

基礎研 レポート

米中新冷戦

ーグローバル PEST 分析から読み解く米中の戦いー

立教大学ビジネススクール 大学院ビジネスデザイン研究科 教授
ニッセイ基礎研究所 客員研究員 田中 道昭

要旨

1. 今後 10 年、20 年、30 年というタームで続くであろう「米中新冷戦」が始まっており、それは米中メガテック企業の今後を占う上でもっとも重要な要素である。
2. 米中新冷戦の構図は、PEST 分析の手法を用いれば、「軍事や安全保障を含む国力の戦い」（政治）、「米国式資本主義と中国式資本主義の戦い」（経済）、「『自由×統制』のあり方を巡る価値観の戦い」（社会）、「テクノロジー覇権の戦い」（技術）と描写することができる。
3. 米中新冷戦のなかでの中国の競争優位は、「経済的効果」と「国家政策」という二つの視点から理解することができる。前者は、「規模の経済」「範囲の経済」「速度の経済」それぞれから産み出される経済的効果である。後者は、中国政府が進める「中国製造 2025」「インターネットプラス政策」「次世代 AI 発展計画」という政策である。
4. 中国の競争優位に対して米国が感じる脅威は、西側経済からの「ファーウェイ排除」の攻勢として具体的に現れてきた。
5. 「ファーウェイ排除」の本質とは、単なる企業間のシェア争いに留まらず、米中新冷戦の構図がそのまま投影されているということである。
6. 米中新冷戦のなかで、日本企業や日本という国家自体には、「戦わずして勝つ」ことができるようになることが求められている。そのためには、世界がどう在るべきなのか、日本がそのなかでどう在るべきなのか、自分の業界や企業がどう在るべきかという使命を明確にしておくことが重要である。

1——米中によって分断される世界

GAF A (グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン)、BATX (バイドゥ、アリババ、テンセント、ファーウェイ) といった米中メガテック企業の今後を占う上で、もっとも重要な要素は「米中新冷戦」である。

「世界が分断される」ことが多くの識者から指摘され、人々がそのように感じる機会も増えてきた。米国では2018年9月にグーグル元会長のエリック・シュミット氏が、「これからインターネットの世界は米国主導と中国主導の2つに分断されていく」との予測を明らかにした。そこでは、同氏が中国のテクノロジー覇権に大きな脅威を感じていることがよく表れている。「いまや問うべきは、米中二極体制の時代がやってくるのかどうかではなく、それがどのようなものになるかだ」。これは『フォーリン・アフェアーズ・レポート』(2019年1月号)に掲載された清華大学特別教授であるイェン・シュエトン氏(国際関係論)の論文の冒頭にある言葉である。特に実際のビジネスに従事する私たちにとって重要なのは、「これは新冷戦なのか否か」と議論することではなく、「新冷戦はどのように展開する可能性があるのか、それぞれのシナリオに応じてどのように対策を講じておくか」という点にあると考えるべきである。

現実的に、先鋭化する相互の報復関税を通して、米中対立は「貿易戦争」の様相を呈してきている。しかし、これを単なる「貿易戦争」の文脈で理解するなら、その本質は見えてこない。今後10年、20年、30年というタームで続くであろう米中の新たな戦いが始まっている。それが「米中新冷戦」である。

2——PEST 分析から読み解く米中新冷戦

実際の国境よりもサプライチェーン(製品やサービスが消費者に届くまでの全プロセスの繋がり)で規定される領域の方が重要となるグローバル経済においては、政治(Politics)、経済(Economy)、社会(Society)、技術(Technology)の四分野を同時に分析することが重要である。いわゆるPEST分析の手法である。

PEST分析を使って米中新冷戦の構図を整理したものが図1である。その構図は「軍事や安全保障を含む国力の戦い」(政治)、「米国式資本主義と中国式資本主義の戦い」(経済)、『自由×統制』のあり方を巡る価値観の戦い」(社会)、「テクノロジー覇権の戦い」(技術)と描写することができる。

