

# 日系企業の中国ビジネスの現状と課題、 黒字企業の取り組み事例

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部中国北アジア課 小宮 昇平

2025年12月18日



北京の万里の長城

# 本日の講演内容

- I. 日系企業の中国ビジネスの現状と課題
- II. 中国における「好調企業」の取り組み事例

# 本日の講演内容

- I. 日系企業の中国ビジネスの現状と課題
- II. 中国における「好調企業」の取り組み事例

# 1 | 2025年度海外進出日系企業実態調査 アジア・オセアニア編調査概要

(社、%)

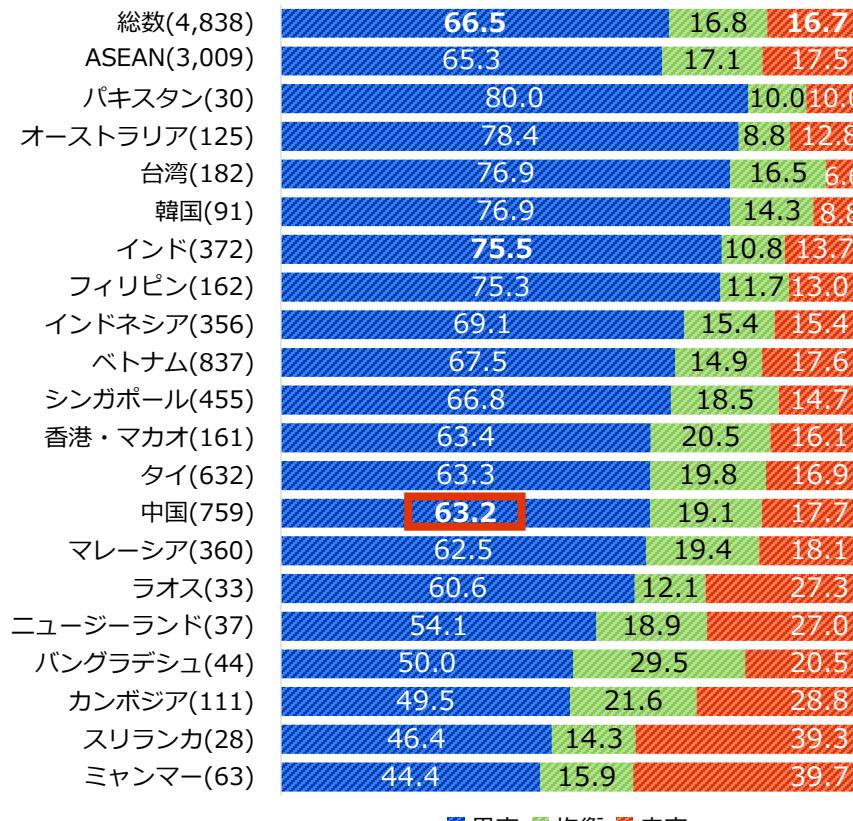
調査目的
■ アジア・オセアニアにおける日系企業活動の実態を把握し、その結果を広く提供することを目的とする。
調査対象
■ 北東アジア5カ国・地域、ASEAN9カ国、南西アジア4カ国、オセアニア2カ国の計20カ国・地域に進出する日系企業（日本側による直接、間接の出資比率が10%以上の企業および日本企業の支店・駐在員事務所）。
調査時期
■ 2025年（令和7年）8月19日～9月17日
回収状況
■ 1万2,900社に回答を依頼し、5,109社から有効回答を得た。国・地域別の内訳は右表のとおり（有効回答率39.6%）。
備考
■ 調査は1987年から実施し、本年度は39回目。 ■ 2007年度調査から非製造業も調査対象に追加。 ■ 1問以上回答があった企業を有効回答とする。 ■ 各スライドのカッコ内の数値は有効回答企業数を示す。 ■ 図表の数値は四捨五入しているため、合計が必ずしも100%とはならない。 ■ 台湾での調査については、公益財団法人日本台湾交流協会の協力を得て実施した。

	調査対象 企業数	調査企業数		内訳		有効 回答率
		有効回答	構成比	製造業	非製造業	
総数	12,900	5,109	100	2,196	2,913	39.6
北東アジア	2,543	1,252	24.5	535	717	49.2
中国	1,479	791	15.5	406	385	53.5
台湾	496	196	3.8	60	136	39.5
香港・マカオ	417	171	3.3	27	144	41.0
韓国	151	94	1.8	42	52	62.3
ASEAN	8,656	3,172	62.1	1,374	1,798	36.6
ベトナム	2,008	906	17.7	409	497	45.1
タイ	1,812	646	12.6	333	313	35.7
インドネシア	1,642	379	7.4	215	164	23.1
シンガポール	1,184	477	9.3	93	384	40.3
マレーシア	776	367	7.2	173	194	47.3
フィリピン	516	170	3.3	84	86	32.9
カンボジア	275	123	2.4	35	88	44.7
ミャンマー	348	67	1.3	14	53	19.3
ラオス	95	37	0.7	18	19	38.9
南西アジア	1,226	516	10.1	250	266	42.1
インド	930	385	7.5	198	187	41.4
バングラデシュ	172	59	1.2	21	38	34.3
パキスタン	58	41	0.8	20	21	70.7
スリランカ	66	31	0.6	11	20	47.0
オセアニア	475	169	3.3	37	132	35.6
オーストラリア	317	130	2.5	24	106	41.0
ニュージーランド	158	39	0.8	13	26	24.7

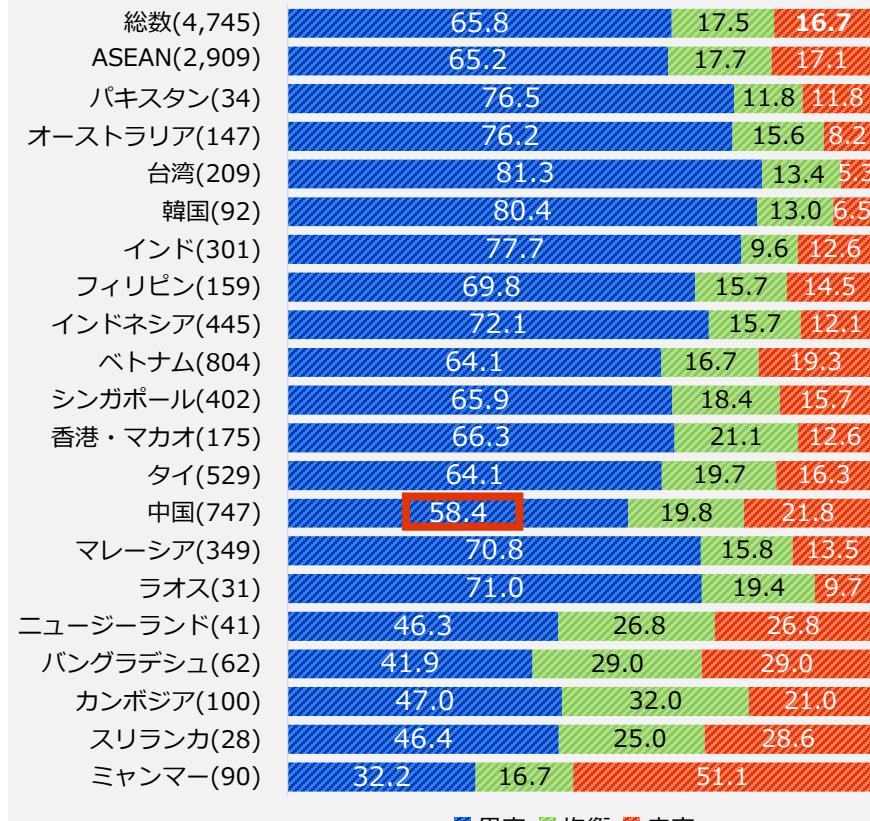
## 2 | 2025年営業利益見込み： 中国で黒字比率が4年ぶり上昇、6割台を回復

- 2025年の営業利益見込みを「黒字」と回答した企業は66.5%で前年調査（65.8%）より0.7ポイント上昇した。「赤字」は16.7%で、前年調査（16.7%）から変化がなかった。
- 国・地域別に黒字割合を見ると、中国は63.2%で前年調査より4.8ポイント上昇し、4年ぶりの上昇となった。インドは75.5%と過去2番目に高かったものの前年より2.2ポイント低下した。オーストラリアは安定して高水準を維持。

2025年の営業利益見込み（国・地域別） (%)



(参考) 2024年の営業利益見込み（国・地域別） (%)



■ 黒字 ■ 均衡 ■ 赤字

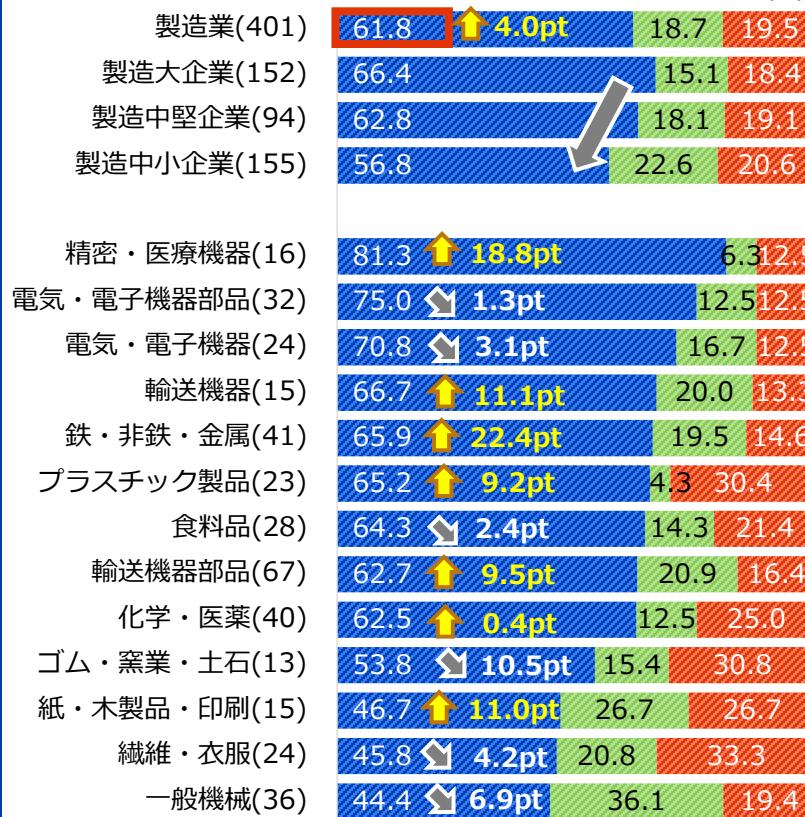
## 3

## 2025年の営業利益見込み（業種別）：

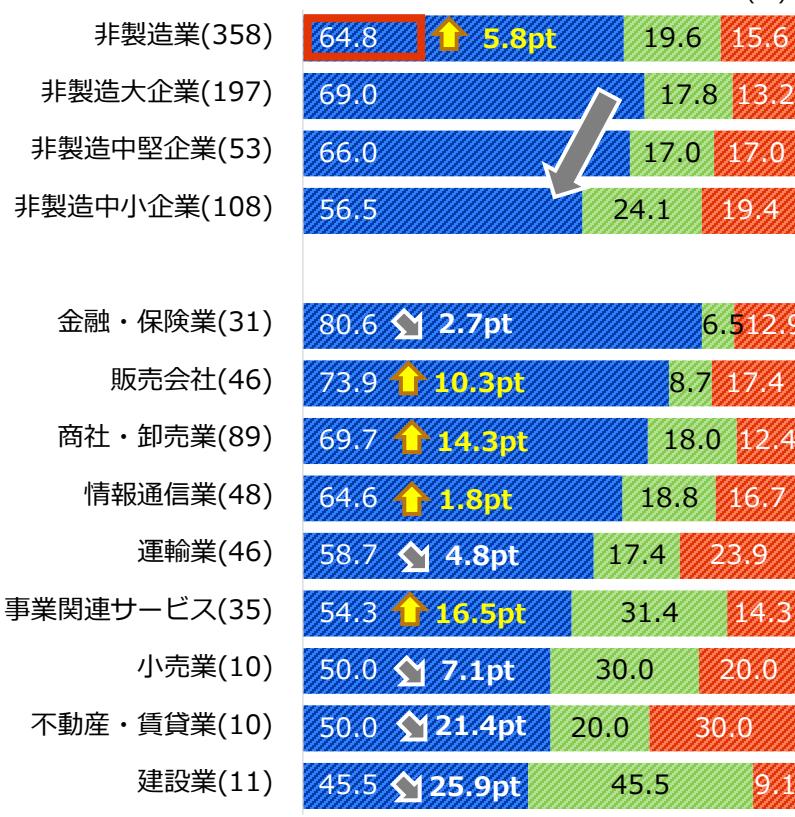
# 製造業、非製造業全体ではともに黒字比率が前年比上昇

- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに全体では黒字比率が前年比上昇し、6割台となった。
- 製造業、非製造業ともに、大企業、中堅企業、中小企業の順に黒字比率が低下、赤字比率が拡大の傾向。
- 黒字比率の対前年変化を見ると、鉄・非鉄・金属、精密・医療機器、事業関連サービス、商社・卸売業、販売会社などで2桁の上昇となった。電気・電子機器や同部品は下落したものの、7割超が黒字を維持。

2025年の営業利益見込み（製造業、業種・規模別）  
(%)



2025年の営業利益見込み（非製造業、業種・規模別）  
(%)

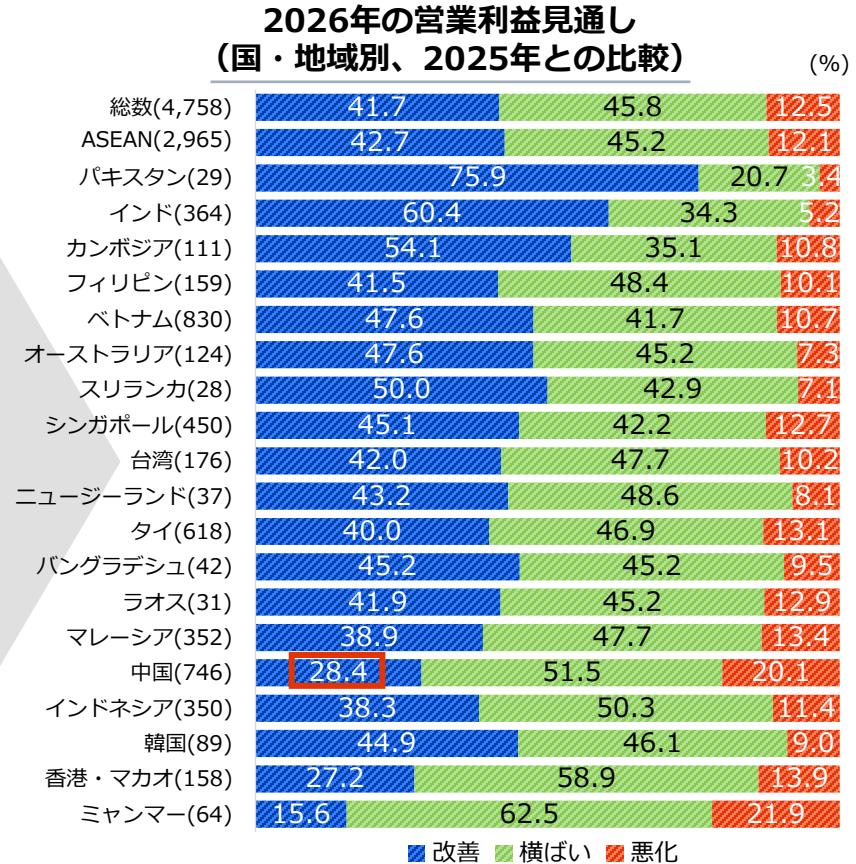
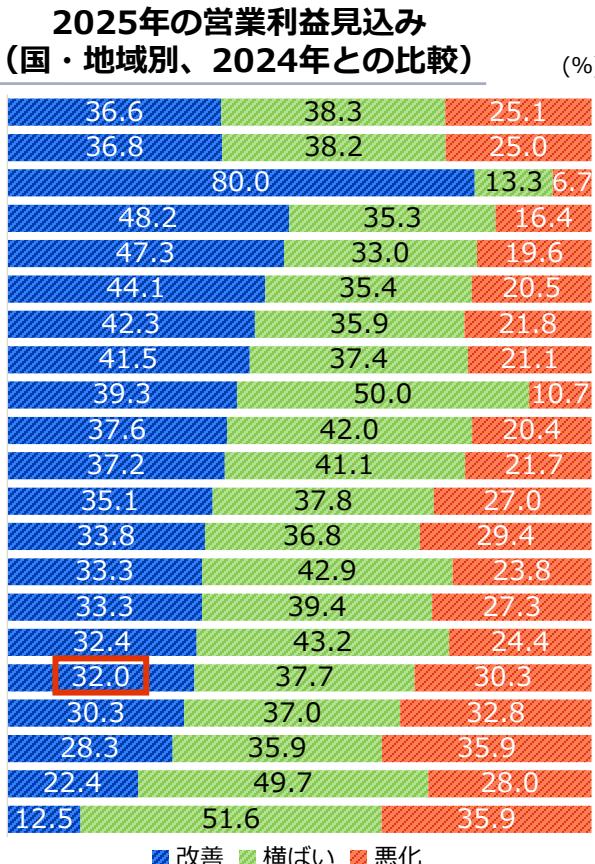


(注) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

## 4 | 営業利益見通し（改善・悪化）： 中国は「改善」が前年比で上昇し、3割台に

- 2025年の営業利益見込み（2024年比）が「改善」と回答した企業は36.6%で、前年調査より0.8ポイント低下した。「悪化」と回答した企業は25.1%で前年から1.2ポイント低下し、「横ばい」が2.0ポイント上昇した。国・地域別では、中国で「改善」が上昇（7.5ポイント）した一方、ASEAN（2.5ポイント）、インド（6.8ポイント）では低下した。

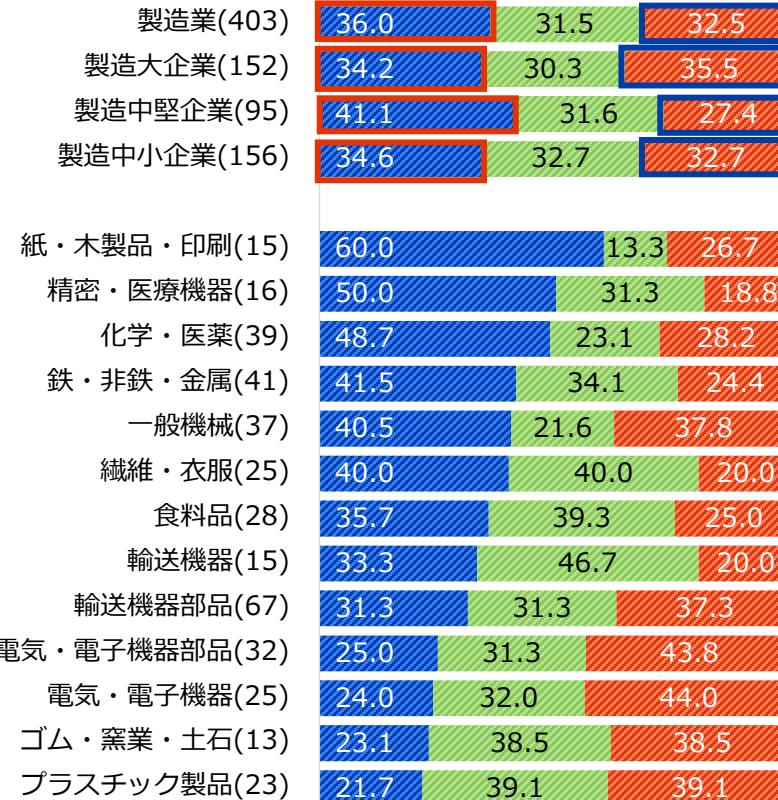


# 5 | 2025年の営業利益見込み（業種別）： 景況感は業種・規模によってばらつき

- 営業利益見込みの「改善」「横ばい」「悪化」について、業種別・企業規模別に見たところ、製造業の大企業、非製造業の大企業、中堅企業において、悪化が改善を上回った。一方、製造業の中堅・中小企業、非製造業の中小企業では改善が悪化を上回った。

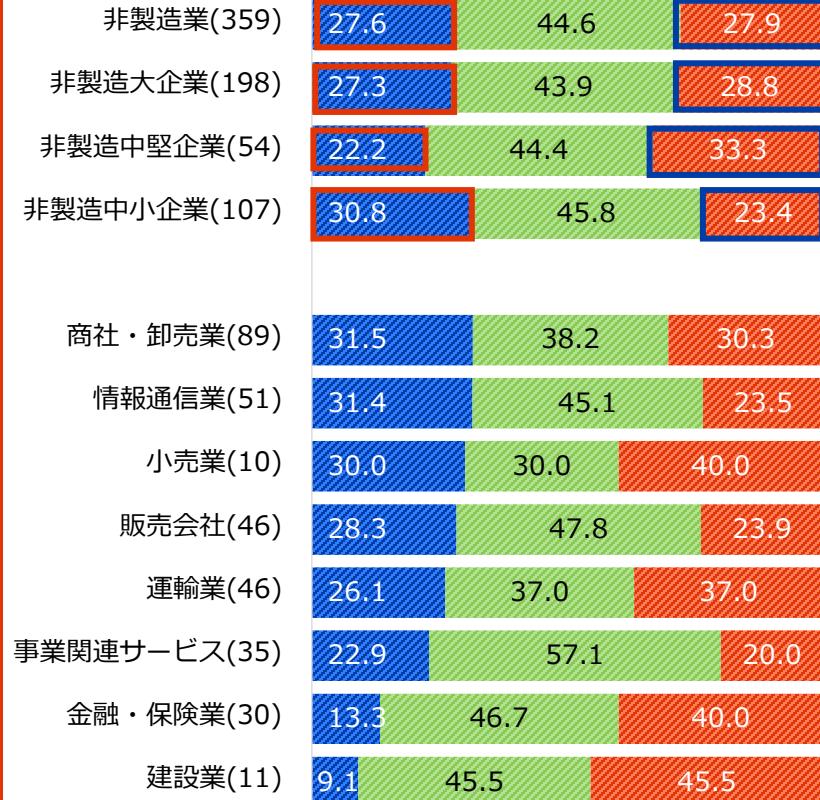
2025年の営業利益見込み（製造業、業種別）

（%）



2025年の営業利益見込み（非製造業、業種別）

（%）



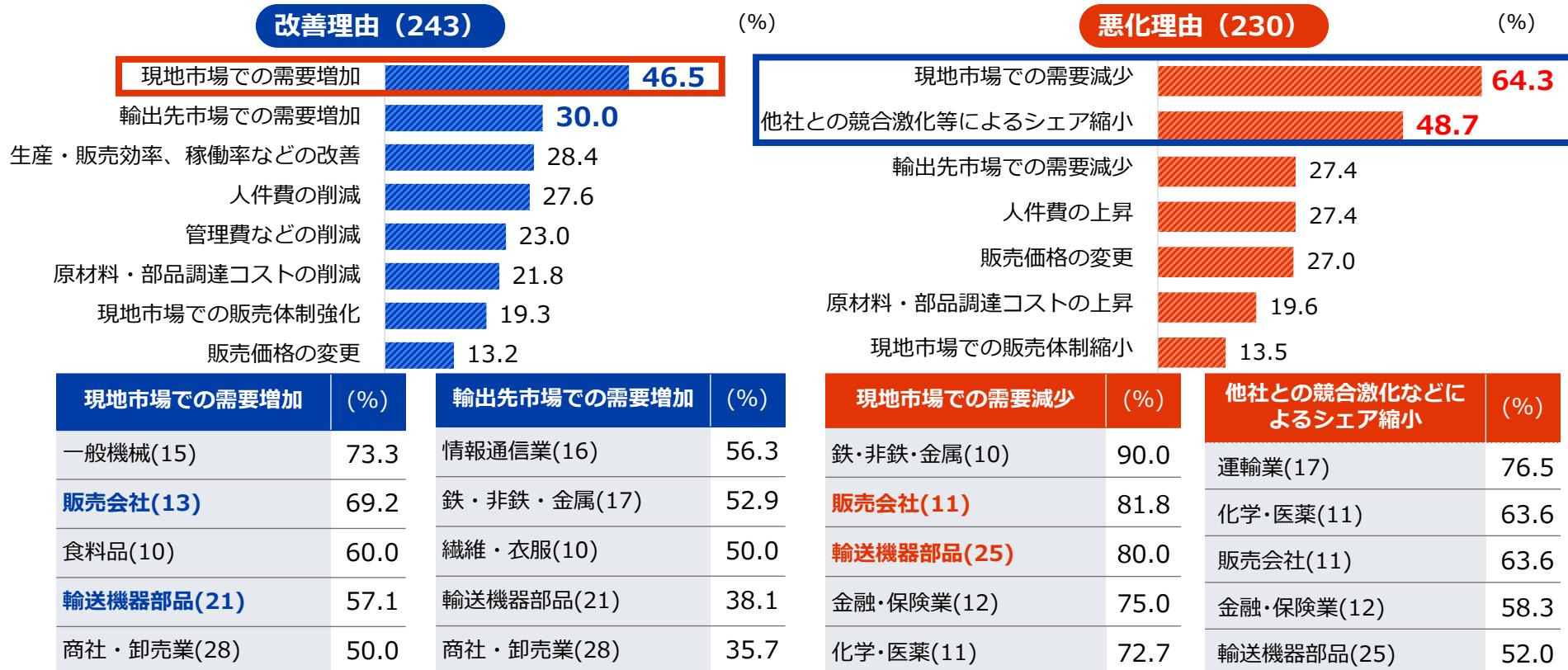
(注) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

## 6 | 営業利益改善・悪化理由： 現地需要が景況感を左右、競合激化も主要な悪化要因

- 改善理由は4割強が現地市場の需要増加。
- 他方、悪化した企業も6割超が現地市場の需要減を理由として回答。同一業種内での二極化の進行がうかがえる。悪化理由の2位は他社との競合激化で5割近い回答率となった。

### 2025年営業利益見込み改善・悪化理由（複数回答）



(注1) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）

(注2) 販売体制強化/縮小とは製品・サービス・人員の拡充/縮小などを指す。

(注3) 回答割合10%以上の項目を掲載。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

## 営業利益に影響した要因（自由記述から）：

# 販路開拓など新規の取り組みがプラスに、景気低迷や競争激化などがマイナスに寄与

- 営業利益に影響した要因として、プラス面では半導体・車載電子関連の需要増や新規顧客・販路開拓などの新たな取り組みの成果が寄与しているとの回答が多数みられた。
- マイナス面では、中国経済や自社の関連する市場の低迷、競争激化、顧客となる日系企業の不振などが挙がった。

### プラス面

#### ○市場の拡大・需要増

- ・ 成長分野が伝統産業の不調をカバー（非製造業：販売会社）
- ・ 半導体関連製品の中国国内需要増に対し、顧客要求の価格・納期に適切に対応し、売上が増加（販売会社）
- ・ 半導体関連アフターサービス契約の増加（精密・医療機器）
- ・ 自動車のコンピューター化、電子化（電気・電子機器部品）

#### ○政策

- ・ 中国政府の家電買い替え補助金（化学・医薬品）

#### ○新規顧客・販路開拓、新規開発などの取り組み成果

- ・ 海外受注が増加、高付加価値品の開発により価格競争の製品（低付加価値）を排除（鉄・非鉄・金属）
- ・ 調達部品の切り換えと新顧客開拓の結果（精密・医療機器）
- ・ 中華系勝ち組企業への販売（商社・卸売）
- ・ 販路拡大（建設）
- ・ 新規顧客の新規売り上げ（紙・木製品・印刷）
- ・ 顧客入れ替え、市場にマッチした商材開発（商社・卸売）

### マイナス面

#### ○中国経済・市場の低迷

- ・ 消費マインド低下（繊維・衣服）
- ・ 中国市場の景況感低迷（情報通信）
- ・ 市場規模の縮小と経済の低迷（事業関連サービス：統括会社）
- ・ マーケット低迷による収入減少（不動産・賃貸業）
- ・ 売上高の減少（販売会社：電子部品）
- ・ 市場環境が依然と厳しく、経済回復がまだ見えない（食料品）
- ・ 景気感の低迷に伴う顕著な消費節約志向の継続（小売）
- ・ 来店客数減による売上低減（小売）

#### ○競争激化

- ・ 国内市場の競争が激しい（販売会社：電気・電子機器）
- ・ 製品ラインナップ数が少ない、製品の市場対応力が不足、価格高、中国メーカーの台頭（精密・医療機器）

#### ○日系企業など顧客の業績不振・投資低迷

- ・ 在中国日系企業の景況感低迷（情報通信）
- ・ 日系自動車メーカーの販売減（プラスチック製品）
- ・ 中国自動車産業の競争激化、日系自動車会社の販売減（輸送機器部品）

#### ○米国関税の影響

- ・ トランプ関税を警戒し、設備投資を様子見する顧客が増えた（一般機械）
- ・ 米関税政策による景気悪化（一般機械）

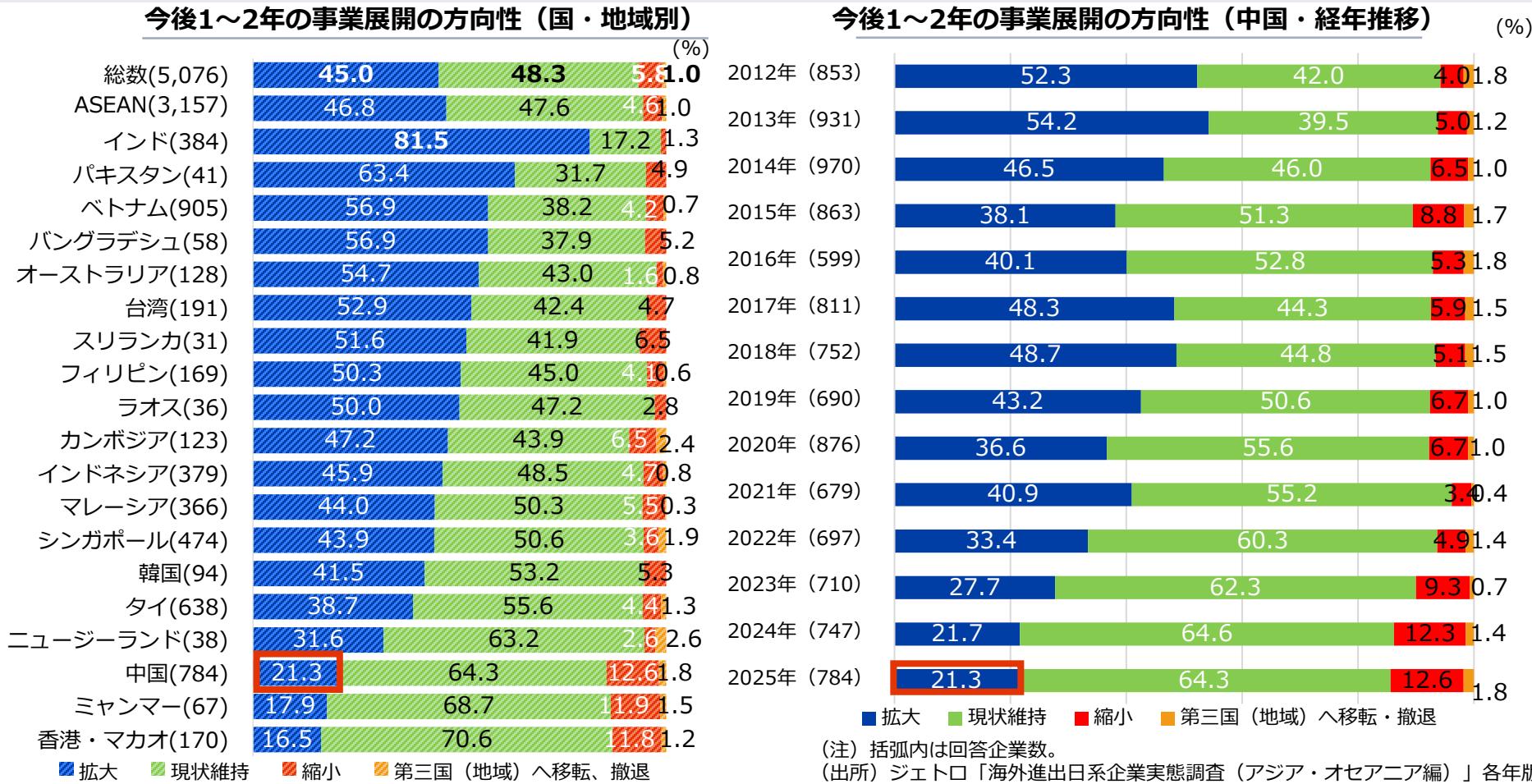
#### ○コスト上昇

- ・ 人件費の上昇（商社・卸売）
- ・ 人件費・円安はマイナス影響（情報通信）

## 8

## 今後の事業展開： 中国の事業拡大意欲は過去最低も下落幅は縮小

- 今後の事業展開意欲について、中国は「拡大」が21.3%と調査開始以来の過去最低水準となった。他方、「現状維持」が64.3%で最大であり、「縮小」「移転・撤退」は計14.4%と限定的。
- 中国の「拡大」は、2021年以降4年連続で下落しているが、2025年は前年比0.4ポイントの縮小にとどまり、下落幅は過去3年に比べて縮小した。



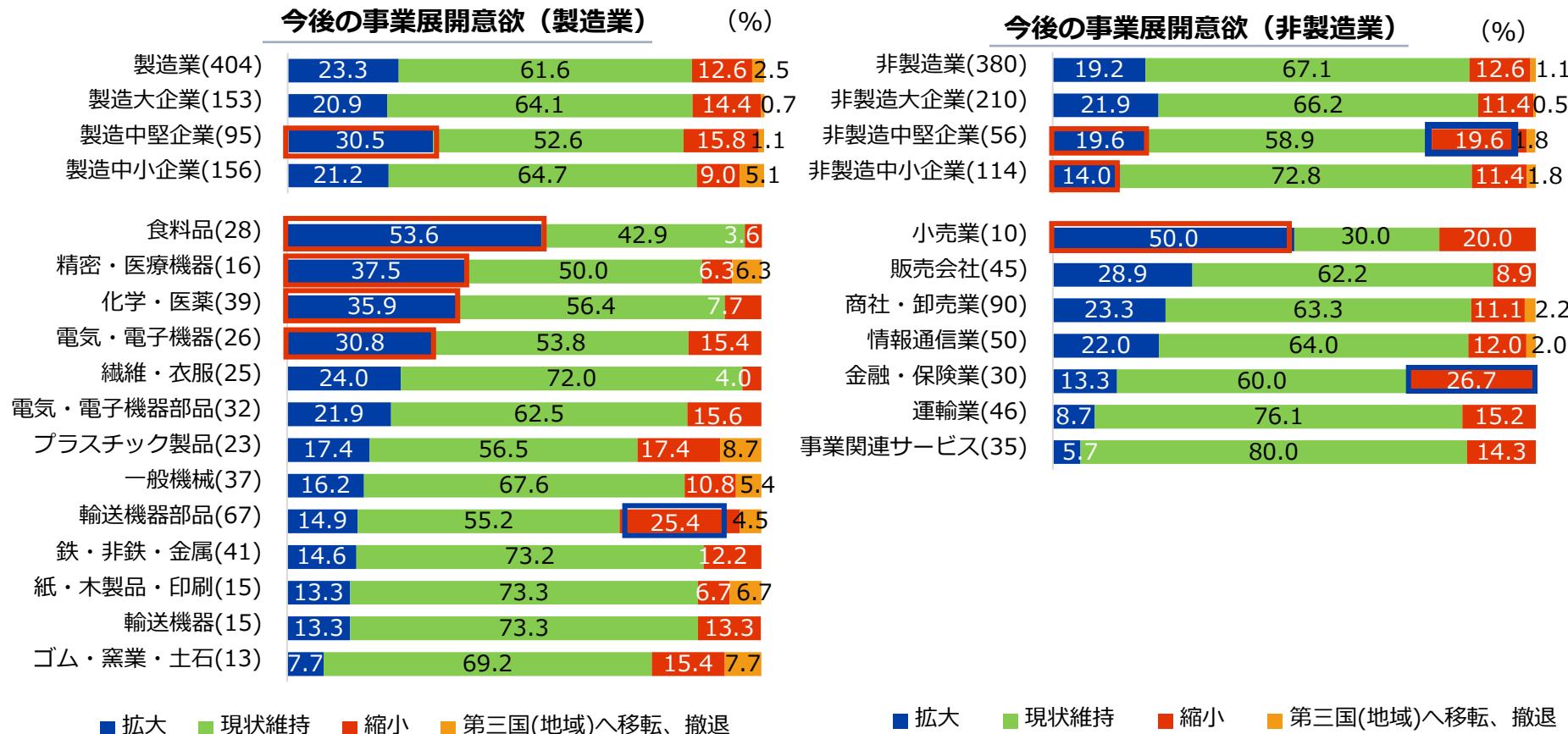
(注) 中国の過去最低は、非製造業を含めて実施した2007年度調査以降を指す。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査アジア・オセアニア編」

## 今後の事業展開意欲（業種別）：

# 業種間、同一業種内でも事業展開意欲に格差あり

- 今後の事業展開意欲を業種別・企業規模別にみると、製造業の中堅企業では拡大が3割を超えた一方、非製造業の中堅・中小企業では拡大が2割を下回った。非製造業の中堅企業では縮小も2割近い水準となった。
- 食料品、小売業では拡大が5割を超えたほか、精密・医療機器、化学・医薬、電気・電子機器も3割超の企業が拡大を志向している。なお、金融・保険業、輸送機器部品では4分の1超の企業が縮小と回答した。



(注) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

# 10 | 事業拡大の理由（業種別）：現地市場の拡大に伴い販売機能を拡大する企業が大半

- 「拡大」と回答した企業は6割強が現地市場ニーズの拡大を理由として挙げた。2位は製造業が「輸出の増加」、非製造業は「高付加価値製品・サービスの受容性が高い」となった。

## 今後1~2年で事業を「拡大」する理由（業種別、複数回答）

	現地市場ニーズの拡大	輸出の増加	高付加価値製品・サービスの受容性が高い	競合他社と比べて優位性が高い	(%)
総数(163)	<b>66.9</b>	33.1	31.3	22.1	
製造業(93)	<b>68.8</b>	33.3	28.0	18.3	
食料品(15)	<b>100.0</b>	20.0	26.7	<b>46.7</b>	
化学・医薬(14)	64.3	21.4	<b>71.4</b>	14.3	
輸送機器部品(10)	70.0	20.0	10.0	20.0	

	現地市場ニーズの拡大	高付加価値製品・サービスの受容性が高い	輸出の増加	競合他社と比べて優位性が高い	(%)
非製造業(70)	<b>64.3</b>	35.7	32.9	27.1	
情報通信業(10)	30.0	40.0	<b>40.0</b>	30.0	
商社・卸売業(21)	<b>76.2</b>	38.1	<b>57.1</b>	<b>33.3</b>	
販売会社(13)	<b>84.6</b>	38.5	23.1	<b>46.2</b>	

(注1) 総数より5ポイント以上高い数値は薄オレンジ、10ポイント以上高い数値はオレンジで表示。

(注2) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）。

(注3) 回答割合が20%以上の選択肢を抜粋。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

### 現地市場ニーズの拡大（自由記述）

- 国内新規顧客の開拓
- 新製品開発でニーズ拡大
- 取り扱い商品の増加
- 自動化・NEV市場のニーズ拡大
- 半導体関連製品需要の増加
- 医療機器向けなど国内市場増加
- BtoB商品の拡販
- 地場企業への販売拡大
- 中国が強みを持つ市場（EV／半導体・電子・通信関連）の拡大
- 中国グループ内販売増
- 中国でのシステム開発増
- 電力インフラ投資がまだ伸びるため
- 中国の飲食市場が広い
- 未出店エリアがまだ多く残っている
- 設備の自動化需要
- 所在地域外の周辺顧客への販売
- ハイエンド製品の需要拡大
- 新たな中国OEMの商権獲得
- 地場メーカーへの拡販
- 中国内販売エリアの拡大（内陸部）、未進出の空白地への展開
- ネットを活用した現地市場開拓

### 高付加価値製品・サービスの受容性が高い（自由記述）

- 日本の技術力および高付加価値製品の提案
- 環境配慮によるサービスの充実性
- 中国メーカーの技術向上により高品質部品の要求がアップ
- 中国企業に多くの優秀な工場、商品が生まれてきた
- ロボット向けなどで付加価値増
- 半導体関連製品
- 中国自動車部品企業電子部品
- 造船業の自動化設備需要
- 日本独自のPB展開やIPなど
- 高付加価値品の競合が少ない
- 高付加価値製品開発の基盤が整った

(注) 自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。

# 11 | 拡大する機能（業種別）・事業拡大の内容（自由記述）：約7割が販売機能を拡大、製造業の約半数が高付加価値品生産を拡大

- 拡大する機能としては、7割が販売機能を拡大すると回答。2位としては、製造業が高付加価値品の生産機能を、非製造業が新規事業開発を挙げた。具体的な拡大の取り組み事例を見ると、中国企業への販売拡大や内陸など他地域への販売拡大、新用途向け・新商品の販売拡大などが挙げられた。

拡大する機能（業種別、複数回答） (%)					事業拡大の例（自由記述）
	販売	生産 (高付加 価値品)	生産 (汎用品)	研究開発	
製造業(93)	67.7	48.4	29.0	23.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ・再エネ・水素・アンモニアなどSDGs領域における展開を検討。より消費者に近い川下ビジネスを開拓・推進</li> <li>現地ニーズに合った販売戦略の展開</li> <li>既存品の拡大だけでなく、顧客ニーズに適した商品開発・展開を図る</li> <li>既存製品に対して販売台数の増加、それに伴うサービスマンの増強、新技術製品の積極販売、営業マンの増強</li> <li>新規SCの開発</li> <li>現地開発・設計による製品化スピードアップ。地域統括機能強化による中国域内での事業判断</li> <li>中国生産工場の拡大と半導体装置向け製品の品種の拡充。</li> <li>半導体製造装置のサービス契約、部品販売拡大</li> <li>主力製品の販売拡大</li> <li>NEV車向け製品の生産拡大及び高付加価値化の製品開発。ヒューマノイドロボット、医療関係など新規市場の開拓。</li> <li>衣料はスポーツ分野</li> <li>車載関連</li> <li>アリババなどのプラットフォームを活用したBtoC販売の強化</li> <li>輸入競合製品の国内製造化</li> <li>第三国及び中国国内での販売活動強化</li> <li>冷凍食品の販売</li> <li>内陸での販路拡大</li> <li>地場系メーカーの開拓</li> <li>自動車関連製品の販売を中国系自動車メーカーに拡大する方針</li> <li>中華系自動車OEMへの拡販</li> <li>合理化投資を行いコスト競争力を創出し売上拡大につなげる</li> </ul>
食料品(15)	86.7	46.7	26.7	40.0	
化学・医薬(14)	78.6	64.3	7.1	57.1	
輸送機器部品(10)	40.0	40.0	50.0	40.0	
	販売	新規事業開 発	カスタマー サービス		
非製造業(71)	74.6	32.4	21.1		
情報通信業(10)	30.0	40.0	20.0		
商社・卸売業(21)	95.2	38.1	19.0		
販売会社(13)	100.0	23.1	23.1		

(注1) 製造業、非製造業それぞれの値より5ポイント以上高い数値は薄オレンジ、10ポイント以上高い数値はオレンジで表示。

(注2) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）。

(注3) 回答割合が20%以上の選択肢を抜粋。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

(注) 自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。

# 12 | 現状維持の理由（自由記述）：現状維持を選択する理由は多種多様

- 「現状維持」を選択した理由としては多種多様な回答が見られた。短期的な景気の厳しさ、見通しの不透明性などを認識しつつも、中長期的には中国市場が引き続き重要との認識の下、現状を維持しつつ、今後の回復に備えるとする姿勢の企業も多数存在する。

## 「現状維持」の主な理由（自由記述）

- 中国市場は日系企業にとって重要なマーケット。将来の再投資に向け現時点では現状維持。
- 現在の経済状況、地元ブランドとの激しい競争、政策上の制限など課題は多くあるが、引き続き大きな市場であることは変わらないため。
- 中国メーカーの台頭により、競争環境は激化している。現状維持は目標ではないが、縮小を食いとどめるために努力しているのが現状。
- 現在地政学リスクが高まる中、中国ポートフォリオの見直しを通じた過度な調整は新たなリスクを招く可能性がある。そのため、既存事業の安定性を維持しつつ、リスクマネジメントを強化しながら、ビジネス機会のバランスをとることが最優先。
- 日系企業のプレゼンス低下を受け、縮小を念頭にコストを見直すことで現状維持を目指す。
- 営業資源が増えることはなさそうなので、どうにか維持をできるように努力するしかない。
- 中国自動車市場は世界最大規模で、かつ電動化、知能化が最も進化している市場であるため、現状ビジネスは維持しながら、更に中華系自動車会社への拡販、本社/グローバルへの貢献を図る。
- 短期的には景気が低迷している。しかし中長期的にみて中国市場のポテンシャルは高く、現状を維持しつつ再成長への準備を行う為。
- 経済低迷の中、現状維持し、ローカル顧客を開拓。
- 現在の経済状況において、何とか撤退せずに現地法人を維持する事が命題。
- 数年先までの操業に必要な受注量は確保できており、規模の拡大ではなく高付加価値な製品を提供することで差別化を図る方針のため。
- 今後が読めないことで現状維持の選択しかできない。
- 市場回復が見えないなか、販路拡大・高級管理職の現地化・社内組織の見直しなどで、売上規模を維持し、営業利益を改善していく。
- 中国の市場は非常に大きいので、一時期不景気が良くあるが、回復も当然あるので、「現状維持」で市場状況回復まで待つしかない。
- 既存市場の競争が激しく、地元生産メーカーに市場シェアがだんだん取られている。海外進出の拡大を通し、現状維持に取り込む。
- 中国市場の回復は見込めず、現状維持に最善を尽くす。
- 中国から撤退する方針はなく、現状維持だけでなく、成長に向けた仕掛けを数多く打っていく方向性。
- 今後の方向性について、社内での議論の途上の為。
- 競争力のない商品の撤退・縮小による販売減少をAI関連業界への販売拡大で補う。
- 消費者動向の変化において、売れ行きが悪くなつた商材を新規商材でカバー
- リスクヘッジの観点から第三国への移転なども検討したが、現状維持が得策との判断のため。

(注) 自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

# 13 | 現状維持のための工夫や取り組み（業種別）：他の分野・地域・非日系への拡販へ体制・戦略を見直し

- 今後の事業展開について、「現状維持」と回答した企業に、現状を維持するための工夫や取り組みについて聞いたところ、他分野・他地域への販売拡大を見据えた体制・戦略の見直しや日系以外の企業への販路開拓へ向けた取り組み、調達変更や人員削減などのコスト削減努力などが4割を超えた。

現状維持のための工夫や取り組み（業種別、複数回答）

（%）

これまでとは異なる分野・地域への販売拡大のための体制や戦略の見直し	新規販路開拓へ向けた取り組み（日系企業以外への販路拡大等）	コスト低減努力（調達変更や人員削減等）	人材の現地化（駐在員ポストへの現地人材の登用等）	生産効率化（生産拠点の集約等）	研究開発の現地化
総数(481)	47.2	42.8	42.8	20.4	7.9
5.0					
製造業(238)	41.2	43.7	54.2	17.6	9.2
					8.0
食料品(12)	33.3	33.3	41.7	16.7	8.3
					8.3
繊維・衣服(17)	52.9	58.8	41.2	0.0	5.9
					0.0
紙・木製品・印刷(11)	36.4	27.3	63.6	27.3	0.0
					0.0
化学・医薬(22)	36.4	27.3	50.0	31.8	0.0
					9.1
プラスチック製品(13)	46.2	61.5	38.5	7.7	15.4
					7.7
鉄・非鉄・金属(28)	53.6	42.9	57.1	14.3	3.6
					7.1
一般機械(24)	50.0	20.8	37.5	29.2	12.5
					12.5
電気・電子機器(13)	46.2	7.7	61.5	15.4	15.4
					15.4
電気・電子機器部品(19)	31.6	68.4	63.2	21.1	10.5
					5.3
輸送機器(10)	10.0	30.0	50.0	10.0	10.0
					20.0
輸送機器部品(37)	29.7	62.2	64.9	21.6	18.9
					5.4
非製造業(243)	53.1	42.0	31.7	23.0	6.6
					2.1
運輸業(34)	41.2	61.8	58.8	38.2	5.9
					0.0
情報通信業(30)	46.7	40.0	33.3	3.3	16.7
					3.3
商社・卸売業(55)	69.1	50.9	16.4	25.5	3.6
					1.8
販売会社(28)	57.1	32.1	21.4	21.4	3.6
					3.6
金融・保険業(17)	41.2	76.5	35.3	23.5	11.8
					0.0
事業関連サービス(26)	57.7	23.1	23.1	11.5	0.0
					3.8

(注1) 総数より5ポイント以上高い数値は薄オレンジ、10ポイント以上高い数値はオレンジで表示。

(注2) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

# 14 | 現状維持のための取り組み（自由記述）：現状維持のためにも中国企業の需要が必要に

- 現状維持のための取り組みとして、中国企業への販路開拓、およびそのための営業力の強化、中国企業の第三国・地域への展開に伴う需要の取り込み、ASEANなどへの営業拡大などが挙がった。
- コスト削減策としては、自動化・省人化による生産性向上、調達の現地化や複数化などが挙がった。

## 現状維持のための取り組み（自由記述）

### これまでとは異なる分野・地域への販売拡大のための体制や戦略の見直し

- ・ 中国企業の海外需要の取り込み
- ・ 中国企業経由での第三国輸出の増加
- ・ 客先（中国企業）が欧州などの他地域へ進出するのに合わせて製品（設備）を出荷
- ・ インド、東南アジアへ販売拡大
- ・ 東南アジアへの販路拡大の目的で、タイの展示会へ出展し会社・製品紹介を実施
- ・ 新しいビジネスソリューションの開発に努め、最新のテクノロジー（AIなど）を活用して販売力を拡大
- ・ AIサーバなど新分野への販売拡大
- ・ ロボット・医療機器など新分野需要の開拓
- ・ モビリティ分野への深堀
- ・ グループ企業からの受託業務の拡大
- ・ EC、量販、コンビニなどでの販路拡大
- ・ 現地ディストリビューター探索、育成
- ・ 新商品の立ち上げ
- ・ 日本本社以外の日本企業への販売
- ・ グループ会社以外への新規拡販
- ・ 医療品加工販売に向けた体制変更
- ・ 開発のみならず要件定義などコンサルティング分野への展開
- ・ 保有技術での他分野への営業

### 新規販路開拓へ向けた取り組み（日系企業以外への販路拡大など）

- ・ 中資OEMへの営業活動強化、販路拡大
- ・ 中資系企業をターゲットとした営業の強化、営業力の向上
- ・ 中国パートナー企業との協業
- ・ 医療や重工業などの現地企業への新規販路開拓
- ・ 代理店経由で非日系企業への販路拡大
- ・ 中国系、外資系企業への販促活動強化
- ・ 東南アジアへの営業拡大、日本のインバウンド業務の継続推進
- ・ 日本本社開発品を現地生産販売によって付加価値品の売上拡大
- ・ 日本製商品を現地企業に販売拡大を図る

### コスト低減努力（調達変更や人員削減など）

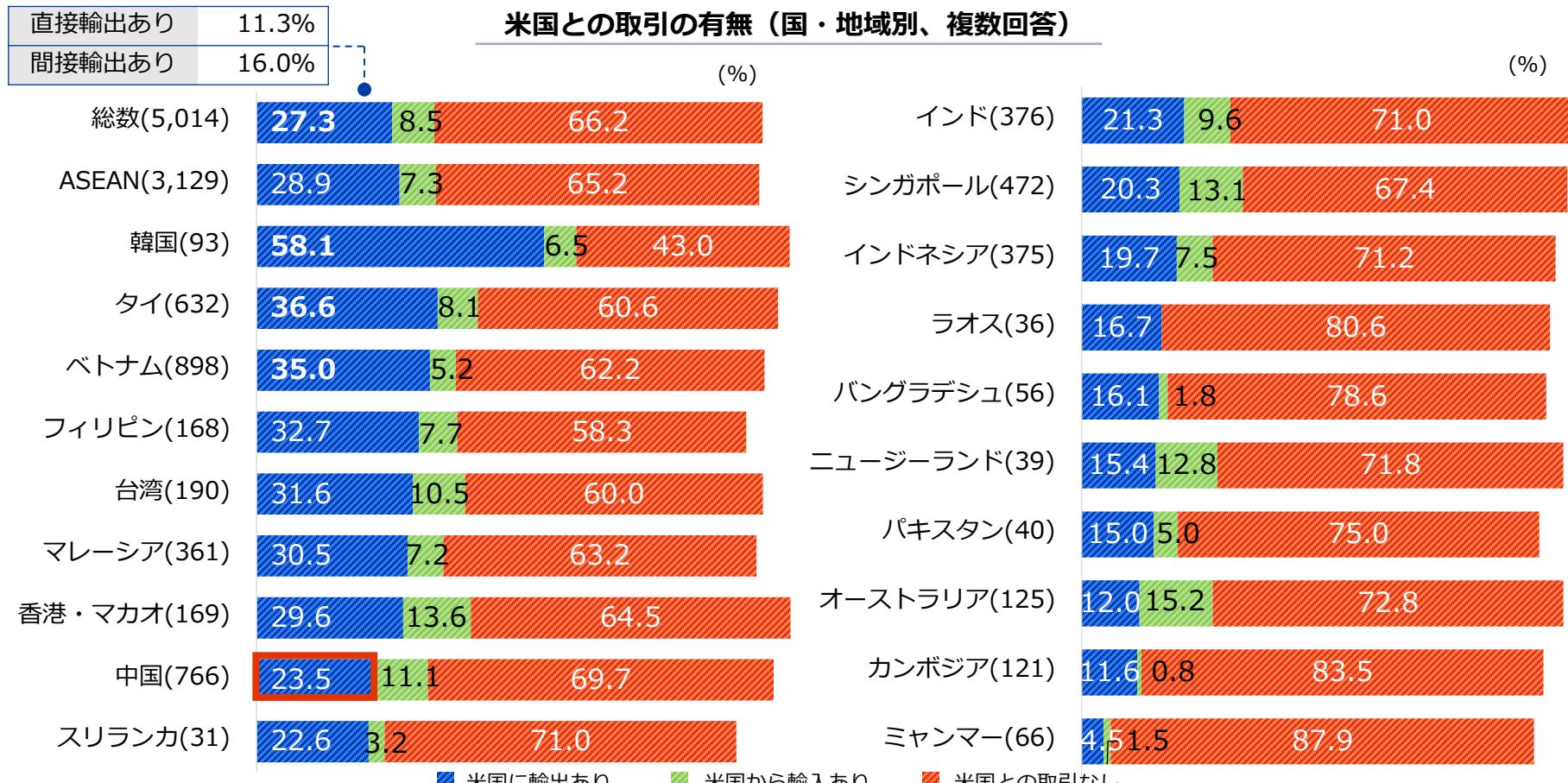
- ・ 生産効率を高めるために適切な人的資源を確保
- ・ 生産性を上げ、人員削減
- ・ 若い営業駐在員を派遣、管理層駐在員を削減
- ・ 事務スタッフの削減
- ・ 売上減少に合わせて人員削減
- ・ クロススキル導入、多機能人材育成による業務効率向上
- ・ 機械自動化、AIによるソフト開発自動化・省人化の推進による生産性の改善
- ・ 仕様見直し
- ・ 調達コストの低い仕入先へのシフト
- ・ 新規調達先開拓
- ・ 日本からの輸入材料を現地調達に切り替え
- ・ 2社購買化等調達先の複数化
- ・ オフィスコストの低減
- ・ 構造改革の実施

（注）自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。

（出所）ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

# 15 | 米国との取引の有無（国・地域別）： 中国全体での対米輸出は23.5%と限定的

- 「米国に輸出あり」の企業は全体で27.3%、うち直接輸出は11.3%、間接輸出（第三国・地域などを経由した輸出）は16.0%だった。
- 国・地域別では韓国が58.1%と他国に比して著しく高く、次いでタイ（36.6%）、ベトナム（35.0%）といった回答結果だった。中国の対米輸出は23.5%と全体では限定的であるといえる。

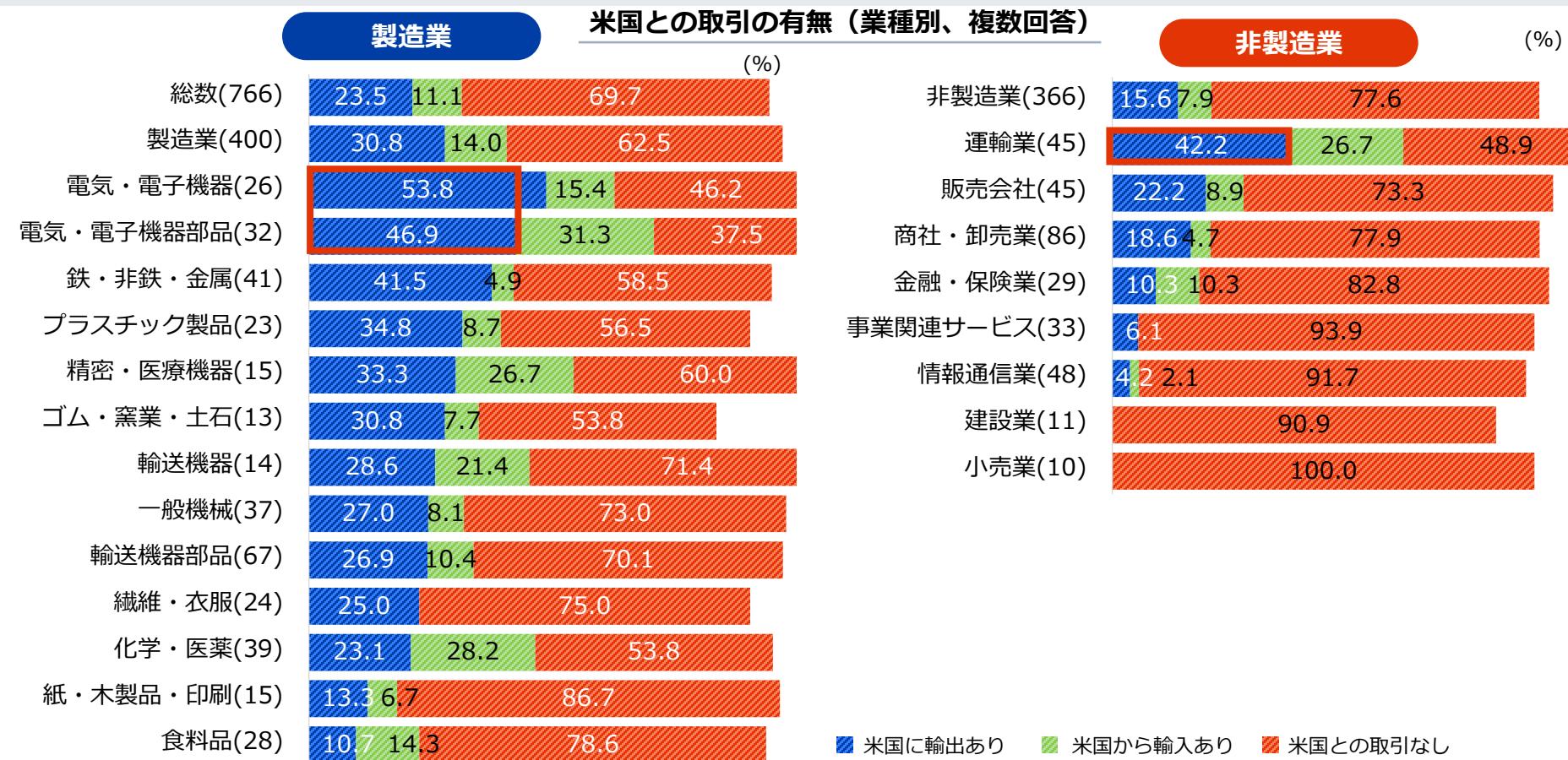


(注) 「米国に輸出（から輸入）あり」は、「直接」または「第三国・地域または取引先経由」の輸出（輸入）を含む。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査アジアオセアニア編」

# 16 | 米国との取引の有無（業種別）：電気・電子機器、同部品の4～5割が対米輸出あり

- 中国は全体としては対米輸出は限定的だが、「対米輸出あり」が電気・電子機器で5割を超えたほか、同部品、運輸業、鉄・非鉄・金属などで4割を超えており、逆に製造業では紙・木製品・印刷や食料品において対米取引なしが8割前後、非製造業では小売業やIT関係ではほぼ対米取引がない。



(注1) 「米国に輸出（から輸入）あり」は、「直接」または「第三国・地域または取引先経由」の輸出（輸入）を含む。

(注2) 回答割合が100%にならないのは「その他」を除いているため。

(注3) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

# 17 | 関税引き上げ措置などが営業利益見込みに与える影響（業種別）：影響なしが最多も対米輸出の多い業種で一定の影響あり

- 製造業、非製造業ともに「影響なし」との回答が最多。現時点で不透明との回答も一定数ある。
- 製造業ではマイナスの影響大が全体で3割弱、非製造業では15%程度となった。製造業では対米輸出のある企業が多い電気・電子機器、同部品でマイナス影響が4割超と比較的多い。

## 関税引き上げ措置などが、営業利益見込み（2025年1～12月）に与える影響（業種別）

製造業 (%)						非製造業 (%)					
	プラスの影響大	マイナスの影響大	プラスマイナスが均衡	影響なし	現時点で不透明		プラスの影響大	マイナスの影響大	プラスマイナスが均衡	影響なし	現時点で不透明
製造業(392)	0.0	27.3	0.8	43.6	28.3	非製造業(367)	1.1	14.7	2.7	44.1	37.3
製造大企業(149)	0.0	32.2	0.7	44.3	22.8	非製造大企業(204)	0.5	14.7	3.4	43.6	37.7
製造中堅企業(93)	0.0	22.6	2.2	40.9	34.4	非製造中堅企業(56)	3.6	19.6	5.4	42.9	28.6
製造中小企業(150)	0.0	25.3	0.0	44.7	30.0	非製造中小企業(107)	0.9	12.1	0.0	45.8	41.1
電気・電子機器(26)	0.0	46.2	0.0	38.5	15.4	運輸業(46)	0.0	21.7	6.5	26.1	45.7
電気・電子機器部品(32)	0.0	40.6	0.0	28.1	31.3	商社・卸売業(88)	1.1	14.8	2.3	46.6	35.2
プラスチック製品(23)	0.0	34.8	0.0	43.5	21.7	販売会社(45)	4.4	13.3	6.7	35.6	40.0
鉄・非鉄・金属(40)	0.0	30.0	0.0	35.0	35.0	事業関連サービス(32)	0.0	12.5	0.0	65.6	21.9
化学・医薬(38)	0.0	28.9	2.6	50.0	18.4	金融・保険業(29)	0.0	10.3	3.4	31.0	55.2
精密・医療機器(14)	0.0	28.6	14.3	35.7	21.4	小売業(10)	0.0	10.0	0.0	40.0	50.0
輸送機器部品(67)	0.0	23.9	0.0	49.3	26.9	情報通信業(48)	0.0	4.2	0.0	52.1	43.8
輸送機器(14)	0.0	21.4	0.0	28.6	50.0	建設業(11)	9.1	0.0	0.0	72.7	18.2
一般機械(35)	0.0	20.0	0.0	45.7	34.3						
繊維・衣服(23)	0.0	17.4	0.0	60.9	21.7						
ゴム・窯業・土石(12)	0.0	16.7	0.0	41.7	41.7						
食料品(28)	0.0	14.3	0.0	60.7	25.0						
紙・木製品・印刷(14)	0.0	7.1	0.0	57.1	35.7						

(注1) 総数より5ポイント以上高い数値は薄オレンジ、10ポイント以上高い数値はオレンジで表示。

(注2) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

# 18 | マイナスの影響理由（業種別）：

## 米国市場需要減が最大、製造業では調達コスト増も懸念

- マイナスと回答した理由は、米国市場の需要減が最多、調達コストの増加や現地市場の需要減との回答も4分の1程度みられる。
- 製造業では輸送機器部品、電気・電子機器などを中心に調達コスト増加を懸念する声がある。

マイナスの影響があると回答した理由（業種別、複数回答）

（%）

	<米国市場>			<現地市場>			<米国・現地以外の市場>			<その他>		
	需要減	コスト競争力低下	競争激化	需要減	コスト競争力低下	競争激化	需要減	コスト競争力低下	競争激化	調達コストの増大	景気後退による売上減	その他
総数(171)	39.8	18.1	4.1	24.6	7.0	8.2	7.0	1.8	2.9	26.9	21.6	9.9
製造業(109)	40.4	22.9	5.5	24.8	9.2	8.3	10.1	2.8	2.8	32.1	13.8	6.4
化学・医薬(11)	27.3	18.2	9.1	27.3	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	36.4	9.1	0.0
鉄・非鉄・金属(12)	41.7	16.7	0.0	33.3	16.7	16.7	16.7	8.3	16.7	25.0	8.3	0.0
電気・電子機器(12)	58.3	33.3	0.0	25.0	16.7	8.3	16.7	0.0	0.0	41.7	16.7	0.0
電気・電子機器部品(13)	46.2	15.4	7.7	30.8	7.7	15.4	15.4	7.7	7.7	23.1	23.1	15.4
輸送機器部品(16)	31.3	31.3	6.3	6.3	6.3	0.0	6.3	6.3	0.0	43.8	6.3	0.0
非製造業(62)	38.7	9.7	1.6	24.2	3.2	8.1	1.6	0.0	3.2	17.7	35.5	16.1
運輸業(12)	66.7	0.0	0.0	8.3	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	25.0	25.0
商社・卸売業(14)	42.9	7.1	7.1	21.4	0.0	14.3	0.0	0.0	7.1	7.1	28.6	7.1

(注1) 総数より5ポイント以上高い数値は薄オレンジ、10ポイント以上高い数値はオレンジで表示。

(注2) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

# 19 | 関税引き上げなどにおける対応策（業種別）：

## コスト削減が大半、一部で調達先の分散化や変更も

- 米国関税などへの対応策として、製造業では過半数の企業が自社におけるコスト削減を挙げた。
- サプライヤーとの価格交渉を挙げる企業も4分の1超あった。

米国や諸外国・地域の関税引き上げなどにおける対応策（今後の予定含む）（業種別、複数回答）

	製造業										(%)
	自社 コストに おける 削減	とサ プライ ヤー との 価格 交渉	価格 転嫁	関税 引き 上げ	サプライ チェーン の調整	販売 市場の 多角化	その 他				
製造業(389)	52.2	26.5	10.8	22.1	22.1	14.7	23.4	7.7	1.0	30.3	
製造大企業(144)	52.8	21.5	12.5	26.4	24.3	16.0	23.6	7.6	1.4	27.8	
製造中堅企業(95)	54.7	30.5	14.7	23.2	23.2	16.8	25.3	5.3	2.1	27.4	
製造中小企業(150)	50.0	28.7	6.7	17.3	19.3	12.0	22.0	9.3	0.0	34.7	
食料品(27)	44.4	22.2	14.8	37.0	7.4	11.1	25.9	0.0	0.0	37.0	
繊維・衣服(23)	60.9	21.7	4.3	8.7	8.7	8.7	21.7	4.3	0.0	34.8	
紙・木製品・印刷(15)	33.3	13.3	6.7	26.7	13.3	20.0	6.7	6.7	0.0	53.3	
化学・医薬(38)	47.4	36.8	10.5	28.9	13.2	7.9	28.9	0.0	0.0	31.6	
プラスチック製品(23)	60.9	26.1	13.0	21.7	26.1	26.1	26.1	17.4	0.0	21.7	
ゴム・窯業・土石(12)	50.0	25.0	0.0	16.7	25.0	16.7	41.7	8.3	0.0	41.7	
鉄・非鉄・金属(41)	43.9	17.1	2.4	14.6	19.5	14.6	26.8	7.3	0.0	36.6	
一般機械(35)	45.7	31.4	5.7	25.7	28.6	14.3	25.7	2.9	0.0	40.0	
電気・電子機器(25)	48.0	12.0	12.0	24.0	36.0	32.0	32.0	16.0	0.0	20.0	
電気・電子機器部品(31)	61.3	29.0	19.4	29.0	29.0	29.0	32.3	12.9	3.2	16.1	
精密・医療機器(14)	71.4	35.7	7.1	7.1	35.7	14.3	21.4	7.1	0.0	21.4	
輸送機器(14)	50.0	14.3	14.3	14.3	7.1	0.0	7.1	7.1	7.1	35.7	
輸送機器部品(66)	59.1	27.3	18.2	22.7	31.8	6.1	15.2	1.5	3.0	25.8	

(注1) 総数より5ポイント以上高い数値は薄オレンジ、10ポイント以上高い数値はオレンジで表示。

(注2) 有効回答10社以上の業種（「その他製造業」「その他非製造業」を除く）。

(出所) ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査」より作成

# ここまでまとめ

## ①営業利益

- 在中国日系企業の営業利益見通しは「黒字」が4年ぶりに上昇、6割台を回復。景況感についても業種別のはらつきは見られるものの、全体では改善の比率が上昇。
- 営業利益の改善・悪化の最大の理由はいずれも現地市場の需要（増加あるいは減少）となっており、同じ業種内の企業でも明暗が分かれる二極化の状況。

## ②今後の事業展開

- 今後の事業を「拡大」するとの回答は21.3%と過去最低となるも、下落幅は過去3年と比べて縮小。
- 食料品、小売業では拡大が5割を超えたほか、精密・医療機器、化学・医薬、電気・電子機器も3割超の企業が拡大を志向。他方、金融・保険業、輸送機器部品では4分の1超の企業が縮小と回答するなど業種間、同一業種内でも事業展開意欲に格差が顕著。
- 最も多数である「現状維持」を選択した企業も、半数近くが従来とは異なる分野・地域および非日系企業への販路拡大を見据えて取り組んでいる。

## ③米国関税措置への対応

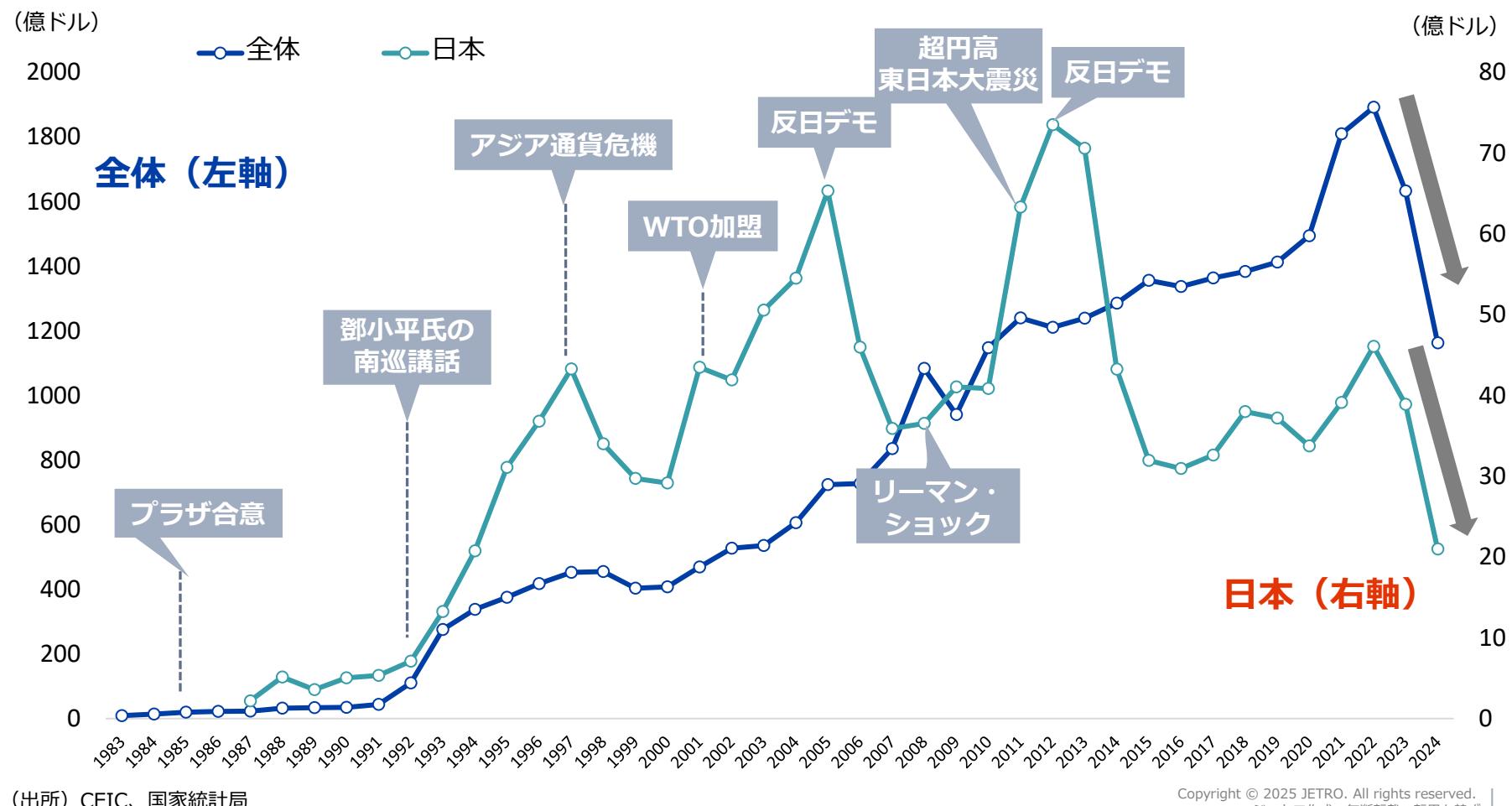
- 在中国日系企業のうち、対米輸出があるのは全体では23.5%と限定的。
- 電気・電子機器や同部品など一部業種では半数前後の企業が米国に輸出しており、業績に一定のマイナス影響を見込む。こうした企業は大半がコスト削減努力で耐え忍ぶ姿勢。

# 本日の講演内容

- I. 日系企業の中国ビジネスの現状と課題
- II. 中国における「好調企業」の取り組み事例

## 1 | 中国の対内直接投資実行額の推移（中国側統計）

- 世界の対中投資は2022年に1,891億ドルと6年連続過去最高を更新。その後2年連続減少し2024年は28.8%減の1,162億ドルとなった。
- 日本の対中投資は2012年に74億ドルと過去最高を記録。2024年は前年比46%減の21億ドルとなった。



## 2 | 2024年の日本の対中直接投資は減少（日本側統計）

- 2024年の日本の対外直接投資は前年比6.5%増と2年連続で増加した。
- 対中投資は2022年から3年連続の減少。**2024年は前年比1.5%減の33億8,500万ドルとなつた。**

日本の国・地域別対外直接投資（ネット、フロー）

(100万ドル、%) (△はマイナス値)

	2018	2019	2020	2021	2022r	2023r	2024	構成比	前年比
アジア	55,202	55,253	37,045	63,264	36,787	37,477	42,707	20.5	14.0
中国	11,217	12,021	11,074	12,464	5,428	3,437	<b>3,385</b>	1.6	△ 1.5
シンガポール	16,791	13,743	7,688	20,257	6,869	9,834	16,762	8.1	70.4
タイ	6,817	4,363	3,611	4,417	6,358	3,644	4,237	2.0	16.3
インド	3,165	4,145	1,570	3,668	4,115	5,999	5,341	2.6	△ 11.0
北米	20,334	55,358	68,740	84,458	68,077	70,098	80,351	38.6	14.6
米国	17,399	51,410	66,907	82,875	65,883	66,061	78,605	37.8	19.0
中南米	25,592	17,763	12,851	10,810	14,771	13,493	13,149	6.3	△ 2.5
大洋州	1,871	11,064	14,396	7,799	13,071	15,778	16,970	8.2	7.6
オーストラリア	3,227	10,525	13,726	7,418	11,839	15,191	16,630	8.0	9.5
欧州	54,797	120,616	22,210	41,381	40,579	55,581	53,027	25.5	△ 4.6
ドイツ	5,038	11,751	2,760	7,561	5,796	5,480	6,115	2.9	11.6
英国	20,178	9,409	8,727	17,473	2,973	17,519	15,402	7.4	△ 12.1
オランダ	8,673	5,305	18,247	1,967	8,044	9,589	18,409	8.8	92.0
世界	160,267	258,276	150,103	209,620	175,097	195,447	<b>208,057</b>	100.0	<b>6.5</b>
参考									
ASEAN	31,950	32,582	18,024	35,224	23,317	25,489	28,669	13.8	12.5
EU	48,217	79,510	△ 6,997	19,731	30,194	33,083	33,120	15.9	0.1

(注) 円建て公表額を基にジェトロがドル換算。

(出所) 「国際収支統計」（財務省、日本銀行）から作成

### 3 | 日本の業種別対中直接投資の推移（日本側統計）

- 日本からの対中投資は製造業の構成比が非製造業を上回る状況が続いている。
- 近年構成比の大きい業種としては、**輸送機械器具、卸売・小売業、一般機械器具、金融・保険業**がある。

日本の業種別対中投資の推移

(億円、%) (△はマイナス値)

業種 (注1)	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	前年比	2024年 構成比	5年平均構成比 (注2)
製造業計	7,905	8,026	4,212	1,972	3,312	67.9	86.7	69.0
化学・医薬	881	1,195	1,474	234	728	211.8	19.1	13.2
一般機械器具	1,093	1,230	1,263	604	772	27.9	20.2	15.4
電気機械器具	846	1,486	△ 1,278	684	1,192	74.4	31.2	14.1
輸送機械器具	3,348	2,689	2,039	729	456	△ 37.4	12.0	23.3
非製造業計	2,796	5,121	2,288	1,408	507	△ 64.0	13.3	31.0
卸売・小売業	2,134	2,828	1,284	559	17	△ 97.0	0.4	15.6
金融・保険業	1,346	1,848	1,116	838	295	△ 64.8	7.7	15.3
サ-ビス業	△ 15	223	164	△ 108	433	n.a.	11.3	3.1
合計	10,702	13,146	6,500	3,380	3,819	13.0	100.0	100.0

(注1) 直近5年間の構成比が10%以上の業種を記載

(注2) 引き揚げ超過の年の構成比は0として計算

(出所) 日本銀行データを基に作成

# 4 | 2024年度「黒字」「拡大」企業ヒアリングについて

- 2024年度海外進出日系企業実態調査（2024年8～9月実施）で、2024年の営業利益見通しが「黒字」かつ、今後の事業展開について「拡大」と回答した在中国日系企業が**118社**あった（有効回答は771社）。
- そのうち、**23社**に対して、ジェトロの中国7事務所が具体的な取り組みなどについてヒアリングした。

## ヒアリング目的

- 「黒字」「拡大」企業に対して、その具体的取り組みや戦略などを聞くことで、競争激化も指摘される中国でのビジネス好調の背景を探るため。

## ヒアリング対象

- 2024年度海外進出日系企業実態調査において、2024年の営業利益見通しが「黒字」かつ、今後の事業展開について「拡大」と回答した在中国日系企業は118社。
- そのうち、地域的に偏りがないようにしつつ、23社を選定し、ヒアリング対象とした。

## 時期

- 2025年（令和7年）6月～8月。

## 備考

- ジェトロの中国7事務所（北京、大連、青島、上海、武漢、成都、広州）の担当者がヒアリングを実施した。

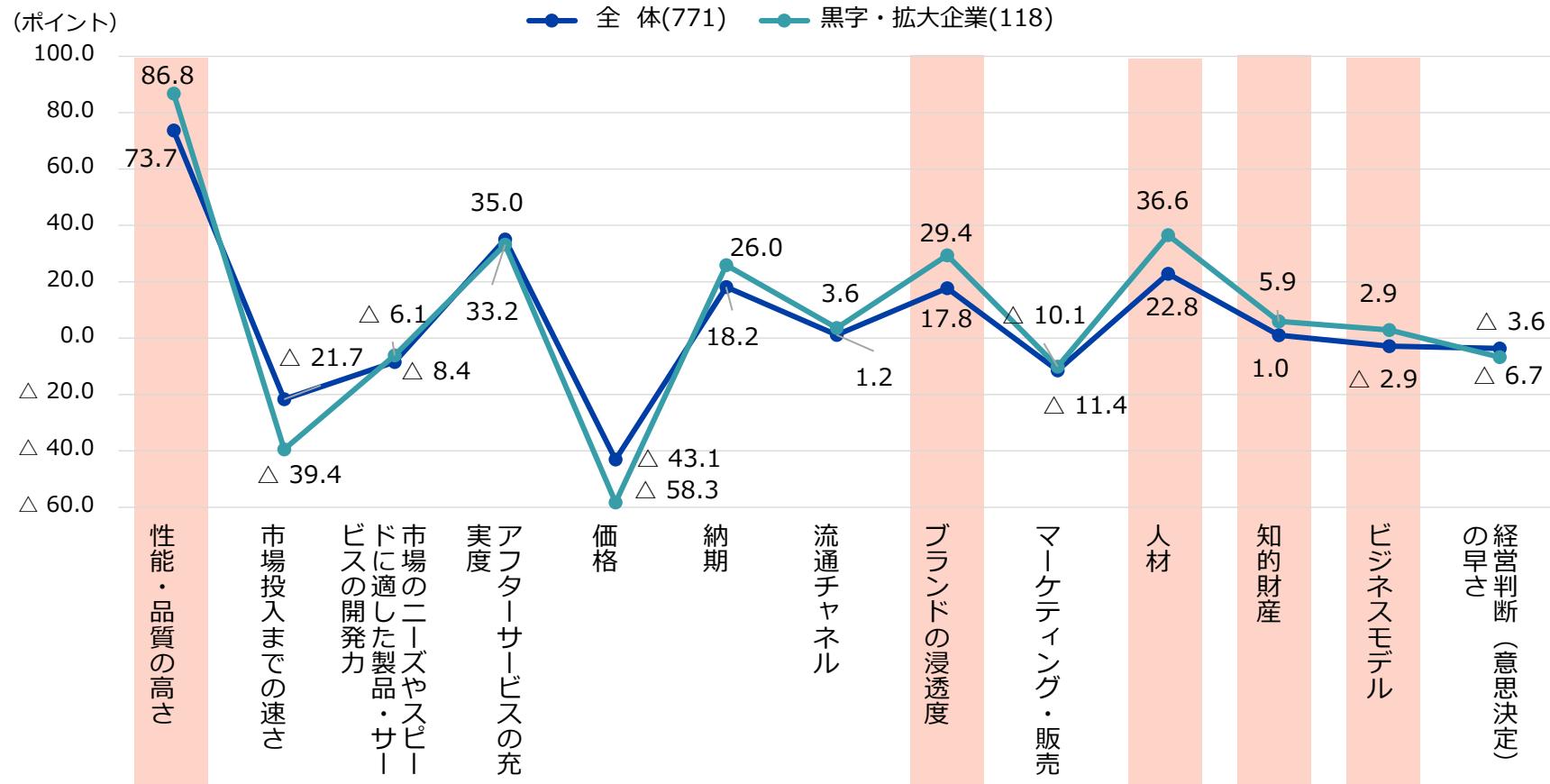
## ＜参考情報＞

- 2024年の営業利益見込みを「黒字」と回答した在中国日系企業は58.4%で前年調査より1.9ポイント低下し、**2013年以降で最低**となった。
- 今後1～2年の事業展開の方向性について「拡大」と回答した在中国日系企業は、初めて3割を切った2023年からさらに6.0ポイント減の21.7%。比較可能な**2007年以来、最低**になっており、中国における**競争激化などの厳しい状況**がうかがえる。
- そうした中、**中国の「黒字」「拡大」企業**は、2024年度海外進出日系企業実態調査において、全体平均と比べ、**価格面よりもブランドや製品・サービスの品質の高さ**によって差別化を図れているケースが多いと見られる定量的データがみられた（次スライド参照）。
- 今回のヒアリングは、定性情報からその背景などをさらに深堀したもの。

## 5 | 日系企業の強み・弱み（好調企業との比較）：業績好調で拡大志向の企業は品質・ブランド・人材に強み

- 2024年の営業利益見込みが「黒字」で、かつ今後の事業展開を「拡大」と回答した企業（黒字・拡大企業、注参照）と全体平均を販売マーケットにおける強みと弱みで比較すると、「性能・品質の高さ」「ブランドの浸透度」「人材」の3項目において、黒字・拡大企業の強みが全体平均を10ポイント以上上回っている。
- 黒字・拡大企業は全体平均と比べ、価格面よりもブランドや製品・サービスの品質の高さによって差別化を図れているケースが多いと見られる。

販売マーケットにおける自社の強み（複数回答、DI値）



（注）2024年の営業利益が黒字見通しで、かつビジネス展開を拡大すると回答した企業（118社）。

## 6 | 営業利益「黒字」を実現できている要因（コメント）

- 外部要因では、**食文化や世代の変化**、**地政学的な影響**を受けた**物流の変化**による**関連市場拡大**を要因として指摘する企業がみられた。また、製品の特性上、Tier2～3向けの販売となるので、中国EVメーカーにも間接的に納入できること、**消費財刺激策の恩恵**を受けていることを指摘する声もあった。
- 企業自身の要因では、**自社ブランドの浸透**、**コスト削減**、**販売先の新規開拓**、**新製品の発売**などが挙がった。

業種	「黒字」「拡大」企業の参考コメント
食品／農水産加工品	食文化の変化とともに市場が拡大しており、売上・利益が増加している。（2025年7月）
運輸／倉庫	近年の中欧班列（欧州向け）、中亜班列（中央アジア向け）を用いた輸出入増加の動きと連動して、利益が伸びている。中国-ラオス間の鉄道を利用した鉱物資源や果物の輸入、タイからラオスを経由した輸入もある。直近では、中央アジア方面へのインフラ関連の輸送も増えている。（2025年6月）
メディア／マスコミ／コンテンツ	メディアミックスの市場は伸びている。日本のコンテンツを見た世代が親になり、30代になって収入を得て、キャラクターグッズなどを買うようになっており、世代を超えた消費になりつつある。こうした世代がバランバラン買ってくれる。その波をつかむことが成長できるかの鍵。（2025年7月）
販売会社	スマホ、家電、EV車内などに用いられるスイッチ類は部材の中に入るものでありTier2～3向けとなることから、国籍が関係なく取引がしやすい。多国籍企業のほか、中国EVメーカーにも間接的に納入することができている。（2025年7月）
販売会社	医療関係やバイオ医薬品に関連しており、研究開発への投資があるものの、いったん販売が始まると市場需要が長く続く。診断用機器のシェアは現在中国市場の1%未満程度だが、高品質機器を求める中国企業から好評を得ており、当面はこの状況を維持できる見込み。（2025年8月）
販売会社	中国製に比べ、製品の品質が高いことに定評があり、これがブランド力となっている。顧客からの信頼を得ており、安定した売上を確保している。 固定費や人件費などのコスト管理も徹底し、利益率を維持している。（2025年8月）

（出所）2024年度海外進出日系企業実態調査において、2024年の営業利益見通しが「黒字」かつ、今後の事業展開について「拡大」と回答した在中国日系企業23社に対する2025年6月から8月にかけてのヒアリング。

## 7 | 今後の事業展開「拡大」を実現できている要因（コメント）

- 中国国内市場の拡大、顧客企業の投資・生産拡大、日本食品の浸透や食生活の変化、高齢化などによる需要の拡大、他地域の需要獲得を目的とする出店拡大を挙げる回答があった。
- 食品分野では、日本よりも中国からASEANに輸出したほうが関税コストが安いとして、東南アジアへの輸出を拡大するとの回答があった。

業種	「黒字」「拡大」企業の参考コメント
食品／農水産加工品	中国国内は上海、北京などの大都市で日本食品市場が浸透していること、パンブームで当社の製品に対するニーズが高まっていることが要因。（2025年6月）
食品／農水産加工品	中国からマレーシアに輸出する場合、日本からマレーシアに輸出する場合よりも8%安く、中国は東南アジア向け輸出に強みがある。（2025年7月）
プラスチック製品	2024年から中国国内での販売を検討し始め、新しい生産ラインも増やした。（2025年6月）
金属製品（メッキ加工を含む）	更新需要がある。加えて山間地の需要は大きい。これからまだまだ需要拡大の見込みがあり、今後は西部・中部が伸びる地域と見込む。（2025年7月）
医療機器	2021年5月に中国の財政部が導入した国産品優遇政策に対応するため、日本から輸入した部品を組み立てるノックダウン生産をスタート。さらに現地化を図るため、従業員数を増やしていく予定。（2025年8月）
販売会社	中国事業は電子化の進展から需要が拡大。（2025年7月）

（出所）2024年度海外進出日系企業実態調査において、2024年の営業利益見通しが「黒字」かつ、今後の事業展開について「拡大」と回答した在中国日系企業23社に対する2025年6月から8月にかけてのヒアリング。

## 製品・サービスのブランドの確立・浸透のための取り組み (コメント)

- DIY活動の長期継続、事業の多角化や多分野との連携、国家標準への採用、ハイエンド市場の創出へ向けた活動、大学や研究・医療機関とのコラボ、丁寧なアフターサービスや顧客とのコミュニケーションなどを挙げる声があった。
- SNSを使った販促に取り組む企業も見られた一方、**実店舗やリアルイベント活用の重要性**を指摘する声も。

業種	「黒字」「拡大」企業の参考コメント
食品／農水産加工品	市場が拡大する中でパイが取れているのは、早くから市場に根差した活動を続けてきてブランドを構築できた強みでもある。長く続けているDIY活動（スーパーやショッピングモールでのイベント開催、食育活動など）によるブランドの浸透も要因。SNSは正直弱かったが、最近になってデジタル戦略も進めるようになってきた。特に、コロナ禍以降、SNSを活用した情報発信の重要性が高まり、着手している。今後はSNS以外にも、美団などのプラットフォームの分析や活用も視野に入れている。（2025年7月）
輸送用機器（鉄道車両／船舶／航空／運搬車両）	製品の品質とサービス面で勝負している。丁寧なアフターケアを行う、定期的に顧客である造船所を訪問してコミュニケーションを取るなど、日本のサービスを引き継いでいる。大型コンテナ船を取り扱う造船所は、値段よりも品質を重視する。（2025年7月）
メディア／マスコミ／コンテンツ	中国では認知度を獲得することが難しく、如何に認知度を上げていくかが鍵。そのためには書籍だけだと難しく、グッズやゲーム、デジタル分野とのコラボが重要。コアな消費者は場に集まるためリアルを大切にしている。実店舗やイベントを活用して、自発的にシェアをしてもらう。場とメディアをどのように組み合わせるかが大切。（2025年7月）
商社	ブランドを高めるために、展示会に出展する以外に、TikTokでライブ販売している。現地市場で深く商売をするには信用、サービスを提供してお客様の信用を得るのが一番重要だと思う。（2025年6月）
販売会社	展示会への出展、外部セミナーへの参加などを積極的に行い、製品の特徴や優位性を直接顧客にアピール。地場大学や研究機関、病院において、当社製品を使用して研究などに取り組んでもらい、関連動画（有名研究者が当社製品を使っている）を紹介することで、製品の信頼性や効果を高め、ブランド力を高めている。大学の教授や研究者を招いての講演会なども実施（当社の製品の直接的売込みではないが、講演で紹介する研究などに当社製品が使用されている）。製品の科学的な裏付けを提供することで、信頼性を高めている。（2025年8月）

（出所）2024年度海外進出日系企業実態調査において、2024年の営業利益見通しが「黒字」かつ、今後の事業展開について「拡大」と回答した在中国日系企業23社に対する2025年6月から8月にかけてのヒアリング。

