

経済同友会

代表幹事中国ミッション報告書

2016年7月31日(日)～8月3日(水) / 北京



2016年9月27日

公益社団法人 経済同友会

(注1) 本報告書は、2016年7月31日～8月3日の代表幹事中国・ミッションの概要をとりまとめたものであり、参加者の感想文を除き、文責はすべて事務局にあります。

(注2) 文章中の所属・役職等は、中国訪問時点のものです。

目次

1 . ミッション派遣の背景と概要.....	1
2 . 訪問日程.....	4
3 . 参加者名簿.....	5
4 . 得られた知見.....	7
(1) 中国経済.....	7
(2) 日中の経済連携.....	8
(3) 旺盛な起業家精神とそれを育む土壌.....	9
(4) 経営者としてのマインド.....	10
(5) ICT 技術がもたらす中国版イノベーションの現状と展望.....	10
(6) 中関村国家自主イノベーション実験区の特徴.....	11
5 . ミッション参加者（有志）感想文.....	13

1 . ミッション派遣の背景と概要

経済同友会は、2016年7月31日(日)～8月3日(水)の期間にて、中国・北京にミッションを派遣した。小林喜光 代表幹事(三菱ケミカルホールディングス 取締役会長)が団長を、伊東信一郎 副代表幹事・中国委員会委員長(ANA ホールディングス 取締役会長)、志賀俊之 副代表幹事(日産自動車 取締役副会長)、佐藤義雄 副代表幹事(住友生命保険 取締役会長)、横尾敬介 副代表幹事・専務理事の4名が副団長を務め、団員12名を含む総勢30名が参加した。

代表幹事ミッションは、創立70周年の節目を迎え、企業経営者たる会員各位の英知を結集した対外発信をより一層積極的に展開すること、また、「SAITEKI 社会(仮称)」実現と日本の変革に向けた示唆を得ることを目的とし、5月のイスラエル訪問に続く第二弾として、訪中を決定した。

急成長を遂げている中国のIT・情報通信系業界の現状や、ICT技術を駆使し、イノベーション創出に取り組む中国政府・企業の成長戦略を把握するべく、中国政府要人や若手・大手企業経営者との意見交換、現地有力企業個別訪問や産業集積区視察などを行った。

本ミッションの面談および視察の概要は以下のとおりである。

(1) 日中政治関係者への表敬

現地情勢全般やIT・情報通信系企業による経済活動の実態を把握するため、横井裕 特命全権大使と面会した。横井大使は、この5年間で生じた中国の経済・社会における大きな変化に触れ、それらの背景に、スマートフォンのメッセンジャーアプリである「WeChat(中国名:微信)」をはじめとする情報通信技術の発達・浸透があったことを指摘した。また、超・特許大国になり、知的財産権保護を重視するようになっている中国の新しい側面を紹介し、日本のメディア報道だけでは知り得ない、中国の等身大の姿を見定めて欲しいと述べた。

本ミッションの受入れ団体である中日友好協会の唐家璇 会長を表敬し、中国経済情勢や日中の政治・経済貿易協力関係についてお話を伺った。日中両国の互惠協力関係深化のために本会をはじめとする日本の経済界が果たす役割は大きいとの期待を表明された。また、日中の企業が、環

境保護を含めたハイテク産業や健康福祉・介護、サービス業といった幅広い分野において協力・Win-Win 関係を志向し、共に東アジアの繁栄・発展に寄与していこうとする姿勢が重要であると強調した。

(2) 中国の若手・大手企業経営者との意見交換

2002年11月に香港最大の財閥を率いる李嘉誠氏の財団から寄付を受けて北京に創立された中国初の非営利独立教育機関(ビジネススクール)である長江商学院と意見交換会を開催した。同学院は、MBAコースをはじめとする様々なプログラムを提供しており、9,000人を超える卒業生のうち、半数以上がCEO・総裁などの要職に就いている。2006年には、アリババ・グループ会長の馬雲(ジャック・マー)氏も同学院のCEOプログラムを受講した。今回は、本会ミッション団として初めての交流となった。

中国側は、IT・情報通信系企業の創業者・総裁などハイレベル層を中心に、長江商学院卒業の民間企業経営者18名が出席した。

意見交換会では、冒頭の周立次席学院長・小林団長双方からの挨拶後、周航易到用車CEOと志賀副団長より問題提起がなされた。それを受けて、周次席学院長と横尾副団長による司会進行で、急速な発展を遂げる中国のニューエコノミーの現状や、それを受けた日中間の経済協力のあり方について意見交換を行った。

常振明 中信集団 董事長を中心とする中国の大手企業経営者と通算4回目となる意見交換会を開催した。2013年の常董事長を団長とする中国企業家代表団による来日が契機となり、それ以来、毎年欠かすことなく交流を継続している。

中国側からは、金融・保険・建設機械・アパレル・エンターティメント・越境EC(電子商取引)など幅広い業界を代表する企業経営者14名が出席した。うち、国有企業経営者が8名、民間企業経営者が6名である。意見交換会では、冒頭の常董事長・小林団長双方からの挨拶後、彭金輝 中国中信集団 駐日本代表処 総代表による司会進行で自由討論を行い、ICT技術を活用した各社のイノベーション事例や、日中両国の民間企業による経済協力推進への期待などについて忌憚のない意見交換を行った。

(3) 中国のIT・情報通信系業界を代表する有力企業への個別訪問

北京市南東部の亦庄経済技術開発区内に位置する、中国EC業界最大手の京東集団本社を訪問した。同社の創業者である劉強東CEOにご案内いただき、シヨールーム視察や意見交換を行った。

同社の沿革や概要説明の後、EC市場の興隆にも表れる、消費を成長エン

ジンとする中国経済の展望について意見交換した。また、同社による越境 EC や Fintech (サプライチェーン金融) などの事業について話を伺った。

北京市北西部の中関村サイエンスパーク内に位置する、ファーウェイ(華為技術)の北京研究所を訪問した。世界有数の ICT ソリューション・プロバイダーであり、世界知的所有権機関 (WIPO) 発表の国際特許出願件数で 2 年連続首位を獲得している同社の商品・サービスを紹介するショールームの視察を行った。

その後、同社の輪番 CEO を務める郭平 副董事長と意見交換を実施した。ICT 技術活用によるイノベーション、研究開発・人材育成など、同社の成長戦略や取り組みに関して話を伺った。

(4) 中国石油・化学業界団体との意見交換

中国経済が抱える諸課題とその対策について、中国石油和化学工業連合会と意見交換を実施した。鉄鋼・セメント・化学業界における供給過剰や、経済成長に伴って発生する環境汚染の現状をふまえ、解決のために業界として取り得る対策について、李寿生 会長より話を伺った。

(5) 中関村視察

ミッションの最終日、中国版シリコンバレーとも称される中関村国家自主イノベーション実験区を訪問した。まず、北京市直轄の国有企業である中関村発展集団の周雲帆 総経理を表敬訪問した。中関村の沿革や概要に加え、いかにして短期間のうちに科学技術のイノベーション・起業の拠点として高成長を果たせたのかについて、話を伺った。また、インキュベーターの代表例ともいべき同社の成長戦略について意見交換を実施した。

続いて、中関村発展集団オフィスに近接する「中関村創業大街」を視察した。これは、イノベーション育成を目的として政府の支援を受けて設置された全長約 200m の一本の通りに面した街である。ベンチャーキャピタルやインキュベーターのオフィスや、創業者・起業家にビジネス環境や情報交換の場を安価に提供するカフェなどが点在する。創業カフェでは、実際に起業家が出資を求めて、投資家に自身のアイデアをプレゼンテーションする風景などが見られ、中国で盛り上がる創業・起業に対する熱を体感することができた。

