

変容するチャイナリスク —正しく恐れるための評価の視点と姿勢—

2022/4

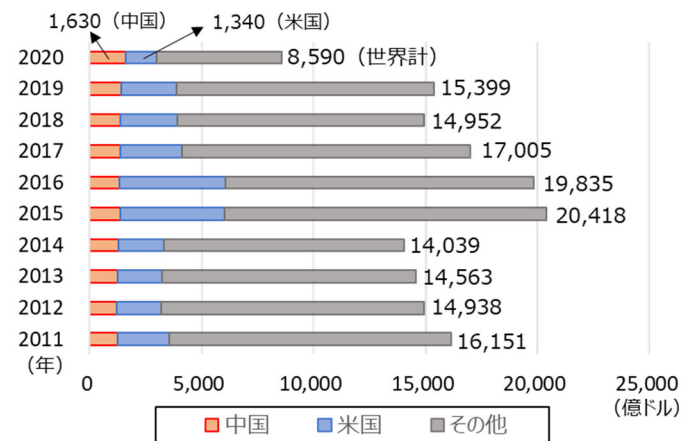
三井物産戦略研究所
国際情報部アジア・中国・大洋州室
岸田英明

Summary

- 中国は経済的に大きく発展・成熟する一方、「異質」な政治体制が強化されており、その結果、日本企業は「中国ビジネスの機会拡大とリスクの複雑化」が同時に進む悩ましい状況に直面している。
- 本稿はチャイナリスクを「日本企業の収益およびレピュテーションを損ね得る中国要因」と定義し、これを偏見や感情論ではなく、冷静に評価するための視点と姿勢について論じる。
- リスク評価の視点として①蓋然性、②未然防止の可否、③損失の大小、④ダメージコントロールの可否、⑤影響の持続性の5つを置き、仮想の中国ビジネスを題材にケーススタディを行う。
- 日本の「中国を見る眼」は世界的に見ても特殊であり、チャイナリスク、とりわけ「中国色」が濃いコア・チャイナリスクの評価に際しては、バイアス排除を意識したアプローチが重要である。

「異質」の経済大国

中国は2022年にも高所得国になる¹。そして今後も成長の急失速がなければ、2030年前後に米国を抜き、名目GDPベースで世界最大の経済大国になる見通しだ。中国市場では消費の高度化や脱炭素シフトなど先進国と同じトレンドが起きているほか、DXの進展・浸透が著しく、先進国企業の中には中国を新しいデジタルサービスの実験の場と位置付けている企業もある。2020年に中国が米国を上回り、世界のFDI（海外直接投資）の受け入れ国になったことは、外資にとっての中国市場の魅力の大きさを示した（図表1）。

図表1 米中および世界の対外直接投資受け入れ額推移

出所：UNCTADから三井物産戦略研究所作成

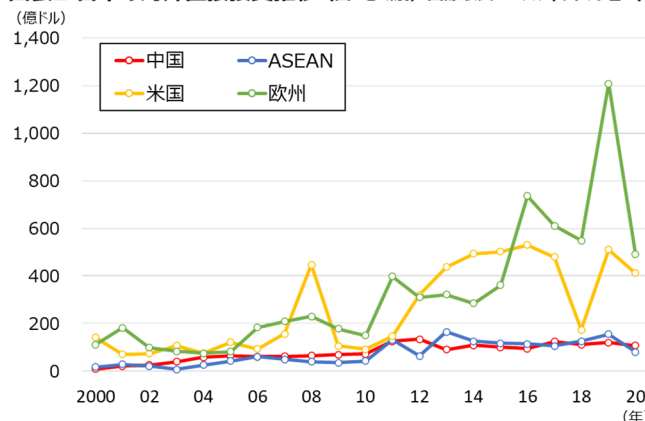
一方で政治面では、強力な社会統制や唐突な市場介入など、自由民主主義諸国との乖離がますます目立つようになってきている。習近平政権は強権姿勢を維持したまま長期政権化する可能性が高く、台湾や人権の問題、ハイテクを巡る米国との競争・対立は一層の激化が見込まれる。習政権は改革・開放路線を

¹ 中国国家統計局によると、2021年の中国の国民1人当たりGNI（国民総所得）は12,438ドル（約153万円）で、世界銀行による高所得国の基準（12,696ドル以上）に迫っている。中国が2022年に政府のGDP成長目標（5.5%前後）を達成し、かつ、為替が大幅な不安に振れなければ、高所得国入りは確実である。

