

Monthly Economist Report

変貌を続ける中国で、日本企業が直面する機会と課題

—中国上海出張を踏まえて

2025 年 10 月

今般 9 月に中国上海に出張を実施し、中国経済および産業の将来展望を見据えたテーマで 100 名超の参加者とともに「中国ビジネスフォーラム」を開催したほか、現地に進出する日系企業各社への訪問を重ね、足元の事業環境および今後の展望について意見交換した。ここ数年は不動産不況や消費の伸び悩みが続き、国内外の厳しい経済環境の下で先行き楽観しがたい状況にある中国において、日系企業各社は需要不足や根強いデフレ圧力のほか、「内巻(ネイジュアン)」と呼ばれる厳しい過当競争に直面している。特に近年は中国企業のプレゼンスが中国国内に止まらず、アジア各国ほか海外諸国でも拡大するなど業界内の競争が激しくなっているなか、企業各社は中国経済および産業の実態把握を進めつつ、海外拠点の目線も加えながら中国企業の競争力、海外進出の動向とそのインパクトを分析し、自社の事業上の打ち手を考えていくことが求められる。

本稿では、日系企業各社が現場で感じている問題意識を踏まえつつ、足元の経済状況および中期的な展望、さらに中国企業の東南アジア展開についての分析、示唆を共有する。そして、「中国」についての認識を本社と海外の拠点ですり合わせる重要性や中国企業が海外に浸透していくなかでの中国拠点の役割などについて、以下に述べていく。

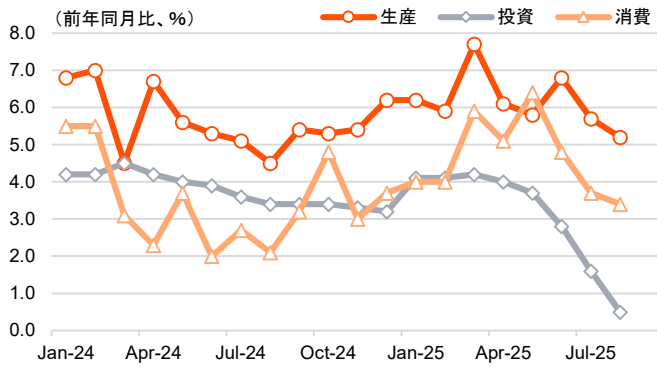
1. 足元で減速感がうかがえ、先行き不安が高まる経済環境

(1) 足元で減速基調を辿る中国経済

まず足元における中国経済の状況を確認するため、鉱工業生産、固定資産投資および社会消費品小売総額(小売売上高)の動向についてみておく。国内外の需要の伸びは楽観しがたい状況下、**図表 1** のとおり、前年同月比ベースでは、鉱工業生産が 2025 年 8 月には前年同月比+5.2%となり、+5.0%強の水準を維持しつつも減速基調を辿っている。新エネルギー車ほかクリーンエネルギー関連の分野などを主体に力強い生産が続いており、こうした一部の産業セクターにおいて在庫調整が進展している様子もうかがえる。その一方で、セメントや板ガラスなどマイナス推移を続けている分野もあり、分野や品目ごとにまだら模様となっている。また、固定資産投資は不動産開発投資の不振を主たる要因として 2025 年 1-8 月には前年同期比+0.5%まで大きく落ち込んでいる。社会消費品小売総額は 2025 年 8 月に前年同月比+3.4%となり、前月の同+3.7%から減速した。政府当局による「以旧換新」策など景気刺激策による効果も顕在化しており、2025 年 1-8 月通算では前年同期比+4.6%と、2024 年通算の伸び(前年比+3.5%)を上回った。このように生産、投資、消費全ての項目が足元で減速基調を辿っており、先行きは楽観しがたい状況にある。

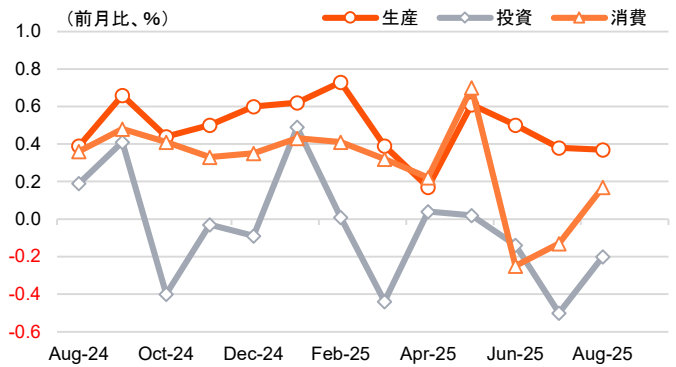
続いて**図表 2** で前月比(季節要因調整済)ベースの推移をみると、2025 年 8 月には社会消費品小売総額が+0.17%と 3 か月ぶりにプラスとなった一方、固定資産投資は-0.20%と低下した。鉱工業生産は前月比+0.37%となり、2024 年 4 月以降 17 か月連続でプラス推移しているが、足元では低下基調を示している。上述のとおり、中国の国内外を取り巻く経済環境は楽観しがたく、在庫調整の局面から脱して生産体制が正常化に至るまで今しばらく時間を要し、企業各社が最終製品の価格に転嫁しきれない状況は当面続くとみられる。

