

【特集：日系企業の中国展開】
【報告】

予定討論・コメント

海上 泰生

2つの素晴らしい講演の予定討論ということで、最初はまず全体的な構成からお話していきたいと思います。

前ふりとして、中国経済の現状を少しお話します。まず中国経済の概況でございますけども——この点に関しては、この場にいらっしゃる皆様はプロなので、私ごときが今さら申し上げるまでもありません。そこで、中国経済単独の概況というよりも、いわゆる企業活動の視点から見ると、中国も投資先国の選択肢の一つであるという相対的位置づけで、「アジアの中の中国」というような考え方をもってお話していきたいと思っております。

まず、世界経済に占める各国 GDP のシェアの変化を2000年から2021年——こちらは IMF の予測値ですが——に掛けてみると、中国も含むアジア新興国経済のシェアは、2000年前後にわずか6.5%ぐらいだったものが、2021年には実に25%というように、非常に大きなウェイトになるという予測が見て取れます。他方、悲しいかな、我が国日本は、2000年当時14%ものシェアを占めていたのにも関わらず、いまや5%程度となっています。

2000年前後の頃といっても、イメージとしてはそれほど昔の話ではないと思います。巷では宇多田ヒカルがデビューしたくらいの年でしょうか。このようなわずかの間に中国は大きくなって、2000年前後に3.6%ぐらいだったものが2021年の予測値では18%、つまり世界経済の5分の1のウェイトにまで達するのではないかなというように予測がなされています。そういっ



た意味でも、今後、我が国経済は、やはり国内市場だけに期待できない。中国という存在をきちんと考えていく必要があるということが、ここから読み取れるわけです。

中長期ではこのように好調な中国及びアジア諸国ですけれども、足元は若干減退気味なところもあります。中国を含むアジア諸国の GDP 伸び率の推移を見てみると、下降線を辿っています。それでも、安定的な成長を高い水準で維持しているということは、素晴らしいパフォーマンスだと言えます。

またアジア諸国の中でも、例えばタイの GDP 伸び率が洪水だとか暴動だとかいったことで上下動が激しいなか、13億人の人口の中国及び2億6千万人のインドネシアのような非常に大きな国内市場を抱えているところは、安定的に推移しております。とくに最近では、中国を凌駕しそうな勢いのあるのがインドです。その意味で、一般の国内の企業が投資先国として選択する先としては、インド、中国、そしてインドネシアといった国が有望になり、また各国の実情

に応じて投資先を決定していくことが経営判断ということになります。他方、悲しい話ですが、日本市場の成長率はゼロ水準に絡むような形で、ほとんど拡大なく推移しています。やはりこのあたりも今後の伸びを是非期待したいところです。

以上のようなところがマクロ指標の簡単な推移でしたけれども、マクロ指標の話ばかりしても面白くありません。そこで企業の方たちにいろいろなヒアリングをしまして、中国を含めたアジア各国の、投資先事情のようなものを聞いてまいりました。このなかで、相対的な位置づけとして中国にはどのような魅力があり、また問題があるのか、といったところを、他の国との比較において見ていきたいと思います。

まず最初にタイです。古くから、特に日本の自動車工業を中心とした産業インフラの整備があり、サプライヤーから見ると、完成車メーカーや各種完成品メーカーがたくさん立地しているので、顧客がいっぱいいる、日系のお客様がいっぱいいるということで、投資先として適した国です。ただし、いま述べたように、強みは、そういった産業インフラが非常に整っているところなのですが、逆に「人材」という意味では、タイには技術系人材が少ないとか、グローバル人材が少ないという点があり、そういった意味では人材の面で弱みがある。この産業インフラの強みと人材の弱みといったところが、投資対象国としてのタイの一つの典型的な性格付けであるということになります。

次にフィリピンについてです。フィリピンの良さのひとつは、やはり比較的ペソ安で推移してきていることです。人件費はそれなりに伸びているのですが、その分を補っても余りあるペソ安が進んできたということで、日本からの投資的な観点からみると人件費の安さがまだまだ維持できている。しかも税制面でのメリットだとか、いろいろな産業支援政策が比較的簡素な手続きでやってもらえるということがあります。このあたりが非常によく、またさらに英語圏なので、現地ワーカーレベルに対して

もコミュニケーションがとりやすいというところが非常に良いところです。逆に悪いところはというと、産業インフラがあまり充実していない点で、そういった意味で日系企業のお客様がいない。こうした点が弱みであると、相対的には位置づけられます。

そしてその他、マレーシア、インドネシア、インドについてざっとお話しします。例えばマレーシア自体は、人口規模はそれほど大きくないのですが、ただし多民族国家であることから、マレーシアで複数民族をマネジメントしたスキルというのは、他国でもどこでも通用する。そういった意味では、グローバルな経験を積むには、マレーシアは非常に良い国であるという企業経営者のコメントもあります。こうしたコメント一つ一つが私の方でヒアリングしてきたもので、現地の方たちがそれぞれ述べている感想であり、紛れもない率直でダイレクトな意見です。

