
京大上海センターニュースレター

第 141 号 2006 年 12 月 28 日

京都大学経済学研究科上海センター

目次

- 「国際シンポジウム 近代上海史像の再検討」のご案内
- 中国撤退後、私はどこへ行けばよいのか？
- 香港、広州、中山、佛山、深圳中国視察交流のご案内

+++++

京都大学経済学研究科上海センター主催

「国際シンポジウム 近代上海史像の再検討」のご案内

- 主催 京都大学上海センター ■共催 上海センター協力会
 - 日時 2007 年 1 月 21 日（日）午前 9 時～午後 6 時
 - 会場 京大会館（京都市左京区吉田河原町 15-9 電話 075-751-8311）
 - プログラム
- 午前 9 時～12 時
- ◇発表者 張忠民（上海社会科学院）「近代上海における都市の発展と都市総合競争力」
コメンテーター 金丸祐一（立命館大学）
 - ◇発表者 陳計堯（東海大学）「近代上海食糧市場の変遷—米穀と小麦粉の比較研究 1900-1936」
コメンテーター 城山智子（一橋大学）
 - ◇発表者 堀和生（京都大学）「上海の経済発展と日本帝国」
コメンテーター 久保亨（信州大学）
- 午後 1 時 30 分～6 時
- ◇発表者 李培徳（香港大学）「1920 年代から 1930 年代まで上海銀行家の横領
—上海商業儲蓄銀行を事例として—」
コメンテーター 金丸祐一（立命館大学）
 - ◇発表者 蕭文嫻（大阪経済大学）「中国幣制改革と外国銀行」
コメンテーター 城山智子（一橋大学）
 - ◇発表者 小瀬一（龍谷大学）「開港場間貿易と中国の市場統合」
コメンテーター 古田和子（慶応大学）
 - ◇発表者 木越義則（京都大学）「両大戦間期上海における貿易物価構造」
コメンテーター 久保亨（信州大学）
- 午後 6 時～7 時半 記念レセプション
- 事務連絡先 〒606-8501 京都市左京区吉田本町 京都大学大学院経済学研究科 堀 和生

電話 075-753-3438 ファックス 075-753-3499
e-mail hori@econ.kyoto-u.ac.jp

+++++

中国撤退後、私はどこへ行けばよいのか？

—宮崎正弘著：「日本企業は中国から撤退せよ」への疑問—

13. DEC. 06

株式会社小島衣料社長 小島正憲

9月下旬、宮崎正弘氏の「日本企業は中国から撤退せよ」と題する著書が、書店に並んだ。私はその衝撃的な題名につられて、それを購入しパラパラと読んでみた。そして唖然とした。なぜなら、本文の中に、わが社が実名で登場していたからである。そこには、「今ごろ投資を復活する日本企業」という小見出しをつけて、「たとえば高級服の小島衣料は、瑋春市に新工場をつくり、すでに1000人を雇用しており、日本市場向けのジャケット、スーツの本格生産に入っている」(P. 180)と、書かれていたのである。それは、一般の読者に、いかにもわが社が「今ごろ中国に進出するバカな日本企業」であるかのような印象を与える記述であった。

宮崎氏といえば、中国全土をくまなくその足で歩き、地道に取材をおこない、その実態に迫ることを本分とし、数多くの著書を出している人物である。その宮崎氏からわが社が注目していただけたことは光栄ではある。しかし彼は私の瑋春の工場には一度も訪れたことはないし、わが社の社員もそれに関連した取材を受けた事実もない。なぜ彼が現地取材をしないで、このように揶揄したのか、私にはわからないし、納得できない。したがって以下に、この宮崎氏の著書の内容について検討し、さらに私が瑋春に行き着いた理由を述べる。

1. 宮崎氏が推薦する中国撤退後の進出先は、すべて不適である。

宮崎氏は著書の前半で、中国の現状を否定的にとらえ、後半で日本企業に、中国を撤退し他国へ転進するように勧めている。彼の中国の現状分析についても、私なりの意見があるがここでは割愛し、後半の彼の中国撤退後の推薦地域について分析してみる。

