



立命館大学 経営学振興事業だより

Across

GUEST  
—ゲスト—

陳 星氏

凍品ヤード 代表取締役  
2009年3月 立命館大学経営学部卒業  
2011年3月 神戸大学 経済学研究科 修士号



## 中国・牛肉ビジネスの 新時代を切り拓く



[聞き手] 石崎 祥之 立命館大学経営学部教授(立命館大学経営学部校友会副会長)

### 日本の立命館で学ばれたきっかけと 経営学部での学び

<石崎> まずご自身についてお伺いします。

<陳> 1986年に山東省の臨沂という場所で生まれて高校卒業の16歳までここで育ちました。16歳で大学進学(中国では18歳での大学進学が一般的です)。地元山東省の大学にも合格したのですが、父からの強い勧めもあって、日本に留学することを決意しました。ご存知の方もありませんが、中国では受験競争が激烈で、私も高校時代は朝6時から夜11時まで勉強漬けの毎日を送っていました。このため、旅行などしたこともありませんし、ましてや海外にも出かけた経験はありませんでした。

<石崎> ではなぜ日本に留学しようと思ったのですか。

<陳> 先に申しましたように父からの強い勧めがあったからです。父はおなじ山東省臨沂で正科級という地方公務員の地位についていました。彼は、28歳でその

ポストに就きました。ちょうど父がそのポスト(農業分野の担当)に就いた頃が中国の大きな変革期にあたったわけです。それまでは決められた数量の生産を上げるだけでよかったのが、それぞれの分野や地方で経営的自立が求められるようになったのです。そこで父はこの地方の特産物である栗に目をつけ、これを輸出することを考え、会社を設立するまでに至りました。

その頃(今でもですが)栗の大消費国といえば日本であったわけで、当然、日本への輸出に力を入れました。日本でのパートナーを探し、その頃の中国と日本の物価差の恩恵もあって、事業は順調に伸びてゆきました。また、その頃、中国では企業といえば、大規模な国営企業しかなく、中小企業というものが全くと言っていいほど存在していなかったため、組織や戦略、運営といった会社経営のすべての点にわたって日本の企業をお手本にしたわけです。父の会社も例外ではなく、ビジネスを通じて日本のパートナーとの関係を深めると同時に経営の先生としても日本からいろいろなことを学び、吸収したようです。

この経験から、父は日本で経営学を学べば将来必ず役に立つと考え、私に日本への留学を強く勧めたわけです。

いくら父からの勧めがあったとはいえ、それまでは全くの「井の中の蛙」だったわけで、それがいきなり言葉の通じない日本に留学したわけですから、今から考えると自分でも思い切ったことをしたものだと思います。まあ、若かったんでしょうね。

<石崎> で、いよいよ日本ですね。

<陳> 2003年の10月に京都にある日本語学校に入学し日本語を学び始めました。ここで一年と少し勉強して、2005年4月に立命館に入学したわけです。

<石崎> 当然、経営学部ですね。

<陳> いえ（笑）、実は情報理工学部知能情報学科に入学しました。というのも、私は高校時代に理科系一本だったので、日本で合格したのも国立の建築学科や私学の工学部でした。そこで一年次をすごしたのちに、やはり経営学を学ぶことが必要だと思いなおして、翌2006年に経営学部へ転学部しました。

<石崎> 経営学部での学生生活を今振り返っていかがですか？

<陳> 充実していたと思います。今から振り返ってみても、経営学部で学んだことで、経営に関する一通りの知識は学べましたし、それは今になって生きています。また、課外活動として中国人留学生会の会長を務め、運動会を企画するなどこちらの面でも頑張りました。そして、そのおかげで留学生の間に大学を超えた人脈を作ることができ、帰国後も仕事の面でも大いに役立っています。

経営学部でかなり実践的な知識を得られたので、大学院ではより広い立場から経営を見たいと思って、卒業後は神戸大学の経済学研究科に入り、修士号まで取得しました。大学院では経営ではなく、経済を選んだことでよりマクロな視点から経営を見ることができるようになったと思っています。



対談風景（右が石崎教授）



## 経営との携わり・食品会社での経験とビジネスの変化を受けて

<陳> 実は神戸大学の大学院に在学中には自分で会社も立ち上げているんですよ。日本留学で経営を選んだのもいずれは経営に携わることを視野に入れての行動だったわけですが、ちょうどタイミングよくというか、父が経営していた栗のビジネスに関連して日本で経営に関与せざるを得ない会社が出てきたので、チャンスだと思って思い切って取り組んでみました。

