

【第8回中国経済学会情勢分析研究会（2006年12月9日）】

アメリカは中国市場をどう見ているか —「アメリカにおける中国」と「アメリカから見た中国」—

服部 健治（愛知大学）

1. アメリカにおける中国

愛知大学の服部です。1年間長期研修という形で愛知大学から派遣され、コロンビア大学東アジア研究所で研究しておりました。なぜ行ったかという、アメリカ企業も中国にいろいろ進出しておりますので、彼らの経営戦略を知りたいと思ひまして、アメリカで勉強をしようと思ったわけです。

実はもっと古い話ですが、三十年近く前、まだ20歳代の半ばころ、ロサンゼルス南カリフォルニア大学とカリフォルニア大学ロサンゼルス分校、USCとUCLAにおりまして、USCの大学院修士課程をえました（MA取得）。そのあと、コロンビア大学の博士課程に行こうと思って準備していたところ、非常に個人的な問題で日本に帰ってしまい、そのあとずーと中国一辺倒ということになりました。そんなことで三十年かぶりにコロンビア大学に行った次第です。

私の研究姿勢の一つは、抽象的なものから現実を見ていくという形ではなくて、現場、現地から見ていこうということで（帰納法）、米国企業の対中投資の調査でも、「現地、現場、現物、現人」の4現主義を貫いておりました。

今回は、「アメリカにおける中国」と「アメリカから見た中国」という2つの視点をもって、米中関係、あるいはアメリカ企業の動向を簡単にお話ししてみたいと思います。

(1) 米中関係の経緯

その前にアメリカと中国の関係はどう発展し

てきたか振り返りたい。ご存知の通り、1971年にニクソン・ショックがありました。ニクソン・ショックの意味は2つあります。1つは国際金融の問題。ブレトン・ウッズ体制の崩壊、金とドルとの交換性を停止するということです。あと1つは、キッシンジャーが極秘に中国を訪問していたことです。そして翌1972年2月に上海コミュニケが出され、米中は国交正常化に向かって行きます。日本はびっくりして、田中総理は日中国交正常化を急ぎます。アメリカはカーター政権のときに、とうとう国交正常化します。これが1979年1月です。同時にアメリカは台湾との関係を守るために、台湾関係法というものを作ります。そこで武器輸出はできるのだという形で台湾に保護を与えます。その後レーガン政権になってから、中国が台湾との関係を何とかしてくれということもあって、アメリカは、台湾は中華人民共和国の一部であると正式に認めます。そのときに、「認める」という表現に acknowledge という言葉を使うのです。acknowledge というのは、あんたがそう言っていることはわかりますけれども、私は本当はそう思わない、いやいや認めますという気持ちがあるのです。いずれにしても、ニクソン、カーター、レーガン政権のときに中国側と出した3つの共同声明あるいはコミュニケをもって、米中間の基本的な枠組みを律する重要な公的文書であると言われていました。

そのあと、クリントン時代。このときは江沢民との間に蜜月時代が続き、米中関係というのは「全面的かつ建設的なパートナー」であると謳いあげます。クリントンは中国訪問のとき日

本に寄りませんでした。それがブッシュ政権になったあと、中国に対しては「Stakeholder」という言葉を使っています。これを初めて言いだしたのは国務副長官のゼーリック。日本とも関係の深いアーミテージの後任です。これは単に訳すと利害関係者とか利害共有者ですが、実は非常に意味深長です。要するに中国は国際関係、とりわけ東アジアにおいて重要な国家である。その意味ではきちんとした責任ある態度をとってほしい。米中は利害共有者であるということです。しかしこれをきちんと守ってくれなかったら、私たちは中国を批判しますよと、こういう諸刃の剣の側面があるのです。一方でおだて奉りながら、他方で批判する権利を留保するというのがブッシュ政権のあり方です。先般11月7日（2006年）に中間選挙で民主党が勝ちましたが、まだブッシュ政権は2年間ありますから、基本的に対中政策は大きな変化はないだろうと私は見ております。

(2) アメリカのなかの中国

それではアメリカの中における中国の実態はどんな状況になっているのか。はっきり言いまして日本と同じで、メイド・イン・チャイナで溢れています。アメリカのスーパー、デパートは中国製品、メイド・イン・チャイナのオンパレードです。しかし基本的には低級品です。日本でもメイド・イン・チャイナが溢れていますが、品質がいいものがいっぱいあります。なぜアメリカでは品質が悪いのか。それはアメリカ企業が中国企業に委託しても、あとの検品等々の制度が非常に弱く、とりわけウォルマートなんて徹底しておりません。日本の場合は日本へ輸出する段階で日本企業が厳しくチェックします。アメリカの会社はほとんどチェックしていません。またそういう低級品を買う層がアメリカには膨大にいるということです。

