

## 巨大市場に挑戦する商社



## 関 志 雄 (かん しゅう)

独立行政法人 経済産業研究所  
上席研究員

((社)日本貿易会「中国ビジネスと商社」特別研究会  
主査)

WTO加盟を機に、中国は実体経済のみならず、法律や規制までもがさらに開放されることになる。それとともに、中国を取り巻くビジネス環境も大きく変化する。高度成長を遂げた中国に対し、日本側では脅威論も台頭しているが、中国の台頭やさらなる開放は日本にとってはむしろチャンスではないだろうか。特に、商社にとって、中国企業の強みや弱点、そして国際化へのニーズは大きな機会となりうると思われる。

## 1. 中国の強みを生かす商機

高度経済成長を背景に、中国は輸出拠点としてだけでなく、一大市場としての魅力をも持ち始めている。特に、住宅市場や自動車市場は内需拡大の好例である。一方で、豊富な労働力を背景に、労働集約型産業における優位性もまだ維持されている。商社にとっては、このような優位性を生かすことがビジネスチャンスにつながる。

### (1) 市場の拡大

中国では、1998年に国による住宅割当制度が廃止された。これにより、ディベロッパーなどが商品化した住宅を個人が自由に購入できる方式へと変わった(ただし、実際には土地は国の所有で、長期の借地契約をすることになっている)。この動きは経済成長や所得上昇と重なり、住宅取得需要を掘り起こした。

丸紅は98年7月に中国人向け住宅会社を設立し、中国人向け住宅を開発して順調に業績を伸ばした。これまで、中国からの安価な建材輸入の動きはあったが、WTO加盟もあり、商社の中国住宅市場への参入機会はまだまだある。この分野では、技術供与や販売、仲介、管理などの経験をもとにしたコンサルティング業務が考えられる。

もう一つ、WTO加盟と絡んで注目を浴びている産業が自動車産業である。WTO加盟により、完成車の関税は2006年までにこれまでの80～100%から25%にまで引き下げられ、輸入数量制限も撤廃される。すでに日商岩井がスズキの販売を手掛けるなど、需要拡大を見込んだ動きがみられる。また、直接自動車を輸出するだけでなく、技術の提供や、高級車は日本で作り、大衆車は中国で作るといった形の提携の仲介なども射程に入るだろう。

## (2) 低賃金を生かした生産基地

中国は賃金水準が日本の30分の1程度にとどまり、低賃金は国内市場拡大の制約になる一方、労働集約型製品の生産基地としての魅力にもなっている。中国は農村部に余剰労働力を抱え、労働需要が増えても賃金上昇圧力が生じないため、労働集約型製品の競争力は当面維持される。この強みを的確につかむことは商社にとってのビジネスチャンスにつながる。

## 2. 中国の弱点を補う商機

経済の高成長や都市部への大規模な人口移動、環境問題など、現在の中国と高度成長期の日本には多くの類似点がみられる。商社は世界中に蓄積した物流機能や資金回収機能、充実したネットワークや販売チャネル、コー

ディネーション機能を活用して中国企業の弱点を補い、支援を行うことができる。そして、これが商社にとってのチャンスにつながる。

## (1) 環境問題への取り組み

工業化による問題の一つは環境問題である。現在、中国のCO<sub>2</sub>総排出量は世界第2位である。中国では、一次エネルギーの75%程度が石炭であるため、よりCO<sub>2</sub>排出量の少ないエネルギーへの転換を進める必要がある。また、SO<sub>2</sub>の排出量も世界一である。大気汚染だけではなく、酸性雨や土壌汚染、水質汚染といった問題も憂慮されている。

環境問題の解決には、当局による規制のほか、環境技術の導入が不可欠である。例えば、中国では鉄を製造するのに日本の1.5倍のエネルギーを必要とする。このような技術の後れも環境問題の原因となっている。日本企業のノウハウは解決の糸口の一つになるだろう。一方で、環境、省エネ技術の導入を通じて新しいビジネスを模索する機会も生まれる。この分野では、三井物産や豊田通商が各地で酸性雨対応技術を持ったボイラーへの転換工事を進め、伊藤忠商事が深圳や華東地域で液化天然ガス事業を行うなど、商社の参入が始まっている。

## (2) 技術移転

中国は、「世界の工場」と言われながら自前の技術をほとんど持たず、開発能力も脆弱である。そのため、効率改善や産業構造の高度化を達成するうえで海外技術の導入が欠かせない。しかし、移転する技術は最新である必要はない。例えば、トーマンによって、中国側が生産管理技術や縫製技術を導入し、縫製工場での品質を高めたことがあった。ちなみに、これは後にユニクロが低価格高品質の

製品でブームを巻き起こす基盤ともなった。

しかし、これまでの外資の中国への投資は、労働集約的産業が最先端技術分野に二極化し、中間技術の移転は進んでいない。2002年、三井物産は清華同方と技術面での包括提携を結んだ。この提携には、技術導入や人材交流という項目が含まれている。このような提携により、生産過程での中核技術や中間レベルの技術をも移転させることができる。このように、より安価な労働力を利用したい日本企業の思惑と、産業招致や最先端技術ではない技術の導入を行いたい中国側の思惑を商社は橋渡しすることができる。また、このような提携は、発展の後れた農村部や内陸部での産業発展にもつながり、中国にとってはさらに望ましいものである。

