

総合商社の中国市場進出

—その実態と特徴—

杉野幹夫

1. はじめに

総合商社（9社）は、我が国特有の企業組織であり、海外市場に依存した日本経済の高度成長を、貿易において担う重要な存在であった。1970年代前半の第1次海外投資ブーム期には、日本企業の海外進出をリードして、自らの海外店舗網を拡充したばかりでなく、資源開発から製造業にいたる幅広い業種の合弁事業にも参加してきた。三人四脚型の合弁事業¹⁾は、70年代の日本企業の海外進出を特徴づける形態であり、総合商社は日本企業を代表する多国籍企業と見られるようになった²⁾。そして、これらの海外事業を基盤として、総合商社の日本貿易における取り扱いシェアは、原・燃料や食料の輸入、鉄鋼、自動車、プラント輸出を中心に、輸入で7割以上、輸出で5割以上という高い比率を示してきたのである。

しかしながら、このような総合商社の日本企業の海外進出における主導

1) 日本メーカーと総合商社、それに現地資本が加わった合弁事業形態のことをさす。これについては、杉野幹夫『総合商社の市場支配』、大月書店、1990年の第8章も参照されたい。

2) 多国籍企業としての総合商社については、最近の国連のレポートでもマーケティング仲介役を行う多国籍企業として紹介している。United Nations, *World Investment Report 1995-Transnational Corporations and Competitiveness*, pp.206-208.

的な役割は、80年代以降低下することとなった。その要因としては、日本企業の海外進出が本格化するにつれて、海外マーケティング機関としての総合商社の役割は、メーカーの自社販売組織によって代替される傾向が強まってきたこと(商社排除傾向)、さらに多国籍企業化の進展につれて、日本経済の国際分業構造が大きく変化し、加工貿易システムに基盤を有してきた総合商社の土台が揺らいできたことが指摘できよう。

ちなみに、日本企業の海外直接投資に占める総合商社9社のシェアは減少傾向を辿ってきた。日本貿易会の調査によると、9商社の対外直接投資残高(国内店からの出資金残高と長期貸付金残高の合計)は、1988年3月末では1兆7623億円で、これは大蔵省の対外資産負債残高表による日本全体の対外直接投資残高11兆6300億円の15.15%を占めていた。83年3月末には、9社の投資残高は1兆1919億円で、この当時のシェアは17.66%であったから、5年間で2.5%シェアを下げたことになる³⁾。

この間、総合商社の投資残高は5割近く増加している。しかしそれを上回って全体の投資残高が増えたために、シェアが減少することとなったのである。70年代初の第1次投資ブームの時期には、総合商社は日本企業の海外進出を全体的にリードする存在であった。当時、総合商社の投資シェアは3割程度であったと推定されている。その後、日本企業の海外進出が本格化するなかで、総合商社のシェアは徐々に減少するところとなったのである。

そして、こうした海外直接投資におけるシェアの減少は、商社の本業である貿易取引におけるシェア低下にもつながっている。表1は日本の輸出入における総合商社の取り扱いシェアを示したものであるが、85年以降、それが顕著に低下していることがわかる。近年では輸出で3割、輸入で5割のシェアを割りこむこととなり、もはや日本貿易の大部分を扱うという表現は適切でなくなっているのである。

3) 日本貿易会・商社対外直接投資研究委員会『総合商社の対外直接投資』、日本貿易会、1990年、5～7ページ。

表1 総合商社の日本貿易におけるシェア

	輸 出	輸 入
1985	41.6	68.5
1990	37.7	55.0
1993	31.0	50.1
1994	29.5	43.9

注) 日本貿易会発表の商社の輸出入成約高
を通関統計の輸出入額で除したもの。

出所『エコノミスト』1995年6月20日、毎日
新聞社、77ページより。

この基本的な要因としては、日本の貿易構造がかつてのような加工貿易型から変貌を遂げてきたことがあげられる。輸出では、日本企業の多国籍企業化、海外生産の拡大に伴って、部品や資本財の輸出が比重を高めるようになり、親会社・子会社間の企業内貿易が増大する傾向にある。また輸入においては、製品輸入比率が6割近くになり、商社が得意とする原・燃料、食料といった一次産品の輸入比率が低下している。それに伴って、メーカーによる直接輸入や海外生産品の逆輸入、大手小売企業による海外商品調達など、輸入経路が多様化している。要するに日本企業の多国籍化によって、日本の国際分業構造が変化し、総合商社の安定的取引基盤が縮小しているのである。

その結果、総合商社の売上高は90年代に入って戦後初の大幅な減少を示すこととなった。各社とも90年3月期をピークとして、97年3月期では、それから2～3割売上高が減少している(表2参照)。総合商社の売上高には水増しされた部分が相当あり、97年3月期には各社とも貴金属のディーリング取引を売上から除外して、売買差額を売上高に計上するよう変更したために、大手では2兆円前後の減収となっている⁴⁾。このため売上高の動向は、必ずしも商社活動の実態を正確に反映したものとはいえないが、そ

4) 例えば丸紅の場合、97年3月期は前期比1兆1千億円の売上高減であったが、貴金属ディーリングの影響が2兆47億円の減であったため、実質では増収であった。同社『営業報告書』1996年度より。

表 2 総合商社の売上高の推移

(単位: 億円)

