

中国における改革開放後の日系企業と現在

落 合 功

はじめに

1978年、中華人民共和国（以下、中国）は、従来の社会主義路線から改革開放路線へと舵を切った。具体的には、人民公社の解体、経済特別区の設置であり、海外資本の積極的導入などが挙げられる。以来、社会主義的市場経済や鄧小平による先富論など、改革開放路線を支える理論が登場し、今日に至っている。この間、1992年には民主化運動や南巡講話など、改革開放路線は決して一筋縄に進んだわけではないが、方向性としては揺るぎないものとして今日に至っている。

中国と日本の経済交流は、1978年に鄧小平が松下幸之助と会談したことに始まるといわれる。鄧小平は松下電器産業の所在する茨木工場を訪問したとき経済協力を要請し、松下幸之助が「全力で支援する」と応えた。鄧小平は、この時、茨木工場の記念冊子に「中日友好前程似锦」と記したという。

以来、現代における中日経済交流は、中国政府が実施した海外資本の積極的な受け入れに応じる形で発展してきた。

1980年には4か所に経済特区（深セン、珠海、汕頭、厦門）を設置し、さらに1984年には14か所に経済技術開発区、1985年には重点開放都市を設置する。とりわけ、こうした経済特区に進出する外国企業に対しては、二免三減に示されるような、税制優遇策を始めとして、土地利用、インフラ利用、原材料輸入などの面で優遇措置をとることで、多くの海外企業の誘致を実現した。このように中国政府は改革開放路線を経済特区制を軸として外資導入政策を推進したのである。

報告者は2004年から2012年にかけて、学生と大連経済技術開発区を訪問し、三菱電機大連機器有限公司、大連小野田水泥有限公司、大連坤姿時裝有限公司など毎年、10社程度の日系企業を見学した。大連は、遼東半島の南端に位置する。三方を山に囲まれ北方の真珠と言われる美しい町である。また、大連港は不凍港といわれ冬でも輸送可能な物資輸送（とりわけ海運業）の重要拠点であった。2007年の段階では、常住人口が608万人、中国国家统计局の総合實力百強都市ランキングでは、上海、北京、深セン、広州、天津、南京に次ぐ第7番目の都市である。また、日本との関係で述べると、日本語を学ぶ学生が多く親日的な都市である。このため1984年に大連に経済技術開発区が設置されると、日系企業の多くが大連経済技術開発区に工場を設置する。

私が、毎年大連市を訪問した2000年代は、印象的に機械工業や繊維工業など労働集約型企業が多く存在していた。地方から多くの若者が雇用され、多くの「超市」が建設され活気あふれる様子だった。具体的には、日本への輸出商品の生産（生産基地的存在）、中国国内市場向け生産が行われていた。そして、この間、中国経済は、世界から安価な労働力と広大な敷地を提供する世界の工場といわれ、さらに、14億人の人口を背景にした世界の市場として常に注目される地位に至る過程でもあった。

ただ、2019年10月現在、「中米貿易戦争」の渦中にあり、中国経済は貿易問題が顕在化しているが、その意味では国内需要の喚起が重要であろう。戦後日本経済史から学ぶと、国際収支が悪化した場合、公定歩合を引き上げ、設備投資を抑制する。そして、他方で公共事業投資などを積極的にを行い、国内需要を喚起している。

そこで、こうした中国国内需要の喚起に関係する2つの日系企業の動向を紹介する。今回は飲料品業（ビール）、ITサービス業の2業種の動向を紹介する。その際、日系企業ということを踏まえ、日本における企業の性格を紹介したうえで、現在の中国にどのように関わっているかを紹介したい（1）。

1. ビール販売業

1-1

中国の人は伝統的に酒を好む。このため酒にまつわる話は多い。自分の好きな項羽と劉邦や三国志の話にも、酒にまつわる話が多い。鴻門の会では劉邦の義兄弟だった樊噲が、大盃を飲み干すことで、劉邦の窮地を救った。ちなみに、鴻門の会については高校漢文の教科書に必ず教材として採り上げられており、日本でも有名なシーンである。他にも張飛が酒に溺れて徐州を失う話もよく知られる。それよりも、劉備、関羽、張飛が酒を交わした桃園の誓いの方が有名だ。現在でも乾杯文化は根付いており、私も宴会の場の最後に乾杯で終わる場面を多く見る。酒は親交を深めるものとして有益だ。

