

# 新たな発展段階を迎えた 中国ビジネスと商社



(丸紅株式会社北京事務所会議室)

【出席者】(敬称略、氏名五十音順)

大井 篤 (おおい あつし)

三井物産株式会社  
常務執行役員中国総代表

越智 幹文 (おち もとふみ)

株式会社日本政策金融公庫  
国際協力銀行 (JBIC)  
北京駐在員事務所首席代表

川崎 一彦 (かわさき かずひこ)

双日株式会社  
執行役員中国総代表

木島 綱雄 (きじま つなお)

三菱商事株式会社  
常務執行役員中国総代表

佐々木 淳一 (ささき じゅんいち)

伊藤忠商事株式会社  
常務執行役員中国総代表

堂ノ上 武夫 (どうのうえ たけお)

財団法人日中経済協会  
北京事務所所長

(司会)

鹿間 千尋 (しかま ちひろ)

丸紅株式会社  
常務執行役員中国総代表  
中国日本商会会長

**鹿間 (司会)** 本日 (8月9日) は、日本貿易会月報10月号の中国特集にかかわる座談会を北京にて開催するというので、皆さんにご参集いただいた。この座談会は、2008年から始まり、今回で3回目となるが、「新たな発展段階を迎えた中国ビジネスと商社」をテーマに、中国の前線で活躍されている皆さんの生の声を、読者の方々にお伝えすることができたら幸いだと思う。

## 1. はじめに—中国とのかかわり

**鹿間 (司会)** 開催に当たり、まずは皆さんから自己紹介を兼ねて中国とのかかわりについてお話し願いたい。

私は、入社以来電力部門を歩んできたが、2005年から3年間本社で人事部長を、直近の2年間はシンガポールでASEAN支配人を務め、2010年4月に着任した。1996年から2000年まで4年間広州に駐在したことがあり、今回が2度目の中国駐在となる。広州当時は、人民元リスクが投資をするにも大変懸念されていた時代であり、まさに隔世の感がある。

**木島 (三菱商事)** 2009年4月に着任した。直近は欧州の統括、総代表を3年間ほど務めていた。米国にも1984年から1991年まで7年半ほど駐在経験があるが、中国への駐在は今回が初めてである。中国とのかかわりは古く、食料部門で1976年の広州交易会から始まり、度々出張ベースで行き来していた。グローバルに進展している中国において、欧米の感覚を入れながら取り組んでいこうと考えている。

**佐々木 (伊藤忠)** 入社して3年目に語学研修生として台湾と南京で中国語を勉強し、1984年から1989年までの5年半、化学品の営業で北京に駐在した。米国での3年ほどの駐在を経て

2007年に上海に中国副総代表として赴任し、2010年4月に中国総代表として着任した。1989年の帰任直前に六四事件が起こったのであるが、あの日の中国が今日のように変わったという大きな変化を身に染みて感じているところである。

**堂ノ上 (日中経協)** 1987年に旧通商産業省 (現経済産業省) に入省し、1996年から3年間、駐中国日本大使館に書記官として赴任したのが中国との初めてのかわりであった。その後、2003年から2007年まであらためて参事官として、そして今回は2009年8月から役所の身分を離れて日中経済協会北京事務所所長として赴任している。このごく最近の10数年間だけでも、中国の経済、日中関係は劇的に変化し、抱える問題も変わってきている。今回も新しい中国を見られるということで楽しみながら仕事をしている。

**越智 (JBIC)** 今回は2008年8月に赴任した。私と中国とのかかわりは、1995年に語学研修で北京に来たのが始まりで、その後1997年から3年ほど上海で勤務している。前回勤務の帰任時は、ちょうどアジア通貨危機が起きたときで、中国の金融も大きく影響を受けており、しばらくはこの国での金融関係は厳しいのではないかとさえ思っていた。ただご案内の通り、2000年代上半に行った不良債権の果敢な一斉処理や、WTOへの加入などを経て、大きく変わっている。8年ぶりに帰ってきて、まったく様変わりし



丸紅株式会社  
常務執行役員中国総代表  
中国日本商會会長  
**鹿間 千尋 氏**



三菱商事株式会社  
常務執行役員中国総代表  
木島 綱雄 氏

ている中国を見て、ものすごい回復力を実感している。今回の着任以降の2年間、オリンピック、金融危機、建国60周年、上海万博を経て、中国の世界的地位、存在感が格段に増していること、中国の人々が相当自信を持って

きていることを実感している。

**川崎 (双日)** 2007年4月に中国副総代表兼香港社長として初めて中国に赴任し、2008年4月から中国総代表として北京に着任している。駐在は米国が長く計4回12年間ほどいた。中国とのかかわりは、化学品合成樹脂部門で合成樹脂を取り扱っていたころ、客先が比較的早い時点で華南方面に進出していたので、出張ベースではあったが、かかわりがあった。中国は、金融危機後市場としての存在感を増してきており、また北京オリンピックや上海万博などを経て非常に大きな自信を持っているのではないかと感じている。

**大井 (三井物産)** 2010年4月に着任した。約34年間経済産業省(旧通商産業省)を中心に中央政府関係に勤務し、2007年に三井物産に入り、中国赴任直前まで豪州三井物産社長兼ニュージーランド三井物産会長として2年間勤務していた。中国とのかかわりは、20年ほど前になるが旧通商産業省APEC担当課長のときに中国、香港、台湾のAPEC加入に関して関係国と話し合ったことがある。赴任してまだ4ヵ月ほどであるが、この国の持つものすごいエネルギーと元気な国民を目の当たりにして驚いている。

## 2. 2011年中国経済の行方 —中国経済をみる視点

**鹿間 (司会)** 中国経済は、世界金融危機の影響を少なからず受けたが、2008年11月に発表された4兆元の景気刺激対策等が功を奏し、2009年第1四半期を底にV字回復、2009年の経済成長率は通年で9.1%を達成した。今や中国は世界経済のけん引役となり、GDPでも2010年は日本を抜いて世界第2位となることが確実視されている。

2010年上半年も好調で11.1%と高い経済成長を記録してきたが、第2四半期が10.3%と、第1四半期の11.9%と比較すると若干減速してきている。ここに来て、不動産の売れ行きが少し低迷し、自動車の月間販売の減少等も出てきており、また最近各地で労働争議が頻繁に起きているなど、中国経済の先行きに若干不透明感が出てきているのではないかという印象を持っている。上海万博以降、中国は第12次5ヵ年計画に入っていくが、先行きについて皆さんのご意見を伺いたい。最初に堂ノ上さんからご発言いただきたい。

**堂ノ上 (日中経協)** 以前は北京オリンピック、上海万博が終わると中国経済は冷え込んでくるのではないかといった意見もあったが、万博の開催期間が半ばを過ぎる中、この後景気が急に失速すると言う人はあまりいない。金融危機で中国もダメージを被ったが、他の国の景気が落ち込む中でむしろ相対的に地位が向上し、中国が大きな市場として有望であるという自信を中国自身も深めており、各国もそのようにみている。

