

MESSAGE

2 人間の顔をしたITサービス

丸山 明

特集 現地から見た中国市場の変化と機会

4 中国市場に向き合う現地法人と日本本社の「温度差」 川嶋一郎

10 中国における地域間連携の発展のあり方 梁 晶

28 中国環境事業における日系企業の成功の鍵 趙 萍
王 曦鳴

40 中国における乗用車市場の変化と新たな対応策 近野 泰
欧州流ルールチェンジ型の戦略に対し、産官学研連携で対応 風間智英
張 翼

56 中国におけるビジネスリスクの再考 松野 豊
経済変調、政策変容、文化ギャップを察知し、リスクをチャンスに変える

70 中国現地顧客の開拓に向けた先読み力の強化 黄 曉春

シリーズ
人口減少時代における
緑資源を活用した地域活性化

78 特用林産物を活用した林業活性化 植村哲士
薬用広葉樹のキハダを例として

NY FINANCIAL OUTLOOK

90 米銀再編史に照らした日本の地銀再編への示唆 吉永高士

NRI NEWS

92 情報システム部門の事業貢献とは 村上勝利

FORUM & SEMINAR

96 アフリカ市場におけるタンザニアの重要性とは？

人間の顔をした ITサービス

取締役副会長

丸山 明



「ハイ・テック＝ハイ・タッチ」。

この言葉は、1982年に未来学者のジョン・ネイスビッツがベストセラー『メガトレンド』（邦訳は竹村健一、三笠書房）の中で予測した10の潮流のうちの1つである。ほかにも「知識サービスにこそ価値が生まれる（情報化社会への転換）」、「地球的に考え、地方的に行動する（グローバル時代の到来）」などが挙がっており、今読み返しても、「なるほど、その方向に世界は動いている」と思わせる、示唆に富む名著である。

中でも、「ハイ・テック＝ハイ・タッチ」は深く私の心に刻まれ、折に触れて思い出す言葉の1つとなっている。同書の中では、このように説明されている。

「新技術（ハイ・テック）が社会に導入される時にはいつでも、平衡を取り戻そうとする人間的反応があり、それがすなわち『ハイ・タッチ』であって、ハイ・タッチがなければ技術は拒絶される。ハイ・テックであればあるほど一層ハイ・タッチが必要とされるのだ。」

ネイスビッツは情報化社会の到来を予測した上で、技術が進化すればするほど、その半面で人間は人間らしさを再認識すると述べている。たとえば、それまで一律に処遇されざるを得なかった数万人の従業員に対して、コンピューターの導入で個別に契約を結び、きめの細かい報酬、福利厚生、働き方を提示できる、というように。

翻って現代の我々の周りを見わたしたとき、私たちは人間らしさを大切にしているといえるだろうか。

電車の中で、ほとんどの若者がスマートフォ

ンの画面から目を離すことはない。友人と「会話」する、仕事のアポイントメントを取る、情報を検索する、ゲームをするといったように。それでは高齢者が杖をついて危なげに電車に乗ってきたとしても、若者たちはそれに気付くことも、手を貸すこともできないだろう。

その高齢者が帰る家には、ほかに誰もいない。独居高齢者の比率は、男性で11.1%、女性では実に20.3%に上る。そんな高齢者の生活と、情報化や技術の高度化は無縁になりがちである。

会社でのコミュニケーションも、多くがメールでなされている。報告とは、相手が理解して、共有してこそ成立するにもかかわらず、上司や同僚への重要な報告すら、「メールを送ればいい」と勘違いしている人もいる。

技術先進国として他国をけん引してきた日本にあって、技術の進化に人間らしさの進化が追い付いていないのかもしれない。

しかしながら、私たちの「ハイ・タッチ」な側面である日本文化に関していえば、海外から高い評価を受けているのも事実だ。近年、和食、和紙と、続けてユネスコ（国際連合教育科学文化機関）の無形文化遺産に登録された。日本人がその長い営みで培った文化が、世界の人々の興味と好奇心を刺激し、後世まで引き継いでいくべきものとして認識されている。

歴史や伝統に裏付けられた文化だけではない。パリやニューヨークでは、日本から進出したラーメン店に現地の人々が行列をつくっていると聞く。製造業に続き、飲食をはじめとするサービス業がグローバルでの評価を高めつつある。同じサービスでも、誰が誰にどのような状況で提供するかによって、価値や品質は左右さ

れる。「0/1」の世界では語り尽くせず、介在する人の能力・スキル差が優劣を決める「ハイ・タッチ」な領域で、日本は確実に強い。

私たちが心を奪われがちな目新しい技術の裏側に隠れた、伝統的なものの考え方や文化を、日本人こそ再認識すべきではないか。

私が常に心に置いている日本の伝統的なものの考え方に、「五常の徳」がある。生まれながらにして備わっているといわれる「仁」「義」「礼」「智」に、「信」を加えたものだ。中でも「仁」は、「ハイ・タッチ」と通じるように思う。身近な人、さらにはより広く人を愛することであり、思いやりや慈しみを大事にする、人としての基本を示す重要な概念といえよう。

IT産業の担い手である我々は、より先進的な「ハイ・テック」を求めがちである。しかし、今の我々にこそ、「ハイ・タッチ」がより大きな意味を持つのではないだろうか。ビッグデータを分析するアプリケーションだけでなく、独居高齢者の買い物支援する技術も大事であり、私たちの社会をより豊かにする。そこに日本人の強みもある。

かつて「人間の顔をした市場経済」という言葉が流行した。強者が神の見えざる手によって生き残る市場主義のアンチテーゼとして生まれた言葉である。それになぞらえて言えば、我々が提供すべきは、「人間の顔をしたITサービス」であろう。人間の顔をしたITサービスには、目も、耳も、口もある。人間を活かし、文化を育み、心豊かな社会を築いていく。そんな「ハイ・タッチ」を我々の「ハイ・テック」にどう埋め込むのか、あらためて考えていきたい。

（まるやまあきら）

中国市場に向き合う現地法人と日本本社の「温度差」



川嶋一郎

このところ、中国を訪れる日本企業の関係者と面談していると、日本から見る「中国像」と現地で日々感じているものとのギャップが広がっている印象を受ける。こうした違和感は、駐在員同士の会話でもよく話題に上る。

2万社余りといわれる日系企業が中国に設立され、その多くが中国市場向けのビジネスをしている中、中国にある現地法人と日本にある本社との間で、中国市場に対する受け止め方に大きな「温度差」が生まれてしまっている。

本特集では、日本から「距離感」ができてしまった中国市場で、今、何が起きているのか、日本企業は中国市場とどう向き合うべきなのか、現地発の視点で、あらためて考えてみたい。

日本企業の中国離れ

尖閣国有化に端を発した日中関係の悪化から2年余りが経った。中国を訪れる日本人観光客は激減し、日中双方の国民のおよそ9割

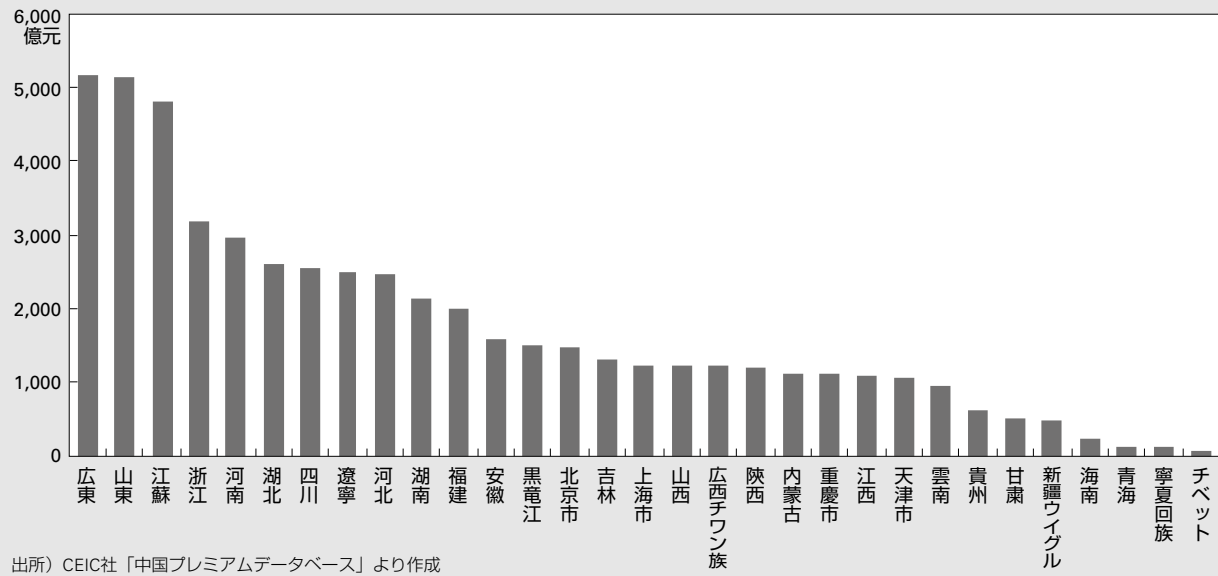
が相手国に対して「よくない印象」を持っているという世論調査結果も出ている^{注1}。

日中関係の悪化と時を同じくして、日本企業の海外事業においても、中国よりASEAN（東南アジア諸国連合）を重視する姿勢が強まった。日本貿易振興機構（ジェトロ）が海外ビジネスに関心の高い日本企業を対象に実施している調査^{注2}によると、「今後、生産や販売を強化する国・地域」として、ASEANを挙げる割合が中国を大きく上回るようになっている（2012年の調査では、ASEAN69.0%、中国59.2%だったが、13年にはASEAN74.8%、中国57.0%となり、ASEAN重視の企業が増加している）。

実際、日本から中国への直接投資も大きく落ち込み、中国商務部の発表では、2014年1～10月の日本から中国への直接投資額は、前年同期に比べ42.9%減となった。反日活動の影響やPM2.5（微小粒子状物質）の問題とも相まって、駐在員の家族を中心に、中国在留邦人数も減少した。

日中関係が悪化する直前まで、日本企業にとっては海外事業における中国市場の開拓、

図1 2011-13年の省市・自治区別社会消費品小売額増分



特に、急成長を遂げる内陸市場の開拓は重要課題であり、高い関心が持たれていた。しかし、2012年9月以降、それが一転した。日本の中国離れが進むのに合わせ、「チャイナリスク」、「環境問題」、「シャドーバンキング」、「食の安全」など、中国のマイナス面が注目されるようになり、「地方市場」は忘れ去られてしまった感すらある。

地方市場のその後

では、中国の地方市場は実際にどう変化しているのか？ 結論からいえば、地方市場は、日中関係とは全く関係なしに、急速、かつ、着実に底上げが進んでいる。

図1は、中国の省市・自治区別の小売市場規模について、2011年から13年にかけての増加分を比較したグラフである。トップ4省は沿岸部が占めたが、5位の河南省をはじめ、湖北省、湖南省、安徽省など、中部に位置す

る省や西部の四川省、華北エリアの河北省などが上位に入っている。

また、野村総合研究所（NRI）が行った推計では、2012年から20年にかけて、中国全体で新たに7960万世帯が「中間所得者層」（家計所得5万元以上の世帯）の仲間入りをする。そのうち6250万世帯が内陸部という結果となっている。内陸部で特に注目されるのは、江西省、山西省、内モンゴル自治区、貴州省、雲南省の4省・1自治区である。NRIでは、今後、中間所得者層が増大するこれらの地域を「ラストフロンティア」と呼び、日本企業の進出余地のある中国最後の地域と位置付けている^{注3}。

地方市場で力を付ける 地域密着型企业

このような地方市場の成長を背景に、中国の流通小売市場では、地方に本拠地を置き、

表1 中国流通業売上上位25社（2013年）と本社所在地

順位	企業名	所在地
1	天猫	杭州
2	蘇寧控股集团（蘇寧電器）	南京
3	大商集团有限公司	大連
4	国美電器控股有限公司	北京
5	京東商城	北京
6	華潤万家有限公司	深セン
7	康成投資（中国）有限公司（大潤発）	上海
8	ウォルマート（中国）投资有限公司	深セン
9	聯華超市股份有限公司	上海
10	重慶商社（集团）有限公司	重慶
11	山東省商業集团有限公司（銀座）	済南
12	カルフルール（中国）管理諮詢服務有限公司	上海
13	騰訊B2C	深セン
14	合肥百貨大樓集团股份有限公司	合肥
15	永輝超市股份有限公司	福州
16	物美控股集团有限公司	北京
17	武漢武商集团股份有限公司	武漢
18	石家庄北国人百集团有限責任公司	石家庄
19	農工商超市（集团）有限公司	上海
20	中百控股集团股份有限公司	武漢
21	長春欧亚集团股份有限公司	長春
22	宏図三胞高科技技術有限公司	南京
23	江蘇五星電器有限公司	南京
24	海航商業控股有限公司	海口
25	上海豫園旅遊商城股份有限公司	上海

注）網掛けは本社所在地が北京、上海、深セン以外の企業出所）中国商業連合会

地元に着した事業展開をしている企業が成長している。

2013年の流通業売上上位25社を見ても、本社を北京、上海、広州、深センのいわゆる沿岸大都市以外に置いている企業が14社ある（表1）。1位の天猫（Tmall）は、中国最大のインターネット商取引企業アリババグループのB2C（企業対個人間）サイトである。2位

の蘇寧控股集团（蘇寧電器）は中国最大の家電量販店として、全国全土に店舗展開している。3位の大商集団は大連を本拠地に、東北、華北、西部の14省、70余りの都市に店舗を置いている^{注4}。これら3社を除くと、地方に本社を置く企業は、10位の重慶商社をはじめ、本社が所在する省内を中心に事業展開している企業である。

コンビニエンスストア業界でも、地方の地域密着型企業が力を付けている。

筆者は最近、山西省太原市の太原唐久超市有限公司を訪問した。同社は1998年に設立され、現在、太原市内に1200余りの店舗を有している（2013年の中国コンビニチェーン店舗数ランクで第12位）。2012年から隣の陝西省西安市にも進出しているほか、店舗で販売するパンの自社製造やネット通販事業なども手掛け始めている。

太原市内の店舗は、北京や上海にあるコンビニエンスストアと比べても、店構えに何ら遜色はない。本社に隣接する物流センターでも、電子ラベルシステムを使い、出荷商品を効率よくスピーディに仕分けする仕組みが導入されていた（写真1、2）。

地方市場を取り込み、勢いを増す日系企業

中国現地では、地方市場の成長を取り込みつつ、年率20～30%の成長を続けている日系企業も少なくない。

業績好調な企業の一つに、ハウス食品がある。同社は、1997年に上海市内にカレーレストランの中国1号店を設立し、中国市場でのカレーの浸透に努めてきた。2004年にルウカ

写真1 太原市内の24時間営業店舗



写真2 電子ラベルシステムを使った物流センター



レーの製造販売会社を設立し、毎年二けた成長を続けている。市場開拓のため、小売店の店頭での販促活動に一貫して注力しており、年間に延べ1万回以上の店頭試食活動を行っている。こうした地道な努力が実り、最近では、地方市場の開拓にも成果が出ている。

「ここ1～2年、日本ではあまり名前を聞かないような地方都市に出向き、スーパー店頭での試食販売を行うと、カレールウが1日に千数百個売れることがたびたび起きている。これまでは、そういった地方で試食販売を行っても、1日にせいぜい数十個売れるだけだ

った。今では、地方の消費者も上海などの大都市でカレーが流行っていることをよく知っている。

上海や北京で十数年かけてコツコツとカレーの普及に努めてきたが、地方市場に対応するためのスピード感は以前とは全く異なる。私自身も中国事業に十年近く携わっているが、地方市場が急速に成長する状況には驚くばかりだ」(ハウス食品〈中国〉投資有限公司・野村孝志董事長)。

こうした動きは、もちろん食品業界にとどまらない。自動車や化粧品などは、日系を含

む外資系企業の地方市場開拓が先行している代表的な業種といえる。こうした業界では、中国企業、欧米系企業、韓国系企業などとの激しい競争の中で、市場開拓の主戦場はいまや「4級都市」、「5級都市」と呼ばれる中堅以下の地方都市に移っている。また、日系企業の地方展開が進む中、総合商社や物流業などの地方拠点網も広がりを見せている。

現地から見た中国市場の変化と機会

以上、中国の地方市場の底上げとそこで業績を伸ばす企業の例を紹介した。冒頭で述べたように、日本企業の中国現地法人と日本本社の間には温度差がある。中国市場の重要性は、もちろん「地方市場の底上げ」とどまるものではなく、そこで生まれるチャンスは消費財ビジネスに限ったものでもない。

中国のGDP（国内総生産）が日本を超え、世界第2位の経済大国となったのが2010年。それが2013年には、円安・元高の影響もあり、日本円換算すると、日本のGDPの2倍近い規模になっている²⁵。中国市場は、大多数の日本企業にとって、今後も正面から向き合うべき、向き合わざるを得ない市場であり続ける。外交関係のいかんを問わず、避けて通ることのできない重要な市場である。

本特集では、1. 地域発展、2. 環境ビジネス、3. 自動車産業、4. ビジネスリスク、5. 営業体制改革を取り上げ、現地の視点から中国市場全般の変化と機会について、あらためて紹介する。

中国の地域発展に関して、日本でも「地方財政の悪化」や「不動産バブル」などが注目

されている。第一論考・梁晶「中国における地域連携発展に関する考察」では、習近平政権下で打ち出されている広域地域連携の新たな動きを紹介するとともに、交通や経済活動の連携度をベースに、地域経済の成長ポテンシャルについて考察している。

第二論考・趙萍、王曦鳴「中国環境事業における日系企業の成功の鍵」は、関心が高い割に「なかなかビジネスにつながらない」という声が多い、中国における環境ビジネスの考察である。中国の環境関連事業で、日本企業が直面する課題を整理した上で、日本企業が強化すべき対策について、①市場参入のタイミング、②持続可能なビジネスモデル、③横断的なマーケティング機能の側面から提言している。

第三論考・近野泰、風間智英、張翼「中国における乗用車市場の変化と新たな対応策」では、欧米系企業が中国政府当局との関係づくりを含む「ルールチェンジ型」の市場攻略により、内陸部の新興中間層市場をうまく取り込んだ事例を紹介している。その上で、今後の電動化推進の流れの中で、日本企業による巻き返しは、地方の政府や地場企業との協業が一つの突破口となり得ると説く。

第四論考・松野豊「中国ビジネスリスク再考」では、「政治体制の崩壊」や「日中関係の悪化」ではなく、さまざまな変化に対する「不察知」のリスクを取り上げている。①中国のマクロ経済が大きな転換期にあり、その変調をしっかりと捉えないと市場の目論見が外れてしまうリスク、②外資優遇政策をはじめとする各種政策が変容しており、時にビジネス環境の悪化をもたらすリスク、③人材の現地化が進む中、日本人と中国人社員との間の

文化ギャップによってもたらされる現地経営行き詰まりのリスク、である。

第五論考・黄曉春「中国現地顧客の開拓に向けた先読み力の強化」は、第四論考の「不察知のリスク」とも類似するが、特に、日本企業が注力している現地顧客開拓において、営業や経営の現場で「市場の先読み力」の強化が必要である点を指摘している。具体的な対策として、①ミドルマネジャー層の現地化と強化、②業界の動向に影響力を持つ政府機関や専門家などとの関係強化、を取り上げる。

中国現地の目線で捉えた本特集が、中国事業再考のきっかけとなれば幸いである。

注

1 特定非営利活動法人言論NPOと中国日報社によ

- る「第10回日中共同世論調査」(2014年9月9日)
- 2 「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2013年度調査は13年年末に実施。有効回答は3471社)
 - 3 張翼、小川幸裕「中国ラストフロンティアの成長ポテンシャル」『知的資産創造』2013年6月号、野村総合研究所
 - 4 大商集団ウェブサイトより
 - 5 2013年の中国GDPは56兆8845億元。同年の平均為替レートで計算すると、日本円換算では約896兆円となる。2013年の日本のGDPは478兆円

著者

川嶋一郎 (かわしまいちろう)

NRI上海董事・総経理

専門は中国事業戦略、外資誘致政策など

中国における 地域間連携の発展のあり方



梁 晶

CONTENTS

- I 中国における地域間連携の発展の重要性
- II 都市クラスターによる地域間連携の発展
- III 広域地域連携の新たな動き
- IV 地域間連携の発展のベースとなる地上交通インフラの整備
- V 地域間「経済連携度」に関する分析
- VI 地域連携から見た日本企業への示唆

要 約

- 1 中国における「地方の発展」に関して、最近、地方財政の悪化や不動産バブル崩壊リスクなどがよく取り上げられる。中国は実際にそうした問題を抱える一方で、中長期的視点に立った新しい地域発展のあり方が模索され、政策方針が示されている。
- 2 2013年に習近平政権が発足して以来、地域発展戦略におけるいくつかの施策が打ち出され、地域経済全体の構図にも新たな展開が見られる。中国地域経済の主体は、従来のパラダイム（「都市クラスター」「経済ベルト」「経済圏」「都市圏」）から新たなパラダイム（「シルクロード経済ベルト」や「珠江・西江経済ベルト」などの国土軸、省・自治区間連携）に転換し始めている。こういったパラダイムシフトは、今後の経済成長モデルや産業発展メカニズムにも影響すると考えられる。
- 3 近年、地域経済発展のベースとなる交通インフラは、急速に整備が進んでいる。特に、高速道路と高速鉄道の総延長はどちらも世界一となり、全国を覆う交通ネットワークにより、地域間のビジネスや産業の連携が図りやすくなる。
- 4 本稿では、各地域とその地域における中核都市に着目し、地域間の経済関連性および交通接続性の分析結果に基づき、「経済連携度」による将来の地域経済成長のポテンシャルを考察する。
- 5 地域間連携の発展は、日本企業の事業活動に対して、マーケティング活動はもちろん、生産・販売機能の強化や再構築、リソースの再配置、リスク管理のあり方などにおいて、少なからぬ影響を与えることになる。

I 中国における地域間連携の発展の重要性

中国は改革開放政策の実施から、およそ30年以上にわたって成長を維持し、沿岸部から内陸部までの各地域ともに経済規模を大幅に拡大してきた。今までの産業発展のメカニズムは、技術と資本を海外に依存し、コア部品や周辺部品などを海外から輸入して国内で組立加工を行い、最終製品を輸出するという「両頭在外」の形態が大きな特徴であった。しかし、2008年のリーマンショック以降、輸出の伸びの鈍化に加えて、経済発展の先進地域である沿岸部の土地コストや賃金などが上昇し、既存の経済成長モデルにボトルネックが発生した。

また、地域経済の視点から見ると、「両頭在外」型産業がもたらしたもう一つの弊害は、地域産業の同質化である。たとえば、沿岸部の代表的な製造業都市を見ると、生産額の高い業種は類似している（表1）。「両頭在外」型産業では、部品の輸入と製品の輸出が直接海外とのやり取りとなり、国内あるいは周辺地域に依存する必要が少ない。また、地域間の経済的な連携がなくても、地域経済に大きな影響を及ぼすこともない。このような現象により、隣接している地域間に競争関係が発生し、けん制し合った結果、地域経済発展の阻害となった。

こうした中国経済を取り巻く状況の変化を背景に、中国は輸出と投資が主導するという経済成長モデルからの転換を図った。

まずは、外資系企業との合弁事業や技術提携などにより、中国企業の技術レベルと部品の国産化率が飛躍的に向上した。また、2006

表1 沿岸部の3都市における生産額の高い産業（2012年）

産業分類	都市		
	蘇州	無錫	常州
繊維工業			●
化学工業	●	●	●
化学繊維製造業	●		
窯業・土石製品製造業			●
製鉄・製鋼圧延加工業	●	●	●
非鉄金属製錬・圧延加工業		●	
金属製品製造業	●	●	●
汎用機械器具製造業	●	●	●
専用機械器具製造業	●	●	●
輸送用機械器具製造業	●	●	●
電気機械器具製造業	●	●	●
情報通信機械器具製造業	●	●	●

出所) 各都市2013年統計年鑑

年以降に実施された中国第11次5カ年計画におけるマクロ経済政策の最優先課題として、内需主導型成長モデルへの転換が図られた。さらに、ここ十数年は、高速道路や高速鉄道を代表とした交通網が急速に整備され、地域間の交通状況が一気に変わった。こうした動きとともに、地域間の産業や経済の関連性も変わりつつある。今後、地域間の役割分担や連携発展が新たな課題になると考えられる。

II 都市クラスターによる地域間連携の発展

中国における地域間連携の発展は、時期によっていくつかの段階を経てきた。1980年代以前、政府の完全主導による計画経済時代に

表2 中国代表的な経済エリアのGDPと 世界各国GDPランキングの比較		
(10億USドル)		
1位	米国	16,768.05
2位	中国	9,469.12
3位	日本	4,898.53
4位	ドイツ	3,635.96
5位	フランス	2,807.31
6位	英国	2,523.22
7位	ブラジル	2,246.04
8位	ロシア	2,096.77
9位	イタリア	2,071.96
	長江デルタエリア	1,939.87
10位	インド	1,876.81
11位	カナダ	1,826.77
12位	オーストラリア	1,505.92
13位	スペイン	1,358.69
14位	韓国	1,304.47
15位	メキシコ	1,260.92
	京津冀エリア	1,019.22
	珠江デルタエリア	1,019.08
16位	インドネシア	870.28

出所) 国際通貨基金 (IMF) 「世界経済見通し (World Economic Outlook Databases)」および「中国統計年鑑 2013」

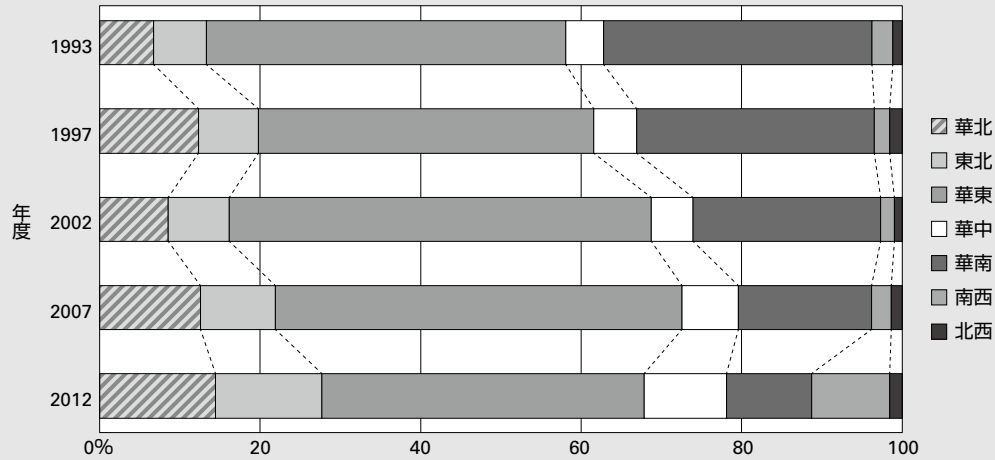
は、地域経済を支える要素がほとんど大都市に集中していたが、改革開放政策が実施された後、各省・自治区の内部における地域間連携の発展が見られた。しかし、地域間の競争があったため、市や省・自治区といった行政管轄範囲を越えた連携発展は難しかった。近年では、学者や専門家により、行政管轄範囲を越えた「城市群」と呼ばれる都市クラスターの理論が提唱され、政府の政策にも導入さ

れている。

この都市クラスターの理論が出てきたのは、偶然によるものではなく、各地域のさらなる経済成長に必要不可欠であるためだと考えられる。1980年代以降は、全国に先駆けて外資系企業を誘致した沿岸部の「長江デルタエリア（上海、江蘇省、浙江省）」「京津冀エリア（北京、天津、河北省）」と「珠江デルタエリア（広東省）」といった地域は相前後して経済成長を遂げ、改革開放政策の代表的な成果となった。この3地域の経済成長は驚くべき規模に達した。国際通貨基金（IMF）が発表した「世界経済見通し（World Economic Outlook Databases）」の2013年「世界の名目GDP（USドル）ランキング」によれば、「長江デルタエリア」の名目GDP額は世界10位のインドを上回り、「京津冀エリア」と「珠江デルタエリア」は15位のメキシコに続く規模となっている（表2）。この3つの地域は、いずれも世界の大国レベルの経済規模になっており、今後のさらなる発展に向けて、地域間の経済連携を強化していくことが必要になるだろう。

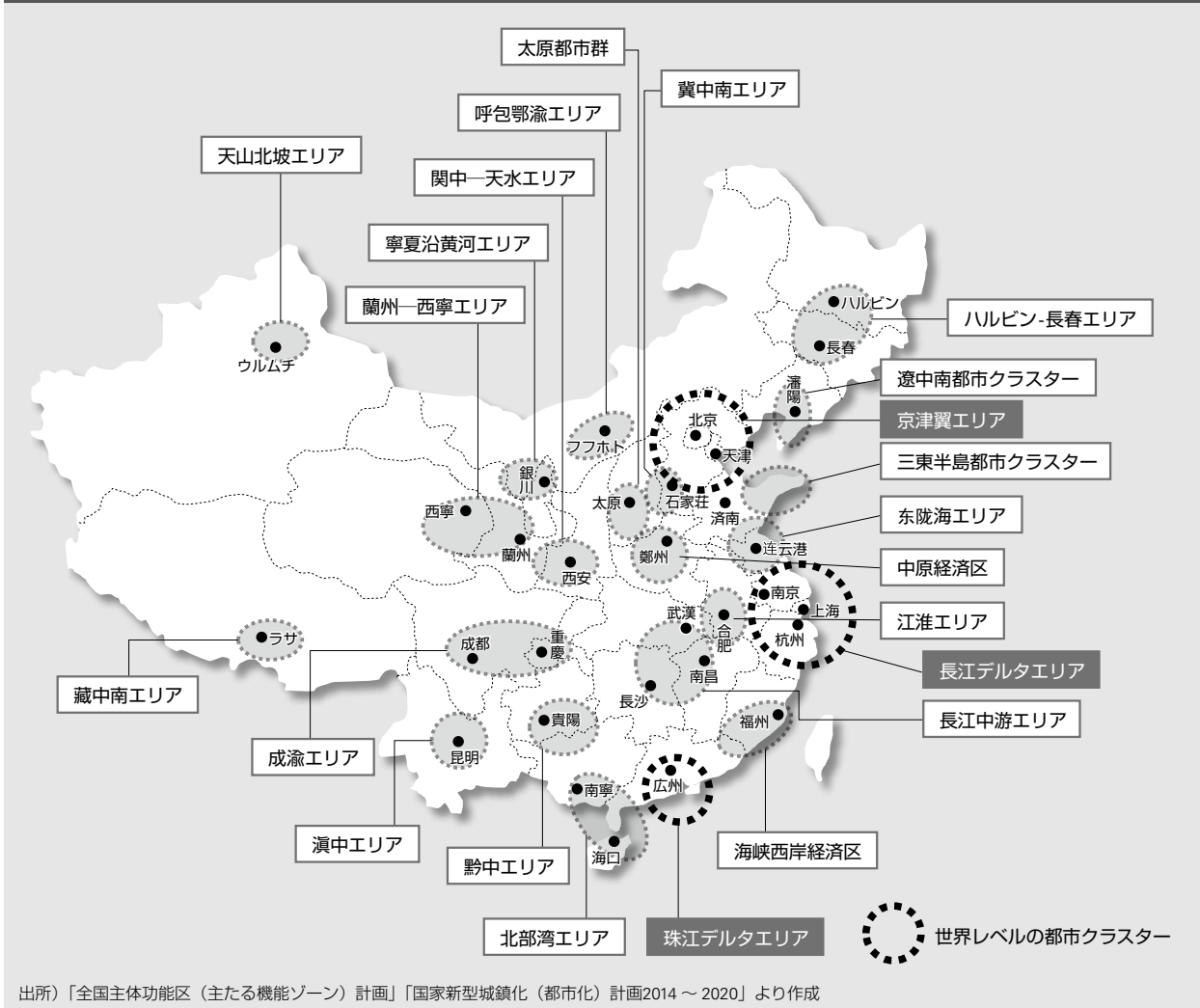
改革開放政策が沿岸部から内陸部へ拡大するに伴い、外国からの直接投資も内陸部にシフトしている。特に、南西地域（四川、重慶市、雲南、貴州、チベット）、華中地域（河南、湖北、湖南）、東北地域（遼寧、吉林、黒龍江）は外資系企業の新たな集積地となっている（図1）。また、沿岸部からの産業移転が内陸部の経済発展を支えている。内陸部の各地域は、沿岸部の過去の経済発展を教訓としながら、持続的な経済発展を実現するため、早い段階から地域間の役割分担を考えるべきだろう。

図1 中国各地域の直接投資の変遷



出所)「中国統計年鑑2013」

図2 中国における23カ所の都市クラスター整理



全国の都市クラスターが政策として公表されたのは、2011年6月の中国国務院による「全国主体功能区（主な機能ゾーン）計画」である。この計画により、全国21カ所の「経済エリア」が策定された。この21カ所の中では、「珠江デルタエリア」「長江デルタエリア」「環渤海エリア」がさらなるレベルアップが大切な開発エリア、残りの18カ所は重点的な開発エリアと指定された。しかし、この21カ所の「経済エリア」の名称は、「エリア」「都市群」と「経済区」などさまざまであり、概念としては統一性がなかった。

その後、2014年には、「国家新型城鎮化（都市化）計画2014～2020年」が公表され、上述の21カ所の「経済エリア」の一部を細分化し、「都市クラスター」による地域間連携の発展という方針が明確にうたわれた。その戦略として、行政管轄範囲を越えた産業分担、環境保全、インフラ建設、公共サービスの共有などが挙げられた。エリアごとの目標は、「珠江デルタ」「長江デルタ」「京津翼」が世界レベルの都市クラスターをつくり上げること、中西部の都市クラスターは全国経済の新たな牽引力になることである。

本稿では、この内容に基づき、これまでの国の政策や文献などを参考に、中国全土を前ページの図2に示す23カ所の都市クラスターに分け、分析を進める。しかし、個々の都市クラスターは、人口や経済規模が大きく異なり、さらに省・自治区の行政範囲を越えたものと行政範囲の中に留まるものが混在している。

III 広域地域連携の新たな動き

中国政府は2014年の後半から、「国家新型

城鎮化計画」に沿って一連の地域発展政策を打ち出している。これらの政策は、より広域的な地域間連携の発展を目指した国土軸レベルの政策もあれば、いくつかの省・自治区を一つのエリアとして考えられた政策もある。

1 国土軸レベルの新たな変化

中国全土を貫く国土軸は、沿岸部の「沿海発展軸」と長江に沿った「長江経済ベルト」のほか、最近では、「シルクロード経済ベルト」が話題になっている。

「沿海発展軸」は、1980年代に深センを中核とする「珠江デルタエリア」から始まり、90年代からは上海を中核とする「長江デルタエリア」、および天津を中核とする「環渤海エリア」が続き、改革開放政策のフロンティアとして発展してきた（図3）。近年では、新たなインフラ整備を行い、地域を分断する要因となっている3つの海峡に橋を架け、つなごうとしている。

まず2008年5月、上海と寧波の間にある杭州湾に「杭州湾海上大橋」が開通した。さらに2013年7月には杭州湾の2本目の海峡橋である「嘉紹大橋」が開通。これらの橋によって、長江デルタエリアの地域間経済連携性がいっそう高まると考えられる。

また、珠江デルタエリアでは、珠江の入江である「珠江口」を跨ぐ「港珠澳大橋」の建設が始まっており、2015年に完成する予定である。この橋が完成すると、珠江口の東側にある深セン、香港と西側の珠海、マカオとが海上橋で結ばれる。これにより、大陸側にある広東省と特別行政区である香港、マカオの一体化を図ろうとしている。

上述の2つの海峡に比べ、沿岸部で最も幅

の広い地域分断要素は渤海海峡である。2014年8月、一連の施策の中で国務院によって「渤海海峡通路」（大連と山東省の煙台を結ぶトンネルと橋）の建設準備に関する指示が公表され、20年に建設が完了する目標が立てられた。それまで民間レベルの研究が行われてきたが、中央政府が正式に「渤海海峡通路」について言及したのは、これが初めてである。

「渤海海峡通路」は環渤海エリアを一体化させること以上の意味を持つと考えられる。上述の杭州湾と珠江口に架かる橋があくまでも長江デルタエリアと珠江デルタエリアにおける都市クラスターの内部連携を図ることであるのに対し、「渤海海峡通路」は、現在孤立している東北エリアと南の沿海発展軸が結ばれるという戦略的な意味を持つ。

「長江経済ベルト」は、上海市をはじめ、江蘇、浙江、安徽、江西、湖北、湖南、重慶市、四川、貴州、雲南を含めたエリアであり、古くから中国の重要な国土軸である（図4）。2014年9月、国務院が「長江黄金水道による長江経済ベルトの発展に関する指導意見」（以下、「長江意見」）を公表した。この政策により、長江沿いのエリアは再び新たな国家戦略となった。この国家戦略に定められた長江経済ベルトの位置付けは、「グローバルな影響力を持つ内陸河川経済ベルト」である。戦略の中身としては、複合的な交通ネットワークの構築、世界レベルの産業クラスターの構築、国際的な競争力のある都市クラスターの育成などが挙げられる。

「長江意見」の重要な狙いは、長江沿いにおける地域間連携の発展である。たとえば、地域格差を是正するため、長江下流エリアの沿

図3 沿海発展軸

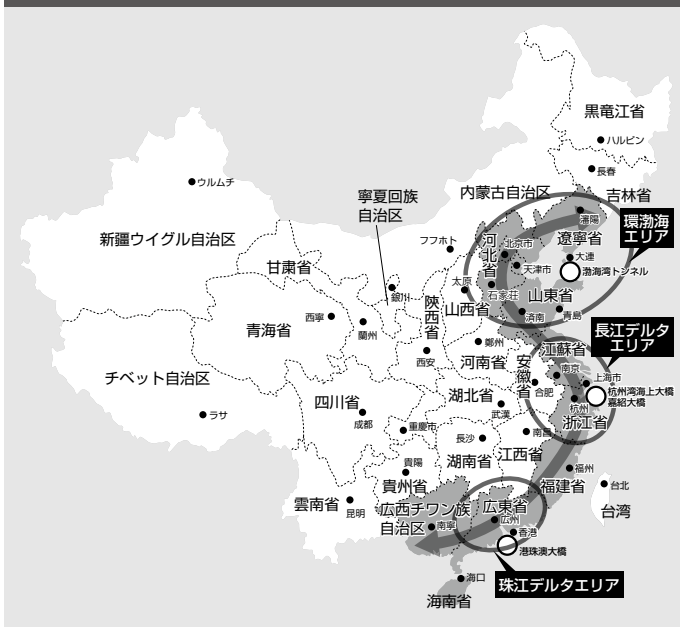
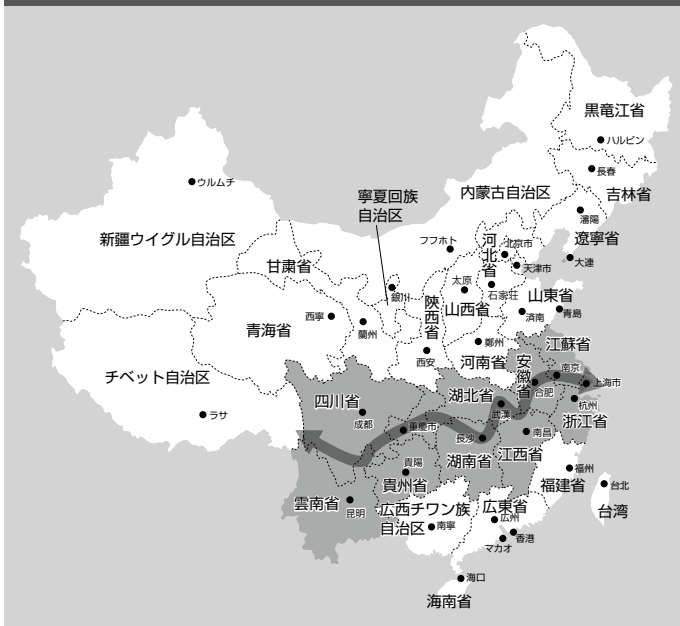
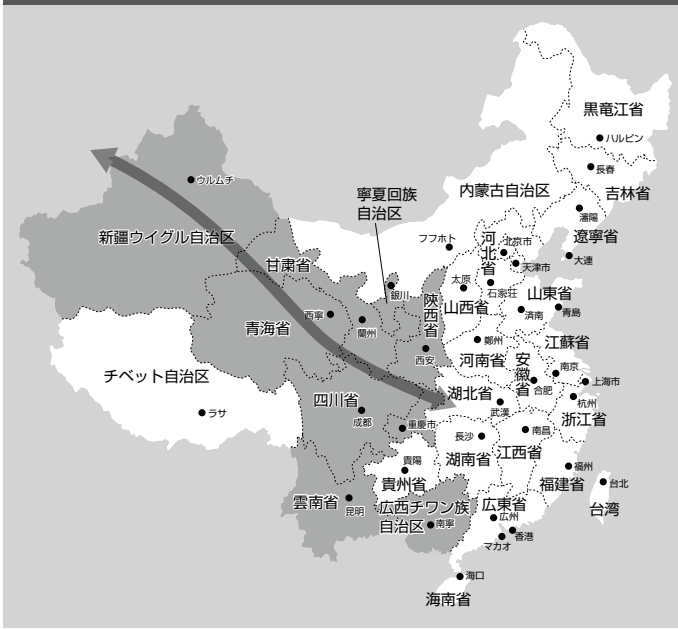