	1990年3月期	1993年3月期	1995年3月期	1997年3月期
伊藤忠商事	205,327	185,293	159,424	141,764
三井物産	203,001	154,959	150,833	133,398
丸 紅	182,482	168,637	143,713	134,989
住友商事	214,036	165,303	146,295	127,107
三菱商事	166,140	149,965	138,123	118,995
日商岩井	150,475	101,496	92,771	77,754
トーマン	63,243	70,661	63,440	46,761
ニチメン	58,937	60,534	52,272	35,228
兼 松	55,018	55,409	50,854	29,490

出所: 各社『有価証券報告書』。ただし、97年3月期については、『日本経済新聞』1997年5月21日より。

それでも3割近い売上高の減少は総合商社にとって深刻な事態であることは間違いない。

この間売上高の領域別では、輸出入の貿易取引が減少し、代わって国内取引の強化と、特に海外取引の比重増加が顕著であった。このことは貿易商社としての伝統的取引基盤の縮小に対して、総合商社が海外での新たな取引基盤の開拓を指向している表れと位置づけることができるものである⁵⁾。

そして総合商社が期待する今後の展開分野としては、情報通信分野や規制緩和に伴う石油製品やコメなど新たな商品流通分野への参入とともに、経済成長率が高く自由化政策を進めているアジアや中南米の新興発展地域に基盤を拡大することが重要となっている。なかでも中国市場は、改革・開放政策が進むとともに、日本にとって第2位の貿易相手国であり、直接投資件数では第1位の投資先となっており、総合商社各社にとっても今後の重点地域として取り組みが強められている。

日本企業の対中国直接投資は、93年から急増しはじめ、95年には中国への投資国ランキングにおいて、アメリカを抜いて香港に次いで、第2位の

5) 90年代以降の総合商社危機と、それに対する新たな戦略については、山中豊国編『現代流通論5 日本の商社』, 大月書店, 1996年を参照されたい。

投資額を占めるようになった。本稿では、こうした全体的な中国進出ブームの中で、総合商社はどのような位置を占め、またどのような分野に進出しているのか、検討することとする。さらに総合商社の中国進出の特徴と、それが総合商社の現在の戦略といかに関連しているかについても考察していきたい。

2. 総合商社の中国市場進出の現状

総合商社の中国市場での取り組みをみるうえで、まず各社の中国関連の売上高をみることにしよう。表3は、各社別の売上高とその構成を領域別、商品別に示したものである。これによれば、最大手は伊藤忠商事で年間45億ドルの売上を計上しており、以下最下位は兼松の5.9億ドルとなっている。この売上高順位は、表3の売上総額の順位とほぼ対応したものとなっており、中国ビジネスが特に商社間競争で格差を広げるものとはなっていないことがわかる。つまり大手商社ほど中国市場でも強いのである。

そして、中国市場は総合商社が将来性を最も期待する新興市場であるが、現状ではそこでの売上高はさほど大きいものではない。伊藤忠商事の中国売上高の45億ドルは、同社の総売上高15.9兆円の3%弱を占めるにすぎない。その意味では、世界中でビジネスを展開している総合商社にとって、中国は重要市場とはいえ、まだ全体の小さな部分にすぎないのである。

売上領域別では、輸出（日本からの）が多く、輸入は相対的に少ない。これは主に総合商社が、機械や鉄鋼メーカーの輸出窓口になっていることによるものと考えられる。伊藤忠商事の輸出額19億ドルは、同年の日本の対中国輸出総額の10%を占めており、全体として日中貿易における総合商社の輸出シェアは、他地域に比べて高くなっているとみられる。また中国と日本以外の外国間取引も、大手商社では活発に行われていることがわかる。これは、日系合弁企業の原材料輸入や製品の海外販売に、総合商社が関与していることを反映したものとみられる。

表 3 総合商社の中国での領域別・商品別売上高 (単位：億ドル)

項目 社名	95/3期 売上高 ()	輸出	輸入	外国間	No.1商品	同 No.2	同 No.3	No.1~ No.3合計	95/9中間 売上高 ()
伊藤忠商事	45.0 (20.1%)	19.0	9.0	17.0	機械 14.0	金属 8.0	繊維 7.0	29.0	24.0 (26.3%)
日商岩井	32.1 (45.0%)	17.0	5.7	9.4	繊維 2.0	通信機器 1.8	自動車関連 1.5	5.3	10.9 (△29.0%)
丸 紅	32.0 (18.0%)	14.4	6.4	11.2	機械 11.0	金属 6.5	繊維 5.5	23.0	18.0 (30.0%)
住友商事	25.5 (10.0%)	16.0	6.7	2.8	鉄鋼製品 4.0	建機他 3.5	燃料 3.4	10.9	13.2 (8.0%)
三菱商事	24.2 (3.4%)	10.3	8.5	5.4	機械情報産業 6.4	繊維資材 6.1	金属 4.8	17.3	14.6 (22.7%)
三井物産	22.0 (△ 8.3%)	12.0	6.0	4.0	金属 7.0	機械 5.0	化学品 4.0	16.0	16.0 (77.8%)
トーマン	10.6 (30.0%)	2.6	4.5	3.4	機械 3.3	繊維 2.7	化学品 2.0	8.0	5.0 ()
ニチメン	9.5 (△ 1.7%)	4.2	3.5	1.7	機械 3.0	繊維 2.6	化学品 1.6	7.2	4.5 ()
兼 松	5.9 (22.0%)	1.8	3.2	0.9	繊維 2.0	鉄鋼 1.1	非鉄 0.9	4.0	4.0 (40.0%)

