

デリスキングと グローバルポートフォリオ

——企業の戦略行動にみる「脱中国」の実態——

杉 田 俊 明

はじめに

いま、「脱中国」や「脱・中国依存」という言葉がマスコミで流行っている。日本の代表的な経済紙、日本経済新聞（電子版）のトップページから、誰もが自由に検索できる機能を用いて検索すると、2023年年初から年末までの同社による「脱中国」該当記事の件数は106件であることが分かる。これは、前年同期の51件と対比して実に倍以上に急増したことになる。期間を指定しない当該検索の該当件数は398件にも上り、⁽¹⁾それだけ報道機関が注目している事柄であり、読者も関心を寄せている話題だと思う。

一方、中国ビジネスを含め、グローバル事業を展開している企業関係者からすれば、「脱中国」関連問題は「関心」だけのレベルでは済まない課題だ。折しも、2024年1月15日、中国に進出している日系企業を会員にもつ中国日本商会は、会員企業から回収したアンケート調査の結果を発表していた。その内容をみると、2023年の対中国の投資額を「2022年より減らす」及び「投資はしない」が48%で約半数に達し、「大幅に増加させる」及び「増加させ

(1) 日本経済新聞（電子版）、<https://www.nikkei.com/>
2024年1月1日閲覧確認。

デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

る」の15%を大幅に上回り、現場にいる経営関係者からみた中国ビジネスの環境の厳しさが読み取れる。⁽²⁾

中国側の統計の信ぴょう性が議論されるなか、2024年1月19日、中国においてグローバルビジネスの統括省庁である商務部が2023年における外資投資誘致状況に関する発表を行った。その結果について、対中国投資の件数は大幅に増加した、という一方で、実際の投資額は前年同期比、8%減だったことを認めている。⁽³⁾

では、中国でのビジネス、中国とのビジネス、そしてアジア、米欧関連のビジネスなどを含め、グローバルビジネス全体において、企業は「急」に「脱中国」を行っているかどうか、企業は実際にどのようにして関連課題に対応し、どのようにしてリバランスを行い、どのようにグローバル事業を展開するなかで戦略的なポートフォリオを行っているのだろうか。

本稿は、これらを問題意識に、中国ビジネスやグローバルビジネスを行っている代表的な日本企業とその関連企業のケースを取り上げて、企業の動きを時系列的に分析することで、その解を見いだそうとするものである。

そして、中国や中国ビジネスにとりわけ敏感な台湾企業と東南アジア華人系財閥企業の動きも合わせてみることで、企業のグローバル戦略とその実務展開における共通点や普遍性を明らかにしようと試みるものである。

(2) 中国日本商会のウェブページ, <https://cjcci.org/Home.aspx>
2024年1月15日閲覧確認。

(3) 中国商務部のウェブページ,
<http://www.mofcom.gov.cn/article/xwfb/xwrcxw/202401/20240103467642.shtml>
2024年1月20日閲覧確認。

一 日本企業の戦略行動

●ユニクロ：市場と産地のポートフォリオ

この部分において、まず、株式会社ファーストリテイリングによるユニクロ事業（以下、ユニクロ）のケースを取り上げてみたい。

ファーストリテイリンググループは、ユニクロなど、複数のブランドを世界中で展開している。2023年8月期の連結決算が示されたのは、過去最高の業績の達成である。特に、グループの中核事業である「ユニクロ事業は、世界中に2,434店舗を出店し、売上高は2兆3,275億円」に達し、なかでも特筆すべきは海外の事業であり、すべての地域で大幅な増収増益と好調である。「連結全体に占める海外ユニクロ事業の売上収益は、初めて5割を超え、営業利益に占める割合も約6割まで拡大していた」という⁽⁴⁾。

このように、ユニクロに関しては販売の側面からみて、中国市場に限らず、グローバル市場全体において快進撃を続けている。また、その販売を支える生産供給の側面からみても、中国とアジアなどでの事業と切り離せない関係にあるので、以下では、市場参入や販売の側面と、生産供給や製品のサプライの側面、という両面から、ユニクロにとっての中国事業とグローバル事業との関係や、その対応の変遷をみてる。

1 市場参入面からみた中国とグローバル事業

ユニクロが海外市場に初めて参入し出店し始めたのは2001年であった。(図表1を参照) その時のイギリスへの出店に続いて、2002年からは中国への出店を行い、以降、中国で紆余曲折があったものの、いまや海外店のうち、

(4) 2023年10月12日付、同社の決算発表資料による。

同社ウェブページ、https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/earning_back.html
2024年1月13日閲覧確認。

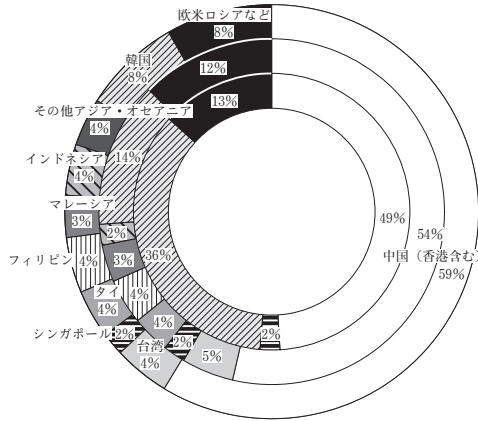
デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

