



KPMG Insight

KPMG Newsletter

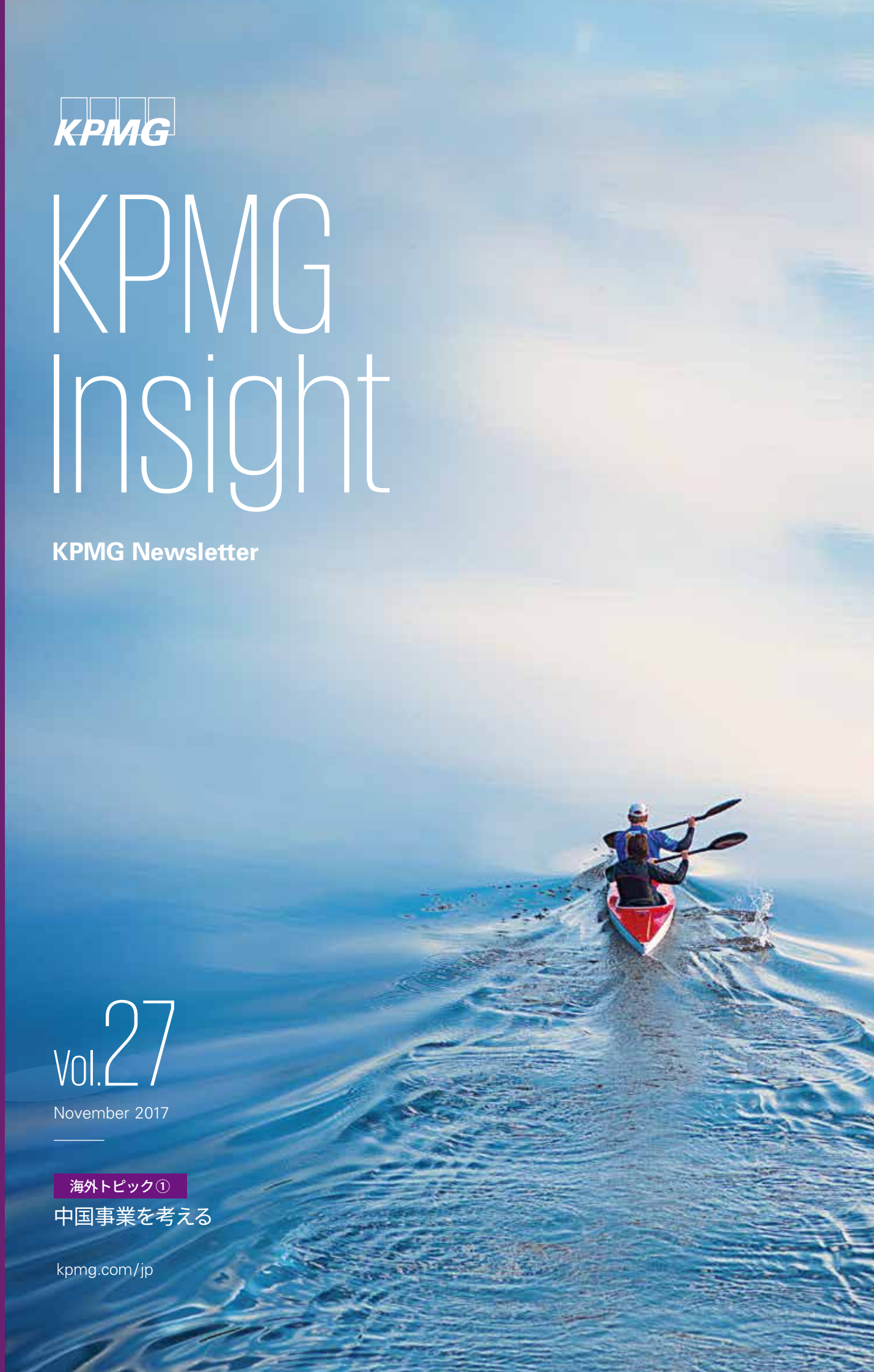
Vol. 27

November 2017

海外トピック①

中国事業を考える

kpmg.com/jp



中国事業を考える

KPMG 中国

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス中国総代表
パートナー 高部 一郎

少し前までの中国投資は、中国の廉価な人件費や土地を利用した製造費用削減を目的としたものがほとんどでした。2008年のリーマンショックを経て、世界経済のダイナミックな変化が生じるとアジアにおける投資の中国への過度の集中や人件費や土地価格の上昇を嫌い、一端中国投資から離れ、チャイナ・プラス・ワンに興味が移りました。また、2012年の尖閣諸島問題に端を発する日中関係が悪化した時期も中国への新規投資は減少しました。

一方、中国は、2013年に第7代国家主席となった習近平のリードにより様々な改革が実施され、第13次5カ年計画（2016年～2020年）が推し進められ、中国の新時代を力強く歩き始めていました。2010年に名目GDPで日本を追い越し、今では日本の2.4倍の規模にまで成長しています。

本稿では、1990年代以降20数年に亘って営まれてきた日本企業の中国事業について改めて見直す時期が来ているのではないかとこの観点から中国の現状をおさらいするとともに、今後の世界戦略の重要拠点としての中国における事業について議論していきます。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



高部 一郎
たかべ いちろう

【ポイント】

- 中国は、外国企業の国内誘致により発展してきた経済力と経験を背景にグローバル戦略を進めようとしている。
- 日系企業は「世界の工場」として中国への進出では大きな恩恵を得たが、「世界の市場」としての中国では十分に実力を発揮できていない。
- 中国は対外直接投資を増やし、M&Aでもアメリカに次ぐ第2の地位を築いている。世界市場の中で重要なプレーヤーとなる中国企業と日本企業はどの様に付き合うのかを考える時期に来ている。
- 中国が描くグローバル市場戦略は、新しいアジアを中心とした巨大な経済圏を形成しようとしている。

