



中国深圳を 訪ねて

株式会社
博報堂コンサルティング
COO 浅見 齐

皆さんは、中国という国の「今」について、どの程度のことをご存知でしょうか。実際に彼の地に赴任されている方、彼の地に出張されている方、日本から彼の地の企業とお仕事をされている方。形はどれであれ、久しく前から GDP が世界 2 位となったこの大国と無縁にビジネスを進める、ということは難しいことでしょう。

書籍やインターネットで情報を集め、彼の地で仕事をしている方々に状況をお聞きする。当然これらのことを日々行う訳ですが、「百聞は一見にしかず」という言葉の真理を、改めて感じた今回の訪中でした。

私が中国本土を訪れたのは、今回が 2 回目。前回は 2011 年、政府派遣の訪中団の一員として、中国東北部（旧満州）でメディアや現地企業を訪問しました。今回との良い比較材料になりますので、まずごく簡単にその話からさせていただきたいと思います。

当時見たものは、まず住民などある意味お構いなしに大胆に整備される工業団地とそこに至る道路などのインフラ投資でした。変革期における「国家統制」というものの力強さを、非常にわかりやすく見せつけられた訳です。

次に気づかされたものは、古色蒼然とした企業に大胆に資金を投入しての再生です。訪問したのは、日

本企業が世界シェア上位を占める産業の企業でしたが、最新の設備の整った巨大工場を整備し、欧州の著名企業を傘下に収め、かつ世界の主要数都市に研究センターを新設するなど、積極的な投資によって、急激な成長を成し遂げつつありました。ここで見せつけられたものは、巨大な自国市場の存在による成長ブーストと、世界に目を向けた貪欲なまでの人材獲得の熱意でした。東京にも設けられた研究センターでしたが、その設置目的は日本市場攻略などではなく、欧州企業のブランドを使って、日本の優秀な技術者を集めるためのものだ、日本市場に興味はない、そう断言した経営陣の言葉が、今でも非常に印象に残っています。



中国東北部瀋陽市遠景

これらが、当時、中国東北部で見たものです。中国東北部は、戦後しばらくは中国经济を牽引しましたが、今はご存知のように開発が遅れている地域です。だからこそ、共産党主導でテコ入れがされていた訳ですが、経済面での先端地域である南部はどのようになっているのだろうか、同様に企業を訪問する機会が欲しい、長らくそう思っていました。その意味でも、今回の学会の視察は、またとない機会でした。

深圳という都市の発展は、今更ご説明する必要もないでしょう。改革開放政策によって生まれた特区の寵児。やはり活力の創出には、市場経済システムに任せることが不可欠です。ここに、多産多死を受け入れるおそらくは中国人の国民性と、その巨大な市場規模と成長性に引き寄せられた諸外国からの多額の投資というものが加わったとき、イノベーション工房としての深圳が生まれたのでしょうか。

都市というレベルで考えたとき、市場経済システムの力を最大限に引き出し、その成功を支えたのは、何と云ってもその立地だったと思います。世界に開かれた香港の後背地であることにより得た、発展の初期段階における経済的な下支え。そして政治の中心である北京から物理的に距離があったからこそ持ち得た自由な気風が、新規の産業を勃興させる。地政学的な視点の重要性を再認識いたしました。

しかし一方この市場経済システムの申し子においても、「国家統制」の強い国ならではの強引さを伴う制度運用の力強さ、変革期における効率の良さというものが、印象に残りました。現在の深圳は、上記の通り共産党から心理的に距離感を持ち、共産党側も介入しないという自由な風土により発展しています。ただし、2000年代初頭における下請け製造業から現在の付加価値型の産業構造への変革は、多分に共産党の力が加わっています。人の移動を制限できる独自の戸籍制度により、深圳への人の流入を、特