私はコロンビア大学にいましたが、今やアメリカのどの大学も中国語を勉強する学生が急激に増えております。十数年ぐらい前まではアジアの言語では日本語がいちばんでしたが、今では中国語です。また、アメリカの大学ではよく

昼食の時間帯にブラウン・バック・レクチャーといまして、単にコロンビア大学だけじゃなくて、各地の有名な大学の先生方が来て話をするのです。週に2、3回そういうのがあり、非常に勉強になりました。そこでの話題も7割以上が中国問題。文化、社会から経済、政治、外交、軍事など多岐にわたります。日本の問題で話題になったのは、2005年10月に小泉総理が選挙に勝ったあと、ジェラルド・カーチス先生を中心にシンポジウムがありましたが、中国問題と比べてかなり少ない感じです。普通の勉強会から講演会、セミナーまで7割方は基本的に中国関係です。中国問題というのはいまやアメリカの大学、学術界ではブームであります。

それから観光。多くのアメリカ人はかなり中国に行っております。実は私は大学院時代にロサンゼルス郊外のノースリッジというところでアメリカ人の家に2年間ホームステイしていました。30年ぶりにその家族と再会しましたが、その家でさえも3年前に中国に行ってきたということです。普通の市民も中国に行っている。これが今の「アメリカにおける中国」の実状です。

(3) アメリカ人の中国観

それではアメリカ人は中国をどう見ているのか。アメリカにNPO団体で百人委員会というのがあります。これは中国と関係の深い知識人が集まった団体ですが、2004年から毎年アメリカ人の対中意識を調査しています。上院下院の議員、ビジネス界のリーダー、新聞記者等のオピニオンリーダー、普通の庶民、そしてチャイニーズ・アメリカンと5種類に分けて統計を取っております。データを見ると、基本的にはアメリカの各界、各層は上院下院の議員以外はだいたい6割以上が中国に対して好意的（favorable）であります。

しかし、そうは言っても中国という大きな国が発展していくことに一種の脅威は感じております。アメリカ人の感じる脅威というのはいったい何なのか。ビジネス界においては潜在的不安があり、近未来の経済的脅威と考えています。

上下院議員は、これは台湾の影響などもあるのかわかりませんが、現下の目に見える軍事的脅威という見方をしております。アメリカ人の半分ぐらいは、一般論として中国は共産主義だ、自分たちにはちょっと理解できない国だという意味での不安はやはりあるようです。しかし現実、町にあふれているメイド・イン・チャイナは、今やアメリカのインフレを抑制している要因になっている、中国の発展はアメリカにとってはプラスであるという見方が広がっています。

(4) 中国人の米国観と経済外交

ところで胡錦濤政権の描いている外交というのは、12文字原則と言われます。1つは「以政促経」、政治でもって経済を促進していく。それは周辺諸国、ロシア、インドとか東南アジアとかです。「以経促政」、これは経済でもって政治を促進していく。台湾とかEU、アフリカです。アメリカに対しては「政経結合」。だが、アメリカは中国に対しては「政経分離」。本来、政経結合と政経分離とでは一致しない。私がニューヨークにおりましたとき、2006年4月20日にブッシュと胡錦濤の会談がありました。これはまさに米中のクライマックスでありますから、朝の9時半から自宅のテレビで真剣に見ておりました。

胡錦濤の演説のときです。そこで何があったか。CNN放送で胡錦濤が演説を始めた。そのとき記者席から、いわゆる法輪功の一人の女性が、あとで分かったのですが、王という医者ですけれど、英語と中国語でワーッと批判を始めました。なんといっていたか、英語では“ブッシュ大統領、胡錦濤に言ってほしい。いま法輪功は弾圧されているから、弾圧をやめさせてほしい”と。一方中国語では“中国共産党政権の崩壊は近い”と。問題はそんな人をどうして記者席に入れたかです。テロ警戒の厳しいアメリカ政府がホワイト・ハウスに不審者を入れることはもちろん絶対禁止です。中国批判者が紛れ込むことは当然、ブッシュも認めていない。ただ、あっても仕方ないだろうなという、“未必の

故意”という感情はどうもアメリカ政府の一部にあったと推測します。その証拠に、その女性がワーッとなじっているときに、日本の場合だったら瞬時に警官が飛んでいくところですが、テレビを見ておりましたら、太った警官が1人でゆっくりと近づいていく始末です。CNNのテレビ画面では3分の2が、大きく王の顔、小さく胡錦濤を写し、これが4分間も続きました。だからCNNも待ってました！という感じでした。その画面は絶対中国では放映しなかったと聞きました。

