



Build Beyond As One.

質的転換を遂げる中国

～市場のダイナミズムを最大限に活用する方法～

2026.09



目次

はじめに：「構造的調整」の局面にある中国市場	… 3
第一章：中国市場の二つの顔－マクロの減速とミクロの熱気	
1.1 「構造的調整」に入った在中日本企業	… 6
1.2 減速するマクロ指標の現実とその背景	… 6
1.3 「大国」としての規模が生むマクロの絶対的インパクト	… 7
1.4 成長が息づくミクロの現場	… 7
第二章：中国市場を見えにくくする3つの要因	
2.1 要因①：中国の「変化」と「多様性」そのものの複雑さ	… 10
2.2 要因②：中国現地法人と本社間の連携	… 10
2.3 要因③：歴史と地政学が生む見方の相違	… 11
第三章：ダイナミズムを解読する－経営アジェンダの設定という思考法	
3.1 不確実性を切り拓く思考法：経営アジェンダの設定	… 13
3.2 構造的調整局面において：新規・追加投資に踏み切る日本企業の論理	… 13
3.3 アジェンダ①：中米関係の変化は自社にどのような事業構造の転換を迫るか？	… 14
3.4 アジェンダ②：消費市場における真の競合は「メーカー」か「プラットフォーマー」か？	… 14
3.5 アジェンダ③：人件費が高騰するメガトレンドの中、中国拠点の競争優位を維持する条件は何か？	… 15
第四章：実践に向けた三つの基本動作：視座を上げ、解像度を高める	
4.1 気づきを行動に変えるための基本動作①：情報摂取と環境認識の水準向上	… 18
4.2 気づきを行動に変えるための基本動作②：組織の意思決定と実行サイクルの高速化	… 19
4.3 気づきを行動に変えるための基本動作③：本社－現地の戦略的共創	… 19
4.4 実践を加速するために：「思考のパートナー」としての外部専門知見の活用	… 20
おわりに：ダイナミズムを最大限に活用するために	… 21

はじめに：「構造的調整」の局面にある中国市場

「現在の中国は、もはや成長市場ではない」

「いや、まだ巨大な機会が眠っている」

こうした異なる見解が、日々のクライアント支援の現場やビジネスメディアで頻繁に聞かれる。2010年代では後者の見解が多く見られたが、コロナ禍を経て、近年では慎重な見方が広がっている。

確かに、経済成長率は過去の二桁台から減速し、不動産市場の調整や若年層の雇用問題が報じられている。多くの日系企業が中国事業の縮小や撤退を発表するニュースも目につく。

しかし、このような見方は、はたして中国市場の本質を捉えているだろうか？そもそも、これらの見解は前提や指標の違いに由来するものではないか。

重要なのは、この問いをどのような視座から検証するかである。本稿では、表面的な見方を乗り越え、中国市場が持つ「変化」と「多様性」という圧倒的なダイナミズムに注目する。そして、このダイナミズムを読み解き、自社の競争力に転換するための思考アプローチを提示する。中国市場と真剣に向き合う経営者やビジネスパーソンにとって重要な問いは、「経済成長率が高いか否か」ではなく、「市場の激しい変化と極端な多様性を、いかに理解し、適応し、さらには利するか」にあると、我々は考える。

本稿の想定読者

本稿は、中国事業に関わる日本企業の、立場は異なるが同じ「もどかしさ」を共有する2つの責任者層を主な読者と想定して執筆した。

一方は、日本本社において中国事業の大局的な採算と戦略方針に責任を負う経営層や事業責任者である。彼らは、減速するマクロ経済成長のデータや関連するニュースに囲まれながらも、現地からは「一部事業で好調」「新たな成長分野がある」といった一見矛盾する報告が上がってくる状況に、大きなジレンマを感じている。「全体としての中国」への投資判断を迫られる中で、断片的な現場の熱気だけを信じてリソースを投入すべきか、それともマクロ指標の慎重な見方に従って撤退や縮小を進めるべきか。その判断材料となる確からしい全体像が見えず、現地の報告の解像度の低さと、意思決定に必要な文脈の欠如にもどかしさを覚えている。

もう一方は、中国現地において日々、市場の最前線で事業をけん引する駐在員や現地採用の責任者である。彼らは、確かに苦戦する分野がある一方で、眼前に広がる新エネルギーやデジタル消費など、特定セクターで猛烈な成長機会があることを肌で感じている。しかし、その熱気や機会の具体性を、本社が求める「分かりやすい数字」や「短期的な採算」のフレームワークに乗せて伝えることが難しく、本社の慎重な見方と、それに基づく硬直した意思決定の速度に課題を感じている。自らが感じる成長機会のリアリティを、いかにして本社の「リスクと採算のロジック」に翻訳し、戦略的コミットメントを取り付けられるかが、最大の論点なのである。

本稿は、単なる中国状況の分析ではない。日本企業の責任者が激変する市場のダイナミズムを能動的に読み解くための思考アプローチや意思決定の基本動作を提示するとともに、変わりゆく中国と向き合うための「戦略的思考の

手引書」である。中国事業の意思決定に対して感じるもどかしさを、建設的な気づきや行動へと昇華させる一助となれば幸いである。

本稿の構成

上記の問題意識に基づき、本稿では以下のステップで議論を深める。

- **第1章：中国市場の二つの顔ーマクロの減速とミクロの熱気：**

GDP成長率が低下している一面と、激しく成長する産業・製品があるというもう一面をデータで示し、中国市場が「構造転換の只中」にあることを示す。

- **第2章：中国市場を見えにくくする3つの要因：**

日本企業の組織内に潜み、市場の複雑な実態を見えにくくしている認識上の要因（市場の複雑さ、本社と現地の断絶、情報バイアス）を整理する。

- **第3章：ダイナミズムを解読する：**

市場の変化を自社の戦略課題に変換する鍵として、「経営アジェンダ」（核心的な経営の問い）を提示する。「国際環境の変化に対応する事業構造転換」「競争軸の変化」「競争優位の条件」という3つの具体例を通じて、その重要性と設定の方向性を例示する。

- **第4章：実践に向けた三つの基本動作：**

第3章を踏まえ、自社にとって真に核心的な経営アジェンダを自ら設定し、それを実践に移すための思考法と基本動作を示す。情報摂取、意思決定スピード、組織共創という三つの観点から、明日から始められる具体的な指針を提示する。

