

# 中国の都市問題と日本企業の ビジネス機会

田崎嘉邦



近年、北京や上海などの大都市で、交通渋滞や環境問題などさまざまな都市問題が噴出してきている。こうしたなか、今後も経済成長を続けるために、中国政府はこれらの問題について積極的に対応を開始している。一方、このような都市問題の多くは、過去に日本が経験したものが多く、日本企業はこうした問題への対応ノウハウや技術、経験を有している。このため、日本企業にとって数多くのビジネス機会が期待される分野といえる。

しかし、これらのビジネス機会が眠るプロジェクトのほとんどは政府が絡む案件であるため、一般消費者や企業を対象とする場合とは、若干異なるノウハウが求められるケースも多い。当然、チャンスをもににするまでには種々の困難も予想される。今後は、現地企業を活用することや日本政府を動かすことなども視野に入れつつ、日本企業が積極的に活動し、数多くの案件を獲得していくことを期待したい。

## 急速に都市化が進む 中国沿岸部の主要都市

### 1 引き続き高成長を続ける 中国経済

中国は、1978年に改革開放路線へ変更した後、多少の波はあるものの、高い経済成長を続けてきた。

天安門事件の影響によって1989、90年はいったん落ち込んだものの、92年の鄧小平による「南巡講話」（深圳、珠海など南方を視察した際の改革開放の加速を内容とする講話）をきっかけに再び高度成長路線に乗り、92～95年は10%以上の高成長を記録した。1996年以降は7、8%台の成長に落ち着いているものの、2003年には9.1%と96年以来7年ぶりに9%台の経済成長を達成し、相変わらず高い成長率を保っている（図1）。

### 2 強まる都市部への集中と 都市問題

このように全体では力強い成長を続ける中国ではあるが、国内では地域間格差が広がっている。特に、経済活動や人口の都市部への集中が目立ってきている。

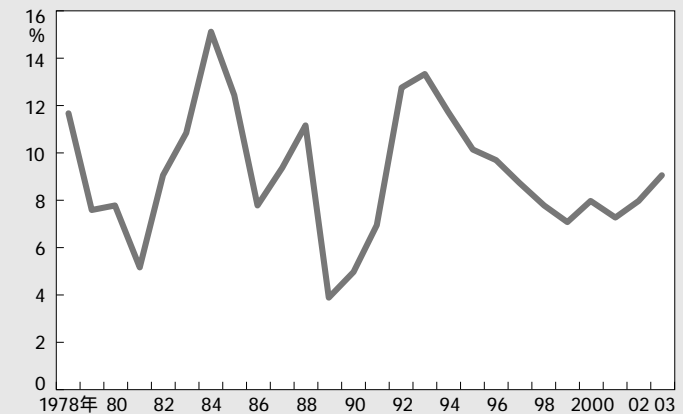
GDP（国内総生産）の主要な構成要素である民間消費支出の推移を見ると、1980年代前半までは農村部が全体の6割以上を占めていたが、80年代後半から都市部への集中が目立ち始め、現在は農村部と都市部の比率が逆転している（図2上）。

また、人口に関しても同様である。1980年頃までは、全人口の約8割が農村部に居住していたが、90年代半ば頃から急速に都市部に集中し始め、現在では都市部の人口が全体の

