

## 「特需」後の対中戦略 ～求められる内販重視戦略へのシフト～

### 《 要 旨 》

1. 現在、日本企業は、中国特需に沸いている。日本は中国向けの輸出シェアが高く、米国やドイツ以上に中国特需の恩恵にあずかっている。しかし、「特需」はそもそも一過性のものである。一方、今年3月の全人代では、中国経済を現在の投資中心の構造から、消費がけん引する構造に転換させるという長期的な経済運営の方針が明らかにされた。日本企業の対中戦略は、こうした中国の長期的な経済戦略を踏まえたものとなっているのだろうか。
2. 対中進出企業の日米比較から以下の諸点が明らかとなった。対中直接投資累計額は日米で大きな差はない、日本の対中直接投資は米国に比べて製造業中心で、かつ製造業内での偏りが小さい、中国現法の母国向け輸出比率において、日系は米系の約3倍、米系中国現法は中国国内販売を重視し、高い利益率を維持している
3. 今後、中国経済の発展が個人消費主導にシフトしていく可能性が高いこと近い将来、人民元切り上げにより、中国生産の低コスト・メリットが弱まる可能性があること、一方で、個人所得の増加を推進する政策により、個人の購買力が拡大し、中国の市場としての魅力が一段と高まること、を考えると、中国市場で稼ぐ米国型の内販戦略へのシフトが必要となつてこよう。内販戦略で先行する米系現法と伍し、「特需」後も活力を維持するためには、改めて研究開発を含めたヒト（経営）とモノ（調達）の「現地化」戦略の検討が必要だと考える。



お問い合わせ先：調査部(東京)海外経済班 本多 E-Mail : yoshiyuki.honda@ufji.co.jp

本レポートに掲載された意見・予測等は資料作成時点の判断であり、今後予告なしに変更されることがあります。

## 1. はじめに

現在、日本経済は中国特需に沸いている。中国向けの輸出の堅調を背景に、製造業を中心とする日本企業の経済活動が活発化している。また、多くの企業が高成長を続ける中国に進出している。しかし、「特需」である以上、現在の状況が恒久的に持続することは期待できない。

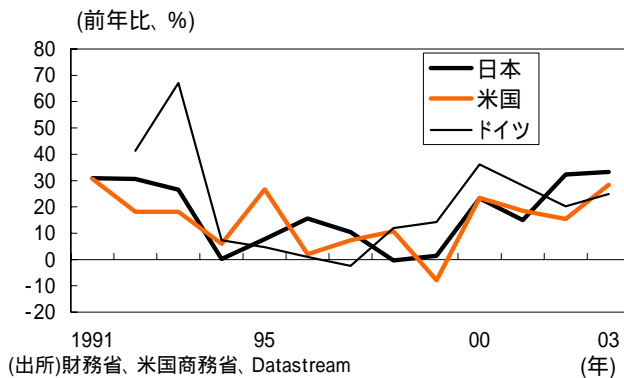
そこで、「特需」後を見据えた日本企業の対中戦略は中長期的にはどうあるべきか、中国経済の先行きについての大きなシナリオ（長期発展戦略）を踏まえたうえで、米国企業の戦略と比較しながら、今後の方向性とその課題について考えてみた。

## 2. 中国特需に沸く日本

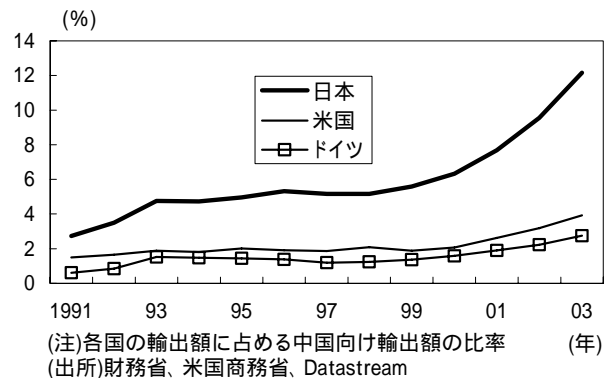
昨今の中国特需の恩恵を受けているのは、必ずしも日本だけではない。例えば、2003年の中国向け輸出の伸び率は、日本の前年比33.2%に対して、米国は同28.4%、ドイツも同24.9%といずれも高い伸び率となっている（図表1）。