アビームコンサルティングは、変わりゆく中国で苦闘するすべてのビジネスリーダーの方々と、「では、どうするか」を考え、実行に移すための伴走者でありたいと考えている。

アビームコンサルティング

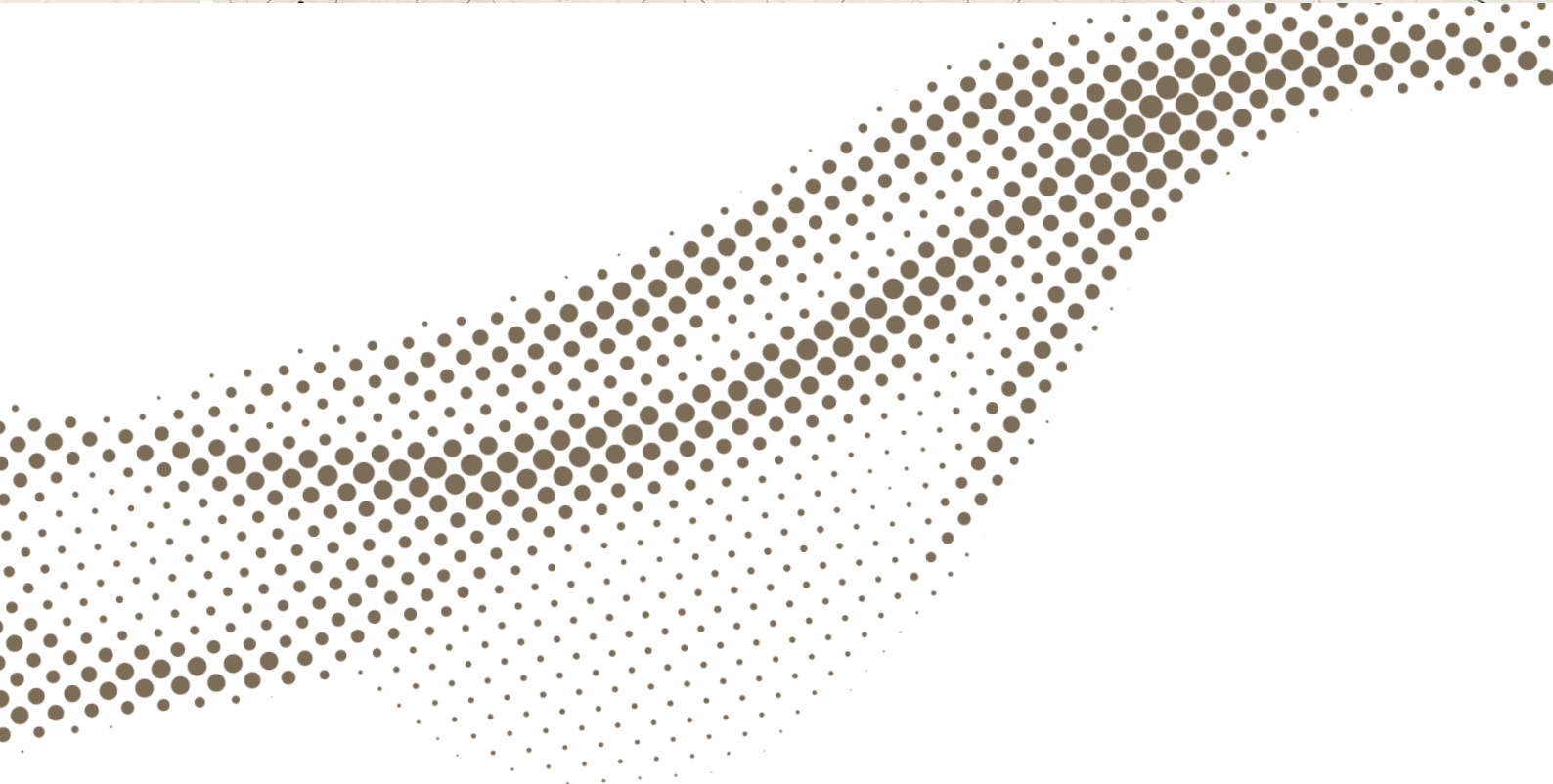
Global Business 管掌 (East Asia)

執行役員 プリンシパル 中野洋輔

第一章

中国市場の二つの顔

－マクロの減速とミクロの熱気



1.1 「構造的調整」に入った在中日本企業

中国は、1978年の「改革開放」および1992年の鄧小平「南巡講話」以降、国家建設の重要なエンジンとして、外資企業の積極導入を進めてきた。その過程で日本企業は製造拠点としての活用から、拡大する消費市場への取組みへと軸足を広げ、戦略的投資を継続してきた。多くの日本企業にとって、中国は海外事業の中核であり高い収益をもたらしてきたが、市場の性質が変化する中で、近年は中国戦略の見直しやビジネスモデルの再構築を進める「構造的調整」の局面にある。

1.2 減速するマクロ指標の現実とその背景

中国経済は一枚岩ではないにもかかわらず、日本では「現地法人の集約」や「投資縮小」「撤退」など個別の動きが強調され、全体像としての慎重な見方が広がりやすい。実質GDP成長率は、2010年以降6～8%台で推移した後、パンデミックを経て2024年には5.0%(表1)と、過去の高度成長期と比べて減速している。背景には、中米貿易摩擦、不動産市場の調整、経済成熟化にともなう潜在成長率の低下など複合要因があり、これらが減速するマクロ指標に影響を与えている。結果として、日系を含む多くの外国企業にとって、参入のみで収益化が見込める市場ではなくなったことを示唆している。

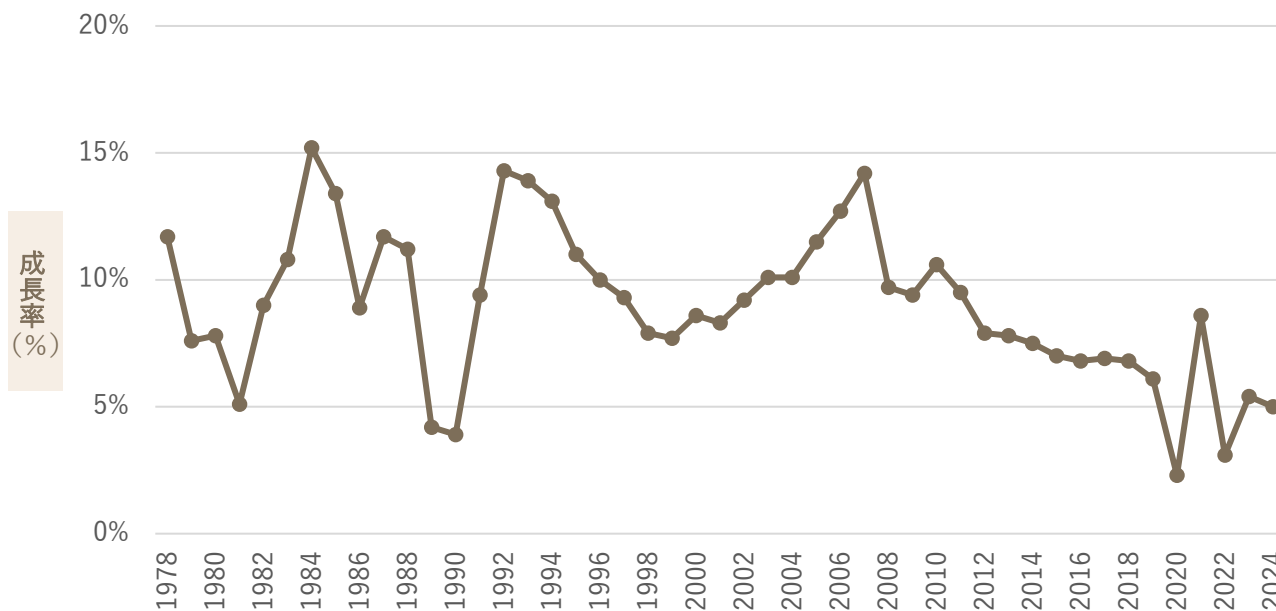


表1 中国実質GDP成長率の推移 [1]

[1].データソース：中国実質GDP成長率の推移, 国家統計局, 中国統計年鑑 3-4 国内総生産(GDP)指数, <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/>

