

「政治最優先」へ変化する中国と日本企業の対応



緒方 卓

CONTENTS

- I 新しい段階に入った中国の経済運営
- II 先進的外資系企業に見る事業環境変化への対応
- III アライアンス構築による中国事業の再構築

要約

- 1 中国は、貧困・雇用の圧力を克服する社会主義の「初級段階」から、格差・腐敗を解消する「中級段階」に入った。社会の安定を保つための最重要課題は、経済成長最優先から廉潔政治を重視した統治の再強化にシフトし、「改革開放」による「経済成長最優先」の政策は転換点に差し掛かっている。
- 2 経済成長の低下、外資政策の変化などに対し、日系を含む先進的な外資系企業では、合弁先など現地企業を活用しながら、事業環境の急激な変化に伴うマイナスのインパクトを緩和するとともに、新体制下での事業展開に向けた布石を打っている。
- 3 周辺諸外国との間に「核心的な利益」が衝突しやすい状況の中で、経済ナショナリズムの高揚、政治的な目的による外資系企業への報復など、新たなリスクが顕在化しており、とりわけ日系企業にとっては、地政学的な要素を勘案しながら慎重な対応が重要である。
- 4 新しい段階に入った中国事業の環境変化に対応するためには、「攻め」と「守り」の事業を再構築する必要がある。そのためには、「単独出資」中心の枠組みから脱却し、合弁などのアライアンスの構築が有効である。

I 新しい段階に入った 中国の経済運営

中国は、貧困・雇用の圧力を克服する社会主義の「初級段階」から、格差・腐敗を解消する「中級段階」に入った。社会の安定を保つための最重要課題は、経済成長最優先から廉潔政治を重視した統治の再強化にシフトしている。このような政策の枠組みの変化、中程度の経済成長への減速の「常態化」が中国事業へ及ぼす影響を分析する。また、外資系企業の対応事例を通じて、これからの中国事業戦略の再構築策として、合弁などアライアンスの必要性を分析する。

1 「経済成長最優先」からの 政策転換

中国は、鄧小平による「改革開放」の1980年代から、約30年間に、年率10%の高成長を達成した（図1）。その結果、社会主義の初級段階における、社会の安定を脅かす最大の

不安定要素、つまり社会の主要矛盾である貧困から脱却し、雇用圧力の克服に成功した。

世界第二の経済大国に躍進した2010年以降では、社会の安定を保つ上で、それまでのような年率8%を超える高成長が必要条件ではなくなり、今では中程度の成長の「新常态経済」下でも社会の安定が保たれるようになった。

このような変化について筆者は、中国の社会主義が「初級段階」から「中級段階」にシフトしたと見ている。中級段階では高成長により貧困から脱却し、若年人口の減少などによる雇用圧力が低減するなど、これまでの主たる不安要素が解消しつつあるが、その代わりに、腐敗・格差への不満が新たな不安要素として顕在化してきた。

習近平政権は、まさに「中級段階」での舵取りを担っているわけであるが、腐敗・格差に対する不満解消が大きな課題となっている。社会の安定・維持を保つため、習政権は、「経済成長最優先」から廉潔政治を重視

