

アジアのビジネス環境を捉えなおす ー 中国企業の海外進出を軸にー

2026年10月14日

PwCコンサルティング合同会社 PwC Intelligence

岡野 陽二

不透明感高まる国際情勢とアジアのビジネス環境



- ◆ 分断・多極化の進展
- ◆ 地経学・経済安全保障
- ◆ 気候変動
- ◆ テクノロジーの発展



- ◆ 「内巻」に象徴される厳しい経済環境、事業環境
- ◆ 競争力ある企業の海外展開(特に東南アジア)



各国・各拠点の位置付け、役割の
(再)定義



- ◆ 国際政治・経済における存在感の向上
- ◆ 内需による引力と「外に向かう力」の増大



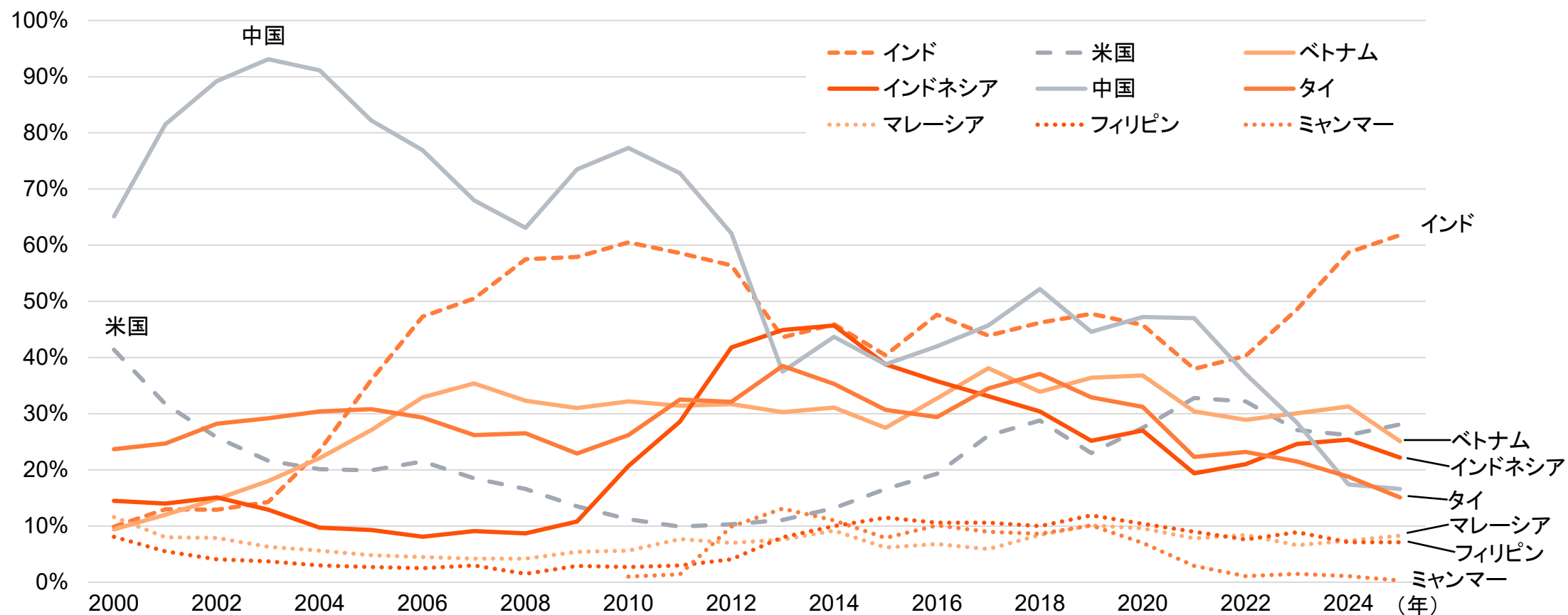
ASEAN
(東南アジア)

- ◆ 政治の安定性、経済の好不調での各国の差
- ◆ 対米関係の不安定化、中国からの輸出・投資による事業環境や競争環境の変化

有望な事業展開先(JBIC調査)

- 中期的に(向こう3年程度)有望な事業展開先として、インドは4年連続で1位
- 中国は低下が続く。ASEANは上位3カ国(ベトナム、インドネシア、タイ)の得票率は低下

◆「中期的(今後3年程度)に有望と考える事業展開先」の得票率(複数回答)



本日の内容

1. 中国企業の対外投資の現状
2. 変わる東南アジアの事業環境
3. 俯瞰目線で考える

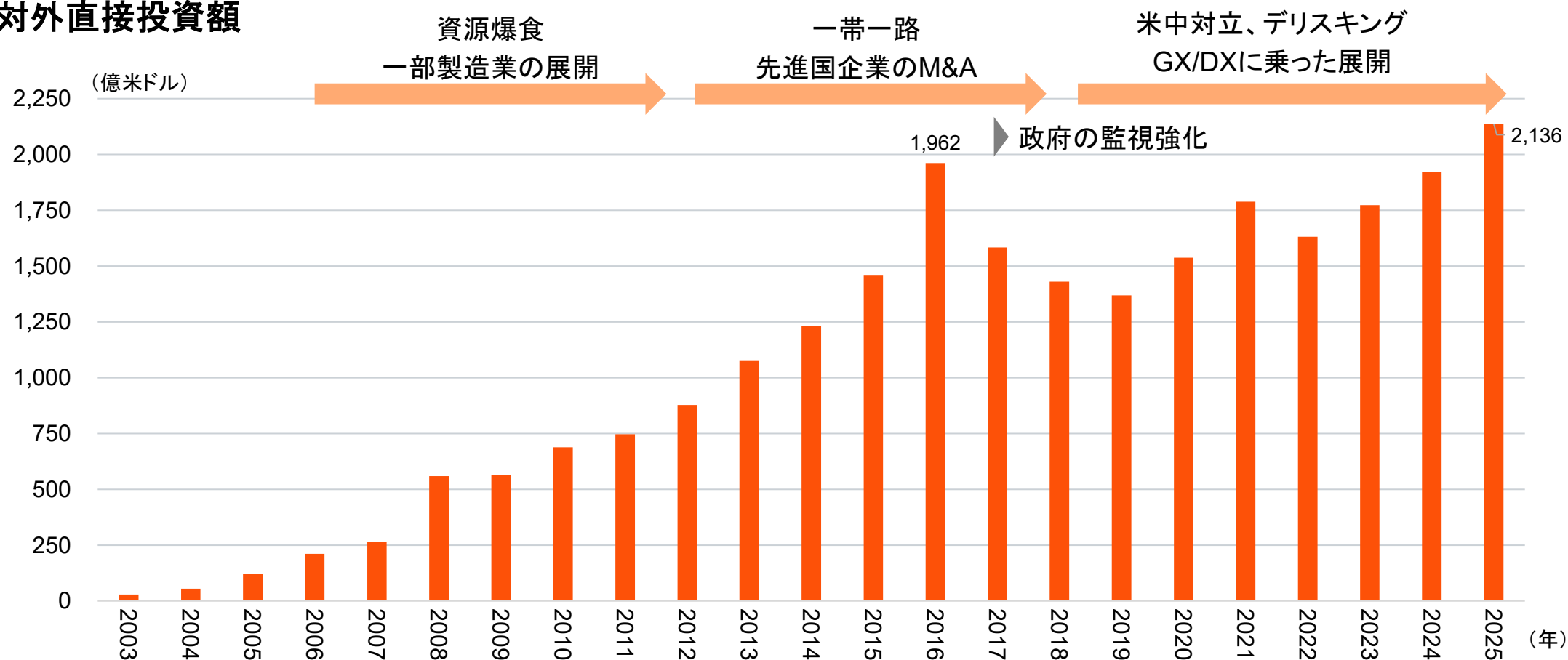
1

中国企業の対外投資の現状

中国の対外直接投資(総額)