それからインドネシアの話は割愛しまして、インドについて申します。インドのようにまだ国民全体の平均所得はまだまだ高水準でなくても、あれだけの人口のなかでは、ピラミッドのトップのほうには日本人と同じぐらいの富裕層がいくらでもいる。そういった意味では、消費市場としての期待度は非常に高く、それに成長率も中国を凌駕しそうな勢いだという点を、今後は注視していかなければなりません。

以上、市場・投資先・進出先として、中国のライバルとなりうるアジア各国の状況は、おおむねこのようになっているということです。

さて、対する中国についてですが、やはり経営者の方々の意見によると、皆さんの予想通り、とにかく人件費の上昇が著しく、それから定着率が低いということです。一般的に定着率が低い会社では、毎月1割近い離職者が出てしまうし、そこまででなくても、1000人の企業だと毎月50人ぐらい補充が必要になり、年間でなんと600人は入れ替わってしまう。そうした会社の総務人事担当は、始終、人事・募集の仕事で忙殺されてしまうようなことがあるくら

い、「人」ということに対して悩みが深いということ。それから政府によるいろいろな政策も、ついこの間まではこっちの産業を推進していたのに、今度はこっち側の産業にということで、ガラッと変わるといような様変わりが激しいと言われています。なかには「中国の人事費が急上昇を続けている。政治的にも難しいと思う。すでに中国を世界のモノづくりの拠点とする考え方は転機を迎えている。ASEANの中継地点であるタイからも撤退しようという動きもみられるということで、中国離れが鮮明になりつつある」という指摘をするような企業もあります。

ただ、そうはいっても、やはりこの巨大市場は非常に魅力的であるし、今やこういうところで勝負しなければ、グローバルで戦うことにならないと言う経営者たちもいるようです。そういった意味では、長所短所相半ばにあるのが今現在の中国であるということです。

もちろん、そのなかで経営上最も大きな問題としてピックアップされているのは、やはり人事費の上昇です。先ほどの中山さんのお話でもありましたが、中山さんは自社の人事費レベルのお話をされていました。上海市の最低賃金レベルで言うと、まだ2000元ぐらいとなっていますが、中山さんのお話のように実際には残業代も払わなければいけないし、すでに物価が相当高くなっているので労働者自身も残業込みでないともうやっていけない、ということでガンガン残業してくるので、実際には、この1.5倍から2倍レベルの賃金が必要になっているという厳しい現状になっています。

そういったなかで先ほどの服部先生のお話にもあった通り、低賃金労働者をメリットとして中国に進出するというやり方は、すでに時代としては終わってきている。低労賃を目当てに、中国を低コストの生産拠点にしようという考え方は、どんどん減ってきている。逆に市場として魅力がある、また近隣の市場も含めて魅力があるという形で、低労賃の魅力よりも市場開拓の魅力の方に移っている。アンケート調査をし

てみると、如実にこれは出てきています。そういった意味で先ほどのお二人の発表、そして服部先生のコメントはこの結論にきわめて親和的であります。

さて、こういった現状の理解の後、今回の講演の主旨について振り返りたいと思います。

総じて、中国における事業環境についてと、自社の発展の経緯についてのご発表でした。まず初めの越智さんのご発表は、ラベル印刷というニッチな市場で頑張っているという、印刷業の許可の取得だとか、当局からの理不尽な干渉だとか、それから中小企業ならではの資金繰りの重要性を訴えていただき、また中国人の細かな性格の特徴についても解説していただき、そういった意味では非常に現場に根差した素晴らしい講演だったと思います。

また、中山さんのお話のほうでは、例えば本社と子会社という大企業の二つの図式を考えたうえで、傾いた企業を立て直す事例という非常に素晴らしい教示をいただき、その方向性についてもしっかりとわかりやすく解説していただいた。特に業務向けのオフショア開発、現地日系企業向けのシステム構築といった明らかな方向性を見つけることによって、その後に起きたリーマンショックだとか震災の危機、SARSの危機に対しても、明確な目標設定で乗り切ることができたといったお話が、非常に印象的でした。

この2社の講演の意義というものを、私なりに考えさせていただきました。

第一に、個別ケーススタディとして、中国事業に至る背景と経緯について詳細に説明していただきました。そして、当局の横槍だとか、内部のさばり体質だとか、そういった外的要因・内的要因から生まれる各種のリスクについてまで、多くの事例を挙げて指摘がなされた、ということです。さらに、優れた経営手腕により、多くのリスクを克服してきた具体策についての説明があり、特に、これから経営・投資を志す後進のために有効な手法を提示されたのではないかと思います。