4割と、20年強でその比率は倍増した（図2下）。

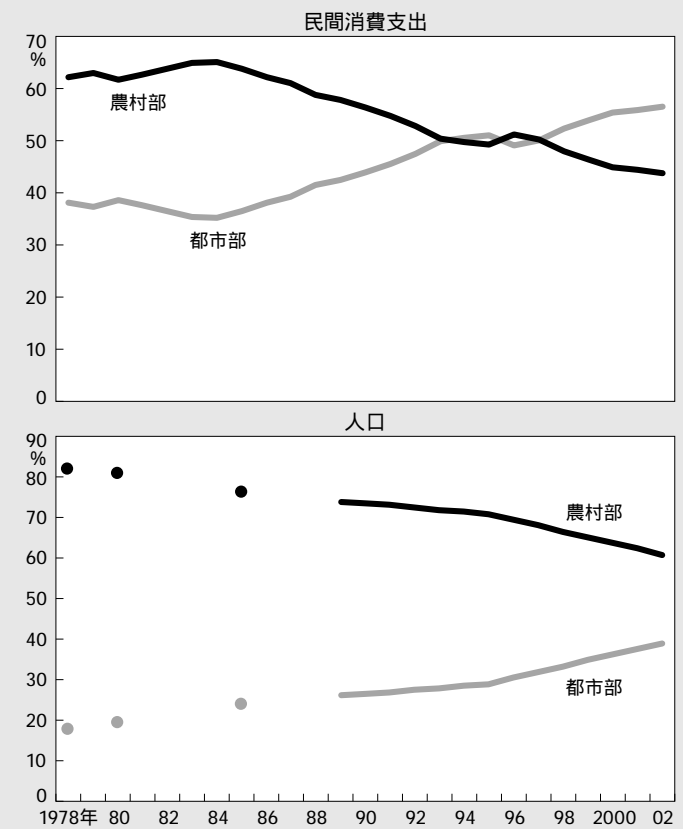
もっとも、農村部、都市部の区分は随時見直されており、そのつど都市部の範囲は広が

図1 中国の実質GDP成長率の推移



注) GDP: 国内総生産  
出所) 中国国家统计局編『中国統計年鑑』

図2 中国における農村部と都市部の民間消費支出と人口の比率



出所) 中国国家统计局編『中国統計年鑑2003』

っている。しかし、都市部へ経済活動や人口が集中し続けているという事実には変わりないだろう。

さて、こうした都市部は、当然ながら北京や上海といった沿岸部の大都市に集中している。たとえば、北京市と上海市の人口が中国全体に占める割合はわずか2%にすぎないが、今の中国経済の高成長を支えている都市部の非農業人口に占める割合で見ると、実に10%となっている。

そして、中国経済の発展に伴い、今後も都市部への集中はますます強まるものと予想される。こうしたなかで、北京や上海などの主要都市では、すでに交通渋滞や環境問題などの都市問題が顕在化している。

### 3 高まる日本への期待

これらの都市問題については、高度成長期以降、すでに日本が直面し、新しい施策の実施や技術の導入など、官民一体となって解決に向けて取り組んできた。もちろん、こうした問題は欧米でも同様に起こっているが、短期間で急激な経済成長に伴う問題を乗り越えてきた最新の事例として、日本への関心は非常に高い。

中国としては、こうした取り組みのなかで成果を上げた日本政府の施策、日本企業の高度な技術を導入する意欲を持っている。特に、世界的な技術競争力を有している自動車産業（都市交通問題に関連）や環境・エネルギー関連産業は、十分ビジネス機会があると考えられる。また、都市問題全般への政府の対応として、都市全体のプランニングや開発推進といった分野についても、欧米とは違った発想を導入するという視点から、高い関心

がある。

以上の状況を踏まえ、本稿では、さまざまな都市問題のうち、都市交通問題、環境・エネルギー問題、都市開発問題の3つに焦点を絞って考察する。

## 厳しさを増す都市交通問題

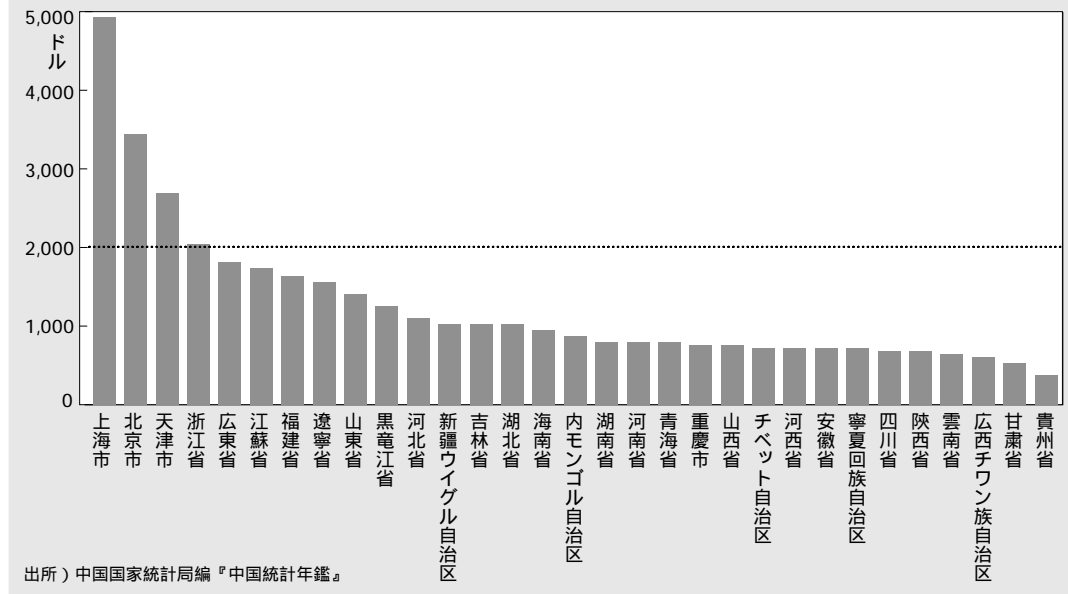
### 1 本格的なモータリゼーションの到来

中国経済が高成長を維持するなかで、乗用車の販売台数も急激に増大している。北京や上海をはじめとする中国都市部では、2002年頃から本格的なモータリゼーションに突入し、2003年には、前年比85%増と驚異的な伸びを示した。