あとひとつ。胡錦濤が演説を終わって、壇上から去ろうとしたとき、左右どちらに行けばいいのかわかりません。そのとき横に立っていたブッシュが胡錦濤の背広の袖を親指と人差し指でつまんでそっちに行かないでとひっぱるのです。あの情景はやはり米中関係を象徴していると感じました。翌朝のニューヨーク・ポストも1面でその写真を出していました。ワシントン・ポストも同様だったらしいです。

胡錦濤訪米によって、中国はアメリカの政経分離を暗黙のうでで了解したと思います。中国の政経結合と米国の政経分離がきしくも一致したのです。だから、ブッシュは演説ではっきりと台湾の独立はいっさい認めないと言明しました。

問題は、中国の12文字外交原則に日本が入っていないことです。中国は困っているわけです。非常に困っていたところ、2006年10月に安倍総理が訪中し、中国側もほっとしたと思います。いずれにしても、中国も日本重視であることはまちがいがありませんが、アメリカは一步先を進んでいるという感じがいたしました。

2. アメリカからみた中国

次にアメリカから見た中国について話したいと思います。アメリカという国は新しい国ですから、中国のような古くて大きな国家に対してはaweというような感情を潜在的にもっています。

当面、アメリカから米中関係を見た場合、大きく3つの問題があるだろうと思います。1つは経済問題、2つ目は安全保障、第3は人権問題です。

(1) 経済問題

経済問題もまた3つほどあります。1つは中国との貿易はアメリカにとって大幅赤字。2005年の統計では2000億ドル以上の赤字。また赤字の増え方が、前年比24.5%と、他のカナダ、メキシコ、日本等と比べても相当大きな伸びで増えています。20%台の大幅な伸びというのは4年連続です。2006年9月の最新情報の統計ですと、アメリカの赤字は全般的に6.8%と落ちましたけれども、中国だけは14.3%以上と増えていて、このままいきますと2006年もやはり20%台です。アメリカの貿易赤字8000億ドル近い金額の33%ぐらいまでは、中国が占めるだろうと推定されています。

中国との間では6年連続、最大の赤字が生まれています。2001年の赤字は約831億ドルだったが、05年は2.4倍も伸びてきています。そうになると、アメリカとしても何とかしなければならぬということ、対中経済制裁、あるいは中国製品に対する報復関税をかけるという動きが近年活発化しています。2005年も2006年も共和党のシューマン上院議員と民主党グラハム上院議員が、対中報復関税、最高27.5%をかける案を議会に提出しました。27.5%という計算の仕方がどこから出てきたのか、調べてみると、それだけやると赤字は減り、あるいはそれに合わせた人民元の切り上げをやる、という根拠らしいのです。妥当性があるのか私も詳しくわかりませんが、いずれにしても、とりわけ上院のほうは民主党も共和党も相当厳しい態度をとっております。それからUSTR、通商代表部も今年はじめに対中経済制裁決議法案というのを準備する研究グループを立ち上げました。

それでは中国はどうか。ちょうど私が滞米中に呉儀副総理、馬秀紅商務部副部長一行が胡錦濤訪米の露払いという形で来ました。胡錦濤の訪米前に経済問題をなんとか沈静化させよ

うということ、わざわざ出てきたわけです。JCCCT、米中合同貿易委員会という10年ぐらい続いている会議で、呉儀がアメリカ側と話している中で何を言ったかということ、非常におもしろいなと思ったのは、アメリカの対中大幅赤字のうち、26.3%の赤字は中国側に責任があると主張したことです。あとは中国に責任はないという論理を展開するのです。26.3%の根拠というのはどこから出てきたのかと推測しました。すると中国の論理はこうなのです。ご承知の通り日中貿易も約6割以上は日本企業が担っています。そういう意味では日中貿易というのは基本的に日日貿易とも言われます。同じように米中関係も、貿易のほぼ半分以上は外資系企業が担っています。これが1つの根拠です。さらに香港経由の統計の取り方が違います。アメリカは原産地主義で、香港経由のものは原則中国産とします。中国側では香港向けは香港として分けていきます。香港の取り扱いを巡っての問題、それから実態的に貿易金額の過半数以上は、外資系が担っているということもあって、その分中国は責任をもつことはないという論理なのです。それで26.3%だけは中国側の責任という論理を展開した。ここまで深刻な貿易摩擦を抱えながら、アメリカに対しても堂々と主張するというのは、やはり中国は偉いと思います。

2つ目は、知的財産権の問題。アメリカの対中進出企業がいちばん大きな問題とみなしているのは知的財産権の侵害、その中でも著作権の問題です。日本は商標権、意匠権を重視していますが、アメリカはやはりハリウッド映画等に見られる通り、著作権侵害の問題に一番文句を言っています。

