

存続か撤退か

山田ビジネスコンサルティング株式会社
海外事業本部 副部長

青木 啓輔
あおき けいすけ

日本での事業再生支援業務等での経験をもとに、日本企業の海外進出支援、中国現地法人の事業・財務のデューデリジェンス業務、現場改善支援、縮小・撤退支援業務などに携わる。

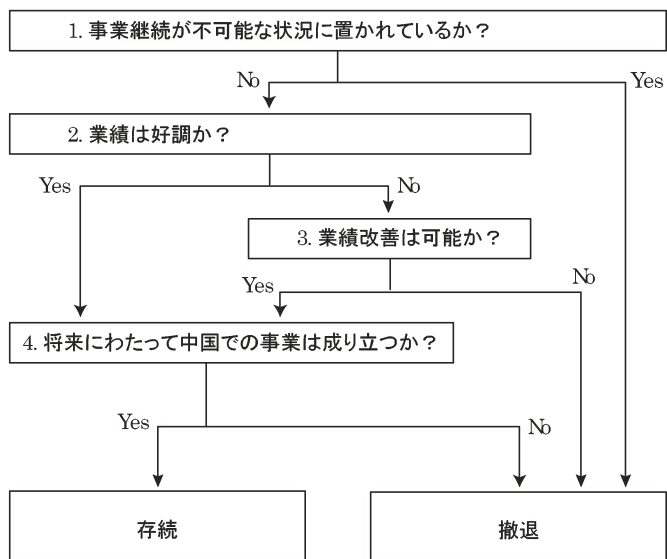


POINT

中国事業の存続・撤退は、① 事業継続が不可能な状況に置かれているか？ ② 業績は好調か？業績が好調でない場合には③ 業績改善は可能か？ ④ 将来にわたって中国での事業は成り立つか？の4つの検討事項を中心に判断します。中国における事業環境は今後も大きく変化していくことが見込まれます。今後の事業環境の変化への対応が困難であれば、現下は好業績であっても、中国事業からの撤退を決断することが賢明な場合もあります。

本稿は、中国事業の存続・撤退の判断をテーマにしています。中国事業の存続・撤退は、以下の図表1記載の4つの検討事項を中心に判断します。

図表1 存続か撤退か



1 事業継続が不可能な状況に置かれているか？

最初の検討事項は、事業継続が不可能な状況に置かれているかどうかです。このような状況に置かれている場合には、早期の撤退を検討します。以下に典型例を紹介いたします。

(1) 当局からの中国現地法人経営を制限する通知・命令等を受けている・受ける可能性がある

中国では、企業はその行う業務につき、その業務範囲について許可を取得しなければなりません。そして、その業務範囲は「経営範囲」として「営業許可証」等に明記されます。例えば、メッキを経営範囲とした場合、もし「銀メッキ」と明記すると「金メッキ」等、他のメッキはできないということになります。

当局が経営範囲違反と認定すれば、改善措置や許認可事項の変更を迫られますが、これらの対応には多大な労力、

時として追加コストが必要となります。また、現地法人の所在する地元の当局が、時の中央の意向を受けて、突如として新たな政策を実施し、当初の想定になかった規制がかかる場合もあります。工場の立ち退き等もその一例です。まずは、現地法人が取得している許認可を全て洗いおし、現時点での違法性はないか、将来違法とされる懸念はないかを確認することが必要です。一例をあげると以下のようになります。

- ① 経営範囲と実際の業務は一致しているか
- ② 経営に関連する各種許認可を取得できているか
- ③ 現地法人のモノの所有権、土地・建物等の使用权・所有権に関する権利関係や用途の合致を確認できているか
- ④ 経常取引、資本取引について外貨管理規制に抵触していないか（未登記の対外借入など）
- ⑤ 免税等の優遇政策についての重大な違反や変更はないか
- ⑥ 経営期限が迫っているが、期間延長の手続きを行っているか
- ⑦ 土地の取用や用途変更により、その土地を利用できなくなるが、代替地の確保や現在の取引先との契約解消のための十分な時間を確保できているか、従業員との労働契約終了に際して大きなトラブルが起きる懸念はないか