まず彼はインドを推薦している。私は過去の体験から判断して、インドへの進出には否定的である。しかし直近のインド情勢が大きく変化しており、私の認識が時代遅れになっている可能性もある。私はそのように考え、先月、インドへ再調査に出かけた。そしてインドでは依然として企業進出が、たいへん困難であるということを再確認した。詳しくは拙論：「インドは中国に勝てない」を参照していただきたい。

次に彼はミャンマーを推薦している。私はこれを読んで思わず吹き出してしまった。なぜなら、私は日系大型工場のミャンマー進出第1号として、かの地で5年間操業を続け、工場を600名規模まで拡大したが、奮闘むなしく矢折れ刀尽きて、最終的に2001年に完全撤退した経験を持っているからである。私の玉砕にいたるまでの経過については、拙著：「多国籍企業奮戦記」・「10年中国に挑む」に詳説しているので、参照していただきたい。この体験から、ミャンマーへの企業進出は、特殊な案件を除き、絶対にやめるべきであると断言できる。しかもこの国では経営環境をめぐる事態が、現在では私が経営していた時期よりも、さらに悪くなっている。たとえば最近では首都移転の結果、あらゆる許認可実務に途方もなく時間がかかるようになり、たいへんな事態になっている。寸刻を争う貿易の書類申請に、ヤンゴンから片道6時間もかけて車で走らなければならないほどである。また通貨の暴騰が激しく、公定レートは1ドル=6チャットなのに、現在の闇レートは1300チャットだという。ちなみに私のときには250チャットであった。しかもいまだにスーチー女史の人権問題を抱えており、欧米との関係は悪いままである。だいたいこの国はきわめつきの軍事独裁政権であり、車に右ハンドルの右側通行を強要したり、95チャット紙幣を強制的に通用させたりする超わがまま異常指導者が牛耳っている国である。こんなミャンマーに進出せよというのは、企業に自殺をすすめるのと同じである。

現在、私の中国工場には、旧ミャンマー工場の現地人工場長が、私を慕って研修に来ている。私は彼

に、機会を見てふたたびミャンマーでいっしょに事業を展開しようとすすめているが、彼は時期尚早と首を縦に振らない。このようにミャンマー人自身ですら、起業をしようとする国に、なぜ宮崎氏は日本企業に進出を勧めるのか。もし彼がこの本を書く前に、琿春のことで私に直接取材していれば、私の口からついでにミャンマーについても取材できただろう。そうすればこの項はきっと省かれていたことだろう。

ついでに宮崎氏はラオスもよいという。ところがラオスは海がないので、バンコクへ出すか、山越えてベトナムのハイフォン港へ出すかという策を取る必要がある。いずれにせよ長距離輸送と2重通関が必要であり、それは日本企業には重い負担となる。宮崎氏はそのことを承知の上で、ラオスを勧めているのであろうか。かつて私が事業提携していたタイ華僑は、すでに10年前にバンコクでの操業をあきらめて、ラオスのピエンチャンに工場を移転した。そのとき私にも共同経営の誘いがあったが、これらの難題があったので私はそれを断った。現在では、彼の企業は華僑ルートを駆使しそれらの難題をうまく解決し、その工場を中心にして隆盛を極めている。このようにラオスはすでにタイ華僑が進出済みであり、いまさらのこの日本企業が出て行く場所ではない。

さらに宮崎氏はベトナムについても言及している。私は30数年前(ベトナム戦争終結3カ月後)、余燼なお燻その地に、日本人経済視察団の一員として足を踏み入れたことがある。そしてそこでベトナム商人がボートピープルとなって逃げ出そうとしている現場に遭遇して、ビジネスの原点はハイリスク・ハイリターンであるということ、身をもって学んだ。このことについては、拙著「アジアで勝つ」に詳述しているので、参照していただきたい。それ以後、ベトナムには企業進出の調査のため2度足を運んだが、そのときの印象が強すぎて、投資をするにはいたらなかった。したがってベトナムやカンボジアについては、詳説できる経験を持っていないが、いずれにせよ中国と比べれば小国であり、世界中の企業がそこに殺到すれば、あっという間に、人手不足に陥ることは必定である。したがって私はこれらの国も適地として推薦することはできない。また同業者の中でも、ベトナム進出組が大成功しているという情報はほとんどない。

