

中国経済情勢／ヒアリング

マクロ経済は停滞持続、成長率は緩やかな低下傾向持続

～日本企業の対中投資姿勢は昨年をボトムに積極化の方向～

<北京・成都・上海出張報告（2026年1月18日～31日）>

キャノングローバル戦略研究所

瀬口清之

<主なポイント>

- 25年4Q（10～12月期）の実質GDP成長率は前年比+4.5%と、前期（同+4.8%）に比べ若干低下し、緩やかな減速傾向が続いている。通年では同5.0%に達した。
- 昨年5、6月以降、投資、消費とも伸び率が低下傾向に転じ、PMIは11月に製造業、非製造業とも50割れとなった。
- 輸出は、米国向けが前期に続いて大幅な減少となったが、東南アジア、欧州向け等が高い伸びを示したため、輸出全体でも堅調な推移を辿っている。
- 中国の輸出全体に占める米国向けの比率は大幅に低下。2018年には19.3%を占めていたが、昨年は11.1%にまで低下（昨年同アセアン17.6%、EU14.8%）。
- 投資は、設備稼働率、収益率の低下傾向に歯止めがかからず、製造業設備投資の伸び率鈍化傾向が持続。不動産開発投資とインフラ建設投資も停滞している。
- 4QのGDPについて、多くのエコノミストが疑問を抱いたのは、固定資産投資の指標の弱さとGDP成長率への投資の寄与度がプラスになったことの非整合性だった。
- 北京のビジネス中心街では、昨年末頃以降、3年に1度の契約改定のタイミングを迎えた高級オフィスビルの賃料が30～45%も引下げられたことが話題になっている。
- 不動産開発投資の減少傾向が底を打つ時期の見通しは立っていない。24年当時の予想では、早ければ25年末、あるいは26年中には不動産市場が底を打って反転上昇に転じるとの見方もあった。しかし、現在、今後2～3年以内に不動産市場が好転するとの見方はほぼ皆無となっている。
- 消費は、買い替え奨励策の効果の息切れに加えて、都市部を中心とする不動産価格の下落による逆資産効果もあって、伸びの鈍化が目立つ。
- 本年のGDP成長率見通しについては、中国国内のエコノミストは4.5～5.0%との見方が多い、海外の国際機関やエコノミストは4.3%～4.8%の間との見方が大勢。
- 日本企業の対中投資姿勢は中国事業の業績改善を背景に、昨年2025年をボトムに反転上昇に向かいつつある。しかし、日中関係悪化の下でのレピュテーションリスクを考慮して、業績改善の話は対外的に一切しないようにしている由。
- 米国企業においても同様の業績改善傾向が見られており、中国経済は減速傾向にあるが、中国に進出している日米両国の企業の業績はむしろ改善傾向にある。

1. 足許のマクロ経済概況

国家統計局が1月19日に発表した25年4Q（10～12月期）の実質GDP成長率は前年比+4.5%と、前期（同+4.8%）に比べ若干低下。昨年初来の緩やかな減速傾向が続いている（図表1参照）。24年秋の景気対策の効果で24年4Qと25年1Qの半年間、投資、消費、景況感等にやや持ち直しの兆しがみられていたが、25年2Q以降、再び低下傾向に転じ、PMI製造業は25年4月以降11月まで8か月連続で50割れが続いた。12月は50を若干上回ったが、依然景況感の回復は鈍い。

輸出は、米国向けが前期に続いて大幅な減少となった（人民元建て輸出4Q前年比-28.3%）が、東南アジア、欧州、アフリカ、南米向け等が高い伸びを示したため、輸出全体では堅調な推移を辿っている。

投資は、企業の設備稼働率、収益率の低下傾向に加えて過当競争抑制策（反内巻）も投資の下押し要因となり、製造業設備投資の伸び率低下傾向が持続。不動産市場は主要都市での価格下落が加速するなど、地方財政難を一段と悪化させているため、不動産開発投資とインフラ建設投資も停滞している。

消費は、不動産価格の下落による逆資産効果に加えて、買い替え奨励策の効果も息切れしつつあり、伸びの鈍化が目立つ

高度成長の終焉による経済の先行きへの自信喪失、米国との対立激化、反内巻政策といった下押し圧力があるにもかかわらず、24年秋以降、有効な景気刺激策が実施されていない。このため、下降傾向が続く投資、消費、不動産市場等がいつになれば底を打つのか見通しが立っていない。以上のような要因から、当面は経済成長率の緩やかな低下傾向が続く見通し。

【図表1】主要経済指標（前年比%）

	実質成長率	輸出	輸入	固定資産投資 (年初末累計)	消費財 小売総額	消費者物価 (末値)	PMI製造業 (平均値)
23年	5.4	0.6	-0.3	3.0	7.2	-0.3	49.9
24年	5.0	7.1	2.3	3.2	2.5	0.1	49.8
25年	5.0	6.1	0.5	-3.8	3.7	0.8	49.6
24年1Q	5.3	4.9	5.0	4.5	4.7	0.1	49.7
2Q	4.7	8.7	5.4	3.9	2.7	0.2	49.8
3Q	4.6	5.3	1.5	3.4	2.7	0.4	49.4
4Q	5.4	9.2	-2.5	3.2	3.8	0.1	50.2
25年1Q	5.4	6.9	-6.0	4.2	4.6	-0.1	49.9
2Q	5.2	7.4	0.4	2.8	5.4	0.1	49.4
3Q	4.8	6.9	4.8	-0.5	3.4	-0.3	49.5
4Q	4.5	3.4	2.5	-3.8	1.7	0.8	49.4

(注) 四半期データについて、輸出入のデータは筆者が人民元建ての原計数から算出、消費財売上総額は月次の前年比伸び率の平均値。ただし、各年1Qは国家統計局の公表値。