2 . 訪問日程

日付	内容	宿泊
7月 31日 (日)	<p>< 羽田発 北京着 ></p> <p>14 : 00 ホテル到着</p> <p>15 : 00-16 : 00 結団式</p> <p>17 : 30-20 : 00 横井裕 在中国日本国大使館 特命全権大使 【於：大使公邸】</p>	北京 長富宮 飯店
8月 1日 (月)	<p>9 : 30-12 : 00 長江商学院卒 若手企業経営者・起業家 【於：長江商学院 会議室】</p> <p>13 : 00-14 : 30 劉強東 京東集団 CEO【於：京東集団本社】</p> <p>16 : 00-17 : 30 李寿生 中国石油和化学工業連合会 会長 【於：北京中国職工之家飯店 会議室】</p> <p>18 : 00-21 : 00 唐家璇 中国日本友好協会 会長 【於：釣魚台国賓館】</p>	北京 長富宮 飯店
2日 (火)	<p>10 : 00-13 : 30 常振明 中信集団 董事長 および 大手企業経営者【於：中信集団 本社ビル】</p> <p>14 : 30-16 : 00 華為技術 北京研究所ショールーム 視察</p> <p>16 : 00-17 : 00 郭平 華為技術 副董事長</p> <p>18 : 30-19 : 00 代表幹事記者会見</p> <p>19 : 00-21 : 00 夕食</p>	北京 長富宮 飯店
3日 (水)	<p>9 : 00-10 : 30 周雲帆 中関村発展集団 總經理</p> <p>10 : 30-11 : 30 中関村サイエンスパーク 視察</p> <p>11 : 30-13 : 00 昼食</p> <p>< 北京発 羽田着 ></p>	-

3 . 参加者名簿

団長（代表幹事）

小 林 喜 光 （三菱ケミカルホールディングス 取締役会長）

副団長（副代表幹事）

伊 東 信一郎 （ANA ホールディングス 取締役会長）(中国委員会 委員長)

志 賀 俊 之 （日産自動車 取締役副会長）

佐 藤 義 雄 （住友生命保険 取締役会長代表執行役）

横 尾 敬 介 （経済同友会 副代表幹事・専務理事）

団員

市 川 晃 （住友林業 取締役社長）

稲 葉 延 雄 （リコー 取締役）

大 西 賢 （日本航空 取締役会長）

車 谷 暢 昭 （三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員）

高 島 宏 平 （オイシックス 取締役社長）

徳 植 桂 治 （太平洋セメント 相談役）

船 津 康 次 （トランスコスモス 取締役会長兼 CEO）

間 下 直 晃 （ブイキューブ 取締役社長）

松 原 正 浩 （東京海上ホールディングス 常務執行役員）

山 田 善 久 （楽天 副社長執行役員）

瀬 川 拓 （三菱ケミカルホールディングス 執行役員・中国総代表）

伊 藤 清 彦 （経済同友会 常務理事）

随員

甘 坐 富 （三菱化学控股管理（北京） 顧問）

馬 志 新 （三菱化学控股管理（北京） 事業支援本部長）

朱 金 諾 （全日本空輸マーケティング室 常任理事）

水 野 義 弘 （ANA ホールディングス グループ経営戦略部 部長）

吉 原 大 司 （ANA ホールディングス 秘書部 マネジャー）

中 元 淳 （フューチャー テクノロジーイノベーショングループ ディレクター）

片 野 邦 彦 （住友生命保険 総務部 上席部長代理）

西 原 司 （東京海上日動火災保険 北京首席駐在員）

事務局

篠塚 肇 (経済同友会 総務部 部長)
木下 潤 一 (経済同友会 総務部 マネジャー)
田中 耕 平 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)
亀山 綾希子 (経済同友会 企画部 アソシエイト・マネジャー)
和田 大 介 (経済同友会 企画部 スタッフ)

合計 30 名

4 . 得られた知見

本ミッションにおける一連の面談・会合を通して、以下の印象を持った。

中国経済は、成長率鈍化・構造調整・経済発展の原動力転換に直面している。

特に、新たな経済発展の原動力となった消費は堅調であり、高品質商品・サービスへの需要が高まっている。こうした変化は高い製品開発力・技術力を有する日本企業にチャンスをもたらし、中国企業との経済協力の可能性を拡大させている。

また、中国では、若者が有する旺盛な創業精神を資本・金融市場の発展が後押しし、IT・情報通信技術を活用したシェアリングエコノミーや越境 EC といったニューエコノミー分野での起業が盛んで、これも経済成長の新たな原動力となっている。中国政府はイノベティブな動きに対しては比較的寛容な姿勢を取っており、競合同士で熾烈な競争が繰り返されている。この過程で商品・サービスの質向上と利用者の教育が進み、市場の成熟が促される。市場競争に勝ち抜き、利用者選ばれている企業グループの起業家や経営者は、事業に対する志や自分自身の正義・信念を貫く勇敢さを持ち合わせている点で共通している。

一方で、中国の大手企業経営者は、あらゆるモノ同士がつながる情報化社会では、IoT やビッグデータ等の活用による新しいビジネスの創造を目指す「インターネット+ (プラス)(中国語表記:「互聯網+」)」がメガトレンドになるとの認識の下、実業化や研究・開発に注力している。

中国政府は市場の自発的な成長のみに期待するのではなく、イノベーションを生むためのエコシステムの整備を同時に進めている。政府主導の産官学連携によって成長を下支えする国家自主イノベーション実験区を設置している。資本・技術・人材の集積を図ることにより、短期間のうちにハイテク・ニューテック基地へと変貌を遂げた成功例が中関村である。

各論として、(1)中国経済、(2)日中の経済連携、(3)旺盛な起業家精神とそれを育む土壌、(4)経営者としてのマインド、(5)ICT技術がもたらす中国版イノベーションの現状と展望、(6)中関村国家自主イノベーション実験区の特徴、の6点にわけて、本ミッションを通して得た知見を詳述する。

(1) 中国経済

中国経済は、三つの大きな転換、すなわち、成長率の鈍化(二桁から一桁成長へ)、構造調整(生産量拡大から生産能力調整・質向上へ)

発展のための原動力の転換（資源・労働力投入型から消費・イノベーション牽引型へ）に直面している。

2016年7月に発表された、中国の第1四半期の国内総生産（GDP）成長率は前年比6.7%であった。減速してはいるが、いまや中国のGDPは日本の2.2倍であり、インドネシアと同規模の経済が、毎年中国で増えていることを意味する。

中国では、古く非効率な設備の淘汰など供給サイド改革により、構造調整が進められている。李寿生 中国石油和化学工業連合会 会長は、このことによる失業への影響は軽微に留まるとの見解を示した。大量の失業を発生させる企業淘汰を行うわけではないこと、また、都市部の雇用環境は依然として良好であり、発展を続けるサービス業など上位産業による雇用で余剰労働の吸収が可能であることなどをその根拠として示した。経済発展の原動力として、消費・イノベーション牽引型への転換が着実に進んでいる。唐家璇 中日友好協会 会長によれば、上半期の1日当たりの新規登録企業数は1.4万件に達した。また、1～5月までの中国のインターネット上の購入額は前年同期比27.7%増に、環境対応車の販売台数も同134.1%増の高い成長を実現した。

