

中国事業の再設計

変化する市場環境への戦略的対応

株式会社TNCリサーチ&コンサルティング
拓知管理諮詢（上海）有限公司

2025年9月24日



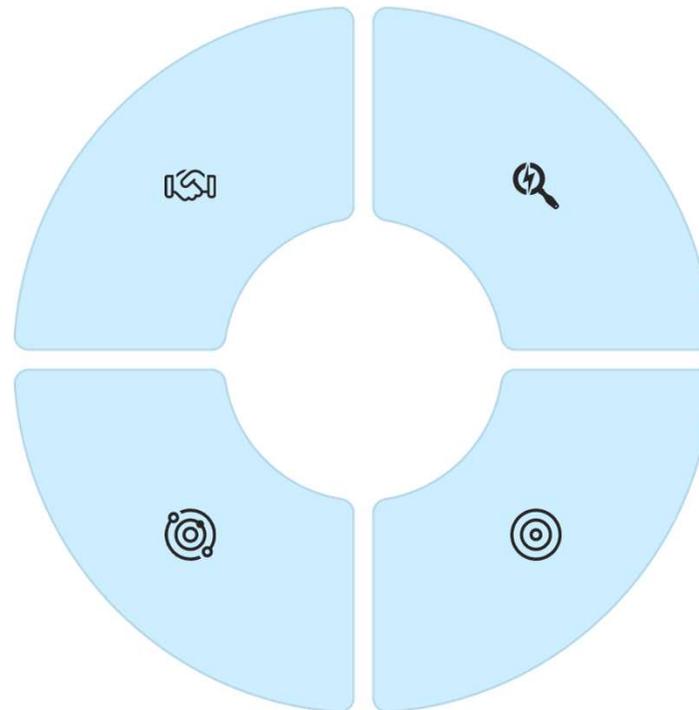
事業内容

実務支援

- 中国進出支援
- 中国事業運営支援
- 中国事業撤退支援
- 企業再編

リサーチ

- 消費者マーケティングリサーチ
- 市場調査
- 事業環境調査



経営支援

- 事業戦略構築
- 販売戦略構築
- 経営改善サポート

太陽光発電導入サポート

- 主にPPAによる屋上設置型太陽光発電導入支援

中国の制度を熟知した上でのリサーチ、リサーチを踏まえた上での戦略構築により、中国事業をトータルサポートいたします。

中古住宅市況



出所：蚂蚁数据

二手房		房价趋势统计		
		2025-08		
排名	城市	环比▼	同比▲	定基▲
68	上海	↓1.0%	-2.6%	-1.6%
1	长春	↑0.1%	-5.5%	-6.2%
2	九江	↓0.1%	-5.5%	-7.6%
3	杭州	↓0.1%	-2.1%	-2.7%
4	牡丹江	↓0.1%	-5.2%	-7.1%
5	乌鲁木齐	↓0.2%	-4.7%	-5.2%
6	遵义	↓0.2%	-5.3%	-5.7%
7	西宁	↓0.2%	-3.7%	-6.0%
8	太原	↓0.2%	-4.3%	-4.7%
9	韶关	↓0.3%	-5.2%	-6.3%
10	泉州	↓0.3%	-6.6%	-9.7%

なぜ今「再設計」が必要なのか

1 中国市場環境の急速な変化

B2B、特に製造業・サプライチェーンのビジネス環境が劇的に変化。グローバルなサプライチェーン再編も加速。

3 政府政策・規制の強化

産業政策、データ規制、技術移転規制、さらに「双循環」政策により、事業運営の複雑性が増大。

5 投資環境の変動

不動産市場の低迷や資金調達環境の悪化など、投資リスクが増大し、事業戦略の再検討が必須に。

2 国内企業の台頭と競争激化

中国企業の技術力向上とブランド力強化により、市場競争が激化し、外国企業の優位性が低下。

4 労働力とサプライチェーンの変化

人手不足の深刻化、賃金の上昇が続き、従来のコスト構造に大きな影響を与えている。

6 従来の事業モデル維持の困難性

上記複合要因により、合併事業の再評価や事業撤退の検討など、既存の事業戦略の見直しが不可欠となっている。

グローバル競争の新局面

日本企業は、中国市場および第三国市場で中国企業との産業・技術競争が激化。製品・サービス単体ではなく、サプライチェーンや技術提携を包含するグローバル競争戦略の構築が不可欠です。