現地法人の事業開始にあたり、地元の権力者のコネを活用した場合、手続きに不備があることが少なくありません。特に注意が必要です。

(2) 中国現地法人で労働争議が起きて営業がとまっている・その可能性がある

中国における労使関係は、現在の日本における労使協調スタイルとは違います。労働者の多くは地方からの出稼ぎであり、企業に対する忠誠心は強いとはいえません。また、実力のある人間は、転職を繰り返すことで社会的地位の向上を目指しますので、現在の勤務先に見切りをつけるとすぐに転職してしまいます。従って、会社と従業員の関係は、忠誠心や長期の雇用関係ではなく、契約書や就業規則等をもとに構築されることになります。日系企業の中には「同じ人間、自社の企業文化を教育すればわかる」といった日本的な感覚しか持たず、ルール順守の重要性を軽視し、従業員との関係構築に失敗している例もあります。現地法人の就業規則もよく知らないという日本の親会社の労務担当者も少なくありません。些細な理由で労働争議はたちまち発生します。労働争議が起これば、モノは作れず、営業もできず、入出荷はとまり、材料代も払えない等とい

う危機的状態が容易に起きてしまいます。以下のような場合には特に注意が必要です。

- ① 就業規則に違反している、就業規則の内容が曖昧であり会社と従業員で解釈に相違がある
- ② 他の従業員に影響力を持つ、会社側に非協調的な従業員がいる
- ③ 現地の一般的な労働環境よりも当社の労働環境は劣悪である

(3) 顧客、事業パートナー、調達先（含む金融機関）との取引関係が回復不能の状況になっている・その可能性がある

大手メーカーから取引継続の条件として中国進出を要求され進出したものの、当の大手メーカーが業務縮小や撤退してしまい「置いてきぼり」にされてしまうケースや中国市場を狙って、合併事業を立ち上げたが、パートナーとの意見の対立やパートナーの不正により、現地法人が死に体になってしまうケースです。

(4) 支払遅延により事業継続が不可能になっている・その可能性がある

日本と中国では、債務を支払わない（支払えない）場合の取り扱いについて、異なる点がいくつかあります。

例えば、手形について、日本では、約束手形による決済が広く普及しています。加えて、手形交換所があり手形の不渡りが倒産に直結する仕組みとなっています。対して、中国では、手形による決済はさほど普及していません。日本のように手形交換所の制度も整っていないので手形の不渡りが起きても倒産に直結するわけではありません。

また、日本では、買掛金の支払い遅延が起きることは少なく、仮に遅延が起きた場合、遅延を起こした企業の信用状態が疑われることになります。対して、中国では、期日通りに買掛金を支払うという商慣習が必ずしも定着していないこともあり、遅延が必ずしも信用状態悪化に直結するわけではありません。

ただし、中国でも、支払い遅延が継続する場合には、納品ストップ、更には、差押えや納品済みの商品を仕入先が直接回収してしまうなどの事態が起き得ます。このような事態に陥れば事業の継続は不可能になります。

以上で述べたような事業継続が不可能な状況に陥ることを防止するためには、平素の現地法人の実態把握（後述「2. 業績は好調か？」ご参照）や現地法人のマネジメント（後述「3. 業績改善は可能か？」ご参照）が必要です。

2

業績は好調か？

中国事業の業績が好調かどうかは、中国現地法人の損益やキャッシュ・フローの推移から判断しますが、その前提として、過去の損益計算書、キャッシュ・フロー計算書、貸借対照表が中国現地法人の実態を反映しているかどうかの確認が必要です。中国現地法人の実際の赤字額はいくらかなのか、そもそも赤字なのか黒字なのか、財産に実在性はあるのか、などの確認です。このプロセスを省略してしまうと、撤退させるべきなのに存続と判断する・存続させるべきなのに撤退と判断することになりかねません。過去の損益計算書等が実態を反映しない要因には以下のようなものがあります。

