日経産業新聞フォーラム2008

広告企画

企画・制作=日本経済新聞社広告局

中国ビジネス成功の方程式

～リスクマネジメントの観点から～

中国国家統計局がこのほど発表した2008年7―9月期の国内総生産（GDP）速報値は、前年同期比9.0％増と4半期ベースで05年10―12月期以来の1ケタ成長となった。中国の経済成長は転換期にあるとの観測もあるが、ビジネスの観点でも長期の視点で隣国、中国との良好な関係を持続的に築けるかが重要だ。今回の日経産業新聞フォーラム2008は、「中国ビジネス成功の方程式」と題して中国市場の可能性と日系企業のアプローチを探った（主催＝日本経済新聞社、後援＝経済産業省、日本貿易振興機構、日本商工会議所）。

基調講演

北京オリンピック後の中国経済の展望

中国経済は転換期 全力で市場開拓を

中国市場戦略研究所
代表
徐　向東 氏

この三十年間、中国の国内総生産は平均して九・八％という高成長を継続してきた。高成長を持続してきた国・地域のなかで最大の経済規模を持つのが中国である。特に最近五年間は平均二ケタの成長を継続している。

輸出額は〇一年の世界貿易機関（WTO）加盟当時に比べ〇七年には約五倍の一兆二千億ドル余に達し世界第二位の輸出国に成長した。経済成長に伴って約一・四億人の農民が近代的な工業生産の就業者となり、所得水準も向上。都市部では二億―三億人単位の中間層が生まれ、その規模が拡大し続けている。

急速な経済成長で変わったのは都市部だけではない。地方でさまざまな産業集積が進んでいる。浙江省では地場産業、広東省では委託加工によって生まれた軽工業の産業集積などその成功事例は多い。各地に産業集積が形成、それが互いに競争して企業を育成・誘致する。これこそ中国の経済成長の本質であり、自由と競争が原動力になっている。

今、中国経済は大きな転換期に差しかかっている。元高、賃金上昇、原油価格の高騰などから生産コストが上昇している。そのため企業の「選別と淘汰」が進み、その結果として競争力のある企業や産業集積が残され強化されていく。そして労働集約産業においても、中国企業の価格決定権に対する発言力が以前より増していくだろう。

日本企業はこの巨大市場に対してもっと本腰を入れて戦わなければいけないと感じている。

例えば携帯電話。〇七年中国で生産された携帯電話は五億台でユーザー数は六億人。この巨大市場から日本企業はすべて撤退してしまった。この点からも多くの日本企業にとって中国ビジネスの最大のリスクというのは、中国市場に果敢に戦いを挑むことができないということだ。情報は収集するが情報マニアになりがちで、市場を理解し戦略を立てて大胆に動き出すことができていない。いたずらに時間を無駄にせずに、従来の概念にしばられることなく、新しいマーケットに対して本腰を入れる必要があるのではないか。

セッション ①

中国進出企業におけるリスクの現状

政策・法制度変更 外資の選別強化へ

三菱UFJリサーチ＆コンサルティング国際事業本部海外アドバイザリー事業部顧問
池上　隆介 氏

中国では、経済情勢の変化に伴う政策変更とWTO加盟に伴う法制度の変更という二つの潮流があり、これが進出企業にとってリスクにつながる。中国政府がとる政策は、実施が突然かつ一律で変更内容も大きく、しかも細かい部分が不明な場合が少なくない。

これまで中国政府の外資に対するスタンスは「基本的に歓迎」であったが、選別強化が始まった。これは外資の規模がかなりの水準に達し、同分野、同業種への投資が過剰になってきたことが背景にある。

土地規制の強化も〇四年から実施されており、使用手続きの厳格化、税の徴収強化のほか工業用地に対する厳しい使用基準の適用や土地使用権払い下げ・賃貸の公開入札制度も導入された。

輸出規制は、まず特定製品に対する輸出抑制を狙ったもので〇六年九月以降これまでに四千品目以上の輸出製品に対して増値税の輸出還付率の引き下げと加工貿易の禁止・制限措置が始まった。

今年七月には輸出入決済にかかわる外貨管理強化措置を打ち出し進出企業の資金繰りの悪化も懸念されている。

もう一つの潮流である法制度の変更は、WTO加盟を契機に国内企業と外資系企業の差別をなくし市場経済化を徹底しようというのが目的。これ自体は歓迎すべきだが法制度の運用面に問題があり、それがリスクとなっている。運用面の問題とは主に内容が不透明ということで、企業は経営計画を立てにくくなり、また予想外の内容で実施され経営に支障を来す可能性がある。

昨年までは外資と国内企業では別々の税法が適用されていたが、今年、企業所得税法に一本化された。外資企業は旧税法のもとでは広範な企業に優遇が与えられていたが、新しい税法では税率は二五％で一部を除いて優遇が撤廃された。

そして今年八月一日から中国でも独占禁止法が施行された。これも具体的な判定基準や審査上のガイドラインが不十分なために運用が不透明な状況で、中国での事業拡大を図る上で大きなリスクとなっている。

