

日中関係悪化と日本企業の戦略

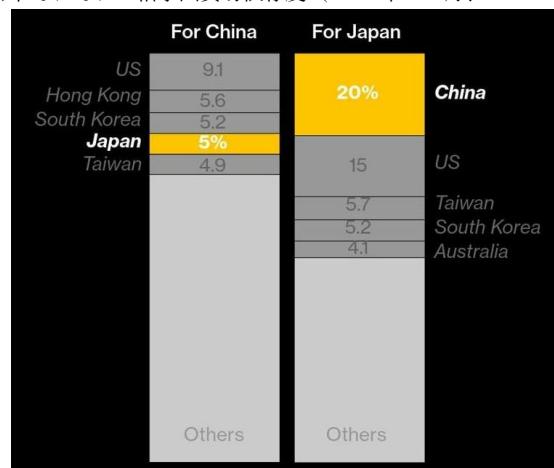
2026年2月1日

エコノミスト
多摩大学客員教授
結城 隆

■中国政府が日本に敵対する理由

日中関係の悪化に歯止めがかからない。昨年11月の高市首相による「存立危機事態」発言の後、政府間交流はほぼ凍結された。国有企業の従業員に対しては訪日自粛が通達され、日本産水産物の輸入禁止が再開され、レーダーやソナーに使用される磁性レアアースの対日輸出規制も発動された。今のところ、日本の経済・産業に深刻なダメージを与えるほどのインパクトはないが、トランプ政権の対中関税・技術戦争を制した中国の力は侮れない。しかも、日本の中国に対する貿易依存度は米国を上回っているうえ、1万3千社の日本企業と約10万人の在留邦人が事業・生計を営んでいる。在日中国籍人口は90万人近い。国籍別で見た訪日外国人数は、中国がトップである。一方で、中国にとって、通商相手国としての日本の重要性は韓国よりも低く、ほぼ台湾に等しい規模である。

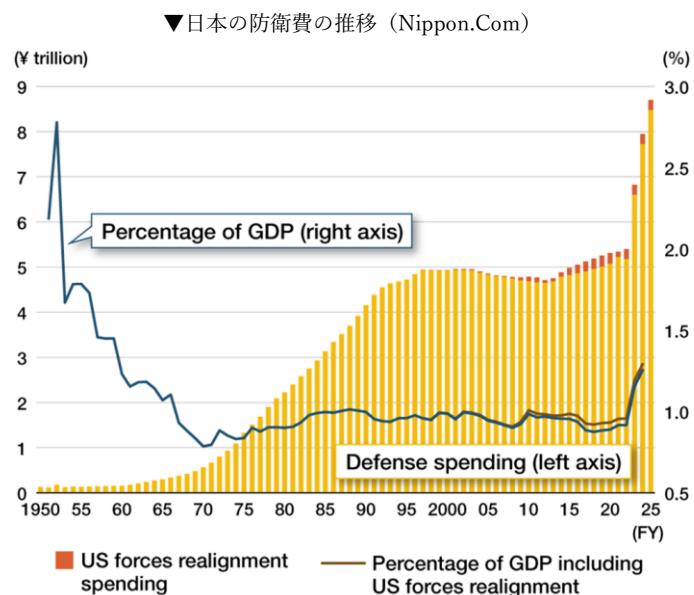
▼日中それぞれの相手国貿易依存度（2025年1-9月、Bloomberg）



日本政府は、「日米同盟の更なる深化」を標榜しているが、頼みとする米国は、国家安全保障戦略の重点を西半球に移した。第一列島線の米国主導による防衛は実質的に放棄したと見ることもできる。トランプ政権のグリーンランド領有を巡るEUとの関係当事国との確執が高まる中、G7のメンバーでもあるカナダは、1月16日カーニー首相が訪中し、中国製EVに対する輸入関税を年間49,000台上限に100%から6.9%に引下げた。これに対し中国もカナダ産キャノーラオイルの輸入関税を85%から16%に引き下げた。華為のCFO孟晚舟氏（創業者任正非氏の娘）の拘束により陥悪化していた中加関係が

リセットされた。英国は、ロンドンで建設されている中国大使館（総工費 2.3 億ポンド、敷地面積 2 万平米、ロンドン塔近くに立地、欧州の在外公館では最大規模）への移転を 1 月 20 日に許可し、スター・マー首相と英国財界幹部の訪中を発表した。中英関係のリセットが目的である。ドイツのメルツ首相も 2 月に訪中すべく調整しているという。昨年 12 月にはフランスのマクロン大統領が訪中し、通商問題について討議したが、習近平国家主席はマクロン夫妻を四川省成都市に招待するなど、歓待に務めた。ちなみにイタリアのメローニ首相も 2024 年 7 月に訪中し、一带一路構想離脱後冷え込んだ中伊関係の修復を行っている。G7 メンバー諸国はトランプ政権との関係が緊張を高めるなか中国との関係の再調整に走り出している。対米デリスキングだ。G7 諸国が日中関係の悪化を気に留める様子は見られない。

中国の党・政府の対日強硬姿勢は、長期化する公算が高い。党・政府が最も懸念しているのが日本の軍事力の強化と右傾化である。日本政府はすでに防衛費の GDP 比 2%への嵩上げを米国にコミットしている。政府や一部政党内で、核保有すべきとの意見も出ている。政治潮流の右傾化、日本人ファースト論調の高まりなどだ。この勢力を代表しているのが高市政権である。トランプ政権がアメリカ・ファースト策を打ち出し「ドンロー主義」に傾斜するに伴い東アジア地域の安全保障の担い手は日・韓にシフトせざるを得ない。これは軍事力強化を軸とした右傾化を更に後押しする可能性もある。700 品目に及ぶ軍事転用可能なレアアース、レアメタル、電子部品、化学品などの輸出規制に中国が踏み切ったのもそのためだろう。高市首相は「存立危機事態」発言の撤回を頑なに拒んでいるので、その退陣が実現するまでは、中国は対日締め付けを続けるだろうし、退陣が実現しても、後継政権が打ち出す安全保障政策や、日本国内世論の流れを注視した上で、関係改善に踏み切るかどうかを判断するのではないかと思う。

