

中国版総合商社とアジア経済統合

小 西 高 弘^{*}
徐 涛^{**}

はじめに

総合商社は、19 世紀 70 年代に日本の専門商社から生まれ、第二次世界大戦後の日本経済の発展に貢献した。その後、総合商社は発展途上国（韓国、ブラジル、タイ…）ばかりでなく、先進国（アメリカ…）でも模倣され、輸出主導型工業化や輸出拡大に重要な役割を果たしたといわれている。

現在、中国経済は目覚ましい経済成長を遂げているが、WTO 加盟後グローバル化と世界市場に対応するため、中国政府は積極的な改革を実行しようとしている。1990 年初め、流通制度の改革の重要な一環として、日本の総合商社を研究し、導入する検討が始まった。1994 年、中国政府は、日本の総合商社モデルを中国化学工業進出口総公司（以下、中化公司と略す）に採用した。⁽¹⁾

1994 年当初、総合商社は実業界や学会で支持されていた。その理由は二重市場と二重価格による流通制度の混乱状況を解決する方法として、総合商社の役割が期待されていたからである。しかし、その後、数回にわたるイン

^{*} 福岡大学経済学部

^{**} 九州共立大学経済学部

フレの発生とアジアの金融危機、さらに中国の金融改革の停滞ともあいまって、発展途上国(中国を含む)の総合商社は政府金融の支持を失い、経営が困難となった。丁度そのころ、日本の総合商社自体も経営危機に直面し、経営の見直しを余儀なくされた。このような状況の中で、1996年、中国では総合商社をめぐる激しい論争⁽²⁾が起こった。

さて、いま中国では、中国版総合商社の役割やアジア及び世界経済における中国版総合商社の存在意義が十分理解されていない、と思われる。本稿はこれまでの先行研究を踏まえて、総合商社の再検討を行い、今後を展望したものである。

一、中国の総合商社の論争と代表2社の状況

1、総合商社の論争

中国においては、総合商社に関する議論は90年代初めから行われており、最も理論的に激しく検討されたのは1996年であった。反対論と賛成論のそれぞれの代表的人物は中国対外経済貿易省国際貿易研究所所長の施用海と中化総公司戦略研究室の林業である。

施は中国の総合商社の育成には「認識上の誤り、理論上の誤り、やり方上の誤り」という三つの誤りがあると指摘する。要約すれば、

その一、総合商社は日本の独特な経営方式であり、「韓国、アメリカ、タイなどのいくつかの国々にも総合商社が存在する」というような認識は誤っている。

その二、現在の中国は自由競争的市場経済段階にあり、決して独占企業が市場主体であるような独占的市場経済ではなく、「中国経済の構造は独占的市場構造である」というような理論的分析は誤っている。

その三、育成過程中に恣意性が多く、政府の役割を強調しすぎる。また、

中国の総合商社試行会社は自社の金融機構の設立を強行し、国の金融制度の混乱をもたらし、実行上の誤りが多い。

というものである。

施の論点に対して林は、中国の主要産業の独占程度はすでに先進国の20世紀中期の水準に達したと主張し、「典型的な自由競争市場経済が中国に存在する基礎はない」と強調する。また、林は日本の総合商社を分析し、その育成に対する日本政府の役割が大きいと指摘する。

新しい流通システムの形成について施は中国と日本の国情の違いから、中国は現在の商業部門の間に代理制を遂行すべきだと指摘し、それに対して林は既存の大型流通部門の中からもっとも実績のよいところを選んで、総合商社を育成すべきだと主張する。彼によれば、総合商社の成立は(1)流通システムの整備や政府によるマクロ調節に役に立つ(2)現行の政府管理体制から市場調整への転換を促進する(3)中国の企業集団の形成や多国籍企業の創建を推進する、のである。

施の論点は社会主義市場経済のイデオロギーを擁護する立場に観点が置かれていると思われるが、総合商社は日本の企業集団の一部分である分析や、総合商社は海外市場において日本企業の海外進出の担い手であり、国内において、本国市場を保護する担い手でもあるという分析において日本の商社論研究と一致している。

林の「中国産業独占論」の観点は現時点の意見としては、かなり大胆なものであるが現実分析としては客観的であると考えられる。しかし、彼の日本の総合商社と企業集団との関係は緩やかで協力的であるという論点は大きな疑問を残す。また、林の「中国の総合商社論」観点として、その一、日本と中国の経済構造の相違点からみて、中国の総合商社は決して日本の総合商社を簡単に真似することができないこと。その二、総合商社を中心とし、生産と販売が一体化されるような企業集団を育成すべきであること。その三、中

国の総合商社は中国型グローバル企業として発展していくべきであること、と要約できる。

2、代表2社の状況

(1) 中化公司の場合

中化公司は1950年3月に創立されて以来、大きく分けて、国家の輸出入計画の執行者としての段階（1950年～1979年）；計画の執行者から市場経済体制の一員への転換段階（1980年～1987年）；国際化経営段階（1988年～1994年）；総合商社への発展段階（1995年から）という4つの発展段階を経験してきた。

1994年12月31日、中国国務院より、「中国化工進出口総公司以総合商社の実験に関する国務院の批准」が発表され、総合商社の実験が正式にスタートした。初めての総合商社実験企業に指定されてから1998年まで、およそ3年の実験期間があった。この実験期間中の状況からみて、3年間の努力により、中化公司は当初定めた目標に達している。1994年度中化公司の経営規模（総売上）はおよそ150億ドルであった。1995～97年のそれが平均181億ドルであり、20.6%の増加となり、1996年世界大企業トップ500に、中化公司は204位にランキングされていた。経営規模の拡大にともない、中化公司は国際的な地位を上げ、国際的な融資能力・競争力も強めた。実験期間の3年間、中化公司の海外企業の売上額が集団全体の総売上に占める比重は、1994年の33%から95年41.9%に、96年44.3%に上った。海外企業の売上のうち、三国間貿易が50%を占め、石油・化学肥料貿易もかなりの比重を占めている。海外企業の資産は集団資産の50%に達し、純利益は75%に達している。これらのデータからみて、中化公司の主要経営分野の国際化は既に実現され、国際市場における開拓能力もさらに強まったと言えよう。中化公司は98年以降、経営及び収益が大幅な成長を遂げている。（図表1を参

考）フォーチュン誌の世界トップ企業 500 のランキング順位においても、中化公司は 98 年の 304 位から一躍して、2002 年 248 位に上っている。

この数年間の再編と努力を経て、中化公司の財務構造は大幅に改善されるようになった。1998 年から 2002 年までの間、資産総額が大幅に変化しない前提の下、会社の売上 36% 増、純利益 49% 増に達し、資産負債率も 79% から 69% に下がったのである。2002 年現在、アメリカ GE 社の売上 1317 億ドル、純利益 141 億ドルの業績に比べて、中化公司はそれぞれ 188 億ドルと 1.01 億ドルとかなり低いレベルにあるが、中化公司の計画目標は、今後の 3 年間、毎年 10% の純利益の安定成長と純利益 1.5 億ドルとしている。