- 2000年代後半から急増。2016年にピークを迎えたあと、政府が監視を強化
- 2020年から再び増加基調で、2025年には初めて2,000億米ドルを突破

◆ 中国の対外直接投資額



中国の対外直接投資(投資先)

- 香港、英領バージン諸島などが多い傾向は変わらないが、グローバルサウス(新興・途上国)が投資先として重要になっている傾向は明らか

投資先の上位20カ国・地域(2025年)		
フロー (総計2,136億米ドル)		
1	香港	64.4 %
2	シンガポール	7.9
3	英領バージン諸島	5.2
4	オランダ	2.9
5	タイ	2.5
6	ケイマン諸島	1.3
7	UAE	1.2
8	マレーシア	1.2
9	ベトナム	1.2
10	ドイツ	1.0
11	米国	0.9
12	インドネシア	0.7
13	メキシコ	0.7
14	ルクセンブルク	0.6
15	カンボジア	0.6
16	豪州	0.5
17	アイルランド	0.4
18	ブラジル	0.4
19	カザフスタン	0.4
20	韓国	0.3

ストック (総計3兆3,841億米ドル)		
1	香港	60.1 %
2	英領バージン諸島	11.7
3	ケイマン諸島	7.1
4	シンガポール	3.4
5	米国	2.5
6	オランダ	1.3
7	豪州	1.0
8	英国	0.9
9	ルクセンブルク	0.9
10	インドネシア	0.8
11	タイ	0.6
12	ドイツ	0.5
13	ベトナム	0.5
14	スウェーデン	0.5
15	バミューダ諸島	0.5
16	ロシア	0.5
17	マカオ	0.4
18	マレーシア	0.4
19	UAE	0.4
20	カンボジア	0.3

中国の対外直接投資の特徴(3つのG)

- 中国の近年の対外投資は「3つのG」で特徴づけられる
- 分断の進展(地政学・経済安全保障)、新興・途上国の台頭、脱炭素への要請などの潮流に対応

Global South

- ✓ 東西分断、米中対立が進展する中、中国企業は先進国よりも新興・途上国への投資を選好
- 
- ✓ 投資先では先進国・地域の比率が低下する一方、新興・途上国(グローバルサウス)の存在感が際立つ
 - ✓ 投資先上位20カ国・地域を見ても、新興・途上国に勢い

Green & Digital

- ✓ 中国は、グローバルな潮流と自国の強みの交差点＝脱炭素関連の製品・技術に機会を見出す
- 
- ✓ 業種別に見ると、近年はEV関連(完成車生産に加え、鉱物製錬、車載電池、部材も含む)が増加
 - ✓ エネルギー分野は再生可能エネルギー関連の拡大が目立つ
 - ✓ データセンター投資も増加

Greenfield

- ✓ 先進国で中国に対する警戒感が強まる中、中国企業は自前でのサプライチェーン形成に注力
- 
- ✓ 業界を代表する先進国企業を買収する地合いではなく、リスクヘッジ、サプライチェーンの強靱化につながる新規投資が太宗に
 - ✓ グローバルサウスも中国企業の新規投資を歓迎

中国の対外投資・海外展開における「付加価値」を巡る方向性

- 核心技術、重要材料、基幹装備、データ、ノウハウ、人材などの高付加価値部分は、中国国内または中国側が実質的にコントロールできる範囲にとどめる姿勢は鮮明

根拠文書	関連の記述	読み取れる含意
第15次5カ年計画綱要	産業チェーン・サプライチェーンの自主制御可能水準の向上	サプライチェーンの中核は自国の管理下に
	集積回路、工作機械、先端計測器、基礎ソフト、先進材料、生物製造などの重点分野で核心技術の突破	高付加価値・戦略技術は国内強化の対象
	レアアース、レアメタル、超硬材料などの競争優位の強化	重要分野では自国の優位性を維持・強化
	貨物貿易の高度化、市場多元化、中間財貿易の拡大、加工貿易の高度化	輸出品目を高付加価値化
	インターネットプラットフォーム、AI等の新興企業による「海外応用シーン(実装)」拡大の奨励	海外はコア技術の移転先ではなく、実装・市場展開の場
	産業チェーン・サプライチェーンの合理的で秩序ある越境配置の誘導	海外展開は国家が配置を誘導
対外投資についての規定	対外投資の奨励・制限・禁止の区分の明確化	海外投資は国家方針に沿うよう選別・誘導
	対外投資における、対象の貨物・技術・サービス・データの輸出・使用の禁止	工場・拠点が海外に出ても、核心ノウハウは厳格に管理
	技術者派遣、国外勤務、技術指導・研修などによる移転の禁止・制限	
	対外投資はサービス貿易、越境データ流通、出入国、輸出管理、ネットワークセキュリティ管理など連動して管理	対外投資は国家安全の観点から他領域と連動して運用