一般的に、1人当たりGDPが2000ドルを超えると本格的なモータリゼーションが始まるといわれる。中国で平均の議論はあまり意味がないが、その平均値ですら、2002年段階で、上海市、北京市、天津市、浙江省はすでに2000ドルを超えている（図3）。広東省、江蘇省、福建省、遼寧省、山東省についても都市部では2000ドルを大きく超えているものと思われる。こうしたことから、中国沿岸部の主要都市は、すでに本格的なモータリゼーションに入っているといえよう。

2004年は銀行のローン審査基準の厳格化や、WTO（世界貿易機関）加盟時の公約に基づく関税引き下げによる値下げ期待（買い控え）などの理由によって、乗用車販売台数の伸び率は下がると予想されるが、これも一時的なものだろう。今後も一貫した伸びが期待され、2007年には日本の国内乗用車販売台数（2003年で403万台）を抜き、米国に次ぐ

図3 中国の省市別に見た1人当たりGDP (2002年)



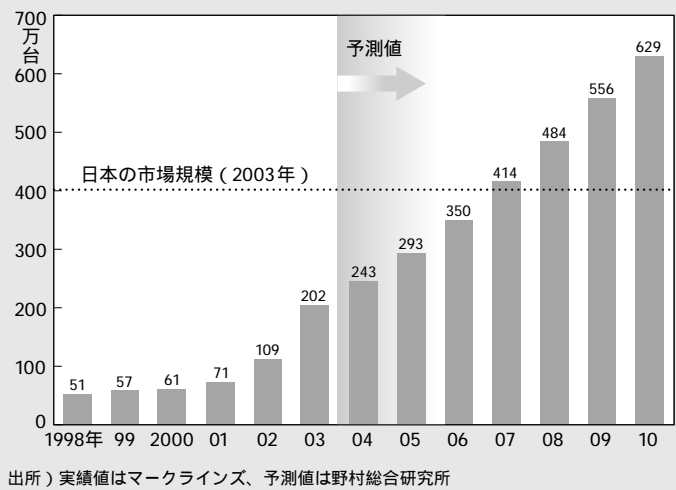
世界第2位の自動車大国になると考えられる (図4)。

## 2 激しさを加える交通渋滞

現在の中国における乗用車の台数は、大都市に偏っている。たとえば北京での乗用車保有台数は2002年で72万8000台となっており、面積では全国のわずか0.2%、人口では全国の1.1%程度にすぎない北京に、乗用車の約12%が集中している。他の直轄市(上海、天津、重慶)の値と合計すると、面積の1.2%、人口の5.6%に18.2%の乗用車が集中していることになる。

他方、自動車台数は1人当たりGDPに比例して急激に伸びているのに対し(1985年時の値を1としたとき、2002年にそれぞれ9.6、6.4)、道路総延長も85年時に比べて約1.8倍に伸びているが、1人当たりGDPや自動車台数の伸びと比較すると伸び率は小さい(次ページの図5)。経済規模が急激に伸びたこ

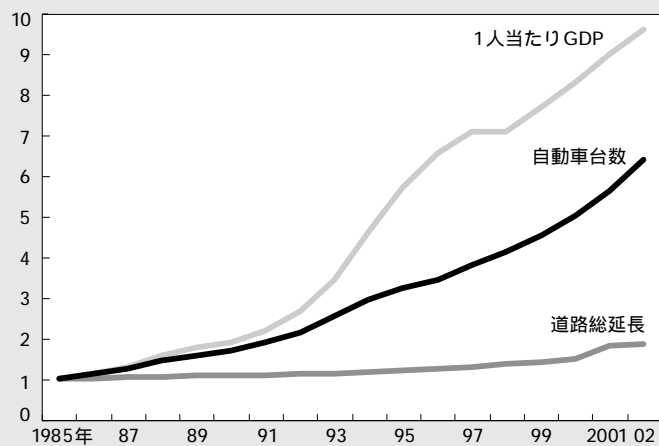
図4 中国における乗用車販売台数の推移と見通し



とにより自動車は普及したが、道路建設はその伸びに追いついていないことがわかる。

こうしたなか、北京では交通渋滞が極めて深刻な問題となっている。ピーク時の1時間当たりの交通量は、北京の主要環状道路である三環路で9431台、郊外の新興住宅地に延びる主要道路である八達嶺高速道路で8606台に達している(2000年調査、6車線合計)。