1.3 「大国」としての規模が生むマクロの絶対的インパクト

一方で、規模の効果に着目すると異なる風景が見えてくる。2025年の中国実質GDP成長率は+5.0%であり、その増加分は約5.4兆元に達し^[1]、これは近畿圏（2府5県）の2023年度の東京の実質GDP総額^[2]と並ぶ勢いである。つまり、グローバルで見た経済成長の増分という観点から見れば、中国は依然として世界でも重要な市場である。

1.4 成長が息づくミクロの現場

産業や製品カテゴリーレベルに目を向けると、活発な成長の息吹が感じられる。2025年、中国の指定規模以上の産業における主要製品の生産高成長率は、空調機(0.7%)から産業用ロボット(+28%)まで、広範に分布している(表2)。電気自動車(EV)、産業用ロボット、集積回路など、政府が重点を置くハイテク産業は比較的高い成長を維持しており、中国市場は発展段階の異なる多様な産業が成長・成熟・変遷を示す多様な構造を持つことがわかる。

他にも、「新質生産力」という政策キーワードのもとで、中国の産業構造は明確な変化を見せている。①ハイテク製造分野では、政府による半導体の自給率向上に向けた方針を背景に、関連産業が年々急速に拡大している。とりわけ、「AI+製造業」の融合が最大の成長エンジンとなっており、単なる産業規模の拡大にとどまらず、生産現場への大規模言語モデル(LLM)応用が加速している。②グリーン環境技術分野では、太陽光発電用透明ガラス(=太陽光パネル)や電気自動車が、技術革新とコスト優位性を背景に、国内市場にとどまらず世界市場をリードする輸出産業へと変貌しており、「輸出」が新たな成長ドライバーとして位置づけられつつある。

種別	名称	単位	生産量	前年比成長率(%)
① ハイテク製造	集積回路	億個	4,843	10.9
	産業用ロボット	万セット	77	28
② グリーン環境技術	太陽光発電用透明ガラス	万平方メートル	316,135	3.4
	太陽電池	万千瓦ワット	83,274	7.6
	発電設備	万千瓦ワット	37,087	37.6
	電気自動車	万台	1,652	25.1
	充電スタンド	万基	575	11
③ 化学工業	化学繊維	万トン	8,701	4.9
	化学肥料	万トン	6,481	7.1
	硫酸	万トン	11,082	4.5
④ 家電・生活関連	空調機	万台	26,698	0.7
	家庭用冷蔵庫	万台	10,924	1.6

表2 主要製品の生産量と前年比成長率^[1]

[1]. データソース: 国家統計局, 中华人民共和国2025年国民经济和社会发展统计公报, 2026年2月28日, https://www.stats.gov.cn/zwfwc/sjfb/202602/t20260228_1962662.html

[2]. データソース: 内閣府, 県内総生産(生産側、実質:連鎖方式), 2023年度, https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_2023.html

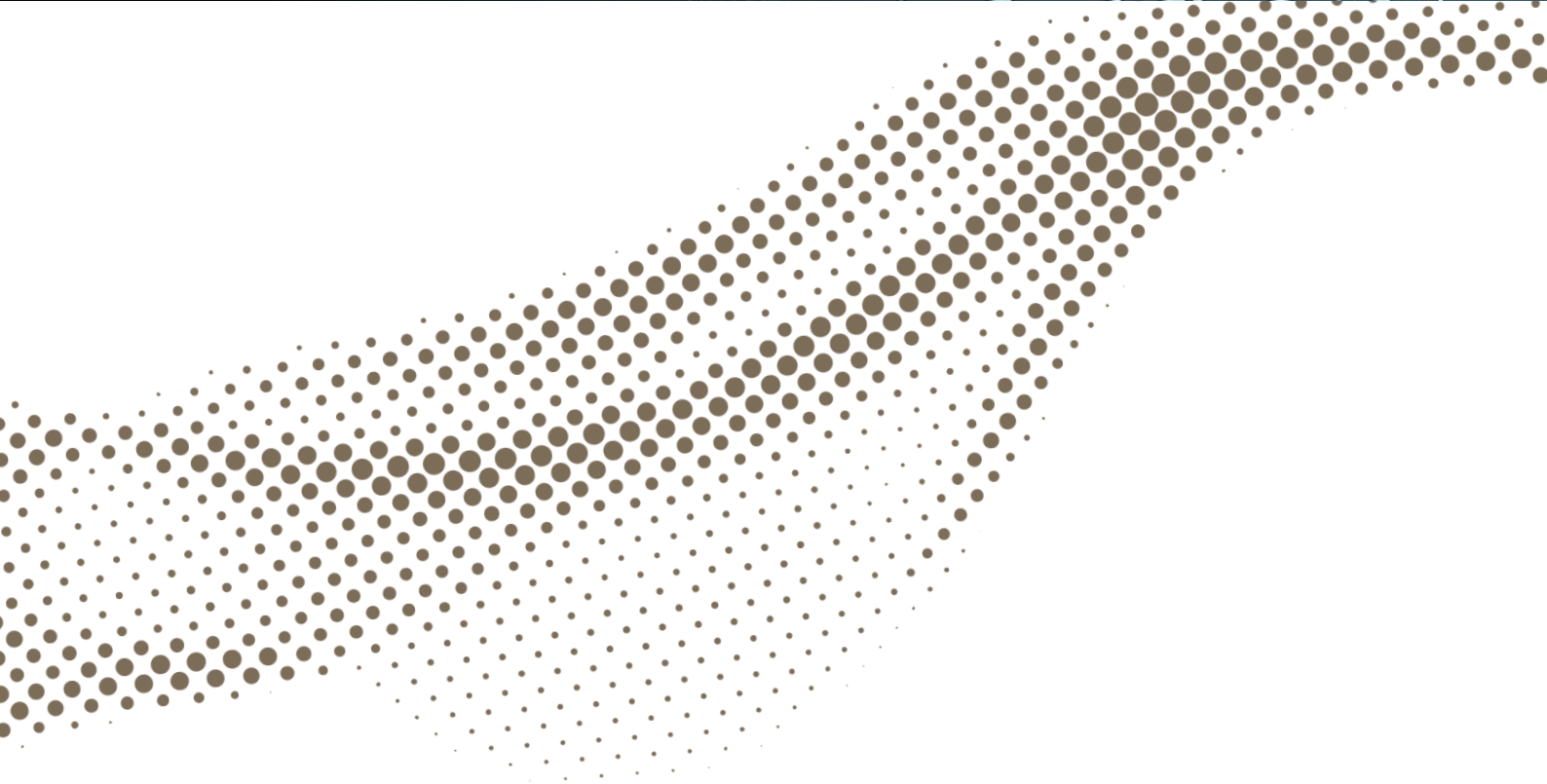
まとめ

中国を論じる際には、「国」レベルのマクロと、「産業・地域・企業」レベルでのミクロな層別に把握する必要がある。経済成長率が全体としては減速していても、経済に由来する「絶対量」は大きく、突出して伸びるセクターは存在する。持続的成長には、マクロトレンドを踏まえつつ、自社にとって有望なミクロ機会を特定することが重要だ。

