



経済同友会
中国委員会 中国ミッション報告書

2025年3月16日（日）～3月20日（木）

北京・青島・合肥

2025年5月

公益社団法人 経済同友会

(注1) 本報告書は、2025 年 3 月 16 日～20 日に実施した中国委員会 中国ミッションの概要をとりまとめたものであり、文責はすべて事務局にあります。

(注2) 文中の所属・役職等は、中国訪問時点のものです。

目 次

I. ミッションの概要	1
II. 中国経済の概況	2
(1) 経済成長.....	2
(2) 産業政策.....	2
(3) 地域経済.....	3
III. 中国型イノベーションモデル	5
(1) 理工系人材の厚み.....	5
(2) 政府主導の産業政策.....	6
(3) 事業の推進力とアバウトさ.....	6
(4) 過当競争と勝者総取りのビジネス環境.....	8
IV. 日本企業に対する示唆	10
(1) 中国進出日本企業を取り巻く市場環境.....	10
(2) グローバル企業にとっての中国市場と日本の活路.....	11
(3) 日本企業の中国に対する向き合い方.....	12
V. おわりに	14
 【参考資料】中国委員会 中国ミッション 団員名簿	15
【参考資料】中国委員会 中国ミッション 日程	16
視察ハイライト～合肥市における低空経済の進展状況～	22

I. ミッションの概要

経済同友会は、2025年3月16日（日）～3月20日（木）の日程で、中国委員会 中国ミッションを派遣した。池田 潤一郎 中国委員会委員長を団長に、団員6名、随員3名、事務局3名の総勢12名が参加し、北京、青島、合肥の3都市を訪問した。

本年度、経済同友会は、2024年11月に新浪 剛史 代表幹事を団長とした総勢22名の代表幹事中国ミッション（前回ミッション）を派遣している。北京、上海を訪問し、各都市で、産学官のリーダーとの交流・対話と、中国の経済・社会・技術の実態を把握するための視察を行った。この前回ミッションでは、中国の経済成長が、地域・産業による差異によってグラデーションを成している様子や、先進的な科学技術の研究開発と社会実装を野心的に推進する中国の実情を目にした。

そこで、中国委員会としては、中国の地域・産業実態をより多角的に捉えるべく、本年度2度目の中国ミッション（今次ミッション）を派遣することとした。

今次ミッションの訪問先として、これまで中国の経済成長を牽引してきた一線都市（全国的な政治・経済活動において重要な役割を果たし、影響力や牽引力を持つ大都市。上海、北京、広州、深セン）のみならず、現在進行形で急速な成長を遂げ、次の成長エンジンと目される都市として、沿岸部の山東省青島市と内陸部の安徽省合肥市を選定した。

「中国の今」をより多角的・俯瞰的に把握するため、政府幹部との面談、現地イノベーション企業の視察、現地進出日本企業関係者との意見交換など、実質4日間で20の多様な面談・視察を行った。

（団員名簿・面談先は巻末に参考資料として掲載）

II. 中国経済の概況

(1) 経済成長

2024 年の中国の GDP 成長率は、政府目標の+5.0%前後に対して、+5.0%と目標通りに着地した。2025 年の GDP の政府目標は、2024 年同様の+5.0%前後と設定され、足元の 2025 年第 1 四半期は+5.4%と政府目標を上回っている。

米国による対中関税等の影響もあり、今後の経済成長を見通すことは容易ではない。ただ、現地日本企業の幹部からは、不動産不況に端を発した景況感の悪化は底を打ったのではないかと、この見方が示された。かねてより、中国政府による内需対策の不足が不安視されていた中、2024 年後半に入り、政府が内需不足という問題を正面から政策課題として取り上げ、対策に本腰を入れる姿勢を示した始めたことが、ある程度先行きの見通しをもたらした一因と考えられる。

また、2024 年度の GDP 成長率+5%は、過去に比べると高い水準とは言えないものの、世界経済の平均成長率 3.3%を超えており、世界 GDP ランキング 20 位の国、一国の経済規模に相当する。また、中国は世界経済全体の成長規模の約 30%を構成しており、2024 年時点において、依然として、中国が世界経済の成長エンジンの一つであることに変わりはない。

(2) 産業政策

中国は、1990 年代以降「世界の工場」として、次に「世界の市場」として存在感を高め、現在では、世界のイノベーションセンターを目指して政策の舵を切っている。

2001 年の WTO 加盟を契機に、中国は膨大で安価な労働力を活用して世界の工場として国内製造基盤を拡充し、国際貿易を通じて富を蓄積した。政府主導による大規模なインフラ投資・設備投資も急速な経済成長を後押しした。その恩恵を受けて、2010 年代には中間層が拡大し、個人消費が経済成長を牽引した。

足元の状況を見ると、人件費の上昇によって労働集約型製造業の大々的な伸びは期待できず、国内のインフラ投資は一巡・一服している。コロナ禍の後には景気の先行きの不透明さと人口減少局面に入ったことから消費の伸び悩みが続いている。この状況を指して、従来の成長モデルは踊り場に達したとの見方も多い。

一方、中国政府は、現状からの脱却に向けて、国際競争力のある非労働集約型の生産能力の獲得を目指し、「新質生産力」という経済政策を打ち出し

た。2025 年 3 月の全国人民代表大会（全人代）における政府活動報告には、具体的な注力分野として、低空経済（ドローン）、バイオ、量子技術、人型ロボット、次世代通信規格、先進製造業とサービス業の融合、AI+（AI の広範な産業での活用）などが列挙されている。中国では、中央政府の産業政策、注力分野に沿って、地域毎に企業と市場が発展していくため、これら分野が急速に発展していく可能性は極めて高い。

