

新型コロナショックでグローバル・サプライチェーンの再構築 が加速～利益とリスクのバランスを再検討

リサーチ&アドバイザリー部
中国調査室

メインピックス..... 2

新型コロナショックでグローバル・サプライチェーンの再構築が加速～利益とリスクのバランスを再検討 2

- ▶2020年4月中旬以降、新型コロナ感染症は世界規模で拡大し続けており、収束の兆候が見られない。4月7日、防疫対策の実施に慎重な態度をとっていた日本政府が「緊急事態宣言」の実施に踏み切った。同日、「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」を発表し、コロナ対策の詳細、雇用の維持や次の段階としての経済活動の回復といった様々な面の内容が含まれたが、「強靱な経済構造の構築」と題してサプライチェーン改革に関する内容は日本国内外の市場参加者の注目を集めている。
- ▶長い間、グローバル化の進展により、企業は比較優位を求め、コストを極力削減することによって利益の最大化を求めて国際的にサプライチェーンの配置を行ってきた。中米貿易摩擦、新型コロナ感染症の打撃は利益最大化の既存のサプライチェーンにあるリスクを顕在化させた。「世界の工場」中国の景気減速、中米貿易摩擦を中心となる貿易保護主義の台頭などの国際経済政治の変動は、従来型グローバル化に大きな疑問を投げかけている。企業としては、国際的な成長を図る際、従来の利益最大化中心論から脱出し、「利益とリスク」のバランスを考え直さなければならない。
- ▶本稿は、「世界の工場」中国が世界サプライチェーンへ深く組み入れられた経緯、比較優位の角度から中国の世界経済における位置づけの変化を紹介し、「世界工場」の変貌とそれに伴う国際サプライチェーンの再構築の方向性を分析する。さらに、日本企業の既存のグローバル・サプライチェーンの配置を巡り、リスク意識が高まりつつある中、日本企業が中国における業務展開の傾向を検討してみる。

CDI コラム: 中国企業「解体新書」(13) 11

中国企業「解体新書」(13) シェアバイク再考 11

- ▶中国経済の持続的な成長やインバウンド需要等を受けて、日本国内でも中国経済に関する報道が随分と増えました。そこで取り上げられる企業も、アリババやテンセントに留まらず、様々な企業が紹介されています。しかし、以前の批判的な風潮からの反動からか、手放しで礼賛するような報道も散見され、かえって実態が見えづらくなっているように見受けられます。そこで、本コーナーでは、日本で紹介され始めている著名中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたいと思えます。
- ▶今回は、今年に入り明らかに再注目され始めたシェアリングバイク業界について、美团單車やハローバイクを中心に取り上げます。

三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2020年4月) 14

メントピックス

新型コロナショックでグローバル・サプライチェーンの再構築が加速～利益とリスクのバランスを再検討

2020年4月中旬以降、新型コロナ感染症は世界規模で拡大し続けており、収束の兆候が見えていない。4月7日、行動制限などの防疫対策の実施に慎重な態度をとっていた日本政府が「緊急事態宣言」の実施に踏み切った。同日、「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」を発表し、新型コロナ対策の詳細、雇用の維持や次の段階としての経済活動の回復といった様々な面の内容が含まれたが、「強靱な経済構造の構築」と題するサプライチェーン改革に関する内容は注目を集めている。サプライチェーン改革には、一国依存度が高い製品・部素材について生産拠点を国内回帰などに対する補助、国民健康に関わる重要な製品の国内回帰の促進、一国依存度の高い製品・部素材のASEAN諸国などへの生産設備の多元化への支援といった措置が盛り込まれている。公には国名を特別に取り上げていないが、日本現在のサプライチェーンの国際的分布から見れば、「中国」は「一国依存度の高い」対象国だと認識されており、中国メディアの注目を集めている。

1月下旬から3月中旬まで、中国は新型コロナ感染症の拡大対策として厳格な移動制限を実施し、国内生産活動が一時停止された。中国で事業展開を行っている企業が生産停止になっただけではなく、主要サプライヤーが中国にある一部の日本国内の企業も部品が調達できなかったため、生産停止に追い込まれた。中米貿易摩擦によって「脱中国化」をはじめサプライチェーン再構築の関連議論もあったが、新型コロナ感染症の拡大はその延長線にあるものとも言える。

長い間、グローバル化の深化により、企業は比較優位性を求め、コストを極力削減することによって利益の最大化を求めて国際的にサプライチェーンの構築を行ってきた。中米貿易摩擦、新型コロナ感染症の打撃は利益最大化に基づく既存のサプライチェーンのリスクを顕在化させた。中米貿易摩擦による「地政学リスク」「関税リスク」、新型コロナ感染症による「サプライチェーンの一極集中リスク」「国内供給リスク」等各種リスクが次々と浮上した。「世界の工場」中国の景気減速、中米貿易摩擦を中心とする貿易保護主義の台頭などの国際経済政治の変動は、従来型グローバル化に大きな疑問を投げかけている。企業としては、グローバル・サプライチェーンを再調整する際、従来の利益最大化中心論から、「利益とリスク」のバランスを考え直さなければならない。

本稿は、「世界の工場」中国が比較優位の角度から中国の世界経済における位置づけの変化を紹介し、「世界工場」の変貌とそれに伴うグローバル・サプライチェーンの再構築の方向性を分析する。さらに、日本企業の既存のグローバル・サプライチェーンの配置を巡り、リスク意識が高まりつつある中、日本企業が中国における業務展開の傾向を検討してみる。

I. リスク顕在化により利益最大化型グローバル化は再構築へ

中国の「脱世界工場化」と世界サプライチェーンの緩やかな調整

1980年以降、グローバル化の深化に伴い、利益最大化原則と比較優位性を重視したグローバル・サプライチェーンが形成した。コストを極力抑え、資源、人件費など生産要素価格の低い国家・地域に生産拠点が集中するようになった。改革開放初期の中国は安い人件費と豊富な資源によって労働集約型産業を呼び寄せ、「世界の工場」として登場し、存在感が高まった。

2012年以来、経済成長に伴う人件費と資源価格の上昇は中国の比較優位性を弱めていた。従来型経済成長に限界が見えてきた中国は、「世界工場」として加工貿易依存の成長モデルから脱却し、経済成長の駆動力を低付加価値加工業から高付加価値のハイテク産業へ転換させることを図った。産業の高度化を目的に、先進産業の外資企業を誘致するために、2013年から外商投資ネガティブリストを施行し、外商投資に対する

制限を段階的に緩和してきた。その結果、金融業、情報通信とソフトウェア、科学研究・技術サービス業といった第3次産業の投資規模は徐々に拡大し始めている。

中国の改革開放の初期段階で、安い人件費、豊かつ安価な資源、政府が外資誘致するために実施した減税などの優遇策は外資企業にとって最も魅力的であった。比較優位性と利益最大化を求めてきた外資企業は生産拠点を設け、家具、衣服及び電子製品の加工工程といった労働集約型産業に集中していた。中国経済成長と市場の成熟化に伴い、人件費が多少上昇したが、教育水準の上昇で労働の質が改善されつつある。それに加え、工業化の深化とともに産業チェーンの完備、交通運輸と港インフラ建設が進んでおり、法律や行政上の改革でビジネス環境が改善され、中国の新たな「比較優位」を醸成した。さらに、人々の所得水準の上昇で膨大な消費市場として外資企業を引き寄せられるようになった。この段階で、製造業とともに、小売・卸売、商務サービスの外資企業が多くなっている。同時に、一部の製造業企業は人件費の割高感で中国から撤退し、生産拠点を東南アジアなど人件費の安い国家へ移管する動きがある。日本企業の投資ブームを見れば、2000年以來は中国を「販売拠点」として投資し始めていたが、これから消費者向けのBtoC市場だけでなく、メーカー向けのBtoB市場規模の拡大により、将来、中国は「世界の市場」としての存在感が高まろう。