3つ目は人民元の切り上げ要求です。貿易の大幅赤字の要因の1つは明らかに安い人民元があり、それは管理された為替制度にあるという見方で批判しているわけです。2005年7月に2.1%の切り上げを中国がやりました。その後、1ドルが8.2元から7.9元まで割って、実体的に元の切り上げ様相になっております。ひょっとしたらアメリカの強い要求を受けて再度の切り

上げということがあるかもしれません。というのは北京オリンピック前であり、何とか米中関係を改善させていく方策として、人民元の切り上げという回避策に打って出るのではないかと推測します。ただアメリカが言っているのは、そうした具体的レートの問題のみならず、管理された為替制度の仕組みそのものに問題があるという批判で、この考えは上下両院に相当根深く存在します。

(2) 安全保障

安全保障問題も米中の大きな課題です。これは外交・政治問題で、何とんでも台湾問題につきまします。アメリカのスタンスは台湾の独立には反対、そして現状維持だと。問題は「現状維持」をどう捉えたらいいかということです。アメリカのいう現状維持はこうです。台湾は基本的に民主政体になり、民主主義制度を維持している。中国はまだそういう制度ではない。今後変わるとするならば、台湾ではなくて中国だろう。だから徳川家康じゃないですけども、鳴くまで待とうという感じで、民主国家になる、その鳴くまで待つのが5年か10年か20年かわからない。この期間がどうも現状維持なのです。これはアメリカの基本的なスタンスで、台湾独立の支援はいっさいしないでしょう。ただし、もちろん中国が台湾に武力侵攻などすると、軍事発動ということはあるでしょう。

あと安保問題では、今話題になっています北朝鮮の動向。これに関しては中国に全幅の信頼をおいています。東アジアの安全保障に大きな影響力を行使するのは、日本ではなくてやはり中国であるという認識がアメリカにある。だからアメリカは中国に対しては、戦略的なレベルでの交流はしていく。日本とは戦術レベルの付き合いだけです。

(3) 人権問題

米中間にわだかまるもう1つの課題は人権問題です。アメリカは以前から人権、人権と言っていますが、これはアメリカの基本的な建国の理念と中国の現状が合わないからです。アメリカ憲法で保障している制度、つまり宗教、報道、

結社の自由とかいろいろありますけれど、これが保障されていないということで批判するわけです。アメリカには国際的に活動する人権擁護団体というのがいっぱいあります。コロンビア大学で中国政治を教える有名なアンドリュー・ネイザン先生が、授業中に中国に対して人権を訴えるグループを黒板に列記したことがあります。実に20以上はありました。実際はもっとあるらしいのですが。

あと1つ、アメリカにいて感じたことは、チベット独立運動を支援する動きが相当あることです。これは映画俳優のリチャード・ギアなど仏教徒が中核です。コロンビア大学はチベット学のメッカらしく、りっぱなチベット文献の図書館もあります。

私は以前からこうした人権問題とか民主派とか関心はありませんでした。だが、アメリカで中国問題を研究しているとどうしても関心をもたざるをえない。例えばアメリカの有線テレビのチャンネルは100以上ありますが、その中に「新唐人新聞」という法輪功系のチャンネルもあります。これはまさに中国政府批判、国民党支持（台湾独立派でない）で每晚9時から11時まで放映します。北京語と広東語の2部作です。中国内部で起こっているいろいろな問題、公害、汚職、暴動などあらゆることを報道していました。また、抗日戦争を国民党側から見た歴史、彼らは「衛国戦争」というらしい、日本軍と最前線でいちばん戦い、犠牲を払ったのが国民党であるという見方で、私たち日本人があまり知らなかった抗日の抵抗、戦役などをいっぱい映像で見ました。蒋介石の国民党は共産党のプロバガンダでは悪者扱いですが、愛国者もたくさんいたと見直しました。

アメリカにはさまざまな民主派がいます。もっと古いところでは70年代到北京西単の民主の壁という民衆運動があり、それで米国に逃げてきた人たちもいる。80年代の6・4天安門事件、90年代以降も亡命者はいるとのこと。そういう中国の民主派、台湾独立派、それにチベット独立派、法輪功などいろいろな中国批判

派、すごい勢力なのです。もちろん裏でCIAがどのくらい金を出しているか知りませんが、私も現場主義者ですから、ちょうど6・4天安門事件の何周年記念か、ニューヨークの中国総領事館ビルの前での集会を見に行きました。300人くらい集まっています。お年寄りが多いのかなと思って見ていたら、そうじゃなくて若い人、チャイニーズ・アメリカンの人もいるでしょうが、若い人が多かった。胡錦涛訪米のときワシントンでも大デモ、その後のイェール大学での講演会でもまた中国支持派と反対派がぶつかったと報道がありました。

