

MESSAGE

2

この夏の節電成功は喜ぶべきか

椎野孝雄

特集 潮目が変わる新興国での競争優位戦略

4

重要性が増す新興国市場

此本臣吾

10

新興国展開を加速するための
イノベーション戦略近野 泰
沓掛 毅

22

韓国企業のグローバル経営を支える
組織・機能
サムスン電子を事例として

御手洗久巳

40

転換期を迎える中国とその重要政策
構造転換政策がもたらす日本のビジネスチャンス

松野 豊

56

中国事業リスクの新たな動きと
日本企業の対応

緒方 卓

NAVIGATION & SOLUTION

68

アフリカの金融セクター（中）
新しいバンキングサービスとノンバンクによる試み木原裕子、合田素人
森本真輔、徳江朋美
荻本洋子

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

86

中国商品先物市場——真の発展はこれから

霍 昀

NRI NEWS

88

流通業務に適用されるARIMAモデル

柴 幸春
高野裕康

FORUM & SEMINAR

92

HEMSを核とした今後の家庭エネルギーマネジメントの
可能性を議論

この夏の節電成功は 喜ぶべきか

理事

椎野孝雄



この夏（2011年）の東京電力管内の15%節電要請は成功し、計画停電は回避できた。7月から8月の日別の最高気温とピーク電力の関係を分析すると、節電への協力実績が明らかになる。

東京電力のデータに基づき回帰分析を行うと、

ピーク電力(万kW)=106×最高気温(度)+880

という式ができる。これによると、たとえば一番多かった最高気温34度の日のピーク電力を求めると4490万kWとなる。同様に今年の最高気温34度の日のピーク電力を計算すると、5570万kWとなる。その差は約1000万kWで、20%も減っていることがわかる。これは、出勤日・稼働日の土日シフト、あるいはオフィスフロアの閉鎖などにより、週日の電力負荷そのものを大幅に削減したためであろう。法的拘束力のあった大企業ばかりでなく、任意だった中小企業や家庭の協力もあり、全体平均では20%の削減になっている。

また、傾きの106（万kW/度）は、最高気温が1度上がるごとに増えるピーク電力の値で、去年は158（万kW/度）であった。これは、空調をエネルギー効率の高い機器に買い替えた効果などにより、温度上昇に対する電力需要の上昇割合が下がったことを意味している。この面では約30%という大幅なエネルギー効率の改善を、企業だけでなく家庭も含めて実現したことになる。みんなで省エネ型機器への買い替えを進めた効果である。この回帰式から計算すると、電気の供給力の上限が5500万kWの場合には、最高気温が43度になるまで電気の供給は耐えられることになる。

ちなみに、弊社もオフィスフロア、会議室

フロアの集約・閉鎖、照明器具の削減、OA（オフィスオートメーション）機器の省エネ型への入れ替えなどにより、約30%のピーク電力削減を実現している。他の会社に聞いても、オフィスにおいては15%削減の目標を上回り、20%から30%のピーク電力削減を実現したところが多く、日本企業、家庭の実行力のすごさには頭が下がる思いである。

この、日本国全体での節電の取り組みが、世界でどのように評価されるのか、海外だったらどのように対応するのか、海外の専門家に電子メールで聞いてみた。

欧米のエネルギー関連の専門家からの返事では、日本のこの節電の取り組みが成功したことへの称賛が寄せられた。

しかし、それぞれの国だったらどのように対応するかについては、欧米からの回答は予想外のものだった。米国、欧州からの回答で多かったのは、それぞれの国では電力の利用を制限するこのようなケースになったことがないのでわからないというものだった。停電リスクを下げるために、送電ネットワークと電力の取引市場ができているのだから考えたこともないという意見もあった。

ただ、それぞれの国で停電がないかという点とそんなことはない。米国では、年間平均停電時間は97分となっており、大震災前の日本の年間平均停電時間4分の24倍の長さとなっている。英国でも、年間平均停電時間は88分で、日本の22倍である。そこで突き詰めて聞いてみると、米国では個人主義が徹底しているので、社会全体の停電を防止するために、各企業や各自が国の要請で自主的に節電に協

力することなどありえないという返事が戻ってきた。このような社会では、需要急増で電力が不足したり、発電所や送配電網に事故があり供給低下に陥ったりすれば停電は起きるものであり、企業や個人はそれを受け入れながら電力を使うのである。本当に停電して困る企業や家庭は、個別に投資をして自家発電装置や蓄電装置を用意するという。

また、自動車業界が、一律に木・金曜日を休みにして土・日曜日を出勤日にするだけで電力需要をシフトさせた取り組みについても、労働組合がそれを許さないという意見もあった。また、欧州では労働環境に関するEU（欧州連合）共通の制度があり、一つの国の事情で空調の設定温度を変更することは強制できないという意見もあった。ただ、オーストラリアだけは別で、オーストラリア人は、日本人同様にコミュニティのために行動することがあり、日本と同じことが起きるだろうという興味深い意見も寄せられた。たとえば2000年のシドニーオリンピックのときに、サマータイムをさらにシフトさせるなどして、昼の交通量を制限することにしっかり対応できた実績などを挙げてきた。

日本のこの夏のピーク電力削減は、平等主義に基づき、電力料金を変更することなく、苦難を平等に共有することで成功した。ただ、これはグローバル社会では成り立たない考えに基づくことを再びやってしまったのかという思いと、社会に貢献しようとする日本人の素晴らしさを再認識したという思いが交じって、複雑な気持ちになる。

（しいのたかお）

重要性が増す新興国市場

此本臣吾



新興国は日本企業のグローバル戦略における成長の源泉

2008年のリーマン・ショック以降、小康状態にあった先進国経済は、11年後半に入り急速な後退のリスクが高まってきている。欧州ではギリシャを中心とする政府債務危機問題が深刻化している。ギリシャ問題は多額の国債償還を迎える2011年末にかけて余談を許さない状況にある。標準シナリオであっても2011年後半のユーロ圏経済はゼロ成長に急減速する可能性が高い。米国では多額の家計債務負担と財政赤字懸念が景気回復の足取りを重くしている。日本経済については東日本大震災の反動で生産活動が急回復しているが、欧米経済の低迷や強烈的な円高という厳しい対外経済環境が足かせとなっている。

一方、中国、インド、インドネシアは先進国経済の悪化の影響は受けるものの、7%台から9%台の高位安定の成長が続くだろう。また、ブラジルやロシアも3~4%の安定した成長を持続している。欧州経済危機の今後の動向次第ではこれらの新興国にも大きな影響が及ぶ可能性はあるが、中長期にわたり新興国市場が日本企業のグローバル戦略において成長の源泉であり続けることに変わりはない。

い。むしろ、先進国の景気回復が予想以上に手間取ることからも、新興国市場の重要性はさらに高まっている。

急がれる新興国での経営の現地化

価格よりもむしろ性能や機能、品質が重視される先進国市場で、これまで日本企業は十二分に強みを発揮してきたが、性能や機能、品質と価格とのバランスが重視される新興国市場では苦戦を強いられている。新興国では「まず価格ありき」で、その価格でどこまでの性能や機能、品質をつくり込めるかを検討しなければならない。そのためには、日本のコストでは到底その仕様を実現することはできず、設計から開発、調達から生産までを現地のコストで行う必要が出てきている。

これは消費財ビジネスだけではなく、生産財のビジネスでも同様である。中国では、「日本企業の営業は技術と品質の話ばかりで、その機器やシステムを使って事業としてどう儲けるのか、そうしたビジネスモデルの話になると全く回答を持っていない」という声を聞く。つまり、顧客のビジネスモデルをじっくり考えれば提供する機器やシステムの価格、機能には自ら制約があり、そこを踏まえた設

計がなされているかが問われるのである。

突き詰めて考えれば、新興国ビジネスで成功するには、現地側で顧客を徹底して分析できるマーケティング機能を持つ必要がある。現地の顧客の生活様式やビジネスを深く理解し、そこで必要とされている製品・サービスの価格と機能を考えることのできる能力が求められる。その仕様が日本本社の事業部、あるいは現地の自社拠点で実現できないのであれば、現地の他社に製造委託をしてでも作り込む——そのような意思決定が現地側で行えることが求められる。自社でつくったものを売るのではなく、顧客が買えるものをつくる、のである。

そのように現地主導でつくられた製品・サービスは圧倒的な価格破壊力を持っているため、先進国にそれを逆流させれば先進国市場で新たな市場を生み出すことも可能である。いわゆる「リバースイノベーション」と呼ばれる現象（新興国でオリジナルに開発された製品が、先進国で新市場を生み出している現象）である。本特集の第一論考・近野泰、杏掛毅「新興国展開を加速するためのイノベーション」では、欧米企業はこのイノベーションを新興国だけではなくグローバル戦略全体のなかで位置づけており（新興国の優れたエンジニアをグローバルなビジネスで活用する）、日本企業はこのような動きに大きく後れを取っていると警鐘を鳴らしている。

新興国ビジネスで成功を収めるためには、徹底したマーケティングと現地発の設計開発体制を急ピッチで構築する必要がある。

新興国で躍進する韓国企業の強み

新興国市場では韓国の大手企業が圧倒的に

強い。彼らがなぜグローバル市場で急速な躍進を遂げてきたかを考えると、ウォン安だけでは説明ができない彼らの優れた戦略思想が明らかになってくる。日本企業との対比で見ると、徹底したマーケティング志向、コーポレート部門主導によるグローバル戦略という2点が彼らの強みとして浮き上がってくる。

たとえば、サムスン電子の半導体部門では500人前後、LCD（液晶ディスプレイ）部門では200人前後のマーケティング部門がある。日本の同業他社であればせいぜいマーケティングに従事している人数は数十名程度ではないだろうか。なぜ、サムスン電子のマーケティング部門はこれほどの大部隊なのか。同社のマーケティング部門は営業の一組織ではなく、開発や生産、生産技術、購買などと同レベルで、部門長には事業本部長クラス（社長級）が就任し、重大な決定権が付与されている。顧客を分析するだけではなく、開発の仕様、価格、納期、さらに収益モデルまでがマーケティング部門で決定される。

また、新興国戦略はかつて秘書室と呼ばれていたコーポレート部門に決定権がある。決して事業部門任せにせず、新興国のターゲットを定め、上級役員を派遣する。現地での製品開発や販売チャネルの構築などもコーポレート部門が関与し、そのために必要な開発投資や人材投資にもコーポレート部門が責任を負う。このようなバックアップがあるため、事業部は安心してスピーディに現地での事業展開に邁進できる。その国での事業が軌道に乗り始めれば事業部門や現地拠点に権限移管がなされるが、初期のリスクのある段階ではコーポレート部門がそのリスクをテイクして思い切った意思決定を行うのである。

徹底したマーケティング志向、思い切ったリスクテイクできる意思決定機構を持つ韓国企業は新興国でその特徴を遺憾なく発揮し、大躍進を遂げている。第二論考・御手洗久巳「韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能——サムスン電子を事例として」ではサムスン電子を事例として、韓国企業のこのような強みの源泉を詳しく分析している。

中国の巨大な内需市場の勢いは止まらない

対外経済環境は不透明さを増しているが、中国経済の内需の勢いは依然として堅調である。しばらくは経済成長率も8%台から9%台で高位安定が期待できる。2012年は10年ぶりに中国共産党トップの交代が行われるが、経済政策の一貫性は、15年を目標年度とした第12次五カ年計画に沿って維持されるであろう。

この計画での最大の課題は経済格差の是正であって、そのためには都市化の進展が中心となる。本特集の第三論考・松野豊「転換期を迎える中国とその重要政策——構造転換政策がもたらす日本のビジネスチャンス」を参照されたい。いわゆる「新区」と呼ばれる新市街地の開発が中国全土の約750カ所で行われている。地方政府間の競争が激しい中国では先を争って自らの新区に、省エネルギー型、環境対応型、スマートコミュニティ型、あるいは低炭素都市などの名称を付けて、開発競争が繰り広げられている。これらを含めて都市インフラ建設全体では2020年までの10年で最低で16兆元（210兆円）が積み込まれるといわれている。桁違いの規模である。

農村部から新市街地へ流入する人口は今後2020年までに約4億人と見込まれており、そこに新しい産業と雇用が生まれ、所得の向上が新たな耐久消費財や生活サービスに関連する市場を生み出していく。インフラ関連だけではなく消費市場という点でも新区は魅力的な市場である。

中国経済にもリスクはある。不動産市場の過熱や商品価格の上昇など、インフレが高止まりしていることは庶民の生活を直撃する問題であり、中央政府は多少の景気減速は致し方ないとして金融引き締め策を継続実施している。また、リーマン・ショック直後の景気刺激策で地方政府（あるいはその関連組織）への過度な融資が14兆元から15兆元（中国人民銀行による推定）に上っており、そのなかには2012年ごろから始まる償還の原資に手当の見込みが立っていないものもある。このような政府支出によって好景気を維持してきた反動がさまざまに顕在化する可能性がある。中国は世界で最も魅力のある市場である一方、その背後のリスクも巨大である。

中国の政策変化と懸念されるビジネスリスク

前述のようなマクロ経済面でのリスクも当然あるが、中国にはリーマン・ショック以降、それまでになかった新たな、外資企業にとって大変気になるリスクが表面化してきている。本特集の第四論考・緒方卓「中国事業リスクの新たな動きと日本企業の対応」では、

- ①外資政策の転換に伴うリスク
- ②単独出資企業に内在するリスク
- ③市場構造の特殊性に由来するリスク

——の3つの視点から最近の新たなリスク

について詳述している。

とりわけ、外資政策の転換については注意が必要である。1980年代の改革開放初期から中国経済の成長は、外資導入政策と表裏一体の関係であった。事業資金（外貨）の導入から始まって、低コストの労働力を活用した輸出振興、市場経済に適した経営ノウハウの導入、さらには先端的な技術導入など、外資導入が中国経済の成長を支えてきた。今でも技術導入のニーズはあるが、それ以外の目的はすでにほぼ達せられており、かつてに比べれば外資導入に対する中国側の意欲は低下している。

一方、2008年のリーマン・ショック以降の日米欧先進国経済の低迷とは対照的な中国経済の躍進は、中国政府に大きな自信をもたらしている。2001年末のWTO（世界貿易機関）加盟以降、旧西側の経済運営ルールにキャッチアップすることを強いられてきた中国だが、昨今の先進国経済の低迷を見ると、中国はむしろ旧西側ではなく中国独自の運営を志向すべきなのではないか、という論調が強まっている。経済ナショナリズムの台頭である。

これまでの外資企業は「売り手」的立場であった。さまざまな優遇措置が提供され、特別扱いでインフラの整備も受けることができた。必要であれば低廉な労働力や土地も入手できた。しかし、これからは「売り手」ではない。沿岸部では労働力も不足し、工場目的の土地も不足しており、場合によっては立ち退きすら要求されるかもしれない。あるいは、意にそぐわなければ合弁相手の背後にある政府や中国共産党の意向で合弁からの撤退を強いられることがあるかもしれない。

もちろん、一部の産業においては今でも外資企業の技術やノウハウは必要であり、そこでは優遇政策が打ち出される。しかし、第11次5カ年計画で重点政策として「自主创新」（自主技術を開発する）が掲げられて以降は、仮に外資の技術であってもそれを改良して自主技術とする論法が中国では一般化している。技術やノウハウを持ち込めば外資企業はいずれそれが「自主创新」化されるリスクを覚悟しなければならない。一方、自国ですべてできると中国（企業）が思えば、外資不要論も台頭するであろう。緒方卓の第四論考でもいくつかの事例が紹介されているが、最悪の場合は外資が追い出されるという事例も出てきている。

中国は政府が関与するなかでの市場経済であって、政策の機微（風向き）を読み、その変化を前もって予測して対応策を講じておくという基本動作が何より重要である。当然であるが、そのためには中国現地の人材を経営幹部として登用して的確な状況認識ができるように準備しておかなければならない。また、最悪の事態を想定して、もし何らかの圧力が加わっても損害を最小限に抑えられる方策を講じておく必要がある。

求められる日本本社のグローバル戦略統括機能の強化

とはいえ中国市場の大きさは圧巻である。それにインド、インドネシアが続き、FTA（自由貿易協定）により市場統合が進むなか、その他の東南アジア・オセアニア地域も大きな恩恵を受ける。この流れに乗り遅れないように、ここに来て日本企業はアジアへの進出を一段と加速させている。体力に劣る中

堅企業ですら、一か八かのアジア進出に自社の将来を賭けている。

しかし、かつてとは違い今のアジアは必ずしも日本企業が勝てる保証はない。現地企業が割拠し、欧米勢・韓国勢は日本企業をはるかに上回るペースでアジアへの投資を拡大している。また、中国についていえば、かつてないほどリスクが高まっている。「中国で勝てなければグローバルで勝ったとはいえない」という発言が聞かれるが、筆者はそうは思わない。中国に全く関与しないという選択肢はありえないだろうが、どの程度の資源を投入するかについては各社で冷静に判断すべき問題だと考えている。

アジア進出が古く、数多くの現地法人を展開している大手企業の経営者は、「不思議なことに、アジアの現地法人で利益がしっかり出ているのはうちがマイノリティ出資の企業ばかり、マジョリティのところは苦戦しています」と語っていた。つまり、アジア市場でのビジネスは、日本人が中途半端に経営するよりは思い切って現地化してしまうほうが順調に進むということである。たとえば、競争が激しく政策の変化に翻弄される中国については、パートナーに任せて純粋な投資事業と割り切る判断もあるだろう。

韓国企業は、ポテンシャル（潜在可能性）が大きい市場に対しては、先進国の競合企業がまだ進出していない時期にいち早く市場参入して集中的に投資をし、現在の新興国での事業基盤をつくってきた。地域別・製品別に市場を分析し、ホワイトスペース（参入可能な市場）を発掘する、いわゆるマーケティングを徹底するなかで思い切った経営資源の集中を仕掛けてくる。一方、製品や品種を細か

く観察して市場の競争が厳しくなり利益が見込めなくなれば、生産から思い切って撤退もしている。新興国で日本企業が戦うにはマーケティング重視という意識改革が求められている。

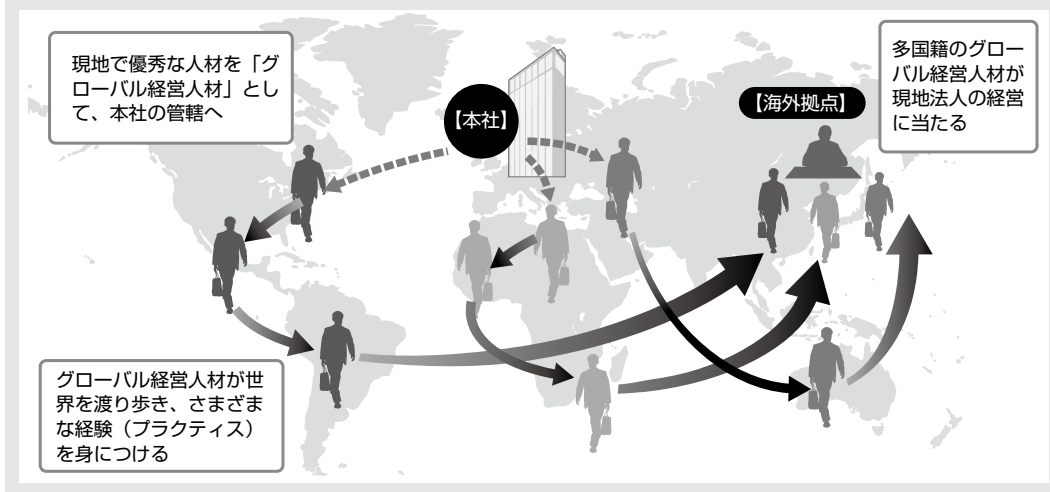
もし、その企業の新興国戦略が未熟な（成果が上げられていない）段階であれば、マーケティングに対する意思決定を事業部任せではなく、情報が集約され、リスクテイクができる経営トップに近いコーポレート部門に置くべきである。今まで事業部任せで進捗が悪い国があるとするれば、それは事業部任せで進めていることに問題があると疑ってみるべきである。すなわち、戦略やビジネスモデル、それに必要な資金や人材を本社主導でバックアップできる権限を持つグローバル戦略統括機能をコーポレート部門に設置し、全社最適の見地から、地域ごとの事業機会を見極めながら、思い切った資源配分ができるような仕組みを導入することが望ましい。

グローバル事業を支える「人づくり」

新興国にかぎらずビジネスにおいては、人の問題が何より重要である。とりわけ、従来の欧米に新興国が加わることで日本企業の海外拠点数は急増しており、拠点経営のできる人材の質と量の両面での確保は大きな問題となっている。

図1は大手欧米企業の一般的なグローバル人材マネジメントとローテーションの考え方を描いたものである。本社が所在する本国だけではなく、拠点が立地する世界各地で採用された人材のなかで将来の経営幹部候補を選抜し、この候補者は現地採用された拠点の人事部ではなく、本国の本社人事部の管理対象

図1 グローバル人材マネジメントとローテーション



となる。候補者らは本社人事部の育成方針に沿って、採用された現地拠点だけでなく、世界各地の拠点を異動するなかでグローバル経営に必要な資質を磨いていく。こうして鍛えられたグローバル経営の専門家が各拠点の経営層に登用される。

たとえば、中国の現地法人の経営層には、中国で採用された幹部もいれば、本社のある本国からの派遣社員もいる。また、この両国には全く関係のない他国で採用されたグローバル経営人材も入っている。経営層の顔ぶれを見れば多国籍であり、人材育成制度のなかでさまざまな経験（プラクティス）を身につけた幹部によって現地法人の経営が行われている。

日本企業においても、このようなグローバル人材マネジメントの発想で、担当する組織や人事制度の仕組みを構築している企業が増えている。ただし、これだけでは競争力強化にはならない。ビジネスをつくるのは人であり、人にその企業のDNA（遺伝子）・強みが凝縮されていなければならない。仕組みを形

式だけ模倣しても、そこで育成される人材がその企業のDNA・強みを体現していなければ意味がない。

たとえば日本企業の強みが現場力にあるのなら、学歴によらず現場で実績を上げた者がきちんと幹部に登用されている、現場に足しげく通い現場目線で議論ができるマネージャーのみが経営幹部に登用されているなど、企業ごとの経営の思想が刷り込まれた仕組みとすることが必要である。これからのグローバル競争に日本人だけで勝ち抜けることはありえない。現地採用された人材を質、量ともにどれだけ育成できるかがこれからのグローバル競争の核心であり、そのためには人づくりは現地任せとせず、本社のトップが強い関心を持って仕組みづくりとその運用にかかわっていく必要がある。

著者

此本臣吾（このもとしんご）
常務執行役員コンサルティング事業本部長
専門は機械・自動車、電機などの経営戦略、中国・アジアの事業戦略と産業政策立案

新興国展開を加速するための イノベーション戦略

近野 泰



沓掛 毅



CONTENTS

- I 日本企業を取り巻く環境変化
- II 日本企業の課題
- III 新興国目線の新しいモノづくりの考え方
- IV 日本企業の方向性
- V 新興国に進出する前提条件

要約

- 1 日本企業を取り巻く環境は、今後の15年間で大きく変わる。2025年の世界の消費動向を見ると、日本企業が得意としてきた先進国のハイエンドゾーンは、新たに生まれる新興国のハイエンドゾーンに量的にのみ込まれる。かつては大きくなかった新興国のローエンドゾーンが、規模的に無視できなくなる。2025年の製造業の生産規模を見ると、中国が圧倒的な世界ナンバーワンとなる。また、超低価格商品をはじめ新興国発の新たな発想の商品が出てくる。
- 2 一方、日本企業は、かつてナンバーワンであった家電などはグローバルマイナーとなり、部品レベルでも負け始めている。価格より性能、機能、品質が重要な先進国市場で日本企業は強かったが、低価格が重要な新興国市場では太刀打ちできなくなっている。市場ライフサイクルで見ると、日本企業は、黎明期や成長前期は強いが、成長後期、成熟期、縮退期に存在感を失っている。
- 3 今こそ、日本企業は、新興国目線でモノづくりを始める必要がある。欧米企業は、新興国から学ぶことをすでに始めている。日本企業も、新興国に学び、新興国発の視点で開発・生産を行う必要がある。さらに、あたかも新興国企業のごとく、新興国で開発した製品を先進国に逆流させたり、先進国と異なるビジネスモデルを新興国で開発し、他の新興国にも展開させたりする必要がある。
- 4 これらの実践には強烈な意識改革が求められる。ローエンドの製品を基軸とした製品開発や、日本ではなくグローバルでの品質基準づくり、さらには経営自身が先頭に立って企業を牽引していく姿勢が求められる。

I 日本企業を取り巻く環境変化

日本企業を取り巻く環境は、年々厳しさを増している。国内市場の縮小や円高による為替リスクの拡大、欧米を中心としたグローバル企業や新興企業、さらにはEMS（電子機器設計・製造サービス）の台頭など、悩みは尽きない。また、東日本大震災に端を発した複数購買の推進など、調達先の見直しもそれに追い打ちをかける。

この悩みは一過性のものではなく、今後は今まで以上に加速度をつけて続いていくと考えられる。本稿では、2025年の環境を想定しながら話を進めていく。

1 新興国にのみ込まれる消費のハイエンドゾーンとローエンドゾーン

2025年になると、日本企業が得意としてきた先進国ハイエンドゾーンの人口は新興国のハイエンドゾーンの人口にのみ込まれる。また所得は少ないが、人口が多いため規模的に

大きく、市場として無視できないローエンドゾーンが出現する。

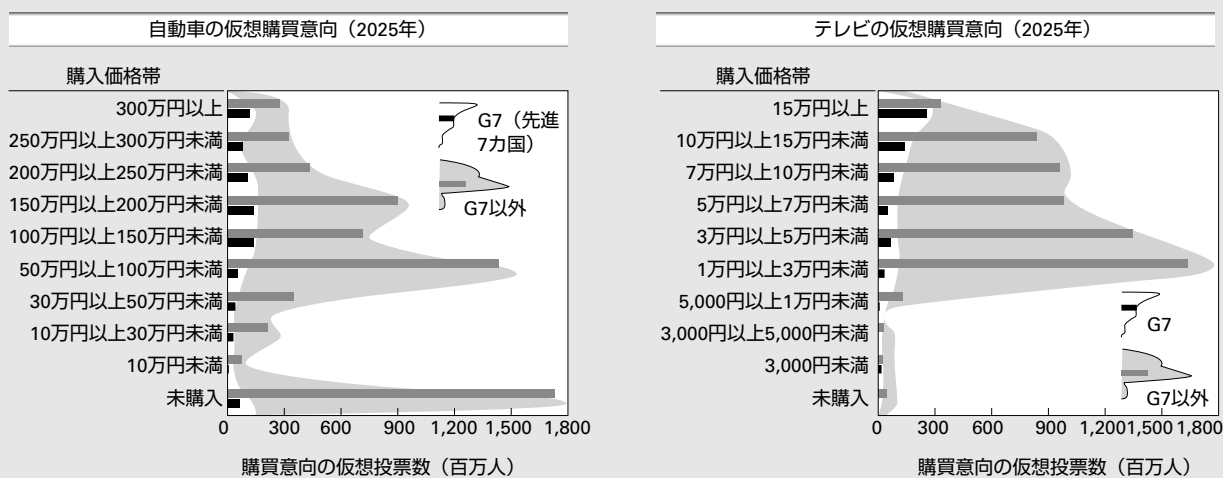
2025年の世界の自動車仮想購買意向を見ると、全購入価格帯において、先進国（G7〈先進7カ国〉）を新興国（G7以外）の人口が上回る。また、現在と異なり、「50万円以上100万円未満」の購入価格帯がボリュームゾーンとなる。テレビも、「15万円以上」の購入意向こそ同等に近いが、それ以外の購入価格帯は、先進国が新興国を下回る（図1）。

さらに、世界の1人当たりGDP（国内総生産）と人口分布を見ると、2007年時点では、ハイエンドがミドルよりやや人口の多い「富士山型」をしているが、25年にはハイエンドとローエンドの人口が突出する「クリスマスツリー型」となる（次ページの図2）。

このままハイエンドだけを視野に入れてみると、かつて欧米企業を駆逐した日本企業のように、ローエンドを制した他国の企業にハイエンドを奪われる可能性が高い。

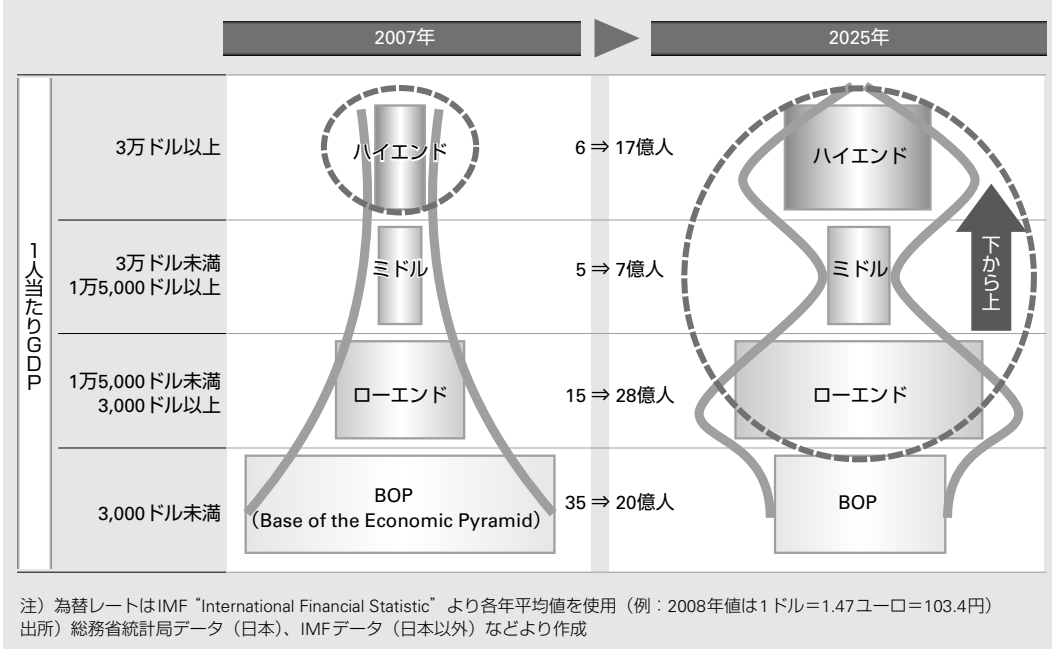
古い映画の「バック・トゥ・ザ・フューチャー PART3」で、1955年に壊れた機器を見

図1 2025年の仮想購買意向



注) 仮想購買意向とは、所得帯（1人当たりGDP〈国内総生産〉）分布を予測するとともに、各所得帯ごとの購買意向（製品の価格帯）を予測し、世界172カ国での購買意向を試算したもの
 出所) 購買意向は野村総合研究所「2025年の製造業アンケート」（2010年、日・中・印・ブラジル各国500サンプル実施）、各国人口と所得帯分布はIMF（国際通貨基金）データなどより172カ国を対象に試算して作成

図2 1人当たりGDPの分布 (2007年、2025年予測)



てドクが、「日本製だ (だからダメなんだ)」
といったところ、1985年から来たマーティが
「日本製は最高さ」といい、ドクは「信じら
れない」と返している。

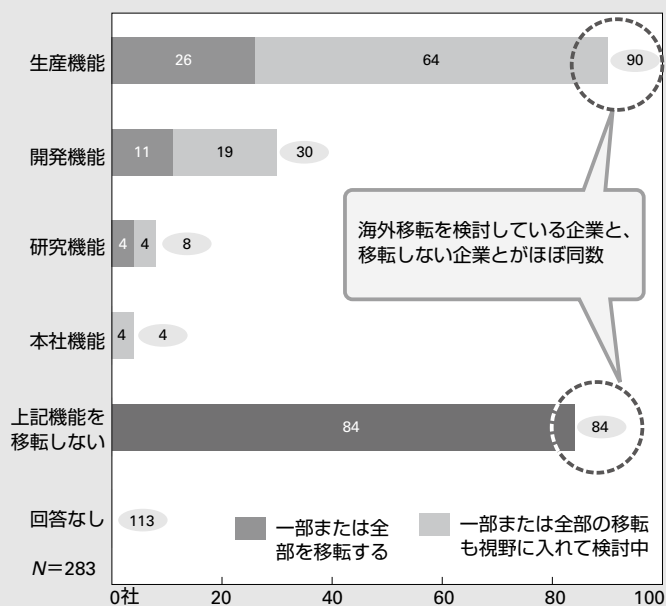
日本企業の製品も1955年当時は品質や機能
ではなく、価格競争力が強みであったことを
象徴しているシーンである。

2 急激に伸びる中国・インドを 中心としたアジアの生産

経済産業省の「我が国の産業競争力に関す
るアンケート調査」によると、半数以上の企
業が日本の工場の海外移転を検討している
(図3)。

一方、新興国の生産は、日本国内の生産機
能 (工場) の海外移転による空洞化の懸念を
よそに爆発的な伸びが予想されている。特に
アジアの進展は目覚ましく、2025年には、04
年比3倍の製造生産額を誇り、世界の工場と
なる (図4)。なかでも中国は米国を抜き第
1位となり (日本は第3位)、インドも第5
位に上がってくる (図5)。このように、製
造業の主要市場は新興国へと移行していく。

図3 国内の生産機能、開発機能、研究機能、本社機能の海外移転意向



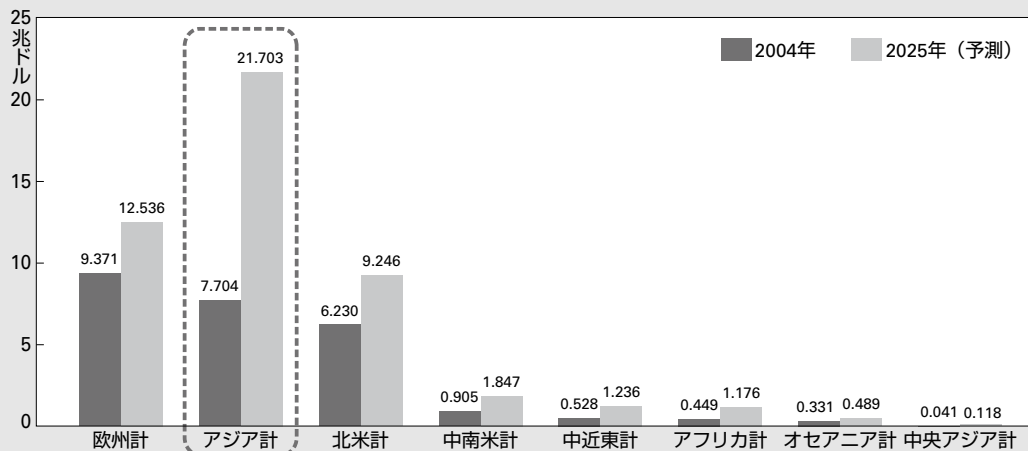
3 あふれ出る新興国発の 超低価格商品

新興国での生産が盛んになると、先進国では考えられもしなかった商品が出てくる。

最近では、そこそこの性能ながら劇的に安

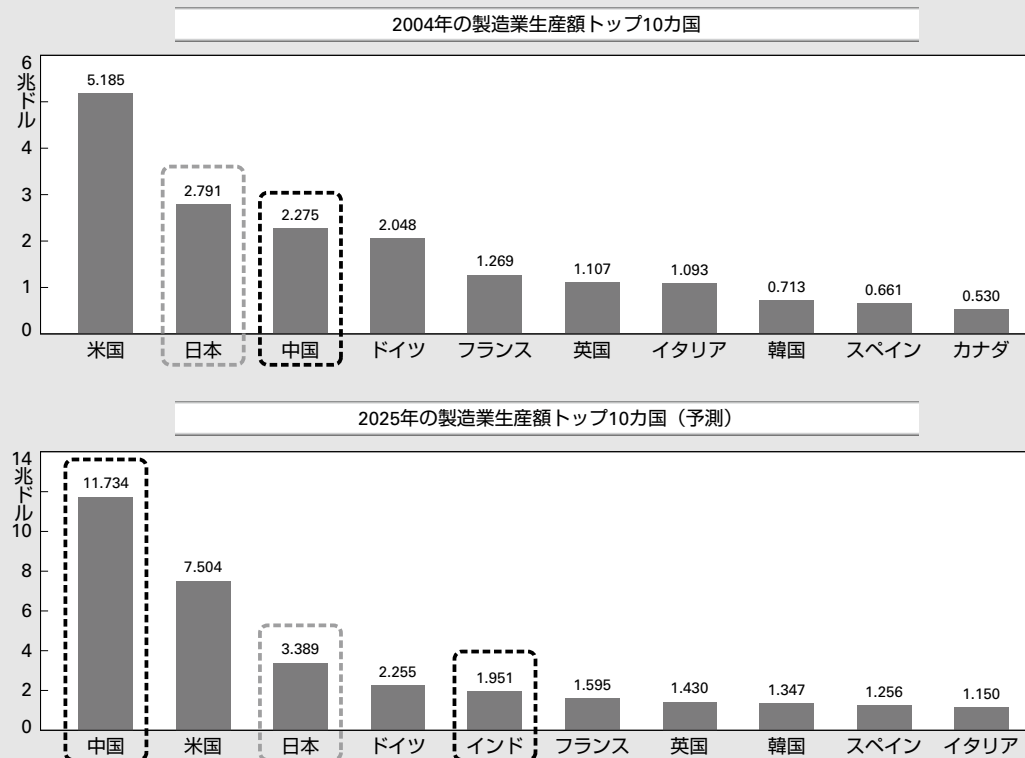
い5万円のネットブック「EeePC（イーPC）」、6400円の冷蔵庫「チョットクール」、8100円のデジタルカメラ「FinePix（ファインピックス）A170」、22万円の自動車「ナノ」などが新興国発で出現し始めている。

