

# これからの中国ビジネスと商社 — 日中国交正常化40周年を迎えて



(伊藤忠商事株式会社 北京事務所会議室)

【出席者】(敬称略、氏名五十音順)

- |        |             |                                |
|--------|-------------|--------------------------------|
| 川崎 一彦  | (かわさき かずひこ) | 双日株式会社<br>常務執行役員 中国総代表         |
| 近藤 隆弘  | (こんどう たかひろ) | 豊田通商株式会社<br>執行役員 中国総代表         |
| 酒匂 崇示  | (さこう しゅうじ)  | 独立行政法人日本貿易振興機構<br>北京事務所所長      |
| 鹿間 千尋  | (しかま ちひろ)   | 丸紅株式会社<br>常務執行役員 中国総代表         |
| 瀬戸山 貴則 | (せとやま よしのり) | 三井物産株式会社<br>専務執行役員 中国総代表       |
| 矢野 雅英  | (やの まさひで)   | 三菱商事株式会社<br>取締役 副社長執行役員 東アジア統括 |
| 幸 伸彦   | (ゆき のぶひこ)   | 住友商事株式会社<br>常務執行役員 中国総代表       |
| (司会)   |             |                                |
| 小関 秀一  | (こせき しゅういち) | 伊藤忠商事株式会社<br>常務執行役員 東アジア総代表    |



伊藤忠商事株式会社  
常務執行役員 東アジア総代表  
小関 秀一 氏

に当たり、「これからの中国ビジネスと商社」ということで、中国におけるビジネスの現状とともに、今後の日中関係の展望、思いについてお話を伺いたい。

## 1. はじめに—中国との関わり

**小関(司会)** 開催に当たり、まずは皆さんから、中国との関わりを交えながら自己紹介を頂きたい。

私は、初めての中国駐在は1984年であり、今回で3回目の駐在となるが、香港駐在を含めると通算16年の駐在となる。

当初は繊維を担当し、小さな工場から、各地方にも足を運んだ。そのころの中国は今とは大違いで、大変厳しい駐在環境であったが、今では生活環境も非常に良くなっており、その変化の早さに驚いている。

**近藤(豊田通商)** 2011年6月に中国総代表に就任した。出身は産業機械部門であり、中国との関わりとしては、8年間の台湾駐在を経て、繊維機械担当時代に中国の奥地まで設備関係の販売に出向いていた。その際の経験もあり、このたびの中国赴任に至ったものと思う。

**小関(司会)**

本日(6月6日)は、日本貿易会月報7・8月合併号の中国特集に関わる座談会ということでお集まりいただいた。中国での座談会は今回で4回目となるが、2012年は日中国交正常化40周年の記念すべき年

**鹿間(丸紅)** 電力部門営業の出身であり、人事部長、ASEAN支配人を経て、2010年4月に中国総代表として着任した。1996年から2000年まで広州に赴任した経験があり、今回が2度目の駐在となる。

広州駐在の折は、まだ町中に人民服の人々、自転車があふれていた時代で、2010年の着任の際は、この様変わり到大変驚かされた。着任当時、中国人スタッフの自己成長に対する意識の高さ、一生懸命な姿が印象的であり、中国の発展を予感する一方で、日本は大丈夫かなと危惧していたが、今、図らずもその予感が当たってしまったと感じており複雑な思いである。

**瀬戸山(三井物産)** 2011年4月に中国総代表に就任した。1982年から広州に3年間駐在し、その後台湾や上海の駐在を経験して、今回4年ぶりの海外勤務で北京に赴任となった。

ももとは、化学品を担当しており、特に華東地区での商売が発展した1985-93年ごろは、中国では合成繊維が大きく伸び、その原料の商内に携わった。

まさに隔世の感があり、中国がGDP世界第2位の国になるとは、当時は誰も想像していなかった。

**矢野(三菱商事)** 米国に駐在していた1982年に、履物の供給能力調査の目的で訪中したのが最初である。その後、住宅、建材やアパレルの仕事を通じ、事業投資も含めて幅広い接点を持ったが駐在するのは、2011年4月に東アジア統括として北京に就任したのが初めてである。

東アジア統括として、中国本土に加え、香港・台湾さらには韓国・モンゴルも管轄している。中国や韓国の経済発展過程を見ると、国により時間差はあるが、日本の経済発展の歴史と驚くほど似通った経緯をたどっているのが見え、非常に興味深く感じている。

**川崎(双日)** 2007年4月に中国副総代表とし

て香港で1年間勤務し、2008年4月から中国総代表として北京に着任した。もともとは化学品と合成樹脂を担当し、華南方面に進出していた客先との関わりがあったが、駐在は2007年からである。

中国は、21世紀と昭和30年、40年代が同居しているという、非常に不思議な国だと感じている。また、リーマン・ショック後の素早い中国政府の対応により、世界の中国を見る目が大きく変わったのではないかと感じている。

**幸 (住友商事)** 中国総代表として着任して1ヵ月が経過したところであり、中国の各事務所を回る中で、どの地域もかなりの発展を遂げているというのが正直な印象である。

特に、日本では中国の内陸と沿岸部の格差拡大が強調されて伝わっているが、最近では内陸でも都市部においては、沿岸部との差がほとんどなくなってきているのではないかと非常に強く感じている。

中国との関わりは、2003年ごろから医薬や農業を担当した関係で出張ベースで訪れていたのみであり、中国での駐在は今回が初めてである。

**酒匂 (JETRO)** 2000年に出身元である経済産

業省からJBIC（国際協力銀行）へ出向し、大連工業団地の政府出資の担当課長を務めた経験があり、2010年8月からJETRO（日本貿易振興機構）北京事務所長として勤務している。

