

一般調査報告書  
江蘇省訪問について

12月、日本は師走の慌ただしい雰囲気の流れますが、中国は1～2月の春節（旧正月）が日本で言うところの年末年始となるため、人々は通常通りの生活・仕事をこなしています。日中関係にとって2024年は、中国の景気悪化を裏付けるニュースが多く報道されたほか、蘇州や深圳での事件で日本人が襲撃され、他にも複数回、類似の事件が発生し中国人が被害に遭うなど、暗いニュースが相次ぎました。こうした情報は中国でビジネスを展開する企業やその関係者の心理にも影響を与えるため、日中ビジネスの先行きを不安視する声上がるのは自然な事かと思えます。

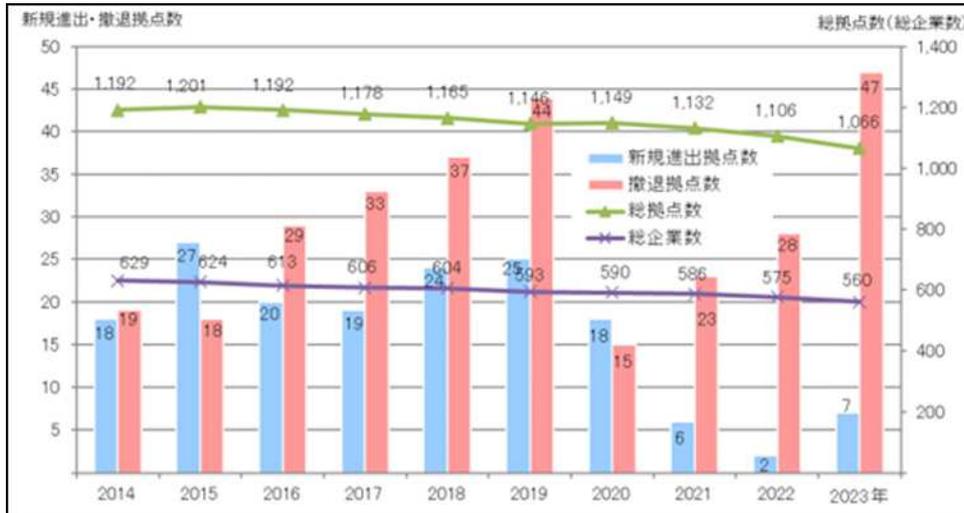
一方で、こうした状況であるからこそ、実際に中国に足を運び、その実態を自身の目で見、耳で聞き、心で感じることはこれまで以上に重要性を増しているとも言えます。折しも11月末、日本人の中国訪問時に義務付けられていたビザ取得が免除となり、日本人にとっての中国訪問のハードルが下がりました。今回は筆者が、あいち産業振興機構本部、愛知県庁からの出張者と共に、愛知県が友好連携関係を結んでいる江蘇省及び上海市を巡り、中国市場で事業を展開する愛知県企業（愛知県内に本社又は本社機能を設置する企業）や日本とのビジネスを行う中国企業、愛知県に進出済みの中国企業などと意見交換したることについて、これまでの企業の皆様との意見交換から学んだ気づきなどを踏まえ、ご報告したいと思います。

【中国市場での生き残り：キーワードは「現地法人への権限移譲」】

一行はまず、上海市内に拠点を構え、中国で繊維関連のビジネスを展開する愛知県企業を訪問し、同社の中国事業について話を伺いました。繊維関連の製造業と言え、かつては労働集約型産業の代名詞として多くの企業が日本市場への輸出用の生産拠点を置いていましたが、長年の事業展開の中で、中国内での人件費高騰、技術水準の向上、消費市場としての中国市場の成長などで企業を取り巻く環境は大きく変わったとのことでした。そうした中でも、多くの企業が中国進出後も中国内の日本企業とのビジネスに依存する状態にあり、上記の変化に伴いこれまでのビジネスの手法が移り行く中、同社もこれまでのビジネスモデルから脱却して現地法人により多くの裁量を持たせ、中国企業との取引の拡大や中国市場の開拓に注力しているとのことでした。その結果、同社中国事業は好転しており、今後についてもこの方向性で事業を展開していくとのことでした。