図4 2004年および25年（予測）の地域別製造生産額



出所) GTAP 7 Data Baseなど各種資料より作成

図5 2004年および25年（予測）の国別製造生産額



出所) GTAP 7 Data Base（2009年）など各種資料より作成

これら超低価格商品は、中国やインドなど新興国内の消費だけでなく、現実に先進国に輸出されており、日本にとって対岸の火事ではなくなっている。この動きは、日本企業のテリトリーである先進国市場の勢力図すら揺るがす可能性がある。

下が著しい。日本の御家芸であったテレビやオーディオなども例外ではなく、海外勢に侵食されている。一方、サムスン電子をはじめとするグローバル企業の躍進はとどまるところを知らず、さらに、中国など新興国企業も参入してきている。

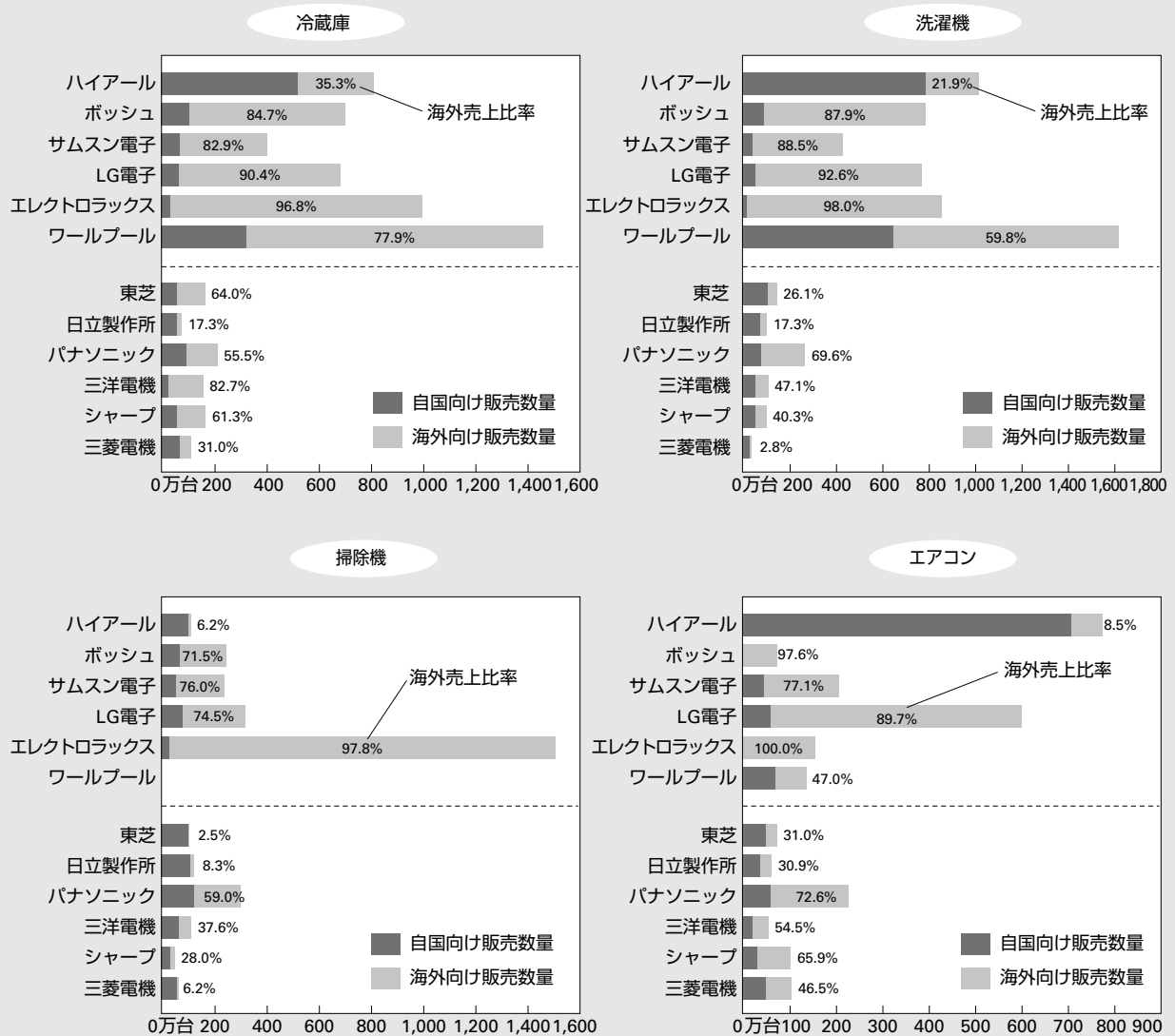
II 日本企業の課題

このような環境のもと、日本企業の地盤沈

1 世界で存在感をなくす日本企業

日本企業は、どの程度落ち込んでしまったのだろうか。

図6 白物家電市場での海外企業と日本企業のポジション



出所) Domestic Electrical Appliances: Euromonitor from trade sources/national statistics, ©2009 Euromonitor Internationalより野村證券とNRIで作成

白物家電を例にとると、冷蔵庫、洗濯機、掃除機、エアコンについては、例外なく、日本企業に対しグローバル企業が圧倒的な数量であることがわかる（図6）。最も大きな違いは海外売上比率である。グローバル企業が成長市場である新興国を中心に海外売上比率が圧倒的に高いのに対し（ハイアールは自国〈中国〉自身が新興国）、日本企業は国内一辺倒の傾向が強い（図6）。

また、かつて栄華を誇ったテレビ、オーディオ、携帯電話端末などを見ると、軒並みシェアを落としている。日本製品の代名詞だったテレビも、2009年度には34%しかない。唯一今でも強いのが、擦り合わせ技術の要素が強く、内部構造のブラックボックス化に成功したデジタルカメラで、92%である（図7）。

こうした完成品がだめでも、日本には強い部品があると考えられてきたが、こちらの地位も揺らいでいる。

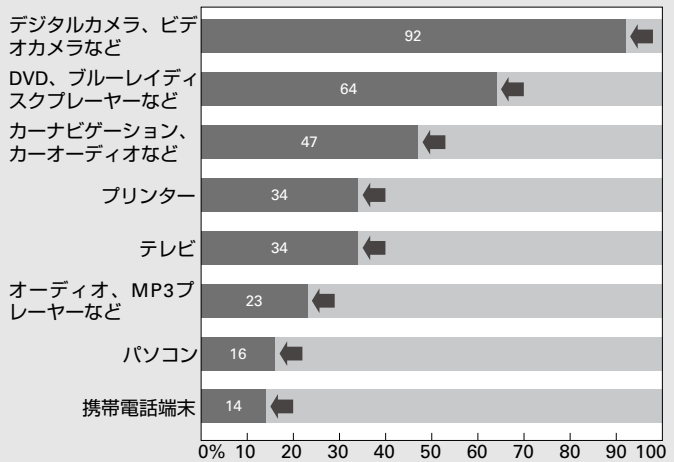
中小型LCD（液晶ディスプレイ）モジュールを見ると、日本企業は毎年5%程度シェアを落としており、有機EL（エレクトロルミネッセンス）ディスプレイも、韓国、台湾勢に押され風前の灯となっている（図8,9）。

また、東日本大震災以降、太陽光発電など再生可能エネルギーが注目されているが、今後伸びるこうした市場についても、日本企業は厳しい状況に追い込まれている。

かつて日本企業がリードしてきた太陽電池は、2005年に世界シェアナンバーワンとなったのを最後に中国に完全にその地位を譲り、ドイツ、台湾にも抜かれている（次ページの図10）。

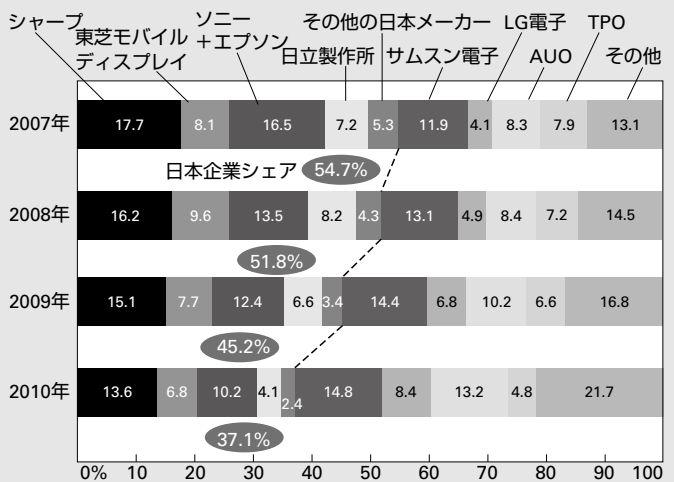
完成品から部品、そして、将来の新しい市場まで、日本企業の総負けの様相が見える。

図7 2009年度の日本企業（セットメーカー）の生産額シェア



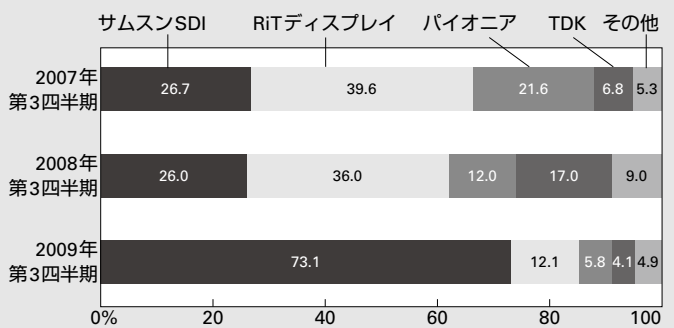
出所) 電子情報技術産業協会 (JEITA) 『電子情報産業の世界生産見通し』(2010年)より作成

図8 中小型LCD（液晶ディスプレイ）モジュールの主要メーカー別シェアの推移



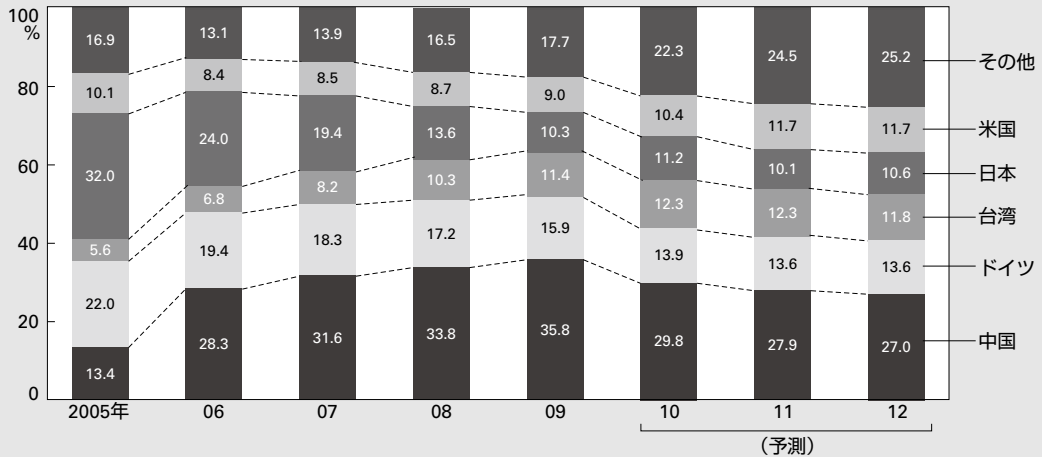
注) 2009年は見込み、10年は予想
出所) 2007、08年数値は富士キメラ総研「液晶関連市場の現状と将来展望」より引用、09、10年数値はNRI推計

図9 有機ELディスプレイの主要メーカー別シェアの推移



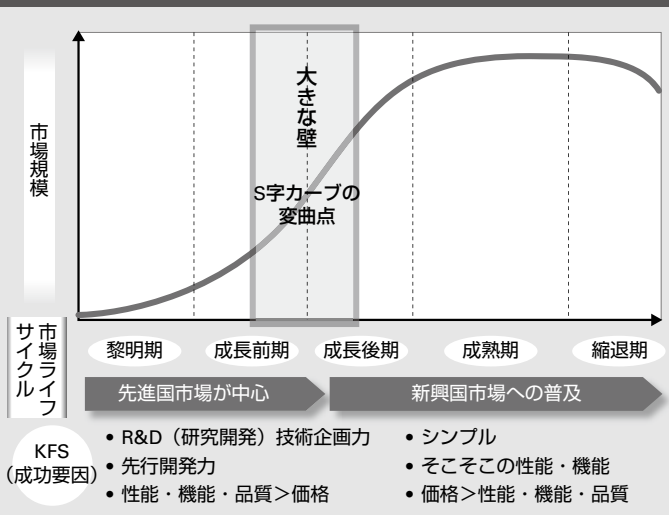
注) EL: エレクトロルミネッセンス
出所) ディスプレイサーチ資料より作成

図10 太陽電池主要生産国の生産能力シェアの推移



出所) Yole Developpement (ヨールデベロップメント)「世界の太陽電池生産能力」2010年4月

図11 市場ライフサイクルと越えられない壁



2 物量がものをいう成長後期を越えられない日本企業

日本企業はなぜこれほどまで落ち込んでしまったのであろうか。

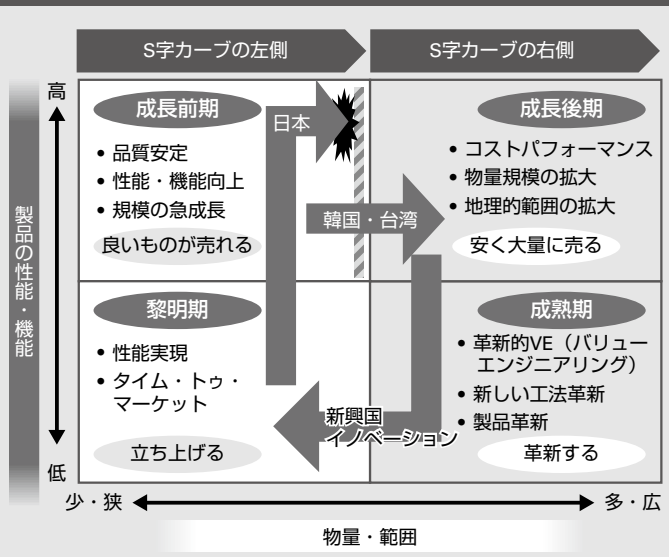
市場ライフサイクルで見ると、日本企業は、黎明期や成長前期は強いが、成長後期、成熟期、縮退期に入ると存在感を失っている。成長前期から成長後期にかけて、越えられない壁が見えてくる。

市場ライフサイクルの黎明期と成長前期は先進国市場が中心で、日本企業が得意とする「R&D (研究開発) 技術企画力」「先行開発力」「価格より性能・機能・品質」が求められる (図11左)。

一方、成長後期以降は新興国市場への普及が進み、日本企業が取り組んでこなかった「シンプル」「そこそこの性能・機能」「低価格」が求められるようになる (図11右)。

従来の市場ライフサイクルは先進国市場だけで完結していたが、現在は、新興国市場を獲得しないと市場でのポジションが揺らいでしまう。そのため、高品質・高機能を得意と

図12 市場ライフサイクルと各国企業の得意領域



する日本企業には、成長前期と成長後期の間に越えられない壁があるといえる（図12左上）。

一方、韓国・台湾企業は、市場が立ち上がった後の成長前期以降を得意としている。日本企業が最も困難な市場開拓を行った後に参入してきた韓国・台湾企業が、圧倒的な物量とコストパフォーマンスで市場をゴッソリもっていく構図となる（図12上）。

また昨今は、成長後期からは新興国企業も参入してきており、破壊的な価格の製品を出したり、自動車でもオートバイでもないコンピュータなど新興国発の製品を開発・販売したりと、市場の構造そのものを変えてしまう動きも出てきている（図12下）。

欧米企業はこのことにいち早く気づき、新興国に学ぶという姿勢を示し始めている。日本企業も成長前期から成長後期にかけての大きな壁を越えるためには、新興国に学ぶ必要がある。

Ⅲ 新興国目線の新しいモノづくりの考え方

日本企業の課題を克服するためには、新興国発の新しいモノづくりを学ぶ必要がある。新興国目線の取り組みとして、先進国の発想とは異なる3つのアプローチがある。

- ①従来の価格に比べ、1/X（超低価格）の製品をゼロベースで創造し、新興国のみならず、先進国にも逆流させる「リバーシノベーション」
- ②先進国とは正反対の小さなビジネスモデルを生み出し、新興国から他の新興国にビジネスモデルを横展開する「コンバースイノベーション」

③むしろ新興国から徹底的に学び、彼らのやり方とリソース（経営資源）を徹底活用し、自社流にアレンジする「エンハンスイノベーション」
——である。

ここでは日本企業への示唆となる①～③の各イノベーションの事例を紹介する。

1 リバーシノベーション

GEヘルスケアは、これまで未開拓だった中国農村部向けに超音波診断装置を販売し、大きな売り上げを上げることに成功した。

当初GEは、米国・日本で開発した装置をそのまま中国で販売しようとしたが、価格帯が合わず売れなかった。そのため、米国本社の子会社開発とは分断し、中国独自の「現地成長チーム」が、中国の農村部（地方病院）でも導入できる機種を開発した。その際のキーワードが、「低価格、頑丈、小型、ポータブル、バッテリー駆動」である。

実際、完成品の価格は、従来の10～30万ドルの7分の1となる1万5000～10万ドルを実現した。また、この装置を開発する際、GEヘルスケアは自社工場ではなく、EMSのJabil Circuit（ジェイビルサーキット）を利用している。ユーザーの購入可能な価格帯の実現のためには、自力他力を問わない姿勢がうかがえる。

さらにこの装置を米国にも輸出し、緊急医療の現場を中心に販売した。結果として、中国、および米国で7分の1の価格としたことにより、70倍の売り上げを実現した。

GEヘルスケアの事例で学ぶべき点は、

- ①新興国発で破壊的な価格の製品を開発したこと

- ②新興国で開発した製品を先進国に輸出（リバース）したこと
 - ③先進国では別の用途で使われたため、自社の製品を抱える先進国市場で競合しなかったこと
- である。

2 コンバースイノベーション

フランスの乳製品メーカーであるダノンは、バングラデシュで新興国向けビジネスモデルを策定し成功を取めた。

ダノンは先進国市場では大規模工場でヨーグルトを生産し、高速道路を使った輸送で消費者に販売している。しかし、新興国にはそもそも高速道路がなく、先進国のビジネスモデルが適用できなかった。

そこでダノンはバングラデシュに先行投資し、小規模工場の地産地消モデルを開発した。

現地の情報収集活動やチャンネルは、合弁で生産工場を建てたグラミン銀行のネットワークを活用し、牛乳の買いつけには農家に有利な価格を提示した。その際、品質管理レベルを現地仕様にしたり、グラミン銀行の農業ローン貸し付けを利用したり、周辺の乳牛飼育

を推奨したりして、現地で搾乳・回収をする牛乳回収モデルを策定した。

ヨーグルトは、7セントの「ショクティ・ドイ」を「シャクティレディ」が保冷箱に入れて一軒ごとに売り歩いている。

ダノンは今後、バングラデシュで培ったこのビジネスモデルを、インド、アフリカ、中南米などで展開する予定である（インドは展開中）。

ダノンの事例で学ぶべき点は、

- ①当初からバングラデシュを新興国進出の起点と考えていること
 - ②培ったビジネスモデルを他の新興国に展開していること
- である。

余談だが、ダノンによるヤクルトへの敵対的買収が契機とはいえ、「ヤクルトレディ」の事業モデルなどを学ぶため、ダノンとヤクルトが取締役を相互派遣しているのは、見習うべきといえる。

3 エンハンスイノベーション

欧米先進国企業は、新興国における開発、生産、調達などを現地企業から学ぶために、

表1 先進国企業の新興国企業に対する買収・提携事例

企業	国	買収・提携先	備考
フィリップス	中国	深圳金科威力実業	患者モニタリング装置
	インド	アルファ・エックスレイ・テクノロジーズ メディトロニクス	廉価型循環器系X線診断装置 廉価型X線診断装置
	ブラジル	Dixtal Biomedica eTecnologia	患者モニタリング装置
GE（ゼネラル・エレクトリック）	中国	神華集団 上海広電集団 南京気輪電機集団 中国鉄道部 中国南車集団	クリーンエネルギー 発電関連部品 ガスタービン 高速鉄道建設 機関車のディーゼルエンジン
ルノー日産	インド	アショク・レイランド	「ナノ」に対抗する低価格乗用車
パナソニック電工	インド	アンカーエレクトリカルズ	電設資材

注) 交渉中のも含まれる
出所) 各種資料、ヒアリングより作成

買収・提携をものすごい勢いで繰り返している（表1）。

フィリップスは、医療分野を中心に新興国で買収を繰り返している。同社はインドでローエンドのX線診断装置の設計手法を学ぶために、同国のX線診断装置メーカーであるメディトロニクス、および循環器系X線診断装置のアルファ・エックスレイ・テクノロジーを買収した。

フィリップスは両社買収後、フィリップススタンダードの品質基準を遵守させるために生産方式の改善などを進めた。この結果増加したコストは、生産効率の向上やデザイン変更によるコストダウンなどで吸収し、インド両社の以前と同水準の価格を保っている。また調達方法については、インドの調達先を学ぶためにそのまま継承している。

フィリップスの事例で学ぶべき点は、

- ①ローエンドの設計手法を学んでいること
 - ②品質基準は、フィリップスの定めるグローバル基準を採用していること
 - ③調達方法を学び、使いこなしていること
- である。

フィリップスはロシアやブラジルなどでも同様の買収をしているが、ローエンド内でもセグメンテーションが異なることから、製品

は重なっていない。そのため、インドで開発・生産した製品をブラジルなどに展開することも考えている。

IV 日本企業の方向性

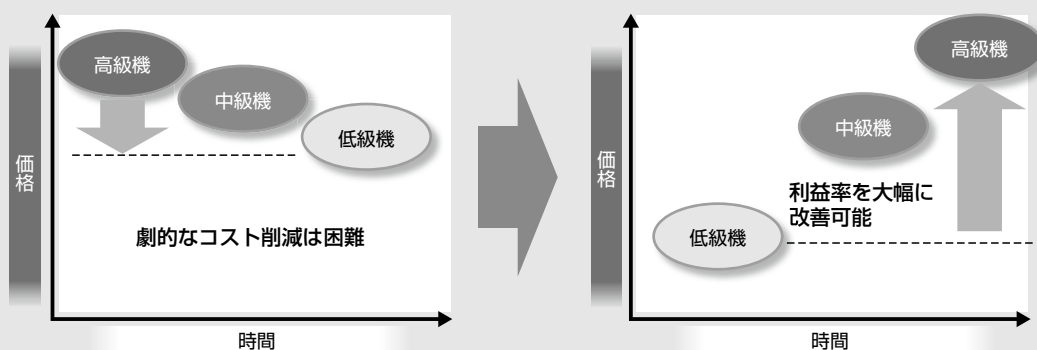
多くの日本企業は、前章で述べた3つのイノベーションがなぜできなかったのであろうか。野村総合研究所（NRI）は、「3つの意識」が問題であると考えている。これらの意識を打破するため、

- ①ものすごく「下（ロー）」から考える「性能」の意識改革
 - ②日本の常識では「信じられない」ほどの世界水準（低水準）に変える「品質」の意識改革
 - ③動かないことが罪となる「経営」の意識改革
- を実践していく必要がある。

1 性能の意識改革

HP（ヒューレット・パッカード）は、「上から下」（高級機からのグレードダウン）の開発プロセスには限界があり、そこで思い切った価格の低級機を目標に、「下から上」（低級機からのグレードアップ）を実現する技術

図13 開発プロセスの変更



出所 「日経ビジネス」2004年12月6日号（日経BP社）、および各種資料より作成

を徹底的に開発した。

日本企業も同様に、ローから攻める方法論を獲得し、「上から下」ではなく、「下から上」へと発想を逆転する必要がある（前ページの図13）。

2 品質の意識改革

欧米メーカーには、EMSに委託した回路基板に残るハンダの気泡すら許容し、中身よりも外観の差別化に集中しているところもある（表2）。日本企業も、機器内部のプラットフォームの共通化、および限界品質でコストダウンを徹底する必要がある。

マルチ・スズキ・インディアのB.C.バルガバ（B.C.Bhargava）会長の言葉を借りれば、「日本の部品は20～30年使える物を使っている。それを変える必要がある」。

3 経営の意識改革

GE（ゼネラル・エレクトリック）は、ジェフリー・イメルト（Jeffrey Immelt）CEO（最高経営責任者）自らが、新興国でイノベーションを起こさなければ、地元のローカル企業が巨大化し、GEは生き残れないという強烈な危機感を持った。その結果、「ローカル製品の、ローカルスタッフによる、ローカル市場のための」開発チームを自らの直下に置き、新興国の圧倒的な成長ポテンシャル（潜在可能性）を、そのまま強烈なストレッ

チゴール（より高い自己目標）として引っ張った。

日本企業も、経営者が最も危機意識を持ち、新興国進出を率先して掲げる必要がある。

経営者にグローバル経営のノウハウがない場合、日本板硝子やオリンパスのように、外国人経営者をトップに置くのも一つの手段と考えられる。

また、グローバル経営を推進するためには、国籍によらないグローバルタレントの採用や、それらを支える全世界共通のグローバル人事の仕組みを整えることも求められる。

V 新興国に進出する前提条件

新興国に進出する際に必ず出てくるのは、すべての日本企業が新興国に進出する必要があるのかという議論である。

先進国でも勝てない弱い事業・製品、ノンコア事業・製品は、当然新興国に進出する必要はない（もちろん、巻き返しのために新興国に進出する考え方はある）。

一方で、新興国に行く必要もない事業・製品を、本来持つべきなのか、という疑問がわく。現実的には、自社が定める領域でシェアが上位に入らない事業・製品を企業が保持する理由はないと考えられる。

新興国を語る以前に、自社のコアバリュー（中心的価値）を見極め、重点領域を明らかにすることが求められる。

また、自社の事業領域を高品質・高機能と定めている場合、現時点ではローエンド市場の新興国に進出する必要はないという意見もある。これは一見正しいように考えられる

表2 欧米メーカー B社の外観を変える2つの方策

方策	内容
第1段階：形状の変更	樹脂製筐体の成形金型を豊富化 • 独自の開発プロセス構築 • 金型作成期間を半減
第2段階：見かけの変更	塗装、エッチング、印刷などを豊富化 • より低コストで多様な製品実現のために、さまざまな手段で細分化ニーズに対応

出所「Tech-on!」2006年8月28日（日経BP社）などより作成

が、ローエンドの新興国の企業が、やがてハイエンドに事業領域を拡げて自社を脅かすことに本当にならないのか、今すぐにはないが、新興国への進出を中長期の時間軸で考える必要がないのかどうかを明らかにする必要がある。

高品質・高機能といったニッチ（すき間）領域は、業界ナンバーワンとなった大規模なリーダー企業に浸食される運命にある。それまでに、自らがリーダー企業を目指すのか、それとも事業転換を図るのか、決断することが肝要である。

残念ながら、新興国のボリュームゾーンまで押さえなければ、日本企業の得意とする先進国市場も失う時代に入ってきている。新興国の成長を自社のものとするには、「戦略ギアをローギアへ切り替える」必要がある。

そのためには、日本が得意として来た高技術・高機能への取り組みのみならず、新興国に合致するアプローチをすべきである。それには今回論じた、

- ①リバースイノベーション
- ②コンバースイノベーション
- ③エンハンスイノベーション

——を駆使する必要がある。

また、これらのイノベーション実現のためには、従来の日本企業の常識を捨て、

- ①性能の意識改革
- ②品質の意識改革
- ③経営の意識改革

——を実践していく必要がある。

日本は、1923年の関東大震災以降、45年の第二次世界大戦の敗戦に向かって転げ落ちていった。2011年、東日本大震災が起き、このまま転げ落ちていくのか、日本復興という大偉業を成し遂げるのか、今後の十年にかかっている。

日本企業の復活ののろしとして新興国に進出することを期待する。

著者

近野 泰（こんのやすし）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部部長

専門は自動車、総合電機、エレクトロニクスを中心とした事業戦略、経営管理支援

沓掛 毅（くつかけつよし）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は総合電機、エレクトロニクス、医療機器、金融を中心とした事業戦略、経営管理支援

韓国企業のグローバル経営を支える 組織・機能

サムスン電子を事例として

御手洗久巳



CONTENTS

- I グローバル化に向けた経営改革
- II 新興国などのグローバル経営の成功要件
- III 戦略的なマーケティングマネジメント
- IV グローバル人材の育成・確保の仕組み
- V 韓国企業のグローバル経営の課題と日本企業への示唆

要約

- 1 韓国企業の国際競争力は、IT（情報技術）・家電・デバイス・部品といったエレクトロニクス分野にかぎらず、自動車・造船の機械分野や、鉄鋼・化学等の素材分野でも一段と高まり、中国など新興国市場を積極的に開拓している。なかでも韓国を代表するサムスン電子のグローバル経営を支える組織・機能は卓越しており、新興国展開で苦戦する日本企業への示唆が多く存在する。
- 2 サムスン電子の競争力の源泉は、戦略的でスピーディな意思決定メカニズムにある。新興国進出や巨額設備投資など高リスクの経営判断をトップダウンで下すメカニズムは、強力な権限を持つ参謀組織の存在、専門経営者によるインセンティブ経営、さらに上命下従の韓国縦社会構造に支えられている。
- 3 サムスン電子の携帯電話やLCDテレビが、短期間に世界市場で高いシェアとブランドを確保できたのは、李健熙会長の「新経営」に求められる。「新経営」は、財閥経営を刷新し世界超一流を目指すため、社員の徹底的な意識改革とともに、IT・デジタル時代に適したデザイン体制やブランド創造を強く訴えている。通貨危機を乗り越えての飛躍はこの「新経営」の実践による。
- 4 サムスン経営が最も重視するのは、グローバル人材の確保で、トップマネジメントは多くの時間をこれに割いている。科学的で体系的な教育研修プログラム、新興国での徹底した現地化を念頭に置いた海外研修の仕組みを整備するとともに、優秀な人材の確保や能力アップでの貢献度を、役員や中間管理職の重要な業績評価として指標化するなど、インセンティブ経営を徹底している。

I グローバル化に向けた経営改革

21世紀を迎え、新興国をはじめとするグローバル市場での韓国企業の躍進が著しい。本稿では、飛躍的な成長を遂げているサムスン電子を主な事例として、韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能について多面的な分析を試みる。

サムスン電子は、半導体やLCD（液晶ディスプレイ）パネルといったBtoB（企業間）事業とともに、携帯電話やLCDテレビのようなBtoC（企業・個人間）事業においても世界シェア1、2位を確保し、高収益化を成し遂げている。日本の代表的なエレクトロニクス企業であるソニーやパナソニックと比較すると、2000年代一貫して成長してきたサムスン電子が中盤に連結売り上げで逆転し、一方、営業利益率では終始上回っている（図1）。なお、サムスン電子とソニーやパナソニックの事業構造は、IT（情報技術）や家電事業では類似性を持つものの、特にデバイス事業

の外販化は決定的に異なるため、単純に業績比較することには注意を要する。

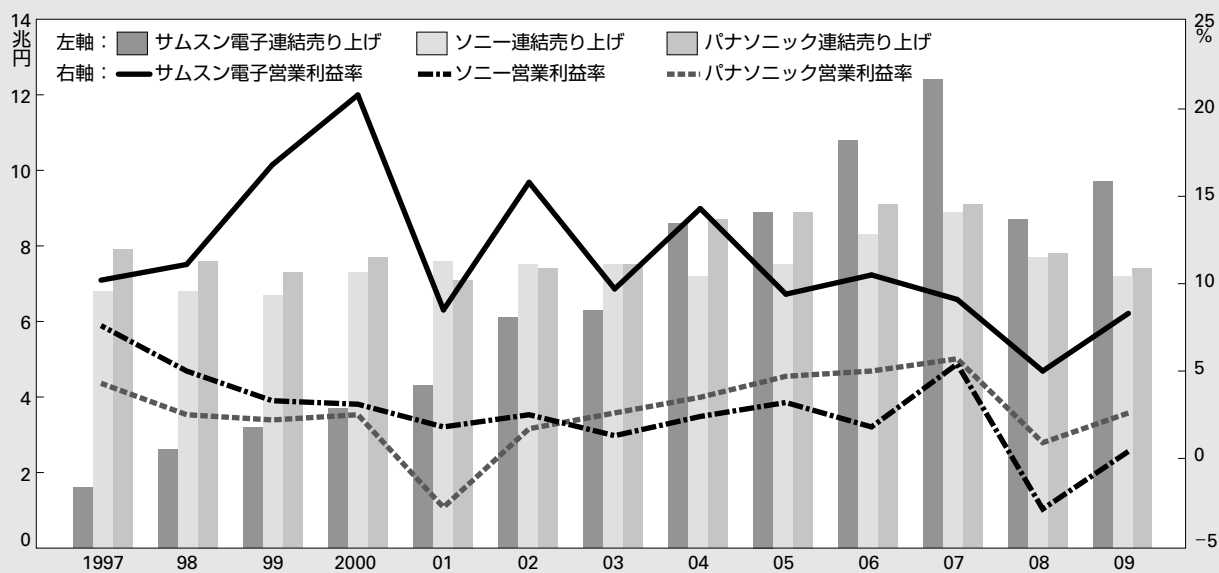
サムスン電子のグローバル経営における成功要因としては、①参謀組織を伴うトップダウンでの意思決定メカニズム、②BtoBおよびBtoC事業での戦略的なマーケティングマネジメント、③周到なグローバル人材育成・確保システム——といった面が指摘できる。

以下、今後の日本企業の新興国での事業展開など、グローバル化に不可欠な経営組織・機能に関しての示唆を求めて分析を進める。なお、サムスングループはサムスン電子を中核として、多くの製造企業、金融企業などで構成される。文章中での「サムスン」はサムスン電子を含むグループ全体を意味し、電子固有の場合は「サムスン電子」と表記する。

1 IT革新がもたらす経営環境変化

1980年代後半のバブル期を経て、日本企業が長期低迷期を迎えていた90年代から2000年代にかけて、IT分野での革新が急速に進行し

図1 サムスン電子とソニー、パナソニックの業績比較（連結売り上げと営業利益率の推移）



注) ソニーおよびパナソニックは年度、サムスン電子は暦年
出所) 各社アニュアルレポートより作成

た。パソコンや携帯電話に代表されるIT製品・システムの高度化と低価格化が進んで、グローバル市場が顕在化すると同時に、さまざまなビジネスモデルが生み出され、やがて今日のネット社会の形成につながっている。

IT革新は広範な事業機会を生み出したが、最も重要なのは、デザインサイクルの短縮化が進み、またリスクの大きな大規模投資の必要性が強まったことである。関連する企業経営は、新規参入、設備投資、M&A（企業合併・買収）、海外展開など重要課題に直面した場合、以前にも増して迅速かつリスクを乗り越える戦略的な経営判断が求められる。IT革新がもたらすこうした事業環境の変化は、財閥オーナーが経営の実権を握り、トップダウン経営を特色とするサムスンなど韓国企業にとって、願ってもない成長機会の到来を意味していた。

2 サムスン李健熙会長の「新経営」宣言

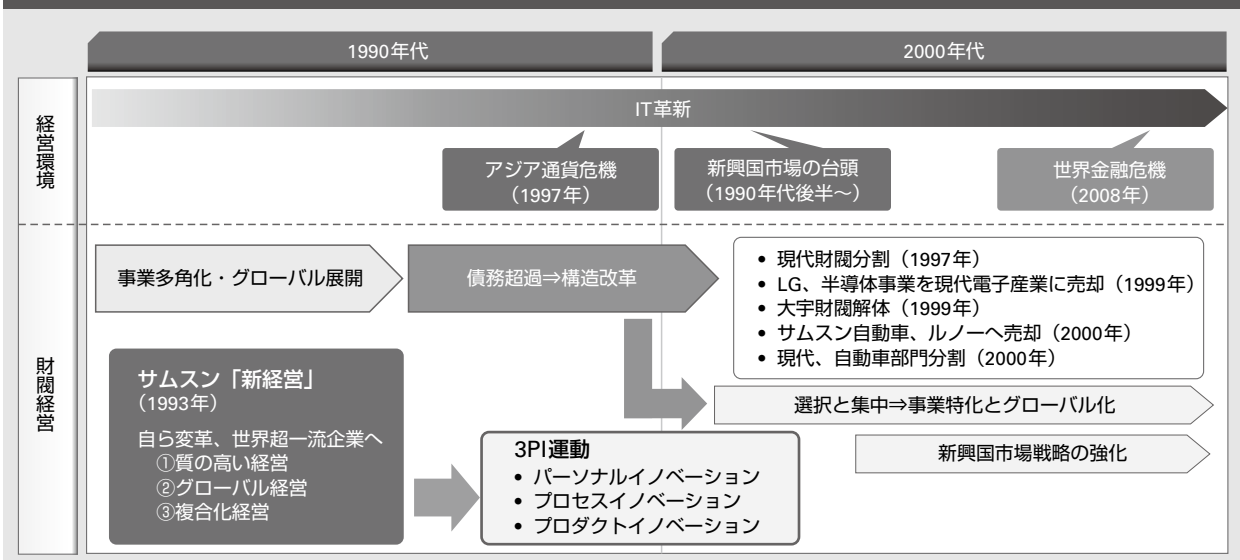
IT革新が本格化しつつあった1993年、サムスン財閥の李健熙（イ・ゴンヒ）会長は、

従来の古い経営管理や社員意識による財閥経営に危機感を持ち、日本企業のものまね依存や低レベルな製品・生産技術力からの脱却を目指し、新しい経営ビジョン「新経営」を内外に発表した。李会長は、ここで社員の意識改革と品質重視の経営刷新を求め、世界超一流企業を目指すことを宣言した（図2）。

「新経営」を発表した背景には、財閥企業自体が持つ構造的な体質の改善の必要性があったことが認められるが、当時李会長が冷静に見すえていたのは、IT革新がもたらす新しい競争環境とともに、中国をはじめとする新興国市場の顕在化によって広がるグローバルな事業機会である。その後1997年に発生した通貨危機や90年代後半以降の新興国市場の台頭などを考慮すると、「新経営」はまさに時宜を得た経営ビジョンであり、これがサムスンのみならず他の韓国企業に与えた影響はきわめて大きい。

