

代表幹事ミッション

中国·北京

経済同友会は、2016年度より、海外主要国のオピニオンリーダーとの意見交換と、企 業経営者の知見を活かした対外発信を、より一層積極的に展開すべく代表幹事ミッ ションの海外派遣を行っている。イスラエルに続く第二弾としてミッションを派遣 したのは、変貌を続ける中国・北京。今号では、北京訪問で得た知見を報告する。











INDEX



ミッション概要

小林喜光代表幹事総括

表敬訪問 唐家璇 中国日本友好協会会長/横井裕 在中国日本国特命全権大使

ディスカッション 長江商学院卒の若手起業家、大手企業の経営者との対話



視察 中国の爆発力と展開力を生み出した経営者の理念と政府の戦略



懇談 程永華 駐日中国大使



■ミッション概要

経済人としての相互理解を深めるために

経済同友会は、「Japan 2.0」に向けた日本の変革という ビジョンを基軸に、各委員会において、日本が直面する諸 課題についての議論・検討を進めている。また、今年は経 済同友会創立70周年に当たり、会員の叡智を結集した、日 本の将来ビジョンの策定・対外発信を予定している。

このような中、海外主要国のオピニオンリーダーとの意 見交換、企業経営者の知見を活かした対外発信をより一層 積極的に展開すべく、代表幹事ミッションを派遣した。

2016年4月のイスラエルに続く今年2回目の代表幹事ミッ ションとして選んだのが、中国・北京である。

日中両国の間にはさまざまな課題はあるが、経済人とし て相互理解を深め、現地企業経営者らとの継続的な民間交 流チャネルの維持・拡充を図ることが今回の重要な目的で ある。

若手経営者たちの先端的な感性と情熱に学ぶ

中国といえば、過剰設備、不動産バブル、経済成長の減 速、訪日観光客の爆買いなど、さまざまなことが報じられ ているが、実際のところはどうなのか。ミッションでは、 中国経済の実態を肌で感じるため、中国の民間企業、特に IT企業の若手経営者らとの対話を中心に日程を組み、中国 におけるイノベーション創出をテーマに面談を行った。

Eコマースやネットビジネスで最先端を走り、優れたビ ジネスモデルを築き上げた著名経営者や若手起業家たちと

の面談では、その自信に満ち溢れた感性と、勇猛果敢に前 へ突き進む情熱が彼らに共通してあることが見て取れた。

多彩で豊富なアプリケーションで米国を凌駕している企 業もすでに出現している。中国にとっては欧米の先行事例 と巨大な国内市場に恵まれたことにより、ITビジネスに関 しては世界の先頭を走れる可能性が出てきた。

ミッションの面談先や視察先で、最先端を走る企業の経 営トップと多くの意見交換を行った。スタートアップ企業 が次々と生まれる中国に対して、日本の出遅れ感が否めな いことに気付かされるミッションとなった。

団員名簿 (敬称略) ※役職は派遣当時

■団 長

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)

■副団長

伊東信一郎 副代表幹事(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)

義雄 副代表幹事(住友生命保険 取締役会長代表執行役) 佐藤

副代表幹事·専務理事 横尾 敬介

団 員

(住友林業 取締役社長) 市川

延雄 (リコー 取締役) 稲葉 (日本航空 取締役会長)

大西 暢昭 (三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員) 車谷

宏平 (オイシックス 取締役社長) 高島

(太平洋セメント 相談役) 徳植 桂治 船津 (トランスコスモス 取締役会長兼CEO) 康次

(ブイキューブ 取締役社長) 間下 直晃

(東京海上ホールディングス 常務執行役員) 松原 正浩

(楽天 副社長執行役員) ШШ 善久

(三菱ケミカルホールディングス 執行役員・中国総代表) 拓 瀬川

伊藤 清彦 常務理事

他、随員、事務局等 13人

ミッション日程 主な面談先・視察先

(2016年7月31日~8月3日)

■31日(日)

横井裕 在中国日本国特命全権大使

■1日(月)

長江商学院卒 若手起業家(長江商学院) 劉強東 京東集団 CEO(京東集団本社) 李寿生 中国石油和化学工業連合会(CPCIF) 会長 唐家璇 中国日本友好協会 会長(釣魚台国賓館)

■2日(火)

常振明 中国中信集団(CITIC) 董事長 および大手企業経営者(中国中信集団本社) **郭平 華為技術**(Huawei Technologies) **副董事長**(華為北京技術所)