図5 中国の自動車台数と道路総延長の伸び（1985年 = 1）



出所) 中国交通部編『中国交通年鑑』1985～2003年版

一方、日本の首都高速道路は1時間当たり1800台（1車線当たり）、渋滞で有名な環7と環8は同じくそれぞれ2705台、3459台（6車線合計）となっている。北京市内の道路はすでに日本並み、または日本以上に混雑しているといえる。

また、渋滞に伴い自動車の排ガスや騒音といった環境問題、日本の実に55倍の発生率といわれる交通事故死者数の急増など、さまざまな交通問題が大きくクローズアップされている。

### 3 活発化する中国政府の対応

中国政府、特に北京市政府や上海市政府では、交通渋滞緩和のため、インフラ整備を急ピッチで進めている。2008年の北京オリンピックや2010年の上海万博といった世界的なイベントも控えており、スムーズなヒトやモノの移動を実現するため、道路や地下鉄などの交通インフラの整備を推進することが、重要な課題となっている。

こうしたインフラ整備については、当然進

める必要があるが、限られた予算の中では限界がある。このため、現状の道路インフラの条件内で、渋滞を緩和するとともに、排ガスなどの環境問題をクリアする方法が望ましい。さらには、それらの措置が新産業の創出にも結びつけばなおよい。これについては、以下の2つの方法が考えられる。

1つは車そのものからの排ガスを抑制すること、もう1つは交通渋滞を緩和してアイドリングタイムを減らすことである。

前者はハイブリッドカーや電気自動車などのエコカーの導入、後者はVICS（道路交通情報通信システム）やETC（ノンストップ自動料金収受システム）などのITS（高度道路交通システム）技術の導入である。

エコカーの導入に関しては、すでにトヨタ自動車は2005年内に中国でハイブリッドカー「プリウス」の生産を開始することを公表しているが、現段階では排ガス規制をかけるという形で対応されている。

中国全土では、2005年までに国家自動車排出基準の第2段階排出制限値（ユーロ2に相当）を実施し、2008年までにユーロ3を実施することを目指している（ユーロ2は1996年、ユーロ3は2000年から導入された欧州連合の排出ガス規制）。

北京などの主要都市ではさらに先行している。たとえば北京では、新車に対して2003年1月1日からユーロ2基準を導入し、既存車についても、ユーロ2基準を満たさない自動車に対して、2003年11月1日以降、7～21時は市内中心部の環状道路である二環路とその内側の全道路への乗り入れを禁止するなど、規制を強化している。

一方、ITS技術の導入については、2000年

2月に「全国（ITS）協調指導グループ」が発足し、ITS推進に向けて活動を開始している。このグループは、中国政府科学技術部がとりまとめ役となっており、実務の推進部隊として建設部、交通部、公安部などが入っている。また、ITSモデル都市として全国10都市を選定し、ITSの導入に向けて、すでに実験などを行っている（表1）。

さらに2007年には、北京でITS世界会議が開催される予定であり、これに向けて今後取り組みが加速することが予想される。

#### 4 都市交通分野における日本企業のビジネス機会

上述のエコカーは、世界でも特に日本が強みを持っている分野である。トヨタ自動車やホンダなどの日本企業は、ハイブリッドカーの開発で先行しており、すでに米国では市場をほぼ独占している。

また、排ガス規制への対応についても、日本企業は競争力を有している。

一方、ITSの分野では、VICSやETCにより世界でも数少ない商業ベースの成功実績を持っている。日本の製品は、技術レベルは高いものの、場合によっては過剰性能になり、価格も高いために受け入れられにくいという危険性がある。しかし、こうした世界に誇れる実績を上げている場合は、これが強烈なアピールポイントになり、導入が決まる可能性が高まる。

筆者が中国政府の人々と会談しているなかでも、こうした日本の実績に非常に興味を示し、VICSなどの技術導入に積極的な姿勢を示す場面がよくあった。分野は異なるが、開発から無事故という世界でも例がない実績を