JBICが毎年実施している日系企業の意識調査「海外直接投資アンケート」によると、少し前までは、有望な投資先として中国とインドが非常に接近していたが、2009年の調査では中国の評価が高くなって差が開いた。中国は市場

としての将来性が期待されている。

ただ、不動産過熱をどのように抑制するか。また、インフレ懸念が生じている中で景気刺激策の経済成長を維持する出口戦略の時期が探られているが、見通しははっきりしない。各地で住宅価格が上がり過ぎたことから、これを抑制するために2010年4月、2件目のローンの条件を厳しくし、3件目はローンが組めないという政策を実施した。しかし、住宅価格の抑制で一気に景気が暴落しては困るため、非常に難しいかじ取りをしている。例えば、北京の住宅価格は、中国社会学院の調査によると一般労働者年収の25倍に達しており、これ以上上がることは何とか抑えなければならないとの認識であろう。

**鹿間 (司会)** 佐々木さん、現在の景況感はどうだろうか。

**佐々木 (伊藤忠)** 第12次5ヵ年計画に所得倍増計画が織り込まれるといった話がある。2010年は、広東から大連まで沿岸地域で労働争議が起きている。日本は1960年代から70年代にかけてストライキがあり賃金が上がっていった。韓国でも同様にゼネストがあって、毎年ベースアップが図られてきたという歴史がある。中国においても、産業の高度化が進む中で、この

流れは変わらないであろう。従い、所得が上がり、それが消費に結び付いて内需の拡大につながるというように、消費の底上げの政策が取られれば、この5年間はある程度安定して成長していくのではないかと思います。

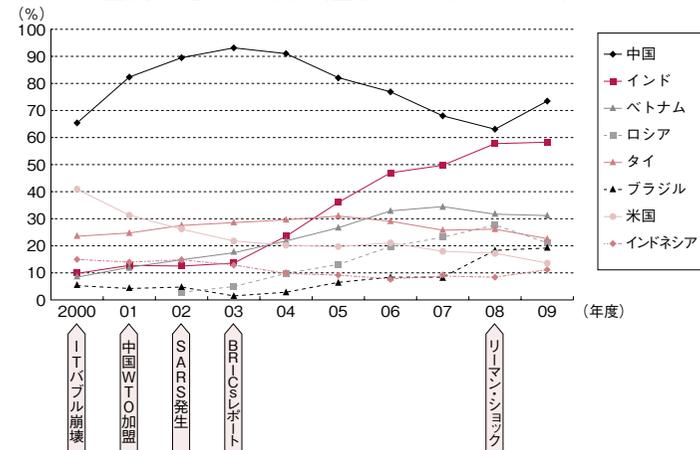
**鹿間 (司会)** 木鳥さんはどのようにみられているか。

**木鳥 (三菱商事)** 先ほど中国が自信をつけてきたのではないかという話があったが、自信をつけたところではないと感じている。中国は消費市場という観点からみても、もうすでに世界巨大市場の1つになっている。クルマを例にとっても、2009年に米国を超えて1,300万台、2010年は1,700万台、いずれ4,000万台にいくとみる人もいて、ものすごいクルマ市場が出来上がりつつある。これまで2けた以上の経済成長を遂げてきたが、これほど大きくなった経済規模で引き続き8%プラスの成長をしていく国はほかにはない。多少心配点はあるかもしれないが、ある程度透明性を持って中国政府がしっかりコントロールしているので、今後の成長に悲観はしていない。われわれが現象を見ているときに、政府はすでにその先を見ており、中国の社会主義経済のメカニズムが機能している。このスピード感は他の国は追従できない。この国で日本企業は何が



伊藤忠商事株式会社  
常務執行役員中国総代表  
佐々木 淳一 氏

図1 有望国・地域の推移 (主要8カ国の得票率)



(注) 中期的 (今後3年程度) 有望事業展開先国・地域 得票率の推移  
(出所) JIBC 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2009年度海外直接投資アンケート調査結果 (第21回)」



財団法人日中経済協会  
北京事務所所長  
**堂ノ上 武夫 氏**

の農民工といわれている人たちとはだいぶ違う、大学を出て英字新聞を読んでいるような人たちがラインに入って、安い賃金で働いているケースが見られる。ベースアップ等は来年に向けて考える必要が出てきているが、社会が進歩している中、常識的なレベルに徐々に上がってくるであろう。それでも安い労働力は内陸地にあるので、急激に大きな困ったことが起こるということはない。

**鹿間(司会)** 労働争議を非常にマイナスに考える向きもあるが、大井さんはどのようにみられているか。

**大井(三井物産)** 木島さんのご指摘の通りだと思う。賃金の上昇は経済が発展することと裏腹な関係にあり、しかもそれは内需にも貢献してくる、むしろそういう面とらえた方がよい。

一方、2011年は第12次5ヵ年計画がスタートするが、いくつかの課題がある。1つは労働者所得の向上で、「所得倍増計画」の導入が検討されている。これは毎

できるのか。大きな課題であり、それが今問われている。

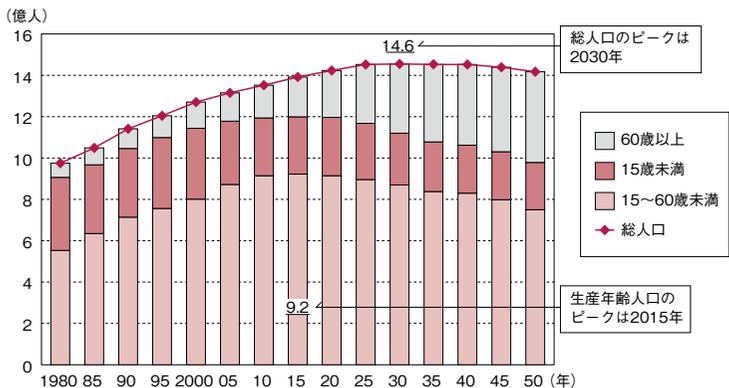
**鹿間(司会)** 大きなリスク要因は考えにくいのか。

**木島(三菱商事)** 小さいものはあるかもしれないが、大きなリスク要因、懸念はない。賃金の問題に関しても、昔

年15%程度賃金が上がってくるということであり、その程度のことは当然起こり得ると考えておかなければならない。2つ目は低炭素や省エネで、サステイナブル・グロース、サステイナブル・ディベロップメントをどうやって実現していくかである。3つ目は東部/沿海部と西部/東北部との所得格差をどのように縮めていくか。4つ目は都市化の進展である。今都市化率は46%程度であるが、今後5年間で年間1,000万から2,000万人の人たちが都市に出てくると予想され、インフラ整備や雇用、住居などファシリティをどうするかといった問題を解決する必要がある。しかし、これらの課題の解決に心配は要らないと思う。中国がすごいのは、さまざまな国の過去の政策を非常によく勉強し、それを中国の具体的な政策に当てはめている。その意味で非常に賢明な政策のかじ取りをしている。短期的には減速することもあるかもしれないが、中長期的にはしばらく世界経済を引っ張っていく存在であり続けると思われる。