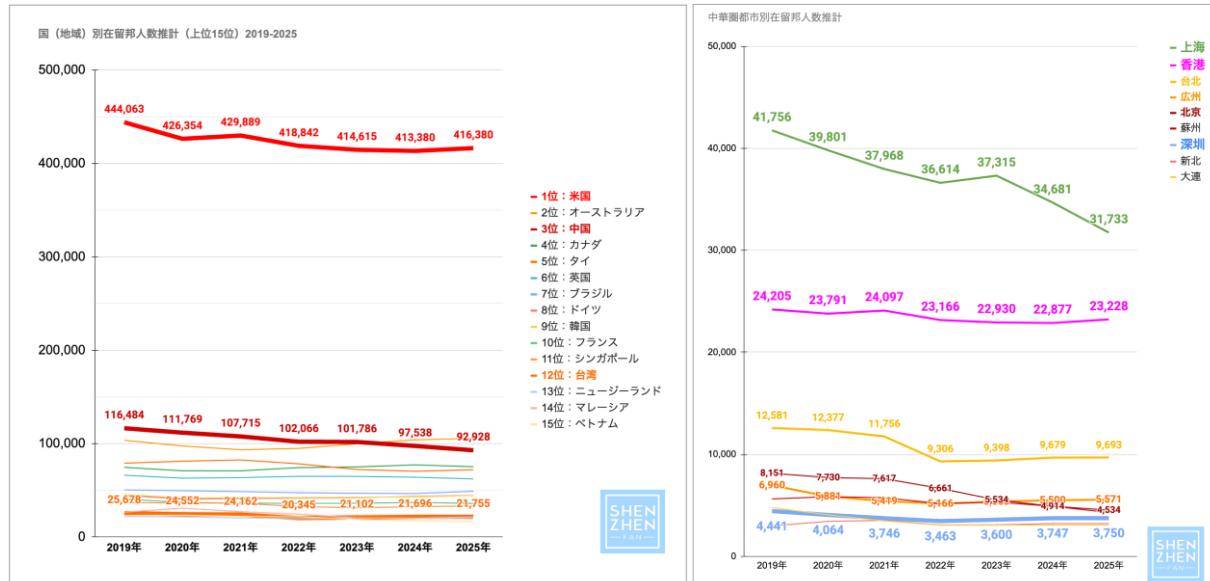


2 月に実施される衆議院選挙がどうなるか、日本国内の政治の先行きは不透明だが、少なくとも、中国に関わる企業や人々にとっては、関係悪化が数年続くことを前提に、今後の中国との関わり方について検討してゆかなければならぬだろう。

■K字分化する在華日系企業

高市発言からほぼ三ヶ月経った現在、中国における日系企業の経営に大きな変化、あるいは不具合は発生していないように見える。1月には海外在留邦人数統計が公表され、中国の在留邦人が5年連続減少し、「中国リスク」が改めて喧伝されたが、在留邦人の減少は中国に限ったものではない。米国の中留邦人も持続的に減少している。増えているのはオーストラリアくらいのものだ。また、中国の都市別の在留邦人数を見ると、上海・北京は大幅に減少しているが、広州・深圳はコロナ禍明け以降微増している。広州・深圳は華為やBYDが本拠を置く先端技術産業の集積地であり、それだけにビジネスチャンスも大きいためだろう。

▼海外在留邦人数の推移（左：国・地域別、右：中国内主要都市別、海外在留邦人数調査統計・ShenZhen Fan）

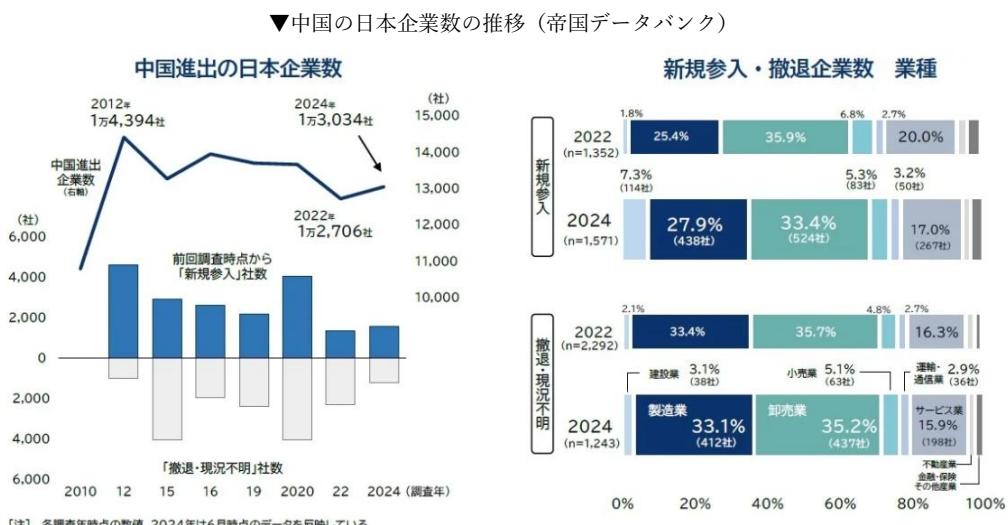


中国における在留邦人の減少は、スパイ防止法の施行に伴う身柄拘束や、一昨年に起こった蘇州と深圳での日本人学童刺殺傷事件などが与っている面もあるが、大きな理由は、中国での競争に敗れた企業の事業縮小・撤退、さらには、幹部層の現地化の進展ではないだろうか。中国進出日本企業数は、2019年の1.4万社から2024年には1.3万社へと千社ほど減少している。しかし、2022年を底に再び増加に転じていることは見逃せない。

中国事業の失敗は大きく喧伝されるが、サクセストーリーが語られることは少ない。昨年、中国市場から撤退した企業の多くが過去の成功体験に引きずられ、中国企業の経営・技術力を見くびり、消費者の嗜好や市場の変化に対応できなかった企業ではないだろうか。その一方で、中国事業の拡大に踏み切る企業も少なくない。第四次産業革命ともいえる中国の産業構造の変化に商機を見出した企業である。その意味、中国の日本企業は、沈みゆくものと成長するものの2極文化する傾向がみられる。K字分化である。

まず、昨年、中国市場から撤退した主な日本企業について見てみる。

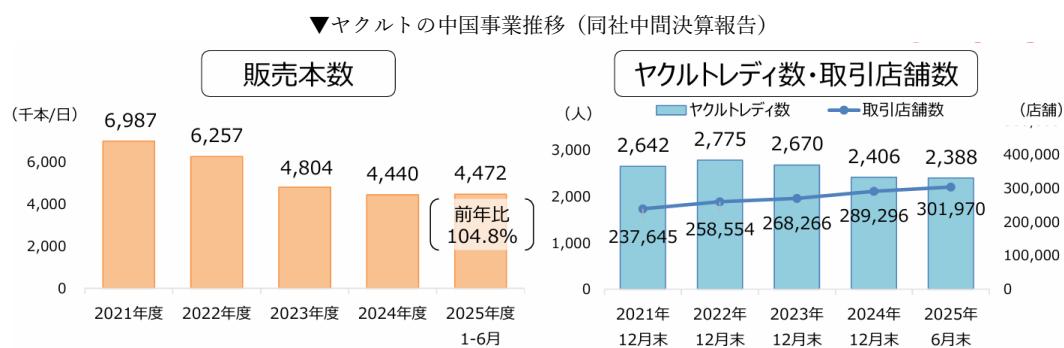
- ・ 三菱自動車：2025年初頭、中国での自動車生産と販売を停止、湖南長沙の合弁工場（広汽三菱）を閉鎖。7月にはさらに瀋陽航天三菱とのエンジン合弁事業を終了し、中国自動車市場から全面的に撤退。
- ・ 日産自動車：2025年4月、武漢工場の自動車生産を停止することを決定（年生産能力30万台、運営僅か3年）、2024年6月に江蘇省常州工場を閉鎖。
- ・ シャープ：2025年、複数のスマートフォン製品の販売終了、中国での消費電子事業をさらに縮小。
- ・ 住友ファーマ：2025年4月1日、アジア事業を売却すると発表。中国では住友製薬投資（中国）有限公司の資産を丸紅に譲渡、中国での30年間の経営を終了。親会社の経営悪化に伴うリストラ。
- ・ 四国化研：不動産市場の低迷の影響を受け、2025年5月14日、廊坊塗料工場を閉鎖。
- ・ 三井化学：2025年6月、中石化とのフェノール合弁企業（中石化三井化工）から全面的に撤退すると発表、50%の株式持分を譲渡。国内過剰生産能力に伴う価格低下による収益悪化が原因。
- ・ メナード：2025年2月、中国化粧品市場での販売縮小。全国の販売カウンターを順次撤去。
- ・ ファミリーマート：2025年、華北地域で約100店舗を閉鎖。
- ・ ヤクルト：2024年12月、上海で20年間運営してきた工場を閉鎖、現地法人を解散。2025年11月には広州第一工場閉鎖。
- ・ ニッパツ：2025年11月、湖北日発汽車零部件有限公司及び広州福恩凱汽配有限公司について、清算を決定。
- ・ クラレ：2025年12月、全額出資子会社である可樂麗亞克力（クラレアクリル、張家港）有限公司の全株式を江蘇双象集團有限公司に譲渡。
- ・ ソニー：2026年1月、TV事業をTCLに譲渡。