1

中国市場での競争激化

現地企業の技術力・サプライチェーン強化で直接競争が激化。標準化戦略への対応が重要。

2

第三国市場での競合

インフラ、製造業、新興技術分野で、中国企業とのプロジェクト獲得や技術標準を巡る競合が顕在化。

3

戦略的提携の重要性

合併事業、共同開発、サプライチェーン連携など、包括的な競争力強化のためのアライアンスが不可欠。

日本企業が直面する厳しい現実

グローバル市場における競争は激化の一途を辿っており、特に中国企業の台頭は日本企業に抜本的な変革を迫っています。

1 日産のサプライチェーン改革

日産自動車が行う部品70%削減とサプライヤーの大幅な再編は、グローバルでのコスト競争力と効率性向上が喫緊の課題であることを示しています。

2 中国製部品活用の拡大

品質とコストメリットを兼ね備えた中国製部品の採用は、日系企業内でも加速しており、既存の国内サプライヤーにとっては存続を脅かす大きな変化です。

3 国内中小サプライヤーの厳しさ

日本国内の自動車部品中小サプライヤー1.9万社のうち、実に7割が売上10億円未満。サプライチェーンの再編は、これらの企業に深刻な影響を与えています。

4 日本メーカーの国際競争力再構築の必要性

これらの状況から、日本企業は製品・技術単体での競争だけでなく、サプライチェーン全体、提携戦略、そして市場への対応力を根本から見直し、国際競争力を再構築することが不可欠です。

出所：Merkmal

各国商工会議所の主要見解と日本企業の戦略示唆

各国商工会議所の主要なスタンス

在中国米国商工会議所

- 高付加価値製造業へのシフトとサプライチェーンの再構築を優先
- 知的財産権保護の強化と公平な市場環境を強く要求

在中国EU商会

- 産業の脱炭素化とスマート製造における国際協力と標準化を推進
- 市場アクセス障壁の撤廃と公平な競争条件の確立を要求

中国日本商会

- 既存事業拠点の最適化とサプライチェーンの現地化を重視
- 新規投資には慎重な姿勢を維持し、高度人材の確保を課題視

日本企業への戦略的示唆

1

米国・EU戦略との差異認識

米欧が「攻め」の姿勢で高付加価値化やルール形成を追求する一方、日本は「守り」の最適化に注力。この差異を理解し、グローバル戦略に反映させる必要があります。

2

サプライチェーン再編の多様化

中国に過度に依存しない、多様な調達先の確保と地域最適化が必須です。現地生産・現地消費モデルへの転換も視野に入れるべきでしょう。

3

高付加価値分野への転換

単なるコスト競争から脱却し、技術力やブランド力を活かした高付加価値製品・サービスへのシフトが、持続的な成長の鍵となります。

4

新たな市場環境への適応

知的財産権保護や公平な競争環境への要求が高まる中、これらをビジネスチャンスと捉え、国際ルール形成への積極的な関与も重要です。

欧米企業の中国戦略事例分析

撤退・縮小事例

- **外資直接投資の減少**：新規投資が大幅に縮小。
- **幅広い業界での撤退**：製造業、小売、IT、自動車など。
- **主な要因**：地政学的リスク、コスト上昇、競争激化、規制強化。
- **代表事例**：Starbucks、デカトロン、GEヘルスケアなどが撤退・縮小。

主要な戦略的対応

- **チャイナ+1**：ASEAN・インドへの生産分散。
- **フレンドショアリング**：友好国との連携強化。
- **オンショアリング**：自国への生産回帰。

継続・拡大事例

- **ハイテク・環境産業への大型投資**。
- **中国の潜在力、製造能力を評価**。
- **脱炭素・デジタル化が新たな機会創出**。
- **Tesla**：Megafactory着工、戦略的投資を継続するも、販売は苦戦。

日本企業への示唆

- **地政学的リスクへの迅速な対応**。
- **サプライチェーンの多元化**。
- **客観的データに基づく事業判断**。
- **柔軟な戦略構築が不可欠**。