■3日(水)

周雲帆 中関村発展集団 総経理(中関村サイエンスパーク) 中関村創業大街 視察



■代表幹事 ミッション総括

中国のスピード感と勇敢さに伍していく覚悟を

ミッションを終えてまず感じたことは、デジタル化の 波がここ1、2年で中国経済の形を急速に変えつつある ということである。今、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+」の時代へと移行しているという。こうしたデジタ ル化が13億人の経済をさまざまな形で揺り動かし、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、変革のチャンスを前に、逡巡す ることなく即実行に移す。彼らに言わせれば、中国は大変 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、落ちないように素早く走り抜けようとして いるように感じられた。は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、インターネット通販大手・ 京東集団の創業者、劉氏である。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年足らずで、彼が起こし

た会社(京東集団)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。採用活動の解禁時期をめぐり、いまだに 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。

また、今回訪問した華為技術 (Huawei Technologies) 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、ゼロから1を生み出す力は別として、1を 100に変える潜在的な爆発力、展開力が今の中国にはある。

もろ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のほかにも、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。日本は高齢化の先進国 だが、近いうち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。

旋中国日本友好協会会 腦在中國日本国際命金權大使 日本と中国の橋渡し役であり、経済同友会ともつながりの深い中日友好協会と、在中国日本大 使を表敬訪問した。近年の難しい日中関係の中で立場上、厳しい意見も言わざるを得ない唐家 璇会長だが、その発言は両国の経済・貿易分野における互恵協力の深化を求めるものだった。

■唐家璇 中国日本友好協会 会長

経済・貿易分野における互恵協力の深化のため より良い政治環境を要望

経済同友会は、中日友好協会の唐家璇会長を表敬 訪問した。経済同友会と非常につながりの深い中日 友好協会とは、2011年に中国委員会の提言書を作 成する際にも助言をいただくなど、良好な協力関係 が続いている。

唐家璇会長は、日中関係が悪化し、政治家同士の 接触が難しい状況においても、対日外交の窓口とい う役割を果たしてきている。継続的な民間交流を促 進していくことと、経済同友会との過去からのつな がりを鑑みると、極めて重要な訪問である。

唐家璇会長は現在の日中関係について、友好関係の長期 的・安定的発展のため、肝心な時期に差しかかっていると の認識を示し、「中日両国はそれぞれ世界第2位、第3位 の経済大国であり、どのようなときであっても付き合って



唐家璇(とうかせん)氏

1938 年江蘇省鎮江県生まれ。北京大学日本語学科卒 業後、対外友好協会副処長、中日友好協会理事を経て、 1973年中国共産党入党。1978年駐日大使館第二秘 書として日本に駐在、1988年公使級参事官として 再来日、後に公使へ昇格。外交部長(外相)、国務委 員を歴任。2008年に退任し、中日友好 21世紀委員 会の主席委員(座長)を務めた後、2012年より現職。



いかざるを得ないのだから、今日までの中日関係発展の歩 みを尊重しつつ、両国はこの改善の勢いを大切にしなけれ ばならない」と述べた。

日中貿易については、これまでの日中関係発展の歴史か ら、"政冷"の下では持続的な"経熱"は不可能だとして、「経 済をもって政治を促す、民をもって官を促す」という日本 経済界の優れた伝統を堅持し行動してほしいと要望した。 「これからも、日本の経済界には、より一層の影響力を発揮 し、日本の施政者が積極的かつ友好的な対中政策を取るよ う、働きかけてもらいたい」と述べた。

■横井裕 在中国日本国特命全権大使 知的財産に対する意識向上へ

横井裕大使によると、訪日観光客による「爆買い」現象の 背景には、中国の情報通信産業の変化とネット社会の浸透 があるという。「微信 (WeChat)」というメッセージアプリ がここ数年で圧倒的に普及したことによって、中国人が伝 統的に重んじている血縁・友人関係がネット上に実現した。 そこで「日本旅行がおもしろい」という情報があっという 間に広がり、爆買い現象を発生させたのだ。

また、中国の知財対策は進んでおり、例えば特許出願件 数をみると日本32万件、アメリカ59万件に対し、中国は110 万件に上る。かつて中国は模倣大国であったが、今や知的 財産に対する意識が高まっているとの認識を示し、「われわ れが中国に持っていた固定観念は大きく変わった。等身大 の姿を見て判断すべきだ」と語った。



