



NRI上海の これまでとこれから

川嶋一郎

設立から今日まで

1 設立の背景

野村綜研（上海）咨询有限公司（以下、NRI上海）は、中国でコンサルティング事業を担う拠点として、2002年7月に設立されました。

野村総合研究所（NRI）では、1980年代から中国の政府関係機関の委託を受け、コンサルティングプロジェクトを実施してきました。また、1990年代半ば以降、日本企業から中国事業に関する相談を受け、プロジェクトを実施するケースが増えました。そこで、日本人コンサルタントが日本から中国に出張するだけでなく、中国人コンサルタントによる現地でのサービス体制の構築が不可欠となり、現地法人を設立することになりました。

2001年12月、中国がWTO（世界貿易機関）に加盟したのに合わ

せ、外資100%のコンサルティング会社の設立が認められたことも、中国に会社を設立した大きな要因でした。

2 設立当時の状況

設立当初は、日本本社から出向した総経理に加え、NRIの香港、台湾拠点からも経験豊富なコンサルタントが上海に派遣され、計8人でNRI上海の立ち上げを担当しました。

設立当初は日本企業からの受注が大きな割合を占めましたが、間もなく上海市政府から「臨港総合開発区」の発展戦略策定を受注したことが、NRI上海のその後の発展にとって一つの礎となりました。

臨港総合開発区は浦東空港の南側に位置し、上海を代表する国際コンテナ港である洋山港の後背地の役割を担うエリアです。NRI上海の設立直後に上海市の重要政

策の立案に携わったことが、その後の地方政府向けコンサルティング業務の拡大につながりました。現在も中国の地方政府や開発区から、「地域発展戦略」「産業発展戦略」などのプロジェクトを多数受注しています。

NRI上海の事業は、常に順調に推移してきたわけではありません。設立翌年の2003年には、中国でSARS（重症急性呼吸器症候群）が猛威を振りました。日本との行き来や顧客との往来も制限され、ほぼ半年間、業務が大きく停滞する時期も経験しました。

3 北京事務所（現・北京分公司）の設立と「経営研究会」の発足

中国の首都である北京には、中央政府機関や国有企業の本社が集中しているだけでなく、著名大学や研究機関が立地しています。また、上海と並び、日本企業の中国事業統括拠点が数多く設立されて

います。NRI上海はこうした公的機関や企業との関係を強化するため、2006年に北京事務所（現・北京分公司）を開設しました。

日本企業の多くが、中国の統括会社に「総代表」と呼ばれる責任者を置いています。中国事業の規模が拡大し、重要性が高まる中、各社の総代表には日本本社の取締役・役員が就任するケースも増えています。NRI上海では、それら中国で活動を展開する主要日系企業の経営層との交流を目的に、2004年から「経営研究会」を開催しています（北京は08年から開催）。

「経営研究会」では、NRI上海やNRI本社のコンサルタントが折々のホットなテーマに関する発表を行い、会員企業の経営層の皆様から忌憚のないご意見をいただく貴重な場になっています。

NRI上海の現況

1 現在の体制と事業概況

NRI上海は現在、上海本社に約60人、北京分公司に約20人の社員を有し、総勢約80人の体制です。主な顧客は、①日本企業および現地日系企業、②非日系企業（中国企業、外資系企業）、③中国地方政府で、それぞれが全体の3分の1程度の割合になります。

日本企業および現地日系企業向けの事業は、幅広い業種を対象

に、事業戦略の策定、販売チャネルのマネジメント強化、中国企業との提携、人事制度・組織の改革などを支援しています。

非日系企業向けの事業は、自動車、通信、小売業などの業種を主な対象にし、中国地場企業や欧米系、韓国系、台湾系企業に対し、事業戦略の策定や各種戦略の実行支援サービスを提供しています。

中国の地方政府向けの業務は、地域発展戦略、産業発展戦略の立案に関係するテーマが中心です。先に紹介した上海市の臨港総合開発区の案件以降、これまでに中国全土の約40にわたる地方都市からプロジェクトを受注しています。

2 人材の現地化による現地・現場目線でのコンサルティング

NRI上海では、中国現地顧客（企業、公的機関）の比重が高まる中、中国人コンサルタントの活躍の場が増えています。社内には、公共、自動車、通信、産業財（2部）、消費財、経営戦略など7つの部を設けていますが、各部の総監、副総監（日本企業の部長、副部長に相当）は、ほぼ中国現地社員が担当しています。

また、最近では、現地日系企業も人材の現地化を大変積極的に進めており、日系企業から受注するプロジェクトにおいても、顧客の中国人幹部とNRI上海の中国人コンサルタントがやり取りする機会

が増えています。

NRI上海で顧客の現地化、社員の現地化が本格化したのは、2009年に通信業界を専門とする部署の新設がきっかけとなりました。中国では2008年末に通信業界の再編が行われ、電気通信事業会社（通信キャリア）が中国移動、中国電信、中国聯通の3社に集約されました。同時に、第3世代移動通信サービス（3G）が推進され、3Gサービスで先行していた日本に対する関心も高まっていました。

NRIでは、2007年頃から、中国の通信キャリアや政府系研究機関との交流を深めていましたが、なかなかプロジェクト受注につながらない状況でした。そこで、通信分野のコンサルティング実績が豊富で、業界の人脈を有する中国人コンサルタントを幹部として採用し、グループの組成や案件開拓を任せました。通信業に通じた日本人駐在員が日本本社とのつなぎ役を担い、業務を拡大していきました。「通信グループ」は現在、上海と北京にコンサルタントを置く「通信事業部」となり、中国人コンサルタントが日本にあるNRI本社や海外拠点と経験・ナレッジを共有しつつ、中国各地の通信キャリアを主要顧客とした事業を展開しています。