バングラデシュには、11年前、私の次男を遊学させていた。その関係でホームステイ先の現地経営者から縫製工場などの共同経営を請われ、数件の工場を案内された。当時は洪水や停電が多く、進出を決意するにはいたらなかった。さらに4年前、私の親しい友人がバングラデシュの繊維関連経営環境の調査をおこなった。そのレポートを読んでみたが、かつての私の認識と大きな変化はなく、ここも進出適地とは思えない。

2. チャイナプラスワン戦略についての私見。

このように、宮崎氏が推薦する中国撤退後の候補地は、企業の進出先としては特殊な例外案件を除いて、いずれも不適である。しかしながら、宮崎氏ならずとも、世間では、反日騒動以後、中国撤退論やチャイナプラスワン戦略がかまびすしい。私は香港返還のときに、その危機を予測して前述のミャンマーへリスク分散をはかった。いわばチャイナプラスワン戦略の先駆的経験者である。そしてその結果、大損をして中国へ舞い戻った。この苦い経験から、この戦略を決定するにあたっては、いろいろな角度からそれを検討しておくことが必須であると考え。以下にそれを列挙する。

- ① 本社の規模が大企業で、捨て銭が可能ならばこの戦略が可能であるが、中小零細企業ならば資金余裕がないはずだから、余分な分散投資をしない方がよい。中国がだめな場合、さっさと撤退し、本社そのものを廃業する方がよい。リスク分散のために他国に投資するような資金があるのならば、会社清算のときのために残しておく方が得策である。
- ② 投資金額が莫大な場合、国際情勢の変化やその国のカントリーリスクがその事業の成否を決定する。リスク分散のつもりの進出先の方が、逆に激動にさらされる場合もありうる。投資が僅少ならば、とにかくやってみるといふ戦略も取りうるが、企業の存亡を賭けておこなうような莫大な投資を、プラスワン戦略に投じるのは避けるべきである。これが原因で、本元の経営まで揺るがされることになりかねないからである。
- ③ 大儲けを企むのか、生き残りを図るのかで、戦略が変わる。なにしろ海外事業はハイリスク・ハイリターンであるから、他社がしり込みしているような国に進出すれば大儲けが可能である。しかしそれは危険と背中合わせであり、大損をする可能性が高い。もともと海外に進出するということは、大儲けを前提と

した博打である。大儲けを企まないならば、あえて危険を冒さないで、現在の地で、全力で延命を図る方が得策である。

- ④進出業種が労働集約型の場合は小国には進出すべきではない。なぜなら自社にとって進出が有利な国は他社にとっても同様であるから、企業が大挙してその国に進出する。したがって小国ならば数年経たずして飽和状態となり、人手不足になる事が必定だからである。また大国であってもその地の労働慣行について、よく吟味しておく必要がある。
- ⑤海外事業の成否は、ひとえに経営者のトップ決済にかかっている。経営者が若く、つねに現地で陣頭指揮ができるならば、その経営は順調に進む。ことに海外拠点で2カ所以上に及ぶとき、経営者にはかなりの体力が要求される。だから経営者が老人の場合は、この戦略は取るべきではない。

3. わが社が琿春市に進出した理由

上記のような条件を加味しながら考えた場合、わが社のような老いぼれた社長が率いる中小零細企業では、結局のところ、中国を撤退しても行くべき他国はない。しかし華中・華南の地では、人手不足などの影響により、労働集約型であるわが社の工場の存続は、やがて不可能になることがはっきりしている。したがってわが社にとっては中国全土の中で適地を探し、そこに移転することが最善策となる。けれども奥地に入れば物流コストが高くなり、なおかつ輸送日数がかかり過ぎるため、わが社の事業展開は不可能である。結論として、わが社の進出適地は、中国沿岸部で人手が潤沢にある未開発地域ということになる。

