

## 中国ビジネス特集 日系企業トップ座談会 従来型モデルの超越を

2026年2月16日

無料公開

中国ビジネス特集（2026年）



### <出席者>

寶田 功：宇津商事常務取締役兼宇津化工有限公司董事長

吉澤 伸泰：C B C株式会社中国グループ総裁兼希比希（中国）管理有限公司董事長總經理

雷国光：昭和興産（上海）貿易有限公司董事長兼總經理

綿貫 耕平：宇部興産（上海）有限公司總經理

司会＝化学工業日報社上海支局長中村幸岳

（敬称略、氏名50音順）

### <輸出管理の厳格化>

吉澤 日系企業巡る環境厳しく

綿貫 本社との情報共有で備え

寶田 「チャイナ＋1」が加速へ

雷 臨機応変な対応が不可欠



吉澤伸泰 CBC株式会社中国グループ総裁兼希比希（中国）管理有限公司董事長總經理

— 年明けに中国政府がデュアルユース品の対日輸出管理厳格化を発表しました。

吉澤「昨年を振り返ると、日中間のトレーディングがさらに難しくなったと感じる。最近では、顧客からインドなど中国以外の市場調査を依頼されるケースも多い。今回の措置が追い打ちとなり、日系企業を巡る環境がさらに厳しくなることが懸念される」

綿貫「当社は医薬品原料・中間体や一般化学品など多くの製品を扱っているが、現時点で直接の影響はない。しかし通関手続きで注文がついた際などに迅速に対応できるよう、本社と製品コードなど情報の共有を進めている。やはり製品によっては取引先から、中国以外の調達先の調査依頼があるようだ」

寶田「当社が中国から輸入するものも含め影響を精査しているが、コロナ前から言われていた『チャイナ＋1』がノーマルな状態となり、さらに加速する可能性がある。中国メーカーが輸出を申請しても受理されないケースがあるようで、日本からの中国品の引き合いが減ることを心配している」

雷「取引先やメーカーに影響を確認しているが、当社はすぐに影響が生じることはなさそうだ。輸出管理が厳格化される具体的な品目や発動時期が明確でない以上、プロアクティブにできることは限定的。臨機応変に対応するしかない」

— 中国国家统计局によると昨年のGDP成長率は5%でしたが、消費は力強さを欠き不動産投資の落ち込みも続いています。足元の景況感は。

寶田「悪いと言わざるを得ない。当社は日本への中国品輸出をビジネスの柱に、中国への日本品輸入も手がけている。昨年取引量は安定していたが、ここ数年の対中国元の円安進行で（中国品輸出の）コスト増を吸収しきれず、利益が圧縮される傾向にある。ただ中国法人は2013年設立の新しい会社で成長段階にある。収益は年々上昇し、昨年も前年比増収増益だった。今年はコロナ明けにまいた種の成果を刈り取る年、さらに新たな種をまく年としたい」

雷「当社は03年設立で23～24年に最高収益を達成したが、昨年は厳しい状況だった。『国潮』対応のため、中国系顧客が輸入品を国内品に切り替える動きが出始めた。寶田さんの言う『種まき』については、コロナ前は比較的短期間で成果を刈り取れたのに対し、コロナ後は種まきに相当時間を要すると感じる。26年はその1つが実を結ぶことを期待している」

吉澤「当社中国グループは昨年も増収増益を達成した。好調だったのは半導体と電材接着剤関連、次いで医薬品関係。ただし分野ごとに明暗が分かれた年で、今年はそれがさらに鮮明になるだろう。例えば汎用化学品取引など従来型ビジネスは、中国メーカーの台頭と『内巻』による価格下落で一層厳しさを増す。当社は医薬・半導体をさらに伸ばしていかなければならない」

「一般的に景気は弱い状況が続いており、その意味でも補助金が投入される成長分野にいかに入り込めるかが問われる。ただ中国のビジネスサイクルは極めて短く、要求されるスピードも極めて速い。最先端商材が数年で技術的に追いつかれ、汎用化するといった事態は、他国ではまず起こらない」

