



2012.12.17

「アジアを『面』で捉える」日本企業の戦略発想

アジア調査部長 平塚宏和

リスク分散で重み増す「チャイナ・プラスワン」戦略

最近の中国をめぐる諸情勢の変化を受けて、日本企業はアジア戦略の再検討を迫られている。中国経済の減速や賃金上昇、尖閣諸島問題を契機とする日中関係の悪化で改めて浮き彫りになった中国一極集中のビジネスリスクを回避するために、海外投資の重点を中国から他国に分散・シフトする「チャイナ・プラスワン」戦略の重みが増しているのだ。

「チャイナ・プラスワン」自体は、今に始まった動きではない。2002年から03年にかけて中国広東省から広がったSARS(重症急性呼吸器症候群)騒動をはじめ、小泉首相(当時)の靖国参拝を契機とする05年の反日デモ、さらには沿海部における賃金上昇などを背景に、中国に投資先が集中していることのリスクが企業経営における現実の課題として広く認識されるようになった。そして、これを契機に日本企業の間では、ASEAN諸国やインドなど中国以外のアジア諸国に投資先を分散する動きが出ていた。

しかし、この間、中国がアジアの中で圧倒的な経済プレゼンスを示してきたことも事実であり、日本企業は「チャイナ・プラスワン」の動きにもかかわらず、これまで中国をアジア戦略の中核として位置づけてきた。実際、11年末時点の日本のアジア各国に対する直接投資残高をみると、対中投資残高は6.5兆円で、第2位のタイ(2.7兆円)以下を大きく引き離し、日本の対アジア直接投資全体の3割を占めるに至っている。だが、このところ顕在化しているさまざまな「チャイナ・リスク」を考慮すれば、いよいよ日本企業もアジア戦略における中国の位置づけを再考せざるを得ない。とくに日中間の不安定な関係が長期間続けば、日本製品の不買運動だけでなく、反日デモやストが断続的に発生することで、中国に拠点を持つ日本企業は多大な損害を被るおそれがある。現段階では、中国事業の縮小や撤退を考えている企業は少数にすぎないが、問題が長引けば中国から他国へのシフトを真剣に検討する企業が増えることになりかねない。

従来から「チャイナ・プラスワン」の有力候補とみなされてきたASEAN諸国やインドの対日感情は比較的良好であり、企業の努力が及ばない外交上の問題がビジネスを展開するうえで深刻な障害となるリスクは小さい。こうした点を考慮すれば、これらの国々が引き続き「チャイナ・プラスワン」の受け皿となることは間違いない。もっとも、日本企業が今後「チャイナ・プラスワン」戦略を本格化させるに当たっては、中国とその代替候補先となる国々の投資環境について多面的かつ踏み込んだ比較検討が求められる。それでは、日本企業が「チャイナ・プラスワン」の候補国を検討する際に重視すべきポイントは何であろうか。

中国代替地の投資環境は一長一短

第1のポイントは、労働力の量と質であろう。現在、中国では工場ワーカーの賃金が急上昇しているが、その背景にはワーカー人材の中心層を形成する10~20代の若年労働力の減少や、戸籍制度の障害等

に起因する農村から都市への余剰労働力移動の停滞、といった解決困難な問題がある。このため、かつては安価で豊富な労働力を抱えて「世界の工場」と呼ばれた中国だが、もはや生産拠点としての魅力は薄まっており、少なからぬ企業の関心は「中国に代わって低賃金の生産拠点となり得る国・地域はどこか」に向かっているのが現状だ。

労働力供給に関して中国とASEAN・インドを比較すると、中国の生産年齢人口（15～65歳）の増加率は2020年までの10年間でわずか1.9%にとどまるのに対し、ASEANやインドの増加率は同10%超と高い。ただし、生産年齢人口の数そのものをみると、インドは中国と比べて遜色ない規模であるが、ASEANでは最大のインドネシアでも1.6億人と中国の9.8億人をはるかに下回る。低コスト労働力の活用を狙った中国からの製造拠点シフトが本格化すれば、ASEAN諸国でも賃金の高騰は避けられないであろう。実際、タイやベトナムでは近年、中国と足並みを揃えるかたちで賃金が大幅に上昇している。

また、労働力のボリュームだけでなく、質や労務管理上のリスクも考慮する必要がある。一般的にアジアの労働者は勤勉で手先が器用であり、識字率の高さに示されるように教育水準も比較的高いとされている。しかし、とくに賃金の低さが魅力であるカンボジアやミャンマーなど後発国の労働者の多くは、企業や工場での勤務経験が少なく、農村からの出稼ぎ労働が定着してきた中国と比べて就労意識や作業の集中度、労働者の定着率といった点で格差が大きい。とりわけインドに関しては、識字率が中国の94%に対して63%にとどまるなど、そもそも基礎的な教育レベルで中国とは大きな開きがある。これらの国では労働者の再教育や訓練の必要性が大きいということを認識しておくべきであろう。

さらに、ASEAN諸国やインドでは、反日感情の高まりは考えにくいものの、ストやデモが先鋭化するリスク自体は小さくないという点にも留意する必要がある。12年7月のスズキ自動車のインド・マネサール工場における暴動や、続く同年10月のインドネシアにおける複数工業団地での大規模デモにより、企業が操業停止や事業撤退に追い込まれたケースもある。中国と同様にASEAN諸国やインドでも労働者の権利意識が高まる方向にあるうえ、進出先国・地域の民族特性に関する理解の不足が現地従業員との思わぬ対立を生むこともある。従業員との円滑なコミュニケーションやきめ細かな労務管理は欠かせない。