この会社は、食品会社でしたが、食品とは無関係な親会社が経営破綻した関係で、子会社も立ち行かなくなり、経営を引き継ぐことになりました。会社の内容としては食品輸入が主で、ベルギーからのフライドポテト、中国との関係ではこしあんやつぶあんを輸入するというビジネスをしていました。

この会社の再建の見通しが立った後、中国に帰国し、上海でファンドの会社に入社しました。ここでの経験を通じて、それまで食品業界に限られていた視野が一気に広がると同時に金融・ファイナンスの知識が身につけられたことは非常に意味が大きかったと思っています。

そして2年間の勤務後、今度は父親からフランスにある関連会社に経営をみる人材がないということで派遣されて2年間の勤務をしました。

その間に本業であった栗のビジネスに大きな変化が生じてきました。父親がこのビジネスを立ち上げた1990年代は中国が「世界の工場」と呼ばれていた時期で、豊富な労働力と低い賃金コストを武器にモノづくり、輸出型産業の黄金時代でした。栗に関していえば、格安な原

料がいくらでも手に入りまし、それを加工する人件費も安く、半製品もしくは完成品に加工して日本に輸出することで大きな利益を得ることができました。父の会社も最盛期には日本への栗の輸出シェアで50パーセント近くにまでなったこともあります。しかし、その成功を見て、同じビジネスに参入する企業が増え、だんだんと過当競争状態に陥るようになりました。

追い打ちをかけるように為替問題、すなわち対ドルでの中国元高、ドル安という傾向がはつきりするようになってきました。もともと1ドル=8.5元くらいだったのが、元高が進むことによって1ドル=6.3元にまでなっています。また、急速な経済成長に伴って賃金や地価などの物価上昇も著しく、加工貿易型の基地としての中国の地位はかつての優位性を失いつつあります。

このような変化はファンドに在職していた当時からひしひしと感じていましたし、これに対応することは不可避であり、それができなければ衰退の道を歩まざるを得ないという危機感を持つようになってきました。

前述のように父の築いた栗ビジネスの食品会社はその地方で確固とした地位を築き、安定はしているのですが、このまま行けば衰退は避けられない、新たな成長分野を見つけなければならぬと考えるようになったわけです。

## 牛肉ビジネスへの着目と参入

< 陳 > このような状況の下で、私の目に留まったのが牛肉ビジネスでした。加工貿易型の輸出依存経済の限界が明らかになる一方で、所得水準の大幅な向上で多数の中間層が生まれ、その旺盛な消費意欲を取り組むいわば、内需産業に大きなチャンスが生まれるようになりました。

食べ物の分野で言いますとそれまで中国では、「肉」といえば「豚肉」のことであり、次いで「トリ」そしてその次が「羊」で「牛肉」は「その他」の扱いでした。

したがって、豚肉や鶏肉を扱う分野では売り上げが数千億円に達する巨大企業がすでに存在していたのに対し、牛肉の分野ではそういった企業がほとんどなく中小・零細の商社がほとんどでした。もっとはっきり

言ってしまうと、ブローカーに毛の生えたような会社しかないのが牛肉産業であったわけです。

それとこれは偶然ですが、山東省はもともと畜産の盛んな場所で、養豚や養鶏では中国でも有数の産地でした。牛肉を扱うところもないわけではなかったのですが、極めて少数かつ零細で、経営的には立ち行かず、それがあって屠畜場や食肉加工場を持ちながらも経営破綻した企業を父の会社が多角化の一端というか割安な投資物件として傘下に収めることになりました。

この企業を通じて、中国の牛肉事情の変化をつぶさに知ることができました。中国では1990年代まで牛乳の消費はほとんどありませんでした。私自身も子供のころに牛乳を飲んだという記憶がありません。しかし生活が豊かになるにつれて、牛乳の消費が激増し、それを当て込んで酪農に参入する農家も激増したわけです。その乳牛も食肉となるわけで、引き取った会社での屠畜頭数も増える傾向がみられたわけです。

このような変化を見ていると、今後の牛肉の消費が激増することは容易に予想出来ました。そこで中国の牛肉消費の構造を分析し始めたのですが、これによって興味深いことがわかってきました。