デジタル化推進を支える電力についても、転換が進んでいる。2023 年の中国の再生可能エネルギー発電設備容量（風力、水力、太陽光）¹は、10 年前の 3.7 億キロワット(kW) から 14.8 億 kW に増加し、再生エネルギーのシェアも 29.6%から 50.4%（+20.8%）に上昇した。経済成長に伴い電力消費量が年率 6.3%で増加する中、再生可能エネルギーの発電設備の整備を急速に進めていることが伺える。

中国にとって、再生エネルギーの普及は、気候変動対策やエネルギー自給率の向上に加え、自動化へのシフトを加速する大きな推進力としても注目される。中国では、再生可能エネルギー発電設備の生産能力向上の影響もあり、1kWh あたり 10 円程度と安価な電力供給が実現されている。人口減少に伴う人件費の高騰も相俟って、2023 年に中国で配備された産業用ロボットの台数は 276,288 台に上る。これは 2023 年に全世界で設置された産業用ロボットの 51% を占める。従業員 1 万人あたりのロボット導入台数²では、人口減少・生産人口減少で先行する日本が 5 位であるのに対して、中国は 3 位に位置しており、自動化の進展の急速さを伺うことができる。

(3) 地方経済

2010 年代までの中国の高度成長を牽引したのは、沿海部の一線都市だった。北京、上海、広州など、沿岸部に立地する企業や工場に、農村部などから人が集まり、高い生産力を発揮すると同時に、他地域からの人材流入の主力である若者が消費を牽引することで、経済成長が加速された。

一方、近年の沿岸都市では、住居費など生活費の高騰により、農村部からの出稼ぎなど定住人口の伸び率は鈍化し、その行先が内陸都市に変化し始めている。例えば、2018 年から 2023 年までの定住人口の増加率³は、沿海都市では、北京市+0.6%、上海市+0.5%、広東省広州市+7.2%、広東省深圳市+6.8%に対して、湖北省武漢市+31.3%、安徽省合肥市+21.8%、四川省成都市+13.5%、重慶市+8.7%と内陸都市の伸びが高い。これに伴い、

¹ JETRO：中国電力業界の脱炭素対策

² International Federation of Robotics：World Robotics 2024

³ 各地域統計局から経済同友会事務局算出

個人消費額の伸び率（2024 年 1－9 月期 前年比）も、沿岸部では、北京市▲1.6%、上海市▲3.4%、広東省+0.7%、といずれも全国平均（+3.3%）を下回った。一方、内陸都市は、湖北省+5.1%、安徽省+4.3%、四川省+4.4%、重慶市+3.8%など、全国平均を超える成長が見られる。この要因は、大規模な工場用地、定住人口の増加傾向といった「後発」故の伸びしろに加え、地方政府主導の効果的な産業政策であり、今や中国の経済成長の牽引役は内陸都市に移行し始めている。

III. 中国型イノベーションモデル

今次ミッションにおいて、イノベーション企業や先端技術の社会実装の現場を視察する中から、中国型イノベーションモデルの姿が見えてきた。このモデルについて、人材、産業政策、事業推進力、競争環境という四つの要素に沿って整理した。さらに、中国においては、研究開発などイノベーションの創出と社会実装が、各要素の掛け合わせによって繋がり、相乗効果を高めていることを併せて指摘したい。

(1) 理工系人材の厚み

中国の高等教育機関卒業者数⁴は年間 1,058 万人で、うち理工系が約 530 万人と全体の 46%を占める。2023 年の大学院の入学者数を見ると、修士課程が 114.8 万人（前年比 4.07%増）、博士課程が 15.3 万人（前年比 10.29%増）で高度人材の輩出が進んでいる。

例えば、今回訪問した合肥には、世界ランキング 53 位⁵に入る中国科学技術大学や、奇瑞汽車の尹同躍 董事長の出身校である合肥工業大学など合計 58 校の高等教育機関が存在する。卒業生同士のネットワークも密であり、大学を卒業した起業家がエコシステムを形成しているという。このように新興都市の中でも高度人材が集中する都市は、人材力が産業集積と経済成長の原動力になり、さらなる常住人口の増加にも寄与している。

人材の「量」に加え、質の面でも中国の発展は目覚ましい。中国から発表される学術論文の国際的な評価は質・量ともに急速に高まっている。特に 2020 年から 2022 年にかけて他の論文から引用される回数の多いトップ 1% の論文数⁶で、中国は米国を抜いて世界 1 位となり、日本は 13 位と大きく水をあけられている。基礎研究力の充実に伴い、研究開発における中国のプレゼンスが一層高まってものと予想される。

一つの都市に、技術に理解ある理工系人材が集積することの効果として、産・学・官のセクター間連携が円滑に進むこと、その結果、先端技術の大規模かつ速やかな社会実装、それと並行した素早い改善サイクルの実現が挙げられる。結果的に、研究開発から事業モデル化、社会実装、改善、定着に至るサイクルが、「走りながら考える、作る」スタンスで、短い期間で回っている状態を生んでいると考えられる。

その好例が AI 開発である。DeepSeek の劇的な登場から伺えるように、中

⁴ 中国教育部：2023 年全国教育事業発展統計公報

⁵ Times Higher Education (THE)：World University Rankings 2025

⁶ 科学技術・学術政策研究所(NISTEP)：科学技術指標 2024

国では AI の開発と、製造業・非製造業を問わない積極的な活用が盛んである。DeepSeek のリリース 1 週間後には、ある製造業企業が早速 DeepSeek を活用した生産性向上策の導入に取り組んでいた例もある。また、2025 年の政府活動報告には、「AI+」という概念が初めて盛り込まれ、政府も AI 開発に本腰を入れていることが見受けられる。今後、人材の集積とセクター間連携のプラットフォームを有する都市を震源地に、圧倒的なスピード感で AI 社会実装が進むことが予想される。