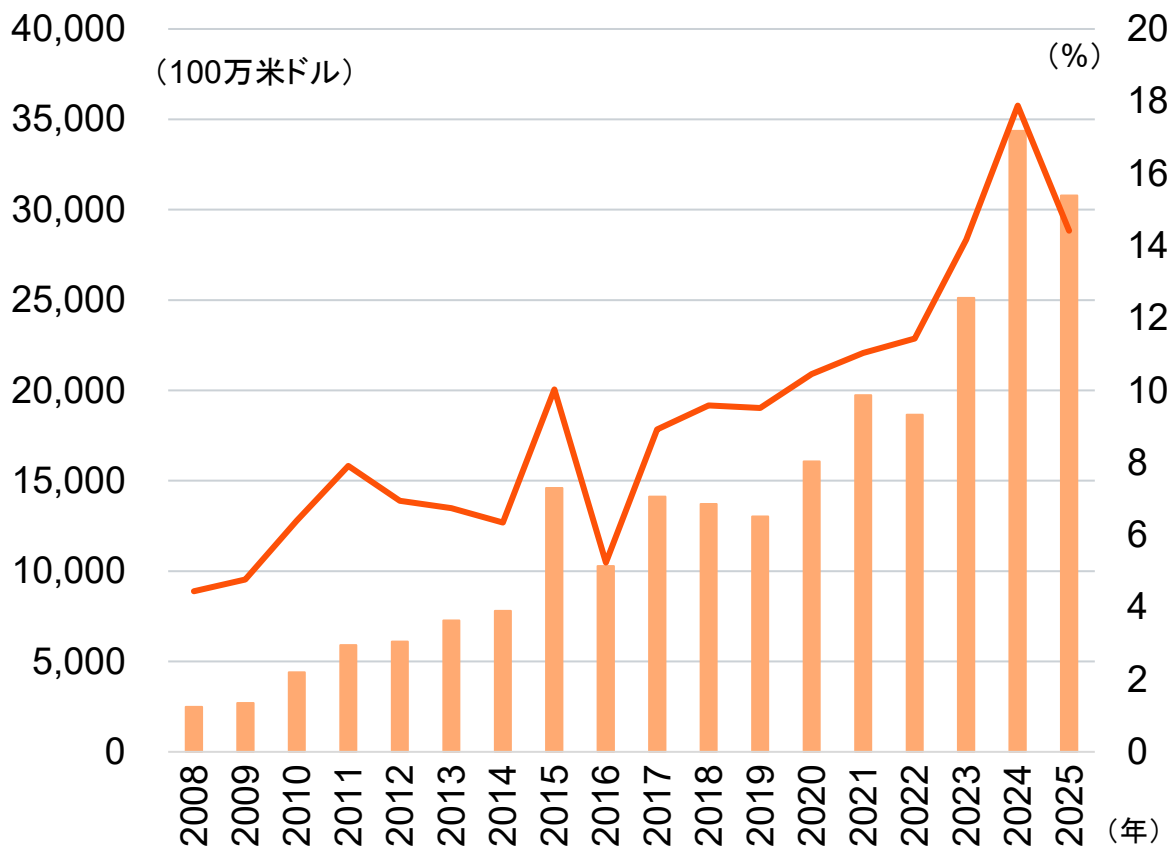
変わる東南アジアの事業環境

2

中国のASEAN投資(中国側統計)

- 中国にとって、投資先としてのASEANの重要性は増している(上位20には6カ国が入る)
- 業種別では、近年、製造業の比率が上昇。卸・小売り、交通運輸、情報通信も拡大。

◆ 中国のASEAN投資(総額)



◆ 中国のASEAN投資(業種別)

	フロー		ストックでのシェア	
	金額 (100万米ドル)	シェア (%)	(%)	2015年比での 増減(pp)
製造業	14,380	46.7	33.5	18.6
卸・小売り	7,893	25.6	21.9	9.9
リース・ビジネスサービス業 (株式保有等)	2,215	7.2	12.2	-13.5
電力、熱、ガス、水道	853	2.8	7.4	-5.1
金融	1,141	3.7	5.3	-1.6
建設	956	3.1	4.8	-1.4
交通運輸、倉庫	915	3.0	3.6	0.8
農林水産業	273	0.9	2.8	-0.9
情報通信、ソフトウェア	903	2.9	2.3	1.9
鉱業	347	1.1	1.7	-8.3
不動産	200	0.7	0.9	-1.0

“

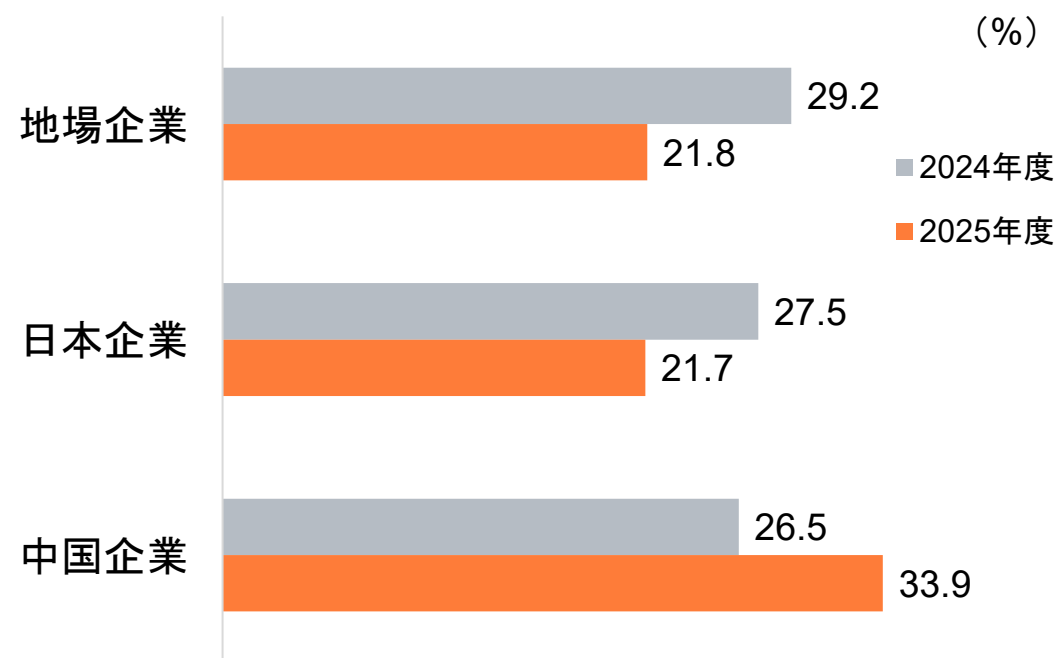
EコマースなどのB2C、クラウドサービスといったB2Bのサービスにおいて、中国企業であることが障害になりにくい東南アジアは主戦場の1つ。

（在シンガポールの中国のテック・ジャイアント関係者、2019年）

日本企業の競合としての中国企業(ジェトロ調査)

- ASEAN進出日系製造業の最大の競合は、中国企業(33.9%)、地場企業(21.8%)、日本企業(21.7%)の順
- 全業種(製造業・非製造業)で見た「中国企業」との回答は、ASEAN全体で25.5%に対し、インドでは10.1%

◆ 競争力が最も強い相手(ASEAN全体、製造業)

