

資 料

## 「中国ビジネス最前線視察団」に参加して

箱 木 眞 澄\*

1. はじめに
2. 旅程
3. テレビ番組
4. 上海および広州の水
5. 中国で活躍する日本企業
6. おわりに

### 1. は じ め に

2005年3月20日成田発、3月25日成田着の日程で日本経済新聞社主催の中国ビジネス最前線視察団に参加した。参加者は40名であったが、そのほとんどは企業からの派遣だった。また、日本経済新聞社主催という事情もあったのか、少人数のグループや個人研究者達には見せてもらえないような所も視察でき、また市政府・区政府・地区共産党などの主催による説明会・会食などがあった。そのため、今までの海外研修では得られなかった貴重な経験もすることができた。

視察地域は、中国でも経済発展の著しい長江デルタおよび珠江デルタ<sup>(1)</sup>に位置する上海、平湖、杭州、広州が選ばれていた。この地域には外国からの直接投資が誘致され、それが原動力となって経済発展が促進されたのである<sup>(2)</sup>。しかしながら、上海での第1印象は、ノックビル・マンションが多すぎるということであった。しかも、鉄筋の柱が細すぎるように思った。これでは地震が来れば大きな被害が出るのではないかと心配した次第である。中国の人に言わせると、中国では地震は滅多には起こらないとのことであるが、歴史上では地震は皆無ではないのである。神戸でも同様のことを人々は思っていたのである。中国人の中にも、地震が来たら大きな被害

---

\* 広島経済大学経済学部教授

が起こるだろうと心配する人がいることも確かである。あとは地震がないことを祈るだけである。

視察団は、通訳ガイド付き、中国および日本国内での対中ビジネス実務経験豊かな服部健治教授のレクチャー付きだったため、一種の集中講義に参加したのと同等の効果があった。旅程は次の通りであって、専用バスに乗る度毎に車内では服部教授・団長によるレクチャーがあり、それも30-40分程続くので、旅程は文字通り分刻みの忙しいものであったため、帰国直後には3、4キロほど体重が減っていたほどである。

専用バスの車内で通訳ガイドから中国では「生水は飲まないように」との注意を受けていたので、上海および広州のホテル（五つ星級）の水道水をそれぞれ約1リットル持ち帰って水質検査に出したところ、蒸発残留物、細菌、味、その他において日本の水道水の基準値をはるかに上回る項目が幾つかあった。このことについては後述する。これはベトナム・ハノイのホテル日航ハノイ客室内浴室洗面台の水道水<sup>(3)</sup>では見られなかったことなので、同じ社会主義国でも兄貴分の中国での水問題の深刻さをあらためて実感した次第である。

## 2. 旅 程

3月20日(日) 7:30成田空港団体カウンター集合、結団式（参加人数は40人、団長は服部健治愛知大学現代中国学部教授、財団法人日中経済協会北京事務所副代表、日中投資促進機構首席代表などを歴任、北京駐在10年以上）。

10:05成田発、12:30（現地時間、日本との時差は1時間）、上海・浦東空港着、14:30過ぎ東方濱江大酒店着、17:00-18:30服部団長によるセミナー。

3月21日(月) 7:00集合、7:30専用バスにてホテル発、9:30-11:00上海百紅商業貿易訪問、13:30-15:00小松（中国）投資訪問、15:30-17:00上海夏普電器（シャープ）訪問、18:00-21:00中谷JETRO 上海センター長と夕食懇談会（ホテルにて）。

3月22日(火) 7:00専用バスにてホテル発、9:00嘉興市行政区内の平湖市に立地する新成達制衣訪問および昼食会、15:00-16:30東芝情報機器（杭州）訪問、夕食の後20:00杭州五洲大酒店着。

3月23日(水) 午前中は専用バスにて杭州市内視察。14:30杭州空港発、16:25広州白雲空港着、18:00花園酒店着。

- 3月24日(木) 7:30専用バスにてホテル発, 9:30-11:00広州本田汽車(ホンダ)訪問, 11:40-13:00花都区政府昼食会(花都区迎賓館), 13:00-14:00花都(「ハナト」と読んで下さい, とのことであった。当局者は当地区を「中国のデトロイト」にしたいとの期待を表明していた。)区政府説明ミッション(同迎賓館会議室), 14:30-16:20東風汽車乗用車(日産)訪問, 16:40-17:40ユニプレス広州訪問, 18:00-18:30花都汽車城管理委員会説明会, 18:30-20:30花都汽車城管理委員会夕食会。
- 3月25日(金) 7:30-7:50服部団長が当日の旅路の中途にて所用で離団するためホテルにて解団式, 8:00専用バスにてホテル出発, 9:00-11:15広東吉之島天賀百貨(ジャスコ)訪問, 11:30専用バスにて広州市発, 15:10広州白雲空港発, 19:55成田空港着(所要約3時間45分, 時差1時間)。

