

日中間のサプライチェーンはどう変化するか

上海社会科学院経済研究所

雷新軍

要旨

本稿は、国際経済環境が変化するなか、日中間のサプライチェーンはどのように変化しているのかを統計データや企業調査から検討する。まず、「海外事業活動基本調査」の公表データでは、中国から撤退した日系現地法人の撤退比率から見れば、ヨーロッパからの撤退比率とはほぼ同じである。中国からの撤退は限定的であると思われる。次に、中国の日系現地法人は日本からの中間財輸入の比率が低下し、現地調達率が上昇しているため、日中両国間のサプライチェーンは変化している。また、日系現地法人5社へのヒアリング調査から、中国での現地調達が増えていることがわかった。中国は東南アジアと比べ人件費が高いが、部品の品質が良く、価格が安いので中国のメリットである。また、中国での事業拡大を考えている企業もあれば、経営の問題ではなく本社の様々な事情により売却した現地法人企業もある。

キーワード：サプライチェーン、日系現地法人、現地調達

JEL classification：F23、F29

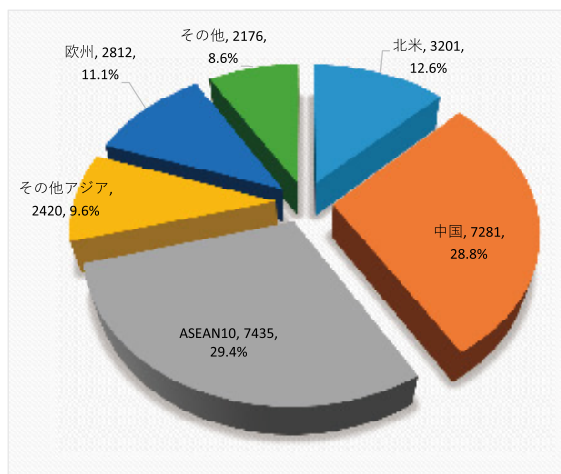
はじめに

米中間の経済摩擦及びアメリカを中心とした先進国による対中先端技術封鎖が深刻化し、それに伴う世界的産業分業システムやサプライチェーンが急速に変化している。かつて「政冷経熱」¹とされていた日中関係も「政凍経冷」の状態に陥り、両国間の投資や貿易が大きく減退し、中国に進出している現地日系企業の撤退や調達先の変更などが加速している。こうした状況において、日中間のサプライチェーンがどのように変化するのかに着目し、両国間の投資や貿易および現地企業に対するヒアリング調査から分析する。

1. 日系現地企業の撤退は限定的

経済産業省は毎年日本企業の海外現地法人の海外事業活動に関する「海外事業活動基本調査」を実施している。入手可能な直近の第52回の調査結果によれば、2021年度末における日本企業の海外現地法人数は2万5,325社で、2020年と比べ378社が減少した。うち製造業が1万902社、非製造業が1万4,423社である。図1は地域別の日系現地法人数を示している。2021年、アジア地域に進出している日系現地法人数は1万7,342社で、全地域の67.7%に占めている。特にASEAN10の日系現地法人数は7,435社で全地域の29.4%を占めており、割合では11年連続拡大し、2021年度は中国を抜いて最大となった。

図1 2021年度 地域別海外現地法人企業分布(単位：社、%)

