

# チャイナリスクの再認識



柯 隆

富士通総研 経済研究所  
主席研究員

東京で開かれたIMF・世銀総会の開会中、世界銀行は中国の経済成長率（GDP伸び率）の予測を当初の8.2%から7.7%に下方修正した。景気減速が鮮明になっている中国経済について政策当局は有効な政策を打ち出せていない。このままでは、政府が掲げる7.5%の経済成長目標を下回る可能性が出てくる。世界の景気低迷が長期化する様相を呈するなか、中国経済はハードランディングする可能性をはらんでいる。

本来ならグローバル規模で景気が後退しているなかにおいて中国経済は減速しているとはいっても、まだ世界で飛び抜けて高いレベルにある。問題は、中国は2桁成長からいきなり7%台の成長に急減速し、その反落ぶりが大きなプレッシャーとなっていることである。今年の第2四半期に入ってから、輸出製造業のダウンサイジングにより失業問題が徐々に深刻化している。9月に起きた反日デモとそれに便乗した日系のスーパーや工場、レストランなどの破壊活動に参加した若者の多くは失業者だったといわれている。

従来、中国に進出している外資系企業にとり、チャイナリスクといえば、政治や経済などのカントリーリスクと企業経営に係るオペレーションリスクが主だったが、最近、それに加え、デモや暴動などのセキュリティリスクへの対応が求められている。

## 1. 日本企業の慎重な中国進出

長い間、中国に進出する日本企業の間でチャイナリスクを嚴重に警戒する傾向があった。振り返れば、1990年代末まで、日本の新聞の国際面を飾る見出しには、「中国の『改革・開放』、計画経済に逆戻りか」といった類のものが多かった。日本企業にとって隣の中国は廉価な労働力が資源であり、いずれ潜在的な巨大市場が現実になるとの期待があった。しかし、目の

前の中国は決して簡単に攻略できる相手ではない。

鄧小平が進めてきた「改革・開放」政策は渡り石を探りながら川を渡るようなものだった。実は、日本企業の対中進出もそれによく似たようなものだった。否、鄧小平の「改革・開放」よりもさらに慎重な進め方だった。1980年代、日本の自動車メーカーは中国政府からの要請があったにもかかわらず、思い切った進出を決断しなかった。また、家電などのメーカーは早い段階で中国に進出したが、一流の技術を中国に持ち込まなかった。その理由は、中国の1人当たりGDPが低かったため、日本の高級家電が売れない、中国では知的財産権が十分に保護されていない、などにある。

1990年代半ばまでの中国の社会情勢と改革の不透明さからいえば、日本企業が中国進出に当たり慎重な態度をとることは決して間違った選択とはいえない。事実として、あの時代、欧米諸国の企業もほとんど中国に進出しなかった。また、韓国企業は1992年中韓国交回復まで中国に進出できなかった。

振り返れば「改革・開放」政策の前半において、先進国企業はチャイナリスクをコントロールできないと判断し、ほとんど中国に進出しなかった。そのなかで、日本企業だけは捨て金のもりだったのかもしれないが、小規模かつ慎重に中国に進出した。そのなかで例外的なケースとして政府の開発援助（ODA）と組み合わせさせた大規模な工場建設がいくつか行われた。

## 2. チャイナリスクの再認識

これまでの30余年、先進国企業の中国進出について潮目が大きく変わったのは2回、1992年春に鄧小平が「改革・開放」の加速を呼びかけた「南方講話」、そして2001年の中国の世界貿易機関（WTO）加盟で

ある。1992年まで、中国の「改革・開放」政策の方向性は必ずしも明らかになっていなかった。だが以降、市場経済の構築と個人財産の保護が憲法に盛り込まれるなど自由な市場経済に向け、中国は大きく前進した。

2001年のWTO加盟により、外国企業の間では、中国の市場開放が逆戻りのできないものになっていると確信できた。それ以前の外資系企業の中国進出は製造業が中心だったが、WTO加盟以降、物流や流通などのサービス系企業の中国進出が増加し、外資系企業にとって中国は製造センターから市場に変わりつつある。

