

<資料編>

I 企業事例<華東地域>

事例1 (2011年2月、現地工場にて董事総経理にインタビュー)

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華東地域	2006.8	独資	31名	3,500万円

2. 事業概要

2006年に設立され、コピー機のスイッチや自動車部品等に用いられるスプリングやバネ等銀メッキなどを用いて製造しています。

3. 中国進出の状況

(1) 進出の経緯について



(現地の当社にて)

当社の製品は、コピー機のスイッチや自動車部品等に用いられるスプリングやバネなどに銀メッキを使用して製造しています。販売先は、日系の現地企業であることから、コストのかからない生産拠点を探していました。部品の現地調達必要性を念頭に様々なところを探し求めた結果、現在の経済開発区に進出を決めました。

(2) 中国工場における事業内容、現況

中国での販売先はほぼ100%の日系企業です。他には韓国企業向けに保税品の製造(加工貿易)も実施しています。保税品に対する税関チェック体制は、華南地域に比べると緩やかだとの認識です。製造機械は、台湾製(一部は香港製)にしています。バネは機械の心臓部分ですので、かつては、中国現地調達を内規で禁止している日系企業が多かったですが、コスト削減の高まりから、当社では営業をし、信頼を獲得してきました。

4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

(1) 現在の人員構成（日本人／中国人）

人員構成は、日本人は董事総経理の1名のみで、残り30名は中国人従業員です。この構成は、設立時から変わっておらず、人事総務全般を日本人1名が見ています。実質的な経営者層は3名で、社長が日本人、管理部長及び工場長はいずれも中国人（日本語は出来ます）です。この2名の中国人が社長の両腕となり、会社設立時からのパートナーのような関係として続いています。

(2) 中国人の登用・活用

以前は、日本人が人事総務全般を見ていましたが、最近では管理部門の品質課長が採用の際、面談するスタイルとなっています。

(3) マネジメント方法

規則をあまり作らないことを念頭に、自分の考えをしっかりと中国人従業員に伝えることが大事だと思われまます。現在は、従業員とのコミュニケーションを図ろうとしているものの、まだ十分出来ていません。人事については、決まったやり方は“ない”という考えです。なぜならば、それぞれの企業の業態や置かれた環境は千差万別であり、これをやればうまくいくという正攻法はないからです。但し、生産・品質管理については、ISOに基づく文書化管理をしっかりと行っています。管理は董事総経理（日本人）がチェックします。各生産プロセスの材料元、加工者名、加工日時などを一目でわかるカードに記載する仕組みを導入しています。

(4) 日本本社との関係

香港からの直接投資です。日本に本社はありません。中国の政策は日本に居ては理解できない、また、タイムリーな経営判断が出来ない傾向にあります。すべて現地で即決できる体制を確立したかったため独立しました。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

日本人は中国語が出来るので、従業員とのコミュニケーションをある程度図れることから、悩みや考えを聞くことは大事だと認識しています。会社の規模もこれ以上拡大するつもりはなく、直接意思疎通ができるようには意識しています。これによって、ストライキ等を未然に防ぐことに繋がり、細かい会社規則を作ることもありません。

5. 中国現地法人における人事労務に係る状況と対応

(1) 従業員の状況等

一人っ子政策の影響からか、ハングリー精神が以前より弱まっていると感じられます。最近の若者は、入社しても嫌だと思ったら3ヶ月くらいでどんどん辞めていきます。

(2) 組織における人事労務に係るルール

就業規則については、現地労働局の雛形に沿って作った簡単な規則はありません。現実的には、経営サイドで辞めさせたいと思う人間は相手から辞めていく傾向にあります。そのため、解雇に伴う苦勞がないため、就業規則等の整備が後回しになっているという実態があります。ボーナス支払いは、春節後に帰ってきてから払うようにしています。

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

従業員が定着していないのが、労務管理上の最大の課題です。腕の良い人材を採用したいと思っていますが、そのような人材に出会ったことはありません。

6. 中国で事業を行うに当たっての課題等

中国に進出することが本当に良いことなのか、事前によく考えることが重要です。すでに賃金上昇が始まっており、外国企業を含めて競争が始まっています。安い労働力を求めるためだけでは進出しても良い結果には繋がらないものと考えています。内需に対応するための進出が望ましいのではないかと考えています。中国での事業は、日本から遠隔操作をしようとしても失敗することを念頭に入れて置くべきです。毎日のように想定外の問題が起こることを前提に、常に現場を中心とする三現主義でやる必要があります。

事例 2（2011 年 3 月、現地工場にて日本人の営業リーダー及び副総経理にインタビュー）

1. 企業概要（設立は 2002 年 8 月）

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華東地域	2002.12	合併	78 名	2,000 万円