I. 中国の概況

日系企業の現況および投資環境

1. 中国の概況

(1) 中国の近年の潮流

中華人民共和国（以下「中国」という）は、中国共産党の一党により統治されている1949年に建国されたアジアの大国です。人口は、約14億人と世界一であり、GDPも11兆米ドルを越える巨大な国です。経済成長は、一時期のGDPの二桁成長にまでは届きませんが、今でも年間7%弱の成長を維持しています。国土面積は約960万km²（日本の約25倍）ととても大きな国ですが、人口が多いために資源の消費も多く、資源確保のために近隣諸国との摩擦が絶えません。

1978年12月、鄧小平の指導下、改革開放を経済政策として30年に及ぶ二桁の経済成長率を有する成長期を迎えます。1989年には、天安門事件が起り、世界的に一時孤立した状態になりますが、1992年の鄧小平の南巡講和によりさらに外資誘致を加速させ、弾みをつけて発展してきました。1997年のアジア通貨危機により影響を受けますが、2001年WTOに加盟することにより、再度、世界的な信頼を回復し、成長を継続します。この経済成長により中国は「世界の工場」の地位を確実なものにしました。しかし、リーマンショックにより世界経済が低迷期に入ると、輸出を頼みにしていた中国もその成長に陰りが生じます。連日、「中国の経済成長が急減速した」と報道されるようになりました。

(2) 第13次5カ年計画

このころの中国は、ちょうど2008年に北京オリンピック、2010年に上海万博を行ったばかりであり、先進国同様にある種の成長の踊り場に差し掛かったと言われました。そして、中国は「中所得国の罠」からの脱出を課題として必至に新たな道を模索します。2014年に現在の国家主席である習近平が河南省を視察した際に、「わが国は依然重要な戦略的機会を有しており、自信を持って、現在の経済の発展段階の特徴を生かし、新常态に適應して、戦略的平常心を保つ必要がある」と語り、「新常态」すなわち中高速成長の時代に入ったと言われるようになります。この「新常态」下で現在の中国経済施策を記したものが「第13次5カ年計画」です。この計画では、1)中高速経済成長の維持、2)イノベーション駆動型発展の実現、3)協調型地域モデルの実施、4)生活水準・生活の質の普遍的向上、5)国民資質と社会文明度の向上、6)環境の改善、7)制度の成熟化と定型化という7つの主要目標が設定されています。