維持しているが、一方で国家の安全を守るべく、中国の「核心的利益」²を侵害しようとする外国政府や企業を牽制、懲罰する法整備を急ピッチで進めており³、今後はその運用フェーズへと入っていく。

以上のような状況下で日本企業は今、「中国ビジネスの機会の拡大とリスクの複雑化」が同時に進む悩ましい状況に直面している。これまでのところ日本の対中直接投資は堅調だが（図表2）、米中対立やパンデミック、中国のデータ保護主義、「人権とビジネス」の問題、ロシアのウクライナ侵攻を受けた国際社会の台湾有事への警戒の高まりなど、ここ数年で「リスクの複雑化」が急速に進んだことを考えれば、今後その影響が数字に表れてくる可能性もある。チャイナリスクは大きな変容期の中にある。本稿はこの認識の下、偏見や感情に基づくものではない、冷静なリスク評価を行うために必要な視点と姿勢について論じる。

図表2 日本の対外直接投資推移（国・地域別/国際収支ベース、ネット、フロー）



出所：財務省、日本銀行「国際収支状況」、JETROから三井物産戦略研究所作成

チャイナリスクを定義する

本稿ではチャイナリスクを「日本企業の収益およびレピュテーションを損ね得る中国要因」と定義する。

チャイナリスクを巡る既存の議論を見ると、「中国で事業などを展開する際に考えられる特有の危険、不確実性のこと」（時事通信）や「中国が持つ様々な矛盾や不均衡のこと（略）外国企業が中国国内で経済活動を行うリスクの意味で使われることが多い」（野村証券）など、ビジネスリスクを論じたものと、「中国は（略）さまざまな面で21世紀の日本の安全保障のリスクとなりえる」（川島2015）⁴や「国際社会での（中国の）なりふり構わぬ挙動に世界はどう対峙するか」（柯2021）⁵など、日本の安全保障や世界の秩序に対するリスクを論じたものに大別できる。

両者の議論は無関係ではなく、ビジネスにとってのリスクと国際秩序にとってのリスクが一致する、あるいは後者が前者に強く影響するケースは多々あり、特に近年は米中対立や一帯一路⁶に代表されるように、両者の関連性は強まっている。こうした点も踏まえながら、「日本企業の収益とレピュテーショ

² 中国が特に重視する国家利益。中国政府公布の「中国の平和発展白書」（2011年9月6日）によると、核心的利益には、「国家主権」、「国家安全」、「領土の一体性」、「国家統一」、「憲法によって確立された国家の政治制度と社会の安定」、「経済社会の持続可能な発展の基本的保障」が含まれる。

³ 「信頼できないエンティティリスト規定」（2020年9月施行）や「輸出管理法」（2020年12月施行）、「外国の法律及び措置の不当な域外適用を阻止する規則」（2021年1月施行）、「外商投資安全審査弁法」（2021年1月施行）等。

⁴ 川島真編「チャイナ・リスク」（シリーズ日本の安全保障5）（2015年1月28日刊）

⁵ 柯隆「『ネオ・チャイナリスク』研究：ヘゲモニーなき世界の支配構造」（2021年5月8日刊）

⁶ 2013年に習近平国家主席が唱えた中国とアジア太平洋およびユーラシアの国々との経済・文化的な連結強化を目指す構想。「シルクロード経済ベルト（一帯）」と「21世紀海上シルクロード（一路）」を合わせたもの。実際には、シーレーン要衝での港湾投資や、マラッカ海峡を通らないエネルギー輸送ルートの整備など、安全保障目的のプロジェクトも多い。

ンに対する脅威」であるチャイナリスクにはどのようなものが含まれるか、それらをいかに評価すべきかを以下論じていく⁷。

チャイナリスクを分類する

本稿ではチャイナリスクを3つに分類する。まず日本企業の中国ビジネス⁸の外部にあるリスク（マクロリスク）としての①中国の動態と②国際社会の動態、そして、中国ビジネスの内部にあるリスク（ミクロリスク）としての③経営・オペレーショナルリスクである。同分類に基づき、先行研究を参照しながら⁹、各種のリスク要因を図表3のように整理した。赤字で示したのは、比較的新しいリスクである。