### 3. テレビ番組

筆者は、今までに合計6回訪中している。1回目(1998年)及び3回目(2001年)は北東アジア経済フォーラムに参加するためであって、天津及び長春(この時には旅路の関係でハルビン経由, ハルビン近郊の工場訪問のため同市で2泊, 長春・ハルビン間は列車で移動)を訪問した。2回目(1999年)は海外インターンシップの下調べのためであって、同僚のH氏と一緒にであった。1回目及び3回目の訪中時の宿舎は、中国側指定の5つ星級ホテルないしは迎賓館であった。4回目(2004年)及び5回目(2005年)は北京での語学研修のためであって、宿舎は三つ星級のホテル及び学生寮(ホテルタイプ)であった。6回目(2005年)は本稿の取材のためであって、中国ビジネス最前線視察団の一員としてであって、宿舎は五つ星級であった。いずれの回でも宿舎の自室に居る時にはテレビを見るのが楽しみであった。ところが、第6回目訪中時以外には外国語の放送にお目にかかった記憶がない。第6回目でも、広州市の花園酒店以外では英語以外の外国語放送をついぞ見かけず、がっかりしたものである。広州市内の花園酒店ではNHKの国際放送が入っただけではなく、英語、ドイツ語、フランス語などの放送も視聴でき、何となくほっとしたものである。このようなことはハノイでもバンコクでも経験しなかった。近い将来に万国博覧会やオリンピック世界大会などが開催される頃までにはテレビで外国語放送がもっと豊富に視聴できるようになって欲しいものである。

## 4. 上海及び広州の水



写真1 街中の水販売店

前述の通り、専用バスの車内で通訳ガイドから「中国では生水は飲まないように」との注意を受けていたので、視察団一行が宿泊した上海および広州のホテル（五つ星級）の水道水をそれぞれ約1リットル持ち帰って水質検査に出した。五つ星級のホテルともなれば自家用の浄化装置を持っているはずであるが、それでも検査結果は次の通りであった。上海と広州とでは、水資

源が豊富な上海のほうが水質はよかったが、それでも日本の水道水の（これを上回らないことという）基準値をはるかに上回る項目がいくつかあった。このような事情なので、通訳ガイドが勧めるように旅行者はペットボトルの水を飲むことにする方が無難だと思われる。実際に文字通りの「水商売」がけっこう繁盛しているようであった。スーパーやコンビニではペットボトル入りの水が大量に陳列されていた

表1 上海の水道水の試験検査結果

	検査項目	検査結果	水質基準
1	色度	5度	5度以下
2	濁度	0.3度	2度以下
3	臭気	異常なし	異常でないこと
4	味	不快味	異常でないこと
5	ph値	7.5	5.8～8.6
6	硝酸・亜硝酸性窒素	4.3mg/l	10mg/l
7	塩素イオン	74.5mg/l	200mg/l以下
8	有機物等 (KMnO <sub>4</sub> 消費量)	8.7mg/l	10mg/l以下
9	鉄	0.03mg/l以下	0.3mg/l以下
10	硬度 (Ca・Mg等)	178mg/l以下	300mg/l以下
11	蒸発残留物	456mg/l以下	500mg/l以下
12	大腸菌	検出せず	検出されないこと
13	一般細菌	1ml中800	1ml中100以下

採水月日 平成17年3月22日

採水地点 中国上海市浦東 東方濱江大酒店

採水時間 午前7時

検査期間 平成17年3月29日～3月31日

検査機関 社団法人 福島県薬剤師会医薬品試験検査センター

ばかりではなく、街中には2-30リットル以上は入っていきそうな大きなプラスチックタンクをたくさん店頭に並べている小売屋さんが車窓から何軒か目に入ったのである（写真1）。ところが、この水にしてからが、安価なものと割高なものがあったので、旅行者は安価なのは避けた方がよいとのことであった。

実は、この東方濱江大酒店の洗面台の蛇口には、「飲料用」と「非飲料用」との区分がしてあって、検査用の採水は「非飲料用」蛇口から行なわれていた。そこで、次回には「飲料用」蛇口から採水したいと思っている。ところで、広州の花園酒店（五つ星級）では、このような区分は行なわれていなかった。この花園酒店の自室洗面台からの採水分の検査結果は次表の通りである。結果は、上海のものより若干悪く、広州の水事情は上海と比べてずいぶん悪いようである。この試験結果は、中国事情に詳しい本学の K 教授が以前から抱いておられた感触と図らずも符合するものだったようである。

表2 広州の水道水の試験検査結果

	検査項目	検査結果	水質基準
1	色度	5度	5度以下
2	濁度	1.1度	2度以下
3	臭気	異常なし	異常でないこと
4	味	不快味	異常でないこと
5	pH 値	7.1	5.8-8.6
6	硝酸・亜硝酸性窒素	4.4 mg/l	10 mg/l 以下
7	塩素イオン	131 mg/l	200 mg/l 以下
8	有機物等 (KMnO <sub>4</sub> 消費量)	15 mg/l	10 mg/l 以下
9	鉄	0.07 mg/l 未満	0.3 mg 以下
10	硬度 (Ca/Mg 等)	173 mg/l	300 mg/l 以下
11	蒸留残留物	538 mg/l	500 mg/l 以下
12	大腸菌	検出せず	検出されないこと
13	一般細菌	1 ml 中136	1 ml 中100以下

採水月日 平成17年3月25日

採水地点 中国広州市内花園酒店客室内浴室洗面台蛇口

採水時間帯 午前6時～午前8時

検査期間 平成17年3月29日～3月31日

検査機関 社団法人 福島県薬剤師会医薬品試験検査センター

ベトナム・ハイフォン市内の食堂の水道蛇口から採取した水の検査結果を比較のために次に示した<sup>(4)</sup>。このことから分かることは、中国で半導体製造を行うには、少なくともタイ国あるいはベトナム並みの高価な純水装置を設置しなければならないということである。もっとも、このことは純水装置メーカーにとってはビジネスチ

