



## 2022年度 中国P T 活動調査報告書

転換点を迎えた「中国の今」と、その向き合い方について

2023年5月8日

公益社団法人 経済同友会

# 目次

I.	はじめに.....	1
II.	2022年度中国 PT 組織と活動の概要.....	3
III.	中国の今をどう捉える.....	4
	1. 高度成長の終わりと経済減速の行方.....	4
	2. 新型コロナウイルス感染症対策から見えてきた中国の姿.....	7
	3. 米中対立と二つのデカップリング.....	8
	4. 経済政策と市場環境の変化.....	9
IV.	中国との向き合い方を考える.....	11
	1. 日本が採るべき対中姿勢と覚悟.....	11
	2. 企業に求められる戦略性と発信力.....	13
V.	おわりに.....	16
VI.	巻末資料.....	17
	1. 2022年度中国 PT 委員名簿.....	17
	2. 2022年度中国 PT 会合一覧.....	18

## I. はじめに

### ～2022年、転換点に差し掛かる中国とどのように向き合うか

2022年は中国にとって大きな転機となる年だったと思われる。

2001年からの10年間で、中国は年平均10%超の経済成長を続け、2010年に名目GDPで日本を抜き、世界第二位の経済大国となった。さらにその後の10年間で、経済規模は日本の約3倍にまで拡大し、国際社会における中国の存在感は高まった。それにより自信を強めた中国は、諸外国に対して強硬姿勢で臨んできたが、その間に経済成長率は徐々に鈍化し、公表されている2022年の経済成長率は3.2%と、直近の30年で2020年に次いで二番目に低い水準にとどまった。さらに2022年には人口が約60年ぶりに減少に転じ、世界第一位の座をインドに明けわたすなど、中国の退潮を感じさせる報道が目についた。

トランプ政権下に端を発する米中のデカップリングも、この1年でさらに影響が強まり、先端技術分野において中国の成長が遅れる要因になるという予想もある。米政権が中国に対する輸出規制に踏み切ったことで、中国が最先端の半導体を手に入れることは非常に難しくなった。また、コロナ禍の下で中国企業が開発したワクチンの効果は、西側諸国の技術によって実用化されたmRNAワクチンに及ばなかったと言われる。このことから、最先端の医療・バイオ技術においても、中国がまだ「西側」の技術水準に追い付いていないことが明らかになった。

このような難しい状況の中で、習近平体制の三期目をスタートしたが、共産党大会から半年以上経った今も、経済政策に関して明確な方向性は打ち出されていない。政権内部において、今後の成長戦略や政策の方向性を決めあぐねているようにも見受けられる。

中国には、政治体制の違いなどわが国とは相容れない部分があり、政策や法執行に関わる予見性の低さも、企業関係者にとって重大な不安材料となっている。しかしながら、国内のさまざまな課題と昨今の国際情勢の変化とがあいまって、将来的に、中国が対外強硬姿勢一辺倒では立ち行かなくなり、一定程度、国際協調路線への軌道修正を図る局面が起きないとも限らない。隣国である日本としては、そのような可能性も念頭に置きつつ、日中で協調が可能な部分において両国の持続的成長につながる互恵関係を構築する方策を探り続ける必要がある。

日本が中国との間に、言うべきことは言い、交渉すべきことは交渉できる対等なパートナーシップを維持するには、日本が持続的に成長し、その経済力を高めることが大前提となる。日本の官民は、中国の追随を許さないような日本の強み、得意分野を見定め、そこに集中的にリソースを投下し、競争力を高めることを共通の目標に掲げ、きめ細やかな連携を図っていく必要がある。

2022年度中国プロジェクトチームは、中国で事業を展開している多様な業種・業界の経営者が委員として参加し、有識者からのヒアリングと委員間の議論を通じて、日本企業が中国とどのように向き合うべきかを検討してきた。

中国が大きな転換点を迎えるこのタイミングで、多くの関係者、特に中国や関係国の事情に通じた方々の知見に耳を傾け、議論し、思索を深めることができたのは有意義だったと感じている。本報告書では、そのような一連の活動を通じて得られた知見や考察を報告する。

中国プロジェクトチーム委員長  
平井 良典

## II. 2022 年度中国 PT 組織と活動の概要

中国プロジェクトチーム（PT）は、2022 年度事業計画の下で、「中国の経営者・有識者、交流団体等との人的交流の推進」を目的に設置された。この目的に沿った活動を展開するため、中国ビジネスにおいて実績と存在感を持つ企業の経営者 15 名により、指名方式で PT を編成した。正副委員長・メンバーの所属企業は、製造業、商社、保険業、IT 産業、食品産業、エネルギー産業、航空業等と業種の面で多岐にわたる。

PT は 7 月から実質的な活動を開始したが、新型コロナウイルス感染症対策の影響により、2019 年度まで毎年実施してきた中国へのミッション派遣は実現せず、中国の経営者との物理的な往来・交流は叶わなかった。そのため、中国の政治・経済・外交について 5 回の有識者ヒアリングを行い、さらに、PT メンバーによる内部討議を数回行った。