図表3 チャイナリスクの分類（赤字は比較的新しいリスク）

分類		主なリスク要因	
外部環境リスク (マクロリスク)	①中国の動態等 (中国国内の政治・ 経済・社会の動き)	政治	共産党一党独裁体制、権力闘争、法治の不徹底、 言論統制や市民監視等の人権問題、文化抑圧や強制労働疑惑等の少数民族問題、香港問題
		経済	成長鈍化、政府の市場介入、政府の民間企業への指導強化、経済安全保障関連法制の整備、分配政策の強化、所得・資産格差、不動産バブル、地方政府債務問題、家計債務問題、国有企業改革の遅れ、財政赤字拡大、資源・エネルギーの外部依存等
		社会	三農（＝農業・農村・農民）問題、雇用・失業問題、汚職、環境汚染、天災、少子高齢化、感染症等
	②国際社会の動態等 (中国の対外行動や 諸外国の動き)	一帯一路、台湾問題、米中対立（争点はハイテク・人権・台湾等）と米国の対中経済制裁、日中摩擦（領土・歴史等）、豪中摩擦（安全保障、新型コロナウイルス起源論争等）、中韓摩擦（安全保障、歴史問題等）、エコノミック・ステイトクラフト^注、日本の経済安全保障法制整備、对中国際世論の悪化	
③内部経営・オペレーショナルリスク等 (ミクロリスク)		貿易制度（通関等の手続きの煩雑さ、 輸出管理の強化 等）、投資制度（不透明な政策運営、外資規制等）、知的財産権（不十分な知財保護、技術流出リスク等）、法務問題（恣意的な法制度の運用等）、雇用・労働（人材採用難、賃金上昇等）、財務・金融・為替（租税負担、為替変動等）、生産（調達コストの上昇、電力不足・停電等）、営業・販売（売掛金回収の困難さ、競合の台頭等）、事業再編（時間及び煩雑な手続きを要する企業清算等）、 環境規制の厳格化、データ・個人情報保護強化、DX対応の遅れによる競争力低下	

注：エコノミック・ステイトクラフトとは、国家が軍事的手段ではなく経済的手段、例えば自国の市場や資源を武器に他国の「反中国」的な政策を改めさせようとする行動。中国の例では、THAADミサイル（米製弾道弾迎撃システム）を導入した韓国に対する団体旅行停止等のボイコット（2017年～）や、新型コロナウイルスの流行プロセスに関する独立調査を求めた豪州に対する貿易制限（2020年～）など

出所：JETRO「中国リスクマネジメント研究会報告書」（2013年10月）を参照し三井物産戦略研究所作成。分類を構成し直し、同報告書に列挙されているリスク要因の表現を一部調整。さらに赤字で同報告書が発表されて以降に生じた新しいリスク、および、以前から存在していたが近年ビジネスへの影響を高めているリスクを追記した

図表4は、主なリスク要因について、それらが中国固有のものだといえるか、「中国色」の濃淡を基準に筆者が便宜的に配置したものである。本稿では、同図表の赤線の内側に含まれるものを「コア・チ

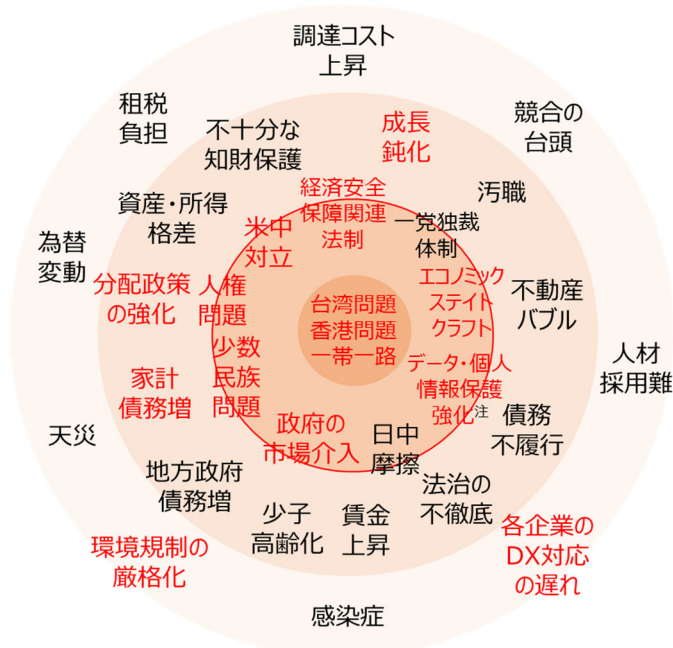
⁷ 本稿では「リスク＝ネガティブな影響を生む要因」として論を進めるが、あるリスク要因が特定の企業の収益を損ねる一方で別の企業の収益を押し上げるようなケースや、一般にリスクだと認識されている要因が実際には企業活動にプラスに働いている（そうした側面も持つ）ケースもある。前者では例えば、米中貿易摩擦のなかで中国が米国産ロブスターに高関税を課して米国の生産者が打撃を受けた一方で、カナダが対中ロブスター輸出を急増させたケースがある。後者に関して、もし「中国は強力な一党独裁体制のおかげで経済社会秩序を維持している」という仮説が正しければ、中国でビジネスを行う外国企業は、一般的にはリスクだと認識されている要因から利益を得ていることになる。また一帯一路も日本企業にとって、沿線国での日中企業間の競争を激化させたり、沿線国の財務悪化をもたらす構想だと捉えればリスクであるが、逆に日中企業間の協業機会を生んだり、中国資本によるインフラ整備によって沿線国の事業環境の改善をもたらす構想だと捉えればチャンスとなる。こうした視点は重要であるが、本稿では紙幅の関係もあり、リスク要因のポジティブサイドの検討には立ち入らない。