2. 事業概要

自動車内装部品等の製造・販売を行っています。また、自動車用シートの内張り（布）の裁断、縫製、成形も行っています。

3. 中国進出の状況

（1）進出経緯について

当社が進出したのは、2002 年 12 月です。当初は、日本向けの輸出が目的で生産拠点として進出しました。最近では、中国に進出している日系企業や中国ローカル企業向けに販売を行う予定となっています。



（当社近くの工業団地の風景）

（2）中国工場における事業内容、現況

現在は日本国内企業への輸出販売、および加工貿易（進料加工）を行っています。今後は中国に進出している日系メーカー、中国ローカル企業向けにも販路拡大を目指す方針です。

4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

（1）現在の人員構成（日本人／中国人）

設立当初は、日本人の常駐者を置いていましたが、設立 3 年後は、日本人の常駐者は置かず、総経理や副総経理も中国人が担っています。この 2 人に経営を任せていますが、当初 3 年間は、本社の社長がじっくりと人柄や行動を調べ、信用できると判断しました。

（2）中国人の登用・活用

基本的には縁故者採用のスタイルを取っています。地元市周辺からの募集が多いです。口コミで申し込む者もいます。募集のチラシや公募は殆どしていません。

(3) マネジメント方法

当社では、総経理と、日本語の理解できる副総経理に委ねています。実質的な経営に携わっており、中国人の従業員とのコミュニケーションも活発に行っています。技術的な問題は、日本から技術者が必要に応じて出張で対応しています。彼らを通じて中国人従業員と接していく中では、現在では大きな不満等は聞かれていない模様です。

(4) 日本本社との関係

董事会を年1回（毎年1月頃）に開催しています。内容は従業員の賃金などです。また、副総経理からの提案なども出てくることがあり、本社に打診しています。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

総経理、副総経理に任せるといふ経営スタイルを続けていく方向です。従業員からの不満や意見も副総経理がしっかり把握し、対応するというスタイルです。

今後は、日系現地企業向けの営業を本格化させる予定です。その為にも日本語の出来る中国人を日本で採用し、日本からの出張ベースで、徐々に営業範囲を拡大していく予定です。

5. 中国現地法人における人事労務に係る状況と対応

(1) 従業員の状況等

従業員の大部分が地元採用ということもあり、特殊な事情を除いて辞めることはほとんどありません。また、賃上げの要求も特になく、周辺の日系企業と賃金に係る情報交換を行っています。当社では、仕事の成果を数値化しているので、副総経理が周辺企業の賃金相場を見てから決めていくなど工夫をしています。

(2) 組織における人事労務に係るルール

① 就業規則

現在は規則を制定していませんが、今後、整備する方向で考えています。

② 工会の有無

工会は、形式上存在しますが、実態は、副総経理自身が工会の主席となっており、現場からの声を聞いています。また、設立の経緯は、地元の工会支部から作るように言われたことによります。

現在は、このようなやり方で問題なく回っていますので、日本側及び副総経理ともに、労働契約や就業規則を細かく規定する必要はないと思われま

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

特にありません。以前、当社で採用した中国人従業員が日本の本社に研修生として派遣された際、どうして働く時間が短いのだ、といった不満を言われたことはありました。

(4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

実際に発生していませんが、考えられる背景としては、日本語を話せる副総経理の存在が挙げられます。中国人従業員と日本人経営層との間に立って調整などを行って来ています。また、周辺の日系企業等との情報交換会（日本人は参加せず、中国人管理者どうしで集まり、昼食会の形が多い）にも参加し、賃金水準など情報を早めに得ることで、対策を検討することが出来ている点が挙げられます。

また、従業員を公平に扱うために、「仕事の成果」を数値化しています。算出は成果物が出来上がるまでの「時間」と「数量」で計られます。また、不良品を出した場合はペナルティを科すなど対応しています。

このような対応が従業員に納得感のある仕事の成果として浸透していると思われま

6. 中国で事業を行うに当たっての課題等

中国では、通関に時間がかかりがちで、通らないと経営にも影響します。税務面でも税務当局とパイプをしっかりと構築しておかないと不利なことになりかねないと考えています。

中国人と対等に接する心構えが重要です。仕事以外でも家族ぐるみの付き合いを行い、面倒を見るなど、家族を含めた食事会に参加することなどが重要です。また、曖昧な態度は絶対にはいけません。例えば、曖昧な形での折半要請も駄目です。曖昧さは中国では通用しないと心がけておくことです。さらには、細かいことをあまり言わず、ポイントのみを伝えるようにすると円滑なコミュニケーションが図れると考えています。

事例 3（2011 年 3 月、現地工場にて総経理にインタビュー）

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華東地域	2005.7	独資	62 名	2,700 万円