特に、2022 年は 10 月に中国共産党第 20 回大会という大きな節目があることから、前半は党大会に向けた中国国内の政治動向や経済見通しについて調査を行った。具体的には、「中国はどこに向かうのか — 習近平の『持久戦』」と題し、日本経済新聞経済部部長 高橋哲史氏より、また「日中国交正常化 50 周年の中国と日中関係の将来」について、宮本アジア研究所代表 宮本雄二氏（元駐中国日本大使）より講演をいただき意見交換を行った。

党大会後は、習近平総書記の続投決定を受けて、第 3 期 習近平体制にとっての国内外の課題や、中国のビジネス環境にも直結する経済政策の見通しについてヒアリングを行った。具体的には、「深刻化する米中対立と難局を迎える中国経済」について、キヤノングローバル戦略研究所 研究主幹 瀬口清之氏から、「習近平政権三期目の政策課題と 2023 年の中国経済の展望」について、東京財団政策研究所 主席研究員 柯隆氏から、「中国が直面する経済課題と日本企業の対中ビジネス」について、日本貿易振興機構 海外調査部 中国アジア課 課長 清水顕司氏に講演いただいた。また、PT メンバーそれぞれの所属企業による中国事業の動向に基づいて、日本企業にとっての課題や中国経済の見通しについて意見交換を行った。

当報告書は、この一連の活動を通じて得られた情報・気づきに基づいて、「中国の今」を理解するうえでのポイントや、中国がさまざまな面で「転換点」に差し掛かりつつあるのではないかという仮説、それを踏まえて日本、ひいては日本企業が中国に向き合う上での着眼点を整理した。

企業経営者による事業戦略の検討や、対中戦略に関する世論情勢・政策議論の一助していただきたい。

### Ⅲ. 中国の今をどう捉えるか

2022年9月29日に日中両国は国交正常化50周年を迎えた。ここまでの50年では、まず、高度成長の最中にあった日本が中国への政府開発援助（ODA）を開始し、その後、貿易・投資、技術供与等を通じて中国の成長に貢献した。鄧小平政権下で開始された「改革開放」の波に乗った中国は急速な経済成長を遂げ、日本は重要な市場、経済的パートナーを獲得するに至った。2010年代には、両国は、中国の対外的な強硬姿勢や歴史に関わる課題による関係の冷え込みを経験し、さらに米中対立を契機として、二国間関係を取り巻く国際情勢も刻々と変化しつつある。

加えて、3年に及ぶ新型コロナウイルス感染症対策の影響や、中国の経済成長の鈍化、経済安全保障という国際的な課題の顕在化に伴って、中国は大きな転換点を迎えているように見て取ることができる。このような「中国の今」について、4つの観点から考察してみたい。

#### 1. 高度成長の終わりと経済減速の行方

中国の経済成長は鈍化している。2023年1月17日の中国国家統計局の発表によると、2022年の実質GDP成長率は3.0%と前年(8.4%)から5.4ポイント縮小した。これは、2022年3月の全国人民代表大会で設定された5.5%前後という目標に達しないばかりか、政権にとっての安全圏と言われる5.0%をも下回る結果である。

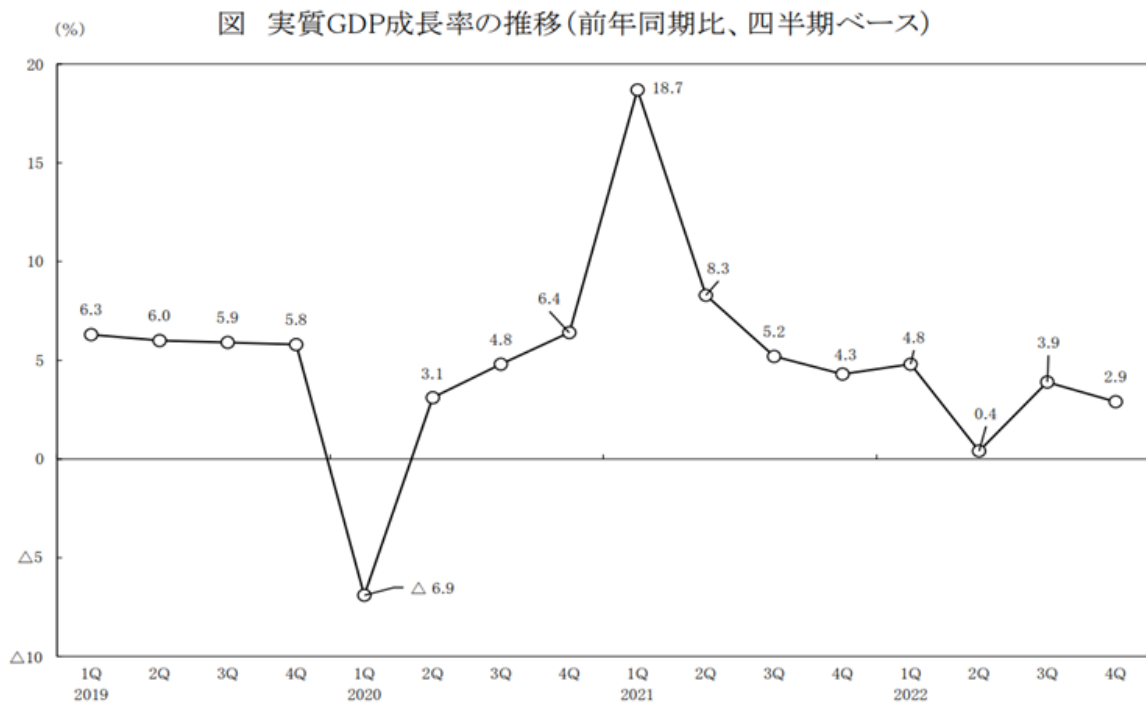
この要因は、ゼロコロナ政策とロックダウンなど厳格な行動規制に伴う消費・生産の停滞と言われる。ゼロコロナ政策による中国経済へのダメージを測りきることはできないが、2022年12月の政策変更とその直後の感染爆発の影響が収束すれば、回復基調が現れることが予想される。