**川崎(双日)** この3年間を見ただけでも変化のスピードは非常に速く、中国政府が取っている政策転換は非常にダイナミックに行われている。その中で、2009年秋ころから中国政府は、経済の構造改革、産業構造の転換に触れる発言

図2 中国の人口



(資料) Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects: The 2008 Revision  
(出所) JETRO 北京センター作成

が多くなってきたと感じている。しかし、構造改革はそう簡単にはできるものではない。内需、個人消費を増やすには、収入増を実現させなければならない。高い賃金が払えるような経済構造に転換していかなければならない。高齢化問題への対応、沿岸部と内陸部の格差縮小のためにも、この構造改革は必ず実現させなければならないが、これをどのくらいの期間で実現できるのか。この辺りを注視して中国政府が出される政策なり、発言をみていきたいと考えている。

**越智 (JBIC)** さまざまな話題が出たが、中国政府の政策立案能力と執行能力の高さは他に例はないとつくづく感じている。他の国の過去の先例を貪欲に学びながら政策を作っていくというスタンスには、頭が下がる思いだ。最近では人民元問題もあり、プラザ合意の影響や、当時の日本および日米関係、世界情勢については非常に関心が高い。また、池田内閣当時の所得倍増計画等もしっかりと研究をしているようだ。恐らく日本以外の各国の先例も学んでいる様子で、反面教師という側面もあると思うが、過去の経験に学ぶという姿勢が彼らの高い政策立案能力を裏付けている気がする。

沿海部で起こっている労働分配率の向上を求める労働争議などの動きは、個別のケースではいろいろな要因があるのかもしれないが、

全体としてみれば不可避免であるとみている。和諧社会を目指し、沿海/内陸、都市/農村の格差の是正を目指している中国政府は、基本的には、産業構造を転換し、労働分配率を上げていくことによって、国民の所得水準を上げる必要がある。

先ほど、堂ノ上さんにJBICの日系企業の意識調査を引用していただいたが、最新の研究結果では、中国に対する関心が金融危機以降格段に上がったことを示している。ここ数年の調査結果は、「CHINA+1」という言葉に代表されるように、中国リスクの分散を意識した会社が多かった。直近、2009年の結果は進出先としての中国を再評価していることが示唆される。ただ、新たな労働力を求めて進出を考えている企業はほとんどなく、市場および将来性を期待している。またその背景として、中国の

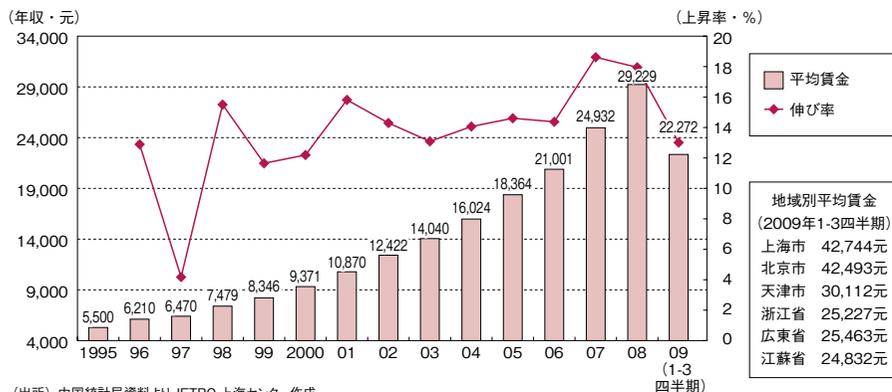


株式会社日本政策金融公庫  
国際協力銀行 (JBIC)  
北京駐在員事務所首席代表  
**越智 幹文氏**

インフラに対する満足度が他の競合国に比し格段に高くなっていることが注目される。

**鹿間(司会)** 皆さんのご意見は、総じて中国経済の先行きは大きな心

図3 中国の平均賃金の推移



(出所) 中国統計局資料よりJETRO 上海センター作成



双日株式会社  
執行役員中国総代表  
川崎 一彦 氏

配はないであろう。多少問題は起きるかもしれないが、基本的には順調な成長軌道に乗っているとといった見方が多かったと思う。一方、人民元の切り上げリスクをどのようにみられているか。

**佐々木 (伊藤忠)**

これまでの推移

を見てみると2010年は3～5%内の切り上げとなるであろう。当社は人民元で仕入れて、人民元で売るというビジネスが非常に多くなってきている。どちらかというと人民元の方がロングポジションになっているので、元高になればドルで決算している限り益が出る。今のところ人民元が高くなることでマイナスとなるとは受け止めていない。ただし、輸出ビジネスを行っている繊維縫製産業などは厳しくなっている。バングラデシュやベトナムなどへのシフトを始めているところもある。また、加工組立型産業については原料の調達を国内にするか、輸入するかによって状況は変わる。

**川崎 (双日)** 人民元の切り上げは、これまでの中国政府の対応などを見ていると一時にやるということはあり得ない。徐々に切り上がってくることは当然あり得るであろうが、切り上げはプラスの面もあり、そのような意味で急激な大きなインパクトは少ないとみている。

**木島 (三菱商事)** 中国の物価を購買力平価で見ると、事実上この国で売られているものは2.8倍くらいの価値があるのではないかとすれば、長い目で見れば中国元が強くなることは理解できるし、そうなるのであろう。中国のバスケット方式は若干不透明な部分はあるものの、通貨コ

ントロールをきっちり行っているので急激な変動はないであろう。中国は、経済の健全性と内需型への移行を確認しているところであり、個人消費が力を得ているかの結論がまだ出ていない中で慎重になっている。

**越智 (JBIC)** 金融政策については、中国では号令をかけたらしき傾向があり、非常に難しいかじ取りをしながら、基本的には極めて慎重に行っていると思う。目先の人民元の行方も大事ではあるが、中長期的には国際的な通貨になっていくのかどうか1つポイントになるだろう。人民元の国際化ということでは、貿易決済への一部導入などの動きが見られるものの、実務の現場を見ると、自由化・国際化に向けた動きは限定的で、いまだ厳しい為替管理が行われている。自由な為替交換もままならないし、外資系金融機関の多くは、人民元の調達を地場銀行に依存しており、自由に扱えるような状況ではない。そういう意味では国際的な通貨になる日はまだまだ先ではないかとみている。中国政府は、日本の金融自由化がもたらした影響を徹底的に研究して慎重なスタンスを維持している。この国は、香港というウィンドーがあるので、ここで試してみながら影響を計りつつ、慎重に導入していくことになるであろう。

**鹿間 (司会)** 米国から一時非常に圧力がかかり、欧州通貨・ユーロが大幅に下落した中でこの圧力が弱まった。ここにきてまた米国から声が出てきているようであるが、この点をどうみているか。

**越智 (JBIC)** 今回の「人民元の為替レートの弾力化」の発表のタイミングは、米国の圧力がずっと引いたタイミングであった。国内のさまざまな政治的要因から、為替は自立的に決めていくといった形を名実共に取れるタイミングを選んだとみている。このスタンスは今後も崩さないであろう。

