

CHINA BUSINESS QUARTERLY

2026 年 7-9 月 Vol.06



編集／発行：
みずほフィナンシャルグループ
みずほ銀行 中国営業推進部

特 集

中国の文化・IP 産業～チャンスと挑戦～

- 中国文化産業の戦略強化と国際プレゼンスの拡大～「十五五」計画下の中国 IP 育成策と日中 IP 共創拡大への展望～ 1
邵永裕 一般財団法人国際貿易投資研究所 客員研究員・学術博士
- 中国 IP 市場の最新動向～日本 IP が直面するチャンスとリスク～ 9
IP FORWARD グループ 総代表・CEO／弁護士・弁理士 分部悠介
- IP コラボ常態化時代、長期売上創出の鍵を探る ～IP 戦略とローカライゼーション～ 20
SPEEDA アナリスト 王嘉鵬 アナリスト 許趙卿

金融・経済

- 中国金融法の立法動向と環境金融の発展機会 29
上海里兆法律事務所 中国弁護士 李浩軍・中国弁護士 裴德宝

- 中国経済の内外不均衡の影響 39
みずほ銀行 みずほ総合研究所 調査部 主任エコノミスト 月岡直樹

トピックス

- 外国制裁に対する中国のカウンターアクションと日本企業のポジショニング 46
アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 弁護士 中川裕茂

- 中国事業戦略を実現する人材の獲得～変革を牽引する人材の育成、人材戦略の策定が急務～ 52
株式会社コチコンサルティング 代表取締役社長 畑伴子

Hub

- 菜鳥 57

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

特 集

中国文化産業の戦略強化と国際プレゼンスの拡大 ～「十五五」計画下の中国 IP 育成策と日中 IP 共創拡大への展望～

一般財団法人国際貿易投資研究所
客員研究員・学術博士 邵永裕

【本稿要旨】

- 中国は「十五五」計画の下、文化強国建設を加速し、AI・デジタル基盤・基金や補助金を通じて自国 IP の育成、保護、輸出拡大を国家戦略として進めている。
- アニメ、映画、ゲーム、ネット小説で中国 IP の国際競争力は急伸し、日本 IP が優位であった分野でも競争が顕在化している。
- 一方で、日本 IP はブランド力や文化的付加価値でなお強みを持ち、量では中国、質では日本という非対称的な競争構造が続いている。
- 中国市場の拡大は日本企業にも商機であり、共同制作、配信連携、商品化、越境 EC などを通じた日中 IP 共創の余地は大きい。

1. はじめに

文化などのソフトパワーの重要性とその創出と育成は世界的に認識・重要視されている。

中国はかねてからソフトパワーの創出を強く意識しており、2020 年代後半から「文化強国」の実現を国家中核戦略に据え、2035 年までの道筋を明確に描いている。その節目となる第 15 次五カ年計画（2026～2030 年）の策定により、知的財産（IP）の自主開発とグローバル展開を軸とした文化産業の構造転換が急速に進んでいる。国産アニメ・映画・ゲーム・文学などの IP は、国内市場の量的拡大だけでなく、クオリティの飛躍と海外への浸透力を急速に高めており、これまで日本 IP が優位を保ってきた領域に正面から挑む構図が鮮明になっている。

そうした動きは、短期的には日本コンテンツ企業にとって厳しい競合圧力となる。しかし同時に、中国市場の巨大化、サブカルチャーの多様化、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの台頭など、日本企業が積極的に参画できる構造的機会も拡大している。本レポートは、中国文化強国戦略と第 15 次五カ年計画を起点に、中国自国 IP の育成政策・国際展開の実態を整理し、日本 IP との競争激化の構図を分析したうえで、日本企業を取りうる協創と市場開拓の方策を展望する。

2. 文化強国への道筋と第 15 次五カ年計画の戦略的配置

中国は 2020 年の第 19 回党大会以来、「文化強国建設」を 2035 年までの重要目標に掲げてきた。「十四五文化発展規劃（2021～2025 年）」は、デジタル文化産業の育成、国家文化デジタル化戦略の推進、国際的な文化貿易の拡大を 3 本柱とし、2025 年までに文化産業の付加価値を GDP 比 5% 超へ引き上げることが掲げられた。すでに 2024 年の文化関連産業付加価値は約 6.2 兆元に達し（GDP 比 4.61%。図表 1）、映画興行収入は北米を超えて世界最大となっている。この流れを加速するのが、2026 年から始まる第 15 次五カ年計画である。

第 15 次五カ年計画期は、文化強国の「基本的完成」を視野に入れた総仕上げのフェーズにあたる。2026 年を初年度とする「十五五」計画は、従来の規模拡張モデルから質の高い発展への根本的転換を明確に打ち出している。具体的には以下の 3 つの戦略軸が示されている。第一に、科学技術と文化の融合（文化×科技）。単なる「文化+科技」から、「両者の化学反応を志向する文化×科技」への飛躍を掲げ、AI 支援創作、VR/AR 演出、ブロックチェーン著作権保護など、先端技術の全面的活用を推進する。

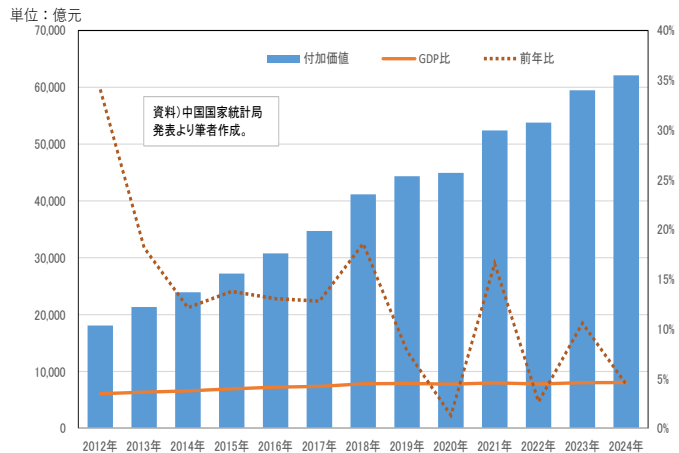
第二に、融合型産業生態圏の構築（「文化+」戦略）。文化と観光、スポーツ、教育、製造業など他分野との境界溶解を促進し、新たな複合産業の創出を目指す。

第三に、文化観光業の基幹産業化。2026 年の政府活動報告では、文化観光を「支柱産業」に育成する方針が明確にされ、関連消費喚起策が矢継ぎ早に打ち出されている。

関連の政策文書やシンクタンクの提言からは、(1)国家重点 IP の創出と海外プラットフォーム構築の加速、(2)ブロックチェーン・AI を活用した文化デジタルインフラの完成、(3)国際標準と調和した著作権保護・ライセンス基盤の強化、(4)「デジタルシルクロード」を軸とした文化輸出の体系化、の 4 本柱が浮かび上がる。これらはすべて単なる自国文化の保護育成ではなく、中国 IP をグローバル市場における有力ブランドへと成長させる「攻め」の設計である。

具体的な手段として、①「中国文化 IP 発展特別基金」の拡充（2023 年に累計 200 億元規模）、②優れた国産アニメ・ゲームに対する税制優遇と輸出補助金、③国家級 IP 取引プラットフォーム「中国文化 IP 交易中心」の機能強化、④「国家文化輸出重点プロジェクト」認定制度——などが挙げられる。これにより、クリエイターと資本、国内外の配給網をつなぐエコシステムが急速に形成されつつある。結果として、かつては日本・欧米 IP の受け手にすぎなかった中国のコンテンツ企業が、自前の IP を武器に逆に海外市場を狙う存在へと変貌を遂げ始めている。

図表 1：中国文化産業の付加価値と GDP 比の推移



3. 中国 IP の国際競争力の向上と日本 IP との競合の顕在

中国のオリジナル IP は、アニメ・映画・ゲーム・ネット小説の各領域で飛躍的な成長を遂げている。2019 年公開のアニメ映画「哪吒之魔童降世」は興行収入 50 億元を超え、中国映画史上歴代 4 位にランクイン

(図表 2)。ゲームでは miHoYo の『原神』が世界 193 カ国で配信され、2023 年時点の累計収益は 70 億ドルを突破し、海外売上比率が 7 割を占める。2024 年にリリースされた『黒神話：悟空』は、初週で 1,000 万本を販売し、中国文化 IP の世界的な訴求力を証明した。ネット小説プラットフォーム「閱文集団」は、『慶余年』『贅婿』

等の IP をドラマ化・アニメ化し、東南アジア・北米市場で高い視聴率を獲得している※1。

こうした成長の背景には、政府と民間が連携した「IP 開発ファンド」、クリエイターマネジメント会社の成熟、そして何より巨大な国内市場をテストベッドにできる強みがある。中国のネットユーザーは 11 億人に迫り、アニメ・漫画・ゲーム・小説のクロスメディア展開(「泛娯楽」生態系)は、驚異的なスピードで IP の価値を最大化する(図表 3)。

中国は IP 保護と国際標準化の推進においても注力してきた。

海賊版が多いという旧来のイメージを払拭すべく、中国は著作権法改正(2021 年施行)やデータ越境ルールの整備を急いでいる。北京・上海・広州に専門の IP 裁判所が設置され、デジタル著作権管理(DRM)の実装が進むことで、ライセンスビジネスの透明性は大幅に改善した。こうした制度インフラの充実は、日本企業が中国企業と IP の共同開発やライセンス契約を結ぶ際の安心材料となり、協業の土台を強固にしている。

中国は自国 IP の育成促進の中で積極的な国際展開戦略を進めてきた。中国 IP の海外展開は単にコンテンツを売るだけではない。TikTok(抖音)、WeTV、iQIYI 国際版、Bilibili 海外版といった自国発の配信プラットフォームを世界中に浸透させ、そのうえで自国 IP

図表 2：中国発、主要 IP の海外収益と展開実績の概要

IP名	ジャンル	海外累計収入	配信国数	特記事項
原神	ゲーム	約70億ドル	193	日本市場でApp Store売上1位を複数回獲得
黒神話：悟空	ゲーム	初週売上1000万本以上	グローバル	Steam同時接続記録を樹立
哪吒之魔童降世	アニメ映画	海外興収約6000万ドル	北米・豪・東南アジア	Netflix配信で英語圏ファン獲得
三体(ドラマ版)	実写ドラマ	海外配信権収入非公開	約190	テンセント版、Netflix版が世界的議論に
時光代理人	アニメ	Crunchyrollで高評価	全世界	日本でも吹き替え版放送
泡泡瑪特(Molly等)	キャラクターグッズ	海外売上比率15%超に上昇	30カ国以上	日本に原宿店出店

資料) 各社決算説明資料、メディア報道より筆者作成。

図表 3：日中コンテンツ IP の主要市場における比較(2024 年)

指 標	中国IP	日本IP	補 足
世界のモバイルゲーム売上上位100本内本数	28本	22本	2023年、Sensor Tower調べ
世界アニメ視聴時間シェア(Crunchyroll)	約15%	約55%	中国産アニメ比率は年々上昇
キャラクターライセンス世界売上高	約260億ドル(国産＋ライセンス)	約380億ドル	Licence Global調べ、推計含む
中国国内アニメ視聴シェア	68%	30%	骨朵数据、2024年上期
日本国内での中国ゲーム売上上位	上位10本中3～4本	—	App Store売上ランキング

資料) 各種業界レポートを基に筆者作成。

※1 <https://36kr.jp/352690/> (36kr)

<https://jp.news.cn/20250620/7fd7014497184b90a40f0d2a97abfcf6/c.html> (新華社)。

を流し込む「プラットフォーム＋コンテンツ」戦略が特徴である。例えばテンセントの WeTV は東南アジアの動画配信において Netflix、Viu、iQIYI などと競合するシェアを持ち、現地向けに中国ドラマを多言語吹き替えで提供している。このチャンネル支配は、日本 IP が海外でリーチする際の流通環境にも影響を与え、場合によっては中国系プラットフォームを活用することで日本アニメの配給効率を高めるという逆転現象も生んでいる。

地域別進出の実績拡大とともに日本 IP との競合も激しくなりつつある。中国 IP の海外収入に占める地域別構成を見ると、東南アジアが約 35%、欧米が 25%、東アジア（日本・韓国）が 20%、中南米・中東等が 20% となっている。日本市場でも、「原神」の根強い人気、「時光代理人」など国産アニメの放映、さらには中国発のライトノベル翻訳版が一定の読者を獲得し始めている。かつて日本のアニメやゲームが中国市場で「輸入超過」を続けてきた状況が、双方向化しつつある。この流れは、第 15 次五カ年計画で国際展開予算が拡充されることで、さらに加速すると見られている。

中国自国 IP のクオリティ向上と海外積極展開により、図表 4 に示す領域で日本 IP との直接競合が顕在化している。また日本 IP と中国自国 IP の競争関係は、以下の 3 つの次元で変化が生じている。

①コンテンツ制作力の接近。IT 技術とデジタル映像制作環境の普及により、中国の制作水準は急速に向上した。「哪吒 2」の映像品質はすでに日本アニメの劇場版作品に匹敵し、一部では凌駕する評価もある。

②マーケティング力の格差縮小。中国企業は、Weibo、Douyin、Bilibili といったプラットフォームを縦横に活用し、IP の認知拡大とファンコミュニティ形成に巧みである。Bilibili 主催の「Bilibili World」は 4 日間で 40 万人を動員し、世界最大級のアニメイベントへと成長した。

③政策支援の非対称性。中国の自国 IP には、映画公開枠の優遇、補助金、国営メディアを通じたプロモーションなど、多層的な政策支援が与えられている。一方、日本 IP は依然として輸入コンテンツ規制の枠組みの中で競争せざるを得ない。

中国国内のアニメ市場では、国産アニメの視聴時間シェアが 2020 年の 45% から 2024 年には 68% へ上昇した（骨朵數據調べ）。ゲーム市場では海外 IP タイトルの収益シェアが低下し、国内開発タイトルが売上の 75% を占める。ただし、依然として日本のトップ IP（「鬼滅の刃」、「SPY×FAMILY」等）は強いブランド力を保っており、グッズ売上やコラボカフェなどでは絶大な集客力を誇る。すなわち、量の競合では中国 IP が圧倒しつつあるが、質的・文化的な付加価値では日本 IP が依然として差別化要素を持つという非対称的な競合構造にある。

図表 4：日中 IP の競合顕在が見られる主要領域の現状

領 域	日本IPの従来優位性	中国IPの挑戦状況
アニメ映画	スタジオジブリ、新海誠作品の興行安定性	「哪吒」、「白蛇」シリーズが国内で日本アニメを凌駕。欧米でも劇場公開増加
モバイルゲーム	Fate/Grand Order等のIPタイトル	「原神」、「崩壊：スターレイル」が日本App Store売上上位常連。売上規模で逆転
キャラクターライセンス	ポケモン、ハローキティ等のグッズ・コラボ	泡泡瑪特 (POP MART) のフィギュアIPが東南アジアで急拡大、日本上陸も
動画配信	日本アニメの海外配信権販売	中国アニメがNetflix・Crunchyrollへ売り込み、獲得枠が増加
ライトノベル・漫画	日本の漫画アプリ・単行本販売	中国Weboon(快看漫画等)が日本語翻訳され、LINEマンガ等に登場、読者層重複

資料）各種公開資料を基に筆者作成。

4. 日本企業にとってのチャンスの存在と協創の可能性の拡大

中国市場の巨大化を背景に、ライセンスビジネスが拡大している（図表 5）。

中国の IP ライセンス市場（キャラクターグッズ、アパレル、食品等への著作権供与）は 2023 年に 1,800 億元を突破し、2028 年には 3,200 億元に達すると予測される。この拡大は国産 IP だけでなく、海外 IP の受け皿も当然ながら大きくなることを意味する。日本の人気キャラクターは依然として中国 Z 世代の消費意欲を喚起する存在であり、越境 EC や中国国内の SNS（小紅書、抖音）を活用すれば日本企業はライセンス収入を大きく伸ばせる。例えば、サンリオは中

図表 5：タイアップブームにみる直近の日中 IP 提携事例
(25 年 6 月～9 月リリース分)

タイアップ実施側(中国)		IP提供側(日本)		リリース年月	タイアップ内容
IP	分野	IP	分野		
守望先鋒	ゲーム	ペルソナ5	ゲーム	2025年9月	ゲームアイテム
ASMAX	電子部品	エヴァンゲリオン新劇場版	アニメ	2025年9月	3C製品
GANCUBE	玩具	ポケットモンスター	ゲーム	2025年9月	ルービックキューブ
蓋世小鶏×	ゲーム	初音ミク	バーチャルアイドル	2025年8月	ゲームアイテム
陰陽師	ゲーム	カードキャプターさくら	アニメ	2025年8月	ゲームアイテム
庫迪咖啡	食品	ポケットモンスター	アニメ	2025年8月	食品
喜茶	食品	ちいかわ	アニメ	2025年8月	食品
郭小銘姐美妆	化粧品	クレヨンしんちゃん	アニメ	2025年8月	化粧品
馬克図布	記念品	ちいかわ	アニメ	2025年8月	電子製品
徳笑	食品	ペルソナ5: The Phantom X	アニメ	2025年8月	食品
蛋仔派隊	ゲーム	鬼滅の刃	アニメ	2025年8月	ゲームアイテム
第五人格	ゲーム	葬送のフリーレン	アニメ	2025年8月	ゲームアイテム
溪木源	化粧品	ワンピース	アニメ	2025年7月	スキンケア製品
OPPO	電子製品	ハイキュー!!	アニメ	2025年7月	電子製品
老鳳祥	アクセサリ	鉄腕アトム	アニメ	2025年7月	黄金製品
元夢之星	ゲーム	名探偵コナン	アニメ	2025年7月	ゲームアイテム
交通聯合	交通	名探偵コナン	アニメ	2025年6月	交通カード
上海造幣	貨幣	ワンピース	アニメ	2025年6月	記念品
沪上阿姨	食品	Free!	アニメ	2025年6月	食品
檸檬季	食品	伊藤潤二「コレクション」	アニメ	2025年6月	食品

資料)JETROデジタルマーケティング部コンテンツ課 上海事務所 2026年3月「中国のIP商品化に関する市場調査 2025年度更新版」より抜粋。

国市場で 2023 年度の売上を前年比 35%伸ばし、キャラクターカフェやテーマパーク型商業施設への展開を加速している。

中国における文化多様性の受容度と日中協創 IP の可能性も高まっている。中国の消費者、とりわけ若年層は純粋な国産 IP と純粋な日本 IP の二項対立ではなく、「日中融合型」のコンテンツに高い関心を示し始めている。テンセントと集英社が協力した漫画制作、日本アニメスタジオが中国原作の作品を受託制作するケース（『烈火澆愁』等）、日中共同出資のアニメファンなど、国境を越えた協創プロジェクトが相次いでいる（図表 6）。

さらに、2023 年には東映アニメーションが自社 IP（花の子ルンルン）の中国共同リリースを行っており、一方で中国ネット小説 IP の日本アニメ化・地上波進出（アニプレックス等の動向）も進むなど、中国原作×日本制作×世界配信というモデルが現実化している。このスキームでは、日本側は制作ノウハウと国際ブランド力を提供し、中国側はストーリー原案と投資資金・国内配信網を提供するという相互補完が成立し、双方に利益

図表 6：日中協創プロジェクトの事例一覧

プロジェクト名	形式	中国側パートナー	日本側パートナー	成果・状況
烈火澆愁	アニメ	bilibili	スタジオディーン	中国原作小説を日本側がアニメ制作
一人之下(異人)	アニメ・実写	テンセント動漫	バインジャム他	日中共同制作、日本でも放送
ピッコマ×快看漫画	ウェブトゥーン	快看漫画	カカオピッコマ(日本運営)	中国漫画を日本語化配信
東映アニメ×関文集団	アニメ	関文集団	東映アニメーション	中国ネット小説IPをアニメ化、世界配信予定
サンリオ×泡泡瑪特	グッズコラボ	泡泡瑪特	サンリオ	ハローキティ等と中国IPの共同フィギュア
にじさんじ×bilibili	Vtuber	bilibili	ANYCOLOR	日中バーチャルライバーコラボ配信

資料) 各社プレスリリース、業界紙報道より筆者作成。

が生まれる。これまでも多くの日系企業が中国における IP 商品化事業を展開してきた（図表 7）。こうした取り組みは重要な先行経験と実績の蓄積につながっている点も付言すべきである。

また、メタバース・バーチャル IP・越境 E コマースなどの技術進歩が生み出す新しいコンテンツ経済圏でも、日本企業はプレゼンスを発揮できる。中国で急成長するバーチャルライバー（Vチューバー）市場では、日本の Vtuber 事務所（ホロライブ、にじさんじ）が Bilibili を通じて多くの中国ファンを獲得しており、企業コラボや広告案件が成立している。メタバース領域では、日本の IP を活用したデジタルアイテムやバーチャル空間イベントが中国プラットフォームで提供され始めており、

NFT 技術を応用したデジタルフィギュア販売も試験的に行われている^{※2}。さらに、中国の越境 EC プラットフォーム（天猫国際、京東国際）は、日本のコンテンツ企業が自社グッズを直接中国消費者に販売する基盤を提供しており、中間流通を省いた高マージンのビジネスモデルが実現可能である。

図表 7：中国で IP 商品化事業を展開している日系企業

No.	本社	現地法人	設立時期	事業概要
1	株式会社サンリオ	三麗歐(上海)国際貿易有限公司	2003年	IPライセンス、貿易代理及び及び商品卸小売業など
2	株式会社ポプラ	北京蒲蒲蘭文化發展有限公司	2004年	絵本の出版ライセンス、絵本の2利用(商品化、映像化)など
3	タカラトミー	多美玩具貿易(上海)有限公司	2004年	玩具、文具の卸売・輸出入・オンライン小売と関連付随事業
4	株式会社講談社	講談社(北京)文化有限公司	2005年	各種イベント・セミナーの企画、アニメ、漫画キャラクターデザイン、商品化企画、文化商品企画など
5	ベネッセ	倍楽生商貿(中国)有限公司(上海)	2007年	IPライセンス、貿易代理及び及び玩具の販売など
6	KADOKAWA	広州天聞角川動漫有限公司	2010年	紙書籍の出版、デジタル読書、関連商品の開発、オリジナル漫画、アニメ制作、ゲーム開発など
7	アニメイト	魅特(上海)商貿有限公司	2011年	IPライセンス、貿易代理及び及び商品卸小売業など
8	グッドスマイル	良笑(上海)商貿有限公司	2011年	プラスチック製品、工芸品、衣類、玩具及び日用雑貨の卸売、小売、輸出入
9	テレビ東京	杭州都愛漫貿易有限公司	2017年	玩具、日用品などの卸売、輸出入及び関連支援業務の提供、アニメグッズの開発、商品化ライセンス
10	バンダイナムコ	万代南夢宮(上海)娛樂有限公司	2018年	デジタルエンターテインメント、玩具・エンターテインメント、IP導入など
11	アニプレックス	安尼普(上海)文化藝術有限公司	2019年	イベント企画、アニメグッズの開発・商品化、アニメ制作など
12	株式会社電通	電通太科(上海)文化伝播有限公司	2019年	中国内外へのアニメコンテンツなどのライセンス業務、販促及び他のプロダクトの調達、生産管理
13	株式会社集英社	集英万夢(上海)實業有限公司	2019年	集英社のマンガを原作にしたフィギュアや雑貨などの商品企画・製造、ECサイトでの販売
14	株式会社ポケモン	宝可梦(上海)玩具有限公司	2020年	ブランド管理、おもちゃ・アニメ・ゲーム製品、日用品などの販売、輸出入、会議・展示サービスなど
15	東映アニメーション	東映動漫(上海)實業有限公司	2020年	コンテンツ企画運営及びライセンス管理