その一方で、中国の経済成長の減速の背景には、景気循環とは異なる複数の構造的な問題があることに注目する必要がある。例えば、コロナ禍の下、ロックダウンによるサプライチェーン途絶の経験や、米中対立に端を発する貿易・投資規制、いわゆる「デカップリング」に伴うリスクである。また、これまで経済成長を牽引してきた不動産市場の低迷は顕著であり、2022年には開発投資が前年比10.0%減を記録し、住宅販売額も減少に転じた。高齢化も加速しており、中国の人口の高齢化率は2022年の13.7%から2050年には30.1%になるとの見通しがある。この間、生産年齢人口（15～64歳）は2億1,693万人減、25～34歳の若者人口は2億749万人から1億3,202万人へと半減するとの推計もある。

コロナ禍からの正常化に伴って中国の景気回復が進み、世界経済の成長の原動力として存在感が高まることへの期待がある一方で、中長期的な成長力については懐疑的

な見方が表面化しつつある。中国が従来のような右肩上がりの高度経済成長を回復できるかは定かではなく、むしろ中国は高度成長期の終わりを迎えたという見方や、国際通貨基金等が示した「中国が2030年までに世界一の経済大国になる」という予測を見直す必要があるという指摘、また「建国100年を迎える2049年に、米国を凌駕する世界の超大国になる」という中国の国家的な大目標の達成を危ぶむ識者もいる。

2022年10月の共産党大会後、中央経済工作会議を経て、国内需要の拡大、産業システムのグレードアップ、先端技術の研究開発と実用化、国有企業改革、外資誘致と活用、不動産市場の安定的な発展など、いくつかの重要課題が示されたが、新体制の発足からおよそ半年が経過した今も、具体的な経済政策は発表されていない。これは、これからの中国経済の舵取りの難しさと執行部の苦心を表すものと見て取ることもできるのではないかと。三期目に入った習近平政権下の政治局常務委員に、卓越した経済通が不在であることも懸念材料の一つと言える。



出典:JETRO「ビジネス短信」2023年1月20日

### <注目発言・意見>

#### ◆ キヤノングローバル戦略研究所 研究主幹 瀬口 清之 氏 (2022 年 11 月 9 日)

「10 年程前から、中国の高度成長時代は 2020 年代前半で終焉すると予測されていた。その要因は、一つ目に少子高齢化の加速。生産年齢人口が 2025 年以降急速に減少するためである。二つ目に都市化の減速。3 級・4 級都市を中心に人口流入が止まり、不動産需要が停滞するため、不動産開発収入で税収不足を補填することが難しくなる。加えて、雇用と税収を支える産業基盤も脆弱なため、地方財政の破綻リスクが高まる。三つ目に大規模インフラ建設投資の減少。道路や港湾など大規模なインフラは既にほぼ完成しているため、経済誘発効果の高い新規案件が出てこなくなる。四つ目に、以上の要因によって経済成長率が低下するため、経営効率の低い国有企業の業績が悪化する。以上 4 つの構造欠陥は誰も止められないことが分かっていた。」

#### ◆ 東京財団政策研究所 主席研究員 柯 隆 氏 (2023 年 1 月 13 日)

「長い目で見ると中国の高度成長期は終わり。2008 年の北京オリンピック・パラリンピック、2010 年の上海万博がインフラ整備のピークだった。」

「成長目標を下回った結果、特に若年層の失業が将来にとっての大きなダメージとなっている。」

#### ◆ 多田 雅之 委員 (2022 年 12 月 14 日)

「年間 1000 万人発生する大卒者は就職難に陥っており、地方では公務員給与が 30%程度減少したところもある。それでも公務員志望者が増えるほど、地方でも失業者が増えている。」



## 2. 新型コロナウイルス感染症対策から見えてきた中国の姿

2020年1月に、中国保健当局が武漢における感染症発生を発表してからおよそ3年、中国は長期にわたるゼロコロナ政策を実施し、数次に及ぶ主要都市のロックダウンと厳格な行動制限に踏み切った。最終的に、過去に類を見ない規模の抗議行動の広がりを経て、ゼロコロナ政策は急速に終了され、一時的な感染爆発の後、国内の状況は落ち着きを取り戻している。この一連のコロナ対応から、「面子の国」中国の姿を垣間見ることができる。