中国製造2025の評価

「中国製造2025」（2015年発表）は、中国製造業の高度化と技術自立を目指す国家戦略であり、グローバルサプライチェーンに大きな影響を与えています。

戦略の概要

- 製造業の高度化と技術自立
- 2025年までの産業目標設定

日本企業への影響と対応

- 競争力維持の重要な指針
- 技術移転・合併事業のリスクと機会評価
- 今後の産業政策理解に不可欠

中国製造2025の目標と現実

「中国製造2025」は、2025年までに製造業の主要分野で自給自足（国産化率70%目標）と技術的優位性を確立し、「製造強国」となることを目指す国家戦略です。これは日本企業を含むグローバルサプライチェーンに大きな影響を与えています。

戦略発表と目標設定（2015年）

- 「製造強国」を目指す国家戦略
- 主要分野での自給自足（国産化率70%目標）
- 中国企業の技術力向上と国産化を加速
- 外資への市場アクセス規制・技術移転要求

達成状況と日本企業への影響（2025年）

- 新エネルギー車(BYD,CATL), 5G通信, ドローンなどで進展
- 半導体・高精度工作機械などでは輸入依存が継続
- 国産化率70%目標は未達成
- 未達成分野においても中国企業の技術力向上や国産化が進み、日本企業は引き続き競争激化や市場シェア縮小のリスクに直面

日本企業にとっての機会と課題

- **課題**：競争激化、技術流出リスク、知的財産保護、市場アクセス障壁
- **機会**：中国ハイエンド製造業での高品質部品・素材需要
- スマート工場化・自動化への技術貢献、第三国市場での協業

中国製造2025の成果と日本企業への機会

1

主要成功分野：進捗と日本企業への機会

- **先進鉄道輸送設備**: 世界最大の高速鉄道網を構築。
- **新エネルギー車 (NEV)**: 世界最大のEV/PHEV市場を確立 (BYD, CATLがリード)。
- **日本企業への機会**: 次世代高速鉄道技術、高性能バッテリー材料、車載ソフトウェアなどでの協業。

2

部分的成功分野：日本企業への協業機会

- **次世代情報技術**: 5Gインフラ展開とAI/IoTが普及。
- **ハイエンドCNC工作機械とロボット**: 産業用ロボット導入数で世界をリード。
- **バイオ医薬品/医療機器**: ジェネリック医薬品の国産化進展。
- **日本企業への機会**: 高性能センサー、高精度部品、検査機器、革新的医薬品・医療機器での連携。

3

今後の方向性：高機能化と国産化

- **重点分野の技術革新**: NEV、情報技術、鉄道でグローバル競争力を追求。
- **国産化の加速**: 高精度部品、コアシステム、高機能素材の国産化を最優先。
- **基礎研究と産業化**: 競争力強化に向けた投資を継続。
- **日本企業への機会**: 高品質部品・素材提供、スマート工場技術、環境・省エネ技術で貢献。

「人工知能+」政策の理解

中国「人工知能+」政策と将来像

「人工知能+」政策の概要

中国政府の「人工知能+」行動は、AI技術を社会・経済のあらゆる領域に統合し、スマート化を推進する国家戦略。

発展目標のロードマップ

2027年

スマート端末・システム普及率70%超、スマート経済の中核産業が急成長。

2030年

スマート端末・システム普及率90%超、スマート経済が主要な成長極に。

2035年

スマート経済・社会発展への全面的な移行。

この政策が描く将来像

「人工知能+」政策は、AI技術を社会全体に浸透させ、中国の未来を根本から変革しようとしています。これは単なる技術戦略ではなく、国家としての長期的な発展ビジョンを示しています。

産業構造の変革

- 製造業は完全自動化・スマート化へ。
- サービス業のAI化が進展し、効率が向上。
- AI関連技術から新たな産業・職業が創出される。

社会インフラの革新

- データとAIで最適化されたスマートシティが実現。
- AI統治システムが社会運営を効率化。
- 人間とAIが共生する社会モデルを構築。

日本企業への影響と機会

- 市場環境の根本的変化への適応が必須。
- AIソリューション、スマートインフラ関連で新たなビジネス機会創出。
- 中国のAIエコシステムへの積極的な対応が成功の鍵。

