

1980年12月1日

“中国フィーバー”去り 地道なビジネス探る

調整期迎え日本の技術、資金力必要 来年には日中合併企業の数社実現も

- ▶ひとりの“中国フィーバー”は去り、地道だが前向きな対中国ビジネスに取り組む企業が増えている。
- ▶経済の調整期を迎えた中国が、地に足の着いた国づくりに日本企業の技術力、資金力、経営ノウハウを積極的に求め始めたのがきっかけ。
- ▶市場原理の急ピッチな導入で、中国側にまだ混乱はあるものの、来年には、日中合併企業もいくつか実現しそうだ。

「このところ、中国への大型商談はバツリでね。一時の“中国フィーバー”がウソみたいですよ」——大手商社の中国担当者に聞くと、一様にこんな答えが返ってくる。

中国は78年2月に、四つの近代化推進のための10カ年計画をぶち上げたが、10カ月足らずで挫折。その後79年2月には約26億ドルにのぼる対日輸入プラント契約を凍結。以来、地道な経済建設を旗印に“調整期”に入ったのである。

当然、各商社のとまどいは大きかったが、いまはむしろ「ようやく対中国ビジネスに冷静に対処できるようになった」と情勢の変化を歓迎する声が多い。何しろつい最近まで、「プラントを輸出してから、現地に電気も水もないことに気が付いた、なんていうケースがゴロゴロしていた」（ある大手商社）ほどのフィーバーぶりだったのだから。

「日本の商社は、中国の現代化路線の

日中合併事業の案件

関係企業	概要	進展状況
中国大塚製薬(有) 日本/大塚製薬(50%) 中国医薬工業公司	輸液工場(天津市), 本社北京市 資本金 1000万円 契約期間 20年間 ぶどう糖輸液, リンゲル液, 生理食塩液等年産600万本予定(内需要)	80. 8. 2 契約書調印 (於: 北京/中国国家医薬品管理総局)
中国東方租賃(有) 日本/オリエント・リース(50%) 中国国際信託投資公司(20%) 北京市機電設備公司(30%)	リース事業 資本金 2億~20億円程度 場所 北京市 注: 北京市機電設備公司 本社北京, 資本金8000万円, 機械設備関連物資の生産流通業務一部レンタル業務を扱う。78年取扱高4億元	80. 1. 30 基本合意覚書調印発表 80. 4. 10 設立準備事務局(北京)設立
上海三洋圧縮機術 日本/三洋電機 東京三洋電機等三洋グループ(75%) 上海市手工業管理局(25%)	冷蔵庫用コンプレッサーの製造 資本金 50億円 場所 上海市閘江重工業団地 役員 中国側4名(会長含む) 日本側6名(社長含む) 小型コンプレッサー製造一貫工場(年産50万台)60~70%を輸出に振り向ける予定	80. 1. 10 基本合意を発表
日本/ジャパンエース(50%) 中国五金産輸出入公司(50%)	ゆるみ止めボルトナットの製造 場所 天津市 当初の生産規模 2000~3000トン。 設立まで当面技術指導	80. 7. 30 基本合意発表
日本/小松製作所 第一機械工業部	建設機械用鑄造部品の製造 出資比率 50/50予定 場所 北京鑄造工場もしくは上海鑄造工場(未定)	折衝中

(三和銀行調べ)

