

## 《公開講演会記録》

## 中国市場に見る日本企業の消長

## ——これからの道はどくに

中国経済ジャーナリスト

陳言



## はじめに

現在、日本の製造業は大きな転換期を迎えている。かつて繁栄したセメント、アパレル、鉄鋼業などは、今ではとても日本の代表的な産業とは言えなくなつたし、家電業界にしても今後どれほど今までのような覇権を維持できるか、あるいは維持する意味があるのだろうか。自動車産業はどうか。現在のガソリン車がさらに20年、30年と日本の産業水準の代表でいるかどうか、これも不明である。

国際経済が大きく変化していく中で、日本の製造業をどう評価するか、大きな注目点である。日本の製造業は内容が変化している一方で、直面している国際環

境も大きく変化している。

自動車業界や装置産業では、多くの国では2、3社の巨大企業に集中しており、そうした企業が国際市場で出来るだけのシェアを獲得しようとしている。それに比べて、日本は企業の数が相対的に多く、どれも国外では大きなシェアが取れず、利潤率も高くない。

国土が狭く、人口も少ない韓国では、一つの業界の大企業の数に限られている。国内市場が狭いから、外国市場を開拓しなければならぬ。

また国土面積、人口から見ても、相対的に大きいヨーロッパでも、主な自動車、装置産業の企業数は、日本ほど多くはない。ほぼ同規模の生産体制を持っている数多くの日本企業は、これから国際市場

でどう生存してゆくか、大いに注目される場所である。

中国市場で見れば、日本の家電や自動車は、今や成功を維持しているとは言いがたい。同時に省エネ、環境ビジネスなどでは、これから大きなチャンスがあり、また日本の素材産業、部品産業も中国で新しく展開していくだろうと思われる。物流などのサービス部門も中国で新しい市場を開拓して、かなり高い比率で成功を収めるだろうと予測される。

「失われた20年」という言い方が、日本にあるが、産業の変化という角度から日本を見直すと、日本は今後ずっと失われているままとは思われない。必ずや元気になると思いたい。

## 相対的に停滞した日系の家電企業

中国市場を席巻した1980年代、90年代と比べると、今の日系企業は、中国での存在感が低下している。1980年代の中日間の貿易額はわずか89億ドルであったが、1995年には500億ドルまで拡大された。2011年は3445億ドルである。日本企業の中国での存在は拡大したはずだが、その存在感は低下した。その原因は、日本の家電、自動車が中国で大きなシェアを取れなくなったことにある。

30年前、中国では家電や自動車と言えば、すぐ日本製を連想した。80年代に外国に行く人は、年に1度、テレビ1台か、または冷蔵庫1台を免税店から買えることになっていた。東京にくる中国人は、必ずといっていいほど、いくつかの免税店に足を運び、そこで「大件」とされたテレビか冷蔵庫を注文して、中国国内の住所に届けてもらう。免税でもその価格は普通の労働者の数年分の年収に相当した。

北京では日本から輸入した自動車は、ほとんど庶民の生活と関係のない超高級タクシーとして使われていた。私自身、

大学を1982年に出て89年に日本へ留学に来るまでの7年間に、タクシーを使っただのは1回きりであった。生まれたばかりの赤ん坊を病院から自宅に連れて帰るときだ。タクシーを使うことは、妻への最大の御褒美だった。

日本メーカーが中国でテレビ工場を作ろうと動きだしたのは80年代である。私の記憶では、国の最高指導者だった鄧小平が、パナソニック（中国では今でも「松下」と言っている）松下電気に直接働きかけて、89年に北京市内から遠く離れた郊外に、テレビのブラウン管工場を設立してもらった。今でも北京空港から市内に行く途中にその工場が見えるが、すでに北京市内になっている。