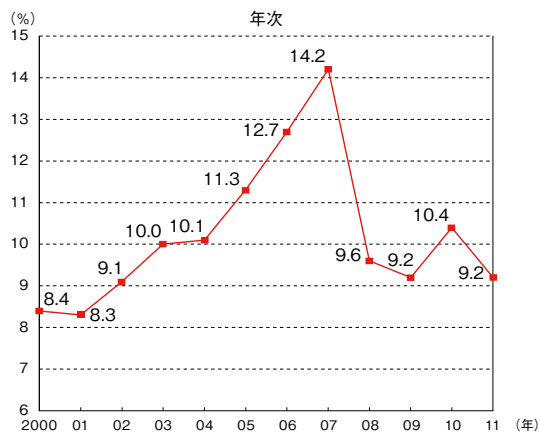
JETROは、2011年に武漢に中国（含む香港）で7つ目の事務所を開設し、今後とも西部内陸部にネットワークを広げていく方針であるが、その中で北京事務所は、韓国、モンゴル、香港を含めた北東アジア地区を管轄するセンターとの位置付けになっている。

## 2. 政権交代後の中国経済 — 中国経済を見る視点

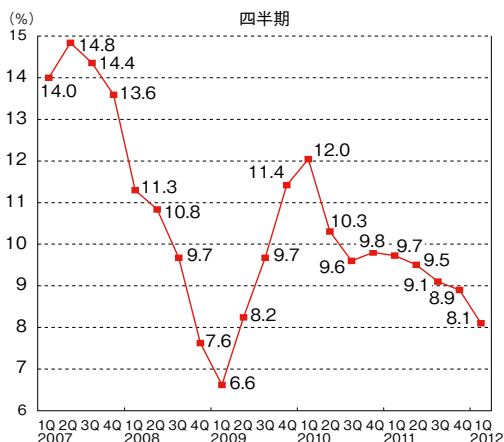
**小関 (司会)** 中国の経済動向、新指導部への移行後の中国経済に対する懸念や期待、ならびに持続的成長のための課題、懸念材料などについて皆さまのお考えをお聞かせいただきたい。まず酒匂さんから現状認識や今後の見通しについてご発言いただきたい。

**酒匂 (JETRO)** 今や、中国の経済情勢には世界中が注目。経済誌が特集を組むと結論はたいてい「中国のことを悪く言いたい人が言っ

図1 GDP成長率



(出所) 国家統計局の資料を基にジェトロ作成





丸紅株式会社  
常務執行役員 中国総代表  
鹿間 千尋 氏

8.1%と落ちてきており、このままでは7%台に推移していくというのが大方の見方であろう(図1)。その他の統計でも、4月には工業生産が2009年以来3年ぶりに1桁の伸びにとどまり、自動車販売台数の減少も見られ、景気の先行きはそれほど明るくないことを示している。今われわれの一番の関心事は、今後、中国政府が景気を下支えをするような政策を講じるのか、その余裕があるのかということである。少なくともインフレ懸念の関連で

ているほど、実態は悪くない」。現在の情勢についても専門家の見方はだいたいそのようなもの。

中国のGDP成長率は、2012年第1四半期に8.1%まで落ち込んだ。直近の四半期ごとの推移を見ると、9.1%、8.9%、

例えば、余裕はありそう。以下具体的に申し上げる。

2011年における自動車販売台数は、前年比で2.5%増と伸び悩んだ(図2)。販売台数自体は1,800万台を超えており、非常に高いレベルではあるが、足踏みをした理由は、2009年、2010年に排気量1.6ℓ以下の小型車に対する減税措置を講じ、無理に消費を伸ばしたことが挙げられる。これを受けて、現在中国政府においては、このような需要の先取りに当たる消費刺激策は慎むべきとの議論が強いといわれている。

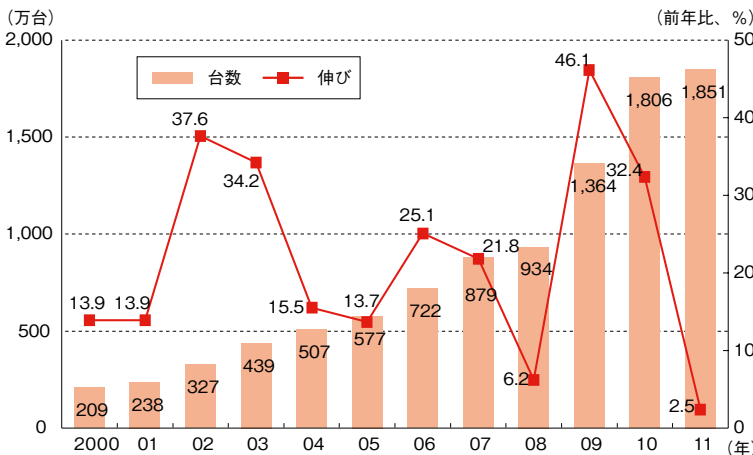
それでは、中国に消費刺激策を講じる余裕があるのかという点であるが、2010年ごろより生産者物価の伸びが下がってきていること、消費者物価が2011年と変わらない水準で安定しつつあることなどに鑑みると、2012年はそれほど高いインフレ率とはならず、消費刺激のために必要となる政策の手を縛るほどではないとみている。

2011年の中国政府の経済政策はインフレ抑制に終始した。物価の抑制、預金準備率や基準金利の引き上げで引き締めを図り、経済は相当引き締まってしまった。加えて、鉄道

の不祥事による投資の停滞や欧州向けの輸出不振等が追い打ちとなった。一方、2012年は申し上げた通り、深刻なインフレの懸念はなくマクロ政策上、必要な政策を打てる状況であると感じている。

なお、中国に対する世界からの投資が落ち続けている中、日本は大きく伸ばしており、日本の投資に対する期待は相当高まっている(表1)。商社

図2 自動車販売台数



(出所) 中国自動車工業協会の資料を基にジェトロ作成

にはぜひその期待を取り込むという点でも有利な投資条件を勝ち取るという点でも活躍していただきたい。

**鹿間 (丸紅)** 私もまったく同じ見方をしている。中国は金融財政を出動できる余地が十分にあり、さほど先行きは心配はしていない。ただ、現状がかなり悪くなっているのは事実である。2011年の段階では、2012年の第1四半期の終わりごろから景気浮揚策が出てくるとみられていた。過去、中国の景気動向を見ると、政権交代の年はGDPの伸び率が高くなる傾向にあるが、その割には、今般の政策発動は若干遅かったのではと感じている。