中国の WTO 加盟による新たな局面で、変革しつつある中化公司はなお新しいチャレンジを迎えている。現在、中化公司のビジネスは伝統的な貿易形式から退き、七割の業務が代理業から自主経営に変わった。2002 年、非配当額類業務による利益は全体利益の 79% になった。

（2）上海東方国際集団（以下東方集団と略す）の場合

90 年代の初め、中国国務院は上海を中国の対外開放戦略の重点とする決断を下した。それによれば、上海を国際経済・貿易・金融の中心に育てるためには、上海の浦東の開発・開放を先頭に、さらに長江の沿岸都市を開放し、長江デルタ地域の経済発展を加速させなければならないのである。それらの戦略が着実に実施できるように、上海市政府は一連の改革案を打ち出した。その中に、大型総合商社の建設は重要な措置である。1994 年 11 月、上海市政府の指導の下、上海対外貿易部門の貿易専門商社 5 社が自由参加という方針に基づいて、統合・合併し、対外貿易を主要方向とする総合商社式の大企業集団——上海東方国際集団を創設した。東方集団は中国国家対外経済貿易部と上海市政府の許可を取得した後、1994 年 11 月 18 日に登録し、国有独資公司になったのである。当初、東方集団の従業員は約 4000 人（当時の会社パンフレットによる）、輸出入商品は 5000 種類（品目）以上あり、主に紡

績品・洋服・シルク製品を扱った。1993 年度末には、元の集団メンバー企業全社の総資産 65 億元、国有純総資産 11.36 億元、利益約 3 億元である。1997 年 3 月に、國務院の認可によって、全国的に 2 社目の総合商社実験企

図表 1 中化集団 2000～2002 年主要財務データ (単位：百万ドル)

	2002	2001	2000
販売売上	18,760.64	16,165.00	18,036.00
純利益	101.29	82.00	92.00
流動資産	3,241.55	3,065.00	3,256.00
総資産	5,119.39	4,601.00	4,701.00
流動負債	2,543.00	2,334.00	2,671.00
株主利益	1,340.38	1,251.00	1,173.00

出所：中化集団 2002 年報

業になった。東方集団は創立した当初から発展目標を次のように、定めたのである。すなわち、15 年間の時間をかけて、東方集団を対外貿易の本業とする、強い国際競争力とマーケティング開拓能力をもつ多国籍企業に作り上げ、さらに特色をもった中国式の大型総合商社に発展させることである。この目標に向けて、東方集団は 98 年までの実験期間中に次のように、初期的な成果を挙げたと見られている。①会社全体の実力を上げることができた。98 年現在、東方集団は全額投資子会社および株式コントロール権をもつ会社 20 社を有している。国内外に投資した会社は 300 社を超えている。総資産は 90 億元に達しており、そのうち純資産 16.5 億元あり、それぞれ 1994 年のそれらに比べ、53%と 57%の増加となっている。②会社の経営規模がさらに拡大した。1997 年の売上総額は 300 億元を超え、94 年に比べて、50%の増加となった。輸出入総額は 28.22 億ドルに上り、同 94 年に比べ、30%の増加となっている。③会社の総合機能をさらに発展させた。東方集団は、経営分野において、すでに国内外貿易、不動産、外国との経済協力プロジェクト、広告イベント、観光、金融などの業種に及んでいる。徐々に単純な貿易業か

ら、国内取引、金融、サービス貿易及び産業と緊密に結びついた形で、多機能への転換を行った。④商品の構造的な調整を行った。東方集団は本来唯一経営していたアパレル製品から、軽工業品、機械電子部品、化学工業品など多種類の商品へ主力商品範囲を拡大した。アパレル製品に関しても、従来の低技術レベル製品の比重を大幅に下げ、服装など完成品などの輸出比率を大いに上げた。⑤利益率のアップを実現させた。東方集団は1997年には利益1.8億円を実現させ、94年に比べて、130%の成長となった。それに、輸出の外貨獲得コスト率も上海市の平均水準に比較して、低いものとなっている。

東方集団は、近年総合商社実験の基礎を踏まえ、更なる発展と成長を見せている。東方集団は、1999年から2001年まで、3年連続中国輸出入総額トップ企業の座にあり、2002年中国輸出企業のトップ200社の3位に上っている。（図表2を参照）

図表2 東方集団 2000～2002年主要財務データ （単位：万元）

	2002	2001	2000
販売売上	2,404,070	2,127,670	1,939,452
純利益	10,434	10,265	6,927
流動資産	821,217	747,836	797,422
総資産	1,158,454	1,080,736	1,139,740
流動負債	784,629	655,101	732,812
株主利益	224,664	230,047	232,544

出所：東方集団 2002年報

（3）これまでの問題点及び展望

中化会社と東方集団は数年間の実験を経て、一定の成果を挙げたと思われるが、中国の国情に適する総合商社の運営メカニズムは未だに形成されていない。主に、二つの面において現れているといえよう。まず、総合商社の取引の発展とサービスレベルの向上につながる基本的機能はまだ形成されていない。情報機能は弱く、融資機能は設けられておらず、貿易代理機能は遅れ

ている。次に、実験企業の経営面においても、商品の種類が少なく、単一化の状況はまだ打開していない。企業自体が一定の規模を持っているものの、内部にはネットワークメカニズムができていないため、国内と海外取引に結合する障壁が依然として大きく、さらなる発展が制約されている。上述した問題は、客観的には、中国の現状に大きく左右されることに起因すると思われる。総合商社という中国にとって、「特定企業」の発展の成否は、外部環境に大いに依存している。現在でも、金融制度、企業制度、縦・横割りの従属制度、流通政策などの政策問題は総合商社の発展に直接影響している。具体的には、国家全体における配慮、支援政策が乏しく、実験企業にかんする国務院の関連政策は確実に実施されていなかったり、実験の目的・意義に対する認識や当該企業の改革が徹底していないことなどが挙げられよう。

中国総合商社の実験を代表する2社は、それぞれ設立当初から、背景、歴史、業務内容、従属関係などが異なっていた。最も留意すべき点は、中国という総合商社は、日本・韓国などの総合商社とは制度、機能、業務内容などでかなり異なるものであることであろう。

実験がスタートして10年間に、アジア金融危機や、中国のWTO加盟など重大な危機や挑戦に直面したが、ある程度評価できる成果を遂げたことは否定できない。しかし、近年中国経済の高度成長に関わらず、両社ともに数多くの内・外の問題を抱えて、未だに実験において過渡期にあると言えよう。また、中国も総合商社モデルの原型国——日本の各大手商社と同様に、21世紀の国際貿易及び多国間取引、さらに国民経済において、商社の歴史的な役割がどう変わって行くのか、どのような戦略モデルを用いて対応できるのかなどといった様々な問題に遭遇している。政治改革と同様、中国ではどんな経済改革においても、一つのモデルの完全な樹立には、かなりの時間がかかるのが通常であろう。