セッション ②

これからの中国ビジネスのリスクとチャンス ～ビジネス展開のポイント～

短期から中長期のリスク把握が必要

三菱東京UFJ銀行執行役員・
三菱東京UFJ銀行（中国）
有限公司副頭取兼上海支店長
本岡　真 氏

中国ビジネスはリスクが大きいとよくいわれる。リスクがあることは間違いないが、日本の近くに大規模な市場があることは見逃せない。リスクを確実にマネージすれば成功できると私自身は考えている。ただ、中国経済が転機にあることは間違いなく、それを十分に認識しておく必要がある。

まず、短期的なリスクとしての景気下降リスク。〇七年後半から預金準備率や基準金利の引き上げ、元の貸出総量規制、対外債務枠の削減など金融引き締めが強化されている。その一方でサブプライム問題に端を発する世界的な景気後退による外需の伸び悩みと政府の輸出抑制策、元の二〇％以上の切り上げで輸出が伸び悩んでいる。そして国内では一時的にせよ年率八％を超えるインフレにもなった。

これはオリンピック開催の反動としての景気後退ではなく、〇一年以降のWTO景気が終えんし調整局面に入ったということだ。

さらに規制の変更によるリスクやコスト増による交易条件の変化も挙げられる。従来の委託加工貿易、安い労働コストを狙って進出する形態はもはや通用しない。

中長期的リスクとしては、まず投資偏重リスクだ。中国経済の現状の問題は、経済発展を支えているのが投資と外需ということ。投資への依存度が極めて高い。次いで資源・環境のボトルネックリスク。中国経済は資源を大量に投入して発展してきた。しかし経済規模が二倍になったからといって資源を二倍使って成長を続けることは不可能だ。加えて環境問題もある。三つ目は、中国の経済成長は無尽蔵にある労働力に支えられてきたこと。しかし、一人っ子政策を続けたため人口ピラミッドがいびつになっており、将来は量、質ともに労働人口が減るリスクがある。

さらに都市と農村の格差などの社会不安定化リスクに加え、政治不安定化リスクもあるだろう。共産党による経済運営は効率的、機動的な形態だった。民主化への思い入れが強い第五世代のリーダーの時代が来れば、内なる改革としての民主化が進む可能性もあり、経済運営政策にも変化が出る可能性も否定できない。

セッション ③

中国の投資環境の現状とその改善に向けての日本政府の取り組み

諸問題解決に向け政府間対話を強化

経済産業省通商政策局
北東アジア課課長補佐
武田　家明 氏

日中間の課題解決のため政府間でさまざまな対話が進行している。

閣僚級のハイレベル経済対話は、昨年四月に安倍総理と温家宝総理が設立に合意。中国では経済問題に多くの省庁が関与しており、またトップの権限が強いため、日中の関係閣僚が一堂に会する政策対話が効果的。昨年十二月に第一回対話を北京で行い、日本から六人の閣僚が訪中、中国側も曾培炎副総理以下多くの閣僚が出席した。年内に第二回対話が東京で行われる予定である。

また、日中協力の重要分野に省エネルギー・環境分野がある。中国当局はエネルギー多消費体質を改善したいと切実に考えており日本の省エネ・環境技術に注目している。他方、日本企業には知的財産権の保護は大丈夫かという懸念がある。このような懸念に応えた取り組みとして「日中省エネルギー・環境ビジネス推進モデルプロジェクト」を日中両政府で採択している。

法的な面では、大きく言って法的義務をかける投資協定と自主的取り組みを促すビジネス環境改善協議の二つがある。

日中間には一九八九年に締結された古いタイプの投資協定があるが、保護される範囲が狭い。そこで、現在、韓国を交え、日中韓三カ国でレベルの高い協定を締結すべく交渉を進めている。

ビジネス環境改善協議では、パブリックコメント制度の確実な執行や標準処理期間の順守、申請処理状況の照会制度の導入などを促している。

五月の胡錦涛主席来日時に中国商務部との間で署名した覚書の一つに、貿易・投資関連法制度の共同研究がある。第一回では許認可手続きについて取り上げ、法令運用の改善を促す。また、中小企業の進出円滑化協力についても覚書を交わしている。

加えて、技術移転を伴うような契約でトラブルが多いと聞く。この分野でも中国商務部と覚書を交わしており、中国側とワーキンググループを設立する予定。この中で、技術取引に伴う問題についてガイドラインが策定されれば、日中間の技術貿易にも弾みがつくと期待されている。

パネルディスカッション

中国ビジネスにおける新たなる可能性

経済政策は保守化強める 武田氏
綿密な市場分析が不可欠 池上氏

恩田氏

●パネリスト
池上　隆介 氏　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング国際事業本部グローバルコンサルティング部
恩田　達紀 氏　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング国際事業本部グローバルコンサルティング部部長 プリンシパル
越後谷　淑 氏　三菱東京UFJ銀行国際業務部中国業務支援室長
武田　家明 氏