(1) いわゆる " 発票 " 主義会計

中国と日本の会計ルールで、収益・費用の計上時期に大きな違いはありません。しかし、中国現地法人では、本来の会計ルールとは異なる"発票主義"会計が用いられていることがあります。発票（ファーパーチャオ）とは、領収書兼請求書で、税金（増値税）を納めたことを証明する証憑です。"発票主義"会計とは、発票の授受があった時に売上や費用を計上する会計処理です。"発票主義"会計による場合には、以下のように、現地法人の財産・債務や損益の実態の把握が困難になります。

① 売上・売上原価・売掛金の未計上、在庫の過大計上

商品を販売（納品）しているが発票を発行していないので、売上・売上原価・売掛金を計上しない。また、払い出された在庫が資産計上されたままになる。

② 仕入・買掛金・在庫の未計上

商品を仕入れ、既に入庫されたにもかかわらず、発票が届いていないので、仕入・買掛金を計上しない。また、在庫が資産計上されない。

(2) 販売先から在庫を持たされている、仕入先に在庫を持たせている

以下の場合には、誰に在庫が帰属するのか不明確になります。また、売上・仕入の計上時期が恣意的になりがちです。

① 販売先から在庫を持たされている

販売先に商品を販売しているが在庫は当社が保管して

いる。売掛金の回収サイトの起算日は、販売日でなく販売先が商品を引き取った日。

② 仕入先に在庫を持たせている

仕入先から商品を購入しているが在庫は仕入先に保管させている。買掛金の支払サイトの起算日は、購入日でなく当社が在庫を引き取った日。

(3) 売掛金の回収（滞留）状況不明

以上(1)(2)の場合には、試算表や売掛金元帳の動きから売掛金を期日内に回収できているかどうかを把握することが困難になります。

(4) 少頻度の实地棚卸

实地棚卸を年1~2回程度しか行わない現地法人は、实地棚卸高と帳簿棚卸高の乖離が大きく、乖離の原因も分からないという事態に陥りがちで、实地棚卸により損益が大幅に変動することが少なくありません。

(5) 現地法人と日本の親会社間の商取引

現地法人と日本の親会社間に商取引がある場合、以下のような原因で、現地法人・親会社の財務実態の把握が困難になることがあります。非上場会社でも連結決算を組むことが望ましいといえます。

① 売上・仕入の計上時期の不整合

中国現地法人・日本の親会社間取引において、売上・仕入計上時期が整合していない場合には、売掛金・買掛金の残高が一致しない、在庫が中国現地法人・日本の親会社いずれにも計上されない等の事態が起きます。例えば、現地法人が商品を親会社に販売する場合、現地法人の売上計上は商品の船積時、親会社の仕入計上は検収時というケースです。

② 回収サイト・支払サイトの調整による資金繰り支援

現地法人の資金繰りを支援するため、親会社が、現地法人に対する回収サイトを伸長・現地法人への支払サイトを短縮することがありますが、このような場合には、親会社では実態が貸付金である債権が売掛金として表示される、現地法人では実態が借入金である債務が買掛金として表示されるなど、現地法人での資金使途が赤字補填か運転資金か不明になることがあります。

③ 日本の親会社が利益を吸い上げすぎている

日本の親会社の業績をよく見せるために日本の親会社への販売価格を安くしている場合や過去に決められた販売価格を見直すことなく長年使い続けている場合には、販売価格が相場価格を著しく下回り、中国現地法人の決算内容が実態よりも悪く見えることがあります。

