

一般調査報告書

2022-25 and beyond：激動の中国とどう向き合うか

2022年3月末。中国に入学した筆者を待っていたのは、中国経済の中心であり、世界経済の中心都市の1つである上海が2か月にわたりその都市機能を停止するという、前代未聞の事態でした。誰もが自らの置かれた状況を当初信じることができず、またこの「ロックダウン」がいつまで続くのかという見通しもないまま中国経済は舵を失った難破船のように漂い続け、企業活動にも大きな影響が出ました。

6月にロックダウンは解除されたものの、その後もゼロ・コロナ政策は続き、経済活動が制限された状況が年末まで続きました。そして、年末の突然の政策転換。それに続く10億を超える国民の大感染。多大な犠牲を払って平常化した中国経済は、当初こそ期待されたV字回復を遂げたものの、2023年夏にはその変調が次第に明らかになります。

同年には中国の人口が減少に転じたというニュースが飛び込み、企業の景況感や投資動向、失業率など、様々な指標が中国経済の苦境を物語り、多くの識者はこれまで中国経済の成長を支えていた数々の政策やビジネスモデルがその前提条件を失ったと主張しました。

2025年3月現在、中国経済は未だ力強い回復を見せられずにいます。また世界経済も混沌度合いが深まっており、国際ビジネスを展開する企業にとっては将来への不確実性が高まり、適切な判断を行うのが難しい状況です。

筆者はここ3年の激動の中国の状況をその国内で肌で感じ、また、同じように現地で事業に邁進する企業や地方政府、支援団体の方々と様々な情報交換、意見交換を重ねてまいりました。そうした中で見えた中国の実像やビジネスの実態、これからの中国ビジネスをどのように捉えるかなどについて、稚拙ながら一定の考えを持つに至っております。今回は、筆者の中国駐在の集大成として、「激動の中国とどう向き合うか」と題し、3年間で得た経験、考えを皆様にお伝えしたいと思います。

【中国式の「まずやってみる」文化は、デジタル時代と絶妙にマッチ】

中国企業の経営判断の速さやその後のアクションの速さは、しばしば「チャイナ・スピード」などと言われ、経営判断まで時間がかかる日本企業とよく対比されます。筆者が感じたのは、一般的なビジネスサイクルとしてよく用いられる「Plan-Do-Check-Action(PDCA)」のうち、最先端分野を走るスタートアップなどの中国企業には、「Plan」の段階がほぼ存在しない、ということです。特にソフトウェアなどは業界のトレンドなどの移り変わりが激しいほか、不完全でもまずは市場に「試作版」「β(ベータ)版」といった形でまず導入し、自社内のテスト人材だけでなく広く一般の方々に実際に利用してもらい、その反応を分析・製品の改善に結び付ける、といった「Do-Check-Action」のサイクルが普遍化していると感じました。実際、最近の3年間で様々な製品やサービスが導入され、筆者もその一部を利用しました。こうしたサービスは、導入当初は不具合が多く、日本では考えにくい水準での市場投入に戸惑いを覚え

ましたが、驚いたのは目覚ましいスピードで当該製品・サービスの品質が改良されていったことです。日本企業が開発するソフトウェア関連の製品・サービスは市場投入前に入念な社内テストを行います、中国企業はこのプロセスそのものを市場投入して不特定多数の方に公開し意見を募る、というような「基本姿勢の差」を感じます。ソフトウェア系は新製品・サービスの導入コストがそもそも低い、こうしたビジネスの進め方と合っているとも感じました。こうすることで、社内でのテスト体制と比較して桁違いの規模のテスターによるリアルな状況によるチェックが行われ、そこから出た意見などに対応することで非常に速いスピードで製品の改良と認知度アップを同時に図ることができます。

まず、やってみる。中国で仕事をしているとこのスタンスをよく見ますが、中国企業などを観察して理解したのは「まずやってみる。そしてうまくいきそうだと感じたら一気に資本・人材を集中投下して全力で改善する」という一連の流れでした。中国企業とビジネスを行う際は、日本人としての目線から見るとこの極端ともいえるほどの合理主義を受け止めたいうえで、同じスピード感で仕事を進める意識と、迅速な意思決定の体制づくりが求められます。その意味で最も現実的な対応策は、現地への権限移譲・強化ではないでしょうか。

