

海外ビジネス緊急支援セミナー

『中国でいま何が起っているのか ～商社マンの目からみた今後のビジネスチャンス～』

伊藤忠商事株式会社 海外市場部 中国室長代行 平石 幸雄 氏

はじめに

まず、弊社の中国での活動についてご紹介させていただく。日中国交回復半年前の1972年3月、大手商社として初めて中国でのビジネスを開始した。その後、92年5月に大手商社初の現地法人・上海伊藤忠商事、93年9月にはホールディングカンパニーである伊藤忠（中国）集团有限公司を設立した。また、2005年には商務部より大手商社初の多国籍企業・地域本部の認定を取得し、昨年からは今年にかけては、地域戦略ということで四川分公司、武漢分公司を設立している。

弊社は中国市場に対して、①GDP 4兆ドルの巨大消費社会であり、②環境・省エネが今後重要性を持ち、③4兆元の景気刺激策により経済の回復は近いとの認識を持っており、今後は格差対策にも則って、沿海部と内陸、農村と都市の関係を生かしていこうと思っている。具体的には、消費関連、資源関連に力を入れながら、環境・省エネ分野にもビジネスのチャンスを探っていく。

中国展開の布陣としては全部で18カ所ある。2008年3月期の投資残高は650億円だったが、カップラーメンの康師傅（カンシーフ）とシャツメーカーの杉杉（シャンシャン）に合計700億円を投資したので、現在の残高は約1,500億円となっている。会社数は約80社、非連結を含めると約200社に出資している。

1. 金融危機の影響

1-1. 中国の地域経済圏

中国は、面積960万平方キロメートル、人口13億人、輸出金額世界2位、輸入金額世界3位、上場企業1,688社、自動車保有台数6,000万台、携帯電話6億6,000万台と、すべてびっくりするよう

な数字になっている。こういう国は、一つの国としてとらえるよりも幾つかの経済圏に分けて考える方がより合理的で正しい見方ではないかということで、私どもは、珠江デルタ、長江デルタ、環渤海、東北、中部、西部という六つの経済圏でとらえている。

現在、日本のGDPは約3万4,000ドル、アメリカは4万6,000ドルであるのに対して、中国は単純平均すると3,000～4,000ドルだが、長江デルタ経済圏の上海市は1万ドル、江蘇省は5,700ドルに対し、西部経済圏の各省は2,000ドル程度と、経済圏によって大きな差がある。各経済圏を比較すると、人口は珠江デルタが約5,000万人と少ないが、中部経済圏は3億6,000万人、その他の経済圏はすべて1億人以上で、それぞれが大きな国と考えられる。

東北三省、長江デルタ、珠江デルタのGDPの伸びを見ると、79年に華南経済特区、90年に上海浦東新区の開発が始まったのだが、どちらの経済圏（珠江デルタ、長江デルタ）もその10年後に発展している。そう考えると、2003年に東北振興策が発表されてもうすぐ10年がたつことから、これからは東北が中国の発展をリードするのではないかと見る人も多い。

2012年には、中国の新しいリーダーが決まる。80年代を鄧小平氏の時代、90年代を江沢民氏の時代、2000年を胡錦濤・温家宝氏の時代とすると、2012年からは習近平・李克強氏の時代になることが確実と考えられ、そうなる東北の時代が来ると予測する人もいる。

1-2. 世界の工場：中国

まず、本当に中国は世界の工場なのかというこ

とから復習したい。中国・日本・韓国・ASEAN間の全体の貿易額に占める機械の割合は50%を超えている。この地域の貿易において、機械が非常に大きな割合を占めていることが分かる。

時代をさかのぼって、1995年当時の日本・中国・韓国・ASEANの関係を見ると、GDPの大きさでは日本が圧倒的な存在感を示し、日本からASEANへの機械の輸出が大きな割合を占めている。

それが10年後の2005年にはどうなったかというところ、日本も成長したが、中国の成長には目を見張るものがあり、あと2～3年で日本のGDPを抜くのは確実である。このように中国の経済成長が群を抜いているということに加えて、1995年は日本からASEANへの一方的な輸出であったのが、2005年には、日本と韓国、日本とASEANでも双方向の動きが出てきている。さらに大事なものは、日本から中国へのトレードが日本からASEANへのトレードを凌駕していることである。これは大きな変化である。