また80年代の早い時期に、当時まだ漁村だった広東省の深圳へ行き、三洋電機のテレビ工場の予定地を見た。地元の人々の興奮ぶりは、今でも目の前に浮かんでくる。大阪弁でしゃべる三洋の担当者からはじめて日本の方言を聞いて、これも日本語かと驚いたが、それよりもこんな田舎に工場を建てて、労働者は一体どこから来るのだろうかと思っただけだった。当時の深圳は、周りも含めて、人口は数十万人もいたのだろうか。私の記憶では建設途中の幾つかの高層ビルがあった

が、人はとても少なかった。それが今日の1000万都市になるとは想像もできなかった。

上海では黄浦江を渡って、シャープの工場の建設予定地を見に行った。90年代であったが、浦東はまだ非常に不便な農村だった。上海市の役人からシャープの工場についての話を聞き、80年代の三洋電機のことを思い出して、これも成功するだろうと思わなくてもなかったが、あたりは農地ばかりで、街の中心の日用雑貨を売る3階建ての店が目立つほど、とにかく平屋ばかりだった。浦東には建物らしいものはほとんど何もなかった。

非常に開拓精神があり、われわれ中国の記者もあまり行かないところに大阪弁をしゃべる日本人がおり、黄浦江を渡ること自体もすぐ時間がかかり、上海人に見下されている浦東にまで日本企業は進出する。家電製品の超高級イメージだけでなく、むしろその背後にある日本の経営者たちのチャレンジ精神に私は圧倒されていた。

今日、家電に限って見れば、どの程度、日本は昔のイメージを保っているだろうか。北京、上海の量販店では、日本ブランドの商品の前に店員はいない。目立たないところに値段だけ高い日本のテレビ



家電工場

がある。インターネットとつないで映画が見られるかと聞いたら、それはできないという。無料のインターネット映画を日本人は見ないのであるか。日本のテレビが売れないのは、価格は高いのに、最新の機能がついていないからだ。

その背後には、韓国や中国国内のメーカーの必死の追いつき努力がある。東芝、日立、三洋、松下、索尼(ソニー)など、日本にはたくさんさんのブランドがあるが、90年代以降、韓国家電の品質、機能は日本と比べてそんなに遜色はなく、値段も安い。さらに中国の国産テレビも

台頭してきた。その価格はさらに安い。

あれほどテレビに投資して、プラズマまで開発した日本のテレビはどうなったのだろうか。立派な技術があるにもかかわらず、ついにプラズマは不発に終わろうとしている。

組立ラインさえあれば、どこでも高品質の家電が作れる。だから日本メーカーはパネルへの投資、半導体への投資に励み、原素材のところで主導権を握ろうとした。しかし、たくさんさんの日系企業が一斉におなじことをしたので、どこも小さく、主導権を持てなかった。家電企業の停滞は、日本企業が全体的に地盤沈下したようなイメージを作ってしまった。

### 5%シェアが目標の 日系自動車メーカー

では自動車はどうか。中国の場合、日本の自動車メーカーも存在感は高くないのだ。

日本の自動車メーカーの本格的な現地生産は21世紀に入る直前にやっとスタートした。自動車は日本の得意分野で、世界のどこでも大成功を収めていた。中国で市場を拡大しようとすれば、やはり成功するだろうと期待された。

勿論、それなりの成果はあげてきた。

中国に帰った2003年に、私はトヨタを取材した。当時は輸入車の販売が中心で、売り上げは年間5万台だった。今年、トヨタの責任者を取材したら、去年は89万台を売ったと説明してくれた。10年未満でほぼ18倍増である。

しかし、2003年にトヨタの責任者が努力していた目標は、中国市場の10%を取るということであつたが、この目標は今のトヨタでは聞かれない。今年、2012年に中国では2000万台の車が売れていく。その10%のシェアが取れるのは、ドイツ系の車であり、アメリカ系の車である。89万台では5%にも満たない。100万台売れても、やっと5%である。トヨタは今年中国で100万台売れるだろうか。

今、中国で100万台売れる日系企業は、おそらく日産である。中国ブランドを開発しているし、その価格は国内メーカーとそれほど変わらない。しかし、100万台売れても、フォルクスワーゲンやGMの200万台に遠く及ばない。