「新常态」下での、中国のGDPの成長率は、6.5%~7%の間で推移しています。他の国の成長に比べても比較的高い成長率を

維持しているということが出来ます。2010年に中国は、GDPで日本を抜き、世界第2位のGDPを有するようになってからも力強い成長を続け、現在では約11兆米ドルのGDPを誇る大国に成長しています。中国の約7%の成長は約8千億米ドルの成長に値するということです。しかしながら、中国は約14億の人口を有しているため、一人当たりGDPは8千米ドルをやっと超えたところで、中国の人々の生活はまだ底上げが必要な状況です。ちなみに現在の日本の一人当たりGDPは39千米ドルで、1万米ドルを超えたのは1960年のことです。

中国は、社会主義国家として昔も今も5カ年計画を基礎として経済目標を実現しています。

2. 日系企業の現況

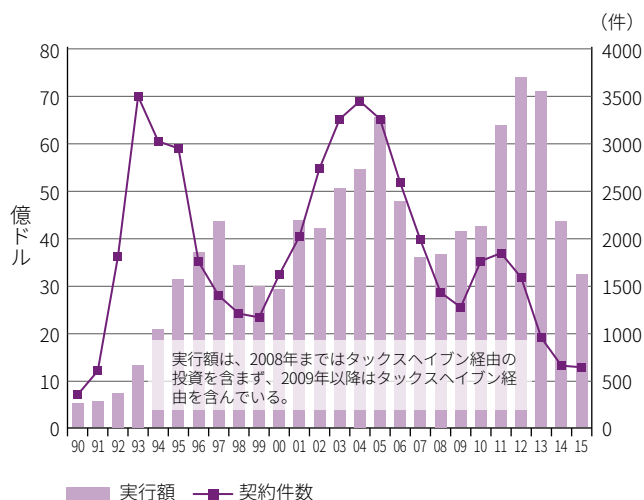
(1) 中国事業改革を阻む理由

① リソース不足による管理品質の属人化

日本企業の多くは、南巡講和以降、欧米企業と同様に中国の廉価で比較的品质の高い労働力、廉価な土地を利用した製造基地として中国への投資を行っています。従来の中国の投資は、許認可制で投資額により許認可を行う当局が中央政府レベルと地方政府レベルに分かれていたこともあり、比較的許認可手続が簡略な地方政府レベルの認可により設立された会社が多く、比較的小規模な投資が中国各地に点在しています（図表1参照）。

比較的小規模な子会社でも事業管理する上では、間接部門を有さねばなりません。それが間接部門であるが故に大きなコストを費やすわけには行きません。会社の規模が小さければ、集まってくる人材の品質にも限度があります。そのため、経験や知識的にも十分でないばかりでなく、少人数の管理組織で会

【図表1 日本の対中国投資】



出所：中国日本商会「中国経済と日本企業2016年白書」

社を管理することになります。そのようなケースでは、管理の品質は属人的にならざるを得ません。中国に限ったことではありませんが、情報が入りにくい、ガバナンスが思ったように効かないというのは、十分な人材を有することができない子会社の現状を考えれば、むしろ当たり前のことです。

またそもそもが、輸出を前提とした輸出基地であり、日本から派遣された経営層も本社からの指示どおりに製造を実行していくことが大命題となっており、中国の変化に合わせて中国事業を、中国国内事業を伸ばしていくことを重要な命題として必ずしも活動していません。