また、各国間の機械取引の金額を見てみると、日本から中国、中国から日本、ASEANから中国、韓国から中国というように、この地域においては多角的かつ双方向の水平的分業体制が出来上がっている。このネットワークにより生産された最終製品は欧米に輸出される。従って、欧米の経済が悪くなると、この地域の経済も当然悪くなるといえる。

日本の中国とASEANに対する対外直接投資残高を見ると、1990年代後半、アジア通貨危機で大きな痛手を受けたが、日本から中国への投資も、日本からASEANへの投資も、2000年以降それぞれ順調に拡大している。

1-3. 回復のめどが依然立たない輸出

中国の輸出に占める外資企業、中国の私営企業、国有企業のシェアについては、2006～2008年は外資企業による輸出が全体の50%以上を占めていた。ところが、2009年の1～3月は外資企業の割合が激減している。これまで、「世界の工場」といわれる中国において外資企業が果たす役割は非常に大きかったが、2008年11月以降、中国でも金融危

機の影響をもろに受けて輸出が大きく減り、その影響を一番受けているのは中国に進出している外資企業であることが分かるかと思う。特に、今まで中国を牽引してきた珠江デルタ、長江デルタで大きなダメージが出ている。

中国の対外貿易の推移を見ると、順調に伸びてきたものが、やはり2008年11月以降は減少に転じている。今年1～3月の伸び率はマイナス24.9%、4月の速報値もマイナス22%となっており、中国の対外貿易は確実に減っている。

1-4. 失業問題

2008年、労働契約法という新しい法律が施行された。これは中国の労働者の保護を目指すために作られた法律だが、結果として賃金の上昇を招いている。

また、広東省の汪洋書記は、広東省中心部の労働集約型産業を郊外に移動させて中心部にはハイテク・金融・サービス産業を誘致する「騰籠換鳥（籠の鳥を取り替える）」という政策を発表したが、2008年6月以降、世界経済の下降が顕著になり、中国の金融引き締め効果が急に現れて、代わりに入ってくる鳥がいなくなってしまった。そのため、広東省では輸出を中心とする中小企業の倒産も出ている。

もう一つ大事なポイントは、新卒大学生の就職率の低迷である。改革開放後、大学生定員が大幅に増え、希望職種と求人職種のミスマッチが生まれたために、2008年は新卒大学生の7割程度しか就職できていないと言われている。今年にはさらに、半分しか就職できないのではないかという噂もある。

参考までに言うと、2002年の新卒生は212万人、2005年は338万人、2009年は600万人といわれている。2002年から7年間でほぼ3倍に増えているわけで、これは一方で不安要因でもある。

2. 中国の景気循環

2-1. 中国の長期景気循環

社会主義の中国で景気循環があるというのは変な気もするが、景気循環は確実にある。1979年、89年、99年、そして今年と、ほぼ10年に1回大



きな変動があった。79年には鄧小平氏による改革開放が始まり、89年からは南巡講話、上海浦東新区の開発などの新しい政策が出て、99年からはWTO加盟（2001年）などの政策が出ている。では、2008年から2009年はどうかというと、既に内需を中心とする成長のためにいろいろな施策を打ち出している。

さらに補足すると、実は、中国の経済は2004年から2007年の間、長期の高成長にあった。私としては、バブルではないけれども過熱気味であったと考えている。そこで、中国政府は2007年末から2008年の上半期にかけて、金融引き締めを行った。ところが、この急な引き締めの効果が6～7月ぐらいから表面に出てきたために政策を転換することになり、さらにリーマンショックを受けて11月から積極的な刺激策を取っている。このように、10年に1回の景気循環と短期景気循環が一緒に来たのが昨年である。

2-2. 中国の短期景気循環

三つの代表的な工業製品（粗鋼、セメント、エチレン）生産量の対前年度伸び率を見ると、2008年6月から急激に減少に転じている。これは見方が分かれるのだが、私は2008年11月から少しずつ回復しているのではないかと見ている。

中国のGDPの対前年比伸び率は、2007年が13%、2008年が9%、2009年の第1四半期は6%余りであった。

2-3. 株価動向

いろいろな株があるのだが、A株は人民元で発行されている株、B株はUSドル建ての株であ

る。中国の取引所は上海と深センの2ヶ所で、加えて香港取引所にはH株というのがあり、いわゆるレッドチップ（中国の大陸系企業）が上場する場合もある。上海のA株の指数は、2000年以降、2,000元前後で底ばいしていたが、2006年後半より急上昇し、2007年にピークを迎えている。

