

2010年代に向けたアジアの成長シナリオと日本企業の対応

此本臣吾



上野 洋



岩垂好彦



森 健



天野宏欣



CONTENTS

- I 中国・インドの成長によるアジア経済の活性化
- II アセアン勢力図の変化とGMSの台頭
- III アジア中流層の勃興と消費市場の拡大
- IV 成長とリスクが同居する中国市場
- V インドが持つ魅力とビジネスリスク
- VI 2010年代のアジアと日本企業の対応

要約

- 1 2010年代に向けて中国、インドが台頭しており、アジアには日本、NIES（韓国、台湾、香港、シンガポール）、アセアン、中国、インドが互いに連携し合いながらダイナミックに成長する新しいメカニズムが現れている。
- 2 インフラ開発が進むベトナムを中心としたGMS（大メコン圏）に注目すべきである。GMSは今後10年間でアジアでも大きく変貌し、2010年の域内関税ゼロに向けてアセアン内の生産拠点はGMSを中心に再配置が進むだろう。
- 3 新しい知識、価値観を持つ20代、30代を中心とした「アジア中流層」とでもいうべき新たな購買層が台頭している。アジアの消費ブームを収益機会とするには、この層に明確に訴求できるマーケティングと商品戦略が必要である。
- 4 2010年代には日中の経済規模が逆転し、中国沿岸部で大消費市場が出現するなど、中国がアジア経済の盟主となるだろう。中国事業は引き続き「攻め」であるが、日本企業の事業拡大は人材戦略の優劣が鍵を握っている。
- 5 インドは消費市場が本格的に立ち上がったが、インフラの未整備や制度の不備などのリスクがある。本格的な事業拡大には「守り」を固めるべきで、難しい市場で勝ち抜くためには本社のトップ自らのコミットメントが求められる。
- 6 これからのアジア事業は、各国縦割りではなく、アジア内での連携を構想し、アジア大の経営ができる体制とすべきである。アジア全体に精通した人材の育成、アジア大の意思決定ができるアジア本社の機能の再構築が必要であろう。

I 中国・インドの成長による アジア経済の活性化

1 中国とインドの目覚ましい台頭

(1) 中国の台頭が著しかった過去の10年

2010年代を展望する前に、過去の10年を振り返ってみたい。図1に1995年と2004年のアジア主要国の輸出入額を示す。中国の輸出入総額は、1995年の2800億ドルから2004年には1兆1500億ドルへと4.1倍増となっている。一方、日本は同7800億ドルから1兆200億ドルへと1.3倍、シンガポールも日本とほぼ同じ1.4倍、伸びが高いマレーシアやインドでもそれぞれ1.5倍、2.7倍であり、中国の貿易総額の伸びがアジアの中でも突出していたことがわかる。貿易という面から見れば、中国が他を圧倒した10年間であった。

次ページの図2は、1995年と2004年の日本からアジア主要国への直接投資額を見たものである。中国へは両年ともに約45億ドルで大

差がない。一方、中国以外のアジアへの日本からの直接投資は、両年で比較すると、韓国のように4億ドルから8億ドルへと倍増したところもあるが、ほぼ同額かむしろ減っている。特に、アセアン（東南アジア諸国連合）のうちのインドネシア、シンガポール、マレーシア、フィリピンの4カ国向けの日本からの直接投資は、1995年と比べて2004年は大きく減少している。

1980年代から90年代半ばにかけて輸出型生産拠点の建設が集中した「海のアセアン」への投資は、ピークアウトしたようにも見える。この10年間は一貫して、日本からの直接投資は中国に集中していたことになる。

(2) アジア経済は日中の二極時代へ

では、これからの10年はどうなるのか。筆者らは、2015年までを予想すると、アジアの中での中国経済は日本経済を凌ぐほどに存在感を増すと考えている。次ページの図3に示

図1 1995年と2004年のアジア各国の輸出入額（億ドル）

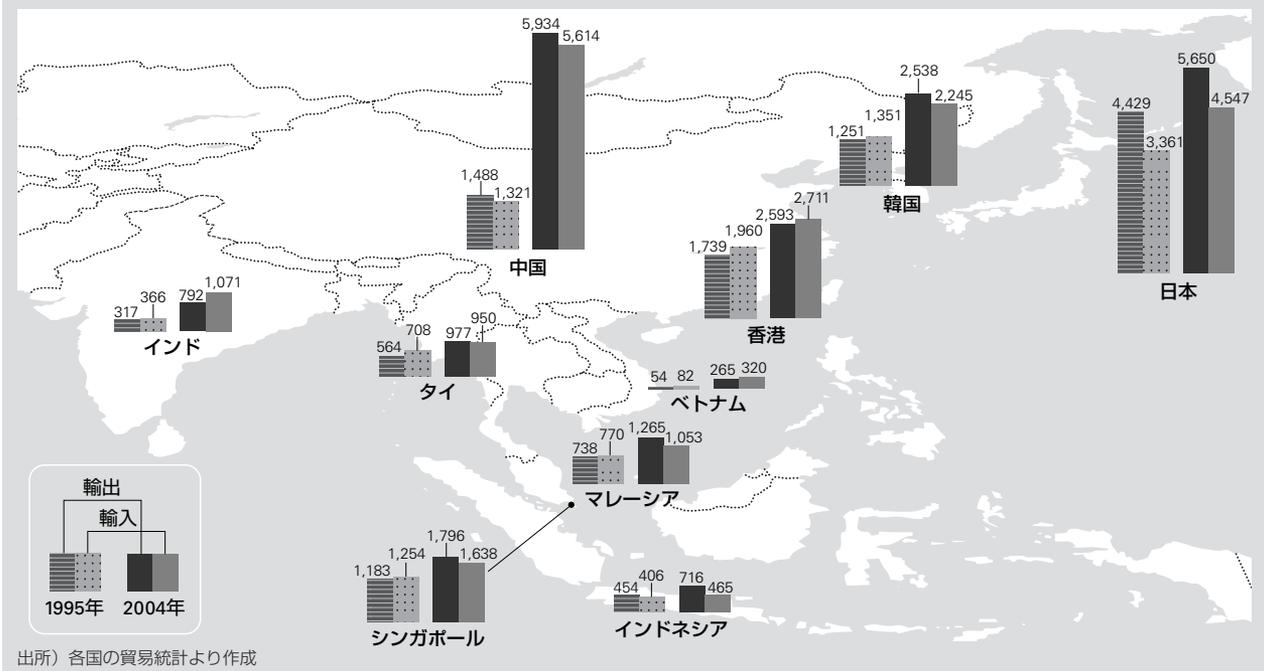
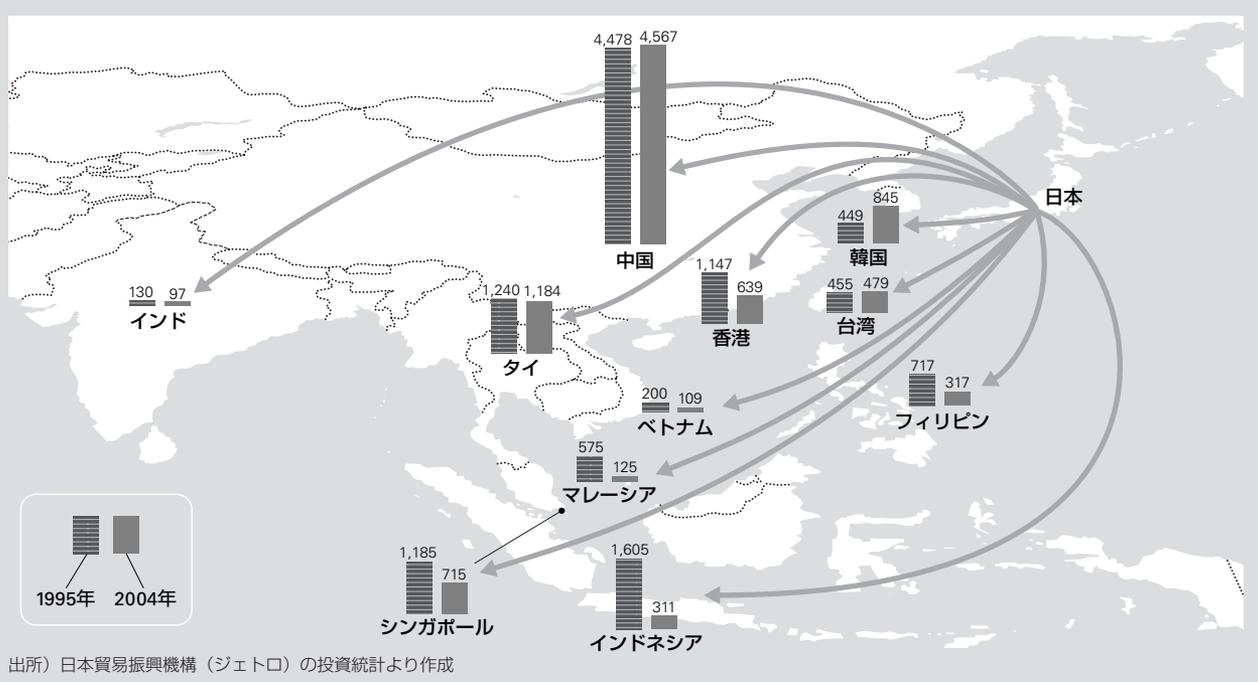


図2 1995年と2004年の日本からの直接投資額（百万ドル）



すように、12のアジア主要国・地域のGDP（国内総生産、2003年基準）の総計は2005年に8.9兆ドルで、10年後の2015年には16.4兆ドルへとほぼ倍増すると予想される。この中で、日本と中国のシェアは2005年でそれぞれ

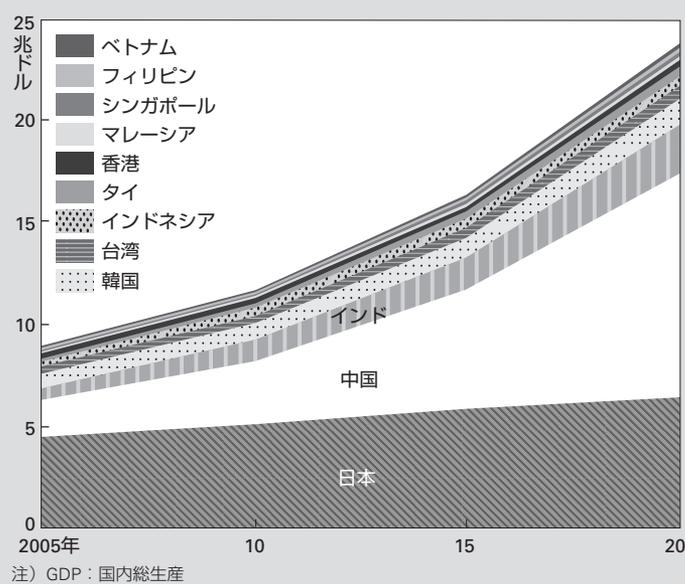
50%、20%だが、それが2015年にはほぼ同じ35%へと接近する。

図4は日中の経済規模を比較したものが、10年後の2015年頃には両者はほぼ拮抗し、その後は中国が日本を抜き去る可能性が高い。

一方、1人当たりGDPで見ると、日中間の格差は2005年では20倍ほどだが、2015年には約9倍と急速に縮まってくる（表1）。経済発展が進む中国の沿岸部だけで見ると、格差はさらに縮まる可能性がある。すでに2005年時点で、上海のような沿岸大都市では1人当たりGDPはほぼ6000ドルになっている。

今後の経済発展スピードを考えると、沿岸部の方が内陸よりも速い状況が続くと見込まれるため、中国沿岸部の1人当たりGDPの成長度合いは、中国全体の平均値よりも高く、2015年頃には1人当たりGDPが1.5万ド

図3 アジア各国のGDP（2003年基準）



ルから2万ドルになっている可能性もある。そうなれば、日本との格差は2～3倍、中国沿岸部の1人当たりGDPは現在の台湾や韓国と同程度かそれ以上となる。今後10年で、中国沿岸部は2億人に近い、巨大市場として台頭してくる。

