

高い品質管理基準 高い労働者の質 「系列」を超えた取り引き

リスクを抑え、チャンスを生かせ

不確実な情報 根強い社会主義体質 広がる貧富の差

経済のグローバル化が急速に進展する中で、いわゆる「世界の工場」として、また、人口13億人を抱える「世紀の市場」として中国が今、脚光を浴びている。一方で、日本国内はもとより山形県もこうした流れの中で産業空洞化問題をはじめ、企業レベルでも地域レベルでもその対応に苦慮している。今回は平成14年10月に株式会社荘内銀行が主催した「中国経済視察ミッション」に参加された方々に、中国の現状をどのようにとらえ、今後、各企業・地域がいかにして中国と向き合っていくべきかを語ってもらった。



■ 里村 正治 氏



特集
座談会

「荘内銀行・中国経済視察ミッション」を振り返る

— 珠江デルタ地域の視察を通じて —

里村 今回視察した珠江デルタ地域は、近年、コピー機、プリンタなどをはじめ、エレクトロニクスの一大大集積地となっており、この分野においてまさに世界の工場の様相を呈してきている。また、それと共に広東省における一人当たりGDP（国内総生産）は一万七千二百二十八元（一九九九年）となり、国内平均六千五百三十四元（同年）を大幅に上回るほど高い水準にある。こうした経済環境の下にある珠江デルタ地域の視察ミッションにご参加いただいた動機、また、狙いは何か。

話し合った方々

株式会社エコー代表取締役社長

児 玉 健 一 氏

三桃食品株式会社取締役部長

高 橋 正 志 氏

株式会社ダイユー代表取締役

八 鍬 修 氏

米沢市 オフィス・アルカディア推進課長

八 巻 亨 氏

（五十音順）

（司会）株式会社荘内銀行代表取締役副頭取

里 村 正 治



■ 八鍬 修 氏

八鍬 当社は一年前に全額出資による、いわゆる独資で広州に進出し、広州ホンダに部品を納めている。近年、中国の中でも広州に進出する日本企業は多いが、現地において進出企業同士の交流の場が無いのが現状。この機会を通して他社との交流を深め、進出企業ならではの悩み、不満などを話し合っ、今後の経営に役立てることができればと考えたために参加した。

児玉 東莞（トンガン）は中国における最大の家具生産地でもある。珠江デルタはもともと木材資源に乏しい地域であるが、近年は世界の木材資源が集まってくるだけでなく、ガラス、金具、接着剤といった副資材も含めてすべての資材が集まってくる地域になった。このため日本にいるよりも資源の調達が容易にできるという意味において大変魅力的な地域であり、過去、何度か足を運んだことがある。しかし、家具業界だけにとらわれることなく、今回のようなミッションでなければ知れない他業種・業界の情報、生の声などを今後の対中ビジネス戦略の参考にしたいたいと思っから参加した。



■ 児玉 健一 氏

高橋 当社はギョーザ、シューマイなどの中華総菜を国内で販売している。広州はもともと「食は広州にあり」と言われるほど食文化が発達した地域である。広東料理の本場である現地での視察を通し、現地での原材料調達などを含めた当社の戦略を考える参考になればと思っ、参加した。

里村 米沢市役所という行政側からの参加をいただいたが。

八巻 目下、新たな産業をどう起こすか、疲弊している製造業をどう立て直していくかということが求められるようになってきており、当市も米沢ビジネス・ネットワーク・オフィスを中心に新たなビジネス起こしを手がけているところである。しかしながら、もの作りに関して、コスト的に中国にはかなわない」という声をあちこちで聞く機会が多い。今回の視察を通して中国のものの作りの現場を実際に自分の目で見てみることで、今後、地域の産業振興に何らかの形で役立てられるヒントがあるのではないかと思っがあつて参加した。

■ 中国が抱えるリスク

里村 中国は二〇〇一年十二月にWTO（世界貿易機関）に正式加盟した。今後関税率が引き下げられ、日中貿易はさらに促進されると予想される。こうした背景を踏まえれば、今後のビジネス戦略、あるいは地域振興策において、中国という国が無視できない存在になってきている。今回は香港、深圳（シンセン）、東莞、広州と実際に視察してきたわけだが、その視察を通じた印象はどうか。また、ビジネスや地域振興策との関連で、これらの都市、もしくは中国が抱える課題、問題点は見えてきたか。