そこで感じたことは、例えば日本国内で小泉批判の人々がたくさんいても、小泉総理がアメリカに行っても卵を投げつけられることはない。胡錦涛さんという国家のトップがアメリカに行くことによって、何万人の中国人が集まって批判されるというのは非常に悲しい現実だと思います。国家の指導者が海外に行くと、同じ同胞から万単位で反対されるという光景は、決していい光景ではない。その意味で中国の指導者は大変だと感じました。

(4) 米国政府の見方

結論として、アメリカは中国をどうみているかと言いますと、共産党政権だから反対じゃありません。冷戦時代のソ連のように打倒の対象ではありません。つまり「敵」ではない。ただしそうは言っても、まだ中国を市場経済国家と認めていない。関与政策 (engagement) という態度をとっています。

3. 米国企業の対中投資

(1) 経緯

アメリカの対中投資は2005年の実行金額ベースで第5位、累計では480億ドル。企業数は累計で2万3000社、日本企業は累計で3万件といわれています。

アメリカは戦前から中国に相当投資をしていました。1927年にはすでに上海でコカ・コーラがコーラを作っています。戦前、対中投資の1

位はもちろん日本、2番目がイギリス、それは香港がありましたから。続いてアメリカ。アメリカは相当の資産を中国に残していたので、日本が中国を占領すると、アメリカは当然反対し、とうとう戦争になって行きました。

冷戦構造の中で米中関係は対立しますが、1979年に国交正常化をし、いちばん最初に乗り込んできた企業は保険会社AIG、そしてジープ。そして79年1月にはコカ・コーラ社が3万本のコーラを全部中国に寄贈しました。アメリカの中国再投資を中国人は何と言うかといいますと、「重返中国」、中国に再び帰ってきたと。日本企業が中国に投資しても再び帰ってきたなんて言われませんが。

アメリカ企業と日本企業の、改革開放以降の投資の仕方ですが、日本企業は加工貿易型で、中国の安い賃金、かつ優秀な労働力を活用し中国から輸出するというのが、そもそもの中国進出です。これが80年代から始まります。アメリカはそうではなく、始めから中国市場を狙うという、別の言葉で言いますと、まさに中国国内市場志向型という形で入ってきます。根本的な投資動機が違います。アメリカも80年代にいろいろ多くの会社が進出してきただけでも、予行演習です。そして90年代の南巡講話以降、本格的に中国に入ってきて、アメリカ国内でも中国ブームが起きます。それが今でも続いています。とりわけ中国がWTOに入りましたから、今でさえもアメリカ国内では中国ブームが広がっているのです。他方、日本の場合は、昨年ならびに一昨年対日暴動、対日暴拳ということで、日本企業の中にもリスク観念が本格的に目覚め、「チャイナプラス1」という発想で、中国一極集中だけではだめだという考えが広がりました。アメリカはそういう発想は持ちません。かつて1999年のベオグラードの中国大使館誤爆事件以来、アメリカに対する厳しい態度が学生、労働者から向けられましたが、アメリカ企業はあまり動じていない。というのは、中国市場に対して期待が大きいということがありません。

(2) 投資規模

アメリカ企業の投資の規模ですが、1件当たりの投資額が相当増えてきております。また従業員の数を見ても、大規模化してきている。この傾向は、日本企業の対中投資とも基本的に似ております。大型化し、投資金額も増えてきているのは、まさに中国国内市場での投資のあり方が変わってきて、アメリカも90年代以降、本格的になってきたことを示しています。

(3) 投資地域

投資地域もだいたい基本的に日本と同じパターンで沿海中心です。長江デルタ、上海を中心に多いのは、金融、建設業、サービス業でアメリカ投資の特色です。金融、サービス業では日本はまだまだ少ない。製造業関係ではフォード、GM等々は上海に拠点を置いています。南の広東省、珠江デルタはあらゆる業種が入っています。P&Gとかコダックとか。北京・天津地区には、基本的にIT関係が多い。そのいちばん代表的なのがモトローラ。アメリカの対中投資は3地区に集約できますが、最近の動向としては中国政府からの要請もあって、内陸地方に進めていこうという傾向はあります。