⁸ 本稿における「中国ビジネス」には、中国国内でのビジネスだけではなく、日本企業が日本や第三国で中国企業とともに行うビジネスや、第三国で中国市場向けの製品を生産するようなビジネスも含む。中国企業の海外進出が進み、また米国や中国が「法令の域外適用」を可能とするルール整備を進めるなかで、本稿で引用した定義のように、チャイナリスクの対象を「中国国内での経済活動」に限定するのは妥当ではなくなっている。

⁹ 先行研究として、JETRO海外調査部「中国リスクマネジメント研究会報告書」（2013年10月発行）を参照した。同報告書はチャイナリスクをカントリーリスク、オペレーショナルリスク、セキュリティリスクの3つに大分類し、その下に18の中分類、そのさらに下に65のリスク要因を並べている。

https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001515/07001515.pdf

図表4「中国色」の濃淡によるチャイナリスクの位置付け
(内側=濃い ⇔ 外側=薄い；赤字は比較的新しいリスク要因)



注：データ・個人情報保護強化はEUや日本でも進んでいるが、強化の目的がEUや日本は個人の権利保護重視寄り、中国は国家安全重視寄り、という違いがあり、本稿ではコア・チャイナリスクに位置付けた
出所：三井物産戦略研究所作成

「チャイナリスク」と呼ぶ¹⁰。一括りにチャイナリスクと呼ばれるさまざまなリスク要因の一般性（他国でも見られるか）と固有性を考えることは、チャイナリスクを「正しく恐れる」上で重要である。そしてコア・チャイナリスクは、その評価に際して、特に中国に対する広く、深い理解と洞察が求められる。

上記のとおり、コア・非コアは重要度の差による分類ではない。多くの日本企業にとって、日常に対応を迫られている、という意味での重要性は、米中対立や人権問題のようなコア・チャイナリスクよりも、コスト管理や与信管理などの昔からずっとある非コア・チャイナリスクの方が上かもしれない。ただその分後者については、各企業や法律・会計事務所の中に対応のための知見やノウハウが蓄積されている。

一方でコア・チャイナリスクや、非コア・チャイナリスクの中でも近年新たに生じているものに関してはそうした蓄積が少なく、「今すぐ対応する必要はなさそうだが、リスクシナリオが発生した場合の影響が大きい」という「ブラック・スワン」的あるいは「灰色のサイ」的な意味での重要性は、こちらの方が上だといえる。そしてそれらのリスクはメディアでも注目されており、かつ、その危険性が強調して伝えられがちなことであって、日本企業やそのステークホルダー（投資家やサプライヤー）は漠然とした不安を抱きやすい状況にある。

チャイナリスクを評価する

実際に評価作業を行う際は、企業ごとに「重要度が高い」と判断するリスク要因を選択して行う。コア・チャイナリスクや新しいリスクであっても、企業によっては「さほど重要でない」との判断もあり得るが、少なくとも米中対立などのステークホルダーの注目度が高いものは評価対象に含めるべきだろう。

¹⁰ 各企業の判断により、本稿では非コア・チャイナリスクとしているものを、コア・チャイナリスクに位置付けるケース（その逆も）もあり得る。

本稿では、中国を「正しく恐れる」ためのリスク評価の視点として、①各リスクシナリオが発生する可能性（蓋然性）、②企業努力によるシナリオ発生防止の可否（未然防止可否）、③発生した場合の損失（損失の大小）、④損害を緩和もしくは回復させられるか（ダメージコントロール可否）、⑤影響はいつまで続くか（持続性）の5つを置く。そして、各リスク要因を検討した結果と、当該ビジネスで想定されるリターンとを見合わせた上で、総合評価を行うこととする。