●コーディネーター
徐　向東 氏

徐　北京オリンピックが終わり二年後に上海万博がある。現在、世界的に金融危機が深刻化する中で今後の中国経済をどうみるか。

恩田　今後の中国経済をどう見るのかという点で、まず一〇年の上海万博。北京オリンピックが二十日なのに対し上海万博は百八十四日あり、しかも二十四時間万博でさらに大きな経済効果がある。もう一つのターニングポイントは一六年からの労働人口の減少。日本が九五年に経験したのと同じで、経済成長はそこで鈍化するだろう。

中国経済にどういう影響を与えるかというのが大きな関心事だと思うが、日本経済に対する影響もよくわからない中で、中国への影響も予測困難だ。米の金融政策による急激な元高を緩和するために大量の元を放出すれば、過剰流動性が深刻化しインフレが加速する。また元高は輸出産業にも影響を及ぼす。これを乗り越えれば、もともと潜在力が非常に大きい中国経済だから堅調に高成長を続けるだろう。

武田　今年に入って外資系企業選別が本格的になり、経済政策はすでに保守化しはじめている。そして今般の世界的金融不安から、その傾向に拍車がかかるのではないか。これまで中国では、市場経済万能主義でグローバル化は良いことなのだという風潮があった。米国経済が悪化しても中国経済は大丈夫という議論がもてはやされた時期もあったが、世界経済と無縁でいられるわけもなく、中国の経済成長は厳しい局面を迎えると予想される。

徐　さまざまな影響はあっても中国は成長するということだと思うが、その成長する市場に日本企業はどう対応すべきか。

池上　中国市場は確実に拡大しているが、変化が激しく消費のし好の変化も激しい。それから地域格差と階層格差も大きい。全体として非常に複雑であるため、市場に参入するにはち密な分析が必要になる。実際に日本企業がリスクヘッジのために多く取っている代理店販売では中国市場で顧客や消費のニーズがつかみにくい。ビジネス拡大を狙うならち密なマーケティング、明確な販売戦略、そしてしっかりした事業体制を築くことが鉄則だ。

越後谷　中国でのビジネスは制度変更によるコストの増大など、環境が変化している。いま一度ビジネスモデルを見直してほしい。そして中国市場を狙うのなら、人が最大の鍵。マーケットニーズを把握するためにも、積極的に中国人を活用して活路を開くべきだ。

恩田　日本企業の中国に対するスタンスが変わらないと思うのは、相変わらず少し高圧的ということ。これは中国側から見ると確実にそう見える。

武田　「製造拠点としての中国から市場としての中国」というトレンドに、政府の取り組みも合わせていく必要を感じている。従来は、中国における投資環境改善が中心的課題であった。「市場としての中国」では、企業の市場開拓支援を強化する必要がある。

徐　サービス業とか小売業といった企業も中国進出している。市場として中国を見れば、代理店任せでなく現地の人材を大胆に活用してマーケットを開拓するというのは重要な指摘だが、これから実際の手法などをもっと考える必要があろう。

池上　常々強く感じているのは、現地調達や現地販売の拡大など事業の高付加価値化と管理の強化が進出企業に必要だということ。そういう認識を持っている企業は増えていると思うが実際にできる企業は、実はあまり多くないのではないか。

徐　労働契約の問題もあり労働者との関係も難しくなる。労使協議になると異文化コミュニケーションになるので誤解や思い込みから思わぬ間違いも起きかねない。

越後谷　現地法人のある企業は、自社のビジネスモデルが現在の環境に合っているかどうかを確認すべき。合わないならば、ベトナムやタイへの進出というのも一つの選択肢になる。中国市場を狙うなら、マーケットを理解できる人材、中国人の登用は必須。登用に際しては、フラットな日本型賃金体系の見直しなど、中国人の意識に合わせた人事管理体制の構築が重要。そうして得られた人材を経営の一角に入れて活用すべき。

恩田　日本からエース級の人材を中国に投入するのもひとつの方法。中国人は向上心が強いので、日本で優秀な人材が派遣されれば一気にまとまる傾向にある。

武田　きょうは政府のツールの「営業」に来た。日本企業の皆様には、中国市場における問題解決手段として、日本政府をもっと積極的に活用することをオプションの一つとして取り込んでいただきたい。中国の中央政府および地方政府の制度改善については、政府間協議で中国側に申し入れることが有効である。

徐　皆さんの話で、中国市場の成長が続く中で、市場としての中国という見方への転換と本気で中国市場に取り組む方策について理解が深まったと思う。まだまだ可能性の高い市場で、展開次第で日本企業にとってもチャンスは広がっていく可能性は高い。

中国ビジネスについて討論するパネリストら

越後谷氏

人事管理も現地化必要　越後谷氏
エース級人材投入を検討　恩田氏
展開次第で日本にチャンス　徐氏

協賛　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング　三菱東京UFJ銀行

この特集は日経アドネットからもご覧になれます。
http://www.nikkei.co.jp/adnet