三菱自工、日産自動車の撤退は、EV転換の遅れに加え、モデルチェンジのスピードが現地メーカーに来れば大きく劣後していたことによる。ただ、日産の場合、合弁相手の東風汽車との提携関係を見直

し、東風汽車のエンジニアとタイアップした新型EVモデルN6を投入、販売は好調であり、土俵際で踏みとどまっている格好だ。ニッパツの撤退は、日系自動車メーカーの売上減に伴い、シート事業が不振に陥ったためだ。今後の販売回復も見込めないという。

中国市場で一世を風靡したヤクルトの撤退は、過去の成功体験に捕らわれたゆえのことだろう。訪問販売が強みだったが、コロナ禍による各地でのロックダウンに加え、宅配の急速な発達により存在価値が低下した上、飲料業界において「無糖・無添加・カロリーゼロ」の風潮が広がる中、「甘すぎる」味のために消費者離れが起り、乳酸菌の効能を過大に宣伝した咎で罰金を課されるというおまけまでついた。



シャープ、メナード、ファミリーマートは現地企業との競争激化に対応できなかつたためだろう。シャープが昨年まで競争が激しく技術進歩も日進月歩のスマホ市場で販売し続けてきたこと自体が信じがたい。化粧品は、資生堂も含め日本ブランドの価値の劣化が著しい。「美白」や「アンチエイジング」といった効能に対する市場監督管理総局の規制が厳しくなったことに加え、中国ブランドの躍進も著しい。化粧品業界にも「国潮」ブームが押し寄せているし、節約ムードが高まる中、割高な日本ブランドの化粧品に積極的に手を伸ばす消費者は減りつつあるようだ。

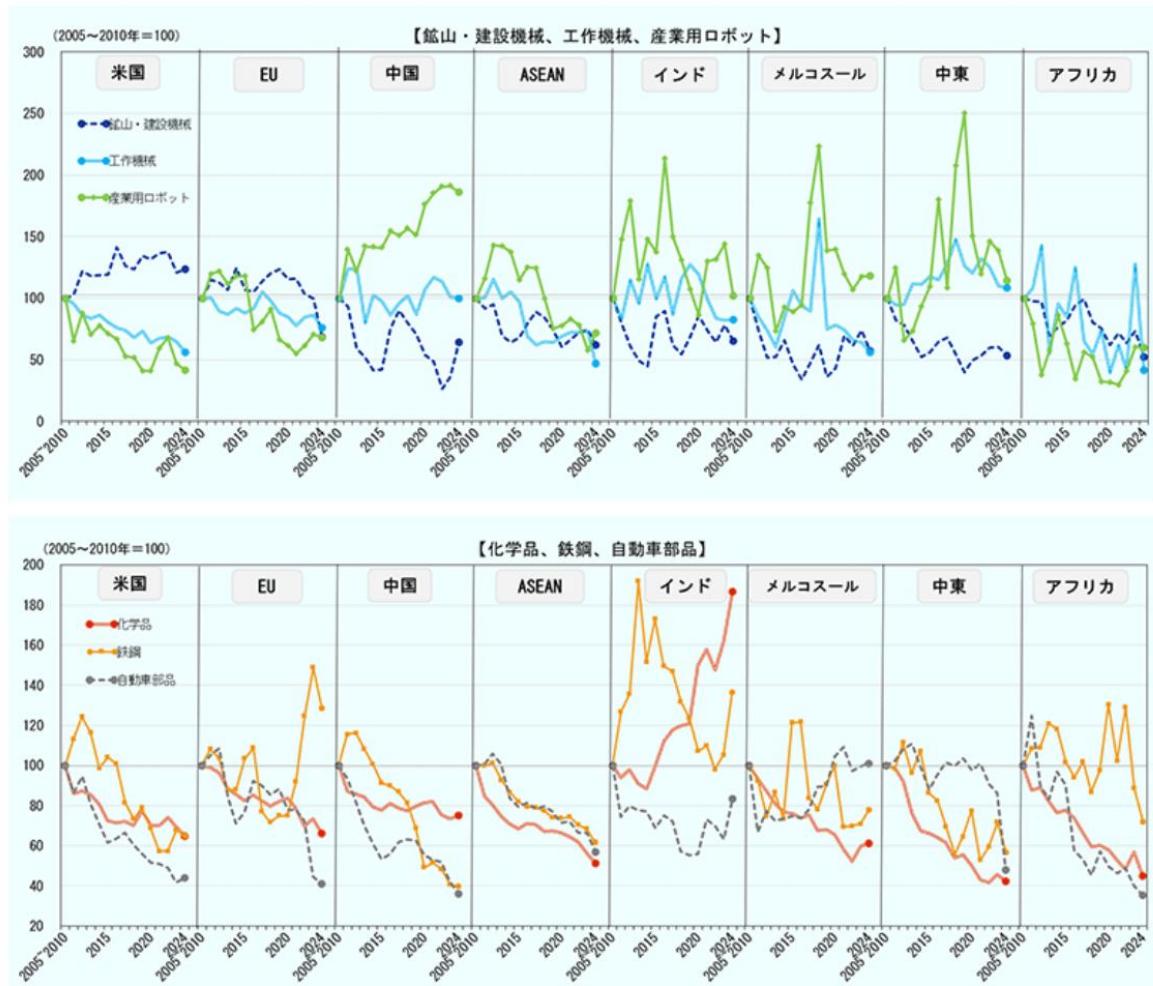
ファミリーマートの事業再編は、コンビニ業界の競争激化によるものだ。店舗数・売上で業界トップの美宣佳は昨年来一日10店舗開店という猛烈なスピードで全国規模で店舗展開を進めており、昨年末時点では店舗数は4.2万店に達した。これは世界一の規模である。コンビニの80%が「北上広深(北京・上海・広州・深圳)」といった大都市に出展しているが、美宣佳のテンポの65%が二線・三線都市である。まさに、「農村が都市を包囲する」戦略だ。美宣佳は、商品数を絞り込む一方で商品の品質向上、デリバリーサービスの導入、薬品併売など消費者の様々なニーズに応える形で急成長を実現している。新商品の回転率も7日というハイサイクルだ。日本のコンビニはブランド化しているが、おにぎりやサンドイッチがどれだけ地方都市で受け入れられるのか。美宣佳の成長は力任せの無謀なものではなく、中国の消費者ニーズ（特に三線・四線といった地方都市）を踏まえ本当の意味での「便利店」の在り方を追求した結果ともいえる。