**瀬戸山 (三井物産)** 中国政府は、経済の質的転換を実験的に追求しているのではないかとみている。これまでのような右肩上がりの急激な成長ではない持続的な成長を求めるに当たり、多少の浮き沈みに過敏に反応せず様子を見ようという政府の姿勢の表れかと感じている。

**矢野 (三菱商事)** まったく同感である。2011年から開始した第12次5ヵ年計画で経済成長

の目標を年平均7%としたが、実際にはこれを上回る速度で成長が続いたため、欧米の金融危機・経済減速を契機に安定型経済成長へのかじ取りを優先したとも見て取れる。

中国は政治と経済が極めて密接にリンクして

おり、微妙な経済成長率の調整も政策的に誘導できる強さを持った国だと感じている。実際、引き締め過ぎたとなれば、省エネ家電の販売促進策や預金準備率の調整のような手を直ちに打っている。

過去の5ヵ年計画も順調に全うしてきており、今回の計画も、妥当な成長レベルへの調



三菱商事株式会社  
取締役 副社長執行役員  
東アジア統括  
**矢野 雅英 氏**

表1 中国の国・地域別対内直接投資

(単位：100万ドル、%)

順位	2009年			2010年			2011年				
	国・地域名	実行金額	シェア	国・地域名	実行金額	シェア	伸び率	国・地域名	実行金額	シェア	伸び率
1	香港	53,993	60.0	香港	67,474	63.8	25.0	香港	77,011	66.4	14.1
2	台湾	6,563	7.3	台湾	6,701	6.3	2.1	台湾	6,727	5.8	0.4
3	日本	4,117	4.6	シンガポール	5,657	5.4	45.6	日本	6,348	5.5	49.6
4	シンガポール	3,886	4.3	日本	4,242	4.0	3.0	シンガポール	6,328	5.5	11.9
5	米国	3,576	4.0	米国	4,052	3.8	13.3	米国	2,995	2.6	-26.1
6	韓国	2,703	3.0	韓国	2,693	2.5	-0.4	韓国	2,551	2.2	-5.3
7	英国	1,469	1.6	英国	1,642	1.6	11.8	英国	1,610	1.4	-1.9
8	ドイツ	1,227	1.4	フランス	1,239	1.2	n.a.	ドイツ	1,136	1.0	21.8
9	マカオ	1,000	1.1	オランダ	952	0.9	n.a.	フランス	802	0.7	-35.3
10	カナダ	959	1.1	ドイツ	933	0.9	-24.0	オランダ	767	0.7	-19.4
	その他	10,540	11.7	その他	10,150	9.6	-3.7	その他	9,736	8.4	-4.1
	全世界合計	90,033		全世界合計	105,735		17.4	全世界合計	116,011		9.7

(注) 全世界合計は、実行金額の使用ベース、各国・地域は実行金額の投入ベース。バージン、ケイマン諸島、サモア、モーリシャス、バルバドス等の自由貿易港を経由して当該国・地域へ投資された金額を含む。国・地域別の対中投資(実行ベース)の発表は2009年の途中から、各国・地域のデータにタックスヘイブン経由の対中投資金額が含まれるようになった

(出所) ウェブサイト「中国投資指南」を基にジェトロ作成



独立行政法人日本貿易振興機構  
北京事務所所長

酒匂 崇示 氏

が上がったということであろう。ただ、私は、党指導部は民衆が格差を感じる原因であるインフレについてはいまだ気にしていると思っている。不動産価格を躍起になって下げようとしている。不動産も格差を感じる要素であるからだ。従い、政策の選択肢はあってもインフレにつながる大幅な財政刺激策はとらないのではないかと考えている。

**近藤 (豊田通商)** 確かに、成長率はマクロ政策でコントロールできていると感じているが、失業率に関してはどうか。失業率の問題は、民衆の感情に大きく影響を与えるものと思われる。

**鹿間 (丸紅)** 失業率そのものは、そんなに大きく変わってきてない。

**酒匂 (JETRO)** 以前は都市部に出てきた大量の農民工を失業させないために8%の成長率が必要だといわれていた時期もあったが、最近ではそれほどの圧力は感じない。おそらく、労働需給との関係で8%の成長がなくても、失業率が跳ね上がるということはないという考え方が出てきているのだろう。

**幸 (住友商事)** 中国政府は2012年のGDP成長率目標を8%から7.5%に引き下げ、第12次5ヵ年計画の目標である7%に合わせ、安定

整は国を挙げてやり遂げるのではないか。

**小関 (司会)** 皆さん同じような見方をしているということか。

**川崎 (双日)** 少なくとも、インフレを気にしてマクロ政策が打てないという時期は脱し、マクロ政策の自由度

的で緩やかな成長路線に切り替える方向性を明確にした。欧州の信用不安が依然世界経済に影を落とす中、経済政策の重点を消費を中心とする内需の拡大に置いて、輸出や海外からの投資に頼ってきたこれまでの経済構造からの転換を急ぐ方針を示した。中国政府のこの方針は、日本や欧米の先進国と比べ、経済成長に占める割合が低い内需を拡大することで、景気を下支えする狙いがあり、世界の工場より世界の市場へと消費主導型の経済に大きく産業構造の転換を図っていると思われる。

**鹿間 (丸紅)** 中国経済はある程度コントロールされた中で動いており、いざとなれば中国政府はいくらでも手は打ってくるだろう。ただ、先般の宝鋼集団、武漢鉄鋼集団が進める大型製鉄所に建設の認可が下りたことに少し違和感を感じている。生産過剰といわれている鉄鋼生産にさらに許可を下ろすとなると、民生の安定、消費の拡大を目指している第12次5ヵ年計画の流れにそぐわない。消費刺激策や民生安定のための構造転換に向けた制度改革に期待している。

**瀬戸山 (三井物産)** 現在の粗鋼生産量7億tを1人当たりに換算すると500kg程度であり、潜在需要に鑑みると今後不足することも考えられる。中西部の成長地域の都市化が進むに従い、消費量がさらに増えるとの見方もあり、2015年では8億t、2020年では9億tとの予測がある。マクロ経済の観点からすると、中国の民度が上がり、都市化が進む中においては、今般の認可の類も早めに下ろしていく必要があるとの判断であろう。