電子商取引（EC）業界で急成長する拼多多（Pinduoduo、日本でのブランド名は Temu）本社前。

職員の帰宅ラッシュは毎夜 22 時以降で、周辺道路は深夜にも関わらず渋滞が恒常化。



【中華イノベーションの核心は「これでいいじゃん」と言わせること】

ものづくり王国・愛知から中国に駐在した筆者が 2022-25 年の間に得たのは、中国企業のものづくりが「成熟の時代」を迎えた、という感覚です。最も分かりやすい事例として、「上海モーターショー」が挙げられます（2023 年 4 月月例報告「中国における電気自動車の最新動向について」参照）。それまでコロナ禍などで国家間の人流・物流が寸断されていたのに加え、中国では厳格な感染対策である「ゼロ・コロナ政策」が実施されるなど、情報が入りにくくなっていた状況が解除された直後に迎えた上海モーターショー（2023 年 4 月）は、日本人を含む多くの参加者に、中国で電気自動車（EV）が急速に普及し、かつそれら中国製 EV がにわかに信じがたいほど高い競争力を備えていることを実感させました。一部メディアなどで「上海ショック」と報じられたこのイベント以降、それ以外の多くの分野における中国企

業の製品・ブランドへの評価の潮目が変わったように筆者は感じています。

理想汽車（Li Auto）のミニバン「MEGA」



智己（IM Motors）「L7」



NIO のセダン「ET5」及び SUV「ES8」



これまでの流れを観察すると、中国企業は革新的な企業（多くはアメリカ企業）を徹底的にベンチマークし、その企業と同程度の機能・品質を備えた製品・サービスをより安価に提供することで市場への浸透を図っているようです。理解しやすいケースとして、EV とカフェが挙げられると思います。

EV については、その先駆的企業が米テスラ社であることは論を待ちません。中国 EV も車内の雰囲気は同社に強く影響を受けていることが分かるものだと感じます。それまでの自動車を持つ「ハンドルの前にメーターフードがあり、中央に空調などの物理スイッチとナビゲーション画面を映し出すモニター、運転席と助手席の間にはシフトレバー」というイメージを同社は大きく変え、車内にあるのはハンドルと中央の巨大なモニターだけ、という全く新しい乗車体験を消費者に与えました。中国 EV に乗り込んでもその多くが同種の体験を得ることができます。ただ中国 EV がテスラ社と大きく異なるのがその価格設定です。中国内には 300 社とも 500 社とも報じられるほど多くの EV メーカーが存在するため一概には言えませんが、日本市場にも進出している BYD 社を筆頭に、EV ブームの火付け役と言われる中国 EV

御三家（NIO、シャオペン、理想）やスウェーデン・ボルボ社を買収したことで有名となった吉利（ジーリー）傘下の Zeekr（ジーカー）など、充実した装備と高い質感を備えつつも、多くの車種で価格はテスラより割安であることをセールスポイントとしているようです。また昨年 EV 市場に参入した総合家電メーカー「シャオミ」初のモデル「SU7」は、多くのメディアで独ポルシェと同等の性能・装備の EV を半額で提供していると報じられるなど、一部消費者の熱狂的な支持も得て生産が追い付かないほどの好調を維持しています。一方でテスラは中国市場で販売が低迷していると多く報道されています。

かつて、中国製品は、価格は安いですが品質も悪く、デザインも凡庸といった評価が付きまわっていました。そうした感覚を持った筆者を含む多くの日本人が中国を訪れ、実際に中国 EV に乗車し、驚きをもってその認識を改めたのがこの3年間だったのではないかと感じます。

もう1つ、筆者が中国企業の勢いを目の当たりにしたのがカフェ産業です。中国は歴史的にお茶文化の国で、コーヒーは根付かないといった評価が定着していました。それを一変させた革新的企業がスターバックスです。1999年に進出して地道に市場を開拓し、2017年頃から大きく店舗数を増やしました。日本でのスターバックスのイメージ同様、自宅でも職場でもない「サード・プレイス（第3の場所）」と呼ばれる洗練された空間でゆったりとコーヒーを飲み、友人とのおしゃべりやパソコンを開いて仕事するといった体験に価値を置くスタイルで中国人消費者の支持を得たのです。同社発表によれば、2024年現在で同社は中国内に7,600店舗ほどを出店しています。