綿貫「当社はメーカー系の貿易商社であるため、いかに自社製品の競争力を維持し拡販できるかが最大のテーマ。コロナ前後は電池材料が大きく伸びたが、コロナを経て『内巻』が深刻化し、市況下落の影響で販売数量は変わらないのに売り上げが落ちた」

#### <今年の展望>

綿貫 生き残りへ付加価値向上

寶田 国内完結型ビジネス構築

雷 競争力ある製品を海外に

吉澤 内需軸に東南アなど視野



綿貫耕平 宇部興産（上海）有限公司総経理

— 今年の展望は。

綿貫「当社の強みであるポリイミドやセラミック材料、分離膜、半導体向け封止材用樹脂に加え、水系のポリウレタンディスパーション（PUD）も着実に伸ばしていきたい。また中国で品質のよいベースポリマーを調達し、それをタイや日本に送りコンパウンド化して付加価値を高める事業を推進するため、調達機能も果たしていく」

「グループがドイツ企業から買収したウレタンシステムズ事業も、中国に工場を含めた事業拠点があるため、シナジーを発揮できるようバックオフィス支援しながら事業成長に貢献していきたい。中国市場で生き残るた

め、製品の付加価値を高めていくことが重要と感じている」

寶田「当社は発足以来、中国品輸出をベースにビジネスを展開してきた。日本品の輸入も増やしているがスポット取引も多く、定期的・安定的なビジネスにすることが目標。また中国ローカル企業にどう販売するか、国内完結型ビジネスをいかに構築するかが次の経営テーマだ」

「当社グループは昨年、マレーシアの商社を買収した。東南アジアではシンガポールにも拠点を置いている。今後は中国現法内でもアジアを面で捉えるビジネス、グループ拠点を活用した中国—東南アジア間の取引などを議論していく。中国内需はもちろん重視するが、一本足だと『内巻』に巻き込まれてしまう」

雷「当社は最近、中国でエレクトロニクス関連原料を取り扱っている。今後、中国ビジネスを支える柱に育成したいと考えている。グループとしてはアジア重視で投資を行ってきた。こうした積み重ねを生かし、海外で中国企業のビジネスといかに絡むかも問われる。競争力ある中国製品をタイやインドネシア、ベトナム、韓国などに販売もしくは営業活動を行っている」

吉澤「当社は売上高の7割が中国系企業相手に、ライバルは中国ローカル企業。ポイントは、中国でまだつくれない日本品を投入したり、ローカル企業の製品を積極採用していくこと。内需に焦点を当てつつ、中国品を東南アジアやインドにも展開していく必要がある」

— 米国の関税政策はビジネスにどのような影響を及ぼしましたか。

雷「当社はメキシコ向けが一部あるが、直接米国向けの輸出はなく影響はない。ただ、当社の販売先メーカーが米国向けに製品を輸出していれば、今後間接的に影響が及ぶ可能性はある」

吉澤「当社は第1次トランプ政権が対中関税を引き上げた際、汎用品の米国向け輸出が減少したため今回のインパクトは大きくない。米国に駐在していたこともあり中米間ビジネスをやりたいが、非常に難しい状況にある。グローバル分業から、地産地消へ移行するターニングポイントに立っていると感じる」

綿貫「昨春は受注が鈍る時期もあったが、関税についての米中暫定合意にともない荷動きは徐々に平常化した。中国にとって米国関税政策の影響は無視できないと感じた」

寶田「当社グループは中米間の商売がなく、米国拠点も昨年設立したばかりで特段影響はない。まずアジアでどれだけビジネスを拡大できるかが大事。中国のレベル向上を前提として中国—東南アジア間トレーディングを広げることを考える際、中国での雇用のあり方も変化していかざるを得ないと考えている」