(2) 政府主導の産業政策

今回訪問した青島市、合肥市は、地方政府による産業政策が経済成長を牽引しており、双方に共通していたのは、経済成長に対するコミットメントの強さであった。現地に進出している日本企業関係者は、「政府の側から事業環境に関する課題を聞きに来てくれる」、「何か課題について話をすると、地方政府の権限ですぐに解消してくれる」と語り、地方政府が民間企業のニーズを理解し、対処しようとする姿勢を評価していた。

地方政府主体の産業振興・支援策も興味深い。中央政府による産業政策の大きな方向性に準じつつ、地方政府毎に、EV、量子、AI、半導体、ドローン等の優先順位、重点分野を定めている。そして、該当する分野の企業に対して、税制優遇や補助金交付、地方政府のファンドからの出資といった大胆な産業育成策が講じられている。今回視察した EV メーカー・NI0 は、一時期、経営が傾いたものの、合肥市政府の支援を受け、本社を合肥に移転して、事業を立て直し、再スタートを切った。

この背景には、中央政府の大方針の下、それぞれの地域、都市の競争を促し、国全体としての産業競争力の向上を図る、中国独自の統治スタイルの影響があるだろう。また、このような競争を通じた産業振興策が、全体として供給過剰を生む要因になっていることは否定できない。そのため、単純に中国型の産業政策を日本に応用することはできないが、今次ミッションの訪問先では、地域経済の牽引役として成長を期待する産業に対し、地方政府が強力なコミットメントと戦略性を発揮し、有効な企業支援策を提供することで、先導者かつ伴走者として企業の成長や挑戦を後押ししている実態を目にすることができた。

(3) 事業の推進力とアバウトさ

「チャイナ・スピード」ともいわれる猛烈なスピードの源泉は何か。各国の制度や定量的な指標でとらえられる要素に比して、気質や国民性を客観的に捉えることは難しい。ただ、今次ミッションを通じて、中国の人々が持つ

気質や発想方法、マインドセットがイノベーション推進の重要な要素であることを実感した。

その一つは、イノベーションの推進力を削ぐ抵抗の少なさだ。「空気を読む」、「出る杭は打たれる」といった考えは中国では希薄だ。また、この数十年間、中国の飛躍的な成長の下、発展の過程を体感しながら生まれ育った世代が社会の中核を担いつつある。その一方、経済・社会が向かう未来の不確実性が広く認識される中、深く考え続けるよりも、まず一手を講じることの重要性が認識されており、「まずは実践、要すれば軌道修正」という行動を促しているようだ。

それと同時に、人口 14 億人という規模がもたらす熾烈な競争環境も影響してか、行動に踏み切る際の「アバウトさ」が、推進力を後押しする要素ではないか。

例えば、高速道路において、本線までの合流ランプは時速 40 km制限、本線は時速 80km 制限が設けられており、これは日中双方に共通する。人間が運転する場合、合流ランプで時速 40 kmを超過し、極力加速した上で本線に合流することが一般的な行動だ。中国では、この日常的な運転手の挙動と同様の加速を前提に、自動運

転車の設計を行っている。一方、日本では、40km 制限を定めた法律順守が前提ととらえられ、同様の設計をするために法律改正⁷が必要とされている。



また、明確なルールが未

整備な低空経済の領域において、中国ではすでに「空飛ぶ車（eVTOL：電動垂直離着陸機）」の商用運転に向けて、各地域が動き出している。中央政府による法律、ガイドライン策定を待つことなく、地域単位でインフラ整備や運用を開始し、実証を踏まえてルールを整備している。その先端を走る合肥市では、複数の都市が並行して独自の運行ルールを定め、将来的に、地域間でのルールのすり合わせ、国としての収斂化が進む見通しとの説明を受けた。本来、規制側である行政が新技術の社会実装の推進役となり、官民が一体となって実行に力点を置き、その上で法律・ルールを作っていくという姿勢である。

事業の立ち上げから拡大までの展開が速い分、想定外の事故や問題も発生

⁷ 日本自動車工業会：令和 6 年度自動運転の拡大に向けた第 4 回調査検討委員会 報告資料

するが、「走りながら考える」、「問題をマンパワーの力で解決していく」姿勢、リスクよりも実現を優先し、現実の問題に対処しながら実効性を高めているスタンスが、官・民・学のそれぞれにおいて、リーダーからスタッフまで各層に浸透している。問題の発生の予防や合意形成に時間をかける日本の実態と大きく乖離している点だ。

(4) 過当競争と勝者総取りのビジネス環境

14 億人もの人口規模が引き起こすのは、凄まじい競争だ。例えば、シェアサイクルが導入された当初、数多くの企業がこの新しい市場に参入し、街に溢れかえる自転車社会問題化した。しかし、現在は多くの企業が淘汰され、社会問題への反省を生かしたルールも整備されたことで、利益が出る秩序ある市場が形成されるに至っている。現在、このサイクルが顕著なのは EV で、メーカー数百社が乱立し、充電設備に関わる業界でも、さまざまな新型のソリューションがしのぎを削っている。