（現地の当社にて）

2. 事業概要

主たる販売先は、自動車部品メーカー（マフラー、アブソーバー等）や造船等です。中国国内向けの販売形態は、商社を通じてのルートが中心で、日系の現地企業に販売させています。直接中国の企業には、売掛金の回収に不安があることからまだ販売を行っていません。

3. 中国進出の状況

（1）進出理由・経緯

2005 年に日本向け製品の生産拠点として進出しました。2007 年頃からは、市場の大きさを考慮し中国国内向けの販売も開始しました。当社の製品は、半自動・ロボットアーク溶接トーチ製造、溶接ロボット機器設計などの部品が中心です。

現在、当社の販売シェアは中国国内向けが 65%、日本向け（輸出）が 35% 程です。中国国内向けは売上及び売上比率自体が伸びています。

（2）中国工場における事業内容、現況

半自動・ロボットアーク溶接トーチ製造や溶接ロボット機器設計などの輸入販売を行っています。

4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

(1) 現在の人員構成（日本人／中国人）

日本人は、副総経理のみ。他の従業員（約 40 名）は全て中国人です。また、その中国人の 95% が地元出身です。

(2) 中国人の登用・活用

意図的に地元太倉市の人を採用しています。当社では 30 代の主婦が多いのが特徴です。募集手段は、日本でいうハローワークを通して募集を行っています。

(3) マネジメント方法

現在のマネジメントは、日本人の副総経理が人事・総務・財務・営業・製造を見ており限界の状態です。もう一人技術部門に詳しい日本人に来て欲しいのですが、人件費の負担が大きいことから不透明の状況です。従業員の採用状況ですが、約 95% は地元出身です。募集手段はハローワークのような所で募集しています。

(4) 日本本社との関係

日本にいる総経理が月 1 回程度出張してきます。現在の副総経理（日本人）も月 1 回程度出張していました。最近は、人件費抑制の要求が日本本社からあります。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

現地化を進めるためにも会社が利益を上げたら、やった分だけ賞与等の形で従業員に還元させる形でモチベーションを上げるような仕組みを導入したいと考えています。また、中国人従業員の日本語レベルよりも、今後は仕事の能力そのものを見て採用する方向です。

5. 中国現地法人における人事労務に係る状況と対応

(1) 従業員の状況等

当社では 2 交代制です。職場の温度が 35℃ を超えたときに月 130 元の高温手当が支給されます。なお、人事権は現地法人にあります。

(2) 組織における人事労務に係るルール

就業規則は、社内にはあるものの、労働契約法改正以前のものであるため、今後改正後の反映した規則を作成する予定です。当社では、契約期間は、1 回目は 1 年、2 回目は 3 年にしています。また、労働契約書は取り交わすものの

業務内容の細かい内容までは定めていない状況です。

また、工会については、現在はありません。副総経理は、工会を従業員の意見をまとめる組織として肯定的に評価しており、一人一人と交渉することの煩わしさもあるため従業員から要望があれば作りたいと考えています。賃金だけでなく、弁当等の福利厚生面に関する要求も、工会で窓口の一本化を予定しています。

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

一度、従業員全員が弁当を食べないという事件がありました。理由は弁当が美味しくないとのことでした。この際は、弁当業者を変更して対応しました。また、従業員一人一人から賃金アップの相談を受けることがあります。背景には物価の高騰（インフレ）が続いていることがあります。

(4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

現在は大きなストなどは発生していませんが、集団で交渉に来られると面倒なことがあるので、不審な動きがないか従業員の動向を見るようにしています。

6. 中国で事業を行うに当たっての課題等

原料となる銅の価格が高騰し、資金繰りに苦勞しています。親子ローン等で本社から借り入れています。苦勞は変わりません。中国の銀行からの借り入れ実績はありません。担保物件もないので、本社を大幅に上回る資本金を積んでいます。以前、銅を盗まれたことがあり、防犯カメラを設置して対応しました。

地元の経済開発区委員会には、国慶節前などに挨拶に行く程度の付き合いです。普段はあまり相談などしていません。どこまで密接な関係を築けばいいか距離感が難しいです。

事例 4（2011 年 3 月、現地工場にて副董事長兼総経理にインタビュー）

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華東地域	2000.11	独資	698 名	45,000 万円

2. 事業概要

主に、アルミダイカスト製造技術を駆使し、ニーズに応じた寸法精度と機密性の高い製品が量産できることが当社の特徴です。

3. 中国進出の状況

(1) 進出理由・経緯

当社は、本社と受注先だった電動工具の会社が 1994 年に中国に進出し、そこからの要請もあり、今後の中国市場ニーズも考慮し、進出を決定しました（進出時期は 2000 年）。

