

MESSAGE

2

日本企業のイノベーション力の再生

村田佳生

## 特集 中国におけるBtoC事業の新展開

4

二極化する中国都市部の消費市場への対応

此本臣吾

8

成長する中国の地方市場とその開拓

川嶋一郎

20

中国の消費者動向とマーケティング戦略

中国市場で成功するための消費者セグメンテーション

久世理恵子  
管 小鶴

32

構造転換を迫られる中国小売業

高木裕之

NAVIGATION &amp; SOLUTION

44

「復興」から始まる「都市システム」の創発

志村近史

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

60

中国における金利自由化の再開

神宮 健

NRI NEWS

62

中国保険システムプロジェクトの要点

加藤純央

64

中国保険システム開発の現場から

李 龍

FORUM &amp; SEMINAR

66

今求められる、中国におけるソーシャルメディアの  
マーケティング・リスク管理のアプローチ

# 日本企業の イノベーション力の 再生

執行役員コンサルティング事業本部副本部長

村田佳生



「屋台骨を支えるヒット商品が生まれなくなっている」「開発現場が疲弊している」という悩みを顧客から耳にすることが多くなった。ラインアップの充実やコスト競争力のある製品の追求といった目先の商品開発に追われるあまり、差別化された商品の開発が進まず、現場の活力も下がっているのではないかと。

このような閉塞状況に対して、「イノベーション力の再生」が日本企業全般に共通する経営課題になっている。では、イノベーション力をどのように再生すべきであろうか。

まずは現場業務を効率化して組織の余力を捻出し、イノベーションに投資できる環境を整備することが第一歩となる。次は、イノベーションを起こすための組織的・体系的な仕組みの再設計であると考えている。アップルの成長は、あたかも一人の天才がトップダウンで画期的な商品を生み出した成果のように見えるが、実際はそうではない。アップルをはじめ近年の大型のイノベーションの成功事例には、組織的な取り組みが実に多い。

このような取り組みを進めるには、「イノベーションとは顧客価値の創造である」という本質に立ち戻る必要がある。昔は、技術革新が顧客価値の創造につながりやすかったが、現在はそうとはいえない時代に入っている。技術革新だけに頼らず、いかに顧客価値を見出し、それをいかにビジネスに結びつけるのが経営に問われている。

このような顧客価値創造のイノベーションの再生に向けて、経営者は何を考えるべきであろうか。2000年以降の大型のイノベーショ

ンの成功事例を精査すると、その要因として3つの共通点が浮かび上がってくる。すなわち、①人材の登用、②体系的な方法論、③経営トップの役割——である。

第1に「イノベーション人材の登用」である。イノベーション人材は、ライン業務で高い業績を残す人材とは似て非なるものである。常識や先入観に対して疑問を持ち、顧客価値を見出すことのできる変革意欲が高い人材である。

イノベーション人材には先天的な素養が求められるが、組織のなかにはそうした人材が少なからずいる。しかしながら、その多くは組織に埋没し、うまく活用されていないのが実態ではないだろうか。欧州企業では人事部がイノベーション人材を発掘し、彼らを新規事業に登用していく仕組みを整備するなど、イノベーション人材を経営システムに積極的に組み込もうとしている。日本企業もこうした取り組みを見習うべきではないか。

第2に、顧客価値を見出しビジネスに結びつけるには体系的な方法論が必要となる。米国では、「デザインシンキング」というアプローチが注目され、前述したアップルの商品開発にも適用されている。デザインシンキングとは、顧客の現場を洞察することにより、真の顧客ニーズを発見し、イノベーションに結びつける方法論である。

デザインシンキング自体は、実はかつて日本企業が自然に実践してきたイノベーション活動に酷似している。現地・現物・現実主義を重んじる日本企業では、自然発生であり属人的に行われてきた。それがゆえに目先の企

業活動が優先され、弱まってきたこのイノベーション活動の本質をあらためて見直し、体系的な方法論として再設計することが求められる。

第3に、経営トップの役割として、「イノベーションコンセプト」の意思決定・判断がある。コンセプトは、それが画期的であればあるほど潜在的な顧客価値を扱うことになる。ただし、潜在的な顧客価値であればあるほど、実際に見たり聞いたり使ったりしないと、その価値がわからない。

経営トップには、新たな顧客価値を扱うコンセプトをどのように見出し、判断するかが問われる。そのための選択肢は3つである。①経営トップ自らが現地・現物で確認し判断する、②判断できる人材に委任する、③意図的に判断せず現場に任せる——である。

中途半端な知識で知ったかぶりのマネージャーに判断を委ねることだけは避けるべきである。貴重なコンセプトを闇に葬ることになるからだ。①の経営トップがすべてのイノベーションを適切に判断することは難しい。かといって、③のすべて現場任せにできないのだとすると、②の判断できる人材を育成し委任することが、経営トップの重要な役目といえる。

日本社会も日本企業も閉塞感が高まっている。これを突破するには、イノベーション力の再生が不可欠である。それには、人材の登用、方法論の開発、判断のやり方と、経営システム自体にイノベーションが求められる。このことに対する経営トップのリーダーシップを期待したい。

(むらたよしお)

# 二極化する中国都市部の消費市場への対応

此本臣吾



## 安定成長と構造改革の両立を目指す

中国経済が変調を来している。2012年の第2四半期（4～6月）のGDP（国内総生産）成長率は前年同期比7.6%増で、第1四半期の8.1%増から0.5ポイント低下し、GDP成長率は6四半期連続の減速となった。地域別に見ると、重慶、四川などの内陸部は2桁成長が続いているが、北京、上海、広東、浙江などの沿岸部の成長率は軒並み7%台前半となっている。

欧州などの外需環境の悪化と人件費の上昇などで、沿岸部の輸出経済は大きなダメージを受けている。逆に、内陸部は政府の大型公共投資などの投資主導による成長がなお続いている。不動産投資は依然として厳しく制限されているが、公共投資全般はプロジェクト批准の加速などにより増勢に転じ、内陸部経済を牽引している。

中国共産党中央政治局は2012年7月末の経済政策に関する会議で、「経済発展方式の転換の加速を主な目標とし、安定成長を保つことをより重要な位置に置く」という方針を打ち出し、政府は経済構造改革と安定経済成長の両面作戦を展開している。中国は政府債務

残高のGDP比が18%にすぎないため政策の選択肢は広く、2012年の経済成長率の政府目標である7.5%を今後も下回る情勢になれば、財政出動により景気を下支えするだろう。

しかし、2009年に行われたような大規模な財政出動は考えられない。リーマン・ショック前後で中国経済の成長の原動力は、外資による投資（輸出）から中央政府自らによる投資に変化した。ただし、当時の中央政府による大型資金供給は、地方での過剰投資が膨大な不良債権となり、国営金融機関を経由して国有企業や第三セクターに流れ込んだ融資は多額の焦げつきを生むなどいい結果となっていない。それを繰り返すことはない。

中央政府は、安定成長のために必要最低限の財政出動はするが、投資に過度に依存する経済構造からは脱却を図らなくてはならないと考えており、とりわけ個人を中心とした民間消費が成長の主軸となることを期待している。

## 足元では伸び悩む個人消費

その消費であるが、直近（2012年7月）の小売総額（実質ベース）は前年同月比12.2%

増で、毎月17、18%増であった前年と比較すれば勢いがやや鈍化している。自動車販売台数は2012年1～7月に前年同期比3.6%増の1100万台で、農村への購入補助金の打ち切りや大都市でのナンバー規制などの要因で、低い伸び率にとどまっている。家電製品についても、主要小売業100社の2012年1～6月の家電製品販売は前年同期比2.4%増で、前年までの2桁成長とは様相が一変している。

消費者物価指数も2012年7月は、前年同月比1.8%増で上昇率は4カ月連続の低下、政府目標の4%を大きく下回っている。生産者物価指数は前年同月比2.9%減であり、こちらも5カ月連続の低下であり下落幅は拡大している。在庫や生産調整には大変な厳しさがあり、今後の企業収益や雇用に悪影響が出るのが懸念されている。

## 地方都市の消費市場の 成長ポテンシャルは大きい

しかし中長期的には、中国の消費市場が成長していくことに疑いの余地はない。後述する野村総合研究所（NRI）「中国消費者1万人アンケート調査」（2011年）によれば、液晶テレビの保有率は沿岸大都市では7、8割に達しているのに対し、地方都市では4割以下であり、消費財の地方市場の成長ポテンシャル（潜在能力）はまだまだ大きい。

地域的に見ると北京、上海、広州の三大都市の所得水準は頭抜けて高いが、天津、青島、大連、南京などの沿岸都市と武漢、成都、西安、ハルビンなどの内陸、および東北の省都級都市の所得水準はほぼ拮抗している。ここ数年の内陸経済の発展スピードの速さが所得格差を急速に縮めてきている。沿岸

の都市と内陸（東北）の省都級都市では同時に、消費市場が急速に立ち上がっており、内陸の消費市場は高い成長がしばらくは続くだろう。

ところで、中国はいわゆる「ルイスの転換点（工業部門と農業部門の就業者数が逆転し、安価な余剰労働力が減少を始める）」を迎えており、人件費の上昇が避けられなくなっている。これは輸出競争力の減退として一時的にはマイナスに働くが、日本や韓国、台湾がそうであったように、省力化投資による生産性の向上、あるいは技術開発が進み高付加価値産業が発展すれば成長は持続し、所得の向上、ひいては消費の拡大という好循環が生まれる可能性がある。

前掲の同調査では年齢別の世帯年収（都市生活者のみ）も尋ねており、年収が最も高いのは30代前半、次いで30代後半、20代後半と続いている。中国では、高等教育を受けている分、若い世帯ほど収入が高く、高額消費を好んでする傾向が強い。この層をターゲットとする市場はまだ伸びる。とりわけ、沿岸都市部では所得が上がることで日本企業が得意とする高品質な製品・サービスの需要が拡大するだろう。

## サステナブルな成長と 貧富の格差問題

さて、都市市場の成長の源泉は、従来、農村から流入する人口であるといわれてきた。都市の外縁部の拡大が人口流入を受け入れ、そこに新しい世帯が形成され、消費財やサービスの需要が生まれる。その需要が雇用を生み出し所得も向上するというサイクルによって、都市化の進展は中国の消費市場拡大の原

動力といわれてきた。

中国政府は都市化率（総人口に占める都市人口の比率）が、現状の51%から2030年には65%になると想定しており、このとおりとなれば新たに3億人あまりの都市人口が増え、そこには巨大市場が生まれることになる。

ところが最近では、その都市人口の増加がそのまま都市部の消費市場の活況につながっているわけではないという見方が出てきている。都市人口にはいわゆる農民工（出稼ぎ労働者）が含まれており、清華大学の専門家は、都市人口のうち4割程度は所得の低い農民工ではないかと指摘している。

胡錦濤政権は農村改革や医療制度改革など低所得層対策に取り組み、農村出身者への都市戸籍取得を段階的に認めるなどの農民工対策も実施してきた。しかし、実際は農村から都会に出てきても、農民とその子どもの多くは大学への就学機会がなく、いわゆるホワイトカラーにはなれない。都市の不動産や国有資産の富は、もともとの限られた都市住民で分配されており、都市に流入した農村出身者にその分け前は回ってこない。つまり、都市住民は見かけ上は増えていても、そこでの貧富の格差はむしろ拡大、固定化してきているのではないかという指摘が出てきている。

農村から都市への人口流入で都市部での消費のすそ野が広がり、それが消費主導の経済成長につながるというシナリオは上述のようにそう簡単ではない。農民や都市内の農村出身者の所得向上がもしあれば、中国の消費市場はもう一段のロケットが点火するだろう。しかし、逆に都市内での貧富の格差が改善されないのであれば、富裕化する一部の都市住民向けと貧しいままの下層の都市住民向けと

いう消費市場の二極化が先鋭化するだけで、いわゆる巨大な中間層向け市場の形成は幻想に終わるかもしれない。

## 都市部の潜在需要を徹底して掘り起こす

いずれにしても、前掲の調査結果からは、沿岸都市部、あるいは内陸の省都級都市部を中心に、所得向上が大きな消費需要を生み出していることが確認できた。一方、都市のなかには富裕層と貧困層があり、中国には都市の発展から取り残された農村がある。都市の内部、あるいは都市と農村の貧富の格差は拡大を続けているとの見方があることも述べた。これらが正しければ、高い経済成長が続く内陸の都市部では旺盛な需要が顕在化しているが、いずれは都市部のボリュームゾーンはハイエンドとローエンドに二極化していく、ということである。

日本企業にとっては、ローエンドは追わずに、中国においてもやがて都市部で巨大化するハイエンド市場を見すえて、現地ニーズに対応した高品質、高機能化の潜在需要を掘り起こし、現地で研究開発・商品企画をしっかりと実行できる体制の構築を図るべきではないか。この市場は巨大である点で魅力はあるが、世界の強豪企業がひしめき合うため、製品やサービスの明確な差異化をつくり込む必要がある。

たとえば、あるヘルスケア製品を製造販売する日本企業は、高価格で売り上げが伸び悩んでいたところ、2011年、当該製品の安全基準が強化されたことで、地場メーカーには対応できない当該企業のハイエンド製品が目目され、2011年から12年にかけて中国での売り

上げが急増している。このように都市部のハイエンド市場を徹底して掘り起こし続けることで追い風が吹くこともある。

ある飲料メーカーは、行政機関や学会・学識経験者と人脈をつくり、シンポジウムなどの技術渉外活動を強化し、自社の技術的な強みを中国の業界や消費者に地道に訴え続けて、ブランドの知名度を上げることに成功している。かつてとは違い、「微博（ウェイボ）」のようなソーシャルメディアが発達する現在の中国では、企業のこのような取り組みは瞬時に中国の幅広い消費者に知れ渡る。このメーカーは、もはや沿岸の大都市と内陸の都市の商品情報に関するギャップはほとん

どなくなっていると指摘している。

中国のBtoC（企業・消費者間）市場で勝ち抜くためには、販売チャネルや販売促進などのマーケティングはもちろん重要だが、日本企業の得意な技術での差異化という取り組みを今一度強化する必要があるだろう。中途半端なボリュームゾーンということではなく、都市部のハイエンドの巨大市場を集中して攻めるといった選択肢も有力であろう。

#### 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

# 成長する中国の地方市場とその開拓

川嶋一郎



## CONTENTS

- I 中国における地方市場の成長
- II 発展した「地方省都級」都市と成長する「地方都市」
- III 地方市場の成長を取り込むための「スケーラビリティ経営」
- IV 業務のマニュアル化と人材訓練の徹底
- V 地方市場の開拓に必要なスピード経営

## 要約

- 1 中国の地方市場が拡大している。1人当たりGDPはほとんどの省で3000ドルを超え、同市場は新たなステージに入ったといえる。野村総合研究所（NRI）が実施した調査でも、世帯年収の増加や新たな流通チャネルの利用などに関し、「地方省都級」の都市が沿岸都市に追いつきつつある。インターネットや高速鉄道などの普及により、情報の流れにも時間差がなくなりつつある。
- 2 地方市場の成長を自らの事業拡大に取り込むには、「点（個々の市場）」よりも「面（地域）」的な拡大を優先すべきである。それには、新たな市場に打って出る際にも活用可能な事業や経営基盤を構築し、「スケーラビリティ（地域的な拡張性のある）経営」を行うことが求められる。
- 3 広大な地方市場の開拓には、顧客セグメントを明確に絞り込む必要がある。そして、そこにさまざまなアプローチを仕掛けることでブランドが構築できれば「プル型マーケティング」が可能になり、市場開拓の効率が向上する。
- 4 スケーラビリティ経営の要諦は業務のマニュアル化とその徹底である。地方市場を面的に、かつスピーディに取り込むには、短期間に大量の人材を育成する必要がある。それには、業務のマニュアル化によって暗黙知を形式知に変え、基本動作を徹底させるための人材育成を組織的に図ることである。
- 5 広大なうえに変化の激しい地方市場を面的に開拓するには、人材育成のみならず経営全般へのスピードアップが求められる。日本本社と中国側の双方の努力により、意思決定と行動の迅速化をより一層強化する必要がある。



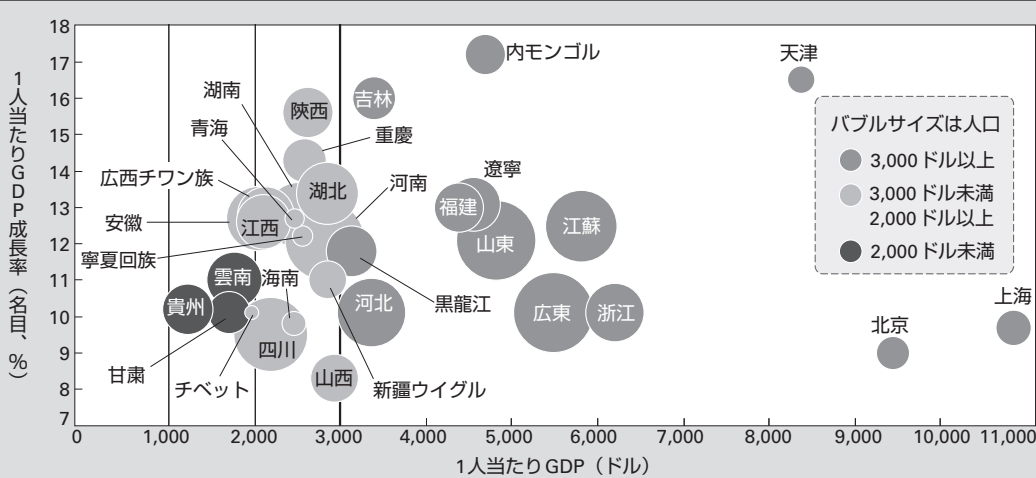
# I 中国における地方市場の成長

## 1 新たなステージに入った地方市場

ここ数年、中国の地方市場の成長が注目されてきた。実際に各地を訪ねても街並みが整備され、人々の生活レベルが向上してきたことが実感できる。2008年に世界金融危機が発生すると、中国政府はその後の2年間で4兆元（当時の為替レートで約57兆円）を投資する積極的な景気対策を進め、中国の地方経済はその「4兆元の景気刺激策」にも支えられて大きく成長した。

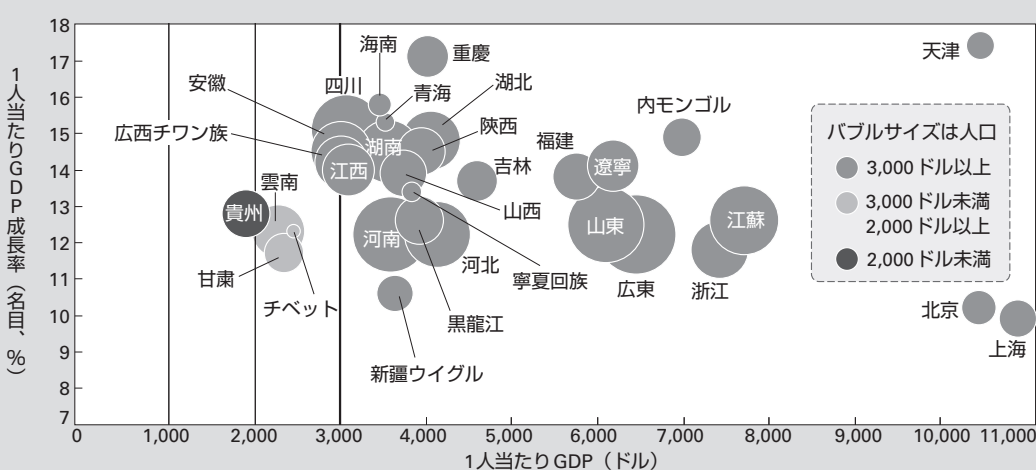
統計指標を見ても、中国の地方市場がここ数年で新たなステージに入ったことがうかがえる。図1、2は2008年と10年の省別1人当たりGDP（国内総生産）の分布である。2008年の時点では1000ドル台、2000ドル台、3000ドル以上に分布しているが、10年になると、ほとんどの省が3000ドル以上になっている。1人当たりGDPが2000ドルを超えると「スーパーマーケットが成立する」、あるいは「モータリゼーションが加速する」といわれ、3000ドルを超えると「コンビニエンスストアが普及する」「外資系企業が提供するよ

図1 省・市・自治区別1人当たりGDP（国内総生産）と成長率（2008年）



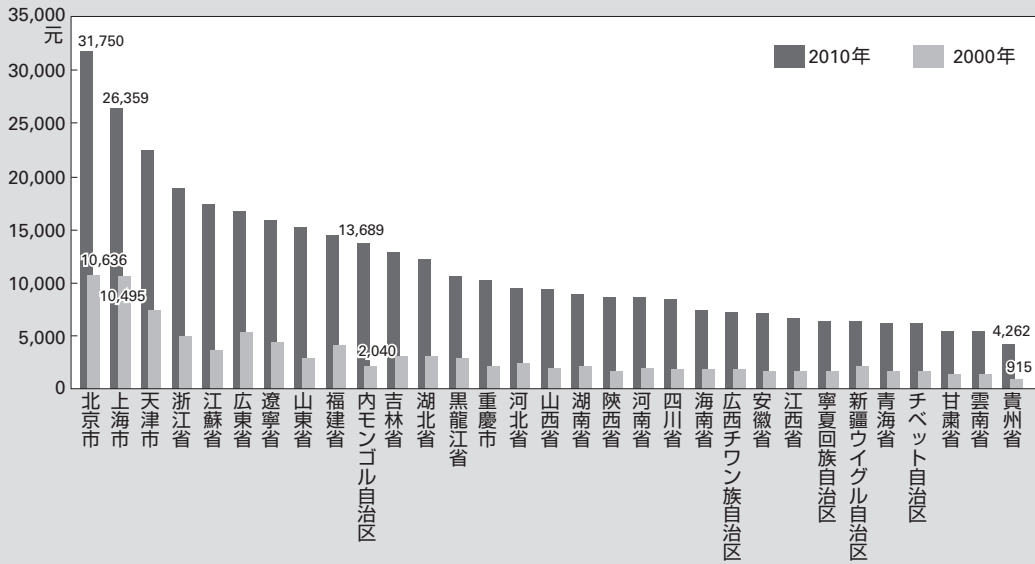
出所) 中国国家统计局「中国統計年鑑2009」より作成

図2 省・市・自治区別1人当たりGDPと成長率（2010年）



出所) 中国国家统计局「中国統計年鑑2011」より作成

図3 省・市・自治区別の1人当たり小売市場規模（2000年、2010年）



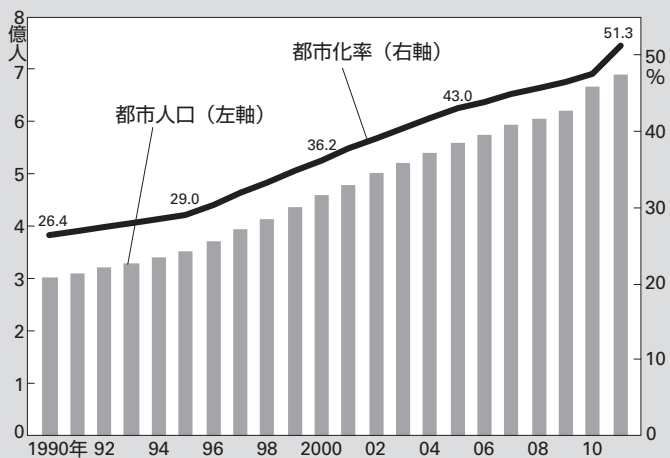
出所) 中国国家统计局「中国統計年鑑」より作成

うな高付加価値品の消費が活発になる」といわれる。この2年間でほとんどの省の1人当たりGDPが3000ドルを突破したということは、中国地方市場の底上げが一気に進んだことを示している。

図3は2000年と10年の省別の1人当たり小売市場規模の比較である。市場規模が大きい北京市は過去10年間で3倍、上海市は2.5倍

の伸びであったのに対し、たとえば内モンゴル自治区では6.7倍、貴州省でも4.7倍と内陸部の市場規模は拡大しており、徐々にではあるものの、地域間格差は縮小に向かっている。2011年の中国全体の小売市場規模は18兆1226億元（約235兆円）だった。2000年以降130兆円台で推移している日本の小売市場規模<sup>※1</sup>と比べ、2倍近くにまで成長してきている（中国の小売市場規模は08年の時点で日本を追い抜いた）。

図4 中国の都市人口と都市化率の推移



注) 都市化率=都市人口÷総人口×100

出所) 中国国家统计局「中国統計年鑑」各年版より作成、2011年の数値は同局発表による

## 2 都市化の進展が今後の鍵

このように近年急成長した中国地方市場は、引き続き順調に拡大していくのだろうか。同市場の今後の行方は都市化の進展が大きな鍵を握ることになる。中国では格差是正や内需拡大の切り札として、都市化が重要課題に位置づけられており、現在実施されている第十二次五カ年計画（2011～15年）でも「都市化」はキーワードになっている。

2011年、中国の都市人口は農村人口を初めて上回った。都市人口は6億9000万人で、都市化率（総人口に占める都市人口の比率）は51.3%となった（図4）。中国政府は2030年の都市化率を65%まで引き上げる方針で、それを実現するには、今後20年足らずの間に都市人口を3億人あまり増やす必要がある。

過去の経緯を見ると、1990年から2010年にかけて都市人口は約3億7000万人増加している。同じ時期、中国の市街地面積は3倍あまり増加しているものの（2010年に約4万km<sup>2</sup>）、都市の数自体はそれほど増えていない。つまり、全く新しい都市がゼロからつくられたわけではなく、既存の都市の周辺にニュータウンや副都心などが開発され、それによって拡大した市街地が農村人口を吸収してきたのである。

中国では現在、人口数十万人から百万人規模のニュータウンや副都心の開発計画が全国に数百あるといわれ、こうした計画が今後どのように実現されていくのかが都市化の行方を左右し、中国地方市場の底上げを牽引することになる。