図1 中国GDP推移と背景

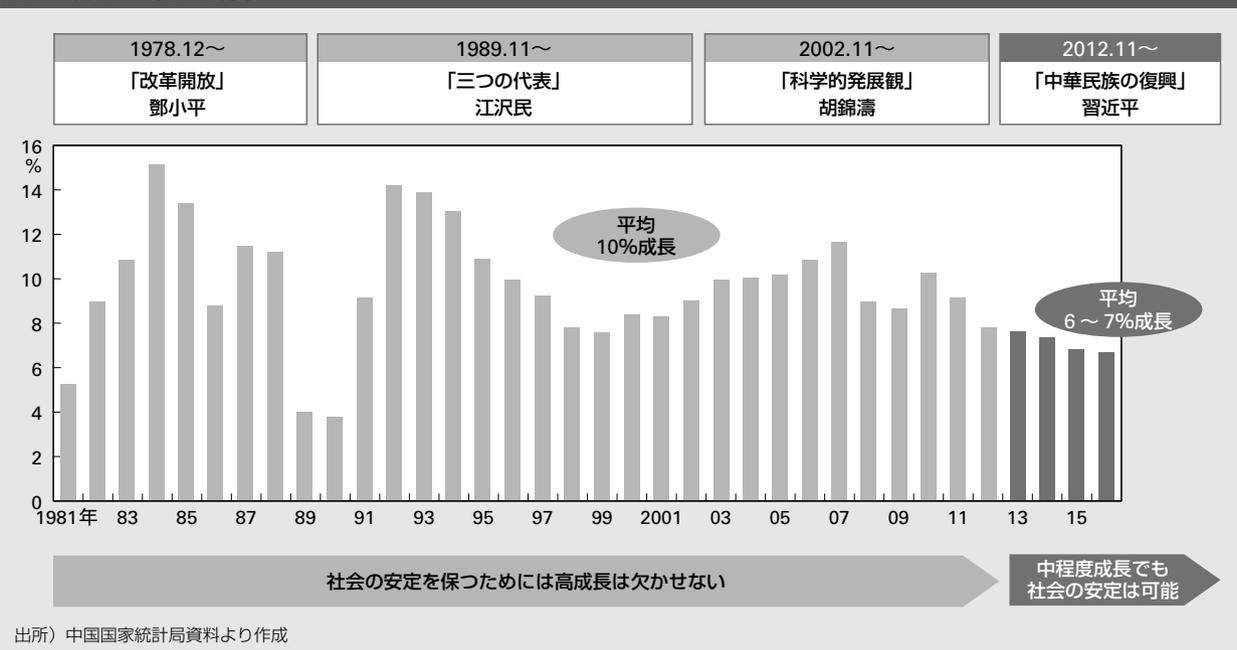


表1 社会主義の初級段階から中級段階への移行と最優先課題の変化

	社会主義「初級段階」	社会主義「中級段階」
社会の主要矛盾と背景	<p>貧困・雇用圧力が最大の不安定要素</p> <ul style="list-style-type: none"> ・貧困農村部の過剰人口 ・国有企業のリストラによる失業者の増大 ・若者人口の増加 	<p>腐敗・格差への不満が主な不安定要素</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高成長により貧困からは脱却 ・若者人口の減少などで雇用圧力が低減
最優先課題	<p>社会の安定を図るために8%以上の成長は不可欠</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経済成長最優先で貧困から脱出 ・「改革開放」政策で経済を活性化 ・外資導入で経済成長を加速 	<p>「統治の再強化」で社会の安定・維持を図る</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「民主」への目覚めへの対応 ・高成長の歪みへの対応 ・中程度成長でも社会の安定を維持

する「統治の再強化」に政策をシフトしている（表1）。

2 政策転換がもたらす経済産業面への影響

こうした政策転換は、経済産業面にも影響を及ぼしている。日本企業をはじめ、外資系企業にとっての大きな影響は、外資政策の変化である。経済成長最優先の時代は、外資導入が経済成長には不可欠な政策として重視され、外資系企業は、資金、雇用、輸出、技術活用の側面で大きな役割を果たしてきた。ところが「統治の再強化」の政策下では、外資

表2 政策転換がもたらす経済産業面への影響

「経済成長最優先」政策	「統治の再強化」政策
<ul style="list-style-type: none"> ・量的拡大、GDP数値は目標 <ul style="list-style-type: none"> ・幹部の評価の最重要指標 ・地方間もGDP競争 ・効率・健全性は二の次 ・外資導入 <ul style="list-style-type: none"> ・経済成長に不可欠 ・資金・雇用・輸出・技術活用 ・規制緩和 <ul style="list-style-type: none"> ・経済の活性化 ・ビジネスの利権化 <ul style="list-style-type: none"> ・「成長の原動力」 ・「経済の潤滑油」 ・国有企業の保護 	<ul style="list-style-type: none"> ・党指導部への忠誠 <ul style="list-style-type: none"> ・政治学習の日常化 ・党規律遵守の強化 ・経済成長は二の次 ・外資政策の変化 <ul style="list-style-type: none"> ・外資の役割の低下 ・外交・政治が外資経営に影響 ・規制緩和の遅れ <ul style="list-style-type: none"> ・安定重視 ・経済活動「インセンティブ」減退 <ul style="list-style-type: none"> ・「廉潔政治」の強化 ・経済活動の「担い手」欠如 ・「事なかれ主義」の蔓延

系企業の役割が急速に低下し、逆に、中国企業の優位性向上に重きを置くような政策が増えることにより（中国ファースト）、外資系企業は経営面でマイナスのインパクトを受けられるようになった。

加えて、「統治の再強化」政策では、領土、安全保障、歴史認識に基づく「核心的な利益」を追求する気運が高まるようになる。そのため、国内に向けては強権政治が進められ、国外に対しては強国を誇示するような動きが加速している。日本、韓国、米国に対しては、核心的な利益の衝突による新たなカントリーリスクが増大している（表2）。

II 先進的外資系企業に見る事業環境変化への対応

「経済成長最優先」から「統治の再強化」への政策シフトに伴い、外資優遇政策が大きく見直されるなど、経済分野における政策運営が劇的に変動している。そのような中、先進的な外資系企業では、以下のような取り組みを実施することにより、事業環境の急激な変化に伴うマイナスのインパクトを緩和するとともに、新体制下での事業展開に向けた布石を打とうとしている（表3）。

- 独資からの脱却
- 量的拡大から品質・効率追求への事業転換
- 中国特有のニーズを捉えた上での新成長領域への進出
- 経済政策の不確実性に起因する事業リスクの緩和
- 現地企業への事業譲渡による事業撤退

ここでは、これらの取り組みに関する先進

表3 市場環境の変化と外資系企業の対応

企業活動への影響が大きい政策変化	外資事業へ影響を及ぼす事象	事例から見る外資系企業の動き	
経済成長の優先度低下 (低成長の容認)	<ul style="list-style-type: none"> 低成長の長期化 市場・需要拡大の減速 	マクドナルド、上海三菱エレベーター	<ul style="list-style-type: none"> 独資からの脱却 規模拡大から品質・効率追求への事業転換
人口など社会構造変化に伴う新成長分野の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 自動化・省力化市場の拡大 巨大化するヘルスケア市場 	安川電機、オリンパス	<ul style="list-style-type: none"> 中国特有のニーズを捉えた上での新成長領域への進出
経済政策の意思決定・実行の不確実性増大	<ul style="list-style-type: none"> 為替変動リスクの高まり 資産バブル化リスクの高まり 	良品計画ほか	<ul style="list-style-type: none"> 経済政策の不確実性に起因する事業リスクの緩和 為替リスク 「膨張企業」リスク
「中国ファースト」 (現地企業の優位性向上)	<ul style="list-style-type: none"> 外資経営のハンディ拡大 「中国流」ビジネスの広がり 	日系製造業ほか	<ul style="list-style-type: none"> 現地企業への事業譲渡による事業撤退