クラレは、メタクリル酸メチル(MMA) 鋳造板事業を展開し、主に高級ブランドのアクリル浴槽市場を対象としてきた。しかし、中国の不動産市場の低迷により、主力製品であるアクリル浴槽の販売量が減少、同時に中国国内のMMA新規生産能力が継続的に増加し、供給過剰状態に陥っていた。買収した

江蘇双象集團は、中国最大規模の MMA メーカー。引き続き日本で販売しているクラレブランド「Paraglas」浴槽の供給を行う。供給過剰の状態の中で起こった業界のサプライチェーンの再編成と言える。

▼中国市場における日本のシェアは低下傾向が顕著 (JETRO)

図表 I -45 主要国・地域における商品別輸入における日本のシェアの変化



出所: 「Trade Map」 (International Trade Centre) から作成

■ 中国事業拡大に乗り出す日本企業

一方、中国で事業拡大を目指す日本企業も少なくない。

- トヨタ自動車: 2025年4月、20億ドルを投資して上海に独資のEV工場を設立。外資自動車メーカーの独資進出はテスラに次いで2社目である。純電動レクサス及び燃料電池を開発・生産する。立地先の上海市金山区は、上海申詩电池科技有限公司をはじめこの分野では大手に属する開発・製造企業17社が聚集し、先進電池開発・製造の生態系を構築している。国家級のベン

チャー企業(国家级専精特新小巨人)も 11 社に上る。トヨタはこれら電池専門メーカーとタイアップし、燃料電池分野で中国メーカーの一歩先を目指す腹積もりのようだ。

- 荏原環境工程 (Ebara Environmental Engineering) : 2025 年 2 月、青島自由貿易試験区で環境保護設備プロジェクトを稼動させた。総投資額 1.2 億ドル、年間省エネ環境保護ボイラー及びごみ焼却設備を生産。予想年間生産額は 4.4 億元である。中国には全国で 2 千か所を越えるごみ焼却施設があるが、「ゴミが都市を包囲する」という問題が生じる中、相次いでゴミ処理施設が建設された。この結果、処理能力が過剰となり、全国平均で見ると稼働率は 60%程度に留まっているという。しかし、多くの償却設備は省エネ性が低いもので CO2 排出量も多い。これを荏原の技術力を梃子に新規だけでなく更新需要を取り込んでゆく。
- AKS 旭興進株式会社 : 千葉市に本社を置く中国専門商社で、寧波、杭州、東莞など沿岸部に淘宝や京東などの越境 EC 向けの 11 の物流倉庫を保有、廃プラを利用した人工木材などのエクステリア商品、美容機器の ODM・OEM 生産も行う。美容ケア商品では自社ブランド CHOUCHOU を展開。2025 年 7 月、江蘇太倉に生産基地を設立、美容機器の開発・製造を開始した。自社独自技術を基に、中国での開発・製造・販売を拡充している。
- 井上石灰工業 : 高知県南国市に本社を置き、1885 年に設立された 140 年の歴史を持つ中堅企業。同社の主力製品は、高活性酸化亜鉛、水酸化カルシウムなどで、中でも高活性酸化亜鉛は特許取得製品として、自動車用ゴム製品、化粧品、飼料用抗菌剤などに広く使用されている。同社は 2025 年 8 月、青島華綺新材料と合併で青島華綺井上新材料公司を設立した。出資比率は同社が 40%で、タイヤの橡膠の添加剤である活性酸化亜鉛を生産する。青島は中国有数のタイヤ生産拠点集積地であり、同社の技術力、青島華綺の販売力を生かし、中国のみならずグローバルタイヤ市場を狙う。
- 大陽日酸 (日本酸素ホールディングス) : 半導体製造に不可欠なジボラン、ホスフィンなどの高純度ガスを製造し、中国において日系企業を含む 100 社を超える半導体関連企業に販売している。2025 年、上海で医用酸素ボトル充填事業を開始した。少子高齢化に対応した在宅用医療用ガスの需要拡大を見込んだ投資である。同社は世界第四位の産業用ガスマーカー。
- パナソニック : 2025 年 9 月、上海に新工場建設に着工。AI サーバー市場が急速に拡大する中、導電性高分子コンデンサ、多層基板、チップマウンター等の主要部品や設備を供給することにより、AI 市場のもたらす商機獲得を目指す。パナソニックは、投資額 7 億 9000 万元を投じパナソニック電子材料 (広州) に敷地面積 3 万 3000 平米の第 4 工場を 2020 年 6 月に着工、2023 年 9 月に稼働開始、主に AI サーバー向けの多層基板を生産しているとした。また投資額 6 億元のパナソニック電子材料 (蘇州) 蘇州ハイテク区新工場は 2024 年 10 月に着工、2026 年 6 月の稼働を予定している。敷地面積 5 万平米の同工場では IC 向けの新素材を生産し、半導体分野等の需要を満たす計画。パナソニックは、2015 年に TV 事業から撤退、その後 2021 年には太陽電池、2023 年にはエアコン、炊飯器の現地生産を日本に移管した。家電事業を縮小する一方、電子材料にシフトしている。

新規投資が行われる分野は、いずれも高い成長が見込まれ、相応の高い付加価値も見込める。日本企業の投資は上記のようなグリーンフィールドだけではない。自社が持たない上流ないし下流分野において、技術力を持つ中国企業への出資も積極的に行われている。

凸版印刷全額出資の日磁控股は、既に3社の上場または上場予定企業を傘下に収めている。富楽徳は、日磁控股が66.99%出資しており、主に半導体デバイスクリーニングサービスを手掛けているが。2024年には富楽華半導体を買収した。また中欣晶圓は、日磁控股が28.11%の株式を保有し北京証券取引所への上場を予定している。同社は半導体シリコンウェハーサプライヤー。シリコンコンポーネント製造の盾源聚芯は、日磁控股が60.13%保有、現在IPO準備中のことだ。