(4) 投資形態

最近の投資の大きな特色は、独資企業が圧倒的に増えてきたことです。もちろん中国政府の緩和政策の中で、独資企業も合弁企業と同等の扱いを受けるという方策の影響もあります。日本企業も独資傾向が強くなっています。アメリカの仕方はM&Aです。中国企業の買収という形で進んでいます。ただ買収をする場合、中国企業に対して不満がいっぱいあります。それは基準、審査が一致しないこと、進めていく法的手続きがまだまだ不十分であることなどです。中国側も国有企業の再生、資金確保という形でM&Aを推進していますが、市場確保をもくろむ米国企業には不満が多く厳しいようです。

(5) 産業別投資

私が集めた資料には2つの出所があります。1つは北京、上海にある在中國アメリカ商会、AmChan アムチャンと呼ばれます。だいたい

450社以上が参加し、毎年アンケートを実施しています。また、白書を発行しています。あとひとつはワシントンに本部をおく米中全国協議会。日本の日中経済協会、国貿促と同じような組織です。私もワシントンに2、3回行って、対中投資の講演会を聞いたりしました。アメリカの場合はだいたい昼飯付きです。そこにいっぱい企業の方も来ますから、情報収集の場ということで意識していろいろ集めました。ヒアリング、資料をもとに見ていくと、アメリカの対中投資では大体製造業、メーカーは6割。4割がサービス産業です。日本は製造業が7割から8割とされています。中でも繊維・アパレル、電子・電機、ケミカルが御三家と私は言っています。アメリカの場合はサービス関係、金融が相当多い。あと1つの特色はハイテク関係が多いということです。

(6) 経営状態

中国投資の米国企業の経営状態は良好で、売上高が相当伸びてきております。アメリカ商会のアンケート統計の中で2005年では86%の企業が向上していると回答しています。また利益については、だいたい6割以上が中国で利益を上げています。そのため中国市場というのは単に個別市場ではなくて、世界のグローバル戦略の中で位置づけていくという発想をアメリカ企業はもっています。日本企業にはこうした発想を一昨年ぐらいからだんだん芽生えてきましたけれど、アメリカは90年代半ばぐらいからグローバル戦略で動いてきて、いまや集大成が始まっていると言われてます。

そうはいつても、中国国内の市場はかなり激化しており、世界の他の地区の市場と比べると、だいたい4割ぐらいの企業が最近ではマージン、粗利が落ち込んできびしくなっていると言われています。これは中国国内における競争激化のみならず、労賃、地価等々の急騰も影響していると思われまます。こうした点は基本的に日本企業も同じだと思います。

(7) 投資動機

なぜ中国に進出したかということですが、6

割以上が中国で製造して中国で販売するといった内販型です。あとは輸入、輸出するといった形です。日本の場合は、内販型と貿易型まだ半々ぐらいかと思います。まだ、貿易型のほうが多いかもしれません。

問題はそこではなくて、中国市場をどうみているかということです。アメリカ企業に対する実際のヒアリング、アンケート、統計等々をみていくと、やはり9割方は中国市場に対しては楽観的です。なぜ楽観的か？ 彼らはこういう発想をもっていました。楽観的というのは経営的に儲かるということで、儲けるためには安定、政治的、経済的安定が必要です。安定と採算性の2つから中国市場の将来をどうみているのか。要するに人口13億人のうち、市場経済の進展により将来的にはそのうちの1～2割がリッチになると予測しています。人口の1～2割といっても、中国は膨大な人口ですから1、2億から3億人近くにもなるわけです。極端にいうと残り10億から11億ぐらいはどうでもいゝとなります。1～3億人だけでもアジアにおいては巨大な購買力です。ここにどう攻めていくか。これが対中経営戦略です。

中国が今後とも安定化していくだろうと予測するのは2つ要因があります。1つは共産党の一党支配体制。皮肉なことに米国の理念と合わないわけですが、他の中東からアフリカ、南米を見るとわけの分からない国がいっぱいある。その意味では中国は立派な国で、安定性を確保している、と見ています。2つ目は、共産党がやろうとしている、リッチになりましょうといった政策。かつては昔と比べて今は豊かになったということを宣伝していましたが、今は他の国と比べて豊かかという上昇志向を持たそうとしています。億人単位でこのエネルギーを燃やしています。このエネルギーをうまく燃やすには安定が必要です。そういう意味では安定性の持続、もちろん2010年の上海万博までは絶対安泰、それ以降もしばらく問題ない。こういうのがどうも中国にかかわる米国企業の見方です。この1億、2億、これだけでもすごい市場

です。そこにどう経営構築をするかというのがアメリカ企業の戦略です。

(8) 直面する課題

そうはいってもマクロ、ミクロといろいろ問題はあります。面白いと思ったのは、guanxi、関係、これは西洋人にはなかなか理解できない。一緒に食事をしてうんぬんといった作法をしらないと中国では仕事ができない。これは実際、中国にいるアメリカ人も言っています。英語ではないから、中国語でそのまま入っています。たとえばトヨタの「カイゼン」も英語の辞書に完全に入っています。中国語では guanxi です。