■ディスカッション

「商学院卒の若手起業家 大手企業の経営者との対話

長江商学院は中国初の非営利独立ビジネススクールで、卒業生の7割以上が副社長以上の要職に就任し その中にはアリババグループ会長の馬雲(ジャック・マー)氏もいる。中国のイノベーションを担う長江商 学院卒業生の若手起業家たち、そして国有企業・大手民間企業の経営者らとの意見交換会を開催した。

イノベーションへの勇敢な挑戦: 長江商学院

中国でスタートアップが続々と現れる 背景には何があるのか。ライドシェアや 民泊のようなシェアリングエコノミー、 ネットのテクノロジー活用、社会変革や イノベーションを起こすベースとなるエ コシステムなどを理解するため、長江商

学院を卒業した若手経営者と意見交換を行った。

ウーバーに代表される配車サービスを手掛ける「易到用 車 | の周航 CEO は、「われわれの最大の問題は競争相手では なく法規制だ。私のモットーは『前へ前へ進め』である。法



規制の壁を突破する胆力こそが重要であ り、私をはじめ中国の経営者の特徴を挙 げるなら、法律を自分たちに合わせよう とする『勇敢さ』だろう。起業家に必要な ものは、自分が正しいと思うことを貫くと いう信念だ」と力強く語った。



また、「家で食べようアプリ」を創業した談婧COOは中国 政府の姿勢について、「世界中の多くの国や都市はウーバー のような新しい業種には保守的態度をとっているが、中国 はそれとは逆で、非常にオープンな態度でイノベーティブ



な企業に成長の土壌を提供している。市 場の競争環境も重要であり、市場に多く の競争相手が存在することが、その市場 の成長速度を引き上げていく」と述べ、 それが中国マーケットの特殊性であると いう見解を示した。

インターネットによる業態の変革を推進: 国有企業・大手民間企業の経営者

国有企業・大手民間企業の経営者らと意見交換の場を持っ た。金融市場における規制緩和の必要性や、ICTを活かし たイノベーションや起業の促進などについて、活発な意見 が交わされた。

まず、中国中信集団の常振明董事長が「経済同友会と中 国大手企業経営者との意見交換は今回で4回目を数え、大 変うれしく思う。長引く日中関係悪化を憂慮して2013年に 訪日団を結成し、そのときに経済同友会の政策提言能力と

政治色のない点 に着目したこと から交流が始 まった。今後も 企業家同士の率 直な交流を促進



していきたい | と抱負を述べた。

中国銀行の田国立董事長は、英国の貿易産業省と越境EC 推進のビジネスモデルを立ち上げ、中国と世界各国の中小 企業同士のマッチングを推進していることを説明した。

中国人寿の楊明生董事長は、在来型業務システムの改善 のために、インターネット技術を活用したオンラインとオ フラインの融合を目指すビッグデータの研究所を立ち上げ たほか、「+インターネット」の導入により、現在100万人い る営業体制を圧縮できる、コスト削減への期待を述べた。

中国のインターネット利用者は7億人を超え、すべての 消費者の生活を変えた。昨年から中国政府は「インターネッ



ト+」を積極的に推進している ことから寛帯資本の田溯寧董 事長は、「産業インターネット は今後5年から10年の間に、 中国経済の高度成長の主旋律 となる」との見解を示した。

■視察

中国の爆発力と展開力を生み出した 営者の理念と政府の戦略

急成長を果たした大手インターネット通販サイトの若手経営者や、中国版シリコンバレーで イノベーションを生み出す若手起業家と面談し、躍動する中国ビジネスの最先端を探った。

■京東集団

10年で2万倍の成長を果たした大手通販サイト

京東集団が傘下に持つ京東商城 (JD.com) は中国の大手イ ンターネット通販サイトである。2014年の取扱総額は前年 比2.1倍の420億ドル(約5兆2,400億円)、14年度グループ 売上高は66%増の185億ドルとアリババ(122億ドル)を上 回った。自社で商品を仕入れ、消費者に直接販売している。 在庫や物流も自ら管理し、返品交換保証サービスもある。

京東集団の劉強東CEOが一貫して目指しているのは、偽 物を扱わず、法律にのっとって商品を誠実に売るというこ とだ。偽物を扱っていたら売り上げは4倍にも5倍にも なっていただろうが、偽物は扱わず、脱税をせず、賄賂を