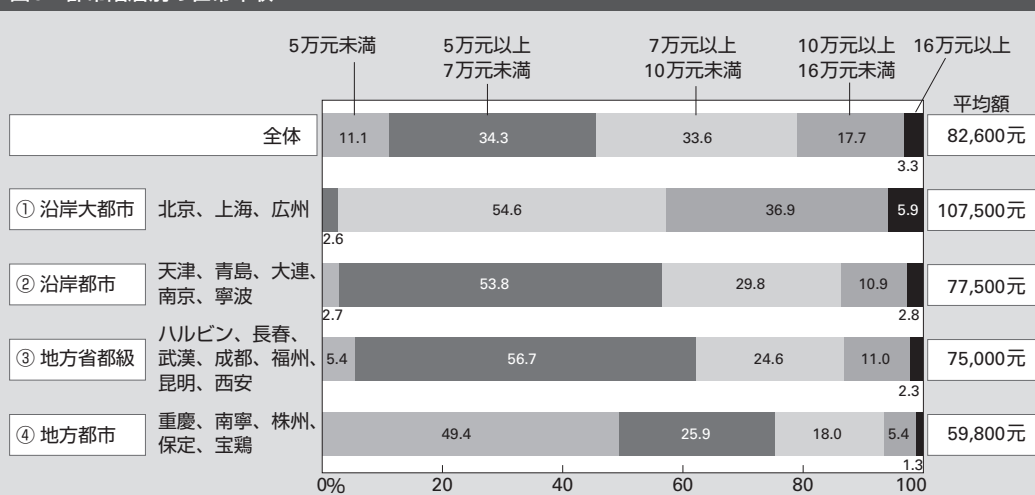
## Ⅱ 発展した「地方省都級」都市と成長する「地方都市」

野村総合研究所（NRI）は2011年11～12月、中国国内の20都市で「中国消費者1万人アンケート調査」を実施した。本章では、同アンケート調査の結果から、中国地方市場の成長の状況や、沿岸部と内陸部の格差の縮小などについて論じる。

### 1 沿岸部に追いついてきた「地方省都級」都市

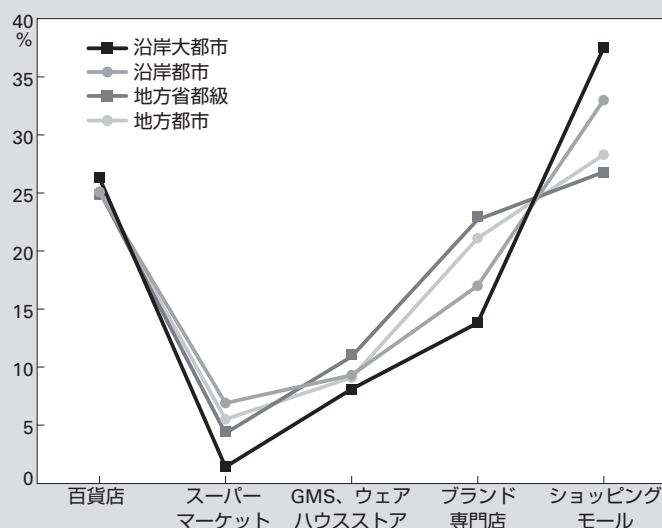
本アンケート調査の対象となった20都市を、①沿岸大都市、②沿岸都市、③地方省都級、④地方都市——の4階層に分け、調査対象者の世帯年収を整理したのが図5である<sup>注2</sup>。地方省都級の世帯年収平均額は7万5000円で、沿岸都市の7万7500元にはほぼ匹敵する結果となった。世帯年収額別の地方省都級と沿岸都市の構成も非常に似た状況となっており、近年の地方経済の成長の過程で、地方省都級が沿岸都市をキャッチアップして（追いついて）きた状況が見て取れる。

図5 都市階層別の世帯年収



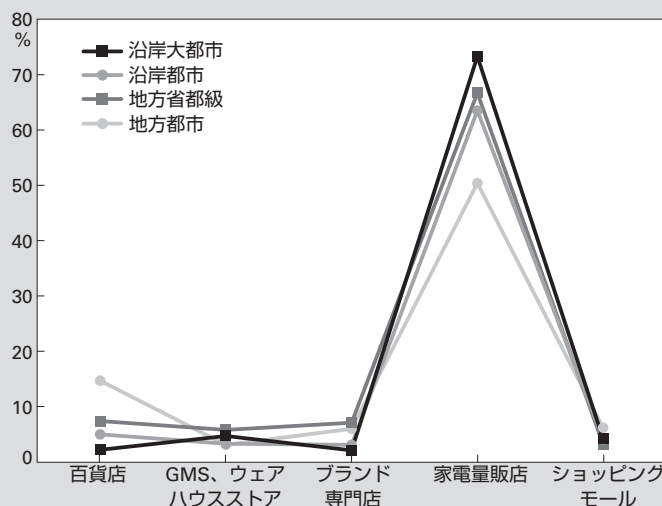
注) 各選択肢の回答結果を加重平均して算出  
出所) 野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2011年

図6 最も利用する購買チャネル（衣類・ファッション）



注) GMS：総合スーパーマーケット  
出所) 野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2011年

図7 最も利用する購買チャネル（黒物家電（テレビ、DVDなど））



出所) 野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2011年

図8 武漢広場



図6、7は、「衣類・ファッション」「黒物家電（テレビ、DVDなど）」の購買チャネルについて、都市階層別に整理したものである。衣類・ファッションで最も利用する購買チャネルは、全体的に「ショッピングモール」が「百貨店」を上回っており、黒物家電では「家電量販店」での購入者の割合が過半数に上っている。いずれの商品も、都市階層による購買チャネルの違いはほとんどない。こうした結果は、ショッピングモールや家電量販店など、近代的な流通チャネルが地方でも整備されてきた状況を反映しているといえる。

実際、近年の流通小売業界の動向を見ると、内陸部や地方都市でも近代的な商業施設が建設されているばかりでなく、地方の主要都市では、北京市や上海市にもないような巨大ショッピングモールが出現している。その代表格が「武漢広場」（図8）と「南京德基広場」である。延べ床面積は武漢広場が約35万m<sup>2</sup>、南京德基広場が約25万m<sup>2</sup>で、中国最大級のショッピングモールである（日本最大級のショッピングモール「ららぽーと横浜」の延べ床面積は約22万7000m<sup>2</sup>）。

## 2 情報格差も縮小

沿岸部と内陸部、大都市と地方の格差が縮小してきたのは、GDPや世帯年収といった経済的な側面だけではない。携帯電話やインターネット等の新しいコミュニケーション手段の普及などにより、地域による情報の格差が小さくなっているからでもある。

在中国の日系消費財メーカーからは、「沿岸大都市の消費者も内陸部の消費者も、情報は同時に入手している」という話が聞かれる。従来なら沿岸大都市から内陸部に伝播し

ていった国内外の流行情報が、近年はインターネットや中国版ツイッターの「微博（ウェイボー）」などを通して、全国どこにいても瞬時に入ってくるようになった。都市階層別に見ても、その差はほとんどない（図9）。

また、2011年7月に起きた脱線事故で日本でも注目が高まった高速鉄道は、その後、人々の生活に着実に根づき始めている。高速鉄道の路線網は2015年ごろにかけてさらに拡大する見込みで、高速道路などを含む交通ネットワークの整備が進むことで、今後も人の移動や情報の伝播に新たな流れが生まれるであろう。

### 3 地方都市の成長

地方省都級の都市が成長し沿岸都市に追いつき始めている一方、「成長率」に着目すると、地方省都級以上に地方都市の伸び率が高い。表1は本アンケート調査の対象とした20都市の1人当たりGDPの推移を都市階層別にまとめたものである。地方都市の同GDPは地方省都級の3年前の水準にあるが、成長率は各都市階層のなかでは最も高い。

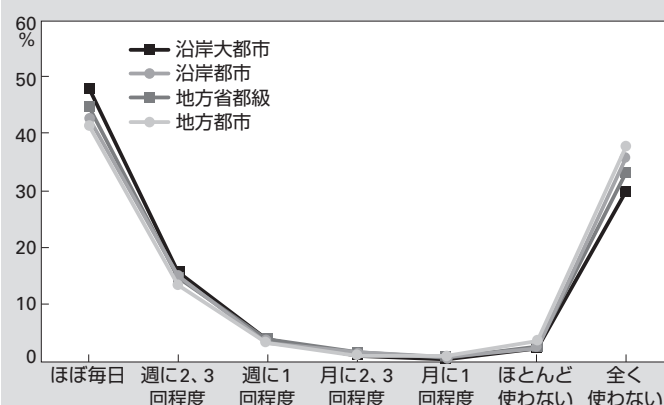
実際に地方都市を訪ねてみると、今まさに成長段階にあることが感じられる。地方都市では、繁華街に大型の商業施設が建設されているのを目にする機会も少なくない（図10）。地方都市の経済発展が地方省都級の3年遅れだとすると、流通小売や消費財販売などのな

かには、地方都市への市場参入は今がラストチャンス業界もあり、数年後には「陣取り合戦」の決着がついている商品や業態が出てくるだろう。

## Ⅲ 地方市場の成長を取り込むための「スケーラビリティ経営」

前章では、中国地方市場がどのように成長

図9 都市階層別インターネット利用状況



出所) 野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2011年

図10 建設中のショッピングセンター（河北省保定市）



表1 都市階層別1人当たりGDPの推移

都市階層	1人当たりGDP (元)					年平均成長率
	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	
沿岸大都市	57,087	46,782	72,462	79,508	85,214	10.5%
沿岸都市	44,042	52,571	60,431	63,756	69,986	12.3%
地方省都級	23,223	26,796	32,007	36,060	43,559	17.0%
地方都市	13,178	15,793	19,048	21,939	26,279	18.8%

出所) 中国国家统计局「中国都市統計年鑑」などより作成

しているのかを見た。本章からは、地方市場のそうした成長を、日系企業の事業拡大にいかに取り込めばよいかを考えたい。

従来、日系企業が中国市場に進出するとき、まず北京市や上海市などの大都市で基盤を固め、それから次の都市に展開するという方法がよく見られた。しかし、今や沿岸部だけが有望市場ではなく、地方市場の発展は一部の都市や地域に限らず全国的に広がっている。そうした状況下では、一つの市場を「点」で捉えるのではなく、周辺の都市を含め、一定の広がりを持った「面（地域）」で捉えることが必要になる。さらには進出する地域を増やし、市場の成長をより幅広く取り込むことも重要になっている。

中国市場への進出当初においては、顧客、チャンネル、ブランドといった事業基盤や、社内の各種管理制度などの経営基盤の構築が重要であるのはいうまでもない。しかし、進出した都市で経営基盤を丁寧に構築しているだけでは事業の横展開が遅れ、中国市場の大きさと変化の速度に対応できない。また、せっかく構築した経営基盤が他の都市や周辺の市場で活かさなければ面的な展開は進まない。したがって、地方市場が一気に立ち上がっている今日の中国では、別の地方市場に打って出る際にも構築した事業や経営基盤が活用可

能な「スケーラビリティ（地域的な拡張性のある）経営」を行うことが求められる。

## 1 「顧客セグメント」の絞り込み

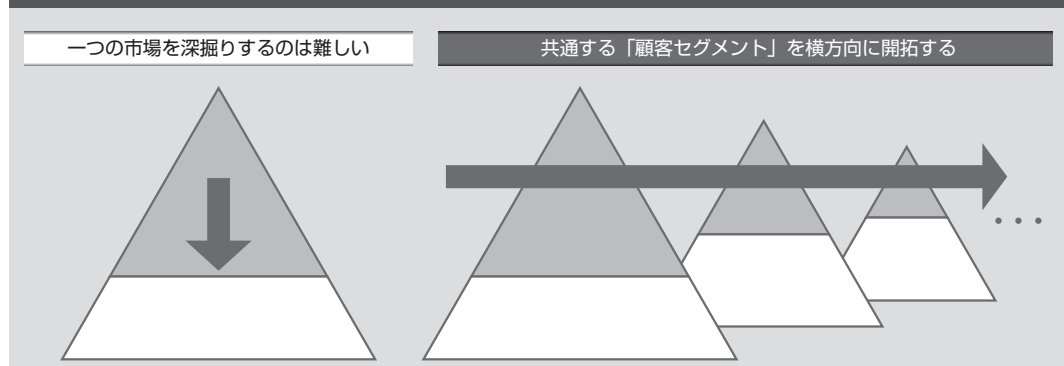
最近、中国市場で事業を急拡大させている台湾系・香港系企業数社の関係者にヒアリングする機会を得た。「沿岸部と内陸部の違い」について話を進めていくなかで気づいたのは、彼らが「沿岸部だから」「内陸部だから」という地域的差異をあまり意識していないことであった。

彼らが「地域」以上に意識していたのは「顧客セグメント」であった。中国の場合、上海市のような沿岸大都市であっても、日本のような同質的な市場では決してなく、消費者の経済的格差やそれに基づくニーズの格差が大きい。したがって、その市場を粘り強く深掘りしようとしても、すぐに底に突き当たってしまう（図11左）。

一方、全国的に地方市場が成長するなか、さまざまな都市で顧客となりうる潜在ターゲット層が生まれている。それならば、一つの市場を深掘りするよりも、周囲の別の地方市場に進出し、同じような特性を持った顧客層を取り込むほうが効率がよく、市場の成長を享受できる。

その際のポイントとなるのが顧客セグメン

図11 「顧客セグメント」を絞って面的拡大を優先



トの絞り込みである。市場が広大なうえ個々の市場構造も複雑な中国では、顧客セグメントを明確に絞り込んで対応することが市場開拓の効率性につながる（図11右）。

今回、ヒアリングをしたなかには食品メーカー旺旺（ワンワン）の関係者がいた。同社はもともと1962年に台湾で設立され、日本の岩塚製菓（本社新潟県長岡市）との技術提携によって「旺旺せんべい」を製造販売し成長してきた企業である。1980年代から中国大陸に進出し、中国では菓子・飲料を中心とした総合食品メーカーとして大きく飛躍している（2010年の中国での売り上げは約22億4000万ドル）。台湾で旺旺せんべいは、先祖や神を祭る際の供え物として広く市場に浸透しているが、中国では顧客セグメントを「子ども」に絞って事業を展開している。中国にはそれまで、子どもをターゲットとした「菓子」という商品カテゴリーが明確にはなかったこともあって、旺旺の戦略は成功した。

旺旺が子ども市場に食い込むきっかけとなったのは、1993年に起こったある事件である。旺旺は中国の展示会でせんべいを大量受注し、コンテナ100本分、400万袋の商品を台湾から出荷した。ところが契約が履行されずに商品をさばき切れない事態に直面した。そのとき経営者の判断で、湖南省などの小中学校の児童・生徒たちにそのせんべいを無料配布した。これが功を奏し、子どもたちの間で旺旺の知名度は一気に上がった。

以来中国では、旺旺せんべいは子どものおやつとして受け入れられ、同社はもともと台湾では手がけていなかった牛乳、飲料、スナック菓子など、子どものニーズを満たす商品ラインアップを取りそろえたり、「旺仔（旺

旺坊や）」と呼ばれる男の子のキャラクターを使ったりして子ども市場に食い込んでいった。

## 2 ブランド構築による プル型マーケティング

以上のように顧客セグメントを絞り込んだ後は、そのターゲット層に対してブランドを確立していく。広大な中国市場では、テレビや新聞などのマスメディアによる広告宣伝は必ずしも効率的でないことも多く、ターゲット層に対してさまざまな手段でアプローチする必要がある。旺旺が子どもたちに商品を無料で配ったのもそうしたアプローチの一つであった。近年、地方市場ではショッピングモールの建設が進んでいるが、外食チェーンや化粧品、衣料品などの業界では、従来の路面店の出店を取りやめ、多くの消費者が集まるショッピングモールに旗艦店を出し、地域における知名度を一気に高める戦略を取っているところも少なくない。

中国の広大な地方市場を効率的に開拓するには、自社のブランドの認知度を高めることで顧客や流通チャネルを引き寄せ、商品の指名買いに結びつける「プル型マーケティング」の重要度が高い。広大な市場で、商品を丁寧に説明することで顧客の購買意欲を引き出す「プッシュ型マーケティング」をしているのは市場開拓が追いつかない。もちろん進出当初からプル型マーケティングが通用するわけではなく、ブランドの構築・浸透をこつこつと地道に図らなければならない。しかし、中国の広大な地方市場にスムーズに展開していくには、一刻も早くプル型マーケティングに持ち込めるようにブランドを構築すること

が必要になる。

その点、前述したように、コミュニケーション手段の多様化によって沿岸部と内陸部との情報格差が縮小してきたことは、ブランド構築やプル型マーケティングの展開に優位に働く。日本で若い女性に人気があり、中国地方市場に積極的に進出しているある有力ファッションブランド関係者は、「内陸部都市でも初めから自社のブランドは認知されている。内陸部都市の顧客もインターネットなどを通じて、日本や他国で起こっていることを同時に把握している」という。

中国地方市場での売り上げを伸ばしている日系大手飲料メーカーは、「5年前と今日では地方事業の立ち上がり方が全く異なる」ことを指摘する。5年前に地方拠点を設立した際には、消費者も小売店もそのメーカーの商品を知らなかったため、商談は商品説明や信頼構築から始めなければならず、店に商品を置いてもらい、広告宣伝を展開して売り上げが立つまでには半年以上かかった。しかし今日では、地方に進出しても、商品は最初から知られているので事業はすぐに立ち上がるようになったという。こうした変化は地道な営業努力の賜物でもあるのだが、同社では、新しい人の流れ、情報の流れが出てきて、それらが地方市場に行き届くようになったことが同社の事業に優位に働いているという点も指摘している。

中国のような広大な市場で、事業展開の面的拡大をよりスピーディにしようとする場合、顧客や小売店、さらには代理店や人材までもが進出企業にアプローチしてくる状況をつくり出すことができれば、経営効率は大幅に向上する。それを可能にするにはまずブラ

ンド構築が必要であるが、前述のように、今では沿岸部の大都市だけでなく、内陸部の地方都市にも情報が瞬時に届くような土壌ができあがってきているため、ブランド構築など初期の投資を軽減できる。

## IV 業務のマニュアル化と人材訓練の徹底

前出の台湾系・香港系企業にヒアリングした際、中国地方市場へ積極的に進出する彼らの経営には共通の特徴が見られた。「業務のマニュアル化（標準化）」とそれを浸透・実行させるための「人材訓練の徹底」である。

人材の流動性が高い中国において、その広大な市場を短期間に開拓しようとするれば多くの人材が必要になる。つまり、中国地方市場を効率よく切り拓くためのスケラビリティ経営の要諦は、「業務のマニュアル化」と「人材訓練の徹底」なのである。

本章では、前章で紹介した旺旺、および「味千ラーメン」<sup>注3</sup>を事例に取り上げ、業務のマニュアル化と人材訓練の徹底について紹介したい<sup>注4</sup>。

### 1 暗黙知の形式知化

旺旺の中国の営業拠点は、全国に置かれた34の分公司（支店）と、その傘下の330カ所あまりの営業所からなる。中国旺旺の従業員は約5万人にのぼり、そのうち1万人あまりが営業要員である。営業要員の育成・管理には、工場の「標準作業手順書（SOP）」の仕組みが導入されている。入社から退勤まで、何時から何時まで何をするかを決めた一日の標準行動表が作成されており、さらに作業ご



とのさまざまな手順書が策定されている。

たとえば、自社商品を取り扱う小売店舗を訪問した際の作業手順書には、①到着時のあいさつ、②商品棚の整理、③値札シール貼り、④陳列商品のほこり落とし、⑤欠品・発注の確認、⑥荷降ろし・陳列、⑦代金回収、⑧離店時のあいさつ——などが細かく記載されている。

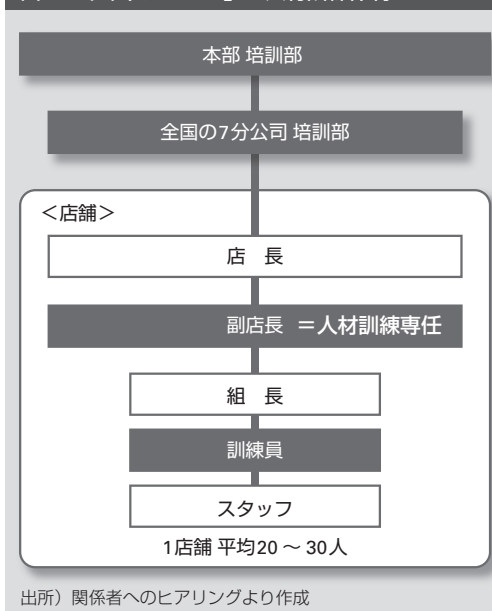
この業務のマニュアル化は全国に広がる各地の拠点にも浸透し、さまざまな部署や管理職が独自のマニュアルを作成し、「社内にとりだけのマニュアルがあるのかは見当もつかない」という。

日系企業ももちろんこうした作業手順書やマニュアルを整備しているが、大きな違いは規定の細かさである。味千ラーメンの場合、経営理念から店舗運営まで、全部で43冊のマニュアルが整備されており、そのなかには店舗の店員の身だしなみや勤務態度に関する規定もあり、たとえば「風呂に入る」「床に痰を吐かない」「ゴミを捨てない」「ピアスは直径1.25cm以下とする」「ズボン着用時は黒の靴下を、スカート着用時は肌色のストッキングをはく」などの規定がある。さまざまな価値観や考えを持つ人材がいる中国では、日本では「当然」と思われる事項についても細かく明文化する必要がある。

## 2 「培訓組」による基本動作の徹底

ただし、業務のマニュアルがあれば従業員が正しく行動できるわけではない。せっかく作成したマニュアルがしっかり浸透して実践されるには、マニュアルの徹底が必要である。それに対応するため、多くの台湾系や香港系の企業では人事部とは別に、社内のあら

図12 「味千ラーメン」の人材訓練体制



ゆる部署に「培訓組」「培訓部」（『訓練組』『訓練部』の意）と呼ばれる組織を設置している。

旺旺の上海本部には、①商品カテゴリー別の事業部門、②都市・地方・直販に分かれる販売部門、③コーポレート部門があり、各部門の下に事業部や部が置かれている。各事業部や部には人材訓練を専門に担当する培訓組が設けられ、マニュアルの作成とその徹底に当たっている。

味千ラーメンにも上海の本部内に培訓部がある（図12）。同社は中国全土を7つのブロックに分けて分公司を設置し、各分公司にも培訓部が置かれている。また、店舗の運営・管理全般は店長が担当するが、各店舗に平均20～30人いるスタッフの人材訓練を専門に担当する副店長が置かれる。さらに、スタッフ8人につき1人の割合で「訓練員」と呼ばれる人員が配置され、こうした体制によって末端の店舗スタッフにまでマニュアルが徹底さ

れている。

培訓組・培訓部によるマニュアルの徹底とは、日系企業がイメージする研修や人材訓練のニュアンスとは全く異なる。そこでは「アメとムチ」的な方法で厳格に従業員が管理されており、その管理方式は基本的に工場労働者の労務管理に通じる。中国が「世界の工場」として脚光を浴びた1990年代中ごろから、広東省や長江デルタ地域で大規模な工場が次々とつくられた。なかでも台湾系企業は、中国進出から2、3年で数万人規模の工場をつくり上げるケースも多かった。そこでの労務管理は「軍隊式」ともいえる信賞必罰の厳しいものだった。日々の作業に対する個人ノルマ達成状況が張り出され、業績優秀者にはアメ（奨励金）が与えられたが、「私語〇元」「唾を吐いたら〇元」というムチ（罰金）も課された。

短期間に大量の人材育成が必要となるのは、当時の工場でも今日の地方市場進出でも同じである。両者とも、細かなマニュアルがつけられると同時に、信賞必罰によるめりはりの利いた管理によって人材の育成が進められる。市場の変化に適応しその拡大に追いつくには人材育成にもスピードが求められ、「満点はねえなくても合格最低点をクリアできる人材」が育成されている。

以上のような台湾系や香港系企業の人材訓練は、日系企業にはなかなか受け入れられない部分もあるだろうし、単に彼らと同じ訓練方法を導入すればよいというものでもない。しかし、業務をマニュアル化する際の細かさ、つくられたマニュアルを徹底するための工夫や労力のかけ方は、日系企業にとっても学ぶべき点がある。

## V 地方市場の開拓に必要な スピード経営

広大な中国地方市場を面的に開拓するには、業務のマニュアル化とその徹底により短期的に数多くの人材を育成するやり方が効率的である。しかし、スピードが求められるのは人材育成だけではない。急速に拡大し変化する市場に対処するには、経営全般にもスピーディな対応が不可欠である。

もちろん、日系企業もさまざまな工夫によって経営のスピードアップを試みている。たとえば、「販売や営業の現場」と「本部」間の各種の情報伝達に、携帯電話を活用したIT（情報技術）システムを導入している企業もある。現場の販売員や営業要員からは、日報をはじめ店頭情報、販売促進活動、競合情報などが携帯電話で本部に報告され、本部からは各種の通知や個別の指示などが出される。これによって市場の変化を迅速にキャッチし、スピーディな対応をしようというのである。

また、こうした現場レベルの工夫のほか、経営レベルでの意思決定を迅速化する体制を整える企業も少なくない。ここ2、3年、北京市や上海市で統括会社を設立する日系企業が再び増えている。市場としての中国の重要性が増し、中国国内での販売が拡大するのに伴い、各種管理業務の増強や、政府や顧客との関係強化など、統括機能を強化する企業が増えているためである。また、統括会社に置かれる「中国総代表」の肩書が年々レベルアップしており、最近では日本本社の代表取締役が中国総代表に就任するケースも出ている。このような統括機能の強化や上級役員