図4 長江経済ベルト



岸部はサービス業の発展に重点を置き、過剰となる製造業を積極的に中流や上流エリアに移転させ、長江エリア全体の経済規模を拡大させるといったことが行われている。また、長江沿いの物流効率を上げるため、全域の

図5 シルクロード経済ベルト



「通関一体化改革」の検討を始めている。さらに、「長江意見」と同時に「長江経済ベルト総合立体交通回廊計画（2014-20年）」が公表され、長江の水運を強化するほか、新しい高速道路、高速鉄道と石油輸送パイプなどの整備も計画されている。

「シルクロード経済ベルト」とは、2013年に習近平氏が国家主席に就任した直後に打ち出した概念である（図5）。古代のシルクロードにはほぼ沿った地域であり、北西部の陝西、甘粛、青海の3省と寧夏回族自治区、新疆ウイグル自治区、南西部の重慶市と、四川、雲南の2省、広西チワン族自治区が含まれている。

また、シルクロード経済ベルトの戦略的な目的は、中国国内のみならず、アジア太平洋経済圏とEU経済圏を結ぶことである。地域経済の視点から見れば、経済発展が遅れている中国西部から中央アジアを通してEU諸国へ通じる導線をつくり上げることで、西部エリアを改革開放政策の「末端」から「フロン

ティア」に変える機会が訪れる。実際、「重慶・新疆・EU鉄道」の開通により重慶市とEU間で直接輸出入ができるようになった。輸送時間がわずか16日間であるため、外資系企業にとっての投資上の魅力がいっそう上がったのである。今後、この大陸間鉄道は西安や蘭州といった内陸都市にもつなげる予定である。

2 隣接する省・自治区の間の新たな変化

上述の国土軸のような戦略のほか、最近では省・自治区単位の経済軸も注目されている。中でも最新のものは「珠江・西江経済ベルト」である。2014年7月に、広東省と広西チワン族自治区が共同で策定した「珠江・西江経済ベルト発展計画」が、國務院の許可を得て実行に移った。華南エリアにおいては省・自治区を跨ぐ初めての国家戦略である（図6）。

この計画は、3つの戦略的な意味を持つ。1つ目は、広西チワン族自治区に隣接しているASEAN（東南アジア諸国連合）諸国と広東省に隣接している香港、マカオとの間に、陸上の国際経済ベルトを構築すること。2つ目は、広東省内にある珠江デルタエリアの産業を広西チワン族自治区の内陸に移転し、珠江デルタエリアの後背地を拡大していくこと。そして3つ目は、広東省の「珠江口」と広西チワン族自治区の「北部湾」の2つの港湾エリアを連携させ、中国南西部の港湾機能を強化することである。

また、もう一つ注目されているのは、東北エリアの「ハルビン・大連経済ベルト」である。中国政府は2004年から「東北振興」に関

する一連の計画を打ち出したが、10年後の14年8月に、再び「東北振興支援の最近の若干の重大な政策措置に関する意見」を公表し、国家戦略エリアとしての重要性を強調した。「ハルビン・大連経済ベルト」は、2012年にハルビン・大連間で高速鉄道が開通したことを機に打ち出された概念である。この高速鉄道によって東北エリアの4大都市間（ハルビン、長春、瀋陽、大連）がそれぞれ1時間交通圏に入った。さらに広い意味では、環渤海エリアと極東ロシアをつなぐ国際軸の機能が期待される。

Ⅳ 地域間連携の発展のベースとなる地上交通インフラの整備

広域的な地上交通インフラの整備は、地域間連携の発展のベースである。国土面積が広い中国にとっては、高速道路と高速鉄道が地域間交通網の最も重要な要素である。

中国の高速道路の整備は、1988年に最初の路線が完成してから、2013年までのわずか25年の間に総延長が10.4万km超に達し、米国の10

図6 「ハルビン・大連経済ベルト」 & 「珠江・西江経済ベルト」



万kmを超えて世界最長の規模となった(図7)。

2004年に公表された「国家高速道路網計画」の中では、20年までの建設目標は8.5万kmだったが、11年までの総延長で既にこの目標を超えた。そのため、2013年に新たな「全国道路計画」が策定され、建設目標は30年まで11.8万kmに修正となり、04年の計画より3.3万kmがさらに追加されている(次ペー

図7 高速道路総延長の推移

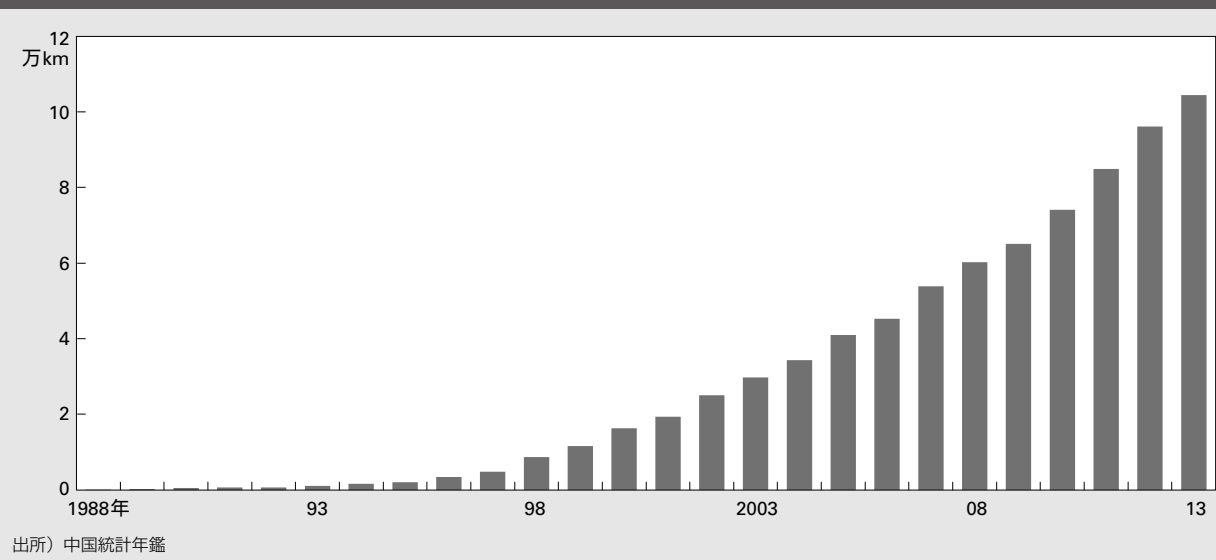
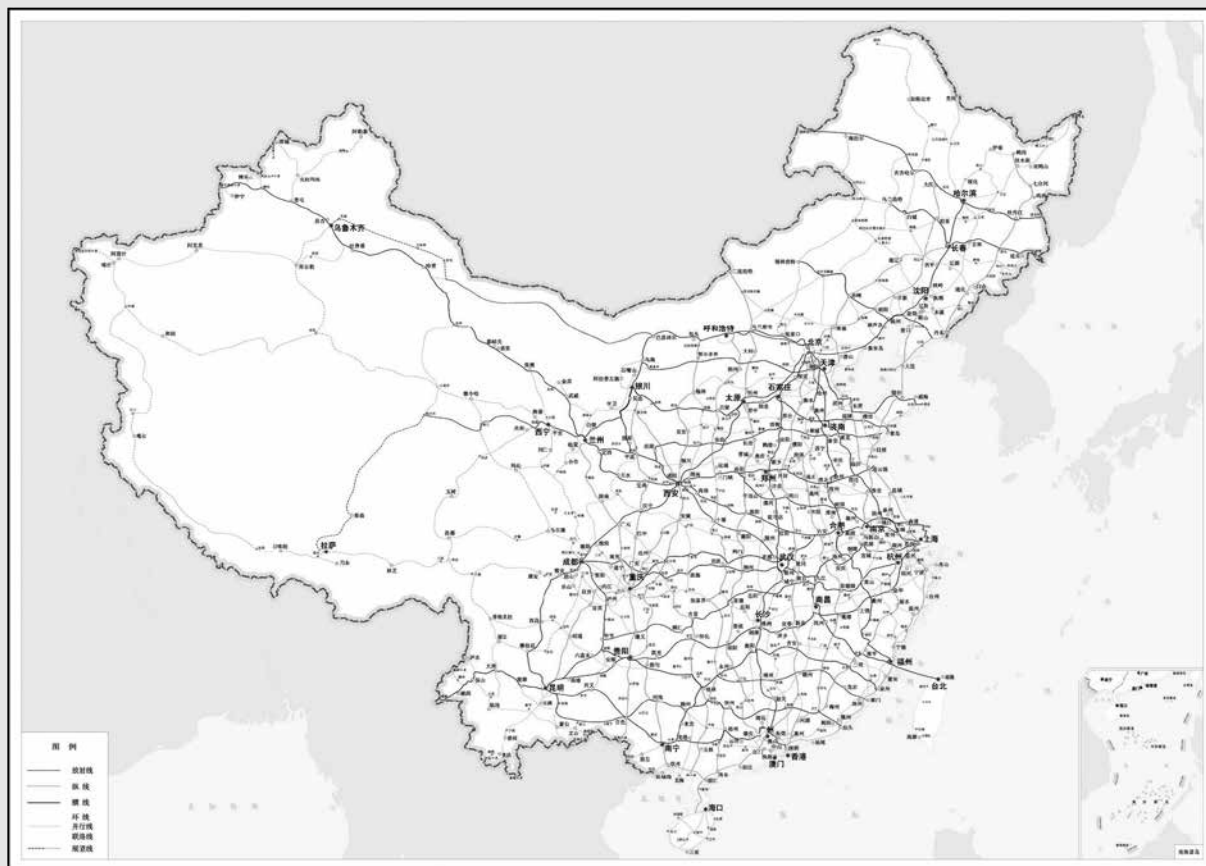


図8 全国道路計画（2013年）



出所) 国家改革发展委員会ウェブサイト

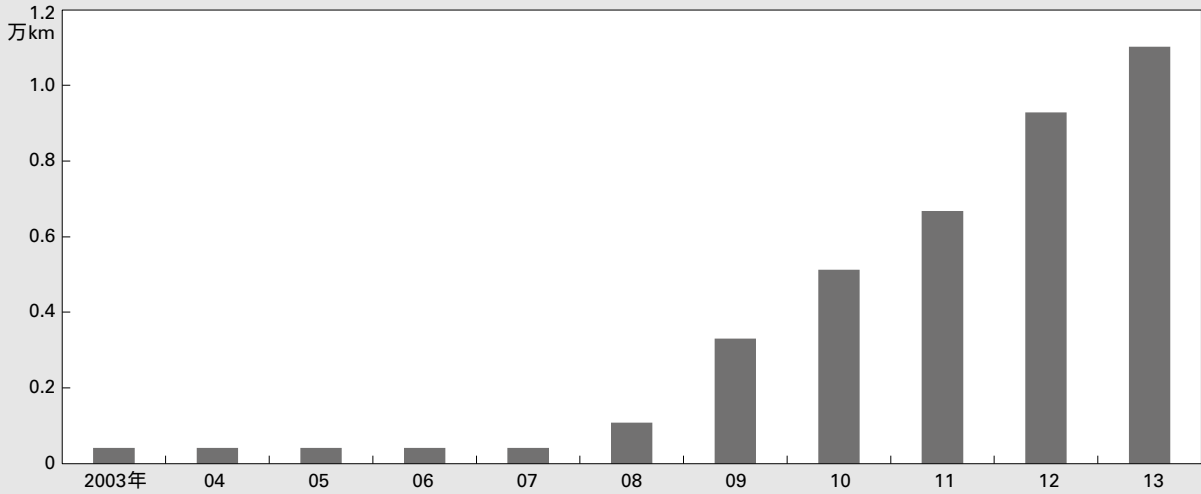
ジの図8)。国家レベルの計画以外に、各地方政府も行政管轄エリア内の高速道路を計画しているため、2030年の総延長は国の目標を大きく上回るものと考えられる。

高速道路の整備により、沿岸部大都市の都市機能や産業を周辺に分散させることができ、土地資源の緊張状況が緩和される。また、内陸の経済後進地域にとっては、距離を隔てて分散された人と物を大都市に集積させることができる。産業の面から見れば、最も恩恵を受けるのは物流である。特に、中国のネット販売が近年急速に伸びているのは、発達した高速道路網による物流が大きな要素と

なっているためだ。

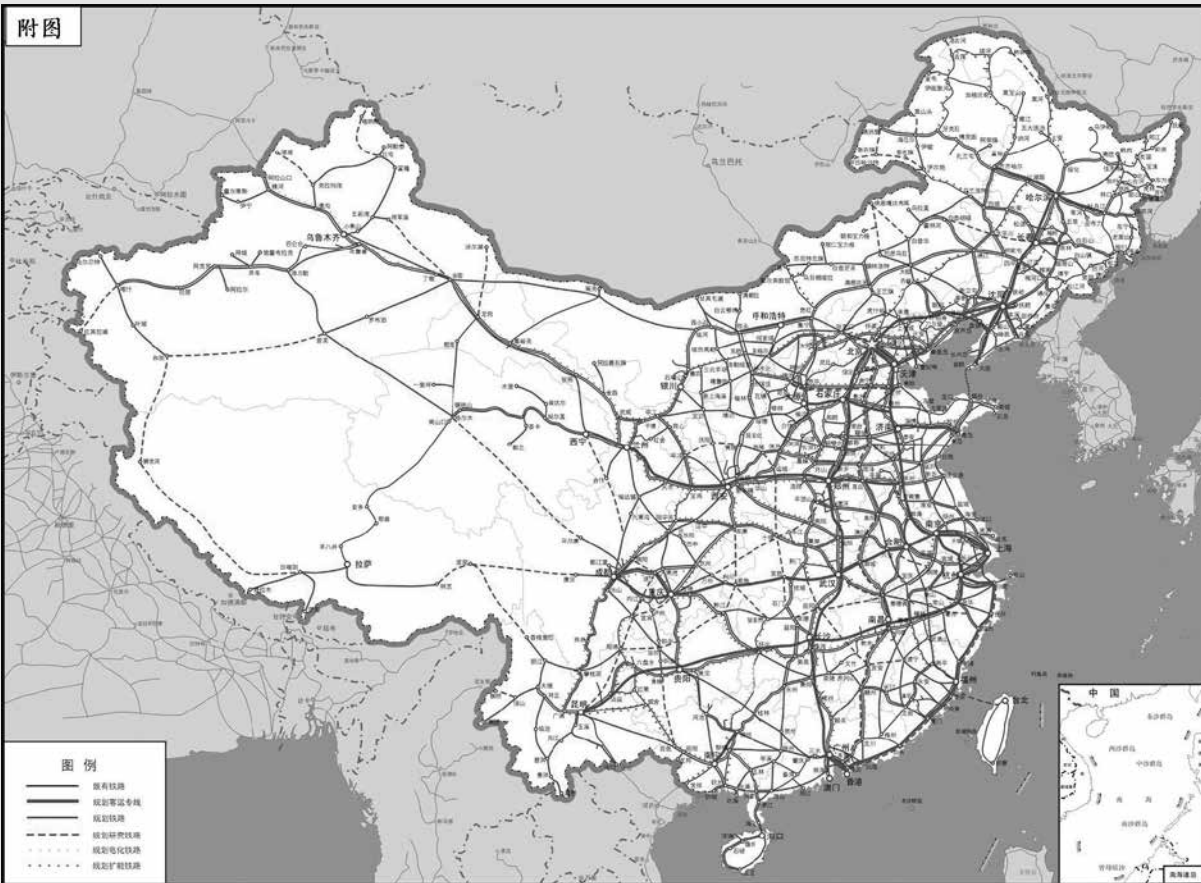
中国では、高速道路の建設と比較して、高速鉄道の建設スピードはもっと速い。2004年に公表された「中長期鉄道網計画」により、20年までに1.2万kmの「四縦四横」の高速鉄道網を構築する目標が立てられた。「四縦」とは、①北京～上海、②北京～武漢～広州～深セン～香港、③北京～瀋陽～ハルビン、④杭州～寧波～福州～深センである。「四横」とは①徐州～鄭州～蘭州、②杭州～南昌～長沙～昆明、③青島～石家荘～太原、④南京～武漢～重慶～成都である。そのほかにも、長江デルタエリアが南京～上海～杭州、珠江デ

図9 高速鉄道竣工距離の推移



出所) 公開資料より作成

図10 中長期鉄道網計画図 (2008年)



出所) 国家改革发展委员会ウェブサイト

ルタエリアが広州～佛山～珠海～深セン、京津翼エリアが北京～天津と、3本の短距離都市間高速鉄道の建設が計画されている。

しかし、多くの線路建設が計画より前倒しになったため、2008年には「中長期鉄道網計画」が調整され、20年までの目標が1.6万kmに修正された（前ページの図9、10）。

実際の建設状況を見ると、2013年までの運営距離は1.1万km超であり、既に20年の目標に近付いている。また、2014年と15年に竣工する予定の路線を合わせれば、延長距離は8887kmとなる。つまり、2015年には高速鉄道の総延長が約2万kmに達する計算になる。

高速鉄道計画以外に、既存鉄道の「電気化改造」計画もある。「電気化改造」とは、高速列車を既存の一般鉄道で走らせるために電気設備を整備することである。計画によると2020年までに2.5万kmの一般鉄道を改造する目標を立てている。

上述の内容から考えれば、将来の中国は世界にも類がない高速鉄道網に覆われる国になる。特に、都市化が急速に進んでいる中では、高速鉄道によってより頻繁なビジネス交流が見込まれるため、隣接地域間における産業の役割分担や地域特性などを、地域間連携の発展という視点から考える必要がある。

V 地域間「経済連携度」に関する分析

前章までの分析では、地域間連携の発展は今後の中国にとって新たな経済成長期を迎えるにあたっての重要な発展方向性であり、それを支えるのは新たな国策とハイレベルの交通ネットワークであることを紹介した。しか

し、「都市クラスター」や「国土軸」などの概念は、国の政策あるいは地理上の空間配置によって構成されたものであり、必ずしも地域間経済連携のポテンシャルを反映できるものではない。しかし、地域間経済連携を定量的に分析することで、今後成長する地域を把握することができる。

本章では、各省・自治区のGDP、人口と中核都市間の時間距離（実際の交通にかかる時間）から、重力モデル（Gravity model）を用いて地域間の「経済連携度」を予測し、地域間経済連携の可能性について考察する。

1 重力モデルの説明

重力モデルとは、国際貿易における国家間の貿易量の予測や、商圏分析などによく用いられる方法である。本章では、重力モデルによって地域間の経済連携を定量的に把握することができると思う。

具体的に、本章で使われる重力モデルの式は以下の通りである。

$$R_{ij} = \frac{\sqrt{P_i V_i \times P_j V_j}}{D_{ij}^2}, (i \neq j)$$

i と j は予測対象としての中国各省・自治区である。 R_{ij} は i と j の省・自治体間の「経済連携度」を示す数値である。 P_i と P_j は2つの省・自治区の人口であり、 V_i と V_j は2つの省・自治区のGDP数値である。 D_{ij} は2つの中核都市間の時間距離を表している。

中核都市間の時間距離（ D_{ij} ）をより正確に分析するため、道路（高速道路優先）の時間距離と鉄道（高速鉄道優先）の時間距離の2つの数値を用いて、道路と鉄道を分けてそれぞれの「経済連携度」を計算した。その方

図11 2005、12、30（推計）年、中国各省・自治区実質GDPの推移

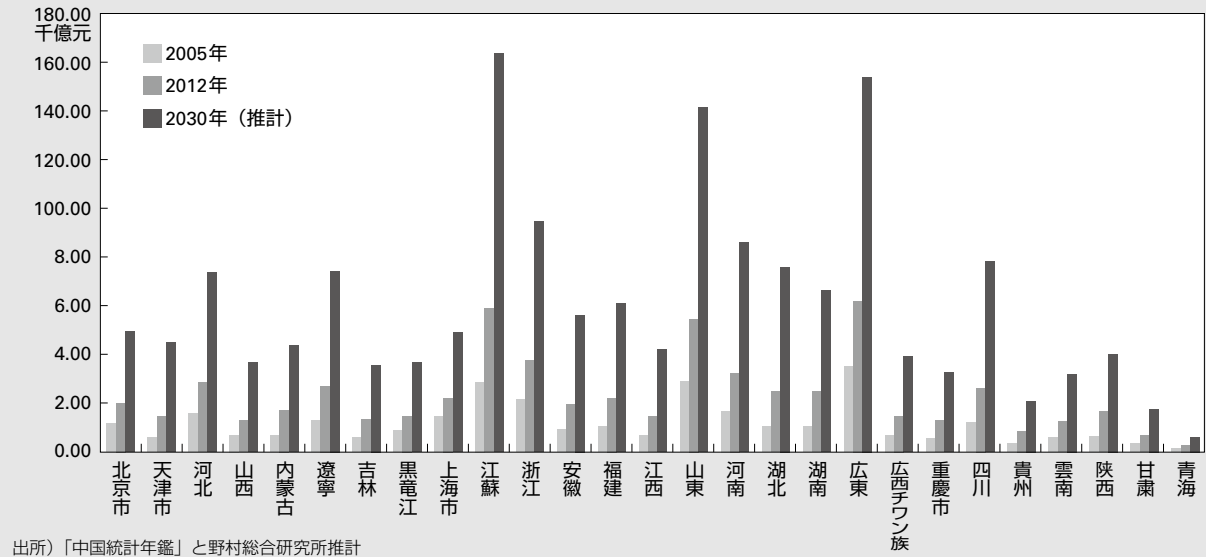
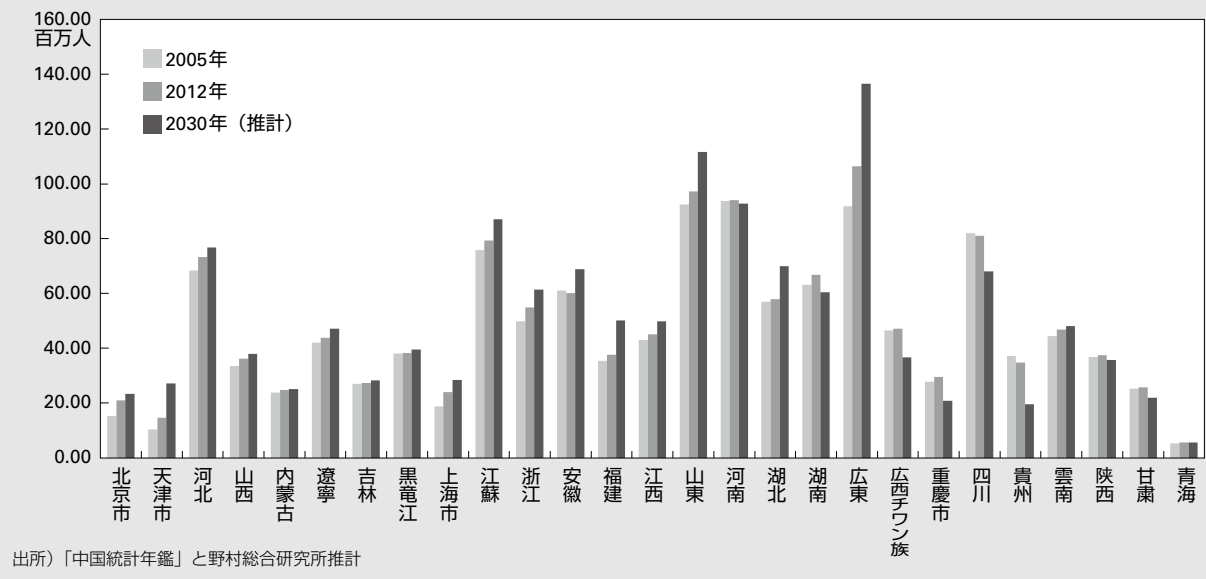


図12 2005、12、30（推計）年、中国各省・自治区常住人口の推移



法は以下の通りである。

$$D_{ij} \text{ (道路の時間距離)} = \frac{\text{中核都市間の道路走行距離 (km)}}{(100\text{km/h} \times \text{高速道路の割合} + 40\text{km/h}) \times (1 - \text{高速道路の割合})}$$

$$D_{ij} \text{ (鉄道の時間距離)} = \frac{\text{中核都市間の鉄道走行距離 (km)}}{(200\text{km/h} \times \text{高速鉄道の割合} + 60\text{km/h}) \times (1 - \text{高速鉄道の割合})}$$

図13 2030年までの中核都市間高速道路

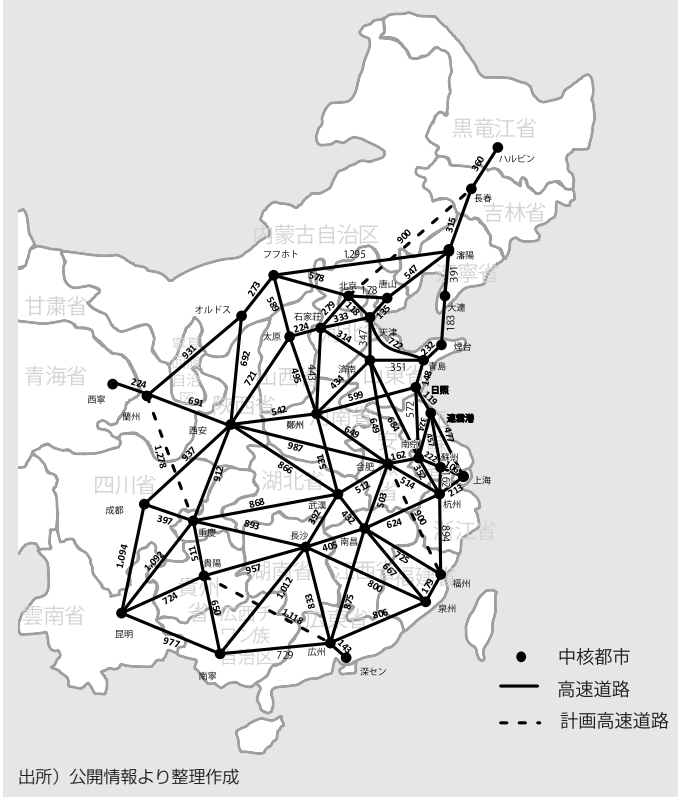
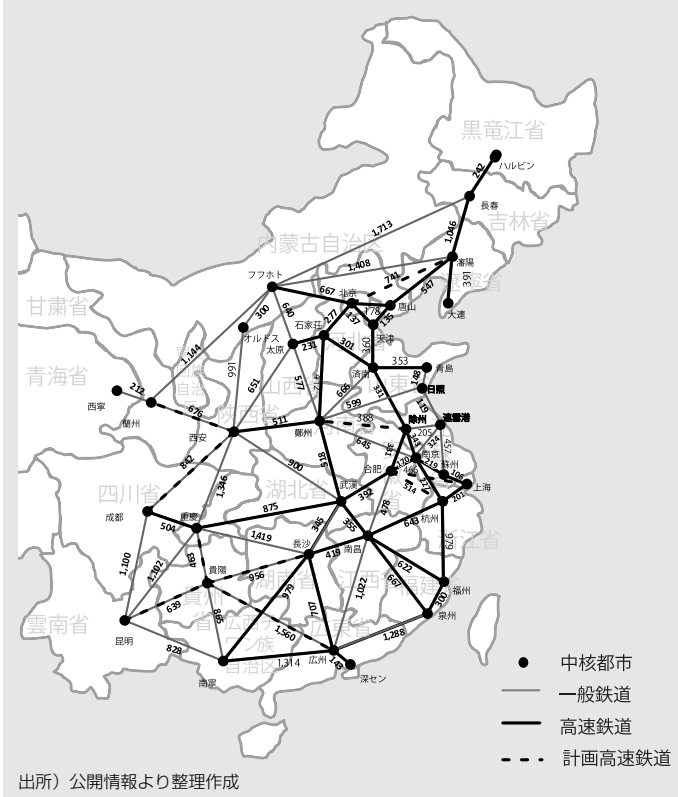


図14 2030年までの中核都市間高速鉄道



2 予測対象の設定とデータ収集

予測の対象である省・自治区の選別については、人口集積があまりにも少ない新疆ウイグル自治区、チベット自治区と青海省を除いた全ての省・自治区を対象にした。

中核都市の選択基準は、各省・自治区の「省会都市（省の都）」を全て選択する以外、同じ省・自治区の中にGDPが省会都市を超えた都市も中核都市とした。

「経済連携度」の変遷を分析するため、2005年、12年と30年における各省・自治区の人口とGDPを用いた（前ページの図11、12）。2030年のデータについては、05年～12年間の統計データを用いて推計した^注。

中核都市間の道路と鉄道の走行距離については、「中国地図集」のデータを用いた（図13、14）。2030年までの推計に関しては、既存の計画と公開情報を基に計算したため、やや保守的な数値だと考える。

3 「経済連携度」の分析結果

(1) 「総合経済連携度」

計算結果の全体像を把握するため、ある都市と他都市間の「経済連携度」の合計を取って、その都市の「総合経済連携度」として地図に表現した。

図15～図20は道路と鉄道距離をベースにした各都市の総合経済連携度である。図15と16に示したように2005年の場合、経済連携度の高い都市はほとんど沿岸部の珠江デルタエリア、長江デルタエリアと環渤海エリアに集中しているが、12年の時点では、内陸にある中部の都市（鄭州、武漢、長沙、南昌など）が明らかに目立ってきた一方、西部の都市（蘭州、成都、重慶、貴陽など）は弱いままであ

図15 2005年の総合地域連携度マップ（道路距離）

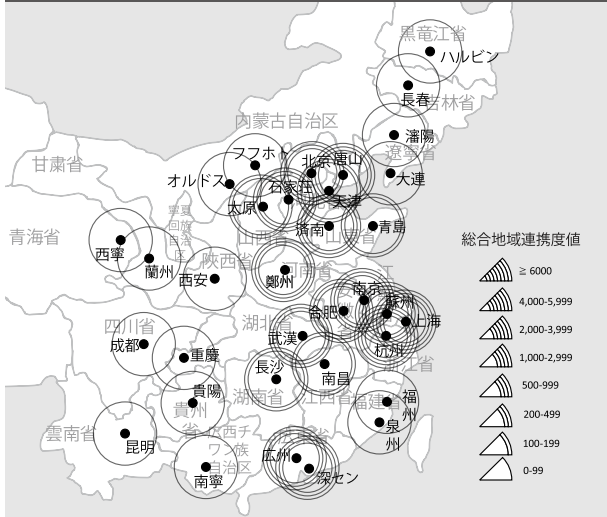


図16 2005年の総合地域連携度マップ（鉄道距離）

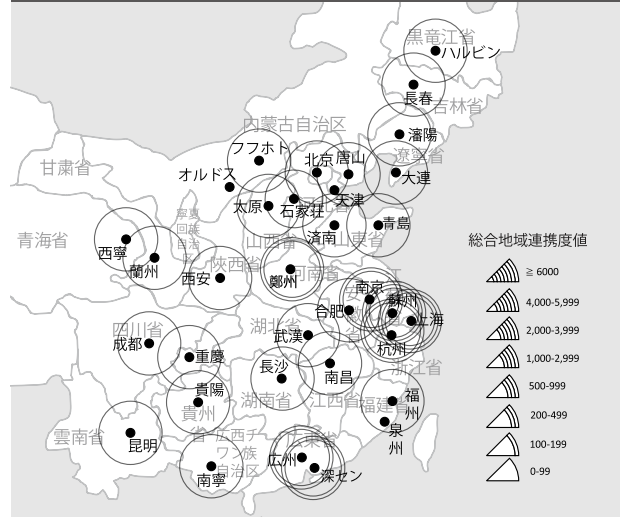


図17 2012年の総合地域連携度マップ（道路距離）

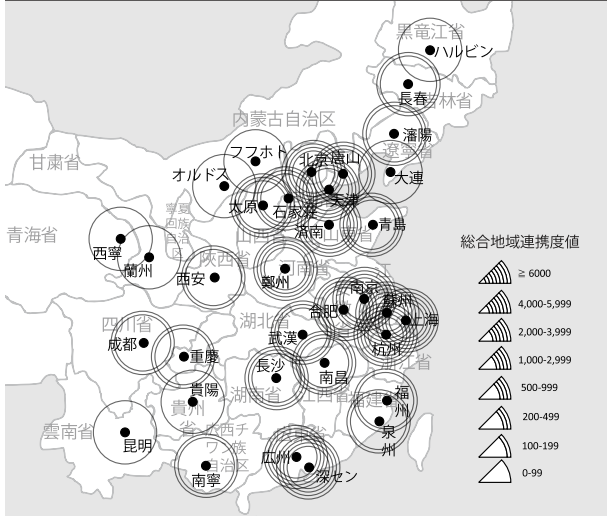


図18 2012年の総合地域連携度マップ（鉄道距離）

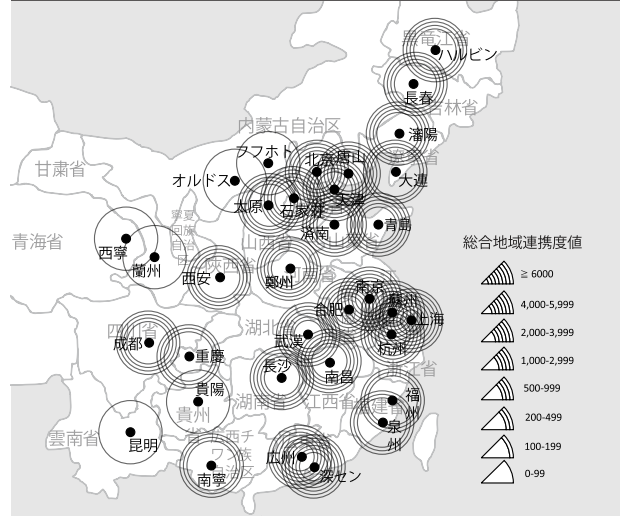


図19 2030年の総合地域連携度マップ（道路距離）

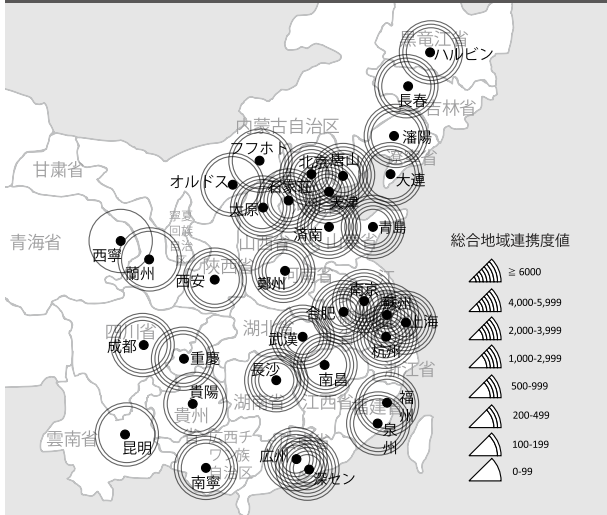


図20 2030年の総合地域連携度マップ（鉄道距離）

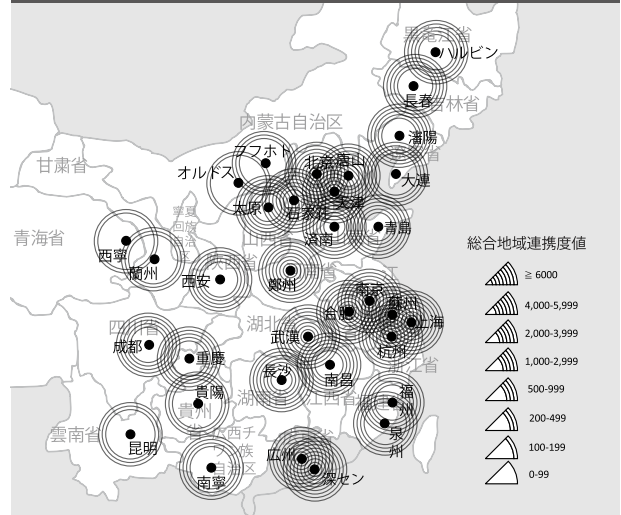


表3 注目すべき都市の選出 (2030年)

道路によるランキング				鉄道によるランキング			
順位	中核都市	地域	総合経済連携度 ×成長率	順位	中核都市	地域	総合経済連携度 ×成長率
1	蘇州	江蘇	11,420.95	1	蘇州	江蘇	3,4074.75
2	杭州	浙江	8,652.67	2	広州	広東	2,6306.69
3	上海	上海	8,493.05	3	上海	上海	2,6181.87
4	広州	広東	6,696.57	4	深セン	広東	2,5361.90
5	天津	天津	6,671.86	5	天津	天津	2,2929.13
6	南京	江蘇	6,585.54	6	南京	江蘇	1,7195.90
7	深セン	広東	6,419.29	7	合肥	安徽	1,7170.51
8	合肥	安徽	5,925.72	8	杭州	浙江	1,6953.35
9	北京	北京	4,215.16	9	鄭州	河南	1,6606.24
10	武漢	湖北	3,547.87	10	済南	山東	1,6064.39

る(図17、18)。ところが2030年には、中部の都市が沿岸部とほぼ匹敵する強さになり、西部の南寧、重慶、成都、西安、フフホトも着実に強くなる(図19、20)。

(2) 注目すべき都市

上述の分析結果を見ると、交通インフラの

完備とGDPの成長に伴い各地域の経済連携度上昇につながるが、経済発展のポテンシャルも含めて考えると、どの都市(または省・自治体)に注目すべきかを選出することができる。

注目すべき都市の選出方法として、各都市の2030年における総合経済連携度と総合経済

図21 2030年の合肥と周辺都市間の地域連携度マップ(鉄道距離)