しかし、2025年現在、中国のカフェ市場で最も多くの店舗を有するのは、2017年に創業したラッキンコーヒーです。同社の戦略はシンプルで、スターバックスの商品と同等の品質のものを半額で提供する、というものでした。また「空間を売る」スターバックスとは対照的に、ラッキンコーヒーの店舗の多くには客席がありません。また支払い方法は基本的に同社が提供するアプリ上でのみ可能という割り切りで、店舗にはレジもなく、必然的にレジ要員もいないため、ここでの経費を抑えられています。また同社は急激な店舗の拡大戦略（同社は2024年に、2万店舗達成と発表）により、コーヒー豆の調達時などでスケール・メリットが生かれます。こうしたコストカット努力により、主力商品であるカフェラテを、ラッキンコーヒーは実質10元ほど（スターバックスは25元程度）で販売しています。肝心の味ですが、これは個人の好みがあるものの、単純に飲み比べればスターバックスのものの方が美味しいと筆者は感じます。ただし、ラッキンコーヒーの価格がスターバックスの半額以下だと理解した後は、そこまでの味の差はないと感じるため、「これ（安い方＝ラッキンコーヒー）でいいじゃん」と、ラッキンコーヒーを選ぶようになりました。

余談ですが、筆者の日本帰国後、EV やカフェ以外にも、多くの産業で中国企業・中国製品への再評価が行われているように感じます。特にロボット掃除機（多くの中国企業の台頭により市場を創出した米 iRobot 社「ルンバ」の苦境が報じられている）やテレビ（ハイセンスや TCL などの中国メーカー製品が家電量販店で日本ブランドと並んで展示されるようになっていく）など、家電でその傾向が顕著なようです。