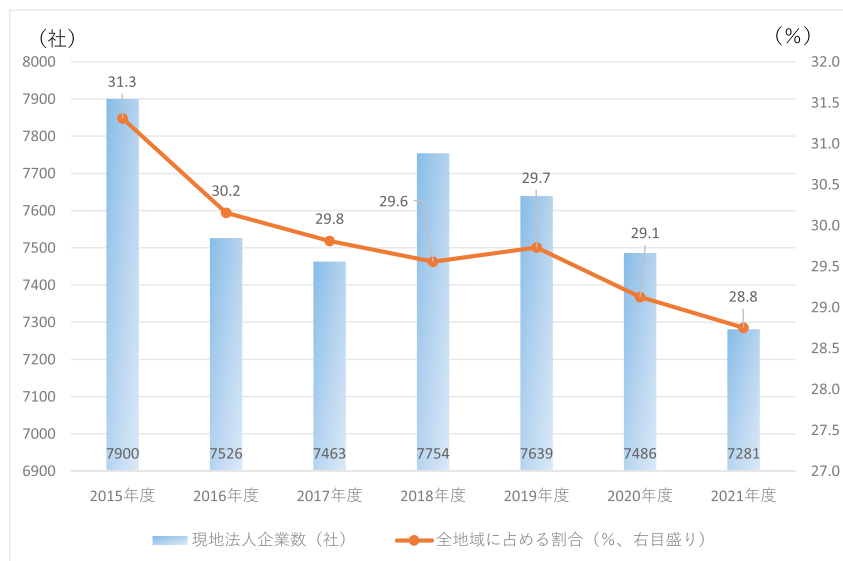


注：中国とは中国本土と香港のデータを含む。以下同様。

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」(第52回調査、2021年度実績)のデータに基づき作成。

¹ 「政冷経熱」は、日中関係を表した言葉で、政治面では関係良好とはいえないが、経済面では活発な交流があるという意味である。

図2 中国における日系現地法人企業の推移



出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」(第52回調査、2021年度実績)のデータに基づき作成。

図2に示されているように、中国における日系現地法人企業数は2018年以降減少し続け、2021年度には7,281社となり、2015年度の7,900社より619社も減少した。また全地域に占める中国の日系現地法人数の割合は2015年度の31.3%から2021年度の28.8%まで減少した。とはいえ、国別では中国の日系現地法人数が最も多い。

中国における日系現地法人の減少は主に新規設立現地法人の低迷と現地法人企業の撤退増加によるものである。近年、米中経済摩擦の影響を受け、中国に新規設立・資本参加した日系現地法人企業が2018年度以降、年ごとに減少している。2021年度、全地域で新規設立した日系現地法人企業は169社あるが、中国で設立したのは僅か30社にすぎず、2020年度より8社も減少した。全地域の新設現地法人企業数に占める中国の割合は2019年度以降連続で下降し、2021年度には17.8%へと下がった(表1)。2021年度、北米や欧州の割合は2020年度より伸びている。

それと同時に、中国から撤退した日系現地法人企業数は高い水準を維持している(表2)。経済産業省の定義によれば、撤退とは「解散、撤退・移転」及び「出資比率の低下(日本側出資比率

が0%超10%未満)」をいう。2021年度、全地域から撤退した日系現地法人数は792社で、そのうち、約三分の一の275社は中国から撤退した法人である。また、現地法人の撤退比率を見てみると、2021年度全地域の撤退比率は3.0%で、北米は3.1%で、欧州は3.7%である。中国からの撤退比率は3.6%で全地域の撤退比率より若干高いが、欧州とはほぼ同じである。

中国における新規設立日系現地法人の低迷や解散した現地日系法人の増加といった現象が起こったものの、中国に進出している日系現地法人の経営状況はASEAN10と比べ若干良い(表3)。例えば、売上高経常利益率に関しては、中国全体は6.9%で、全地域の6.8%やASEAN10の6.0%よりは高い。また製造業だけを見ると、中国は7.1%で、全地域の5.7%よりも良い。

中国に進出している日系現地法人数は国別では最も多いので、中国からの日系法人の撤退数は多いが、撤退比率では非常に高いわけではない。また、中国の日系現地法人の経営状況を示す各指標を見る限り、ASEAN10よりも若干良いので、中国からの撤退は経営上の問題よりも本社の戦略変更や非経済的な要因(例えば米中対立によるリスクの分散など)によるものが多いと考えられ

表1 地域別新規設立日系現地法人企業数の推移

	新規設立現地法人企業数(社)				全地域に占める割合(%)			
	18年度	19年度	20年度	21年度	18年度	19年度	20年度	21年度
全地域	365	266	200	169	100.0	100.0	100.0	100.0
北米	45	37	29	36	12.3	13.9	14.5	21.3
中国	66	51	38	30	18.1	19.2	19.0	17.8
ASEAN10	110	90	59	40	30.1	33.8	29.5	23.7
欧州	70	44	36	34	19.2	16.5	18.0	20.1
その他	74	44	38	29	20.3	16.5	19.0	17.2

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」(第49-52回調査)のデータに基づき作成。

表2 現地法人の地域別撤退数及び撤退比率の推移(単位：社、%)