このように、商機があると見るや否や多数の企業が市場参入し、シェア獲得のために安価で販売競争を展開し、その中で淘汰が進み、結果的に勝者が利益を総取りするというビジネスの発展過程が中国の特徴だ。市場の巨大さゆえ、市場を占有するまでのコストも大きい、獲得利益も大きい。この一見、過当競争とも言える激しい競争が、中国におけるイノベーションの推進力にもなっている。中国で事業を行う欧米企業関係者も「中国はビジネスの道場」と評し、競争環境の厳しさを成長の糧として前向きにとらえているようだ。

桃井 前・日本経済新聞社中国総局長は、この特徴を「(国家としては) 時に無理筋にも見える目標掲げるビジョン型だが、実際の産業形成は自由放任型というハイブリッド」と評した。「国家が成長を保証する新市場に企業が殺到し、バトルロワイヤルを展開する。無駄や問題も多いがスピードは速くイノベーションも生まれやすい」とも説明している。

市場規模の巨大さは、製品・サービスの改善に生かすべきデータを対象に素早く集められ、改善のサイクルが速まるという、イノベーション加速のメリットも生み出している。この傾向は、個人にも当てはまり、優秀な若者は少しでも良いポジションを獲得しようと激しく競い合う。地域、都市、企業、個人など、多層的な競争が中国のイノベーションを加速させている。

ただ、過当競争モデルは、イノベーションの加速というポジティブな成果だけではなく、生産過剰という負の影響も生んでいる。米国との緊張関係やデカップリングに対抗するため、中国が自立的な産業競争力の構築を迫られていることが、「新質生産力」の獲得を目指す産業政策の背景にあることは

間違いない。この結果、国家主導で生産能力の強化が謳われ、個々の地域、企業がその実現に邁進する一方、内需の低迷・回復の遅れから国内市場が供給過剰となり、それが安い製品の輸出という形で他の国に影響が及び、「中国製品」に関する問題、各国との軋轢が顕在化しつつある。

今後、米中対立の影響が長期化し、拡大する中で、企業や都市間の「自由放任型」競争モデルが持続するのだろうか、今後注視する必要がある。

IV. 日本企業に対する示唆

(1) 中国進出日本企業を取り巻く市場環境

中国進出日本企業への調査⁸では、今後 1～2 年での投資拡大意向は 21.7% と、2 年前の調査から 11.7 ポイント下落している。世界の有望国に関するランキング⁹でも、中国は 2022 年の 3 位から 2023 年には 6 位に転落した。

このような対中ビジネスの機運の低迷に関して、地政学的なリスクに加え、データ越境規制・反スパイ法・希少金属の輸出規制といった中国当局の予見可能性の低さ、経済安全保障に関する懸念、不動産問題に端を発するバブル崩壊への警戒感などが要因として挙げられる。また、2024 年は、日本人学校での傷害事件や治安悪化など、在留邦人の安全確保への懸念も高まった。

中国ビジネスに対する内外の逆風がうかがえる一方、今次ミッションで懇談した現地日本企業の経営者からは、収益悪化が喫緊の課題という声が多く聞かれた。日本企業の在外現地法人を対象にした調査¹⁰でも、2024 年の黒字企業の割合は、中国では 58.4%と直近 3 年で減少傾向が続いている。同調査における在インド法人の黒字企業の割合は 77.7%と中国と 20 ポイント近く差が開いている。

中国市場での収益悪化の主要な要因は「現地(中国)市場での需要の減少」66.7% (前年比▲1.0 ポイント)、「他社との競争激化」49.8% (前年比+10.9 ポイント)であり、競合相手としては「最大の競争相手が中国企業」との回答が 80.3%に上っている。

「中国市場での需要減」について、不動産・住宅関連など、一部市場自体の停滞・縮小がうかがえるセクターもあるが、単純な需要減にとどまらず、ガソリン車から EV へのシフトなど、中国の官民による産業・市場構造の転換が促される中、そのスピード感と新たな需要に日本企業が対応しきれていない、という事情もあると考えられる。

さらに、消費動向の変化も見逃せない。近年、特にコロナ禍以降、中国では「国潮(グオチャオ)」と「身の丈消費」という二つの消費トレンドが話題になっている。

「国潮」とは、中国国産ブランドを好む傾向である。コロナ禍の下、海外からの物流の停滞もあり、これまでステータスとして好まれていた海外ブランドから、国産(中国)ブランドへの切り替えが進んだ。消費者が実際に国

⁸ 日本貿易振興機構(JETRO)：2024 年度 海外進出日系企業実態調査|アジア・オセアニア編

⁹ 国際協力銀行(JBIC)：わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 2024 年度海外直接投資アンケート調査結果(第 36 回)

¹⁰ 日本貿易振興機構(JETRO)：2024 年度 海外進出日系企業実態調査|アジア・オセアニア編

産品を使ったところ、その品質の良さに気づいたことがきっかけと言われる。

「国潮」の背景に、自国を愛し、誇る風潮があることも否定できないが、中国企業が品質向上を達成し、消費者のニーズをとらえた商品・サービス開発に長けていること、つまり中国企業の成長が要因と言えるだろう。今後、日本を含む外資企業は、「海外」というブランド力によるアドバンテージのない状態で、「中国産」と伍し、中国の消費者の心を掴むだけの差別化要素があるかを一層厳しく問われるようになる。

「身の丈消費」とは、中間層の所得が継続的に増加する中、高級ブランド志向の強い消費性向が、コロナ禍後、景気の先行き不安もあって一変し、贅沢を控え、コストパフォーマンスや自分らしさを重視する消費者が増えたことを指す。