※カッコ内は対前年同期比増減率。

※物産は成約高。

出所：『アレックス』1996年2月7日、ブレンントラスト社、10ページ。

取扱商品別では、機械、金属、繊維、化学品が主だったところである。各社によって順位に違いがあるのは、得意分野や取り組みの差を反映したものとみられる。ただし年々の売上高の変動は大きいので、今後の経済状況や取り組みの動向によって、商品構成も変化するものと考えられよう。

そして、今後の総合商社の中国での売上高を支えるものとして、最も重要な要素は、各社の中国における店舗展開と、合弁事業などの各分野での事業活動の推進である。総合商社の対中国投資は、80年代には繊維の委託加工を中心として、低賃金利用による輸出生産拠点の設立を目的としたものであった。しかし90年代に入ると、開放政策の進行とともに経済成長が加速化し、13億人の人口を擁する巨大マーケットとしての魅力が高まるようになった。それにつれて、総合商社の事業展開も、輸出拠点から国内市場開拓へと重心が移るようになり、投資が急増するとともに、対象業種も多様な広がりを示すようになってきている。

まず各社の中国での店舗展開は、表4に示されている。各社とも店舗増加を急ピッチで進めており、北京、上海、大連の重要都市ばかりでなく、内陸の地方にまで店舗が広がっている。合計では、駐在員が441名、現地社員2,257名となっている。

最大の伊藤忠商事の場合、店舗数は17カ所、駐在員76人、現地社員362人であり、今後も雲南省など全国に広げる予定である。これらの多数の店舗と、後述する合弁事業をまとめていくうえで、重要な管理機能を果たするのが中国特有の傘型企業（持株会社）である。伊藤忠商事は93年に中国政府の認可を受けて、北京に傘型企業である「伊藤忠（中国）集団有限公司」を設立した。その機能は、①事業投資、②グループ内の原料調達・製品販売、③外貨の調整、④コンサルティング業務である。そしてこの持株会社の傘下には、現地法人（店舗）や50件近い合弁企業が属しており、同社の中国での事業展開の戦略拠点となっている⁶⁾。

6) 『ブレーンズ』1996年1月31日、ブレーン・トラスト社、2-3ページ。

表 4 総合商社の中国における事務所別駐在員数と現地社員数

項目 社名	北 京	上 海	大 連	広 州	広 州	天 津	深 圳	南 京	青 島	厦 門	福 州	瀋 陽	武 漢	ハルビン	重 慶	海 口	昆 明	そ の 他	合 計
伊藤忠商事	32 (126)	☆20 (87)	☆5 (25)	7 (32)	☆1 (10)	☆4 (17)	1 (14)	☆4 (21)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2 (16)	76 (362)
日商岩井	19 (74)	☆12 (55)	2 (19)	4 (20)	1 (12)	—	1 (9)	1 (12)	1 (12)	—	—	—	—	—	—	—	1 (—)	—	41 (206)
丸 紅	25 (95)	☆14 (63)	5 (24)	5 (36)	1 (10)	1 (14)	2 (14)	2 (25)	2 (25)	1 (6)	※1 (4)	※1 (5)	—	—	—	※1 (2)	※1 (4)	—	56 (302)
住友商事	19 (96)	☆19 (78)	3 (19)	8 (44)	3 (19)	☆2 (16)	※1 (9)	2 (14)	2 (14)	※1 (4)	※1 (3)	※1 (2)	※1 (1)	—	—	※1 (3)	—	—	56 (308)
三菱商事	25 (123)	☆19 (97)	☆4 (37)	☆7 (60)	☆2 (19)	—	1 (14)	1 (10)	1 (10)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	59 (366)
三井物産	37 (101)	☆12 (45)	4 (26)	6 (37)	1 (10)	☆ (—)	1 (11)	1 (18)	1 (18)	1 (3)	—	—	1 (4)	※1 (9)	—	—	1 (7)	1 (9)	66 (280)
トーマソン	14 (55)	☆8 (43)	2 (17)	4 (18)	1 (9)	—	1 (8)	1 (8)	1 (8)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	31 (159)
ニチメソ	17 (57)	☆6 (48)	2 (20)	2 (11)	—	—	—	—	2 (25)	—	—	—	—	—	—	—	—	1 (7)	30 (176)
兼 松	8 (24)	10 (30)	2 (14)	2 (7)	1 (7)	2 (9)	—	—	1 (5)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	26 (98)
合 計	196 (751)	120 (546)	29 (201)	45 (265)	11 (102)	9 (61)	8 (79)	15 (138)	15 (138)	3 (22)	2 (9)	2 (7)	2 (8)	1 (13)	—	2 (6)	3 (11)	4 (32)	441 (2257)

注) ☆印は現法のある場所、※印は兼任。

注) 伊藤忠～成都1(9)、ウルムチー(2)、珠海1(5)。

注) 日商岩井は上記以外に戦略要員15名がいる。その内訳は、北京7、上海4、広州2、大連1、深圳1。

注) 物産～西南1(9)。このほかには研修生が北京、大連、広州に各1名。なお、深圳は香港法人の管轄下にあるため含まず。

注) ニチメソ～西安1(6)、ウルムチー(1)。長期出張者が上海2、広州1。

出所：表3に同じ、11ページ。

そして、この傘型企業については、伊藤忠に続いて95年に、三菱商事、三井物産、丸紅、住友商事、ニチメンの5社が新設しており、総合商社の中国戦略の中核的存在となりつつある。これによって総合商社の中国での事業展開は加速する勢いにある。ただし、総合商社の海外事業展開は、通常は日本本社の商品本部の管轄下に置かれている（たとえば繊維事業であれば繊維本部）ので、持株会社を頂点とした現地のピラミッド構造と、本社の商品本部ごとの管理体制とをどのように調整するかが課題となるものと思われる。