	現地法人の撤退数(社)				現地法人の撤退比率(%)			
	18年度	19年度	20年度	21年度	18年度	19年度	20年度	21年度
全地域	612	603	770	792	2.3	2.3	2.9	3.0
北米	61	76	104	101	1.8	2.3	3.1	3.1
中国	232	219	277	275	2.9	2.8	3.6	3.6
ASEAN10	117	123	190	158	1.5	1.7	2.5	2.1
欧州	80	76	63	108	2.7	2.6	2.1	3.7

注：撤退比率=撤退現地法人数 / (対象現地法人総数+撤退現地法人数)×100
出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」(第49-52回調査)のデータに基づき作成。

る。これについては、第3節で現地法人企業へのヒアリング調査の結果を取り上げ事例で説明する。

2. 日系企業の現地調達は拡大する傾向

2018年以降、米中経済摩擦の拡大に伴い、日中両国間の産業分業システムは若干変化が見られた。かつて日本から部品を含む中間財などを輸入し、中国で完成品にして輸出するという両国間の産業分業パターンは変化が見られ、中国国内の産業発展レベルの上昇によって、日本からの中間財輸入が現地生産に替わる動きが加速した。中国における日系法人企業の調達先の変化(表4)から見ると、2019年以降、現地日系企業の調達総額に占める日本からの輸入比率が低下する一方、現地調達の比率が上昇している。特に製造業においては、この変化が明確で、2019-2021年度、資材の現地調達比率が67.9%から70.2%に上昇し、日本からの輸入率が25.0%から22.9%に低下した。また、現地日系法人企業の製品販売先の変化を見てみると、全産業ではほとんど変化がないが、製造業では日本向け輸出比率の下降と第三国向け輸出比率の上昇が明確である(表5)。現地日系法人企業の調達先と製品販売先の変化は、日中両国間のサプライチェーンの

変化を反映していると考えられる。

サプライチェーンの変化は日中両国間の貿易動向からもうかがうことができる。表6は中国と主要な貿易相手との電気機械、車両、精密機械(部品を含む)の輸出入額と増減率を示している。2021年以降、上述した製品における中国の対日輸出は確実に拡大していると同時に、日本からの輸入は減少傾向にある。特に、2023年、日本からの輸入は前年比で9.34%減少した。また、中国の対ASEAN4の輸出入は2022年までは増加し続け、2018年に比べて大幅に伸びている。ただ、2023年には輸出入ともに減少した。

表6は電気機械、車両、精密機械の合計値であるが、対日本輸出のうち、電気機械は78~80%を占めており、対韓国も同製品が86~88%を占めている。また、2023年、日本からの電気機械、車両、精密機械の合計値のうち、64%が電気機械であり、韓国の場合はその割合が94%である。特に電気機械の分野において、日本や韓国から中間製品(部品)を輸入し、中国で組み立て、アメリカやEUなどの地域に輸出するという分業構造になっていた。ただ、最近の対日本輸入が減少している貿易動向から見ると、日中間のサプライチェーンが変化していることが明らかであり、前述した分業構造は崩れつつある。特に、ASEAN4との輸出入額はともに急速に上昇している。中国にとって、ASEANの地位が高まっ

表3 2021年度現地日系法人企業経営状態

	売上高	売上高	売上高	売上高	売上高	付加価値率
	総利益率	営業利益率	経常利益率	当期純利益率	原価比率	
	%	%	%	%	%	%
中国						
全体	13.5	6.5	6.9	5.5	86.5	11.7
うち製造業	14.3	7.4	7.1	5.6	85.7	12.9
ASEAN10						
全体	12.0	6.2	6.0	5.0	88.0	11.7
うち製造業	12.4	6.2	6.6	5.4	87.6	12.0
全地域						
全体	14.6	6.2	6.8	5.4	85.4	11.8
うち製造業	14.3	5.5	5.7	4.5	85.7	12.4

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」(第49-52回調査)のデータに基づき作成。

表4 現地日系法人企業の調達先の変化(単位：%)