ビールは欧米で広がったアルコール飲料だが、活動的で豪快な中国人の嗜好にも合うだろう。今回は、最近、中国市場に再び参加を決めたサッポロホールディングス株式会社について紹介する。

サッポロホールディングス株式会社は、ビールを核とした総合食品メーカーである。日本のビール業界は、アサヒビール、麒麟ビール、サントリー、サッポロビールの大手4社で99%の国内市場シェアを占めている。その内訳は、アサヒビール、39%、麒麟ビール、32%、サントリー、16%、サッポロビール、12%（課税数量ベース、2018年）である。業界4位のサッポロビールだが、サッポロビール以外にエビスビールというブランドを持ち、多くの顧客がいる。日本におけるビールの印象は、一気飲み（乾杯）の印象だが、サッポロビールの場合、丁寧に味わって飲むという印象がある。実際、ビールの原料である麦芽とホップは生産者との間で協働契約を結び、大事に栽培したものを購入している世界で唯一のビール会社である。

日本の場合、宴会が開かれると、まず最初に口にする飲み物がビールのことが多く、注文の時も「まずはビール」という言い方が定着している。そんななか、サッポロビールは「乾杯をもっとおいしく」という企業理念のもと、日本のビール市場の中でも、一味異なるビールを提供している。また、サッポロの名前を冠している通り、北海道の人々にとってサッポロビールは特別なビール

となっている。

最近ではグループのコア事業を「酒」「食」「飲」の3分野と位置付け、不動産事業と共に「食の価値創造」と、グループ保有のブランドの育成・強化を目指している。具体的には企業合同などを行うことで、ビールだけでなく、焼酎、リキュール、洋酒、梅酒、ワイン、清涼飲料水などを生産するようになり、総合食品産業へと展望している。

1-2

中国とサッポロビールの関係は以下の通りである。1980年代は日本から中国へビールの輸出・販売を行い、その後、1996年に江蘇省南通市に合弁会社を設立した。ここに工場を設立し、現地での生産・販売を開始する。当時は、上海、北京にも駐在員を派遣し、「三宝楽（サッポロ）」ブランドにより中国全土への浸透を目指した。工場には技術スタッフを派遣し、日本のビールと同じ品質での販売を目指し売り出すものの、価格が地元ビールよりも高く（おおよそ3倍程度）、日本食レストランの数も少なかったため、販売量が伸びず、2004年に合弁を解消する。その後、中国上海にあるビールメーカーに生産委託を行ったものの、利益は上がらず2009年末には撤退した。

新たな取り組みは、2018年10月のことである。世界最大手アンハイザー・ブッシュ・インベブ（Anheuser-Busch InBev N.V, ABI.BR）の現地法人（Anheuser-Busch InBev (Shanghai) Beer Sales Co.,Ltd 社）との間で総代理店契約を結び、「サッポロプレミアムビール」の販売を再開する。アンハイザー・ブッシュ・インベブ社（Anheuser-Busch InBev N.V, ABI.BR）は、ベルギールーベンに本拠を置き、世界50か国に生産拠点を持つ世界最大の酒類メーカーである。バドワイザーやコロナ、中国ではハルビンビールを主力商品としている。

サッポロビールはベトナムにある同社ロンアン工場から船で上海へ運ぶ。沿海州を中心に上海、北京、天津、ハルビン、重慶、広州、深センなど約15都市へと運ばれ、さらに全国各地への浸透を目指す。サッポロ・プレミアムとして、330mlの瓶を10元、650mlの缶を30円で販売している。現地の標準的ビール

