

# アジア研究所紀要

## 第四十六号

---

Success Factors of Participatory Irrigation Management in Japan:

Case of the Kako Land Improvement District in Toban-Yosui

Land Improvement District (1) .....角田 宇子

中国人大学生のキャリア意識と中国の大学に求められるキャリア教育

—大連外国語大学との日中共同アンケート調査の分析—.....九門 大士

日本企業の中国越境 EC 市場への参入

—対中進出の現状と課題および香港拠点の新たな役割—.....呉 淑儀サリー

中国「辺境」の地域経済と企業 (5)

～新疆維吾尔自治区天山北路～.....西澤 正樹

---

2019年

亜細亜大学アジア研究所

# アジア研究所紀要

## は し が き

紀要第46号には、計4本（経営学部教員1本、国際関係学部教員1本、アジア研究所教員2本）の論文が掲載されている。各論文の要旨は以下のとおりである。

角田字子 Success Factors of Participatory Irrigation Management in Japan: Case of the Kako Land Improvement District of Toban-Yosui Land Improvement District

Many irrigation schemes in the developing countries have applied participatory irrigation management (PIM) which requires involvement of the beneficiary farmers group; i.e. WUA, in operation, maintenance and management of the irrigation system since the early 1990s. However, the performance of WUA and PIM has generally been poor. Meanwhile, WUA in Japan called Land Improvement District (LID) is said as a successful case worldwide. This case study examines the success factors of the Kako Land Improvement District (LID) in Toban-Yosui Land Improvement District in Japan, using 6 evaluation indicators derived from theories of common-pool resources management proposed by Freeman. The evaluation shows that Kako LID has irrigation management systems that mostly fit the theories of Freeman. Especially, it has a distributional share system. In the Kako LID, although the irrigation service fee is set as the fixed price per hectare, since there is no water shortage at downstream, the Kako LID can attain equal water distribution within the LID. As such, a member's share of cost is proportionate to his/her share of water in the Kako LID. Moreover, in the Kako LID, 12 hamlets under Kako Village have served as

the units under the Kako LID and fulfilled the important functions, such as to maintain reservoirs and drainage canals, since the beginning of the irrigation scheme in the Edo period for about 350 years. Local community called 'Jichikai' (a residents' association) have supported the management of Kako LID for generation after generation in a long term. However, recently it has become gradually difficult to find successors of 'Jicjikai' in the younger generation. There is a risk that the management foundation of the Kako LID becomes weakened in the future.

九門大士 「中国人大学生のキャリア意識と中国の大学に求められるキャリア教育－大連外国語大学との日中共同アンケート調査の分析－」

本研究の目的は、日中共同アンケート調査結果の分析から大連外国語大学の大学生のキャリア意識やキャリア教育へのニーズを明らかにするとともに、中国の大学のキャリア教育の問題点と解決策について検討することにある。中国のキャリア教育の実証研究に関する先行研究は限定的である。趙(2010)は北京の8大学で、張(2015)は吉林省・山東省・江蘇省の3地域にある大学でキャリア教育に関するアンケート調査を実施しているが、他地域についても研究の余地がある。また、Kumon(2017)では、大連外国語大学の学生のキャリアと自己認識の関連性についてインタビューによる定性的研究を実施したが、定量的検証はなされていなかった。本研究では、地方都市である遼寧省旅順市に焦点をあて、2018年10月に大連外国語大学の4学部538名の大学生に対して実施した日中共同アンケート調査に基づく定量的分析を行う。

本研究の結論として、以下の3点が明らかになった。第1に、大学でのキャリア教育と大学生の潜在的ニーズに大きなギャップがある。第2に、「90後」の学生は自分の興味・関心をベースにキャリア選択を考えつつも、仕事との関連性を認識できない傾向にある。第3に、就職難の中、大学院進学・留学



する者が非常に多く、全体の10%程度は日本で留学もしくは就職を目指している。今後大学が取るべき対応として、以下の5点を提言する。第1に、インターン受け入れに関わる産学連携の体制作りである。第2に、経験と内省をリンクさせ、自己認識を深めていくキャリア教育の充実である。第3に、より早期からのキャリア教育開始である。第4に、キャリアセンターの充実である。第5に、キャリア教育の教員・スタッフの育成や専門教員採用である。

呉 淑儀サラー 「日本企業の中国越境 EC 市場への参入一対中進出の現状と課題および香港拠点の新たな役割一」

日本では少子高齢化が進み国内の消費市場が縮小することが懸念され、これまで内需が中心であった小売業やサービス業でも広く海外市場に目を向けるようになった。日本から地理的に近いアジア、とりわけ中国は、市場規模の大きさから日本企業にとって魅力な市場である。

越境 EC (クロスボーダー電子商取引) は地理的な制約を超えることが可能な販売チャネルであるため効果的に活用することにより店舗展開など進出に伴う巨額の設備投資を行うことなく、広い市場の消費者を取り込むことが可能となる。日本の大手 EC (電子商取引) 事業者においても今後縮小することが予想される国内市場だけでは成長に限界があるとみて、海外への事業展開を加速している。

こうした問題意識のもと、本論文においては、近年中国で急速に成長する越境 EC 市場に焦点をあて、第一節では中国での越境 EC の利用が盛んになりつつある現状を概観する。第2節では、中国の越境 EC に進出する日本企業の現状および直面している課題について取り上げ、中国EC市場への参入は極めて困難なことを指摘する。第3節では、華南地域に本拠地を構え、急成長を果たしている中国 EC 大手の ONION グループのビジネスモデルを取り上げ、ヒアリングの内容および入手した企業情報に基づき明らかにするとともに、第5節では、ONION グループの成功例が対中進出の日

本企業にどのような示唆があるのかについて考察する。今後さらに拡大する中国の越境 EC がどのような商機をもたらし、またどのような課題および解決策があるのかについて考える。日本企業にとって越境ECを含む中国のEC市場に参入してビジネスを展開する際、香港が持つ様々なリスクヘッジの機能にも注目する。

西澤正樹 「中国『辺境』の地域経済と企業 (5) ～新疆維吾尔自治区天山北路～」

新疆維吾尔自治区は中国の北西端、ユーラシアの中心部に位置し、日本では「シルクロード」「西域」として知られる。その歴史、文化に幅広い関心が寄せられてきた一方、中華人民共和国建国以降の新疆維吾尔自治区の地域経済・社会の動向に関する報道や調査研究報告は限られている。今後の日本、中国、内陸ユーラシアの新たな取り組みを促進するためには、そのゲートウェイともなる新疆維吾尔自治区の地域経済・社会の発展と現状を正しく理解することが重要である。

本報告は「中国「辺境」の地域経済と企業」シリーズ第五報にあたり、亜細亜大学と新疆财经大学との共同研究において実施した第一次現地調査「天山北路」地域の11社の企業経営実態について注目したものである。

各執筆者に貴重なコメントを下さったレフリー各位に改めて御礼申し上げる次第である。

2020年1月  
アジア研究所長  
遊川 和郎

# 目 次

Success Factors of Participatory Irrigation Management in Japan:

Case of the Kako Land Improvement District in

Toban-Yosui Land Improvement District (1)……角 田 宇 子 1

中国人大学生のキャリア意識と中国の大学に

求められるキャリア教育……九 門 大 士 53

日本企業の中国越境 EC 市場への参入—対中進出の現状と

課題および香港拠点の新たな役割—……呉 淑儀サリー 79

中国「辺境」の地域経済と企業 (5)

～新疆维吾尔自治区天山北路～……西 澤 正 樹 107

# Success Factors of Participatory Irrigation Management in Japan: Case of the Kako Land Improvement District in Toban-Yosui Land Improvement District (1)

Ieko Kakuta

*Faculty of International Relations, Asia University, Tokyo, Japan*

## Abstract

Since the early 1990s, many irrigation schemes in developing countries have applied participatory irrigation management (PIM), which requires the involvement of beneficiary farmer groups, i.e. the Water Users Association (WUA), for the operation, maintenance, and management of the system. However, the performance of WUA and PIM has generally been poor. Meanwhile, the WUA in Japan, called the Land Improvement District (LID), can be considered a successful case worldwide. This case study examines the success factors of the Kako LID in the Toban-Yosui LID in Japan, using six evaluation indicators, derived from theories of common-pool resources management, proposed by Freeman. The assessment shows that Kako LID has irrigation management systems that are most suitable to the theories of Freeman, especially, the distributional share system. In Kako LID, although the irrigation service fee is fixed per hectare, given that there is no water shortage downstream, the district has achieved equal water distribution. As such, a member's share of cost is proportionate to his/her share of water in Kako LID. Moreover, in Kako LID, 12 hamlets in the village of Kako have served as units and fulfilled important functions,

such as maintaining reservoirs and drainage canals, since the introduction of the irrigation scheme in the Edo period, about 350 years ago. The local community called “Jichikai” (a residents’ association) has been supporting the management of Kako LID for generations. However, recently, it has become increasingly difficult to find successors to “Jichikai” among the younger generation. There is a risk that the management foundation of Kako LID may become weak in the future.

## I. Introduction

Many irrigation schemes in developing countries could not achieve expected targets in the operation and maintenance (OM) stage. Due to the deteriorating conditions of irrigation facilities, the idea of participatory irrigation management (PIM), which requires the involvement of farmers in the operation, maintenance, and management of the irrigation system was widely applied since the early 1990s (Ishii and Sato 2003; Sato and Sato 2006; Kulkarni and Tyagi 2012). In PIM, the beneficiary farmers are required to form a group called the Water Users Association (WUA) to manage the irrigation scheme. In conjunction with PIM, World Bank has been promoting irrigation management transfer (IMT) (Hatcho and Tsutsui 1998). The most common form of IMT involves the shifting of irrigation management responsibility from a centralized government irrigation agency to WUA (Svendsen et al. 1997). However, the performance of PIM, WUA, and IMT has been generally poor. It is said that the creation of WUA is not easy, and that the established WUAs cannot function well, or there is a gradual decline in the Irrigation Service Fee (ISF) collection rate (Ishii and Sato 2003; Kakuta 2015). There have been widespread reports of the illegal gates operation and destruction, and insufficient communal work

for canal maintenance that lead to an unequal water distribution, a decline in the irrigation efficiency, and the deterioration of irrigation facilities (Sato et al. 2007).

Meanwhile, the WUA in Japan called the Land Improvement District (LID) is considered a successful case worldwide. Why is LID successful? This study examines the factors behind the successful management of LID, based on a case study of the Kako Land Improvement District (hereafter referred to as Kako LID) in Toban-Yosui LID in Japan, using six evaluation indicators derived from theories of common-pool resources (CPR) management, proposed by Freeman (1989, 1992).

The rest of this paper is organized as follows. First, the analytical framework and methodology of the study are presented. Second, the irrigation system and the WUA are described. Third, the performance of the irrigation system is evaluated. Finally, the reasons for the successful management of the system are considered.

## II. Analytical Framework and Methodology

### I) Theories of CPR Management

An appropriate analytical framework is necessary to evaluate the irrigation system management. Since the irrigation water and the system that delivers the water to beneficiary farmers are considered to be CPRs, which are commonly managed by the local community, the author introduces Ostrom's (1990) design principles of long-enduring CPRs and Freeman's (1989, 1992) distributional share system model to assess performance. In light of limited space, the author first applies Freeman's model in this paper, and Ostrom's model in the next paper.

According to Ostrom (1990), although there are differences among CPR settings, long-enduring and self-governing CPR institutions (e.g., irrigation systems, community forests, common pastures) share eight design principles (see Table 1). Ostrom was awarded a Nobel Prize in economics in 2009 for her research on CPR management. If a CPR institution does not share these eight design principles, it cannot avoid free riders who break rules and appropriate resources without fulfilling their obligations as members of the institution. This results in the deterioration and dysfunction of the CPR institution, finally leading to the depletion and destruction of the managed resources. In an irrigation system, this causes a deterioration of irrigation facilities and water shortage at the tail end, and consequently, the irrigation project fails. Avoiding free riders is the key to managing CPRs in a sustainable manner (Ostrom 1990)<sup>1</sup>.

Table 1. Ostrom’s design principles illustrated by long-enduring common-pool resources (CPR) institutions

1	Clearly defined boundaries: Individuals or households who have rights to withdraw resource units from the CPR must be clearly defined, as must the boundaries of the CPR itself.
2	Congruence between appropriation and provision rules and local conditions: Appropriation rules restricting time, place, technology, and/or quantity of resource units are related to local conditions and to provision rules requiring labor, material, and/or money.
3	Collective-choice arrangements: Most individuals affected by the operational rules can participate in modifying the operational rules.
4	Monitoring: Monitors, who actively audit CPR conditions and appropriator behavior, are accountable to the appropriators or are the appropriators.

---

<sup>1</sup> For a detailed explanation of the eight design principles of long-enduring CPR institutions, see Ostrom (1990: 88-102).

5	Graduated sanctions: Appropriators who violate operational rules are likely to be assessed graduated sanctions (depending on the seriousness and context of the offense) by other appropriators, by officials accountable to these appropriators, or by both.
6	Conflict-resolution mechanisms: Appropriators and their officials have rapid access to low-cost local arenas to resolve conflicts among appropriators or between appropriators and officials.
7	Minimal recognition of rights to organize: The rights of appropriators to devise their own institutions are not challenged by external governmental authorities.
8	(For CPRs that are parts of larger systems) Nested enterprises: Appropriation, provision, monitoring, enforcement, conflict resolution, and governance activities are organized in multiple layers of nested enterprises.

Source: Ostrom (1990:90)

Meanwhile, Freeman's distributional share system model has been formulated to apply to irrigation systems and the WUAs. However, its conceptual model is equivalent to Ostrom's design principles. Freeman (1989, 1992) presents six essential characteristics of an effective WUA (see Table 2).

Table 2. Freeman's six essential characteristics of an effective WUA

1	Leaders of the local organization should not be cosmopolitan outsiders but irrigators representing the various reaches of the local canal system.
2	Leadership and staff of the local organization are responsible to local members.
3	Water delivery is dependent on the fulfillment of organizational obligations (i.e., distributional share system).
4	The water share system should remove head and tail distinctions in service queues (i.e., distributional share system).
5	Water resource control of members is high.
6	Propensity of members to support the local organization is high.

Source: Freeman (1989:25), amended by the author based on Lepper (2007:50) and Freeman (2009)



Freeman (1989) states that a sense of fairness must be shared among WUA members in order to manage an irrigation system sustainably in the long run. Hence, the six characteristics mentioned in Table 2, especially a distributional share system (the third and fourth characteristics) should be introduced into the WUA management. A distributional share system has three aspects: (1) share of water, (2) share of cost, and (3) share of vote (Freeman 1992). According to Freeman, there are three conditions to make the WUA successful. First, each member's share of water should be equivalent to his/her share of cost; that is, the amount of water received by each member is roughly proportionate to the share of system costs paid by each member (Freeman 1992). A WUA should have a rule that if a member receives more benefits (e.g., water in a timely manner) than other members, he/she must pay more management costs (e.g., via an irrigation service fee, labor, materials, etc.). If a member receives less water than others, his/her management costs should be less (Freeman 2009). Second, a WUA should remove head and tail distinctions in the service queue, which ensures that it provides the same volume of water per unit area in the command area of the irrigation system. Third, conflicts in a WUA are resolved based on each member's share of vote: If a member's share of cost is larger, his/her share of vote in the WUA will also be larger (Freeman 1992)<sup>2</sup>.

Case studies have been conducted on successful irrigation systems that have distributional share systems, and Freeman's (1989, 1992) essential characteristics of effective WUAs (Freeman 1992; Maass and Anderson 1978; Martin and Yoder 1988, Siy 1982, Kakuta 2017).

---

<sup>2</sup> For a detailed explanation of Freeman's six essential characteristics of an effective WUA, see Kakuta (2017).

## 2) Research Method

The author uses field data gathered over five days in February 2017 from surveys of various stakeholders involved in Kako LID in the Toban-Yosui LID<sup>3</sup>. The survey was conducted using the Rapid Rural Appraisal, especially semi-structured interviews, based on anthropological research methods. The interviews included questions about the respondents' activities in the WUA, farm and social settings, as well as their social relations. The survey respondents consisted of seven officials of Kako LID, a beneficiary farmer from Kako LID, a staff member of the Kako LID office, and an official of the Toban-Yosui LID.

The field data were qualitative rather than quantitative, since they were basically collected through semi-structured interviews. Hence, the performance of Kako LID is evaluated by the interpretation of those qualitative field data.

## III. Description of Kako LID

### 1) Description of the Toban-Yosui LID

The Toban-Yosui LID is located in the Hyogo Prefecture of Japan, and irrigated 7,403.6 hectares in 2012, covering the cities of Kobe, Akashi, Kakogawa, Miki, and the town of Inami. The number of beneficiary farmers were 12,534 in 2012. In this region, the annual rainfall totals about 1,300 mm, with the deficit attributed to the Seto Inland Sea maritime climate. Hence, the farmers continue to face chronic water shortage, although they have constructed more than 7,000 reservoirs for their irrigation water

---

<sup>3</sup> The data and information presented in this article that do not indicate the original source are collected from the author's field survey.

sources in this area.

The Japanese government decided to construct the Toban-Yosui National Agricultural Irrigation Project to address the water shortage, to provide irrigation water for existing rice fields, and to develop new fields for vegetable farming. The construction work started in 1970, and the project was completed in 1993. To secure enough water sources and to solve the chronic water shortage, the government constructed three new dams, namely, the Kawashiro Dam (1.3 million m<sup>3</sup>), the Ohkawase Dam (8.2 million m<sup>3</sup>), and the Dondo Dam (17.8 million m<sup>3</sup>), as well as new canals which connect the new dams with the existing irrigation schemes in the area. Through these facilities, the Toban-Yosui LID provides irrigation water to about 500 existing reservoirs in this area (Toban-Yosui Land Improvement District 2013). It is considered to be one of the best irrigation systems in Japan, which could attain a 99.1% collection rate of ISF (“Fukakin” in Japanese) in 2013 (Toban-Yosui Land Improvement District 2014).

## 2) Description of Kako LID

Kako LID is one of the irrigation schemes that receives water from the Toban-Yosui LID. It is considered to be a successful LID, which always pays 100% of ISF to the Toban-Yosui LID (see Figure 1 and 2).

Figure 1: Kako-ooike reservoir and irrigation area of Kako LID



Source: Kako Land Improvement District, 2017

Figure 2: Kako-ooike reservoir and Kako Secondary canal of Toban-Yosui LID



Source: Kako Land Improvement District, 2017

It is located in the village of Kako, the town of Inami, Kako district, Hyogo Prefecture (Kako Land Improvement District 2016). The topography of the area is called the Inamino plateau (Matsumoto 2016). The annual rainfall in the area is deficient at around 1,200 mm. In addition, there is no river which can be used as a water source for irrigation purposes. Therefore, the farmers in this area have been suffering from severe water shortage for a long time (Kako Land Improvement District 2016).

The irrigation facilities of Kako LID consists of the Kako-ooike reservoir which is the biggest reservoir in Hyogo Prefecture; the other new reservoirs are Ibara-ike, Sankenya-ike, Yonkenya-ike, Rokkenya-

ike, Sichikenya-ike, and Hachikenya-ike (Matsumoto 2016). There are also irrigation canals (90% of them are underground pipelines) and drainage canals. The Toban-Yosui LID provides irrigation water to Kako-ooike reservoir. The irrigated area is about 300 hectares and the average area per household is 0.36 hectare. The number of beneficiaries were 831 in 2016 (Kako Land Improvement District 2016).

Kako LID consists of 12 hamlets in the village called “Chiku” in Japanese (see Table 3 and Figure 3). The residents of each hamlet belong to the local community called “Jichikai” (a residents’ association). In Jichikai, there are neighborhood associations called “Rinpo.” Each Jichikai serves as a subordinate organization of the Inami Town Office, organizing communal work such as cleaning of local roads, reservoirs, and drainage canals, disseminating information from the Town Office, conducting regular meetings of residents, hosting traditional festivals (“Matsuri”), etc. (See Figure 4). Most of the Jichikais in the village of Kako are strong and active enough to participate in many of these local activities.

Table 3. 12 Hamlets in Kako LID

No	Name of the hamlet	Notes
1	Gokenya	
2	Ikenouchi	
3	Kitashinden	
4	Osawa	
5	Kamishinden	The oldest hamlet at the new rice field development in 1661. The three descendant families of the three Tobyakusho (Head Farmers) are quite influential in the hamlet.
6	Chiwaike	The second oldest hamlet. There are many local celebrities.



7	Nakashinden	The third oldest hamlet. Residents include many local celebrities.
8	Sanyonkenya	
9	Rokkenya	
10	Kentani	
11	Sichikenya	
12	Hachikenya	

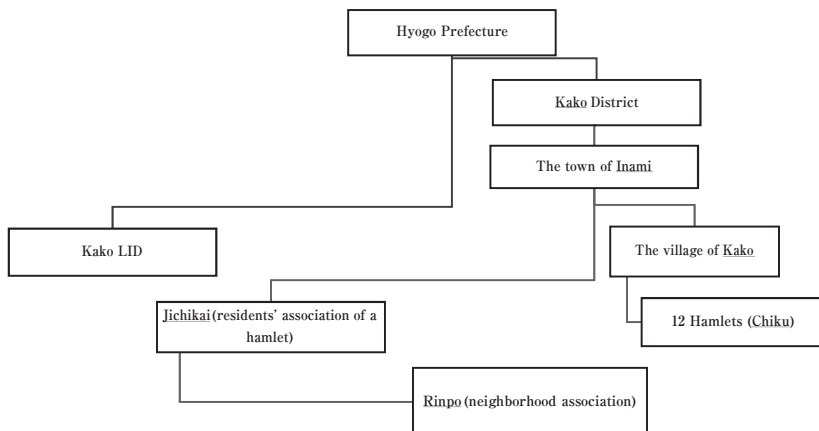
Source: Author's survey, 2017

Figure 3: 12 Hamlets in Kako LID



Source: Kako Land Improvement District, 2017

Figure 4: Administrative structure related to Kako LID



Source: Author's survey, 2017

Kako LID has a very long history. It started irrigation activities about 350 years ago in the Edo period, the feudal age of Japan. In the Edo period, the population increase stimulated the development of new paddy fields. Mr. Sawabe Kako, the headman of the village of Nakasaijo in Himeji-han, a feudal domain in Hyogo Prefecture, thought of developing the Inamino plateau. Since the plateau had no major river to supply water to the paddy fields, it remained undeveloped until then. In 1658, Mr. Kako, with the support of Mr. Kiheiji Numata, an assistant headman of the village of Kamisaijo, and Mr. Jihei Motooka, the village headman of Shimo, submitted a petition to Himeji-han, through Mr. Yojitayu Numata, the village headman of Kamisaijo, to develop the Inamino plateau. Initially, the Himeji-han officials did not accept their petition and instead reprimanded them, as the area was akin to a desert. But the farmers tried to explain the possibility of cultivation to the officials. Finally, in 1661, their petition was accepted,



and they received permission to develop the area. During that time, Mr. Sawabe Kako sought permission to rename the new village as “Kako-shin Village” using his family name “Kako.” However, Himeji-han did not accept this request, saying a village cannot not be named after a family. Consequently, Mr. Sawabe Kako changed his name to Mr. Saibe Sawa, and he was allowed to name the new village “Kako-shin Village.” Since then and until now, this village has been called “Kako.” In 1662, the three farmers, Mr. Saibe Sawa, Mr. Kiheiji Numata, and Mr. Jihei Motooka, migrated to Kako-shin as head farmers (Matsumoto 2016).

In 1662, Himeji-han supported the construction of five new reservoirs (Go-ooike), namely Minami-oike, Kita-ike, Ato-ike, Naka-ike, and Gokenya-ike, which are the predecessors of the present day Kako-ooike reservoir, and the 4.5 kilometer-long irrigation canals. This year, the remaining 23 families migrated to the new village (Matsumoto 2016). The first hamlet built in the village of Kako-shin was Kamishinden. In this hamlet, the three head farmers, Mr. Sawa, Mr. Numata, and Mr. Motooka, as well as the village headman Mr. Numata, built their houses and prepared rice fields. In 1663, the Nakashinden hamlet was built, followed by the hamlets of Kitashinden, Sankenya, Gokenya, Sichikenya, Hachikenya, and Kentani (Hyogoken Kako Tochikairyo-ku Shi Henshu Inkai 1995). The number of immigrants increased to up to 163 families, with the population rising to 800 in 1669. One hundred and ninety-one hectares of land had been newly developed. Since the irrigation demand had increased, in 1669, the six new reservoirs mentioned earlier (Ibara-ike, Sankenya-ike, Yonkenya-ike, Rokkenya-ike, Sichikenya-ike, Hachikenya-ike), which were the offshoots of the main reservoir Go-ooike, and received water from the main reservoirs through irrigation canals, were constructed and irrigation canals extended.

However, since the development of the new paddy fields continued, there was a shortage of irrigation water (Matsumoto 2016).

In 1680, the farmers in the village of Kako-shin succeeded in negotiating with the eight villages that used water from the Kusatani river to construct the new diversion weir Oomizo-iseki to take water from the river along three kilometers of the new irrigation canal Kako-oomizo in order to bring water to Go-ooike in Kako-shin (Matsumoto 2016).

Due to the recurring water shortage for irrigation, the farmers contracted with the upper village to take water from the diversion weir Kawaharada-iseki located at the upper portion of Kusatani river and to allow the water to flow to the Kako-ooike reservoir through the irrigation canal Kako-oomizo. Because of this new arrangement, the water shortage in Kako-shin was addressed to a great extent (Matsumoto 2016).

After the Meiji Restoration in Japan, in 1891 (Meiji 24), Go-ooike in Kako received water from the newly constructed Ougo irrigation canal (Ougo-gawa Sosui) through the new Kako secondary canal (Kako-shisen) (Matsumoto 2016). In 1919 (Taisho 8), the new Yamada irrigation canal (Yamada-gawa Sosui) was constructed to supply water through the Kako secondary canal to Go-ooike (Hyogoken Kako Tochikairyo-ku Shi Henshu Inkai 1995). Because of these new canals, there was a sufficient volume of irrigation water at Go-ooike (Matsumoto 2016).

However, since the five reservoirs comprising Go-ooike had deteriorated, in 1949 (Showa 24), the reservoirs were integrated into one large reservoir called Kako-ooike (Matsumoto 2016). The irrigation system in Inamino plateau, including the Kako-ooike reservoir, was established by the Ougo-gawa & Yamada-gawa Agricultural Irrigation Improvement Project between 1949 (Showa 24) and 1962 (Showa 37). Further, the Toban-Yosui

National Agricultural Irrigation Project had been constructed between 1970 (Showa 50) and 1993 (Heisei 5). The Kako-ooike reservoir was integrated into this new Toban-Yosui LID, and since then, the reservoir has received water from the newly constructed Dondo Dam (Hyogoken Kako Tochikairyō-ku Shi Henshu linkai 1995). Currently, the Kako-ooike reservoir does not take water from the irrigation canal Kako-oomizo anymore.

In 1998 (Heisei 10), 90% of the area of Kako LID was irrigated through underground pipelines from the Kako-ooike reservoir. Finally, Kako LID had a stable water supply, following the resolution of the problem of water shortage that the farmers had been facing for a long time (Kako Land Improvement District 2016).

The irrigated area of Kako-ooike reservoir had been managed by the local community since 1662. The first legal WUA, the Hyogo Prefecture Kako District Kako Village Land Consolidation Association, was established in 1931 (Showa 6) before World War II. After World War II, under the new Land Improvement Act of 1949 (Showa 24), it was amended to Kako District Kako Village LID in 1952 (Showa 27), with the approval of the Governor of Hyogo Prefecture. Subsequently, in 1955 (Showa 30), the name was changed to Hyogo Prefecture Kako LID (Kako Land Improvement District 2016).

#### IV. Evaluation of the organizational performance of Kako LID

Hereafter, this study examines the organizational performance of Kako LID using the indicators derived from the models of Freeman. Among Ostrom's eight design principles (see Table 1), the second (congruence between appropriation and provisional rules are local conditions) is considered to be equivalent to Freeman's third essential characteristics,

that water delivery is dependent on the fulfillment of organizational obligations (i.e., the distributional share system) (see Table 2). While the author will use 13 evaluation indicators derived from Freeman's six essential characteristics of effective WUAs and Ostrom's seven-design principles (see Table 4) to assess the performance of Kako LID in the next study, this study uses six evaluation indicators (No 1 to 6) derived from Freeman's model, in light of limited space.

Table 4. Indicators for evaluation of the organizational performance of WUA

No	Model	Indicator
1	Freeman	Source of leadership
2	Freeman	Responsibility of the leader and staff
3	Freeman	Share system of water delivery and obligation (distributional share system)
4	Freeman	Head and tail distinction (distributional share system)
5	Freeman	Water resource control ability
6	Freeman	Members' support to WUA
7	Ostrom	Clearly defined boundaries
8	Ostrom	Collective choice arrangement
9	Ostrom	Monitoring
10	Ostrom	Graduated sanctions
11	Ostrom	Conflict resolution mechanisms
12	Ostrom	Minimal recognition of rights to organize
13	Ostrom	Nested enterprise

Source: Freeman (1989:25) and Ostrom (1990:90), arranged by the author

#### 1) Evaluation of the source of leadership of Kako LID

Freeman points out that leaders should be irrigators representing the various reaches of the local organization. Freeman's model stipulates that a

“local leader” is one who can serve and even unite beneficiary farmers and other stakeholders (Freeman 1992).

Mr. A (assumed name), aged 72, has been the president, the leader of Kako LID since August 2016. The term of the Kako LID directors is four years. Mr. A and the other directors were selected during the elections in Kako LID in August 2016, as members of the 17<sup>th</sup> Board of Directors (BOD). Mr. A had served as a director since 2008, hence, it is his third term as a director. In the 16<sup>th</sup> BOD, he had served as vice president.

Mr. A is the son-in-law of a well-established family in Nakashinden, the third oldest hamlet in Kako LID (see Table 3). The family has been living in the same area since the beginning of the new land development in the village of Kako-shin for about 350 years since the Edo Period. He is a large farmer and still owns one hectare of paddy fields and 0.1 hectare of vegetable field, much higher than the average land ownership of 0.36 hectare in Kako LID. The family also ran a “Terakoya” (a private elementary school during the Edo period), and later around 1800, the family head served as a medical practitioner for the lord of Himeji-han. In the neighboring house, his relatives have served as medical practitioners for generations.

Mr. A had been a branch manager of a sake brewing company, of which his father-in-law had formally been the president. He retired at the age of 60. He has served many positions in the local community of Nakashinden Jichikai (a residents’ association) since 2007 such as lifelong learning representative, deputy chairman of Jichikai, and chairman of Jichikai for two years, immediately after his retirement from the brewing company. He became the director of Kako LID in 2008. Furthermore, he serves as an official of the Shoganji Buddhist Temple, and as a coordinator of the Non-

Profit Organization (NPO) of 12 Jichikai chairmen's association in Kako.

Since Kako LID belongs to Toban-Yosui LID, he also serves as its director. He is also the director of the Inami Town LID Federation, and vice president of the Kako Agricultural Land and Water Environment Conservation Council.