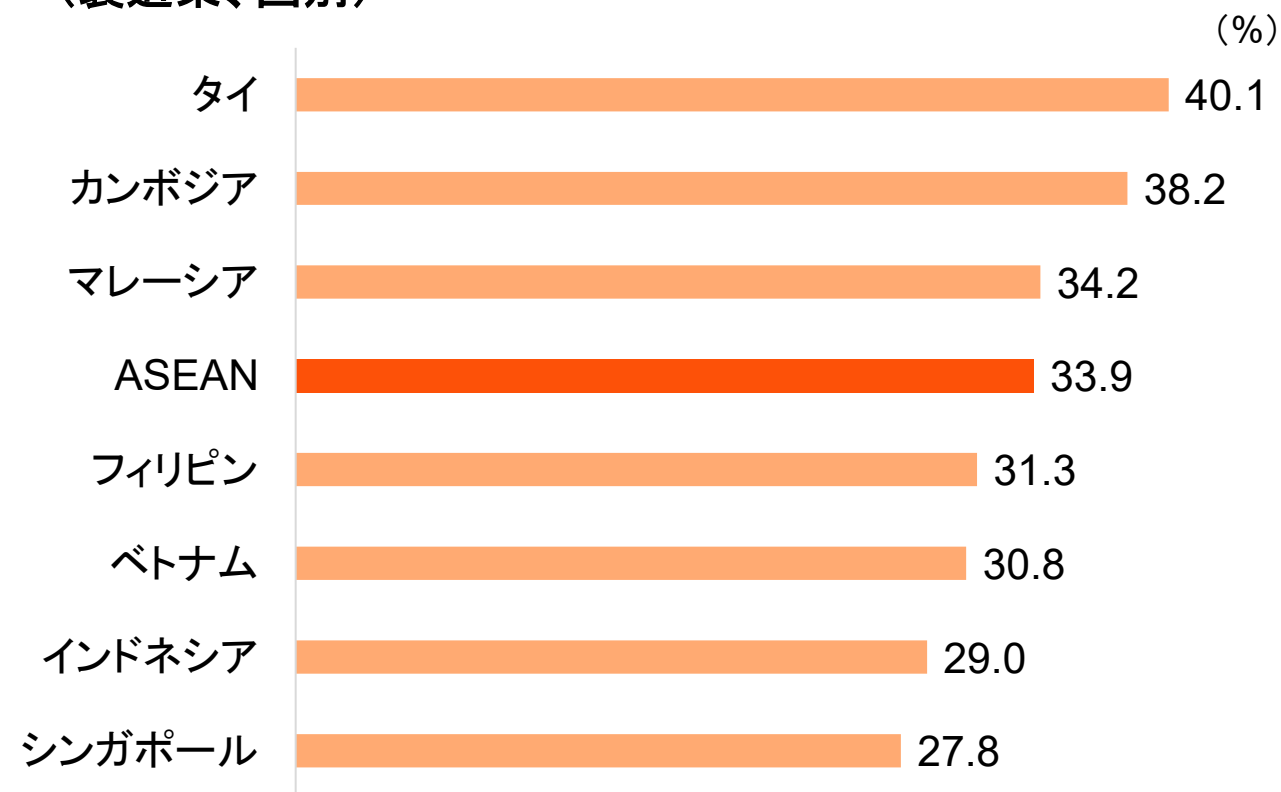


※全業種(製造業・非製造業)における「中国企業」の比率(2025年度)

—ASEAN全体: 25.5%

—インド: 10.1%

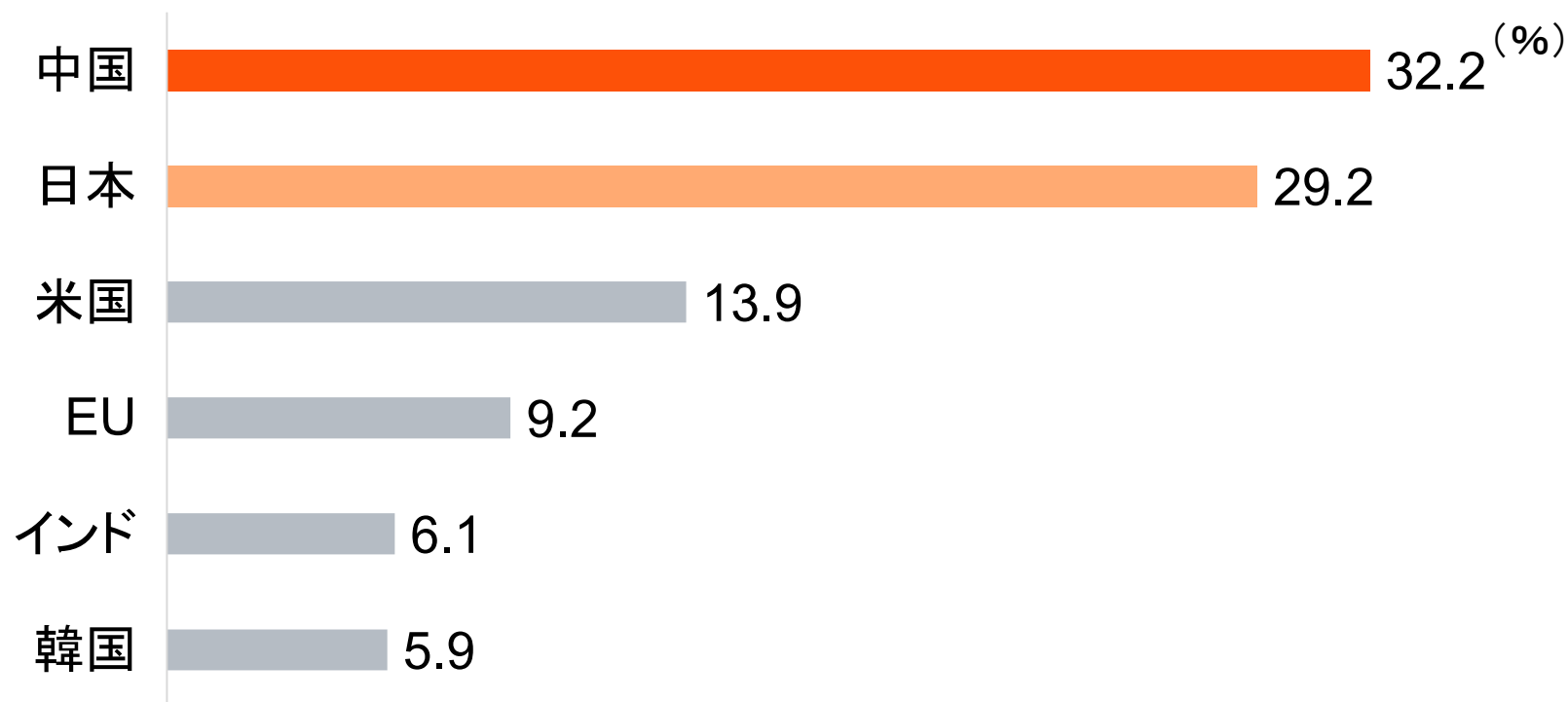
◆ 競争力が最も強い相手として「中国企業」を挙げた割合(製造業、国別)



産業高度化のパートナーとしての中国

- ASEAN企業が選ぶ、Industry 4.0に適応していくためのパートナー国としては中国が1位、日本は僅差で2位

◆ ASEANのIndustry 4.0 transformationを支援する最も有望なリーダー国



“

中国企業（テック・ジャイアント）からの出資を受け、
中国の経験、最前線の情報が得られるのは非常に
大きい。

（インドネシアのEC企業の共同創業者、2020年）

“

新規に設立した工場では可能な限り、
最新の自動化設備を入れている。

（在タイの中国企業、2025年）

足元の国際情勢におけるASEANの基本姿勢

- ASEANは東西分断の中でいずれの陣営にも与さず、より多くの国と関係を深化することでサプライチェーンの強靱化、脱炭素、DX等の潮流への対応力を増し、経済発展・産業高度化を目指す

外交における 自律性の確保

- ✓ 東西分断、米中対立の中で中立を維持し、自律的な外交が展開できる空間・余地を保持。陣営間、大国間の対立への“巻き込まれ”を回避
- ✓ 特定国に過度に依存しないよう、全方位的な外交で多様な国と関係を強化