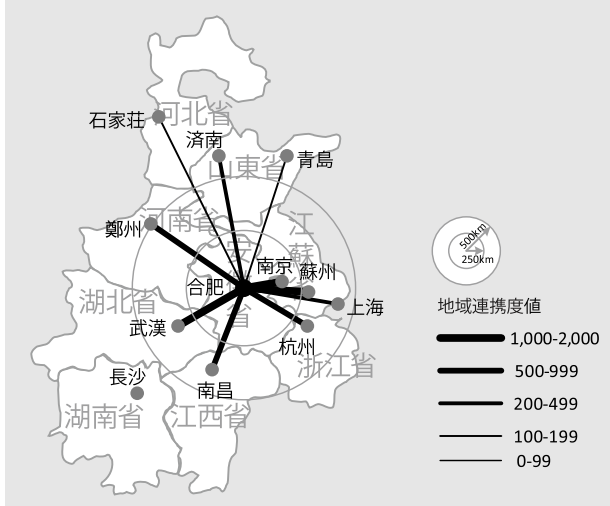


図22 2030年の合肥と周辺都市間の地域連携度マップ(道路距離)

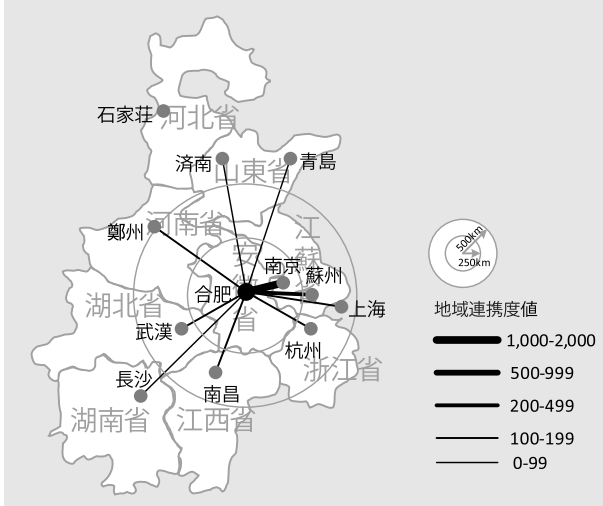


図23 2030年の武漢と周辺都市間の地域連携度マップ（鉄道距離）

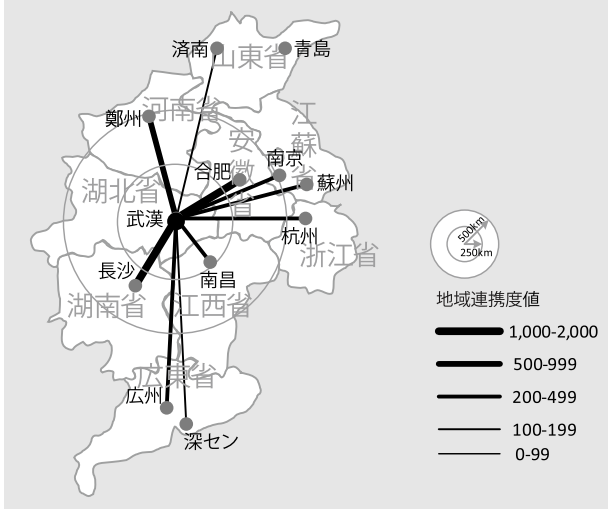


図24 2030年の武漢と周辺都市間の地域連携度マップ（道路距離）

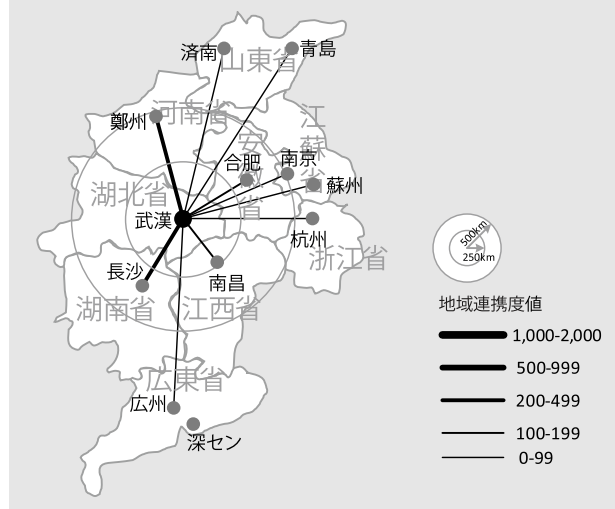


図25 2030年の鄭州と周辺都市間の地域連携度マップ（鉄道距離）

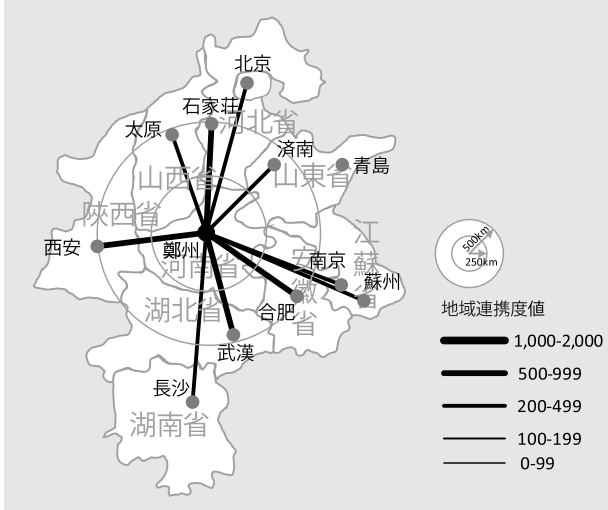


図26 2030年の鄭州と周辺都市間の地域連携度マップ（道路距離）

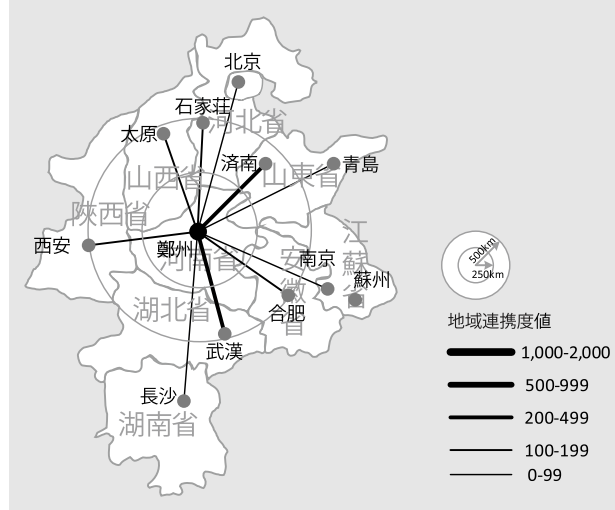


図27 2030年の済南と周辺都市間の地域連携度マップ（鉄道距離）

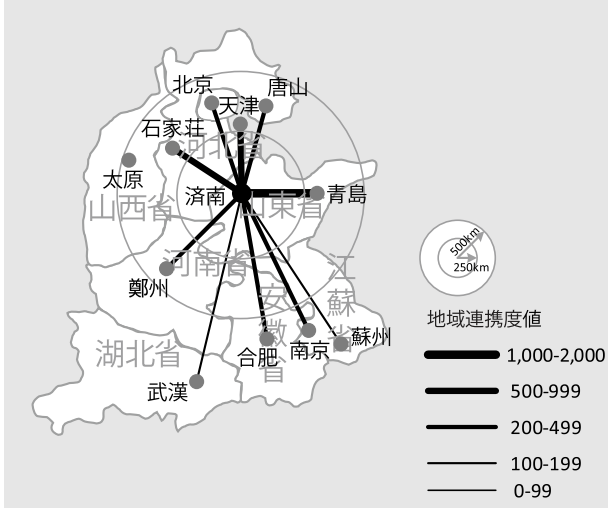
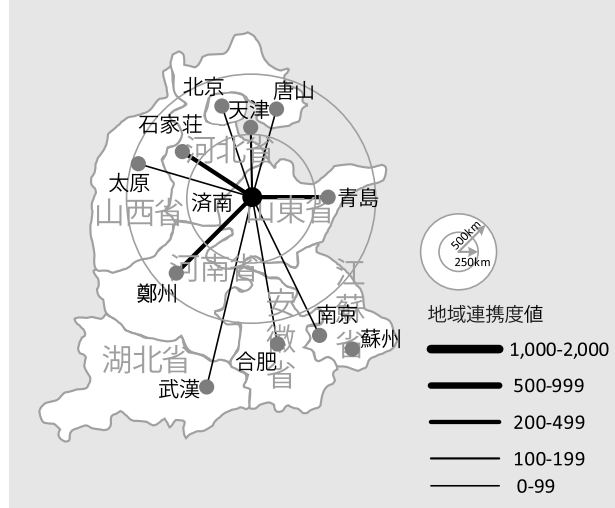


図28 2030年の済南と周辺都市間の地域連携度マップ（道路距離）



連携度の成長率を掛け算してランキングを作成した(表3)。10位までのランキングを見ると、経済発達エリアである珠江デルタエリア、長江デルタエリアと北京、天津を除けば、合肥、武漢、鄭州と済南の4都市が浮き上がった。いずれも中部の都市である。

さらに、この4都市と周辺地域の経済連携度を細かく見ることができる。図21~図28はこの4都市と周辺都市の経済連携度(値の大きい10都市まで)を表している。

VI 地域連携から見た 日本企業への示唆

各地域の経済成長と交通インフラの飛躍的な改善によって、今後の中国では地域間の経済や産業面でのかかわりが確実に深くなるだろう。また、周知の通り、経済成長のモデルは内需主導に移りつつあるため、「巨大な消費市場」へ変貌すると、国内の地域間の連携発展はますます重要な要素となっていくと考えられる。

地域間連携の発展は、今後の日系企業の中国進出や事業展開に対して、以下の点が示唆となる。

- ①国境を越えた国土軸に注目すべきである。たとえば「シルクロード経済ベルト」は、既存のチャイナランドブリッジよりはるかに幅広い地域にかかわり、経済的な機能も込められている。この「軸」の機能をうまく利用すれば、中国国内にとどまらず、日本本土からEUへの新たな貿易ルートが生まれる。
- ②広東省と広西チワン族自治区の連携である「珠江・西江経済ベルト」にも注目す

べきである。近年日系企業の東南アジア進出が盛んになっているが、東南アジアは裾野産業の基盤が十分に整備されていないため、原材料や部品などの調達に悩まされている企業も少なくない。しかし、広東省は日系企業にとってなじみ深い進出地域であり、現在でも日系企業向けのOEM供給先やサプライヤーなどが数多く集積している。今後、広東省から広西チワン族自治区への産業移転が進めば、広西チワン族自治区も東南アジアにおける事業の裾野産業エリアとして活用できる。

- ③これから中国の各地域(あるいは都市)に拠点網を整備する日系企業にとっては、全国レベルの「経済連携度」を用いて、中長期的な視野で地域の優位性を網羅的に評価し、先回りした戦略的な取り組みができるだろう。
- ④地域間の「経済連携度」と自社の事業展開を結び付けて考える場合、高速道路と高速鉄道とを分けて考える必要がある。生産機能や物流機能などをメインとする事業の展開には、高速道路をベースにした地域連携に注目すべきである。販売機能、情報機能、R&D機能、不動産開発、生活サービス機能などの展開には、都市そのもののポテンシャルと成長を見据え、高速鉄道をベースにした連携に注目すべきである。
- ⑤第V章で見た通り、中部地域の注目すべき4都市は交通ネットワークのハブになりつつあり、経済成長も著しく、長期的な「経済連携度」は沿岸部並みのポテンシャルを持つ。しかし、現時点ではこれ

らの地域の発展レベルは沿岸部より低く、まだ広大な土地と比較的安価な労働力に恵まれている。日系企業にとっては、いち早くこれらの地域への取り組みを強化していくことで、将来の成長チャンスをつかむ布石を打つこととなる。

注

2030年まで中国各省・自治区実質GDPの推計
2030年の地域別人口とGDP推計の基本的考え方は以下の通り

- 全国の実質経済成長率（5カ年計画ベース）を想定し、名目成長率に換算して、名目ベースで推計する
- 全国に対する地域（省・自治区）の成長率弾性値（地域GDP成長率と全国GDP成長率との関係）に着眼する
- 地域におけるGDP、労働生産性、就業者数（人口）の相互の関係に着眼（ここでの成長率弾性値は労働生産性成長率とGDP成長率の関係）

推計の流れは以下の通り

- 2005～12年の全国、省・自治区のGDP（産業別）、就業者数（産業別）、常住人口の実績値をもとに、GDP成長率弾性値（全国⇔省・自治区、全体⇔産業別）、生産性成長率弾性値（産業GDP⇔産業生産性成長率）を算出

↓

- 全国の実質経済成長率（5カ年計画ベース）の想定名目成長率に換算し、名目成長率に換算

↓

- 全国に対する地域（省・自治区）の成長率弾性値を用いて地域（省・自治区）の将来GDPを推計（合計調整）

著者

梁 晶 (Liang Jing)

NRI上海公共戦略グループ総監高級コンサルタント
専門は都市計画、地域および産業戦略策定、交通インフラ関連事業計画など

中国環境事業における 日系企業の成功の鍵



趙 萍



王 曦鳴

CONTENTS

- I 中国環境ビジネスの拡大
- II 日本企業の環境ビジネスが直面する課題
- III 中国における環境ビジネス成功の鍵
- IV 中国の環境ビジネスチャンス

要 約

- 1 近年、中国では高度経済成長、急速な都市化の進行に伴い、公害問題が頻発しており、環境問題は深刻化している。日本などの先進国が発展してきた経緯と異なり、中国の環境問題は広域性、危険性、対策の困難性という特徴を持つ新型の「都市型複合汚染」である。
- 2 習近平国家主席をトップとする新政権は、環境問題だけでなく、公害問題の多発で国民の不満を招くという社会問題にも直面している。そのため、近年、政府は環境規制強化の方向で改正や法律制定を実施するほか、環境対策への投資を増加させている。現在、中国での環境事業の市場規模は約1兆元（約18兆円）にもなり、なおも毎年10%の高い伸び率で拡大している。
- 3 中国の経済大国化と国内企業の技術向上に伴って、中国国内の環境ビジネスの構造は、「市場環境の激化」「市場経済化への自立化」「複合型汚染向けの中国式解決」へと大きく変化している。こうした中、過去の経験や技術をベースとしてきた日系企業の環境関連ビジネスは、中国の市場環境やニーズの変化に対応できておらず、苦戦している。
- 4 日系企業成功の鍵は「市場参入のタイミング」「持続可能なビジネスモデル」「横断的なマーケティング機能」である。環境計測機器大手のサーモフィッシャーサイエンティフィック社（米国）、エンジニアリング会社のエンバイロサーム社（ドイツ）を代表とする欧米系環境企業の中国での事業開拓例を紹介しつつ、3つの成功の鍵を考察する。

I 中国環境ビジネスの拡大

1 都市型複合汚染の深刻化

近年、中国では各地域で公害問題が発生した。特に2013年1月の大気汚染問題は、影響を与えた地域があまりに広範に及ぶことと、その継続時間の長さが市民やマスコミを驚かせ、環境問題が一気に表面化するきっかけとなった。

この大気汚染問題は、中国中東部の17省270万平方キロメートル（国土面積の約7分の1）に波及し、約6億人の国民に被害を与えたと報道された。同年1月12日、北京市内の多くの観測地点で微小粒子状物質（PM2.5）の観測値が700 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ を超えた（図1）。これは中国の環境基準値の約10倍、日本の環境基準値の約20倍であった。

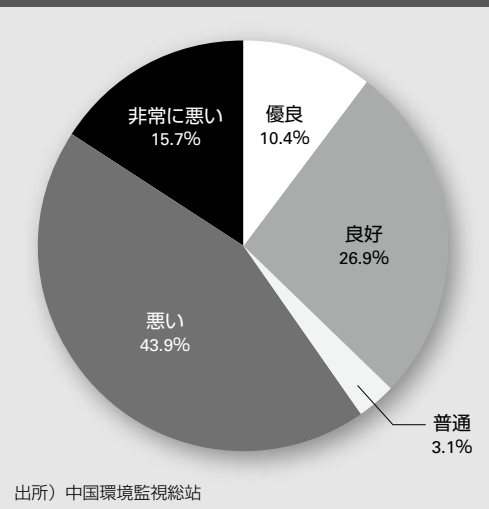
大気だけではなく、水も同様に汚染が深刻だ。中国は人口の70%が地下水を飲用しているが、中国環境監視総站のモニタリングデータによれば、観測点の約60%が飲用不適で、

図1 重点区域の大気汚染排出抑制濃度達成都市数（2013年）

指標	京津冀エリア	長江デルタエリア	珠江デルタエリア
観測都市	15	25	9
SO ₂	7	25	9
NO ₂	3	10	5
PM10	0	2	5
PM2.5	0	1	0
CO	6	25	9
O ₃	8	21	4
全部指標を達成した都市	0	1	0

出所) 中国環境監視総站

図2 全国地下水観測拠点の水質状況（2013年）



国民の健康被害が拡大している（図2）。

PM2.5をはじめとした大気や地下水の汚染問題は、広域性、危険性、対策の困難性という特徴を併せ持つ新型の「都市型複合汚染」であるといえる。

また、北京の清華大学の研究によれば、急速に進んでいる都市化と環境汚染との相関性の高さも分かっている。近年、都市人口100万～500万人の中規模都市で進む開発に伴い、大気汚染が急速に進行している。

その原因については、石炭型と生活型が複合したものであるといえる。世界では過去に2都市で代表的な大気汚染問題があった。一つは石炭を燃焼する工場のばい煙に起因する英国ロンドンのスモッグ事件で、もう一つは自動車の排気ガスに起因する米国ロサンゼルスのスモッグ事件である。中国では現在、燃料構造を石炭に依存しており、また近年、中東部の都市化に伴って自動車の台数も急速に増加しているため、中国の大気汚染問題は上述の英国、米国の事件を複合した形態になっていると思われる。

2014年3月、中国政府は「新型都市化政策」を発表した。ここでは中小都市の発展がうたわれているが、一方で急速な開発による環境汚染の深刻化という矛盾も露呈している。

2 政府の最重要課題に浮上した環境問題

習近平国家主席をトップとする新政権は、環境問題により社会が不安定になるという恐怖に直面している。国民の不満は、農民の土地収用問題から、最近では都市住民による環境汚染問題にまで拡大してきている。

『新京報』紙の報道によると、環境問題に関する集団抗議事件は、毎年9%増加しているという。2013年3月、政権指導部の交代があった全国人民代表大会では、通例と異なり、多くの代表が環境保護部長に対して「不支持」の投票を行い、国務院の各部の中で環境保護部長が最低の支持率となった。

国民の不満に対して、中国政府は環境関連法規制の改正・見直しを進めている。2014年4月、「環境保護法」が改正され、罰金制度の強化や環境関連訴訟の条件緩和などが明記された。

中国の環境関連法は、実は取り組みが早く、体系的にも整っている。課題は法整備ではなく、法律の執行体制にある。司法裁判については2013年から環境犯罪の摘発が激増し、約5000件が摘発されて2万人が起訴された。2014年7月、最高裁判所に相当する中国最高人民法院が環境資源部門を設置するなど、法律の執行体制は徐々に強化されている。

2014年11月に開かれたアジア太平洋経済協力（APEC）会議では、中国政府は排出ガスの大きい工場の操業や、焼却などの生活す

る上での活動、自動車の使用などを抑制して、北京で「APECブルー」と呼ばれた青空を実現した。「APECブルー」の実現は中国のいわば面子文化と関連しており、持続性は低い。しかし一方で、中国政府は「APECブルー」の実現を通じて、「政府は汚染を抑制する決心と能力がある」と宣言する目的もあった。

3 巨大な環境対策投資

深刻な環境汚染と政府管理の厳格化に従い、中国では環境対策投資によって既に巨大な市場が形成されている（図3）。都市建設時の環境・緑化対策、工場などの汚染対策および建物建設時の環境対策費用を合計すると、2012年の環境対策の関連投資は8253億元（約14.8兆円）であった。環境対策の投資額がGDPに占める比率も2005年の1.30%から1.59%に上昇した。中国のGDP成長率が7~8%を維持するとすれば、環境市場の成長は年間約10%にもなる。

環境対策投資が増加した一つの要因は、地方政府幹部の評価制度にもある。第11次5カ年計画（2006~10年）から、地方政府幹部の昇格評価に「一票否決」制度（GDP成長率を達成しても、環境保護に関する目標値が未達成の場合は昇格できない）を導入した。2012年の三中全会（中国共産党第18期中央委員会第3回全体会議）では、地方政府幹部の評価制度において環境保護を重視すると再明記された。

規制される汚染物質の増加も環境対策投資を加速させた。第11次5カ年計画から二酸化硫黄（SO₂）と化学的酸素要求量（COD）が総量削減の対象物質になった。さらに第12

図3 中国における環境投資の推移

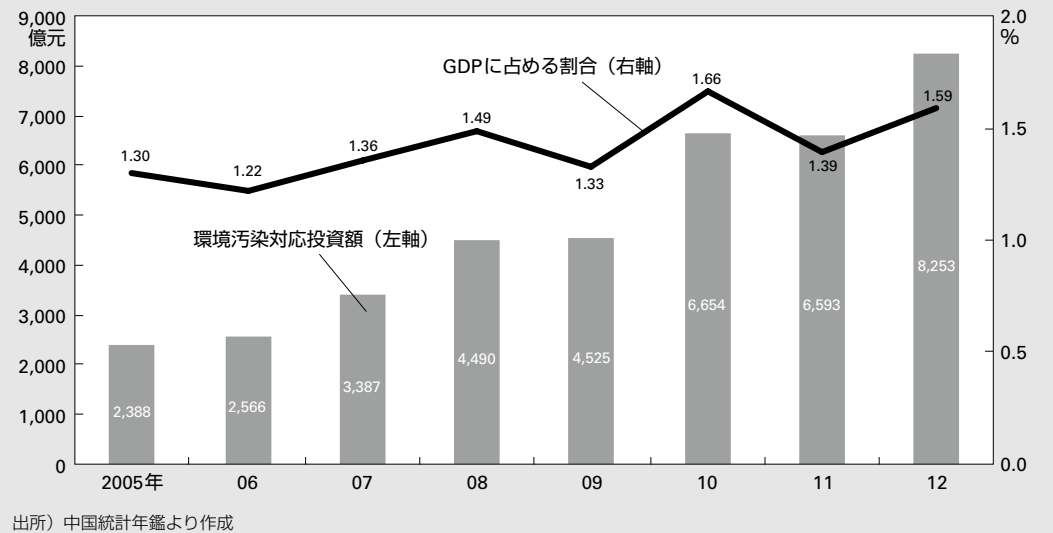
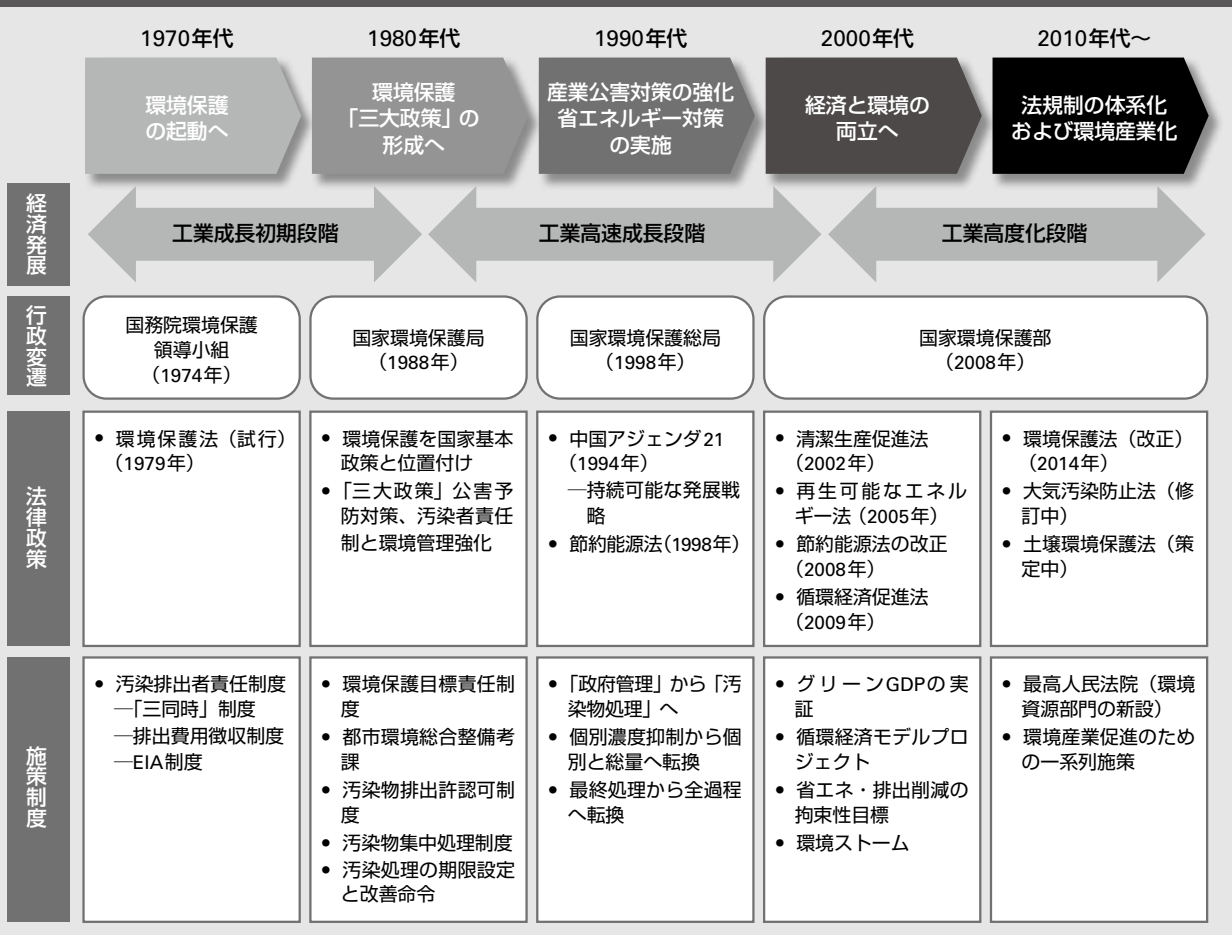


図4 中国環境管理体制と法律の変遷



次5カ年計画（2011～15年）でNO_x（窒素酸化物）とアンモニア窒素の総量目標値が設定された。今後は大気と水のほかに、土壤汚染が規制対象になる可能性がある。専門家は「土壤環境保護法」が2015年までに法律化されるとみている（前ページの図4）。これらの汚染物質の規制リストの拡大に伴って、排出事業者は追加の対策投資を開始している。

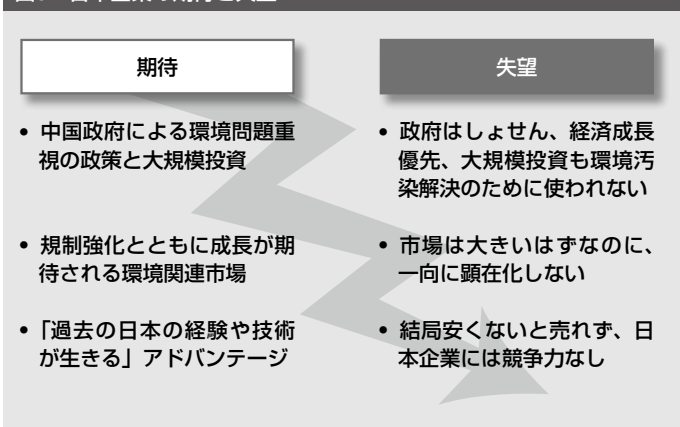
巨大な市場規模、高い伸び率および度重なる規制強化は、中国の環境対策市場の一つの特徴といえる。

II 日本企業の環境ビジネスが直面する課題

環境対策の経験が豊富で先進環境技術を誇る日本企業なら、中国の環境投資ブームの恩恵を受けるはずであるが、図5に示すように多くの日本企業で期待が失望に変わるなど、当初の思惑どおり事業が展開できていない。

筆者が見たところ、日本企業の中国における環境関連事業は十年一日のごとくであり、中国の市場環境とニーズ変化に対応できていない。特に次の3つの課題が挙げられる。

図5 日本企業の期待と失望



1 ODAに依存、自立化の欠如

中国における日本の環境ビジネスは、巨額の政府開発援助（ODA）に依存してきた過去がある。ODAには「技術協力」「無償資金協力」「政府貸付」という3つの項目がある。しかし2006年からは明らかに構造が変わり、無償資金協力、政府貸付が減少し、現在は技術協力が残るのみである。

図6に示すようにドイツやフランスと比べると、日本は過去、対中援助額が一番多かったが、2008年からはドイツがトップになり、10年以降は実質マイナスになった。

ODAに依存した日本企業は、総じて現地顧客への営業力が弱く、顧客指向型のサービス体制が確立されていないといえる。

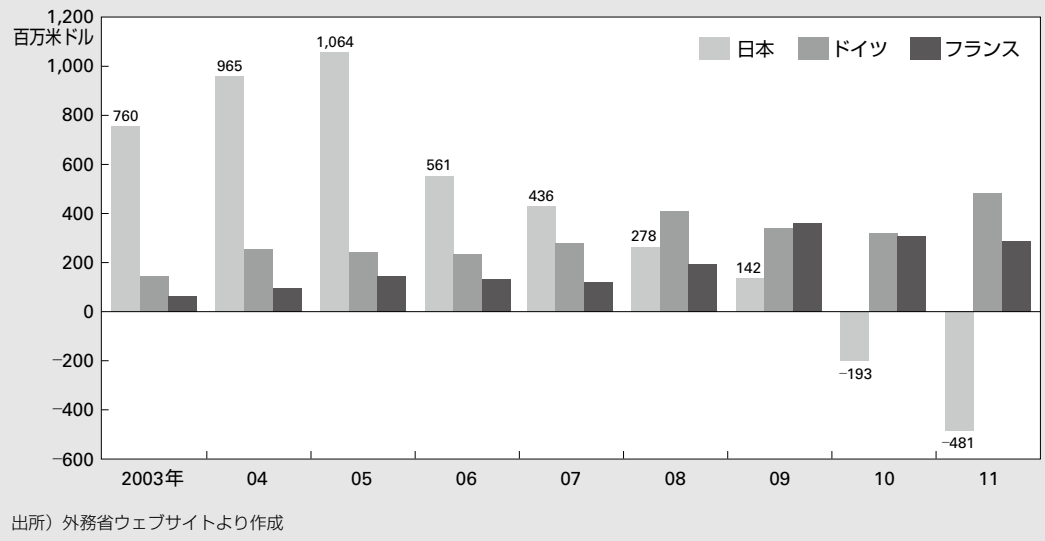
2 ビジネスモデルが単純で機器販売指向

日本企業は手離れのよい機器・装置販売を指向し、事業への投資、オペレーション、メンテナンスなどに踏み込まない傾向が強い。メンテナンス要員の研修は行うが、一定期間が過ぎると中国側に引き渡して手を引いてしまう。

一方、中国の環境市場においては最近PPP（Public-Private-Partnership：官民連携）方式が推進されてきており、複合汚染を解決できるトータルソリューションに対するニーズが高まっている。

機器販売を主体とする日本企業にとっては、トータルソリューション型のビジネスモデルを導入することは、相当な時間と資本力が必要となるため、なかなか踏み込めないというのが現状だ。

図6 日本・ドイツ・フランスの対中経済協力金額の推移



3 中国の現状に見合うソリューションが提供されていない

中国では、地方政府幹部の「一票否決」制度ができてから、環境汚染問題に対応するための短期的な解決手段に対するニーズが高まっている。地方政府は、時間のかかる国際協力事業より、部分改善システムが欲しい。また中国は、地方ごとに問題発生の経緯や解決策、法律適用の考え方がかなり違う。

しかし、日本企業は、経験・蓄積した解決策を相手に押し付ける傾向があるとの声がある。このため、日本企業は自分のやり方をととうと説明するのではなく、相手の話をじっくり聞くタイプのソリューションを提供していかなければならない。

III 中国における環境ビジネス成功の鍵

第II章で指摘した日本企業の多くが直面している事業課題を突破するためには、技術、

製品だけではなく、下記の3つのポイントが不可欠になる

- 市場参入のタイミング
- 持続可能なビジネスモデル
- 横断的なマーケティング機能

本章では、国内外の企業の事例を紹介しつつ、中国環境ビジネスの成功の鍵を論じていきたい。

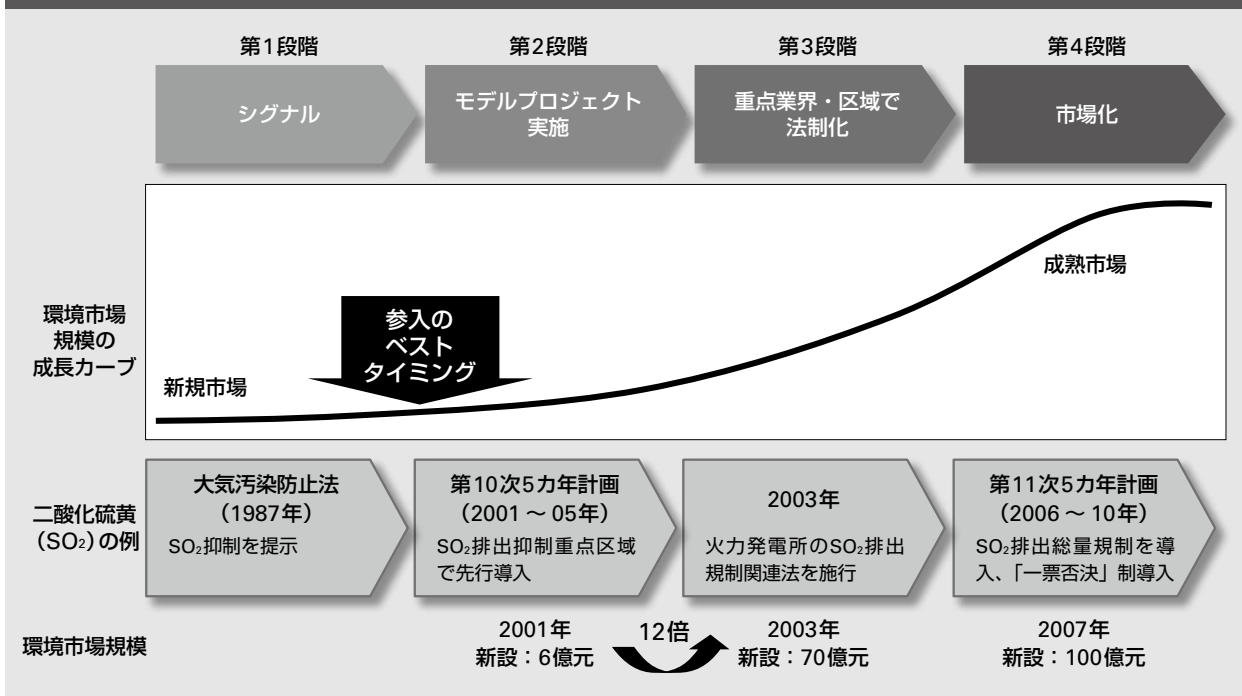
1 市場参入のタイミング

日本と中国の環境産業に一つの共通点がある。それは環境政策とリンクして、環境ビジネス市場が顕在化していくことである。

次ページの図7に示すように、中国の環境ビジネスを顕在化するプロセスには「シグナル」「モデルプロジェクト実施」「重点業界・区域で法制化」「市場化」の4段階がある。

中国政府は、上位法の改正や5カ年計画などに基づいて、第1段階としてまず政策のシグナルを発する。この時期は、まだ環境ビジネスは顕在化していない。しかし、その後法

図7 中国における環境ビジネスの顕在化プロセス



制度化された時点で市場が急拡大する傾向がある。

第2段階と第3段階は環境ビジネスにとっては非常に重要な時期である。通常、中国政府は重点業界または区域を選定し、複数のモデルプロジェクトの試行を行う。その結果を評価して政策や規制の土台をつくり、時機を見て重点業界・区域で法制化して実行させる。モデルプロジェクト実施の際に、環境ビジネスは顕在化し始め、モデルプロジェクトから重点業界・区域での実行移行期に、市場規模が一気に拡大する傾向がある。

最終段階になり環境規制が全国に適用されると市場規模はさらに拡大するが、既に環境ビジネス市場が形成されてしまっていて参入が難しくなる。

次に大気汚染防止装置の市場を例として、市場化の経緯および企業の参入事例を説明し

よう。

1987年、大気汚染防止法に基づいて二酸化硫黄（SO₂）を抑制しなければならないとの政策シグナルが発せられた。

約10年後、2001年に公布された第10次5カ年発展計画（01～05年）において、SO₂排出抑制重点区域が選定され、モデルプロジェクトを先行導入すると定められた。これを契機に、排気ガス中のSO₂を浄化する脱硫装置の市場規模が約6億元まで急拡大し、エンジニアリング企業も10社ほど参入した。

2003年、火力発電所を重点業界としてSO₂排出規制関連の法律が施行された時点で、市場規模は一気に約70億元と、01年の約12倍に拡大した。また、参入したエンジニアリング企業は100社以上に急増した。

2006年からは第11次5カ年発展計画（06～10年）に定められた全面的なSO₂排出総量抑

制政策により、市場規模は約100億元まで拡大した。一方で、その数年間にエンジニアリング業界では買収・再編が進み、企業数は40社程度に集約された。これでようやく成熟したSO₂処理市場が形成されたということになる。

日本のIHIは、1998年に上海市の徐匡迪市長（当時）が来日したのを契機として、上海市政府傘下の重電メーカー上海電気集団との協力を促進し、2000年、脱硫技術の輸出と中国事業への参入を行うため上海電気集団と合併でエンジニアリング企業を設立した。2003年に火力発電所のSO₂排出規制が施行されて以降、中国の脱硫処理市場は大きく成長して、合併会社の業務量も大きく伸びた。

環境計測機器大手のサーモフィッシャーサイエンティフィック社（米国）は、グローバル事業での売上高が130億米ドル、うち中国は9億米ドルと、北米に次ぐ売上を誇る。中国市場への参入は1982年と早いものの、事業規模が急拡大してきたのは最近のことである。2010年、中国での売上高は3.9億米ドルと全社の3.6%であったが、前述の通り13年には9億米ドルに増大、これは全社の売上の6.8%に上る。

現在、サーモフィッシャーサイエンティフィック社はPM_{2.5}計測機器の市場シェアにおいて、中国全体の7割を占めている。きっかけは2008年、北京オリンピックでPM_{2.5}の計測機器を政府に無償貸与したこと。この取り組みは2010年の上海万博でも続けられた。これらの活動により、彼らは業界内でのブランドを構築することができた。

さらに2012年、中国で広範囲にわたり深刻な大気汚染が発生した後、関連政策が打ち出

されたことを契機として同社の業績はさらに伸び、販売台数は約900台、前述の通り、同類製品の販売シェア7割を占めるに至った。

これら2社とも、政策シグナルが発せられてから中国市場に参入し、その後の市場急拡大のチャンスをつかむことでビジネスを大きく成長させた。

今後、中国における環境問題の深刻化に伴い、政府の政策シグナル発信から市場化、成熟化へのサイクルはより短期化するだろう。中国の環境ビジネスに参入するには、政策をいち早く読み取り、市場参入のタイミングを見極めることがなおいっそう重要となる。