As the president of Kako LID, Mr. A is a very busy man. Despite being in a part-time position, he comes to the LID office Monday through Friday. Although he claimed that Wednesday is a holiday, he cannot take a day off. His predecessor president had also served from 9 am to 5 pm Monday through Friday.

Mr. A is a very competent person with great organizational and financial management skills, and is adept at document preparation, given that he had served as the manager of a company before his retirement. He has a good reputation that he has a good character and talks to people gently. It is believed that he can give suitable advice to the LID staff on how to prepare documents.

However, the salary of the president is meager, just 1.58 million yen per year. It could be said that the jobs of the president and the other directors are likely to be voluntary, and dependent on the good intentions of officials. They take on the job because there is a well-founded bond with the people in the Jichikai, and hence they have a strong sense of responsibility.

Like Mr. A, the president of Kako LID is usually a large landowner farmer who is past his retirement age, and comes from a well-established family since the time of the new land development in the village of Kako-shin during the Edo Period (see the list of successive presidents of Kako LID since the Kako District Kako Village LID was established in 1952 (Showa 27) in Table 5).

Table 5. List of successive presidents of Kako LID since the Kako District Kako Village LID was established in 1952 (Showa 27)

No	Term	Time in office	Number of years	Hamlet	Notes
1	1	1952~1956	4	Sanyonkenya	Village headman, Kako Village mayor
2	2,3	1956~1963	7	Kamishinden	Descendant of the J family, one of the three head farmers of Kako-shin Village
3	4,5	1963~1972	9	Kamisinden	Succeeded after the predecessor died. Descendant of the J family, one of the three head farmers of Kako-shin Village
4	6,7	1972~1980	8	Kentani	Big landowner farmer
5	8,9	1980~1988	8	Hachikenya	Succeeded after the predecessor died. Ironmaster
6	10,11	1988~1996	8	Chiwaike	n.a.
7	12,13	1996~2004	8	Kamishinden	Descendant of the K family, one of the three head farmers of Kako-shin Village. Staff of Inami Town Office
8	14	2004~2008	4	Kentani	Staff of the tax office
9	15,16	2008~2016	8	Kitashiden	Succeeded after the predecessor resigned. Staff of the Japanese National Railways
10	17	2016~	1	Nakashinden	Succeeded after the predecessor resigned. Branch manager of sake brewing company

Source: Author's survey, 2017

It appears that in the village of Kako, there has been a custom that a member of the well-established family who is a descendant of the three head farmers of Kako-shin and other influential families with large rice fields should become the president of the irrigation system. The president of Kako LID has traditionally held a good reputation in the local community of the village as a leader of the irrigation system, where the farmers had often experienced water shortage. The presidents had continuously tried to develop a new water resource for the Kako-ooike reservoir until it

was connected to the Toban-Yosui LID in 1993. Although the job of the presidents is almost voluntary, it seems they have served the local people devotedly, because for them it is more important to create social assets and earn the respect of the local people than earning money.

Based on Mr. A's family background, skills, character, and devotion to his job, he is considered to be a good local leader in Kako LID. Therefore, indicator 1 of Table 4 is evaluated as "yes." However, if the bond holding the Jichikai together becomes weaker in the future, it would become difficult to recruit a competent leader with a high morale.

## 2) Evaluation of staff responsibility of Kako LID

Freeman notes that the WUA leadership and the staff are responsible to local members, not to the central government. The leaders and the staff should not be appointed by the irrigation agency, but instead are selected in a general election held in WUA to encourage them to serve their local members. Moreover, they should be paid by local members, not by the government (Freeman 1992).

As mentioned above, when the Kako District Kako Village LID was established in 1952, there were 50 representatives, 16 directors, and four auditors. In 2000, the number of officers was modified to 35 representatives, 12 directors (including the president and the vice president), and three auditors.

The representatives are elected at the general elections in Kako LID which are held in July for a four-year term. The directors and auditors are elected at the representative assembly in August. The president and vice president are elected from among the directors. Their term is also for four years.



Among the directors of Kako LID, the president, the vice president, the accountant, and the chief of the general affairs committee are the four key officials. They hold meetings frequently. Especially, the president Mr. A and the vice president Mr. B usually meet three times a week, and are extremely busy.

The main functions of the directors are to attend the director assembly four times a year. They are the executive committee members who implement the activities of LID. Secondly, they are responsible for ensuring the cleaning of the pipelines in their respective hamlets, and closing the valves of the pipeline to avoid wastage of irrigation water. Thirdly, they distribute the bills for the ISF to members of their respective Jichikai. In the past, the directors had collected the cash toward ISF payments from their members. Now, the ISF is directly paid to Kako LID through the Japan Agricultural Cooperative (JA) bank account. Fourthly, if there are some members who have not paid the ISF, the directors pressure the members for the payment. Especially, in Kako LID, there are some members who have their own fields but do not live within the village of Kako (12 hamlets) and are called “Chikugai” (outside the hamlets) members.

The directors are usually concerned about the ISF payments to be made by those Chikugai members, as part of efforts to increase ISF revenue.

Meanwhile, the monitoring of the cleaning of the reservoirs and the drainage canals and mowing at drainage canals in each hamlet are the tasks of the Jichikai of each hamlet. Thus, there is no report on the performance of these tasks at the director assembly.

The duties of the representatives are mainly to attend the representative assembly once a year in March, and twice a year during the election year in August and March. The representative assembly functions as a

substitute of the general assembly of the whole LID members which should be the decision-making body of Kako LID. BOD members (the directors and the auditors) of Kako LID perform their duties following the decisions of this representative assembly.

However, their salaries are quite meager. According to the bylaw of Kako LID, the salary of the president is 1.58 million yen per year, and that of the vice president 120,000 yen per annum. Meanwhile, the salary of the other directors and auditors is only 60,000 yen per year. They also receive additional daily allowance for their duties (2,400 yen for two hours, 4,000 yen for four hours, 8,000 yen for eight hours), and a special allowance of 15,000 yen for five months of the irrigation period. The salary of the representatives is 11,000 yen per year and 4,000 yen per meeting.

Besides these LID activities, some directors of Kako LID have an additional duty. There is an organization named Kako Agricultural Land and Water Environment Conservation Council, for which the chairman was formerly the Kako LID president, but now it is the Kako LID vice president Mr. B. One of the deputy chairmen was formerly the Kako LID vice president, but now is the Kako LID president Mr. A. Another deputy chairman is the chairman of Kitashinden Jichikai. The accountant is the Kako LID chief of the general affairs committee. The auditors are the Kako LID auditor and the chairman of Ikenouchi Jichikai. The executive office consists of the executive director Mr. E who is the Kako LID auditor, an accountant, and other staff. In addition to this head council, each Jichikai also has the branch council management committee, which consists of a chairman, vice chairman, and an accountant. At each Jichikai, a chairman of Rinpo is responsible for the cleaning of reservoirs and drainage canals, and mowing at drainage canals.

The task of this council is to organize the collective activities for the agricultural land and water environment conservation, i.e., operation, maintenance, and repair of irrigation facilities of LID. This council belongs to the town of Inami. However, in reality, the organization of this council is inseparable from Kako LID. Actually, these maintenance tasks of irrigation facilities are the busiest jobs for the directors of LID. This is the reason why the post of the chairman of the council was altered from LID president to LID vice president.

The duties of this council include mowing, cleaning, and repairing of the drainage canals and reservoirs two to four times per year at each Jichikai. In addition, the council handles the program for the reservoir repair work, in order to extend the life span of the reservoirs. The executive office is very busy as they have to apply for the subsidy, to place the order to a construction company, to monitor the construction work, etc. The executive director Mr. E, who is concurrently the Kako LID auditor, is a retired engineer of a private company, and has enough capacity to handle these construction works. The council chairman Mr.B and other officers are quite occupied with the preparation of new program plans, the preparation and approval of the construction work plans, the supervision of project applications, construction works, and project reports, etc.

Why do those directors work hard even though their salaries are meager?

In Kako LID, there is a customary rule that the 12 directors are elected from each of the 12 Jichikais. Each of the three auditors are elected from the three blocks, each of which consists of four Jichikais. (The first block comprises the hamlets of Gokenya, Ikenouchi, Kitashinden, and Kamishinden; the second block Oosawa, Chiwaike, Nakashinden,

and Sanyonkenya; and the third Rokkenya, Kentani, Sichikenya, and Hachikenya.) Within each block, the position of the auditor is rotated (see Table 6).

Table 6: 3 Auditors elected from the 3 blocks

Block	Hamlet
1	Gokenya, Ikenouchi, Kitashinden, Kamishinden
2	Oosawa, Chiwaike, Nakashinden, Sanyonkenya
3	Rokkenya, Kentani, Sichikenya, Hachikenya

Source: Kako Land Improvement District, 2017

However, before the general elections, the candidates to those officers (representatives, directors, and auditors) are already decided in each Jichikai. The former director looks for a successor who is in his sixties and obtains his informal consent. Then, the director recommends the person to the chairman of Jichikai, who formally asks the candidate to be the next director. The position of director of Kako LID is one of the most important posts of Jichikai. An influential person who already has experienced the position in Jichikai is selected as the LID director. Usually, a person who had served as a LID representative becomes a director, with some exceptions. The chairman of Jichikai usually does not become a director concurrently, because both positions are busy. However, in a small Jichikai, the chairman is simultaneously appointed as the director, because no one else wants to serve as a director.

In Jichikai, there are several official positions such as that of the chairman, deputy chairman, accountant, agricultural production department chief, farming department chief, environment committee member, public relations representative, lifelong learning representative,

etc. In principle, since the LID and Jichikai are different organizations, the LID representatives and the director are not the official positions of Jichikai. However, those positions are also considered as one of the Jichikai positions, so that the chairman has the responsibility of selecting LID officers. Following requests from the LID president, the chairman of Jichikai looks for a suitable candidate in his Jichikai. It is said that once a person accepts a position in Jichikai, he continuously serves many other positions because only a few residents want to serve a Jichikai position. Jichikai officers rotate the positions, including LID official post, amongst themselves.

The LID director is usually a part-time rice farmer. It is said that a full-time farmer is too busy to serve as LID director. The directors have retired from service, and are aged between 63 and 75. It is not possible for a person who is currently employed to accept this position given his busy schedule. Most of the directors are local celebrities and come from reputed families since the new land development at the village of Kako. Most of them are persons with a good reputation in their local community, although there are some exceptions.

In some Jichikai, farming associations are requested to allow their members to become LID officers by the chairman of Jichikai. For example, the Kentani farming association chose all LID officers of Kentani Jichikai, i.e., a director and five representatives, while the Nakashinden association chose two representatives.

The LID directors mostly perform their duties very well and actively. However, there are a few cases where a director failed to handle the non-payment of ISF of his own Jichikai members, or a representative coming from Chikugai does not attend the representative assemblies. They

work hard because LID duties are closely connected with the works of Jichikai, especially the Kako Agricultural Land and Water Environment Conservation Council.

Although at present, the LID officers perform their duties well, there are some problems. First, there is a certain uncertainty regarding the successors of LID officers. Lately, there has been a drop in the number of people who want to become Jichikai officers, especially in the next 10 years, because the bond of the local community has become weaker, hence local people avoid the voluntary jobs of Jichikai. The salaries of LID officers is very meager as mentioned above, and the same holds true for the LID staff. It is difficult for a person who has a job at present to become a LID officer, since the officer on duty is quite busy. Therefore, a person who has retired from service is always considered for the post. However, many companies are reemploying their retired employees, and the final retirement age has been extended from 65 to 70, making it more difficult to secure LID officers. At present, Kako LID depends on the goodwill of the officers, who consider their LID duties as “contributions to their own local community.”

Secondly, there are discussions within Kako LID whether they should choose the director and representatives not only from the 12 Jichikai, but also from Chikugai. The number of Chikugai members has gradually increased to 203 (24.4%) of the total 831 members in 2017. From 1952 to 2016, all the representatives had been selected from the 12 Jichikai. In the customary rules of Kako LID, each Jichikai had one to five allotments of representative positions. However, since 2017, there has been one Chikugai representative. Before the LID election in 2016, one member from outside the 12 hamlets claimed that he would run for elections. Responding to

this claim, the new president Mr. A agreed to change the number of representatives allotted to his Jichikai (Nakashinden) from four to three, and offered the seat to the member from outside.

Besides these LID officers, there are two LID staff that receive salaries from Kako LID. One is a water tender, formerly called a reservoir keeper (“Ikemori”). The present water tender Mr. O is 75 years old and has been serving since 2014. He was formerly a director from 2000 to 2012, and has a thorough knowledge of water management. The other is an office clerk Ms. F, who has been serving since 2008. She deals with accounts, the billing of ISF, preparation of the documents of conversion, inheritance, exchange of farmland, dunning the ISF payment, etc. She is quite busy with many tasks in hand (see Table 7).

Table 7. The 17<sup>th</sup> directors and auditors (elected in August 2016, four-year term) and staff of Kako LID

NO	Position	Assumed name	Age	Hamlet	Farmland (ha)	Occupation	Position in Jichikai	Notes
1	Director		69	Gokenya				The 3 <sup>rd</sup> term
2	Director		64	Ikenouchi				The 2 <sup>nd</sup> term
3	Director		64	Kitashinden				The 1 <sup>st</sup> term
4	Director		63	Oosawa				The 1 <sup>st</sup> term
5	Director		78	Kamishinden				The 1 <sup>st</sup> term
6	Director		69	Chiwaike			Jichikai chairman	The 2 <sup>nd</sup> term
7	President	Mr. A	72	Nakashinden	1.0	Branch manager of sake brewing company, retired at 60	Married to the Nakashinden well-established family from Okayama. Lifelong learning representative, deputy Jichikai chairman, chairman from 2007 to 2008. Person in charge of Shoganji Temple. Manager of NPO of Jichikai ex-chairmen	The 3 <sup>rd</sup> term since 2008. Vice President at 16 <sup>th</sup> BOD.
8	Director		66	Sanyonkenya				The 2 <sup>nd</sup> term

9	Vice President	Mr. B	68	Rokkenya	0.55(0.33 planted)	Sales department chief of valve manufacturer. retired at 63	Jichikai chairman at 44 to 45. Present president of farmers club	The 2 <sup>nd</sup> term since 2012. Auditor at Gandoi LID.
10	Director	Mr. C	68	Kentani	1.0(0.6 planted)	Staff of transportation company. retired at 63	Official of farming association since 1993. Farming department chief from 2006 to 2010. Lifelong learning representative for four years. Traffic safety instructor for four years	The 1 <sup>st</sup> term. 1 director and 5 representatives were chosen by Kentani farming association. Member of Gandoi LID.
11	Director		70	Sichikenya				The 1 <sup>st</sup> term. General Auditor from 2008 to 2012.
12	Director		72	Hachikenya				The 2 <sup>nd</sup> term
13	General Auditor	Mr. D	65	Kamishinden	0.73	Sales staff of machinery. transferred to maintenance staff of high school, retired at 60, part-time maintenance staff of school	Member of L head family, which is one of the well-established families engaged in the new land development in Kako Village. Agricultural production department chief for six years. Farming department chief for four years. Accountant for six years. Presently holds no position.	The 1 <sup>st</sup> term. Representative of 14 <sup>th</sup> , 15 <sup>th</sup> , 16 <sup>th</sup> BOD from 2004 to 2016.
14	Auditor	Mr. E	67	Nakashinden	0.6	Engineer of printer manufacturer. Reemployed at 60. Retired at 65	JA representative for the 1 <sup>st</sup> term. Accountant and deputy chairman of Jichikai. Accountant from the age of 50 for eight years. Vice president of the hamlet drainage association from age 60 to 67. Manager of Jofukuji Temple since 2016. Group leader of the elderly people association. Member of the Nishikawa religious association.	The 1 <sup>st</sup> term. Representative of 15 <sup>th</sup> BOD. Accountant of Kako Agricultural Land and Water Environment Conservation Council since 2007. Executive director of the Council since 2014.
15	Acting General Auditor		62	Rokkenya				The 1 <sup>st</sup> term



16	Water tender	Mr. O	75	Sanyonkenya		Staff of Kako LID		Served since 2014. Director of 13 <sup>th</sup> , 14 <sup>th</sup> , 15 <sup>th</sup> BOD from 2000 to 2012.
17	Office clerk	Ms. F	54	Gokenya		Staff of insurance company for two years, transferred to temporary worker of Kakogawa City, transferred to staff of Kako LID in 2008	Returned to mother's home in Kako with her family. Family of mother's younger brother is the head of the family	Served since 2008.

Source: Author's survey, 2017

### 3) Evaluation of distributional share system of Kako LID

Freeman (1992) points out that the distributional share system is the core of any effective WUA. This means that water delivery is dependent on the fulfillment of organizational obligations. Moreover, the water share system should remove the head and tail distinction in the service queue. The member's share of cost for system management is proportionate to his/her share of water and share of vote. In Kako LID, the distributional share system has been introduced into LID management.

#### a. Share of cost at the Kako LID 1: ISF payment

In Kako LID, the members' organizational obligations are the ISF payments and participation in communal labor.

In Kako LID, ISF is currently set at 30,000 yen per hectare, which is paid to Kako LID, and 25,000 yen per hectare for special ISF, which is paid to Toban-Yosui LID; hence in total, 55,000 yen per hectare per year. In the past, a member had also paid 10,000 yen per hectare to the water tender ("Mizuire").

In 2016, 75.2% of the members paid ISF by the JA account transfer payment in September, while 24.8% of them paid directly to the Kako LID office or into the LID account at JA. In the past, each director had made door-to-door visits to collect ISF from the members in his Jichikai; hence, it was a tough job for the director.

In 2013, the collection rate of ISF was 99.8%. The total collection was 16.54 million yen. There were two cases of non-payments which amounted to 30,000 yen. It can be said that Kako LID can attain almost 100% of the ISF collection rate with a few free riders. One of the non-payers Mr. M had paid before the land consolidation. However, since he was not satisfied with the results of the consolidation, with complaints about problems such as poor drainage, he had stopped paying ISF since 2013. Another member in the Hachikenya hamlet had not paid or partially paid since 2010, because he had leased his land and had stopped farming.

The illegal checking of irrigation water is very rare in Kako LID. However, an exception exists in Rokkenya hamlet. A Kako LID member who has his farm at the hindmost part of Kako LID, also belonging to Gandoi LID, took drainage water from Kako LID and brought it to his neighboring farmland in Gandoi LID. Initially, he only brought the water to a single paddy field. But gradually, he carried it in a tank to the other paddy fields in the inland, drawing water from his valve at Kako LID, and transporting the tank to Gandoi LID in a small truck. The director noticed the case and planned to warn him if the situation persisted.

Although most of the members pay ISF accurately, there are some problems of changing the amount of ISF when the farmland size is altered due to inheritance or the conversion of farmlands. The Kako LID office has to reset the member's ISF again, which is a complicated procedure.

Currently, when the director provides an explanation, the members pay ISF. However, it appears that the cases of non-payment would increase in the future because the son or daughter who inherits parental farmland is usually surprised when he/she first finds out about the ISF payment, or because many members have become old and delayed in payments.

Besides the ISF payment, each member in Kako LID had to pay a one-time fee of 2.3 million yen per hectare toward pipeline installation costs, and 3 million yen in Kentani hamlet, owing to the late construction period. However, there was no objection to the pipeline installation cost, because the Kako LID members had visited other LIDs which had already introduced the pipeline, and had hold strong requests for the installation of the pipelines in Kako LID.

b. Share of cost at Kako LID 2: communal labor

Kako LID members are also responsible for participating in communal labor work such as cutting grass and cleaning drainage canals. This communal labor is organized by each Jichikai, so that not only the Kako LID members, but also non-farmer residents should participate in the communal labor. Actually, this system is based on the guidelines of the Japanese Ministry of Agriculture, Forestry, and Fisheries (MAFF), which makes non-farmer residents participate in the cleaning of LID drainage canals, because they also use the drainage canals to drain their domestic waste water. In addition, because the population of farmers has decreased in each rural community, it has become extremely difficult for the farmers to maintain the LID irrigation system on their own.

In Kako LID, each Jichikai allocates the cleaning tasks to each Rinpo (neighborhood association) which is below the Jichikai. So, the cleaning task

is done under the leadership of the Rinpo chairman. The residents repair the reservoirs, the drainage canals of Kako LID and sewerage, mow grass along rural roads, and perform cleaning tasks. This has been the rule of the community since the Edo period. The whole community (farmers and non-farmers) participates in the cleaning tasks in April and June, before and after the opening of the gate of the Kako-ooike reservoir on May 8th.

As mentioned above, since each Rinpo is responsible for the maintenance of the drainage canals, there is no report to the BOD of Kako LID on the number of participants.

Each Jichikai receives subsidies for the cleaning of the reservoirs and the drainage canals from the Kako Agricultural Land and Water Environment Conservation Council, as mentioned above. Since 2007, the council has been paying a daily allowance ranging from 800 yen to 2,000 yen per day to each person. (The amount varies in each Jichikai).

Some Jichikai impose fines (“Debusokukin”) ranging between 3,000 yen and 10,000 yen per day for the absence of the cleaning. It is said that in the past, all members of the hamlet attended the cleaning, even though there was no allowance because they were scared of “Murahachibu”, which means that the offender is ostracized within the village by other villagers. These days, several households cannot attend the cleaning because of their jobs or due to old age. For example, in Rokkenya, 95% of households attend the cleaning duties, while one or two households pay the absentee fines. In Kitashinden, among 133 households, 111 (83.5 percent) attended the tasks, while in Nakashinden, 70 to 80 percent of the grass was cut by the Nakashinden farming association in 2017.

Presently, there are several problems regarding communal labor in Kako LID. There are some residents who do not want to attend the cleaning, so

they just pay the fine and give it a miss. Young residents are often absent and only people in their seventies attend the cleaning sessions. Although the members are told to bring their own grass cutters, some residents do not possess them. Earlier, cleaning was not a difficult task because the drainage canals were small. Now, some tasks like cutting grass along the slope of the drainage canals have become very difficult and dangerous because the farms have become larger after land consolidation, resulting in the drainage canals becoming wider and deeper.

In sum, in Kako LID, there are very few cases of ISF non-payment and illegal checking. Also, at present, most of the LID members attend communal labor, and the absentees have been paying fines. Hence, there are very few free riders who break the rules of LID and appropriate resources unfairly without fulfilling their obligations as LID members.

#### c. Share of vote at Kako LID

When we just focus on the number of directors and representatives within Chikunai (within the 12 hamlets), the distribution is mostly equitable. From each Jichikai, one director is elected, and one to five representatives are elected based on the area of the farmland and the number of LID members (see Table 8). Therefore, as Freeman mentions, the share of cost is mostly equivalent to the share of votes. Hence, a sense of fairness is mostly attained among members within the Chikunai.

However, there is some inequality among Chikunai members. Kamishinden has more representatives than is appropriate for their proportion of the irrigated area, and therefore their share of vote is higher than the other Jichikai. It is believed that this has been the custom from the past, since Kamishinden is the oldest hamlet in Kako Village and

the three head farmers had settled there. However, when we see the proportion of the number of members, their share of vote is appropriate (see Table 8).

Table 8. Kako LID share of the 16<sup>th</sup> Directors and Representatives per irrigated area and per number of LID members within Chikunai

NO	Hamlet	Number of Directors	Number of Representatives	Share of Representatives %	Irrigated area (m <sup>2</sup> )	Area ratio %	Number of LID members	Member ratio %
1	Gokenya	1	4	<b>11.4</b>	280121	11.2	74	<b>11.8</b>
2	Ikenouchi	1	2	<b>5.7</b>	180880	7.2	26	<b>4.1</b>
3	Kitashinden	1	4	<b>11.7</b>	324470	12.9	71	<b>11.3</b>
4	Oosawa	1	1	<b>2.9</b>	70076	2.8	18	<b>2.9</b>
5	Kamishinden	1	4	<u><b>11.4</b></u>	213243	<u>8.5</u>	69	<u><b>11.0</b></u>
6	Chiwaika	1	2	<b>5.7</b>	167871	6.7	36	<b>5.7</b>
7	Nakashinden	1	4	<b>11.4</b>	290180	11.6	75	<b>11.9</b>
8	Sanyonkenya	1	3	<b>8.6</b>	229221	9.1	56	<b>8.9</b>
9	Rokkenya	1	2	<b>5.7</b>	109423	4.4	29	<b>4.6</b>
10	Kentani	1	5	<b>14.3</b>	316932	12.6	87	<b>13.9</b>
11	Sichikenya	1	1	<b>2.9</b>	100111	4.0	24	<b>3.8</b>
12	Hachikenya	1	3	<b>8.6</b>	228176	9.1	63	<b>10.0</b>
	Total	12	35	<b>100</b>	2510704	100	628	<b>100</b>

Note : Irrigated area and the number of LID members in 2016.

The 16<sup>th</sup>: From August 2012 to August 2016 (four-year term)

Source: Author's survey, 2017

Although there is mostly equitable distribution of directors and representatives within Chikunai, there exists an inequality between Chikunai and Chikugai (outside twelve hamlets). Hence, the share of cost is not equivalent to the share of vote between those members. From the 1<sup>st</sup> to the 16<sup>th</sup> BOD of Kako LID, all the directors and representatives had

come from Chikunai. In the 17<sup>th</sup> BOD, for the first time, there was one representative who came from Chikugai (see Table 9 and 10). However, those Chikugai members still do not attend the Jichikai activities such as grass cutting or drainage canal cleaning. Since the Chikugai members do not fulfill their obligations as LID members (they pay ISF but do not participate in communal work), it is difficult to evaluate whether the share of Chikugai representatives is equitable or not. However, since the number of Chikugai members who have their farmland in Kako LID but live outside the 12 hamlets has been growing, the president and vice president have already recognized this matter as the problem of Kako LID management.

Table 9. Kako LID share of the 16<sup>th</sup> Directors and Representatives per irrigated area and per number of LID members between Chikunai and Chikugai

NO	hamlet	Number of directors	Number of representatives	Number ratio %	Irrigated area (m <sup>2</sup> )	Area ratio %	Number of LID members	Number ratio %
1	Chikunai	12	35	<b>100</b>	2510704	83.7	628	<b>75.6</b>
2	Chikugai	0	0	<b>0</b>	488473	16.3	203	<b>24.4</b>
	Total	12	35	<b>100</b>	2999177	100	831	<b>100</b>

Notes : Irrigated area and number of members in 2016.

The 16<sup>th</sup>. From August 2012 to August 2016 (four-year term).

Source: Author's survey, 2017

Table 10. Kako LID share of the 17<sup>th</sup> Directors and Representatives per irrigated area and per number of LID members between Chikunai and Chikugai

NO	hamlet	Number of directors	Number of representatives	Number ratio %	Irrigated area (m2)	Area ratio %	Number of LID members	Number ratio %
1	Chikunia	12	34	<b>97.1</b>	2510704	83.7	628	<b>75.6</b>
2	Chikugai	0	1	<b>2.9</b>	488473	16.3	203	<b>24.4</b>
	Total	12	35	<b>100</b>	2999177	100	831	<b>100</b>

Notes : Irrigated area and the number of members in 2016.

The 16<sup>th</sup>: From August 2012 to August 2016 (four-year term).

Source: Author's survey, 2017

#### d. Share of water allocation in Kako LID

Formerly, since the Edo period up to the land consolidation work, there was severe water shortage in the Kako irrigation system. The water was delivered from Kako-ooike reservoir to "Koike" reservoir (a subordinate reservoir which receives water from the parent reservoir, i.e. Kako-ooike reservoir) through the main canal. From Koike reservoir, the water was delivered through a small canal to each farmland. At that time, the size of the farmland was small at around 0.1 hectare. The canals were used as both irrigation and drainage canals. Water was distributed round the clock.

There were water tenders who cared for the Kako-ooike reservoir called Ikemori, and one Mizuire per hamlet who was responsible for water management within each hamlet. Besides them, there was a "Toban" who was in charge of monitoring the canals at nighttime once in 20 days in Kentani hamlet. There were nine Koike (subordinate reservoirs) in Kako LID. The duties of the Mizuire included opening and closing the gate of the reservoirs, and the monitoring of the irrigation water from Kako-ooike



reservoir through the main canal, Koike reservoir, and the tail end.

There was a rotation schedule to take irrigation water within the hamlet. Usually, there was the tacit agreement among the hamlet members that the larger farm took water first. Each farmer opened the inlet of his paddy field by himself, and had his irrigation period ranging from one day to four or five days, hence he had to be absent from his job. It took about one month to complete the rice transplantation in the hamlet, where each farmer waited for his turn. Therefore, the farmers had to plant the same rice variety such as Nihonbare or Kinnanfu and arrange the cropping calendar in a similar way. When they planted vegetables, they chose those vegetables that did not need much water, or they used drinking water.

In the past, there was water shortage downstream, which resulted in severe water conflicts and illegal checking. There was a customary rule that the upstream was privileged, thus the farmers in the downstream had to wait for their turn. If the downstream farmer went upstream and opened the gate, a quarrel arose. For example, the Nakashiden farmers shared irrigation canals with upstream farmers in Kitashinden and Oosawa (see Figure 3). They had to watch the canal because the upstream farmers took water illegally at the turn of Nakashiden. Some farmer opened his inlet a little bit illegally and secretly diverted the water into his paddy field. The other farmer opened the gate at night, but it was closed by somebody in the morning. It was a huge task for the farmers because they had to deal with water management right from early morning. In Rokkenya (see Figure 3), since they are located at the tail-end of the Kako irrigation system, the farmers went up to Ibara-ike reservoir in Chiwaike hamlet to watch the canals. At their irrigation turn, they found that some farmers in Nakashinden and Sanyonkenya (see Figure 3) has pilfered water at night,

so, they closed the inlets. Especially at the time of drought, the farmers fought for water, and irrigated their paddy fields with buckets of water.

At that time, there was water shortage in the downstream area, and differences in water allocation between the head and tail portions existed.

The situation changed dramatically after land consolidation between 1989 and 1998. Ninety percent of irrigation canals had been converted to pipelines. Also, Kako LID had begun to receive water from Toban-Yosui LID. Presently, Toban-Yosui LID delivers water to Kako-ooike reservoir, and through the new pipelines, the water is delivered to each farmland. However, some portions of Hachikenya are still irrigated by open canals, because the farmlands are close to the residential area and it is difficult to perform construction work.

From 1981 to 1998, the Inami LID had been established to conduct land consolidation work in the Kako LID area. The farmers had to exchange their farms with other lands within Kako LID. There were three years of temporary land consolidation to deal with some discontent expressed by the farmers. However, the farmers finally put their seals on the documents, because they say they were afraid of Murahachibu (social ostracism in the community). Before consolidation, the farmland was 0.1 hectare, and after land consolidation, each farmland became 0.6 or 0.3 hectare. The drainage canals remained as open canals. Earlier, the roads and irrigation canals were curved, but after the construction work, the roads become straight along the pipelines and also wider. And now, all paddy fields face the road.

Nowadays, since each paddy field has a valve of the pipeline at the entry to the farm, if a farmer opens the valve, he can easily receive irrigation water. Also, the farmer can adjust the volume of water on his own. Therefore, neither does the farmers have any trouble in water

management, nor is there any water conflict. Since there is no more water shortage, Kako LID attains equal water distribution at the head and tail portions.

