

第4章 中国現地調査

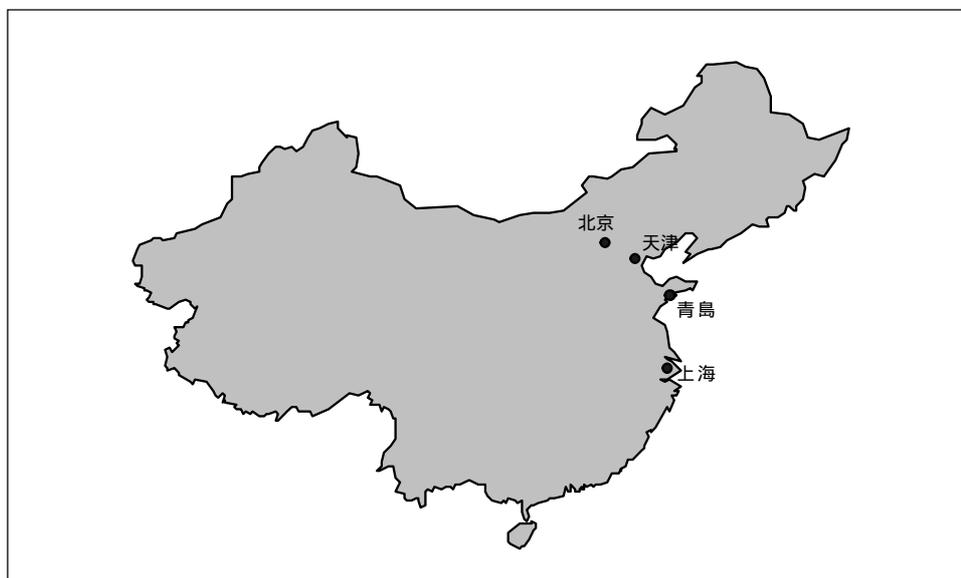
1. 中国進出企業の事例分析

昨年度、中国の上海地域において、日本の進出企業のインタビュー調査を行ったことに引き続き、今回は、中国において、1) 北京・天津地域、2) 青島地域、3) 上海及び周辺地域（上海市、江蘇省、浙江省）、の3つの地域において、進出企業のインタビュー調査を実施した。

国内事例調査では、『経営戦略における海外展開の位置づけ・目的』を中心に、日本本社の経営戦略の一環としての海外展開の実態把握に焦点を当てていたが、中国現地調査では、主に『現地法人の海外展開及びマネジメント方法』として、具体的な海外展開の方法や現地法人のマネジメントの方法について、事例に基づいて分析をしている。

以下では、対象地域ごとに、進出企業の事業展開にどのような特徴が見られたかについて総括を行うとともに、各地域に共通する特徴、固有の特徴としてどのようなことが言えるのか、ということについて概観する。

今回、調査対象とした進出企業については、進出時期や業種、取扱製品などがばらばらであるため、特に、投資環境、進出企業が直面している経営課題、進出企業の今後の展望、についてのみ、比較・検討を行う。



(1) 北京・天津地域の特徴

投資環境

北京・天津地域は、華北地域の一大工業地帯であり、石油化学、冶金、機械、電子、紡織、自動車、時計、製紙、食品等、幅広い業種が存在する。特に、天津は重化学工業中心

の国営企業の町であり、市もこれまで主に大企業中心の投資政策を取ってきたため、中小企業の進出対象地域としてはそれほど注目されてこなかったのではないかと思われる。

モノ作りに必要とされる生産インフラは整備されており、ロジスティクス面でも港湾、空港、道路など特に問題がない。天津では、給与水準が大卒で月 2,000 元程度と低く、上海地域の約半分、北京よりやや低いレベルである。近年、給与水準は上昇傾向にあり、マネジャークラスでは月 5,000 元程度となっているが、華南や華東よりも低い水準であると言える。

労働者について、天津出身者は堅実で与えられ仕事については地道に行うが、自ら仕事を産み出していくような進歩的な部分がないと言われる。この点は北京と異なる傾向を持つ。教育機関は多く、南海大学等の大学はあるが、技術系は多くが北京に流出してしまう。逆に、天津は閉鎖性が強いため、他地域からの人の流入は少なく、天津出身者で占められているという特徴がある。