(3) 中国に次いで台頭するインド

中国に次いでインドの経済規模も拡大するが、これからの10年、15年に関する限り、日中両国には及ばない。ただし、インドとアセアン主要5カ国（シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン）を比較すると、2005年時点では前者のGDPが6900億ドルに対し、後者は7400億ドルと上回っているが、2010年にはインドが1兆100億ドル、アセアン主要5カ国は9600億ドルと、両者の経済規模は逆転するだろう。

ところで、2005年から2015年までのGDPの増加分を取り出してみると、図5のように12のアジア主要国・地域のGDP総計（2003年基準）で増加分は7.5兆ドル、このうち中国が全体の56%を占め、次いで日本（16%）、インド（11%）となる。日本は成長率こそ低いが、市場規模の拡大分で見るとまだまだ大きい。また、インドの増加分も存在感を持っている。これら3カ国以外の増加分は小さい。企業にとって、これからのアジアでは中国、日本、インドの3大市場での戦いがポイントとなる。

2 アジア全体を活性化する 中国とインドの成長

(1) 中国の台頭でアジア域内貿易は急増

中国とインドの台頭はアジア全体にどんな

影響を及ぼすだろうか。

次ページの図6は近年のアジア域内での貿易量の変化を見たものである。上側は2000年

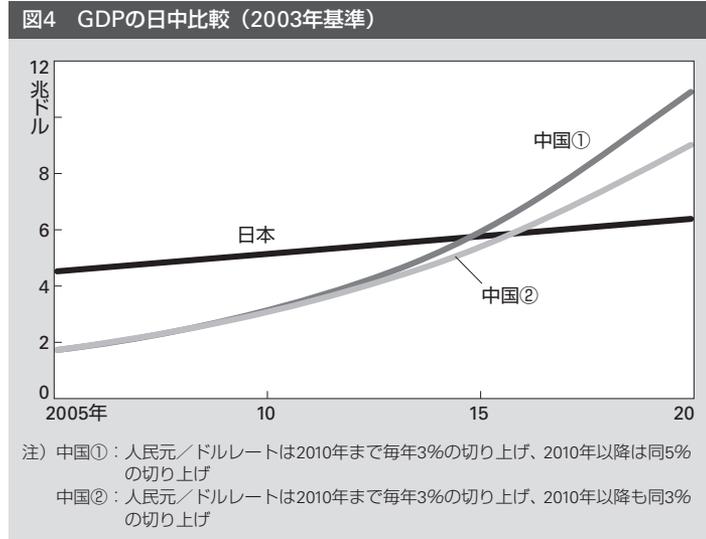


表1 1人当たりGDPの日中比較

	(単位：ドル)	
	2005年	2015年
日本	35,000	45,000
中国	1,700	5,000

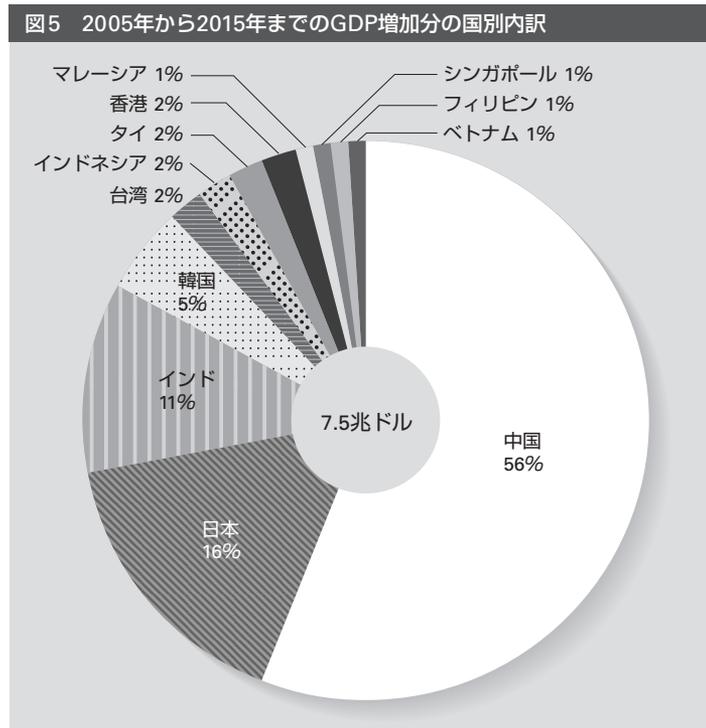
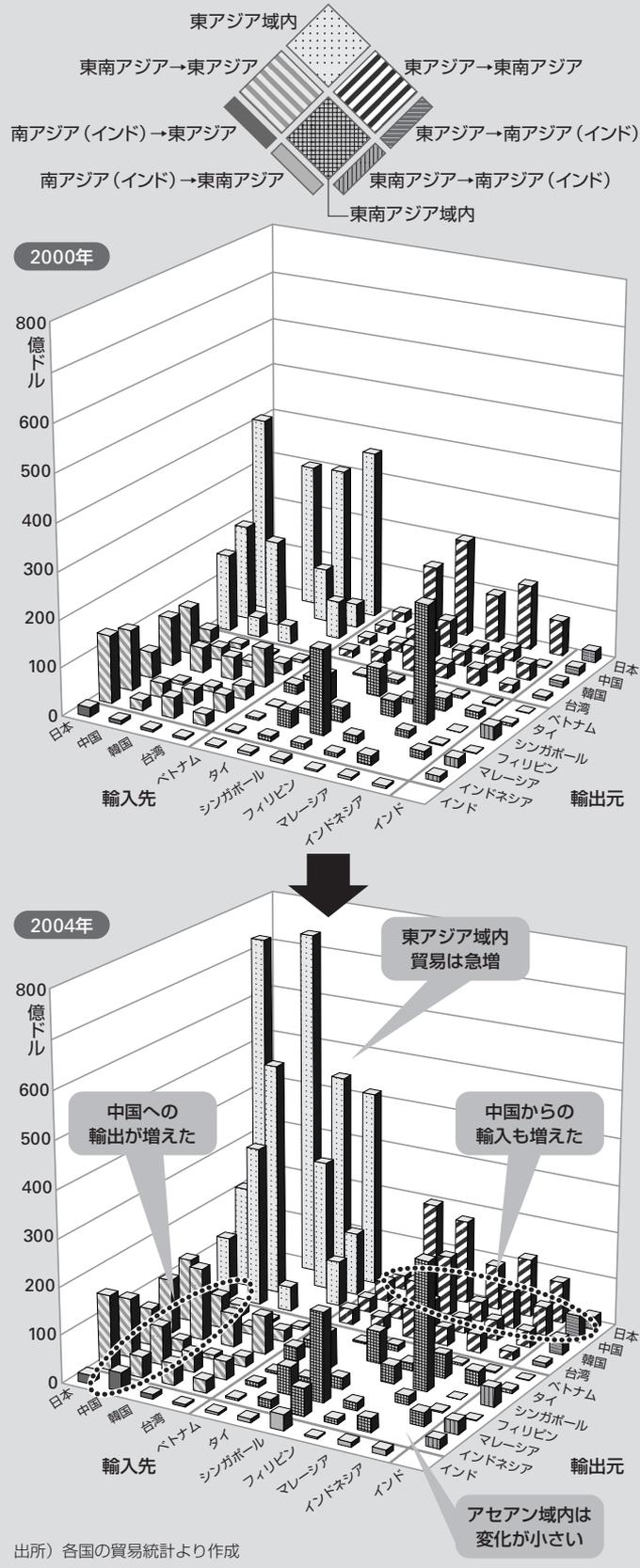


図6 2000年と2004年のアジア域内での貿易額



のアジア各国間の貿易額、下側は2004年のもので、4年間の比較ができるようになっている。左の軸は輸入先つまりアジア各国から当該国が輸入した額を示しており、右側の軸は輸出元つまり当該国からアジア各国に輸出した額を示している。

まず、輸入先が中国という棒グラフに注目したい。左側の象限に中国がアセアンから輸入した額が示されているが、2000年と比べて2004年の棒グラフがかなり伸びている。次に、右側の象限で中国からアセアンへ輸出した額に注目すると、やはり相当伸びている。つまり、2000年からのわずか4年間で見ても、中国とアセアンの間の輸出入額は大きく伸びている。

中国の輸入先の国別では、東アジアからの輸入以上に東南アジアとインドからの輸入が上昇している。これらの地域からの輸入品目は、鉄鉱石、薬品、食品、飲料などが主であるため、中国を最終需要地としている可能性が高い。すなわち、中国内で発生した需要が、東南アジア、インドに対して経済波及効果をもたらしている。

一番奥の象限は、輸出も輸入も東アジア域内の貿易額を示しているが、こちらも4年間に棒グラフが大きく伸びている。中国と日本の間の輸出入だけでなく、韓国、台湾から中国への輸出も大幅に伸びている。一方、一番手前の象限はアセアン域内の相互の輸出入額を示しているが、こちらは4年間であまり変化していない。

このように、アジア域内の貿易は中国を中心に各国の輸出、輸入の双方が急伸している。中国の成長がアジア経済全体を活性化しているのである。

(2) インドとアセアンの経済関係の深化

では、インドについてはどうか。表2にタイからの輸出額の最近2年間の増加率が大きかった相手国を示すが、全般的にアジア各国向けの輸出が伸びており、中でもインド向けは年平均5割近い伸びとなっている。

タイはインドとの間で2003年にFTA（自由貿易協定）を締結し、アーリーハーベスト（両国が合意できた品目に限定して関税を撤廃するもの）対象の82品目については、2006年9月までに関税を撤廃することを約束している。この中には、自動車部品（ギアボックス、エンジン部品、ベアリング等）、電気機械（エアコン、テレビ、ブラウン管、冷蔵庫等）などが含まれており、日系企業もこのFTAを積極的に利用している。

たとえば、トヨタ自動車はインドのバンガロールに年産4～5万台の組み立て工場を有するが、一部の部品はタイから調達している。また、ソニーは2004年にデリーにあったカラーテレビ工場を閉鎖し、インドで販売する全量をタイからの輸出に切り替えている（このケースでは、FTAの影響以上に、タイからの輸出に切り替えることでトータルの物流コスト削減の効果があつた）。このようにFTAの効果もあって、タイからインドへの輸出は急増している。

タイのタクシン政権は、インドとの経済関係をさらに強化するために、タイ南部のラノン港の開発構想を持っている（図7）。この港の拡張工事が完成すれば、現在、タイからインドへはバンコクからマラッカ海峡を経由して1カ月近くかかっているものが、1週間程度で輸送できるようになる。タイの現政権が不安定になっている状況から、インフラ開

発には遅れが出ることも予想されるが、タイはインド向け輸出によってインド経済の発展の受益者となる戦略を明確にしている。

3 アジアの市場統合と新しい成長メカニズム

(1) ポスト雁行型の成長メカニズム

かつてのアジアは、日本が技術と資本を提供し、アジア各国は労働力を提供してアジア

表2 タイの輸出額伸び率の上位国

輸出先	年平均伸び率 (2002年→2004年)
1 インド	48.6
2 中国	41.5
3 インドネシア	38.4
4 マレーシア	36.9
5 オーストラリア	22.6
6 フランス	21.3
7 フィリピン	20.0
8 オランダ	17.2
9 日本	16.7
10 UAE（アラブ首長国連邦）	16.2

出所）タイの貿易統計より作成

図7 タイとインドの連携の強化



図8 アジア経済の新たな成長メカニズム

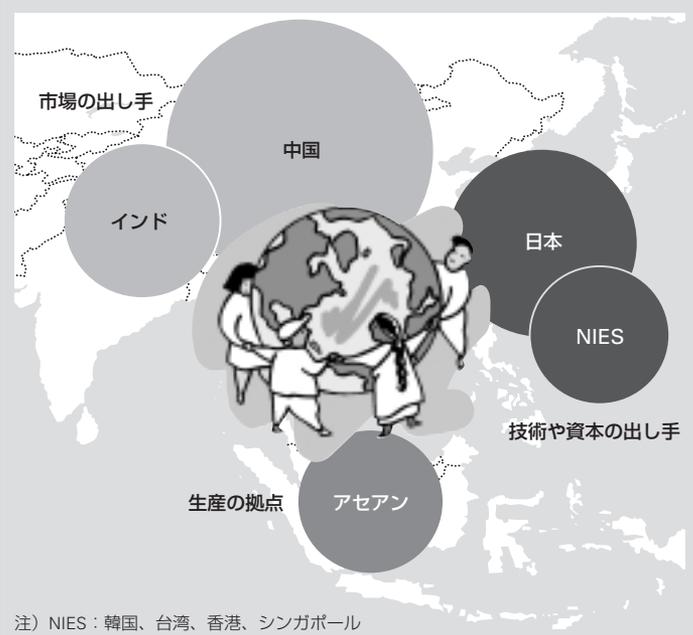


表3 アジア域内の市場統合の動き

AFTA	ゼロ関税目標年
● 原加盟5カ国	2010年
● 新規加盟国	2015年
中国・アセアンFTA	実現目標年
● 原加盟5カ国	2010年
● 新規加盟国	2015年
インド・アセアンFTA	実現目標年
● 原加盟国	2011年 (フィリピン以外)
● その他	2016年
日本・アセアンFTA	実現目標年
● 原加盟5カ国	2012年
● 新規加盟国	2017年