表3 ベトナム・ハイフォンの水道水の検査結果

	検査項目	検査結果	水質基準
1	色度	1度未満	5度以下
2	濁度	0.1度	2度以下
3	臭気	異常なし	異常でないこと
4	味	異常なし	異常でないこと
5	pH 値	7.7	5.8-8.6
6	硝酸・亜硝酸窒素	1.1 mg/l	10 mg/l
7	塩素イオン	5.1 mg/l	200 mg/l
8	有機物等 (KMnO <sub>4</sub> 消費量)	4.2 mg/l	10 mg/l
9	硬度 (Ca・Mg 等)	151 mg/l	300 mg/l
10	蒸発残留物	197 mg/l	500 mg/l
11	大腸菌	検出せず	検出されないこと
12	一般細菌 (ボトルその1)	1 ml 中 3	1 ml 中100以下
13	一般細菌 (ボトルその2)	1 ml 中250	1 ml 中100以下
14	砒素	0.02 mg/l	0.01 mg/l

検査期間 平成16年10月22日～平成16年11月1日

検査機関 社団法人 福島県薬剤師会医薬品試験検査センター

チャンスがある<sup>(5)</sup>、ということになるだろう。

## 5. 中国で活躍する日本企業<sup>(6)</sup>

中国で活躍する日系企業は数多い（東洋経済臨時増刊『海外進出企業総覧 国別編2005』、東洋経済新報社、によると4040社）が、今回の視察団は、これらのうち「2. 旅程」にあるように上海とその近郊、広州及びその近郊の日系企業を中心に9社1機関を訪問した。前述のように、これらはいずれも経済成長が著しい長江デルタ（「長三角」）及び珠江デルタ（「珠三角」<sup>(7)</sup>）に立地するものであって、これらの企業をめぐっての情報をかいつまんで提供する。ところで、このように中国では多数の日系企業が活躍しているのであるが、まことに残念ながら中国ではまだまだあまり歓迎されていないようである<sup>(8)</sup>。このことを最初に断っておかなければならない。以下には訪問日程の順に各社についての簡略な説明を行うことにする。

①上海百紅商業有限公司 丸紅（出資比率49%）と中国最大級の百貨店「上海第一百貨店」などを傘下に置く最大手流通国有会社百聯（集団）有限公司<sup>(9)</sup>（出資比率51%）とによる卸売り合弁会社である。2000年7月中央政府に企業化調査（F/S）を申請、2001年2月合弁契約書、定款への署名、2001年8月に設立（営業許可証取得）され、2001年9月営業開始、2003年8月配送センター竣工、日用品、化粧品、食品、アパレルなど小売業者に卸す。自社物流センターにドイツのソフトウェアメ

メーカーである SAP 社の情報システムなどを組み入れ、高プラットフォーム式立体倉庫を導入するなどして、川上のメーカーとの間で「ゼロ在庫」管理方式を中国国内で始めて導入し、双方の物流コストの大幅な削減を実現している、海外の取引先からも「百紅モデル」として高く評価されている<sup>(10)</sup>、とのことである。資本金は8,000万人民元で、従業員数は277名である<sup>(11)</sup>。2003年12月期の売上高は4.5億人民元であった。同社は、全国で唯一の全国販売可能な卸免許を取得している、都市部では与信販売を行うが、地方では代引きが一般的であるため、貸し倒れ率は1%未満である、とのことであった。

上海地区での労働者1人当たり平均収入は1カ月当たり約1,700元（1人民元＝15円として約25,500円）、世帯当たり貯蓄は10-20万元、週に一回外食し、家電製品は日本並みに普及していて、競争が激しく価格は安いとのことであった。

取引先の1つである久光百貨（上海そごう）の人の話によると、①日本製品に対する安全性意識は強く、安心感も強い、とのことである。②口座開設料とかバーコード費その他各種費用が高くつくため、取引先はむやみには増やせない。③代金回収が難しく、信頼できる現地卸とのパートナーシップをいかに確保するかがキーポイントである。④問題は、人気が出ると直ぐに現地産の安値商品が出て来ることであって、如何に現地産との差別化を図るかもポイントとなる。そして当地では「消費者が王様」というよりはまだまだ「小売が王様」なのである。ここで思い出したことがある。それは、数年前にハルビン郊外にある森永乳業系の合弁企業を訪問したときに総経理の方が、「当社は製品の国内販売分に関しては販売代金の回収に非常に苦勞している、代理店の選択の大切さを痛感している」との説明があったことである。

⑤小松（中国）投資有限公司 同社は傘型会社であって、小松の100%出資（独資企業）で建設機械、産業機械、輸送・搬送機械および関連する事業への投資などを行う。小松の製品は1956年-78年にかけては日本からの輸入販売であったが、79-84年の時期を経て四人組が失脚したのがきっかけとなり、中国政府からの誘いもあって合弁会社を創ったのが中国での生産・流通の始まりである。小松は、中国のWTO加盟を契機にして、代理店、販売体制を創り上げることになったのであって、2001年に設立され、現在では生産法人は8社、販売会社は5社、それに部品センターを持っていて、上海・北京など29の拠点で全国マーケティングを統括している。そして王子光副董事長・総経理を代表者にして、幹部人材の養成など現地化を進めている。山東大学（山東省済南市）と産学協力プロジェクトを実施、奨学金の提供や共同研究への助成などの地域貢献活動、人材交流などを行っている。従業