政治的要因としては、トランプ大統領と習近平国家主席がそれぞれ「軍事的に強いアメリカになる」「軍事的に強い中国になる」と明言していることがポイントである。つまり政治的には、軍事・安全保障や経済、テクノロジーを含む国家総力の戦いとなる。

図1. PEST分析から読み解く米中戦いの構図

項目と「戦いの構図」	米国	中国
■Politics/政治 軍事や安全保障を含む 国力の戦い	トランプの(軍事的にも) 「強いアメリカ」	習近平の(軍事的にも) 「強いチャイナ」
■Economy/経済 米国式資本主義と 中国式資本主義の戦い	米国式・自由市場型 「資本主義」	中国式・国家統制型 「資本主義」
■Society/社会 「自由vs.統制」のあり 方を巡る価値観の戦い	多様性尊重からの揺り戻し それでも尊重される個性	統制が生み出した新たな規律 それでも制約を受ける 個人の価値観
■Technology/技術 テクノロジー覇権の 戦い	技術における先駆者利益 そして一部は覇権を失う恐れ	技術における後発者利益 そして先駆者としても始動

(筆者作成)

経済的要因としては、「米国式の自由市場型資本主義」と「中国式的国家統制型資本主義」の戦いとして捉えることができる。アリババやテンセントら中国メガテック企業の躍進の背景には、中国政府による国家をあげての支援がある。米国式の自由市場型資本主義の功績は認めつつも、ひとたび「覇権」を目標に定めてそこに向かおうとするならば国家統制型資本主義の方がより効率的で強力と見る向きも増えてきている。

社会的要因としては、まずトランプ政権誕生の余波に触れる必要がある。トランプ政権発足以降、ポリティカル・コレクトネス（政治的妥当性）、多様性尊重からの揺り戻しが生じていることは否めない。もっとも、米国は移民国家であり、出自としては多様性を重視する。オバマ前政権もまた多様性を尊重する国家づくりを訴えた。マイノリティ尊重の文化あるいは国民皆保険制度（通称「オバマケア」）は、そのような土壌から生まれたものである。揺り戻しが生じているとは言え、依然多様性尊重の国家であるというアイデンティティは手放していない。実際、前回の大統領選挙においては、多様性を好むと指摘されるミレニアル世代では反トランプ票の方が多かったと言われている。一方の中国は、出自としては「自由」よりも「統制」の国家である。「ジーマクレジットのスコアを上げるために、中国人のマナーが良くなった」とも言われるが、そのような「統制」の正の側面がある一方で、厳しい言論統制や少数民族弾圧など「統制」の負の側面も抱えていると見られる。つまり、社会的に見れば、『自由×統制』のあり方を巡る価値観の対立が存在するのである。

技術的要因としては、「先駆者利益を享受してきた米国」、及びそれを模倣するかたちで「後発者利

益を享受してきた中国」という構図の変化を指摘する必要がある。もはや多くの分野で中国のテクノロジーが先行し、中国は先駆者利益を求めテクノロジー覇権を奪いにくる。特にテクノロジーの主戦場はAI（人工知能）である。もっとも、AIは手段であり、どれだけのビッグデータを集積し、AIによる解析にかけられるかがより重要である。つまり、AIを巡るテクノロジー覇権のカギはビッグデータなのである。そうなると国家統制型の中国は強力であろう。BATHら中国を代表するメガテック企業からビッグデータを吸い上げ、あるいは国家が直接的にビッグデータに関わるかたちで、それを集積することができるからである。

