

2nd ステージ 基調講演

変容するグローバルサプライチェーン

名古屋外国語大学教授
真家陽一

新型コロナウイルスと米中摩擦の問題、中国の政策動向、日本企業の海外展開の方向性、これらを踏まえた中国での日本企業の事業運営、最後にサプライチェーン再編の行方の5つの点について話す。

はじめに日本経済の変化に触れる。過去20～30年の間に日本経済の稼ぎ頭は貿易から投資に変わってきた。1999年と2019年を比較すると、貿易収支は14.1兆円から0.4兆円に大きく減り、投資収支は6.5兆円から21.0兆円に大きく増えた。つまり日本企業は海外での投資を拡大していく過程で、非常に複雑なサプライチェーンをグローバルに形成してきた。現在、このサプライチェーンに新型コロナと米中摩擦の問題が大きな影響を及ぼしている。

昨年1月に新型コロナウイルスの感染拡大が中国で起こった時、多くの人は中国で2002年～2003年にかけて起こったSARSを連想したのではないかと。今回のコロナ感染がこのSARS並の被害でとどまっていれば、サプライチェーンの問題はそれほど深刻化しなかったかもしれない。しかし、新型コロナウイルスがグローバルに拡大する感染症リスクとなったことで、単に中国での事業のウェイトを引き下げれば解決できる問題ではなくなった。

また、米中摩擦は、2018年7月以降、両国が相互に追加関税を掛け合う貿易戦争とも言える状況になっていった。追加関税の最後の第4弾は2回に分けて発動される形になっていた。2019年12月にこれが発動されれば、特に、米国の中国からの輸入品にはスマホ、パソコン、ゲーム機といった一般消費財が多く含まれていたため、両国経済へ甚大な影響が懸念されたが、交渉の結果、土壇場で追加関税の発動は見送られた。

そして2020年1月15日、米中両国は第一段階の合意として、経済・貿易協定に

署名した。協定では、知的財産権の保護と執行の強化、技術移転に関して外国企業への圧力の禁止、中国は2年間で米国からの輸入を2000億米ドル以上増やすといった、中国にとっては非常に厳しい内容であった。

この協定によって米中の摩擦が終わるとは誰も思っていなかったが、1年半にわたって続いた米中の貿易戦争が一時休戦になったところで新型コロナウイルスの感染拡大が起きた。

米中貿易戦争の構図を私なりに整理してみる。中国は、産業高度化政策である「中国製造2025」の名称を米国からかなり非難されたことから、最近では公式には使っていないが、政策は現在も続いている。産業を高度化させ、中所得国の罍を回避しつつ、中国の夢、中華民族の偉大な復興を実現していくことが目標だ。

一方、米国の実質的な狙いは、中国が経済の覇権を握ることを阻止し、安全保障上の優位性を維持するところにある。このため中国の知財侵害やサイバー攻撃などを問題視し、関税引き上げなどを通じて譲歩を迫る一方で、国防権限法を根拠に輸出、投資の規制を強化している。

これに対して中国は、今は経済的にも軍事的にも米国と対等に戦う力はないため、輸入の拡大等々で譲歩しているが、「中国製造2025」についての妥協は難しく、一方では自力更生の道も模索し、最近では特に米国に対抗して貿易や投資の規制を強化している。

このように米中共に妥協の余地は限定的であり、落としどころが見当たらない。そもそも米中摩擦の本質は大国同士の覇権争いであり、私は多くの人と同様に長期戦は必至であろうと見ている。

次に、最近の中国の政策動向を見ていく。2020年10月に中国で5中全会という中

国共産党の非常に重要な会議が開催された。この会議では、主に、今年から始まる第14次5カ年計画と2035年までの長期目標の策定に関する共産党中央委員会の建議が審議され、採択されている。この第14次5カ年計画は、3月5日から開催が予定されている全人代で審議された上で正式にスタートすることになるが、その基本方針がこの建議である。

全部で60項目にもわたる建議の中で特にサプライチェーンに関係しているのは、「現代産業システムの発展を加速し経済システムを最適化・高度化を推進」という項目である(表1)。この項目の最初に「産業チェーン・サプライチェーンの現代化レベルの向上」があり、これは5年前の第13次5カ年計画の建議にはなかったものである。