員は163名、資本金は3460万米ドルである。売上高の公表はなされていない。

山東人はチームワークに優れている<sup>(12)</sup>ので、山東大学との協力を実施している。ひとつの省に一つの代理店を置いていて、人材育成プランに基づき幹部候補のトレーニングを小松が運営するトレーニングセンターにおいて毎年10000人規模で実施している。そしてコスト低減と現地化促進のため、日本人スタッフは徐々に減らしているとのことである。割賦販売が中心であるため、ユーザーに対するアフタサービスと車両の管理も兼ねて、日本国内におけると同様に中国でも GPS (Global Positioning System) システムを標準搭載した KOMTRAX を各車両に取り付けている。このため中国全土での車両は位置が一目で分かるばかりではなく、その稼働状況、燃料の状況、故障警報、などが一目で分かるので、ユーザーに対して適切なアドバイスをできる。したがって、五月蝿がられるよりは却って喜ばれるのだという。このシステムは会社の財産保全にも役立っているという。

©上海夏普電器有限公司 (上海シャープ) 1992年に設立された (写真2)。2003年12月期売上高は20.9億人民元、資本金は6325万米ドルで、出資比率はシャープ40%、三菱商事9%、上海広電集団(有)30%、その他21%となっていて、従業員数は2400名程度である。傘下には、プラスチック部品、コピー機、液晶用バックライト、貿易・国内販売・研究開発、ソーラー発電等のための会社が、上海以外にも南京、無錫、常塾、などに立地している。エアコン、冷蔵庫、洗濯機などの白物家電製品70機種以上の製品を中国国内及び海外へ提供している。SARS の流行で中国国内での需要が増している家庭用空気清浄機も生産・販売する。成果主義に基づく給与・人事制度を導入、目標管理を徹底し、現地社員のモチベーションを高めている。

当社は、製品たとえば全自動洗濯機の85%を輸出し、15%を中国国内で販売しているが、競争が厳しく、価格低下が著しい。しかし、低価格ものでは中国製品に勝

てない。たとえば、海璽 (ハイアール社) は修理、交換、返品に簡単に応じる上に、3年、5年、10年の無償保証を付けている。ところが、規制が厳しくて、日本のメーカーはそのような体制にはなっていないので、販売上著しく不利なのである。また、地方メーカーは、粗悪だがコスト安の原材料を用いる上に、モノによっては (例えば DVD など) 地方行政からの何らか

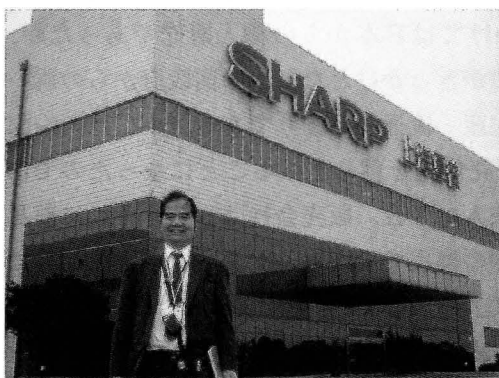


写真2 上海シャープ工場全景と筆者



の支援があるとしか考えられないような価格で販売しているのである。このため、日本におけると同様に高付加価値ものに集中し、顧客は富裕層に的を絞ってはいるが、この層の絶対数の伸びが余り期待できず、悲観的な考えを持っているのが実情である。また、低所得層はまだ外資ブランドを購入できる水準の購買力を持つには至っていない、と分析しているとのことであった。現在成型機（金型）は11台保有しているが、韓国から輸入している。製品開発は日本で行い、原材料の多くは日本及びシンガポールの日系企業などから仕入れている。日本などでは、鉛、水銀、六価クロムなどが近い将来には使用不可となるので、それへの対応のためには日本からの仕入れに頼らざるをえないのが実情である。しかし、鉄板は上海の宝山製鉄所から仕入れている。

⑤平湖新成達制衣有限公司　カジュアルウエア，スポーツウエアなど年間500万枚を生産している。同社は、1997年に新成側60%，明治物産40%，の出資比率で設立された合弁企業である。お互いに良いパートナーに恵まれた成功例の一つである。主要機械のほとんどは海外より輸入され、コンピュータによる生産管理，貿易・経理全般の管理も行われている。ISO9002，14001，の認証も取得済みであることが、同社の恵まれた生産環境を物語っている。主な取引先はファーストリテイリング（ユニクロ），デサント，伊藤忠，帝人，ウォルマート，NIKE，JC ペニー，GAP，K マート，などである。2002年の冬季ソルトレーク・オリンピックでは、アメリカ，カナダ，イタリア，フランス，日本を始めとする13カ国のナショナル・チームのスキー服の製造を委託されたという。資本金は125万米ドルで、従業員数は3000名ほど。同社の製品は、全量が輸出されていて、このことが国内販売に伴う価格競争に

巻き込まれることなく、成長を遂げることができた原動力であったようである（写真3）。年商は、2002年790万米ドル，2003年800万米ドル，2004年950万米ドルであった。

同社が立地する平湖市は、上海の南西約7-80キロのところであって、嘉興市の市中市である。嘉興市中心部から平湖市への道中は日本の田舎そのものである。ただ、家々は日干レンガで



写真3 広大で清潔な同社の建物群

出来ているようであって、しかもレンガは家の近くの粘土質の土地を掘って得られた土で作るため、たいていの家の近くには大きな水溜りができている。その水溜り



写真4 東芝（杭州）のPC量産工場  
（同社リーフレットより）

には水草、蓮類が繁茂していたりして、中には小魚、蛙などが生息しているように見受けられた。

⑤東芝情報機器（杭州）有限公司  
杭州経済技術開発特区（保税区）内に立地する東芝のノートパソコンの生産拠点である（写真4）。消費者には直接は販売せず、法人ルートにしか販売していないタブレット・パソコンはここで生産されているのだという。ここで