シャオミ「SU7」



吉利（Geely）の高級ブランド「Zeekr」



ラッキンコーヒー。レジがないため、注文は全てスマートフォンで行う



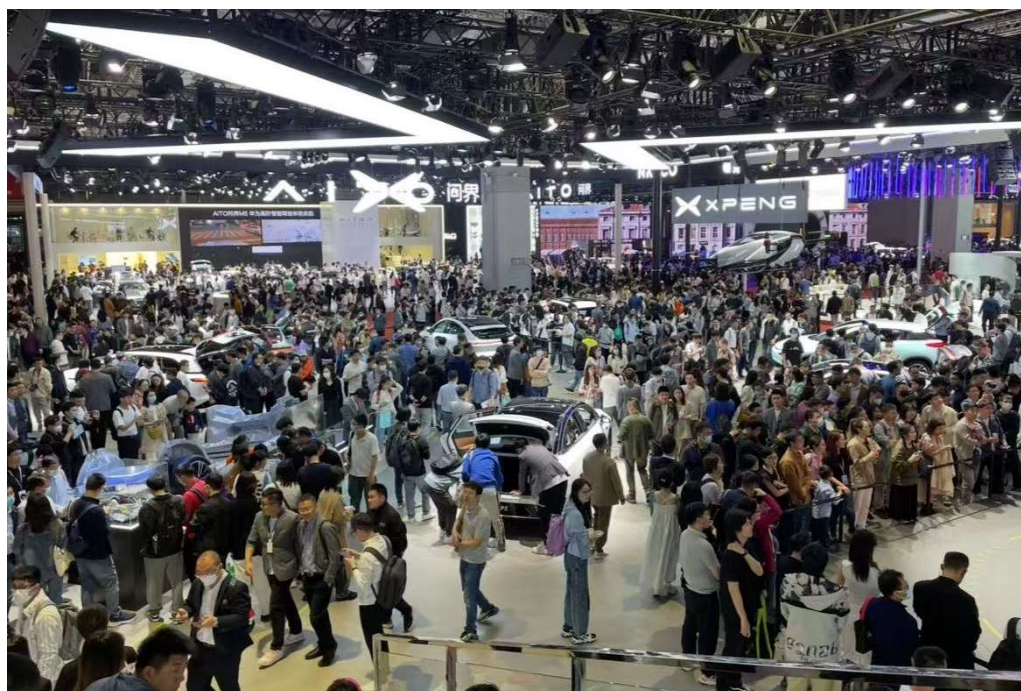
【最新の中華イノベーションは「これでいいじゃん」から、「これがいい」へ】

さらに、こうした中華イノベーションの最新動向として筆者が感じるのは、一部の分野で中国企業が価格やデザイン、品質などのトータルバランスでも米国企業や日本企業などのレベルを追い越し、世界最高水準の競争力を身に着けつつあるという点です。例えば EV の開発と同時に進む自動運転技術に関しては、中国では自動車側に多くのセンサーやカメラを積むというアプローチだけではなく、道路インフラなどを所管する行政側からも進んでいて、最終的には自動車側には行政側からの情報を受け取るセンサーのみ搭載すれば自動で走行できる、といったアプローチにおいて、世界最先端を走っているとのことです（2024 年 3 月月例レポート「中国の自動車産業を巡る最新情勢について」参照）。

またカフェ業界においては、ラッキンコーヒーだけではなく、マナーコーヒー、M スタンドなど、それぞれ固有の特徴を有する多数のカフェチェーンが誕生し、フルーツコーヒーやアルコール入りコーヒーなどこれまでの常識を覆す商品が多数開発された結果、多くの消費者が従来型の商品をメインに販売

し続けるスターバックスから積極的に離れ、「これでいいじゃん」ではなく「これがいい」と、能動的に中国ブランドを選ぶ現象が起きているように感じます。何度も店舗に通っていると、新商品の多くは定着することなくメニューのラインアップから外れていくことに気付くのですが、多くの中国ブランドが「まずやってみる」ことで新鮮味が打ち出され、こうした動きが見えづらいスターバックスなどの従来型チェーンが古臭く見えてしまうのではないかと、思います。

大盛況となった上海モーターショー（2023 年）での中国新興 EV メーカーブース。
中国人消費者が「これがいい」と、中国メーカーを積極的に選び始めた。



【リスクの精査と、臨機応変な対応が重要】

これまで述べてきた中国の最新状況は、歴史的にみると 1980 年代後半から 1990 年代の日本の状況を彷彿とさせる、と筆者は感じています。この時代、かつて安かろう悪かろうの代名詞だった日本製品の品質が向上し、技術水準なども上がった結果、アメリカなどの企業が軒並みその影響を受けて経営不振に陥り、日米貿易摩擦が起きました。日本製の自動車に対するアメリカ政府による 100%の関税賦課や、欧米の企業が製造する自動車のモデルチェンジサイクルが 6-8 年（当時）だったのに対し、日本メーカーは 4 年程度でモデルチェンジするため、「スピードが速すぎる」といった批判が展開されたりしましたが、現在の中国を巡る状況は、まさにかつての日本を見るようです。

この時代以降、日本企業はこうした状況に対応し現地調達比率を高めたり、アメリカ拠点主導の商品開発を進めるなど、雇用など米国に貢献する形で生き残りを図ってきました。もちろん当時と現在では世界情勢や技術の水準、安全保障に対する考え方も大きく変容しているので一概には言えませんが、最新の中国企業の製品やサービスからは、学ぶべき点が多々あるように見受けられます。世界的なデカップリングの進行などで中国市場と米国市場は互いに遠ざかっているように思えるかもしれませんが、中

国市場とそこで進む最新の技術動向から目を背ければ、別の意味でのリスクを抱え込むことにつながりかねません。

中国企業の優れた部分を自社製品に取り入れることや、リスクなどを精査した上で、進められると判断した分野での協業を積極的に進めるなど、粘り強く、臨機応変に対応していくことが重要ではないか、と筆者は考えます。