現地派遣によって、中国側での意思決定と対応のスピードを速めるのが大きなねらいである。

こうした努力にもかかわらず、日系企業の行動はまだまだ「遅い」と評価されることが多い。一つのネックとなっているのは、日本本社と現地側（統括会社およびその傘下の事業会社）との認識のギャップである。上述のように、統括機能の強化と本社経営陣の中国総代表就任などによって中国側の決裁権限が大きくなってきているが、重要事項や新たな動きにはやはり日本本社の関与や支援は必須であり、その際、現地事情に関する本社と中国側の認識のギャップにより動きが遅くなるケースも多い。中国側で進められている現地での経営体制の強化、日本側で進むグローバル管理体制の強化のなかで、双方の努力により経営のスピードアップをさらに進展させることが求められる。

#### 注

- 1 経済産業省「商業動態統計調査」における「小売販売額」
- 2 調査対象20都市の内訳は、「沿岸大都市」：北京、上海、広州

「沿岸都市」：天津、大連、青島、南京、寧波  
「地方省都級」：ハルビン、武漢、福州、西安、  
長春、成都、昆明

「地方都市」：重慶、南寧、株洲、保定、宝鶏  
——の各市。

なお、重慶は北京、上海、天津と並ぶ中央直轄市で、南寧は広西チワン族自治区の首府（省における省都に相当）だが、消費者動向調査という趣旨に鑑み、1人当たりGDP、社会消費財小売額などの指標をもとに、「地方都市」に分類している

- 3 味千ラーメンはもともと熊本市に本部を置くラーメン店チェーンだが、中国では香港人の潘慰総裁がフランチャイズ展開している。1997年に深圳に進出したのを皮切りに、香港証券取引所に株式上場した2008年前後から事業を急拡大させた。2011年の売り上げは30億7000万香港ドル（約310億円）。店舗数は662で（2011年末）、吉林省とチベット自治区を除くすべての省に進出している
- 4 本章で紹介する内容は、両社の社内外の関係者に対するヒアリングや各種公開情報を参考に取りまとめたものである

#### 著者

川嶋一郎（かわしまいちろう）  
NRI上海副総経理 駐北京代表、上席コンサルタント  
専門は中国事業戦略、企業誘致政策など

# 中国の消費者動向とマーケティング戦略

## 中国市場で成功するための消費者セグメンテーション

久世理恵子



管 小嶋



## CONTENTS

- I 中国における消費市場の変化
- II 中国の消費を牽引する2つの消費者セグメント
- III 特定の消費者に向けた戦略で顧客獲得に成功した企業

## 要約

- 1 経済成長に伴い中国消費者の購買力が向上したことで、世界の企業は消費市場としての中国にも注目するようになった。野村総合研究所（NRI）は、中国の20都市で、計1万人の消費者を対象とする「中国消費者1万人アンケート調査」（以下、本調査）を実施し、中国消費者の消費活動と消費意識の実態を探った。
- 2 中国消費者の消費スタイルに大きな影響を及ぼしているのは、交通・通信などのインフラの発達である。こうしたインフラが整備されることにより、距離が離れた都市間でも、商品やサービスの流行が同じように広がる傾向が見られる。
- 3 本調査では、中国消費者の消費価値観分析のもと、消費において重視する価値別に、「流行・トレンド派」「高品質派」「ステータス・定番派」「文化・伝統派」「低価格派」「評判・堅実派」の6つのセグメントを抽出した。本稿ではこのなかから特に先進的な「流行・トレンド派」「高品質派」の2つを取り上げる。「流行・トレンド派」は、①自分らしさを追求する意識が強い、②機能や実用性よりも色やデザインを重視する、「高品質派」は、①品質のためには多少の支出もいとわない、②将来への投資に積極的である——ことが確認できた。
- 4 中国市場でもセグメントマーケティングの成功事例が出てきている。新しい消費スタイルが登場しているなか、消費者を適切に分類し、企業の商品・サービスに合致するターゲット層を絞り込み、行うべき活動の方向性を明確にすることが一層求められている。

# I 中国における消費市場の変化

## 1 中国での大規模消費者調査の実施

世界の企業が中国に注目するようになって久しい。1990年以降、多くの企業が中国に進出し企業活動を展開しているが、進出した企業の目的は、当初、人件費の安さによる製造拠点設立であることが多かった。

しかし、経済水準が向上し中国消費者の購買力が高まるにつれ、そうした企業にとって同国は、消費市場としても魅力的になってきた。世界の主要な国・地域の経済成長が頭打ちであることから、13億の人口を抱え、かつ成長力を持続する中国という巨大市場は、ますます注目されていくと考えられる。

このような変化を受け、野村総合研究所(NRI)は2011年11~12月に、中国の消費者の実態を把握するため、中国消費者1万人を対象とした訪問面接法による大規模な「中国消費者1万人アンケート調査」(以下、本調査)を実施した(表1)。調査対象の20都市

は、経済発展レベルや地理的な位置が偏らないことに配慮し選定した(なお、本調査は中国全土の均一の縮図をつくることが目的ではなく、都市別分析が可能となるようにサンプル数を割り当てている。以下の分析では人口ベースのウエイトバック〈重みづけ〉などはせず、実サンプルで集計・分析をしている点に留意されたい)。

本調査では、商品やサービスの購入、販売(流通)チャネルの利用といった消費活動に関する項目に加え、消費意識についても探っている。本調査の結果をもとに、中国消費市場の変化について分析し、消費者を分類(セグメンテーション)する。

## 2 交通・通信インフラ発達に伴う、商品・サービスの流行の広がり

中国では2001年から10年にかけて、第十次・第十一次五カ年計画が政府主導で進められ、交通・通信などのインフラの整備やサービス、新エネルギーなどの産業の育成・強化が進められた。

表1 「中国消費者1万人アンケート調査」の概要

調査対象者	25～59歳の男女個人			
調査時期	2011年11～12月			
調査方法	訪問面接法			
調査対象者抽出方法	・都市ごとに設定した調査地域内で、人口分布に基づいて地区別のサンプル数を計算したうえで、各地区での調査地点を無作為に抽出 ・各調査地点では、一定間隔で世帯を抽出して訪問し、当該世帯から対象者を無作為に選ぶために、定められた手順に基づき最終的な調査対象者を決定			
対象者条件	・各都市に1年以上居住しており、かつ、現在は週に5日以上居住している人 ・過去6カ月の間に、市場調査活動に参加したことがない人 ・関係業界(広告代理店、市場調査・コンサルティング会社など)で働いていない人			
回収サンプル数(人)	北京 1,011	寧波 416	福州 405	重慶 405
	上海 1,010	青島 505	西安 405	南寧 405
	広州 1,010	南京 505	長春 405	株州 410
	天津 505	ハルビン 405	成都 405	保定 310
	大連 505	武漢 414	昆明 416	宝鷄 313
	合計 10,165			

注) 調査サンプル数の割り当てについては、調査の実施可能性と地域別に分析することを考慮して、中国の代表的な都市を20選定し、各都市の規模に応じて設定した

特に交通インフラの整備には多くの費用が投じられ、中国全土で多くの道路、鉄道、空港が建設された。2010年時点の道路の総延長距離は約395万km、鉄道の総延長距離は約9万kmである。人口20万人以上の391都市の約80%が主要道路でつながった。沿岸部の大都市だけでなく内陸部の都市に至る交通網が発達したことで、中国国内では人・物の移動が活発化している。

また同期間には、次世代情報通信インフラの構築、通信・放送の融合などの政策により、インターネット網の拡大や衛星放送の普及など、通信・放送インフラの整備も進んだ。

本調査では、このような交通・通信などのインフラの発達、商品やサービスの流行の広がりにも影響を与えていることが確認できた。本調査の『あなたが住んでいる地域における商品・サービスの流行』は、どの都市の影響を受けていると思いますか』に対する回答を分析すると、商品・サービスの流行は、北京・上海・広州の各市（以下、市は略）から近隣の大都市へ、さらにその周辺の中小都市へと普及している構図が見て取れる（図1）。

たとえば、北部にある内陸の小都市宝鶏では、内陸の大都市「西安から影響を受けている」と考えている人が多く（60.3%）、その西安は、北部の大都市「北京から影響を受けている」と考えている人が多い（32.0%）。商品・サービスの流行が、北京→西安→宝鶏の順に広がっていることが確認できた。

図1には示していないが、同じ内陸の大都市武漢の場合、地理的に近い「上海から影響を受けている」と回答する割合（11.9%）よ

りも、「広州から影響を受けている」と回答する割合（24.5%）のほうが高かった。広州と武漢は2010年に高速鉄道で結ばれ都市間の移動にかかる時間が短縮された。その結果、消費者の心理的な距離が縮まり、商品・サービスの流行の面で影響を受けやすくなったと考えられる。

中国政府はこれからも引き続き、道路や鉄道、通信などのインフラ整備を進めていく方針を打ち出している。進出企業は今後、各都市がどのようにつながっていくのか、それが消費市場にどのような影響を与えるかについて、政府が発表する発展計画に照らし合わせて検討していくことが求められる。

### 3 インターネット利用型の新しい消費スタイルの登場

中国の名目GDP（国内総生産）は2010年に約40兆元（約512兆円）に達し、日本を抜いて世界第2位となった（11年の年間平均TTSレート〈対顧客電信売相場〉12.8円で換算）。経済成長に伴い中国消費者の収入が増加し、購買力も向上した。中国国家統計局によると、中国都市部の世帯当たり可処分所得は、2003年から10年の8年間で、8472元（約10万8000円）から1万9109元（約24万5000円）へと約2.3倍に増加した。

個人や世帯の購買力の向上は、消費スタイルにも影響を及ぼしている。パソコンや携帯電話端末などを保有する割合が高まり、インターネットの利用も大幅に増大した。本調査によると、スマートフォン（高性能携帯電話端末）の個人保有率は35.7%に達している。

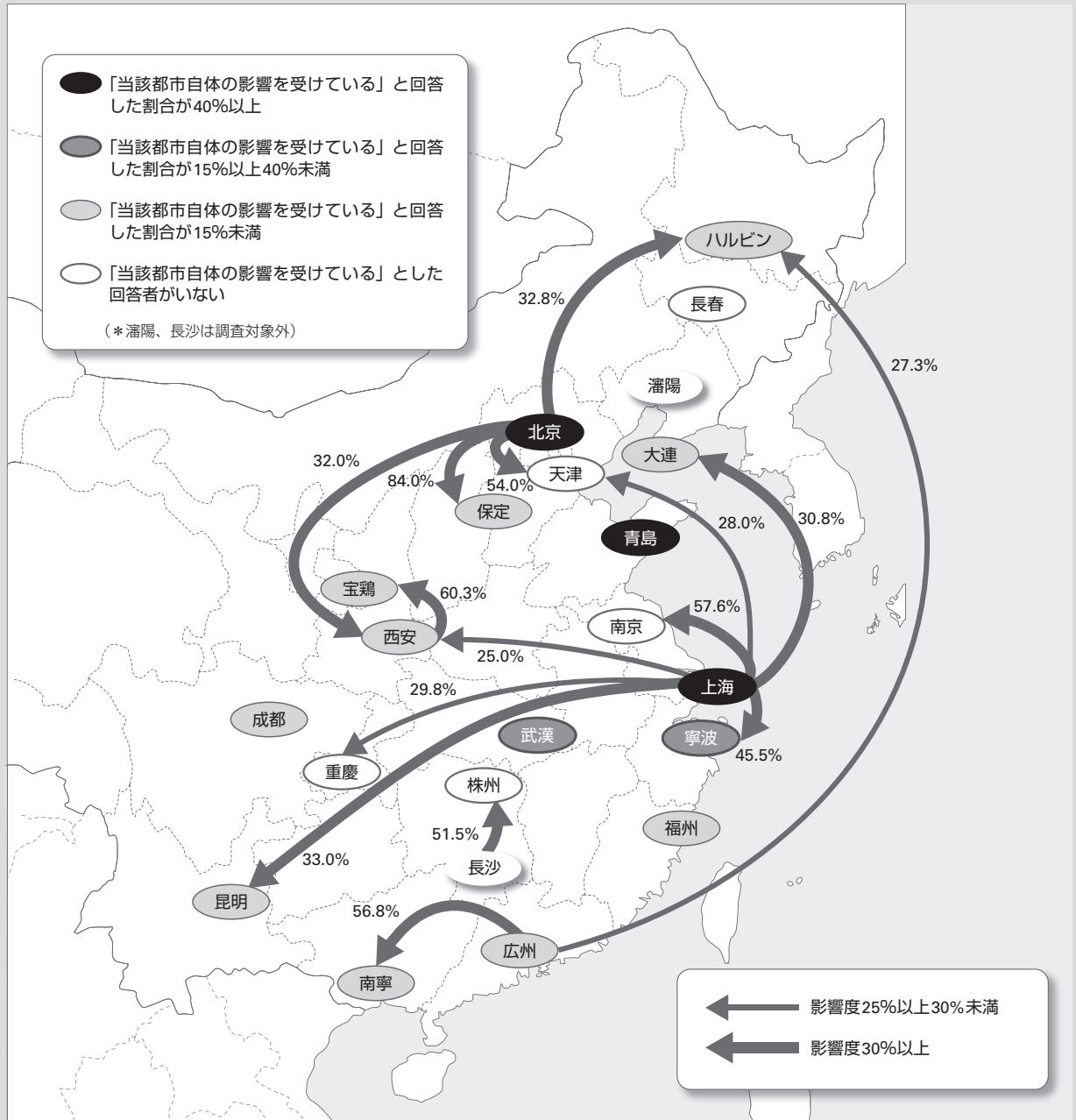
本調査結果を、NRIが社内の研究目的で16都市を対象に実施した2003年の「中国消費者

1万人アンケート調査」の結果と比較すると、インターネットの利用はどの世代でも増大している。特に25～29歳でインターネットの平均利用日数が大幅に増加し、1カ月当たり約24日となった。これは、2009年に調査を

した日本の20～29歳と比べて、約1.5倍に相当する（次ページの図2）。

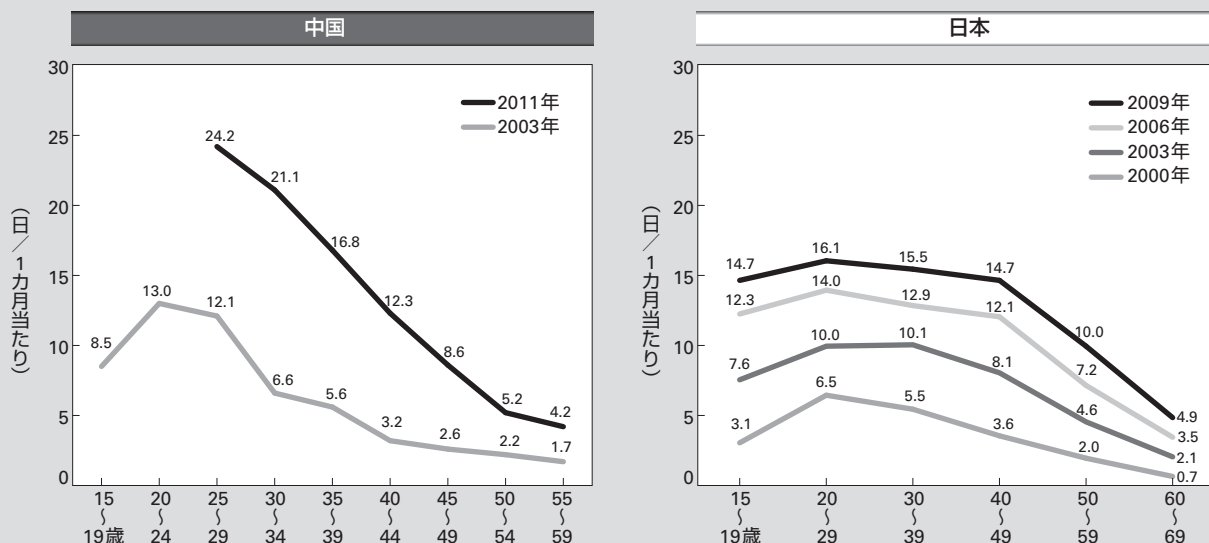
インターネットの普及に伴ってインターネットショッピング（以下、EC）の利用も急速に進んでいる。中国の調査会社iResearch

図1 中国都市間の商品・サービスの影響度



注)「あなたが住んでいる地域における商品・サービスの流行」は、どの都市の影響を受けていると思いますか」の設問への回答結果(自由回答)をコード分類し、集計した結果  
出所)野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2011年

図2 中国と日本における年代別インターネットの利用頻度とその推移



注) 「週に1回」「毎日」などのカテゴリーで聞いた利用頻度の回答を数値化し、加重平均により算出。非利用者は0としている  
 出所) 中国：野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2003、11年  
 日本：野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2000、03、06、09年

(アイリサーチ)によると、2011年の中国消費者向け中国ECの市場規模は7600億元(約9兆7000億円)に達している。参考までに、日本は2010年度時点で7兆8000億円である(経済産業省調べ)。

中国のEC市場を牽引しているのは、「淘宝(タオバオ)」である。アイリサーチによると、中国EC市場におけるタオバオ(CtoC〈一般消費者同士が商品を売買する取引〉)と「天猫(tモール)」(BtoC〈企業から個人へ商品を販売する取引〉)を合わせた淘宝のシェアは約8割で、売り上げ規模は6093億元(約7兆8000億円)と推計される。タオバオの取引は主にCtoCが中心である。利用者はインターネットと同様に若年層が中心で、アパレルや靴・かばん、生活用品といった商品が売買されている。

中国の消費者向けEC市場は8割以上がCtoCであるが、近年、BtoCの割合が増加し

ている。淘宝でも、日本の楽天に相当する仮想商店街「淘宝商城(タオバオモール)」が拡大しており、各種企業が同商店街に出店(各企業専用サイトを設置)し、消費者に商品を直接販売している。

企業が責任を持って商品を販売するBtoCでは、取り扱われる商品の品質も向上する傾向が見られ、今後の中国EC市場の拡大を後押しすると考えられる。

中国における近年のBtoCのEC市場で多く見られるのは、1社が複数カテゴリーの商品を販売する総合モール型のWebサイトである。BtoC市場においてtモールに次ぐ第2位の「京東商城(ジンドンモール)」は、その総合モール型サイトとしては最大手である。アマゾン・ドット・コム中国版のような存在で、家電製品から食品まで多くの商品を取り扱っている。2011年の京東商城の総取引額は308億元(約4000億円)である。



こうしたサービスが多く提供されるようになると、消費者はインターネット上で商品を比較検討し購入することが可能となる。たとえば購入希望の商品を、京東商城と同じ総合モール型サイトである「蘇寧易購（スーニン）」と比較し、より安いほうから購入できるようになる。

インターネットスーパーマーケットである「1号店」は、生鮮食品から家電製品まで、幅広い商品を取り扱っているにもかかわらず、実際の店舗（リアル店舗）を持たずに運営されている点が特徴的である。2008年の創業から4年の若い企業であるが、中国32省のうち25省でサービスを提供しており、年間27億元（約350億円）の売上規模を誇っている。

このようなサービスにより、食品を含め日常的に必要な商品をインターネット上で一括購入して指定した時間帯に配達を依頼し、到着するまでインターネットでチャットや中国版「Twitter（ツイッター）」の「微博（ウェイボー）」をしながら待つといった、これまでになかったような消費スタイルも出現している。

現時点での中国消費者のECは、パソコンを利用するケースがほとんどである。しかし、スマートフォンなどの普及に伴い、今後はパソコンだけでなく携帯電話端末からの利用も拡大すると予想される。屋内にとどまらないインターネット利用が広がることで、新しい消費スタイルがさらに出現する可能性も期待できる。

中国インターネット情報センター（CNNIC）の「第30回中国インターネット発展状況調査統計報告」によると、携帯電話端末経由のインターネット利用者数は約4億人に達し、パ

ソコンで利用する3億8000万人を超えたといわれている（この数字は重複利用を含む）。

大画面で多様な機能を提供できるスマートフォンの普及が今後見込まれており、それを利用した新しい消費スタイルが登場してくると考えられる。

インターネット利用の拡大に伴って、急速に変化している中国消費者にどのように対応していくのかが、多くの進出企業にとっての課題となっている。

## II 中国の消費を牽引する 2つの消費者セグメント

### 1 中国消費者のセグメンテーション

急速に拡大し変化する中国消費市場で成功するには、自社の商品・サービスに適合した消費者の分類軸を見つけ、ターゲットとなるセグメントを抽出することが重要となる。

消費者を分類する斬り口としては、性・年代、世帯年収等の属性や、商品・サービスの購買実態などさまざまな要素がある。NRIでは本調査結果をもとに、消費価値観に基づいて分類した。

NRIは1997年から3年おきに、日本人の生活者1万人を対象とする「生活者1万人アンケート調査」を実施し、日本人の消費スタイルやライフスタイルの変化を追ってきた。消費者分析のこうした知見を活かすとともに、NRIは中国市場での事前アンケート調査や、少人数の座談会形式でインタビューを行うFGI（フォーカス・グループ・インタビュー）調査も実施した。その結果、中国人の消費価値観には8つの要素、①価格、②品質、③文化・伝統、④流行、⑤ブランド、⑥情報、⑦こだ

わり、⑧安心——があることを見出した。

本調査では、これら消費価値観の8要素への意見を尋ね、それらの感度を測定した。さらに因子分析により、8つの要素を「流行・トレンド派」「高品質派」「ステータス・定番派」「文化・伝統派」「低価格派」「評判・堅

実派」——の6つのセグメントに分類した。それぞれのセグメントの特徴や構成比を図3に示す。

消費行動の先進度を表す新しい商品やサービスに対する意識の違いという点からこの6つのセグメントを見ると、「流行・トレンド

図3 中国消費者の消費価値観から見たセグメント

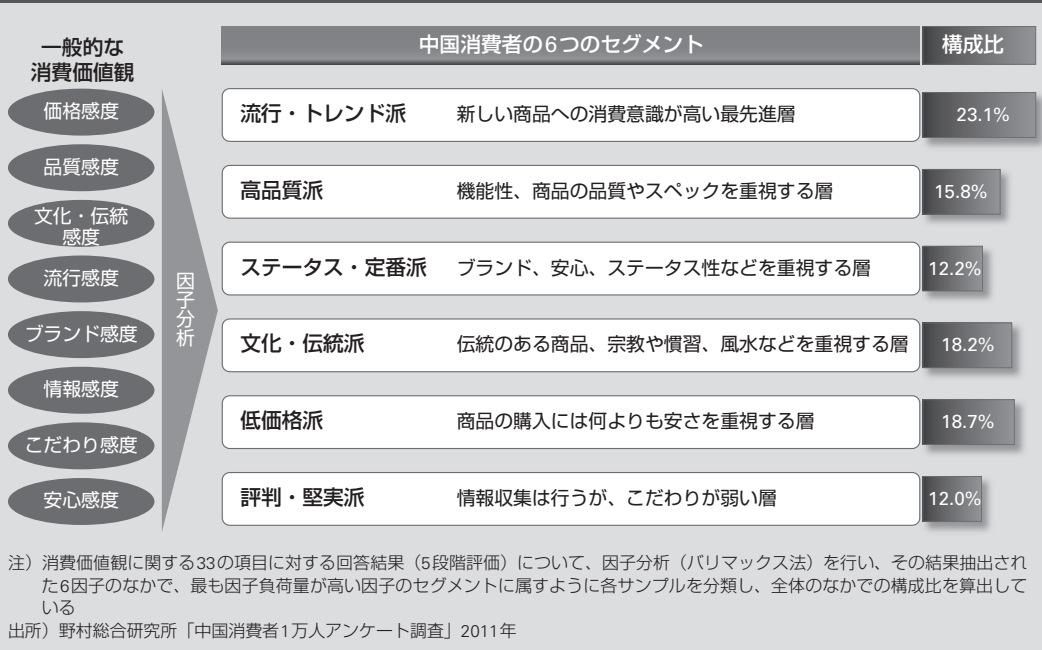
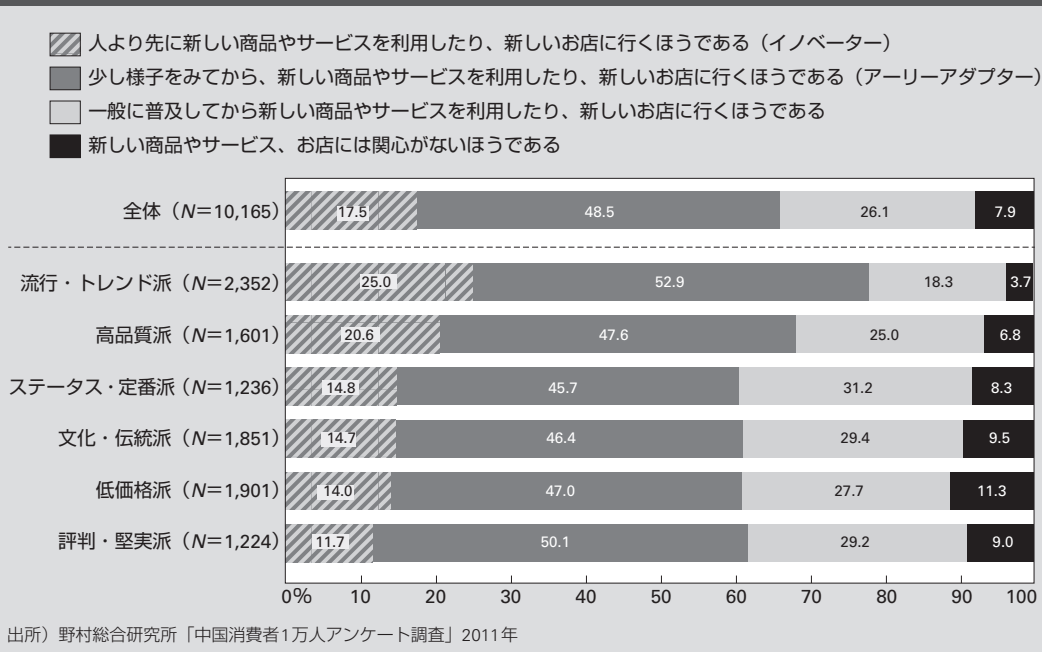