は、周辺機器及び部品の生産・販売・技術サポート・サービス・開発設計も行っている。2002年に設立され（営業許可証取得）、2003年には年間約150万台を生産した。この年には新社屋が完成し、この建物の中に生産担当の東芝情報機器有限公司、統括会社（主管）東芝杭州有限公司、資材受け取り・配送・製品梱包のための東芝貨物管理有限公司の3社が入居している。中国国内での2003年の東芝のノートパソコンのシェアは、联想、IBM に続いて第3位であった。IBM は2004年12月に PC 事業部を联想に売却したので、東芝は中国国内でのシェアは今では第2位ということになる。同社の資本金は1965万米ドルで、従業員数は約2400名、2003年12月期売上高は3.9億米ドルである。東芝90%、東芝（中国）(有)10%の出資比率である。同社では松下電産、富士通などへ PC を OEM 供給している。PC に組み込まれる CPU の20%は米国から、部材の60%は中国国内から、その他の半導体の20%は日本、欧州、台湾などから調達される。

この杭州市では水は硬水であるため、そのままでは機械に悪い影響を及ぼすので、種々対策を講じているとのことであった。

中国国内には東芝の現地法人は60社ばかりあって、分業体制をとっている。大連には1990年に進出しており、北京には傘型会社（ホールディングス）がある。ワーカーの訓練には約3ヶ月をかける。最短でも1ヶ月は掛けなければならない。もっとも、それだけでは不十分なので、残りは OJT で行くことになるとのことであった。

人材は、理工系では中国でもトップクラスの浙江大学からの供給に期待を掛けている。しかも、開発区内には学園都市「大学城」があるので心配はしていない。

杭州には台湾系の OEM サプライヤーがあり、相当数の部品メーカーが集積するパソコンの集積地帯である。韓国の三星電子が自社ブランドで生産しているし、エ

イサー（台湾）、コンパル、デル、ヒューレット・パッカード、なども出てきている。そして、主要部品で入手できないのはインテルの CPU のみであるという。液晶はシャープ（中国）、バッテリーはソニー（中国）、からジャストインタイムで供給されるという。ところが、上海ではパソコンメーカーが多いので、人材争奪合戦が激しいため、杭州の優位性は明らかであるという。ただ、当地では電力供給が窮屈なため、3直2休（4日働き2日休む）で24時間生産体制をとって、電力不足に対応している、とのことであった。

工場見学はできたが、セキュリティチェックが厳重で、金属探知機を持った警備員が要所ごとに目を光らせていた。また、見学者も帽子と靴カバーを着用・着用しなければならなかった。なお、同社のリーフレットに述べられている環境方針は、①環境保護に関する国際標準を遵守すること、②生産に関連して環境影響評価を行い、目標達成を促進すること、③全社一丸となって環境保護活動に参加し、環境管理システムの継続的発展を行い、汚染物質の排出防止に努力すること、④環境と調和した生産を行うために次の4つのことに注力する；a)省エネ・省電力、b)廃棄物の再利用と回収、c)環境に悪影響のある化学物質を監視すること、d)環境負荷の少ない原材料の使用を推進すること。さらにまた、⑤地域社会における環境保護活動を促進し、かつ支援すること。以上の通りである。

海外への製品の出荷は、100%が航空機輸送に頼っているとのことであった。

⑥広州本田汽車有限公司（広州ホンダ） フランスのプジョー社撤退の後を受け、1998年7月広州自動車集団公司50%、ホンダ50%の出資比率で設立された<sup>(14)</sup>（写真5）。資本金は1億3,994万米ドル、ホンダ50%、広州汽車集団公司50%の出資比率で、従業員4,300名である。1999年からアコードの量産化スタート、2002年オデッセイの量産化スタート、2004年フィットサルーンの量産化スタート、2005年3月現在、

フィット量産中、現在は年間23万台を生産しているが、2006年には36万台の生産体制となる予定である。売上高は公表されていない。というように順調な経過をたどっている。しかし、電力事情が悪いため、昼夜連続操業をしている。プジョーが残っていた機械類をうまく使いこなすためにさまざまな工夫をしたとのことであった。ここにホンダが掲げる三現主義＝現場・現



写真5 広州ホンダの従業員たち

物・現実(服部教授はこれに現人を追加して四現主義を唱えておられるのであるが)を垣間見たように思う。

環境対策としては、グリーン・アンド・クリーンな工場を目指し、排水処理施設を整備し、水も散水に使うなどリサイクルに努めている。ISO14001 認証を取得済みである。そして、2008年ごろからは環境技術の移転を始める必要があると考え準備をしているところであるとのことであった。また、広州ホンダの企業文化は、一人ひとりの個性と価値を尊重し、「自由闊達、チャレンジ精神、共創」を大切にすることである、という。また、2001年-2003年中国緑化基金会に寄付し、河北省豊寧の植林事業を推進するなどの社会貢献活動なども推進している。(同社リーフレットより)

現在、部品調達のうち80%は日系企業からであり、そのほかについても日系がかなり関わっているとのことであった。合弁工場設立当初にはなかなかホンダの品質基準の大切さが理解して貰えなかったのが、当時のホンダ側の責任者がその大切さを説いて回ったという。そして、今ではようやく「やってよかった」との声も聞かれるようになったとのことであった。