資料) JETRO デジタルマーケティング部コンテンツ課
上海事務所 2026 年 3 月「中国の IP 商品化に関する市場調査新版」より抜粋。

5. 将来展望：競争から共創へ（結びに代えて）

2026 年以降の第 15 次五カ年計画期において、中国の文化政策は「自主 IP の輸出」から「国際共同製作の主導」へと重心を移すと予想される。すなわち、中国発の原作・資本と、日本・欧米の制作力・演出ノウハウを組み合わせ、世界市場を狙う大型プロジェクトが政策的に奨励される見込みである。日本企業としては、この波を単なる脅威と捉えるの

※2 <https://note.com/beijingball/n/n41c5a05d4d98>

（「中国 Vtuber のレポートと今後の考察。ビリビリ動画で誰でも Vtuber になれる世界」

ではなく、自社のクリエイティブ資源を世界に売り込むビジネスチャンスと読み替える戦略が有効であろう。

図表 8 と図表 9 にみる中国の良好な IP 市場環境と競争的なビジネス条件を踏まえて、より多様で柔軟な事業戦略が求められる。

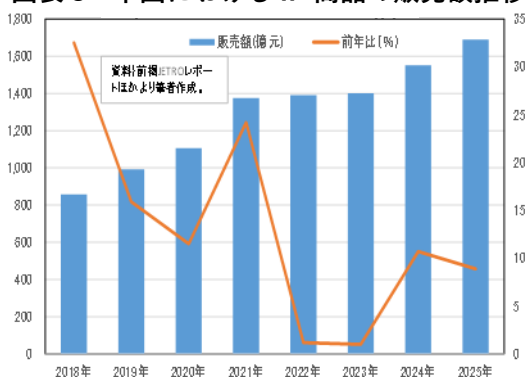
具体的には、① 地方自治体や中小スタジオを含めた広範な日中アニメ共同製作体制の構築②中国の巨大プラットフォームと提携した日本 IP のデジタル配信・ライセンスの最適化、③日本の高度なアナログ制作技術や演出力を求める中国資本のトレンドを捉えた受託ビジネスの強化、④日中のクリエイター交流プログラムによる人材育成と将来 IP の共同保有、といった施策が想定される（図表 10）。

重要なのは、中国の IP が国際市場で存在感を増すほど、アジア発コンテンツ全体への注目が高まり、結果的に日本 IP の希少価値や文化的深みも再評価されるという好循環が期待できる点である。中国の「文化強国」建設と十五五計画は、単なる国産品保護政策ではなく、巨大な文化消費市場の創出と国際的な文化多様性の拡大を伴う構造的な試みである。自国 IP の台頭による競争圧力の高まりは不可避だが、それ以上に注目すべきは、市場全体の成長と消費者のリテラシー向上がもたらす新たなビジネスチャンスの広がりである。

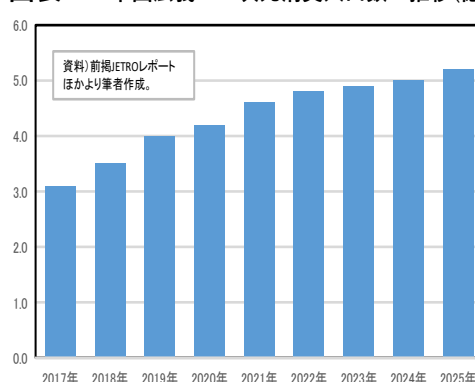
日本が誇るアニメ・マンガ・ゲームといった二次元コンテンツの国際競争力は依然として強固であり、日本発 IP の海外市場規模は 2033 年に 20 兆円を目指すという目標も掲げられている。この日本の強みと、中国の市場規模・技術力・政策支援とを戦略的に組み合わせることで、日中双方に利益をもたらす新たな文化産業エコシステムの構築が期待できよう。

カギを握るのは、「競争」と「協業」の二項対立を超えた、相互補完的な価値共創の視点である。中国市場を深く理解し、現地パートナーと対等な関係を築き、両国のクリエイティブ力を融合させる。そのような企業こそが、これからのアジア文化産業の主役となることが期待される。さらにソフトパワーの担い手や橋渡し役として相互理解を促進し、両国の友好を深める文化交流にも貢献することができ、国際親善と平和増進にも寄与するであろう。

図表 8：中国における IP 商品の販売額推移



図表 9：中国広義の二次元消費人口数の推移(億人)



図表 10：日本企業にとっての機会類型と推奨戦略

市場拡大の取り組み	文化消費全体のバイ拡大	現地パートナーとの流通連携強化
ニッチ市場の深耕	多様化する消費者嗜好への対応	小規模でも質の高い日本IPの選択的投入
共同制作	日中両市場を狙うハイブリッド作品	制作分業モデルの構築
ライセンス展開	IPの多面的マネタイズ	柔軟なライセンス条件の設定
テクノロジー融合	AI・VRを活用した新体験	技術パートナーとの戦略的提携
地方都市開拓	成都・杭州・長沙等の新興市場	ジェトロ等の公的支援の活用

資料) 各種資料に基づき筆者作成。

以上

【参考文献】

- 邵永裕「中国における文化産業の発展と展望」『世界経済評論 IMPACT』No.4169、2026 年 1 月 19 日。
- 邵永裕「新技術と若者が後押しする中国文化産業」， 国際貿易促進協会『国際貿易』2025 年 12 月 23 日。
- 邵永裕「中国文化産業の最新展望～DX 化＋新業態融合による発展が加速中」， みずほ銀行 CHINA BUSINESS Monthly』2024 年 6 月号。
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）「統計から見る中国文化産業の興隆と外国コンテンツ」2024 年 9 月 30 日
- 中川涼司「中国のコンテンツ産業の発展と近年の特徴」中国学.com、2025 年 10 月 14 日。
- 経済産業省「第 10 回エンタメ・クリエイティブ産業政策研究会（事務局資料）」2026 年 1 月 26 日。

Writer's Profile



邵 永裕（しょう えいゆう）

国際貿易投資研究所客員研究員・学術博士

1995 年に京都大学大学院経済学研究科修士課程修了（経済学修士）、2001 年に東京大学大学院総合文化研究科博士課程単位修得後退学を経て 2007 年に東京大学博士（学術）学位取得。2002 年～2025 年にみずほコーポレート銀行、みずほ銀行研究員，調査役，特別研究員を歴任。2026 年 4 月に一般財団法人国際貿易投資研究所（ITI）客員研究員に就任。

主著『中国の都市化と工業化に関する研究：資源環境制約下の歴史的・空間的展開』多賀出版（2012 年）。直近雑誌論文「中国のスマート製造の発展現状と将来展望」『国際金融』（2025 年 6 月）、「中国の対外直接投資の現状と展望」『世界経済評論 5・6 月号』（2026 年 5 月）、「中国生成 AI 業界地図：DeepSeek など新興プレイヤーの台頭と世界戦略」『日中経協ジャーナル』（2026 年 6 月）など。

✉： yongyu975@gmail.com

特集

中国 IP 市場の最新動向

～日本 IP が直面するチャンスとリスク～

IP FORWARD グループ

総代表・CEO／弁護士・弁理士 分部悠介

【本稿要旨】

- 中国のコンテンツ（IP）市場は、文化及び関連産業の付加価値が約 128.5 兆円（2024 年、GDP 比 4.61%）に達する巨大な文化消費圏を背景に拡大を続け、「黎明期」「拡大期」「発展期」を経て、映画・アニメ・商品化・音楽・ゲーム等の各分野で日本 IP が高い存在感を保つ、日本にとって外せない海外市場となっている。
- 一方で、外資規制・表現規制（検閲）といった各種規制と、冒認商標・海賊版・債権回収といった知財・契約周りのリスクも存在し、加えて 2025 年 11 月以降は日中関係の急変を契機に映画の上映延期・音楽ライブやイベントの中止など、政策・外交リスクが顕在化している。
- 中国市場は「難しいが外せない」市場であり、リスクを制御しつつ、SNS を起点に現地ユーザーと共に IP を育てる中長期視点の「戦い方の設計」こそが日本 IP の成否を分ける。

はじめに

中国国内の経済環境の変化、自国コンテンツ産業の急速な技術力向上、そして国際情勢の影響を背景に、日本 IP（知的財産）をとりまく中国でのビジネス環境は、ここ数年で大きく様変わりしている。果敢に中国市場へ展開する日本コンテンツがある一方、検閲や外交関係の影響を受けて展開の見直しを迫られる場面もある。

本稿では、世界最大級に成長した中国コンテンツ（IP）市場の最新動向を概観したうえで、市場の変遷と各分野のポイント、日本 IP の展開状況を整理し、最後に日本企業が直面する主要なリスク——外資規制・表現規制といった各種規制と、冒認商標・海賊版・債権回収といった知財・契約周りのリスク——および昨今の日中関係の影響、そしてその向き合い方を、筆者の実務経験を踏まえて解説したい。

1. 中国コンテンツ市場の概況

中国の文化及び関連産業の付加価値は、2024 年時点で 6 兆 2,094 億元、1 元＝20.7 円

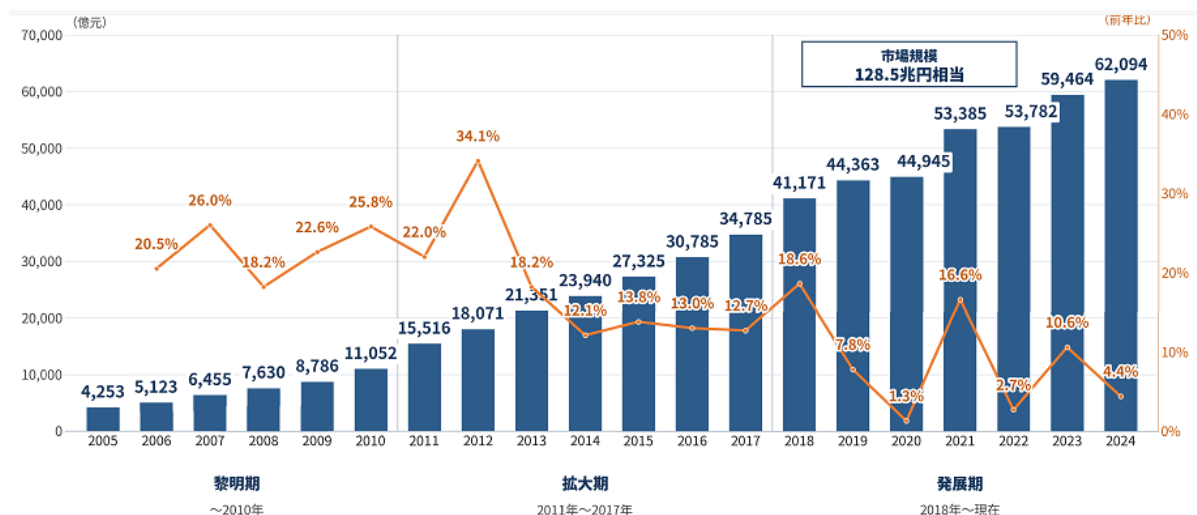
換算で約 128.5 兆円に達し、中国 GDP の 4.61% を占める^{※1}。これは狭義のコンテンツ市場そのものではないが、コンテンツ・IP ビジネスを支える文化消費圏の大きさを示すものといえる。市場を支える消費者層も厚い。中国のコンテンツ市場消費者は年々増加し、2024 年時点で約 5 億人に達した^{※2}。職業別では「学生」と「ホワイトカラー」が大きな割合を占め、年齢層では、いわゆる Z 世代が消費の中心を担う。Z 世代のインターネット・アクティブユーザーは 3 億人を超え、全国人口の約 2 割に相当する。デジタルネイティブであり、日本のアニメ・ゲーム・キャラクター文化への親和性が高い層が、市場の牽引役となっている点は見逃せない。

分野別の市場規模を円換算で概観すると、集計範囲に差はあるものの、ライブ・コンサート等を含む音楽、配信・映画・派生商品等を含むアニメ、ゲームがいずれも大きな市場を形成している^{※3}。特に日本が強みを持つアニメ・ゲーム・商品化が、いずれも兆円単位の市場である点は、日本 IP にとって重要な示唆を与える。

2. 中国 IP 市場の変遷

中国のコンテンツ市場は一貫して拡大を続けており、その歩みは大きく「黎明期」「拡大期」「発展期」の三段階に整理できる（図表 1）。

図表 1：中国における文化・娯楽市場の変遷



（出典）国家統計局より筆者作成。

※1 出典：国家統計局「2024 年全国文化及相关产业增加值」。文化及び関連産業の付加価値（增加值、6 兆 2,094 億元、GDP 比 4.61%）であり、狭義のコンテンツ市場規模ではない。1 元＝20.7 円換算による概算。

※2 出典：Mob Tech。消費者規模・Z 世代ユーザー規模。

※3 各分野の市場規模は集計範囲（配信・映画・派生商品・ライブ等）が分野ごとに異なり、相互に厳密な比較を行えるものではない点に留意。出典：各産業報告に基づき作成。

黎明期（～2010 年）

テレビ・紙媒体からインターネットへの移行が始まる一方、海外コンテンツの海賊版が横行し、消費者にコンテンツへ料金を払う習慣がほとんどなかった時期である。もっとも、この時期に起点中文网（2002 年）、晋江文学城（2004 年）といった小説サイト、Youku・Tudou・ビリビリ等の動画プラットフォーム、U17 等の漫画サイトといった、後に市場を支える重要インフラが相次いで誕生した。PC オンラインゲームも盛んになり、市場の土台が形成された。

拡大期（2011～2017 年）

コンテンツ消費市場が急速に拡大し、2012 年に中国は世界第 2 位の映画市場となった。動画配信サイトが台頭して完全なインターネット時代に突入し、同時に PC からモバイルへの移行が進んだ。正規版コンテンツの導入が大幅に増加して「著作権時代」が始まり、消費者にも課金習慣が徐々に定着した。動画配信サイト間の日本アニメ版權買付争奪戦が激化し、アニメ 1 話あたりの価格が高騰、日本アニメ業界では「チャイナマネーバブル」と呼ばれる現象が生じた。

発展期（2018 年～現在）

市場拡大に伴って審査強化の時代が到来し、特にゲーム市場が大きな影響を受けた。同時に国産 IP の育成が重視され、ビリビリやテンセント／阅文グループを中心に、優良 IP を軸とした映画・ドラマ・ゲーム・派生商品の「メディアミックス」展開が増加した。国産ゲームの開発・技術力が向上し、中国初の 3A ゲーム「黒神話：悟空」のようにグローバル市場での存在感を高める作品も登場した。コロナ禍の反動として、2023 年以降はリアルな消費体験が重視され、グッズ市場とオフラインイベント市場が急成長した。LABUBU に代表される潮玩（トレンドトイ）IP の台頭や、2024 年の「グッズビジネス元年」は、この局面を象徴する動きである。また、ショートビデオ・ショートドラマ市場が形成・拡大し、新たな消費の柱となった。

3. 各コンテンツ分野の動向

以下、主要分野ごとに直近のポイントを整理する。

映画

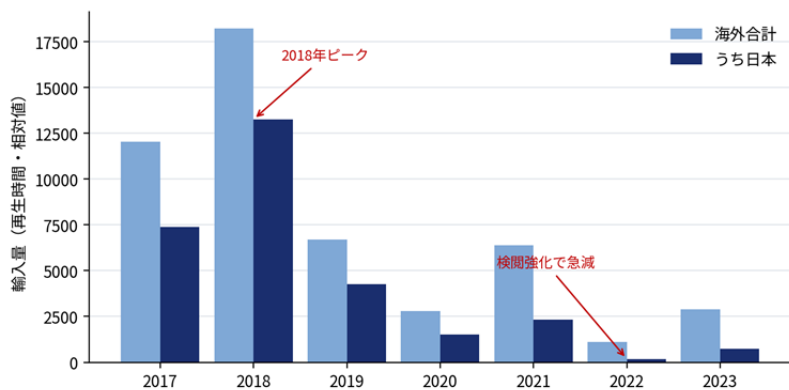
映画市場は、2020 年のコロナ禍で大きく落ち込んだ後、2023 年に回復したが、2024 年は経済不況等の影響を受け、興行収入が微減した。2025 年の興行収入は前年比約 22% 増

の 518 億円（1.07 兆円）規模に達し、うちアニメ映画が全体の約半数を占めた^{※4}。また、国産映画が興行収入トップ 10 のうち 8 本を占めるなどアニメ・国産映画主導の構造が鮮明になっている。輸入映画の存在感はコロナ禍前の水準には戻っていない。日本映画は近年、アニメ映画を中心にヒットが続いたが、2025 年 11 月以降は日中関係の影響で上映・公開延期が発生している。

アニメ

中国アニメ市場は一貫して拡大してきた。国産アニメは 3D（CG）作品を軸に制作・技術力を高め、劇場用大作でも存在感を増す一方、2D を中心とする日本アニメへの根強い需要も併存している。日本アニメは、コンテンツに料金を払う習慣のなかった黎明期に海賊版を通じて広く浸透したことが、結果的に今日の厚いファン層の基盤となった面がある。市場全体としては、人気 IP のメディアミックス展開により映像・商品・イベントを含む収益モデルが確立した。もっとも日本アニメに限れば、2021 年のオンライン検閲強化を境に新作配信数が減少に転じ、現在も低水準が続く（図表 2）^{※5}。なお、ネット小説や漫画を AI で数分の動画に変換する「漫劇（マンガジュ）」が、制作コストを従来アニメの数十分の一に抑える低コスト・短納期を武器に急成長しており、2025 年は中国で「AI 漫劇元年」とも呼ばれた。

図表 2：中国における海外アニメ輸入量の推移（再生時間ベース）



（出典）国家統計局公式ウェブサイトより筆者作成。

商品化

オンラインコンテンツ市場に比べ緩やかな拡大であったが、コロナ禍明け以降に急拡大し、主要都市で IP グッズ専門店・商業施設の新規開業が増加、2024 年には「グッズビジネス元年」を迎えた^{※6}。7 年連続の成長で売上・ロイヤリティ・IP 数とも増加し、トレンドトイを中心にアパレル・食品・体験型店舗など没入型消費へ業態が拡張している。この商品化市場が本格的に立ち上がったのは数年前であり、当初は日系 IP が牽引した。ここ 2～3 年は潮玩や国漫（国産アニメ・漫画）を中心とする国産 IP が急速に存在感を高めているが、日本 IP 商品の存在感も依然として大きい。市場全体が拡大する一方で、参入事

※4 出典：JETRO「中国の映画に関する市場調査（2025 年度更新版）」、国家電影局、猫眼專業版。

※5 出典：国家統計局公式ウェブサイト。再生時間ベースの相対値。

※6 出典：中国玩具和婴童用品協会「2018～2024 中国品牌授權行業發展白皮書」。

業者の増加による供給過多や、安売り競争による IP 価値の希薄化といった弊害も懸念され始めている。

音楽

音楽市場は安定成長段階へ移行して拡大している。デジタル音楽が好調で、AI 推薦や配信・ショート動画・ライブの連動により体験型消費へ進化した。コロナ禍の規制が緩和された 2023 年以降、大型コンサートやフェスが急拡大し、中国全土で「ライブラッシュ」と呼ばれる状況となった。2025 年には米津玄師（3 月）や YOASOBI（2 月）の上海公演が相次ぎ、YOASOBI の公演では 2 日間で 2 万人超が集まった。しかし、2025 年 11 月 7 日以降は、日中関係悪化により状況は急変した。音楽・芸能イベントが「不可抗力」を理由に相次ぎ中止・延期に追い込まれ、日本アーティストのライブ市場は不確実性の高い停滞期に直面している。

ゲーム

ゲームは版号（販売許可番号）制度の下で管理され、2018 年以降は検閲強化で成長が鈍化、2022 年には市場規模が初めて減少に転じた。もっとも 2024 年以降は政策転換と前述の「黒神話：悟空」の成功を背景に審査・発行が安定化し、再び成長局面に入っている。WeChat・抖音を基盤とするミニゲームが爆発的に成長し主要セグメントへ拡大したほか、中国産モバイルゲームの海外売上は高水準を維持している※⁷。

ウェブ小説・漫画

ウェブ小説は IP の起点としての重要性を保ち、映像化・ゲーム化など多メディア展開が主流であるが、ショートドラマの流行で長編読書時間が分散し、成長はやや鈍化している。テンセント中心の市場にバイトダンス等の大手 IT 企業が参入し、プラットフォーム競争が激化している。漫画は、中国では小説・アニメから入る読者が多く、他分野に比べ市場規模が小さい。加えて、オンラインアニメ検閲強化により日本アニメの輸入数が減少し、その原作となる日本漫画（特に新作）の認知度が下がる状況が続いている。国産漫画が主導権を握る一方、輸入漫画においては日本漫画が依然として高い人気を維持している。

4. 日本 IP の中国展開——その軌跡と現在地

日本コンテンツの中国における正規ライセンスビジネスは、2012 年頃から配信・映画・ゲームを中心に急拡大した。2014 年に「STAND BY ME ドラえもん」が興行 5 億元（約 104 億円）を達成して日本アニメ映画の市場ポテンシャルが認識され、2016 年「君の名は」のヒットがさらに輸入を刺激した。2021 年からのオンラインアニメ検閲強化の影響

※⁷ 出典：中国ゲーム産業報告。中国産モバイルゲームの海外売上は約 2.86 兆円（5 年連続で高水準）。

は大きかった一方、直近では商品化・オフライン市場が爆発的に拡大している。

配信・映画 —— 若年層への浸透

日本アニメはビリビリ、テンセントビデオ、iQIYI、Youku 等に配信が集中し、若年層ユーザーの獲得・定着に大きく寄与している。ビリビリの日本アニメ再生回数ランキングでは「名探偵コナン」「鬼滅の刃」等が上位を占める。映画でも、中国における歴代の日本映画興行収入トップ 10 はすべてアニメ映画であり、「すずめの戸締まり」「君たちはどう生きるか」がその代表である。

商品化・オフライン —— 爆発的拡大

キャラクターグッズ専門店、ポップアップストア、テーマカフェ、大型イベントが各都市で活況を呈している。Bilibili World (2025 年・上海、来場約 40 万人)、Wonder Festival、ChinaJoy といった大型イベントは年々規模を拡大し、日本 IP の重要な接点となっている。音楽分野でも、コロナ禍で途絶えていた日本アーティストの大型公演が、規制緩和に伴い 2023 年以降に再開され、YOASOBI、米津玄師、浜崎あゆみ等が相次いで中国公演を開催した（ただし足元の状況は後述）。

そもそも中国には、本稿で見てきたとおり、配信・商品化・イベント・音楽・SNS の各市場が兆円単位の巨大なスケールで存在し、なお成長を続けている。この市場基盤こそが日本 IP にとっての機会の源泉である。筆者がしばしば用いる表現に「日本は 0→1、中国は 1→100」がある。日本 IP の強みは原作・キャラクター文化・世界観という「0→1」の創造力にあり、中国は巨大な市場を背景に、配信・商品化・イベント・SNS 等の基盤を通じて、これを「1→100」へと増幅する力を持つ。両者の補完関係をいかに設計するかが、日本 IP の中国展開の核心である。