事例を紹介しながら、政策シフトに伴う事業環境変化への対応に向けた示唆を整理したい。

1 独資からの脱却——マクドナルド：課題克服のためのアライアンス構築

(1) 市場の成熟化と外資優遇政策の見直しによる収益悪化

マクドナルドは約30年間、北京、上海といった中国の沿海大都市から内陸都市、さらに地方中小都市への市場の広がりに沿って出店を拡大してきた。これを支えたのは消費者の所得向上に伴う消費拡大と食の多様化であるが、加えて、外資系企業のビッグネームに対する地方政府による積極的な誘致策が、同社の単独出資での出店を後押ししていたことも看過できない。

しかし近年は、中国企業を中心に同業他社との競争の激化や、主要顧客である若者人口の減少や所得の伸び悩みなど、事業環境が激化しているため、同社の売上高成長はマイナ

スに陥っていた。

営業利益に関しても同様に厳しい状況にある。たとえば人件費に関しては、全般的な賃金上昇に若者の求人難も加わって、2桁での高騰が続いている。店舗家賃についても、不動産価格の高騰の影響を受けて負担が高まっている。さらに、優良店舗を有利な条件で確保する上で地方政府による大手外資系企業への優遇策がなくなったことにより、デベロッパーに対する交渉力が低下し、家賃上昇へ対応力が著しく弱まっている。

さらに、同社にとって追い討ちをかけるような事態が生じることになる。2016年に起きた南シナ海での領土問題をめぐる米中の衝突が、中国の若者を中心に米国製品の不買運動を引き起こした。そのため、同社の中国事業はにわかに赤字に転落してしまった。この出来事は、安全保障や領土・歴史認識などの「核心的な利益」をめぐる衝突に伴うリスクが、従来とは比較にならないほど増大していることの証左であるといえる。

(2) 中国事業の再構築のための

アライアンス構築

こうした事業環境の悪化に対応するため、マクドナルドは中国事業の立て直しに向け、独資戦略を抜本的に見直し、アライアンス構築を断行することになった。具体的には、事業持ち分の過半数を中国国有企業と投資ファンドに譲渡し、現地有力企業主導による事業再拡大を図りつつ、中国での事業展開における投資負担を軽減させた。特筆すべきは、完全撤退ではなく事業の持ち分を20%保有し、かつフランチャイズ契約を結ぶことにより、中国事業への間接的なかわりを通じて、ロイヤリティなどの利益配分を受ける権利を確保していることである。

この経営判断の背景には、単独出資のリスク増大に危機感を抱いていたこと、資金・経営力を備えるパートナー企業を探し出していたことが挙げられる。また、どの程度の持ち分を保有していれば、中国事業の将来的な成長の果実を刈り取れるのかといったことを綿密にシミュレーションしていたことも看過できない。

2 量的拡大から品質・効率追求への事業転換——上海三菱エレベーター：サービス事業強化による新収益源を開拓

(1) 不動産投資の減速に伴う需要減少

上海三菱エレベーターは、三菱電機と中国の上海機電グループとの合弁企業であり、日本の技術力と中国の販売力がうまく噛み合い、中国の不動産開発ブームにも乗って快進撃を続けてきた。具体的には、設立してからの30年間で累計販売台数は60万台に達し、

売上・利益と併せて、中国エレベーター業界の「三冠王」を長年独占してきた。2015年度の売上高は174億元（約2800億円）、純利益は20億元（約330億円）である。

しかしながら近年は、不動産開発の鎮静化のあおりを受け需要が激減し、販売台数の頭打ちに悩まされてきた。今後も、これまでのような量的拡大が見込めないことから、新たな収益源の確保が喫緊の経営課題になっていた。

(2) 「製造型企業」から

「事業のサービス化」への方針転換

こうした事業環境の変化を受け、上海三菱エレベーターは、2015年に経営戦略の大きな転換を敢行する。具体的には、「製造型企業」から「事業のサービス化」への業態転換を図るとともに、経営方針も、「規模拡張」から「品質・効率追求」に変革している。留意すべき点は、同社の改革は、新事業に軸足を移行するといったマイナーチェンジでなく、事業のポジショニングの再定義を伴う一大改革であったことである。

その新戦略に基づき、同社は延べ60万台に上るストックの保守・メンテナンス事業の抜本的な強化に乗り出した。その成果は既に表れて、保守・メンテナンス事業の売上高は既に40億元（約660億円）を超えている。売上高全体の2割強を占め、新たな収益源として育ってきている。その結果、新規販売台数の減速や競争激化の影響を受けたものの、売上・利益とも底堅い動きを見せている（図2）。

このように「サービスに対する適切な価格を払ってもらう」ことは、中国事業を展開する外資系企業にとって古くて新しい課題であ

る。同社の新戦略が効率的な展開をもたらした要素の一つは、販売・保守体制の強さにある。発足時から製販一体の経営体制をとってきたため、販売・サービスにおける管理が徹底されていたことに加え、付加価値向上に向けた経営基盤ができ上がっていた。また、ユーザーの意識改革を促すチャンスを見逃さずに迅速に対応したことも成功要因に挙げられる。中国では、メーカーによる保守・メンテナンスサービスを軽視したずさんな管理状態下にあるエレベーターによる事故が多発し、そのことが大きな社会問題になっているが、こうした状況の中、同社は、品質・メンテナンスサービスの強さと安全安心をユーザーに訴求し、販売とサービスの拡大につなげていったのである。