(2) 中国工場における事業内容、現況

アルミダイカスト製造及び機械加工を行っています。主として、電動工具、自動車部品、一般機械の部品を製造しています。2009 年からは、中国内需の拡大に対応するため自動車部品の受注に注力しています。需要の拡大に対応すべく、現在、別の場所に自動車部品製造に特化した第三工場を建設中で 2012 年秋に操業開始予定です（資本金 1500 万ドル、敷地 5 万平方メートル）。

4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

(1) 現在の人員構成（日本人／中国人）

全従業員数は約 698 名ですが、うち日本人は 7 人です。

(2) 中国人の登用・活用

副総経理は今までは日本人を抜擢していましたが、最近、中国人から抜擢しました。背景に、中国人のマネジメント強化があります。特に工場の現場部門においては強化を進めています。営業については、基本は中国人ですが、取引先が日系企業の場合は、日本人が対応しています。

(3) マネジメント方法

経営体制としては、当社では総経理以外は技術系の日本人です。理想としては、日本人が顧問としてサポートに回り、総経理職も含めて中国人に任せると

良いと考えています。現在は取引先が 100%日系企業のため、対外的に責任あるポジションには日本人を据える必要があると認識しています。また、営業担当は中国人が担っています。

(4) 日本本社との関係

2008年までは現地に判断を任せてくれていました。しかし、自動車の部品生産を始め技術的な問題が起きてからは、本社の技術的なサポートや日本での顧客先への確認が必要になりました。それに伴って、本社からの声が届く頻度が増え、以前よりも効率性が悪化しました。しかし、この問題も、今後は日系自動車メーカーが中国に開発センターを置くようになるので、以前よりは改善されると思っています。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

今後は、中国人によるマネジメントを一層進めるべく工場部門において、中国人の登用を増やしていく予定です。2011年1月には製造部長を中国人に抜擢したところです。

5. 中国現地法人における人事労務に係る状況と対応

(1) 従業員の状況等

毎年、全従業員の 15%程が辞めていきます。春節前後に辞めていく者が多いです。

(2) 組織における人事労務に係るルール

就業規則は、2008年に労働契約法が改正された際に、就業規則の中身を改訂しています。

また、工会は存在していますが、形式的なものになっているようです。当社が進出した当初から存在しています。

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

最近、中国人労働者の働くことに対する意識の変化は激しくなっています。背景には、大きな点として、労働者を守ることを目的とした労働契約法の改正があります。

(4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

ストライキは発生したことがあり、その原因は就労環境でした。背景として、まず 2008年のリーマンショック後、仕事量が 75%減ってしまい、2009年 3

月から6月まで赤字が続き、従業員数も半減させたところ、仕事が入り始め、ついに従業員の募集を行わないといけなくなる事態に陥りました。今まで2人で行っていた仕事を1人に減らしてやってもらおうとしたところ、従業員から出来ない、2人体制に戻せ、残業代の明細をくれ、など3日間のストが続きました。時期も7月の夏であり、職場環境の悪化がストライキに繋がったようです。ストライキの収束は、中国人の人事部長が従業員の家を回って説得するなどし、収まりました。

日本人が工場長という体制のもと、中国という異文化への配慮が欠けていた点が少なからずあったこと、日本式の経営を取り入れようと強引に進めたことが背景としてあったようです。今後の防止策として、このストライキをきっかけに、副工場長に中国人を起用し、また、「しつけ」など5Sを研修でしっかりと教えるなど対応した結果、現時点では大きなストライキは起きていない状況です。

6. 中国で事業を行うに当たっての課題等

従業員数が50名くらいまでの工場ならば、技術屋の日本人が工場長として管理することは可能だと思われませんが、それ以上だと難しいと思います。工場長や人事部の存在が必要になってきます。従業員からのクレーム対応はまず工場長や人事部が受けることが肝心です。その際、対応は中国人である方が望ましいと思われま

す。中国は、あと5年はビジネスチャンスが続くと思います。

事例 5（2011 年 2 月、現地工場にて総経理にインタビュー）

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華東地域	2006. 6	独資	66 名	5,000 万円

2. 事業概要

2006 年に設立し、硫酸や塩酸等のケミカル回収ポンプや浮遊油の回収ポンプの組立・販売を行っています。現在、原料は日本や台湾からの輸入で賄われており、今後は現地での調達を増やす予定です。