ここ1-2年、中国の景気が悪化していることなどから、企業はこれまでの戦略を見直し、どのように中国事業を展開していくのか、企業としての海外戦略の中で中国をどのように位置づけていくのか、再定義する必要に迫られていると感じます。そうした流れの中で、一部の企業は中国からの撤退を選んでいることは、報道ベースでも、あいち産業振興機構が毎年実施している「愛知県内企業の海外事業活動調査」でも明らかです。

中国への進出 総数・新進出拠点数・撤退拠点数の推移



(出所：あいち産業振興機構「愛知県内企業の海外事業活動調査」2024年12月発表)

<https://www.aibsc.jp/support/961/>

一方で、今回訪問した企業のように、中国事業の戦略を転換してテコ入れを図る企業も存在します。その際のキーワードは「現地法人への権限移譲」ではないか、と同社含め多くの企業との意見交換の中で筆者は感じています。中国での電気自動車など製品の進化のスピードは極めて速く、混沌とする国際情勢も相まって市場環境もめまぐるしく変化するため、これに対応するためには現地での不断な情報収集、そこからもたらされる最新の状況を理解したうえでの迅速な経営判断が求められます。日本本社に伺いを立て、その都度状況を説明するといったプロセス・スピードではもはや立ちいかない、と多くの駐在員が感じているようです。

【企業の垣根を超えたオープン・イノベーションの推進】

次に一行が訪れたのは愛知県の経済を支える自動車産業の関連メーカーです。こちらの企業との対話の中で示されたのは、先述の企業同様に中国現地法人主導での開発を推進するのに加え、これまで以上に中国企業とのオープン・イノベーションを積極的に行っていくという方向性でした。デジタル技術が高度に進化した現在、特に自動車産業においては、自動車の価値の核心が機械的な部品による確かな走行性能から車内という空間を満喫するためのソフトウェア技術に移行していることが広く認知される中で、従来とは全く異なるこれらソフトウェアをクルマ作りに取り込まないと生き残れない、という強烈な危機感が同社の職員間で共有されているとのことでした。

なお、この危機感は愛知県上海産業情報センターも強く感じているところであり、筆者も着任以来毎年、愛知県の製造業企業と中国の最先端スタートアップをマッチングさせる事業を進めているところです。また愛知県庁自体も、先月の月例報告で述べた通り、国内最大となるスタートアップ支援拠点「STATION Ai」を創設し、スタートアップ 500 社と地元事業会社 200 社のマッチングを日々行っているところです (<https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/542149.pdf>)。

そもそも中国には鄧小平氏による「改革開放」以降、深圳を中心に「世界の工場」と呼ばれたモノづくりで経済成長を成し遂げた産業基盤が確立されており、また 2000 年代以降は強力な情報通信産業が立ち上がったことにより優秀な人材も輩出され、彼らが夢を追いかけるために創立した多くのスタートアップが集積しています。そのかなりの部分が製造業と親和性が高いため、愛知県企業・日本企業にとっても相乗効果が狙いやすいのではないかと思います。以下の図にあるように、愛知県が得意とする自動車産業でも、中国市場ではこの 2 年ほどで企業間の協業事例が目立つようになってきました。