劉強東 京東集団 CEO は、中国経済の減速は事実だが、消費は高水準での成長を維持していると述べた。過去30年にわたる経済発展によって、各家庭は生活必需品をそろえ、これからは、高品質商品やより良い生活を求めるようになっていくという。この傾向は、直近の5年間でより強まっているとし、日本での爆買いをもたらした背景でもあると指摘した。こうした高品質商品への需要の高まりをふまえ、京東集団は2015年4月、日本をはじめとする世界各国の優れた商品を中国の消費者へ提供するため、JD Worldwide という越境 EC 運営会社を立ち上げた。1年間で扱う商品は480万SKU（ストック・キーピング・ユニット：在庫管理の単位）を超え、登録店舗数は2,000店舗に達した。初年度の売上は20億元であったが、今年度は6月18日に開催した京東集団のECイベントでの実績も加味し、前年比6倍となる120億元を達成する見込みという。

（2）日中の経済連携

中国側からは、日本との経済協力や Win-Win を志向できる分野として、環境保護・省エネ関連産業、新素材を含むハイテク産業、健康福祉・介護といった養老産業などが挙げられた。

中国では、先進国の中でも最も急速に高齢化が進む日本を課題先進国として捉え、その養老産業関連商品開発力や質の高い介護サービス提供の

ノウハウを吸収し、事業展開を開始する動きもみられるようになった。楊明生 中国人寿 董事長は、日本同様に中国でも急速に高齢化が進み、2020年には65歳以上の人口が3億5,000万人に到達するとの人口統計をふまえ、日本の住宅・介護サービス事業者と提携したと述べた。天津で介護用ホームの建設を進め、日本式サービスの提供を目指すという。劉 CEOは、中国市場で高品質製品への需要が高まっている今こそ、高い技術力を有する日本企業にとってチャンスとなり得るとの見解を示した。傘下の越境 EC 関連企業である JD Worldwide で開設した国家館(欧米、オセアニア、日本、韓国、台湾など)のうち、800以上のブランドを扱う日本館は最も人気があり、全体の売上の25%を占めているという。資生堂や花王などの化粧品やベビー用品の需要が高い。今後は、高品質な商品を開発し、中国への商品販売に積極的な日本の中小企業などが越境 EC のプラットフォームを活用することで、中国市場へのアクセスが容易となり、さらに裾野が広がるとの見解を示した。唐会長は、第13次5カ年計画期間の中国の経済成長率は年平均6.5%増を維持し、輸入は10兆ドルに到達し、対外投資は6,000億ドルとなるとの見通しを示した上で、全国で展開する計画の数百にもおよぶ重要なプロジェクトを含め、中国の経済発展のプロセスは海外に対してオープンであり、日本経済界にも、必ずや成長のチャンスをもたらすと述べた。

(3) 旺盛な起業家精神とそれを育む土壌

中国の起業家・企業経営者からは、中国の若者が日本や米国と比較して旺盛な創業精神・起業家精神を有しており、さらに、中国ではそれを育む土壌やエコシステムが整備されているとの指摘があった。

ビッグデータ技術を基に越境 EC プラットフォームを提供する億贊普集団(IZP グループ)の黄蘇支 副総裁は、中国では、海外留学組のうち、卒業後に祖国での就職を希望する学生が増加していることや、大学・大学院在籍中から起業を志す動きが見られるようになっていることを紹介した。

米国での留学を経て、中国にて兄弟で起業し、民間総合エンターテインメント業界を代表する企業を築き上げた、王中軍 華誼兄弟 董事長は、中国の若者は、米国や日本と比して創業精神が強いと指摘し、それをこの10年間で進む中国金融・資本市場の成熟が後押ししたと指摘した。具体的には、エンジェル投資、プライベート・エクイティ・ファンドなどの発達が若者にチャンスを与えているという。

卒業生に優れた投資家を有する長江商学院などビジネススクールも、若者による創業を後押ししている。中国でインターネット配車業にいち早く参入し、最大手の一角を占める易到用車の周航 創業者兼 CEO は、長江商学院の実践型育成プログラムや独自のコミュニティが起業の決め手になったと述べた。

ウーバーテクノロジーの中国法人(Uber China)創業時のメンバーで、独立後、スマートフォンアプリ上で食のシェアリングエコノミーを実現しようと試みを続けている、談婧 創業者兼 CEO は、各国の政策を比較・研究し、中国ほどイノベーションに対して包容力を持つ国はないと述べた。多くの国は新しいサービスに保守的・政策的に対応するが、中国は「全てを殺さず」試行錯誤を許容し、成功をおさめれば政策を公布し合法とする。政府のこうした姿勢の下、多くのプレイヤーが市場参入し、互いの模倣やサービス改善、顧客争奪など、熾烈な競争が繰り返されることで、サービスレベル向上とユーザー教育が同時かつ急速に進む。これが、中国でイノベーションが活発化する背景である。

(4) 経営者としてのマインド

中国市場で選ばれている企業グループの起業家や経営者は、事業に対する志や自分自身の信念を貫く勇敢さを持ち合わせている点で共通している。

ハイヤー手配サービスを手掛ける易到用車の周航 創業者兼 CEO は、中国の経営者の特徴を「勇敢」であること、すなわち、「グレーゾーンを突破する胆力」にあると述べた。これまでにない新しい価値を社会に提供しようとするれば、法規制の壁を乗り越えていく必要がある。その際、政府や法律が正しいとすることに盲従するのではなく、自分が正しいと思うことを貫く精神力の強さが必要であると主張した。

劉 CEO は、模造品・偽造品は扱わない、脱税はしない、賄賂をおくらないという三つの「しないこと」を定めている。15年前の創業当時、多くの零細企業が生き残りをかけて行っていたことを「しない」と否定し、自分自身の信念を貫いたことが市場の共感を呼んだという。

(5) ICT 技術がもたらす中国版イノベーションの現状と展望

中国企業は、ICT 技術等の活用により既存産業の生産性向上を目指す「+インターネット」の取り組みを進めており、オンライン・オフラインの統合により、製造や営業体制の効率化やコスト削減を図っている。

「+インターネット」の例として、中国アパレル業界大手で2010年にレナウンを買収した山東如意集団の邱亜夫 董事長は、紡績産業の製造現場にある300万ほどのポイント制御に8万人ほどの従業員を配置していたが、スマート製造・ビッグデータの導入・活用により、5,000人にまで引き下げ、大幅なコストダウンを実現することができたと述べた。

一方で、2015年3月の全人代で李克強 首相が国家戦略として採用した「インターネット+」は、IoTやビッグデータ等の活用により、新しいビジネスの創造を目指す概念であり、中国側の多くの企業経営者より、今後の中国経済のメガトレンドになるとの指摘があった。

「インターネット+」の例として、IZPグループは、越境EC関連事業として手掛ける港湾通関手続き支援業を通して得られる貿易・物流関連のビッグデータに着目し、それらを加工・分析し、船舶会社へ提供することで、効率的な海運の実現に貢献できる新たなビジネスにつなげた。

「インターネット+」や産業インターネットのトレンドを成長戦略の中心に位置づけ、関連技術の研究・開発に注力する企業も現れている。

郭平 華為技術 副董事長は、2025年には1,000億以上の人やモノがネットワークに繋がる情報化社会が到来するとの予測を紹介した。その上で、情報通信ネットワークをより効率的・効果的に構築する技術で社会を支えていく方針を示した。このため、華為技術では、科学者による基礎研究がもたらすイノベーションを重視し、研究開発費のうち最大30%を基礎研究に充てるとしている。研究開発の目標やプロセスのモニタリングにあたっては、米国の手法であるIPD（Integrated Product Development：統合製品開発）を導入している。また、グローバルで採用を実施し、それぞれの地域の強みを生かした適切な人材の採用と適所への配置を実現させている。