**鹿間 (司会)** 人民元の切り上げリスクは、中国政府が為替をしっかりとコントロールしている中、これがすぐ中国経済の足を引っ張るとい

ことにはなりにくいという見方であった。

一方、従来からいわれている沿海部と内陸部の格差の問題は、貧富の格差の広がりが見られる中、中国社会の大きな不安定要因となることが懸念されているが、大井さんはどのようにみられているか。

**大井 (三井物産)** 格差問題は、沿海部と内陸部、都市部と農村部の格差などがあり、近年この格差が拡大している。例えば、1人当たりの収入の都市農村倍率が1990年代初頭では2.5倍程度であったのが、2000年に入ってから3倍を超えて、最近では3.3倍程度になっている。また、所得の最も多い10%の人たちと、最も少ない10%の人たちの所得格差が、1988年には7.3倍であったのが2007年には23倍となり、現在はもう少し拡大しているであろう。

ただ、格差はありながらも低所得層の所得が年々増えており、長期的に見るとこの格差は次第に縮小していくであろう。所得倍増計画導入や労働分配率の低下是正を意図した最近の賃上げの動きは、格差問題を十分に意識したものであり、この問題は2011年から始まる第12

次5ヵ年計画の中でも大きな課題になっていくであろう。

一方、この国の素晴らしいところは、この格差問題を逆に成長のバネにしているところである。現に東部、沿海部以外の地域の経済成長率は相対的に高くなっている。



三井物産株式会社  
常務執行役員中国総代表

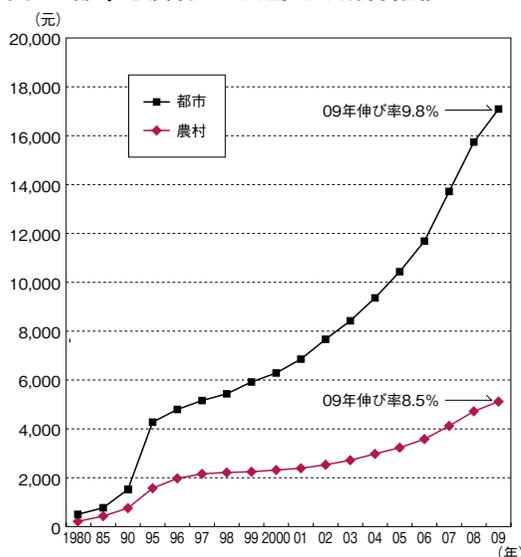
大井 篤氏

**鹿間 (司会)** 先日、中国日本商会の四川省ミッションで成都、重慶、その沿線も含めて視察した。進出日系企業に聞いたところ、成都、重慶での賃金はかなり上がってきていた。また、地元で仕事が見つかるようになり、沿海部とさほど大きな賃金の差がなくなってきており、あえて出稼ぎに行く必要はなくなっているようである。中国政府の内陸部との格差を縮めるといふ施策が確実に功を奏している。格差は依然としてあるにしても、全体が底上げしてきていることから、大きな社会不安に結び付いていないとみているが、いかがであろうか。

**佐々木 (伊藤忠)** 同感である。格差は徐々にではあるが縮まっていくであろう。特に中西部、東北部では、省政府がかなりインセンティブを出して企業誘致をしているので、雇用機会が増えていく中、今後とも出稼ぎ農民工は減っていくであろう。

**鹿間 (司会)** もう少しロングタームで考えて、中国の潜在的なリスクについてどのようにとらえられているか。いつまでも右肩上がりの成長が続くことはなく、どこかで問題が出てくる場面もあるのではないかと思います。その予測は難しいか、いかがであろうか。

図4 都市と農村の1人当たり所得推移



(出所) 中国統計年鑑よりJETRO 上海センター作成

**堂ノ上 (日中経協)** 人民元の切り上げ問題、所得格差是正の問題にしても、構造改革、産業構造の転換を図っていくことで、徐々に改善されていくであろう。しかし、川崎さんのご指摘の通りなかなか計画通りに進むものではない。例えば、沿岸部の労働集約型産業で働くたくさんの人たちが、産業構造の転換により、沿海部に高付加価値産業が育成され、労働集約型産業が内陸部へ移転していく際、この労働力もうまく動かすことができればよいが、必ずしも全員がスムーズに移転できるわけではないだろう。長年にわたり衣服の縫製をしていた人たちを、職業訓練もなしに高付加価値産業にうまく移動させることができるだろうか。転換速度の調整をうまく行わなければならない。一方、大学卒業生の就職難を高付加価値産業の育成で吸収することにしても、急に頭脳労働者の需要が生まれるわけでもなく、そのほかにもさまざまな問題を長期的にうまくコントロールしていくことができるか。そう簡単なことではない。

**鹿間 (司会)** 産業構造の転換がうまくコントロールできて、労働力の移動をうまく調整できるか。モノではなく、人間であるが故にそのコン

トロールはいつそう難しく、確かに1つのリスク要因となり得るかもしれない。

### 3. 新たな発展段階を迎えた中国ビジネス—商社の事業展開の方向性、事業戦略

**鹿間 (司会)** 次に、今後の中国ビジネスをどのようにみられているか、各社の事業展開と方向性、事業戦略をご紹介いただきたい。

#### 【伊藤忠商事の中国ビジネス】

**佐々木 (伊藤忠)** 日本がやらなければいけないことは、まず中国の消費拡大、内需拡大への対応、取り組みであろう。中国の人々が豊かになっていく中、消費の拡大が国の大きな政策課題である。日本が持つブランド、食の安心・安全にしても、日常生活で快適に感じているものを中国に提供していくことが1つのビジネスとなる。当社は、特に強みを有する生活消費関連ビジネスに注力しており、有力企業との密接なパートナーシップの下、日本の良いものを中国の消

表 商社の中国現地法人、主要事業会社、最近の動き (前半)