注) AFTA : アセアン自由貿易地域、FTA : 自由貿易協定

全体が輸出振興をテコに発展する、いわゆる雁行型の成長モデルといわれた。日本が先頭を走り、それを追ってNIES（韓国、台湾、香港、シンガポール）、アセアン、中国が発展するという、あたかも雁の飛行のような姿である。

ところが、前述のように、2000年頃を境に中国が、またこの1、2年はインドが市場の

出し手として機能し始めたことで、アジアの成長は新たな段階に移行したのではないかと考えられる（図8）。

日本、韓国の大手企業は中国、アセアン、インドに対して旺盛な直接投資と技術移転を続けており、台湾や香港、中国の資本家もアセアン（特にタイ、ベトナムなど）に対して投資を続けている。加えて、アセアンと中国、インドの輸出入が急増し、中国とインドの間の輸出入も伸びている（2005年は前年比38%増）。

技術および資本の出し手としての日本とNIES、生産機能を提供するアセアン、市場の出し手となる中国とインドというように、今やアジアはそれぞれの国や地域が特徴を活かして互いに連携しながら成長するモデルに移行している。

1965年に設立されたアジア開発銀行の趣意書には、「アジアは協調しながら地域全体として経済成長していくこと」を目指すべきだと記されている。今や、それぞれの国や地域が個別でなく、連携しながら全体として成長する、アジア開発銀行が意図していた理想的な成長モデルが出来上がろうとしている。

(2) アジアの成長を後押しする経済連携

この成長モデルを後押しするのが、アジアにおける経済連携の動きである。表3に示すように、これから2015年に向けてアジア域内では幾重ものFTA、EPA（経済協力協定）が締結される。

一つ一つのFTAは交渉事であるため、目標どおりに実現できるかどうかは不確実なところもあるが、互いが連携しながら成長することの効果は現実のものになり始めている以

上、市場統合の動きはもはや止めることはできない。同時に、アジアの経済連携が進むことは、アジア経済の活性化、アジア市場の拡大を通して日本もその恩恵を享受するわけであり、日本はその動きを率先して支援すべきだろう。

また、中国、インドが台頭するということは、日本への期待が高まるということでもある。たとえば、ベトナムは中国との経済連携を強化する一方で、中国に対する交渉力を維持するために、日本への接近を必死に図っている。技術や資本にとどまらず、日本とは政策全般での協調を強く希望している。タイに引き離されつつあるマレーシア、インドネシアは、かつてはその産業の基礎を日本の製造業の進出が支えてきたが、アジア域内での自国産業の競争力を高めるために、ここにきて再度、日本からの支援を強く希望している。産業競争力面での中国からの脅威がその背景にある。

アジアの連携、アジアの競争力の強化、この2つの面で日本が果たしうる役割は数多くある。

II アセアン勢力図の変化とGMSの台頭

1 「海のアセアン」と「陸のアセアン」

アセアンは、1997年のタイバーツの暴落に端を発したアジア通貨危機の後、各国の努力や日本をはじめとする国際社会の支援により困難な問題を克服してきた。中国ほどの高成長ではないが、アセアン経済は今や堅調な成長軌道に戻っている。

しかし、国別に見ていくと、タイやベトナムなどインドシナ半島の大陸部に位置する国（「陸のアセアン」）へは生産輸出拠点として海外から潤沢に直接投資が流入しているが、かつてのアセアンの成長を牽引していたシンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン（「海のアセアン」）への投資は伸び悩んでいる。

タイ、ベトナムは豊富な労働力、政情の安定、中国との連携など、アセアンの中での競争優位を確保している。一方、マレーシアは人件費の上昇に見合った産業の高付加価値化が進んでおらず、投資先として中途半端な位置づけにある。輸出生産拠点とするにはコスト高であり、シンガポールと違って先端技術開発を行うほどの実力は産業界、学界ともにまだ備えていない。加えて、2000万人という人口規模では市場としての魅力も限られているため、海外からの直接投資額は伸び悩んでいる。

フィリピン、インドネシアはそれぞれ8000万人、1億9000万人と大きな人口を抱えているが、ごく一部の富裕層以外は貧しく、貧富の格差が固定してしまっている。このため、中間層の台頭による市場の拡大というシナリオが描きにくい。また、両国とも政情が安定せず、テロ事件の起きる懸念もあり、投資誘致が進まない。

足下の経済を見れば、「海のアセアン」も4～6%の成長を続けてきている。しかし、「海のアセアン」は輸出主導型の工業化政策にも頭打ち感が出ており、シンガポールのような産業高度化も難しいとなれば、「陸のアセアン」との格差が開いてしまう可能性もある。

2 アジアの成長の恩恵を受ける GMS（大メコン圏）

（1）経済発展を推進するインフラ開発

「陸のアセアン」には、インドと中国という両大国の成長を取り込みながら自らも成長するというアジアの結節点、すなわち「成長の架け橋」としての地理的優位性がある。最近では、チベット高原に源流を持ち、中国雲南省からミャンマー・ラオス国境、タイ・ラオス国境、カンボジアを経てベトナムを通り、南シナ海に抜けるメコン川流域のインフラ整備が進むことによって、地域の一体的な成長に向け弾みがついている。

メコン川流域の地域はGMS（Greater Mekong Sub-region：大メコン圏）と呼ばれ、流域の面積は約230万平方キロメートル、人口は約2億5000万人を擁する（2000年10月、外務省ホームページ）。

GMSでは、戦争、内戦などにより疲弊し

た国を含むこの地域の経済発展を目標として、1992年からアジア開発銀行によるプロジェクトが始まった。アジア開発銀行、日本を中心とするODA（政府開発援助）による経済社会開発プロジェクトが進められ、国連アジア太平洋経済社会委員会も2000～2009年を「メコン地域開発協力の10年」と決議して開発を後押ししてきた。

日本は2004年11月、小泉首相がアセアン域内の格差是正のため、メコン地域支援として426億円の円借款供与を表明した。タイのムクダハーンとラオス第2の都市サワンナケートを結ぶ「第二メコン橋」はこの円借款によって建設されており、2006年末に完成する予定である。このほかにも道路、空港、通信、人材育成などのプロジェクトを無償、有償のODAとして実施することで、域内ネットワークの構築を支援している。

東西経済回廊と称せられる南シナ海のベトナム・ダナン港とアンダマン海のミャンマー・モーラミヤインが陸路で結ばれるようになれば、太平洋からインド洋に抜ける輸送の大動脈が確立される。また、南北経済回廊の整備も進むことによって、中国南部からアセアン北部、インドまでを結ぶ物流網が出来上がる。

GMSは、今後10年のアジアの中でも最も劇的に変化する、著しい成長が期待できる地域といえるだろう（図9）。

（2）GMSの成長の核となるベトナム

GMS内のインフラ開発によって成長ポテンシャルが向上するのは特にベトナムである。ベトナムは、労働コストは低廉だが裾野産業が未発達である。このため、部品・原材

図9 期待されるGMSのインフラ開発



注) GMS：大メコン圏
出所) アジア開発銀行

料をタイ、中国などの隣国から調達して国内で加工し、そこからタイ、中国に戻す、または海外に輸出するという生産分業ネットワークが構築されることで、加工拠点としての優位性が高まることが期待されている。

GMSの開発プロジェクトが進められ、インドシナ半島を東西につなぐ経済回廊が完成すれば、タイのバンコクとベトナムのハノイを結ぶ物流ルートが確立される。現在、バンコクからハノイまでの海上輸送は、シンガポール、ホーチミン、香港などを経由して10日以上かかっている。しかし、東西経済回廊を使う陸上輸送が普及すれば、バンコクとハノイの時間距離は大幅に短縮される（表4）。さらに、「第二メコン橋」が完成すれば時間距離は3日に短縮される。

このルートが実際に陸送ルートとして活発に利用されるには、煩雑な税関手続きの改善、ベトナムからタイへの帰り荷の問題といった課題も残されているが、インフラの整備によってタイとベトナムの産業連携は今後ますます深化していこう。

ベトナム北部と中国南部との間も、2本の経済回廊が計画されている。一つは、中国の雲南省昆明からベトナムのラオカイを通り、ハノイ、ハイフォンに至るルートである。もう一つは、中国の広西チワン族自治区からベトナムのランソンを通り、同じくハノイ、ハイフォンに至るルートである。たとえば、ハノイから広西につながるルートは、その先の広東省を中心とする華南の裾野産業とベトナムの加工組み立て拠点を結ぶことを可能とする。

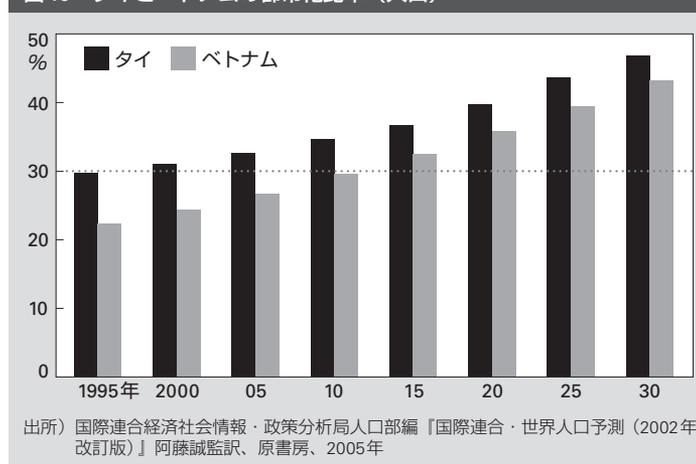
すでにキヤノンなどの日本企業も、中国華南の裾野産業を利用した新たな輸出組み立て

表4 GMS相互物流の時間距離の短縮化

	海上輸送		陸上輸送	
	日数	コスト (ドル)	日数	コスト (ドル)
バンコクーハノイ	10~15日	2,500	3,4日	1,000
ハノイー広州	4~6日	1,250	2日	1,800
バンコクーホーチミン	2,3日	580	2日	1,390
バンコクーヤンゴン	約1カ月	1,130	3日	730

出所) 『ジェットロセンサー』2006年2月号より作成

図10 タイとベトナムの都市化比率（人口）



拠点をベトナム北部に設置する動きを進めている。ベトナムの中でもこれからは北部の経済発展が有望で、華南との産業連携がこの地域の発展を支えていくことになる。

このような背景から、2005年の日本からベトナムへの直接投資（認可ベース）は過去最高となっており、またアセアン域内からベトナムへの工場移転も相次いでいる。2006年7月に新外資関連法が施行されて外資企業に対する規制が緩和され、同年末までにはWTO（世界貿易機関）に加盟することも確実である。ベトナムへの工場進出は今後ますます活発となろう。

また、この地域の生産拠点としての魅力は労働力にもある。タイ、ベトナムの人口は今

後も増え続け、2015年にはタイは6900万人、ベトナムは9500万人になる。しかも、両国の人口構成を見ると若い人口が多い。また、前ページの図10に両国の都市化比率を示したが、都市化のスピードは緩慢である。中国ではすでに都市化比率が4割を超え、2010年には5割に達すると見られているが、GMSにはまだ農村部に若くて豊富な労働力がある。中国ではもはや難しくなりつつある労働集約的工場が、GMSではまだ存立可能である。