以下では、総合商社の中国での事業活動の概要を、主要6社について各社別に見ることとしよう⁷⁾。

伊藤忠商事 合弁会社数は最大で、約200社に達している。伊藤忠は、中国政府から友好商社の扱いを受けていたこともあって、中国市場での事業展開では他社と比べて先行しており、繊維分野での合弁事業が多い。しかし近年では単純な委託加工方式から脱却して、現地市場の開拓を目的とした合弁事業が増えている。繊維分野ではアパレル分野ばかりでなく、川上の糸生産から川下までの一貫事業に乗り出している。

現地市場進出のケースとしては、次のような特徴がある。伊藤忠はアサヒビールと合弁で、杭州などでビール製造を行っているが、伊藤忠中国集団有限公司がアサヒビールの国内販売を担当している。北京、上海、大連、深圳の大都市における、レストラン・ホテル向けの業務用販売であるが、総合商社が中国の国内流通に進出した稀なケースでもある⁸⁾。

さらに同社の事業では、中国国内で大規模な物流事業を展開していることが注目される。合弁会社は、北京太平洋物流有限公司(50%出資)、上海華南国際物流有限公司(19%出資)、広州華龍ロジスティックス(55%出資)の3社で、これらの大規模物流拠点を中心として、トラックターミナルを

7) 以下の各社別の記述については、主に前掲『ブレンズ』1996年1月31日、および2月7日を参照した。また、その他の出所については注記している。

8) 『日本経済新聞』1995年8月9日。

核とした主要地域をカバーする国内物流網を構築している。こうした物流展開は、同社の今後の中国での事業展開の基盤となるものである。

これと関連して、伊藤忠は中国第3位のトラックメーカーである北京轻型汽车有限公司の、発行済み株式の20%を取得している。これは日本企業としては、初の中国自動車会社への出資となったものである。同公司是85年にいすゞ自動車から技術導入し、「エルフ」型の小型トラックを年6万台生産しているが、この間伊藤忠がいすゞの代理店として、完成車や部品を輸出してきた。いわば商社が橋渡し役となって、日中合弁を実現したものと見える⁹⁾。

伊藤忠はいすゞ自動車と組んで、この他には江鈴五十鈴汽車という商用車合弁に出資しているし、国有の大手バス会社である北京旅行社股份有限公司にも出資している。このように中国では経済発展のネックになっている物流基盤の構築に進出するとともに、物流の手段であるトラック生産にも乗り出すところに、総合商社としての体系的な取り組みがみられる。

伊藤忠はさらに、イトーヨーカ堂と組んで中国全土でのスーパー展開も進めており、中国国内での取引を一層拡大する方向にある。またレンゴと組んで、上海で段ボール製造販売の合弁会社を設立（5%出資、レンゴ-35%）するなど¹⁰⁾、物流を軸として関連領域への進出を強めている。

三菱商事 95年に傘型企業の商菱（中国）投資有限公司を上海に設立した。店舗数は8と比較的少ないが、近年中国事業を急ピッチで拡大している。同社の合弁事業は95年末で85社であるが、うち30社が95年中に設立されている。

事業内容としては、中国国内市場の開拓を目的としたものと、自動車部品関連の多いことが特徴である。主なものとしては、キリンビバレッジと組んだソフトドリンク生産の無錫麒麟飲料有限公司（15%出資）や、即席

9) 『日本経済新聞』1995年8月1日。

10) 『日本経済新聞』1995年3月12日。

めんの製造販売を行う上海日清製麵食品有限公司(15%出資)、それに油圧ショベルの製造販売会社の合肥日立掘削機有限公司(10%出資)などがある。日清食品とは、上海の他に北京にも工場を設立しており、また日清製油とは3社の合弁会社を設立している。

また自動車部品関連では、アルミ二次合金を生産する商菱鋁業(昆山)有限公司(30%出資)や、進出企業向きにライトの製造販売を行う重慶五洲斯坦雷電気有限公司(5%出資)、自動車用アルミラジエーターの製造販売を行う青島東洋汽車散熱器有限公司(10%出資)などがある。

さらに三菱商事の特徴としては、アメリカやアジアの資本と組んで、中国での大規模事業に進出するケースが多いことがあげられる。製造業では、デュボンと組んで蘇州で高品質ポリエステル長繊維の製造販売会社を設立(17%出資)した。またアメリカの穀物メジャー、コンチネンタル・グレイン社とは、上海でLPG(液化石油ガス)総合ターミナルを建設し、中東などから輸入したLPGを中国国内で販売する。事業会社は、上海金地石化で、現地の石油化学メーカーである上海石油化工が48%出資し、残りを三菱商事とコンチネンタルが45対55の比率で出資している¹¹⁾。

三菱商事とコンチネンタルはさらに、日米中の合弁で上海に新しく本格的な総合商社を設立している。これは商事が27%を出資し、51%を現地の貿易会社である東方国際集团公司と上海市対外貿易会社が負担するもので、資本金は3,000万ドル、数年後には売上高100億ドル以上を見込む大規模商社である。取引の内容としては、家電や繊維など中国製品の輸出拡大のほか、アメリカの農産物の輸入、機械設備など日本製品の中国内陸部への販売などを予定している¹²⁾。