3. 中国進出の状況

（1）進出経緯について



（現地の当社にて）

中国の広大な市場を考えたことと、元々、台湾系の企業との結びつきが強く、すでに現社屋のある敷地を台湾系企業から借りる目途がついたことから進出を決めました。

（2）中国工場における事業内容・現況

当社の主力製品は、各種製造工程で使われる硫酸・塩酸等のケミカル回収ポンプや、浮遊油の回収ポンプの 2 つのタイプがあります。

4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

（1）現在の人員構成（日本人／中国人）

総経理は日本人 1 名で、残り約 65 名の従業員は中国人というスタイルです。

（2）中国人の登用・活用

まず採用したい旨を本社に伝え、ハローワークのような所で人材の募集を行います。面接は 2 次まで行い総経理自身が通訳を介して行います。面接のポイ

ントは、身なり・挨拶がしっかり出来るかどうかのチェックを行います。地元の人を採用したいと考えていますが、賃金要求が高いため、地方の人を採用しているのが実態です。応募者は男女とも 20 代の若者や地方出身者が多いです。最近では、ジーパン姿で面接を受けに来る若者もいます。

(3) マネジメント方法

総経理及び董事会³メンバーは全て日本人で、中国人は経営にはタッチしていません。主な業務は、日本本社から輸入したケミカル（回収）ポンプの組立・販売ということで、特別なノウハウや熟練は必要としていないことから、当面は現体制を続けていく見込みです。しかし、総務部門や人事部門は日本人に任せたいと考え、将来的には見直すことも視野に入れていきます。いずれは、総経理は中国人が担った方が良いと考えています。

また、中国人従業員からの意見を聞く場として、昼食は総経理含めて弁当を購入し食べています。弁当代は会社が負担し、同じ弁当を食べています。

(4) 日本本社との関係

普段は、本社からは指示は来ません。本社への伝達方法は、まず本社の部長に報告し、その後、本社の部長より役員に報告してもらいます。主な相談内容は、採用や賃金についてです。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

日本人の管理者を送り込んでもらうよう伝えてあります。特に営業面の強化を踏まえ、日本人のトップを筆頭に、中国人がその下に、そして実働部隊として日本人、というスタイルを考えています。総務・経理・人事などの管理部門は日本人の方が向いていると考えています。

5. 中国現地法人における人事労務に係る状況と対応

(1) 従業員の状況等

勤務形態は、全て正規雇用です。食堂・従業員宿舎はありません。普段の食事は会社負担で弁当を支給しています。

最近の賃金相場ですが、当該経済開発区内の相場は工員で 2000 元、スタッフは 3000 元です。最近は上昇も急激で年間 12% 程上がっています。

(2) 組織における人事労務に係るルール

就業規則はあるものの労働契約法制定後、見直しは行っていません。これま

³ 董事会とは、企業の最高意志決定機関のこと。

で特に大きな問題は起きていないため、後回しになってはいますが、規則の必要性は感じています。採用時に労働契約を文書化しているものの効果はないと感じています。

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

突然、従業員が辞めたいと申し出た場合の対応に苦慮することがあります。辞める従業員を止める手段がないからです。辞めていく者にも社会保障が一部受けられないなど弊害があります。離職票を1ヶ月後まで出さないという対抗手段もあるが、会社にとってメリットがないので、やっていません。やる気のない者を無理に引き留めても社内の士気を落とすマイナスの方が大きいです。

工会の有無についてですが、当社には工会はありません。工会の設置は今後の課題と認識していますが、共産党との繋がりががないため、あっても意味がないという認識です⁴。

(4) 労務クライシス（ストライキ等）の有無及び対応等

会社設立以来、大きな労務トラブルは起きていません。この地域は、管理委員会の力が強いので、ストライキは少ないです。2010年、台湾系企業で賃金不払いを理由とした大規模ストライキが発生し、それを契機に当該政府当局は労働者に対する管理を強めたと聞いています。

6. 中国で事業を行うに当たっての課題等

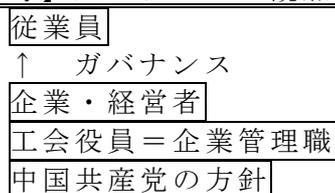
この地域でも地元の税務署や公安などが定期的に訪れ、何かと指摘してお金を取っていきます。特に日系企業に対しては頻度が高いと感じています。但し、当社は付き合いの深い台湾系企業から現工場を賃借しており、ストレートに被害は受けていません。面倒な当局との付き合いは、台湾系企業に任せています。

また、売掛金の回収はうまく進んでおらず課題の一つです。

それから、中国系や台湾系のコピーメーカーがかなり出てきており、価格が崩れ始めています。技術的にも台湾系などは10年以上前からこの分野に進出し

⁴ 「工会と共産党のガバナンス」の中で、「工会」は中国共産党の下層執行組織として党中央の指導を受けることになる。

【参考】ガバナンスの観点から見た工会組織図



(高原、陳 (2011) 『中国進出企業の労務リスクマネジメント』 62 頁参照)