Ⅲ アジア中流層の勃興と消費市場の拡大

1 アジア各国の所得上位層の厚み

(1) 高成長が生み出す経済格差

前章では生産拠点としてのアジアを論じてきたが、本章では市場としてのアジアについて議論を進めたい。

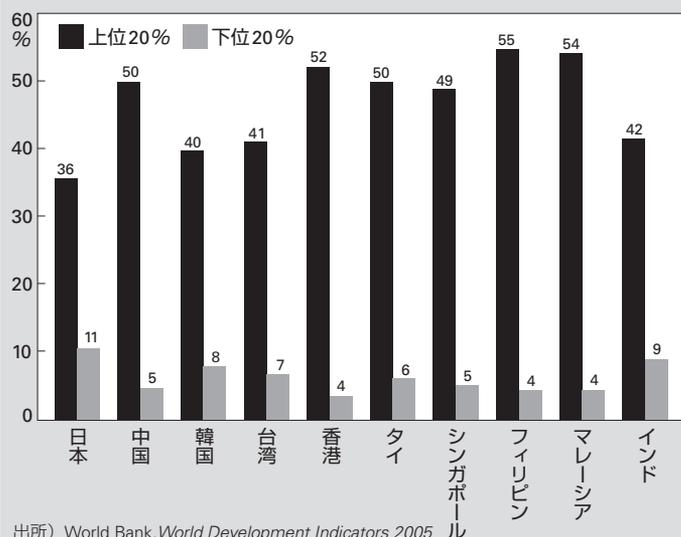
図11にアジア各国の所得上位20%、下位20%の層が、当該国の家計所得全体のどれくらいを占めているかを示す。たとえば、日本の場合、上位20%の人たちが家計所得全体

の36%を占めている。つまり、差し引きで16%、富裕層が人口の比率以上に所得を多く占有している。また、所得下位20%の人たちが持つ所得は全体の11%と、ここでも9%の差が出ている。

ところが、中国を見ると、所得上位20%の人たちが中国全体の家計所得の50%を占めてしまっている。他のアジア諸国を見ると、香港、タイ、シンガポール、フィリピン、マレーシアでも、所得上位20%の人たちがやはり国の所得の5割ないし5割以上を占有している。一方、成長率が落ち着いた韓国、台湾、およびまだ高成長の前の段階にあるインドでは、国の家計所得全体に占める所得上位層による比率はさほど高くない。

アジアでは高成長が続く国ほど、どうしても成長の恩恵が上位の富裕層に集中してしまい、国の中での経済格差が広がってしまう傾向が出ている。このため、国の平均の所得を見てもあまり意味がなく（平均値周辺には実は該当者があまりいない）、上位の所得層の厚みがどれくらいあるかを見ることが大切である。

図11 アジア各国の家計所得分布（2004年）



(2) 中国とインドで台頭する中流層

図12は1人当たり年間所得3000ドル以上の上位所得層の人口数を推定したものである。3000ドルというと日本円で30万円台であり、過少という感じがするかもしれないが、アジアでは生活必需品が安いので購買力平価で見た所得は高くなりがちであり、この水準であれば都会の中流的な生活ができる。不動産や高価な乗用車を購入するとなると1人当たり少なくとも1万ドル以上の年間所得が必要だろうが、外資製の身の回り品や家電製品を購

入することを考えれば、3000ドルという水準はギリギリであり、外資系企業がその国の市場を考えるとときの足切りラインと見てよいと思われる。

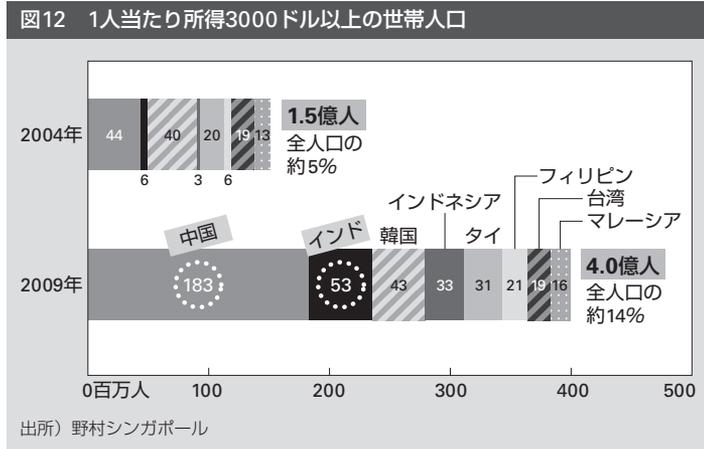
この水準で見た、2004年のアジア8カ国の人口（市場）は1.5億人であり、2009年までの5年間でその数は4億人へ、年平均で20%の拡大をすることになる。当該人口が総人口に占める割合は、2004年では5%に過ぎないが、2009年には14%になる。2004年時点ではごく一部の上澄みの人たちだったものが、ほんの5年間で1割以上へ、そして2010年代には2割、3割と増え続けるに違いない。こうして、1人当たり年間所得3000ドル以上の人たちが、アジアの中流層を形成し始めるだろう。

国別に見ると、この中流層の拡大が最も著しいのは当然ながら中国、次いでインドである。やはり、この両大国の中流層の台頭には注目する必要がある。以下、韓国（すでにほぼすべての人口が年間所得3000ドル以上であり、人数の拡大という意味では小さい）、インドネシアとなる。中国に次いでインド、その先にはインドネシアと、アジアの人口大国で中流層の厚みが増してくる様子が想像できる。

2 若い世代が中心となる アジア中流層

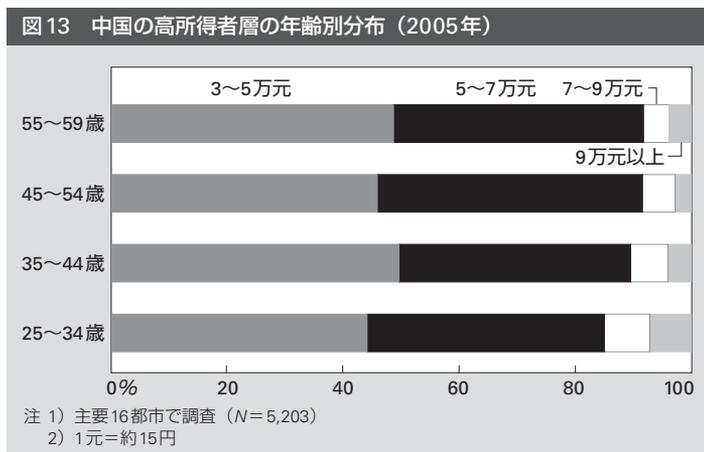
(1) 中国の消費を牽引する若い世代

図13は中国における年齢別の所得分布を示したものである。日本など先進国との大きな違いは、年齢層が低いほど高所得者の厚みがあるということである。イデオロギーとは無縁な、新しい教育を受けた若い人たちが、外



資系企業や市場経済の恩恵を受けて成長する都市部の企業に就職し、あるいは自らが事業を起こして富を形成しているのである。一方、旧世代の人たちは、新しい時代への適応に苦勞し、国有企業全盛の時代に比べれば不安定になってしまった雇用環境の犠牲になっている場合もある。中国では最近、新しい感覚、知識や技術、思想を持った若い人たちが出現している。

今の40代半ば以降はいわゆる改革開放前の中国で育った旧世代、30代から40代半ばくらいまでは市場経済の恩恵を受け始めた第1期の世代、さらに30歳前後以下の最も若い世代——中国の世代区分はおおむねこのように考えられる。



特に、30代から40代半ばまでの世代は金銭的な希求も強く、仕事や人生に挑戦的な思いを持ち、まさに現代中国の市場経済化を最前線で担っている。彼らが新しい中国の中流購買層を形成し、中国の経済社会全般に大きな影響力を持つようになってきた。

さらに、それに続く最も若い世代（筆者らは「新中国人」と命名している）は、小さい頃から教育環境に恵まれ、インターネットなどで国際的な情報にも触れ、外資企業の先進的な製品・サービスにも慣れ、まさに日本や欧米の先進国の若い世代と同じ感覚、価値観を持っている。バランス感覚、国際感覚がしっかり確立されたこの世代が、これから10年で社会の中心に躍り出てくるようになれば、中国は「普通の国」となり、旧西側の価値観をかなりの部分で共有できるようになるかもしれない。

（2）若い世代が主体となるアジア中流層

中国に見られるこのような現象は、実は他のアジアの国々でも全く同様に起こっている。インドでも、数年前には予想もつかなかったことだが、ムンバイ、デリー、バンガロールなどの大都市にはショッピングモールが林立し、そこで買い物を楽しみ、食事をしている買い物客の大半は若い世代である。タイ、ベトナムという高成長国でも同様な現象が現れている。

これからのアジアの購買力の主体となる中流層は、新しい知識、技術、感覚、思想を持つ若い世代を中心としており、企業がアジア市場での事業機会を自らの成長に取り込むためには、この若い世代の購買行動をしっかりと理解する必要がある。たとえば、韓国企業

はこの点できわめて的確なアジア戦略を実践し、アジアの消費ブームに乗って急成長を実現している。

サムスン電子の中国における戦略では、ターゲット消費者群を「若くリッチで、質の高い生活を希求する購買層」と定義し、この層を重視した高品質で個性的なデザインの、世界最先端の技術を活かした製品・サービスを展開している。同社は、この消費者層へのブランドイメージの形成に際して携帯電話をうまく利用し、家電メーカーというやや旧来型のイメージが残る同業の日本企業との差別化に成功している。

アジアにおける日本企業のイメージは、1980年代までは「憧れのブランド」という大変高いものであった。しかし、今のアジアの若い購買層に対する日本ブランドのイメージは、機能には優れるが、デザインはおとなしく、何だか古めかしいというような、必ずしもプレミアムに結びつくものではない。日本企業にとっては、ブランド戦略の再構築も必要だろう。

IV 成長とリスクが同居する 中国市場

1 迫られる経済構造改革

（1）過熱が続くマクロ経済

ここから先は、アジアの将来を大きく左右する中国、インドの両大国について展望したい。

まず中国だが、近年の経済の発展は目覚ましい。実質GDPは安定的に10%近い高成長を続けており、成長のマグマは煮えたぎっている。表5の経済見通しでは2006年以降の成

長率は低下する傾向となっているが、これは中央政府が意図的に景気の過熱を抑制するためにそうなるのであって、抑制策を打たなければ成長はどこまでも過熱していく。ブレーキをかけなければどこまでも暴走してしまうほど、中国経済の勢いは強い。

2007年は共産党大会が予定されている。地方政府の人事が刷新されれば、新たなリーダーたちは自分なりの業績を上げようと成長に向けた施策を打ち出すため、結果的に党大会があると成長率は必ず上振れする。2008年には北京五輪があり、都市部を中心に五輪関連商品などの消費ブームが起こるだろう。2010年には上海万博が開催される。万博開催に向けた上海市街地の開発は、新たな不動産ブームを惹起するはずである。

このように、成長を押し上げる国内要因は多く、足下の経済成長に懸念はない。むしろ中国経済の課題は、このような成長をいかに持続的なものにできるかという点にある。なぜなら、今の中国経済の成長モデルは、このままでは長くは続かない可能性が高いからである。

(2) 投資過熱が生み出す歪み

表5に見られるように、最近の成長の原動力は固定資産投資である。ここには公共投

資、設備投資以外に不動産投資が含まれる。2006年上半期の固定資産投資の増加率（前年同期比）は29.8%で、2005年の年間の25.7%からさらに加速している。

なぜ、投資が過熱してしまうのか。その要因は複雑である。たとえば、政府が（市場価格よりも安価に）土地を強制収用して開発業者に安く提供するため、工業団地などの乱開発が起こっている。また、人民元高を抑えるために政府は相当額のドルを買い上げており、それが人民元の過剰流動性を生んで都市部の不動産投機を招いている。国有企業は、雇用問題から無理に生産稼働率を維持しようと、需給バランスを無視してでも増産に走っている。そこに必要な資材や部品のために、過剰な設備投資が繰り返される。

土地取引、為替操作、計画経済的企業行動など、市場経済化といいながらも価格メカニズムが効かない部分が中国にはまだ残っていて、それらの歪みが投資の過熱という問題に結びついている。