実際、リーマンショックまでは世界経済が堅調に成長していたので、中国の製造子会社も成長を容易に手中に収めることができました。そのようなところで大きな成果を出すことができて、必ずしも経営的に十分な経験を積む環境にはなかったことから、世界経済が低迷を始め、中国国内市場への参入を模索しなければならないとなるとなかなか上手く行きません。このように大きな環境変化の下では、リソースの入れ替えを含め、子会社の大手術をしなければならない可能性を検討すべきです。

② 日本企業の意思決定速度

日本企業の意思決定に時間が掛かるというのも、中国事業改革がなかなか進まない一つの要因だと思います。日本企業の多くは、重要な意思決定については、本社に持ち帰って行っているところが多いようです。様々な理由から、日本における中国のイメージはそれほど良いものではありません。そのためか意思決定に非常に多くの時間を費やしています。慎重に検討したうえで実行するのは悪いことではありません。しかし、中国における経済環境の変化は想像以上に速いものです。中国で事業をするためには、検討に時間を掛けていたのでは意味がなくなってしまうことを知っておく必要があります。

欧米で実現してきた統括会社を利用した地域一括管理や様々な優遇措置の享受を目的に、中国統括会社を北京または上海に設立している企業も多く見受けられます。しかし、日本の多くの会社は、コーポレートと事業部の集合体によって経営を実行しているケースが多く、中国に所在する各事業会社は一義的には日本の事業本部に報告し、事業本部からコーポレート本部に報告されるためどうしても時間が掛かります。さらにコーポレートの出先である地域本部（中国統括会社）に多くの意志決定権を委譲している会社は多くありません。中国における統括会社は、意思決定の時間を短縮するという点に関しては、ほとんど機能していないと言わざるを得ません。

3. 中国の投資環境

(1) 巨大市場としての魅力

中国の投資環境の特徴として、以下のような点が挙げられます。

- ① 14億人の巨大な人口
- ② 第13次5カ年計画に裏打ちされた明らかな経済成長目標
- ③ アジアインフラ投資銀行(AIIB)など世界各国が投資するアジア向けの国際開発金融機関の存在
- ④ 広大な国土があり、開発程度が地域ごとに異なる
- ⑤ 自由貿易試験区やネガティブリスト方式での投資認可などイノベーション重視の政策
- ⑥ アジアから欧州という広範な地域の経済発展を目標にした「一帯一路」政策
- ⑦ 世界一のフィンテック大国、シェアリング・エコノミーの実験の推奨

中国は、世界の人口の約20%を有する大国にして外資を誘致して発展し、さらに投資を継続することでイノベティブな領域への挑戦を繰り返しています。広大な国土を有しているため、沿海部はかなり開発が進んでいますが、内陸部に入るとまだまだ遅れた地域が多いです。さらに中国は、外国企業のテクノロジー、多様性、効率性、品質など、まだ外国企業の助けに期待している分野が多く、自由貿易試験区などへの投資を通じて提案してくれること望んでいます。中国が構想している「一帯一路」は、アジアから欧州を陸路および海路の両方で結ぶ、新しいアジア経済圏を創造しようというものです。中国における一番大きな投資領域は、スマートフォン関連業界といわれています。スマートフォンの普及により、インターネットやアプリを利用したサービスが飛躍的に発展しました。中国市場だけで発展したB.A.T.（百度、アリババ、テンセント）などのEC企業は、商品の販売だけでなく、金融市場にも参入し、その事業規模は世界のトップレベルに達しています。これらEC企業の発展、フィンテックの発展は、第13次5カ年計画のデジタル国家建設に即して発展を続けています。

(2) 投資を検討する上での留意点

① 社会主義国家としての中国

中国に投資するときに非常に重要なことは、中国は欧米などの資本主義国家ではなく、社会主義国家であるということです。なんとなく日本企業は、すべての国を並列に並べて、自社の事業目的や過去の経験などから事業計画を漠然と立てて、これを中国でも同じように実行しようとする傾向にあるようですが、これはあまり正しい方法とは言えません。なぜならば中国は、社会主義国家であり、中華人民共和国として成立して以来、