	調達合計	全産業		
		日本からの輸入	現地調達	第三国からの輸入
2018年度	100.0	26.7	61.2	12.1
2019年度	100.0	28.2	61.4	10.5
2020年度	100.0	27.2	63.0	9.8
2021年度	100.0	27.1	62.8	10.1
うち製造業				
2018年度	100.0	22.7	68.5	8.8
2019年度	100.0	25.0	67.9	7.1
2020年度	100.0	22.9	69.7	7.4
2021年度	100.0	22.9	70.2	6.9

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」(第49-52回調査)のデータに基づき作成。

表5 現地日系法人企業の製品販売市場の変化(単位：%)

	売上高合計	全産業		
		日本向け輸出	現地販売	第三国向け輸出
2018年度	100.0	12.8	62.4	24.7
2019年度	100.0	12.6	61.9	25.5
2020年度	100.0	12.0	60.5	27.5
2021年度	100.0	12.8	61.5	25.7
うち製造業				
2018年度	100.0	15.2	58.1	26.8
2019年度	100.0	14.8	57.3	27.9
2020年度	100.0	14.3	54.4	31.2
2021年度	100.0	14.0	57.6	28.4

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」(第49-52回調査)のデータに基づき作成。

ており、近年サプライチェーンのASEANへの移転が貿易統計からもうかがえる。

3. 企業調査から見る在中国日系現地法人の動向

本節では、上海周辺に進出している日系現地法人に対してヒアリング調査を行い、具体的な企業の例から在中國日系企業現地法人の動向やサプライチェーンの変化を見ていく。

表7は中国本土における省・直轄市別の日系企業数を示している。2021年、中国本土の日系企業数は6,155社で、2017年より142社が減少した。減少企業のうち109社が製造業である。日系企業数が多いのは上海市、江蘇省、広東省である。上海市と広東省の日系企業は若干減少しているが、江蘇省は製造業・非製造業はともに増加している。江蘇省は上海市に隣接しており、浙江省、安徽省を加え、1直轄市(上海)3省は長江デルタ経済圏

になっている。

3.1 調査企業の事例

筆者は江蘇省に進出している日系企業の中国での経営状況やサプライチェーンについて、現地法人企業責任者に対しヒアリング調査を行った。企業の情報保護の観点から、企業名については伏せている。

事例1：A社 製造業企業

A社は江蘇省常州市に進出している製造業企業で、2011年に開業した。ヒアリング調査に対応してくれたのは日本から出向されている総責任者(日本人)である。A社は主にアメリカ、ドイツおよび日本の建機メーカーや産業機器メーカーへ部品を供給している。中国での生産は拡大している。

生産用資材・部品の調達先に関しては、現地中国企業からの

表6 中国における電気機械・車両・精密機器の輸出入額と増減率(単位：億人民元、%)

(a)輸出

	日本	韓国	ASEAN4	EU	アメリカ
2018	2,933	2,829	4,250	7,915	9,801
2019	2,835	3,002	5,187	8,951	8,987
2020	2,801	2,907	6,189	8,649	9,432
2021	3,126	3,520	7,351	11,085	10,793
2022	3,365	3,824	8,282	13,597	11,646
2023	3,498	3,737	8,007	13,826	10,883
増減率(%)					
2019	-3.36	6.12	22.05	13.09	-8.30
2020	-1.17	-3.16	19.30	-3.38	4.94
2021	11.59	21.10	18.79	28.16	14.43
2022	7.63	8.61	12.66	22.66	7.90
2023	3.97	-2.26	-3.32	1.69	-6.56

(b)輸入

	日本	韓国	ASEAN4	EU	アメリカ
2018	5,179	7,754	5,568	6,379	2,999
2019	5,290	6,475	6,391	6,021	2,981
2020	5,480	6,736	7,386	6,250	3,019
2021	5,702	7,909	7,898	6,868	3,181
2022	5,289	7,824	7,850	6,787	2,878
2023	4,795	6,578	7,334	6,629	2,683
増減率(%)					
2019	2.15	-16.49	14.79	-5.62	-0.61
2020	3.57	4.02	15.58	3.80	1.27
2021	4.06	17.42	6.93	9.90	5.36
2022	-7.24	-1.08	-0.61	-1.19	-9.51
2023	-9.34	-15.92	-6.57	-2.32	-6.76

注：1、上記輸出入額はHS分類の第85類、第87類、第90類の合計値である。以下は日本税関の「輸出統計品目表(2024年1月版)」から引用した各分類の定義である。中国も同じ分類である。