またアジア財閥との提携では、香港、マレーシアを基盤とする華僑財閥、ケリーグループとの関係を強めている。その第一弾として、天津市で原油やナフサやエチレン、食用油を扱う共同物流事業に乗り出した。これには

11)『日本経済新聞』1995年6月25日。

12)『日本経済新聞』1996年7月20日。

三菱石油やアメリカのユニオン・カーバイドも参加している¹³⁾。また96年には、中国企業に委託生産しているキリンビールの販売地域拡大のため、両社が販売提携を行っている。

さらに三菱商事は、香港および韓国企業と組んで大規模流通センターの建設にも乗り出している。これは香港の貿易会社、リー・アンド・フンと韓国の財閥LGグループとの共同で、各社20%ずつ出資して中国各地で展開しようとするものである。その第1弾として、広州市で敷地面積50万㎡の大規模流通センターを完成した。ここでは、外国メーカーなどに土地・建物を分譲し、出店したメーカーが家電や日用品などの製品を、中国の小売企業や個人に販売する。この施設は、進出企業に対しては中国国内の販売網構築に役立つとともに、中国の流通近代化にも大きく貢献するものとみられる¹⁴⁾。

このように三菱商事は、国内市場開拓を進めるなかで、欧米やアジア企業との提携関係を強化して、大規模な事業を展開している点に特徴がある。

日商岩井 店舗数は9カ所。事業会社は70社に上る。合弁事業の主なものには以下のものがある。

まず物流システムの構築に向けた事業がある。バルクケミカルタンクの天津滨海儲運開発有限公司(25%出資)、冷凍コンテナ輸送会社の山東山富国際物流有限公司(19.7%出資)、国際冷凍物流会社の青島港盛国際物流冷蔵有限公司(17.5%出資)と煙台港和国際物流有限公司(8.7%出資)、LPGターミナルの中海馬日石油気有限公司(15%出資)などである。

また進出企業の鋼材需要に対応して、鋼材加工センターの設立にも力を入れている。上海嘉日鋼板製品有限公司(64.4%出資)や、天津日華鋼材製品有限公司(70%出資)は、日商岩井が多数株を所有する、商社主導型の鋼材加工センターである。

このほか進出企業との合弁では、三洋電機との合弁会社が8社ある。こ

13) 『日本経済新聞』1995年6月22日。

14) 『日本経済新聞』1995年7月31日。

れらは三洋電機の中国展開のなかでは、冷凍、冷蔵機器やエアコン関連の生産部門に絞って参加している点に特徴がある。またスズキ自動車とは、重慶での乗用車、二輪車生産など3社に15%程度の比率で出資しており、同社の中国展開のパートナーとなっている¹⁵⁾。

このほか目立つところでは、河北省で炭酸バリウムの生産会社・河北日新化工有限公司（19.5%出資）を設立し、これによって中国の対日炭酸バリウム輸出の5割を日商岩井1社で取り扱うことになるという¹⁶⁾。また三峽ダム関連では、その建設工事を対象として建設機械リースの合弁会社（40%出資）を設立している。この会社は、欧米製や日本製の建機を購入し、現地の建設会社にリース販売を行うものである。

このように日商岩井は、早くから物流事業を展開して、現地需要に対応した取り組みを強化している点に特徴がある。

三井物産 店舗数は12。95年には北京に傘型企业、三井物産（中国）有限公司を設立した。取引面では、金属・機械・化学品の重化学工業品の比重が高い。

合弁事業は95年末で88社で、その後も増えている。合弁事業の業種別内訳は、化学品12社、アパレル11社、鉄鋼8社、食品6社などが主なところで、これらの業種は各社とも合弁事業の多い分野でもある。

三井物産の合弁事業は幅広く展開されているが、それらのうちの主だったところをあげれば以下のものがある。

まず鉄鋼分野では、上海の宝山製鉄所と組んで加工分野に進出している。鉄鋼加工センターの上海申井鋼材加工有限公司（27.5%出資）やドア・サッシなどの製造販売を行う上海惠逸彩塗鋼板有限公司（15%出資）、それに電炉による棒鋼生産・販売会社の南通宝钢新日製鋼有限公司（5%出資）がある。これらは中国における建設・機械などの鉄鋼需要の増加に対応し

15) このデータについては、週刊東洋経済臨時増刊『中国・香港・台湾進出企業総覧'97』、699ページ参照。

16) 『日本経済新聞』1995年7月18日。

たものである。

さらに国内市場を目的とした、食品加工の合弁事業も複数展開している。菓子の製造販売を行うロツテとの合弁会社、楽天四通食品有限公司（10%出資）や、育児用粉ミルクの森永乳業との合弁会社、哈尔滨森永乳品有限公司（10%出資）、チューブ入り練りわさび生産の大連エスピー食品有限公司（10%出資）、さらに精米機械の佐竹製作所と合弁で、精米の製造販売を行う吉竹省徳恵佐竹金穂有限公司（22%出資）などがある。この精米事業は、当面は国内市場向けに限定するが、将来は日本への輸出拠点としても活用する計画を持ったものである¹⁷⁾。