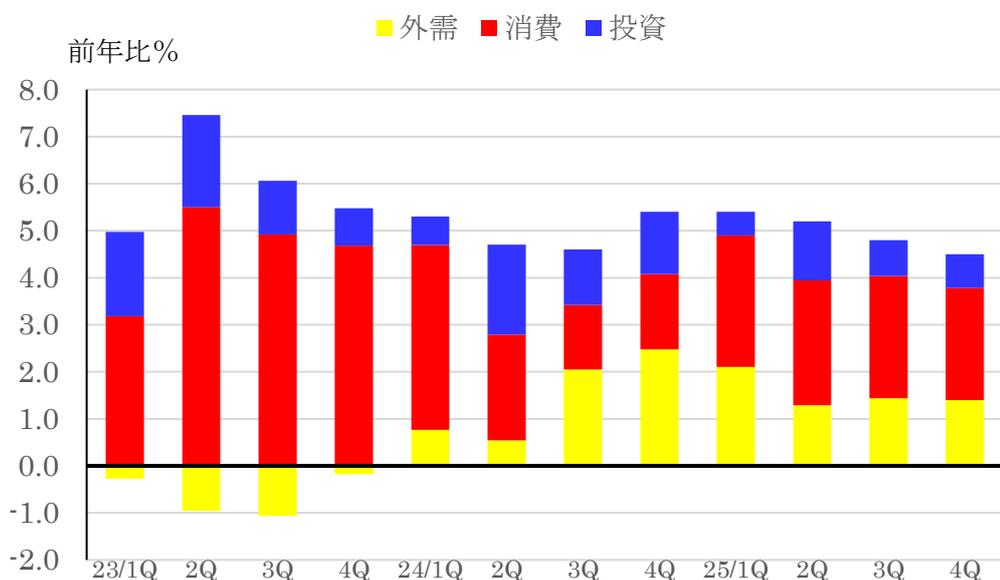
(資料：国家統計局、CEIC)

2. マクロ経済指標の推移

(1) 4Q (10~12月期) は内需の停滞が持続

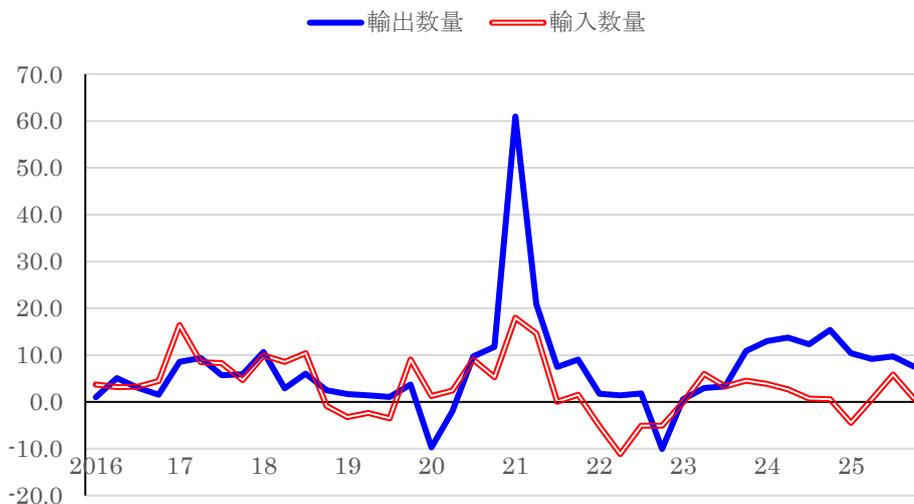
4Qの実質GDP成長率は前年比+4.5%と年初来緩やかな低下傾向が続いている(1Q同+5.4%、2Q+5.2%、3Q+4.8%)。コンポーネント別寄与度を見ると、外需の寄与度が前期比横ばいで、消費の寄与度が0.2%ポイント低下、投資の寄与度が0.1%ポイント低下した(4Q実質GDP前年比成長率に対する寄与度：外需+1.4%、消費+2.4%、投資+0.7%) (図表2参照)。引き続き内需の停滞が輸入数量の伸びを低下させ、外需の押し上げに寄与している(図表3参照)。

【図表2】 実質GDP成長率へのコンポーネント別寄与度推移



(資料 CEIC)

【図表3】 輸出入数量の推移

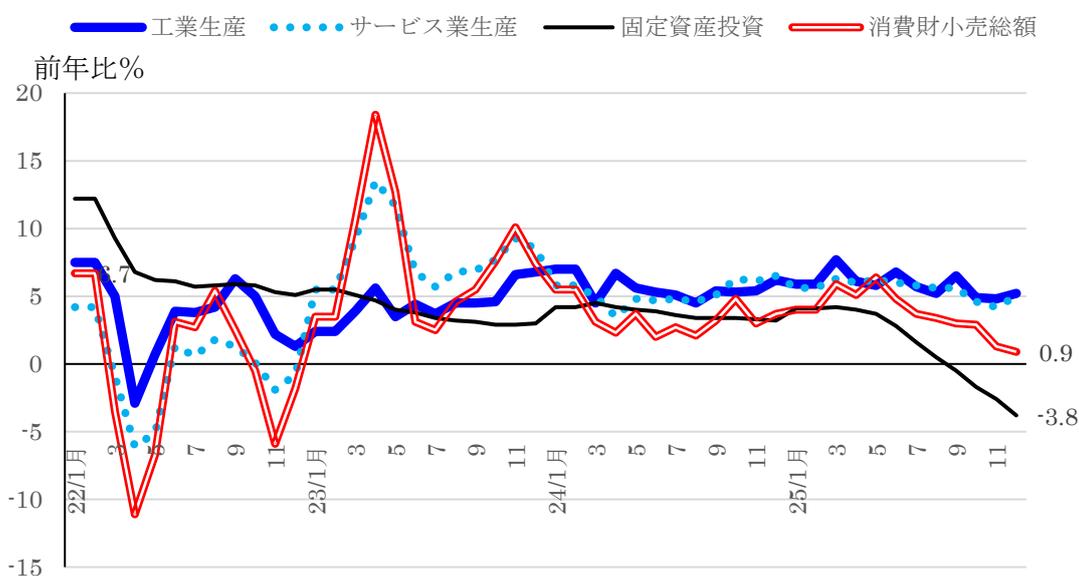


(資料 CEIC)