（図表1）ファーストリテイリング ユニクロ事業発展の歩み

1949年3月	個人営業にて創業。「メンズショップ小郡商事」
1963年5月	株式会社を設立。「小郡商事株式会社」
1984年6月	ユニクロ第一号店を出店
1991年9月	社名変更。「小郡商事株式会社」から「株式会社ファーストリテイリング」に
1996年2月	日本の商社や中国企業を含む5社により合弁の中国生産会社を設立（少数所有）
1998年	生産委託工場を従来の約3分の1に集約し、各工場との連携強化に着手
1999年4月	中国上海市に上海事務所を開設（生産管理業務）
1999年9月	同、広州市に広州事務所を開設（2003年4月閉鎖）
2001年9月	イギリスに初出店
2001年8月	中国企業と中国で製造販売の合弁子会社を設立（多数所有）
2002年9月	中国上海に初出店
2005年9月	韓国に初出店
2005年9月	アメリカに初出店
2005年9月	香港に初出店
2005年11月	本社、持ち株会社に移行
2006年12月	2001年設立の中国子会社を清算し、営業業務を引き継ぐため、自社商貿会社を設立
2007年12月	フランスに初出店
2008年11月	バングラデシュでの生産を目的とした合弁会社に出資（少数所有） バングラデシュで生産（管理）事務所を設立
2009年4月	シンガポールに初出店
2010年10月	台湾に初出店
2010年4月	ロシアに初出店（2022年3月以降、営業停止）
2010年11月	マレーシアに初出店
2011年9月	タイに初出店
2012年6月	フィリピンに初出店
2013年6月	インドネシアに初出店
2013年7月	グラミンユニクロ バングラディッシュで初出店（2003年6月閉店、終了）
2014年4月	オーストラリアに初出店
2014年4月	ドイツに初出店
2015年10月	ベルギーに初出店
2016年9月	カナダに初出店
2017年9月	スペインに初出店
2018年8月	スウェーデンに初出店
2018年9月	オランダに初出店
2019年4月	デンマークに初出店
2019年9月	イタリアに初出店
2019年10月	インドに初出店
2019年12月	ベトナムに初出店
2022年10月	ポーランドに初出店（ポップアップストア）

出所：同社のウェブページにて公表されている資料や、同社有価証券報告書（各年版）に基づき、筆者が整理・作表。

(図表2) ユニクロ：店舗の国・地域別分布



〈店舗数〉

	2010年8月期	2019年8月期	2023年8月期
中国 (香港含む)	67	740	958
台湾		67	73
シンガポール	3	28	29
タイ		50	62
フィリピン		58	71
マレーシア		49	54
インドネシア		26	64
その他アジア・オセアニア			62
韓国	48	188	126
欧米ロシアなど	18	173	135
合計	136	1379	1634

出所：ファーストリテイリング社各年度の決算資料に基づき、集計・作成。

中国がもっとも多くの店舗数を有している。

2023年8月期決算時点では、香港を含む中国の店舗数は958店に達し、同時期におけるグローバル市場全体での出店数の約59%も誇るようになっている。(図表2を参照) 14億といわれる人口から生まれるだろう巨大な市場が見込まれ、同社の柳井正氏はすでに2014年時点で「1,000店舗を目標、将来は3,000店舗へ」と豪語し、一層の出店攻勢を表明していた。⁽⁵⁾

デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

他方、同社は2005年からは韓国とアメリカに出店し、2007年ではフランスにも出店している。特に、2009年のシンガポールへの出店以降、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシアなど東南アジアに積極的に出店を行い、2014年のドイツへの出店に続き、ベルギー、スペイン、イタリアなど、ヨーロッパへの出店も急いでいた。いまでは中国以外にも、ユニクロは20か国以上に店舗を有し、グローバル的なビジネスを展開している。

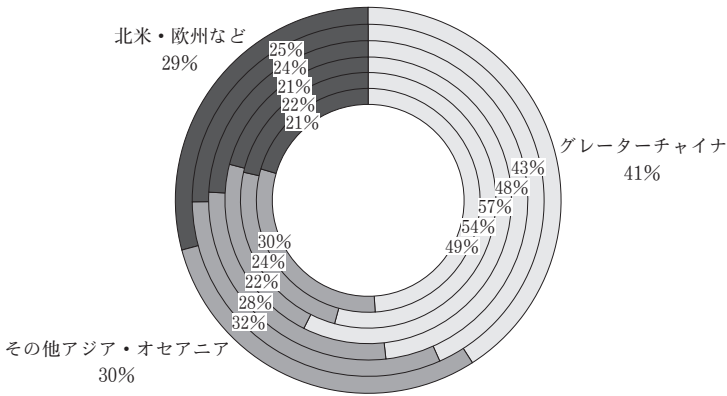
特に、重要なことは、これまで10年や20年の間において堅実に努力してきた結果、東南アジアをはじめとする中国以外のアジア・オセアニアと米欧でのビジネスが軌道に乗りはじめ、売上収益に大きく貢献できるようになってきたことである。（図表3を参照）