八鍬 進出当時は何も無いところに飛び込んでいったという感じであつたが、近年は深圳テクノセンターが中心になって人材面、技術面でのサポートをしてくれるようになった。また、この地域独自の「広東型委託加工貿易」（図1参照）に見られるように、以前に比べてカントリー・リスクを低減できる投資環境が揃ってきたという印象がある。しかし、カントリー・リスクが低下したからといって、皆が皆、珠江デルタ地域に進出すればいいというものではない。中国は広く、華北、華南、華東で経済・社会環境は異なる。その意味でも進出する際には進出の目的を明確にする必要がある。

里村 確かに、広東型委託加工方式によって進出するだけがすべてではない。中国を生産拠点としてとらえるのなら珠江デルタ地域も選択肢の一つだが、中国内での販売、いわゆる内販を目的とするなら流通網が比較的

整っており、なおかつ所得水準が高い上海地域だとの考えもある。その意味で、進出の狙いに沿った形態をとることが重要だ。

児玉 ただし、内販に関しては慎重さが要だ。当社と取引引きのある中国の企業が北京、南京、上海などで内販を始めたが、結局撤退してしまった。原因は売掛金の回収がうまくいかなかったためである。社会主義経済体制が長く、いまだにモノを「売り買いする」という資本主義社会では当り前の取引行為が行われない場合もあるということだ。物資は政府から配給されるものだという社会主義的な考え方が依然としてあり、われわれにとつての当り前が通じないというリスクがあることも考慮すべきだ。こうしたリスクがあることを踏まえて進出するかどうかを考えれば、逆にマーケットは日本という戦略もある。



■ 高橋 正志 氏

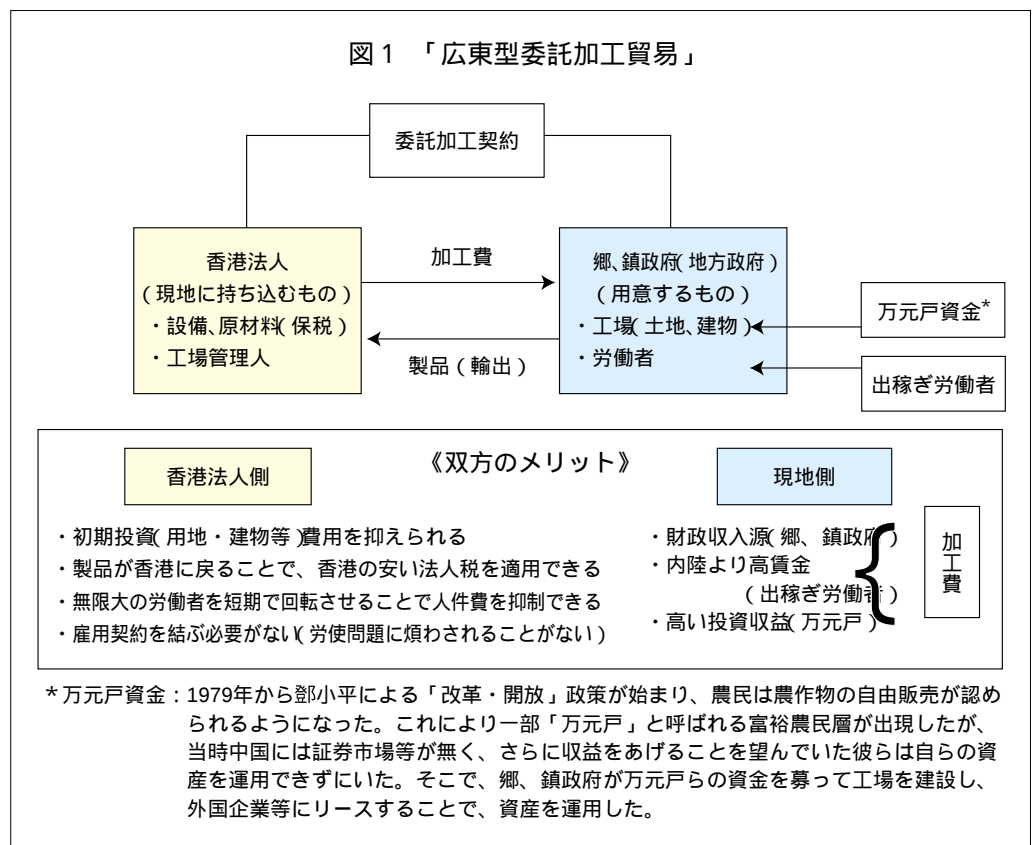
高橋 当社は中国から原材料の調達を行っているが、今のところ中国に工場を進出させる予定はない。というのも、国内のマーケットで十分やれるということもあるが、中国市場は見れば見るほどまだまだ未成熟であつてリスクが大きいのではないかという印象を受