図4 セグメント別の新商品・新サービスに対する先進度



派」と「高品質派」では、「人より先に新しい商品やサービスを利用したり、新しいお店に行くほうである」という「イノベーター」や、「少し様子を見てから、新しい商品やサービスを利用したり、新しいお店に行くほうである」という「アーリーアダプター」の割合が高く、この2つのセグメントが中国消費者の新しい消費スタイルを牽引していると考えられる（図4）。

次節では、この2つのセグメントに注目して、消費行動や意識面での両者の特徴を述べる。

## 2 新しさを求める「流行・トレンド派」と商品の質を求める「高品質派」

中国消費者は、若年層ほど消費に対する感度が高く、先進的であるという特徴が見られる。日本でも同様の傾向はあるが、中国では上の世代との差や重視する内容に、日本と異なる点がいくつか存在する。

両国消費者の消費価値観を世代別に比較すると、「流行にはこだわるほうである」と回答

する割合は、中国、日本ともに若年層ほど高い傾向があるが、中国はその差が大きい（図5左）。また、「値段が高くて、安全性を重視して商品を買う」と回答する割合は、中国では若年層ほど高いのに対し、日本では反対の傾向が見られる（図5右）。

### (1) 「流行・トレンド派」

6つのセグメントのなかで最も先進度が高い「流行・トレンド派」は、「流行にはこだわるほうである」（70.7%、全体38.4%）など、最新の商品・サービスの購入に積極的である。また、「周りの人と違う個性的なものを選ぶ」（74.8%、全体50.3%）など、周囲とは違った自分らしさを追求する意識が強い点も特徴的である（次ページの表2）。

属性で見ると、本セグメントは20～30代の若年層が中心で、平均世帯年収が約9万5000元（約120万円）、可処分所得が1カ月当たり約2100元（約2万7000円）であり、全体平均（それぞれ8万3000元〈約106万円〉、1700元〈約2万2000円〉）と比べ高い。勤務先として

図5 中国と日本の消費者の消費価値観の比較（年代別）

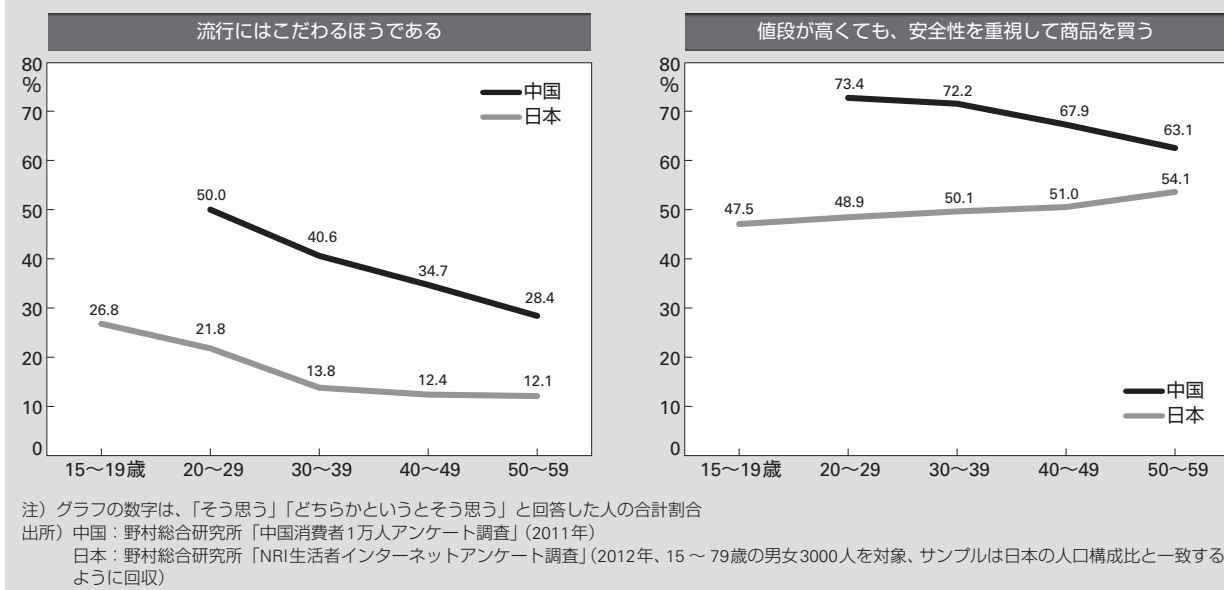


表2 セグメント別に見た消費価値観の各項目に対する意向

	(単位：%)						
	全体 (N=10,165)	流行・ トレンド派 (N=2,352)	高品質派 (N=1,601)	ステータス・ 定番派 (N=1,236)	文化・伝統派 (N=1,851)	低価格派 (N=1,901)	評判・堅実派 (N=1,224)
とにかく安く経済的なものを買う	55.4	40.1	44.4	54.7	50.2	95.5	45.3
値段が高くても、機能・性能や使いやすさを重視して商品を買う	63.1	70.2	92.1	67.2	52.4	40.5	58.9
流行にはこだわるほうである	38.4	70.7	34.9	22.6	33.0	26.1	24.7
無名なメーカーの商品よりは、有名なメーカーの商品を買う	64.0	70.4	72.5	88.4	53.9	50.1	52.5
商品を買う前にいろいろ情報を集めてから買う	55.0	61.4	48.2	43.7	48.9	43.7	89.5
周りの人と違う個性的なものを選ぶ	50.3	74.8	44.7	56.7	41.8	41.5	30.6
周りの人が良いと言っているものを選ぶことが多い	70.9	71.8	79.8	89.4	62.6	55.7	74.9
新しいものよりは、伝統のある商品を好んで買う	51.9	46.9	33.9	62.1	67.9	53.1	48.7

注1) ■：全体よりプラス10ポイント以上、■：全体よりマイナス10ポイント以下の項目

2) グラフの数字は、「そう思う」「どちらかというと思う」と回答した人の合計割合  
出所) 野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2011年

は外資系企業や、もしくは外資系企業の出資を受けた現地民間企業の割合が他のセグメントと比べて高く、これらの企業が多く集まる北京、上海、広州などの沿岸部の大都市に居住する割合も高い。

「流行・トレンド派」が商品選定の際に重視しているのは、機能や実用性よりも色やデザインなどの外見である。また、「自分たちの価値基準に合えば、そこにお金を支払う意識がある」とも回答している。実際に、携帯電話端末や自動車など、「デザイン性が重視される商品に支払ってもよい」と考える平均金額は、携帯電話端末は約2400円（約3万1000円）、自動車は約14万円（約180万円）で、全体のそれぞれ2000円（約2万6000円）、12万9000円（約165万円）を上回っている。

新しいものが好きという「流行・トレンド派」の特徴は、利用する購買チャネルにも表れている。過去1年間でECを利用した割合は55.8%と全体の47.5%を上回り、他のセグメ

ントと比べ最も高い。

## (2) 「高品質派」

「高品質派」は商品の質へのこだわりが強いセグメントである。「値段が高くても、機能・性能や使いやすさを重視して商品を買う」（92.1%、全体63.1%）など、品質のためには多少の支出もいとわない特性を持つ。商品自体の品質に加え、アフターサービスといった付随的な価値を重視している点も特徴である。

属性を見ると、「流行・トレンド派」と同様に、20～30代の若年層が中心である。平均世帯年収や個人年収は、「流行・トレンド派」と比べるとやや少ないが、それ以外のセグメントよりは高い。

「高品質派」は、将来への投資に積極的な点も特徴である。たとえば今後1年間で積極的にお金をつかいたい分野として、「スポーツや健康」（25.8%、全体19.3%）、「自分自身の

教育・学習」(12.6%、全体8.8%)を挙げる割合が他のセグメントと比べて高い。自己投資など、将来を見すえた消費行動を取っているセグメントと考えられる。

また「高品質派」は、購買チャネルの利用スタイルにも特徴がある。ショッピングモールやインターネットなどの近代的な新しいチャネルだけではなく、市場や個人商店など旧来のチャネルも彼らは利用している。さまざまなチャネルを利用しつつ、適切な商品を選定する目利き力を持った消費者であると考えられる。

このように、先進的という共通点を持つ2つのセグメントを見ても、両者の消費スタイルは明確に異なっている。こうした特徴を理解しつつ、進出企業としては、各セグメントの消費者にどのように臨むかの戦略が求められている。

### Ⅲ 特定の消費者に向けた戦略で顧客獲得に成功した企業

多くの進出企業では、消費者の明確なセグメント化や特定がなされておらず、自社の商品・サービスを訴求するターゲットが設定できていない。しかしながら中国の消費市場のなかには、ターゲットを明確にしたことで消費者の心を捉えて成功した、セグメントマーケティングの事例が出てきている。

#### 1 「流行・トレンド派」を取り込んだイノハーブ

イノハーブ(相宜本草)は、上海で2000年に設立された同名のスキンケアブランドを製造・販売する地場系の化粧品企業である。地

場系の同業が経営不振で相次いで事業を閉鎖したり、外資系企業に買収されたりするなかにあつて、同社は成長を続け、2011年に売上高180億円を達成した。

イノハーブは、伝統的な中国ハーブを用いた化粧品を製造・販売している。基本コンセプトは「植物美肌(植物由来の成分で肌をきれいにする)」で、このコンセプトにより化粧品購入の先進層を取り込み、限られた資金で中国の化粧品市場において存在感を示すことに成功した。

中国の化粧品市場では、スキンケアは外資系ブランドが優位であった。高価格帯ではランコム、資生堂、エスティローダーが、また、中価格帯では、オレイとロレアルの2大ブランドが圧倒的なシェアを占めていた。地場系企業の多くは、個人商店などの旧来のチャネルで細々と事業を行い、規模拡大ができない状況が続いていた。

このような市場環境にあつてイノハーブは、自社の顧客ターゲットを都市部の20~35歳女性と定めた。同世代の女性は「美」への意識が強く、スキンケアのための消費に積極的な層であると化粧品市場では考えられている。ただし、この層は外資系ブランドの主要顧客であり、地場系の化粧品企業がターゲットとする顧客層とは異なっていた。

イノハーブはターゲットに設定した20~35歳女性の購買行動を分析し、そのなかでも特に先進的な層に訴求するために、「商品」と「プロモーション」の2点で工夫を凝らした。

商品面での工夫は、従来中国の化粧品市場には見られなかった「自然・植物」を訴求ポイントとしたことである。中国の化粧品市場はそれまで外資系ブランドが牽引していたこ

とから、中国ハーブを利用した化粧品はあまり販売されておらず、そのため市場でイノハーブは「新しい商品」と認知された。

また、パッケージの色を薄緑色で統一し、「自然・植物」由来の商品である点を強調するとともに、店頭では、通常の化粧品とは別に専用の什器で販売した。これにより、既存の化粧品とは違った位置づけであることを示し、新しさを強調した。

プロモーション面での工夫は、インターネット上で消費者との接点を多く持ち、コミュニケーションを積極的に展開したことである。ターゲットの20～35歳女性は「ネット世代」とも呼ばれ、コミュニケーションの手段や情報源としてインターネットを活用している層である。そこでイノハーブはインターネットを通じて、希望者にはサンプル商品の配布や情報発信を行った。

同社はインターネットでのプロモーション活動の目的を、「リアル店舗での商品購入のきっかけづくり」と定めた。たとえば、美容関連のインターネット上の掲示板で無料サンプル配布のイベントを実施することで、書き込みを促進するなどの仕掛けを多く提供した。こうした活動により、インターネット上でイノハーブの評判が高まり、ブランド認知度が向上した。

このように、イノハーブは新しい商品コンセプトの訴求と、インターネット上での口コミの効果を活用した結果、20～35歳の女性顧客の獲得に成功した。英国の調査会社であるEuromonitor International（ユーロモニター・インターナショナル）のデータによると、2011年の中国の大型スーパーマーケット（GMS）でのイノハーブの売り上げは、オレ

イに次いで第2位となった。また、美容関係のブログでたびたび取り上げられるブランドとしても広く認知されている。

イノハーブがターゲットと定めた層は、新しい商品への関心が高く、インターネットを活用しているという特徴を持つ「流行・トレンド派」の消費者と特徴が重なっており、先進的な消費者をターゲットとしたことで、市場での存在感向上に成功したと考えられる。

## 2 「高品質派」を取り込んだ ユニクロ

ファーストリテイリングが展開するアパレルブランド「UNIQLO（ユニクロ）」は2002年9月に中国市場に進出した。当初は若年層をターゲットとし、「安さ」を訴求した展開を図った。しかし、低価格帯のTシャツが25元（約320円）で販売されている中国で、ユニクロのTシャツは99元（約1300円）と4倍近い価格差があったことから、ユニクロは「低価格」なブランドとしては認知されず苦戦を強いられた。

この状況を打破するため、ファーストリテイリングは2005年に、「低価格」から「高品質」へとユニクロのブランドコンセプトの転換を図った。「安さ」ではなく「着心地」や「耐久性」の高い「高品質・高機能」な商品であることを訴求する方針へと舵を切り、縫製技術や、「ヒートテック」に代表される機能性などをアピールし、価格に見合った商品であることを訴えた。

このコンセプトの転換に合わせユニクロは、若年層から「都市部のホワイトカラー層」へとターゲット層を変更している。この層は、経済的に余裕があり、ユニクロが訴求

する商品の品質やブランドコンセプトの価値を認め、それに対価を支払うことができる層だと考えたからである。

ユニクロがターゲットとした層は、商品の機能や品質にこだわりを持ち、それに対する支出を惜しまない「高品質派」の特徴と重なると考えられる。

こだわりの強いこのターゲット層が商品の品質を見定めやすいよう、ユニクロは1店舗当たりの販売面積を拡大し、顧客がゆったりと買い物ができる工夫もした。

2012年5月時点での中国におけるユニクロの店舗数は135と、05年の8店舗から大幅に増加した。ユニクロの海外店舗275の約5割を中国市場が占めるなど、同社の海外事業のなかで、中国は最も成功している市場である。

イノハープやファーストリテイリングに見られるように、中国市場での成功には、自社の商品・サービスを訴求するターゲットセグ

メントの絞り込みをし、そのセグメントの消費スタイルや価値観に合致した商品の提案やプロモーションを展開することが重要である。

近年の急速な経済発展により中国消費者の購買力が向上し、新しい消費スタイルが登場してきている。そのため、消費者を適切に分類し、自社の商品・サービスに合致するターゲットを抽出することで、自社が行うべき活動の方向性を明確にすることが一層求められている。

#### 著者

久世理恵子（くぜりえこ）

経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は消費財のマーケティング戦略立案、事業戦略立案、生活者分析

管 小鶴（カン ショウコウ）

NRI上海副主任コンサルタント

専門は中国事業戦略、マーケティング戦略、生活者の意識・行動分析など

# 構造転換を迫られる中国小売業

高木裕之



## CONTENTS

- I 中国の消費市場と小売業の現状
- II 中国小売業の課題
- III 中国小売業の取り組み
- IV 中国流通業から見た日系企業への期待

## 要約

- 1 中国の消費市場はここ数年、年率15%程度の成長をしてきた。市場全体の拡大に伴い、中国小売業も巨大化している。2011年に売上高1000億元（約1兆2500億円）を超える企業は1社増えて計4社となった。
- 2 中国小売業の企業規模は拡大したが、収益性の低さが課題となっている。背景にはサプライヤー依存の体質があり、それが業務・組織・仕組みに反映されてしまっている。また新事業開発も不十分で、今後中国全体の経済成長が鈍化した場合、業績を自力で回復できるかどうか懸念される。
- 3 中国小売業はこれまで、外資系小売業との資本提携や外部コンサルタントの活用を通じて経営の仕組みの近代化を図ってきた。とりわけ日系企業への期待度は高い。中国の流通関係者は日本の小売業をよく知っている。高度成長期から超成熟期までの経験がある日本の小売業から、売上拡大・収益力向上などさまざまな施策を学ぼうと考えている。特に日本の小売業が得意な「緻密な管理」には関心が高く、経営数値管理、在庫管理などの手法を学んで収益性向上を図ろうとしている。また商業施設の同質化に伴い、他社と差別化を図るため、商品や店舗に特徴のある専門店の誘致にも積極的である。
- 4 今後中国ではマクロ経済成長の減速や消費成熟化により、拡大一辺倒だった中国小売業も構造転換を迫られる。そこに日本の小売業および小売りに携わる企業のビジネスチャンスがある。



# I 中国の消費市場と小売業の現状

## 1 消費市場の拡大

中国の消費市場が拡大するといわれてから久しい。消費エリアは上海や北京などの沿岸部から内陸部へ、そして1・2級の大都市から3・4級の中小都市へと拡大している。

実際、中国商務部によると、中国の社会消費品小売総額は、2005年の6兆7000億元から10年の15兆5000億元へと、5年間で2.3倍に増加した。これは年平均18%の成長に相当する。この間の消費者物価上昇率は年平均で3.3%なので、実質ベースでも15%程度の成長となる。2011年もこの勢いを持続し、社会消費品小売総額は18兆1000億元となった(図1)。そして2015年までの第十二次五カ年計画(以下、五カ年計画)では、年平均15%成長を維持し、32兆元に引き上げる計画である。

中国政府は五カ年計画で、消費拡大・内需拡大政策を維持・強化している。中国国務院は「サービス業の発展加速」を発表し、そのなかで2020年にはサービス業を中国の主力産

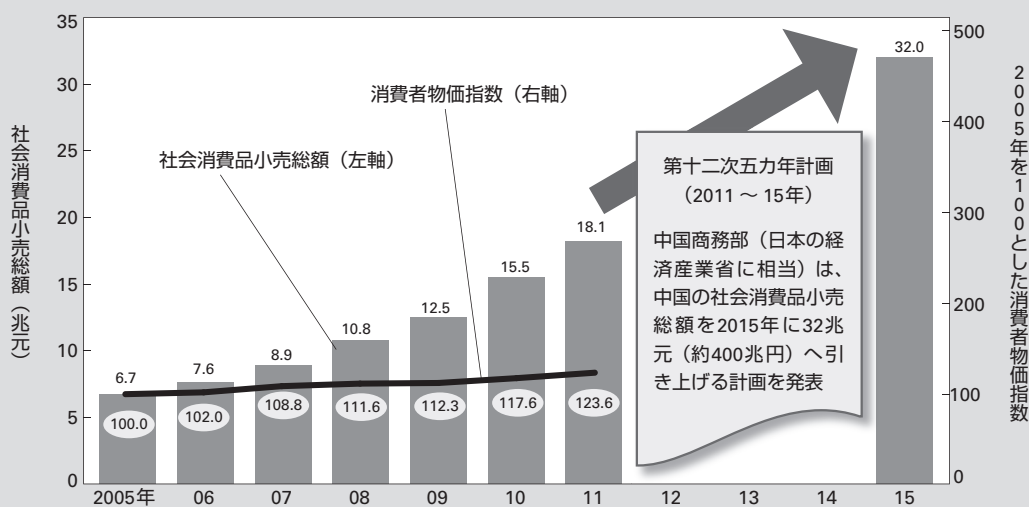
業にするとしている。具体的にはGDP(国内総生産)に占めるサービス業の割合を、現在の40%程度から先進諸国並みの60%に高める計画である(日本は75%)。そのため政府は、小売業向けにさまざまな規制緩和や優遇施策を講じている。

## 2 成長する中国小売業

事業環境にフォローの風を受け、多くの小売業は業績を伸ばした。次ページの図2は、中国小売業トップ10社の直近4年の売り上げの推移である。いずれも売り上げを大幅に伸ばさせた。これを日本の小売業トップ10社の売り上げ推移(次ページの図3)と比較すると、その違いが顕著である。以下では、2011年に1000億元(1兆2500億円、1元=12.5円で換算)を超えた中国小売業4社についてその特徴を述べる。

業界1位の蘇寧電器と2位の国美電器はいずれも家電量販店である。平均売場面積が日本の郊外型家電量販店と同規模の4000m<sup>2</sup>の店を、中国全土にそれぞれ1700カ所ほど展開している。食品ほど地域性がない家電製品

図1 中国の消費市場規模



出所) 中国商務部公表資料より作成

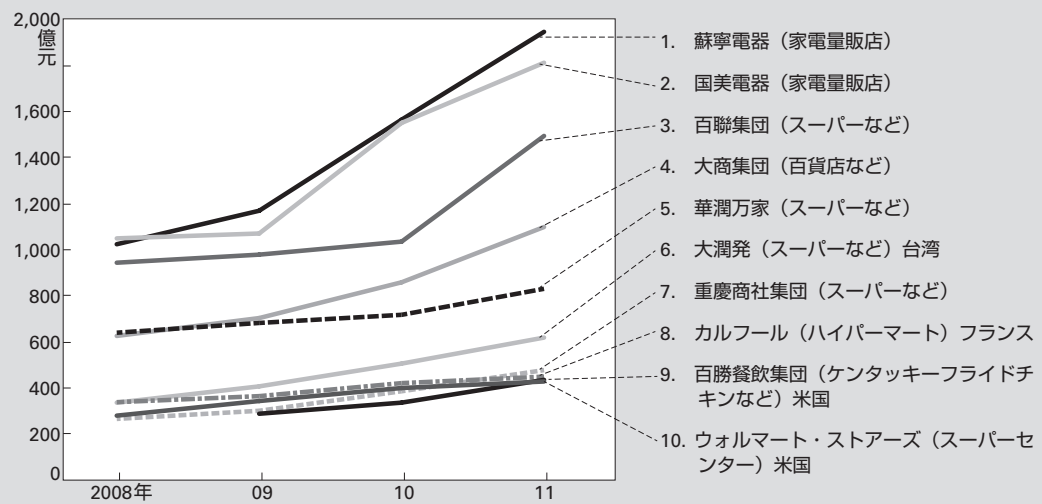
は、スケールメリットが効きやすい。この2社の売上高税引後利益率は5%前後で、中国の小売業としては今のところ高い収益性を誇っている（中国のスーパーマーケット〈以下、スーパー〉は1~1.2%、同百貨店は2.5~3%）。しかし、政府による家電製品購入補助金制度の終了やインターネット通販事業者との激しい競争で、収益悪化が懸念される。

業界3位の百聯集団は、上海を中心に展開していた国有系小売業（第一百貨・聯華超市

など）が統合して成立した企業グループで、百貨店・スーパー・コンビニエンスストア・専門店を有する総合小売業となっている。傘下の店には上海第一八佰伴があり、これは1995年にかつてのヤオハン（現マックスバリュ東海）が開業したものである。2011年の同店の売り上げは45億元（約560億円）で、上海では群を抜いた地域一番店となっている。

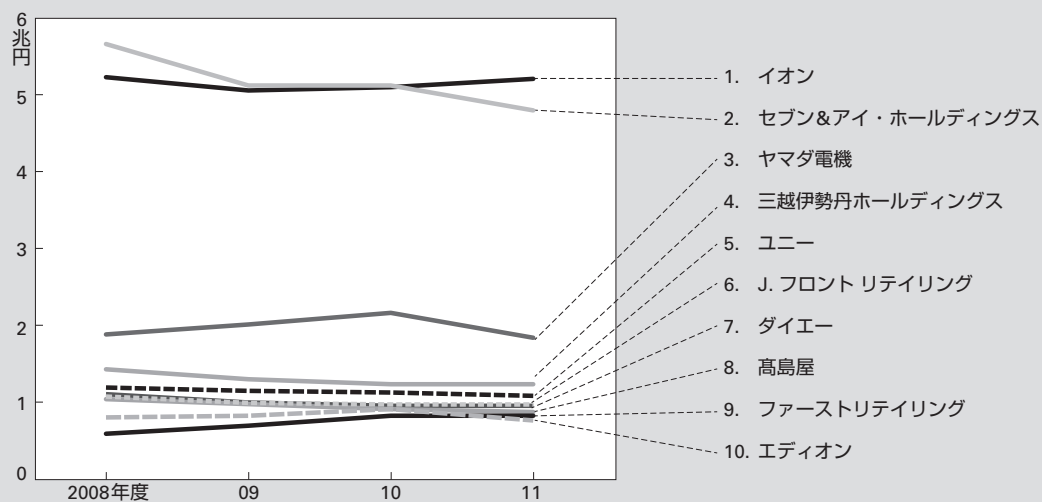
4位の大商集団は大連を拠点とする百貨店企業である。華北・東北を中心とした12省・

図2 中国小売業トップ10社の売り上げ推移



出所) 中国連鎖経営協会公表資料などより作成

図3 日本小売業トップ10社の売り上げ推移



出所) 「日本の小売業調査」(『日経MJ』日本経済新聞社)より作成

60都市に200の百貨店を有する。2011年には中国で4社目の1000億元企業となった。ターゲット客層と市場内のポジショニングを個店ごとに明確にして、マーチャンドライジングミックス、テナントミックスを行っている。したがって、一都市のなかに大商集団傘下の百貨店が複数あることは珍しくなく、むしろポジショニングの異なる店を複数持つことで地域内シェアを高める戦略を取っている。

具体的には、大商集団は不振の地方国有百貨店の買収・再生を活用した出店戦略を取っている。国有百貨店はおおむね立地が良く、一等地に建っている。しかしながら、マーチャンドライジングやサービス、マネジメントが悪く、業績がかんばしくないことが多い。そこで大商集団が買収して、屋号や地域の顧客を維持しながら、テナントの入れ替えやマネジメントの健全化を進めていく。たとえ同じ都市に大商集団の店が複数あっても、ポジショニングを変えることでカニバリゼーション（市場の食い合い）は起きない。地方政府は地域の活性化を図るため、大商集団に対して不振の国有百貨店の売却を多数打診している。

### 3 かつての勢いが失われてきた 外資系小売業

一方で中国にとっての外資系小売業はどうだろうか。2001年のWTO（世界貿易機関）加盟を機に、中国政府は流通・サービス産業の近代化を促進するため、外資系小売業への規制を緩和していった。地方政府はそれに呼応して外資系小売業にラブコールを送り、外資系小売業・店舗を競って呼び込もうとした。