日本企業のAI活用の現実：ChatGPTが示す競争格差

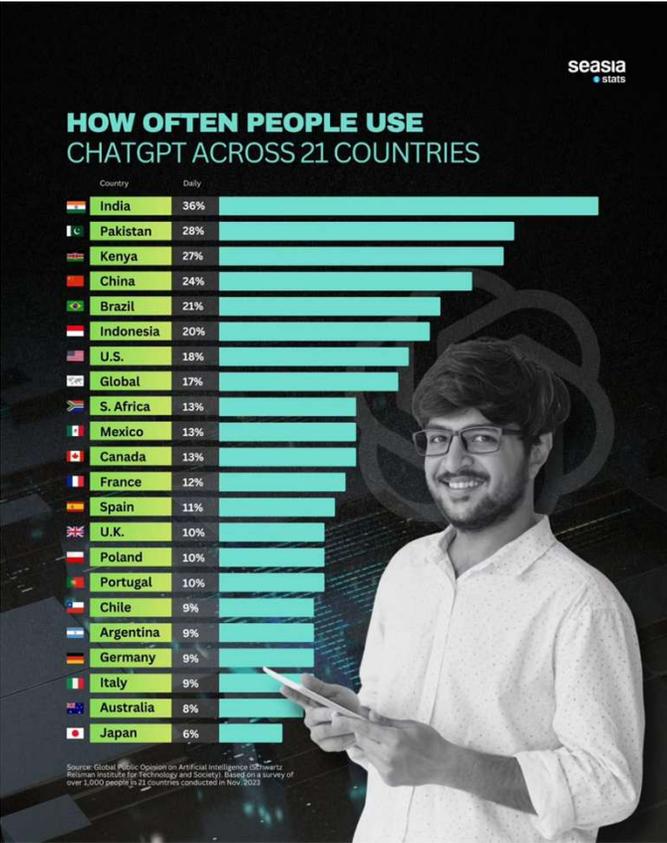
ChatGPT国別利用率（21カ国中）2023年11月調査

? AI技術活用の深刻な遅れ

≡ 国際的なAI活用格差の拡大

⚙️ AI導入を阻む課題

🚶 中国市場での競争力への影響



中国企業のAI活用事例と日本企業への示唆

中国の主要企業は、AI技術をビジネスの核として積極的に導入し、競争優位を確立しています。その具体例と日本企業が学ぶべき点を探ります。

BYD (自動車)

- **AI活用:** 生産効率化、バッテリー技術開発。
- **効果・成果:** 生産効率20%向上、バッテリー開発期間15%短縮、品質不良率5%改善。
- **示唆:** EV市場でのAI活用競争、生産プロセスのスマート化。

アリババ

- **AI活用:** サプライチェーン最適化、スマート物流。
- **効果・成果:** 物流コスト10%削減、配送時間20%短縮、在庫最適化により欠品率3%低下
- **示唆:** EC・物流分野でのAI活用、データ駆動型経営。

テンセント

- **AI活用:** 産業AIソリューション、クラウドサービス。
- **効果・成果:** クラウド事業成長率前年比30%増加、AI導入企業数500社突破、収益貢献度12%増。
- **示唆:** AIサービスプラットフォーム活用、B2B SaaS市場への参入。

ハイアール (Haier)

- **AI活用:** スマート製造、IoT連携家電。
- **効果・成果:** 製造効率25%向上、不良品率8%削減、IoT製品売上高が全体の30%を占める。
- **示唆:** 産業IoT導入、スマート家電分野での競争。

美团 (Meituan)

- **AI活用:** AI配送システム、顧客行動データ分析。
- **効果・成果:** 配送効率18%向上、顧客満足度スコア10ポイント上昇、売上成長に直接的に15%寄与。
- **示唆:** O2OサービスでのAI活用、ラストワンマイル配送効率化。

京東 (JD.com)

- **AI活用:** AI物流、無人配送。
- **効果・成果:** 物流センターの自動化により作業効率30%向上、無人配送車両によるコスト20%削減、ラストワンマイル配送の迅速化。
- **示唆:** eコマースと物流の融合、先端技術による配送網の構築。