けるからだ。今回は予備知識を持って中国に行つたつもりだが、超高層ビル郡が立ち並んでいるかと思えば、その片隅にバラックが点在していたり、天秤棒（てんひんぼう）を担いで行商をしたりしている風景がある。そこにはマスコミなどがよく取り上げる「豊かな沿岸部、貧しい内陸部」だけではなく、豊かと言われる沿岸部にも依然としてギャップがあり、非常に驚いた。結局、中国市場が抱えるリスクというのはまさにこういった部分なのではないか。つまり、これまでわれわれ日本人が誰も経験したことの無いような市場が中国には存在しており、それをどうとらえればよいのか分からないというリスクだ。

八巻 確かに、今の中国は数年、ひいては数カ月で全く様相が変わつてしまふほど急激に開発が進められている。しかしながら、当然、そうした急激な開発の裏側には取り残される地域・人々が出てくる。もし、そうした取り残された部分が政治不安の種となれば、それが政治的混乱を招くという危険もはら

か。でいるのではないか。いかにしてそういった取り残された地域の人々の不満を解消しながら経済発展を遂げていくかということも今の中国の課題だろう。しかしながら、逆に言えば、中国経済がこうしたさまざまなリスクを抱えているからこそ、米沢市のような地域経済にもまだまだチャンスがあるのではない

図1 「広東型委託加工貿易」





■ 八巻 亨 氏

■ リスクをどう回避するか

里村 話が中国経済の持つリスクということになってきたが、そうしたリスクを抱えた中国に実際に進出される際のご苦労について聞きたい。

八巻 高橋氏もおっしゃっておられたが、日本に伝わる情報がいまいだということだ。先の話にもあったが、売掛金が回収できないということもやはり事実としてあるが、何もそれがすべてではない。正確な情報を得るためには実際に現地に足を運んでみて、自ら情報を得ることが必要だ。さらに言えば、日本との比較で物事を判断してはいけないということだ。中国はいきなりカラーテレビ、いきなり携帯電話が市場に登場してきており、日本がこれまで歩んできた歴史とは根本的に状況が違う。進出する際にはそうしたリスクがあることを踏まえて、できるだけリスクを小さくできるような形で進出すべきだ。進出形態にはさまざまあるが、自らの経験から言えば、中国企業との共同出資による、い



急開発が進む中国（広州市）

わゆる合併による進出は独資に比べれば楽な面もあるが、一步相手を間違うと大変な目に合うことも理解しておかなければならない。中小企業が進出するとなればなおさらだ。この点で行政、金融機関が果たせる役割というのは非常に大きいのではないだろうか。

児玉 当社の場合、輸入品が急増したことでコスト競争に巻き込まれ、非常に苦しい時期があった。その際に、黒龍江省と酒田を結ぶ航路として一九九二年に開設された「東方

水上シルクロード」を活用し、国内で閉鎖した工場設備をそのまま中国に持っていく経緯がある。よく中国の法制度が違つために苦労したという話を聞くことがあるが、当社の場合は事前に中国企業側と協議を重ね、設備、技術サポートを無償で行い、なおかつ製品を買い取るというワンサイドな取引形態をとるという契約を結び、不都合があればいつでもこの契約を解消できる、いわゆる合作企業という進出形態をとつたので、苦労は少なかったように思う。