図表 1 生産、投資、消費の前年同月比伸び率推移



(出所) 中国国家统计局より筆者作成。

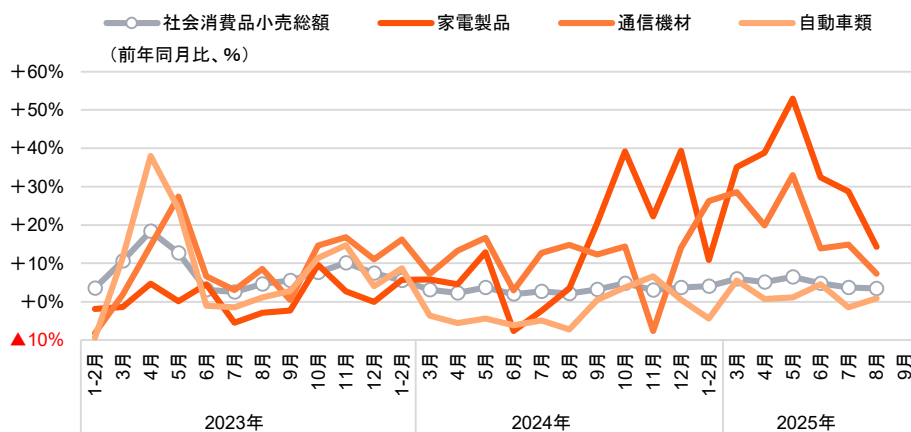
図表 2 生産、投資、消費の前月比伸び率推移



(出所) 中国国家统计局より筆者作成。

中国経済の牽引役である個人消費の動向を占うため、「商品」の項目別にみると、家電製品(7月: 同+28.7% → 8月: 同+14.3%)や通信機材(7月: 同+14.9% → 8月: 同+7.3%)は、買替需要を喚起する「以旧換新」策などの効果により大幅なプラスを維持しつつも、減速感を強めている(図表 3)。オフィス用品(7月: 同+13.8% → 8月: 同+14.2%)および家具(7月: 同+20.6% → 8月: 同+18.6%)は大幅な伸びを維持したほか、金・宝飾(7月: 同+8.2% → 8月: 同+16.8%)および体育・娯楽(7月: 同+13.7% → 8月: 同+16.9%)の伸びは加速した。飲料(7月: 同+2.7% → 8月: 同+2.8%)やアパレル(7月: 同+1.8% → 8月: 同+3.1%)、化粧品(7月: 同+4.5% → 8月: 同+5.1%)、医薬品(7月: 同+0.1% → 8月: 同+0.9%)の伸びは家計部門が財布の紐を固くしていることを反映して勢いに乏しいものの、伸び率を加速させつつプラスを維持した。また、これまで断続的に補助金が支給されてきた経緯もあり需要喚起効果が一巡しつつある自動車類(7月: 同-1.5% → 8月: 同+0.8%)は辛うじてプラスに転じた。このように、政府当局による消費刺激策に支えられている分野をみても、自動車のほか、家電や通信機材などの需要の伸びには一服感がうかがえる。足元では消費の牽引役で、消費全体の1割強を占める「外食」の伸びも落ち着いてきており、消費全体として本格回復に向けた期待感を持ちがたい状況にある。

図表 3 家電製品、通信機材、自動車類の前年同月比伸び率の推移



(出所) 中国国家统计局より筆者作成。

ここで補助金の対象となっている各品目の需要テコ入れによる消費刺激策の奥行きについて考えてみたい。社会消費品小売総額(2025年1-8月: 32.4兆元)全体に占める各品目の割合をみると、自動車 9.7%のほか、家電製品 2.5%、通信機材 1.9%となっている。これ以外の割合が大きい品目としては、食品 4.8%、石油類 4.8%、アパレル 2.9%などが続いている。最大の項目となる自動車については、先述のとおり、すでに政策効果が一巡しつつあるほか、足元で高水準の拡大を続けている家電製品や通信機材についても、今後は需要の先食いの反動減も懸念され、需要の伸び悩みをうかがうタイミングが到来する可能性がある。

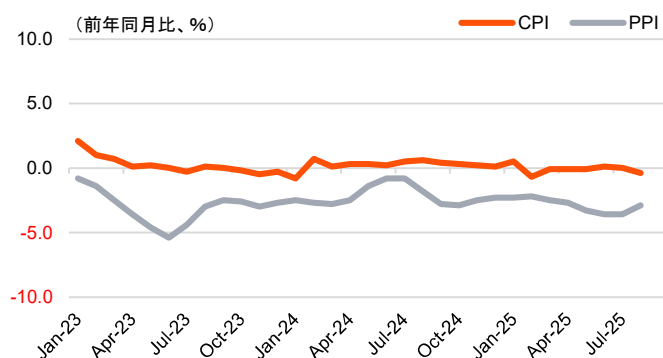
今後も消費拡大を実現させるためには、補助金の対象となる分野や品目を追加し消費拡大をテコ入れしていくことも選択肢となろう。ただし、社会消費品小売総額全体に占める割合が自動車や家電製品、通信機材に並ぶ水準の品目は多くないうえ、そもそも財源があるとしても、消費者サイドから本源的な需要が盛り上がらない限り、然るべき政策効果が得られない可能性があることは注意しておく必要がある。中国では長引く不動産不況や厳しい雇用環境に伴う先行き不安により消費者の財布の紐は固く、節約志向が強くなっている様子がうかがえる。政府当局による消費刺激策の効果には一服感の兆しはうかがえるほか、消費の本格回復に向けた期待感を持ちがたい状況が続いている。加えて、経済高成長を遂げてきたなかで消費者の審美眼が高まるに伴い、高額なモノ消費に止まらず人生や生活を豊かにするコト消費へのシフトも進んでいるように思われる。こうした中国の個人消費からうかがえる傾向が今後いかに定着していくのか注目していく必要もある。

(2) 下押し圧力が根強く、デフレ懸念が払拭されない物価動向

ここで中国の物価動向をみるため、以下図表4で全国CPI(消費者物価指数)とPPI(生産者物価指数)の推移を比較すると、CPIは2023年から足元まで低位で推移を続けており、2025年8月には前年同月比-0.4%と3か月ぶりにマイナスに転じ、2025年1-8月通算では前年同期比-0.1%とマイナス推移している。変動の大きい食品とエネルギーを除くコアCPIは2025年8月に前年同月比+0.9%となり、前月の+0.8%から拡大したが、ここ数年は1%未満の低い水準で推移しており、物価上昇ペースが鈍化するデスインフレの状態が続いている。また、PPIは2025年8月には前年同月比-2.9%となり前月からマイナス幅は縮小したが、2022年10月以来35か月連続で水面下の推移を続けている。一部の産業セクターでは回復の兆しもうかがえ、落ち込み一辺倒の状況からは脱しつつあるが、国内外の需要が伸び悩むなかで川下への価格転嫁が思うように進展していないとみられ、本格回復までの道のりは長いように思われる。