(6) 現地法人の管理体制

以上(1)～(5)のような事態の多くは、日本国内の企業でも見られることです。しかし、中国を含むアジアの現地法人では、日本国内の企業よりも、管理体制が脆弱であるため、このような事態が起きやすくしかも深刻であるケースが多いといえます。中堅・中小企業の現地法人の駐在員の多くは、製造部門など現業部門の出身者で、経理・財務などの管理部門の経験がないため、試算表や決算書を見ることに慣れていません。また、売掛金の回収サイトや買掛金の支払サイトの交渉にも慣れていません。加えて、日本の親会社の管理部門のサポートが不十分な場合も少なくありません。これらの事情により、管理業務実務が中国人従業員に丸投げされ、誰のチェックも受けていない、そのため資金が足りなくなってから初めて異常に気づくということも珍しくありません。このような事態を防止するためには、現地法人設立準備段階から、管理業務に精通した幹部社員が中国に赴任することが望ましいといえます。管理業務を余計なコストがかかるだけの業務と軽視することは、将来、追徴、罰金、労働争議ひいては事業継続不能というより大きな代償を払うことに繋がります。

現地法人の実態を把握するためには、現地法人の中国人従業員との対話が不可欠なことはいまでもありませんが、多くの場合、日本人駐在員は対話を十分に行っていません。そのため、駐在員の情報源は、通訳、日本語が話せる現地スタッフ、日本語が話せる専門家(弁護士、会計士、コンサルタント等)、他の日系企業の駐在員等が主なものとなります。この狭いサークルの中では、同じような情報がぐるぐると回っているだけで、現場の生の情報が入ってくることはありません。中国人従業員との対話のためには、最低限の中国語力が必要ですが、中国語の学習機会が全くないまま中国に赴任する中堅・中小企業の駐在員は少なくありません。

3

業績改善は可能か？

中国現地法人の業績が好調でない場合には、業績改善の可能性を検討します。業績改善が困難と見込まれる場合には撤退を検討します。業績改善の可能性の検討では、キャッシュ・フローの改善額とともに改善のための追加投資額も見積もります。キャッシュ・フローの改善額に対して、追加投資額があまりにも多い場合には、業績改善不可と判断すべきです。

業績改善のポイントは、図表2の一連の業務プロセスを淀みなく高速回転させることです^{※1}。このプロセスの高速回転は、資産の圧縮と利益の増加を通じてキャッシュ・フローを増加させます。

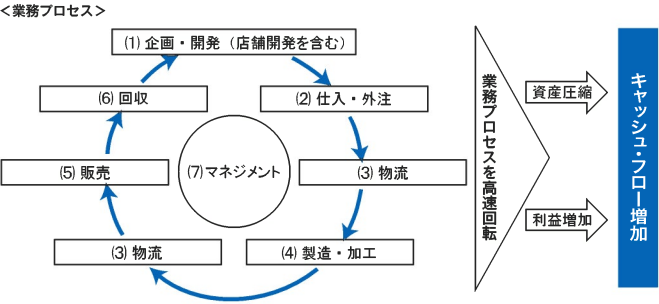
このプロセスの高速回転は、販売・受注機会の増加に直結します。回転を速くすることにより、他社に先駆けて新商品を市場に投入できる、新商品を早く投入することによりその商品の限られたライフサイクルの中で販売できる時間が長くなる、企画・開発・製造から販売までの時間が短くなるので需要予測の精度が向上し商品の滞留・廃棄も欠品も減少する、欠品が発生してもその商品を短時間で追加投入することができる、納期短縮により受注機会が増加する、という効果を得ることができます。

この回転速度は、資金の投下から回収までの期間の長さを表します。投下資金を借入金によって賄っている企業では、この回収期間の短縮はキャッシュ・フロー増加に直結します。事業環境の変化が早い中国では、投下資金の早期回収が特に重要です。回収に時間がかかっているうちに、事業環境が変化し、回収が困難になってしまうリスクは日本よりも高いと考えます。