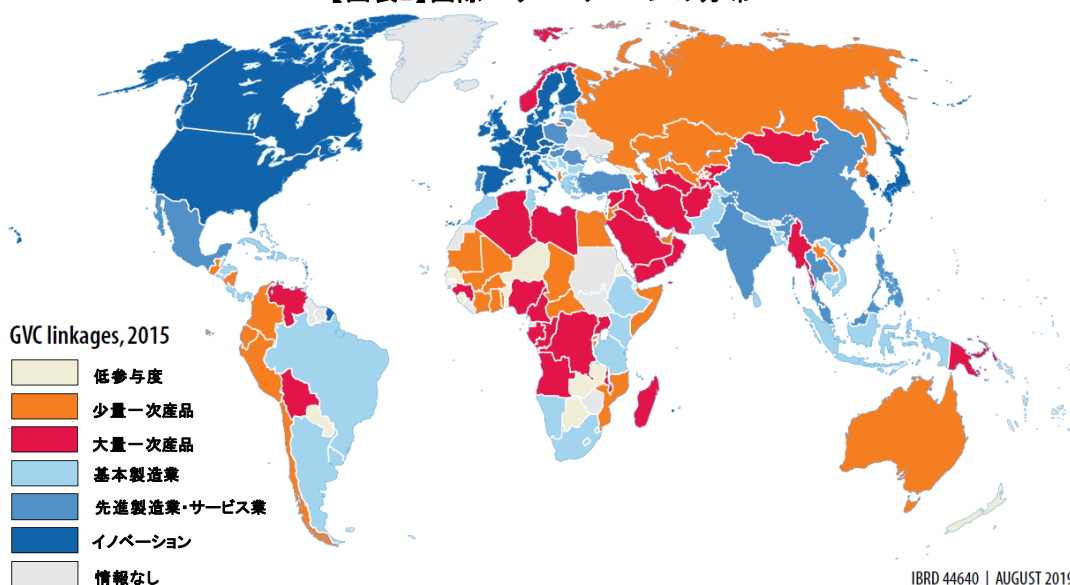
【図表1】中国がサプライチェーンにおける位置づけの変化

	期間	目的/原因	注目点
中国に来る目的	1980年～2000年代前半	優遇政策(廉価な土地、税優遇など)、安い生産要素(労働力、資源)	比較優位、コスト削減、利益最大化
	2000年代後半～2012年	労働力の質、納入先集積、インフラ(港、高速道路、鉄道、ICT)、ビジネス環境	
	2012年以降	産業種類の完備、toB/toC市場、労働力の質	ビジネスチャンス、販売市場
中国を離れる原因	グローバル化拡大時期	生産要素価格の上昇	比較優位、コスト削減、利益最大化
	反グローバル化時期	安い生産要素、関税/政治リスク回避、国際サプライチェーンの多元化と一極集中の回避、自国サプライの確保	比較優位、コスト削減、利益最大化、リスク回避

(出所) 当行中国調査室作成

中国が「世界の工場」から「世界の市場」へ転換を図ると同時に、企業は世界範囲で比較優位性と利益最大化を求めて生産地の移転、調達先の変化や販売地の移転を行い、世界的にサプライチェーンの構造を調整する動きは続いてきた。そして、2017年から貿易保護主義の兆候が現れ、2018年から2019年にかけて中米貿易摩擦が激化し、中国は中米貿易摩擦の中心にあるだけに、追加関税による損失を懸念し、「脱中国化」という議論が製造業企業の間で起き、生産地の移管と調達先の調整といったサプライチェーン調整の動きに拍車をかけている。

【図表2】国際バリューチェーンの分布



IBRD 44640 | AUGUST 2019

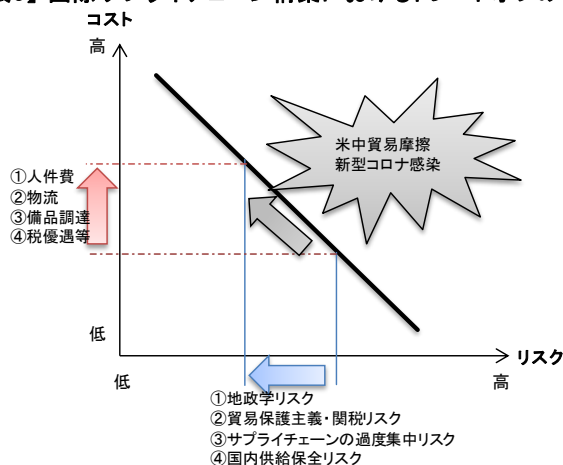
Source: WDR 2020 team, based on the GVC taxonomy for 2015 (see box 1.3 in chapter 1).

(出所) 世界銀行「Trading For Development In The Age Of Global Value Chains」より当行中国調査室作成

新型コロナ感染で世界サプライチェーンの脆弱性が顕在化

1980 年以降、グローバル化の潮流で成長してきたグローバル・サプライチェーンを利用し、企業は比較優位原則に基づいて利益の最大化を図った。しかも、企業は更なるコストの削減を求めるために、サプライチェーンの構図を小幅に調整し続けている。しかし、中米貿易摩擦と新型コロナ感染症の発生は、利益最優先の従来型モデルにおけるリスクを顕在化させた。貿易戦の長期化を懸念し、生産地の移管や調達先の変更などの措置を取った企業も現れた。中米貿易摩擦の激化は 2017 年から世界範囲に起きている「反グローバル化」の一環とも考えられるが、その動向に不確定性はありつつもある程度予測できる。それに比べ、2020 年以降の新型コロナ感染拡大はすでに経済・金融の範疇を超えており、不確定性がもっと高く、影響範囲はもっと広く、企業だけではなく政府にも試練を与え、「ストレステスト」にも設けられないような不測な事態が現実的になったといえる。

【図表3】 国際サプライチェーン構築におけるトレードオフのイメージ



(出所) 当行中国調査室作成

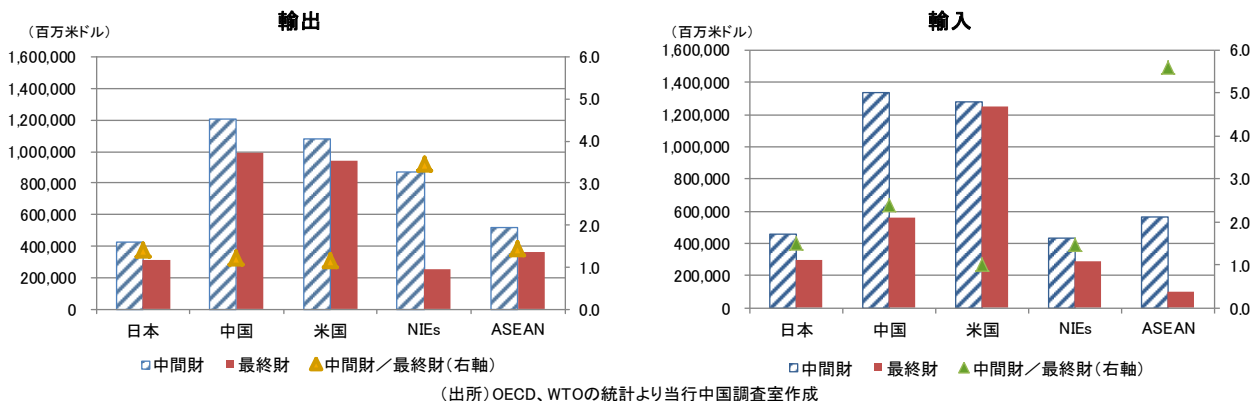
中国は新型コロナ対策として厳格な移動制限を実施し、中国にサプライチェーンを設けているグローバル企業や中国に備品調達を依存していた外国企業はやむを得ず生産停止させられた。特に、自動車や電子機器のような国際分業度の高い、サプライチェーンの長い業種ほど受けるダメージが大きくなる。「利益最大化」を中心とした国際分業の展開は、比較優位の原則に基づいてコストを最小限に抑えるために、一部国・地域にサプライチェーンに過度に集中する傾向がある。一方、中米貿易摩擦時期に米国政府は国家安全性を理由に中国の一部企業を制裁し、「製造業の還流」と雇用促進を掲げて既存の自由貿易規則に挑戦状を出した。米国を始め、政府がビジネス活動への関与が強まっていた。新型コロナ感染の拡大によって、各国政府は日用品から医薬・医療器械等の非日用品の調達難に直面した。日本は冒頭の「サプライチェーンの強靱化」を掲げたのも、サプライチェーン国際化の深化による国家安全・民生問題を強く意識した結果と思われる。これから、民生関連産業のサプライチェーンの再構築と生産拠点の還流における政府の存在感がさらに大きくなる。

