

中国とのビジネス構築には リスクとチャンスが混在する 国も企業も「したたか」に

中国PT(2022年度)
委員長／平井 良典

(インタビューは5月8日に実施)

2022年、中国は習近平政権が異例の3期目に入った。一方、人口が減少に転じたことに加えてゼロコロナ政策により景気が減速したこともあり、大きな転機を迎えている。日本としては、不確実性が高い時代だからこそ中国と付き合うリスクとチャンスを見極め、戦略的に振る舞うしたたかさが重要だと平井良典委員長は語る。

高度成長期は終わりを迎えたか 経済成長鈍化と人口減少という苦境

2022年は日中国交正常化50周年という節目であるだけでなく、中国にとって大きな転機となる年でした。コロナ禍を機に景気が減速し、22年の経済成長率は3.2%まで落ち込みました。中国の人口が約60年ぶりに減少に転じたことや、不動産需要が停滞し、経済成長をけん引してきた大規模インフラ整備が勢いを失ったことも、成長率低下の一因とみられています。

習近平国家主席が異例の第3期を迎えた重要な年に経済成長の目標を達成できなかったことは、国内外に大きなインパクトを与えました。「中国の高度経済成長期は終わりを迎えた」という見方も出始めました。

米中デカップリングが懸念される今 日本は独自の視点で協調を探れ

習政権にとっての最重要課題は経済の発展です。中国は、日本の高度成長・バブルの経験をつぶさに研究し、どう

やって成長・発展を維持すべきかを真剣に考えているのだと思います。

皆が米中対立を懸念していますが、どの国にとっても、中国との完全なデカップリングはあり得ないでしょう。自らの発展のため、中国が日本や他の国との協調を求める場面はあるはずだと思います。日本としても、反中・親中と両極端に振れることなく、客観的に交流を継続することです。交流を続け、その中から日中双方にとってのウィンウィンとなる領域を見極めることが重要です。

コロナ対応からもうかがえる通り、中国は「面子の国」です。政治体制と中華思想を維持するため、内外に対して面子を守ることがいかに重要か。この点を理解しなくては対話になりません。その点、日本は米中双方を理解し、両方と対話できる立場にあります。

成長が鈍化したとはいえ、中国が巨大な市場であることには変わりがなく、また、新技術を社会実装する応用力は米国以上かもしれません。リスクを気にしてチャンスを逃してしまいがちな

日本にはない強みといえます。

日本の「虎の子」は何か 官民で歩調を合わせて見極めよ

中国に限らず世界でビジネスを構築する上で重要なのは、日本の強みがどこにあるのかを見極めることです。他国から日本が必要とされるのはどの分野なのか。応用力や社会実装力では米中にならずとも、基盤技術などにおいては、まだ日本がリードしている部分があるはずです。

そうしたお互いの強みを活かし合い国境を越えたサプライチェーンを構築していくことが不可欠ですが、一方で、重要技術のどこまでを相手に開示するかという線引きを戦略的に行うことが重要です。さもなくば「虎の子」と呼ぶべき日本の強みを全て持っていかれることになりかねません。この点は企業が個別に判断するだけではなく、企業間で情報を共有し、さらに官民でも足並みを揃えて考えるべき課題です。

チャンスとリスクの境界線を官民が共有した上で、「したたかさ」を持ってビ



平井 良典 委員長
AGC
取締役社長執行役員 CEO

1959年福井県生まれ。87年東京大学大学院工学系研究科博士課程修了後、旭硝子(現AGC)入社。同社中央研究所、電子技術開発研究所液晶デバイスグループリーダー、液晶パネル事業子会社副社長などを経て、2011年AGC事業開拓室長、16年CTO、21年1月より現職。京都大学の客員教授として年に数回教壇にも立っている。2017年経済同友会入会。21年度幹事、22年度中国PT委員長、23年度サステナブルな地球委員会委員長。

ビジネスを構築することが重要です。他国が簡単に真似できない日本の強みは長期的なビジョンを持って守り抜く。一企業だけでは難しい問題であるからこそ、官民を挙げたオールジャパンの取り組みが必要です。

中国とも、単純な対立の構図に乗せられることなく、協調と競争の境界線を戦略的に見極めて、ギブアンドテイクの関係を築くことが重要です。中国はサプライチェーンを自前化する鎖国的な方向に向かっているように見えますが、現実的な選択肢ではありません。なぜなら、多様性のないところにイノベーションは起きないからです。