第2のポイントは、裾野産業の厚みである。アジアに生産拠点を持つメーカーにとって、進出先の産業集積度が高ければ部品・原材料の現地調達が可能になり、調達コストも抑えられる。前述のとおり、日本の対中直接投資残高は他のアジア諸国向けを大きく凌駕しているが、その分日系企業の集積度も高い。経済産業省の「海外事業活動基本調査」によると、日本企業の製造業現地法人数（2010年時点）は、中国の3,078社に対し、ASEANの中で比較的集積度が高いタイでも363社、ベトナムは263社にとどまり、インドは141社にすぎない。これらの国で中国ほどの裾野産業の厚みを期待することは難しいのが現実だ。

新興国特有のリスク見極めが不可欠

第3のポイントは、市場としての有望性である。今回の日中関係悪化により現地販売の面で最も影響を受けた自動車産業について中国とASEAN・インドの市場規模を比較すると、中国での年間自動車販売台数が1,800万台を超えるのに対し、インドは380万台、ASEANは1カ国当たり100万台以下にとどまる。また、中国の1人当たりGDPは5,400ドルだが、発展が著しい沿海部ではすでに1万ドル超の先進国レベルに達した都市も少なくない。これに対してASEAN・インドで所得水準が先進国レベルに達している都市はわずかであり、購買力は中国の都市部に見劣りする。ASEAN諸国やインドは対日感情が良好であ

ることから日本製品に対する不買運動が起こるリスクは限定的だが、中国市場の「代替」という観点では未だ力不足である。市場開拓には、腰を据えて取り組む覚悟が必要であろう。

第4のポイントは、法制の頻繁な変更や運用の不透明性といった問題の有無である。中国に進出した企業からは、法制自体の突発的な変更に加え、地方政府ごとに解釈が異なるなどの運用面の不透明性が問題点として多く指摘されている。一方、ASEAN諸国やインドでは、比較的短期間のうちに政権交代を繰り返してきた国が多く、政策運営の経験が十分蓄積されていない。このため、経済政策や外資政策は試行錯誤が続いており、突発的な外資規制や輸出入規制の導入、課税の強化といった予期せぬ政策変更のリスクが大きい。とくに大国のインドやインドネシアでは、州政府や省庁ごとに法制の解釈や運用が異なるという、中国と類似した問題が発生しており、この点には留意しておく必要がある。

このほか、ASEAN諸国やインドには、中国にはない課題や問題点もある。電力供給や物流網などのインフラの不足だ。近年中国では内陸部でも大規模な開発が進められ、全国主要都市を結ぶ物流・交通網の整備が進んでいる。電力も供給余力に不安はあるものの、日常的に停電が頻発する状況にはない。これに対し、ASEANの後発国やインドでは、電力供給網・物流網の整備が後れており、長時間に及ぶ渋滞や頻繁な停電など、企業活動に無視できない支障が生じている。とくに最近注目を集めているミャンマーは、電力や道路などのインフラが顕著に不足しているため、多くの電力や多数の部品を必要とする生産活動を行える環境が整うまでには相当の時間を要するとみられる。また、インフラが比較的整っているタイのような国でも、洪水被害により操業停止を余儀なくされることがある。ASEAN諸国やインドは自然災害のリスクが比較的高い地域とされており、災害時のバックアップ体制などの備えも求められる。

「広域FTA構想」が国境を越えた物流・商流を後押し

このように、中国を含むアジア各国には、それぞれの発展段階や発展経路、産業構造、政治体制、民族性などを反映した多様な利点がある一方、さまざまな課題やリスクもあり、投資環境は一長一短の状況にある。したがって、日本企業がアジア戦略を再構築する際には、各国を独立した「点」として捉えるのではなく、アジア地域を多様な特性をもつ国の集合体である「面」として捉え、そのうえで自社の事業目的や経営戦略に合わせた拠点展開モデルを構築するという視点が不可欠だ。

幸いアジア地域では、そのための条件ができつつある。それは、アジア各国をまたぐ「広域物流インフラ網の整備」と「広域FTA(自由貿易協定)網構築」の動きである。具体的には、メコン地域、インドネシア、インドを主軸とした広域インフラ開発の構想や、「東アジア地域包括的経済連携(RCEP)」「環太平洋経済連携協定(TPP)」「日中韓FTA」といった広域FTA構想が動き始めている。

これらの構想は、アジア域内の物流・商流に対する物理的・制度的障壁を低くすることから、日本企業が拠点網を構築する際の制約を緩和し、域内での分業体制再編を図るうえで追い風となる。すでに企業の間では、ASEANと周辺国間でFTAが締結されたことなどを受けて、国境を越えてサプライチェーンを構築し、それぞれの国の投資環境上の制約を克服しようとする動きが出てきている。

また、日中両国が参加する広域FTA交渉は、現下においては両国間の限られた対話の機会であるという点でも重要である。日中関係と企業の対アジアビジネス環境の双方の改善を図るという視点に立ち、日本政府の積極的な取り組みを期待したいところである。(了)