投資の過熱を抑えるためには貸出金利を引き上げることも考えられる。しかし、一律に引き上げると経済全体に悪影響が及ぶので（景気が冷えて雇用問題が生じれば大問題になる）、引き上げ幅はきわめて小さくせざるをえない。行政指導によって無理な融資を行

表5 中国経済の見通し

指標	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年(予)	2007年(予)
実質GDP成長率(%)	9.1	10.0	10.1	9.9	9.6	8.7
工業総生産増加率(実質、%)	12.6	17.0	16.7	16.4	16.0	14.0
小売売上高増加率(名目、%)	11.8	9.1	17.7	12.9	13.6	15.0
固定資産投資増加率(名目、%)	16.9	27.7	26.6	25.7	22.5	18.5
貿易収支(十億ドル)	30.4	25.5	32.1	102.0	104.3	104.6
消費者物価上昇率(%)	-0.8	1.2	3.9	1.8	1.9	2.2
元/ドル(年末)	8.28	8.28	8.28	8.07	7.85~8.05	7.55~8.00

出所) 野村証券金融経済研究所

っている商業銀行から資金を吸い上げ、銀行の窓口規制によって特定産業や特定企業への融資を止めてしまうという方法も使われる。全体への影響を避けるために、個別に問題に対応するのである。しかし、制度的な矛盾に手を付けずに、対症療法的に銀行への指導を行うだけでは、投資の過熱という問題は根本的には解決しない。

また、問題化している都市部での不動産の高騰も、地方政府が財政収入源として土地売買にかかわっている場合がある。中央政府が行き過ぎた地方政府の行動に断固とした姿勢で臨めるのかという面もあり、投資過熱を抑えるためには中央政府の強力な指導力が必要である。

(3) 高まる欧米との貿易摩擦

投資と共に2005年の好調な経済を支えたのは輸出の急伸である。しかし、輸出の拡大も相手国に発生する貿易赤字を考えると、もはや限界に近づいている。したがって、政府としては内需を喚起したいと考える。

2006年に始まった第11次五カ年計画では、珠江デルタ、長江デルタに次いで、環渤海地域（天津などの渤海湾を囲む地域）を国家レベルでの重点開発対象として掲げているが、

これも内需喚起の一環に位置づいている。後述の農村改革も同様である。一方で、所得向上が著しい都市部でも、医療や教育などへの出費増から貯蓄率は高止まりし、消費にカネがなかなか回らない。かつて国有企業の時代に生活を支えていた公的サービスを代替する、新しい社会制度が出来上がっていないためである。内需を喚起して、輸出一辺倒の成長モデルに転換するには、関連するいくつもの問題を解決する必要がある。

現在の経済成長を支えている投資と輸出という2つの側面だけを見ても、今のまま成長を続けていくことは難しくなっている。

2 農村問題の現状と改革の方向

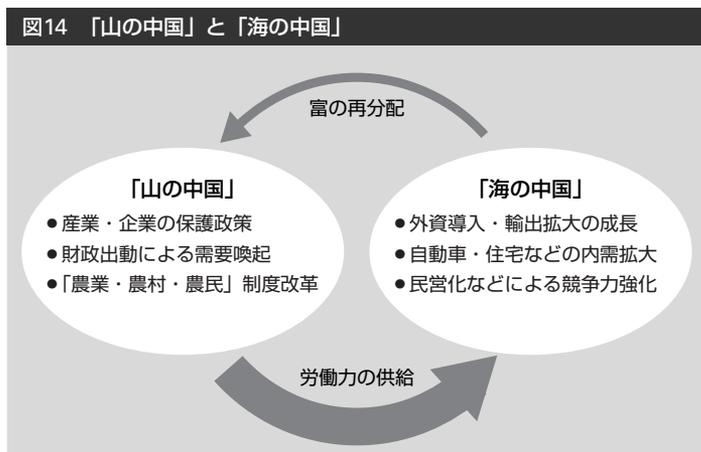
(1) 都市と農村の経済格差の拡大

高成長を続けてきたことの歪みも問題化してきており、これらは今の段階で解決に向けて着手しなければ、将来の中国にとって大きな混乱要因となる可能性がある。最も深刻なのが都市と農村の格差の問題である。

図14は筆者らが中国の経済成長のメカニズムを説明する際に用いてきた図である。中国には「山の中国」（内陸や農村部）と「海の中国」（沿岸を中心とした都市部）がある。「山の中国」から「海の中国」へは大量の労働力が供給される。「海の中国」ではその労働力を活用して外資導入、輸出振興が行われ、その結果、都市生活者の所得向上が自動車や住宅など消費財需要を生み出して富が蓄えられていく。

「海の中国」で生まれる富は、税として吸い上げられて公共投資の形で「山の中国」へ還元される。また、出稼ぎ労働者が故郷へ送金することでも「山の中国」へ富が再分配され

図14 「山の中国」と「海の中国」



ていく。「海の中国」では市場経済が定着する一方、「山の中国」では財政出動で需要を喚起する、あるいは苦しい国有企業には地方政府が救済策を講じるといった計画経済的なシステムを残存させている。一つの国の中に市場経済と計画経済が共存することが、中国の経済成長を可能にしてきたともいえる。

ところが、このメカニズムにも綻びが出てきた。都市の富が農村に還流しないため、都市と農村の所得格差に歯止めがかからないのである。日本でも1960年代には大都市と地方との所得格差が拡大した。国全体が高度成長しているとき、大都市と地方との成長格差は大きくなる。都市が成長すれば地方からの人口移入が起き、そこで新しい世帯が生まれ、不動産や耐久消費財の需要を生み、結果的に投資と消費が活性化される。

現在、中国の都市と農村の人口比はおおむね4：6であるが、今後5年間で両者はほぼ拮抗するか、都市人口が若干ながら農村人口を上回ると予測されている。その先、2020年には都市人口が6割に達する見通しである。このままでは都市は豊かになっていく一方で、農村は成長からますます取り残されてしまう。

(2) 解決が難しい「民工」問題

農村から都市へ流入する人々の多くは「民工」と呼ばれる出稼ぎ労働者である。現在、民工は1億4000万人ほどと推定されている。全人口の1割程度とはいえ、ほとんどが20代の活力あふれる労働力である。彼らは戸籍制度の問題から3代になると故郷へ戻り（農村戸籍のまま都市で生活しても行政サービスが受けられない）、入れ替わりにまた若い労働者

者が民工として都会に出てくる。平均的に、都会で1年働くと3000元（約4万5000円）が手元に残り、彼らはそのすべてを実家に送金する。この送金が実家の全収入の4、5割を占める。

民工は都会の労働力を支えるとともに、農村発展の資金も支えている。しかし、正式な雇用契約を結ばない民工の多くは、賃金不払いや遅配などの不当な扱いを受けることがある。また農村へ戻っても、農村での雇用の受け皿、医療や年金などの制度が未整備なので生活水準は向上かない。

中国の経済成長は安く豊富な労働力、つまり民工が支えてきた。その結果、都市の経済は潤ったが、農村は置き去りにされた。かといって、民工の利益を重視し、労働条件を改善し、賃金も上げれば、国の競争力が失われる。民工の問題は大変複雑である。

(3) 最優先で取り組む農村問題

農村には民工として出稼ぎに出られる人以外に、1億5000万人もの余剰労働力が存在するといわれる。つまり、農業では生計がたたない労働力が3億人近くもいる。社会の安定のためには、政府は何が何でも農村の経済開発を進めなければならない。

第11次五カ年計画には「新農村建設」というコンセプトが織り込まれている。農村経済を発展させ、産業を興し、福利厚生などの生活インフラを整備するために、巨額の資金が農村に投入される。2006年だけで農村建設に投下される資金は500億元（約7500億円）と、前五カ年計画予算の倍以上の水準に引き上げられている。

新農村建設の中でも特に重視されているの

が、医療保険制度（国の財政に農民の積み立てで基金を形成）の加入率を2005年の23.5%から2010年には80%に引き上げるというものである。老後の生活を保障する養老年金の加入者も、この5年間で5000万人増を目指す。

また、農村問題の解決に向けて、第11次五カ年計画では民工の都会への定着を促進する。農村と都市の間の人の移動を厳しく制限してきた戸籍制度も緩和される。民工を受け入れる雇用吸収力の大きな産業を都市に新たに育成する必要もある。それだけでなく、都市の若者の失業率は意外と高い。農村からの移住者と都市生活者が雇用を奪い合うことも考えられる。また、都市生活者が急増すれば、交通渋滞、住宅開発、都市ごみ、環境汚染などさまざまな問題も噴出し、財政資金負担も急増する。

しかし、これらを放置すれば農村と都市との対立は先鋭化するリスクがあるため、都市は経済的な既得権益を維持しつつ、農村と対立することは避けたいと考えている。都市と農村の格差を短期間で是正することは難しい。経済成長一辺倒のこれまでは、両者の利害はさほど問題にならなかった。しかし、格差がここまで大きくなると、両者の相反する利害を調整することに真正面から取り組まざるをえない。

3 成長を制約するエネルギーと環境問題

(1) 複雑な問題構造をどう解決するか

中国の国民所得が向上するとともに消費活動が活発化しているが、家電製品や自動車などの購入者が増えるにつれて、環境対策が十分でない中国企業の工場で大量生産が行わ

れ、結果的にエネルギー消費量や廃棄物量が急増している。

中国の環境・エネルギー問題の原因構造を考えると、中国政府と企業の対応の遅れ、環境・省エネに対応する基礎施設の未整備、豊かになってきた消費者の生活行動と意識の未成熟さなど、「政府と企業の対応」「インフラの整備」「国民の意識」に原因があり、これらに対して包括的に対策を講じることが必要となっている。

環境・省エネ対策では企業の取り組み姿勢が重要である。しかし、仮に厳しい罰則や優遇制度を設けたとしても、監査の際には正常な操業をしておきながら、監査が終わると元の悪質な垂れ流しを再開するというように、企業を管理監督していただくだけでは問題は解決しない。

中国では、企業を取り締まるのではなく、企業を取り締まるべき行政組織を厳しく管理監督して目標の達成を図る方が得策である。行政官の業績考課の重要項目に環境・省エネ対策の実績を入れておき、その数値を達成できなければ職を解くくらいの強硬な姿勢で臨む。行政組織を厳しく締めることで、末端の企業への監視を強めるのである。目標が定めれば、地方政府は何が何でも目標達成に向けて頑張る。このような性質をうまく活用して環境・省エネ問題に取り組むことになる。

(2) 2010年に向けた挑戦的な省エネ目標

第11次五カ年計画では、今後の中国の発展モデルを人口、資源、環境と経済成長が調和した省資源型、環境配慮型の成長へとシフトしていくことをうたっている。つまり、これまでの中国は資源の投入量を増やして経済成

長を達成してきたが、今後は資源の利用効率を上げて経済成長を達成しよう、というわけである。

その中で、GDP当たりのエネルギー消費量、工業増加値（粗利益）当たりの水使用量、森林カバー率は「約束性指標」とされ、中央政府、地方政府に実現に向けた具体的な責任が課されるものとなっている。このように環境・省エネ対策の目標を五カ年計画で定量目標として明記するのは、画期的なことである。

GDP当たりエネルギー消費量は、20%削減という目標が設けられている。実は、日本は2度の石油危機を乗り越えた時期に、エネルギー使用効率を急速に高めた経験がある。1973年度の第一次石油危機から80年度の第二次石油危機に至る7年間で、約20%に相当するGDP当たりエネルギー消費原単位を改善した。その後、20%の改善が達成できたのは20年後の2001年度である。

1970年代の日本の1人当たりGDPは2000ドルを超えて急成長しており、ちょうど中国がこれから迎える時期に近い水準にあった。ただし、当時の日本の経済成長率が4～5%だったのに対して、中国の経済成長率は9～10%の水準が続いている。また、無資源国日本は石油危機という外部資源制約があったために省エネ政策の浸透と企業の合理化が進んだが、中国は生産量世界第1位の石炭を今後も経済成長に合わせて増産することが予想される。

