

中国の「外知導入」における日本企業のビジネス機会

野村綜研(上海) 諮詢有限公司 副董事長
葉 華

1. 「成長から成熟へ」の方向転換

中国では、2004年ごろから「社会主義和諧社会」という言葉を打ち出し、経済成長の陰で噴出している様々な社会問題への政策的、計画的な対応を始動させた。その発展戦略の方針転換には、

- ① 環境・省エネの重視、
- ② 経済格差を是正する調和の重視、
- ③ 都市および地域連携の重視—の 3つのポイントがある。¹

また、中国 2010 年上海万国博覧会(以下、上海万博)は「Better City, Better Life(よりよい都市、よりよい生活)」をメインテーマとし、都市構造の転換や都市機能の高度化、ライフスタイルの変革というメッセージが打ち出されている。このテーマは一過性のあるイベントスローガンではなく、製造業中心の、コスト競争力中心の、ハード中心の、成長一辺倒というこれまでの中国が邁進してきた社会モデルを超える新しい中国の方向性であり、それを世界、かつ中国国内に発信することがねらいとされている。

環境重視や格差是正、地域連携を国レベルの発展戦略の方向転換と捉えるのであれば、「Better City, Better Life」は、これからの中国の都市、特に中国の成長を牽引してきたメガ都市にとっての「成長」から「成熟」への方向転換の基軸といえよう。

2. 「成長から成熟へ」の意味するところ

1) 「ハード形成力」から「ソフト統合力」へ

中国では、1980 年代の初頭からの改革開放政策のもとで、経済技術開発区やハイテクパークなどの特定の地域、および経済が先行して発達している地域・都市(以下、先行地域・都市)に、海外からの直接投資を計画的に集中させてきた。そして、明確な数値目標(GDP とその成長率)のもとで、一定の経済規模を有する地域・都市を急速につくり上げた。

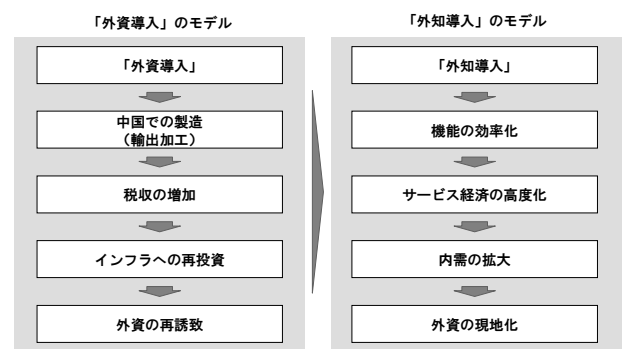
このような先行地域・都市づくりを通じて、これまでに政府主導の迅速な施設・基盤づくりの技術やノウハウが蓄積されてきた。しかし、都市構造の転換や都市機能の高度化は遅れており、技術やノウハウの蓄積は、決して十分とはいえない状況にある。

日本が、1980~90 年代にかけて経験したように、中国においても、今後は「フロー」の時代から「ストック」の時代に入り、ハードのモノづくりから、これまでに整備されてきた施設・基盤についての機能の高度化が中心となる。このため、施設・基盤を一気につくりあげる「ハード形成力」ではなく、既存機能の統合・整理、機能の細分化・融合、さらには感性にも訴求する「ソフト統合力」が重視されるようになると考えられる。

2) 「外資導入」から「外知導入」へ

国際情勢の激変と国内需要の変化によって、長江デルタ地域やその核心都市である上海などの中国先行地域・都市は、かつての「外資導入→中国での製造(輸出加工)→税収の増加→インフラへの再投資→外資の再誘致」というモデルによって成長を遂げた。しかし、「ハード形成力」から「ソフト統合力」への転換は、中国のこれまでの成長モデルの延長線上にあるものではなく、モデルの抜本的な見直しが要求される。

図 外資導入モデルと外知導入モデル



¹ 詳細は、筆者による「中国の地域・都市発展戦略の計画的展開」、知的資産創造 2008 年 7 月号を参照

今後は、新たな改革開放、すなわち「外資導入」から「外知導入」(先進国による中国への経験知の導入)への転換が必要であると考えられる。

中国経済の成長を持続させていくためには、短期的な資金の捻出にとらわれず、「外知導入→機能の効率化→サービス経済の高度化→内需の拡大→外資の現地化」という長期的な成長モデルを構築することが急務となる。