しかし、中国向け輸出が輸出全体に占めるシェアの推移をみると、米国、ドイツに比べて日本の輸出拡大に対する中国の寄与が、足下、格段に大きくなっていることがわかる。やはり、中国特需は日本にとってかなり大きいと言えそうだ（図表2）。

(図表1) 日米独:対中輸出額伸び率

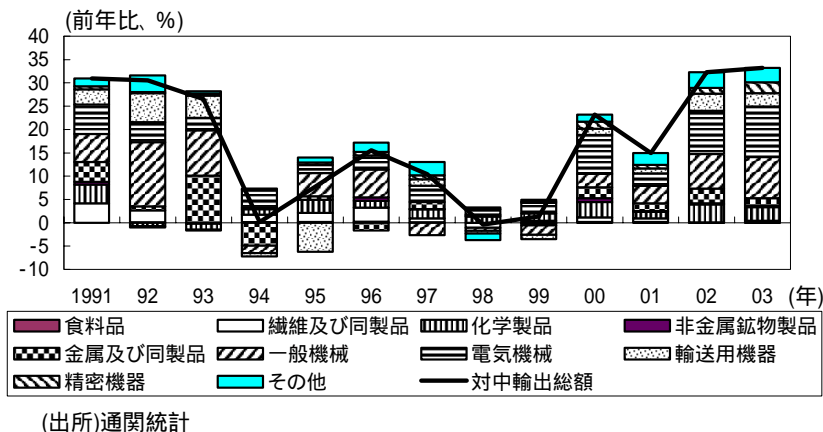


(図表2) 主要国:対中輸出シェア



ちなみに、日本の対中輸出の品目別動向をみると、電気機械、一般機械の寄与度が高くなっている（図表3）。それらのなかでも、中国での生産急拡大に伴う部品類、設備増強に伴う機械類の輸出が大幅に拡大している。

(図表3) 日本:対中国輸出伸び率製品別寄与度



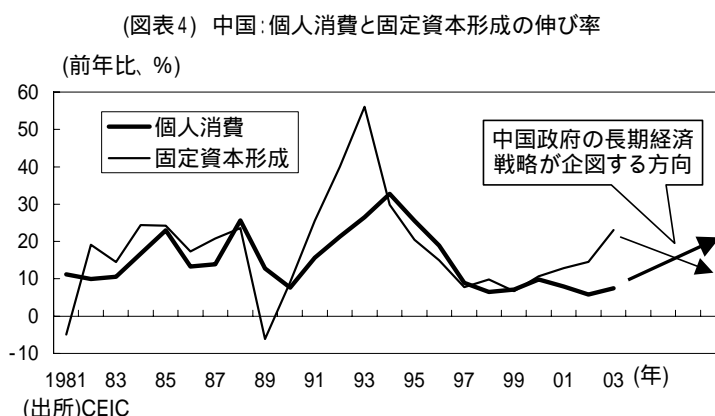
### 3. 中国の長期発展戦略と対中戦略

#### (1) 投資中心から消費中心の経済構造へのシフトを目指す中国

ところで、昨年秋以降、中国政府は景気過熱を鎮静化するため引き締め政策に転じており、今後、中国経済は減速に向かうとみられる。その結果、中国での生産及び設備拡大にけん引された日本の中国特需効果も剥落していくとみられる。しかし、これも一時的な調整であり、中国経済が中長期的に発展していくことは確実だろう。では、中長期的に中国はどんな方向に向かおうとしているのであろうか。

一言でいえば、今後、中国は現在の「投資」がけん引する経済構造から、長期的には「個人消費」がけん引する経済構造への転換を図ろうとしている。実際、今年3月に行われた第10期全国人民代表大会第2回会議において温家宝首相は、投資と消費の合理的な関係の調整が今年のマクロ・コントロールの重点であると述べている。そして、そのために、

