Corporate Directions, Inc.

CDI ASIA INSIGHT

地政学的構造転換を踏まえた アジア事業戦略の再構築

“チャイナリスク2.0"時代における “Connect & Disconnect”とポートフォリオ変革

2025年12月
株式会社コーポレイトディレクション

Corporate Directions, Inc.

TABLE OF CONTENTS

はじめに：地政学リスクの顕在化と日本企業の現在地 2

1. “チャイナリスク2.0”の構造的理解 3

2. 中国事業の再設計：“Connect & Disconnect”戦略 5

3. 地域ポートフォリオの再構築：ASEAN・インドの役割定義 7

おわりに：アスピレーションに基づくリスクテイク 9

はじめに
地政学リスクの顕在化と日本企業の現在地

2024年から2025年にかけ、日中関係を含むアジアの経営環境は、かつてない不確実性の高まりを見せている。中国における日本人拘束事案や、水産物輸入停止措置、さらには台湾情勢を巡る緊張感の高まりなど、地政学リスクが企業経営に与えるインパクトは無視できない水準に達している 。

かつて「世界の工場」として、あるいは「世界の市場」として日本企業の成長を牽引してきた中国市場の位置づけは、今や「政治・安全保障が経済を上書きする市場」へと変貌を遂げた 。多くの日本企業がこれまで享受してきた経済合理性に基づく成長モデルは、構造的な限界を迎えていると言わざるを得ない。

本稿では、現在の中国市場を取り巻く複合的なリスク（チャイナリスク2.0）を分析し、日本企業が取るべき“Connect & Disconnect（接続と遮断）”戦略、およびASEAN・インドを含めた地域ポートフォリオの再設計について論じる。

企業経営者にとって、地政学的リスクは常に厄介な存在である、しかし、これからのアジア戦略の検討においては、リスク回避の議論に留まらず、アジア市場において日本企業が何を成し遂げたいかという「アスピレーション（志）」を問い直す、企業価値創造のための構造改革の機会だと捉えることが求められている。

1. 「チャイナリスク2.0」の構造的理解

複合化・連鎖する3つのリスク

従来のチャイナリスクの議論は、個別事象への対応に留まることが多かった。しかし、現在の局面においては、「安全保障」「財務」「事業」の3つのリスクが同時に、かつ急速に連鎖する点に特徴がある。

- **安全保障リスク（人命・操業停止）**
  - 有事や治安悪化、当局による拘束等が、直接的に人命や拠点の安全、操業停止に直結するリスクである。これに対し、多くの日本企業では「非常スイッチ（退避・停止）」の明文化や、中国拠点が停止した際の「代替手段を取った場合の損失規模」の数値化が未整備であるのが実情だ