中国での総合商社育成の取り組みはまだ始まったばかりで、一朝一夕にす

すべての機能を兼ね備えた有力な総合商社が作られる訳ではなく、その環境作りに時間が費やされるのはやむを得ないだろう。もちろん、WTO 加盟や国際化を急ぐあまり、形骸化された総合商社育成であってはならず、今後、日本の総合商社のように、国際競争力のある中国版総合商社の姿を想定する上で、政府がいかにも大胆に経営権、管理権、資金運営権を与えるかが一つの課題となるであろう。今後長いスパンでこの動きを見つめていく必要がある。

二、中国経済における総合商社の役割

日本の総合商社は重化学工業を基盤に形成されたことは周知の事実である。旧財閥系と金融機関を核に形成された六大企業集団は総合商社にとってきわめて重要な意味を持つ。六大企業集団は、日本の全産業の中において総生産で 16.1%、売上で 14.3%、経常利益で 12.0%を占めた⁽³⁾。こうした量的側面以上に、これら六大企業集団が日本経済の基幹産業部分を押さえているところが大きい。総合商社が、企業集団と結び付く背景は、第一に安定的な取引量を保証されやすいこと、第二に、新規事業に取り組もうとする場合、企業集団のバックアップが比較的容易に得られやすいことである。中国における企業集団の形成と集団所有制企業（特に郷鎮企業）の発展が総合商社の育成にとって重要であった。

周知のように、改革・開放以来、中国の国民経済に占める国有企業の地位は一貫して低下している。工業総生産は 1980 年に 76%を占めていたが、92 年には 48.1%と半分以下となった。資本利益率（賃金利潤率）は 80 年代前半まで 15%前後であったものが、89 年には 7.2%と約半分に低下し、90 年以後はさらにその半分の 3%前後に低下している。にもかかわらず、中国経済に占める国有企業の地位は、なによりもその質的な重要さにある。国有企業は石油、化学、鉄鋼、石炭等の基礎素材部門から、機械設備等の生産財部門

までの大半を所有しており、重要な基幹産業の地位を占めている。石油化学工業を例とすれば、中国石油化学工業の 780 企業のうち、全民所有制（国有企業）134 社の占める比重は、固定資産の 98%、従業員の 97%、利税額の 98%と圧倒的な比重を占めていた⁽⁴⁾。近年来、国有企業における経営自主権を中心とする企業経営の改革は、構造調整と組織再編において目覚ましい進展をみせた。それは横向き経済連合から企業集団への移行である。

1991 年末に、55 の大型企業集団が中国ではじめて結成された。その業種分布からみると、大型企業集団は政府の 12 の業種主管部、局にまたがっている。そのうち機械電子工業部が最も多く 16 企業集団を占め、エネルギー部が 7 企業集団、航空宇宙工業部が 6 企業集団を占める。その他、冶金工業部、化学工業部、建材局、林業部が各 4 企業集団、民航局が 3 企業集団、交通部、経済貿易部、医薬局が 2 企業集団、紡績工業部が 1 企業集団となっている。

これら企業集団は数が多くないが、それぞれの業種を代表する企業である。例えば冶金産業の攀鋼集団、鞍鋼集団、武鋼集団、宝鋼集団は冶金産業数十社の鉄鋼企業のなかの 4 社にすぎないが、その粗鋼生産量は全国粗鋼生産量の 28.5%を占めている。また全体に品薄な鋼材についても、上海宝山製鉄所を核心企業とする宝鋼集団では、製品の 80%以上が品薄鋼材の中の品薄種類である。1991 年の全国品薄種類の鋼材の生産量 630 万トンのうち、宝鋼集団のみで 145 万トン(23%)を占めている。これまで殆んど輸入に依存していた石油採掘用パイプとロッドについても、91 年には全国生産量の 3 分の 2 以上にあたる 10 万 5 千トンを生産した。また南京化学工業公司は中国最大の化学工業触媒剤生産企業で、その生産量は全国総生産量の 4 分の 1 を占めるほか、ソーダは全国生産量の 11.0%、複合肥料は 16.0%、化学工業機械は 6.7%を占めている⁽⁵⁾。

また、大型企業集団は、基本的に国家の計画の中で別枠に置かれ、財務計

画を中央政府に帰属させ、主管部門や地方の束縛からの脱却が保証された。さらにまた集団内部で資金を融通したり、自主的な投資と資産運用を可能とする経営自主権が認められ、債権や株式の発行も可能になった。

大型企業集団は、国内市場での独占的な地位を得ただけではなくて、中国版の「多国籍企業」としても成長し始めてきた。1993年まで、海外に設置された中国系企業はすでに4,497社に達し、120カ国と地域に分布し、中国系企業の投資額が5136億ドルを記録した。⁽⁶⁾2001年上半期までに、中国の国家試行企業集団の119社の工業生産高は5355.5億元に達し、製品販売収入では9555.9億元に上り、それぞれ前年と比べて、14.4%と14.5%の増加となった。資産総額が200億元を超えた企業集団は37社あり、試行企業集団の31.9%を占めている。一方、それらの資産総額は3兆4044.4億元に達し、試行企業集団の85.6%を占めている。なお、販売収入は7623.1億元に上り、試行企業集団の総額の94.8%となっている。そのうち、赤字企業は14社であるが、赤字総額は34.6億元になって、試行企業集団の赤字損失総額の60.1%を占める。⁽⁷⁾これらのデータから分かるように、中国経済において、大型企業集団の役割、とりわけその中の一部超大型企業集団による経済への影響力はますます増大していることは明らかである。そのように、大型企業集団の存在が、中国「現代化」の大きな推進力となったのは間違いない。このような大型企業集団のバックアップのもとで、中国の総合商社が育成されることとなるであろう。

現段階においては試行企業である中化公司をはじめとする、数社の対外貿易専門公司はもともと各工業部に所属しており、各部傘下の国有企業と密接に関連している。例えば、中化公司は化学工業部所属の対外貿易公司、五金鉱産進出総公司是冶金部の対外貿易公司、機械進出総公司是機械工業部の対外貿易公司などで、それぞれの対外貿易活動を担ってきた。産業発展に伴い、各対外貿易公司（以下、外貿公司と略す）は実業化、国際化、集団化、

総合化の“四化”を目指して、実力を一層強めてきた。これらの外貿公司は中国貿易量の70%、国家の外貨収入の90%以上を得ている。さらに1990年全国最大の貿易公司10社の貿易額は292億元に達しており、全国貿易総額の34%を占めている⁽⁸⁾。このように、大型企業集団をバックアップに、今後相当な実力を有する外貿公司は総合商社への発展が予想されるであろう。

1978年から93年にかけての15年間、中国GDPの実質成長率は年平均9.3%を記録し、94年11.8%、95年10.2%という高い水準を示した⁽⁹⁾。しかし、この高度経済成長を支えてきたのは既存の国有企業ではなく、改革・開放に伴って発展してきた郷鎮企業や沿海地域を中心に進出してきた多くの外資系企業など、いわゆる非国有企業である。特に郷鎮工業企業の生産高は1978年の全国工業総生産高に占める比率がわずか9.1%から、1994年の47%に昇り、国有企業とほぼ同じ規模となった。統計によると、1993年全国の郷鎮企業は2,453万社を数え、1億2千万人以上もの雇用を創出した⁽¹⁰⁾。