てきています。知財関連の訴訟は、手間やコストを考えると費用対効果が期待できないので、悔しいが野放しの状態です。

今後、中国に進出することを目指している企業は、進出前に1～2年の間は、営業代理店契約などを行い、マーケット状況や経済・労務状況などを知っておいた方が良いです。

事例 6（2011 年 3 月、現地工場にて董事長にインタビュー）

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華東地域	2004. 4	独資	89 名	6,000 万円

2. 事業概要

2004 年 4 月に設立され、アキュムレーターの製品を日本本社から輸入販売するほか、現地で加工した部品を日本本社へ輸出しています。

3. 中国進出の状況

（1）進出の経緯について

大企業への派遣が華やかな頃、中小企業に労働者が集まらず、労働力を求めて中国に進出しました。進出時には、中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）の国際化支援アドバイスおよび海外現地同行アドバイス事業を活用し、現地での事業化可能性調査を行いました。同行アドバイスをしてくれた中小機構の専門家が大変現地に詳しく、また熱心であったため、進出地域を決める大きな決め手となりました。



（2）中国工場における事業内容、現況

2 交代制で運営しています。

4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

（1）現在の人員構成（日本人／中国人）

董事長及び総経理は日本人で、残り従業員は中国人です。

（2）中国人の登用・活用

採用時に、中学 2 年生程度の数学の試験を行っています。

（3）マネジメント方法

董事長および総経理とも日本人が務めています。工場労働者 83 名、スタッフ 6 名でいずれも中国人です。マネジメントとしては日本から董事長、総経理、技術部長、品質担当などが交代で現地に滞在（1 回あたり約 1 カ月）して管理・教育を行っています。また、毎日社内ミーティングを 10 分ほど行っています。

弁護士事務所と顧問契約を結ぶことで、様々な抵抗からの抑止力としています。勤務評定を定期的に行い、意欲のある優秀な人材については、日本本社に2週間派遣し、研修を行っています。

(4) 日本本社との関係

各種規程を改訂する際に本社に連絡を行っています。毎日業務レポートを作成し、本社に送っています。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

当面、中国国内の販売網の拡大です。しかし、優秀な人材の確保が出来ていないため、中国拠点をメインとする予定はありません。

5. 中国現地法人における人事労務に係る状況と対応

(1) 従業員の状況等

採用は、地元の人のみを採用しています。そのため、春節による離職はゼロでした。

(2) 組織における人事労務に係るルール

就業規則を整備し、従業員にも周知しています。経営理念や出張規程等についても同様です。また、事ある度に顧問先へ相談し、情報提供および指導を受けており、就業規則の改訂も必要に応じて行っています。

賞与を含め14カ月分支給しています。また、工会はありません。

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

労務管理に関する課題については、特にありません。当社は、法律事務所と顧問契約を結んでいます。労務その他経営全般に関する最新情報や事例の提供を受け、当社マネジメントの参考にしています。

(4) 労務クライシスについて

特にありません。

6. 中国で事業を行うに当たっての課題等

今後、中国に進出する中小企業は、決断できる人が現地に来て、現場で体験し、経営に活かすことを念頭におく必要があります。

事例 7 (2011 年 3 月、現地工場にて工場長兼副総経理にインタビュー)

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華東地域	2002.5	独資	約 50 名	8,000 万円

2. 事業概要

2002 年に設立され、キャスター、荷役搬送機器の関連製品と部品等の製造販売を行っています。

3. 中国進出の状況

(1) 進出理由・経緯

日本法人の設立から 35 年経っていますが、キャスター業界では後発です。業界は大手 2 社が主です。会長は、「日本では出遅れたが、中国では先に」という思いから他社による中国進出も見据えた上で進出を決意しました。



(現地の当社にて)

(2) 中国工場における事業内容、現況

製品の設計と品質評価は日本本社で行っています。

4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

(1) 現在の人員構成 (日本人 / 中国人)

全従業員約 50 名中日本人は 2 名で、残りは中国人というスタイルです。

(2) 中国人の登用・活用

地元と外地の割合は半々です。採用方法は、工員の採用は会社の前に貼り紙を貼って募集しています。事務職の場合は、人材管理センターのようなところで、募集しています。

(3) マネジメント方法

勤務形態は、工場は24時間で稼働しており、8時間の3交代で回しています。地方出身の方が残業に前向きであり、地元の方は残業をやりたがらない傾向にあります。

(4) 日本本社との関係

設立当初から、日本本社向け商品が100%でしたが、独り立ちに成功し、現在は中国現地での顧客も広がってきています。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