■ 「系列」を超えて仕事がくる

里村 中国が抱えるリスク、進出の際に注意しなければならぬことは多々あるようだが、それでも進出する企業は増えている。進出のメリットは何か。

八巻 やはり、中国に進出したことによって国内では今までなかった企業との取引引きが新たに発生することだ。進出する企業がどんどん増えているから、考えていた以上に受注が増えるというのが一番のメリットだろう。何でもかんでも受注すれば良いと言うものではないが、相手企業の信用調査をするなり、日本資本の入った会社を選ぶなりしてリスクを回避しながら徐々に取引引きを拡大していくことができれば中国ビジネスで恩恵を受けることは十分に可能だ。

八巻 進出したことによって仲間意識が芽生えるということだろう。同じことは米沢市の八幡原工業団地でもある。進出して来た企業同士の間で受発注を行うということも多分にしてあるから、それと同じことが中国でも

起こっているということだろう。

八鍬 ただ、違う点は、日本の系列関係にとらわれることがないということだ。中国においてはこうした昔ながらの関係がないので、新たな取引関係が生まれやすい。日本企業からだけではなくBMWといった海外の企業との取り引きも新たに発生しているのが現状。こうしたことは日本にいたのでは絶対にあり得ないことだ。

里村 中国進出によって新たな仕事が増えるというメリットのほかに、今回の視察ではコスト削減・品質向上・納期の短縮も実現できるといった話も聞いた。やはり、余儀なくされて進出するというのではなく、積極的な経営判断の下で行けばそこには法制度、マネジメントなどの苦勞を補って、なお余りある果実が得られる市場があるということだろう。

■競争力の源泉は労働者の質の高さ

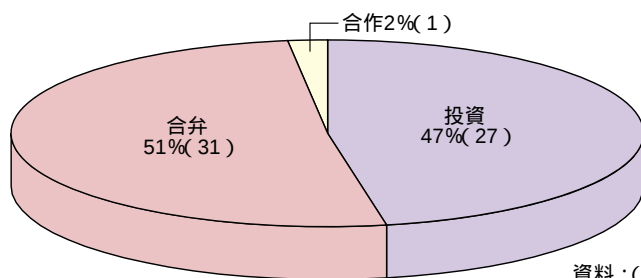
里村 以前は「安からう悪かるう」だったが、最近は「安くてかつ良い」になってきていると言われる。中国が持つ競争力の源泉は一体何か。

八鍬 やはり品質基準の高さだろう。司会の里村氏もおっしゃっていたが、中国の品質管理は本当に厳しい。世界でもトップレベルにある。よく低廉安価な労働力が競争力の源泉だという話を聞くが、それだけではない。品質基準の高さを人件費の安さが下支えしているから価格競争力もある、という見方をすべきだ。

高橋 さらに言えば、労働者の質がものす

ごく良いということだ。労働者のほとんどが十代後半くらいの若い女性労働者が中心だが、彼女らの多くは中学校しか出ていない。にもかかわらず、パソコンを使いこなし、英語もできる。その多くが社会に出てから学んだというのだ。自分に投資するというにお金はいとわれないという女性が圧倒的に多いという。最近の日本人にはあまり見られないことだろう。こうした安くてなおかつ質の良

県内企業の投資形態の割合（カッコ内：件数）



資料：(株) 荘内銀行より

融資企業：進出企業による全額出資による進出形態。完全な経営自主権を掌握できる反面、中国内の情報収集が困難であると共に、行政の便宜を受け難い、ゼロからの出発を余儀なくされる等のデメリットもある。

合併企業：現地法人を中国企業と共同で経営する進出形態。情報収集が容易、行政の便宜を受けやすいという反面中国側のパートナーの選別（国有、非国有企業）、信頼関係に経営が左右されやすいというデメリットもある。

合作企業：主に中国企業と共同で現地法人を設立する進出形態。合作当時者間の協議の上、投資条件、リスク責任等に関する契約を予め交渉してから進出できる反面、協議内容の交渉力、契約書作成能力が必要になる。