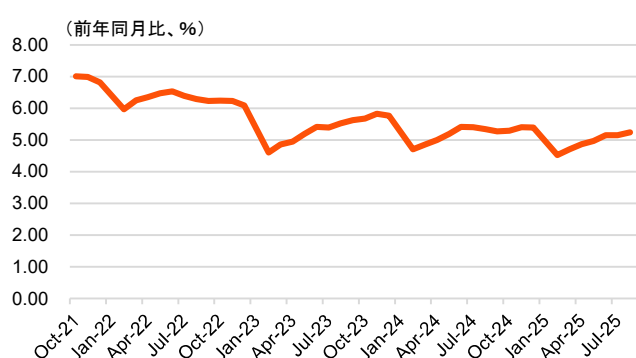
また、企業収益の動向についてみると、2025年1-8月の鉱工業企業の営業利益率は5.24%となり、2024年通年の5.39%を下回って着地した(図表5)。2025年に入ってから穏やかな改善基調を辿っているが、コロナ禍の影響を受けて企業収益が低迷していた2022年(6.09%)および2023年(5.76%)の水準も下回っている。企業各社は採算悪化に直面しており、こうした厳しい事業環境が続いた場合、企業各社の景況感が損なわれ、設備投資や雇用への意欲は減退するとともに、製品価格のさらなる下落圧力につながるといった悪循環に陥る可能性もあるだけに、今後の物価動向は十分注意しておく必要がある。

図表4 全国CPIとPPIの推移



(出所) 中国国家統計局より筆者作成。

図表5 鉱工業企業の営業利益率の推移



(出所) 中国国家統計局より筆者作成。

以上みたとおり、中国の物価には根強い下押し圧力が続いているうえ、足元では消費、投資、生産ともに減速感がうかがえる。政府当局としては、不条理で行き過ぎた価格競争を引き起こす「内巻」の状況を改善し、健全な経済および産業構造の実現に向けて動いていく必要はあるが、先述のような産業構造や背景にも鑑みると、思い切った施策は打ち出しにくく、また地域の経済成長の実現を目指す地方政府や企業各社が意欲を持って「反内巻」の是正に向けて取り組む体制を整備するのは容易ではないとみられ、今後の政策動向が注目される。

(3) 中国の社会に根深く存在する「内巻」

今回の出張中に日系企業各社から多く聞かれた言葉が、中国で広まる「内巻」の動き¹である。「内巻」とは、限られた資源や機会を巡る過度な競争の末に、誰も得をせず皆が疲弊する状態を指す。労働者や学生は成果主義や受験競争に追われ、努力しても報われにくい状況が続き、社会的ストレスや創造性の低下を招いている。この傾向は企業活動にもみられ、政府の産業政策により奨励産業に企業が集中し、地方政府間の誘致競争が非効率な重複投資や分断されたサプライチェーンを生む。結果として過剰な設備投資や価格競争が起こり、鉄鋼や自動車など多くの産業で企業淘汰が進んできたが、勝ち残った企業が競争力を高めるという構図が根付いている。

中国で値下げ競争が起こる主因は、過剰生産によって供給が需要を大きく上回ることにある。これは中央・地方政府が連携して新興産業を育成する政策に起因しており、中央は補助金や政策支援で市場拡大を促し、地方は雇用創出や地域活性化のために企業支援を積極的に行っている。これにより企業の新規参入が相次ぎ、供給能力が急拡大し、鉄鋼業やEV市場などでは粗悪品の流通や過当競争が問題化している。地方政府は短期成果を重視して非効率な重複投資を繰り返しており、採算の悪化した国有企業も補助金で存続し、市場退出が進まず過剰生産が固定化することとなる。成長産業には企業と資金が集中し、「内巻」競争が激化する結果、企業は採算を度外視した値下げを行い、サプライチェーン全体を巻き込んだ価格競争が常態化している。

こうした状況下、中国政府は「内巻」問題への対応姿勢を明確にしつつあり、鉄鋼・セメント・EV・太陽光パネルなどの過剰生産問題の緩和を目指す「反内巻」運動が展開されている。ここで対応が進めば、各産業で顕在化している過剰生産能力の問題が緩和されるほか、米中摩擦などの外部リスクも後退する可能性がある。日系企業各社からは、過度な競争から脱却し、健全な事業環境の実現に向けて、政府当局による「反内巻」運動が進展することを期待する声も聞かれているが、筆者としてはそう簡単には進まないように考えている。中国の過剰生産問題を振り返ると、2010年代は鉄鋼や石炭などの重厚長大産業が中心だったが、現在ではEVや太陽電池、半導体などのグリーン・ハイテク分野にまで広がっており、ここに民間企業が多く関与している。こうした分野は環境負荷の低い産業が中心となっていることもあり、政府の介入動機も強くない。政府当局は「新質生産力」の名の下でAIや水素など新しい分野の産業育成を進めているだけに、かつてのような能力削減は進みにくく、新たな産業でも同様の問題が繰り返される可能性がある。また、現在は価格競争や小規模業者への圧力への対応が中心で、投資抑制の方向性は不透明であり、過剰供給は成長産業や消費者向け分野にも広がっている。中国の経済政策は依然として計画経済的な色彩が強いなか、2025年上半期の実質GDP成長率は前年同期比+5.3%と政府当局の目標である「+5.0%前後」を上回る経済成長を実現し、まずまずの水準で上半期を折り返しているが、今後景気減速感が強まれば政府が再び生産拡大に注力する可能性はある。