◎東風汽車有限公司乗用車公司 同社は、日産と東風の合弁会社であって、サニーやブルーバードなどを年産約15万台生産している。2002年に設立された(写真6)。資本金は167億人民元である。広州花都工場は、2007年までに販売台数を2倍の62万台にするという同社事業計画「プラン23(プラン・ツー・キュービック)」を達成するために重要な役割を果たす。資本金は167億人民元、構成比は日産自動車50%、東風自動車50%で、グループ企業を含めた従業員数は74000名である。売上高の公表はない。



写真6 同社工場風景



写真7 東風汽車の工場内風景  
服部団長と中国側責任者

東風汽車有限公司の発祥の地は、湖北省襄樊である。このような奥地に当初に立地したのは、対米・対印戦への防衛を念頭においていた当時の毛沢東主席の第三線政策に沿ったものであった。すなわち、第一線は沿海部、第二線は南京など海岸部からやや離れた地域、第三線は成都から重慶、雲南に掛けての地域であって、ここには軍需工場が置かれたのである。東風汽車は、紅岩重慶汽車（重慶）、第一汽車（長春）と並ぶ主要自動車製造企業であって、第三線である襄樊に立地させられたのである。このように大きな企業であることが幸いするのか、災いするのかは、今後の同社の展開に待たなければならないが、企業名には日本側の日産自動車の名前すらないことから見るに、日本側の発言力がかなり弱いようである。工場の中を見学させてもらったが、写真を自由に取っても構わないと言われたのには驚いた。筆者がポーランドのワルシャワ市内に立地する乗用車製造企業である FSO 社を訪問したときと扱いがとてもよく似ていたのである。工場の内部も FSO 社とかなり近似していた（写真7）。工場内部は薄暗いという印象が強かった。QC サークル活動の成果が書かれた掲示板がよく読み取れないほどであったというのが一行の中の数人の感想であった。まずは工場の内部を明るくすることが労働者たちのモラルの向上に役立つのではないかと、というのが筆者の率直な感想である。

④ユニプレス広州 同社は、プレス製品を東風汽車に納入している独資企業（東証Ⅱ部上場のユニプレス社の100%出資）である。自動車車体・精密（AT）・樹脂の各プレスアッセンブル製品を主体とする高品質な自動車ユニット部品を供給している日系企業である。設立は2003年で、資本金は1300万米ドルであり、従業員は300名である。売上高の公表はないが、近い将来には450名までの増員が計画されているとのことであった（写真8）。ここでも2交代制がとられていた。一ヶ月当りの給料は750-850元であるとのことであった。今後の同社の目標は、関税、輸送費等を考慮すると、KD 部品の現地化を図ることであるが、適切なパートナーを探すことが大変だろう、とのことであった。また、現地の電力事情を考えると、自家発電設備を導入することも将来の課題だろう、とのことであった。



写真8 ユニプレス広州社の工場建屋

①広東吉之島天望百貨有限公司（広東ジャスコ） 中国が WTO に加盟する前に

認められていた外資側（イオンの香港法人）の最大出資比率65%，中国側（広東天貿百科(有)）35%の合弁ではあるが，中国側パートナーに要請され，望まれてやって来たので，ジャスコ側の主張がかなり通るようであった。WTO加盟後は，この規制が緩和され，外資100%の独資も可能となったが，まだその実例はないのが実情である。広東省で天河城店などGMS（スーパー，専門



写真9 広東ジャスコの店内風景

店など多数が入った大型ショッピングモール）6店を展開している。1995年に設立され，中国で最大級のマーケットである広州を中心にウォルマート，カルフルなどの外資小売業と激戦を繰り広げている。同社設立は1995年12月，資本金は5170万人民元（2005年1月現在），年間売上は2004年2月期で9.95億人民元，従業員は2405名である。視察団が見学したのは天河城店であって，売り場面積は9000平方メートルであるという（写真9）。なかなかの人気店らしく，大勢の人々で賑わっていた。

社員の給料は，一ヶ月当たり2000-4000元であるという。この高い給料が社員のやる気を支えているようであった。中国では共働きが基本なので，店が賑わうのは土曜日，日曜日，及び平日の夜となる。土，日には平日の2倍程度の人出になるという。ちなみに我々視察団が訪問したのは，3月25日午前9時から11時過ぎまでの約2時間強だったので，比較的的空いている時間帯であったことになる。それでも日本のスーパーなどに比べると，ある程度は賑わっていたようである。人々は春節には一挙に買い物をする習慣があつて，一人でカートをも2台も引いたりするという。ただ，万引きが多いのが困りものである。そこで，警備員は正社員にして，インセンティブを与えている。なぜなら，公安は事故の発生率が高いとボーナスに影響するので，あまり検挙したがないからである。

スーパー業界の競争は激しく，わずかの失敗で撤退の憂き目を見ることになる。オランダのスーパーはタイのロータスに身売りしたし，ドイツのメトロは苦戦中で，台湾の卸業者も資金繰りが悪くなっている。元気なのは，カルフル（フランス），ジャスコ，イトーヨーカ堂などである。広州ではジャスコにとって手ごわい競争相手は，カルフルであろう，とのことであつた。

