KPMG

China Management News
（KPMG 中国マネジメントニュース）

2018 年 4 月

グレーターベイエリア構想～成功のキードライバーを探る～（3）

先月号では華潤ホールディングス、スワイヤー・グループと SF エクスプレスの 3 社の GBA に対する考え方・取り組みなどを紹介し、あわせて香港総商会と共同で行った GBA 意識調査の結果に関する KPMG の知見を紹介しました。今回は招商局集団、Twinkle Baker Décor とテンセント（騰訊）の 3 社のコメントを紹介します。

招商局集団（China Merchants Group）

香港に本社を置くコングロマリット、招商局集団はグレーター・ベイ・エリア（GBA）構想を支持しています。この構想によって資源や、より幅広い人材プールにアクセスできるようになり、新しいビジネスチャンスがつかみやすくなると考えているからです。

「GBA が初めから持っている強みの 1 つは、中国で最も経済的に開放されている市場志向の地域だという点だ」と、招商局集団戦略開発部の呉少華副本部長は指摘します。

GBA 構想の成否を握る鍵は、この構想が 11 都市の強みを土台としてどのように発展していくかだと呉氏は考えています。技術革新が進み、輸出志向のインフラが整備され、中国の「一帯一路」構想がもたらすチャンスを十分に生かすことができる深圳は、特に重要な役割を果たすでしょう。

インタビューに協力頂いた
呉少華
戦略開発部　副本部長

GBA 内の地方政府は、不必要な競争を排除し、今持っている強みを足掛かりにすることによって地域の発展により良く貢献することができます。例としては、香港が持つ金融サービスとハイエンドサービスの専門知識、深圳の技術革新力、広州の製造業・商業および文化が挙げられます。

GBA の全体的な枠組みを作る上で重要な役割を担うのは中央政府ですが、現地のルールを確立し、この枠組みを実現させるのは地方政府と企業だと呉氏は考えます。

GBA を促進する一つの方法としては、この地域の人材・物資・サービス・資金の行き来を促すための試験的プログラムを立ち上げることが考えられます。こうしたプログラムの例として、中国本土・香港経済連携緊密化取決め（CEPA）や広東自由貿易試験区が挙げられます。

さらに地方政府は、地域経済のさらなる開放にも力を入れなければなりません。「さまざまな産業に国際基準を導入することや、世界レベルの人材を呼び込み、定着させる力をつけることも 1 つの施策だ」と呉氏は言います。

© 2018 KPMG, a Hong Kong partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. © 2018 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

同時に呉氏は、GBA におけるイノベーションとテクノロジーの開発を促進するための施策の策定の必要性にも言及しています。「地方政府は地域のための優遇措置や資金調達のルートを増やすべきだが、同時に企業がこれらの施策に依存しすぎないようにする必要がある」と説明します。

最終的には、GBA 自体が、R&D センター、アプリケーションプラットフォーム開発、生産施設を中心とする持続可能なイノベーションとテクノロジー志向のエコシステムになるだろうと、彼は見ています。

【KPMG の視点】 GBA 構想の重要なメリット

GBA 構想には経済的なメリットのほかにも、目には見えないけれども同じくらい重要なメリットがあります。 例えば、この地域への人材の自由な往来が促され、より多くの人たちが自分に最も適した仕事やライフスタイルを見つけられるようになることもメリットの 1 つです。

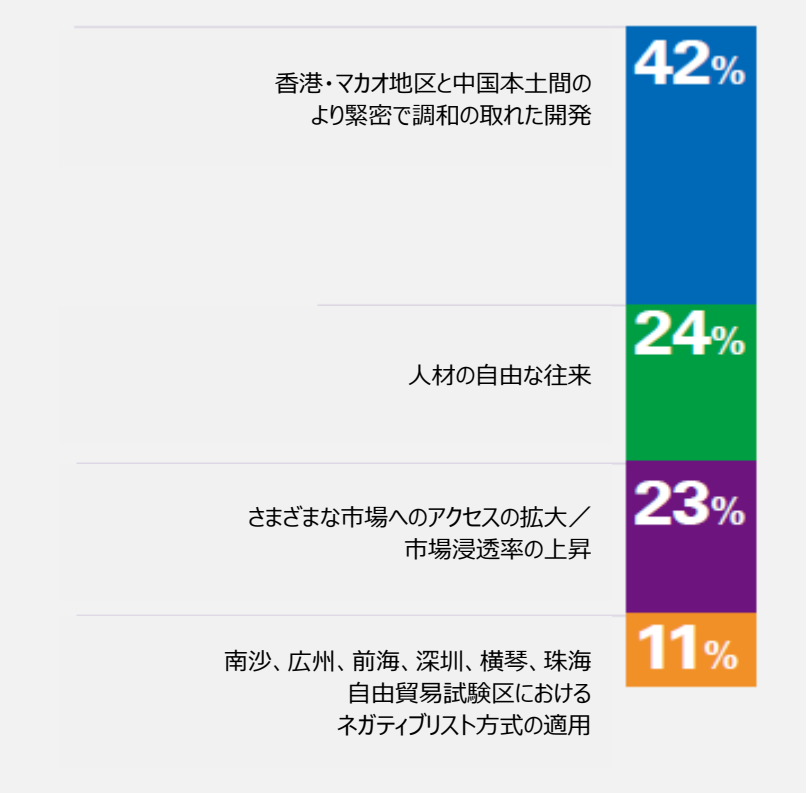
もう 1 つ大きなメリットは、都市間の競争が協力の深化へと変化することでしょう。これは、環境汚染の緩和、教育機会の拡大、退職後の選択肢の拡大といった分野で重要なことです。