今後はもう少し広い場所に自社にて土地・建物を所有する予定です。現在の工場は、閉鎖手続きは難しいと聞いていますので、そのままにします。

5. 中国現地法人における人事労務に係る状況と対応

(1) 従業員の状況等

残業に対しては、地方出身の従業員の方が前向きな印象です。

(2) 組織における人事労務に係るルール

就業規則について、しっかりとした形では整備されていません。考えた原案はありますが、従業員への個別確認など実施していません。他社がどのように運用しているのかを知りたいと考えています。

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

2010年に地元の工会支部の人が来て作るように言われた経緯があり工会を作りました。賃金の2%相当を工会費(6割を会社負担、4割を従業員負担)として納めなければならなくなるので、従業員も特に求めてない状況でした。工会費は、実給付に対してではなく、「当該地区の最低賃金の2%×従業員数」でよく、かつ設立2年目からの納付という条件で工会支部が譲歩した経緯があります。

(4) 労務クライシスの有無及び対応等

大きな労務クライシスにまで発展したケースはないものの、以前、長期休暇中の従業員に対して、給与の支払いを拒否したところ、数日後に、当局から、消防設備に関する罰金を科せられたことがありました。背景は不明ですが、支払い拒否とのタイミングを考えると嫌がらせの可能性を感じています。

6. 中国で事業を行うに当たっての課題等

簡単な中国語を話し、中国人従業員とコミュニケーションを図っていけるよう努力はしています。また、現地で事業を行うにあたり、売掛金の回収が困難な点があります。中国では、競合先が多い反面、安くて品質が良くないです。従って、中国系よりも割高であっても、品質でまだ勝負が出来ると考えています。

これから、中国進出を目指す中小企業の方には、ものづくりの世界では、日本とは全く異なる世界ですが、市場の伸び・可能性は大いに期待できます。

事例 8 (2011 年 3 月、現地工場にて総経理にインタビュー)

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華東地域	2002.5	独資	150 名	9,900 万円

2. 事業概要

2002 年に設立され、照明器具および照明器具部品の製造・販売を行っています。

3. 中国進出の状況

(1) 進出理由・経緯

当社は、以前から上海に事務所を有しており、日本で生産した照明器具部品の中国国内向け販売を行っていました。その後、コスト削減の目的で中国でも生産活動を行うべく、2002 年に中国に設立しました。2003 年には上海工場を設立、2004 年 2 月からは現地での生産を開始し、同年 4 月からは照明器具部品および製品の日本本社向け輸出を開始しました。現在は、輸出の 99% が日本向けとなっています。



(現地の当社にて)

(2) 中国工場における事業内容、現況

照明器具及び部品の製造や販売を行っています。

4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

(1) 現在の人員構成 (日本人 / 中国人)

工員及び従業員合わせて約 150 名中 5 名が日本人です。

(2) 中国人の登用・活用

工員の採用は、以下 3 点あります。

- ① 民間の斡旋業者を通じて採用する方法
 - ② 会社の前に募集の貼り紙を出す方法
 - ③ 就職フェアなどを通じて採用する方法
- 人事権は、現地法人にあります。

(3) マネジメント方法

現在のマネジメント体制は、日本人の総経理を筆頭に、工場長、資材・購買、品質管理、開発を担当する日本人と、日本で採用した中国人の副総経理が中心となっています。

中国人の従業員は約 120 名で、生産、塗装、品質保証の担当に分かれています。生産部門は 25 歳前後の若い従業員が多いですが、塗装部門は若年層からあまり人気無く 30 代以上の従業員が多くなっています。また、出身地域で見ると、地元の人とは単純労働から離れる傾向が出てきており、地方出身の従業員が多くなっています。

従業員からの意見、申し入れについては、基本的には所属部門毎に対応することとし、最終的に総経理に上がってくる仕組みにしています。

(4) 日本本社との関係

以前は本社にいろいろと確認することが多かったですが、現在では重要事項について説明を行う程度であり、基本的には現地で判断を行っています。従業員の採用についても、権限は中国側にあります。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

現状の生産実態は多品種少量生産ではありますが、不良率が高く、本社からのクレームがあります。本社と連携を図り、人および仕組みの観点から、改善をしていく必要があると感じています。

5. 中国現地法人における人事労務に係る状況と対応

(1) 従業員の状況等

契約は 3 年を基本としていますが、1 年～1 年半で辞めていく者が毎年半分はいます。

(2) 組織における人事労務に係るルール

就業規則自体は有していますが、基本的には従業員には提示していません。従業員に辞めてもらうような場合には、例えば部署の異動や給与の減額等を行うなどして、自主退社の方向へ促すようにしています。