## 6. お わ り に

われわれ一行はあちらこちらで「熱烈歓迎」を受けたのであるが、帰国後の報道では、そのような「熱烈歓迎」を受けた地域ではなはだ憂慮すべき事態が生じていることは非常に遺憾な事であると言わざるをえない。「熱烈歓迎」をして下さった当事者たちには大変申し訳ないけれども、私の脳裏に生まれつつあった親中国的感情に冷水をぶっ掛けられてしまったのである。私の脳裏に閃いたのは、海外インターンシップの下調べのために同僚の教員 H 氏と数年前に大連を訪問したときに、現地駐在の日本人社員から硬い表情で警告された次のような言葉であった。すなわち、中国では表向きには笑顔を見せていても根底には「反日感情」が根強いので、夜間の外出は差し控えるように、そして昼間でも寂しい所は歩かないように、とのことであった。このようにしていったん芽生えた警戒心の修復のためには、日中双方の真摯な努力があったとしても今後何年か掛かるかもしれないのである。

また、タイ国で出会ったビジネスマンが言うには、中国における産業活動にはカントリーリスクが大きいので、<sup>(15)</sup> 当社はタイ国にも出てきている、という。ベトナムでも同様の言葉を聞いたのである。すでにこのような動きがビジネスの世界には静かに始まっているのである。その行き着く先が心配である。現実にも、対中投資を5-7割方削減したり、中国への発注を削減し、日本国内への発注に切り換えた、とかいう情報を耳にするようになってきているからである。

しかしながら、視察団団長に言わせると、いかに険しくとも、そのような道を踏み越えて行かなければビジネスの世界は広がらない、言い換えれば、そのようなところにこそビジネスチャンスが潜んでいるのである。この言葉からは団長の10年以上にわたる中国滞在の体験から滲み出る教訓が感じられるのもまた事実であろう。

けっきょくはカントリーリスクに潜んでいるビジネスチャンスを活かすためには、民間企業としては両国政府による適切な政策に期待しながらも適度にリスク分散を図りつつ、徹底したリスク管理の下にビジネスを遂行する以外に方法はないのであろう。我々一行がお会いできた企業人・団体幹部の皆さんは、穏やかな微笑の中にも一様に、険しい側面を覗かせておられるように見受けたのは筆者だけではない。

## 注

- (1) 中国では、「長三角」および「珠三角」と呼ばれる。例えば、つぎの文献における用法を参照されたい。「長三角」地区中日産業合作与発展（平湖）論壇組委會資料集『「長三角」地区中日産業合作与発展（平湖）論壇』、二〇〇三年九月、「長三角」地域における中日

産業協力と発展についての（平湖）フォーラム組織委員会資料集『「長江デルタ」地域における日中産業協力と発展についての（平湖）フォーラム』。また『広州日報』には地域のニュースに特化したページ「珠三角」欄が設けられている。なお、本稿で参照した中国語文献・資料などで使用されている漢字は、本稿中では利用したワープロソフトの関係で、原文で用いられているものとは相違しているの了承されたい。

- (2) 中国経済全般に関しては、たとえば次のような書物を参照されたい。片岡幸雄・鄭海東『中国対外経済論』、広島経済大学研究叢書第25冊、溪水社、平成16年3月、小宮隆太郎『現代中国経済一日中の比較考察―』、東京大学出版会、1989年、中兼和津次著『中国経済発展論』、有斐閣、1999年、等。
- (3) ベトナムの水道水の水質検査結果については、拙稿「東南アジアの持続的発展を考える（2）―ベトナムの経済発展と直接投資・環境問題；ベトナムの産業を担う人々―」、広島経済大学経済学会編『広島経済大学 経済研究論集』第27巻第2号、2004年9月、49-75頁を参照されたい。なお、長江デルタの太湖の水質汚染問題に関しては、孫彤「長江デルタにおける環境問題―太湖を例として―」、『広島経済大学 経済研究論集』、第27巻第4号、を参照されたい。
- (4) この水は、2004年8月にハイフォン市内の野村工業団地内にあるアスティ社でインターンシップに参加した本学学生達3人（椋本、鶴野、比本の3君）に依頼して、ハイフォン市内の普通の食堂で2リットルばかり採取してもらったものである。3君のご苦勞に感謝する。
- (5) 箱木真澄・箱木禮子「東南アジアの持続的発展を考える（3）―タイ王国における自動車、半導体、エビ養殖―」、『広島経済大学経済研究論集』第27巻第4号、2005年3月、101頁参照。
- (6) ここでとり上げた諸企業は、中国ビジネス最前線視察団が訪問したところである。したがって、ここに述べていることは、視察団団長服部教授の専用バス車内及び団長セミナーでの講義、訪問地での中国側関係者達、訪問先企業での関係者の説明、視察団団員各氏、通訳ガイド諸氏、などの話を基にして、筆者の所感等も交えてまとめたものである。関係各位には、この場を借りて感謝の意を表する次第である。
- (7) 中国における経済成長の光と影については、南亮進・牧野文夫編『中国経済入門―世界の工場から世界の市場へ―』、第2版、東京、日本評論社、2005年1月、237-240頁を参照されたい。
- (8) 前掲書、71頁及び150頁。
- (9) 2003年4月設立、登録資本金は1000百万人民元、総資産は284億人民元、純資産は84億人民元、事業内容は持ち株会社であって、傘下に小売業、卸売業、物流業、不動産業、専門店チェーンなどの企業を保有している。2003年度の売上高は921億人民元、うち小売売上高は463億人民元であって、中国第1位、従業員数は約5万人、といわれる。  
同社は、上海一百（集団）有限公司、華聯（集団）有限公司、上海友誼（集団）有限公司、上海物資（集団）総会社が集まって設立されたものであって、その戦略は、①国有資産管理体制改革と有力国有企業の団結、②WTO 規制緩和による外資参入への対抗と国際競争力の強化、③国内市場の開拓と外資を撃つ競争力の強化と上海流通業の物流とサービス分野での新たな挑戦、④上海市のあらゆる流通業の結合、⑤国際流通グループ企業との協力、⑥国内販売網の発展、⑦国際販売網との結びつき、⑧海外販売体制の構築、⑨上海・中国での製品を全世界に、などである。そして、三大経済圏（中国全体の人口の約3割、GDP；9910億ドルの約49%を占める）における販路の確立のためには、④華北（人口