**幸 (住友商事)** 製鉄の場合は立ち上げに2-3年ほどかかる。需要が逼迫してから認可を下ろしてもすぐには間に合わないため、将来の伸びを早めに予想して、この時点で認可を下ろしたのであろう。

**矢野 (三菱商事)** それでも多少の違和感が残る。

将来需要が8-9億tという認識はその通りだが、現状の中国鉄鋼業は青息吐息で、しきりに経営の多角化を考えたり、企業再編に乗り出そうとしている。そうした状況で新たな製鉄所建設の認可が下りたというのは、よほど長期ビジョンがあると思えない。中央政府は業界の再編統合を促しているが、省をまたがったの整理統合には省政府の抵抗もあると聞く。こうしたジレンマが今後どういう影響をもたらすのかが気掛かりだ。

**川崎 (双日)** 各省が自らの製鉄所を持ちたいと考えているためか、また雇用問題が発生する懸念があるためか、CISA（中国鋼鉄工業協会）が古い製鉄所を減らすと言っている一方、まったくと言っていいほど製鉄所の数は減っていない。

**小関 (司会)** 製鉄所の建設認可については、私も非常に唐突だと感じている。実感としては、現在消費はかなり落ち込んでおり、当社でも日用品の売り上げが少し落ちている。中国政府としては、物価の落ち着きもあり少し引き締めようとしながらも、一方でお金を動かさなければと製鉄所の新規建設を許可したりと、政策が一貫性を欠いている印象もある。

**矢野 (三菱商事)** 最近では、中国経済の先行きに不安を覚える中国人ビジネスマンも多く、従来のような高度成長はいつまでも続かないとの危機意識が高まっている。中国経済は、1978年に改革開放を始めて以来、30数年間一貫して右肩上がりで来たため、経済の停滞や右肩下がり局面でいかに対処すべきかは、ほとんどのビジネスマンにとって未体験ということになる。

その点、バブル経済の崩壊を経験済みの日本勢にとっては、中国ビジネスを拡大できるチャンスだと感じている。世界中に張り巡らせた商社のネットワークや、これまで培ってきた信用力、リスクマネジメント力を駆使し、さらには最先端技術を持つ日本メーカーとの

連携プレーなどを組み合わせた上で、中国との良い補完関係を構築しながら、その需要、経済力を積極的に取り込んでいくべきだ。

**鹿間 (丸紅)** 中国が第12次5ヵ年計画の中で打ち出している3つのポイント、

「国富から民富」、「外需から内需」、「高炭素から低炭素社会の実現」においては、日本が先んじている部分もあり、中国と協業できる場所も今後増えてくると感じている。

**近藤 (豊田通商)** 自動車業界に目を向けると、先ほどの酒匂さんのご説明で、2011年の自動車販売台数は1,800万台超とのことであったが、2020年には3,000万台にまでなると予想するデータもある。ただ、中国では自国ブランド保護の動きがあり、海外メーカーの進出が難しくなっている。また、年間の自動車販売（登録）台数の制限を設けている都市もあり、さらにナンバープレートの価格高騰により、中間層による購入が難しいケースも生じている。つまり、今後見込まれる自動車需要に対して、中国の政府は、さまざまな角度から政策を打ち出している。

**小関 (司会)** 皆さんの感触としては、中国はリーマン・ショック後、さまざまな施策をもってリカバリーを果たしたが、今また成長の分岐点にきており、難しい時を迎えている。また、現在中国当局もいろいろな対策を講じてはいるが、決定的な手段は打ち出せてなく、引き続き注視する必要があるということであったかと思う。



豊田通商株式会社  
執行役員 中国総代表  
近藤 隆弘氏

### 3-1. 商社の事業戦略 —対中ビジネスの現状と 今後の方向性

**小関 (司会)** 次に、各社から対中ビジネスの現状や今後の方向性についてお伺いしたい。(詳細はP24の表2を参照)

#### 【三菱商事】

**矢野 (三菱商事)** 中国ビジネスを考える際には、中国を大きな消費市場あるいは生産基地と捉える従来型の視点と、中国や韓国と長期的なパートナーシップを組み、共同して第三国での資源ビジネスの開拓や市場獲得を進めるといった新たな捉え方が必要と感じている。

川上での資源獲得を例にとっても、最大の需要国である中国や韓国と協業することは非常にメリットが大きいと思う。

当社の具体例で申し上げますと、ロイヤル・ダッチ・シェル、中国石油天然気集団、韓国ガス公社と共同して取り組んでいるカナダでのLNG輸出事業がこれに当たる。また中糧集团有限公司(COFCO)との食肉事業は、COFCOが当社が日本で培った食肉の垂直統合(川上流から川下までの一環したサプライチェーン)モデルに注目し提携を決めた



中糧集团有限公司(COFCO)との食肉事業に関する  
契約調印式(三菱商事)

事例で、これは純粋に中国内需取り込み型といえる。

#### 【三井物産】

**瀬戸山 (三井物産)** 最近の取り組みとして幾つか紹介すると、まず1点目は発電プロジェクト。電源開発と日本政策投資銀行と共同で、香港の華潤電力が広西チワン族自治区で展開する、賀州発電所プロジェクトへの事業参画である。規模としては発電量100万kWのものが2基で、第1基が2012年8月に、第2基が同11月に稼働予定である。2点目は、CCTVショッピングリミテッド(中国中央電視台社傘下)を通じた、テレビ通販市場への参入である。本事業を通じて中国でのテレビ通販ビジネスを本格化させたいと考えている。



賀州発電所プロジェクト(三井物産)

#### 【丸紅】

**鹿間 (丸紅)** 重点分野として3つ定めており、1点目は内需、消費の拡大に対応した中国国内マーケットの開拓である。具体的には、新希望六和と、飼料畜産インテグレーション事業を展開し、飼料から食肉小売店まで一貫して取り扱う。また、当社の強みを活かして中国への穀物輸入に注力し、2011年には中国の大豆総輸入量約5,500万tのうち当社は1,000万tほどを取り扱っている。また、先に買収を発表した米ガピロン社の集荷力を通じて、中国への穀物供給をさらに推進していく