「新経営」では、「妻と子以外はみんな変えよう」と、社員自らに改革を求め、具体的には、①仕事のやり方を変える徹底した意識改革とグローバル人材の養成を強化する「パー

図2 韓国財閥企業の経営環境変化とサムスン李健熙会長の「新経営」宣言



ソナルイノベーション」、②コストや収益性を重視し、開発や生産効率の劇的向上を目指す「プロセスイノベーション」、③マーケットイン指向でデザイン・ブランド創造を意図した「プロダクトイノベーション」——に注力し、徹底した組織・機能改革を実践し始めた。

この3つのイノベーション（3PI）運動のなかでは、②と③は着実に効果を表し始めたが、肝心の①の社員の意識改革については、その必要性を誰もが理解していたものの、当初は実際には思ったような成果がなかなか上がらなかったとされる。

3 通貨危機と財閥改革

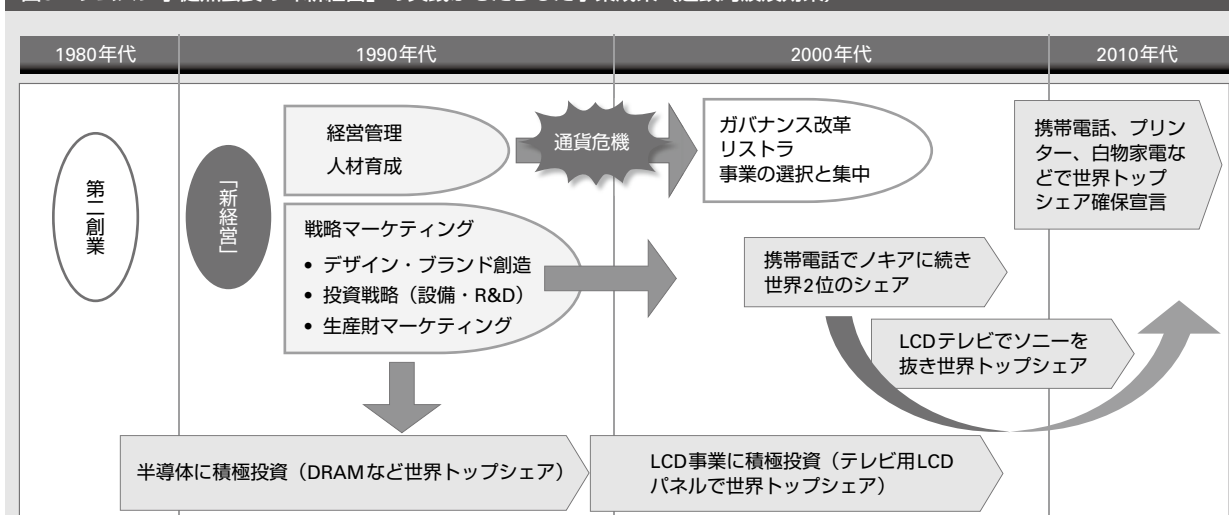
ところで韓国は1990年代前半、公的な監視体制が必ずしも十分整わないなかで金融緩和政策が推進された。この間隙をぬって韓国財閥企業は、事業の多角化や海外進出などのために必要な資金を歯止めなく海外からの短期借入金で賄った。この結果、400%を超える債務超過の企業が続出したことで財閥企業の経営は行き詰まり、結果として国が破産する

通貨危機が発生し、IMF（国際通貨基金）の支援を受け入れざるをえない状況となった。

このいわゆる「IMF危機」下では、多くの企業が倒産もしくは倒産寸前の危機的状況に陥った。このとき、国を破産に導いた元凶は海外からの資金調達に過度に依存し続けた財閥経営にあると非難され、これを受けて韓国政府は財閥構造改革政策を発動し、大宇や現代をはじめ、有力な財閥グループも多くが倒産やグループ分割を余儀なくされた。

この時期、サムスンも深刻な経営危機に陥ったものの、「新経営」効果により組織・機能の見直しが先行していたことに加え、大胆な事業構造改革や半導体事業などによる収益効果もあり、辛うじて破綻を免れた（図3）。また、このときの経営危機は逆に、「新経営」のパーソナルイノベーションが社員に求めた意識改革を推し進めるうえで絶好の機会をもたらしたともされる。つまり、「新経営」は、当初必ずしも順調に効果を上げていなかったとされるが、通貨危機によるリストラや失業の厳しい現実を目のあたりにし、サムスンの役員も社員も本気で意識改革に取り

図3 サムスン李健熙会長の「新経営」の実践がもたらした事業成果（連鎖的波及効果）



注) DRAM：ダイナミック・ランダム・アクセス・メモリー、LCD：液晶ディスプレイ、R&D：研究開発、ガバナンス：統治

組み始めたといわれる。

通貨危機は、サムスンに代表される韓国企業の事業の「選択と集中」戦略を大きく推進させることにつながった。このことは2000年代に入り、中国をはじめとする新興国市場の台頭が本格化する前に、韓国企業がさまざまな産業分野で十分な競争力を発揮できるような企業体質の改善をもたらしていたことを意味する。なお、「新経営」の影響はサムスンにとどまらない。他の財閥グループも、韓国企業のトップを走るサムスン経営を絶えず意識しており、特に通貨危機後、財閥経営の構造改革に当たって「新経営」の与えた影響は非常に大きかったといえる。

II 新興国などのグローバル経営の成功要件

1 意思決定メカニズム

新興国をはじめグローバル経営を実践するうえで、サムスンの意思決定メカニズムはきわめて特異かつ強固である。多くの重要な経営判断は、最終的にはトップダウンで下されるが、これらは広範な調査力や優れた分析力を背景とした戦略企画案がベースにあって初めて可能なものであり、サムスンの場合、強固な参謀機能や組織の上命下従構造が、その経営判断をスピーディなものにしている。

(1) 会長の意思決定を支える参謀機能

韓国企業の多くは財閥形態を取っており、オーナー会長が所有と経営の両面に深くコミット（関与）している。所有の面では、株式公開されているので持ち分は少ないとはいえず、財閥ファミリーが依然最大株主として企

業を実質的に支配している。経営面では、近年、事業経営自体を専門経営者（後述）に委ねる分権化が進んでいるが、財閥グループの最高実力者（代表取締役）として会長自身が、組織人事、新規事業、設備投資、アライアンスなど最重要課題において経営判断をする状況に変わりはない。

ところで韓国の財閥企業では、従来から会長の重要な経営判断を補佐する参謀組織が存在し、さまざまな経営・事業戦略を実践する際、会長のトップダウンでの意思決定に当たって強力な参謀機能を発揮してきた（図4）。

サムスンの参謀組織は、「秘書室」「構造調整本部」「戦略企画室」「未来戦略室」と時代の流れに応じて名称が変化してきたが、多いときには400人を超す人員を擁したとされる。この組織はグループ内から招集されたメンバーで構成される精鋭部隊であり、会長からの権限委譲のもと、人事・組織、財務・投資、IR（投資家向け広報）、法務、経営診断など、グループ経営を実践する強力な組織であると同時に、会長が行うトップレベルの経営判断をさまざまな形で補佐・支援する戦略的な組織ともいえる。多くのメンバーが、後日グループ内企業のトップマネジメントを担うケースが多く、その面で人材のインキュベーション（培養）機能も果たしている。

LGなど他の財閥企業でも、サムスン同様の参謀組織を有しているが、その機能やステータス（地位）はさまざまである。世界超一流企業を目指すような意識の高い会長の存在もあって、サムスンの参謀組織はきわめて強い権限と実行力を持つが、他社はそれほどではない。もちろん、財閥によっては現代自動車の鄭夢九（チョン・モング）会長のよう

に、強固な参謀組織をあえて持たず、自身が直接調べて戦略を練り、独断即決するような経営スタイルもある。

会長を中心としたトップマネジメントとそれをサポートする強力な参謀組織の存在は、投資リスクの大きな新規事業や新興国への参入、さらに回収リスクの大きな半導体事業等での設備投資問題などでは遺憾なく発揮されたと推測される。なぜなら、意思決定に至るまでには、当該参謀組織による調査分析から戦略策定まで密度の濃い事前準備がなされるからである。1997年の通貨危機下にあつては、政府による財閥構造改革政策のなかで、巧みな構造調整機能を発揮し、リストラを断行する一方で、事業の選択と集中を成功させる原動力になったともいえる。重要なことは、こうした組織は、会長の意思決定を補佐する機能であるとともに、グループ企業の経営・事業戦略を実践する際に、積極的に課題解決の役割を果たしているということである。

また、現地経験が乏しく、販売チャネル構築などに膨大な投資を必要とする新興国への参入に当たっての意思決定でも、参謀組織機

能は遺憾なく発揮されている。つまり、会長補佐の権限を最大限行使しながら事業部門の力を借り、新興国における現地経営の組織・人事、派遣人材の育成や現地人材の採用、専任のグローバルマーケティング機能の組織化やマーケットインに基づくデザイン体制の構築、スポーツマーケティングの実践とグローバルブランドの管理など、韓国本社がイニシアティブを発揮すべき課題について先駆的な役割を担ってきたといえる。

(2) 専門経営者と上命下従の意思決定メカニズム

財閥企業の事業規模や構造の拡大で、会長がすべての意思決定に携わることは困難となり、近年は事業部門ごとに専門経営者への経営移管が進んでいる。専門経営者には強力な権限委譲とともに、成果に応じた巨額の報酬（インセンティブ）が約束される（次ページの図5）。インセンティブ獲得を目指す経営者は、経営目標を達成するために、リスクを取って大胆な設備投資など経営判断を下す。

この場合、1年から2年といった短期の業績評価が一般的であり、したがって、専門経

図4 サムスンの参謀組織の機能と変遷

組織構成	「秘書室」 (~1998年)	構造調整本部 (1998~2006年)	戦略企画室 (2006~07年)	未来戦略室 (2011年~)
	IR、企画、財務・投資、組織・人事、経営診断、法務、M&Aなど			
	250人⇒100人 (最大400名)	約150人	約100人	約150人 (新規事業チーム含む)
主な役割	<ul style="list-style-type: none"> 会長の参謀役 (旧関東軍参謀・瀬島龍三の助言) 「新経営」実践 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の選択と集中を主導 グローバル経営実践 <ul style="list-style-type: none"> 新興国マーケティングやブランド管理 	<ul style="list-style-type: none"> グループ統括管理 新規事業探索 	副会長が室長兼任

注1) 通貨危機以前は法人格を持たないグループ参謀組織であったが、最近ではグループ中核のサムスン電子内にあって、グループ経営を補佐している

2) IR: 投資家向け広報、M&A: 企業合併・買収
出所) インタビューと公開資料より作成

営者の一連のマネジメントの実践スピードは相当に速い。もちろん、サムスン電子が主に携わるIT事業分野は、リスクが高いうえに迅速な経営判断が不可欠で、そのトップマネジメントに要求されるのは、戦略的かつスピード経営である。業績成果を短期で上げれば破格の処遇が約束される反面、期待どおりの業績成果が上げられなければ、トップマネジメントからの即退場となる。

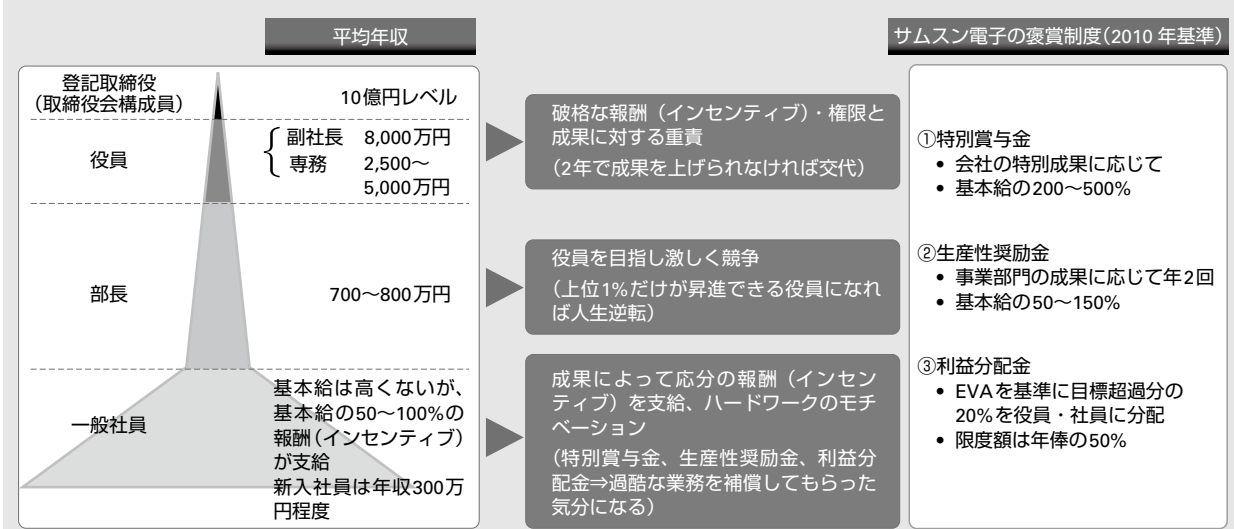
なお、韓国での専門経営者とは財閥オーナーに替わる経営者形態で、一般的にはオーナーから権限を委譲されて事業・経営を行う経営者を指す。多くはサラリーマン経営者であるが、事業・経営のプロとしてインセンティブ経営を実践する。実態は社内からの生え抜きが多い。

専門経営者がトップダウンで示す経営目標達成のための指示・指令を受けた配下の役員は、関連部員の知恵を結集してその目標を具体的な戦略・戦術案に落とし込み、さらにその配下の部員に目標期間内での達成を強く求める。この指令系統は、もちろん目標成果の

達成内容が重要ではあるが、それ以上に、成果報告のスケジュール遵守が徹底的に管理されている。報酬や昇進を求め、部下は上司の指示・指令に沿って、要求された期限内に成果を上げることにひたすら注力する。組織内でのこうした縦方向の上命下従のシステムは徹底しており、特にIT産業で必要とされる戦略的な意思決定や業務活動の実践スピードの速さの源泉となっている。財閥企業における上命下従の意思決定メカニズムは、韓国社会特有の儒教文化を背景としたものでもあり、さらに上長の命令が最重視される国民皆兵制の軍隊生活の影響が強く反映されているものと推測される。

上述のようにサムスンなどの財閥企業の意思決定メカニズムは韓国内特有のものであるが、海外展開でも基本的な構造は変わらないとされる。こうした意思決定メカニズムは、企業文化が未成熟な新興国の経営形態としても強みを発揮できるものと判断し、サムスンをはじめとする韓国企業は同メカニズムをそのまま現地移管していると思われる。

図5 サムスン電子の「画鋸型」の職級と処遇



注) EVA: 収益性の評価指標の一つ
出所) インタビューと公開資料より作成

2 財閥企業のコーポレートガバナンス

前述した韓国企業における意思決定メカニズムに影響を与えているコーポレートガバナンス（企業統治）の観点から財閥経営の特色を捉えると、オーナー主権のような特殊な形態であるといえる。韓国財閥の経営は一見、株主主権の欧米企業のように、経営トップ（会長など）がリスクと責任を取ってスピーディに意思決定し、事業・経営をトップダウンで進める姿に似ているが、オーナー主権で所有と経営が一体的であるという点で大きく異なる。もちろん、従業員主権を基本とし、トップマネジメントを合議的に進める傾向の強い日本企業のあり方とも大きく異なる（表1）。

通貨危機以前、韓国の財閥企業は、所有と経営の分離が進まず、重要な意思決定にオーナーが随所で関与しているにもかかわらず、その結果責任が明確でないという問題を抱えていた。通貨危機を招いたのは、財閥企業のような無責任なガバナンス体制が一因であるとの批判も多くなされた。韓国政府は財閥改革の一環として、経営に強くコミットするオーナー（会長）は代表取締役として経営責任を全うする、取締役会は委員会方式とし、取締役は過半数を社外からの登用とするな

ど、従来の閉鎖的な経営形態からの脱却を促した。この結果、今日の財閥経営はグローバルスタンダードなコーポレートガバナンス体制に移行しているが、実態はオーナー主権が継続され、委員会方式の取締役会も形式的なガバナンス改革に終始している。

もちろん、今後、韓国企業のグローバル経営が進展するにつれて、現在のこうした形式的なガバナンス体制はいずれ本来の機能を発揮せざるをえない可能性はあるが、オーナーが実権を握るといふ経営形態に当面実質的な変化はない。したがって、「未来戦略室」のような参謀組織からの補佐・支援を受けたオーナー（会長）や、権限を委譲された専門経営者を通じたトップダウンでの意思決定メカニズムの形態は当然継続されるものと予想される。

Ⅲ 戦略的なマーケティングマネジメント

1 グローバルマーケティング

「新経営」のなかでサムソンの李会長は、デザインやブランド戦略の再構築を強く要請したが、当時、中国のような新興国市場の台頭が予想され始めていたこともあって、サムス

表1 日本・韓国・米国のコーポレートガバナンス（企業統治）比較

	日本	韓国	米国
株主	株式市場に公開され、機関投資家や個人株主主体	株式市場に公開され、機関投資家や個人株主も多くなっているが、オーナー（または一族）が筆頭株主（実質的に所有）	株式市場に公開され、機関投資家や個人株主主体
株主総会	株主主権の考え方が一部浸透しているが、伝統的に従業員主権	オーナー主権で、オーナーの意向で左右。ただし、海外投資家比率の増加に伴い、株主の意向に配慮する方向	株主主権で、企業経営の最大の目的を業績・収益達成で評価
取締役会	委員会方式か監査役方式かの選択が可能だが、依然監査役方式が多く、社外取締役の比率は低い（平均1人以下）	通貨危機後、委員会方式が義務づけられ、社外取締役比率も過半数に定められた。ただし形式的で、会長支配が継続	委員会方式で、取締役の過半数は外部から登用し、社内は数人以下
代表取締役（CEO〈最高経営責任者〉）	業務上長年功績のあった社員が出世してトップに選ばれるサラリーマン社長。継続雇用が主目的でインセンティブ経営色はきわめて少ない	グループ代表は会長が務めるが、個別会社のトップは功績のあった社員が出世し副会長や社長昇進。ただし、権限委譲のもとで専門経営者としてインセンティブ経営	社員が出世して社長になるケースもあるが、社外取締役同様、専門経営者が他社から招聘され、インセンティブ経営

ン電子は1995年に、新興国開拓のための全社的マーケティング組織を立ち上げた。年間4億ドルといわれる予算を背景に、デザイン・ブランド創造をコア（核）とするマーケティング戦略刷新のため、海外から著名な専門家が招聘され、役員・社員向けの徹底的なマーケティング教育研修が開始された。当時は、海外事業本部にマーケティング機能を体系的に管理・推進する組織チームがつくられたが、通貨危機後、99年には「グローバルマーケティング室」に移行し、新たにブランド戦略チーム、製品イノベーションチーム、地域戦略チームなど広範なマーケティング組織で構成されるコーポレート組織が誕生した。

通貨危機後、グローバル市場では、中国、ロシア、インド、ブラジルの4つの大国はBRICsと呼ばれ、新興国として期待された。サムソンは、先進国でのサムスンブランド創造はもとより、台頭するBRICsをはじめとする新興国にターゲットを定め、現地法人に上級役員を送り込んだ。その一方で、人材の現地化に踏み込むことにより本社の期待と意気込みを示すとともに、本格的な事業展開のための現地ニーズに根ざした製品開発や新たな販売チャネルの構築などを事業部門任せにせず、本社側が一貫して、重要な経営判断、事業経費負担、事業人材投入の責任を担ったといえる。

これらの改革により、グローバルマーケティング戦略の企画立案を担った全社組織である「構造調整本部」（現「未来戦略室」）のもと、具体的にはグローバルマーケティング室、デザイン経営センター、グローバルブランド管理チームなどが本社組織として位置づけられた。新興国での事業展開を、本社が資

金から人材まで全力でバックアップし、しかもスピーディに進めていくという姿勢を示し、関係者は一丸となって新興国市場への浸透を推進することができた。したがって、初期段階での本社によるこうした強い関与が、新興国における今日の韓国企業の有利なポジションを築くことにつながったといえる。なお、当初の新興国展開における本社のコミットメントが役割を終える段階に至って、本社組織であるマーケティング組織の大半は、後日、各事業部門や現地法人に機能移管されている。

2 BtoC事業におけるマーケティング

韓国企業のBtoC事業における戦略的なマーケティングの成功事例としては、サムソン電子の携帯電話事業を挙げることができる。「新経営」で打ち出されたデザイン・ブランド創造をコアとする携帯電話のグローバルマーケティング戦略は、特に新興国市場への事業展開で最も効果を発揮し、緻密かつ正攻法なマーケティング戦略の実践が、韓国の携帯電話産業をグローバルに押し上げた最大の要因である。前述のように「新経営」のなかでは、技術資源に乏しい韓国企業にとって、デザインやブランド創造の重要性が特に強調されているが、サムソン電子としては、携帯電話のグローバル市場拡大前夜であった1990年代初期段階で、しかも後の通貨危機以前に、李会長がデザイン・ブランド再構築に注力したことが幸いしたといえる。

かつて先進国市場において韓国製品は、サムソン電子であっても安かろう悪かろうの評価に甘んじていた。もしも、「新経営」が唱えた新たなデザイン・ブランド戦略を実践す

る事業分野が既存のテレビや白物家電であったとしたら、この分野の製品が新興国で爆発的に需要拡大したとしても、これほどまでの効果は期待できなかったと思われる（図6）。

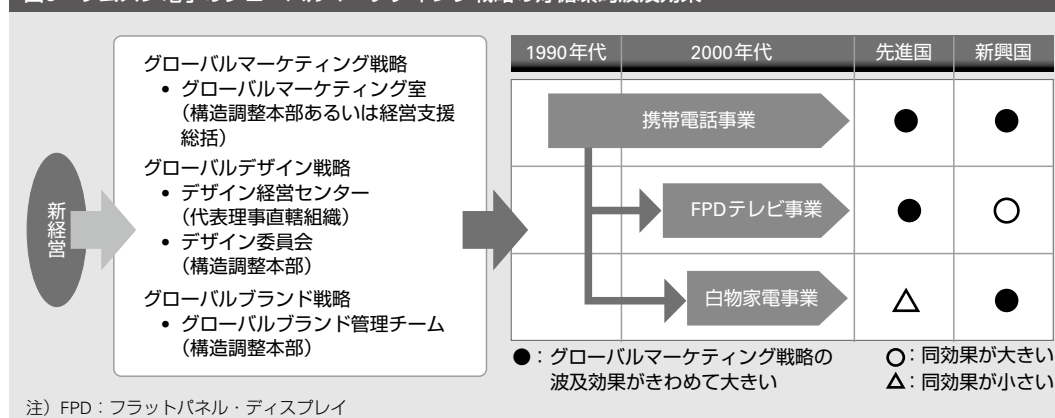
その点、携帯電話は、1990年代初めに韓国政府が、米国のベンチャー企業クアルコム（CDMA（Code Division Multiple Access：符号分割多重接続）技術のライセンスをもとに世界最先端のネットワークと端末技術を習得したものである。しかもCDMA技術はその後、携帯電話の世界標準の基盤となったことで、韓国企業は世界に誇れるエレクトロニクスの先端技術と製品を、新興国にとどまらず先進国をも視野にグローバル展開できるビックチャンスを得た。サムスン電子は携帯電話事業の将来性に賭け、新たなデザイン・ブランド戦略のもと、経営資源をこの分野に迷うことなく集中したことが大きな成功につながったといえる。グローバル市場でのこの携帯電話の成功が、LCDテレビや白物家電のマーケティング戦略にも波及し、今日の好循環を生み出し、サムスンブランド価値の向上に大いに貢献していることは間違いない。

携帯電話事業においてサムスン電子は、多様な機種開発とともにデザイン重視の開発を進めるため、その後、韓国内に500人体制の

デザインセンターを整備している。海外にもロンドン、ロサンゼルス、サンフランシスコ、東京、上海などへと同機能を拡大させ、海外でのユーザーニーズを把握するとともに、海外の優秀なデザイナーを確保する体制を構築している。グローバル市場で競争力を持つ携帯電話の開発体制を推進するための、日本をはじめとした競合企業をはるかに上回る強力なデザイン陣容は、先進国のみならず新興国市場開拓でも絶大な効果をもたらした。もちろん、サムスン電子を追いかけるLG電子も、同様の発想でデザインセンターを国内外で整備しているが、同社はむしろ、白物家電のマーケティング体制を強化している。

上述のデザイン戦略とも相まって、サムスン電子は世界一流ブランドの地位を確保するための戦略も周到に計画・実践してきた。かつて欧州市場では、ノキアのストレート型の携帯電話が一般的であったが、サムスンはヒンジ機構により折り畳める（クラムシェル型）高級機種を「Anycall（エニーコール）」というブランドで投入し、コンパクトなデザインを好む多くの女性ユーザーの獲得に成功してブランド力を高めた。また携帯電話がまだ普及していなかった中国でも、1000ドル前後もする高級製品を、やはりAnycallブラン

図6 サムスン電子のグローバルマーケティング戦略の好循環的波及効果



ドで投入した。他の新興国市場においても、サムスンブランドの高級イメージを消費者に定着させることに成功している。さらにオリンピックや世界陸上など世界的なスポーツイベントのオフィシャルスポンサーとして、会長自らが積極的に参画するスポーツマーケティングは、携帯電話を活用したイベント後方支援の情報通信システム提供などと併せて、サムスンブランドをグローバルブランドに効果的に押し上げる重要な要因となっている(図7)。

デザイン・ブランド構築を基本とした携帯電話をはじめとするBtoC領域のサムスン製品のマーケティング戦略は、先進国にとどまらず新興国事業を推進するうえできわめて有効な戦略であったことは、近年の携帯電話やLCDテレビなどの高い世界シェアが物語っている。

3 BtoB事業におけるマーケティング

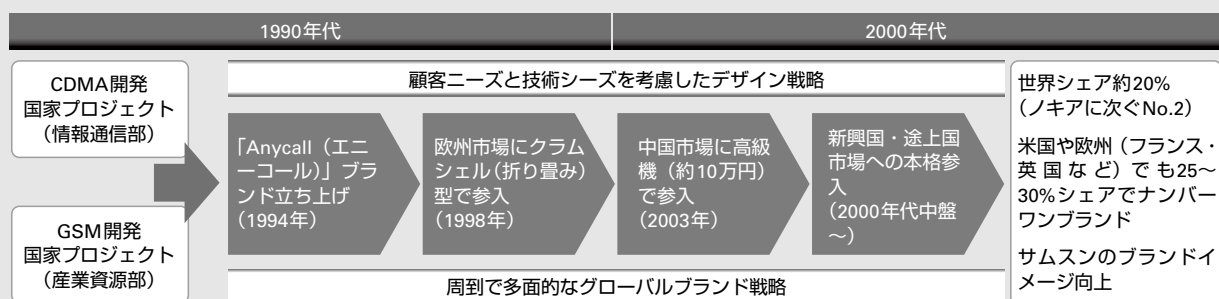
必ずしも新興国市場に直結しているわけではないが、BtoB事業(生産財事業)におけるサムスン電子のマーケティング戦略も傑出している。生産財マーケティングというと、一般的には顧客の購買行動の把握や開発主導での顧客関係強化(提案型営業、ロックイン〈顧客固定化〉型開発等)などの戦略が重要

視される。しかし、ここで取り上げるサムスン電子の事例では、むしろ社内の関連バリューチェーン(価値連鎖)組織の全体最適化に注目し、収益性の高い事業成果をいかに達成するかに主眼が置かれている。つまり、サムスン電子のBtoB事業は、卓越したマーケティングマネジメントの事例といえる。

半導体やLCDパネルといったサムスン電子のデバイス事業は、世界屈指の規模と収益性を誇り、同社の業績を大きく左右する重要な事業で、技術革新、デザインサイクル、投資規模、外販市場といった事業特性から、技術や開発力以上に高度なマーケティングマネジメントの必要性が高い。当該部門のサムスン電子のマーケティング機能は、デバイスの開発・製造・購買・営業など関連部門の全体最適を図り、低コスト・高シェア・高収益を実現するコア機能といえる。

具体的には、重要顧客ニーズの把握、技術や市場の展望、競合他社のベンチマーク、価格・需要予測などの一般的なマーケティング活動に加え、工場ラインでの生産コスト・歩留まり・スループット(単位時間当たりの処理能力)など適正フローの検討・調整にもかかわらず、売り上げ・利益目標を考慮しながら、工程・製品開発から量産までの最適化を前提に、顧客に対する価格・受注・納期など

図7 サムスン電子の携帯電話事業におけるグローバルマーケティング戦略



注) CDMA : Code Division Multiple Access (符号分割多重接続)、GMS : Global System for Mobile Communications

を決定する。

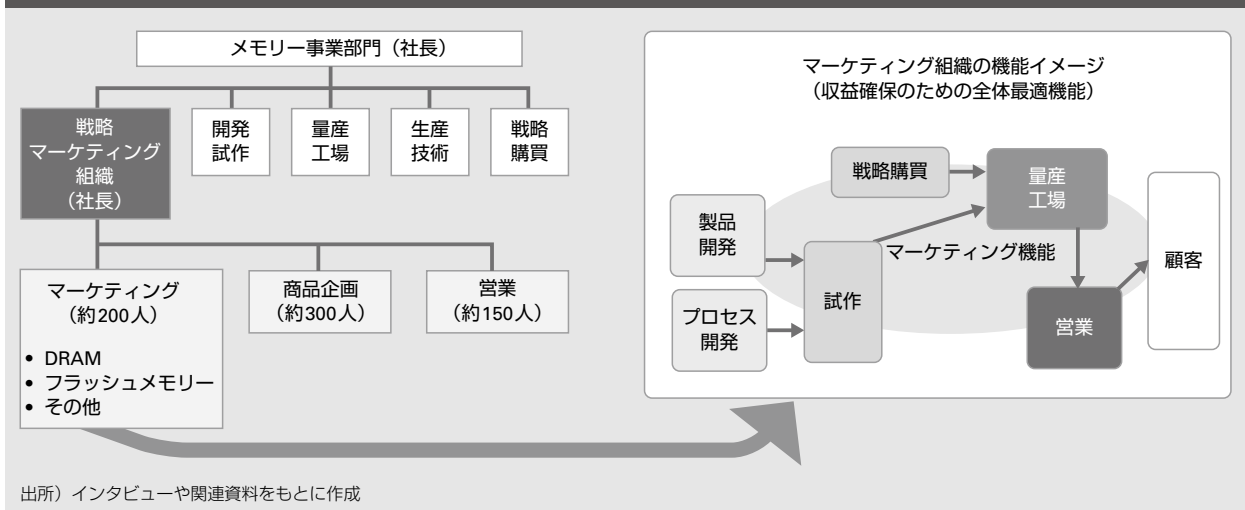
サムスン電子がデバイス事業のマーケティングマネジメントをいかに重視しているかは、投入人数からも理解できる。半導体のDRAM（ダイナミック・ランダムアクセス・メモリー）やフラッシュメモリー事業と合わせると500人前後（営業要員除く）、LCDパネルでも営業要員を除く150人前後の商品企画やマーケティング要員が組織化されている（図8）。このなかにはMBA（経営学修士）取得者も多く、技術主導になりがちなデバイス事業にあって、より科学的なマーケティング手法を取り入れ、多様な顧客ニーズに応えながらも、自社の生産・技術資源を最大限活用し、コスト低減力を発揮しながら収益を最大化する、いわゆる全体最適化の活動をしている。

サムスン電子のデバイス事業でも、当初のマーケティング組織は営業の一部門であったが、しかし徐々に独立していった。半導体事業部門を例にとると、現状では、マーケティング部門が開発部門、工場部門、生産技術部門、購買部門などと同じレベルで組織化され、しかもそのマーケティングのチーム長に

は半導体事業部門長と同格の社長級が就いている。つまり、半導体事業におけるさまざまな決定権（開発仕様、価格、納期など）はマーケティング部門に集約されており、このことが全体最適による収益最大化をもたらす構造となっている。LCDパネル事業部門でも同様にマーケティング組織のステータスが高い。サムスン電子ではマーケティング組織が生産技術部門をも取り込み、生産技術改革による低コスト化を軸に、顧客開拓と収益化に注力するマーケティングマネジメントを実践している。

工場での高い生産性とコスト削減によって高い収益性を実現することは、半導体やLCDパネルといった資本集約的なデバイス事業に不可欠なため、サムスン電子は製品開発や工程開発を戦略的に行っている。これに対して技術開発力が高度に発達している日本企業の場合、開発組織が優先される傾向が強くなり、工場での生産性向上やコスト削減につながる製品開発・工程開発が十分なされていない。韓国の半導体やLCDパネルなどデバイス事業が、技術的に日本をキャッチアップした（追いついた）だけではなく収

図8 サムスン電子の半導体事業部門におけるマーケティング組織の位置づけと機能イメージ



益性の面でも圧倒的な差を見せているのは、事業にマーケティング組織を介在させて生産性およびコスト管理の面において、開発と生産ラインをうまく連携させているからにほかならない。

研究開発レベルでは確かにいまだ日本に劣るといわれ、「開発のものまね」「製造装置を介してのノウハウ移転」「日本人技術者の大量顧問採用」などと財閥経営が揶揄される一方で、マーケティングは経営戦略と表裏一体の関係であるとの基本的な理解から、そのマネジメント組織に徹底して人材を投入し権限を与えることが、サムスン電子のデバイス事業の競争力につながっている。

IV グローバル人材の育成・確保の仕組み

1 経営トップのコミットメント

サムスンの創業者である李秉喆（イ・ビョンチョル）前会長は、「企業は人なり。人が企業を動かす。企業の成敗を左右するのは人である。人を作り出すのは企業である」「私の仕事の90%は人事である。都合のつく限り面接試験の場に参画する」「研修施設の建設には精魂を傾けた。機会があれば、10分でも研修所に顔を出す」と語り、経営トップとして、人材の育成や確保にかける並々ならぬ決意を示した。

同財閥を1987年に引き継いだ現李会長にも、「天才は早くから発掘・確保しなければならない」「天才教育は絶対必要である」「天才的なアイデアが会社の運命を左右する（1名の天才が10万人、20万人を養える）」「企業が人材を育成しないのは一種の罪悪で

ある」などの、さまざまな「人材語録」があるように、企業経営に先立って人材育成や優秀な人材の確保をきわめて重視している。「新経営」のなかでもそのことを強調し、新興国を中心にグローバル展開に当たっては人材の育成と確保が何よりも重要と判断し、グループ経営のなかでさまざまな組織・機能整備を図っている。

GE（ゼネラル・エレクトリック）のクロトンビル研修所をベンチマークとしてつくった「人力開発院」をはじめとして、コア人材養成の「創造館」、最新技術研修の「電子先端技術研究所」など、サムスンは教育研修施設12カ所を整備し、合わせて1日4000人前後の教育研修が可能な体制を整えている。こうした人材育成の仕組みの構築は、李前会長、現会長の「人材」への思い入れとコミットメントがひととき強いことを物語っている。

2 人材育成・確保の仕組み

サムスンの人材育成には、①7・4制による管理職・社員の意識改革、②人力開発院などでの徹底的な教育研修プログラムの実践、③リーダーシップセンターでの階層別リーダーシップ教育・能力診断・幹部候補養成教育、④地域専門家制度やIRO（International Recruiting Officer：優秀人材獲得活動）制度などでのグローバル人材育成・確保、⑤企業内大学での専門家（修士・博士）養成、⑥李現会長自身が私財（150億円）を投じた奨学金制度——など、さまざまな仕組みがあり、人材育成・確保にかける時間と費用は並々ならぬものがある。

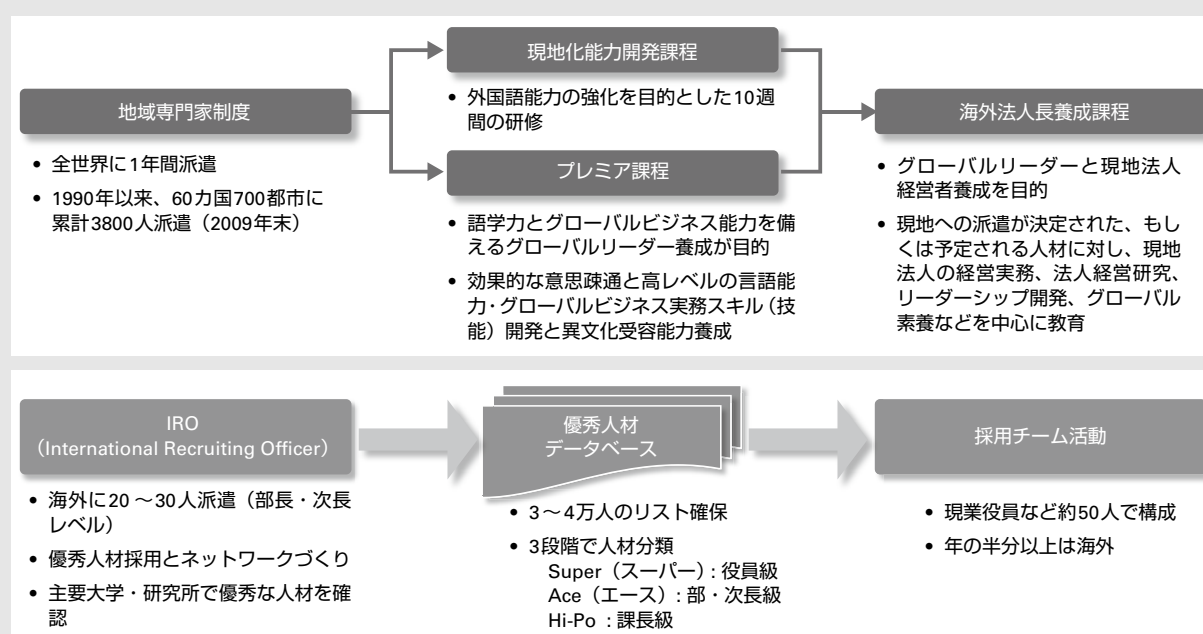
新興国におけるサムスンのグローバル人材育成・確保については、地域専門家制度が有

名である。これは1990年に始まった海外研修制度で、毎年数百人の候補者が1年間海外研修を行うもので、20年間で延べ4000人前後が派遣されている。3カ月の語学研修以外は自由な活動が認められ、派遣国の政治から生活文化などさまざまな国情を体験し、この経験を通じて当該国の専門家としての基礎的能力を得る。帰国後は、現地化能力開発課程やプレミアム課程などを通じて、語学力アップや業務スキル（技能）向上を目指す研修などの機会が用意され、希望と選考によって当該国に派遣される。派遣期間も一般的には5年以上と長く、再派遣のためには海外法人長養成課程なども整えられ、海外現地法人トップとしてのマネジメント上のリーダーシップ研修などが、たっぷりと時間をかけて段階的に行われる。重要な点は、海外人材を系統的かつ継続的に育て上げる仕組みができており、新興国などでのグローバル経営を支える重要な仕組みとなっている（図9）。