1.3億人、一人当たり GDP 1145ドル)、華南(1.27億人、一人当たり GDP 1036ドル) 地区商品の華東(1.31億人、一人当たり GDP 1567ドル) 地区への販売、⑩華東地区商品の華北、華南地区への販売を戦略として掲げている。視察資料より。以下同じ。

- (10) 同社リーフレットより。
- (11) 日経海外産業視察シリーズ「中国国内の販売戦略や現地人材の育成ポイントを探る—中国ビジネス最前線視察団—」視察資料、8頁、による。また、売上高、資本構成などは東洋経済臨時増刊『海外進出企業総覧 国別編 2005』、東洋経済新報社、による。以下同様であるが、煩雑さを避けるため、いちいち明示することは避けた。
- (12) 『三国志』で一方の旗頭であった曹操孟徳は、安徽省の出身ではあるが、当初の任地が山東省にあったために、青洲兵の取り込みに成功し、これが曹操の全国制覇を助けたといわれる。山東人のチームワークがよい、というのはこのような伝統に根ざしているのではなかろうか。
- (13) GPS を利用した物流技術については、夏春玲主編『物流技術基礎』、北京、機械工業出版社、2004年9月、114-159頁、にも詳しく紹介されているので、関係者達にとっては特に目新しいものではないかもしれない。
- (14) 広州ホンダ設立当時の事情については、朝日新聞2004年4月1日号に掲載の同社の前経理門脇轟二氏についての特集記事に詳しく報道されているので参照されたい。
- (15) このような見出しが日本経済新聞2005年4月16日号の第3面に早くも踊っていたのである。なお、中国に関しては共産党の一方独裁という社会主義国に独特の事情もあるので、「チャイナリスク」という用語も用いられる。笈武雄著『チャイナリスク～中国への企業進出ノウハウ～』、蒼蒼社、1997年3月、および服部健治「一方独裁のリスクの認識を」、産経新聞、2005年4月19日号、を参照されたい。

## 参 考 文 献

- 「長三角」地区中日産業合作与発展(平湖)論壇組織委員会『「長江デルタ」地域における日中産業協力と発展についての(平湖)フォーラム 資料集』、2003年9月。
- 箱木眞澄「東南アジアの持続的発展を考える(2) —ベトナムの経済発展と直接投資・環境問題；ベトナムの産業を支える人々—」、広島経済大学経済研究論集第27巻第2号、2004年9月。
- 箱木眞澄・箱木禮子「東南アジアの持続的発展を考える(3) —タイ王国における自動車、半導体、エビ養殖—」、『広島経済大学 経済研究論集』、第27巻第4号、2005年3月。
- 笈武雄著『チャイナリスク～中国への企業進出ノウハウ～』、蒼蒼社、1997年3月。
- 片岡幸雄・鄭海東『中国対外経済論』、広島経済大学研究双書第25冊、広島、溪水社、2004年3月。
- 小宮隆太郎『現代中国経済一日中の比較考察—』、東京大学出版会、1989年。
- 国際商報社、*China International Business*、北京、March 2005。
- 南亮進・牧野文夫編『中国経済入門—世界の工場から世界の市場へ—』、第2版、東京、日本評論社、2005年3月。
- 中兼和津次著『中国経済発展論』、有斐閣、1999年。
- 日本貿易振興機構(JETRO)『中国進出日系企業の実態と地域別投資環境満足度評価2003年』。
- 日本経済新聞社『中国ビジネス最前線視察団 視察資料』、日経海外産業視察シリーズ；中国国内の販売戦略や現地人材の育成ポイントを探る、期間：2005年3月20日-25日。

山東省地図出版社『中国交通旅遊地図冊』, 2005年1月。

孫 彤「長江デルタにおける環境問題—太湖を例として—」, 『広島経済大学 経済研究論集』, 第27巻第4号, 2005年3月。

東洋経済臨時増刊『海外進出企業総覧 国別編 2005』, 東洋経済新報社。

夏春玲主編『物流技術基礎』, 北京, 機械工業出版社, 2004年9月。

『新浪潮 長三角 旅遊』, 2005年1月。

中国科学院可持續發展戰略研究組『中国可持續發展戰略報告』, 科学出版社, 北京, 2005年。

『中華人民共和国地図』, 和平圖書有限公司, 2004年10月。

**追記** 今回は日経海外産業視察シリーズの中の「中国ビジネス最前線視察団」に参加することができた。団長の服部健治教授をはじめ、事務局代表高野始氏、事務局員横川泰三氏、菊池章博氏（JTB 添乗員）、団員の各氏、通訳ガイドの諸兄姉などには大変お世話になった。ここに記して感謝したい。とくに服部団長のレクチャーは大変有り難く、中国ビジネス全般の背景を理解するのに大いに助けとなった。ここに記し、あらためて謝意を表します。なお、本学助手の楊義申氏は、筆者からの質問に対して、いちいち資料にもとづいていねいに答えてくれた。また、本稿は本学大学院研究会でも報告され、溝口敏行、中野安雄両教授から丁寧なコメントを頂いた。ここに記して感謝したい。