参考までに言うと、2006年に中国工商銀行は香港H株と上海A株を同時上場し、219億ドル（約2兆円）の資金を調達したが、これは1998年のNTTドコモの史上最高調達額181億ドルを抜く、世界最大規模の上場であった。2007年以降、さすがに中国の株も「バブルではないが過熱気味」ということで金融引き締めがあり、2008年に底を打ち、現在3割程度回復している。

また、経済成長率と消費者物価で注目すべきところは、2009年の1～3月で物価が下がってきており、今デフレの懸念があると考えている。

3. 景気対策の内容

3-1. 全国人民代表大会の2009年目標

今後中国がどのような政策を行い、どんな方向に行くのか、世界に先駆けて本当に回復するような政策を打ち出しているのかを見てみたい。

2009年3月の全人代で温家宝首相により示された2009年の目標は、GDP成長率8%前後、失業率4.6%以内、財政赤字は9,500億元（2008年の1,100億元から急増）、貿易総額は2008年の17.8%増に対して8%増となっている。この中で注目したいのは、失業率、新規雇用者、財政赤字、貿易総額である。

景気対策の内容は、4兆元のインフラ投資、増値税の改革、自動車産業の育成（小型車の減税）、家電下郷、汽車下郷の五つである。

3-2. インフラ投資の内容

まず、インフラ投資では、鉄道・道路・空港・送電網の整備に1兆5,000億元を投入する。中国は、97年のアジア通貨危機の際、東南アジアの中で唯一自国通貨を切り下げず、高速道路に毎年2,000億元（約3兆円）を投入し、自国経済を活性化してきたが、今回は7倍の約1兆5,000億元（18兆円）を高速鉄道に投入する予定である。ち

中国でいま何が起っているのか ～商社マンの目からみた今後のビジネスチャンス～

ようど日本が東海道新幹線、山陽新幹線、東北新幹線を作った状況を思い浮かべていただきたい。さらに言えば、高速道路よりも高速鉄道の方が波及効果は格段に大きい。

3-3. 内需刺激策、減税、農村対策

家電下郷とは、カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫などを買った農民には13%の増値税相当分をキャッシュバックするというもので、洗濯機ではパナソニックやサンヨー、携帯電話ではノキアやサムスンなどの外資も選ばれている。最近、この家電下郷を上海や北京などの大都市にも広げようということが発表されている。家電大手のTCLは、2月に農村部での売上を前年比250%増加させ、海外市場の落ち込みを補ったといわれている。中国には約6億台の携帯電話があるが、これをさらに農村で売っていくということで、今後いろいろな分野でビジネスチャンスがあると思われる。

自動車下郷も、農村を活性化させるため、古い農業用トラックなどを買い換えたときには一部を補填するというものである。これもテストをして、都市に順次導入するということが発表されている。

さらに、中国政府は増値税制度改革を実行した。これまで、中国の消費税に当たる増値税は、機械設備を買うとそのまま税金ごと帳簿に載ってしまっていたが、製品の売上から控除できるようになった。例えば購入したショベルカーで工事をする建設業者は、それを工事代金から差し引いて税金を納入すればよい。そのため、機械設備、特に建設機械を中心に売上が非常に伸びている。

4. 今後の注目点

4-1. 上海万博

開催予定時期は2010年5～11月の約180日間、直接予定投資額が30億ドル、予想入場者数は4,300万人から7,000万人と発表されている。7,000万人という数字は、大阪万博の入場者数6,800万人を超えて世界一になりたいというところから出てきたと聞いている。

ここでキーワードとして挙げたいのは「タイムマシン」である。大阪万博が開催された1970年、私は6歳だったが、父の仕事が忙しく、なかなか

遊びに連れていってもらえなかった。高度成長期の父親たちがどういう気持ちで仕事をしていたのか。それを2000～2006年、高度成長期にある上海で仕事をして体験することができた。日本の60年代、70年代の活気が今の上海にある。