地域間のつながりを深めることは、当社で調査した項目の中でも最も評価の高かったものです。回答者の 42%が、香港・マカオ地区と中国本土が CEPA を越えてより緊密で調和の取れた開発をすることを、GBA 構想の大きなメリットだとしています。

しかし、回答者の割合は低いものの、地域への人材の自由な往来（24%）と市場浸透率の上昇（23%）も同様に重要視されています。

GBA 内の都市が互いに代替し合っていると考える回答者は、市場浸透率をメリットと考える割合が高いことがわかりました（32%）。一方、都市が互いに補完し合っていると考える回答者では、市場浸透率をメリットとする割合は 19%にとどまっています。

図 10：企業に最もメリットがあると思われる GBA の新しい特色*



*回答者が一番目、二番目もしくは三番目に挙げた項目
出所： KPMG と HKGCC の共同調査

【KPMG の視点】 最大の課題

GBA 内の都市間における協力の深化がもたらすメリットを想定することは容易ですが、それらを実現することは難しいかもしれません。当社の調査では、GBA 開発の前に立ちはだかる 3 つの大きな課題が明らかになりました。まずは保護主義（回答者の 60%が第 1、または第 2、第 3 の課題として選択）と政府間・政府内のサイロ型組織（53%）の 2 項目です。

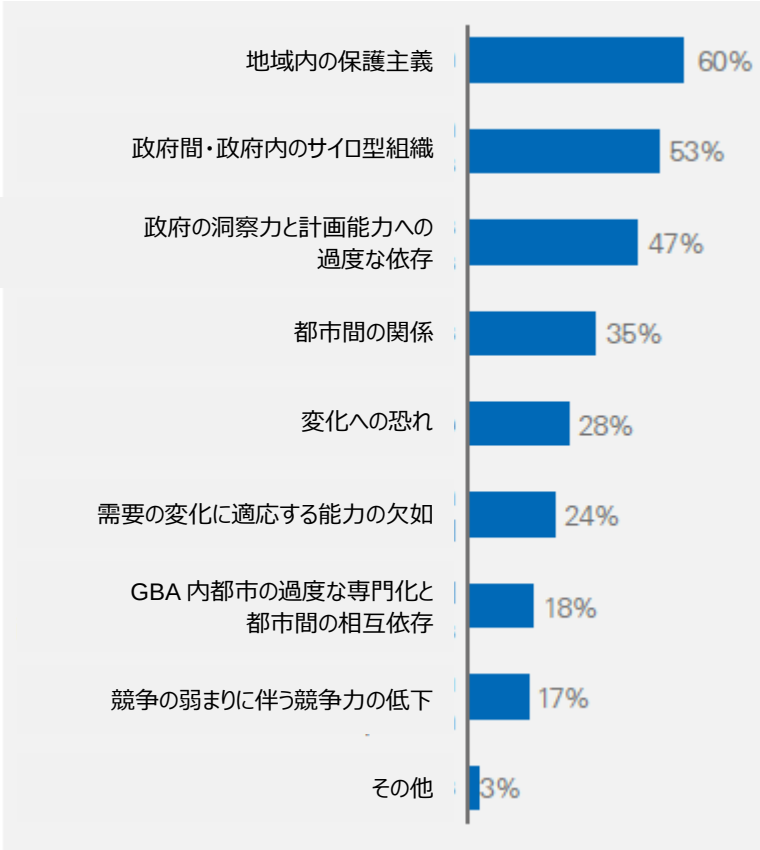
© 2018 KPMG, a Hong Kong partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. © 2018 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