(2) 主要マクロ経済指標の推移

主要マクロ経済指標の月次推移を見ると（図表 4 参照）、工業生産は 4Q 前年比 +5.0%と前期（同+5.8%）に比べて伸び率が鈍化した。サービス業生産の伸びは 4Q 同+4.6%と前期（同+5.7%）比低下。投資（固定資産投資）は 1～12 月累計前年比-3.8%と 1～9 月期累計（同-0.5%）をさらに大きく下回った。消費（消費財小売総額）も 4Q 同+1.7%と前期（同+3.4%）を下回った。このようにいずれの指標も低下傾向を示した。

【図表 4】 主要経済指標の月次推移



（資料 CEIC）

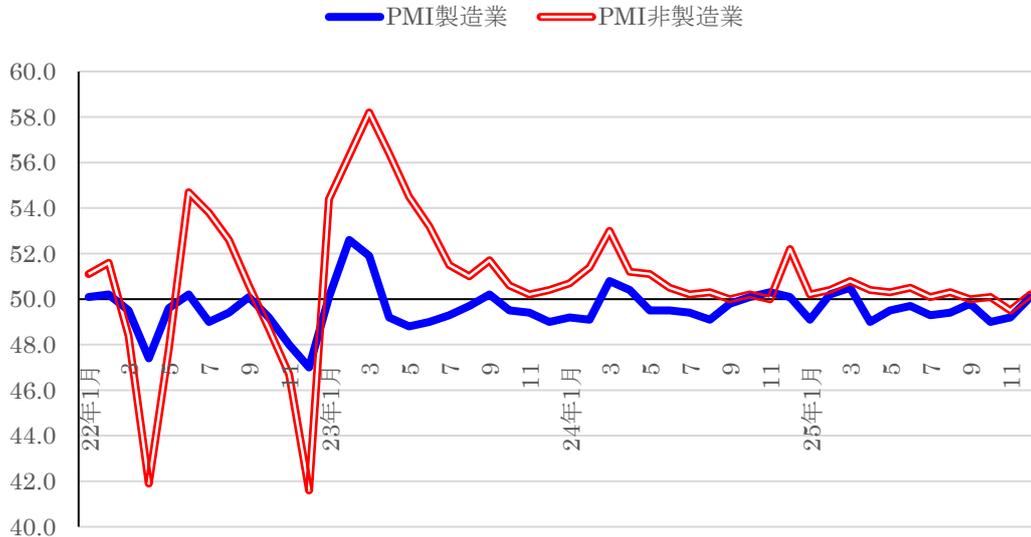
(3) 景況感は 4 月以降悪化傾向

以上のように、主要な経済指標がすべて低下傾向を辿ったことを背景に、景況感も停滞が続いている。24 年秋の景気刺激策発表以降、景況感を示す PMI¹（購買担当者景気指数）製造業は 24 年 10 月から 25 年 3 月までの半年間、概ね 50 を上回り、やや改善傾向が見られていた。しかし、25 年 4 月以降 11 月まで 8 か月連続で 50 割れが続き、景況感の停滞が顕著だった（図表 5 参照）。11 月には PMI 非製造業まで 22 年 12 月以来の 50 割れとなった。12 月は製造業、非製造業ともわずかに 50 を上回ったが、回復が持続するとの見方は少ない。その主な要因は、22 年に高度成長が終焉を迎え、それ以降、企業収益、個人収入の将来予想が下方修正された。それが企業の設備投資意欲、消費者の購買意欲の主要な下押し要因となっている。

¹ 企業の購買担当者に関するアンケート調査を実施して集計したもの。50 を上回れば景気は改善、下回ると悪化。

それに加え、トランプ関税、各種輸出規制等米国との対立激化が及ぼす悪影響への不安、不動産市場の停滞持続、地方財政の悪化、政府の大型景気対策実施に慎重な姿勢等にあると考えられる。

【図表 5】 PMI(購買担当者景気指数)製造業・非製造業



(資料 : CEIC)

3. コンポーネント別動向

(1) 外需 : 輸出は米国向けの減少を東南アジア向け、欧州向けがカバー

25年4Qの輸出(人民元ベース)は前年比+3.4%と前期(同+6.9%)に比べて伸びが鈍化したが、堅調な推移を保った。その主因は前述のとおり、アセアン向け²、EU向けの伸び等が米国向けの減少をカバーしたことによるものである。

昨年10月30日、韓国で行われたトランプ大統領と習近平主席の首脳会談において米中双方が制裁関税等の制裁措置を一時的に取り下げる方向で合意した。しかし、いずれの合意項目についても、米国中間選挙投票日(本年11月3日)直後の11月10日が期限となっている。加えて、米中両国とも相手国からのハイテク製品の輸入制限を継続している。このため、中国の米国向け輸出(人民元建て)前年比は3Q-27.0%、4Q-28.3%、米国からの輸入は同3Q-16.7%、4Q-24.2%と輸出入とも引き続き大幅減少が続いている。その結果、中国の輸出全体に占める米国向けの比率は大幅に低下。2018年には19.3%を占めていたが、25年は11.1%にまで低下した。中国の輸入全体に占める米国からの輸入比率は18年の7.2%から25年の5.4%に低下した。