もうひとつ取り上げなければならぬ現象がある。高級車市場である。日系メーカーは、この分野でもあまりいい成績を収めていない。去年、ベンツは中国で20

万台、BMWも23万台、アウディも25万台を販売した。日系を見ると、レクサスは6万台未滿、アキュラが4000台ぐらいで、欧米の高級車と比べるとあまりにも少ない。本当は日系メーカーは家電のように高価格、高級品市場でプライドを維持していくべきだったのだが、大衆車市場で中国メーカーと競争している。それでは100万台の目標を達成しても、収益は高くない。

高級車市場では、外国メーカーは中国のメーカーと全く競争する必要がない。その昔、中国の指導者が愛用した「紅旗」は、今も生産されているが、高級どころか中級にもならない。

日系の高級車の市場での影響力が今ひとつなのは、現地生産をしていないからである。ベンツもアウディも早くから現地生産している。「北京奔馳」「華晨宝馬」という中国語がちゃんと表示されている。もちろん純輸入車を装った純国産のベンツ、BMWもたくさん出ているので、その漢字を表に出さない「対策」を講じることも可能だと聞くが、それらの車は高級感を出しながら価格面でも魅力がある。レクサスやアキュラはなかなかそこまでできない。

日本にはハイブリッド車があり、電気

自動車もある。本気で出そうとすれば、中国市場にも入っていくだろう。しかし、この前の北京モーターショーを見る限り、北京市民はまだほとんどそれらに興味を示していない。高級車のところはいつも人だかりだが、ハイブリッド車をみんなが見に行くか、疑問である。

ハイブリッド車の市場はあるはずだが、今のハイブリッド車のデザイン、価格に、中国の消費者はあまり魅力を感じない。もしガソリンの値段が今の1リッター9元くらいから、今後20元、30元となれば話は別だが、2、3年のうちにガソリンがそこまで上がることはないだろう。

生産の面のほかに、もう一つ現地化、すなわち人の現地化でも日本企業は立ち遅れている。ここ数年、ぼつぼつ中国人が副総経理まで上り詰めたケースを見るが、基本的には日本の本社から派遣されてきた人が実権を握っている。それだと、異常な発展速度、激変している市場で、経営がその変化に対応できるかと言えば、出来てもきわめて遅いと思われる。それに日本のメディアはつねに中国は危ないと警告している。そんな中で日本の本社が、中国市場にたいして迅速に判断を示すのは、並大抵のことではない。

現地生産が立ち遅れているので、日本

の車は、中国では100万台の万台にはなかなか上がれない。とはいえ、アメリカのGMも中国での現地生産はVWと比べてかなり立ち遅れているが、2011年に中国では255万台をさばっている。人の現地化が、日本企業より進んでいるからそれが実現したのだと思う。

ただし、取材を通じて感じるのは、欧米企業の現地化は、ほんとうの現地化かということだ。確かに同じアジア人の顔で、名刺には「王」「李」など普通の中国人の名前が書いてあり、欧米人も中国人風の名前を持ってくる。「王」とか「李」とかは、たぶん華僑二世か、または外国の永住権を持っている人間が多い。必ずしも中国国籍、中国から一步も出たことのない中国人がその幹部要員になっているわけではない。しかし、彼らは多くの場合、中国とつながりがあり、中国社会に対する理解は、純粹の日本人よりは深いだろう。日本企業にはそういう外国籍の社員の蓄積もない。いま一生懸命外国人を採用しているが、どうしてもあと10年、20年の時間をかけて、はじめて外国人の使い方がわかってきて、どこか外国に行っても、すぐ現地化ができるようになるのだろう。

総じて、現地生産の立ち遅れが、日系

自動車メーカーが中国では振るわない大きな原因と思われる。現在、車と言えばトヨタ、日産、という雰囲気はすでに中国にはない。今後はさらに難しくなるだろう。欧米、韓国のメーカーは一生懸命市場を開拓しており、中国の自動車メーカーもそれなりに頑張っている。現状では、日本は自動車企業を全部束ねて、シェアはやっと2割に行く可能性があるというところか。それで満足なら結構だが。

