

## . 日本産業・企業への影響と取るべき事業戦略

### - 1. 産業総合 - 中国経済・産業の構造変化にどう向き合うべきか -

#### 【要約】

- ◆ 中国は世界経済成長への寄与度やグローバル市況に与える影響が大きく、また、中国経済・産業に構造変化が起こっていることからも、日本産業・企業としても引き続き注目すべき国である。
- ◆ 中国の構造変化が日本産業に影響を与える要因は、①過剰供給、②資源需要増大、③個人消費の拡大と高度化、④新たな注力領域の広がり、⑤中国企業の台頭である。今後5年間を展望すると、中国の経済・産業の構造変化は、「脅威」と「機会」の併存を日本産業・企業にもたらすことになる。
- ◆ 斯かる状況下、日本企業には、①脅威にどう対応するか、②機会をいかに捕捉するか、を念頭に置き、事業戦略を再整理することが求められる。具体的には、①の観点では、過剰供給を前提とした事業戦略や安定調達を継続するための上流戦略、台頭する中国企業に対する競争力に応じた戦略が求められる。一方、②の観点では、日本の経験・ノウハウを活かした戦略や現地事情に即した事業体制構築が求められる。

## 1. 中国経済・産業の構造変化

中国の動向が世界経済に与える影響は大きい

中国は世界から投資を呼び込み、同国製造業は「世界の工場」と呼ばれるまでに成長した。米国に次ぐ世界第2位の経済規模に達し、世界経済への影響度は増している。成長率が鈍化傾向とは言え、主要先進国を大きく上回っており、2020年代半ばまでに中国のGDP規模は米国を上回るとの見方もある。また、大手インターネット企業の阿里巴巴(Alibaba)や百度(Baidu)を始め、米国市場への上場を果たし、グローバル展開する中国企業が増加するなど、中国は経済規模のみならず、産業競争力も高まりつつあると言える。

日本にとっての中国は、地理的な近さに加え、米国を上回る最大の貿易相手国となるほどに経済的なつながりが増している。特に、近年では中国からの輸入の内、食品や衣料品等の労働集約的製品の割合が低下し、スマートフォンに代表されるデジタル化製品、部品の割合が高まるといった構造変化が見られる。こうした貿易品目の変化からも中国経済・産業構造の変化を読み取ることができよう。

中国内で構造転換が起きていることも注目度が高い理由の一つ

他方、中国への注目度の高さは、成長率の低下とともに、経済・産業構造の転換が必要な局面を迎えてることも大きな要因である。これまで投資・生産量拡大を主眼とした成長で中国は鉱工業生産が世界一となったが、技術面では主要先進国に及ばず、一部では行き過ぎた投資が過剰供給構造を生み出してしまった。また、これまでの高成長による賃金上昇により、安価な労働力に頼ることも難しい。今後は、量的拡大に依存した成長パターンから脱却し、イノベーション力、生産性を高める投資の拡大、投資主導型から消費主導型への転換が求められている。

中国では産業構造の転換を進める動きが出始めている

日本企業には中国経済・産業との向き合い方を再整理することが求められる

中国で最も重要な経済政策方針である「第 13 次五ヵ年計画」においても、向こう 5 年間でサプライサイドの構造改革により、産業構造を転換し持続可能な経済成長を目指すことが掲げられた。中国政府が意図するところは、過剰供給業種の再編・淘汰を推し進めることや、新産業の育成を通じ所得水準向上に伴う個人消費の増加や生産性向上等に対応することにより、産業の新陳代謝を促して経済成長の持続性を高めていくことである。そのために政府は研究開発投資や中国企業の海外進出・海外企業買収を積極的に支援していくと見られる。

中国経済の成長鈍化や中国政府主導による産業構造転換に向けた取組みは、中国との経済的なつながりが強かった日本産業に対し大きな影響を及ぼすことが想定される中、日本企業には中国経済・産業との向き合い方を今一度整理することが求められるのではないかだろうか。

こうした問題意識の下、第 II 部では、今後 5 年程度を展望し、各産業における中国経済・産業の構造変化が日本産業・企業に与える影響を論じた上で、日本企業の取るべき事業戦略の方向性を考察する。当然ながら、業界により影響や論点は異なるところは多く、各業種における詳細は各章をご覧頂きたいが、本章では次章以降に通底する要因を抽出し、その影響や戦略方向性について概説的に論じる。