工会や代表者会議といったものはありません。工会自体については否定的ではなく、交渉等をする際の相手が明確になるというメリットもあると認識しています。

(3) 人事労務管理に係る課題等

当社の悩みの一つは、人の確保が難しいことです。雇用契約は3年としていますが、リーマンショックからの経済の立ち直り期である2009年頃から3Kの職場離れが進んでおり、転職が増えています。また、全体的に売り手市場になってきていると感じています。

作業技能の習得には1年程度の期間を要しますが、約半数の従業員が1年～1年半で辞めていってしまう傾向にあり、なかなか品質向上につながりません。そのため、どのようにしたら離職者が減るのか検討しており、従業員の賃金アップや提供する食事の改善、社会保険への加入等、人材の定着に向けた取組みを行っています。特に食事については、以前「食べないストライキ」があったために、業者を変えたことがありました。

一方、一般的に離職が多いとされる春節明けについては、今年は7～8割の従業員が戻ってきました。この時期の離職への対応策として、ボーナスを分割支給する等の工夫を行っています。

6. 中国で事業を行うに当たっての課題等

中国でのマーケット市場を考え、付加価値のある製品をいかに製造できるかが重要です。単純な労働集約でコスト削減のみを考えているのであれば、進出は考え直した方が良いでしょう。

事例 9（2011年3月、現地工場にて董事長兼総経理にインタビュー）

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華東地域	2006.4	独資	48名	310,000万円

2. 事業概要

2006年4月に設立され、特殊バルブ（半導体、原子力発電設備など）の製造・販売を行っています。

3. 中国進出の状況

（1）進出理由・経緯

現地に直接進出する以前は、台湾系の会社を通じて中国で販売していました。しかし、同会社の事業撤退を機に、市場を失うことにもなるので、顧客フォロー、顧客拡大の観点から、JETRO（（独）日本貿易振興機構）を通じて調査の上、中国マーケット進出を決めました。



（現地にて）

（2）中国工場における事業内容、現況

バルブの製造販売を行っています。中国だけでなく、アメリカ、欧州、シンガポール、台湾等にも工場や営業拠点を有しています。

4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

（1）現在の人員構成（日本人／中国人）

約50名の工員・スタッフのうち日本人は2名です。

（2）中国人の登用・活用

採用方法は、採用希望部署の中国人リーダーが面接し、最後に総経理が面接を行い決定します。あくまで、現場の部署の意向を重んじるようにしています。

(3) マネジメント方法

中国法人の利益の使途について、利益の1/4ずつを①中国政府に納税、②日本本社に還元、③中国法人の従業員に還元（海外旅行やボーナスとして）、④内部留保としています。

また、当社には寮があります。そこには、遠方からの中国人を住まわせています。当社の工場および寮は、元々、台湾系企業から買い取ったものです。買い取った当時の寮は、部屋にテレビもエアコンもない状態で、1部屋に5、6名の従業員を入居させていたようです。しかし、当社が買い取った後は、各部屋にテレビやエアコンを設置し、1部屋2名体制としています。また、朝・夕の食事も提供しています。従業員からは寮生活について、特に不満の声もありません。

(4) 日本本社との関係

現地法人がうまく経営を行っていくためには、日本本社にきちっと状況を説明し、要求したいことははっきりと要求することです。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

中国は、世界の工場と言われていましたが、賃金上昇・物価上昇などの要因で、最近では中国人気が減退気味となっています。次は、BRICSのインドであるとも言われています。あくまで日本本社の考えではありますが、インドに現地法人を設立する計画があります。しかし、中国はまだまだ開拓の余地があります。特に、中国人の社会主義から自由主義の考えが発達していくと、さらに魅力的なマーケットであると考えます。

5. 中国現地法人における人事労務に係る現状と対応

(1) 従業員の状況等

全て正規雇用での勤務形態です。現地従業員の質については、日本と同水準の要求をしても無理なので、現地にあった管理を心がけています。特に改善は苦手としているので、決まったことを確実に実施させることが重要であると考えています。

(2) 組織における人事労務に係るルール

就業規則を作成しており、公開しています。法律事務所と顧問契約を結んでいるため、顧問先から従業員全員に向けて就業規則の研修会も実施しました。その上で就業規則について承諾してもらい、各従業員よりサインももらっています。

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

特に課題はありません。当社は、法律事務所と顧問契約を結んでいます。労務その他経営全般に関する最新情報や事例の提供を受け、当社マネジメントの参考にしています。

(4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

先にも述べましたが、当社では、利益の1/4は従業員へのボーナスや海外旅行に還元しています。この狙いは、頑張れば頑張るほど各人にリターンが戻ってくることを理解してもらうためです。お陰さまで、当社従業員は皆、熱心に仕事に取り組んでいます。また、工会はありません。