つまり、グローバル市場における店舗数からみれば、中国はユニクロ全体の約59%を占め、圧倒的なシェアがあるように見える。だが、売上収益で見れば、同社が10年前、20年前から中国以外の市場にも積極的に参入し続けてきた結果、いまや、中国以外のアジア・オセアニアと米欧での売上収益がグレーターチャイナ（中国本土、香港、台湾）での売上収益を上回るようになってきている。

中国市場への過剰な依存が懸念材料といわれるなかで、中国をはじめとするグレーターチャイナと、その他のアジア・オセアニアと、米欧という三大地域における売上収益がそれぞれある程度均衡にできるよう、同社が前々から描いていたと思われるグローバルポートフォリオが達成しつつあるように見える。

（5）「“Global is local, Local is global” 真のグローバル企業をめざして」柳井正氏（ファーストリテイリング社代表取締役会長兼社長）による講話、2014年4月10日付、同社ウェブページに掲載されている資料。
2014年6月30日閲覧確認・記録。

(図表3) ユニクロ：海外事業売上収益の地域別分布



(図表3) ユニクロ：海外事業売上収益の地域別分布

	グレーター チャイナ	その他アジア・ オセアニア	北米・ 欧州など
2019年8月期	502565	306510	216956
2020年8月期	455986	204537	183412
2021年8月期	532249	202472	195429
2022年8月期	538564	307981	272217
2023年8月期	620232	449852	367061
2024年8月期 (第1四半期)	180347	131273	129697

出所：ファーストリテイリング社，各年度の決算発表資料に基づき，集計・作成。
構成比：％。金額：百万円。

2 生産供給面からみた中国とグローバル事業

ユニクロは1996年，当時では日本国内販売のため，「安定した商品供給（輸入）体制の確立の一環」として，日本の商社や中国企業を含む5社の合弁により，中国でニット製品の生産会社を設立していた。自社販売商品の直産を試みるものだが，出資は少数所有に止め，生産への関与は限定的で，「安定供給」を主眼に置いていた。

1998年頃から同社は生産供給の管理体制に一層本腰を入れるようになり，生産委託工場を従来の約3分の1に集約した。各工場との連携強化に着手す

デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

ると共に、自社による生産管理を強化するために1999年に上海と、広州にそれぞれ事務所を開設していた。そして、2001年、同社は中国の企業と合弁で、同国で製造販売の子会社を設立し、多数所有することで、直産により強く関わりながら、現地販売のあり方を合わせて模索していた。

ところで、中国におけるさまざまな経験から、同社は前掲2001年に設立した中国での製造販売子会社を2006年にて清算し、代わりに自社の現地販売とそれに伴う輸出入貿易などを担当する子会社を設立していた。（図表1を参照）

このように、同社は1998年頃から生産供給の管理体制の強化を図り始め、1999年における自社生産管理事務所の開設や、2006年での生産販売子会社の清算などを経て、それまでに試みてきた他社経由の輸入と合わせた自社による中国での独自の直産直販体制の構築に対する模索から、重大な戦略的転換を行っていた。

その戦略転換の内容の一つは、グローバルビジネスにおける産地のリバランスであり、中国に過度に依存していたそれまでの生産供給体制を見直すことにあった。

2008年、ユニクロは「自社現在販売している商品の約9割を中国で生産しておりますが、店舗展開のグローバル化に合わせて生産のグローバル化を推し進めており、将来的にはユニクロ事業の成長に伴い全体の3分の1程度を中国以外での生産とすることを目指しております」と発表していた。⁽⁶⁾

さらに、2010年11月25日の株主総会において、柳井氏は「我々は中国でユニクロの商品全体の85%を生産していますが、今後は、三分の一くらいにまで、中国以外の他の国へ生産拠点をシフトしたいと思っています。中国は消

(6) ファーストリテイリング、2008年11月28日付発表の資料を参照。
https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/fr_ir_n20081128.pdf
2012年6月4日閲覧確認。

費国としても魅力的ですが、中国だけでなく、韓国、マレーシア、シンガポールといったアジアの国々でも事業を拡大したいです。今後はタイ、インドネシアにも進出していきたくと思っています。脱中国ということではなく、アジア全域に事業を広げたいです。」⁽⁷⁾と言明していた。

その戦略転換の内容のもう一つは、自社直産直販への思いから、パートナー企業との提携によるものへの切り替えと、自社による一貫管理体制をベースとするグローバル市場での販売強化であった。

ここからユニクロの事業内容は「商品企画・生産・物流・販売までの自社一貫コントロールにより、高品質・低価格のカジュアルブランド『ユニクロ』を提供する製造小売業（SPA）」というように変わっていた。中国での生産供給においても、その後における中国以外での生産供給も、自社が直接投資して行う、のではなく、自社が「一貫コントロール」することに主眼を置き、生産供給は委託するパートナー企業との提携によって進めるようになっていくのである。⁽⁸⁾