サムスンでのグローバル人材にかかわる効果的な仕組みとしては、人材育成や確保などでの実績が、役員や中間管理職のインセンティブ（報酬）評価につながることである。たとえば、部長レベルでは、部下が予定どおり教育研修プログラムを受けて能力アップを達成しているかどうか業績評価の査定項目として重視される。また役員の場合、前述のIROのような仕組みを使って、海外からの有力人材の確保にどの程度貢献したのかが業績評価に大きくかかわる。つまり、日ごろの事業活動以上に人材育成や確保が社員の業績評価のうえで大きなウエイトを占める。サムスンの場合、事業や経営は人が動かすものであり、グローバル化や業績拡大は、結局、優秀な人材をどの程度確保できるのかにかかっていると考えており、トップマネジメントほど、仕事の大半を人材育成や確保に当てるべきという信念に基づいている。

サムスンの人材育成・確保に関するマネジ

図9 サムスンのグローバル専門家プログラム（SGP）と優秀人材獲得活動（IRO）



出所）サムスン人力開発院などの資料より作成

メントを整理すると、まず注目すべきは、会長自らがその重要性を強く認識し、関連組織・機能の整備に膨大な知恵と時間とコストをかけ、そのうえ日々の業務の一環として多くの時間を割き、また役員などにもそのことを強制している点である。優秀な入社人材を、安易なOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）に依存せず、科学的かつ段階的な集団研修によりグローバル経営に必要となる多様な能力を磨き、活用するという「新経営」での信念を実践している。一般的に韓国人材は、入社後の集団研修でさらなる能力アップを期待する傾向にあり、サムスン流の教育研修システムは、その課程は厳しいものの、社員のニーズに優れてマッチしたものと見える。

またグローバル人材については、現地の言葉から文化・生活習慣に至るさまざまな知識や体験の必要性を認識し、地域専門家制度で得た経験を活かし、ステージごとにきめ細かな研修メニューが用意されている。現地に溶け込み、また現地経営で優れたリーダーシップが発揮できるような教育研修体系になっている。今日サムスンをはじめ、新興国での韓国企業の躍進が可能となったのは、新興国市場を継続的に深掘りするための人材育成・確保の仕組みにあるといえる。

加えて注目すべきは、人材育成・確保が人事評価項目として重要な位置を占めている点である。役員をはじめ管理職は、優秀な人材を確保したのかどうか、あるいは教育研修プログラムを受けさせ、その効果がどの程度あったのかを絶えず厳しく査定される。事業の業績評価以上に人材面での貢献度を試されるのである。他の韓国企業もサムスンを見よう見まねでフォローしているが、サムスンの域

にまで達している企業はない。サムスンほど、人材育成の点で徹底した企業を探すことは世界的に見ても難しいと思われる。

V 韓国企業のグローバル経営の課題と日本企業への示唆

1 韓国企業のグローバル経営の課題

韓国企業は、技術開発力がひ弱で付加価値の低い組み立て事業に依存した時代を長く経験してきたが、企業存亡の危機に見舞われた通貨危機以後、そこから立ち直る過程で競争力を高め、大きく成長した。携帯電話やLCDテレビなどのIT・家電事業、半導体などのデバイス事業、自動車および造船事業、さらに鉄鋼・化学事業などで国際競争力を高め、新興国をはじめグローバル市場への浸透に成功している。この勢いは当面続くと思われるが、一方、グローバル経営上の課題も多く残されている。

1つ目は、従来の日本などの先進企業をターゲットした「Fast Follower（敏速な追随者）」から「Fast Mover（迅速な提唱者）」への転換を迫られている点である。冷静に検討すると、サムスン電子など韓国企業の既存事業の将来性は必ずしも明るいとはいえない。技術的におおむね成熟しつつあり、かつ後に続く中国企業が着々とキャッチアップし始めている。既存事業に代わる新規事業探索も近年注力されているが、医療、エネルギー、環境などは有望ではあるものの、先進国企業との競争は厳しく、高収益なグローバル事業にどう育てるのかなど、新事業創造のハードルはきわめて高い。また韓国各企業とも独創的な事業を生むような研究開発環境を必ずしも

保有していないことに加え、既存事業の強靱な競争力こそが新事業の阻害要因となるレガシー効果（過去の遺産）も無視できない。

2つ目は、組織・機能・人材面の課題である。特にサムスン電子の場合、厳しい目標管理と規律統制による社員・組織の閉塞感が指摘されている。画一的な優等生社員が多く、創造性・アグレッシブさ（積極性）が希薄であるとともに、高学歴者（博士号取得者）の比率増大で、現場軽視の風潮が強まっているともいわれる。加えて、海外拠点経営のためのグローバル人材活用にも重要な課題を抱えている。これまでサムスは、海外現地法人トップには基本的に韓国人材を充ててきたが、その補給には限界がある。そのためさらなるグローバル化（新興国のウエイトがますます増加）に際しては、「サムスンイズム」をよく理解し、現地経営のできる優秀な外国人材をどう登用できるかが大きな課題と考えられる。

3つ目は、財閥経営をめぐる諸課題である。所有と経営の分離問題、オーナー世襲問題、グループ企業間の循環出資構造など課題は山積している。事業のグローバル化、資本のグローバル化がより進むなかであって、これまでは韓国特有の閉鎖的な財閥経営がグローバル化の大きな力となってきたが、このままの状態が続いていくことは難しい。財閥経営を国際社会とどう折り合いをつけ、それらを解消しながら成長していくことができるのが大きな課題である。

2 日本企業のグローバル経営への示唆

これまで、新興国市場開拓を念頭に、韓国

企業で先行するサムスン電子のグローバル化を支える有効な経営組織・機能の一端を分析した。サムスン電子の経営力は、必ずしも新興国市場のみで発揮されているわけではなく、先進国を含むグローバル展開にもきわめて有効に機能している。競合する日本企業の場合はどうであろうか。サムスン電子が競争力を強めてきたこの20年間、IT・家電事業やデバイス事業といった競合分野で比較すると、世界シェア、売り上げ・利益などの企業業績の差がますます広がっている。

こうした事業分野は新興国市場の台頭で事業内容が多様化し、しかも投資が大規模化するため、リスクを取りながらの経営判断を、遅滞なく、かつ戦略的に行う必要性が強まっている。つまりグローバル化を推進する企業は、強靱な経営組織・機能とともに、優秀かつグローバルな人材の確保が格段に強く求められる。しかし、サムスンと比較すると、日本企業の場合、総じてその対応が不十分で、大きく後れを取っている。以下、韓国企業のグローバル経営に関して、意思決定メカニズム、マーケティング、人材育成・確保の観点から見た日本企業への示唆をまとめる。

(1) 意思決定メカニズム

日本企業の多くは、依然として技術至上主義かつボトムアップでの合議的意思決定にとどまり、たとえば新興国投資へのトップマネジメントの対応はきわめて鈍い。アジアを中心とした新興国市場での事業経営を考えた場合、欧米流に加えて、韓国・台湾や中国・華僑系企業のトップダウンによる意思決定メカニズムを背景とした厳しい事業競争環境下で、戦略をどう構築し、スピード感を持って

それを実践していくことができるのか、その点で、今のところ日本企業に十分な勝算は見えてこない。

新興国では必ずしも高度な技術や生産力が望まれているわけではなく、現地ニーズにより合った製品・サービスをどのように差別化して効率よく提供していくのが問われている。現地販売チャネルの構築、現地資本との提携、現地人材の登用など、戦略構築と経営の現地化は待ったなしである。このことは司令塔としての日本本社の役割が重要視されることを意味する。確かにサムスンの現在の「未来戦略室」のような参謀組織は、合議制のマネジメントを特色とする日本企業には必ずしも適さない可能性がある。しかし、海外事業のウエイトが増すなかで、日本企業のトップマネジメントの意思決定を補佐・支援する優れた戦略立案機能の強化は不可欠である。

1980年代に『「縮み」志向の日本人』という著書で一世を風靡した韓国の李御寧（イ・オリョン）氏は同書のなかで、日本人（企業）の「縮み」志向が世界に貢献できる高度な技術を生み出す重要な要素となったと指摘する一方で、「縮み」志向がもたらす戦略性のなさを鋭く指摘し、それが太平洋戦争のように、海外「拡大」志向に走ったときの悲劇的結末を迎える要因になったとしている。このことは日本企業のグローバル化を考える際にも十分念頭に置いておく必要がある。

物づくりに終始した過去の海外展開の場合、必ずしも戦略的な経営判断が必要であったとはいえないが、今起こっている新興国市場への進出は、物づくりの生産体制に加えて効率的な販売体制をどう構築するのかという問題が大きく、それには、マーケティングや

人材育成・確保も含め、現地経営システムの構築に対しきわめて戦略的かつスピーディな経営判断を必要とする。したがって日本本社・トップマネジメントを補佐・支援する戦略機能の強化が望まれることは自明である。

(2) マーケティングマネジメント

多くの日本企業でのマーケティング機能は営業機能の一環という形での前近代的な位置づけにとどまっているが、特に新興国市場への参画度合いを向上させるには、マーケティングマネジメントの必要性が一段と増している。BtoC事業でもBtoB事業でも、技術至上主義から市場至上主義へ、つまりマーケットインの発想に立ったマーケティング戦略の実践が不可欠である。

BtoC事業で考えると、特に新興国市場をターゲットとする場合、販売力や収益力に直結するのは現地の顧客ニーズに合った製品・機能であるが、技術での差別化が難しいなかでは、デザイン性やブランド力が競争力を左右する。デザイン・ブランドの重要性を長年唱えながらも依然として技術至上主義にとらわれ、高度技術に重きを置いた事業経営では、新興国で成功することは難しい。製品を差別化するためのデザイン力やブランド力をどう創造するのか、収益性を確保するために低コスト化につながる生産体制の構築を、バリューチェーンの全体最適という観点でどう推進することができるのかなど、マーケティングマネジメントを強化する必要がある。新興国対応ではデザイン・ブランド志向のマーケティング体制を本社主導で展開すべきである。

BtoB事業の場合は、日本企業が得意な顧

客ロックインでの開発営業などに加えて、やはりマーケットインの発想を重視しながら物づくりの体制を見直す必要がある。特にデザインサイクルの短いIT関連の部品や素材など生産財事業の場合、絶えず高い技術レベルから発想して生産・販売体制を構築する技術至上主義を見直し、顧客（企業）のニーズやその変化に対応できる最適な開発・生産システムを構築し、コスト重視で収益性を確保できるような全体最適化を推進するマーケティングマネジメントを模索すべきである。特にデバイス事業の場合、新興国市場の拡大で投資規模が一段と増大するため、短期での投資回収や開発投資確保という意味でも、マーケティングマネジメントの役割は大きい。

(3) グローバル人材の育成・確保

日本企業のトップも人材の重要性について口にする。しかし、トップマネジメントが実際にどの程度人材育成や確保にかかわり合いを持って仕事をしているかについては別問題である。サムソンの李会長が自身も含め、配下の役員や中間管理職に求めているのは、人材育成・確保での貢献である。韓国企業のなかでも特にサムソンは、多くの時間と費用を人材育成・確保に割き、またその成果に対して多額のインセンティブが与えられる評価システムができています。日本企業においても、グローバル人材育成・確保を強化する手段として、少なくとも役員や中間管理者の業績評価において、人材育成や確保での貢献が評価されるような工夫が必要と考えられる。

日本企業では一般的に学歴というブランドが重視され、有名大学卒業者はすぐに優秀な社員として扱われる。したがって、社内での

若手の教育研修は形式的なものにとどまり、自己啓発やOJTが重視される傾向が強い。つまり、科学的で体系的な人材育成プログラムによって企業内研修を実施する企業自体が少なく、ましてグローバル人材育成・確保の観点に立って戦略的な人材育成制度を持つ企業はきわめて限定的である。また、人材育成・確保に当たる部門長は、本来、戦略的で長期的に務める職務であるにもかかわらず、一般的な企業においてはそれほどの権限もなく、必ずしも十分な知識と経験、さらに高い志を持った管理者に委ねられているわけではない。

新興国事業に不可欠なグローバル人材を育成・確保するという観点から、あるべき姿としての集団研修を重視し、ステージごとに何度も繰り返して科学的・体系的な研修を実施するような仕組みを構築する必要がある。特に新興国で戦える次代のリーダーを育てるという考え方に立ち、語学はもとより現地経営で不可欠なステージごとのリーダーシップ研修に力を注ぐべきと考える。

もちろん最も重要なことは、経営トップ自らが人材育成の重要性を再認識し、遅滞なく推進できるようにすることである。そのためには人材育成組織を思い切って社長直轄とし、できれば次代のトップマネジメントを担うような優秀な役員を継続的に人材育成の責任者とするような組織運営が望まれる。

著者

御手洗久巳（みたらいひさみ）

コンサルティング事業本部事業企画室シニアコンサルタント（執筆当時）

専門は日韓電子・IT産業における事業コンサルティング、アジア途上国における産業振興政策支援（ODA）

転換期を迎える中国とその重要政策

構造転換政策がもたらす日本のビジネスチャンス

松野 豊



CONTENTS

- I 今後10年で大転換期を迎える中国
- II 構造変化に対応する重要な政策とは
- III 構造改革の「ボトルネック解消」が日本企業のビジネスチャンス

要約

- 1 今後10年を見通したとき、中国は大きく8つの面で構造変化を迎えることになる。第1は人口構成のゆがみによる生産年齢人口の減少、第2は深刻な「地域格差」、第3はグローバル経済への影響力の増大、第4は資本輸出国への変貌、第5は省エネルギー（以下、省エネ）へのきわめて大きな圧力、第6は国際的な摩擦の拡大、第7は「新中産階級」の出現、そして第8は「ネット世論」への民意の凝縮である。
- 2 中国政府はこうした構造変化に対応するために、第十二次五カ年計画や種々の検討会などで多くの重要な政策を打ち出しつつある。そのうち日本企業が注目すべきなのは、①技術の産業化に重点を置く「自主创新」、②内需拡大や地域格差解消にまでねらいを広げた「都市化」、③社会実験方式で一気呵成に進める「省エネ化・低炭素化」、④生活の質にこだわる「新中産階級」対応——という4つの政策である。
- 3 日本企業にとってのビジネスチャンスは、こうした重要政策の実現にかかわるところにある。①の自主创新では「技術を中国に持ち込んで産業化する」ビジネスを目指し、②都市化では複合的な大都市問題への解決にチャンスがあり、③省エネ化・低炭素化では、都市改造や省エネオペレーション（運営）などのソフトサービス事業が有望である。④新中産階級に対しては、品質やサービスによる競争に日本企業の出番があり、マーケティング戦略の勝負となる。

I 今後10年で大転換期を迎える中国

中国は今、国家構造、国家経済、外部環境、国民意識などあらゆる点で大きな転換期を迎えようとしている。2011年を起点とする第十二次五カ年計画（以下、「十二五」）では、こうした変化に対応するためのさまざまな構造改革が強く謳われている。中国の経済・社会の構造は「国家資本主義」と呼ばれる国家主導の市場経済であり、そのためあらゆる商品やサービスの市場は、国家の政策や計画の影響下で展開されている。したがって、中国でのビジネスチャンスを考えるには、まず国家の政策を深く理解することが不可欠である。

野村総合研究所（NRI）は2007年、北京の清華大学内に共同研究センター（清華大学・野村総研中国研究中心）を設立し、中国のいわゆる政策ブレインとの交流を続けてきた。本稿では、こうした活動を通じて得た知見から、現代中国の構造改革のポイントと重要政策を考察し、今後の日本企業のビジネスチャンスの方向性について提言する。

経済大国化に伴い、中国では改革開放以来継続している経済成長のゆがみが顕在化してきた。つまり今後、経済や社会の構造が以下に示す8つの構造変化に対応できなければ経済発展は大きな制約を受け、社会に不安定をもたらすと考えられる。図1はこれらを4つの軸に整理しリストアップしたものである。

1 国家構造の変化

(1) 構造変化① 人口構造：「一人っ子政策」の負の影響（図1①）

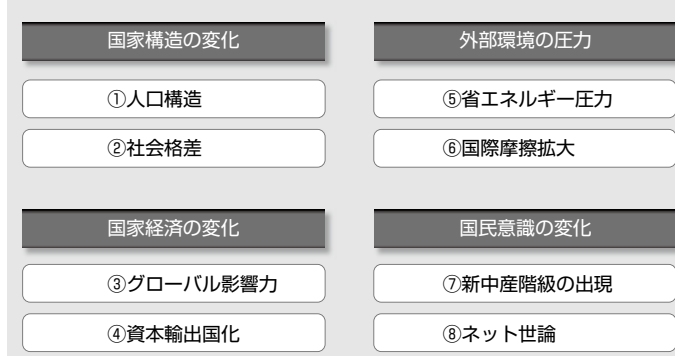
中国は総人口が13億人を超える世界最大の

国であるが、国力維持のために1979年から人口抑制を目的とする計画生育政策（「一人っ子政策」）を採用したことによって、人口構成が大きくゆがんでしまった。

今後10年を展望したとき、最も深刻なのは「生産年齢人口」が減少に転じることである。日本でも経験しているように、生産年齢人口の減少は一国の経済に大きな影響をもたらす。中国の場合は内陸部から絶え間なく供給される安価な労働力が産業競争力の源泉となっているのだが、今後はそうした「人口ボーナス」がなくなることとなり、人件費の上昇や労働集約型産業の構造転換圧力が増していくことは必然である。特に近年は、国民の所得が急速に向上してきたため、人件費高騰などが顕在化してきており、中国の労働力供給はすでに減少に転じたと論じる研究者もいる。

一人っ子政策は、当然ながら人口の高齢化ももたらす。人口に占める高齢人口の伸び率は日本を上回っており、中国はこれから急速に高齢化社会に突入していく。ここで大事なことは、中国の「少子化」は一人っ子政策の影響だけではなく、最近は特に沿岸部における生活の質の高度化とともに子どもを産まない家庭が増えてきているように、いわば社会の成熟化に伴う要因も重なってきており、高齢化は今後さらに加速するおそれが生じるこ

図1 中国の8つの大きな構造変化



とである。

また中国の総人口も、このままで推移すれば2030年ごろには14億～15億人でピークを迎えると推算されている。こうした中国の人口構造の変化は、今後の同国経済や生産活動にきわめて大きな影響を及ぼすことは間違いなく、そのための対策を講じるのに残された時間は少ない。

(2) 構造変化② 社会格差：深刻な「地域格差」(図1②)

中国は大きな経済発展を遂げているが、同時に「社会格差」も年々拡大している。所得分配の不公平さを表すジニ係数で見ても、中国はすでに0.5近くに達し、これは社会の不安定要因を生み出すラインを超えた値とみなされている。

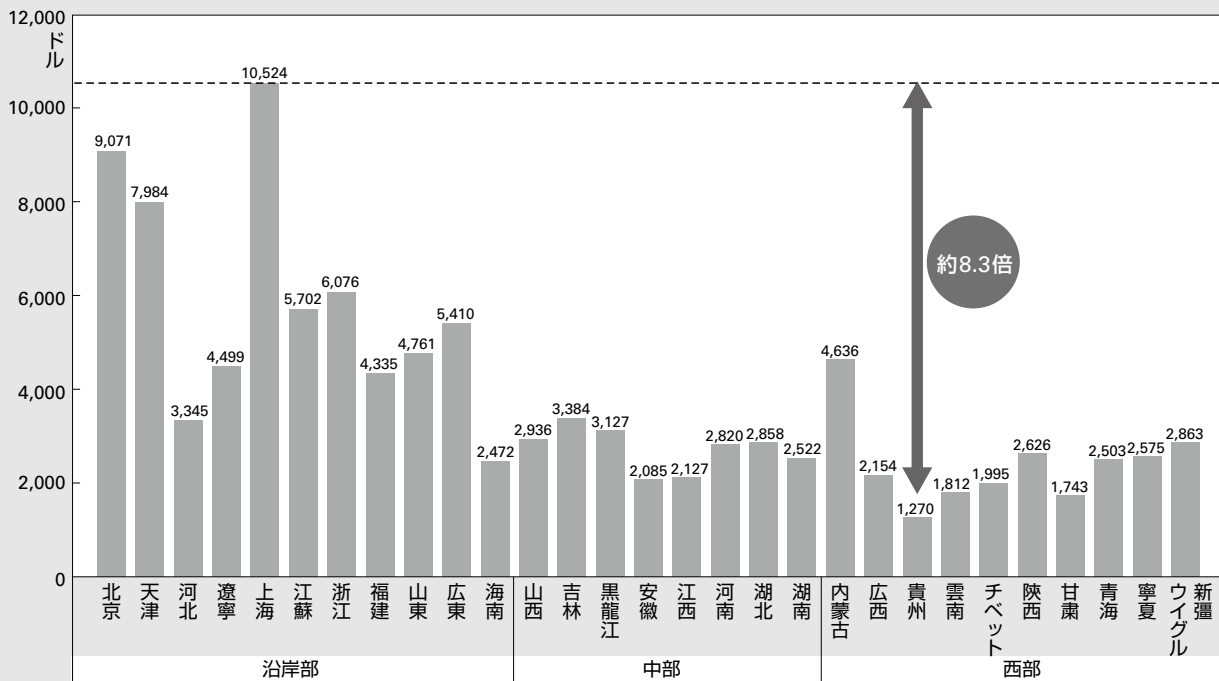
一言で社会格差といっても、中国の格差にはさまざまな側面がある。通常は「都市部と

農村部の格差」についての言及が多く、事実、農村部の所得も年々伸びているものの都市部はさらに伸びており、両者の格差は3倍を超え、現在もまだ拡大していると見られる。

しかし、中国の社会格差でより深刻なのは「地域格差」である。図2は、1人当たりGDP(国内総生産)を省および直轄市・自治区別に見たときに、上海市と貴州省の格差が約8.3倍にも広がっていることを示している。また、同図には表現されていないが、一つの省内でも、たとえば貴州省のなかの格差も実際はかなり大きく、しかも拡大している。

このように、地域格差は一つの国家のなかに「途上国」と「先進国」が混在しているような状態であり、経済政策を推進するうえで大きな障害が生じる。たとえば「都市と農村の格差」であれば、それはそもそも職業などによる賃金差でもあるので、都市住民から農

図2 中国の省および直轄市・自治区別の1人当たりGDP(国内総生産)



出所) 経済産業省「通商白書2010」

民への所得再分配を進めていけば解消の見込みはある程度ある。しかし地域格差となると、各省の単なるGDP数値の差の問題だけではなく、省によって産業構造や発展の仕方が大きく違うことを意味する。

たとえば国家全体で環境汚染対策や省エネルギー（以下、省エネ）政策を実行しようという場合、産業設備やインフラがすでに整っている先進地域では同対策も進んでおり、高度な技術を導入することである程度問題解決が可能であるが、後れている地域のなかには環境汚染がようやく顕在化した段階のところもあり、資金的余裕も高度な設備を扱う人材もいないため、ここにいきなり高度な技術を導入して環境汚染対策や省エネ政策を進めることは難しい。しかも、もしこれを国家政策として強引に進めるならば、後れている地域は、「発展する権利」を盾にしてさまざまな政策実行の猶予を懇願してくるであろう。

国家間の「雁行的発展」は可能であっても、一つの国家のなかでこのような発展形態を取るのはかなり困難を伴うであろう。地域格差という構造は、今後の中国にとって深刻な問題であるといえることができる。

2 国家経済の変化

(1) 構造変化③ グローバル影響力： 中国と新興国で6割（図1③）

今や中国はグローバル経済の主役に躍り出た。しかし新興国は中国だけではない。たとえば購買力平価で見た場合、中国に非OECD諸国（経済協力開発機構に属さない国）を加えたいわゆる新興国が、2025年には世界経済の6割近くを占めると推定されている（電力中央研究所・社会経済研究所のWebサイト

「世界経済の展望」〈<http://criepi.denken.or.jp/jp/serc/topics/choukill.html>〉より）。

こうした状況下では、当然、現在のG7（先進7カ国）やG8（同8カ国）のような枠組みで世界経済をコントロールすることはできなくなる。現在のG7やG8の構成は政治経済体制が比較的近い先進国同士の協議であるが、新興国も加わるとなると、政治体制や金融システム、あるいは情報管理や国民の価値観まで異なる国々から構成されることになり、グローバル経済のルールづくりは困難を極めるだろう。そして中国はその新興国を束ねるリーダーにならなければならない。

こうした状況下では、現在の人民元レート保持や国内産業保護政策のように、中国は自国内の事情を優先した行動を取ることができなくなるであろう。また、中国の経済行動そのものが世界経済に大きな影響を与え、それが中国自身にも跳ね返ってくる。中国の「社会主義市場経済」という現行政策はグローバル経済のルールと相容れない面が多く、中国はこうした経済運営政策で世界とどのように伍していくのかをこれから真剣に考えなければならない。

(2) 構造変化④ 資本輸出国化：投資受け入れから資本輸出へ（図1④）

中国は1970年代の改革開放政策の実行に当たって、国内に「経済技術開発区」という特区を設け、そこに海外からの投資を積極的に受け入れることで経済発展を加速させてきた。投資の中身は変化してきているものの、現在でも海外からの投資は年平均で7%程度増加しており、これが中国の経済発展の原動力になっている。

しかし、近年の貿易黒字の蓄積と人民元レート保持のための市場操作により、外貨準備高が急激に増加し、2010年3月時点で、中国の外貨準備高は日本の2.3倍に達する空前の規模となった。中国政府はこの資金をもとに海外への投資を積極的に進める政策を取ってきており、中国企業のグローバル化促進政策と連動させて、これを「走出去」政策と呼んでいる。

図3は、中国における対内投資額と対外投資額の実績および2020年の粗い予想である。2005年からの5年間で、対外投資額は年70%超で増加しているが、同図はこれをかなり抑制的に年20%と仮定し、対内投資額も現状の増加率のまま推移した場合のグラフである。この図からわかるように、どのような保守的な仮定を置いたとしても、今後10年以内にこの2つの指標は逆転し、中国は「投資受け入れ国」から「資本輸出国」へ変貌を遂げることになる。これは世界経済にとって、あるいは中国自身にとっても大きな構造変化であり、経済政策、産業政策の調整が求められる。

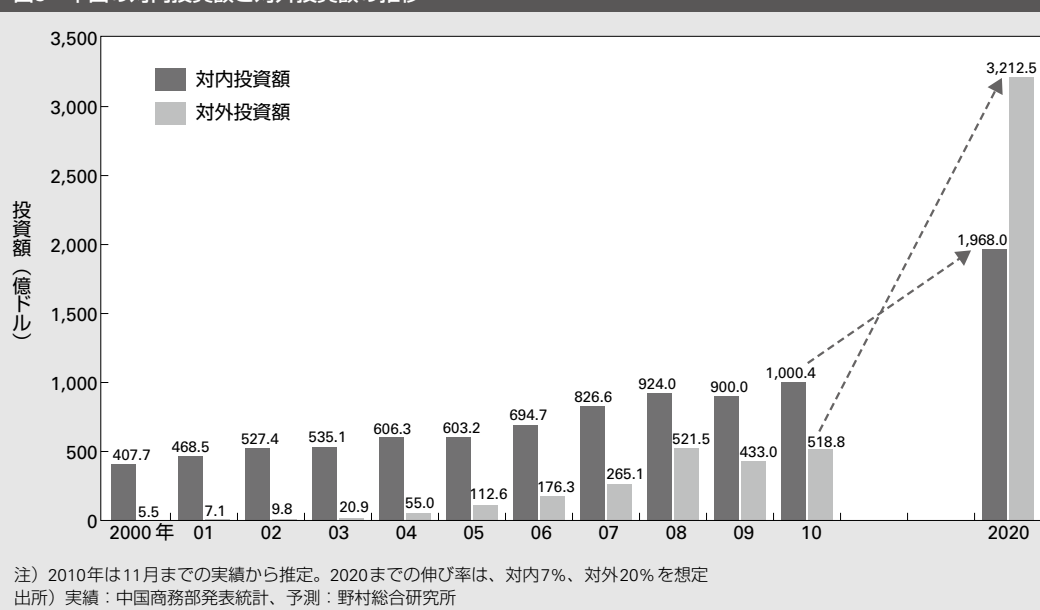
3 外部環境の圧力

(1) 構造変化⑤ 省エネルギー圧力： 効率が悪い大都市（図1⑤）

中国はすでにCO₂（二酸化炭素）換算の総量で世界最大の温室効果ガス排出国になっている。気候変動に関する枠組み条約であるCOP-FCCC（Conference of the Parties - Framework Convention on Climate Change）において中国は、現在、途上国の立場を主張して温室効果ガスの総量削減義務を負うことを拒否しているが、排出大国として早晚、国際的に何らかの約束をしなければならない日がくる。そのため今中国は、温室効果ガス排出量削減に向けてさまざまな政策を実行しようとしている。

中国のもう一つの課題は、本来エネルギー効率が高いはずの大都市で、エネルギー効率がきわめて低いことである。世界の大都市を経済規模当たりのCO₂排出量で比較すると、天津、北京、上海が世界の第1位から3位だというデータがある（図4）。このように中国は、省エネ化や低炭素化に向けた政策実行

図3 中国の対内投資額と対外投資額の推移



のハードルが他国に比べて高く困難な状況にあり、社会活動全体を抜本的に転換しなければならないというプレッシャーに直面している。

中国は、第十一次五カ年計画の省エネ目標をかりうじてクリアしたが、現在の「十二五」では、経済規模当たりのエネルギー消費量をさらに16%削減するという目標を掲げた。政府の研究機関によれば、目標達成には、部分的には今の日本以上の省エネ効率が必要とされ、産業や社会の抜本的構造変革なしでこの目標を達成するにはかなりの困難が伴うであろう。

**(2) 構造変化⑥ 国際摩擦拡大：
中国異形論の想定外の拡大 (図1⑥)**

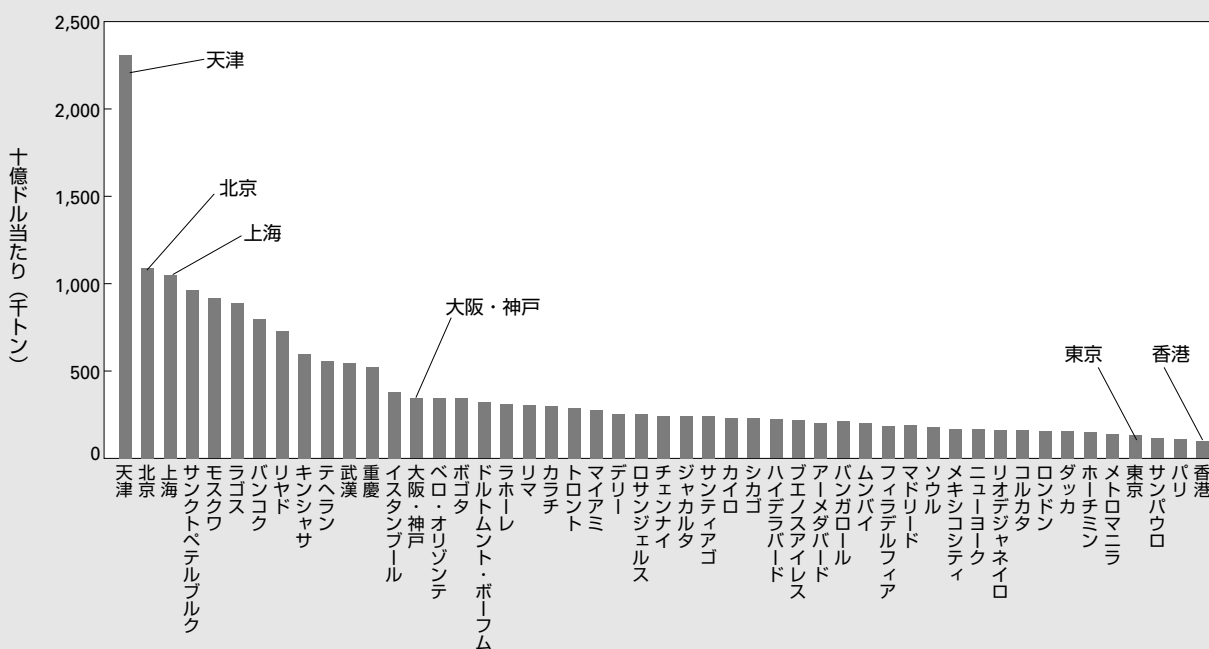
中国は、冷戦時に共産主義国として存在していた国家群のなかで、世界で唯一経済発展に成功した国家とってよい。また、中国は何千年もの悠久の歴史・文化を有する大国で

あり、19世紀からのわずか150年を除けば、中国はずっと世界のGDPの主要部分を占めていた。その意味で今日の中国の発展・大国化は必然でもあるが、別の見方をすれば、かなり特異な国家形態を保持したまま発展してきた大国であるといえる。

中国の政治体制や国家事情については紙幅の関係でここでは言及しないが、現代中国は世界のこれまでの西洋的価値観、たとえば「民主、自由、人権」などからかけ離れた形態で崛起してきていることは確かである。その結果、現代中国は既存の国家との価値観の違いによる衝突や文化的な摩擦がここにきて大きく顕在化してきた。いわゆる「中国異形論」である。

たとえば、社会安定化のために強力に進めるインターネットなどメディアに対する「情報統制」や、そのことから生じるとされる国民のやや過剰なナショナリズムなどは、世界各国との人的交流において一部制約になっ

図4 世界の大都市の経済規模当たりのCO₂ (二酸化炭素) 排出量



出所) The World Bank "Cities and Climate Change: An Urgent Agenda," 2010

ているし、また最近では、外交面での強硬な姿勢が世界を戸惑わせている。

さらに、こうした国家運営の考え方は中国の経済政策にまで反映されている。たとえば中国は、すでに資本主義的な市場経済国になっているものの、計画経済的な「五カ年計画」に基づいた国家主導の経済運営も続けており、国内の市場ルールについても外国からは理解できないものが多い。国家資本主義とも呼ぶべきこの特殊な経済運営は、以前のよう中国の経済規模であれば問題は顕在化しなかった。しかし世界第2位のGDPを有する大国となった現在、中国は今後さまざまな国際ルールに徐々に対応していくとの見方がある一方で、ここで述べたように特殊な発展形態と経済運営理念を持つがゆえに、既存の国際経済ルールとの軋轢は逆に増大する可能性も高い。これは何より、これから国際化を進めていかなければならない中国自身が大きな戸惑いを感じているところであり、今後種々の調整を迫られることになるであろう。

4 国民意識の変化

(1) 構造変化⑦ 新中産階級の出現： 「普通」の消費者へ (図1⑦)

中国は高度経済成長により所得が格段に向上したために国民の消費意欲が高まり、富裕層のみならず、その下の中産階級とも呼べる消費意欲の旺盛な消費者層が出現してきている。しかし、消費者層は時代とともに内容が大きく変わりつつある。

その一例として図5に、年代別の消費主力層の学歴構成を表した。現在の消費の主力となる層 (図5の36~45歳) は、大学卒の割合が2%にも満たず、いわゆる「裸一貫」の企

業家も多い。ところが次世代の消費主力層 (図5の9~24歳) は大学卒が30%を超えている。短大も含めて日本の大学進学率が50%を超えたのは2005年のことであり、中国は10年も経たないうちに高学歴社会に突入しつつある。

これらの世代は先進国の消費者に近く、いわゆる「普通」の消費者になるだろう。この層をわれわれは「新中産階級」と呼んでいる。ここでいう「普通」とは、彼らがインターネットなどにより世界の情報を容易に入手することによって、製品の品質やサービスへの要求が高まり、ブランドへのロイヤルティ (忠誠心) も芽生えてくるという意味である。

このことは見方を変えれば、製品の品質やサービスで勝負したい日本企業にも、中国の消費者に再び受け入れられる可能性が高くなってきたということである。この中国の新中産階級をターゲットとした消費財などは、海外企業にも今後かなり有望な市場と映るだろう。これも、中国の今後の大きな構造変化の一つとみなすことができる。

(2) 構造変化⑧ ネット世論：中国の 「民意」の凝縮 (図1⑧)

ここ数年の中国における最大の社会変化は、インターネットの掲示板やブログに象徴される「ネット世論」の出現であるといっても過言ではない。中国では古くから「民意」は国家の体制を維持・発展させるうえで重要な概念の一つであったが、現代はまさにネット世論が民意を相当程度表現している状況になってきた。

中国のテレビや新聞などのマスメディアは元来政府の広告塔としての位置づけにあり、

その役割も「国民に対する指導・啓蒙」である。その点でいわゆる西側諸国のマスメディアとは役割が大きく異なる。多くの中国国民は、マスメディアは政府に都合のよい情報だけを流すものだと思っているため、その報道内容はニュースとしての価値は低く、自らの民意を発露する手段にも遠かった。

