

わが社の中国戦略

中国の可能性を信じて、即断即決で進出を決める。

理研ビタミン株式会社

中国の3都市に工場をもつ理研ビタミン。中国への進出は永持孝之進名誉会長の決断によって決められた。中国最大の懸案事項は三農問題である。外資企業が三農問題に踏み込むことは難しい。しかし、日本の食品メーカーとして、中国の食品加工技術の向上に貢献したい。理研ビタミンの中国進出にはそんな熱い思いがこめられている。

永持名誉会長



北京訪問のその夜に企業進出を要請される

理研ビタミンは1949年に設立された食品加工メーカーである。だがそのルーツは、1917年創立の「理化学研究所」にさかのぼる。理化学研究所は2人のノーベル賞受賞者や、ビタミンAを初めて抽出した化学者などを輩出した、日本を代表する化学研究機関である。1938年に同研究所の成果を工業化するため、理研栄養薬品が発足。同社からビタミンA部門を引き継いだのが理研ビタミンである。永持孝之進名誉会長は理研ビタミンの設立に参加し、1966年に社長となり、83年には会長、96年からは名誉会長を務めている。



理研ビタミンと中国とのかわり、永持名誉会長が初めて中国を訪れた1992年12月からのことである。その前年に永持名誉会長は、日本初の超高層ビルとし

て知られる霞ヶ関ビルを、数百坪も借りてビジネスを営んでいる華僑と知り合った。その華僑の誘いで中国を訪問することになったのである。永持名誉会長にとっては、73歳にして初めての中国訪問であった。

北京に着くと、國務院の幹部や北京市政府の高官に会わないかと誘われた。そしてその夜、さっそく宴席が設けられ、「すぐにでも中国でビジネスを行ってほしい」と要請を受けたのである。

「なぜ私にそのような要請があったのか、本当のどこ

ろよくはわかりません。当時、中国が外資の誘致に熱心であったことは確かです。私は兵隊として中国と戦ったこともなかったし、中国に対する先入観もありませんでした。ニュートラルな気持ちで中国を見ていたことが、企業進出の誘いを受けた要因だったのかもしれませんが、中国の発展のために日本の優れた食品産業を誘致したい、と語る大臣クラスの方々の熱意に触れ、この国は大きく成長するに違いないと確信しました。そして中国に出遅れたら、後で大きな悔いを残すと考え、進出を決断しました」と、永持名誉会長はその夜のことを振り返る。

理研ビタミンが独資での進出にこだわる理由

中国を訪れるまで、永持名誉会長は漠然と「中国は一党独裁の国家であり、中国共産党の幹部はマルクス・レーニン主義のために政治を行っている」と考えていた。しかし、訪中して國務院の幹部と語り合ううち、「彼らはイデオロギーのためではなく、13億人の国民を飢えさせないために、公平であるべき社会主義を採用している」と悟ったという。それも中国進出を決意するキーポイントとなった。



永持名誉会長は「中国でビジネスを展開するなら独資に限る」という信念を持っている。

「中国では合弁会社になると貿易権の認可がおりるため、その権利ほしさに合弁を持ちかけてくる中国企業が少なくありません。一方、日本企業が欲しいのは豊富な原材料や安価な労働力です。合弁事業は二人三脚で行うものですから、お互いが別のことを考えていたのでは、足並みがそろわずがありません。また、合弁の契約は50対50であることが多く、どちらが主導権をとるかも問題です。これだけ問題を抱えていたのでは、失敗が目に見えています」

こうした安易な合弁が、「こんなはずではなかった」「だまされた」などいった相互不信に発展し、ひいては日中関係を悪化させることになりかねない。そうした問題を避けるためにも、また日本の先進技術を中国の人々に伝え、中国の発展に役立っていくためにも、「独資での進出がベスト」と永持名誉会長は考えている。

天津で餡製造ビジネスにチャレンジする

翌1993年の春、理研ビタミンは天津の開発区で製餡事業に乗り出した。この事業は中国側からの要請を受けてスタートさせたものである。それまで中国では餡の原料となる小豆を日本に輸出していた。「それを加工し付加価値の高い餡にして輸出したい。工場ができれば雇用も創出されるので、ぜひお願いしたい」と要請されたのである。