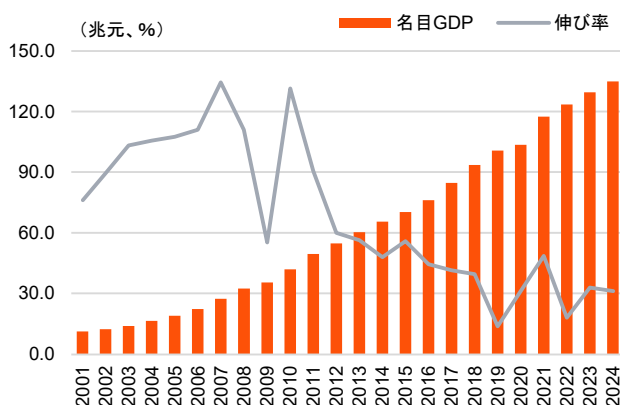
「内巻」から脱却するには、需要面では社会保障充実と所得再分配による消費拡大、供給面では地方保護主義や不正競争の是正のほか、企業が円滑に市場から退出できる制度設計の整備が不可欠と考えられる。しかし、これには倒産や失業といった副作用が伴うため、社会の安定を重視する政府、特に地方政府は積極的に推進しにくい傾向がある。過当競争を放置すれば企業収益は悪化する可能性がある一方で、政府当局による過度な介入は企業活動を萎縮させることにもなりかねず、生産性向上やイノベーションを促すためにも、健全な市場競争の環境整備が重要である。こうしたなか、中国政府当局は「反内巻」の姿勢を明確にし、過剰生産能力の是正と価格競争の抑制に乗り出しており、今後も一定の取り組みが継続される見通しである。今般の出張中に訪問した日系企業各社からも、「反内巻」運動が進展することを期待する声が多く聞かれたが、上述のような産業構造が根深く定着しているうえ、過剰生産能力の削減は地方政府の税収や雇用、GDPに直接的な影響を及ぼすだけに、「反内巻」に向けた動きを具体化させるのは容易ではないものとみられる。

¹ 中国における「内巻」の動向については、[蘭田直孝、「一筋縄ではいかない中国の「反内巻」運動」](#)(PwC Intelligence、2025年8月)を参照のこと。

(4) 経済減速しつつも、質の高い新しい経済の出現にも要注目

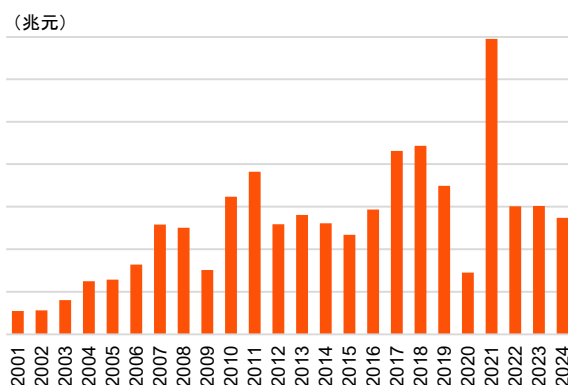
以上みてきた観点を踏まえつつ、名目 GDP の推移を振り返ると、2014 年(65.6 兆元)は 2004 年(16.4 兆元)の 4 倍となり、2024 年(134.9 兆元)は 2014 年のさらに約 2 倍に達しており、中国経済の規模は拡大を続けている(図表 6)。しかし、近年は着実に進展する経済減速が注目されており、企業各社が今後の中国事業を展開するうえでリスクファクターの 1 つと指摘されることも多い。こうした中国経済の規模および伸びに対する見方については、日本本社と現地拠点との認識ギャップが大きいように感じられる。今後も中国経済の成長鈍化が懸念されることを十分踏まえておく必要はあるが、単年ベースで創出される GDP の実額は足元 6 兆元内外と、往時の高成長期と比較しても遜色ない水準を続けている(図表 7)。加えて、2001 年の WTO 加盟以降、長らく量的拡大が追求されていた高度経済成長期と比較すると、先述のとおり、近年は経済高成長を遂げてきたなかで消費者の審美眼が高まるに伴い、“身の丈”を弁えた消費や、モノからコト消費へのシフトなど、質の高い経済が創出されている傾向もうかがえる。近年は、先述の「内巻」競争を通じて高い競争力を勝ち得た中国地場企業も多く出てきており、競争が激化している産業も少なくない。実際、後述のとおり、近年はアジア諸国でも受け入れられている中国製品やブランドが増えている現実も直視していく必要がある。しかし、これと同時に、これまで少子高齢化や長期に亘るデフレ環境に直面するなかで質の高い製品やサービスを培ってきた日本企業が、現地で新しいビジネス機会を模索する余地が増える可能性を期待する声も聞かれている。