高速回転のためには、各部門が各々の業務プロセスを早く処理することよりも、各部門・各プロセスの連携が重要です。高速回転を妨げる要因は、いうまでもなく仕事の滞留ですが、仕事の滞留の多くは、部門と部門の間、あるプロセスと他のプロセスの間に発生するからです。企画・開発については、企画・開発部門が販売・製造・物流・購買部門と一体となって企画等を行う、購買部門は製造・販売・物流部門との連携を進めながら仕入を行う等の取り組みが大事です。

※1 「V字回復の経営—2年で会社を変えられますか」(日経ビジネス人文庫 三枝 匡 2006年4月)参照。

図表2 中国現地法人の業務プロセス



以下の図表3で業務プロセスごとの業績改善のための主要チェックポイントを紹介いたします。

図表3 業務プロセス改善のチェックポイント

業務プロセス	チェックポイント
(1) 企 画 ・ 開 発 (店舗開発を含む)	① 中国市場で商品を販売する場合、中国で売れる商品を企画しているか？中国人消費者の嗜好を理解しようとしているか？ ・ 中国人消費者の"面子"を考慮しているか？ ・ 春節、国慶節、中秋節、11月11日（独身者の日）などの年中行事を押さえ、その行事に合わせた商品を投入しているか？ ・ 中国市場の速い変化に対応するため、開発部隊・開発権限を中国に置いているか？ ② 商標権など知財の保護は十分か？ ③ 店舗のドミナントは形成されているか？点の出店ではなく、線や面での出店になっているか？
(2) 仕 入 ・ 外 注	① 現地法人トップが仕入先・外注先の発掘・選定、条件交渉（価格・品質・納期・最小仕入単位・支払サイト）、取引開始後の継続的フォローをしっかりと行っているか？仕入先・外注先の現場にも、自ら足を運び現場を視察しているか？ ② 仕入先・外注先に指導を行うなど積極的に関与しているか？ ③ 仕入先・外注先と当社の購買担当者が癒着していないか？賄賂分が仕入価格に上乗せされていることも。 ④ 支払サイトの交渉を行っているか？中国では、納品と同時払い・前払いが常識と思込んでいないか？ ⑤ 支払いは滞納していないか？支払サイトと仕入債務の残高は整合しているか？ ⑥ 工場の移転に際し、移転先で仕入先・外注先を確保できるか？

業務プロセス	チェックポイント
(3) 物 流	① 物流（運搬、保管）に過剰な時間がかかっていないか？ ② 最適物流業者を選択できているか？物流業者によって通関速度に大きく差が出る。 ③ 倉庫の実地棚卸を適宜行っているか？日本の親会社は倉庫まで足を運んでいるか？中国の倉庫が不良在庫置き場になっていることも。 ④ 保税業務（来料加工、進料加工等）では、保税貨物の保管、処分が適切に行われているか？適切でない就多額の追徴を課されることも。 ⑤ 店舗への配送効率の高い物流倉庫を配置できているか？各店舗の在庫を一括管理しているか？各店舗の商品の過不足をリアルタイムで把握しているか？各店舗の在庫の実地棚卸を適宜行っているか？ ⑥ 工場移転に際して、コスト削減メリットと物流距離（時間）の伸張などのデメリットを天秤にかけているか？物流距離（時間）の伸長、通関での時間、船便などによる大ロット輸送によりリードタイムが過剰に長くないか？工場の移転先から納品先までの物流インフラは整備されているか？輸送途中の破損・盗難リスクはないか？
(4) 製 造 ・ 加 工	① 品質・価格・納期のいずれかで競合他社に差別化できているか？中国企業の技術レベルは向上しているし、値段も安い。 ② 不良の発生を正確に記録できているか？原材料の検収・出荷検査結果を記録できているか？ ③ クレームは記録されているか？ ④ 事故の発生は直ちに管理者に報告されているか？ ⑤ 原材料の使用状況を正確に記録できているか？ ⑥ 機械の稼働時間・故障修理や段取り替えに要する時間、従業員の作業時間を記録できているか？ ⑦ 製造リードタイムは短い？製造リードタイムを短くする仕組み、マネジメントが構築されているか？ ⑧ モノの流れと工場のレイアウトは一致しているか？ ⑨ 原材料・仕掛品・製品が所定の位置に整然と置かれているか？在庫が積み上がっていないか？ ⑩ 仕入～工程投入の時間と材料在庫、工程投入～完成までの時間と仕掛在庫、完成～出荷・検収までの時間と製品在庫は整合しているか？