多くの日本企業は、ブランド力・高品質を売りに中国市場で存在感を確保してきたが、今後、産業構造・消費性向・競争環境の変化の見極めと対応が求められている。

(2) グローバル企業にとっての中国市場と日本の活路

日本企業は、これからの中国ビジネスについて、どのような選択をし、活路を開くべきだろうか。それを考える上で、まず、欧米企業の動向を確認したい。

米国・ドイツの各中国商会の調査によると、中国に進出する米国企業¹¹の53%、ドイツ企業¹²の51%が、「今後1・2年で、中国での投資拡大を予定している」と回答しており、先述の日本企業を対象とした調査での21.7%と比較し、倍以上の差がある。また、ドイツ企業は投資拡大分野として、54%が「研究開発、イノベーション」、43%が「自動化・DX化」と回答しており、R&D や社会実装拠点として中国位置付ける傾向が読み取れる。例えば、環境・社会面で規制の厳しい欧州では実施できない社会実証、データ収集を中国で行い、それを競争力ある製品開発とグローバル展開に活かす発想があるようだ。その際、データ移転規制に抵触しないよう、中国当局と密に連携を取りながら取り組むなど、そのしたたかさに学ぶべきところが多い。同様に、いくつかの日本企業も「自社にとっての中国」の意義を戦略的にとらえ、成長のために活用する動きが始まっている。

¹¹ 中国米国商会：[2025 China Business Climate Survey Report](#)

¹² 中国ドイツ商会：[Business Confidence Survey 2024/2025](#)

① 日本企業の活路①：現地に根差した R&D、独自の商品開発

中国市場の厳しい競争に勝ち抜くため、独自の進化を遂げている日本企業としてパナソニックが挙げられる。同社の洗濯機部門は、中国において、普通の衣服と下着や赤ちゃんのデリケートな衣服とを分けて洗いたいというニーズがあることを把握し、それに応えるため、同社が持つマッサージチェア関連の技術を活用して、小物衣類向けの手揉み洗濯機を開発した。そして、中国の顧客ニーズに即した独自商品を中国市場に展開することと合わせ、「中国発」のグローバル商品として、他の国・地域への展開を図ろうとしている。

② 日本企業の活路②：中国企業とのパートナーシップ

企業提携や合併など、中国企業とのパートナーを通じて、現地での競争力強化を模索する動きもある。中国の競争環境の厳しさが増している一因は、中国企業の成長・台頭にある。日本企業から見ると、そうした競争の厳しさが業績不振をもたらす一方で、成長する中国企業が新たな取引先として増えてくるという面もある。ただ、日本企業単体では中国企業への食い込み力が弱いため、他の中国企業と提携し、共に中国市場でのシェア拡大を図るという方向性を探る動きが出始めてきた。

その際、中国側がコーポレート機能や営業、日本側が品質・安全管理を担うなど、それぞれの強みを生かした連携、パートナーシップの可能性が検討されている。

③ 日本企業の活路③：低成長時代を生き抜いたビジネスモデルの活用

中国の消費動向の変化がもたらすのは、決してマイナス面だけではない。特に、デフレ、低成長時代を生き抜いた日本企業のビジネスモデルにとって、中国の「身の丈消費」は成功の機会となりうる。

例えば、ニトリやサイゼリヤは、品質と価格が厳しく問われる時代に、企業努力を重ね、新たな市場を開拓し成長を実現した。このような日本の市場環境での経験やノウハウを活かし、中国において出店攻勢を強めようとする企業も存在する。

(3) 日本企業の中国に対する向き合い方

中国を製造拠点、消費市場、そしてイノベーション拠点として多面的にとらえ、日本企業として向き合ううえで必要な姿勢について、今次ミッションを通じて得られた三つの示唆を紹介したい。

まず、内外の逆風はあるものの、中国での事業展開は「逆張り」ではなく

「順張り」である、ということだ。これは、現地で中国の市場環境を観察し、ビジネスをリードする日本企業関係者から多く聞かれた意見である。足元で、中国の経済成長は減速気味だが、中長期的視点で、市場としての規模やイノベーションの成熟度合いを見ると、消費者やパートナー獲得の観点で中国を除外することは現実的ではない、という主旨である。裏返すならば、中国市場からの撤退は、将来的にグローバル市場からの撤退と同義であるという危機感もそこにある。

次に、中国市場で成功するためには、その実態を把握し、適応することで日本企業自体が進化を目指す必要がある、ということだ。前述の通り、中国の消費者のニーズを鋭くつかみ、柔軟にビジネスモデルを変化させながら、中国市場で事業拡大を図る日本企業は既に動き始めている。日本の、そして自社の強みを中国市場の実態に照らして再構築し、中国で自らのビジネスを鍛え、そこから世界で戦う発想を持つことが重要だ。

最後に、客観性をもって中国の現在の実力と潜在性を見極めることの重要性だ。中国との関わりや中国に対する感情は人によって、また立場によって異なる。また、米中対立の影響、国内の景気減速、過当競争と過剰生産、邦人の安全確保等、中国ビジネスに関わるリスクは数多くある。

その一方、中国が科学技術力の急速な伸長、イノベーションの創出・社会実装のスピード感など、世界でも稀有な潜在力を擁する存在であることもまた事実である。統治機構や社会制度の際を越えて、教育・人材育成、産業政策、個人や企業のマインドセットが絡み合う中国独自のイノベーションモデルから、日本が学ぶ点も多々ある。

そのためには、中国に対する先入観や感情論は一旦保留したうえで、経営者が中国を訪れ、直接の見聞を通じて、中国観を確立することが不可欠である。コロナ禍以降、日中間の政治的な問題や渡航要件の厳格化を受けて、日中間の人的往来は著しく縮小した。その後、訪日中国人数はほぼ以前の水準まで回復したものの、訪中日本人数は低調なままである。