図表 6 名目 GDP および GDP 成長率の推移



(出所) 中国国家统计局より筆者作成。

図表 7 名目 GDP の年別増加額の推移



(出所) 中国国家统计局より筆者作成。

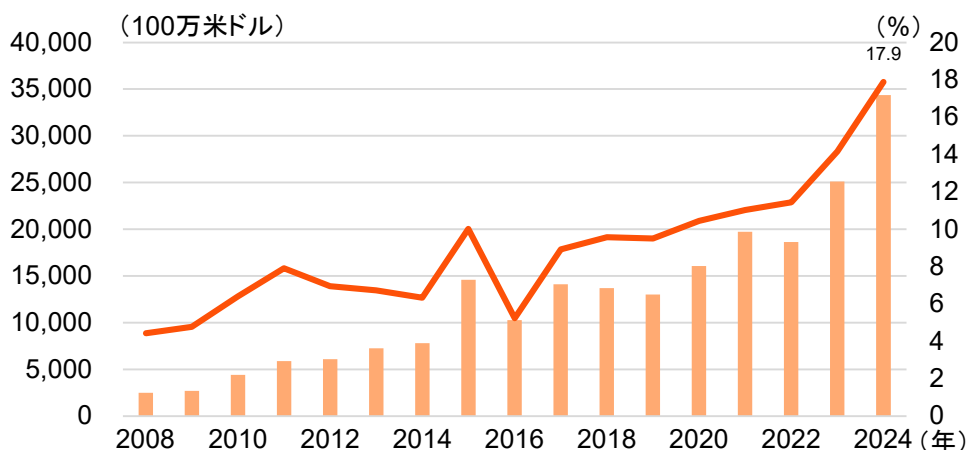
2. 複眼的に捉えるべき中国企業の海外進出

前章のとおり、国内の「内巻」と呼ばれる厳しい経済状況、競争環境も背景に、中国企業は海外進出を活発化させている²。その動きが特に顕著なのは東南アジアで、上海で意見交換をした多くの日系企業も注目するところである。中国企業の東南アジア投資について、日本ではトランプ関税を受けた米国向けの迂回輸出拠点を求める側面に注目が集まりがちであるが、中国企業の事業展開は多様化している。東南アジアで生産し、販売する地産地消型の製造業の投資や現地の購買力を取り込むサービス業の進出も増えている。中国企業の海外展開が進出先の競争環境に大きな影響をもたらすなか、日本企業は中国企業の実力を冷静に評価しつつ、脅威やリスクのみならず機会もそこに見出し、適切に対応していくことが求められる。

(1) 中国企業の投資先として存在感を増す東南アジア

近年、中国企業の投資先としての東南アジアの重要性が増している。商務部が発表する対外直接投資統計によると、中国の2024年のASEAN(10か国)への投資は前年比+36.8%と急伸し、344億米ドルとなった(図表8)。直接投資全体は同+8.4%の1,922億米ドルで、ASEANのシェアは前年の14.2%から17.9%に拡大した。このシェアは一見それほど高くはないように映るが、投資迂回地としての性格が強い香港(国・地域別順位1位、シェア60.4%)、ケイマン諸島(3位、4.6%)、英領バージン諸島(9位、1.5%)を除いてASEANのシェアを算出すると2024年は53%と過半に達する。中国企業にとって、対中警戒感の強い先進国への投資の難度が上がる中、グローバルサウスは事業展開の注力先となってきた。地理的近接性、人口動態、相対的に安定的な経済情勢・政治社会情勢、ビジネス環境、華僑の存在などの要素を勘案すると、ASEANはその筆頭に挙がる。

図表8 中国の対ASEAN投資



(出所)中国商務部、国家統計局、国家外貨管理局「中国対外直接投資統計公報」(各年版)より筆者作成。

中国のASEAN投資を牽引するのは製造業である。商務部の統計でみると、2024年単年(フロー)のASEANへの投資全体に占める比率は44.8%と高い。ストック(残高)におけるシェアは2015年時点では14.9%であったが、2020年で25.4%、2024年で34.2%と急拡大している。製造業に次ぐのが卸・小売で、2024年単年(フロー)でのシェアは27.7%で、2015年時点では12.0%であったストックにおけるシェアは2020年に14.8%、2024年には20.8%と存在感を増している。

日本では、米中貿易摩擦が本格化、定常化した第一次トランプ政権期の後半である2020年以降に中国のASEAN投資が急増していることから、中国企業がASEANを米国向け迂回輸出拠点として活用する投資に注目が集まりがちである。しかし、近年においてはASEANを市場として捉える投資も増えている。製造業ではEVなどを筆頭にASEANで生産し、販売する地産地消型の拠点を設ける動きも加速している。デジタルプラットフォーム

² 中国の対外直接投資の動向全般については、岡野陽二、「グローバルな潮流に乗る中国の対外投資―内外から「質」を問われる局面に―」(PwC Intelligence、2024年10月)を参照のこと。

一の B2B、B2C 領域での投資のほか、金額は小さいものの、足元では飲食業や IP コンテンツなどでも中国ブランドが存在感を示している。また、本稿では深堀しないが、「内巻」下の中国から輸出される安価な製品が東南アジア市場に浸透してきている点も無視できない。

中国現地の日系企業の目線でみても、中国企業・製品・ブランドの競争力は年々向上している。中国国内では B2C の商品について、消費者が愛国心から国産品を選好する「国潮」と呼ばれる潮流も指摘されるが、中国企業自身の品質の向上、マーケティング施策の巧みさといった実力がその前提にある。だからこそ中国製品は東南アジアの消費者にも一定の評価を得て、受け入れられているのである(図表 9)。今後購入する商品が中国製品であった場合の購買意欲について聞いた消費者調査を見ると、東南アジア各国(マレーシア、インドネシア、タイ、シンガポール)は「Likely to buy」という前向きな回答が多い。日本製品に対する評価も高いが中国との顕著な差はみられない。中国でも東南アジアでも特にジェネレーション Z のような若年層においては、「中国製は安かろう悪かろう」というネガティブなイメージはほぼ消えていると思われる。

図表 9 世界の消費者の中国製品、日本製品に対する購買意向

◆ 中国製品に対する購買意欲				◆ 日本製品に対する購買意欲			
(単位: %)				(単位: %)			
	Likely to buy	Don't know /no difference	Unlikely to buy		Likely to buy	Don't know /no difference	Unlikely to buy
29か国平均	57	18	24	29か国平均	59	21	20
● マレーシア	86	6	9	マレーシア	76	7	17
● インドネシア	82	6	12	インドネシア	84	5	11
● 南アフリカ	77	7	17	南アフリカ	70	12	18
● タイ	72	7	21	タイ	78	8	13
● シンガポール	68	18	14	シンガポール	72	18	11
トルコ	61	14	25	トルコ	65	14	21
ブラジル	54	24	22	ブラジル	52	26	23
豪州	52	22	26	豪州	66	23	11
ドイツ	48	24	28	ドイツ	53	27	20
英国	47	32	21	英国	55	35	10
インド	43	12	45	インド	52	11	37
米国	37	26	37	米国	51	29	19
日本	35	26	40	日本	—	—	—

(出所) Ipsos「Across 29 countries, attitudes towards U.S.-made products vary.」(2025 年 6 月)より筆者作成。