もともと中国で展開していたカルフル（フランス）やウォルマート・ストアーズ（米国）は2001年以降、出店スピードを加速させた。テスコ（英国）は後発ながら2004年に物流センターをつくった後、翌年から店舗展開を開始した。

日系小売業は1990年代後半から中国進出が本格化した。1996年にはイオンが広州に、同じく96年にローソンが上海に、97年にイトーヨーカ堂が四川省成都に1号店を開業させた。その後2000年代に入って規制が一層緩和されると、04年にセブン-イレブン・ジャパンやファミリーマートが1号店を開店させた。

ところが昨今は、外資系小売業にかつての勢いが失われた感がある。2011年の中国小売業トップ100社のうち外資系は22社で、前年比の売上成長率はプラス11.3%であった。しかしトップ100社全体の売上成長率がプラス20.9%であったのに比べると見劣りする。その結果、2011年のトップ100社に占める外資系小売業の売り上げシェアは17.9%と、前年比で4ポイント落ちてしまった。

中国ローカルの小売業は、沿岸大都市の市場飽和と地価高騰から、主たる出店エリアを内陸部や3・4級都市にシフトさせた。彼らは地の利や人的ネットワークを駆使して、自前の出店のみならず、既存店や同業の買収という手段も活用している。一方外資系小売業は、沿岸部での自前出店が中心であり、それが成長鈍化の一つの理由と考えられる。

### 4 いまだ寡占度の低い中国の 小売業界

出店加速や買収により、中国でも小売りの巨大企業が生まれてきているが、寡占度はま

だ低い。2011年の中国の小売総額に占めるトップ10社の売り上げシェアは5.3%、トップ100社で10.9%である。寡占度が低いといわれる日本ですら、トップ10社の売り上げシェアは7.8%、トップ100社で16.6%である。

中国は国土が広く地域性も強いいため、これまで小売業は地域のなかでシェアを高める施策を取ってきた。しかし域内シェアが飽和してきたことで、地域を越えた出店・買収が加速している。健全なチェーンオペレーションで収益性を高めるには、規模が必要である。中国政府も優良な小売業を育成するためには、こうした動きをサポートすると思われる。

## II 中国小売業の課題

### 1 収益構造の課題

中国ローカル小売業の最大の課題は収益構造である。まず粗利益（売上総利益）で見ると、中国の主な百貨店の粗利益率は14%、大型スーパーは13%、スーパーは13%、コンビニエンスストアは19%となっている。日本の同業態と比べて10ポイント前後低い。

スーパー業態を比較すると、テスコの本国での売上高営業利益率は5.6%、イオンは2.1%（日本国内の小売事業）であるのに対し、百聯集団傘下の聯華超市は同0.8%である（図4）。

中国の小売業は、なぜこのように低収益なのであろうか。中国を代表するスーパーである聯華超市の収支構造を例に説明する（図5左）。

同社の2011年の売上高は275億元（約3400億円）で、粗利益率は14.4%である。ここから人件費・地代賃料・水道光熱費などの販売

管理費率22.7%を差し引くと、売上高比8.3%の赤字となってしまう。ところがその他収入が売上高比9.2%あり、結果として営業利益率は0.8%に収まる。

ではその他収入の内訳はどうなっているのかというと、図5右のように約25億2000万元（約315億円）のうち、76%を占めるのがサプライヤーからの収入である。つまりはリポートで、その種類は、

- 取引開始時に支払う新規口座開設費
  - 新商品を投入する際に支払う新商品販売費
  - 陳列する際に支払う陳列場所利用費
  - 祝日の販売の際に支払う春節販売費
- など数十種類あるといわれる。

サプライヤーから提供されるのはリポートだけではない。サプライヤーは、配送センターを持たない多くの小売店に商品を直接納品し、しかも各店にスタッフを派遣して、発注から陳列、ときには接客・販売まで対応する。高い原価率にはサプライヤーの以上のようさまざまなコストが含まれている。

中国政府はこうした取引慣行を是正しようとしている。2011年12月に商務部などが、12年5月に国務院がリポートのいくつかを禁止したり、ルール化を促す通知を出したりしている。

### 2 マーチャンダイジング業務上の課題

中国の多くの小売業は、このようにサプライヤーに依存した事業構造となっている。特に小売業の営業上の生命線である仕入れ・在庫にかかわる業務のサプライヤーへの依存度が大きい。中国の小売業界にも顧客志向の考

えは次第に広がってきている。しかし、それを品ぞろえ・陳列に具現化しようとするとう機能不全を起こしてしまう。顧客のニーズに即した商品を臨機応変に発注しようにも、品ぞろえ・陳列はサプライヤーとの商談ですでに決まってしまうからである。こうした関係性を中期的に見直そうとしても、小売業には、消費者ニーズの見極め方、売り方・売り切り方（値下げも含めた処分方法）のノウハウが蓄積されていない。つまり、在庫リスクを管理できないのである。

### 3 組織面の課題

中国ローカル小売業と日本の小売業の組織構造は一見類似しており、店内組織は店長を筆頭に商品分野ごとに階層ができています。本部には本社機構や商品調達部門がある。企業によっては店舗を巡回するサポート部門が設置されているケースもある。しかし、階層構造や運用面で大きく異なる点はいくつかある。

まず中国企業は組織の縦の階層が深い。日

本では意思決定の迅速化やリストラで中間階層を大きく削ってきたのに対し、中国ではポストに対する意識が強いため、中間階層が必要以上に多い。そして、末端の実務はサプライヤーが担っていることが多く、その結果、意思決定権限のある人が現場からはかなり離れたところに位置し、日常業務の判断をしにくい構造にある。

2つ目の違いは人事異動の頻度が高いことである。中国人スタッフはポストや昇給・昇

図4 売上高営業利益率比較

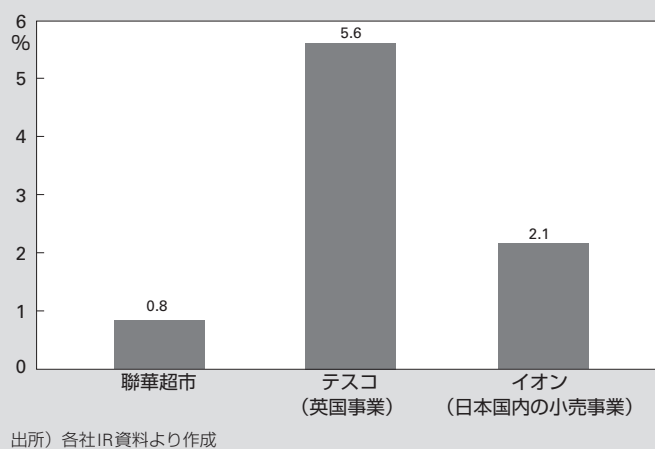
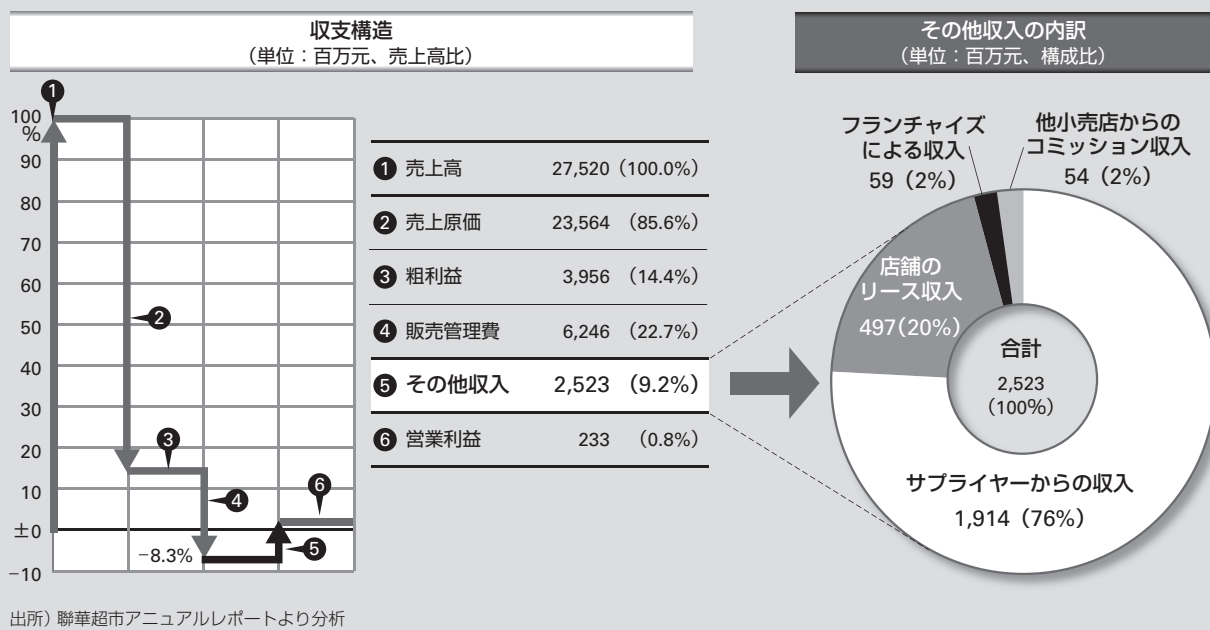


図5 聯華超市の収支構造とその他収入の内訳 (2011年)



格への要求が強いことに加え、特定の業者との癒着を防止するという意味から担当者が頻繁に替わる。また、事業拡大が続く中国企業では、ゼネラリストを育てようとする風土が強い。その結果、専門人材が不足することになりがちで、個店の顧客の特性を熟知した店舗スタッフや、特定商品カテゴリーの商流・原価構造に精通したバイヤーの数が極めて少ない。このようなことから、組織の形はあるものの、実務の実行推進力が弱く、組織マネジメントが十分機能しにくくなっている。

#### 4 小売りを支える仕組み面の課題

中国小売業はこうした組織・業務的な問題をカバーしようと、管理の仕組みを構築して解決を図ろうとした。中国では、自動発注システム、POS（販売時点情報管理）システム、サプライチェーン・マネジメント（SCM：供給網管理）などは想定以上に普及している。ただし、形としての仕組みはあるものの、運用と改善がうまくいっていない。

たとえばPOSシステムでは、食品雑貨類のソースマーケティング（サプライヤー出荷時点での商品のバーコード印刷）はほぼ100%である。したがってデータは集まっているのだが、十分活用できる状態になっていない。POSデータを確認しようとする、商品コード順に並んでいるので商品を管理する点ではよいが、「売れ筋拡大・死に筋排除」をするにははなはだ使いにくい。日本のPOS分析のように、カテゴリー内での販売数量順に商品が並び、死に筋を排除しやすい表示にはなっていない。

だからといって、現場から改善の声が上がり仕組みを見直すまでには至らない。それ

は、前述のように業務に精通したスタッフが少ないこと、マーチャンダイジング業務の多くがサプライヤー依存になっていることに加えて、これまで中国の小売業の経営の軸足が、小さな改善活動よりも買収や出店に置かれていたことが要因となっている。

#### 5 売上拡大に関する課題

これまで中国の小売業は、積極的な出店や買収によって売り上げを拡大してきた。特に前近代的な小売業が残る地方は、大手小売業にとっては肥沃なフロンティアが広がっていたといえる。さらに既存店の売上拡大は、商圈内消費者の購買力向上に支えられてきた。したがってこれまでの事業拡大は市場環境に負うところが大きい。今後中国の経済成長の減速が懸念されるなか、自らの創意工夫で売り上げを拡大させることが求められている。

各国を代表する小売業はそれぞれ固有の成長モデルを構築してきた。米国ではウォルマート・ストアーズが中下位所得層向けスーパーセンター業態とグローバル商品調達モデルを、英国ではテスコがCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント：顧客関係管理）モデルを、また日本ではセブン-イレブン・ジャパンがフランチャイズモデルやチームマーチャンダイジングモデルを開発し、それぞれ同業では他社の追随を許さない。

では、中国小売業は固有の成長モデルを構築しえているのであろうか。残念ながら、今のところ店舗の大型化や多店舗化が主たる施策になっており、容易に模倣の困難なモデルは確立されていない。中国商業連合会（中国の政府系財団法人）は、現在の中国小売業について10の課題を指摘し、とりわけ「同質化

競争」を経営方式面の課題として取り上げている（表1）。

中国の小売業経営者には、新業態開発・新事業開発を経営課題に挙げる人が多い。しかしながら、マーチャンダイジングなど小売事業の運営の多くを実質的にはサプライヤーに依存しているため、開発力そのものは弱いといわざるをえない。小売業は、製造業や金融業のように技術や仕組みだけで優位性を築くことができず、常に「人」のかかわった運営がつかまとう。目先の規模拡大だけでなく、質を伴った持続的成長を実現するには、事業運営への深いコミット（関与）と専門家の育成が不可欠である。

### Ⅲ 中国小売業の取り組み

#### 1 資本提携

中国の小売業経営者は、前章で指摘した多くの課題を認識しており、さまざまな形で取り組みを始めている。その最たるものが資本提携や共同事業化である。以前は先進的なノウハウを持つ外資系小売業から出資を受け入れることが多かったが、最近では逆に、中国企業が外資系小売業を買収するケースが出てきている。

日系企業との提携例を挙げると、1990年代では上海華聯集団（現百聯集団傘下）が当時のダイエーグループと共同出資でローソン事業を開始した。これは中国進出を考えていた日系企業と、日本の進んだコンビニエンスストアの運営ノウハウを獲得したい中国企業の思惑が一致した結果である。

しかし最近では、2009年に蘇寧電器がラオックスに資本参加したように、中国企業が日

表1 中国商業連合会が挙げる「中国小売業の10の課題」

1	経営方式	商品・サービスの同質化が進み、差別化した革新的施策が欠如している
2	収益モデル	テナントリーシングが主要ビジネスモデルで、自主MD（マーチャンダイジング）の比率が低い
3	発展モデル	低水準の類似施設建設と大規模拡張が主な施策となっている
4	販売モデル	ディスカウントが主な販売施策となっている
5	メーカーとの関係	両者の間で排斥し合い、協力が不足している
6	統合	サプライチェーン管理が主要課題に挙がっていない
7	人材	専門人材が極めて不足しているため、付加価値が低い
8	情報化	情報化投資が不十分で、流通近代化の水準が低い
9	経営管理	緻密な管理・経営が弱い
10	エコロジー店舗	省エネルギー・エコロジー意識が欠如し、力不足である

本の運営ノウハウを獲得するために積極的に買収に動いている。

当たり前ではあるが、共同事業をうまくいかせるためには、相互理解とリーダーシップが必要である。中国企業側から見ると、日系企業の強みとノウハウを正しく理解し、それをうまく取り込むことが求められる。小売事業を機能分解して業務レベルまで落とし込んでいった際に、経営層はその本質的なディテール（細部）まで理解する必要がある。中国小売業の場合、企業規模が大きくなると、ディテールは現場任せになり、経営者は方針提示と結果管理に比重を置きがちになる。しかし小売業は、現場のディテールにこそマネジメントの「肝」がある。世界の優良小売業はいずれも、仕組みと運営管理をディテールレベルまで磨き上げている。

これを外資系小売業側から見ると、中国の小売業経営者は、ディテールに関する理解度が低かったり、異なる理解をしていたりする

おそれがあることを前提に、提携交渉や事業運営をすべきである。外資系小売業が中国でマジョリティになろうというのであれば、現場へのリーダーシップを発揮するために従業員への根気強い説得が必要となる。

## 2 コンサルティングの活用

意思決定の手続きが煩雑になる資本提携ではなく、期間とタスクを区切ったコンサルティングや業務委託で事業課題解決を図るケースも多い。発注先はコンサルティングファームや事業会社などが、委託の範囲と期間から決められている。

たとえば最近では、2012年5月に上海新南東項目管理と上海新世界がJ.フロント リテイリングから、新たに建設する百貨店の開業および運営の技術指導を受ける契約の締結を発表した。これは中国側が差別化された高級百貨店をつくるべく、日本のノウハウを導入するためのものである。

また、蘇州尼盛広場はパルコと、やはり新

規に開設する商業施設の開業前および開業後の、運営管理に関する業務委託契約を締結した。具体的には、パルコ側からマーケティング、テナントリーシング、宣伝・販売促進、施設管理等の提案・指導を受けることになっている。

一方、業務改革・組織改革・人材育成の分野では、コンサルティングファームの活用が広がっている。特に業務の領域では、海外の先進小売業や、中国内の外資系小売業で実務経験を積んだスタッフがコンサルタントになるケースが増えてきた。中国小売業の実状と先進的な取り組みの双方を理解しているコンサルタントが、中国小売業の内部改革のサポートを始めている。

こうしたコンサルティング契約であれば委託・受託の関係が明確であり、万一の場合でも互いのリスク・被害は、出資のケースよりも軽減される。

## IV 中国流通業から見た 日系企業への期待

### 1 日本の流通業への関心度は高い

中国の流通関係者は、われわれが想像するよりも日本の流通業について広く知っている。図6は、中国人向けのある流通セミナー参加者に対して、日本の流通・サービス業に関する知識を聞いたアンケート結果である。約半数の回答者は企業名だけでなく、その特徴や強みを知っていた（知っている会社名とその特徴や強みについて具体的に記述する欄の回答を見ても、われわれとほぼ同じ理解であった）。これは中国に進出している日本の流通業の、中国での優れた実績から想起され

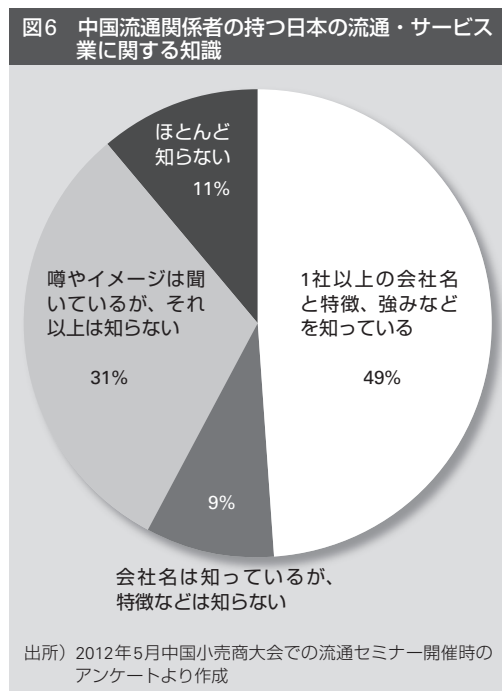
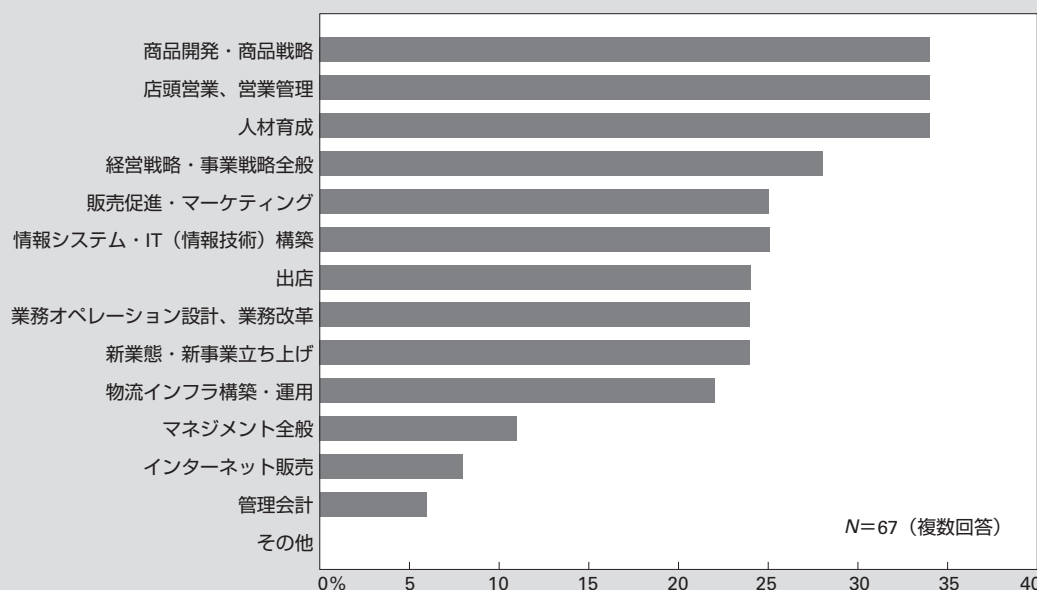




図7 中国流通業が日本の流通・サービス業から学びたい領域



出所) 2012年5月中国小売商大会での流通セミナー開催時のアンケートより作成

たものである。

中国流通関係者が日系企業から学ぼうとする姿勢は強い。とりわけニーズが高いのは商品戦略・店頭営業・人材育成といった小売事業運営の基幹領域である(図7)。これは前に指摘した中国小売業が抱える課題や、昨今成立している日中間の提携内容とも符合する。

## 2 日系企業のノウハウ利用

日本の小売業は過去10年以上、市場成熟化のなかで生き残りを図ってきた。コスト削減や粗利益確保といった競争力確保のための施策を実施する一方で、新業態開発やインターネットの活用など新たな環境変化にも対応してきた(次ページの図8)。

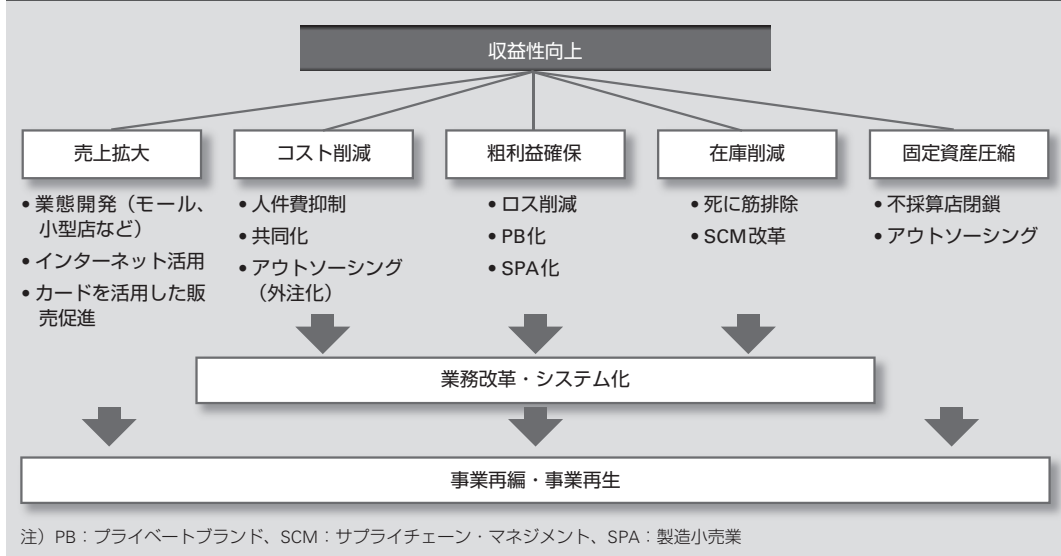
中国は都市ごとに事業環境が多様である。これから成長ステージに入る内陸の地方都市から、すでにオーバーストアになっている沿

岸の成熟都市までさまざまである。日本の流通業は高度成長から市場成熟まで経験してきたため、それぞれの成長段階に対応できる経験値を持っている。

そして何よりも日系企業は、中国企業に欠けている「管理の緻密さ」を有している。野村総合研究所(NRI)は、コンサルティングファームとして中国ローカル小売業にサービスを提供することが増えてきているが、クライアントである中国企業の経営者が日系企業に期待するのは、まさにこうした緻密な管理手法である。

中国経済成長の減速が現実化してきているなか、管理の緻密化は避けられない。中国流通業は、予算実績管理、コスト管理、生産性管理、在庫管理、取引先管理、資産管理など多岐にわたる管理レベルを上げ、体質強化と収益力改善を図ることが求められている。中国流通業はこれまで規模拡大を優先してきた

図8 日本の小売業におけるここ10年の取り組み



ために、管理強化を通じた収益性向上のノウハウが著しく欠如している。一方、34ページの図3で示した日本を代表する小売業の多くは、売り上げ自体は伸び悩んでいるものの、管理の緻密化を通じて収益性を向上させてきた。世界中の小売業を見渡しても、商品・サービスの質の向上と収益性向上を両立させてきた企業がこれほど多く存在する地域は日本をおいてほかにない。

### 3 あらためて求められる 日系企業の中国進出

中国の小売業が求めているのは管理面だけではない。

中国では商業施設の同質化が進んでおり、中国流通業は新事業・新业态開発を課題としている。日本の小売業の中国進出はこうした課題にも解決策を提供できる。前述のアンケート結果で、中国の流通関係者が知っている日本の流通業は、やはり大手がほとんどであった。しかしながら日本には、個性的で独自

のノウハウを持った専門店が数多く存在する。これまで中国に進出した企業は、百貨店や総合スーパーなどの総合業態や、コンビニエンスストア、そして専門店のなかでも日本を代表するトップ企業が多かった。しかし今後は、規模はそれほど大きなくても特徴のある専門店に大きな事業機会がある。こうした専門店は、中国の市場や商環境に通じておらずリスクが大きいというのに、企業規模が大きくなければ海外に派遣できる人的資源にも限りがある。したがって、経営トップの強い意向がないかぎり海外進出、ことに中国進出は優先順位が落ちてしまう。

しかしこうした専門店は、個々の規模は小さくても、複数がまとまることによってリスクを低減させたり、対外アピール度を向上させたりすることができる。「日本発」の専門店が集積した商業施設は、各店の集客力を相乗的に高める効果がある。また、日本に近いレベルで在庫管理や業務運営を行おうとした場合、各社間でリソース（経営資源）を共有