3) 中国が求めている日本の「外知」

「外知導入」とは、中国がこれまでの成長過程では得られなかったノウハウを先進国から導入することである。

ここでは、野村総合研究所(NRI)がこれまでに中国の中央政府や地方政府から受託したコンサルティング・プロジェクトを例に、中国が求めている日本の「外知」について触れてみたい。いずれの事例においても、もはや日本の「ハード形成力」だけでなく、「ソフト統合力」が重要視されていることがわかる。

(1) 「中国住宅金融制度改革」(2003年)

中国人民銀行(中央銀行)と中国建設部から旧・日本国際協力事業団(JICA)が受託し、NRI が参画したもので、中国の住宅分野における金融の枠組みをどのように構築すべきか、という政策・制度提案を行った。

中国政府が求める「外知」は、中国ならではの消費・投資の傾向を考慮した、住宅と住宅金融の実需に基づく制度・政策設計の考え方とその方法であった。

中国政府が抱えるこの課題に対し、米国、シンガポール等も様々な提案を行ってきた。しかし、消費・投資の傾向や、リスクに対する視点とそれに基づく仮説を踏まえた上で、米国等よりも日本からの示唆がより重要と判断されたとう経緯がある。このプロジェクトは、とくに実需とリスクの測定について中国政府から高い評価を獲得し、中国のその後の政策形成につながった。

(2) 「北京市の新都市形成戦略」(2005年)

NRI が北京市第11次5ヵ年計画策定の指定コンサルティング機関として、北京市政府に対し、都市構造の転換に伴い、業務の核心都市としての新都市をいかに発展させるかについて提案したものである。

北京市政府が求める知恵は、単なる新都市の立ち上げ方ではなく、北京大都市圏における機能の高度化や都市構造の転換を踏まえた都市の成長モデルの作り方であった。本プロジェクトにおいては、日本が持つ国土・地域計画の技術、とりわけ、東京大都市圏が持つこれまでの経験と教訓が手本とされている。

(3) 「上海虹橋総合交通ハブ発展戦略」(2007年)

NRI が上海市政府から受託し、世界最大規模の広域総合交通ハブ(空港、中国版新幹線、広域都市鉄道、および地下鉄などをシームレスに集結する巨大施設群)とその周辺地区全体の開発戦略を考案したものである。個別施設だけでなく、それぞれの施設を集結することで、どのようなビジネス機能をもたらし、それが上海全体の都市構造にどのようなインパクトを与えるかが検討された。

ここでも、個別施設のレベルを超えた、交通ハブの周辺開発、地上・地下空間の一体的整備、および施設間の機能連携に関して日本の優れた仕組みや技術が手本とされている。

3. 「外知導入」のビジネス機会

都市構造の転換や都市機能の高度化に関して日本企業が有するあらゆる仕組みや技術は、これまで中国が進めてきた大規模・高速度の「フロー型のディベロップメント」には必ずしも適合するものではない。しかし、今後「成長」から「成熟」に向かって「ストック型のマネジメント」へと転換していく中国にとっては、日本流のきめ細かい「ソフト統合力」の導入が大いに求められるであろう。

上海万博では、日本から、政府館としての「日本館」(テーマ:こころの和・わざの和)と、企業連合館としての「日本産業館」(テーマ:Better Life from JAPAN、約16企業による共同出展)が出展される予定である。

日本館は、太陽電池や ETFE(熱可塑性フッ素樹脂)、光触媒など日本が得意とする技術を数多く盛り込んだ建物で、複数の先端技術の一つにまとめ、共通のテーマを演出する。また、現在の日本を表現する代表的な用語として「キレイ、カワイイ、キモチイイ」が世界に広まっているが、日本産業館は複数社による様々な技術の一つの建物の中に統合し、新しい日本文化である「キレイ、カワイイ、キモチイイ」を演出する。日本館も日本産業館も、日本の「ソフト統合力」が発揮されることになる。

「外知導入」は、「外資導入」以上に高付加価値を生む可能性を秘めている。換言すれば、日本企業が、中国の地域・都市の成長モデルの転換を先取りし、いかに「外知導入」をビジネス化し、日本ならではの「ソフト統合力」を駆使して、新たな中国事業を拡大していくかが重要と考えられる。

さらに、単独企業のビジネス活動にとどまらず、官民連合・企業連合ができるように、トータルな「外知導入」によるビジネス展開が期待される。