この間、米国向け輸出(4Q輸出全体に占める比率は10.4%)を輸出額で上回る

² アセアン向け輸出好調の背景については、当研究所HP筆者コラム(25年12月2日掲載)「マクロ経済は停滞持続、来年も成長率は緩やかな低下傾向 | 日米中関係 / ヒアリング p.5~6 を参照。URL : [dd3bab1abf4cf3b04959e0c579d4d67a2a9ba1f5.pdf](https://www.cigs.jp/wp-content/uploads/2025/12/dd3bab1abf4cf3b04959e0c579d4d67a2a9ba1f5.pdf)

アセアン向け（同比率 17.9%）が 4Q 前年比+9.6%（前期同+18.8%）、EU 向け（同比率 14.4%）が同+8.7%（前期同+11.5%）と引き続き高い伸びを示した。

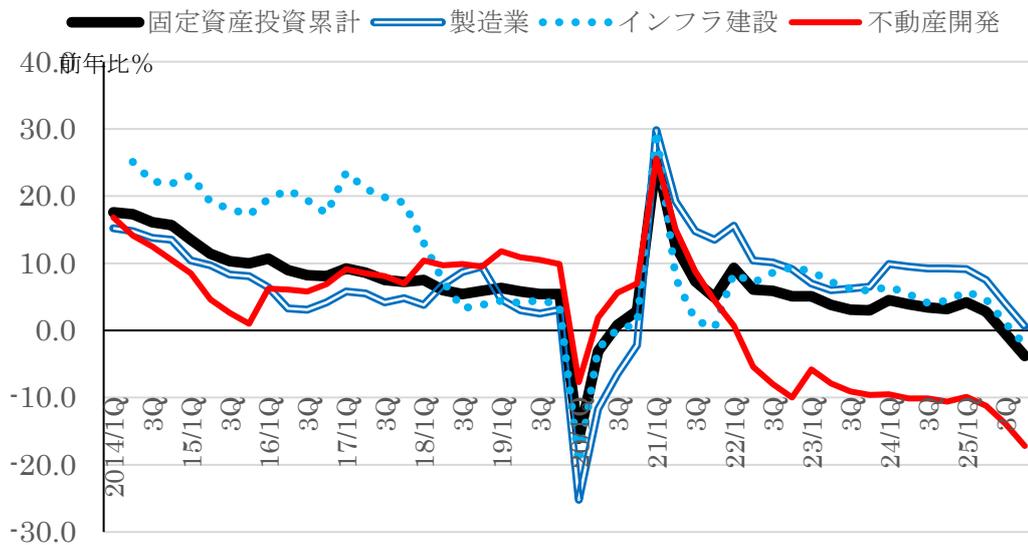
(2) 投資：製造業設備投資の伸び率が低下、不動産開発投資はマイナス幅拡大

25年1～12月累計の固定資産投資は前年比-3.8%と前期(1～9月累計同-0.5%)に比べて、マイナス幅が一段と拡大した。産業分野別の伸び率を見ると、いずれも25年初以降、伸び率の低下傾向が続いており、とくに年後半に伸び率の急落が目立つ（図表6参照）。製造業設備投資は通年で前年比+0.6%（1～9月同+4.0%）、インフラ建設投資は同-2.2%（同+1.1%）、不動産開発投資は同-17.2%（同-13.9%）と深刻な停滞が続いている。

このように3Qから4Qにかけて固定資産投資の伸び率のマイナス幅が顕著に拡大していることから、4QのGDP成長率に対して、投資の寄与度はマイナスになるはずであると予想されていた。しかし、国家統計局の発表では、投資の寄与度は+0.7%とプラスの寄与度となった。今回のGDP等主要経済指標の発表内容の中で、多くのエコノミストが疑問を抱いたのは、固定資産投資の指標の弱さとGDP成長率への投資の寄与度がプラスになったことの非整合性だった。

これについては、2つの解釈が指摘されている。第1に、在庫投資の寄与である。固定資産投資の統計データは在庫投資を含んでいない。このため、在庫投資が大きく増加すると、固定資産投資の数字が弱くても、在庫投資を含むGDP成長率への投資の寄与度はプラスになる。4Qはそれが生じたという解釈である。この説明が正しければ、4Qは過剰在庫が積み上がっているため、本年1Qはこの過剰在庫を減らすため、生産を抑制するはずである。そうなれば在庫投資も工業生産も前期に比べて減少するため、1QのGDP成長率は押し下げられると予想される。

【図表6】 固定資産投資（年初来累計前年比）の推移



(資料 CEIC)

第2に、国家統計局が発表している固定資産投資の公表データが何らかの理由で実態より低い伸び率となっている。このため、実体経済を反映しているGDP統計は、固定資産投資の統計データより高い伸びになっているという解釈である。

①製造業設備投資

製造業設備投資は、25年1～3月累計前年比+9.1%、1～6月同+7.5%、1～9月同+4.0%、1～12月同+0.6%と伸び率が急速に低下した。とくに民間企業は1～3月前年比+9.7%、1～6月同+6.7%、1～9月同+3.2%、1～12月-0.2%と顕著に低下した。業種別に見ると、情報通信サービス業が1～12月累計前年比+28.4%、航空宇宙関係が同+16.9%などハイテク産業は引き続き高い伸びを示しているが、従来型産業分野については、医薬品同-13.5%、電機同-10.3%、治水・公共インフラ関係同-8.4%、鉄鋼関係同-4.2%など、前年割れの業種が目立つ。