こう考えると、日本が7年間で達成した20%の効率向上を中国がこれからの5年間で達成するのは難しいかもしれない。

(3) 環境問題への中国政府の取り組み

第11次五カ年計画が公布される以前に、国務院は中長期的な環境対策に関する方針「科学的発展観を実行し、環境保護を強化することに関する国務院の決定」を発表した。この方針では、地方政府の行政成績の評価視点に環境対策の成果を取り入れることを宣言している。政府の役割として、環境基準の整備、グリーン調達（環境に配慮した資材等の調達）、悪質業者への制裁、環境物質のモニタリングの徹底、環境対策の財源確保などに細かく触れており、グリーンGDP（環境破壊の損失を差し引いたGDP）のような地方行政の評価指標の制定を指摘している。

このように政府の機能強化と評価指標の見直しなどにより、中国各地の環境インフラ投資は増えるだろう。その結果、中国全土の環境悪化の速度は緩和されることが予想される。

4 地方政府による産業の乱開発

生産過剰の解消という問題にも早急に着手する必要がある。生産過剰は、エネルギーや資源の浪費、無秩序な輸出の圧力、流通在庫の不良化など、問題が幅広く波及する。

たとえば自動車分野では、2005年でも需要が570万台なのに対し、生産能力は870万台、建設中の工場分を含めると1000万台もある。雇用吸収力があり、生産額が大きく、付加価値税収入も見込めるため、地方政府は強引な財政支援を行ってでも製造業の育成に躍起となる。過大に需要を見込んだ鋼材やアルミのような素材分野では、深刻な生産過剰となっている。地方の言い分を放任して生産競争を許せば、それだけ将来の調整コストが大

きくなる。

「一管就死、一放就乱」（管理を厳しくすれば活力が失われるが、放任すればすぐに混乱してしまう意）という言葉がある。毛沢東時代は計画経済により中央が大きな権限を持った。鄧小平は経済を活性化するために地方の自由度を高めて成功した。江沢民は部分的に中央集権を強め、ここにきて胡錦濤は中央による地方の管理をさらに強めざるをえなくなっている。本来は、市場メカニズムによって産業のバランスが調整されるのがよいわけだが（計画経済は結果的に失敗した。また、政府の介入が強まれば腐敗や不効率を招きやすい）、国が大きすぎて理想的にはなかなか事が進まない。

成長一辺倒であった時期、中央と地方の利害は一致していたが、今や中央と地方の利害は一致しなくなっている。

5 中国が取り組む政治改革の動き

(1) 党内民主の推進

これからの5年間で経済構造改革が順調に進んだとしても、中国には政治の民主化問題という次のハードルが控えている。現政権が2007年の共産党大会で再任され、2012年まで任期を全うするとすれば、現政権は2007年からの5年間で政治改革の基礎を作り、本格的な民主化は次の指導部に委ねられるだろう。どのようなステップを踏んで民主化を進めるかは試行錯誤的であろうが、すでに「中国共産党の党内民主化」というプロセスは動き出している。

2007年9月に第17回中国共産党大会が開かれる。党大会では、最高指導部である政治局常務委員を筆頭とする中央委員以下、地方政

府の指導部が選出される。それに先立って中国共産党中央党校の李君如副学長は、2006年6月の中央テレビ局放送の中で、「党内民主の実現は人民民主のモデルの役割を果たすことになる。これは中国政治体制改革の新思考である」とのコメントを発している。人民民主（国家レベルでの民主化）に先駆けて党内民主を進める宣言ともいえる。

その意味で、2006年は新指導部候補の選定ということに加えて、党内民主がどう進むかを見極める大変重要な年となる。たとえば、江蘇省では2006年に任期満了で行われる891カ所の郷鎮の党委員を、直接選挙で決めることを発表している。また、山西省の長治市という地方政府は、市の指導部に対する行政の満足度をアンケート調査によって計測し、それを点数化して新聞などで発表している。このような方法で民意を吸い上げる試みも始まっている。

2006年から2007年前半にかけて省、市、県、郷の各地方政府の党指導部が選出されるが、そこではさまざまな民主化的な試みがなされることになろう。中国の民主化は民衆による直接選挙という単純な形ではなく、中国らしい今の秩序を維持しつつ、実質的な民主化に近づけるような仕組みを徐々に取り入れていく動きになるだろう。

(2) 共産党政権の安定性

中国を旧ソ連になぞらえる見方がある。旧ソ連も、かつて有人宇宙飛行を行い、オリンピックを開催した。象徴的な国家事業を進め、共産党の権威を高めていったが、最終的に市場経済化を進める過程で党組織が崩壊した。

しかし、中国と旧ソ連では共産党や国の運営のコンセプトが根本的に違う。計画経済全盛の頃、旧ソ連は3万以上の品目を計画生産の対象として管理した。一方、中国が中央レベルで計画生産の対象としたのは数百品目である。

旧ソ連は細部にわたる厳密な計画を作ったが、それが逆に硬直性を招き、一つの鎖が切れるとすべてが崩れてしまうように、市場経済の導入が社会構造の根本を覆してしまった。ところが中国は、中央が大きな方針を決めてから、現場に近い地方政府が独自に計画を作り、状況に合わせて柔軟に運用しているため、市場経済化による社会の混乱を抑えることができている。地方にある程度の裁量を与えながらも、地方が暴走しないように地方幹部の人事権は中央がしっかりと掌握している。地方での業績をきちんと評価して、中央組織への抜擢、登用も行う。的確な人事管理能力を有していることが、党のコントロール能力を維持できている根本にある。

当分は中国共産党の安定した政権が続き、党内民主という形で段階的な民主化が進むことになるだろう。

6 中国の構造改革に潜むリスク

本稿では取り上げていないが、前掲の問題以外にも、国有企業改革の副産物として出てきた社会保障、教育や医療制度にかかわる改革、銀行の不良債権問題や株式市場の健全化に代表される金融システムの改革など、第11次五カ年計画で改革の対象となっているテーマは数多い。積み上がった諸問題をどのレベルまで改革できるのか、中国政府自身も現時点では予測できないのではないか。とにか

く、改革に着手すること、改革を実行して成果を出し始めること、そして走りながら最良の方策を考え続けるしかない。

筆者らと議論をしてきた中央政府幹部は、第11次五カ年計画に盛られた数多くの改革について、「それらのうち1つでも達成できなければ、2010年代の中国の成長はありえない」と語っていた。中央政府にはすべてをやり遂げる覚悟ができているが、同時に、すべてをやり遂げられるかどうかの確証はないというリスクもそこには存在している。

中国に大きなコミットメントを行っている日本企業にとっては、この第11次五カ年計画の成否そのものがチャイナリスクであり、2010年代もこの国がしっかりと成長できるかどうか、計画の進捗を仔細に見つめていく必要がある。

V インドが持つ魅力とビジネスリスク

1 安定成長が定着したインド

(1) 1990年代から始まった経済改革

中国の改革開放は、1978年の第13回共産党大会での鄧小平の宣言から始まった。一方、インドの経済改革はそれから10年以上遅れた1991年に始まっている。当時のインドは、湾岸戦争を契機とした石油価格の急騰が貿易赤字の拡大を招き、中近東からの出稼ぎ送金も細って、深刻な外貨準備不足に陥っていた。そこで、国際通貨基金、世界銀行との連携のもとで経済改革を開始し、国有企業から民間企業への市場開放、外資出資規制の緩和、通貨の切り下げなどの経済自由化政策を実施した。

図15 インドの経済成長率の推移

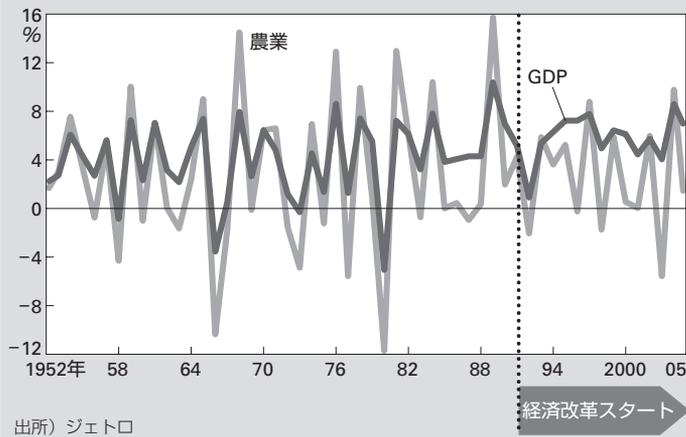


図15は過去50年近いインド経済の実質成長率の推移を示している。これを見ると1991年以前は成長率の上下変動が激しく、農業部門の変動にほぼ同期している。つまり、当時のインドは典型的な農業国で、国の経済も天候次第であったことがわかる。ところが、1991年に成長率が大きく落ち込んだものの、その後の経済自由化政策の結果、96年頃にかけて5%程度で安定し、2004年以降は6~8%台へと上昇している。一連の改革により、インド経済はようやくプラス成長が定着するようになったのである。

図16 アジア各国のGDPの産業別構成比(2003年)

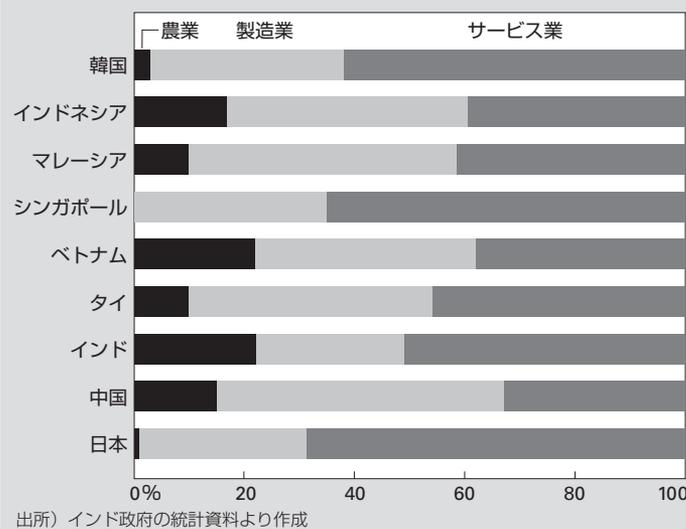


図16に見るように、インドの経済に占める農業のウエートは他のアジア諸国と比べてもまだ高い。このため1990年代に入った段階でも、経済成長率の上下変動は農業部門の数字に引っ張られていた。しかし、インド人民党政権となり規制緩和が一層進んだ2000年頃からは、その上下変動の幅もかなり小さくなっている。

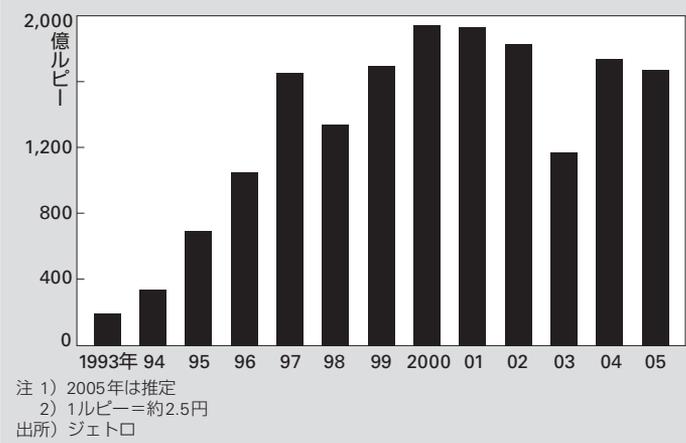
(2) 整い始めた外資企業の進出環境

インドは経済が安定的に成長し始めてから10年ほどしか経っておらず、その意味では1978年に改革開放をスタートした中国とは経済の発展レベルに相当な開きがある。

たとえば、図17に示すように海外からの直接投資も自由化以降に大きく伸びているが、一本調子で伸びているというよりは一進一退の状態にとどまっている。絶対額で比較しても、2005年の直接投資(実行ベース)は44億ドルであり、中国の10分の1以下の水準に過ぎない。

また、図18で最近5年間の日本からインドへの直接投資額(累計)の業種別構成を見る

図17 インドへの直接投資額(実行ベース)



と、自動車関連が64%を占めており、業種に大きな偏りが生じている。アジアの発展途上国で一般的に多く見られる、電機や機械などの輸出志向の組み立て型産業の投資は少ない。

