



# 中国現地からみた日系企業の イノベーションの動向と今後の方向性

そう 揚

政投銀投資諮詢（北京）有限公司 上海分公司

近年、イノベーションは日中両国においてホットなキーワードとなっている。日本企業も中国企業のイノベーション動向に高い関心を示しており、専属の担当者を配置する日本企業もよく見かけるようになった。一方、中国現地における日系企業のイノベーション動向については、関連統計や記事も少なく把握しにくいテーマである。そこで、本稿では筆者が日頃現地の日系企業や中国地場企業と接するなかで、同テーマについて耳にした話やニュース、実感した事柄などを纏めてみた。参考になれば幸いである。

（本稿の内容は執筆者の個人的見解であり、所属組織の見解を示すものではない。）

## 1. 中国における日系企業のイノベーションの目的と動き

近年、中国企業は、ネット販売・宅配、スマホ決済、シェア自動車・ネット配車などのインターネット領域や、新エネ車・電池、太陽光パネルなどの分野において、比較的緩い規制やイノベーション奨励策のもとで、急速に普及・発展し、社会・産業に大きな変化をもたらしている。この点は、中国で生活する駐在員や日中間を往来するビジネスマンが日中の違いとしてよく話題にする現象である。勿論、最近ではこうした変化は海外でも注目され始めている。以前、米国のシリコンバレーの動向にアンテナを張っていた多くの日本企業や金融機関は、今や中国の深センや北京、杭州、上海などにも拠点を設置し、最新の業界情報を積極的に収集している。

日本企業が中国でのイノベーションに着目し活用

する目的は、要約すれば、主に以下の4つがあると考えられる。

1つ目は、情報収集。中国市場におけるビジネスチャンスやアイデア、同業他社の情報などを収集し、本社の経営判断の材料として提供する方法は、これまで最も多いパターンといえよう。こうした中から、ビジネス価値の高い中国のスタートアップ企業や地場企業の新事業を見つけ出し、日本本社が資本参加するケースも増えている。各日系金融機関も関連するビジネスマッチングを行っている。

2つ目は、PoC（概念実証）。日本に先行事例の少ない新しい業務や日本の規制上取り組みにくい業務について、まず規制の緩やかな中国で実証実験を行い、市場での適応可能性を見たうえで、その成果を日本にも導入するケースがある。例えば、中国では、Eコマースやキャッシュレス決済の普及により、小売業界におけるエコシステムや社会における生活・消費慣行も大きく変化し、リアル商業店舗や銀行のATMなどの役割にも変化が生じている。こうしたなかで、ある日系小売企業では、日本で成熟したビジネスモデルを中国市場にそのまま取り入れることの限界に直面し、むしろ日本であり普及していないキャッシュレス決済やネット販売・宅配などの仕組みを日本に取り入れることで、日本での事業転換を図ろうとしている。

最近、中国ではネットビジネスへの規制強化が図られているが、その背景には、少数の業界大手企業が庶民生活のあらゆる領域に無制限に業務を拡大しており、市場独占や個人情報保護の観点から社会問



#### 【宋揚氏のプロフィール】

日系の中国投資コンサルティング会社にて中国進出相談や財務調査の仕事を経て、2007年邦銀の企業調査部にて中国の不動産・金融・素材・エネルギー業界のアナリストとして勤めた。2011年より現職、日系企業の中国進出支援や中国の産業・企業の調査、日中企業間のマッチング・投資業務をサポートしている。

繊維・電力・化学・半導体等数多くの産業企業調査・格付の経験があるほか、各業界からの対中ビジネス相談や地方政府・地場企業との交渉にも対応中。

題が生じている事情がある。こうした教訓は、規制が厳しい日本の社会においても、一定の参考価値があるかもしれない。

3つ目は、共同研究。中国の消費者は、今やグローバル市場の情報を収集できる環境にある。インターネット上に書き込まれた消費者の体験談や商品情報が他の消費者の購買行動に影響を与えるようになっており、購買手段の多様化も相まって、中国における消費者の嗜好の変化やニーズの多様化は日本本社では容易に把握できないレベルとなっている。このため、現場に近いところでの商品開発が求められている。また、中国での技術開発における人的コストは先進国の1/5以下といわれており、有力なグローバル企業が競争し合う中国市場においては、技術向上の著しい地場企業と組んで、スピードを重視した商品開発を行うことが有効な手段となっている。