経済発展への 注力

- ✓ “より多くの選択肢”から実利(投資)を得て、経済成長につなげる
- ✓ 中所得国の罠からの脱却、回避

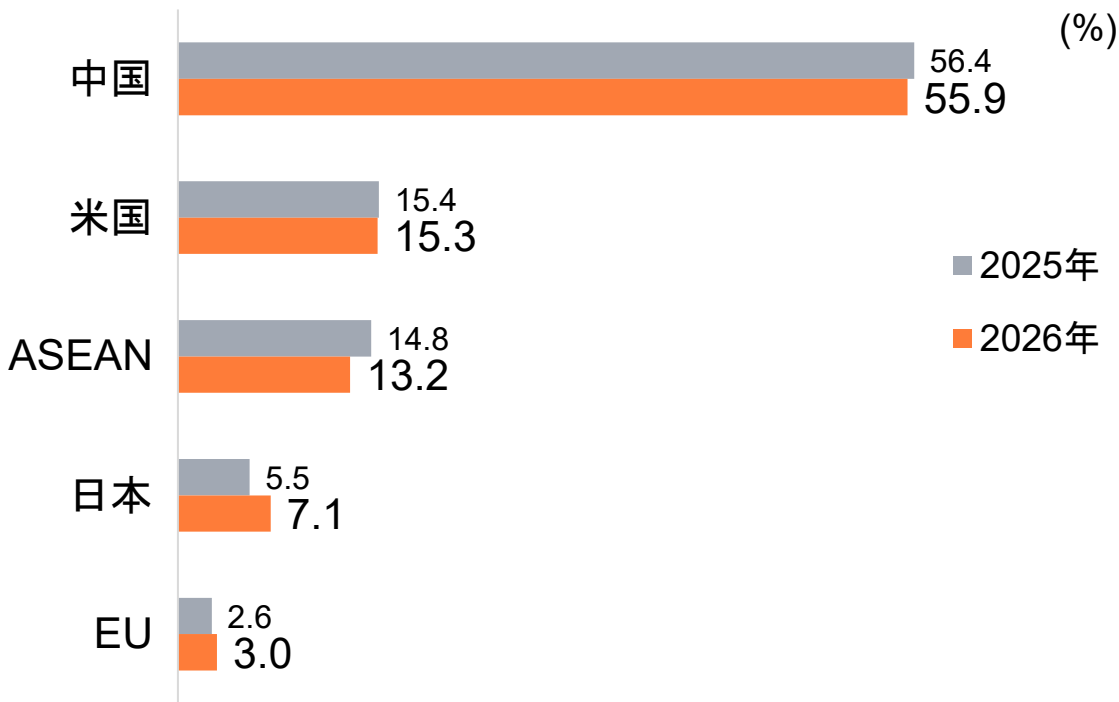
産業の高度化、 国際競争力の向上

- ✓ 世界的なサプライチェーンの強靱化、多様化の潮流を奇貨に、代替先として存在感を拡大
- ✓ 海外からの投資や技術導入をてこに、気候変動・脱炭素、デジタル化・DXの波にも対応

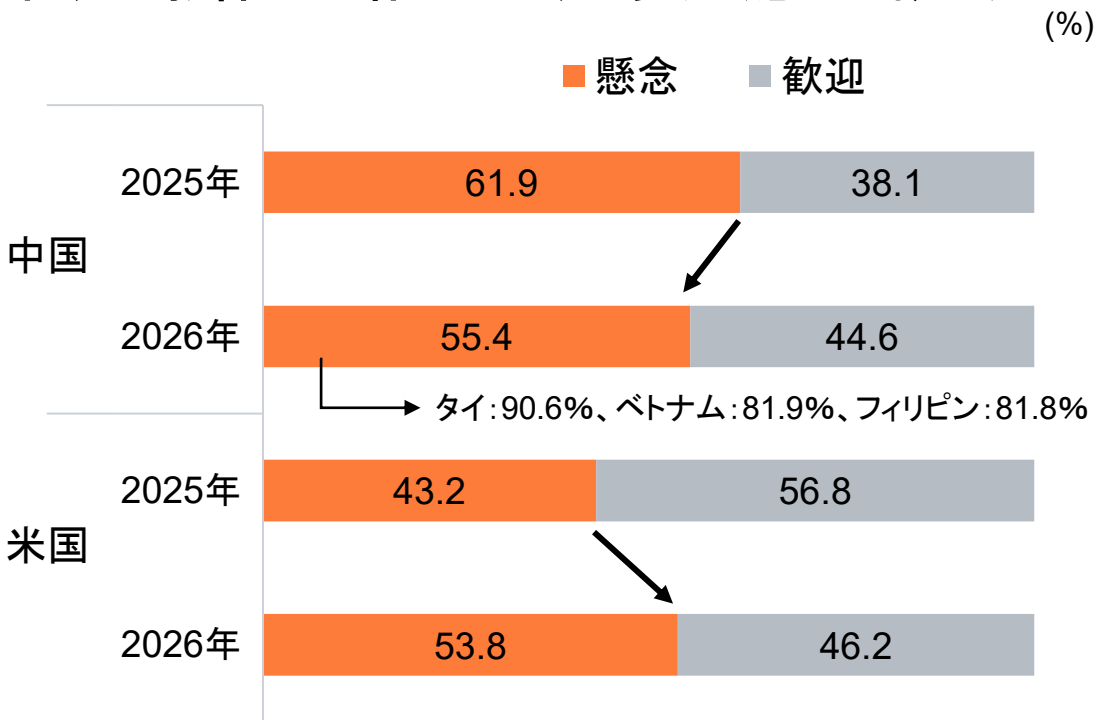
東南アジア各国の対中・対米観

- 中国はASEANの最大の経済パートナーであり、経済的には中国が最も影響力を有しているとの認識
- 影響力の増大に対する見方を見ると、中国に対する懸念（経済面）は減少。ただし50%は超えている

◆ 東南アジアで最も経済的影響力を持つ国・機関



◆ 経済的影響力の増大に対する見方（懸念 / 歓迎）



「ゼロパーツ工場」

- 2025年5月頃からタイ現地メディアなどで「zero dollar factory」が使用されはじめる（根本原因はそれ以前から）
- 主に外資系企業による製造業の投資で、タイの実質的なメリットが薄いものを指す

- ✓ 英語ではzero baht factory より zero dollar factory が多い
- ✓ タイにもたらすメリットが少ない投資を批判する言葉
- ✓ 産業高度化、経済成長が思うように進まない中、外国企業に自国が抜け道的に利用されることへの懸念は強い



- ✓ タイが担うのは付加価値の低い工程で、付加価値の高い設備や部材の多くは輸入
- ✓ 地元で生み出す雇用や技術移転が少ない
- ✓ 投資優遇や特典は享受するものの、投資額は最低限で、環境・安全基準や労働法制などを軽視
- ✓ タイを迂回地として利用