### (3) 物流システムの構築

物流やコーディネーションの効率化も中国企業にとっての課題である。生産力の増強や産業の発展には物流活動が大きな役割を果たす。サプライ・チェーン・マネジメントの実行によって、所与のインフラのもと、より効率的に物流活動を行うことができる。物流の効率化を実現するうえで、日本の商社の仲介機能が本領を発揮する。現在、商社はボトルネックとなっている物流機能について中国国内および国外双方の拠点を活用して効率化を図っている。また、中国市場関連情報の交換を行い、ノウハウの共有と高度化によってサービスの高度化、効率化、および戦略の高度化を図っている。

商社はこのようなノウハウや機能を活用し、さらに現地の営業部門と協力して進出企業への支援体制を築いている。その他、培ったノウハウの他都市への応用や、中国から第三国市場への輸出の増加に対する自社ネットワー

クでの対応といった動きもみられる。また、WTO加盟による流通の自由化を見越して、中国進出をめざす企業に対してコンサルティングを行っている。

一方で、商社が提供する充実した物流機能は、中国企業にとっても魅力的である。物流や仲介機能を充実させることで、中国国内外の各地域での分業を促進できるためである。商社にとっては、仲介機能を効率化させることで、地域特性や比較優位を生かしたビジネスチャンスが生まれてくる。

### (4) リスクヘッジ

最後の課題は、中国の政策・制度変更、市場環境変化などのリスク、中国企業の信用リスクである。商社は、中国への進出企業や中国企業との関係を通じて仲介機能や資金回収機能を高めており、リスクについての情報も蓄積している。今後、これらの機能は、中国進出をめざす多くの企業にとって、そして中国側にとっても有用となる。商社は有用なパートナーを結びつけ、適切な情報に基づいた進出を促すことで中国市場の持つリスクを緩和することができる。より広く企業活動を行う余地を与えることで商社のビジネスチャンスが生まれてくる。

## 3. 中国を海外へと結ぶパイプ役

中国はWTO加盟を果たした一方で、アジア諸国とのFTAの締結を本格化させている。中国の対外開放の新段階において、日本の商社には中国企業を海外へと結ぶパイプ役として期待が寄せられている。

### (1) 中国企業の国際化の支援

改革開放の進展やWTO加盟をきっかけに、

多くの中国企業が「外に出よう(走出去)」を合言葉に、対外直接投資や外国企業との提携を視野に入れた国際化戦略を進めている。しかし、中国企業の海外活動のノウハウはまだ不足している。中国企業が商社をパートナーに選ぶことは、企業の国際化戦略に有効な手だてであろう。商社側からみれば、中国企業との提携は、蓄積した有形無形の資産をビジネスに結びつけるチャンスとなる。したがって、中国企業の国際化を商社が支援することは、商社側からみても望ましい協力関係となる可能性がある。

例えば、住友商事とコンテナ製造メーカーの中国国際海運集装箱股份公司(CIMC)との提携は、中国企業との提携の成功例である。1990年、住友商事は海外企業向けコンテナの製造ノウハウをCIMCに伝授した。現在、CIMCは世界のコンテナ生産の40%を占める企業となっている。2002年7月には住友商事が青島の海信集団と提携して海信集団の家電製品を、12月には三井物産が上海広電集団と提携して上海広電の先端的AV機器を日本や欧米諸国へ販売することを発表し、すでに中国企業と商社の提携の動きがみられる。さらに、前者の場合は海信集団の流通ネットワークを活用し、高級家電製品の中国国内市場への供給を視野に入れている。

また、中国企業による日本企業の買収も活発化し始めている。その狙いは、日本企業が

持つブランド、技術(特許)設備、そして販路を手に入れることにある。しかし、中国企業は日本の法律や商慣行について十分な知識を持っておらず、日本の商社は案内役として期待されている。

## (2) アジアの経済統合に伴う商機

東アジアの経済統合は、現在、中国と日本がASEANとの間でFTA交渉を行う初期段階にある。しかし、そう遠くない将来、日本、中国、韓国、台湾からASEANまでを取り込んだ東アジアFTAが実現すると考えられる。

東アジアFTAに関して大事な点は、地域内でどれだけ多くの貿易、投資、人材交流を実現できるか、そして、それを通じて各国がどれだけの経済発展を遂げられるかにある。この点に関して、アジア各国に古くから拠点を設置し、経験と知識を有する商社の果たす役割は大きい。商社がASEAN地域の企業の中国への輸出を支援する、あるいは中国企業のASEAN進出を支援するなど、日本以外の拠点を結びつけることで、東アジア全体の活性化につなげることができるためである。

商社にとって、各国の現地企業と新たな提携を結ぶことは、ビジネスチャンスが飛躍的に拡大することを意味する。したがって、東アジア地域のFTAは、商社にとっては一刻も早い成立が期待されている。