<人材・雇用のあり方>

吉澤 ハイブリッド給与制検討

雷 状況変化に対し危機感を

綿貫 上海ラボ契機に提案型へ

寶田 従来の物差しは通用せず

ー ビジネス環境が大きく変化するなかで、高度人材確保や雇用形態についてはどうお考えですか。

吉澤「経済が急成長していた時代は、日本とのパイプ役をこなささえすれば業績がよかった。しかし中国製造業の技術が向上したいま、当社スタッフには『専門知識を持ち提案型ビジネスをしなければ、顧客のレベル向上についていけない』と強く訴えている。マインドチェンジが必要だ」

雷「人事制度の変更も課題だ。提案型営業マンがほしいが、既存人材を育成するには時間がかかる。一方、外部からヘッドハンティングすると給与制度の変更が必要になる。悩ましいテーマと言える」

綿貫「日本型人事・給与システムと、欧米・中国のジョブ型・年俸制との間には大きな差を感じる。中国型のジョブ型・年俸制を導入しなければ、より良い人材も採用しにくくなっているのかもしれない」

吉澤「新規人材には日本語能力より専門性を求めているが、専門人材は相対的に給与が高い。当社は『日本型+中国ジョブ型』のハイブリッド給与制度を検討中で、年内に作り上げる計画だ」

綿貫「吉澤さんの言うように提案型ビジネスに転換しなければならない。そのきっかけと考えているのが、PUDの評価に特化した上海ラボだ。このラボは、日本で開発したベース素材と、中国顧客のレシピで指定された添加剤や顔料とを組み合わせせて試作品をつくり、これを評価・提案していくビジネスの拠点となる」

「そこで必要となるのはやはり専門人材。ラボ立ち上げに当たり技術者や営業担当を採用した。給与は100%満足ではないかもしれないが、福利厚生を含めた待遇面に満足してもらっていると思っている。PUDはテキスタイル印刷など比較的ハイエンドな用途に使われる塗料の原料。中国ユーザーのレベルも高まるなか、上海ラボを核に事業拡大を目指す」

寶田「今後給与形態が変わる可能性もあり、これまでの物差しが通用しなくなるだろう。当社は近くナショナルスタッフ（NS）を3名増員予定。拡大対象ビジネスに特化した人材を採用し、過去10年で積み上げてきたものにさらなる積み上げを図る。将来は総経理もNSにする方向だ」

雷「NSが日系企業を選ぶのは理由がある。つまり雇用の安定だ。ロイヤルティは非常に高いが、環境変化とともに危機感も持ってほしい」

<反内巻政策の効果>

吉澤 自動車投資に減少の懸念

綿貫 電池など供給網再編注視

寶田 パートナーの状況見極め

雷 化学品の市況上昇に期待

— 価格是正などを狙った「反内巻」政策が本格化しつつあります。政策効果をどうみますか。

吉澤 「『内巻』の典型である自動車は。内需 3 0 0 0 万台に対し生産能力は 5 0 0 0 万～6 0 0 0 万台。E V も、内需 1 6 0 0 万台に対し能力は 3 0 0 0 万台。メーカー数は 1 0 0 を超える」

「競争激化で自動車価格が急落し、ティア 1 ～ 3 の多くが利益を確保できない状況である以上、『反内巻』政策を打たざるを得ないと考える。ただ足元では大手 O E M の国内投資計画が非常に限られ、今年は自動車関連の設備投資が減少するだろう」

綿貫 「電池材料も『内巻』の典型だが、昨秋以降、電解液に使われるリチウム塩の国営大手数社が値上げを決め、年末にかけて製品価格が 3 倍に跳ね上がった。電解液の添加剤も含め、材料の多くが値上がりしている」

「足元で電池材料は蓄電池向けの需要が伸び、電池大手も材料がさらに値上がりする前にと在庫を積み上げていたようだ。こうした取引価格の動きを見ると『反内巻』の効果は出ている。第 1 5 次 5 年計画では E V 補助金が徐々に減額される見込み。そうなれば E V や電池のサプライチェーンが再編される可能性があり、状況を注視している」

實田 「当社は自動車関連ビジネスがほぼなく『内巻』実感は少ないが、製品が汎用化する時間が極めて短いのは確か。当社の中国サプライヤーが工場を立ち上げて『内巻』で体力を奪われるリスクは考えられるため、パートナーの状況を見極めることが重要だ」