この視点で中国地図を眺め直してみると、当然のことながら吉林省琿春市が目に入ってくる。この地は日本海をひとまたぎすれば、秋田や新潟、富山、敦賀、舞鶴、境港など日本海側の主要港に行き着き、距離の上では日本にいちばん近い沿岸部だからである。またこの地域には現在のところ航路がないため、未開発状況であり、そこには日系の大型工場などがまったく進出していない。したがってここならば人手の確保が可能であると推測できる。もちろんこの地には未知数な部分が多く、精緻な調査をすれば進出には不適との結論が出るかもしれない。しかしながら幸いなことに、わが社の事業は投資額が僅少であるため、余裕資金を投入し、失敗覚悟でここに乗り込み、この事業に挑戦することが可能である。

このような判断から、私は2005年5月、琿春市政府を訪れ工場開設のための協議を開始した。まず私は政府職員の案内で、市郊外の開発区を一巡した。職員の話によると、この琿春市は10年ほど前、国連の図們江開発プロジェクトで脚光を集めたが、その後、それは多くの困難を抱え立ち消えになったという。たしかに開発区の工業団地には、かつての夢の果ての工場やアパートなどが、未完のまま数多く放置されていた。とっさに私は、これらを安く借用できればおおはばに投資が節約できると思った。ただちに開発区の事務所でその件を持ち出したところ、彼らはそれよりも耳寄りな情報を教えてくれた。この琿春開発区には、西部大開発・少数民族・対露貿易などの優遇政策が重なって適用されており、外資の進出先としてはきわめて有利だというのである。この東北の端に西部大開発の恩典があるとは、いささか奇異な感じがしたが、政府のお墨付きがあるので、私はそれを信用することにした。さらに聞き込んで行くと、この地には日本語を話せる人材が多く、反日の雰囲気が少ないことや、電力・水道・蒸気なども安く便利であることもわかった。その後、私は進出を前提にして、多くの改善要望や提案を市長・開発区主任などに出した。彼らはそれを気持ちよく受け入れ、積極的かつ迅速に解決してくれた。最後に残った懸案事項は、日本海横断航路の問題であった。わが社がこの地で成功するためにはこの航路が不可欠であったが、わが社も琿春市政府も、ともにまったく打開策を提示できなかった。

残念ながら中国は日本海に港を持っておらず、北朝鮮かロシアに借りなければならない現況である。このことが航路の開設に大きなネックとなっており、今までも多くの努力が払われてきたが成功するにはいたらなかった。ことに北朝鮮の羅津港まではトラックで3時間の距離なのだが、昨今の異常な事態の結果、国際的な制裁が加わり、日本向けの船舶の運航は不可能な状態となってしまっている。他方、ロシアのザルビノ港までも3時間なのだが、そこにも幾多の問題が横たわっており、今までのところ航路の開設にまで結びついていない。

それでも私は工場進出を決定し、2005年11月、借工場で操業を開始した。私はこの琿春市が数年を

経ずして、必ず経済発展を遂げ、それにもない航路も開設されるに違いないとにらみ、これに賭けたのである。半年後、私の予想を大きく超えて、琿春市は中国中央政府の決定で、ロシアのエネルギー・木材、北朝鮮の石炭・鉄鋼・レアメタルなどの確保のための資源戦略上の拠点として重要視されることとなった。これにもない、にわかこの地が脚光を浴びることになり、開発区にも民営企業や香港・台湾・韓国企業などが進出し、活況を呈するようになってきた。これらを追い風にしながら、現在では新潟の環日本海経済研究所の主導により、日中韓露の4カ国共同事業として、ザルビノ⇄新潟航路が、2007年後半には開設可能などころまで来ている。

もし航路ができれば、黒龍江省と吉林省にとっては、これを利用して経済を飛躍的に拡大することが可能である。中国中央政府は、これを遅れた東北地方の経済の浮揚のための起爆剤にすることが可能である。もちろん日本海側の主要港にとっても、活性化につながるができる。わが社にとっては、製品を琿春工場出荷後、最短3日間で東京に着けることができるため、ライバル他社を圧倒する競争力を確保できる。このような状況の中で、わが社の琿春工場は稼働後1年を経過し、1000人規模となった。さらに航路の開設など、幾多の情勢をフォローの風としながら、3000人規模の工場にまで拡大できることが視野に入った。