と比較すると価格的には高価なものである。

この点は、青島ビールを始めとして中国のビールは一般に安価で清涼感があり軽快なビールが多い。それに対し、価格競争に参加せず、サッポロビールは苦みとコクをビールの味として大事にしており、この点を「サッポロプレミアムビール」のブランドとして考えている。その意味で、中国での多様なビールの一つの場面を提供するものと考えられよう。楽しい宴会の場で飲むビールとか、スポーツが終わった後に飲むビールとか、疲れた仕事終わりに一人で飲むビールなど、多様な場面の一つに選択されるビールになることを目指している。2018年10月からの販売で予定以上の販売量で推移しているとのことだが、今後、どのような形で中国の人々に受け入れられるか注目されるところである。

2. IT サービス業

2-1

トランス・コスモス株式会社は、IT 関係のアウトソーシングサービスを提供するとともに（コールセンターサービス、デジタルマーケティングサービス、EC（E-Commerce）や BPO（Business Process Outsourcing）データ分析など）などを展開する。すなわち、企業に関わる IT に対し様々な取り組みを行い支援する。特に、市場調査などのコンサルタントや、ウェブのデザインなど企業売上拡大に向けたサービスを積極的に行う。様々な活躍企業の黒子（くろこ）として支援する企業である。

この点、企業の立場から述べると、IT や AI など現代の急速な技術発展に即時的に対応しつつ事業を進める必要があるが、そうしたニーズに応える能力をもつ技術者を常に雇用し続けることは難しい。かかる困難な要素は、しかるべきパートナーを見つけ、アウトソーシングすることで乗り越えていく方が容易である。この点、トランス・コスモス株式会社は IT 事業に参加することを考えている企業のビジネスパートナーである。

トランス・コスモス株式会社は、日本国内で 63 拠点（コンタクトセンター 32 拠点、ビジネスプロセスアウトソーシング 24 拠点、デジタルマーケティング 9

拠点、EC ワンストップ1 拠点)、海外29 の国と地域104 拠点(コンタクトセンター43 拠点、ビジネスプロセスアウトソーシング18 拠点、デジタルマーケティング21 拠点、EC ワンストップ37 拠点、システム開発9 拠点)を有する。特にアジアは64 拠点(コンタクトセンター34 拠点、ビジネスプロセスアウトソーシング14 拠点、デジタルマーケティング15 拠点、EC ワンストップ10 拠点、システム開発9 拠点)を有する。日本国内の取引企業は3,000 社にのぼる。従業員数はグループ企業を合わせると、54,917 名(国内37,747 名、海外17,170 名)である。

このIT サービスのノウハウを中国のみならずアジアへと拡大してきている。

2-2

同社の中国での取り組みは1995 年から始まる。簡単な取り組みは下記のとおりである。

1995 年2 月、大宇宙信息創造(中国)有限公司設立

2006 年3 月、上海特思爾大宇宙商務咨询有限公司(transcosmos CC China)設立(本社上海)

2009 年4 月、上海特思爾大宇宙電子商取引センター運営開始(EC 事業開始)

2011 年11 月、上海特思爾大宇宙商務咨询有限公司(transcosmos China)

2014 年10 月、UNQ(化粧品オンライン販売会社)にEC ワンストップサービス提供

とりわけ、UNQ においてEC ワンストップサービス提供している点は注目できる。すなわち、各企業にとって商品をインターネット販売を行う場合、インターネットへの掲載、受注、発送、販売のための営業・広報など様々な作業が必要とする。しかし、この一切を同社が担うというのがEC ワンストップサービスである。つまり、取引企業は、インターネット販売を行うという方向性が示され、同社に任せておけば、インターネットへの出店、ウェブ内の管理・運営、商品の保管、受注、発送に至るまで行うということである。しかも、顧客情報などの分析から、どのような商品を売ればよいかというコンサルティング

グまで受けられる。

取引先との関係で具体例を紹介すると、化粧品メーカー A 社に対し、グループインタビューで現状を把握、定量調査で対象を明確化する。その上で、中国 EC 市場への参入計画を見直し、対象の必要性にそったサイトに修正するアドバイスをしている。