い労働者が無尽蔵に内陸部から沿岸部に供給されているところに中国の競争力の源泉がある。

児玉 それともう一つ、職業観の違いであろう。日本の若い労働者と違って、就業に対するハングリーさがある。日本の若い労働者の場合、生活の保障がある程度確保されていて、何もかもが満ち足りているという状況で育ってきた。しかし彼女らは違う。生きていくことで精いっぱいという状況で育ってきたから、必死になって働くし、自分の能力の向上に投資は惜しまない。自分の代わりはいくらでもいるからなおさらだ。特に南の地域はそうした労働者が多いと感じた。

里村 また、中国自体の技術レベルが上がってきているという印象も受けた。労働集約的な工場が多いと言われた深圳だが、最近では技術集約的な工場の集積が進んできている。誘致企業を選別することで、地域全体の技術水準を上げているということだ。実際、かつて低廉安価な労働力を求めて深圳に進出した大手精密機器メーカーは、労働集約的な工場を別の地域に移転させ始めている。

■中国はパートナー

里村 中国という巨大な存在を横目にしながら、企業として、また、地域として今後生き残りをかけていくためにはどうしたらよいか。

高橋 食品業界について言えば、無登録農業問題、遺伝子組み換え食品問題など、国内は食の安全性が求められているときだ。安全性を追求していけばまだまだ国内でやってい

けると考えている。中国というマーケットは巨大で非常に魅力的なマーケットだが、国内でやるべきことを山積みにしたまま中国へ進出したとしても結局は失敗するだろう。消費者に安心して食べていただける食品をいかに供給していけるか、こうした消費側に立った経営ができれば日本でも中国でも同様にやっていけると考える。

八鍬 中国のある方が次のようなことをおっしゃっていた。「日本の経営は見習いたくない」と。やはり、日本人はこれまで培ってきた日本的な経営手法が中国でもそのまま通じると思っているふしがある。中国は全く別の国だし、国内においても変化が激しい。日本との比較で中国をとらえること自体が危険だ。経営者はマネジメント全般に対する考え方を根本的に変えて中国と向き合っていく必要があるのではないか。また、中国に行って実感することは、エネルギーに満ちあふれているということだ。われわれ日本人もパワーと冒険心を持って経営に取り組んでいかなければならない。

児玉 日本人と中国人は商習慣や社会生活習慣は異なっても、基本的なものの考え方に違いはないと考えている。つまり互いに利益が大切だという考え方である。目下、日本は閉塞感に包まれているが、中国が今後発展していけば、パートナーであるわれわれ日本にも巨大市場の全面的な開放も含め、相乗的な利益がもたらされると考えている。互いに足を引っ張り合うのではなく、パートナーとして協力しあっていく姿勢が大切になってくる。



熱心に作業する工場勤務者

■地域独自の特徴を活かせ

里村 地域としての生き残り策はどうか。八巻 例えば、企業誘致をとってみても、製造業だけにとらわれることなく、米沢の地

域特性に合った企業誘致を行っていくべきだ。そのためにも米沢でなければできないというような産業基盤を構築すべきであろう。そうでなければ、中国にすべて行ってしまおう。ただし、産業基盤を作るといってもゼロから作るというわけではない。米沢が今持っている産業基盤の上に今の時代にあった新たなビジネスを付加していけばいい。つまり、地域にあった二ユービビジネスを作り上げることができ環境を整えていかなければならない。そのためには何事にもチャレンジする風土を産、学、官、民が協力して地域に築き上げていかなければならない。また、必要なものは小ロットなものでも地域で調達できるようなマーケットを作り上げていくことも必要である。新たな時代を生き残っていくためには、系列などにとらわれることなく、地域で連携していくことが求められている。

里村 ある貿易関連のセミナーで、対中ビジネスの基本として、あせらず、「あわてず」、「あきらめず」、「あなどらず」の四つの「べからず」があると伺った。われわれは、こうした基本認識をおこたり、これまでの日本の歴史との比較で中国をとらえがちだ。比較分析をしているようであれば必ず失敗する。また、今回のミッションで、「前進帯後進」という中国の言葉を聞いた。先に進める者はどんどん良いところを伸ばして進め、そうでない者は後からついていけばいいという意味だそう。平均点主義の日本の行政、企業経営のあり方ではなく、生き残りのためにはこうした中国の思想にも習うべきところがあるのではないだろうか。