EVにおける、「付加価値」を巡る綱引き



可能な限り現地生産を促し、付加価値を取り込みたい

⇒ある年の輸入台数に応じ、翌年・翌々年における国内生産を義務付け

⇒基幹部品の製造には法人税免除



付加価値の高い部分は国内に留めたい

中国内の生産能力が過剰である中、輸出対応の方が経済合理性に合う面も

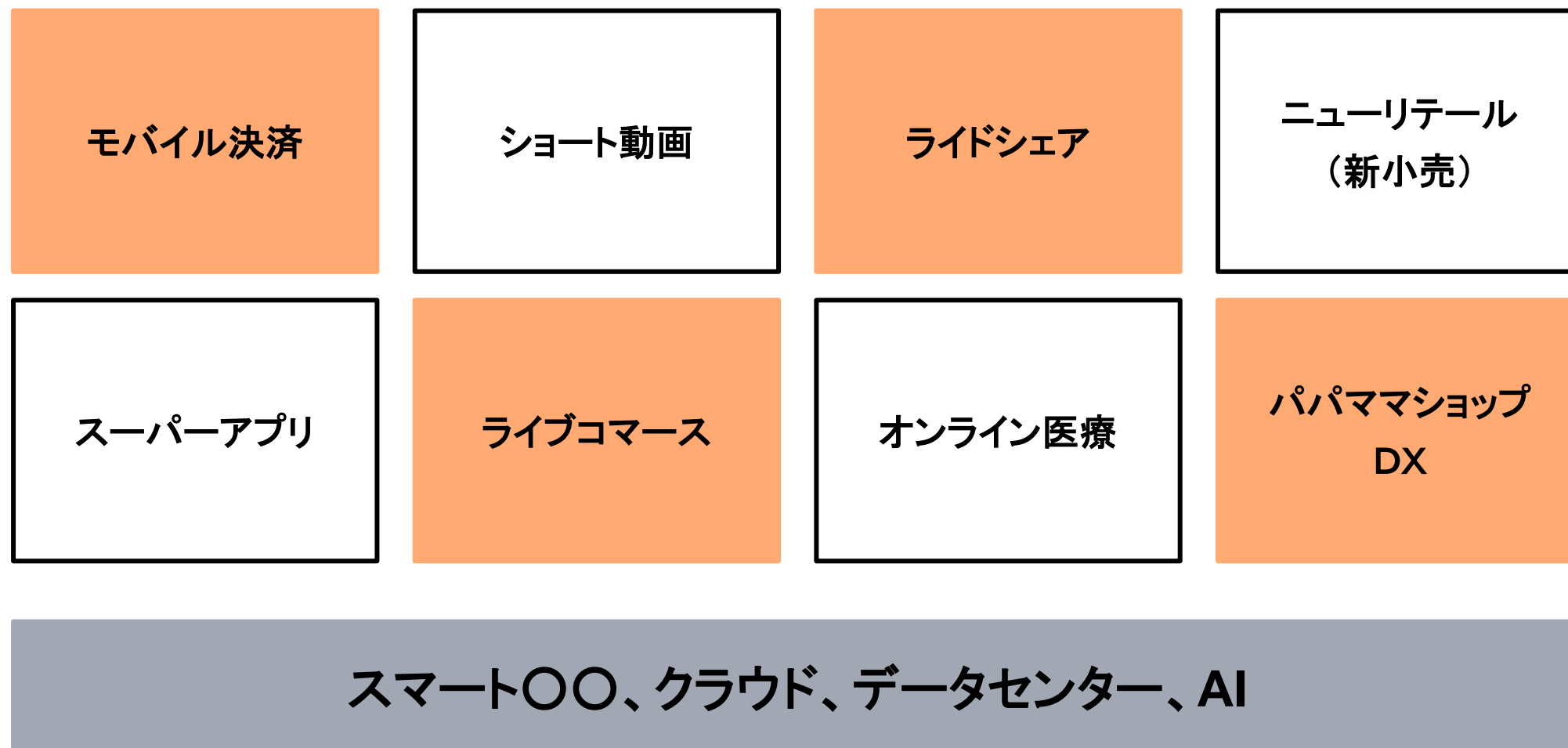
インドネシアのニッケルを巡る動向

- 中国はインドネシアの「産業の下流化」政策に寄り添うかたちでニッケル産業に参入
- インドネシアは下流化の次＝販路の多様化、国家利益の最大化に向けた段階へ

フェーズ	主な動き	意味合い
1. 輸出禁止・下流化	2020年、未加工ニッケル鉱石の輸出を禁止。 国内での製錬・加工を義務化	「資源を売る国」から「加工して売る国」へ
2. 中国投資の急増	中国企業が製錬所、工業団地、ステンレス、 電池材料に大規模投資。インドネシアの ニッケル生産は急拡大	下流化は進展するも、精錬能力・技術・ 販売先は中国依存が深まる
3. 輸出先・資本の多様化	米国のIRA対応を意識した重要鉱物協定交渉、 EUとのCEPA、日米韓企業の関与を模索	販路を中国向けに限定せず、米欧日 韓のEV・電池供給網にも拡大する意 図
4. 政府の利益取り込み強化	採掘枠の見直し、鉱石基準価格の改定、税・ ロイヤルティ強化、政府系ファンドの関与拡大	投資誘致段階から、国家収入・価格 決定力・資源主権を高める段階へ
5. 中国側との摩擦顕在化	在インドネシア中国商工会議所が、採掘枠削 減、コスト増、規制不透明性に抗議	現地政府が利益最大化に動き始め、 産業基盤の整備に貢献した外資と摩 擦

中国から東南アジアに“輸出”されたDX、デジタルサービス

- 中国企業自ら手掛けるかどうかは別として、中国のデジタルサービスの“横展開”は多くのプレイヤーが意識
- B to B領域でも存在感は高まりつつある



東南アジアの消費者の中国製、日本製に対する見方

- 「中国製」に対する購買の意向において、東南アジア各国は前向きな回答が多い
- 「日本製」に対する評価は高いが、「中国製」との大きな差はない

◆ 中国製品に対する購買意欲

(単位: %)

	Likely to buy	Don't know / no difference	Unlikely to buy
29カ国平均	57	18	24
● マレーシア	86	6	9
● インドネシア	82	6	12
南アフリカ	77	7	17
● タイ	72	7	21
● シンガポール	68	18	14
トルコ	61	14	25
ブラジル	54	24	22
豪州	52	22	26
ドイツ	48	24	28
英国	47	32	21
インド	43	12	45
米国	37	26	37
日本	35	26	40

◆ 日本製品に対する購買意欲

(単位: %)

	Likely to buy	Don't know / no difference	Unlikely to buy
29カ国平均	59	21	20
マレーシア	76	7	17
インドネシア	84	5	11
南アフリカ	70	12	18
タイ	78	8	14
シンガポール	72	18	11
トルコ	65	14	21
ブラジル	52	26	23
豪州	66	23	11
ドイツ	53	27	20
英国	55	35	10
インド	52	11	37
米国	51	29	19
日本	71	21	8