4-2. 自動車販売

2007年と2008年の自動車販売台数を見ると、アメリカはかなり減っていて、2009年は1,000万台を割るのではないかとされている。第2位が中国で、2009年、1,000万台を超えることは確実である。以下、日本、ドイツ、ロシア、フランスという順番になっている。

実は、2009年1月から4月まで、月別の販売台数は中国が世界1位である。4月の中国の新車販売台数は115万台、前年同月比25%アップとなっている。さらに、上海のモーターショーではほとんどすべての欧米メーカーが出展したが、今回の東京モーターショーにはBMWもGMも出展しない。それほど世界の自動車業界は上海に注目している。

2006年ごろには、中国の自動車市場は2008～2009年に500万～600万台になり、ドイツと日本を抜ければいいと考える人がほとんどだった。中には2012年にアメリカに追いつく800万～1,000万台になるかもしれないという強気の見方もあったが、それを上回るペースで伸びている。

2008年の中国の乗用車ベストセラーランキング第1位はジェッタ（フォルクスワーゲン）、2位がサンタナ（フォルクスワーゲン）、3位がエクセル（GM）、4位アコード、5位カローラ、6位カムリと日本車が続き、7位の奇瑞QQと8位のF3が中国の地場メーカー、9位がシャレード、10位がエラントラとなっている。これを見ても分かるが、二つ目のキーワードは「オリンピックの市場」である。欧米に加え、日本のメーカーや、最近では中国の地場メーカーも参入しており、中国における自動車市場は、まさにオリンピックである。

2009年1月に中国国務院が発表した「中国自動車産業振興計画」で、八つの目標が出た。①生産・販売目標は1,000万台、②自動車消費環境改

善のため購入制限・使用制限などの規定の取り消し、③市場構成の健全化（1500cc以下40%以下）、④企業の合併・再編の推進、⑤自主ブランドの発展、⑥電気自動車生産規模の引き上げ、⑦研究開発レベルの引き上げ、⑧重要自動車部品の自主化となっている。特に、⑤の自主ブランド自動車のシェアを40%以上に上げ、自主ブランド車の輸出を国産自動車販売の10%にする、⑥の電気自動車の生産規模を年50万台にするという目標は非常に野心的であり、ここにいろいろな意味があると考えている。

先ほど、「オリンピックの市場」と言ったが、第一汽車はトヨタとフォルクスワーゲン、東風汽車はホンダ、日産、プジョーシトロエン、上海汽車はフォルクスワーゲンとGM、北京汽車は現代と組んでおり、さらにもう一つ重要なキーワードは「以市場換技術(市場をもって技術と交換する)」といえる。ここまで見ると中国の深い戦略が見えてくるのだが、では日本企業はどうやって生き残ることができるのか、どういう戦略を取るべきなのか、皆さんに考えていただきたい。

4-3. 日本がいつか来た道

今後の注目点のまとめとして、今後中国がどうなるのかを考えてみる。日本の1956~73年の年平均成長率は9%前後と、ほぼ今の中国の成長と同じである。74~90年、オイルショックを経て落ち込み、平均は3.8%になり、その後91~07年は平均1.3%となっている。中国も同じように産業構造の高度化、農村振興、社会福祉の制度化、さらに高齢化の問題がある。中国も日本がいつか来た道をたどるのではないかとと思われる。

ここで1950年代以降の日本の経済成長をざっくりまとめてみると、中国の平均のGDP3,000~4,000ドルというのは、日本で言うと1960年代のレベルである。そのころ日本では、池田首相の所得倍增計画（1960年）、田中角栄氏の列島改造論（1972年）、大阪万博（1970年）などの動きがあった。1968年には大気汚染防止法が制定された。このあたりで、日本も大気汚染、公害など、いろいろな問題があったわけだ。1985年のプラザ合意で大幅な円高が起こって商社不要論がいわれ、バブルの

種になったと思われるいろいろな問題が起こった。では、中国は今後どのようにやっていくのか、皆さんが興味を持って見ているところだと思う。

富山県が作成した「環日本海諸国図」（通称：逆さ地図）を眺めると、まさに日本と韓国と中国は一衣帯水の関係にあることが分かる。しかし、いいことばかりではない。朝鮮半島では、中国の大気汚染物質、超微細エアロゾルの影響で大量のスモッグが発生している。また、蔵王の樹氷は中国の大気汚染をキャッチして溶けると黒い粒が出現し、2005年にはpH値4.5を観測している。硫酸に含まれる硫黄同位体から、これは北京や山西省など中国北部で使われている石炭ではないかといわれている。