郷鎮企業の経営形態はさまざまであるが、企業の設立、資金の調達、設備・原材料などの仕入と製品の販売、価格の設定、利潤の配分など経営管理に関する意思決定が主として経営者自身の判断に委ねられ、彼らの判断の基準は競争的な市場価格である。この意味で、郷鎮企業は、初めから計画経済体制の外の空間で形成され育ったのである。十数年来、郷鎮企業は当時の“小舟が転向しやすい”(小規模の企業が市場の供給状況により製品を転換しやすいこと)の経営戦略から、“大船が海を渡れる”の経営戦略へと転換し始めた。つまり、今日の郷鎮企業は規模の拡大に伴い、国内市場だけではなく、国際市場への進出をも目指している。実に郷鎮企業の成長は外国資本、技術、設備および経営管理手法の導入と密接に関連している。郷鎮企業のうち、突出した成果を上げているのは外向型郷鎮企業である。統計によると、輸出向けの郷鎮企業数は86年の1万社余りから94年の13万社余りへと十数倍も増加した⁽¹¹⁾。図表3に示したように、輸出の拡大に伴って輸出構造

が変化している。労働集約型の軽工業と衣類加工業において、比較優位を有する企業はそれらの製品をより多く輸出すると同時に、資本集約型機械製品と化学製品といった分野でもその輸出拡大の実績を挙げつつある。

現在、郷鎮企業の輸出入は主に三つのルートに沿って行われている。ひとつは外国企業と合併している郷鎮企業である。その機械設備、原材料の輸入、製品の輸出は国家政策および合併双方の契約に基づいて、企業自らが行う。ひとつは規模の大きい郷鎮企業あるいは郷鎮企業集団である。それらの企業に対しては、政府が輸出入の経営権を与えて、企業自らは輸出入活動を行うことができる。そのほかの郷鎮企業は自ら輸出入の経営権を持っていないため、対外貿易活動は政府の貿易機関を通じて行わなければならない。対外輸出入経営権をもつ郷鎮企業または郷鎮企業集団が92年に20社、93年に156社、94年に274社⁽¹²⁾と増え続けている。さらに、91年に郷鎮企業15社は海外進出を果たし、93年にその数は450社、94年に886社を数えた。これは、外向型郷鎮企業の発展が新しい局面を迎えたことの象徴である。しかし、外向型郷鎮企業には輸出入業務を担当する人材が不足し、対外関係の組織も整っていないため、対外貿易は外貿公司または中国版総合商社に頼らなければならない現実がある。

また、図表4のごとく、近年中国のほとんどの製品輸出において、郷鎮企業の占める割合は高まる傾向を示し、とくに衣類、工芸品軽工業製品、化学製品・シルク製品が目立ち、それぞれ89.7%、63.7%、53.9%、53.2%、54.0%と、各輸出製品の半分以上までが郷鎮企業により占められた。中国税関統計によると、1995年中国輸出入総額は2808.5億ドル、94年より18.6%増、純増加額442.3億ドルにも達成した。1991年に比べれば、95年はその2.1倍の規模となった。輸出入総額の中には、輸出が1487.7億ドル、成長率22.9%、輸入が1320.8億ドル、成長率14.2%、対外貿易黒字が166.9億ドルにのぼった。加工貿易は中国最大の輸出入方式として、十数年ずっと高い伸

び率を示した。その輸出入額は 1995 年に 1320.7 億ドルに達し、輸出入総額の 47%を占めている⁽¹³⁾。いうまでもなく、外向型郷鎮企業は多大な貢献を

図表 3 郷鎮企業輸出総額の構成変化 (単位：%)

	伸び率	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
軽工業品	73.1	0.0	10.0	10.4	13.1	15.2	15.6	20.3
衣類	65.4	11.0	11.2	13.2	13.2	14.6	15.6	16.6
機械製品	62.5	4.9	4.2	4.8	5.4	5.7	6.1	6.6
化学製品	54.1	5.0	5.6	5.6	5.1	4.8	5.6	5.0
シルク製品	44.8	0.0	4.9	5.3	6.0	5.1	4.9	3.8
紡績製品	44.3	19.7	16.0	16.5	16.7	16.0	15.6	13.2
鉱産物	43.8	4.8	5.1	5.2	5.0	4.2	3.4	3.1
食品	43.3	9.2	10.1	9.4	8.6	7.9	6.7	5.9
工芸品	42.9	15.6	14.1	13.0	12.7	12.2	11.1	9.8
特産品	37.4	2.4	1.8	1.8	1.4	1.4	1.1	1.2
畜産品	34.5	5.3	4.3	4.0	3.6	3.2	2.7	2.3
その他	39.8	22.0	12.2	11.0	11.2	9.7	11.7	12.1
合計	54.4	100	100	100	100	100	100	100

(出所)『中国経済』日本貿易振興会、1995 年 8 月

図表 4 業種別にみる郷鎮企業輸出額の対全輸出額比率 (単位：%)

年次	1988	1989	1990	1991	1992
衣類	49.6	65.4	72.0	77.5	89.7
工芸品	39.0	43.1	45.0	52.0	63.7
軽工業製品	19.3	22.8	28.5	38.7	53.9
化学製品	23.6	36.3	27.3	31.5	53.2
シルク製品	21.4	25.1	24.3	33.7	54.0
紡績製品	16.4	19.2	21.9	25.0	—
機械製品	16.2	19.2	23.5	23.8	—

(出所)『中国経済』日本貿易振興会、1995 年 8 月

していた。なお、図表 5、6 のように、1996 年から 2003 年までの期間においても、郷鎮企業の利潤総額、輸出入荷額、従業員数などの面で大きく成長し、中国経済に占める地位が明らかである。

外向型郷鎮企業の日覚ましい成長は一方、中国に進出している外国企業の

増加と密接に関連しているが、他方、中国政府が輸出志向型郷鎮企業へ政策上の優遇と金融上の支援を行った。例えば、88年から93年までの6年間、政府は輸出拡大のために、潜在的能力が大きいと認められた郷鎮企業749社に合計5.56億元の低利子融資を提供した。政府は金融と財政支援を行うと同時に、輸出企業と貿易部門との連携も強化した。それによって20億元近くの輸出能力が新たに生み出されたと言われている⁽¹⁴⁾。

ところが、このように優遇された郷鎮企業は結局限られたごく少数のものにすぎない。全国2千万社以上を数える郷鎮企業の大多数はやはり厳しい市場競争の環境にある。流通において郷鎮企業は国有企業よりもっと厳しい状況の下で生産原材料の調達や製品の販売を行っている。中国の鉄道交通を利用した経験のある人は次のような印象が持っている。電車の中で、郷鎮企業の購買係か、セールスマンが二、三人のグループでお酒を飲みながら情報交換というか、雑談している風景がよくみられる。一時、中国交通の混乱状況はこういう人々により引き起こされたといわれたほどである。中国の隅から隅まで、かれらの頑張っている姿がある。現在、前述のように各種の生産財、消費財の卸売市場が作られており、郷鎮企業の直営小売商店も現れ、大手国有百貨店さえも郷鎮企業の製品を専売する一角がよく見られる。しかし、原材料が不足の現状の中で、郷鎮企業の生産が常に国家計画外で行われることに加え、生産財市場の政策、または景気変動による品不足と値上げで、まず打撃を受けるのは郷鎮企業である。製品販売については生産財を生産する郷鎮企業は広域に分布され、規模も零細で、部品、半製品など中間製品の生産を主とするものが多く、市場需要に応じなければ生き残ることができない。流通システム、情報システムの不完全な今日では郷鎮企業にとって一番頼りになる流通参入方式である訪問式原材料調達・訪問式製品販売は、まだしばらく続けなければならないであろう。