AI活用能力の構築：競争優位確立の鍵

1

AI活用能力の構築

- 社内AI人材の育成と確保
- AI技術の段階的導入と習熟
- データ活用基盤の整備

2

実践的AI応用

- 製造プロセスの効率化
- サプライチェーン最適化
- 顧客ニーズ予測と対応

3

継続的な改善サイクル

- AI活用効果の測定と分析
- 中国企業との技術格差縮小
- 新たなAI技術への迅速な適応

中国市場における事業展開のための政策活用戦略

政策動向の調査

中国の産業政策や規制など、B2B事業に影響を与える政策を分析します。

技術開発の適合性

政策推奨分野（スマート製造、環境技術等）にR&Dを集中し、顧客ニーズに応じた技術開発を推進します。

現地パートナーシップ

合弁や技術移転を通じ、現地企業・研究機関と戦略的提携を構築します。

政策準拠と効果測定

各種支援制度を活用し、政策準拠とB2B顧客への価値提供効果を測定・報告します。

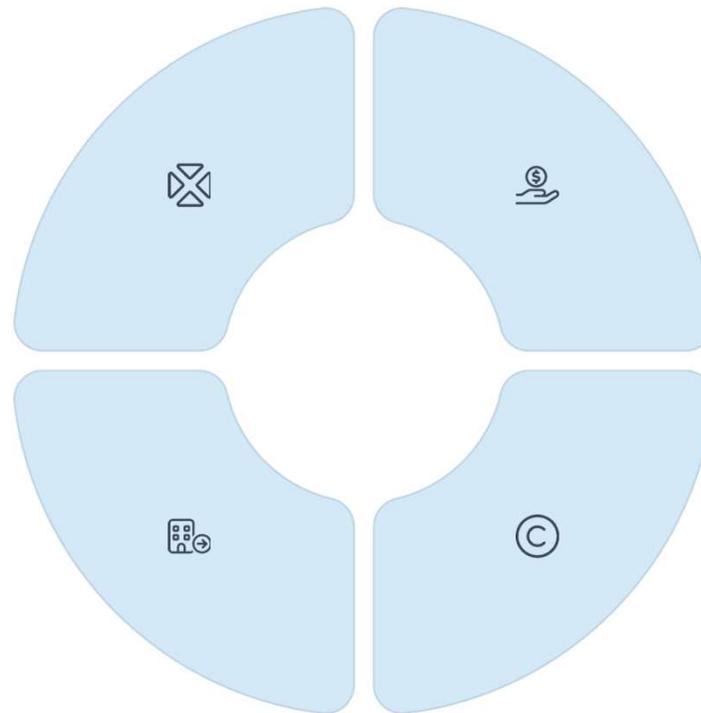
市場ポジショニングの見直し

ターゲット市場の再定義

中国の政策・サプライチェーン動向に基づき、先端製造業、デジタルインフラ、環境技術のニッチ市場へ戦略的に注力。

販売・パートナーシップチャネルの最適化

直販強化、国内パートナー提携、政府連携、戦略的合併事業を通じた販路最適化。



価値提案型価格戦略の調整

中国企業とのコスト競争を回避し、技術力と信頼性に基づく高付加価値型価格戦略を構築。

ブランド価値の再構築

製品品質に加え、技術革新、共同開発、サプライチェーンの安定性、環境・社会貢献を訴求。

差別化戦略の新展開

技術革新による差別化

中国企業が追随困難な先端技術へのR&D投資と知的財産権の強化により優位性を確保。

- スマート製造・産業用IoT技術の導入
- 環境負荷低減に貢献するサステナブル技術の提供
- 高度医療機器・ヘルスケアソリューションの開発

総合ソリューション提案による差別化

顧客課題を解決するソリューションとサービス品質で長期的なパートナーシップを構築。

- 専門的な技術サポートとメンテナンス
- 導入から運用までの一貫したコンサルティング
- 顧客企業の事業成長を支えるパートナーシップ価値向上

パートナーシップ戦略

中国市場戦略では、**独自路線**と**合併路線**の選択が重要です。各アプローチの利点と課題を比較検討します。

1

独自路線

メリット：技術・知財保護、迅速な意思決定、ブランド戦略の一貫性。

デメリット：現地ネットワーク構築難易度、規制対応コスト、初期投資リスク。

2

合併路線

メリット：現地サプライチェーン活用、規制・文化への適応、リスク分散。

デメリット：技術流出リスク、意思決定遅延、ガバナンス課題。

サプライチェーン戦略の最適化

サプライヤー多様化とリスク分散

- リスク分散、現地調達、コスト効率を考慮した最適なサプライヤー網を構築
- 複数供給源を確保し、地政学リスクや災害への耐性を高める

現地調達戦略と品質管理の強化

- 品質とコストを考慮した現地サプライヤーを開拓・育成し、安定供給とリスク低減を図る
- グローバル基準を維持しつつ現地要求に対応し、段階的な品質向上で競争優位を確保

デジタル化による物流効率化

- AI/IoT活用で、需要予測、在庫、トレーサビリティを向上させる
- デジタル技術とデータ分析を活用し、国内外の物流・在庫管理を効率化
- 輸送ルートと倉庫管理を最適化し、リードタイム短縮とコスト削減を実現