GBA のポテンシャルを開花させるためには、これらの課題を克服することが重要です。それが可能かどうかについての懸念が第 3 の課題に現れています。すなわち、政府の洞察力と計画能力への過度な依存（47%）です。

変化への恐れが大きな脅威になると考える回答者は、中国本土で 18%、香港で 34%と香港のほうが多くなっています。さらに、上級管理職以上の回答者（32%）のほうが、中間管理職以下の回答者（21%）よりも変化への恐れを懸念しています。

一方、中間管理職では、GBA が直面する最大の課題として都市間の関係を挙げた回答者が多く見られましたが（44%）、上級管理職では 31%にとどまっています。

図 11： GBA 開発の最大の課題*



*回答者が一番目、二番目もしくは三番目に挙げた項目
出所： KPMG と HKGCC の共同調査

トゥウィンクル・ベーカー・デコア（Twinkle Baker Décor）

トゥウィンクル・ベーカー・デコアの創立者、叶到欣氏は、国際的なビジネスセンターである香港が GBA 開発において重要な役割を果たし、必ずやこの地域での顧客とアイディアの多様化に貢献すると考えています。

2010 年に設立されたトゥウィンクル社は、米国と欧州全土を含む 20 ヶ国以上でベーカリー機器・材料の設計・製造・販売事業を展開しています。顧客は企業と消費者の両方です。本社に近い香港で 3 店舗を展開し、ベーカリー機器、材料、製品（主にカップケーキ）を販売しています。また、ベーキング教室も頻繁に開催しています。

しかし、事業の中心は 14 万平方フィートの面積を持つ恵州の工場です。恵州は GBA の 11 都市のうちの 1 つです。

叶氏は次のように話します。「恵州は、（珠江の）西海岸にある肇慶などの都市よりも、香港や深圳といった地域の輸送センターとの連携がいい。当社が製造拠点を恵州に置いた理由はそこにある。もしこれらの都市間の連携が良くなると、当社の製品にとって競争は厳しくなるだろうか。それは全くの未知数であり、当社のビジネスに好ましくない結果が起きる可能性もある」

インタビューに協力頂いた
叶到欣氏（会社創立者）

GBA 全体の発展には、情報と資本の自由な流通が欠かせないと叶氏は見ています。

叶氏は次のように説明します。「トゥウィンクルはフェイスブック、インスタグラムやその他のソーシャルメディアプラットフォームでの宣伝にかなり大きなリソースを充てている。これらの媒体は、欧米の潜在的顧客にアピールする上で最も効果的なチャネルだからだ。製造業を中心とする GBA の他の都

© 2018 KPMG, a Hong Kong partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. © 2018 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

市と近接していることに加え、無制限でインターネットにアクセスできる香港は当社にとって理想的と言える。香港は企業、特に中小企業が海外市場を開拓する際の拠点として優れている」

叶氏はさらに、同社製品の流通に役立っているとして、香港の発達した国際輸送ネットワークを絶賛します。地域内の都市を結ぶインフラと通信が強化されれば、トゥウィンクル社は新興市場としての GBA が持つ潜在能力の恩恵をさらに受けることができます。

「香港・マカオ地区と珠海を結ぶ港珠澳大橋が完成すれば接続が良くなり、物流コストを削減できる。当社は現在、マカオ市場でプレゼンスを拡大しているところなので、この橋は特に重要性をもつ。レジャー市場が活況を呈し、力強く成長しているマカオでは、高級ベーカリー製品の需要が急速に拡大している」と叶氏は指摘します。