では、なぜ日本では、一面的な見方が根強いのか。次章では認識がずれる三つの要因を整理する。

第二章

中国市場を見えにくくする3つの要因



前章で述べた通り、中国市場には「マクロの減速」と「ミクロの熱気」という二つの視点が存在している。しかし、日本ではその全体像が十分に共有されず、どちらか一方のイメージに寄りやすい傾向が見られる。それはなぜか？この認識のずれは、中国という複雑な対象を理解する際に働く3つの要因が、日本企業の組織的・心理的なプロセスの中に形成されることで生じていると考えられる。

2.1 要因①：中国の「変化」と「多様性」そのものの複雑さ

1つ目の要因は、中国市場そのものが持つ「変化の速度」と「多様性の深度」という特性に由来する。

まず、変化の速さについては、政策の方向性に沿った技術革新やビジネスモデルの進化が短いスパンで繰り返され、過去の成功経験が短期間で通用しなくなる状況が常態化している。2026年現在では、WeChatやAlipayといったスーパーアプリが生活に深く浸透し、多くの行動がデジタル環境で完結するようになった。このような変化はわずか10年程度で成し遂げられたもので、QRコード決済の普及、ライブコマースの拡大、さらには生成AIや大規模言語モデルの実装競争へと、革新の波が止まることなく押し寄せている。

次に多様性の深度については、「中国」という単一のイメージで捉えきれない広がりがある。世界をリードするメガ・プラットフォーマー(例：BATH=Baidu/Alibaba/Tencent/Huawei)から地域に根ざす中小・零細企業までが同じ市場内で活動している。また、EV分野で勢いのある新興メーカー(例BYD)と、従来型エンジン車中心で課題を抱える企業が共存するなど、同一産業内でも多様性が大きい。現地の情報に触れていても、こうした多層的な環境を単一の視点だけで把握することは容易ではない。

2.2 要因②：中国現地法人と本社間の連携

次に、この複雑な実態を直視し、的確に伝達・解釈するための仕組みが、企業グループ内で十分に構築されていないことが、第2の要因として影響を与えている。すなわち、本社一現地支社間に生じる、情報と認識のギャップである。現地支社は、日々この目まぐるしい変化と多様性の只中に身を置き、機会とリスクのデータに接している。しかし、そうした情報は、しばしば断片的であったり、本社が求める定型報告の枠組みに収まらなかったりするため、組織内で適切なタイミングや形で共有されにくい場合がある。

一方、本社側は、過去の成功体験や自国市場の前提に基づく既存の判断フレームを参照しがちであるため、現地から上がってくる多様な情報が、一見すると矛盾して見えたり、例外的なものとして扱われやすかったりする。例えば、一部業界の深刻な低迷と、別の業界の急激な盛り上がりが同時に報告されるようなケースである。本社が保有する判断軸と整合しない情報は、「ノイズ」とみなされ、体系的な分析や意思決定に結びつきにくい状況が生まれやすい。その結果、組織として共有される中国市場認識は、現実の実態とはやや距離が生じ、比較的アクセスしやすい

マクロ指標や、注目度の高いニュースに依存しやすくなる。こうした傾向が積み重なることで、中国市場を捉える視点が、徐々に限られたものになっていく可能性がある。

2.3 要因③：歴史と地政学が生む見方の相違

さらに、こうした状況に歴史や地政学背景が加わることで、情報の受け取り方に一定の偏りが生じやすくなる。過去の政治的・社会的な出来事が、情報の受け止め方に影響を与えることがあるほか、近年の規制動向や国際関係にまつわる報道が重なることで、どうしてもリスクに関連した情報に注意が向きやすくなる。

しかし、それだけが中国の全体像ではない。前章で触れたEVや再生可能エネルギー、半導体などの「新質生産力」分野における企業の成長や技術革新、また国内市場や消費の多層化といったより細やかな動きを示す情報は、この第3の要因を通過するなかで相対的に伝わりにくくなり、日本社会の共通認識としては十分広がりにくい面がある。こうした情報環境の偏りは、組織内部のコミュニケーション上の課題とも重なり、日本企業における中国への認識を結果として単純化されたイメージへと寄せやすくしてしまう。

まとめ

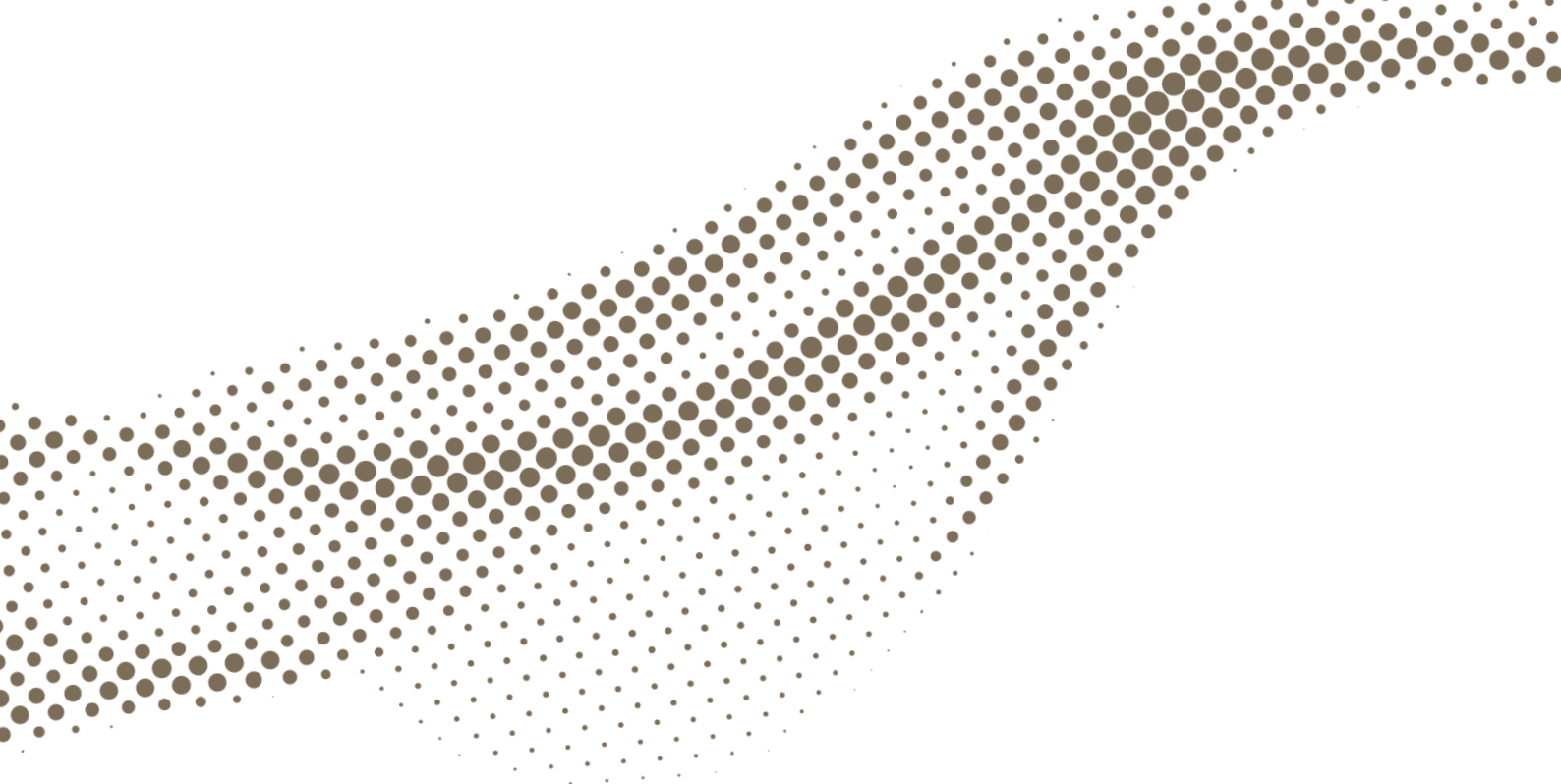
3つの要因は、中国市場の二面性のうち、「マクロ経済の減速」に関する情報をより受け取りやすくし、「ミクロの熱気」に関する情報を捉えにくくしている可能性がある。こうした状況は中国市場に対する偏った見立てを生み、日本企業が中国市場に依然として存在する大きな市場規模の「絶対量」や、産業構造の転換の中で生まれている「成長セクター」といった、より長期的な機会を見落とすことにつながりかねない。すなわち、中国市場を巡る認識において、機会損失を生み出す可能性があるということである。