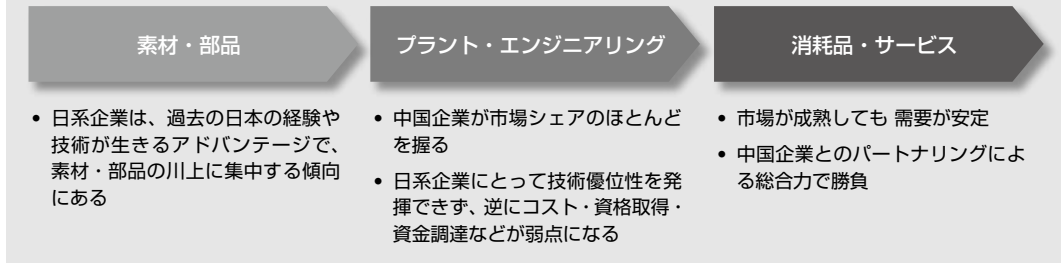
2 持続可能なビジネスモデル

環境産業のサプライチェーンを川上の素材・部品、川中のプラント・エンジニアリング、川下の消耗品・サービスに大きく分けるとすれば、次ページの図8に示すような構造になる。日系企業は、過去の日本の経験や技術が生きているというアドバンテージを活かして、川上の素材・部品に集中する傾向にある。しかし、中国企業の技術やコストパフォーマンスの向上、欧米系企業との競争激化により、日系企業の優位性は失われつつあり、現在は価格競争になってしまっている分野も多い。

川中のプラント・エンジニアリング部分では、現在は中国企業が市場シェアのほとんどを握る。日本などの外資系企業は技術者のコスト管理、資格取得、資金調達などで中国企業に勝てないので、技術優位性が発揮できない。

川下の消耗品・サービスは、市場が成熟していても需要が安定しているが、サービス業

図8 中国環境ビジネスの産業チェーンにおける日系企業の状況



はローカル化が必要な部分が多い。そのため、日系企業にとっては、中国企業とのパートナーリングを行い、総合力で勝負する必要がある。

前述したIHIと上海電気集団の合弁会社は、2013年に合弁契約を解消した。解消時期は当初の予定通りではあるが、市場の成熟化と同時に、顧客を握っている上海電気集団には、既にノウハウが蓄積されたとの判断があったと思われる。

エンジニアリング会社のエンバイロサーム社（ドイツ）は、IHIのケースと異なり、消耗品市場や海外輸出までを視野に入れた持続可能な事業に着目し、事業の安定成長を実現している。

2004年、エンバイロサーム社は中国大手重電メーカー東方電気集団傘下のボイラーメーカーと脱硝触媒剤メーカーの合弁会社を設立し、事業を立ち上げた。

2011年から中国で火力発電所の排ガス脱硝処理が義務化されたことにより、急速に脱硝装置市場が立ち上がり、現在は成熟して価格競争が激化している。しかし、脱硝触媒市場は安定的に成長しており、かつエンバイロサーム社はユーザーでもある東方電気集団と組んだことで、総合的な競争力も維持し、今や中国最大の脱硝触媒メーカーになっている。

エンバイロサーム社は、触媒製品の欧州や韓国などへの輸出も拡大している。製品輸出で、中国企業のグローバル化にも貢献したため、合弁関係も良好で安定したビジネスを展開している。

今の中国は、環境汚染問題に対して複合的な解決手法が必要となっている。今後中国の顧客は、従来の単一技術や製品の提供というより、たとえば汚水浄化ソリューション、スマート都市開発、工業園區の環境・省エネ問題解決といった提案型解決へのニーズを高めるだろう。

日系企業にとっては、製品販売だけでは他社との差別化がますます難しくなり、サービスやインテグレーションを提供しなければ、顧客のニーズに対応できなくなる恐れがある。中国で環境ビジネスを拡大しようとしたら、今後は持続可能なビジネスモデルを構築していく必要がある。

たとえば三菱レイヨン社は、素材販売メーカーからO&M（運転・管理）事業のオペレーターにシフトする新たなビジネスモデルの構築にチャレンジしている。

三菱レイヨンは、中国で多数の実績を持つ水処理膜メーカーとして業界では知名度がある。2012年、中国の水処理エンジニアリング会社と合弁会社を設立し、染色工業園區の廃

水処理O&M事業を発足させた。これをきっかけにして、再生水利用を含めた工業廃水処理事業と関連企業の拠点網を結び付けたO&M事業を推進する意向があり、今後のビジネス拡大が期待される。

現在、工業園区向けの環境ビジネス市場が拡大している。廃水の適性処理および水の再生利用、危険廃棄物の処理・処分、汚水汚泥処理、分散型電源供給などの領域では、中国の現地オペレーター、大手エンジニアリング企業が参入し、外資系の環境関連企業も多く参入してきている。

外資系企業が参入する場合は、環境問題に対するトータルソリューションの提供が必要となる。

3 横断的なマーケティング機能

日本企業の多くは、海外に事業展開する場合、事業部ごとにマーケティング機能を持つ。そのため、当該事業部の製品しか事業展

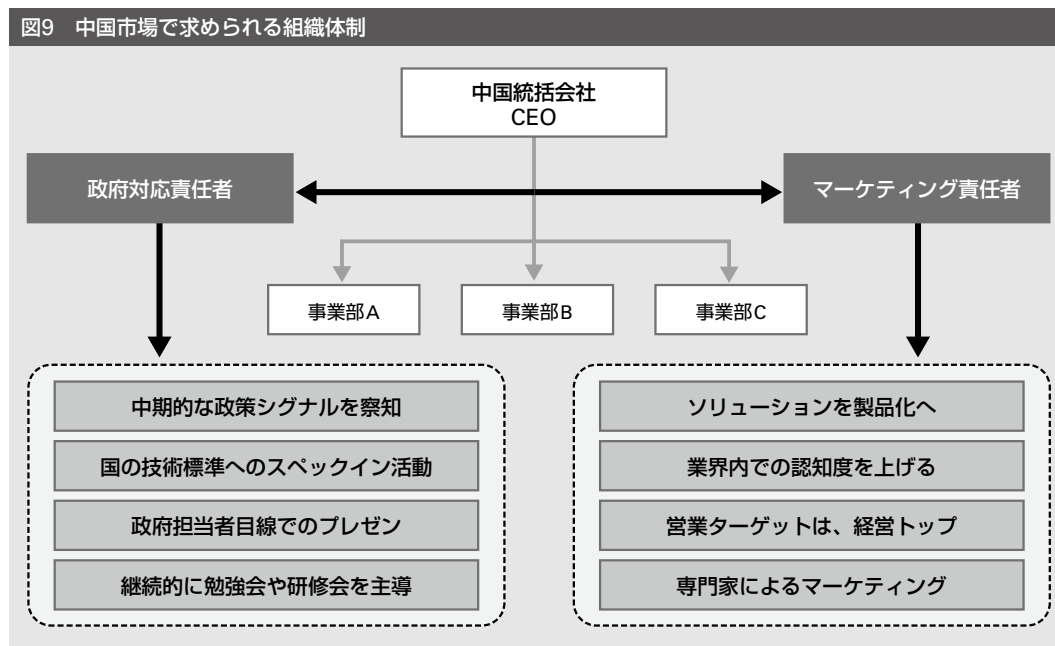
開できないケースも多い。この組織体制では、中国の環境問題を解決するためのビジネスモデルには合わない恐れがある。

複数の事業部が連携して、個別のソリューションを共通の製品にしたり、各部門の販売チャネルを統合して有力な顧客との関係づくりを行ったりするなど、横断的なサービスを提供する必要がある。これは日本本社だけでなく、中国現地の統括会社にも不可欠な機能になる（図9）。

前述のサーモフィッシャーサイエンティフィック社（米国）では、中国統括会社に各事業部を横断するマーケティング部門と大口顧客サービス部門を設置している。これらの部門は中国法人や製品のブランド強化、大口顧客への提案促進などの機能以外に、政府との関係づくり、業界専門家ネットワークの構築などの機能を持っている。

環境ビジネスは、その国の政策と密接につながっており、かつ、政府がエンドユーザー

図9 中国市場で求められる組織体制



になるケースが多い。そのため、政策シグナルの察知や政府へのロビー活動、環境基準に対するスペックイン活動（仕様の提案）など、政府関係機関に密着する機能が極めて重要である。

中国市場への参入以来、サーモフィッシャーサイエンティフィック社は中国国内での専門家ネットワークを構築し、政策に影響を与え得る人脈との交流を推進し、一方で政府に対し環境問題対策への必要性を提言するなどの活動により、ブランディングを行ってきた。

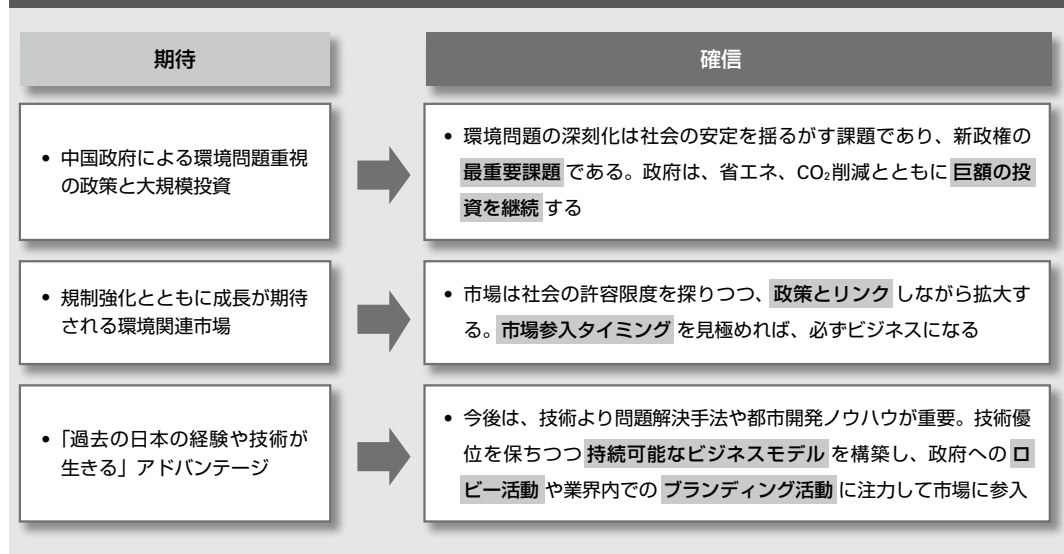
たとえば、中国の環境保護部をはじめ、業界内の専門家などの視察団を米国本社訪問に送り、アメリカのオンラインモニタリングシステムの事例を現場で説明したり、業界を対象に技術セミナーを主催して中国科学技術部、中国計測機器協会、中国環境監視総站などの専門家と交流したり、北京オリンピック、上海万博といった重要なイベント時には大気計測機器を貸与したりしている。

各種セミナー・交流会において、サーモフィッシャーサイエンティフィック社は先進国の測定基準の事例、自社製品にあった性能パラメーターの提供などを行い、基準が策定される前段階でのスペックイン活動に着手している。その結果、「PM2.5 自動測定器に関する技術指標と要求（試行）」などの計器基準策定に参画できた。

また、新たな事業開発計画を策定し事業の成長目標を実現するには、本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社および事業部門と、多部門にわたって業務を行うグローバルな人材育成の仕組みが欠かせない。中国の地域統括会社では、業界のビジネスモデルを熟知し、政府・業界内での人脈を保有する高級人材を自ら育成することよりも、現地人材を採用し、管理職に登用する方が効率的である。

たとえばサーモフィッシャーサイエンティフィック社、エイバイロサーム社（ドイツ）の場合、マーケティングと政府との関係構築

図10 日本企業に対する期待と確信



の責任者は、本社所在国と中国の両方のビジネスモデルを熟知し、同業界の国有企業などで勤務経験がある現地人材を採用して成功している。

Ⅳ 中国の環境ビジネスチャンス

中国は環境汚染防止に対する巨大な投資を背景に、環境ビジネス市場を次々と顕在化してきている。

たとえば前述した中国の工業園區は、経済発展を牽引するという重要な役割を果たしてきており、現在全国に数千カ所ある。

ところで、中国政府はこれまでの資源を無尽蔵に消費する粗放型経済成長から資源節約型経済成長へ転換させようとしており、こうした背景下で全国の工業園區は重点地区になっている。今後はマテリアルサイクル、エネルギーの効率利用、持続可能なサービスシステムを実現し、経済と環境を調和させた健全な発展モデルが求められていく。既存の工業園區は生態工業園區（エコパーク）へのシフトを求められているのである。

中国政府は、生態工業園區に指定されるた

めには、経済の発展、物の減量化と循環、汚染物管理および園區管理の4つの部分で約26の指標を達成しなければならないと定めた。そのため既存の工業園區は、水、廃棄物、大気、土壌修復、エネルギーなどの領域で環境対策の抜本的改善を迫られており、将来のビジネスチャンスは大きい。

日本企業は、市場参入タイミングを見極め、技術優位を保ちつつ持続可能なビジネスモデルを構築し、政府へのロビー活動や業界内でのブランディング活動に注力して市場に参入すれば、環境ビジネスの成功に近づくことができるだろう（図10）。

著者

趙 萍 (Zhao Ping)

NRI上海副主任コンサルタント

専門は環境・エネルギー分野における事業参入・成長戦略、公共政策の制定支援、都市開発の産業計画など

王 曦鳴 (Wang XiMing)

NRI上海副主任コンサルタント（執筆時）

専門は環境・エネルギー分野における事業戦略、都市開発と産業パーク開発の戦略立案など

中国における乗用車市場の変化と新たな対応策

欧州流ルールチェンジ型の戦略に対し、産官学研連携で対応



近野 泰



風間智英



張 翼

CONTENTS

- I 中国における乗用車市場の変貌と供給者の動向
- II 欧州系メーカーが推進する「ルールチェンジ型」市場戦略
- III ルールチェンジ型戦略の次の土俵となる電動パワートレイン技術
- IV 産官学研連携をてことする新たなルールチェンジ戦略

要 約

- 1 中国内陸部では、新規に乗用車を購入する層が拡大している。その中で、フォルクスワーゲンに代表される欧州系自動車メーカーは、内陸部消費者のニーズに合った中国専用車をタイムリーに投入しただけでなく、欧州で主流となっている燃費改善技術をデファクトスタンダード化することにも成功し、中国市場における躍進につなげた。部品メーカーのポッシュも、業界横断型の製品体系を武器にして、戦略的に技術開示を行い、地場系自動車メーカーを巻き込みながら、自社技術のデファクト化に成功した。
- 2 このような「新カテゴリーの創出」、「自社技術のデファクトスタンダード化」、そして「自動車に関連する政策への関与」などを通じて自社のポジションを固めていく方策を、本稿では「ルールチェンジ型」の市場戦略と呼ぶ。このような戦略は、日系の自動車メーカーおよび部品メーカーにとって、重要な示唆となる。
- 3 中国政府は、新エネルギー車（電気自動車（EV）・燃料電池車（FCEV）・プラグインハイブリッド車（PHEV））の普及に注力しているが、燃費目標達成のためにはハイブリッド車（HEV）の普及も必要となる。HEV推進メーカーは、政策変化を見越して、中国におけるHEVの開発・生産を先んじて行うべきである。
- 4 ただし、中央・地方政府の政策動向によっては、HEV以外の技術が主流となる可能性もあり、HEV事業成功のカギは、政策立案への関与の度合が握っている。反HEV派である欧州勢は、既に国の中央政府と密接な関係を築いており、対抗するには、地方都市におけるHEV産業振興の実績をもとにした中央政府へのアプローチが有効である。
- 5 大学・研究機関との共同研究をベースに、HEVの推進に積極的な地方政府との関係を構築していくことも、ルールチェンジに影響を及ぼす「インフラ」の整備に寄与する。

I 中国における乗用車市場の変貌と供給者の動向

1 内陸部における乗用車市場の急拡大

中国の経済成長を地域別に見ていくと、2000～08年には沿岸部先進地域が成長率で上位にあった。これに対し、2009年以降は金融危機の影響による輸出の激減で、成長率が鈍化した沿岸地域とは対照的に、内陸地域の成長率が相対的に高く推移した。現在では、内陸部の経済成長が中国経済を牽引している。

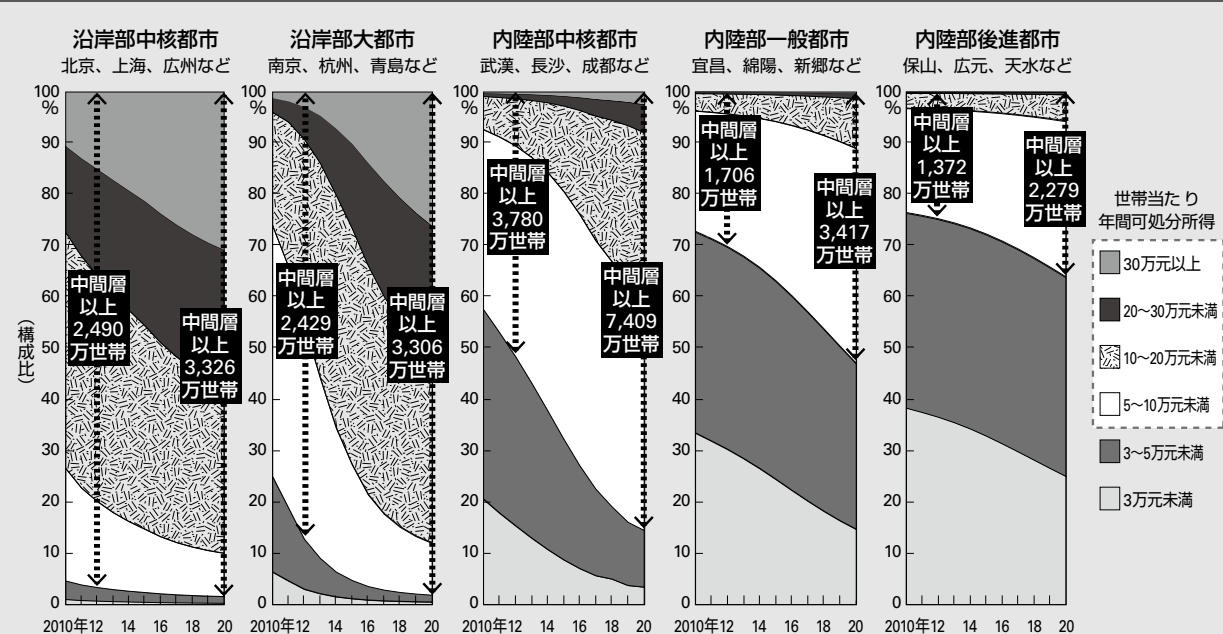
内陸部が高成長している背景には、政府主導による大規模なインフラ投資のみならず、民間製造業の立ち上がりが顕著になりつつあることが挙げられる。それによって、内陸部の中間所得層も10数年前の沿岸地域と同じように、加速的に成長する時期に入っている。野村総合研究所（NRI）の予測では、2012年～20年までの8年間に、中国全土で約8000万

世帯に及ぶ中間所得層以上の消費者層が形成される。そのうちの大部分（約80％）は、内陸部都市から生み出される（図1）。

中国の沿岸部は、2000年ごろからモータリゼーション時代を迎えたといわれている。2008年からは第2ステージに入り、沿岸部の富裕層から内陸部の中間所得者層へと市場が広がりを見せてきた（次ページの図2）。

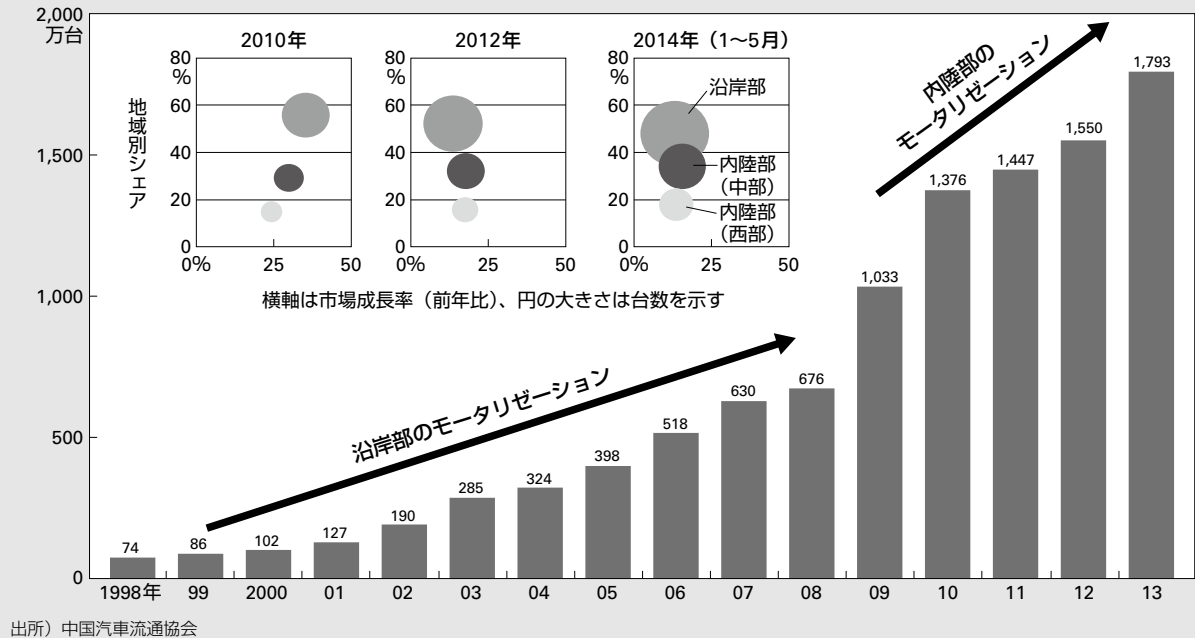
モータリゼーションの進展を測る指標としては、人口1000人当たりの保有台数がよく用いられる。米国は800台、日本は600台に至っているが、中国の内陸部は2013年時点でまだ20台レベルである。保有率が低いことに加え、沿岸部より多くの人口を抱えていること、中間所得層の拡大などから、内陸部の自動車需要は今後大きく拡大することが見込まれる。まさに、中国市場全体の中でも、「ボリュームゾーン」という呼び方にふさわしい、新たな市場が形成されつつある。

図1 中国都市部における世帯の可処分所得分布の予測（5地域別、2020年まで）



出所) 野村総合研究所 (2012年実施)

図2 中国における乗用車販売台数の推移および地域別に見た成長率と市場シェアの変化



出所) 中国汽流通協会

2 日系メーカーの低迷と 欧州系メーカーのシェア拡大

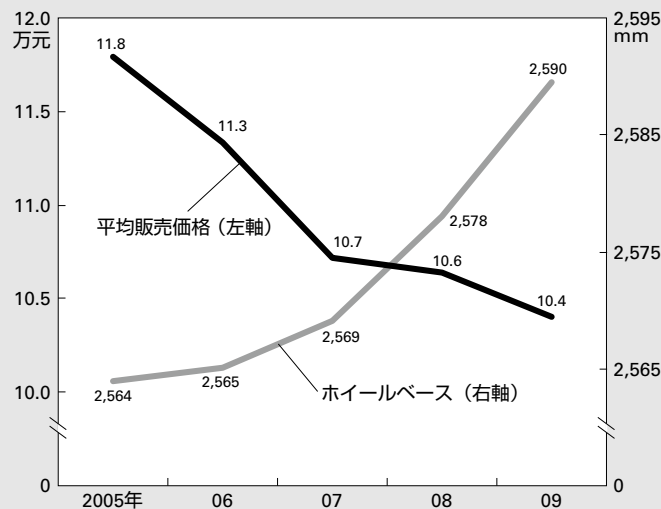
NRIが実施したユーザー調査によると、2008年以降、中国市場における乗用車の主力購入層は、前述したように内陸部で世帯可処分所得が5万~10万元の中間層にシフトして

きた。この層は、「価格が10万元以下で、車体の大きいセダン」を最初に購入することを望む人が多い。

実際のところ、中国の乗用車市場において販売量が最大のセグメント（市場区分）である「Cセグメント（トヨタのカローラやフォルクスワーゲンのゴルフなどが属する、大衆車のセグメント）」では、販売車種のホイールベースの平均が2005年の2564mmから、09年には2590mmへと伸び、車体が大型化する傾向が見られる。一方で、平均販売価格は同じ時期に、11.8万元から10.4万元へと低下している（図3）。

図4に示すように、2008年以降、中国では日系メーカーのシェアが徐々に低下している。反日デモによる日本車の買い控えの影響もあるが、日系メーカーが「内陸部市場が中国のモータリゼーションの主役変わった」という環境変化に十分対応できていないこと

図3 中国の乗用車市場におけるCセグメント車のホイールベースと販売価格の推移



出所) 各社のカタログより作成

が、本質的な低迷の理由である。一方、欧州系自動車メーカーはこうした市場の変化を巧みに捉えながら、この大規模市場向けの新たな戦略を構築してきた。

II 欧州系メーカーが推進する「ルールチェンジ型」市場戦略

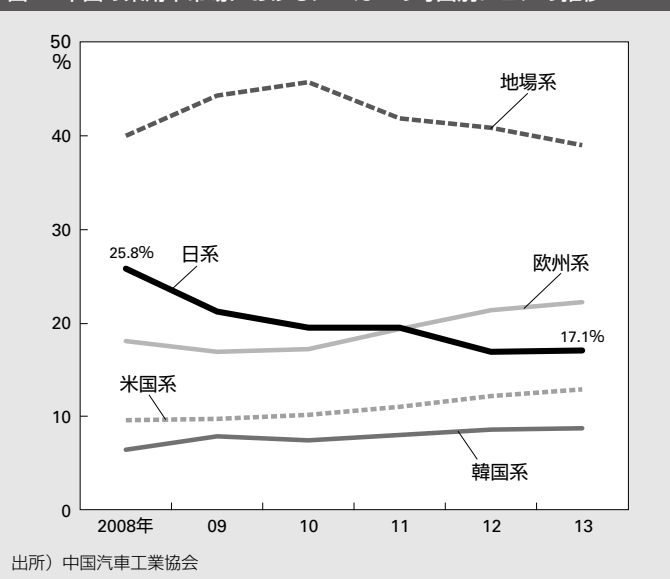
本章では、中国の内陸部市場で成功を収めているフォルクスワーゲン（以下、VW）とボッシュという代表的な欧州系メーカー2社を取り上げて、市場展開の方法論と競争力の本質を探っていく。前者は世界一の自動車メーカーを目指しているトップランナーであり、後者は世界最大規模の部品メーカーである。これら自動車業界を代表する2社の先行事例には、日系メーカーへの示唆が多く含まれている。

1 フォルクスワーゲンの中国市場展開

VWは、1985年に中国現地生産を開始してから30年間かけて、生産規模、販売規模ともに、外資系メーカーとして最大手の地位を築き上げてきた。沿岸部の上海から、内陸部の成都やウルムチに至るまで、製造拠点を中国全土で整備してきており、2013年の中国市場における販売規模は300万台を超え、本国ドイツの140万台を大きく上回っている。

また、VW本社へのインタビューによれば、中国で販売した車1台当たりの利益は約3000ユーロであり、中国以外の1800ユーロに比べてずっと大きい¹⁾。同社は中国において、規模の面だけでなく、収益の面でも非常に成功しているといえよう。

図4 中国の乗用車市場におけるメーカーの母国別シェアの推移



(1) 「新カテゴリーの創出」というルールチェンジ

VWは2008年ごろから、内陸部市場が立ち上がってきたタイミングに合わせて、現地のニーズをうまく取り込んだ低価格の「中国専用車」という新カテゴリーを創出し、販売を伸ばしている。その第一号は、上海VW（VWと上海汽車グループとの合弁会社）に設置された技術センターで開発された、「ラヴィーダ（中国語名：朗逸）」である。

エンジンとトランスミッションから構成されているパワートレインや足回りなどの中核部品は既存モデルを流用しているが、車体の造形と内外装はすべて現地で設計開発している。たとえば、横線を強調したフロントグリルのデザインや、「足を組んでも快適に座れる」リアシートの居住性などが、中国の消費者から高い評価を得ている。その後、VWはモデルチェンジに合わせて、ラヴィーダのシリーズ化に着手し、セダンを皮切りにステーションワゴンやクロスオーバー（セダンの乗

り心地、SUVのオフロード走行性、ミニバンの居住性などの特長を融合した車種）などへラインナップを広げた。その結果、「ラヴェイダファミリー」として、中国専用車としての商品性を一段と前進させることができた。

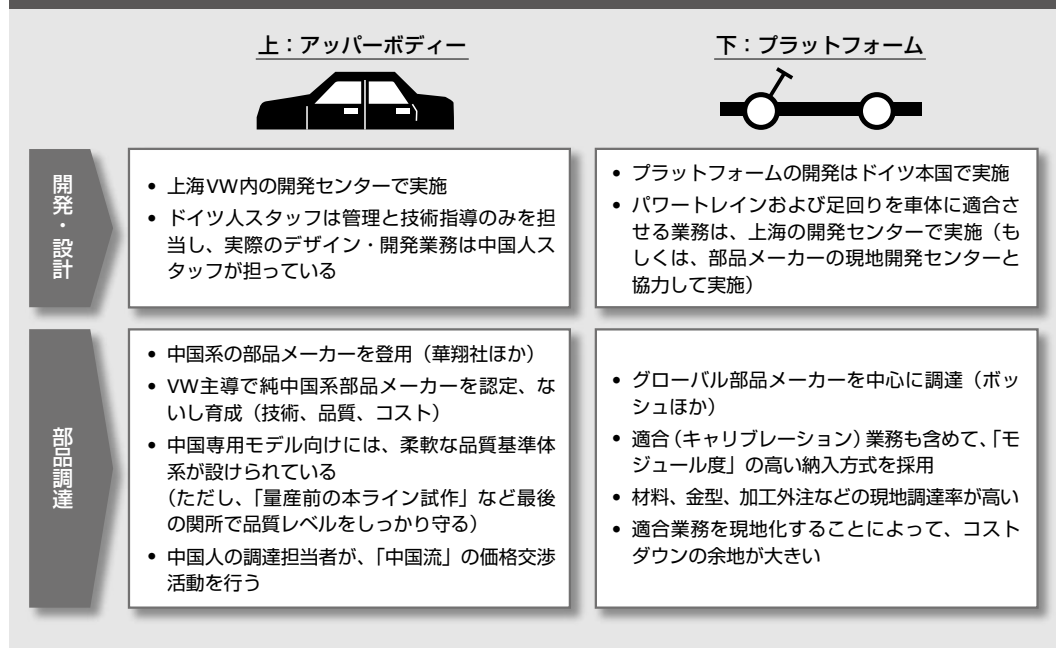
同社において、中国専用車という新カテゴリーは、2013年時点で合計5車種に至っており、VW全体として現地生産車の40%超を占める。各車種が共通して訴求しているポイントとして、①手ごろな価格、②中国人のセンスにあった外観デザイン、③大きめの車体と広めの後部座席、などが挙げられる。しかし、これらを同時に実現させることは決して容易なことではない。とりわけ、「低価格」と「大きめの車体」という、一見矛盾する要素について、VWはどのように両立を達成したかを見ていく。

それには、図5にまとめた「上下分離方式」の開発手法が大きく寄与している。これは開発が難しいパワートレインと足回り（以下、合わせてプラットフォームと呼ぶ）の基

本設計はドイツ国内で行い、上に載る車体（アッパーボディー）の開発は中国現地で行う、というものである。アッパーボディーに関しては、消費者の嗜好を熟知している現地の設計技術者が中心になって、外観からパッケージング（車の中に乗員や荷物などがどのように収まるのかについての構造設計）そして内外装のデザインまで一貫して担当する。また、品質基準を柔軟に変更しつつ、地場系の部品メーカーをアッパーボディーの領域に大幅に取り入れることによって、中国専用車種のコスト競争力を上げることもできた。

一方、「走る、曲がる、止まる」という車両の基本性能にかかわる部分、すなわちプラットフォームの開発は、基本的にVWの本社で、欧州系の部品メーカーとのすり合わせの中で実施されている。先端技術への挑戦や品質へのこだわりが重要視されており、「VWらしさ」の根幹を揺るがすことがないように工夫されている。このように、アッパーボディーとプラットフォームを「上下分離」さ

図5 フォルクスワーゲン（VW）が中国専用車の開発・調達に適用した「上下分離方式」（概念図）



せ、かつ、アッパーボディー部分の開発と調達を徹底して現地化したことで、前述の両立が可能となった。

VWはこうした取り組みを通じて、内陸部の中間所得者層に訴求できる外資系ブランドの「中国専用車」という新カテゴリーの創出に成功した。言い換えれば、内陸部のボリュームゾーン市場に焦点を当てた「ルールチェンジ型」の市場戦略を構築したともいえる。

(2) 政府への働きかけを通じた 政策への関与

中国における自動車保有台数の急拡大は、「石油の安定供給」および「CO₂排出削減の目標達成」という課題をますます解決困難なものにしており、政策当局を悩ませている。このような背景の中で、中国政府は燃費規制の強化に乗り出した。VWは中国で産業政策の意思決定を行う機関とやり取りする中で、政府当局の本音をくみ取りながら、燃費規制関連の産業政策を自社に有利な方向に誘導してきた。その結果、同社が得意とする「ダウンサイジングターボ」（従来より小排気量のエンジンにターボチャージャーなどの過給機を付けて、高出力・低燃費を実現する方式）型ガソリンエンジン技術が、中国における低燃費技術のデファクトスタンダードとして受け入れられるようになっていく。

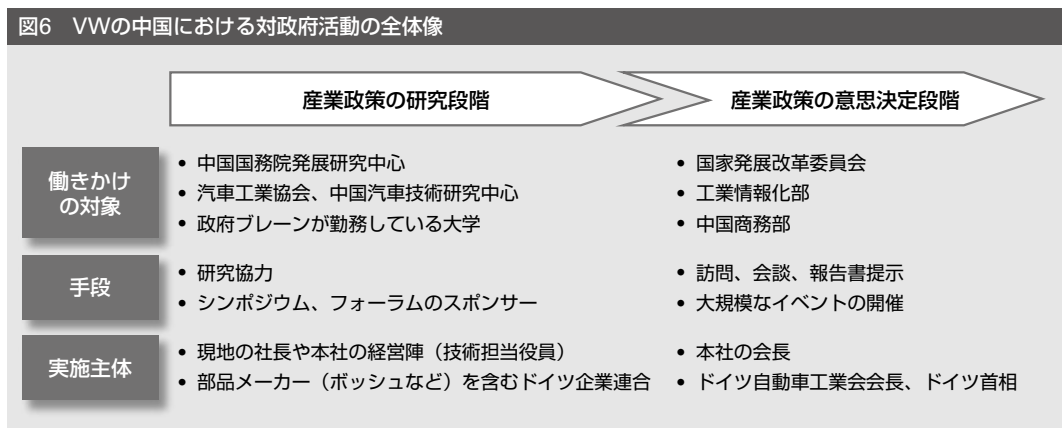
実は、VWは2005年まで、もう一つの得意技である「クリーンディーゼル」エンジンを中国にも投入しようとしていた。しかし、政府機関と議論する中で、「ディーゼル燃料の軽油は第一次産業などでの使用量が多く、乗用車の燃料には回せない」「中国の軽油は硫

黄などの含有量が多く、かつ政府も精製業界の設備更新を促す気がないため、当面先進的なエンジンには適さない」という事情が次第に明らかとなってきた。そこで、VWはガソリンエンジンのダウンサイジングターボ化の方向に大きく舵を切って、政府への働きかけを強めた。

具体的には、国家発展改革委員会（NDRC）や工業情報化部（MIIT）の責任者に接触して、欧州の自動車業界全体の技術動向を紹介しながら、自社の得意分野であるダウンサイジングターボ技術のアピールに注力した。また、中国では、中国汽车技術研究中心（CATARC）という政府系研究機関が、自動車分野の産業政策の草案を作成しているケースが多い。そこでVWはボッシュなどの部品メーカーと一緒に、当該機関と共同研究プロジェクトを立ち上げ、産業政策の策定プロセスの中でも一定の影響力を発揮してきた（次ページの図6）。

その結果、2009年に当時の温家宝首相がVWと第一汽車の合弁工場を視察した際、「ダウンサイジングターボ型エンジンが中国で普及することを支持する」と明言した。2011年10月には、低燃費車に対する補助金政策の新案が発表され、ほとんどの外資系メーカーの車種が補助対象から外れる中、VWのダウンサイジングターボ型エンジンの搭載車種は補助金の対象となった。また、2012年に発表された「省エネ・新エネ車産業発展計画」において、ダウンサイジングターボ技術が省エネ車の代表的な要素技術として、明確に定義された。VWが数年間かけて政府にプッシュしてきた技術が、いよいよ中国の国家産業政策の一環として各種の計画などの中で明文化さ

図6 VWの中国における対政府活動の全体像



れた。

政府向けの活動を行うのと同時に、VWではマスコミや一般消費者向けの技術宣伝活動にも注力してきた。産業政策の支援対象に認定されたことと相まって、中国市場において同社が「技術リーダー」であるという企業イメージの形成に大いに役立った。前述のように、中国専用車という内陸部消費者にも手が届く格安カテゴリーをつくり上げて、大規模な市場を手に入れつつ、技術リーダーという「VWらしさ」も適切に維持できている。個別商品についての差別化戦略というレベルを超えて、企業レベルという高い次元で、自社に有利な状況を創出したといえよう。

2 ボッシュによる

地場メーカーへの拡販

ボッシュは1996年から、本格的に中国での事業展開に着手した。初期段階は、従来からの取引先であるVWの中国現地生産への対応が主目的であったが、2000年代の後半から、地場系自動車メーカーへの拡販を積極的に推進し、中国において日系部品メーカーよりも強い成長力を身に付けてきている。たとえば、エンジン・マネジメント・システム

(EMS：エンジンの点火時期や燃料噴射量などのコントロールを行う電子制御システム) という主力事業では、地場系自動車メーカーへの拡販が本格化した2003年に、出荷数が前年比で2倍以上に増えた。2002年に1セット当たり4000元だった販売価格が、05年になると2000元を切ったにもかかわらず(図7)、同事業の純利益率は依然として20%を上回っている。

(1) 「ポートフォリオ型販売」による 業界横断型の市場展開

日本の場合、自動車メーカーごとに異なる部品仕様が定められている。部品メーカーは自動車メーカーごとの仕様に適した部品を供給しなければならず、自動車メーカーと密に連携を取って、車両開発にもかわりながら担当部品の開発設計を進める方法が採られてきた。

しかし、中国地場系の自動車メーカーは、独自の部品仕様を定義する技術力を保有しておらず、「デパート」である部品メーカーの店舗から、自社の構想に即した部品を発注するスタイルを採っている。それに対応するため、ボッシュは地場系の自動車メーカー各社

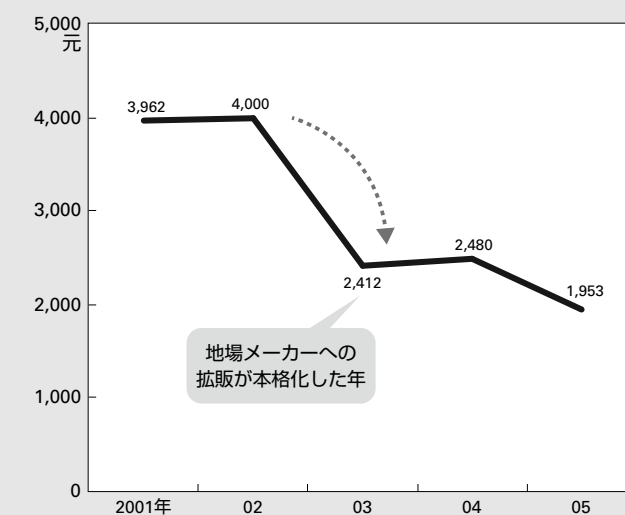
に対して、今後必要となる部品技術を積極的に提案し、アピールする体制を整えてきた。

