

# 中国ミッション〈北京・青島・合肥〉 中国型イノベーション 実態に触れる

経済同友会は3月16～20日の日程で、中国委員会中国ミッションを派遣した。池田潤一郎委員長を団長に、団員6人、随員3人、事務局3名の総勢12人が参加し、北京・青島・合肥の3都市を訪問した。  
(所属・役職は訪問時)



今次ミッション派遣にあたり、中国側で受け入れ対応をいただいた中国人民対外友好協会の皆さまとの昼食懇談会

## 得られた知見 1

### 中国型イノベーションモデル

今次ミッションにおいて、多数のイノベーション企業や先端技術の社会実装の現場を視察する中から、中国型イノベーションモデルの姿が見えてきた。このモデルについて、人材、産業政策、事業推進力、競争環境という四つの要素に沿って整理した(下図参照)。



#### ①理工系人材の厚み

中国の高等教育機関卒業者数は年間1,058万人で、うち理工系が約530万人と全体の46%を占める。人材の「量」に加え、質の面でも中国の発展は目覚ましい。中国から発表される学術論文の国際的な評価は質・量ともに急速に高まっている。特に2020年から22年にかけて他の論文から引用される回数の多いトップ1%の論文数で、中国は米国を抜いて世界1位となった。

技術に理解ある理工系人材が集積することの効果として、産・学・官のセクター間連携が円滑に進むこと、その結果、先端技術の大規模かつ速やかな社会実装、それと並行した素早い改善サイクルの実現が挙げられる。

#### ②政府主導の産業政策

今回訪問した青島市、合肥市は地方政府による産業政策が経済成長をけん引しており、双方に共通していたのは経済成長に対するコミットメントの強さであった。現地に進出している日本企業関係者は、「政府の側から事業環境

に関する課題を聞きに来てくれる」「何か課題について話をする、地方政府の権限ですぐに解消してくれる」と語り、地方政府が民間企業のニーズを理解し、対処しようとする姿勢を評価していた。

地方政府主体の産業振興・支援策も興味深い。中央政府による産業政策の大きな方向性に準じつつ、地方政府ごとにEV、量子、AI、半導体、ドローンなどの優先順位、重点分野を定めている。そして、該当する分野の企業に対して、税制優遇や補助金交付、地方政府のファンドからの出資といった大胆な産業育成策が講じられている。

この背景には、中央政府の大方針の下、それぞれの地域・都市の競争を促し、国全体としての産業競争力の向上を図る、中国独自の統治スタイルの影響があるだろう。また、このような競争を通じた産業振興策が、全体として供給過剰を生む要因になっていることは否定できない。そのため、単純に中国型の産業政策を日本に応用することはできないが、今次ミッションの訪問先では、地域経済のけん引役として成長を期待する産業に対し、地方政府が強力なコミットメントと戦略性を発揮し、有効な企業支援策を提供することで、先導者かつ伴走者として企業の成長や挑戦を後押ししている実態を目にすることができた。

#### ミッション団員

池田 潤一郎	中国委員会 委員長／商船三井 取締役会長 ※団長
柏 頼之	中国委員会 副委員長／日本航空 取締役専務執行役員
那須 規子	中国委員会 副委員長／国際協力銀行 常勤監査役
石田 裕樹	YCPホールディングス 取締役兼グループCEO
李 顕庫	エスコ・ジャパン 取締役社長
正木 清氏	アルファパーチェス 執行役員

(他に随員・事務局など9人)

### ③事業の推進力とアバウトさ

「チャイナ・スピード」ともいわれる猛烈なスピードの源泉は何か。今次ミッションを通じて、中国の人々が持つ気質や発想方法、マインドセットがイノベーション推進の重要な要素であることを実感した。

その一つは、イノベーションの推進力を削ぐ抵抗の少なさだ。「空気を読む」「出る杭は打たれる」といった考えは中国では希薄だ。また、この数十年間、中国の飛躍的な成長の下、発展の過程を体感しながら生まれ育った世代が社会の中核を担いつつある。その一方、経済・社会が向かう未来の不確実性が広く認識される中、深く考え続けるよりも、まず一手を講じることの重要性が認識されており、「まずは実践、要すれば軌道修正」という行動を促している。