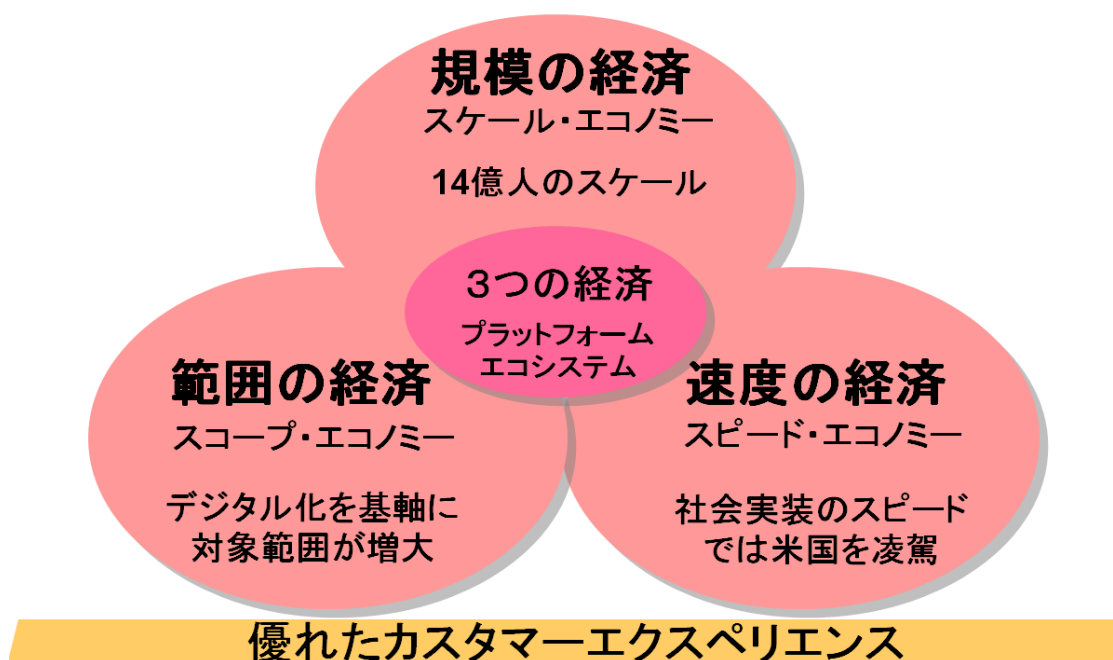
こうしたPEST分析を踏まえれば、米中新冷戦の構図が改めて浮き彫りになる。米中の戦いは今後10年、20年、30年という中長期に及ぶことが予想される。

3——「経済的効果」と「国家政策」からみる中国の競争優位

米中新冷戦のなかでの中国の競争優位ないし脅威は、「経済的効果」と「国家政策」という二つの視点から理解することができる。

まず、図2に示す通り、「規模の経済（スケール・エコノミー）」、「範囲の経済（スコープ・エコノミー）」、「速度の経済（スピード・エコノミー）」が産み出す経済的効果から中国の競争優位を説明することができる。

図2. 「株式会社中国」の競争優位



(筆者作成)

「規模の経済」とは、規模が大きくなるほどより安い単位価格でサービスを提供できるようになる、スケールメリットを活かした事業活動により成長を図るというものである。中国の最大の強みが、14億人超の人口規模という世界随一のスケラビリティにあることは明白である。特に、あらゆる事業領域においてデジタルトランスフォーメーションが進むなか、この「規模の経済」から生み出される中国の競争優位はとりわけ強力であろう。