例えば地方による食文化を反映した牛肉の消費部位の違いです。東北ではしゃぶしゃぶを食べる習慣がありますので、牛肉の部位でいいますと肩ロースが主流です。これが内モンゴルになると干し牛肉でモモ肉が主流になります。山西省や山東省では煮込み料理が主流なので、すね肉などが、上海、広州などではステーキ肉が主流になるわけです。

牛肉は部位ごとに輸入されますが、前述のように地方によって消費される部位が違いますのでどこか一か所輸入してしまいますと、広い中国に配送する流通過程でその後の物流コストが高くなります。と言って部位ごとの輸入をしたのではロットが小さくなってコンテナ単位での輸入が難しくなるという問題を抱えていたわけです。



もし、これを注文をまとめることができ、コンテナ単位で全国のいくつかの港に分散して輸入できれば、安く品質の良い牛肉を輸入することができ、それによって一層の消費拡大が期待できます。つまり、現状の零細企業中心の牛肉流通に大手企業が誕生し、規模の経済を活かすことができれば大きなビジネスチャンスにつながることははっきりしてきました。

## **ビジネスチャンスとインターネットの活用**

< 陳 > それでは規模の経済、あるいは範囲の経済が活用できることが分かったとして、それを実現する方法があるのかという問題になるわけですが、これもすでに中国では答えが出ています。それはインターネットを活用する方法です。

野菜の分野でこれに成功したのがBという会社で、この会社の設立は2014年で、この年の売り上げは2000万円でした。ところが昨年2017年にその売り上げは実に80億元に達しており、設立わずか3年で売り上げが400倍になったわけです。

この会社がこれほど成功したのは前日の深夜12時までにネットで商品を注文すれば、翌朝8時に必ず届けることを約束したからです。このシステムによって、それ

まで朝3時に起きて中央市場に買い出しに行っていた中小の飲食店の需要を完全に取り込むことに成功したわけです。

ということは、同じような規模で牛肉を扱う店を組織化すれば同じような効果を期待することができます。そんな単純なと思われるかもしれませんが、今までの牛肉流通は零細商社や肉問屋が押さえていたために流通を情報化するということが全くと言っていいほど、顧みられていませんでした。いわば牛肉は流通の暗黒大陸状態にあったのです。そこに光を当てようというのが我々の計画です。

さらにインターネットの活用は別の意味で大きな効果が期待できます。それは流通量が増えれば増えるほど正確な情報量も増えるということです。例えば、ある地域の飲食店の注文情報を分析することによってその店のメニュー構成とそれに伴う牛肉の消費量を予想することができます。そのデータを積み上げてゆくことによって、受注のタイミングや内容などを予測し、先手を打って牛肉を確保するといったことが可能になります。

今、中国では食肉の多くを輸入に頼っており、今後その傾向はますます強まることがはっきりしています。輸入肉の場合、輸送時間の短い豪州や米国でも数週間、距離の長い南米産では2か月程度を見込んでおく必要があります。インターネットとデータ活用による情報化が進めば、適切なタイミングでより新鮮な牛肉を欠かさず仕入れることができるようになり、輸入を担当する商社はもちろん、最終的には肉を使用する飲食店やその顧客に大きなメリットをもたらすことができます。

もう一つの意外なメリットが金融面でのメリットです。中小の小売店や飲食店では資金力に限りがあるため、一定の量を仕入れた方が単価でみるとメリットがあるとわかっていても、割高な小ロットでの仕入れをせざるを得ないというのが現実です。

もし、その資金負担を輸入元の商社が信用供与する（掛け売りをする）ことができれば、商社は販売利益に加えて金融収益を付け加えることによって高収益を期待することができます。そのためには輸入商社が資本市場で有利な条件で資金調達をすることが必要ですが、幸いにして今、中国では情報機能と金融機能を併せ持つ輸入商社に対して資本市場で高い評価が与えられており、非常に有利な条件で上場を含めた資金調達を行うことが可能です。



実際に先に挙げたB社もその一つです。その条件がいかに有利かといえば、私のファンド勤務の経験からいえば、同じ売り上げ規模、同じ利益水準で比較した場合、中国での上場では米国で上場する場合に比べて、実に株価で数倍の開きが生じます。それは、米国での上場企業数が2万社にも達するのに対し、中国では2500社程度に過ぎず、にも関わらず、中国経済の急速な成長に伴って巨額の投資資金が流入している状況にあります。つまり、潤沢な資金供給を少数の企業で分け合うがゆえに一社当たりの調達可能額が多くなるわけ