Soon after the land consolidation works, some farmers complained about their drainage systems for about two to three years. They addressed the drainage issue by creating a ditch, following which most of the problems were resolved.

Currently, there is another problem because some farmers leave the water running so there is a water wastage.

The daily operation and maintenance of the irrigation facilities had also changed significantly before and after land consolidation.

Before land consolidation, the canals were made of earth, and the farmers cleaned the canal once a year through “Mizubushin” (communal canal cleaning). To improve the drainage, they repaired the canals by driving posts into them. Since the ridges were thin and easily collapsible, regular maintenance jobs were essential.

Now, Mr. O, who is the staff of Kako LID, checks for any breakdown of valves or water leakage from the pipeline. He also deals with the opening and closing of the valves, does maintenance work for open canals, and checks whether any farmer has forgotten to close the valves.

The breakdown of valves or the poor flow of water rarely happens in the summer. The farmers request Mr. O to solve the problems.

It has become possible to have a stable and equal water distribution in Kako LID after the land consolidation.

In sum, in Kako LID, regarding the sharing of costs, there are two kinds of obligation for LID members: payment of ISF and participation in communal work. As for the ISF payments, all the members, with a few

exceptions, pay ISF, while for participation in communal work most of the members fulfill their obligations.

Regarding the share of vote, within the Chikunai, the number of the representatives are proportionate to the irrigated area and the number of LID members. Therefore, the share of vote is equivalent to the share of cost.

However, there is a shortage of share of vote for the members in Chikugai.

Regarding the share of water, the ISF is a fixed rate per area. If there are farmers who experience water shortage downstream, this fixed ISF would be an unfair system for those farmers. However, after the pipelines were installed in Kako LID, there is no more water shortage even in the downstream, and LID has successfully achieved equitable water distribution both in the head and tail portions. Kako LID ensures the provision of the same volume of water per unit area in the command area of the irrigation system. Therefore, in Kako LID, a member pays ISF equivalent to the volume of the irrigation water he/she receives. Hence, the share of water is proportionate to the share of costs.

Therefore, in Kako LID, a member's share of water is proportionate to the share of his/her cost, and also the share of vote within the Chikunai members, thereby ensuring a distributional sharing system. However, there is the shortage of the share of vote for the Chikugai members, hence the distributional share system in Kako LID is considered imperfect.

#### 4) Evaluation of water resources control ability of Kako LID

Freeman (2009) states that among the six essential characteristics, if the first four are fulfilled, then the remaining two (water resources control

ability and the propensity of members to support the local organization) will be realized. He points out that if the WUA has good water resource control, it can deliver sufficient irrigation water in a timely manner to all members. To have a higher water control ability, ideally, the WUA owns and controls the entire irrigation system from the water source (e.g. reservoir) to the downstream end.

a. Water resource control ability at water source

As mentioned above, Kako LID had continued to construct new reservoirs as their water source and new paddy fields since the Edo period. The farmers had made efforts to secure enough water for their water source Kako-ooike reservoir since they had suffered from chronic water shortage. In the past, they brought water from the Kusatani river by constructing the Kako-oomizo canal to the Kako-ooike reservoir. In 1891, the Kako-ooike reservoir could receive water from a newly constructed Ougo irrigation canal. In 1919, Yamada irrigation canal also provided water to the Kako-ooike reservoir. In 1962, through the Ougo-gawa & Yamada-gawa Agricultural Irrigation Improvement Project, Kako-ooike reservoir could receive more water. However, the volume of water at Kako-ooike was still not adequate. Finally, in 1993, after the Toban-Yosui National Agricultural Irrigation Project was completed, and Kako-ooike reservoir could receive water from the Dondo Dam, ensuring that there is enough water in the Kako-ooike reservoir.

Currently, Kako LID receives sufficient water from the Toban-Yosui irrigation system. From the middle of February to May, the Kako-ooike reservoir is filled with 1.3 million tons of water. Mr. O checks the water gauge of the reservoir on a daily basis. If the volume of water decreases,

he contacts the office of Toban-Yosui LID to provide more water for the Kako-ooike reservoir.

In 1994, there was severe drought. Within the Kako LID, farmers shared water amongst themselves to cope with the situation. They could harvest rice even during the drought. In some cases, two farmers shared water for a 0.5 hectare paddy field. They checked the drainage canal and pumped the drainage water to irrigate the rice field. Since the water quality was not good, the yield decreased.

b. Water resources control ability from the Kako-ooike reservoir to the farmlands

As mentioned above, in 1998, 90% of the irrigation area of Kako LID had received water from the new pipelines. Therefore, Kako LID could solve the water shortage problem at the downstream areas and achieve equal water distribution across LID.

The water management at the farmland level has vastly improved following the laying of the pipelines. After the pipelines were installed, it has enabled the farmers to plant the crops any time they like. Thus, there are various rice varieties being cultivated from Nihonbare, Kinnanfu to Hinohikari, Kinuhikari, and Koshihikari whose planting seasons are different. The farmers can now grow any rice variety they want.

Vegetable cultivation has also become very convenient. The farmers can grow any time they want, and they can also connect hoses from their valves to irrigate vegetable farms. The part-time farmers can engage in farming even during the weekends, hence farming has become easier.

Each farmer is now responsible for adjusting water allocation by himself/herself. At Nakashinden, the farming association monitors the opening and

closing of the valves in the hamlet. Sometimes, full-time farmers ask the Nakashinden representative Mr. H who comes from the farming association to provide more water. Mr. H in turn asks Mr. O to address the problem.

Full-time farmers who cultivate greenhouse vegetables need water all year through. However, the irrigation water from the Kako-ooike reservoir is available only from May through September. Also, the quality of the reservoir water is not good. Therefore, they use well water and grow spinach, strawberry, etc.

Meanwhile, Kako LID is responsible for water management from the Kako-ooike reservoir to each farmland. The dates on which the gates of the Kako-ooike reservoir will be opened will be intimated to each farmer. The opening date is decided at the directors' meeting in February, and it is announced at the annual representative meeting held at the end of March. After this, all the directors and representatives are informed about the date through documents as well as verbally. At the end of March, the date is published in the information bulletin of the Inami Town. At the same time, the date is announced at the officers meeting of the Jichikai and the information reaches each household through the circular bulletin within each Rinpo.

The dates of the opening of the gate has been advanced following requests from the farmers. Earlier, the date was in the middle of June, but now it is in the beginning of May, because the rice varieties have become diverse.

Regarding the operation and maintenance of the irrigation pipelines, Mr. O daily operates and checks the pipelines. On Saturdays, the president inspects and closes the valves if the water is left running to avoid wastage of water. The directors clean and check the pipelines and valves in their

hamlet a week before the opening of the gate of the Kako-ooike reservoir. For example, they flush the rubbish by discharging water into the pipelines.

The pipelines have been installed since 1989, and 30 years have already passed since the setting up of these pipes in Gokenya and Ikenouchi hamlets. Their condition has deteriorated, hence the leakage of water occurred at least in six instances in 2014, three in 2015, and there was one case reported in 2016. The repair costs ranged from 300,000 yen to 800,000 yen per year. Now, Kako LID put a tag on the pipeline to call attention to the leakage of water. Kako LID earmarks 3 million yen in their annual budget for the operation and maintenance of their irrigation facilities, and spends around 1-2 million yen of this money per year. However, the amount is expected to increase in the future. Since some pipelines are buried below the road, they are easy to break because of vibration. Some pipelines are buried close to the drinking water and the drain pipes.

Regarding the repairs to the Kako-ooike reservoir, the Kako LID removed the sediment in the conduit of the reservoir in 2017. In 2017 and 2018, Kako LID received 100% of the subsidy amount, totaling 30 million yen for the reservoir repair work, which is used for the repair of the reservoir, gate, and spillway. This reservoir's preservation project aims to conduct the maintenance work gradually with minimal costs, rather than bear the expenses in the event of the reconstruction of the entire reservoir, which is expected to cost 300 million yen over three years.

Regarding the maintenance of the subordinate reservoirs, each Jichikai is responsible for the cleaning of the reservoir and removing rubbish from the gate. The maintenance works are conducted by each Rinpo under the leadership of the Rinpo chairman. For example, in Kentani hamlet,



the farmers clean the drainage canals below the Kako-ooike reservoir, the Kentani-kamiike subordinate reservoir, and the Kentani-shimoshinike subordinate reservoir which was used for irrigation before but is now used for disaster prevention after the pipelines were installed. In 2017, the reinforcement work was planned in the Kentani-kamiike and Kentani-shimoshinike subordinate reservoirs, considering that there is a risk of the reservoirs bursting due to typhoons.

As mentioned above, each Jichikai promotes the grass cutting and cleaning of the subordinate reservoirs and the drainage canals.

In sum, Kako LID has a great ability to control water resources. Regarding the water source (Kako-ooike reservoir), LID can secure enough water. Mr. O conducts daily checks and addresses the requests to provide water to Toban-Yosui LID based on the water level of the reservoir. Regarding water allocation from the Kako-ooike reservoir to the farmlands at the tail portion, the water shortage has been solved by the installation of the pipelines. As for the maintenance and the repair of irrigation facilities, Mr. O, the directors, and each Jichikai take charge of the jobs. Also, they have implemented the necessary repair works for the reservoirs and pipelines. Hence, Kako LID can properly manage, right from the water source (Kako-ooike reservoir) to the tail portions of LID.

## 5) Evaluation of members' support to Kako LID

Kako LID has been greatly supported by the LID members.

The collection rate of ISF is 99.8% with only two exceptions, while illegal checking is very rare with one exception. The grass-cutting and cleaning of the drainage canals are managed by each Jichikai with fairly high participation rates of 70 to 90 percent. Each Jichikai chooses the director

and representatives within the hamlet. Those leaders are very cooperative and active in LID activities. In the past, the water management and maintenance of irrigation facilities were conducted by each Jichikai, and the cooperative attitude toward irrigation activities in each Jichikai still continues. However, there exists some exception such as a non-cooperative director or representative from Chikugai.

## V. Conclusion

Based on the six evaluation indicators derived from the Freeman model, the organizational performance of Kako LID is as follows (Table 11).

Table 11. Evaluation of the organizational performance of Kako LID

NO	Indicator	Evaluation
1	Source of leadership	Yes
2	Responsibility of leader and staff	Yes
3	Share system of water delivery and obligation	Rather weak
4	Head and tail distinction	Yes
5	Water resources control ability	Yes
6	Members' support to WUA	Yes
	Overall performance	Successful

Even though indicator 3 (share system of water delivery and obligation) has been evaluated as “rather weak” because the share of vote of Chikugai members is smaller than their share of cost, the other indicators showed good performances at Kako LID. Hence, the author evaluates the organizational performance of Kako LID to be successful, on the lines of a WUA. Kako LID's performance corresponds to Freeman's model of a

successful WUA, although some issues still need to be resolved.

One of the most important factors for the successful performance of Kako LID is the existence of the distributional share system in which each member's share of water is equivalent to his/her share of costs (ISF payment and participation of communal works). Freeman (1992) states that the amount of water received by each member should be roughly proportionate to the share of system costs paid by each member. Meanwhile, in many developing countries, the ISF is set at a fixed rate per area. This is an unfair system for farmers who experience water shortage downstream. In Kako LID, the ISF is also charged by the size of farmland per hectare. However, Kako LID could avoid this problem because they resolved the water shortage even in the downstream area with the installation of the pipelines. Hence, the head and tail distinctions in the service queue have been eliminated, and equal water distribution has been realized. If members have farmlands of the same size, they receive the same amount of water, including in the head and tail portions. Therefore, this suggests that the farmer pays ISF proportionate to the volume of water that he/she receives. Freeman (2009) states that if a member receives more water, he/she must pay more ISF. Therefore, in Kako LID, if a member's farmland is bigger, he/she must pay more ISF.

Another factor is that Kako LID could have a high water resource control ability after Kako LID was connected to Toban-Yosui LID, so as to provide enough water to the Kako-ooike reservoir, and moreover they installed the pipelines in LID. After these improvements, Kako LID currently has irrigation facilities which can provide enough volume of water in a timely manner to all LID members.

Moreover, Kako LID has dedicated leaders as president, vice president,

and directors. These LID leaders are also leaders of the local community. Each Jichikai is responsible for choosing the leaders (director and representatives) of Kako LID. These leaders devote themselves actively to their duties of the management of Kako LID with only a small amount of allowance, almost akin to volunteering work, because they consider the LID tasks as the one of the duties in their own local community.

Further, Kako LID has a diligent water tender, and a competent and hardworking staff who prepares the documents for ISF collections, etc., and promotes the collection of ISF from each member.

The LID members are also very cooperative toward LID activities. It is reflected in the high collection rate of ISF and the participation rate of communal labor.

Above all, each Jichikai has a strong will that they would like to treat the Kako LID, which has a long history, as their precious assets. Since a long time, the local community has had a good tradition of managing the Kako irrigation system in a stable way. And these days, the community people have inherited this tradition.

Meanwhile, there are also problems in the management of Kako LID, given that the LID has functioned for a long time on the condition that the Jichikai supports the LID management as the subordinate organization of Kako LID. In the past, Kako LID had depended on volunteer labor and the high morale of the local community. However, nowadays, many residents in Jichikai are part-time farmers with jobs, and it is difficult for them to participate in LID activities. Since the salary of the LID staff is quite low, it is impossible to hire full-time employees, prompting LID to rely on volunteers in their sixties and seventies, who have retired from their former jobs. If the local community which has supported the Kako

LID becomes weaker, Kako LID may lose its foundation. It is necessary to address this problem properly. Otherwise, there is a danger that the present high quality of LID management might deteriorate in the future.

### Acknowledgements

The author wishes to thank the Toban-Yosui Land Improvement District and Kako Land Improvement District for their cooperation with the author's survey and research. Also, the author wishes to thank Dr. David Freeman, Professor Emeritus, Colorado State University, for his valuable comments and suggestions.

### References

- Freeman, D. (1989), *Local Organization for Social Development: Concepts and Cases of Irrigation Organization*, Westview Press.
- Freeman, D. (1992), *Creating a Supportive Policy Environment for Irrigation System Turnover and Joint Management*, Irrigation Management Project HMG/USAID/Nepal Technical Assistant Team.
- Freeman, D. (2009), Personal conversation by e-mail on August 27, 2009.
- Hatcho, N. and Tsutsui H. (1998), "Irrigation Management Transfer and Participatory Irrigation Management," in *Rural Environmental Engineering*, 35:5-14.
- Hyogoken Kako Tochikairyō-ku Shi Henshu Inkaï. (1995), *Hyogoken Kako Tochikairyō-ku Shi* (Japanese) (*History of Kako Land Improvement District in Hyogo Prefecture*), Kako Land Improvement District.

- Ishii, A. and Sato, M. (2003), "PIM," in the *Journal of Rural Planning Association*, 22(3):239-240.
- Kako Land Improvement District, (2016), *Hyogoken Kako tochi kairyoku gaiyo* (Japanese) (*An Outline of Kako Land Improvement District in Hyogo Prefecture*), Kako Land Improvement District.
- Kakuta, I. (2015), "Impact of Participatory Irrigation Management on the Bohol Irrigation Project in the Philippines," in the *Journal of the Institute for Asian Studies*, 41:123-162.
- Kakuta, I. (2017), "Success Factors of Participatory Irrigation Management: Case of the Busao Communal Irrigation System in Bohol, Philippines," in the *Journal of the Institute for Asian Studies*, 43: 179-222.
- Kulkarni, SA. And Tyagi AC. (2012), "Participatory Irrigation Management: Understanding the role of cooperative culture," International Commission on Irrigation and Drainage (ICID), Presented at the International Annual UN-Water Zaragoza Conference 2012/2013, 1-8.
- Lepper, T. (2007), *Reregulating the Flows of the Arkansas River: Comparing forms of Common Pool Resource Organizations*, Dissertation, Colorado State University.
- Maass, A. and Anderson, R. (1978), *...And the Desert shall Rejoice: Conflict, Growth and Justice in Arid Environments*, RE Krieger, Malabar.
- Martin, E. and Yoder, R. (1988), "A Comparative Description of Two Farmer-managed Irrigation System in Nepal," in the *Irrigation and Drainage Systems*, 2:147-172.
- Matsumoto, Y. (2016), "Itsutsu no tameike wo togo sita kenka saidai no tameike: Kako Ooike, Inamicho Kako (Japanese) (The biggest reservoir in Hyogo Prefecture which integrates five reservoirs: Kako-ooike reservoir in Kako Village, Inami Town)," in *Hyogo Mizu Hyakkei*, 60:1-

4.

Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, New York.

Sato, K. and Sato M. (2006), "Gana koku ni okeru koukateki nominsankagata kangaikanri notameno sosiki taisei (Japanese) (An Organizational Structure for Effective Farmer Participatory Irrigation Management in Irrigation Projects in Ghana)," in *Trans. of JSIDRE*, 245:85-93.

Sato, M. et al. (2007), "Nomin sankagata mizukanri no genri to jitugen housaku (Japanese) (Principles and Methods for Participatory Irrigation Management)," in the *Journal of JSIDRE*, 75(7): 53-58.

Siy, Jr. RY. (1982), *Community Resource Management: Lessons from the Zanjera*, University of Philippine Press, Manila.

Svendsen, M., Trava, J., and Johnson III, SH. (1997), *Participatory Irrigation Management: Benefits and Second Generation Problems*, CIHWAM/IAM-B and World Bank.

Toban-Yosui Land Improvement District, (2013), Toban-Yosui (Japanese), Toban-Yosui Land Improvement District, Miki City, Japan.

Toban-Yosui Land Improvement District, (2014), *Nomin sankagata mizukanri fukyu sokusin chosa: (Japanese) (Study for Promotion of Farmers Participatory Irrigation Management)*, Toban-Yosui Land Improvement District, Miki City, Japan.

中国人大学生のキャリア意識と中国の大学に  
求められるキャリア教育  
-大連外国語大学との日中共同アンケート調査の分析-

九 門 大 士

Research on Career Mindset of Chinese  
University Students and Career Education  
in Universities in China  
-From the Case of Dalian University  
of Foreign Language (DUFL)-

Takashi KUMON

はしがき

中国の高等教育における職業指導教育（以下、キャリア教育）<sup>1</sup>を考えるにあたって、中国における大学や大学生の就職状況について概観しておきたい。中国では、1999年に中国政府による大学の量的拡大への政策転換が実施された。その結果、中国統計年鑑によると、大学数は2000年の1,041校から2017年には2,631校と2.5倍に増加した。同期間の大学生数も増加を続け、2000年の556万人から2017年には約5倍の2,753万人に急増した。

大学数および大学生数が増加するこのような状況下で、大学生の就職難が深刻化している。中国の大卒者の未就職者数は、大学数・入学募集数の拡大が始まった1999年には、17.6万人だったが、2003年には56.3万人に増加、そ

---

<sup>1</sup> 中国におけるキャリア教育は、「職業指導教育」や「職業生涯教育」と呼ばれるが、本稿では「キャリア教育」と表記する。



の後も増え続け2010年には175万人に達している。就職率も、1990年代後半に落ち込み始め、2003年に70%に落ち込んだ後7割前後で推移し、2010年には72.2%となった<sup>2</sup>。現在も大学生の就職難は続いており、近年では大きな社会問題となっている。中国では新学期が9月から始まり、6月頃に卒業するが、就職活動は2回ピークの時期がある。卒業前の年の4年生の9月～10月と卒業が近づく2月～3月頃から始まり、2～3か月ほど続く。中国の報道によると、大学卒業者は2017年に795万人、2018年に820万人とされている。うち未就職者が2割としても、164万人に上る<sup>3</sup>。文部科学省によると、2018年の日本の大学卒業生数は56万5,436人であり、中国では日本の3年間分の大卒者が就職できない程の規模となっている。

こうした状況を鑑みて、中国政府は2000年ごろから大学におけるキャリア教育を推進するようになった。高（2013）によると、キャリア教育が中国の大学で初めて登場したのは、2000年に北京大学などによって主催された「大学生職業生涯設計」巡回講演であった。その後、中国教育部が2006年に「中国大学生職業生涯設計コンクール」を主催し、一流大学のみを対象にするのではなく全国の大学に拡大させた。また、教育部は2007年就職指導を正課にする際に職業生涯教育（キャリア教育）を取り入れるよう指示した。2011年には大学のカリキュラムへのキャリア教育の導入が義務化され、政府の推進によりキャリア教育は拡大してきた<sup>4</sup>。

これらの課題を解決するために、大学におけるキャリア教育の重要性も増しているが、現状の先行研究では、中国のキャリア教育の実証研究例は非常に限定的である。そこで、2018年度から大連外国語大学と「日本・中国の高等教育におけるキャリア教育の比較」についての共同研究を開始した。大連外国語大学とは亜細亜大学の「アジア夢カレッジ－キャリア開発中国プロ

---

<sup>2</sup> 蔣（2013）14-15ページ。

<sup>3</sup> 九門（2019）8ページ。

<sup>4</sup> 高（2013）60-61ページ。

グラムー」というプログラムなどの提携を行っている。同大学では、今後のキャリア教育の推進が課題の1つとなっており、同大学におけるキャリア教育の現状把握を含め、日本と中国の大学におけるキャリア教育の比較という観点から複数のテーマについての研究を進めている<sup>5</sup>。

本稿は共同研究の一環として、大連外国語大学の大学生を対象として2018年10月に実施した「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査（日中共同研究）」と題するアンケート調査結果の分析を中心に中国の大学のキャリア教育の問題点を明らかにするとともに同大学の大学生のキャリア意識について検討する。

## 第1節 中国のキャリア教育に関するアンケート調査概要と基本情報の分析

### 1. 中国のキャリア教育の実践に関する先行研究の分析

「キャリア」の定義について、Schein（1978）は、キャリアとは人の生涯を通じての仕事としている。キャリアに影響を与えるものとして、生物学的・社会的加齢や結婚などの家族関係があり、これらと仕事とキャリア形成のサイクルが相互に影響し合うとしている。坂柳（1996）は、最近のキャリアの概念は、『「職業」という視点から「人生・生涯」という視点にまで拡大して、より包括的になっている』とし、「大学生のキャリア成熟の測定にあたっては、職業面だけでなく、人生面も視野範囲に入れておくことが必要」<sup>6</sup>と述べている。本稿においても、「キャリア」は職業の視点に限らず、個人の人生をも含んだ概念として捉えることとする。

中国におけるキャリア教育の実態を調査した先行研究は非常に限られる。趙（2010）はキャリア教育の実践面の調査を北京の8大学に対して実施した。彼が調査した北京の8大学のキャリア教育は一定の成果を挙げている。しかし、キャリア教育に対する大学生側の需要と大学側の供給にミスマッチがあ

---

<sup>5</sup> 九門（2019）8ページ。

<sup>6</sup> 坂柳（1996）9ページ。

る、教育内容の多様性に欠ける、専門の指導教員と経費が不足している、の3点を主な問題点として挙げている<sup>7</sup>。

張（2015）は2014年7月から8月にかけて北京以外の異なる3地域にある3つの大学を対象に大学生への質問紙調査とインタビュー調査を実施した。張（2015）は、結論として、中国の大学キャリア教育は一定の成果をあげており、大学生の意欲も高いとしつつも、下記の問題点を挙げている。第1に、キャリア教育の質が低いとして多数の大学生がキャリア教育に不満を持っている点だ。第2に、キャリア教育の課程設置（カリキュラム）の問題だ。学生の専門を問わず、同じ教科書を用いており、講義形式のため知識と理論面の指導しかできない。専門分野に対応した科目の設置およびすべての授業において教科書を読む講義型ではなく、双方向で議論できる参加型授業が必要としている。3点目は、キャリア教育と関連した活動の学生への周知の問題である。大学のキャリア教育に関わる活動が周知されていないため、学生の参加率が低いということだ<sup>8</sup>。また、張（2016）は中国のキャリア教育の中で、人生観の育成などの要素が不足していると指摘している<sup>9</sup>。

これらのことから、中国のキャリア教育は発展途上にあり、大学生は大学のキャリア教育に対して、一定程度の不満を感じている傾向にあるといえる。また、彼らは就職活動に直結するような内容のキャリア教育を求める傾向にあり、大学側はその要望に応えきれていないという構図が見える。ただし、大学生が現状求めるニーズを満たすだけでは十分でないと考えられ、多くの学生が希望する就職活動のスキルのみならず、人生のデザインについて考えたり自己認識を深めるような機会が必要だと考えられる。なぜなら、張（2015）が実施したアンケート調査の中で就職活動中に苦勞した項目として「自己認識と自信が不足している」と回答する学生が多くいたにもかかわらず、大学

---

7 趙（2010）《出典：張（2015）55ページ》

8 張（2015）70-71ページ。

9 張（2016）38ページ。

側から適切な教育内容が提供されておらず、大学生もその項目については軽視する傾向にあるためである<sup>10</sup>。

筆者はこれらの課題に対応するため、重慶大学と大連外国語大学の学生に対して、「自己認識」を深めるために2014年～2019年に各年3回のキャリア研修を実施してきた。Kumon (2017) は、2014年～2016年のキャリア研修が日中の大学生のキャリア成熟にどのような影響を与えてきたかを受講した日中大学生へのインタビュー調査によって考察した<sup>11</sup>。結論の1つとして、特に中国人大学生が「人生で大事にしている価値観」や「働く意義」を理解することで、それらを自分のキャリアにいかに関結につけるかについて気づき、理解を深めた点が挙げられる<sup>12</sup>。同研究では、対象とした中国人学生の人数が計37名と限られていたため、改めて大連外国語大学全体のキャリア教育の現状と課題を明らかにし、学生が人生で大事にしている価値観を理解し、自己認識を深めるような教育へのニーズがあるのかについても検証するアンケート調査を実施するに至った。

## 2. アンケート調査の概要

上記の先行研究でアンケート調査が実施されたのは、北京市の8大学、および吉林省・山東省・江蘇省にある3大学であった。本研究では、それ以外の地方都市である遼寧省旅順市に焦点をあててアンケート調査を実施した。また中国の地方都市にある外国語大学に対する先行研究も限られているため、地方都市の専門系大学における今後のキャリア教育に示唆を与えるものとなると考えられる。

アンケート調査対象は大連外国語大学の日本語学部・英語学部・商学部・ソフトウェア学部<sup>13</sup>に在籍している1年生～4年生とした(表1)。学生の専

---

<sup>10</sup> 張 (2015) 57ページ。

<sup>11</sup> Kumon (2017), pp. 155-160.

<sup>12</sup> Kumon (2017), pp. 160-162.

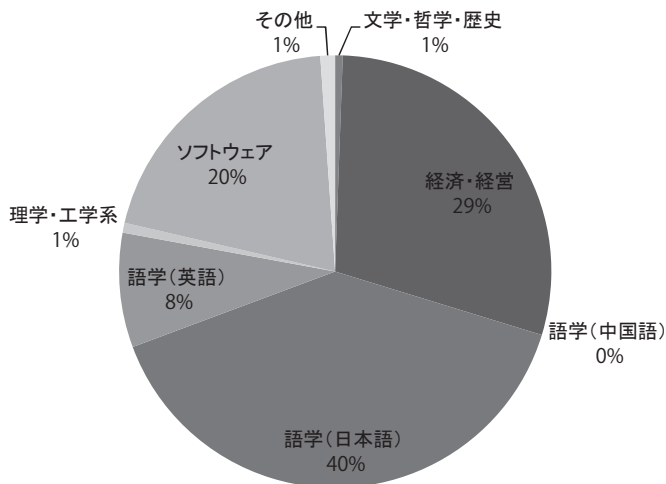
門については、以下の通りである。調査は、2018年10月11日～10月23日の調査期間に、各学部の教員を通じて学生にウェブの回答用リンクから回答してもらう形で実施した。回答数は538名（男性：99名、女性：439名）であった<sup>13</sup>。

表 1：学年ごとの回答者数

1年	67
2年	3
3年	379
4年	89

資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

図 1：専門（n=538）



資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

本アンケート調査は、基本情報3問と質問16問の計19問から構成されてお

<sup>13</sup> 九門（2019）8-9 ページ。

り、いずれもキャリア教育、就職指導やキャリアプランに関わる内容とした。設問の分類は、坂柳（1996）の「職業キャリア・レディネス尺度（CRS）の質問項目」の分類を参照し、大学の現状と学生の関心性・自律性・計画性が確認できるようにした（表2）。キャリア・レディネス尺度は職業面、人生面の両面から大学生のキャリア成熟を測定するために作成された尺度である<sup>14</sup>。5番の問題に関しては、「複数回答可」とした上で、影響度が高い順に並べてもらった。

表2 アンケート質問項目と分類

取り組み	Q 1	あなたの大学の職業指導（生涯）教育は何年次から始まりましたか？
	Q 2	大学では何年次から職業指導（生涯）教育を始める必要があると思いますか？
	Q 3	あなたが参加したことのある職業指導教育の形式は？
関心性	Q 4	あなたが大学の職業指導教育で必要と考える講座や指導は何ですか？（複数回答可）
	Q 5	あなたは自分のキャリア選択にどのような要因が影響していると思いますか？（3つ選択、影響度順に並べる）
	Q 6	あなたが人生において大事にしている価値観を3つ選択してください。
	Q 7	自分の価値観をベースにした職業選択を考える職業指導教育の講座に参加してみたいと思いますか？
自律性	Q 8	現在の大学における職業指導教育の内容についての満足度は？
	Q 9	あなたが不満足の原因は何ですか？
	Q10	あなたが就職活動で苦勞した点は何ですか？（複数回答可）
	Q11	企業・職場に求める条件は何ですか？（3つ選択）

<sup>14</sup> 坂柳（1996）、9ページ。

計 画 性	Q12	卒業後の進路はどういう予定ですか？
	Q13	就職または起業する時の場所・国を選んだ理由は何ですか？
	Q14	勤務地（国）を選んだ理由は何ですか？（複数回答可）
	Q15	大学院卒業後、どこで就職する予定ですか？
	Q16	大学院で留学する理由は何ですか？（複数回答可）

資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

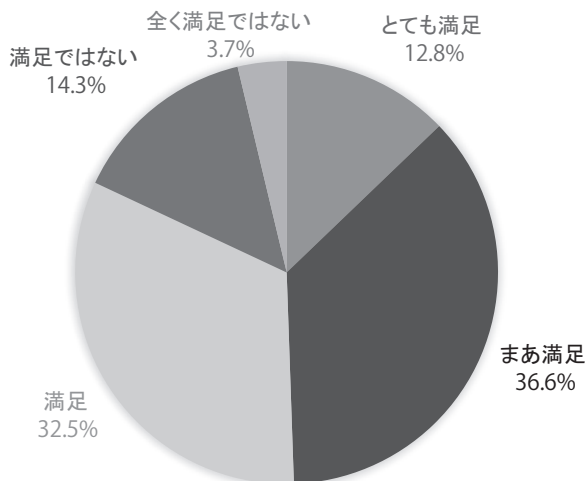
### 3. キャリア教育の開始年次・満足度・不満足の原因

調査結果の分析を下記の通り行った。「大学でのキャリア教育は何年生から始まったか」という質問への回答は、「大学3年生（40%）」、「大学1年生（33%）」、「大学2年生（25%）」、「大学4年生（2%）」となり、就職活動が始まる前の大学3年生が40%と最も多かったが、大学1年生でも全体の33%がキャリア教育を受けていることがわかった。