## 2. 中国の構造変化が日本産業に与える影響

日本産業に影響を与える 5 つの要因

過剰供給

前述した中国経済・産業の構造変化は、現在及び将来において日本産業・企業にどのような影響を与えるであろうか。本節では、重要な要因を 5 つ挙げ、その影響について考察する。

まず、「過剰供給」が挙げられる。既に巷間言われて久しいところだが、素材を中心とした業種(鉄鋼、非鉄、石油、石炭等)における過剰供給は中国国内市場のみならず、海外への輸出を通じて、グローバルでの市況悪化をもたらしている。中国政府としても過剰供給の解消は喫緊の課題となっており、政府主導での業界再編・淘汰が進められているものの、中央政府管轄の国有企業ではない、地方政府所有企業や民間企業にまでは施策が十分に浸透していない。例えば、鉄鋼業界における過剰供給解消への取組みは、華東・華北地域のように雇用問題からドラスティックな措置が難しい地域もあり、今後 5 年程度での課題解決は困難な見込みである。斯かる中、日本産業・企業においては、国内外の市況悪化に伴う厳しい事業環境の継続やアジアを中心としたグローバルでの更なる競争激化が想定される。

資源需要増大

過剰供給の一方で、経済成長に伴い将来的に資源需要が更に増大する可能性がある。このため、例えば食品業界では川上での買収が活発であり、また、ガス・LNG 業界では将来的に中国が再び権益争いを再燃させる可能性がある。食糧・エネルギー等の輸入依存度が高い日本にとっては、調達環境悪化に伴う価格高騰につながるリスクがあるほか、原材料調達に支障が生じ日本企業の事業展開に悪影響を及ぼすおそれもある。

個人消費の拡大と高度化

中国では、鈍化しているとは言え相対的に高い経済成長による所得水準の向上や更なる都市化の進展により、個人消費の量的な拡大とともに、ニーズの高度化や細分化が進展すると見込まれる。このため、需要増加が見込まれる個人消費関連分野では、単純な量の増加のみならず、価格重視から品質重

視といった消費者の嗜好の変化やEC化の進展に伴う購買チャネルの変化への対応も求められており、中国に進出している日本企業は事業戦略の見直しが必要となるだろう。

### 新たな注力領域の広がり

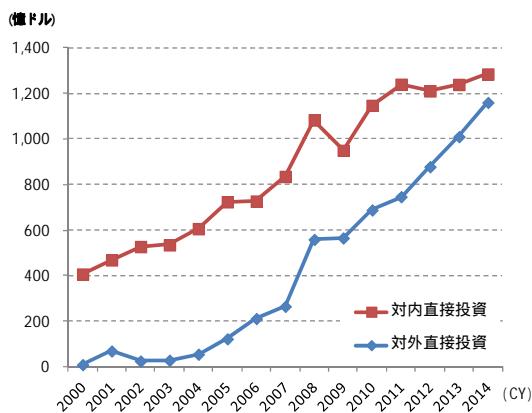
長年の「一人っ子政策」や成長重視による環境悪化の結果、今後の中国は、高齢化・環境問題等の社会的問題への対応が急務になっている。また、競争力を強化するための産業の高付加価値化や生産性向上等、日本をはじめとする先進国が経験してきた課題にこれから本格的に向き合うこととなる。日本企業は、課題先進国として国内で鍛え上げた製品・サービスや技術を活かし、これらの課題に対するソリューションを提供することで、事業を拡大しうると考えられる。高齢化に伴う医療・介護サービスの高度化・効率化ニーズの高まりや、今後課せられる新エネ車の販売義務等は、日本産業にとってある意味で好機とも言える。また、中国政府の掲げるハイエンド化推進や賃金上昇に伴うコスト高への対応の必要性から、ロボット等の自動化設備や従来よりも高スペックな工作機械の需要増加も見込まれよう。

### 中国企業の台頭

国内外での「中国企業の台頭」も、日本産業・企業に大きな影響をもたらし得る要因である。これまでの中国企業が強みとしてきた安価な労働力によるコスト競争力は失われつつあるものの、巨大な母国市場に裏打ちされた規模の経済性を享受できることは引き続き中国企業の強さの源泉であり、とりわけ参入規制によって外資との競争を免れている分野では大きなアドバンテージと言える。