ポイントは、中国の産業チェーン・サプライチェーンの長所は鍛錬し、脆弱部分は補完していくことである。つまり長所として、新興の産業チェーンを構築し、伝統産業のハイエンド化、スマート化、グリーン化を推進し、サービス型製造業を発展させる。他方、脆弱部分とされている産業基盤の再構築プロジェクトを実施し、重要製品と基幹・コア技術の難関攻略に力を入れ、先進的な適用可能技術を発展させ、産業チェーン・サプライチェーンの多元化を推進していくということが謳われている。

この項目にはもう1点「デジタル化の発展加速」が入っているが、これも第13次5カ年計画の建議の中にはなかった。今回、世界的にデジタル経済が発展している中で、このことが1つの建議として掲げられた。この中で、デジタルの産業化、産業のデジタル化を推進し、デジタル経済と実態経済の高度融合を推進して国際競争力のあるデジタル産業、クラスターを構築していくこと等々が掲げられている。また、21世

表1 5中全会建議の構成と項目(抜粋)

	項目
1	小康社会の全面的完成および社会主義現代化国家の全面的建設の新たな行程の開拓
	(1)小康社会の全面的完成の決戦で決定的成果を取得 (2)我が国の発展環境は大きく複雑に変化 (3)2035年までに社会主義現代化の長期目標を基本的に実現
2	「14・5」期の経済社会発展の指導方針と主要目標
	(1)「14・5」期の経済社会発展の指導思想 (2)「14・5」期の経済社会発展が遵守すべき原則 (3)「14・5」期の経済社会発展の主要目標
3	イノベーション駆動型発展を堅持し、発展の新たな優位性を全面的に構築
	(1)国家の戦略的科学技术力の強化 (2)企業の技術イノベーション能力の向上 (3)人材イノベーション活力の喚起 (4)科学技术イノベーション体制メカニズムの整備
4	現代産業システムの発展を加速し、経済システムの最適化・高度化を推進
	(1)産業チェーン・サプライチェーンの現代化レベルの向上 (2)戦略的新興産業の発展 (3)現代サービス業の発展加速 (4)インフラ建設の統一的推進 (5)デジタル化の発展加速
5	強大な国内市場を形成し、新たな発展の枠組みを構築
	(1)国内大循環の円滑化 (2)国内・国際双循環の促進 (3)消費の全面的促進 (4)投資空間の拡大

出所:「国民経済社会発展第14次5カ年計画と2035年までの長期目標の策定に関する中国共産党中央委員会の建議」を基に作成

紀の石油とも呼ばれているデータ資源の開発や、国家データのセキュリティによる個人情報保護の強化といった方向性も打ち出されている。

もう1つの注目点は「強大な国内市場を形成し、新たな発展の枠組みを構築」という項目である。ここでは国内大循環の円滑化を基本としつつ、国内と国際の双循環を促進していくという方針が謳われている。最近、中国の政策を語るキーワードとして「国内大循環と双循環」がよく使われている。この政策は、2021NICE 1st ステージの基調講演で張蓋嶺氏が解説したように、中国も今後20年程度で、世界最大の内需で国内経済を回し、さらに世界第2位の貿易大国であり、対外的に世界第1位の経済大国として世界とグローバルにつながる米国型の経済にしていこうというイメージだ。

これ以外にも内需に関連して、「消費の全面的な促進」、特に「新型消費」を育成していくという項目がある。「新型消費」は、コロナ禍で発展してきたネット通販や、現在非常に流行っているライブコマース、オンラインによる教育や医療といった分野を育成していくことである。「投資空間の拡大」は、2020年5月の全人代で出てきた「両新一重」、新型インフラ、新型都市化、重大プロジェクト建設の最初の文字を取った新語だが、この中で特に新型インフラが注目されている。政府系シンクタンクの