明らかにこのような状況は現代化市場メカニズムの要求に相応しくない。

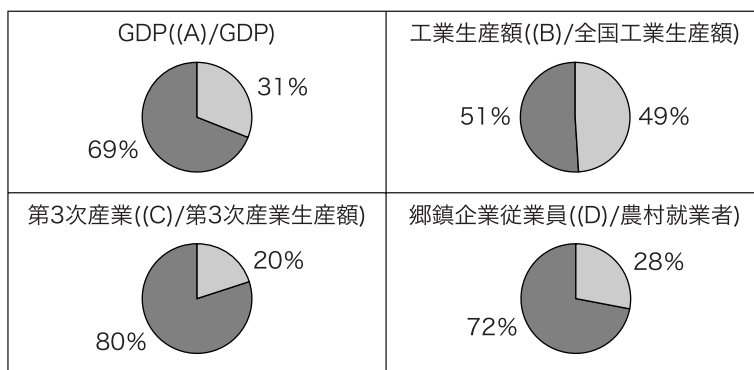
図表5 各年郷鎮企業に関するデータ (単位：億元、万社、万人)

年	付加価値 生産額 (A)	工業付加価値 生産額 (B)	第3次産業 付加価値 生産額(C)	利潤 総額	輸出 出荷額	企業 単位数	従業員数 (D)
1985	772	518	—	275	—	1,222	6,978
1990	2,504	1,855	2,131	608	462	1,873	9,262
1995	14,595	10,804	12,086	3,697	5,395	2,203	12,861
1996	17,659	12,628	—	4,351	6,008	2,336	13,508
1997	18,914	13,285	—	4,662	6,686	2,015	13,050
1998	22,186	15,530	—	5,112	6,854	2,004	12,537
1999	24,883	17,374	—	5,392	7,744	2,071	12,704
2000	27,156	18,812	20,913	6,482	8,669	2,085	12,820
2001	29,356	20,315	22,508	6,709	9,559	2,116	13,086
2002	32,386	22,773	25,061	7,558	11,563	2,133	13,288
2003	36,600	25,960	—	8,550	13,870	—	13,500

出所：『中国農業発展報告』各年版、農業部「2003年全国郷鎮企業経済運行状況分析」

しかし、市場の自由化につれ、国際、国内取引を行う総合商社は取引機能、情報機能および金融機能などに大きな役割を果たすことができるに違いない。日本の総合商社の中小企業に対する役割と同様に、中国の総合商社も郷鎮企業に対する役割を担うであろう。

図表6 郷鎮企業の中国経済に占める地位 (2003年)



出所：同図表5

二、中国版総合商社の存在意義⁽¹⁵⁾

中国も、1980年代から経済体制の変換期に入った。開放型経済の発展に対応する高い効率を持った企業組織形態を提供するための方法として総合商社理論を提起し、その合理性を検討しよう。80年代、中国の経済理論界で「総合商社」が研究され始め、実業界と政府の政策部門でも注目されてきた。90年代に入って、社会主義市場経済体制の確立にともない、中国の総合商社は1994年に実験段階に入った。その理論的な根拠は以下の4つである。

1、中国の対外貿易体制改革のために総合商社の設立が求められている。

ある企業組織形態が遂行できるかどうかは、まず体制の構造によって決まっている。総合商社は、外国の経営組織であり、中国で生成された企業組織ではない。したがって、総合商社が中国で成功できるかどうかという疑問が持たれるのは当然であろう。しかし、かつて中国経済に主導的な役割を果たした計画経済体制下では、中国の総合商社という企業組織は内生できず、その他の有効的な経営組織形態もできなかったであろう。改革・開放以来、中国が市場メカニズムを導入し、その結果、企業の経営形態が検討され始めた。中国の実情と市場経済との結びつけでできたのが総合商社である。しかし、旧対外貿易体制の改革の過程において、総合商社の発展に適する環境は存在するのかが問題である。

周知のように、改革・開放前の中国の国有対外貿易企業は、国の計画により、国内の欠かせない原料、製品及び技術を輸入する一方、より多くの外貨獲得のため、製品の輸出を行なうことであった。したがって、対外貿易企業は単純に輸出入業務を行なう部門に過ぎなかった。つまり、独立した市場競争の主体や法人ではなかった。外貿公司自体には、発展の原動力がなく、また外部の市場競争の圧力も存在しなかった。しかし、改革・開放後、外貿公司の経営環境が緩和され、外貿公司ばかりではなく、生産企業も自主的な経

営権を持つようになり、いわゆる「三資」（海外との合弁・独資・合作企業）によって急速な発展を遂げてきた。競争が次第に激しくなり、外資公司には自身の発展戦略を考えねばならない結果となった。その具体的な例として、中化公司は全国で最初に国際化による経営構想を発表した。それによると、中化公司はまず、海外市場の開拓、三国間サービス貿易の拡大を戦略目標に、市場の優勢を発揮するため、海外に代表機構や全額投資の子会社を設立し、製品販売の国際化を目指す。それによって、市場での販売促進、チャンネル、価格などの面において、生産企業の優位性を保ち、過去の単一市場・製品・顧客・チャンネルの経営戦略を変え、多種類の製品・市場・顧客・チャンネルのグローバルな立体的な経営戦略にシフトさせる、といった内容である。近年の実践の結果によれば、それらの対外貿易企業は国際化経営戦略によって、外部市場にたいする企業の対応能力と企業の内部改革を増強し、中国の貿易体制改革を大いに推進する効果ともなっている。

一方、貿易体制改革の深化と貿易経営権の緩和にともない、国有対外貿易企業が各生産企業や合弁企業による激しい競争にさらされ、商品の仕入先をコントロールする能力が低下している。近年、中国の輸出貿易構造からみて、国有対外貿易企業による貿易額の比重が急速に下落し、反対に、非国有の貿易企業による比重は大幅に伸び、輸出貿易の重要な部分になりつつある。また、これまでの改革・開放にわたって、多くの生産企業は、次第に国際市場に進出し、かなりの企業はすでに海外で駐在事務所や工場・支社を設立し、初歩的ではあるが、自社の販売網を設立した。そのため、本来国有対外貿易企業が持つ販売網などの優位性が弱まり、生産企業の国際的發展で国有対外貿易企業との主要な競争相手となってきている。