（6）中関村国家自主イノベーション実験区の特徴

80年代初期の「中関村電子製品ストリート」、80年代末の「中関村新技術産業開発実験区」、90年代末の「中関村科学技術パーク」を経て、2009年に国务院の指示により、「中関村国家自主イノベーション実験区（モデル地区）」という名称へと変更された。中国国内でイノベーション実験区に位置づけられたのは、中関村が初めてであった。

設立当初はその名称が表す通り、販売活動の拠点に過ぎなかった。しかし、その後、技術の導入が進められ、現在では、3万社以上のハイテク・ニューテック企業、200万人以上の労働者を抱える地域へと成長した。中

関村内に拠点を構える企業が 2015 年に出願した特許の総数は 6 万件を超え、このうち、半数の 3 万件に権利が付与されている。

米国のシリコンバレーは、1939 年にヒューレッド・パッカード（HP）社が設立されてから、純粹市場自発型モデルで成長を遂げてきた。今日の規模に至るまでに、半世紀ほど要している。これに対し、中関村は国・中央政府の支援による産官学連携型モデルを採用し、30 年間という比較的短期間で急激な発展を遂げた。当初 100 km²に満たなかった行政区画は、現在では、一つのモデル区と 16 の地域にまたがる産業・技術パークを含む 488 km²へと拡大した。

2015 年の中関村全体の売上は、4 兆 800 億元であり、そのうち、ハイテク・ニューテック製品等による売上は、1 兆 5,000 億元に達する。主要産業は、情報通信・次世代インターネット、環境・省エネ、新素材である。同区に立地している企業のうち、売上が 100 億元を超える企業は 68 社であり、そのうち、国内外で上場している企業は 280 社、さらに、1,000 億元以上の売上の企業が 4 社ある。現在、中国で売上が 10 億米ドルを超える企業は 70 社あるが、そのうち 40 社が中関村に集中している。例えば、携帯電話端末を製造している小米（シャオミ）や、先日 Uber China の買収を決定した滴滴出行という中国におけるインターネット配車業最大手などはその代表格である。

中関村には、実際に見学した「創業大街」のような「衆創空間」（ソーシャル・イノベーション・プラットフォーム：「大衆創業・万衆創新」（大衆の起業・万民のイノベーション）のためのスペース）や（京東集団傘下の）JD クラウドファンディングといった 50 以上の新しいインキュベーターも集積している。

中関村は、中国国内有数の教育・研究資源の集積地でもある。北京大学や清華大学、中国科学院（中国最高レベルの科学技術学術機関）をはじめとする数多くの名門大学・研究施設を有する。同地に進出するニューテック・ハイテク企業が、国内トップクラスの若い頭脳を獲得することができるのもこのためである。

5 . ミッション参加者 (有志) 感想文

小林 喜光 代表幹事 (三菱ケミカルホールディングス 取締役会長)

イスラエルに続く今年 2 回目の海外ミッションとして中国・北京を訪問した。中国といえば、訪日観光客の爆買い、経済成長の減速、過剰設備、不動産バブルなど、様々なことが報じられてはいる。しかし、実際のところはどうか。中国経済の実態を肌で理解するため、中国の民間部門、特に IT 関連の新興企業経営者との対話を中心に日程を組んだ。

ミッションを終えてまず感じたこと。それは、デジタル化の波がここ 1 ~ 2 年で中国経済のかたちを急速に変えつつあるということだ。いま中国では、ネットによる事業効率化を意味する「+インターネット」の時代から、ネットによる業態そのものの変革を意味する「インターネット+」の時代へ移行しているという。中国経済はまだら模様といわれるが、デジタル化が 13 億人の経済を様々な形で揺り動かし、活力を与えていることは間違いなさそうだ。

中国の起業家たちは、様々な変革のチャンスの前に、逡巡することなく即実行に移す。これも、彼らに言わせれば、中国が大変な競争社会であり、立ち止まった瞬間に競争から脱落してしまうからである。長江商学院で、ライドシェア大手・易到用車の周 CEO がいみじくもこう言っていた。「中国でも法規制の壁は常に立ちはだかっている。しかし前へ前へと進む勇敢さがなければ生き残れない」と。私には、彼らが刑務所の外壁 - つまり無罪・有罪の境界線 - の上を、落ちることなく素早く走り抜けようとしているように感じられた。果たしてわれわれは彼らに伍していくスピード感と勇敢さを持ち合わせているだろうか。

個人的に感慨深かったのは、インターネット販売大手・京東集団の創業者、劉強東氏である。劉氏との出会いは、実は今回が初めてではない。私が三菱ケミカルホールディングスグループで記録メディア事業を担当していた 2002 年、中国での代理店会合に、当社の光ディスクを売っていた青年・劉氏がいた。それから 15 年足らず。彼の会社はネット販売を機に驚異的な発展を遂げ、今や年間売上 7 兆円、中国第 2 位のオンライン販売企業へと急成長、チャイニーズ・ドリームを実現させた。現在、12 万人の従業員を抱える京東集団では、毎日約 200 人を採用しているらしい。採用活動の解禁時期を巡り未だ右往左往している日本の現状が滑稽にさえみえるほどだ。

今回訪問したファーウェイ (華為技術) の国際特許出願数は 2 年連続で世界一である。研究開発の分野においても、0 を 1 にする力は別として、1 を 100 にも、あるいは 10,000 にも変える潜在的な爆発力、展開力が中国にはある。「大量生産は海外、研究開発は日本」といった幻想をわれわれは

抱きがちだが、実はそんな時代はとっくに終わっているのかもしれない。

諸手を挙げて中国を礼賛するつもりはない。鉄鋼や化学品などの供給過剰など、中国が抱える根深い問題はいくつもある。また日中両国の間に政治的な溝があるのも事実である。しかし経済の世界では、中国は日本のライバルでもあり、パートナーでもある。中国人寿保険の楊董事長は、中国は日本から医療・介護について学ぶ点が多くあると述べていた。なるほど日本は高齢化の先進国だが、近い内に中国も直面する大きな問題だ。互いに現実を直視し、連携のあり方を最適化させていくことこそ、日本企業が将来に向けて大きな力を得るための近道ではないだろうか。

伊東 信一郎 副代表幹事（ANA ホールディングス 取締役会長）

今回のミッションで、中国経済が過剰生産設備の問題をはじめとする多くの課題を抱え成長の鈍化がみられる一方で、IT を活用した新たな企業が次々に生まれている実態を目の当たりにし、そのダイナミズムに驚嘆した。13 億人のマーケットの大きさと、成長が鈍化したとはいえ 6 % 台の成長を遂げている中国の勢いを再確認できた、有意義なミッションとなった。

長江商学院での若手企業家・経営者との意見交換会においては、配車サービスを起業した易到用車の周航 CEO の言葉が印象に残っている。法規がボトルネックとなって、多くのアイデアが政府の壁によってギブアップさせられることがあるが、「正しいと思ったら前へ前へ進む」、「創業者は自らの信念を貫き通すべきだ」という言葉に、熾烈な競争の中で急速な発展を遂げている中国を支える若き経営者たちのパワーと強い意志をみた。

E コマースで中国第 2 位である京東集団の劉強東 CEO の発言からは、中国の内需が堅調であることが読み取れた。外資が参入しにくい環境ではあるものの、短期間で 7 兆円企業が誕生したことは、中国市場がいかに急速に発展しているかを物語っている。また、劉氏からは、経営方針として、三つの禁止事項「偽物 脱税 賄賂」を掲げて信用第一の経営をしてきたことが熾烈な競争を勝ち抜く上で大きな力となったという話もあった。中国企業の質もまた向上してきているということではないだろうか。

中信集団および大手企業経営者との意見交換会では、急成長を遂げている IT 企業が、「インターネット+」の推進によって詳細な顧客データを収集し囲い込みを進めており、強大な競争力を確立しつつある最新情勢を把握することができ、大変興味深かった。