本年度、2回にわたるミッションを経て、コロナ禍という数年の空白期間の間に、中国が大きく変化し、また独自の発展を遂げつつあることを確認した。昨年11月末、短期ビザ免除が再開された今こそ、多くの日本人が中国を訪れ、中国の実情に触れ、中国理解をアップデートする重要な時期である。

V. おわりに

今次ミッションから数週間後、2025 年 4 月に、トランプ米大統領は世界各国への相互関税と対中追加関税を公表、中国も対抗措置を講じている。米国の通商政策に伴う世界経済の不確実性と、米国の中国に対する圧力は、当面、国際経済の基調として継続するだろう。そうした中で、中国および中国製品の企業サプライチェーンへの位置付けや、中国とのビジネス関係の見直しは、日本のみならず、すべての国、多くの企業にとって悩み深い問題と見なされ、「中国リスク」が語られる場面が増えることが想定される。

ただ、今次ミッションを通じて、団員が共通して感じたことは、「中国リスク」を前に立ち止まっていたら、日本は中国から、そして世界のビジネスの潮流から置いて行かれるという強烈な危機感だった。日本がリスクを並び立て、分析し、躊躇している間に、中国は独自の発展・進化を遂げ、そこに機会を見出した他の国が成長の果実を獲得していくことになる。

中国企業の近年の発展スピードに鑑みれば、中国企業との競争は、中国国内にとどまらず、アジア、欧州、グローバルサウス諸国と世界のいたるところに広がり、いずれ日本国内もその例外ではなくなるだろう。

セクターや事業領域、市場によって、中国企業の台頭には時間差があるとはいえ、中国との競争または連携抜きにグローバル・ビジネスは成り立たない。中国への距離感に関わらず、中国の成長戦略と行動原理、イノベーションの構造を理解することは、日本企業の競争戦略を確立する上で、欠くことのできない重要な知識である。まずは企業経営者が、さらに管理職層を含む実務者層が中国の実態を知ることによって、「変化しないことのリスク」に目を向け、健全な危機意識を醸成することが不可欠である。

中国の今に触れることは、中国との競争・連携という立ち位置をどう選ぶか、中国に伍していくための独自の強みをどのように鍛えるかという重要な問を日本企業に投げかけている。

【参考資料】 中国委員会 中国ミッション 団員名簿

団長

中国委員会 委員長 池 田 潤一郎 (商船三井 取締役会長)

団員

中国委員会 副委員長 柏 頼 之 (日本航空 取締役専務執行役員)

中国委員会 副委員長 那 須 規 子 (国際協力銀行 常勤監査役)

石 田 裕 樹 (YCPホールディングス
取締役兼グループCEO)

李 顕 庫 (エスコ・ジャパン 取締役社長)

正 木 清 氏 (アルファパーチェス 執行役員)

随員・同行

長谷川 誠 (商船三井 審議役)

王 力 達 (商船三井 スタッフ)

現地同行者

宮 下 正 己 (日中経済協会北京事務所 所長/
中国日本商会 副会長)

徳 元 仙 治 (商船三井(中国) 董事長)

王 磊 (中国人民对外友好協会 東アジア部処長/
中日友好協会 政治交流部部長)

事務局

樋 口 麻紀子 (経済同友会 政策調査部 部長)

関 口 良 輔 (経済同友会 政策調査部 マネージャー)

五 味 真由子 (経済同友会 政策調査部 スタッフ)

通訳

蔡 院 森 (日中会議通訳者)

以上 15 名

【参考資料】 中国委員会 中国ミッション 日程

日付	内容
3月16日 (日)	(移動日)
3月17日 (月) <北京>	07:30～08:30 中国日本商会との朝食懇談会
	09:30～10:30 金杉憲治 中華人民共和国駐劔特命全権大使 表敬
	11:30～13:30 楊万明 中国人民対外友好協会会長 表敬 ・昼食懇談会
	14:30～15:00 商務部 鄒東副部長 表敬
	15:30～16:30 市内視察：SOLANA（藍色港湾）
3月18日 (火) <青島>	09:20～10:30 青島特鋭徳電気（TG00D）視察
	11:30～13:00 青島市幹部 表敬・昼食懇談会
	13:40～14:10 青島港視察
	15:15～15:45 ハイアール ライトハウス工場 視察
	15:55～16:15 青島日本国際ハブ 視察
	16:15～20:00 中日企業座談会・夕食懇談会
3月19日 (水) <合肥>	10:00～11:00 蔚来汽車（NIO）視察
	12:00～13:30 合肥日商倶楽部との昼食懇談会
	14:30～15:30 安徽イノベーション館 視察
	16:30～19:30 合肥市政府幹部表敬・夕食懇談会
3月20日 (木) <合肥>	08:30～10:00 合肥駱崗中央公園 視察
	10:30～11:00 市内視察



(中国日本商会との朝食懇談会：3月17日)