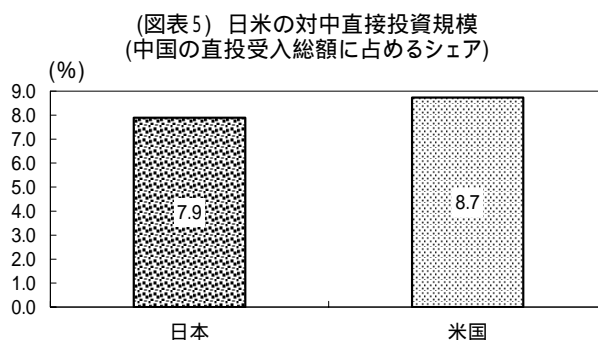
個人の所得増加に努め、個人の購買力を高める、所得の分配調整を強化し、中低所得者の購買力を高める、消費ローン拡大し、消費政策を充実させ、消費環境の改善を図る、サービス消費を拡大し、それに見合うよう生産供給構造を改善する、といった施策を実施するとしている。果たして、日本企業の対中戦略はこうした中国の中長期的な経済戦略に合致したものとなっているのであろうか。次に、対中進出企業の日米比較からこの点について検討してみた。



#### (2) 日本企業の対中戦略～米国企業との相違

対中直接投資累計額は日米で大きな差はない

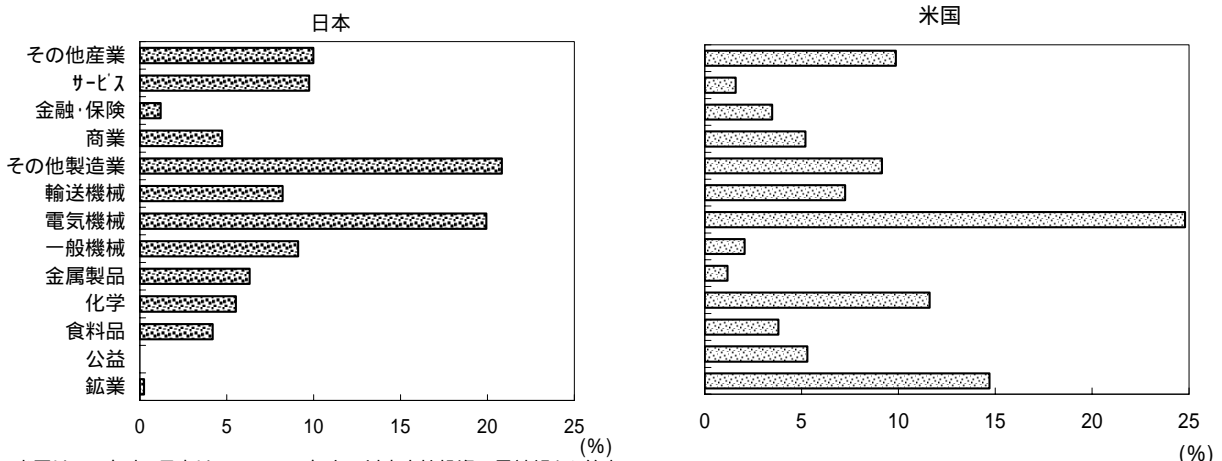
日本の中国特需の要因の1つとして、対中直接投資の拡大に伴う中国向け資材輸出の増加があると言われている。しかし、対中進出の歴史及び対中投資額（95 - 2002年の実行ベースの直接投資額の累計）について日米で大きな差はない（図表5）。



(注).1995～2002年の累積直接投資(実行ベース)  
(出所)中国統計年鑑

日本の対中直接投資は米国に比べて製造業中心で、しかも製造業内の偏りが小さい  
 しかし、産業別の構成比をみると、米国は、電気機械、中でも特にコンピュータ関連製品絡みの投資が多い(図表6)。また、石油開発などを含む鉱業、医薬品や生活関連用品を含む化学、そして自動車を含む輸送機械と、世界的に見て米国企業の競争力が強い分野の直接投資のウェイトが高い。これに対して、日本の場合、製造業が中心となっており、製造業内の業種間の偏りが比較的小さいことが特徴となっている。