習政権が掲げる「新常態経済」は、量的拡大に代わって、質や効率の向上、安全安心の追求などの付加価値が一層重視されることになる。同社のケースは、こうしたパラダイムシフトに機敏に対応することによって、新しい事業機会を掴む可能性が十分にあることを示している。

3 中国特有のニーズを捉えた上での新成長領域への進出（その1）

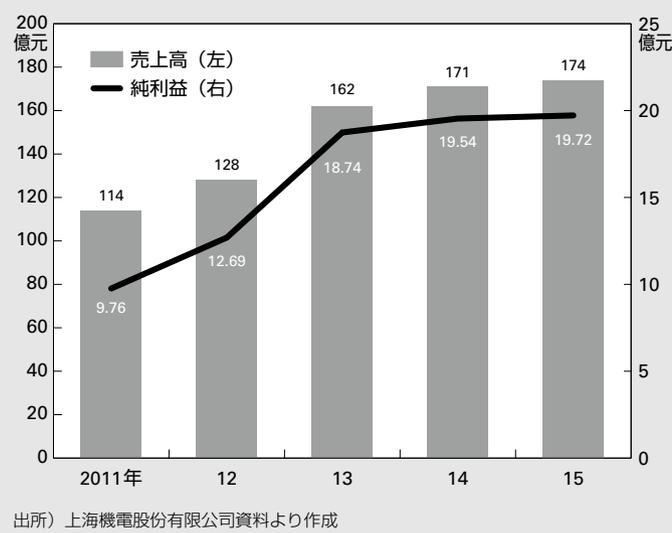
——安川電機：自動化・省力化ビジネスへの新たな取り組み

(1) 慎重かつ自然体での展開による

現地経営基盤の構築

安川電機の初期の中国事業は、日系自動車メーカーの中国への工場進出に合わせた中国展開で、いわば、日本国内での取引の延長線上のようなものであった。スタート時点でのリスクを軽減しながら、現地日系企業との取

図2 上海三菱エレベーターの収益の推移



引を通じて中国市場への理解を深めてきた。そして次に、日系企業との取引で培った供給販売力を活かして、中国における欧米系および現地系自動車メーカーへの供給に乗り出した。さらに最近では、通信機器、家電など、自動車以外の分野の開拓を加速している。

このような堅実なアプローチは、中国市場の変化を迅速かつ正確に捉えることを可能とし、安川電機は、競合を上回る生産体制の構築や、部品の現地調達比率の的確な引き上げなど、生産能力の拡張に向けた対応につなげている。

(2) 自動化・省力化ビジネスへの取り組み

中国経済成長の減速が鮮明になり、中国事業への懸念が高まっている中、同社は自動化・省力化という新たなニーズを捉え、産業用ロボットの現地生産体制の強化を断行する。同社固有の戦略に触れる前に、自動化・省力化が注目されるようになった背景について整理したい。

豊富な労働力に支えられて「世界の工場」となった中国は、若者労働者の供給がタイトになってきた。1980年代以降に本格的に実施されてきた「一人っ子政策」の影響で、20歳から30歳までの若者人口が減少に転じたことが要因である。出生統計によれば、同世代の人口は、2015年の2億3000万人から急激に減少し、18年まで3年間だけで約1000万人も減少することとなる。さらに、その先も右肩下がりが続き、今後10年間、同世代人口の減少規模は、日本の人口の約半分に相当する5300万人に上る。このように将来的な生産年齢人口の激減に直面する中国の製造業では、自動化・省力化による対応を加速せざるを得ず、ロボット導入が急増している。

こうした自動化・省力化ニーズの高まりを受け、安川電機は、前述したように通信機器や家電といった自動化になじみの薄い新分野を開拓している。具体的には、表4に示すように、美的集団や長盈精密技術といった中国企業との合弁会社を設立し、共同で産業用ロボットの生産に取り組んでいる。また、合弁相手のニーズに対応し、応用研究や研修に注力していることも同社の中国事業の大きな特徴といえる。産業用ロボットに関しては、多くの外資系企業が母国からの輸出で対応しているのに対し、中国国内で現地企業と共同で事業展開していることも同社の大きな特徴といえる。

自動車以外の中国での新しい分野、特に中

国の特異性を有する新成長領域への開拓は、日本やその他の国々での経験が通用しない場面が多く見られる。そこで、現地企業とのアライアンスにより中国独特のニーズの発見および対応といった戦略が求められてくる。

中国経済の成長が減速している中、新しい成長分野を見いだすことが必要不可欠であるが、同社の事例は、現地企業と合弁を組み、中国固有のニーズに的確に対応した事業戦略をとれば競合他社との差別化を図ることができるということを示している。

4 中国特有のニーズを捉えた上での新成長領域への進出（その2） ——オリンパス：良質の医療を 求める中間所得層への積極的 アプローチ

(1) 中国の中間所得層の価値観の変化が 追い風に

新常态での中国の中間所得層は、経済のゆとりができてきたため、これまでの量的拡大の時代のように財産を蓄えることに重きを置くのではなく、その財産をいかに有効に活用するかといった点を重視するようになってきている。高齢化の加速を背景に、特に健康な暮らし、良質な医療・診断への関心が高まっていることを受け、その使い道として、特に健康・医療分野でのニーズが高まっている。