このリスクを軽減し、競合他社に先んじて現実の成長機会を適切に取り込むためには、単に情報収集の方法を見直すだけでなく、市場をどのような視点で理解し、判断するのかという「認識の枠組み」そのものを調整することが求められる。次章ではその具体的なアプローチを探る。

第三章

ダイナミズムを解読する

－経営アジェンダの設定という思考法



3.1 不確実性を切り拓く思考法：経営アジェンダの設定

中国市場の複雑さを前に、それでも一部の日本企業は、明確な経営判断のもとで、既存事業の大胆な構造改革や新規・追加投資を実行している。これらの事例は、一面的な中国の見方にとらわれず、ミクロレベルの機会を捉えようとする能動的な姿勢の表れである。

本章では、そうした企業の動向を観察し、その背後にある思考プロセスを、「自社固有の経営アジェンダの設定」という観点から整理する。さらに、企業が中国市場を戦略的に読み解く際に参考となりうる、3つの経営アジェンダを提示する。

ここで挙げるアジェンダは、多くの在中日本企業に共通しうる例であり、すべての企業にそのまま当てはまるわけではない。自社に合ったアジェンダを設定するためには、「中国市場の変化が、自社の事業のどこを最も揺さぶっているか」を起点に考えることが有用である。業種や強みによって、影響が大きい領域は「サプライチェーン」か「販売方法」か「人材」か、あるいは他の領域か、それぞれ異なるだろう。重要なのは、例そのものではなく、自社にとって核心となる問いを設定する姿勢である。

3.2 構造的調整局面において新規・追加投資に踏み切る日本企業の論理

中国の成長減速が意識された2024年から2025年にかけて、中国市場への新規参入や大規模な追加投資を発表する日本企業も見られた。例えば半導体材料の領域では、信越化学工業のように、関連需要の高まりを背景に現地での供給能力を引き上げる動きがある。また、レストランチェーン大手のサイゼリヤは、2025年に武漢に100%子会社を設立した。これは、低価格戦略のノウハウを活かし、「下沈市場（おもに内陸にある非中核都市を指す）」と呼ばれる、将来成長が期待される消費市場を狙った上での決断であると推測される。

これらの企業に共通するのは、「中国市場全体の成長率」というマクロ指標ではなく、自社が属する特定産業のミクロな動きに焦点を当てている点である。信越化学にとっての経営アジェンダは、「地政学的環境が変化する中でも不可欠な材料サプライヤーとして生き残るためには、主要顧客に近接することがどの程度競争力につながるか」という問いであり、サイゼリヤにとっては、「慎重化する消費環境の中で、低価格を強みにどう持続的な成長につながるか」という問いが中心にあったと考えられる。

彼らは、多くの情報に受動的に反応するのではなく、自社にとっての核心的なアジェンダを軸に、中国市場の攻略可能性を検討していたとみられる。これは、第1章で触れた「多様性」と第2章で述べた「組織内の認識ギャップ」への対応にもつながる実践的なアプローチである。では、この「経営アジェンダ」とは具体的にどのような問いであり、どう設定すればよいのか。

3.3 アジェンダ①：

中米関係の変化は自社にどのような事業構造転換を迫るか？

近年発生している中米関係の変化は、グローバル規模のサプライチェーン再編へと広がりつつある。中国政府が「自立自強」の方針のもとで推進する技術的な自立や国内完結型バリューチェーンの構築は、外資企業に対し「地産地消」—研究開発から生産、データ管理、サプライヤー基盤までの国内完結性を求める傾向が強めている。

こうした潮流は、コスト増の問題だけでなく、事業モデル再定義につながる可能性がある。ここで設定すべき経営アジェンダは、「国際環境の変化が自社の事業構造にどのような『サイロ化』をもたらしうるのか、そしてそのコストやリスクを乗り越えるための新たな価値はどこにあるのか」という問いである。この問いは、①技術・サプライチェーン面の「複線化」の要否、②国際環境の変化に対する自社の対応によって生まれる価値創出の可能性、の二つに分解できる。

第一の問いについて、自社の核心技術や部品調達が本国や第三国に依存している場合、中国事業の事業運営が限定的になる可能性がある。このリスクを軽減するためには、中国国内での技術開発体制の構築や、現地調達率の抜本的引き上げが求められる。しかし、これは複線化あるいは二重投資を意味し、短期的な収益性への負担となりうる。

したがって第二の問いとして、「複線化によるコスト増を正当化するだけの、中国市場における独自の価値創出が可能か」[RL9.1][KT9.2]を検証する必要がある。例えば、複線化に対応する過程で生まれた現地最適化製品や、中国独自の規格・ニーズに対応した技術が、結果的にグローバルな競争力の源泉となる可能性もある。このアジェンダは、受動的なリスク管理にとどまらず、地政学的制約条件の中で、どのように新たな事業機会を設計できるかという、より能動的な戦略思考への転換を促すものである。

3.4 アジェンダ②：消費市場における真の競合は

「メーカー」か「プラットフォーマー」か？

日本市場において自社が占めているバリューチェーン上の立ち位置(価値創出の役割)が、中国市場でも同様に維持できるとは限らない。この前提に立たなければ、中国の消費市場で繰り広げられている競争の本質を見誤る恐れがある。

その背景には、競争の主戦場が「モノ」から「データ」へと移行する速度そのものが、日中間で大きく異なっているという構造的な違いがある。中国ではこの移行が急速に進み、アリババ、テンセント、バイトダンスといったプラットフォーマーは、単なる販路や広告媒体を超えて、消費者インサイトをリアルタイムで把握し、商品開発の企画段階から関与する「市場インフラ」へと発展してきた。資生堂がアリババのTMIC(天猫新品創新センター)と協働し、データ駆動型の商品開発によって市場で一定の成果を上げた事例も、その一例としてあげられる。

したがって、消費財メーカーが設定すべき根本的なアジェンダは、「自社の競争優位の源泉が、製造技術やブランド力そのものにあるのか、それとも、プラットフォーマーが持つ『消費者への最短距離』や『データ駆動型の開発