以下、仮想の中国ビジネス（日本のスポーツアパレルブランドA社による中国新規進出案件）を題材にケーススタディを行う。図表5はその評価シートである。ここでは、例として「人権問題」に係るリスクシナリオについて検討する（図表5の赤字部分）。ある日A社が、欧州に本部を置くNGOに「A社は強制労働によって作られた新疆ウイグル自治区産の綿花、縫製品を使用し、『人道に対する罪』に関与している」と名指しで非難され、それが日本や海外のメディアに報じられるシナリオである。

このシナリオの蓋然性（視点①）は「低～中」とした。A社は中国で販売する製品は原料を含めて全て中国国内で調達する予定であり、新疆産品の完全排除は難しく¹¹、NGOから何らかの照会を受ける可能性は十分にある。ただしその時に、A社が日頃サプライチェーンから強制労働を排除するための取り組みをしっかりと行っていること、かつ、強制労働の存在が確認できなかったことをクリアに説明できれば、シナリオ発生は防ぎ得る。もっとも存在有無の確認は容易ではなく、NGOが説明に納得しないケースもあり得る。このため、未然防止可否（視点②）は「一定の難度を伴うが可能」とした。具体的には、A社が中国のサプライヤーとの契約にCSR条項（生産過程で強制労働が確認された場合の取引停止）を入れたり、適宜生産現場を視察して報告書にまとめたりしておく、といった取り組みが有効である。

損失（視点③）は「小～中」とした。NGOに名指しで非難された場合、日本や欧米市場でのレピュテーション低下は避けられないが、過去の同様の事例に照らせば、それだけで売り上げが大きく落ち込む可能性は低い¹²。ただし非難に対して誠実に対応できなければ、ダメージは増大する。ダメージコントロール可否（視点④）は「可能だが要注意」とした。A社が行うべきは、強制労働排除のための日頃の取り組みとその成果をクリアにステークホルダーに示すことである。一方で仮に強制労働の存在を確認できたわけでもないのに、NGOの勧告に従って新疆産品の調達をやめた場合には、中国市場でボイコットに遭う可能性が高い。影響の持続性（視点⑤）は「ダメージコントロール対応を誤れば長期化」とした。NGOがA社の対応を不十分と見なして本国で裁判を起こす、あるいは、A社が明確な理由の説明なく新疆産品の調達をやめて中国でボイコットに遭う、などの状況が生じれば、影響は長期化する¹³。

他のリスク要因に関しての詳述はしないが、同様に検討を行い、最後に総合評価を記入した。

¹¹ 中国国内の新疆産綿花のシェアは9割近くに達する。また中国政府が強制労働の存在を認めていないなかで、外資が中国のサプライヤーに新疆綿の完全排除を求めたとしても、サプライヤーがそれに同意する可能性は低い。

¹² フランスのNGOなどが2021年4月にユニクロのフランス法人等アパレル4社を「新疆ウイグル自治区での強制労働で作られた材料を使用しており、『人道に対する罪』を隠ぺいした」などとして告発、これが国内外で大きく報じられたが、ユニクロの欧州や日本での売り上げは好調を維持した。

¹³ 本リスクシナリオは、スウェーデンアパレル大手のH&Mのケースを参照した。同社は強制労働問題に絡み、2020年9月に新疆ウイグル自治区企業との取引停止を発表。これが当局の怒りを買って、同社製品は2021年3月に中国のECサイトから販売拒否に遭い、現在もその状態が続いている。不買運動が盛り上がった2021年3-5月期の同社の中国での売り上げは前年同期比で約70億円（3割減）落ち込んだ。このケースは企業理念と中国の「核心的利益」が衝突する場合の対応の難しさを示した。

図表5 仮想の中国ビジネス（日本のスポーツアパレルブランドA社による中国新規進出案件）に対するリスク評価シート

ビジネス概要	事業計画（想定リターン）
<ul style="list-style-type: none"> 日本のスポーツアパレルブランドA社が中国で衣類や靴、カバン等を販売 製品は原料～生地～縫製まで全て中国で調達 中国の大手テック企業B社と提携し、ウェアラブルデバイスによる顧客の健康管理サポートサービスを提供 実店舗、ECの両方を展開。自社アプリを利用したCRMにも注力 製品は日米欧等への輸出も行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・独資で現地法人を設置 ・資本金は〇百万ドル ・取締役会は〇人 ・人員計画は2022年に〇名、2023年に〇名 ・出店計画は2023年3月期が〇店、2024年3月期が〇店… ・売上計画は2023年3月期が〇万円、2024年3月期が… ・EBITDAは… ・当期純利益は… ・B社との事業提携によるシナジーが認められれば、日本や第三国でも協力を進める