中国の医療保険制度では、病院を等級に分けて管理し、診療報酬に差がつけられてい

表4 自動化・省力化にかかる安川電機の合弁設立の動き

合弁先	主要事業	狙い
美的集団	家電等向け産業用ロボット	大手ユーザーとの提携で市場開拓
美的集団	リハビリ・介護用装置	潜在市場への布石、共同開発
長盈精密技術	スマートフォン製造用ロボット	現地電子部品メーカーとの相乗効果

出所) 安川電機資料より作成

る。高品質の医療機器の導入は、高いランク付けの認定に重要な要素であると同時に、患者が病院を選択する上で重要な判断基準となっている。自分の健康を自分で守る意識が強くなる中で、診療報酬が高くて良い設備で検査を受けたい患者が増えているからである。

(2) 市場ニーズの変化に合わせた積極的な販売戦略

健康志向が高まる中で、患者は設備で病院を選ぶため、診察料が高くて優れたメーカーに対する需要が高まっている。この市場の追い風に乗っているのがオリンパスである。ただし、同社の中国事業が好調な背景には、そうした外部要因以外にもユーザー層、特に良質の医療を求める中間所得層に対して、以下のような販売戦略を推進してきたことも看過できない（表5）。

製品やサービスの購入決定者およびその意思決定は、社会や市場環境とともに変化している。中国における医療機器ビジネスにおいても、BtoB（病院）やBtoG（政府）に加えて、BtoC（市民）の要素も強くなってきた。その背景には、前述したように豊かになった個人が健康を大切に、診療費が高くて良い設備を持つ病院を選択する傾向が強くなった事情が挙げられる。メーカーは病院や医者

と同時に、個人へのアプローチの強化も必要になっているのである。オリンパスの市民（特に中間所得層）をターゲットにしたユーザーニーズの把握、ユーザーの啓蒙・開拓・育成といった一連の取り組みは、中国における市場ニーズ変化への対応に関する好事例といえる。

5 経済政策の不確実性に起因する事業リスクの緩和（その1） ——良品計画：為替リスクの克服

(1) 中国での積極的な出店が

グローバル事業の成長のエンジンに

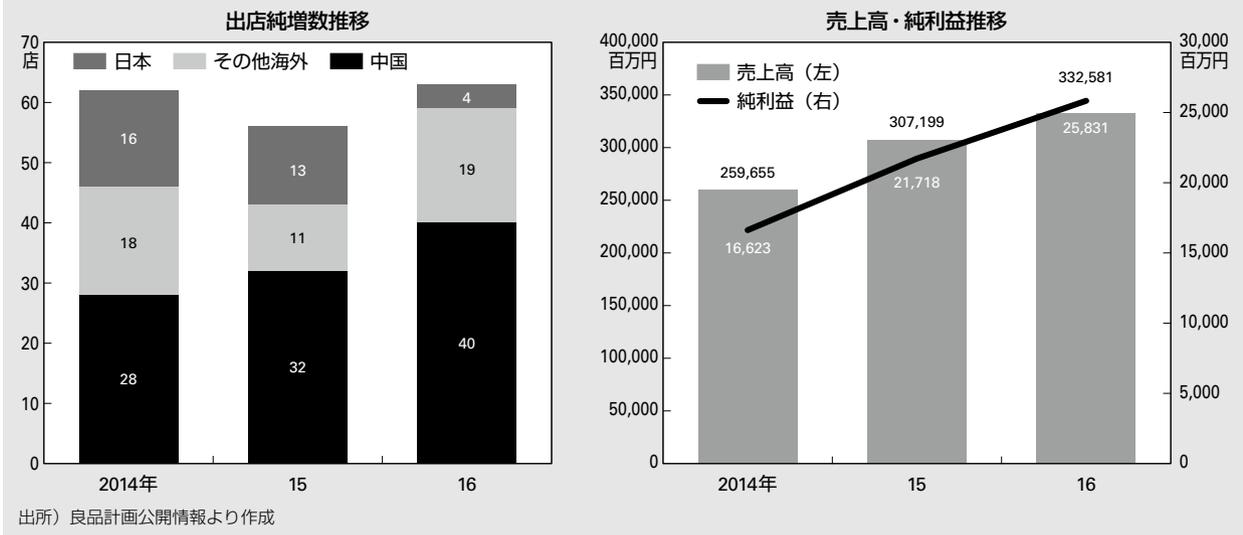
無印良品の企業ブランド、商品ブランドは、中国国内で確固たるポジションを獲得しており、「無印文化」の浸透により差別化に成功した商品群は、消費者の支持を得ている。その結果、同社の中国事業は利益を確保しながら拡大している。そのことは、中国での出店数の推移を見ても明らかである。最近3年間の純増店舗数を見ると、2014年が28店舗、15年が32店舗、16年が40店舗と加速度的に増やしている。16年時点のグループ全体での純増店舗数が63店舗であることから、その3分の2を中国が占めていることになる。

また、同社の同期間の売上高、純利益の推移を見ると、中国での出店純増数の動きに連動するように右肩上がりでも推移していること

表5 オリンパスの販売戦略——中間所得層の健康志向への対応

販売・サービス体制	ユーザー開拓・育成	啓蒙などの社会貢献活動
<ul style="list-style-type: none"> 総代理店を買収し、自前の販売会社を強化 サービスに注力し、全国の主要病院のユーザー調査で満足度上位へ 認定資格などを厳しくし、代理店の質を向上 	<ul style="list-style-type: none"> 先端的な診断・治療技術情報の普及 新製品の活用による治療技術の研修 一年間170回以上の専門医研修 大都市・大病院の浸透から地方病院への普及 	<ul style="list-style-type: none"> 胃がんなどの予防知識の普及キャンペーン 市民の健康づくりの支援 —市民ワーキングイベント 医療診断機器の寄付活動を通じて、地元社会に貢献