理論上は GBA によってより大きな労働市場にアクセスできるようになるはずですが、それでも適材を見つけることは難しいかもしれません。

「GBA 市場に小売店を出店したいが、大きな心配がある。それは現地で優秀なパン職人やテイスティングの専門家が見つかるかどうかだ」と叶氏は話します。

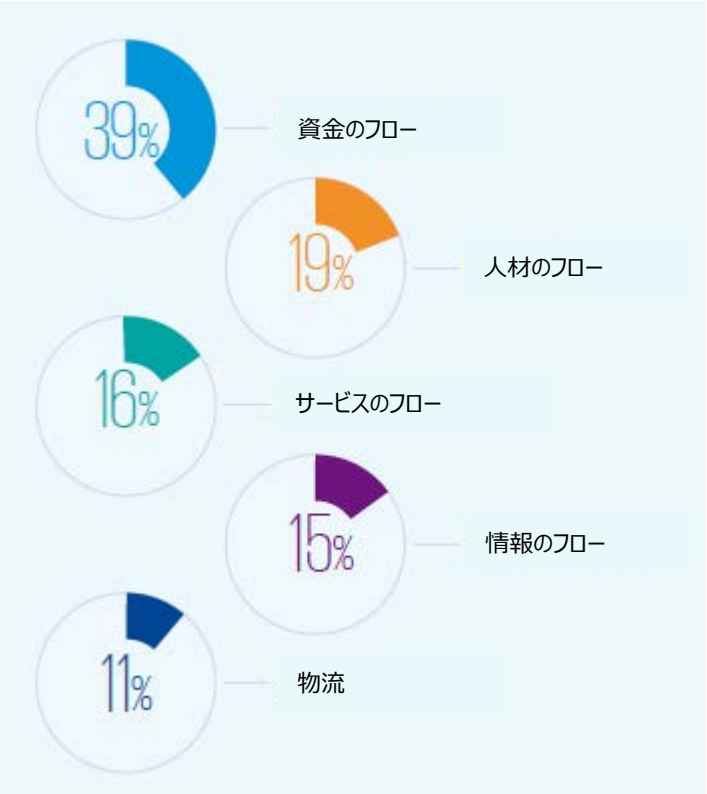
1 つの解決策として、世界トップクラスのレストランやベーカリーショップが立ち並ぶ香港の手を借りて、GBA 全域で新人スタッフを育成する方法が考えられます。

食品関連製品のメーカーであるトゥウィンクル社は、中国本土、香港地区やその他の国々の異なる食品安全基準に対応しなければなりません。

叶氏は次のように語りました。「それぞれの市場で異なる規制が実施されているので、当社の全事業部門の中で最も人数が多いのは品質保証部門だ。当社にとっては、GBA の市場全体において、何らかの形で相互に認証された基準が設けられるとありがたい。香港の食品安全基準が本土で認証され、中国本土の食品安全基準が香港で認証されれば、当社の事業活動が円滑化されることは間違いない」

叶氏はさらに GBA の地方政府が業界団体や学校、メディアと協力して、この構想に対する企業と市民の意識を高めることを提案します。「取引先やパートナーと話をするとき、GBA が何を意味するかをほとんどの人が知らない。まして、GBA が自分たちにどんなメリットをもたらすかなど理解している訳がない」

図 12： GBA に投資を誘致するための鍵



出所： KPMG と HKGCC の共同調査

【KPMG の視点】 投資の誘致

GBA に投資を誘致する上で最も重要な要素と考えられているのは「資金のフロー」（39%）で、以下「人材のフロー」（19%）、「サービスのフロー」（16%）、「情報のフロー」（15%）と続きます。

GBA 内外における資金の流れを活発化させるために香港が取りうる施策としては、整備された金融インフラを活用して人民元の国際化を促進する、さまざまなクロスボーダーの株式・債券取引スキームを拡大してコモディティ・コネクト（Commodity-Connect）を取り入れる、地域の資産管理センターとしてのステータスを高める、などが考えられます。

深圳の前海エリアの開発は 2020 年の完成が予定されています。この地区が重要な金融、物流、IT センターとなり、投資をさらに促進することが期待されます。

© 2018 KPMG, a Hong Kong partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. © 2018 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

香港の企業で働く社員は、投資の誘致に最も重要な要素として資金のフローを挙げる人が多いようです（42%）。これに対して、香港以外の回答者で資金のフローを挙げた人は 32%にとどまっています。

図 13： グレーター・ベイ・エリア

出所： InvestHK

テンセント（騰訊）

大手 ICT 企業、テンセント（騰訊）のシニア・ポリシー・リサーチャー、陳創前氏の言葉を借りれば、GBA 構想の成否の鍵を握るのは地域の統合です。

ニューヨークや東京のメトロポリタン・エリアと肩を並べる都市集合体を作り出すというのは大いなる野望と言えます。しかし、GBA はこれらと肩を並べるどころか、世界で最も多様化されたベイ・エリアになる可能性を秘めていると陳氏は考えています。

GBA は、香港の優れた金融サービス部門、レジャー・センターとしてのマカオの地位、深圳の専門技術を生かすことができるというのが陳氏の見方です。さらに、地域の中で中国本土に所在する東莞や広州などの強力な製造機能がこれらの強みを支えます。

「GBA の最大の利点はゼロから作らずに済むことだ。なぜなら、多くのインフラと機能がすでに備わっているからだ」と陳氏は言います。

しかし、GBA がその大いなる構想を実現するためには、インフラと政策の両面での地域統合が不可欠です。

インタビューに協力頂いた
陳創前氏
シニア・ポリシー・リサーチャー

© 2018 KPMG, a Hong Kong partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. © 2018 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