この他、株式会社RSテクノロジーズはシリコンウェファーの開発・生産を御行う有研硅の株式を69.78%保有、「科創板」初の日系資本が支配権を有する企業となった。技術と顧客は日本側が提供している。T&K TOKAは杭華股份に44.67%を出資している。同社はインク製造を主業とし、印刷材料分野で日系企業との長期的な技術協力を維持している。偉時電子は車載用バックライト表示モジュールを生産し、シャープ、JDI（ジャパンディスプレイ）などの日系企業に供給している。渡辺庸一氏が50.64%の株式を保有している。中寵股份は、イトウ&カンパニーが第3位の株主である。同社にとって中寵ペットフードグローバル市場における生産拠点となっている。密封科技は、第2位の株主が日本の石川ガスケット株式会社であり、エンジンシール製品に特化している。そして廈門錫業は、アライドマテリアル株式会社が第3位の株主である。タングステン・モリブデン、稀土（レアアース）材料分野において急成長を遂げている会社だ。

■ 「勝ち組企業」の特徴～「In China, With China, For China」を実践

中国市場において、成長を続けている企業について見てみよう。ここでは、ユニクロ、サンリオ、スシロー、サイゼリアを取り上げる。

まず、ユニクロ。2025年9～11月期の連結ベース売上は1兆300億円、アパレル業界としては初の1兆円企業となった。これを牽引したのが中国市場の販売である。中国（中国・香港・台湾）での売り上げシェアは日本の30%に次ぐ21.8%に及ぶ。昨年11月11日の「お一人様デー」バーゲンでは、一日だけで50億元近い売り上げを計上した。ユニクロは中国全土で国内店舗数を上回る902店舗を展開、都市部では大型店舗を展開すると同時に、ECでの売り上げも拡大している。

▼ユニクロの海外事業推移（同社2025年8月期決算報告）

単位：億円	グレーター・チャイナ		韓国、東南アジア・インド・豪州		北米		欧州	
	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比
売上収益	6,502	▲4.0%	6,194	+14.6%	2,711	+24.5%	3,695	+33.6%
事業利益	899	▲12.5%	1,169	+20.5%	442	+35.1%	542	+23.7%
(売上比)	13.8%	▲1.4p	18.9%	+0.9p	16.3%	+1.2p	14.7%	▲1.2p
営業利益	926	▲11.6%	1,163	+19.2%	446	+28.1%	554	+19.2%
(売上比)	14.2%	▲1.3p	18.8%	+0.7p	16.5%	+0.5p	15.0%	▲1.8p

注：ロシア事業は営業を停止しているため、欧州の業績には含まない

ユニクロの中国事業のキャッチフレーズは「再中国化」とでも呼ぶべきものだ。まず、ECを通じた販売チャネルが強化された。2025年9月、ユニクロは京東（JD.com）と新たな提携を結び、「ユニクロ

「UNIQLO 京東ミニアプリ」を立ち上げた。これは、京東プラットフォームのメインユーザー消費性向の高い中産階級ユーザーを対象にしたものだが、同時に京東の物流・サプライチェーン・システムの活用により販売と流通チャネルが拡大した。またユニクロは天貓（Tmall）、抖音（ティックトック）にも出店しオンラインの900店を超える直営店と結び付けた。「オンラインで注文、店頭で受け取り」や「オンラインで注文、店舗からの配送」は、すでに標準的なサービスとなっている。

次に、「どの店も同じ顔」から高度に個性化されたものへ店づくりが代わっていった。「一都市一戦略」あるいは「一店舗一戦略」をもとに、主に現地の気候とライフスタイルに合わせた品ぞろえがなされた。例えば、西北地区の西寧国芳広場店では、高原の旅行需要に対応するため、UVカット衣料や軽量ダウンジャケットを重点的に揃えている。南京店では、蒸し暑い夏に対応するため、涼感UVカット衣料やAIRism（エアリズム）シリーズを主力商品としている。

第三に、持続的なローカル化が進められている。2025年夏季、ユニクロが中国市場向けに特別に発売した涼感UVカット衣料は、多くの同種製品の中でも品質面でトップレベルの評価を受け、中国中央テレビ（CCTV）の公式ウェブサイトでの特集推薦まで獲得した。また、衣類を感情の媒体とする取り組みとして、一昨年来中国で大ヒットしているポップマートのキャラクターLABUBUとのコラボレーションシリーズは大ヒットした。

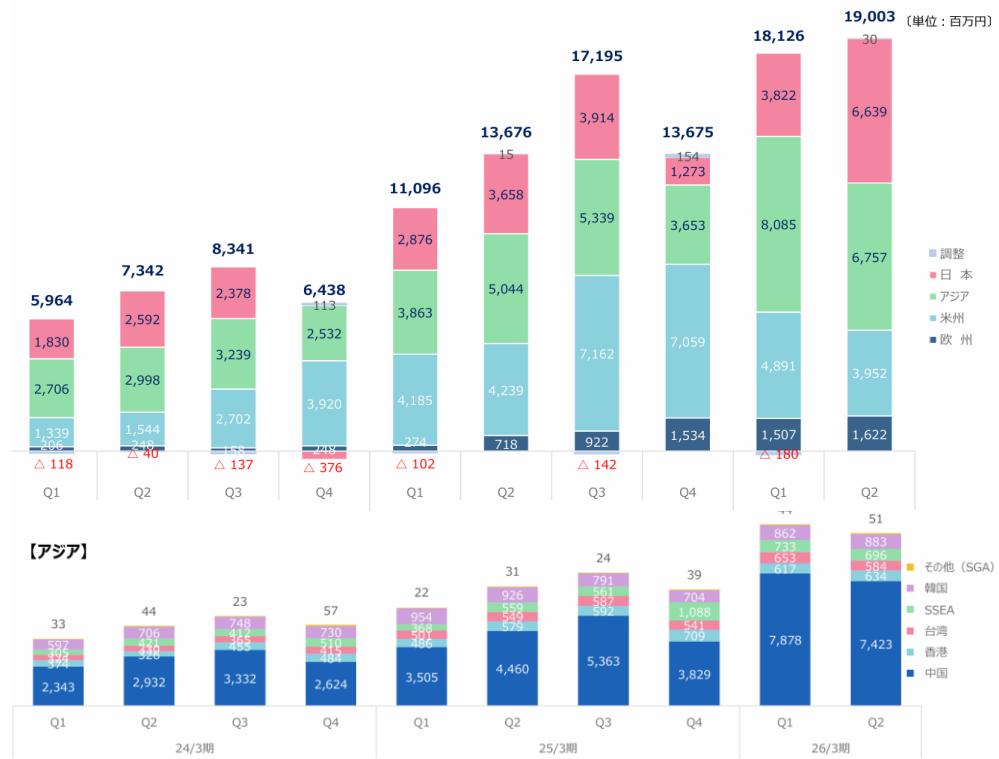
第四に、デジタルトランスフォーメーション（DX）の重視である。ユニクロは中国209都市の消費データをもとに、地域の気候が売上に与える影響を最大85%の精度で事前に予測できるシステムを構築した。オンライン各チャネルの販売データ、ユーザーフィードバック、そして「店舗交流会」などを通じてリアルタイムで膨大な販売予測検証情報をを集めている。無論、ソーシャルメディアでの評判も、製品やマーケティング活動を検証する重要なKPI（重要業績評価指標）となっている。