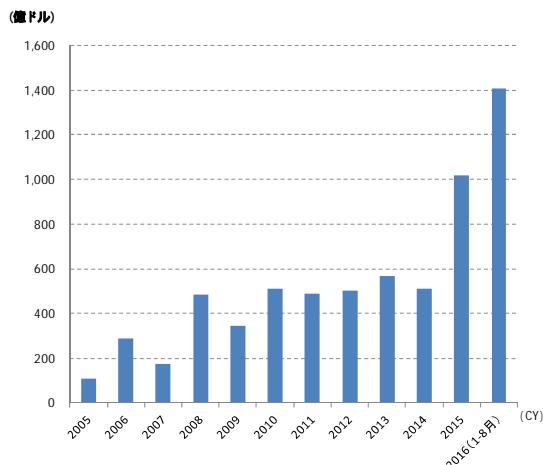
更に今後は、中国企業が急速に技術面でキャッチアップを果たし、中国国内、グローバルでの日本の地位を脅かすおそれもある。この背景には、産官学連携・補助金等の政府の政策的支援があり、特に、「中国製造 2025」で重点産業に据えるエレクトロニクスやロボット分野ではこうした動きが顕著になってきている。加えて、家電大手美的集団による独ロボットメーカーのKUKA 買収のようにM&Aを通じて先進的技術を取り込もうとする中国企業も現れている（【図表1、2】）。

【図表1】中国の対内外直接投資額の推移



（出所）UNCTAD よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表2】中国企業の海外M&A金額の推移



（出所）Merger Market よりみずほ銀行産業調査部作成

また、規制面の自由度を活かし、中国ではIoT等の先端技術分野の産業化、ビジネスモデル構築が日本を含む先進国の先を行く可能性もある。例えば、日本でも官民一体となり実用化に向けた取組みが進められている自動運転分

野では、百度(Baidu)が 2015 年に無人運転車の公道での走行実験を行うなど、実用化に向けた取組みを進めている。

つまり、日本にとっての中国企業は、これまで価格帯や品質で一定のすみ分けが出来ていた関係から、向こう数年間で真正面から競合する関係になり得ると認識すべきだろう。

中国経済・産業の構造変化は日本産業・企業にとって脅威と機会の併存をもたらす

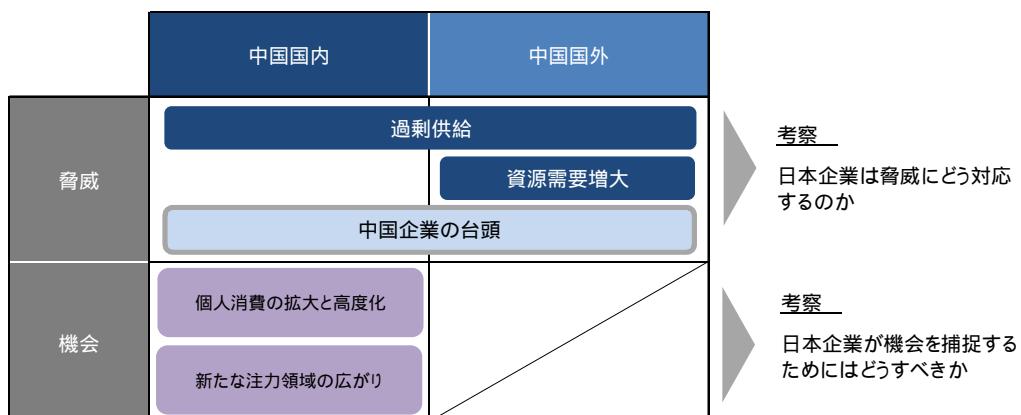
以上 5 つの要因は、「過剰供給」「資源需要増大」「中国企業の台頭」のように、日本産業・企業に販売価格の低下や調達価格の高騰、競争激化等、ネガティブな影響をもたらす「脅威」と、「消費市場の拡大と高度化」「新たな注力領域の広がり」のように、ビジネスチャンスの拡大等のポジティブな影響をもたらす「機会」とに大別される。今後 5 年間を展望した場合、中国の経済・産業の構造変化は、こうした脅威と機会の併存を、日本産業・企業にもたらすことになるであろう。