GBA 構想を成功させる上で、金融、物流、製造、技術のインフラ整備は実はこの計画全体の一面でしかありません。人材・物資・サービスが地域内を自由に行き来できるようにするためには、しかるべき政策と規制を併せて実施する必要があります。

テンセントが 2017 年年初に主催した GBA フォーラムで話し合われた課題の 1 つが地域協力の深化でした。

陳氏は次のように指摘します。「協力が深まり、保護主義が薄れるまでには時間がかかるだろう。 GBA 構想が発表されたからといって、全てのことが突然、自動的に軌道に乗ると考えることは現実的でない。重要なのは、全員が一致団結し、さまざまな課題について妥協点を見出そうとすることだ」

GBA の規模が非常に大きいことを考えると、地方政府は関税や課税などの重要な問題に力を入れることからスタートすべきだが、こうした話し合いは政府レベルのみに限定すべきではない、というのが陳氏の意見です。陳氏が期待するのは、学術機関や民間部門の間でも協力が深まることです。

全ての利害関係者を結びつけるための 1 つの方法として、GBA 作業部会や公共政策シンクタンクの創設が挙げられます。

陳氏は次のように提案します。「大抵の場合、何を改善すべきかを正確に指摘できるのは現場の人間なので、民間部門の参与がとても重要になるが、一つの企業でできることは限られている。だからこそ、市場の声を掘り起こす作業部会が役に立つ」

未来への展望　（香港への提言）

GBA の開発は香港の最優先課題です。この構想の示す機会を香港が余すところなく生かすためには、3 つの重要分野に力を入れなければなりません。第 1 は、競争上の優位性が最も大きい分野、すなわち国際金融、海運・物流、オフショア人民元取引、紛争解決です。第 2 は、「一国二制度」が提供するユニークな特徴、特に香港が法制度を遵守するという点です。 第 3 は、GBA の製造拠点に近く、しかも世界中との接続に優れているという香港の強みです。

GBA を開発する上で重要なのは、地域の都市経済を一体化・最適化させるような協力のあり方を見つけることでしょう。GBA の諸都市はそれぞれ異なる関税徴収区域に属し、法制度も行政制度も異なるため、行政区の境界を越えた動きの改善は地域内諸機関の協力・調整を強化する取組みに大きくかかっています。しかし、これが成功すれば、この地域では、行政区の境界を越えた資金・人材・物資・サービスの（望むべきはシームレスな）移動が促進されるでしょう。

GBA 内の都市は、この数十年間でそれぞれ独自の強み、経済構造、ニーズを育ててきました。そのことを企業にもっと知ってもらうために、香港政府は提案・戦略・政策の方向性を策定する GBA 事務局を立ち上げるべきです。地域の発展と経済成長において香港が参加者として果たしうる役割を明確にし、地域の関係当局との調整を進め、GBA に関する公式情報を市民に広めることが GBA 事務局の仕事です。

香港は、深圳をはじめとする GBA の諸都市との協力の深化を目的とする地域全体の総合計画の立案を目指し、全体的な開発戦略を考えなければなりません。

GBA 内外における資金の流動を活発化させるために、香港は、整備された金融インフラを活用して人民元の国際化を促進し、さまざまなクロスボーダーの株式・債券取引スキームを拡大して「コモディティ・コネクト」を取り入れ、地域の資産管理センターとしてのステータスを高めるべきです。

香港政府は落馬洲河套地区を利用して、GBA の住民に特別就労ビザを発行し、香港地区と中国本土からの研究資金がそこに設立された研究機関で活用されるようにするなど、さまざまな試験的構想を試すとよいでしょう。

香港・マカオ地区と珠海を結ぶ港珠澳大橋と高速鉄道の完成が間近に迫った今、乗客・貨物の両方に関して地域の空港間の協力を深める方法を探る必要があります。

GBA 内の協力は、近年、香港でボトルネックとなっている分野を打開する上でも役立つかもしれません。それらの分野には廃棄物管理、住宅供給、若年層の教育と機会、高齢者介護などが挙げられます。

GBA はアジアで最も活力溢れる地域として、今後、中国本土の重要な成長エンジンになるでしょう。そして、GBA の成否は相互の強調・協力にかかっているのです。

（みずほチャイナマンスリー　2018 年 4 月号に掲載）

© 2018 KPMG, a Hong Kong partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. © 2018 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Contact us お問合せ先

KPMG 中国
GJP China Markets, パートナー
厚谷　禎一
Tel: +86(10)8508 7111（日本語）
E-mail: teiichi.atsuya@kpmg.com

© 2018 KPMG, a Hong Kong partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. © 2018 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.