具体的には、ある製品（たとえば、前述のEMS）に関して、機能や技術タイプ別にあらかじめいくつかのベース仕様（ボッシュでは「プラットフォーム」と呼ぶ）を準備した上で、地場系の自動車メーカーに技術プレゼンテーションを行いながら販売する営業スタイルが確立されている。いわば、ボッシュが事前に定義した製品スペックのポートフォリオの中から、地場系メーカーの各社に選択してもらうという販売方式になる。これは「ポートフォリオ型販売」とも呼ばれている。

プラットフォームで用意する製品の仕様を決定するためには、自動車メーカーのニーズを明確に把握しておく必要がある。ボッシュのプロダクトマネジャーは、先進国のメーカーのみならず、中国地場系のメーカー各社の開発動向や技術志向性についても、情報収集に注力し、各社のニーズの最大公約数を意識しながら、多くの自動車メーカーに提供できる汎用性の高い製品仕様をポートフォリオ化しておく。

ボッシュはこのような製品ポートフォリオをいったん決定したら、基本的には個別メーカーや個別車種のためにベース仕様を変更することはしない。後述するが、個々の車種に搭載するための適合サービス（制御プログラムのパラメーター設定など）は各社に積極的に提供するが、部品のベース仕様の変更については、ほとんど対応しない。一例を挙げると、ある地場系自動車メーカーに窓を上下させるためのアクチュエーター（小型モーターと制御ユニット）を薦めた際に、製品の形状を変えてほしいと要望されたが、「アクチュ

図7 中国市場におけるボッシュのエンジン・マネジメント・システム(EMS) 平均販売価格(推計値)の推移



注) 平均販売価格の計算方法: EMSの売上高/出荷数

エーター自体ではなく、それを取り付ける周囲の機械構造部の設計を変更した方が、貴社にとって得になる」という論法で応じないなど、あくまで既成の仕様にこだわる姿勢がうかがえる。

このような、「地場系を含む多くの自動車メーカーを巻き込みながら、自社の製品ポートフォリオを業界全体のデファクトスタンダードとしていく」というボッシュのやり方は、ルールチェンジ型の市場展開といえよう。

(2) 適度な技術開示による顧客のつなぎとめ

中国地場系の自動車メーカーは、先進国で開発された車のリバースエンジニアリングをしながら、自社ブランドの車両を開発、生産してきた歴史がある。独自モデルの開発力が不十分なため、部品を適当に寄せ集めて、しっかりとすり合わせをしないまま、車を組み立てる企業も多い。

最近になって、政府の製品安全性や環境規

制の強化への対応のみならず、外資系メーカーが市場に投入してくる低価格車にどう対抗するかが、緊急な課題になっている。そのため、地場系メーカーは、技術力の高い外資系の部品メーカーと提携して、高品質な部品の安定供給に加えて、車の設計段階からの技術協力を得ようとしている。

たとえば、地場系メーカーの代表格である奇瑞汽車は、ボッシュのみならず、ジョンソンコントロールズ、ヴァレオ、マグナなどの外資系部品メーカーと合弁で部品製造会社を設立している。また、資本提携まで踏み込まずに、「共同開発」という形で外資系部品メーカーとの協力関係を求める地場系メーカーも多い。

こういった形で外資系部品メーカーからの協力を得つつ、地場系メーカーは現行モデルの商品性を高めていくと同時に、部品間のすり合わせ方や車両への適合技術の習得も図ろうとしている。後発者の優位性を最大限に活用して、短期間で先進国の自動車メーカー並みの商品開発体制を整備することをもくろんでいる。

日系の部品メーカーは、ともすると技術流出に過度に神経を尖らせる傾向があるが、ボッシュは、『『取られてしまう』のではなく、『主体的に伝授していけばいい』』という発想を持っている。もちろん、自社のコアコンピタンスや製品の差別化要素にかかわる技術についてはブラックボックス化しているが、開示してもよい部分をしっかりと定義（詳細は後述）した上で、研修プログラムや技術開発ツールを用意しながら地場系メーカーに伝授する体制を整えている。

このような形で情報開示を適度に行うこと

により、顧客がボッシュの技術や製品に習熟する仕組みができているため、両社の関係が強化され、他社へのスイッチを防ぐことにもつながっている。前述したポートフォリオ型販売がルールチェンジの第一歩とすれば、このような技術開示ルールによる関係強化策を推進していることが、ボッシュに中長期的な競争力をもたらしている。

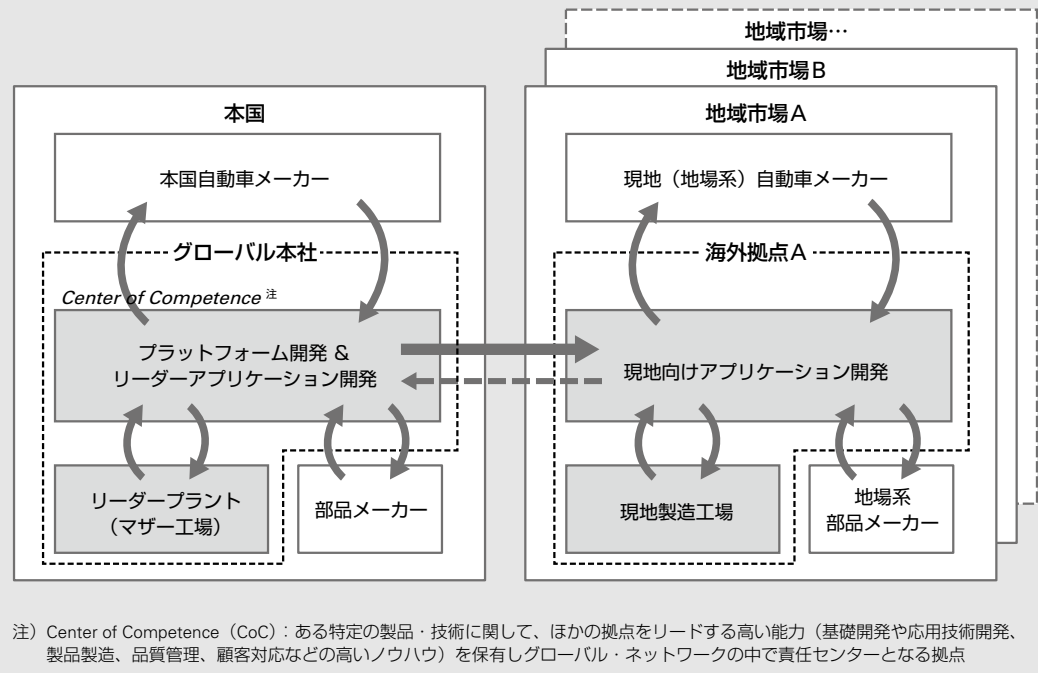
(3) 分業型の技術開発体制

ボッシュのポートフォリオ型販売と適度な技術開示を可能にしたのは、同社のグローバル分業型の開発体制である。すなわち、本国の開発センターで製品プラットフォーム開発を行い、製品を車両に適合させるためのアプリケーション開発は各グローバル拠点を中心に行うという開発スタイルである。

前述したように、ボッシュのプロダクトマネジャーは、自動車メーカーの開発動向について広範に情報収集し、さらに技術進化のトレンドを自ら予測した上で、将来の製品ポートフォリオを策定している。この製品ポートフォリオには、いくつかのベース仕様製品の開発が折り込まれており、「プラットフォーム開発」と呼ばれている。

たとえば、小型アクチュエーターのプラットフォーム開発にあたっては、複数のモーター仕様についての設計、仕様別の材料選択、磁気設計、構造設計、電子制御ユニットにおける素子の選択、制御アルゴリズムの開発など、さまざまな設計・開発業務が含まれている。プラットフォーム開発を担当するプロジェクトチームは、自動車メーカーとすり合わせをしながら、また材料メーカーや設備メーカーからの協力も得ながら開発を進めるケー

図8 ポッシュにおけるプラットフォーム開発とアプリケーション開発の役割分担



が多い。

ポッシュにおいて、自社製品を現地メーカーの車両に適合させるための「アプリケーション開発」は、プラットフォームに盛り込まれた複数のモーター仕様の中から、顧客のニーズに最適なものを選ぶところから始まる。次の段階では、大量の適合試験を通じて、最適な制御用プログラムのパラメーター設定を行う。ここで強調すべき点は、アプリケーション開発に必要な適合試験用ツールや各種耐久性試験ツール、そして試験マニュアルに至るまで、プラットフォームと一緒に本国から海外拠点に移管されていることである(図8)。

このようにして、プラットフォームを実質的にブラックボックス化しておくことで、アプリケーション開発にかかわる技術やマニュアルを地場系自動車メーカーやパートナーに開示しても、技術の本質的な部分の流出をも

たらずことはない。また、プラットフォーム開発の範囲とアプリケーション開発の範囲をあらかじめ明確に定義しておくことで、地場系自動車メーカーに製品を販売する際に、カスタマイズを伴う要請にどこまで対応すべきかについての判断も行いやすくなっている。

このような部品レベルでのアプリケーション開発とプラットフォーム開発の分業体制は、ポッシュの中国における市場展開に大きく貢献している。

Ⅲ ルールチェンジ型戦略の次の土俵となる電動パワートレイン技術

1 新エネルギー車の普及に注力する中国政府

中国の乗用車市場は急速に拡大し、既に国

別では世界最大の市場規模となった。これに伴って、国の基幹産業として自動車産業の位置付けが高まったが、一方でエネルギー・環境問題が深刻化している。その解決策として、ハイブリッド車（HEV）や電気自動車（EV）などの「電動パワートレイン」が注目されている。

エネルギー・環境問題に対して、中国政府は「新エネルギー車^{注2}の普及目標」と「燃費規制」の2つの政策を打ち出している。

中国政府の掲げる新エネルギー車の普及目標は、世界的に見ても非常に挑戦的である。政府は新エネルギー車を、2015年までに累計で50万台、20年には同じく500万台普及させることを目標にしている。2013年の時点で、世界のプラグインハイブリッド車（PHEV）市場は年間約7万台、EV市場は同じく10万台であり、これと比較すれば、中国の掲げる目標がいかに野心的であるかが分かる。中国がEVにこだわる理由は、「自動車産業において強国となるため」であり、「HEVでは中国の自動車業界が勝てる見込みは薄い、EVなら競争可能」と考えているためである。

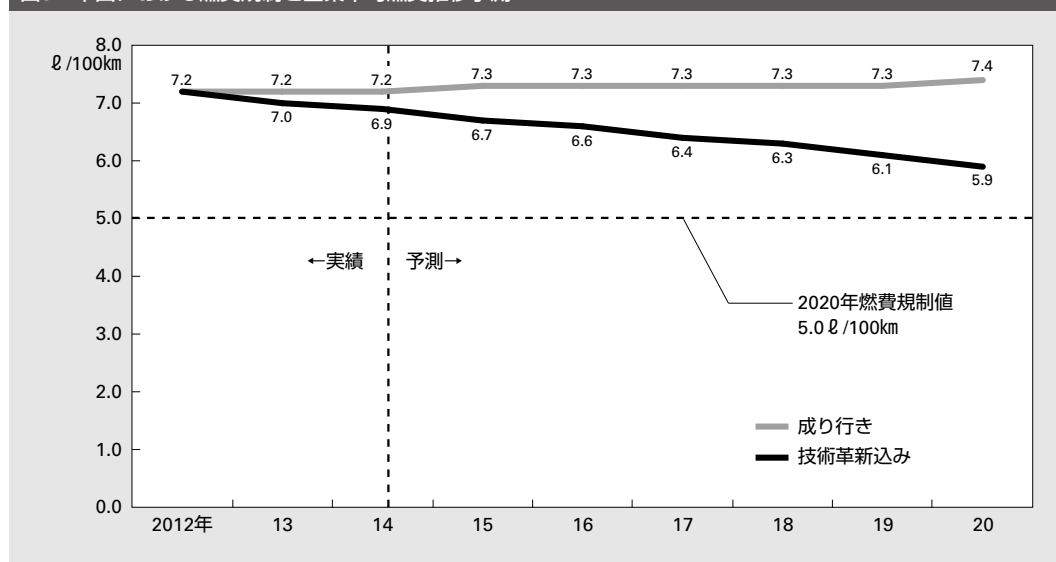
この目標の達成可能性についての議論は別にして、政府はプライドをかけてその目標達成に邁進している。

2 燃費規制の達成には 必要不可欠なハイブリッド車

新エネルギー車の普及目標の達成は非常に大きな困難を伴うが、もう一方の燃費規制の達成も、非常に困難な状況にある。図9は、企業平均燃費の今後の推移を予測したものであるが、現状の延長線で考えると、燃費は良くなるどころか悪くなってしまう。燃費改善技術の向上を織り込んだ予測でも、2020年に100km当たり5.9ℓにとどまると予想され、燃費規制値である5.0ℓに適合するには、さらに約20%の燃費向上が求められる。

したがって中国では、燃費目標を達成するために、既存技術の延長上ではない強力な燃費低減技術が必要となるはずである。中国政府は現在、HEVに対する支援策を全く打ち出しておらず、普及を促進する姿勢を見せていないが、上記の状況に鑑みれば、将来はHEVの導入に積極的となり、支援策も必要

図9 中国における燃費規制と企業平均燃費推移予測



に応じて打ち出されると考えられる。日系自動車メーカーがHEV技術をオープン化し、中国市場で販売量を確保する。一方中国はHEV技術を使って自国の問題解決を図る。これがお互いにとってWin-Winの関係であり、理想的である。日系をはじめとするHEV推進メーカーは、政策変化を見越して、中国におけるHEVおよびそれに必要な部品の生産・開発で先んじ、中国市場を梃子にHEVを世界標準化していくシナリオを描くべきである。

3 低燃費技術の分割導入と ルールチェンジ戦略で 対抗する欧州自動車メーカー

欧州自動車メーカーはHEVの開発で日系自動車メーカーに遅れをとったため、日系自動車メーカーのHEV攻勢に対抗する低燃費技術戦略を採用している。具体的にはHEV技術を、アイドリングストップシステム(ISS)や回生ブレーキ(制動時に電力を回収する仕組み)などの要素技術に分解し、その要素技術を標準仕様にして、通常のカソリン車やディーゼル車など広範囲の車に搭載する、いわば「薄く広く」燃費改善を行う戦略である。狙いは、ISSなどを搭載した「普通車」とHEVとの燃費性能の差分を小さくし、HEVの優位性を下げることにある。当然、HEVの普及は阻害される。

それでも燃費改善の度合いが足りない場合には、欧州メーカーはHEVではなく、PHEVとEVを市場投入する。これは本質的な燃費改善というよりは、燃費規制における優遇策である「スーパークレジット制度」を活用した、見かけの燃費改善を狙いとしている。

「スーパークレジット制度」とは、低燃費の度合いが大きいPHEVやEVを市場で販売した場合、1台を複数台分としてカウントすることを許容する制度で、これにより企業平均燃費を計算する際に大幅に有利になる。

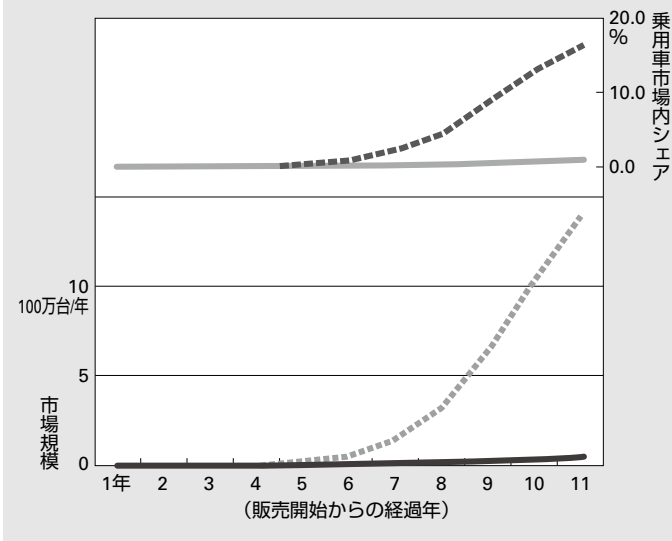
この制度は、政府・自動車メーカー・消費者の誰も損をしない点で秀逸なルールといえ、非常に受け入れやすい形に仕上がっている。その結果、欧州でつくり出されたこの制度が、米国や中国でも採用されることになった。欧州メーカーは、自らの技術戦略に合わせたルールチェンジをまず欧州で実現し、さらに米国・中国市場でも自分たちが戦いやすい環境を整えたことになる。

4 普及スピードを上げる取り組みが 求められるHEV推進メーカー

日系を中心としたHEV推進メーカーは、欧州勢の対政府活動を含む技術戦略によって、HEVの普及シナリオが覆されてしまう点に気を付けなくてはならない。実際に欧州勢は、政府への働きかけなどによって、「ダウンサイジングターボ」を中国における低燃費技術のスタンダードにすることに成功している。ここ数年関係が悪化している日本と違って、欧州各国は中国と非常に良好な関係を築いていることも見逃せない。

欧州勢が、低燃費技術として「ダウンサイジングターボ」に加え、アイドリングストップシステムや回生ブレーキなどを中国市場で標準化することを狙ってロビー活動などを仕掛けてくると、前節で説明したようにHEV推進メーカーはダメージを受けることになる。VWなどが、新エネルギー車の導入に対して積極的に中国政府を支援しているのは、

図10 アイドリングストップシステム (ISS) の普及推移



HEVに対抗するルールチェンジを狙った活動ではないだろうか。

中国市場におけるこういった駆け引きの結果は、今後の低燃費技術の主流を占う上で、非常に重要な示唆を与える。なぜなら、中国が新興国の中で初めて、HEV推進勢力とHEV対抗勢力がぶつかる市場だからである。ここでHEV推進メーカーが欧州勢の反HEV活動の前に敗退するようなことがあれば、中国を皮切りにほかの新興国でも欧州系の低燃費技術が次々と普及し、HEVの普及・浸透が日本と米国のみになってしまうことが懸念される。HEV推進メーカーは政府への働きかけを行うと同時に、HEVの普及速度を上げることが急務である。

しかしながら、部品メーカーが複数の完成車メーカーに販売していくISSのような技術は、自動車メーカー同士の争いの中で普及していくHEVのような技術と比べて、普及スピードは圧倒的に早い(図10)。HEV推進メーカーは、HEV技術のオープン化の是非を

議論している時間的余裕はなく、技術流出がある程度覚悟の上で、一刻も早く中国市場でHEVシステムの外販を実行すべきである。

IV 産官学研連携をてことする 新たなルールチェンジ戦略

中国の環境対応車に対する中央政府の政策を振り返ると、新エネルギー車(EVやPHEV)に対する補助金政策が顕著である半面、省エネルギー車(HEVなど)に対する優遇政策は一向に立案される気配がない。したがって、日系を中心とするHEV推進メーカーが、中国市場におけるHEVの普及に成功するためには、政府や業界団体への働きかけによる「ルールチェンジ」活動が必須である。同様に新エネルギー車の開発や産業化においても、日系企業の技術を世界の最大市場で採用・普及させていくことの重要性が、ますます増している。

その際の活動方針として、「内陸部をはじめとする地方都市での実績づくり」を提唱したい。中央政府へのアプローチも重要であり、取り組む企業も多いと推察される。しかし、現在の日中関係に鑑みれば、必ずしもそれが有効なアプローチとはならないケースも多く、アプローチ自体が難しい。また、中央政府のHEVに対する方針を転換させるためには時間を要するだろう。

一方、これから発展していく内陸部などの地方都市では、新エネルギー車の生産による産業振興が活発化してきており、その中には他都市との差別化を図るために、HEV技術をいち早く取り込むことを考える都市も存在している。そこで産業創出の実績を挙げるこ

とができれば、中央政府を含め中国全土にHEVの市場を広げる道が開けてくる。

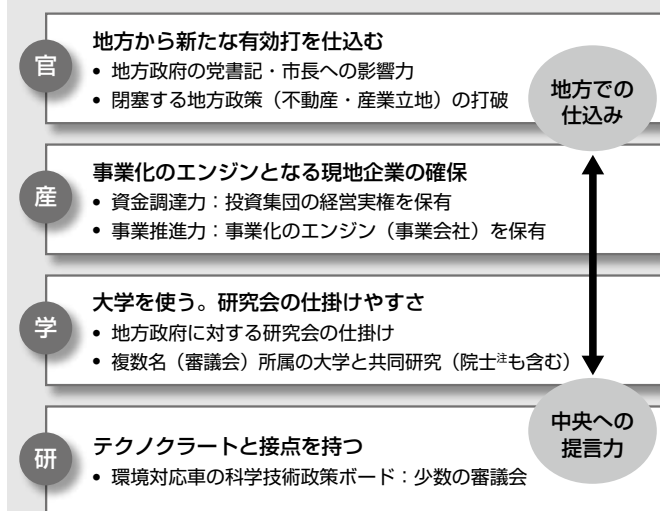
1 大学・研究機関をベースにした 地方政府との関係構築

地方政府との対話環境をつくるに当たって、大学・研究機関との共同研究をきっかけとする方法がある。具体例として、2014年、NRIでは、地方政府の幹部向けに「中国にとって本当に必要なパワートレイン技術」をテーマとする共同研究成果を発表するフォーラムを開催した。当該幹部は、中央政府の施策である新エネルギー車の普及にこだわりがある中、フォーラムにおいてHEVやPHEVの必要性に関する定量的な分析や議論を実施した。その結果、会の終了時には、HEV、PHEV技術をはじめとする日系メーカーの技術による産業振興について、地方政府として実施する論理的な理由を得て、その後の継続検討が意思決定された。

そこでは、大学・研究機関との共同研究が地方政府を巻き込むために極めて有効であることに加え、実際に地方政府を動かすためには、「産学研」のいずれにも太いパイプを持つキーパーソンを見つけ、先入観を変えてもらうための活動を一緒に行うことが不可欠であることが明らかとなった。このフォーラムでは、キーパーソンが自らの人脈で地方政府の要人の参加を促し、意思決定に至るシナリオを描き、それをフォーラム前までに要人にインプットしてくれていたことが成功要因となった(図11)。

地方政府を動かす「産官学研(官は主として地方政府)」の対話プラットフォームを活かすために、研(中国では政策立案のシンク

図11 中国における産官学研連携のイメージ



注) 院士 (フェロー: 特定理学・工学分野で指名される学術リーダー)

タンク機能を指す) にかかわる審議会メンバーの院士(フェロー: 特定理学・工学分野で指名される学術リーダー)や学者を巻き込んだ、学(大学)との関係づくりや共同研究などが重要なアクションの基礎となる。

その際、従来不動産投資に近かった地方政府の産業政策を転換していかなければならない時代背景とともに、国家としての産業戦略の大きな転換点を認識しておくことが重要である。中国の国家産業戦略は3つの柱を明確にしている。①イノベーションを成長の原動力とし、②産業の多角化、特定戦略産業を育成し、③産業構造を変革する、の3つである。製造業のアップグレードと、サービス業の底上げをも推進するとの狙いを持つ。自動車産業においては、新エネ車(省エネ車)の開発と普及をいっそう、加速していく覚悟が読み取れる。その実現に向けて今後、中国国内ではモデル企業・事業の創出が求められる。その選択肢を提供していくと期待される

のが、地方の産業政策である。

同時に、イノベーション創出の政策立案エンジンは、従来の国家発展改革委員会や工業情報化部のみならず、今後、科学技術部の存在を見逃すわけにはいなくなるだろう。科学技術部を構成する科学院と工程院には総勢数百名の院士が存在し、彼らが主要分野ごとの技術・産業政策の決定に影響力を持つテクノクラートたちである。地方発の共同研究プラットフォームを活用し、日系メーカーの技術の優位性や採用論理を理解してもらうための対話の基盤を生み出していく必要がある。

2 地方政府を巻き込んだ 合弁会社の設立

地方政府を巻き込む形のアプローチは、産官学研連携以外では「合弁会社設立」という方法もある。実例として、電動パワートレインの中核技術であるリチウムイオン電池において、サムスンSDI、LG化学の韓国系2社が、それぞれ中国に工場を設立している。

車載用電池事業は、中国の規制もあり、中

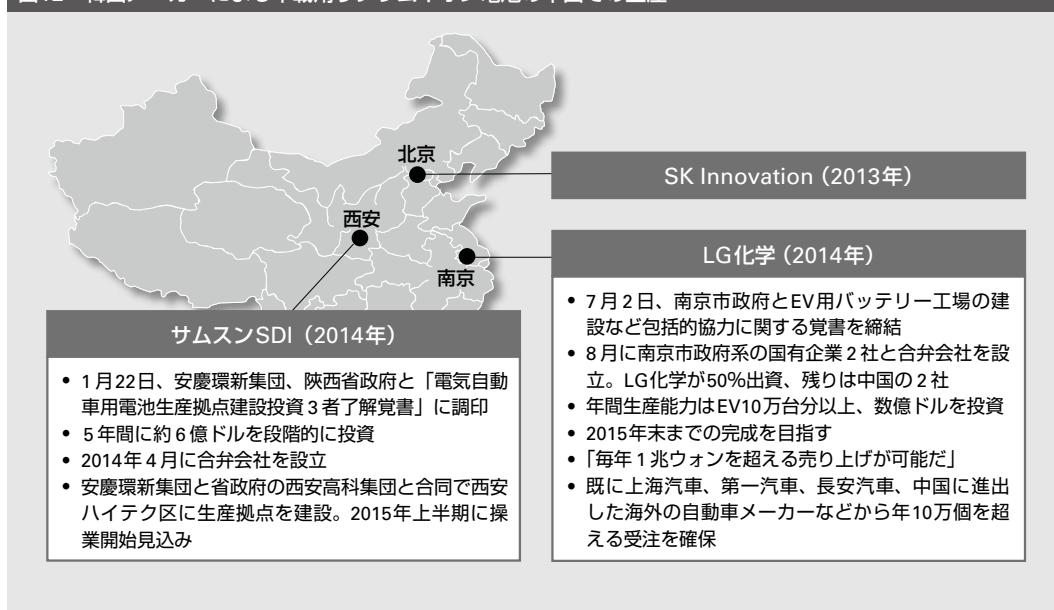
国企業との合弁形態でなければ生産が許可されない。このため、いずれの企業も中国企業と合弁会社を設立する形で進出している。注目したいのは、サムスンSDIは陝西省政府、LG化学は南京市政府をそれぞれ巻き込んでいることである（図12）。地場企業との関係だけでなく、地方政府を巻き込んで、三位一体の協業関係を構築し、自社に有利な事業環境を整えた上で、現地進出を実現している。

3 中国市場における普及を ベースとした日本技術の標準化

中国におけるHEV技術の普及をテーマとして、産官学研連携を踏まえた政府への働きかけの重要性とその実行方策について、実例を挙げて述べてきた。HEVに限らず、日本の製造業がスケールメリットを享受するような戦い方をするために、「日本の技術を中国市場で普及させることで、世界標準にしてい」方策は多くの場合に有力な選択肢となる。

これを実現するためには、欧州系メーカー

図12 韓国メーカーによる車載用リチウムイオン電池の中国での生産



のVWやポッシュに学びつつ、「既存の市場
ルールの見直し」「自社の技術基準のデファ
クト化」あるいは「政府の政策づくりへの関
与」といった「ルールづくりやその変革」に
焦点を当てた戦略立案や活動を進めることが
不可欠である。

それを実現する上で、大学・研究機関との
共同研究活動や地方政府への影響力を持つ産
業界のキーパーソンとの人脈といった「イン
フラ」を整備しておくことが、日系メーカー
には求められている。

注

- 1 此本臣吾「日本の製造業再生への課題と対応」、
『知的資産創造』2014年1月号
- 2 ここでは、電気自動車 (EV)、燃料電池車
(FCEV)、プラグインハイブリッド車 (PHEV)

を指し、ハイブリッド車 (HEV) は含まない

著者

近野 泰 (このやすし)

グローバル製造業コンサルティング部長

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

風間智英 (かざまともひで)

グローバル製造業コンサルティング部グループマ
ネージャー

専門は自動車、電池、材料メーカーを中心とした事
業戦略、新規事業戦略の策定支援

張 翼 (ちょうよく)

グローバル製造業コンサルティング部上級コンサル
タント

専門は自動車をはじめ製造業全般の事業戦略策定、
新興国市場の進出支援

中国におけるビジネスリスクの再考

経済変調、政策変容、文化ギャップを察知し、 リスクをチャンスに変える



松野 豊

CONTENTS

- I 「不察知」は最大のビジネスリスク
- II 中国経済の「変調」
- III 中国政策の「変容」
- IV 日中の「文化ギャップ」
- V 中国リスク再考——リスクをチャンスに

要 約

- 1 中国ビジネスのリスクを考える場合に重要なことは、変化を相対的に把握してビジネス上の示唆を得ることである。市場や社会のデータの変化に対して「不察知」であることは最大のリスクになる。察知すべきことは3つある。経済の「変調」を察知して市場の目論見外れを防止し、政策の「変容」を察知してビジネス環境の悪化に対応する。そして仕事に対する日中の「文化ギャップ」を察知して会社経営の行き詰まりを打開する。
- 2 2014年上期から中国経済は「変調」し始めた。5つの重要な変化は、①不動産価格の下落、②小売業の不振、③省エネ政策の限界、④対中投資の減少および⑤環境汚染の深刻化であり、これらの影響割合を足すとGDPの約半分を占める。また政策も「変容」してきている。日系企業は、外資政策の変化、業務環境の変化、地方政府の不作為化に対応しなければならない。また、会社経営では、結果主義、問題即応といった中国人の思考回路にも注意を払わなければならない。
- 3 中国のビジネスリスクをチャンスに変えることは重要である。不動産価格の下落は小売業の復権につながり、省エネ政策の限界は、効率改善手法に強い日本企業の出番につながる。また、政策の変容には、日中合弁会社によって一定の収益を得るコバンザメ方式で対応し、地方政府の自立政策への支援も有効である。これらに加えて経営における文化ギャップにも対応する必要がある。日本企業は自ら現場に飛び込んでリスクを感じ取り、世界の他地域とは違った中国市場最適化経営を目指す必要がある。

I 「不察知」は 最大のビジネスリスク

1 「不察知」リスクとは

中国ビジネスのリスクを考えるとき、中国という国を全体的かつ絶対的に捉えようとするには無理がある。たとえば、政治体制が崩壊するリスクはあるのか、日中関係が今後どう変化していくのかなどといった疑問は、重要ではあるが結論が出せるものではない。

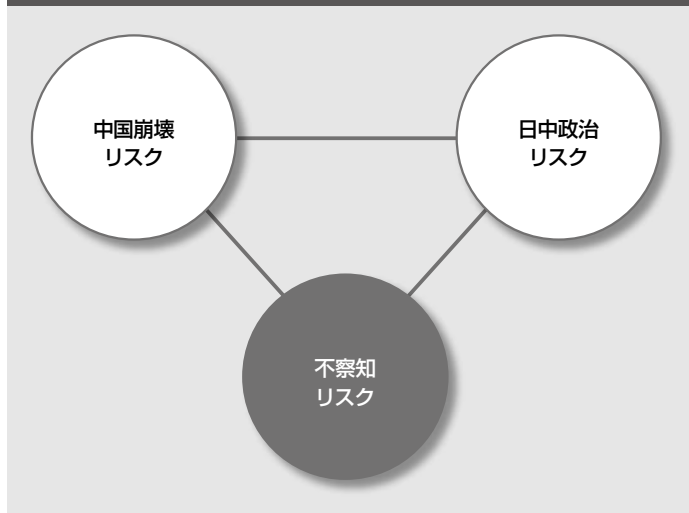
中国という国は日々大きく変化している。よってこの国のビジネスリスクを考える場合に重要なのは、物事を相対的に把握することである。中国では経済データをはじめとして正確なデータがタイムリーに公開されているとは言い難い。それどころか、たとえば電力データや環境汚染データのように、それらが注目され始めると、政府は一時的にデータを非公開にすることもある。

しかし、公開されているデータでも、その変化を的確に察知できれば、そこにビジネス上の示唆が得られる。ビジネスの世界では、市場環境の変化を捉えなければならないのは当然のことではあるが、中国の場合は既存データの変化から市場を展望することが特に重要である。

従って、中国で事業を行う者にとっては、市場や社会のデータの変化を察知できない、すなわち「不察知」であることが最大のリスクになる（図1）。

では、何を察知すべきか。大きくは3つある。ビジネスの土台となる経済の「変調」、国の在り方を決める政策の「変容」、そして会社経営上重要になる日中の「文化ギャッ

図1 中国ビジネスのリスク



プ」である。

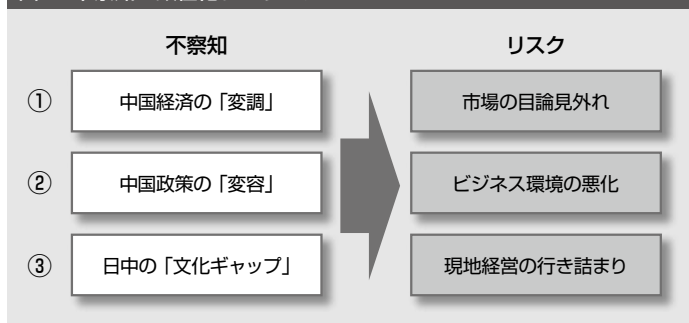
2 「不察知」で顕在化する 3つのリスク

「不察知」で顕在化するリスクは3つに大別できる（図2）。

中国経済は、GDPなどの全体的な指標でいえば安定的に成長しているように見えるが、その中身はかなり変化してきている。従って、それらの変化に気が付かないでいると、ビジネスが成り立つための基本となる、市場に対する目論見が大きくずれていくことになる。これが第1のリスクである。

特に2012年頃を境に、中国経済は変調してきている。まずはこの経済の「変調」を捉え

図2 不察知で顕在化するリスク



て、市場に対する目論見外れを防止しておきたい。

第2は、政府のさまざまなレベルで策定・通知される政策の「変容」によるビジネス環境の悪化である。中国は貿易大国であり、GDPに占める輸出比率は30%近くに達する。2001年のWTO（世界貿易機関）加盟後は基本的に開放経済体制をとり、市場開放を進めてきた。しかし、外資系企業にとっては、2008年の北京オリンピック開催後あたりから、ビジネス環境がむしろ悪化してきているのではないだろうか。

第3は、中国における会社経営で起こっている日中の仕事に対する考え方の違い、いわゆる「文化ギャップ」による経営の行き詰まりである。多くの日系企業が気付いていないか、放置しているこのギャップは、知らず知らずのうちに現地の経営に影響を与えている。

II 中国経済の「変調」

1 持続的経済成長の呪縛

中国経済の減速が世界経済に与える影響が毎日のように伝えられている。中国政府は、中国の経済成長が従来の2けたに近い高度成長から7%程度の安定成長に移行していることについて、これが中長期的には中国経済にとって望ましい姿であると述べている。中国国内ではこれを「新常态」と呼び、政権の新たなスローガンにもなりつつある。

しかし、中国政府としてみれば、7%程度の安定成長は容認できたとしても、これよりさらに低成長になることは許容できないであろう。なぜなら、近年、これまでの高度経済成長による歪みが顕在化してきているからで

ある。

たとえば、不動産価格などの資産バブル問題、社会格差問題、地方政府による不良債権問題など多くの深刻な国内問題は、経済がある程度持続的に成長している段階でなければ解決が難しいものであり、もし中国の持続的成長が止まれば、これらが大きな社会問題となる可能性は大きい。

さらに、習近平国家主席が就任時に高らかに宣言した「中国の夢の実現」という国家スローガンは、中国のGDPが今後も順調に拡大して「中進国の罫」を突破し、中国が名実ともに経済・外交・文化大国になることを前提としている。中国は「持続的経済成長」という呪縛を抱えていることになる。

2 持続的経済成長のための政策

中国が今後も持続的経済成長をしていくための鍵となる20の政策がある（図3）。

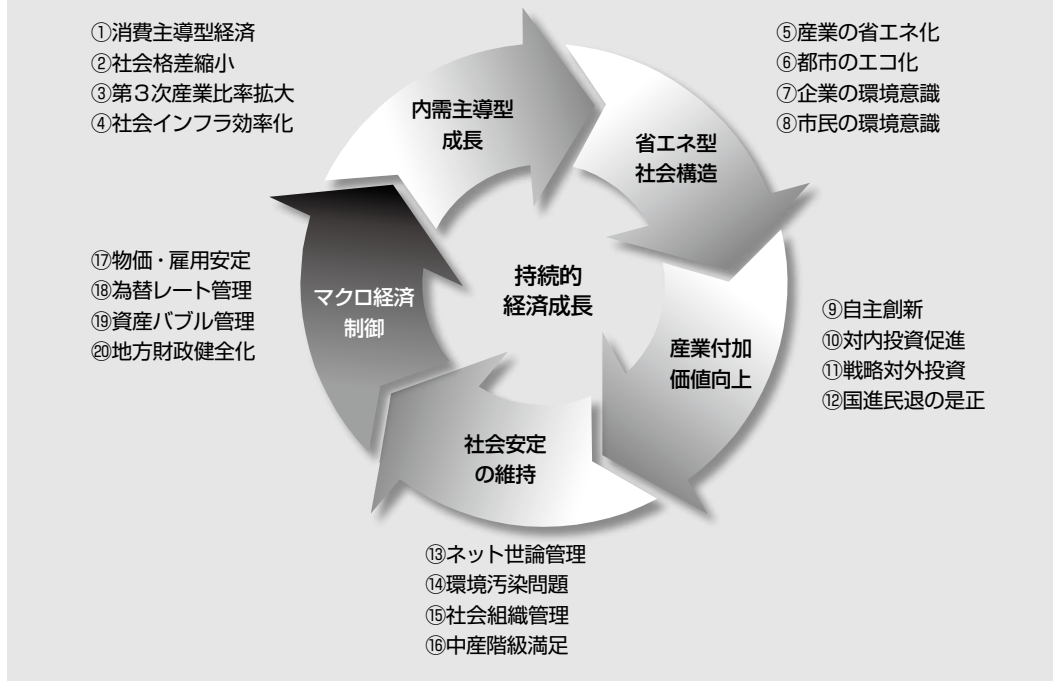
中国は金融や財政政策においては、政府内部の会議で迅速に意思決定して実行できる体制を持つため、通常先進資本主義国に比べてマクロ経済政策の実効性は高いといえる。

しかし一方で、中国の持続的経済成長は、物価や一連の金融政策などのいわゆるマクロ経済政策の実行だけでは達成できない面を有していることにも注意を払わなければならない。

たとえば、経済成長構造をこれまでの公共投資などの投資依存型から内需主導型に転換していかなければならない。また経済や社会全体の省エネルギー化は必須であるし、国の産業構造をより付加価値の高いものにレベルアップしていく必要もある。

さらに、中国は深刻な環境汚染問題の解決

図3 中国の持続的経済成長の鍵となる20の政策



を図り、政権の体制維持にかかわるインターネット世論などに対する管理を適切に行い、社会の安定化を図らなければならない。

中国が抱えている国内問題の複雑さを考えれば、中国の持続的経済成長においては、むしろマクロ経済政策以外のこうした問題に対する政策の方がより重要である。

3 中国経済に「変調」をもたらす変化

では、このマクロ経済政策以外の重要な政策は、適切に実行されているのだろうか。ここに中国経済の変調を読み取る重要な鍵がある。実は2014年の上半期、中国の経済社会には5つの重要な変化が見られた(図4)。