白書によれば、都市間の高速度鉄道、5G、ビッグデータ、新エネ自動車の充電スタンドといった7分野を新型インフラと位置づけて投資をしていくとしている。2025年までに直接的な投資で10兆人民元近く、関連投資は約17兆人民元をこのような分野に今後強力に投資していく方向性が打ち出された(表2)。

表2 新型インフラ建設の投資規模(2025)

分野	直接投資	関連投資
都市間高速鉄道 軌道交通	4兆5,000億元	5兆7,000億元
5G	2兆5,000億元	5兆元
ビッグデータ センター	1兆5,000億元	3兆5,000億元
インダストリアル インターネット	6,500億元	1兆元
超高電圧網	5,000億元	1兆2,000億元
人工知能(AI)	2,200億元	4,000億元
新エネ自動車用 充電スタンド	900億元	2,700億元
合計	9兆9,600億元 (約159兆円)	17兆700億元 (約273兆円)

出所:中国電子情報産業発展研究院「新型インフラ建設発展白書」(2020年3月)を基に作成

次に、日本企業の海外展開の方向性を見ていく。日本貿易振興機構(以下、ジェトロ)による日本企業へアンケート調査では、今後の海外進出方針について、拡大という回答が5割を超えており、多くの日本企業が海外進出をさらに拡大する方向性を打ち出している。

その理由として、一番多かったのが海外需要の増加、次に国内需要の減少であり、だから海外に活路を見出したいというも

のである。国内需要の減少は、日本の少子高齢化、人口減少による。国連の人口予測統計では、今後30年間で日本の人口が2000万人以上減少し、生産年齢人口であり消費や生産の担い手となる人口が減っていくと予測されている。今後30年間に日本は人口減少という非常に厳しい構造問題を抱えることになる。これはすぐに解決は難しいため、当面日本企業は海外市場に活路を見出していかなざるを得ない。

日本企業にとって米国と中国は経済的に見ればどちらも非常に重要なパートナーである。貿易面で1位、2位の相手国であり、日本企業は海外に多額の投資をして収益を上げているが、その直接投資の収益で見てもダントツの1位、2位であり、二者択一はあり得ない。

実際、ジェトロのアンケート調査でも海外で事業拡大を図る国・地域の1位は中国(48%)、次はベトナム(41%)、タイ(36%)と続くが、4位に米国(32%)が入っており、この4か国はいずれも30%を超え、米中は経済的に大事なパートナーである。

しかしながら、米中摩擦の問題が深刻化し、デカップリングのリスクも指摘されている中で、これから中国ビジネスの戦略をどのように再構築していくべきかが、日本企業にとって非常に大きな課題となっている。

そこで、中国での日本企業の事業運営の現状を見ていく。ジェトロの2020年12月に発表された最新のアンケート調査の結果によると、中国における今後の事業展開について、拡大という回答は36.6%、現状維持が55.6%、移転撤退は1.0%、縮小は6.7%であり、9割を超える日本企業が中国での事業を今後も拡大ないし維持していくと回答している。

事業拡大の理由として、一番多かったのが現地市場、中国での売り上げの増加、2番目が成長性・潜在力の高さであった。他方、一部ではあるが、縮小ないし移転・撤退と回答した理由として一番多かったのが現地市場での売り上げの減少、2番目が人件費などのコストの増加である。米中の問題、貿易制限措置の影響を挙げた回答はごくわずかであった。

この背景には中国に進出している日本企業の構造の要因がある。その売り上げは、中国国内での販売(内販)か輸出か

になるが、圧倒的に内販が多く、7割弱を占める。3割超は輸出で、その6割以上は日本に輸出される。米国向けはわずか5%であり、中国進出日本企業の売り上げのうち、中国から直接米国への輸出は2%弱ということになる。したがって米中の追加関税の直接的な影響は限定的だ。

最後に、サプライチェーン再編の行方を見ていく。2020年7月に発表された通商白書でこの問題への提言がなされている。その1つとして、物資類型と対応策ということで、特に今回新型コロナウイルスで問題になったマスクなどの緊急物資については、緊急時に需要が爆発的に増えるが、そのための供給能力を平時から100%維持するのは非現実的であるため、国際情勢に左右されない緊急時の確実な供給システムを補完的に構築していくことが大事になるという提言がなされている。実際、マスクや防護服などは安全保障上の観点からもある程度日本国内への生産回帰は必要ではないか。