この間、工業設備稼働率は4Qが74.9%と前期(74.6%)に比べてやや改善した。しかし、新型コロナの影響(20年1Q)で大きく落ち込んだ時期を除いて、2017年から21年にかけて76～78%で推移していた状況と比較すれば、22年以降の低下傾向に歯止めがなかったようには見えない(図表7参照)。

【図表7】工業設備稼働率の推移



(資料 CEIC)

電気自動車の「内巻き」(過当競争)がもたらす過剰生産問題については、米国とEUから厳しく批判されているため、中国政府もこれを問題視し、25年6月以降、反内巻政策が強化された。その他の製造業についても同じように過当競争抑制指導が実施された。これにより過当競争や過剰生産、過剰投資が抑制されれば、徐々に稼働率が上昇に向かうことが予想される。

しかし、実際にはそうした過当競争は正の動きは鈍い。25年12月は投資、消費

とも前年比マイナス幅が広がったにもかかわらず、12月の工業生産は前年比+5.2%と前月（同+4.8%）に比べて逆に伸び率が高まった（図表4参照）。財政難に苦しむ地方政府にとっては地元企業の生産抑制が増値税収入の減少に直結するため、地元企業に対して増産を要請したと見られている。

需要が伸び悩む状況下で増産したことにより、在庫が増大し、在庫投資の拡大という形でGDPに対する投資の寄与度を押し上げた。

この間、企業収益率を見ると、1~12月累計では5.31%と1~9月累計（5.26%）の水準を若干上回ったが、こちらについても22年以降の下降傾向に歯止めがかかったと言える状況ではない（図表8参照）。

【図表8】企業利益率（工業企業主營業務収入利潤率、年初来累計前年比）の推移



(資料 CEIC)

②インフラ建設投資

1~12月累計のインフラ建設投資は前年比-2.2%と前期（同+1.1%）に比べて伸び率が大幅に低下した（図表6参照）。基本的な下押し要因としては、不動産市場の停滞を背景とする地方政府の財源不足により地方財政支出の停滞が続いていることが影響している。25年後半のように経済成長の減速が顕著化していた状況においては、公共事業を中心に景気下支え策を実行するのが通常のエconomic政策運営である。24年9月下旬以降は景気下支え策を実施し、24年10月から25年3月までの間は、経済が若干回復傾向を示した。しかし、昨年は景気減速が目立っていた4Qにおいてもそうした景気刺激策を実施しなかった。それは、地方政府の財政難に加えて、26年1月からは、第15次五か年計画の初年度に予定されている大型投資案件が動き出すことが分かっていたため、その直前の3か月はその大型案件を待つこととして、新たな公共インフラ整備事業を実施しなかったとの見方がある。足許の1~3月期は新たな大型案件がスタートするため、インフラ建設投資の前年比が再

びプラスに転じることが期待されている。

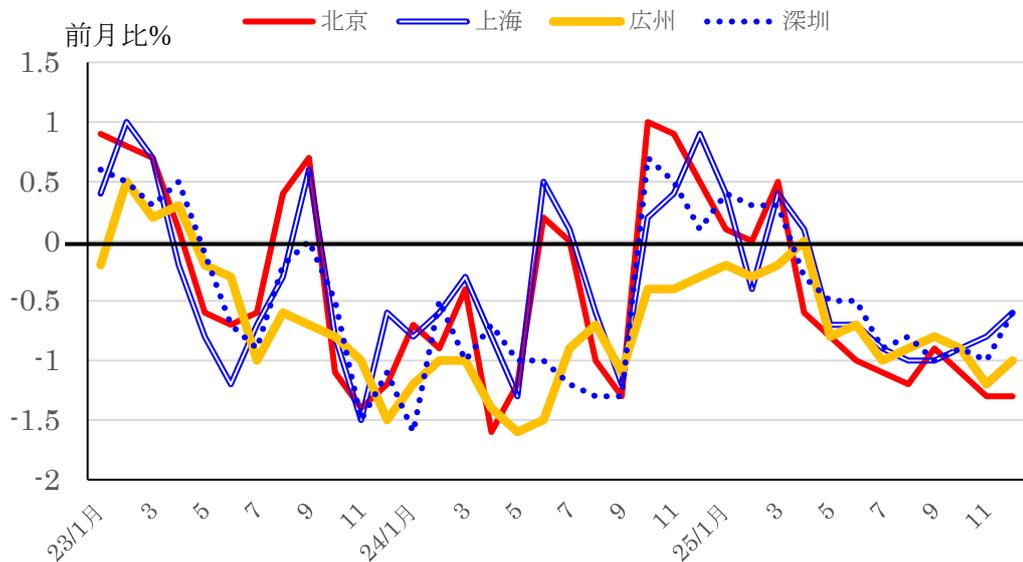
③不動産開発投資

1～12月累計の不動産開発投資は前年比-17.2%と1～9月（同-13.9%）に比べてマイナス幅が一段と拡大した（図表6参照）。

24年9月下旬以降の金融財政両面からの景気刺激策、不動産対策の実施³を背景に、不動産市場は24年10月以降25年3月までの半年間、1級都市を中心に改善の兆しが見られていた。しかし、25年4月以降、再び価格が下落傾向に転じ、いまだに反転上昇の兆しは見られていない（図表9参照）。むしろ25年後半は北京、上海、広州、深圳の1級都市において、下落幅が顕著に拡大した（図表10参照）。

下落傾向にあるのはオフィス賃料も同様であり、とくに政府機関、国有企業等のオフィスの郊外への分散を進める北京ではそれが顕著に現れた。一流のグローバル外資系企業が集積する朝陽区のビジネス中心街でも、3年に1度の契約改定のタイミングを迎えた高級オフィスビルの賃料が、他のビルからの移転でないにもかかわらず30～45%も引き下げられたという話がいたるところで話題になっていた。