つまり、「脱中国」の行動かどうかについて同社は語ることはほぼなく、もともとより広い視野でみるグローバル市場を念頭に、経営者が戦略的な先手を打ち、強いリーダーシップを発揮してきたからこそ、ユニクロは市場参入や販売面において、いまや売上収益全体の過半を中国以外の市場で稼ぐ体制を築き上げつつあるのだ。

そして、生産供給面においても、中国に自社の生産子会社はすでに実質的

(7) ファーストリテイリング、(2010年8月期)「第49期定時株主総会議事メモ」を参照。

https://www.fastretailing.com/jp/ir/stockinfo/pdf/gijimemo_49.pdf
2024年1月2日閲覧確認。

(8) 本項はファーストリテイリングの有価証券報告書（各年版）並びに同社ウェブサイト掲載の関連情報に基づいて筆者の視点でまとめたものである。

合わせて、杉田俊明（2003）「ユニクロ SPA と中国調達」を参照されたい。

デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

になく、同社の生産供給を担当するパートナー企業側においても、中国での生産拠点をある程度維持しつつも、その他のアジア地域へのシフトを行うことで、中国以外から一定割合の供給を確保できるような体制を創り上げつつある。

●ユニクロのパートナー企業：産地のリバランス

前掲のように、ユニクロへの商品供給を生産の側面で支えてきた同社のパートナー企業も、ユニクロと自社の中長期成長戦略を実現するために、積極的、かつ、迅速な産地のリバランスを行ってきた。

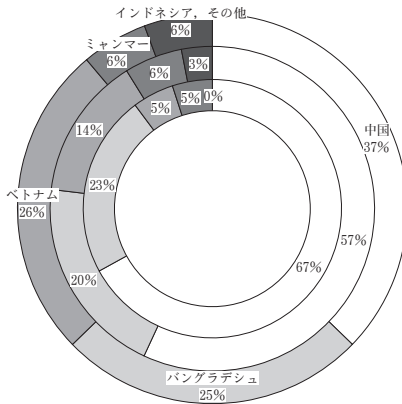
本項では、ユニクロへの商品供給において直接的、間接的なものを含め、主要サプライヤーの一家になっている、株式会社マツオカコーポレーション（以下、マツオカ）のケースを取り上げてみたい。

広島県を本拠地とするマツオカは、1946年に呉服店から創業し、1963年からアパレルの生産に参入した企業である。1982年に初めて海外に進出し、韓国で委託生産を開始し、1990年からは中国に投資し、日本国内の工場を1998年にすべて閉鎖して中国に生産拠点を移し、中国で複数の現地法人を設立するほど、同社は中国での生産加工の規模を拡大してきた。

しかし、2004年、「生産地のリスク分散をめざし」、ミャンマーの日系工場を譲り受けたことで、中国以外の拠点での生産加工をスタートしたのである。2007年には、日系の縫製メーカーとして初めてバングラデシュに工場を立ち上げていた。さらに、2015年、ベトナムで現地法人を設立し、2018年はファーストリテイリング、蝶理、東レとの4社合弁でインドネシアにも工場を設立していた。

今日までに、同社は中国での生産加工法人の一部を整理清算すると共に、中国での生産加工を維持しつつ、ベトナムだけでも複数の子会社を設立するなどを含め、中国以外のアジア4か国に進出し、生産加工基地群を築いてき

(図表4) マツオカコーポレーション： 売上高の生産国別分布



出所：同社有価証券報告書（各年版）掲載のデータに基づき、集計・作成。
 但し、2023年3月期は第2四半期（2023年7月1日から2023年11月30日まで）のデータ。
 内門から2018年3月期，2021年3月期，2023年3月期第2四半期。
 数値は売上高を割合に換算したものの。

(9)
 たのである。

ここ約20年にわたる同社による生産加工拠点のリバランスは、明確な結果として表れている。例えば、同社による売上高の生産国別分布とそれぞれの割合の推移をみた場合、2018年3月期において中国での生産加工による売上高の比率は全体で7割近くを占めていたものが、2023年3月期（第2四半期）の同データでみた場合、その割合は4割弱に低減している。

中国の存在感に代わって全体における割合を急拡大したのがバングラデシュとベトナムである。それぞれ、全体の約4分の1を占めるようになり、この両国での生産加工による売上高は同社全体の約5割に達していることがわかる。(図表4を参照)

このように、同社における生産加工拠点のリバランスは同社主な商品供給

(9) 本項はマツオカの有価証券報告書（各年版）並びに同社ウェブサイト掲載の関連情報に基づいて筆者の視点でまとめたものである。

デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

先であるユニクロの戦略的な要望と方向性と一致するものである。そして、このような相互連携により、生産拠点、または商品供給経路のグローバルポートフォリオに向けた努力において、まずは一つの段階における成功をみることができ、結果として相互におけるビジネスの継続と拡大に繋がりがつつある。

二 台湾企業と東南アジア華人系企業の戦略行動

これまでに日本企業のケースをみてきたが、ここでは中国や中国ビジネスに敏感な台湾企業と、東南アジアをベースに欧米でも活発にビジネスを展開している華人系企業のケースも合わせてみてみたい。