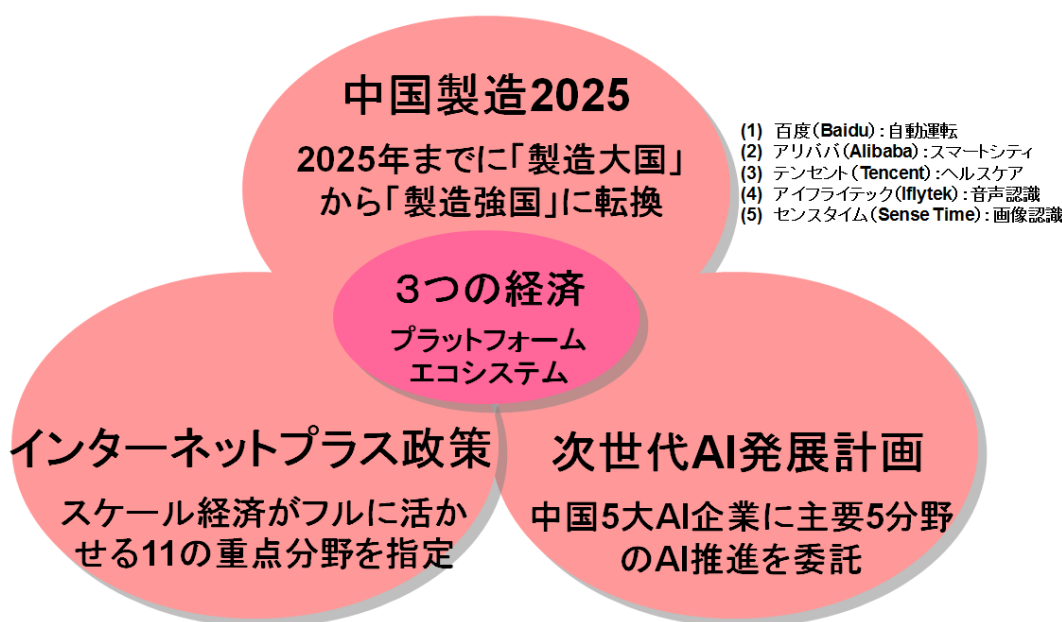
「範囲の経済」とは、共通の顧客に対して提供する商品の種類を増やすことによって収益を増大させることをいう。例えば、書籍を売るために構築したプラットフォームやエコシステムをDVDや家電を売る際にも共有できるのであれば、効率的に収益を増大させることができる。中国においては、デジタル化を基軸にしながら、構築されたプラットフォームやエコシステムで取り扱われる商品・サービスの対象範囲が増大し商品・サービス間のシナジーも存分に発揮される。アリババ/アント・フィナンシャルの「アリペイ」やテンセントの「ウィーチャット」による生活サービスや金融のプラットフォームは顕著な事例である。

「速度の経済」とは、開発や生産、流通、市場投入などの速度や回転率を上げることによって得られる顧客メリット、競争優位、投資効率を意味する。その点、中国におけるテクノロジーの社会実装のスピードは米国を完全に凌駕している。BATHの一角、自動運転プラットフォーム「アポロ計画」を推進するバイドゥは、2018年に自動運転バスの商業化をスタートさせ、すでに中国全土21カ所で運行されている。同年7月からは、世界初のレベル4自動運転バスの量産化も開始されている。バイドゥの自動運転バスは「自動車」というよりも「IoT家電」であり、このことは次世代自動車産業においては既存自動車メーカーの強みである車両製造はもはや収益の源泉にはなり得ないというシナリオを現実化することも示唆している。

これら「規模の経済」「範囲の経済」「速度の経済」から得られる経済的効果こそ中国の競争優位の源泉であるが、ここでは「カスタマーエクスペリエンス（顧客の経験価値）」の概念、及び熾烈な国内競争の存在を見過ごしてはならない。中国では顧客の利便性が最大限重視される。例えば、事業者はサービスを提供する際、顧客が「2タッチ」以内でそのサービスを受けられることに強いこだわりを持っている。そういった優れたカスタマーエクスペリエンスが中国国民に提供されるからこそ、商品・サービスが拡大し経済的効果が発生する。さらには、例えばアリババとテンセント、「アリペイ」と「ウィーチャットペイ」の一騎打ちというような熾烈な国内競争環境が存在するからこそ、中国の事業者はより優れたカスタマーエクスペリエンスの提供を追及することによって、強い競争力を構築しているものと考えられる。

次に、中国の国家政策に関しては、図3の通り、「中国製造2025」（2015年5月）、「インターネットプラス政策」（2015年3月）、「次世代AI発展計画」（2017年7月）の三つの政策を挙げる必要がある。

図3. 「株式会社中国」3つの重要政策



(筆者作成)