関係企業	概要	進展状況
日本/東邦電器 軽工業品公司 上海分公司, 上海電子設備工業公司	テープレコーダー, マイクロモーター, ヘッド等の製造 場所 上海 出資比率 日本側49%, 中国側51%予定	80. 3. 22 合併企業設立を前提に技術協力, 加工貿易
日本/アイワ 北京市電影機械工場, 北京市電子儀表工業局	ラジオ・カセット製造 当面部品を輸出し, ノックダウン生産	80. 3. 15 合併を前提とする生産技術協力契約調印
日本/三三五 企業グループ 天津市	中古トラス修理工場 場所 天津(天津市第四工場) 当初年産 1000台, 将来1万台	80. 4. 5 合併をめざす覚書を交換
【日本での中国との合併事業】		
京和(株) 日本の財界有志(51%) 北京市友誼商業服務公司(49%)	北京風レストランの経営指導・材料供給, 北京工芸品代理販売, 北京料理に関する出版 資本金 5000万円 役員 日本側, 中国側各4名	79. 10. 末 外資審議会認可取得 80. 1. 4 設立登記
京連興業(株) 朝陽貿易 三和銀行他(51%) 北京経済建設総公司(49%)	北京市の経済建設・貿易に関する情報提供, 日本企業との事業協力の仲介・あっせん, 一部通常輸出入貿易など 資本金 5000万円 役員 日本側4名, 中国側3名	80. 4. 17 契約書調印 80. 5. 26 設立登記
北京西武(株) 西武百貨店(50%) 北京市対外貿易総公司(50%)	中国産品の輸入, 卸小売り 資本金 1億円(授權資本4億円) 役員 日本側・中国側各5名 80年9月中旬, 西武池袋店内に6店舗開設予定	80. 4. 18 契約書調印 80. 7. 3 設立登記

読みを誤り、中国の経済成長に甘い期待を抱き過ぎた」（中嶋嶺雄・東京外国語大学教授）との批判にどう答えるかは別として、商社自身、地道かつ堅実な対中国ビジネスの方向を探り始めている。

まず、小つぶの商談をコツコツ積み上げていこうとの方針への転換だ。大型プラントの受注がこしは1件もなかった三井物産でも「1件2000万円、3000万円といった輸出商談はここ1年ものすごく増えた」（川崎舎恒男中国室長）。結局「世界中に残された大市場は中国しかない。そこで工夫して商談を発掘していくことが必要」（丸紅）というわけである。

——ローラー作戦 北京中心から地方拠点へ

と同時に、各商社とも中国の急速な地方分権化の動きに呼応して、中国室員を中国各地へどんどん送り出し始めた。これまで中国との商談は国レベルが相手で北京中心だったのが、昨年からは天津、上海、福建、広東の省レベルが対外経済交流で自主権を持つようになったからである。来年1月からはさらに内陸部のいくつかの省にも自主権は広がる。

このためいま各商社の中国室を訪れてみると、部員の半数は不在。大半は中国の地方拠点づくりに飛び回っているのだ。伊藤忠商事では「中国大陸を東西南北、ローラー作戦でビジネスの種を探し回すつもり」（山村隆志中国室長）とか。

中国の調整期は少なくとも2、3年、あるいは6、7年続くとの見方から、対中貿易の中で3国間貿易の比重を高めようとの動きも顕著だ。三井物産では、ことしに入って、中国経由の3国間貿易の比率が20%に達する勢い。ゆくゆくは3分の1にまで高める方針だ。このため同社では現在「英語と中国語の両方できる専門家を急拠養成中」（中国室）。

このような商社の対応と並行して、中

国側からは最近、貿易の多様化を求める動きが活発化してきた。「委託加工貿易」「組み立て貿易」「補償貿易」などがそれで、現在約50億ドルしかない金・外貨準備高をできるだけ節約しながら、より多くの先進技術を導入し、近代化を早期に実現しようというのがねらいだ。

この中国側の呼びかけに応じる企業も増えている。例えば、日本から原材料を中国へ輸出して加工させ、製品を輸入、加工賃を支払う委託加工貿易は、昨年来30以上の案件が成立した。だが実際には、「思ったより加工賃を高く設定された」とか「品質がいま一歩」などの理由で、二の足を踏む日本企業が多いのも事実。トラブルの原因は、契約時の双方の理解不足にあるようだ。

その点、北京印刷会社との間で、活版印刷の紙型の加工貿易を始めた泰正スクリーン印刷（本社・東京都狛江市）の場合、まさに、地道な努力で中国側の理解を得、成功している例で、新しい対中国ビジネスのモデルケースになるだろう。