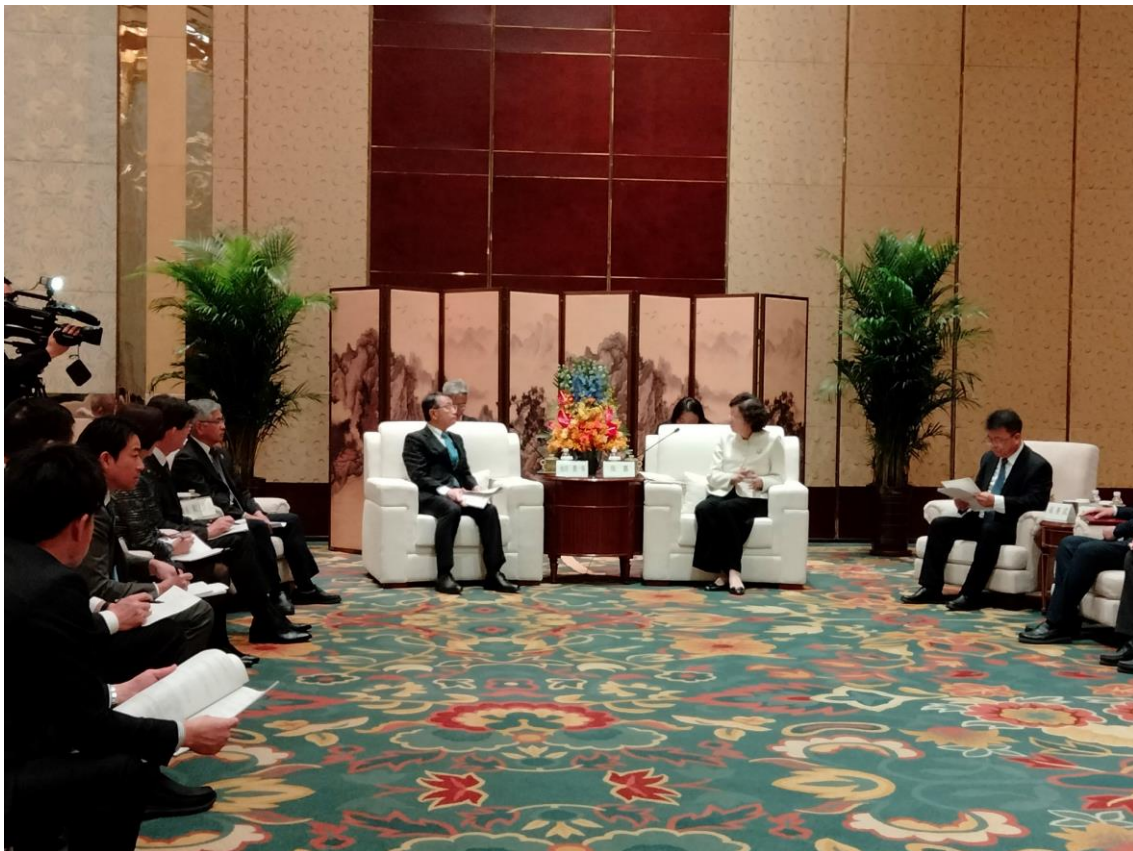
(金杉憲治 中華人民共和国駐筭 特命全権大使 表敬：3月17日)



(楊万明 中国人民对外友好協會會長、 姜江 中国人民对外友好協會副會長
表敬・昼食懇談会：3月17日)



(鄢東 商務部 副部長 表敬：3月17日)



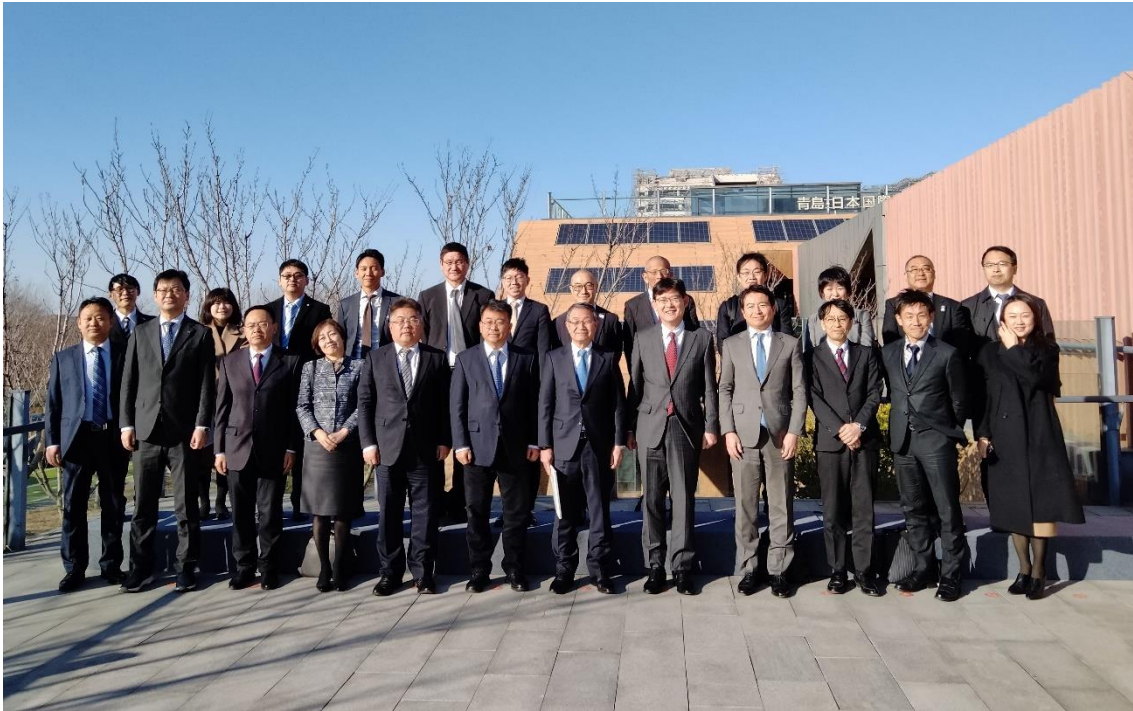
(張惠青島市委副書記 表敬：3月18日)