しかし、先に述べた理由で「中国企業との合弁事業はしない」との了承を取り付け、そのうえで中国での初めての事業ということもあり、訪中の機会をつくってくれた華僑と組むことにしたのである。その華僑と組むことにしたのは、ニュージーランド国籍をもつその人が、中国政府から厚い信頼を得ていたからである。そして、その華僑の縁故の深い地である天津への進出を決めたのである。

理研ビタミンは食品加工の会社だが、製餡事業は未知の分野だった。ではなぜ、理研ビタミンは未経験の事業に乗り出す決心を固めたのだろうか。

「日本では餡の原料となる小豆の価格が高く、餡の供給が十分ではありません。そのため、餡を使った和菓子などは高級品とされてきました。中国で餡をつくって日本に持ち込めば、安くておいしい餡を日本人に提供でき

ます。理研ビタミンはパン屋さんを相手に、パンを柔らかくする食品用品改良剤という副原料を取り扱っています。日本人は餡パンが大好きなので、このルートに主原料の餡を乗せることで、当社のビジネスを拡大できる。これは当社にとって大きなビジネスチャンスになると考えたからです、永持名誉会長は製餡事業進出の理由を語る。

山東省で農水産物の加工工場を取得する

その後、理研ビタミンは青島へ進出。日本向け農・水産物加工の工場を取得する。進出地を青島にしたのも、くたんの華僑の故郷という縁による。このときは理研ビタミンの社員が手分けして、山東省の主だった食品加工工場を調査した。そして、技術が優秀で経営トップの人柄が最もよい国营工場を選択し、買い取ることにした。それが青島福生食品有限公司である。独資による進出であったことは言うまでもない。

操業開始は95年1月1日。ネギやホウレンソウなどの農産物加工と、エビやサカナの水産物加工が主で、日本への出荷を主目的としていた。しかし、この工場には大きな経営上の問題があった。秋の収穫期が終わると原材料が底をつき、翌年の春まで仕事が途切れてしまうのである。これでは経営が行き詰ってしまう。そこで永持名誉会長は長年の取引先で、経営トップと友人関係にあるアメリカの水産会社に依頼し、アラスカ産鮭の委託加工を引き受けた。そして、この鮭を学校給食用に加工し、アメリカへ輸出することにした。これにより、青島福生食品は年間を通しての操業が可能となり、利益を上げる体制が整ったのである。

その後、青島福生食品は青島・州市台湾工業団地に、以前の2倍に当たる17万平米の土地を取得し、新工場を建設して移転した。現在では、4,500名の従業員が日本的な品質管理技術を身につけ、野菜加工・水産加工それぞれ2棟の工場で作業に精を出している。青島福生食品はアメリカのHACCPをはじめ、各国の食品認定基準を取得しており、その製品は、広く日本、アメリカ、EU諸国に輸出されている。

青島福生食品が「龍頭企業」の称号を受ける

青島福生食品は外資系企業ながら、中国政府から「龍

頭企業」の認定を受けている。龍頭企業とは農業の産業化を牽引する企業のこと、農家を指導して市場に受け入れられる農産物づくりを促進し、農家の増収に貢献すると同時に、農産物輸出のパイプ役を果たしている。龍頭企業の認定基準は資本金1億円以上、年間売上高1.5億円以上、連携農家数3,000戸以上とされており、青島福生食品はもちろんこの基準をクリアしている。

「三農問題は、全人代の第1号案件に取り上げられるほど、解決が迫られている緊急課題です。中国の農業はGDPの15%強に過ぎませんが、農業人口は60%近くを占めています。われわれ外資系企業が中国の農業問題に踏み込むことはできませんが、食品加工メーカーとして、食品加工技術の向上に貢献していきたいと思っています。その一環として、国際社会で受け入れられる低農薬野菜の栽培を、契約農家を対象に指導しています」

永持名誉会長は青島市などの経済顧問を務めている。それは中国の経済発展が中国国民の幸せにつながるだけでなく、日本をはじめ東アジアの安定と平和につながると考えているからである。

「日本は結局のところ、農産物・水産物を輸入に依存せざるをえません。輸入するなら最適どころから輸入すべきであり、中国との友好関係は日本にとって重要な問題です。わたしは経済顧問として、日本で受け入れられる製品や輸出振興へのアドバイスをし、側面から日中の友好促進に協力していきたいと考えています」

現在、天津、青島、大連の3都市に工場をもつ理研ビタミン。「今後は鰹節など、日本ならではの食品を中国で販売したい」と、永持名誉会長は経済交流ばかりでなく、食文化の交流にも意欲をみせている。