II. 新段階における日本企業の国際業務の展開

日本を中心とするグローバル・サプライチェーンの構造

グローバル化を背景に、日本企業は貿易と対外投資によってグローバル・サプライチェーンに深く関わるようになった。中国、米国、NIEs、ASEAN 諸国は日本最大の貿易先である。その中で、日本と米国の国内の産業構造はサービス業中心で、経済成長への貢献率は 60% を超過。アジア新興国・地域では、第 2 次産業による経済成長への貢献率は 45%～55% であり、製造業は主要な牽引役である。このように、発展段階の異なる国・地域間で、既存のグローバル・サプライチェーンが比較優位の原則の上に成り立っている。

【図表4】貿易構造からみる各国・地域のサプライチェーンにおける位置づけ(2015年統計)

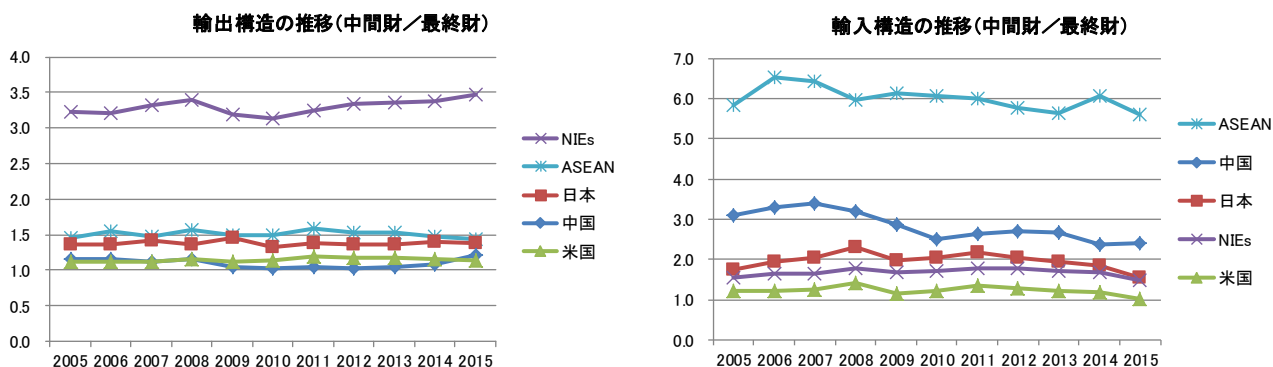


図表4はOECDとWTOが共同発表した付加価値貿易指標(Trade in Value Added、TiVA)データベースにより、付加価値ベースの輸出入構造から日本を中心としたグローバル・サプライチェーンの構造を分析したものである。輸出入商品の中で、中間財と最終財の比例から、これらの国家・地域がグローバル・サプライチェーンにおける位置づけが読み取れる。

米国と日本の貿易構造の近似度が高く、輸出品と輸入品において、中間財は最終財を小幅に上回っている。NIEsの輸出品で中間財は最終財の3.5倍に達した。それに対し、ASEAN諸国は逆に輸入品において中間財は最終財の5倍以上となっている。その背景に、韓国と中国台湾が電気機材の部品を海外へ輸出し、ASEAN諸国は逆に部品を輸入して加工貿易を行うことがある。

2015年、中国の輸入における中間財対最終財の比率は2.4であり、米国、日本、NIEsの同比率を上回っているが、典型的な加工貿易を展開しているASEAN諸国よりは低い。図表5の時系列推移から見れば、2010年から2015年までの10年間で、中国の輸入中間財対最終財の比率は低下し続けていることが分かる。その原因は、中国は「世界の工場」から「世界の市場」へと緩やかに転換していることである。2015年、中国の輸入最終財の規模は5,574億米ドルに達し、世界最大の消費市場である米国(同1兆2,543億米ドル)に続いて第2位となった。

【図表5】貿易構造の推移からみる各国・地域のサプライチェーンの変貌



(出所) OECD、WTOの統計より当行中国調査室作成

日中貿易の構造からみた日中間サプライチェーンの構造

中国は日本最大の輸入先国であり、2019年に、中国からの輸入総額は日本輸入全体の23.5%を占めた。中米貿易摩擦の影響と中国景気減速の影響を受け、日本対中国輸出額は小幅に減少し、日本の輸出全体に占める割合は19.1%と、米国に続き第2位となった。図表6のように、日中間の貿易商品を一次産品、資本財、消費財に分類してみると、一部商品において日本の対中国集中度は非常に高いことが分かる。

【図表6】日本対中国貿易構造(2019年)

財分類	財輸出		財輸入	
	項目	対中国集中度	項目	対中国集中度
	総額	19.1%	総額	23.5%
	食料及びその他の直接消費財	15.4%	食料及びその他の直接消費財	12.9%
一次産品	工業用原料	23.6%	工業用原料	8.5%
	粗原料	23.7%	粗原料	5.0%
	鉱物性燃料	9.9%	鉱物性燃料	0.7%
	化学工業生産品	28.2%	化学工業生産品	14.7%
	金属	19.8%	金属	14.4%
	繊維品	30.8%	繊維品	35.8%
資本財	資本財	20.8%	資本財	39.3%
	一般機械	22.5%	一般機械	44.5%
	電気機械	23.4%	電気機械	44.0%
	輸送機器	9.5%	輸送機器	19.3%
消費財	非耐久消費財	33.6%	非耐久消費財	46.5%
	繊維製品	18.4%	繊維製品	58.9%
	耐久消費財	8.3%	耐久消費財	42.3%
	家庭用品	18.8%	家庭用品	60.0%
	家庭用電気機器	13.8%	家庭用電気機器	63.5%
	乗用車	7.4%	乗用車	0.3%
	二輪自動車類・自転車類	4.0%	二輪自動車類・自転車類	50.4%
	玩具・楽器類	9.8%	玩具・楽器類	71.5%
その他	15.8%	その他	17.3%	