図3 無印良品の出店純増数、および売上高・純利益の推移



が分かる (図3)。ここから、中国事業が同社のグローバル事業を牽引していると見ることができる。

(2) 為替変動の影響を軽減する 経営の仕組み

中国事業の影響力が高まる中で、中国人民元の為替変動は同社経営全体への不確定要素としてクローズアップされていた。そのため同社は、中国国内での小売事業と中国から日本への製品の開発輸入事業を同時に持つことにより、元レートの変動による経営全体への影響を軽減している。つまり、元高の場合は、中国での小売事業の収益は円換算でプラスになるため、中国からの開発輸入コストの上昇によるマイナス影響を相殺する。一方、元安の場合は、中国からの開発輸入コストの

低下によるプラス効果は、中国現地事業収益の円換算でのマイナスを相殺する。

元為替レートの変動、為替管理政策の不確実性の影響を軽減するための仕組みの構築は、中国事業の持続的な拡大を図る上で重要になってくるが、無印良品のケースはその典型例と見ることができる (表6)。

6 経済政策の不確実性に起因する 事業リスクの緩和 (その2) ——膨張企業のリスクへの対応

(1) 「膨張企業」の動興

近年の中国では、いままでの常識では考えられないほどわずか数年間で「サクセストーリー」を作り出し、たとえば携帯電話や化粧品ネット販売などの特定分野でいきなりシェア上位に躍り出て、その後、国内外市場で

表6 無印良品の為替リスクを軽減する事業構造

	中国での小売事業		中国から日本への開発輸入事業	
元高	+	売上・利益とも円換算でプラス	-	輸入コスト上昇でマイナス
元安	-	売上・利益とも円換算でマイナス	+	輸入コスト低下でプラス

のIPOやファンドへの転売による最短期間で投資利益の最大化を図る企業が勃興している。

こうした企業を筆者は「膨張企業」と呼んでいるが、その特徴は以下の3点に集約される。膨張企業の中には、外資系企業にとって有用なパートナーになるケースもあるが、多くの場合は、重大なリスクを孕んでおり、取引相手としては注意が必要となる。

- 短期間でサクセスストーリーを創出
- マネーゲームの道具化
- 成長分野での「一発屋」的な存在

なぜ、こうした膨張企業が勃興するようになったのであろうか。その背景としてまず指摘したいのが、ITやネットワークの技術革新による製造販売などの事業モデルの変化である。たとえば、自前の工場や技術がなくても、そして伝統的な店舗や代理店などによる販売チャネルがなくても、外部委託や通信網を活用することで、短期間で数千万台規模の携帯電話の製造販売企業になることが可能となった。

次に、金余り環境下の巨額のマネーの存在も大きな要因となっている。アイデア一つ、事業企画書一枚で、事業を「膨張」させるために必要な資金をいくらかでも調達できる金融市場が形成されてきたことも看過できない。にわかに形成された金融市場において、多くの投資家が求めるのは、彼らを引きつける事業のストーリー性であり、持続的な成長性は二の次に置かれる。そのため、まず資金の「膨張」が実施され、これを活用するために事業が作られることも少なくない。中には、膨張企業による次のような取引（爆買い）が問題となることもある。

- 短期間に大量の注文
- 大量仕入を条件に値下げ要求
- 誇大な事業計画に基づく過大な調達

(2) 膨張企業の事例：テレビ・携帯電話で膨張した「楽視」

楽視は、不動産からネット動画に事業を急拡大し、2010年に上場を果たした膨張企業である。以来、中国の「民営企業」として、史上空前のスピードと規模で資金調達を繰り返して、グループの上場企業だけで累計資金調達は、6年間で300億元を超えた（うちIPO、第三社割当増資、社債などの直接金融による調達は約30%を占め、70%を銀行融資などの間接融資が占めている）。

こうした「金融膨張」と裏表になっているのが「事業膨張」である。16年の同グループの携帯電話とテレビの販売台数はそれぞれ1000万と2000万に達し、中国での市場シェアの上位に一気に食い込んだ。このような膨張ぶりが、中国の神話として語られ始めた16年末に、同社の経営危機が明るみに出た。総負債額が200億元を超える状態であったともいわれているが、その途端、国営マスコミからは「最大規模の詐欺」とバッシングを受けるようになった。

マスコミなどで露呈した同社のビジネスモデルは以下のように整理される。巨額の資金を調達できる力をバックにして、携帯電話・テレビなどを（実質的な原価割れの）安売りで捌き、急速にシェアを伸ばす。同時に、携帯・テレビ・動画・広告、さらに電気自動車（米国で10億ドルの投資計画を発表）などによる、いわゆる「楽視生態圏」の虚像を打ち出して資金調達を拡大する。ハードウェア部

門で赤字が生じた場合は、グループ内外の不透明な取引で飛ばし粉飾決算で隠す。この一連の不祥事により、投資家・銀行の巨額損失が懸念されていることに加え、売掛金の回収が危ぶまれるサプライヤー（外資系企業を含む）への被害の拡大が危惧されている。

