

四国における中国ビジネスの現状と方向性

【要 旨】

1．中国は世界経済の中で重要なプレイヤーとなっており、大都市圏はもちろん、地方圏である四国とも経済的に深い関係を有している。四国においては、2004年7月に愛媛県松山空港と上海浦東国際空港の間に定期航空路線が開設されたことで中国との時間的な近接性が高まっており、これを契機に中国との更なる経済交流の進展も期待されている。本稿は、四国における中国ビジネスがどの程度の広がりをもっており、今後どのような展開をみせるのか、その中でも特に四国のように大都市圏に比べれば経済規模の小さな地方圏に立地する企業が、中国との関係でいかに活路を見いだそうとしているかについて明らかにすることを主な目的としている。

2．四国における中国の経済的な位置づけをマクロ的に概観すると、貿易面では、ほぼ一貫して対中貿易額が拡大しており、四国の貿易総額に占める対中貿易のシェアも伸びている。この結果、2004年において中国は、船舶の船籍地として利用されるため統計上の輸出額が突出しているパナマに次ぐ第2位の貿易相手国になっている。また、直接投資に関しては、地場産業である繊維産業を中心に中国での事業展開が進んだ結果、中国は四国にとって海外進出先のトップになっている。一方、人的交流の面では、外国人登録者、留学生、研修生の受け入れなどは進んでいるが、中国人観光客の訪問先としての四国の位置づけは低位にとどまっている状況が窺われた。

3．四国に主要な拠点を有する企業 18社を対象にヒアリング調査を実施し、四国と中国との関係を企業活動の面からミクロ的に観察したところ、次のような特徴が把握された。

(1) 進出経緯・事業戦略

多くの企業に共通するのは、単純な事業拡大のために中国に進出したのではなく、国内外の競争環境に晒される中で「企業の生き残りをかけた結果」として中国へ事業展開を図っていることである。とはいえ、単に事業の先行き不安から危機感に駆られ闇雲に進出するというのではなく、明確な将来ビジョンを持ち「守り」と「攻め」のバランスを取りながら事業を行っていることが窺える。

(2) 課題・解決策

取り上げた企業の多くは、現地法人の規模や社内人材の制約から、派遣する社員の人数や本社のバックアップ体制を十分に確保できない状況がみられる。そのため、信頼のおける優秀な中国人社員を確保し現地法人の経営能力を高めようと努力する企業

がある一方で、現状の現地法人の体制において発生する様々な問題は不可避なものとして割り切り、何かトラブルが発生した際に試行錯誤を重ねて解決方法を探ろうというスタンスの企業も見受けられる。

また、少数体制であるがゆえ、総経理など特定の個人には知見やノウハウが蓄積されるものの、それが全社的なノウハウにつながっていない状況も見られる。この点に関し、問題をうまく解決している企業は、日頃から現地政府などとの情報交換や交流を適切に行い、また従業員に対し総経理（企業の現場経営責任者。いわゆる「社長」職）自らが積極的なコミュニケーションを図ることで、課題に即応できる態勢をとっている。

（３）今後の展開・方向性

はじめて中国に進出した際には、中国事業に関するノウハウ不足もあって、中国企業との合弁形態を選択したり、日本の商社や取引先を巻き込んで事業展開を図ったりするケースが多い。しかし、その後出資比率を高め経営権を強化している企業や、次の拠点設立の際には単独での事業展開を模索する企業があるほか、日本向けの生産拠点から中国における販売拠点、さらにはアジア・世界における広域拠点へと転換を図ろうとする動きもみられる。このことから、地域における企業活動が国際的な競争に巻き込まれる中で、各企業がより踏み込んだ事業展開を図っている状況が窺える。

４．中国人研修生の受け入れについては、現地法人における従業員を日本に派遣しているケースのほか、国内工場の人手不足を補うための戦力として期待している企業もあることがわかった。また、松山 上海直行便については、愛媛県内の企業でかつ上海周辺に拠点を設けている企業のほかは、ほとんど同便の利用を考慮せず、その理由としては現状の週２便では機動性、即時性の求められるビジネスには利用しにくいとの意見が多く聞かれた。

５．最近では、2005年4月以降顕著にみられた反日デモや日本製品の不買運動、同年7月に実施された人民元相場の切り上げなど、中国事業に影響を及ぼし得る出来事が相次ぎ起こっているが、いずれの企業もそれを冷静に受け止め、中国を意識した事業展開を考えないことこそハイリスクであるというスタンスをとっているようにも見受けられる。中国との間で発生する個々の事象を近視眼的に捉えるのではなく、長期的な観点から中国や世界の状況を判断し経営戦略を練るといった企業行動が、地域に根を張る企業にとっても求められる。

担当： 四国支店 たかはし しんいち 高橋 真一（e-mail：sitakah@dbj.go.jp）
うえしま ひでお 上嶋 英夫（e-mail：hiueshi@dbj.go.jp）