することでコストやリスクを低減できる。

日本の専門店の出店先の多くは中国で展開する日系の百貨店や総合スーパーであるが、このような施設は少ない。かといって中国系企業の商業施設に出店するにはリスクが高いと躊躇してしまう。そうした場合には、複数の専門店が「護送船団」的に出店するのが効果的である。前述のように中国では商業施設の同質化が進んでおり、新たな業態やショップの誘致に積極的である。日本の専門店の多くは、中国では中高所得者層がターゲットとなる。こうした客層に訴求できるショップが複数集まれば一つの特徴的なゾーンを形成し、大規模化が進む商業施設のなかでアピール度を一層増すことになろう。それは中国側との交渉力強化にもつながる。

本稿では主に中国小売業の視点で現状と課題、および解決の取り組みを紹介してきた。最後に中国商業連合会専門家委員で首都経済貿易大学の陳立平教授が指摘する、中国で起こりつつある4つの変化について紹介した

い。それは、

- ①顧客ニーズの不透明化
- ②顧客ニーズの細分化
- ③モノからサービスへ
- ④高齢化

——である。これらは日本の小売業が過去10年以上直面し続けている事業環境そのものである。加えて中国では、マクロ経済成長の鈍化やインターネット小売業のさらなる伸長が予測されている。中国小売業はこうした変化に対応し、従前の規模拡大一辺倒から収益性向上へ構造転換を図る必要に迫られている。

日本でこうした環境変化を生き抜いてきた小売業の叡智が、中国であらためて求められている。

#### 著者

高木裕之（たかぎひろゆき）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部流通グループマネージャー

専門は流通業の経営戦略・事業戦略・業務改革・システム化

# 「復興」から始まる「都市システム」の創発

志村近史



## CONTENTS

- I 震災による地域への視線回帰と構造的課題
- II 立ちはだかる障壁
- III 復興に向けた「都市システム」の必要性（場と仕組みの一体的再生）
- IV 「都市システム」を構成するサービスチェーン（情報技術と都市の融合）
- V 「都市システム」の基盤となる空間構造のデザイン（コンパクトシティ）
- VI 「都市システム」のビジネスモデル（地域の多様性に対応できるビジネス生態系の創発）

### 要約

- 1 東日本大震災は都市や地域への視線回帰を促した。いまだ癒えぬ被災の実情のなかで、日常生活と生業の再起動という現実的な問題に向き合いながらも、地域産業の構造転換を促していくという、中長期を展望した総合的で計画的なプログラムを進めていかなければならない。
- 2 それは、地域の生活や経済活動の場となる物理的な空間再生と併せ、そこに仕組みやサービスを提供し、物理的な場とソフトウェアの仕組みが有機的にかかり合って機能する「都市システム」をあらためて構築することである。
- 3 新たな都市システムを構築するには、都市や地域におけるそれまでのさまざまなサービスチェーンをつなぎ換えなければならない。そうした新たな仕組みやサービスを実現する技術として注目されるのが情報通信技術（ICT）である。
- 4 ここで重要なのは、地域社会やまちづくりのリアリティを失わないことであり、それには情報技術と都市とを融合させることである。具体的には、ICTで構築するシステムに、密度の経済性や圏域構造による資源の共有とその最適利用といった、地理的な空間構造に由来する特性を積極的に取り込む。
- 5 復興まちづくりを一過性のムーブメントに終わらせないためには、ICT産業においても、まちづくりに特有の小規模・多様な特性を持つ領域に対処できる事業モデルの変革が必要である。実際に被災地では、企業の復興過程を通じて「SaaSアグリゲーター」と呼ばれる新しい事業モデルも芽生えつつある。

## I 震災による地域への視線回帰と構造的課題

東日本大震災は都市や地域への視線回帰を促した。バブル経済の反動と経済のグローバル化や情報化のなかで、これまで、まちづくりや地域問題という論点が後退してきたことは否めない。しかしわれわれは、東日本大震災により、地域社会の暮らしや経済活動が丸ごと毀損したときの影響の計り知れなさを目の当たりにした。このことで、地域への視線は一変したといえるだろう。また、GDP（国内総生産）ベースではわずか数パーセントにすぎない東北の地域産業が、日本経済の随所でボトルネックとなったことも、地域の影響力の大きさをあらためて認識させるものとなった。

そして東日本大震災は、緩やかに生じるはずの構造的課題を一気に浮き彫りにし、それは、被災地である東北地方のみならず、わが国全体にかかわる地域経済や社会システムの構造的課題を照射するものともなった。地域への視線に立ち返ったときに浮かび上がって

くるのは、そこにある産業や経済の構造的劣化、そしてグローバルネットワークからの劣後である。

表1に、宮城県震災復興会議（小宮山宏座長）による「宮城県復興応援宣言」の抜粋を掲載した。上述の構造的課題への取り組みの必要性は、被災自治体の復興計画のなかにも見て取れる。

## II 立ちはだかる障壁

しかし、そうした構造的課題に取り組む前に、被災地のいまだ癒えぬ「今、ここ」に立ちはだかる問題に向き合いながら復興を進めていかなければならないのが現実である。

そこで教訓となるのは、1995年の阪神・淡路大震災の経験である（次ページの表2）。同震災の復興過程については、兵庫県や神戸市などにより詳細なフォローアップ調査が行われているが、これらのなかから、東北の被災地復興の過程でも乗り越えていかなければならない障壁を4つ挙げたい。

第1に重大なのは、生活の場の復興に立ち

表1 東日本大震災復興における構造的課題

	緩やかに起こるはずの変化が、一瞬にして表面化 ⇒日本全体の構造的課題でもある	宮城県 復興応援宣言（抜粋）
1	都市や地域への視線回帰 ・「絆」 ・水面下で醸成されてきた社会の深層心理が噴出	<ul style="list-style-type: none"> <li>福祉・介護とまちづくりの一体化、コモンズ（共有財）としての生活共有空間の有効活用、歴史的に形成された防災文化や震災体験を踏まえた地域づくり</li> <li>宮城の風土・精神文化のなかで築かれてきた「人と人の絆」に根差し、心の面での豊かさや安全・安心な生活を享受できるコミュニティを備えた社会</li> </ul>
2	随所に顕在化した連携のボトルネック ・コンパクト化による自律的インフラ経営 ・安全・信頼・生産性向上のインフラ確保（人口や産業の流出を防ぐ）	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然エネルギーなど最先端のエコロジー産業が地域経済を牽引する社会</li> </ul>
3	地域産業・経済の構造的劣化 ・人口減少社会に応じた構造転換 ・選択的復興、経営資源の集約化による抜本的効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人々の雇用機会が十分に確保され、若者が定着する活気あふれる社会</li> <li>エコロジカルなまちづくりが新たな需要を生み、それに応える先端的産業が集積する自律型地域</li> </ul>
4	グローバルネットワークからの劣後 ・サプライチェーン（供給網）のなかで「自律的復興」 ・地域産業クラスター形成（集積・高度化）	<ul style="list-style-type: none"> <li>復興を機に海外との絆を強め、進展するアジアダイナミズム、グローバル化のなかでともに発展する社会</li> </ul>

表2 阪神・淡路大震災の復興の教訓——「今、ここ」に立ちはだかる問題

復興の教訓		阪神・淡路大震災の実態	
生活の場	被災者参加によるまちづくりの早期起動	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災者の離散</li> <li>被災者相互の利害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民が避難しているなかでのまちづくりは反発と混乱を招いた</li> <li>住民主導のまちづくりでも利害調整は容易ではなかった</li> </ul>
	総合的計画策定・実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>適地確保の困難</li> <li>集中的供給の困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅に対するきめ細かなニーズのマッチングは容易でなかった</li> <li>住宅供給の見通しが難しく、過剰供給となり後の禍根となった</li> </ul>
地域力	被災者の経済力底上げ	被災者の困窮	区画整理後も、住民の経済的事情がまちの再建を遅らせた
	早期人口定着	人口回復の遅れ	震災は足元の商圏を縮小させた
	重点的地域産業救済	<ul style="list-style-type: none"> <li>迅速な救済の困難</li> <li>選択と集中の困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小零細企業の「救急・救命」は課題を残した</li> <li>既存産業の構造変革や、戦略的産業への重点支援の困難であった</li> </ul>
	広域求心の中核構築	求心力の源泉喪失	震災は広域的な求心性を低下させた
	地元の復興力	地域の受け皿が不足	復興需要は地元で循環しなかった
資金力	民間資金の投入	復興資金の7割は民間負担との推計	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間主導による官民復興プロジェクトを組成した</li> <li>国の支援は、「ギャップファイナンス」となって民間資金を誘導した</li> </ul>
	機動的な復興財政	<ul style="list-style-type: none"> <li>適用制約が大きく、迅速な決定も難しい</li> </ul>	復興基金を活用し、行政の施策に欠けた機動性を補完した

はだかる障壁である。震災によって住まいを失った被災者のために、集団移転や復興住宅の建築が計画されているが、被災者一人ひとりにはさまざまな事情を抱えており、足並みをそろえて住宅再建を実現させるのは容易ではない。また、道路・鉄道や堤防などのインフラ施設の再建・瓦礫処理なども並行して進めなければならないため、資材・要員の不足による工期の遅れや建築費の高騰が起っており、迅速な住宅再建の妨げになっている。

第2は、地域の内在的な経済力の再起にかかわる障壁である。東日本大震災の経済復興を困難にしているのは、働く場所や事業所がそれらの集積ごと毀損したことであり、被災者の生業や雇用を回復させ、経済力の下支えをいかに図るかは大きな課題である。また、地域で事業を営んできた者にとって、市場でもあった地域が根こそぎ被災したことも、問題の解決を一層困難なものとしている。もしも住宅再建に手間取ることになれば、人口回復も遅れることになり、問題は長期化する。

こうしたこととも相まって第3の障壁となるのは、地域の求心力の喪失である。東北地方は全国有数の水産拠点だが、復興が遅ればその広域拠点性を他の地域に奪われかねない。被災企業の再建が遅れてこれまで形成してきた集積のメリットが薄れることにでもなれば、製造業なども含め地域外への産業流出は避けられなくなる。

そして第4は、復興資金の円滑な流れを阻む障壁である。阪神・淡路大震災の復興資金の7割は民間が負担したとの推計もある（出所：復興10年委員会〈兵庫県〉「復興10年総括検証・提言報告8——復興資金——復興財源の確保」2005年3月）。民間資金を投入するには、復興関連事業への投資が促進される環境にしなければならない。しかしながら、前述のように地元の企業だけでは復興資金を受けとめきれず、建築費などの価格が高騰する状況では、地域外からの民間資金の導入にも支障をきたしかねない。

### Ⅲ 復興に向けた「都市システム」の必要性（場と仕組みの一体的再生）

以上の「今、ここ」の問題に向き合いながらも地域の構造的課題に前向きに取り組んでいくには、個別問題への対策だけでは十分な効果が上がらない。実際、多くの復興プログラムが立ち上がろうとしている（表3）。しかし、まずは日常の生活と生業の再起動を強い力で進めつつ地域産業の構造的課題を解決し、東北の産業をより大きなネットワークのなかに組み込んでいくという中長期を展望した総合的で計画的なプログラムを、民間投資を巻き込める事業性を担保しながら進めていかなければならない。

「復興」というとどうしても土地利用や施設整備のような物理的なものがイメージされるが、東日本大震災のような、かかわる問題の範囲が広く複雑である場合、それだけで対処するのは難しい。そこで、本震災のさまざまな復興プログラムに求められるのは、地域

の生活や経済活動の場となる物理的な空間の再生と併せ、そこに仕組みやサービスを構築し、物理的な場とソフトウェアの仕組みが有機的にかかわり合って機能する「都市システム」をあらためて構築することである。

しかし、まちづくりの工学的なバックグラウンドとなる都市工学は、もともと物理的な計画策定（フィジカルプランニング）にかかわる領域を主とし、非物理的なシステムに対して工学的に体系的な解を提供するものではない。一方、政治・経済・社会という都市の非物理的な分野のバックグラウンドには、もちろんそれぞれを研究対象とする社会科学があるが、それらは都市や地域に具体的なシステムを構築する工学的な体系を提供するものでは必ずしもない。

そこで、都市や地域におけるさまざまなサービスチェーンをつなぎ換え、新たな仕組みの構築やサービスを実現する技術として注目されるのが情報通信技術（ICT）である。

ICTが注目される背景には、都市の膨大な情報を利用するための技術的基盤と環境が、

表3 東日本大震災の復興プログラム

中長期の構造的課題 「今、ここ」に立ちはだかる障壁		都市や地域への回帰	地域経済の構造劣化	連携のボトルネックの顕在化	グローバルネットワークからの劣後
生活の場	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災者参加によるまちづくりの早期起動</li> <li>総合的計画策定・実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集団移転</li> <li>公営復興住宅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンパクトシティ</li> </ul>		<p>場と仕組みを一体化した「都市システム」の再生</p>
地域力	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災者の経済力底上げ</li> <li>早期人口定着</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療・福祉ネットワーク</li> <li>中小企業クラウド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートグリッド</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点的地域産業救済</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー産業振興</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>広域求心の中核構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6次産業化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>効率的サプライチェーン</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元の復興力</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>空港の高度活用</li> <li>輸出産業（自動車、エレクトロニクスなど）の拠点化</li> </ul>	
資金力	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間資金の投入</li> <li>機動的復興財政</li> </ul>				

ここにきてようやく現実的な普及段階に達したということがある。折しも2011年3月末には、全国の世帯のうち、有線（FTTH〈ファイバー・トゥ・ザ・ホーム〉、DSL〈デジタル加入者線〉、ケーブルインターネット）と無線（3.5世代携帯電話網、地域WiMAX〈高速モバイル通信〉、FWA〈固定無線アクセス〉）を合わせたブロードバンドを利用できる世帯の割合（サービスエリアの世帯カバー率）が100%に達した（総務省）。

一方、情報通信インフラと相まって携帯端末や各種センサーが普及したことで、都市における多様な活動を低コストでデータ化することが可能となり、さらにはIPv6（インターネットプロトコル・バージョン6）への移行により、ビッグデータと呼ばれる膨大なデータを個々に識別して利用できるようになった。そしてクラウドコンピューティング（以下、クラウド）は、そうしたデータを管理し利用するための基盤を提供できる。都市や地域のアクティビティが生み出すデータは、高度な数値分析を加えることによって、今やさまざまに利用できるようになっている。

では、具体的にはどのような都市システムの構築が求められるのであろうか。ここでは東日本大震災からの復興を含め、これからのまちづくりの本質的な課題と、そのソリューション（課題解決）のためにICTを活用した都市システムを4つ提示したい。それは、

- ①居住空間の安全・安心とコミュニティ機能を再生する都市システム（近隣地区）
  - ②公共サービスを効率化し、中心市街地を活性化させる都市システム（都心地区）
  - ③地域産業の競争力強化と付加価値を増大させる都市システム（産業地区）
  - ④都市基盤の保全や維持管理を最適化する都市システム
- である。

①居住空間の安全・安心とコミュニティ機能を再生する都市システム（近隣地区）  
生活の場である「近隣地区」で課題となるのは、居住空間の安全・安心の確保やコミュニティ機能の再生であり、さらに今後の人口減少や高齢化に合わせた生活環境をいかに提供するかということである。

表4 近隣地区の「都市システム」とICT（情報通信技術）

地区	課題	「都市システム」					
		土地利用・施設	仕組み・サービス	ICT			
				アプリケーション	チェーン	データ	備考
居住	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安全・安心な近隣地区</li> <li>• 高齢化や少子化に対応した生活環境の提供</li> <li>• 近隣におけるコミュニティ機能の再生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 街区の整備</li> <li>• 住宅ストックの活用と更新</li> <li>• コモンスペース、コミュニティ施設の整備</li> <li>• コミュニティ単位での集団移転</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 買い物弱者支援</li> </ul>	単身高齢者の買い物・配達サービス	B2C	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SNS</li> <li>• マッチング</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通学路などの防犯体制</li> <li>• 支援者や専門家をネットワーク化した新たな福祉サービス</li> </ul>	子どもの居場所モニター	M2P	IOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GPS</li> <li>• Webカメラ、センサー</li> </ul>
近隣サービス			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 病院と地域の診療所を連携する仕組み確立</li> </ul>	単身高齢者の福祉見守り	M2P	IOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SNS</li> <li>• マッチング</li> </ul>
				子育て、介護サポーターサービス	C2C	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• データ連携</li> <li>• 画像配信</li> </ul>
				遠隔医療サービス、医療・介護連携サービス	B2B	IOP	

注1) 下線は、震災復興まちづくりで特に注目されるもの

2) B2B: ビジネス・トゥ・ビジネス、B2C: ビジネス・トゥ・コンシューマー、C2C: コンシューマー・トゥ・コンシューマー、GPS: 全地球測位システム、IOP: インターネット・オブ・パーソン（人と人をつなぐネットワーク）、IOT: インターネット・オブ・シングス（モノのインターネット）、M2P: マシン・トゥ・パーソン、SNS: ソーシャル・ネットワーキング・サービス



このため、都市再開発や区画整理による街区の再整備のほか、高齢化に伴う住宅ストックの活用とその更新は避けて通れず、こうした物理的な対策を有効にするには、通学路の防犯体制、弱者支援や福祉サービス体制、医療サービス体制などの生活に直結した仕組みづくりが不可欠である。そのようなサービスとしては、高齢者の見守りや遠隔医療などが典型であるが、支援者・専門家同士のネットワーク化や病院と診療所の連携といった、組織の枠を超えた仕組みを具体化することも必要になっており、こうした側面からICTのネットワーク機能が大きいと期待される（表4）。

②公共サービスを効率化し、中心市街地を活性化させる都市システム（都心地区）  
次に都心地区に目を移すと、地域における

公共サービスと商業・業務機能にかかわる課題が浮かび上がる。このうち公共サービスの課題としては、高齢化に伴って需要が増大する医療サービスを効率的に提供できるようにすることや、学校や図書館での新しい文教サービスの提供、行政への住民参加の高度化などがある。一方、民間企業の活動の中心となる商業・業務機能の課題としては、中心市街地や商店街の活性化が挙げられる。

このため、メディカルセンターなどの高度な医療施設や、文教機関・行政機関における情報提供施設、魅力的な商業空間・観光拠点といった施設の整備が必要となる。併せて病院と診療所の連携体制、在宅での情報利用・学習サービス、住民による情報発信、住民や観光客向けの新たな流通サービス、新たな特産品販売チャネルなどの仕組みづくりも不可

表5 都心地区の「都市システム」とICT

課題	「都市システム」							
	土地利用・施設	仕組み・サービス	ICT					
			アプリケーション	チェーン	データ	備考		
公共サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要の増加に応じた医療サービス効率化（医療機関）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディカルセンターなど高度な医療施設の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中核となる病院と地域の診療所を連携したり、医師やコメディカルが協働できたりする仕組みの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔医療サービス、医療・介護連携サービス</li> </ul>	B2B	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>データベース</li> <li>データ連携</li> <li>画像配信</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報化時代に対応した文教サービス（学校、図書館）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな教育、図書館サービスに応じた施設の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な媒体のコンテンツを利用できるように整備</li> <li>在宅での学習をできるように整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子教科書、電子図書館</li> </ul>	B2C	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルアーカイブ</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>双方向や個別対応など広報広聴の多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報提供設備の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な情報コンテンツの配信</li> <li>市民の情報発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共サービスプロモーション</li> <li>市民制作メディア（CGM）サービス</li> </ul>	B2C C2C	IOP IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>SNS</li> <li>ホワイトスペース</li> </ul>	
商業・業務機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>中心市街地・商店街の活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>魅力的な商業空間、観光拠点の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>近くの他人や遠くの隣人を商圏化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単身高齢者の買い物・配達サービス</li> </ul>	B2C	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>SNS</li> <li>マッチング</li> <li>センシング</li> <li>EC（電子商取引）</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>商業施設と住宅をネットワークした新たな流通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンデマンドでの仕入れ販売</li> </ul>				
			<ul style="list-style-type: none"> <li>地域外からの来訪を促すマーケティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イベントなどの集客、映像配信</li> </ul>	B2C	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加型アプリ</li> <li>ホワイトスペース</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>特産品などの販路の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域特産品のブランディング、パッケージング</li> </ul>	B2B	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>EC</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>建物・設備管理の高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元企業によるサプライチェーン</li> </ul>	B2B	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>SNS</li> <li>EC</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>建物や駐車場の遠隔監視</li> </ul>	M2M	IOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>センサー</li> </ul>		

注1) 下線は、震災復興まちづくりで特に注目されるもの

2) M2M：マシン・トゥ・マシン

欠である。

行政組織や企業活動に直結するこうした仕組みづくりには、オンデマンドサービスのよ  
うな、住民や消費者との協働を可能にする  
ICTのネットワーク機能の活用が期待される  
(前ページの表5)。

### ③地域産業の競争力強化と付加価値を増大 させる都市システム（産業地区）

地域外からの財を獲得し地域経済を牽引する  
製造業や農林水産業等の産業地区では、立  
地する産業が地域にもたらす付加価値を増大  
させることや、国際競争にも打ち勝てるよう  
な低コストの生産・販売チェーンを確立する  
ことなどが課題となる。

このため、特徴ある産業集積施設（地域産  
業クラスター）の整備や、生産施設（農業で  
あれば農地、水産業であれば漁港）の拠点  
化・集約化、加工・流通等の付加価値施設の  
整備などが考えられる。こうした施設の整備  
と併せて、地元企業との連携体制、地元企業

等の生産管理や経営の高度化、地域全体での  
サプライチェーン（供給網）等の仕組みの組  
み合わせが、課題解決のための都市システム  
となる（表6）。

こうした産業に直結する仕組みづくりとし  
ては、企業を横断した情報連携が重要であ  
り、ここでもクラウドをはじめとしてICTの  
果たす役割は大きい。

### ④都市基盤の保全や維持管理を最適化する 都市システム

こうしたさまざまな都市機能を支えるのが、  
交通や電力・上下水道などの都市インフラで  
ある。これらに、都市の安全・安心や自然環  
境などといった地域の共有財を加えた広い意  
味での「都市基盤」については、道路等のイン  
フラの維持管理・保全コストの縮減や、交  
通システム等の最適化、生活や産業を支える  
エネルギーの確保、排出CO<sub>2</sub>（二酸化炭素）  
の削減、防災などが解決すべき課題となる。

これらの課題解決のためには、新交通シス

表6 産業地区の「都市システム」とICT

課題	「都市システム」						
	土地利用・施設	仕組み・サービス	ICT				
			アプリケーション	チェーン	データ	備考	
製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>特徴的な地域産業クラスター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な地元主体（生産者、デザイナー、加工、販売など）の連携により付加価値を高めるサービスチェーン</li> </ul>	関連する地元企業によるポータルサイト、サプライチェーン	B2B	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>SNS</li> <li>EC</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>地場の中小企業の業務を高度化</li> </ul>	中小企業経営クラウド	B2B	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラウド、SaaS</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>国際競争に打ち勝つため、地域を基盤とした低コスト生産・物流システムを導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部品や組み立てのクラスター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率的な地域でのサプライチェーン</li> </ul>	地域サプライチェーン	B2B	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>RFID</li> </ul>	
農林水産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>農地などの集約化</li> <li>加工・流通施設整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産工程管理の効率化</li> <li>販売実績に応じた生産・出荷</li> </ul>	高付加価値農産品生産	M2M	IOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>センシング</li> <li>トレーサビリティ</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>漁港設備・加工・流通施設の集約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場ニーズに応じた資源管理を行えるように仕組み整備</li> </ul>	高付加価値農林水産品流通	B2B	IOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>EC</li> </ul>

注1) 下線は、震災復興まちづくりで特に注目されるもの

2) RFID：電子無線タグ、SaaS：ソフトウェア・アズ・ア・サービス

テムの整備や交通結節拠点の再開発、道路などの延命工事、再生可能エネルギー発電設備の整備、建物の耐震化などが必要となるが、こうしたハード面での対策と併せて、カーシェアリング等の新しい交通サービスや需要に応じた交通マネジメント、施設の維持・保全の最適管理、地域単位でのエネルギー需給管

理、防災情報提供等の仕組みの組み合わせが、課題解決のための都市システムとなる(表7、8)。

このような都市施設や基盤管理に直結する仕組みとしては、施設に設置されたセンサーから収集されたデータや、交通機関等の利用実態情報など、都市活動が生成するさまざま

表7 都市基盤の「都市システム」とICT①——ユーティリティ

課題	「都市システム」						
	土地利用・施設	仕組み・サービス	ICT				
			アプリケーション	チェーン	データ	備考	
都市交通	<ul style="list-style-type: none"> <li>マルチモードによる最適な都市交通システムの提供</li> <li>LRT、ITS、EVなど新しい交通システム整備</li> <li>駅、空港などの交通結節点の再開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーシェアリングやカーナビゲーションなどの新しい交通サービス</li> <li>需要に応じた交通マネジメント</li> <li>駅、空港など交通結節点での情報サービス</li> <li>EV充電サービス</li> </ul>	公共交通機関のナビゲーション	M2M	IOT	GPS、プローブナビゲーション	
			カーシェアリング、レンタサイクルなどの共同利用	M2M	IOT	ICカード	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>道路などの維持管理、保全コストを縮減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>補修・保全工事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状把握に基づく保全・維持管理の最適化管理(除雪など)</li> </ul>	道路設備のモニタリング、建物や駐車場のモニタリング 建設機械の稼働監視	M2M	IOT	センシング
上下水道 電力・ガス	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活や産業のボトルネックとならないよう自律的なエネルギー管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コジェネレーション施設の整備</li> <li>ソーラーパネルなど再生可能エネルギー設備の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域単位でエネルギーの需給管理</li> </ul>	CEMS、BEMS、FEMS	M2M	IOT	スマートグリッド

注1) 下線は、震災復興まちづくりで特に注目されるもの

2) BEMS: ビル・エネルギー・マネジメント・システム、CEMS: コミュニティ・エネルギー・マネジメント・システム、EV: 電気自動車、FEMS: ファクトリー・エネルギー・マネジメント・システム、ITS: 高度道路交通システム、LRT: 軽量軌道交通