5. リスクマネジメント

巨大な機会の裏側で、日本 IP は中国特有のリスクに常時さらされており、これらは中国ビジネスにおいて常に考慮しておくべき前提である。大別すると、外資規制・表現規制（検閲）といった各種規制と、冒認商標・海賊版・債権回収といった知財・契約周りのリスクに分けられる。以下、実務上特に重要な五点を順に整理する。

(1) 外資規制

中国では、コンテンツ・インターネット関連分野を中心に、外資の参入そのものが厳しく制限されている。オンライン動画・音声番組の配信、ネット出版、ニュース配信、放送番組制作などの多くは、外商投資の禁止・制限業種に位置づけられ、外資系企業が単独で許認可（ライセンス）を取得して直接運営することは事実上困難である。加えて、外国コンテンツには国内産業保護の観点から、輸入枠（総量規制）や国産より厳格な審査が課さ

れ、配信本数や上映枠が抑制される。

その結果、日本 IP が中国市場に入るには、現地のライセンス保有事業者——配信プラットフォーム、制作会社、興行会社、出版社等——を通じて展開する以外に道がない場面が多い。外資規制は、「誰と組み、どこまで主導権と IP の統制を確保できるか」という座組みの設計を、中国展開の出発点で決定づける構造的な要因となっている。

(2)表現規制（検閲）

中国で頒布されるあらゆるコンテンツは、憲法の基本原則違反、国家の統一・主権・領土の完全性への危害、未成年の犯罪教唆や暴力・わいせつ・賭博・テロ活動の宣伝、民族の優秀な文化伝統への危害など、法令上の 10 項目の禁止内容を含んではならない。外国コンテンツは、文化や商習慣の違いから、特に「国家主権・領土」「未成年への悪影響」「民族文化への危害」に該当すると判断されやすく、注意を要する。規制手段は、当局が頒布前に審査する①検閲（映画・ゲーム・動画配信・テレビ等）と、事業者が自ら行う②自主審査（音楽・漫画・小説等）に大別される^{※8}。検閲対応の結果、原作の一部が修正・カットされる例も少なくない。

(3)冒認商標問題

知的財産権は国ごとに登録が必要であり、日本で登録していても中国で商標登録していなければ、少なくとも商標権に基づく摘発・訴訟等の権利行使は大きく制約される。さらに、無関係な第三者に先に権利を取得される「冒認登録」が生じると、正規の権利者であるはずの自社製品が「ニセモノ」として扱われ、中国市場から排除されるリスクもある。こうした被害を未然に防ぐための要諦は、とにかく早期に権利登録を行うことに尽きる。

実際、数多くの日本人気 IP で冒認出願・登録が確認されている。ある人気作品の事例では、中国のファンの間で定着した通称が、版元と無関係な第三者によって広範な区分で先に出願・登録された。その結果、正規の権利者がその通称を自由に使用できなくなる事態に陥っている。冒認された通称がファンの間で正規名称よりも浸透しているケースもあり、ブランディング上の制約となっている^{※9}。こうした被害は決して特異な事例ではなく、キャラクター名・作品名を問わず同種の被害は広く発生しており、進出に先立つ網羅的な商標出願がいかに不可欠であることを示している。

(4)海賊版問題

※8 頒布前に当局が内容審査を行い、許認可取得後に初めて頒布が可能となる。検閲期間はコンテンツ種別により概ね 2～6 ヶ月。外国コンテンツに対する規制は国産より一層厳しい。

※9 ある日本の人気作品では、SNS 上で冒認された通称の累計閲覧回数が正規名称を 2 桁倍上回る例も確認されている。ファン認知度が冒認登録されてしまった名称に偏ると、正規名称でのブランディングが難しくなる弊害が出る。出典：各 SNS（2025 年時点）。

海賊版問題は依然として存在し、正規ビジネスに大きな影響を与えている。被害は、海賊版商品を販売する「フィジカル被害（実店舗・EC サイト）」と、海賊版コンテンツの無断配信を行う「ノンフィジカル被害（動画・漫画・ゲーム配信サイト）」に大別され、近年はインターネット上の被害も増加している。もっとも、行政摘発・刑事摘発・民事訴訟を適切に組み合わせれば、実効的な対策は十分に可能である（図表 3）。

図表 3：主な海賊版対策の成功事例

類型	対象・当局	概要・結果
行政摘発	海賊版グッズ （上海・2020 年）	人気キャラクターの海賊版ぬいぐるみ等 200 点超を販売した事業者を摘発。侵害差止・製品没収・違法所得没収・過料 5 万元。
刑事摘発	模倣品 （上海・2022 年）	EC 上の人気コントローラー模倣品を市場管理局・公安と連携し摘発。模倣品 1,559 点押収、有期懲役（執行猶予付）・罰金・違法所得返還。
民事訴訟	海賊版ゲーム （広東・二審）	人気ゲームのキャラクター等を無断使用したゲームに対し、計 1.07 億元（約 23.4 億円）の賠償を認定。ゲーム侵害で史上最高水準。

（出典）IP FORWARD 関与・確認事例、中国法院網に基づき筆者作成。^{※10}

(5) 債権回収リスク

見落とされがちだが実務上重いのが、取引先の不払い（代金未回収）に起因する債権回収リスクである。ライセンス料やミニマムギャランティ、共同制作の精算金などをめぐり、契約上の支払義務が履行されない、あるいは大幅に遅延する例は少なくない。中国国内での訴訟・執行は、相手方の資産状況や地域差もあって日本以上に不確実性が高く、回収に多大な時間とコストを要することがある。前払い・分割払いといった支払条件の設計、与信管理、契約上の担保・違約条項の整備など、入口での備えが事後の回収以上に重要となる。

6. 日中関係悪化の影響（2025 年 11 月～）

2025 年 11 月以降、日中関係が緊張し^{※11}、日本 IP をとりまく環境は一段と不確実性を増した。複数の日本アニメ映画の上映延期、日本人アーティストの公演中止、大型 IP イベントの中止などが生じた。もっとも、影響の度合いは分野によって大きく異なる（図表 4）。

^{※10} いずれも IP FORWARD が関与・確認した事例に基づく。賠償額 1.07 億元は、人気ゲーム IP をめぐる事件の控訴審で和解（広東省高級人民法院）。賠償額の円換算は当時の為替レートによる。出典：中国法院網。

^{※11} 2025 年 11 月 7 日の台湾有事をめぐる国会答弁を契機に日中政府関係が緊張。出典：Record China、猫眼電影、微博等。

このように、外交関係に起因するリスクは、許認可を要する分野（映画・ライブ・大型イベント）に集中的に顕在化する一方、許認可対象外の商品化や SNS 運用では相対的に影響が限定される傾向がある。こうした「分野ごとの感応度の差」を理解しておくことは、ポートフォリオ運営において極めて重要である。

図表 4：日中関係悪化による分野別の影響度

影響度	分野	具体的状況
影響大	映画／音楽ライブ・ファンミーティング	複数件の作品の上映延期・審査停止、日本アーティストの公演中止。
相応に影響	ゲーム／配信／大型イベント・IP コラボ	もとより版号取得ハードルが高いゲームでは大会・コラボに影響（例：大型ゲーム IP の公式大会の延期）。新作配信は抑制。大規模日本 IP イベントは事実上困難で、コラボも自粛傾向。
相対的に影響小	商品化／SNS	商品化は原則として許認可対象外であるためポップアップ等は継続。ただし、店頭演出には慎重を期す。公式 SNS については大きな影響は認められないものの、炎上リスクは継続的に注視が必要。

7. まとめ —— 中国市場との向き合い方

(1) 引き続き「外せない有望市場」

中国のコンテンツ市場は世界最大級であり、日本政府が掲げるクールジャパン戦略（2033 年までに約 20 兆円規模を目指す）においても、最も重要な海外市場の一つである。ストーリー性やキャラクター文化、アニメ・ゲーム等の分野で価値観を共有する厚いファン層が存在し、市場規模のみならず中長期的な成長余地も依然として大きい。

(2) 巨大市場である一方、「単純ではない」

検閲・外資規制、外交関係、知財侵害といった構造的リスクを常に内包し、環境変化のスピードも速い。リアルタイムで状況を把握し、これに合わせた素早い対応が求められる。可能な限りリスクをコントロールしつつ、状況に応じた迅速な対応を行うことが不可欠である。

(3) 成否を分けるのは「戦い方の設計」

中国市場における日本 IP の勝ち筋は、どの分野で、どのような順序で、誰と組んで攻めるかという「戦い方の設計」にかかっている。重要なのは、リスクを恐れて静観するのではなく、リスクの所在を見極め、相対的に勝ちやすい領域へ資源を集中させることである。

「日本は 0→1、中国は 1→100」——日本が IP を生み出し、それを中国でどう育て、ど

うマネタイズするかが、引き続き問われている。とりわけ、検閲強化と外交リスクにより、アニメ・映画といった正規コンテンツが中国市場に入ることが難しい今、コンテンツ自体の展開に依存しない「戦い方」の設計が要となる。具体的には、次の三段階で攻めることが現実的である。第一段階は、SNS による情報発信とファンの囲い込みである。Weibo で情報を広げ、ビリビリで動画視聴を促し、RED で商品を想起させ、抖音でバズを狙う——各プラットフォームの役割を分担させたうえで、最終的に WeChat 公式コミュニティやミニプログラムへファンを引き込み、「自社で握るファン資産」を築く。正規コンテンツの配信が細る局面でも、SNS は認知とファン形成の起点として機能する。第二段階は、こうして育てたファンを、活況を呈する商品化市場で「刈り取る」ことである。グッズ、ポップアップ、テーマカフェ、コラボ等の領域は、許認可対象外で外交リスクの感応度も低く、足元で最も成長率が高い。世界観やキャラクター造形という日本 IP の強みが最もダイレクトに収益へ転化する、当面の攻めの本丸といえる。デジタルコンテンツ・グッズ・チケット・限定配信を自社チャンネルで販売すれば、規制・外交環境のショックに対する耐性も高い。第三段階は、現地クリエイターとの共同制作による「国産作品化」である。日本の創造力に中国の巨大な増幅基盤を掛け合わせ、現地 IP として展開していくことで、外国コンテンツ規制の影響を受けにくい座組みを目指す。案件設計次第では、審査対応や現地ユーザーの受容といった面で、取り得る選択肢を広げられる場合もある。

もっとも、攻めの前提となるのは、徹底した「守り」の先行整備である。商標の網羅的な先行出願と、ライセンス・再許諾・データ移転に関する契約の先行設計を欠いたまま市場で成果を上げれば、その果実は冒認や海賊版、あるいはパートナーへの主導権流出によって容易に奪われる。守りは攻めの制約条件ではなく、攻めの果実を自社に帰属させ続けるための土台である。そのうえで、外交関係に起因するリスクの感応度が分野ごとに大きく異なること（図表 4）を踏まえ、感応度の低い商品化・SNS に攻めの軸足を置きつつ、感応度の高い映画・ライブは機会の窓が開く局面を捉えて機動的に展開する——こうしたポートフォリオ的なメリハリこそが、変化の速い中国市場における現実的な「攻めの設計」である。

信頼できる現地パートナーの選定、特定の個人や代理店に依存しない継続的な運営体制、そして IP の帰属・再許諾の統制を自社に確保する契約設計。これらを先に組み上げたうえで、現地ユーザーと共に IP を育てる視点を持つこと。それこそが、中長期にわたって日本 IP が中国市場で攻め続けるための前提条件である。

**【結論】中国市場は難しい。しかし、守りを固めて攻めを設計できる者にとっては、
今なお最大級の可能性が開かれた市場である。**

以上

Writer's Profile

IP FORWARD グループ

日本、中国、東南アジアに拠点を有する、専門コンサルティング会社・弁護士事務所・弁理士事務所で構成される総合コンサルティンググループ。グローバルに、知的財産の創造、保護、活用をワンストップで支援する。



分部悠介（わけべ ゆうすけ）

IP FORWARD グループ 総代表・CEO／弁護士・弁理士 日中エンターテイメントロイヤー

東京大学在学中の1999年に司法試験合格、2000年同大学経済学部卒業。株式会社電通を経て、2003年弁護士登録、長島・大野・常松法律事務所にてコンテンツ・知財・中国投資法務に従事。2006～09年、経済産業省模倣品対策・通商室に出向し初代模倣対策専門官弁護士として各国の知財制度調査・政府協議・権利者支援を担当。2009年に渡中し、知財出願・保護・企業法務・中国進出支援をワンストップで行う「IP FORWARD」グループを創設。日中知財・法務・ビジネス歴15年以上、中国在住歴10年以上。

✉： ipf@ip-fw.com

特集

IP コラボ常態化時代、長期売上創出の鍵を探る

中国市場におけるブランド成長の鍵：IP 戦略とローカライゼーション

Speeda China

アナリスト 王嘉鵬 (Oliver Wang) ※1

アナリスト 許趙卿 (Ellison Xu)

【本稿要旨】

- IP コラボレーションは一回限りのマーケティング手段として捉えるべきではなく、企業が長期的価値を構築し、消費者ロイヤルティを強化するための戦略的手段である。企業が「IP コラボレーション」を短期的な話題から「戦略的成長エンジン」へと進化させるためには、以下の四つの核心次元に基づき体系的な IP 戦略を構築する必要がある。
 - 1) 価値観の適合：IP と企業のポジショニングが合致し、共鳴を形成すること
 - 2) リピート購入メカニズム：IP 要素をヒット商品に組み込み、常態的な販売へ転化すること
 - 3) 会員基盤の蓄積：IP 注目度を企業のプライベート領域へ転換して導入し、ユーザー資産を蓄積すること
 - 4) ローカル文化との共振：外資系企業は中国本土 IP とのコラボを優先し、若年層消費者の情緒的共感を強化すること
- 同時に、企業が IP 産業チェーンにおいて担う機能的役割も、もはや「ライセンスを受ける企業」ととどまらない。自社 IP の構築や国際的な人気 IP の導入、あるいはライセンス代理業者としての参入などを通じて「IP 商業エコシステム」に切り込み、ライセンス収入やグッズ開発といった分野から新たな営業収入源を獲得することが可能である。

はじめに

現在の中国消費市場においては、新規ユーザーによる成長余地が徐々に消滅しつつあり、競争が激化している。企業にとって新たな成長パスの模索は喫緊の課題である。IP コラボレーションは、その情緒的価値や従来の枠を超える力によって、企業のマーケティングの重要な手段となっているが、一方で「短期的なコラボレーション」に過度に依存することは、同質化の深刻化、話題性の持続困難、事業成長への貢献不足といった課題を露呈している。

本レポートは、体系的な IP 戦略を構築することによって、短期的な話題を長期的な事業成長へと転換する方法を探究するものである。同時に、IP 産業は全く新しいビジネスモ

※1 本稿は Oliver Wang が 2026 年第 2 四半期に更新し、初版は Ellison Xu が作成した。

デルを生み出している。すなわち、企業は自社 IP のインキュベーション、海外 IP の導入とライセンス運営などを通じて「IP 商業エコシステム」に参入し、ライセンス料や収益分配などの多様な収入を獲得し得るのであり、新たな成長曲線となり得る。本レポートは特に中国市場に展開する外資系企業を対象とし、中国における「悦己消費（自分へのご褒美消費）」の時代に持続可能な熱と商業的な参入障壁を構築する一助となることを目的としている。

1. ユニクロ×Labubu、再びクロスオーバーコラボのブームを喚起

Labubu は POP MART 傘下の「THE MONSTERS」シリーズの中核をなすキャラクターであり、その「ブサかわ+反骨」という独自のビジュアルスタイルにより、現代の若者が求める個性表現や標準的美意識への反発といった精神的ニーズを的確に捉えている。Labubu はすでに「所有すること自体がトレンド」であるソーシャル・カレンシーとなっている。POP MART の年次決算報告によると、2025 年における Labubu の年間販売数は 1 億個を突破した。また、同キャラクターを擁する「THE MONSTERS」シリーズの 2025 年の売上高は、前年同期比 365.7%増の 141.6 億元^{※2}に達し、POP MART の総売上高の 38.1%を占めるに至った。世界的な検索人気は 2025 年 6 月以降、数ヶ月にわたり Hello Kitty や Mickey Mouse などのクラシック IP を超えた。2025 年後半に Labubu のグローバル検索インタレストはやや落ち着きを見せたものの、中国市場では 2026 年 5 月時点でも、多くの世界的クラシック IP を上回る人気を維持している。この持続的な高い人気を背景に、ユニクロやコカ・コーラ、ゴディバ、Vans など多くの外資系企業を惹きつけ、相次ぐクロスオーバーコラボを実現している。

ユニクロ×Labubu のコラボは、Labubu IP における代表的な成功事例の一つであり、クロスオーバーコラボのブームを巻き起こす起爆剤ともなった。2025 年 8 月 29 日、ユニクロは POP MART 傘下の人気 IP 「Labubu」が属する「THE MONSTERS」シリーズとの新たなコラボレーション商品を世界で同時に発売した。大人用や子供用の T シャツ、スウェットなどを含み、単品価格は 79~199 元となった。今回のコラボ新作の事前告知に関する議論量は通常新作の 2.3 倍に達しており、Labubu が話題創出と販売促進の両面で強力な爆発力を有することを示している。また、ユニクロと POP MART 傘下 IP とのコラボは今回が初めてではなく、ユニクロは 2022 年に初の POP MART とのコラボ商品を打ち出しており、2023 年には複数の IP マトリックスへと拡大した。2025 年から 2026 年にかけては、今回の Labubu コラボにとどまらず、両者は「Skullpanda Planet」シリーズ、Labubu と Zimomo の「いたずら」をテーマにした UT (UNIQLO T-shirt)、「Molly」20 周年記念 UT も相次いで発表している。両者のコラボレーションはすでに常態化のフェーズに入っていると言える。

しかし、各企業における Labubu との IP コラボレーション効果を検証すると、企業ご

※2 本文中の金額表記「元」は、特記がない限りすべて人民元 (RMB) を指す。

とに IP コラボの効果には大きな差異が存在する。例えば、Vans が発売した限定版 Labubu スニーカーは、発売当日に徹夜行列を生み出し、二次市場では 20 倍以上のプレミア価格がつくなど、短期的な販売爆発をもたらした。一方、ゴディバのコラボイベントは SNS 上で大きな話題を呼んだものの、実店舗の販売実績は芳しくなく、トレンド IP の流量を実際の購買に転換する上で依然として課題を抱えていることを示している。

図表 1： Labubu コラボ事例分析

コラボ事例	コラボの目的と背景	実績	コラボ戦略分析
 UNIQLO × Labubu	UNIQLO - 中国市場の売上は下落しており (FY2025)、人気IPを活用して話題性と販売量を向上させる必要がある	新作予告に関する議論量は通常の新作の2.3倍	消費財×人気IP 短期的な販売促進と消費者の注目度向上を実現
 Vans × Labubu	トレンド文化との適合を強調し、限定販売により希少性を演出して熱を高める	発売日にはファンが徹夜で行列を作り、二次市場の価格は原価599元から約15,000元に急騰	トレンドファッション× 限定販売の希少性 購買競争効果を創出し、短期的なプレミアム感や話題性を高めるが、長期的な注目を維持するには、その後のコミュニティ運営やコンテンツ運用との連動が必要である
 Godiva × Labubu	若年層消費者市場の拡大	ソーシャルメディア上での注目度は高いが、店舗販売はやや安定	高級品×トレンドトイ系IP 高級品は低頻度高価格、トレンドトイ系IPは高頻度低価格であり、ズレが存在する。コラボでは企業イメージの一貫性と会員基盤の蓄積メカニズムに特に留意し、「話題が売上に転化しない」事態を避ける必要がある

(出所) 公表資料を基に Speeda China が整理

2. 体系的な IP 戦略によっていかに長期的競争優位を獲得するか

Labubu の事例は、高人気 IP が若年消費者層においていかに爆発的な影響力を持つかを再び証明した。近年、多くの企業は高頻度のコラボレーションを通じて消費者の継続的な注目を獲得し、「コラボレーション」が日常的なマーケティング手法へと変化しつつある。

「時趣インサイト」の統計によると、2025 年には約 3,000 のブランドが約 1.3 万件のコラボレーションイベントを発起しており、1 日あたりの平均コラボ数は約 35 件に上る。しかし、コラボレーションマーケティングの常態化に伴い、消費者の新鮮さは大幅に低下し、市場は同質化が進み、話題の持続性が短く、ユーザーの定着も不十分という問題が顕在化している。企業はもはや一度きりのコラボレーションに依存して持続的な価値を得ることはできず、体系的な IP 戦略への転換が必然となっている。

体系的 IP 戦略とは、IP の選定、製品共創、シナリオ運営、プライベート領域での蓄積、IP マトリックス運営に至る全プロセスを計画的に構築することである。この完全なチェーン運営により、企業はリピート率やユーザーのロイヤルティを高めるとともに、短期的な流量を長期的な消費者資産へと転換できる。

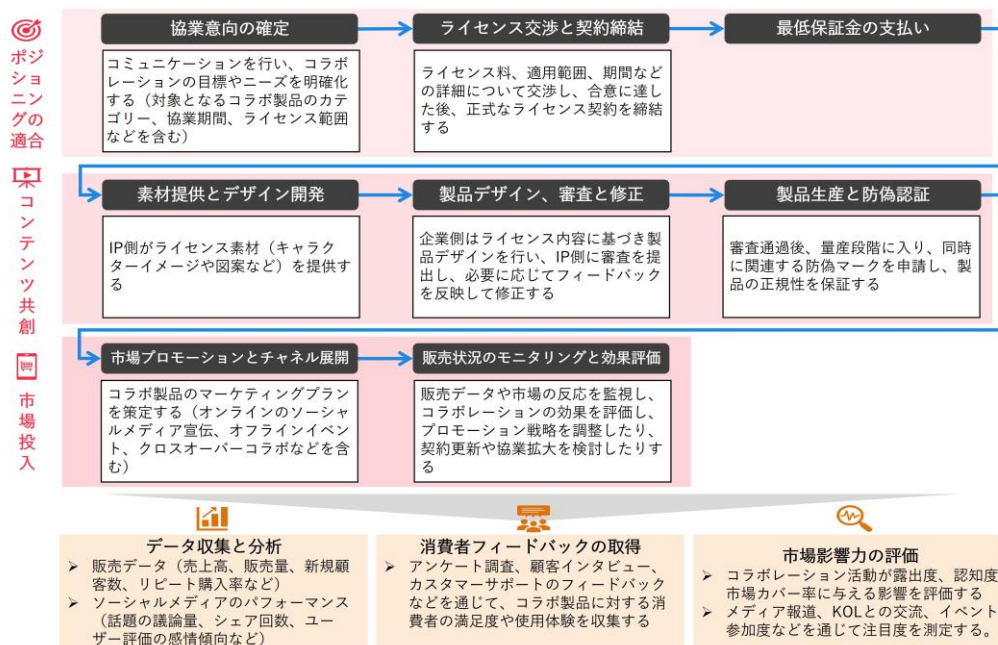
(1) 企業のポジショニングに適合する IP を選択したコラボ

コラボレーションにおいては、異なる著作権者、異なる協業企業、異なる規模の IP によってライセンスプロセスに差異があるが、一般的には IP コラボレーションの流れは次の通りである：ライセンス意向の協議、契約締結、IP 素材の提供、製品デザインと著作権審査、発売・プロモーション、販売状況の監視と振り返り・フィードバックである。体系的なフィードバックと評価は、企業が次のコラボレーション成功率を高める助けとなるだけでなく、著作権者側の IP 価値を向上させる効果もある。