今、経営上のどういう課題があるかといえますと、やはり現地化。これは日本の企業も同様です。日本企業の方々にはアメリカ企業のトップ幹部は中国人が多く、相当日本企業より現地化が進んでいるという見方をする人が多い。例えばモトローラでは、サイモン・ワンさんという有名な人がおります。天津工場にいる社長は台湾人です。米国企業には中国人の方が多く見られます。しかし、チャイニーズであっても、必ずしも全部が現地の中国人ではないのです。いろいろ聞いてみると、中国大陸の中国人を経営トップにするにはまだ時間がかかるといわれています。その中で現在、台湾、香港、マカオ、あるいはチャイニーズ・アメリカンをもってきています。中国大陸の中国人もトップがいますが、アメリカで勉強して本社で働いたあと中国でトップにさせるケースが多いのです。日本企業と同様、中国人をどうして養成して上にあげていくかに関しては、アメリカ企業も同じ悩みをもっているわけです。養成、確保には同じ問題を抱えているということがわかります。

アメリカ企業は広告・PRに相当力を入れ、重視します。日本企業はこの点が非常に弱い。マスコミに対しても弱い。これがひとつ、大きな特色です。あとひとつは米国企業にはR&Dセンターが相当あります。例えばモトローラにしろ、マイクロソフトにしろ、20カ所ぐらいもっています。なんでこんなにたくさんもっているかという、中国国内に入っていくために、

中国人の好みとか動向とかいろいろ研究するわけですね。それはアメリカ本土ではできません。現場でないとだめです。ひとつの品物をとっていろいろな使い方が違ってきます。そうすると、その使い方によってR&Dセンターを作る。こうすると中国政府が喜ぶわけですね。中国政府はR&Dセンターに関しては相当優遇措置を与えています。こうして中国政府に対する信頼度を勝ち取る。中国国内市場における具体的、実践的な研究と中国政府に対する信頼度を高めていくという戦略の中で、このR&Dセンターを使っています。日本から比べると大量にR&Dセンターをもっているのが特徴です。

あとひとつはロジスティック。ロジスティックというのは単に運送、運搬というレベルではなくて、海外と中国国内をどのように結び物流をうまくやるか。これにはフェデックスとかUPSとか世界的に大きな会社があります。前線にモノをどのように配給するか、これはアメリカが太平洋戦争で培った戦略的思考の一つです。

ところで、中国の大学生が卒業してどこに入りたいかというアンケートを毎年中国の関係機関がやっています。2004年の統計ではいちばん行きたいと言われているのはハイラル、2番目はIBM、3番目はP&G、4番目がレノボ、5番目がホアウエイなど、日本企業はソニーが22番目です。全般的にいつもアメリカ企業は相当上位に入っています。

なぜ日本企業がアメリカ企業と比べて問題かというと、ヒューマンリソースのマネジメントがなっていないといわれます。具体的にいうと、日本企業に入ると、会社では日本語をしゃべる、ユニバーサルなイメージが無いわけですね。また、とりわけ幹部級においては賃金の上昇率が低い、それから昇進が遅いというイメージを持っています。そのために、管理部門の離職率は日本企業では15.1%。アメリカの場合は6.3%です。日本のほうは管理職になると離職したがるわけですね。

4. 中国市場分析の概観

アメリカが中国市場をどうみているか、ちょっとむずかしい話ですが、私の見方も加味して簡単に説明します。中国はどのような問題に直面しているかということですが、食糧、エネルギー、水資源などの長期的課題、国有企業改革など市場経済化の課題、法治主義の欠如など「発展途上国」としての課題とも、日米は共通の判断をしています。

問題は中国市場経済の未熟性です。なぜ未熟か。基本的に中国の市場経済というのは政経未分離、それは構造として一種の連鎖反応をしているという見方が、アメリカの一部の中国経済分析にあり、私の考え方もそれに似ていると思ったわけですね。それを簡単に説明します。

まず政権の維持が中国共産党の最重要事項です。政権の安定を確保するためには雇用の促進をはかる。そのためにはどうしても経済成長が必要です。経済成長するには固定資産投資の投入を増やす。固定資産投資の中身を見ていくと、伸び率が毎年20~30%と高率で、投資の7割がいわゆる国有企業が主体です。国有企業が固定資産投資、つまり設備投資を増やしていく中で、重複生産を起こします。中西部に行けば行くほど国有企業の固定資産投資の率は上がります。沿海のほうはまだ半分ぐらいですが、西部、中部に行きますと7割から9割がたを国有企業が担っているという状況です。そのために全国的に過剰投資と重複生産。他方で市場経済の原理が入ってきていますから競争激化が生まれます。本来ならば過剰生産の中で競争があった場合、イノベーションあるいは技術革新ができない会社は淘汰されます。日本の戦後の過程がそうです。中国の場合は雇用確保、地方保護主義もあって淘汰させないのです。これが政治介入の問題です。従来の市場原理では過当競争が始まると価格が下がっていく。低価格の中でよりいっそういい生産をどうやっていくか、これがまさに技術革新です。中国の企業、とりわ