表8 都市基盤の「都市システム」とICT②—— commons (都市の共有財)

課題	「都市システム」						
	土地利用・施設	仕組み・サービス	ICT				
			アプリケーション	チェーン	データ	備考	
自然環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>緑地や河川・海岸などの環境の保全</li> <li>CO<sub>2</sub> (二酸化炭素)削減など温暖化対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用規制や環境に親しむ施設整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭や企業の参加型環境保全</li> </ul>	エコポイント、カーボンオフセット、基金、ボランティアなどの仕組み	C2C	IOP	データベース
安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハードとソフトの組み合わせにより防災・避難対策を確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>堤防・土地の高上げ、避難路、避難ビルなどの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発災時に要避難者に対し適切な情報を伝達</li> </ul>	在来のメディアとSNSなどによる災害時通信手段の確保	C2C	IOP	ホワイトスペース
				防犯・防災監視	M2M	IOT	Webカメラ、GIS

注1) 下線は、震災復興まちづくりで特に注目されるもの

2) GIS: 地理情報システム

な情報のフィードバックが重要であり、ICTをいかに活用するかが問われるところである。

#### IV 「都市システム」を構成するサービスチェーン（情報技術と都市の融合）

このように、都市システムにおける仕組みやサービスを構築するには、ICTの担う役割が重要である。先導的な事例（総務省「地域ICT利活用モデル構築事業」）をもとに整理すると、都市システムにおける仕組みやサービスへのICTの活用は、利用するデータ、およびICTによって構成されるサービスチェーンの特性により大きく3つに類型化でき、さらに5つの「型」に細分化できる（表9内の白抜き文字の「型」）。

第1の類型は、従来の行政や企業による組織の枠を超えたサービスチェーンを創出するものである。さらにこの類型は、行政や企業の従来の枠を超えた「新産業創出型」や、組織と個人のコラボレーション（協働）による「新サービス創出型」に細分化することができる。

第2の類型は、住民参加による共助・自助などの新たな都市経営のためのサービスチェーンを提供するもので、個人と個人のコラボレーションを促す「ソーシャルコミュニティ型」のICT活用である。

そして第3の類型は、新たな都市インフラマネジメントのためのサービスチェーンを提供するもので、センサーによる定点情報を時系列で管理する「都市施設センシング型」と、施設の利用者情報をフィードバックする

表9 まちづくりにおけるICTサービスの類型

サービスチェーン	IOP			IOT	
	B2B	B2C・C2B	C2C	M2P・P2M	M2M
都市	①これまでの企業の枠を超えた新たな都市ビジネスを起こす		②市民参加による共助・自助など新たな都市経営への転換を促す	③新たな都市インフラマネジメントへの転換を促す	
リユティイ	都市交通 電力・ガス、 上下水道			<ul style="list-style-type: none"> <li>・フローナビゲーション</li> <li>・子ども居場所モニタリング</li> <li>・単身高齢者見守り</li> <li>・健康監視</li> <li>・建物・設備の遠隔監視 (HEMS、BEMS、FEMS)</li> <li>・スマートメーター</li> <li>・セキュリティ遠隔監視</li> <li>・環境情報遠隔管理</li> </ul>	
commons	自然環境 安全・安心				
近隣地区	居住 近隣サービス	<b>新産業創出型</b> 従来の組織の枠を超えた コラボレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単身高齢者の買い物・配達</li> <li>・医療・介護連携</li> <li>・学校情報化</li> <li>・遠隔医療、どこでもマイ病院</li> <li>・広報広聴システム</li> <li>・オンデマンド仕入れ・販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子育てサポーター</li> <li>・介護サポーター</li> <li>・共同利用システム (カーシェアリングなど)</li> <li>・SNSなどによる災害時通信</li> </ul>	<b>都市施設センシング型</b> 定点情報時系列管理
都心地区	公共サービス 商業・業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント集客・映像配信</li> <li>・特産品のブランディング、パッケージング</li> <li>・地元企業ポータル</li> <li>・中小企業経営クラウド</li> <li>・地域SCM</li> </ul>		<b>ソーシャルコミュニティ型</b> 個人と個人のコラボレーション	
産業地区	製造業 農林水産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高付加価値農林水産品流通</li> </ul>	<b>新サービス創出型</b> 組織と個人のコラボレーション		

注) C2B：コンシューマー・トゥ・ビジネス、HEMS：ホーム・エネルギー・マネジメント・システム、P2M：パーソン・トゥ・マシン、SCM：供給網管理

「ユーザー情報フィードバック型」に細分化できる。

表9でもう1つ注目してほしいのは、こうしたサービスチェーンは都市の空間的構造と不即不離の関係にあるということである。ユーザー情報フィードバック型や都市施設センシング型は、地域全体にわたってユーザーのアクティビティや施設の状態に関する情報を集約する。一方、新産業創出型のサービスチェーンは都心地区と産業地区における企業ネットワークを、新サービス創出型は都心地区や近隣サービス地区と居住地区の間での行政や企業と市民とのネットワークを、ソーシャルコミュニティ型は特に居住地区における市民相互のネットワークを——というように、それぞれの特性に応じて都市の空間的秩序とサービスチェーンとが一体となっていることがわかるだろう。

言い換えると、都市システムにおける仕組みやサービスには、都市の地理的な空間構造がおのずから組み込まれているのである。

## V 「都市システム」の基盤となる空間構造のデザイン（コンパクトシティ）

### 1 「空間構造」による密度の経済と資源利用最適化

それでは、都市システムにおける仕組みやサービスに地理的な空間構造を組み込むことにはどのような意味があるのだろうか。地理的な空間構造を、「空間の等質性」と「空間相互の結びつき方」という2つの角度からの見方をすることによって、以下の2つの意味が浮かび上がってくる。

#### ①密度の経済性を発揮する「等質地域」構造

空間の等質性に着目する見方は、ある特定の用途が一定の「密度」で集積し、周囲とは異なる性格を帯びた空間的まとまりを形成するというもので、こうした地域空間を「等質地域（uniform regionまたはformal region）」と呼ぶ。等質地域では、住居系、商業系、工業系といった等質な機能が面でまとまることで密度の経済性が発揮される。

#### ②資源の共有と最適利用を促す「結節地域」構造

これに対し空間の結びつき方に着目する見方は、空間同士が一定の規範のもとに機能的に結びついた「圏域」を形成するというもので、こうした地域空間を「機能地域（functional region）」、あるいは「結節地域（nodal region）」と呼ぶ。機能地域（結節地域）の例としては、生活圏や通勤圏、医療圏などがある。

医療圏を例にとると、市町村を単位として身近な医療を提供する一次医療圏、複数の市町村を単位として入院にかかわる医療（特殊な医療、療養病床、一般病床以外の病床にかかわる医療を除く）を提供する二次医療圏というように、地理的空間単位ごとの役割分担とそれに基づいた設備・人員の資源配置、および圏域機能を管理する組織や体制によって、資源の共有とそれらの最適利用が促される。

仕組みやサービスに地理的な空間構造を組み込むということは、同空間構造が内包している密度の経済性や圏域構造による資源の共有とそれらの最適利用の秩序によって、その

仕組みやサービスの実効性および事業成立性を担保することを意味する。つまり、都市システムの構成にこうした要素を明示的に反映することにほかならない。

具体的な例で説明しよう。その典型として提示したいのはコンビニエンスストアの仕組みである。コンビニエンスストアといえば売り場での情報入出力を高度化し、その情報分析に基づき高い売り場効率を実現するといった、戦略的なICT活用をイメージするだろう。確かに、ICT投資が経営パフォーマンスに直結する稀有な例ではあるが、コンビニエンスストアのサービスチェーンはICTによってのみ実現しているものでは決してない。

情報活用による最適受発注が実効性を持つのは、発注に適応した多頻度配送ネットワークがあり、ここにメーカーや倉庫、店舗が適切に配置されているからである。つまり「多頻度配送圏」ともいふべき結節地域を実体化させているのである。そして、「近隣小売地域」ともいふべき等質地域を定めて集中的な出店（エリアドミナント出店）により店舗を高密度に配置することは、多頻度配送圏を低コストで機能させるうえで不可欠だった。つまり、そうした空間的要因と情報システムが一体となって、コンビニエンスストアという仕組みは現実のものとなっている。さらにいえば、地理的な空間構造に由来する密度の経済性を活かすような仕組みとなってはじめて、利益を生み出す事業モデルとしてコンビ

ニエンスストアが成り立っているのである。情報システムに地理的な空間構造を組み込むというのは、具体的にはこういうことである（表10）。

同様に、セキュリティやエネルギー、通信などのサービスでは、地区単位での一括契約でユーザーを取り込むことにより、遠隔監視に加えて巡回サービスを低コストで提供する事業モデルもある。これも、地域的なサービス密度を高くしてシステムの効率性を高めるという意味で、密度の経済性を組み入れた事業モデルといってよい。

まちづくりにICTを活用しようとするプロジェクトのなかには、残念ながらそうした密度の経済性のような地理的な空間構造への洞察が全く感じられない企画も多い。確かに、2005年の「国勢調査」によれば、わが国の人口のうち66%は、人口集中地区（DID：Densely Inhabited District）と呼ばれる、1 km<sup>2</sup>当たり4000人以上の人口密度地区に居住しているわけだから、特に断らなくても密度の経済性を織り込んでいるといえるのかもしれない。

しかし、たとえば過疎地における遠隔医療システムの場合、密度の経済性が働かないなかでどうやって事業実現性を担保するのか、あるいは地区単位の集中的利用で密度の経済性を確保しようとする地区エネルギー管理のようなシステムの場合、現実に一括契約の仕組みが利用できるのか——という、実現性と

表10 地理的な空間構造を組み込んだ情報システム（コンビニエンスストアの例）

IT（情報技術）	地理的な空間構造		
情報システム	等質地域（近隣小売地域）	結節地域（多頻度配送圏）	
	密度	配置	結節
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 売り場での情報入出力の高度化</li> <li>• 情報分析による発注方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域集中出店（エリアドミナント出店）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• メーカーや倉庫、店舗の配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 共同配送</li> <li>• 多頻度小口配送</li> </ul>

いう点で本質的な考察を欠く極めて無責任なものも多い。

逆説的ではあるが、ICTを活用したまちづくりにおける本質は、情報技術のディテールではなく、都市や地域のこうした地理的な空間構造を織り込んで事業実現性を担保することにある。

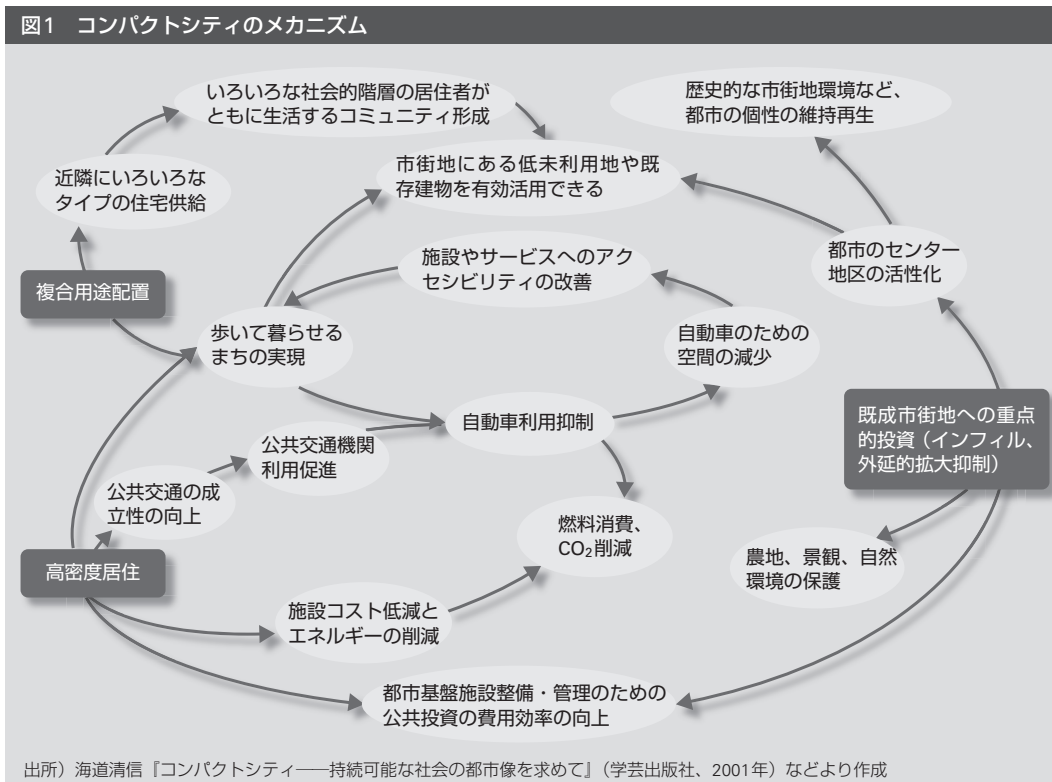
## 2 地理的な空間構造のデザイン コンセプトとしての 「コンパクトシティ」

実効性や実現性という意味で、ICTを活用したまちづくりをリアリティのあるものとしていくには、密度の経済性や圏域構造による資源の共有とその最適利用を実現する地理的な空間構造のデザインが重要になる。

そうしたデザインコンセプトとしてあらためて注目を集めるようになったのが、「コンパクトシティ」という考え方である（図1）。

これは、既成市街地への重点的投資と土地利用促進によって、人口や建物の高密度化と混合土地利用を誘導することで、密度の経済性を備えたまちづくりを企図するものである。すなわち、高密度化によって、都市基盤整備や維持管理の経済効率を高めるとともに、公共交通や公共サービスの事業性を向上させ、地域全体のエネルギーコストの低減が可能になる。

併せて混合土地利用に誘導することによって、近隣のさまざまな施設やサービスにアクセスできるようになり、歩いて暮らせるまちとなる。また、いろいろなタイプの住宅を供給することで、さまざまな世代や家族構成・職業構成によるコミュニティが形成される。このことは、ライフステージが変化してもそれに適した住居が選択でき、住み替え居住によりまちの住宅ストックが有効に活用されていくこととなる。



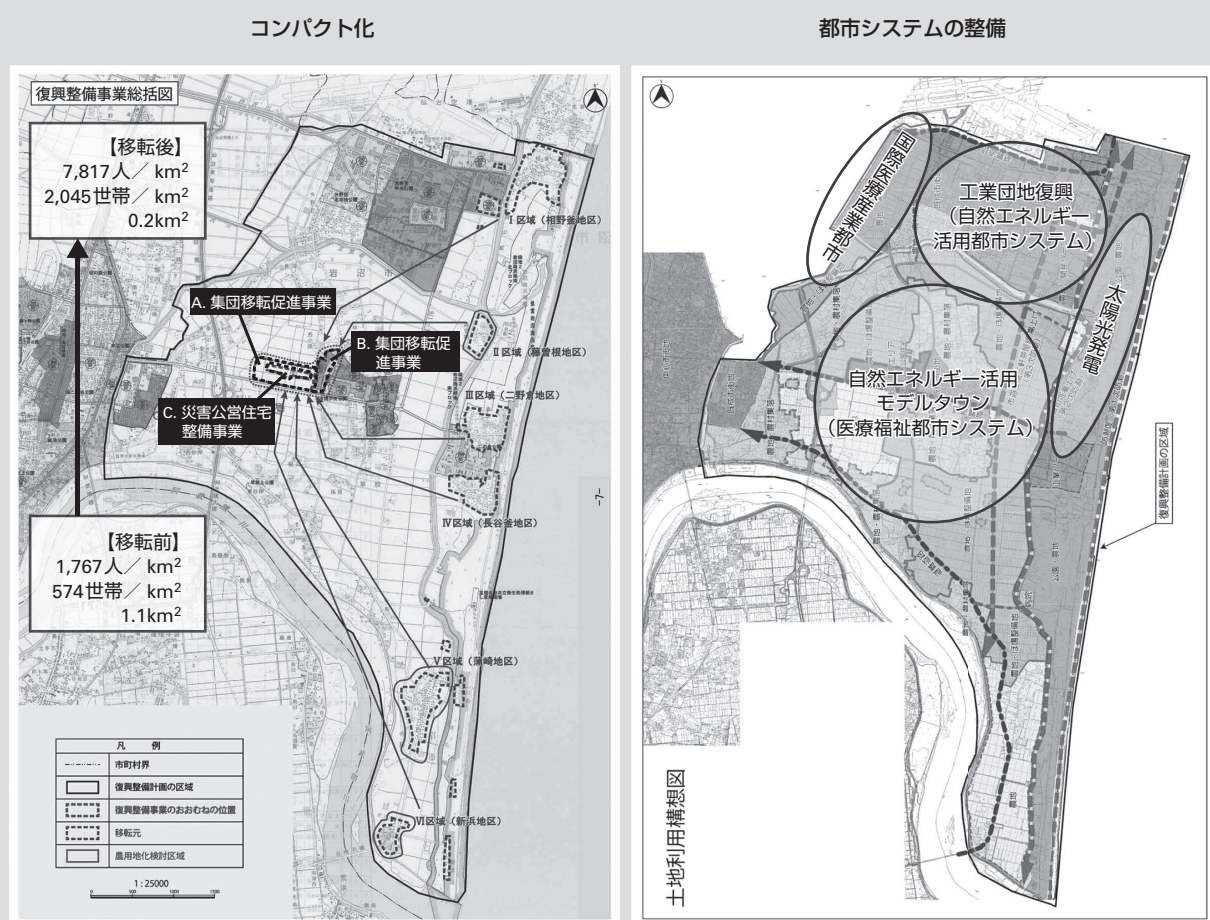
宮城県岩沼市の復興整備計画は、そのコンパクトの一つにコンパクトシティの形成を挙げ、津波で被災した沿岸部の6つの集落を内陸部の既成住宅地周辺にまとめて移転することとしている。移転対象集落の平均人口密度は1km<sup>2</sup>当たり1767人だったが、集約的移転により、移転後の人口密度は人口集中地区に相当する同7817人となる計画である(図2)。

富山県富山市の「コンパクトなまちづくり事業調査研究報告書」によれば、住民1人当たりで見た場合、人口密度が高くなるほど道路、公園、下水道管渠などの都市施設の維持・更新費用や、1世帯当たりで見た場合の訪問介護やゴミ回収などの巡回型サービス費用が

低減することが示されている。試みに、同調査結果を岩沼市の計画に当てはめて計算すると、コンパクト化で1人当たりの都市施設の維持・更新費用は震災前の土地利用でのそれと比べ3分の1に低減する。

このようなコンパクトシティの形成を前提とした岩沼市の震災復興マスタープランでは、復興のためのリーディングプロジェクトとして「自然共生・国際医療産業都市」「自然エネルギーを活用した先端モデル都市」などを目指して整備していくとしている。今までの議論に沿っていえば、こうしたプロジェクトは「医療福祉都市システム」や「自然エネルギー活用都市システム」といった都市システ

図2 東日本大震災復興におけるコンパクトシティの実際(宮城県岩沼市)



出所) 岩沼市震災復興計画マスタープランおよび復興整備計画をもとに作成



ムの構築を通じて、地域の生活と産業を復興するものと考えられる（表11）。

たとえば、医療福祉都市システムは、今後ますます高齢化する住民の健康情報の共有という仕組みを備えた居住環境を、高齢者向け住宅や高齢者福祉施設と地域の診療所・病院の間で整備することで、地域の人口の定着や地域コミュニティの復興を促すものとなる。こうした仕組みを実際に構築するに当たっては、医療クラウドのようなICTの活用がなくてはならない。また、情報面のサービスだけでなく、対面診療や巡回サービスといった実体としての医療・福祉サービスの実現性を高めるには、集団移転や区画整理によって、高齢者向け住宅や医療・福祉施設が身近な範囲に配置されたコンパクトな空間を整備する必要がある。

同じように自然エネルギー活用都市システムは、工業団地に自律的な電力供給の仕組みを導入し、エネルギー供給に対する企業の不安を払拭することで、産業の空洞化を回避し、雇用確保と地域経済の活力向上による復興を促そうとするものである。

このためにはICTを使ったエネルギー・マネジメント・システムを整備しなければならないが、実際にこうしたシステムが機能するには、地域単位でエネルギーをまとめて利用

することが必要になるため、その前提には、一体的でコンパクトな土地利用という空間的な対応が伴う。

このように、ICTを活用した仕組みやサービスと、コンパクトシティという地理的な空間構造が相まった都市システムにすることによって、実現性と実効性に支えられた復興プログラムとなることが理解されるだろう。

## VI 「都市システム」のビジネスモデル（地域の多様性に対応できるビジネス生態系の創発）

冒頭で述べたように、東日本大震災を契機に、視線が地域やまちづくりに回帰してきた。ICTをはじめとする産業や企業活動の観点でいえば、長い間放置してきた「地域」に、事業領域としてもう一度光を当てようということになるであろう。

しかし、これまで「地域」が事業領域として放置されてきたのは、小規模・多様な地域が空間的に分散しているという特性のため規模の経済性が働きにくく、うまみが少ないからで、そうした特性は震災復興だからといって変わるはずはない。そう考えると、にわか起こった復興まちづくりを一過性のムーブメントとして終わらせないためには、小規

表11 岩沼市復興のリーディングプロジェクトとなる「都市システム」

		医療福祉都市システム	自然エネルギー活用都市システム
震災復興のねらい		ニーズに応じた生活の場の早期復興と高齢化に対応した地域構造への誘導	産業の空洞化を回避し、自律的な地域経済と雇用の拡大
都市システムの構成	土地利用・施設の整備	コンパクト化① 集団移転や区画整理により、高齢者向け住宅や福祉施設を含めた居住地域を整備	コンパクト化② 再生可能エネルギーなどの発電設備を設置した産業拠点の再生
	仕組み・サービス	高齢者向け住宅や福祉施設で生活する高齢者の健康維持サービスの仕組み。将来的に地域の診療所や総合病院もネットワーク化	立地企業施設への自律的電力供給や周辺住宅地を含めたエネルギーサービス
	ICTの活用	医療クラウドの導入	エネルギー・マネジメント・システム

出所) 岩沼市震災復興計画マスタープラン(2011年9月)等をもとに作成

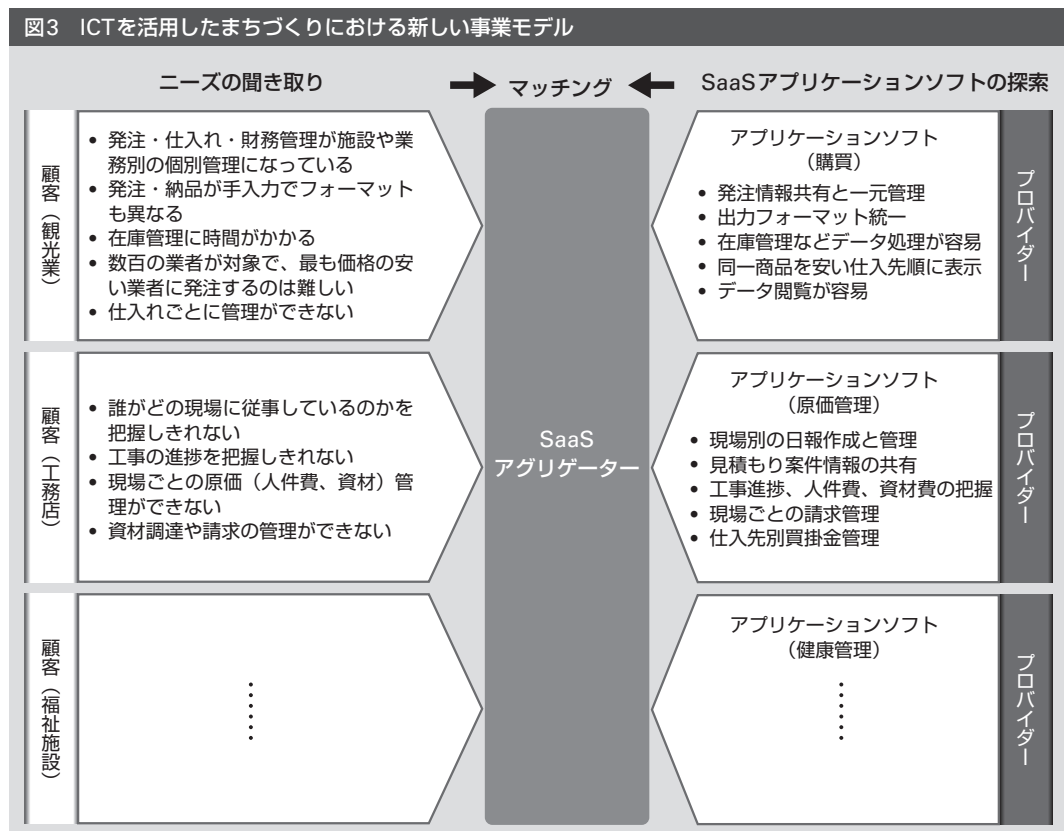
模・多様な特性を持った領域に対処していきける事業構造上の何らかのイノベーション（技術革新）が必要である。

ICT産業の場合、通信インフラ、ハードウェア、ソフトウェアを共同利用するクラウドが、そうした事業構造上のイノベーションを促すトリガー（契機）となることが考えられる。しかし、そのような共同利用の事業モデルは、できるだけ多くの顧客に低価格でサービスを提供することを志向せざるをえないという宿命を持つ。これには、販売管理費を含めた顧客当たりのサービス原価の劇的な低減を図らなければならない。そのために顧客数を確保しようと大企業だけでなく中小企業にまで対象を拡大すると、必ずしもICTに慣れていない顧客も多くなるため、顧客ごとの対応コストがかさんでしまうといったジレンマに直面する。

こうしたことから、小回りのきく顧客対応が可能な地元企業と全国展開する企業がアライアンス（提携）を図るなど、ICT企業の生態系の構造変化を促すことが必要となる。実際に被災企業復興の現場において、小回りのきく地元企業がICTベンダーと被災企業の仲介役となるという、事業変革の萌芽が見られている。