国有対外貿易企業は、新たな市場競争に迫られ、経営の国際化を深める以外に実業化と集団化へのステップを速めなければならないと認識したのである。なお、一方、国内流通市場における独占状態も改革され、貿易企業は従

来の狭い経営から、多機能・総合化の経営に転換をはかった。それと同時に、企業経営規模の拡大、経営リスクやコストの削減にも注目した。しかし、近年の実践から分かるように、単に企業を実業化・集団化するだけでは、依然として国有対外貿易企業を窮地から脱出させることはできなかった。そのような状況の下、一部の国有対外貿易企業はようやく、もう一度既に形成された取引網などの優位性を如何にして新環境に結びつくかを考え始めたのである。そこで、貿易を本業とし、多機能・サービスを一体化した総合商社型多国籍企業の建設を長期の発展目標としたわけである。

したがって、総合商社の建設は国有対外貿易企業が体制変換と市場変革といった環境下で、総合商社が模索されてきた結果である。それによってこそ、総合商社の実験テストが推進・発展されたのである。

2、外貿公司の構造を合理化し、規模の経済を実現し、総合商社は国際競争に参入できる有効な手段である。

まず、世界的にみれば、「経済のグローバリゼーションは世界市場における経済同質化の進展過程である。」⁽¹⁶⁾「経済のグローバリゼーションは、世界範囲で各国・地域が一体に融合し、市場経済の要望によって、生産要素の自由流動と合理的な配置を保証する歴史的過程である。」⁽¹⁷⁾と中国の学者が指摘している。20世紀90年代に入ってから、経済のグローバリゼーションは加速する勢いを呈している。生産工程を多くの国に配置することによって、相互依存の関係を強める世界分業はいつそう強化された。経済のグローバリゼーションは、どの国にとっても「両刃の剣」であり、有利な面もあれば、不利な面もある。朱鎔基前首相が中国第九回全人代第五次会議の政府工作報告で述べたように、「WTO加盟は、全体的に中国の経済発展につながる好条件であるが、この数年間の間は、中国の農業や一部の企業にとってマイナスの影響もある・・・」⁽¹⁸⁾。

有利な面に関しては、①経済のグローバリゼーションは世界範囲での生産

要素の自由移動(ヒト、モノ、カネ)とその最適配置を加速させ、また多国籍企業のグローバル経営と世界的産業構造の新たな調整が推し進められた。中国は後発的有利性を発揮して、外資の導入と労働集約型生産と海外市場の開拓を行い、輸出増で先進国に追いつくチャンスと受け止めた。②経済のグローバル化は世界各国の経済政策を関連させるだけではなく、進んだテクノロジー・管理方式等を普及させた。そのため、中国の産業構造の調整、制度の刷新、技術の進歩といった面の進展を加速させた。③経済のグローバル化はすべての企業を国際競争にさらし、世界市場に参入することができるようになった。市場獲得の重要なツールである差別化した有形物(製品や商品など)と無形物(ブランドや経営方策など)を未開発の市場に投入すべきであろう。それに合わせて、中国政府も企業に緩和された経営環境を与え、世界市場における企業の活躍を期待している。

不利な面については、次のような点である。先進国及び多国籍企業はグローバル化において最も利益を得られるものとなり、国家間の貧富の差がますます拡大する可能性がある。発展途上国がグローバル化過程で経済利益を得るためには、それなりに代償を払わなければならない。発展途上国またはこれらの国は先進国及び多国籍企業の圧力で本国の市場(少なくとも一部)を開放しなければならないであろう。発展途上国の政府はほとんどが難局に立っている。中国の場合、「国有企業が依然として国民経済の中心である。現状では、約30万の商工国有企業が全国に存在し、競争的な市場経済の中で十分適応できない状況であり、大きな負担となっている。」⁽¹⁹⁾ もし外国資本に中国市場の完全な開放を許したら、自国の弱い産業を窮地に追い込むことになる。一方、もし自国企業に保護を与えれば、「公正・合理的な国際競争ルール」に反するという非難を浴びなければならない。中国にとってはまさにそのような状況であった。しかし、アメリカや日本、韓国など国民経済発展の経験からみれば、一国の国民経済は世界経済と結合

して、一体とならなければ、長期かつ安定した高度経済発展を実現できないのである。中国は徐々に開放化を進め、自国企業を実力のある企業に育て、国際化を推進すべきである。

3、総合商社は企業間の連携を緊密にするための重要な手段である。

中国国内において、対外貿易の経営権が一極化から分散化へと変化する過程の中で、国内の貿易業界には劇的な変化が起こり始めた。対外貿易の主体が国有独資対外貿易会社から工業企業輸出の自主経営、中外合弁貿易会社など多様な形態に拡がってきた。しかし、市場競争が激しくなったものの、契約メカニズムが確立されていないため、過当競争の局面が作り出された。現在、中国には各種の対外貿易業務を扱う企業が17万社あるなかで、外資貿易企業は約6000社、輸出入自主権を保有するメーカーは8000社余り、外資投資企業は14.5万社あるという。1997年中国輸出入額トップ100企業の統計分析によると、その輸出入総額は約850億ドル、全国輸出入総額の26%を占めている。その内、輸出総額は420億ドル、全国の輸出総額の23%を占めている。これらの数字から、中国には未だに対外貿易特に輸出貿易を率いる少数かつ実力のある企業集団が形成されていないことは明らかである。また、中国が17万社の対外貿易企業の経営活動をまとめることは困難である。⁽²⁰⁾ 一部の対外貿易企業は規模があまりにも小さく、取扱商品や経営方式が類似しているため、お互いに国内では値上げ競争をし、海外ではコストを無視してまで仕入先を奪い合い、価格競争をするという状況もしばしば見られる。それと同時に、地区の間、企業間の壁が厚く、生産販売活動・資本統合・組織の一体化進行などに関して、お互いに協調が欠けている。それに、国際市場における販売面でも全体の實力と総合的競争力が不足している。一時期、対外貿易の輸出総額が多ければ多いほど、利益率が低く、国としての資源（外貨など）が大量に流失した「怪現象」が現れ、「乏しい成長期に入った」とも言われていた。

強力な競争相手の出現によって、企業が潰されないために、国際化の基準に照らして単独的・零細的な経営方式を改革し、戦略的に産業構造を組み立てなおさなければならない。そのためには、いわゆる「強強聯合」——強大な経済力をもつ、強い企業同士の連結を実現させ、多地域・産業分野を緊密に統合させる大企業・大グループの創出が必要である。⁽²¹⁾したがって、中国式総合商社の設立はこの問題をよりよく解決する要になっている。総合商社は、自ら保有する高い市場シェアと総合利点を用いて、まとめ役として政府の一部機能を担当し、国内外市場の需要と変化に応じ、貿易活動を調整することができる。それと同時に、数多くの生産企業を育成して、関連企業や協力企業に編成し、工業生産企業と商業企業を連携させ、巨大な生産販売網をつくり、さらに多くのビジネスチャンスを作り出すことができる。それに、総合商社は企業グループの競争力を集中させ、国際マーケットにおいて、企業グループの国際競争力を強めることができる。