投資環境については、全般的にそれほど悪くはないと言えるが、輸出のためのコスト削減を主目的とした進出対象地域として、ベストの地域とは言い難い。その反面、現地市場開拓を狙った進出についても、今からの進出では、よほど立ち上げが早く（1 年以内）、明確な顧客対象の目処でも立っていない限り、競合が激しくなる現地市場において、顧客開拓を行って黒字化することは難しいと思われる。

進出企業が直面している経営課題

今回、インタビューした企業は、深圳・東莞といった華南地域のような輸出基地としてではなく、主にマーケットとしての可能性に注目して、1995 年以前の比較的早い時期に進出を果たした企業が大半であった。

北京・天津地域への進出企業が直面している経営課題として最も大きなことは、競争の厳しい現地市場開拓を志向していることに伴う諸問題である。直接的には顧客や販路の開拓が課題となっているが、それに伴う優秀な営業担当者の確保、価格競争力をつけるためのコスト削減、生産性や品質を向上するための生産・品質管理の体制整備、従業員のやる気を引き出すためのインセンティブ付与を始めとする人事・給与システムの見直しなど、さまざまな問題が相互に関係しているという印象であった。

日系企業としての強みを最大限に発揮するという意味では、品質管理や生産性に各社とも力を入れていたが、それに加えて、製品、技術、サービス面での付加価値がないと、外資系企業のみならず、ローカル企業にも勝つことは難しい状況になっており、非常に厳しい経営環境に立たされていると言える。

進出企業の今後の展望

進出企業のなかでも、今後の展開として、これまでのビジネスの延長線上での拡大を目指す企業とビジネスモデルの転換を図る企業に大きく分けられる。

ビジネスモデルの転換を図る企業は、特に、輸出中心から国内販売への本格参入を志向している企業であり、それゆえにこれまでの生産体制や原材料の調達方法、顧客開拓に至るまで、すべてを見直す必要があり、これまでのビジネスの延長線上での拡大を目指す企業と比較すると経営上の舵取りは難しいと言える。

(2) 青島地域の特徴

投資環境

青島市は、山東半島の南に位置する中国有数の港町である。気候は大陸型に属しているが、温暖で住みやすく、風光明媚な地域であるため、観光産業も発達している。ドイツの租借地であったことから西洋風の建物も多く、非常に洗練した街というイメージである。

青島市は古くから繊維・アパレル、食品、機械、鉄鋼、造船、化学、ゴム、物流など伝統的な産業が盛んであったが、最近では、特に家電と情報通信分野において、中国国内の一大生産基地になっている。

青島経済技術開発区などを中心に生産インフラは充分整備され、ロジスティクス面についても、拡張工事が進められている青島国際空港や中国5大港の1つである青島港などは日本からのアクセスもよく、高速道路も整備されているため、特に問題はない。また、青島市中心部と黄島経済開発区を結ぶ青島大橋や2008年の北京オリンピックの開催を睨んだ(ヨットレースの会場になるため)地下鉄建設の各プロジェクトも進行中であるなど、新たなインフラ整備も進んでおり、輸出型の生産拠点とする上では申し分のない環境が整備されていると言える。

天津と比較すると、青島は気候・風土が大きく異なっており、保守的で進歩はないが真面目な天津の企業風土と、革新的で開放的ではあるがそれゆえにたくましい青島の企業風土は対照的である。日系の進出企業ではこれまで輸出型が多く、繊維関連や食品関連の進出が多かった。

ワーカーの人件費は、青島近郊では1,000元/月、内陸では400~500元であるが、徐々に人件費が上昇してきた。繊維関連では、生産コストの上昇により、これまで上海から青島への生産シフトがあったが、低価格商品のTシャツや肌着などは、青島でも採算が合わなくなりつつあり、内陸部に移らざるを得ない状況になっている。

投資環境として考えると、自らの輸出のため、または、間接輸出を行う外資系企業などを対象とした生産基地としては良い地域と思われる。しかし、近年のコスト上昇の経営への影響を考えると、付加価値の低い輸出用製品の生産基地には向かないと言え、また一方で、中国国内販売のためにはかなりコストを削減する努力をしなければ、コスト競争力を持ち得ないという問題がある。