(3) 「膨張企業」への対応

膨張企業は、部品やサービスなどの巨大な買い手になることが期待できる一方、その取引においては迅速かつ慎重な対応も必要になる。

業歴の浅い膨張企業は確固たる取引レコードがないにもかかわらず、短期間で大量の注文を出し、しかも厳しい値下げを条件にすることが多い。こうした注文に対して、日本企業は従来とは異なる体制による対応が不可欠である。まず取引審査のスピードアップを図る必要があり、現地流の改革によるコストダウンと迅速な納品体制の構築も必要となる。そして何よりも大事なのは、取引の現実性と持続性の判断だ。一部の日本企業の事例では、膨張企業の誇大化事業計画をうのみにした結果、過剰供給に陥り、過剰在庫問題を抱えてしまったところもある。膨張企業の事業計画は、前述したように投資家から資金を集めるために作られ、投資家向けのストーリーに沿ってでき上がったものが多く、これを根拠とする部品などの発注計画は、実現性の観点から慎重に検討する必要がある。

このような落とし穴を避けるためには、担当者だけに頼った対応、つまり長い事業経験や製品そのものの市場変化の把握だけでは不十分だ。膨張企業を生み出した背景を多面的に理解するとともに、資本市場の思惑など本

業以外の要素を総合的に把握して、はじめて間違いのない対応が可能になる。現地および本社サイドの総合的な企画能力があらためて問われてくる。

7 現地企業への

事業譲渡による事業撤退

(1) 事業撤退に立ちはだかる3つの壁

人件費高騰などのコストの上昇、中国国内外への販売力の低下、外資優遇措置の見直しと中国ファーストへの移行などにより、中国事業における外資系企業の競争優位性が急速に低下し、業績が厳しくなる中で、撤退を余儀なくされるケースも増えている。ところが、外資系企業が清算の形で中国事業から撤退するのは極めて困難である。そこには以下の3つの壁が大きく立ちはだかっているからである。

1つ目の壁は、外資法など外資系企業の準拠法の壁、つまり、外資系企業の撤退は当初設立時の政府認可機関の批准が必要であることである。一般的に、政府は雇用、税収など地元経済への影響から外資系企業の撤退を嫌気し、批准に極めて消極的である。2つ目は税務の壁。事業継続を前提とする今までの優遇徴税などを過去に遡って取り消し、追加徴税が発生することがある。3つ目は従業員の壁である。従業員への補償は法律により規定されているが、実際には、従業員はそれ以上の金銭要求を強く求めるケースが多い。

そうした中、新たな事業撤退の方法として注目されているのが、現地企業への事業譲渡である。

(2) 事業撤退の新たな可能性

——現地企業への事業譲渡

事業譲渡は、外資系企業がいなくなっても事業が続けられ、地元の経済や税収、従業員への影響を最小限に抑えることができる。また、現地企業による経営は、縮小気味、赤字続きの外資系企業に代わって、新しい活力を持ち、高い成長性も期待できる。

近年、外資系企業による現地企業への事業譲渡が増えているが、その背景には現地企業の実力向上が挙げられる。外資系企業の現地事業を買い取りたいとの意向を持ち、また、一定水準以上の価格で買取できるような経済力のある現地企業が現れ、それらが新たな「買い手」となっているのである。譲渡の規模が拡大していることも特筆される。先月譲渡手続きが終了したマクドナルドの中国事業の譲渡規模は20億米ドルに達しており、また、日系電子部品工場の譲渡で100億円規模の事例も報告されている。これらの事例は、現地企業への事業譲渡が、事業撤退方法として定着しつつあることを示しているといえよう。

(3) 円滑な事業譲渡に向けて

円滑な事業譲渡に向けては「資産の棚卸し」が有効であり、そのポイントは、潜在的な譲渡先にとって魅力的な資産の査定である。代表的なものとして自社工場の設備や生産技術や、製品の販売先が挙げられる。加えて、隠れた経営資源にも注視すべきである。その一例は工場が有する土地所有権である。引き続き工場として活用したい潜在買い手にとって、立地が良く（早期に進出企業ほど工場の立地が良い傾向がある）、土地利用コストが安い（従前の土地使用契約の適用）こと

は魅力的である。また、工場周辺の都市再開発を受けて、工場用地からの用途変更を期待する買い手にとっては、不動産自体が魅力的な資産になろう。そのため、外資系企業には、現地のダイナミックな変化を総合的、複眼的に把握できる認識力とともに、自らの資産を最大限に活用できる目利き力の強化が求められてくる。

Ⅲ アライアンス構築による 中国事業の再構築

1 苦戦する単独出資外資系企業

経済成長の減速、外資政策の変化、中国企業の台頭、さらにビジネスにおける政治の影響の高まりなどの事業環境変化を受けて、多くの単独出資外資系企業が苦戦を強いられている。具体的には、以下のような問題を抱える企業が多い。

- 人件費などのコストの急激な上昇に耐えられない
- 日系を含む外資系企業排斥への動きにより窮地に追いやられる
- 政治リスクを把握できずに事後対応に追われる
- リストラ・撤退の手続きが複雑化し、時間、コスト負担が大きくなる