表1 中国のITSモデル都市とそのテーマ

都市	テーマ
北京	オリンピックITS
上海	高架道路ITS
重慶	ETC
天津	物流
広州	交通情報センター
深圳	物流
中山	管制システム、バス運行管理、交通情報
杭州	旅行情報、管制システム、バス運行管理
済南	物流、管制システム
青島	管制システム、バス運行管理

注) ETC：ノンストップ自動料金収受システム、ITS：高度道路交通システム

誇る新幹線が、海外で非常に高い評価を受けているのと共通するものがある。

このような背景のもと、VICSやETCといった日本のITS技術の導入を実現することによって、中国としては日本で普及している機器との共通化が図れ、日本のメーカーとしては、コスト面でも欧米や中国の地元企業に対して優位に立ち、高いシェアを獲得することが期待できる。たとえばVICSに関しては、カーナビメーカーや地図メーカー、コンテンツサービスプロバイダーなどのビジネス機会が、大きく広がる可能性を秘めている。

実際、カーナビ用デジタル地図の分野では、すでに日本勢が先行している。最も先行しているのはトヨタグループで、2004年5月には中国初のデジタル地図販売会社である北京図新経緯導航システムを、国家測絵局（日本の国土地理院に相当）傘下の企業と豊田通商の合併により設立した。現在の売り上げはまだ少ないが、今後、先行者利益を享受する可能性は十分にある。

ただし、トヨタグループ（トヨタ自動車、デンソー、豊田通商の3社）が国家測絵局と

技術交流を開始したのは1997年までさかのぼる。トヨタグループをもってしても7年の歳月がかかっているというのは、中国市場の難しさを示しているともいえよう。

## 重要度が増す環境・エネルギー問題への対応

### 1 増大する廃棄物量

都市化の進展によって、これまでの工業関連の廃棄物に加え、今後、生活関連の廃棄物が急増することが予想される。

たとえば、排水量の推移を見ると、1998年には工業排水量が生活排水量を上回っていた

のが、翌年には逆転し、年々その差は開いてきている（図6）。

こうした状況は、今後、固形廃棄物や排ガスなどの面でも顕著に現れてくると予想される。都市部での一般消費財や耐久消費財などの増大に伴い、生活ゴミなどが増大することは確実である。また、排ガスについては、現在は発電所や工場からのものが多いが、先に述べたマイカーの普及に伴い、今後は自動車からの排ガスも急激に増大してくることが予想される。

### 2 逼迫する電力需給

現在の中国における電力の逼迫状況は、すでに広く知られているところだが、こうした状況は図7に示すような2000年以降における電力需要の急激な増大に、供給が追いつかなかったことが要因とされる。

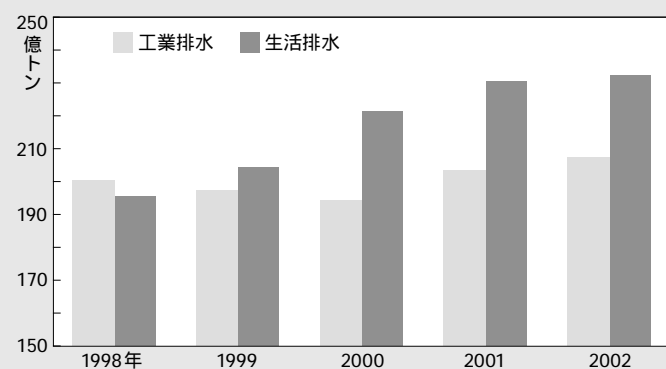
供給面では第10次5カ年計画で新規電源開発や送配電網の整備が先送りされたことが大きな要因と考えられるが、それにも増して、予想を上回るスピードで電力需要が増大したことが最大の原因だろう。

2000年以降に電力需要が急増したのは、もちろん経済成長も一因ではあるが、それを上回るスピードで増えているのには、大きく次の2つの理由が考えられる。

1つは、電力を大量に消費する装置型産業（たとえば鉄鋼や化学などの基礎素材系産業）が多く立地したことである。もう1つは、都市化の進展に伴う商業施設や住民の生活レベルの向上（エアコンの設置など）によるものと考えられる。