業務プロセス	チェックポイント
(4) 製造・加工	⑪ 実地棚卸をタイムリー（最低月1回）に行っているか？ ⑫ 特に日系企業に販売する場合、品質基準は相互に明確になっているか？ ⑬ その他日本で当たり前のようになっていることをできているか？例えば、各作業担当者の役割が帽子や制服の色など目で見て分かるようになっている、工場の照明が十分に明るい、清掃が行き届いているなど。
(5) 販 売	① 中国に営業部隊を置いているか？現地で特定の販売先だけに製品を販売している場合、日本向けに製品を製造している場合でも、中国国内での販売先・販売チャネルを開拓することは将来に向けて重要。 ② 営業を卸売業者任せにしていないか？自社商品を直接小売業者にアピールしているか？ ③ 現地法人トップ自らが販売先の発掘・選定、条件交渉、取引開始後の継続的フォローをしっかりと行っているか？ ④ 日々の営業活動が記録されているか？ ⑤ 販売先の購買担当者と当社の営業担当者が個人的な人間関係を作るなど、中国での営業スタイルに対応できているか？日本のコンプラ基準との折り合いをつけているか？ ⑥ 中国の年中行事・季節の挨拶の慣習・時期を押さえているか？ ⑦ 販売通貨と仕入通貨が異なる場合、為替リスクはヘッジされているか？ ⑧ フランチャイズにより多店舗展開する場合、フランチャイジー（加盟店）への巡回指導を十分に行っているか？
(6) 回 収	① 売掛金回収に注力しているか？回収には売上の10倍エネルギーが必要なので、回収には売上以上に注力する。期日通りに払ってくれないのは、中国企業だけでなく日系企業も。 ② 回収状況をチェックしているか？回収サイトと売掛金の残高は整合しているか？ ③ 回収サイト短縮の交渉を行っているか？販売先から言われるがままに長いサイトを飲まされていないか？ ④ 販売先の経理担当者と親しくしているか？ ⑤ 営業担当者の人事評価項目に回収状況を織り込んでいるか？ ⑥ 入金通貨と支払通貨が異なる場合、売掛金の為替リスクはヘッジされているか？

業務プロセス	チェックポイント
(7) マネジメント	<労務> 就業規則等の不明瞭・恣意的な運用は、士気や規律の低下、労働生産性低下に留まらず、労働争議による生産活動の停止に繋がることも。 ① 就業規則等の内容が曖昧になっていないか？産前産後の休暇その他休暇、傷病等への対応、出張規定等の内容が曖昧で、場当たりの恣意的な運用になっていないか？ ② 従業員の目標と評価基準が曖昧になっていないか？現地法人の業績評価基準は合理的で明確になっているか？ ③ 職務分掌は明確か？役職、責任、業務負担、給与が連動しているか？ ④ 勤怠管理・給与・個人所得税・社会保険料等の計算が正確に行われているか？ ⑤ 賞罰を定める明確なルールがあり、運用されているか？ ⑥ 規定は必要に応じて改定されているか？ <取引先等との関係> ⑦ 販売先・仕入先・外注先との契約書の内容を把握しているか？チェックしているか？ <許認可等> ⑧ 許認可関連の書類を整理・保管しているか？更新を行っているか？ ⑨ 現地法人トップ自ら、地元の地方政府や関係当局のキーパーソンとコミュニケーションをとっているか？ <経理・財務> ⑩ 現地法人の試算表を毎月チェックしているか？ ⑪ 販売・仕入状況や操業度と売上・費用・在庫などの財務数値に整合性はあるか？現場と財務数値の整合性チェックのため工場・店舗・倉庫などを自らの目で見ているか？倉庫など経営者の目の届かない場所に問題は溜まりやすい。 ⑫ 売掛金や在庫などが、売上・仕入とは無関係に増減していないか、資金が利益の増減とは無関係に増減していないか？ ⑬ 親会社に毎月試算表の提出・その他の財務報告を行っているか？親会社は提出された資料をチェックしているか？