ことを考えている。

2点目は、第三国での中国企業との共同展開である。最近では、中国石油化工傘下の企業と、カザフスタンで製油所の近代化案件を受注した。また、カナダでの原料炭の権益を中国企業と共同で買収した案件もあり、今後とも当社が持つネットワークやこれまでに培った信用力と、中国企業の競争力を合わせた協調による第三国での展開を、プラントプロジェクトのみならず資源権益獲得も含め推進していきたい。

3点目は環境、省エネ対応である。污水处理事業を中国全土で展開している他、クリーン開発メカニズム（CDM）事業を全世界で展開しているが、そのうち契約数量ベースで8割が中国の由来である。



中国・湖南省長沙市の下水処理場（丸紅）

### 【双日】

**川崎**（双日） 今後の中国ビジネスの方向性としては、やはり中国を消費市場と捉えることが1点。次に、中国のパートナー企業に対しては、多角化、海外進出という観点から商社がどのような協力ができるのかを考えるべきであると思っている。商社のノウハウを活かして中国のパートナーに対してできることを考えていく。

数年前までは、日本企業と中国企業とのマッチングが商社の大きな役割であったが、これからは日本の商社自らを中国の企業と

マッチングさせて第三国へ進出していくのが商社の今後の姿になるのではないかと感じている。中国国内には巨大なマーケットがあるものの、育つにはかなりの時間を要するため、商品によって多少の違いはありながらも結局は供給過剰となり、供給側は国外へ出ることになるのではないかとみており、中国から世界へという観点から今後の展開を考えている。



三井物産株式会社  
専務執行役員 中国総代表

瀬戸山 貴則 氏

具体的な例としては、安徽省で石灰製造会社に投資し、製造した消石灰、生石灰を中国の紙メーカーや鉄鋼メーカーに販売している。また、最近ではモンゴルでの石炭物流事業の免許を有する中国企業に出資し、まずは中国向けの輸出から始め、数年内には日本への輸出、そして将来は共同でモンゴル石炭の権益取得にもつなげたいと考えている。



青陽海億鋅業化工（安徽省）石灰製造工場（双日）

### 【豊田通商】

**近藤**（豊田通商） 当社は、自動車関係では物流



住友商事株式会社  
常務執行役員 中国総代表  
**幸 伸彦 氏**

や調達、ディーラー関係に注力してきたが、今後、自動車解体リサイクル事業の展開も考えている。中国国内には、現在1億500万台ほどの自動車があり、そのスクラップ、リサイクルを担うものである。その他にも

中古車販売事業の展開も模索している。

ただ、どちらの事業も、展開に際しライセンスの問題があり、その取得は容易でない。特にスクラップ業界に関しては、既にライセンスを保持している地元の業者とのすみ分け、パートナーシップが求められ、たとえ中国のビジネスパートナーが共鳴しても、実際には思うようなスピードで展開していかないのが現状である。

しかし、中国政府が省エネ・環境保全に注力している中、当社は中央政府および地方政府の支援を頂きながら、環境・リサイクル事業を推進していきたいと思っている。



回収された廃車から金属くずを分別・回収し、再利用

自動車リサイクル事業のイメージ  
(豊田通商)



### 【住友商事】

**幸 (住友商事)** これまでは自動車部品、鉄のコイルセンター等のビジネスを中心に据えてきたが、最近では中国政府が省エネ、環境にかなり注力し始めていることもあり、汚水処理の水事業や家電リサイクル等を中心に展開している。家電リサイクル事業に関しては、2011年より天津で工場が稼働しており、現在2件目を杭州で建設中である。

内需の取り込みという点では、日本でもテレビショッピングやそのリテールを行っていることもあり、まずeコマースや携帯電話の販売、米事業の展開等で内需の取り組みを図っている。

また、医薬品関係で日本の製薬会社と共同で製薬事業を展開している。当社の役割は、まだ中国に導入されていない欧米の薬を中国で販売するというもので、今後所得が増すにつれて医療費も上がることを想定し、その際に良質の医薬品を提供することを目指している。



天津の家電リサイクル工場 (住友商事)

### 【伊藤忠商事】

**小関 (司会)** 当社としても、海外取引、国内取引、投資案件を展開しており、特に衣食住の生活消費関連に注力している。

具体的には、2011年に山東如意科技集団に投資を行った。中国の繊維ビジネスはまだまだ付加価値を上げられる余地があり、また、

同社における、海外展開や多角化といった面で、当社のこれまで培ったノウハウを活かすことができると考えており、相互補完の関係を構築することを目指している。



山東如意集団との資本提携の調印式（伊藤忠商事）

**小関 (司会)** それでは、JETRO 酒匂さんから、中国ビジネスにおいて商社に期待するところをお聞かせいただきたい。

**酒匂 (JETRO)** 日本の中小企業から相談がある中で、よく聞こえてくる商社への期待を紹介させていただく。まずは、中国の流通ネットワークの整備である。食品関係でも部材関係でも、商社に日本レベルの流通ネットワークを構築してほしいという期待である。また、進出日系企業に対する資金提供や、リスクの評価をしてほしいといった点で期待の声がある。

もう1点は、中国の学者と議論をする際に話題となる点であるが、世界の工場から世界の市場になった中国において、これからおそらく世界で初めて中国で生まれる新たな消費の仕方、経営判断の仕方等が出てくるのではないかと指摘される。例えば、携帯電話が商品購入の主要なツールになったりとか、世界中の技術、ノウハウ、人材、ブランド等経営リソース全ての売買情報をオンライン化してiPad上に流し即時の判断に生かす経営手法など。そこで、中国発の新スタイルに対して、商社の幅広い知見に照らして、今後発展が望

めるものがあれば、それを育てるような投資活動を積極的に行っていただきたいという思いがある。

### 3-2. 商社の事業戦略 — 経営課題

**小関 (司会)** 次に各社の経営上、人事面や法制度面などに関する認識課題等があれば伺いたい。

**瀬戸山 (三井物産)** 1点目は労働賃金の上昇であろう。政策と関連付いているため不可避ではあるが、商社でも工場に出資していることがあり、今後産業の高度化への転換が求められるところであると感じている。

また、環境対応コストの上昇も挙げられる。今後、持続可能な社会を目指す中で環境対応のコストもビジネスチャンスとして捉えて、日本企業のチャンスに変えていかないといけない。