(出所)財務省「貿易統計」より当行中国調査室作成

一次産品では、日本が中国に対する輸出集中度が高く、繊維品と化学工業生産品の対中国集中度はそれぞれ 30.8%、28.2%に達した。一方、輸入商品の集中度は比較的到低いが、繊維品だけが 35.8%に達した。消費財について、全体傾向は一次産品とは逆になっており、日本の対中国輸出集中度は低いが、輸入品の対中国集中度は非常に高い。その中で、衣服、家庭用品、家電、自転車、玩具の対中国輸入集中度は 58.9%、60.0%、63.5%、50.4%、71.5%であり、半分以上は中国から輸入している。最後に、資本財について、日本の対中国輸出集中度は 20.8%で、輸入集中度は 39.3%になっている。日中間の資本財取引はどちらにも偏ることなく、輸出と輸入はともに活発化していることが分かる。

【図表7】日本対中国貿易構造(2019年度、商品別)

日本対中国輸入				日本対中国輸出			
HSコード品目	金額	伸び率	構成比	HSコード品目	金額	伸び率	構成比
全品目	169,218,304	-2.5	100	全品目	171,514,651	-4.8	100
第85類 電気機器およびその部分品	46,275,146	-4	27.4	第85類 電気機器およびその部分品	43,619,638	-1.9	25.4
8517 電話機およびその他の機器	18,157,690	-9.4	10.7	8542 集積回路	17,291,186	9.2	10.1
851712 携帯回線網用その他の無線回線網用の電話	13,247,177	-13	7.8	8536 電気回路の開閉用、保護用または接続用の機器	3,704,298	-7.3	2.2
851762 その他の機器(音声、画像その他のデータを受信、変換、送信または再生するための機械)	3,569,589	7.7	2.1	8541 ダイオード、トランジスタその他これらに類する半導体デバイス、光電性半導体デバイス(光電池を含む)	3,688,862	-13.2	2.2
8528 モニターおよびビデオプロジェクター	2,580,493	14.7	1.5	8532 コンデンサー	3,611,126	3.3	2.1
第84類 原子炉、ボイラーおよび機械類	31,834,066	3.6	18.8	第84類 原子炉、ボイラーおよび機械類	36,417,826	-10.5	21.2
8471 自動データ処理機械	13,170,502	11.5	7.8	8486 半導体、集積回路またはフラットパネルディスプレイの製造用機器	8,928,891	-14.1	5.2
8443 印刷機、その他のプリンター、複写機およびファクシミリ	2,352,481	0.9	1.4	8479 機械類(固有の機能を有するものに限る)	3,702,752	-3.8	2.2
第61類 衣類および衣類付属品(メリヤス編みまたは)	8,068,011	-5.3	4.8	第87類 鉄道用および軌道用以外の車両	17,921,778	-1.5	10.5
第62類 衣類および衣類付属品(メリヤス編みまたは)	7,830,011	-7.6	4.6	8703 乗用自動車その他の自動車	10,989,964	9.1	6.4
第94類 家具、寝具	5,022,258	2.7	3	8708 自動車の部分品および付属品	6,761,153	-15	3.9
第90類 光学機器精密機器および医療用機器	4,955,022	1.3	2.9	第90類 光学機器、写真用機器、映画用機器、測定機	15,170,060	-4.3	8.8
第39類 プラスチックおよびその製品	4,919,470	-2.7	2.9	9013 液晶デバイス、レーザーおよびその他の光学機器	2,926,052	-23.9	1.7
第95類 玩具、遊戯用具および運動用具	4,623,653	-7.2	2.7	9001 光ファイバー、光ファイバーケーブル、偏光材料製のシートおよび板並びにレンズ	2,523,073	5.9	1.5
第87類 鉄道用および軌道用以外の車両	4,298,102	-3.8	2.5	第29類 有機化学品	6,505,860	-12.3	3.8
第73類 鉄鋼製品	4,188,206	2	2.5	第72類 鉄鋼	4,712,135	-17.3	2.8
第29類 有機化学品	3,638,703	-6.3	2.2	第33類 精油、レジン、樹脂、香料および化粧品類	3,711,681	34.7	2.2
第63類 紡織用繊維のその他の製品	2,740,377	-0.3	1.6	第38類 各種の化学工業生産品	3,484,813	-1	2
第28類 無機化学品および貴金属、希土類	2,610,735	12.7	1.5	第74類 銅およびその製品	3,105,536	-17	1.8
第42類 革製品、ハンドバッグ	2,604,731	0.2	1.5	第73類 鉄鋼製品	2,296,522	-10.2	1.3
第64類 履物およびゲートル	2,550,098	-7.9	1.5				

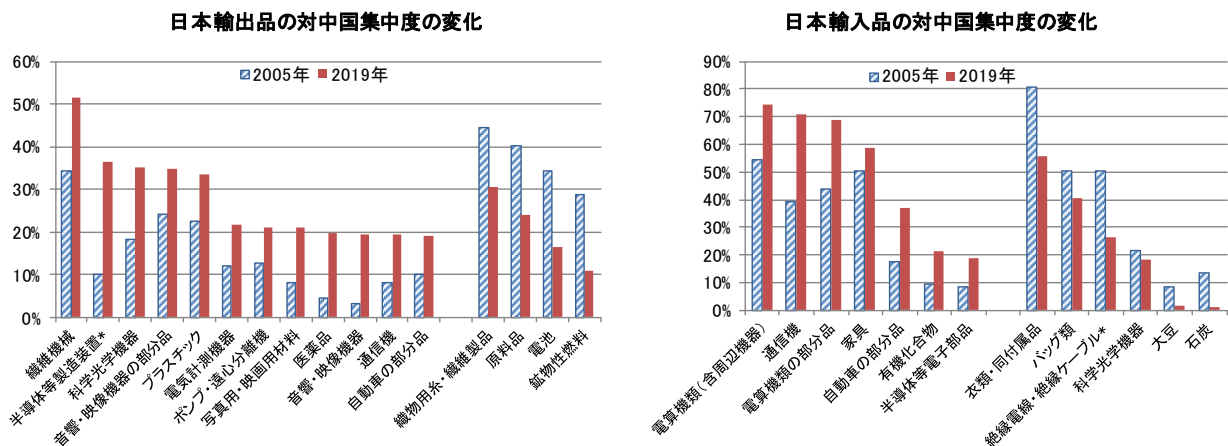
(出所)財務省「貿易統計」、JETROより当行中国調査室作成。

HSコードに基づいた日中間貿易の詳細分類から見れば、日本対中国輸出品の中で、電気機器および部品の割合が最も高く、25.4%に達し、中でも、集積回路の割合が輸出品全体の10.1%を占めた(図表7)。次に、機械、車両の割合がそれぞれ 21.2%、10.5%に達した。さらに、日本の対中国輸入品の中でも、電気機器および部品の割合が最も高く、27.4%に達し、中で電話機の割合が 10.7%であった。輸入品に 2 番目に多かった商品は機械類で輸入全体の 18.8%を占めた。電気機器と機械を除いて、日本の対中国輸入品の中で、衣

類(9.4%)、家具(3.0%)、光学機器・精密機器・医療用機器(2.9%)、プラスチック製品(2.9%)、玩具(2.7%)といった商品の割合も高かった。これら日常生活に密接に関連している消費財は、金額は電気機器ほどではないが、対中国集中度が非常に高い。

日本対中国輸出入の集中度の変化を時系列の観点から分析すると、2005年から2019年までに、全体では、対中国輸出集中度は5.7ポイント、対中国輸入の集中度は2.4ポイント上昇した(図表8)。商品類型別では、輸出集中度の上昇幅が大きかったのは、医薬品、プラスチック、半導体装置、繊維機械、音響・映像機器、通信機、自動車の部分品であり、逆に集中度が低下したのは織物用糸・繊維製品、原料品、電池と鉱物性燃料であった。一方、日本の対中国輸入集中度が上昇幅大きかったのは、通信機、自動車の部分品、電算機類の部分品、化合物、半導体等電子部品であり、集中度の低下幅が大きかったのは衣類、絶縁電線・絶縁ケーブル、バッグ類であった。この集中度の変化から、2005年から2019年の15年間で、技術要素の低い労働集約型分野において、日本企業の「脱中国化」は緩やかに行われていることがわかった。それに対し、電子機械、機械、自動車、医薬品などの先進製造業において中国との相互依存を深めている。