それと同時に、人口14億人という規模がもたらす熾烈な競争環境も影響してか、行動に踏み切る際の「アバウトさ」が、推進力を後押しする要素ではないか。

事業の立ち上げから拡大までの展開が速い分、想定外の事故や問題も発生するが、「走りながら考える」「問題をマンパワーの力で解決していく」姿勢、リスクよりも実現を優先し、現実の問題に対処しながら実効性を高めているスタンスが、官・民・学のそれぞれにおいて、リーダーからスタッフまで各層に浸透している。問題の発生の予防や合意形成に時間をかける日本の実態と大きく乖離している点だ。

### ④過当競争と勝者総取りのビジネス環境

14億人もの人口規模が引き起こすのは、すさまじい競争だ。商機があると見るや否や多数の企業が市場参入し、シェア獲得のために安価で販売競争を展開し、その中で淘汰が進み、結果的に勝者が利益を総取りするというビジネスの発展過程が中国の特徴だ。市場の巨大さゆえ、市場を占有するまでのコストも大きい、獲得利益も大きい。この一見、過当競争とも言える激しい競争が、中国におけるイノベーション

の推進力にもなっている。中国で事業を行う欧米企業関係者も「中国はビジネスの道場」と評し、競争環境の厳しさを成長の糧として前向きに捉えている。また、この傾向は個人にも当てはまり、優秀な若者は少しでも良いポジションを獲得しようと激しく競い合う。このように、地域、都市、企業、個人など、多層的な競争が中国のイノベーションを加速させている。

### 得られた知見 2

## 日本企業の中国に対する向き合い方

中国を製造拠点、消費市場、そしてイノベーション拠点として多面的に捉え、日本企業として向き合う上で必要な姿勢について、今次ミッションを通じて得られた三つの示唆を紹介したい。

まず、内外の逆風はあるものの、中国での事業展開は「逆張り」ではなく「順張り」である、ということだ。これは、現地で中国の市場環境を観察し、ビジネスをリードする日本企業関係者から多く聞かれた意見である。足元で中国の経済成長は減速気味だが、中長期的視点で、市場としての規模やイノベーションの成熟度合いを見ると、消費者やパートナー獲得の観点で中国を除外することは現実的ではない、という主旨である。裏返すならば、中国市場からの撤退は、将来的にグローバル市場からの撤退と同義であるという危機感もそこにある。

次に、中国市場で成功するためには、

その実態を把握し、適応することで日本企業自体が進化を目指す必要がある、ということだ。中国市場で事業拡大を図る一部の日本企業は中国の消費者のニーズを鋭くつかみ、柔軟にビジネスモデルを変化させ始めている。日本の、そして自社の強みを中国市場の実態に照らして再構築し、中国で自らのビジネスを鍛え、そこから世界で戦う発想を持つことが重要だ。

最後に、客観性をもって中国の現在の実力と潜在性を見極めることの重要性だ。中国とのかかわりや中国に対する感情は人によって、また立場によって異なる。また、米中対立の影響、国内の景気減速、過当競争と過剰生産、邦人の安全確保など、中国ビジネスにかかわるリスクは数多くある。その一方、中国が科学技術力の急速な伸長、イノベーションの創出・社会実装のスピード感など、世界でも稀有な潜在力を擁する存在であることもまた事実である。統治機構や社会制度の際を越えて、教育・人材育成、産業政策、個人や企業のマインドセットが絡み合う中国独自のイノベーションモデルから、日本が学び得る点も多々ある。

そのためには、中国に対する先入観や感情論はいったん保留した上で、経営者が中国を訪れ、直接の見聞を通じて、中国観を確立することが不可欠である。

コロナ禍という数年の空白期間の間に中国が大きく変化し、また独自の発展を遂げつつある。昨年11月末、短期ビザ免除が再開された今こそ、多くの

### ミッション日程

#### 3月17日〈北京〉

中国日本商会との朝食懇談会  
金杉憲治・中華人民共和国  
駐劄特命全権大使表敬  
楊万明・中国人民対外友好協会会長  
表敬・昼食懇談会  
鄒東・商務部副部長表敬  
SOLANA(藍色港湾)視察