同社の大木晴之社長が中国側と加工貿易の話をしたのは78年。まだ“中国フィーバー”が醒めやらぬ頃だ。単身北京へ乗り込んだ大木社長は早速、中国側と交渉に入ったが、なかなか条件が折り合わなかった。「とにかく高い値段をふっかけてくるんです。初めのうちは、商売をやらせてやるという感じなので、中国人は何と無礼なのかと思った。何度ドアを蹴って交渉を中断したかわからない。中国側と交渉して、このような経験をした企業は多い。

そこでついに、大木社長の場合、原価計算を中国側につき突けた。実物の組版をみせながら一文選工が組む文字数とコストの関係を説明し、日本での販売価格と流通コストの関係を実例を示しながらこと細かに説いた。「日本の流通機構をわかってもらうのにどれだけ時間をかけたかわからない」という。しかし、デー

タを示すと同時に、相手のメンツなどを気にせずビジネスライクに話し合ったことが、かえって相手の信用を得、「加工賃もリーズナブルなところに落ち着いた」（同社長）。

一方、組み立て貿易は、日本から部品や機械設備を中国に持ち込み、中国側が組み立てた製品を日本が引き取り、組立賃を支払うもので、家電、機械関連企業で徐々に広がっている。加工貿易と同じような問題が起きているが、ここでも、対中国ビジネスを地道に育てていこうという企業は大きな成功を収めている。

例えば横河電機製作所。昨年11月に西安の工業計器工場と契約を結んだが、それまでに1年半の期間をかけ、じっくり双方で話し合った。特に時間をかけたのは経営管理で、横河正三社長自ら、中国人向けに、在庫管理、品質管理、工程管理などの解説書を書いたほど。この本は分厚いもので「在庫管理では、実際に伝票を貼りつけて、このような伝票で出庫せよと例を示したり、工程管理のフローチャートなども付けてある」（横河社長）という。

——現場実習留学 品質高まるまで輸入せず

と同時に、ここの夏から合計50～60人の現場作業者を日本に呼んで実習もさせた。もちろん実費は中国側の負担だ。また、この組み立て貿易契約では「中国側が日本で作る製品と全く同じ品質のものができるようになったら、中国側から全量輸入する」との条項をつけた。これは「日本では、どんどん新製品を開発、生産しなければならず、ある製品は中国側に完全にまかせたいし、それが本来の意味の技術移転に貢献できる」（同社長）ため。この点は、これからの対中国ビジネスを発展させる上で重要なポイントとなりそうだ。

機械や設備を輸出し、それによって生産されるモノで代金を決済する補償貿易

合併事業への関心の有無

(回答数, カッコ内%)

業種	①大いに ある	②業界の対 応いかん	③全く関 心なし	無回答	計
製造業	31(20.7)	91(60.7)	28(18.7)	—	150(100.0)
食品	2	5	1	—	8
繊維	2	9	3	—	14
木材・紙・パルプ	1	5	—	—	6
化学	8	14	6	—	28
窯業・土石	2	5	3	—	10
金属	4	12	2	—	18
一般機械	4	12	5	—	21
電気機械	3	5	2	—	10
輸送機械	3	9	4	—	16
その他	2	15	2	—	19
非鉄製造業	32(37.6)	41(48.2)	10(11.8)	2(2.4)	85(100.0)
農・林・水・鉱	5	2	—	—	7
建設	—	7	5	—	12
卸・小売り	15	13	4	1	33
運輸・通信	6	7	1	1	15
電力	—	3	—	—	3
その他	6	9	—	—	15
計	63(26.8)	132(56.2)	38(16.2)	2(0.9)	235(100.0)

出所：日本長期信用銀行調べ

でも、日綿実業が黒竜江省の荒地を開墾し、大豆、小麦を栽培する契約にことし2月調印するなど、徐々に成果は出始めているようである。

さて、多様化貿易以外にも中国は最近、日中合併企業の設立に驚くほど熱心だ。

ことし6月、訪中した野村証券の田淵節也社長はこう語る——「谷牧副首相と1時間半ほど会談したが、徹頭徹尾、合併の話でね。年内に50件、少なくとも30件は話をまとめてくれと頼まれた」。その後、野村証券は7月と10月に、それぞれ中堅企業4社、9社のトップを引き連れて訪中。合併事業の具体的な交渉に入った。