(2) 中国企業の海外展開に見出す脅威と機会

東南アジア現地の日系企業にとって、中国企業の台頭にどのように対応していくかは大きな経営課題となりつつある。上海で意見交換を行った日系企業においても経営幹部が東南アジアに出張したばかり、もしくは近く出張するという企業は複数あった。中国と東南アジアの拠点間で相互往来を増やし、現状把握と対応策の検討に注力している企業は増えているように思われる。将来の事業環境シナリオの幅を広げ、打ち手を可能な限り増やすという意味では、中国企業の進出を単に競争環境の悪化要因やリスクとして一面的に捉えるのではなく、その意味合いを複眼的に捉えることが望ましい。その視点としては中国の対外直接投資を取り上げた既存レポート³で指摘したとおり、(1)中国企業の存在感、(2)中国依存への警戒感、(3)中国企業への視線、の 3 点が挙げられる(図表 10)。

³ 注 2 に同じ。

図表 10 中国企業の海外進出を捉える視点

中国企業の存在感	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 特に新興・途上国では中国企業の存在感が増す前提で事業環境を捉える ✓ 中国の貿易、対外投資、経済協力における政策方針や方向性、中国企業の海外戦略をいったん真に受け、将来シナリオとして描いてみる ✓ 中国企業との競合関係のみならず、取引関係の構築などプラスの面にも目を向ける
中国依存への警戒感	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中国が存在感を示しにくい国・地域（先進国・インドなど）での機会を深耕する ✓ 特定の陣営や一国に過度に依存したくない新興・途上国のバランス感覚をビジネス機会に結びつける ✓ 新興・途上国に対し、経済発展・産業高度化・雇用創出のメリットを丁寧に示す
中国企業への視線	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中国企業の「ネガティブな側面」（多額の補助金、過当競争によるダンピング等）のみならず、本業での強みも冷静に分析する ✓ 中国（企業）のビジネスモデルや新たなトレンドにアンテナを張る ✓ 中国以外の国・地域で事業を立ち上げる、広義の“中国企業”にも注意を払う

（出所）岡野陽二、「グローバルな潮流に乗る中国の対外投資－内外から「質」を問われる局面に－」（PwC Intelligence、2024 年 10 月）より転載。

今後の事業環境を考える際、「中国企業の存在感」の高まりを将来シナリオに織り込むことは不可欠である。中国政府の対外経済面での政策方針や中国企業の海外戦略は、その実現可能性には議論の余地はあるにせよ、いったんは正面から受け止めてみることで将来を展望する際の思考の幅を広げることができる。一方、中国や中国企業の存在感が増大し中国への依存度が高まれば、それは「中国依存への警戒感」を生み出すこともあり、日本企業にとって事業機会につながることもありえる。また中国企業の投資が本当に現地に付加価値をもたらすのか、長期的に見て地場経済にプラスなのかといった疑義が生じ、以前から投資し地元経済に貢献してきた日本企業が再評価されやすくなっている状況も一部にはある。中国企業の進出をさまざまな角度から捉えることは事業機会を見出すことにもつながるのである。

前提として、「中国企業への視線」をフラットに保ち、中国企業の実力を冷静に評価していくことが求められる。中国現地で意見交換を行った日系企業からも、中国経済の不調や「中国リスク」の高まりとともに、日本から寄せられる中国の産業やビジネスの最新動向への関心も低下しているように感じるとの声が聞かれた。しかし、中国で生み出されるビジネスモデルやテクノロジーは中国国内に止まらず、やがて海外にも展開されることになるため、マクロ経済の状況やリスクの高まりに目を奪われすぎず、注視し続ける必要がある。

典型例は中国の EV である。中国メーカーは日本企業が 8～9 割のシェアを持ち「日本車の牙城」とも称されてきた東南アジア市場に EV を投入し始めた際、EV はゲームチェンジャーであると明言していた。多くの日系企業は当初冷ややかにみていたが、中国メーカーがタイなどで日本車のシェアを確実に侵食しつつある現状をみると、やはりゲームチェンジが起こりうる可能性をシナリオの 1 つとして戦略に織り込んでおくことは必要であったと思われる。EV の市場が着実に拡大するのであれば、その牽引者が日本企業ではなく中国企業であっても、関連の部素材やサービスも含め、そこに新たな市場機会を見出していくことは必要であろう。また、中国内での「EV 墓場」、値崩れやデフレ輸出も否定できない事実であるが、製品としての競争力やブランドのマーケティング力などはしっかりと把握、評価していく必要がある。

3. 他拠点における事業展開の観点で高まる中国拠点の存在意義

中国経済の捉え方について本社との認識ギャップに悩む日本企業の現地拠点は少なくない。これと同様に、東南アジアの拠点は中国企業の存在感を巡り、本社との認識ギャップを抱えている。こうした「中国」を巡る認識ギャップは本社、中国拠点、東南アジア拠点の間でしっかりすりあわせておくことは不可欠である。そして、国内で競争力をつけた中国企業が海外に積極的に進出するなか、日本企業は中国拠点が担う役割や可能性を、中国以外の海外事業への貢献という観点から捉え直すことも求められる。

(1) 本社、中国拠点、東南アジア拠点に求められる認識のすり合わせ

日本企業は日本、中国以外の第三国・地域においても、中国企業とのビジネスには慎重になってきているように思われる。もちろん、地政学・地経学、経済安全保障の観点や特定一国に過度に依存してしまうリスクを念頭に、適切な対応は必要不可欠である。ただ、中国企業とビジネス上の何らかの関係を持つこと自体を完全に排除すれば、事業上の打ち手は相当に限定されてしまうであろう。この点について、中国企業と付き合う必要性を最も強く感じているのは、中国拠点を除けば、東南アジア拠点であろう。本稿前半において中国の捉え方についての本社と現地のギャップが指摘したのと同様、本社と東南アジア拠点においても認識ギャップがある(図表 11)。