コラボレーション成功の第一条件は、IP と企業の高度な適合性である。もしクロスオーバーの幅が大きすぎる、あるいは価値観の適合度が低い場合、ユーザーの拒絶や世論リスクを招きやすい。例えば、アディダスと喜茶のコラボは感覚的連想の不一致により否定的評価を受け、敦煌博物館と電子タバコのコラボは価値観の衝突により抵抗を受けた。いずれも「適合度」がコラボレーション成立の基盤であることを示している。

したがって、企業が IP を選定する際は、IP の人気度だけで判断せず、市場調査やユーザーデータに基づき、ユーザー像や興味構造を分析し、IP と企業イメージ、定位、ターゲット層の適合性を評価する必要がある。例えば、消費頻度の高いカテゴリーには、トレンド、アニメ、ゲームなど高いソーシャル注目度を持つ IP が適している。乳幼児向けカテゴリーには、クラシックキャラクターや育児・親子系 IP が適合する。高級食品、家具、アート関連企業には、文化、博物館、アーティスト系 IP とのコラボレーションが望ましい。

図表 2：IP コラボレーションの協業プロセス



（出所）公表資料を基に Speeda China が整理

(2) 単なるラベル貼付から情緒価値の共創へ深化

本当に持続的な影響力を持つコラボレーションは、単なるラベル付ではなく、IP の精神と企業の主張を再創造することで「情緒価値の共創」プロセスとなる。企業は、IP に内包

されるストーリー、ビジュアルシンボル、精神的核を基盤に、個性の表現、文化的価値、コミュニティ帰属意識を伝える必要がある。このプロセスでは、デザイン部門とサプライチェーン部門の協働も同時に進める必要がある。例えば、「デザイン共創審査会+サンプル試用制度」を通じて、最終製品の外観から質感に至るまで、IP文化の調性と企業基準に適合することを保証する。

例として、POP MART は国産アニメの「哪吒」IP（中国神話の少年英雄を題材とした続編映画「ナタ 魔童の大暴れ」）は 2025 年初頭に公開された。上映期間中の累計興行収入は 154.5 億元に達し、中国映画の歴代興行収入ランキングで第 1 位を記録している）に早めに注目し、コラボレーションのタイミングを映画公開の 18 か月前に確定。コラボ製品を映画公開と同時にリリースし、シーンを正確に再現することで、消費者の観賞後の情緒的ピークを捉え、製品販売の増加を効果的に実現した。ブラインドボックスシリーズは発売から 8 日で売上 1,000 万元を突破した。また、COTTI COFFEE の「哪吒」コラボも戦略的な思考を示している。両者のユーザー像が高い重複を持つことを活かし、COTTI COFFEE は 1 か月以内に迅速に協業を決定し、500 万元を投じてコラボレーションプロモーションを展開。コアドリンク以外にも複数の周辺商品を発売し、コラボ活動の二次拡散を強化。「若々しく、国潮で、熱血」という企業イメージを効果的に構築した。

図表 3：企業の「哪吒」との共創コラボ製品による業績成長

コラボ事例	コラボの目的と背景	コラボ戦略の注目点	成果と影響
POP MART × 哪吒	 □企業イメージ：「個性・自己表現」のイメージを深化 □両方に相乗効果：「哪吒」ファン基盤を通じて市場を拡大すると同時に、IPのトレンドトイ製品シリーズの拡張にも寄与	□ゼロタイムラグでのリリース戦略：公開18か月前に契約を締結し、コラボ製品を映画初上映と同時にリリースし、観賞後の情緒的ピークを正確に捉え、即時のコンバージョンを実現 □製品の深度ある共創：名場面の再現+二次創作のコレクションカード、フィルムカードなど全カテゴリーに展開	□盲箱発売初日の売上 2,000万元超 □天猫旗艦店での予約販売期間は5か月 □コレクションカードなど周辺商品の発売初週売上は70万枚、累計売上は100万元超
COTTI COFFEE × 哪吒	 □一致している消費者プロファイル：ターゲット層が大きく重複する（18-28歳の若年層） □企業イメージ構築：「若々しく、国潮、熱血」のタグを強化 □両方に相乗効果：共にユーザー市場を拡大し、話題を共同で拡散	□高速な対応：立案から協業開始までわずか1か月、業界平均より約50%短縮。映画の盛り上がり期に迅速にローンチし、市場を先取り □全カテゴリーのマトリックス展開：コアドリンク以外に、手提げ袋や冷蔵庫マグネットなど周辺商品も同時リリース	□COTTI COFFEEのイベント単日での新規会員50万人超 □コラボセット売上1億元突破 □小红書で関連投稿2.4万件以上、抖音で関連動画再生8,000万回超

（出所）公表資料を基に Speeda China が整理

(3) 企業の IP コラボ戦略に関する提言

まず、異なるカテゴリーや企業は、IP コラボレーションを選定する際に差別化された戦略を採用する必要がある。例えば、消費頻度の高い商品を持っている企業は「高コスト+話題性の迅速拡散」モデルが適しており、コラボレーションを通じて新製品の認知度を高め、即時消費を喚起する。一方、高級品や耐久消費財企業は、「体験型+会員基盤の蓄積メカニズム」を活用し、IP 流量を企業の会員システムに誘導することで、単発的な「購入

競争」意識を緩和し、消費者のリピー率やロイヤルティ向上に寄与する。

さらに、外資系企業が IP コラボレーションで長期的競争力を高めるためには、以下の四つの方向で体系的な計画を策定することが推奨される。

① IP 戦略マトリックスの構築

コラボ IP を「長期共創型」「短期バズ型」「混合型」に分類する。長期 IP は価値観の共鳴や製品マトリックス構築に用い、短期 IP は話題性の爆発を狙う。企業は年間の IP 協業ポートフォリオを策定し、即時の話題性と長期的資産蓄積の両立を図る。

② 「限定+通常製品」の二本立てモデルで爆発力とリピート購入を両立

限定コラボで希少性と話題性を喚起しつつ、IP の象徴を基幹製品（定番パッケージ・フレーバー・セット商品など）に組み込み、持続可能なリピート購入価値チェーンを形成する。

③ プライベート領域とデジタル運営能力の強化

IP コラボレーションの真の価値は売上にあるのではなく、企業ユーザーとして蓄積できるかにある。企業はコラボ活動のデータモニタリング体制を整備し、ファンを会員登録・コミュニティ加入へ誘導した上で、ポイント、予約販売、誕生日特典などを通じて「集客→入会→リピート購入」の循環を実現する。

④ 外資系企業は中国本土 IP を優先的に活用し、企業のローカライズを加速

中国市場における外資系企業は、本土 IP を選択することで文化的親近感と情緒的共鳴を通じ、中国の消費者からの好意度を高め、企業のローカライズを促進できる。例として、スターバックスと中国国産アニメ「大鬧天宮」、スイス国立観光局とゲームを題材にした人気漫画「全職高手」の周辺グッズにおけるコラボレーションは、本土 IP を活用することで迅速な情緒共鳴と文化的親近感を実現している。

図表 4：外資系企業による中国 IP コラボを通じたローカライズ加速の事例分析

コラボ事例	コラボの目的と背景	コラボ戦略の注目点	成果と影響
スターバックス × 大鬧天宮 	□中国のローカルコーヒーチェーンの急成長に直面し、スターバックスの中国事業では売上成長が鈍化圧力に直面 □中国のクラシックIPを活用し、現地消費者との情緒的なつながりを強化	□デリバリー画面に「大鬧天宮」のアニメ要素を組み込む □全国2,000名以上の配達員がキャラクターに扮して配送を行い、ソーシャルメディアで話題を喚起 □中国IPとの初めてのコラボにより、本土化を強化するシグナルを発信	□イベント期間中、スターバックスに関する中国のソーシャルメディアでの議論熱度は大幅に上昇 □多くの「ノスタルジック」層や若年層の注目を集めた
スイス国立観光局 × 全職高手 	□2025年は「全職高手」のストーリーで中国代表チームがスイスへ遠征する重要な年であり、スイス国立観光局はこれを利用して集客を図る □ターゲット層の重複度は高い（若年層、二次元、eスポーツファン）	□夏休みの観光ピーク時に1か月間のテーマ型チェックインルートイベントを展開	□小紅書での関連投稿は初月で約1万件を急増 □500名以上のコスプレ姿のファンがスイス現地で集結し、オンライン・オフライン双方で高い拡散効果を達成

（出所）公表資料を基に Speeda China が整理

3. IP 運営は新たな事業成長点となり得るか

中国市場における IP コラボが常態化する中で、企業の IP エコシステムへの参入方法はもはや「商品 + IP ラベル貼付」に限定されない。企業は、自社 IP の構築、オリジナルキャラクターの育成、海外人気 IP の導入、ライセンス代理など多様な手段で「IP 商業エコシステム」に参入可能である。これにより、ライセンス料、代理手数料、関連グッズ販売、IP コンテンツのマネタイズなど、複数の収益源から持続的な収入を得ることができ、企業売上とは独立した新たな事業収入を形成できる。

特に日系企業にとっては、天然の先行優位性が存在する。日中の美意識やトレンド文化には高い共通性があり、また日本はポケモン、任天堂、サンリオなど世界級 IP を有している。加えて、成熟した IP ライセンスおよび運営の経験があるため、「IP 輸出 + ライセンス運営 + 現地代理との深度協業」という新しいエコシステムにおいて、日系企業は先行優位性を享受できる。

(1) 海外 IP の中国市場参入において、現地の代理商が重要な橋渡し

IP 商業エコシステムにおける主要な参加者は、IP ライセンサー、代理商（代理会社）、ライセンスを受ける企業である。海外の著作権者は通常、中国国内の流通チャネルやリソースの現地展開能力を持たないため、多くの国際 IP はアリフィッシュ（阿里魚）、広州藝洲人、木棉花などの現地専門代理商と協力し、全チェーンの商業化を実現している。代理商は企業開発を担当するだけでなく、サプライチェーン、デザイン、販売、ソーシャルプラットフォームを統合し、IP を効率的に現地化させる役割を果たす。例えば、アリフィッシュは国内トップクラスの代理商として、ライセンス、デザイン、マーケティング、製造、販売に至るワンストップソリューションを提供し、ユニバーサル・スタジオ、ポケモン、サンリオ、Chiikawa などの有名な IP との協業を行っている。2025 年、アリフィッシュのライセンス商品小売売上は 41 億米ドルに達し、世界第 6 位、国内シェアは約 19% に達した。

図表 5：IP エコシステムにおける参加主体と収益源



(出所) 公表資料を基に Speeda China が整理

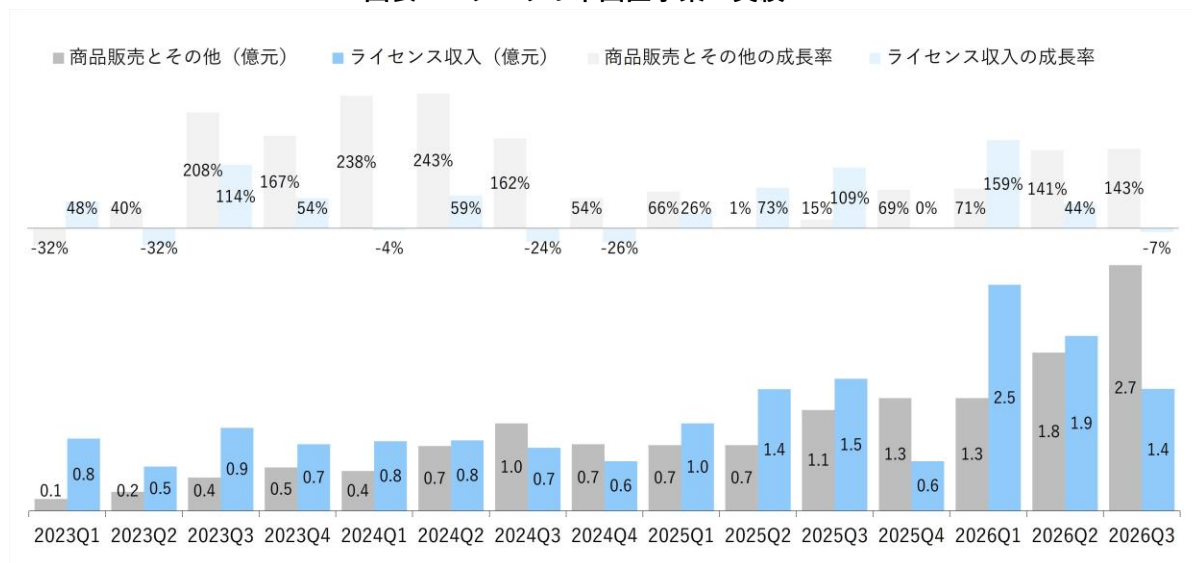
(2) サンリオ：中国市場は IP ライセンス収入成長の重要なエンジンへ

世界で最も影響力のある IP コンテンツ企業の一つである日本のサンリオは、Hello Kitty、マイメロディ、クロミなど、世代を超えて人気のあるキャラクターを多数保有している。各国の文化や産業構造の違いに対応するため、サンリオは高度に差別化された市場戦略を採用し、IP 価値の現地化最大化を図っている。例えば、スポーツ文化の強い米国では、Hello Kitty 50 周年を契機に MLB ロサンゼルス・ドジャースと協業し、スポーツ層への露出と認知度向上を図った。中国市場では、サンリオはソーシャル EC のトラフィック恩恵を活かし、短編動画で拡散を加速させている。2026 年 5 月時点で、サンリオの中国公式抖音（中国版 TikTok）アカウントのフォロワー数は 211 万人に達し、複数の IP キャラクターが Z 世代コミュニティで高頻度にインタラクションされ、自発的な拡散を生んでいる。

中国市場へのさらなる展開のため、サンリオは 2022 年にアリババ傘下のアリフィッシュと長期戦略的提携契約を締結し、アリババ全域のエコシステムと深く連携し、共同アニメ開発、コラボ製品デザイン開発など多岐にわたる活動を展開している。2024 年だけでも、マクドナルドや水星家纺（中国の寝具・ホームテキスタイル大手）など 200 以上の企業がサンリオとコラボレーションし、3 万点以上のライセンス商品を展開。文具、生活用品、衣料、美容、食品などの高頻度消費シーンを網羅し、IP 商品の転換効率とユーザーリーチを大幅に向上させた。

サンリオの財務報告でも中国市場の好調な成果が頻繁に言及されており、中国市場はライセンス事業の成長における重要な支えとなっている。2026 会計年度第 3 四半期のデータによれば、中国地域の収益は 4.1 億元（前年比+57.9%）、うちライセンス収入は 1.4 億元で、地域総収入の 33.2%を占める。また、同地域の営業利益は 1.4 億元で、前年同期比 39.8%増となった。中国市場はグループ全体の総収益に対する寄与割合が 30-40%の範囲で安定しており、グループのライセンス戦略における中核的支えとなっている。

図表 6：サンリオ中国区事業の実績



(出所) 公表資料を基に Speeda China が整理

(3) 海外 IP の中国市場参入から得られる示唆

サンリオの中国市場における成功事例は、海外 IP が中国で大きな成長ポテンシャルを持つことを示している。その主要な経験は以下の通りである。

- 1) 現地プラットフォーム・運営者との深い連携：アリフィッシュなど、完全なリソースチェーン能力を持つ現地パートナーと緊密に協力し、マーケティング、流通、プロモーション資源を迅速に統合する。
- 2) 全チャネルでの露出と多様な消費シーンへの浸透：抖音や小紅書などのソーシャルメディア・短編動画プラットフォームに積極的に展開し、オンライン・オフラインの全チャネルで IP を露出させ、認知度とファンへのリーチを向上させる。
- 3) 高頻度なコラボレーションと多品目ライセンスの組み合わせ：日常的な高頻度・低価格製品と高級ギフトボックス、企業コラボなど多角的な価格帯戦略を組み合わせ、幅広いターゲット層をカバーしつつ、IP 全体の価値を向上させる。

以上

Writer's Profile

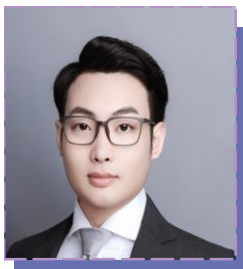
貴上海優則倍思信息科技有限公司 / Uzabase China Limited

設立： 2015 年 1 月

代表者： 大西 佑徳

所在地： 上海市静安区北京西路 968 号 嘉地中心 772

事業内容：経済情報プラットフォーム『思必达/Speeda China』のご案内。弊社サービス Speeda China は、中国をはじめ世界中の市場の最新動向や、政策の変化、トレンド、業界、プレイヤー情報など、新興業界から既存業界までのあらゆるビジネスの最新情報を網羅的かつ構造的にまとめた経済情報プラットフォームです。データの収集・分析から資料作成までをワンストップで支援します。また現地コンサルタントによる、お客様のニーズに合わせた情報収集及び専門家インサイトのご提供も行っております。



王嘉鵬 (Oliver Wang)

Speeda China アナリスト

2021 年に灼識企業管理コンサルティングに入社し、プライマリー市場における業界リサーチを担当。

2025 年に Speeda China に入社し、中国のマクロ経済に関する調査を担当。



許趙卿 (Ellison Xu)

Speeda China アナリスト

2017 年に中銀国際証券に入社し、セカンダリー市場の投資分析を担当。

2020 年に Speeda China に入社し、中国の業界市場調査を担当。

2022 年以降、消費市場に関する調査に専念。

✉ : info.china@uzabase.com

☎ : (86) 021-60191590

中国金融法の立法動向と環境金融の発展機会

上海里兆法律事務所

中国弁護士 マネージング・パートナー 李浩軍

中国弁護士 パートナー 裴徳宝

【本稿要旨】

- 中国では金融法草案と生態環境法典により、環境金融が政策主導から法治・制度運用へ移行し、情報開示と責任追及を軸とする枠組みが整備されつつある。
- 中央銀行の支援ツール、地方の利子補給やリスク分担を背景に、グリーンローン、SLL、グリーンボンドなど多様な調達手段が拡大している。
- 企業は目録基準との照合、炭素データ整備、グリーン資格取得、資金使途管理を進め、グリーンウォッシングを防ぐ体制構築が重要である。

はじめに

2026年3月20日、司法部、中国人民銀行、国家金融監督管理総局、中国证券監督管理委員会、国家外貨管理局が共同で起草した「中華人民共和國金融法（草案）」（以下「金融法（草案）」という）が正式に意見公募を開始した。「金融法（草案）」は全11章95条からなり、「金融法」の名を冠した中国初の法律草案である。その位置づけは、既存の監督規則を単純に集約したものではなく、法律レベルで金融分野における基礎的かつ総合的な制度枠組みを確立しようとするものである。

中国金融法治の変遷の流れから見ると、金融立法は長らく「中国人民銀行法」「商業銀行法」「証券法」「保険法」などの個別法を支点とし、業態別監督・系統別治理を特徴とする制度構造を形成してきた。このモデルは金融業の発展初期において、秩序の迅速な確立と期待の安定化に寄与した。しかし、金融活動が次第に多様化し、金融の業態横断的な経営が持続的に深化し、金融商品の構造が日に日に複雑化するにつれて、ルールの断片化、監督基準の不統一、部門間の調整コストの上昇といった問題が顕在化している。こうした状況を背景に、金融の基礎制度を統括する法律を制定することは、もはや監督体系の最適化という技術的な選択にとどまらず、金融ガバナンスの現代化と金融強国建設のための制度的要請となっているのである。

「金融法（草案）」は、中国の「デュアルカーボン（二酸化炭素排出ピークアウト・カーボンニュートラル）」目標の継続的な推進とグリーン発展理念の不断深化という背景に

適応し、「環境金融」を中国金融の五大発展目標の一つとして明確に位置づけた。これは、環境金融が政策による提唱から法治化・体系化の発展へと段階的に移行することを示す象徴的な出来事の一つである。「金融法（草案）」が示す環境金融の発展理念と呼応するように、環境法治の分野でも制度の高度化が同時に進められている。「中華人民共和国生態環境法典」（以下「生態環境法典」という）は、2026年8月15日から施行される。全5編1242条からなる同法典は、「グリーン低炭素発展」を独立した編とし、総則編の「保障措置」において、国が環境金融を支援する条項を明確に盛り込んでいる。これにより、金融サイドと環境サイドの二つの基礎的法律が制度面で連結し始め、環境金融が政策誘導から法治化された運営へと移行するための、より強固な制度的基盤が築かれることとなった。

以上を踏まえ、本稿では「金融法（草案）」を起点とし、「生態環境法典」の制度設計を踏まえつつ、中国の環境金融が「提唱的政策」から「法定のコンプライアンス・ツール」へと進化する道筋を分析する。また、現行のグリーン融資インセンティブ体系と最先端の商品実務を踏まえ、非金融企業が新たな法治サイクルの下で環境金融政策・ツールを活用して資金調達構造を最適化し、資金調達コストを低減するための戦略的提言を行う。

1. 環境金融の法治化への発展

「金融法（草案）」は、既存の金融監督規則を単純に整理したものではなく、法律のレベルにおいて、金融監督管理体制、金融機関の行為規範及び金融リスクの処置等の核心的事項について体系的な整理を行うものである。

環境金融について具体的に見ると、「金融法（草案）」は金融監督の側面から環境金融の制度構築を推進し、「生態環境法典」は環境法治の側面から上位法としての支えを提供している。両法律は相互に接続し、環境金融を政策による提唱から法治化された運営へと共同で押し進めるものである。

(1) 「金融法（草案）」における環境金融の特別規定本文

「金融法（草案）」第74条は、環境金融を金融の五大発展目標の一つとして明確に掲げ^{※1}、金融資源をグリーン等重点分野に傾斜配分すべきことを強調している。環境金融の制度的位置づけは、これにより政策提唱のレベルから法律レベルの発展方向へと引き上げられた。

草案の環境金融に関する制度設計は、単なる原則の表明にとどまらない。「金融法（草案）」第8条「金融監督」で確立された実質的洞察に基づく監督、継続的監督等の原則、第4章の金融商品及びサービスのコンプライアンスに関する要求、並びに第41条の情報開示に関する規定は、いずれも環境金融業務に直接適用される。例えば、サステナビリティ・

※1 その他の四つはそれぞれ、テクノロジーファイナンス、インクルーシブファイナンス、年金金融、デジタルファイナンスである。

リンク・ローンにおける SPTs（サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット）の達成状況、グリーンボンドの発行により調達された資金の実際の使途、グリーンサプライチェーン融資の取引背景——これらの事項は、草案の施行後、いずれも厳格に実質的洞察に基づく監督及び情報開示の規範的枠組みの中に組み込まれる可能性が高い。