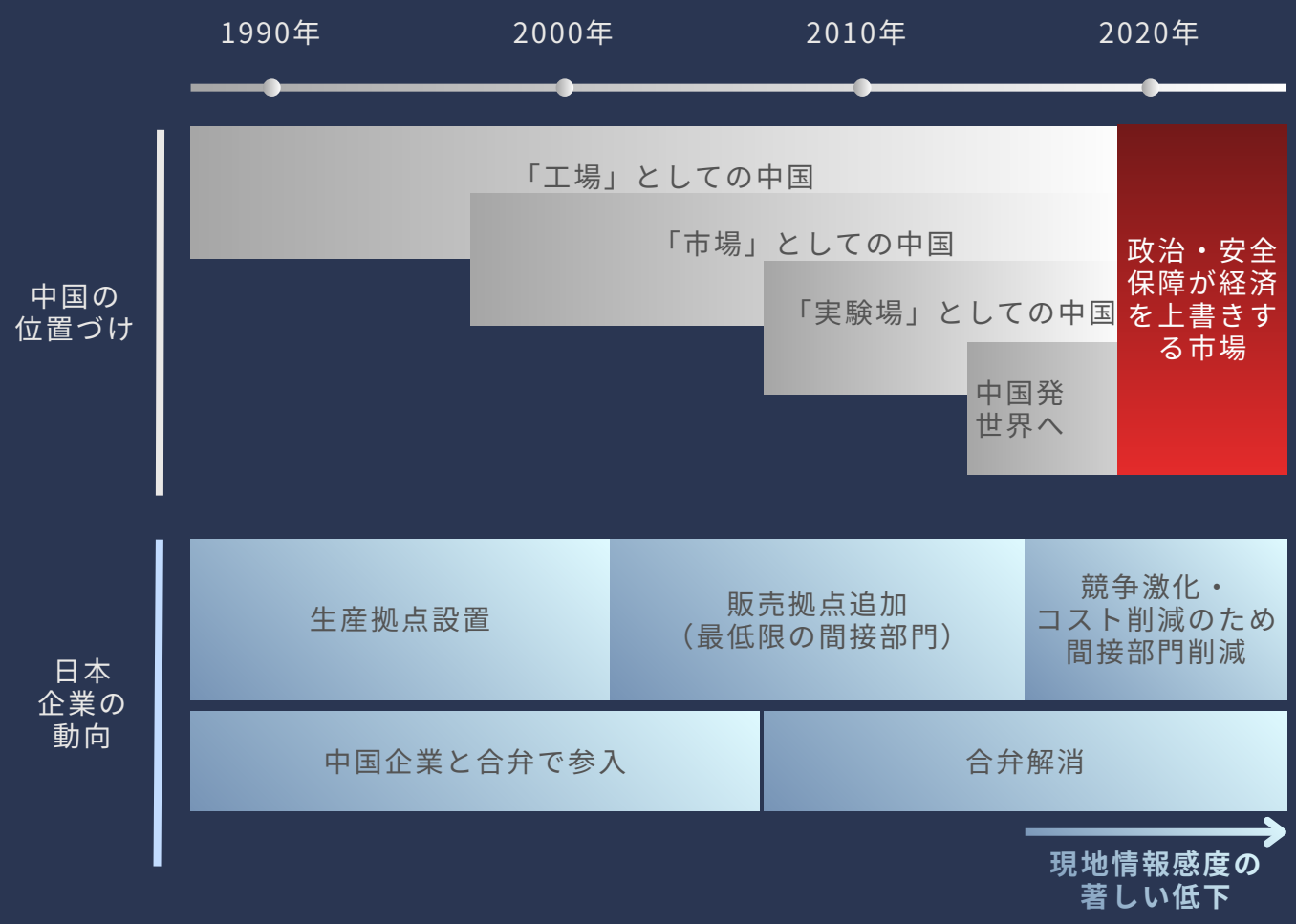
- **財務リスク（資金の閉塞）**
  - 送金・回収・配当規制や為替変動により、黒字であってもキャッシュが回らなくなるリスクである。資金フローのボトルネックを可視化し、送金停止時でも現地で自律的に資金が回る「スタンドアロン体制」を備えている企業は少数に留まる

- **事業リスク（稼ぐ構造の毀損）**
  - 現地ローカル企業との競争激化や制度運用の変更により、「稼ぐ構造」そのものが破壊されるリスクである。特に近年は、中国企業がビッグデータ解析を活用した迅速な商品開発を行い、「ものづくり」でも日本企業を上回ることで市場シェアを奪うケースが散見される

「情報感度の低下」という構造的弱点

特筆すべきは、これらリスクの増大に対し、日本企業のリスク判断に必要な「情報感度」が著しく低下していることだ。1980年代の生産拠点設置、2000年代の販売拠点化を経て、コストダウンを目的とした間接部門の削減や駐在員の引き揚げが進んだ結果、現地の一次情報（政策運用の機微、顧客の空気感等）を本社がタイムリーに把握できない状態に陥っている。これは、インテリジェンス機能の欠如という、ガバナンス上の重大な欠陥と言える。

図1：中国の位置づけの変化、及び日本企業の中国における動向



2. 中国事業の再設計：“CONNECT & DISCONNECT”戦略

リスクを最小化しつつ、巨大市場の果実を獲得し続けるためには、中国事業における“Connect（現地との融合）”と“Disconnect（リスクの遮断）”を意図的に使い分ける戦略が必要となる。

Connect：現地エコシステムとの融合

「稼ぐ構造」を維持・強化するためには、現地企業から最大限のメリットを引き出す“Connect”が不可欠である。 例えば、トヨタ自動車はBYDや広州汽車（GAC）との合弁を通じ、現地の開発スピードや自動運転技術を取り込む“China for China”型の開発体制を構築している。また、外食産業においても、現地のデータベース企業が提供するビッグデータを活用し、嗜好の変化に即応した商品開発を行う事例が出てきている。 日本企業が再び成長軌道に乗るためには、独自主義を捨て、こうした現地のイノベーション・エコシステムに深く入り込むことが求められる。