「大学では何年次からキャリア教育を始める必要があると思うか」という質問に対しても、「1年生（46.8%）」が最も多く、「2年生（24.9%）」、「3年生（24.7%）」と続いた。「4年生（3.5%）」は非常に少なく、できるだけ早期から開始すべきという意見が多数となっている。1年生から始めるべきと回答した学生が46.8%と半数近いのに対し、前の設問で実際に1年生からキャリア教育が始まったと回答しているのは、33%と3分の1に過ぎず、学生のニーズと大学での施策にギャップが生じている。

次に、「現在の大学におけるキャリア教育の内容についての満足度」の質問に対する回答は、「とても満足（12.8%）」、「まあ満足（36.6%）」、「満足（32.5%）」、「満足ではない（14.3%）」、「全く満足ではない（3.7%）」となった。「とても満足」、「まあ満足」、「満足」を合計すると満足している学生の割合は82%と非常に高い結果となった。

図2：大学のキャリア教育への満足度 (n=538)



資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

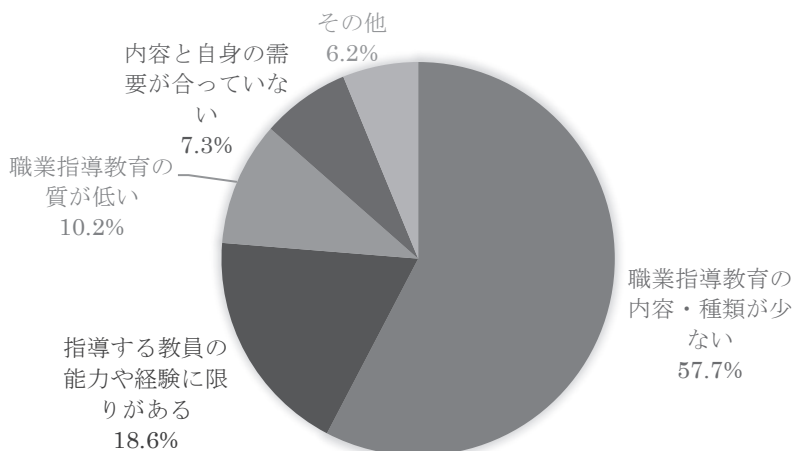
しかし、この結果には疑問が残る。次の質問で、「不満足の原因は何か（上述の間で満足ではない・全く満足ではないと回答した者のみ対象）」を聞いたところ、274名が回答している。前述の質問で、不満足の原因を回答した学生は合計97名であったことを考えると、満足と回答した学生が質問の読み違いで回答してしまった、または満足と回答した学生の中にも不満を持っている学生が多く存在するという2つの可能性が考えられる。「満足」「まあ満足」「とても満足」と回答した学生中、不満足の原因に回答した学生の割合は4割に上っており、これら学生も多かれ少なかれ不満を持っている可能性が高い。この点について、内容の精査や今後についてはアンケート調査の設計変更なども必要である。

その点を踏まえた上で、不満足の原因をみると、「職業指導教育の内容・種類が少ない (57.7%)」が最も多く、より現実に即した幅広い内容のキャリア教育へのニーズが高いことがわかる。以下、「指導する教員の能力や経験に限りがある (18.6%)」、「職業指導教育の質が低い (10.2%)」、「職業指



導教育の内容と自身の需要が合っていない (7.3%)」、「その他 (6.2%)」の順で回答が多かった。「その他」に記入された学生のコメントには、「先生の実務経験が少ない」、「現実在即した実用的な内容が少ない」「クラスの中での相互のやり取りが少ない」などがあった<sup>15</sup>。

図3：キャリア教育に不満足の原因 (n=274)



資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

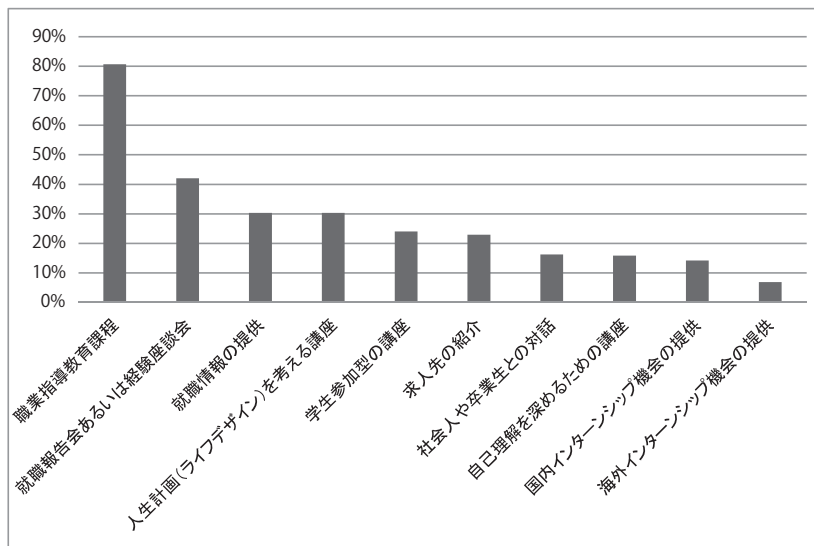
#### 4. 参加したキャリア教育の種類と希望するキャリア教育の比較

別の設問からも学生のニーズが満たされているかを比較検討した。「参加したことのあるキャリア教育の形式 (複数回答可)」の質問に対しては、「職業指導教育課程 (80.7%)」、「就職報告会あるいは経験座談会 (42%)」、「就職情報の提供 (30.3%)」、「人生計画 (ライフデザイン) を考える講座 (30.3%)」、「学生参加型の講座 (24%)」、「求人先の紹介 (22.9%)」の順に回答が多かった。以降の回答は、「社会人や卒業生との対話 (16.2%)」、

<sup>15</sup> 九門 (2019) 8-9 ページ。

「自己理解を深めるための講座（15.8%）」、「国内インターンシップ機会の提供（14.1%）」、「海外インターンシップ機会の提供（6.9%）」の順となり、国内外のインターンシップについては最も回答が少なかった（図4）。

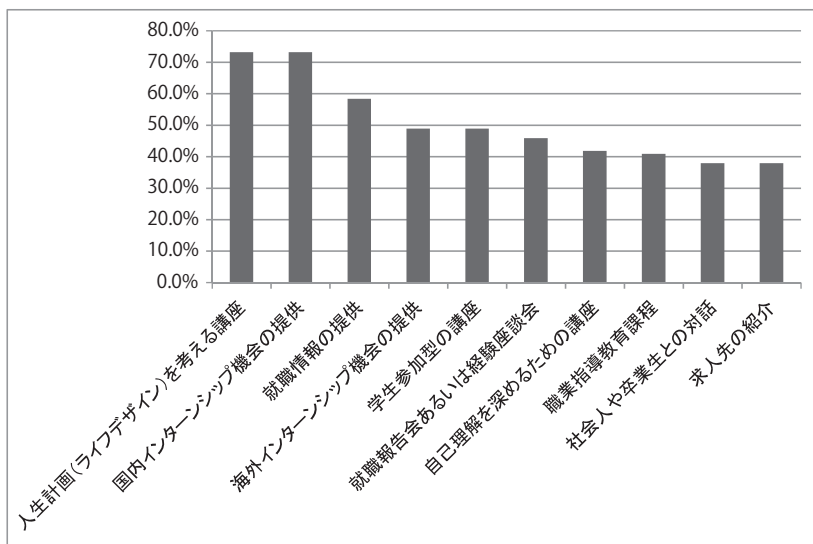
図4：参加したことがあるキャリア教育の形式（n=538）



資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

一方、「大学のキャリア教育で必要と考える講座や指導（複数回答可）」の質問に対しては、同じ選択肢を用いたが回答内容は大きく変化した。「人生計画（ライフデザイン）を考える講座（73.2%）」、「国内インターンシップ機会の提供（73.2%）」、「就職情報の提供（58.4%）」、「海外インターンシップ機会の提供（48.9%）」、「学生参加型の講座（48.9%）」、「就職報告会あるいは経験座談会（45.9%）」、「自己理解を深めるための講座（41.8%）」、「職業指導教育課程（40.9%）」、「社会人や卒業生との対話（37.9%）」、「求人先の紹介（37.9%）」の順に回答が多かった（図5）<sup>16</sup>。

図5：「大学のキャリア教育で必要と考える講座や指導」（複数回答可）（n=538）



資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

前述の2つの設問について比較してみると、学生のニーズは「人生計画（ライフデザイン）を考える講座」が73.2%で1位となったが、実際に講座に参加したことがある学生は30.3%しかいなかった。「国内インターンシップ機会の提供」は同率の73.2%で1位となったが、参加経験のある学生は9位でわずか14.1%しかいなかった。海外インターンシップに至っては48.9%が必要と考えているが、参加したと回答した学生は最下位の6.9%という結果であった。国内外のインターン実習については学生のニーズが非常に高い一方、大学側がインターン先およびインターンにつながる情報提供などを適切に実施できていない状況が明らかになった<sup>17</sup>。

<sup>16</sup> 九門（2019）9ページ。

<sup>17</sup> 九門（2019）9ページ。

## 第2節 大学生の価値観・キャリア選択要因と就職活動

### 1. 大学生の価値観とキャリア選択に影響する要因

「人生において大事にしている価値観（3つ選択）」の設問に対しては、「家族（315名）」、「健康（226名）」、「富（208名）」、「自由（123名）」を100名以上が選択しており、続いて「友情（80名）」、「自立（75名）」、「楽しむ（74名）」、「夢（58名）」、「成長（57名）」の順に回答が多かった（表3）。

表3：人生において大事にしている価値観（3つ選択、n=538）

家族	315	58.6%
健康	226	42.0%
富	208	38.7%
自由	123	22.9%
友情	80	14.9%
自立	75	13.9%
楽しむ	74	13.8%
夢	58	10.8%
成長	57	10.6%
名誉	41	7.6%

資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

「家族」が最多の回答となったのは家族のつながりや血縁関係を重要視する中国人としてはある程度想定された回答だった。ただし、「家族」の概念や重要度に関しては日本と中国では大きく異なるであろう。中国では両親や同居している家族のみならず、親戚一同を含めて大きな意味での家族としてとらえている。大連外国語大学の中国人学生にヒアリングしたところ、家族は20名以上と答える学生もおり、また一人っ子世代のため、自分を大事に育ててくれた親や家族は非常に大切な存在という意見も多かった。

第2位には「健康」が入っている。これも同大学の中国人学生に聞くと、

「ワークライフバランス」の重要性を指摘する学生が多かった。「働き始めると、睡眠時間が短くなる。体が資本なので健康を維持することが大事」などの声が上がった。中国でも一部企業では長時間労働や仕事のプレッシャーやストレスが話題となっており、自分が関心がある仕事をしつつもがむしゃらに働くのではなく、自分の余暇や時間を確保しながら働きたいという今の大学生の価値観が根底に見えてくる。

また若干鈍化してきたとはいえ経済成長を続けてきた中で「富」、「夢」、「成長」を重要視する学生が多いと言える。日本の大学生にも大事にしている価値観を授業などで聞くことがあるが、中国で上位に挙がっている「家族」や「富」が一番に出ることは少ない。一方、「自由」、「楽しむ」は、自分の興味関心や楽しいことを重要視する「90後」世代の特徴でもあると思われる。この点については日本の大学生や20代とも共通している点であろう。

「自分の価値観をベースにした職業選択を考えるキャリア教育の講座に参加してみたいか」という設問に対しては、「はい（466名・86.6%）」、「いいえ（72名・13.4%）」と9割近い学生が参加意欲を見せていることから、仕事を探す際にも自分の価値観を重視したいという現在の若者の姿勢が表れているといえる。こうした姿勢については、日中のみならず、ミレニアル世代に共通した姿勢とも考えられ、今後の検討課題としたい。

「自分のキャリア選択にどういう要因が影響していると思うか（3つ選択して、影響度が高い順に記載）」という設問に対しては、2「自分の興味・関心（505名）」、6「世の中の流れ（432名）」、1「親の意見（330名）」、5「世間体・面子（151名）」、4「先生の意見（108名）」、3「友人の意見（36名）」の順で回答した学生が多かった。

3つの組み合わせを見ると、1、2、6の番号を選んだ240名が最も多く、うち組み合わせでは「261（80名）」「621（72名）」「126（39名）」「216（29名）」「612（17名）」「162（3名）」の順となった。また、この組み合わせの中で

表4：キャリア選択に影響している要因（3つ選択、n=538）

	回答人数	割合
2 自分の興味・関心	505	93.9%
6 世の中の流れ	432	80.3%
1 親の意見	330	61.3%
5 世間体・面子	151	28.1%
4 先生の意見	108	20.1%
3 友人の意見	36	6.7%

資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

どの項目を最重視したかで見ると、「自分の意見」が263名（48.9%）、「世の中の流れ」が174名（32.3%）、「親の意見」を最重視した学生は、82名（15.2%）と全体の順位と同じになった。多くの大学生は、自分の興味・関心や社会情勢をベースにキャリア選択を考えているが、親の意見も一定の影響があり、ある程度考慮せざるを得ない状況といえる。

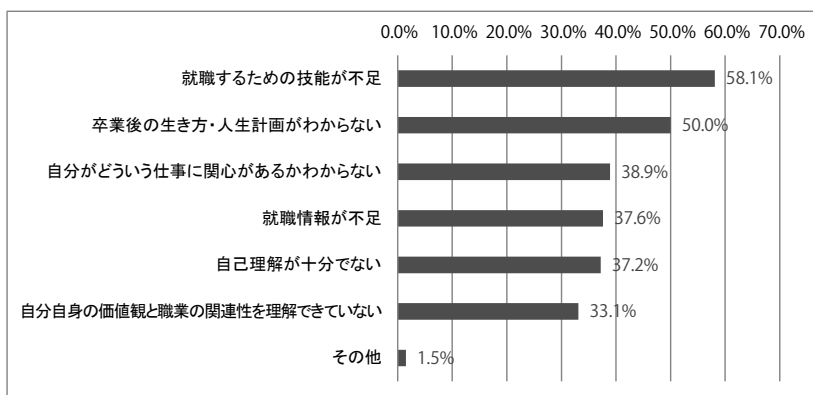
## 2. 就職活動での課題と企業に求める条件

「就職活動で苦労した点」についての質問への回答では、回答者の中に1～2年生が70名含まれており、就職活動を経験していない可能性が高いため、それら回答を除外して3～4年生のみで再集計した。結果、回答者が468名となったが、大きな傾向は1～2年生を含めた場合と変わらなかった。以下では、3～4年生を対象にした結果を示す。

「就職するための技能が不足（58.1%）」、「卒業後の生き方・人生計画がわからない（50.0%）」、「自分がどういう仕事に関心があるかわからない（38.9%）」、「就職情報が不足（37.6%）」、「自己理解が十分でない（37.2%）」、「自分自身の価値観と職業の関連性を理解できていない（33.1%）」、「その他（1.5%）」という順になった。

就職に向けた技能や就職情報が不足しているというような情報・スキル面での回答が最も多い一方、卒業後の生き方や仕事への関心がわからない、自己理解不足などの回答も目立った。仕事への関心などを含めた自己認識が不十分で、将来の目的を見失っている状態にある大学生が多い結果となった。

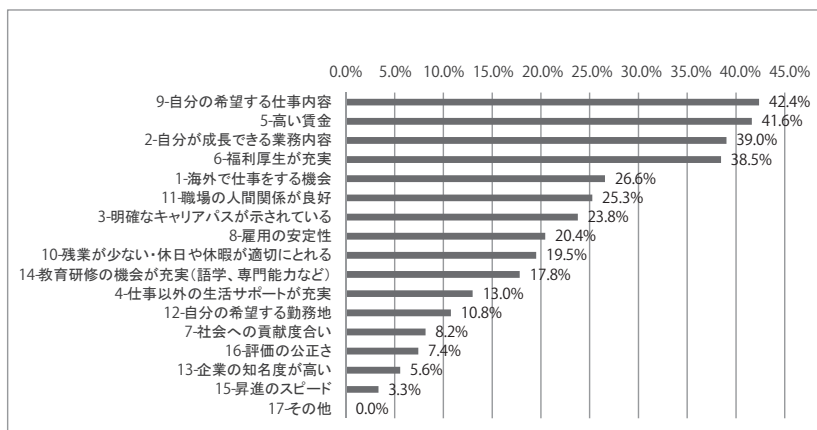
図 6：就職活動で苦労した点（複数回答、n=468）



資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

「企業・職場に求める条件」についての質問では、「自分の希望する仕事内容（42.4%）」、「自分が成長できる業務内容（39.0%）」などの順位が高く、自身の興味関心がある仕事について業務を通じて成長したいというニーズが表れている。一方、「高い賃金（41.6%）」、「福利厚生が充実（38.5%）」、など条件面を重視する学生も多い。その後は、「海外で仕事をしたい（26.6%）」、「職場の人間関係が良好（25.3%）」、「明確なキャリアパスが示されている（23.8%）」などが続いた（図7）。成長できる業務に関連して、海外業務ができる、明確なキャリアパスがあるなど自分自身の成長と次へのステップにつながる点についても多くの回答が見られた。

図7：企業・職場に求める条件（複数回答、n=538）



資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

### 第3節 卒業後の進路（進学・就職・留学など）と理由

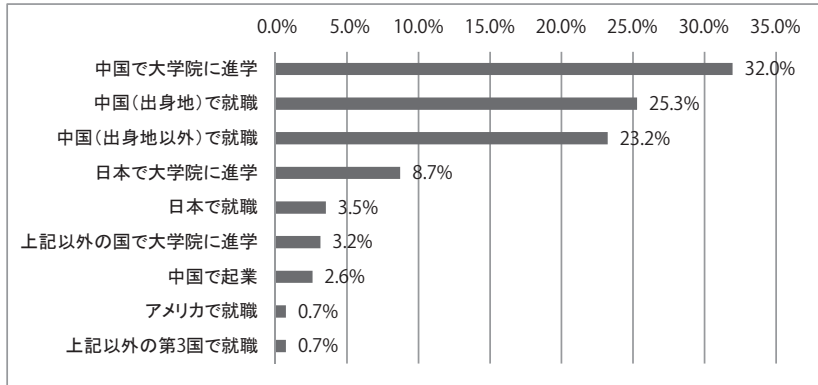
「卒業後の進路」についての質問では、「中国で大学院に進学（32%、72名）」と回答した学生が3割を超え最も多かった。次に、「中国（出身地）で就職（25.3%、136名）」、「中国（出身地以外）で就職（23.2%、125名）」と続き、中国で就職する学生は合計で6割弱となった（図8）。大連外国語大学の学生は東北三省出身の学生が多い。中国（出身地以外）での就職希望が半数を占めるのは、景気不振が続く同地域から、北京、上海、南方など経済発展が続き、活気がある都市部に職を求める学生が多いことの表れとみられる。同地域で求職をする難しさや大都市部の方が給与水準が1.5倍程度になり、プライベートで遊べるような場所・施設も多いのが理由として挙げられる。「日本で大学院に進学（8.7%、47名）」、「日本で就職（3.5%、19名）」と日本に留学または就職と回答した学生は66名と全体の1割程度いた。

「上記以外の国で大学院に進学（3.2%、17名）」とした学生は、アメリカ、カナダ、イギリス、ドイツなど欧米・英語圏が多かった。「中国で起業（2.6%、



14名)」は意外に少なく、「アメリカで就職（0.7%、4名）」、「上記以外の3国で就職（0.7%、4名）」となった。

図8：卒業後の進路（n=538）

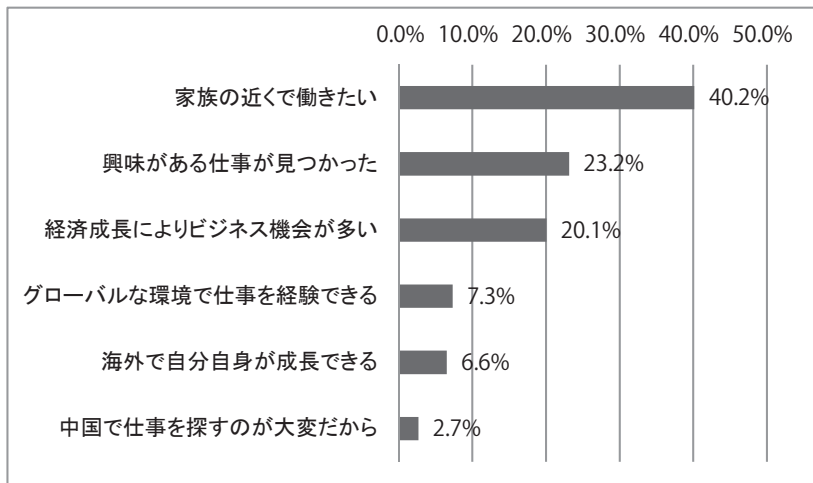


資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

「就職または起業する時の場所・国を選んだ理由」についての設問に対しては、「家族の近くで働きたい（40.2%、104名）」と回答した学生が最も多い。これは全回答者の8割以上が女性ということにも影響しており、大学卒業後、家族のいる場所で働くという選択をする者が多いと考えられる。「興味がある仕事が見つかった（23.2%、60名）」、「経済成長によりビジネス機会が多い（20.1%、52名）」などがそれに続いている（図9）。

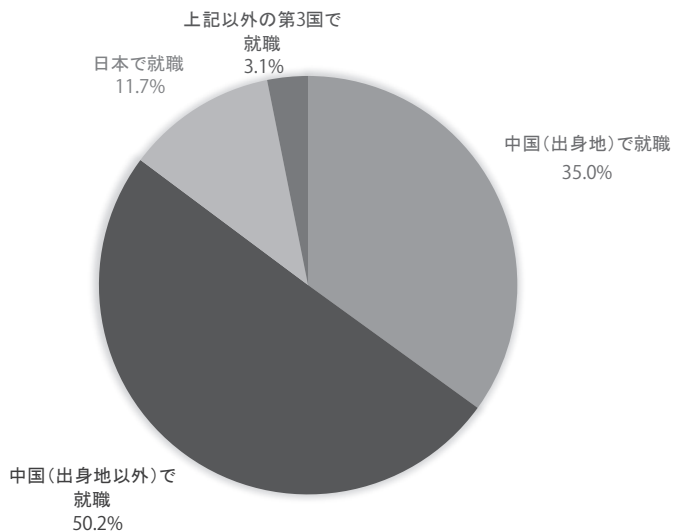
「大学院卒業後、どこで就職する予定か」という設問に対しては、「中国（出身地以外）で就職（50.2%、112名）」、「中国（出身地）で就職（35%、78名）」、「日本で就職（11.7%、26名）」、「上記以外の第3国・地域で就職（3.1%、7名）」となった（図10）。85%の学生は中国での就職を考えている。

図9：就職・起業の場所・国を選んだ理由 (n=259)



資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

図10：大学院卒業後、どこで就職する予定か (n=223)



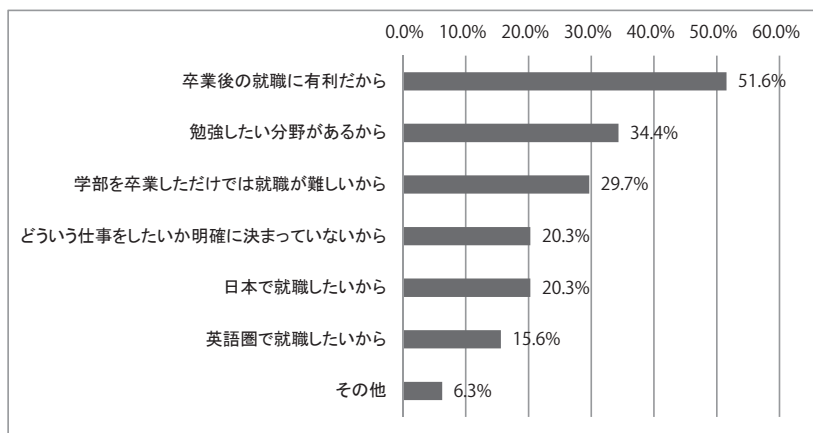
資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

大学院で留学する理由は何ですか？〈複数回答可〉と留学の目的を問う質問では、「卒業後の就職に有利だから（51.6%、33名）」との回答が最も多かった。次に、「勉強したい分野があるから（34.4%、22名）」が続いた。

また、「学部を卒業しただけでは就職が難しいから（29.7%、19名）」、「どのような仕事をしたいか明確に決まっていないから（20.3%、13名）」などの回答も多かった。学部卒のみでは中国での就職が難しい状況にあり、基本的には大学院まで行き、海外での経験も積むことで就職に有利に働くと考える学生が多いことがわかる。

「日本で就職したいから（20.3%、13名）」、「英語圏で就職したいから（15.6%、10名）」と留学先での就職を考える学生も一定数存在する。

図11：大学院で留学する理由（n=64）



資料：「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査」より作成

おわりに：大学のキャリア教育と大学生や企業ニーズのギャップ解消に向けて

今回のアンケート調査から導き出された点として、以下の4点が挙げられる。第1に、大学での教育と大学生の潜在的ニーズに大きなギャップがあり、より現実に即した対応が求められているという点である。これは大学で

の教育と企業が求める人材のミスマッチにもつながる。大企業や IT 企業は実習経験や具体的な専門的スキルを求めるが、学生はそうしたスキルを持っていないことが多い<sup>18</sup>。例えば、外国語大学では日本語や英語のように語学を学ぶ学生が中心となるが、加えて IT や会計のようにプラスアルファの専門性やインターンなどの実習経験が求められるようになってきている。そのため、ウェブなどの技術を学外の講座で自費で学んだり、インターン経験を積む学生も徐々に増えてきている。また、逆にソフトウェア学部の学生のように、IT 技術を専門としている学生が日本語など語学を身に着けるケースもみられる。こうした学生はまだ少数ではあるが、日本企業によっては卒業後すぐに日本で就職させるケースもあり、世界的に IT 人材不足が深刻化する中ニーズは増加している。

第 2 に、90後の学生は基本的に自分の興味・関心をベースにキャリア選択を考えつつも、自身の興味関心や仕事との関連性を認識できない者が一定数存在する点である。実際、「キャリア選択に影響している要因」についての設問で、「自分の興味・関心」を選んだ回答者の人数が最も多く、「世の中の流れ」、「親の意見」が続いた。「企業・職場に求める条件」についての設問でも、「自分の希望する仕事内容（42.4%）」、「自分が成長できる業務内容（39.0%）」などの順位が高く、自身の興味関心がある仕事について業務を通じて成長したいというニーズが表れている。また、「自分の価値観をベースにした職業選択を考えるキャリア教育の講座に参加してみたいか」という設問に対しては、9割近い学生が参加意欲を見せており、学生が自分の価値観を理解し、自己認識を深めるキャリア教育へのニーズは潜在的に非常に高いといえる。

一方、「人生において大切にしている価値観」では、「家族」、「健康」、「富」が上位3項目に挙がり、キャリア選択に影響する要因でも3位に挙げられた

---

<sup>18</sup> 九門（2019）9 ページ。

ように親の意見も一定の影響があることがわかる。また、学生側の将来のキャリアや人生プランや仕事への関心がわからない、自己認識不足などの課題もある。この背景要因として、同大学の職員などにヒアリングしたところ、経済成長で豊かになりかつ一人っ子のため就職できなかったとしても両親が養うケースが多いこと、幼稚園から大学入試（高考）に向けての受験勉強が始まることなどにより、自分の将来について考えるプレッシャーも考える機会も少ないことが挙げられる。

第3に、大学院進学・留学する者が非常に多いということである。「卒業後の進路」についての質問では、「中国で大学院に進学（32%）」と回答した学生が3割を超え最も多かった。「日本で大学院に進学（8.7%）」、「上記以外の国で大学院に進学（3.2%）」を合わせると43.9%となり、約半数近くが卒業後大学院に進学することになる。「大学院で留学する理由（複数回答可）」として、「卒業後の就職に有利だから（51.6%）」との回答が最も多く、よりよい就職先を見つけたいという上昇志向的な意欲がみられる。

一方で、3位に「学部を卒業しただけでは就職が難しいから（29.7%）」、4位には「どういう仕事をしたいか明確に決まっていないから（20.3%）」が挙げられ、学部卒のみでは中国での就職が難しい状況やモラトリアム的な消極的要因も多くみられ、第2のポイントで述べた自分の興味関心と仕事の関連性が理解できないという点とも関連している。

第4に、全体の10%程度を占める66名が日本に留学もしくは就職を目指している点である。この66名の内訳を日本語専攻と非日本語専攻で分けると、日本語専攻が44名、非日本語専攻が22名と7割弱が日本語専攻となったが、非日本語専攻の学生も3割強存在するということだ。その中心はソフトウェア学部、経営・経済学部である。さらに、日本での就職に限ってみると、大学卒業後日本で就職（19名）と大学院卒業後日本で就職（26名）と回答した者を合計すると45名となり、日本での就職に関心を持つ学生が多いことがわかる。

今後大学側としてこうした就職難の状況下における多様なニーズや課題に対応するために以下の5つの提言を行いたい。

第1に、インターン受け入れに関わる産学連携の体制づくりである。国内外のインターン実習については学生のニーズが非常に高い一方、大学側がインターン先およびインターンにつながる情報提供などを適切に実施できていない。大連外国語大学へのヒアリングによると、中国企業の多くはまだ即戦力にならない大学生を受け入れるという意識が低い点もあり、インターシップは企業の受け入れ先を確保して継続的に学生を送るのが難しい状況である。また、大学生の多くが自身の興味関心や仕事との関連性を認識できないという問題に対しても、企業の現場で実習経験を積むことでより現実的に仕事への関心や自身との相性などについて考えるきっかけとなる。

第2に、経験と内省をリンクさせ、自己認識を深めていく教育の充実である。インターンの例でいうと、単にインターンを実施するだけではなく、事前・事後に自分の価値観や職業観を問い直したり、準備やインターンによる学びや気づきについて改めて内省する機会を授業などを通じて持つことが重要である。これにより、自分の価値観と将来のキャリアや人生の関連性をより具体的に考えることができる。

第3に、より早期からのキャリア教育開始である。1年生からのキャリア教育開始を希望する学生は、全体の46.8%に対し、実際に1年生からキャリア教育を受けている者は33%しか存在しない。開始時期にも大学と学生の間で認識ギャップがある。

これらの対応を行うことで大学のキャリア教育と大学生や企業のニーズのギャップをある程度埋めることが中長期的に可能になる。

第4に、キャリアセンターの充実である。同大学のキャリアセンターなどにヒアリングをしたところ、大連外国語大学では約1万5,000人の学生に対してキャリア関連の講座や学生のサポートを担当しているキャリアセンターには7名のスタッフがいるのみで、組織的にキャリア支援の体制が整備されて

いない状況が伺える。興味深かったのは日本の大学のキャリア教育やキャリアセンターの仕組みについて学びたいという声が多かったことである。日本にいと、教育面でも世界と比較した遅ればかりが目につきがちだが、組織的なキャリア支援の体制や学生の意欲向上に向けた取り組みなどは中国にとって参考になる面があるということだ。

第5に、キャリア教育の教員およびスタッフの育成や専門教員採用である。アンケート結果にもあるように、キャリア教育に携わる教員に専門性や実務経験がないことへの不満は大きい。こうした専門性を持つ教員の採用を行いつつ、大学内部で教員およびスタッフの育成の仕組みを考える必要がある。

## 参考文献

- Kumon, Takashi (2017), "The Effect of "Being" Education on the Career Mindset: an Analysis of Chinese University Students 2014-2016". Journal of The Institute for Asian Studies No.44, pp.145-164.
- Schein, E.H. (1978), Career Dynamics: Matching individual and organizational needs, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房、1991年。)

柏木仁 (2016) 『キャリア論研究』文真堂。

九門大士 (2019) 「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査－大連外国語大学との日中共同研究結果より－」『アジア研究所所報』第174号、8～9ページ。

九門大士 (2018) 「AI時代のキャリア教育における“Being”の重要性～日中大学生キャリア開発研修(2014年～2016年)の事例より～」『早稲田大学トランスナショナルHRM研究所会報』第9号 29～32ページ。

高静 (2013) 「中国の大学における職業生涯教育の拡大とその課題－山東省3大学を事例に－」『広島大学大学院教育学研究科紀要』第三部 第

62号 59～68ページ。

坂柳恒夫（1996）「大学生のキャリア成熟に関する研究－キャリア・レディネス尺度（CRS）の信頼性と妥当性の検討」『愛知教育大学教科教育センター研究報告』第20号、pp.9-18.