柔軟性と耐性の確保

- 変化する市場環境に対応できる柔軟なサプライチェーン体制の構築

持続可能性への取り組み

中国事業の成功には持続可能性が不可欠です。現地政策遵守と信頼構築のため、ESGの観点から環境・社会・ガバナンスの具体策を推進します。

環境への配慮

中国の環境規制を遵守し、省エネ・再生可能エネルギー導入、循環型サプライチェーン構築でカーボンニュートラルに貢献します。

地域社会との共生

現地サプライヤーとの連携強化、従業員のスキル向上、地域社会の発展支援を通じて、安定的な事業基盤を構築します。

健全なガバナンス

中国法規制と国際商慣行に基づき、透明性の高い企業ガバナンスと強固なコンプライアンス体制を確立します。

撤退・再編の判断フレーム

撤退判断の基準

01

収益性の評価

B2B実績とサプライチェーン貢献度から収益見込みを評価。

03

競争優位性の確認

技術力、品質、サプライチェーン、顧客関係から競争優位性を判断。

02

市場成長性の検証

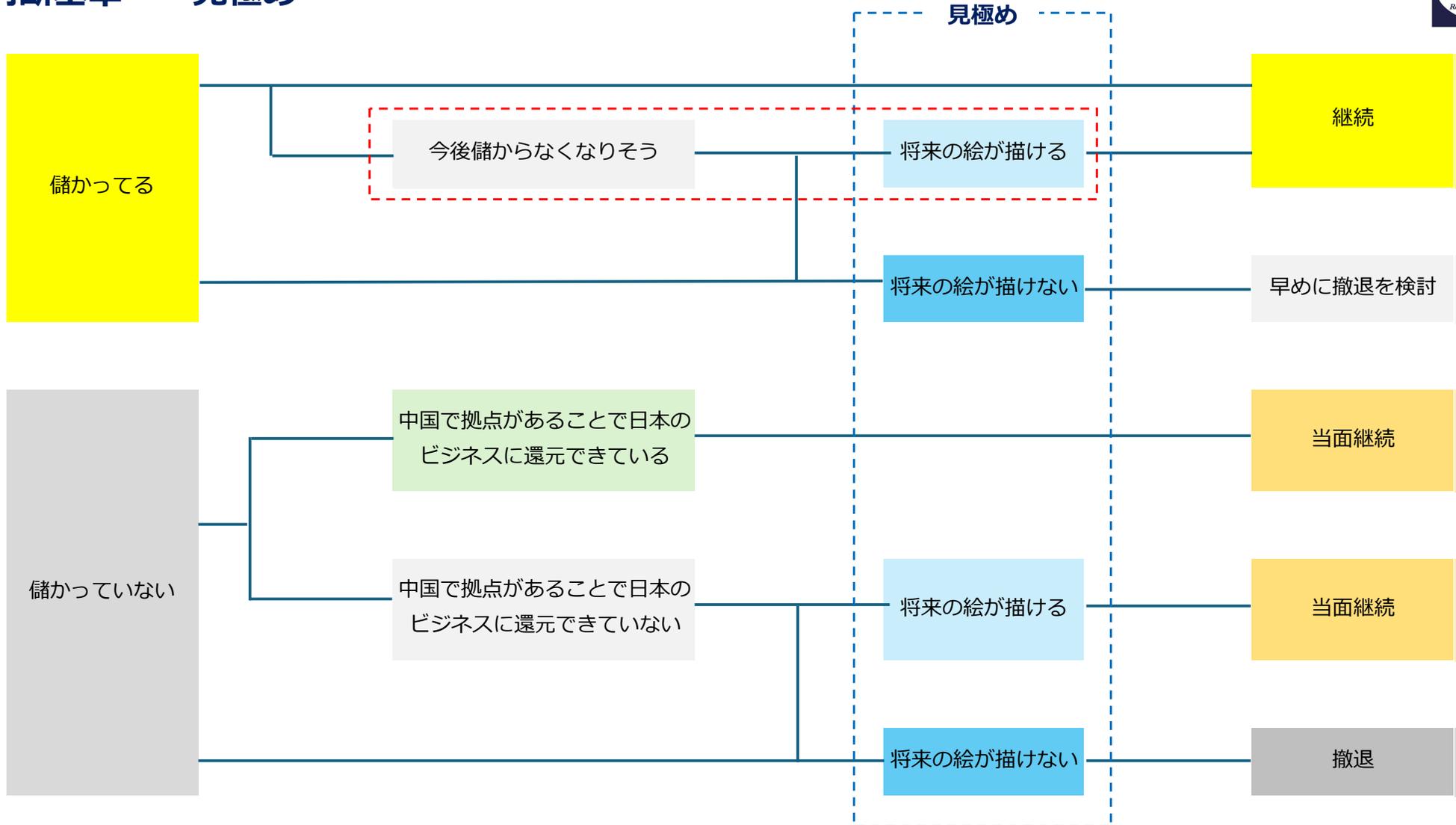
市場成長性、顧客需要、B2B市場シェア拡大可能性を評価。

04

戦略的重要性の評価

グローバルサプライチェーンでの位置づけ、合併事業の戦略的意義、産業政策への適合性を評価。

判断基準 ～見極め～



再編戦略の選択肢

1

事業規模の縮小

不採算部門を整理し、高収益の中核事業へ集中。

- 生産拠点統廃合と効率化