また大規模な物流事業も展開している。長距離トラック輸送で、国際貨物の配送や保管を行う、大九国際流通有限公司（19%出資）や、中国を含むアジアでの石油製品・化学製品の流通販売事業を行う、江陰長江石化儲運有限公司（36.15%出資）、中国最大のケミカルタンクターミナルの大連インターナショナル・タンク・ターミナル（10%出資）などがある。

さらに三井物産は、中国の建設需要増大に関連した事業展開も多い。秩父小野田とは、セメントの製造販売会社を大連と南京に設立しているし（10%、20%出資）、TOTOとは衛生陶器や関連器具の製造販売会社を4社設立している（15～25%出資）¹⁸⁾。また三井物産は中国の移動体通信事業にも参入している。中国の新電電である中国連合通信有限公司が、上海で始めた移動電話サービスに設備資金を提供したほか、北京に通信設備のエンジニアリング会社を合弁で設立して、携帯電話やポケットベルの無線通信分野で、中国全域での端末調達や設備保守業務を行っている¹⁹⁾。

このように三井物産の中国事業は、業種的に多様で、幅広く取り組んでいる点に特徴があるといえよう。

住友商事 店舗数は14カ所と多い。95年には傘型企業である、住友商事

17) 『日本経済新聞』1995年4月4日。

18) 前掲『中国・香港・台湾進出企業総覧'97』、722～724ページ参照。

19) 『日本経済新聞』1995年6月16日および1996年6月19日。

（中国）有限公司を設立し、中国での国内販売を積極的に展開する方針を打ち出している。

住友商事は元来、住友グループをバックにして、鉄・非鉄金属、化学品、機械などの重化学工業分野に強い商社である。同社の中国展開は、これらの基幹分野で中国の内需に対応したものが多くなっている。合弁会社数は80社あり、その主なものをあげると次のようになる。

まず、進出企業や現地の需要に応じた、スチールセンターの展開がある。これには、天津華住メタルプロダクツ有限公司（55%出資）、上海頂鋒金属製品有限公司（57%出資）、エス・ワイ・メタル（60%出資）などがあり、いずれも多数株所有の合弁事業となっている。

また建設需要に対応した、セメント・生コン事業としては、東莞華潤水坭廠有限公司（住商香港12.5%出資）と、上海東友コンクリート製品有限公司（40%出資）がある。後者は中国で最大級の生コン生産工場である。なお住商は、北欧最大のセメント会社であるスキャンセム（ノルウェー）とアジア地域のセメント事業で業務提携を結んでおり、フィリピン、ベトナム、ミャンマー、インドでも同様の事業（輸入用の貯蔵サイロとセメント工場建設）を展開している。これらには、個別案件ごとに日本のセメントメーカーの参加も呼びかけており、商社主導によるアジア地域での事業展開の一環として上海のセメント事業が位置づけられているのである²⁰⁾。

住商はこの他に、昭和プラスチックと合弁で、家電、自動車用のプラスチック部品の製造会社を3社設立しているし、エア・リキッド社（フランス）と合弁で、工業ガスの生産会社2社を天津に設立している。またエースコックとは、即席めん生産会社、杭州愛使可口食品有限公司（33.5%出資）も設立している²¹⁾。

その他としては、タリム石油ガス開発や工業団地開発といった大型開発

20) 『日本経済新聞』1995年1月5日参照。

21) 前掲『中国・香港・台湾進出企業総覧'97』、669～672ページ。

にも参加している。住友商事の中国事業展開の特徴としては、中国の経済発展や工業化と密着した事業が多いこと、それにグローバルな関連づけが行われていることがあげられよう。

丸紅 店舗数は13カ所と多い。95年に上海に傘型企業の丸紅（中国）有限公司を設立し、将来的にはこれを中核として丸紅グループの持株会社を目指す方向にある。

丸紅の合併事業は100社を超えている。部門別には、機械23社、繊維22社、化学品18社の順で、次いで食料、金属が多くなっている。分野的には、伊藤忠と同じ繊維商社の伝統をもつことから、繊維の数が比較的多いのが特徴となっている。

丸紅の中国進出で注目されるものとしては、以下のものがある。

まずエネルギー分野では、中国のエネルギー資源開発を統括している、中国石油天然ガス総会社と包括的な提携関係を結んでいる。これによって両社は、パプアニューギニアの油田開発などを進めているが、さらにタリム盆地（新疆ウイグル自治区）での油田開発や製油所建設にも共同事業化調査を進めている²²⁾。丸紅は、この提携関係を軸として、中国の石油産業全般への参入も目指している。その具体化としては、ベルギーの石化製品の貿易商社、ゴールドリック社と合併で、ナフサなど石油製品の大型貯蔵事業に乗り出している。秦皇島永暉石油有限公司（35%出資）がそれで、10万トンの貯蔵能力をもつタンクを建設し、中東、シンガポール、インドネシアなどからナフサなどの石油製品を輸入し、中国市場に供給する基地としている²³⁾。

さらに丸紅は、石油メジャーのモービル（アメリカ）と共同で、世界銀行と国連が主導する、中央アジアを起点とするユーラシア横断天然ガスパイプライン建設計画にも、事業調査に参加している。これは油田のある中

22) 『日本経済新聞』1995年6月6日。

23) 『日本経済新聞』1995年5月23日。

央アジアから、欧州ルート、インドルートとともに、中国内陸を通して、上海や韓国、日本にまで輸送ルートをつなげるアジアルートの3ルートを建設するという壮大な計画である。これには三菱商事とエクソン（アメリカ）の連合も先行参加しており、石油メジャー・商社連合同士の大競争となっている²⁴⁾。