(1) 不動産価格の下落

中国の内需拡大における不動産産業の貢献

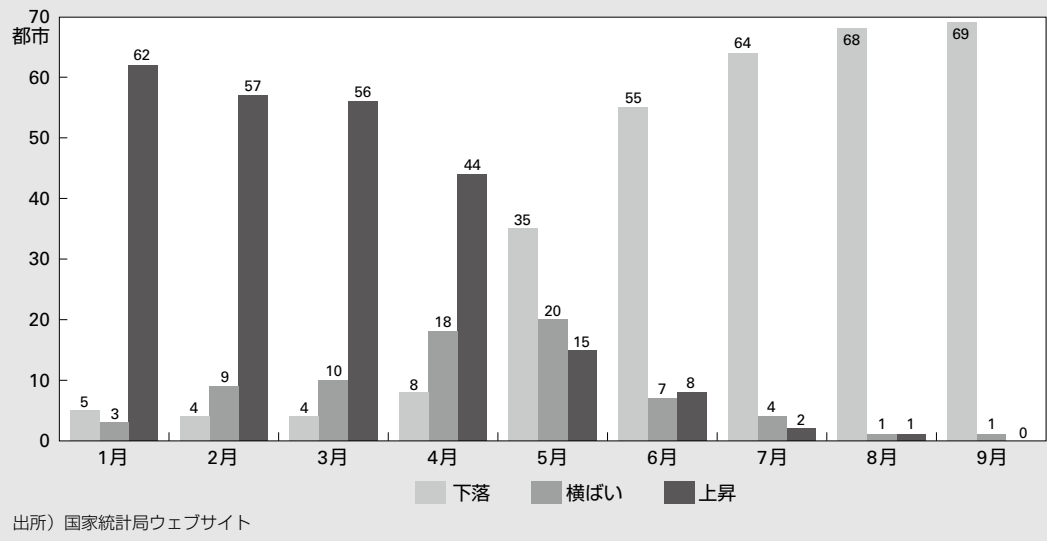
図4 中国経済の5つの重要な変化

持続的成長の条件	最近見られる重要な変化
内需主導型成長	(1) 不動産価格の下落 (2) 小売業の不振
省エネ型社会構造	(3) 現行省エネ政策の限界
産業付加価値向上	(4) 対中投資の減少
社会安定の維持	(5) 環境汚染の深刻化

は大きい。不動産価格は、2014年5月に大きな転換点を迎えた徴表がある。主要70都市の新築住宅販売価格の変化を見ると、前月に対して価格が下落した都市数は5月に急増し、9月にはついに69都市で価格下落となった(次ページの図5)。

ところで、不動産投資が中国のGDP全体

図5 中国主要70都市の新築住宅販売価格状況（2014年）



に占める割合はどのくらいなのだろうか。中国政府はそのデータを公開していないが、中国の鳳凰ネットの2014年5月4日の記事によれば、不動産投資がGDPに占める比率は16%程度と推定されている。

日本の1990年代のバブル経済崩壊の直前が9%、米国の金融危機直前が6.2%であり、中国では、不動産産業がGDPに与える影響がかなり大きいことが分かる。

(2) 小売業の不振

さらに、内需拡大に大きく影響する小売業が不振に陥る傾向が見られる。現在のところ、中国の内需全体を示す「社会消費品小売総額」のデータは前年から2けたの伸びを示している。しかし、消費の牽引役となる大手小売業の売上高は、2014年上半期に急減した。中国全土で過去最高の160店舗余りが閉鎖に追い込まれたとの報道もある。

この要因はいくつか考えられる。一つはインターネット販売の台頭である。日本では、

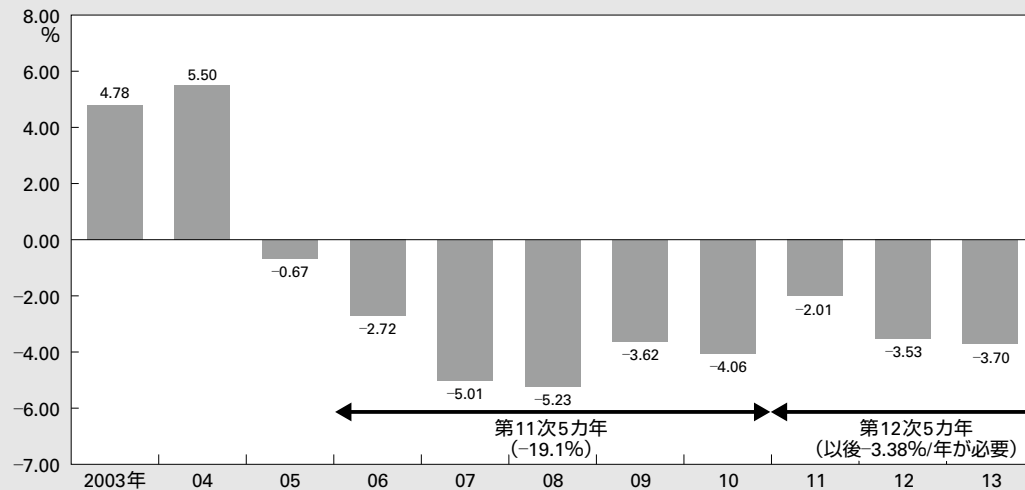
小売業の主体が百貨店からGMS（総合スーパー）、そしてコンビニエンスストアへと順次移ってきており、その間インターネット販売も増えてはいるが、現在でもコンビニエンスストアのような実店舗が優勢である。

しかし中国では、淘宝网や京东商城などのインターネット販売会社が急速に規模を拡大し、現在では流通業の売り上げ上位を独占している。これによって、実店舗を持つ大手小売業は一気に不振に陥った。

もう一つの要因は、習近平政権が打ち出した官需消費の制限である。特に高級レストランなどの飲食業の売り上げにおいては、これまで官需が大きな割合を占めていたが、これも2013年あたりから急激に落ち込み始めた。たとえば、北京市政府の接待費予算が半減したため、2014年上半期の高級ホテルの飲食売り上げは、前年から15%減少しているとの報道がある。

決して中国全体の消費が腰折れしているとはいえないが、消費の中身は変化してきてお

図6 中国における単位GDP当たりのエネルギー消費量削減実績



出所) 国家統計局、中国経済網2014年5月2日

り、これまでのような富裕層や官需が主導する消費から、民間企業や中産階級層が主体となる消費構造に変わらなければ、今後の消費の伸びは維持できないだろう。

さらに、こうした小売業の不振に不動産業がかかわっている面もある。大都市の大手小売業の撤退は、消費不振よりもむしろ家賃の高騰が原因であるといわれている。つまり2013年までは不動産業が過熱していたために、大都市の小売店は度重なる家賃値上げで採算性を失い、撤退を余儀なくされた。2014年から始まった不動産価格の下落が、今後小売業の経営改善につながることが期待される。

(3) 現行省エネ政策の限界

第三の変化は、省エネルギー政策である。中国は第11次5カ年計画から、単位GDP当たりのエネルギー消費を減少させる目標を掲げた。第11次5カ年計画では5カ年で約20%、2011年から始まった第12次5カ年計画で

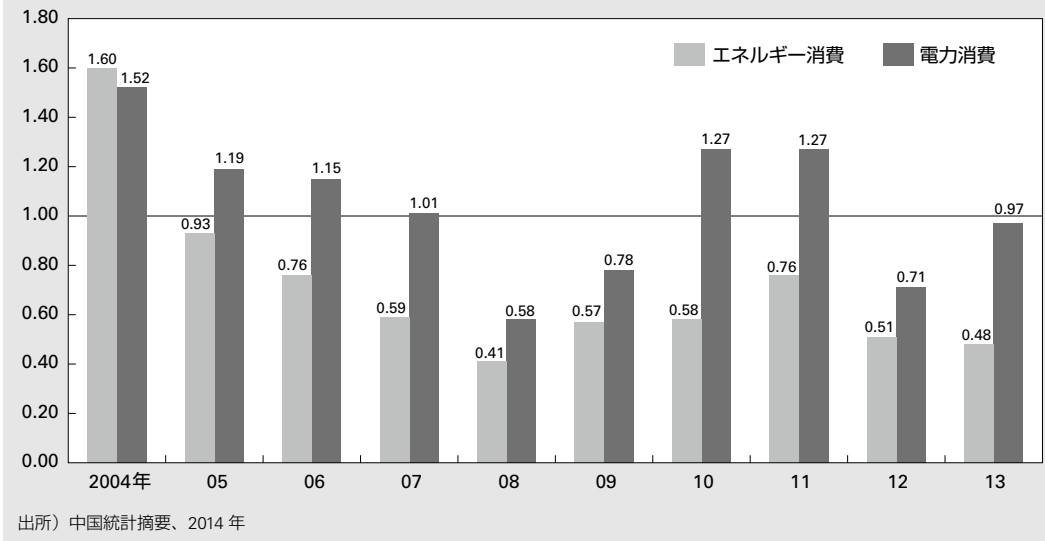
は16%以上減らすことになっている。これは政府が必ず達成する公約で「約束性指標」と呼ばれる。

過去の単位GDP当たりのエネルギー消費量削減実績に示されるように、2013年までは順調に削減がされている(図6)。また2014年の上期も予定通りに進んでいるようだ。しかし、エネルギー消費弾性係数という指標で見ると、また別の傾向が見て取れる(次ページの図7)。エネルギー消費弾性係数とは、GDPを1単位押し上げるのにどのくらいのエネルギーを消費するかを表す数値である。これが1を超えると極めてエネルギー効率の悪い経済成長をしていることになる。

中国も2004年以前はこの数値が1を超えていた。その後、省エネ化が進み、現在では0.5を切る数値になっている。しかし、電力消費で示す消費弾性係数は、最近また上昇している。この傾向は、いわゆる省電力の進み方がやや落ちてきていることを示している。

世界の消費弾性係数は0.7ぐらいが平均と

図7 中国における単位GDP当たりのエネルギー消費弾性係数



いわれているので、中国の数値は決して悪いわけではない。しかし、日本のエネルギー消費弾性係数を見ると、1960年代は1を超えていたが、70年代には0.3になり、80年代のバブル経済の頃はマイナス、そして90年代は0.08である。バブル経済時代、日本のGDPは3～4%成長していたが、極めてエネルギー効率の良い経済成長をしていたことになる。

2014年7月、中国の国家発展改革委員会の研究者である郁聡氏が中国の省エネ政策の現状についてのレポートを発表した（中国経済報告、2014年第7期）。

郁聡氏は、現行の中国の省エネ政策は明らかに限界にきていると述べている。これまでの省エネは古くて効率の悪い設備を更新する方法で進められてきたために、その効果は比較的大きかった。また目標責任制といって、各地方政府に省エネ目標を割り当てていく手法なので、各地方政府は年末に暖房を止めるというような強引なやり方をして目標を達成することができた。

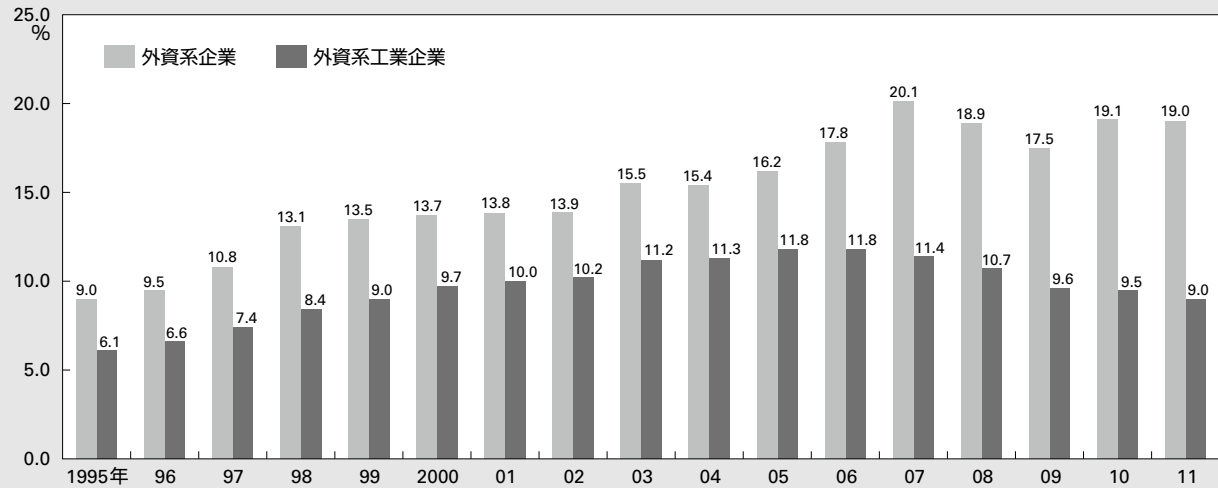
第13次5カ年計画はちょうど検討が始まった段階であるが、郁聡氏は今後このような方法で省エネ化を進めていくのは難しくなると指摘している。

現在中国の重要な政策の一つに「都市化」がある。都市化が進むと物流や冷暖房などが効率化し、本来はエネルギー効率が良くなるはずであるが、中国の場合はそうではない。たとえば、大都市の単位GDP当たりのCO₂排出量のデータなどを見ると、世界の大都市の中で天津、北京、上海などが上位に並んでしまう。

また最近の都市建設ブームで、地方部にある人口数百万人の中規模都市における大気汚染が急速に進んでいる。これもエネルギー効率の悪い都市建設が進んでいることを示している。

中国の省エネ政策は明らかに限界にきており、これを改善しなければ今後経済成長に大きな影響を与えるだろう。

図8 外資系企業の付加価値が中国のGDPに占める割合



出所) 丸川知雄『現代中国経済』有斐閣アルマ、2013年

(4) 対中投資の減少

4番目は中国の産業の付加価値にかかわる問題である。これまでの経済成長のパターンで分かりやすいのが、海外からの先進技術導入で国内の産業を高度化していく手法である。

丸川知雄東京大学教授による試算では、外資系企業の付加価値が中国のGDPに占める割合は、2割近くになっている(図8)。

一方、2014年上半期、海外からの対中投資が大きな変化を示した。2014年上半期、全世界からの中国への投資は総額ではほぼ横ばいであるが、日本からは48.8%減、EUからは11.2%減、米国からも4.6%減となっており、先進国では韓国と英国を除いて軒並み投資額が減少した。

筆者が取材したところでは、一部の中国のメディアは、日本から中国への投資が減っている原因を、日中関係の悪化が原因ではないかとしていたが、実はそうではない。なぜなら前述のように、対中投資額は日本以外の先

進国も軒並み減少しているからである。

また、純粋にビジネスとして考えてみても、中国の経済成長率の低下、労働者賃金の上昇、環境汚染対策コストの増大など、投資が減少する要因はかなり明確である。

これに対して中国商務部は、現在は外国企業が中国事業全体の戦略を調整し、また中国自身も種々の改革を通じて経済構造の調整過程にあり、対中投資額減少は一時的なものであると説明している。

事実、中国商務部は「外資規制法」「中外交渉経営企業法」などを改定中であり、不断に投資環境を改善する努力はしている。

海外からの対中投資減少が一時的なものであるか否かは、今後の推移を見ていくしかない。しかし、GDPの20%を占める海外企業の対中投資の減少は、中国经济の重要な変調要因になることは間違いない。

(5) 環境汚染の深刻化

最後の重要な変化は、環境汚染の深刻化で

ある。もっとも中国では、経済成長の初期段階から全国で環境汚染問題が存在していた。従って、環境汚染問題が最近になって「顕在化した」という方が正しいかもしれない。

環境汚染問題が深刻化し経済の変調を引き起こしている原因は、これが都市部の住民に大きな不満をもたらしているからである。

これまでの、地方で起きてきた住民の暴動などは基本的に社会的弱者の不満であり、公権力で押さえつけることが可能であった。

しかし、今回の大気汚染や地下水汚染に関しては、都市部のいわゆるホワイトカラーが騒ぎ出した。これは社会安定を最も重視する中国政府にとっては、大きな社会コストを負担しなければならなくなったことを意味する。

2014年4月に環境保護法の全面改正が行われ、中国最高人民法院も環境犯罪の摘発に力を入れるために、特別に環境資源部門を新設した。事実、2013年の環境汚染犯罪の摘発件数は激増しており、明らかに「環境汚染防止コスト」が増加している。

GDPに占める環境汚染防止投資は、環境保護部の試算によれば2009年で3.8%程度である。その後も環境汚染防止投資は増加しているため、現在ではさらに割合が増えていると思われるが、中国政府は2009年以降、GDPに占める数値のデータを公開しなくなっている。

(6) 「変調」要因がGDPの約5割

以上、現在の中国経済に変調をもたらしている重要な変化を5つ取り上げた。それぞれの変化は、中国のGDPに一定の割合で影響を与えている。不動産価格の下落、小売業の

不振、対中投資の減少、環境汚染の深刻化の各影響割合を単純に合計すると、GDPの約5割を占める（省エネ政策の限界は計算できないので除外）。

経済の変調を生んだこれらの変化は、どれも中国経済の行く末に大きな影響を及ぼすことは間違いない。この重要な変化は、中国市場に対する目論見外れの原因になることから、われわれは変化の継続性や変化の幅を「察知」する必要がある。

III 中国政策の「変容」

中国ビジネスにおいて最もインパクトをもたらした、かつ「不察知」の恐れが強いのは政策の「変容」である。しかも中国の政策は、政府の公式発表の通りには進んでいないことが多く、時には反対の方向に変容していることもある。

これを察知するには、ビジネスの現場やインターネットでの議論なども参考にしなければならない。ここでは、政策の変容要因として、「外資政策の変化」「業務環境の悪化」および「地方政府の不作為化」を取り上げる。

1 外資政策の変化

中国は、2001年のWTO加盟を機にさまざまな経済開放政策をとった。主なものは、外国企業の参入規制を撤廃あるいは緩和するもので、これはその後の中国の経済成長に大きな貢献をした。野村総合研究所（NRI）は、2002年に調査・コンサルティング会社を独资（100%外国資本）で上海に設立したが、これが認められたのもWTO加盟がきっかけである。

しかし一方で、それまで存在していた外国企業からの投資を優遇するさまざまな措置も、内外無差別の原則で徐々に撤廃されていく。これ自体は極めて公正な政策であり、中国が保護主義に戻っているわけではない。

しかし、その後の政策実行の実態をよく見ると、中国政府の意図が少し透けて見える。中国における外資政策の変化をまとめると、現在の中国には「外資系企業を差別はしないが、外資系企業を活用して国内の構造改革や国内企業の競争力強化を図りたい」という明確な意図が感じられる（図9）。

もっとも、日本で1960～70年代に通商産業省が主導した産業政策でも、国内企業の競争力強化を推進するために欧米からは保護主義ともとれる政策が数多く実行された。しかし、このときに意識されていたのはあくまで世界市場を意識した日本企業の競争力強化であった。

現在の中国の外資政策は、将来さらに巨大化するであろう中国国内市場での中国企業の

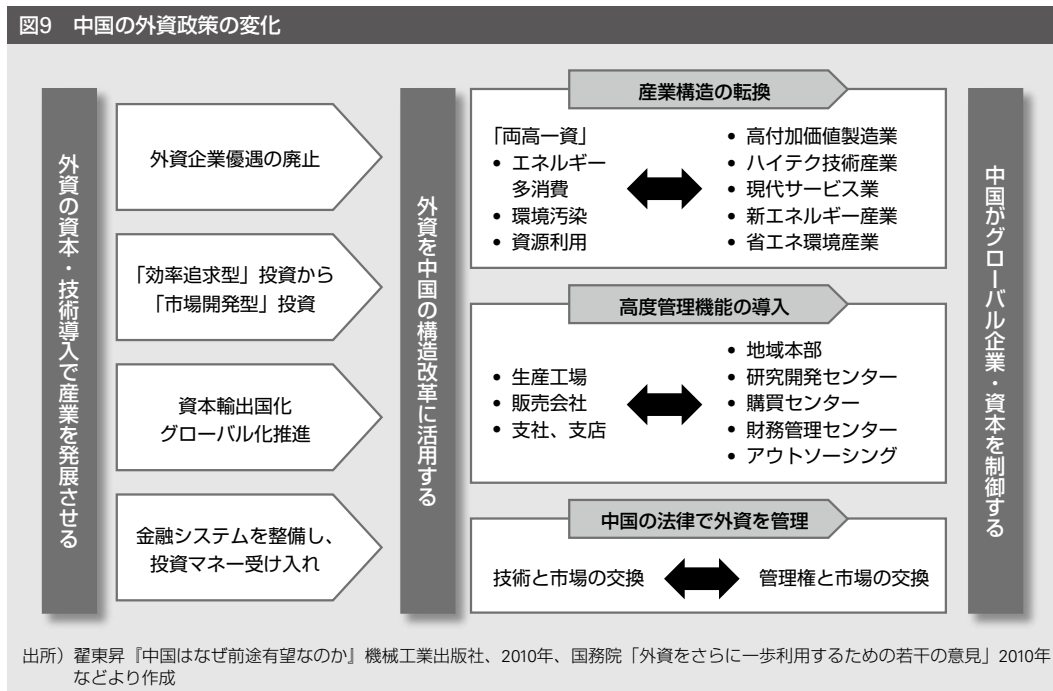
競争力を強く意識しているように思える。つまり「中国市場は広く開放するが、この市場はあくまで中国ルールに則り、中国当局がコントロールする」という意図だ。

このことは世界のグローバル企業の活動に大きな制約をもたらす恐れがある。そのため、中国市場における中国ルールの変化を確実にフォローしておかなければ、思わぬリスクに直面する可能性がある。

2 業務環境の変化

習近平政権になってから、社会安定化の名目のもと、情報管理面での強化が進んでいる。中国メディアの記者の免許更新や記事執筆の規制が強化され、中国メディアの記事はますます画一的になってきている。市場メディアといわれる独立系の民間メディアやインターネット上での自由な議論も、最近では巧妙にコントロールされていると感じられる。

こうした情報管理面の規制強化は、中国でビジネスをする外国人にとっても影響が大き



い。たとえば、2013年9月から外国人の居住ビザ更新手続き期間が、理由の説明もないままそれまでの3日から2週間に延びた。また、2014年夏に、日本で幅広く使われているSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）のラインが中国で使えなくなった。これに対しても、当局からの理由説明などは一切ない。

中国EU商会（EUの在中国企業の団体で、日本の中国日本商会に相当）の代表は、2014年7月にメディアのインタビューに対してこう苦情を述べている。

「EU商会会員は、ハッカー問題より当局の監視によるネットのスピード低下や接続不可が続出していることの方を問題視している。中国でビジネスをしているわれわれは、このような環境下では正しいビジネス判断ができない。」

筆者は、北京での業務環境はオリンピック終了後、かなり悪化してきていると感じる。われわれはいわば、完全アウェーの業務環境で中国企業と勝負していかなければならない。

3 地方政府の不作為化

地方政府はこれまで、さまざまな優遇政策を発動して内外の企業を誘致して産業振興を図り、開発済みの土地を売却することで多額の収入を得ていた。財政収入の6割以上をこうした開発事業から得ている地方政府もある。

ところが、不動産価格の下落とさまざまな金融規制により、地方政府は不良債権の増大と財政収入の低下という新たな事態に直面し始めた。中国の地方政府は、これまでの開発

事業収入への依存から脱却するために、中長期的な産業開発や資金調達のための地方債発行など、いわば自立した政策を必要とするようになってきた。

しかし、現在の政府官僚は、従来型の開発行政しか経験のない人がほとんどである。そのような中、習近平政権は、汚職と腐敗を撲滅するために政府官僚の行動に厳しい制約を課し始めた。公用車の使用を高級幹部に限定したり、高級飲食に対する政府支出を禁じたりしたのである。

その結果、現在地方政府ではどのようなことが起こっているのだろうか。

「地方政府の役人は、政策転換と綱紀粛正という2つの大きな事態に直面して何をしてよいか分からなくなり、何も政策を実行しない、いわば『不作為』の状態になってしまった。」（『瞭望東方』2014年7月10日号）

われわれ外国企業が中国でビジネスをする場合に、深く関係するのは地方政府である。最近、地方政府は新しい事業を積極的に進めようとしなくなったという話も聞く。地方政府の不作為化が続くと、それは大きな事業リスクになってしまう恐れがある。

IV 日中の「文化ギャップ」

最後は、中国における会社経営で見過ごされている文化ギャップについて述べる。中国でビジネスを展開するリスクは、市場や政策などの外部環境の方に注意が向かいがちだが、実は経営内部にも大きなリスクが潜んでいる。

在中国の日系企業の日本人経営者が職場の中国人に接する場合、必ず直面するのは2種

類の文化的なギャップである。1つは「日系企業の中国人社員が、日本の会社のルールを理解できない」こと、そしてもう1つは「日本人経営者が中国人社員の行動を理解できない」ことである（図10）。

日系企業の職場で観察される文化ギャップの例を2つ取り上げる。

1 「結果主義」と「プロセス重視」

ある会社では、昨今の家賃高騰事情に鑑み、幹部に月額住宅手当を支給していた。ところが、ある幹部社員は毎月定額に手当が出るからということで、自分の居住用にマンションを購入し、そのローン返済に住宅手当を充当していた。

この事態に気付いた日系企業の社長は、支給された手当を本来の主旨と異なる用途に流用したとして、最終的にその幹部社員を解雇した。住宅手当の税額控除を受けながら、個人が資産化するなどの税法的な問題もあった。

しかし、この幹部社員は、この会社の措置に猛然と抗議した。

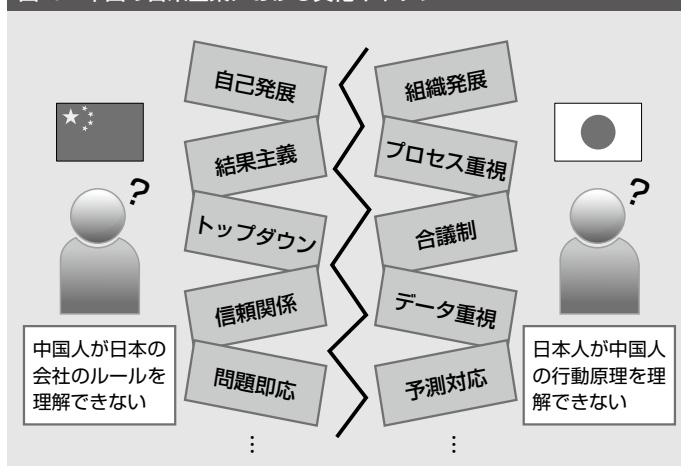
「私が会社の金を横領したのなら仕方ないですが、会社に1円の損害も与えていません。なぜ、私が解雇されなければならないのですか。」

もう一つ例を示そう。中国で訴訟を起こしたある日系企業は、弁護士を雇い戦ったが結局は敗訴した。日系企業の社長は、その弁護士に対し「結果は残念でしたが、お疲れ様でした」とねぎらいの言葉をかけた。

その弁護士はこうつぶやいた。

「これがもし中国企業だったら、訴訟に負けた弁護士は無能呼ばわりされ、費用も払わな

図10 中国の日系企業における文化ギャップ



いと脅されます。」

中国人はどこまでも「結果主義」である。この2つの例が示すように、結果が良ければ途中の過程は気にしない。結果で成果を判断する。日本人が結果よりもプロセスに重点を置きがちなのと、まったく反対である。

2 「問題即応」と「予測対応」

日本の会社の社員が守らなければならない重要なことの一つに、「報連相」がある。これは組織が直面するリスクを最小化するために、現在起こっていることを上司にくまなく報告し、情報を共有することによってリスクの発生を予見する行動である。

ところが、それに対してある中国人社員は次のように言う。

「私はビジネス上何か問題が起これば、必ず上司に報告しています。しかし、何も問題がないのにいちいち報告するのは、まるで私が無能で判断能力がないように思えてしまいます。」

問題が起きてから対策を考えればいい、問題の処理能力こそが社員の能力なのだという

思考回路である。

本稿で取り上げた「リスク再考」というテーマは、この例にある意味で凝縮されている。中国でのリスク回避には、「リスク発生ロジックを突き詰めようとする」よりも、「いかに察知能力を高めるか」がポイントになると考える。

会社における日本人と中国人の文化ギャップは、これ以外にも多数散見される。どれも中国でビジネスを経験した者にとっては、当たり前のように感じるかもしれない。

しかし、経営の中枢を握る日本本社と経営戦略を語り合うときには、この文化ギャップは話が噛み合わない最大の要因になることがある。中国ビジネスは現場だけにリスクがあるのではなく、いわば「前門の虎、後門の狼」だといえる。

V 中国リスク再考 ——リスクをチャンスに

以上、現在、中国事業の最前線で起こって

いるビジネスリスクを経済、政策、文化の3つの方面において察知するポイントを記述し、あらためて中国ビジネスのリスクを考えた。

しかしビジネスにリスクが多いときは、当然ながらチャンスも多いということになるだろう。次に3つの変化に伴うビジネスチャンスの例を挙げる（図11）。

1 経済の変調に対応する ビジネスチャンス

経済の変調に対しては、そこから新たな事業ニーズが生まれてくる可能性がある。たとえば、不動産価格が落ち着き、商業不動産が暴騰するような事態が収束すれば、現在苦境に陥っている実店舗型の小売業が息を吹き返してくる可能性がある。

実店舗を持つ小売業の成功の鍵は、顧客接点でのサービスによる満足度の向上である。これには、日本の小売業が培ってきたノウハウが必要とされる。特に政府という大口マーケットを失った高級レストランなどは、今後顧客管理の高度化を指向してくるだろう。

また、中国は産業や社会の省エネルギー化に関しては次のステージに移る。すなわち今後は、都市単位や経済開発区単位でエネルギー改善に取り組まなければならない。また大都市では同時に環境汚染問題や温室効果ガス削減問題にも取り組まなければならない。

これらはいわば現場改善型のアプローチであり、日本企業が最も得意とする手法である。また、これまでは日本人が出かけて行って改善支援をすることは人件費的に無理があったが、日中の人件費差は急速に縮まってきており、今後は日本人が現場に赴いて省エネ

図11 中国リスクに潜むチャンスの例

□ 経済の「変調」 市場の目論見外れ

- 不動産狂騒曲が終焉すれば、小売業、サービス業が発展する
- 日本の改善ノウハウは、大都市問題（環境、交通、防災、水など）への対応に必須

□ 政策の「変容」 ビジネス環境の悪化

- パイは大きいので、合併コバンザメ方式で収益の一部を得る
- 日本企業による地方政府への自立提案（産業開発、資金調達）には、耳を傾けるはず

□ 日中の「文化ギャップ」 現地経営の行き詰まり

- 中国市場は、相手の懐に入り込む勇氣を持ってリスクが読める
- 中国はグローバル市場ではない、中国市場最適化体制をとるべき

をリードするビジネスも可能になるだろう。

2 政策変容に対応する ビジネスチャンス

外国企業の業務環境悪化に対応するビジネスチャンスは考えにくいだが、政府が国内産業の競争力強化に巨額の投資をしようとしている動きにはうまく乗りたい。

すなわち、日中合弁形式を再評価し、合弁会社全体で中国政府の支援機能などを活用して利益を高め、日本企業は収益の一定割合を確実に得る作戦、いわば「コバンザメ方式」である。

また、地方政府の変化にも注目したい。地方政府は今後、他地域と差別化された産業育成を行う必要があり、併せて独自の資金調達フレームもつくり上げていかなければならない。

これらも日本が多く経験してきたことなので、中国の地方政府はわれわれの提案には今まで以上に耳を傾けるはずだ。地方政府は日本企業の中国ビジネスでの重要なパートナーであり、これからはもっと密接な関係を構築することが可能になるだろう。

3 日中文化ギャップへの対応

文化ギャップへの認識はビジネスチャンスにはつながらないが、中国ビジネスのボトルネックを解消するヒントにはなる。

ここまで述べたように、中国ビジネスには

さまざまな局面でのリスクが存在するが、最も重要でかつ致命的なのは、中国の変化に対する「不察知」リスクである。リスクの察知は、「トップが自ら現場に飛び込み、相手の懐に入り込んで感じ取る」ということに尽きる。

中国のビジネス環境は、明らかにほかの先進国とは様相が異なる。筆者は「会社のグローバル戦略は一つ、中国はあくまでその一部」という考えには賛成できない。中国市場は日本本社にいて、情報だけを頼りに戦略を立てられるような市場ではない。

中国市場は、極めて特異なビジネス環境だといえるので、世界の他地域とは違った「中国市場最適化体制」をつくって戦う必要がある。そうすれば、変化の察知力も増し、ビジネスリスクをかなり軽減することができるのではないだろうか。

参考文献

- 1 中国経済報告、2014年第7期
- 2 丸山知雄『現代中国経済』有斐閣アルマ、2013年
- 3 『瞭望東方』2014年7月10日号

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、中国事業戦略、環境問題

中国現地顧客の開拓に向けた先読み力の強化



黄 晓春

CONTENTS

- I 日系企業の苦戦と教訓
- II 日系企業における共通課題
- III 成功事例に見る示唆
- IV 現地顧客開拓に向けた構造改革のポイント

要 約

- 1 中国市場の拡大が進む中、多くの日系企業が現地顧客の開拓を重要課題として位置付け、その対応に注力している。しかしながら、同じような過ちを繰り返して、思うような中国事業の発展が実現できない企業も少なくない。こうした企業は、市場の変化が見えていないという構造的な問題を抱えている。
- 2 中国市場の把握が難しいのは、市場が地理的に広いことや、さまざまな市場参入者がいるために業界構造が複雑であることに加え、事業環境や市場動向が単純に市場原理だけでなく、政府当局の政策動向によっても大きく左右されるからである。
- 3 中国で苦戦している日系企業は等しく、①市場の変化が読めない、②正しい意識決定ができない、③したがって、有効な行動も進まない、という負のスパイラルに陥ってしまっている。
- 4 この負のスパイラルから脱却するためには、市場の「先読み力」を備えた体制づくりが必要である。中国で成功している企業を見てみると、①十分に育成された現場スタッフ、②市場動向を把握し、対応できるだけの能力・経験を積んだミドルマネジャー、③中国現地に精通していて本社からの信頼も厚い経営トップ、というポテンシャルの高い人材によって組織がつけられていることが分かる。
- 5 中国市場で苦戦している日系企業が「先読み力」を身に付けるためには、①さらなるミドルマネジャー層の現地化と強化、②業界の動向に影響力を持つ政府機関や業界団体、学者・専門家などとの関係強化、が特に求められている。

I 日系企業の苦戦と教訓

筆者は過去10年、在中国の日系企業を主な顧客として、事業戦略に関するコンサルティングに従事してきた。顧客企業とともに課題改善に取り組む過程で、あるいは参考事例のケーススタディーを行う中で、現地顧客の開拓などにおいて、中国市場への対応に苦慮している企業を目の当たりにしてきた。本章では、こうした事例を2つ紹介したい。

事例1：日系機械メーカーA社

まずはA社の事例である。これは、事業戦略が二転三転したにもかかわらず、結局市場の変化を捉えられず、打ち手に失敗し、現場が荒廃してしまった事例である。

A社は、もともと香港の代理店経由で中国製品の輸入販売を行っていたが、2000年代の前半、自社の販売会社を中国に設立したのを契機に、本格的に中国市場に参入した。A社における中国市場参入のプロセスを戦略面からみると、次の3つのステージに分けられる。

第一のステージは2002年から08年の「大躍進戦略」時期である。2002年というと、中国が世界貿易機関に加盟後、外資系企業に対する市場参入規制を徐々に緩和した時期であるとともに、市場全体が急成長した時期でもある。ただし、当時の市場構造は、外資系企業が主な供給の担い手だったミドルハイ（中の上）の市場と、中国地場企業の牙城だったローエンド市場とに二極化されていた。言い換えれば、外資系企業にとって対象にすべき領域はそれほど広くなく、市場全体からみればほんの一部だったともいえる。

この時期A社は、いち早く中国全土の主要都市に拠点網をつくり大々的なチャネル開拓を行うなど、中国市場の開拓に大変積極的な戦略をとっていた。それに伴い、日本から駐在員を派遣するなど、人員や資源を大量に短期投入した。しかし、思ったほど業績は上がらず、多大なコストによる赤字経営が続いた。

その戦略が見直されたのは、2009年のことで、きっかけはリーマンショックだった。A社では、リーマンショックの影響を受けて業績がさらに悪化していた。そこでA社は、従来の拡大戦略から一気に守りの戦略に切り替える決断をした。日本人駐在員を本国に戻したり、管理職層も含めた現地社員の大幅なリストラを行った。その結果、短期的には業績が黒字化したかに見えた。しかし、それまで開拓してきたチャネルや顧客を競合他社に奪われる結果となった。

同時期、市場の構造にも新たな変化が起きていた。リーマンショックにより中国の市場規模は一旦落ち込みを見せたが、一方で、それまでローエンド市場にとどまっていた中国地場企業が、淘汰・再編の渦の中で生き残りをかけて製品の品質向上や付加価値向上に努めた。その結果、これら中国地場企業は、競争力を持つ企業へと成長した。そしてそれが中国地場ユーザーのニーズにも合致し、中国国内でミドルエンド市場が拡大していった。

しかし、リストラによって体制を縮小したA社は、その変化には気付いていなかった。

2010年、市場回復の兆しが見え始めると、A社は再び拡大戦略へと方針を転換したが、その中身は、かつて大躍進戦略時期にやってきたことと同じものであった。手掛ける商品は日本市場で売られているもののままで、夕

ーゲット顧客としても外資以外に特定することができず、結局、2008年のときと同様の結果を招き、赤字に陥り、社内も荒廃してしまった。

事例2：日系情報機器メーカーB社

B社の事例は、中国市場で競争に勝ち抜くための商品を持たないなど、現地の状況やニーズを無視した結果、苦戦を強いられたケースである。

B社は1990年代後半に中国で販社を設立し、本格的に中国事業を展開し始めた。B社はかつては非常に自由な社風で、日本本社の商品開発部門もクリエイティブな発想を重視し、次々とヒット商品を開発していた。中国の販売会社には、香港や台湾で経験を蓄積した人材を派遣し、管理層にも経験豊富な香港人や台湾人を活用していた。日本本社の商品企画や販売計画にも、中国現地スタッフが積極的に参画し、日本本社と議論を重ねていた。

2000～08年の中国市場の高成長期には、B社の市場シェアは業界トップ3まで伸長し、順調に事業を拡大していた。

ところが、2009年のリーマンショック後、日本を含めたグローバル事業全体が赤字に陥った。同時期に日本本社の社長交代もあり、新社長の方針により、新規事業や商品開発がストップされた。そして、赤字事業部門や研究開発成果の特許などの知的財産権は韓国企業に売却された。それだけでなく、グローバル事業での大幅な人員リストラ方針が出され、中国で活躍していた香港人や台湾人のスタッフもこれを免れなかった。新商品がない中、前出のA社と同様、日本市場で売られているままの製品を中国で売るよう、一方的な

指示が出され、代理店に無理な押し込みをするだけであった。その結果、チャネル在庫がたまる一方で、代理店の離反も相次いだ。こうした事業展開は、現地の市場状況やニーズを無視したものであり、中国市場での競争に勝ち抜ける商品もない状況では、そもそも勝ち目のないものであった。

上述した2つの事例には、共通点がある。それは、市場の変化が見えていない、あるいは、読めていないために、経営の対応も遅れてしまった点である。

II 日系企業における共通課題

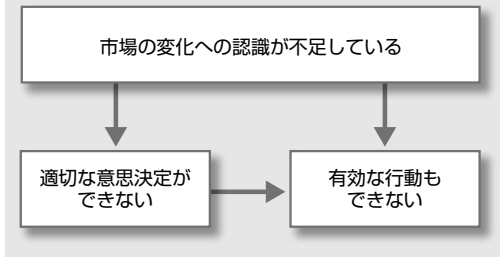
1 陥りやすい負のスパイラル

多くの日系企業関係者が「中国事業は難しい」という。なぜ難しいのか。それは、市場が地理的に広く、さまざまな市場参加者がいるために業界構造が複雑だから、というだけではない。事業環境や市場動向は、単に市場原理に基づいて動いているのではなく、政府当局の政策動向によっても大きく左右されるため、その変化が読みにくいからである。