#### 外資企業と中国企業の協業連携事例（車両開発関連）

発表時期	外資系企業	協業相手	協業概要
2023 年 7 月	フォルクスワーゲン (VW)	Xpeng (シャオペン)	フォルクスワーゲン(VW)が Xpeng に戦略投資。共同開発した電子電気アーキテクチャーを VW の電気自動車 (EV) 専用プラットフォームに統合。2026 年内の量産を目指す。
2023 年 9 月	フォルヴィア	奇瑞汽車 (チェリー)	自動車部品メーカーのフォルヴィアと中国 EV メーカーの奇瑞汽車 (チェリー) は、「未来コクピット」に関する合弁会社を設立した。低炭素材料および生産技術を採用したコクピットシステムの設計、開発製造を手掛ける。
2023 年 10 月	ステランティス	零跑汽車 (リープモーター)	大手自動車メーカーのステランティスが中国 EV メーカーの零跑汽車 (リープモーター) に出資。さらに中華圏以外のグローバル市場に向けた販売・製造を手掛ける合弁会社を設立した。グローバル向けモデルの開発において、2 社はプラットフォームのチューニングなどの面で連携。
2024 年 4 月	トヨタ自動車	テンセント	トヨタ自動車が中国で販売する EV に中国ネット大手テンセントが人工知能 (AI) やクラウド、ビッグデータなど 3 分野で協力。モビリティ体験のパーソナライズ、多様化を実現する。
2024 年 4 月	日産自動車	百度	日産自動車は、中国ネット大手百度の AI ソリューションを中国で展開するモデルに搭載。イノベティブな技術の自動車領域における応用について研究や連携を推進する。
2024 年 7 月	豊田通商ネクスティエレクトロニクス	AutoCore.ai	豊田通商グループの半導体商社である豊田通商ネクスティエレクトロニクスは、中国で自動車向けミドルウェア・電気電子アーキテクチャー開発を手掛ける AutoCore.ai との戦略提携を発表。豊田通商ネクスティエレクトロニクスのグローバルネットワークと AutoCore.ai の製品力を組み合わせ、次世代車向けシステム開発で協力する。
2024 年 11 月	ポッシュ	テンセント	自動車部品大手のポッシュは、中国ネット大手テンセントと戦略提携を発表。幅広い利用者向けのパブリッククラウドや、自

発表時期	外資系企業	協業相手	協業概要
			動運転用クラウドサービスと自動運転用マップ、車載情報システム（IVI）を含むスマートコックピットの AI 大規模言語モデル（LLM）の応用を共同で模索するほか、地場自動車メーカーの海外進出を支援する。
2024 年 11 月	矢崎総業	阿爾特汽車技術	矢崎総業と中国の自動車エンジニアリング企業の阿爾特汽車技術は、新工ネ車の高電圧システムに関するコア技術の開発と市場展開に取り組む合併会社を設立した。合併会社では、バッテリー、駆動系、充電電各システムの領域で共同開発および量産に取り組み、グローバル展開を目指す。

出所：ジェトロ地域・分析レポート「自動車産業における外資系企業と中国企業の協業が拡大」より  
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2024/1201/5f5efaba5ac37f5a.html>

デカップリングが進む現在の国際情勢を考えた際、国際的な協業については一定のリスクが伴うことも事実ですが、精緻に企業が属する産業の国際情勢などを見極めた上で、中国市場に特化した製品を共同開発するなどの戦略を構築し、同市場で一定のプレゼンスを維持しつつ将来的な海外展開に備える、というのも一案ではないかと考えます。

### 【躍動する中国企業との付き合いに求められる「チャイナ・スピード」】

中国市場における日本企業の状況に理解を深めるのと同様に、最先端を走る中国企業の動向を抑えることも非常に重要です。この考え方の下、一行はスマート・ブレーキを生産する企業、自動運転ソフトウェアを開発する企業、情報通信全般を手掛ける企業を訪問しました。

まず訪問したのはスマート・ブレーキを開発・生産するスタートアップ「LEEKR Technology（リク・テクノロジー）」です。2020年にドイツ・ボッシュ社やZF社、中国・ファーウェイ社などを経験したスタッフにより設立されました。まだ新しい企業ですが、既に3か所の工場を有し、昨年11月には最新鋭のスマート工場を稼働させました。従来油圧にて制御するブレーキシステムを電子的に制御するブレーキ・バイ・ワイヤ製品を開発し、それを突破口として、ブレーキ・バイ・ワイヤ、ステアリング・バイ・ワイヤ、シャーシドメインコントローラー、統合シャーシシステムなどの分野に体系的に進出することを計画しています。創業4年目にして既に複数の中国自動車完成車メーカーに製品を納入しており、事業展開のスピード感には驚くばかりでした。こうした企業とビジネスを進めるためには意思決定プロセスの抜本的な見直しが必要となるかもしれません。

なお、LEEKR Technology社ですが、本年10月末のSTATION Ai開業と同時に同施設に入居済みで、今後は日本で積極的に事業を展開していくとのことでした。