いわゆる計画経済によって国家の運営をしてきている、ある意味、特殊な国だからです。企業の事業計画が、中国国家の計画に合っていない様では、成功する確率は著しく低くなると考えられます。もっとも、実際には中国においても市場競争原理は働いており、国家の計画に即して事業計画を立てれば、必ず成功するわけではありませんが、国家の計画に即していることは必要条件です。現在の国家計画は、「第13次5カ年計画」といい2016年～2020年の中国の計画を記したものです。

② 中国人および中国企業が成長を独占

中国人および中国企業が成長を独占しています。日本でもそうですが、その国の企業が上位を独占するのは、それほどおかしいことではないのかもしれません。ただし、日本企業は最近どんどん市場を奪われているようです。たとえば20年前は、日本製の家電といえば品質で世界一ということで中国国内市場でもかなり高いシェアを持っていました。しかし、今では、その地位はどんどん中国企業に侵食されています。品質だけ取ってみれば、日本企業のものが勝るようですが、実際にはオーバースペックにより高価な製品が多いようです。中国企業は基礎研究費用が掛かっていないばかりでなく、既に汎用化された部品を用いて製造し、比較的低価格で製品を市場に送り出すため、価格競争力の面で圧倒されています。一人当たりGDPからも明らかに、まだ贅沢を望めない人々が消費者の多くを占めています。AppleのiPhoneは、そもそも組み立ては中国で、中国人が最大の利用者です。最近では華為（ファーウェイ）、vivoやOPPOなどのスマートフォンがほぼ同じ機能を有しながら半値程度で販売され、人気を博しています。

中国のメーカーは、そもそも基礎技術に乏しく、基礎的な部分は外国企業のもを応用する形で事業参入してきますが、中国のプレーヤーをいち早く取り入れ、非常に柔軟に、かつ、高速で新製品の開発をしています。値段も従来の外国企業製品に比べると半値程度で市場に参入してきます。そのため凄まじい勢いで市場を席巻していくのです。

中国人および中国企業が、中国で成功して行くのには、それなりの理由があると考えられます。

③ 世界一の事業領域

中国ではフィンテックが急速に発展しました。アリペイ（支付宝）やウィチャットペイ（微信支付）が代表的なものです。他にも銀行のアプリを使用したものなど数多くあります。支払い方法の発展によりこの数年間で、中国の生活では現金を持ち歩く必要がなくなりました。店舗での物品の購入、公共料金の支払、飲食代金の支払、友人とのお金のやり取りなど通常必要な現金のやり取りは、アリペイやウィチャットペイで行うことができます。

中国では、シェアリング自転車が町中に氾濫しています。モバイクやofoなどが代表的なものです。これらがシェアリング・エコノミーの成功事例なのか否かはわかりませんが、スマートフォンのアプリを使って路上に駐車してある自転車の二次元バーコードを読み取れば開錠され、自由に使用することができます。これらのシェアリング自転車は、海外進出を始めました。