中国企業が東南アジアに勢いよく投資、進出し始めた 2010 年代後半には、現地はその動きを注視し始めており、その実力が侮れない企業も少なくない。一定の警戒感を持ち始めていたように思われる。しかし、日本側ではそうした状況を十分には認識しておらず、中国企業の実力についても「安かろう悪かろう」と軽視しがちであった。時間の経過とともに、現地拠点では中国企業を脅威であり手強い競合と捉え、いかに対抗するかを検討するようになった。ただ、中国企業の存在感がさらに増してきたここ 2~3 年のうちに、中国企業との取引や連携といったことを検討するなど、中国企業がもたらす事業環境の変化にビジネス機会を見出そうとする姿勢が強くなってきている。そうしたオプションを俎上に載せなければ、事業拡大に向けた打ち手が限定されてしまうからである。しかし、本社側では競争力を持つ中国企業の台頭がもたらす環境変化に対する認識が異なることが多い。中国企業とビジネス上の関係を持つことへの対応が拙速なものとなったり、地政学上のリスクという側面に目がいき、中国企業との取引や連携を可能性の時点で敬遠、拒絶したりすることになりがちである。

図表 11 「中国企業の存在感」を巡る現地拠点と本社の認識ギャップ

	中国企業の進出 →	評価 →	捉え方 →	対応
現地サイド	留意	高評価 ⇒ 警戒	脅威 (= 競合) 機会 (= パートナー)	対抗 取引、連携
本社サイド	認識せず	低評価 ⇒ 軽視	(突然の) 脅威、機会 地政学上のリスク	(拙速な) 対処 敬遠、拒絶

(出所) 筆者作成。

中国企業の ASEAN 進出が勢いを増すなか、こうした認識や温度感の差を解消できないにしてもできるだけ埋め、リスク管理の観点から一定の線引きをしながら、中国企業といかに付き合っていくかについて整理しておく必要性は高まるばかりである。中国企業から取引(調達、供給)の打診されるケースのみならず、現地の出資先や取引先などが中国企業の出資を受け入れたりすることも往々にして起こりうる。そうした事象が起こってから検討を開始するというのでは、現地ビジネスのスピード感についていけなくなる。

こうした認識ギャップの背景にあるのは、東南アジアと日本の中国観の違いでもある。東南アジアでは警戒心を持ちつつも、中国(企業)の台頭は不可避として、これを機会化し成長につなげようとする視点が強い。一方、日本では警戒感が先に立ちやすい。日本企業が中国企業の強まる存在感に対応していくには、こうした背景も踏まえながら、本社、中国、東南アジアなどの拠点間で認識をすり合わせる努力は欠かせないであろう。

(2) 他拠点に横展開しうる中国拠点の経験、蓄積

中国企業の海外展開など中国から外に向かうビジネスの流れが速く、太くなるなか、日本企業においては中国拠点が果たす役割をこの文脈で捉えることができるだろう。つまり、中国拠点での経験や蓄積を中国以外での事業展開に活かす可能性である(図表 12)。

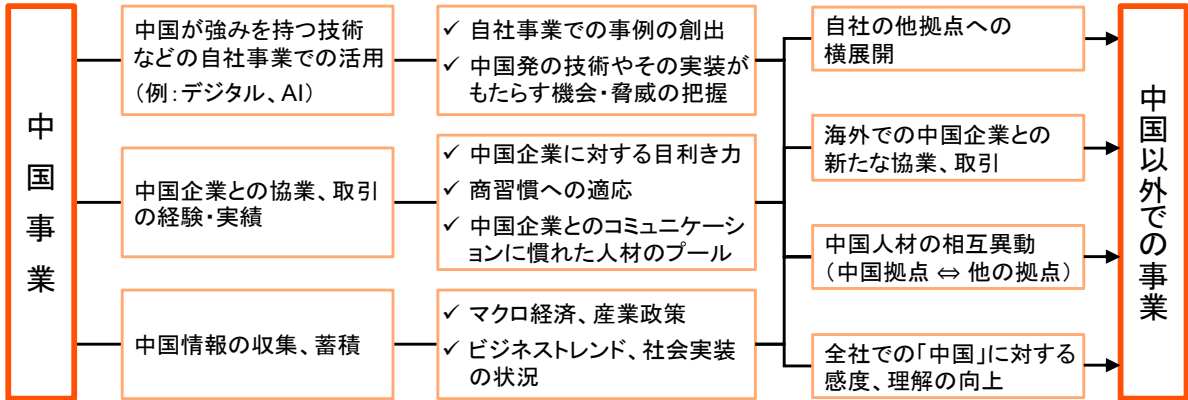
例えば、中国が強みを持つデジタル技術の活用においては、中国拠点が他の海外拠点に先駆けて試行、実装するような事例が出てきている。その経験やノウハウは他の拠点に横展開できる。また、中国企業が有する技術や社会実装から得られる教訓、それがもたらす機会や脅威について、中国拠点から本社や他の拠点にいち早く共有していくことは重要であろう。そこから中国企業の海外展開における協業を模索することもできよう。

中国拠点には中国企業との協業や取引の経験、実績も蓄積されている。そこから得られた中国企業に対する目利き力や商習慣への適応力は、海外における中国企業との新たなビジネス機会の発掘や検討においても生きてくる。実際、海外で新規製造拠点を構える中国企業が最初に声を掛ける現地の日系企業は、中国に拠点をもち中国国内での実績が豊富な企業であるとの声もある。また、自社の規程や方針に精通し、かつ中国企業とのコミュニケーションおよび取引経験が豊富な中国拠点の人材の活用もある。実際、そうした人材が東南アジア拠点へ駐在または出向し、現地において中国企業とのビジネス開拓を担っている例もある。

さらに、中国のマクロ経済や政策、産業、企業動向などの情報などを積極的に収集・蓄積し、それらを全社的な「中国」に対する理解や感度の向上に活用していくことが重要である。特に、中国が他国に先行して社会実装しようとしている新しいテクノロジーや関連企業の動向について、それが海外に展開された場合の競争環境や自社の事業展開にどのような影響を及ぼすかをいち早く把握するためにも、中国拠点の情報収集・発信機能は不可欠であろう。