3点目は生産年齢人口の減少である。一人っ子政策の継続で、2010年に9.7億人だった生産年齢人口は、2015年ごろの10億人をピークにその後は減少し、国が豊かになる前に老いるともいわれている。少子高齢化への対応が必要になる。

最後はインフラ整備である。現状、中国における電力の7割以上が火力発電によって賄われており、風力など代替エネルギーの拡大が期待されている。また、問題となっている水不足に対して、海水の淡水化のための技術、設備の導入においても、商社として貢献できないかと考えている。

**幸 (住友商事)** 成都、重慶で聞いたところによると、沿岸部と内陸部の賃金格差は、実際にはほとんどなくなっているとのこと。一方、中国人は親の面倒を見ることへの思いが強いため、沿岸部に職を求めて出ていった人



双日株式会社  
常務執行役員 中国総代表  
川崎 一彦 氏

たちが故郷に戻ることでも考えられ、沿岸部での労働力が不足するのではないかとという話も聞いた。今後、全体の労働人口が減少する中で、労働人口の分布が大きく移動するのではないかと感じた次第である。

**近藤 (豊田通商)** 人事に関する課題でいえば、人の異動の問題がある。中国では、日本のような転勤、異動の慣習がないため、従業員を転勤させることが非常に難しい。

**瀬戸山 (三井物産)** 同様の問題を認識している。転勤に対する抵抗が強いため、それぞれの地域で現地スタッフを採用せざるを得ない。例えば、あるノウハウを別地に伝えたい場合でも、現地スタッフの異動が難しいため、最終的には日本人スタッフに頼らざるを得ないということがある。

**幸 (住友商事)** 当社では、中国から国外への異動を促すようにしているが、中国国内の異動よりも抵抗が少ないように思われる。また、将来的に中国に戻れるということ、その後のステップアップにつながるものが明確になると、転勤に対するハードルが下がるようである。また、グローバル人材の育成という観点からも、海外研修を行っているが、これは比較的受け入れられやすい。

**矢野 (三菱商事)** 最近では、現地で結構優秀なスタッフを採用できるようになってきている。優秀な現地スタッフをいかに幹部として育成・登用するかを真剣に考えるべきだ。今後、日本でも人材不足が見込まれる中、「現

地のことは現地スタッフが管理する」体制を築くことが必要ではないか。

**鹿間 (丸紅)** 当社でも、部門によっては、中国の人材に3年ほど日本で勤務してもらい中国へ戻して幹部に登用するといった運用をしている。キャリアアップをした段階で辞めてしまう人材もいるが、そこはある程度割り切って、幹部登用は積極的に推進するようにしている。当社でも中国国内の異動については検討しており、特に北京、上海間の異動は実現させたいと思っている。

**川崎 (双日)** 当社でも中国人スタッフの国内異動は非常に難しいという認識であるが、短期で事業会社へ出向させるという取り組みは行っている。

**小関 (司会)** 北京や上海で商社のような外資企業を志望する人たちは、もともと地方で働くという想定はないのだろう。そのような人たちに、たとえ異動先が重要なポストだとしても、地方勤務をしてもらうのは非常に難しい。

**鹿間 (丸紅)** ローテーションを明確にし、それがきちんとキャリアアップにつながっていくということを示さなければいけない。

**川崎 (双日)** 公平な(社内)競争のため、管理職の何割かに中国人の登用を課すというルールが出された業界もあると聞く。今後そのような流れが広がることを考えると、やはり中国人スタッフの育成を行っていないと対応できなくなる。当社では、幹部候補生のような形である程度対象者を決めて重点的に育成を図るという方策をとっている。私は彼らと毎年2回、じっくりと対話をする時間を設けており、そうしながら引き上げていくことを行っている。

**矢野 (三菱商事)** 当社ではチャイナプロフェッショナルという制度を設けて、成果に応じ透明性をもって昇給・昇格を進めるなど、モチベーションの向上を図っている。そうしたきめ細かい対応が改善につながると考え

ている。

#### 4. 国交正常化40周年を迎えた 日中関係 ―より強固なパートナー シップの構築に向けて

**小関 (司会)** では最後に、節目を迎えた日中関係を今後より強固なものにしていくために、何が必要なのか、何ができるのか等についてご意見をお聞かせいただきたい。

**鹿間 (丸紅)** 2012年は、日中国交正常化40周年を記念してさまざまな祝賀行事が計画されており、中国日本商会においても、政府と共同で関連行事の実施を計画している。尖閣諸島問題で揺れた2010年、2011年と比べると、日中関係は格段に改善してきているが、今後の関係深化のためには、双方の絶え間ないより一層の努力が不可欠だと実感している。

経済面では、年内の交渉開始が合意された日中韓FTAに期待しており、より開かれたマーケットをつくっていくことが、日中双方の成長につながるものだと確信している。また、新たな成長ステージに来ている東南アジア、ASEANならびに、ようやく国を開いたミャンマーも加われば、まさに大アジアという時代が実現するのではないかと思っている。

ちなみに、日中韓プラスASEANの人口を合わせると、2010年時点で約21億人に上り、世界人口の約3割にもなる。GDPでは、全世界の約23%に相当する14.2兆ドルとなり、これが1つにまとまり開かれたマーケットとなれば、大きな成長性を持った、世界経済をけん引できる存在になっていくものと思われる。この実現のためには、まず日中が相互理解を深め、譲り合いながら開かれたマー

ケットをつくることが重要だと感じている。

韓国は、既にEU、米国ともFTAを発効させ、さらに日中韓のFTA交渉に先駆けて中国と2国間の交渉を開始している。日本政府には日中韓FTAの交渉をぜひ加速させていただきたい。

**矢野 (三菱商事)** 私が韓国にいた2000年から2004年は、日韓共催のワールドカップや、『冬のソナタ』が日本で大ヒットした年であったが、特に韓流ドラマを契機に、日韓の関係は大きく好転したと感じている。中国でも、2008年の北海道を舞台の映画『狙った恋の落とし方』を受けて、中国で北海道ブームが起こった。これが日中関係に与えたメリットには計り知れないものがあり、あらためて相互の文化交流の重要性を感じている。