### 3. 中国の構造変化を踏まえた日本企業の事業戦略

日本産業・企業には、事業戦略の再整理が求められる

中国の経済・産業の構造転換が、中国政府の目指す通りに進展するとは限らないとは言え、先述した 5 つの要因は、いずれも不可逆的な動きであり、日本企業は、脅威に対応しつつ、機会を着実に捕捉するべく事業戦略を検討すべきであろう。本節では、日本企業の採るべき事業戦略の方向性について、(1) 脅威への対応、(2) 機会の捕捉に分け、その要因毎に整理する(【図表 3】)。

【図表 3】日本企業の事業戦略考察の枠組み



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

#### (1)脅威への対応

過剰供給業種に求められるのは、高付加価値財の提供による差別化と特定事業へのリソース配分

まず、過剰供給に対しては、短期間では解消しない可能性が高いことを前提とした事業戦略を検討せざるを得ない。この問題が深刻な素材分野では、問題の長期化により、将来にわたって汎用的な素材での収益性確保が困難となるため、川上から川下の各工程でいかに付加価値を向上させられるかがカギとなる。高級鋼や新素材など日本の技術優位性を発揮できる高付加価値財を提供したり、総花的に事業を開拓するのではなく、その中の特定事業に経営リソースを投入し生産性を向上させることで差別化を図り、採算悪化を防ぐ必要があるだろう。

資源需要増大が見込まれる業種では、安定調達を継続するための上流戦略が求められる

台頭する中国企業に対し、日本企業が取るべき戦略は、競争優位の持続性に応じて異なる

競争力が相対的に高い分野では中国企業に対する競争力格差の見通しを念頭に置き、事業戦略を構築する必要がある

次に、資源確保の観点では、日本企業が安定的な調達を継続するために、エネルギーの上流権益投資や食の上流ビジネスの強化が求められる。これには、一企業での取組みには、金額規模や収益変動の大きさ等から限界がある場合も多く、事業会社と総合商社等との企業連合によるリスクシェアや、日本政府による政策サポートが有効であろう。場合によっては GtoG 交渉による相手国政府への働き掛けなども期待される。

三点目として、台頭する中国企業に対する戦略方向性を取り上げる。あらゆる産業分野で中国企業の競争力が高まっており、中国政府が「新興産業分野」として産業育成・高度化に注力している分野もあるが、日本企業との競争格差には大きなばらつきがあるのが実情と言える。よって、中国企業との現在の立ち位置と今後の方向性、キャッチアップの難度など、競争優位の持続性に応じて取るべき戦略は異なってくる。

まず、足下で日本企業が高い技術力を有するなど、競争力が相対的に高い分野としては、バイオ医薬品、ロボット、工作機械、航空機などの「中国製造 2025」において重点産業とされる分野や、鉄道システム、医療機器が挙げられる。しかし、これらも中長期的に優位性を維持できるとは限らない。中国企業の台頭に伴い、足下では中国企業との競合が生じていないか、それほど激しくなくとも、向こう 5 年でその関係が変化する可能性がある業種も見受けられる。よって、日本企業としては、中国企業に対する競争力格差の見通しを念頭に置いて事業戦略を構築する必要がある。

例えば、技術的なキャッチアップの難度が高く、日本企業が競争優位性を維持することが可能な分野としては、他産業に比べ技術移転が進みにくく、先駆者メリットが大きい工作機械や、中国企業の規模が小さく技術力も低い医薬品などが挙げられる。こうした分野では、新規顧客獲得を企図したバリューチェーンの見直しによる価格競争力の強化、顧客利便性の向上や、積極的な研究開発投資により優位性の更なる拡大を図り、現在のビジネスモデルを発展させることが求められる。