第85類：電気機器及びその部分品並びに録音機、音声再生機並びにテレビジョンの映像及び音声の記録用又は再生用の機器並びにこれらの部分品及び附属品。

第87類：鉄道用及び軌道用以外の車両並びにその部分品及び附属品。

第90類：光学機器、写真用機器、映画用機器、測定機器、検査機器、精密機器及び医療用機器並びにこれらの部分品及び附属品。

2、ASEAN4はベトナム、マレーシア、インドネシア、タイを指す。

出所：中国海関総署「統計月報」のデータに基づき作成。

調達が確実に増えつつある。A社は中国現地調達のメリットとして、中国製品の品質が上がっていること、東南アジアより中国の材料費用が安いことをあげている。

事例2：B社 製造業企業

B社はフォークリフトを製造する企業で、1994年に設立された。ヒアリング調査に対応してくれたのは中国人の工場長である。B社の生産するフォークリフトは輸出向けである。2020年以降、新型コロナウイルスのパンデミックの影響で2020年と2021年に生産が減少し、特に2021年の生産量は2019年の生産量の66%まで落ち

表7 中国本土における省・直轄市別の日系企業数の変化(2017～2021年)

順位		2017年			2021年			
		合計	製造業	非製造業	合計	製造業	非製造業	
	中国本土合計	6,297	3,656	2,641	中国本土合計	6,155	3,547	2,608
1	上海市	2,224	725	1,499	上海市	2,183	687	1,496
2	江蘇省	1,048	894	154	江蘇省	1,083	908	175
3	広東省	932	653	279	広東省	901	623	278
4	遼寧省	422	267	155	遼寧省	431	277	154
5	山東省	296	221	75	浙江省	294	242	52
6	浙江省	295	244	51	山東省	288	214	74
7	北京市	294	66	228	天津市	243	188	55
8	天津市	259	194	65	北京市	237	55	182
	上位8位の合計	5,770	3,264	2,506	上位8位の合計	5,660	3,194	2,466
	全体に占める上位8位の割合(%)	91.6%	89.3%	94.9%	全体に占める上位8位の割合(%)	92.0%	90.0%	94.6%

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」(第48回、第52回調査)のデータに基づき作成。

た。海外市場の需要回復により、2022年は2019年の生産量の95%まで回復した。

B社も現地中国企業からの調達が増えている。B社が生産する輸出向けのフォークリフトの価格は現地企業産の3～5倍であるので、海外向けの製品では中国市場への参入が困難である。そのため、中国市場向けに安いフォークリフトを開発している。安い製品の導入により中国現地企業からの調達が増えている。

事例3：C社 製造業企業

C社は2012年に設立されたばね製造設備の製造、販売およびメンテナンスを行っている企業である。C社の社長(日本人)がヒアリング調査に対応してくれた。

C社は部品を日本から輸入し、江蘇省の賃貸工場を組み立てて出荷していた。ただ、本社の経営方針の変更により、2022年10月に日本本社が売却された。そのため、C社の中国での経営も変化し、現在は設備のメンテナンスをメインとしている。

事例4：D社 製造業企業

D社は金物加工企業であり、2003年に江蘇省昆山市で設立した。中国人の社長がヒアリング調査に対応してくれた。D社の親会社は後継者がおらず、同時に資材調達先の在中国企業の統合により経営環境が変化したため、D社を売却することにした。買収したのは中国企業である。

D社は中国で継続しているが、日本資本が撤退したので、統計上撤退した日系現地法人となる。D社の経営資本の変化は本社の事情と経営環境の変化によるものである。

事例5：E社 サービス業企業

E社はもともと大型発電機レンタル事業を行っているシンガポール

会社の子会社で、1994年から中国で事業を展開し始めた。2019年に、日本企業がシンガポールの会社を買収したので、E社は日系企業の現地法人になり、主にイベント事業への電源レンタル事業を展開している。ヒアリング調査に対応してくれたのは中国人のシニアマネージャーである。

中国での資材・部品調達では、発電機等の主要設備はシンガポール本社から輸入しているが、周辺設備および資材は中国国内から調達している。将来、すべて中国製設備に置き換えることが検討されているという。