【図表8】日本対中国貿易の集中度の変化(2005年→2019年)

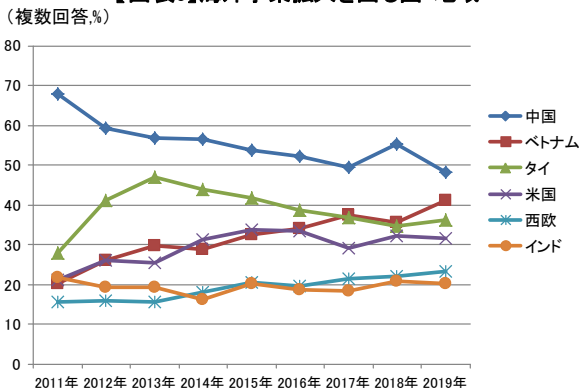


(出所)財務省「貿易統計」より中国調査室作成

日本企業の国際業務の展開及び中国の位置づけの変化

JETRO の 2020 年度アンケート調査(2019年11-12月に調査実施)によると、医療・化粧品、情報通信・ソフトウェア、金融・保険といった業界以外、日本の大部分の企業は国内需要の潜在力が限られていることを認識している。海外市場を開拓するために、海外会社の設立や対外輸出の強化に積極的に進めている。その中、海外事業を拡大する最大の目的は、「低い生産コスト」と「販売市場の開拓」となっている。また、世界情勢の不安、中米貿易摩擦の長期化による市場の不確定性、海外拠点設立に必要な人材・資金に困難を感じた企業は、ECなどで海外市場の開拓を強化するという調査結果が出ている。

【図表9】海外事業拡大を図る国・地域



(出所)JETRO海外ビジネス調査より中国調査室作成

【図表10】海外で拡大を図る機能

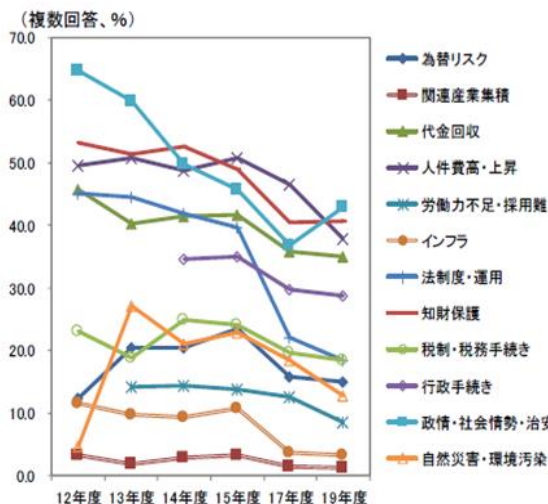
機能	(複数回答、%)					
	全体	1位	2位	3位		
販売機能	82.0 (Δ1.4)	中国 39.9 (Δ7.8)	ベトナム 29.4 (+4.2)	タイ 28.2 (+0.6)		
生産(汎用品)	27.2 (Δ0.2)	中国 11.3 (Δ1.6)	ベトナム 10.3 (+1.5)	タイ 6.2 (Δ1.1)		
生産(高付加価値品)	28.6 (Δ1.0)	中国 11.8 (Δ1.8)	タイ 7.8 (+0.5)	ベトナム 6.8 (0.0)		
研究開発(新製品開発)	11.2 (Δ0.2)	中国 4.1 (Δ1.1)	米国 2.8 (Δ0.8)	ベトナム 2.0 (0.0)		
研究開発(現地市場向け仕様変更)	12.4 (Δ0.1)	中国 5.3 (Δ0.9)	タイ 3.2 (+0.5)	米国 3.0 (Δ0.4)		
地域統括	10.0 (+1.4)	米国 3.2 (+0.7)	中国 3.0 (Δ0.6)	シンガポール 2.6 (+0.6)		
物流	12.7 (Δ1.4)	中国 5.4 (+0.2)	ベトナム 4.0 (+0.3)	タイ 3.7 (Δ0.1)		

(出所)JETRO海外ビジネス調査より中国調査室作成

「海外事業拡大を図る国・地域」の回答では、中国はずっと第1位であったが、2011年以來、東南アジアとの差が縮小し続けている(図表9)。日本企業が海外事業を拡大する目的としては、販売機能、汎用品生産、高付加価値生産、研究開発、地域統括等が挙げられる(図表10)。各要因の中、「地域統括」を除いて、ほかの項目で中国はすべて1位となっている。但し、前年比を見ると、中国は物流関連の機能のポイントが上がったが、ほかの項目で軒並みに低下した。それに対し、ベトナムは販売市場、生産、研究開発としての機能は前年比で強化されている。

次に、業務展開の拠点として中国に対する評価を絞ってみよう。中国の魅力・長所について、2013年から2019年までに、市場規模・成長性、納入先集積、現地調達容易度、コミュニケーション、人材の質といった面で評価が改善された(図表12)。一方、人件費・労働力、インフラに対する評価は低下している。業務展開の課題について、2020年度アンケート調査で政情・社会情勢・治安、知的財産権の保護、人件費高・上昇、法制度・運用、代金回収といった5つの課題が上位に挙げられた。2015年以降、政情・社会情勢・治安を除き、ほかの課題は徐々に改善される傾向を示した。それに対し、貿易保護主義の台頭がもたらした地政学リスクが海外業務展開の最大の課題となっている。中国は貿易大国として貿易保護主義から受ける影響はそれなりに大きいいため、中国で業務展開している日本企業が政治・社会情勢分野のリスクを強く意識するようになっていく。

【図表11】中国の課題



(出所)JETRO海外ビジネス調査より中国調査室作成

【図表12】中国の魅力・長所

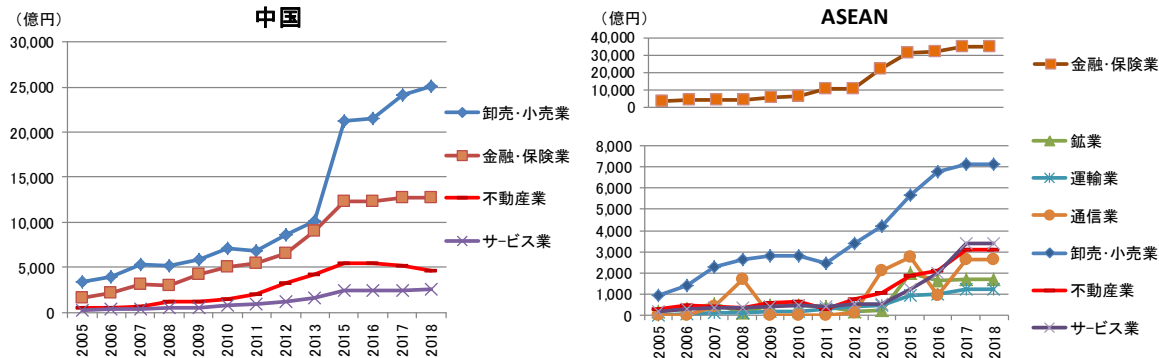
		(複数回答、%、%ポイント)			
順位	魅力・長所	2013年	2017年	2019年	2013年→2019年
1	市場規模・成長性	85.8	89.8	91.1	5.3
2	納入先集積	27.3	27.4	28.5	1.2
3	現地調達容易	19.1	21.8	20.9	1.8
4	人件費・労働力	16.9	13.6	13.3	▲3.6
5	インフラ	13.6	12.8	11.3	▲2.3
6	コミュニケーション	7.5	10.1	10.4	2.9
7	人材の質	5.4	9.0	10.3	4.9
8	技術力	-	6.1	5.9	-
9	生活環境	4.5	4.2	4.5	0.0
10	土地・事務所	2.9	3.2	4.4	1.5