進出企業が直面している経営課題

今回、インタビューした企業は2社のみであり、どちらも繊維関係の企業であるため、

青島への進出企業全体にあてはまることではないということを前提として、次のようなことが経営課題になっている。

それは、これまで青島の生産拠点は輸出基地としての位置づけであったが、生産コストが上がってきたために、ビジネスモデルの変革を迫られているということである。ビジネスモデルの変革には、2通りのパターンがあり、1つは輸出基地としての位置づけは変えずに、付加価値の低い製品は内陸部の外注工場などに委託し、自らはより付加価値の高い製品や事業分野に特化していくパターンである。また、もう1つは、所得水準が高まりつつある巨大な国内市場を睨んで国内販売にも参入していくパターンである。

今回インタビューした進出企業では、今後の事業展開として、これら2つのパターンのどちらかを選択するというよりも、どちらのパターンも視野に入れて事業展開を進めていく必要があるという認識に立っていた。

進出企業の今後の展望

今回インタビューした企業は、どちらも1995年に進出して7年近く生産活動を行ってきており、既にながりの規模の生産設備や生産体制を抱えるまでになっているため、コストの低い内陸部などに簡単に移転できるわけではない。

今後の展望については、両社において、現実の取り組み段階に違いはあるものの、輸出基地としては日本向けを中心に付加価値の高い製品を生産していく必要があり、国内販売に向けては、生産体制の見直しや営業体制の構築、国内市場に合った製品開発を志向していた。

(3) 上海及び周辺地域の特徴

投資環境

上海及び周辺地域（上海市、江蘇省、浙江省）の投資環境は、経済開発区などのハード面でのインフラと外資企業向けの誘致政策などのソフト面ともに優れた地域として、多くの海外直接投資を受け入れてきた。特に上海市は、製造業を中心に発展してきたが、経済改革・対外開放以降は、商業・金融の中心地として発展してきた。整備された交通インフラと上海を中心に広がる長江デルタと長江流域の大きな市場の潜在力などから、投資対象地域として、中国のなかでも最も注目されている地域の1つとなっている。

上海には、交通大学、復旦大学、同済大学など優秀な大学があり、人的資源や優秀な人材が豊富であるとともに、基礎教育、高等教育、職業技術教育といった一連の教育システムが整っている。人件費コストは年々上昇を続けており、ワーカーの人件費が、800～1,000元/月、事務職が1,500～2,500元/月、管理職が3,000～4,000元/月となっている。

上海及び周辺地域に投資をする場合、上海市近郊の輸出加工区や沿海保税区、経済技術開発区などに進出するケースと上海市内からは離れた江蘇省や浙江省に進出するケースが

ある。輸出加工型の事業展開を行う場合は、経済開発区への進出などが多いが、国内販売型の事業展開を行う場合は、内陸で生産コストの低い江蘇省や浙江省などへの進出が増えている。

進出企業が直面している経営課題

上海及び周辺地域への進出企業は、設立当初は必ずしもすべての企業が現地市場への販売を狙っていたわけではないが、現在はほとんどの企業が国内販売を行うようになってきている。上海及び周辺地域では、市場が順調に拡大しているものの、それを上回る勢いで競争環境が厳しくなっており、日系企業や外資系企業に加えて、急速に力をつけてきたローカル企業が強力な競合相手となりつつある。

ローカル企業は、これまでコスト競争力を最大の武器としてきたが、生産管理や品質管理などを中心に、日系企業のOB人材なども積極的に雇用し始めており、日系企業の品質での優位性が失われつつあるということが最大の問題である。

いかに低廉な労働力を使って生産コストを下げるかということよりも、いかに優秀な人材を確保し定着させることができるか、また、マネジメント人材を育成できるかが、企業の生き残りのための重要な課題となっている。

進出企業の今後の展望

上海及び周辺地域への進出企業は、今後、総じて現地での市場開拓に注力し、そのための営業力の強化を積極的に行っていく方針であった。世界中から競合先が参入してくる市場において、これら進出企業においては、競争力強化のために、製品開発力や商品力の強化を図っていく企業と、コスト競争力の強化を図っていく企業に分かれた。マーケットも大きいですが、競合他社も多い状況のなかで勝ち残るためには、競争力強化は当然のこととして、勝つための戦略（販売戦略、ブランド戦略など）が必要になると思われる。

（４）地域ごとの傾向比較

進出目的

進出目的については、北京・天津地域、青島地域、上海及び周辺地域の各地域ともに、「現地市場の開拓」を主な進出目的とした企業が多いという傾向が見られた。また、各地域ともに、「コスト削減」を主な進出目的とした企業が何社も見られたが、「現地市場の開拓」を目的とした企業の方が多いという傾向がある。