図2：トヨタの中国における“Connect”の取り組み

2020年	トヨタとBYDが50:50出資で、BEVの研究開発を担う合弁会社 「BTET（BYD TOYOTA EV TECHNOLOGY）」 を中国に設立
2022年	BTETを軸に、トヨタ／BTET／一汽トヨタの三者連携で中国向けBEV「bZ3」 を共同開発。企画・開発段階からトヨタ／BYD／一汽トヨタのエンジニアが一体で動く、中国向けローカル最適（“China for China”型）の共同開発体制
2024年	北京モーターショーで「bZ3X（鉑智3X）」初公開。開発はトヨタ、広州汽車（GAC）＋GAC Toyota＋中国R&D拠点（IEM by TOYOTA等）の共同体制
2025年	中国で「bZ3X（鉑智3X）」を投入。販売はGACトヨタ。ADAS/自動運転系ソフトは中国自動運転スタートアップ「Momenta」を採用。発売イベント後、約1時間で1万台規模の注文

出所：中国現地メディア等よりCDI作成

Disconnect：財務・情報のデカップリング

一方で、有事の際に本社への延焼を防ぐための“Disconnect”の仕組み構築も急務である。特に財務面においては、現地CFOの権限と機能を強化し、資金調達から投資判断までを現地で完結させる「自律的運営（レベル3)」への移行が推奨される（図3）。欧米の先進企業（Volkswagen GroupやSiemens等）では、中国現地に強力な権限を持つChina CFOを配置し、デカップリング発生時にも自律的に事業継続が可能な体制（スタンドアロン体制）を構築している。これは、財務リスクと安全保障リスクに対する極めて有効なヘッジ手段となる。

図3：中国現地法人の財務機能レベル

	レベル1 決済・会計処理	レベル2 事業支援と統制	レベル3 自律進化とリスク遮断
位置づけ	• 中国の各拠点の一部	• 中国統括会社のコントローラー	• 中国起点の全社戦略の牽引者
役割と機能	• 最低限の経理業務を通じて、事業の滞り無い運営と計数把握を行う	• 本社サイドの指示に合わせて、**事業部門の計画策定・実行を支援しつつ統制をかける**ことで、機会損失を避け規律あるリスクテイクを促す • また、**中国子会社のキャッシュマネジメントを一元管理する**ことで、全体統制と資金吸上げを容易にする	• **資金調達（借入）や投資活動まで自立的に行う**ことで、現地に合わせた進化を後押しつつデカップリング時のリスクを最小化する • 本社に対して、中国事業も含めた**全社経営戦略等について積極的に提案**する
権限	• 極めて限定的	• 各部門予算検討に対する助言とモニタリング • 現地での投資の提案	• 現地での予算承認とモニタリング • 現地での資金調達と投資
人材のスペック	• 経理部門スタッフレベル	• 財務ディレクタークラス（FP&Aスキルを持つ人材）	• リージョナルCFOクラス（場合によっては、全社の経営会議メンバーも兼任）
企業例	• 多くの日系中小・中堅企業	• Bosch、Schneider、Honeywell等	• Volkswagen Group、Siemens等（中国地域売上高が全社の20%を越えている企業に多い）

出所：中国現地メディア等よりCDI作成

3. 地域ポートフォリオの再構築：ASEAN・インドの役割定義

中国一極集中のリスクを分散し、新たな成長エンジンを確保するためには、ASEANおよびインドの役割を再定義する必要がある。

ASEAN：代替供給基地からグローバルサウスへの前線基地へ

ASEANは、中国機能停止時の代替供給基地としての役割に加え、グローバルサウス攻略の前線基地としての重要性が増している。まず、タイは自動車・電子のハブ、インドネシアは資源と巨大市場、シンガポールは高付加価値機能の統括拠点といった具合に、各地の役割が鮮明になりつつある。 更に、グローバルサウスの先行事例となるビジネスモデルが生まれていることも見逃せない。例えば、従来では伝統的小売（TT）はやがてモダントレード（MT）へと進化するというのが常識だった。しかし、近年では、TTは急速にデジタル化しており、インド等と同様の傾向を示している（図4）。この新たなリープフロッグ現象は、ASEANがグローバルサウスの環境変化を先取りしていると言えよう。

図4：ASEANで台頭する小売B2Bデジタルプラットフォーム企業の例

	GudangAda（インドネシア）	GrowSari（フィリピン）
設立年	2019年	2016年
事業概要	当地最大級のB2Bマーケットプレイス。消費財分野に特化し、卸・小売・メーカーを繋ぐオンラインプラットフォームを提供	サリサリストア（個人商店）向けB2Bプラットフォーム。仕入、デジタル決済、公共料金支払い、ローン申請などを一括提供
展開規模	国内500都市以上 100万以上の伝統的小売店舗と提携	国内100都市以上 100万以上の伝統的小売店舗と提携
資金調達	1.3億USD～（シリーズB到達）	1.1億USD～（シリーズC到達）
主要投資家	Sequoia Capital／Falcon Edge Capital／Alpha JWC Ventures、等	Saison Capital ／ Jungle Ventures ／ KKR ／ Temasek／Alibaba Group、等