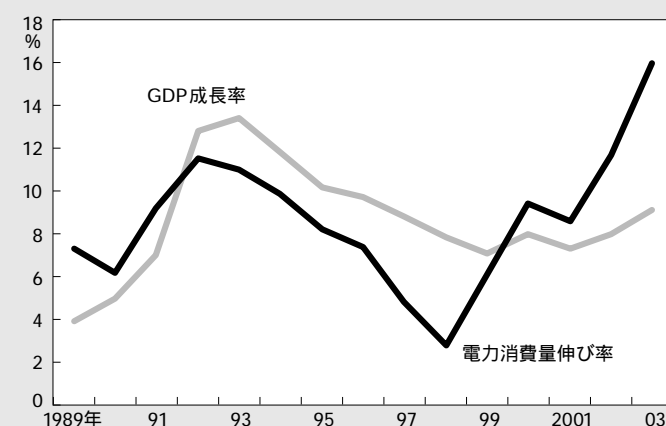
特に後者については、今後の都市化の進展によって、ますます増大していくことが予想

図6 中国の排水量の推移



出所) 中国国家统计局編『中国統計年鑑2003』

図7 中国の電力消費量伸び率の推移



出所) 中国国家统计局編『中国統計年鑑2003』およびCEIC (中国電子行業信息网) のデータより作成

されるだけに、早期の対応が望まれる。

### 3 いまだ不十分な政府の取り組み

環境問題については、中央政府に環境保護総局、各地方政府に環境保護局が存在する。最近5年間を見ると、年間200億元（1元は約13.5円）前後を投じて排水、排ガス等の処理施設などの整備を行っているが、環境悪化のスピードの方が上回っているのが現実である。現在のところは、水質汚濁や大気汚染が特に問題だが、今後は都市化に伴う生活関連の廃棄物が急増することが予想され、より強力な指導力と十分な予算をもって対応していくことが望まれる。

一方、電力不足などのエネルギー問題については、現在、原子力発電所の建設に力が入れられており、2004年6月末現在で9基、670万kWが稼働中であるのを、2005年までに870万kWにする予定となっている。しかし、依然として石炭や石油による発電が中心であることには変わりなく、こうした状況を、さまざまな代替エネルギーで分散させていくことも必要だろう。

### 4 環境・エネルギー分野における日本企業のビジネス機会

現段階でも対応が後手に回っているなかで、日本企業としては数多くのビジネス機会が期待できる。

すでに、栗田工業やオルガノ（特に水処理分野）、荏原製作所（全般）など、数多くの日本企業が進出している。しかし、低コストな地場企業との競合など、課題も多い。

こうしたなかで、日本企業に求められているのは、世界的な技術競争力を活かした高付

加価値製品であろう。三菱重工業は環境機器の現地法人はないものの、大型ゴミ焼却発電プラントの分野でマカオ、深圳市、杭州市、広州市など地方政府に対する実績を地道に積み上げ、さらなるプロジェクト受注に結びつけている。また、荏原製作所が手がけた万家寨引黄ポンプ機場は、黄河の水を湯水に悩む山西省に引くためのプラントだが、その水に大量に含まれる黄砂による磨耗への対策など、高い技術が必要とされた。

今後は、都市化の進展に伴い、ゴミ処理や排水処理、リサイクル、排ガス浄化など、環境設備関連のビジネスは確実に拡大していく。また、風力発電やバイオマス等のクリーンエネルギー関連事業、オンサイト発電（消費現場での発電）などについても期待できる。一方、中国政府としても最先端技術の導入は重視しており、ライフサイクルコストも含めたトータルコストでの評価の視点なども出てきている。こうしたなかで、高い技術力が要求されるプロジェクトも、今後確実に増加してこよう。

### さらなる発展のために不可欠な都市問題の解決

#### 1 都心部の過密に悩む大都市

北京や上海などの大都市については、特に都心部で開発余地が少なくなってきたとともに、過密による交通渋滞などの弊害も大きな問題となっている。

北京の面積は1万6808平方キロメートル、人口は1372万人であり、日本の首都圏（1都3県）よりやや大きい地域に、東京都よりやや多い人々が住んでいることになる。一方、

上海の面積は6340平方キロメートル、人口は1601万人であり、東京都と埼玉県を合わせたよりもやや大きい地域に、それよりやや少ない人々が住んでいる。

こうしたなかで、代表的な業務エリアはどちらでも市内中心部と一部のエリアに限られるため、これらの人口の多くが昼間時には都心部に集中してくることになる。中国の場合は、夫婦共働きが一般的なため、その集中度は東京に匹敵する可能性がある。このため、過度な集中による非効率が目立つようになってきている。

## 2 都心一極集中緩和に向けた政府の取り組み

そこで、一層の発展を遂げるため、北京、上海のいずれでも、「副都心」の開発が計画されている。

通常、都市が発展してくると、都心部への一極集中が限界に達し、その後発展方向は郊外へ向かう傾向がある。しかし、北京や上海については、こうした都心部から若干離れた場所を副都心として指定し、計画的にインフラを整備し、開発を行おうとしている。このような考え方は、実は日本の副都心計画をかなり参考にしている。