こうした市場で日系企業がよく直面するのは、①市場の変化への認識が不足しており、②それによって、正しい判断や意思決定ができず、③したがって、現場レベルの有効な行動が取れず、実績に結びつかない、という負のスパイラルの問題である（図1）。

企業がこうした根本的課題を解決できるかどうかは、市場変化をいかに把握するかにかかっている。逆の観点からいえば、この課題を解決するためには、なぜ市場の変化が認識できないのかを解く必要がある。

図1 陥りやすい負のスパイラル



2 苦戦する日系企業の問題構造

日本企業には一つの組織的な特徴がある。それは、日本企業が日本や先進国で成功を手にしてきた大きな基盤ともいえる。

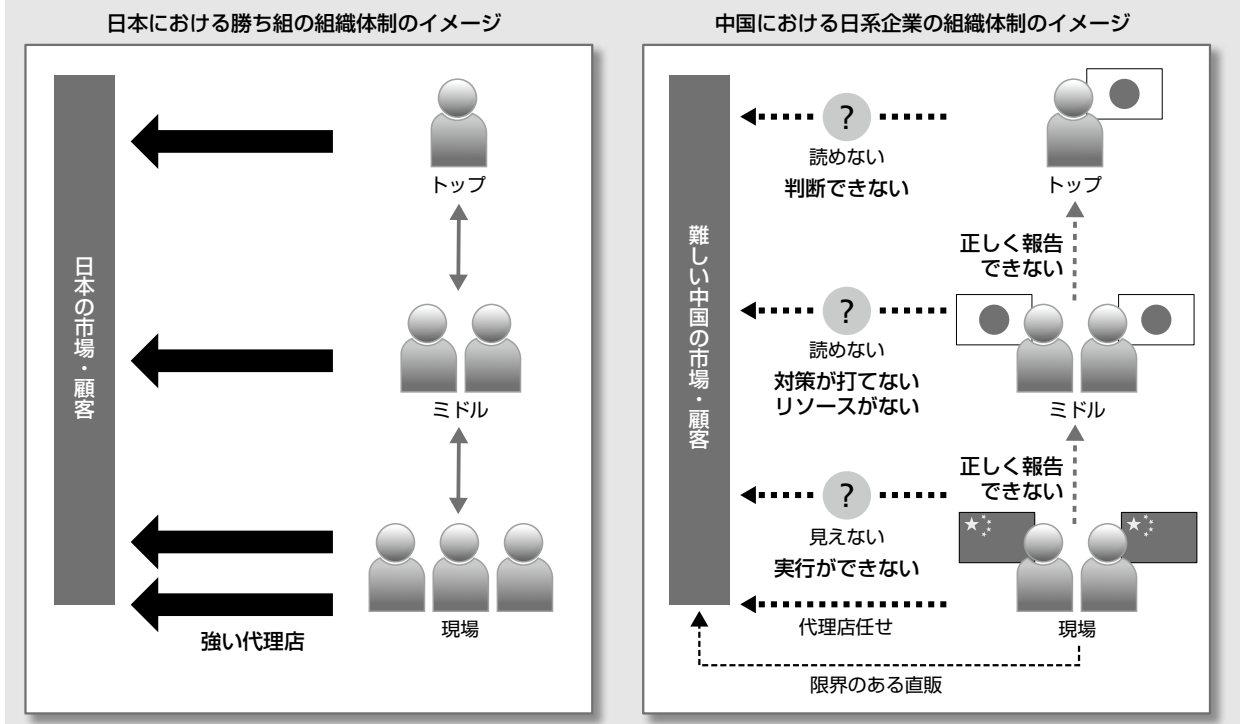
日本企業は、社内のコンセンサスやトップの決定が下されると、その後の実行が速い。それを可能にする優秀なミドル管理層と現場スタッフが揃っているのが日本企業の強さである。優秀な現場スタッフがしっかりと現場に向かい、かつ強力な代理店を活かして、顧客に価値を提供している。また、いわゆる

「報連相」によって、現場の状況は正しく上に伝えられるので、ミドル層は市場を十分に理解しており、したがってきちんとした対策を持って、現場への指示を出している。その基盤があつてこそ、トップも正しくかつ迅速に判断できる構造が成り立っている(図2左)。

一方、日本で成功した企業が、その成功事例をそのまま中国に持ち込んでも、なぜかうまくいかないケースが多い。

在中国の日系企業の組織体制をみると、現場のスタッフ以外、トップやミドル層など主要な役職は日本の駐在員で占められているケースが多い。もちろん、ここ数年、日系企業の多くが現地化に力を入れてきている。しかし、現地化のスピードが市場の成長と変化に追いついていないのも事実である。そうなる、現場の中国人営業担当者から日本人ミドル層に対して、正しい市場状況の報告がなされないなど、十分なコミュニケーションが取

図2 苦戦する日系企業の問題構造



れない状況が生まれやすい。

また現場では、顧客と接点を持つために、代理店を通さずに直販を行う企業もあるが、直販だけでは限界がある。逆に、代理店任せになってしまっているケースも多く、こうした場合、現場レベルの営業担当者は市場情報を正確には把握していないことが多い。

このような状況では、ミドル層は市場の動きを読めずに、必要な対策も打てない。当然、経営層に判断を仰いでも、どうすればいいのか途方に暮れてしまう（前ページの図2右）。

必ずしも全ての日系企業がこうした構造だとは言いえない。しかし、冒頭に紹介した2つの事例を含め、中国事業で苦戦している日系企業の多くは、似たような状況に陥っている。このような組織体制で日々の事業が進められることになると、その企業は前述した「負のスパイラル」に陥ってしまう。すなわち、市場の実態やその変化が見えないために、どのような商品を、どのような顧客を相手に、どのようなビジネスモデルをもって売っていくべきかが分からなくなってしまうわけだ。

他方、中国市場で実績をあげ、現地顧客をしっかりと開拓できている企業も少なくない。続いて、それらの成功事例を取り上げ、どのような仕組みと構造がつくられているのかを見てみたい。

Ⅲ 成功事例に見る示唆

事例3：日系自動車部品メーカーC社

第一の成功事例である自動車部品メーカーC社のケースを紹介する前に、まずは同社を取り巻く中国自動車市場の変化を説明したい。

2002年頃から成長してきた中国の乗用車市場は、主に外資と中国国有大手による合弁企業を主要プレイヤーとするミドルハイ（中の上）の市場であった。しかし近年、消費者の構造変化に加え、中国地場メーカーも力を付けてきた結果、ミドルロー（中の下）のボリューム市場が拡大してきている。

また、中国地場メーカーは、競争力と企業価値の向上に尽力しており、部品の品質に対して高い水準が求められるようになってきている。

C社は、これら2つの変化を正しく捉えている。2008年以降、中国におけるC社の売上は、年率約13%の成長を維持しており、中国での売上規模は全世界における同社売上の約2割を占めている。リーマンショックや日中関係悪化の影響はまったく受けておらず、同社にとって中国市場は、日本に次ぐ世界第2の市場となっている。

中国における事業では、広州の100%独資会社のほか、上海では中国国有大手自動車メーカーとの合弁会社を、また、福州では台湾の部品メーカーとの合弁会社を設立している。顧客は日系自動車メーカーだけではなく、欧米系や台湾系の自動車メーカーまで広がっている。

また最近では、市場規模が大きいミドルロー市場で展開するために、中国地場の部品メーカーを買収している。生産技術の移管や品質保障を行いながら、セカンドブランドをミドルロー市場に投入し、地場自動車メーカーへの浸透に成功した。

その成功を支えているのは、C社の経営構造である。広州、上海、福州の事業会社3社のトップは日本人であるが、その全員が中国

駐在歴10~20年の中国通である。また、ミドル管理層は技術者以外全て中国人や台湾人を起用しており、現地化を徹底している。その体制と構造があったからこそ、市場の変化の確かな把握と、対策の迅速な実行が可能となったのである。

事例4：ドイツ系自動車部品メーカーD社

D社は、既に中国進出において20年の歴史を持っており、10年前からは、販売だけではなく、開発機能の現地化にも力を入れてきている。

D社は中国で製造する自動車部品を、欧米系の自動車メーカーだけでなく、中国地場系の自動車メーカーにも納入しているほか、アフターサービス市場にも参入している。

グローバル標準の製品については、主力の開発体制を本社のあるドイツに置いているが、その一方で新興国においては、「Down Grade開発プラットフォーム」と呼ばれる開発組織を設置している。そこでは、新興国の

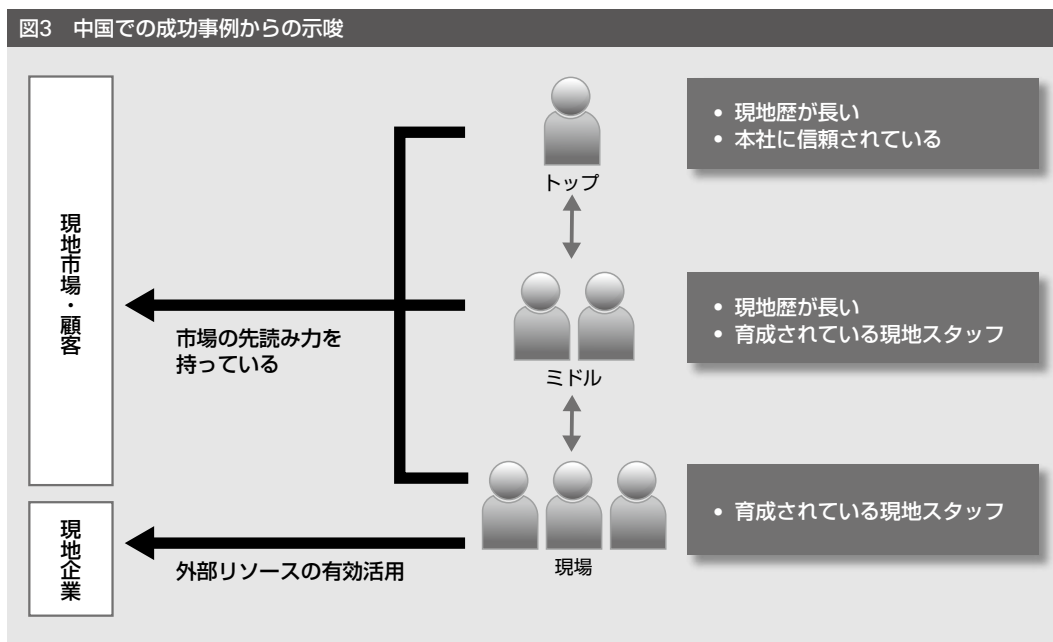
現地市場の実情に合わせて、先進国とは異なる機能やスペックの新規企画・開発を担っている。

中国に設置された「Down Grade開発プラットフォーム」の組織を見てみると、ミドル管理層にドイツ人駐在員を一部配置しているものの、現場からトップに至るまで、ほとんど全てが中国人によって運営されている。またD社では10年前から、商品企画や開発の機能を徐々に中国現地に移管している。

その背景について、D社のドイツ人マネージャーは、「たとえワイパー一つとっても、先進国と新興国では使用環境が異なり、グローバル標準の商品であっても、中国市場では売れない可能性が高い。現場のニーズに合うスペックを設計し、部品調達するのは、現地の事情が分かる現地の人材にしかできない」と指摘している。

前述の2つの成功事例から分かるのは、苦戦の事例とは逆に、市場の先読みができる体制がつくられていることだ。そうした体制

図3 中国での成功事例からの示唆



が、市場の変化へのスピーディーな対応を下支えしているといえよう。

以上まとめると、市場の先読み力を支えているのは、①訓練・育成が行き届いた現場スタッフ、②市場動向を確実に把握し、対応できるだけの能力・経験を積んだミドルマネジャー、③中国現地に精通していて、本社の信頼も厚い経営トップ、ということになる（前ページの図3）。

IV 現地顧客開拓に向けた構造改革のポイント

1 市場先読み力のチェックポイント

市場を先読みするためには、大きく分けて2つの変化、すなわち①マクロ環境の変化、②業界・顧客構造の変化、を把握する必要がある。これは特に中国市場に限った話ではないが、中国の場合には、経済全般から産業政策、業界動向に至るまで、市場原理だけでなく政府の政策や規制によってもその変化が大きく左右されるため、変化の把握への注力は他国の市場以上に重要だといえる。

自社に市場の先読み力が備わっているか否かを見極めるには、下記の3つのチェックポイントが指標となる。

- ①現場レベルは、市場、顧客の情報収集をどのように行っているか
- ②ミドル層は、現場から上がってきている情報をどう分析して、対策に変えているか。また、ミドル層も、業界のネットワークを持っているか
- ③トップは、情報の信憑性をどう客観的に検証しているか。よりマクロ的な政策情報やネットワークを持っているか

2 先読み力強化に向けた提言

在中国日系企業の多くは、ダイナミックで素早い中国市場の変化をなかなか先読みできない。そのため、正しい状況判断や意思決定が迅速にできずにその対応が遅れたり、場合によっては誤った選択をしてしまったりする。この負のスパイラルを正すために、まずは市場の先読み力を強化すべきであり、そのための改革が不可欠となる。

筆者は、コンサルティング業務を通じて数多くの日系企業を見てきたが、その中で日系企業が今後強化すべきポイントは2つあると感じている。

1つは、日系企業の組織構造におけるミドルマネジャー層の現地化と強化である。中国市場の拡大とともに、日系企業における現地顧客の比率は上がっている。中国の地場系顧客との取引は日系企業においては中国事業の成否を大きく左右する。また、中国にある外資系企業を顧客とする場合も、その企業のキーマンは中国人であることが多い。

そうになると、中国人同士のコミュニケーションが重要であり、いくら優秀な日本人マネジャーを中国に送り込んでも、十分に機能しないことが多い。市場環境、競争環境、顧客ニーズなどが日本とは異なる市場で、派遣された日本人マネジャーがいきなり現地の部下を取りまとめ、業務を進めていくことは容易ではない。また、現場営業担当者の育成に際しても、日本本社から送り込まれる日本人マネジャーが彼らのお手本となり得るわけでは決していない。

もちろん、現地ミドルマネジャーの育成は、従来から日系企業の大きな課題であり、ほとんどの企業がその育成に注力してきた。

しかし、現在の中国市場は、かつてのような「これから成長が始まる市場」ではない。現地ミドルマネジャーの育成に費やせる時間は限られている。さらに、日系企業がビジネスの対象とすべき市場は、沿岸部を中心とする地域から内陸部に拡大しており、それに応じて必要とされるミドルマネジャーの数も増える。

こうした状況では、単に自社社員を育成するだけでは対応できず、外部人材の活用も不可欠となる。日系企業にはなかなかなじまなかったヘッドハンティングのような手法も、今後は積極的に検討すべきであろう。

しかし、外から人材をリクルートすれば事足りるというわけではなく、それに伴った人事制度全般の整備・改善も不可欠である。実際、ここ1～2年ほど、NRI上海が日系企業から受託するコンサルティング案件でも、人事評価制度、給与体系、研修制度などを見直す内容が増えている。それらは人材の現地化を進めるための基盤づくりである。

日系企業が強化すべき2つ目のポイントは、業界の動向に影響を持つ政府機関や業界団体、学者・専門家などとの関係強化である。

前節で、市場の先読み力を身に付けるために、①「マクロ環境の変化」と②「業界・顧客構造の変化」を把握する必要があると指摘した。現中国では政権が交代した後、政府主導の経済運営、政策転換が進んでいる。したがって、「マクロ環境の変化」を把握するためには政府政策関係者との関係構築の重要性が高まっている。

また、中国では、業界に関する各種政策や

規制・ルール、技術標準・規格づくりなどにおいて、業界団体や大学教授・研究者などの専門家が大きく関与することも多い。こうした業界全体の動向に影響を持つコミュニティとのネットワーク構築の重要性も高まってきている。

多くの欧米系有力企業では、政府との関係強化（ガバメント・リレーション）や、業界における自社の存在感を向上させるための各種プロモーション活動を専門に手掛ける部署を設置している。こうした部署の責任者は、中国の研究機関や有力国営企業などでの勤務経験を持ち、業界内における知名度の高い人物を配置するのが一般的である。また、そのような人材を現地法人の経営陣としてきちんと遇している。

多くの日系企業は、日々の営業活動やマーケティング活動を通じて、②「業界・顧客構造の変化」の把握強化に努めている。しかし、①「マクロ環境の変化」の把握に関連してはまだ対応が遅れている。実際に、業界動向に大きな影響力を持つ政府監督官庁や業界団体、あるいは業界全体を動かす専門家のネットワークなどとの関係性構築のために、日常的なブランディング活動を行っている企業は大変少ない。業界を取り巻く環境変化をいち早く把握するためにも、いっそうの対応強化が求められる。

著者

黄 曉春 (Huang Xiaochun)

NRI上海生産財一部総監

専門は製造業の中国事業戦略、パートナーリング戦略

特用林産物を活用した林業活性化

薬用広葉樹のキハダを例として



植村哲士

CONTENTS

- I 一時的に持ち直している林業と将来の衰退リスクへの対処
- II 特用林産物としてのオウバクと樹木としてのキハダの現状
- III 針葉樹一斉林経営からの脱皮に向けた特用林産物の活用の課題
- IV 特用林産物の可能性を探る

要約

- 1 資源量が増加し、年々成熟化する森林および森林資源を活用した林業の衰退は、長年、中山間地域をはじめとする地域産業の衰退問題として、繰り返し指摘されてきた。しかし近年、各種統計を見ると、長期低下傾向が止まり、一見、森林・林業の衰退が止まったように見える。
- 2 一方で、日本の針葉樹を中心とした人工林林業は、人口・世帯減少を考えると、引き続き楽観視できる状況にはない。
- 3 スギ・ヒノキなどの針葉樹以外にも、森林には広葉樹やキノコ類などの多様な特用林産物があり、これらの特用林産物の活用・開発は十分には行われていない。既に、秩父ではカエデ樹液（メープルシロップ）の活用の取り組みが始まっており、引き続き、生薬原料としてのキハダも事業化の可能性があり。そのほかにも、クロモジの活用や漆への取り組みが見られるように、細々とながらも特用林産物活用の取り組みは続いている。
- 4 特に生薬原料である薬用樹は、中国から輸入している生薬の代替ニーズがある。国産生薬の生産費用を引き下げするための施業の工夫が必要であるが、すでにニーズが顕在化していることを考えると、林業経営において取り組みやすい特用林産物といえる。
- 5 今後のスギ・ヒノキを中心とした針葉樹一斉林経営の難しさを考えると、人口減少社会でも引き続き持続可能な地域経営を実現するために、特用林産物を活用した多様な森林経営のリスクヘッジ、収入源の多様化の可能性を考えておく必要がある。

I 一時的に持ち直している林業と 将来の衰退リスクへの対処

2010年以降、統計などを見る限り、日本の林業は復活の様相を呈している。一方で、木材価格は2010年以降、若干回復したものの依然として低い水準にとどまっており、スギ、ヒノキの主たる利用先である住宅着工数やパルプの消費量は、人口減少に伴い、減少することが予測されている文献¹。

これらのことから、従来のような針葉樹の一斉林を中心とした既存の林業は、将来的に行き詰まりを迎える可能性を排除できない。その代替案として、針葉樹の一斉林林業以外の森林活用、森林資源の産業化について検討を深めておく必要がある。

この観点に基づき、既に筆者は樹種転換の必要性を訴えている文献²。広葉樹の有用樹種は多様であり、建築・家具用の用材としての用途に加え、樹液や樹皮による収益機会も多様である。実際に人口減少地域の生業として森林資源の活用・林業の復活を考えるのであれば、少しでも付加価値の高い樹種や用途から議論するほうが合理的である。

付加価値の高い（収益性の高い）樹種には、

- ①香木など樹種材そのものの単価が高いもの
- ②樹液（メープルシロップ）など、主伐までの間に何らかの継続的な収益機会があるもの、松脂などの樹精、果樹など種子利用、花などの景観利用が可能なもの
- ③ヒノキ、キハダなど主伐の際に材だけでなく、樹皮などの利用が可能なものなどがある。

これら①～③のそれぞれについて、多様な

取り組みが可能であるが、日本では①に該当する樹種は限定的であり、②については既に秩父のカエデ樹液の例が紹介されている。そこで、本稿では③について、同じく秩父で取り組まれつつあるオウバク（黄柏）という生薬の原料であるキハダについて取り上げ、特用林産物を生産する材としての広葉樹を活用した、林業のあり方および地域産業化の可能性について検討を行う。

II 特用林産物としてのオウバクと 樹木としてのキハダの現状

1 | 生薬であるオウバク原料としての キハダ

薬用広葉樹であるキハダの場合、キハダの樹皮の、さらに内皮を乾燥したものが、オウバクと呼ばれる生薬になる。生薬は、日本薬局方という医薬品の規格基準書によってその性状などが定められているため、有効成分の

図1 特用林産物・生薬・オウバク・キハダの関係概念図

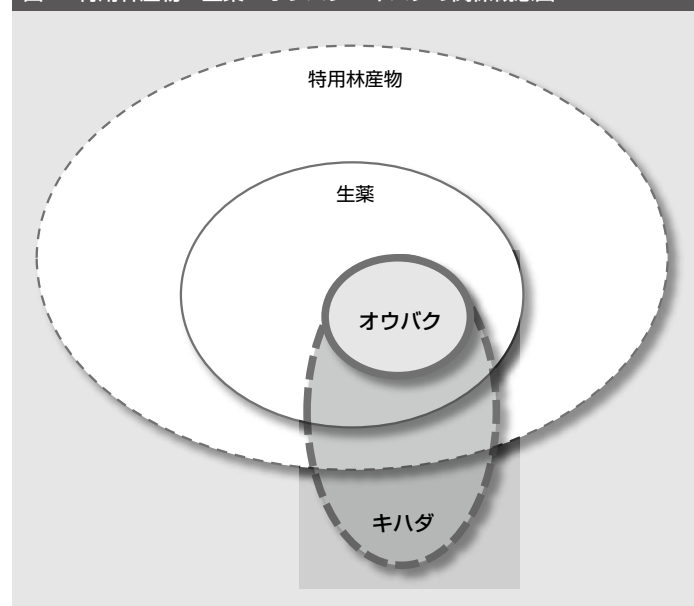
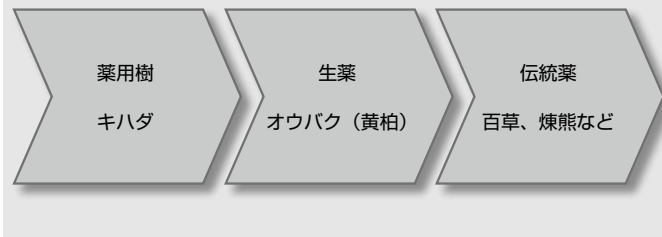


図2 生薬原料としてのキハダのバリューチェーン



みを樹木から直接抽出しても生薬として認められるわけではなく、そうしたものは当然、漢方薬の原料としては用いられない。そのオウバク、キハダの区分を示したのが前ページの図1である。

薬用樹としてのキハダは、生薬としてオウバクになり、最終的には百草や煉熊（ねりぐ

図3 オウバクを用いた伝統薬の分布

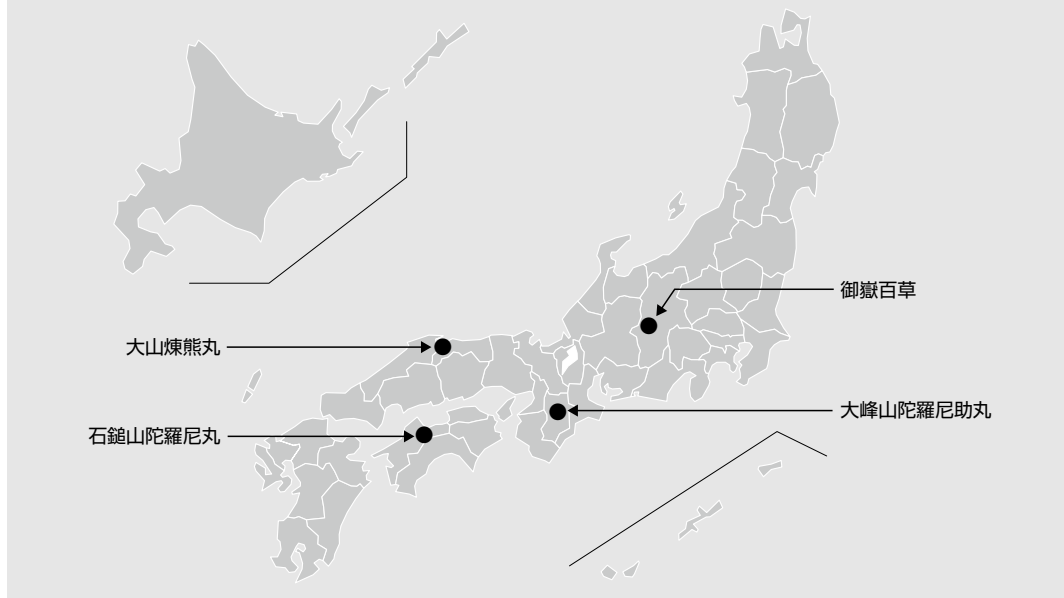
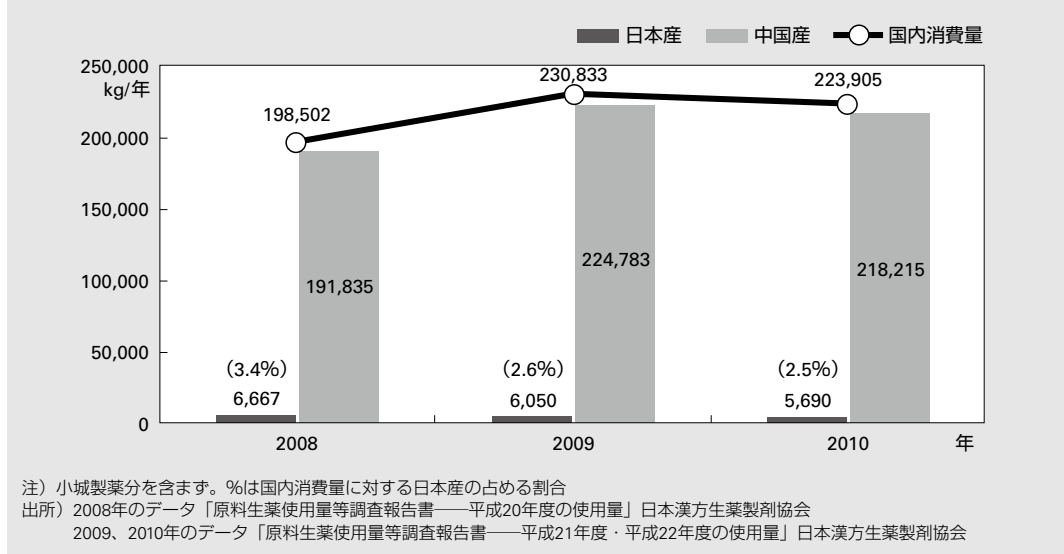


図4 日本でのオウバクの消費量と日本産の使用量



ま)、陀羅尼助（だらにすけ）などの伝統薬になる（図2）。これらの伝統薬は修験道が盛んな地域で伝承されており、全国で4カ所（奈良県御所・吉野・大峰山周辺、長野県御嶽山周辺、鳥取県日野町周辺、愛媛県石鎚山周辺）に伝わっている（図3）。現在でも、地域の製薬会社が製造し、全国に販売している。

これらの伝統薬の主成分はオウバクであるが、副成分は必ずしも同じではない。

また、キハダは、内皮、葉などを生薬原料として用いる以外にも多様な用途がある。たとえば、内皮は生薬以外にも黄色の天然染料として用いられてきた。外皮は屋根葺きや壁板に、用材としては家具製造や床柱、枕木な

どに使われてきた。

2 | オウバク消費量とキハダ栽培の現状

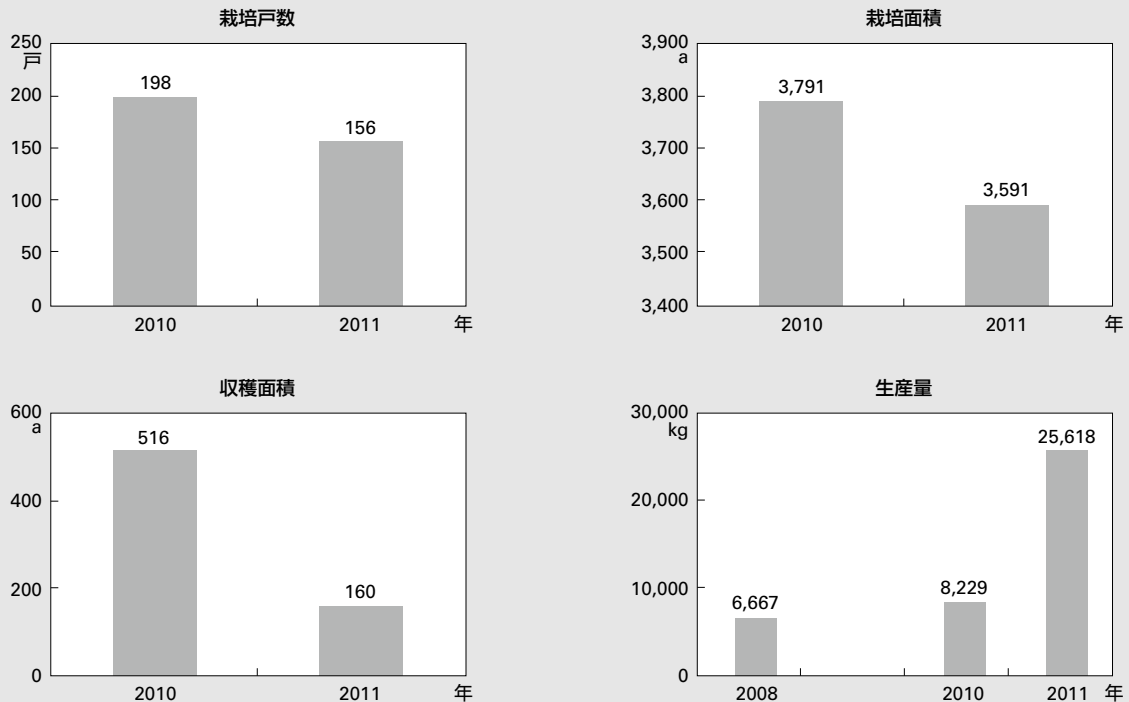
オウバクの国内消費量は、図4に見る通

表1 各製薬会社の間屋からの購入状況

	乾燥内皮換算製造用キハダ消費量
A社	70t
B社	35t
C社	15t
D社	10t
E社	0t

注) C社の使用量は小城製薬よりヒアリング、また、A社からE社以外にオウバクで伝統薬を製造している製薬会社はもう1社存在しているが、未調査
出所) 各社よりヒアリングした数値を集計

図5 キハダの生産量統計



出所) 2008年のデータ「原料生薬使用量等調査報告書——平成20年度の使用量」、日本漢方生薬製剤協会
2010年のデータ「特定農産物に関する生産情報調査結果（2010年度）」日本特産農産物協会
2011年のデータ「特定農産物に関する生産情報調査結果（2011年度）」日本特産農産物協会

り、2008年で198.5t、09年で230.8t、10年で223.9tである。そのうち国産分は、2008年で3.4%、09年で2.6%、10年で2.5%であり、国産の割合は年々減少している。

製薬会社への聞き取り調査の結果から、オウバクの国内消費量の過半は、全国で6社ある伝統薬製造の製薬会社向けであると見られる（前ページの表1）。

オウバクの原料となるキハダの生産についても、前ページの図5のように国内の栽培戸数、栽培面積、収穫面積についてはいずれも減少している^{注1}。

3 | オウバク流通のサプライチェーンとプレーヤー

キハダから漢方薬製造までのサプライチェーンには、育林から乾燥内皮の集約に携わる生産者、立木の伐採・採取・乾燥・集約を担う採取業者、集約された乾燥内皮を引き取って薬効成分を抽出し、ほかの薬剤も併せて製薬会社に納品する生薬問屋、生薬問屋からオウバクなどを仕入れ薬効成分の抽出・製剤・販売を行う製薬会社関わっている。その関連を示したものが図6である。

このサプライチェーンにおける現状と課題を見ていく。

図6 オウバクのサプライチェーンと各プレーヤーのカバー範囲



表2 サプライチェーンの各プレーヤーにおける課題

プレーヤー	課題
生産者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施業方法が確立されておらず、天然資源に頼っている ・ 枯死率が高く、鹿の食害などが発生しており、採取前に育林をあきらめるケースも多い
採取業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 天然資源が枯渇しつつある ・ 福島第一原発事故以降、東日本の資源を採取できない ・ 採取人の高齢化に伴い、人手が確保できない
生薬問屋	<ul style="list-style-type: none"> ・ 産業化した供給者がいないため、供給が不安定 ・ 中国産の中国リスク、国内は生産者・採取人の高齢化による減産リスクに直面しているが、生薬問屋には生産ノウハウがないため、リスクを緩和できない
製薬会社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国産の価格が上昇しつつあるが、国内産の数量を安定的に確保するのに限界がある

(1) 生薬原料を採取する薬用樹生産の現状

現在、乾燥内皮を生薬問屋に出荷しているのは、主に、天然資源を伐採したり、従前からキハダ林が存在している地域で、伐採後の補植などにより資源量が維持されたりしてきた地域であり、森林所有者が小遣い稼ぎで少量ずつ生産した乾燥内皮を、採取業者や生薬問屋が集めているのが実情である。

なお、福島第一原子力発電所の事故以降、東日本産のオウバクが放射性物質の影響で利用できない状況にある。

生薬原料であるオウバクを採取する薬用樹であるキハダが、国内における生産・採取の段階において抱えている問題は、こうした供給の不安定性である。各プレーヤーにおける課題の全体像を表2に示す。

(2) 製薬会社による生薬原料調達の実状

オウバクの調達方法は多様であり、乾燥内皮のままであるところがあれば、チップ、エキス（抽出物）のところもある（表3）。

乾燥内皮を購入するのは原材料の状態から品質を確認できるためであり、そうした原材

表3 各製薬会社の問屋からの購入状況および直接買い入れ可能性

	問屋からの購入			国産利用
	乾燥内皮	チップ	エキス	
A社	—	60t	10t	なし
B社	—	35t	—	少量
C社	—	—	15t	不明
D社	10t	—	—	全量
E社	—	—	—	—

注) C社の使用量は小城製薬よりヒアリング、また、A社からE社以外にオウバクで伝統薬を製造している製薬会社はもう1社存在しているが、未調査(出所) 各社よりヒアリングした数値を集計

料の品質を重視する製薬会社は国産の乾燥内皮の使用を優先している。

一方で、チップ、エキスの利用を行っている製薬会社は、日本薬局方で指定されているベルベリンなどの含有量にのみ関心があり、原材料が国産か中国産かにこだわりはなく、原材料に関して価格重視の調達を行っている。しかし、価格面では国産のオウバクは中国産に比べて劣位にあるのが現状である。

近年では中国産の価格が上昇しつつあり、価格面での差は小さくなっているが、国内産

表4 オウバク生産者・製薬会社における生薬問屋を介在させることの長所・短所

	長所	短所
オウバク生産者	<ul style="list-style-type: none"> ・製薬会社への供給責任を生薬問屋が負うため、不測の事態で必要量が確保できなかった場合に責任が軽減される ・製造ロットに満たない数量でも販売可能である 	<ul style="list-style-type: none"> ・手数料分だけ収益が減少する
製薬会社	<ul style="list-style-type: none"> ・乾燥内皮、チップ、エキスなど、会社側の都合に合わせた納品が期待できる ・生産地によりバラバラであるベルベリン含有量を調整する（濃度調整）ための複数産地の乾燥内皮を同時に入手できる ・オウバク以外の生薬も過不足なく同時に調達できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者の顔が見えにくく、直接、品質管理できない ・原料の確保が生薬問屋頼みになり、自ら資源確保のリスクを判断できない

出所) 植村哲士「持続可能な森林経営に向けたキハダの事業化の現状と課題および今後の方向性」『林業経済研究』(2015年投稿中)

に切り替えるにあたっては、前述のように数量の安定的確保に限界があることが障壁となってきた。

(3) 生薬問屋の役割

オウバクの流通の特徴は、原材料生産者と製薬会社の間に生薬問屋が介在するという、旧来の日本の伝統的な流通システムがいまだに残っていることである。その長所・短所を表4に示した。

原材料の生産者から見て、商流に生薬問屋を入れる長所は、製薬会社に対する供給責任の全てを負わないで済むということと、製薬会社の製造ロットに必要な量未満であっても、販売可能になるということである。

一方、製薬会社から見て、生薬問屋を介在させる長所は、原料調達の安定性・容易性であり、短所は、原料確保リスクや原料の品質管理リスクを直接コントロールできないことになる。

先に見たように、国内産オウバクの場合、安定供給に不安が残るため、生産者側としても生薬問屋を介在させる方が現実的であると考えられる。

4 | キハダ造林・育林の支援政策

キハダに関する政策は、広葉樹としての政策と生薬としての政策の二面から考えられる。

広葉樹としてのキハダに特化した支援策は現在のところないが、利用可能な政策は用意されている(表5)。政策の具体的な内容は、表5に掲げたウェブサイトを参照されたい。キハダは特用林産物に分類されるため、特用林産物を生産するための基盤整備も、政策支援の対象になると考えられる。そうした支援策の例としては、林野庁の2014年度「森林・山村多面的機能発揮対策交付金」を活用すると、キハダの伐採への支援が受けられる。さらに、自治体保有林、もしくは風倒木被害などの自然災害に遭った森林の樹種転換を行う場合には、森林整備事業の環境林整備事業を活用できる。

一方で、生薬原料としてのキハダの栽培促進策について、農林水産省の生薬国産化の施策は、製薬会社から要望の高かった7種(ミシマサイコ、シャクヤク、トウキ、ボウフウ、カノコソウ、センブリ、オタネニンジン)であり、薬用樹は対象となっていない。