### サービス業の可能性

今回、日本に来る直前の6月13日に、北京にある中国日本商会に出て、話をするチャンスがあった。ここでも6年ぶりに話をした。会長さんは三資部会のメンバー一覧表を出して、会員の变化を語った。ほぼ半分以上のメンバー企業は、サービス関連の企業に変わっていると言う。数年前まで弁護士事務所などが少しある程度で、本当の物流、コンサル関連の企業は少なかった。今はITソフト、物流、小売、コンサルなどの企業がとて多くなった。

そのすこし前には、日本のサービスを紹介する展示会に出て、いろいろな話を聞いた。たとえば無印良品はこれから中

国で100店舗を展開するという。イトーヨーカ堂もすでに10店舗を展開しており、今後さらに展開していこうと場所を探している。

上海あたりでは、たとえばローソン、セブンイレブン、ファミリーマートなどは、もう市民生活に溶け込んでおり、日本と同じぐらいの頻度で見かける。北京でも大きく展開されている。私の入居しているビルは、海淀区の中関村にあり、住民のほとんどは普通の労働者だが、そのビルにもセブンイレブンが outlet している。道を隔てて向こう側には吉野家がある。



自動車工場

る。日本の資本かどうかかわからない味千ラーメン、富岡ラーメン、北海道ラーメンなどを、北京でよく見かける。日本あるいは日本的なサービスは、すでに大会の市民生活に入っている。

中国も少子高齢化社会に入ろうとしている。少し蛇足を言うと、中国の少子高齢化は、日本と違う形で発展していくだろうと私は思う。1人っ子どうしの男女が結婚すれば、法律では子どもを2人作るので、この頃は2人の子どもを持つている人を多く見かける。農村では依然として2人以上の子どもを持つ家庭が多い。また保険制度が十分でない中国では、はたして老人に長い間、薬を与えて延命させるかには疑問も残る。

しかし、老人が多くなっていることも間違いない事実だ。45歳で会社を辞めた女性労働者は、夕方、街の広場でダンスをして、体を鍛えている。これはすべての中国の都市部で見かける風景である。60歳でも元気であり、80歳、90歳の人も中国にはたくさんいる。日本的な経営で老人ホームをやれば、中国は間違いなく大きな市場となるだろう。

教育、とくに小学校に入るまえの子どもへの教育などは、中国人はとても熱心で、それをやろうとする日本企業もある。

友人から聞いた話だが、成都である日本人の女性が自宅に簡単な幼稚園を作ったところ、すぐく評判がよく、10数人しか受け入れられないのに百名以上の子どもが入園を待っているという。中国には本当にいい幼稚園はないし、日本のような幼児教育は中国では歓迎されると思う。

日本の大学は学生募集に苦労していると聞か、6月は中国の大学入試の統一試験の時期だった。今年の夏の大学の新生はおよそ620万人で、世界一の入学者数だが、それでも大学に進学できない学生は多い。

欧米、台湾、香港の大学は、もっとも優秀な学生に奨学金を提供して、一本釣り留学させる。また国内の大学の試験に合格しながら、最終的に欧米へ留学に行く学生も多い。日本の大学はもっとも優秀な学生を日本に来てもらうか、あるいは、大学経営の一環として、留学生を中国から募集するか、さらに中国の大学と一緒に学生を育成していくか、教育サービスの面で多くの可能性が残されているはずだ。また中国から日本へ毎年6万人の留学生が来ても、それは大学新入生の1%にもならない。日本に100万人の中国留学生がおれば、中日関係も大きく変わるのではないか。

中国の食べ物の包装には英語より日本語が書かれていることが多い。私の読めない仮名もあり、最初から最後まで分からない日本語に出会うこともある。福島原発事故はあったが、日本の食品は美味しいというのは、中国の普通の市民感覚となっている。中央政府はどこまで日本の農産物の輸入条件を緩和するかはわからないが、サービスの分野、つまりIT、物流から食物、飲食店、介護、教育までの分野は、日系企業が今後、中国で深く市場に入っていく可能性が十分残されている。