物流関連では、国内市場への参入を目的とした事業に注力している。上海外紅国際物流有限公司（60%出資）は、トラック、コンテナ輸送、輸出入代行などを行う総合物流サービス会社である。さらに北京外紅国際物流有限公司（55%出資）、青島遠州国際物流有限公司（30%出資）は、いずれも日系のスーパー店舗と丸紅の現地合弁・提携工場間の物流を行う目的で設立されている。またLPGタンク事業では、深圳、秦皇島、南通、汕頭でそれぞれLPGの輸入販売を行う合弁会社を設立している。

その他鉄鋼加工センターでは、上海日紅鋼板加工有限公司、大連日紅鋼板加工有限公司を、いずれも100%出資で設立している。またNKKと三菱商事との合弁で、渤海での油田用ドリルパイプの製造・販売会社を2社設立している。

また食品分野では、プロイラー生産を中国に移転し、逆輸入を進めている。河北省の唐山中紅肉鶏生産有限公司（36.8%出資）と、大連の大成食品公司（40%出資）がそれである。また即席めん生産では、サンヨー食品と合弁で大連三洋食品有限公司（15%出資）があり、それに高品質の小麦粉を生産する、大連糧紅食品有限公司（50%出資）を設立している。また、ダイエー、味の素と合弁で冷凍野菜の生産会社、寧波大栄食品有限公司（10%出資）に参加している。青島青紅食品有限公司（76.1%出資）はこんにゃくの製造・販売会社である²⁵⁾。

その他丸紅は、電気機器や自動車の部品生産合弁にも力を入れており、

24) 『日本経済新聞』1995年7月28日。

25) 前掲『中国・香港・台湾進出企業総覧'97』、713～717ページ。

大手商社として総合的な事業展開を行っている。

3. 総合商社の中国市場進出の特徴

総合商社にとって、改革・開放を進め、高度経済成長を続けている中国市場は、世界で最も魅力のある市場である。広大な国土と豊富な資源、13億の人口を擁する市場は、輸出生産基地として比重を高めているばかりでなく、所得水準の上昇に伴う膨大な消費需要やインフラ整備の必要による投資需要の急増によって、市場の重要性も急速に高まっている。しかも、こうした高度成長を支えているのは、外資の導入と外資による貿易活動である。そのため商社としては、中国の近代化路線に協力する形で、さまざまな分野での事業展開が推進できたのである。

とはいえ社会主義市場経済である中国は、まだ完全な自由市場ではない。独立した商社活動や国内卸売は制限されているし、金融や外国為替での制約も大きい。また猫の目政策と称されるような、頻繁な制度変更、政策の不安定性といった問題もある。そのため総合商社の中国市場進出は、開放政策の進展に乗りながらも、複雑な制度をうまく利用する仕組みを作りつつ展開されているのが実情である。こうしたことから、LPG 輸入が解禁されると一斉にタンク建設に進出したように、各社が足並みを揃えて同じ分野に進出する傾向もみられるのである。またこうした制度的な複雑性があるからこそ、そこに商社機能が発揮されやすく、総合商社には有利に作用している側面も存在しているのである。

総合商社の進出の特徴としては、何といてもその業種的な多様性にある。軽工業から重化学工業全体に広がる製造業投資から、インフラ、物流分野、資源開発や工業団地開発、リースや投資コンサルティングの金融サービスに到るまで、ほとんどあらゆる業種に進出しているといっても過言ではない。投資件数で見れば、メーカーや他業種企業の件数をはるかに凌いでいるのである。

こうした多様性は、総合商社が何か得体の知れない巨大なコングロマリットであることを意味しているのではなく、商業資本固有の取扱商品に対する無差別性、流通支配目的の進出形態から生じていることを理解すべきである。このことは多数の事業の出資比率にも現れている。100%出資は、店舗投資を除けば流通関連業種に例外的に見られるだけで、大部分は合弁事業であり、しかも少数持株のケースが多い。これは総合商社の投資が、経営支配を目的とするよりも、合弁企業への参加やそれとの関係強化を目的としたものだからである。ただし持株会社（傘型企業）の設立にみられるように、投資の一部には収益目的のものも増えてはいるが、全体の中では限られた部分にすぎないのである。

そして総合商社の合弁事業には、貿易に関連づけた事業が多い。繊維や食品加工などの軽工業分野では、低賃金利用による低価格品を日本に逆輸入する目的のものが大部分を占めている。ビールや即席めん製造事業のように、製品の現地販売を目的としたものでも、原料調達において商社が輸入を代行するケースが多い。総合商社は、小麦や砂糖などの世界的な供給拠点に投資しており、中国の原料需要の増大は、これらの生産国から中国市場への貿易を総合商社が組織する場面を増やしているのである。この点は、家電や自動車部品の製造業に投資しているケースにもあてはまる。部品産業には中小企業が多く、資金や情報面で商社に依存することがある。しかし取引関係では、これら合弁会社が製品販売を商社に委ねるケースはだんだん少なくなっており、販売面よりも原材料の調達において総合商社を利用することが多いのである²⁶⁾。

総合商社の中国での合弁事業には、繊維、化学品、金属、食品といった素材業種が大部分を占めている。もともと総合商社は、原料から素材加工に到る、素材業種の川上、川中分野に強いという特徴がある。これらの産