「もはや旧来型の輸出スキームは成り立たない。次のステップに向け、パートナー会社への出資も絡めて、いかに製品の付加価値向上を支援できるかが問われる」

雷 「中国ビジネスは、まず価格ありき。これをクリアすれば次に品質が評価されるが、中国顧客の品質評価も厳しくなっている。昔のように『日本品ならすぐ採用』とはならない。中国で新規案件の開発が以前に比べ困難になった要因も価格。『反内巻』で市況が全体的に改善されれば、われわれ日系企業にとってはポジティブだ」

「中国は、アジアで先行した日本や韓国の急速な経済発展とピークアウト、さらに国内過当競争を経ての企業の海外進出などを学んでおり、中国特有の事情も踏まえながら対処していくだろう」

## ＜中国勢の海外進出＞

雷 在庫機能生かし活路開く

吉澤 中国系を商材でサポート

實田 マレーシアに中国品提案

綿貫 中国から世界拠点へ輸出





雷国光 昭和興産（上海）貿易有限公司董事長兼總經理

— 中国では内需が伸び悩むなか、輸出や企業の海外進出が拡大しています。日系企業の商機につながるでしょうか。

雷「民営企業が海外進出に商機を見いだすなか、中国メーカーと協力し、当社の在庫機能を生かして東南アジアなどで製品を販売することが活路の1つになるだろう」

「1960年代から東南アジアに進出したことは日系企業の強み。一方、いま中国では製造業サプライチェーンが高度に整備され、コスト競争力も高い。ここ数年、東南アジアに進出した中国企業への中国品輸出が当社ビジネスを支えている。コロナ前、日本の顧客は質の面で中国品に懸念を抱いていて、タイやインドネシア向け輸出の方が多かった。しかし最近では、日系自動車関連メーカーなども中国の材料を採用する事例が増えた」

吉澤「当社は設備関連ビジネスも手がけており、最近では東南アジアに進出した中国企業からの受注も出てきている。相当なスピードで海外展開を図っていると感じる」

「日本がそうだったように、中国の自動車OEMが東南アジアなどに進出する際、ティア1、2も一緒に出ていく。中国の製造設備や原料の価格競争力は高く、海外では日系OEMが中国系企業から部品・材料を調達するケースも増えつつある。今後、中国製商材で中国企業にスペックインし、その海外進出を支援するビジネスが増えると思う」

寶田「中国現法としては東南アジア拠点との連携で広げられるビジネスがあるとみている。買収したマレーシア商社は主に塩素系溶剤関連品を取り扱い、基礎材料を販売してきた実績もある。今後も現地の顧客に中国品を提案していきたい」

綿貫「米国での工場新設と事業買収により、当社グループの主要生産拠点は既存の日本、タイ、スペインに米国と中国を加えた5カ国に増えた。中国ウレタン関連工場は引き続き供給・調達を含めて取引していく。タイ向けはFTAも活用し、中国産のコスト競争力の高い原料や汎用品を供給する。日本向けはベースとなる樹脂の調達を担うほか、本社や中国の委託生産先などと連携して医薬中間体の安定供給機能も果たしていく」

— 中印間ビジネスの可能性をどうみていますか。

吉澤「当社グループでいま最もホットな国がインド。中国人スタッフは短期ビザ取得もいぜん難しく、いまだ課題はあるものの、グループ内で日印間ビジネスのボリュームが大きくなるなか、中印間でも新規ビジネスを創

出していきたい」

「インドでは半導体産業が盛り上がりを見せているが、材料はいまだ現地調達できない。中国の原材料は価格面からインドのニーズに適合するだろう」

— 中国次期5カ年計画がスタートします。注目領域は。

雷「メディカル、A I（人工知能）、ロボティクス、樹脂リサイクルを注視していく。メディカル関連では中国のパッケージとその関連部材や原材料メーカーと連携し、採用を増やしている。A I 関連はデータセンターの冷却ファンに使う樹脂を提供していく。また逆境下で中国市場に残っている強い日系企業と連携し、ドローンやロボティクス市場を共同開拓していくことも考えている」

