

「国際中堅企業」の登場(30)

ロシア市場への参入 〜華宇工貿(集団)有限責任公司〜

西 澤 正 樹

黒竜江省牡丹江市東寧県に創業した華宇工貿(集団)有限責任公司是、対ロシア貿易と直接投資によって中国「辺境」地域に登場した国際中堅企業である。貿易、運輸、自動車修理、旅行、製材、家具製造、建築、飲料製造、養豚・養鶏、農場経営、ホテル・飲食など十七社の傘下企業を擁し、牡丹江を代表する成長企業である。輸出入総額は黒竜江省の民営企業第一位、輸出額では全国民営企業「百強」に数えられる。

黒竜江省はロシアと三、〇八八kmに及ぶ国境を接し十五カ所の陸上「口岸(国境通関点)」を持つ。このうち、黒河「ブラゴベシチェンスク、綏芬河」ポグラニチヌイは古くから開かれた口岸として知られる。華宇工貿の立地する東寧とポルタフカ間の口岸は一九九〇年に開かれた比較的新しい中露貿易の通関点である。

華宇工貿の発展経緯

東寧県では口岸開通を契機に約一、四〇〇社にもおよぶ貿易会社が叢生した。九十一年十二月のソ連邦崩壊にともなう生活物資需要にに応じて衣服、靴などの軽工業品を輸出し、

化学肥料、鋼材などを輸入する東寧はロシアおよび独立国家共同体向けの中国最大の靴類集散地となった。

華宇工貿の董事長、紀文南氏は一九五七年に東寧県に生まれ、鎮政府の運転手、国营農場、人民解放軍を経て東寧県車輛隊隊長を務めたのち、九十一年に資本金五〇万元、従業員五名で東寧県所属の貿易会社を設立した。

他の多くの貿易会社と同様にアパレル製品、靴、食品を輸出し木材などを輸入する「辺境小額貿易」を営んでいたが、中国の電力産業の発展にともない変圧器の需要が急増すると考え、ロシアの三大製鉄所りの一つ、ノボリペツク製鉄(Novolipetsk Steel 新利佩茨克鉄鋼公司)の珪素鋼板を扱う中国総代理店契約を締結した。代理店契約を獲得するまでの三年間の信用形成過程とその後の安定輸入に至るまでの紀氏の取り組みは、ビジネス・フロンティアを開拓する企業家の物語として語り継がれている²⁾。国産の珪素鋼板に比べ品質が優れ価格が安いノボリペツクの珪素鋼板は、全国六〇〇社以上の変圧器メーカーが採用するものとなり、華宇工貿が資本蓄積をすすめるうえで主力商材となった。

ロシアの貿易障壁を超える

華宇工貿は地方国有企業改革において九十八年に株式制民営企業に転換し業態を拡張していく。「東寧華宇国際旅行社」は中国人観光客のウラジオストク観光ルートを開拓し、ウラジオストク市内に中華レストランを備えたホテル「帝王酒店」を建設して顧客の「困い込み」を図った。現在、同社のツアーでウラジオストクを訪問する観光客は年間二万人を超える。

また、経営不振に陥っていた東寧県所属の運輸会社を買収し「華宇国際物流」として経営を立て直した。中露間の通行認可を得た四十フィートコンテナトラックを所有あるいは専属契約し、年間約三万トンの貨物を扱っている。取り扱い貨物の多くは当社の中露貿易財である。

中露間の貨客輸送能力を手にした当社は「東寧華海木業」「華宇建築安装工程」「華宇倉儲」を創業し製材、家具製造に展開する。当初はロシアから原木を輸入し東寧で製材、家具製造を行い中国国内販売とロシア輸出を行った。しかし、ロシア側の原木輸出規制がはじまったことから、ロシア側の森林伐採権を獲得し、ウスリースクに製材工場と家具工場を建設し中国へ製材輸出、ロシアと韓国へ家具販売・輸出する事業形態に転換している。

国内最大のロシア向け靴の集散地を形成した東寧では、ロシア側の靴完成品への輸入関税十五%と一足あたり〇・七〜一・四ユーロの追加課税により九十%以上の貿易会社が倒産・閉業に追い込まれた。当社は中国各地から口