(出所)JETRO海外ビジネス調査より中国調査室作成

2020年度のアンケート調査では、中国で事業展開している日本企業のうち、中国での事業を引き続き拡大することを選択する企業の比率は2019年度の調査に比べて大幅に低下し、その中、紡績・服装、化学、精密機器、小売企業の下落幅は20ポイントを超えた。一方、中国市場と楽観的に見て「事業拡大を実施」と選択する割合が高くなった業種は医薬品・化粧品、石油・石炭・プラスチック製品、建築、情報通信・ソフトウェアといった業界に集中している。

日本の対中国直接投資残高の動向を見ると、輸送機械器具、電気機械器具、一般機械器具の投資額残高は2年連続で上昇した。化学・医薬の投資残高も安定的に上昇している。非製造業では、卸売・小売業の直接投資残高は2013年以降に急上昇し、業界別では、中国において直接投資残高が最大規模の業種となっている。ここからも、中国は「販売市場」としても存在感が強まっていることが分かる。

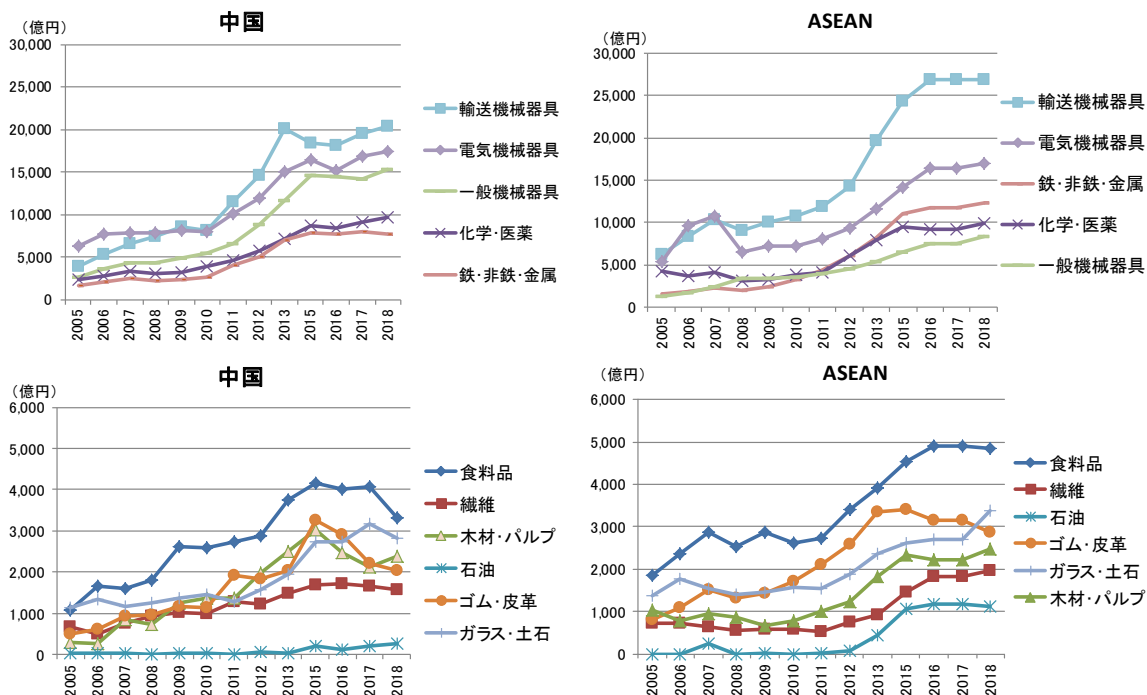
【図表13】日本対中国とASEANの直接投資残高(非製造業)



(出所) 日本銀行統計より当行中国調査室作成

(注) ASEANにはタイ、マレーシア、ベトナム、フィリピン、インドネシアの5か国を含むが、2005年と2006年にはベトナム除きの統計となる。

【図表14】日本対中国とASEANの直接投資残高(製造業)



(出所) 日本銀行統計より当行中国調査室作成

(注) ASEANにはタイ、マレーシア、ベトナム、フィリピン、インドネシアの5か国を含むが、2005年と2006年にはベトナム除きの統計となる。

2017年から貿易保護主義が台頭し、やがて2018年から中米貿易摩擦が激化した結果、この「反グローバル」情勢の影響で実際にダメージを受けた企業は多くなっている。JETRO2020年度の調査では、「貿易保護の影響を受けていない」を選択した企業の割合が前年度の調査の43.1%から37.2%まで低下し、「貿易保護主義からマイナス影響を受けた」と選択した企業の割合が15.2%から20.1%まで上昇した。「海外に拠点を以て経営規模を引き続き拡大する」と選択した企業のうち、対象国に中国を選択した企業割合が前年度の55.4%から48.1%へと縮小した。非製造業企業は46.5%から43.2%へと変化し、縮小幅は小さかったが、製造業企業は62.0%から51.8%へと大幅に縮小した。貿易保護主義から直接な影響を受けた製造業企業としては合理的な判断といえよう。

貿易保護主義対策として、日本企業は生産地の移管、調達先の調整、販売市場の調整といった3つの措置を取っている。その中、生産地を中国からASEAN(特にベトナムとタイ)への移管が主流であった。2020年度の調査では、貿易保護の影響を受けて生産地の移管を実施した措置は159件あり、そのうち、110件の生産移管元は中国であった。さらに、110件のうち、39件はベトナムへ、23件はタイへ、11件は日本への移管であった。業種別でみると、生産移管実施件数が多かったのは、自動車・部品/その他輸送機器(16件)、鉄鋼/非鉄金属/金属製品(14件)、その他の製造業(14件)、石油・石炭・プラスチック・ゴム製品(13件)などがあった。この調査は新型コロナウイルス感染症が深刻化する前に行われたものであり、当時、企業のサプライチェーン調

整の目的は人件費の低減であったと思われる。貿易保護主義の影響は関税リスクを提示し、サプライチェーンの調整がある程度加速した。

新型コロナショックの中、一部の在中国日本企業にはグローバル・サプライチェーン寸断の問題が顕著化し、サプライチェーンや拠点を調整する動きも見られる。JETRO が 2020 年 4 月 1～6 日に中国華東地区で行ったアンケート調査では、グローバル・サプライチェーンの分断があったと答えた企業は多数あり、日本のほか、ASEAN や欧米との間にも影響が及んでいる。同調査で、「サプライチェーンや拠点の変更計画なし」と答える企業の割合は 86%に達した。「移転する計画」と答えた企業で、移転先は日本或いは中国国内が多かった。新型コロナの影響が広範にわたったのに対し、企業はサプライチェーンや拠点の変更に対して引き続き慎重な姿勢を示している。

【図表15】グローバルサプライチェーンの分断の影響(複数回答)

調達先・供給先	「影響あり」比率	回答数
日本	43%	183
ASEAN	24%	101
欧州	16%	66
米国	13%	53
韓国	3%	12
台湾	2%	9
*[影響なし]の比率は36%。		151

(出所)JETROによる関東地域日商俱樂部懇談会の確認結果

(注)調査対象は在中國製造拠点ありの424社

【図表16】サプライチェーンや拠点の変更を行う計画(複数回答)