“

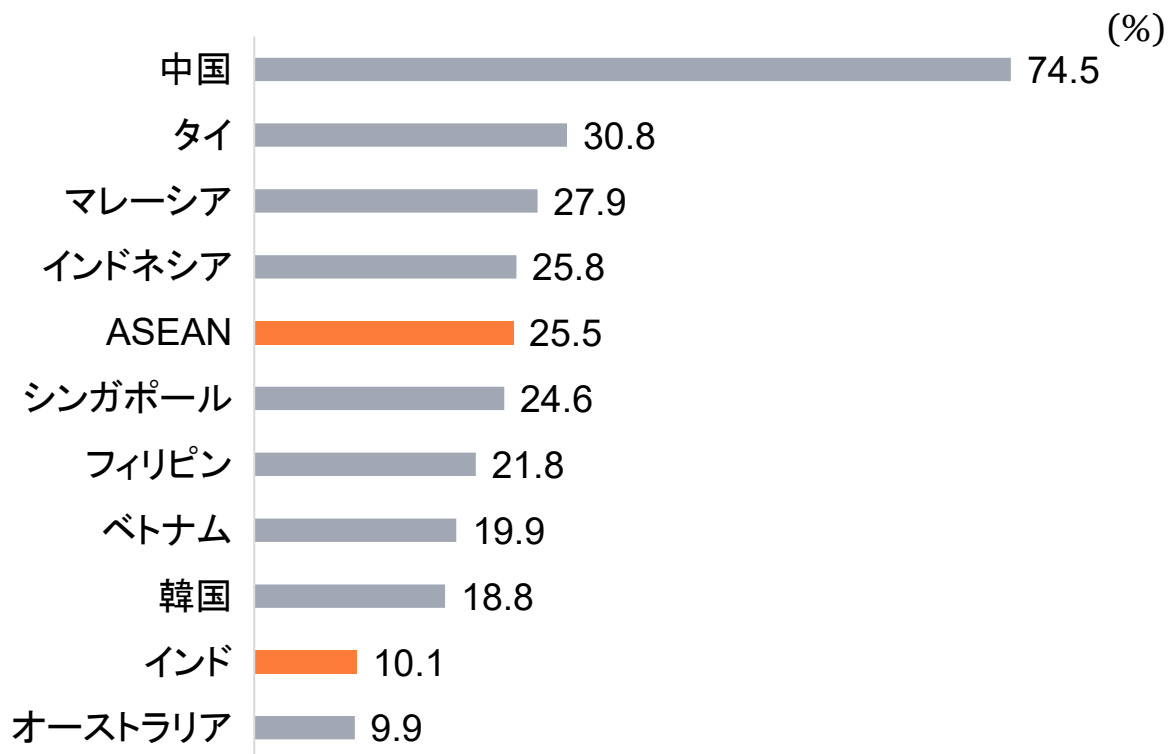
東南アジアのユーザーは中国製、中国ブランドが
「安いけど質はイマイチ」という時代を知らない。

（在シンガポールの中国企業、2025年）

インドにおける中国企業の存在感

- 現地日系企業が最大の競合として「中国企業」を選んだ比率は、ASEAN全体は25.5%、インドは10.1%（全業種）
- 印中の経済関係の安定は在インドの日系企業にもプラス（中国企業の存在感が強くなりすぎない範囲で）

◆ 競争力が最も強い相手として「中国企業」を選んだ比率 （全業種、2025年度）



インドの対中経済関係の改善が 日系企業の事業環境に与える影響



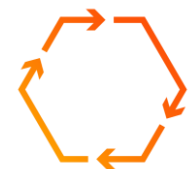
競合

中国企業の参入が増えれば
手強い競合となりうる



協業

（インドでの事業展開に難しさを感じやすい）中国企業が連携先となる可能性もある



事業の安定性

インドと中国の間の貿易、投資、
人の往来が安定すれば、インド
事業の予見性は増す

日本企業への示唆

3

中国の対外直接投資を左右する要因

- さまざまな要素が絡まりあうが、対外投資が大きく落ち込むことは考えにくい
- 特にグローバルサウスでは中国企業の存在感はますます高まる公算（特に東南アジア。インドは例外）

促進(増加)要因

国内

- ✓ 経済の低迷、価格競争激化(内巻)
- ✓ 企業(特に民間)、産業への統制強化
- ✓ 政策・指導による海外投資の促進
- ✓ 企業の国際競争力向上

国外

- ✓ 米中対立、東西両陣営の分断の深化
(中国以外の拠点の重要性の高まり)
- ✓ グローバルサウスの経済成長
- ✓ グローバルサウスの産業高度化志向

抑制(減少)要因

- ✓ 企業の体力(投資余力)の低下
- ✓ 対外投資に対する規制強化
- ✓ (暗に)国内での投資を求める圧力
- ✓ 米中対立、東西両陣営の分断
(先進国の対中投資への規制強化)
- ✓ 中国依存に対する警戒感の高まり

中国の対外投資における「4つの質」

- ステークホルダーにとって「質の高い投資(中国企業の海外進出)」の意味は異なる
- 関係者間の利害には一致も不一致もありえる

中国

投資先

政府

- ✓ 国家安全
- ✓ 海外権益、企業利益

- ✓ 現地調達、雇用、技術移転
- ✓ 産業高度化、付加価値
- ✓ 企業市民としての規範

政府
産業界
社会

対外投資の「質」

中国企業

- ✓ 市場・利益の確保
- ✓ 経営資源の最適配置

- ✓ 現地化、持続可能な事業
- ✓ 「中国企業」の見られ方

中国企業の
海外拠点

中国企業の海外展開に対する認識

➤ 国際情勢と経済・ビジネスの両方の動きに目配りしつつ、中国企業の海外展開を広く捉えてビジネスに織り込む

中国企業の 存在感

- ✓ 特に新興・途上国では中国企業の存在感が増す前提で事業環境を捉える
- ✓ 中国の貿易、対外投資、経済協力における政策方針や方向性、中国企業の海外戦略をいったん真に受け、将来シナリオとして描いてみる
- ✓ 中国企業との競合関係のみならず、取引関係の構築などプラスの面にも目を向ける

中国依存 への警戒感

- ✓ 中国が存在感を示しにくい国・地域(先進国・インドなど)での機会を深耕する
- ✓ 特定の陣営や一国に過度に依存したくない新興・途上国のバランス感覚をビジネス機会に結びつける
- ✓ 新興・途上国に対し、経済発展・産業高度化・雇用創出のメリットを丁寧に示す

中国企業 への視線

- ✓ 中国企業の「ネガティブな側面」(多額の補助金、過当競争によるダンピング等)のみならず、本業での強みも冷静に分析する
- ✓ 中国(企業)のビジネスモデルや新たなトレンドにアンテナを張る
- ✓ 中国以外の国・地域で事業を立ち上げる、広義の“中国企業”にも注意を払う