もちろん、中国以外での事業展開に対してポジティブな影響があるというだけで中国での事業を継続、拡大することが正当化されるわけではない。しかし、競争の厳しい中国で事業を展開し続けるのであれば、そこで得られる経験や蓄積を企業内資産と捉え、自社の事業展開全体で最大限に活かす姿勢は持っておきたい。

図表 12 中国以外での海外事業に対する中国事業の意味合い



(出所)筆者作成。

「中国ビジネスフォーラム—変貌する中国と新たな事業機会の展望—」

PwC Intelligence は PwC 中国日本企業部と連携し、上海で 9 月 15 日、「中国ビジネスフォーラム—変貌する中国と新たな事業機会の展望—」と題する、現地日本企業を対象とした対面イベントを開催した。日本の企業関係者にも登壇いただいた 2 つのパネルディスカッションを通じて、中国に関する長期的視点を共有しつつ、事業上の機会や課題、対応策について議論したもので、日系企業の代表を中心に 100 名を超える方々に参加いただき、盛況を博した。

足元の中国では中国経済は内需拡大と外需依存のバランス再構築を迫られており、産業の高度化や技術革新の加速、少子高齢化など人口動態の変化、さらには国際情勢の影響によるサプライチェーンの再編など、企業各社を取り巻く事業環境は変化し続けている。こうした経済環境の下で、中国で事業展開する日系企業が持続的に成長していくためには、中国国内外でうかがえる経済や時代の潮流を正確に捉え、事業戦略に的確に反映していくことが重要となる。こうした問題意識の下で、本フォーラムの第一部は「中国の展望と日本企業への期待」として、中国で事業を展開する日系企業が認識しておくべき環境の変化を提示し、世界の潮流や中国の今後の展望を示した。第二部は「アジアの今後を見据えた日本企業の中国事業のあり方」として、グローバル展開における中国拠点の役割、台頭する中国企業への対応、本社と中国拠点のコミュニケーションなどの切り口から、日本企業の中国事業の方向性、機会や課題について議論した。

本稿で論じた「内巻」下にある中国市場における機会を正しく見極め、持続的な成長戦略を描き、そのなかで中国拠点の役割を改めて問い直すといった観点は日系企業各社にとって関心が高いテーマである。また、中国企業によるアジアなどへの活発な海外進出は現地日系企業の事業環境に大きな変化をもたらすため、中国の外の動向にも注目が必要である。筆者としては、中国内外の動向を相互補完的に注視することで得られる問題意識や示唆を、こうしたイベントや企業との個別の意見交換を通じて共有していきたい。

4. まとめ

本稿では、日系企業各社が現場で感じている問題意識を踏まえつつ、足元の経済状況および中期的な展望、さらに中国企業の東南アジア展開についての分析、示唆を共有した。そして、「中国」についての認識を本社と海外の拠点ですり合わせる重要性や中国企業が海外に浸透していくなかでの中国拠点の役割などについて論じた。

ここ数年中国経済は不動産不況や消費の伸び悩みが続いており、足元では消費小売や固定資産投資、鉱工業生産などの主要指標にはいずれも鈍化傾向が顕在化しており、国内外の厳しい経済環境の下で先行き楽観しがたい状況にある。日系企業各社は需要不足や根強いデフレ圧力に直面しており、企業収益の伸び悩みのほか、設備投資や雇用意欲の減退も懸念されている。こうしたなか、「内巻」は過度な競争による供給過剰や価格競争を招き、EV や太陽光パネルなどの新興分野でも問題化しており、政府当局は「内巻」競争の是正と健全な産業構造の構築を目指し「反内巻」運動を進めている。健全な競争環境の整備には社会保障の充実や企業の円滑な市場退出制度が不可欠であるが、地方政府の雇用・税収への影響や産業構造の複雑さから政府当局からは慎重スタンスがうかがえ、抜本的な改革は容易ではないようにみられる。一方で、名目 GDP の推移をみると、成長率は減速しているが、GDP の規模が拡大しているため、毎年創出される GDP の実額は往時と遜色ない水準を維持している。加えて、近年は経済高成長を遂げてきたなかで消費者の審美眼が高まるに伴い、“身の丈”を弁えた消費や、モノからコト消費へのシフトなど、質の高い経済が創出されている傾向もうかがえる。「内巻」競争を通じて高い競争力を勝ち得た中国地場企業も多く出てきており、競争が激化している産業も少なくない。しかし、これと同時に、これまで少子高齢化や長期に亘るデフレ環境に直面するなかで質の高い製品やサービスを培ってきた日本企業が、現地で新しいビジネス機会を模索する余地が増える可能性もあろう。

中国企業の海外投資の文脈で捉えると、「内巻」が長引くほど経営資源を海外に振り向ける余裕がなくなり、海外事業の縮小、停止を余儀なくされる企業も出てくるであろう。一方で、そこで勝ち残り、強い競争力を持つ企業は海外でも存在感を発揮し、現地の競争環境にも大きな影響を与えることになる。日本企業としては、中国経済および産業の実態把握を進めつつ、海外拠点の目線も加えながら中国企業の競争力、海外進出の動向とそのインパクトを分析し、自社の事業上の打ち手を考えていくことが求められる。そのためにも、本社、中国、東南アジアをはじめとする海外の各拠点間が密に連携し、現状認識を可能な限りすり合わせていくことが肝要であろう。

藺田 直孝 シニアエコノミスト

岡野 陽二 シニアマネージャー

PwC Intelligence

PwC コンサルティング合同会社

PwC Intelligence 統合知を提供するシンクタンク

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/intelligence.html>

PwC コンサルティング合同会社

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-2-1 Otemachi One タワー Tel:03-6257-0700

©2025 PwC Consulting LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors