



IGPI が読み解く中国自動車業界の変革 ——日系企業が直面する課題

小林 輝亮

経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター
IGPI 上海 総経理
IGPI グループ 共同経営者

黄山

IGPI 上海 アソシエイトディレクター

1. 変革のさなかにある中国自動車産業

2009年、中国の自動車販売台数は1,360万台に達し、初めて米国を上回り世界最大の自動車市場となった。その後十数年間、中国の自動車生産・販売台数は持続的に増加し、2013年に2,000万台を突破、2017年には2,888万台でピークを迎えた。その後、2018年から2021年にかけての調整期を経て、2022年以降、中国自動車産業は再び急速な成長軌道に乗った。2024年までに、全国の自動車生産・販売台数は3,143万台を突破し、世界最大の自動車消費市場としての地位を確固たるものにしただけでなく、世界最大の自動車輸出国へと躍進した。

初期の「規模拡大」を特徴とする直線的な成長とは異なり、2020年から2025年にかけて中国自動車産業が経験したのは、活力と混乱が共存する構造的再編の過程であった。産業政策、パワートレインの変革、スマート化・ソフトウェア化の急速な進展によって、サプライチェーンやビジネスモデルが前例のないスピードで再構築され、さらには消費者の自動車への認識までもが大きく変容した。一方で、いわゆる「内巻き」の競争は2025年にいよいよ激しさを増し、業界全体の利益率は過去最低水準まで低下している。

中国自動車産業は現在、深い淘汰の段階にある。技術・組織・ビジネスモデルを迅速に見直すことで、一部の企業が新たな業界リーダーとして台頭する一方、変革が遅れた企業が脇に追いやられ、淘汰の危機に直面している。国内市場で頭角を現したメーカーは積極的に海外市場へ目を向けており、近い将来、国際的なOEMと世界規模で市場シェアやプレゼンスを争うことになるだろう。

2. 日系OEMやそのサプライチェーンが直面する課題

日系の自動車メーカー(OEM)や部品サプライヤーは、長年にわたり中国市場で重要な地位を占めてきた。優れた品質、信頼性、耐久性、そして充実した販売・アフターサービス体制により、中国消費者の幅広い信頼を獲得し、2020年には、日系OEMの中国乗用車市場におけるシェアは、過去最高の23%を記録した。

しかし、急激に訪れた構造的な変革の中で、日系 OEM は最も顕著な打撃を受けたグループとなった。わずか5年の間に、中国市場におけるシェアは約12%（2025年第3四半期）まで急落した。

中国自動車市場における国籍別OEMシェア

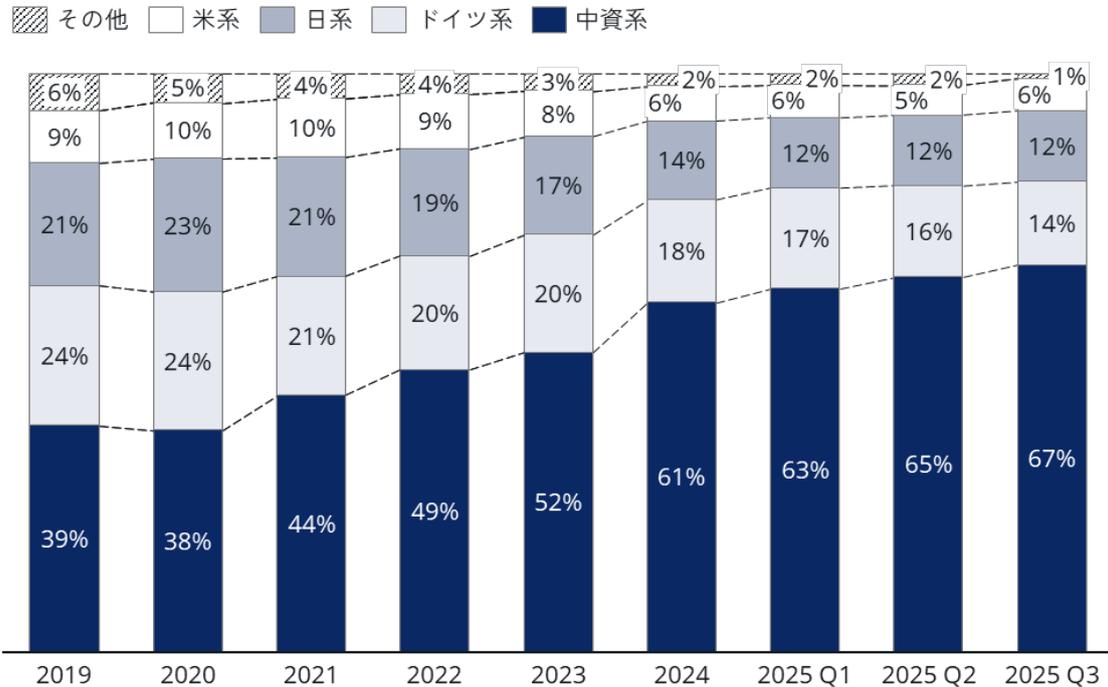


図1：中国自動車市場における国籍別OEMシェア 乗用車連合会公表のデータをもとにIGPI作成

競争激化と構造再編の波の中で、中資系 OEM は迅速な意思決定、素早いトライアル&エラー、中国の消費者・市場環境・政策規制への深い理解を武器に、成熟したNEVのサプライチェーンを活用し、技術とブランドを短期間で飛躍的に向上させた。一方、「漸進的改善」と「安定・コンプライアンス重視の経営」を得意とする日系 OEM は、かつてない挑戦に直面している。

日系部品サプライヤーにとって課題はさらに深刻だ。多くの中国現地法人は長年「生産拠点」と位置付けられ、現地市場向けの開発・マーケティング能力が不足している。日系 OEM のシェアが低下するなか、需要急減への対応が追いつかないケースが多い。さらに深刻なのは、日系 OEM が転換のために積極的に現地のサプライチェーンを導入する中、変革に遅れた日系サプライヤーが脇に追いやられ、サプライチェーンから排除されるリスクに直面している点だ。

3. IGPI が見る重要課題

中国進出以来、IGPI は長年にわたり中国自動車業界の OEM および部品サプライヤーに対し、戦略・経営コンサルティングサービスを提供し、この産業変革の波を直接経験してきた。2020年以降、日系 OEM および部品サプライヤーの経営の困難さが増し、彼らが直面する課題の複雑性が指数関数的に高まっていることを肌身に感じている。

我々は、クライアントの構造改革の推進や中国事業の再構築を支援する過程で、以下のような重要課題を認識している。

- **日本本社の中国自動車産業に対する理解の遅れ**

日本本社にとって、情報格差や地理的障壁により、中国の自動車産業の変革に対する理解はしばしば遅れがちである。この遅れは、日系の OEM やサプライヤーの戦略判断に影響を与え、中国における持続可能な事業運営を阻害している。

- **戦略の揺らぎによる時間の浪費**

日系の OEM やサプライヤーの中国戦略は揺らいでおり、方向性が定まっていない。戦略の揺らぎは、日系企業の中国事業における競争力を大きく損なっている。さらに重要なのは、こうした迷いや躊躇が、急速な変革の時代に企業にとって最も希少かつ貴重な資源である「時間」を浪費している点である。

- **先行企業が存在**

「中国は放棄ができない市場である」と位置付けを決めた場合、構造改革、現地化の深化、現地パートナーの探索などを通じて、中国特有の競争環境に適応できるよう、中国事業を再構築しなければならない。いち早く変革を実現した企業は、すでに主要な中資系 OEM のサプライチェーンに参入しており、日系企業の中にもこうした先行事例は出てきている。

これらの課題を乗り越えるには、「現地化」と「トライアル&エラーのメカニズム」の構築が核心課題となる。中国現地法人に十分な自主権と意思決定の柔軟性を与えつつ、グループ全体のリスク管理とバランスをどのように維持するかが、ガバナンスにおける重大な検討論点となるだろう

4. 2020-2025 年、中国自動車業界変革の転換点

過去 5 年間、中国自動車業界の速度と深度の両面で、これまでをはるかに凌駕する変化を遂げた。渦中にある業界関係者は、その激動の全体像を把握しにくいいため、変革期の核心的な流れについて、以下の 5 つのキーポイントを抽出した。

① 漸進的進化ではなく構造的変革

中国自動車産業が経験しているのは漸進的な変化ではなく、政策誘導、技術革新、市場力学が共同で駆動する構造的変革である。これにより、自動車 OEM とサプライヤーの関係は再定義され、バリューチェーンの重心が移行し、業界のビジネスモデルも大きく変化している。この変革は中国の自動車消費者の購買嗜好や価値の認識にも深く影響し、影響は広範に及んでいる。

② 技術革新がバリューチェーンを再構築

BEV、PHEV などの電動化や自動運転技術の進化は、バリューチェーンにおける付加価値構造の変化を加速させている。これにより、新たなバリューチェーンにおける付加価値の源泉となりつつあるのが、バッテリー、モーター、電子制御などのコア部品、ソフトウェア能力、エコシステム構築である。スマート化技術

やEEアーキテクチャの急速な進化に伴い、Software Defined Vehicle (SDV) が業界の主流となり、車両の競争力の中心は「機械性能」から「計算能力とソフトウェア能力」へと移行しつつある。

③ 中資系 OEM がゲームルールを書き換える

中国のNEVメーカーとそのエコシステムパートナーは、開発スピードの速さ、コスト管理の強さ、攻撃的な価格設定に加え、バッテリーレンタル、OTAアップデートなどのサービスモデルの革新で知られている。こうした変革期の混沌とした市場環境への素早い適応を可能にしているのが、迅速な意思決定、試行錯誤のスピード、そして中国市場・消費者・政策規制への深い理解である。製品設計、開発プロセス、サプライチェーンでの協業、製品ライフサイクル管理、販売モデル革新に至るまで、中資系 OEM は新たなルールを構築している。

④ 国際 OEM とそのサプライチェーンが直面する多角的課題

品質、ブランド力、成熟したサプライチェーンシステム、伝統的な販売・アフターサービスネットワークといった従来の強みは、新エネルギーとスマート化の時代において、徐々に競争優位を失いつつある。中資系 OEM は電動化・スマート化・デザイン革新において迅速なイテレーション、すなわち短期間での計画、設計、開発、テストのサイクルの繰り返しにより、従来の中低価格帯市場で主導的地位を確立しただけでなく、中高級車領域の障壁を突破し、参入を果たしている。こうした構造的な変化は、単なる販売台数の増加よりもはるかに深い意味を持ち、影響も大きい。

⑤ 世界への影響：中国は自動車産業変革の起点となる

中国国内での「内巻き」激化を受け、中資系 OEM は単一市場への依存脱却のため海外市場への参入を進めている。また、この過程では、NEVモデルの優位性を活用し、従来型の OEM との差別化を図っている。上海汽車 (SAIC)、吉利汽車 (Geely)、BYD に代表される企業は、海外進出の実践を通じて豊富な経験と実績を蓄積している。また、貿易障壁の影響を受けやすい「輸出」モデルだけに依存せず、中資系 OEM はグローバル OEM の成熟した手法を参考に、現地生産、サプライチェーン統合、ブランド運営を含む「包括的な海外展開」を推進しつつある。

5. データから読み解く中国市場の変化

本章では、前章でみたような中国自動車業界における変革を、データを通じて読み解いていく。データを読み解く中で見えてくるのは、①自動車販売台数とパワートレインの変化、②OEM 業界の勢力図の変化、③中国ブランドの中・高級市場における突破、④スマート化&ソフトウェア化による変革、⑤サプライチェーンの価値構造の移行、⑥終わらない内巻き競争と市場淘汰、⑦中資系 OEM の海外展開の歩みの7つである。

① 自動車販売台数とパワートレインの変化

2025 年を起点に中国自動車業界の劇的な変化を振り返る上では、主要データの変化だけでなく、その背後で変革を突き動かすロジックを見極め、それに基づいて将来の発展方向を予測することが重要である。こ

のうち、自動車販売台数の構造的変化とパワートレインの変遷は、変革を理解する起点であり、基盤である。

中国自動車販売台数と動力形式の変化（単位：万台）

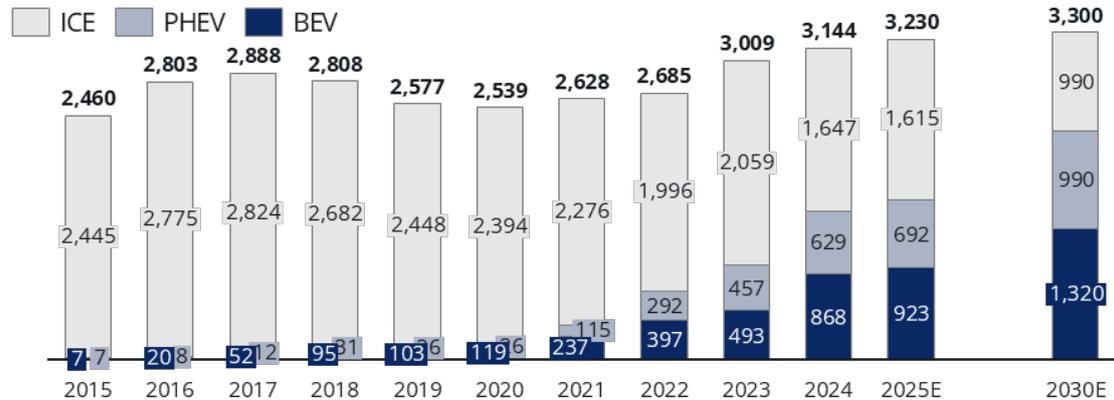


図 2：中国自動車販売台数と動力形式の変化 中国自動車工業協会、乗用車連合会公表のデータをもとに IGPI が分析・作成

中国自動車業界は成熟した市場でのシェアの奪い合いという特徴を持つ。強力な産業政策のシフトにより、NEV（BEV+PHEV）による内燃車の代替が大幅に加速された。このシフトを促した産業政策の方向性は極めて明確である——供給側へのインセンティブ、消費側への補助金、税制優遇、インフラ投資など多角的な手段を通じて、導入段階における消費者のNEVに対する障壁を下げるとともに、中国の巨大な国内市場を基盤に、規模の経済と技術革新の好循環を迅速に形成してきた。この政策の核心目標は2つある：中国のNEVサプライチェーンにおける主導的地位の確立、そして動力形式の転換を通じた自動車市場の国産化代替の完成である。

産業政策における投資や効果、副作用、BEVの安全性、ライフサイクル全体での環境性能については、業界内に異なる見解が存在する。しかし、2025年までに中国のNEV普及率は50%を突破し、政策主導から市場主導への転換を実現したことは間違いない。将来的に政策優遇が段階的に縮小されたとしても、2030年までにNEVの普及率は70%に達する見込みである。

② OEM 業界の勢力図の変化

伝統的な外資 OEM も同様に NEV 技術の研究開発を重視しているが、世界各国の市場構造、消費者の嗜好、使用環境の違いを考慮する必要があるため、その技術路線は特斯拉や中資系 OEM のように、NEV 分野に全面的に注力することは難しい。

主要OEMの動力形式別車種構成比

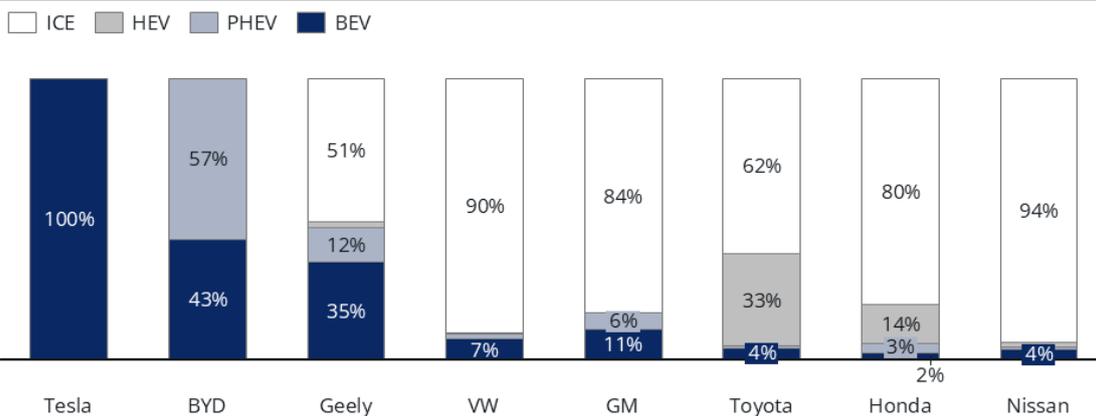


図3：主要OEMの動力形式別車種構成比 OEM各社公式サイトをもとにIGPI作成

主要OEMの販売台数の推移（単位：万台）

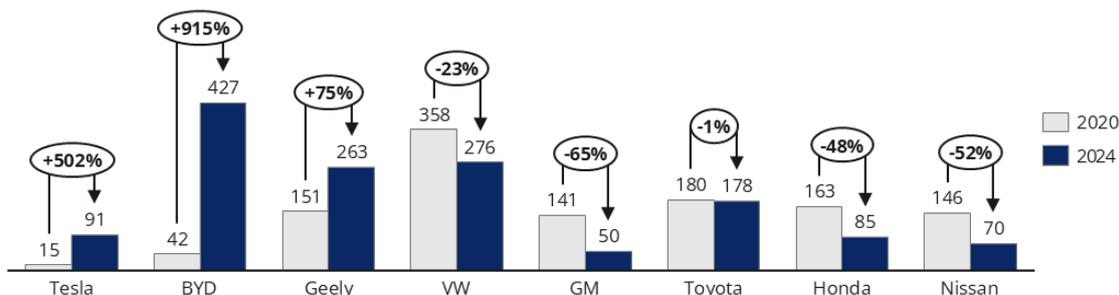


図4：主要OEMの販売台数の推移（単位：万台） OEM各社公式サイトをもとにIGPI作成

結果として、2020年から2025年にかけての中国市場における各OEMの業績は、NEVへの投資度合いと高い正の相関関係を示している。BEVとPHEVの分野における技術蓄積の不足、新型車の投入ペースの遅さ、競争力の限界により、伝統的な外資OEMは中国市場で構造的な苦境に陥っている。内燃車市場の継続的な縮小という圧力に耐えなければならない一方で、NEV市場の成長による恩恵を効果的に享受することが難しい状況だ。

③ 中国ブランドの中・高級市場における突破

中資系OEMの中・高級市場における参入障壁の突破は、単純な市場シェア拡大以上の画期的な意義を持つ。内燃車時代、中国ブランドは「低価格・低品質」という市場認識に長年縛られ、中・高級の主流プレイヤーに名を連ねることが困難だった。こうした技術とブランドの障壁が急速に崩れつつある。

15-25万元クラスの車種、国籍別市場シェア

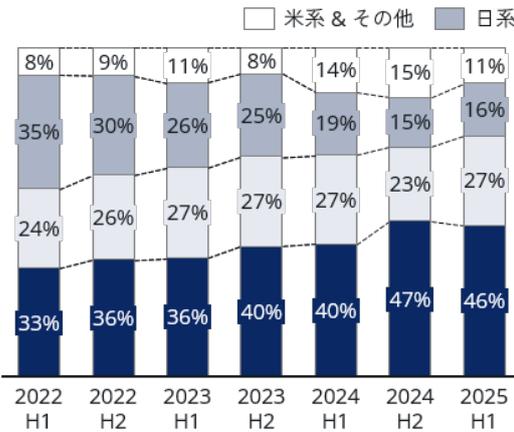


図5：15-25 万元クラスの車種、国籍別市場シェア
自動車保険加入台数データをもとに IGPI 作成

25万元以上の車種、国籍別市場シェア



図6：25 万元以上の車種、国籍別市場シェア
自動車保険加入台数データをもとに IGPI 作成

注目すべきは、中資系 OEM の高級市場における突破が主に「新興勢力」ブランドによって推進されている点だ。問界や理想に代表される新興勢力ブランドは、すでに伝統的なドイツ系高級ブランドと競合し始めている。

ドイツ系高級ブランドは中国市場で依然として高いブランド認知度を保ち、従来型ガソリン高級車分野での地位は揺るぎないものの、NEV 分野では事実上の後発組となっている。

メーカー希望小売価格（MSRP）35万元以上のモデル、2025年3月～2025年9月 販売台数統計（台）

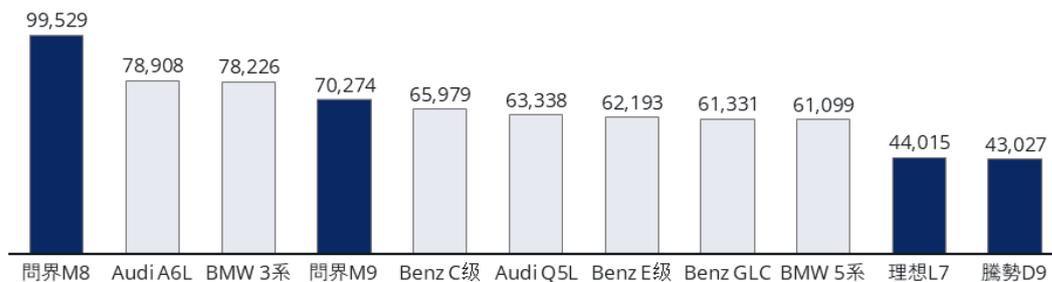


図7：メーカー希望小売価格（MSRP）35 万元以上のモデル、2025 年 3 月～2025 年 9 月 販売台数統計（単位：台）
Dongchedi をもとに IGPI が分析・作成

④ スマート化&ソフトウェア化による変革

スマート化と電動化は、中資系 OEM——特に新興ブランド——が差別化の中で競争優位性を確立し、高級ブランドとしての定義を再構築する核心的な武器となっている。

スマート化の進化経路は明確である。ユーザーが直感的に認識しやすいスマートコックピットから着手し、自動運転機能で長期的な価値を創出する。2025 年までに、スマート化体験は中国消費者の自動車購入における重要な意思決定要素の 1 つとなり、ブランドの高級感のあるイメージや市場競争力を大きく左右している。

NEVオーナーが購入時に最も考慮するポイント

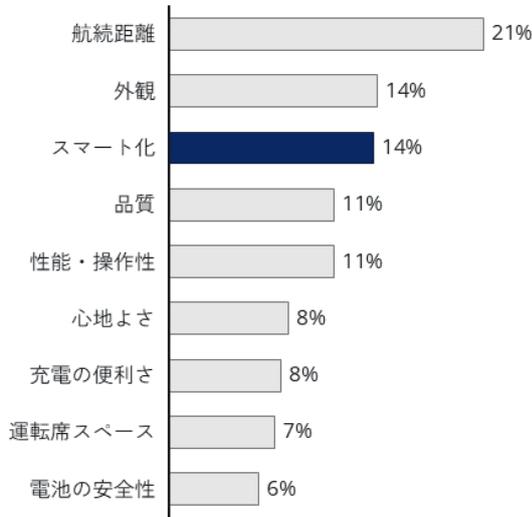


図8：NEVオーナーが購入時に最も考慮するポイント
出所：汽车之家カーオーナー調査

スマートコックピット & L2レベル自動運転普及率

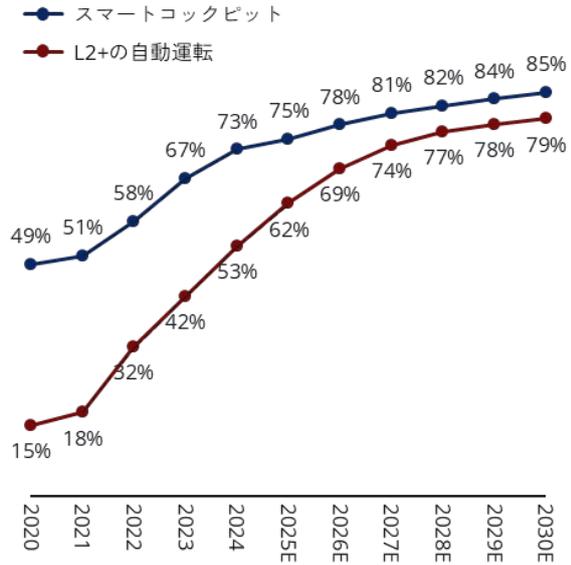


図9：スマートコックピット & L2 レベル自動運転普及率
地平線・如祺出行IPO目論見書をもとにIGPI作成

確かに、中資系 OEM は自動運転技術の迅速な導入を進める一方で、誇大広告の事例や、誤った使用による安全事故も発生している。また市場には、車両の機械性能や安全性を重視し、自動車のスマート化に慎重な姿勢を示す比較的保守的な消費者も少なくない。

しかし、傾向としては、車を初めて購入する年齢が低下し続ける中、モバイルインターネット環境に浸る若い世代は、スマート化や自動化機能に対して元来非常にオープンである。実際に体験すれば、彼らはスマート化は自動車の標準装備であり、関連機能が欠けている製品は受け入れがたいと考えるようになるだろう。

⑤ サプライチェーンの価値構造の移行

CASE トレンドの急速な進展に後押しされ、中国自動車産業のバリューチェーンにおける付加価値の重点が急速に移転している。サプライチェーンレベルでは、NEV の「三電」分野およびスマート化・ソフトウェア化分野のサプライヤーが最大の恩恵を受けている。

中国自動車部品企業のセグメント別純利益率推移（2024年）

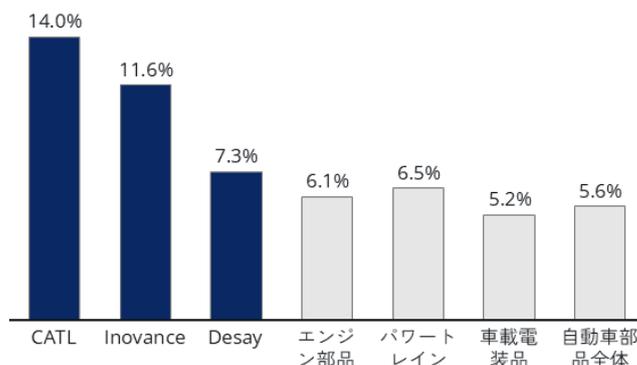


図10：中国自動車部品企業のセグメント別純利益率推移（2024年） 上場会社各社アニュアルレポートをもとにIGPI作成

OEM レベルでは、小米、セレス（Huawei との共同ブランドである問界=AITO）、理想などの企業が、ユーザニーズを重視した製品設計と、スマート化・ソフトウェア能力、エコシステム体験の構築を組み合わせることで、より高い利益水準を実現している。

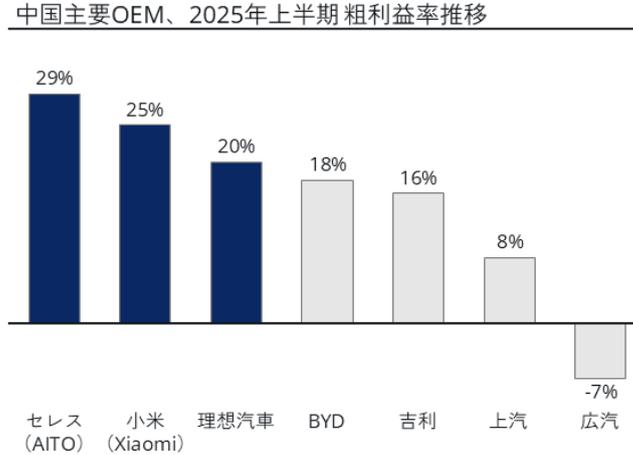


図 11：中国主要 OEM、2025 年上半期 粗利益率推移 上場会社各社アニュアルレポートをもとに IGPI 作成

ここで注目したいのが以下の四点である。

- **バリューチェーンにおける付加価値の移転**

寧徳時代（CATL）を代表とする NEV セクター企業は、電池・電駆動システム・電子制御分野に集中し、著しく高い利益水準を実現している。

- **マタイ効果の顕在化**

業界全体の利益が減少する中、優位な企業はさらに強大化し、業界の二極化傾向が顕著である。

- **中資系 OEM 間の顕著な分化**

上海汽車（SAIC）や広州汽車（GAC）などの国有企業は、内燃車市場の縮小と合併ブランドの販売減少という二重の圧力に直面している。積極的に NEV を投入しているが、市場実績は期待に届いていない。

- **後発優位性**

新興自動車メーカーは、中国の成熟した自動車サプライチェーンを最大限活用し、自社のスマート化・ソフトウェア化分野における中核的優位性を組み合わせて、市場で高い競争力を示している。

⑥ **内巻き競争と市場淘汰は終わっていない**

中国自動車業界は技術・製品・ブランド面で飛躍的な進展を遂げたものの、業界全体は内巻き競争の泥沼に陥っている。2025 年には価格競争が白熱化し、OEM の利益率は継続的に圧迫され、リスクと圧力がサプライチェーンやディーラーに転嫁されることで、産業エコシステムの脆弱性が顕在化した。

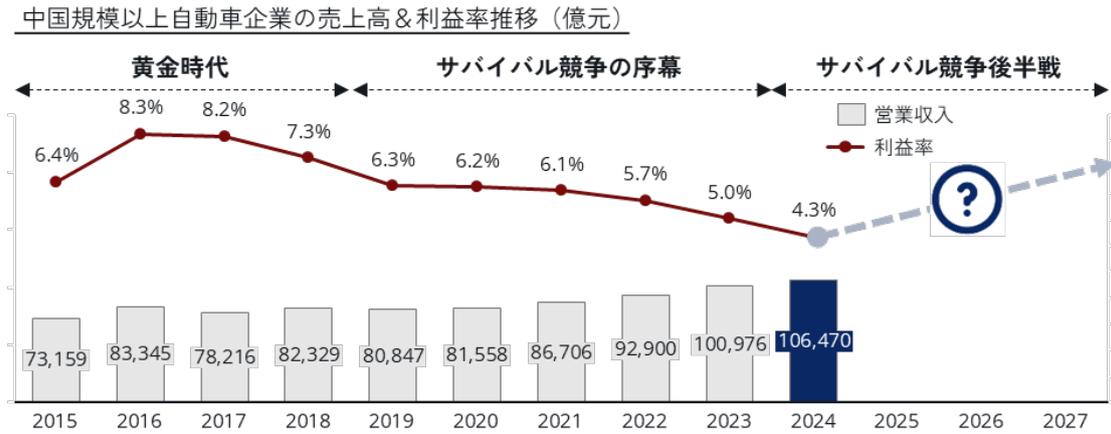


図 12：中国規模以上自動車企業の売上高&利益率推移 (単位：億円) 出所：国家統計局

これを示すのが、図 13 でみられるような設備稼働率の低下である。国家統計局と業界調査機関である蓋世汽車のデータには差異があるものの、全体的な傾向として、2025 年に過去最高を更新した中国の自動車販売台数に対し、生産能力利用率は依然として歴史的な健全水準には程遠い状態が続く見込みと言える。

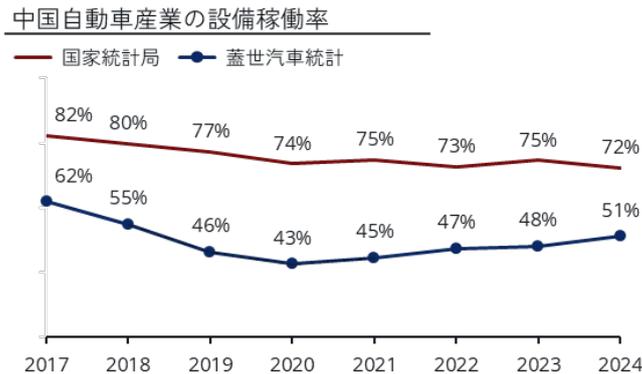


図 13：中国自動車産業の設備稼働率 国家統計局・蓋世汽車の公表データをもとに IGPI 作成

こうした状況を受け、2025 年には政府や業界団体が相次いで内巻き競争への対策の提言を行ったものの、中国自動車業界の「サバイバルレース」が短期的に終息するとは考えにくい。NEV 向け投資の過熱による生産能力の重複建設の影響が依然として続いているうえ、主要中資系 OEM は依然としてシェア拡大を図り、主導権を固めるため価格競争を自ら激化させている。また、業界の退出メカニズムは依然として不十分であり、一部の企業は巨額の損失に陥っても、資本調達や地方政府の支援に依存して運営を維持し、市場の淘汰ペースを遅らせているからだ。

⑦ 中資系 OEM の海外展開の歩み

中国自動車輸出台数の急増と NEV 販売の爆発的成長は、ほぼ 2021 年という同じ時期に発生した。輸出台数の増加には、NEV 領域の強みを活かして海外市場に参入した中資系 OEM だけでなく、中国のサプライチェーンの総合的優位性を活用し、輸出拠点化する従来型・新興外資系 OEM も多数含まれる。

中国自動車輸出台数の推移（万台）

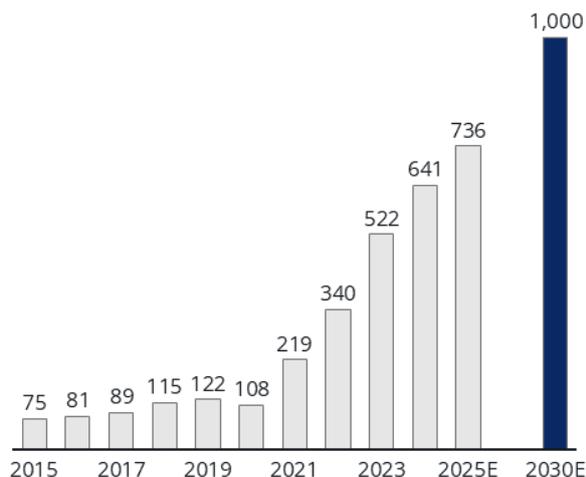


図 14：中国自動車輸出台数の推移（単位：万台）

出所：中国自動車工業協会

各国OEM別、海外販売が総販売に占める割合

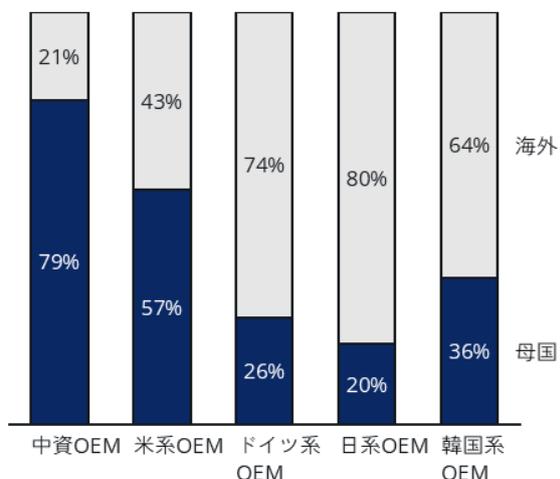


図 15：各国 OEM 別、海外販売が総販売に占める割合

出所：各国税関・業界協会統計もとに IGPI 作成

2025 年 1～9 月期、中国自動車輸出货量は前年同期比 14.8%増となり、年間では 700 万台突破が見込まれる。とはいえ、他の自動車工業大国と比較すると、中国の自動車輸出比率は依然低く、十分な成長余地がある。

グローバル OEM と比較すると、中資系 OEM の海外進出経験は相対的に不足しており、国際的な運営能力の向上が急務である。地政学的緊張や貿易障壁の強化などの背景のもと、完成車輸出に依存するビジネスモデルは脆弱である。しかし、国内の激しい競争市場で鍛えられた製品力と組織力を武器に、中資系 OEM は今後も世界市場構造に影響を及ぼす可能性を有している。

特に日本の自動車業界が重点的に注目すべきは、中国自動車の主要輸出市場が東南アジア、南米、中東、オーストラリアなど、日系企業が長年深耕してきたニッチ市場である点だ。中国自動車業界の今回の変革の規模、速度、本質を理解することは、日系企業の戦略的対応にとって極めて重要である。

6. IGPI の見立てと論点

① エンドゲームに基づき、自社に適した戦略を描く必要性

中国自動車業界の変革が示す業界の再構築のあり方、影響力、そして時間的緊急性を深く理解すると、中国で事業を展開する自動車企業にとって、「戦略的方向性」は抽象的あるいは遠い概念ではなく、生存と未来に関わる重要命題であることが分かる。

効果的な戦略を策定するには、まず業界の将来動向を正確に見極めることが不可欠である。IGPI では、常に「エンドゲーム（最終形態）」の視点で業界見通しを検討している。すなわち、— 業界構造の再編の行き着くエンドゲームにおいて、我々が最終的に生存者かつ勝者になることを望むならば、企業は今からどのように、根本的な自己変革を始めるべきか？という問いに向き合っているのである。

この問いに答えるため、中国市場で事業を展開する外資系 OEM にとって最も核心的かつ優先すべき課題は、将来の中国自動車市場が外資系ブランドにどれほどの市場空間を残すかである。この複雑な問いを解く上

では、中国の他の製造領域における外資ブランドの参入・拡大・撤退の軌跡をたどること、そして他の自動車産業強国（日本、ドイツ、韓国、米国）との比較を通じて、自動車業界の構造と消費者嗜好を分析し、現地ブランドと外資系ブランドの競争構造を考察することという二つの視点が有益である。

まずは中国の他の製造領域、家電業界と携帯電話業界での事例を見てみよう。

2025年上半期 中国スマートフォン市場シェア

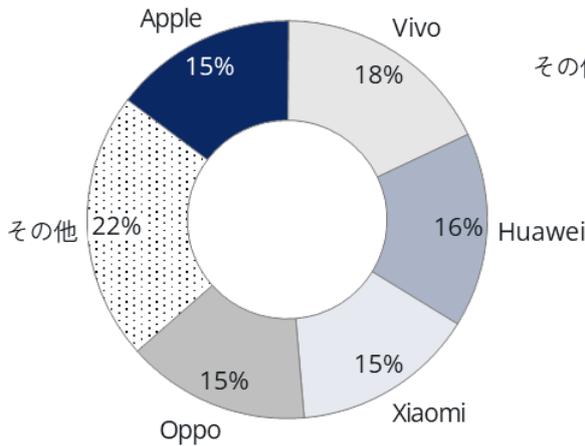


図 16：2025 年上半期 中国スマートフォン市場シェア
出所：中国自動車工業協会

2025年上半期 中国テレビ市場シェア

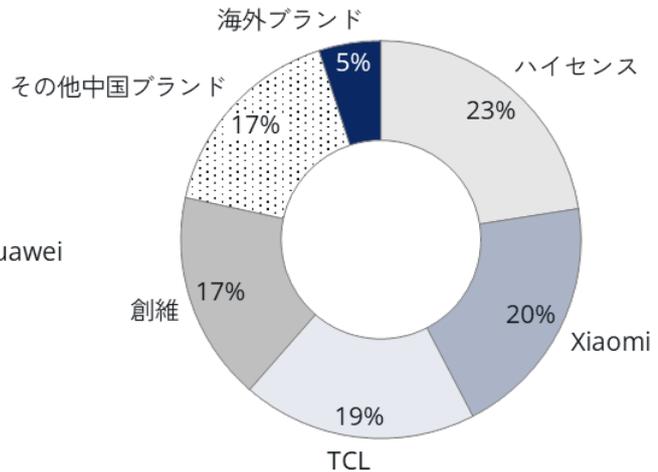


図 17：2025 年上半期 中国テレビ市場シェア
出所：各国税関・業界協会統計もとに IGPI 作成

これらの業界でも、かつては外資系企業が主導的な役割を占めていたが、中国ブランドによる代替が進んだ経緯がある。その変遷を詳細に分析すると、以下のようないくつかの共通した経路が見て取れる。

- 初期は外資ブランドが技術優位性を武器に市場を主導し、成長の恩恵を享受。
- 業界が成熟期に入ると、現地サプライチェーンが徐々に整備され、中国企業が技術格差を縮め始める。
- 現地化の優位性、政策支援、消費者嗜好への深い理解を武器に、中国ブランドは既存市場で外資ブランドを急速に代替するようになった。

特に注目すべきは、業界の技術変革期が、中国企業にとって最も突破口を開きやすいタイミングである点だ。例えばフィーチャーフォンからスマートフォン、CRT から液晶への転換期はいずれも重要な転換点であった。

これらの流れを踏まえると、最終的には 0→1 のイノベーションを絶えず生み出し、技術とエコシステムで国際的なトップレベルにある外資ブランドのみが、中国の主流市場で確固たる地位を確保できる可能性があると言えるだろう。

次に、他の自動車産業強国との比較を通じて、現地ブランドと外資系ブランドの競争構造を考えてみよう。

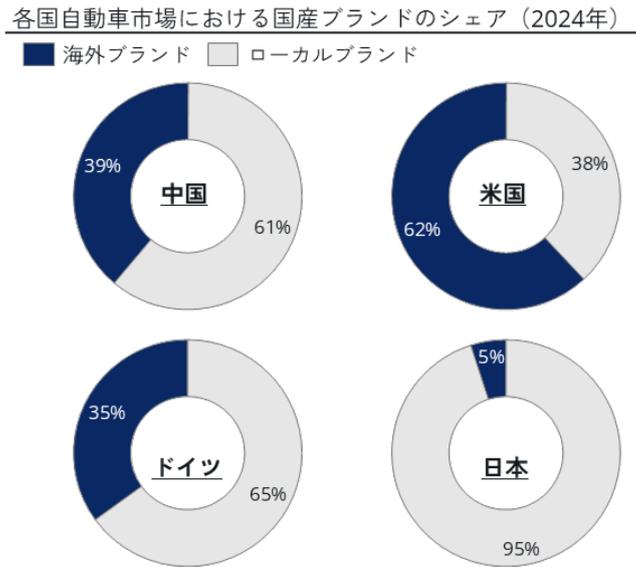


図 18：各国自動車市場における国産ブランドのシェア（2024年）
 各国税関・業界協会統計をもとに、IGPI が分析・作成

2020年、中国自動車市場における外資系ブランドのシェアは依然として61%と高く、米国の2024年水準に迫っていた。しかし、動力構造の急速な転換に伴い、その市場シェアはわずか5年間で約39%まで低下し、現在の水準はドイツの2024年の状況とほぼ同等である。

アメリカやドイツなど先進的な自動車産業を有する国々でも、海外ブランドのシェアには違いがある。

- アメリカ：トランプ貿易以前は貿易障壁が低く、外国ブランドに対して開放的な姿勢。市場参入や消費者の選択肢に厳格な障壁は存在しない。
- ドイツ：貿易障壁は低いが、市場参入基準は厳格。工業の伝統と自動車文化の背景から、消費者は国内ブランドを好む傾向がある。
- 日本：貿易障壁は低いが、市場参入基準は厳格。消費者ニーズが独特で、外資ブランドの現地化のコストが高く、最終的に国産ブランドが好まれる。

さらに、各国における自動車産業の発展経路の違いも考慮すべきである。米国、ドイツ、日本などの先進国では、自動車の普及と産業成長はいずれも国内メーカーが主導してきた一方、中国やインドなどの新興市場では、自動車の普及と急速な成長は主に外資系ブランドによって推進されてきた。外資系 OEM は中国に完備した生産体制とサプライチェーンを構築しただけでなく、消費者の意識においても長年にわたり主導的な地位を占めてきた。

これら二つの視点からの考察を踏まえ、2030年以降の中国自動車市場のシナリオを、High、中間、Lowの3ケースで予測したのが下記の図である。

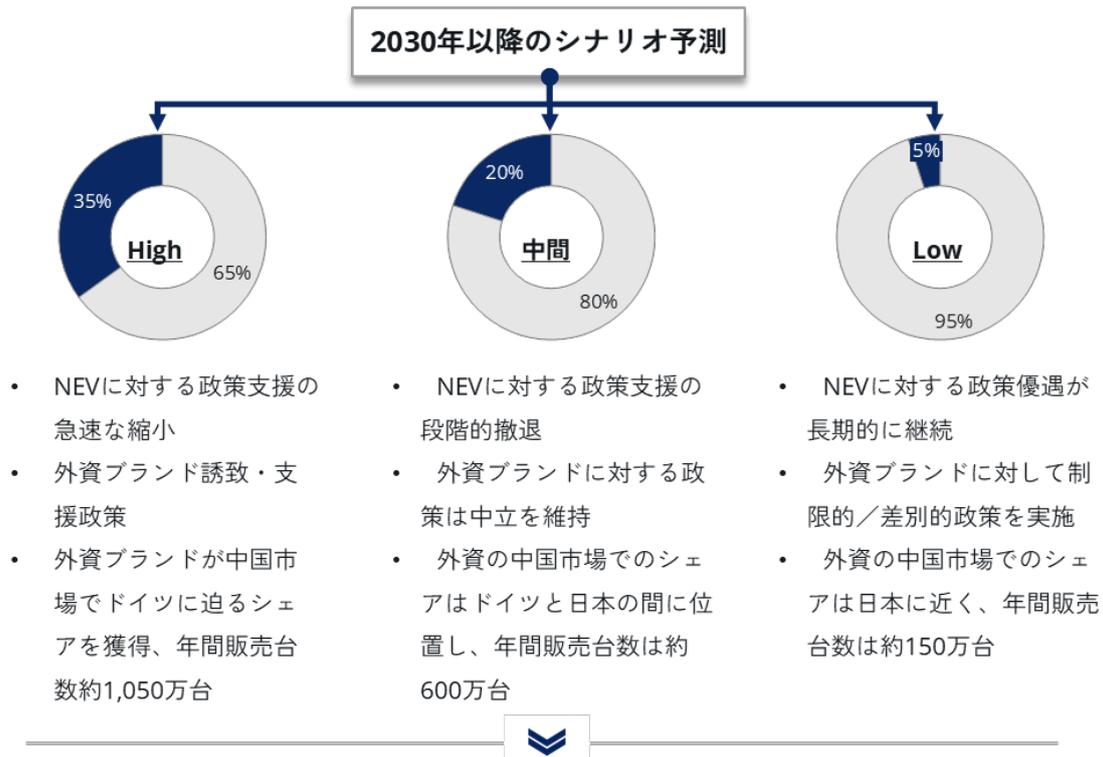


図 19：2030 年以降のシナリオ予測 IGPI 作成

予測にあたっては中国の特殊事情も考慮している。例えば、中国国内では地域によって地理的環境やインフラ水準に顕著な差異があり、信頼性や燃料補給の利便性が高い内燃車は、相当な期間にわたり一定の市場シェアを維持するだろう。一方で、産業政策や消費者の国産ブランド選好などの要素を考慮すると、2025 年以降も外資系ブランドの市場シェアは低下が続くと予測される。中間ケースでは、外資系の総シェアは日本とドイツの中間水準に落ち着くとみている。

規模の経済が働く自動車業界において、販売不振が続く外資系 OEM は、現地生産・販売体制の維持に対する大きな圧力に直面している。彼らは中国市場からの撤退を検討するか、外部環境の変化に対応したビジネスモデルの再構築を図るか、選択に迫られるだろう。

外資系 OEM は厳しい課題に直面しているが、多くの企業が積極的かつ柔軟な調整を図っていることも観察される。こうしたトレンドは、機敏な戦略的対応能力が中国市場での競争において極めて重要であることを示している。ここでいくつかの成功事例を見てみよう。

A) 中国系の NEV サプライチェーンを活用し、競争力のある製品を迅速に投入

日産 N7 とトヨタ bZ3X は、2025 年に外資系自動車メーカーが中国市場で「現地化による突破口」を開いた代表的な事例である。両モデルの成功要因は共通している。

- 現地での研究開発・設計により、製品開発を中国国内で完結させ、現地ユーザーのニーズに密着
- 中国資本のサプライチェーン体系を導入し、現地サプライヤーを大量に採用することで、顕著なコスト競争力とより短い量産サイクルを実現

- 現地ソフトウェアエコシステムを活用し、スマートコックピット体験と運転支援機能において中資系 OEM とのギャップを急速にキャッチアップ
- 中国のファミリーユーザーを正確にターゲット化し、手頃な価格設定と信頼性の高い品質で幅広い支持を獲得

伝統的な OEM としての品質や耐久性への評価に加え、現地リソースの効率的な統合により、これら 2 つのモデルは外資ブランドにおける NEV への転換を象徴する成功事例となった。



東風日産N7



广汽トヨタbZ3X

図 20：外資系メーカーが中国市場に投入した成功モデル 出所：工信部登録情報

B) 中国の新興 OEM の株価低迷期に提携&投資を通じて技術を獲得し、利益を共有

ステランティスは 2023 年、約 1 億 5000 万ユーロを出資し、Leapmotor の株式約 20~21% を取得すると発表。同時に両社は海外市場を対象とした合併会社「Leapmotor International」を設立し、大中華圏以外の市場における Leapmotor 車種の生産・輸出・販売を担当させる。

2025 年までに、Leapmotor 零跑は中国新興 OEM の中で販売台数もトップクラスとなり、ステランティスと共同開発した Lafa5 モデルは欧州市場への進出が予定されている。

中国市場の激しい競争下では、一部の新興メーカーは収益化前に長期にわたる苦戦状態に陥り、株価も低迷する可能性がある。しかし、豊富な技術と製品ノウハウを有するグローバルの OEM が、出資や戦略的提携を行うことで、リソースや強みを相互に補完し、1+1>2 のシナジーを実現して、NEV 分野の能力を迅速に強化できる。

C) 中国拠点を高効率・低コスト製造拠点として海外へ輸出

中国国内工場の稼働率が低迷する中、フォルクスワーゲン、BMW、起亜などのグローバル OEM は、中国工場を第三国市場向けの製造拠点として活用し始めている。フォルクスワーゲンは中国からアジア、南米、中東などへの車種輸出を表明。BMW は鉄嶺工場生産する BEV モデルを長期にわたり海外市場へ輸出するほか、起亜も江蘇省塩城市にある 4.0 スマート工場を、グローバル輸出拠点として発展させようとしている。

この戦略は、OEM が生産低迷期に工場稼働を維持するだけでなく、中国の成熟したサプライチェーンや製造能力を最大限に活用し、グローバルな配置最適化を実現するものだ。

② 戦略的方向性の揺らぎが、日系企業の中国事業における競争力を著しく弱めている

果敢な撤退も現地化の徹底もどちらも実行可能な選択肢だが、決断のハードルは高い。ただ、中間路線を選んだ場合にも、往々にして険しく狭い道が待っている。大切なのは、戦略的方向性を明確化し、行動することだ。

一部の企業は、既に中国市場からの撤退に着手している。中国の自動車市場の大きさや、先進性を鑑みると、中国市場は多くの企業にとって、「安易に放棄できない市場」となっているが、中国は世界で最も競争が激しく、その競争のルールが現地企業によって再構築されている市場であり、外資ブランドに与えられる生存空間は今後も縮小し続ける見込みである。場合によっては、適時に撤退を選択し、経営資源を収益性の高い地域に再配分することが賢明な選択である。事業が全面的に悪化していない段階で譲渡を完了すれば、有利な対価を得られるだけでなく、円滑な承継を実現できる可能性がある。

もちろん現実のビジネス環境では、撤退時には顧客や各ステークホルダーとの関係を考慮する必要があり、長期的な計画と精密な実行が求められる。しかし、早期に戦略的方向性を明確にし、事前準備を整えることは、不確実な環境下で最も主体的な対応策であり続ける。

逆に、中国市場への継続的な深耕を決断する場合、現地の強豪企業に対抗できる体系的な競争力の構築を目標としなければならない。これは製品とサプライチェーンの現地化だけでなく、意思決定メカニズム、組織文化、イノベーションのペースなどにおいて、中国の市場環境に適応することを意味する。

企業間で、現地化の深度やアプローチには明らかな差異がある。QCD（品質・コスト・納期）の総合競争力を磨き、中資系 OEM のサプライチェーンに積極的に参入し、現地サプライヤーと競争する企業もあれば、既存の市場地位を維持し競争圧力を防ぐため、ビジネス上の障壁を構築する道を選ぶ企業もある。

IGPI の現地調査に基づけば、「撤退」も「残留」もそれ自体が正しい戦略選択となり得る。最大のリスクは決断の遅れにある。グループが戦略的決断を先延ばしにした結果、中国現地法人が戦術的な「改善」活動で外部環境の急変に対抗しようとし、最終的に受動的な立場で主導権と選択肢を失った事例も存在する。

中国では、政府や企業が「時間」を最優先かつ再生不可能な戦略的資源と見なしている。特に産業変革期においては、資金と人材を果敢に投入し、「行動しながら反復改善する」モデルで先手を打つ傾向が強い。この方向性に基づき、中資系 OEM はスピードを中核とする下記のようなビジネスロジックを形成している。

- **製品開発**：従来のウォーターフォール型からアジャイル型の開発に移行し、ソフトウェアとハードウェアの分離へと転換して、開発サイクルを大幅に短縮
- **品質管理**：品質が一定基準に達し、安全に関する問題をつぶしこんだ後は、早期に市場投入し、消費者フィードバックで問題を収集、迅速な反復で修正
- **生産・サプライチェーン**：「発売と同時に大規模納品」することで、市場シェアを一気に獲得することを目標に、量産立ち上げを実施
- **製品イテレーション**（短い期間で計画、設計、開発、テストのサイクルを繰り返すこと）：ソフトウェア機能は完成次第「先行発売」し、OTA によるリモートアップグレードで補完。発売後も頻繁な更新で製品の鮮度を維持
- **リスク管理**：現地法規・規制基準・消費者ニーズの熟知により、スピード追求とリスク抑制を両立

こうした手法は典型的な日系企業の運営モデルとは対照だ。日系企業は集团的なボトムアップの意思決定メカニズムや、厳格なリスク管理を重視し、高い成熟度で市場投入することを好み、安定性と信頼性を追求す

る。製品開発時には通常ハードウェア中心の思考パターンを採用し、「99.9999%」の問題解決後に初めて市場投入を許可する。「SDV」への対応を掲げながら、結局はハード偏重の思考方法から抜け出せていない。

異なる企業文化にはそれぞれ長所があり、他社のモデルを盲目的に模倣することは賢明ではない。しかし警戒すべきは、内部メカニズムがもたらす損失である。冗長な報告ライン、本社と子会社間の情報障壁、組織の変革に対する慣性的な抵抗、リスク管理を過度に追求し、トライアル&エラーを過度に恐れる文化といった内部メカニズムは、いずれも無意識のうちに反応速度を遅らせ、変革期において企業にとっても最も貴重な資源である「時間」を絶えず浪費している。

こうしたケースでは、戦略の揺らぎが組織の透明性を損ない、目標の不統一を招いている。そこで起きていることを図示したのが下記の図だ。

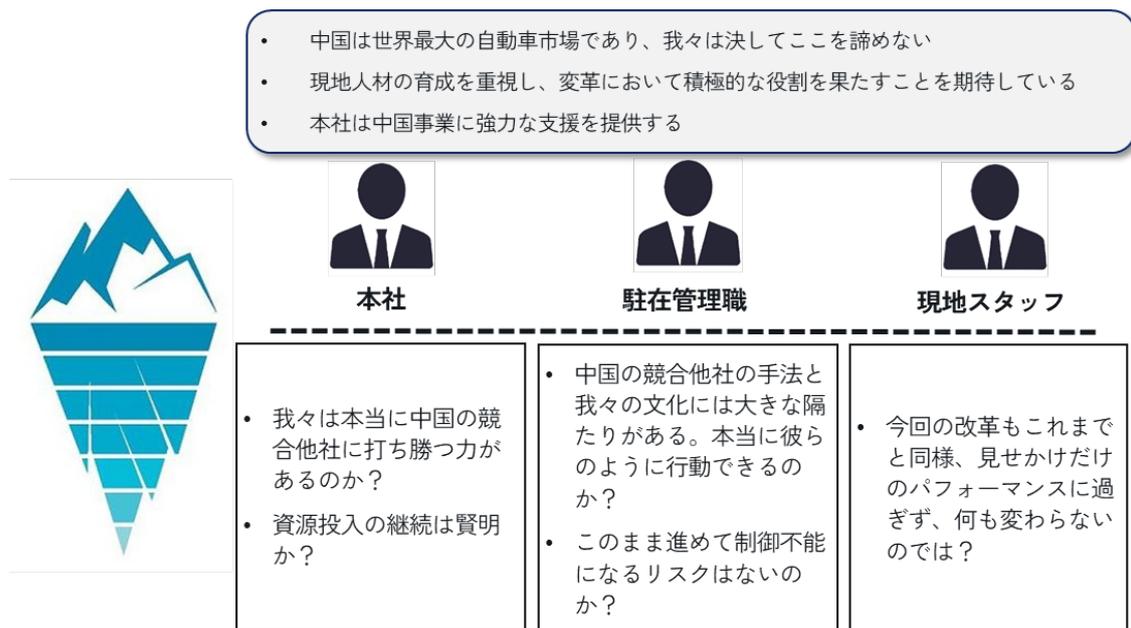


図 21：中国市場で起こりがちな組織内部の混乱 IGPI 作成

戦略の方向が固まらないことが、組織内部の混乱を継続的に引き起こしている。例えば、表向きは「中国事業を決して放棄しない」というコンセンサスを維持する一方、具体的かつ実行可能な支援策が欠如しているため、合意が空虚なものとなっている。加えて、異なる立場の従業員の意見が十分に共有されないといった情報の不透明さが、氷山の下の部分のように拡大し続け、相互の不信感を増幅させている。

変革期において、組織内の透明性と各階層の従業員による目標への合意形成は極めて重要である。明確かつ全社的に共有された戦略的方向性が欠如している場合、真の合意形成は困難であり、効果的な行動を推進することは難しくなる。

③ 日本企業の経営陣への提言

企業にとって「変革」は軽々しく口にできる言葉ではない。変革とは「異化」を意味する——既存の居心地の良い空間（Comfort Zone）から脱却し、従来のルールを打破し、新たな制度と秩序を再構築することだからだ。

自然界では、生物が環境の急変に対応して適応進化を遂げる例は枚挙にいとまがない。現在の中国の自動車市場において、外資系企業が直面する生存環境の激変は、その速度と激しさにおいて、地質史上生物が遭遇した重大な生存危機に決して劣らないだろう。

このような状況下では、業界の「エンドゲーム」と自社の資源特性を十分に理解し、制御可能で目標ドリブンの進化を推進することが最も確実な道である。

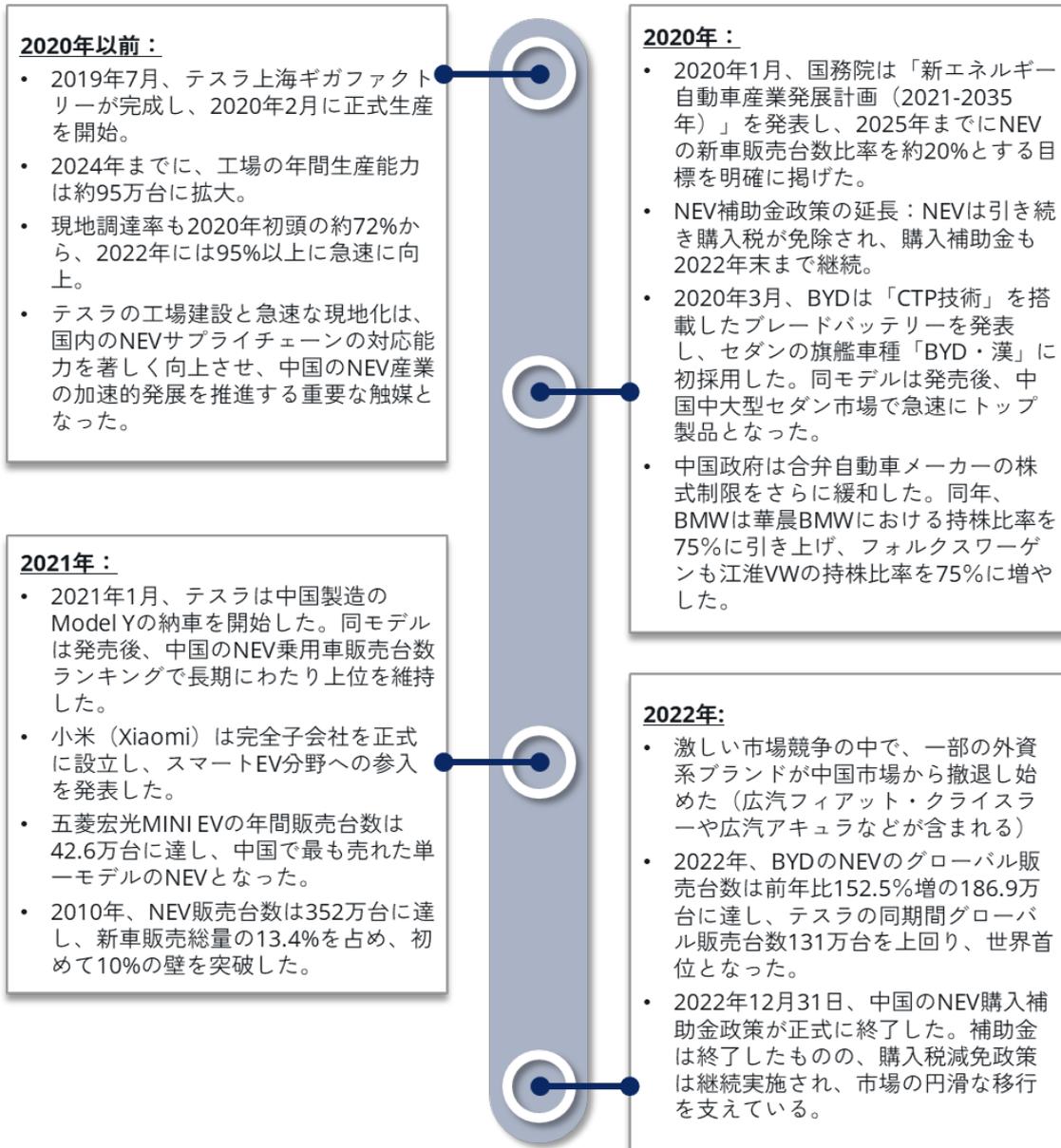
さらに、方向性が明確であっても、変革の実行過程では様々な課題が発生することを予期しなければならない。例えば以下のようなものである

- 現地人材の不足と育成メカニズムの遅れ
- 現地顧客のビジネスモデルと文化の理解・適応方法
- 既存ガバナンス構造が迅速な意思決定やトライアル&エラーの仕組み構築を阻害
- 加速する現地化と並行したグループレベルでのリスク管理とのバランス確保

IGPI のプロジェクト経験に基づけば、これらの実行上の障壁を克服し、変革戦略を真に実現できるかどうかは、戦略の方向性そのものと同じくらい重要である。

本稿が示す通り、中国自動車産業の変革は不可逆であり、旧来の前提はすでに通用しない。外資・日系企業に求められるのは、状況を正確に見極め、自社が進むべき道を明確に定め、迷いを排した決断と実行に踏み切ることだ。変化の速度が勝敗を左右する今、主体的に未来を設計できる企業だけが、この市場で持続的な存在意義を確保できる。

【付録】中国自動車業界における変革の重要タイムライン



2023年：

- テスラが年初に先駆けて実施した価格調整は、長期化・広範囲にわたる業界全体の価格競争へと発展。大半の自動車メーカーは販売台数を維持するため追従を余儀なくされた。
- 理想汽車はLシリーズ高級レンジエクステンダーSUVの成功発売により、年間納車台数を37万台に大幅増加させ、新興自動車メーカーとして初めて年間黒字を達成。
- 工信部（工業情報化部）は「スマートコネクテッドカーの市場参入と路上走行パイロット実施ガイドライン」を発表し、特定シナリオにおけるレベル3自動運転の商業化を許可。
- 2023年、中国の自動車輸出台数は522万台に達し、世界最大の自動車輸出国となった。輸出増加に支えられ、中国の年間自動車生産台数は初めて3000万台を突破した。

2025年上半期：

- 2025年第2四半期、中国自動車市場におけるNEVの普及率が初めて50%を超えた。
- 小米汽車が2台目の量産モデル「YU7」を発表。発売開始3分で20万台超の予約を獲得する驚異的な記録を達成。
- トヨタは上海市と契約を締結し、金山に工場を建設してBEVとバッテリーを生産する計画を発表。レクサスの国産化プロセスが始動。
- 2025年6月、工信部など5政府部門が共同で「NEV地方販売促進キャンペーン」を実施。都市部以外の地方市場を刺激し、新車買い替えを推進する目的。

2024年

- 商務部は「自動車買い替え支援」政策を発表し、消費者が旧車を新車購入に充てる場合、NEV及びガソリン乗用車を対象に一時的な財政補助を提供した。
- 問界（AITO）の高級NEVSUV「M9」の年間販売台数が15万台を突破し、50万元以上の車種で売上首位となった。
- BYDが第5世代DM-iプラグインハイブリッド技術（DM 5.0）を発表。初搭載モデル「秦L」の基本モデルの販売価格を10万元以内に抑え、業界の技術・価格競争をさらに激化させた。
- 2024年10月、EUは中国製BEVに対し最大35.3%の反補助金関税を課した。
- 威馬、高合、極越、哪吒などの新興自動車メーカーが相次いで市場撤退または撤退寸前に追い込まれ、業界の淘汰が加速。

2025年下半期：

- 2025年7月、国務院はNEV業界における「非合理的な競争」行為の規範化を提唱。価格監視、コスト調査、サプライチェーン支払い規範などを含む。
- 9月下旬から10月上旬にかけて、複数の地方政府が自動車買い替え補助政策を一時停止した。
- 2026年1月より、NEV購入税の減免幅が100%から50%に調整され、新エネルギー車政策が政策主導から市場主導へ段階的に移行する転換点を示した。

執筆者

小林 輝亮

経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター

IGPI 上海総経理

IGPI グループ 共同経営者

学生時代からアジア・中国に関心を持ち、大学卒業後は金融業界を経て、シンガポールや中国への留学を経験。IGPI 参画後は、2018 年に上海に赴任し、一貫して中国における事業開発、新規事業探索、構造改革、組織再編、M&A、撤退支援等に携わっている。中でも、自動車関連を中心とした日系製造業に対するハンズオン型の支援に強みを持ち、「攻め」と「守り」の両方の局面で、多くのクライアントの企業変革や競争力強化を実現している。

IGPI 上海総経理、北京希肯琵雅国際文化発展股份有限公司監事

早稲田大学第一文学部中国語学・文学専修卒、シンガポール国立大学経営学修士 (MBA)、米国公認会計士、日本証券アナリスト協会検定会員

黄山

IGPI 上海アソシエイトディレクター (助理総監)

大学卒業後に欧米系大手マーケティングリサーチ企業に入社し、消費材、自動車、工業用機械等の事業領域において定量・定性調査の設計及び実行を担当。その後、世界最大の鉄鋼メーカーであるアルセロール・ミタル社の中国現地法人に入社し、経営戦略部として、鉄鋼関連の原材料の需給予測モデル構築、コスト構造分析及び将来予測、東アジア競合企業の分析等に従事。

IGPI 上海参画後は、自動車関連を中心とした製造業の見える化や生産性改善、構造改革、事業開発等に携わる。

復旦大学 環境科学専攻卒

発行：株式会社 経営共創基盤 (IGPI) Industrial Growth Platform, Inc.

〒100-6608 東京都千代田区丸の内一丁目 9 番 2 号グラントウキョウサウスタワー 8 階

TEL : 03-4562-1101 E-mail : news_igpi@igpi.co.jp URL : <https://www.igpi.co.jp>