●台湾企業のグローバル展開戦略

グローバル社会においてもっとも知名度の高い台湾企業は、まずはTSMC（台湾積体回路製造股份有限公司）といえよう。先端半導体の製造加工領域において圧倒的な競争優位を有することで名を馳せる同社は本拠地、台湾にて主力生産工場を数多くもっている。中国での生産加工と中国市場への参入を目指すために、同社は2003年と2015年にそれぞれ中国の上海と南京に製造加工を行う現地法人を設立していた。

しかし、地政学的なリスクを避けるために、同社は生産加工と供給体制のリバランスを図り、2021年に日本に、2022年はアメリカに、2023年はドイツに、相次ぎ、それぞれ巨額な投資を行うと発表していた。特に、日本の熊本での同社工場は2024年末頃に稼働する予定、という話題は周知だ⁽¹⁰⁾と思う。

ところで、本稿では下記のように、グローバルビジネスにおいて実力を有するものの、日本ではまだあまり知られていない、台湾に本社をもつ、喬山

(10) 本項はTSMC社ウェブサイト掲載の関連情報に基づいて筆者の視点でまとめたものである。

健康科技集団（ジョンソンヘルステック、JOHNSON、以下、ジョンソン）のケースを取り上げ、同社が行っているグローバル展開の推移をみてみたい。⁽¹¹⁾

ジョンソンは1975年設立当時、鋳物工場であった。アメリカ企業からウェイトリフティング機器用のバーベルプレートなどを受託生産するのをきっかけに、広く関連機器の製造に関わるようになった。後に、アメリカのフィットネス機器企業を買収し、関連販売会社や小売り会社を買収したり、ウェルネス部門を設立したりして、相対的短期間のなかで同社は関連機器製造企業から、生産、流通、販売の全段階を保有する、垂直統合型のフィットネス企業へと発展し、業界の大手に申し上っていた。

同社は2001年、中国に進出し、製造と現地の需要を取り入れるために現地にて複数の子会社を設立していた。しかし、2010年は中国での事業を統合し、2013年はベトナムで製造会社を設立し、産地を分散するように図っていた。

この間、同社は中国市場を注視しながらも、それまでに強く関わってきたアメリカの市場を中心に、より広いグローバルマーケットに目を向き欧州、アジアなどにも販売やサービス拠点を設立していた。いまや同社は約30カ国に完全子会社を有し、世界では約500店舗を有するほど、グローバル的な販売ネットワークを構築してきたのである。

同社は2006年にウェルネス部門を設立し、マッサージチェアなどの開発生産を始め、日本との関りをもち、2011年にフジ医療器からグレーターチェイナ⁽¹²⁾での販売権を得ていた。そして、2019年にフジ医療器を部分買収し、2022年に完全買収に成功していた。その後、自社日本法人や事業の一部をフジ医療器と統合させ、日本での展開に止まらず、フジ医療器の技術やブランドを

(11) 本項はジョンソン社ウェブサイト掲載の関連情報に基づいて筆者の視点でまとめたものである。

(12) 株式会社フジ医療器、本社は大阪、事業内容は健康・美容機器の製造、販売、輸出入であり、業界初の四つマリ式マッサージ機を開発したことで知られている。同社ウェブサイト掲載の資料を参照。

デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

（図表5） 喬山健康科技（ジョンソン）社の歩み

1975年	台湾で創立（創立時の社名は喬山金属工業）
1976年	アメリカの IVANKO と提携、バーベル機材を生産、その後3年で世界最大のサプライヤーに
1980～1995年	世界的著名な企業、続々と喬山で委託開発と生産
1996年	アメリカの販売会社、Trek Fitness を買収、EPIX に改名、自社ブランド Vision をスタート 買収により、フィットネスやエクササイズ関連機器製品ラインの生産設備と特許を獲得 アメリカで自社生産、自社ブランドの器具を販売
1998年	イギリスで販売会社を買収
1999年	アメリカで販売会社 Horizon Fitness を設立、自社ブランド Horizon の運動機材販売チェーンを展開
2000年	ドイツで販売会社を設立
2001年	中国で、喬山健康科技（上海）を設立（製造会社） アメリカで販売会社、MATRIX Fitness を設立、自社ブランド MATRIX の健康クラブ市場に参入 中国で、世代健身器材（上海）を設立（販売会社） 原料から生産、販売の全過程を自社で完成、垂直統合を実現
2002年	台湾で Johson ブランドの健康器材チェーン店を展開、小売りに参入 喬山金属工業から喬山健康科技に改名
2003年	フランスで販売会社を設立 スペインで販売会社を設立
2004年	日本で販売会社を設立
2005年	イタリアで販売会社を設立 タイで販売会社を設立 マレーシアで販売会社を設立
2006年	オランダで販売会社を設立 ブラジルで販売会社を設立 香港で販売会社を設立 喬山健身器材（上海）を設立 ウェルネス部門を設立。マッサージチェアなどを取り扱い開始
2009年	台湾バナソニックと提携
2010年	オーストラリアで PBM 社を買収、JHT-A に改名 喬山健康科技（上海）と世代健身器材（上海）と合併。統合存続社は喬山健康科技（上海）
2011年	フジ医療器よりグレーターチャイナでの販売代理権を得る
2012年	アメリカで Magnum 社を買収、会社の第四生産基地に 韓国で子会社を設立、第18社目の販売子会社
2013年	ベトナムで販売子会社を設立 ポーランドで販売子会社を設立
2015年	カナダの販売会社とその北米チャネルブランド Second Wind を買収 マッサージチェア総本部を台湾から日本大阪に移転、SYNCA ブランドを日本から展開
2016年	デンマークで販売子会社を設立、世界で26社目 アメリカカリフォルニアで健康器具小売り専売店を買収、アメリカでの直営専売店は100店に
2019年	日本のマッサージチェア最大手、フジ医療器の株を6割取得 ベトナム製造工場を設立
2021年	世界での販売店数が465店に
2022年	フジ医療器を完全買収
2023年	ジョンソンヘルスケア株式会社と株式会社フジ医療器と合併 統合存続社はフジ医療器