- サプライチェーンの最適化

2

事業モデルの転換

製造業から技術サービス・ソリューション提供へ移行。

- 技術ライセンス事業の強化

3

パートナーシップの見直し

既存提携を再構築し、新たな戦略的提携を探索。

- 合併比率・役割の再調整
- 現地政策に合致した提携強化

中国B2B事業の戦略的選択肢と成功要件

中国市場での持続的な成長に向け、戦略的選択肢の検討と成功要件の確立が不可欠です。

戦略的選択肢

1

事業規模の縮小

不採算部門を整理し、高収益の中核事業へ集中。

- 生産拠点統廃合と効率化
- サプライチェーンの最適化

2

事業モデルの転換

製造業から技術サービス・ソリューション提供へ移行。

- 技術ライセンス事業の強化

3

パートナーシップの見直し

既存提携を再構築し、新たな戦略的提携を探索。

- 合併比率・役割の再調整
- 現地政策に合致した提携強化

具体的な成功要件

1

現地ニーズの深い理解

2

競争力ある技術と価格戦略

3

継続的な技術提携と開発

4

強固な現地パートナーシップ

5

強力なリーダーシップ

6

現地専門人材の確保

中国B2C市場：消費者行動と主要トレンド

1

1. 消費行動の多様化とパーソナライズ

- 各世代の価値観が多様化（Z世代はデジタル・流行、ミレニアル世代は品質・体験、シルバー世代は健康・オンライン消費）。
- 所得向上に伴い、高品質・ユニークな体験・パーソナライズされた製品への需要が増大。