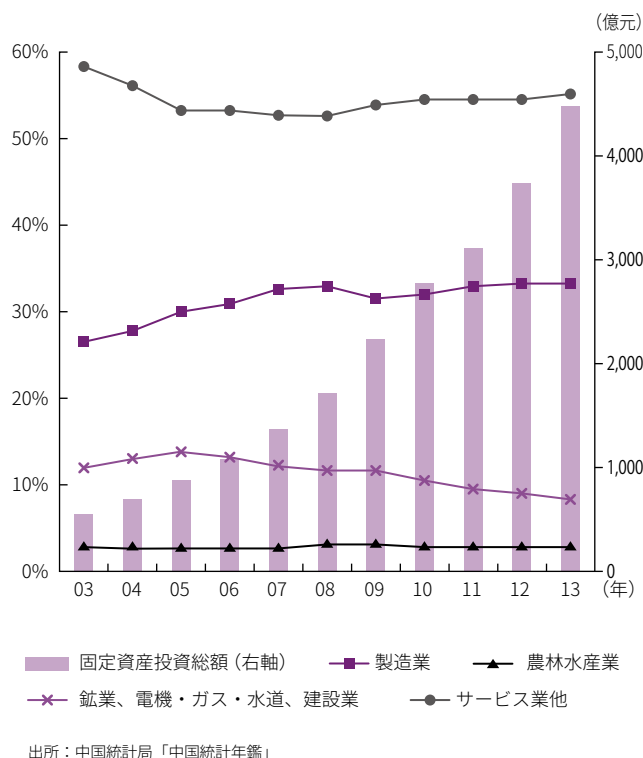
中国は、世界最大の自動車大国です。世界の30%の自動車が中国で生産され、中国で販売されています。そして、まだ数量的にはそれほど多くありませんが、新燃料自動車（NEV）も世界一です。中国では、昨年度の電気自動車（EV）およびプラグイン・ハイブリッド（PHEV）の生産販売台数が80万台を超えました。中国では闇雲に補助金などの優遇を与えているのではなく、現在販売されているEVおよびPHEVにはすべてセンサーが内蔵されており、走行状況が各地域のデータセンターでモニターされており、この大量の情報が将来のEVの生産などに生かせる体制を構築しています。また、欧米諸国に習い、中国も将来的にガソリン車の禁止について検討に入ったようです。

II. これからの中国事業

1. 「世界の市場」としての中国

「世界の工場」として発展した中国は、いまでは「世界の市場」

【図表2 産業別構成比推移】



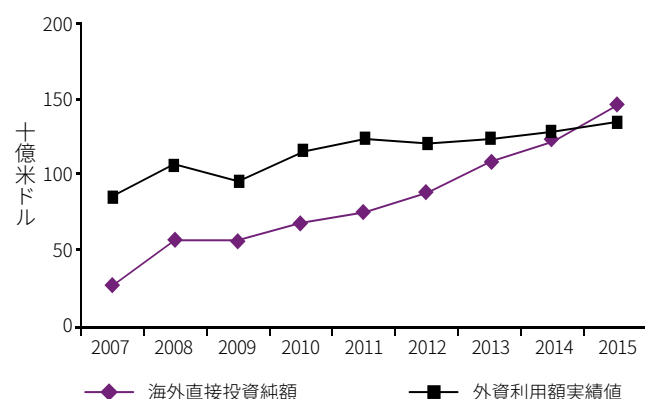
とされています。中国は次の発展段階に向けて産業構造の変換を行っていると言われています(図表2参照)。第2次産業中心の発展から現在は第3次産業を中心に発展を続けています。リーマンショック後、世界経済は低迷を続けていますが、中国は人々の所得が増え、以前にも増して旺盛な消費が展開されています。沿海部は都市化が進み、人々の生活も品質が向上し、環境、衛生なども随分と良くなりました。中国は、社会主義国家ですが、「市場化システム構築を強化して行くことで、中国国内の生活レベルの向上を図ること」を目指しています。

第三次産業領域は、一般的に金融、流通、広告、マスコミ、通信などですが、EC業界、インターネット・プラス、フィンテックなどが発展している中国では、利便性の考え方が他国とは異なることもあります。まだこれからの発展が期待されている分野では、ヘルスケア、シニアケア、コミュニティ教育なども含まれます。