以前、筆者が上海市政府の高官と会談した際、その高官は（もちろんリップサービスはあるが）「上海はニューヨークやロンドンではなく、東京をモデルとしたい」と語っていた。理由は、ニューヨークやロンドンは金融だけの単一機能都市であるのに対して、東京（ここでいう東京とは、1都3県を指していると思われる）は、業務、工業、商業、住宅、レジャーなど、バランスのとれた都市で

あり、上海もそうした都市を目指したいということであった。

実際、上海には宝山鋼鉄や上海汽車工業といった中国を代表する企業の本社だけではなく、工場も立地している。また、白紙撤回とはなってしまったが、米国ユニバーサルスタジオの誘致にも一時期成功していた。

一方で、都市交通的にも、地下鉄網を急ピッチで整備しており、上海万博の頃までには、東京の地下鉄とJR、私鉄のような公共交通網を構築し、都心部への車の流入を極力抑えたいと考えているように思える。個人的な意見ではあるが、現在上海市内で行っている乗用車へのナンバープレートの発行制限に関しても、（そこまで反対意見を抑え続けることができるかどうかは疑問だが）そうした公共交通網の整備のめどがある程度つくまでの苦肉の策と考えられる。

これと似た話は北京市政府でも聞いており（ただし、北京での地下鉄建設については埋蔵文化財の問題もあり、なかなか進めにくい）、日本の公共交通システムと副都心計画のような都市計画の考え方は、中国でかなり使えるという感覚を個人的に持っている。

このような拠点形成を核としながら、高付加価値型の産業団地（半導体やバイオなど）やレジャー、住宅などを組み合わせていくのが、北京や上海における基本的な都市計画の考え方のように思われる。

## 3 都市開発分野における日本企業のビジネス機会

日本企業は、これまで日本でこうした都市計画策定や設計、開発を数多く手がけてきた。このため、その背景にある考え方も含め

て、基本的な考え方は熟知しているはずである。しかし、こうした分野は地元をよく知っている必要もあるため、基本的には地場企業が強い分野であることも確かである。地場企業との競争となった場合は、價格的にも非常に不利である。

このため、日本企業としては上位構想の策定段階から入り込んでおくことが重要となってくる。そのうえで、地場企業とうまく連携しながら、プロジェクトを推進していくのが望ましいと考える。

具体的な計画立案や事業推進は、大規模なものは市政府（または国）の直轄プロジェクトのこともあるが、多くは区政府（県や特区など）レベルが普通である。また、各区が主なプロジェクトを地元を誘致しようと競争しているケースも多々見られる。

こうしたことから、市全体の発展方向を見据えたうえで、それぞれの区の方向性を考え、具体的なプロジェクトに落とししていく構想力や企画力がまず必要であり、それから技術力が求められるというのが順序ではないだろうか。

今後、都市開発案件は、都心部の再開発も含めて数多く出てくることが予想され、その意味では日本企業のビジネスポテンシャルは大きい。しかし、このポテンシャルを顕在化させるためには、日本企業としての強みを活かして、必要に応じて地場企業との連携などの形をとりつつプロジェクト化していく、という方法が求められよう。

## ビジネス化に向けての課題

これまで3つの分野で日本企業のビジネス

機会を検討してきたが、都市問題に関係するこれらのプロジェクトは、調達に政府が絡む（あるいは調達主体が政府である）ケースが多いため、一般消費者を対象とするビジネスとは異なるポイントが存在する。

これらのプロジェクトの事業採算性を確保していくことはもちろん最も重要だが、その際に留意すべき政府案件特有の課題として、筆者が中国政府の人々との議論を通じて重要と感じているポイントを、最後に2つあげておきたい。

## 1 政府の縦割りと横割りの問題

これはどこの国にもあることではあるが、中国では、特に部局間の縦割りの問題が非常に大きい。こうした部局間の対立の構図にはまり込み、ビジネスがなかなか前に進まなくなるケースが散見される。

しかし、さらに問題を複雑にしているのが「横割り」の問題である。これは、地方政府間や地方政府と中央政府との対立の問題のことである。

中国で都市問題が深刻化している地域は北京や上海、広州といった沿岸部の主要都市だが、これらの地方政府は財政的に裕福なため、中央の援助をほとんど必要としていない（むしろ、中央政府に吸い上げられている側である）。こうしたことから、中央政府が自らのコントロール下に置くのは困難であり、独立独歩の色合いが強い。中央政府のお膝元である北京ですら、関係者と話しているところから姿勢をしばしば感じる。