2

2. デジタル購買体験の進化

- ライブコマースやソーシャルコマースが購買の主流に（淘宝直播、抖音など）。
- KOL/KOCが購買行動に大きな影響。
- 製品購入だけでなく、OMO戦略によるインタラクティブなイベントやVR/AR体験など、購買プロセス全体の「体験」が重視される。

3

3. 価値観の変化（サステナブル・健康志向）

- 環境意識の高まりと健康志向が顕著。
- 持続可能性、エシカル消費、オーガニック製品への需要が増加。

中国B2C市場におけるデフレビジネスの機会

1

日系企業のデフレ市場における競争優位性

- 「安くて美味しい」価値提供で成功事例（サイゼリヤ、スシローなど）
- 徹底した品質管理と効率的なオペレーション
- 細やかな顧客サービスと高い顧客体験

2

デフレ環境下での主要戦略

- サプライチェーン見直し、現地生産強化によるコスト効率化
- 品質・体験を通じた明確な価値訴求
- オンライン販路・OMO戦略によるデジタル活用
- 中国消費者に合わせた商品・サービス開発（現地化）

中国の即時小売（Quick Commerce）の台頭

定義と特徴

即時小売は、食料品・日用品などを**30分以内**に届けるサービスで、高い利便性と豊富な品揃えが特徴です。

急成長の背景

- 高度なモバイル決済とデジタルインフラ
- 高密度な都市構造
- 消費者の高い利便性志向
- テクノロジーへの積極的な投資

主要プレイヤーとその戦略



日本企業にとっての機会と課題

機会

- 新たな販売チャネルの開拓
- 消費者データへのアクセス
- ブランド認知度の向上

課題

- プラットフォーム連携コスト
- サプライチェーンの適応
- 価格競争への対応
- 品質管理の徹底

中国FMCG流通業界の現状と課題



主要な経営課題

粗利の低下

競争激化と流通業者の粗利率がサプライヤー圧力により低下。コスト効率化と付加価値創出が急務です。

チャネル構造の変革

デジタル化と消費者の購買行動変化で流通チャネルが多様化。サプライチェーンの見直しが必須です。

人材の課題

デジタルスキルを持つ人材が不足。データ分析、Eコマース運営、OMO戦略実行能力を持つ人材の獲得・育成が重要です。

経営状況の二極化

市場変化に適応した企業は成長。変革に遅れた企業は低迷し、この二極化は加速する見込みです。

チャネル動向

従来型チャネル

- 中小型スーパー、個人商店が広範なカバレッジを維持。
- 売上・利益率が伸び悩み、デジタル化の遅れが課題。
- 効率化、デジタルツール導入、顧客体験向上が求められます。



新チャネル

- ディスカウントストア、即時小売が急速に成長。
- 消費者の利便性ニーズを捉え、新たな市場を創造。
- データ活用、効率的な物流、迅速な配送が強みです。

日系企業への影響と対応策

日系企業は流通戦略の再構築が必要。新チャネル対応とデジタル化への投資が喫緊の課題であり、現地有力流通業者との提携やOMO戦略加速で持続的成長を目指すべきです。

中国市場における事業戦略の再定義

中国事業戦略の再構築

中国市場全体で日本企業が持続的な成長を遂げるためには、B2B、B2Cを問わず、従来の競争戦略を見直す必要があります。

新たな競争環境に適応するため、以下の3つの観点から戦略を再構築します。

市場ポジショニングの明確化

市場ニーズと競合に基づき、独自性を確立。

技術による差別化戦略

コア技術を強化し、高付加価値な製品・サービスで競争優位を築く。

戦略的なパートナーシップ構築

現地企業と連携し、市場浸透とサプライチェーンを安定化。

まとめ：中国事業再設計の道筋



連絡先



日本

株式会社TNCリサーチ&コンサルティング
東京都新宿区西新宿3丁目3-13
西新宿水間ビル6階
電話：050-6871-9398

中国

拓知管理諮詢（上海）有限公司
上海市長寧区天山西路568号
統一夢時代広場A座8楼
電話：021-6270-0022

代表：呉 明憲

携帯（日本）：+81-80-3532-6841

携帯（中国）：+86-186-2133-9025

Email：gomeiken@tnc-cn.com

URL：https://tnc-cn.com

デジタル名刺
eight



Wechat
個人アカウント