その一方で、合弁企業は、相手方の中国企業と連携することにより、上記の問題を緩和し、相対的に安定的な経営を継続しているケースが多いようだ。

こうした差異は業種単位でも明確になっている。合弁の利点をうまく活用しているのが自動車業界である。当初、日欧米の自動車大手は、対等合弁の規制で合弁による進出を余

表7 外資系自動車メーカーの中国事業拡大におけるパートナーの役割

人事管理	労働争議は、単独出資の部品企業で起こる場合が多いが、合併では発生しない ・パートナーによる労務管理が有効（外資では難しい）
販売	販売網は、外資主導よりも合併パートナー主導の方が、迅速に拡張できる ・パートナーの現地ネットワークや経営管理能力の発揮が不可欠
経営現地化	市場変化への迅速な対応、中国人幹部の有効活用は、外資主導では不十分 ・パートナーと外資側との共同経営および人材活用は、現地化のカギ
リスク対応	品質問題などの不祥事の影響を早期解決するためには、外資だけでは不可能 ・ステークホルダーとの共同の利害関係が、リスク対応には不可欠

儀なくされた経緯がある。その後、事業のパートナーである中国側との利害関係や経営理念の衝突などを経験することになるが、そうした問題を乗り越えながら、各社とも飛躍的な発展を遂げ、世界一の急成長市場でシェアを確保しつつ、大きな事業利益を実現してきた（表7）。

一方、単独出資路線のために苦しんでいるのが日系電機メーカーである。日系電機メーカーは、自動車メーカーと同様、中国進出初期は当局の規制により合弁進出したが、違ったのは、合弁相手との矛盾を克服できず、その後の規制緩和を受けて単独出資へ切り替えた企業が多く、1990年代以降の進出の多くは単独出資となった。黒物家電から白物家電、さらにPC・携帯電話などの情報通信機器分野へと高度化していく中で、多くの日系企業

が、中国市場の変化への対応が遅れて、競争に敗れ、厳しい立場に追いやられていくようになる。その原因の一つに、単独出資に起因する現地経営能力の弱さが指摘されている。

2 「核心的な利益」の衝突

習政権では、中程度の経済成長への減速が常態化する「新常态経済」の中で、廉潔政治重視の統治にシフトしている。このように政治最優先へ変化する中国での新しい課題として、「核心的な利益」の追求に起因する外資系企業叩きのリスクが挙げられる。核心的な利益とは、第1章で述べたように、領土、安全保障、歴史に対する認識のことであり、その認識をめぐる外国との衝突が顕在化するとともに、経済活動に対しても「政治経済不可分」的なリスクが広がっている。

そのため、政治衝突の相手国の企業、特に衝突に加担していると疑われる「反中国」企業に対して、中国での金儲けはご法度だという経済ナショナリズムが高揚している。第2章で述べたマクドナルドに対する不買運動はその一例であるが、直近では、韓国での米ミサイル防衛システム（THAAD）の配備をめぐる韓国および韓国企業叩きが生じた。また、韓国への観光ツアーを実質上中止し、中国人による韓国での爆買いにストップをかけたのも、その一環と見られている。

地政学的に見れば、とりわけ日本は核心的な利益の側面で中国と衝突しやすい立場にあ

表8 中国の「核心的な利益」の地政学的な相違

		日本	周辺国	米国	EU
現在の「核心的な利益」	領土	大きい・衝突しやすい	あり	直接はない	なし
	安全保障	大きい・衝突しやすい	あり	あり	直接はない
	歴史認識	大きい・衝突しやすい	あまりない	なし	なし

表9 新たな経営課題への対応策

環境変化	対処すべき課題と対応策		合併などのアライアンス構築
経済減速・競争激化	攻め 現地市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> 市場伸びの低下への対応 新しい商機の拡大への取り組み 販売チャネルの多様化 	
外資経営のハンディ拡大	攻め 経営現地化の加速	<ul style="list-style-type: none"> 人事・労務・調達などの現地化の強化 現地企業との協力・提携の拡大 	
「核心的な利益」の衝突	守り 外資叩きへの備え	<ul style="list-style-type: none"> 領土・安全保障・歴史認識などの「核心的な利益」をめぐる衝突に由来するリスクへの対応 「政治経済不可分」環境下における外資系企業行動の再検討 	

るため（表8）、これにかかるリスクに対しては、その相違を留意した上で慎重に対応することが必要である。

3 アライアンス再構築により「攻め」と「守り」を強化

このように中国の事業環境が変化している中で、合併などによる現地でのアライアンス強化は重要である。

経済減速や競争激化に対しては、現地市場をより深く開拓していくことが必要になるが、現地のニーズを的確に把握し、現地の販売チャネルを有効に活用することが不可欠である。また、外資優遇政策の見直しに伴う経営環境の悪化に対しては、人事・労務、調達の各機能で現地化を加速させるなど、経営の現地化が望まれる。こうした「攻め」の経営に関しては、現地企業とのアライアンスの再構築が不可欠である。

「守り」の経営に関しても、合併などのアライアンスの強化は有効である。たとえば、核

心的な利益の衝突のようなリスクに対しても、合併企業は、単独出資の外資系企業と違って、外資系企業を狙い撃ちする叩きや「報復」の対象になりにくい。また、そうした事態に陥ったとしても、合併の中国側パートナーが解決に乗り出すことも期待できる。単独出資の場合は、このような解決の糸口がないため、新たなリスクへの対応力が一気に弱体化する（表9）。

経済成長最優先から政治統治の再強化への政策シフトは中国事業環境の新しい変化をもたらしている。新しい事業機会の開拓、環境変化によるリスクへの対応など経営課題が複雑化する中で、合併を含むアライアンスの再構築が求められている。

著者

緒方 卓（おがたたく）

NRI上海顧問

専門は日本企業の中国事業経営全般