この2回の訪中に団長として参加した野村証券の豊田善一専務によると、1回目と2回目のわずか3カ月で中国側の合併企業に関する条件は大幅に緩和されたという。例えば、土地代の最低価格は4分の1に引き下げられ、新採用の際の試

用期間が認められると同時に、一定の範囲で製品価格が決められるようになった。販売面でも、従来は国家が買い上げて“配給”していたのを、合併企業の場合は新たに独自の流通チャンネルをつくれることになった——など。

中国側としては、何としても、日本など先進国の技術力と資金力、それに経営ノウハウを導入したいところなのだろう。

——あせらず、じっくり
日本企業紹介にも慎重さ

第2回野村訪中団に参加した9社の代表は全員国賓並みの待遇を受け、北京、上海などの現地工場を見学、合併相手と“集団見合”した。その結果、半数の企業は、基本的に合併の覚書を交わしてきた。たとえば、プラスチック包装の藤森工業(本社・東京)、高級子供服の横山(本社・名古屋市)などのケースだ。

対中国投資の障害

①インフラストラクチャの未整備

190社(14.7%)

②硬直的な官僚組織

180(14.0)

③経営能力の不足

98(7.6)

④政治・経済路線の不安定性

323(25.1)

⑤労働力の質

25(1.9)

⑥法制度の未整備

301(23.3)

⑦原材料の入手難

23(1.8)

⑧関連産業の未発達

143(11.1)

⑨その他

6(0.5)

計 1289(100.0)

出所：日本長期信用銀行調べ

だが、各社とも中国側の“合併フィーバー”に踊らされているわけではない。藤森工業では「まず、製品のサンプルを相互に交換し人材の交流も進め、さらに販路の確保についても詰めた後、調印する」(藤森俊彦社長)。また横山の場合も、指定する納期に一定のコストで、一定の品質の製品を作れば合併に踏み切る計画。このほか、第1回の野村訪中団に同行した朝日特殊合板の場合も、黒竜江省という寒冷地の工場を相手に選んだため、1年かけて気温と製品との関連を調査のうえ、合併に踏み切ることにしている。あせらず、じっくり、フィージビリティ・スタディーすることが必要だといえよう。

野村証券以外にも、大和証券、三和銀行などが、取引先の中堅企業を中国に紹介し、日本長期信用銀行も近く同様の計画を実行する方針だが、日本企業を紹介する金融機関にも慎重な態度が望まれるところだ。

いまのところ、中国企業との合弁は、中国国内で10社、海外で5社。日中合弁企業は、ことし8月に、点滴注射液を製造する「中国大塚製薬有限公司」の設立に調印した大塚製薬1社だけ。1年間の調査の後、「会長、社長の意向で決断が下された」（仲井元昭中国室長）。

大塚の合弁第1号については、「トップがオーナーだからリスク覚悟でできた。一部上場企業で合弁に踏み切るところは当分出まい」（川崎舎三井物産中国室長）との見方もある。確かに、建設機械用鋳造部品の合弁会社設立について覚書は交わしたが、その後、交渉が進展していない小松製作所などの例もある。ではなぜ、日中合弁がむずかしいのか。

——合弁基準 法律の未整備がカベに

一言でいえば、中国側が、合弁に際しての明確な基準をまだ示していないことだ。例えば、中国側は出資額を土地、建物で代替させる場合もあるが、その際、土地の評価の基準は必ずしも明確でない。また、合弁法（中外合資経営企業法）の大ワクは昨年7月発表されたが、その細則は未発表で、外為管理法、商法などの法律も未整備。さらに、内需を喚起する産業以外は、外貨獲得のため、製品の大半は輸出しなければならない、などの点も、日中合弁が遅れている理由といえる。

だが、ここへ来て再び、日本企業側に、合弁に応じる空気が出てきたのも確かだ。その背景には来年中には、商法、会社法、特許法など懸案の法令が出そう、とみられていること。また12月3日から北京で開く日中閣僚会議を機に、日中投資保証協定の締結が早まりそうなこともある。