次にサンリオ。サンリオのアジア地域での売り上げは国内を超える。とくに中国での売り上げはアジア地域の売上の7割を占めている。サンリオの売上利益は2026年3月期の第二四半期決算で、過去最高を記録したが、国内に加え、中国での売り上げが拡大したことが大きい。

サンリオの成長も、ユニクロと同じく、中国企業との提携によるところが大きい。同社のIPライセンス事業は総収入の6割を占めるが、より多様化・現地化したライセンス製品を展開し、ハローキティへの単一依存からの脱却に成功した。マイメロディ、クロミなどのIPも中国消費者から愛されている。これを後押ししたのが強力な現地ライセンス代理店である阿里巴巴系列の「アリフィッシュ（アリ魚）」との提携である。中国プラットフォーマー最大手の一つである阿里巴巴との提携は、多様化・現地化を加速したと言える。

また、サンリオは、オンライン体験の向上に力を入れ、コンセプトショップ、ポップアップストアの展開を加速させ、消費者のインタラクティブな体験を強化。同時に、小紅書、抖音など若者世代に人気のあるプラットフォームで話題のコンテンツを打ち出し、ソーシャルメディアマーケティングを展開している。

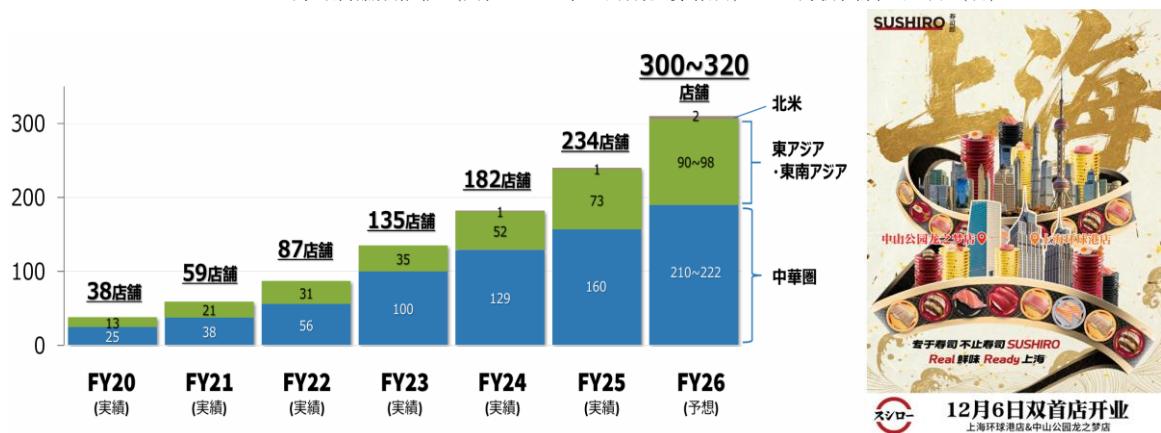
▼サンリオの連結ベース売上（上）とアジア地域での国別売上（同社 2026 年 3 月期第二四半期決算報告）



スシローも 2025 年 9 月期決算において過去最高の売上(2,696)億円・利益(260 億円)を叩き出した。これも中国事業の好調さが大きく貢献している。昨年 12 月には上海の大型ショッピングモール「上海環球港」と「龍之夢購物中心」の二か所に同時初出店し、日中関係が悪化しているにも関わらず行列ができる盛況となった。

スシローの中国市場での成功は、コストパフォーマンス+サプライチェーン優位性によるものだ。日本のデフレ期の成功体験を活かし、一皿 7 元、客单価約 50 元という価格戦略で、デフレ期が続く中国消費者の需要と合致したことも大きい。食材調達については「脱日本」を推進した。スシローの食材の 90%は中国国内調達で、全て日本から輸入する場合に比べコストは 50%減となっている。また、IT 技

▼スシローの海外店舗数推移（同社 2025 年 9 月期決算報告）と上海初出店の広告（右）



術を運営に導入している。寿司皿にチップを埋め込み、AIによる注文予測システムを構築、ロボットを導入して調理。これにより、業界平均を大幅に上回る回転率（1日平均 5.8～8 回）を実現。また、非生食メニューの提供など、現地化を実施し、中国消費者の習慣に合わせるといった工夫も行われている。

サイゼリアの中国事業も増収基調を維持している。連結ベースの売上の約 20%を占める。中国進出は 2003 年で、筆者も何度か利用したことがある。それなりのイタリアンが比較的低価格で食べられるのが魅力だ。ワイン一杯が 5 元、ミラノ風ドリアが 15 元程度。店構えや店内の調度には相応の高級感もある。イタリアン以外にも「羊肉串」などローカルメニューも用意されている。また、日本のファミレス文化を持ち込んでおり、食事だけでなく喫茶でも利用できるのが現地の消費者に受けているが、やはりコストパフォーマンスが良いからだろう。

店舗は北京、上海、広州を中心に約 200 店舗。食事時になると行列もできる。ただ、大都市部では飲食業界は飽和状態であり、デフレの影響もあって、客单価は低下傾向にあるようだ。将来的には中国内で 1 千店を目指すことだが、今後は二線・三線都市への展開が必須となるだろう。比較的洋食に馴染んだ消費者の多い大都市を中心に展開してきたサイゼリアにとっては、新たな戦略も必要な時期に来ているともいえる。

▼サイゼリアの売上・利益（同社 2025 年 9 月期決算報告）

法人	売上高			営業利益			法人	売上			営業利益	
	2026/1Q 当期	2025/1Q 前期	前期比 増減	2026/1Q 当期	2025/1Q 前期	前期比 増減		2026/1Q 当期	2025/1Q 前期	前期比 増減		
サイゼリヤ	46,997	39,521	118.9% 7,475	1,458	512	284.7% 945	上海	5,916	5,788	102.2% 128	1,043	70.6% -306
サイゼリヤ オーストラリア	3,500	3,034	115.4% 465	208	160	130.2% 48	広州	6,816	6,700	101.7% 115	929	88.2% -109
海外店舗 (アジア)	23,288	21,751	107.1% 1,537	3,086	3,286	93.9% -199	北京	2,307	2,327	99.2% -19	381	135.5% 99
連結消去	-3,500	-3,032	-468	-93	-40	-52	香港	4,400	3,836	114.7% 564	525	114.7% 77
合計	70,285	61,275	114.7% 9,010	4,660	3,918	118.9% 742	台湾	1,172	983	119.2% 188	170	112.4% 21
							シンガポール	2,658	2,115	125.7% 543	311	129.1% 90
							ベトナム	16	-	-25	-	-25
							武漢	-	-	-18	-	-18
							アジア店舗合計	23,288	21,751	107.1% 1,537	3,091	94.7% -171

▼左からサイゼリア上海、広州、北京の店舗数と売上年前比（同上）



■ 日系自動車メーカー～リーダーからパートナー・フォロワーへ

外資系自動車メーカーが中国自動車産業のリーダーである時代は終わった。フォルクスワーゲンは「In China, For China」を掲げ、開発、部品調達、製造のすべてについて中国に軸足を移そうとしている。中国市場の巨大さと成長ポテンシャルだけでなく、スピードとコストが圧倒的に優れているという理由の方が大きい。新車開発には、従来の方法では 4 年かかるが、中国で開発すれば 2 年程度に短縮できる。