出所：同社ウェブサイトで発表されている各種資料に基づき、集計・作成。

生かしたグローバル市場での展開を図っているのである。(図表5を参照)

台湾と中国という、距離や文化などの繋がり、言語面における便利さなどに拘らず、中国ビジネスに固着するよりも、同社は自社の商品やサービスに対する需要を、より広いグローバル市場にて求め続けていたのである。

アメリカ市場では自社のポジションを確立し、日本では足元を固め、台湾、中国、ベトナム、日本、アメリカという、グローバルポートフォリオを図ってきた五つの生産拠点から、グローバルに点在する多くの販売会社や小売店を通じて自社の製品やサービスを提供しているのである。産地も市場も、製品もサービスも、ポートフォリオを意識し、意欲的に、スピーディーに挑戦しているのが同社の特徴ともいえよう。

●東南アジア華人系企業のグローバル展開戦略

東南アジアには多くの華人系企業がある。初代は中国から移民し、その後、代々、脈々と現地での経営をこなしてきたことで、いまや大手財閥企業グループを形成しているものもある。

タイをベースにグローバル的な事業展開により、いまは欧州で複数の著名老舗デパートグループを傘下に収める複合企業グループ、セントラル社もそのうちの一つである。

1924年に中国からタイに移民してきた初代が雑貨店を開き、二代目はそれを1956年にタイ初のデパートとして開店に成功し、同社がタイで総合小売企業として発展していくのである。

三代目は同社初の海外事業として「華人系企業は中国に戻って事業を行うのが自然」と思い、タイで成功したデパート事業を中国でも展開しようと、2010年から2012年までに杭州、瀋陽、成都でそれぞれ開業するも、慣れない中国ビジネスに苦戦していた。

国内外同業者との激しい競争もあり、2014年から2015年にかけて同社は遂

デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

（図表6）タイ・セントラルグループによる直接投資活動の歩み（抜粋）

1947年	タイ 創業
1956年	タイ 初の百貨店を開業
1978年	タイ 初の外食産業進出, 担当企業 CRG を創設
	タイ ミスタードーナツと提携（CRG）
1995年	タイ ロビンソン（百貨店）チェーンを買収
2008年	中国事務所を開設
2010年	中国・杭州店 開業
	中国・瀋陽店 開業
2011年	タイ 大戸屋の現地事業権を買収（CRG）
	タイ 吉野家と提携（CRG）
	（タイ ユニクロ, セントラルの商業施設に初出店）
	イタリア Rinascente を買収（CRC）, 初の欧州進出
2012年	中国・成都店 開業
	タイ ファミリーマートの現地事業に資本参加（部分買収）（CRC）
	タイ MUJI と合弁事業（CRC）
	ベトナム 市場初参入（CRC）
2013年	デンマーク Illum を買収（CG）
	タイ 天丼てんやと提携（CRG）
2014年	中国・杭州店 撤退
	中国・瀋陽店 撤退
	タイ かつやと提携（CRG）
	タイ マツモトキヨシと業務提携（CFR）
2015年	中国・成都店 撤退
	ベトナム 現地企業と資本提携
	ベトナム 他現地企業を買収
	タイ マツモトキヨシとの業務提携を合弁事業に切り替え（CFR）
	ドイツ KaDeWe Group を買収（CG）
2017年	ベトナム 現地企業を買収
	タイ 中国の JD とタイで合弁事業
	タイ IKEA と提携
2019年	タイ Grab の現地事業に資本参加
	タイ 現地の不動産開発会社を部分買収
	タイ 三菱地所と合弁, アウトレットモール
2020年	タイ ファミリーマートの現地事業を完全買収（CRC）
	スイス Globus を買収（CG）
2021年	タイ Grab の現地事業に増投資
	タイ 中堅ショッピングモール経営企業を買収
	タイ 新興ネット通販企業に資本参加
	イギリス Selfridges Group を買収（CG）

出所：杉田俊明（2022a）, p 20, 図表3に基づき, 抜粋・作成。

CG はセントラルグループ, CRG, CRC, CFRなどは傘下企業。

に中国から撤退を強いられた。「タイ最大の百貨店企業の中国事業が全滅」と中国のマスコミに連日のように報じられ、タイ同業最大手の同社の立場はかなり拙いものであったが、同社の経営者はこれらを経験しながら、グローバル市場における自社のポジションニングを再考し、自社戦略を再構築する必要性に気づいていた。