「中国製造 2025」とは、2025 年までに「製造大国」から「製造強国」へ転換するという理念のもと、インターネットと製造業の融合、ロボット、AI など先進技術によって「技術密集型／知能的集合型」の産業にシフトするという政策である。さらに、2025 年までに「世界の製造強国入り」を果たす、2035 年までに製造業レベルを世界の製造強国陣営の中心に上げる、そして 2045 年には「製造強国のトップ」になるという 3 ステップでの目標設定がされている。なお、「中国製造 2025」の米国への刺激度が強過ぎたことを背景として、またこの政策が米中「貿易戦争」の遠因となった側面もあることも影響して、2019 年 3 月に開催された全国人民代表大会では「中国製造 2025」という表現が控えられている。

「インターネットプラス政策」とは、モバイルインターネット、クラウドコンピューティング、ビッグデータ、IoT などと現代製造業との結合を推進することによって、新業態や新ビジネスの創出、産業のスマート化を図る政策である。重点分野として、現代農業、スマートエネルギー、包摂金融、物流、電子商取引、交通、人工知能など、中国の最大の強みである 14 億人のスケラビリティからの経済的効果ないし競争優位をフルに活かすことができる 11 分野が挙げられている。

「次世代 AI 発展計画」では、三つのステップで AI 産業の成長目標が設定された。2020 年までに AI を核とする産業を築き 1 兆元 (約 16 兆円) 以上の市場を創る、2025 年までに AI を製造・医療・農業など幅広い産業分野に応用し 5 兆元 (約 80 兆円) 以上の市場を創る、そして 2030 年までに AI を生産・生活・国防などの面に深く浸透させ 10 兆元 (約 160 兆円) 以上の市場を創ることが掲げられている。あわせて、AI の国策事業として五テーマが設定され、テーマ毎に中国五大 AI 企業へ AI 事業が業務委託されている。「都市計画」はアリババ、「医療映像」はテンセント、「音声認識」はアイフライテック、

「自動運転」はバイドゥ、そして「画像認識」はセスタイムへ業務が委託されている。

以上、中国の競争優位を理解するために、三つの「経済的効果」及び三つの「国家政策」に言及した。確かに中国は、短期的・表面的には、米国との「貿易戦争」によって幾分痛手を被っている。あわせて、中国政府として米国への配慮、刺激したくないという思惑から政策推進を控えたり、アリババなど民間のメガテック企業も製造業で強力になるといったことを公言しないように留意している向きもある。しかし、中長期的には、中国には、そうした動きさえも飲み込んでしまう程のファンダメンタルとしての競争優位が存在すると見ることができる。

4——米国によるファーウェイへの攻勢

中国の競争優位に対して米国が感じる脅威は、ファーウェイへの攻勢として具体的に現れてきた。

2011年、米国政府は、サーバー技術を持つ米国企業 3Leaf のファーウェイによる買収を阻止している。理由として、ファーウェイが軍人によっても投資されていること、人民解放軍が長期に渡ってキー・テクノロジーを無償でファーウェイへ提供していること、両者が長期にわたる多くの共同プロジェクトを有していることなどが挙げられた。2012年米国下院議会調査委員会による報告書にてファーウェイと ZTE の中国通信機器大手について米国の安全保障への脅威であるとの主張がなされ、2014年には米国政府機関などでファーウェイ製品の使用を禁止する措置がとられた。そして、2018年、米国政府機関とその職員がファーウェイと ZTE の製品を使用することを禁じる国防権限法が成立した。こうした「ファーウェイ排除」の動きは、米国の他にもカナダ・オーストラリア・ドイツ・英国などにおいても同様である。

ファーウェイの創業者レン・ジンフェイはかつて人民解放軍に所属し、創業当初は人民解放軍時代の人脈を活かして業績を伸ばしたとも言われている。米国による攻勢の背景には、中国人民解放軍や中国の情報機関との関係に関する懸念があるものと考えられる。対してファーウェイはこうした疑念を強く否定、近年は中国政府から距離を置く姿勢を明確にするとともに、未上場企業でありながら内容の濃いアニュアルレポートを策定するなど積極的な情報開示に努めている。グローバルにビジネスを展開していく上で中国リスクを払拭したいというファーウェイの意思の表れであろう。