それから、これはなかなかできないことですが、解決できた課題だけでなく、失敗事例の具体的な紹介もあった。私どももよくケーススタディを実施いたしますが、なかなか失敗事例を拾うことができない。とろうとすると、経営者の方が口をつぐんでしまうので、そういう意味では非常に重要かつ希少な情報を含んだお話でありました。そして最後にまとめという形で結論をつけていただきましたように、やはり研究者及び実務家にとっても、貴重な示唆に富む内容だったのではないかと考えています。

さて、質問とディスカッションです。まず質問に至る問題意識です。これは製造業の例ですけども、どこにおいても、中国の地場企業や新興ライバル企業を相手にする場合、コモデティ化された商品におけるコスト競争では、圧倒的に日本企業は勝てない。そうしたなかで、私の方で調べた各日系製造業がとるべき戦法としては、例えば自動車でいえばブレーキ、ハンドルといったような重要保安部品とか高機能部品に特化することで、コモデティ化された商品分野の低価格競争に入らない、巻き込まれないというやり方、それから極めて微細な部品、特殊部品などに特化するやり方、それから加工が難しい、ハイスペックすぎて一般の人たちが戻込みしてしまうカスタム品などに入っていくというやり方、最後は安全面や環境保全、例えばEUの極めて厳しい環境規制に対応するトランスペアレンシーが要求されるような市場——こういったところに市場戦略をとって、新興国のコモデティ化された標準品群と戦う戦法をとって生き抜いている企業が多いのです。そういった意味において、お二人は、他社との競合を考えたうえで、どのような市場戦略をとっていらっしゃるのか。ラベル印刷の話、それからオフショアの話から一部ご発表でも垣間見えてきましたが、改めてそのあたりをお聞かせいただければと思います。

そして第2の問題意識ですけれども、これは「人」に関してです。「人・モノ・カネ」は三大経営資源といわれ、最近ではそこに「情報」

が追加されて四大経営資源などともいわれていますが、最大の問題はやはり人です。私が見てきた各社のお話だと、特に服部先生からお話がありました、日本人における人材の弱体化といった点が多く指摘されています。特にグローバルなレベルでのコミュニケーション能力がなかなか伴わない、世界に通じない語学力などの点が昔からいわれているのですが、最近は異なる点も指摘されています。

特にモノづくりの中国拠点についていわれていることは、従業員の数がケタ違いになるので、例えば日本の工場では、せいぜい100人とか200人程度しか下に仕えさせたことがない工場長なのに、1,000人、2,000人、10,000人にもなる中国の製造拠点を束ねるという別の能力が必要になってくる。そういった意味では、日本人のこれまでなかった能力が必要になってくるだろうし、またモノづくり自体についても、最近では特に家電系などは国内ではもはや製造してないので、実際にモノを作ったことがない人間が中国でモノづくりを指導しなければいけないということがあります。このような形で、いろいろな課題が出てくるなか、お二人は、どのように海外市場に向けた人材の育成やマネジメントをされているのかという点をうかがえればと思います。特に先ほど「寝技のできる現地人」を右腕のように使っているという越智さんのお話が印象的でしたが、そういった方はどうやってスカウトしたのかといったお話を聞けたらと思います。

そして最後、3問目の問題意識です。ちょっと俯瞰した形で見ますと、お二人は拠点を複数持っていられる。なかには中国以外の海外の拠点を持っている方もいらっしゃいます。拠点というのは消費者立地、すなわち、お客さんの近いところに立地するのが基本ですけども、モノによっては輸送コストのさほど掛からない品でブラックボックス化したいものは、あえて国内で作ったり、特定の生産拠点から遠距離を運んだり、そうしたやり方をする。逆にプラスチック製品などカサの大きなものや、何かと即

応性が必要なものなどは、消費地から10キロから30キロの範囲に立地する、というような形があったりします。そういう立地におけるポリシーといいますか、戦略をお聞きしたい。同時に、またそれぞれの拠点が持つ持ち味、例えば、ある特定のお客様にはこの技術を多く使うので、この拠点はこの技術に長けてきた、別の拠点では別の技術に長けてきた、というような各技術の共有だとか、お互いの補完だとか、そうした仕組みがありましたら、お聞かせいただけたらと思います。要するに最後の質問としては、各拠点間の位置づけはどのように意識されている

のかということです。特に今回私の関心がある点は、中国以外の拠点の必要性ということです。もちろん中国はまだ重要な拠点ではありますけども、モノによっては中国の市場を補完するような次なる拠点もありうるのかと点につきまして、お話を聞かせていただければと思っています。

以上です。ありがとうございました。

(うなかみ やすお・

日本政策金融公庫総合研究所)