け国有企業はそれができていない。それでは、淘汰してだめな企業は排除するか。こうなると多くの国有企業は潰れていきます。失業が増えていくので、一部やっていますが、全部できない。

こうした状況のもとでそれを支えていくのはだれかという、まさに国有4大商業銀行が補填するわけです。結局それは不良債権になる。一方で不良債権が増えていくが、他方企業を支えていくにはどうするか。余剰製品を海外に輸出していく。別の言葉でいうとデフレの輸出。だからアメリカにおいても、東南アジア、日本においても、中国製品が増えていくひとつの要因の中に、こういった構造的な問題があるのです。しかし、いったん輸出すると外貨が稼げる。どんどん外貨を稼いで、今年は1兆ドルを突破しました。この1兆ドルを今度国内に転換していくとき、政府の介入が入ってきます。そこで国内で人民元に換金していくと、市場の中にお金が増えてくる。マネーサプライが増加してくる。こうなってくるとまた、土地投機、バブルとかになっていく。これをさせないためにどうしたらいいか。今度は政府が預金準備率を上げたりする、2006年3回上げました。しかし本来、それがうまくいくならば市場にあふれたマネーサプライを吸収できる。マーシャルのkという言葉がありますけれど、それが上がらないようにしていけるのですけれど、実際はできない。そこでいずれにしても大量に余ってしまう。その金はどこに行っているかという、不胎化政策でこれまた国有商業銀行にプールされる。その銀行が投資する。こういう悪循環、そういう形で固定資産投資がまた上がっていきます。

こう見てくると、2つの問題意識が生じます。ひとつは、中国経済は近年10%台の高度経済成長をしていながら、どうして個別企業の収益率が低いのか、あるいは格差がなぜこんなに開くのかと、あるいは失業率がなぜ増えていくのかという問題です。日本はじめ、アジアN I E Sの国々も高度経済成長を経験しましたが、高度成長に比例して格差は縮小し、中産階級意識が

拡大してきました。中国はそのパターンに入っていない。

あと1つの問題は、改革開放から27年間経ちました。30年近くもたって、われわれ日本の庶民、アメリカの庶民が、中国の有力企業を知っているか、ブランド商品を知っているかというほとんど知らない。私たちのような中国専門家はハイアールなど知っているかもしれませんが、普通の庶民は知りません。日本だったらソニー、シャープ、サンヨー、松下であり、トヨタ、ホンダであり、キャノン、ミノルタなどいっぱいあります。オードリー・ヘップバーンの「ティファニーで朝食を」という映画がありました。あのニューヨーク五番街、メインストリートに1960年2月に、ソニーが初めて店を出した。敗戦後わずか15年で、そのあとに日本企業は、60年代、70年代とアメリカにどんどん入って行って、あらゆる分野、家電からオートバイ、自動車、キッコーマン醤油も、みんなアメリカ人の意識の中に日本製品は良質というイメージが入っていきました。かつ日本企業の名前も浸透しました。しかし中国の場合は、改革開放後30年近くもたっているのに、まだアメリカ市民、日本の庶民は中国のブランドを知らない。これは何が問題か。これだけ中国製品があふれていながら、企業名と製品名を知らない。これはやはり問題です。

この原因のひとつが、政経未分離の構造的連鎖です。これは私が作った言葉なので、ちょっと問題ですが、アメリカにいて感じました。根幹の問題は、中国政府、中央も地方も政治が市場を利用している。そのために国有企業が技術革新できない。そして国有商業銀行も本来的な金融政策ができていませんし、資本市場が未整備です。こうしたことが重なっていて、現在のような問題が発生しているのではないかと思います。これを解決する方法は、国有企業の近代化、ガバナンスとかコンプライアンスとか内部統制が必要です。それから金融財政の近代化、あと1つは政治の近代化だろうと思います。

最後に、アメリカは中国市場をどうみている

かという、市場の未熟性をどこまで改めていくかという過程がポイントだと見えています。そのためにはいろいろ矛盾を含みながらも、中国

共産党の統治というものがあある一定程度、一定期間必要である、という見方をしておりました。