です。結果として、それが企業にとって有利な資本調達を可能にしている側面があります。

牛肉市場が今後中国で着実な伸びが期待できること、にもかかわらず、牛肉市場だけが有力な商社を持っていないこと、流通が未整備で大幅な改善の余地があること、産業の情報化が著しく遅れていることなどを総合的に考えると今後の牛肉ビジネスは大きな可能性を秘めているといえるでしょう。輸入肉を国内に流すという単なる商流を押さえただけでは参入障壁は低く、資本市場からの評価は低くなります。しかし、当社のようにそれを情報と金融を有機的に結合させるという野心的な取り組みをしている会社にとっては、今の資本市場から高い評価を期待でき、十分な資金が調達できる可能性が高いというわけです。

## 中国における牛肉ビジネスの成長期待

**<石崎>** 具体的にどのような成長をイメージされていますか

**< 陳 >** 現在当社の売り上げは1.3億円(日本円で約200億円)程度ですが、これを今後5年で100億円(約1800億円)にまで伸ばしてゆきたいと思っています。

**<石崎>** 大きな目標ですが、勝算はありますか？

**< 陳 >** 十分あります。その根拠の第一は何とていってもこの巨大な消費市場である中国において、牛肉という商材が未だ十分には開拓されていない分野だという点です。すでに申し上げたように、同じ肉でも豚肉や鶏肉では、それぞれの分野でかなりのシェアを持つ商社が存在しているのに対して、牛肉の場合はそれがまだなく、零細企業



市場の風景

が林立している状態です。これらの商社では消費者の望むサービス水準を十分提供できていないのが現状です。

例えば最近の消費者意識の高まりを受けて、中国の消費者は「食の安全」に関してかなり敏感になっています。輸入牛肉の場合にはすでにトレーサビリティ制度が充実していて、どこの産地でだれが生産し、どこで検査を受けたかがわかるようにまできている。流通の後進性を改善すれば、牛肉の消費はより一層高まるというわけです。

第二に、これも牛肉業界独自の問題ですが、情報化の遅れという問題です。先ほど野菜の分野ではBという会社が急成長していると申し上げましたが、この会社が急成長できた大きな要因は一般消費者はもとより、中小の飲食店の需要を取り込んだことにあります。飲食店にとっては早朝の市場での仕入れは不可欠であると考えられていましたが、B社がインターネット取引を充実させたことによって、その業務が不要になり、ラクをしたい飲食店の経営者が雪崩を打ってB社と取引をはじめたのが成長を支えた面があります。

ということは、牛肉も飲食店の素材という点では同じなわけで、インターネットでの取引が一般的となれば、単に受注・発注業務が合理化されるだけでなく、発注内容を分析することで、その飲食店がどのようなメニュー開発をしようとしているのかまで分析することができます。実際当社の技術部門というのは、この点に着目して、発注情報に含まれる飲食店の特性を情報分析することによって、飲食店に対するコンサルタント機能まで発揮しようと考えており、それが完成した暁には牛肉を通じたサプライチェーンマネジメントを構築できると考えています。

第三には、金融・ファイナンス機能の提供です。今主たるターゲットとして考えている中小の飲食店において食肉の仕入れを食材の仕入れの中で金額的に大きな割合を占めています。したがって、より大きなロットで計画的な仕入れができれば、顧客である飲食店にとっても大きなメリットとなるはずですが、しかしこの業界は競争が激しく、銀行などから融資を得ることは簡単ではありません。そこで当社が信用を供与することで金融面でのメリットを追求できると考えています。

もちろん当社としてもやみくもに信用を供与したのでは経営的に成り立たなくなってしまいますが、それを可能にするのが先ほどの第二に要因として挙げた情報化なわけで、取引先の経営状態を受注から分析することを通じて無理のない信用供与が可能になり、当社と取引先の両方にとって win-win 関係を構築することを目指しています。

また、このような機能をもつことは当社自身が資本市場で資金を調達する場合に一つの大きなポイントとなり、より有利な条件を引き出すことができます。

例えば、当社のもともとのビジネスであった栗ビジネスと比較するとよくわかります。前に申し上げたように、当社は栗ビジネスの先駆者であり、一時は高シェアと高収益を謳歌していました。

しかし、現状はそうではありません。世界的にみて栗を多く消費している日本や、韓国、そしてフランスなどですでにこの分野で5～6社の大手企業の寡占状態となっています。一方で中国はどうかといえば、栗ビジネスが有利というので多くの会社が参入し、今でも500社ほどの企業が乱立しており、それでも毎年かなりの数の