中国での事業への対応とほぼ並行する形で、2011年、同社はイタリアの老舗デパートチェーンを買収し、初の欧州進出を果たした。そして、2013年にはデンマークの老舗デパートを買収し、2015年、中国事業が「全滅」と報じられていた時、同社はドイツの老舗デパートチェーンを買収し、ベルリンとミュンヘン、ハンブルクなど、いずれも100年以上の歴史を有する商業施設の経営を引き継いでいた。

そして、2020年、同社はスイスの高級商業施設の買収に続き、2021年には、イギリスの著名デパートグループ、Selfridges も買収したことにより、欧州主要地域をカバーする、最大のデパートメントチェーンの一つとなっていた。

この欧州での一連の企業買収と事業展開、合わせて同時期にベトナムなどでも行っていた事業の拡大は、自社による明確な戦略に基づくものであった。その戦略の骨子はタイの Bangkok Post 紙により、2014年に報じられていたが、「Central shifts focus from tough China」「Looking at Europe and ASEAN」⁽¹³⁾ という、明確なものであった。

もともと血縁や地縁などルーツを重視するのが華人だが、同社にとっては、同社の事業であれば、この歴史的な段階であれば、中国でのビジネスよりも、欧米やアジアでのビジネスに重きを置くべきだ、中国でのデパート事業の撤退を含め、かなり大胆な判断を行ったものである。そして、直ちにリバラン

(13) 本項はセントラル社のウェブサイト掲載の関連情報に基づいて筆者の視点でまとめたものであり、杉田俊明 (2022a) と (2022b) を参照し、抜粋したものである。

デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

スを行い、グローバルポートフォリオを組み直したのが同社ケースの特徴といえよう。

ちなみに、中国国内市場からは撤退したが、例えば欧州で、同社の高級デパートやホテルなどでは、来訪中国人の需要をうまく取り込んでいるのが、興味深い狙い目でもある。

三 中国と中国ビジネスが直面する課題

ところで、中国側は「脱中国」、特に「デカップリング（分断）」という表現や概念に強く反発すると共に、「デリスキング（リスク軽減）」という表現や考え方にも過剰に反発している⁽¹⁴⁾。

これまでに、中国が急速な経済成長を成し遂げられたのは、1978年において中国が改革開放政策を取り始め、グローバル社会との接点を広げ、外資を国内に誘致すると共に、対外貿易を拡大し、対外直接投資も促進したからこそであった。

しかし、自由貿易の恩恵を含めグローバル化に伴う利益を自国が享受する一方、諸外国企業が自国市場の参入において相応の活動が認められてきたかどうか、公平なルールのもとで、国内外の市場において競争が行えるかどうか、などの面において、グローバル社会からは厳しい視線が向けられている⁽¹⁵⁾。

より問題となるのは、これまでに増大してきた中国経済の影響力を利用した政治的な動きである。国内における独裁的な統治に止まらず、グローバル社会における中国の政治、軍事、外交、経済面における強権的な振る舞いが多面的な軋轢を生みだしていることについては、国内外のマスコミによる日

(14) 中国側の関連論評は環球時報など中国の主要紙において頻繁に掲載されている。

(15) 詳細については在中国の中国米国商会、中国 EU 商会、中国英国商会、中国日本商会の各関連年次報告書や調査報告書などを参照されたい。本稿は関連詳細記述を割愛する。

常報道から容易に読み取れるようになっている。

加えて、中国国内においては経済政策や運営上の問題から経済、金融、不動産などの問題が深刻化し、対応に遅れた人口問題による急速に進展する少子高齢化問題と、それに伴う諸社会問題の発生、などにより、「世界最大の工場」と「世界最大の市場」と評されてきたグローバルビジネスにおけるポジションにおいても疑念がもたれるようになりつつある。

それに、中国でのビジネスや、中国発のグローバルビジネスを担当するために諸外国企業から中国に赴任し駐在する幹部社員、または団体の関係者などが理由不明な罪状により中国で相次ぎ拘束され、罪を問われる事態が起こっている。このようなことは中国ビジネスを担当する者のみならず、また、企業によるビジネスの展開のみならず、自社幹部社員の人身自由と安全に責任を負わなければならない企業の経営者に衝撃や不安を与えているのはいうまでもない。

上記のような状況におかれているにも拘わらず、中国側は「脱中国」や「デカップリング」という表現や概念に強く反発すると共に、「デリスクング」という表現や考え方にも過剰に反応している。リスク分析を含め、中国ビジネスの環境に関わる調査や、関連報告書類の発表に圧力をかけ、調査やコンサルティング会社の一部は閉鎖や撤退に追い込まれていることも報じられている。

本来、経営学や実務経営において「リスクマネジメント」の概念は至極当然として存在するものである。この概念は企業戦略において不可欠な要素の一つであり、中国に限らず、いかなる市場においても対応が求められる事柄である。