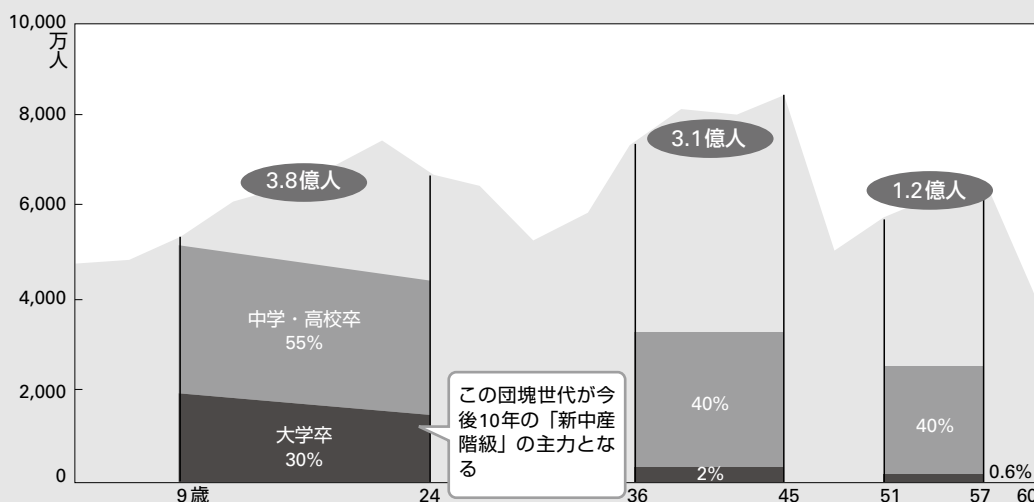
しかし、インターネットの掲示板やブログなどの出現でこの環境は大きく変わった。現在も中国国内では、「Twitter（ツイッター）」や「Facebook（フェイスブック）」「YouTube（ユーチューブ）」はどれも使うことはできないが、それに代わる国内向けの「微博（ブログ）」や「QQ（チャット等）」「人人網（掲示板等）」などが出現し、海外からの書き込みも含めて巨大なユーザー数を誇るネット世論サイトが存在する。たとえば有名な微博には、新聞記者が実メディアに掲載を認められなかった記事などをこっそり書き込むといわれており、現在では、これまで明るみに出なかった国内のニュースが広範囲に拡散する事態が頻発するようになっている。

こうしたネット世論は海外のメディアも注目しており、中国国内のマスメディアでは得られない情報をここから取得して記事の参考にするケースも増えてきている。つまり、現代中国が世界でどう報じられるかについても、ネット世論が大きな影響を与えるようになってきており、中国政府も自国のイメージ形成に大きな影響を持つネット世論をどのようにコントロールしたらよいかに頭を悩ませている。政府内に研究チームを設けたり、地方政府などの幹部を集めた大々的な研修を実施したりするなど、現代中国の体制維持や社会安定に最も大きな影響力を持つこの「民意」への対応は、今や最大の政策課題となった。

II 構造変化に対応する重要な政策とは

第I章に示したように、中国は外部内部双方の要因で、今後大きな構造変化に直面するため、2011年から始まった「十二五」では、表現こそこれまでの計画と変わらないもの

図5 中国の団塊世代人口分布と学歴構成



注) 2009年の9~24歳の団塊世代の2020年時点における学歴構成は、20年時点での大学進学率を40%（09年では約30%）、中学進学率を95%として推計（09年では約90%）

出所) 東京大学北京代表所・宮内雄史所長の資料を参考に、中国国家统计局「新中国六十年統計資料」より作成

の、明らかに、第I章で述べた構造変化に対応する政策がふんだんに盛り込まれている。今後10年の重要政策を第I章で示した構造変化と対比させると表1のようにまとめることができる。

ここでリストアップした重要政策群を、日本企業の「ビジネスチャンス」という観点か

ら眺めると、中国の内政や外交にかかわる部分は直接的にはビジネスに結びつかないであろう。やはり、今後約10年、中国が政策遂行のために進める巨大な投資や海外との関係強化、さらには自国内の市場拡大を目論む政策に注目すべきである。

この観点から注目すべき政策を挙げると、「自主创新」「都市化」「省エネ化・低炭素化」および「新中産階級」の4つになる。これらの政策には日本を含む外国企業にとって大きなビジネスチャンスが潜んでいるといえるため、以下で掘り下げたい。

1 産業チェーンにおける付加価値向上と自主技術開発の推進 (=「自主创新」)

中国はいわゆる「世界の工場」として、豊富な労働力を背景に製造業を発展させてきたが、最近では労働力供給の限界が見え始め、労働者の賃金も急上昇しているため、労働集約

表1 構造変化に対応する重要政策

8つの構造変化	対応するための政策の方向性
人口構造	産業チェーンの付加価値向上と自主技術開発を推進する(自主创新)
社会格差	農村部・内陸部の「都市化」を進め、公共サービスの均等化を図る
グローバル影響力	社会主義市場経済の理論武装。正当性を内外に示す(中国模式の確立)
資本輸出国化	企業の対外進出・投資戦略を定め、国家レベルで支援する(「走出去戦略」)
省エネルギー圧力	先進技術導入と計画的な地域整備手法で、省エネ化・低炭素化を推進する
国際摩擦拡大	中国のソフトパワーを世界に浸透させ、中国に対する誤解を解く
新中産階級の出現	新中産階級のニーズに応え、行政管理機能を向上させる(食品安全性など)
ネット世論	政治改革・行政改革などで党内民主化を進め、政府への信頼を高める

表2 中国が巨大な国家資金を投じる戦略性新興産業

分野	自主创新ターゲット
省エネ・環境保護産業	省エネ技術設備・製品開発。重点分野での技術突破。資源リサイクル重要技術の研究開発と産業化見本。廃棄物リサイクルシステム構築。石炭のクリーン利用。海水の総合利用
次世代情報技術	情報ネットワークインフラ整備。次世代移動通信・次世代インターネットの中核設備とスマート端末の研究開発と産業化。「3つのネットの融合」加速。物聯網(物のインターネット)、クラウドコンピューティング技術の研究開発。先端ソフトウェア・新型モニター・サーバーなどの基礎インフラ産業。情報サービス業、インフラ設備のインテリジェント化。デジタルバーチャル技術
生物(バイオテクノロジー)	多発病と新型感染症対応の薬物・新型ワクチン・現代漢方薬の研究開発。先端医療設備・医療用材料の研究開発と産業化と規模化。育種産業の育成。グリーン農業用バイオ製品。海洋生物技術と製品の研究開発と産業化
先端装備製造	旅客機を主とする航空設備と航空産業。宇宙インフラ整備。人工衛星とその応用産業。軌道交通設備。海洋エンジニアリング設備。デジタル化・柔軟化・システム集積技術を中心としたインテリジェント製造設備
新エネルギー	次世代原子力技術の研究開発と産業育成。太陽エネルギー利用技術の普及と応用、太陽光発電の市場開拓。風力発電の設備向上および規模化と秩序化。生物エネルギーの開発
新材料	レアアース機能素材、高性能膜素材、特殊ガラス、セラミック、半導体照明素材などの新型機能素材。特殊鋼材、新型合金などの構造素材。高性能繊維とその複合素材。ナノテク、超伝導体、スマートマテリアルなどの研究
新エネルギー自動車	電池、モーター、電子コントロール分野での中心技術の研究。プラグイン式ハイブリッドカーと電気自動車の普及と産業化。省エネ自動車の推進

出所) 中国国务院発表資料(2010年9月)をもとに評価

型モデルは緩やかに競争力を失っていくであろう。中国は世界のさまざまな製造業のサプライチェーン（供給網）に組み込まれているが、その多くは資源供給や最終組み立てなど付加価値の低い分野に集中しており、中国にとって産業の高度化は長年の「悲願」ともなっている。

産業の付加価値を高めていくには、競争力のある技術やノウハウを開発していかなければならないが、このための中国の政策は以下に示すようにかなり特異なものである。

まず中国の自主技術化（中国ではこれを「自主创新」と呼ぶ）は、投資予算や重点領域ともあくまで国家主導のもとに行われている。現在も2006年に策定された「国家中長期科学技術発展計画綱要」に基づき予算やプロジェクトが展開されており、先進工業国のように、民間企業が「顧客ニーズに基づいて」行う技術開発はまだまだ少ない。

次に、中国は自主创新を加速させるため

に、海外の先進技術をまず自国に移転させ、それを中国の豊富な市場で「使い倒す」ことでイノベーション（革新）を促進するという手法を多用している。たとえば最近では、技術の知的財産権の扱いについても、従来のように海外から指摘された権利侵害などについて対応していくのではなく、外国企業が中国市場へ参入する際に「技術情報の開示・移転」を義務づけることで、技術と知的財産権を半ば強制的に国内に根づかせようとする政策に変わってきている。

また中国における自主创新の定義は、技術を新たに創造するというよりも、海外から取り入れた技術を改良・改変したり組み合わせたりすることも含まれ、いわゆる「技術イノベーション」ではなく「事業イノベーション」に大きな重点が置かれている。これは2011年7月の中国の高速鉄道事故とその対応などからも明らかに見て取れる。

さらに中国は自主创新を大きく3つのパタ

現状 レベル	創新 可能性	+自主创新パターン（革新定義）			-海外の技術移管制約			評価理由
		①技術の仕 様改変	②組み合わ せ実験	③リスク テイク	①制限	②使いこ なし	③文化風 土	
△	◎	○	◎	◎	×	×		+典型的なメガ実験モデル -コア技術は当面、海外依存
○	○	○	◎			×		+有力企業と国内需要
○	◎	○	○	◎	×	×		+リスク実験で世界をリード -海外依存技術も多い
△	△	△	○	◎	×	×	×	+メガ・リスク実験が進行 -伝統技術の移管に課題
○	○	○	◎		×			+国内資源とメガ実験進行 -要素技術は一部海外依存
△	△	◎	○		×		×	+国内産業の強いニーズ -研究基盤の未整備
○	◎	◎	◎	◎	×	×	×	+国内産業のボリューム -擦り合わせ技術の完成度

ーンで進めている。1つは「技術の仕様改変」である。導入した要素技術を用途やグレードを変えて「そこそこ」の独自技術にしてしまう。電気自動車の技術を二輪車や農業機械に応用したりするのがその例である。

2つ目は、「組み合わせ実験」である。たとえばエコシティの建設のケースでは、開発区に先進技術を集約させて巨大な実験場をつくり、そこで技術を組み合わせながら社会全体のインフラ技術にしていく手法を取っている。

3つ目は「リスクテイク」である。たとえば再生医療の世界では、倫理規定などの理由から日米欧では実施できない臨床実験を許可し、症例を積み上げて技術を向上させていくといった手法も見られる。

加えて、中国の自主創新は「十二五」から戦略的領域を明示し始めた。つまり、後発組にとってメリットのある先端技術領域に重点的に投資し、そこから主導権を握ろうとの戦略である。日本でも1960~70年代にはこのような産業政策が取られた。前ページの表2は、中国で2010年に発表された「戦略性新興産業」の領域とその現状レベル、および将来性について野村総合研究所（NRI）が評価したものである。前述した自主創新の3つのパターンなどから考察すると、同表内の点線で囲んだ技術領域については、今後中国で自主創新が進んでいく可能性が高いと思われる。

2 農村・内陸部の「都市化」を進めて社会格差を縮め消費を拡大

先進国でいう「都市化」とは、農村等が開発などで発展して都市になることで、生活レ

ベルや公共サービスの効率が向上し、国全体が豊かになっていくことを意味する。先進国では都市化率は70~80%に達し、同時に第3次産業も発展して、全体として効率のよい都市が形成されている。

しかし、中国の都市化政策に込められたねらいはこれもまた特異である。図6は中国の都市化のねらいと現状の課題をまとめたものである。中国の都市化政策のねらいは大きく3つある。

1つは内需主導型経済への転換である。中国の経済構造が投資依存・外需依存で内需が伸びない原因は、個人などの消費が伸び悩んでいるからである。個人消費が伸びないのは、貧しい農村が将来に不安を抱えていて消費せず、また、富裕層も自己資金などを投資に回すためである。そこで農村を都市化して兼業機会を増やし、所得を向上させて消費を伸ばし、同時に社会格差も解消しようというのである。

2つ目は都市化によって農村部や内陸部に新たなサービス業が発展し、国全体の産業構造が高度化していくことである。中国はいまだに第2次産業の割合が高く、製造業周辺も含めてサービス業が発展していないために産業全体の付加価値が向上しないという問題を抱えている。都市化によってこの問題も解決していきたいというのがねらいである。

3つ目は都市化によって新たな都市インフラ投資が誘発され、外需に依存しない内需型の投資成長に貢献すると期待できることである。中国では今後10年間に都市のユーティリティや環境施設、交通システムなどに、約200兆円の投資が見込まれると試算されている。

このような中国の都市化政策は、現代中国の問題を解決する「打ち出の小槌」のように扱われているが、図6に示したように、これらの政策には大きな落とし穴がある。

まず農村を都市化していくということは、現代中国の根幹政策である「戸籍制度」の抜本的な改革を迫られることになる。農民を農村に定着させ、ある意味で都市の膨張やスラム化を防いでいるこの制度は、単なる戸籍の問題だけでなく地方政府の不動産ビジネスの基盤にもなっており、一気に解決することは容易ではない。現在、成都、重慶、北京などで「都市農村一体化」と呼ばれる制度改革の試みが始まったばかりである。

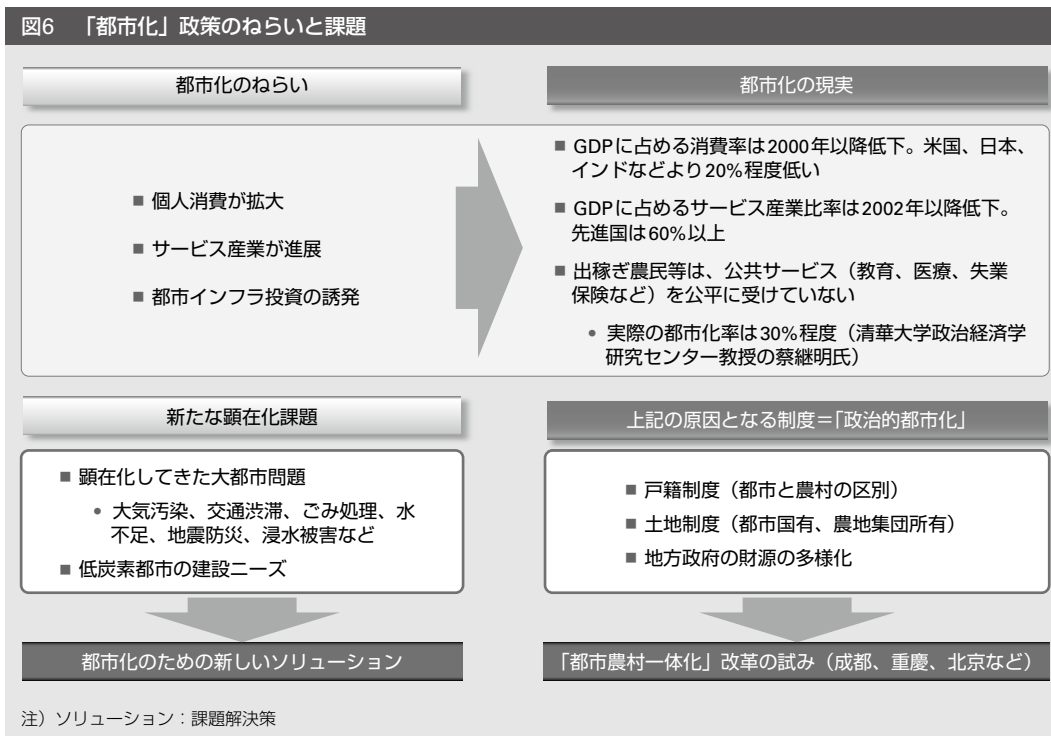
さらに大きな問題がある。通常大都市は人口が集積することで公共サービスの効率も上がるため、エネルギー効率が高まり低炭素社会も形成しやすい。しかし、第I章3節1項に示したように、現実の中国の大都市はエネルギー効率が悪く、しかも上海や北京などの

大都市では、大気汚染、交通渋滞、ごみ処理、浸水被害、水不足、地震防災などの大都市問題に対して有効な手が打てず、年々深刻化していく状況が続いている。

都市化は「十二五」から重点政策として取り上げられている政策であるが、上述のように多くの矛盾や課題を抱えた政策でもある。逆にいえば、たとえば大都市問題などは日本が高度成長期に公害問題などで苦渋をなめた末に解決してきた問題であることから、これに対する支援は日本企業にとって大きなビジネスチャンスになるであろう。

3 特定地域での社会実験方式で「省エネ化・低炭素化」を一気に推進

第I章3節1項で述べたように、中国は急速な経済成長により資源・エネルギー問題に直面し、かつ資源利用効率の悪さなどにより温室効果ガスの排出量削減要請という国際的



な圧力も受けている。日本の省エネ化の軌跡をたどると、技術面での改良・革新に加えて、社会や都市の構造を時間をかけて改善してきたことがわかる。

しかし中国は今後、「経済成長を続けたまま省エネや環境問題に対応する」という離れ業を要求されている。そのため中国の省エネ化は、ある種抜本的かつ一気呵成に実施しなければ目標を達成できないことになる。

そこで中国の政策で実行されようとしているのは「社会実験方式」である。これは特別新しい政策ではなく、たとえば1970年代の改革開放時に経済技術開発特区を設けて海外からの投資を呼び込むことで国内産業を一気に発展させたのも同様の政策である。この地域開発方式は今も厳然と残っており、全国にこうした開発区は数え切れないほどある。しかし今、これらの開発区がその看板を続々と掛け替えている。つまり以前からある開発区の名前をほとんど「生態工業園（エコパーク）」「生態城（エコシティ）」という名に替えて、そこを先端環境技術の投資地域に指定しているのである。

こうした政策変更を、「看板を掛け替えただけ」と揶揄したくもなるが、しかし中国の

経済発展方式が投資事業すなわち地方政府の不動産事業を主体に進められていることを考えれば、その発展モデルを維持したまま省エネ化・低炭素化を進めるには、この方式はある種、理にかなっているともいえる。

しかし、現在続々と生まれつつあるエコパークなどの建設は、省エネ化や低炭素化の実現モデルとしてはまだ定着できていない。従来の工場建設であれば、建屋を建て人を雇い生産を始めればGDPが上がっていったが、最近のこうした都市建設は、そのような「ハード投資」だけでは実現できず、都市オペレーションや生活者の意識改革など、「ソフトウェア」の部分が何よりも重要になってくるからである。新たに始まった中国のこの社会実験は「中国版スマートシティ」と呼ばれているが、中国全土の省エネ化・低炭素化への転換の鍵を握っており、ここでも日本の都市づくりのノウハウがビジネスチャンスになるはずである。

4 「新中産階級」に対応する 「生活の質」や「社会の公平性」 のための政策

第I章4節1項に示したように、今後大量

図7 中国における日本企業のビジネスチャンス



に生まれる新中産階級は、これまでとは違う「普通市民」であり、これらの層は数もさることながら、中国の市民社会のオピニオンリーダーとして大きな存在になることが想定される。

中国では社会格差の拡大や官僚汚職の常態化に伴って暴動などが頻発し、市民の不満が年々高まりつつある。またそれと同時に、過激な行動こそ示さないものの、ネットなどで政府や社会に、ある意味正論をぶつける市民も急速に増大している。彼らはインターネットで買い物もするが世論も形成する層であり、学歴の高い新中産階級と重なる。

したがって、政策面で新中産階級に対応していくには、彼らが求める「生活の質」や「社会の公平性」に向けた政策が必要になってくる。生活の質でいえば、たとえば食品安全問題や医療問題、安全防災問題などがそれに当たる。社会の公平性でいえば、社会保障や課税問題（相続税、贈与税、固定資産税など）であろう。

したがって今後10年の社会政策では、これまでの貧困撲滅だけでなく、中産階級の満足度向上に向けての政策が必要となる。現在、こうした政策に対しては膨大なリソース（資源）を使って政府内で検討が進んでおり、中産階級社会を自認する日本のノウハウが求められている。

Ⅲ 構造改革の「ボトルネック解消」が日本企業のビジネスチャンス

中国は転換期を迎え、大胆な政策で経済・社会の構造改革を目指す。これまで述べたように、こうした転換を中国が自力でやり遂

げるのはかなり難しいであろう。したがって日本企業は、これらの政策の「実現」にフォーカスすることで、そこから確かなビジネスチャンスを読み取ることができよう。特に消費財産業やインフラ産業などでは、今後中国で大きなビジネスチャンスが生まれると見てよい。図7に例として、4つの重要政策におけるビジネスチャンスをまとめた。

1 「自主创新」政策におけるビジネスチャンス

第Ⅱ章で示したように、中国の自主创新は、海外からの技術導入をもとに各技術を「組み合わせ」たり「改良」したりすること（これを「再創新」と呼ぶ）によって、中国市場に適したものに消化していく手法が多用される。特に大型設備産業や複雑なシステム産業をオリジナルから技術開発をするための人材や技術基盤に乏しいこと、および経済成長速度の圧力のために時間の余裕がないことから、こうした再創新型の技術開発を指向している。すなわち、せっかちなまでに「技術の産業化」を急ぐのである。

この技術の産業化の手法は、前述した2011年7月に起きた温州の高速鉄道追突事故の顛末を追ってみれば理解できる。この事故が起こるまで中国は、自国の高速鉄道技術を、「中国が達成した人間社会の奇跡」とまで公言していた。これに対する評価はともかく、この高速鉄道の技術を自らは「跨越式発展」と名づけていたが、その中身は、導入した海外の技術を組み合わせたり改良したりすることによってオリジナルの技術を超越する手法であった。

したがって中国におけるビジネスチャンス

とは、技術そのものよりも「技術の産業化」にあるとあってよい。中国の場合、少し前の経済発展段階のように「技術も資金も」必要ということではなく、むしろ「筋の良い」技術を移転しさえすれば、あとは自らの資金力と「組み合わせノウハウ」でこれを自主技術化し産業化できるようになってきている。ただし、この技術の産業化はノウハウや体制が確立しているとはまだ言い難い。つまり、市場や用途に合わせて「組み合わせ」や多少の「レベルアップ」はできるものの、導入技術を大規模に適用したり、新たな技術革新を必要とするような場合には、外部のノウハウをまだまだ必要とする。

実はここに日本企業のビジネスチャンスがある。日本企業は現在でも、中国への技術移転にはどちらかといえば慎重である。それは移転した技術がその価値に値する、つまり投資回収ができるまでの収益に至らないまま、相手方に渡ってしまうケースが多いからである。しかし、上述のように中国の自主创新の目的は、技術を取り込むことだけではなく、中国でその技術を実現（産業化）し、自国の価値にしていくことである。高速鉄道の場合でいえば、導入した日欧企業の技術を自ら昇華させて国家のインフラ技術として定着させ、さらにそれが国際競争力を持つ製品になる（輸出で稼げる）ということになって初めて自主创新と呼べるのである。

ここにビジネスのヒントがある。すなわち、日本はこれまでのように技術そのものの売買やライセンスをビジネスにするのではなく、「技術を中国に持ち込んで産業化する」ビジネスを目指せばよいのではないか。中国は技術を適用する周辺の、ソフトウェア部分

が不足している。日本企業は自社技術によって、中国で「自ら市場をつくり出す」ことで新たな事業展開の芽を生み出す。たとえば日本に技術力がある「医療福祉」「省エネ化」などの高度な技術消化型の産業は有望であろう。ただしこのアプローチはこれまでのようなビジネスよりはやや大きな投資を必要とし、自らによる市場創造のため当然多くの人材投入を必要とする。

2 「都市化」政策における ビジネスチャンス

第Ⅱ章で示したように中国の都市化政策は、巨大な都市インフラビジネスを生み出すと同時に、大都市問題という大きな課題をも生み出すだろう。しかし、その大都市問題の周辺には、日本企業のビジネスチャンスが豊富にある。

環境汚染の周辺ではすでにさまざまなアプローチによりビジネスチャンスが広がりつつあるが、そのほかにも交通制御（自動車排ガス汚染制御を含む）や都市交通の利便性向上、雨水浸水対策、都市エネルギー管理やビル省エネ化、都市リサイクルシステムの確立、都市計画と建物構造の両面からの地震対策など、やや複合的な大都市問題で、かつ問題解決にソフトウェアノウハウが必要な分野については、中国ではほとんど解決できていない。この分野は日本の地方自治体や企業にとって大きなビジネスチャンスになる。

3 「省エネ化・低炭素化」政策における ビジネスチャンス

省エネ化や低炭素化を一気呵成に進めるための社会実験政策は、技術基盤不足と短期間

指向という意味で、本章1節で示した技術の産業化のビジネスチャンスと軌を一にする。エコシティなどのモデル都市の社会実験に参加するには、ある程度の投資や企業間連合が必要となるが、都市改造や省エネオペレーションなどのソフトサービス事業では、技術移転というより日本の企業連合自らが市場づくりにコミット（関与）できる。

4 「新中産階級」出現における ビジネスチャンス

中国は、中産階級の満足度向上に深く関係する消費財や関連サービスに関しては、国内企業だけでなく外国企業の商品が持つ品質やブランド力を取り入れることに抵抗感はない。すなわち市民の安全や快適にかかわる商品やサービスでは、国産化（自主技術）にこだわることはないと思われる。

なぜなら、消費財生産に関していえば、製造業のように産業サプライチェーンのなかで付加価値向上を目指す必要はないし、核となる大型技術を海外に依存するようリスクも少ない。消費財の付加価値は最終商品のブランド価値に大きく依存しており、国産ブランド振興の必要性はあるものの、無理に国産化を図る必要もない。また現在は、一定層において国民の購買力もついてきたので、国内の消費拡大のためにはそれなりの価格帯の商品も必要であり、さらに多様な消費財が存在したほうが、周辺のサービス業が発達するポテンシャル自体も高くなるというメリットもある。

第Ⅱ章で述べたように、今後10年で大きなボリュームを持つ新中産階級に対しては、日本企業は、価値に見合った価格の品質やサー

ビスで勝負する時代が来るだろう。

ここで重要なのはマーケティング戦略である。中国の消費者はボリュームだけではなく多様化してきているので、商品・サービス提供の対象となる消費者のセグメンテーションが鍵となる。

たとえば中国では、自動車や贈り物のように「人に見せる」ことを重視する商品もあれば、白物家電や日常の食事のように「機能だけ果たせばよい」商品もある。したがって、商品の価格に対する日本企業のこれまでの考え方をある意味で180度変えなければならない。

裏を返せば、セグメンテーションに合った商品価値を提供できさえすれば、新中産階級という巨大なボリュームゾーンから日本企業は大きな果実を得られる可能性が十分にあることになる。

中国市場では、日本の中国への「援助」や「協力」がビジネスチャンスをもたらす時代はすでに終わりを告げたといってよい。そのため今後は中国を純粋な投資先として捉えていかなければならない。

中国はまさに大きな構造改革が必要な局面にある。日本企業は中国の改革のボトルネックに注目し、その解消のために実行される政策周りに注目すると、大きなビジネスチャンスを見出すことができるだろう。

著者

松野 豊（まつのひろし）

清華大学・野村総研中国研究センター理事・副センター長

専門は中国政策、企業経営管理、経営システム

中国事業リスクの新たな動きと 日本企業の対応

緒方 卓



CONTENTS

- I 中国事業リスクが高まる背景
- II 事例に見るリスク動向と課題
- III 求められるリスクへの対応

要約

- 1 中国事業リスクの新しい動向への認識とその対応については、中国事業の重要性の高まりとともに重大な経営課題となってきた。中国事業リスクには、従来から存在するリスクに加えて、今後の影響が懸念される新しいリスクがある。
- 2 具体的には、①外資優遇の時代の終焉に伴い台頭している「外資選別」「ポスト外資導入時代」のリスク、②外資の単独出資企業が経営の現地化の遅れなどで競争力を喪失する「単独出資」のリスク、③中国市場の特殊性にビジネスモデルを対応させきれずに業績不振に陥る市場構造の「特殊性」のリスク——がある。
- 3 中国で成功している企業ほど、これらの新たなリスクについての関心度は高く、対応策の検討もしっかりなされているが、そうでない企業はリスクへの認識不足や対応の遅れから、今後深刻な経営問題に発展しかねない状況にある。実際に事業撤退に追い込まれている日本企業も出始めており、新たなリスクへの対応策の検討が早急に求められている。
- 4 これらの中国事業リスクへの対応は現地任せにはならない。個々の現地法人、それらを束ねる立場にある中国統括会社、日本本社のコーポレート部門の三位一体の体制によるリスク監視体制と意思決定プロセスの構築が必要となる。とりわけ中国統括会社の役割としては、リスクモニタリング機能をしっかりとつくり込むことが重要で、また、日本本社においても、経営層が出張などを通じて現地・現物で中国事業リスクを的確に理解することが求められる。

I 中国事業リスクが高まる背景

世界第2位の経済大国となった中国の市場は、日本企業においては今まで以上に重要となってきた。2000年代に入ってから日本企業は、単なる低コスト生産基地としての位置づけから巨大な内需市場の争奪という見方へと、中国戦略の目的を変化させている。単なる生産基地であれば、もしコストが高騰するなど所与の条件が変化すれば他国へ基地をシフトすることが可能だろう。一方、内需もねらうとなると、中国へのコミットメント（関与）は年を追うごとに深まり、そのねらいが成功すればするほど追加投資も迫られ、リスクにさらされる資産は必然的に巨大化していく。

すでに中国事業のウエイトが海外事業全体のなかでも国別では最大となっている企業も多く、中国事業に何らかの問題が起これば、それはその企業全体の業績に大きな影響を及ぼすことも珍しくなくなっている。

日本企業の中国への傾注傾向が強まる一方で、ここ数年の中国の事業環境は、このように日本企業にとってむしろ問題となる、つまり、リスクの側面が大きくなってきていると筆者らは考えている。

自国経済に自信を深めている中国政府は、これまでのような外資優遇という単純な図式から、業種によっては外資選択、あるいは一部では外資を追い出す傾向も見られるようになってきている。また、中国企業の台頭、とりわけ、「国進民退」（政策の後押しもあって国有企業の勢力が拡大する一方で、外資を含む民間企業が不振に陥っている）という現象が現れ、中国市場で苦戦する外資の単独出資企業

も多くなってきている。

さらに外資企業にとっては、中国市場構造の特殊性という問題も悩ましさを増している。2001年末のWTO（世界貿易機関）加盟の際には、世界の通商貿易ルールを受け入れて中国は世界の経済大国の一員になることを宣言したが、今はむしろ「中国ルール」の正当性を強調・堅持する傾向が顕著になっている。政策が唐突に変更されたり、市場への行政の介入で外資企業が不利益を被ったり、知的財産権をめぐる紛争の多発が収まらないなど、外資企業にとって、中国の特殊性に由来するこの種のリスクが長期化する傾向が見られる。

1 「ポスト外資導入時代」のリスク

30年間続いてきた中国の「改革開放」は外資導入の時代でもあった。外資導入は、中国経済の改革やテイクオフ、さらにその後の急成長の最重要施策であった。地方政府では、外資導入の実績をもとに政府幹部の評価が下されるともいわれており、外資企業を優遇する時期が長らく続いていた。

しかし、時代の変遷とともに中国は、「外資優遇」から「外資選択」へと外資政策を大きく方向転換し始めている。

これまでの外資導入には、次ページの図1のように外資が持つ資金の活用、外資による輸出の拡大、先進的な経営管理ノウハウの導入、先端的な技術の導入という4つの大きな要素が背景にあった。ところが、中国経済が強くなる過程でこれらの要素は必然性を失いつつある。すでに国内に資金は十分にあり、輸出競争力も十分につき、多くの経営管理ノウハウを外資合弁が持ち込んでいる。技術導

入については「現在進行形」ではあるものの、中国はかなりの技術まで取り込んでしまっている。

このため経済成長が遅れている内陸部を除けば、すでに外資導入の時代は終焉しており、これまでのような外資への優遇措置が今後も続くことは期待しないほうがよい。むしろ、外資にとって今までとは逆の事業環境は厳しさを増す（リスク）という覚悟を持ったほうがよい。

たとえば、今までは豊富で安価な労働力や、土地および工場の優先的な提供を受けられたとしても、あるいは、地方政府が競って

提案してきた優遇税制も、これからは期待できない。それどころか、労働者の権益を守ることを大義に労働コストは上昇し、そもそも若年労働力は不足し始めており、また、土地も商業用が優先されて工場用地は供給不足となっている（図2）。

さらには「外資選別」を乗り越えて「外資排除」ともいえる動きさえ出てきている。高速鉄道技術を自国開発と言い張るのがその一例であるが、世界第2位の経済大国となったことで、中国では経済的なナショナリズムが高揚してきている。特に2008年のリーマン・ショック以降、日米欧の先進国経済が沈滞

図1 「外資導入4要素」とその後の変化

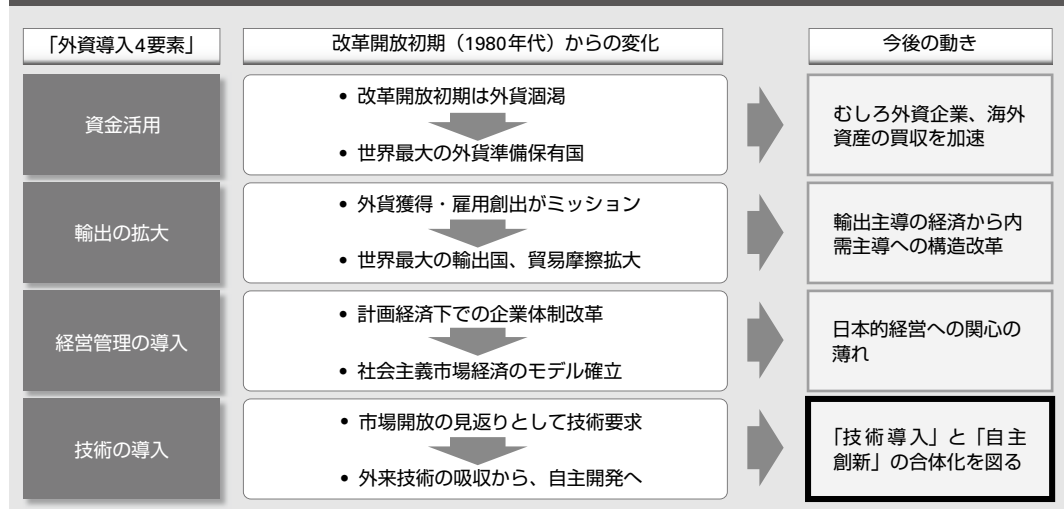


図2 「外資優遇3要素」とその後の変化

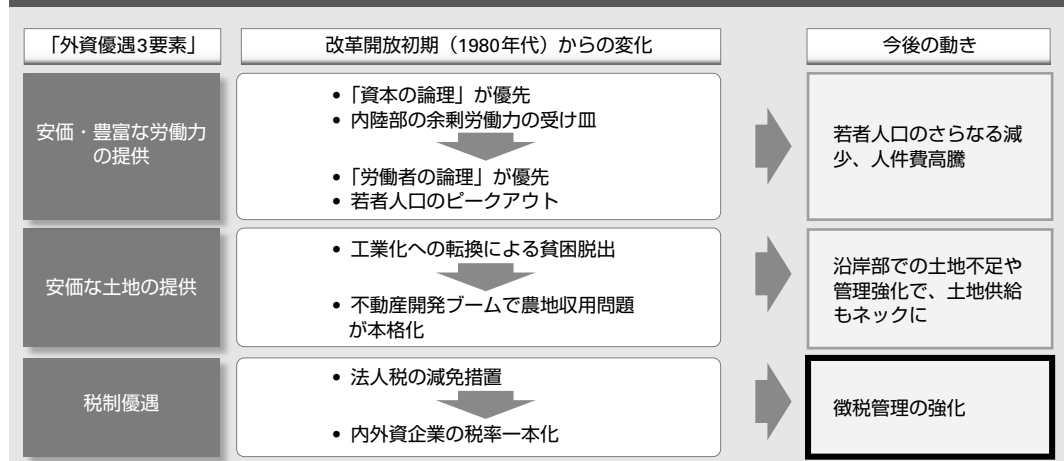
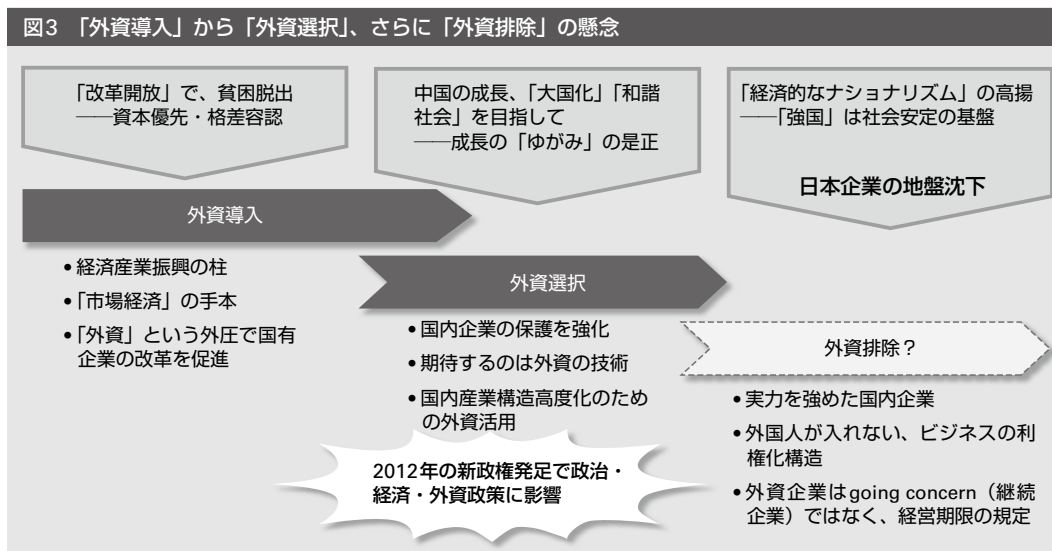