発展した中国の街並み

参入と退出が繰り返されているのが実情です。そのため業界は過当競争の状態です。当社も栗ビジネスだけをみれば収益的には最盛期の70パーセント減という厳しい状況です。当社は栗ビジネスの分野ではすでにブランド確立されていますので、安定はしているのですが成長は見込めないというのが正直なところではあります。

中国では、成長の見込める分野に資金が集中するのが今の状況です。したがって、当社としても残された数少ない巨大市場である牛肉ビジネスで飛躍を遂げようと考えているわけで、情報化の面ではすでに実績のあるインターネット関連の企業と、流通面では物流で実績のあるロジスティクス企業と、それぞれ連携をとることで総合力を発揮しようという戦略を立てています。そしてこの戦略性が資金を有利に調達する上でのカギとなるわけです。



## 中国経済の歩みの理解が ビジネスでの成功の鍵

<石崎> 中国は確かに巨大な消費市場であり、牛肉ビジネスに大きな成長の余地があることは理解できましたが、その一方で多くのライバルの存在があるのではないのでしょうか？

<陳> その問題にお答えするためには、まず中国経済の歩みを簡単におさらいしておく必要があります。

中国の改革・開放政策は1970年代後半に始まりました。人民公社型だった農作物栽培において個人栽培が部分的に認められるようになり、これが取引されることによって「市場経済」



中国の新幹線 CRH1 型

が始まることになりました。非効率な国営企業方式をやめ、民間企業を設立しようという資本主義的な風潮がみられるようになりました。

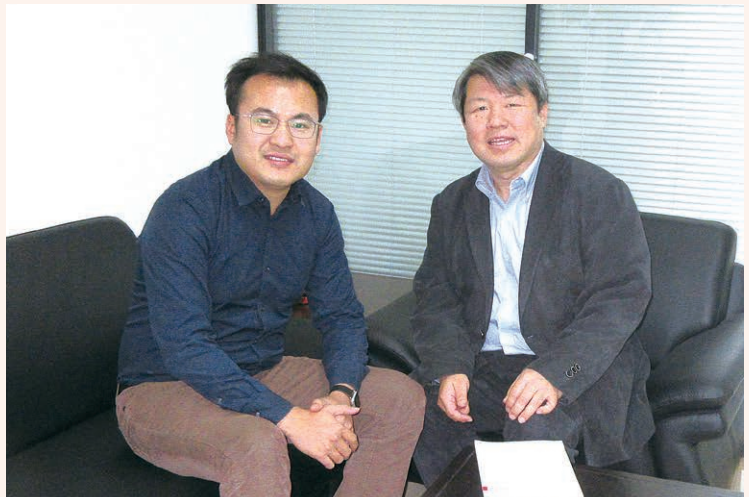
1980年代にはいくつかの経済特区を起点として作られ、加工貿易型の経済発展が推し進められました。この政策が成果を収めた結果、中国が「世界の工場」と呼ばれるまでになったわけです。

2000年代に入るとインフラ投資が積極的に行われました。一例を挙げると、高速鉄道、いわゆる新幹線の建設です。日本では1964年の東海道新幹線の建設から約半世紀をかけて全国的な新幹線網を完成させたわけですが、中国の場合は最初の新幹線建設からわずか20年ほどで路線距離では世界一の新幹線網を完成させました。道路や空港の建設も同じことで、このような全国的な国土開発により、都市部を中心とした不動産ブームが起きました。それによって多くの富が生まれ、これが資本市場に流入することによって資本市場が巨大化するという金融中心の経済になりつつあるのが今の中国の姿です。

なぜこんなことを言ったかといえば、このような発展の流れを捉えたうえで企業経営をすすめなければ大きな成果は期待できないからです。

「本業」であった栗ビジネスも創業からしばらくはまさにこの時代の流れ、国家政策の流れにうまく乗ったからこそ、短期間で急速な成長をとげることができました。しかし、今の中国の経済の流れからすればそれはすでに主流から外れた、すこし厳しい言い方をすれば、衰退の傾向がみられる分野になっています。今でも、過去の歴史の流れにそって、日本で収穫された栗が中国に運ばれ、皮むきや加工などをした上で再度日本に送れるというプロセスは残ってはいますが、今の中国の賃金や物価上昇を考えればこのようなやり方はすでに時代遅れですし、早晩限界を迎えるのは必至です。