中国がゼロコロナ政策を一貫して継続した一因は、国内の医療体制の脆弱さと、国産ワクチンの予防有効性の相対的な低さにあるとの見方がある。技術革新・イノベーションの進展が目覚ましい中国ではあるが、mRNA ワクチンを独力で生み出すような最先端のバイオテクノロジーの面では、まだ欧米先進国の技術力に及ばないことが露呈した。

感染を抑え込む具体的手段が不十分なまま、ゼロコロナ政策を解除した場合に発生する感染者・死者数の拡大は、社会不安につながり、ひいては中国共産党にとって大きな政治的リスクが生じるという懸念があったのではないかという指摘もあった。

2023年3月に開かれた全国人民代表大会（全人代）において、「（共産）党中央の権威と集中的統一的な領導を断固として守り抜く」という党規約が決議された。中国共産党にとっては一党体制の維持が至上命題であり、その正当性の根拠は自らの「領導」の正しさに他ならない。そのため、欧米に比べた中国の遅れや弱みを明らかにすることや、仮に弊害があっても一度決定した政策を変更することで、国内外、特に国内に対する党の「面子」を損なうことへの抵抗が、極めて強くなっている可能性がある。

2022年11月～12月にかけて、中国各地で拡大した抗議行動をきっかけに、ゼロコロナ政策が解除されたが、突然の方針転換に伴い、中国各地では検査・医療現場を中心に甚大な混乱が生じたという。また、地方政府においては、感染拡大、クラスター発生という「失点」を避けるため、中央の方針を各地での施策に反映するにあたって、足並みの乱れもあったという指摘もある。このことから、党のリーダーシップや正当性を国内に示すため、トップダウン、中央集権への揺り戻しが一層進む様を伺うことができる。

### <注目発言・意見>

#### ◆ 東京財団政策研究所 主席研究員 柯隆氏（2023年1月13日）

「社会に関しては、ゼロコロナ政策による混乱、解除後の混乱で悲惨な状況になっている。今後も混乱が続く可能性が高い。」

### 3. 米中対立と二つのデカップリング

米国政府は「権威主義 対 民主主義」というイデオロギー対立と、国家安全保障に対する脅威を重視し、一貫して中国とのデカップリングも辞さない姿勢を示している。

米国による対中輸出・投資管理政策は、トランプ政権下の貿易摩擦に端を発し、バイデン政権下でさらに拡大しつつある。

2021年2月、半導体関連製品、大容量バッテリー、レアアース類等の重要鉱物、医薬品類等の重要製品や材料における米国のサプライチェーンの回復力を強化するための大統領令署名を皮切りに、同6月には重要製品に関するサプライチェーン強化に向けた報告書を発表、半導体分野においては、同盟・友好国と公正な半導体の配分、生産増、投資拡大への関与を強化するとした。さらに、2022年8月、中国との技術競争に備えた総額2,800億ドル規模の半導体補助金法案、「CHIPS および科学法案」への署名により、10月以降、先端半導体、半導体製造装置、スーパーコンピュータ等を対象に輸出規制が大幅に強化されることとなった。

このように、米国政府はハイテク分野における中国の産業の締め付けを進めているが、米国の経済界やその「友」である欧州の企業は、この動きに一方向的に追随している訳ではない。政治的な対立関係と経済・ビジネスの実態に乖離が生じていることに着目する必要がある。

現時点では、米国企業の対中ビジネス意欲は依然積極的で、米商務省によると、中国への輸出許可申請は2020年(2,645件)から2021年(5,833件)にかけて大幅に増加した。それに伴って、商務省からの申請の差し戻し・却下件数も増えてはいるが、2021年は申請の67%が許可されており、輸出管理の影響範囲は限定的だと言える。

米国に拠点をもつ企業は、商務省が設定する制限品目に関する具体的な情報の入手や、禁止・許可品目をめぐるロビイングに積極的に取り組み、規制の合間を縫いながら、中国とのビジネス機会を探っているようだ。

中国側も、ロシアのウクライナ侵攻の動向を踏まえて、外交的なバランスをどう維持するか模索をしているように思える。「ロシア寄りの中立」という立場は崩さず、欧米に対する批判には同調するものの、ロシアの拡張主義や力による現状変更に対する国際的な非難の激しさは、中国が一国強硬主義の限界を考慮する要因になりうる。さらに、経済成長の鈍化という現実を踏まえるならば、外交・経済の両面で「仲間づくり」の必要性や、国際社会との共存、一定の国際協調の重要性が、将来的に認識される可能性もゼロではない。

「面子の国」中国と民主主義というイデオロギーを掲げる米国との間では、それぞれの国内世論もあって歩み寄りも容易ではなく、特に、台湾問題や国家安全保障に関わる事案が発生した場合には、お互いに譲る余地は極めて小さい。米中対立の構図が長期化することを想定しつつ、米中がどのように経済的な共通利益を探っているかに着目する必要がある。