蔣純青（2013）「中国の大卒者就職制度の変遷」『専修大学社会科学研究所月報』599、1～23ページ、専修大学社会科学研究所。

趙峰（2010）『高校就業指導工作体系研究』中国市場出版社。

張任（2015）「中国における大学のキャリア教育の展開に関する考察－素質教育の補助と延長という視点から－」『東アジア研究』（13）、45-73、山口大学大学院東アジア研究科。

張任（2016）「中国の大学におけるキャリア教育の展開に関する考察」、東アジア博甲第99号、山口大学。





# 日本企業の中国越境 EC 市場への参入 —対中進出の現状と課題および 香港拠点の新たな役割—

呉 淑儀サリー

## Challenges and Opportunities for Japanese Companies to Compete in China's Cross Border E-Commerce Market and the Vital Role of Hong Kong

NG, SHUKYEESALLY

キーワード：対中進出 中国越境 EC 香港活用 ソーシャルリテール  
SNS 活用

### はしがき<sup>1</sup>

日本では少子高齢化が進み国内の消費市場が縮小することが懸念され、これまで内需が中心であった小売業やサービス業でも広く海外市場に目を向けるようになった。日本から地理的に近いアジア、とりわけ中国は、市場規模の大きさから日本企業にとって魅力な市場である。近年中国で急速に成長するクロスボーダー電子商取引（以下、越境 EC と称す）は、地理的な制約を超えることが可能な販売チャネルであるため効果的に活用することにより店舗展開など進出に伴う巨額の設備投資を行うことなく、広い市場の消費者を取り込むことが可能となる。日本の大手 EC（電子商取引）事業者においても今後縮小することが予想される国内市場だけでは成長に限界があるとみて、

海外への事業展開を加速している。本論文においてはヒアリング調査<sup>2</sup> および文献調査を基に中国での越境 EC の利用が盛んになりつつある現状を概観し、華南地域に本拠地を構えている中国 EC 大手の ONION グループのビジネスモデルを明らかにし対中進出する日本企業への示唆を示す。今後さらに拡大する中国の越境 EC が日本企業にとってどのような商機をもたらし、またどのような課題および解決策があるのかについて考察するとともに、中国アジアに進出する日本企業にとって香港が持つ様々なリスクヘッジ機能と優れたインフラに着目し効率よく積極的に活用していくべきことを提言する。

## 第1節 中国の越境 EC 市場

近年、中国の越境 EC<sup>3</sup> 市場を含め EC 市場全体が力強い伸びを示しており、日本をはじめ中国国内外の企業が大きな関心を示している。中国国内の EC 市場においては2016年の取引額は急成長を見せており、前年比23.5%増の150兆円<sup>4</sup> に達していた。EC の市場規模において世界第2位と急成長し、それ以降も急拡大が続いている。EC 市場はさらにグローバル規模へと拡大し、越境 EC 専用サイトへの大手企業の参入により国境を越えた EC 取引が活発になりつつある。

越境 EC の市場規模に関して経済産業省は「2018年度（平成30年度）我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」を実施し、日本の電子商取引市場の実態並びに、日本、米国、中国の3カ国間の越境電子商取引の市場規模及び利用実態について調査し結果を公表した<sup>5</sup>。経済産業省（2019）が発表した調査報告書【第1表】によると、2018年度越境ECの利用では、他国からの購入金額は中国が32,623億円が一番多く、続いて米国13,921億円、日本2,765億円と比較的に少ないという結果が示されている。中国からの購入金額はアメリカの2倍以上と、圧倒的な消費金額を更新していることに外資企業から大きな注目を浴びている。しかし、日米中3カ国間の販売額をみると、上述の購入金額と真逆の結果となっ

【第1表】2018年度日米中における越境ECの市場規模（単位：億円）

消費国	購入額			合計
	日本から	米国から	中国から	
日本 (対前年伸び率)	／	2,504 7.60%	261 7.40%	2,765 7.60%
米国 (対前年伸び率)	8,238 15.60%	／	5,683 15.00%	13,921 15.30%
中国 (対前年伸び率)	15,345 18.20%	17,278 18.50%	／	32,623 18.40%
合計 (対前年伸び率)	23,583 17.30%	19,782 17.00%	5,944 14.60%	49,309 16.90%

出所：経済産業省（2019）「2018年度電子商取引に関する市場調査」p.103

ている点にも注目に値すべきである。日本の対中、対米販売額が23,583億円となっており、米中両国を大きく上回ってトップの売上高を誇っている。続いて米国19,782億円、中国は5,944億円と販売額においては日米中の中で大差をつけられ最も低い金額となっている。なお、日本の販売額の内訳をみると約2割が中国本土の消費者による購入であることが明らかとなっている。また、中国商務部によれば、2018年越境ECにおける中国消費者の購入商品の類別において上位は化粧品類で全体の約35.9%を占めており、第2位と第3位はそれぞれ、食品（24.2%）、衣類・靴類（13.3%）となっている。

中国越境EC市場の成長性および将来性について、中国はインターネット環境等、ITインフラの整備（藤田，2016）とスマートフォンやアプリ等携帯電話とその周辺サービスの急速な普及に伴い、越境ECを利用する中国消費者が急増している。それに加え、訪日中国観光客が好んで購買する商品、いわゆるインバウンド製品<sup>6</sup>の輸出は過去2年間で1.5倍に増加し、越境ECの普及により今後も拡大していくものとみられる<sup>7</sup>。中国越境ECの市場規模は2018年には約74兆円の巨大な市場となっており、2020年には109兆円を

超える市場（経済産業省，2019）になると予想されていることから、中国を市場として考える日本企業にとってますます無視できない魅力的な市場であると考えられる。さらに、日本貿易振興機構が2017年12月に発表した『中国の消費者の日本製品等意識調査』によると、中国人消費者が越境 EC で商品を購入する理由のうち、「日本に旅行した時に購入して気に入った製品だから」の回答が2016年の22.7%から2017年の40.4%へと倍増し、「中国国内では店舗で販売されていない製品だから」に次ぐ最も重要な理由となっている。日本国内の消費不況にあえぐ日本企業にとっては、越境 EC を活用し、過去に訪日したことがある中国人観光客を含め中国人消費者の継続的な購買行動に結びつけることができれば大きな商機となると考える。

13億の人口を有する中国は、国民所得が上昇することにより消費者の購買意欲が旺盛で EC 商品に対する関心は安価なモノから、より高品質・良質なサービス、ブランドに移行しつつある傾向がある。それに加え、食品を中心に中国国民の中国産への強い不信感を抱えていることから、品質に信頼性のある日本の商品に高い需要が潜んでいる。これらの背景のもと中国越境 EC の市場規模を拡大させ売上高を押し上げる結果をもたらしていると考えられる。中国消費者の越境 EC 利用における売れ筋商品として、【第2表】が示しているように、上位三カテゴリーはアパレル関連、化粧品関連と食品・飲料・アルコール関連となっているが、十位にランクインしている日本の医薬品を含む健康関連商品のカテゴリーも近年中国の消費者に人気を博している。また、日本製の商品を含め、外国製の商品がスマートフォン等を通じて手軽に購入できるようになり消費者の自宅まで配達してくれる利便性の高さから人気が集まり、越境 EC の取引を一層押し上げる要因となっている。一方、中国の越境 EC の市場規模は急拡大し、日本製品へのニーズが高まっているが、日本企業が海外の市場、とりわけ中国の市場に参入し成功するには商慣行の違いや中国国内の法律などいくつかの障壁を乗り越えていかなければならない。実際、中国に進出する日本企業にとって、中国の市場に参入して自社のモー

【第2表】中国消費者の越境 EC 利用における売れ筋カテゴリー

順位	カテゴリー	利用割合
1	アパレル、靴、アクセラリー	55%
1	化粧品	55%
3	食品、飲料、アルコール	44%
4	コンピューター、タブレット、モバイル電子機器	36%
5	旅行	33%
6	スポーツ、アウトドア用品	29%
7	家庭用電化製品、家具	28%
8	ベビー用品、子供向け商品	27%
9	玩具、ホビー商品	27%
10	宝石、腕時計	23%
10	健康関連商品、市販薬、絆創膏	23%

出所：経済産業省（2016）p.105に基づき加筆作成

ルを運営し、または現地のモールへ出店しても成功を収めることは難しいのが現状である。以下において、中国の越境 EC で苦戦する日本企業の現状および課題について究明する。

## 第2節 対中進出の現状と課題

### 1. 中国の越境 EC で苦戦する日本企業

日本企業は中国のEC市場に参入するには、中国 EC 事業者のモールに出店する方法、自社 EC サイトに出品する方法、そして保税区を経由して免税措置を享受して販売する方法の3つが主流である。中国 EC 事業者のモールに出店するという方法について、【第3表】が示しているように、中国では多数のモールが存在しているが、中国 EC 事業者の最大手はアリババグループ傘下の総合オンラインショッピングモールである「天猫（T-mall）」<sup>8</sup>である。そして、業界第二位の「京東（JD.com）」<sup>9</sup>と合わせて BtoC 市場で業界

【第3表】中国の主要な EC 事業者と市場シェアの変化

EC事業者	EC 市場シェア (B2C)			
	順位	2015年	順位	2016年
天猫	1	54.7%	1	52.3%
京東	2	23.4%	2	31.2%
唯品会	3	3.2%	5	2.8%
蘇寧易購	4	3.0%	3	4.3%
国美在線	5	1.6%	4	1.4%
考拉	/	/	6	0.7%
1号店	6	1.4%	/	/
当当網	7	1.3%	7	0.4%
アマゾン中国	8	1.2%	/	/
聚美優品	9	0.8%	8	0.2%

資料：中国電子商務研究センター HP および経済産業省（2016）に基づき作成。

全体シェアの8割以上を占める状況となっている。2013年にアリババグループが越境 EC サイト「天猫国際グローバル（T-mall 国際）」を発足したことがきっかけとなり、日本企業は本格的に中国への越境 EC 市場に進出し始めた。

日本企業にとって、中国越境 EC 事業者の国際モールに出店するという方法を選択することにより、中国に法人と銀行口座を開設するなどの煩雑な手続きを免れ出店できるようになり、進出リスクも相対的に低くなるため、日本企業の利用が広がりをみせていた。一方、T-mall 国際へ出店するショップ事業者には、①販売ライセンスを持っている中国現地法人もしくは、代理の中国内資企業があること、②販売する商品が中国で商標登録されていること、の二点が義務付けられている<sup>10</sup>。日本企業は、中国の越境 EC 事業者と提携するなど日本から直接中国 EC モールに出店することはできるようになったものの、中国との商慣行の違いや市場調査不足などを起因に、実際に

成功を収める企業例は少ない。例を挙げると【第4表】が示しているように、ファッションオンラインモール Zozotown は2011年に中国 EC プラットフォーム最大手の「天猫」に出店したものの利益が出ず苦戦していたため、出店して僅か2年で「天猫」から撤退した。ユニクロは2009年に同じく「天猫」に出店していたが、赤字が続いていたため EC の単体事業という戦略の変更を余儀なくされた。ユニクロは数年をかけて現地での実店舗をも同時に増やし相乗効果を得てようやく中国での事業を軌道に乗せることができた。

日本企業以外にも、世界の EC 事業を制覇している米インターネット通販最大手のアマゾンでさえ、中国で中国国内の大手 EC 競合他社との厳しい競争に直面してきた。アマゾンは2004年に中国向けの EC 事業を展開するため、中国の書籍・ビデオ・音楽販売サイトである卓越ドットコムを7500万米ドルで買収した。2007年に社名をアマゾン中国 (Amazon.cn) に正式に変更し、本格的な対中進出を図っていた。しかし、既述のように中国のネット通販最大手アリババの「天猫 (T-mall)」や電子取引サイト大手の京東商城 (JD ドットコム) など主要ネット通販企業との厳しい競争で苦戦が続いていた。【第

【第4表】 中国の越境 EC で苦戦する企業例

年	日本企業	中国市場への進出形態	詳細
2011	Zozotown	天猫と提携	赤字が続いていたため出店して2年で事業を撤退した。
2009	UNIQLO	天猫と提携	EC の単体事業だけでは現地での認知度が低く苦戦していたが、実店舗をも増やし EC 事業との相乗効果を得て中国での事業を軌道に乗せた。
2014	Amazon	卓越ドットコムを買収し、社名を変更	中国市場に参入したものの中国消費者を惹きつけることができず苦戦していた。2019年に中国でのネット通販から撤退する方針を発表した。
2015		競合他社「T mall」にストアを開設	

資料：筆者作成



【第5表】 中国人消費者の越境 EC に関する満足度調査

	配達が 速い	パッケージ が丁寧	アフター サービス がよい	低価格	品揃え が豊富	正規ルート の商品提供	正規品・本物 への信頼度
京東全球購	48.7%	40.2%	39.9%	29.9%	31.4%	39.1%	38.5%
天貓国際	25.9%	29.5%	31.7%	34.2%	40.1%	27.9%	28.7%
網易考拉海購	10.1%	11.9%	10.9%	14.0%	10.0%	11.0%	10.6%
Amazon.cn	7.7%	10.0%	9.0%	12.3%	10.8%	13.8%	13.5%
Suning.com	7.6%	8.4%	8.5%	9.5%	7.6%	8.2%	8.8%

出所：中国電子商務研究センターより

5表】 中国人消費者の越境 EC に関する満足度調査の結果が示しているように、配達スピードやパッケージの状態、アフターサービスの充実、価格の優位性、品揃えの豊富さなど、すべての調査項目においてアマゾン中国は中国国内の大手2強から大きく引き離され、中国ユーザーから厳しい評価をされている。アマゾン中国は中国の市場で十分な存在感を発揮できておらずシェアの獲得に苦戦していたため、2019年4月に中国でのネット通販から撤退する方針を表明した<sup>11</sup>。

このように、日本企業をはじめ外国企業にとって越境 EC を利用できても企業間の激しいシェア争いで赤字や利益が薄い企業例が多くみられ、中国市場で苦戦して撤退を余儀なくされる企業は少なくないのが現状である。

## 2. 中国政府による急激な政策変更

対中進出する日本企業にとって事業を展開する際、常に悩まされているのは中国政府の急激な政策変更および外資企業に対する規制強化である。中国における越境 EC ビジネスも例外ではない【第6表】。例を挙げると、2016年の一年間だけでも4度にわたり海外越境 EC 事業者を対象とする政策が変更された。中国当局は関連業界からの反発を受け、新税制への移行を当初予定していた時期から延長する猶予措置が取られた。越境 EC に関する規制強化および政策変更の中、中国政府が2016年4月に施行された保税區を含む

【第6表】 中国政府が公表した越境 EC に関する政策変更

日時	管轄部署	内 容
2014年7月	税関総署	・試験都市での関税、増値税、消費税の免除試行
2015年4月	国務院	・消費者の需要が高い海外の日用品に対する輸入関税の引き下げ（2015年6月末から）と減税商品の範囲拡大
2016年3月	国務省 税関総署 税務総局	・保税経路の越境 EC に対する税制改革を行う。新税制が導入。通常の輸入貨物と同様に関税、増値税、消費税を徴収するようになった ・三単（取引、支払い、物流の電子情報）の照合実現 ・越境 EC 小売り輸入の商品に対する1回の取引上限を2,000人民元、個人取引上限額を2万元に設定
2016年4月	財政省 税関総署 など 計11部署	・食品やアパレル関連商品、家電など計1,293品目のポジティブリストを発表。対象品目は一般貿易と同様に関税、増値税、消費税を課すが、減税措置を適用
2016年5月	税関総署	・税制改革および移行措置として、2017年5月まで必要書類の提出を不要とする通知を公布 ・一部貨物の輸入時に求める通関証明書「通関単」などの提出を不要とする猶予措置
2016年11月	商務省	・業界からの反発を受け、新税制移行に関する猶予措置の期限を2017年5月から2017年12月末日まで延長
2018年8月末日	全人代常務 委員会	・中国の電子商取引の規範化および消費者保護を目的とした「電子商取引法」が制定され、2019年1月より施行
2018年11月	商務省	・越境 EC 小売り輸入業に対する産業の運営管理事項を見直し。 ・食品・化粧品品の初回輸入証明書の免除都市は、2019年に15都市から37都市へと対象を拡大 ・購入後の EC 商品の転売は原則禁止
2018年11月	財政省	・輸入小売業に対する越境 EC の税収政策の見直し。越境 EC 小売り輸入の商品に対する1回の取引上限を2,000人民元から5,000人民元へと引き上げる。個人取引上限額も2万元から26,000元へと引き上げる ・上限額の枠について今後もさらに拡大される見込み
2018年11月	財政省	越境 EC 小売り輸入の商品に対して EC 商品適用リストを拡充。2019年に対象品目は合計1,321品目になる

資料：経済産業省（2019）および中国商務省、中国財政省、中国各政府機関の公告を基に作成

越境 EC の税制改革<sup>12</sup> が対中進出する日本企業に大きな影響を与えていたと言える。これまで中国市場向けの越境 EC は、アパレル商品や化粧品、食品、ベビー用品など、単価が低い品物を中心に保税区を経由して免税措置を受け中国の消費者へと販売する手法が主流であった。しかし、越境 EC の市場規模が急激に拡大していることにより、中国中央政府は規制強化および税制改革が行われ保税区を経由する免税措置が事実上撤廃された<sup>13</sup>。具体的に新税制では行郵税が廃止され、関税のほか増値税、消費税が課税されることとなり、同時に税額50元以下の免税措置も廃止されることになった。さらに、同通知により、越境ECの対象となる1,293品目をポジティブリストとして公表され、通関申告書の提出や国家食品薬品監査管理総局の輸入認可の取得が求められるようになった。中国政府の一連の税制改革が越境 EC 事業を展開する日系企業にとって、手続きが煩雑になったのみならず保税区経由での税負担が重荷となって利益を出しにくくなりこれまでの保税区の利用によるメリットが薄れていた。こうした中で一つ解決策として第4節で述べる香港拠点の機能が再び注目されている。また、中国の電子商取引の規範化及び消費者保護を目的とし、2019年1月1日より「中華人民共和国電子商務法」（中国電子商取引法）が施行された【第7表】。当該法律は、計7章89条で構成され、中国における電子商取引産業の一層の発展に大きな役割を果たすと期待されている。一方、EC 業界からは内容の一部が不明確で受け手によって解釈が異なるとの指摘もある<sup>14</sup>。

### 第3節 事例研究：中国越境 EC 大手企業の取組——日本企業が学べる視点

#### 1. ONION グループ

ONION グループは2014年に中国の華南地域・広東省広州市で創業された中国最大手新興 EC 小売り事業者<sup>15</sup> である。事業は主に①国際販売およびソーシャルワークチャネルである ONION O'MALL および COSYFANS のサイトの運営、②オリジナルブランドの海外向け販売、③国際サプライチャー

【第7表】2019年1月に施行された中国電子商取引法（中華人民共和国電子商務法）の要点

条 文	主な内容
第 9 条	<p>■ 電子商取引事業者の定義と分類</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定義：インターネット等の情報ネットワークを通じて商品販売又はサービスを提供する自然人、法人及びその他組織。</li> <li>・ 分類：プラットフォーム運営者、PF 出店者、自社サイト販売者及びその他のネットワークサービスにより商品又はサービス提供者（例：物流、決済関係者）</li> </ul>
第 10 条	<p>■ 電子商取引事業者の登録</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 転売目的の個人事業者も主体登録をしなければならない。</li> <li>・ 自家農産品、手作り品は対象外である</li> </ul>
第 27 条	<p>■ PF 運営者による出店者の信用情報管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ PF 運営者は出店者に関する基本情報を審査し情報登録管理し、定期的に審査、更新を行う。</li> </ul>
第 31 条	<p>■ 商品とサービス情報、取引情報の登録と保存管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ PF 運営者は所掌範囲に起きたすべての取引情報を登録管理し、その情報のセキュリティ、完全性につき、責任を持ち、また少なくとも3年間保存する義務がある</li> </ul>
第 38 条	<p>■ プラットフォーム運営者の連帯責任と相応責任</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ プラットフォーム運営者が、出店者が販売する商品また提供するサービスが人身や財産の安全を保障する条件を満たさないことを知り、また知るべきであるにも拘らず、必要な措置を講じなかった場合、連帯責任を負う。</li> <li>・ 上記において PE 運営者としての審査義務を果たしておらず、消費者に損害に与える場合、相応責任を負う。</li> </ul>
第 39 条	<p>■ 信用評価制度と評価規則</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ プラットフォーム運営者は信用評価制度を構築し、信用評価ルールを公示する。</li> <li>・ プラットフォーム運営者は消費者による受けた商品またはサービスの評価ルートを提供し、その評価を削除してはならない</li> </ul>
第41条～ 第45条	<p>■ PH 運営者による知的財産の保護義務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ プラットフォーム運営者は PH における取引にかかる知的財産保護規則の構築、実際の運営管理と法的責任などの義務を持つ。</li> <li>・ 上記にかかる関係者との事実確認、通知、折衝、プラットフォームにおける取引行為の中止を執行するなどの義務と相応責任を持つ</li> </ul>
第58条～ 第59条	<p>■ 消費者権益保護</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品、サービスの品質保障と先行賠償責任は「中華人民共和国消費者権益保護法」の関連規定を適用する。</li> <li>・ 電子商取引事業者は便利かつ効果的な苦情申立・通報メカニズムを確立し、情報を適時に受理かつ対応し、苦情、申立の情報を公開する。</li> </ul>

出所：経済産業省（2019）p.118

ン、④サービスプラットフォーム、⑤対外投資の5つの分野を中心に業務を展開している。創業してわずか4年の2018年には50億人民元（約800億円）を超える売上高【第8表】を達成した。ONION グループ日本法人執行役員の山本氏によると、ONION グループのO'MALLは2019年の時点で中国の越境ECサイトでは、網易（ネットイース）、天猫国際、京東国際に次ぐ第4位となり急速な伸びをみせている。また、ONION O'MALLはユーザーによるネットショップ開設も可能であり現在はショップオーナーが50万人、月間アクティブユーザーが450万人で累計ダウンロード数が1,000万を超え、利用顧客が1.3億人を抱えている規模となっている。

ONION グループはソーシャルバイヤーと呼ぶ50万人の個人の口コミ発信者と契約し、激しく競合するライバル企業と差別化を図っている。こうしたソーシャルバイヤーが中国で広く普及している SNS 上で、訪日に出会った流行の商品を中国本土の親族や友人知人に口コミで紹介し、商品の購入につなげる戦略を積極的に展開している。日本での仕入れ体制を強化するため、東京品川で ONION グループ日本法人を設立し、2019年4月から中国向けの越境 EC 事業を展開し始めた。現在は日本以外にもすでにオーストリア、ドイツ、フランス、オランダ、韓国、カナダ、マレーシア、アメリカ、タイ、ニュージーランド、イスラエル、イタリア、イギリス、スペイン、ノルウェー等36以上の国・地域にグローバル業務を展開している<sup>16</sup>。

【第8表】 ONION グループ売上と成長率推移

事業年度	売上（億元）	成長率（前年比）
2016	5000万元	／
2017	9億元	17倍
2018	50億元	4.6倍
2019	100億元	1.9倍

出所：ONION グループの会社資料に基づき筆者作成

【第9表】 ONION グループのビジネスモデル

商流システム	詳細内容
チャンネル ↓	<b>【グローバルリテールソーシャル EC】</b> ・オンラインモール 中国国内 ⇒ 「O'MALL」 海外 ⇒ 「COSYFANS 海外」 ・オフライン ⇒ 越境実店舗チェーン
サービス ↓	<b>【サービスプラットフォーム】</b> ・カスタマーセンター：中国全土対応する中枢システム「ORION」 ・受発注管理、倉庫管理、商品 DB、販売管理 ・海外ブランド：インキュベーション ・ONION 物流
商品開発・調達 ↓ 商品供給	<b>【調達生産体制】 【ONION 0越境サプライチェーン】</b> ・グローバルプロダクト研究開発センター ・MALL TO B：会員制ホールセールクラブ ・B2B2C：B 向け卸プラットフォーム メーカー ⇒ ONION ⇒ 微店 ⇒ 消費者

出所：ONION グループの会社資料による。

## 2. 独自のオンラインモールの構築

ONION グループのビジネスモデルにおいて一番大きな特徴は【第9表】で示しているように、独自のソーシャルリテールネットワークを構築しているという点である。ONION グループは中国で創設した O'MALL のソーシャルリテールの概念を M2S (Made to Social) と称している。商流システムにおいて会員が持つ様々な SNS チャンネルを活用しそれを通じて商品を消費者へ提供する仕組みとなっている。具体的に、一般的な EC プラットフォームと異なり、ONION グループのソーシャルリテールは個人が中心となり SNS やイベントを経由で口コミや紹介など人脈を通じて商品が販売され、グローバルブランドのメーカー直輸入 (Made) から個人のソーシャルリテールチャンネル (Social) までをダイレクトに繋ぐ仕組みが作られている。「中間の流通部分をなくすことで、消費者がより良心的な価格で商品を

購入することが可能となることが最大の武器である」と経営陣が語っている。

O'MALLの海外版として国際モール「COSYFANS」が設立され、グローバルソーシャルリテールコマースのチャンネルの一つとして、2018年末にマレーシアから事業をスタートし、2019年には東京の事業も本格的展開し、東南アジア6か国、そして世界へと活動の範囲を広げている。

ONIONグループのオンラインモールにおける強みとして、世界各国に活動を展開している50万人のソーシャルバイヤーが2億5千万人の消費者とリーチしている点である。また、会員制ホールセールクラブ（MALL TO B）を設け、少人数のグループ制をとることで、開業および販売のハードルを下げ、グローバル&ローカル×ソーシャルのビジネスモデルによりボーダーレスの販売体制を実現し、売上高を押し上げている。

調達生産体制においても、20年以上の海外物流ノウハウを有し、アジア・欧米商社への資本提携を積極的に行うことにより、世界各国をカバーするグローバルサプライチェーンを確立させ、安定した調達生産体制がONIONグループにおける中国越境ECプラットフォームとしての地位を支えている。具体的に、ONIONグループの越境ECには36以上の国と地域からの「選りすぐり商品」を扱っており、5000以上の海外ブランドと連携し、50万以上の在庫品を保有している。メーカー直販アイテムや選び抜かれた良品で、質の高い商品データベースを構築し世界の間層富裕層に向けて事業を展開している。海外法人を日本、韓国、オーストラリア、マレーシア、イギリスおよびアメリカに設立している。海外提携倉庫を上記各国の他、ドイツ、シンガポール、タイ、インドネシアに保有し顧客のニーズにスピーディーに対応している。日本・アジアと中国本土とりわけ華南地域の商流を鞏固していくため、香港の物流インフラなど優れたビジネス機能を活用し、事業展開の初期から既に香港に5万平方メートルの大型倉庫を設立し、調達および供給の体制を強化している<sup>17</sup>。

### 3. オフライン活動による集客力の強化

ONION グループはオフラインにも精力的に様々な活動を行い、集客に力を注いでいる。具体的に、オンラインモールの商慣行と並行し、商品展示会やブランドミーティングなど各種イベントを積極的に展開している。これまで新商品説明会、会員懇親会、各種規模の展示会、オフライン集中商談会、OEM 見本市を開催し、近年には海外ブランドの見学調達ツアーをも力を入れている。さらに、ONION グループの根幹ともいえるソーシャルリテールバイヤーを育成するため、ソーシャルリテール大学と称する部門を設け、ソーシャルバイヤーおよび小売店向けに、商品・ブランド教育からマーケティングまで支援を行っている。【第10表】のように、競合他社のEC モールと異なり、ONION グループのO'MALL は50万人のソーシャルバイヤーによる販売促進、香港に倉庫保有し商品を一括買取り、国内で直接消費者に受け渡しのワンストップサービスを提供している<sup>18</sup>。

【第10表】 O'MALL と従来一般の EC モールとの比較

ONION の O'MALL の特徴	従来一般の EC モール
<b>【卸】</b> ・商品一括買取、国内受け渡し ・小売は個人貿易による販売のため授権証が不要*	<b>【小売】</b> ・消費者への個別対応、発送が必要 ・授権証が必要
<b>【ソーシャルコマース】</b> ・ONION TV やリアルイベント等のソーシャルバイヤー教育がある。 ・有名ブランド以外の商品もバイヤーのプロモーションにより共に販売を伸ばしていく。 ・50万人のソーシャルバイヤーネットワーク。	<b>【通常 EC】</b> 売れ筋商品に販売が偏る傾向がある。 ・自社店舗、またはモールによるプロモーションが必要。
<b>【ワンストップサービス】</b> ・出店者は在庫管理、倉庫保有が不要。 ・ソーシャルバイヤーは販売に集中することが可能。 ・香港からの購買、配送。	<b>【自前式】</b> ・物流も自社店舗、またはモールによる手配が必要。 ・通関手続き、関税支払の必要あり。 ・日本国内または、中国保税区からの発送。

出所：ONION グループ日本法人の資料およびヒアリングに基づき作成。



## 第4節 香港拠点の役割

### 1. 香港の活用によるリスク回避

第2節で述べたように中国政府の一連の税制改革が越境 EC 事業を展開する日系企業にとって保税経路での税負担が重荷となって利益を出しにくく苦戦している日系企業が多い。こうした背景のもと香港拠点の機能が再び注目され、香港を経由して越境 EC を展開するビジネススキームは日系企業間で強い関心が寄せられている。香港を活用する基本スキームは主に二通りがある。一つ目は香港との直接貿易である。香港は関税コストがかからず法人税および所得税とも中国に比べて低くアジアでも有数の税制優遇国を誇っている。また物流をはじめ世界トップレベルのインフラ基盤を有しており、優れたビジネス環境が整っている。法人の設立も容易で参入障壁は極めて低い。香港の個人消費者および香港へ訪れる観光客向けに日本製商品を販売する B2C モデルが活用できる。さらに、香港に集まる中国本土のバイヤーへアプローチする B2B2C モデルへの活用も考えられる。日本企業は香港への進出とともに中国本土の市場に向けて事業展開することができることは大きなメリットがあると考えられる。中国では越境 EC で得た利益は中国の外に持ち出すことは困難であるが、中国の EC プラットフォームに出店する場合、日系企業は自社の香港法人を利用して香港側で契約すれば中国での売上は香港法人で計上することになる。香港は中国政府による付加価値税はなく、資金の出し入れも自由である。そのため、中国へ直接事業展開するより香港を経由した方が企業を運営する上で制限が少なく税金のメリットなど有利な条件で取引することができる。香港を活用する基本スキームの二つ目は、香港を経由して中国本土への間接貿易である。商品を日本から海運などで大量に香港の倉庫で集中して管理し、注文に応じ香港の EMS などの物流業者を利用して中国の消費者へ個別配送するというスケールメリットを生かした低コストの手法である。香港は中国華南地域と隣接しており日本からの直送に比べ1日から2日間短縮でき競争力の向上につながるのみならず、日本から直接中