2. 世界に進出する中国

海外からの投資により発展した中国も、海外への投資を加速的に増加させています。2016年9月22日に商務部、国家統計局、国家外貨管理局が合同で発表した「2015年度中国対外直接投資統計公報」によると2015年の中国の対外直接投資(ODI)は前年度比18.3%増加し、1,457億ドルと過去最高を更新して初めて世界2位となったということです。この時点で中国のODIはFDI(対中直接投資)を約100億ドル上回ったことになります。商務部によれば、2015年末時点で、中国の2万社以上の投資主体が中国以外で3万以上の企業を設立し、投資範囲も188カ国・地域に及んでいます。また、この年の中国企業によるM&A件数は579件、金額は544億ドルに達し、そのうち「一帯一路」構想沿線

【図表3 中国のFDIおよびODI】



出所：2007～2014年のデータは、「2014年度の中国海外直接投資統計公報」及びCEICデータベースから抜粋、2015年のデータは国务院新聞弁公室開催の「2015年度の中国海外直接投資統計公報」に関する発表会から抽出されたものである。国务院新聞弁公室、2016年9月22日、<http://www.scio.gov.cn/xwfbh/xwfbh/wqfbh/33978/35181/wz35183/Document/1492016/1492016.htm>

国家への直接投資が13%を占めていると言っています(図表3参照)。

3. 「一帯一路」など中国の壮大な計画

中国は、「一帯一路」のもとグローバル化を加速して、より高いレベルの開放型経済体制を目指すと言っています。この「一帯一路」は、陸路で中央アジアを経て欧州に続く「シルクロード経済ベルト」(一帯)と南シナ海からインド洋を通り欧州へ向か

【図表4 「一帯一路」の6本の経済回廊およびその交通整備状況】

経済回廊	交通建設
中国・モンゴル ロシア経済回廊	中国・モンゴル・ロシア3カ国をまたぐ交通は2本ある。1本は華北京津冀(華北地域の北京・天津・河北)ーフフホー内モンゴルの国境都市エレンホーモンゴル国のウランバートルーロシアを結ぶシベリア鉄道である。他の1本は、中東鉄道を沿って、大連ー瀋陽ー長春ーハルビンーマンシュウリーロシアのチタを結ぶルートである。
新ユーラシア大陸 ブリッジ経済回廊	中国東部にある江蘇省連雲港市からオランダのロッテルダム国際鉄道幹線までの全長10,900キロメートルを結ぶルートで世界30カ国・地域を跨いでいる。現在、中国はロシア、ベラルーシなどの国とシルクロード経済ベルトとユーラシア経済連合発展計画の連結に関する協議協定に合意した。
中国-中央アジア- 西アジア経済回廊	新ユーラシア大陸ブリッジと重なる。新ユーラシア大陸ブリッジはアラ山口ー雀爾果斯(コルガス)から中国国境を越えて、カザフスタンーウズベキスタンーキルギスタンータジキスタンートルクメニスタンーイランーイラクートルコを繋ぐ経済回廊を形成している。当該経済回廊はイラン、イラク、サウジアラビア、トルコなど西アジア・北アフリカ地域まで延長される。
中国・パキスタン 経済回廊	新疆カシュガルから、カラコルム峠を超えて、パキスタンのグワダル港まで、北のカシュガルから南のパキスタンのウーダル港までの経済大動脈を形成し、共同して新疆カシュガルからパキスタン西南部のグワダル港の道路、鉄道、石油ガス、光ケーブルが備わった「四位一体」の大型交通となる。
バングラデシュ・ 中国・インド・ ミャンマー経済回廊	中国雲南省昆明市からスタートし、端麗及び騰冲などの国家通関地経由で国境を越え、道路、鉄道をメインとした複合一貫輸送を行う。運輸交通は下記の3本である。 - 昆明市ーマンダレーチャウピュ - 昆明市ーマンダレーダッカーコルカタ - 昆明市ー保山市ーミャンマーのミッチーナーーインドのグワーハーティー
中国-インドシナ半島 経済回廊	珠江デルタ経済圏とインドシナ半島の国々を繋ぐ経済回廊であり、東の珠江デルタ経済圏から南広高速道路、桂広高速道路に沿って南寧市、凭祥市、ベトナムのハノイを通してシンガポールまで延長する。