さらに、インドは1991年に外資開放に踏み出したものの、当時に進出した外資企業には自由化という言葉には程遠い種々の規制が加えられていた。しかし、2000年代に入り、インド人民党のバジパイ政権が積極的な自由化政策を推進し、特に輸出義務や輸入総量の規制緩和、規制業種への参入許可など、外資企業の進出に対する規制緩和が進みだした。2006年2月には厳しく規制されていた流通分野でも、単一ブランドの商品を販売する場合は外資の出資比率を51%まで認める法改正が行われた。

まだまだ直接投資が加速的に増え出した段階とはいえませんが、市場の魅力度の向上と外資への規制緩和を受けて、これからも直接投資は安定して伸び続けるだろう。

2 消費市場の拡大の兆し

日本からの最近の直接投資の過半が自動車産業で占められていることを前述したが、実は、図19に示すように、インドの自動車販売台数はここ数年で急増している。特に、乗用車は2005年に100万台を突破した。アセアン最大の自動車市場であるタイでも同年の乗用車販売台数は19万台（商用車を含めても70万台）であり、差は歴然としている。中国の乗用車販売台数は2005年で397万台であり、インドは中国に及ばないものの、アセアン各国を大きく引き離す市場規模をすでに形成している。

図18 日本からインドへの直接投資額の業種別構成 (2000~2004年累計、実行ベース)

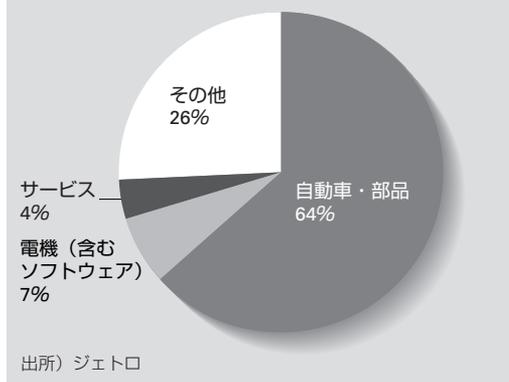
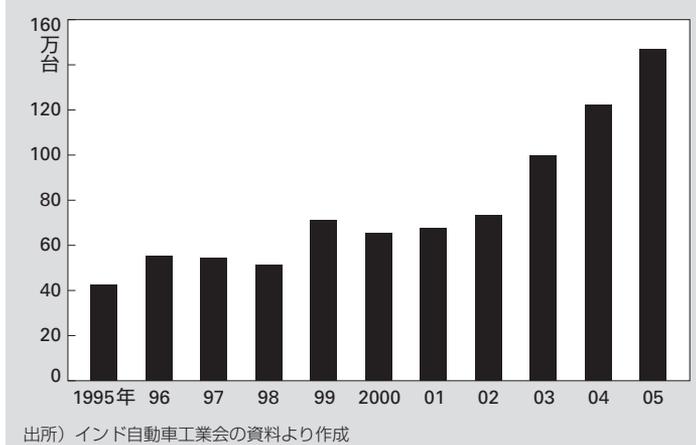


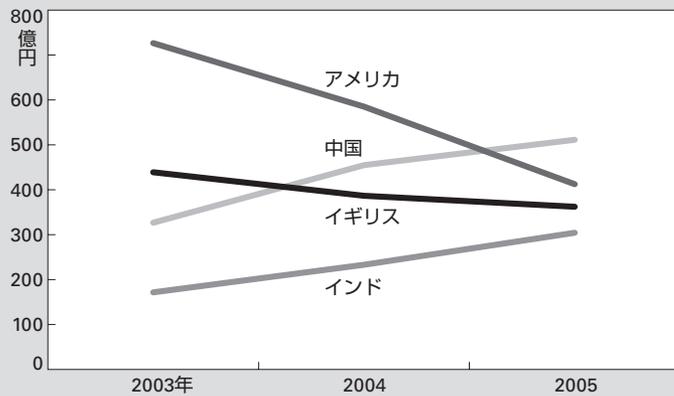
図19 インドの自動車販売台数



インドでは、都市人口が全人口の3割で、都市人口のうち所得上位1割、つまり3000万人、約1000万世帯が、自動車の購買可能層といわれる。特に最近では、ローンの普及および自動車メーカー側の商品戦略も、自動車市場の拡大を加速させている。

インドでは、スズキの子会社マルチ・ウドヨグやタタ自動車が低価格車を市場投入しており、20万ルピー（約50万円）で乗用車が入る。都市部の共稼ぎの勤労世帯は、6、7年のローンを組めばこのクラスの車を十分に購入できる。タタ自動車は2008年には10万ルピー（約25万円）の戦略小型車を投入する

図20 ノキアの国別売上高トップ4



出所) Business Today, April 2006

と発表しており、インドでは国産小型車主導の乗用車市場が形成されている。

自動車だけでなく、たとえば携帯電話の加入者数も2006年1月時点ですでに8000万人を突破した。最近では毎月200~300万人増加しており、年末には1億人に達する可能性もある。この影響で、携帯電話端末の市場も急拡大している。図20に示すように、ノキア（フィンランド）の国別売上高順位でインドは4位にあり、2006年にはイギリスを抜いて3位、さらにはアメリカも抜いて中国に迫る勢いである。

ノキアはすでにインド市場で76%という驚異的なシェアを確保しているが、2010年頃には携帯電話端末の市場規模が4億台を突破すると予測し、2006年にチェンナイにノキア・テレコム・インダストリーパーク（33万平方メートル）を建設することを発表している。ここでは、端末やネットワーク機器の製造にとどまらず、ヨーロッパ、中近東、アフリカ、アジアの通信事業者向けのネットワーク運用業務を提供し、また研究開発センターも併設するなど、巨大な産業コンプレックスを

形成することが計画されている。

自動車やハイテク機器などの製造業の場合、インドには強い競争力を持つ国産ライバルメーカーの数が少ないため、中国とは異なり、市場が急拡大する今の時期に思い切った投資をすれば、熾烈な競争を経ずに収益の刈り取りができる可能性もある。

インドでは、1990年代から始まった経済開放政策の恩恵が家計所得に確実にもたらされており、2000年代に入ってから、特に都市部の勤労世帯の所得（賃金）上昇が、こうした耐久消費財分野での消費ブームの背景となっている。また、従来は流通業への進出が厳しく規制されていたが、2006年2月の法改正で卸売りに加えて、製造業は小売りでも51%までの出資持ち分（単一ブランド販売時）が認められるようになり、今後はいわゆる直販を主体とした販売体制が構築できるようになる。このような流通面での規制緩和も、消費市場拡大の追い風となるだろう。

3 インド市場で躍進する韓国企業

確かに市場は拡大しているインドだが、外資企業の多くは成功しているとはいいいにくい。その理由の一つは、インドの市場が広い地域に分散しているため、市場を面で押さえようとするると多大な投資が発生してしまう点にある。

インドは東西、南北がそれぞれ3000キロメートル近い広大な国土を有しており、そこに10億人以上の人口が拡散している。たとえば、人口1000万人以上の都市はムンバイ、デリー、コルカタの3つしかなく、外資企業に知名度のあるバンガロールやチェンナイでも約600万人である。一方で、100万人以下の中

堅都市が全土に数多くある。インド市場で業績を上げるためには、これらの都市群を効率的にカバーする販売網と、人種や地域ごとに大きく異なる生活慣習、あるいは多種多様なニーズに合わせた商品ラインアップを用意しなければならない。

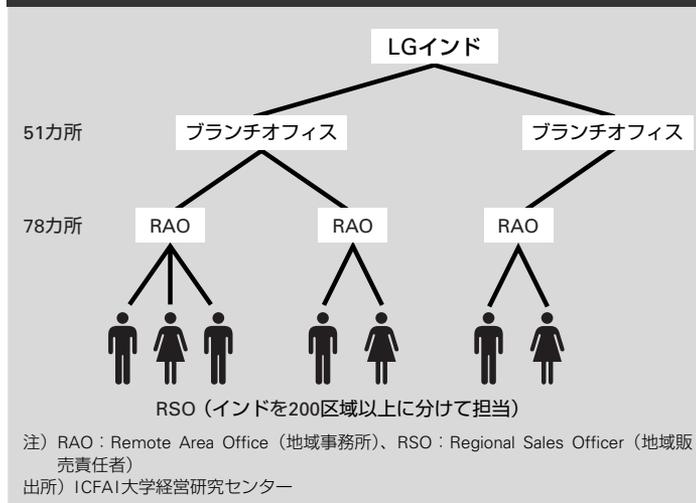
ここでは、外資系メーカーの中でも特に躍進が著しく、すでにインド最大の家電メーカーとなった韓国のLG電子の事例を紹介したい。同社の子会社、LGインドの2005年の売上高は約1700億円といわれ、日本メーカーのインドにおける家電・AV（音響・映像）事業の大半は3けた億円どころか2けた億円の規模にとどまっている現状を考えると、きわめて大きい。

同社は、売上高の約7割を100万人以下の中堅都市（農村を含む）で確保している。以前から注力していた大都市での売上高も伸びているが、2000年代に入り同社の売上高が急伸している原動力は、むしろ中堅都市や農村での販売によっている。

まず、電子レンジをとってもLGインドは地域別に容量を細かく変えており、農村部や小都市ではそれらの機能を紹介するために、移動用のバンに商品載せて巡回しながらデモ販売を展開する。インド全土では「健康」を全面に押し出した企業ブランドでハイテク製品のイメージを訴求しながら、地方で販売する商品は徹底して機能を省いた低価格機種をとりそろえる。

また、販売体制も図21に示すように、インド全土を200区域以上の細かさで分割している。LGインド本社の下に51カ所の支店、その下に78カ所の地域事務所を置き、それぞれの区域ごとに地域販売責任者を置いている。

図21 LGインドの販売体制



この地域販売責任者には、担当区域内におけるマーケティング、販売促進、代理店や小売店の管理などの権限を付与している。最前線の販売活動はできるだけ現場に権限を持たせると同時に、販売実績については地域事務所と支店を経由して、本社で厳しく管理している。

日本企業に限らず、韓国などのアジア企業、あるいは欧米企業も、経済改革が始まった1990年代にインドへ進出、ないしはインドの事業を一気に拡大しようと図った。しかし、多くの企業は思ったような収益が上げられず、1990年代後半には現地事業のリストラを迫られた。欧米系大手のケロログ、フィリップ・モリス、ユニリーバ、ジレットなどは1990年代末に戦略を大きく転換した。前述したLG電子も、韓国企業の中でもインドへの参入が早かったサムスン電子が苦戦している状況を研究して、2000年頃に戦略を組み替えている。

成長が速く変化も速い市場だけに、インドでは市場変化への不断の洞察と、過去の成功

に固執しない思い切った戦略の見直しを行っていく必要がある。LG電子の場合、韓国本社の会長や副会長が頻繁にインドを訪問している。これはインド事業への期待が大きいことももちろんだが、同時にインド事業は本社のトップ自らが関与しなければならないほどリスクが大きいことを物語っている。

4 インドに攻め込む中国企業

中国企業も成長するインド市場に強い関心を抱いている。

パソコン大手の聯想集団（レノボ）は、2005年に現地法人を設立し、インドでの生産販売事業を強化している。中国においては、北京や上海のような大都市では世界最先端のノートパソコンが求められる一方、小都市や農村ではできるだけ機能を省いたデスクトップ型の廉価版パソコンが必要とされる。経済格差が大きな市場を攻めるには、ハイエンドからローエンドまで幅広い品ぞろえが必要であり、その点で中国とインドの市場は類似している。

また、広大な国土に販売とアフターサービスのネットワークを構築し、効率的に運用するノウハウも、中国で培ってきたものがインドでフルに活かせると聯想集団のトップは語っている。小売店を多数の販売要員で人海戦術的にカバーしていく点で、インドと中国には類似点がある。

経済発展で一步先を行く中国で勝ち残った企業は、インドでもその経営ノウハウを活かした有利な戦いができるかもしれない。インドがタイと締結したFTAの交渉段階で原産地指定問題に強く固執したのも、タイを経由して（タイ製品という名義で）中国製の工業