中国を製造センターとして位置づけていた時代、外資系企業にとってのチャイナリスクはそれほど大きくなかった。なぜならば、その利益は海外への輸出で実現されるからである。しかし、製品を国内で販売するようになれば、種々のリスクが一気に浮上してくる。まず、中国国内で利益を実現しないといけない。中国での販売促進において中国人消費者にアクセスする過程もリスクだらけである。さらに、実現した利益の海外送金も難しい場合がある。

現状において、チャイナリスクについて、大きく3種類のリスクがあげられる。ひとつは、カントリーリスク、もうひとつはオペレーションリスク、さらに、セキュリティリスクである。具体的に、カントリーリスクには、政治リスクや政策変更リスクなどが含まれる。そして、オペレーションリスクには、企業の売掛金が回収できないリスクなどが含まれる。さらに、セキュリティリスクには、今回のようなデモや破壊活動などが含まれる。

### 3. チャイナリスクの管理と 日本企業の対中投資戦略への提言

日本にとって中国は最大の輸出先である。また、中国には約2万5000社の日系企業が設立されている。日本経済と日本企業の対中依存度は予想以上に強くなっている。中国との貿易関係と中国でのビジネスが悪化していることは日本企業にとり死活問題というほどではないが、大きなダメージであることは間違いない。

ただし、ここで過度に悲観する必要はない。というのは、中国の消費者は日本製品の品質が悪いからそれを敬遠しているわけではないからである。反日ムードは少し時間がたてば、下火になる。否、実際に尖閣問題をきっかけに日本について不快感をもち、日本製品

を自らボイコットする中国人はごくわずかであるはずだ。デモのとき、日本製品のボイコットを叫んでいた若者のほとんどは日本製品を買うお金をもっていない者ばかりである。

無論、日本企業側も考えなければならない点が多い。これまで日本企業の中では、品質のよい日本製品を中国にもっていけば、新興国の中国できっと売れるだろうという間違った考えがあった。ここで考えなければならないのは、いかに製品を売るのか、というセールス戦略のことである。これまで日本企業はモノづくりに重点をおいてきた。そのことは依然として重要だが、同時にもうひとつの軸として、売り方を再考し強化する必要がある。そして、過去20年間、日本企業のブランドイメージが大きく低下しているのも問題である。

グローバル競争が激化している今の時代において、優れた製品は優れた性能を備えるだけでなく、優れたデザイン、強いブランドイメージと消費者にとっての高いステータスが求められている。これらの諸要件の中で日本企業は自社製品の性能だけこつこつと高めているが、それ以外の要件は備えていない。

日本企業にとって今回の尖閣危機は、その投資戦略を再考し強化するチャンスととらえるべきである。繰り返しになるが、中国の消費者で日本製品をボイコットしているのはその一部である。ここで重要なのは中国の消費者から信頼を取り戻すことである。そのために、販売戦略を強化するとともに、アフターケアなどのサービスを強化する必要がある。そして、広告戦略の強化も求められている。振り返れば、日本企業が中国に進出し始めたのは1980年代だった。長い紆余曲折を経て、ここにきてようやく花が咲き、もうじき実る季節になるのだから、中国のカントリーリスクの管理を強化しながら、投資戦略の強化に気合を入れるべきである。

※筆者略歴：1963年中国南京市生まれ。88年来日、92年愛知大学法経学部卒業、94年名古屋大学大学院経済学修士課程修了。94年長銀総合研究所入所、国際調査部研究員。98年より富士通総研経済研究所へ移籍。現在、富士通総研経済研究所主席研究員。財務省外国為替審議会アジア専門部会委員、財務省財務総研中国研究会委員などを歴任してきたほか、日中両国において講演、メディアへの寄稿等で活躍。著書に『中国の不良債権問題』（日本経済新聞出版社）、『中国の統治能力』（慶應義塾大学出版会、共著）などがある。中国中央電視台（CCTV）財形チャンネルコメンテーター。