項目	比率	回答数
変更計画はない	86%	363
日本に移す案あり	7%	31
日本に移した	2%	10
中国に移す案あり	5%	23
中国に移した	1%	3
ASEANに移す案あり	2%	9
ASEANに移した	1%	3
台湾に移す案あり	0%	1
韓国に移す案あり	-	0
欧州に移す案あり	0%	1

(出所)JETROによる関東地域日商俱樂部懇談会の確認結果

(注)調査対象は在中國製造拠点ありの424社

中米貿易摩擦を中心とした反グローバル化の風潮は、国際的に業務展開する企業にとっては新たな試練をもたらし、「利益最大化」と「比較優位の原則」によって構築された従来のサプライチェーンの脆弱性を露呈した。特に、2020年以来の新型コロナショックはサプライチェーンの一極集中リスクを浮上させた。さらに、政府にとっては、民生にかかわる産業のサプライチェーンは過度に国際化した場合、国内供給不足を引き起こすリスク意識が強まった。企業にとって、グローバル・サプライチェーンの調整は簡単に行われるものではなく、コストと時間が必要であるため、短期的には、政府の意向でサプライチェーンの調整方向に劇的な変化が起こる可能性は低い。

長期的にみて、「世界の工場」中国は新たな発展段階に入り、世界政治経済情勢にも変動が起きている中、グローバル・サプライチェーンの再構築は大きな流れとなろう。日本企業も含めて、グローバル企業がサプライチェーンを構築する際、今までの比較優位の原則と利益の最大化だけでなく、地政学リスク、関税リスク、一極集中リスクといったリスク要因をさらに重視し、利益とリスクにバランスを取るよう行動すると見られる。

MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザー一部
中国調査室 于瑛琪

CDI コラム: 中国企業「解体新書」(13)

中国企業「解体新書」(13) シェアバイク再考

中国経済の持続的な成長やインバウンド需要等を受けて、日本国内でも中国経済に関する報道が随分と増えました。そこで取り上げられる企業も、アリババやテンセントに留まらず、様々な企業が紹介されています。しかし、以前の批判的な風潮からの反動からか、手放して礼賛するような報道も散見され、かえって実態が見えづらくなっているように見受けられます。そこで、本コーナーでは、日本で紹介され始めている著名中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたいと思えます。

今回は、今年に入りにはわかりに再注目され始めたシェアリングバイク業界について、美团單車やハローバイクを中心に取り上げます。

I. 再注目され始めたシェアリングバイク

みなさんは、シェアリングバイク(共享单车)と聞いて、何を思い出すでしょうか？

ある日突然道路の脇に広がる自転車の列。「乗り捨て可」というこれまで体験したことが無いような利便性。加熱する投資競争。資金が尽きた企業の相次ぐ倒産と、残された廃棄自転車の山。あたかも中国のスタートアップを取り巻く事業環境の「負の側面」を早回しで見せられているような、象徴的な失敗事例として記憶に残っているのではないのでしょうか。確かに、シェアリングバイク業界を代表する2社のうち、モバイクは美团点評に買収されてしまいましたし、ofoは資金繰りに苦しんだ挙句、今ではショッピングサイト運営事業者として変わり果てた姿になってしまいました。

このような、既に「終わった業界」という印象のシェアリングバイク業界に、ここ数か月で投資が相次いでいます。例えば、2020年3月には、アリババグループから出資を受けるハローバイクの運営会社「哈囉出行(helloglobal)」が資金調達を実施。一方、2020年4月には、ライドシェア大手の「滴滴(DiDi)」傘下の自転車シェアリングサービス「青桔單車(DIDI BIKE)」が10億ドル(約1100億円)以上の資金調達を行ったと、中国スタートアップメディア36krが報じています。

一体何故、今改めてシェアリングバイクに注目が集まっているのでしょうか？

II. 再注目の背景: ビジネスモデルの適応と進化

シェアリングバイクが今のタイミングで注目される背景には、3点を挙げるすることができます。

<1: 「地域の足」として定着>

冒頭でも触れた通り、物議をかもしたシェアリングバイクですが、そもそも爆発的に広がったのは、その利便性の高さにあります。たとえ投資家からの注目を浴びなくなったからといって、利便性の高さには変わりはありません。実際、上海を例に挙げても、以前のようにどこにでも大量にあるような状況ではなくなりましたが、学生街周辺など、「ちょっとした移動」をしたいユーザーが多数存在する地域では、しっかりと利用されています。

具体的なデータとして、36krで報じられるところによると、北京では、2018年上半期の1台あたり一日平均利用回数が0.7回だったのが、2019年上半期には0.84回へ改善。同調査によると、美团單車(元モバイク)は1.7回、ハローバイクは1.6回と、平均値を大きく上回っています。徐々にではありますが、「地域の足」として必要不可欠な存在として定着しつつあることが伺われます。

<2: 「値上げ」による収益モデル調整>

シェアリングバイクがビジネスとして行き詰まったのは、収益モデルに問題があるためでした。「シェアリング」と言いながらも、Uber のように既にユーザーが保有しているものをシェアすることで自身ではアセットを持たないモデルではありません。自ら大量の自転車を購入し、維持しなければならないため、非常に大きなコストを抱えることになります。それなのに利用料は極めて低い。デポジットの運用益を収益に充てたととしても、そのコストを賄うことはできず、現金を燃やし続けることになってしまっていました。

しかし、<1>で触れたような愛用者がおり、かつ競争相手がほとんど撤退し競争が緩やかになった今であれば、利用料の上昇にトライすることも可能です。実際、モバイク、ハローバイクは北京を皮切りに一回当たり料金を15分0.5元から1元まで値上げを行っています。また、モバイクは更に初乗り料金を1元から1.5元に高めました。このような取り組みにより、美团のシェアリングバイク事業が属する「新業務」セグメントは2019年の第二四半期から粗利ベースで黒字化を果たし、その後も粗利率を徐々に改善しています。

このような形で、ユーザーが支払いたいと思う金額とコストが見合うように収益モデルが再調整され、利益創出が見え始めたことも、再注目を浴びている背景と言えるでしょう。

<3:「本土生活」領域への組み入れ>

「本土生活」という言葉は近年中国国内で取り上げられることが増え始めています。これは、BtoC ビジネスの領域において、オンラインの成長からOMO(Online Merge Offline: オンライン企業がオフライン企業を飲み込んでいくこと)、その後のオフラインの再評価といった流れから、地域に密着した生活をオンライン・オフラインで支援することが重要である、という考え方にたどり着いたことで発生した概念です。例えばアリババグループであれば、決済アプリ「支付宝」を入りに、フードデリバリーサービスの「饿了麼(ele.me)」、消費者・店舗を繋ぐ生活情報サービスである「口碑(Koubei)」等に導き、オンライン・オフライン双方で顧客を囲い込んでいくようなイメージです。アリババ、テンセント、美团等のメガプラットフォーマーが今まさに戦いを繰り広げている場所が、「本土生活」だといえるでしょう。

この「本土生活」領域で勝利するためには、ある特定地域内でいかに顧客接点を張り巡らせていくかが重要です。できる限り毎日、複数回利用され、オフラインの消費者行動データが取得可能なサービスを行うことが、顧客一人一人に関するデータを積み重ねながら新たな提案を続けていくために必要だからです。この視点で見ると、シェアリングバイクは、まさにその条件に合う存在です。だからこそ、各社がこぞってこの領域に力を入れ始めているのです。