【図表9】北京、上海、広州、深圳の中古住宅販売価格前月比の推移



(資料 CEIC)

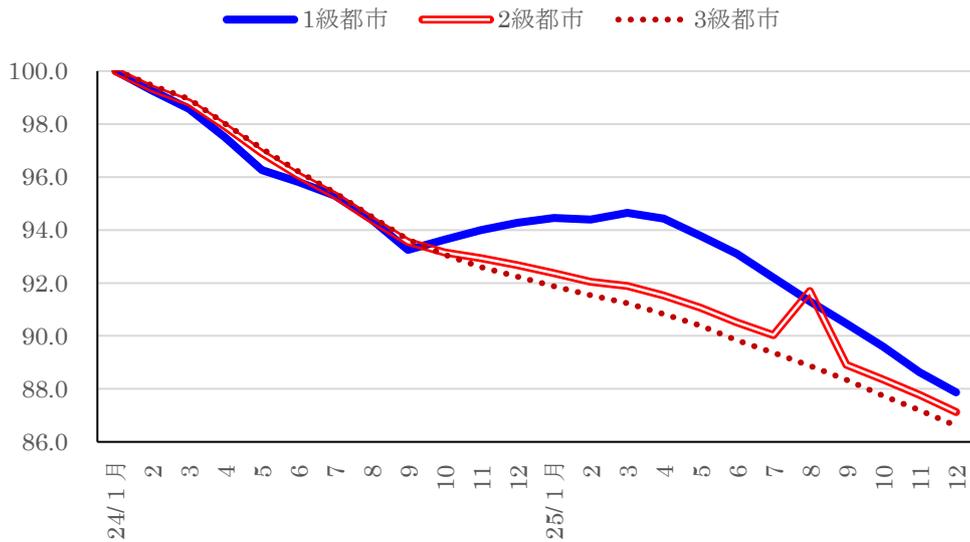
全国70大都市について住宅販売価格が前月に比べて上昇した都市数の推移を見ても同様の傾向が見られている（図表11参照）。24年10月以降の半年間は、上記の要因により中古、新築のいずれについても前月比で価格が上昇した都市数が増え

³ 政策措置の詳細は、当研究所 HP 筆者コラム（2024.11.29 掲載）の「7～9 月期の回復が予想外に鈍かった背景」 p.9～10 を参照。

<https://cigs.canon/uploads/2024/11/e08c08ab5d12b4d170b1fcaad38b9c02bc7b278c.pdf>

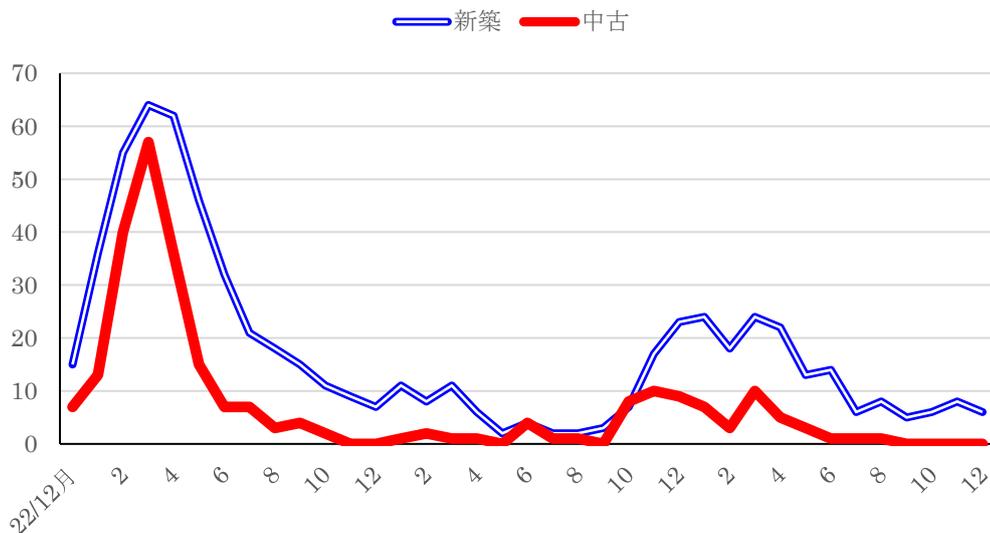
ていた。しかし、4月以降は減少傾向に転じている。市場実勢を反映している中古住宅については、6月以降、前月比値上がりする都市がみられなくなり、ほとんどの都市で値下がりしている。1～3級都市別の推移をみると、1級都市だけ24年10月から25年3月まで価格が緩やかな上昇に転じていたが、その急落している（図表10参照）。