そして、2018年12月に起きたのが「ファーウェイ・ショック」である。レン・ジンフェイの娘でもある孟晩舟・副会長兼最高財務責任者（CFO）が違法金融取引の疑いで、米国の要請に応じたカナダ当局によって逮捕されたのである。12月5日に逮捕が発覚すると、翌6日からの米国株式市場でダウ工業株30種平均は2営業日続落し、2万5000ドルを割り込む事態となった。日経平均も一時600円を超す急落、中国株も下落と、「ファーウェイ・ショック」は世界同時株安をもたらした。米国司法省は2019年1月、イラン制裁違反と企業秘密の窃盗を巡る2つの事件に関して銀行詐欺、通信詐欺、資金洗浄、司法妨害などを含む合計23にもものぼる罪状でファーウェイを起訴している。孟副会長の逮捕

にかかわる問題も長期化が予想されている。

では、具体的に、ファーウェイの何が問題視されているのであろうか。それを明快に示しているのが、2018年12月27日に日本経済新聞に掲載された「華為技術日本株式会社（ファーウェイ・ジャパン）より日本の皆様へ」と題した全面広告の内容である。そこには、「一部の報道において、『製品を分解したところ、ハードウェアに余計なものが見つかった』『マルウェアが見つかった』『仕様書にないポートが見つかった』といった記述や、それらがバックドアに利用される可能性についての言及がありました」と記され、ファーウェイはそれを「まったくの事実無根」と否定している。つまり、ファーウェイが製品を通じて不正に情報を収集している、端的に言えば中国政府や人民解放軍の代わりにスパイ活動をしている可能性が問題視されたのである。

現時点で、ファーウェイがスパイ活動を行っているという明白な証拠は存在しない。また、サイバー攻撃の手法も高度化し、今や「ハードウェアに余計なものを入れる」といった古典的かつ稚拙な手法は不要である。一方で、ファーウェイと中国政府や人民解放軍との深いつながりについては、様々な資料が存在することも事実である。

5——「ファーウェイ排除」の本質、及び米中新冷戦に対峙する中国のセンチメント

少なくとも明白であるのは、米国からファーウェイが問題視されているという事実である。米国の真の目的は、ファーウェイの米国およびその同盟国での通信基地事業展開、特に5Gでの覇権を阻止すること、またファーウェイを象徴的な事例として中国政府が推進する「中国製造2025」の政策遂行を中止させることと見ることができる。中国を代表するBATHの一角ファーウェイの創業者の娘であり、また経営に参画する副会長・CFOである人物の逮捕は、上述の通り、米中の戦いが単なる「貿易戦争」ではないことを暗示している。日本を含む米国の同盟国ないし西側経済は、事実上、政府関連の通信機器などの調達においてファーウェイ製品を締め出す方針を明らかにしている。歩調を合わせ、民間企業でもファーウェイとの取引を見直す動きも起きている。

対して、ファーウェイは、表面的かつ短期間には米国への配慮を示しながらも、中長期的にはテクノロジーで米国に負けない準備を着々と進めるとともに、国家の威信をかけた総力戦によって中国やグレートチャイナ（中華圏）で完結するサプライチェーンの構築を急ぐ。まさに、米中新冷戦としての構図が形成されていくことが予想される。

実際のところ、ファーウェイは米国の攻勢から相当な痛手を負いながらも欧州、アジア、アフリカなどにおいて依然幅広い顧客層を持っており、ファーウェイの西側経済からの排除は米国が企図した通りには広がっていないと見られている。その理由として、次を挙げることができる。