国に EMS で送るより配送コストが低く抑えられる利点がある。上記のいずれのスキームを用いても香港を活用した越境 EC は、様々なリスクヘッジができる機能を持ち、短いリードタイムで事業を開始できるとともに中国消費者へアプローチすることができる。既述のように ONION グループも香港に大型倉庫を開設し、香港の利便性をフルに活用している。成長している中国および ASEAN 諸国の市場を視野に事業展開日系企業にとって香港は重要な位置づけであり活用する余地が大きいと考える。

中国での販売代金を回収する場合でも香港を活用するメリットが大きい<sup>19</sup>。外資企業が香港に現地法人と銀行口座を持っていれば、香港に数多くの代金回収業者のサービスをアクセスすることができる。中国と隣接する香港業者は中国の商慣習を熟知しているため外資企業が越境 EC で得た販売代金を迅速に回収し香港の法人口座に振り込んでくれる。外資企業が自社で代金を回収するよりコストメリットが大きいと考える<sup>20</sup>。中国向けの越境 EC を展開する上でプラットフォームの選別だけではなく、決済方法や物流手段、マーケティングも勝敗における重要な決め手となるため、様々な業者のサービスをアクセスしやすい香港の機能が再び注目されている<sup>21</sup>。

また、インフラの面においてもサーバーを香港に設置する動きがみられている。既述のように日本企業は中国の EC 市場に参入するには自社 EC サイトを経由して中国人消費者を呼び込むという方法があるが、その場合、サーバーを日本に置くか中国やほかの国に置くかが重要な経営判断の一つとなる。中国にサーバーを置き EC サイトを公開するためには、中国政府に「增值电信业务経営許可証（インタネット・コンテンツ・プロバイダー、ICP）」のライセンスを申請し承認をうける必要がある。しかし、手続きが煩雑の上承認まで長時間を要する。一方、香港では中国政府が定められている ICP ライセンスを取得する必要がないため、ドメイン名を取得してサーバーを置くのみであり、素早く事業を展開することが可能である。近年中国政府の外資 EC 事業者に対する規制が強化されたことにより日本企業は中国での ICP

取得が困難な状況である。そのため、ほとんどの日本企業はサーバーを日本国内に置いてある。しかしながら、中国当局から日本側サイトへの接続をシャットダウンされることが起きれば、中国人消費者が日本企業の自社 EC サイトを呼び込むことができなくなり、中国市場向けの販売が中断せざるをえないとのリスクを抱えている。このような事態を回避するため、一つの方策として香港に現地法人を設立し香港にサーバーを設置するという対策があげられる。実際、グローバル EC 事業を展開している中国 EC 最大手の「天猫国際」もサーバーを中国大陸ではなく香港に設置しており、香港のリスクヘッジ機能が中国内外で注目されている<sup>22</sup>。さらに、香港はフリーポートとしての魅力を備え、ASEAN 諸国とも地理的に近いため香港に物流拠点を構え商品を集中管理することによってより安価で各国に商品を送りやすくコストメリットを享受できる。このように、香港は地理的にも、豊富なグローバル人材の供給という面においても、中国大陸市場のみならず、ASEAN 向けに越境 EC ビジネスを展開する上でも有利な位置にあると考える。

香港の利便性に目を付け、近年、香港の EC 事業者に加え、外資企業が工業ビルを借入れ EC 商品用の倉庫として活用する事例が増えている。物流業界団体の香港物流協会（HKLA）は、EC の発展に伴い、香港では今後、EC 向けの商品を取り扱う倉庫の需要が増え、国際ブランドの EC 商品の倉庫および発送ハブになる潜在力を持っていると言及し、倉庫の新設需要はこれからの10年で約65万平方メートルに達すると予測した。現在香港の工業ビルの賃料は中国の保税區にある倉庫と比べてほぼ同水準であると HKLA が言及している<sup>23</sup>。一方、香港の倉庫物件への高い需要に供給が追い付かなければ物件が借りにくくなるだけでなく、拠点の管理費の高騰も懸念材料となり得る。中国 EC 関連のコンサルティング事業を展開する株式会社エフカフェの高橋正人氏は、香港で EC 事業を展開するには世界有数の高さで知られるオフィス賃料や在庫を確保する倉庫の費用、人件費など、高コストに耐えられる財務的な体力が必要である<sup>24</sup>と指摘している。

## 2. 香港拠点の新たな機能

前述のように中国内外の EC 事業者をはじめ、香港にサーバーを設置する企業が増えつつあることから、香港はデータセンターおよびホスト・サービスの需要が急速に伸び、アジアのデータセンターのハブとして新たな役割が期待されている。インベスト香港投資推進局によると、香港はデータセンターのハブとしての優位性は、まず、香港は Tier I 基準を満たす国際海底ケーブルプロバイダーおよび衛星プロバイダー、さらにアジア域内で一番多くの光ファイバー・ケーブルに接続しているなど多様なネットワークの接続網を有しているため、手頃な価格で信頼性の高い優れたグローバル・テレコミュニケーション・システムやインターネットの接続が可能である。また、香港には地震や津波などの自然災害がほとんどなく、電力の供給も大変に安定しているため戦略的データセンターとして高い信頼性および安全性を有している。香港特別行政区政府は香港を貿易のハブとして、ASEAN 全域をカバーするデータセンターのハブとしてさらに発展していくことを目指し「デジタル21戦略」を発表し、香港を重要なデータや情報をホストする場所として推奨している<sup>25</sup>。これまでの10年間において香港にデータセンターを設立した、または規模を拡張してきた大手サービスプロバイダーや通信企業には、日本の NTT コミュニケーションズ、中国電信、Hutchison Telecom、Equinix、HKCOLO<sup>26</sup>、Verizon Business など名を連ねる。

NTT コミュニケーションズ100%出資子会社である NTT Com Asia は1999年に初めて香港に進出し、2000年に HKNet および同社が葵涌の工業地帯にあるデータセンターを買収した。2005年にテレコミュニケーション・サービス・プロバイダーから ICT サービスプロバイダーに事業を転換し、本格的にデータセンター事業、さらにクラウドサービスやホスティングサービスなどの新分野にも事業を展開した。2009年に香港大埔工業団地に自社設計の「NTT コミュニケーションズ香港データセンター」を開設した。同センターは NTT グループの中で最大規模のプレミアム・データセンターであ

る。7階建ての同センターは、総敷地面積19,695平方メートルを有し、Tier III基準以上を満たすインフラ設計が施されているほか、国際標準化機構 ISO、国際電気標準会議 IEC2700:2005 情報セキュリティマネジメントシステム ISMS 認証および ISO9001:2008 品質マネジメント認証の適格審査にも合格している<sup>27</sup>。NTT コミュニケーションズは香港事業への関心は現在も高まり続けている。2010年からの10年間で総じて30億香港ドルを投じ香港に3番目となる新データセンターを建設した。新データセンターは香港のベッドタウンである九龍將軍澳に立地し、総面積3万平方メートルの敷地内に5階建てのデータセンター・ビル2棟と6階建てのオフィス・ビル1棟が建設されている。同データセンターはNTT コミュニケーションズにとって海外で最大規模である。顧客には物流やテクノロジー、金融や決済サービス、テレコミュニケーションなど対中国アジアにビジネスを展開する日系企業などの多国籍企業を中心であったが、近年は中国本土など15カ国以上の国・地域からとりわけIT や Web 関連の中小企業にもサービスを提供している<sup>28</sup>。NTT コミュニケーションズのほかに、日本通運も2011年から日本を除くアジア各拠点の基幹系システムをすべて香港に集約している。また富士通も2007年に香港に床面積1万1829平方メートルのデータセンターを開設し、伸び続ける香港での需要に対応するため新たなデータセンターの建設や施設の拡張など更なる規模の拡大を検討している<sup>29</sup>。このように、ASEANも視野に入れて越境 EC ビジネスを展開したい日本企業にとって、サーバーを香港に置くなど、今後香港の様々な機能の活用を一層進めていくことになると思われる。

## 第5節 対中進出の日本企業への示唆

日本企業を含む外国企業の失敗例と ONION グループの成功例が示しているように中国の越境 EC サイトに出店すれば商品が自動的に売れるというわけではない。日本企業が中国での越境 EC を成功させるためには集客力が鍵となる。中国の消費者の購買行動は日本の消費者とは大きく異なり、一般的

に中国の消費者は商品を検索エンジンで検索せず、ほとんどの人は既述の「天猫（Tモール）」や京東商城（JDドットコム）など、信用性の高い大手ECモール内で検索して商品を購入する傾向が強い。そのため、日本企業は自社のECサイト内に中国語対応の越境ECサイトを構築しても中国人消費者と出会う機会は少ないため集客は極めて困難である。いかに中国の消費者を自社のECサイトもしくはショップに呼び寄せることができるかがビジネス成功の必須要件となる。

ONIONグループが誇る50万人のソーシャルバイヤーネットワークからもわかるように、SNSを中心とするモバイル対策の強化も中国越境EC市場への攻略の鍵であると考え。2017年に業界大手の京東（JD.com）は「618」と称する大型キャンペーンが行われ、モバイル経由の売上が85%<sup>30</sup>を記録したことにモバイル戦略の重要性が明示されている。2019年時点で、中国のモバイル市場の普及率は80%に到達し、今後対中進出する日本企業にとってSNSをはじめとするモバイル戦略の強化はますます不可欠であると考え。また、中国消費者向けのサポート体制の構築も必要不可欠である。中国は偽物やコピー品が市場に多く出回っているという背景もあり、中国の消費者はECで商品を購入する前に、ECサイト上に併設する「チャット対応」のシステムを利用して商品について問い合わせを行うことが主流である。この点も日本の商慣習とは異なっている。「チャット」を利用した場合、記録が残るため、後に販売者に返品を要求することができる。中国の越境EC市場に進出する日本企業は、こうした中国消費者の購買行動や商慣習をしっかりと理解しながら自社の特色を打ち出して競争力を高めていく必要がある。

現在、世界中で自国にはない品質のよい商品を低価格でECサイトで購入する動きが活発となっている。越境ECの市場規模は急速に拡大し続けており、2020年には109兆円と巨大な市場になると報告されている（経済産業、2019）。今後中国消費者が越境ECを利用して日本の商品を購入する可能性がますます高まっていくものと考え。しかし、既述のように、中国の越境

EC 市場に進出すれば商品が売れるというわけではない。中国の消費者に商品を売るには知名度を高めることが重要である。日本企業は越境 EC 消費とインバウンド需要を連動させながら販売戦略を練り上げていくことで、より大きなビジネス成果が得られるものと期待される。一方、米中間の貿易戦争など世界情勢の不透明さが増す中、日中両国を中心とした世界の貿易市場にも大きな影響を及ぼしており、越境 EC にも影響を与える可能性がある。日本企業にとって越境 EC を含む中国の EC 市場に参入してビジネスを展開する際、香港が持つ様々なリスクヘッジの機能、とりわけ香港のアジアのデータセンターとしてのハブ機能や物流機能など、安価でアクセスしやすく、そして信頼度の高い優れたインフラに着目し効率よく積極的に活用していくべきであるとする。また香港を活用して中国華南地域を含め中国本土全域および東南アジア諸国連合（ASEAN）への事業展開も大きな可能性を持っていると考える。

#### 参考文献：

- 池上彰（2016）『池上彰の世界の見方：中国・香港・台湾－分断か融和か－』小学館
- 大泉啓一郎（2011）『消費するアジア』中公新書
- 大泉啓一郎（2015）「中国の輸入市場における日本のプレゼンスの変化」『JRI レビュー』日本総合研究所 2015 Vol.5, No.24
- 大泉啓一郎（2017）「中国の消費市場と越境 EC（電子商取引）－デジタル時代の消費財輸出戦略－」日本総研経済制作レポートオンライン版, JRI レビュー 2017 Vol.8（2018年2月9日アクセス）
- 観光庁『訪日外国人消費動向調査』各年度版
- 菊地秀明（2016）「インバウンドが日本経済を支え」『金融財政ビジネス』時事通信社 2016年9月8日号

- 経済産業省（2012）「平成23年度（2011年度）我が国情報経済社会における基盤整備（電子商取引に関する市場調査結果要旨）」<http://www.meti.go.jp/press/2012/08/20120828002/20120828002.html>（2018年12月11日アクセス）
- 経済産業省（2017）「平成28年度（2016年度）我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」<http://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170424001/20170424001-2.pdf>（2018年7月22日アクセス）
- 経済産業省（2019）「平成30年度（2018年度）我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」<https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002-1.pdf>（2019年6月4日アクセス）
- 国際協力銀行『わが国の製造業企業の海外事業展開に関する調査報告書』各年度版
- 日本経済新聞（電子版）2011年2月28日記事（2018年11月18日アクセス）
- 日本経済新聞（電子版）2011年3月2日記事（2018年11月18日アクセス）
- 日本貿易振興機構（2016）『中国における越境 EC の動向』
- 日本貿易振興機構（2017a）「特集：中国の越境 EC」（ジェトロ海外調査部 中国北アジア課編）『ジェトロセンサー』2017年2月号
- 日本貿易振興機構（2017b）「アジアの EC」（ジェトロ海外調査部アジア大洋州課編）『ジェトロセンサー』2017年3月号
- 日本貿易振興機構（2017c）『中国の消費者の日本製品等意識調査』2017年12月
- 中国リサーチサイト易观の調査レポート「2016年二季度中国网上零售 B2C 市場調査」<https://www.analysis.cn/>（2019年2月9日アクセス）
- 中国電子商務研究センターのホームページ <http://www.100ec.cn>（2018年12月21日から2019年10月22日までの期間にアクセス）



- 原田良雄 (2013) 「越境 e コマースの現状と展望」『大阪産業大学経営論集』  
第15巻第1号
- 藤田哲雄 (2016) 「中国のインターネットプラス政策とその展開」日本総合  
研究所『環太平洋ビジネス情報 RIM』2016 Vol.16, No.63
- 遊川和郎 (2017) 『返還20年の相克』日本経済新聞社
- 吉川雅之・倉田徹編著 (2016) 『香港を知るための60章』明石書店
- BBC News Japan (2019年04月19日) ウェブサイト記事「米アマゾン中国  
でのネット通販から撤退競争で苦戦続き」<https://www.bbc.com/japanese/47985882> (2019年4月21日にアクセス)
- BBC Business News, 18 April 2019 <https://www.bbc.com/news/business-47972634> (2019年4月20日にアクセス)
- CNET Japan 「アマゾン、競合アリババの「T-mall」に出店 - 中国進出の難  
しさを示す」2015年3月9日記事 <https://japan.cnet.com/article/35061460/>  
(2018年12月12日アクセス)
- Invest HK 投資推進局「HK Foreign Direct Investment」2011年1月号
- NTT Com Asia のホームページ ([www.ntt.com.hk](http://www.ntt.com.hk)) (2017年12月27日アクセス)
- The Daily NNA (香港&華南版) (2017a) 「香港新成長への道 - 政府戦略に  
商機模索 - 越境 EC 編第1回: 中国越境 EC 市場の攻略に新手法」2017  
年7月6日 (2018年8月12日アクセス)
- The Daily NNA (香港&華南版) (2017b) 「香港新成長への道 - 政府戦略に  
商機模索 - 越境EC編第2回: 高コスト吸収が鍵に越境 EC 拠点として  
の課題」2017年7月7日 (2018年8月12日アクセス)
- The Daily NNA (香港&華南版) (2017c) 「香港新成長への道 - 政府戦略に  
商機模索 - 越境 EC 編第3回: 中国越境 EC のリスク回避地に」2017年  
7月10日 (2018年8月15日アクセス)

---

## 注

- 1 本研究論文は、2017年度東急教育研究奨励金の助成を受けて進められた研究成果の一部である。ご支援にこの場を借りて深く感謝申し上げます
- 2 本研究のヒアリング調査にご協力頂いた香港日本人商工会議所事務局長柳生政一氏（2017年8月香港）、ONIONグループ日本法人執行役員山本氏（2019年7月東京）、サイエスト株式会社代表取締役李嘉章氏（2018年9月香港）、香港貿易發展局桑原氏（2017年6月東京）、日本香港協会理事佐藤氏（2018年5月東京）、ジェトロ香港中川氏（2018年9月香港）および関係者方々に厚く御礼申し上げます
- 3 越境 EC とは外国製品を電子ショッピングモール経由したクロスボーダーの小売販売形態であり、商品が郵送で最終消費者に届けられるビジネスモデルである
- 4 中国モバイル市場調査会社IIメディアリサーチ
- 5 経済産業省（2019），pp.103-104
- 6 日本を訪れた際に購入した商品を帰国後にもリピーター購入する中国の消費者が急速に増加していることを背景にインバウンド製品の輸出が右肩上がりの上昇が続いている
- 7 大泉（2017）p.48
- 8 旧タオバオモールのことである。中国最大のインターネットショッピングサイトであるアリババグループの淘宝商城（タオバオオモール）は、2012年1月にサイト名を「淘宝商城（タオバオオモール）」から「天猫（テンモール）」（Tmall.com）に変更した
- 9 京東は元々家電販売から始まった会社で家電の売上が全体の50%以上を占めている。そのため競合他社と比べて家電製品の分野で品揃えが充実しており、アフターサービスも徹底していることから中国消費者から人気を博している。現在は直販にも事業を拡大し、家電製品のほかに食品

や家庭用品などあらゆる商品の販売を展開している。アリババグループの天猫と肩を並んで中国における2大ECプラットフォームの一つとなっている

<sup>10</sup> 経済産業省（2011），p.234

<sup>11</sup> 撤退に関する背景や理由の詳細しくはBBC News Japan（2019年04月19日）を参照されたい

<sup>12</sup> 中国政府は2016年4月に「越境電子商取引による小売り輸入の税収政策に関する通知」を公布した

<sup>13</sup> 行郵税の適用が廃止となり税金50人民元以下の免税枠も撤廃された。今後さらに変更する可能性があり動向を注視する必要がある

<sup>14</sup> 経済産業省（2019）pp.117-120

<sup>15</sup> 急成長する中国越境ECの事業者におけるモールの運営や取組について詳細な情報はまだ少ないのが現状である。ONIONグループ日本法人の設立に伴い、日本法人の執行役員の山本氏に越境ECの戦略などビジネスモデルについてお話を伺う機会をいただき有益な情報を得ることができた

<sup>16</sup> ONIONグループ日本法人の会社資料より

<sup>17</sup> 同上

<sup>18</sup> 同上

<sup>19</sup> The Daily NNA 香港&華南版記事（2017c）より

<sup>20</sup> 中国では政府当局に認められた合法的な代金回収業者は、全貿通（Mペイ）や中国支付宝（チャイナ・スマートペイ）など10数社がある。しかし、これらの業者の代金回収サービスを利用するには越境ECで生じたものに限るという規制がある

<sup>21</sup> The Daily NNA 香港&華南版（2017c）より

<sup>22</sup> The Daily NNA 香港&華南版（2017a）を参考にした

<sup>23</sup> The Daily NNA 香港&華南版（2017b）を参考にした

<sup>24</sup> The Daily NNA 香港&華南版（2017b）より

- <sup>25</sup> Invest HK 投資推進局（2011） p.4
- <sup>26</sup> HKCOLO は香港に EC 業者も広く利用するクラウド・オペレーターや金融機関のニーズに対応する TierⅢ基準から TierⅣ基準を結集した36万平方フィートのデータセンターを開設した
- <sup>27</sup> Invest HK 投資推進局（2011） p.7 および NTT Com Asia の HP に掲載された情報を参考にした
- <sup>28</sup> 同上
- <sup>29</sup> 日本経済新聞電子版2011年2月28日、2011年3月2日の記事を参考にした
- <sup>30</sup> 中国リサーチサイト易观の調査レポート「2016年二季度中国网上零售 B2C 市场调查」<https://www.analysys.cn/>



中国「辺境」の地域経済と企業 (5)  
～新疆維吾尔自治区天山北路～

西澤正樹

Local Economy and Enterprises in China's  
Borderland (5)

～Xinjiang Uyghur Autonomous Region Tianshan North road～

Masaki Nishizawa

はしがき

第1節 烏魯木齐經濟技術開發区の企業

1. 新疆機械研究院股份有限公司 ～新疆農業開拓の基礎を支える～
2. 新疆烏蘇啤酒有限公司 ～グローバル経済下の中国ビール産業～
3. 新疆維吾尔薬業有限責任公司 ～維吾尔医薬品の最大メーカー～
4. 美克国際家具股份有限公司 ～米国向け OEM 生産で急成長～

第2節 石河子經濟技術開發区の企業

1. 新疆石河子伊犁乳業有限公司 ～中国乳業トップメーカーの量産工場～
2. 新疆華興玻璃有限公司 ～新疆のガラス容器需要に応える～

第3節 博楽市、伊寧市の企業

1. 新疆博尔塔拉蒙古自治州阿拉山口欧亚大陸雪克皮業有限責任公司  
～辺境の民族系皮革メーカー～
2. 伊犁百信草原蜂業有限責任公司 ～伊犁養蜂の産地化を進める～

3. 新疆伊犁旭峰天馬葯業有限公司 ～漢方葯メーカーの再生～
4. 伊犁耐菲斯沙 (Nafis) 粒画芸術服務中心 ～民族資本の創業～
5. 新疆慶華煤化有限公司 ～中央資本の大規模プロジェクト～

## はしがき

ユーラシア中心部に位置する新疆維吾爾自治区は、中国の北西端に位置しモンゴル、ロシア、カザフスタン、キルギス、タジキスタン、アフガニスタン、パキスタン、インドに接する辺境地域だ。区域面積は約166万平方キロ（日本の約4.4倍）、北京－烏魯木齊間的高速道路距離約4,000km、航空飛行時間約4時間、2017年末人口約2,445万人、区都烏魯木齊市戸籍人口約222万人である。

新疆地域は日本では「シルクロード」「西域」として知られ、その歴史、文化に国民の幅広い層から関心が寄せられてきた。一方、中華人民共和國建国以降の新疆維吾爾自治区の地域経済・社会の動向に関する報道や調査研究報告は限られ、ともすれば古いイメージや偏った認識が持たれることが少なくない。

今後の日本、中国、内陸ユーラシアの新たな前向きな取り組みを促進するためには、そのゲートウェイともなる新疆維吾爾自治区の地域経済・社会の発展と現状を正しく理解することが重要である。

亜細亜大学と新疆財經大学は1986年に学术交流協定を締結して以来、30年以上にわたる交流を重ねている。相互に50名以上の交換留学生、客員研究員等の受入・派遣を行っている。こうした人的交流の蓄積を基礎にして、亜細亜大学アジア研究所と新疆財經大学経済学院は「新疆維吾爾自治区の地域経済・社会の発展研究」をテーマとする共同研究プロジェクトを立ち上げた。本報告は2011年8月11～23日に実施した第一次現地調査「天山北路」地域の企業経営実態について注目したものである<sup>1)</sup>。

新疆維吾爾自治区内を通る古代シルクロードは天山山脈北側と南側の「天山北路」と「天山南路」そして崑崙山脈北側のオアシス都市を結ぶ「西域南

図1. 新疆维吾尔自治区の主要都市



出典) 北京 ing <http://beijinging.zening.info/index.htm>

道」の3ルートがあり、現在も自治区の主要幹線である。第一次調査ルートの「天山北路」は、甘肅省を通る河西回廊の敦煌<Dunhuang>から北上し哈密<Hami>から始まり吐魯番市<Turpan>で天山南路と分岐し烏魯木齊<Urumuchi 旧名：迪化>、石河子<Shihezi>、烏蘇<Wusu>、伊寧<Yining>を結び霍尔果斯<Khorgos>からカザフスタンのアルマトイ、キルギスのビシュケク、ウズベキスタンのサマルカンドを結んでいる。

1) 本稿は亜細亜大学アジア研究所紀要「中国「辺境」の地域経済と企業」シリーズの「中国「辺境」の地域経済と企業～内モンゴル自治区呼倫貝爾市～」2006年、「中国「辺境」の地域経済と企業(2)～雲南省昆明市と西双版纳傣族自治州～」2008年、中国「辺境」の地域経済と企業(3)～広西壮族自治区崇左市、欽州市、防城港市、南寧市～」2010年、「中国「辺境」の地域経済と企業(4)～黒龍江省・綏芬河市、黒河市～」2011年に続く報告となる。



図2. 天山北路、天山南路、西域南道



出典) 風の旅行社 [https://www.kaze-travel.co.jp/blog/silkroad\\_kiji076.html](https://www.kaze-travel.co.jp/blog/silkroad_kiji076.html)

## 第1節 烏魯木齊経済技術開発区の企業

### 1. 新疆機械研究院股份有限公司 ～新疆農業開拓の基礎を支える～<sup>2)</sup>

#### 地方機械工業の発祥・成立・成長

新疆機械研究院股份有限公司(以下、新疆機械)は、1960年、新疆維吾爾自治区所属の研究機関「新疆機械研究所」として烏魯木齊市に設立した。2005年に「新疆機械研究院有限公司」に民営化し農業機械の開発と生産を開始し自社工場を備えた。09年に「新疆機械研究院股份有限公司」に改組した。董事長・総経理として民営化を導いたのは周衛華氏(1960年生)である。

中央の農業政策(農牧業の機械化、農牧業機械補助金)と連動し急成長し、農牧業機械の輸入代替を促進するハイテク技術企業として「創新試点企業」「火焗計画重点高新技术企業」の国家批准を得て、11年に深圳証券市場に上場を果たしている。全国農業機械メーカーの「三強」のひとつとされる。

設立当初の事業目的は、自治区内の新疆生産建設兵団による農業開拓の農

<sup>2)</sup> 総経理弁公室副主任/魏万胜氏の談話

業機械化を促進することにあつた。開発・生産した農業機械は兵团農場での実績（生産性、耐久性、価格など）が全国の農業行政部門に評価され注文が集まり、生産規模を拡張してきた。全国各省が自前で自地域内の農業機械化を進めようとしている中で、新疆機械の製品が地域を越えて販売されるということは、計画経済下にあつて中央政府の「指令」があつたと考えられる。現在は前受金を受けて受注生産を行っている。

12年の売上高は約4.1億元（製品販売1,640台、約3.8億元、機械加工収入約3,200万元、技術料約13万元）、利益総額約9,000万元であつた。売上高／利益率は20%を超える高収益企業である<sup>3)</sup>。

#### 「牧神」ブランドの製品シリーズ

新疆機械の製品は「農業収穫機械」「牧業収穫機械」「耕作機械」「農副産品加工機械」「林果機械」に分類され28シリーズを持つ。顧客は新疆维吾尔自治区、内蒙古自治区、寧夏回族自治区、甘肅省、山西省、河北省、東北三省にわたる。

主力製品はトウモロコシ収穫機械である。2010年には標準機1,360台（小型機械を含めると2,000台超）を受注し、売上金額は2.56億元であつた。主要顧客は黒龍江省の農業部門で約600台のトウモロコシ収穫機械を納入した。

当社の農業機械のエンジンは山東省のメーカーの製品を採用している。標準機の基本単価は30万元前後であり国内外メーカーの製品と比べ価格競争力がある。受注は好調で生産能力を超えてしまうこともある。自社内での加工生産は板金加工と組み立てである。部品コストの内製率は約20%である。江蘇省の江南機械製造有限公司製のレーザー加工機、ターレットパンチ、シャーリング、ベンディングマシンを装備している。

従業員は約500名。工場現場のワーカーの平均給与は約3,000元/月であり、沿海地域の同様の工場作業者の賃金水準と比べ労働コスト競争力を維持して

---

<sup>3)</sup> 「新疆機械研究院股份有限公司2012年度業績速報」2013年

いる。内陸の烏魯木齊から全国への輸送コストは、例えば、黒龍江省へは大型トラックでトウモロコシ収穫機械の標準機2台を搬送する場合、約15,000元/台となる。

### 今後の経営展開

国内需要は旺盛なので、今後、主要な国内農業地域（黒龍江省、雲南省、広西壮族自治区、長江流域など）で、地域農業の特色に応じた農協機械生産に展開したいとしている。例えば、唐辛子収穫機械がある。当面、新疆維吾尔自治区内の需要に応えるよう開発・生産に取り組んでいる。自走式唐辛子収穫機械の販売価格は約80万元に設定しているが、中央政府の西部大開発政策において農業機械化補助金制度<sup>4)</sup>が施行されており、地方行政の農業部門のみならず、自営農家が購入し始めている。

ある農家は当社の唐辛子収穫機械を購入し、自家農場で使用するとともに地域の農場で農業機械による収穫作業請負サービスを展開することによって1シーズンで約100万元を売り上げたという事例がある。10年の実績は10台、11年には20台の受注が予定される。

また今後、国内各地の農業地域の生産品目に応じた農業機械の開発・生産に展開していく。中央政府の農業地域振興政策にも応えることになり、地域農業の機械化、省力化に貢献していく方針である。また、石河子に中央アジア諸国向けの農業機械生産工場を配置する予定である。

---

<sup>4)</sup> 農業部[2013]によれば、トラクター類3,000～12万元、収穫機械類12,000～12万元など詳細な農業機械購入補助金を規定している。

写真-1 農機組立工場



写真-2 完成品ストックヤード



筆者撮影（以下同様）

## 2. 新疆烏蘇啤酒有限公司 ～グローバル経済下の中国ビール産業～

中国で最初にビール生産したのはロシア人といわれる。1900年に哈尔滨に「八王子啤酒廠」を設立しビール生産を始めた。1903年にはドイツ人、イギリス人の共同出資で「日尔曼啤酒公司青島股份公司」を設立し年間約100トンのビールを生産した。中国資本では1904年の「哈尔滨東北三廠啤酒廠」が嚆矢とされる。改革開放後、所得水準の上昇にともない国内需要が急拡大し、それに応じて各地方政府はビール産業に参入し80年代末には全国に800を超えるビール工場が存在した。

中国のビール生産量は1993年にドイツを抜き第二位となり、2002年にはアメリカを抜いて世界最大のビール生産国となった。06年の生産量は3,515万トン、13年には4,654万トンに達している<sup>5)</sup>。

烏魯木齊經濟技術開發区に立地する新疆烏蘇啤酒有限公司（以下、烏蘇啤酒）の前身は、1976年に設立した地方国有企業の「新疆啤酒廠」と「烏蘇啤酒廠」が民営化にともない98年に合併し「新疆烏蘇啤酒有限公司」となった。2000年に「四川啤酒」の傘下に入る。02年に中国ビール大手3社<sup>6)</sup>の1社「華