#### <注目発言・意見>

##### ◆ 東京財団政策研究所 主席研究員 柯 隆 氏 (2023年1月13日)

「米中デカップリングの影響を尋ねると、マイナスの影響が出ていると答えた企業は半数ほど、それほどでもないという企業が40%ほどあった。」

##### ◆ 日本貿易振興機構 海外調査部 中国北アジア課課長 清水 顕司 氏 (2023年3月8日)

「米国は戦略物資のサプライチェーンを強化している。特に2022年10月には、先端半導体、半導体製造装置、スパコンなどを対象に、輸出規制を大幅に強化するとの発表を行った。これは中国の半導体業界団体も非常に大きな影響が出る可能性を指摘しており、実際にどのような影響が出るのか高い関心を持って見ている。」

## 4. 経済政策と市場環境の変化

習近平政権の三期目始動にあたって、企業経営者が最大の関心を注いでいるのは、中国のこれからの経済政策、特に外資系企業や民間企業に関する姿勢である。

2020年5月、コロナの影響により2カ月遅れで開催された全国人民代表会議、全国政治協商会議の関連会合において、習近平 国家主席は初めて「双循環」という戦略を示した。「双循環」とは、「国内の大循環を主体とし、国内と国際の小循環が相互に促進する新たな発展の枠組み」と訳される。10月の19全会での決定を受け、第14期5ヶ年計画の目標として正式に決議された。

この「双循環」には、米中対立に伴う貿易・投資規制を背景に、ハイテク製品の開発・設計・生産を国産化すること、国内市場・産業の成長と強化を図り、国際的なサプライチェーンにおける中国の存在感を高める意図がある。そのため、以降の産業政策が鎖国的な方向に向かう可能性があるという指摘されてきた。関連して、党大会政治報告において、40年間にわたって使用されてきた「改革開放」というキーワードの存在感が低下しているという指摘もある。

その一方で、双循環戦略によって国内産業を高度化するためには、中国が「自前」では賄えない技術・ノウハウを外部から取り入れることが不可欠である。

近年、中国の各省・都市では、より付加価値の高い事業の工業団地等への誘致を目指しており、それぞれの政府の優先順位に合わない産業や、重要な技術移転を伴わない新規進出・合弁が、立地上の不利益を被るようになるのではないかと指摘もある。「双循環」を目指す中国の動きが、外資系企業のビジネス環境にどのような影響を及ぼすかは、いまだ不透明である。

また、中国では、高度成長の下で地場企業が着実に成長しており、国内市場における競争が厳しさを増している。特に、ゼロコロナの影響で人流・物流が途絶え、中小企業などへの保護が行き渡らない中、淘汰によって競争力の高い企業のみが生き残った。それらの企業は、研究開発、マーケティング、製造、販売までフルセットの能力と地元市場に対する深い理解を備えている。こうした企業群が存在感を高める中、主に生産・製造に特化した形で進出した日本企業の現地法人は、苦戦を強いられるという指摘もある。

#### <注目発言・意見>

##### ◆ 日本経済新聞社 経済部長 高橋 哲史 氏 (2022年7月13日)

「(劉鶴副首相が2020年6月に「双循環」について言及し) 国内大循環を主体とすると述べたとき、中国は米国が仕掛けるデカップリングをにらんで鎖国経済を目指すのではないかと大きな話題になった。習近平指導部は鎖国を望んでいないが、デカップリングが現実になったときに備えて準備を進めていると思う。」

「国家標準から外資を排除する動きが出ている。ハイテク製品については、中国国内で設計開発、生産をするよう指示するといった動きが顕在化している。これなどは双循環戦略の典型だと思う。」

##### ◆ 東京財団政策研究所 主席研究員 柯 隆 氏 (2023年1月13日)

「党大会における習近平主席報告のキーワードを抽出すると、最も多く使われる言葉は「発展」。40年間ずっと使われ続けた「改革・開放」という言葉は上位に入っていなかった。明らかに方針転換したのである。」

##### ◆ 多田 雅之 委員 (2022年12月14日)

「現地進出の日系中小企業の課題として、ロックダウン解除後も受注環境が戻らないことが挙げられる。取引先の変更やサプライチェーンの混乱などが要因と考えられる。」

##### ◆ 木村 尚敬 委員 (2022年12月14日)

「中国に展開する日本の製造業企業に関して3つの動きがある。一つは米中問題により、サプライチェーンのデカップリング、すなわち欧米を中心としたサプライチェーンと中国国内に閉じたサプライチェーンの2つを分けて組み上げる動きが顕著となってきている。二つ目の問題として、長らく中国は海外輸出へ向けた生産拠点としての役割が大きかったが、デカップリングを推進した際、中国市場を刈り取る上での国内向けの R&D 機能をどう構築するかという論点。三つ目に、グローバルポートフォリオの中で中国事業のインパクトがさほど大きくない場合、そこまでしてなお自前で市場開拓を進めるのか、もしくはJVや撤退売却も含めた割り切りをすべきなのか、という判断だ。米中問題をきっかけに、中国での事業について、どのようにしてアクセルを踏むかブレーキを踏むか、戦略的見地、オペレーション見地双方から決断を迫られている会社が非常に多いと感じている。」