(2) 「生態環境法典」の環境側からの支え

「金融法（草案）」と同時並行で進められている「生態環境法典」は、環境法の分野において環境金融に対し、より直接的な制度的基礎を提供している。同法典は総則編「保障措置」において、「国は、生態環境保護に対する金融支援を強化し、グリーンクレジット、グリーンボンド、グリーン保険、グリーントラスト等のグリーン金融商品及びサービスの規範的かつ健全な発展を持続的に推進する」と明確に規定している。これは、環境金融が初めて生態環境分野の基礎的法律枠組みに体系的に組み入れられたことを意味する。

より重要な点として、同法典は企業の環境情報開示に対して体系的な要求を課し、責任編において処罰の上限を大幅に引き上げている。これにより、企業が環境データに関して不実の開示、重大な記載漏れ、又はその他違法行為を行った場合、環境法上の責任を引き起こす可能性があるのみならず、さらに金融法の枠組みの下で、詐欺的発行、虚偽表示等の法的リスクをも引き起こす可能性がある。両法律の責任面での連動は、客観的に見て、企業の環境コンプライアンス遵守の度合いを強めることになる。

総じて言えば、「金融法（草案）」と「生態環境法典」は、環境金融の分野において明確な機能分担を形成している。すなわち、前者は主に「金融システムがいかにして環境金融を識別し、規範化し、支援するか」という問題を解決し、後者は主に「企業がいかにして環境義務を履行し、情報を如実に開示すべきか」という問題を解決する。両者は共同して、プロジェクトの識別、情報開示及び責任追及を網羅するグリーン融資コンプライアンス・チェーンを構築しているのである。

2. 現行のグリーン融資優遇制度及び政策実務

「金融法（草案）」及び「生態環境法典」の成立以前から、中国ではすでに金融政策手段、財政利子補給及び地方政府のリスク分担メカニズム等の措置を通じて、比較的成熟したグリーン融資優遇体系が段階的に形成されてきた。

(1) 中央銀行の金融政策手段

中国人民銀行が創設した「炭素削減支援ツール」は、「貸出実行後に資金供給を行う」という直接型の仕組みで運用されている。金融機関が炭素削減重点分野に属する企業に対し、条件を満たす貸出を実行した後、貸出元本の 60%を上限として中央銀行に資金支援

を申請することができ、中央銀行が提供する資金金利は 1.75%（2026 年 1 月にさらに 1.25%へ引下げ）であり、同時に金融機関が企業に対して実行する貸出金利は、同期の LPR（貸出基礎金利）とおおむね同水準とすることが求められる。

炭素削減支援ツールのほか、科学技術イノベーション及び技術改造向け再貸出においても、グリーン工場の設備更新、省エネ改造及びグリーン製造高度化プロジェクトが支援対象に組み入れられている。設備更新、生産ライン改造又は省エネ・消費削減の需要を有する製造業企業にとっては、GX（グリーントランスフォーメーション）を推進すると同時に、より長期かつ低コストの政策的融資支援を同時に獲得する機会ともなる。

(2)財政利子補給及び奨励・補助の仕組み

近年、多くの地域で、グリーン工場、GX 及び炭素削減プロジェクトを対象として、財政利子補給、リスク補償及びグリーン融資奨励制度が相次いで導入されている。これらの共通の特徴は、財政資金によって金融資源を呼び込み、企業のグリーン改造に係る総合的な資金調達コストを引き下げることにある。

- 江蘇省の「環基貸（ローン）」は、1.5%の財政利子補給を提供し、貸出最低金利は 2.55%まで引き下げ可能となる。2023 年の同政策実施以来、省財政は累計で 1 億元の利子補給資金を拠出し、「環基貸（ローン）」はすでに 20 件のプロジェクトで実行され、102.7 億元の融資規模を牽引している^{※2}。
- 江西省芦溪では、トランジションファイナンス貸出に対し、LPR の 20%の利子補給支援が行われ、企業の実質調達金利は最低で 2.6%まで低下している^{※3}。
- 湖北省十堰の「綠色発展貸（ローン）」の平均金利は 3.82%であるが、財政利子補給、保証料減免及び銀行の利下げが重なることで、総合的な資金調達コストは最低 1.9%程度まで低下している^{※4}。
- 四川省自貢の「貢緑貸（ローン）」は、LPR よりも低い金利で貸付が実行されることに加えて、さらに 1%の財政利子補給を上乗せし、総合調達コストはさらに 1.9%まで低下し、かつ貸出コミットメントフィーや管理手数料が免除され、抵当権登記費用は銀行が負担する^{※5}。

貸出融資以外にも、一部の地域では、企業がグリーンボンド等の直接金融ツールを通じて資金調達を行うことを重点的に奨励し始めている。例えば、厦門ではグリーンボンドについて実際の募集金額の 0.01%の奨励金を付与し、一企業あたり累計 50 万元を上限とし

※2 http://czt.jiangsu.gov.cn/art/2026/1/7/art_7938_11724167.html

※3 <http://greenfinance.org.cn/displaynews.php?id=4747>

※4 <https://www.hbsdbxh.com/detail/hydt/2074.html>

※5 https://www.zg.gov.cn/zgsrmzf/zgzx/pc/content/content_2037355530182148096.html

※6、江蘇省昆山ではグリーンボンドを発行する企業に対し発行金額の 0.5%の奨励金を付与し、年間上限は 200 万元※7、江蘇省南通においても、債券利息に対して一定割合の利子補給が提供されている※8。

(3) 地方政府のリスク分担の仕組み

グリーン工場及びグリーンサプライチェーン企業の資金調達において普遍的に存在する「担保調達難」という問題に対応するため、多くの省市ではすでに専用のリスク補償基金及び銀行・保証機関間のリスク分担制度が構築されている。広西チワン族自治区柳州を例にとると、同市は環境金融業務リスク補償基金を設立し、銀行と保証機関の「2:8」リスク分担モデル——すなわち銀行機関が 20%、保証機関が 80%を負担し、その上で国家融資保証基金及び再保証機関を導入し、保証会社が負担する 80%のうちから各々20%を再保証することで、「銀行—保証機関—再保証機関—国家融資保証基金」という四段階のリスク分散体系を形成している。

この仕組みの制度的価値は、企業自身の資産規模を唯一の判断基準とするのではなく、プロジェクトのグリーン属性、キャッシュフローの将来性及び政策支援の方向性をより重視する点にある。成長段階にあるものの、真の GX 需要を有する企業にとって、この種の政策的信用補完の措置は、単純に抵当担保に依拠するよりも、往々にしてより現実的な意義を持つ。

3. 環境金融商品の主な類型と実務

前述の政策優遇と制度整備の推進により、環境金融商品体系も次第に充実し、すでに与信、債券、サプライチェーン融資、預金、保険、リース及び信託など複数の分野を網羅するに至っている。「生態環境法典」はグリーン与信、グリーンボンド、グリーン保険、グリーン信託を法的保護の範囲に明記し、「金融法（草案）」はこれらの商品・サービス体系のさらなる整備を求めている。非金融企業にとっては、商品体系を理解した上で、なお一層、自らのプロジェクトの特徴や資金調達ニーズに照らし、適合する商品を選択することが必要となる。以下、商品の類型ごとに、主な種類、適用シーン及び申請条件を述べる。

(1) グリーン与信

グリーン与信は、非金融企業が最も頻繁に接する資金調達手段であり、従来型のグリーンローンから革新的なリンク・ローンに至るまでの完全なスペクトルを網羅している。

※6 https://xmjrb.gov.cn/zfxgk/zfxgkml/gfxwj/202507/t20250711_2944790.htm

※7 <https://www.ks.gov.cn/kss/c112598/202510/7ef0d1fcae344c27b6bc564f57e8c033.shtml>

※8 <https://sthjj.nantong.gov.cn/ntshbj/zd gz/content/6fd5ab01-0066-4106-b92c-4c9bed57389f.html>

A. グリーンローン

当該ローンは、通常、グリーン工場、省エネ改造、クリーン生産及び資源循環利用プロジェクトを主な適用対象とする。銀行は一般に、条件を満たすプロジェクトに対し、グリーン審査専用ルートを開設し、専用の与信枠を配置するとともに、企業のグリーン認証等級に応じて条件別の金利優遇を付与する。

B. サステナビリティ・リンク・ローン (SLL)

サステナビリティ・リンク・ローンは、近年、比較的代表的な革新的商品である。その核心的メカニズムは、貸出金利を企業のサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット (SPTs) の達成状況と動的に連動させる点にある。すなわち、企業が炭素排出原単位の削減、エネルギー効率の向上、ESG 格付の改善等の目標を約定通り達成できれば、金利の引下げを受けることができる。従来型のグリーンローンと比較して、SLL は資金使途に対する制限が相対的に少なく、柔軟性がより高い。企業がまだ完全にはグリーン工場の基準を満たしていない場合であっても、真実性があり、定量化可能で、検証可能な改善目標を提示することができれば、資金調達の支援を得る機会が生まれる。

実務においては、すでに外資系銀行による関連事例が存在する。例えば、みずほ銀行 (中国) 有限公司 (以下「みずほ中国」という) は、主幹事行の一つとして、鎮江奇美化工業の 10 億人民元の低炭素トランスフォーメーション・リンク・シンジケートローンに参加し、グリーン工場格付け、温室効果ガス排出量等を主要な SPTs として設定し、中誠信緑金が独立した検証を提供した。これは、中国本土の石油化学業界において初めて CBI 基準に適合した当該類型の融資事例である^{※9}。

C. 炭素排出権・汚染物質排出権担保融資

当該融資は、主として全国炭素排出権取引市場に組み入れられている企業を対象とし、法に基づき保有する炭素割当量等を担保物件として融資を申請することを認めるものである。融資額は通常、担保資産の評価額と連動しており、かつ取引所への登記を完了し、担保設定、処分及び違約責任の取決めを明確にしなければならない。比較的安定した炭素資産を有する企業にとって、このツールは既存資産を活用する機能が高い。

(2) グリーンサプライチェーン融資

グリーンサプライチェーン融資は、グリーン基準と炭素格付を従来のサプライチェーンファイナンスに組み込み、中核企業の信用力を活用した資金供給を通じて、川上の中小サプライヤーにまでグリーン融資の支援を拡大するものである。その商品形態には、グリーン手形割引・再割引、グリーンファクタリング、売掛債権電子証券融資、及び炭素パフォ

※9 <https://www.chimeicorp.com/zh-CN?page=article&id=674671eb34d886573409d21e>

ーマンスと連動した条件別割引価格設定等が含まれる。

実務の観点から見ると、この種の商品の強みは、個別企業のグリーン信用を、サプライチェーン全体の融資信用補完へと転換できる点にある。中小企業にとっては、中核企業との間に真実の取引背景が存在し、かつ基礎取引がグリーン基準に合致する限り、往々にしてより低いコストで融資を獲得する機会が生まれる。

(3) グリーンボンド

グリーンボンドは、主に銀行間市場におけるグリーン債務融資ツールと、取引所市場におけるグリーン企業債・社債の二大体系に大別され、このほかカーボンニュートラル債、ブルーボンド、サステナビリティ・リンク・ボンド等の革新的な商品も含まれる。

発行にあたっては、調達資金の用途が環境金融支援プロジェクト目録又は関連する分類基準に適合しなければならず、発行体は対応する市場の参入要件を満たす必要があり、かつ調達資金の監視口座を設置し、資金用途及び環境効果を定期的に開示することが求められる。一定の規模を有し、中長期の資金調達コストの低減及び市場イメージの向上を望む企業にとって、グリーンボンドは重点的に注目すべき直接金融ツールである。

実務においては、みずほ中国が共同主幹事の一つとなり、2025 年 9 月に凱徳投資による中国銀行間市場において初の外資系公募サステナビリティ・リンク・パンダ債の発行を支援した事例がある。発行総額は 12 億人民元（3 年物 2.35%、5 年物 2.50%）であった※¹⁰。

(4) グリーン預金

グリーン預金は、通常、資金管理ニーズの高い企業顧客を対象とする。銀行は、対応する預金資金を再生可能エネルギー、省エネ・排出削減等の適格なグリーンプロジェクトに振り向け、第三者認証や資金用途報告等の方法を通じて透明性を高める。企業にとって、グリーン預金の意義は資金調達にあるのではなく、滞留資金と環境資産管理を結びつけ、資金運用と ESG 目標の両立を実現することにある。

4. グリーン融資のコンプライアンス対応

非金融企業にとって、グリーン融資が財務諸表上のコスト削減に真に結びつくかどうかの鍵は、特定の商品を選択したか否かではなく、持続可能で、検証可能で、かつ接続可能な内部管理メカニズムを構築できるかどうかにある。

※¹⁰ <https://mp.weixin.qq.com/s/QOJG7EXvo36gj2w84gVo6w>

(1) 目録・基準への照合とグリーンプロジェクト資産の備蓄の充実

グリーン融資の根底にある論理は、資金の流れのグリーン属性にある。制度構築や商品選択にあたり、非金融企業も商業銀行も、権威ある目録基準に依拠して識別を行う必要がある。非金融企業は、新規建設、改築又は省エネ改造プロジェクトを計画する際には、「グリーン低炭素トランスフォーメーション産業指導目録」や「環境金融支援プロジェクト目録」等の環境金融基準を事前に照らし合わせ、技術的パラメータと環境効果について厳格な自己評価を行わなければならない。

(2) 内部炭素アカウントの整備とデータ開示の質の向上

グリーン融資の制度化が進むにつれて、環境データは銀行の与信及びプライシングの管理プロセスに段階的に組み入れられつつある。「銀行業保険業環境金融質の高い発展実施方案」等の監督規定によれば、銀行は顧客の環境・社会・ガバナンスリスクについて分類管理と動的評価を行い、企業の炭素パフォーマンスや情報開示の状況等を与信管理に組み入れ、資金使途やプロジェクトの環境効果について定期的にモニタリング・評価を行うことが求められている。このため、非金融企業は「プロジェクト申請時に臨時でデータをかき集める」という受動的なやり方を改め、生産、運営、物流等の各段階を網羅する炭素排出量の計算・データ記録の仕組みを構築し、必要に応じて公信力を有する第三者機関を導入し、年次炭素会計及び環境効果評価を実施すべきである。サステナビリティ・リンク・ローン（SLL）等の最先端の商品においては、金利優遇は通常、企業の特定のサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPTs）と直接連動している。企業は、確実に追跡可能かつ検証可能な炭素データ基盤を有して初めて、銀行と共に業界規範や監督基準に適合した連動指標を科学的に設定することができ、それによって安定的に動的な金利引下げの利益を享受し、「データ信用」から「資金価値」への転換を実現することができるのである。

(3) グリーン主体資格の育成と政策的波及効果の獲得

現在の政策実務において、中央銀行の金融政策手段（炭素削減支援ツール等）及び地方財政の奨励・補助は、往々にして精緻な「リスト化」の特徴を呈している。非金融企業は、国家級又は省級の「グリーン工場」、「グリーンサプライチェーン管理モデル企業」への認定取得、又は地方の炭素アカウントへの組み入れといった主体資格について、積極的に申請を行うべきである。これらの資格は、銀行がコンプライアンス企業を迅速に識別し、政策的資金ツールを適用する際の「グリーン・パスポート」となる。また、非金融企業は、上海・深圳等の地に設立されている環境金融公共サービスプラットフォームへの積極的な登録を検討し、企業資格とプロジェクト需要のオンライン化・システム化を図ることも考えられる。

(4) 「グリーンウォッシング」防止のコンプライアンス防壁の構築と融資に係る法務コンプライアンスリスクの防止

二重立法の新たなサイクルの下では、いかなる形式の環境データの不正や資金の流用も、銀行を監督処分の対象とするのみならず、企業をコンプライアンスのレッドラインに抵触させ、融資の期限前回収や民事上、ひいては刑事上の法的リスクに直面させることになる。非金融企業は、「財務―法務―環境保全（EHS）」の三者によるクロス監査メカニズムを構築し、生態環境部門に申告するデータ（排出口データ、処分歴等）と銀行に提出する ESG 報告書、融資申請書の記述とを高度に一致させ、データの不整合により発生する「グリーンウォッシング」のコンプライアンスリスクを回避しなければならない。同時に、グリーン専用と信やグリーンボンド発行により調達した資金については、企業は専用資金の専用利用及びクローズドループ管理を厳格に実施し、全ての引出し・支払いについて、明確で真実性があり、グリーン産業の要求に適合する取引背景による裏付けを確保しなければならない。

結び

「金融法（草案）」と歩調を合わせるように、「金融安定法」の制定作業が現在進められている。また同時に、「中国人民銀行法」「銀行業監督管理法」「商業銀行法」「保険法」等についても改正が同時並行で進められている。これらの金融立法は、参入基準、政策支援、リスク防止といった異なる次元から、環境金融に対する規範化を進めることになる。これらは「生態環境法典」と共に、環境金融を基礎的法律の調整範囲に組み入れるものである。このことは、中国の環境金融の発展論理がまさに変化しつつあることを意味している。すなわち、その制度的基盤はもはや政策提唱や監督当局の奨励に主として依拠するものではなく、基礎的法律を支えとし、情報開示と責任による拘束を核心とする法治化の段階へと入り始めているのである。関連する金融立法と「生態環境法典」の後押しを受けて、中国の環境金融が早期に高速成長を遂げることは十分に予測可能である。

したがって、GX の需要又は長期的な資金調達計画を有する非金融企業にとって、より将来を見据えた対応は、おそらく制度が完全に成熟するのを待って受動的に対処することではなく、可能な限り早期に環境資産の整理、炭素データ体系の構築及びグリーン主体資格の布石を完了し、金融機関、監督要求及び資本市場のルールと整合性のある内部管理メカニズムを事前に確立することであろう。環境金融が「専用商品」から金融システムにおける基礎的ルールへと次第に進化していくにつれて、制度への適応と内部ガバナンスの調整を早期に完了した企業ほど、将来的に資金調達コスト、資金調達チャネル及び市場競争における主導性がより強まっていくことになる。

以上

Writer's Profile

上海里兆法律事務所

里兆法律事務所は 2005 年に創設され、日系企業を中心としたクライアント向けに総合的なリーガルサービスを提供する法律事務所であり、無駄を排した効率的な体制で、クライアントのニーズに合わせた高品質なリーガルサービスを提供している。

マネージング・パートナーをはじめ、多くの弁護士が中国の大手法律事務所での豊富な実務経験を有しており、長年にわたり培ってきた確かな信頼と実績により、多くのクライアントから厚い信頼を寄せられている。会社法務、商取引、外国直接投資、M&A・企業再編（事業撤退を含む）、銀行・ノンバンク金融、外国為替、競争法・独占禁止法、労務人事、コンプライアンス（取引・データ分野）、紛争解決等、幅広い分野において卓越した実績を有している。クライアントとの緊密なコミュニケーションを通じて、クライアントの事業パートナーとして協働し、実効性のあるビジネスソリューションを、最高のコストパフォーマンスにて提供する。

日本語・中国語・英語の 3 言語に対応し、上海を主要拠点としながら、中国全土をカバーするサービスネットワークを構築している。



李浩軍

里兆法律事務所 中国弁護士 マネージング・パートナー

華東政法大学卒業。里兆法律事務所創設前は、上海に所在する外資系企業向けリーガルサービスを手がける大手総合法律事務所にて、長年にわたり業務部門の責任者を務める。弁護士登録後当初より、外国直接投資、会社法務、企業買収・再編、コンプライアンス、紛争解決等に関する法務に従事し、数多くの影響力のある案件を処理し、豊富な経験を積む。これまでにエレクトロニクス、銀行、半導体、製薬、自動車、食品、化学、貿易、エンターテインメント等、多岐にわたる業界のフォーチュン・グローバル 500 社を含む多数の企業を顧客として担当。

✉ : haojun.li@leezhao.com



裴德宝

里兆法律事務所 中国弁護士 パートナー

復旦大学にて法学博士号を取得。2006 年の弁護士登録以降、長年にわたり国際的な事業展開を行う多数のクライアントに対し、専門性の高いリーガルサービスを提供。金融、化学製造、医薬品、電子機器、新エネルギー、半導体、倉庫業及び物流業、自動車、特種設備、文化・コンテンツ産業、飲食等、幅広い業界をカバーし、銀行・外国為替、投資・M&A、破産・清算、資金調達・証券取引関連、会社・商取引、データコンプライアンス、労務、民事・商事訴訟・仲裁等の分野において豊富な実績を有する。その緻密な法的思考、豊富な実務経験、クライアントニーズを的確に捉えたアドバイスは、多くのクライアントから高い評価を得ている。

✉ : debao.pei@leezhao.com

中国経済の内外不均衡の影響

求められるリバランス、不可欠な経済構造の転換

みずほ総合研究所^{※1}

調査部 主任エコノミスト 月岡直樹

【本稿要旨】

- 中国経済の国内不均衡と対外不均衡が拡大している。こうした状況は、消費主導型経済への構造転換を通じたリバランス（再均衡）の必要性をあらためて浮き彫りにしている
- 中国経済は現在、スワン・ダイアグラムにおける均衡点の左側「経常黒字／デフレ」領域にあると推定される。まずは、内需の拡大で国内不均衡を解消することが現実的なアプローチといえる
- 消費主導の経済成長には大きな潜在力がある。消費の拡大には、財政拡張を維持してデフレ圧力を緩和しつつ、家計貯蓄率を引き下げて消費性向を高めることが重要である

1. 中国経済の内外不均衡は世界経済にも影響。

浮き彫りとなるリバランスの必要性

中国経済の国内不均衡と対外不均衡が拡大している。国内的には過剰生産と需要不足に起因するデフレ圧力に直面しており、対外的には輸出の急増と輸入の伸び悩みで貿易不均衡が深刻化している。国内不均衡を放置すればデフレスパイラルに陥るリスクがあり、対外不均衡を放置すれば新たな貿易摩擦を惹起するおそれがある。こうした状況は、中国経済が長年続けてきた投資・輸出主導型成長モデルの限界を示すものともいえ、消費主導型経済への構造転換を通じたリバランス（再均衡）の必要性をあらためて浮き彫りにしている。そして、中国がリバランスを実現できるかどうかは、今後の中国経済のみならず世界経済の安定をも左右する重要な 이슈となっている。

本稿では、中国経済の不均衡の現状をデータで確認した後、リバランスに向けた方策を整理する。

2. 国内均衡との乖離はさほど大きくないが、対外均衡との乖離は大きい

中国経済は、過剰生産能力による供給の強さと、不動産価格の下落に伴う逆資産効果や家計の節約志向を背景とした需要の弱さというアンバランスな状態、すなわち国内不均衡

^{※1} みずほ総合研究所は、みずほ銀行内の組織の名称です。

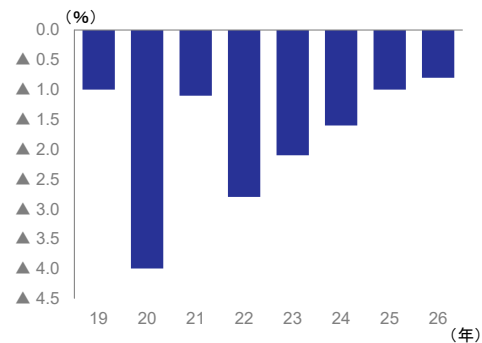
がなかなか解消されない状況が続いている。実際、中国政府も「国内の供給が強く、需要が弱いという矛盾が突出」（2025 年 12 月の中央経済工作会議）との認識を示している（月岡（2025a）参照）。中国市場では過剰生産と需要不足を背景に「内巻式競争」と呼ばれる企業間の過当競争が激化しており、これを放置すれば企業収益が悪化するだけでなく、過度な価格競争を招いてデフレ圧力を一段と強めかねないことから、中国政府は過当競争を抑制する「反内巻」のスタンスを強めている（月岡（2025b）参照）。