<sup>5)</sup> 黄[2007]、高橋[2007]

<sup>6)</sup> 2013年の中国ビール市場の中国メーカーのシェアは華潤啤酒23.5%、青島啤酒16.7%、燕京啤酒10.9%、金偉啤酒が上位を占め、日本メーカーはサントリー1.5%、アサヒ0.2

潤啤酒」が四川啤酒を買収したことから烏蘇啤酒は華潤啤酒の傘下に入る。さらに、07年にデンマークの「カールスバーグ」が華潤啤酒を通して烏蘇啤酒に資本参加し、烏蘇啤酒の57%の株式を保有している。

カールスバーグは、ベルギーのアンハイザー・ブッシュ・インベブに続き、中国西南・西部地域に積極的な投資をしており、雲南省最大のビール会社「大理啤酒（集団）有限责任公司」、西藏自治区の「拉萨啤酒廠」、甘粛省「兰州黄河企业股份有限公司」、宁夏回族自治区「宁夏啤酒廠」そして新疆维吾尔自治区の烏蘇啤酒の経営権を手に入れている。新疆维吾尔自治区のビール市場には他省のメーカーも参入しており青島ビールは約14%のシェアを獲得しており、燕京ビールは石河子に新工場を建設するなど競争は激しい。

烏蘇啤酒は、国内ビールメーカーの集団化と外資参入による資本集中のもとで烏魯木齊、烏蘇、伊寧、奇臺、庫爾勒、阿克蘇、喀什、哈密、霍尔果斯の生産工場を管轄している。これらの分工場の従業員は約3,000人、2011年の固定資産5億元、利潤2億元、納税1億元であった。新疆维吾尔自治区市場において烏蘇ビールは約85%のシェアを占める。商品は軽くドライな「烏蘇」と濃い味覚の「新疆」の2種を供給している。阿拉山口、霍尔果斯からカザフスタン、キルギスへの輸出もあるが生産量の1～5%程度に留まっている。

#### 烏蘇啤酒烏魯木齊工場の生産と販売

烏魯木齊工場の従業員406名、08年に増産設備投資を行い瓶ビール、缶ビール、生ビール樽を年産約60万トン生産している。原料の大麦、ホップは新疆内の生産委託農家・農場と自社農場から調達している。ボトリング設備はイタリア Sympak 社製、ボトル洗浄設備は常州亞瑪頓科技開發有限公司、包装設備は青島駿克啤酒包装機械有限公司を導入している。

販売先は自治区内の卸売会社との取引が中心で各社の倉庫へ配送もしくはは

---

％、キリン0.1%である。（データ：ユーロモニター）

先方が工場まで引き取りに来ている。ボトリングされた一部の瓶ビールは炎天下の野外に野積みしているものも見受けられた。

写真-3 ビールの瓶詰ライン



写真-4 工場から直接購入



### 3. 新疆维吾尔药业有限责任公司 ～维吾尔医薬品の最大メーカー～ 7)

新疆维吾尔药业有限责任公司（以下、新疆药业）は、自治区所属の「新疆维吾尔药厂」を前身とする。2001年に「武漢人福高科技産業股份有限公司」と「新疆维吾尔自治区维吾尔医医院」が共同出資し設立した自治区最大の伝統医薬品メーカーである。資本金は2,000万元（武漢人福高科技55%、维吾尔医医院45%）で烏魯木齊經濟技術開發区に約4ヘクタールの用地を確保し延べ床面積約20,000平方メートルの工場を新設した。従業員は210名、管理・事務に約20名、営業約90名、研究開発約20名、生産約80名である。

武漢人福高科技産業股份有限公司は医薬品製造、不動産開発などで年間約20億元の売り上げがある。维吾尔医医院は国家が認定している维吾尔伝統医薬品40種のうち21種類の生産販売認可を保有しており、これを出資分とした。

販売額は2006年約1,357万元、07年約2,218万元、08年3,012万元、09年5,013万元、10年約7,058万元で対前年比約40%という急成長を示しており、

7) 董事会秘書／胡蓉氏の談話

純利益約1,000万元であった。11年の販売額は1億元を目標としている。13年には薬剤処理量約2,000トン、錠剤約10億片、顆粒薬品約5,000万包、口服液約5,000万瓶などで販売額は約3億元に達した。

### 維吾尔医薬品の生産と販売

維吾尔医薬の思想や製法はチベット医薬や漢法医薬とは異なる。血脈や体液の流れに注目し、植物性生薬の効能を最大限に引き出そうとするものとされる。

原材料は、①当社の調達担当社員が自治区内の地方葯材市場で買い付ける、②漢方薬用の葯材を扱う卸売商から買い付ける、③中央アジア諸国から輸入する、④自社農場で栽培している。吉木薩尔（ジムサル）に約200ヘクタールの自社農場があり、和田（ホータン）、喀什（カシュ）でも農場を経営しており、100～400名の季節労働者を雇用している。

販売は担当社員が全国の病院を中心に営業している。顧客の60%以上が自治区外の病院である。カザフスタンなど中央アジア諸国に輸出したいが各国の医薬品認可が必要であり、まだ販売実績はない。新薬の開発は社内で取り組み、臨床は各病院で行っている。近年、維吾尔風伝統薬が再評価され直す傾向にあり風邪薬の売れ行きがよい。

世界の長寿地域はイタリアのサルデーニャ島、コスタリカのコニヤ半島、日本の沖縄県、ギリシャのイカリア島、パキスタンのフンザ地方などとされる。南新疆の喀什には100歳以上の住民が600名以上、和田のある村も長寿村として知られている。新疆維吾尔自治区には長寿地域があるとして、維吾尔医薬品のセールスプロモーションに活用している。

深圳証券市場への上場を申請中であり、これを契機にグローバル市場への展開を図りたいとしている。

写真-5 新疆葯業の工場棟



写真-6 維吾爾葯品サンプル



#### 4. 美克国際家具股份有限公司 ～米国向け OEM 生産で急成長～

烏魯木齊經濟技術開發区に本社を置く「美克国際家具股份有限公司」（以下、美克家具）は、西部大開発における成功事例として新疆を訪問する政府要人が必ず訪問する象徴的な企業の一つである。

創業者の馮東明氏の両親は山西省から烏魯木齊に移住し、1960年に馮氏が生まれた。内装職人であった氏は86年に地元の仲間2名と資本金10万元を出資し家具の設計を行う「裝飾芸術研究所」を設立、家具のデザインをビジネスにしつつ地場の木材で家具製造も手掛けていた。台湾の投資家が馮氏のデザインした家具に着目して資本参加し91年に「美克国際家具私制造有限公司」となる。台湾の投資家は東莞市で米国向け家具のOEM生産を行っていたが、原材料の調達が難しくなり人件費も上昇していることから、西部内陸地域に生産工場を求めている。

米国市場へのルートを得た当社は家具の設計・製造・販売に展開し、毎年、倍々の成長を続け製造工場を拡張し95年に美克国際家具股份有限公司となる。その後、台湾投資家の出資分を買い取り2000年に上海証券市場で4,000万株を発行し資本金60億元の上場企業となった。上海株式市場への2013年度報告によれば、販売総額約26億7,516万元、利潤1億7,200万元であった。



## 美克グループの事業展開

13年の従業員数は約6,000名で「集成材加工」「家具製造」「家具販売」「化学工業」「不動産開発」の5つの事業に展開している。

「美克国際木業（二連浩特）有限公司」は集成材加工を行う事業所である。内蒙古自治区二連浩特市と新疆維吾尔自治区博楽市阿拉山口岸に集成材工場を配置し烏魯木斉と天津の家具組立工場に合板を供給している。

家具製造は本社の烏魯木斉工場および「美克国際家私（天津）制造有限公司」の天津工場がある。天津工場は、①海外輸出拠点 ②原材料輸入拠点 ③家具付属品の国内外調達拠点として配置したものである。

美克国際家私（天津）制造有限公司は、04年に中国の127社の家具メーカーとともに米国家具メーカー28社からアンチダンピングの提訴をうけたが、提訴中の中国メーカーのなかで最低の0.79%の追徴課税の裁決を得たことにより、米国市場向けのOEM生産環境が整った<sup>8)</sup>。

02年に家具の販売子会社を設立。米国を中心にカナダ、スウェーデン、日本等への輸出が90%を占めている。国内販売は「美克美家」ブランドにて北京、上海、天津、杭州、蘇州、寧波、大連、沈陽市、成都、重慶、武漢、圳深、広州、厦門、烏魯木斉など30数都市にフランチャイズ展開し、04年から国内販売額1位を維持している。

03年のイラク戦争時に家具輸出が激減したことから、内需向け化学工業事業に展開し輸出依存度を下げることとした。中国石油化工集団と合弁で約100億元を投資し、06年から新疆維吾尔自治区庫尔勒市で天然ガス誘導製品を生産している。また、09年から天津市にて不動産開発事業に展開し、マンション開発と併せて家具販売を促進している。

## 美克家具の原料調達と生産

烏魯木斉で家具製造業に展開した当、初、地場で調達したポプラ（白楊）

---

<sup>8)</sup> 広東家具網[2009]

を原材料としていたが輸出が拡大するにしたがって地元原木が不足し、ロシアから原木輸入を始めた。ソ連の体制崩壊後、ロシア極東地域では不足する日用物資を中国から輸入するため原木の輸出を行った。中国側はロシア側に原木買い付けの駐在員を派遣し、現金による原木調達を行い、カザフスタンを經由し新疆維吾爾自治区の阿拉山口岸を通じて輸入し、03年から阿拉山口で製材・合板工場を稼働している。

また、モンゴルを中継してロシア材を輸入するため、06年に2,600万元を投資し二連浩特に木材加工事業所を設立した<sup>9)</sup>。二連浩特事業所の原木・製材の調達先はシベリア連邦管区のトムスクである。二連浩特事業所の操業当時はロシアから原木を輸入していたが、ロシア政府は体制転換後、経済が安定していくなかで一次資源の輸出関税を高めてきた。木材に関しては、原木1立方メートル当たり輸出関税は15ユーロから50ユーロにするとされた。

そこで、06年にトムスクの製材会社に出資し原木を現金（ルーブル）で買い付け、現地で製材し半製品として輸出することにした。これにより、原木輸出の高関税を回避し原料の安定調達態勢を構築した。白樺は集成材加工、松類は製材加工し輸入している。中国独資の製材工場を所有したかったのだが、当時のロシアの投資環境は不安定であったためロシア企業への資本参加となつた。

現在の原材料調達ルートは次4系統がある。

ロシア（トムスク）－カザフスタン－中国（阿拉山口～烏魯木齊工場）

ロシア（トムスク）－モンゴル（ザミンウーデ）－中国（二連浩特～天津工場）

ニュージーランド－中国（天津工場、烏魯木齊工場）

美克家具烏魯木齊工場の従業員は約1,200名。原材料はシベリア松、白樺、ニュージーランド松などを輸入し合板、突き板<sup>10)</sup>に加工し、食卓をはじめ

---

<sup>9)</sup> 西澤[2013]

<sup>10)</sup> 「突き板」とは、木材を0.2～0.6ミリ程度に薄くスライした板。基材に接着し家具や床材などの表面化粧材として用いられる。

各種家庭用家具を組み立てている。デザインは発注先から支給される場合と試作品を提案し注文を受ける場合がある。製品は100%米国向けの量産工場である。製品はコンテナトラックで天津に輸送し輸出している。

食卓の天板の模様加工やワックス掛けは手作業で仕上げしており「ハンドメイド」の風合いを強調している。当社製品のアピールポイントである。生産現場従業員の平均賃金は約2,300元/月である。

写真-7 食卓天板の模様彫刻



写真-8 仕上げのワックス掛け



## 第2節 石河子経済技術開発区の企業

### 1. 新疆石河子伊犁乳業有限公司 ～中国乳業トップメーカーの量産工場～

新疆石河子伊犁乳業有限公司（以下、石河子伊犁乳業）は、全国に138カ所の生産工場を持つ内蒙古伊利実業集团股份有限公司（以下、伊利集団）の傘下企業のひとつである。親会社の伊利集団の2013年の売上は約76億ドルで世界の主要乳業メーカー売上規模で10位、中国の三大乳業メーカー「伊犁」「蒙牛」「光明」のなかで7年間連続売上高トップを維持している<sup>11)</sup>。

<sup>11)</sup> ラボバンク（オランダ）の発表によれば、2013年の世界の主要乳業メーカーの売上ランキングは、第一位がネスレ（約283億ドル、スイス）、続いてダノン（約202億ドル、フランス）、ラクリタス（約194億ドル、フランス）で伊犁集団は10位（約76億ドル）、蒙牛集

内蒙古自治区とともに新疆维吾尔自治区には乳業メーカーは数多く、新疆维吾尔自治区では78企業が重点乳製品企業に申請し35企業が審査を通過した。石河子市では「新疆乳旺乳業有限公司」「新疆石河子花園乳業有限公司」「新疆石河子娃哈哈啟力乳業有限公司」とともに石河子伊犁乳業も重点乳製品企業に認定されている<sup>12)</sup>。

### 中間原材料の量産事業所

従業員約200人の石河子伊犁乳業は、伊利集団の製品シリーズ（粉ミルク、ヨーグルト、アイスクリームなど）の中間原材料となる粉末乳の量産事業所である。原材料立地・装置系工場である。現地で生産した一次産品（牛乳）を工業原料（粉末乳）に加工し、付加価値を高めて移出する「龍頭企業」の認証を得ている。一日に約200トンの原乳を加工し、年間約9,000トンの粉末乳を生産し、全量を天津の乳製品加工事業所へ移出している。天津事業所では各種乳製品に加工し国内および13カ国に輸出している。

当事業所の生産の流れは次のようである。原料の原乳は自治区内の生産建設兵団の経営する各「団場（牧場）」から、兵団所属の原乳調達会社「西部牧業」が一手に集荷し乳業メーカーに販売する。石河子伊犁乳業は西部牧業と年間契約することにより原乳の安定調達を図っている。

工場に運び込まれた原乳は衛生検査の後、冷却タンクで保管する。粉末乳加工ラインに投入する前に殺菌処理、成分分析を行い、標準成分比となるよう調整し、濃縮・粉末化加工を行う。加工ラインにはスウェーデン製、デンマーク製の設備が導入され、加工生産過程では60項目の品質検査を行っている。製品の粉末乳は20キログラムの紙袋および600キログラムのフレコンバックにパッキングしトラックおよび鉄道にて天津に出荷している。

当事業所としては、今後、羊乳、山羊乳、駱駝乳を原料とする製品も手が

---

団は14位（約70億ドル）、日本の明治乳業は12位（約74億ドル）、森永乳業は20位（約43億ドル）であった。

<sup>12)</sup> 烏魯木齊在線[2011]

けたいとしているが、現状は牛乳の粉末乳量産工場の位置づけられているため、製品の多様化は本社の経営方針しだいである。

写真-9 石河子伊犁乳業ゲート



写真-10 石河子伊犁乳業



## 2. 新疆華興玻璃有限公司 ～新疆のガラス容器需要に応える～

新疆華興玻璃有限公司は2009年に当地に新規立地し飲料用ガラス瓶の生産を開始した。親会社は広東省のガラス瓶製造の専門メーカーで、全国に13社の子会社を持ち新疆華興玻璃はその一社である。「新疆ならび中央アジア地域最大のガラス製品企業」を謳っている。

従業員は370名。石河子市内の兵団職員とその家族である。国産の溶解炉6基を装備し8時間3交代にて24時間操業を行い、自治区内のビールメーカー、ジュースメーカー、はちみつ製造メーカーに向けたガラス瓶3種類を月産約260トン生産し、小型瓶の一部をカザフスタンに輸出している。2010年の輸出額は6～700万ドルであった。

原材料の珪砂（石英）、ソーダ灰、石灰は自治区内で調達できる。空き瓶を1トン300円で回収し再溶解してもいる。自治区内にはガラス金型を製造できないので地域外から購入している。

大規模なガラス瓶生産工場がなかった新疆維吾尔自治区で最初に立地した装置系量産工場である。ビールやジュースなど自治区内の消費拡大にともな

うガラス瓶容器需要の拡大に応じている。普通ガラス製品で規模の優位性を競争力としているので、今後、広大な区域内に分散しているガラス容器需要や、さらにカザフスタンやキルギスなど中央アジアの需要を如何に取りこんでいくかが経営課題となろう。輸送距離と需要量のせめぎ合いである。

写真-11 新疆華興玻璃有限公司



写真-12 石河子市内



### 固い国境線 阿拉山口口岸

阿拉山口<Alashankou>口岸は博尔塔拉蒙古自治州<Bortala Mongol>を構成する县级市博乐市<Bole>(人口約26万人)にあり、対カザフスタン貿易の主要ルートである。輸出貨物約292万トン、輸入貨物約789万トンを扱う阿拉山口口岸は陸上貨物取扱量で滿州里<Manzhouli>口岸に次ぐ中国第二位の陸上口岸である。鉄道口岸と道路口岸があり貨物の約98%が鉄道口岸を通過する。また、2004年から原油パイプライン(輸入約992万トン)が稼働しており、霍尔果<Qorghas>口岸にもカザフスタンからの天然ガスパイプライン(輸入約260万トン)が通じている。

阿拉山口口岸に向かう道路の交通量はまばらで約1時間の間ですれ違った車はトラック3台、乗用車6台であった。口岸の10数キロ手前にある人民解放軍の監視所には自動小銃を構えた一部隊が固めていた。書類、携行品、車両のチェックは厳しく、また、阿拉山口市街の入り口には監視所から連絡を

受けた公安の車が待機しており、駅前の公安署に連れていかれる。全員が公安署に登録の上、公安の職員がバスに同乗し写真撮影を規制するなど外部からの人の動きに敏感になっていた。

阿拉山口駅前や駅に隣接するホテルには旅客の人影はなく、フロント横のスペースに「カチューシャ」という名前の「辺民互市」が開かれカザフスタンから入るロシア製の雑貨、菓子、飲料が商われている。駅から約2キロメートル先の国境と「国門」への接近は許されず、建設中とされる「阿拉山口総合保税区」の現場への訪問も許可されなかった。10年の出入境旅客はわずか6万人である。旅客流動については「固い「辺境」地域」である。

対カザフスタン貿易のもう一つのルートは、伊犁哈萨克自治州<Ili Kazak>の霍城县<Huocheng>（人口約39万人）にある霍尔果斯口岸である。輸出貨物約47万トン、輸入貨物約262万トン、出入境旅客約50万人である。霍尔果口岸では「辺民互市貿易（辺境住民による小額貿易）」における3日間の自由滞在制度を施行しており、またカザフスタンとの間で「霍尔果斯特殊経済開発区」を合意し建設中である。

新疆维吾尔自治区のコンセプトは、内蒙古自治区の口岸とともにカザフスタン、モンゴル、極東ロシアの石炭、石油、鉄、非鉄金属、原木、原皮などの資源開発と輸入の窓口機能を担っている。

写真-13 阿拉山口駅



写真-14 阿拉山口駅前



## 1. 新疆博尔塔拉蒙古自治州阿拉山口欧亚大陸雪克皮業有限責任公司<sup>13)</sup>

### ～辺境の民族系皮革メーカー～

新疆博尔塔拉蒙古自治州阿拉山口欧亚大陸雪克皮業有限責任公司（以下、雪克皮業）は2002年に約50名で皮革加工業を創業したウイグル族資本の民営企業である。従業員約300名（ウイグル族95%、漢族技術者5%）を雇用している。一般ワーカーの賃金は1,500～2,000元/月で食事と宿舎を提供する。

カザフスタンとの国境の阿拉山口駅に隣接する「阿拉山口総合保税区」に工場用地約13.3ヘクタールを確保し、10年に約3,000万元を投資して約5,000平方メートルの新工場を建設、皮加工ラインを増設した。新ラインが稼働することにより、牛皮120万枚/年、羊皮200万枚/年の生産能力を備えることになった。原皮加工処理能力は新疆維吾尔自治区で最大である。さらに、羊毛加工ラインに投資し約200名を雇用する計画がある。こうした急成長にともない「國家進口牛羊皮定點加工企業<輸入牛羊皮重点加工企業>」の國家認定を得ている。

雪克皮業の10年の生産量は牛皮約65万枚、羊皮約20万枚、馬皮約4千枚で、生産額は約1億5,200万元、対前年増加額約4,200万元であった。原皮はすべて中央アジア諸国（カザフスタン、キルギス、タジキスタン、ウズベキスタン、アフガニスタン）からの輸入である<sup>14)</sup>。当社から中央アジア各地に買い付けに行き、鉄道貨物にて輸送し阿拉山口口岸で輸入通関している。夏季の原皮輸送は迅速に輸送し加工処理しないと腐敗してしまう。そのため、鉄道口岸に隣接し大規模な加工処理能力を有する当社は、中央アジア諸国からの原皮調達についてほぼ独占状態となっている<sup>15)</sup>。

---

<sup>13)</sup> 総経理/頭尔旦・司馬義氏の談話

<sup>14)</sup> 2010年に新疆維吾尔自治区が輸入した牛皮革・馬皮革は、13,840トン、約1,800万ドルであった。（『新疆統計年鑑』2011年版）

<sup>15)</sup> 伊寧にも1社、皮革加工を行う企業があるが、輸入はトラック輸送であるので原皮の大量調達には制限がある。



阿拉山口口岸で通関、検疫をした原皮はドラムで水洗いしつつ脂肪や毛根を除去し、なめし工程を経て一定の厚さに漉き、染色工程、乾燥工程に回す。一定の形状にカットした革は広東省、福建省、河北省等の皮革メーカーに販売している。

雪克皮業の事業は、少数民族地域の抱える微妙な政治的環境下にあつて、対外経済関係を深め地域経済の発展を促進したいとする中央政府の意向が反映しているように見える。

写真-15 雪克皮業の前処理工場



写真-16 染色前のなめし革



## 阿拉山口から伊寧市へ

阿拉山口口岸から賽里木<Sayram>湖畔を經由して伊寧市を目指す。山越えの道は高速道路が建設中である。標高2,070mの賽里木湖畔のビュースポットには一人のカザフ族の老人と一頭の馬がいた。伊犁哈萨克<ili kazak>自治州の阿勒泰<Altay>地区、塔城<Tacheng>地区、伊寧市はカザフスタンと国境を接しており、カザフ族が多く住む地域である。老人は賽里木湖を訪れる観光客を相手に乗馬姿の写真撮影ビジネスをしている。一乗馬写真3元。観光シーズンには観光バスが往来し、バスの乗客のほとんどは賽里木湖を背景にして彼の馬に乗って写真を撮るので、一日の売り上げは300～500元になるといふ。悪くないビジネスだ。

伊寧市は天山から流れ出る3本の川が合流し伊犁河となる地点に成立した街である。伊犁河は西流しカザフスタンに流れ出る。伊寧まで来て現地で聞けば、カザフスタンとの主要通関地である阿拉山口、霍尔果斯、そしてカシュガル「辺境」地域の管理・監視が厳しくなっているとのことだ。阿拉山口での動静、外国人への扱いもその影響であるという。翌日、訪問予定の霍尔果斯口岸はキャンセルとなった。

間接的な聞き取りによれば、中国側の霍尔果斯自由貿易区は建設中で、辺民互市市場で中国－カザフスタンの交易がなされている。カザフスタン人は霍尔果斯で3日滞在できる査証を入手し伊寧市まで買い物に来ている。中国人がカザフスタンを訪問する場合、烏魯木齊や北京のカザフスタン領事館・大使館に査証申請しなくてはならず、その手続きは煩雑である。カザフスタン側が中国国籍人の入国を制限しているのであろう。

### 伊寧県政府の談話

伊寧県は伊犁河の水利に恵まれ、農業を中心とする比較的豊かな地域である。「杏の里」と呼ばれる。人口約42万人その約半数がウイグル族であり、そのほか28の少数民族が住んでいる。農地は約100万ムー（約66,687ヘクタール）、牧地は約400万ムー（266,667ヘクタール）である。杏、林檎などの果実生産が盛んで、牧業があるのでトウモロコシなどの飼料作物を作付けしている。産出する肉牛の4分の1を烏魯木齊市場に冷蔵出荷しているが、多くは地元で屠畜し枝肉を切り売りしている。収穫期が集中する果実や精肉の加工や冷凍・冷蔵流通が課題である。農畜産物の高次加工を行う企業がなく外資の投資を期待している。

地域外からの影響は二つある。第一は国家政策で取り組まれている「新農村」と「富民行動」である。伊寧県には農村振興のモデルケースを紹介する拠点がある。100年ほど前、水資源の乏しい吐魯番<Turpan>から約100家族が伊寧県の地に移住した。吐魯番于孜郷という。貧困地区の指定を受け江蘇省の「対口援助」の対象となっている。すでに1,819戸が家屋の改修費用の補

助を受けていた。

第二は新疆慶華集団の石炭液化プロジェクトである。投資計画約300億元のプロジェクトで既に約100億元が投資された。伊寧県は土地使用権を優遇価格で提供しプロジェクトの誘致を成功させた。中央企業の事業であるので県政府への直接的な税収は限られているが地域住民の雇用、企業の地元調達や従業員の地元消費などの経済波及効果に期待している。

写真-17 賽里木湖



写真-18 内陸地域への基本建設投資



## 2. 伊犁百信草原蜂業有限責任公司 ～伊犁養蜂の産地化を進める～

伊犁百信草原蜂業有限責任公司（以下、百信草原蜂業）のルーツは、馮鋼氏夫妻が2000年に創業した蜂蜜を生産販売する私営企業である。その後、個人株主の出資を得て資本金600万元、総資産4,000万元の企業に成長した。馮鋼氏が資本金の過半数以上を所有する筆頭株主である。06年に伊寧市国家边境経済合作区に本社、工場、販売店舗を建設し現在に至る。伊寧市はカザフスタンと接する辺境地域であり、霍尔果斯口岸のカザフスタン対応地ホルゴスと通じている。

### 伊犁地域の養蜂業と百信草原蜂業

中国は蜂蜜および関連製品（ロイヤルゼリー、花粉、蜜蝋、プロポリス）の世界最大の生産国である。2014年の蜂蜜生産量は中国約45万トン、トルコ約9.5

万トン、アルゼンチン約8万トン、ウクライナ、ロシア、アメリカ、インドが7～8万トンと続いている。日本の蜂蜜生産量は約2,800トンで国内消費量約4.2万トンのうち約3万トンを中国から輸入している。

中国の養蜂産地は東北地方、西南地方そして新疆に分布し、蜂群数は「意蜂（約400万群）」「東方蜜蜂（約200万群）」「その他（約100万群）」の三種の蜜蜂で約700万群がある。伊犁地域では「賽里木湖周辺」「伊犁河溪谷」「昭峯広賽高原」「昭蘇夏塔」地区で約千数百戸の農家が約30万群を養蜂している。伊犁地域の養蜂環境の特徴は花の種類が豊富で植生地が集中していること、高級品の「黒蜂蜜」が採れる花が多いことである。

養蜂環境に恵まれた伊犁地域ではあるが、かつては農家がそれぞれに採取した蜂蜜を自家で瓶詰めして個々に市場で販売していた。こうした生産・加工・流通のスタイルでは品質維持や安定供給が難しく、伊犁産蜂蜜としてのブランド形成に至らないと考えた馮鋼氏は蜂蜜を「農産品」から「加工食品」にすべく自身が営んでいた養蜂業を「企業化」していく。伊犁地域の養蜂業が蜂蜜メーカーに転じた最初の事例であった。

馮鋼氏は養蜂業を企業の事業に転換していく過程で、伊犁地域の養蜂農家の組織化を進め「蜂蜜産業協会」を編成した。現在の会員数は約1,000戸に達する。百信草原蜂業が主催する協会では、会員に向けた専門家による養蜂技術の講習会、製品の展示・受注商談会の開催、高品質蜂蜜の顕彰などを行い、蜂蜜の「伊犁ブランド」の形成に努めている。大規模な養蜂に取り組もうとする農家に対して設備を無償貸与し、技術アドバイスを提供して標準以上の品質水準の蜂蜜生産を求めている。一方で会員生産者は現在、40歳代が中心だが後継者を得られない世帯が出現していることを懸念している。

### 集荷・加工・販売

協会の会員農家は採取した原蜜を当社に持ち込み、成分や品質によって決められた価格で販売する。買取価格は毎年の蜂蜜市況によって変動するが、最高級品の場合、30～40元/キログラム、低級品10元/キログラム、ロイヤル

ゼリーは300元/キログラム前後である。当社は会員に生産・販売に関する要望などアンケート調査で会員情報を集め、プログラミングの専門家に委託し、会員農家の「蜂蜜生産・販売管理システム」を作った。

他の仲買人との原蜜の調達競争があるが、当社の生産販売管理システムで客観的な買取価格を平等に設定していることを示すことができるため、生産者は当社の買取価格を信頼しに安定して原蜜を持ち込んでくる。成分および品質分析を済ませた原蜜は水溶融蜜にして粗濾過で夾雑物を除く。精濾過にて真空脱水し無菌タンクに保管し、商品形状に合わせて充填、包装して出荷する。

ここ数年の年間売上高は約5,000万元で安定している。売上の約半分は約2,000トン生産する一般蜂蜜、約20%がロイヤルゼリー、約30%が蜂蜜関連製品である。販売先の約80%が新疆维吾尔自治区内の販売代理店、蜂蜜専門店、販売仲介業者である。すべて国内販売で輸出はしていない。伊犁边境経済合作区が中央アジアとのビジネスを促進したいとし当社に期待し、当社も事業拡大のためカザフスタンの生産者に原蜜買付や直接投資を持ち掛けたが事業成立には至らなかった。

従業員100名の当社はこうした事業実績と地域農業振興への貢献を認められ伊犁地域の「龍頭企業」<sup>16)</sup>に認定された。

写真-19 百信草原蜂業



写真-20 直営販売店



### 3. 新疆伊犁旭峰天馬葯業有限公司 ～漢方葯メーカーの再生～

新疆伊犁旭峰天馬葯業有限公司（以下、天馬葯業）は1958年に設立した地方国有企業が発祥である。牧業地域の食肉生産から出る家畜の内臓や骨からの抽出物を葯品原料として製葯を行った。80年代に牧業からの原材料の減少にともない植物系原材料に移行したが経営は思わしくなく、国有企業改革のなかで90年に資産を売却して民営企業に転換した。

地方国有企業の資産を買い取ったのは、建設業を経営していた漢族の杭小麗女史である。

地方国有企業が持っていた11種類の漢方葯品製造認可を引き継ぐことができること、伊犁地域の良質で豊富な葯品原材料の調達ができること、原料の初期加工の技能経験のある人材を引き継ぐことができることに着目して投資した。

伊犁工業園に生産工場があったが、2010年に3,000万元を投資して現在地に工場の新設・拡大移転を行ない、施設の建設中である。2011年に新工場の試運転に漕ぎ着けた。従業員は葯品製造の専門家を中心に20数名。新工場で生産するのは、天然生葯の漢方感冒葯、産後保健葯、強壯剤など10数種類である。