### 環境、省エネの大市場である中国

もう一つ新しい可能性のある分野にここで触れたい。環境である。中国の環境問題の深刻さは、ご存じのとおり。北京のアメリカ大使館が数千人のアメリカ人居住者向けに北京の大気中の微粒子による汚染の度合いを測るPM2.5のデータを大使館のHPで公表しているのを、アメリカ人より中国の数千人がそれを克明に見ている。

空気だけではなく、おそらく今日の中国では美味しい水は、もう飲めなくなっている。数年前に浙江省の企業を取材し

たが、流れている河の水をみるとどこも汚れており、その河で泳ぐ人、釣りする人はまず見なかった。浙江省だけでなく、江蘇省や広東省でも水問題は、たいへんな社会問題となっており、これから工業化がさらに内陸部に進めば、国全体が公害問題、環境問題に直面し、ますますひどくなる恐れがある。

土壌もずいぶん汚れている。非鉄金属の鉱山を開発して、その中から特殊のレアメタルを取り出すには、いろんな化学物質を使う。レアメタルだけをとって、そのあとは化学物資の入っている水そのまま河川に流すために汚泥問題もさぶる重大となってきた。

ある日本企業は湖南省でその汚泥の中の重金属を採取しようとした。すると地方自治体がすぐ応援に出て来て、全省でやりたいとまで言い出した。湖南省の工業はそれほど大きくはないが、沿海都市や長江沿いの都市はもっとひどい状況にあり、今すぐ解決しなければならぬ。

ある日系企業が武漢に汚水処理の設備を持っていった。ところがなかなか売れない。調べてみたら、中国の同様の設備は、価格が日本の5分の1だった。そんなに安いはずがないと思ひ、調べると、中国の設備は生活汚水なら生活汚水だけ

処理して、工場からの汚水は処理しない。日本の場合、工場からでも生活からでも全部処理するのが、汚水処理の設備であり、そのように設計している。そこで機能の一部を削って、コストを下げ、また現地で生産して、重要な部分だけブラックボックスに入れて、販売してみると、今度はよく売れた。生活汚水を処理する場合の仕様、工場仕様、病院仕様などいくつかのタイプに分けたことで、価格も安くなり、農村からの注文も出てきた。農村では養豚をやっているのので、汚水処理は大問題となっている。結局その企業は関連の設備をどんどん武漢あたりで売ることになった。

鉱山や工場、市民生活における環境技術、さらに脱塵、排気処理の技術は日本が50年前から研究している。成熟した対応方法、設備製造の技術を持っている。中国の環境問題の解決にこれから大きく貢献していくと思われる。

中国の第12次5カ年計画では環境問題の処理については明確な目標があり、予算もついている。ただし個別の汚水処理などのビジネスが取れても、ある地域、ある市の環境を全面的に改良していくという地方自治体の要望に個々の企業で応えられるかどうかは問題として残る。日



中国の排水汚染

本企業の連合体を作って地域の環境問題に総合的に取り組むことができれば、成果が上がるのではないか。

日本の環境関連の技術を中国でうまく使えば、中日関係も改善していくだろうと私は思う。日本企業によって環境が大きく改善されたら、市民の目にもそれは届くはずだ。中国市民の日本に対する見方も大きく変わるだろう。

また環境を大事にする中国は、日本にとっても少なくとも公害をまき散らす中国よりずっといいはずだ。日本の中国に対する見方も環境問題の処理によって同じく大きく変化するだろうと思われる。