最後に、そうした取り組みとして観光業における震災復興の事例を紹介したい。

水産加工業大手の阿部長商店（宮城県気仙沼市）は、宿泊（南三陸ホテル観洋、気仙沼ホテル観洋、気仙沼プラザホテル）および物販（気仙沼お魚いちば）からなる観光部門を事業の柱の一つとしていたが、震災により購買業務が壊滅的な打撃を受けた。このため事業の根幹となる購買業務の復興のために共同購買システムを導入することにした。厳しい



経営状況のなかで一日も早く事業を再起動させるには、情報システムの導入に多大な時間と費用をかけることはできないため、導入コストが安いクラウドを検討することとなった。

しかし大手のITベンダーに、そうした中堅・中小ホテル向けのクラウドの情報システムを提供するところはないのが現実であった。大手ベンダーでは、地方の中小規模企業を個別に訪問し、そのニーズをくみ取ったうえでクラウドサービスを導入するといった、コストのかかる対応は容易ではなかったのである。

そこで、被災企業を支援する東北産業振興協会（仙台市）が間に立って、阿部長商店側のニーズを聞き取り、中小のITベンダーが提供しているアプリケーションソフトのなかから阿部長商店のニーズに即したサービスを選んでクラウド導入の橋渡しをした（図3）。

東北産業振興協会によれば、このほかにも震災復興需要により業務が拡大している中小工務店向けの原価管理システムについても同様の取り組みが進められており、今後その範囲は一層拡大するとの見通しである。このた

め東北産業振興協会は、さまざまなプロバイダーによるクラウドサービスを、顧客のニーズに応じてアレンジする「SaaS（ソフトウェア・アズ・ア・サービス）アグリゲーター」の拡大を目指し、地域の企業や人材育成に取りかかろうとしているとのことである。

前述した岩沼市の医療福祉都市システムのように、高齢者福祉施設・診療所・高齢者向け住宅などに高齢者の健康を管理するアプリケーションソフトを導入するような場合も、現場で小回りのきくSaaSアグリゲーターが活躍する場が必ずあるだろう。

東日本大震災を契機とした「地域」への視線回帰——それはICTビジネスに対しても、地域や都市といった「他の領域との開かれた融合」、小規模分散型の地域市場の「多様性への対応」という2つの課題を投げかけた。これに対するICTビジネスの変革が、今始まろうとしている。

#### 著者

志村近史（しむらちかし）

戦略IT研究室上席研究員

専門は都市・地域システム研究、事業戦略

## 中国における金利自由化の再開

神宮 健

2012年前半の中国の金融改革は、①資本自由化の予定案の提示（2月）、②為替変動幅拡大（4月、5年ぶり）、③金利自由化再開（6月、8年ぶり）——と、予想を上回るペースで進捗した。

### 8年ぶりに再開した 金利自由化

中国の金融改革は、今秋（2012年）の政権交代を待たずに進むことが期待されていたが、今年前半の動きを見ると、予想以上に進展したことがわかる（図1）。2月に人民銀行（調査統計司）は、今後10年間に3段階で資本勘定自由化を進める案を提示した<sup>注1</sup>。資本自由化は、(国内金融政策の自由度を保つならば)為替変動を伴い、また、日本の1980年代の経験からもわかるように金利自由化を促す面もある。実際、同案には「資本自由化の前提条件に関して、金利自由化・為替自由化・人民元国際化の条件が完全に熟する

のを待っていると、資本自由化の適切な時期は永遠に見つけられない」とあり、資本自由化・為替自由化・金利自由化を並行して進めるスタンスが示された。

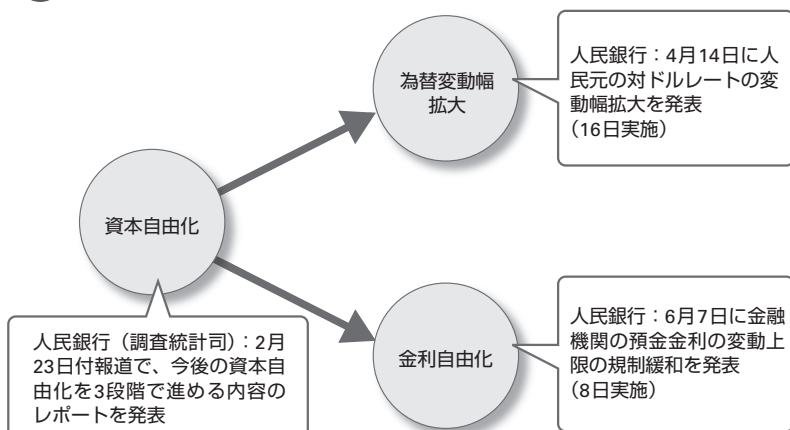
こうしたなかで、4月14日に人民銀行は人民元の対ドルレートの毎日の変動幅を、これまでの当日の仲値<sup>注2</sup>の上下0.5%から同1%へ拡大すると発表した（16日実施）。変動幅拡大は5年ぶりである。当局が、足元で人民元レートは均衡点に接近しており、人民元レートの変動幅を拡大しても為替が一方向には振れにくいという認識のもとで、資本自由化に向けて為替レート形成を徐々に弾力化していく意図を見せたもので

ある。

続いて金利自由化が再開した。人民銀行は、6月8日と7月6日に景気対策として銀行基準金利の引き下げを連続して実施する一方で、金利自由化を再開した。具体的には、6月8日より、①金融機関の預金金利の変動上限を基準金利の1.1倍にする（従来は基準金利以下の変動のみ認められていた）、②貸出金利の変動下限を基準金利の0.8倍にする（従来は0.9倍）——とした。そして7月6日には、貸出金利の変動下限をさらに0.7倍にまで引き下げた（表1）。

中国の金利自由化の経緯を簡単に振り返っておくと、1996年のコールレートの自由化を皮切りに90年代に銀行間市場金利が自由化された。金融機関の預貸金利については、「外貨から人民元、貸出金利から預金金利、長期・大口から短期・小口」という順序で進められ、完全自由化までの中間目標である「貸出金利は下限を管理、預金金利は上限を管理」が2004年10月に一応達成された。このとき、貸出金利については、上限規制撤廃・下限は基準金利の0.9倍となり、預金金利については基準金利以下で変動可能となった。その後、2012年6月まで基本

図1 2012年前半の金融自由化の動き



的に変更はなく、上述の措置により、金利自由化はほぼ8年ぶりに再開されたことになる。

今回の金利自由化の背景には、上述したように中国金融当局が金融自由化に向けて本格的に動き出したことがある。加えて、市場で事実上の金利自由化が進んできたことも見逃せない。いわゆるインフォーマル金融（「民間貸借」）のみならず、銀行経由で販売される高金利を謳った信託商品などの存在が指摘できる。2011年、銀行のオフバランス取引やディスインターメディアーション（銀行を通さない資金の流れ）が進行し、引き締め策を実施中の当局が対応に手を焼いたことが記憶に新しい。換言すれば、金利自由化は実態が先行し、規制緩和が追いかけている面もある。

### 縮小に向かう銀行の預貸利鞘

2012年6、7月の利下げと預貸金利変動幅拡大後に、銀行の預貸利鞘は縮小したと見られる。

6月の預金金利引き下げ後の定期預金金利の動向を見ると、大型国有銀行は満期1年物までの金利を利下げ前の水準のまま維持した。一方、中型銀行は1年物までの金利について上限（基準金利×1.1）まで引き上げ、結果として利下げ前より高い金利となった。一部の地方銀行は2年物以上についても上限まで引き上げた。

7月の利下げについて見ると、大型国有銀行の1年物までの定期預金金利は7月の利下げ前の基準金利と同水準となり（1年物は3.25%）、2年物以上は新たな基準金利となっている。一方、中型銀行などでは、

表1 最近の基準金利の推移

(単位：%)

預金	2012年7月6日		2012年6月8日		利下げ前
		上限(×1.1)		上限(×1.1)	
当座預金	0.35	0.385	0.40	0.440	0.50
定期預金					
3カ月	2.60	2.860	2.85	3.135	3.10
6カ月	2.80	3.080	3.05	3.355	3.30
1年	3.00	3.300	3.25	3.575	3.50
2年	3.75	4.125	4.10	4.510	4.40
3年	4.25	4.675	4.65	5.115	5.00
5年	4.75	5.225	5.10	5.610	5.50
融資		下限(×0.7)		下限(×0.8)	
6カ月	5.60	3.920	5.85	4.680	6.10
1年	6.00	4.200	6.31	5.048	6.56
1～3年	6.15	4.305	6.40	5.120	6.65
3～5年	6.40	4.480	6.65	5.320	6.90
5年以上	6.55	4.585	6.80	5.440	7.05

出所) 中国人民銀行資料より作成

1年物までの金利を上限で設定し（1年物は3.3%）、2年物以上は新たな基準金利とした。貸出金利については、下限である基準金利の0.7倍まで引き下げるとコール市場で資金を出すのと大差なくなり、また他のコストなども考えると、この金利水準での融資は難しいようである<sup>注3</sup>。

最近の一連の金融自由化の加速とその一環である金利自由化の動きは、預貸利鞘の縮小を通して、銀行経営に転換を迫ろう。1980年代後半の日本の銀行業と同様の状況が、今後中国でも見られるのではないかと思われる。資本市場改革、特に当局が改革の重点を置く債券市場の発展により、大企業の資本市場での資金調達により容易になっていこう。今後、銀行が融資先を利鞘のより大きい中小企業向けにシフトさせることや、手数料業務を重視することが考えられる。利鞘が大きい、つまりリスクの高い融資に関しては、今後、銀行の与信管理やリスク評価の能力が問われることになる<sup>注4</sup>。

制度面からのリスク管理としては、6月に、本来2012年初から導入されるはずであった中国版バーゼルⅢ、具体的には「商業銀行資本管理弁法（試行）」が、13年1月1日から実施されることが決まった。さらに、本格的な金利自由化に向けては、預金保険制度の導入も必要になろう。

### 注

- 『金融ITフォーカス』2012年5月号、野村総合研究所
- 中国外貨取引センターが公布
- 以上の2段落は、2012年7月7日付『新京報』「17行の預金金利、上方変動、株式制銀行は国有銀行より高金利」など、各種報道による
- 1980年代後半、日本の銀行はこの点でつまずき、ノンバンク・不動産向け融資の不良債権化を招いた

『金融ITフォーカス』2012年9月号より転載

神宮 健（じんぐう たけし）  
NRI北京金融システム研究部長

# 中国保険システムプロジェクトの要点

加藤純央

中国の損害保険市場の成長は著しく、その市場に参入を図ろうとする日系損害保険会社も多い。しかし、中国においては保険システムプロジェクトを進めるうえで問題点がある。その問題点には、①大型プロジェクトの経験不足、②広域に分散した拠点、③言葉の壁——などが挙げられる。このようなシステムプロジェクトの問題点の解決には、中国現地法人のユーザー部門へ日本の業務有識者を派遣すること、および現地の事情に明るいIT（情報技術）コンサルティング会社のコンサルタントをプロジェクトに参画させることを勧めたい。

## 成長する中国の損害保険市場

図1に示すように、中国における新車販売台数の伸びが著しい。その傾向は2012年に入っても続いている。中国の自動車保有台数は2011年に1億台を超えて世界第2位となった（日本は約7000万台）。しかし1人当たりの台数は0.07台で、日本の0.62台、米国の0.8台（各

国の自動車保有台数統計と人口統計より）と比べるとまだまだ成長の余地を感じさせる。

中国の損害保険市場は、自動車の台数増加に伴う自動車保険（損害保険市場の70%以上を占める）の伸びによって、2011年には元受け保険料収入が約4779億元（約6兆円）となり、日本の市場規模を超えるのは時間の問題である

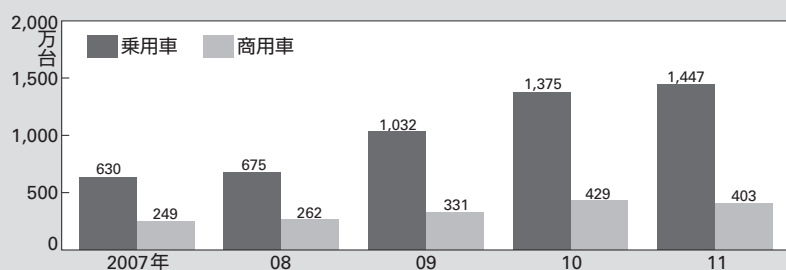
（中国保険監督管理委員会の統計情報より）。この巨大市場に対し、外資系保険会社も多様な販売戦略によって市場開拓を図っている。日本の損害保険会社もすでに現地法人を設立するなど市場参入を果たしている（表1）。

中国の自動車保険市場は、いわばこれからが旬である。中国の自動車保険は、外資系保険会社に対する販売エリアの規制が依然として残っているものの、強制保険（日本の自賠責保険に相当）の販売は2012年5月1日から外資系にも解禁された。これを受けて日系損害保険会社も新たな販売戦略（日本車のディーラー向けやインターネット販売など）を打ち出すなど動きが活発化している。まだ中国に進出していない保険会社も現地リサーチに乗り出すなど、市場参入の可能性を探っている。

## 保険システムプロジェクトの問題点

日系を含む外資系の損害保険会社では、自動車保険の契約管理や保険販売チャネルにかかわる大型の保険システムプロジェクトを立ち上げている。なかには強制保険販売の規制緩和を見すえて数年前から始まっているプロジェクトも

図1 中国の新車販売台数の推移



出所) 中国自動車工業協会などの資料に基づき作成

ある。現地拠点でそうしたプロジェクトを進める場合、次のような問題がある。

### ①大型プロジェクトの経験不足

これまで比較的小規模な業務に汎用的な海外のパッケージシステムを利用してきた中国現地法人では、ユーザー部門、IT部門とも大型プロジェクトの経験が少ない。プロジェクトの管理要領、体制づくり、会議体の設定、要件定義やテスト工程の進め方などを理解した要員が少ないため、現地ITベンダーに任せきりになりがちである。

### ②広域に分散した拠点

国土の広い中国では、プロジェクトの拠点が北京市や上海市など離れた場所に分散していることが多い。そのため、会議などに必要な拠点担当者やITベンダーの事前の確認など、密なコミュニケーションを取りにくいことがある。

### ③言葉の壁

プロジェクトで日本人の担当者と現地の要員や現地ITベンダーが使う共通言語をどうするかコミュニケーション上の問題になる。日本人と中国人が互いに相手の言葉を十分に理解することは難しいので、英語を標準にすることがある。しかし、簡単な要件程度

表1 日系損害保険会社の進出状況

社名（グループ会社）	進出形態	出資率
東京海上日動	現地法人を設立	100%
三井住友海上（あいおい損保）	現地法人を設立	100%
損保ジャパン（日本興亜損保）	現地法人を設立	100%
SBIホールディングス	中国資本企業へ出資	7.65%

ならよいが、細かい点まで十分な意思疎通が必要な場面では困ることがある。

## 日本からの支援と外部活用の勧め

中国では、ユーザー部門もITベンダーもまだまだ大型の保険システムプロジェクトの経験が少ない。そのため、現地の事情をよく理解して適切にプロジェクトを支援する必要がある。

日本本社からの支援が必要なのはもちろん、中国現地法人のユーザー部門に対する支援も不可欠である。業務面における専門家の支援が十分でなければ、IT部門からの支援が十分にあったとしても、業務に耐えるだけのシステムを開発できない可能性がある。

IT部門への支援には、自社グループから専門家を派遣するほか、中国語を話せる現地の事情に明るいコンサルタントがいるITコンサルティング会社を活用するこ

とが考えられる。大型プロジェクトの経験の少ない現地法人と現地ITベンダーの中国人プロジェクトマネージャーは、日本式のやり方に慣れておらず、日本から派遣されたスタッフと衝突することが多い。そのような場合には第三者である日系のITコンサルティング会社が介在することによって、日本式のプロジェクト体制を円滑に運営できる効果がある。

海外では、現地担当者の経験不足によるプロジェクトの失敗例が後を絶たない。プロジェクト責任者には、計画段階から、海外プロジェクトの経験と知見が豊富な外部専門家のアドバイスを求めるよう勧めたい。

『ITソリューションフロンティア』  
2012年10月号より転載

加藤純央（かとうよしお）  
NRI北京上海支店金融システム事業部  
上級システムコンサルタント

# 中国保険システム開発の現場から

李 龍

2012年5月1日に、中国において自賠責保険販売が外資系保険会社へも解禁され、日本企業を含む多くの損害保険会社が本格的に参入を検討し始めている。その本格参入に向けたシステム基盤づくりにはさまざまな課題がある。地方ごとに違いのある制度の特徴を活かしながら、ITベンダーによるシステム品質のばらつきや日中共同プロジェクトでのコミュニケーションの課題を解決するには、自社リソースを最大限活用することのほか、システムと業務に詳しく、日中のシステムの違いについても理解している要員をPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）内に置き、双方の橋渡しをさせることが非常に効果的である。

く設立されたが、その大半は中科軟の中国人民保険社向け基幹システムをベースとした基幹システムパッケージを導入した。

中国の大手保険ITベンダーには中科軟のほかに軟通動力集団があり、損害保険業界の基幹システムではこの2社が90%以上のシェアを持っている。

## 中国の自動車保険システムの特徴

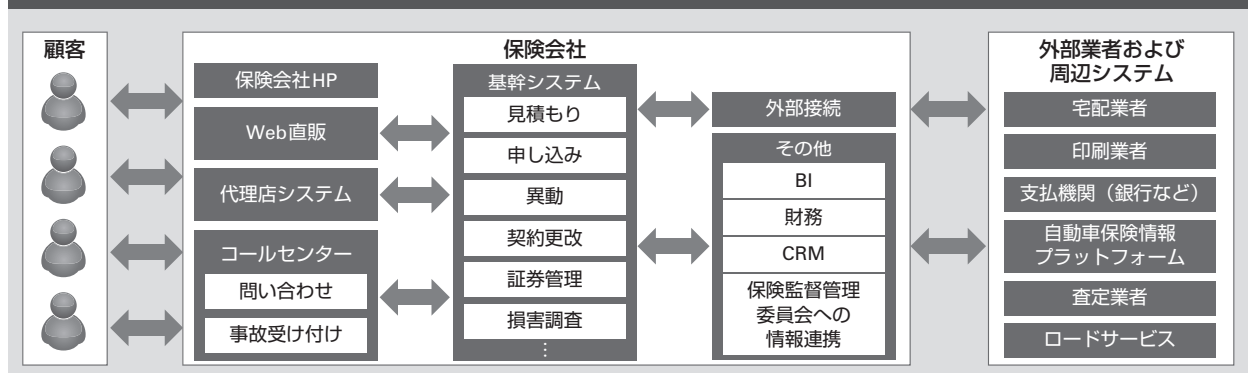
図1に中国の自動車保険システムの全体像を示す。構成だけを見れば日本のシステムと似ているが、機能が十分に備わっていない。たとえば、Web直販システムはコールセンターのWeb受け付け機能の一部であることが多く、「プラットフォーム」という自動車保険情報プラットフォーム（以下、プラットフォーム）や支払機関とシステムを連

## 歴史が浅い中国の損害保険システム

中国の保険業（生命保険、損害保険）でIT（情報技術）の活用が始まったのは1980年代後半である。当時、中国でITは最先端の科学技術であり、ITの活用に取り組んでいたのは少数の国家機

関、大手企業、大学に限られていた。中国科学院ソフトウェア研究所（現・中科軟科技、以下、中科軟）が中国人民保険社の広東支社向けに、契約管理、財務を含めた基幹システムを初めて開発したのは1993年である。中国では2001年から06年の間に損害保険会社が多

図1 中国における自動車保険システムの全体像



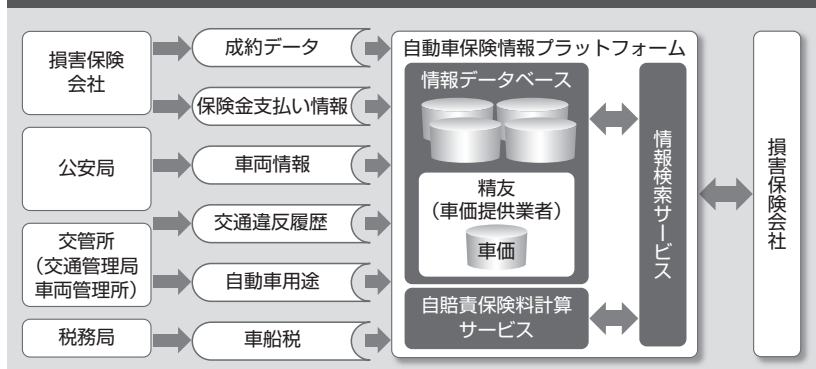


携させている保険会社は少ない。そのなかで先進的とされるのが平安保険社で、コールセンターとリアルタイムに連動して見積もりから契約更改まで行えるWeb直販システムを実現している。

中国の自動車保険システムの最大の特徴はプラットフォームの存在である。主な機能は、契約、損害賠償情報の統計、情報共有で、地方によって機能やインターフェースが異なる。機能が最も充実しているのは上海市のプラットフォームで、上述の機能のほか、公安局、税務局、交通管理部門とのデータ連携も実現し、被保険自動車の用途、納税状況、車両所有者、請求履歴、交通違反履歴——などの情報を一元管理することで保険会社間の過度の価格競争を抑止している（図2）。

国土の広い中国では、香港とマカオを除いて省や市ごとに保険監督管理局および保険業協会が設置され、その地方の保険業務を監督管理している。プラットフォームも各省・市の監督下にあり、制度や規定も地方によって異なる。保険会社は開業する前に、開業場所の地方保険業協会により地方プラットフォームとの接続監査を受け

図2 上海市自動車保険情報プラットフォームの仕組み



## 日中共同プロジェクトのポイント

急成長中の中国保険業界では、保険システム開発に関するさまざまな課題がある。上述のような地方ごとに異なる制度に対応するほか、ITベンダーによるシステム品質のばらつきにも注意する必要がある。特にデータ連携は最も注意すべき点である。

中国でのシステム開発は、日中の共同プロジェクトであるがゆえの難しさがある。NRI北京は2011年からWeb直販システムのサービスおよびパッケージを提供しているが、われわれもシステム開発プロジェクトでは多くの苦難に直面した。特にコミュニケーションは最大の課題である。

中国のシステム開発プロジェクトでは、単に言語の違いだけでなく、プロジェクトに対する考え方

や進め方など、さまざまな点で日中の違いがある。そのため、プロジェクトメンバー間で十分に意思疎通を図ることは非常に難しかった。そこで重要となるのが、互いに相手の主張を理解できるようにするための環境づくりである。たとえば、システムと業務の双方に詳しく、日中のシステムの違いについても理解している要員をPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）内に設置し、双方の橋渡しをすることは非常に効果的である。

『ITソリューションフロンティア』  
2012年10月号より転載

李 龍 (リー ロン)  
NRI北京金融システム事業部主任システムコンサルタント

## 今求められる、中国におけるソーシャルメディアのマーケティング・リスク管理のアプローチ

主催：野村総合研究所 2012年7月10日 大阪総合センター

野村総合研究所（NRI）では毎月1回、お客さまの声を活用する、「TRUE TELLERテキストマイニングセミナー」を開催している。今回はその特別編として、近年注目を浴びている「中国のソーシャルメディア活用」に関するセミナーを大阪で開催した。本セミナーでは、以下の3つのセッションを通し、中国におけるソーシャルメディアの現状と、マーケティングへの利用およびリスク管理へのアプローチなどを展望した。

### ■中国のソーシャルメディアの現状

最初のセッションでは、「中国のソーシャルメディアの現状」と題して、中国国内における「口コミ情報サイト」の現状や活用状況とともに、書き込みの特徴などを解説した。

中国のソーシャルメディアには、大きくは、電子掲示板、マイクロブログ、SNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）の3つがあり、電子掲示板にはさまざまな専門サイトが乱立していること、「微博（ウェイボー）」を中心としたマイクロブログのユーザー数が急増していることなどを取り上げた。また、中国人の投稿の特徴は、長文であることや褒める傾向が強いことを、実例を交えながら紹介した。

### ■中国のソーシャルメディアのマーケティング利用

続くセッションは「中国のソーシャルメディアのマーケティング利用」と題し、中国に進出している日系企業のマーケティングへの利用動向を紹介するとともに、リスク管理の取り組みがますます重要になってくることを提言した。

特に、大手家電メーカーや外食チェーンを中心に中国でマーケティングを強化する企業が増えている

が、その際は「単に日本の製品を中国に持ち込むだけでなく、消費者の声を把握し比較することで、自国と中国における自社製品のギャップを確認し、そのうえでマーケティングに利用することが重要である」（ビジネスインテリジェンス事業部神田晴彦上級研究員）とし、消費者の声をスピーディかつ手軽に聞く効果的な方法として、ソーシャルメディアに注目することを提言した。

### ■中国のソーシャルメディアを活用した「TRUE TELLERインターネットモニタリングサービス」

最後のセッションでは、中国のソーシャルメディアを活用するためのテキストマイニングソリューション「TRUE TELLERインターネットモニタリングサービス」を紹介した。TRUE TELLERインターネットモニタリングサービスとは、消費者の間で関心を集めているインターネット上の書き込みを収集し、TRUE TELLERテキストマイニングで自動的に集計された結果をモニタリングできるASPサービスである。本セッションでは、ある日系化粧品メーカーの商品が、中国市場にどのように浸透していったのかを、テキストマイニングの結果を用いて示した。また、自動車に関する書き込みにも同様にテキストマイニングを施し、自動車メーカーのリスクワードの発見例を紹介した。

参加者アンケートの結果は非常に好評で、これを受けて近日、東京での開催も予定している。

.....  
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ

TRUE TELLER 세미나事務局 寺尾  
電子メール：trueteller@nri.co.jp