コロナ禍で止まっていた直接交流・対話もようやく再開できるようになりました。今の中国にとっての課題と成長機会は何か、日本企業がどう中国のリスクとチャンスを見極めて行動すべきか考え、中国との対話に踏み出す基礎をつくることができたと思っています。これからは、経営者が実際に中国との交流・対話に動くときです。

報告書概要(5月8日発表)

転換点を迎えた「中国の今」と、その向き合い方について

2001年からの10年間で、中国は年平均10%超の経済成長を続け、2010年に名目GDPで日本を抜き、世界第2位の経済大国となった。さらにその後の10年間で、経済規模は日本の約3倍にまで拡大し、国際社会における中国の存在感は高まった。

しかし経済成長率が徐々に低下し、公表されている2022年の経済成長率は3.2%と、直近の30年で2020年に次いで二番目に低い水準にとどまった。さらに2022年には人口が約60年ぶりに減少に転じ、世界第1位の座をインドに明けわたすなど、中国の退潮を感じさせる報道が目についた。

中国PTでは、中国の政治・経済・外交に関する有識者ヒアリングと、PTメンバーによる内部討議を通して、異例の3期目を迎えた習近平政権の経済政策が日中のビジネス環境にどう影響を与えるか、経営者視点で検討・考察を行った。本報告書は、一連の活動から得られた知見や考察に基づき、「中国の今」を理解する上でのポイントや、中国がさまざまな面で「転換点」に差し掛かりつつあるのではないかという仮説、また、それを踏まえて日本と日本企業がそれぞれに中国と向き合う上での着眼点を整理した。

報告書のポイント

【中国の今をどう捉えるか】

- 2022年9月29日、両国は国交正常化50周年を迎えた。これまでの50年間では、日本はODAや貿易・投資、技術供与などを通して中国の経済成長に貢献し、両国は経済的パートナーシップを築いた。しかし、2010年代ごろから両国は冷え込みを経験し、現在は米中対立を契機として、二国間関係を取り巻く国際情勢も変化しつつある。加えて新型コロナウイルスの影響や経済成長の鈍化、経済安全保障などの課題により中国は転換点を迎えているように見てとることができる。

【日本が採るべき対中姿勢と覚悟】

- 中国が経済や外交、内政で課題を抱える中、国際協調を求め方向に変化する可能性を念頭に置き、日中それぞれが「譲ることのできない一線」や、競争する部分と共存する部分を見極め、その上でお互いの相互補完性を探ることが重要である。競争力の違いや相互補完性にこそ両国が協力し、共存し得る可能性が秘められている。
- 中国と対等な立場で「是々非々」の関係を維持するためには、日本が経済的な存在感と地域における影響力、そして中国が絶対に持ち得ない強みを維持・拡大していくことが不可欠である。そのためには日本企業や経営者はリスクとチャンスを見極めた上で、さまざまな環境の変化に適應する事業戦略を策定することが重要である。

【企業に求められる戦略性と発信性】

- 中国の存在感と日本における重要性は当面

揺らぐことはないであろう。中国は巨大市場であり、技術導入と社会実装の速さでは他国に追従を許さない。一方で、中国のビジネス環境は不透明性と流動性が増し、予見可能性が低下している。日本企業は中国市場の重要性を認識しつつ、戦略的な観点から自社のビジネスを見直す必要がある。「現在の中国」はリスクとチャンスが混在する状況であり、日本企業はあらためて戦略的な観点からどう対応していくかを問い直す必要が高まっている。

- 対中ビジネスでは、長期的な視点でリスクとチャンスを見極めることが重要であり、慎重姿勢ではあるものの、悲観論にとらわれることなく、チャンスを見逃さないことが大きな損失を避けるために重要である。また、個々の企業の選択や企業努力に加えて、日本企業は企業間、官民の連携や情報収集、中国側との対話・発信の強化も必要とされる。
- 日本国内では官民の戦略的な対話を強化し、政策動向に関して情報共有する必要がある。日本企業は経済安全保障を考慮しつつ、現実的な「一線」を明確にし、官民で共通認識を持つことが重要。また、日本の「虎の子」を守り、突然の政策変更にも柔軟に対応していくために、官民が主体的に声を上げ、したたかさをもって日本の成長に貢献する必要がある。
- 経営者自身が民間交流・対話を通じて、中国の実態把握に取り組むことが重要。そこに本会が果たすべき役割がある。

詳しくはコチラ