【図表10】70大都市1～3級都市別住宅販売価格指数の推移（2024年1月＝100）



（資料 CEIC）

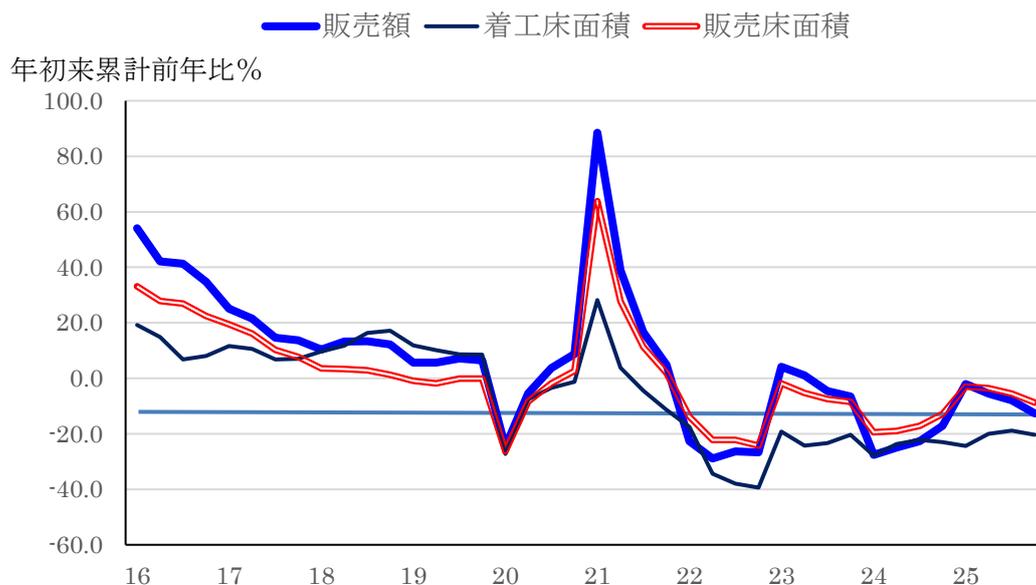
【図表11】70大都市住宅販売価格指数:前月比上昇した都市数の推移



（資料 国家統計局）

この間、不動産販売額、販売・着工床面積（年初来累計前年比）を見ると（図表 12 参照）、25 年 1～12 月累計の不動産販売額は前年比－12.6%（1～9 月同－7.9%）、販売面積は同－8.7%（1～9 月同－5.5%）と、下落幅がさらに拡大している。この間、不動産開発投資の動向を示す着工床面積も同－20.4%（1～6 月同－18.9%）と前期に比べてマイナス幅が拡大し、依然として深刻な停滞が続いている。

【図表 12】 不動産販売額、販売・着工床面積



(資料 : CEIC)

(5) 消費：買い替え奨励策が息切れ

4Q の消費財小売総額は前年比+1.7%と 2Q（同+5.4%）、3Q（同+3.4%）以降の伸び率低下傾向が続いている。これは、25 年夏場以降、買換え奨励等の消費拡大促進策の息切れが表面化したことによるもの。補助金政策を当てにした買い替えが進んでいくと、買い換えが終わったあとに需要先食いの反動によって需要が低下するのは元々予想されていた。それに加えて、25 年 4 月以降の不動産価格の下落幅拡大による逆資産効果が都市部を中心に消費を押し下げたと見られている。

(6) 先行き見通し

輸出の先行きについては、今のところトランプ関税の対中輸入関税率の着地点の見通しが立たず、世界経済への影響も見定めにくいことから、見通しは不透明である。ただし、2025 年の中国輸出全体の 17.6%を占めるアセアン向け輸出は堅調な伸びが続くと見られているほか、同 7.9%の南米向け、同 6.0%のアフリカ向けも同様に高い伸びが続く見通し。こうしたグローバルサウス諸国向けの輸出の高い伸びが 11.1%までウェイトが低下した米国向け輸出の減少をカバーすると考えられるため、外需は比較的堅調に推移するとの見方が多い。

投資のうち製造業設備投資については、設備稼働率、収益率がともに長期的な低下傾向にあることから、伸び率低下に歯止めがかかる時期の見通しが立っていない。ただし、ハイテク産業は国内需要が旺盛なほか、政府の産業振興策による後押しもあることから、今後も堅調に推移すると見られている。インフラ建設投資については、本年が第15次五か年計画の初年度であるため、チベットでの世界最大の大型ダム建設などインフラ建設プロジェクトが本格的に動き出す。そうした要因を背景に、本年はインフラ建設が再びプラスに転じると予想されている。不動産開発投資については、不動産価格の下落傾向に歯止めがかかるまで、まだかなりの時間を要すると見られているため、不動産開発投資の減少傾向が底を打つ時期の見通しは立っていない。24年当時の予想では、早ければ25年末、あるいは26年中には不動産市場が底を打って反転上昇に転じるとの見方もあった。しかし、現在、今後2～3年以内に不動産市場が好転するとの見方はほぼ皆無となっている。

このように投資については、インフラ建設投資を除いて、製造業設備投資と不動産開発投資がいつ頃下げ止まるのか、見通しが立たない状況にある。

消費については、地方政府を主体とする買い替え奨励政策を延長することを目的として、地方政府の財政支援に充てるため、625億元（約1兆4000億円）を拠出する方針が昨年末に国家発展改革委員会から発表された。しかし、この政策はすでに実施されているため、その追加的な消費刺激効果はあまり大きくないと予想されている。

本年のGDP成長率見通しについては、中国国内のエコノミストは4.5～5.0%との見方が多い、海外の国際機関やエコノミストは4.3%～4.8%の間との見方が大勢。国内外ともに5%の達成は難しいとの見方が多いが、4%割れを予測する見方は少ない。IMFの世界経済見通し（1月改定）によれば、2026年の世界経済の成長率は3.3%、先進国は1.8%、中国は4.5%と予想されている。中国経済は減速が続く見通しであるが、先進国の2倍以上の高い伸びを維持すると予想されている。

5. 日本企業の対中投資姿勢

(1) 対中投資の潮目の変化は一段と明確化

前回10月後半の中国出張に関する報告の中で、日本企業の対中投資姿勢については、今後積極性を増していく方向に向かう転換点に差し掛かってきているように見えるという見方を紹介した。

その後、さらにそれを裏付ける材料が出てきている。1つは中国日本商会在本年1月に実施した会員企業を対象とする景況・事業環境認識アンケート（1427社が回答、2月11日公表）である。これによれば、25年下期（7～12月）の売上高が同上期（1～6月）に比べて増大した企業の比率は35%と前期（28%）に比べて増加。25年下期の利益が上期に比べて増加した企業の比率は35%とやはり前期（31%）に比べて増加した。