## IV. 中国との向き合い方を考える

### 1. 日本が採るべき対中姿勢と覚悟

日本にとって、地理的にも経済的にも、中国との完全なデカップリングは非現実的な選択肢である。中国はこれまで、サプライチェーンにおける重要な生産拠点、「世界の工場」と位置付けられ、さらに経済成長に伴って 14 億人規模の巨大市場としての存在感を維持している。

経済・外交・内政において課題や行き詰まりを抱える中国が、どこかの段階で、中華思想に基づく一国強硬姿勢の限界に突き当たる可能性はゼロではない。その際に、中国がその「面子」を保ちながら、国際社会との一定の協調へ外交姿勢を転換させる可能性を探り、粘り強く働きかけることが日本の取るべき姿勢ではないだろうか。

習近平国家主席への権力集中が進む中、楽観的かもしれないが、実際にそのような変化が起きれば、日本にとっても地域にとっても望ましいことと言える。政治体制の違いや歴史に起因する問題など、相容れなさは容易に解消されないものの、中国と深い経済的な結びつきを持つ隣国として、今後中国が対外姿勢を変化させる可能性を念頭に起きつつ、現実の中国の動きをよく観察することが必要と考える。

仮に中国の対外姿勢が緩和方向に転じるにせよ、中国にも絶対に譲ることのできない一線は残るだろう。例えば、国家的な長期目標として中華統一（台湾問題の解決）等が揺らぐとは当面考えられない。中国側が譲れることと譲れないこと、変わることと変わらないことの線を見極めることが必要だ。同時に、そこに対峙する日本としても、同様に自らの「一線」について、具体的な国内合意を作り、可視化する必要がある。中国との競争的共存という外交姿勢を維持するのであれば、「競争」と「共存」の対象がそれぞれ何であるのか、日本が決して中国に譲り渡せないものは何かを掘り下げ、その一線を官民が共有したうえで、中国と向き合うことが重要である。

例えば、中国は、デジタルプラットフォームの構築、IT サービス、革新的なテクノロジーの社会実装に強い競争力を持ち、米国とは厳しい競合関係にある。一方の日本は、こうした分野での勝ち目は見込めないものの、プラットフォーム上で展開されるソフト、「ラストワンマイル」に象徴される緻密なリアルサービス、デジタル基盤を支える精密な産業技術など独自の強みを持っている。この競争力の違いや相互補完性にこそ、両国が協力し、共存し得る可能性が秘められているのではないかと。

その際に重要なことは、中国と「是々非々」で渡り合える対等な立場を維持するためにも、日本が経済的な存在感と地域における影響力、そして中国が絶対に持ちえない強みを維持・拡大していくことが不可欠である。

この点は、それぞれの日本企業、経営者が中国における機会とリスクを見極めたいうえで、いかに変化する環境に適応して事業戦略を策定するかにかかっている。

#### <注目発言・意見>

##### ◆ 元駐中国日本大使 宮本アジア研究所代表 宮本 雄二 氏 (2022年9月9日)

「米国は、中国は変わらないという前提で対中姿勢をとっている。中国は米国を追い越して世界を制覇するという『100年計画』を着々と準備していると捉えているからだ。しかし、中国は変化し続けており、これからも変わりうるというのが私の見方である。」

「日本は中国が変わると想定して対中政策を決めなければならない。そうすることでより望ましい方向に中国を誘導することが重要だ。」

「競争的共存関係の中身をどうするかというと、何はともあれ対話を強化することが必要だと考える。環境問題や高齢化問題、医療・医薬品の問題など、日本と中国が協力できることはあると思う。軍事安全保障を中心に厳しく対峙しながら、協力できるところは協力していくという関係にしていかなければならない。軍事安全保障の柱以外の政治・外交、経済、文化・国民交流という日中関係のそれ以外の柱を太くすることにより日中関係全体のバランスを回復する必要がある」

##### ◆ 平井 良典 委員長 (2022年12月14日)

「サプライチェーンを100%中国に置くのも、デカップリングで中国をサプライチェーンから完全に排除するのも非現実的であり、分業のサプライチェーンをどのように組んでいくかが論点だと感じた。」

##### ◆ 鈴木 英夫 委員 (2023年3月8日)

「大きな転換点であることは間違いない。しかし中国の所得が上がり(経済的に)豊かになっていくのも間違いない。そういう意味では、構造変化が起きている中で、日本の企業との協力やチャンスが広がる分野はあるだろう。」

## 2. 企業に求められる戦略性と発信力

中国が高度成長時代からの転換期を迎えているとは言え、中国の存在感と日本にとっての重要性が大きく揺らぐことは当面ないだろう。成長率は鈍化しているとは言え、世界でも稀な巨大市場であることには変わりはない。また、新しい技術の導入に関する意思決定と社会実装の速さは他国の追随を許さない。電気自動車(EV)については、中国が生産、マーケティング、市場開拓の中心地であり、大都市では公共交通機関を中心に、新エネルギー車の割合が全体の7～8割に達するという分析もある。このように、経済規模と新たな成長産業を生み出す力を持つ中国が、日本企業にとって重要な市場であり、パートナーであることに当面変わりはない。