出所：中国政府の関連規程及び公開資料によるものである。

う「海上シルクロード」(一路)の総称です。この「一带一路」の沿線には約70カ国以上の国・地域があり、インフラ投資などを通じて、親中国圏を広げる狙いがあるとされています。アジアインフラ投資銀行(AIIB)の設立を主導し、「一带一路」に代表される中国のグローバル戦略に関連して関係国がインフラ整備に向けて資金を確保できるようにするためです。今年5月14日と15日には、北京で「一带一路国際協力サミットフォーラム」を開催し、29カ国の首脳が参加しています。

「一带一路」の6本の経済回廊とその交通整備状況を見ると、この経済領域がいかに拡大かが分かります(図表4参照)。

4. 世界への中国の影響力

「眠れる獅子」といわれた大国「中華人民共和国」(中国)は、現在の経済発展を始めて、様々な領域で世界に影響を与えています。

Appleが、iPhoneを世界に広げることができたのも、それまでの携帯電話、デジタル・カメラ、PCなどの機能を合体した、それまでと比較にならない小さな端末を大量に、そして比較的低価格で市場に提供することができたからです。誰もが知っているように、このiPhoneの組み立ては100%中国です。

鉄道車両で世界2位の独シエメンズと同3位の仏アルストムが今年9月26日、事業を統合すると発表しました。統合新会社の売上高は153億ユーロ(約2兆円)となるそうです。この独仏連合は、首位の中国中車に、規模と開発力に対抗するためであると言っています。

中国の海外への投資も増えていますが、中国企業の日本進出も徐々に増えてきています。自動車のBYD(比亞迪)による金型大手オギハラの工場買収や家電量販の蘇寧電器集団によるラオックス買収にはじまり、日銀の統計によれば、2016年の中国の対日直接投資は4,372億円に及んでいるということです。最近話題になっているのは、シェアリング自転車のモバイクの進出や通信機器大手のファーウェイの進出です。ファーウェイは、千葉県船橋市の工場跡地に50億円ほど投じて、通信機器を研究・製造する新拠点を構えました。

環境面では、中国の中途半端な成長は、公害などを加速度的に増加させ、世界に公害を撒き散らしてしまいます。日本の様に、高度に排気ガス、排水を管理・制御する技術や仕組の導入が必要になっています。

した。国家主席である習近平が、その権力を絶大なものとして、国家をリードする体制がいよいよ確かなものとなり、それを危険視する声も聞こえてきます。しかしながら、世界的にも存在感をましている巨大な国にして、新常态下の中高速成長を継続して実現しているという意味で、堅実さを感じます。中国は巨大な実験市場にして自らの経験をハイスピードで蓄積する国であると同時に、第13次5カ年計画で明記されているように、国内の発展に留まらず、その販路を国外にも求め、経験をより確かなものにすることを考えています。これは、新たなアジアを中心とした世界経済を構築するための大きな流れをリードしているようにも見えます。日本企業が世界戦略を考える上で、また国内戦略を考えるうえでも、今、中国事業の新たな意味を見出し、再考する時期に差し掛かっていると考えます。

本稿が、日系企業の皆様にとって、今後の中国事業戦略を検討するうえでの一助となれば幸いです。

※本文中に記載されている会社名、商品またはサービスなどの名称は、各社の登録商標または商標です。

※Apple、iPhoneは米国および他の国々で登録されたApple Inc.の商標です。

※iPhoneの商標は、アイホン株式会社のライセンスにもとづき使用されています。

Ⅲ. 終わりに

本稿では、中国の投資環境と事業展開上の留意点として、中国の国家成長戦略と世界に与える影響などについて解説しま

KPMG 中国

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス中国総代表
パートナー 高部 一郎

TEL: +86-21-2212-3403

ichiro.takabe@kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2017 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2017 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.