先ほど「一衣帯水」と言ったが、国益と互恵関係も考えて、日本はどのような対応をすべきかということが非常に大切になってくる。特に中国は2012年までに日本を追い越すような原子力発電所増設計画を進めており、ほとんどすべての原発が沿海部にある。もし事故が発生したらどうするか。むしろ積極的にサポートして事故が起らないようにすること、いろいろな環境問題を解決することが一衣帯水の関係にある日本に求められており、それが日本のためになるのではないかと考えている。

5. 中国でのビジネス成功のキーワード

キーワードをまとめると、**中国はオリンピックの市場である。変化を予測し、十分な準備をすることが大事である。国益を守り、互恵関係を発展させる。タイムマシンの経営をする。**ここで大事なのは**自分自身が変わること**で、**発想の転換も必要である。**また、**一衣帯水、技術立国、環境立国**という切り口もある。

十分な準備をし、変化を予測してチャレンジすることが大事なのだが、日本自身が国益を守り、しっかりした戦略を立てて、積極的に関与することも重要だと思う。自動車のところで言ったように、中国は市場をもって技術と交換しようとしている。では、日本はどうしたらいいのかということは非常に悩ましくもあるが、そこにチャンスがあるように思える。ダーウィンは、「最も強い者

中国でいま何が起っているのか ～商社マンの目からみた今後のビジネスチャンス～

が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」と述べた。これは非常に大切なことだと思う。

昨年後半から、米国の金融危機を端緒とする全世界的金融危機の中にある。中国もその影響を受け、輸出入のトレードが大幅に落ち込んでいる。一方で、昨年末には4兆元の経済刺激策が発表され、中央政府の内需拡大策が確実にGDPを押し上げる効果を発揮しているようである。地方の政府もそれを受けて、しっかり呼応している。第一四半期の成長率、自動車販売台数を見ても、そういう経済対策が奏功し、インフラ投資の前倒しは来るべき経済回復の際の更なる中国の産業の強化に寄与していくものと思われる。

日本はどうかというと、過去に例のない15.4兆円の補正予算や定額給付金など、いろいろな策を打って需要の喚起に必死になっている。先日、ノーベル経済学賞を受賞したクルーグマン教授は、「景気対策には二つの目的がある。一つは金融のフローを作り出すこと、二つ目は需要を作り出すことである。金は金だから何に使ってもいいが、できれば賢く使った方がいい」とおっしゃっていたが、単なるばらまきで日本経済が成長するとは思えない。特に、日本の場合は公共インフラが整っている。そういう日本と中国では状況が違うので、全くやり方が違うのではないかと。

幾つかの主要な課題がある中で、日本の成長をどうするか。まずは中小企業の活性化が必要だと思っている。日本には、人口減少、少子高齢化、赤字財政などいろいろな問題があるが、この中で日本を再生するために一番やらなくてはならないことは、中小企業の対策である。日本の事業所の99%は中小企業なので、どうやったらそこが元気になるかということが非常に重要になる。

天然資源がない日本は、人と技術で世界と勝負してきた。日本が絶え間なく繰り返してやってきた技術革新とその成果は、決してなくなることはない。それでも、日本だけの市場を見ている多くの中小企業にとっては、中国のグローバル化は非常に恐ろしいことだろう。しかし、怖がっているだけではなく、自分自身が変化しなくてはいけないのではないかと思う。最近、私ども中国室では、



中国の各省・各市のミッションを受け入れているが、日本企業へのアプローチにも変化があるような気がしている。現在は、やみくもな企業誘致の話は全く出てこない。中央政府も、外資誘致する場合は奨励産業と非奨励産業にはっきり分けて発表している。また、Win-Winという言葉も必ず言う。これを単なるスローガンと取っていいのかと思っている。

人口減少と需要の減少という日本の二つの問題を、アジアの市場が補ってくれると考えたらどうだろう。今まで中国というと、給料が安くて加工費が安いから工場を移すと考えてきたが、これからは市場としてとらえ、中小企業が得意とする人と技術を育成・拡大する場所として中国を検討する時代だと思う。