\* 掲載順番は座談会での発言順

| 社名       | 現地法人         | 種類    | 人員/最近時                             | 主力商品  | 主要事業会社   |
|----------|--------------|-------|------------------------------------|---|--|
| 伊藤忠商事    | 伊藤忠 (中国) 集団  | 傘型公司  | 合計: 701人<br>駐在員: 98人<br>現地社員: 603人 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・化学品/合成樹脂、石化原料等</li> <li>・繊維/中国向け原料、日本向け製品等</li> <li>・食料/日用食品等</li> </ul>              | 伊藤忠繊維貿易 (中国)<br>Itochu Textile Prominent (Asia)<br>四川港宏企業管理<br>杭州新花海商貿<br>ITOCHU Finance (Asia)<br>COSMOS SERVICES |
|          | 伊藤忠 (大連)     | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 伊新 (大連) 物流   | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 伊藤忠 (天津)     | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 伊藤忠 (青島)     | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 上海伊藤忠商事      | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 伊藤忠商事 (深圳)   | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 廣州伊藤忠        | 保稅区現法 |                                    |   |  |
| 伊藤忠 (重慶) | 保稅区現法        |       |                                    |   |  |
| 三菱商事     | 三菱商事 (中国) 投資 | 傘型公司  | 合計: 728人<br>駐在員: 73人<br>現地社員: 655人 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・化学品/合成原料、合成樹脂等</li> <li>・機械/自動車、鉄鋼プラント、発電プラント</li> <li>・生活産業/紳士衣料、婦人用一般外衣等</li> </ul> | 煙台三菱水泥<br>瀋陽航天三菱汽車發動機<br>日立建機 (中国)<br>三菱自動車販売 (中国)<br>常州宝菱重工機械<br>東洋輪胎 (上海)  |
|          | 三菱商事 (中国) 商業 | 商業企業  |                                    |   |  |
|          | 三菱商事 (大連)    | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 三菱商事 (天津)    | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 三菱商事 (青島)    | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 三菱商事 (上海)    | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 三菱商事 (廣州)    | 保稅区現法 |                                    |   |  |
|          | 丸紅           | 丸紅中国  |                                    |   |  |
| 丸紅北京     |              | 商業企業  |                                    |   |  |
| 丸紅上海     |              | 保稅区現法 |                                    |   |  |
| 丸紅大連     |              | 保稅区現法 |                                    |   |  |
| 丸紅天津     |              | 保稅区現法 |                                    |   |  |
| 丸紅青島     |              | 保稅区現法 |                                    |   |  |
| 丸紅廣州     |              | 保稅区現法 |                                    |   |  |

費者の方々に提案していきたいと考えている。

食料分野では、中国と台湾の食品・流通大手である頂新グループと有力日本パートナーを含めた事業パートナーシップの強化を図り、食品安全管理やトレーサビリティといった日本が優位性を持つノウハウを活かし、頂新の事業基盤を活用し、飲料や即席めん、製パン、マヨネーズ等の製造、販売を進めている。また、中国有数の複合企業グループの杉杉集団への資本参加および業務提携を行った。杉杉集団とはすでに繊維分野で事業提携していたが、今後はこの分野での取引強化をはじめ他の分野での戦略的取り組みを加速させ、リチウム電池材料の製造や不動産開発事業などにおいても取引関係を強化していく。環境・省エネ分野では、中国は最先端の省エネ、環境技術を導入するというので、エコタウンの建設を全国200カ所くらいで進めているが、当社は遼寧省大連の長興島臨港工業区におけるエコアイランド構想に参画している。環境・省エネのマスタープラン作りに当社が協力する形で、遼寧省政府、大連市政府、また長興島管理委員会と一緒に作成している最中である。汚水処理、共同ユ-



杉杉集団との資本業務提携の調印式（伊藤忠商社）

ティリティーセンター構想を含めて何ができるかを検討し、それらがこの国のニーズに合うのであれば、日本の技術力も活かせるし、やるべきであろうと考えている。

### 【三菱商事の中国ビジネス】

**木島（三菱商事）** 今後の中国ビジネスは巨大な内需への対応がキーワードとなる。しかし、その対応は容易ではない。

従来からのビジネスの中で自然に内需関連が伸びていく部分と、オントップでやっていかなければならない部分がある。前段について

| 出資比率 | 事業内容                         | 最近の動き   |
|------|------------------------------|---|
| 100  | 繊維製品生産管理、原料・生地・製品の販売         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・韓国ロッテグループと共同で中国テレビ通販大手のラッキーバイ社へ出資し、中国における生活消費関連分野の事業拡大を推進</li> <li>・水処理関連で世界最大手の仏スエズ社と共同で大連長興島臨港工業区の汚水処理場保守運営業務を受注</li> <li>・中国医療機器メーカー天健医療科技（蘇州）と資本・業務提携、海外および中国国内での販売等を図る</li> <li>・浙江省寧波市にて初めてのアウトレット事業の推進決定—2011年春開業予定</li> </ul> |
| 100  | 繊維原料・原糸販売、製品生産管理・販売          |   |
| 40   | 四川省・成都地域を中心に展開する自動車販売ディーラー   |   |
| 85   | 化粧品・日用品等問屋、販売                |   |
| 100  | アジア市場での投資、新規投資対象発掘等          |   |
| 100  | 保険・再保険コンサルティング、ブローカー業        |   |
| 33.3 | セメント製造販売                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・三菱自動車輸入販売会社・Mitsubishi Motor Sales (China) を設立し、輸入完成車の販売拡大、自動車事業バリューチェーン構築</li> <li>・セメント製造機械エンジニアリング会社・上海凱盛節能工程技術を設立し、省エネプラントの第3国拡販を強化</li> <li>・中国最大の医薬品卸・国業ホールディングと提携し、中国医薬品流通業事業に参入</li> </ul>                                    |
| 9.3  | 自動車エンジン製造販売                  |   |
| 10   | 建設機械製造販売                     |   |
| 50   | 自動車輸入・卸販売                    |   |
| 20   | 製鉄機械製造販売                     |   |
| 40   | タイヤ中国国内販売                    |   |
| 40   | 成都市向け浄水場建設・運営事業              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中糧集団（COFCO）と日本向け小麦輸出等を含む包括提携の締結</li> <li>・天津渤海化工集団との戦略パートナーシップの締結</li> <li>・SINOPEC エンジニアリングと第三国での共同案件取り組み等を含む包括協力締結</li> <li>・Winsway と石炭販売、海外での共同資源開発等を含む包括提携の締結</li> </ul>   |
| 30   | 総合汚水処理事業、汚泥処理、O&M、EPC、関連設備製造 |   |
| 60   | 上海における住宅開発分譲事業               |   |
| 22.6 | 合成ゴム製造販売                     |   |
| 16.2 | ペーカリーショップ展開                  |   |
| 49   | 化粧品・トイレタリー・食品等の卸売            |   |

は、資源が大きな商材となっていくと思う。しかし、資源への投資は極めて難しい。当社は豪州、サウジアラビアなどですでに投資を行っており、主に日本向けに意図した投資ではあったが、それが昨今の経済環境から中国に向かい、今後も中国のウエートは大きくなっていくであろう。後段の部分には、中国内に投資を行い、工場を造り、中国内で売っていくには、有力なパートナーを必要とすることであり、かつ長期にわたって回収されるというケースが多いと思うので、相当フレキシブルでなければいけない。また、忍耐力もなくてはならないというタイプのビジネスであり、そのような事業に入るためには経営のコミットメントも必要となる。弊社は、2010年社長が代わり新体制となり、あらためて中国も戦略地域と位置付けられた。経営のコミットメントを得ながら中国で何ができるか議論しているところである。

そのほか具体的に、鉄関係は内需の拡大に伴い経営が安定し、電気関係、化学品関係も同様で、期待している分野である。自動車関連は、中国メーカーとの取り組みが今後どのようにになっていき、どのような仕事があるのかを注視している。環境・省エネの分野は、法律面が明確でないところもあり難しい面があるが、排出権については、弊社は排出権取引世界第3位であり、中国は大きく排出権を供給する要素になっており、成功しているビジネスモデルの1つである。中国からのプラント輸出は、今後と