図3 「外資導入」から「外資選択」、さらに「外資排除」の懸念



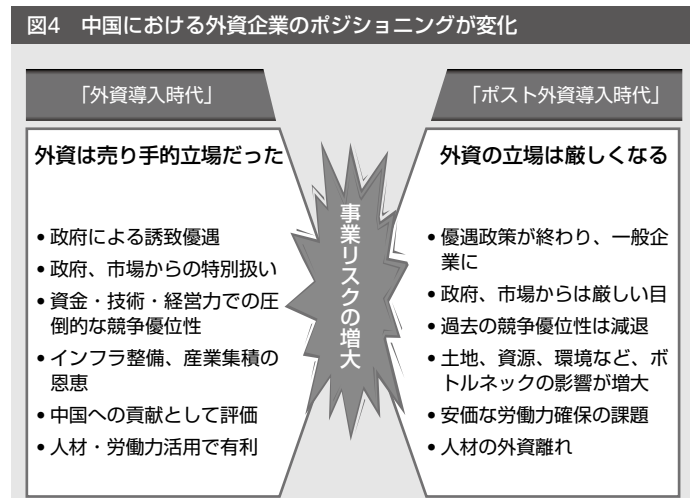
し、世界経済の落ち込みを中国が支えてきたという自信は強い。また、同時に国内企業の実力も高まってきており、もはや外資企業に依存せずとも中国は高度成長を続けられるとの思いが強まっている（図3）。

いずれにしても日本企業は、中国のこれまでの外資優遇時代はすでに終焉しており、これからは中国市場における外資のポジションは厳しさを増してくるということを十分に理解して中国戦略に臨む必要がある。地方政府による誘致は進出するには有利な条件となるが、それがその後も続く保証はない。現在「特別扱い」ともいえるような優遇措置を受けているとしてもそれが続く保証もない。むしろある日突然に優遇措置が打ち切れ、今の事業の前提となっている労働力や土地の供給が厳しくなることもある。

たとえば最近、都心部の再開発や公共インフラ建設に伴って強制的な用地収用を迫られ、工場の立ち退きを求められるケースが出ている。かつては輸出力や技術力のある外資工場の誘致が優先政策であり、工場用地を提

供することで地元政府も利権を獲得するという時代であった。ところが、地元企業による大規模な商業施設などの不動産開発のほうが利権はさらに大きく、格差是正で労働賃金の引き上げが政策として優先されるとなれば、立ち退きの動きが出てくることは中国では自然である。このような「空気」を事前に察知し、日ごろから立ち退き補償条件について情報を収集し、あるいは、中国以外を含めた事業体制の再構築までも日本本社と検討しておけば、いざとなってもあわてずに対策を検討できる（図4）。

図4 中国における外資企業のポジショニングが変化



このような投資環境の変化について、一般的に日本企業は疎い。政府やその背後にある中国共産党（以下、党）、あるいは業界団体や同業の国有企業、投資環境の「風」がどちらに吹こうとしているのか、「風向き」は変わろうとしているのか、政策の流れをきちんと読むことに疎ければ、リスクが一気に事業に襲いかかってくるかもしれない。

2 「単独出資」リスク

1990年までに中国への事業進出を果たした外資企業のなかで、家電・通信設備など多くの企業は、政府の進出認可の条件として国有企業を中心とする現地企業との合弁を余儀なくされた。このため、経営マインドが違う国有企業パートナーとの関係悪化、業績不振など、いわゆる「パートナーリスク」に悩まされた企業は少なくなかった。

その後、中国のWTO加盟に併せて外資進出への規制緩和が進んだ結果、今では外資単独出資による中国進出が増えている。ところが最近、日本の単独出資企業のなかには、市場は拡大しているにもかかわらず経営不振に

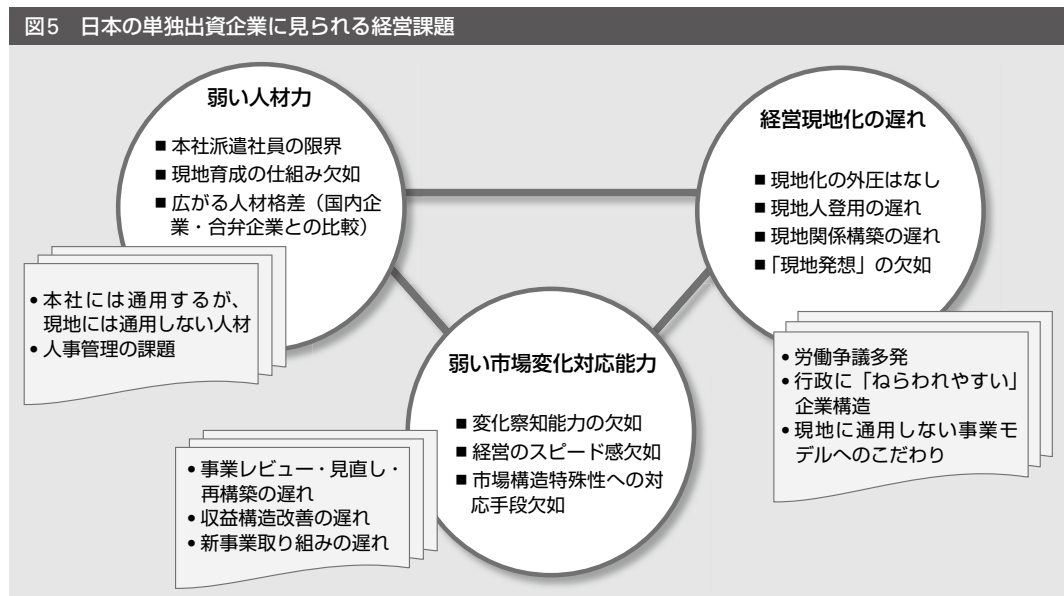
陥る企業が多く出現している。

単独出資であれば経営権はすべて自らが握っているため、パートナーとの意見対立、それに伴う意思決定の遅れなどのリスクは下げることができる。しかし、日本人だけで経営を続けているうちに市場や政策の急激な変化を読みきれずに、事業としての競争力を喪失してしまっているのである。

図5に示すように、単独出資の弊害として、人材強化の遅れ、経営現地化の遅れ、その結果として市場変化への対応力の弱さという問題があることを肝に銘じる必要がある。単独出資がすべて悪いということではない。単独出資にはこのようなリスクが内在していることを十分に理解して経営に臨む必要があるということである。

3 「市場構造特殊性」リスク

「社会主義市場経済」を目指す中国の市場構造は、日米欧とは異なる性格を持っている。たとえば、市場の競争は政策でコントロールされており、いわゆる行政指導が日常的に行われている。事業の収益性は政策のわずかな



変更で大きな影響を受けてしまう。日米欧の市場では戦う相手は企業であり、こちらも企業で対等な立場での競争であるが、中国では戦う相手は見かけ上は企業であってもその背後にはその企業を支援する政府が存在する。その企業は党や政府の意向の代弁者であって、あるときには競争よりもその思惑を読み取って妥協を図る判断が求められる。

高度な技術移転をしなければ新たな工場投資の認可をしないなどはあらゆる業種で起きていることであるし、労働組合の設置やそのための組合費の上納などの措置が唐突に打ち出されてくる。低コスト生産を目指してきた日本企業にとっては死活問題である。また、利益は政策（利権）を上手に利用して生み出し、他方で徹底的なコスト競争を仕掛けてくる中国企業もある。こちらは利権を持たないのだから初めから不利な状況で戦わざるをえない。

2012年は政権交代の年になる。既定路線であれば国家主席は胡錦濤氏から習近平氏に交代する。現在の党組織の特徴を考えれば、新政権となったからといって政策が突然大転換

する可能性はほとんどなく、変化は緩やかに起こるであろう。ただしその変化は、上述のような中国の特殊性を改めるといふ方向よりも、その特殊性を持続させるという方向に向かうのではないと思われる。すなわち、この「市場構造の特殊性」は、今後相当期間続くものと考えて対策を強化しなければならない（図6）。

II 事例に見るリスク動向と課題

本章では、前章で指摘したリスクについて具体事例を挙げて詳述していきたい。

1 日本企業が「ポスト外資優遇」で合弁から撤退せざるをえなかった事例

消費財メーカーの日本企業A社と現地国有企業B社は合弁企業C社を設立して、10年以上共同経営を続けてきた。出資比率は日本のA社が55%で現地B社が45%である。B社の事情で、B社の持ち分の45%およびB社に所有権のあった現地ブランドの商標権を地元政

図6 「市場構造特殊性」リスクが生まれる背景



府主導の入札で売却することになった。

A社は中国の同業大手企業と業務提携関係にあったため、45%のB社の持ち分はそのパートナーに売却されることを期待していたが、実際に落札したのはそのパートナーの最大ライバルの同業大手企業となった。

この結果、A社は自社と敵対関係にあるライバル企業と合併を組まざるをえない状況に陥ってしまった。それでもA社は55%の過半数の出資をしているので経営は続けたが、総経理は現地側企業から派遣されるというルールになっており、新しい合併企業は敵対する親会社から総経理が派遣され、さらに商標権も親会社が持つというなかでの経営となり、半年が経過して最終的にA社は、自分の持ち分の55%を手放すことになった。10年の苦労を重ねてきた合併会社を手放すことになったわけで、A社にとっては厳しい経営判断であったと考えられるが、入札そのものは地元政府も承知のうえでの結果であり、いかんともしがたかったのであろう。

かつての外資優遇の時代であれば地元政府もA社の思惑を重視し、A社と友好関係にあった大手企業に45%の持ち分が譲渡されたであろうが、今回はそうはならなかった。この事例からわれわれが学ぶべきことがあるとすれば、

- ①「ポスト外資導入時代」への変化をしっかりと認識し、政府やパートナーへの早めの対応が必要だったのではないか
- ②過半数の出資で10年以上の共同経営を経ても、使用する現地ブランドの商標権や総経理派遣の権利は中国側企業が持つという「資本と経営のねじれ」があり、この問題をもっと早く解決しておくべきだ

ったのではないか

- ③パートナーやその上位にある地元政府との日ごろからのコミュニケーション不足や信頼関係の構築の遅れがあるのではないか

——という点が指摘できるのではないかと考える。A社の事例を見るまでもなく、政策の風向きが変わったことに対応したリスクの総点検が必要である。

2 日本の単独出資企業での 労働争議の事例

近年、単独出資企業を中心に、日本企業の労働争議が多発する傾向にある。その背景には、「単独出資」の構造的なリスクがあると筆者らは考えている。日本企業の単独出資の場合、ひとことでいえば経営の現地化が遅れていて（実質的に日本人経営者のみで経営が続けられている）、現地の政策の動きや企業内部の現地従業員の動きを理解できずに紛争が起きていると見受けられる（表1）。

中国では2006年の第16期六中全会（中国共産党第16期中央委員会第6回全体会議）で「和諧社会建設」が採択され、この政策は2007年の第17回党大会（中国共産党全国代表大会）で最重要方針として機関決定されている。和諧社会建設の項目の筆頭には、所得再分配の適正化と経済格差の是正が掲げられている。この決定がなされるすでに5年ほど前から、資本の論理優先から労働者の権益保護重視への流れはできており、筆者らもこの問題は当時の本誌でも指摘をしてきていた。

しかし、この問題を当時、真剣に理解して対策を講じた日本企業はどれだけあったのだろうか。結果的にはこのような流れへの認識が

遅れて、経営陣に現地幹部の登用が少ない単
独出資の日本企業では現場労働者の意識変化
への理解も遅れ、沿岸部の各所で労使紛争が
引き起こされてしまった。日本企業の当事者
にとってはあまりに唐突であったために、紛
争を解決するにも自社の経営陣では対応がで
きず、今でも労使紛争の火種が残ったままに
なっている企業も少なくない。

合併企業であれば、おそらく中国の政策の
変化についての情報が合併相手からもたらさ
れ、労使関係についても中国側が事前に対策
を打っていたか、あるいは事前の準備が不足
して周囲で紛争が起こっていたとしても、労
働者側との機動的な会話を通じて事態の深刻
化を抑止できたのではないと思われる。

労使紛争以外にも単独出資に伴うリスクは
さまざまにある。たとえば、中国では党の指
揮命令系統がまずあって、そこから行政側に
指示が発出される。上海市であれば、市の党
委員会が方針を決定すれば、それが区の党委
員会に伝達され、そこから各企業の内部の党
支部へ指示が回っていく。単独出資企業には
党の支部機構はないので、党ルート情報は
基本的には入ってこない。行政機関からの指
示は、党ルートよりも一歩遅れで発表される
ために、速やかな政策の察知が難しいという

問題がある。

党の特定の組織や幹部と深い関係を持つ必
要はないが、常日ごろ、党や行政のキーマン
と本音でコミュニケーションができる中国人
を幹部に登用し、経営メンバーに加えておく
ことでかなりのリスクヘッジは可能なはずで
ある。単独出資企業の場合はこのようなパイ
プ役を意識して育成しておく必要があるだろ
う。

3 市場構造の特殊性で一部 事業撤退を強いられた事例

米国で最も成功した家電量販大手の撤退事
例を紹介したい。同社は米国で成功したビジ
ネスモデルを持ち込み、質感の高い売場づく
り、教育された自社の販売員を多数配置し
て、売場でサービスの差別化を図ろうと直営
店を展開してきた。しかし、高コストによる
赤字が続き、最終的には店舗の一斉閉鎖に追
い込まれた。

この事例の背景には中国独特の商習慣への
適応の軽視という問題がある。中国では低コ
ストオペレーションを実現するために、販売
員は自社ではなくメーカーからの派遣とする
のが一般的で、通常、そのぶん、販売員には
魅力的なインセンティブ（歩合制）を提供し

表1 労働争議に見る「単独出資」の構造的なリスク

課題	構造上の問題	
社会・地元	政策変化の察知・対応	<ul style="list-style-type: none"> ■調和社会の実現、労働者権益保護強化などは、中国共産党・政府から伝達され、実施のための世論づくりが先行される ➡単独出資企業には、政府に先行する党の政策を速やかに伝達する組織、仕組みが不足しているため、このような動きは先行して伝わりにくい
	周辺企業の動向把握	<ul style="list-style-type: none"> ■政府など、現地ステークホルダー（利害関係者）との関係づくりが弱い ➡周辺企業で起こった賃上げ要求など、現地情報を十分に収集できない
企業内部	従業員要求の把握	<ul style="list-style-type: none"> ■「労使関係」の前に「中日関係」が横たわっている ➡従業員の本音・不満を引き出すことが難しい
	労働争議解決の力	<ul style="list-style-type: none"> ■政府が介入するインセンティブも手段も限定されている ➡自力ではどうにも解決できない事態が起こりうる ➡単独出資の自動車部品企業の紛争解決は、合併完成車メーカーの中国側に依存せざるをえなかった

で売場を活性化する。

また利益は、販売と仕入れのマージンだけではなく、むしろそのマージンを低く抑えて（節税効果につながる）、その分をメーカーからこの種の「役務の提供」を受けることで補い、生み出している。100の売値に対して80で仕入れるのではなく、90で仕入れて、差額の10は他の手段で利益貢献させるわけである。

さらに、中国の消費者は価格にきわめて敏感であり、商品はこの米国系量販店で比較し、実際の購入は1元でも安い最寄りの地場系量販店で買うということも多かった。

外資企業が参入するには、当然ながら差別化を図るために海外での成功パターンを持ち込むことになるが、その際に、すべてを海外の仕組みとするのではなく、中国市場の特殊性に適応させるポイントを押さえる必要がある。特に前述の事例にあるように、中国での利益創出方法にはさまざまな手立てがある。脱法行為に及べば摘発されて経営へのダメージは大きい、そのぎりぎりの攻防のなかで数パーセントの利益をひねり出す知恵が求められる。

消費者の購買行動についても中国は、先進国、さらには日本企業になじみのある東南アジアのものとも大きく異なる。独り合点のビジネスモデルでは、激烈な中国市場での競争には生き残れない。

このような事例は枚挙にいとまがない。最近でも建材の外資大手流通業が業績悪化で撤退した事例がある。新築住宅販売戸数が伸び悩み市場の競争が激化していることから、地場系のライバルはリフォームや内装事業に転身し、そこでの利益を販売事業につき込むことで、徹底した価格競争を挑んできた。しか

しこの外資企業は、ビジネスモデルをそのように柔軟で大胆に転換できるわけがなく、最終的には巨額の赤字により撤退を余儀なくされている。

ある外資の素材系企業が中国から撤退した理由も、競争の激化で投資回収のめどが立たなくなったためである。ライバルの中国企業は、川下で利益が出ないと見るや地元政府から資金を引き出し川上の原料分野へ投資し、原料価格をコントロールして、そこでの収益を確保する戦略に出た。このようなライバルと価格競争をしても勝ち目はない。

Ⅲ 求められるリスクへの対応

中国事業リスクは、中国の社会・政治・経済・産業の急速な変化とともに新しい動きが現れている。リスクの変化や多様化に有効に対応するためには、企業、市場、製品にとどまらず、中国事業にかかわるすべての分野の変化を認識・把握する必要がある。多様な変化を迅速に捉え、その動向や相互関係を分析したうえで、それぞれの対応策を講じることが求められる。

1 現地法人におけるリスク対応

現地法人は単独出資企業と合弁企業に分けられ、現地パートナーの有無、経営権の行使、政府その他現地ステークホルダー（利害関係者）とのかかわりなどにより、それぞれのリスクの側面や対応の重点が異なることがある。

(1) 単独出資企業

単独出資企業は現地パートナーがいないぶんだけ、そして日本人中心の経営体制が敷か

れているぶんだけ、現地の社会・経済などの動きや変化を察知する情報収集力と分析力が弱くなる。また、従業員や現場とのコミュニケーション不足による矛盾の発生が、さらに労使紛争に発展することも増えている。単独出資企業のこうしたリスク構造を改めるため、まずは経営の現地化（現地採用人材の経営への登用）、そのための現地人材の育成に注力すべきである。

通常、単独出資企業は政府との接触やパイプが少ないため、突発事件等に対する政府の指示などを迅速に入手できず、対応が遅れたり誤ったりすることもある。さらにこの誤りが原因で、コンプライアンス（法令遵守）上の問題が生じ、行政処罰やマスコミの批判の対象になる事態も増えている。このような「ねらわれやすさ」の要因を十分に認識して対策を強化すべきである。

(2) 合併企業

合併企業のリスクとして従来から認識されているのは、業績不振がパートナーとの関係を悪化させ、それがさらなる業績悪化を招くという悪循環である。このような「在来型」のパートナーリスクに対応するためには、事業の「選択と集中」、パートナー戦略の見直しなどを含む事業の再構築を絶えず意識しておく必要がある。

しかし、このような悪循環に陥っているにもかかわらず、必要な事業再構築の認識や対応が遅れる日本企業がある。迅速な対応ができないために問題が長期化し、関係のねじれがさらに深刻化し、最終的には手の打ちようがなくなるまで業績や関係が悪化してしまうケースもある。

また、経営が順調であっても、合併相手に突然追い出されてしまうという、前章で紹介した「新型」のパートナーリスクへの対応も課題となってきている。「ポスト外資導入時代」への移行を受けて、「新型」のパートナーリスクは今後増えることが予想される。このようなリスクに対しては以下のような対応が必要である。

①出資と経営のねじれ現象の防止

過半数の出資にもかかわらず、経営の主導権を握れないだけでなく、経営参加もせずにパートナー任せの結果、パートナーの「暴走」を誘発してしまうケースは少なくない。出資に見合う経営参加、経営に対するチェック機能の発揮は、相手の「暴走」リスクの抑止力となる。

②現地人材の育成と活用

「在来型」パートナーリスクとは違い「新型」の場合、パートナーには「有能な経営者」が多い。彼らから見れば、経営への参加や貢献も少ない相手はやがて不要となり、さらに外資の合併相手は、自分の経営努力に帰属すべき利益を希薄化させ、利害対立を増大させる厄介者に映ってしまう。そして政府・政策・世論・従業員・取引先などを総動員し、自分の利益最大化のための「運動」を仕掛け、最後には外資の追い出しに出てくる。

こうならないためには、まずパートナーと同等かそれ以上に経営に貢献し続けることが、このリスクを防ぐ最有力な方法となる。追い出されてしまった外資側の最大のウィークポイントは、パートナーにも認めてもらえるような外資側の優秀な人材の不在である。

出資に見合う経営人材の投入はもとより、現地人材の育成・活用がこうしたリスクの対応には欠かせない。

2 中国事業統括会社における リスク対応

中国における事業統括会社（以下、統括会社）は、その設立の変遷から見るといくつかの特徴がある。外資企業に対する販売規制があったところに設立された統括会社は、販売会社機能を目指すところが多かった。その後の規制緩和に合わせて進出した統括会社では、グループ企業の輸出入、物流、人事、法務、さらに資金管理などのコーポレート機能を担うタイプが増えている。ただし、日本企業の多くは、中国進出を事業別に展開してきた歴史があり、また、中国の地方政府間の縦割り行政の壁の存在により統括機能を思うように展開できていないのが実情である。

中国事業の効率化を図り競争力を高めるためには、統括機能を引き続き強化しなければならない。その一方で、中国事業リスクの多様化や複雑化を受けて、傘下の一現地法人で

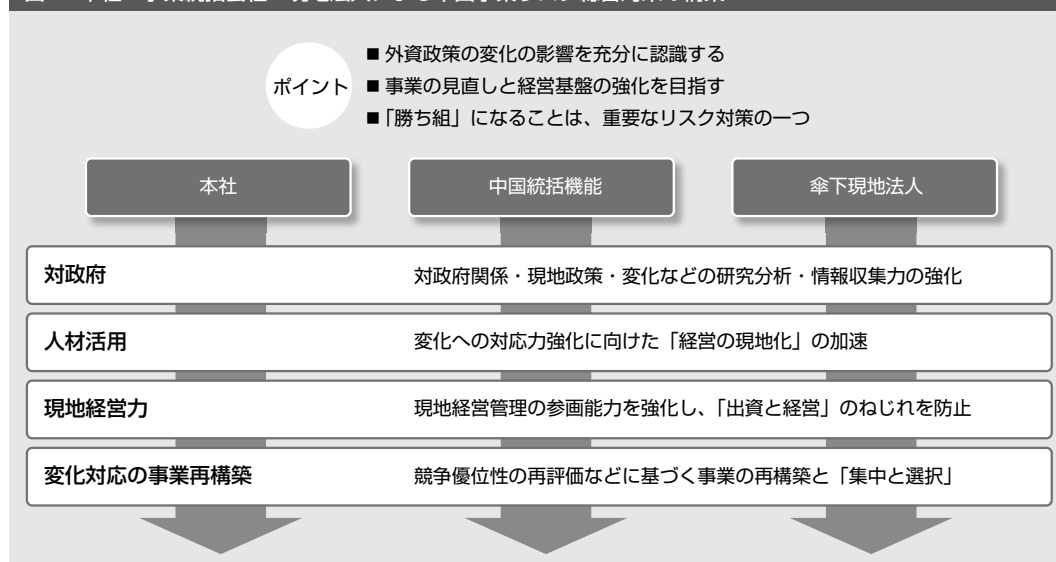
は有効に対応できなくなるリスクが増えている。そこで、これから統括機能の再構築を図ろうとする企業は、中国事業の総合リスク対策を一元的に行う機能を、統括会社の最も重要なミッションと位置づけて、以下の業務に取り組みせることが望ましい。

① 現地政府との関係を強化し変化を迅速に把握

日本企業のなかでも大半を占める単独出資企業は、政府および政府に近い関係者との接触が少ない。また、中国では政策の担い手として政府以上に重要な役割を有する党組織とのコンタクトポイントを持たない企業も多い。

こうした企業は、現地の社会・政治などの変化、いわば「空気」を読むことすらも「単独」でやらなければならないというハンディを持っているが、このようなGR（ガバメントリレーション：政府向け渉外活動）は統括会社で集中的に行うことが大事である。各地方政府のみならず、中央政府とのコミュニケーションチャンネルを確保し、リスク対応を一元管理のもとで効率的に行うことが望まし

図7 本社・事業統括会社・現地法人による中国事業リスク総合対策の構築



い。

②事業統括会社におけるリスク対応の一元的な指揮・命令体制の構築

何らかのリスクが発生し、そのリスクに対応する場合は、現場となる現地法人任せにすべきではない。そのリスクがグループ企業全体に影響を及ぼす可能性があるからで、このため、リスク対応には法律の専門家や識者を活用するとともに、政府関係部門の協力、取引先等その他ステークホルダーの力添えなど、多様な対応を迅速に行う必要がある。一現地法人での対応には限界があり、統括会社で体制を強化し、リスク対応について一元的に指揮を執ることが望ましい。

3 本社主導のリスク対応

中国事業による全社事業への影響度の高まりとともに、本社主導の中国事業リスク対応の必要性も増している。

まず、日本本社だからこそできるリスク対策があるという点を指摘したい。現地法人の多くは、生産・販売の日常業務に没頭するあまり、それ以外の変化にそれほど関心を払わないことが多い。さらに、経営の現地化の遅れなどの要因もあって、現地の「空気」を読めず、変化に疎い状況に陥りがちである。

また、現地法人は合弁相手や進出先政府・取引先などのステークホルダーと長い関係を持っており、事業環境の変化を受けて大胆な事業の再構築を実施しようにも、過去からのしがらみがそれを阻害することがある。パートナーの存在は、あるときはハンディキャップになる。このような現地法人の経営陣に改革の必要性を説いても反応は鈍い。

中国の「空気を読む」「流れをつかむ」努

力は、中国事業を客観的に観察できる日本本社でも行わなければならない。広い視野に立ち、多層的な情報収集や分析、企業内外の経験者・専門家の知恵を活用して、日本本社としてリスク管理体制を構築する必要がある。

また、日本本社でのこのようなりスク管理体制は、中国のみならず他の新興国にも展開されるべきで、本社のリスク管理のノウハウを新興国全体で共有することが有益であろう。

4 事業リスクの対応には本社・統括会社・現地法人の連携が必要不可欠

中国事業リスクは多様化の動きを見せている。従来からのリスクに加えて、中国が世界第2位の経済大国に躍り出たことに伴い、「大国化」「経済的なナショナリズム」の高揚などから生じる新たなリスクも発生している。新しい指導体制のもとでの政策動向なども注視する必要があり、こうした動きを見極めながら、事業環境変化に併せてリスク対策を強化することがさらに重要になる。

中国事業リスク対策は、政府およびその他のステークホルダーの動向把握や関係構築、市場における競争力の維持強化、事業パートナーとの関係の再構築、企業内労使関係の改善——など多岐にわたる。中国事業環境やリスクのこのような変化に対応するには、本社・中国事業統括機能・現地法人の三位一体での総合的な取り組みが必要である（図7）。

著者

緒方 卓（おがたたく）

消費財・サービス産業コンサルティング部上席コンサルタント

専門は中国投資、事業戦略全般

アフリカの金融セクター（中）

新しいバンキングサービスとノンバンクによる試み

木原裕子



合田索人



森本真輔



徳江朋美



荻本洋子



CONTENTS

- I ブランチレスバンキングに見るリバースイノベーションの可能性
- II アフリカにおける販売金融
- III アフリカにおけるマイクロファイナンスの位置づけ
- IV 新しい金融サービスに対する規制・監督

要約

- 1 前号ではアフリカ諸国の経済、および主要国における銀行業界の現状を概観した。アフリカは銀行サービスの普及が遅れているが、その隙間を縫うように新しいバンキングサービスが普及し始めている。
- 2 銀行サービスが普及しにくいなかで、「ブランチレスバンキング」の普及が急速に進んでいる。ブランチレスバンキングは、特に携帯電話事業者が主導して、送金サービスを中心に基礎的なバンキングサービスを安価に提供している。
- 3 成長する消費を支える金融サービスとしては、ノンバンクを中心とする販売金融がある。販売金融も生活者の消費の側面に焦点を当てた金融サービスであることから、銀行口座を持たない層を含めて通常の銀行よりも幅広い層に提供されうるサービスである。他方、途上国における新しい金融サービスとして、一般的にまず挙げられるのはマイクロファイナンスであるが、アフリカではまだ普及の端緒についたばかりである。
- 4 サブサハラ（サラハ砂漠以南）の主要国では、これら新しいバンキングサービスが伝統的銀行によるサービスの普及しにくい地域、人々に対して貢献しうるとして、積極的に認めようという動きがある。他方、ブランチレスバンキングにも銀行との提携を義務づける国もあり、対応詳細は国ごとに異なる。

I ブランチレスバンキングに見る リバースイノベーションの 可能性

本誌2011年10月号「アフリカの金融セクター（上）——アフリカ経済の現状と銀行業界」（以下、前号）では「SMS（ショートメッセージ・サービス）バンキング」と表記したサービスを、本章では「ブランチレスバンキング」とする。ブランチレスバンキングは近年、CGAP（貧困層支援協議グループ）などの研究機関で用いられている用語であり、SMSにかぎらずさまざまなICT（情報通信技術）インフラを活用することで、銀行の店舗を通さずに金融サービスを提供する業態を指す。ブランチレスバンキングは、店舗のサービスや銀行での口座開設を前提としないため、既存の銀行サービスを受けられない層に対してサービスの窓口を提供した革新的なビジネスとして、特にアフリカで注目されている。

本章では、ブランチレスバンキング隆盛の背景と注目すべきポイントについて触れたいうえで、代表的事例としてケニアの「ムベサ（M-PESA）」を紹介する。さらに、リバースイノベーション（本章3節で詳述）としてのブランチレスバンキングの側面についても触れる。

1 ブランチレスバンキングの概要と普及の背景

CGAPの調査によれば、2010年時点で2億人以上がブランチレスバンキングの利用登録をしている（2009年時点では1億4000万人程度）。表1に代表的なブランチレスバンキングの事業者を掲載した。このほかにも、導入に向け活動中の事業者も含め、世界中で100近い取り組みがなされているといわれる。そのうち約半数がサブサハラ（サハラ砂漠以南）地域での取り組みで、特にアフリカで注目されていることがわかる^{注1}。また、多くの国では銀行がブランチレスバンキングの事業主体

表1 世界の代表的ブランチレスバンキング事業者

地域	国名	主な事業者	業態	地域	国名	主な事業者	業態
南米	ブラジル	Caxia Economica Federal	銀行	アフリカ	コンゴ民主共和国	Celpay	銀行
		Banco Bradesco	銀行		ケニア	サファリコム	通信
	チリ	BancoEstado	銀行			Equity Bank	銀行
	コロンビア	Banco Caja Social	銀行			Zain	通信
	メキシコ	Banamex	銀行		マラウイ	Opportunity International	銀行
ペルー	Banco de Credito	銀行		First Merchant Bank	銀行		
アジア	フィリピン	SMART	通信	セネガル	Ferlo	その他	
		GXI	通信	南アフリカ	MTN	通信	
	モンゴル	XacBank	銀行		WIZZIT	その他	
	アフガニスタン	Roshan	通信	タンザニア	Vodacom	通信	
		ボーダフォン	通信	ウガンダ	Uganda Microfinance	MFI ^注	
	インド	SKS Microfinance	MFI ^注		MTN	通信	
State Bank of India		銀行	エジプト	ボーダフォン	通信		
パキスタン	Tameer Bank	銀行	コートジボワール	Orange	通信		
欧州	ロシア	Tavrichesky Bank	銀行	ボツワナ	Orange	通信	
				マダガスカル	Orange	通信	

注) MFI：マイクロファイナンス機関

出所) CGAPのWebサイトより (<http://technology.cgap.org/2011/05/11/the-state-of-the-branchless-banking-sector/>)

となっている（つまり、銀行業の一環として提供している）のに対して、アフリカ諸国では通信事業者の進出が目立つのも特徴的である。

ブランチレスバンキングが注目を浴びている理由は、既存の銀行サービスを受けられない貧困層の課題をICTによって解決し、コミュニティの持続的発展に寄与する点にある。

アフリカでは農村人口の比率が約6割と半数以上を占めており^{注2}、都市人口の多くも出稼ぎ労働者とされる。そのため、都市から農村への安全・手軽な送金サービスのニーズが存在していたと見られる。一方で、10月号でも触れたとおり、新興国では銀行サービスの利用は発展途上にあり、銀行サービスの利用拡大を阻害する要因によりそのニーズは充足されてこなかった。

世界銀行は、新興国における金融サービスの発展を阻害する要因を3つ挙げている^{注3}。

1つ目は都市部以外では銀行の支店やATM（現金自動預け払い機）の数が少ないという物理的制約である。2つ目は口座開設料や最低預金残高の設定が高すぎるという経済的制約である。3つ目は本人確認に必要な戸籍を持たない層が存在しているという制度的制約である。

未整備の金融インフラに代わって、普及が進んでいた携帯電話のインフラ（2007年のエムペサ導入時のケニアの携帯電話の普及率は30%、09年では約50%に上る）を利用した^{注4}ブランチレスバンキングは、モバイルネットワークの利用により物理的制約を取り払い、口座開設料を徴収しないことで経済的制約を解消した。2009年時点で、最貧国エチオピアなどを除いてサブサハラ諸国においても携帯電話の普及率は高い水準に達している（表2）。

送金に必要な手数料も安く設定されており

表2 アフリカ主要国における携帯電話加入者数と普及率の推移

国名	項目	2005年	2006	2007	2008	2009
エジプト	携帯電話加入者数 (人)	13,629,602	18,001,106	30,093,673	41,286,662	55,352,232
	普及率 (%)	18.37	23.82	39.11	52.71	69.44
エチオピア	携帯電話加入者数	410,630	866,700	1,208,498	1,954,527	4,051,703
	普及率	0.55	1.14	1.55	2.46	4.99
ケニア	携帯電話加入者数	4,611,970	7,340,317	11,349,412	16,303,573	19,364,559
	普及率	12.95	20.09	30.28	42.40	49.07
ジンバブエ	携帯電話加入者数	647,110	849,146	1,225,654	1,654,721	2,991,000
	普及率	5.15	6.78	9.82	13.29	23.98
セネガル	携帯電話加入者数	1,730,106	2,982,623	3,630,804	5,389,133	6,901,492
	普及率	15.91	26.70	31.64	45.72	57.00
タンザニア	携帯電話加入者数	2,964,000	5,609,000	8,252,000	13,006,793	17,469,486
	普及率	7.63	14.05	20.09	30.77	40.14
ナイジェリア	携帯電話加入者数	18,587,000	32,322,202	40,395,611	62,988,492	74,518,264
	普及率	13.29	22.55	27.49	41.81	48.24
南アフリカ	携帯電話加入者数	33,959,958	39,662,000	42,300,000	45,000,000	46,436,000
	普及率	71.06	82.06	86.60	91.24	93.34
ボツワナ	携帯電話加入者数	563,782	823,070	1,151,761	1,485,791	1,874,101
	普及率	30.06	43.30	59.75	76.01	94.58
コートジボワール	携帯電話加入者数	2,349,439	4,065,421	7,467,708	10,449,036	13,184,308
	普及率	13.04	22.18	40.05	55.03	68.14

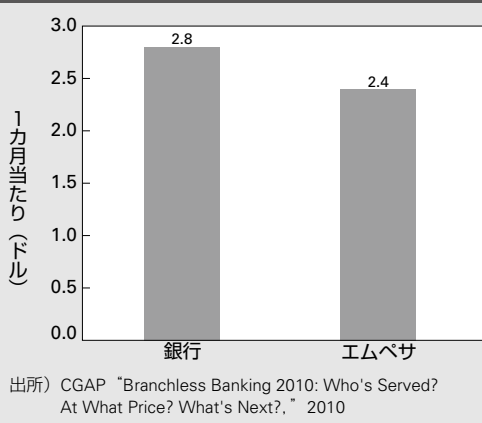
出所) ITU "World Telecommunication/ICT Indicators 2010"

(図1)、ブランチレスバンキングは、新興国の貧困層が銀行サービスに触れるための条件を整えた革新的なサービスだといえる（ただし、本人確認は必要な場合が多く、制度的制約に関しては解消が難しい）。実際、CGAPの調査によれば、ブランチレスバンキングのユーザーのうち、37%が初めて銀行サービスを利用するユーザーとされている^{注5}。

さらに、ブランチレスバンキングは伝統的な銀行サービスを受けにくい人々に基礎的なサービスを提供することで、地域の持続的発展にも寄与している。そうした地域の持続的発展・開発の観点からエムペサを分析したレポート「Community-Level Economic Effects of M-PESA in Kenya: Initial Findings」では、図2に示すようにその社会的効果を指摘している^{注6}。