図表 1：GDP デフレーター



（出所）IMF より、みずほ総合研究所調査部作成

図表 2：需給ギャップ（IMF 推計）



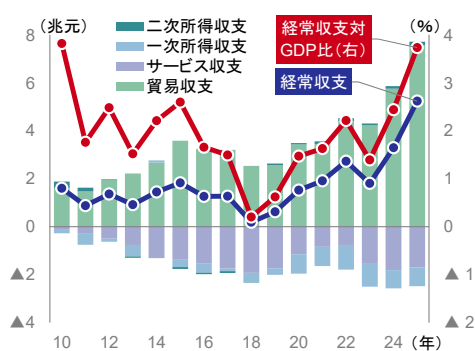
（出所）IMF より、みずほ総合研究所調査部作成

図表 1 のとおり、国内で生産された財・サービス全体の総合的な価格変動を示す GDP デフレーターは 12 四半期連続のマイナスとなっており、中国経済が直面するデフレ圧力の強さがうかがい知れる。もっとも、このデフレーターは 2026 年 4～6 月期、中東情勢に伴うコストプッシュインフレの影響でプラスに転化する見込みであるが、これは供給ショックによる一時的な現象に過ぎず、根本原因である需要不足が解消されたことを意味しない。事実、国際通貨基金（IMF）の推計によれば、実質 GDP と潜在成長率との差を示す需給ギャップはマイナスが継続している（図表 2）。需給ギャップのマイナスは、需要が経済の潜在的な供給能力を下回っていることを意味する。需要不足は企業の雇用吸収力低下を通じて、失業率を押し上げる。中国では、そのしわ寄せを受ける形で若年層（16～24 歳）の失業率が 15.6%（2026 年 5 月）と高止まりしている。

一方、対外不均衡の方はどうか。2025 年の経常黒字は 5.24 兆元（7,350 億ドル）と過去最高を記録し、その対 GDP 比は 3.74% まで上昇している（図表 3）。最大の要因は、言うまでもなく貿易黒字の拡大であり、2025 年のそれは国際収支ベースで 7.57 兆元（1.06 兆ドル）に達している。中国の製造業は近年、産業支援や過当競争を背景に価格競争力が強まっている（月岡・鎌田（2025）参照）。単価を切り下げて輸出数量を拡大する輸出ドライブもあって輸出が右肩上がり伸びる一方、中国政府が旗を振る「自立自強」（輸入代替、国産化）の進展により輸入は伸び悩んでいる（図表 4）。このため、貿易不均衡が深刻化しているのである。

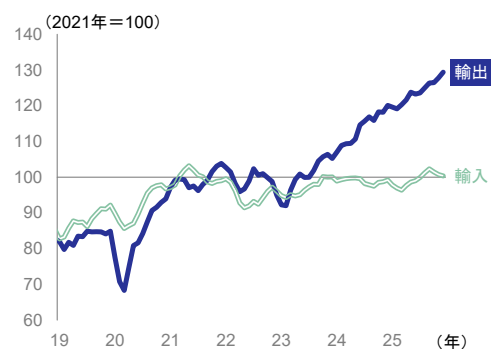
加えて、「隠れ元安」が進んでいることも対外不均衡を拡大させる一因となっている。図表 5 を見ると、人民元の実質実効為替レート（REER）が名目実質実効為替レート（NEER）から大きく乖離していることが分かる。近年、先進各国がインフレに苦しむ中、中国はデ

図表 3：国際収支



(出所) 中国国家外貨管理局、CEIC より、
みずほ総合研究所調査部作成

図表 4：輸出・輸入数量

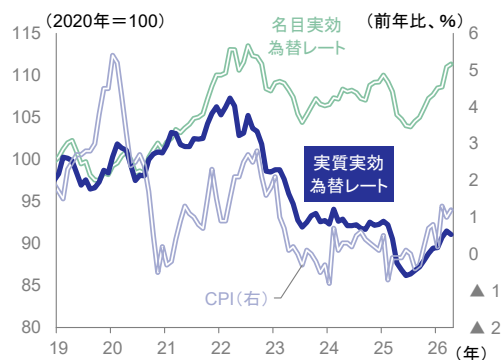


(注) オランダ経済政策分析局 (CPB) による季節調整値。3 カ月移動平均
(出所) CPB、LSEG より、みずほ総合研究所調査部作成

フレ圧力に直面し、物価上昇率の鈍化に伴って REER が 2022 年以降に急低下した。一方、中国人民銀行が管理変動相場制において人民元の対ドル名目レートの安定を重視していることから、NEER は低下しなかった。その結果、REER と NEER との差が広がったのである。この差は、通常の為替レートからは見えない実質的な元安、すなわち「隠れ元安」といえる。図表 6 を見ると、この「隠れ元安」と輸出ドライブがあいまって、中国の輸出価格は世界全体に比べて相当程度、割安になっていることが分かる。

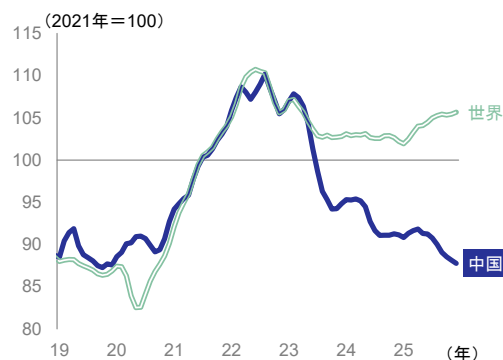
図表 7 は、経済の国内的なバランスと対外的なバランスを同時に示すスワン・ダイアグラムと呼ばれるものである。横軸 (x) に国内需要を、縦軸 (y) に実効為替レートを置いている。国内均衡線が右肩下がりなのは、国内需要の増加によって景気が過熱すれば、均衡を維持するために実効為替レートを増価させて純輸出を抑制する必要があるからであり、均衡線の左側はデフレ、右側はインフレとなる。他方、対外均衡線が右肩上がりなのは、国内需要の増加によって輸入が増加すれば経常収支が悪化するため、均衡を維持するために実効為替レートを減価させて純輸出を拡大する必要があるからであり、均衡線の左側は経常黒字、その左側は経常赤字となる。2 本の均衡線の交差によってできる 4 つのエリアは、経済的不快の 4 領域とも呼ばれており、2 本の均衡線が交わるところに均衡点 A が存在する。スワン・ダイアグラムは、景気と経常収支の安定を同時に実現するために国

図表 5：人民元の名目・実質実効為替レート



(出所) 国際決済銀行 (BIS)、中国国家统计局、CEIC より、
みずほ総合研究所調査部作成

図表 6：輸出価格 (中国・世界)



(注) オランダ経済政策分析局 (CPB) による季節調整値。3 カ月移動平均
(出所) CPB、LSEG より、みずほ総合研究所調査部作成

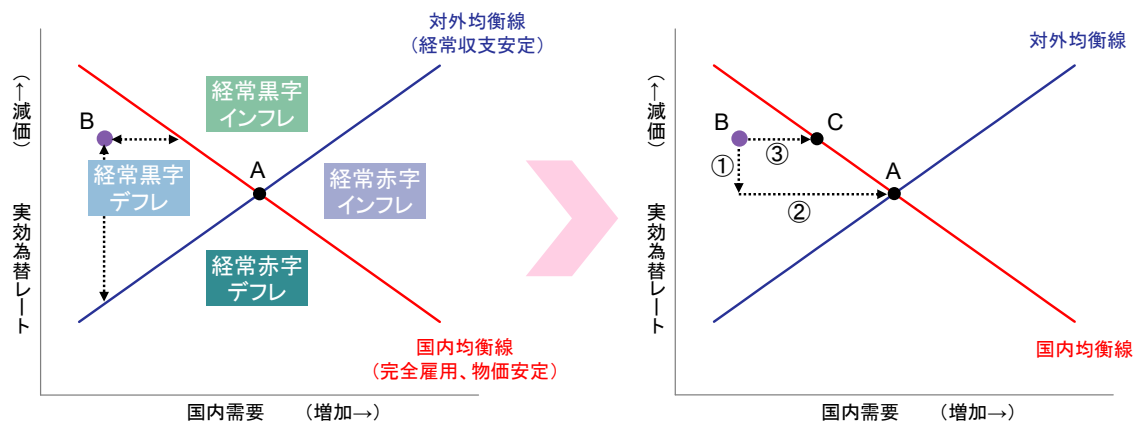
内需要と為替レートをどのように調整すべきかを示唆する地図といえる。

上述した国内不均衡と対外不均衡の状況により、中国経済は現在、スワン・ダイアグラムにおける均衡点 A の左側「経常黒字／デフレ」領域にあることが示唆される。GDP デフレーターと需給ギャップのマイナス幅が縮小傾向にあることから、国内均衡線との乖離はさほど大きくないと考えられるが、膨大な経常黒字と「隠れ元安」から、均衡点 A よりも y 軸で上方（実効為替レートが均衡水準より通貨安）にあり、かつ対外均衡線との乖離が非常に大きいとみられる。したがって、中国経済の現在地は点 B と推定される。

国内不均衡を放置すれば、過剰生産と需要不足によるデフレ圧力が解消されず、かつての日本のようなデフレスパイラルに陥ってしまうリスクもある。また、対外不均衡を放置すれば、各国が中国製品の過度な流入と国内産業の衰退を恐れて追加関税やアンチダンピング（不当廉売）措置を発動したり、人民元の切り上げ圧力が強まったりするおそれがある。そのため、中国経済は何らかの手を打ってバランスを改善させる、すなわち均衡点 A に近づく必要がある。中国経済が均衡点 A に到達するには、①通貨を切り上げ、②内需を大幅に拡大させ、なければならないが、スワン・ダイアグラム上の移動距離に比例する調整ショックが非常に大きくなるため、リバランスの難易度は高い。そこで、まずは、③内需を拡大させる、ことによって点 B を右に移動させ、国内均衡線と交わる点 C を目指すのが調整ショックも小さく、現実的なアプローチといえる。

ただし、点 B から点 C への移行は、経済構造の転換を伴うものとなる。現在の中国は、上述のとおり、需要不足によって国内で吸収しきれない生産能力が輸出に向かい、経常黒字の膨張につながっている。そこで、生産能力の一部を国内市場向けに振り向ける必要がある。具体的には、輸出産業や投資関連産業に偏在する労働や資本を消費関連産業に移すことが求められる。このような資源の再配分によって消費関連産業のすそ野が拡大し、消費主導型の経済成長が実現すれば、需給ギャップは縮小し、デフレ圧力は弱まり、輸出依存度も低下する。このため、点 C を目指すことは国内不均衡の解消のみならず、対外不均衡の改善にも資するものであり、リバランスに向けた要所と位置づけることができる。

図表 7：中国経済の国内不均衡と対外不均衡（スワン・ダイアグラム）



（出所）クルーグマンほか（2017）、Capital Economics より、みずほ総合研究所調査部作成

3. 消費主導の経済成長に大きな潜在力。

財政拡張の維持と貯蓄率の引き下げがカギに

このように、内需の拡大によってリバランスを図るためには消費主導型経済への構造転換が不可欠となる。中国の GDP に占める個人消費の割合の低さ（2025 年：40.0%）を考えると、消費主導の経済成長には大きな潜在力があるといえる^{*1}。IMF も「巨大な国内市場の潜在力を引き出すことで、中国経済の成長は外需への依存度を低下させ、より強靱なものとなる」と指摘^{*2}しており、第 4 条協議（IMF が各加盟国と年 1 回開催する政策協議）の総括レポート（2025 年度版）において、内外不均衡を改善させ、消費主導型の成長を実現するための政策提言を行っている。その主な改革メニューは、図表 8 のとおりである。改革がすべて実施されることに越したことはないが、筆者はとりわけ、短期的には財政拡張を維持してデフレ圧力を緩和しつつ、中長期的には家計貯蓄率を引き下げて消費性向を高めることが、リバランスを図る上で重要と考えている。

図表8：内外不均衡の改善と消費主導型の成長に向けた主な改革メニュー（IMFによる政策提言）

項目	提案内容	目的	中国政府の反応
財政拡張の維持	● 財政赤字の拡大（CAPB*の緩和） — 社会保障の拡充、不動産支援	デフレ圧力を緩和し、消費を持続的に拡大すること	2026年も「より積極的な」財政政策を継続する
家計貯蓄の引き下げ	● 農村部における社会支出の大幅な拡充 ● 戸籍改革による社会保障格差の是正 ● 所得税の累進課税と資本課税の強化	将来に備えた予備的貯蓄を減少させ、消費性向を高めること	消費促進の重要性は認識。改革は各地の事情を踏まえ漸進的に実現
不動産市場の調整	● 経営が持続不能なデベロッパーの退出 ● 予約販売物件に対する中央政府の支援 ● 価格の柔軟化による需給調整の加速	市場マインドの改善を図り、消費を拡大すること	融資支援策が奏功し、市況は底打ちに近いと評価。市場の中期均衡を目指す
産業政策の縮小	● 市場失敗が明確な分野以外の補助金削減 ● 外部性を意識した中央政府による政策調整	資源配分を効率化し、財政負担を軽減すること	産業育成は重要。補助金はWTOルールを順守
対外開放の維持	● 補助金などの懸念に関する対話の強化 ● 経済安全保障を理由とした制限の抑制	貿易摩擦を緩和し、不確実性を減らすこと	多国間貿易システムへのコミットメントを再確認

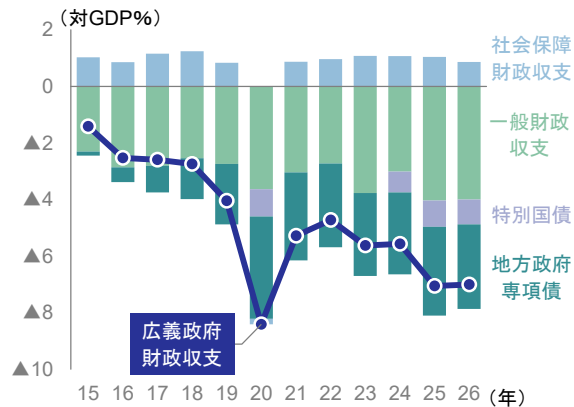
（注）CAPBとは「Cyclically Adjusted Primary Balance（景気循環調整後基礎的財政収支）」を指す

（出所）IMF（2026）より、みずほ総合研究所調査部作成

財政政策について、中国政府は 2025 年以降、「より積極的な」財政政策を掲げ、一般公共財政予算（一般会計）の財政赤字率を、これまで財政規律の観点から暗黙の下限とされていた対 GDP 比▲3.0%を超えて、▲4.0%まで拡大させている（月岡（2026b）参照）。これは IMF の提言にも沿った動きといえるが、市場にはさらに思い切った財政出動を期待する声もある。しかし、財政の持続可能性を考えると、さらなる拡張は容易ではない。図表 9 を見て分かったとおり、政府性基金予算（特別会計）や社会保障財政を含む広義政府の財政赤字はコロナ禍以降に高止まりし、近年は対 GDP 比▲7.0%を超えているからであ

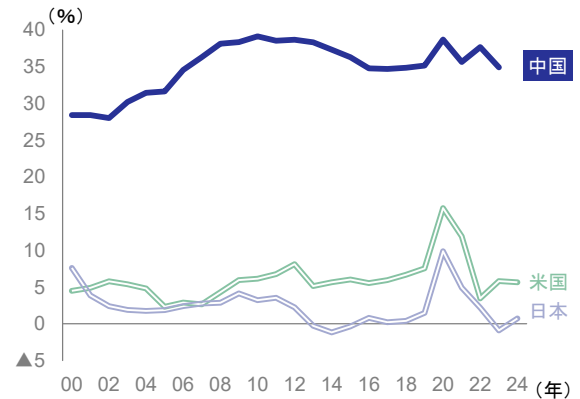
る。そこで、IMF は地方による過剰投資や産業補助金の縮小によって確保した財源を社会保障や不動産市場支援に充てることを提案している^{※3}。特に後者は、市場調整の加速によって不動産不況を早期に脱却し、逆資産効果を解消して消費マインドを改善させる効果が期待できる。

図表9：広義政府の財政赤字



（注）2026年は予算ベース
（出所）中国財政部、CEICより、みずほ総合研究所調査部作成

図表10：家計純貯蓄率



（出所）OECDより、みずほ総合研究所調査部作成

一方、中国の家計貯蓄率は他の主要国と比較して極めて高い水準にある（図表 10）。その理由として、中国の消費者は将来の不確実性に対する自己防衛意識や住宅・教育・医療などの負担の重さから、予備的貯蓄を行う傾向が強いことが挙げられる。そこで、将来の不安や負担を政府が肩代わりすることによって、家計が安心して消費できるようにしなければならない。IMF が提案しているのは、農村部における社会支出の拡充、社会保障格差を是正するための戸籍改革、所得再分配機能の強化と貧富の格差是正を図るための税制改革である^{※4}。中国政府も、5 月 22 日に「常住地での基本公共サービス提供に関する実施意見」を公布し、都市戸籍なしに都市で生活する農民工らに対し、教育、公営賃貸住宅、医療保険、就業地社会保険、高齢者支援などの公共サービスを提供する政策を打ち出している。中国人消費者の意識を変え、家計貯蓄率を引き下げるために求められるのは、消費主導型経済への構造転換に向けた中国政府の長期的かつ揺るぎないコミットメントであるといえよう。

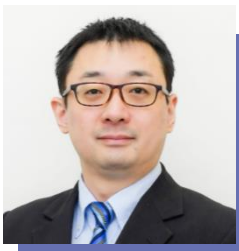
以上

【参考文献】

- ポール・クルーグマン、モーリス・オブストフェルド、マーク・メリッツ（2017）『国際経済学 理論と政策』丸善出版
- 月岡直樹（2026a）「中国は 2035 年の所得倍増にまい進へ ～全人代が第 15 次五カ年計画を採択～」Mizuho RT EXPRESS（3 月 23 日）

- 月岡直樹（2026b）「中国が試される内需拡大の本気度 ～全人代が開催、成長率目標を引き下げ～」 Mizuho RT EXPRESS（3月10日）
- 月岡直樹（2025a）「中国は積極財政と金融緩和を維持へ ～習近平指導部が2026年の経済運営方針を決定～」 Mizuho RT EXPRESS（12月19日）
- 月岡直樹（2025b）「中国を悩ませる「内巻式競争」 ～政府と企業が抱える過当競争のジレンマ～」 みずほインサイト（8月14日）
- 月岡直樹・鎌田晃輔（2025）「中国の製造業はなぜ強いのか ～過当競争と規模の経済が磨く中国企業の競争力～」 みずほインサイト（2月28日）
- IMF（2026）, “People’s Republic of China, Staff Report For The 2025 Article IV Consultation”, January 28, 2026

Writer’s Profile



月岡 直樹

みずほ総合研究所調査部 主任エコノミスト

2004年3月関西学院大学文学部卒。中国上海で日本語雑誌の編集記者等を経験した後、2012年7月みずほ銀行（中国）有限公司に入社、中国の経済金融政策の研究業務を担当。2016年7月みずほ銀行に入行、中国投資アドバイザー業務に携わる。2021年6月より現職

※みずほ総合研究所は、みずほ銀行内の組織の名称です。

✉ : naoki.tsukioka@mizuho-rt.co.jp

☎ : 080-1069-6684

※¹ 中国政府は「第15次五カ年計画（2026～30年）」において「個人消費の対GDP比率を顕著に向上させる」目標を掲げている。これは、中国政府が個人消費の割合の低さについて問題意識を有している証左といえる。月岡（2026a）参照

※² Sonali Jain-Chandra et al., "How China's Economy Can Pivot to Consumption-led Growth", IMF Country Focus, February 18, 2026

※³ IMF（2026）P20～22

※⁴ IMF（2026）P30

トピックス

外国制裁に対する中国のカウンターアクションと 日本企業のポジショニング

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業
弁護士 中川裕茂

【本稿要旨】

- 中国は 2026 年、反外国制裁法や阻止弁法に基づく新たな対抗措置を本格運用し、米国の対中制裁に従うことを禁じる「商務部禁止令」を初めて発した。
- 司法部も EU の外国補助金規則に基づく調査手法を「不当な域外管轄」と認定し、執行や協力を禁止した。対抗措置は一段と強化されている。
- 日本企業は米国規制と中国法の板挟みに置かれるため、現場任せを避け、表現管理、契約条項の慎重運用、修正合意の模索が重要である。

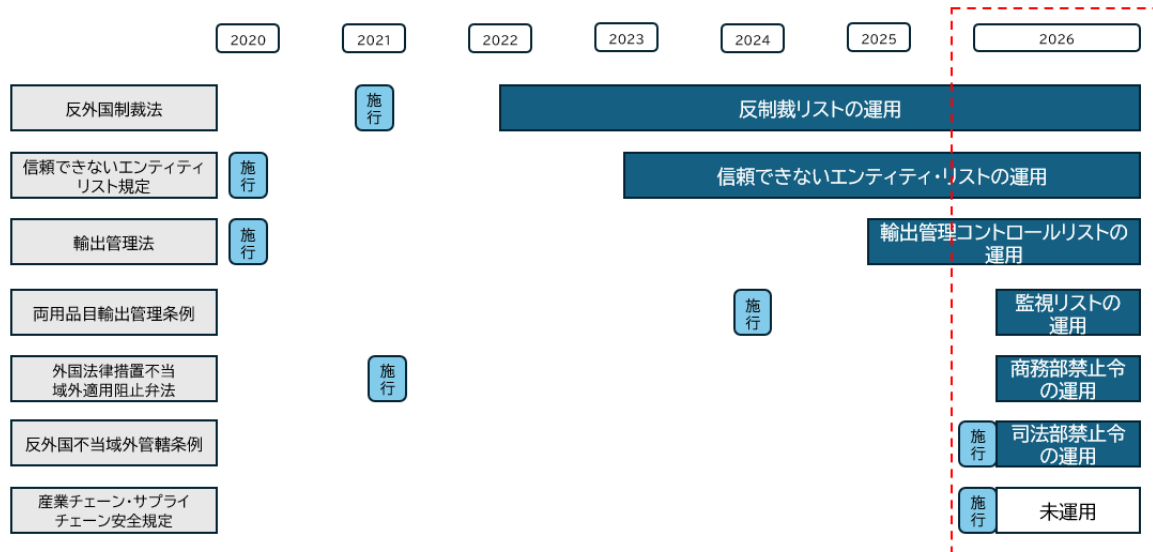
はじめに

中国は、2021 年の反外国制裁法の施行以来、特に米欧の対中国の各種制裁や措置に対して相次いで法的な対抗措置を講じてきた（図 1）。典型的な対抗措置は、反外国制裁法に基づく反制裁リスト（2022 年 12 月から 26 年 6 月 22 日までの間に合計 20 件の公告により 153 組織・個人を指定^{※1}）、輸出管理法に基づく輸出管理コントロールリスト（2025 年 1 月から 26 年 6 月 22 日までの間に合計 9 件の公告により 119 組織を指定）である。これらの対抗措置は、特定の外国企業をリストして中国企業との取引や中国からの輸出に制約を加えるものであり、特定の外国の制裁や措置に対応する形でのカウンターアクションではない。