## 最新鋭の製品ショールームとスマート工場



(LEEKR Technology 社提供)

### 【極めて自然な乗車感覚を提供する自動運転技術】

続いて訪問したのは自動運転関連のソフトウェアを開発する「Momenta(モメンタ)」です。同社も 2018 年創業のスタートアップなのですが、トヨタをはじめ米国ゼネラル・モーターズ (GM)、ドイツ・メルセデス・ベンツ、中国・上海汽車など名だたる大企業が出資し、いわゆる「ユニコーン」(評価額が 10 億米ドル以上の新興企業) となった有名企業です。同社は北京で創業後、蘇州市に本社を移転し、同市政府との連携の下、同地で技術開発や試験を行っています。百聞は一見に如かずということで、まずは自動運転車に試乗しました。同社の計らいもあり、今回は 40 分間と比較的長時間、市街地走行、高速走行、混雑区間の走行など、色々な場面を走り抜けました。

筆者はこれまで 20 回程度、複数のメーカーの自動運転車に試乗する機会を得ており、ある程度の感覚は身につけてきていると自覚しているのですが、Momenta 社ソフトウェアを搭載した自動運転車両の乗り心地は数ある自動運転車の中でもトップレベルだという感覚です。自動運転車の乗車時、必ず行うこととして「人が運転していると想定し、違和感がないか確かめる」のですが、今回の 40 分間で違和感を覚えることはなく、同社のソフトウェアの技術レベルはもはや成熟の時期に差し掛かっているように思えました。

なお今回は運転席に「安全員」が乗車し、万が一に備える態勢で乗車しましたが、自動運転に関しては行政区ごとにルールが異なり、武漢、北京、広州、深圳などでは安全員なし (= 完全無人) での自動運転が既に走行しております。この報告をお読みの皆様がこれらの都市へ出張される場合は、完全無人での自動運転を体験されることをお勧めいたします。

また今回、自動運転車両によく見られる特徴的な機材が外部からは殆ど確認できなかったという新たな発見がありました (右下の写真参照)。筆者が中国に着任した 2022 年には、重さ数百キロともいわれる大きな機材を車両上に搭載し、自動運転車であることが一目瞭然の状態でしたが、日進月歩の技術革新でどんどんそうした機材は小型化され、今回の車両は一見ただけでは自動運転車であることが分からない水準にまで進化していることを確認しました。

終始安定した走行を披露



見た目はもはや普通の車



(筆者撮影)

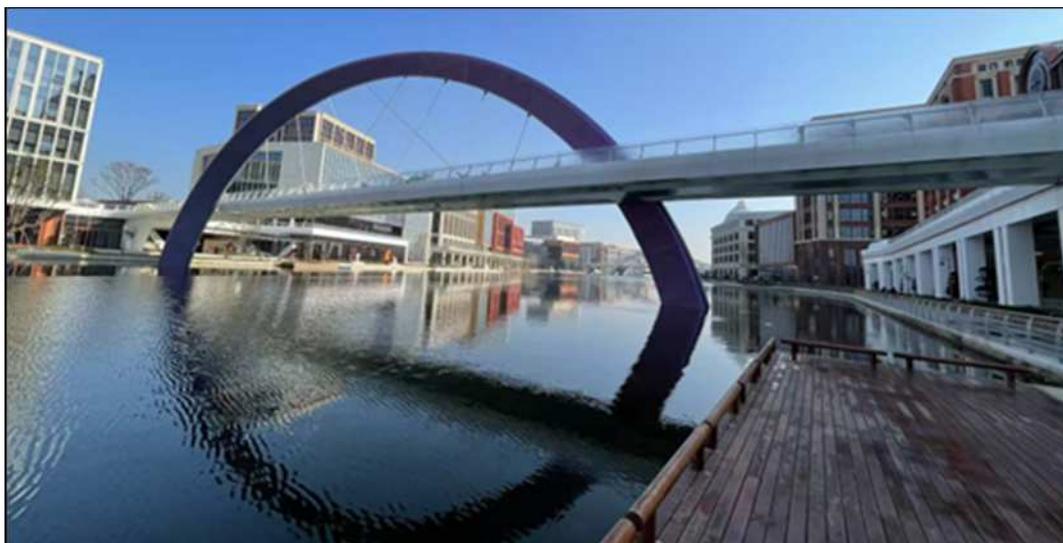
同社との意見交換では、自動運転ソフトウェアの技術水準として、米国テスラ、中国ファーウェイと同社が世界の最高水準ではないかとの見解が示され、また同社の強みとしては飛びぬけた先進性よりも技術的な安定性、そこからもたらされる安全性を重視した製品開発を行っていることが強調されました。なお、自動運転の普及を通じて同社では「10年間で100万人の命を救い、10年間で100%の運転時間を削減し、10年間で交通効率を2倍に引き上げる」という企業目標を設定しているとのこと。同社は2024年1月に愛知県豊田市に進出済みで、トヨタ自動車とも協業していることから、今後日本でも更に同社の名前を聞く機会が増えるかもしれません。