調達・販売

現地調達については、地域性よりも、生産している製品・部品による違いが大きいという傾向が見られた。繊維製品や食料品などは現地調達を進めている企業が多かったが、電気・電子部品や金属製品の場合は、輸入している企業が多かった。

販売については、北京・天津地域、青島地域、上海及び周辺地域の各地域ともに、国内販売をしている企業が多かったが、特に現地日系企業を対象とする企業が多いという傾向が見られた。

採用

採用を見ると、ワーカークラスについては、北京・天津地域、青島地域、上海及び周辺地域の各地域ともに、それほど苦勞はしていないという傾向が見られた。出稼ぎ労働者の活用状況について、特に地域差は見られず、どちらかという活用する労働者数が多い企業や労働集約的な業務が多い企業ほど、地元での採用が難しいため、出稼ぎ労働者を活用しているという印象である。

管理職クラスについては、独資や合併といった企業ごとの進出形態による違いが現れていた。合併の場合は、合併相手から派遣されてくる場合が多いが、独資では自らが募集する必要がある、優秀な管理人材を確保することは難しい。特に上海近郊では、日系・欧米系・台湾系などの進出が相次ぎ、獲得が難しくなっている。

給与・福利厚生

給与・福利厚生を見ると、地域の格差に加え、地元民を雇用するのか、出稼ぎ労働者を雇用するのかわ違が生じていた。ワーカークラスの平均の基本給与については、北京・天津地域では1,000～1,500元/月、青島地域では500～900元/月、上海及び周辺地域では700～800元/月の範囲で決めている企業が多かった。今回の調査で上海及び周辺地域の給与水準が低いのは、インタビュー対象企業が上海市内ではなく、ほとんどが江蘇省、浙江省に立地している企業であったためである。

管理職クラスでは、北京・天津地域、上海及び周辺地域ともに、2,000～3,000元/月、としている企業が多かった。

現地化・日本本社との関係

現地化・日本本社との関係については、特に地域性は見られず、独資や合併といった企業ごとの進出形態、及び、国内販売の占める割合による違いが現れていた。権限委譲については、合併の場合は合併相手に経営管理を任せている企業が多く、独資の場合も企業ごとに現地人材の幹部への登用及び権限委譲の程度についてはかなり差が見られた。

日本本社との関係について、国内販売がメインの企業は、日本本社が受注を得るというケースを除けば、日本本社と業務上の関係はあまりないが、日本への輸出がメインの企業は、日本本社と密接な関係がある。

進出企業の「経営上の課題」

進出企業の「経営上の課題」について、各地域の進出企業が共通認識として持っていた

のは、中国国内市場での競争の厳しさとローカル企業台頭の脅威である。日本市場以上に厳しいマーケットである中国市場で収益を上げることの難しさ、日本人と感性や考え方がまったく異なる中国人をコントロールする難しさ、ころころ変わる法制度への対応の難しさ、更に、制度の運用が不透明ななかで事業におけるリスクヘッジを図ることの難しさ、これらのことは、進出地域に関わらず、すべての企業が感じていることと言える。

地域ごとの大きな違いとして認識されたのは、中国国内販売を行ううえでの地域ごとのマーケット特性である。上海及び周辺地域については既に日系企業や外資系企業の巨大なマーケットができあがっているが、北京・天津地域や青島地域については地場企業中心のマーケットであり、これらのマーケットに参入していくことは非常に難しいと思われる。

進出企業の「今後の方向性」

進出企業の「今後の方向性」について、いずれの企業も中国での生産活動や販売活動を強化していくという意向を持っていたが、特に地域性は見られなかった。特に、中国国内販売については、強化していくと考えている企業が大半であった。

2. 北京・天津、青島地域の進出企業の事例分析

ここでは、北京・天津地域及び青島地域の海外現地法人へのインタビュー結果（一部国内インタビュー結果を活用）をもとに、(1)進出企業の概要、(2)進出の概要、(3)進出企業の経営状況、(4)進出企業の「経営上の課題」、(5)進出企業の「今後の展望」についてのまとめ・分析を行う。

企業概要については、185 頁の 参考資料 「海外インタビュー調査対象企業一覧（北京・天津地域）」を参照していただきたい。

(1) 進出企業の概要

以下では、今回インタビュー調査を行った企業の概要及び事業展開の特徴を紹介する。

K 社（北京市：調味料製造業）

【中国のミドルクラス以上の層を対象に、中国国内販売を展開】

同社の製品は、現地の庶民層はターゲットにしておらず、少なくとも月給 1,500 円以上の層を対象としている。同社の製品を扱っているような日本料理屋は価格が高く、スーパーマーケットなどでも価格が高い。