オリエント・リースは、「11月25日に、北京で中国東方租賃有限公司（チャイナ・オリエント・リース）の正式調印おこなった」（畠幸男取締役）。折半出資によ

り、北京で、輸入機械のリース業務を始める。「法律は未整備だが、契約で細目をカバーした」（同取締役）という。「中国では、ひとたび成立した契約は、基本的に高い法的安定性を持つ」（野村総合研究所）といわれ、実際に、欧米企業と中国との合弁でも、この方式が採用されている。

キヤノンもこの10月、「将来は、中国の相手メーカーに資本参加するか合弁会社を設立することで基本的に合意した」（賀来龍三郎社長）。ただ、同社の場合は合弁までに三つのステップを踏む。第1段階は、カメラ、マイクロフィルムの組み立て貿易。第2段階は、現地での部品の内製。第3段階は、品質、コストともに高水準となった場合に合弁——というもの。「各ステップで失敗すれば、そこで契約はストップ」（賀来社長）という、極めて堅実な方法だ。

また岡本理研ゴムはことし春、広東省で合弁企業を設立したが、この場合は、同社の香港の現地法人が出資者となった。いきなり日本の本社が合弁に踏み切るより、初めは中国との商売に慣れている華僑のトップに合弁をまかせることも一つのいき方といえよう。

このように、中国との合弁は、地道な努力と工夫で道は切り開けそうだが、日本国内での日中合弁が増えつつあるのも注目に値する。例えば西武百貨店と北京市対外貿易総公司との合弁でことし6月設立した北京西武。中国産品の日本への輸入が主業務で、中国側は、「日本の百貨店の商品管理、仕入れ、在庫管理などの経営管理技術の習得が主な目的」（岩沢守晃北京西武管理部長）。西武側も「中国人役員を通して、これまで手に入りにくかった産品も入るようになったし、将来、日本からの輸出を始めるための関係づくりにも役立つ」（同部長）とみている。

貿易の多様化、合弁以外にも新たな対中国ビジネスが芽生えつつある。

その一つが広告ビジネス。中国では市

場原理の導入で、昨年来、人民日報などの新聞やラジオ、テレビ、看板などへの外資の広告を認めた。このため、電通はことし2月、北京に駐在員事務所を開設。すでに取扱高は、初年度が1億円強、今年度も3億円に達し「ここ4、5年間は倍々で伸び、15億円にはなりそう」（木暮剛平専務）。同社の輸出広告は年間120億円だから、かなりのシェアを占めることになるわけだ。このため11月には、大手広告各社の代表団も出発した。

——巨大市場だが… 心情的共感だけでは失敗

コンサルタント業務も有望だろう。日本郵船は7月、富士通などと、中国遠洋運輸公司から、一般貨物船の運航管理システムを受注したが、「将来は、コンテンツ管理、港湾管理などのソフトウェアも売っていく方針」（鈴木秀郎情報システム室長）。来年は、上海に10人社員を派遣し、実際にノウハウを教える。このソフト収入は3～4億円になるという。

また、同社の場合、コンピューターのプログラムを中国で委託生産することも考えているようだ。「中国のコンピューター技術者に会って優秀さに驚いた。プログラマーの水準も相当高い。労働コストも考えれば、非常に有望」（鈴木室長）というわけ。各種のソフトウェアを中国に売っていくとの動きは商社にも始始め、伊藤忠商事も「現在、2、3の案件を抱えている」（山村中国室長）。

中国市場は確かに未知の魅力があり、しかも巨大だ。だが、単に賭けや心情的共感だけで出ていくと“フィーバー”の二の舞いとなろう。調整期の中国経済の水準を高めるのに役立つプロジェクトを冷静に選び、言うべきことは言う率直な交渉を地道に積み重ねていくことこそ、対中国ビジネスを成功させる条件といえよう。（尾崎 春生）

1980
12-1目次
(NO.280)

銀行革命

どうなる再編、自由化、国際化……………44

新外為法のスタートで銀行革命は本番を迎えた。金利の自由化、金融の国際化、機械化は銀行経営を根本から変えていく。行きつく先は金融大再編か。生き残りへの道を求めて、各行は個性的な動きを開始した。10年後、日本の銀行はどう変わるのか。