現在、中国の人口は 14 億人といわれるが、そのうちネット人口は 8 億人（普及率 60%）といわれる。そして、EC 化率も 30%、EC 市場規模 1 兆 6,569 億ドルと、巨大なマーケットを形成している。そんな中、トランス・コスモスチャイナは、中国 4 都市 7 拠点で約 60 社にサービスを提供している。

2019 年 1 月には、2018 年下期における TMALL（天貓）のサービスパートナーとして 5 つ星を受賞した。このサービスパートナーとは、売上総額 1 億円で伸び率が 30% 以上であることを条件に会社規模・技術力・対応言語・サービス提供業界などが総合的に評価される。具体的には、美容・デジタル・マタニティ（授乳服）・アパレル・パーソナルケア・玩具・楽器分野などでの EC 運営が高評価を受けている。これらの分野の商品は、耐久性が高い商品が多いので、おそらく EC ワンストップサービスが実現でき、このため、ネット構築、商品保管、受注、販売、送付などの業務を一手に引き受けることが可能なため、全方位的なサービスが受けられることから、取引先企業との関係が良好だということが評価されたのだろう。

こうした信頼関係は Alibaba（月間アクティブ利用者数は 6.7 億人、前年比 112%）のデータバンク認証サービス企業認証を取得している。これにより、Alibaba のデータを活用した顧客の把握・動向分析でマーケティングが実施できるようになっている。

以上の様に、名実ともに世界最大の EC 市場である中国において、EC 市場への参入や売り上げを伸ばそうとする企業を支援する企業として、EC 市場を円滑に運営できるようにマネジメントする企業として存在している。

おわりに

中国が改革開放を宣言して以来、50年が過ぎた。中日経済交流という2000年前後から急速に発展してきた。もはや、中国と日本は相互に切れない関係になっている。

ただ、日系企業の中国への進出について見ると、繊維産業（アパレル）、機械工業、セメント業など早い時期から進出した企業は別として、工場としての進出は少なくなってきた。これは、中国国内の地元企業の伸張や経済水準が向上したことで、安易に外国系企業が進出することが困難になってきていることを示している。また、今回、実はいくつかの企業に調査を依頼したところ断られたという事実がある。「当初は熱烈歓迎だったが、担当者も変わり、必要なくなったら切り捨てられる」「改革開放の時期は中国経済に貢献してきた自負はある。それが……」「もう、外資は必要とされていない」などというコメントが聞かれた。その意味で、最近における多くの日系企業が目指す方向も、工場を建設し、現地生産を行い、国内市場のシェアを獲得していくことを目指すものではなくっているようだ。他方でトランス・コスモスチャイナのように、日本で培ったノウハウを生かしながら、一方で中国企業の成長を支援しつつ、アリババのような巨大企業を支えるような企業は積極的である。つまり、既存の中国企業の成長を支え、応援していく企業は伸びてきている。もちろん、巨大なEC市場に参入しているという同社の経験は、今後EC市場の成長が期待される日本において、有益なノウハウ蓄積にもなっていくだろう。

また、サッポロビールのように、販売委託契約を結ぶことで、中国国内に工場を設置せず、まずはベトナム工場で生産したビールを輸出する方法も注目できる。販売委託契約を結ぶことで、中国市場へ大量に売り込む必要は無くなり、サッポロビールとしてのブランドを維持しながら、一般に中国で販売されているビールとは品質が異なるビールの提供を目指している。これも、成長し続ける中国においてビールの多様性を提供する役割を担っている。

その意味で、中日経済交流は従来の世界の工場（安い賃金、広い敷地、安価な税制）や世界の市場（14億人の大消費地）への対応というレベルではなく、新

たなステージへと前進しているようだ。

(1) 本成果は北京大学人文学苑1号楼で開催された「中日経済合作的歴史、現状と未来 学術座談会」で、報告した内容である。同成果に当たり、サッポロホールディングス株式会社、トランス・コスモス株式会社からヒアリングを行うとともに資料提供をいただいた。ご協力をいただいたことを深甚より感謝したい。なお、本稿は2019年度青山学院大学経済学研究所海外出張助成を受けた。中国語に翻訳した成果については、別途提示したいと考えている。