この進展状況が、今回、宮崎氏の目にとまったというわけである。よくよく本文を読んでみると、彼は「日本企業にとって、いまや中国進出の数少ない目標は、これら旧満州地域しかあるまい」(P. 182)と、本音を吐いている。小見出しでわが社を小ノカにしておいて、こともあろうに宮崎氏は、こっそりと旧満州地域つまりわが社の進出先を推薦しているのである。結局、わが社の戦略の正しさを、彼がこの本で証明してくれているという次第なのである。

4. 蛇足

それでもなお、もし宮崎氏が強制的に中国から撤退をせよと迫った場合は、私は躊躇なく中東に転出する。海外でのビジネス展開は、ハイリスク・ハイリターンが常識である。現在、日本企業が大儲けを企むならば、激動の地、中東にチャンスありである。天安門事件直後の中国、ルーブル危機直後のロシアなど、そのチャンスをとらえた企業は莫大な利益を獲得した。わが社もその一員である。そのように考えた場合、もしミャンマーにチャンスが到来するとすれば、軍事独裁政権の崩壊直後である。私はそのときのために、ミャンマーに人脈を確保し続けている。もちろん激動の地に進出することは、生命の危険をとまなっているが、それを乗り切ってこそ大儲けができるし、ビジネスの醍醐味を満喫できるのである。

現実に、私は中東に食指を動かし始めている。私は2001年にヨルダンのアンマンで縫製工場の技術指導を行ったことがある。そのときの経験から、中東のイスラム圏諸国での経営環境の知識やその経営手法については、他の日系企業よりは1日の長があると思っている。また20数年前のことになるが、私は長男をエジプトに遊学させた。その関係でかの地に知人があり、その人脈も利用可能である。具体的な展開方法については、企業秘密なのでここでは詳説できないが、数年後にはこの結果を文章化したいと考えている。私のようにハイリスクを承知の上で、中東に出て行こうと考えている日本の中小企業はまだ数少ない。もし宮崎氏が月並みなインドや東南アジアではなく、中東に言及していたならば、私は彼の炯眼に敬服したろう。

+++++

香港、広州、中山、佛山、深圳中国視察交流のご案内

主催・企画運営：日中友好経済懇話会

毎年、京都の中小企業家で構成される日中友好経済懇話会では三月に中国の経済視察旅行を企画していますが、今回も以下のように企画されました。同会の要請により募集概要を掲載します。

●旅のポイント

<視察 香港貿易発展局訪問・交流>広州に隣接する地方都市である佛山市政府訪問
広州ホンダ、広東松下エコシステムズ訪問、現地進出の中小企業訪問（3社）

ジェトロ広州訪問、深圳テクノセンター（日系中小企業のための企業団地）訪問
 その他、孫文記念堂なども見学します。

●日程：2007年3月24日（土）～29日（木） 5泊6日

| 月/日 | 午 前 | 午 後 | 宿 泊 地 |
|-------------|--|---------------------------------------|--------------------|
| 3/24 (土) | 関西空港 8:50 集合 関西空港 10:50 発 (NH176) | 香港 13:45 着 香港内観光 | 香港 (泊) キンバリーホテル |
| 3/25 (日) | 香港中港城 8:30 発 (高速船) 珠海着 9:40 着後バスにて移動 中山孫文記念堂観光 | 順徳にて昼食 広州市内見学 | 広州 (泊) 白雲賓館 |
| 3/26 (月) | 終日専用バスにて ジェトロ広州訪問 | 広州ホンダ訪問 日系中小企業訪問 | 広州 (泊) 白雲賓館 |
| 3/27 (火) | 終日専用バスにて 佛山市政府訪問 | 広東松下エコシステムズ訪問 地場中小企業訪問 | 順徳 (泊) 福盈酒店 |
| 3/28 (水) | 終日専用バスにて 深圳日系中小企業訪問 | テクノセンター訪問 専用バスにて香港に移動 | 香港 (泊) キンバリーホテル |
| 3/29 (木) | 香港貿易発展局訪問 空港へ移動 | 香港 14:50 発 (NH176) 関西空港 19:25 着、解散 | |

●費用：お一人様 189,000円（二名一室利用、概算）、一人部屋追加料金 23,000円
 その他、空港使用料等も含めて、お一人様 約 10,000円 別途必要となります。

●募集：15名様以上、申込先着 25名様まで