第一に、グローバル経済が分断されることへの懸念も根強いことである。中国の覇権を阻止しなけ

ればならないという危機感が存在する一方で、トランプ大統領が実質的に推し進めるグローバル経済の分断でよいのかという問題意識である。第二に、米国への反発と中国への配慮を挙げることができる。特に、中国との経済的な結び付きが強い欧州を中心とした国・地域に顕著である。第三に、先に述べた競争優位を梃子にした中国の国家をあげた総力戦の存在である。米中新冷戦における政治・経済・社会・技術それぞれの対立構造において、中国は国家総力で挑んでくる。第四として、ファーウェイがもつ価格競争力に鑑みて、経済合理性の観点からファーウェイを排除することは実質的に困難という各国事情も見逃すことはできない。5Gにシフトしていかなければならない中で、通信設備における価格競争力で優位にあるファーウェイを排除して、高コストでインフラを構築することができるのかといったことである。そして第五に、グレーターチャイナでのビジネスを喪失するかもしれないという懸念である。実際ファーウェイ製品はアフリカ諸国を中心に広く普及しており、ファーウェイがグローバル・スタンダードを取った場合、自国や自社はグレーターチャイナや国際市場での競争に耐えることができるのかという不安である。

そうして見ると、「ファーウェイ排除」の本質とは、単なる企業間のシェア争いに留まらず、まさに米中新冷戦の構図がそのまま投影されているということである。その本質のもと、米中新冷戦に対峙する中国のセンチメントとして次を挙げておきたい。

まず、「今はローキーでおとなしくしておこうとする姿勢」である。報復関税、ファーウェイの起訴や孟副会長の逮捕などを受けて、国家レベルでも民間レベルでも、自らに不利益が及ばないように米国・西側経済を刺激しないというものである。「中国製造 2025」にかかわる政策推進を控えるように見せていることは、その顕著な例であろう。その対極的な現象としては、「米国をより短期のうちに名実ともに超えるというマグマ」が高まってきていることも決して無視することができない。そういったセンチメントは、事業面において、グレーターチャイナ圏で完結するサプライチェーン構築への機運も確実に高めるに至っている。さらに、中国の経営者は「中国の民間企業は、結局は民間企業ではないというあきらめ」とでも言うべきセンチメントを持つ。それは、中国企業は中国リスク、あるいは中国の政治リスクと表裏一体であると見做さなければならぬことを意味する。すなわち、短期的・表面的には配慮や調和が標榜されるものの、長期的にはやはり米中新冷戦の構図がより固定化されるようなセンチメントが中国に渦巻いていると見るべきであろう。

6——「戦わずして勝つ」戦略の本質

「孫子の兵法」中の有名な言葉に、「戦わずして勝つ」というものがある。「戦わずして勝つ」ことが孫子の兵法の本質でもあり、多くの人が切望することでもあるだろう。もっとも、孫子の兵法をしっかり読み解くと、「戦わずして勝つ」ためには、実際には「未然に打ち破る」「国力を高める」「戦ったら必ず勝つ」という準備を行ない、力を蓄えておくことが不可欠であることがわかる。さらには、最上位概念として「Why：何のために戦うのか」という道やミッションが据えられている。

これらを現在の日本や日本企業の状況に置き換えてみたい。まずは、ただ単に傍観していても「戦わずして勝つ」ことは不可能であるということである。「未然に打ち破る」「国力を高める」「戦ったら必ず勝つ」という準備を行ない、力を蓄えておくこと、そしてそれと共に重要なのは、世界がどう在るべきなのか、日本がそのなかでどう在るべきなのか、そして自分の業界や企業がどう在るべきかという使命を明確にしておくことである。