能力』をいかに取り込むかにあるのか」という問いである。この問いは実質的に二つの方向性を提示する。

第一の選択肢は、プラットフォーマーを「重要なパートナー」と捉え、その生態系に深く融合する方向である。自社の商品開発プロセスをオープンにし、プラットフォーマーのデータ分析力や迅速なテスト市場機能を活かすことで、成功率の高い製品を短期間で市場投入するモデルである。第二の選択肢は、プラットフォーマーの機能を活用しつつも、最終的には自社として消費者との直接的な関係(D2C：Direct-to-Consumer)やデータ資産を構築し、「依存」から「自立」へと向かう方向である。

いずれの道を選ぶにしても、このアジェンダは、自社のマーケティング部門や事業部門が、プラットフォーマーを単なる「販売チャネル」としてではなく、「戦略的パートナー」あるいは場合によっては、「潜在的競合」として捉える姿勢を求める。もはや、広告予算の配分といった従来の議論にとどまらず、事業定義そのものを問い直すプロセスが始まっていると言える。

3.5 アジェンダ③：人件費が高騰するメガトレンドの中、中国拠点の競争優位を維持する条件は何か？

中国の製造業平均賃金はこの10年で約2倍以上に上昇し、年率5%を超える上昇が続いている。(表3)かつての「世界の工場」としてのコスト優位性は、現在では相対的に弱まりつつある。一方で、中国はAIエンジニア、データサイエンティスト、高度な技能工など、デジタル時代に求められる「質の高い人的資本」が集積する地域の一つへ変化している。

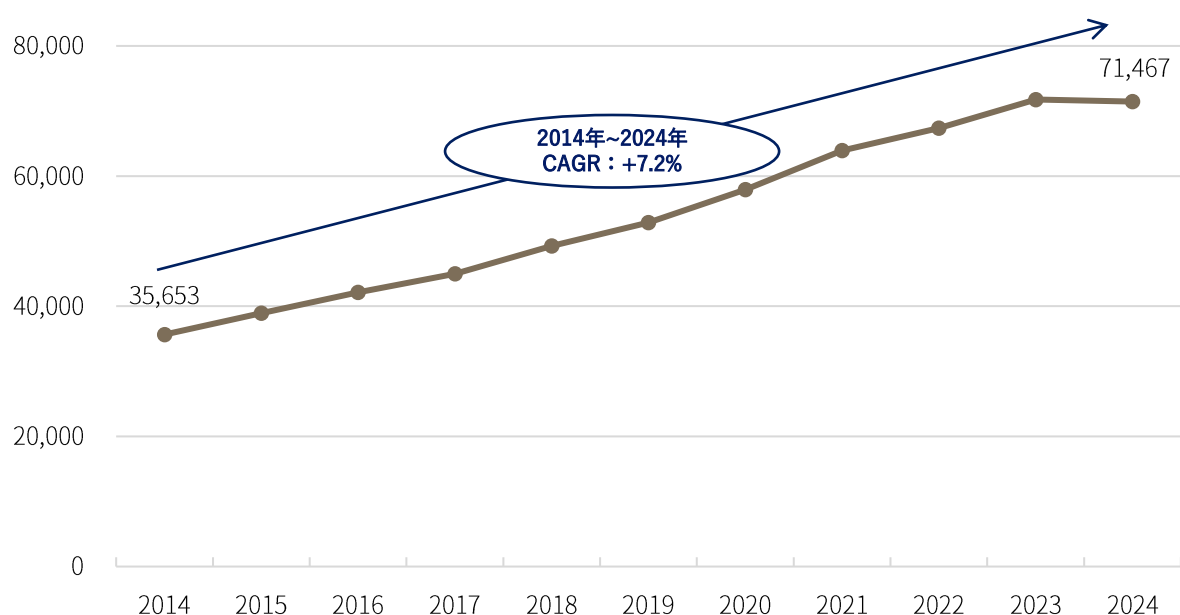


表3 中国都市部民間就業者の年間平均賃金（製造業）の推移^[1]

[1]. データソース: 国家統計局, 「中国統計年鑑 4-13. 産業別都市民営単位就業者平均賃金」, <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2025/indexch.htm> (参照2025年)

この「コストの高騰」と「人材価値の高度化」が同時に進行する状況は、在中日本企業にひとつのジレンマを生じさせる。つまり、「従来のコスト中心の評価軸では存続が難しくなる一方で、新たな価値創造の可能性はむしろ高まっている」という、相反する現実である。

この点を踏まえると、次のような経営アジェンダを設定することができる。「自社の中国拠点は、引き続き『コストセンター』として維持すべきなのか。それとも、人材の投資を通じて『新しい価値を生み出すイノベーションセンター』へと位置づけを転換すべきなのか」。

ここで求められるのは、業務の効率化(守りのDX)を超え、事業自体の在り方に関わる変革(攻めのDX)への投資であり、二つの段階的な課題が存在する。

第一段階は、現地のデジタル人材を活用し、中国市場ならではのスピード感と柔軟性を備えたビジネスモデル(例えば、サブスクリプションサービスや成果連動型のソリューションなど)を開発することである。第二段階は、より読み込んで、中国拠点で生まれたデジタル・イノベーションや敏捷な事業運営のノウハウを、本国を含むグローバルネットワークへ展開し、全社的な変革の触媒とすることである。

このアジェンダに向き合うことは、中国拠点への投資判断を「人件費の高低」という軸ではなく、「どれだけの付加価値(イノベーション)を生み出せるか」という視点へと再整理することにつながる。つまり、人材コスト上昇をコスト削減で吸収しようとする発想から離れ、そのコストに見合う価値を創出するかを設計する思考への転換である。

まとめ

中国市場のダイナミズムを経営判断に取り入れるためには、「国全体の経済成長率がどのくらいになるか」という抽象的な捉え方や、個別のリスク情報への反応から距離を置き、自社固有の経営アジェンダを明確にすることが出発点となる。代わりに、「国際環境変化への対応」[RL11.1]「プラットフォームとの関係性」「人材価値の最大化」といった、事業モデルに即した具体的な経営アジェンダを設定することで、何に注目し、何を分析し、どのような意思決定を行うべきかの焦点がより明確になる。これは、中国市場を感覚的に捉えるのではなく、戦略的に読み解く第一歩となる。