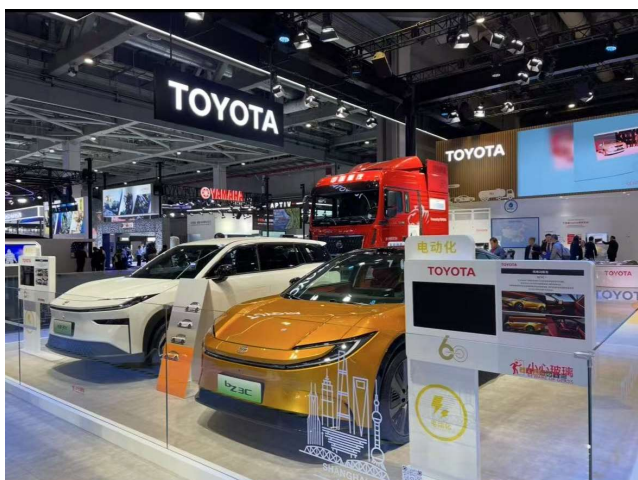
【如何に現地の最新情報を入手し、現場を信頼し、任せるか】

いわゆる「上海ショック」以降、厳しいニュースばかりが報じられていた中国市場での日本車の状況ですが、ここにきて期待が持てる情報が相次いで報道されています。トヨタ自動車は先月、広東省広州市にある合弁相手「広州汽車」と共同開発した新型EV「bZ3X」を発売しました。内外装とも最新の中国EVのトレンドを全面的に取り入れたほか、価格も非常に低く抑えられており、中国の各メディアも概ね好意的に報じています。Hondaは新型EVの「イェ」シリーズを2024年に発表しているほか、日産も合弁相手である東風汽車との共同開発車「N7」を発表、本年上半期に発売開始するとしています。筆者も一部に乗車する機会を得ましたが、座席でのマッサージ、カラオケや音声認識を活用したコマンド機能など、中国人消費者に好評な機能を満載しており、日本メーカーによる同分野での巻き返しを予感させるに十分なものでした。

これら新型車種に共通しているのは、合弁相手や下請けメーカーなど幅広い分野における中国企業との協業と、それを支える現地拠点の意思決定体制です。最終製品やサービスを製造・開発する企業には、上記以外にも、中国拠点にこれまでによりも広範な裁量・予算を与え、中国市場向けの製品やサービスを提供して成功を収めた日本企業は数多く存在します。もちろん、こうした中国企業との協業強化により、これまで各社のサプライ・チェーンに入り込んでいた日系の下請け企業が影響を受けている可能性は否定できませんが、こうした動きがなければ日本車の巻き返しは難しかったかもしれません。いずれにしても、中国は米国と並び、EVや自動運転技術などの面で世界の最先端を走っているのは間違いなく、私たちとしては如何に先行する地域・企業を取り込み（またはその中に入り込み）、より良いもの・サービスを創造できるかということを模索していくことが肝要ではないかと思います。

なお、愛知県上海産業情報センターとしても、こうした問題意識をもって、中国のスタートアップ等先進企業と愛知県企業のマッチング事業を展開しております。ご関心がおありの企業様はぜひ、当センターまでご連絡ください。

巻き返しが期待される日本メーカーの新型 EV



【錯綜する情報に惑わされず、自身の目で見、肌で感じ、中国と向き合おう】

2025 年 4 月現在、中国経済は国内外で難しい問題を抱えており、特に米中貿易摩擦などの影響で国際ビジネスを展開する愛知県企業にとっては、中国ビジネスに関する判断に苦しむ状況が続いています。また日中関係も色々な政治問題が絡み複雑化して、国家レベルでは容易に交流推進をうたいにくい状況もしばしば発生しています。特に 2024 年は日本人が実際に襲撃を受けるといった事件が発生し、現地日本人コミュニティに大きな影響を与えただけでなく、日本でも大きく報じられたことは記憶に遠くありません。

こうした状況下では、中国に関するネガティブなニュースを目にすると、中国に対する厳しい見方をする一部のコメントが目立ち、本質的な議論が出来なくなってしまうリスクが高まります。そうならないためにも、筆者はこれまで繰り返し日中間の人的交流をあらゆる手段を使って推進することの重要性を主張してまいりました。特にコロナ禍で人的往来が途絶えて以降、現在に至るまでコロナ禍前の水準を回復できずにいます（2025 年 1 月月例レポート「インバウンド推進をめぐる動向について」参照）。一方で、景況悪化が伝えられる中国ではありますが、本稿で申し上げているとおり、最先端分野などでの中国企業の勢いは目覚ましく、日本市場含め有力な中国企業は世界に打って出る傾向を強めています。