出所：現地メディア等よりCDI作成

インド：非連続な成長とイノベーションの実験場

インドは単なる「次の工場」ではない。巨大な内需に加え、レガシーのない環境でテクノロジーが社会実装される「世界の実験場」としての側面を持つ。 政府による強力な製造業誘致策（PLIスキーム等）や高い関税障壁 を背景に、AppleやSamsungなどのグローバル企業は、生産拠点のみならずR&D拠点をもインドに移管し始めている（図5）。他にも、日本企業であれば、DMG森精機のように現地有力企業と提携し、ブランド力と現地のスピード感を融合させる事例が登場している。

図5：インドにおける製造業企業の生産・研究開発拠点の動向
（青太字部分は、2020年以降の動向）

製品	企業名	生産拠点展開	研究開発拠点展開
スマートフォン	Apple（米）	• フォックスコン（台）、タタ・グループ（印）等に製造委託し現地生産	• **2024年にインドに初のR&D拠点「アップル・オペレーションズ・インディア」を開設**
	Samsung（韓）	• ノイダとタミルナドゥに自社工場を保有（ノイダ工場は世界最大のスマホ工場）	• ノイダの研究開発拠点に加え、**2024年にベンガルールに2つ目のR&Dセンターを開設**
医療機器	Siemens Healthineers（ドイツ）	• **22年、バンガロール工場に、PLIスキームの認定を受けてCT装置の生産ラインを新規立ち上げ**	• **21年、バンガロールにInnovation Hubの新規開設を発表（25年に完成予定）**
	GE Healthcare（アメリカ）	• Wiproとの合弁会社がバンガロールに4か所の工場を保有 • PET-CT装置等の製品を、海外15か国に輸出	• バンガロールに同社有数のR&D拠点JFWTCを保有 • **24年、製造並びR&D機能に800億ルピーの投資を表明**
産業機器	Schneider Electric（フランス）	• 25年2月時点で、インド国内に31か所の工場を保有 • **25年2月に、新たに3か所の工場の新規開設を発表**	• **24年、バンガロールに8,000人規模の新キャンパスを開設。R&D拠点や、InnovationHubとしての機能を持つ**
	ABB（スイス）	• インド国内に5か所の製造拠点を保有 • **23年からの5年で、100億ルピーの追加投資を予定**	• **22年、バンガロールにABB Innovation Centre（AIC）開設（2,500人規模の技術者やエンジニアを配置）**

出所：現地メディア等よりCDI作成

おわりに：
アスピレーションに基づくリスクテイク

本稿で論じてきた「チャイナリスク2.0への対応」や「地域ポートフォリオの再編」は、あくまで一般論でしかない。企業経営者が次の一手を考えるうえでは、自社の置かれた状況や持てるリソースやケイパビリティ等、自社固有の状況に引き合わせて丁寧な検討が必要である。

なかでも、我々が検討に伴走するにあたり、その重要性を痛感しているのは、企業の「アスピレーション（志）」である。「アジアで何を得たいのか？」――安価な労働力か、市場シェアか、あるいは最先端の技術か。それらが不透明なリスクを抱えてまで得るべきものだとしたら、一体なぜなのか。その背景にあるアスピレーションが曖昧なままでは、取るべきリスクとリターンのバランスを見極めることはできないだろう。

投資家は今、日本企業に対し、変化する地経学リスクを正しく認識し、それに見合った戦略的再配置を行うことを求めている。過去の成功体験に基づく「延長線上の計画」ではなく、冷徹な現状認識と確固たる意志に基づいたアジア戦略を描くことこそが、今、日本企業の経営者に強く求められている。

執筆者

是枝 邦洋
株式会社コーポレイトディレクション
東京オフィス マネジングディレクター
上海オフィス 董事長総経理

関島 健治
株式会社コーポレイトディレクション
アジアビジネスユニット ディレクター
（ASEAN拠点責任者）

長野 翔太
株式会社コーポレイトディレクション
アジアビジネスユニット ディレクター
（インド拠点責任者）

小檜山 南
株式会社コーポレイトディレクション
東京オフィス コンサルタント

Corporate Directions, Inc.

www.cdi-japan.co.jp
03-5783-4640