総括すれば、中国経済は「まだら模様である」といわれる通り、重厚長大・輸出中心の外需産業は苦戦している一方で、内需は個人消費を中心に力強い。日本企業が中国市場の成長を取り込み、中国企業との競争に勝ち残るためには、IoT を基盤にした Industrie 4.0 の推進など積極的にイノベーションを進め、規制改革に取り組んでいくことが肝要であろう。

中日企業家懇談会の席で、中国側の発言者から「インターネット+」という言葉は何度も口にした。これまでも耳にしたことはあったが十分に理解していなかったので会議の合間に検索してみた。それによると昨年の中人代で李克強が使った言葉の様で漢字では「互聯網+」と書くそうだ。そもそもは中国のインターネット業界を代表する騰訊(Tencent)の馬化騰 CEO が提案した言葉だそうだ。IoT、クラウドコンピューティング、ビッグデータなどを活用して産業の近代化を図ることを目的としており、今や中国の国家戦略に位置づけられている。

この解説では私も委員を務めている新産業構造部会がまとめた“新産業構造ビジョン”が提唱する“第四次産業革命”とあまり変わらない。ところが会議中の常振明 董事長の解説で腑に落ちた。常董事長の説明によると「+インターネット」と「インターネット+」という二つの言葉があるそうだ。「+インターネット」は従来の産業に ICT を活用して生産性を向上させること、「インターネット+」は IoT、ビッグデータ等を活用して新しいビジネスを創造することだそうだ。本当に中国人の言葉の使い方のうまさには敬服する。短い言葉ながら目指すべきものを正確に捉えているのだ。「+インターネット」と「インターネット+」の違いを私の想像力で表現してみた。例えば、医療の世界では「+インターネット」だと、さしずめ電子カルテをクラウドで管理し医療機関で共有することだろう。一方、「インターネット+」であれば、症例ビッグデータを活用して人工知能で患者の症状を初期診察する。教育であれば授業に IT 機器を使うのが「+インターネット」、場所と時間を限定せずどこでも VR を使って教育するのが「インターネット+」になるだろう。こういう風に考えるとその違いがよくわかる。

そうだとすると、日本が目指す第四次産業革命は中国でいう「+インターネット」の域に留まっていないだろうか？すくなくともコンセプトは中国の方が一歩先を行っている。インターネット人口が6億5千万人、スマホ普及台数が12億台、桁違いのビッグデータを活用して新しいビジネスを生み出し、経済の活力にしようとしている。ちょうど、私たちが北京にいる時に滴滴出行がウーバーテクノロジーズの中国子会社を買収することが発表された。世界を舞台に成長を続けるウーバーテクノロジーズでさえ中国で白旗を上げた格好である。日本では配車サービス自体が規制されているが、中国では合法だ。日産の現地事務所の女性が、若い人は財布を持たないと教えてくれた。支払いも送金も割り勘も「WeChat」でするそうだ。マスコミは中国経済のスローダウンをことさら強調するが、もたついているのはどちらだろうか。考えさせられる中国訪問であった。

「百聞は一見に如かず」という言葉がまさにあてはまるミッションであった。

私にとって2年ぶりの中国・北京の訪問であったが、社業での訪問が提携先の幹部らとの面談中心となる限られた範囲のものであったのに対し、今回のミッションではかなり広範囲に様々な経済活動を行っている中国の経済人の方々から直接お話が聞け、意見交換できたのはエキサイティングなことであった。

8年前、北京オリンピックを生で見る機会を得たが、それから中国の名目GDPは約4.5兆ドルから約11兆ドルへ伸張。この間、日本がもう一つ誕生したのと同様の成長を遂げている。一方で、近時では、リーマンショック後の積極的な財政出動とそれによる重工業への投資によってもたらされた過剰生産の問題や、それら投資が金融機関等の不良債権となっているのではないかといった懸念など、ネガティブな情報も耳に入るようになってきている。その様な中で、実際に当地を訪れ、現地の方々の話を直接聞き、変化をこの目で見る機会を得られたことは大いに有意義な経験であった。

今般のミッションの目的の一つに、急拡大しているIT企業の若手経営者との対話を通じた中国におけるイノベーション創出の状況を確認する、というものがあつた。帰国直後、英エコノミスト誌が「China's tech trailblazers」と題する記事を掲載していたが、そこで述べられていたように、まさに『競争が激しく「勝者総取り」の市場』であることを実感した。猛烈な新陳代謝が行われ、昨日の勝者が今日の勝者ではないといった厳しいダイナミズムがそこにはあつた。われわれが長江商学院で躍動感溢れる若手企業家・経営者達との意見交換会を実施した直後、米国のウーバーテクノロジーズが中国最大手である滴滴出行に中国子会社を売却すると発表したことには驚いたが、これも熾烈な競争の結果といえよう。日本が新陳代謝を進めることを躊躇し、国際的に見れば相対的に少しずつ貧しくなっていく感覚を覚える状況と対照的な姿を見た気がする。

また、当たり前なことだが、人と人とのコミュニケーションは非常に重要であるということをおぼろげに感じさせてくれるミッションでもあつた。特に島国である日本においては、より積極的に海外に出て行き、実際に現地の方々と顔を合わせ、言葉を交わすことが相互理解にとって不可欠なことだといえる。今後も是非、こうした機会に積極的に関わっていきたいと感じているし、より多くの会員の方々にも参加いただければと考えている。

最後に、このミッションの受入れを快く進めていただいた中日友好協会の唐家璇 会長、中国経済の第一線で活躍されている経営者の方々との交流会をアレンジいただいた中信集団（CITIC）の常振明 董事長、また、駐中国日本国大使館の横井裕 大使はじめ多くの方々にお世話になり、本ミッシ

ョンを成功裡に終了させることができたと考えている。この場をお借りしてあらためて謝意を評したい。

市川 晃 住友林業 取締役社長

この度は中国ミッションに参加し、同友会の皆さまと有意義な訪問ができましたこと、大変嬉しく思います。

私としては2014年以来の約2年ぶりとなる訪中となりました。2000年頃からビジネスで中国を訪問し、これまで木材建材・住宅建設等に関わる多くの方々との面談を重ねてきましたが、今回は中国のICTをリードする若手起業家を中心とした異業種の方々との交流を通じて、あらためて中国のパワーを体感でき、これまでにない新鮮な経験となりました。

初日にお会いした横井大使は、4月にご就任とのことですが、今までの経験を踏まえ、中国という大国を冷静に見られており、偏見のない等身大の中国を見なければならぬというご指摘をいただきました。外交の重みが増す中、大使の率直なお話を拝聴でき、政治面での日中関係の複雑さをあらためて認識するとともに、民間企業が果たすべき役割とその重要性を感じました。

今回、多くのICT関連企業の方とお話をさせて頂きましたが、若い経営者たちが高い意欲を持って、前向きに事業に取り組んでいる姿を目の当たりにしました。中国は既存のアイデアを独自にそして貪欲に取り込み、それをさらに進化させることで、急速にネット市場を拡大させています。

また、中国は一党独裁の共産主義国家というものの、開放された市場においては「徹底した市場主義」で凌ぎを削るという、独自の経済体制を構築し始めています。中国のシリコンバレーと呼ばれる中関村では、一種の国家戦略特区として、起業家の自由度を拡大させ、また多くのやる気のある若者を集めることに成功し、ICT産業の活性化を促進しています。