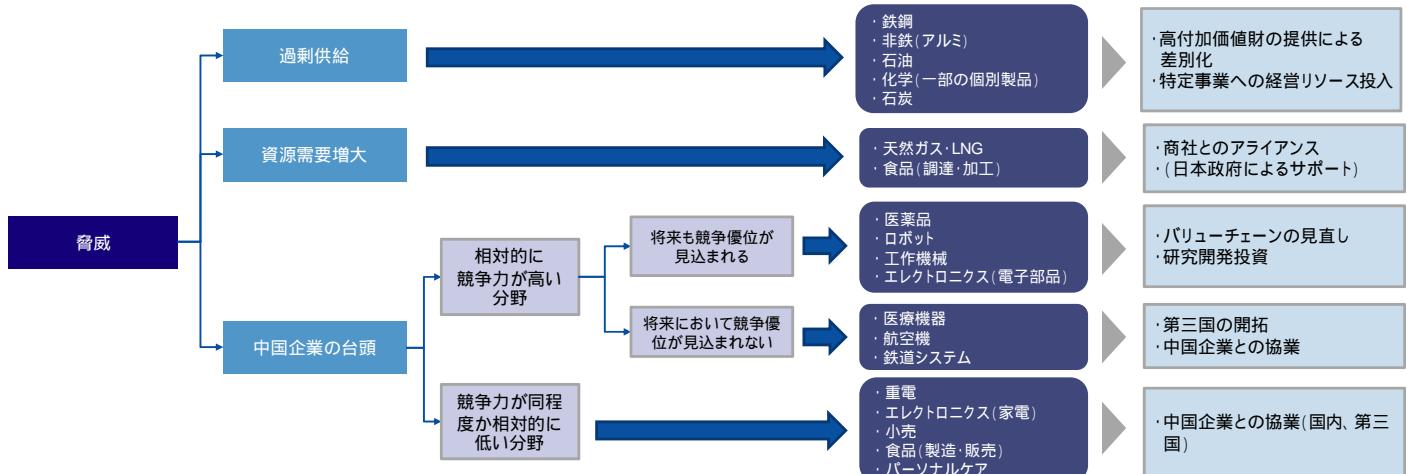
一方、中国企業の台頭が著しい分野や、中国政府の手厚い支援の下で急速なキャッチアップが予想される分野、例えば、中国政府による国産化の動きが進みつつある医療機器では、先手を打って第三国市場を開拓し確固たる地位を確立することによってグローバル競争を勝ち抜くための事業規模を確保するという発想が必要と考えられる。更に、こうした分野では、中国企業との win-win の協業関係を構築することも一案であり、具体的には、競争力の源泉となるコア技術については開示しない一方、ノンコアな技術は敢えて開示するなどにより、中国企業に対してメリットを供与する代わりに豊富な資金力などを活用するといった、メリハリを付けつつ協働する戦略が有効となろう。

但し、中国企業が M&A による非連続な成長や新たなビジネスモデルで中国市場での圧倒的な優位性を築き、それをグローバルに展開することで日本企業の競争優位が一瞬にして喪失してしまうリスクがあることには留意が必要であろう。よって、技術革新への対応や事業ポートフォリオの見直しによる選択と集中といった経営努力を地道に続ける必要があることは言うまでもない。

現在、競争力が同程度か相対的に低い分野では、中国企業との協業戦略を検討する必要がある

一方、足下既に日本産業・企業の競争力が同程度か、相対的に低い分野としてエレクトロニクス(家電)に加え、パーソナルケアや食品(製造・販売)、小売といった個人消費関連分野などが挙げられる。こうした分野では、既に中国国内での競争環境は厳しく、日本企業が単独で中国市場を獲得するにはハーダルは高いため、中国企業との協業を念頭に置いた事業戦略が求められるだろう。例えば、個人消費関連分野では、日本とは商慣習が異なり、そもそも日本企業の中国内シェアが小さい上に、中国国内におけるEC発展に伴う流通チャネルの変化に対応していかなければならない。そのためには、地場のEC事業者・専門店との連携により最終消費者との接点を確保し、ビジネスチャンスを獲得していく取組みが必要となる。また、エレクトロニクス(家電)では長年の実績を通じて築かれたブランド力と技術力を提供する代わりに、中国企業のネットワークなどを活用することによって、中国国内のみならず、アジアを含めたグローバル市場への販売強化につなげる等、第三国をも含めた協業が戦略として有効と考えられる(【図表4】)。