こうした状況であるからこそ、1 人でも多くの方に中国を訪問いただき、ダイナミックに変化・進化を続ける中国をご自身の目で確かめていただきたいと強く願います。日本で見聞きする中国のイメージとは大きく異なる中国の実像に気付かれるはずです。ビジネスを進める方には、中国企業に特有な「合理的な考え方のもと、素早い意思決定で行動を起こし、たゆまぬ改善を重ねて市場を奪っていく」といった中華イノベーションを取り入れ、取り込み、個別なリスク精査の上、出るべきところに積極的に出る、といった姿勢で中国企業と向き合われれば、日本で推敲を続けるよりも効果的な事業展開につながるのではないかと思います。

愛知県企業の皆様、是非今後もお気軽に、愛知県上海産業情報センターをご用命いただければ幸いです。これまで 3 年間、本当にありがとうございました。

参考：最近の中国内の主な動き

- 3月1日 中国国家统计局と中国物流購買連合会の発表によれば、2025年2月の製造業の景況感を示す製造業購買担当者指数（PMI）は50.2だった。前月から1.1ポイント上がり、2カ月ぶりに好不況を判断する節目の50を上回った。春節（旧正月、今年は1月29日）後の生産が回復し、PMIを構成する指数はおおむね上昇。新規受注も伸びを示した。
- 3月5日 中国の李強首相が行った政府活動報告（施政方針演説に相当）を受け、市場ではモノ・サービス消費が今年伸びを示すとの見方が広がっている。中でも消費財の買い替え補助金が前年から2倍に増額されたことを好感する声が多く、今年は自動車や家電など対象製品の補助金政策による販売押し上げ効果が前年から2倍以上の3兆元（約61兆8,000億円）以上になると予測する専門家もいる。サービス消費の拡大に向けた動きも活発化しそうだ。
- 3月7日 中国税関総署の発表によれば、2025年1～2月の貿易統計（速報値、以下同）によると、輸出は前年同期比2.3%増の5,399億4,080万米ドル（約79兆7,000億円）だった。10期連続のプラスとなったが、伸び率は24年12月の10.7%から大幅に鈍化した。トランプ米政権の対中追加関税が輸出の伸びに一部影響したが、東南アジア諸国連合（ASEAN）向けは堅調を示した。輸入は24年11月以来のマイナス。
- 3月10日 中国自動車業界団体の全国乗用車市場情報联席会（CPCA）は、2025年3月の乗用車販売台数が前月比で大幅に伸びるとの見方を示した。春節（旧正月）連休明けに新型車の投入が相次いだことに加え、買い替え補助金策など販促策が奏功するとみている。「新エネルギー車（NEV）」が販売増の原動力。一方、ガソリン車市場は縮小が続くと指摘した。
- 3月11日 中国自動車工業協会の発表によれば、中国の2025年2月の新車販売台数（輸出含む）が前年同月比34.4%増の212万9,000台だった。2カ月ぶりのプラス。春節（旧正月）の連休が前年とずれたことで営業日が多かったほか、政府の販売支援策やメーカーの販促強化と新型車の投入なども追い風。「新エネルギー車（NEV）」の販売と輸出も好調を示した。
- 3月11日 中国の全国人民代表大会（全人代＝日本の国会に相当）が閉幕した。2025年のGDP成長率目標を3年連続で「5.0%前後」に設定した政府活動報告や、過去最高の国防費を盛り込んだ25年予算案を採択・承認した。習近平指導部はトランプ米政権との貿易摩擦の激化を想定し、内需拡大で経済成長を維持する方針を示した。
- 3月14日 中国商務省の発表によれば、2025年1～2月の外資による直接投資（FDI）実行額は、前年同期比20.4%減の1,712億1,000万元（約3兆5,000億円）だった。減少率は1月（13.4%）から拡大した。

3月20日 中国商務省の発表によれば、2025年1～2月の中国企業の海外直接投資(FDI、金融業除く)は前年同期比9.1%増の229億7,000万米ドル(約3兆4,100億円)だった。人民元建ての投資額は公表しなかった。

愛知県上海産業情報センターでは、今後も中国の現地情報を提供して参ります。

本資料は、上海産業情報センターが、参考資料として情報提供を目的に作成したものです。
上海産業情報センターは資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力していますが、その正確性を保証するものではありません。本情報の採否は読者の判断で行ってください。
また、万一不利益を被る事態が生じても当センター及び愛知県等は責任を負うことができませんのでご了承ください。