近年、中国では研究開発拠点の設立を奨励する政策が数多く打ち出されている。例えば、上海市でも外国企業による研究センターの設立を奨励しており、その結果、2021年8月までの設立社数は500社を突破し、これら外資系研究センターの研究開発費は、上海における一定規模以上の工業企業全体の4割を超えている。日本企業においても、資生堂、トヨタ、LIXIL、大塚製薬、武田薬品工業などの大手企業を中心に研究センターを設立・拡充している。

4つ目は、現地資本を活用した事業のイノベーション。最近、戦略的資本提携による協業が、Win-Win関係を構築する新たな事例として注目されている。例

えば、ある日系素材メーカーの現地法人は、技術的に業界のトップレベルではなく、規模拡張の効果を追求するにも十分な投資資金がないため、その現地法人のマジョリティ持分を中国系ファンドなどに譲渡し、確保した資金を技術開発や日本・中国での生産体制構築に活用している。また、足元では現地の戦略パートナーと組んで、地場系同業他社を買収し、技術面でのシナジーや生産拠点の確保を実現した。このように現地資本を活用して、戦略事業の拡充や調整を行うパターンも今後の選択肢の一つとして考えられよう。

## 2. 日系企業・中国地場企業からの意見

近年、中国はコア技術の欠如や長期目線による基礎研究の不足といった課題を痛感している。このため、国家戦略計画や重要な政策には必ず「科学イノベーションや研究開発の発展」といったキーワードが入っており、当局は研究開発に係る奨励策や税の減免などにより、こうした課題を解決しようとしている。こうしたなか、中国企業も規制緩和、各種奨励策のほか資本市場も活用しつつ、新しい技術・設備やビジネスモデルなどを積極的に取り入れている。新商品の競争力が市場に認められれば、更なる投資を呼び込むことができ、これにより一層の技術向上が図られるというように、イノベーションの好循環が生まれることになる。

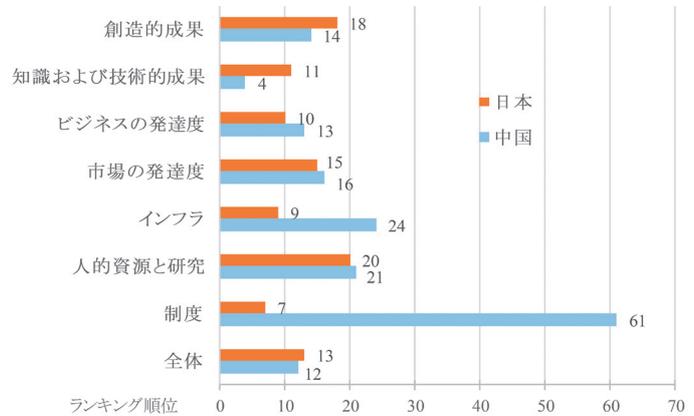
2021年9月に発表された世界知的所有権機関(WIPO)による「グローバルイノベーション指数(GII) 2021年版」報告書によれば、中国の世界ランキング<sup>1</sup>は初めて日本を上回り12位となった。この

<sup>1</sup> 世界各国の指数ランキングの構成要素は、制度、人的資源・研究、インフラ、市場の発達度、ビジネスの発達度の5つのインプット、知識および技術的成果、創造的成果の2つのアウトプットがあり、合計81項目で総合評価している。

中では、制度やインフラにおいてはまだ遅れているものの、知識および技術的成果と創造的成果の項目で高い評価を受けている。

こうした結果を理解するうえでは、現地で実際に事業を行っている日系企業や中国地場企業の生の声が参考になると思われる。ここでは、我々の限られたネットワークではあるものの、現地でのヒアリングを通じて得られた、事業活動やイノベーション現場における現状認識や工夫、直面する悩みや課題などを紹介したい。

図1 グローバルイノベーション指数（GII）の各評価項目における日中両国の世界ランキング



出典：WIPO, 2021.