中国は日本の輸入の4分の1を占める最大の輸入相手国であり、中国からの輸入の割合が高い品目が数多くある。HSコード6桁ベースで中国からの輸入のシェアが9割を超える品目は、金額が多い順にノートパソコン99%、ビデオゲーム機99%、エアコン91%であり、多くの品目を中国に依存している。

これらの生産を日本に回帰すべきという議論もあるが、これに関して経団連の中西会長は、全てを戻せばよいという話でもないし、戻せるものでもないというような話をしている。実際、今後長期的に見ても日本の人口は30年間で2000万人減っていく中で、生産拠点を日本に全部戻すことは、現実的な選択とは言えない。

サプライチェーンの再編についてジェトロのアンケート調査結果によれば、すでに実施した、あるいは予定しているという回答は7.6%であった。この中で生産地を移管したというのは2.8%で、非常に少ない。少ない中で、生産地の移管をどのように再編したのかで、一番多かったのが中国からベトナムで24.5%、次に中国からタイが14.5%であった。中国から日本に回帰は

図 原材料・部材の調達



出所：ジェトロ「2020年度海外進出日系企業実態調査（アジア・オセアニア編）」2020年12月

7%程度であった。

この背景には日本の製造業の製造コストがある。製造原価に占める人件費は2割程度で、材料費が約6割を占める。材料を早く安く調達することが製造業のコスト競争力を決めるわけだが、ジェトロ調査によれば、中国に進出している日本企業は原材料、部品の7割近くを現地調達しており、ここに他のアジア諸国に勝る生産拠点としての中国の優位性が表れている。そのため簡単に中国から離れるわけにはいかないということがある(図)。

このような中で、今、日本企業に2つの方向性が示されている。1つは地産地消である。そのメリットは、例えばコマツの大橋会長が挙げているように市場=需要地での生産であるため、顧客のニーズを手に入れやすく、地元へのコミットにより顧客の信頼度が高まること、輸送期間やコストが低減できることなどである。その中で、キーコンポーネントや基幹部品については日本で一極生産することで、技術革新を継続し、その品質保持によって完成品の品質を一定化する。一方、他の部品については世界で最適の調達を推進する。

もう1つは、例えばオムロンの山田社長が述べているように、選択と分散が非常に大事なキーワードになるのではないかと。オムロンは米中摩擦が叫ばれ出した1~2年前からサプライチェーンの分散を進め、米国で販売する電子血圧計は中国の大連の工場からベトナムに移管した。このように、巨大な市場である中国で売るのは中国

で生産していく。一方で中国を世界の工場とみなしてグローバルな供給拠点到位置づけるのではなく、選択と分散を進めていくという方向性も出てきている。

今回の話を3つにまとめた。

1番目に、現在、日本企業にとって新型コロナウイルスと米中摩擦は喫緊の2大リスクである。ただし、新型コロナウイルスはグローバルに拡大する感染症リスクであるから、単に中国の事業のウェイトを引き下げれば対応できるという問題ではない。一方で、米中摩擦は大国間の覇権争いなので、最近の輸出や投資の規制強化の動きなども含めて、中長期的な対応が求められる。

2番目に、中国ビジネス戦略の再構築については、グローバル化を止めるとことは困難であり、とりわけ日本は少子高齢化で人口が減少していることを背景に、日本企業とすれば、海外に活路を見出だしていかざるを得ない。日本企業にとって米中は経済的には重要なパートナーで二者択一はあり得ないが、この米中摩擦に伴うデカップリングも踏まえた上で、中国ビジネス戦略の再構築を検討していくことが必要になってきている。

最後に、グローバルサプライチェーンの再編は、例えば医療関連用品といった緊急物資の国内回帰は安全保障の観点からある程度必要と考えられるが、日本国内に全ての生産拠点を戻すことは現実的な対応とは言いがたい。従って、今後の方向性としては、地産地消や選択と分散といった動きが進展していくと予想される。