中国日本商会でも、「走近日企・感受日本(日本企業に触れ、日本を感じよう)」事業という、中国人大学生を日本視察に招待する社会貢献事業を実施している。やはり若い世代の方々に「生」の日本を見ていただくことは、日中関係改善に大いに役立つと感じている。先のドラマや映画の例も含め、文化交流は地道に増やしていくべきだと思う。

**鹿間 (丸紅)** やはり、FTA・EPAや文化交流を含め、双方の往来を増やすことが、1つの開かれた社会、世界をつくっていくことにつながると思う。故にそういった機会を積極的につくっていくことが大事であろう。

**小関 (司会)** 民間企業としてできることには限りがあるが、政治とは別のレベルで草の根の活動を展開していくことで、日中関係の今後に貢献していければと考えている。

本日の座談会を通じて、中国の前線で活躍する皆さんの思い、ビジネスの現状を読者の皆さまにお伝えできれば幸いである。本日はお忙しい中お集まりいただき誠にありがとうございました。

表2 商社の中国現地法人、主要事業会社、最近の動き

社名	現地法人	種類	人員／最近時	主力商品	主要事業会社
三菱商事	三菱商事 (中国) 商業 三菱商事 (大連) 三菱商事 (天津) 三菱商事 (青島) 三菱商事 (上海) 三菱商事 (広州) 香港三菱商事	傘型公司 商業企業 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 現地法人	合計：775人 駐在員：94人 現地社員：681人	・化学品／合纖原料、合成樹脂等 ・機械／自動車、建機等 ・金属／鉄鋼製品等	MC Create Fund management 瀋陽航天三菱汽車發動機有限公司 日立建機 (中国) 有限公司 常州宝菱重工機械有限公司 瀋陽榮耀房地產有限公司 中糧肉食投資有限公司 煙台三菱水泥有限公司
三井物産	三井物産 (中国) 三井物産 (上海) 貿易 三井物産 (天津) 三井物産 (青島) 三井物産 (広東) 貿易 香港三井物産	傘型公司 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 商業企業 現地法人	合計：629人 駐在員：125人 現地社員：504人	・化学品 ・鉄鋼製品 ・機械／自動車部品等 ・石油・ガス ・非鉄金属 ・食料	上海宝井鋼材加工配送 内蒙古オールドス電力冶金 内蒙古オールドスEJM 乳源東陽光 北京泰豪智能科技有限公司 天津市捷威動力工業 上海三井複合塑料 北京百望達商貿 上海錦江国際低温物流
丸紅	丸紅中国 丸紅北京 丸紅上海 丸紅大連 丸紅天津 丸紅青島 丸紅広州 丸紅香港華南	傘型公司 商業企業 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 現地法人	合計：544人 駐在員：95人 現地社員：449人	・食料／大豆等 ・化学品／オレフィン類、塩ビ、液晶用露光機等 ・油圧機器、自動車部品等	上海好世置業 成都通用水務－丸紅供水 安徽國禎環保 申華化学工業 中華字部 (南通) 化学工業 三麗麗陽高分子材料 (南通) 上海交運日紅
双日	双日中国 双日上海 双日広州 双日大連 双日青島 双日天津 双日香港	傘型公司 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 現地法人	合計：351人 駐在員：61人 現地社員：290人	・生活産業／衣料品、食品原料、水産加工品、木材 ・金属・エネルギー／一般炭、レアメタル ・機械／自動車部品・付属品、一般設備機械等	重慶長安鈴木汽車 紹興旭日綿軸承有限公司 双日塑料 (深圳) 有限公司 大連翔祥食品有限公司 双日纖維 (上海) 唐山曹妃甸双星複合管道 旭化成 (蘇州) 複合塑料 三元双日 双日塑料 (中国)
豊田通商	豊田通商 (中国) 有限公司 豊田通商 (上海) 豊田通商 (広州) 豊田通商 (天津) 香港豊田通商	傘型公司 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 現地法人	合計：1,256人 駐在員：120人 現地社員：1,136人	・自動車関連 ・機械・エレクトロニクス ・金属 ・エネルギー、化学品	豊田通商 (太倉) 特鋼加工 四川省綠豐再生資源 天津豊田通商鋼業有限公司 天津豊田物流有限公司 広州華通豊田汽車服務有限公司 常州進通汽車部件有限公司 萊陽龍大朝日農業科技有限公司
住友商事	住友商事 (中国) 北京住友商事 青島住友商事 天津住友商事 大連住友商事 上海住友商事 広州住友商事 深圳住友商事 香港住友商事	傘型公司 商業企業 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 現地法人	合計：496人 駐在員：65人 現地社員：431人	・金属／鉄鋼製品、鉄鋼原料等 ・化学品／合成樹脂、IT・電子材料 ・輸送機・建機／自動車部品等 ・新エネルギー／環境関連 ・生活関連産業・不動産	天津華住金属制品有限公司 華友管業有限公司 河冶科技股份有限公司 住賀工程機械商貿 (上海) 有限公司 EASTERN WATER CO., LTD 富士和機械工業 (昆山) 有限公司 天津同和緑天使頂峰資源再生有限公司 森田化工 (張家港) 有限公司 C&O Pharmaceutical Technology 住商肥料 (青島) 有限公司
伊藤忠商事	伊藤忠 (中国) 集团 伊藤忠 (大連) 伊藤忠 (天津) 伊藤忠 (青島) 上海伊藤忠商事 伊藤忠 (重慶) 貿易 広州伊藤忠商事 伊藤忠香港	傘型公司 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 保稅区現法 現地法人	合計：701人 駐在員：95人 現地社員：606人	・食料／日用食品等 ・化学品／合成樹脂、石化原料等 ・纖維／原料、製品等の中国内販、輸出入 ・生活資材／バルブ、紙製品等	杉杉集团有限公司 伊藤忠纖維貿易 (中国) 有限公司 ITOCHU Textile Prominent (Asia) Ltd. 山東如意科技集团有限公司 寧波PTA投資 頂新ホールディング 山東龍大肉食品有限公司 尤妮佳生活用品 (中国) 有限公司 UNITED ASIA FINANCE LIMITED CITIC International Assets Management