その一方で、中国におけるビジネス環境は、不透明性と流動性が増し、予見可能性が低下する方向に向かっているようだ。人口の高齢化や不動産市場のリスクなど、中国国内における構造的な問題に加えて、経済安全保障上の要請や、米国主導の貿易・投資規制の運用実態が、どの程度既存のサプライチェーンに影響を及ぼすかも不透明だ。さらに、習政権の経済政策、特に外資や民間企業に関する施策の展開、邦人拘束事案に象徴される「法の支配」に対する考え方の違い等、一企業の力だけでは制御・対応しきれない課題がこれからも多々生じると予想される。

これらの状況から、リスクとチャンスの混在こそが「現在の中国」だと言えるだろう。こうした中で、多くの日本企業も、自社の中国ビジネスに関する転換点に立っている。今後も中国でビジネスを続けるのかどうか、または継続するとして、自らのバリューチェーンの中に中国をどう位置づけるかについて、改めて戦略的な観点から問い直す必要が高まっている。

例えば、製造業においては、米中対立の長期化を念頭に、中国と対抗する部分、競争する部分、協働する部分をそれぞれ仕分け、それに基づいて現地への設備・技術導入の範囲を厳密に仕分けることが必要となっている。特に、先端技術に関わる研究開発面では厳しいスクリーニングを行いつつ、重要な巨大市場としての中国に、商機を見出すというスタンスだ。

同様に、中国で生産を行う際に、現地には「一世代前」の技術を導入するなど一定の水準にとどめ、コア技術は日本国内に残すという判断をする企業もある。ただし、中国側が高度な技術の移転を外資の進出・合弁の条件として課す場合には、大きなジレンマに直面することになるだろう。

また、電気自動車、半導体など、中国国内で成長が見込まれる産業分野を見極め、その領域に特化した事業展開を徹底し、中国の国内市場に根を張るという戦略を取る企業もある。

購買力の高まる巨大な消費市場として中国に向き合う場合には、「日本で作り、日本で売られている良いものを、日本から中国に売る」という発想から、「中国の人々が必要とし、欲しがるものを発掘し、作り、売る」というマーケット・インの発想への転換がますます重要となる。

その一方で、競争圧力が高まり、ビジネスの予見性の低さなどリスクが高まる中国において、ビジネスを継続するかどうか、その際にいかにスムーズに撤退するかという判断を迫られる例もある。

このように、業種・業界、企業規模などによって中国との向き合い方は異なるが、長期的な目線で、リスクとチャンスを見極めることが、個別企業の戦略の要諦である。

対中ビジネスにおいて、日本企業は欧米企業に比して慎重姿勢が目立つという調査もあるが、足元の悪いニュースや悲観論のみに注目することで、チャンスを見失うことは大きな損失につながるのではないか。

また、個々の企業による選択・判断や企業努力に加えて、日本企業は、企業間、官民間の連携、情報収集、中国側との対話・発信に、より一層の努力を振り向ける必要がある。

正しい経営判断の基本は正確な情報にある。これから中国ビジネスを継続するにあたっては、中国の経済政策、経済安全保障など、複数の観点を押さえた高度で複雑な経営判断が必要となる。こうした中で、経営者が自ら中国の実相把握や、情報収集のための人脈形成に取り組むことも不可欠となるだろう。

併せて、日本国内においては、官民の戦略的な対話を強化し、中国や関係国の政策動向について情報のすり合わせを行う必要がある。日本企業としても、経済安全保障の観点から、現実的な「一線」がどこにあるのかを官側とも共有するとともに、日本の「虎の子」は何か、それを日本の官民が共に磨き、守るために何をするのか、中国における政策変更にどう対峙するかについて、民間の側から主体的に声を上げ、したたかさを持って日本の成長に貢献する必要がある。



### <注目発言・意見>

#### ◆ 東京財団政策研究所 主席研究員 柯隆 氏(2023年1月13日)

「急な政策変更に対して企業はどう対応すればよいか。これは国家対国家、国家対グローバル社会の中でどういうポジションを取るかという戦略の議論である。経営者の皆さんには、もっと日本政府を動かし、中国とどうディールするか、何をあげて何をもらうかを決めて本気で取り組んでもらいたい。」

#### ◆ 平井 良典 委員長 (2022年12月14日)

「これまでコロナ規制によるビジネスへの影響はいろいろあったが、今はオール AGC 体制でロビイングを行い、日本企業に不利益が極力起きないように、協力して何らかの歩み寄りができるように連携を取っている。メディアを通じた情報発信にも努めている。」