シアの輸入関税が5%の中間財（アップパー、ソール、副資材）を東寧に集め、ロシア側で完成品にしてロシア市場に供給するビジネス・モデルに転換している。

ロシアで産業団地を経営

貿易と直接投資により対ロシアビジネスを切り開いてきた華字工貿は、〇四年に東寧口岸およびロシア沿海州ウスリースクからそれぞれ約三十kmにある十月区に産業団地の建設に取り組んでいる。産業団地は「俄羅斯華字経済貿易合作区（華字跨国工業園区）」と称され、約四七三ヘクタールの土地使用権を購入し、産業団地計画面積約一二〇ヘクタール、計画建築面積二十五万平方メートル、総投資額約十六億元を予定している。

既に「十月区工業園一区（約六ヘクタール、靴年産約二、〇〇〇万足、窓枠、彩色鋼板、自動車修理など）」、「十月区工業園二区（約十二ヘクタール、製材、集成材、床材、家具など）」、「戈連金木材加工区（約十二ヘクタール、製材、木質ベレットなど）」が完成している。

さらに、トウモロコシ、大豆、小麦を栽培する「華森農場（〇九年作付面積約五、二〇〇ヘクタール）」、「食肉養殖基地（養豚畜舎約二万平方メートル、年産約一・五万頭、養鶏場約二、五〇〇平方メートル、鶏約二万羽、家鴨約一万羽）」を経営している。

ロシアの消費財市場への参入

産業団地で産出した産品は、極東地域の約五〇〇万人の都市消費市場を中心にしてロシ

ア国内市場に供給している。そのなかで靴のロシア市場参入の仕組みは次のようである。靴の中間財は浙江省、広東省、福建省の靴産地から東寧の華字工貿の倉庫に集められる。中間財としてロシアに輸出し「十月区工業園」の組み立て工場で「Made in Russia」として完成品にし、ロシアの温州商人ネットワークを通じて一、〇〇〇ルーブル（二〇〇元）前後でロシア市場に販売する。

「十月区工業園」の組み立て工場では、華字工貿が中間財の物流、通関、温州からの出稼ぎ労働者の労働認可手続き³⁾、住宅、食事、保険などの労働環境を整え、中国国内および輸出の競争力が低下した浙江省温州市の靴メーカーの資材、製造設備、従業員をパッケージでロシアに移転し靴の生産を行っている。

九十年代から国内販売および欧米市場などへの輸出で成長した浙江省等の靴産地では、供給能力が過剰になりロシアなどの新たな輸出先を求めたのだが、ロシアの輸入関税を超越するビジネス・モデルを実現することができなかった。また、ロシアでは消費財需要が拡大し多様化しているのだが、国内メーカーからの供給が均衡していないという事情があった。

紀氏は、そうした需給ギャップをビジネス・チャンスとしてとらえ、これまでの「ロシアの現場」で蓄積してきたロシア地方政府、企業等の「人脈」、対ロシア貿易の実績を優位性として発揮したのである。

対ロシア事業での優位性の拡張

ロシアが市場経済システムに移行して以来二十年間、中国、韓国、日本などの企業が対

ロシア事業に挑戦してきた。東寧で対ロシア貿易に取り組んだ一、四〇〇社もの中国企業で現在、生き残っているのは一部しかない。ロシア木材関係の事業では日本企業の進出が早かったが多くは撤退した。

撤退せざるを得なかった理由として「公権力には賄賂が必要だ」「許認可手続きが不透明だ」「法律、制度が頻繁に替わる」「契約を守らない」「従業員の労働意欲が低い」などと語られることがある。体制移行期には、こうした事象は多い。

中国企業の華字工貿は難しい対ロシア事業を切り開き、国際中堅企業へ成長したのである。その事実を見つめ、成長の理由を考える必要がある。華字工貿の場合、創業者・紀文南氏が移行期のロシア地域や企業との間で「裏表に浸透する信用力」を形成したことが企業成長の源泉であるように思う。

そして、当社の対ロシア事業が今後さらに展開・発展するためには、紀氏の構築した「信用力」を華字工貿として継承すること、当社の優位性を日本や韓国など海外企業の対ロシア事業に連動させることがポイントとなる。う。

（にしざわまさき・アジア研究所教授）

1) Novolipetsk (ノボリベツク)、Severstal (セベルスタール)、Magnitogorsk (マグニトゴルスク) の三社。

2) 董岐山『東寧辺貿英才』墨龍江人民出版社、二〇〇六年
3) 中国人の一年間の労働認可証を取得するための「手数料」は、五〇〇〜一、〇〇〇ドルとのことである。