以上、ブランチレスバンキングがアフリカをはじめとした新興国で注目され、拡大してきた背景について述べた。

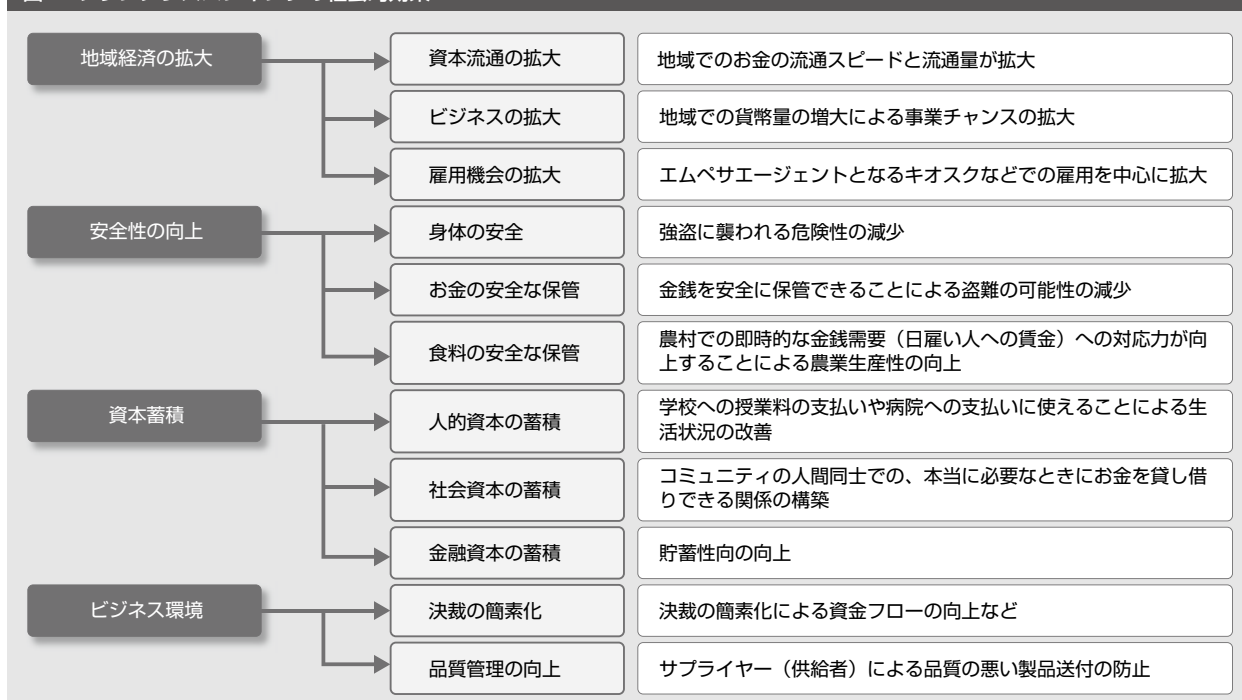
図1 ブランチレスバンキングと通常の銀行の利用料金比較（送金をメインに利用するユーザーの1か月当たり支払い料金比較）



2 ブランチレスバンキングの先進事例

ここで、ブランチレスバンキングの代表的事例であるエムペサについて詳しく紹介する。エムペサは、英国のボーダフォンの子会社で、ケニア最大の通信事業者サファリコムが2007年に開始したブランチレスバンキングサービスである。エムペサでは「エムペサエ

図2 ブランチレスバンキングの社会的効果



ージェント」を介して、個人がエムペサ口座を開設するところから始まる。エムペサエージェントとなるのは、ユーザーがアクセスしやすい地域のスーパーマーケットや「パパママ・ショップ」、ガソリンスタンドなどで、2011年現在、ケニア全土には約2万7000存在する。

ユーザーは口座に入金をすませると、その入金額の範囲内で、携帯電話のSMSを通じた送金、請求書の支払い、通話料金のプリペイドカードの購入などができるようになる。ユーザーが上述のようなサービスの利用に当たって支払うSMSの通信料やトランザクションフィーが、サファリコム の収入となる。

決済インフラサービスはネットワーク効果が高いビジネスであり、サービス開始の最初期の事業拡大が最も難しい。一方、ユーザーがクリティカルマスを超えると、ユーザーにとってのサービスの利便性は一気に高まり、他社を寄せつけない競争優位性を持つようになる。サファリコムはエムペサを、迅速にかつ十分な規模まで事業拡大するために、①巨額のブランド投資、②既存のエアertime（通話料金のチャージ）取り扱い業者の活用

——という2つの戦略を採用した。

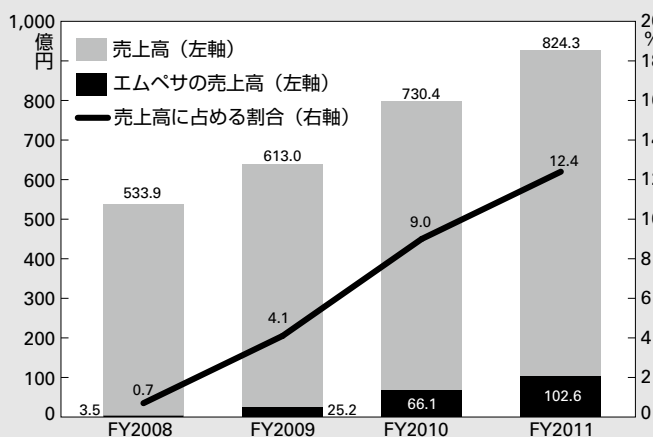
①のブランド投資は、エムペサという全く新しい決済の「仕組み」に対するユーザーからの信頼感を獲得することこそが、エムペサ事業の成否を分ける最優先課題であるという認識から実行された。

一方の②は、チャネルとなるエージェントの数を増やすことによって利便性を高め、より多くのユーザーがエムペサを積極的に利用する環境を整えるための施策であった。こうしてユーザー数とエージェント数の双方をそろえたうえで、非エムペサユーザーの手数料を対エムペサユーザー比で高めたり、新規顧客獲得ボーナスをエムペサエージェントに付与したりと、新規ユーザーを拡大させるための価格やエージェントフィー体系を整備した。結果、サービス開始から5年経った2011年、エムペサは以下に述べるように、「ケニアの重要な決済インフラ」と呼べるほどの規模にまで成長した^{注7)}。2011年時点で、エムペサのユーザーはケニア国内で1380万人に達しており^{注8)}、これはケニアの全人口約4000万人のうちの約35%、携帯電話加入者約2400万人のうちの約58%を占める数である。

また、エムペサのサービス開始前の2006年における個人送金の主な手段は「手渡し（30%）」「郵便、郵便為替（24%）」の順であったが、エムペサは09年にはそれらの代替手段となり、現在では個人送金手段の47%を占めるようになってきている^{注9)}。

ただし、エムペサは、2010年6月時点でのケニアにおける金融取引件数の約7割を占めるようになったものの、金額ベースでは2.3%にとどまっていることが示すように、小口決済市場のインフラとなっている点が特徴であ

図3 サファリコムの売上高に占めるエムペサの割合



注) FY: 会計年度
出所) サファリコム2011年度決算説明会資料

る。

ケニアでは現在、通信事業者間の価格競争が過熱しており、各社が通話料の値下げに走っている。そのような状況にあって、エムベサはサファリコム的重要な収入源となってきた。サービス開始から5年が経ち、売上高は100億円を超え^{注10}、サファリコム全体の売上高の12%を占めるようになった(図3)。2011年度では、データ通信の売上高の約半分をエムベサが占めていることから、サファリコムとしてもエムベサは、通話料の売上高減少分を埋め合わせる事業として期待している。

このように、ユーザーおよびサービスプロバイダーのどちらの観点から見ても、エムベサは今や「欠かせない事業」として成長している。

ケニアで確立したエムベサについてボーダフォンは、今後の事業展開の方向性として、「金融プラットフォームとしてのさらなるサービス拡大」と「他の新興国への横展開」の2つを考えていると考察できる。

「金融プラットフォームとしてのさらなるサービス拡大」については、現在エムベサは、そのプラットフォーム上に複数の新規サービ

スを展開し始めている(表3)。サファリコムはエムベサのプラットフォーム性を活かすべく、ショッピングやプリペイドカードといった分野でのサービスを新たに展開している。

「他の新興国への横展開」についてボーダフォンは、エムベサと類似したブランチレスバンキングサービスをすでに他国でも展開している(次ページの表4)。ボーダフォンは、アフリカの内外にかかわらず、新興国のなかで広くモバイルバンキングの特徴が活かせる事業環境の国々への展開を図っている。

この2つの方向性は切り離せるものではない。それは、グローバルな携帯電話事業者が新興国での事業展開で一般的に直面する、「きわめて低い顧客単価」という課題の解決に貢献するからである。携帯電話の普及率が爆発的なスピードで伸びている新興国では、一般に、売上高成長は望めるものの、顧客単価が低い一方で販売網の整備などでコストがかさみやすく、そのため収益を生むことは非常に難しい。エムベサがケニアでの顧客単価向上の切り札となれば、ボーダフォンはより容易に新興国に進出できるようになる。

「ケニアでのサービスメニューを拡げ、他の地域に展開していく」——グローバル企業主

表3 エムベサの新規サービス

サービスの名称	分野	サービス概要
ペイビル	CtoB(個人・企業間取引)の振り込み	ペイビルパートナーとして登録されている企業・公的機関などへのエムベサを通じた振り込みサービス
リバカロナ エムベサ	学校への授業料の振り込み	ペイビルサービスの一部で、エムベサを通じた学校への振り込みサービス
エムベサ プリペイ サファリカード	プリペイドカード	VISAと提携したエムベサのプリペイドカードで、エムベサを通じて何度でも入金可能
バイグッズ	ショッピング	ケニアで全国展開するショッピングモールの「ウチュミ」などで、エムベサを通じた電子決済が可能
ヌアアナ エムベサ @ディーコン	ショッピング	スポーツブランドの「アディダス」やホームセンターの「ミスタープライス」を展開するディーコングループでの、エムベサを通じた電子決済が可能
M-チケット	チケット予約	エムベサエージェントを通じ、ホテルや交通機関の予約・支払いができる
M-ケシヨ	バンキング	Equity Bankの口座(金利つき)と連動し、エムベサを通じた預け入れやEquity Bankからエムベサへの引き出しが可能

表4 ボーダフォンによるブランチレスバンキングサービスのグローバル展開

国	サービス名称	ローカルオペレーター	開始時期	概要
タンザニア	エムベサ	ボーダコム	2008年	ケニア同様、送金や通話料購入などに利用可能
南アフリカ	エムベサ	ボーダコム	2010年	ケニア同様、送金や通話料購入などに利用可能
エジプト	—	—	計画中	—
インド	—	—	計画中	—
アフガニスタン	エムバイサ	ロシャン	2008年	警察官の給与支払いサービスから導入

導による市場拡大・サービス進化の中心という点で、ケニア市場におけるボーダフォンの動きには今後も注意を払い続ける必要があるだろう。

3 先進国プレーヤーにとっての ブランチレスバンキングの意義

ここまではブランチレスバンキングの概要と最新動向を紹介した。最後に、先進国のプレーヤーにとっての意義について述べたい。

ブランチレスバンキングを主導しているのは銀行だけではなく、ボーダフォンなどの通信業界のグローバル企業もその有力な事業主体である。先進国の企業が途上国向けサービスを手がけるねらいとして想定されるのが、「リバースイノベーション」の実現である。

リバースイノベーションとは、購買力が低く、最低限の（言い換えれば本質的な）機能へのニーズすら満たされない地域に合わせた製品・サービスを提供し、それを世界に向けて展開することによって標準化を図ることである。ブランチレスバンキングは、最低限の機能を、徹底した低コストで提供することで、金融インフラへのアクセスを提供する目的に特化して設計されている。

ブランチレスバンキングをリバースイノベーションの文脈で捉えた場合、事業を主導する先進国の企業のねらいとして重要な点は2

つある。1つ目は、店舗を前提としないことによる低コスト化、2つ目は多業種間の連携を利用した先進国でのサービス展開である。ボーダフォンはすでに国際送金会社のウェスタンユニオンと提携し、2008年からエムベサをベースにしたケニア-英国間の高速・低コストでの送金システムを試験しており、このようなサービスが世界で展開されていく可能性も十分想定されうる。

実際、先進国の銀行においても、ICTを利用して店舗を持たないサービスの展開を図る動きがある。日本ではすでに2000年以降、いくつかのインターネット専門銀行が誕生し、成長を続けている。また、ブランチレスバンキングではないが、流通企業を親会社として誕生したセブン銀行やイオン銀行は、それぞれ独自の小売店ネットワークを活用したサービスを提供している。これに対し主要欧米諸国では、支払い決済目的で個人から資金を預かることを広義の「預金受け入れ行為」とみなし銀行にのみ認めているうえ、都市交通の乗車券は仕組みが古いいため電子マネー化しておらず、結果的に日本で見られるような小売事業者ないし鉄道事業者による電子マネーが普及していない。

この点、アフリカのいくつかの国では、携帯電話事業者によるプリペイドカード発行を端緒とした「電子マネーの提供」というサー

ビスが金融当局により認知され、規制環境も整備されつつある点が興味深い。支払い決済サービスおよび電子マネーの提供について、銀行免許を持つか否かといった制約の程度は国によって異なるが、最低限、受け入れ資金の保全には（提携銀行の）預金口座を利用することを義務づけていることが多い。こうした規制環境については第IV章で述べる。

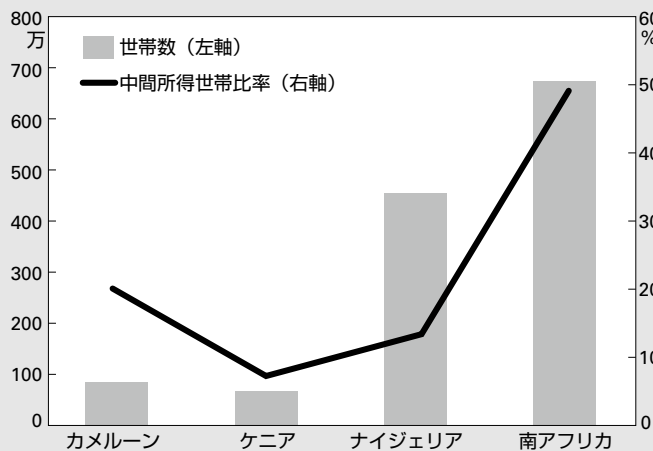
II アフリカにおける販売金融

1 サブサハラ諸国における耐久財の消費動向

アフリカは貧富の差が激しく、一握りの富裕層のみが消費を牽引していると思われる。実際アフリカの多くの地域で所得格差が大きく、中間所得層はまだ立ち上がっていない。たとえば、ケニアの総世帯に占める中間所得世帯比率は10%に満たない（図4）^{※11}。

しかし、購買力のある消費者層は確実に存在している。南アフリカの中間所得世帯比率は約50%で、中国（07年時点20%）、インド（同13%）と比べても高い水準にある^{※12}。ま

図4 主要サブサハラ諸国における中間所得世帯比率と世帯数

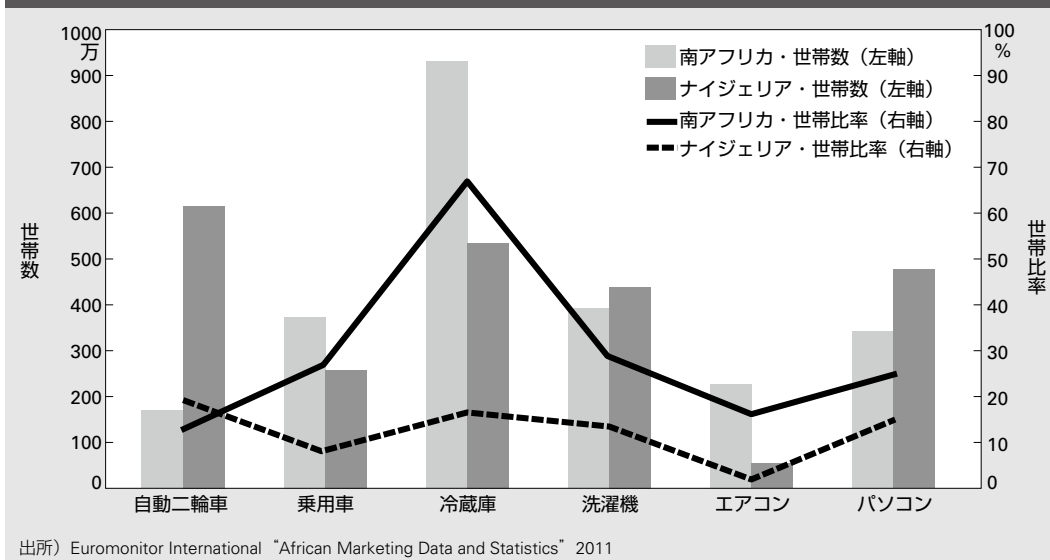


出所) Euromonitor International "African Marketing Data and Statistics"

た、ナイジェリアは中間所得層の比率は14%にとどまるが、その人口の多さから、中間所得層の世帯数は南アフリカの3分の2に上る。

中間所得層が徐々に出現してきている南アフリカとナイジェリアではあるが、耐久財はまだ多くの家庭にとって贅沢品である。乗用車を保有する世帯の総世帯に対する比率は、ナイジェリアでは8%程度、南アフリカでさえ30%を下回る（図5）。家電製品についても、ナイジェリアではおよそ10%前後の普及

図5 耐久財の普及世帯数と世帯比率（2010年）



出所) Euromonitor International "African Marketing Data and Statistics" 2011

率である。

中間所得層の拡大と耐久財の普及水準の低さから、サブサハラ諸国では今後耐久財の需要の伸びが予想される。しかし、実際に耐久財の消費が飛躍するには、消費者による販売金融へのアクセスの充実が一つの条件となる。有望市場とされる南アフリカとナイジェリアに焦点を当て、アフリカにおける販売金融制度の現状について、以下で明らかにする。

2 南アフリカにおける販売金融の現状

南アフリカでは、販売金融は広く利用されているが、制度が本格的に整備され始めたのは2000年代に入ってからであった。2000年代前半に雇用人口が増えるにつれ、販売金融の利用が急拡大した南アフリカでは、消費者の多重債務が社会問題として顕在化するようになった。この問題に対応するため、2005年にNational Credit Act（国家信用法、以下、NCA）が制定され、同法により、信用提供者、信用情報機関、債務カウンセラーを監督する機関としてNational Credit Regulator^{注13}（国家信用監督者、以下、NCR）が設立された。NCRでは、銀行、ノンバンク、その他の機関に対して、貸金事業者としての登録を義務づけ、監督を行っている。

2010年の南アフリカにおける消費者信用市場は2878億ランド（約3兆3000億円^{注14}）で、そのうち耐久財向けローンは927億ランド（うち自動車ローン866億ランド、その他耐久財61億ランド）であり、全体の約3割を占めている^{注15}。

南アフリカでは、商業銀行が個品ローンを

提供するほか、メーカー系ファイナンス会社を含むノンバンクの自動車ディーラーがサービスを提供している。家具・家電対象のローンは、大手の家具店などの小売業者も主要なサービス提供主体となっている。NCRに登録されている商業銀行は23行（うち外資系2行）ある。また、自動車ディーラーの登録数は115、家具・家電ローンを提供する家具店の登録数は174にも上る。銀行だけでなく、ノンバンクの利用も一定程度社会に浸透していることが、登録数の多さからうかがえる。ただし、2010年の自動車ローン残高866億ランド（約1兆円）のうち、自動車ディーラーが供与しているのは14%であり、ノンバンクの利用よりも、銀行の割賦金融部門のサービス利用のほうが一般的である。

南アフリカでは、過剰な貸し出し・借入れを防ぐため販売金融の基盤整備が進められている。NCRには11の民間信用情報機関が登録されており、ここが個人の職業などの基本情報や借入れ情報、弁済記録などの情報の登録・管理を行っている。また、利用者が過剰借入れなどにより債務返済が困難になった際に、債務整理の援助や金融教育を行う債務カウンセラー制度も設けられている。債務カウンセラーの登録数は1900を超え、NCRはカウンセラーのトレーニングプログラムを通じて人材育成にも取り組んでいる。

このように、商業銀行のほかにも、自動車ディーラーや小売店などのノンバンクによるファイナンスへのアクセスが可能であるだけでなく、販売金融制度が機能するための信用情報機関や債務カウンセラー制度などが用意されているという点で、南アフリカは販売金融制度の基盤が整備されてきているといえ

る。

3 ナイジェリアにおける 販売金融の現状

ナイジェリアは低所得世帯が多く、銀行やマイクロファイナンス（第Ⅲ章で詳述）機関で融資を受けている人口は全体の7%^{注16}にとどまる。また、消費者ローン市場は立ち上がり始めたばかりであり、住宅ローンと自動車ローンを合わせても金融機関の総融資残高の5%以下の規模である。このため、販売金融を中心とする消費者信用に関する法整備は遅れる傾向にあった。販売金融を受けるサービスの種類も少なく、中央銀行の監督下、販売金融サービスを提供する主体は商業銀行に限られている。

しかし経済成長とともに、ナイジェリアでも消費者信用の法整備の動きが出始めている。2007年にCBN Act^{注17}が制定され、信用情報機関の設立が許可された。それまでは、中央銀行が運営する信用情報機関Credit Risk Management System (CRMS) が用意されていたが、CRMSは100万ナイラ（約50万円）^{注18}以上供与した場合に限って借り入れ情報の登録を義務づけていたことから、通常の販売金融の信用情報は登録されていなかった。そのほかにも、身分証明制度が整備されていないことから複数名義での登録が相次ぐなど、運営上の問題が指摘されていた。これを受けて、2007年から民間による信用情報機関の運営が許可され、現在では8つの機関が登録されている。

また2007年より南アフリカのNCRに相当する機関の創設に関する法案「Bill for an Act to Establishment of the National

Consumer Credit Regulatory Commission^{注19}」が審議されている。同法案は、すべての信用提供者、信用情報機関、債権回収機関についてNational Consumer Credit Regulatory Commission (NCCRC：国家消費者信用監督委員会) への登録を義務づけてNCCRCの監督下に置き、消費者保護に資することを目的としている。

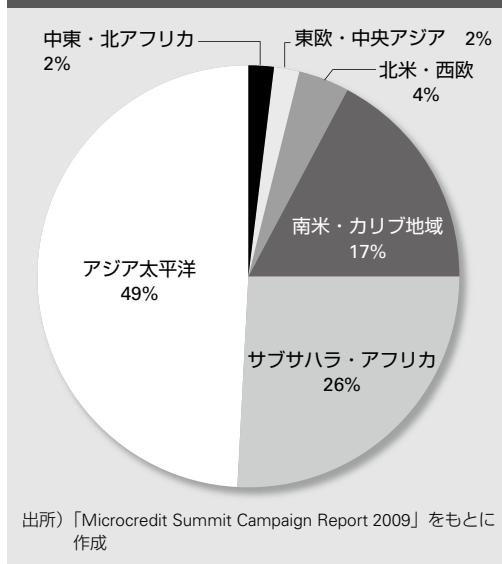
アフリカで人口が最も多く、豊富な資源を梃子に経済成長が見込まれるナイジェリアには、耐久財需要の伸びに大きな期待が寄せられる。しかし現状では、地元警察が武力による不正な債権回収を請け負うことも稀でなく、制度環境として、メーカー系ファイナンス会社をはじめとするノンバンクがビジネスを展開することは容易でないと想定される。今後のナイジェリアの販売金融サービスの発展に際しては、過剰な貸し出しを防ぐような事業者の監督の法整備は当然のことながら、消費者に対する金融教育やクレジットカウンセラー制度など中長期的な対応策も必要とされるだろう。

Ⅲ アフリカにおけるマイクロ ファイナンスの位置づけ

1 マイクロファイナンスの潮流

マイクロファイナンスとは、貧困層に対して事業資金を提供する短期・小口・無担保ローンを指す。マイクロファイナンスの普及により、貧困層から多くの起業家が生まれている。融資の借入額は数千円～数万円で、地域コミュニティの相互監視を基盤とする返済システムが特徴である。近年では顧客ニーズに応じて、小口融資に加えて小口預金、小口保

図6 マイクロファイナンス機関の地域分布



険、小口送金へとサービスの幅を拡大しつつある。

マイクロファイナンス機関の数、および小口融資の借り手数は過去10年で急速に伸び、銀行へのアクセスが困難な貧困層を中心に1億5000万人以上に普及し、潜在需要は5億人ともいわれる。

図6に示した世界のマイクロファイナンス機関の地域分布を見ると、アジア太平洋が半

数を占めるものの、4分の1はサブサハラ諸国が占めていることから、アフリカはマイクロファイナンス機関の主要な展開地域の一つである。

マイクロファイナンス機関の財務データを集約しているミックスマーケット (MIX MARKET) によると、アフリカでマイクロファイナンス機関が提供する小口融資の借り手数は800万人であり、2003～09年にかけて他地域と比較すると、緩やかな増加傾向にある(図7)。また、アフリカのマイクロファイナンス機関の預金者数は2050万人となっている。

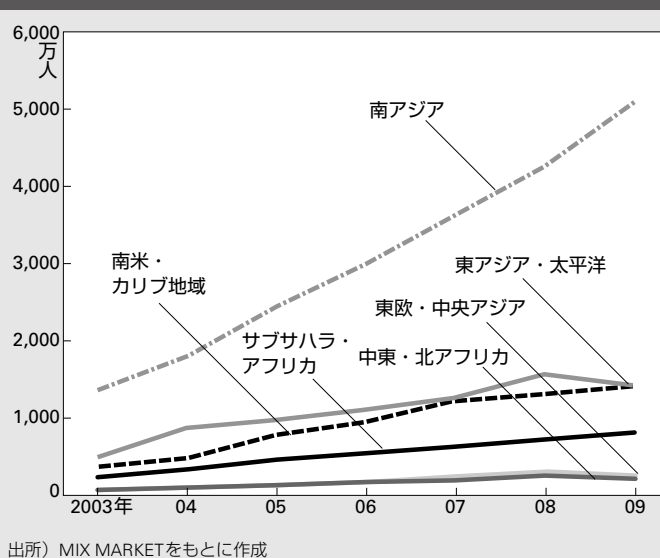
サブサハラ諸国では、小口融資の借り手が650万人に上り、アフリカにおける借り手の大半を占める。サブサハラ諸国の小口融資の借り手数を国別に見ると、エチオピア、ケニア、南アフリカ、ガーナ、ナイジェリアなどが上位を占める(表5)。またサブサハラ諸国の預金者数は1650万人以上と報告されている。

2 マイクロファイナンスの成長と課題

マイクロファイナンス機関は、銀行、信用組合、ノンバンク、NGO(非政府組織)などさまざまな組織形態を取り、大小合わせると世界でおよそ1万存在する。ただし、金融機関として体制整備され、顧客規模も大きい大手機関はわずか2%程度に限られ、大多数のマイクロファイナンス機関は金融機関としての体制整備やさらなる成長が課題である(図8)。

マイクロファイナンスは金融業として成熟しつつあり、グルーブローンや毎週・毎月小

図7 小口融資の借り手数の地域比較(2003～09年)



分けて返済する仕組みや、融資だけでなく金融教育を提供するなどの工夫を積み重ねることで、一部のマイクロファイナンス機関は、商業銀行と比較しても見劣りしない業績を実現している。ミックスマーケットによると、たとえばパフォーマンスの高いマイクロファイナンス上位10機関は、SKSマイクロファイナンス（インド）、SDBL（スリランカ）、Bandhan（インド）などであり、貸倒率は0.0～3.3%と、商業銀行に見劣りしないレベルである（表6）。

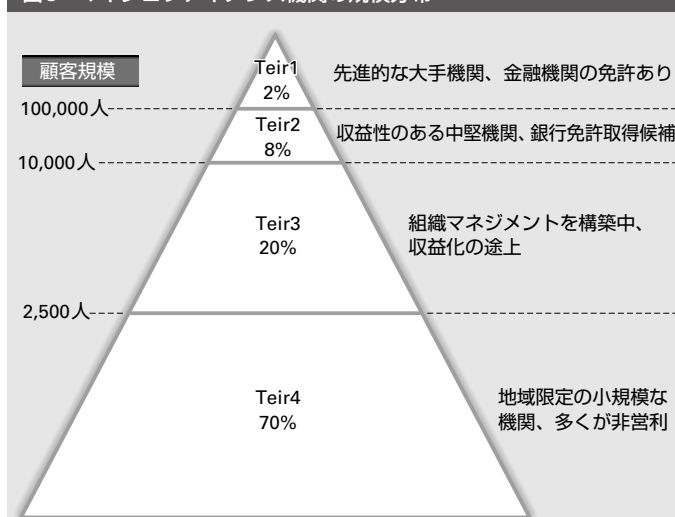
一方で、マイクロファイナンス事業の拡大プロセスでは、事業性資金の融資を基本とするというマイクロファイナンスの本筋から外れて消費性資金の融資に使われ、多重債務問題や、過剰な取り立てによる借手手の自殺など社会問題が浮上している。こうした事態に対応するため、マイクロファイナンスへの適切な規制の検討が各国で進められている。次章で確認するとおり、アフリカにおいてもすでにマイクロファイナンス機関に対する許可、ないし免許の取得義務を含めた規制環境がほぼ整備されてきており、業界の健全な育

表5 小口融資の借手数で見たサブサハラ諸国上位10カ国（2008年）

順位	国名	借手数 (万人)	サブサハラ諸国借手 に占める割合 (%)
1	エチオピア	184.1	28.3
2	ケニア	109.4	16.8
3	南アフリカ	72.3	11.1
4	ガーナ	35.4	5.5
5	ナイジェリア	34.9	5.4
6	タンザニア	27.0	4.2
7	ウガンダ	26.2	4.0
8	マリ	21.8	3.4
9	セネガル	21.8	3.4
10	カメルーン	16.5	2.5

出所) MIX MARKET “Sub-Saharan Africa 2009” をもとに作成

図8 マイクロファイナンス機関の規模分布



出所) 「Microcredit Summit Campaign Report 2009」 をもとに作成

表6 マイクロファイナンスの高パフォーマンス上位10機関（2009年）^{注1}

順位	機関	国名	設立年	債務者数 (千人)	貸出債権額 (百万ドル)	平均借り入れ残高 (ドル)	ROE (%)	貸倒率 (%)
1	SKS	インド	1997	5,795	961	166	21.6	0.9
2	SDBL	スリランカ	1997	190	93	489	15.8	0.1
3	Bandhan	インド	2002	2,301	332	144	38.2	0.0
4	Cashpor MC	インド	1997	417	59	143	147.0	0.2
5	JVS	ネパール	1997	37	4	111	48.4	0.0
6	BRAC	バングラデシュ	1972	6,241	636	102	14.6	2.2
7	Alwatani	ヨルダン	2004	24	14	576	19.2	3.3
8	FMFB-Pakistan	パキスタン	2002	200	33	165	4.4	1.3
9	BASIX	インド	1996	1,114	223	200	23.3	0.4
10	Tamweelcom	ヨルダン	1999	39	13	339	18.8	1.1

注1) パフォーマンス評価の指標は、①アウトリーチ（小口融資の借手数、借手手の伸び、借手手に占める預金者数など）、②オペレーション（運営）効率性（借手1人当たりのオペレーションコスト、利益率、延滞率、貸倒率）、③透明性（アニュアルレポート〈年次報告書〉、監査の状況）とする

2) ROE：株主資本利益率

出所) MIX MARKETをもとに作成、データは2009年2月時点

表7 主要サブサハラ諸国における非銀行金融サービス事業者の規制・監督の概要

国名	ブランチレスバンキングの位置づけ・監督当局者	販売金融の位置づけ・監督当局者	マイクロファイナンスの主たる提供者と監督当局者
ケニア	2011年中にケニア中央銀行が小口送金規制および電子マネー規制を制定予定（草案開示中）。現在は個別対応	銀行法により非銀行金融機関はケニア中央銀行の許可を要する	2006年制定マイクロファイナンス法に基づくMFI（免許要）、監督：ケニア中央銀行
タンザニア	タンザニア銀行によるカード式電子マネーガイドライン（2000年制定）	銀行および金融機関法によりリースも規定：タンザニア銀行の免許を要する	2006年制定銀行および金融機関法に基づく金融機関（免許要）または零細信用規則に基づく「マイクロ信用機関」（NPO〈非営利組織〉のみ：登録）監督：タンザニア銀行・財務省
エチオピア	ブランチレスバンキングの制度は見当たらない	リース法（Capital Goods Leasing Business Proclamation No. 103/1998）が割賦販売を含め規制：提供者は商工省認可要	2009年制定マイクロファイナンス事業法に基づくMFI（免許要）、監督：エチオピア国家銀行
ナイジェリア	ナイジェリア中央銀行による携帯支払いサービス規制あり（2009年制定）	個人信用規制機関制定法案審議中	2005年制定中央銀行規則によるマイクロファイナンス銀行（免許要）、監督：ナイジェリア中央銀行
ガーナ	2004年銀行法での規定およびブランチレスバンキング・ガイドライン（2008年制定）あり（銀行のみ可能）	割賦販売事業者も金融機関として免許を要する（ガーナ銀行法）	2004年銀行法（預金受け入れ可）または2008年NBF法（預金受け入れ不可）に基づく金融機関（要免許）（一部NGO〈非政府組織〉の例外あり）、監督：ガーナ銀行
南アフリカ	南アフリカ準備銀行による意見書により「銀行のみ電子マネー発行認可」と明記	国家信用法に基づく貸金事業者のみ提供可能。銀行を含め全事業者が国家信用監督者（NCR）への登録要	2005年制定国家信用法（National Credit Act）に基づく貸金事業者（要免許）、監督：NCR

出所）各当局開示資料等より作成

成が図られつつあるといえる。

IV 新しい金融サービスに対する規制・監督

前号で見たとおり、アフリカ諸国のなかには銀行サービスの浸透度合いが遅れている国が少なからずある一方で、今月号で見てきたとおり、携帯電話事業者によるブランチレスバンキングのような新しいサービスがバンキングサービスの浸透を助けている国も存在する。しかも、こうした新しいタイプのサービスに対する規制環境の整備は意外にも早い。表7は主要サブサハラ諸国におけるマイクロファイナンスやブランチレスバンキング、販売金融に対する法規制整備の現状などを確認したものである。これを見ると、多くの国で

すでに電子マネーを含むブランチレスバンキング規制環境が整備されていることがわかる。以下、業態別に概観する。

1 ブランチレスバンキング

エムベサを含む携帯電話事業者による小口送金サービスが成功を収めているケニアでは、2011年7月現在、金融機関以外の事業者による送金サービスについては、ケニア中央銀行が個別に事業認可取得の申請を受け付けて審査をしている。一方で、「小口電子送金規制草案（Draft Regulation for the Provision of Electronic Retail Transfers）」および「電子マネー規制草案（Draft E-Money Regulation）」を作成してパブリックコメントを募集しており、ケニア中央銀行が明示的な規制を導入することで、業界の健

全な育成を図っていることもうかがえる。ケニア中央銀行が携帯電話事業者による送金事業に注目し始めた時期は比較的早く、2003年に発表した「ケニアにおける支払い制度 (Payment System in Kenya)」ですでに「支払いカード」の一覧に、「プリペイドカード」として携帯電話事業者によるプリペイドカードも列挙されている。ケニア中央銀行は「支払い、清算および決済制度の円滑な運営を推進する」と法律により規定されていることを強く自任し、早くから携帯電話事業者の送金サービスの実態把握にも努めてきた。ケニア中央銀行によるこうした責任ある姿勢が、業界全体の成功を導いている側面もあろう。

また、タンザニアでは、タンザニア銀行がすでに2000年に「カード式電子マネーガイドライン」を制定している。同ガイドラインを見ると、電子マネーが、銀行口座を持たない人にとって利便性の高い支払い手段を提供するものとして期待されていることもうかがえる。

ナイジェリア中央銀行も、「携帯支払いサービス規制」(2009年制定)の序文で、やはり銀行口座を持たない個人に対するバンキングサービス普及の一環として、携帯支払いサービスの普及を促進する旨を謳っている。ナイジェリア中央銀行の規制では、携帯支払いサービスの提供者として、①銀行、②銀行主導の共同事業体、③非銀行主導の共同事業体——の3形態を認めており、「主導する企業はナイジェリア中央銀行の定める規制を満たすこと」としている。ただしこの規制では、携帯電話事業者は送金目的での資金の受領はできず、送金目的などで顧客が預ける資金は

すべて銀行口座で維持しなければならない。したがって事実上、銀行との提携が不可欠となる。

ガーナにおいても中央銀行であるガーナ銀行による「ブランチレスバンキング・ガイドライン」が2008年に出されており、そのなかでも明確に、銀行または他の預金受け入れ金融機関でないかぎりブランチレスバンキングの提供はできないと規定されている。その一方で、銀行などが単独でブランチレスバンキングを実践することは困難であり、携帯電話事業者やその他の協力が不可欠であることも認めている。ブランチレスバンキング・ガイドラインを制定することは、携帯電話事業者などの関与の範囲や方法の望ましい姿を示すことであり、健全なブランチレスバンキングの育成に寄与すると期待されている。

南アフリカ準備銀行も2009年に出した意見書のなかで、銀行のみが電子マネーを発行しようと明記する一方で、状況を継続的に観察しながら見直していくこと、および地方居住者や預金がないために銀行口座を持たない層へのバンキングサービスの浸透に向けた努力を継続することも明示している。

このように、ブランチレスバンキングについては、多くのアフリカ諸国で銀行口座を持たない層へのバンキングサービス浸透の糸口となりうると期待されつつ、事業主体が受け入れた資金は銀行口座への保管を義務づけるなど規制して、健全な育成が図られていることから、今後とも成長が期待される。

2 販売金融

表7に示したとおり、日本を含む多くのアジア諸国（特に東アジアおよび東南アジア諸

表8 南アフリカにおける販売金融の法規制概要

主な項目（該当条項）	主な規定（抜粋）
販売金融サービス提供の条件 （国家信用法〈NCA〉 ^{注1} 40条・54条）	NCRに登録した機関のみ信用提供者として営業が可能 ※ただし、年100件以下の契約数、または50万ランド以下の信用供与額の場合は登録は義務づけられていない
貸し出し金利 （NCA規則 ^{注2} 42条）	年利は（政策金利 ^{注3} × 2.2） + 10%を超えてはならない
信用情報の利用・管理 （NCA70条、NCA規則17~19条）	申請者の身分証明の方法などをNCA規則の定めるとおりに行い、申請情報の真偽を十分に識別しなければならない 信用情報機関は、借り主の提供する信用情報をNCRが規定する期間管理し、情報漏えいを防止しなければならない
債権の回収 （NCA129条、130条）	販売金融事業者は、書面による督促ができる。通知から10日経過後に、法的な債権回収手段を取ることができる

注1） Act No. 34 of 2005: National Credit Act参照
 2） R. 489 Regulations made in terms of the National Credit Act参照
 3） 2011年7月現在の政策金利は5.50%
 出所） NCAおよびNCA規則より作成

国）と異なり、アフリカでは商品販売に伴う信用供与についても金融当局の認可ないし免許を要する国が多い。アジア諸国と異なり、伝統的な販売信用が根づいていないアフリカのなかで、特に個人の借り手を保護する観点から規制が設けられているといえよう。