【図表4】中国の及ぼす脅威への対応の方向性



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

## (2) 機会の捕捉

日本企業にとって中国市場の機会捕捉は容易ではない

日本産業が狙うべき分野 日本の経験・ノウハウを発揮できる分野

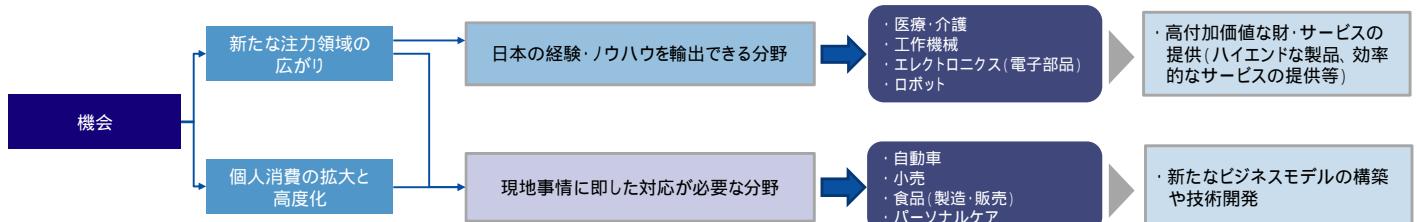
成長率が鈍化するとは言え、中国経済が成長を続けることによって日本企業にもたらされるビジネスチャンスは確実に存在する。勿論、素材汎用品など地場企業のコスト競争力が優位な低付加価値財や事実上の参入規制のある分野において、日本企業にとっての機会は小さいと言わざるを得ない。従って、狙うべきは日本の技術・ノウハウを活かし、差別化できる分野であり、こうした分野を能動的に切り開く取組みが期待される。

まず、高度成長期から成熟期に転じつつある中国は、日本を含む先進国が辿ってきた成長過程を後追いしている部分も見られる。日本が経験から得られた技術・ノウハウなどの蓄積を発揮できる分野は有望だろう。とりわけ、課題先進国として培ったノウハウを活かせる医療・介護、製造の高度化という中国の目指す方向性に対して、工作機械・エレクトロニクス(電子部品)などは特にこれまでの蓄積が大いに活かせる業種と考えられる。例えば、今後、高齢化、社会保障制度の整備や規制緩和の動きが進むであろう医療・介護分野では、産業界と医療界の連携に加え、先端ICT技術も活用することで、過度に財政に依存することのない効率的なサービスの提供が求められる。

日本産業が狙うべき分野 現地事情に即した事業体制の構築が必要な分野

一方、先進国でも米国の一州に留まっている新エネ車の販売義務導入や、日本以上に広がる EC 消費市場など、日本が過去の経験から得られた技術やノウハウでは対応することが困難な変化が見られる分野もある。これらに対応する自動車、小売、パーソナルケア等の業種では、過去の蓄積を活かすというよりも、むしろ現地事情に即した技術開発やビジネスモデル構築など新たなチャレンジが求められる。更に言えば、グローバル市場に占める中国市場の存在感の大きさゆえに、こうした取組みにより中国市場を捕捉できなければ、グローバルでの競争において不利な状況に陥るリスクもある。例えば、自動車では環境規制の導入を好機と捉えて新エネ車の投入を積極的に推し進めることができ、量産による生産コスト低減を通じた価格競争力の強化につながり、将来のグローバル新エネ車市場を獲得するための布石となるだろう。逆に言えば、中国の新エネ車市場で覇権を握ることに失敗した場合は、グローバル市場でも苦戦を強いられるおそれがあるということになる（図表 5）。

【図表 5】中国のもたらす機会を捕捉するための方向性



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

日本企業には、中国企業と協業し、中国内外におけるプレゼンス向上を目指す取組みも必要

日本企業は、高度経済成長国から経済成熟国に至るまでに蓄積した確固たる技術力や、環境問題、高齢化など先進国ならではの課題に対する解決力といった強みを保持しており、依然として多くの分野で、中国企業との競争に打ち勝ち、中国内外で市場を獲得する余地は十分にある。しかしながら、中国企業の M&A を活用した非連続な成長などによる中国企業の急速なキャッチアップや、EC や新エネ車市場といった新たな領域における先進国の先を行くような取組みにより、日本企業の優位性の維持が困難となる懸念はぬぐえない。こうした分野では中国企業との競争が今後ますます熾烈化するであろう。日本企業は技術力や課題解決力による差別化等で競争を克服するのみならず、これまで培ってきた技術やノウハウを敢えて提供することにより中国企業と協業し、その豊富な資金力や広範なネットワークを活用することで中国内外の市場におけるプレゼンス向上を目指すといった取組みも、場合によっては必要となろう。

中国経済・産業における構造変化は、日本産業に様々な脅威と機会をもたらす。日本企業には、機会を着実に自らのものとすることは勿論、今後ますます強まるであろう脅威に対して耐え忍ぶだけではなく、これを逆手にとつて機会に変えるという、したたかな戦略が求められよう。

みずほ銀行 産業調査部  
総括・海外チーム 木村 祐太  
yuta.kimura@mizuho-bk.co.jp

©2016 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。