた事例は聞いていない。日本企業の中国でのビジネス展開に関して、米国を気にする必要はほとんどないと語った。

その唯一の例外と指摘されたファーウェイについても、日本企業の過剰反応が指摘された。20年8月17日以降、米国輸出管理規則（EAR=Export Administration Regulation）が強化され、米国原産品を組み込んだ完成品を日本から再輸出する場合に域外適用される可能性が生じた。それを懸念した日本企業6社がファーウェイ向けの取引を中止した。ところが経済産業省関係者が6社の取引の中身を確認したところ、いずれもEARの規制対象外であることが判明した。加えて、日本企業が納入を中止した製品を欧州企業が代わりに納入しようとしていたことから、経済産業省が6社に対して注意喚起を行った。その結果、6社中5社がファーウェイとの取引を再開したという事例があった。

このように日本企業の中国市場に関する情報収集能力不足は深刻である。これは実は中国市場に限ったことではなく、全世界での情報収集能力が不足しているのが実情である。上記のファーウェイとの取引を停止した6社も中国での情報というよりむしろ米国における情報収集能力が不足していたことが主因だった。

日本の大企業経営者のほとんどがグローバル化の時代にふさわしい企業戦略を目指していると対外的に述べているが、その実態は米中両国を始めとする主要国の政府関係情報や欧米ライバル企業の行動すら十分に把握できていない企業が大半である。この点は日本企業が早急に改善に取り組むべき重要課題である。

以上