### 【大胆な投資と、その背景にある人材確保への強い意志】

次に訪問したのは、中国最大の情報通信大手ファーウェイです。同社は11月に上海市郊外に最新の研究開発拠点「ファーウェイ練秋湖研究開発センター」を開業しました。約160万平方メートルという広大な敷地に、最大15,000人の研究者を受け入れ、事業を展開していくとのこと。同社については、昨年10月に愛知県知事が広東省東莞市にある研究開発センターを訪問した際（2024年10月報告「愛知県知事の中国訪問と、両地域を支える人材の重要性について」参照 <https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/538775.pdf>）、同社より上海の拠点開設の情報提供と、視察の受け入れの申し入れがあったため、実現しました。

同社および関連施設訪問時には、常にその規模について驚かされるのですが、同センターについても1企業のオフィスというよりは1つの街が出来上がっている、と表現した方が適切ではないか、と思われる規模感に圧倒されました。一つ疑問だったのは、深圳市に巨大な本社を有し、近隣の東莞市にも研究開発センターを持つ同社が、どうして上海に別の拠点を設けたのか、という点です。同社との意見交換の中で確認したところ、優れた人材は上海などの大都市に多く、こうした人材は上海を離れて東莞市や深圳市までは中々来たがらない、と回答されました。どの企業にも言えることではありますが、特にこうした最先端の分野では、人材の質が企業の競争力を形成するうえで極めて重要な要因であることは間違いなく、こうした人材の確保のため、巨大な拠点を作る同社の底力には圧倒されるばかりでした。

ここに写る全ての建物が同社研究開発センターの施設



広大な敷地内の移動のため、鉄道が走る



(筆者撮影)

同社を訪問して学んだのは、リスクを取って大胆に進める戦略と、その背景にある優れた人材確保のための強い意志でした。混沌とする国際情勢の中で、同社は国際事業で様々な困難に直面し、その解決に向けて日々頭を悩ませているとのことでした。そうした中でも、世界初となる 3 つ折りのスマートフォン

を発売したり、世界最高レベルとも言われる自動運転ソフトウェアを切り札に中国の自動車メーカーと連携して独自のブランドを立ち上げるなど（2024年11月報告「なぜ中国で電気自動車が売れ続けるのか」参照 <https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/534476.pdf>）、生き残りのため積極的な事業展開に打って出ています。こうした企業との連携については、巨大な中国市場とデカップリングが進む国際情勢を両にらみしながら、例えば中国市場に特化した協業体制の構築といったような対応を進めていくことが現実的ではないでしょうか。

### 【地方政府同士だからこそ、伝えるべきを伝え、為すべきを為す】

今回の出張では、企業訪問に加えて、愛知県が1980年から友好提携関係にある江蘇省政府（外事弁公室及び商務庁）を訪問し、来年度に迫る友好提携関係45周年記念の事業などについての意見交換などを行ってまいりました。ここでは、愛知県から江蘇省政府に対し、2024年に相次いで発生した日本人が被害者となる事件を踏まえ、中国で暮らす邦人の安全確保と、在中国の日本企業が安心して事業に取り組める環境を確保いただけるよう、要請してまいりました。