\*掲載の順番は座談会での発言順

出資比率	事業内容	最近の動き
50 50 10 20 49 11 33.3	投資ファンド 自動車輸入販売 建機製造販売 製鉄機械製造販売 分譲住宅開発事業 家畜生産と食肉処理・加工・販売事業 セメント製造販売	・湖北省武漢市に支店を開設 ・中糧集団（COFCO）と中国食肉事業に参画 ・カナダでシェル／中石油（CNPC）／韓国KOGASと共同でシェールガス事業に参画 ・上海に建設機械リース会社を設立 ・瀋陽分譲住宅不動産開発プロジェクトに参画 ・日系企業の中国展開を支援する日中合弁ファンドを組成 ・人民元建て短期社債を発行（外資系企業で初） ・三菱商事（中国）有限公司増資（2億ドル）
35 25 24.5 20 34.1 20.98 100 100 49	鋼材製品の加工・販売 石炭、電力、合金鉄、化学品、黄河引水事業 シリコンマンガンの製造 アルミ圧延業 省エネルギーエンジニアリング事業 リチウムイオン電池の製造・販売 合成樹脂および関連材料・機械その他のマーケティング・販売 食品・雑貨の卸売等 冷凍・冷蔵・鮮食食品の保管を中心とする低温物流事業	・2011年4月より中国は本店直轄地域に変更 ・電気自動車・スマートグリッド向け二次電池事業参入（天津捷威資本参画） ・中国テレビ通販事業者向けサービス提供会社（CCTVS）への出資・参画 ・賀州発電所プロジェクトへの事業参画 ・シンガポールの大手水道事業会社 Hyflux との連携に基づき、中国水資産買収 ・黒竜江省における穀物集荷事業への参画 ・重慶に西南分公司を開設
60 40 30 22.56 20 20 34	中国・上海市における住宅開発 中国・四川省成都市向け上水供給プラントの建設および運営 総合污水处理事業 合成ゴム（SBR）の製造および販売 合成ゴム（ポリブタジエン）の製造および販売 アクリル樹脂、アクリル板、アクリル系塗料用樹脂の製造および販売 総合物流事業	・新希望六和集団との戦略提携 ・旺旺集団と提携、合併事業 ・GCFLとの自動車リースビジネスへの参画 ・WINSWAYとカナダ炭鉱会社の共同買収 ・海南LNG受入ターミナルEPC案件受注 ・中国企業とのカザフスタン・製油所近代化案件受注
14 20 100 51 100 61 49 49 100	スズキ車の製造販売 小径ベアリング用旋削内輪外輪の製造・販売 合成樹脂原材料および成形機械の販売 マグロ加工 繊維製品の販売 排水管用の金属プラスチック複合パイプの製造・販売事業 合成樹脂着色コンパウンド 三温度帯を備えた総合物流センターを有する総合食品卸売事業 合成樹脂原材料および成形機械販売	・曹妃甸工業区での中日エコ工業パークのマスタープラン策定・納入 ・宇部マテリアルズと石灰事業に参画 ・中国向け針葉樹・原木輸出 ・内装事業会社（大連市）に出資 ・黒竜江省でのポテト残渣エタノール実証事業参加（NEDO資金）
100 30 100 36 50 92 37	特殊鋼販売、切断加工、超音波探傷検査、物流 使用済み自動車解体リサイクル 鋼板の加工および販売 海運、空運の輸出入貨物の国際輸送代理業務 他 車両／部品の販売およびアフターサービス 福祉車両部品の設計、製造、架装、販売 有機肥料／有機化成肥料の生産・販売	・自動車解体リサイクル会社を設立 ・EV充電インフラ事業推進へ向けた協議所締結 ・介護事業会社への出資に向け基本合意 ・マッシュルーム生産事業に参入 ・肥料事業に参入 ・水処理O&M事業開始 ・Eコマースサイト運営会社設立 ・ペーカリー事業に本格参入
68.1 49 24.6 100 40 45 20 30 29 50	スチールサービスセンター（鉄材加工・販売） 発電所補修用ボイラーチューブの販売 工具用特殊鋼（高速度鋼）などの製造・販売 コマツ建設機械他の販売・レンタル 水事業に関わる投資、建設、運営、維持管理 自動車用鋳鉄鋳造部品の製造・販売 廃家電・廃電子機器リサイクル事業 フッ素化合物製造・販売 医薬品の研究開発、製造、輸入、販売 化成肥料の製造・販売	・コーポレート組織を5グループに再編し、地域総括ユニットを廃止。 湖北省武漢事務所開設 ・新日鐵住金ステンレス／四川金廣実業（集団）とのステンレス冷延製造・販売事業 ・吉林糧食集団有限公司との中国における米の集荷・精米・販売事業 ・爽快ドラッグを中核としたインターネットによる日用品・食料品等のeコマース事業 ・中国製薬企業 C&O Pharmaceutical への投資、中国医薬市場へ進出 ・北京キャピタルとの中国国内で下水処理サービス事業 ・大唐集団新能源と新エネルギー分野で提携 ・新希望集団と豚肉の加工・輸出・小売・流通で共同事業 ・中国のコマツの建機販売代理店5社（吉林省、陝西省、四川省、湖北省、浙江省）への出資 ・天津に続き浙江省で廃家電リサイクル事業参入
28 100 100 30 35 25.2 26.7 20 25.1 25	繊維事業・電子部品等を営む企業を有する持株会社 繊維製品の生産管理・販売 繊維原料・原糸の販売および繊維製品の生産管理・販売 総合繊維・衣料製造販売 中国でのPTA事業への投資 中国・台湾における食品製造販売会社、外食、流通等の持株会社 豚肉製造・卸業 ナフキン・オムツ製造・販売 小口金融業 中国の成長企業・地業に対する投融資ならびに資産運用事業	・頂新グループおよび杉杉集団との提携に基づく取り組みが進展 ・山東如意科技集団と提携 ・CITICと包括戦略提携 ・医薬品関連2社に参画 ・ミラシオン・エアウォーク他ブランドビジネスの拡大 ・瀋陽市下水処理契約受注等環境ビジネスの展開