リスク要因	主なリスクシナリオ	①蓋然性 (現在および将来)	②未然防止 可否	③損失	④ダメージ コントロール可否	⑤持続性
非 コア ・ チャ イナ リス ク	競合の台頭	海外および現地競合ブランドとの差別化を十分に果たせず、売り上げが低迷	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇
	知財侵害	模倣品やコピー商品が蔓延し、正規品の販売が低迷	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇
	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇
コア ・ チャ イナ リス ク	米国対立 (シナリオ1) 米国がウイグル強制労働防止法（2022年6月施行）を厳格に運用し、A社が中国で生産した製品を全て米国へ輸出できなくなる	(中程度) 法令は施行後、当面は厳格に運用される見通したが、A社が強制労働を確認できなかったことを証明できれば（少なくとも証明努力を示せば）、適用除外を受けられる可能性が高い	(不可) 法令の施行自体は決定済み。何の対応も取らなければ、輸出はできなくなる。適用除外を受けるための条件の調査等、事前の準備が必要	(なし～小) 適用除外を受けられれば損失はない。受けられなかった場合は、商品ラインナップは限定されるが、当面は中国以外の拠点で新疆綿を使わずに生産した製品を輸出することで対応する	(一定のコストを要するが可能) 適用除外を受けられ、サプライヤーに生産現場の状況を確認したり、視察するなど、強制労働の排除・防止の努力を行う。また米国向け製品を、中国以外の拠点で生産できる体制を整えておく	(短～長期) 米国の法令運用の状況次第だが、適用除外を受けられれば、影響は短期で収まる
	(シナリオ2) 米国防総省が、A社提携先中国企業B社を「共産主義中国の軍事企業」に指定	(中程度) B社のSNSや音楽配信等のサービスは米国にも多数のユーザーがあり、米政府の制裁対象になり得る	(不可) 米政府の決定は防ぎようがない。B社との契約解消オプションをあらかじめ定めておくことはできるが、「軍事企業」指定は金融制裁とは異なるため、そこまでは不要	(なし～小) 「軍事企業」指定が直ちにA社とB社の事業提携スキームに影響することはない。ただし一定のレピュテーションリスクはあり	(可能) 本件事業提携が軍事と全く関係がないこと（A社からB社への機微技術や物資の供与等）をステークホルダーに丁寧に説明する	(短～中期) B社は米国で指定取り消しの訴訟を起こす可能性が高く、過去のケースから、取り消しが認められる可能性は十分にある
	人権問題 国際NGOがA社を「強制労働によって作られた新疆製品を使用し、『人道に対する罪』に関与した」と名指しで非難し、それが日本や欧米で報じられる	(低～中) 米国のウイグル強制労働防止法の施行を受け、この問題に対する注目が再び世界的に高まる。人権NGOの動きが活発化することが想定されるが、A社が説明の機会を与えられまいまま、唐突に告発される可能性は低い	(一定の難度を伴うが可能) サプライヤーとの契約にCSR条項を入れたり、適宜生産現場を視察するなど、強制労働防止の取り組みをしっかりと行い、それが行われていないことを可能な限りクリアに説明できれば、告発回避は可能	(小～中) 過去の同様の事例に照らせば、NGOの告発や報道を理由として売り上げが急減することはない。ただし、告発に対する対応は、レピュテーションへのダメージが拡大し、売り上げに影響も	(可能だが要注意) ステークホルダーに対し、A社として強制労働防止に向けた努力を行ってきたこと、強制労働が確認されなかったことを丁寧に説明する。曖昧な状況のまま、新疆製品の排除を行った場合は中国でボイコットに遭う可能性が高い	(ダメージコントロール対応を誤れば長期化) 強制労働防止に向けた行動を何も取らなければ、日米欧市場での影響が時間の経過とともに拡大。一方中国でボイコットに遭えば、全面謝罪し、無条件で調達を再開しない限り、影響は数年以上続く
	中国のデータ・個人情報保護強化 A社の顧客の個人情報管理に不備があり、個人情報保護法違反で罰金を科される	(低) A社は個人情報情報は扱わない（※ウェアラブルデバイスで取得された顧客の生体情報はB社が保有する）。またCRMで保有する顧客数は当面は数千程度であり、個人情報保護法に基づく厳格な管理は不要	(可能) 法律事務所と連携し、法令に則った個人情報管理を行う	(小) 個人情報情報を扱わず、保有する個人情報の数も少なく、仮に何らかの法令違反があった場合でも、罰金は軽微にとどまる	(可能) 当局の指導に従い、迅速に個人情報の管理状況を改める	(短期) 当局の指導に迅速に従うことで、影響を短期で収束させることが可能
日中摩擦 尖閣諸島周辺で日中の戦闘機が偶発的に衝突。双方に死者が出て、中国の各地で大規模な反日暴動、日貨ボイコットが発生し、A社製品も対象となる	(低) 偶発的衝突の可能性は見逃せないが、中国政府は経済の安定と社会秩序を重視しており、2012年のような大規模な反日暴動・ボイコットが生じる可能性は低い	(不可、ただしダメージコントロールのために事前にできることはある) 軍同士の偶発的衝突や政治関係の悪化は企業として防ぎようがないが、平時に中国のステークホルダーとの良好な関係を築いておくことは有事の備えとして重要	(大) 中国でA社は日本のブランドと広く認知されており、またロゴが目立つため、ボイコットのターゲットになる可能性は高い。2012年の反日暴動時の日本車の販売減少の状況を参照すると、最大売り上げの5割落ち込みも	(やれることはある) A社として、中国のステークホルダー、特に消費者や社会との関係を重視してきたこと、また引き続き重視していくというメッセージを強く打ち出す	(中期) 2012年の反日暴動時の日本車販売の状況（回復までにどの程度の時間を要したか）を参照すると、1年前後は影響が続く	
〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇

総合評価
<ul style="list-style-type: none"> ・中国のスポーツ用品市場は今後も長期に渡って高い成長が見込まれ、市場競争で優位に立てれば、大きなリターンが期待できる ・各リスクシナリオの蓋然性と損失は、総じて許容できる範囲内である ・また、一定のコストは要するものの、事前・事後に効果的なリスクマネジメントを行うことも可能 ・B社との事業提携は中国市場での競合他社との差別化や、将来の日本への横展開の可能性など、期待される効果大きい ・B社は何らかの形で米国の制裁対象になる可能性があるが、本件事業提携の継続を難しくさせるような強い制裁が行われる可能性は低い ・日中摩擦のリスクシナリオは蓋然性は低いものの、大きな損失が見込まれる。ダメージを少しでも減らすためには、平時から中国のステークホルダー（消費者、従業員、取引先、政府、社会等）と良好な関係を築いておくことが重要

出所：三井物産戦略研究所作成

バイアスの排除

チャイナリスク、とりわけコア・チャイナリスクの評価に際しては、可能な限りバイアスを排除する必要がある。それにはまず、日本の「中国を見る眼」が世界的に見て特殊であり、「中国について語る声」が極端に振れやすい国柄であることを自覚する必要がある¹⁴。その上で、日本や中国、第三国の幅広いソースの情報に当たり、また社内外の実務家・専門家やステークホルダーの声を聞くなどして、中国の政治、経済、社会、文化、歴史（図表6）¹⁵、対外関係、過去のビジネスリスク事例、最新の政策や法令、日本企業以外の外資の動向などについて、できる限り多角的な知見を得ながら進めるのが望ましい。