メディアは未曾有の世界的な経済危機とあおっているが、実際に現場で商売をしていると、いつ世界経済が回復するかは分からないのが現状である。中国やインドなど、中間所得層が大幅に増加している国が内需を取り込んで、経済危機を乗り越える原動力にすべきである。日系企業も、それぞれの国でビジネスチャンスを掘り起こすということに真剣に取り組んでいく必要があるだろう。

21世紀になったが、逆風のときこそ変化を予測し、明日を予見して、新しい産業と新しい市場を作り上げていくことに努力すべきであり、また、しなければならないということを提案したい。

質疑応答

(問1) 中国が2009～2010年に4兆元の投資をしているということだが、2011年以降、景気が回復しないと経済成長を保てないのではないか。中国も30年間高度成長を続け、分母が大きくなっているので多少経済成長率が下がるのは当然だと思うが、がくっと減るのが一番怖いことだと思う。長期的に見てどうなるだろうか。

(平石氏) 「世界の工場」である中国の本当の経済復活は、欧米市場が良くなると達成できないが、欧米が良くなるのは恐らく来年の今ごろだろう。それまでどうやってつなぐか。600万人の新卒大学生、田舎では1,000万人の労働者が出るともいわれている中、とにかく社会不安を残さないことが大事なので、なりふり構わず4兆元の政策を打っていると考えていい。今の中国は、日本で言えば1970年代のオイルショック前ぐらいに当たるのではないか。一人っ子政策の影響で急速に高齢人口が増えているので、単純に今までどおりの成長を続けるとは思わないが、少なくとも5～10年はかなりの高成長が続くと期待している。

(問2) 資金回収難、コピー商品の氾濫など、中国は経済成長のスピードと著作権などに対するモラルが必ずしも並行していないのではないか。中国経済を牽引してきた外資企業が割的に減るといのは、中国式のモラルをはかりかねるところがあるが、どう感じていらっしゃるのか。

(平石氏) 一番大変なのはお金の回収だと思うが、成功例もある。ダイキンエアコンは代理店網を確立し、現金商売をする代わりに工場内に研修センターを作って技術指導、販売指導、修理サポートを行い、広告宣伝費を出している。得意なところは自分でやり、不得意なところは中国の方に任せるのが非常に面白くて正しいやり方だと思う。

中国の偽物ショップにいるのは日本人か欧米人だ。上海には世界最大のルイ・ヴィトンの店があり、偽物が売れば売れるほど儲かるという。本物を買うからである。本当にいいものであれば高いお金を出しても買うのが中国人だと思う。

ただ問題は、市場をもって技術と交換するという中国の政策だろう。製品のプログラムの開示を要求するというのが、パソコンだけでなくいろいろな家電製品、自動車でも起こるだろう。それを怖いと思ってやるのか、逆手にとって利用するのか。日本人ももうちょっとしたたかに商売すべきだ。これから人口が減り市場も収縮するのだから、非常にピンチが来ていると思っている。

(問3) 中国にはEMS（電子機器の受託生産）に堪え得る製造業が相当あるのだろうか。

(平石氏) フォックスコンなどEMSの大手メーカーは皆、上海、蘇州、昆山に進出している。素材、組み立て、アフターサービスのうち、一番儲からない組み立てをやってもらっているわけで、1号工場では東芝のパソコン、2号工場ではソニーのVAIOを作るといったメーカーがたくさんある。金型も射出成型も自分でやり、材料も自分で調達するが、ソニーの指定材を買う。そういうところで非常に怖い世界があると思う。

(問4) 企業や消費者の立場から考える「国益を守る」とはどのようなことなのか。

(平石氏) 創業者の伊藤忠兵衛は、仕入先にも、従業員にも、社会にもいいということを「三方よし」と言ったのだが、環境というのはマイナスの意味での日本の国益に直結している。そういうところには積極的に関与すべきではないか。

それから、市場をもって技術と交換すると言ったが、日本は技術を、中国は市場を持っているのだから、したたかに交渉して日本も生きていく道を探さなければならない。携帯電話は、実は第三代で日本の技術を中国に売り込もうという動きがあるが、ソフトウェアなどいろいろな面で積極的に進めていくべきだろう。そうすれば大きなチャンスがあるのではないだろうか。

(2009年5月27日、富山国際会議場で開催)