表1 現地日系企業・中国地場企業の声（一部抜粋）

現地日系企業	
卸売業	近年、中国の地場部品メーカーは、最新鋭の設備や高級人材の確保に大量の資金を投じ、品質とコスト競争力が着実に上がっている。逆に、日系部品メーカーは、設備投資が追いつかない結果、相対的に事業規模が縮小し、コスト競争力では中国の地場部品メーカーにどうしても負けてしまう。
製造業	中国の同業他社が必要とする省エネ環境技術において当社が連携支援することで、中国事業を深掘りすることも考えられるが、技術流出に対する懸念もあり、簡単な話ではない。グループ会社も含め中国で活用し得る技術はあるが、本社との調整に労力を要するため、どうしても積極性に欠けてしまう。
製造業	中国では電池関係の素材やその他、日本に先行した技術も生まれているので、その取り込みが重要課題。当社は技術主導の会社なので、中国の技術でも優位性が証明されたら、受け入れる土壌はあるが、社内にも、中国の技術の方が上という事実を目を背けたがる空気もあり、議論がかみ合わないこともある。
製造業	当社の競合相手である欧米メガサプライヤーと本気で戦うにはかなり現調化が必要となり、2020年度以降、現調化キャンペーンを続けている。また、R&Dの現地化に大きく舵を切っている。知財は日本が保有する形を維持しつつも、R&Dは中国現地で行う体制構築を進めている。
情報サービス業	本社で手掛けているビジネスのDX化に関し、日本では実証・マネタイズのハードルも高いため、中国で出来ないかと検討中。日本ではDXという標語だけが先行するが、中国ではあまり抵抗感なく、新しいことやIT化を受け入れている。
中国地場企業	
金融業	ある日本企業の再編支援に関与しているが、今ある技術の先進性は2～3年で失われ、中国系企業との競争上の優位性がなくなるとみられる。技術価値が高い間に、外部の経営資源を取り入れる判断を下さなければ、技術の市場価値が失われるだけになる。
製造業	日系部品メーカーからの売込みも多いが、EVの場合は車のつくり方が違うため難しい。当社としては、モジュール化されたものを希望するが、日系メーカーからは個別部品の提案が多く、採用できる余地は少ない。
金融業	日本企業は先進技術の共有に本気ではない。水素など日本が強い分野の先端技術と中国企業の市場開拓力を合わせて一緒に市場を獲得することが、双方にとっても有利。例えば、ゲーム分野では、中国有力企業と日本のパートナーが連携して、双方の市場を開拓している。
製造業	中国製品の問題は品質が不安定であること。このため日本や欧米などの輸入品に頼っている分野も多い。総じてみれば、中国の製造業の中で、化学は非常に弱く、応用材料など工業基礎部分の欠落が産業発展の障害となっている。この領域では日本企業が独占している分野が多く、引き続き学ぶ必要がある。

出典：当社によるヒアリングに基づいて作成。

### 3. 日系企業への示唆と今後の方向性

最近、日本のノーベル賞受賞者が上海理工大学の研究所に勤めるとのニュースが、日中間のホットな話題になっている。中国では空気清浄技術の研究支援により、国内の環境問題を解決する一助にしようとしており、こうした領域での外国人の活用は、国内外を問わず優れた知見を取り入れるというオープンなスタンスが評価される一方、イノベーション領域における知的人材の争奪であるとの見方も出ている。