業務プロセス	チェックポイント
	<全般> ⑭ 中国人従業員に仕事を丸投げしていないか? 「仕事を丸投げするがチェックはしない」は不振現地法人によく見られるパターン。「中国人従業員を信頼し仕事を任せるが、見るべきポイントを自ら徹底的にチェックする」ことが一つの望ましいパターン。 ⑮ 現地法人トップ自らが、中国の法律・労務・税務・会計などの管理に必要な事項を理解しているか? ⑯ 現地法人トップは、各階層の従業員のキーパーソンを押さえているか? 協力的な従業員、反動的な従業員、社内の派閥の存在や派閥のボスが誰かなどを把握しているか? 一部の側近と通訳だけが限られた情報源ということはないか?

以上図表3(1)～(7)の項目は「今更何を分かりきったことを」とお叱りをうけるぐらい当たり前のことばかりです。しかし、現地法人が業績不振に陥る要因の多くは、これら当たり前のことができていないことにあります。マスコミで騒がれるような「中国経済失速」「反日感情」が業績不振の要因ということには違和感を覚えます。中国だからというカントリー・リスクよりも、現地法人経営のあり方の問題というコーポレート・リスクの方がより深刻と実感します。

現地法人の経営のあり方の問題とは、誤解を恐れずにいえば「そもそも中国になんか赴任したくはないが、会社の命令だから仕方なく赴任している」現地法人のトップが「数年で日本に帰れるから、その間は問題を見ざる、言わざる、聞かざる」とやり過ごしているという問題です。仮に、問題を認識し解決しようとしても、日本の親会社から問題を起こした犯人とみなされ、自分の地位を危うくしてしまう不安もあります。

また、人件費の安さを目指して進出した企業は、中国人従業員を「安い人件費」としてしか扱っていないことがあります。「安い人件費」としてしか扱われていない従業員は、それに見合った働き方しかないことは、中国人も日本人も同じです。また、「安い人件費」としか見ていないので、現地法人の将来のあり方や従業員の将来の姿・そこに至るキャリアパスを示すことの重要性が見えなくなっているケースもあります。

このような現地法人経営のあり方の問題を解決するための方法の一つは、実権者が中国に駐在し、中国に骨を埋める覚悟を持って経営することです。

4 将来にわたって中国での事業は成り立つか?

最後に、将来にわたって、中国での事業が成り立つのかどうかを検討します。将来にわたって事業を成り立たせるためには、これからも大きく変化し続ける中国の事業環境に対応し続けることが必要です。中国における事業環境の中でも、進出企業に大きな影響を与えるのは、今後の中国経済の牽引車が何であるかです。

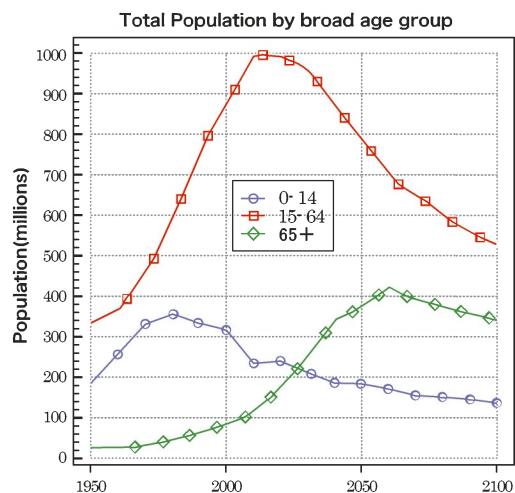
高騰する人件費や、中国政府が従来のように人民元相場をコントロールできなくなったことを背景に、中国は“世界の工場”ではなくなりつつあり、これからも輸出が中国経済成長の牽引車であり続けることは困難です。また、既に過剰投資状態にある中国では、これからも投資が経済成長を牽引していくことも困難です。反面、巨大な人口、増加する人件費、中間層の台頭を背景に、国内消費がこれからの中国経済の牽引車になる可能性はあります。しかし、国内消費の成長にも、生産年齢人口^{※2}・総人口の減少という壁が立ちはだかっています。