変化の著しい中国において、厳しい競争に打ち勝ち、成果をあげるためには状況をよく見極め、時代の流れに沿った形で必要な手をいち早く打つ、これがポイントであり、当社は牛肉ビジネスがこの時代の流れにふさわしい優れた商材だと信じ、これから進んでゆきたいと思っています。



対談風景(右が石崎教授)

## 日本への留学を検討する 後輩へのアドバイス

**<石崎>** 最後になりましたが、変化が激しい中国にあっちは停滞する日本はすでにお手本とはなりえず、したがって日本に留学する意味を指摘する声もありますが、留学生の先輩として今後、日本に留学しようとするあるいはすでに留学している後輩たちにアドバイスをお願いします。

**<陳>** 私は留学していたのはほんの10年ほど前の話ですが、その頃と比べても状況は大きく変わっています。というのも先ほど申し上げたように、中国は1970年代以降、ほぼ10年ごとに大きな変化を繰り返しているからです。日本が50年かけて達成した変化を半分あるいはそれ以上のスピードで経験しているのが中国という国です。

確かに私の父がそうしたように中国で経営という概念そのものが存在しないような状況の下で日本をお手本にしようとする時代は過ぎ去ったかもしれません。

しかし、経営を取り巻く「状況」は変わるかもしれませんが、経営の「本質」というものはそう簡単には変わるものでもありません。変化著しい中国ビジネスの真ただ中で仕事をしてきた私の経験からいえば、大学・大学院で学んだ体系的な知識は今も十分通用すると思います。

また、今の中国の大学での教育内容を見ますと、特に経営の分野では大方の部分において、日本の方が進んでいます。言い方を変えると日本の方がより実践的で、学部の教育内容でもMBA的な内容を含んでいるといえるでしょう。

したがって、日本で経営の教育を受けることで基礎となる知識を身に付けることは十分意味のあることだと思います。付け加えて言うと、経営は大学の知識は出発点に過ぎず、その後の実際のビジネスの場での実践と有機的に組み合わせられることによって意味が出てきます。

私の場合で言えば、すでに申し上げましたように大学に入学する前から父がビジネスにたずさわっていたことから、無意識の経営体験があったこと、これに大学・大学院を通じた体系的な知識の習得が加わり、それを社会に出てから様々な局面で実践することによっていまの私の経営があると考えています。

それと、もう一つの留学のメリットは人脈の形成とい

う点です。これもすでに申し上げましたように、在学中に勉学に励むことはもとより、留学生組織の役員としてさまざまな活動をすることで志を同じくする多くの留学生仲間と密度の濃い交流をすることができました。その関係は日本に留学していた時期にとどまらず、その後もそして今でも続いています。

それをビジネスに「利用」しようと思っていたわけではありませんが、結果としては大いに役立っています。その意味でも、私たちの時代に比べて、留学に期待すること、留学を通じて得られることは若干変わってきているかもしれませんが、今でも留学する意味は大いにあるといえるでしょう。



【企業名】凍品ヤード [www.dongpinmatou.com](http://www.dongpinmatou.com)

【代表者】陳星

【所在地】工場：山東濟寧市

本社：山東青島市

【電話】本社：053267796680

【創業】工場：2005年 ネット事業：2016年

【事業内容】養殖、肉の加工、販売

【資本金】6億円

【売上高】100億円(平成27年度)

【従業員】工場：120名 本社：50名



## 編集後記

一昨年まで、学部の役職として留学生を迎え入れる仕事をしており、一年に何度か中国に出張する機会がありました。まじめで真剣な留学希望者を見ると、この学生たちに日本の大学は何を与えられるのかを真剣に考えざるを得ませんでした。今回の取材を通じて、留学生の先輩であり、変化著しい中国ビジネスのど真ん中で奮闘する陳星さんの姿をみておぼろげながらその答えが見えてきたような気がします。陳さんは「成功者」というよりもむしろ「挑戦者」の立場ですが、こういう元留学生もい

るんだということをご紹介することは大きな意味を持つと考え、お忙しい中にインタビューに応じていただきました。

校友の皆さんに対するメッセージとして、単に校友というつながりだけでなく、実質のビジネスにつながるような深い絆を構築できるような校友会活動であってほしいというご要望をいただきました。興味深く重要なご指摘として実現にむけ、追求してゆきたいと思えます。皆様のご協力をお願いいたします。(石崎)