(図表6) 日米の対中直接投資残高産業別シェア



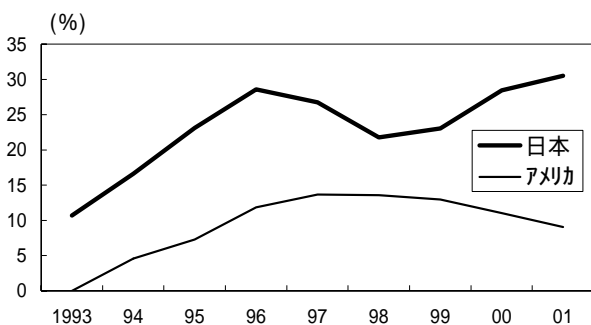
(注)1.米国は2002年末、日本は1989～2002年度の対中直接投資の累計額から算出  
 2.その他製造業には、繊維、印刷のほか雑貨等のその他製造業が含まれる  
 (出所)財務省、米国商務省

日系中国現法の母国向け輸出比率は米系の約3倍

さらに大きな相違は母国向け輸出比率にみられる。日本企業の中国現法の売上高に占める母国(対日)向け輸出比率は2001年には30.5%を占め、米国企業の中国現法の9.1%の約3倍と大きな差がある。しかも、米系中国現法の対米輸出比率は、97年をピークに低下傾向にあるのに対して、日系中国現法の対日輸出比率は、96年をピークに一旦低下したものの、99年以降、再び上昇している(図表7)。

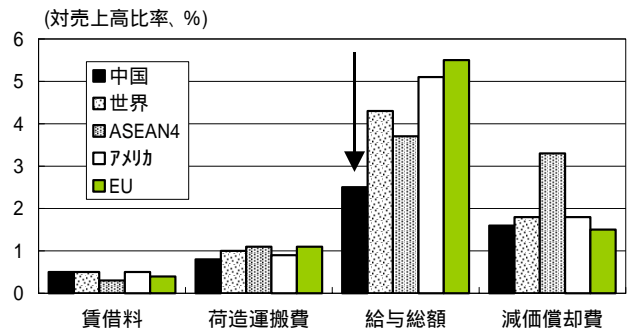
日本企業の海外現法の進出先別販管費構造をみると、中国現法の人件費コスト(給与総額)が他地域現法に比べて大幅に低くなっている。日本企業の場合、製造業の業種間で対中進出の偏りが小さいのは、ひとつには、中国進出の第1の理由が労働コストの安さというどの業種にも当てはまるものであるためと考えられる(図表8)。

(図表7) 日米企業の中国現法の母国向け輸出比率



(注)中国現法売上高のうち母国向け輸出の比率を表示 (年)  
 (出所)経済産業省、米国商務省

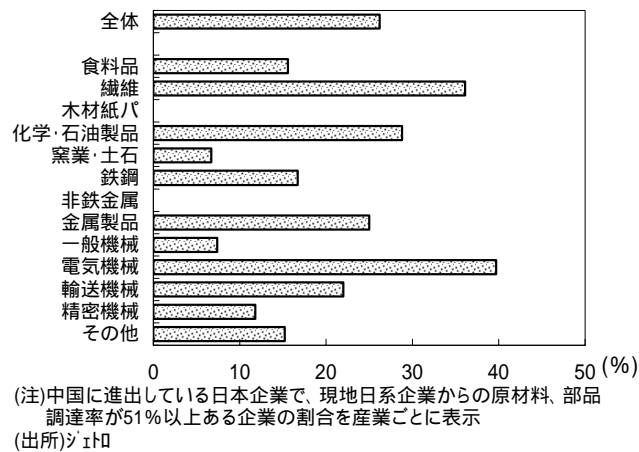
(図表8) 日本企業海外現法の地域別販管費構造比較



(注)2001年度のデータを利用 (出所)経済産業省

ちなみに、日本企業の中国現法は対日輸出比率が高いだけでなく、現地での仕入れや販売においても日系現法との取引ウェイトが高いようである。ジェットロの調査によれば、日本企業の中国現法のうち、原材料や部品の調達率の51%以上を日系中国現法から行っているとする割合は、全体で26.2%に達している（図表9）。最も比率の高い電気機械では、中国現法の約4割が原材料、部品調達率の51%以上を他の日系現法に依存している。日系現法向け販売も広義の対日輸出と考えれば、日系中国現法の母国向け輸出比率は3割を大きく上回っている可能性が高い。