一方、日本のICT戦略はインターネットの普及以前の産業構造をベースに作られた法規制の枠が強く、「+インターネット」の変化にも十分に追従できていないと言えます。中国はその逆で、基本的には自由にやらせ、うまくいけば法制化し取り込んでいく等、非常に現実的に対応しています。

今回のミッションを通して、これから迎える「インターネット+」時代に向けて、日本のICT戦略のあり方については、セキュリティとプライバシーをキーワードにした対策が必要であると感じました。

携帯電話の普及は13億台、ネット人口7億人の中国はまさに世界一のICT規模を誇っていると言えます。一方で今回もホテルでNHKニュースのブラックアウトが度々ありましたが、世界で情報監視の最も厳しい国の一つであるという現実も認識しておく必要があります。ネット社会はソフトとハードの技術革新により、人々に大きな恩恵をもたらしており、利便性が高

まれに高まるほど、必要不可欠なものになりますが、プライバシーを含め、人の尊厳を脅かす存在になり得ます。

これからの「インターネット+」社会の到来に向けて、新たな課題が多く生まれていきますが、事業を通じて、どのような社会的価値を提供していくべきか、今後の方向性を考える上で、実りの多いミッションとなりました。

稲葉 延雄 リコー 取締役

今回の訪中ミッションは、中国の歴史ある企業の経営者だけでなく新しい企業の経営者ともじっくり懇談する機会を得て、大変有益なものになった。中国経済は、成長減速が続く中で、古い企業と新しい企業との間のせめぎ合いが一層鮮明になっているとの印象である。

古い企業は製鉄、化学、セメントなどの製造業が中心で、過剰設備や過剰在庫、過剰債務を抱えて呻吟している。設備廃棄や生産調整の必要性は認識しているが、危機感は乏しく、今後とも中国経済の足を引っ張ることは間違いない。

一方、新しい企業はインターネット技術を活用して中国の消費者の新しい需要の取り込みに成功しており、自らも巨大企業化している。実際、中国の消費者はかねて既存の通信、配送、販売サービスに強い不満を有しており、これに新興のインターネット企業が代替サービスを効率的に供給することでうまく答えている。

このように新しい企業の経済活動は古い企業による落ち込みを埋め合わせて、経済のハードランディングを防いでいるが、こうした新しい企業の強みは、その技術力もさることながら、ニーズを見る卓越した着眼点にあるように思われた。着眼点が鋭ければ、その分自信を持ってすばやい事業拡大ができようというものである。

翻って、日本の経済社会でも、家計は様々な不満や期待を持っている。それらは、いずれも難度が高く解決が容易でないものばかりである。日本の企業も鋭い着眼点で、問題の本質を見極め、新しいビジネスを展開することで、それらの解決策を提示していかねばならないと痛感した次第である。

大西 賢 日本航空 取締役会長

まずミッションメンバー対象の事前勉強会の時点で、自分の中国に対する認識がかなり時代に追いついていないことを感じた。それは、中国国内における宅配に対する認識だった。中国の観光のお客さま（クーリエマがいの方もいらっしゃったようだが）による「爆買」は越境ECに向かうだろうという巷間での予想がある中で、私としては、大通りに面している建物

はそれなりにきちんと見えるが、ひとたび裏通りに入ると、突然、空き地に家とも言い難い屋根のみの生活が未だ残る現実をみてきただけに、中国国内の家庭すべてに本当に荷物が届くのだろうか、との疑問の言葉を発せざるを得なかった。ところが、意に反して、ミッションメンバーの方々からは、中国国内の宅配はかなり発達している、との言葉が相次ぎ、少なからず驚いた。

果たして発注の荷物がきちんと届くのだろうか。

航空業界に身を投じている身として、中国は決して遠い存在ではなく、年に数回さまざまな都市を訪問しているが、空港からホテルまでの道すがら、注意してみると、デリバリーの車や、台車付バイクや自転車、手押し車を押すデリバラーが非常に多く目につき、その方式（いわば本来の人海戦術）で隅々までカバーできているのではないかと思うようになってきた。

さらに、日本より進んでいると感じたのは、会社の事務所に、荷物受付ロッカーが設置されていることだった。共稼ぎと核家族化が進展する中国で、配送時に受取人が自宅には不在とわかると、どこに届けるべきなのかを確認する電話が鳴り、オフィス受け取りを希望すると、きちんと対応できるようなシステムが発達していることだった。

これまでも、さまざまな団体のミッションで訪中してきたが、インターネットの圧倒的普及をトリガーとしたデジタル社会の進展と供給過剰の問題に的を絞った今回の同友会ミッションから得られた知見は得難いものだった。

それは、訪問先でのラージミーティングにおける質疑の時間が毎回足りない、と感じてしまったことが証明している。幸いにも多くの場合、ラージミーティングの後、これも多少時間が短い、と感じはしたが、ワンオンワンで立ち話ができる機会を設けて頂けたことで、ずいぶん疑問を解消することができた。

これだけの成果が残せるミッションは少なくとも私には稀有なものであったことは間違いない。今回のミッション準備運営にご尽力いただいた方々に、心より感謝申し上げたい。

最後に、中国の若者はもちろん、大企業家のトップリーダーがお元気であることに驚いた。奮起の元気をいただいた。

高島 宏平 オイシックス 取締役社長

今般の代表幹事ミッションでは、日本よりご一緒させていただいた経営者の方々、また訪問した中国企業の方々の大半が年間売上が兆単位の企業であったため、普段味わえない大きな規模の環境の中、有意義な時間を過ごすことができた。

なかでも特に印象深いのは、日本・中国に限らず「経営者」は、政治に関してナショナル、ローカルと違いはあっても、ことビジネスにおいては、皆グローバルであり、逆戻りはできないという強い確信を持っているということである。各国の政治状況においてナショナリズムが強くなり、右傾化している今だからこそ、経済界は率先して日中の友好関係をどんどん深めていかなくてはならないという共通認識、共通覚悟ともいえるような印象を感じ取り、こういった状況の中で「経済界の住人だからできること」について、深く考えるきっかけとなった。

また、100 億元（約 1500 億円）を超える企業が 68 社、上場企業が 300 社弱、年間起業数は 2 万社ある「北京のシリコンバレー」、中関村への訪問も印象深い。自然にこれだけの企業が集まっているのではなく、完全な国家主導型によってこの地域は成り立っている。この中関村や、ファーウェイ（華為技術）の訪問から、「中国は質より量」という時代は今後終息していき、質、量ともに追及していく時代が到来しつつあることがうかがえた。そのために、クリエイティブを尊重し、プログラマーを育成している現状がある。総じて、中国という国が持っている危機感と、その解決のために国を挙げて取り組む本気の覚悟を体感することができた。

末筆ながら、今般の代表幹事ミッションでは同友会としての訪問だからこそ、非常に得難い経験をすることができた。事務局の方々のご尽力には、心から感謝を申し上げたい。

徳植 桂治 太平洋セメント 相談役

この度デジタルエコノミーの中国調査ミッションに参加したのは、中国の未来と成長路線の持続性、そして日本が経験した停滞や落とし穴の回避についての問題意識でした。背景には当社が 1990 年代に進出したセメント事業が今や生産過剰問題に悩んでおり、合併契約の折り返し課題を含む事業継続の困難に直面していて処方箋探しでもあった。

お会いした方々は、現代中国で E コマースやネットビジネスで最先端を走り成功のビジネスモデルを築き上げた著名人で、どなたも自信に満ちた感性と情熱を持ち、ブルドーザの如く前へ進む姿勢は共通のビジネス感覚にもなっている。これらが可能なのはやはり国土と人口の市場の巨大さと、ハングリーかつ上昇志向の面で本家米国を上回る起業家スピリット精神なのか。加えて、日本だとハコモノ批判に晒されるだろう国主導のオープンな産官学の集積地方式（中国版シリコンバレー）が上手く機能していることだ。