製品が大量にインドに流れ込むことを恐れていたからだといわれている。将来的には圧倒的な供給力を持つ中国企業が、インド市場に殺到してくる可能性もある。

5 インド事業に潜むリスクへの対応

インドの市場としての魅力は大きいですが、その一方でインドには他の国とは異なる事業展開上のリスクがあることにも留意しなければならない。代表的な問題を以下に整理するが、インドにおける事業では「攻めの戦略」以上に「守りの戦略」をしっかりと作り込んでおく必要がある。

(1) 労働争議と賃金の上昇

まず、労働争議と賃金上昇の問題がある。民主化が早くから進み、労働者の権利意識も高いことから、労働組合との関係が悪化するとストライキが起り、しかもそれが長期化することさえある。アジアで労働争議が多い国としては韓国やインドネシアがあげられるが、ストライキの発生件数を見ると、インドは韓国の1.5倍、インドネシアの2倍の水準にある。日本企業でも大規模なストライキに見舞われるケースがあり、外部から左翼労組に入り込まれてストライキが発生すると、高い賃上げを受け入れざるをえなくなる。

また、平均の賃金上昇率も2005年で13.9%となっている。賃金の絶対額ではまだ安いというものの、外資企業の進出が進む大都市ではすでに優秀な人材を奪い合う状況が発生しており、たとえばバンガロールなどではマネジメントを任せられる人材の賃金が高騰している。

(2) インフラ整備の遅れ

インドは恒常的な財政赤字であることから、経済成長に必要なインフラへの投資が進んでいない。たとえば、空港では近代的とはいえない建物の設備が古いまま使われている。港湾も同様であり、元来、河川港が多く良港が少ない。荷役能力も需要に追いつけず、荷物が到着しても沖合で待たされたり、野積みされたまま雨ざらしで商品が台無しになったりする。

陸路も道路の整備が遅れていることに加え、インドは州ごとに税体系が異なり、州をまたいで販売すると税が課せられるということもあり、州境ではトラックの長蛇の列ができることが珍しくない。日本国内では一般的に1日に800キロメートル輸送できるが、インドではそれが300キロにも満たないといわれる。デリーからバンガロールまで製品や部品を輸送すると、直線距離でも2500キロはあるため、単純計算でも10日近くかかることになる。

結局のところ、ソニーがデリーのテレビ工場を閉鎖し、全量をタイからの輸入に切り替えたように、国内に生産基地を持って配送を行うよりも、海外で集中生産したものをムンバイ、チェンナイ、コルカタなどの主要港へ陸揚げして陸路の配送を行う方が、物流費用は安くなるということも起こりうる。

(3) 市場の成長スピード

2000年以降、消費は急拡大しているが、このスピードにどの程度持続性があるかという点については多少の疑念もある。中国と比較しても、インドは都市化のスピードがなかなか上がらない。

インドの個人課税所得者は年間所得10万ルーピー以上（約25万円）といわれるが、課税所得者はインド全体でも2800万人程度に過ぎず、富裕層の絶対数も中国に比較すればまだ少ない。インドの場合、市場が一本調子で拡大するというよりは、確実に拡大し続けるものの、そのスピードは速まるときもあるが、踊り場的に緩まるときもあることに留意すべきだろう。

(4) 複雑な税・法体系

インドでは州によって税体系が異なり、かつきわめて複雑である。販売事業を行う場合、この問題が最も厄介なリスクとなる。たとえば、FTAで基本関税がゼロとなっても、国内の物品税との調整を図るための追加関税、相殺関税、教育目的税などが加わったり、州をまたいで販売すれば中央販売税がかかったりするなど、税制度はきわめて煩雑である。製品の価格表を作ると、州ごとの細かな税制度の違いから、電話帳くらいの厚さになってしまうという。

一方、法体系は整備されているものの、執行面での問題が多い。インドでは代理店との間などで取引の支払いをめぐる訴訟が頻発するが、訴訟に持ち込まれると結審までに延々と時間を要することになり、訴訟になったら負けという指摘すらなされる。

このような現地の諸制度の実態（現実）を理解するには、一定の経験年数がかかることを覚悟しなければならない。

(5) 難しい管理職人材の確保

ここ数年のインドブームで外資企業のインド進出が加速しており、現地での人材の争奪

戦が激しさを増している。そもそもインドの識字率は65%程度であり、人口は多いがカーブ制度の名残もあって、高度な教育を受けているのは上澄みの層に限られる。しかも、優秀な人材ほど欧米やシンガポールなどへ出て行ってしまうため、進出した企業はマネジメントを任せられる管理職人材の確保に悩んでいる。

ある企業では、その企業のシンガポールや中近東、イギリス、アメリカの現地法人に勤務するインド系スタッフ（いわゆる印僑）をインドへ出向させている。これらの海外法人では、社内でインド赴任の希望者を常時募っているという。しかし、彼らにとってもインドの生活環境は苛酷であり、数年の任期を約束して出向させ、任期が終われば元の国に戻すようにしている。

このようにグローバルな事業体制を持つ企業であればいいが、そうでない場合は現地で採用したスタッフを育てるしかない。転職率も高く、主要都市では高学歴人材は売り手市場となっているため、人材の確保は難しい課題となってしまう。

（6）非正規輸入品との競合

基本関税以外の課税が種々加わることなどから、非正規の輸入品が多い。シンガポールやドバイの卸売業者の中には、商品をインドへ横流しするところがある。自社の正規品と非正規品がインド市場で競合するという事態も頻発する。インドで販売されている家電製品の中には非正規品が2、3割を占めるものもある。

メーカー側は全体で販売量が伸びればいいという考え方もできるが、販売会社から見れば、

必死にマーケティングや広告宣伝、さらにはアフターサービス網に投資をしても、非正規品がそれらに「ただ乗り」することになり、モチベーションの大幅ダウンにつながる。自社のシンガポールやドバイの販売会社に非正規品を扱う卸売業者に注意してくれと頼んでも、それらの販売会社も販売のノルマがあるため、横流しを見て見ぬ振りを決め込むということもある。

（7）NOC規制の呪縛

インド独特のNOC（Non Objection Certificate）規制とは、外資企業が新規に事業を立ち上げる際は、先に実現した合弁・提携の相手先の承諾を必要とするという取り決めを意味する。

たとえば、ある製品Aを合弁で立ち上げ、その後、新規に製品Bを別のパートナーと事業化しようとしても、元々存在していた製品Aの合弁相手の承諾がなければ、製品Bの事業化は認可されない。外資企業がインドで合弁会社を設立し、その合弁相手との関係が良好でない場合、その外資企業は将来のインドでの新事業展開の選択肢を奪われてしまうことになる。

2005年に政府はNOC規制の緩和を通告し、その適用範囲を「関連業種」から「同一業種」のみに限定するようになった。しかし、この規制緩和の前に進出している外資企業は、NOCの呪縛から逃れられない。

インドには前述のように固有の複雑な制度、労働問題、商慣習が存在するため、インド企業とのパートナーシップが重要という面がある一方、パートナーの選定を間違えると、その後の事業展開に大きな障害を抱える

ことになる。

たとえば、LG電子、ソニーなど成功している外資企業は独資企業である場合が多い。サムスン電子は多額の支払いをして合弁相手の持ち分を買い取り、独資に切り替えてインド事業の再スタートを切った。ホンダも難航する交渉をまとめてNOCを取り付け、独資事業の行政認可を受けることができた。

不透明な行政指導への対応など、どうしても合弁が必要な場合でも、慎重に相手先を選定することはもちろん、その出資比率も必要最小限に抑えるといった工夫が必要となる。

VI 2010年代のアジアと日本企業の対応

1 2010年代のアジアと日本の役割

アジア経済は、雁行型と呼ばれたように日本が唯一の大国として他の国々を牽引する成長のモデルから、NIESやアセアン、中国やインドがそれぞれの個性を活かして成長し、それらが水平、垂直に相互に連携し合いながらダイナミックに成長するモデルへと変貌しようとしている。

日本は、他よりも一歩抜け出したポジションからアジアを見渡すようなリーダーというよりも、アジアの一員として、地域内の連携が深化するのを後押しすること、すなわち、協調するアジアの先導役として汗をかき、その努力ゆえに周囲の国・地域から尊敬される存在となることを目指すべきである。たとえば、資源・エネルギーの節約や環境対策に関するテーマは、日本の官民が率先してアジアの問題解決を支援できるテーマである。日本にとって、アジアの問題に貢献すること自体

がアジアの成長を持続的なものとし、結果的に日本に利益をもたらすことになる。

2 アジア全体を左右する中国経済の発展持続性

これからの10年を考えると、やはり中国の発展可能性が最も重要なテーマとなる。中国は多くの成長機会を提供してくれると同時に、そこには警戒すべきビジネスリスクが数多く潜んでいる。

中国では、これまでの成長スピードが速すぎた分だけ、成長の陰の部分、所得の格差や資源・環境問題が顕在化している。しかし、財政面で余裕があり、政治的にも安定している今の時期に思い切った改革に取り組み、問題の多くは克服できるのではないかと筆者らは考えている。これらの改革は、短期的には成長とトレードオフ（二律背反）の関係にある。このため、成長を重視する人々と陰の部分の改革を優先する人々との利害調整には、高度な政治的能力を必要としよう。

中国の将来についてリスクや悲観論を強調する専門家が多くのいる。しかし、中国自身はこの問題を深刻に理解し、それらを乗り越えるために努力している。日本にとって、彼らの将来を冷やかに悲観するのではなく、彼らの今の努力が成功するのをどう助けられるかを議論することが、より大切ではないか。中国が持続的に発展することは、日本だけでなく、アジアの広い地域の経済に大きな恩恵をもたらすからである。

中国は、当面の成長路線に不安はない一方で、2010年代も持続的に成長できるかどうかは、この5年間に胡錦濤政権が取り組む経済構造改革にかかっている。

ラザ合意以降の円高局面で日本からの工場誘致を進めてきた。しかし、AFTAにより域内関税が引き下げられると、各国に製造拠点を構える必要はない。日本企業のアセアンの工場には、グローバルな輸出生産基地としての工場と、当該国の内需を獲得するための工場がある。前者はAFTAとの関連は薄い、後者はAFTAによって、各国別に工場を設置するよりも、生産適性が有利な国に生産を集約した方が効率的となる。

松下電器産業はマレーシアの家電の内需型工場をタイの生産拠点に移転しているが、今後はこのような形でアセアン域内でGMSへ生産をシフトするという動きが顕在化するだろう。

(4) アジア大で勃興する 新たな購買層への対応

成長が続くアジアでは、その恩恵を受ける若い世代を中心とした中流層が勃興し始めている。この層を囲い込めるかどうか企業がにとっては重要であるが、日本企業にはかつての高品質、高価格のイメージがあり、台頭する新たな中流層には古臭いイメージを植えてきている懸念もある。むしろ、欧米系や韓国系のブランドの方が先進的な、センスがいいというイメージを持たれている可能性がある。日本企業にとっては、若い消費者に対するブランド浸透戦略、彼らに訴求できる商品・サービスの投入が大切である。

(5) アジアを俯瞰する戦略機能の必要性

最後に、これからのアジアを考えると、アジア各国を縦割りにして経営を行うのでは

なく、アジアを相互に結ぶ生産体制やマーケティング、ブランド戦略というように、アジアを広域に捉えながら経営する体制も検討すべきではないかと思われる。

たとえば、インドと中国を結んだビジネスモデルを考える、複数の事業で相乗りしたアジアブランドの企画を考える、アセアン域内での思い切った生産拠点再配置を考えるなど、アジア大での戦略を立案する機会が増えることは確実である。アジア本社の機能を持ち、個別の国や地域だけに精通するよりも、アジアを広域に見ることのできる人材を意識的に育成することも必要であろう。

著者

此本臣吾 (このもとしんご)

執行役員コンサルティング事業本部副本部長

専門は機械・自動車、電機などの事業戦略、中国・アジアの事業戦略と産業政策立案

上野 洋 (うえのひろし)

アジア・中国事業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は製造業の対中進出支援、事業性評価

岩垂好彦 (いわだれよしひこ)

社会産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門はグローバル事業戦略、アジア産業政策立案

森 健 (もりたけし)

技術・産業コンサルティング二部上級コンサルタント

専門は製造業の事業戦略全般、マクロ経済分析

天野宏欣 (あまのひろやす)

NRI上海主任コンサルタント

専門は中国の地域政策、環境エネルギー政策立案