外貨預金自由化が烽火に……………44
10年後あなたの取引銀行は?……………50
30氏アンケート調査……………55

**“中国フィーバー”去り
地道なビジネス探る**

……………61



開放的で健康的、省力機器も採用……………81
大きく変わる米企業のオフィス



筑波学園都市に“熱いまなざし”……………196
世界第一級の研究設備に魅力いっぱい

ニューズレター

- 景気 オイルマネー流入一服……………24
- 経営環境 ソ連、シベリア開発へ北方領土で譲歩?……………33
- 財務 過去最高の9月期決算の中身に“仮空利益”あり……………67
- 経営 住友銀行が即戦力化ねらい支店長研修……………93
- 労務 定年延長の該当者に資格試験、日本耐酸炭工業……………94
- ニュービジネス 企業内犯罪を摘発、米で“スパイ会社”繁盛……………127
- ビジネス法務 総会屋との接触企業数は「やや増え気味」……………128
- 流通 「既存スーパーより1割引き」で売り上げ急増……………153
- マーケティング 年収2000万円以上の客に的絞る高級店登場……………154
- 技術 新しい冷却装置TCMを装備 IBMの「3081」……………187
- トップ 若狭全日空会長、ロ事件判決前に辞任……………217
- ビジネス語録……………188 ビジネス閑話……………218

オフ・ビジネス

- 五島雄一郎の健康教室……………204
- 入浴の功罪(1)
- マイ・ヘルス……………204
- 渡邊 文蔵氏
- 新・養生訓……………205
- 佐藤 治郎氏
- 心のクリニック……………206
- 機会的不眠症(平井富雄)
- トップのための若者学……………206
- ビッグ・コレクター……………207
- 高橋 茂氏
- エグゼクティブ・ガイド……………208
- 散歩道……………209
- 帰ってきたジャズ…出てよヒーロー
BOOKS……………210
- 「過ごす」本は花盛り
- 本とのめぐり合い……………211
- 紀国 憲一
- 著者との3分間……………211
- この本・カン・ド・コロ……………213
- 「危ない国の研究」「中国三千年の体質」
- Mr.Ugayaの英語教室……………213

寄稿

「プラプラ社員も楽じゃない」●能登原 隆史……………159

企業

- ケーススタディ●日本精工……………71
- 異色企業●荻原鉄工所……………170
- 企業戦略●ソフトウェア・エージー・オブ・
ファーストの汎用ソフトウェア販売……………173

ドキュメント

敗軍の将、兵を語る●佐藤嘉尚・面白半分社元社長Ⓡ……………180

海外情報

- Business Week Outlook……………194
- 海外特報●ウォール街、新規公開ブームにわく……………141
- 80年代の大目標「生産性向上」 欧米企業の「格闘の日々」……………165
- 海の向こうのニッポン経営●……………100
- 影攝佳香港有限公司(ヤシカ=香港)

技術

- インサイド●欧米植物工場最前線……………131
- アングル●村野賢哉・ケン・リサーチ社長……………134
- 対談●長谷川淳・住友金属鉱山海洋資源室長……………135
- マンガン団塊開発

予測

「機械との会話」実現する音声合成●……………116

データ・ビジュアル

日本女性の“翹るで”度●……………146

人物

望月継治・神田精養軒社長●……………176

カラー・グラフ

カラー・ルポ……………96

- 企業前線
- 竹中工務店の
コンピューター設計
- わが社の保養所
- 新日本製鉄
- 新社長登場……………120
- 西川 次郎氏
(古河鉱業)
- 交遊アラカルト……………122
- 竹下 司氏ほか

表紙●足利銀行黒羽支店

お客様との接点となる支店は銀行経営の最前線。それだけに各行とも支店作りに知恵を絞る。黒羽支店は明治中期の建物だが、町並みとの調和を意識して外観は昔のまま。しかし、内部は機械化しており、「古い酒袋に新しい酒を盛る」の見本。(写真:内田 広)