しかし、その概念と類似し、むしろ表現を和らいだ「デリスクング」でさえ、中国において、中国ビジネスにおいて中国側がそれに関する議論などに圧力をかけるのであれば、常識を疑われることであり、グローバル社会にお

デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

ける中国のイメージや、中国のビジネス環境に対する疑念を一層、抱かせることになりかねない。

グローバル社会において対中国の「デカップリング」は現実的ではないものの、「デリスキング」は自然で当然だ、というコンセンサスに至っているのは、このように、中国側自身の振る舞いによって招いた結果ともいえる。このことについて、中国側が正確に認識できないままであるのであれば、問題はより長期化、複雑化する恐れもある。

おわりに 本ケース研究が示される示唆

日々市場と対話し、市場での激しい競争に追われているなかで生存と発展を果たさなければならぬ企業からすれば、「長い目で中国をみる」余裕はどこまであるだろうか。期待と不安が入り混じり、戸惑う経営者も多いであろう。

マスコミや評論家の仕事や立場と経営者の立場とは異なるため、「脱中国」も、「デリスキング」もあえて公的な場で語ることは少ないが、戦略を適切にもつグローバル企業は、着実にデリスキングを進め、より適切なグローバルポートフォリオの達成に向けて動いている実態は本稿のケースから読み取れるであろう。

特に、優れるグローバル企業においては、「脱中国」や「デリスキング」というような言葉や概念が流行ってきたから「急」に動いている、ではない。本稿が紹介したケースのいずれも、10年も15年も前からそれぞれ自社のグローバル展開戦略、自社が進むべき道筋を定めていたのである。それらを着実に実施してきたからこそ、それぞれのグローバルポートフォリオを達成しつつある。少なくとも、その目標に至るためのプロセスを示しているのである。

つまり、「脱中国」はマスコミが報道するほど、昨今において「急」にみ

られた事象，というよりも，企業が戦略を立て，それを実施し，その成果や結果が明確に表れるようになったのが昨今である。優れる経営者，優れる企業は絶えず，問題や課題が表面化する前から正しく行動しているのである。

一方，昨今における盛んな「脱中国」関連報道は，目下の実態，あるいは，グローバルビジネスにおいて沸き起こっている大きなうねりをいまだ正確に把握できない経営者や担当者には警鐘だ，ということには間違いはないだろう。

中国でのビジネス，中国とのビジネス，アジアを含めグローバルビジネスを自社の事業展開においてどう再定義すべきか，自社の戦略と，その戦略に基づくグローバルポートフォリオをどう構築し，実現していけるのか，そして，それらを実現するための求められる実務的な対応とは何だろうか。

本稿が取り上げてきた企業のケースが示してきたのは，中国の国内市場にある程度，踏み止めながら，グローバル市場において着実に事業を拡張し，グローバルポートフォリオをより意図した戦略と，その戦略に基づくビジネスモデルであった。

中国の国内市場に依存するよりも，アジアと米欧市場において重点的に事業の拡張を図り，そのなかで，中国からの需要も巧みに取り込むビジネスモデルもあった。当然ではあるが，それぞれの企業が，それぞれ自社の特徴や競争優位に基づいて，それぞれのビジネスモデルを採用し，または創出するものである。

中国，中国と台湾，ロシアとウクライナ，中東，アメリカなど，グローバル社会はいま，多くの課題に直面している。地政学的なリスクを含め混沌と不確実性が増すなかで，それに即応できる戦略と実務体制の構築において，企業経営関係者の真価が問われているのである。

デリスキングとグローバルポートフォリオ（杉田俊明）

主要参考文献

ファーストリテイリング社のウェブページ

<https://www.fastretailing.com/jp/>

マツオカコーポレーション社のウェブページ

<https://www.matuoka.co.jp/>

台湾 TSMC（台湾積体回路製造股份有限公司）社のウェブページ

<https://www.tsmc.com/chinese>

台湾 喬山健康科技集団（JOHNSON）のウェブページ

<https://www.johnsonhealthtech.com/tw/zht>

タイ セントラルグループのウェブページ

<https://www.centralgroup.com/en/home>

中国日本商会のウェブページ

<https://cjcci.org/Home.aspx>

中国 EU 商会のウェブページ

<https://www.europeanchamber.com.cn/en/home>

中国英国商会のウェブページ

<https://www.britishchamber.cn/en/>

中国米国商会のウェブページ

<https://www.amchamchina.org/>

日本経済新聞（電子版）のウェブページ

<https://www.nikkei.com/>

中国 環球時報（環球網）のウェブページ

<https://www.huanqiu.com/>

杉田俊明（2003）「ユニクロ SPA と中国調達」『ケース・ブック 国際経営』，吉原英樹他編著，有斐閣，所収

杉田俊明（2014）「日本企業のアジア市場参入戦略」『甲南経営研究』第55巻第2号，甲南大学経営学会，2014年10月刊

杉田俊明（2022a）「レジリエンス・ポートフォリオと戦略としての M&A」『甲南経営研究』第62巻3・4号，甲南大学経営学会，2022年2月刊

杉田俊明（2022b）「ポストチャイナへの模索」『世界経済評論 IMPACT』（ウェブ版）2022年6月20日付