(図表9) 日本企業中国現法: 現地日系企業からの高調達率企業の割合



中国国内販売を重視し、高い利益率を維持する米系中国現法

一方、米国企業の中国現法は、中国市場での販売を重視し、これに成功しているようである。中国における外資系企業売上高上位50社をみると、米国企業の現地法人が10社と国別に見たランキング企業数は最も多い（図表10）。これに対し、日本企業の現地法人で上位50社にランキングされているのは2社（本田技研、セイコーエプソン）にとどまっている。ちなみに、米国に次いでランキングされている現地法人数が多い国は台湾（6社）、ドイツ（5社）、フランス及びフィンランド（3社）である。

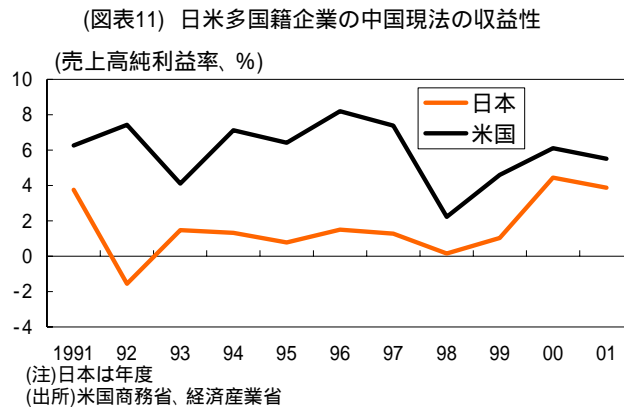
(図表10) 中国における外資系企業売上高上位50社にランクされる日米企業(2002年)

ランキング	企業名	業種	売上高 (万元)	出資企業名	所在地
1	摩托羅電子(有)	電気機械	4,533,264	モトローラ	天津市
8	上海通用汽車(有)	輸送機械	1,856,297	GM	上海市
10	戴爾計算機(有)	電気機械	1,757,187	デル	福建省アモイ市
11	広州本田汽車(有)	輸送機械	1,363,173	本田技研	広東省広州市
16	希捷国際科技(有)	電気機械	1,085,016	シーゲート・テクノロジー	江蘇省無錫市
33	広州宝潔(有)	化学	729,749	P&G	広東省広州市
34	UT斯達康通信(有)	電気機械	712,580	UT starcom	広東省恵州市
41	安利日用品(有)	化学	603,457	アムウェイ	広東省広州市
42	蘇州愛普生(有)	機械	580,059	セイコーエプソン	江蘇省蘇州市
44	旭電科技(有)	電気機械	564,783	ソレクトロン	江蘇省蘇州市
46	青島朗訊科技通信設備(有)	電気機械	552,223	ルセント・テクノロジー	山東省青島市
49	東海粮油工業(有)	食料品	528,461	ADM, Wilmar	江蘇省張家港市

(注) 上位50社のうち、米国企業は10社、台湾企業6社、ドイツ企業5社、フランス企業3社、フィンランド企業3社、オランダ企業2社、日本企業2社

(出所)エコノミスト3月8日号

現地販売に注力し、それなりのブランド力を有しているとみられる米系中国現法の収益性は常に日系現法を上回っている（図表11）。なお、日系現法の収益性が低いのは、輸出生産基地として位置付けられ、収益拡大のインセンティブが低いことも一因であろう。



#### 4. 日本企業にとっての課題～内販重視への戦略シフトが不可欠

海外現法の収益性並びに母国向け輸出比率について日米比較を行ってみると、中国現法だけではなく、総じて日本の海外現法の収益性が米国の海外現法に比べて低く、一方、母国向け輸出比率が高いことがわかる（図表12）。日本企業と米国企業の世界戦略にはそもそも大きな差があるようだ。

(図表12) 日米多国籍企業：地域別現法収益率と母国向け輸出比率(1999～2001年平均)

(%)

現法所在地	米国企業		日本企業	
	売上高純利益率	米国向け輸出比率	売上高純利益率	日本向け輸出比率
合計	7.1	7.5	1.1	12.1
中国	5.4	9.2	3.1	27.3
欧州	7.6	2.6	-0.5	7.1
アジア大洋州	5.2	6.9	2.1	23.1
ラテンアメリカ	4.3	13.2	1.4	11.1
(米国)	-	-	1.2	6.2