環境問題は家電や自動車と違って、中日両国が競合することはまったくくない。典型的なウインウインの関係になる。

### まとめと今後の課題

ここまで中国の製造業については多く触れなかったが、家電に限って言えば、中国市場では日本のシェアを大きく奪い、今は高級品を別にして、一般のものなら中国は大量に作れるようになっていく。また外国にも輸出している。日本の装置メーカーは、中国にそれぞれの生産ラインを輸出して、収益を得たが、家電メーカーにはかなり苦しい状況となっている。日本の産業構造自体の転換も見られる。日本には一方で立派なタオル製造企業があり、一方で新日鉄は現在も世界で有数の鉄鋼メーカーではあるが、どちらもすでに日本の代表企業ではなくなった。家電もその道を進むだろう。

自動車のケースは家電と違い、中国での現地生産が遅れ、とくに高級車の現地生産が大きく立ち遅れている。しかし、中国企業からの攻撃を受けたというより、欧米、韓国とせめぎ合いをしている。人の現地化も立ち遅れている。日系自動車企業はほんとうに反撃して、中国市場で

背水の陣を敷くのだろうか、その意気込みを私はあまり感じていない。

さらにサービス、省エネ、環境の分野に視野を広げてみれば、日本企業には大きな可能性がある。またサービスの分野は人間と家電、自動車などモノとの物理的な冷たい関係ではなく、人の気持ちが入ってくる。ここでは新しい関係が生まれるだろう。

今回、日本に来て、すぐ中国の外交官の問題や、日本が実質支配している島を東京都が買う、といった問題に出会った。新聞のタイトルや社説を読むと、言葉としては人を驚かせ、読む気を起こさせるが、物語としては拙すぎる。

私は民主党政権には、非常にやる気がある、革新的なことをこれからどんどんやっていくだろうと期待している。しかし、その革新に対していろいろ異議を持っている人がたぶん大勢いて、中に大いにパフォーマンスするチャンスと見る地方自治体の首長もいるのだと私は思う。領土問題、歴史問題を取り出して、大きく騒げば騒ぐほど目立つ。

日本でのアンケート調査では、8割近くの人は中国を親しく思わない。そうだとすると、中国をターゲットにして、物語を作り、領土問題、歴史問題で騒ぐこ

とは、確かに目立つという目的は達成できる。

中国では愛国主義教育をしてきたために、日本に対して友好的ではないと日本ではよく言われるが、私自身は中国で教育を受けたけれども、そういう見方には同調できない。ただし、この頃の中国の映画やテレビドラマを見ると、「金陵の十三女子」「黄金大窃盗」などの映画やテレビドラマは、いずれも抗日戦争の時期の物語だ。それも私が子どもの時に見た突撃しか知らない愚直な日本の兵隊とは違って、芸術、文学などを理解し、それだけにさらに陰険、残酷なイメージに変化した日本人が登場する。毎日のようにそれにテレビや映画のスクリーンで接している中国の一部の若者が日本を憎むことはよく理解できる。領土問題だったらロシア、近代的な戦争なら朝鮮戦争、中国とインドの戦争、スパイ事件なら中米間の物語、中国人が外国にいじめられていると煽ろうとすればベトナムなどでの華僑排斥事件など、取り上げようとする題材はたくさんある。しかし、現在の中国ではそれが取り上げられることは皆無に近い。なぜか日本がターゲットにされている。その理由はよく分からないが、中国と日本がいろいろな面でライバル的

な関係になってきたことがあるのではないかと気がする。かけ離れているところにはライバル関係は成立しないが、中日両国は今、張り合う段階にいるのかもしれない。

今年是中国国交正常化から40年になる。人間で例えれば、中日関係は不惑の年になる。まだ迷いの多い中日関係ではあるが、善隣協会の皆さんのお力も借りて、ぜひともそれを好転させていきたいと強く希望している。

(6月15日・アジア研究懇話会)

講師略歴(ちん げん) 本名…王建鋼

1959年 中国北京生まれ

1982年 南京大学卒業 新聞社勤務

1989年 日本留学(東京大学、一橋大学など)

2003年 帰国 『経済日報』などに勤務

2010年 『中国新聞週刊』主筆

中国における日本企業の研究およびその動向を日本の雑誌などにも寄稿している。

著書

『中国鉄鋼業における技術導入』『現代アジアの産業発展と国際分業』など。