生産年齢人口・総人口はいずれも、国内消費市場の規模を決定する重要な要因です。日本の場合、生産年齢人口は1995年にピークに達し、その後は減少を続けています。生産年齢人口の減少は、多くの内需型産業の市場規模や日本の名目GDPが長期にわたって減少傾向にある要因の一つと考えます。2008年には日本の総人口もピークアウトし、内需型産業の市場規模縮小に更なる拍車をかけることになりそうです。

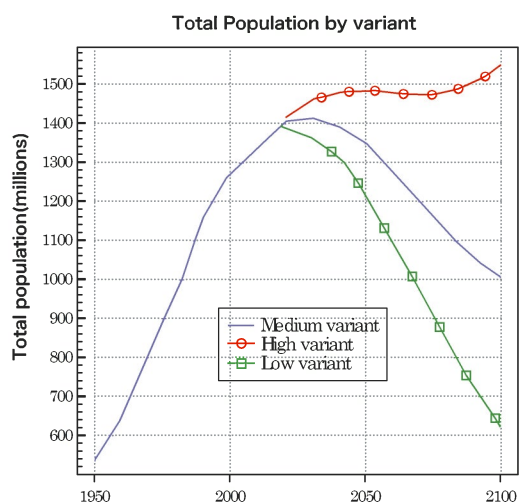
中国では、生産年齢人口は2012年にピークアウトしており(図表4)、総人口も2020年代初頭にピークアウトすると予測され(図表5)、「一人っ子政策」撤廃の効果も微々たるものとの予測もあります^{※3}。人口減少を補うことができる生産性の向上が無ければ、中国でも日本のように、人口減少が国内市場成長の大きな制約になる懸念があります。加えて、過剰供給力とその裏側の過剰債務問題への中国政府の対応如何によっては、長期にわたるデフレに陥る懸念もあります。



図表4 中国の年齢階級別人口推移予測



図表5 中国の総人口推移予測



出所：United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015). World Population Prospects: The 2015 Revision.

※2 生産年齢人口とは、15歳以上64歳以下の人口で、生産と消費の中心的な担い手となる人口のことです。

※3 「巨龍の苦闘」（角川新書 津上俊哉、2015年5月）参照

ただし、仮に、中国経済の成長が鈍化する場合であっても、中国の巨大な消費市場が魅力的であることに変わりはありません。事業環境が変化していく中、市場としての中国に進出した企業だけではなく、製造拠点としての中国に進出した企業の多くも、中国市場開拓のために、中国国内でのマーケティング強化・販路開拓などの対応を求められることとなります。しかし、中国の市場で勝ち残ることは並大抵ではありません。この市場には、中国の企業だけでなく、欧米系、台湾系、香港系、韓国系、日系大手など世界の強豪が既に参戦し、しのぎを削っているからです。強いブランド、固有の優れた技術、圧倒的な資金力などの際立った強みを持っている企業や強豪とは異なる土俵で戦える戦略を持っている企業でなければ、あまりにも過酷な事業環境といえます。また、中国事業に投下した資金の早期

回収の必要性はこれまで以上に高くなります。中国事業への投下資金を借入により調達している企業にとって、回収の遅れは致命傷になります。

今後の中国における事業環境を考えると、現下は好業績であっても撤退を決断することが賢明な場合もあります。