26) 私自身が現地ではヘアリングしたケースでは、蘇州福田金属は、電子部品の銅箔を生産している合弁会社で、日商岩井が10%出資しているが、製品の取引関係はなく、銅地金の購入だけに取引関係があるということであった。

業分野では、物流を基盤として、国際的な大量流通を組織できるからである。こうした領域が、ハイテク化が進む先進諸国の産業構造の中では比重を低下させてきたところに、総合商社が抱える困難の基本的原因が存在していた。しかし現在の中国経済は、まさにこれらの基礎的素材分野が急成長する段階にあり、総合商社としても強みを発揮しやすい市場なのである。総合商社の中国合弁事業の中には、かつて70年代に東南アジアで展開した、三人四脚型合弁事業の復活版が多くみられるのもそのためである。

ただし、93年から急増した総合商社の中国展開の中で、注目されるのは、物流やインフラ関連（工業団地、ビル建設、発電事業、港湾整備など）の大規模プロジェクトが多く存在することである。これらの事業は、資材や機械類の需要先としての意味があるとともに、完成後は進出企業との取引関係強化に役立つというメリットがある。そしてこれらの大規模事業においては、総合商社が日本企業ばかりでなく、欧米やアジアの資本と組んで事業を推進するケースも目立っている。

このことは、総合商社の中国進出が単に日本企業の中国進出を促進したり支援する目的で行われているばかりでなく、中国市場のグローバル化の中で商社機能を発揮しようとしていることを示している。この点は、総合商社の中国売上高において、三国間貿易の比重が高いことに表れているし、ここにかつての三人四脚型合弁との違いを見出すこともできる。

潜在的な巨大市場であるとはいえ、総合商社にとって中国市場は、まだ全世界市場の中の小さな部分であるにすぎない。新興の発展市場としては、アジアの中でもインドやベトナム、ミャンマーなどが存在する。総合商社としては、世界市場の発展方向を見極めながら、中国市場での取り組み内容を模索していくものと考えられる。そして、今後の成長が予想される、中国を核としたアジア域内貿易に対して、総合商社が着実に布石を打っていることも注目される。

4. おわりに

以上、総合商社の中国市場進出の実態とそこでの特徴を見てきた。最後に、日本特有の巨大商業資本である総合商社が、メーカーなど他業種の企業と比べて、中国市場進出においてどのような有利性と弱点を持っているのか、考えられる点を指摘して結びに代えることとしよう。

まず総合商社の強みとしては、以下の点が指摘できる。

1. 総合商社固有の業種を越えた総合性（これはメーカーの専門性とは対照的）は、中国の経済発展に必要なインフラ投資などの分野において、必要性に応じて柔軟にビジネスを展開できるという有利性につながるものとみられる。

2. 日本の中小製造企業の中国進出が活発化しているが、総合商社はそれを支援し、促進することができる。その際の商社機能としては、現地情報の提供や、相手先の紹介による合弁の仲介、現地市場の調査とフィージビリティ・スタディ（企業化調査）での協力、資金面での援助などが考えられる。

3. 合弁企業の製品販路の開拓と必要原材料の安定的な調達。低賃金利用を目的とした委託加工貿易から、現地市場目的を含む本格的な現地生産へと移行するにつれて、総合商社の有する世界的な調達、販売ネットワークを活用する必要も生じるものとみられる。

4. 日本市場での販売力を活用。近年、総合商社は川下分野の強化、とりわけ大手小売業との提携関係を深めており、食品や衣料品分野の開発輸入において総合商社が企画段階から参加するものが増えている。

5. 中国企業の海外市場開拓に協力。今後の経済発展を図るうえで、中国企業の輸出拡大は不可欠の課題である。中国政府は、国有の貿易会社である中国化工輸出入有限公司（略称、シノケム、年間売上高約1兆5千億円）を中国版総合商社の第1号と認定して、これを育成しようとしている。

これとニチメンは全面協力を内容とする包括提携を締結しており、共同事業を推進することになっている²⁷⁾。このように中国企業の貿易活動に、総合商社が協力する分野も増えるものと考えられる。

次に総合商社の弱点としては、以下のものが考えられる。

1. 総合商社は、中国が今後必要とする技術集約的な先端産業に弱い。そのため、本来技術力をもたない総合商社は、中国が経済発展を遂げるなかでは、無用の存在に陥る可能性がある。

2. 中国は地理的、文化的に日本と近いため、開放政策が進めば、メーカーにとっても違和感の少ない市場である。そのため今後の日中交流の拡大につれて、メーカーの直接進出の動きが強まり、商社のサポート機能は一時的なものに終わる可能性もある。

3. 総合商社にとっても、中国市場は世界に数多くある市場のひとつにすぎない。そのため、商社固有の身の軽さ、視野の短期性が中国における長期的取引関係を阻害することも考えられる。

以上の強みと弱点を合わせて考えた場合、総合商社の中国市場進出の成否は、長期的な日中の経済・貿易関係の発展および中国経済のグローバル化の進行の中において、総合商社がそれ自身の存在基盤をどのように定め、長期的な取引関係を構築していくかにかかっていると考えられる。

〔本稿は、1996年5月26日に開催された、国際経済学会第38回関西支部総会での報告要旨に加筆したものである。〕

27) 共同事業の内容としては、①上海に88階の超高層ビルを建設、②金融会社を合併で設立、③エチレン工場の建設、④合併で傘型企業を設立などが検討されている。

『日本経済新聞』1995年8月11日。