以上調査した5社のうち、A社とB社は事業が順調であり、C社とD社は存続しているが、日系資本でなくなった。E社は買収の形で新たに中国に参入した日系企業である。

3.2 サプライチェーンの視点からみる中国市場のメリット

A社とB社の事例を見ると、中国は製造業の技術レベルが上がってきており、東南アジアに比べ全体的に人件費が高いが、資材・部品の品質、種類および価格などの面においては優位性を持つ。そのため、生産・加工基地としての魅力は依然として失われていない。

また、D社とE社は、中国市場そのものが大きいから、事業拡大のチャンスも大きいと見ている。特に、D社は、中国には市場があり、資材や部品が調達しやすいと見ている。また中国に比べて日本の加工費、材料費はそれぞれ1.5倍、1.2倍高い。日本の技術を生かし、中国での事業を立て直す機会がまだあり、将来は新しい工場を借りて、事業拡大を考えている。

3.3 中国での事業規模拡大について

総じて言えば、現地の日系企業は、中国での事業拡大に積極

的である。ただし、現場の責任者によって差がある。

日本から派遣された責任者は、やや消極的な姿勢を見せている。現地サプライヤーの優位性を認める一方、採用を躊躇してしまう傾向がある。これは、本社の経営戦略に関係していること、また新規採用のリスクを避けるためだと考えられる。特に日本側の基準や取引先との関係への考慮がある。

現地で採用された中国人の責任者では、本社の決断が遅く、機会があるのに、現地市場拡大の軌道に乗り遅れてしまうとしばしば感じている。例えば、建築機械市場では、10年前に日系が50%の市場があったが、2023年には10%に落ちてしまった。今の日系企業は、主に中国を生産基地とし、製品を海外に輸出することになった。

また、中小企業の場合は、後継者の問題により、中国での事業を継続するのが難しくなった事例も増えている。例えばD社を買収した中国の企業は、近年約20社の現地日系中小企業を買収した。これらの企業は、経営上の問題ではなく、ほとんどは後継者などの問題により売却されたという。

4. 日中サプライチェーンの変化への対応

米中間の対立や国際産業発展環境の変化などにより、日中両国間のサプライチェーンは変化している。本節では、このような変化にどう対応していくのかを検討する。

まず、オープンなサプライチェーンから内向きのサプライチェーンに変化する傾向があることを挙げたい。米中間の摩擦、特にハイテク産業、新産業技術などの先端分野におけるアメリカによる中国に対する封じ込めは、この趨勢を加速していると考えられる。

近年、中国では、国際環境の変化に対処するために、サプライチェーンを強め、固め、補強すること(中国語では「強鏈、固鏈、補鏈」と呼ばれている)が重視されている。国と各地方では、様々な対策を取っている。例えば、上海、深セン、浙江省、江蘇省などの地方政府は、相次ぎサプライチェーンを強化するために関連政策を發布し、サプライチェーン生態環境を改善し、産業チェーンにおけるイノベーション連合体を構築することなどの措置を取っている。また、国有企業によるサプライヤーの洗い直しなどの動きも出た。

次に挙げたいのは、新しい産業分野における国内市場の激変である。

近年、新エネルギー車²、AI、自動運転、IC、先端設備などの分野は、市場が急速に拡大している。例えば、報道によれば、中国の新エネルギー車の保有台数は2010年末の時点で30万台強に過ぎなかったが、2023年末には2041万台と急速に普及している。特に、新エネルギー車のうち、電気自動車(EV)が76%を占めている。また、2023年の新エネルギー車の新規登録台数は743万台に上り、ガソリン車を含む新規登録車総数の30%を占めている。

中国に新エネルギー車が普及し始めたきっかけは2009年1月に発表された「省エネルギー・新エネルギー自動車のモデル地域応

用実験に関する通達」である。この政策の実施策としては、「十城千両」プロジェクトである。「十城千両」とは、2009年～2012年の4年間に、毎年北京、上海、深センなど10都市前後で、年間1000台の新エネルギーバスやタクシーを導入する内容である。これにより公共分野では電気自動車が導入された。

また、公共分野だけではなく、一般消費者向けに、財政部などの関連政府部門は「個人新エネルギー車購入補助モデル事業に関する通知」を打ち出し、一般消費者向けの補助金支援も始めた。