4、政府のマクロ的な調整と政策転換を有効に発信するために、総合商社の役割は大きい。

中国で市場経済を進めるには政府の職能を変えるべきである。長い間、計画経済のもとでは、中国の中央政府及び各レベルの地方政府はかなりの部分と程度において、それぞれの市場の「見えざる手」を「見える手」に変えていった。マクロ的には、政府は国民経済の目標・計画の制定者であり、ミクロ的には、政府は投資・利益・コストの中核にあり、「三位一体」でもあった。仮に現代企業制度の角度から見れば、国は中央政府の指導による、各省庁を事業部門とした超大型企業集団にすぎない。それぞれの事業部はそれぞれの業種の統括部門である。そして、各企業というものはそのような構造の中の「大なり小なり」の工場にすぎない。既に知られているように、過大な規模は規模の不経済をもたらすものであり、管理コストの上昇など引起しているだけではない。情報の伝達経路が長ければ、市場の情報に対して、中枢が俊

敏に反応できず、出される計画も早過ぎたり、遅すぎたりしがちである。それに、市場に最も近い企業には利益につながるモチベーションもなければ、コストの圧力もなく、市場の情報に次第に麻痺して、積極的な開発意欲もなくなる。結局、政府は大量の人材と物資を抱え込みながら、適切な計画が出来ず、ついには各企業の費用を背負って、中国の経済成長を有効に推進できないのである。他方では、企業は指示された目標通りに動き、市場原理を無視し、莫大な資源の浪費をしてしまったのである。例えば⁽²²⁾、江蘇省のある貿易会社がシルクの原料を輸出しようとしていた。そのお隣の上海某企業がたまたまその原料を探し求めていた。通常なら、需要と供給の原理に基づいて、しかも両社がかなり近いから、取引は容易に成立するものと思われる。しかし、実際は江蘇省の会社は上海の会社を相手にせず、当年度の外貨獲得目標（ノルマ）を達成するために、その原料を日本の輸入会社に売ってしまった。結局、上海の会社は仕方なく、再び日本の輸入会社からその原料を購入した。このような無駄な重複は経済の全体から見ると、逆に外貨の流出になっているのである。

中国の改革・開放政策以来、政府は基本的な体制矛盾の改革を進めた。その核心的改革は「政企分離」と「放権譲利」である。政府は国有対外貿易企業を本来所属していた行政管理部門から分離させ、利益と損失の自己負担をになう自主経営のできる企業に育てることである。政府の役割はただマクロ的に、経済手段や法律手段或いは必要な行政管理手段を用いて、企業の行動を経済成長の必要と国際貿易規則に適合させることである。

対外貿易活動を行っている企業に対して、政府がマクロ的な調整を行うには伝達役が必要である。政府の政策が最大限に実現できるかどうかは、企業の成熟度と市場システムの健全さによる。対外貿易企業は市場の情報及び国の経済政策によるマクロ的な調整に必ずしも敏感に対応できるとは言えない。そこで、対外貿易企業は、その欠点を補い、企業の発展戦略を担うた

め、政府との調整を必要とするが、そのさい総合商社の役割は大きい。まさに総合商社は政府と企業の連結のような中間機構であり、マクロ的調整とミクロ的メカニズムの結合部分である。

三、アジア・世界経済における中国版総合商社

中国における総合商社の存在意義については、すでに触れたが、さらに国際的見地から総合商社をみると、付け加えるものとして、以下の2点が考えられよう。

1、リスクヘッジ

「中国リスク」とは、中国の政策・制度変更のリスク、急激な市場環境変化のリスク、中国国内での売掛金回収問題といった中国企業の信用リスクなどの総称である。外国企業の中国への直接投資は、合弁、合作、独資の三つの企業形態のうち、外資だけによる独資企業の割合が増加して約半分を占めるようになっている。これは、外国企業ができるかぎり意思決定の主導権を握り、リスクを軽減しようという意味合いが含まれている。

しかし、これらのリスクに対する十分な対処によって、中国への信頼性が高まると考えられる。中国の総合商社は、国有企業が国の直接指導によって、外国企業の進出先や中国企業の情報、さらにリスクについての情報を他企業よりも多く蓄積している。総合商社は中国と外国企業との間での決済業務への関与、国内マーケティングへの協力などの業務を発揮してきた。これは今後大いに期待されることとなろう。今後、総合商社の優位性は中国進出を目指す多くの外国企業、或いは外国との提携を考える中国企業にとって有用となる。総合商社は適切にコーディネーションやコンサルティングを行い、有用なパートナー企業と結びつけ、進出企業にとっての「中国リスク」を緩和し、過剰なリスクを回避し、リスクを抑制することができる。より適切

な企業活動の環境を与えることで商社のビジネスチャンスが生まれてくるのである。

2、中国企業を海外へと結ぶパイプ役——中国企業の国際化の支援

改革・開放が進展し、また WTO 加盟が一つのきっかけとなって、近年、中国の多くの企業は「外に出よう（走出去）」を合い言葉に、従来の OEM による輸出だけにとどまらず、対外直接投資や外国企業との戦略的提携も視野に入れて国際化戦略を推し進めている。中国政府も、中国企業が海外へ進出する際の支援を行っている。

しかし、中国企業は海外の市場を開拓するノウハウや外国で販売活動するためのノウハウが不足している。このような状況の打開策の一つとして、中国政府は中国企業のパートナーとなるような総合商社の存在が役立つのではないかと見ている。1997 年 9 月、合弁貿易商社の設立が中国政府によって承認された。このことは、合弁方式による貿易商社は外国企業と中国企業がパートナーとして取引することで両国双方の輸出振興と産業発展に有利であると、中国政府が認識したからである。

中国の総合商社は、海外に進出する企業コンサルティング活動を行ってきた実績がある。この経験は中国企業の海外進出にも活かされる可能性は高い。

中国に進出している多国籍企業は、生産だけではなく、流通や販売、およびそれに関するコーディネーションについてのノウハウや資産を十分に持っているため、中国の総合商社の手を借りる必要はない。しかし、中国企業に関して言えば、総合商社が世界中に張りめぐらせた物流機能や資金回収機能、販売チャネルおよびコーディネーション機能を活用することで、中国企業は海外進出をより有利に展開することができる。総合商社が蓄積した情報やノウハウを企業に提供することで、中国企業は海外進出を円滑に行うことができるのである。中国のメーカーや企業は商社機能を活用することによ

り、世界的販売網を構築して海外事業を拡大することを目指している。

最近、中国企業が外国企業を買収する動きが活発化し始めている。これは数年前までは考えられないものであった。しかし、長引く景気低迷により、株価や資産価格が大きく下落し、M&A（買収と合併）戦略をとりやすいということが背景にある。その狙いは、買収の対象となる外国企業が持っているブランド、技術（特許）、設備、そして販路を手に入れることである。

しかし、中国企業は外国の法律や商慣行についての十分な知識を持っておらず、そのため中国の総合商社は水先案内人としての役割を期待されている。

総合商社側から見れば、このような提携は、蓄積してきた有形無形の資産をビジネスに結びつけるチャンスとなる。したがって、中国企業の国際化を総合商社が支援することは、中国企業側からだけでなく、総合商社側から見ても望ましい協力関係となる可能性がある。