#### 3月18日〈青島〉

青島特鋭徳電気(TGOOD)視察  
青島市幹部表敬・昼食懇談会  
青島港視察

ハイアール ライトハウス工場視察  
青島日本国際ハブ視察  
中日企業座談会・夕食懇談会

#### 3月19日〈合肥〉

蔚来汽車(NIO)視察  
合肥日商倶楽部との昼食懇談会  
安徽イノベーション館視察  
合肥市政府幹部表敬・夕食懇談会

#### 3月20日〈合肥〉

合肥駱崗中央公園視察  
市内視察



日本人が中国を訪れ、中国の実情に触れ、中国理解をアップデートする重要な時期である。

### おわりに

今次ミッションから数週間後、4月にトランプ米大統領は世界各国への相互関税と対中追加関税を公表、中国も対抗措置を講じている。米国の通商政策に伴う世界経済の不確実性と米国の中国に対する圧力は当面、国際経済の基調として継続するだろう。そうした中で、中国および中国製品の企業サプライチェーンへの位置付けや、中国とのビジネス関係の見直しは、日本のみならず全ての国、多くの企業にとって悩み深い問題と見なされ、「中国リスク」が語られる場面が増えることが想定さ

れる。

ただ、今次ミッションを通じて団員が共通して感じたことは、「中国リスク」を前に立ち止まっていたは、日本は中国から、そして世界のビジネスの潮流から置いていかれるという強烈な危機感だった。日本がリスクを並び立て、分析し、躊躇<sup>ちゅうちよ</sup>している間に、中国は独自の発展・進化を遂げ、そこに機会を見いだした他の国が成長の果実を獲得していくことになる。

中国企業の近年の発展スピードに鑑みれば、中国企業との競争は中国国内にとどまらず、アジア、欧州、グローバルサウス諸国と世界の至る所に広がり、いずれ日本国内もその例外ではなくなるだろう。

セクターや事業領域、市場によって、

中国企業の台頭には時間差があるとは言え、中国との競争または連携抜きにグローバルビジネスは成り立たない。中国への距離感にかかわらず、中国の成長戦略と行動原理、イノベーションの構造を理解することは、日本企業の競争戦略を確立する上で欠くことのできない重要な知識である。まずは企業経営者が、さらに管理職層を含む実務者層が中国の実態を知ること、「変化しないことのリスク」に目を向け、健全な危機意識を醸成することが不可欠である。

中国の今に触れることは、中国との競争・連携という立ち位置をどう選ぶか、中国に伍していくための独自の強みをどのように鍛えるか、という重要な問いを日本企業に投げ掛けている。

## 視察ハイライト

### 合肥市における低空経済の進展状況

中国政府は近年、注力する産業領域の一つとして「低空経済」を掲げている。低空経済とは、高度1,000m以下の低空域を活用した経済活動のことで、軽量の荷物の輸送で用いられるドローンや、人や大量の物資を運搬できるeVTOL（電動垂直離着陸機）がその担い手となる。有人eVLOTは、大阪・関西万博を契機に「空飛ぶ自動車」として、日本でも注目を集めている。

今次ミッションでは、合肥市中心部にある合肥駱崗中央公園にて、「空飛ぶ自動車」の状況を視察した。合肥では、既に、市内に三つの離着陸拠点が整備されており、視察した拠点内にはチェックイン機や保安検査施設、待合室が完成しており、すぐにも商用運転が開始できる準備が整っていた。ミッション帰国直後には、中国当局より広州市・合肥市の2都市の事業者に対して、中国で初めて商用運転が許可され、「空飛ぶ車」の商

用運転が秒読みという段階だ。

合肥における低空経済の特筆すべき点として、市政府の積極的な関与がある。運営は合肥市政府傘下の企業とイーハンの合併企業である合肥合翼航空が担う。また、飛行ルールに関しても、実証実験や営業運転を積み重ねながら、合肥市政府と一体となって策定していくという。また並行して、複数企業による運営や市域を跨ぐなど広域な飛行ルールに関しても、飛行実績を積み重ねながらルール整備を進めていくという。

低空経済といった新しい技術を活用した社会実装は、一般的に普及に時間がかかり、長期的スパンでの投資が必要とされる。また、飛行ルールも当初から精緻なルールを設定すると、普及を妨げることに繋がりがかねないため、安全面は考慮しながらも実績を積み重ねながら、実態に合ったルール策定が必要とされる。その点で、合肥市における政府が投

資する姿勢や、企業と一体となってルール整備を進める形態は、スピード感をもって新しい技術の社会実装を進めていく参考になる事例だ。



EHang社製有人eVLOT「EH216-S」



合肥市の離着陸拠点