実は、シェアリングバイクでユーザーを獲得維持、データを取得したうえで他で稼ぐ、という発想自体は、シェアリングバイクがもてはやされたころから存在していました。しかし、当時はいずれのプレイヤーもシェアリングバイク事業のみの展開をしており、実現には程遠い状況でした。自身で収益を上げるつもりは無く、ある程度ユーザーを獲得したうえでBATのような大手プラットフォーマーに売却することを狙っているのではないかと邪推したくなるような状況です。結局、美团点评がモバイクを買収し、アリババが自らハローバイクを創業することで地道に実現の道を探り、やっと具体化が少しずつ見え始めた、ということだと解釈できるでしょう。

このように、一時は典型的な「中国的」失敗事例と見なされたシェアリングバイクも、今やっと地に足の着いた形で事業化されつつあるというのが、再注目される理由だと思われます。

Ⅲ. 中国ビジネス観察の「正しい姿勢」とは？

以上、かつての「失敗事例」であったシェアリングバイクが見事に復活を果たした様子を見て参りました。この評価のアップダウンが激しかった業界の、少々地味ではあるものの確かな復活から、我々は何を学ぶことができるのでしょうか？

シェアリングバイクのように「毀誉褒貶」の激しい事業や企業というのは、中国には多数存在します。ビデオストリーミング事業による大成功でスピード上場を果たし、電気自動車等を含む多角化を志したものの経営難に陥った「楽視(LeEco)」のような企業もあれば、最近だと「瑞幸咖啡(luckin coffee)」もこの範疇に含めて良いかもしれません。このような事業・企業に対しては、どうしても最初は持ち上げ、失敗すると「やっぱりダメだったか」「それ見たことか」とぼっさり切って捨ててしまう場合が多いように思います。特に日本国内のメディアでは、読者・記者が実際にサービスを体験していない場合もあるがゆえに、その傾向が強いように感じます。

しかし、シェアリングバイクの例を見れば分かる通り、新しいビジネスモデルは中国の事業家たちのたゆまざる努力で少しずつ現実に適応し、進化していきます。当初持ち上げられていた頃程の派手さはないかもしれませんが、ビジネスとして成立し、新しい付加価値を提供し続けていることには変わりありません。

近年では、中国は日本の「未来図」として扱われることも増えました。弊社にも、中国の事例研究を活かして日本国内、あるいは他のアジア新興国でのビジネス展開の参考にしたいというご依頼も増えてきております。その際、時間や労力の制約上、どうしてもスナップショットのような形で、一時的・表層的に観察してしまう傾向があるように感じております。しかし、短期的な成功も失敗も、将来的なビジネスモデル確立に向けたプロセスでしかありません。もし、「未来図」として中国を扱うならば、定点観察を繰り返しつつ、その裏にあるメカニズムを考察し、自社・自国のビジネスへの応用可能性を考えるというのが、「正しい姿勢」なのではないか。再注目されたシェアリングバイクを見るにつけ、その思いを強くするところです。

コーポレートディレクション 上海オフィス

コーポレートディレクション(CDI)は、1986年に米系大手コンサルティングファームであるBCG東京オフィスから10名が独立して設立した、日本初の独立系戦略コンサルティングファーム。2008年の上海オフィス設立を皮切りに、現在ではアジア5箇所に現地拠点を有する。

上海オフィスでは、主に日本企業の中国参入戦略立案、戦略再構築、及び実行に伴う組織業務改革、中国企業との提携支援等を提供。一方で、中国企業をクライアントとした日系企業との提携支援も提供している。

三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2020年4月)

- MUFG BK CHINA WEEKLY 2020/4/22
- IMF2020年の中国成長率+1.2%、世界全体で▲3.0%、大幅下方修正
<https://count.bk.mufg.jp/c/Ccl0k9dxq9uaz9Hdc27e418lid0k9dxqbgzze>
 - 国際業務部
- MUFG BK 中国月報 第171号(2020年5月)
- ソーシャル・イノベーションから見た中国防疫最前線
～新型コロナウイルスが技術開発の土台に、官民連携で更なる加速へ
<https://count.bk.mufg.jp/c/Ccl0k9dxr0r705He617c897lid0k9dxslbilj>
 - 国際業務部
- ニュースフォーカス No.5
- 2020 香港政府 新型コロナウイルス肺炎追加対策として「防疫抗疫ファンド」第2弾を設立
https://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/1148_ext_02_0.pdf
 - アジア法人営業統括部 アドバイザリー室

本報告書は、情報提供のみを目的として、MUFG バンク(中国) 有限公司(以下「当行」)が作成したものであり、その使用又は配布が法律や法規への違反に該当するあらゆる管轄又は国における個人又は組織への使用又は配布を意図したものではありません。本報告書をお客様に公表する前に、当行及び/又は当行関係者/組織は、本報告書に含まれる情報を利用、又はそれに基づいて行動することができます。

本報告書に記載されている情報及び意見のいずれも、預金、証券、先物、オプション、又はその他の金融商品若しくは投資商品の購入若しくは売却の申出、勧誘、アドバイス若しくは推奨をするものではなく、またそのように解釈されるものでもありません。

本報告書は、情報提供のみを目的として作成されており、特定の受領者の具体的な需要、財務状況、又は投資目的への対応を意図するものではありません。

本報告書は、信頼しうるとみなされる情報源から入手した情報に基づいて作成したのですが、正確性を保証するものではなく、受領者自身の判断に代わるものとみなされるべきではありません。受領者においては、適切に、独立した専門的、法律、財務、税務、投資、又はその他のアドバイスを別途取得する必要があります。

本報告書は、アナリスト自身の見解に基づいているため、当行の公式な見解を示すものではありません。本報告書に含まれる全ての見解(あらゆる声明及び予測を含む)は、通知なしに変更される可能性があり、その正確性は保証いたしかねます。本報告書は、不完全又は要約の場合もあり、本報告書に言及される組織に関する重要な情報を全て網羅していない可能性もあります。当行(含む本店、支店)及び関連会社のいずれも、本報告書を更新する義務を負いません。

過去の実績は将来の業績を保証するものではありません。本報告書において言及されるいかなる商品の業績予測も、必ずしも将来実現する又は実現しうる業績を示すものではありません。

当行及び/又はその取締役、役員並びに従業員は、当該取引への関与に当たり、随時、本報告書に言及された関連証券又は関連金融商品において、利益を有すること及び/又は引受を承諾すること、及び/又は当該証券若しくは関連金融商品を保留若しくは保有することがあります。さらに、当行は、本報告書に言及されたいずれかの会社と関係を有する(例えば関連会社、戦略パートナー等)こと、若しくは有していたこと、又はコーポレート・ファイナンス若しくはその他のサービスを提供すること、若しくは提供していたことの可能性がります。

本報告書に含まれる情報は当行が信頼しうると判断した情報源から入手したものでありますが、当行は、その適切性、適時性、適合性、完全性又は正確性について、いかなる表明又は保証をするものではなく、一切の責任又は義務も負いません。したがって、本報告書に記載されている評価、意見、見積り、予測、格付け若しくはリスク評価は、当行による表明及び/又は保証に依拠するものではありません。当行(含む本店、支店)及び関連会社並びに情報提供者は、本報告書の全部又は一部の使用に起因するいかなる直接的、間接的及び/又は結果的な損失若しくは損害について、いかなる責任も負いません。

当行は、本報告書の著作権を保有しており、当行の書面による同意なしに本報告書の一部又は全部を複製又は再配布することは禁止されています。当行(含む本店、支店)又は関連会社は、当該複製又は再配布によって生じる、いかなる第三者に対する責任も一切負いません。

MUFG バンク(中国) 有限公司 中国投資銀行部 中国調査室

北京市朝陽区東三環北路5号北京發展大厦4階 照会先:石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214