常熱力菱精細化工有限公司社屋（三菱商事）

も増えていき成長分野であるとみている。食料や生活資材については、近代化、洋風化、高齢化への対応で、今後どのようにになっていくかを見ている。日本はある程度この先行きを知っている面もあり、大きな取り組みのチャンスがある。住宅産業も、農村の都市化政策が進められている中、日本がいろいろとお手伝いできる分野であるとみている。

【丸紅の中国ビジネス】

鹿間(丸紅) 中国の内需の高まりに絡むトレードと、事業案件の創出に力を入れていく方針である。

当社は穀物のトレードに比較的強みを持っている。中国は大豆を2009年度で約4,200万t輸入しているが、このうち当社の取り扱いが約550万tで、2010年は800万tくらいまで増えるとみている。中国の穀物生産は、水不足の間

表 商社の中国現地法人、主要事業会社、最近の動き（後半）

\* 掲載順番は座談会での発言順

| 社名          | 現地法人        | 種類    | 人員/最近時     | 主力商品   | 主要事業会社  |             |
|-------------|-------------|-------|------------|--|---|-------------|
| 三井物産        | 三井物産(中国)    | 傘型会社  | 合計: 446人   | <ul style="list-style-type: none"> <li>有機化学品/合成樹脂、化学品原料等</li> <li>鉄鋼原料、非鉄等/石炭、コークス、スクラップ、銅、アルミ、ニッケル等</li> <li>機械/車両関連他</li> </ul>                                  | 上海宝钢鋼材加工配送  |             |
|             | 三井物産(上海) 貿易 | 保税区現法 | 駐在員: 85人   |  |   | オールドス電力冶金股份 |
|             | 三井物産(大連) 貿易 | 保税区現法 | 現地社員: 361人 |  |   | 三井信電子科技(上海) |
|             | 三井物産(天津) 貿易 | 保税区現法 |            |  |   | 三井塑料貿易(上海)  |
|             | 三井物産(青島) 貿易 | 保税区現法 |            |  |   | 北京百望達商貿     |
| 三井物産(広東) 貿易 | 商業企業        |       |            | 内蒙古オールドスEJM  |   |             |
| 双日          | 双日中国        | 傘型会社  | 合計: 282人   | <ul style="list-style-type: none"> <li>機械/自動車部品・付属品、一般設備機械等</li> <li>金属・エネルギー/一般炭、レアメタル</li> <li>化学品・機能素材/化学品、合成樹脂、包材、電子材料等</li> <li>生活産業/日本向け衣料品、加工食品等</li> </ul> | 広州寧武汽車技術<br>唐山曹妃甸双星複合管道<br>双日塑料(深圳)<br>大連翔祥食品<br>黒龍江北北大荒馬鈴薯全粉<br>双日纖維(上海)<br>北京三元双日食品物流 |             |
|             | 双日上海        | 保税区現法 | 駐在員: 44人   |  |   |             |
|             | 双日広州        | 保税区現法 | 現地社員: 238人 |  |   |             |
|             | 双日大連        | 保税区現法 |            |  |   |             |
|             | 双日青島        | 保税区現法 |            |  |   |             |
|             | 双日天津        | 保税区現法 |            |  |   |             |

題から一定の限度があるといわれている。当社は、北米、中南米でサプライソースを確保しており、食料問題への対応という面では協力していけると思っている。そのほか、上海でベーカリーチェーン・クリスティンに出資して事業展開している。すでに全国に800店舗ほど出店しているが、これをさらに広げていく方針である。一方、上海で製粉会社にも出資し、輸入小麦の販売を行っており、クリスティンにも販売している。いわゆる川上から川下のバリューチェーンを形成して取り組んでいる。また、住宅開発にも取り組む。1985年に上海で外国人向けの賃貸物件の取り扱いを始めたのを皮切りに、1990年代後半から中国人向けの住宅を開発、分譲してきた。すでに10年以上の分譲販売の歴史を有し、現在は瀋陽や地方都市での展開を始めている。現在、金融の引き締めから難しい環境に入ってきているが、都市化の進展とともに長期的には住宅不足が起るとみており、この分野は有望ととらえて取り組みを強化していく方針である。環境・省エネの分野では、2009年に総合下水処理事業会社の安徽省の安徽国禎環境に出資し、下水処理事業に取り組んでいる。将来的にはこの会社を核に全国展開しながらアジアでの事業展開も視野に入れている。また、中国企業と組んでの第三国での事業展開にも注力している。現在、東方電気と組んで、JBICの支援も得てベトナムの火力発電所を建設しており、そのほかセメントプラント、アルミプ



安徽国禎汚水処理プロジェクト（丸紅）

ラント、紙・パルププラントでも実績が出てきている。今後ともこの動きを加速させていく。

### 【三井物産の中国ビジネス】

**大井（三井物産）** 2009年夏、中国を最重要地域と位置付けて中国戦略を策定した。中国は、今や経済規模で世界第2位となる市場であり、世界中の企業が注目している。

中国での規模感、存在感のある持続的収益基盤の構築は、大変ハードルが高い。そのため、国内外の有力パートナーと一緒となって事業展開を行うことが必要となる。パートナーとの関係を強化して、中国の成長分野あるいは各地域での連携、出資、ジョイントベンチャー設立など具体的なパートナー戦略を推進することが、最も重要なことではないかと考えている。

| 出資比率 | 事業内容                      | 最近の動き  |
|------|---------------------------|--|
| 35   | 鋼材の加工・販売、鉄鋼製品加工会社への出資・投資  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・世界最大の石炭生産会社を傘下に持つ中国・神華集団と包括的業務提携</li> <li>・中国最大級の食品産業集団の光明食品と業務提携</li> <li>・シンガポールの大手水事業会社ハイフラックス社と合弁契約を締結し、中国で水事業に参入</li> <li>・中国内モン古、オールドス電力冶金の増資引受を行い、同社の化学品事業などの新規プロジェクトを支援</li> </ul> |
| 25   | 石炭、発電、合金鉄、引水事業他           |  |
| 100  | 半導体、液晶用露光装置のメンテナンス        |  |
| 100  | 合成樹脂・関連材料、機械その他マーケティング・販売 |  |
| 100  | 食品・雑貨の卸売等                 |  |
| 24.5 | シリコンマンガンの製造               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国政府系投資会社の唐山曹妃甸基礎インフラ建設投資と共同で、河北省曹妃甸工業区の環境・インフラ整備を推進する合作意向書を締結</li> <li>・中国東北部大農作地帯の黒龍江省に黒龍江省農墾総局チチハル分局克山農場などと共同で、ポテトチップの中間材料・ポテトフレーク製造会社を設立</li> </ul>                                    |
| 25   | 自動車部品用検具の製造、販売            |  |
| 61   | 排水管用の金属プラスチック複合パイプの製造、販売  |  |
| 100  | 合成樹脂原材料および成形機械の販売         |  |
| 51   | マクロ加工                     |  |
| 25   | ポテトフレーク製造、販売              |  |
| 100  | 繊維製品の縫製、販売                |  |
| 49   | 食品の物流および卸売                |  |