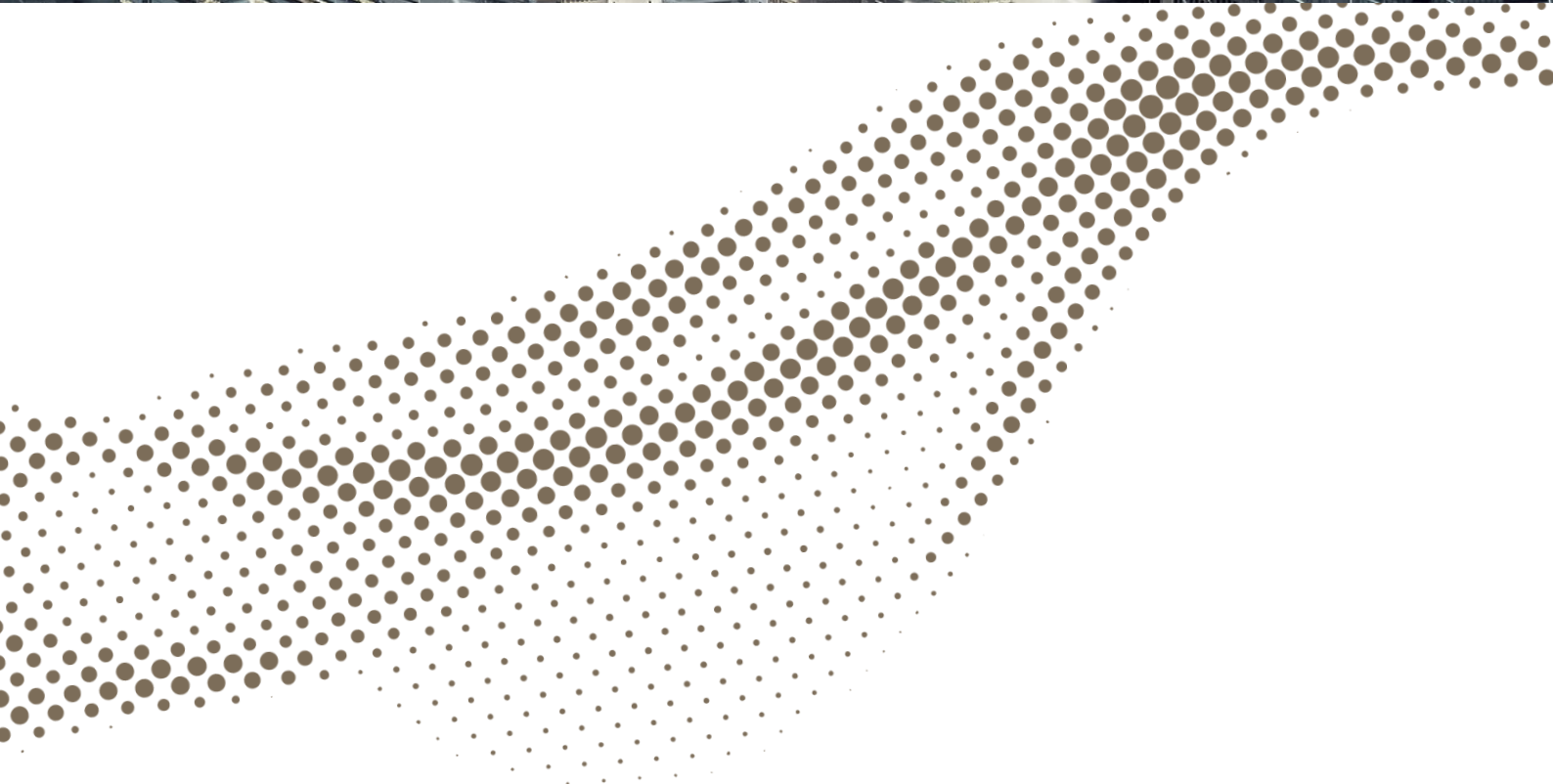
では、こうした自社固有の核心的な問いを、どのように体系的に発見し、戦略的議論へとつなげていくのか？本章までの分析が示唆するのは、その手がかりが「三つの気づき」に集約されるという点である。すなわち「中国に求められる貢献の質が変化していること」、「市場変化のスピードが戦略そのものを再定義する水準に達していること」、そして「本社と現地の対話の質がきわめて重要であること」である。これらの気づきを踏まえなければ、いかなる経営アジェンダも絵に描いた餅に終わる。

次章では、これら三つの気づきを具体的な行動へと転換する、三つの基本動作を提示する。

第四章

実践に向けた三つの基本動作

－視座を上げ、解像度を高める



4.1 気づきを行動に変えるための基本動作①： 情報摂取と環境認識の水準向上

激動する中国市場で持続的に価値を生み出すためには、第1章から第3章で精緻した市場構造の変化と、それに向き合う際の認識の偏りを踏まえつつ、具体的な行動へとつなげることが求められる。この基本動作は、これまでに浮かび上がった3つの核心的気づき—「貢献の質の変化」「スピードの必要性」「対話の質の重要性」—に対応している。ここで提示する内容は「基本」動作であるが、VUCA環境下の中国市場という難易度の高い競争環境において成果を上げるには、この「基本」の質と速度が極めて重要になる。多くの企業にとって、組織構造や意思決定プロセスに何らかの見直しを促すものであり、決して容易ではない。

第一は、「中国市場に求められる貢献の質が変わった」という気づきに対応し、情報摂取と環境認識の質を向上させることである。中国が外資企業に求める価値が「外貨・雇用」から「高度技術・イノベーション」へとシフトしつつある中で、どこに投資し、何を提供すべきかを見誤らないための判断基盤が欠かせない。そのためには、まず政策を「事業環境の設計図」として丁寧に読み解く基本動作が重要となる。

日本企業が改めて押さえるべき前提は、中国における政策は単なる外部環境ではなく、市場を形成する主体としての役割を持つということである。このような中国特有の経済運営モデルにおいては、日本や欧米とは異なるメカニズムを通じて、政策が産業の発展に大きな影響を与えている。

例えば「5か年計画」や「中国製造2025」などの国家戦略では、成長が期待される重点産業が明確に示され、これに沿って政府系ファンドや国有銀行、地方政府の補助金、優遇融資が集中する。人材・土地・エネルギーといったリソースも政策的に誘導される。また、許認可制度や技術標準、外資の参入規制は、市場への参入障壁を政策的に設定・緩和する仕組みとして機能する。例えば、新エネルギー車(NEV)への優遇政策がEV産業を爆発的に成長させた一方で、オンライン教育産業への規制強化が業界に大きな転換を促し、一部の事業者は事業モデルの見直しを余儀なくされた。

このように、5か年計画や重点産業政策は、単なる宣言ではなく、リソースの集中が想定される「成長領域」と、規制強化のリスクがある「慎重領域」を示す実践的な設計図として活用できる。自社の事業がこの地図上のどこに位置しているのか、どの方向へ向かうべきかを継続的にモニターし解釈する習慣を、組織に根づかせることが必要となる。

4.2 気づきを行動に変えるための基本動作②： 組織の意思決定と実行サイクルの高速化

第二は、「スピードが戦略そのものを変える」という気づきに対応し、組織の意思決定と実行のスピードを市場変化に合わせて再設計することである。日本本社の意思決定サイクルでは対応が難しい状況もあり、権限とプロセスそのものの再設計が求められる。

鍵となるのは、「戦略的委譲」である。これは単なる権限委譲ではなく、本社が中長期ビジョン、投資の許容範囲、コンプライアンスの前提といった「境界条件」を明確に設定した上で、現地組織にその範囲内での予算執行や事業開発に関わる意思決定権限を付与するモデルである。これにより、スピードと統制の両立を図る。さらに、市場変化に素早く対応しつつリスクも管理するためには、実験的アプローチ(PoC：Proof of Concept)の制度化が有効である。現地パートナーとの協業や限定地域でのテスト販売など、小規模・短期間・低コストの実証実験を繰り返し、市場からフィードバックを素早く得る「学習ループ」を組織的に回す仕組みづくりが重要となる。

4.3 気づきを行動に変えるための基本動作③： 本社―現地の戦略的共創

第三の基本動作は、市場認識の質と一致度を高めるため、本社と現地の定例対話を、単なる報告の場から「戦略を共創する場」へと転換する仕組みを整えることである。多くの日本企業で、本社―現地会議が報告中心となり、率直な課題提起や将来に向けた議論が深まらない傾向がある。これを改善するためには、以下の三つのシフトが有効と