に質においてコントロールしたそうです。ここには、中国東北部で見た開発とはまた異なる形での「国家統制」の力強さがあります。

この点には現在の日本に対する一つの示唆があるように思います。日本において新たな産業を興すために必要なものは規制緩和だと言われます。間違いなくその側面は大きいでしょう。しかし共産党によるコントロールによってドライブをかけて来た深圳の発展を見ると、単に政府が規制を緩和するだけでは不足があるのではないのでしょうか。

保守的な国民性と、もはや世界的に決して大きいとは言えなくなった資金規模を考えると、日本にこそ、ある種の選択と集中が求められます。様々に議論されている特区も、国家間での競争戦略よりも地方創生（地域格差の解消）の文脈が強い印象を受ける

のは私だけでしょうか。国家戦略によって地政学的視点も含めて特区を選別するという手法は、本来は現在の日本にこそ必要です。しかしながら国民的コンセンサスがなれないことには何も進められない。民主主義の改革時における鈍重さをどう乗り越えて行くのか、我々日本人一人一人が問われるのかもしれない。

今回の視察では、その他、やはり中国東北部で感じたものと同じ、あるいはさらに大きなスケールでの、世界に目を向けた企業の視座というものも感じることができました。

DJI の発展は、そのドローンという新商材により、新たな市場を世界規模で開拓したことにあります。DJI が世界に目を向けたのは、欧米の投資家が資本を投入してからであり、彼らが北欧のデザインファーム



DJI でのドローンショー

を連れて来たことによって、世界で戦える商品になったということでした。世界から集まる資本が、新興企業に対して、どれほど巨大であっても中国市場のみに留まることを許さなかった一例です。

DJI については、もう一つ興味深い話がありました。ドローンの最上位機種は、その部品のほとんどが日本製だということです。最新の日本製品を搭載するために、彼らは日本法人を、著名メーカーのある品川に置いたほどです。まだまだ世界の最先端は日本にある、そのように前向きに捉えることもできます。ただ私は、不安を覚えずにはいられませんでした。

DJI は豊富な資金力にもものを言わせ、優秀な人材を貪欲に集めています。もちろん開発費も潤沢です。日本企業はどこまで技術的優位性を保ち続けられるのでしょうか。さらに注目すべきは、世界市場に出て行くブランドはあくまで中国の DJI であり、日本企業のブランドではない、という事実です。BtoC のブランドとして、欧米企業だけでなく中国企業さえもが世界に立場を得る一方で、日本企業は急速にそのプレゼンスを低下させています。それは日本の電機メーカーの多くが BtoC から BtoB 主体に構造を改革していることの反射であり、その経営的な判断の正しさは理解できますが、黒子に回ることによる企業の、そして日本としてのブランド力の低下が、長期的に見て生じないことを祈るばかりです。世界を向こうに回しての BtoB におけるブランディング、その重要性が今後大きくなって行くのかもしれない。

冒頭に書いた通り、久方振りの訪中は、刺激に溢れるものでした。キャッシュレス化やシェアリングエコノミーなど、ここには書き切れなかった事柄も多数あります。それらについても情報としては知っていたものの、現実を目にすることで、様々なことを考えさせられました。

中国は今後も目まぐるしく変化して行くことでしょう。10年ひと昔ならぬ3年ひと昔というスピード感です。日本企業は、そして日本は、この変貌を遂げる巨大な隣人に対峙して、今、何をしなければならないのか。ともすれば内向きの事柄に焦点を当ててしまう日本人の一人として、深く自戒する今日この頃です。



筆者紹介

浅見 斉(あさみ おさむ)
株式会社 博報堂コンサルティング COO。
東京大学法学部卒。事業会社において、経営企画、法務、知的財産等の各部署にて経営課題の

解決に従事。その後、株式会社博報堂において、組織機構の変革、グループ統治制度・事業投資制度等の設計、M&Aの立案・実施、海外事業戦略の立案等を行った後、株式会社博報堂コンサルティングに参画。2016年4月より現職。