【日次の生産計画のもとで年間の目標生産量を超える実績を実現】

年間の目標生産量を 2000 トンとしており、去年は年間 2600 トンであった。製造に関しては、生産、包装、検査に分け、毎日の計画を立ててグループで行わせている。

L 社（天津市：繊維工業）

【輸出がメインであるが、中国国内販売も開始】

日本市場向けの製品供給がメインであり、自社ブランドによる中国国内販売も開始したが、現在の生産能力は日本市場への輸出分が前提となっているため、大型スーパーに対しては製品を供給していない。

【高付加価値製品は半製品までの製造を現地法人で担当】

現在はかなり付加価値の高い製品についても製造ができるが、日本本社に仕事を残しておくために、付加価値の高い製品は、半製品の状態で国内に送ることになっている。

M 社（天津市：プラスチック射出成形業）

【現地日系企業を対象に、現地中心の営業体制を確立】

取引先は天津周辺の日系企業が中心であり、一部の規格製品は日本にも輸出(本社経由で販売)している。現地での営業は、現地人の総経理が中心となって行っている。

【歩合制の導入により、実績向上に成功】

班毎に目標（不良品率、生産量、稼働率）を掲げて競争をさせている。歩合制（単価を決めて数量で支払う）を導入した結果、非常に実績が上がった。また、歩合制に加えて、4 つのボーナス（協力手当、品質手当、皆勤手当、業績手当）を導入した。

N 社（天津市：電気機械器具製造業）

【留学生企業のメリットを最大限に活用】

留学生企業としてのメリットを最大限に活用し、有利に事業展開を図った。特に、大企業にしかない外貨の割当が受けられること（原材料の輸入が可能）、政府から優良企業の証明書が付与されるため企業としての信用度が高まる、人材募集面で有利等である。

【現地でのサービス体制確立で優位性を発揮】

欧米系と価格、品質では同水準であるが、競合他社が修理を本国で行っているのに対して、同社では、現地に対応するなどサービス面で優位性を発揮した。

O 社（天津市：パン・菓子製造業）

【他社の手掛けない製品で、価格競争に巻き込まれない事業展開を実施】

主要製品はパン粉と日本式のパンであるが、市内では、日本式のパンを生産するのは同社のみである。同社のパン粉は品質が高く、現地の競合パン粉メーカー（日系の合弁会社）のパン粉よりも高い価格で販売している。

P 社（天津市：冷凍水産物製造業）

【委託加工をベースにスムーズに合弁会社を立ち上げ】

以前から、天津の国営企業との間で委託加工を行っており、現地での生産ノウハウや知識を持っていたため、スムーズな合弁会社の立ち上げが可能となった。

【中国国内生産に向けた生産体制の見直しが課題】

設立当初は、30%程度を中国国内に売る予定であったが、現状は販路が開拓できず、100%が日本向けである。中国国内への販売を考える時期に来ているが、コスト削減を図るためには大幅な調達・生産体制の見直しが必要である。

Q 社（青島市：綿糸製造業）

【グループで紡績から縫製までの一貫生産体制を構築】

紡績と染色を目的とした現地法人を設立し、青島にある他の3つの同社現地法人とのグループで、紡績から縫製（最終製品）までの一貫生産を行う体制を取っている。

【付加価値の高い製品にフォーカスし、川下ビジネスへ展開】

付加価値の高い製品にフォーカスすることで、収益力を確保しようとしている。同社のような素材メーカーは、コストの積み上げで販売価格を決められるわけではないので、利益を確保するために、川下ビジネスも積極的に取り込む必要があると考えている。

R 社（青島市：衣料品製造業）

【日本市場向けの綿製品の生産を目的として中国へ進出】

10数年前の急激な円高を契機にいち早く海外生産に着手、1990年にタイ、1995年には青島に生産拠点を設立した。海外展開に対する当社の基本的コンセプトは、コストと国際分業であり、中国進出は日本市場向けの綿製品の生産拠点とすることであった。

【対外折衝を目的として、対外経済貿易委員会の出身者を登用】

副総経理が現地の対外経済貿易委員会に勤めていた経緯があることから、原料輸入時の税関手続、その他外貨管理局、税務署等の対応など、役所関係のやり取りについては副総経理に負うところが大きい。