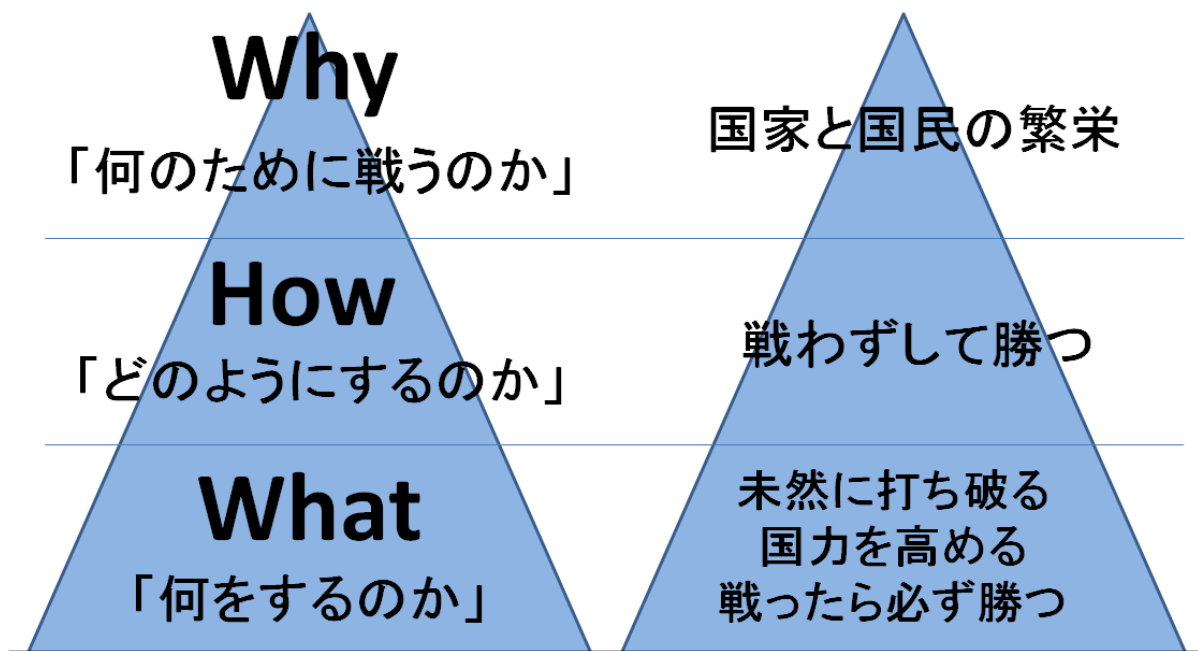
現在の米中新冷戦からは、それぞれの国家が覇権を争うばかりで、この点はまったく伝わってこない。だからこそ、私たち日本人は、「Why：何のために戦うのか」についてのグランドデザインをグローバルな視点から提示し——多様性や個性が尊重され、すべての国家と国民の繁栄が実現することを大義に掲げ世界に提示し——それに向けて「What：何をするのか」をきちんと準備し、その上で「戦わずして勝つ」という政策でより多くの国家や企業が参画するようにリードしていくべきなのではないだろうか。

結びとして、孫子の兵法のなかでも最も重要な箇所といわれている、「兵は国の大事なり」の現代語訳を、軍事研究の大家であり戦史研究家でもある杉之尾宜生先生の『[現代語訳] 孫子』（日本経済新聞出版社）から引用したい。ビジネスや経営に即した現代語訳ではなく、あえて軍事研究家の現代語訳を引用するのは、米中新冷戦のなかで、私たちが戦いということの厳しさを再認識する必要があると思うからである。

「戦争特に武力戦とは、国家にとって回避することのできない重要な課題である。戦争時に武力戦は、国民にとって生死が決められるところであり、国家にとっては存続するか滅亡するかの岐れ道である。我々は、戦争時に武力戦を徹底的に研究する必要がある。根本的な五つの考慮要素について、己自身の主体的力量を検証し、次いで七つの考慮要素に基づき彼我の力量を比較せよ。そうすれば、彼我の相対的な力量の実態を解明できるであろう。」（『[現代語訳] 孫子』二〇頁）

いまこそ、日本企業には、そして米中新冷戦のなかで日本という国家自体には、真に「戦わずして勝つ」ことができるようになることが求められていると言えよう。

図4. 孫子の兵法の全体構造



(筆者作成)

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。