それだけ開発コストも抑えられる。また、部品メーカーの集積も分厚く、サプライチェーンも充実しているので、調達コストも抑えることができる。また、自動車は動くスマホともいわれるほど、スマート化が著しい。これを支えているのが、華為、騰訊、百度とそのグループが創るIT生態系である。

▼中国新車開発期間は欧米・アジアメーカーの半分(FT)



日系メーカーも現地パートナーや中国メーカーとの協力がなければ、中国メーカーに太刀打ちできない状態にある。日系メーカーの市場シェアは、2025年も縮減を続け、前年比1.6%減の12%まで落ち込んでいる。このため、一昨年来日系メーカーはEV新車開発に躍起になっている。「逆天改命」を実現するため、合弁パートナーとの共同開発、様々な分野での中国企業との提携によりトヨタ、ニッサン、マツダは相次いでEV新車の投入を開始している。

トヨタは、昨年初頭、中国での開発主査を全員中国籍の高級エンジニアに置き換えた。ライバルでもあるBYDとの提携、華為の車載OSの搭載など、自前主義から大きく飛躍している。広州トヨタが開発した鉛智3Xは、昨年1-11月で6万台を超える売上となり、外資系EVの販売ランキングのトップに躍り出た。一汽トヨタが開発したbZ3は約2万台で6位。EVのヒットもあって、一汽トヨタ、広州トヨタの販売台数は、前年をわずかに上回り、退勢に歯止めがかかりつつあるように見える。

一昨年来工場閉鎖などのリストラを進めている日産は、合弁相手の東風汽車、EVセダンN7を開発し昨年1-11月で3.6万台を売り上げた。同期間の外資メーカーの売上ではトヨタ、GMに次ぐ第三位となった。N7は、同じく東風汽車と共同開発したハイブリッドピックアップトラックFrontier Proとともに、輸出市場も狙っている。

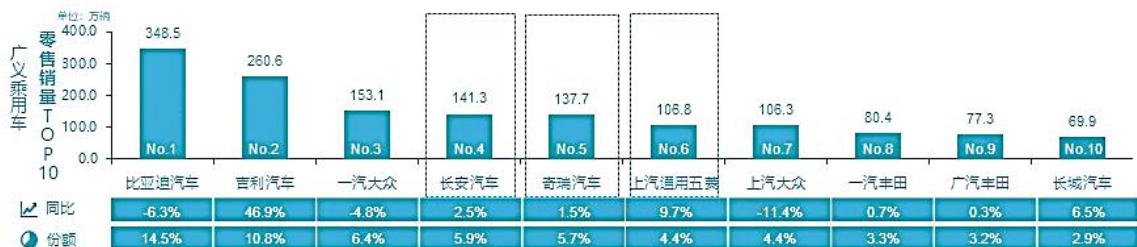
マツダは、今年1月9日新型EV「MAZDA CX-6e」発売開始した。1月12日には、同モデルを欧州やオーストラリアなどの市場で展開すると発表し、欧州では今夏に販売開始、オーストラリアでも年内の発売が予定されている。MAZDA CX-6eは、セダン「MAZDA 6e」に続き、中国で長安汽車と共同開発され、世界市場を狙ったEVである。欧州市場では昨年9月に発売されたMAZDA 6eは好評を博しており、発売以来の累計販売台数は7000台を超えていている。

マツダが中国でEVの開発製造に踏み切ったのは、中国の開発・製造能力とコスト優位性であり、国際競争力を持つEVを中国のみならず世界市場に供給するという戦略に基づく。輸出にあたってはマツダの国際販売ネットワークを活用する。国内販売は価格競争が激しく利幅は10%にも満たないが、輸出であれば15~20%の利幅を稼げる。マツダにとって中国は、単なる「作って・売る」市場ではなく、研究開発拠点であり、製造拠点、そして輸出拠点と位置付けられているように見える。

▼2025年国籍別1-11月工場出荷・販売台数（左、乗聯会）と外資系メーカーEV販売台数ランキング（右、易車網）



▼2025年1-12月メーカー別販売台数ランキング（乗聯会）



最後にホンダだが、同社は東風汽車との合弁エンジン製造会社東風本田発動機有限公司の広州黄埔工場の再編成に踏み切った。広州ホンダが東風汽車の持ち分の全額譲渡と受ける。ホンダの中国での主力商品はハイブリッドのアコード、VEZEL(皓影)であり、エンジンは現状不可欠のものとなっている。これを直轄の子会社とすることでコスト競争力の改善を目指す。ホンダのi-MMDハイブリッドシステムは、これらハイブリッド車の重要な技術基盤なので、エンジン工場の取得は、足元を固める上でも必要な措置だったのだろう。しかし、ホンダの中国事業の状況は厳しい。昨年1-11月の販売台数は前年比21.9%の減少、11月単月で見れば33.8%もの減少となり、減少幅は拡大傾向を見せてている。中国メーカーとの価格競争やスマート化の進急速な進展に直面しているのはいずれの外資メーカーも同じだが、ホンダの場合、次の一手が見えてこない。

中国消費者が求めるのは信頼性だけでなく、スマートコックピット、高速NOA（自動運転技術）、急速充電、ITエコシステムとの連携などである。これらの分野では、いずれも中国側が主導権を握っている。価格優位性もなければ製品の魅力にも欠けると酷評された日本メーカーは、トヨタ、ニッサン、マツダのように現地パートナーとの共同開発や、連携・提携を展開しているが、それは、まだ始まったばかりである。

かりである。最大の課題は、AI 化の自動車分野への浸透が加速してゆくことへの対応である。破談となつたニッサンとホンダの合併構想のきっかけはコードを書く要員の圧倒的な不足だったが、今後はこれを AI に任せることによって省力化と効率化が進む可能性がある。

その AI 分野において、日本は圧倒的に遅れをとっている。昨年の一般消費者の生成 AI 利用率は 26.7% で、中国の 81%、米国の 68.8% に大きく劣後している。この原因は 3 つある。まず、生成 AI に関わる政府の戦略が後手後手に回っている上、予算措置も十分ではない。政府は、AI は安全保障の核心として、昨年 5 月初めて AI 関連法案を整備し、過去最高の 1,969 億円の予算を計上した。しかし、中国や米国は、技術発展に応じてこうした AI 関連法を頻繁に改訂している。また、政府の AI 関連予算は総予算の 0.2% にも満たないし、米国巨大テック企業の投資に比べれば大海の一滴に過ぎない。

次に、AI 技術の発展には大量のデータが必要である。とくに LLM（大規模言語モデル）の訓練には膨大なデータと電力が必要になってくる。しかし、上記のような低い利用率ではデータ収集の拡大には限度がある。さらに、日本には中国の淘宝、TikTok のような大量のビッグデータを持つ企業がない。データセンターのサービスはアマゾンやグーグルに依存しているのが実情である。また、ギガワット単位の電力を消費するデータセンターに供給する電力も足りない。