このように政府の産業振興策の支援があり、中国では新エネルギー車製造業は急速に成長し、国内市場も次第に成熟した。BYDを代表とする電気自動車メーカーは急成長し、ついに電気自動車を輸出することになった。電気自動車産業の成長に伴い、関連部品分野でも変化が起き、電気自動車の部品メーカーも成長している。

新産業の発展や市場の変化に対応できるかが企業の成長に重要であると思われる。

第三に挙げたいのは、中国の中西部地域の発展によって起こった参入チャンスである。

2023年、中国の中部6省(湖南、湖北、江西、河南、安徽、山西)のGDP規模は約27兆人民元であり、全国の21%を占めている。中部6省は市場規模が大きく、しかも様々な産業集積地がある。近年、沿海地域の人件費や土地のコストの上昇などにより、特に労働集約型産業は中西部に移転することが明らかである。例えば、アップル社のスマホなどの電子機器の生産を請け負う企業フォックスコン(Foxconn)はもともと中国深センに工場を設置したが、2000年代から中部の河南省鄭州市や西部の四川省成都市に工場を設置し始めた。2019～2021年、鄭州と成都のフォックスコンは中国輸出企業上位5社にもランクインした。

中国に進出している日本企業の9割強は東部沿海地域に集中している。中部地域の6省には僅か186社で、全体の3%にすぎなかった。西部地域の新疆、雲南、広西などの省・自治区は、南アジアのパキスタン、アフガンと中央アジアのキルギス、タジキスタン及びアセアンのラオス、ベトナムに接しているため、特に中国とアセアンの貿易が着実に伸びているため、これらの地域は新しいチャンスがあると考えられる。

5. おわりに

本稿は、国際経済環境が変化しているなか、日中間のサプライチェーンはどのように変化しているのかを統計データや企業調査から検討した。

まず、経済産業省が毎年実施している「海外事業活動基本調査」の公表データでは、中国に新規設立した日系現地法人は低迷し、中国から撤退した日系現地法人数は他の国・地域より多いが、中国の日系企業現地法人数はもともと国別では一番多いので、撤退比率から見れば、ヨーロッパからの撤退比率とほぼ同じ、中国からの撤退は限定的であると思われる。日系現地法人の経営状況

² 中国では、新エネルギー車(NEV)は電気自動車(EV)、プラグインハイブリッド車(PHV)、燃料電池車(FCV)を含むが、特に電気自動車の発展に力を入れている。

を示す各指標をみると、中国の経営状況はASEAN10よりも若干良い。中国からの撤退は経営上以外にも要因があると考えられる。

次に、中国の日系現地法人は日本からの中間財輸入の比率が低下し、現地調達率が上昇している。日系現地法人の販売先については日本向けの輸出比率が下降し、第三国向けの輸出比率が上昇している。日中両国間のサプライチェーンは変化している。

また、中国の上海周辺に進出している5社の日系現地法人に対してヒアリング調査を行ったところ、A社とB社は中国での経営が順調で、中国現地企業からの調達が確実に増えている。中国は東南アジアと比べ全体的に人件費が高いが、資材・部品の品質が良く、種類および価格においても優位性を持つので、生産基地としての魅力が依然として大きい。

C社は日本本社が売却されたので、日系現地法人でなくなった。また、D社は後継者の問題と経営環境の変化で売却された。この2社は統計上中国から撤退した日系現地法人であるが、中国で

の経営問題による撤退ではない。D社は中国には市場があり、資材や部品が調達しやすいと見ているので、事業拡大を考えている。また、E社は買収の形で新たに中国に参入した日系企業である。現在主要設備は輸入しているが、将来はすべて中国製設備に置き換えることが検討されている。

以上、日系現地企業へのヒアリング調査から、中国での現地調達が増え、サプライチェーンが変わりつつあることがわかった。ただ、中国での事業拡大に対しては、日本から派遣された責任者は、やや消極的な姿勢を見せているが、現地で採用された中国人の責任者はより積極的な姿勢をもつ。

最後に、米中対立によるデリスキングにより、オープンなサプライチェーンから内向きのサプライチェーンに変化している。電気自動車などの新しい産業分野では中国の国内市場は大きく変化している。新産業の発展や市場の変化をつねに観察して対応することが重要である。