## 9 | 製品・サービスの優位性を維持するための取り組み（コメント）

- 現地企業との連携による商品力強化、現地に合わせた商品開発、顧客に合わせた改善提案、サプライヤーと協力した生産性向上、代理店も含めたアフターサービスの維持・向上、現地生産で国産化を図りつつ、グローバル標準に対応した生産で品質を保持する、などの取り組みが挙がった。
- 他方、中国企業との競争では、スピードと価格の面でも競争力を持つ必要性から、中国国内での開発から販売までの一貫体制の構築、投資決裁権限の一部委譲などを挙げるコメントがあった。

業種	「黒字」「拡大」企業の参考コメント
食品／農水産加工品	当社の品質には自信あり、引き続きブランド力の向上と現場（DIY活動などのマーケティング）とデジタル（SNSやプラットフォームの活用）での販促を進めていく。（2025年7月）
金属製品（メッキ加工を含む）	現地企業との提携で商品力を鍛えている。グループ会社ではなく、自前で開拓して販売している。サプライチェーン軸の体制強化として、本社で行っていた全員参加型の生産保全活動を中国においても行っている。サプライヤー会社まで行って、改善活動を行っている。（2025年7月）
医療機器	中国で国産化になったら品質が落ちて、安くなるというイメージがあるが、当社の中国製品は日本にも輸出しておらず、世界統一標準で生産している、試薬も機器も全世界で使える日本の検査に合格した性能の生産を中国に移管している。人も場所も全て日本の標準に合わせており、SOP（標準作業手順書）も日本とそのまま一緒である。そういうところで品質を保持している。（2025年8月）
商社	顧客の工場ではDX化を推進し新たな設備を導入するケースが増えている。それらのニーズを仕入先のメーカーについて、顧客に合わせた改善の提案などができるように注力している。（2025年7月）
販売会社	アフターサービスを重視し、顧客満足度を高めるためにサービスの質を向上させる努力を継続している。代理店のアフターサービスのパフォーマンスも把握し、毎年顧客アンケートを通じて満足度を確認している。（2025年8月）
販売会社	品質と信用の優位性は大きい。他方で競合となる中国企業との差は価格とスピード。このために開発から生産・販売までの中国内一貫体制を構築し、スピードと価格で競争力を出せるようにしている。投資に対する決裁権限も一部中国内で完結できるよう本社から移譲している（金額の制限はあるものの、機動性は高くなった）。 （2025年7月）

（出所）2024年度海外進出日系企業実態調査において、2024年の営業利益見通しが「黒字」かつ、今後の事業展開について「拡大」と回答した在中国日系企業23社に対する2025年6月から8月にかけてのヒアリング。

# 10 | 人材に関連する取り組み（コメント）

- 多くの企業で経営理念の浸透や実績に基づく評価・報酬体系の整備などを実施。
- 育成面では日本本社などと協力した研修プログラムや特許、資格取得をKPIとして設定する取り組みもみられる。

業種	「黒字」「拡大」企業の参考コメント
食品／農水産加工品	現地職員にも社是と社訓をしっかりと伝え、企業理念を理解し共感をしてもらったうえで事業を展開している。まずはこれがないと組織としての方向性や連帯感などが弱まってしまう。人材の配置（現地法人間の異動など）はそこまで活発にできていないが、各法人の体制が整い、横展開をすべき時がきたら、現地職員の現法間異動なども進めていくであろう。（2025年7月）
食品／農水産加工品	現地販売の拡大を目指しており、販売担当や開発担当の管理職には中国人を登用。販売は販売額、生産現場は業務改善などを業績評価、賞与に反映。（2025年6月）
金属製品（メッキ加工を含む）	価格や品質よりもまず人材。開発部門の職員には、特許、知財権を取得することをKPIとしている。生産現場では全員が技能士になることを目指している。日本に行って技能士資格を取得する研修も行っている。（2025年7月）
輸送用機器（鉄道車両／船舶／航空／運搬車両）	業績変動に対応するため、ボーナスの割合を多めに取っている。毎月の給与についても、基本給と成果報酬分を分けている、成果報酬分は四半期ごとに評価しており、作業時間と成果物を比較するなど定量的に行っている。日本本社と現地法人の間では交流促進の取り組みを積極的にしている。（2025年7月）
商社	現法NSのうち、毎年20名程を本社に2～3年送り研修している。中長期的かつ段階的ではあるが、現在の駐在員のポストを現地職員に代えていくことも進めている。（2025年7月）
販売会社	NSの人事評価はこれまであいまいな部分が多くあったが、日本本社の形式に近い、実績評価のウェイトを高いた評価体系とした。（2025年7月）

（出所）2024年度海外進出日系企業実態調査において、2024年の営業利益見通しが「黒字」かつ、今後の事業展開について「拡大」と回答した在中国日系企業23社に対する2025年6月から8月にかけてのヒアリング。

# 11 | 知的財産に関する活用と保護の両側面からの取り組み（コメント）

- ブランドの商標登録、設計図面の管理、規程の策定と研修の実施、診断ツールや弁護士の活用、NDAの締結など、各社の取り扱う商材やビジネスモデルに則した知財保護の取り組みを重視。コアな営業秘密はブラックボックス化する企業も。
- 日本のIPを活用した中国でのビジネス展開を検討・実施する企業もある。

業種	「黒字」「拡大」企業の参考コメント
食品／農水産加工品	商標登録はしているが、コアな配合は客先ごとに開発しておりブラックボックス化。ECサイトで模倣品（商標盗用）が大量に出回り、工商行政管理局と一緒にになって対応しているがイタチごっこ状況。（2025年6月）
金属製品（メッキ加工を含む）	知財権を取得することをKPIとしている。知財は北京拠点が管理して、知財を守り、自社の知財が侵害されていないかも北京がチェックしている。（2025年7月）
輸送用機器（鉄道車両／船舶／航空／運搬車両）	設計図面の管理が重要。図面の管理には細心の注意を払うよう、情報セキュリティに関するトレーニングなどを実施している。（2025年7月）
商社	TikTokでオンライン販売しているので、ブランドを商標登録することはとても重要。ライブで他社のブランドの悪口を言わないようにするなど、他社のブランドを侵害しないように社内教育をしている。（2025年6月）
商社	日本で有名IPのライセンスを取得しており、またアニメ事業にも参入しているので、今後中国での事業展開に力を入れる。（2025年7月）
販売会社	物理的なセキュリティ対策としては、PCのパスワード管理や、情報防衛の診断ツールの利用を徹底している。法務弁護士を活用し、知的財産の保護に関する法的なサポートを受けている。中国企業との関係では、NDA（秘密保持契約）やその他の契約を通じて、知財保護に努めている。知財権が維持できているからこそ、高品質層の市場シェアが維持できている。（2025年8月）

（出所）2024年度海外進出日系企業実態調査において、2024年の営業利益見通しが「黒字」かつ、今後の事業展開について「拡大」と回答した在中国日系企業23社に対する2025年6月から8月にかけてのヒアリング。

# 12 | ビジネスマodelに関連する取り組み（コメント）

- 競合との差別化を図る取り組みとして、日本の技術を中国に持ち込み顧客に合わせてカスタマイズする、製品の保証期限後も部品を交換するなど丁寧なアフターサービスを行う、日本と同じ部品、工程、品質で組み立てることで「メイドインジャパン」の価値を提供する事例などがある。
- 従来富裕層向け市場を獲得していたが、市場の拡大に合わせて、価格を下げた商品を展開し、中間層マーケットの獲得を図る動きも。

業種	「黒字」「拡大」企業の参考コメント
食品／農水産加工品	当社製品は品質が良く価格が高いことから、これまでピラミッドでいう上位層がメインターゲットだったが、市場自体は大きくなってきており、中間層の広がりが大きい。このマーケットをとるため、業務用で価格を下げた商品も展開し始めた。製造現法は中国各地にあり商品構成はほぼ同じだが、各地によって食文化や売れ筋、季節も異なるので、それぞれでビジネスモデルを作り、共通してブランド力を向上する、といった部分がある。（2025年7月）
金属製品（メッキ加工を含む）	現地向けにカスタマイズしているが、製品は日本で売っているものと同じベース。日本の技術を中国に持ってきて、客先に合わせてこちらで取った特許なども組み合わせ、カスタマイズしている。差別化できる製品を他社よりどれだけ早く出せるかが一番の課題。差別化とは、性能が良く、価格が安いこと。（2025年7月）
輸送用機器（鉄道車両／船舶／航空／運搬車両）	製品の保証期間が切れた後も、部品の交換など丁寧なサービスを行う。船舶の運航開始から5年程度経過した段階で、製品内に使われている消耗品を交換する。（2025年7月）
小売	中国でのビジネスは、デリバリー（外壳）の普及度合など日本と違う部分はあるが、基本的には日本と同一のビジネスモデルを取っている。店内の清潔さ、衛生観念など基本的な部分に留意している。一方で、そのような部分は中国系の店舗でも徐々に同水準になってきているため、差別化要素が必要となってきてはいる。（2025年6月）
販売会社	当該製品の世界展開も視野に入れているが、まずは中国国内での商売を固め、かつ、他国が必要とする製品であれば展開を進めていく。例えば、中国EVが世界へ展開していく、そこで当社製品が求められれば展開する。（2025年7月）

（出所）2024年度海外進出日系企業実態調査において、2024年の営業利益見通しが「黒字」かつ、今後の事業展開について「拡大」と回答した在中国日系企業23社に対する2025年6月から8月にかけてのヒアリング。

# 13 | まとめ（黒字・拡大要因、項目ごとの取り組み事例）

項目	要因	項目	主な取り組み事例
黒字	<p>外部要因：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・食文化や世代の変化</li> <li>・地政学的な影響を受けた物流の変化による関連市場拡大</li> <li>・政府の消費財買い替え補助政策の恩恵</li> </ul> <p>内部要因：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社ブランドの浸透</li> <li>・コスト削減</li> <li>・販売先の新規開拓</li> <li>・新製品の発売</li> </ul>	ブランド確立・浸透	活動の長期継続、事業の多角化や他分野との連携、国家標準への採用、ハイエンド市場の創出へ向けた活動、大学や研究・医療機関とのコラボ、丁寧なアフターサービスや顧客とのコミュニケーション、SNSを使った販促、実店舗やリアルイベントの活用
		優位性維持	現地企業との連携による商品力強化、現地に合わせた商品開発、顧客に合わせた改善提案、サプライヤーと協力した生産性向上の取り組み、代理店も含めたアフターサービスの維持・向上、現地生産による国産化対応、グローバル標準に対応した生産、開発から販売までの中国内での一貫体制の構築、一部の投資決裁権限の現地への委譲
拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国国内市場の拡大</li> <li>・日本食品の浸透や食生活の変化</li> <li>・高齢化による需要の拡大</li> <li>・顧客企業の投資・生産拡大</li> <li>・他地域の需要獲得</li> </ul>	人材	経営理念の浸透、実績に基づく評価・報酬体系の整備日本本社などと協力した研修プログラム実施、特許や資格取得などのKPI設定
		知的財産権	ブランドの商標登録、設計図面の管理、規程の策定および研修の実施、診断ツールや弁護士の活用、NDAの締結、コアな営業秘密のブラックボックス化、日本のIPを活用した中国でのビジネス展開
		ビジネスモデル	日本の技術を中国に導入し顧客に合わせてカスタマイズ、製品の保証期限後も部品を交換するなど丁寧なアフターサービスの実施、日本と同じ部品・工程・品質で組み立てることによる「メイドインジャパン」の価値提供、価格を下げた商品の展開による中間層マーケットの獲得

（出所）2024年度海外進出日系企業実態調査において、2024年の営業利益見通しが「黒字」かつ、今後の事業展開について「拡大」と回答した在中国日系企業23社に対する2025年6月から8月にかけてのヒアリング。

# ジェトロの情報発信のご紹介

- ジェトロでは海外ネットワークを通じて収集した最新のビジネスニュース・レポートなどをお届けしています。是非ご活用ください。

## ビジネス短信

世界主要国・地域の政治・経済に関する制度、統計、市場動向などを中心とした速報記事です。

↓以下のURLにアクセスし、ご覧ください。  
<https://www.jetro.go.jp/biznews/>



The screenshot shows the JETRO Business News homepage. At the top, there are links for 'Biz News' and 'Free Text Search'. Below that is a 'Special Features' section with a thumbnail image of a city skyline at night. The main content area displays a news article with a blue header and a list of recent articles with their publication dates and titles.



## メールマガジン配信中

ビジネス短信などのジェトロ発の情報は、ジェトロ本部や中国各地のジェトロ事務所が発信する無料のメールマガジン（北京、上海、大連、広州、成都、知的財産権情報、コンテンツなど）に登録していただくと隨時お手元に届きます。

↓以下のURLにて、メールマガジンの登録が可能です。

<https://www.jetro.go.jp/mail/list.html#as>



# ご清聴ありがとうございました

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部中国北アジア課

小宮 昇平



03-3582-5181



ORG@jetro.go.jp



〒107-6006  
東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

世界の  
ビジネス関連情報  
を毎日掲載！  
  
閲覧無料

『ビジネス短信』  
はこちら



<https://www.jetro.go.jp/biznews/>

無料  
メールマガジン  
『ジェトロ・  
チャイナモニター』  
  
月2回配信！

新規登録はこちら



<https://www.jetro.go.jp/mail/list/chinamonitor.html>

## ■ ご注意

本日の講演内容、資料は情報提供を目的に作成したものです。主催機関および講師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おりますが、その正確性を保証するものではありません。本情報の採否はお客様のご判断で行いください。また、万一不利益を被る事態が生じましても主催機関及び講師は責任を負うことができませんのでご了承ください。