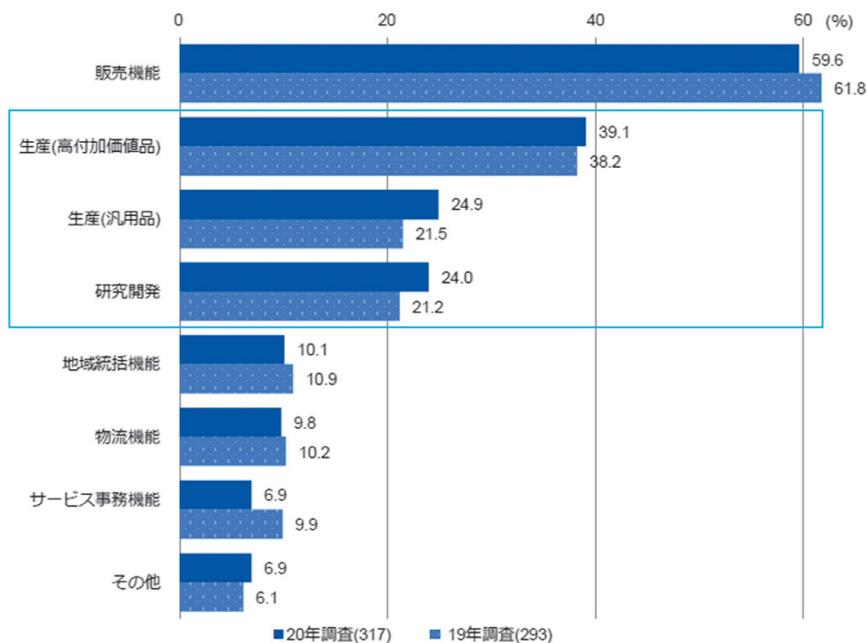
市場競争のグローバル化に伴い、新技術・新商品ひいては新市場を作り出すイノベーションの領域においても、知的資源の争奪戦が始まっている。こうした面でオープンな米国は以前より海外の高級人材を移民として受け入れているが、中国においても、研究機関や地場企業が国内外の人材を高給や豊富な開発資金を提供することで獲得するとともに、巨大な人材プールを形成することで、イノベーション力

を強化している。

こうしたなか、現地のヒアリングからわかるように、日系企業は、外では有力なグローバル企業や技術向上の著しい地場企業との熾烈な競争に晒される一方、内では重要な意思決定において本社との内部調整が不可欠であるなど、さまざまな悩みや課題に直面している。また、日本企業は素材やコア部品など一定の領域において技術力・品質面の優位性を依然として有する一方、中国企業が先行する分野も着実に増えてきている。こうした状況を冷静に見極め、中国の優れた技術を柔軟に取り入れるという発想も持ちつつ、自らは優秀な人材の確保や研究開発に継続的に資金を投入することで技術の優位性を保つ努力を行うことも必要になる。

デジタルとカーボンニュートラルに注目が集まる時代となるなか、中国の経済エンジンも人口ボーナスから「エンジニアボーナス」へ転換しつつあるといわれている。国内外における中国人の理系卒業生

図2 日系企業が今後拡大させる現地拠点の機能（アンケート調査）



出典：日本貿易振興機構（ジェトロ）、「2020年度海外進出日系企業実態調査」レポート

---

は毎年300万人超とされ、中国は日本の約20倍にも及ぶ数の膨大なSTEM<sup>2</sup>人材を有している。既に医薬品開発支援機関（CRO）、医薬品受託開発製造機関（CDMO）による製薬研究やEC・AIなどIT分野での研究開発、新エネ車・電池、太陽光パネルの開発・普及など次世代型の産業で一定の成果を上げている。

こうしたなか、2022年は日中国交正常化50周年の節目であり、日本企業の対中事業戦略の構築をじっくり考案する良いタイミングかと思料される。これまで日本企業の本社と日系中国拠点の事業は、「日本の技術による商品が世界市場に通用する」という大前提で進められてきたように思われる。しかし、

時代や社会、産業構造が大きく変化するなかでは、これまでの慣行や成功体験、日本人的な常識・感覚などが、早急な変革・対応の妨げになることも考えられる。今後、日本企業には、中国の新しい技術やビジネスモデルなどの情報収集に留まらず、イノベーションの手法や中国人材などさまざまなリソースを適切に活用していくことが求められよう。

日本企業としては、今後10年を見据えた中国市場の攻略方法や地場パートナーとの協働、日本本社の事業との連携などにつき十分検討し、日中双方が互いに利益やシナジーを享受できる Win-Win のビジネスモデルを構築していくことが期待される。

---

<sup>2</sup> STEM 人材とは、Science 科学、Technology 技術、Engineering 工学、Mathematics 数学出身の人材のこと。