(注)1.日本は1999～2001年度の平均

2.米国企業中国現法の米国向け輸出比率は、2000～2001年の平均

(出所)米国商務省、経済産業省

しかし、前述のように、今後、中国経済の発展が個人消費主導にシフトしていく可能性が高いこと、近い将来、人民元切り上げにより、日本企業が重視している中国の低コスト・メリットが弱まる可能性があること、一方で、個人所得の増加を推進する政策によって個人の購買力が拡大し中国の市場としての魅力が一段と高まること、を考えると、中国の長期的な発展を取り込むためには、中国市場で稼ぐことのできる戦略、内販重視の戦略へのシフトが必要となってくると言えそうだ。

ジェトロの投資白書（2003年版）によれば、中国市場で成功するためのポイントは、以下の5点にあるという。スピード経営：現法への権限委譲、中国市場のニーズに則した商品開発、知的財産を生かしたビジネス展開、現地企業との市場・技術戦略提携、現地スタッフの活用、現地化の推進、の5つである。

因みに、外資系企業売上高ランク1位のモトローラの戦略はまさにこれと合致している（図表13）。こうした仕組み作りが、今後、日本企業にとっても一段と重要になってくると考えられる。

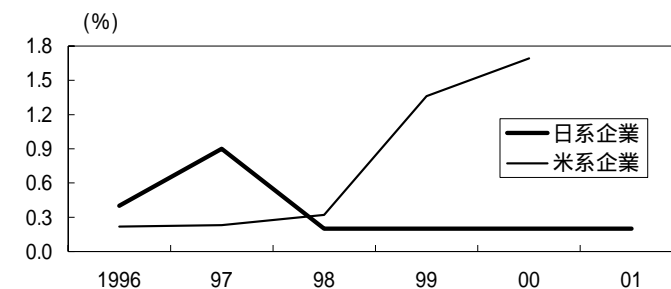
(図表13) モトローラの中国施策

早期に対中進出を決断	・モトローラは、1987年に現地事務所を開設。92年より携帯電話などの生産を開始
大型投資を実施	・92～94年にかけて、2.8億ドル、さらに95～98年にかけて7億ドル以上を追加投資。2000年には次世代携帯電話端末の生産などのため19億ドルの投資を決定している
現地企業の活用	・技術移転を図ったほか、現地調達率を、2001年には69%まで引き上げるなど現地企業の活用を進めた
現地化の推進	・中国人を現地法人の幹部に置き、経営の円滑化を図った
現地での研究開発実施	・研究開発施設を中国にも設置したほか、中国の大学や研究所と提携を図った

(出所)日本貿易振興会：「中国市場開拓のポイントと留意点」などからUFJ総研調査部作成

しかし、内販重視の戦略へのシフトが不可欠だとしても、米国企業と同じことをするだけでは、いつまでも米国企業の後塵を拝することになる。米国企業との差別化を図るためには、例えば、中国に研究開発拠点を設け、中国市場のニーズを満たす独自の製品を開発していくことも必要となろう。日米の中国現法の売上高研究開発費比率の推移をみると、日本企業の中国現法の場合、98年以降、0.2%と低水準で推移しているが、米国企業の中国現法では、99年1.4%、2000年1.7%へと研究開発費比率は年毎に上昇し、日米格差が拡大している（図表14）。今後はこうした格差の縮小ないしは、日米逆転が求められることとなろう。

(図表14) 中国現法の売上高研究開発費比率の日米比較



(出所)経済産業省、米国商務省

最近では、日本企業の間でも中国市場でのシェアの拡大を目指す内販重視型の対中進出が増加傾向にあり、日本の対中投資も徐々に内販重視へと軸足を移しつつあると言えそう。中国の経済発展は中国市場の拡大であると同時に、所得水準の上昇を通じた中国の低コスト・メリットの低下をも意味する。こうした変化は急速に起こるものではないかもしれないが、「特需」後も企業活力を維持するためには、改めて研究開発を含めたヒト（経営）とモノ（調達）の「現地化」戦略の検討が必要と考える。

以 上