1. 目的のシフト(監査から共創へ)：

会議の目的を、業績監査から、「不確実性をともに解釈し、次の一手を検討する場」へと明確に切り替える。

2. アジェンダのシフト(報告リストから探求テーマへ)：

事前に、本社は「戦略的に知りたい疑問」を、現地は「現場で直面する機会やジレンマ」を提出し、それらを統合した探求したテーマ（例：新興競合の台頭にどう対応するか）を設定する。

3. 進行のシフト(報告聴取から構造的対話へ)：

会議の時間配分を見直し、事実確認だけでなく、「データが示す意味」「前提が妥当か」を議論する「解釈の時間」を必ず設ける。

これにより、定例報告会を単なる数字確認の場から、経営アジェンダに基づく本質的な議論の場へ進化させることができる。

4.4 実践を加速するために：

「思考のパートナー」としての外部専門知見の活用

最後に三つの基本動作を実践し定着させるには、外部の専門知見を戦略的に活用する視点が不可欠である。コンサルティングファーム、シンクタンク、業界専門家などを、単なる情報提供者や一時的な問題解決者ではなく、思考を拡張する装置、および変革の触媒として位置づけていくアプローチである。

例えば、以下のような領域において、外部パートナーは内部リソースだけでは突破困難な認知の限界を乗り越える、強力な加速剤となり得る。

アビームコンサルティングは、日本企業の論理と中国市場の力学を熟知した日中チームが一体となり、本稿で述べてきた課題の乗り越え方や機会の捉え方に向けて、以下のような支援を提供している。

1. 「自立した戦略思考」の基盤構築支援

公開情報・政策情報を体系的に解釈する調査方法論や、経営アジェンダを生成・更新する組織プロセスの設計支援など、自社が中国市場を主体的に読み解くための基盤構築を支援する。

2. 複数シナリオに基づく「中長期戦略オプション」の共同開発

政策動向や市場変化に応じた複数シナリオを構築し、それぞれに対応する成長／生存戦略のオプションを準備するプロセスを支援することで、急変時に戦略的な対応を可能にする。

3. 「本社―現地間の戦略的共創」のプロセス設計と組織変革支援

効果的な対話の「場」の設計から、それを支える意思決定プロセス、権限構造、評価指標の見直しといった組織変革までを一体で支援し、双方の認識を建設的な協働へと転換する。

また、2026年現在、AIなどのテクノロジーはこうした変革の実践を大きく後押ししている。かつて、膨大な時間がかかった調査・分析業務は、テクノロジーによって効率化が進んでおり、中国市場のスピードに対応する上で重要な役割を果たしている。例えばAIエージェントのような「デジタル・レイバー」を活用することで、人材を単純作業から解放し、核心的な問いの設定や高度な価値判断、そして得られた知見の統合、意思決定、組織内の合意形成など、人が担うべき高度な業務に集中させることが可能となる。

おわりに ダイナミズムを最大限に活用するために

日本企業が大半して中国市場へ進出した2010年代と比べると、中国事業の難易度が高まっていることは確かである。言語・文化・商習慣の違い、国内の大きな多様性、国際環境の変化の速さ、そして多様なリスク。それらはすべて現実として存在している。

しかし、この難しさの本質は、中国の経済成長率の減速に由来するのではない。むしろ、市場が成熟し、その「変化」と「多様性」といったダイナミズムがより一段と強まったことにある。中国は、かつてのように多くの企業が等しく成長を享受しやすい「追い風」の市場ではなくなりつつある。一方で、市場の本質を深く理解し、激しい変化に俊敏に適応する企業にとっては、他では得難い競争優位の構築が可能な「挑戦の舞台」へと姿を変えつつある。

日本は、遣隋使の派遣に始まる長い中国観察の歴史を持ち、この巨大な隣国をとくに脅威として、また学ぶべき対象として、継続的に研究してきた。いまこそ、この伝統的な「研究」の姿勢を、現代のビジネスの現場に応用すべき時ではないか。好き嫌いを超えて中国を直視し、真剣に向き合うこと。それは、単に中国市場での成功のためだけではない。

中国事業を深く理解すれば、最大の課題が中国企業の急速な台頭であることに気づく企業も少なくない。仮にそうだとすると、「撤退」という選択肢で本質的な問題は解消するだろうか。現在、多くの中国企業が「出海(しゅっかい)」として海外市場へ活路を見出そうとしており、今後は、EV、ICTなどの業態に限らず、様々な領域の中国企業が、日本や、日本企業が強みを持つ第三国市場にも参集してくることが予想される。いま、中国市場で競争力を発揮できない商品やサービスが、将来、世界の他の市場で優位に立てるとは限らない。中国市場は、日本企業がグローバル競争力を鍛えるうえで、依然として重要な橋頭堡といえる。

したがって問われるべきは、「市場の激しい変化と大きな多様性というダイナミズムを、どのように最大限に活用し、自社の成長につなげるか」である。本稿ではその一つの答えとして、「経営アジェンダ」という思考法と、それに基づく基本動作を提示した。表面的なムードや断片的な情報に流されることなく、自社にとっての核心的な問いを掲げ、情報摂取、意思決定、組織共創の各段階で実践を積み重ねる企業こそが、これからの競争を乗り越えることができる。

中国ビジネスの成否は、市場環境そのものより以上に、本稿で論じた「ダイナミズムを最大限に活用する力」をどれだけ高められるかにかかっている。この力こそが、不確実性の高い現代の世界市場全体を生き抜くうえで、日本企業にとって最も重要な普遍的競争力となるだろう。

アビームコンサルティング株式会社について

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約9,700名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。アビームコンサルティングは、企業や組織とともに新たな未来を共創し、確かな変革に導く創造的パートナーとして、企業や社会の変革に貢献します。

ABeam Consulting China

地址：上海市浦東新区陸家嘴環路479号71階

TEL：+86-21-3303-9510

著者

中野 洋輔	Global Business 管掌 (East Asia)	執行役員 プリンシパル
田中健太郎	アビーム上海	マネージャー
Yang, Nancy	アビーム上海	マネージャー

本レポートの利用についての注意・免責事項

本レポートは、2026年4月時点で入手可能な情報に基づき作成されており、その後の法令改正や市場環境の変化などにより、記載内容が現状と合わなくなる可能性があります。情報源の信頼性、解釈の相違、調査環境の制約などの理由により、本レポートには記載漏れや誤りが含まれる場合があります、ここに記載された内容はあくまで参考情報としてご提供するものです。当社は、その内容の完全性または正確性について、いかなる保証も行いません。

本レポートは、いかなる専門的な助言や実施指図を構成するものではなく、本レポートの情報に基づいて行動を起こされる場合は、ご自身の状況に応じて専門家の助言を別途受けるようお願いいたします。また、本レポートまたはその内容の利用に起因または関連して生じたいかなる損害（直接的・間接的、付随的・懲罰的損害、利益の喪失などを含む）について、当該損害が契約、法令違反、不法行為（過失を含む）のいずれに基づくものであっても、またその損害が予見可能であったか否かを問わず、当社は一切の責任を負いません。

当社の書面による事前の許可なく、本レポートの全部または一部を複製、転載、または利用することを禁じます。無断使用があった場合、当社は法的措置を取る場合があります。

"ABeam" and its logo are registered trademarks of ABeam Consulting Ltd. in Japan and other countries. All other trademarks and trade names appearing in the text of this publication are the property of their respective owners.



Build Beyond As One.™