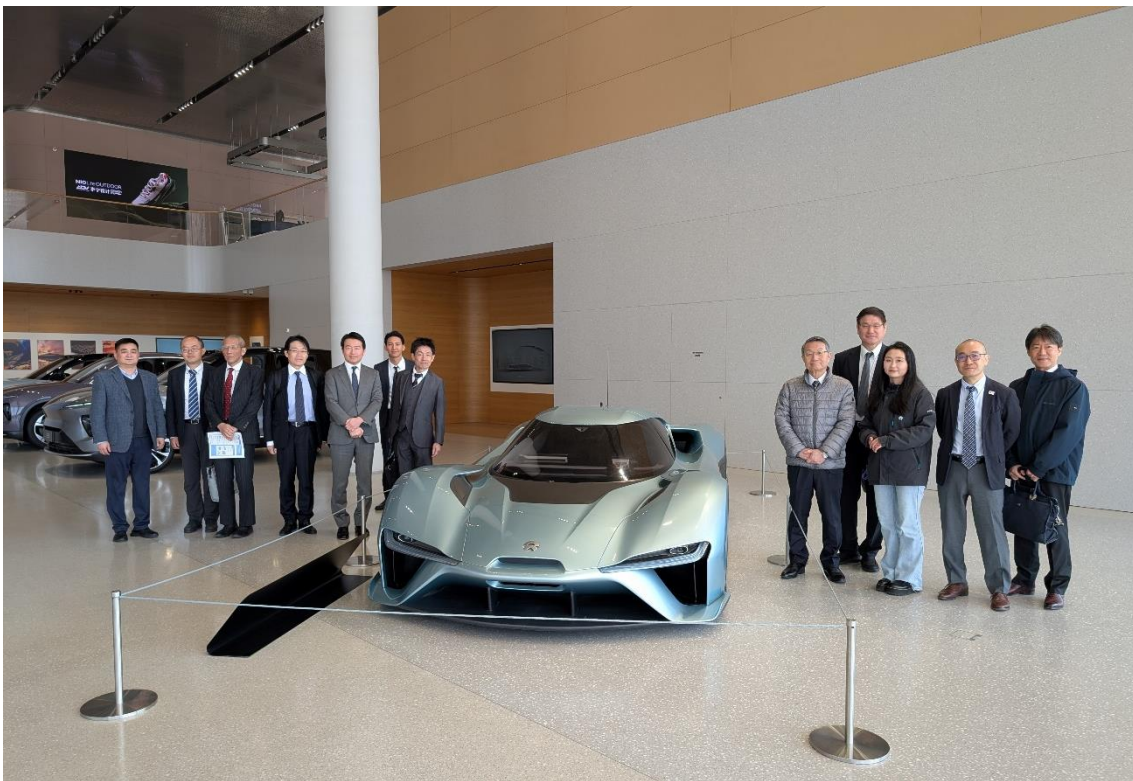
(ハイアール ライトハウス工場視察：3月18日)



(青島港 全自動化埠頭視察：3月18日)



(青島日本国際ビジネスハブ視察、中日企業座談会：3月18日)



(蔚来汽車 (NIO) 視察：3月19日)

視察ハイライト～合肥市における低空経済の進展状況～

中国政府は近年、注力する産業領域の一つとして、「低空経済」を掲げている。低空経済とは、高度 1,000m以下の低空域を活用した経済活動のことで、軽量の荷物の輸送で用いられるドローンや、人や大量の物資を運搬できる eVTOL（電動垂直離着陸機）がその担い手となる。有人 eVL0T は、関西・大阪万博を契機に「空飛ぶ自動車」として、日本でも注目を集めている。

今次ミッションでは、合肥市中心部にある合肥駱崗中央公園にて、「空飛ぶ自動車」の状況を視察した。合肥では、既に、市内に 3 つの離着陸拠点が整備されており、視察した拠点内には、チェックイン機や保安検査施設、待合室が既に完成しており、すぐにでも商用運転が開始できる準備が整っていた。ミッション帰国直後には、中国当局より、広州市・合肥市の 2 都市の事業者に対して、中国で初めて商用運転が許可され、「空飛ぶ車」の商用運転が秒読みという段階だ。

機体に関しては、広東省広州市を拠点とするイーハン（eHANG、億航智能）製の「EH216-S」という型式の有人 eVTOL が配備されている。市内での飛行を前提にした仕様で、1 回の充電で 48 分間・約 60km の飛行ができる。定員は 2 名、最大積載重量は 620 kg で、機体に操縦桿はなく、完全に遠隔で制御される。

安全面に関しては、プロペラやバッテリーの故障や通信不良等、様々な不測の事態に備えた冗長性の確保や、非常時の不時着拠点の設定などにより安全が確保されるという。



（イーハン社製有人 eVL0T 「EH216-S」：3 月 20 日）

合肥における低空経済の特筆すべき点として、市政府の積極的な関与がある。運営は、合肥市政府傘下の企業とイーハンの合併企業である合肥合翼航空が担う。また、飛行ルールに関しても、実証実験や営業運転を積み重ねながら、合肥市政府と一体となって策定していくという。また並行して、複数企業による運営や市域を跨ぐなど広域な飛行ルールに関しても、飛行実績を積み重ねながらルール整備を進めていくという。

低空経済といった新しい技術を活用した社会実装は、一般的に普及に時間がかかり、長期的スパンでの投資が必要とされる。また、飛行ルールも当初から精緻なルールを設定すると、普及を妨げることに繋がりがねないため、安全面は考慮しながらも実績を積み重ねながら、実態に合ったルール策定が必要とされる。その点で、合肥市における政府が投資する姿勢や、企業と一体となってルール整備を進める形態は、スピード感をもって新しい技術の社会実装を進めていく参考になる事例だ。



（合肥駱崗中央公園の離着陸拠点：イーハン社資料より）