吉澤「バイオ医薬品なども含め多くの産業で中国が世界のトップを走ることになり、ロボティクスや半導体を使う材料は国産化が加速するだろう。当社はニッチかつ成長する領域を見極めたい。例えば日本の技術を使って中国で生産するかたちをつくりたいが、それには必ず投資が必要。従来とは異なる投資を検討する」

寶田「政府が力を入れる領域しかわれわれが生き残れる道はなく、半導体関連はその1つ。サプライチェーンは長いが、グループの力を借りつつ、半導体市場をいかに攻略できるかが今後5年の最大テーマだ。またブロック経済化が進むなか、従来日本から製品を輸出してきた企業が、中国での現地生産に切り替えるケースも考えられる。こうした際に日系企業と中国ユーザーとの橋渡しをできる存在になりたい」

綿貫「当社も半導体関連ビジネス拡大を図る。半導体自体に使われる材料はリスクがあり参入障壁も非常に高いが、高純度添加剤など量は多くなくても高純度で安定した品質の強みを生かせる領域を探索中。ロボティクス関連は、軽量化のため樹脂やベアリングボールの展開の可能性に期待している」

— 中国での生産投資の可能性はありますか。

綿貫「経済合理性はもちろん、ブロック経済化や、地産地消の必要性を考慮するなら1つの解になるだろう。他の拠点とのベストミックスを見極め判断していくことになる」

<日中間の交流>

綿貫 生産現場や顧客含め議論

寶田 積極的な往来を働きかけ

雷 日中韓で民間協力拡大を

吉澤 意識ギャップ大きく危惧





寶田功 宇津商事常務取締役兼宇津化工有限公司董事長

— 日中間の民間交流についてどうお考えですか。

綿貫「グループの中国ウレタン関連工場はアジア太平洋地域などに広く製品を供給しており、こうした国・地域の社員が中国に来て頻繁にディスカッションしている。日本から中国への出張も全く問題なく、積極的に交流すべきと考える。生産現場だけでなく顧客を含めた交流は製造業にとって大切と感じる」

寶田「中国に出張する際、『大丈夫？』と心配されるが、現状問題は感じてない。新規ビジネス開始に当たり、社内でも日中間の積極的な往來を働きかけたい」

雷「政治的課題はあるが、経済が両国間の接着剤の役割を果たせる。『アジアの時代』を迎えるなか、日中韓が手を組むべきと信じている。私は日本への留学中に『一燈照隅 万燈照国』という言葉を学んだ。ろうそく光1つ1つは小さいが、集まれば広く照らすことができる。日本で学んだ精神を広げることができればと思う」

吉澤「一時帰国時に家族や友人からとても心配される。駐在員と、日本に住む側との意識ギャップは極めて大きい。政治や報道による対中イメージ悪化が民間交流の妨げになってはいないか。中国が今後海外市場で成長するなか、日本が取り残されることを懸念している」

— 長時間にわたり、ありがとうございました。

<略歴>

寶田功氏 2009年、宇津商事100%子会社・トキワ商事取締役営業本部長、13年から現職。

吉澤伸泰氏 1992年中外貿易（現CBC）入社。2009年、化学品事業営業マネジャーとして米国法人赴任。14年、米国に再赴任し工場・新規会社立ち上げに従事。19年、大阪化学品事業シニアグループマネジャー。24年から現職。

雷国光氏 2002年、昭和興産入社。同年、東京本社・化学品第2部門に配属。06年、上海赴任。13年、昭和興産（上海）貿易総経理。16年から現職。

綿貫耕平氏 1999年、宇部興産（現UBE）入社。ナイロンなどの製造・生産技術、開発を担当後、20

0 3 年に派遣研究員として東北大学で半導体向け新材料開発・評価に従事。2 4 年ファイン工業薬品営業部長、  
2 5 年 1 月から現職。