その端的な例が高速道路である。利用者からすると1本のつながっている高速道路であるにもかかわらず、建設・運営主体が各省市

で分かれているため、料金徴収方法もメンテナンス方法もまちまちになってしまっている。

このようなことから、中国全土への標準化やデファクトスタンダード（事実上の標準）化を図ろうとすると、非常に時間がかかったあげく、結局1つのプロジェクトももののできない危険性がある。有力地方政府から攻めていき、実績を積み重ねてデファクトスタンダード化を実現するのも現実的な方法といえよう。

こうした方法としては、業種は全く異なるが、流通業のカルフール（フランス）とウォルマート・ストアーズ（米国）の中国進出方法の違いが参考となる。カルフールは、中央政府にはアプローチせず、地方政府ごとに直接出店許可を取得し、全国各地に店舗数を急速に増やしていった。一方、ウォルマートは、中央政府に出店許可を申請したために時間がかかり、結果的に店舗網の整備でカルフールの後塵を拝した。

もちろん、カルフールは中央政府の許可をとっていなかったことで、後に問題となった。しかし、すでに出店してしまった店舗を閉鎖させるわけにもいかず、結果的に中央政府も追認せざるを得なかった、というものである。

ただし、ここで留意しなければならないのは、カルフールの本国であるフランス政府と中国政府との良好な関係である。これは筆者の個人的な見解であるが、もしこの2国間の良好な関係がなければ、中国政府がすんなりと追認したかどうかは不透明だったのではないだろうか。

このように、許認可の問題などで中央政府

が関係する場合は、当然、中央政府へのケアも重要となる。特に近年、中国中央政府は再び各地方政府へのコントロールを強める方向に動いているため、注意が必要であろう。

## 2 「個人」と「集団」への細心の配慮

次に、「個人」と「集団」に対する細心の配慮が必要である点について述べたい。

中国政府は、以前に比べて透明性が高くなってきたとはいえ、まだまだ属人主義の世界である。政府の人々は、実力のある人であればあるほど（出世コースに乗っている人であればあるほど）、組織や地域、国へのメリットよりも、そのプロジェクトを手がけることが、どの程度自分のポイントとなるかを考える傾向が強い。こうしたことから、仮に失敗した場合でも極力リスクを負わずにすむ方法を考えることも多い。

したがって、このプロジェクトを行うことが、担当者にいかにメリットがあり、リスクが少ないかを明確に示す必要が生じる。これが「個人」への配慮である。

一方、「集団」というのは一般市民である。一般市民への配慮については、松下電器産業の携帯電話やトヨタ自動車の「プラド」の事件などの例を引くまでもなく、一般消費者向けの商品でも重要なポイントである。この場合、政府関係者としては、「日本企業」や「日本製品」を採用して万が一失敗に終わった場合の「集団」の反応を恐れる、という点がポイントである。

中国の地場企業や、場合によっては欧米企業に発注して失敗した場合は「仕方ない」で終わるところが、日本企業の場合はインター

ネットの書き込みなどで、大きなバッシングにつながる危険性があるため、こうしたリスクを恐れる傾向がある。

つい最近、中国政府関係者と会談していた際、中国政府のある部署が独自に実施した某プロジェクトに対して市民が反発し、インターネットに大量の書き込みが行われたため、そのプロジェクトは中止に追い込まれ、実施部署は謝罪文を公表してようやく事態が沈静化した、という話を聞いた。中国政府が自ら行った場合ですらこういう状況である。社会的な注目度が高いプロジェクトであればあるほど、政府関係者が発注に慎重にならざるを得ないことが理解できよう。

こうしたことから、「個人」にメリットを最大限に与え、「集団」のリスクを最小限に抑えるために、たとえば中国企業との有効な提携などによって、うまく立ち振る舞うこと

も、場合によっては必要と考える。

中国での政府関連ビジネスは、日本の技術や経験を活かせる分野が数多く、日本企業から見ても大きな商機であることは確かである。ただし、中国政府との交渉にはいくつもの困難が伴うのも事実であり、必要に応じて現地企業や、場合によっては日本政府を動かすなど、さまざまな工夫も必要となる。同様に商機をつかもうと努力している欧米勢の動きにも留意しつつ、日本企業が積極的な活動に出ることを期待したい。

著者

田崎嘉邦（たざきよしくに）

社会システムコンサルティング部上級コンサルタント

専門は北東アジア市場、土地開発、都市計画、交通計画など