一方、中国は最近になって特定の外国の制裁や措置に対応する形でのカウンターアクションを実行するフェーズに入ってきている。本稿では、特に 2026 年 4 月以降の動きとして、商務部や司法部による外国の措置に対する対抗措置を紹介したい。特に 2.にて述べる商務部による「禁止令」は今後の日本企業のポジショニングにとっても重要である。

^{※1} アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業の統計による。公表事例のみで目視で計算したため、必ずしも網羅的ではない。輸出管理コントロールリストも同様。なお、リストの中には実行が停止され、又はリストから除外されたものも存在する。

図 1：中国の対抗措置の近時の展開。2026 年には多くの新規のツールの導入や運用が始まっている。



（注）輸出管理コントロールリスト、監視リストは輸出管理法及び両用品目輸出管理条例の双方に基づく。

1. 商務部が、恒力石化等中国企業 5 社を米国が SDN リストに掲載したことが「不当な域外適用措置」であるとして、企業が OFAC 規制を遵守することを禁止

(1) 商務部が出した禁止令とは

中国商務部は、2026 年 5 月 2 日、「米国によるイラン産石油に関する中国企業 5 社への制裁措置に対する禁止令」（以下「本商務部禁止令」という。）を公布した^{※2}。

本商務部禁止令は、米国財務省外国資産管理局（OFAC）が直近 1 年程度の間にイラン取引に関連して SDN リストに掲載してきた中国企業である①恒力石化（大連）煉化有限公司（Hengli Petrochemical (Dalian) Refining & Chemical Co., Ltd.）、②山東寿光魯清石化有限公司（Shandong Shouguang Luqing Petrochemical Co., Ltd.）、③山東金誠石化集团有限公司（Shandong Jincheng Petrochemical Group Co., Ltd.）、④河北鑫海化工集团有限公司（Hebei Xinhai Chemical Group Co., Ltd.）、及び⑤山東勝星化工有限公司（Shandong Shengxing Chemical Co., Ltd.）に対する取引禁止などの制裁措置^{※3}を「承認してはならず、執行してはならず、遵守してはならない」ということを内容とする。この内、①の恒力石化（大連）煉化有限公司は 2026 年 4 月 24 日に SDN リストに掲載されたばかりの企業であり、禁止令公布の時点で取引関係が依然として存在していた日本企業

※2 「关于美国对 5 家中国企业实施涉伊朗石油制裁措施的阻断禁令（米国によるイラン産石油に関する中国企業 5 社への制裁措置に対する禁止令）」（商務部公告 2026 年第 21 号）

https://www.mofcom.gov.cn/zwgk/zcfb/art/2026/art_0ff88c45f1974962a539775085014888.html

※3 イランに関連する 2018 年 8 月 6 日付け大統領令 13846 号（Executive Order 13846）や、2020 年 1 月 10 日付け大統領令 13902 号（Executive Order 13902）を根拠とする制裁

も多い。

本商務部禁止令の主たる根拠法は「外国の法律及び措置の不当域外適用阻止弁法」(2021年1月9日公布・施行、以下「阻止弁法」という。)である^{※4}。本商務部禁止令は、阻止弁法が公布・施行されて5年ものときを経て初めて出たものである。中国政府は、外国の法律及び措置につき不当な域外適用の状況が存在することを確認した場合には、上記のような「禁止令」を出すことができるとされている(同法7条1項)。かかる禁止令の適用対象は、中国企業や個人には限定されず、日本企業も適用される。違反した場合の効果としては、中国企業や個人は中国の裁判所で違反企業に対して損害賠償請求を求める訴訟を提起することができるとされており(同法9条)、違反した企業に対して制裁金を課すこともできるとされている(同法13条。但し、金額的な定めはない。)。また、禁止令の違反については阻止弁法以外の法令による効果も考えなければならず、違反企業が反外国制裁法に基づく制裁リスト、信頼できないエンティティ・リスト規定、輸出管理法等に基づくリストに入る可能性もある。

(2) 禁止令の目的と波及効果

禁止令の目的としては、外国政府の制裁に対抗するために、中国がその「不当」性を確認し、これに従ってはならないという禁止令を明示的に出すことによって、外国制裁の対象となっている中国企業との取引を取引相手(特に外国企業)に履行させ、これにより外国制裁の効果を減殺することにある。

OFAC 規制には二次制裁の制度があり、本来米国の管轄権が及ばない非米国人(日本企業を含む)による制裁対象者との直接・間接の取引についても規制対象とする。二次制裁に違反した場合には米国との取引から締め出される不利益、例えば米国の金融システムからの排除、米企業との取引禁止等の効果などがある。本商務部禁止令で対象とされているのは、イラン関係での SDN リストへの掲載企業であり、石油や石油化学系の中国企業 5 社に対する制裁に限定して禁止令を出している。

イラン戦争は、米国とイランが6月19日に署名した戦闘終結の14項目の覚書により、本稿執筆時点では一応の落ち着きを見せている^{※5}。しかし、SDN リストに掲載された中国企業は他にも多く存在する。これら中国企業に対する制裁についても同様に「不当」だという理屈となりうる。更には、中国企業には米国の EAR 規制でエンティティ・リストに掲載されている企業が多く存在するが、EAR 規制も再輸出規制等は典型的な域外適用法令であるため、同様に中国で禁止令が出る傾向となる可能性がある。

^{※4} 「阻断外国法律与措施不当域外适用办法(外国法律措置不当域外適用阻止弁法)」(商務部令 2021 年第 1 号)。詳細は、「中国の外国法律措置不当域外適用阻止弁法により高まる米中経済安全保障の法的リスク分析」(中川裕茂、安然)、国際商事法務 Vol. 49、No. 7、841 頁～848 頁を参照。

^{※5} OFAC は 6 月 22 日イラン原産の原油等の取引に米国人が関与することを一般に許可する一般許可 X を発行した(<https://ofac.treasury.gov/media/936206/download?inline>)。このため、中国企業 5 社との取引も米国規制上緩和されるものと思われるが、中国側は本稿執筆時点(6 月 22 日)では特段の反応はない。

なお、本稿は 2026 年 6 月 22 日の時点での情報によるものである。

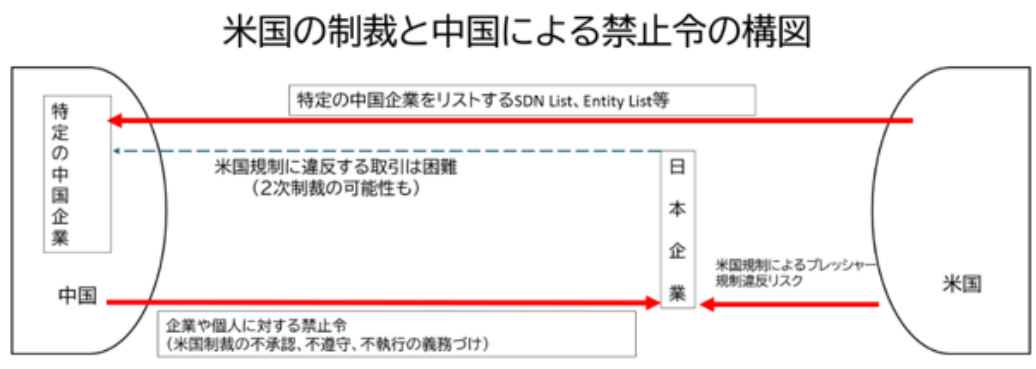
(3) 日本企業のポジショニング

商務部による禁止令が出た場合、対象中国企業と取引関係にある日本企業は米国法と中国法の明確な板挟み状態となり（図 2）、大変困る状況となる。これは正に禁止令の狙いどおり効果であるといえる。日本企業には OFAC 規制や EAR 規制に絶対に違反してはならない事情もある。一方で、商務部の禁止令に違反して、これを理由として制裁を受けた第一号になるのも避けたいという事情もある。

商務部の禁止令が出た場合、その時点で、対象となった中国企業との長期取引がある場合、受発注したばかりである場合、保守その他継続取引を行わざるを得ない場合、支払が残っている場合、ライセンス契約が存在し切るに切れない場合等、様々な状況がありうる。ポジションをどうとるのは難しい問題であるが、これまで企業に助言をしてきた経験から、次のことを指摘申し上げたい。

- ① 中国企業に対してどのような「表現」でアプローチするのは極めて重要であり、現場任せにするべきではなく、法務部門や経済安全保障部門がリードするべき。
- ② 契約において「経済安全保障条項」、すなわち相手方が経済制裁の対象となった場合に契約の解除や不可抗力による履行停止を可能とする条項がある場合であっても、安易にこれを利用しない。
- ③ 創造力を働かせ、中国企業との修正合意により解決する術がないか検討することもある有益。

図 2：日本企業の板挟み状態の構図



2. 司法部が、EU が行う同方威視（NUCTEC）に対する EU 外国補助金規則に基づいて行う調査方法が「不当な域外管轄」に該当するものと認定し、かかる調査方法の執行や執行への協力を禁止

本商務部禁止令に続き、中国司法部は、5月15日、「EUの外国補助金調査の関連方法が不当な域外管轄を構成することに関する公告」（以下「本司法部禁止令」という。）を公布した^{※6}。本司法部禁止令は、EUが外国補助金規則（FSR^{※7}）に基づき行う同方威視（NUCTECH^{※8}、中国企業）に対する調査方法について、反外国不当域外管轄条例に基づき「不当な域外管轄措置」とであると認定し、あらゆる組織・個人（外国企業も含む）に対して同措置の実施やその協力を禁止した。

本司法部禁止令の主たる根拠法は「反外国不当域外管轄条例」（2026年4月7日公布・施行）である^{※9}。商務部による禁止令が前述のように法施行後5年を経て初めて発令されたのに対して、司法部による禁止令は法施行後1ヶ月強で発令された。このような流れは、外国の措置に対して、中国の政府が新たな方法で対抗する姿勢を明確にしたことを意味している。

EUは、FSRに基づき中国の補助金に対処するためEU域内での公共調達等に関して中国企業に対する調査を実施している。中国はこれに対して、2025年1月9日、EUによるFSRに基づく中国企業への調査が差別的であり、中国企業のEU市場への不当な参入障壁・制限であり、中国企業に損害をもたらすものと認定した^{※10}。本司法部禁止令はかかる流れで発令されたものであり、広範な中国企業に対する過度な中国国内情報に対する調査を牽制するものである。

日中が緊張関係にある状況下で懸念されるのは「反外国不当域外管轄条例」が運用段階に入った事実である。同条例では、「悪意のあるエンティティ・リスト」というこれまでの各種リストよりも一歩先に進んだ制度が導入された。同リストに掲載された場合には、外国籍従業員等の入国・滞在に対する制限、中国国内資産の差押え、データ・個人情報の移転禁止、中国企業との取引・輸出入活動の制限、中国への投資の制限、更には制裁金を課せらる。特徴的であるのは、「悪意のあるエンティティ・リスト」に掲載された組織・個人が「実質的に支配し、又は設立・運営に関与する組織」にも適用することができるこ

※6 「司法部关于欧盟外国补贴调查相关做法构成不当域外管轄的公告（司法部的EUの外国補助金調査の関連方法が不当な域外管轄を構成することに関する公告）」（司法部公告 2026 年第 5 号）
https://www.moj.gov.cn/pub/sfbgw/zwxgk/fdzdgknr/fdzdgknrtzwwj/202605/t20260515_535049.html

※7 Foreign Subsidies Regulation. [Regulation \(EU\) 2022/2560 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on foreign subsidies distorting the internal market.](#)

※8 同方威視（NUCTECH）とは、X線や放射線イメージング技術より世界の空港や税関、駅などで使用される手荷物・人体のセキュリティスキャナーや貨物検査装置を提供する中国企業である。

※9 「外国不当域外管轄条例（外国不当域外管轄条例）」（國務院 2026 年第 835 号）
https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202604/content_7065399.htm

※10 「商务部关于就欧盟依据《外国补贴条例》对中国企业调查中采取的相关做法进行贸易投资壁垒调查最终结论的公告（EUの「外国補助金規則」に基づく中国企業に対する調査での関連方法についての貿易投資障壁調査の最終結論に関する商務部公告）」（商務部公告 2025 年第 3 号）
https://www.mofcom.gov.cn/zwgk/zcfb/art/2025/art_dc5084f489584f01b5e770cbb295c74a.html

ととされている点である（8条2項）。例えば、日本の本社がリストに掲載された場合には、その子会社にも効力が及びうる。このような効力の影響範囲の立て付けは、これまでの各種リストには存在せず、特徴的な新傾向である（今後、他の法令による各種リストにも同種の規定が盛り込まれ又は運用が開始する可能性がある）。同規定の運用として、個別の子会社等を名指しする想定であるのか、抽象的に「実質的に支配し、又は、設立・運営に関与する組織」とのみ定めるのかは不明であるが、後者だとすると、それが何を指すのか外縁は不透明となる。

3. おわりに

2026年には、日本への両用品目の輸出規制が導入され、日本企業40社がリストに掲載された。日中関係の好転の見通しが立たない中、日本企業やその中国現地法人はしばらく難しい舵取りを迫られる。その中でも強かに外国の様々な措置に対する対策を練り、ビジネスを守り、伸ばしていくことが求められる。

以上

Writer's Profile

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業

700人以上の弁護士、国内外14拠点を有する日本における本格的国際法律事務所の草分け的法律事務所。中国に関しては1998年に北京オフィスを設置し、その後上海、香港にオフィスを開設。中国メインランドに関するM&A、不祥事対応、撤退業務、国際仲裁・訴訟、アンチダンピング調査等通商業務、経済安全保障関連業務、知財、独禁、労働関連の助言など総合的に取り扱う。



パートナー弁護士 中川 裕茂

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業

クロスボーダーでの企業法務を幅広く取り扱っており、特に中国メインランド・台湾・香港その他アジア各国に関連する投資案件、経済安全保障分野（特に中国メインランド）、独禁法、企業不祥事対応、各種調査事案、内部通報対応、アンチダンピング等の通商問題、国際仲裁及び訴訟等の案件を取り扱う。2022年、日本経済新聞「企業法務税務・弁護士調査」中「総合ランキング（国際通商・経済安保分野）」において3位。2023年、同「企業が選ぶ弁護士ランキング（中国法務分野）」において2位、2024年、同「企業が選ぶ弁護士ランキング（国際通商・経済安保分野）」において3位。

✉ : hiroshige.nakagawa_grp@amt-law.com

☎ : 03-6775-1060

トピックス

中国事業戦略を実現する人材の獲得

変革を牽引する人材の育成、人材戦略の策定が急務

可馳企業管理諮詢（上海）有限公司/株式会社コチコンサルティング

総経理/代表取締役社長 畑 伴子

【本稿要旨】

- 中国が世界の工場から巨大消費地へ、そしてグローバルレベルの技術開発力と優れたサプライチェーンを擁する国へと変化する中、在中国日系企業の事業は転換期を迎えている。
- 日系企業の中国進出当初に求められた「きちんと指示に従い、確実に仕事をこなす」人材から、「市場変化を察知し、変革をリードする」人材へと求められる人材像が変化している。
- 在中国日系企業管理職層は「創造・改革」「リーダーシップ・監督」「説得・影響」等の事業転換や変革をリードするリーダーに求められるスキルが相対的に低く、人材戦略の見直しが急務である。

はじめに

2026 年 5 月 13 日～15 日のトランプ米国大統領の訪中では、“G2”という言葉が盛んに聞かれた。“G2”とは「米国と中国の 2 か国が、世界秩序を左右する“二大超大国”であること」（“ChatGPT”による解説）とのことである。中国の存在感を改めて世界が感じた出来事であったと思われる。本号では、日系企業中国進出からの 30 年間、激変した中国の事業環境のなかでの、在中国日系企業の人材戦略の課題を考察する。

1. 在中国日系企業の事業転換

図 1 は本年 2 月 3 日に東京会場とオンラインのハイブリッドで弊社が開催（日本商工会議所共催）したセミナー後アンケート（有効回答 620 社）で「中国事業の現在の役割と今後転換や拡大を検討される役割」を聞いたものである。現在の役割は「中国国内販売向け製造拠点」「中国市場への製品販売、サービス提供」が上位だが、今後の役割転換/拡大事業は「中国国内調達品の中国外への輸出拠点」「グローバル向け調達拠点」が上位となっている。今後の在中国日系企業は、中国の速度・価格・品質において優れたサプライチェーンを活かす事業へと転換を図るという動向が明示されている。

中国が“優れたサプライチェーン”と“豊富な高度人材による開発拠点”へとグローバルでの役割を転換するなか、在中国日系企業の事業戦略も変革・転換を図る動きが出ていると言える。

図1：中国事業の現在の役割と今後転換や拡大を検討される役割



（出所）『地政学的課題のなかでの中国事業－中国企業、中国市場との新たななかかわり方－
競合？協働？現状維持？』セミナーの事後アンケート（有効回答 620 社）

2. 事業環境・戦略変化により変化する求められる人材

日系企業の中国進出が本格化した 1995 年は、日本の GDP は中国の約 7.5 倍であり、2025 年は中国の約 1/5 という実態である。^{※1}中国はこの 30 年間に GDP 成長率は平均 8.26%、実質経済規模が 24 倍という高速で成長してきた。^{※2}

日系企業の中国進出当初は、日本企業が中国企業に比べて経済力・技術力・市場・人材などのビジネスリソースにおいて圧倒的に優位にあり、在中国日系企業の従業員は日本本社の指示・日本人駐在員の指導に忠実に従い、“世界の工場”を稼働させ、“巨大消費市場”に自社の競争力のある製品を供給する業務に邁進してきた。当時、人材に求められたものは、日本語コミュニケーション能力、品質管理・生産管理能力、調整・協調力、誠実に責任をもって指示を執行する力であった。

現在のチャイナスピード・チャイナコスト・チャイナスタイルでグローバル展開を図る中国地場企業と伍して事業変革・転換を図ることを求められる事業環境では、中国人管理職、幹部人材に求められる能力・スキルが明らかに異なっている。

※1 1995 年日本の GDP：約 5.5 兆米ドル（出所：World Bank 系データ）

2025 年日本の GDP：約 4.3 兆米ドル（出所：World Bank 系データ）

1995 年中国の GDP：57,733 億人民元（出所：中国統計局）約 0.7 兆ドル（出所：World Bank 系データ）

2025 年中国の GDP：1,401,879 億人民元（出所：中国統計局）約 19.3 兆ドル（出所：World Bank 系データ）

これらの数値を基に、日本と中国の GDP 規模の倍率を算出。

※2 GDP 成長率については、中国国家统计局が公表した 1995 年～2025 年の GDP 成長率データを基に、当社にて平均値を算出。

実質経済規模については、中国国家统计局が公表する「国民総所得」を基準とし、1995 年と 2025 年の数値を比較した結果を当社にて算出したもの。

① 戦略的リーダーシップ：

中国市場動向と企業戦略を結びつけ、高付加価値分野の事業拡大やリスク管理をリードできる力

② 中国市場洞察力：

中国の政策・消費ニーズ・地場企業の動向を敏感に捉え、迅速に対応策を打ち出せる力

③ 変革・チャレンジ力：

市場変化を察知し、果敢に変革に挑戦する強い意志と自ら行動する力

④ 影響力：

本社と現地スタッフ、外部パートナーとの有効なコミュニケーションを実現できる力

⑤ 人材育成力：

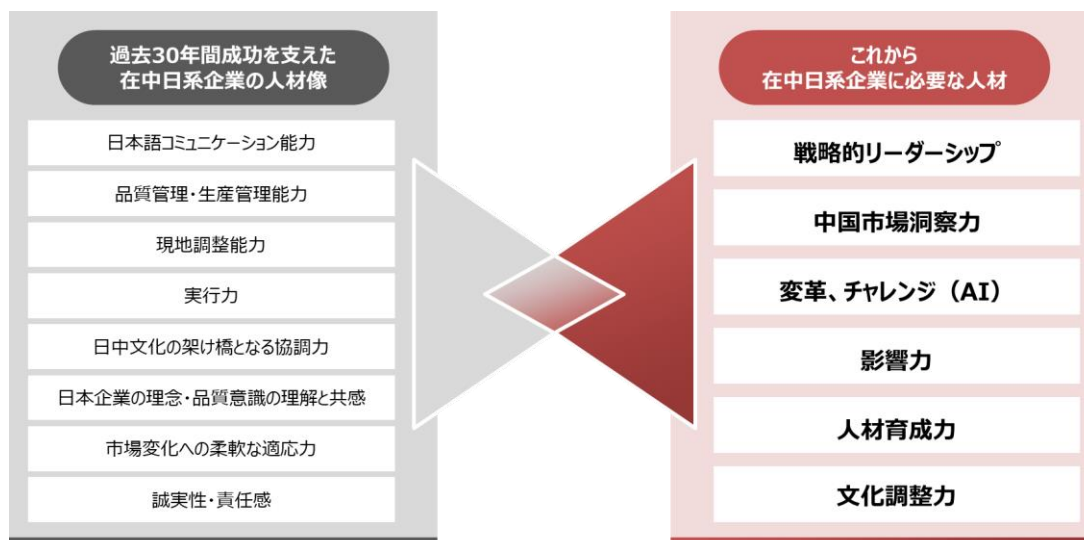
現地チームの能力向上を支援し、日系企業の理念・品質意識を伝承し、安定した組織を構築できる力

⑥ 文化調整力：

日中双方の企業文化・価値観を理解し、日本本社と現地チームの調整・調和を図る力

といった、変革を牽引する人材が求められている。(図2 参照)

図2：在中国日系企業の過去求められた人材像と今後必要な人材



3. 在中国日系企業の人材戦略の課題

現在、グローバルでも日本国内でも多くの企業が取り組む“人的資本経営”について、『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会』（2020年1月～、経済産業省管掌）では、「企業が事業環境の変化に対応しながら、持続的に企業価値を高めていくためには、事業ポートフォリオの変化を見据えた人材ポートフォリオの構築や、イノベーションや付加価値を生み出す人材の確保・育成、組織の構築など、経営戦略と適合的な人材戦