贈らずという信念を貫くこ とで、消費者からの信頼を 勝ち得た。

国内には1.600カ所の倉庫 を持ち、42万人のセールス マンを配置することにより 全国各地への24時間以内発





送を可能にした。現在正社員が12万人、パートタイマー と合わせ100万人以上を雇用し、毎日約200人の採用を行っ

■華為技術 (Huawei Technologies) 全従業員の45%が研究開発に従事

華為技術 (Huawei Technologies) は、1987年に中国・深 圳に設立された民間企業で、世界有数のICTソリューショ



ン・プロバイダーである。2015年度の売上高は7兆3,274億 円、純利益は6.847億円に達した。17万人以上の従業員を抱 え、通信事業者向けネットワーク事業、法人向けICTソリュー ション事業、コンシューマ向け端末事業の各分野において エンド・ツー・エンドの競争優位性を確立している。

> 全世界の従業員の45%に相当する約7万人の 従業員が研究開発に従事し、世界知的所有権機 関(WIPO)発表の2015年の国際特許出願件数 において、2年連続で首位を獲得している。

> 郭平副董事長によると、「例えば無線通信技術 の2G、3G、4Gはそれぞれ別の技術であるが、 研究開発費の10~30%を基礎研究のイノベー ションに充て、これらを統合的に利用できるア ルゴリズムを開発した。こうしたことの見返り は平均レベル以上のものが期待できる」と、研 究開発への強い期待を示した。

■中関村発展集団 中国版シリコンバレーの成功例

中関村地区は、国主導のオープンな産官学の集積地であ り、中国のシリコンバレーとも称される。京東集団(左頁参 照) や、中国サーチ・エンジン最大手の百度 (Baidu) など もこの地域で産声を上げた。

その中関村の発展を促進すべく、2010年4月に北京市直 轄で設立されたのが中関村発展集団である。3.400人いるグ



中関村創業大街

中関村にある全長約200メートルのストリート。この街の位置付けは 「科学技術創業の発祥地」。街には投資家・起業家向けの喫茶店、書店、オ フィス、公共機関の創業支援事務所などが立ち並んでいて、3W珈琲、 車庫珈琲、Binggo珈琲、飛馬旅、創業家など、中国トップクラスのベン チャーキャピタルやインキュベータなど45社以上が入居している。



ループ社員のうち7割が修士号を有し、その平均年齢は37 歳である。

2009年に中国で初めて実験区に指定された中関村の優位 性は、国・中央政府による強力な支援と人材にある。米国 のシリコンバレーが自然発生的に形成されるまでに半世紀 近くの時間を要していることと比較すれば、中関村の発展 のスピードがいかに速いかが分かる。

政府からの投資は発展集団を通して実施される。民間投 資機関の力を借りて投資先を選別しているが、成功率2割 で投資分を回収できればいいとのスタンスである。清華大 学や北京大学をはじめとする中国有数の理系大学や、中国 最高レベルの科学技術学術機関である中国科学院が近接し ており、人材の確保においても優位である。

■中国石油和化学工業連合会(CPCIF) 李寿生 会長に聞く「13・5計画」

中国はこの10年ほどで石油と化学業 界の大国になった。石油を含む売り上 げは世界第2位、化学製品の売り上げ は世界第1位だ。そこで中国は、2016



~2020年の第13次5カ年計画で、経営方式の転換(資源・ 労働力からイノベーション能力へ)と構造調整(生産量拡大 から能力調整へ)を図り、大国から強国になろうとしている。

そのために重点となるのが、能力過剰を抱える伝統産業 の競争優位性の強化と、新しい産業(新エネルギー、世界 一の埋蔵量のシェールガス、バイオ由来関連など) の育成 である。

さらに、①生産規模・速度を追求する方式から技術革新 による品質・収益向上への転換、②生態系と環境保護を無 視した粗放型成長モデルから省エネ・環境保護を主導する 循環経済・グリーン発展モデルへの転換、③製品製造型か ら製品+サービスのサービス型への転換、という三つの転 換を図る方針を示した。

程永華 駐日中国大使との懇談 (8月16日)

参加者 団長 小林喜光

团員 大西賢、車谷暢昭、船津康次、間下直晃、松原正浩、山田善久

ミッションから帰国後、小林団長 他若干名にて、程永華駐日中国大使 を表敬訪問し、中国訪問の感想や、 印象に残った出来事について報告を 行った。程大使は、中国の実態を把 握する上で実り多い訪問となった本 ミッションを機に、経済同友会をは じめとする日本の経済界と中国の政 財界との交流がより一層深まること への期待を示された。