日本政府関係機関で日本企業の対中投資動向に詳しい専門家との面談において

も、日本企業の対中投資姿勢が昨年 2025 年をボトムに反転上昇に向かいつつあるとの見方を確認した。

しかし、中国日本商会の関係者に対して、日本企業の幹部が集まる場において、そうした情報が共有されているかと質問したところ、個別企業の具体的な業績改善に関する情報が話し合われることはない由。ただし、自社の業績が改善している産業分野の動向を考えれば、自社の収益だけが改善しているはずはなく、その分野に関係する日本企業も同様に好業績をあげていると考えられる。それでもそうした収益好転の情報交換が行われていないのが実情である。

その理由は、最近の日中関係悪化の中で中国の事業が順調に拡大していることを公言すると、中国あるいは日本国内でネガティブな評価を受けるリスクがある。そうしたレピュテーションリスクを考慮して、業績改善の話は一切しないようにしている模様。このため、匿名情報として全体像を把握できるメガバンクや政府関係機関はそうした実態を理解しているが、個別企業は日本企業全体の投資姿勢の変化があまり見えていないのが足許の実情である。

とは言え、日本企業全体としては着実に改善方向に向かっている。こうした傾向は日本企業のみならず、米国企業においても同様の傾向が見られる。本年 1 月に中国米国商会が公表した中国ビジネス環境評価レポート(有効回答数 368)によると、同商会会員企業の 2025 年の業績評価は、黒字企業の比率が 52%と前年の 46%から増加した。

このように、中国経済の成長率は減速傾向にあるが、中国に進出している日米両国の企業の業績はむしろ改善傾向にある。

(2) 中国ビジネス成功の 3 類型

中国ビジネスで成功している日本企業の事業展開を見ると、成功パターンを次の 3 つの類型に分けることができる。

① 中国企業の長所を学んで中国市場を開拓 : In China For China

中国企業の最先端技術を学び、それを自社の研究開発に取り入れ、China speed、China cost、China style を実践する。そのために、現地の経営を中国人の優秀なリーダーに委ねる。トヨタ、パナソニック、日立などがこの類型に属する。ここで言う China cost は単に安値販売を意味するものではない。日本企業は一般的に製品の安全性を重視し、顧客が求める以上の高度なスペックの製品・サービスを供給することを目指すことが多い。しかし、これはコストアップを伴わざるを得ない。日本企業が圧倒的な競争力を持っている製品分野ではそのやり方で勝負することは可能である。しかし、高い技術力とぎりぎりまでのコスト削減のノウハウを持つ中国企業に対抗するには、日本企業も過剰なスペックの製品を作る姿勢を転換し、顧客が求めるニーズを的確に把握して最大限のコスト削減を実施しなければ中国企業に勝てない。とくに中国企業が技術優位を持つ新エネルギー車(電気自動車、PHV 等)、家電等の市場開拓においてはこの戦略が非常に重要である。そのためには、製品開発期間の大幅

短縮、高い技術力をもつ中国系企業との協力が不可欠である。

②日本企業の強さを活かして中国市場を開拓

デフレ対応力、多品種少量生産、きめ細やかなサービスなど日本国内市場で培った日本企業の強みを活かして、中国市場を開拓している。ユニクロ、良品計画、デサント、サイゼリヤ、スシロー、はま寿司などがこの類型。

③国有企業との競争に勝つ

中国企業の中でも民間企業ほど高い競争力を持たない国有企業を競争相手にして民間企業の強みを活かして、中国市場の開拓に成功している企業も多い。具体的には、エレベーター、電力等重電分野の三菱電機、日立、ガソリン車のトヨタ、コンビニのローソン、ショッピングモールのイオンなどがこの類型。この分野は日本企業より欧米企業の方が目立つ。石油化学の BASF、エクソンモービル、製薬分野のファイザー、アストラゼネカ、医療機器の GE、シーメンス、フィリップスなどがある。

(3) 上記 3 類型に共通する成功条件

中国市場で成功する企業を以上の 3 類型に分けることができるが、どの類型にも共通している成功のための必要条件がある。それは、中国市場を的確に把握し、市場ニーズに適合した製品を迅速に開発し、的確な販売ルートで販売することである。

そのためには優秀な中国人リーダーの積極活用、市場ニーズを捉え高度技術開発力をもつ優秀な中国人技術者が支える研究開発センターの設立、それらに基づいて迅速に決定を下せる中国現地トップの裁量権が必要である。そのためには、本社から中国現地トップへの大胆な権限移譲が不可欠である。中国現地トップが的確に判断して迅速に決定しようとしても、本社が決定権限を離さず、中国市場に関する十分な知見がない経営層の間での検討に時間をかけ、最終決定までに時間を要すれば重要なビジネスチャンスは競合他社に奪われる。

日本企業の本社経営層の意思決定が欧米中韓企業に比べて遅いことはグローバル市場において周知の事実である。この点を改めない限り、上記の 3 つの類型で潜在的な優位性を持っていても、中国での事業成功は覚束ない。

日本の本社内で意思決定を遅らせている主な要因は、中国のことを理解していない経営幹部の取締役会等での不必要な審議引き延ばし要求である。そうした人々は中国に関するネガティブバイアスのかかったメディア情報や中国ビジネスの実態を理解していない自称専門家等の情報を鵜呑みにして、無駄な事実確認作業に時間をかけて判断を遅らせ、ビジネスを妨げるケースが非常に多い。具体的には、経営企画、人事、財務、法務、研究開発部門の役員、社外取締役などが足枷となっている。

この課題を打破するには、社長自身が 1 年に数回中国に足を運び、自分の目で見て中国市場をよく理解し、全ての経営幹部に対して中国市場を理解するよう積極的に促すという姿勢を示すことが有効である。以上のような事情から、中国事業の成功は欧米などの海外市場以上に社長の経営手腕に依存する部分が多い。

以上