南アフリカでは2000年代前半に消費者の多重債務が社会問題として顕在化したため、2005年にNCAが制定され、同法によりNCRが設立されたことはすでに述べた。とはいえ、規制内容は借り手保護のみにとどまらない。表8は南アフリカにおける販売金融の法規制の概要である。これを見るかぎり、上限金利を政策金利をベースとした数式で設定している点、信用情報の利用義務など借り手保護のみならず事業者の資産健全性維持も考慮されている点など、網羅的かつ合理的^{注20}な規制であるといえる。

こうしたなか、エチオピアでは「リース法（Proclamation No.103/1998 Capital Goods Leasing Business Proclamation、1998年施行）」により割賦販売事業者などが規制され

ており、金融当局であるエチオピア国家銀行ではなく商工省の認可を要するとされている点が特徴的である。リース法によれば、「リース取引には割賦販売（hire purchase）契約も含まれる」とあるが、その一方で、リース業の監督者である商工省は「リース取引を登録する」と定めており、大型資本財のリース取引などが想定されているのではないだろうか。割賦取引を含めたすべてのリース取引を商工省に登録しなければならないとしたら、個人を借り手とした小規模な信用供与を行う販売金融が成長するのは困難であろう。

3 マイクロファイナンスの普及と制度整備

79ページの表5に挙げた国では、マイクロファイナンスの制度はすでに導入されている。また、南アフリカを除くアフリカ諸国では銀行と同じ監督当局（すなわち各国の中央銀行）が監督当局と位置づけられており、監督者としての能力に対する不安は抱かせない。加えて、インドのように金融監督当局

(インド準備銀行)が監督者でありながら多くのマイクロファイナンス機関については事業者登録さえ免除されている状況とも異なり、マイクロファイナンス機関であっても、一部NGO向けの例外はあるにせよ、原則として登録ないし免許の取得が必要とされている。

南アフリカの場合は、マイクロファイナンスも貸金事業者の一分野として位置づけられ、NCRが監督者となっている。NCRによる貸金事業者に対する規制内容は、前節の販売金融で見たとおり、事業者の登録義務から貸出金利の上限設定、信用情報の活用とその管理、回収手段にまで及ぶ網羅的な構成となっている。

NCRは、マイクロファイナンスに対する規制環境について述べた資料のなかで、「南アフリカはボリビアやバングラデシュのような途上国とは異なり、中間的ないし成熟しつつある市場である」との認識を示し^{注21}、マイクロファイナンス機関も他の金融機関同様にNCAによって規制されるのが適正であるとの立場を示している。

現に南アフリカでは個人向け信用供与残高の9割を銀行が担っており、自動車ディーラーが3%、小売店が3%、残る3.5%程度がマイクロファイナンスを含むその他の事業者であるという^{注22}。前号で確認した銀行預金残高GDP(国内総生産)比が93%に達していたことから、南アフリカでは地方などへのバンキングサービス浸透を目的としてマイクロファイナンス機関を優遇する必要性が認められないほどに、バンキングサービスが浸透している。

他方、銀行預金残高GDP比が2~3割程

度しかないエチオピア(25%)やガーナ(23%)、ナイジェリア(35%)、タンザニア(31%)といった国々では、南アフリカのような国に比べてマイクロファイナンスの重要性は一段と高いと考えられる。

一例として、ナイジェリアは、表5で見たとおり、サブサハラ諸国のなかでの「小口融資の借り手数」でも5位にとどまり、2009年末時点でマイクロファイナンス銀行による与信総額は131億ナイラ(約9000万ドル)にすぎない。とはいえ、南アフリカとは異なり、マイクロファイナンス事業を健全に育成し業界を成長させようという方向性が観察される。

2005年にマイクロファイナンスを規定するナイジェリア中央銀行規則が制定されて以来、マイクロファイナンスの事業者はマイクロファイナンス銀行として登録することとなった。マイクロファイナンスの顧客は「貧困層」に厳密に限定され、定職を持たないこと、所得が国の平均賃金もしくは最低賃金の2倍を超えないことなどが規定されている。与信の額も50万ナイラ(約3300ドル)を上限としている。2009年12月末時点で商業銀行の数は24にすぎないが、マイクロファイナンス銀行は910行が登録されている^{注23}。ただし、2009年末時点では規制強化による資本金増強が先行しており、マイクロファイナンス銀行業界全体の資本金額は105億ナイラに達し、「過剰資本」ともいえる状態にあるが、言い換えれば増加した資本金の分、貸し出し余力が高まったことであり、今後の成長が期待されていることの表れでもある。

同様に銀行サービスの浸透度合いが遅れているエチオピアは、ナイジェリアよりもマイ

クロファイナンスの利用が進んでいる(表5)。マイクロファイナンス機関に対する規制が、最低資本金から役員要件、自己資本比率、金利の制限など細かく規定されている点はナイジェリアと変わらない。しかしマイクロファイナンス機関の数は28にすぎず、そのうち2大事業者で総資本の5割、総与信額および総資産額の6割を占めるという²⁴。マイクロファイナンス銀行が乱立しているナイジェリアと比較すると、ある程度管理された競争が機能している側面もあろう。前号で見たとおり、エチオピアでは、銀行を所有できるのは間接保有も含めてエチオピア人に限るとしているが、同様にマイクロファイナンス機関についても所有者がエチオピア人に限定されている。この点が事業者の乱立を防ぐうえでは奏功しており、結果的に営業効率を高めているという見方もできる。

以上述べたとおり、本稿で概観した新しいバンキングサービスならびに販売金融については、各国政府による規制環境はほぼ整備されつつある。加えてその規制内容も(一部例外を除いて)合理的ないし健全な育成を促進する方向に向かっている。規制・監督概要を確認した6カ国中、エチオピアを除く5カ国では、ブランチレスバンキングおよび販売金融が引き続き成長を持続していくことが期待できる。マイクロファイナンスについては、南アフリカではすでに存在意義が薄い、それ以外の国々では依然として地方などへのバンキングサービス浸透という役割を担っており、まだ成長の余地がある。

他方、エチオピアは異色で、ブランチレスバンキングに対する規制環境は整備されておらず、金融機関以外の事業者に割賦・リース

事業を認める一方で、エチオピア人でなければマイクロファイナンスを含めた金融事業体を所有できないとしている。ブランチレスバンキング規制が整備されていない理由は、サブサハラ諸国のなかでも目立って低い携帯電話普及率(70ページの表2)にあると考えれば、妥当ではある。しかし、銀行のみならずマイクロファイナンスについても外国資本を排除する規制は、海外における事業ノウハウや実績を活かした外資金融機関経営の導入を困難にする。経済発展ないしバンキングサービスの浸透に沿って外資排除規制が解除され、より自由な競争を促進することが業界の発展のためには望ましい。

前号で見たとおり、サブサハラ諸国の多くの国ないし地域では、特に個人の間では預金を前提とした銀行サービスの浸透が後れている。そうしたなか、消費を支える販売金融や送金サービスを主としたブランチレスバンキングなどの代替的サービスに対する期待は、事業者のみならず金融監督当局の間でも高い。健全な金融サービスの育成をねらいとした制度の整備が急速に進んでいることから、今後も一層の成長が期待できる。

次回、本連載の最終回では、インフラファイナンスを含むホールセール(法人取引)分野に焦点を当てる。そのうえで日本企業への示唆を述べたい。

注

- 1 CGAPのWebサイトより(<http://technology.cgap.org/2011/05/11/the-state-of-the-branchless-banking-sector/>)
- 2 United Nations "World Urbanization Prospects," の統計資料、「Africa」地域の2010年時点のデータ

- 3 The World Bank “Finance For All?,” 2008
- 4 ITU “World Telecommunication/ICT Indicators 2010”
- 5 CGAP “Branchless Banking 2010: Who's Served? At What Price? What's Next?,” 2010
- 6 Megan G. Plyler, Sherri Haas and Geetha Nagarajan “Community-Level Economic Effects of M-PESA in Kenya: Initial Findings,” Iris Center, University of Maryland, June 2010
- 7 Ignacio Mas and Amolo Ng'weno “Three keys to M-PESA's success: Branding, channel management and pricing,” Bill & Melinda Gates Foundation, 2009
- 8 サファリコム2011年度決算説明会資料
- 9 サファリコム資料
- 10 1 ケニアシリング=0.87円で換算 (2011年7月24日)
- 11 中間所得層は世帯年可処分所得5000ドル以上3万5000ドル未満と定義する
- 12 経済産業省「2009年版ものづくり白書」
- 13 National Credit RegulatorのWebサイト (<http://www.ncr.org.za/>)
- 14 1 ランド=11.6円で換算 (2011年7月)
- 15 National Credit Regulator “Credit Monitor Review,” December 2010
- 16 CGAP “Access to Finance in Nigeria,” February 2009
- 17 Act No.7 of 2007, Central Bank of Nigeria Act, 2007
- 18 1 ナイラ=0.5円で換算 (2011年7月)
- 19 SB.323: a Bill for an Act to the Establishment of the National Consumer Credit Regulatory Commissions (NCCRC) for the General Regulation of Consumer Credit and Information in Nigeria, Registration of Credit Bureau and Credit Providers, Promotion of Fair Access to Consumer Credit and Economic Empowerment of Nigerians, Prohibition of Unfair Credit Marketing Practices and Other Matters Connected Therewith

- 20 日本に見られるような絶対水準で設定された貸出金利規制は、経済環境を反映した市場金利の変動を考慮しておらず、特に新興国のようなインフレ率ならびに金利水準の絶対値が高まる傾向があり、また変動幅も大きいような国では「非合理的」である
- 21 NCR “Micro-finance: What is an “enabling environment” How does the NCA relate to micro-finance?,” September 2009
- 22 NCR “Consumer Credit Market Report” December 2010
- 23 ナイジェリア中央銀行「2009年報」
- 24 エチオピア国家銀行「2008/2009年報」

著者

木原裕子 (きはらひろこ)
 経営コンサルティング部主任コンサルタント
 専門は新興国における事業開発および企業のサステナビリティ戦略構築など

合田素人 (ごうださくと)
 自動車・ハイテク産業コンサルティング部コンサルタント
 専門は蓄電池・太陽電池などの新エネルギービジネスの新規参入戦略

森本真輔 (もりもとしんすけ)
 経営コンサルティング部コンサルタント
 専門は新興国におけるマーケティング戦略、参入戦略立案など

徳江朋美 (とくえともみ)
 インフラ産業コンサルティング部コンサルタント
 専門は新興国における製造業の市場参入支援など

荻本洋子 (おぎもとようこ)
 金融コンサルティング部上級コンサルタント
 専門は新興国における金融資本市場の発展支援および市場参入など

中国商品先物市場——真の発展はこれから

霍 昀

2010年、中国商品先物市場は世界最大の取引量を記録した。2011年、投機熱抑制を主眼とした一連のガイドラインが取引量の急減を招いたものの、新たに承認された先物投資アドバイス業務、そして導入に向けた議論が続くCTA（商品取引顧問）やオフショア・ブローカレッジが、この市場の発展に寄与するものとして期待されている。

世界最大規模の輸出入を記録し続ける中国は、商品先物市場も事業会社からの需要に応える形で成長を続けてきた。そして2010年には、商品デリバティブの取引規模で世界最大の地位にまで到達している（図1）。

しかしながら、取引量の急拡大に際し、投機熱の高まりを懸念した当局は2010年11月に市場介入を実施。その結果、2011年第1四半期の取引量は前四半期比で半減した（図2）。

規制を通じた市場健全化の歴史

中国商品先物の嚆矢は、1990年開始の鄭州商品取引所（ZCE^{注1}）まで遡る。当時は明確な規制当局が

存在せず、約500社の先物ブローカーが38の取引所で50種類の商品を取引していた。しかし、国務院および国務院によって監督当局に指名されたCSRC^{注2}は、市場の冗長さを改善する一連の介入を1993年から98年にかけて実施し、取引所・商品・ブローカーの整理統廃合を推し進めた。たとえば、取引所については、金属に特化した上海先物取引所（SHFE^{注3}）、農産物を中心とした大連商品取引所（DCE^{注4}）と鄭州商品取引所の3つに集約された。また、先物ブローカー数は約100社へ、取引可能な商品も6種類にまで減少した。それ以降、毎年新たな商品やブローカーが承認され続け、2011年

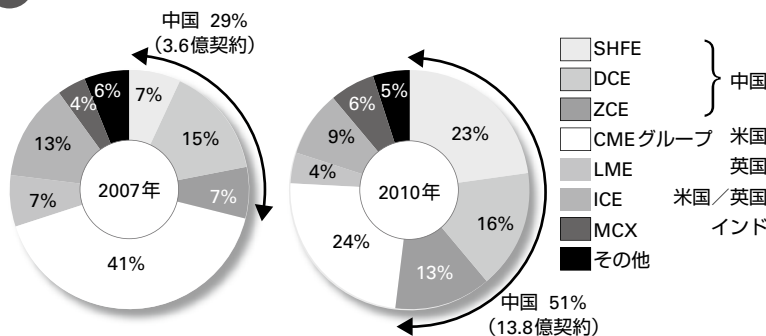
8月時点の商品数は25、ブローカー数は163社^{注5}まで再拡大している。商品先物の主な投資家は、ヘッジ需要を持つ事業会社、投機や裁定機会も求めるリテールおよびアンダーグラウンド・ヘッジファンド^{注6}などで構成される。

2010年、中国商品先物市場はブームを迎える。しかし、価格の高騰や市場変動性の高さは、投機的な市場参加者の行動が事業会社の実需に悪影響を与える潜在的リスクとして、当局を警戒させる要因となった模様である。その結果、ホットマネーを排除するための以下の市場管理政策が2010年11月に実施されるに至った。

①短期取引の抑制

取引所手数料の引き上げ、そして取引所手数料のキックバックと日計り取引割引の慣行が中止された。これまで取引所は、取引量の多いブローカーへ取引所手数料を戻す慣行を持っていた。ブローカーはキックバックを使って顧客の手数を割引き、顧客の取引回転率を高めようとするため、間接的に短期取引の増加を招く構造があった。これは近年の不健全な価格形成の要因となつたと考えられている。

図1 世界の商品デリバティブ市場規模の比較



注) 上位20取引所の集計、契約数ベースのランキング
出所) Futures Industry Associationの情報をもとにNRIアメリカ作成

②投機マネーの締め出し

証拠金率の引き上げ（従前の5～7%から10～12%へ）、および1契約当たり想定元本の引き上げ（20万～30万円へ）が実施された。流動性を意図的に抑え、投機的な取引活動を難しくする変更が行われた。

市場に活気を取り戻す新たなサービスへの期待

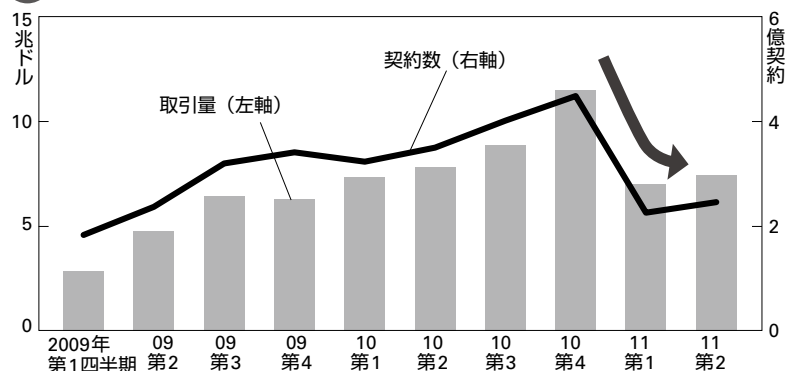
2010年11月を境に、想定どおり取引量は大きく減少する結果となったが、そのようななか、市場の再拡大へつながる可能性のあるサービスへ関係者は期待を寄せているように見受けられる。

その一つとして「投資アドバイス」が挙げられる。CSRCが2011年5月に承認したこの資格を通じ、先物ブローカーは主に事業会社向けにリスク管理コンサルティングや特別調査レポートの提供、ヘッジ戦略のアドバイスが提供可能となった。大手ブローカーを中心に、2011年8月の時点で14社がこの資格を取得している。当局や業界団体はトレーニングやテストの機会を用意することで、専門家育成に努めている。

また、今後の可能性として「商品取引顧問（CTA）」^{注7}に関心を向ける関係者も多い。CTAは、西洋では一般に商品等先物を中心とした投資を行う運用会社のことで、中国の場合、同様の形式ながらも先物ブローカーによる投資管理となる見込みである。リテール顧客が直接投資をすることが市場変動の要因になっているとすると、もしCTAを通じた間接投資へリテール顧客を誘導することに成功すれば、市場の投機マネーの低減に貢献すると期待されている。制度の詳細はいまだに議論の最中だが、CSRCは制度の実施可能性を精査している模様である。

また、中国先物協会や取引所はCTAに関する知識の提供を開始し、

図2 中国商品先物市場規模の推移



出所) SHFE、DCE、ZCEの情報をもとにNRIアメリカ作成

先物ブローカーが将来サービスを開始するための手助けをしている。

そのほか、商品先物市場に関連する今後のサービスとして着目すべきものに、「オフショア・ブローカレッジ」が挙げられる。中国本土の投資家に対し、海外先物市場への投資を手助けするブローカレッジサービスだが、国際資金異動を伴う仕組みの導入に、当局は今のところ慎重な姿勢を取っている。中国事業会社が利用できるのは国内上場の商品先物のみであり、海外エクスポージャーのヘッジ等の目的で海外商品先物を利用するには、国务院の承認を受ける^{注8}か、香港などに子会社を置くなどの特殊な対応が必要となる。

機関投資家の場合、6つのQDII^{注9}ファンドが海外の商品先物ファンドなどへの投資を承認されている以外、原則的に国内も海外も商品先物への投資は許可されていない。巨額の輸出入を行う中国事業会社がオフショア・ブローカレッジに対し大きな需要を持っていると語られることが多いものの、2011年8月時点で明確に決まった計画はなく、関係者は今後の動きを引き続き注視している状態にある。

当局の姿勢は慎重だが、より良い市場に向けた歩みを着実に進めている。幅広いサービスを備えた健全な

商品先物市場への発展が予感される。（要約：末吉英範）

注

- 1 Zhengzhou Commodity Exchange. 鄭州商品取引所の旧名は鄭州穀物卸売市場
- 2 中国証券監督管理委員会 (China Securities Regulatory Commission)
- 3 Shanghai Futures Exchange
- 4 Dalian Commodity Exchange
- 5 大半は国内証券会社や事業会社の子会社である。外資とのジョイントベンチャーを組んでいる会社は、中山期貨 (JPモルガン)、銀河期貨 (RBS)、中信新際期貨 (ニューエッジ) の3社のみである
- 6 規制されていない運用助言会社であり、富裕層向けのサービスを提供している
- 7 Commodity Trading Advisory
- 8 2011年8月時点で、31の国営企業が承認を受けている
- 9 適格国内機関投資家 (Qualified Domestic Institutional Investor) は、CSRCの承認を受けた海外投資が可能な国内資産運用会社を指す

『金融ITフォーカス』2011年10月号より転載

霍 昀 (フオ ユン (Yun Huo))
NRIアメリカ リサーチ・アナリスト

流通業務に適用されるARIMAモデル

柴 幸春／高野裕康

小売業では、ニーズの多様化に対応した豊富な品揃えが必要である一方、同時に欠品率・在庫量の低減も重要課題である。しかし、発注業務は担当者の経験や勘に頼る部分が多く、品切れや過剰在庫が発生しやすいのが実情である。野村総合研究所ではこの問題を解決するため、従来金融分野などに適用されてきた「ARIMAモデル」を用いた新しい自動発注を研究しており、小売業での実証実験において欠品率・在庫量の低減を確認することができた。今後、小売業向けの汎用ソリューションを提供するとともに卸売業、メーカーなどへの広い適用を検討していく予定である。

小売業の発注業務の現状

小売業では、顧客満足度を維持するために、魅力的な商品を取りそろえることに加え、品切れ（欠品）を起こさないことが必要である。その一方で、商品の廃棄や値引き販売につながる過剰在庫とならないように発注数量を適切にしなければならない。適切な発注を行うためには、常日ごろから売れ行きの動向について仮説を持ち、それを検証しながら発注精度を上げていくことが必要となる。

しかしながら、小売業が扱うアイテムの種類は、総合スーパーで10万以上、店舗数が最も多い食品スーパーでは1万程度、コンビニエンスストアでも3000程度と膨大である。発注担当者は1人で1000

アイテム程度を担当することもあり、これを2時間程度で発注しなければならない。その結果、1アイテムにつき数秒しか時間がなく、すべてのアイテムについて、仮説に基づいた論理的な発注を行うことは現実的に不可能である。そのため、特売品や新商品、販売不振商品など特別な対応が必要なアイテムについては時間をかけて仮説検証を行い、通常のアイテムに対しては自動発注システムによって業務を効率化する方法が取られることが多い。

自動発注方式の問題点

小売業で一般的に用いられる自動発注システムには、セルワン・バイワン（Sell One Buy One）

方式や在庫発注点方式がある。

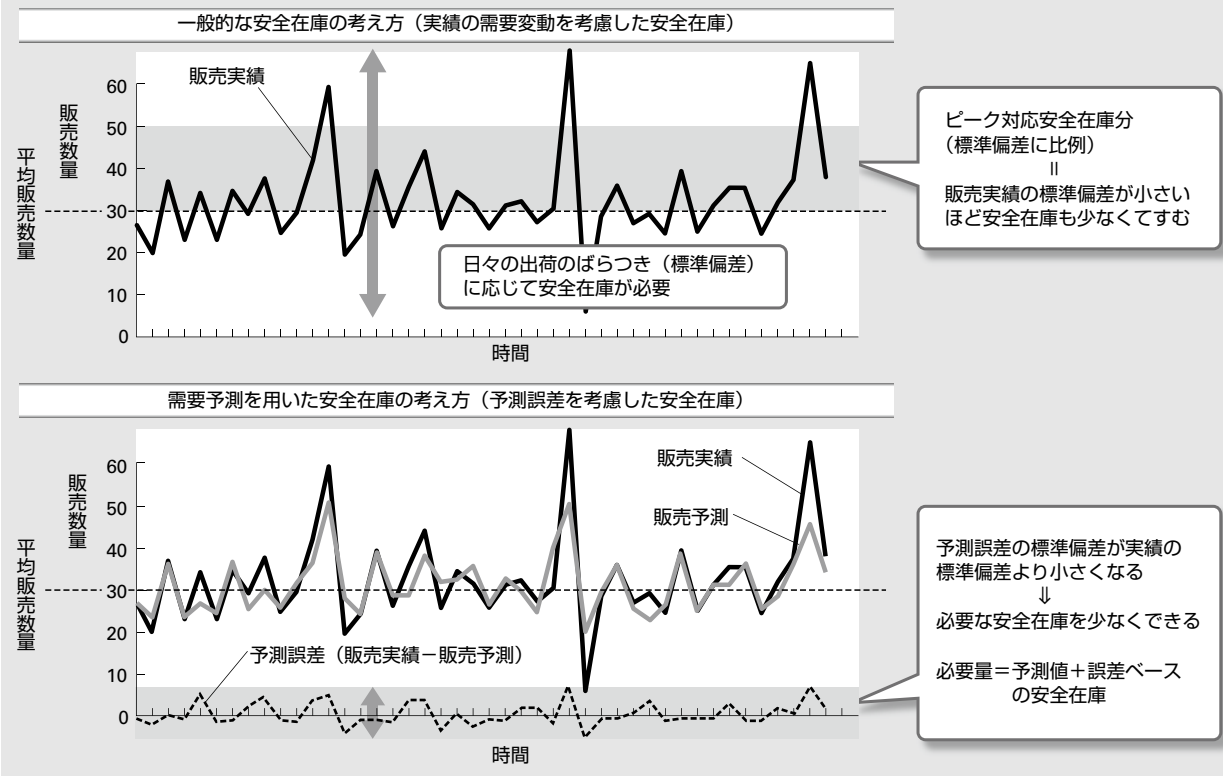
セルワン・バイワン方式は、その名のとおりに、1個売れたら1個発注するという考え方で、どのアイテムにも適用可能で運用も簡単なことから広く利用されている。課題としては在庫量の制御ができないことが挙げられる。たとえば、在庫が過剰なときでも売れたぶんだけ追加発注したり、需要が伸びて売り切れているのに発注量が過少となったりする。

在庫発注点方式は、在庫量が一定の基準値を下回ったら必要な数量を発注する方式である。課題としては、安全在庫量（需要変動の不確実性を吸収するために余分に確保する在庫量）の設定、発注リードタイムや在庫量の適切な管理など、運用者のスキルが要求される点である。

需要予測型自動発注による安全在庫の低減

セルワン・バイワン方式、在庫発注点方式のいずれも、安全在庫量は過去の販売実績の変動幅（標準偏差）によって決まる。在庫量を適正化しつつ欠品率を下げるためには、安全在庫量を低く抑えることが必要である。この安全在庫量をさらに下げるために使われる

図1 需要予測を用いた安全在庫数量の低減



手法が需要予測である。

需要予測では、販売実績の変動幅の代わりに「需要予測値と販売実績値の差の変動幅」を用いる。こうすると、販売実績をベースにした場合に比べて安全在庫量はさらに小さくできる（図1）。ただし、需要予測値をどのように算出するかが問題である。

需要予測値の求め方は一般に2つある。①要因から求める方式（主に重回帰分析）、②過去実績のみから求める方式（時系列解析）

—である。

①の要因から求める方式は、需要量を天気（晴れ、雨など）・気温・来客数などの要因から予測する。これは直感的にわかりやすい方式ではあるが、明日の需要量を予測するためには明日の天気・気温・来客数を予測することが必要である。複数の要因の予測値を使用して計算するため誤差が大きくなりやすい。また、各要因に関して質の高い基礎情報を持ち、将来値を適切に設定することが予測精度の

向上に必要である。そのため実際に運用する際には人的な運用負荷が高くなる。

②の過去実績から求める方式は、過去の販売実績は、天気・気温・来客数などの要因が反映された結果と考え、要因は考慮せずに販売実績値のみに基づいて将来の需要量を予測する。この手法はすでにGDP（国内総生産）や株価の変動予測など、さまざまな時系列データの分析に利用されている。いくつか種類があり、「指数平滑法」

「ARMA (Autoregressive Moving Average: 自己回帰移動平均) モデル」「ARIMA (Autoregressive Integrated Moving Average: 自己回帰和分移動平均) モデル」などが知られている。モデルを正しく扱うことができれば、②の過去

実績から求める方式は必要なデータ種類が少ないうえに予測精度が高く、小さな運用負荷で在庫削減や欠品率低減の効果が期待できる。

需要予測値を用いて安全在庫量を減らすことに加えて、需要予測値と販売実績の差を考慮しながら

発注量をコントロールすると、さらに在庫量・欠品率を減らすことが可能となる(図2)。しかも、安全在庫量の最大値・最小値の設定を統計に基づいて自動化することで、過剰在庫や最低陳列数未満の在庫を避けることも可能である。

図2 在庫推計による発注量のコントロール

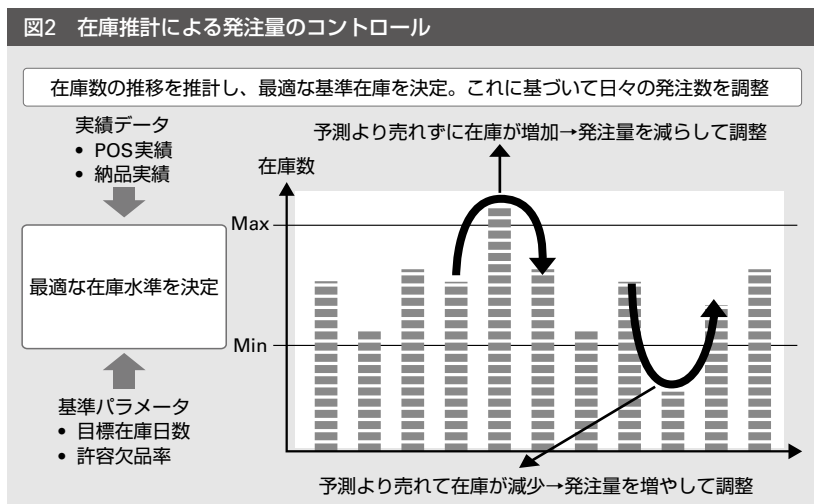
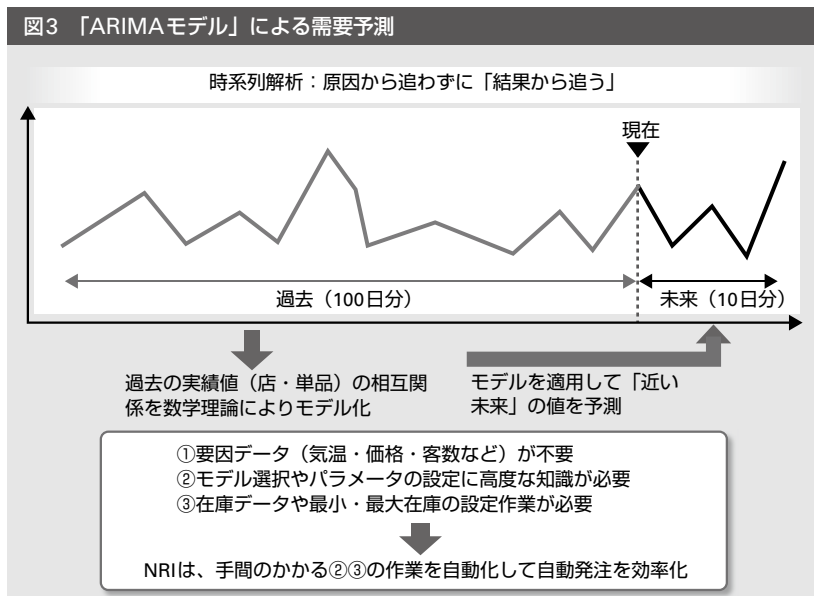


図3 「ARIMAモデル」による需要予測



ARIMAモデルを用いた需要予測

過去の実績値から需要を予測するARIMAモデルは、需要のトレンドや循環性を考慮した汎用性の高い手法である。しかし、システム化には統計解析の高度な知識が必要なことや、計算量が非常に多いことなどから、金融以外の分野ではこれまでほとんど利用されてこなかった。しかし、野村総合研究所(NRI)はこの手法の有効性に着目し、流通業界での導入効果が高いことなどから、2006年からARIMAモデルを利用した各種分析や発注量コントロールに関する研究プロジェクトを、ビュー・コミュニケーションズおよびデータサイエンス研究所と共同で実施してきた。

従来ARIMAモデルは、予測モデルの構造の決定(過去のいつの時点までのデータを用いてどのような形のモデルで予測を行うか)が

難しいとされていた。本プロジェクトではこれを完全自動化し、また超高速の分析エンジンを構築することによりモデルの逐次更新(日次・週次など)を可能とした(図3)。

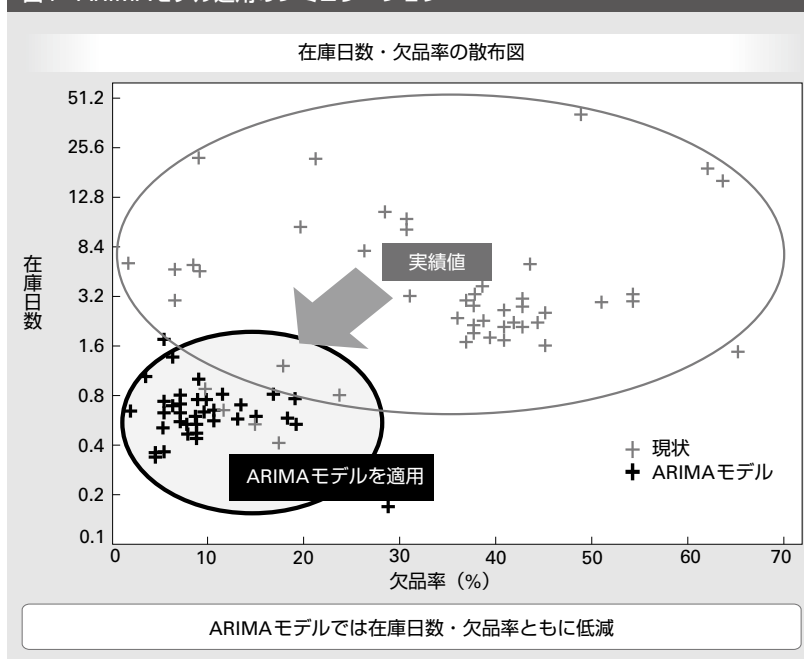
この改良したARIMAモデルを用い、ある小売企業で自動発注の実証実験を実施した。猛暑で需要が急増している飲料にARIMAモデルによる発注ロジックを適用したところ、対象商品の予測値と実績値の差異が2%となり、在庫を30%削減することができた。

図4に示すのは、過去の販売実績に対し、ARIMAモデルに従って発注したと仮定した場合に、欠品率と在庫日数がどのように改善されていたかを別の企業でシミュレーションしたものである。平均在庫日数は7日から0.6日へと劇的に減り、欠品率も半減(22%→10%)するという結果となった。

効果が高まる小売業・メーカー間の予測共有

需要予測に基づく自動発注は、小売業だけでなく卸売業(以下、卸)やメーカーでも有効である。卸では、物流センター別に需要予測を行ってメーカーへの発注量をコントロールすることができる。卸で取り扱うアイテム数は膨大であり、

図4 ARIMAモデル適用のシミュレーション



自動発注による省力化の効果は小売業よりも大きい。メーカーにおいても、需要予測の結果を用いて資材調達や生産スケジュールを適正化することにより、欠品や過剰在庫を抑えることが可能となる。

さらに、小売業とメーカーが需要予測の結果を共有することでさらに大きな効果を上げることも期待できる。特にメーカーにとっては、小売業の必要数量(発注数量)を踏まえて生産を計画できるのでむだがなくなる。たとえば、一定期間に小売業で必要な合計量がわかれば生産量を平準化でき、生産の効率化が可能になる。

NRIでは現在、ARIMAモデルを用いた小売業向け汎用ソリューション(課題解決策)の提供を検討している。状況に応じて卸、メーカー向けにもソリューションを拡充していく予定である。

『ITソリューションフロンティア』
2011年10月号より転載

柴 幸春(しばゆきはる)
サービス・産業ソリューション第一事業本部営業推進部上級システムアナリスト

高野裕康(たかのひろやす)
コンサルティング事業本部IT事業推進部長

東日本大震災を踏まえた家庭エネルギーマネジメントの新たな展望

HEMSを核とした今後の家庭エネルギーマネジメントの可能性を議論

主催：野村総合研究所インフラ産業コンサルティング部 2011年7月12日

東日本大震災は、地震・津波の被害を直接受けた東北地方のみならず、首都圏の主要電源であった東京電力福島第一原子力発電所も被災し、わが国の広範な地域にドミノ倒し的な電力需給不安を広げた。

野村総合研究所（NRI）ではその状況を踏まえ、HEMS（ホーム・エネルギー・マネジメントシステム）の本格的な実現に向けて、KDDI、シャープ、ダイキン工業、東京電力、東芝、日本電気、パナソニック、日立製作所、三菱自動車工業、三菱電機の10社によって結成された「HEMSアライアンス」の協力のもと、東日本大震災による電力供給不足への影響を振り返りつつ、省エネルギー・節電と日々の経済活動を両立させる、本来あるべき電力需要のあり方を考えるセミナーを開催した。

本セミナーは、①今夏および来年度以降を踏まえた省エネルギー政策の現状と課題、②エネルギーインテグレーション、③大震災後の需給対策と低炭素社会のキーテクノロジー、④新たなエネルギービジネスの潮流、⑤HEMSの本格的実現に向けた新たな取り組みの紹介——の5部構成で実施した。

①では経済産業省資源エネルギー庁省エネルギー対策課課長補佐潮崎雄治氏より、今夏の電力需給対策の基本的な考え方や、事業家および家庭の需要面の対策などについての基調講演を頂戴した。

②では東京大学特任教授荻本和彦氏からエネルギーインテグレーションをテーマに、中長期のエネルギー見通しやスマートグリッドのもたらすものを踏まえ、系統、電力貯蔵技術、需要反応、分散電源を含め、設備・運用など多方面からの取り組みが重要といった内容の基調講演を頂戴した。

③ではHEMSアライアンス顧問である荻本特任教授、稲垣隆一弁護士、HEMSアライアンスメンバーのKDDI・渡邊健太郎氏、パナソニック・富永弘幸氏、三菱自動車工業・和田憲一郎氏、三菱電機・望月昌二氏、さらにNRI・伊藤剛をパネラーに、「これからのHEMSに求められることは何か」「HEMS市場を立ち上げるために何が必要か」をテーマにパネルディスカッションを実施した。具体的には、HEMS市場を立ち上げるために異なる企業・業種間でも物事が円滑に進むような枠組みやガイドラインを設けることが重要などの議論がなされた。

④では伊藤剛が、HEMS市場の世界的な動向を紹介し、市場拡大には家電に加え電気自動車や蓄電池などもつながるマルチベンダー環境が必要であり、世界が越えられなかったその壁を日本企業が乗り越えることに大きな意義があると提言した。

⑤では三菱電機の山田淳氏より、HEMSアライアンス立ち上げの報告、現在の課題などが紹介された。

当日はハウスメーカー、デベロッパー、電力会社などのさまざまな業種から150人以上の参加者があり、セミナー終了後の情報交換も活発であった。官民のさまざまな節電の結果、計画停電の再実施には至らず夏の最需要期を乗り切ることができた。しかしNRIでは、消費者や産業界に同様の負担をかける事態を避けるため、今冬および来年度以降も家庭エネルギーマネジメントが重要になると考えており、引き続き関連情報の発信・提言をしていきたい。

本セミナーの詳細はこちらから

主催部署：インフラ産業コンサルティング部

担当者：伊藤剛、金子貴昭

電話：03-5533-2535 メール：t4-kaneko@nri.co.jp