中国ビジネスを考えると、私は「To China, From China, With China, Within China」と言っており、中国に何を持っていくのか、中国から何を持ち出すのか、中国と一緒に何を行うのか、中国の中で何を行うのか、こういう多面的な取り組みをしていく必要があるのではないかと考えている。

最近の主要な事業を紹介すると、2010年8月にシンガポールの大手水事業会社であるハイフラックス社と合弁契約を締結し、200億円規模での投資を行い中国水事業に参入する。また、7月には、30年来の付き合いのある中国内蒙古のオールドス電力が実施した増資を引き受けた。同社はカシミヤの取り扱いから出発して、石炭の発電事業、合金鉄、最近は化学品事業にも取り組み、塩ビ原料のカーバイド、ソーラーパネルに必要な多結晶シリコンなどの製造にも参入している。パートナーが非常に速い速度で多角化し国際展開していく中、いかにわれわれの機能を発揮していくかが求められている。5月には、上海で錦江国際集団と新しい低温物流の事業を行うことで合意した。中国では消費市場の伸びとともに、冷凍・冷蔵食品需要と食の安全・安心への関心が急速に高まり、低温保管・配送能力の整備と増強が喫緊の課題となっており、今後とも伸びていく分野である。そのほか、4月にTPVテクノロジー・リミテッドの第三者割当増資引受および共同公開買付を行った。今回

の共同公開買付を一緒に行った企業かつ、筆頭株主でもある中国のチャイナエレクトロニクスコーポレーションとは、同案件で付き合いができ、同社の新しい事業展開などもくみ取りながら、展開を図っていこうと考えている。中国ビジネスは単純ではなく、さまざまな角度からさまざまな取り組み方に対応していく必要があると痛感している。

### 【双日の中国ビジネス】

**川崎 (双日)** 中国で製造して中国で販売していく内需型のビジネスモデルへの転換について、各社と方向性は同じである。その中で、やはり中国パートナー企業との連携が大事となる。パートナーの成長スピードはものすごく速く、その成長スピードに付いていく、期待に応えていくことで共に成長していく面もある。また、重点分野についても、環境、新エネルギー、省エネ、あるいは内陸部など、各社とも同じような方向で進めている。当社は、今後とも日本企業と中国企業のマッチングをさまざまな分野で展開していく方針である。また、海外進出をもくろみ、国際競争力を有する中国企業と協業して第三国での事業展開にも注力していく。長年にわたり築き上げてきた海外ネットワークを活用して、例えば南米やASEANなど第三国での事業展開まで広げていきたいとトライしているところである。

内需対応の例としては、中国に設立した販売会社を通じて石炭の中国顧客向け販売をいち早く始め、順調に取扱量を増やしている。大連では、日系として唯一の超低温冷凍刺し身マグロの加工販売会社を設立し、中国国内販売および欧米向輸出を行っている。また、北京に三温度帯(チルド、フローズン、ドライ)の倉庫を有する物流事業会社を北京のパートナーと共同で設立し、量販店やレストランなど2,000カ所以上の流通網を活用し、卸売事業の拡大を図っている。大農作地帯である黒龍江省では、食の多様化で消費が拡大するポテトチップスの中



ハイフラックス社との合弁契約調印式 (三井物産)



黒龍江省北大荒馬鈴薯全粉のポテトフレーク工場（双日）

間材料となるポテトフレークの製造販売会社を現地有力農場と共同で設立し、中国国内の顧客向けに販売をしている。また、2010年8月には、環境配慮型の工業都市を建設中である河北省唐山市曹妃甸工業区において、同工業区のインフラ投資を一手に管理する政府系投資会社・唐山曹妃甸基礎インフラ建設投資集団との間で、環境・インフラ整備につき包括的に推進する戦略的提携を締結した。当社は、2008年に外資系企業としては初めて同工業区に進出し、同インフラ建設投資集団と共同で排水管用パイプの製造・販売会社を設立して、インフラ整備に携わってきた。また、日本の膜技術を用いた排水リサイクル事業への取り組みも検討している。

#### 4. 日中経済関係のさらなる深化に向けて

**鹿間（司会）** 中国は国土や人口などから経済規模の違いはあるにしても、日本が高度経済成長期に歩んできた道と非常に似た経験を積んでいる。環境問題にしても、日本は大変な時期を乗り越えて、今の技術やノウハウの蓄積がある。少子高齢化の面でも、中国もいずれその時代を迎える。日本がこれまで苦労してきた経験を活かして中国に提供できることは非常に多く、ビジネスになると同時に貢献できる分野である

う。また、中国は今後も海外に積極的に進出していくであろうが、国際経験の面ではまだ弱いところがあり、また信頼面でも十分ではないところがあると思う。そこに日本企業が、商社が入って行って助け合う。中国企業の国際競争力と商社の国際ビジネスにおけるマネジメント能力等を組み合わせた展開も十分あり得ると思う。今後の日中関係を考えるときにどのように付き合っていくべきか。どう中国側の期待に応えていくべきかなどについて、ご意見をお伺いしたい。

**越智（JBIC）** 中国は非常に難しい市場であると日々実感している。今や資金のない国ではなく、JBICが持っている金融メニューをそのまま適用できるという状況ではなく、すべてが応用問題になってしまう。特に中国政府との関係においては、JBICの持つ事業開発等金融を日中WIN-WINの形の資金供与の形態にしていきたいと考えており、日中の両国政府と鋭意協議しているところである。環境や省エネ分野が協議の中心になってくると思われるが、この協議はあくまで日本企業のビジネス環境づくり、支援を目的とするもので、ぜひ皆さまのご意見を頂きながら進めたいと考えている。

具体的な活動を3点ご紹介させていただく。1つは、2009年に中国輸出入銀行（中国輸銀）との間で、日中企業が主導する第三国向け日中共同海外展開案件に対して、JBICと中国輸銀が協力しながら協調融資を行うことを可能とする枠組みを取り決め、今後の業務協力の強化に関する覚書を締結した。これに基づき具体的な案件が何本か出てきているが、協調可能な分野は多いと感じているし、一石多鳥のビジネスモデルだとも思っている。第1に、日本企業が培ってきた海外ネットワーク、ノウハウは、高い国際競争力があり、中国勢と組むことでコスト競争力を兼ね備えることができれば、日本企業にとってはまさに自らのノウハウを活かしたビジネスチャンスとなるだろう。第2に、中国企業