最後に日本企業の対応が保守的である。AI 活用を経営戦略に掲げている企業は 50% に満たない。米国は 80% に上る。確かに、AI の実装と活用には課題がまだまだある。ただ、根本的な課題は日本の企業が、精度・リスク回避・長期収益の確保という鈍重な発想に縛られていることではないだろうか。AI の発展には開放的なエコシステムや、開発過程における試行錯誤を許容することが不可欠であり、かつ投資規模も半端なものではない。このため、どうしても積極性に欠けてしまうのではないかだろうか。

■ ACUV の世界

100 年に一度の変革期ともいわれる今日を一言で表現するなら ACUV（Ambiguity：曖昧、Complexity：複雑、Uncertainty：不確実、Volatility：変動）ということになろうか。トランプ政権はあと 3 年続く。ホワイトハウス内で、トランプ大統領に苦言を呈するスタッフはいない。大統領権限を極大に解釈し、国際法など紙切れに等しいとばかりの振舞いが目立つ。内政を見れば、三権分立は崩壊そ、金融の独立も蔑ろにされている。メディアによるチェックも機能不全に陥っている。トランプ政権下の米国はかつての米国ではない。

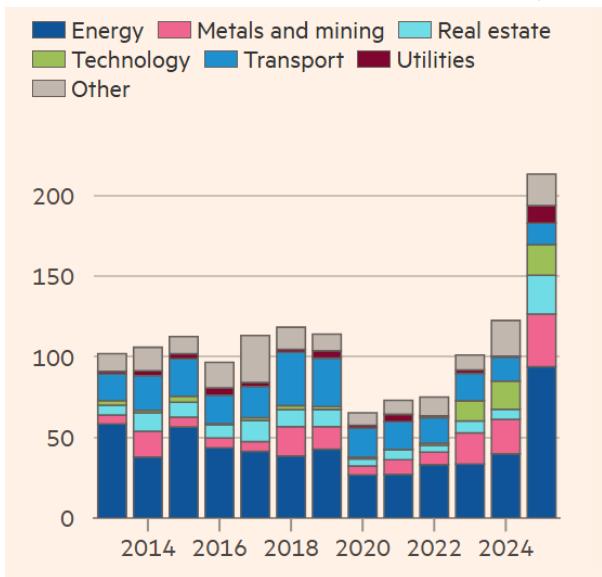
これに対し、対米デカップリングの動きが目立つ。1 月にスイスのダボスで開催された世界経済フォーラムにおいて、ベルギーのウエーベル首相は米国との関係について「幸福な臣民と悲惨な奴隸は別だ」と述べ、米国との同盟関係が主従関係から奴隸と主人の関係に移りつつあると警告した。カナダのカニー首相は「我々が頼るのは価値観の力ではなく、力が持つ価値」と述べ国際ルールがもはや米国には通用しないことを示唆した。ほくそ笑んでいるのは中国だろう。「敵が間違ったことをやっている間は、高見の見物にしくはない」というスタンスだ。

トランプ政権の「関税棍棒」や MAGA によってひどい目にあっているのは、EU だけではない。日本、韓国、インド、中南米諸国も同様である。ACUV の中、これらの国・地域が中国を軸として緩やかな横

断的ネットワークを構築してゆく下地が整いつつあるのではないだろうか。典型的な例が、EUとメルコスール（南米南部共同市場：加盟国はアルゼンチン、ボリビア、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイ、ベネズエラ、準加盟国はチリ、コロンビア、エクアドル、ガイアナ、パナマ、ペルー、スリナム）との関税協定締結の動きだろう。

中国も上記の流れに棹をさしている。150カ国にのぼる一帯一路構想参加国への投資や経済協力の拡大である。オーストラリアのグリフィス大学の調査によれば、昨年、中国が一帯一路構想参加国との間で締結した経済協力事業数は2024年の293件を大きく上回る360件に達した。金額ベースで見れば1,226億ドルから2,135億ドルへと倍近い急増振りである。2013年にこの構想が打ち出されて以来、中国の投融資額は1.3兆ドルにのぼっている。そのうち6割がインフラ建設事業であり、4割がエネルギー・通信・鉱工業分野への投資である。

▼一帯一路構想参加国向けの中国の投融資額は2025年急増した（10億ドル、FT）



日本も対米一辺倒からそろそろ脱却する時期にきていると思う。ただ、生真面目な日本政府はトランプ政権にコミットした5,500億ドルの対米投融資案件の発掘に懸命なようだ。この3月には具体的なプロジェクトが決まるというが、成否や収益性は未知数であり国費を投入するということになれば売国行為ともなりかねない。それだけの資金が用意できるのであれば、グローバルサウスの開発事業への投資の方がはるかに戦略的意義は大きいのではないだろうか。日本は、中国が強大化すればするほど対米依存を強める傾向があると思うが、これは一旦リセットすべき時期に来ている。

では、企業はどうするか。当面、日中関係が改善する可能性は低い。ならば、民間企業が日中関係改善の下地をつくるべきではないだろうか。両国の関係が悪化する中でも、本稿で紹介した企業は好調な業績を維持している。そのキーワードは「In China, With China, For China」だ。開発・製造の「次の」現地化が必要であるし、日本人よりも中国市場を良く知り、現地での独自のネットワークを持つ現地のスタッフや現地企業の活用も推進しなければならない。そうすれば自ずと中国市場に受け入れられる事業を構築することができる。そのためには、広範な現地ビジネスパートナーとのそれぞれの交流の強化

による信頼関係の構築が不可欠である。そして、現地スタッフの提言を率直に受け止めることも大事である。「中国に教えてやる」時代は終わった。中国から学ぶ時代がすでに訪れているし、学ぶだけでなく、それを追いかけ、自身の強みといかに融合させるかを検討する時期にある。日本企業の顧客本位、正確さと丁寧さは健在である。それを中国のスピードと高度に発達したITプラットフォーム、重厚なプライチェーンを融合させることにより新たな競争力が生まれるのではないだろうか。

中国と日本の企业文化は、「水と油」の側面もある。水と油を融合させるには活性剤が必要である。それは、相互理解・相互尊重・相互信頼でありそのための対話と交流の積み重ねと言える。

以上



筆者紹介

- 1955年：福島県生。一橋大学経済学部卒。
- 1979年：日本長期信用銀行入行、調査部、ロンドン支店、マーチャントバンキンググループ、パリ支店、ニューヨーク支店勤務を経て1999年ダイキン工業経営企画室、大金(中国)投資有限公司(北京)など。
- 2021年より現在：多摩大学経営情報学部客員教授
- 著書(含む共著・共訳)：「アラブ産油国の挑戦」(日本経済新聞社)、「路地裏の世界経済」(東洋経済新報社)、「キャピタルシティー」(訳書、東洋経済新報社)、「中国市場に踏みとどまる」(上場大のベンネームで執筆、草思社)など。
- 世界経済評論IMPACTにコラムを寄稿している。