略が重要となる」（人材版伊藤レポート 1.0^{※3}）と提言している。

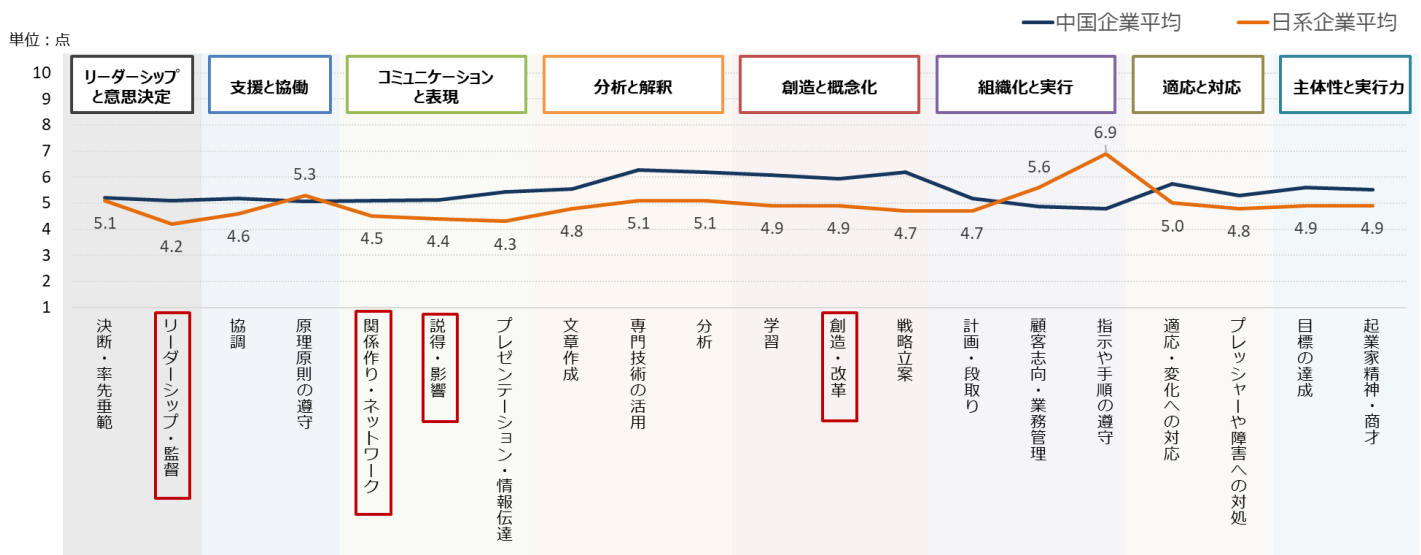
急激な事業環境変化に直面している在中国日系企業には、まさにイノベーションや付加価値を生み出す人材の確保・育成、組織の構築が急務となっている。

図3は人材の“潜在力”を測るアセスメント調査の在中国日系企業管理職層（1,200人）平均と中国製造業従業員（40,000人）平均の比較である。^{※4}

在中国日系企業管理職層平均スコアが、中国製造業従業員平均スコアを上回っているのは、「原理原則の遵守」「顧客志向・業務管理」「指示や手順の遵守」である。日系企業の中国事業立ち上げから30年間の成功を支えてきたスキルと言える。

現在の中国市場の事業環境変化に伴う、事業転換や変革に求められる「リーダーシップ・監督」「関係作り・ネットワーク」「説得・影響」「創造・改革」「戦略立案」のスキルは“要育成”とされる4点は下回ってはいないものの、相対的に低いスコアとなっており、中国製造業の平均を大きく下回っている実情にある。

図3：“潜在力”のアセスメント平均点 在中国日系企業 VS 中国製造業



4. 日系企業の取り組み

今後の事業変革をリードするスキルは育成（研修のみではなく、実務経験を通じた計画的な育成）、または外部からの新規採用で必要なスキルを補充することが考えられるが、在中国日系企業では、中国進出当時から長年に渡って浸透してきた伝統的な日本企業の企

※3 “人材版伊藤レポート 1.0”：2014年に日本企業の稼ぐ力を分析した「伊藤レポート」を発表した、一橋大学名誉教授の伊藤邦雄氏が座長を務めたことから、伊藤レポートと呼ばれる。「人材・人的資本版」として2020年9月に公開されたレポートは「人材版伊藤レポート 1.0」と呼ばれる。

※4 在中国日系企業管理職層のアセスメント参加企業（弊社支援）は製造業が多かったため、中国企業は製造業との比較とした。

業文化や組織体質が阻害要因となり、上位職位になるほど、外部からの中途採用者の定着や活躍が難しいケースが多いため、弊社では、既存管理職、管理職予備軍を対象に必要とされるスキルの潜在力が高い人材を選抜し、重点育成することを推奨している。潜在力が低く、育成効果も期待できない人員の役職解除や早期退職を促す仕組みの検討も併せて必要となっている。

人材の育成・変革は一朝一夕には達成できないため、事業環境変化に伴う事業戦略を推進するための人材戦略の策定、推進は在中国日系企業の急務と考えられる。

以上

Writer's Profile

株式会社コチコンサルティング／可馳企業管理諮詢（上海）有限公司

中国全土の日系企業の第二人事部として、労務基盤、人事制度、人材育成などの課題に対して総合的かつ細やかにご支援します。

Office：東京／上海／北京／広州／蘇州



畑 伴子

総経理/代表取締役社長

西南学院大学商学部卒。(株)日本航空勤務後、上海交通大学にて中国語を修得。1997年から(株)パソナ中国法人(株)パソナグローバルを立ち上げ、グローバル人材紹介、グローバル人材活用コンサルティング、海外法人管理に携わる。2008年より上海市对外服务有限公司との提携により日系企業中国事業の人事業務支援に従事。2012年1月、日系企業の人事支援を行うコチコンサルティング（上海）を立ち上げ、現職。中国における人事コンサルティング歴近30年。

✉： info@cochicon.com

🌐： <https://cochicon.com/>

菜鳥

はじめに

菜鳥は、EC 物流分野で事業を展開する中国企業である。アリババグループ傘下の菜鳥は、EC 物流に関連する事業経験と技術開発を背景に、ロボット、アルゴリズム、データを活用し、物流現場の自動化・デジタル化に関する取り組みを進めている。菜鳥の物流ネットワークは世界 200 以上の国・地域に及び、物流テクノロジー部門は世界 29 カ国で 1,100 件超の自動化・デジタル化プロジェクトを展開している。2025 年には世界的なグローバル企業 2 社と、総額数億米ドル規模の物流テクノロジー分野の提携契約を締結し、日本はその重要市場の一つである。

EC の事業基盤を背景とする技術開発

2013 年、菜鳥は杭州で設立された。当時、中国の EC 市場は急速に拡大しており、毎年「ダブルイレブン(11 月 11 日)」には数億個規模の荷物のピークが発生した。こうした繁忙期への対応を通じて、物流処理能力の検証・改善が進んだ。数十億点の商品を短時間で消費者の手元へ届ける必要性に迫られ、菜鳥は設立当初から技術開発に取り組んできた。

現在、菜鳥の物流テクノロジー部門は、1,000 件超の特許を保有しており、そのうち発明特許は 725 件とされる。これらの特許は、ハードウェア、ソフトウェア、アルゴリズム、システムなどの分野に及び、自動仕分けシステム、AGV（無人搬送車）、PLC（プログラマブル・ロジック・コントロー



図 1：菜鳥の自動化倉庫内部。（中国・無錫）

AGV ロボットとクロスベルトソーターの連携作業

1,000 件超	特許保有数
1,100 件超	グローバル物流テクノロジープロジェクト
29 カ国・地域	展開先
400 社超	グローバル顧客数
214 社	業界リーディング企業との取引実績
26 位	Fortune Global 500 企業にランクイン

ラ)、WES (倉庫作業システム)、WCS (倉庫制御システム)、RFID 技術、マシンビジョン、AI アルゴリズムなど、一連の独自で開発した技術が含まれている。

物流倉庫の自動化を支える主な設備

菜鳥の倉庫では、自動化を実現している。中でも、搬送・仕分け・保管を担う下記 6 つの設備が特に注目されている。

まず、四方向シャトルは、パレットを載せてレール上を走行するロボットで、前後左右の四方向に水平移動できる。スタックークレーンと呼ばれるスノコ状のものに載せて搬送を連携することで、三次元空間でのパレット搬送を可能にし、「パレット・トゥ・パーソン (Palette-to-Person)」方式による効率的な運用を支える。



図 2： レール上を走行する四方向シャトル。
「パレット・トゥ・パーソン」のピッキング方式に対応

次に、クロスベルトソーター (仕分け機) は、閉ループ型の搬送・仕分けシステムである。高速処理と大容量処理を特長とし、宅配、EC、物流産業など幅広い分野で利用されている。

3D コンテナソリューションが、3D ラック用スタックークレーンとパレット型 AGV (無人搬送車) を組み合わせたものだ。入出庫効率は 1 時間当たり 120 コンテナを超え、従来方式に比べて 30% 向上し、投資回収期間は約 2 年とされる。

さらに、菜鳥は、倉庫設備を制御する PLC (プログラマブル・ロジック・コントローラ) も自社開発している。CE 認証を取得した産業用制御システムで、過酷な環境下でも 24 時間安定した稼働を想定して設計されている。

このほか、標準型ダブルマスト式パレット用スタックークレーンは最大 5 トンの昇降能力を備える。また、ナローベルトソーター (仕分け機) は、多種多様な小包やダンボールを選別し、大型・小型荷物が混在する仕分け現場での利用が想定されている。

2026 年には、これらの自動化設備群に新たな製品が加えられた。2026 年 4 月、米国アトランタで開催された世界最大級の物流展「MODEX 2026」において、菜鳥は自社開発のクライミング (垂直走行) ロボットシステム



図 3： 2026 年 4 月に MODEX 2026 で発表したクライミングロボット「ZeeBot」。高さ 12m・床面積 1 m²あたり 48 箱の高密度保管を実現。

「ZeeBot」を発表した。さらに、同システムは米国ニューヨーク・タイムズスクエアの大型ビジョンにも掲出された。

ZeeBot は、垂直方向に最大 4m/s、水平方向に最大 1.2m/s で移動できるクライミングロボット本体、高密度ラック、コンテナ、ステーション（観覧車型／スロープ型）、充電ステーションから構成されるコンテナ集約保管ソリューションである。最大 12 メートルの高さに対応し、床面積 1 平方メートル当たり最大 48 個のコンテナを保管できる。システム全体の処理能力は 1 時間当たり最大 4,000 ケース、最短 3 カ月での導入が可能で、モジュール式の拡張・移設にも対応する。さらに SCADA／デジタルツイン技術を活用した遠隔監視により、異常時の遠隔復旧率は 99%を超えるとされる。

デジタルサプライチェーンシステム

ロボットやソーター（仕分け機）などのハードウェアに加え、菜鳥はサプライチェーンの全プロセスをカバーするソフトウェア製品群も構築している。具体的には、WMS（倉庫管理システム）、TMS（輸配送管理システム）、OMS（注文管理システム）、BMS（課金管理システム）に加え、全体を可視化・統合管理するサプライチェーン・コントロールタワーなどが含まれている。



図4：グローバル物流ネットワークの稼働状況をリアルタイムで監視するサプライチェーン・コントロールタワー

これらの中でも、iWMS（倉庫管理システム）は、菜鳥の最も主要なソフトウェア製品の一つである。入庫、在庫、出庫、返品という4大管理モジュールを網羅し、多言語インターフェースに加えて、オーダー別ピッキングからゾーン別ピッキングなど多様なピッキング方式にも対応する。取り扱い領域も、大型品から小型品、常温からコールドチェーンまで幅広く、小売店舗、EC倉庫、製造工場など複数の現場での利用が想定されている。さらに、システムに組み込まれたアルゴリズムが、作業者のタスク配分を動的に最適化し、

作業改善に向けた提案機能も備えている。

また、TMS（輸配送管理システム）の特徴は、ルート計画機能にある。ディープラーニングに基づくモデルにより、輸送リソースと注文需要をリアルタイムでマッチングし、その結果をルート最適化アルゴリズムと連携させることで、最適な配送計画の策定と物流コストの管理を支援する。

サプライチェーン・コントロールタワーは、WMS や TMS などの各システムを横断的に活用し仕組み化させることで、物流全体の相乗効果を生み出す中核となっている。同システムは、「全景（全体俯瞰）、インテリジェント、標準化、柔軟性」という四つの要素を柱に、デジタルツイン技術によってサプライチェーン全体をエンド・ツー・エンドで可視化する。また、アラート機能により、異常発生時には瞬時に状況を把握し、迅速な対応につながる。

「2026 年は物流テクノロジーが大きく発展する年になると見えています。当社のロボット製品のグローバル競争力が向上しつつあり、今後は中国発のスマート物流ソリューションを海外の倉庫にも提供していきたいと考えています。」

— 畢江華 菜鳥副総裁、物流テクノロジー事業部総経理 —

RFID・IoT 関連技術の活用

菜鳥の技術の中で、RFID（無線周波数識別）は重要な位置を占めている。2023 年度には 1 億枚を超える RFID タグを提供し、読み取り精度が 99.7%以上に達したとされる。この技術は、小売およびサプライチェーン管理における商品の情報把握に活用されている。

マクドナルド中国を例に挙げ

ると、菜鳥が同社向けに構築した「一物一码」（一商品一コード）の全工程・トレーサビリティシステムは、上流工場から物流センター、全国の店舗に至るまでの一連のチェーンをカバーし、食材一点ごとの全流通工程を追跡できる仕組みを導入している。今後、このシステムは、100 社以上のサプライヤー工場へ展開される見込みである。

また、アパレル業界では、菜鳥は国際的なラグジュアリーブランドとも協業している。RFID を活用した店舗管理ソリューションと「全品位置把握（全商品の位置情報把握）」システムにより、在庫の精度が向上し、商品の管理体制の強化につなげている。

さらに RFID に加え、菜鳥は PDA ハンディ端末、LEMO CORE エッジコンピューティング端末、音声・光ラベル基地局など、一連の IoT ハードウェア製品も自社開発している。

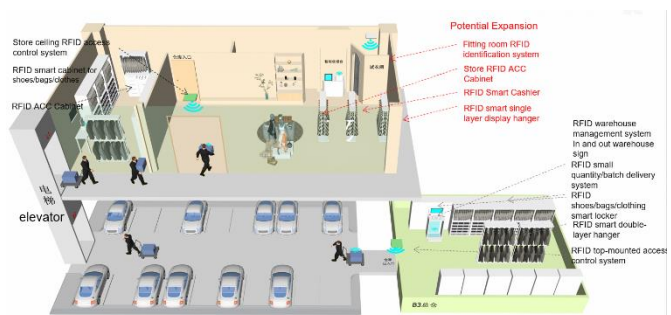


図 5：アパレル小売店舗における RFID 技術の活用シーン

そのためデータ収集からエッジコンピューティングまで一貫した IoT 製品群を構築している。

日本事業

2025 年 4 月、菜鳥は世界的なグローバル企業 2 社と、数億米ドル規模の提携契約を締結した。日本はその第一弾の導入で、重点市場の一つと位置付けられている。第 1 期プロジェクトでは、スマート倉庫のアップグレード、宅配の仕分けセンターの改修、自社開発ロボットシステムの導入が含まれる。

日本では、小売、アパレル、食品、自動車製造、医薬・ヘルスケアなどの業界において、人手不足やコスト上昇への対応が論点となっている。こうした状況を受け、物流現場では自動化・デジタル化の導入が検討テーマの一つとなっている。菜鳥が提供する倉庫ロボット、サプライチェーン・コントロールタワー、RFID トレーサビリティ、無人配送などのソリューションは、企業の物流業務の効率化や可視化に寄与する。

特に土地コストが高く、倉庫の高さを有効活用する日本市場では、最大 12m の高所まで垂直方向に移動可能な前述の ZeeBot は、限られた敷地内で保管能力を最大化したい荷主企業にとって、選択肢の一つとなり得る。

菜鳥は日本市場に向けた体制整備を進めている。具体的には、日本語対応のテクニカルサポートチームを編成し、日本の業界水準に合わせて製品設計を調整するとともに、迅速に対応できる現地のサービスネットワークの構築も進めている。さらに、顧客要件に応じたカスタマイズ型ソリューションの開発にも対応する方針である。

今後の展開

2026 年、菜鳥は香港、米国、欧州などの主要市場で、大規模なロボット倉庫ネットワークを構築する計画である。自社開発ロボットと AI によるインテリジェントな運用・配車スケジューリングシステムを活用し、越境 EC 事業者の現地出荷を支援することで、「グローバル 5 日配達」という目標に向けた取り組みを進めている。

以上

お問い合わせ

担当者：趙旭東 (Xudong Zhao)

メール：xudong.zhaoxudong@cainiao.com

みずほフィナンシャルグループ

CHINA BUSINESS QUARTERLY バックナンバー

タイトル	掲載日	サマリー
CHINA BUSINESS QUARTERLY 2026年4-6月	2026年4月1日	・【特集】中国消費の現在地～政策・トレンドと企業戦略～ ・全人代を終えて - 構造改革の必要性を強める中国経済 - ・十五次五ヵ年計画の要点分析 - 消費需要拡大に向けた政策は少なめ - ・中国での事業再編について - 近時の傾向や相談事例を踏まえて - ・増値税実施条例の解説 - 概ね現行体制を維持する一方、重要な変更項目に留意が必要 -
CHINA BUSINESS QUARTERLY 2026年 1-3月	2025年12月26日	・【特集】中国のヒューマノイドロボットの現在地 ・中央経済工作会议にみる経済政策方針 - 住民増収計画にはじめて言及 - ・中国政府調達市場の最新動向 - 国産品基準の明確化による外資企業への影響 - ・2025年中国労働法制の変更点と社会保険の実務動向 ・PUDU ROBOTICS
CHINA BUSINESS QUARTERLY 2025年 Autumn	2025年10月3日	・【特集】世界をリードする中国自動車の実像 ・本格的な過渡期に差し掛かりつつある中国経済 ・レアアース輸出管理から読み解く - 中国の両用品目に対する輸出管理制度と実務対策 - ・中国マンション管理サービスのスマート化 - ITテクノロジー活用の実態と課題 - ・ハイセンス
CHINA BUSINESS QUARTERLY 2025年 Summer	2025年7月3日	・【特集】拡大する中国資本の波、対日投資の現在地 ・中国不動産DX最前線 - 貝殼找房が変えた仲介ビジネスのかたち - ・中国で加速する農村金融機関の再編 ・貿易摩擦の情勢下における契約の課題 ～企業が活用しうる重要条項～ ・海底撈火鍋
CHINA BUSINESS QUARTERLY 2025年 Spring	2025/4/2	・【特集】杭州六小龍を代表とする中国生成AIイノベーションの発展 ・消費喚起に躍起になる中国 - 特別行動を発表 - ・三たび「+5%前後」を目指す中国 - 全人代が開催、2025年は景気下支え強化 - ・資金洗浄防止法の改正について - 一般企業・個人も関連義務を負う -
CHINA BUSINESS MONTHLY 2025年 3月	2025年2月28日	・【特集：チャイナモビリティ 第6回】中国自動車の知能化時代 ・中国の人口減少の実態と対応 - 政策とAI技術の活用による人口減少への対応 - ・中国のロボット応用の促進と市場拡大の展望 ・中国、高齢者の暮らし調査 - 収入源・就労 - 収入源の柱は年金、進めぬ高齢者の就労 - ・臨港新エリア・日系中小企業(上海)国際産業パークについて
CHINA BUSINESS MONTHLY 2025年 2月	2025年1月27日	・【特集：シン・中国経済論 第5回】過去最高を記録した貿易黒字 ・追加関税は中国経済を一段と下押しへ ・中国の養老金融の発展現状と将来展望 ・中国、高齢者の暮らし調査 - 暮らし方・介護 ・広東省東莞市のご紹介

まとめて御覧
いただけます



<https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/economics/monthly/index.html>

みずほフィナンシャルグループ

みずほのビジネスネットワーク

みずほ銀行

本店 中国営業推進部

東京都千代田区大手町1-5-5
① 03-5220-8734

香港支店

尖沙咀梳士巴利道18号
K11Atelier13楼
① 852-2306-5000

台北支店

台北市信義区忠孝東路五段68号
国泰置地広場8-9階
① 886-2-8726-3000

台中支店

台中市府会園道169号
敬業楽群大楼8楼
① 886-4-2374-6300

高雄支店

高雄市中正三路2号国泰中正大楼12楼
① 886-7-230-6800

● 南京駐在員事務所

江蘇省南京市秦淮区漢中路1号
南京国際金融中心16D
① 86-25-8332-9379

● 厦門駐在員事務所

福建省厦門市思明区厦禾路189号
銀行中心2102室
① 86-592-239-5571

みずほ銀行(中国)有限公司

上海本店

上海市浦東新区世紀大道100号
上海環球金融中心21階、23階
① 86-21-3855-8888

● 上海虹橋出張所

上海市閔行区申濱南路1226号
虹橋新地中心 A棟6階、B棟6階
① 86-21-3411-8688

北京支店

北京市朝陽区東三環中路1号 環球金融
中心西楼13階01号・10号・16号单元
① 86-10-6525-1888

大連支店

遼寧省大連市西崗区中山路147号
申貿大廈大廈23階、24階-A
① 86-411-8360-2543

青島支店

山東省青島市市南区香港中路59号
青島国際金融中心44階
① 86-532-8097-0001

武漢支店

湖北省武漢市漢口解放大道634号
新世界中心A座5階
① 86-27-8342-5000

深圳支店

広東省深圳市福田區金田路
皇崗商務中心1号楼30楼
① 86-755-8282-9000

広州支店

広東省広州市天河区珠江新城
華夏路8号合景国際金融広場25階
① 86-20-3815-0888

蘇州支店

江蘇省蘇州市蘇州工業園區
旺墩路188号建屋大廈17階
① 86-512-6733-6888

無錫支店

江蘇省無錫市新区長江路16号
無錫科技創業園B区8階
① 85-510-8522-3939

合肥支店

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号
華潤大廈A座17階 1701・1710・1709A
① 86-551-6380-0690

天津支店

天津市和平区赤峰道136号
天津国際金融中心大廈11階
① 86-22-6622-5588

● 昆山出張所

江蘇省昆山市昆山開發区春旭路258号
東安大廈18階D、E室
① 86-512-6733-6888

● 常熟出張所

江蘇省常熟高新技术産業開發区
東南大道33号科創大廈701・704室
① 86-512-6733-6888

その他

● みずほ証券(中国)有限公司

※準備中

● みずほ証券上海駐在員事務所

上海市浦東新区世紀大道100号
上海環球金融中心17階
① 86-21-6877-8000

Mizuho Securities Asia.Ltd

香港九龍尖沙咀梳士巴利道18號
K11Atelier14-15楼
① 852-2685-2000

Asset Management One HK.Ltd

香港九龍尖沙咀梳士巴利道18號
K11Atelier13楼
① 852-2918-9030

お問合せ先

みずほ銀行 中国営業推進部 情報ライン 王 博・村上

✉ : china.info@mizuho-bk.co.jp ☎ : 03-5220-8734

- 当資料は情報提供のみを目的として作成したものであり、特定の取引の勧誘を目的としたものではありません。
- 当資料の情報は、法律上、会計上、税務上の助言を含むものではありません。法律上、会計上、税務上の助言を必要とされる場合は、それぞれの専門家にご相談ください。
- 当資料の情報の貴社への開示は貴社の守秘義務を前提とするものです。当該情報については貴社内部の利用に限定され、その内容の第三者への開示は禁止されています。
- 当資料の情報の著作権は原則として弊行に帰属します。いかなる目的であれ本誌の一部または全部について無断でいかなる方法においても複写、複製、引用、転載、翻訳、貸与等を行うことを禁止します。
- 当資料の情報は、弊行が信頼できると考える各方面から取得しておりますが、その内容の正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。弊行は当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらずいっさい責任を負いません。
- 本資料中に記載された企業情報は、公開情報及び第三者機関から取得した情報に基づいて作成しており、当行が顧客との取引において知りうる機密事項や非公開情報等は一切含まれておりません。
- 当資料の情報は、すべて執筆者個人の見解であり、執筆者の所属する機関、みずほフィナンシャルグループ及びみずほ銀行の公式的な見解を示すものではありません。