有望な事業展開先／事業を強化・拡大する国・地域（JBIC調査）

- 中期的に有望と考える／既存事業の強化・拡大を図る国・地域にはアジア各国が上位に並ぶ
- 傾向として、米国・インドは上昇、東南アジアは横ばい、中国は低下

◆ 中期的に有望と考える事業展開先国・地域（複数回答）

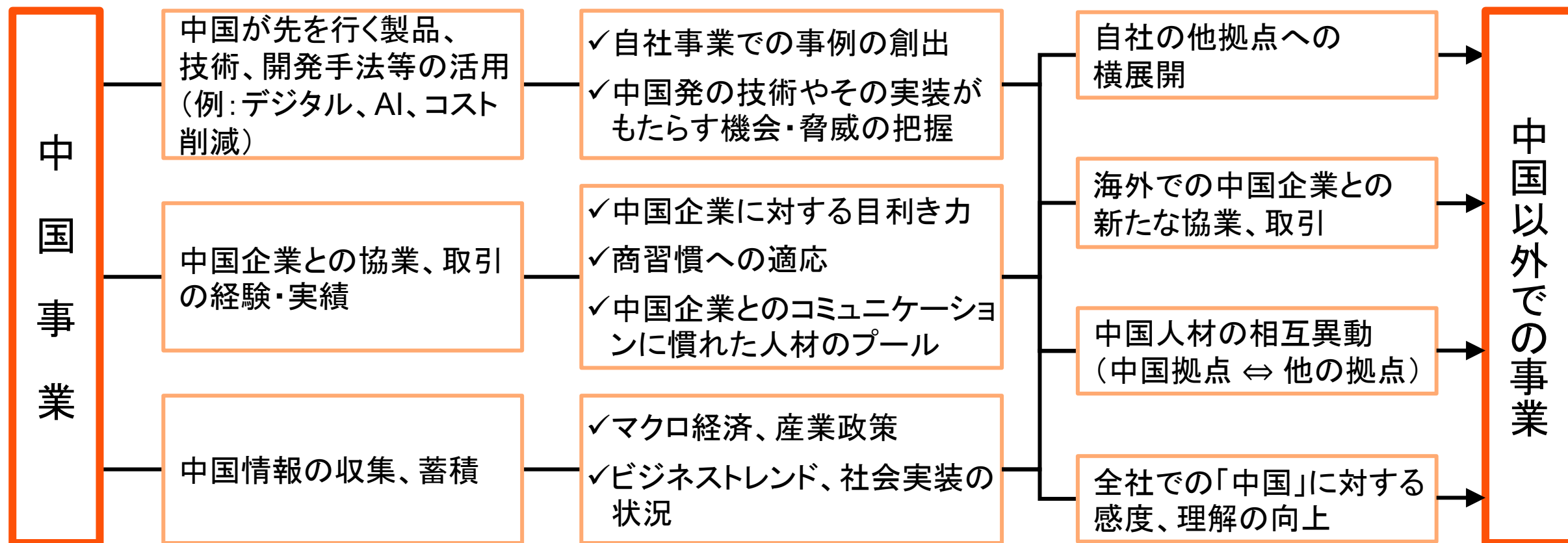
1	インド	61.8 %	11	台湾	4.4 %
2	米国	28.1	12	ドイツ	4.1
3	ベトナム	25.1	13	韓国	2.7
4	インドネシア	22.2	14	豪州	2.7
5	中国	16.6	15	フランス	2.7
6	タイ	15.1	16	英国	1.8
7	マレーシア	8.3	17	カナダ	1.8
8	フィリピン	7.1	18	トルコ	1.8
9	メキシコ	6.9	19	カンボジア	1.5
10	ブラジル	5.0	20	サウジアラビア	1.5

◆ 中期的に事業を強化・拡大する国・地域（複数回答）

1	米国	51.2 %	11	メキシコ	11.2 %
2	インド	45.8	12	韓国	10.5
3	中国	35.9	13	シンガポール	9.8
4	EU14	30.2	14	中東	9.2
5	タイ	28.1	15	豪州	8.5
6	ベトナム	25.8	16	英国	7.1
7	インドネシア	25.1	17	アフリカ	7.1
8	マレーシア	16.9	18	中・東欧	6.8
9	フィリピン	13.2	19	ブラジル	6.1
10	台湾	12.9	20	トルコ	4.1

中国拠点の役割と可能性

- 中国企業の海外展開が日本企業の事業環境に大きな影響をもたらす中、中国事業の意義を再評価する必要
- 中国以外での事業に活かせる役割と可能性を考える



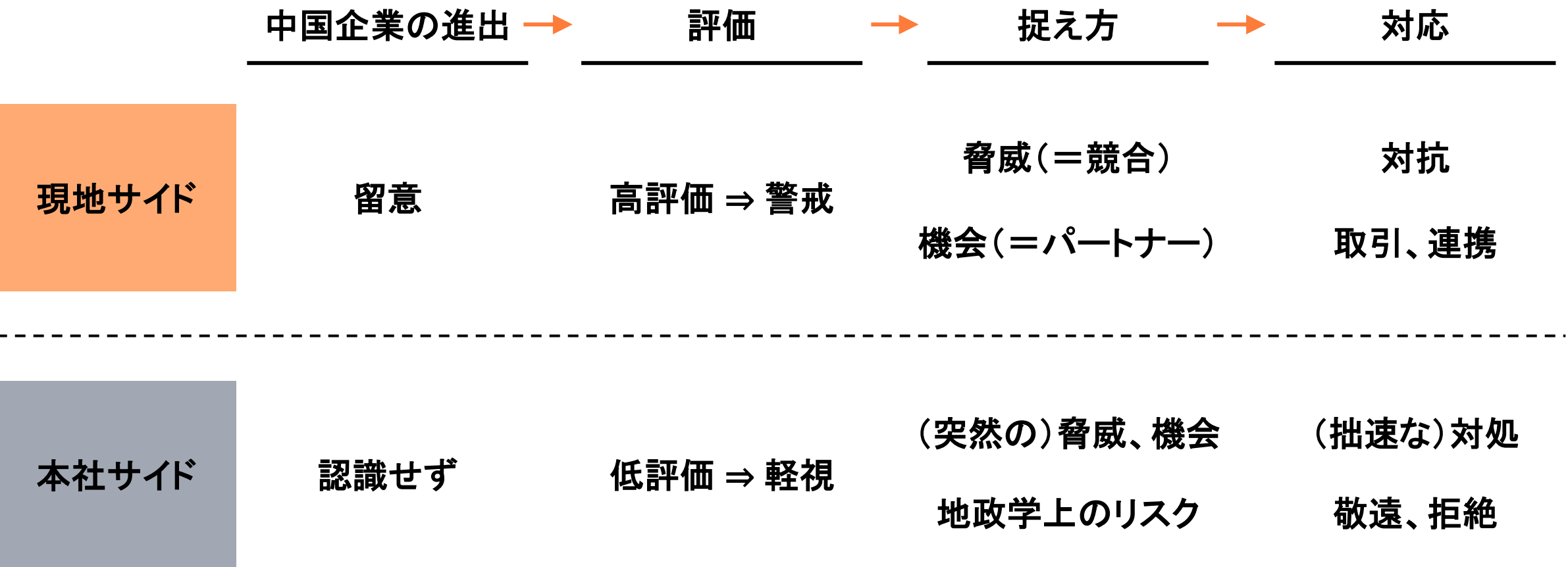
“

進出してくる中国企業をなんとかいなすという発想では太刀打ちできない。一緒に組めるところを探す姿勢も必要。

（在シンガポールの日系企業関係者、2025年）

「中国企業の存在感」をめぐる現地と本社の認識ギャップ

- 海外市場(特に新興・途上国)で中国企業との関係が問われる機会は増える
- 現地と本社の認識すり合わせは不可欠(まずは「中国」に対する見方の違いを踏まえる)



「中国ビジネス」の類型

- 予断を排し、可能性を広く取ってみる(取引先、事業展開先の地場企業、競合企業の「中国ビジネス」にも留意)
- 他の先進国企業と中国企業の協業のありようは、日本企業が中国企業との間合いの取り方を考える参考に

From	Relocation from China	生産拠点が中国から他国に移ることで生まれる需要に対応 *トレード・フローの変化も含む
	Supplier China	中国企業の製品、部素材、サービスを活用
	Incubator China (Business Model China)	中国のテクノロジーやビジネスモデルを他国に展開 R&D拠点として活用
To	Buyer China	中国企業に対し、商品・サービスを販売 中国企業に対し、事業を売却、ライセンス契約
In	Market China	中国市場に向けて輸出 中国市場に投資して展開 *第三国企業との連携による取組も含む
With	Partner China	中国企業との協業で、第三国でビジネスを展開
Competitor China		

Thank you