この分野では中国は米国をモデルに追ってきたのは事実だが、すでに多彩で豊富なアプリサービス面で米国を凌駕している企業も出現した。中国にとっては欧米の先行事例と豊かな国内市場に恵まれ、IT デジタルビジネ

スに関しては世界の先頭を走ることになった。陽の当たる先端成功事例だけの観察ではあったが、日本の遅れが際立っていることは気掛かりだ。

しかし、ニューマテリアル、Industrie 4.0 や 3D では日本とのコラボを期待するとのコメントがあった。ニセモノ、脱税、ワイロの三つのやらないを事業定義に掲げた信頼ビジネスの構築には新鮮さも感じた。滞在中は中国のダイナミズムに圧倒され、日本は敵わないなという印象を持った、

シェアリングエコノミーの普及もすでに日本より先行している風に見える。しかし、ネットサービスを含むこれら限界費用ビジネスは、新しい設備投資や GDP への貢献を伴わない性格を持つが、今はまだ画期的なイノベーションを伴っていないので総需要を減らすまでには至っていない。真の創新（IoT、ビッグデータ、AI 等による）がリアル分野に適用される時代が来ると中国経済にとって大きな試練になると思われる。

過剰設備への構造調整について、解消策は政府による見える手と市場の見えない手があるとして、市場メカニズムに委ねるとの基本姿勢だった。雇用問題回避のため更新投資して品質・コスト・省エネ・環境面で革新を目指すとの超前向き政策だけで構造改革可能だろうか。成長にも必ず限界があり、軟着陸が必要な局面もあるはずだ。しかし、グローバル化を意識せず、中国一は世界一と考える限りその挑戦は続く。

船津 康次 トランスコスモス 取締役会長兼 CEO

中国委員会メンバーとして複数回中国ミッションに参加させていただいているが、今回のミッションは、初めて多くの IT 関連企業を訪問し、中国が現在どのようにインターネット戦略に取り組んでいるかを垣間見る良い機会になった。また、大手の金融業、不動産などの国有企業が、習政権の掲げる「インターネット+」をどのように理解し進めようとしているのかも学ぶことができ、大変有意義であった。

インターネット配車サービス「滴滴出行」の Uber China 買収

ミッション 3 日目の朝、中信集団の常振明董事長が主催する中国大手企業経営者との意見交換会開始前、中国側出席者は「滴滴出行」のニュースに沸いていた。その日、シェアリングエコノミーの代表格である米国の配車サービス「ウーバーテクノロジーズ」が、展開していた中国事業を諦め、中国において同じビジネスを展開する中国国産の「滴滴出行」に事業売却するとの発表があったのだ。中国に根付くインターネット企業「滴滴出行」は、後発ながら自国マーケットを守ったことになる。インターネットビジネスのモデルの多くは米国発だが、13 億人を超える潤沢なマーケットを有し、スピード感を持って動く中国企業の強さをあらためて感じる瞬間であった。

国家をあげて IT 戦略を進める中国

インターネットビジネスは先進的であるがゆえに、既存の法規制を適用するとビジネスが進展しないということが起こる。上記のシェアリングモデルなども、その典型だが、こうした低コスト高効率なビジネスモデルが、国全体の生産性をあげ、国家の経済力を上げていくことは間違いない。

現在の中国では、新しいビジネスモデルは「是」とされ、法規制の議論と並行したとしても、新ビジネスを推進していくエネルギーがあるように見える。インターネットの若いスタートアップ企業に、そうしたパワーがあるのは頷けるが、大手の国有企業のトップが、「インターネット+（インターネットによる事業のイノベーション）」と「+インターネット（現在の事業活動においてインターネットをフルに活用する）」の両方を真剣に論じるエネルギーを持っていることに頭が下がる思いがした。われわれも、新しいビジネスモデルの導入に向けて、既存の規制の見直しなどを加速させる時機がきていると思われる。

「中関村サイエンス・パーク」の脅威

北京において産官学が一体となり取り組む、この大規模国家プロジェクトは、シリコンバレーをモデルとして作られたものだが、フィンランド、イスラエル、シリコンバレーなどグローバルにも拠点を持ち、「新ビジネス・インキュベーター」としてすでに機能し始めている。スタンフォード大学卒の周雲帆総経理が、「このプロジェクトが成功している最大のポイントは、国家が本気で IT 戦略を考えバックアップしていることだ」と力強く明言した。日本においても、グローバルな IoT 時代を視野に入れるならば、このような産官学一体の長期的な日本版国家プロジェクトが必要ではないかと感じながら帰国の途についた。小林代表幹事をはじめ団員の皆様、事務局の皆様、大変お世話になり、ありがとうございました。

間下 直晃 ブイキューブ 取締役社長

今回の代表幹事ミッションによる訪中によって得られたことは大きく二つに分けられます。

中国との今後の発展的な付き合いに向けた現状把握

経済同友会の活動に対する認識と、今後どのような貢献によってよりよい経済同友会にしていけるかのイメージ作り

当社は中国でも天津・上海を中心に事業を展開していますので、中国を訪問することはよくありますが、今回のように三日間にわたり、政府・大企業・中堅企業・ベンチャー・スタートアップらのトップと意見交換をす

る機会は初めてのものでした。様々な意見交換・視察を通じて、ITの世界だけに限ると、特にコンシューマインターネットの分野では、日本から中国に進出して勝てるITサービスはもうほとんど無いのではないかという危機感を感じたのも事実です（ちなみに、当社はコンシューマインターネットの分野は捨てて、エンタープライズITに特化をしています）。コンプライアンスにある程度目をつぶり、事業が走ってから法律を後から制定・改正させる「勇気（と現地のCEOはおっしゃっていました）」と、便利なものは活用しようというマインド、その規模の圧倒的な大きさ。最初はダメでも良くなれば良いという寛容性が育ててしまうITサービスのスピード感と規模が作る最終品質は、規模も寛容性も低い日本のコンシューマインターネットが太刀打ちするには一筋ではいかないと感じます。しかしながら、日本は課題先進国でもあり、「高齢化」や「人手不足」などという中国ではまだ実感・意識されていない分野におけるイノベーションは一日の長があり、日本から中国に進出して成功する可能性もまだあるということも強く感じました。また、中国企業のグローバルというのは「グローバルのリソースを使う」ということで、グローバルに出て市場を開拓していこうという気持ちは、足下の市場がここまで大きい中国企業にはあまり強くないようで、他のアジア諸国での先駆けた展開によるチャンスはまだ日本企業にもあるということもあわせて感じました。5年前は中国のIT関連技術は日本に比べると全く劣っていた訳ですが、現在はもはやそんなことはなく、逆転されている部分もあると感じています。日本のIT企業はその現実を素直に認め、中国のテクノロジーも活用して日本・世界で展開していくことが今後の鍵にもなるかもしれないと感じました。

2点目の経済同友会について。今回は通例ではなく、経済同友会では若手となる私のような者も、丁稚として呼びいただきました。大変素晴らしいチャンスに感謝をしております。ただ、実際に参加するまでは「きっと大名行列なのだろうなあ」と思っていましたし、堅苦しい3日間ではないかと懸念しておりました。しかしながら、経済同友会の参加者の皆様の大変気さくなやりとりと、先進的なアイデア、コメントなどに接し、それは杞憂に終わりました。それどころか、経済同友会が他の経済団体と比べてどれだけ先進的に日本を変えていこうとしているのか皆様の言動からも伺うことができましたし、まだ数少ない若手のメンバーとして、この経済同友会にどう貢献し、ひいてはよりよい日本につなげていけるかを考え始める大変よいきっかけとなりました。まだ自らのビジネスもおぼつかない中、大変微力ではありますが、可能な限り積極的に関わっていきたく思っておりますので、皆様のご指導のほどよろしく願いいたします。