工場施設・設備は、原材料を受け入れる倉庫・前処理施設、クリーンルーム環境下の浄水装置、空気清浄装置、葯剤の乾燥・粉化装置、調液・配液装置、葯品パッケージ装置などである。伝統葯品を生産していた地方国有企業の資産（葯品製造認可、原料調達ルート）を継承し最新設備を備えた近代的葯品メーカー天馬葯業が誕生した。

---

16) 龍頭企業とは、農家が生産する農産物の加工販売などを行い、農村経済発展のリーダー的役割を担い農村の経済発展に寄与するとして認められる企業。国家級から各省級、市级レベルで認証し、政策金融や税制上の優遇措置を受けることができる。

写真-21 天馬薬業



#### 4. 伊犁耐菲斯沙 (Nafis) 粒画芸術服務中心 ～民族資本の創業～ <sup>17)</sup>

伊犁耐菲斯沙粒画芸術服務中心 (以下、耐菲斯沙) は、2007年に創業した「砂絵」<sup>18)</sup> の制作・販売を行う私営企業である。迪力木拉堤氏の妹の夫が伝統的な紋様を描く絵師であり、妹が「砂で風景画を描く」というアイデアに感応して新疆の砂を使った「現代砂絵」の制作を始めた。基本デザインは新疆の風景である。新疆に残された千仏洞の仏教壁画のデザインを取り入れた作品を創作中だ<sup>19)</sup>。その作品を販売する耐菲斯沙公司を迪力木拉堤氏が創業した。

創業後の2年間は作品の制作・蓄積、製品制作分業体制の構築などに投資を重ね、累積投資は80万元に達した。苦しい経営が続く中、作品を購入した人の紹介、噂で徐々に売れ行きが上向いていった。今期1～8月の販売額は約200万元である。

75名の社員が工程を分業して作品を制作する。芸術品として一品制作する

---

<sup>17)</sup> 総経理・迪力木拉堤氏の談話

<sup>18)</sup> 新疆の砂絵はウイグル族が作った新しい芸術作品である。新疆各地の様々な砂を使った絵画、彫刻、手工品がある。伝統的な砂絵はチベット仏教の制作する「曼荼羅」、インド女性が制作する「コーラム」、北米インディアンのナバホ族が制作する「イカー」があるが、それぞれ最終的には破壊される。

<sup>19)</sup> 仏教壁画の構図に注目している。イスラム教の世界であるので人物像を作品にすることはない。



ものと、同じデザインを量産するものがある。量産品の一部の工程に身障者を雇用している。社員は美術学校を卒業した者と一般から募集して採用した者からなる。

原材料の砂は採取する砂漠の場所によって色が異なる。砂そのものの色を使いあるいは重ねて絵柄を表現する。この技法は当社が開発したものである。北京や烏魯木齊のホテルやレストランの高級ディスプレイとして数万元の作品が購入される。新疆内の観光地の土産物店に卸しているほかカザフスタンやドバイへ輸出もしている。

伊寧市の本店のほか烏魯木齊に2カ所、北京の新疆飯店内に販売拠点（ギャラリー）を展開している。また、吐魯番<Turpan>の「ぶどう祭り」での展示販売を予定している。将来、カザフスタン・アルマトイにギャラリーを配置したいとしている。

写真-22 創業者 迪力木拉提氏

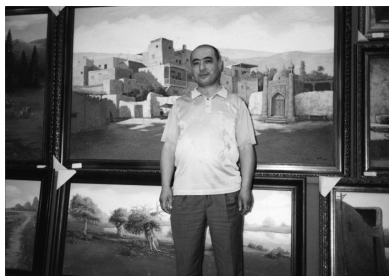


写真-23 耐菲斯沙公司の店内



## 5. 新疆慶華煤化有限公司 ～中央資本の大規模プロジェクト～

新疆慶華煤化有限公司（以下、新疆慶華）は、中国慶華能源集团有限公司（以下、中国慶華）の傘下企業集団の中の一つの石炭化学企業である<sup>20)</sup>。新疆慶華

<sup>20)</sup> 慶華能源は傘下に内蒙古自治区慶華集団、寧夏慶華集団、青海慶華集団、新疆慶華の4つの企業集団を持つ。



の傘下には「煤化有限公司」のほか「伊犁慶華国際大酒店」「伊犁慶華能源開発」のグループ企業がある。

中国慶華の前身は現董事長の霍慶華氏が1996年に内蒙古自治区で創業した私営石炭採掘業の「百灵公司」である。霍氏は人民解放軍に所属し、その後、軍傘下の国有企業に勤務し、50歳で早期退職して石炭採掘業に参入した。国際及び国内のエネルギー資源の高騰の下で、中国政府の基本政策の西部大開発に応じるプロジェクトを次々と立ち上げ実績を重ねて、西部地域で「石炭王」と呼ばれる

2000年に内蒙古自治区の西部・阿拉善の赤字地方国有鉱山「百灵煤礦」を買収し、01年に「阿拉善慶華礦業公司」を設立。石炭、鉄鉱石の採掘を拡大した。02年に「黒鷹山鉄礦」、03年に「那林蘇海特煤礦」、青海省の「木里煤礦」、04～06年には内蒙古自治区に「格尔肯特柯克鉄礦」「阿拉善慶華循環經濟工業園」「内蒙古工業園煤化工程」、青海省に「青海省烏蘭県慶華煤化循環經濟工業園」を着工している。それぞれの鉱山、プラントが稼働する中で09年に新疆維吾尔自治区伊寧県で「新疆慶華煤化工循環經濟工業園」に着工し石炭液化プラントを建設中である。

さらに、中央政府が示した沿辺地区の開発開放、辺境都市と口岸建設を促進する政策方針に応じて、中国慶華はカザフスタンとの国境地区の霍尔果斯に「新疆慶華集團霍尔果斯国際商務中心」<sup>21)</sup>に建設プロジェクトを表明している。

ところで、2000年以降、中国の石炭需要（特に電力不足にともなう火力発電用石炭）が急増し、炭価の上昇とともに石炭生産が急増した。出炭量は2000年に13.8億トンから13年には36.8億トンに達した。36.8億トンは世界の出炭量の47.4%を占める<sup>22)</sup>。「石炭大国」中国の原油生産はサウジアラビア、ロシア、

---

<sup>21)</sup> 敷地面積約15ヘクタール、建築面積約55万平方メートルにビジネスホテル、会議センター、プレスセンター、コンドミニウムからなるコンプレックスを建設するもので、予定総投資額約60億元の開発プロジェクトである。

米国に次いで第4位であるが、大型の大慶や勝利油田の産油量は縮小している。タリム盆地や海洋油田の増産があるものの需要の拡大に追いつかず原油の輸入拡大が続いている。

2008年以降凍結されていた神華寧夏煤業集団の寧夏自治区東能源化工基地における「石炭間接液化」プラント建設が5年ぶりに認可された。すでに08年から内蒙古自治区オルドス市での神華集団の「石炭直接液化」プラントが稼働している。さらに、石炭をガス化しメタノールを生成しそこから合成ガソリンを製造するプラント（TMG プラント）が目ざされ、10社以上がTMG 新疆慶華建設を計画・着工している。新疆慶華が伊犁哈薩克自治州伊寧市伊寧県で建設中のTMG プラントもそのひとつである。

写真-24 新疆慶華循環經濟工業園



写真-25 建設中の石炭液化プラント



22) 中国のエネルギー需給、石炭による石油の代替に関する分析は（財）石油エネルギー技術センター[2014]「JPEC レポート2014」による。

## 【参考文献】

- 中国農業部 [2013] 「2013年全国通用類農業機械中央財政資金最高補填額一覧表」
- 黄 孝春 [2007] 「ビール産業の急成長・業界再編と外資の役割」（今井健一・丁可編『中国高度化の潮流－産業と企業の変革－』アジア経済研究所）
- 高橋宏幸 [2007] 「中国ビール産業の成長と産業政策」（中国現代史研究会『現代中国研究第21号』）
- 西澤正樹 [2013] 「内蒙古自治区の「辺境」二連浩特市の産業開発」（亜細亜大学アジア研究所『新段階を迎えた東アジアⅡ』アジア研究シリーズ No.80）
- （財）石油エネルギー技術センター [2014] 「規制緩和で復活する中国の石炭液化プロジェクト」『JPEC レポート』2014、第9回烏魯木齊在線[2011] 「新疆78家乳企通过“大考” 34家乳企出局」www.xj.xinhuanet.com
- 広東家具網 [2009] <http://www.driveryes.com/news/zhengce/2009-02-26/24862.html>
- 劉宇生、張濱、劉曉慶編著／山口昭、張乃恒、張淑芳訳 [2003] 『新疆概覽』文芸社（原書：新疆維吾爾自治區人民政府外事弁公室 [2001] 『新疆概覽』）

# アジア研究所紀要 投稿要領

## 1. 投稿内容

アジアに関する研究論文とする。

## 2. 投稿資格

本学の専任、名誉教授、客員・特別研究員および編集委員会が認めた者。

## 3. 執筆要領

- 1 論文は日本語の場合、400字詰め原稿用紙40～60枚（注：文献リストを含む）相当とし、英文の場合はダブル・スペース（25行）20枚相当とする。日本語論文には英文タイトルを付する。
- 2 書評論文、研究ノート、研究動向も適宜採用する。これらの原稿は400字詰め原稿用紙15枚前後とする。英文の場合はダブル・スペース（25行）5枚相当とする。
- 3 原稿は横書き、縦書きのいずれでも可とし、コピーを含め2部提出する。ワープロ印刷の場合は、フロッピーも提出する。

## 4. 原稿審査

レフリー制度を適用する。

## 5. 編集委員会の設置

アジア研究所内に『アジア研究所紀要』刊行のため編集委員会を設置する。

- 1 委員会の委員長は、アジア研究所長とし、委員は委員長の指名する同研究所運営委員会委員をもって構成する。

2 業務は本誌の編集方針決定、レフリーの選任、原稿の採否とする。

## 6. 著作権

- 1 本紀要に掲載された論文等の著作権は、著作者本人に帰属する。
- 2 第1項に関わらず、アジア研究所は本紀要に掲載された論文を電子化しそれを公表する権利を有し、著作者はこれを許諾するものとする。

以 上

この投稿要領は、平成16年4月28日から施行する。

# 『アジア研究所紀要』 投稿規程

## 1. 投稿資格

- (1) 本紀要への投稿者は、亜細亜大学専任教員またはアジア研究所特別研究員であること。
- (2) 共著論文を投稿する場合には、前項に定める者が第一著者であること。

## 2. 紀要論文の掲載要件

- (1) 本紀要に掲載する論文は、アジアに関する研究論文であること。
- (2) 投稿論文に対して匿名審査員による審査を行い、掲載の可否を決定する。

## 3. 原稿の形式

- (1) 原稿は横書きとする。
- (2) 原稿はワープロまたはパソコン入力したものを電子ファイルで1部提出する。

(論文は、400字詰原稿用紙40～60枚相当とし、英文はダブルスペースで25行20枚相当とします。書評、研究ノート、研究動向は、400字詰原稿用紙で15枚相当とし、英文の場合は、ダブル・スペースで25行5枚相当とします。)

- (3) 第1節の前に必ず1ページ程度の「はしがき」を付け、各章の問題意識、目的、主な論点などを述べる。「おわりに」や「結び」は設けなくてよい。
- (4) 各章の構成は原則として節、項までとし、それ以下の見出しは付けない。

はしがき

第1節

1.

1)

①

参考文献

(5) 参考文献は注に含めず独立させ、各章末に載せる。

(6) 注は、脚注とする。

(7) 文献表記は、以下のように統一する。

木村福成 (2000), 『国際経済学入門』日本評論社。

馬田啓一 (2005), 「重層の通商政策の意義と問題点」馬田啓一・浦田秀次郎・木村福成編著『日本の新通商戦略－WTO と FTA への対応』文眞堂。

浦田秀次郎 (2009), 「APEC 20年の課題と日本の役割」『国際問題』No.585, 日本国際問題研究所。

Gray, L (1999), *False Dawn: The Delusions of Global Capitalism*, Granta Publications, London. [石塚雅彦訳, (1999) 『グローバリズムという妄想』日本経済新聞社。]

Ando, M. and Kimura, F. (2005), "The Formation of International Production and Distribution Networks in East Asia," in T. Ito and A.K. Rose, eds., *International Trade in East Asia*, Chicago: The University of Chicago Press.

(8) 引用または参照した文献を注に表す場合は、以下のとおりとする。

浦田 (2009) 2 ページ

Ando and Kimura (2005) pp.177-178

(9) 図表には番号を付し図表の上に見出しを付ける。

第1図 各地域の貿易依存度の推移

## 第1表 世界の実質 GDP 成長率の推移

- (10) 図表の下の(資料)と(出所)の表記を区別する。前者は図表を自ら作成し、後者は他の文献の図表を引用した場合とする。

(資料) 世界銀行「WDI」から作成。

(出所)「通商白書2011」p.182.

- (11) 西暦を原則とする。ただし、必要に応じ、元号を括弧付きで記してもよい。

2011年(平成23年)

- (12) 略語を用いる場合には、最初に正式名を付記する。

世界貿易機関(World Trade Organization: WTO)

- (13) 文体は「である」調、表現など「読みやすい」ものにする。

- (14) 執筆者名をタイトル右下に付す。

- (15) 英文タイトルを付ける。

執筆者名の英文表記は「Taro ASIA」とし、タイトルの右下に付す。

- (16) 要旨(300字程度)を別ファイルにて提出する。

- (17) 校正は2校までとする。

## 4. 著作権

- (1) 本紀要に掲載された論文等の著作権は、著作者本人に帰属する。

- (2) 第1項に関わらず、アジア研究所は本紀要に掲載された論文等を電子化し、それを公表する権利を有し、著作者はこれを許諾するものとする。

## 5. 別刷り

採用された原稿には、別刷り50部を無料で進呈する。

## 6. その他

その他の場合は、必要に応じてアジア研究所紀要編集委員会が指示する。



附則

この規定は、平成26年4月1日から施行する。

# アジア研究所 彙報

## 平成30年度 2018年度 活動報告

### アジア研究所設立50周年記念シンポジウム

(日中国交正常化45周年・日中平和友好条約締結40周年認定事業)

[中国]

9月16日(日) 於:大連 New World Hotel

基調講演 大連外国語大学日本語学院長 干 飛

「中国における日本語人材育成の行方」

亜細亜大学アジア研究所教授 九門 大士

「中国のキャリア教育における“Being(自己認識)”の重要性～日中大学生キャリア教育の事例より～」

みずほ銀行大連支店長 石井 邦彦

「みずほ銀行の人材採用と育成について」

[日本]

11月10日(土) 於:亜細亜大学

来賓祝辞 中華人民共和国駐日本国大使館公参事官 胡 志平

講演 大連外国語大学学長 劉 宏

講演 亜細亜大学学長 大島 正克

パネルディスカッション「アジアで活躍できるグローバル人材の育成に焦点をあてて」

パネリスト 大連外国語大学日本語学院長 干 飛

全日本空輸(株) 秋保 哲

ジャーナリスト 中島 恵

亜細亜大学国際関係学部教授 三橋 秀彦

### 第3回アジア研究サロン

平成30年度は、アジア研究所設立50周年記念レセプションとして11月10日に開催

アジア研究奨励賞（アジア研究所設立50周年記念事業の一環として創設）

奨励賞：水野明日香 経済学部准教授「英領ビルマにおける1941年土地買い上げの制定—独立後の農地国有化法の起源—」

特別賞：後藤 康浩 都市創造学部教授『アジア都市の成長戦略』

### 公開講座

#### 「第38回公開講座」

1. テーマ：「中国の夢」は実現するのか
2. 期 日 平成30年6月2日～6月30日 毎週土曜日 午後2時～3時30分
3. 会 場 亜細亜大学 5号館1階 512教室
4. 講師及びテーマ：
  - 第1週 6月2日 後藤 康浩（亜細亜大学 都市創造学部 教授）  
「デジタルイゼーションによって新たなステージに入った中国経済」
  - 第2週 6月9日 遊川 和郎（亜細亜大学アジア研究所 教授）  
「習近平長期政権の作用・反作用」
  - 第3週 6月16日 曾根 康雄（日本大学 経済学部 教授）  
「人民元“国際化”の実像」
  - 第4週 6月23日 大西 康雄（JETRO アジア経済研究所 上席主任調査研究員）  
「一带一路構想の展開と日本」

第5週 6月30日 澤田ゆかり（東京外国語大学 総合国際学研究院  
教授）

「習近平の社会保障～変容する“夢の親孝行”」

※所属・肩書きは講演当時のまま掲載

### セミナー「アジア・ウォッチャー」

講師及びテーマは次のとおりである。

○4月21日（土）午後2時～午後3時30分

藤田麻衣 氏（アジア経済研究所 地域研究センター・東南アジア  
II研究グループ長）

「国際経済統治下のベトナム経済」

○10月13日（土）午後2時～午後3時30分

梶田 朗 氏（日本貿易振興機構 地域統括センター長・名古屋貿  
易情報センター長）

「マレーシアの今～マハティール首相復活でどう変わるか～」

○1月12日（土）午後2時～午後3時30分

真家陽一 氏（名古屋外国語大学 外国語学部教授）

「米中貿易戦争の現状と今後の展望」

※所属・肩書きは講演当時のまま掲載

平成30年度研究プロジェクトの編成（研究期間：平成30年度から平成31（令  
和元）年度）

#### 1. 中国・習近平政権の着地点II（11名）

（代表）遊川 和郎 アジア研究所教授

大嶋英一 特別研究員

大西康雄 特別研究員

大橋英夫 特別研究員

澤田ゆかり 特別研究員

塩澤英一 特別研究員

鈴木暁彦 特別研究員

曾根康雄 特別研究員                      中居良文 特別研究員  
今村弘子 特別研究員                      森路未央 特別研究員

2. 高等教育におけるグローバル人材の国際比較と21世紀型コンピテンシー

(4名)

(代表) 九門 大士 アジア研究所教授

西澤利郎 特別研究員                      堀江 徹 特別研究員  
朴 慧淑 特別研究員

3. グローバル化時代の「一帯一路」経済圏構想と東アジア共同体の相関関係

(4名)

(代表) 范 云涛 都市創造学部教授

新井健一郎 兼任研究員                      古屋 力 特別研究員  
本郷 尚 特別研究員

平成29年度研究プロジェクトの編成(研究期間:平成29年度から平成30年度)

1. 創設50周年を迎えたASEANの課題と展望(11名)

(代表) 石川幸一 アジア研究所教授

赤羽 裕 兼任研究員                      布田功治 兼任研究員  
小黒啓一 特別研究員                      藤村 学 特別研究員  
助川成也 特別研究員                      春日尚雄 特別研究員  
南原 真 特別研究員                      野澤勝美 特別研究員  
藤森浩樹 特別研究員                      玉村千治 特別研究員

2. 韓国の対外経済関係(6名)

(代表) 奥田 聡 アジア研究所教授(6名)

藤田 徹 特別研究員                      石田 賢 特別研究員

前川恵司 特別研究員                      上澤宏之 特別研究員  
田中俊光 特別研究員                      松尾修二 特別研究員

### 3. アジアにおける労働市場の現局面（4名）

（代表）宮本謙介 経営学部特任教授  
村上明子 特別研究員                      馬 嘉繁 特別研究員  
エルシ・スナルシ・スナンダル 特別研究員

#### 平成30年度海外実地調査

「東アジア・東南アジアの労働市場に関する国際比較の研究」

調査者 宮本 謙介  
調査国 シンガポール、インドネシア  
期 間 平成30年 8月 8日～ 8月13日

「シンガポールにおける高等教育機関のグローバル化の現状及びキャリア教育の取組み等の調査」

調査者 九門 大士  
調査国 シンガポール  
期 間 平成30年 8月16日～ 8月23日

「ASEANの3拠点（タイ、シンガポール、インドネシア）の関係機関との情報・意見交換、ワークショップ及び現地視察」

調査者 助川 成也  
調査国 タイ、シンガポール、インドネシア  
期 間 平成30年 9月 2日～ 9月 8日

「日中間「一带一路」構想をめぐる戦略的協力体制構築の可能性について考

察」

調査者 范 云涛

調査国 中国

期 間 平成30年10月27日～11月5日

「台湾・中国の政治経済状況の調査」

調査者 遊川 和郎

調査国 台湾、中国

期 間 平成31年2月19日～2月25日

## 研究会

### 1. 「中国・習近平政権の着地点Ⅱ」研究プロジェクト

5月25日：「習近平政権一期目の総括と今後の課題」

発表者：遊川和郎（研究代表者）

7月30日：「習近平の社会保障」

発表者：澤田ゆかり（特別研究員）

10月1日：「米朝関係と中国」

発表者：今村弘子（特別研究員）

12月25日：「『新時代』の中国经济と一带一路」

発表者：大西康雄（特別研究員）

3月4日：「消費構造の高度化と新小売り戦略」

発表者：森路未央（特別研究員）

### 2. 「高等教育等におけるグローバル人材育成の国際比較と21世紀型コンピテンシー」研究プロジェクト

7月17日：「高等教育におけるグローバル人材育成とキャリア教育」

発表者：九門大士（研究代表者）

10月9日：「多文化環境でのグローバル人材育成」

発表者：縣 正彦（国際教養大学特任教授）

12月18日：「大学間の国際競争と国際連携の現状：アジアの大学の事例」

発表者：西澤利郎（特別研究員）

3. 「グローバル化時代の「一带一路」経済圏構想と東アジア共同体の相関関係」研究プロジェクト

4月11日：「中国の広域経済圏構想—《一带一路》をめぐる研究動向について」

発表者：范 云涛（研究代表者）

3月13日：「米中経済摩擦からみる「一带一路」構想への影響」

発表者：田村暁彦（政策研究大学院大学教授）

4. 「創設50周年を迎えた ASEAN の課題と展望」研究プロジェクト

5月19日：「スーチー政権2年半の評価と展望」

発表者：江橋正彦（明治学院大学名誉教授）

7月14日：「少子高齢化とタイランド4.0」

発表者：大泉啓一郎（日本総合研究所上席研究員）

12月8日：「政権交代後のマレーシア～マハティール改革は何を目指すのか～」

発表者：小野澤純（拓殖大学名誉教授）

5. 「韓国の対外経済関係」研究プロジェクト

7月12日：①「文政権下における韓国大企業の経営戦略・業績見通しについて」

②「朝鮮半島情勢に対する韓国および関係国の動き」



発表者：①石田 賢（特別研究員）

②前川恵司（特別研究員）

9月20日：「1980年、90年代の韓国における日本商社のビジネス」

発表者：藤田 徹（特別研究員）

11月13日：「経済制裁と南北経済協力」

発表者：上澤宏之（特別研究員）

1月22日：「韓国における経済と法：懲罰的損害賠償の導入」

発表者：田中俊光（特別研究員）

## 研究プロジェクト 成果報告書

アジア研究シリーズ No.99

・研究プロジェクト：北東アジアの経済・社会の変容と日本Ⅳ

・タイトル：『北東アジアの経済・社会の変容と日本Ⅳ』

中国内陸地域社会経済発展に関する諸問題－新疆ウイグル自治区を中心に

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・藤井喜一郎

中国の大学シンクタンクの発展概況及び「一帯一路」構想への

貢献能力について－黒龍江省の主要大学の調査に基づき・・宋 成華

カザフスタン アルトマイ地域の帰還カザフ族と地域産業・・西澤 正樹

一帯一路に次ぐ第三の道 万里茶路・・・・・・・・・・須賀 努

ユーラシアの国際政治情勢－政治学的視点から見た世界と

アジアの政治情勢に関する考察・・・・・・・・・・真田 幸光

アジア研究シリーズ No.100

・研究プロジェクト：習近平政権の着地点

・タイトル：『習近平政権第1期総括』

習近平政権「新時代」の成果と展望・・・・・・・・・・遊川 和郎

「新時代」の中国経済と一帯一路・・・・・・・・・・大西 康雄

長江デルタにおける産業集積の広域化	大橋 英夫
人民元“国際化”の進展と限界	曾根 康雄
転換点を迎えた一人っ子政策と年金改革	澤田ゆかり
習近平「新時代」の米中関係：中間報告	中居 良文
中国の海洋政策と海洋法－中国の海洋法解釈と国家実行	大嶋 英一
中国軍の国防・軍隊改革の特徴と武装力の方向についての一考察	
	塩澤 英一
ワンマン体制の確立と言論統制	鈴木 暁彦

『アジア研究所 所報』発行（第170号～173号）

第170号（平成30年4月25日）

変貌を続ける中国との地域間交流のこれから

一駐上海横浜経済貿易事務所の30年を振り返って一	池谷 嘉一
序盤を乗切ったドゥテルテ政権	野沢 勝美
大統領国辱的向中鮮微笑譚	前川 恵司

ミャンマーがベトナムに引き離された背景

～ミャンマーのキャッチアップは可能か～	江橋 正彦
バングラデシュから見たロヒンギャ問題	日下部尚徳

『アジアの窓』中国発・内陸への展開ルート

	西澤 正樹
--	-------

第171号（平成30年7月25日）

木村哲三教授追悼文

一戦後日本のアジア研究の最前線に立って（上）一	野副 伸一
中国が提唱する「六つの経済回廊」と地域経済	ネメフジャルガル
マレーシア総選挙と政権交代 一その要因と背景一	新井 敬夫
「中国化」する英国の高等教育機関と留学生へのキャリア教育	
一英国ウォーリック大学での講演一	九門 大士

ベトナムの国際経済参入 ―どのように進んだか、何をもたらしたのか―

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・藤田 麻衣

『アジアの窓』 AEC2025 に向けて着実な前進を期待 ・・・・・・・・石川 幸一

第172号（平成30年10月25日）

雨降って地固まる？ 一日イことわざの文化比較・・・・・・・・高殿 良博

バンサモロ基本法が成立、22年に自治政府実現に・・・・・・・・野沢 勝美

チノーのインド戦略 ―顧客の83%はインド企業・・・・・・・・藤原 弘

木村哲三郎教授追悼文

―戦後日本のアジア研究の最前線に立って（下）―・・・・・・・・野副 伸一

中国語・日本語あれこれ・・・・・・・・岡崎 幸司

『アジアの窓』 東干族の村マサンチ・・・・・・・・西澤 正樹

第173号（平成30年12月25日）

顕在化する経済失政と長期不況への不安

…政権基盤の弱体化に直面する韓国・・・・・・・・奥田 聡

日本人は文在寅の「真実」に気を付けよう？・・・・・・・・前川 恵司

過熱する北方ビジネスと現実・・・・・・・・石田 賢

文在寅政権の福祉政策の現状と課題

―少子高齢化対策と健康保険改革を中心に・・・・・・・・渡邊 雄一

書評：木村光彦『日本統治下の朝鮮 ―統計と実証研究は何を語るか』

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・伊東 和久

『アジアの窓』 シンガポールの人材育成とデジタル化・・・・・・・・九門 大士

叢書第33号 『「中国の夢」は実現するのか』

デジタルイゼーションによって新たなステージに入った中国経済

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・後藤 康浩

習近平長期政権の作用・反作用・・・・・・・・遊川 和郎

人民元“国際化”の実像	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	曾根 康雄
一帯一路構想の展開と日本	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	大西 康雄
習近平時代の“親孝行”と社会保障の行方	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	澤田ゆかり

アジア研究所紀要 第45号 (2018年) (平成31年 2月25日)

ASEAN のインフラ整備と中国の一帯一路構想	・	・	・	・	・	石川 幸一
沖縄貨物ハブのアジアにおける役割に関する一考察	・	・	・	・	小森 正彦	
戦略的労働組合の選択:						
アジア市場へ進出する企業の戦略的意思決定	・	・	・	・	高橋 知也	
タイ・マレーシアにおける日本人起業家研究	・	・	・	・	佐脇 英志	
Irrigation management problems derived from organizational evaluation of a water users association at the Kpong Irrigation Scheme in Ghana	・	・	・	・	角田 宇子	
モンゴルにおける「ソーラーシェアリング」の意義と可能性 ～日系企業のモンゴル事業から探る～	・	・	・	・	大江 宏	
<研究ノート>						
北朝鮮の経済開発と韓国の対北朝鮮政策—その接合構造—	・	・	・	・	・	上澤 宏之

紀要第46号 (2019年度)

### 執筆者紹介 (掲載順)

角田 宇子 (国際関係学部教授)

九門 大士 (アジア研究所教授)

呉 淑儀サリー (経営学部教授)

西澤 正樹 (アジア研究所教授)

---

### 紀要編集委員 (順不同)

遊川 和郎 (アジア研究所長)

西澤 正樹 (アジア研究所教授)

アジア研究所紀要（第45号）

目 次

---

アジア研究所設立50周年特集号の刊行を祝って……………	大 島 正 克	
アジア研究所設立50周年にあたって……………	遊 川 和 郎	
アジア研究所草創期の思い出……………	鯉 淵 信 一	
私の最高学府「アジア研究所」……………	高 殿 良 博	
アジア研究所の思い出……………	野 澤 勝 美	
アジア研究所の沿革		
石川幸一先生のご退任によせて……………	遊 川 和 郎	
石川幸一教授の退任にあたって……………	清 水 一 史	
石川幸一教授 略歴・著書業績目録		
ASEAN のインフラ整備と中国の一带一路構想……………	石 川 幸 一	
沖縄貨物ハブのアジアにおける役割に関する一考察……………	小 森 正 彦	
戦略的労働組合の選択：		
アジア市場へ進出する企業の戦略的意思決定……………	高 橋 知 也	
タイ・マレーシアにおける日本人起業家研究……………	佐 脇 英 志	
Irrigation management problems derived from organizational evaluation of a water users association at the Kpong Irrigation Scheme in Ghana ……………		角 田 宇 子
モンゴルにおける「ソーラーシェアリング」の意義と可能性 ～日系企業のモンゴル事業から探る～……………		大 江 宏
<研究ノート>		
北朝鮮の経済開発と韓国の対北朝鮮政策 —その接合構造—……………		上 澤 宏 之

---

---

アジア研究所紀要 第46号

2020年 2月25日 発行

編集兼  
発行者

亜細亜大学アジア研究所

東京都武蔵野市境5丁目8番

電話 0422 (36) 3415

e-mail : [ajiken@asia-u.ac.jp](mailto:ajiken@asia-u.ac.jp)

印刷所

(株)松井ピ・テ・オ・印刷

栃木県宇都宮市陽東五丁目9番21号

電話 028 (662) 2511

---

Journal  
of  
The Institute for Asian Studies

---

No. 46

2019

---

CONTENTS

Success Factors of Participatory Irrigation Management in Japan:  
Case of the Kako Land Improvement District in Toban-Yosui  
Land Improvement District (1) ..... Ieko Kakuta

Research on Career Mindset of Chinese University Students  
and Career Education in Universities in China  
– From the Case of Dalian University of Foreign Language (DUFL) –  
..... Takashi KUMON

Challenges and Opportunities for Japanese Companies to Compete  
in China’s Cross Border E-Commerce Market and the Vital Role  
of Hong Kong ..... NG, SHUKYEESALLY

Local Economy and Enterprises in China’s Borderland (5)  
~Xinjiang Uyghur Autonomous Region Tianshan North road~  
..... Masaki Nishizawa

---

The Institute for Asian Studies  
ASIA UNIVERSITY  
TOKYO JAPAN