にとってはノウハウの吸収となり、海外進出リスクの分散につながるだろう。第3に、受け入れ国の立場からは、中国一辺倒になってしまうことに対する懸念へのリスク分散となり、日本が入ることで案件の質が高まるといった効果もあるだろう。最後に国際社会にとっても、今やある意味ではチャイナマネーが世界を席卷している中、かかる活動を通じて一定の国際的なスタンダードを中国に課していくという意味もあるかもしれない。なお、JBICとしてはこれらの目的達成のために、中国輸銀のほか、海外市場でははるかに大きなプレゼンスを持つ中国国家開発銀行との関係を強化し、業務提携のような形ができないかを模索している。

2つ目に、公的金融機関ならではのサポートの可能性である。2010年6月にエコシティーの開発をはじめ環境・省エネ事業に対する投資促進に力を入れる天津市人民政府との間で、環境・省エネ事業にかかる業務協力の覚書を締結した。本覚書は、日本企業による天津市における環境・省エネ事業への参画を促進することを目的とし、環境改善・保護に関する事業について、双方の情報・意見交換を緊密化することを取り決めている。締結後、個別案件の内容に加え、政策の方向性等について、覚書を背景にした意見交換が実現しつつあり、その効果が認められる。日本の政策性金融機関として、このような形で個別案件、個別企業をサポートできればと思っている。

3つ目は、民間金融機関との協力・協調を通じた取り組みである。JBICはこれまでも民間金融機関と連携して日本企業の海外展開を支援してきたが、リーマン・ショック以降の国際的な金融秩序の混乱を踏まえ、2009年度は、邦銀（邦銀中国現地法人を含む）向けに総額72億ドルのツー・ステップ・ローンを実施しており、これらローンのエンドユーザーには、中堅・中小企業をはじめとする多数の中国進出日系企業も含まれている。中国においては対外開

放が進んだとはいえ、依然各種規制等制度的な制約もあるところ、JBICとしては、今後とも当地邦銀の方々ともさまざまな協業・工夫の可能性を相談しつつ、中国進出日系企業の円滑な資金調達に貢献できるよう努めてまいりたいと考えている。

**堂ノ上**（日中経協） 確かに中国は今や資金のない国ではない。日本企業に期待されるところも、単に資金を持ってきて投資するだけでなく、日本企業の独自技術や国際的ブランド力である。中国企業が重点的にどの部分で日本と協力をしたいのか政府間、経済団体間のさまざまな対話の中などで徐々に明らかになってきている。

当協会活動の3つの柱をご紹介すると、1つは、2010年も9月に予定されている訪中代表団の派遣、2つ目が経済産業省との省エネ・環境保護総合フォーラム、3つ目が関連団体の日中東北開発協会が行う東北地方の開発に協力する日中経済協力会議であり、これら3つの事業共に、今や重点は環境・省エネである。この分野は、地域の開発に絡み公的資金が入るので、地方政府の関与が非常に強い。当協会も天津市や瀋陽市などと協定を結んで、その下でさまざまなプロジェクトを進めている。その中で、当協会は経済産業省とともに、正当な対価の支払いと技術移転した後の知的財産権の保護が図られるように、一定の役割を果たすことが重要であると考えている。瀋陽は建築産業が非常に発展しているが、一般家庭住宅における日本の設計・施工技術、建材などに非常に興味を持っていることが会議を通じて分かり、ここを日本の建設会社が得意とするところから協力していくことで一致した。さまざまな新しい分野、これまで扱ってなかった分野で日本企業が取り組んでいけるように、当協会が情報提供を行い、また中国企業とのマッチングにつなげていくことも役割であると考えている。ことマッチングの段階に入ると、分野ごとの豊富な知識と中国内のネットワークを持っている

商社の役割は大変重要でないかと思っている。

**木島(三菱商事)** 中国に関するニュースは、日本のマスコミでも数多く取り上げられるようになってきたが、もっと深くこの国の変化を理解する必要がある。中国の人の50%が日本が嫌いで、50%が日本を好きと言っているようであるが、日中の交流でお互いを知る努力をしていくことが、ビジネス上も非常に大事ではないか考える。各社それぞれ、また中国日本商会でも社会貢献事業として中国人学生の日本への派遣などの日中の交流を行っているが、当社では日本学研究センターをサポートし、日本語教育を応援している。また、北京ラジオ局において、日本語で日本の流行音楽や日本の文化を紹介する番組のスポンサーを引き受けている。このような文化交流が大事であり、今後はここに重きを置いて取り組んでいこうと思っている。

また、当社でも過去中国ビジネスで苦勞した者が多く、意識改革もなかなか難しい。いっそうの進展のためには、組織体制を一度改めてみることも必要かもしれない。また、もう少し全体をまとめて戦略的に中国側から見た事業を考えることが大事になってきているのではないかと。そして、中国で事業をきちんとプロモートできる人材の育成が大事である。今の時代は、欧米経験があつてかつ中国語がしゃべれるような人材が必要であろう。また、優秀な中国人スタッフをグローバル人材として育成して、やりがいのある仕事のチャンスを与えられるような会社に、会社も変わっていかなければいけない。中国への投資は、これまでは小さな案件が多かったが、徐々に大きな投資案件が出てきている。今後とも大きな案件が出てくるであろうから、投資の在り方についてのポートフォリオも考えて、新しい目でみていく必要があるのではないかと考えている。

**鹿間(司会)** 中国の産業構造が大きく転換しようとしている。上海万博を機にということだけではないであろうが、大きな節目が来ているよう

に思われる。質的な変化や生活様式の変化が起きており、その変化の中、商社のビジネスチャンスがこれから数多く出てくるのではないかと。

商社機能をフルに発揮し、中国国内のみならず中国企業と組んで第三国で事業展開するといったことも商社のフィールドに入ってくるであろう。日中がお互いに関われたマーケットで共に協力していくことが非常に大事になってくるわけであり、日中間のFTAが早期に実現されることが期待されている。日中韓を含めてアジアというくくりで、よりいっそう自由に事業展開ができるようになっていくことが、この地域の更なる発展にとっても大事であり、われわれ商社にとっても日本の産業界全体にとっても望ましいことだと認識している。そして、草の根の交流など日中相互の理解促進の活動が開かれたマーケットを支えていくものになる。中国日本商会も、年2回、1回に30名規模の大学生を日本企業の協力を得て日本に送り込んでいる。このような草の根レベルの交流を商会としても続けていきたいし、各社におかれてもぜひ推進・強化していただきたい。こうした地道な活動が日中経済関係を支える上で、とても大切なことではないかと感じている。

そして、グローバルマーケットの中で、日本はどのように競争に打ち勝っていくかを考えたとき、人的資源をどのように活用、育成していくか。日本人自身がしっかりとしなければいけないし、中国人スタッフがわれわれの中で生き生きと活躍できるような会社にしていかねばならない。この辺りは次回のテーマとして掘り下げて行ってはどうか。

本日の座談会を通じて、読者の方々に前線で活躍されている皆さんの生の声が少しでも伝わればうれしく思う。本日はお忙しいところ、長時間にわたりご参加いただきありがとうございます。

(2010年8月9日、丸紅(株)北京事務所会議室にて、山中通崇)