最後に、今回のミッションをつつがなく進行してくださいました事務局の皆様と、団長・団員の皆様に心からの感謝を申し上げたいと思います。

松原 正浩 東京海上ホールディングス 常務執行役員

この度は、2016 年代表幹事訪中ミッションに参加させていただき、誠にありがとうございました。はじめに、今回のミッション実施のために、周到なご準備をしていただきました事務局の皆様にご心より御礼を申し上げます。「まだら模様」の中国経済の「プラス部分を見る」事が今回のミッションのコンセプトとの一つと伺いましたが、まさに、それにふさわしいアレンジで、日本国内での情報では、とかく「マイナス部分」に偏りがちで、中国ビジネスの全体像が見えにくくなっておりませんが、今回は「プラス部分」を目の当たりにでき、とても参考になりました。

今回の視察の中で特に印象的だったのは、「創新企業群」の勃興です。中でも、JD.com のようなインターネット系企業が飛躍的な発展を遂げ、今や中国の成長ドライブともいえる存在に育っていることに、中国経済の更なる発展への息吹を感じました。滞在中に滴滴出行とウーバーテクノロジーに関するニュースが流れたことも、象徴的だったと思います。

また、今回は各業界のトップの皆様にご随行させていただく機会を通じ、多くのことを学ばせていただきました。この場をお借りし、ご参加されました代表幹事・副代表幹事・団員の皆様にご心より御礼申し上げます。誠にありがとうございました。

瀬川 拓 三菱ケミカルホールディングス 執行役員・中国総代表

主に中国の中にいる立場からの感想を述べたい。今回のミッションを通じて、思いを新たにしたのは中国の発展のスピードの速さとインターネットを介してフローする膨大なビッグデータを活用し新しいビジネスを創造する中国の姿であり、それを体現する斬新な考えを持った新しいリーダーの姿であった。

中国では法律が施行されても 2 ~ 3 年間は実行細則が発表されないことが一般的である。その間は地方の担当官の裁量により異なる判断がされ、混乱をきたすこともあるが広大で習慣が多岐に渡る中国で最初から一元的に物事を管理することが難しい表れである。「摸着石頭過河」という言葉が示すのは、直訳すれば「石の頭を触りながら河を渡る」ことで英語では「Do things with tries and errors」という意味になる。規制を作る大きな枠組みもこれに当たり、規制が作られる過程でいわゆるグレーゾーンが出現する。中国のスタートアップはこの領域にフロントランナーとして勇敢に突き進むという発言が残る。

一方で、便利なことや新しいことに目がない中国人の携帯アプリ利用率は日本を遥かに凌ぐ。E コマース、配車アプリや飛行機運行状況確認アプリ、コンビニも電子決済など生活に密着し利便性をあげてエンジョイしている。注目すべきは、「WeChat」で、新しい情報や価値観が瞬時に友人間で

共有され、情報が増殖的に広がり、バーチャル・コミュニティを通じて価値を生み出し、巨大市場に新しいビジネスチャンスを作り出し、消費などの行動の波動を生み出している源泉でもあろう（中国には信頼する身内と他人をわけの目には見えない境界「圈子」があると言われている。「WeChat」はこの圈子の拡大の手段となり、数えきれない多くのネットワークを有効に結びつけるのに役立っている）。

中国は 2017 年 11 月の党大会で、中国の最高指導者層である中央政治局常務委員 7 名（チャイナセブン）の改選を控える。トップ 2 人を除く 5 人が交代し、この 5 人の中に 2022～2032 年の中国の最高指導者が選ばれるという 10 年に一度の非常に重要な時期の 1 年となる。また、特に 90 胞と呼ばれる 1990 年代生まれの若い世代は一人っ子でもあり、従来の子に囚われない自由な発想を持ち、国境を越えて IoT 時代の担い手になっている。最近の日本の若者の姿は同じであろうか。

すでに日本が考えているうちに、中国は実際に実現している。IoT による国境を越える、かつ、ハードとソフトの境界もなくなる時代に突入する中であって、日本の企業として何をすべきかを自省するものである。

最後に、IoT のダイナミズムを体現化する中国にあって、李若谷氏のインターネットの利便性を追求することに潜むハッキング、電力喪失時などのリスクへの警鐘が印象的であった。

中元 淳 フューチャー テクノロジーイノベーショングループ ディレクター

本ミッションの道中、飛行機内で「インターネット+」に関する書籍を読んだ。以前に深セン出張時に現地購入したものだ。本書によると、2014 年は物联网智能家居元年 (IoT スマートホーム元年) と呼ばれ、スマート空気清浄器のヒットを皮切りに市場拡大が目覚ましいようだ。訪問先の JD.com のスマートデバイス (智能硬件) は売上前年比 280% で、販売サイトの頁参照数も 160% 増加とのことである。

今回の訪問を通じて、IT 分野での中国の発展に関する実態理解を深めたいと考えていたが、目的にかなった視察であった。例えば、長江商学院の訪問では、易到用車 CEO の語る競争市場の苛烈さを感じることができ、また中国経営者の自信が漲っていたのが印象的である。

あるいは、スマートフォンで旋風を巻き起こした小米は SNS 活用で顧客の声を反映した商品開発を得意と聞くが、視察で立ち寄った中関村サイエンスパーク内の JD.com のショールーム店舗でも多様なスマートデバイスが展示販売されており、すでに顧客接点を持つ EC 企業がダイレクトにユーザーの声を反映しながら商品開発にまで踏み込んでいる様相であった。

ローエンドから参入し、多様な商品を素早くうちだし、企画力も高めていく。中国企業の商品の企画・製造が本格化するにつれ、マーケットに百

花繚乱に製品が溢れかえり、思いもよらなかった製品サービスもでてくることだろう。

例えば、INSTA360（今回の長江商学院の参加企業の一社）。この会社が販売している“スマホ連動の360°カメラ”を新しい物好きな所謂“アーリーアダプター”の日本の知人へ紹介したところ、「これ欲しいです！！日本では販売していないので買ってきてください。」とリクエストされて、不思議な感覚にみまわれた。中国の家電品を日本人が欲しがっている？現在、中国観光客の爆買や越境ECが世間を賑わせているが、ひょっとすると今後、日本の消費者が中国の製品を欲する逆転現象の兆しかもしれない。

世界はアルゴリズム開発競争の時代に突入し、特にAI分野での競争はすでに著しい。そこで最も重要な要素の一つは「大量、かつユニークで質の高い教師データ」である。

大量データに関して、人口や国土規模の面で中国はアドバンテージを持っていることはいうまでもない。「WeChat」ユーザーは7億人、スマホ利用者は13億人だ。サービスも豊富になっていく。IoTはその性質上、単純な製品だけでなく、製品に絡めた「インターネット・サービス」の提供が前提となる。物流の分野でも中国のECでは当日・翌日配送が当然になってきており、全土の網が急速に整備されている。これらのサービス全てが、目には見えないが、大量かつ複雑なデータ発生源になっていると想像しなければならない。ビッグデータを支えるIT基盤、データ解析するAIも透けて見えてくる。

私たち日本人は、「質の高いデータとインテリジェンスとは何か、どのように活用をデザインするか」に知恵を更に絞り、スピーディに動かねばならないと、思いを新たにした。

先達が積み重ねてきた知財やノウハウ、日本固有なローカル資源、など目を向ける先が私たちにはたくさんあるはずである。

以上