図表6 中国ビジネスに際して注意すべきセンシティブな日付の例（赤字は日本関係）

日付	出来事	説明
5月4日	五四運動 (1919年)	第一次世界大戦の講和条約（ヴェルサイユ条約）の内容に不満を抱いた中国（中華民国）の学生らによる抗日、反帝国主義運動。1919年5月4日に北京で発生し、全国に広がった。対華21カ条要求（ドイツの山東省権益を日本に譲渡等）の一部、条約に反映されたこと等が問題視された
5月9日	日本の「対華21カ条要求」受諾日 (1915年)	第一次世界大戦中の1915年1月18日に日本が中国に対して行った要求。山東省や滿蒙等における日本の権益の拡大や期間延長を求めたもの。5月9日は袁世凱政府が日本の「最後通告文」（当初案の21カ条から8カ条を削減した全13カ条）を承認した日
5月12日	四川・汶川大地震 (2008年)	2008年5月12日に発生したマグニチュード8.0の直下型地震で、4,000万人超が被災、同年7月時点の公式統計で8万人超が亡くなった（行方不明者を含む）。中国政府は2008年5月19～21日を全国哀悼日に定め、全国の娯楽施設の営業を禁止、天安広場には半旗が掲げられた
6月4日	第2次天安門事件 (1989年)	六四事件。政治改革を求めて北京・天安門広場に集っていた市民らに対し、人民解放軍が武力を行使し、多数の死傷者を出した。事件は中国のメディアやSNSで禁句となっており、毎年この日が近づくと、人権運動家らへの指導・取り締まりが強化される
7月1日	中国共産党成立記念日 (1921年)	1921年に上海のフランス租界内で第一回党大会（中国共産党第一次全国代表大会）が開かれた日。実際の日付は7月23日だが、記念日は便宜上7月1日に定められ、慣例化している
7月7日	盧溝橋事件 (1937年)	七七事変。日中戦争（1937～1945年）の発端とされる事件（※中国共産党は現在では1931年の柳条湖事件を起点とする立場を取っている）。北京郊外の盧溝橋（現・北京市豊台区）で軍事演習中だった日本軍と中国軍（国民革命軍）が武力衝突。まもなく停戦したが、その後、北京各地で両軍の衝突が発生、通州事件（1937年7月29日）による日本の対中世論の悪化もあり、第2次上海事変を経て、全面戦争へと発展
8月1日	人民解放軍成立記念日 (1927年)	建軍節。中国共産党指導下での初の武装闘争である南昌蜂起の発生日。1937年の第二次国共合作まで続く、第一次国共内戦の起点でもある
8月13日	第2次上海事変 (1937年)	淞滬会戦。中国軍の攻勢に対し、日本軍が本土や台湾から増派を行い、日中戦争の戦線拡大が進んだ
9月3日	抗日戦争勝利記念日 (1945年)	日本が連合国との間で降伏文書を調印した1945年9月2日の翌3日が記念日となった。習近平政権が2014年に改めて法制化し、毎年記念式典が開かれている
9月18日	柳条湖事件 (1931年)	奉天（現・瀋陽市）北部の柳条湖近くで、日本の国策会社である南満州鉄道線の線路が爆破された事件。関東軍の手によるものだったが、同軍はこれを中国軍による犯行と発表し、満州での軍事展開、占領（満州事変）の口実とした。
12月13日	国家追悼日（南京事件） (1937年)	習近平政権が2014年、この日を「南京大屠殺犠牲者国家追悼日」とする決定を採択

出所：各種資料から三井物産戦略研究所作成

一方で実際のリスク対応においては、中国のステークホルダーの意見や法令だけを尊重すると、日本や米国、台湾のそれと衝突するケースもあり得る。企業が自ら衝突を作り出さないように慎重に行動すべきであることはもちろんだが、それでも巻き込まれてしまうケースも考えられる。そうした場合でも、

¹⁴ 日本は中国との地理的・文化的・経済的なつながりが深く、親中・嫌中を問わず中国通が多く、また「ビジネスと感情は別」と割り切っているビジネスマンが多い一方で、一般国民の対中感情は世界の中でも突出して悪い、という特殊な状況にある。これが日本の「中国を見る眼」の特殊性、「中国について語る声」の振れ幅の大きさを生んでいる。日本人の対中感情について、米調査機関のピュー・リサーチセンターが2021年6月に発表した中国のイメージに関する世論調査（17カ国・地域の約1.9万人が対象、同年2～5月に調査実施）で、日本は「中国に対する否定的な見方（Unfavorable views of China）」を示した回答者が88%に達し、国別で最も高かった。スウェーデン（80%）、豪州（78%）、韓国（77%）、米国（76%）と続く。パンデミックや米中対立悪化等の影響で、多くの国で2020年以降に否定的な見方が急激に増えているが、日本は過去10年間、ほぼ一貫して否定的な見方が8割を超えている。

¹⁵ 中国の歴史に関して、「日本企業が注意すべき日付」を参考資料として図表6のとおり整理した。特に日中戦争関連の日付にポジティブなイベント（新製品の発表や工場の起工式等）を行うのが禁忌であることは、在中国日本企業の間では常識であるが、最近でもリスク事例が出ている。ソニーの中国法人が2021年6月、7月7日（盧溝橋事件発生日）に新製品の発表を行うと告知して消費者の批判に遭い、同年10月、「国家の尊厳や利益を損ねた」として当局に罰金処分を科された。

各企業がバイアスを排除したリスク検討を事前にしっかり行っておくこと、そして「企業として最優先で守るべき価値は何か」というプリンシパル（原則）をしっかりと持っておくことができているならば、慌てることなく、大局的・長期的に見て正しい対応を取れるはずである。

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できるとされる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社及び三井物産グループの統一的な見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社及び三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。