表5 キハダなど特用林産物とみなせる広葉樹の施業支援の政策メニュー

利用可能な政策	メニュー
①森林・林業再生基盤づくり交付金 http://www.rinya.maff.go.jp/j/keiei/kouzoukaizen/koufukin.html	<ul style="list-style-type: none"> 平成26年度予算の概要（森林・林業再生基盤づくり交付金の予算の概要） http://www.rinya.maff.go.jp/j/keiei/kouzoukaizen/pdf/17_26_kettei.pdf 森林・林業再生基盤づくり交付金実施要綱 http://www.rinya.maff.go.jp/j/keiei/kouzoukaizen/pdf/1_jissiyoko.pdf —5ページ別表1「特用林産物の振興」(1) 特用林産物活用施設等整備 森林・林業再生基盤づくり交付金実施要領 http://www.rinya.maff.go.jp/j/keiei/kouzoukaizen/pdf/2_jissiyoryo.pdf —10ページ別紙1の1(7) 特用林産物活用施設等整備 <ul style="list-style-type: none"> 不良木とう汰費を使い、前生樹の整理をすることで、植栽樹種と前生樹の混交が可能になる —17ページ別表指標のガイドライン（事業計画を作成する際に必要な指標） —20ページ（事業計画書様式） 森林・林業再生基盤づくり交付金実施要領の運用について http://www.rinya.maff.go.jp/j/keiei/kouzoukaizen/pdf/3_unyou.pdf —11ページ別表1の7 特用林産物活用施設等整備（事業実施主体と補助率） —12、13ページ（事業実施主体の要件など）
②森林・山村多面的機能発揮対策交付金 http://www.rinya.maff.go.jp/j/sanson/tamenteki.html	<ul style="list-style-type: none"> 説明資料 森林・山村多面的機能発揮対策の事業内容 http://www.rinya.maff.go.jp/j/sanson/pdf/h26setsumeishiryuu.pdf —森林資源利用タイプが当てはまる
③森林整備事業 http://www.rinya.maff.go.jp/j/seibi/sinrin_seibi/index.html	<ul style="list-style-type: none"> 森林環境保全整備事業 http://www.rinya.maff.go.jp/j/seibi/zourinkikaku/shinrin_kankyou_hozen.html —森林環境保全直接支援事業（森林経営計画を立てる場合） —環境林整備事業（公的主体〈NPO法人も対象〉）の広葉樹林化を支援（0.05ha以上の造成） 森林整備事業のあらまし http://www.rinya.maff.go.jp/j/seibi/zourinkikaku/shinrin_kankyou_hozen.html —森林環境保全整備事業のウェブサイトが分かりやすい

出所）2014年5月16日林政部経営課特用林産対策室特用林産企画班へのインタビュー

ただし、農林水産省としては、薬用樹の栽培支援を否定しているわけではなく、毎年行っているモニタリングにおいて薬用樹支援の要望が現場から生じてくれば、将来的に政策対象になるとのことであった。

Ⅲ 針葉樹一斉林経営からの脱皮に向けた特用林産物の活用の課題

以上見てきたように、スギ・ヒノキなどの針葉樹以外の特用林産物でも、十分に中山間

地域の地域経済に貢献できる可能性がある。問題は、外国産に比べ品質の良い生薬原料を安定的に供給できる樹木（薬用樹）の生産体制を確立することにある。

今後、このような特用林産物の活用を進めるためには、以下の2点が必要である。

- ①輸入代替に向けた段階的な栽培面積の拡大
- ②安定的な生産に向け収量・利益を最大化するための施業方法の確立

1 | 段階的な事業展開が必要

2010年時点で、国産オウバク消費量は年あたり5.7tであるが、08年時点での6.7tと比べ、2年間で約1tの減少となっている。これは需要者側の理由というよりも、国産オウバクの供給制約による可能性が高い。当面、この国産減産分の補充を目指すすると、一斉林で0.12ha程度の森林があればよい^{注2}。

中国産の置き換えを目指すとするれば、約220tの国内生産が必要になる。このためには、年間約26.2haのキハダ一斉林を伐採し、内皮を収穫する必要がある。25年伐期を想定すると655ha、40年伐期では1048haのキハダ一斉林が必要になる。

しかし、2011年時点でキハダの栽培面積は全国でも35.91haであり、収穫面積が1.6haであることを考えると、中国産を置き換え、中山間地を支える産業として育成するには、相当の面積のキハダ人工林を造成する必要がある。

2 | 収量・利益を最大化するための 施業方法の確立

国内産生薬原料の安定供給を実現し、中国産の置き換えを図るには、製薬会社の購入価格で700円/kgでも採算が合う必要があるため、原料となる薬用樹の供給側でも相当の生産性改善が求められる。

現在、人工林が植樹されている場所を調査した結果、枯死（自己間引^{注3}）などが生じない植樹間隔は5m前後であった。このことからキハダの場合、最初から5m間隔で植樹を行えばよいことが分かる。

また、キハダを地域産業化していくためには、できるだけ、植樹、育林費用を抑制する必要がある。この関連から収穫方法について再検討することが重要である。

たとえば、伐採方法もキハダ1本を切るのではなく、直径10cm以上の太い枝から順番に切り、細い枝を残すことで、その細い枝を肥育し、植樹を行わずに済ませるということも考えられる。また、写真1のように、伐採す

写真1 キハダの内皮試験採取10年後の皮の復元状況



るのではなく、小面積だけ立木から内皮を剥いだり、さらには、カエデ樹液のようにベルベリンが含まれた樹液のみを採取したりするということも考えられる²⁴。

最もコストがかかる再植林を避ける方法は、そもそも、できるだけ天然更新が可能な場所を栽培地として選定することである。どこが天然更新可能な適地か、どのようにすれば効率的に天然更新が可能になるかについては、現時点で十分に判明していないため、今後の研究が必要である。

IV 特用林産物の可能性を探る

本稿では、広葉樹の中でも特用林産物として最近再び注目されつつあるキハダに焦点を当て、そのサプライチェーン全体についての現状を踏まえ、中山間地の活性化のための事業化に向けて検討を行った。その結果、現時点で、キハダの事業化の余地は大きいことが確認できている。

一方で、特用林産物を活用した地域経済の活性化のための検討課題として、

- ①生薬以外への用途の拡大
- ②カスケード利用の確立
- ③新たな施業方法の確立
- ④ほかの特用林産物の開発
- ⑤耕作放棄地など山間地以外の地域における取り組みの推進

などが挙げられる。以下に、一つひとつ検討していく。

1 | 生薬以外への用途の拡大

日本薬局方が改正されず生薬として用いられない場合でも、有効成分であるベルベリン

などだけを抽出し、それをを用いる別の用途を開発するという事も考えられる。

たとえば米国では、二種糖尿病用のサプリメントにベルベリンが含まれている。また、すでにキハダ成分入りの歯磨き粉やハンドクリームなども開発されている。

今後も引き続き、キハダやオウバクの主成分である塩酸ベルベリンの用途の多様化・製品開発に取り組む必要がある。

2 | カスケード利用の確立

カスケード利用とは、資源やエネルギーを利用すると品質が下がるが、その下がった品質レベルに応じて、高レベルの利用から低レベルの利用へと、多段階（カスケード）に何度も活用することである。

キハダ・オウバクの場合、内皮を取得するためにキハダを夏季に伐倒し、内皮だけを収穫してきた。夏季に伐採した丸太は含水率が高く乾燥させるのが難しかったり、ひび割れが生じたりして用材としての利用価値が低いためである。

今後、オウバクや塩酸ベルベリンの用途が拡大し、必ずしも生薬として出荷する必要がなくなった場合、伐採時期を夏から冬にずらし、枝・外皮・内皮・端材は薬効成分抽出に、薬効成分抽出後のチップ化された内皮・外皮・枝葉・端材などはバイオマス燃料に、材の中心部分は家具などの用材として活用して使うといったカスケード利用が可能になる。

もちろん、カスケード利用を成立させるためには、塩酸ベルベリンの用途拡大だけでなく、用材の用途拡大、地域におけるバイオマス発電などの導入が必要になる。これらの検

討も併せて行わなければならない。

いったん資源のカスケード利用の流れが構築できると、キハダの人工林運営の採算性も改善される。したがって、生薬原料の側面のみに着目せず、バリューチェーン全体での現金化を意識したキハダ人工林の事業化を検討する必要がある。

3 | 新たな施業方法の確立

前述したように、キハダの一斉林によるオウバクの安定供給について、特にコストを抑制するための育林・施業方法はまだ十分に確立されていない。たとえば「木が枯れない程度に部分的に内皮を剥ぐ」「三又に仕立てて太い枝部分を順番に伐採する」「カエドと同様に樹液を採取する」などの施業方法は、従来の針葉樹の施業方法を前提にすると生まれてこない発想である。

長い間、日本の林業は針葉樹の「皆伐後、一斉林に向けた密植を行い、再び皆伐をする」ことを前提にした施業方法に慣らされてきた。特用林産物はその特性や収穫方法が多様であり、必ずしも樹木の伐採を必要としない場合もある。針葉樹の施業方針という先入観にとらわれず、それぞれの樹種や用途に合わせた施業方法を探し出す必要がある。

4 | ほかの特用林産物の開発

生薬原料の薬用広葉樹はキハダだけではない。たとえば厚朴（ホオノキ）、杜仲（お茶、ゴム成分あり。寒冷地でも育つ天然ゴム成分を有する木）、メグスリノキ、クロモジなどが既に知られている。

また、薬用樹ではないが、松脂（マツ）、樟脳（クスノキ）など、伝統的に樹精成分が

利用されてきた有用樹種の国産利用の拡大に取り組むことも必要である。

既にホオノキやクロモジについては、石川県での取り組み例が見られる^{文獻3}。全国での取り組みを進めるとともに、その経験を共有し、多くの樹種で施業方法を確立して、流通や商品開発にまで踏み込んだ検討が期待される。

5 | 耕作放棄地など山間地以外の地域における取り組みの推進

従来、スギ・ヒノキなどの針葉樹を中心とした林業は、主に山間地域を主な場所として経営されてきた。しかし、特用林産物の場合、条件さえ合えば必ずしも山間地域にとどまることなく栽培することが可能である。

5m間隔での植樹を想定するのであれば、耕作放棄地や都市近郊の未利用地などの用途展開の際に導入することも不可能ではない。

人口減少社会の進展に伴い、今後、日本全国で未利用地が増加すると考えられるが、土地単位面積当たりの労働投入量が農業よりも少ない換金作物として、有用樹種の普及・栽培を検討することが望まれる。

注

- 1 ただし、栽培面積について、キハダは樹木であり森林を形成するため、急激に減少することは考えづらい。キハダ林が伐採され、調査対象から外れたというより、栽培対象地として認識されなくなったと考えるほうが妥当であろう。
- 2 天然の胸高直径25cm程度のキハダの乾燥内皮重量が20kg/本であり、胸高直径25cmを持つ場合のキハダの一斉林の林分密度は420本/haであることから、試伐したキハダと類似の育林状況のキハダの一斉林1haでは、8.4t/haの収穫が期待

できる。キハダの乾燥内皮の買い取り価格を1000円/kgとすれば、オウバクからおよそ840万円/haの収入となる。実際には災害などを考慮する必要があるため、一定の掛け率で栽培面積を増やしておく必要があったり、キハダの特性上、一斉林よりほかの樹種を同時に植えた混交林の方が通常であると考えられるため、栽培面積は広がる。

- 3 材木間の優勝劣敗の結果、劣勢木が生じてついには消滅し、代わりに優勢木が保残していく現象。故・四手井綱英京都大学名誉教授によって命名された^{文献4}。
- 4 樹液を採取する場合、大きな課題になるのが日本薬局方である。生薬は、日本薬局方で定められた製法によって製造され、かつ、一定量以上の対象成分を含む必要がある。オウバクはキハダの乾燥内皮であり、ベルベリンを含有したキハダの樹液は、今の日本薬局方だと生薬として扱われない。新たに樹液として採取したベルベリンなどを生薬として認めるように日本薬局方を改定するか、生薬以外の用途を開発すること

が必要になる。

参考文献

- 1 植村哲士「森林資源の活用状況と接続可能な地域開発のあり方」『知的資産創造』2015年1月号、野村総合研究所
- 2 植村哲士「持続可能な森林経営に向けた改革の方向性」『知的資産創造』2012年7月号、野村総合研究所
- 3 北國新聞「山林の廃木、薬用に 白山市『くさのね』製薬会社に供給」<http://www.hokkoku.co.jp/subpage/E20140627001.htm>
- 4 村尾行一『間違いだらけの日本林業——未来への教訓』日本林業調査会、2013年

著者

植村哲士（うえむらてつじ）

インフラ産業コンサルティング部上級研究員

専門は社会資本マネジメント、人口減少問題、再生可能資源（土地・水・森林・風力）の持続可能な開発、インド地域研究、会計、計量分析など

米銀再編史に照らした 日本の地銀再編への示唆

吉永高士

米国では過去四半世紀に7000件余りの銀行合併・買収が見られたが、その99%以上は地域銀行が主体または客体として参画したものである。地銀界においても経営統合を選択肢として排除しないスタンダードが1990年代初頭にはすでに確立していた米国の銀行再編史に照らし、今後本格化する可能性が指摘される日本の地銀再編への示唆を考察する。

米銀再編の「主役」は地域銀行

2008年のリーマンショックよりもさらに20年近く遡る1980年代末期以降、米銀経営統合で日本や世界が注目したものの多くは、80年代までに国際金融舞台で一時代をなしたマネーセンターバンク（MCB）やその後のメガバンク誕生に絡む大型再編であった。

MCBについては1990年代初頭まで経営不安が囁かれ続けたマニファクチャラーズ・ハノーバーとケミカルの「対等合併」に端を発し、その後復活を遂げた新ケミカルとチェースおよびJPモルガンの統合で現在のJPモルガン・チェース（JPMC）の原型が2000年代に確立された。

MCB同士ではほかにバンカメリアがコンチネンタルバンクを買収し、その後1998年に広域地銀の雄であったネーションズバンクに「対等合併」され、統合後の新バンク・オブ・アメリカは全米初のコースト・トゥ・コースト（東西両海岸に跨る支店銀行基盤を擁する）銀行となった。ほかのMCB絡みでは、シティコープと保険持株会社トラベラーズの合併で1998年に誕生したシティグループは当時収益力で世界最大の銀行グループとなり、バンカーストラストに

よる98年のドイチェバンクへの身売りもホールセール専門銀行の戦略的岐路を象徴するクロスボーダー大型再編として内外の耳目を集めた。

JPMC、バンカメ、シティの旧MCB系にウエルズファーゴを加えた4社は2000年代前半には米メガ銀行グループとみなされるようになったが、その後のリーマンショックを前後とするさらなる銀行買収や異業種統合、営業譲渡、資産売却などでも、いろいろな意味で注目され続けた。

ところが、過去25年間の米銀の統合^{注1}を振り返ると、MCBやメガなどのいわゆる主要行が当事者となった統合はほんの一握りにすぎない（図1）。実際、1990年から2014年12月^{注2}までの米銀買収・合併（完了・合意発表ベース。未遂・資産売買を除く）を振り返ると、累計件数7223件のうち、統合先銀行の総資産が1000億ドル（12兆円）を超える「メガディール」は13件と0.2%にとどまる。これに対し、総資産が10億ドル（1200億円）以下のいわゆるコミュニティバンクを統合対象とする件数は91%を占め、地域密着を謳う中小地域銀行が行数^{注3}だけではなく再編件数でも大多数を占めていることが示される。

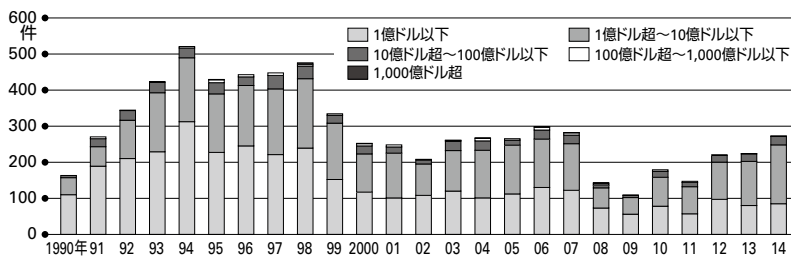
また、多くの日本の地銀の総資産レンジに相当する総資産100億～1000億ドル（1兆2000億～12兆円）の米銀を対象とする買収・合併は件数ベースでは全体の1.4%にとどまるものの、統合先銀行の総資産合計額で見るとシェアでは34.2%に上り、これはメガディールの同36.9%にほぼ匹敵する規模となる。統合主体の多くは総資産レンジで被統合側と同程度規模のケースがおしなべて8割以上で推移してきたことも考慮すると、米地銀は同国の銀行再編において主役の一翼を担い続けてきたといっている。

広域化よりも競争圧力軽減につながる統合

1990年代初頭より米銀経営調査をしてきた筆者の私見として、米地銀再編から日本の地銀が参考にできる可能性があるものとして、以下に3点ほど挙げたい^{注4}。

第一は、統合対象選定のクライテリア（基準）に関するものである。日本でも潜在的統合先選びに際して、ノウハウと顧客基盤共有によるクロスセル増収余地と規模の経済性による効率化余地の2点が言及されることが多いが、米銀統合の場合にはさらに競争圧力の最適化^{注5}が最重

図1 米銀合併・買収件数と統合先総資産別内訳



出所) SNLファイナンシャルを基にNRIアメリカ作成

要の判断基準の一つとして常に意識されてきた。米銀の買収・合併においては、中小銀行でも州最大手銀行でも地元の競合相手との統合を最優先の検討オプションとして適否を検討し着実に実行してきたし、新たに買収や自前支店開設で進出先を広げる場合でも進出先市場で続けざまに競合者を買収することを行ってきた。

寡占による弊害は厳に戒められねばならないが、県内または県境を越えて採算割れ承知の金利競争による貸出先の奪合いをしないでよい統合先選びは、経営の安定や健全性の強化を通じた複数の地元地域への貢献や経済牽引と矛盾しない。その意味で営業地域の重複はチャンスと捉えたい^{注6}。

第二は、上記とも直接関係するが、営業地域の設定に関するものである。一言でいえば、広く薄く広域化ではなく、進出先の各地元市場でそれぞれに厚い営業基盤を確保することはプライシングの健全化だけでなく、顧客サービス面でも再編によるメリットが発揮しやすい。つまるところ、広域化を自己目的化させず、自行と営業基盤が重複する隣県を本拠とする大手地銀との統合や複数の中堅銀行の買収はさまざまな歴史的経緯を越えて最優先で検討に値する統合先のオプションとなろう。飛び地で複数の地元市場を持つケースでも、突き詰めれば、隙間を陸続きで埋めることよりもそれぞれの内地や隣接領域の充実につながる統合が優先されると思われる。

第三は、統合後の名称に関するものである。合併・買収の交渉時、価格面での条件以外では、名称、本拠、CEOポストの3点を統合パートナーのどちらが得るかという決定は顧客や従業員(現・元)を含むステークホルダーの心証にも深いインパクトを与えるデリケートなものである。今後の日本の地銀再編でも救済色が少ないものが増えれば、これらの帰趨が合意成立において一層重視されることは想像に難くない。

統合決断でこれらのジレンマやトリレンマに立たされたほぼ全ての米銀経営者が最重要視してきたのはCEOポストだが、有力地銀同士の統合でもそれを得た方が本拠地と名称の両方か片方を相手に譲るケースは珍しくない^{注7}。米国で1980年代から地銀再編を主導したスーパーリージョナルバンクの多くは、社名から地域性を消した名前を途中から採用した後、それぞれの地銀再編参画の最終段階でそれらの使用もやめた^{注8,9}。

由緒ある名称に対する地元地域や顧客からの愛着は大切に続けるべき財産だが、事業モデルの大幅修正にも相当するトランスフォーメーション(転換的)な統合ディールにおいては例外はあり得るだろう。従来の延長線を超えた新しい歴史を創る意志とともに新ブランドを使いこなす地銀があっても違和感はない。

注

1 米銀および貯蓄金融機関の合併・買

取件数の合計。

- 2014年は年初から12月25日まで。
- 2014年第3四半期末のFDIC付保銀行・貯蓄金融機関6,589社のうち総資産10億ドル以下は89.6%を占める。
- ほかに、子会社銀行組織統合、オペレーション標準化、システム統合、本社機能集約とガバナンス態勢など統合合意後の実行に大きな負荷のかかる課題についても米銀の先例には参考にするべきものがあるが、本稿では統合の合意や決断に係るキーファクターにフォーカスする。
- 誤解を恐れずにいえば「競争圧力の軽減」だが、寡占化による超過利潤を目指すのではなく、過当なプライシング競争に陥らない範囲での財務的な自己規律の確立と言い換えてもよい。
- 地元県内で4割を超えるシェアを持つ地銀の場合であっても、県境に捉われない「地元地域」の再定義により統合先選定と経営リソース配分の最適化余地を広げられる可能性がある。
- USバンコプとファーストバンクシステム(1997年)、ノーウエストとウエルズファーゴ(98年)、ファーストユニオンとワコーピア(2001年)の統合など。
- ネーションズバンク、ファーストユニオン、バンクワンなど。
- 個々の米銀にとり、地域銀行再編は永遠に終わりのないプロセスではない。米国では全米の付保預金シェアが買収・統合によって10%を超えてはいけないことが連邦法で規定されており、この上限に達した銀行ではバランスシート圧縮などを行わない限り追加的な国内銀行統合の余地はない。地銀再編の主体となりながら成長してきた米銀のうち、この基準に抵触するウエルズファーゴ、バンクメ(旧ネーションズバンク)、JPモルガンチェース(広域地銀のバンクワンを統合)は追加の国内銀行統合の余地は基本的でない。

『金融ITフォーカス』2015年2月号より転載

吉永高士(よしながたかし)
NRIアメリカ金融調査グループ長

情報システム部門の事業貢献とは

村上勝利

昨今、事業部門に資する情報システムのあり方が経営によって問われるケースが増えているが、必ずしも最新の技術に基づいた新システムの構築が求められているわけではない。情報システム部門は、従来以上にユーザー部門との積極的な対話を通じ、ビジネスニーズを反映させたIT戦略・企画を立案し、IT資産を最大限に有効活用する取り組みを行うべきである。ITの戦略的投資・情報活用投資を増やしたいと経営者が考えるようになった今こそ、既存IT資産のROA（総資産利益率）を再評価し、中長期的に再利用・共通化できるIT整備を進めていくべきである。

増える戦略的投資・ 情報活用投資

情報システム部門の人員を削減し、できる限り既存システムを延命させながら、新規のIT投資は必要最小限に抑えるという経済低迷期のIT戦略が変化してきている。より積極的にITに投資し、ITを活用することで業績を向上させようという動きである。

野村総合研究所（NRI）による、国内上場企業の経営企画部門を対象にした「企業経営に関するアンケート調査」（2014年2月公表）でも、今後、ITの「戦略的投資・情報活用投資を拡大したい」とする回答が5割を超えた。新事業・サービスの実現やビジネスを支援するための情報提供にIT投資を増やすなど、より積極的にITを

取り込もうという経営姿勢をうかがわせるものである。

これには以下のような要因がある。

生活者を対象とするBtoCビジネスにおいては、スマートフォンやPCのような、生活者に普及したモバイル端末などのIT機器と企業との接点を構築することが広く行われている。そしてその接点を通じて広告宣伝を含む情報提供や商品販売そのものを強化・拡大したいと考えるようになっていく。OtoO（Online to Offline）やオムニチャネル化といったキーワードを事業戦略の中心に据え、生活者の利便性や使いやすさといったユーザーエクスペリエンス（経験価値）の向上を、新規顧客の獲得や顧客の囲い込みにつなげよう

というのである。

一方、企業向けには、従来よりも安価なクラウドサービスやパッケージソフト、アウトソーシングサービスが充実してきている。また、生活者に普及したことで低価格化が進んだスマートフォンやタブレット端末など、消費者向けに開発された端末類をビジネスに利用する動きも出てきた。このような安価なIT機器やサービスを利用して、投資抑制によって陳腐化が進んでしまったITを再整備し、業務効率の向上や社員の新しいワークスタイルの創出などを実現し、生産性を向上しようとしているのである。

ITをビジネスに積極的に活用しようとする動きは、企業の大小にかかわらず最近の特徴である。前述の調査結果によると、売上高100億円未満の企業であっても5000億円超の企業であっても、年間IT予算のおよそ2割近くをこのような戦略的投資や情報活用投資に振り向けている。

その一方で、ITを運営していくために必要な基盤投資や維持投資に5割以上を費やしているのも実情である。市場環境や業況の変化があるため、年により、また企業によりこの比率は多少は変動す



図1 事業に貢献する情報システムに向けた役割と成功の鍵

	IT戦略・企画	IT構築	IT運用	IT活用
情報システム部門	<ul style="list-style-type: none"> ITの全体像の把握 ビジネスニーズの理解 ITの技術動向の把握 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメント (QCD管理) 	<ul style="list-style-type: none"> ITパフォーマンスの可視化 	<ul style="list-style-type: none"> ROAの測定と最大化 IT資産再利用のためのプラットフォーム、SOA思考
ユーザー部門	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略・中期計画の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ユーザー部門のオーナーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> 効果検証 (ROI測定) とフィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> ユーザーのチェンジマネジメント
成功の鍵	<ul style="list-style-type: none"> 情報システム部門、ユーザー部門間のコミュニケーションと相互理解 	<ul style="list-style-type: none"> ユーザー部門の参画と関与 (ビジネスルール管理) 	<ul style="list-style-type: none"> 計画的なシステム保守・維持管理 	<ul style="list-style-type: none"> 企業全体での再利用・最適化

るものの、中期的にはこの比率が劇的に変化することはなさそうである。なぜなら、全ての新規投資は、それによって構築されたシステムを維持するための投資が必要となるからである。

情報システム部門への新たな期待

戦略的新規投資を重視するという、IT投資に対する昨今の経営姿勢を受けて、企業の情報システム部門は今後どのような役割を果たしていくべきなのだろうか(図1)。

従来、情報システム部門は、社内の情報システムの構築および運用という役割を担ってきた。情報システム部門にとって、この2つの役割が主要かつ重要であるという点は今後も変わらないだろう。

「IT構築」のプロセスにおいては、事業運営に必要な基幹システ

ムを構築するためのITインフラやPC基盤の整備、情報セキュリティ対策のほか、企業によってはIP電話やモバイル端末の整備まで多岐にわたるIT関連のシステム整備を担当する。ハードウェアやソフトウェアの選定、その調達や開発、ベンダー管理も行う必要がある。情報システム部門に対しては、決められた品質・費用・納期(QCD)でこの整備を行うことが求められる。また、近年の情報システムは複雑さの度合いが強まっており、特定のシステムを設計・開発・リリースするだけでは不十分であり、他システムとの連携や既存システムからの移行といった、システム全体を見通した対応が求められる。そのため、プロジェクトマネジメントの重要性は従来に増して高くなっている。

「IT運用」のプロセスにおいて

も、既存システムを安定的に稼働させることはもちろん、セキュリティやBCP(事業継続計画)対策、さらには運用コストの低減など、より効率的かつ安定的にシステムを維持管理するという難題も常に課されている。

近年では、これらの役割に加えて、前述したようにITを活用して事業に貢献することを経営からより強く求められるようになってきている。ITを活用すれば、一層の効率化やビジネスにおけるイノベーションが可能になり、事業そのものが次なる成長を遂げられるのではないかという経営の期待からである。

「IT資産の活用」という発想

では、事業に貢献するために情報システム部門がなすべきことは何であろうか。最新の技術動向を



見ながら、ユーザー（事業）部門に対する新システムやITツールの導入を促進することだろうか。IT中期計画やIT化構想を策定し、全社の情報化を進めていくことだろうか。

確かに、このような「IT戦略・企画」の機能を強化し、情報システム部門が企業の変革をリードしていくことは重要である。たとえば、IT中期計画の策定は、経営にとっては中期の投資計画の基礎になり、ユーザー部門にとっては自部門にかかわるシステムがいつ更新・追加されるのかが明確になる。しかし筆者は、多くの企業でこのIT中期計画が情報システム部門とユーザー部門との緊密なコミュニケーションを欠いたまま決められる状況に幾度となく遭遇している。すなわち、情報システム部門がユーザー部門の新しいニーズを取り込むことなく、既存システムを運用・維持するために必要な投資にのみ焦点を当てて計画を決めるというものである。そうなると、ユーザー部門にとっては、自分たちのビジネスとは直接的に関係ない部分でシステム更新が行われ、ビジネス上の付加価値向上につながっていないということになりやすい。

情報システム部門は、決して悪気があってそうしているわけではない。既存システムの運用・維持に必要な投資・整備を計画的に行っているにすぎず、任務は果たしているのである。また、既存システムについてのニーズを収集するために、ユーザー部門へのヒアリングやアンケート調査を実施しても、現行システムの改善要望にとどまる意見しか聞かれないケースも多い。結果として、情報システム部門主導でIT中期計画が決められてしまうというのも実情である。

一方では、ユーザー部門の要望に基づいて現行システムの追加改修や新規システムの構築を次々に実施するケースも見られる。情報システム部門の予算の範囲内であるか、ユーザー部門がIT予算を持っている場合、その投資対効果（ROI）が十分に試算・検証されないまま、情報システム部門は事業に貢献していると考えてしまいがちである。

いずれのケースにおいても、一見すると情報システム部門として社内の要請に基づいて正しい行動をしているといえる。しかし、全社のIT資産を把握し（それができるのは情報システム部門しかな

い）、その資産をいかにして最大限の成果が出るように最適化しているかという点において、情報システム部門はその役割を果たすべきであると筆者は考える。具体的には、現行システム資産の状況を可視化して、既存IT資産をユーザー部門が活用できるようにすることが必要である。既存IT資産を再利用して投資を効率化し、IT資産のROAを高める取り組みは今後ますます重要になる。

事業に貢献する 情報システム部門のために

そのためには、IT部門における従来からあるIT構築、IT運用の能力に加え、以下の2点を強化することが必要になる。

1つ目は、前節でも挙げた既存IT資産の有効活用である。事業単位ではなく企業単位で見渡したIT資産を再利用・最適化することが重要で、そのためにはまずITのROAを測定することが必要になる。ERP（統合基幹業務システム）の導入やシステムの標準化・共通化も、企業全体でIT資産を効率的に使うための有効な手段である。

一方で、事業単位でのユーザー部門のニーズによって整備される

システムや、昨今の消費者向けのシステムは、ビジネスニーズや要件が短期で変わるために個々に整備される傾向にある。しかしこの部分でも、ITプラットフォームやSOA（サービス指向アーキテクチャー）の発想で、既存IT資産を最大限に有効活用することを模索していかなければならない。これによって、企業全体で共通化されたデータベースやネットワークなどのIT基盤の上に、ユーザー部門のニーズに即したアプリケーションを短期間で構築することが可能になる。

2つ目はIT戦略・IT企画である。ここでもIT資産の活用を前

提にIT中期計画やIT化構想を策定すべきである。既存システムのサポート終了による更新投資や、新たな技術の適用に関する投資においても、現在または将来のIT資産の再利用・有効活用に資する形で投資の優先順位を設定し、IT中期計画を立案すべきである。

既存システムを刷新して、ここまで述べたようなIT資産の活用ができるように環境整備する場合は、多額の投資と期間を要する。またそれぞれのプロセスにおいて、ユーザー部門の参画のためにBRM（ビジネス・リレーションシップ・マネジメント）やチェンジマネジメントも求められる。こ

れらは情報システム部門単独ではできない取り組みとなろう。

本稿で述べた取り組みは決して簡単なものではないかもしれない。しかし、全社的かつ長期にわたって情報システム部門が事業に貢献するためには極めて重要なものである。経営のIT投資に対する考え方が前向きに転換しつつある今こそ、このテーマに真剣に取り組むチャンスといえよう。

『ITソリューションフロンティア』
2014年12月号から転載

.....
村上勝利（むらかみかつとし）
経営情報コンサルティング部長

アフリカ市場におけるタンザニアの重要性とは？

主催：野村総合研究所

開催日：2014年12月22日 会場：野村総合研究所 大会議室

野村総合研究所（NRI）は、在タンザニア日本国大使館の後援で2014年末にタンザニアビジネスセミナーを開催した。当日はアフリカ市場に関心を持つ企業関係者に御来場いただき、タンザニアにおけるビジネスの実態について講演とパネルディスカッションを行った。

■講演1 「アフリカ市場の捉え方とタンザニアの重要性」（野村総合研究所主任コンサルタント 平本督太郎）

「最後の巨大市場アフリカの捉え方」として、アフリカ市場の可能性を説明した後に、「インド・中国から見たアフリカ」として、アフリカ市場における日本企業の競合になりやすいインド・中国の動向とタンザニアとの接点を説明。東アフリカにおいては、特に印僑の市場への影響力に注目すべきと指摘。その上で、「アフリカ市場におけるタンザニアの重要性」として、タンザニアが東アフリカにおいて経済共同体・宗教／文化といった2つの観点から面的な広がり核になっていることを示した。

■講演2 「タンザニアにおける先進国各国の動きと企業動向」（在タンザニア日本大使館公使 松永一義氏）

タンザニアの魅力、成長戦略、主要国（企業）の進出状況（分野別）、主要国（企業）の進出状況（国別）、日本企業の進出状況、タンザニアのビジネス環境、日本政府による支援スキームという7つの観点から、タンザニアにおける市場概況を説明。ビジネス環境はアフリカ市場においては優れており、特に注目すべきポイントとしてザンジバルに対する充実した投資優遇制度を紹介した。日本政府としても、

ビジネスニュースレターや大使レターを通じて定期的に現地の情報を発信するとともに、ダルエスサラーム国際商業祭「Saba Saba」を核として現地企業とのビジネスマッチングに力を入れていると説明。国際商業祭への日本企業の積極的な参加を促した。

■講演3 「タンザニアを中心とした東アフリカにおけるビジネス推進上のポイント」（津梁貿易株式会社代表取締役社長 金城拓真氏）

タンザニアで年商300億円のグループを立ち上げた経験を踏まえて、ビジネスを行う際のポイントを、マーケット特性、ビジネスチャンスとビジネスリスク、通関上のポイント、近隣国市場との関係という観点から解説。タンザニアにおいては、「構造調整の時代」と「成長の時代」という2つの時代の境目において現地企業経営者の価値観が大きく変わっており、そのことを理解しておかないと現地企業との信頼関係が築きにくくなることを指摘した。

■パネルディスカッション

「タンザニア市場におけるビジネスチャンス」

登壇者間において、事前に会場で収集した質問の中から、現地での情報収集方法、中長期的に見たタンザニアにおける投資機会、金融機関の連携方法という3つのテーマを選定し、ディスカッションを実施した。結果として、日本企業が強みとする安心・安全・信頼・信用を現地にアピールしていくことが、日本企業全体にとっての競争力向上につながるというメッセージが導き出された。

本セミナーについてのお問い合わせ
 公共経営コンサルティング部 担当者：平本督太郎
 電話 03-5533-2528
 電子メール：nriafrika@nri.co.jp

編集長：白見好生

編集委員：荒木尚彦、池澤直樹、大多和俊明、小粥泰樹、木村靖夫、
熊谷直次、此本臣吾、椎野孝雄、潮見 登、志村近史、
袖山欣大、立松博史、辻 直志、鳥谷部 史、中島 済、
野村武司、原 亮一、古川昌幸、松林一裕、三浦智康、
村田佳生、淀川高喜

編集事務局：野呂直子、中島裕子、清水崇史

編集後記：尖閣諸島周辺をめぐる緊張の高まりなどから、日本企業は中国への投資に慎重になり、ASEANに対する関心を強めています。しかし、将来を展望すると、日中両国はさまざまな面で関係・交流を深めていくことが、両国の発展にとって極めて重要です。政府間では、2014年11月に開催されたAPEC首脳会議に際して、2年6カ月ぶりに日中首脳会談が行われ、対話が始まりました。本号では、「現地から見た中国市場の変化と機会」というテーマで、最近の状況や今後の方向性を特集いたしました。本号が、あらためて中国での事業展開を考える契機になれば幸いです。
(編集長)

知的資産創造

2015年3月号 Vol. 23 No. 3

2015年2月20日 発行

発行人 嶋本 正

編集人 白見好生

発行所 株式会社 野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル
ホームページ <http://www.nri.com/jp>

年間購読料 9,500円+税（年12回発行 送料を含む）

販売 NRIワークプレイスサービス株式会社
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134
電話 (045) 336-7331/直通 FAX (045) 336-1408

デザイン 株式会社 東洋経済新報社

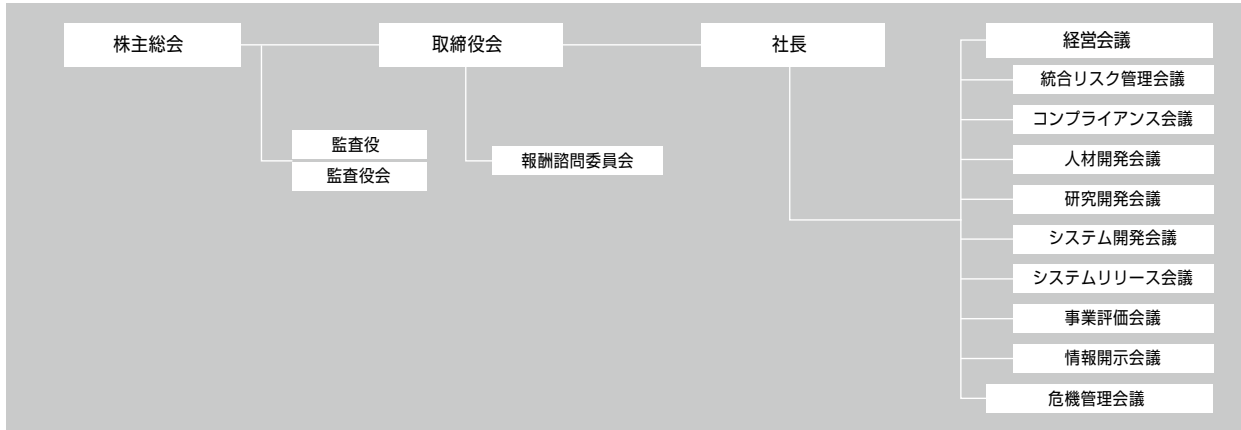
基本デザイン 株式会社 デザインコンビビア

印刷・製本 東港出版印刷株式会社

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。
Copyright ©2015 by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

本誌2014年12月号以前の論文・記事は、野村総合研究所のホームページでご覧いただけます。
また、丸善・丸の内本店で過去1年間のバックナンバーをお求めになれます。最新号は丸善・日本橋店でもお求めいただけます。

NRIグループの組織



【野村総合研究所】

- 未来創発センター
- コンサルティング事業本部
 - モスクワ支店
- システムコンサルティング事業本部
- 金融ITイノベーション事業本部
- 証券ソリューション事業本部
- 資産運用ソリューション事業本部
- 保険ソリューション事業本部
- 金融ソリューション事業本部
- 産業ITイノベーション事業本部
- 流通・情報通信ソリューション事業本部
- サービス・産業ソリューション第一事業本部
- サービス・産業ソリューション第二事業本部
- 関西支社
- 中部支社
- 中国・アジアシステム事業本部
- IT基盤イノベーション事業本部
- ソリューション開発センター
- 基盤サービス事業本部
- クラウドサービス事業本部
- データセンターマネジメント本部
- 総合企画センター
- 品質・生産革新本部
- 本社機構
- 内部監査室
- 監査役室

【グループ会社】

- NRIネットコム株式会社
- NRIセキュアテクノロジーズ株式会社
 - 北米支社
 - 株式会社ユービーセキュア
- NRIワークプレイスサービス株式会社
- NRIデータiテック株式会社
- NRIサイバーパテント株式会社
- NRI社会情報システム株式会社
- NRIプロセスイノベーション株式会社
 - NRIフィナンシャル・グラフィックス株式会社
- NRIシステムテクノ株式会社
- 株式会社だいごう証券ビジネス
 - 株式会社ジャパン・ビジネス・サービス
 - 株式会社DSB情報システム

【海外拠点】

- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホールディングス・アメリカ
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アメリカ
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アイ・ティ・ソリューションズ・アメリカ
 - パシフィック支社
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ヨーロッパ
 - ルクセンブルク支店
- 野村総合研究所（北京）有限公司
 - 上海支店
- 野村総合研究所（上海）有限公司
 - 北京支店
- 野村総合研究所（大連）有限公司
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アジア・パシフィック
 - マニラ支店
 - ジャカルタ駐在員事務所
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン
- 野村総合研究所台湾有限公司
- 野村総合研究所ソウル
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・インド
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・フィナンシャル・テクノロジーズ・インド
- 野村総合研究所タイ