なお、東アジアの経済統合については、現在、中国と日本がそれぞれ ASEAN との間で FTA 交渉を展開しているが初期的な段階にとどまっている。だが、世界において EU や NAFTA では包括的な FTA が成果を上げている以上、今後は東アジアでも包括的な FTA への求心力が強まり、遠くない将来に日本・中国・韓国・台湾から ASEAN までを取り込んだ東アジア FTA が実現すると考えられる。

しかし、東アジアの FTA という枠組みを各国政府が構築するだけでは、EU や NAFTA と同じ恩恵を受けられるわけではない。大事なことは「コンテンツ」、すなわちアジア FTA の枠の中で、アジア各国がどれだけ多くの貿易、投資、人材交流を実現できるか、それを通じて各国がどれだけ経済発展を遂げられるかである。この点、アジア各国に古くから拠点を設置し、経験と知識を蓄積している日本商社の果たす役割は大きいだろう。日本とアジア各国の貿易・投資の拡大は当然、日本商社が ASEAN の拠点を通じて現地

企業の中国への輸出を支援する、あるいは日本商社が中国企業の ASEAN 進出を支援するといった具合に、日本以外の拠点間を結んで、東アジア全体の活性化に貢献できるはずである。

現在、ASEAN との FTA 交渉では、中国が日本に先行している印象があるが、実際の貿易、投資のスケールで見れば、日本と ASEAN のネットワークの方がはるかに充実している。また中国と ASEAN が産業構造において競合関係にある以上、もし中国と ASEAN の FTA が日本と ASEAN のそれより早く実現したとしても、両国間の貿易、投資のマッチングはなかなか進まず、当初の期待ほど貿易・投資が増えないことも考えられる。

そうすると、その後に東アジア FTA が成立しても、EU や NAFTA のような経済統合は実現できなくなる。これは中国だけでなく、日本を含めた東アジア FTA 参加国にとっても大きな損失になる。既に構築されている日本と ASEAN の生産・流通ネットワーク、今後整備が進む日本と中国のネットワークを両立させ、両方のネットワークの価値を相乗的に高めていくためには、中国と ASEAN のネットワークが同じように充実していることが必要不可欠だからである。言い換えれば、東アジアの中で、財、マネー、人材、情報が、最適地に迅速に移動できるネットワークが必要なのであり、それに切れ目があってはならないのである。このようなリスクを避けるためにも、中国と ASEAN の貿易、投資を促進する「黒子」が必要なのである。中国の総合商社にはその重要な役割を果たせるだけの機能が備わっている。

中国の総合商社にとっては、現地企業と新たなパートナーをくみ、ASEAN の拠点から中国、中国から ASEAN へと、さらに世界へ潜在的な事業機会が飛躍的に拡大していくことを意味する。その意味で、足下の ASEAN と中国・日本それぞれの FTA 交渉を行うことが、強く待たれるのである。

むすびにかえて

中国版の総合商社は今のところ、ほとんど専門商社から総合商社への過渡期にあり、重要な岐路にさしかかっている。つまり、総合商社へ完全に変身するか、或いは生産企業化し、メーカー主導型流通構造に相応しい企業形態へ向けて進むかは、注目すべきである。いずれにしても、歴史的条件によりかなりの複雑な過程と時間が必要だと思われる。現実の問題として、中国の総合商社及び流通システムの研究は今後中国経済の発展、或いはアジア・世界経済の発展という状況の中で追求すべきであろう。

参考文献

1. 伊藤忠商事調査部編『ゼミナール 日本の総合商社』（第二版）東洋経済新報社 1997年
2. 山下睦男編著『中国流通経済論』葦書房 2000年
3. 劉軍「中国流通システムの変容」福岡大学大学院論集第31巻2号 平成11年12月
4. 唐海燕編「中国式総合商社研究」中国国家教育委員会九五計画プロジェクト 1997-1999年
5. 徐涛「中国における総合商社論の発展モデルについて」福岡大学大学院論集第35巻1号 平成15年8月
6. 伊藤忠商事調査部編『ゼミナール 日本の総合商社』東洋経済新報社 1992年
7. 山中豊国著『総合商社—その発展と理論—』文真堂 1989年
8. 臧跃茹、銀温泉、袁喜禄「面向21世紀的企業集団發展戰略」（国家計委企業集團發展模式課題組）1999年を参考
9. 教育社編『総合商社上位九社の経営比較』1980年
10. 石川賢作『中国の経済改革』東洋経済新報社 1988年
11. 「人民日報」1994年5月12日
12. 「中国政治経済動向」日中経済協会 1994年4月
13. 嚴 善平「外向型鄉鎮企業の成長と課題」日本貿易振興会「中国経済」1995

年8月

14. 「人民日報」（海外版）1996年1月12日
15. 張宝珍「経済全球化需要研究的十大問題」『世界経済』1998年、第9期
16. 戈辉「壮士断腕亦为生存」『国際貿易』1999年、第1期
17. 伍柏麟主編『中国企業集団論』復旦大学出版社 1996年版

注

-
- (1) 中国化学工業進出口總公司 of HPによると、2003年11月10日から、同社は中国中化集团公司に社名を変えた。
 - (2) 1996年中国では総合商社をめぐって激しい論争がうずまき始めた。反対論と賛成論のそれぞれの代表的人物は中国對外經濟貿易省國際貿易研究所所長の施用海と中化總公司戰略研究室の林業である。詳細は一で紹介する。
 - (3) 教育社編『総合商社上位九社の経営比較』P26 1980年
 - (4) 石川賢作『中国の經濟改革』P98 東洋經濟新報社 1988年
 - (5) 同上 P102
 - (6) 「人民日報」1994年5月12日
 - (7) 中国国家經濟貿易委員會經濟情報センターの統計による。
 - (8) 「中国政治經濟動向」P131 日中經濟協會 1994年4月
 - (9) 嚴 善平「外向型鄉鎮企業の成長と課題」P34（日本貿易振興会「中国經濟」1995年8月）
 - (10) 同上 P35
 - (11) 同注9 P39
 - (12) 同注8 P48
 - (13) 「人民日報」（海外版）1996年1月12日
 - (14) 同注8 P47
 - (15) この節の一部の初出は、徐涛「中国における総合商社發展モデルについて」福岡大学大学院論集35巻1号平成15年8月である。
 - (16) 張宝珍「経済全球化需要研究的十大問題」『世界経済』P10 1998年、第9期
 - (17) 同上
 - (18) 徐涛「經濟改革と中国企業グループの戰略」P62 福岡大学大学院論集第34巻1号平成14年7月
 - (19) 同上
 - (20) 戈辉「壮士断腕亦为生存」『国際貿易』P21 1999年、第1期
 - (21) 伍柏麟主編『中国企業集団論』P3 復旦大学出版社 1996年版

－ 210 －

- (22) 唐海燕編「中国式総合商社研究」中国国家教育委員会九五計画プロジェクト
1997－1999年 P 5を参考