#### ◆ 澤井 克行 委員 (2022年12月14日)

「技術を考えたときに大学との関わりも大事だと思う。日米経済安保の話もあったが、こういう技術は出してはいけないということが今後明確になってくるだろう。中国の大学は優秀なところが多く、最先端のことに一緒に取り組むのは企業として非常に有益である。その点では、技術流出などいろいろなことを考えながら、大学とどういう付き合いをしていくかということも今後大きな論点になってくると思う。」

#### ◆ 鈴木 英夫 委員 (2022年12月14日)

「コロナの影響もあるが、特に消費が非常に弱い状況下で、中国経済をこれからしっかり見据えた上で、どの分野で日本企業が進出して協力すればビジネスを発展できるのかを考えながら進出していかなければならないと思っている。」

## V. おわりに

日中国交正常化 50 周年の節目を迎えた今、中国も日中関係も新たな局面を迎えつつある。そうした中で、今後 50 年を見通した日本にとっての重要課題は、中国と「是々非々」で渡り合い、その活力を取り込みながら日本の持続的な成長を実現し、地域の安全・安定に貢献することである。

この目標を達成するのは決して容易ではない。超大国を目指す中国と対等な関係を保つには、それに匹敵する「力」を持たなくてはならないからだ。われわれ企業経営者の使命は、日本と中国、互いの存在をそれぞれの成長に活かすという発想を持ち、不透明な競争環境に挑み、中国という巨大市場で勝ちを得ること、それによって日本が必要とする「力」を強化することである。そして、日本の官民が戦略的に連携し、“One Voice”で発信・行動するための音頭を取っていくことにある。

中国の政策動向、ルール・規制変更に伴うビジネス環境の変化に対して、官民が一体となって要望を發し、中国側に働きかける「攻め」の面と、精度の高い情報収集、そのための人材の育成・獲得といった「守り」の面の双方において、オール・ジャパンとしての取り組みが必要だ。

日中両国の間には、政治体制の違いなど、相容れない部分や容易に解消できない問題が残っているが、将来に向けて変化の可能性はゼロではなく、また協調可能な領域も確かに存在している。地理的・文化的な近接性を持つ日本と中国には、政治的な隔たりさえ介在しなければ、本来、共に協力し、共に成長する潜在的な可能性が大きく拓けている筈だ。両国を含む東アジアが、多層的な多国間経済連携のハブであることも、相互補完関係を追求する上での絶好の環境と言える。

人的交流や対話を通じて中国の実相を追求し、連携の可能性を探り、競争領域と共存領域、連携と遮断の一線を見極め、日本の成長につなげることが中国ビジネスに臨む企業経営者の役割である。

本会は、転換期を迎えた中国の変化と日中両国の連携の可能性を探り続けるべく、二国間の政治的な関係の動向を把握しつつ、両国の企業経営者間の対話と交流を実践していく。

以上

## VI. 卷末資料

### 1. 2022 年度中国 PT 委員名簿

(2023 年 3 月時点・敬称略)

#### 委員長

平 井 良 典 (AGC 取締役社長執行役員 CEO)

#### 副委員長

石 井 敬 太 (伊藤忠商事 取締役社長 COO)

齋 藤 和 弘 (サントリー食品インターナショナル 取締役社長)

塚 本 英 彦 (日本信号 取締役社長)

橋 本 雅 博 (住友生命保険 取締役会長 代表執行役)

松 下 敬 (出光興産 顧問)

#### 委員

岩 本 敏 男 (NTTデータ 相談役)

遠 藤 弘 暢 (電通アドギア 取締役社長)

柏 頼 之 (日本航空 常務執行役員)

木 村 尚 敬 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー)  
マネージングディレクター)

澤 井 克 行 (ダイキン工業 常務執行役員)

清 水 祥 之 (シャープ 特別顧問)

鈴 木 英 夫 (日本製鉄 常任顧問)

多 田 雅 之 (アルファパーチェス 取締役 社長 兼 CEO)

西 島 剛 志 (横河電機 取締役会長)

以上 15 名

事務局

齋藤 弘 憲 (経済同友会 執行役)

樋口 麻紀子 (経済同友会 国際交流部 部長)

川生 真理子 (経済同友会 国際交流部 マネージャー)

## 2. 2022年度中国PT会合一覧

開催	テーマ	講師
第1回 7月13日	『中国はどこに向かうのか ——習近平氏の「持久戦」』	日本経済新聞経済部長 高橋 哲史 氏
第2回 9月9日	『日中国交正常化 50 周年の 中国と日中関係の将来』	元駐中国日本大使 宮本アジア研究所代表 宮本 雄二 氏
第3回 11月9日	『深刻化する米中対立と 難局を迎える中国経済』	キャノングローバル 戦略研究所 研究主幹 瀬口 清之 氏
第4回 12月14日	『新体制下の中国経済政策 に対する各社の対応(現地情報等)』	PT 委員による対話
第5回 1月13日	『習近平政権三期目の政策課題と 2023年の中国経済の展望』	東京財団政策研究所 主席研究員 柯 隆 氏
第6回 3月8日	『中国が直面する経済課題と 日本企業の対中ビジネス』	日本貿易振興機構 海外調査部 中国北アジア課 課長 清水 顕司 氏

(注) 所属、役職は会合当時