対話・交流を継続することにより、忌憚ない意見交換ができる信頼関係を構築



（江蘇省政府提供）

ここで大切なことは、双方が忌憚なく意見を交換しつつ、対話・交流を継続、発展させ、ゆるぎない信頼関係を構築すべく努力を続けることだと筆者は思います。江蘇省政府との会談では、両地域間の友好関係を維持・発展させるための様々なアイデアが打ち出されるなど、予定時間を超過して大変有意義な議論が展開されました。

日中間には早期解決の難しい様々な諸問題があり、時としてそれが国家間関係に影響を及ぼします。こうした時にこそ真価が問われるのが、地方政府間の交流ではないでしょうか。国家間では中断せざるを得ない事でも、地方政府間であれば地道に継続し、対話と交流のチャンネルを維持することが可能です。そうすることで得られた信頼関係が、将来の両国の懸け橋となり、人と人、地方と地方を結んで、両国間の未来を明るく照らしてくれることでしょう。そうした環境の中でこそ、日中企業間の協力、オープン・イノベーションによる新たなビジネスチャンスなどが生まれるのではないかと筆者は考えます。

## 【実感することの大切さ】

これら以外にも、愛知県が友好提携関係にある江蘇省における経済的中心都市である蘇州市政府、ジェトロ上海事務所なども訪問し、愛知県として当地で奮闘される企業の皆様をどのように支援することが可能か、どのような産業・分野が今後の協業対象として有望なのか、などといったことを伺いました。

今回の出張同行に限らずですが、中国に出張された方から多く伺うのが「実感することの大切さ」を痛感した、というご意見です。何事も実際に体験してみないとわからない、というのは全てのことに当てはまりますが、中国ほど現地で得られる感覚と外から眺めていた際の感覚が異なる国は少ない、といったコメントを、筆者及び筆者の周りの駐在員の方々は頻繁に耳にします。

愛知県上海産業情報センターの立場としては、日本にいるままだと見えてこない中国およびその最先端を走る企業の姿を出張者に紹介し、自動運転など体験できるものは体験していただくことでその感覚を日本に持ち帰り、中国戦略・事業の在り方などについて考える際の「拠り所」として捉えてもらうべく対応しています。この報告を読まれている愛知県企業の皆様におかれても、ご出張の際はぜひ愛知県上海産業情報センターに足をお運びいただき、拙いながらも自治体駐在員としての視点での中国情勢などについてお話しさせていただいた上で、情報交換、意見交換させていただければ幸いです。

デジタル技術が進展し、人間でなければできないことは次第に少なくなりつつあります。実際に現地に行かずとも、疑似体験できる最先端の技術も次々に開発されています。こうした時代だからこそ、実際に現地へ赴き、実感することの重要性はその度合いを増していると筆者は感じます。百聞は一見に如かず。ぜひ、中国にご出張にお越しくください。

### 参考：最近の中国内の主な動き

12月9日 中国国家统计局の発表によれば、11月の消費者物価指数（CPI）は、前年同月比で0.2%上昇した。プラスは10カ月連続。上昇率は10月から0.1ポイント鈍化し、3カ月連続で伸びが鈍化した。豚肉や野菜など食品価格の値上がり落ち着いた。幅広い業界で広がる価格競争も伸び鈍化の背景。

12月11日 中国自動車工業協会の発表によれば、11月の新車販売台数（輸出含む）は前年同月比11.7%増の331万6,000台だった。単月の過去最多を更新した。政府の購入支援策が強い追い風となり、乗用車と「新エネルギー車（NEV）」の販売はともに単月過去最多を記録。輸出も堅調を維持した。

12月16日 中国国家统计局の発表によれば、11月の主要70都市の新築住宅（低・中所得者向け住宅「保障性住宅」を除く販売用住宅）価格は、17都市が前月比で上昇した。上昇都市の数は10月値から10都市増加し、23年8月以来の多さとなった。住宅市場を支援する政策効果が出始めている模様。

12月26日 世界銀行（世銀）の最新の世界経済見通しで、同行は中国の経済成長率を2024年は4.9%、25年は4.5%と予測した。6月時点の予測からそれぞれ0.1ポイント、0.4ポイント引き上げた。直近の政策緩和と目先の輸出の強さを踏まえた。

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まし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。