なお、NRI上海では、その後、自動車など他業界に関しても、通信と同様の進め方で顧客および社

内人材の現地化を進めてきました。2015年3月現在では、日本本社からの出向者は董事長、総経理、日本企業担当の営業総監の3人のみとなっています。顧客企業の国籍（日本企業、中国企業、外資系企業）を問わず、現地を目線、現場の目線からのコンサルティング力を強化し続けていくことが、顧客の要望に応えることにつながると考えています。

中国の今後と日本企業の展望

1 「新常态（ニューノーマル）」の時代へ

さて、中国の経済成長や社会発展に関して、日本国内では、後向きの記事が目立っているように感じます。特に、2012年9月の尖閣問題以降、「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、中国のマイナス面ばかりが目立っているように思えます。日本企業（特に、日本本社）の中国に対する見方も一変し、中国事業に対する慎重論が高まり、その傾向が今もお続いています。確かに、2014年の中国の経済成長率は7.4%まで減速しました。今後は、過去の高度成長によって生じたさまざまな歪みを正すことを優先する「新常态（ニューノーマル）」の時代を迎え、経済成長率はさらに下がると見られています。

しかし、広大な国土を有する中国では、地域格差の解消も重要な課題であり、政府は内陸部など、経済後発地域の発展を引き続き推進していく計画です。もちろん沿岸部の経済成長も続いていきます。世界第2位の経済体が7%程度の成長をしているということは、毎年極めて大きな市場が新たに生み出されていることを意味します。

実際、中国の国内総生産（GDP）は2010年に日本を抜きましたが、為替レートの変動もあり、日本円や米ドルベースで見ると、14年末現在で既に日本の2倍以上になっています。市場としての中国は、相変わらず拡大の一途をたどっています。

日本企業にとって、中国の巨大市場（日本では、この表現すら一昔前のものになってしまった感があります）が重要性を増していることは、NRI上海が在中国日系企業から受注するプロジェクトにおいても垣間見ることができます。従来は、中国の市場動向や競合の動きを展望した上で、事業戦略を策定するプロジェクトが多かったです。しかし、最近では、日系企業が中国の現地顧客（消費者やユーザ企業）に商品やサービスを提供する際に大きな課題となっている自社の営業・販売体制やチャネル体制の見直しに関するものが中心になってきました。NRI上海のコンサルタントが顧客企業と一緒

になって、営業マンの育成・強化や販売代理店網の再構築などを実行するプロジェクトが大変増えています。

2 日本企業にとっての機会

「新常态」時代の中国は、日本企業にも新たな市場機会を生み出します。これまでのような高度成長の時代には「量の拡大」が追求され、日本企業には資金や製品・技術などの導入が求められました。今後は、「質の向上」がより重視される時代に入り、日本企業が持つ高度な経営管理ノウハウや良質なサービスが重視されます。

地域格差と並んで、貧富の格差もよく話題に上りますが、現状に不満を感じているのは経済的に恵まれない人たちだけではありません。経済的に恵まれている人たちの間でも、「諸外国に比べると、相変わらず生活しにくい」といった不満が広がっているように感じます。お金を出せば解決できる社会のハードインフラの整備は進んだのに、ソフト面の改善が一向に進んでいないことへの苛立ちともいえるでしょう。環境問題はその典型例ですが、人々の「生活の質（Quality of Life）」を向上させることが強く求められています。

日中関係の悪化以降、訪中する日本人観光客は激減していますが、その一方で、訪日する中国人は急増しています。日本政府観光

局の発表によると、2014年に日本を訪問した中国人客数は240万人を超え、過去最高を記録しました。日本を体験する中国人が増える中で、日本の「ソフト」に対する評価は確実に上がっています。

中国企業も日本企業の強さを再認識しています。NRI上海が中国企業から受注するプロジェクトにも、そうした傾向が見受けられます。たとえば、自動車メーカー各社は、中国全土でのディーラー網の構築を積極的に進めていますが、ディーラーの管理や顧客サービス向上に関して、日本のきめ細かなやり方を取り入れようとしています。

流通小売業界も同様です。これまで、消費市場の急拡大に合わせて、各社は店舗数の拡大を競ってきましたが、電子商取引（EC）の急激な成長の余波も受け、中国の流通小売業界は大変革の時代に入りました。こうした中、中国地域の小売業の間では、日本の商品管理や店舗管理などに関心が高まっています。

NRI上海の今後

NRIでは、グローバル事業の強化を図る中、「中国・アジアに『第二のNRI』を作る」という目標を掲げています。NRI上海は、NRIのコンサルティング業務を手掛ける海外現地法人の中で、最も規模



が大きい拠点です。中国の経済、社会の発展に合わせて、今後とも事業の拡大を積極的に進めていきます。

そのためには、前述の「現地が目線、現場の目線からのコンサルティング力」を強化し続けていくことが不可欠だと考えています。

また、欧米系、韓国系、台湾系企業からの受注も増えている現状で、NRI上海とNRI本社が協力するだけでなく、NRIの米国、韓国、台湾といった拠点とチームを組成して、共同でプロジェクトを実施

するケースが日常的に出てきます。さらに、中国企業の国際化という流れの中で、NRIのロシア、タイ、フィリピン、シンガポール、インド拠点との協力機会も増えており、NRI上海自身の国際化も始まっています。中国育ちのコンサルタントが世界を舞台に活躍する日が来るのもそれほど遠くないでしょう。

川嶋一郎（かわしまいちろう）

NRI上海董事・総経理