(2) 進出の概要

進出の目的・きっかけ

今回インタビューした企業の、進出目的を見ると、5社が「現地市場の開拓」を挙げており、最も多かった。これらのなかでは、1993年～1995年の間に進出した企業が多く、バブル崩壊後の厳しい経営環境のもと、新規市場開拓のために中国進出を果たしたことが伺える。

進出のきっかけとしては、委託加工が発展した形での合弁設立や既存の現地法人を起点とした進出など、ベースになる事業展開があったケースが3社、中国からの研修生の受け入れがきっかけとなったケースが2社、自発的に進出したケースが2社となっている。

【「現地市場の開拓」を主な進出目的とした事例】

(K社～北京市：調味料製造業)

直接的には日系企業から現地でのビジネスの話が持ち込まれたことによるが、既進出()の教訓を生かし、出資は極力抑え、失敗しても直ぐに撤退できるような考えで臨んだ。

()最初の海外進出は1992年(広東省)で中国国営企業を交えた合弁形態の進出であったが、業績が好調であったため、経営にはタッチせず、中国側に任せて放漫経営を招いた。

(M社～天津市：プラスチック射出成形業)

1985年頃より中国への技術供与並びに輸出の拡大を企図して、毎年、中国の国営工場の技術者を研修生として日本に受け入れていた。研修生の中に天津出身者がおり、進出の話が持ち上がった。現地市場の開拓を目的として進出したが、当初、明確な取引先の目処があったわけではなかった。

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

海外進出を考えたのは、日本における開発コストがかさむので、研究開発機能を中国へ移管し、現地の有能な人材を活用しようという発想からであった。

(O社～天津市：パン・菓子製造業)

1980年代前半、中国経済支援を目的に、中国国営企業との合弁でパン工場を設立した。当時、開放後の西洋人流入にあたって、西洋人の口に合う食品の供給が必要になると考えた。その後、1980年代後半に、経営管理と生産管理の問題から、中国国内販売を目的として、新たに合弁で現地法人を設立することとなった。

(Q社～青島市：綿糸製造業)

国内繊維企業の大部分は海外へ進出し、国内での綿糸の需要は激減していたため、海外生産は必然的な成り行きである。進出の目的は、海外での取引先開拓と生産コスト削減であった。

【「生産コストの削減」を主な進出目的とした事例】

(L社～天津市：繊維工業)

価格破壊により製品単価が1/3～1/2に下落し、国内生産では採算が合わなくなったこと、国内で過剰気味であった生産設備を海外に移転し、稼働させることが求められたこと、などを背景として現地法人を設立した。

(P社～天津市：冷凍水産物製造業)

中国で企業経営のノウハウを取得して将来的な独資での展開に活かすこと、日本向けに付加価値の高い製品を作ること、食文化の向上が見られる中国市場で自社製品を販売すること、が進出の目的であった。

(R社～青島市：衣料品製造業)

10数年前の急激な円高を契機にいち早く海外生産に着手、1990年にタイ、1995年には青島に当現地法人を設立した。海外展開に対する基本的コンセプトは、コストと国際分業であった。中国進出の主目的は綿製品の生産である。

進出先の選定理由

今回、進出の目的として「現地市場の開拓」を挙げていた企業が多かったものの、北京・天津地域を進出先と選定した理由として、明確に「顧客・市場」を選定要因としたケースはなく、「調達・生産・物流」を選定要因とするケースと、たまたま天津出身者が日本本社にいたことを要因とするケースであった。天津地域はもともと重工業地帯であり、これまで中小企業を積極的に誘致してこなかったことなどから、日系の中小企業の進出はそれほど多いわけではなく、そのような観点からも今回のインタビュー事例は、貴重なものと言える。

青島については、中国最大の綿の産地である山東省に立地していることが、進出先の選定の大きな要因となっており、2件とも「調達・生産・物流」を選定要因とするケースであった。

【「調達・生産・物流」を選定要因とした事例】

(L社～天津市：繊維工業)

取引先の大手スーパーが、生産拠点としての中国に着目していたことから、中国へ進出することとなった。天津を選んだ理由は、港が大きくコンテナ輸送に適していたこと、下請け企業があること、雨が少なく乾燥していること（繊維製品製造に適していること）である。

(P社～天津市：冷凍水産物製造業)

委託加工工場を確保するため、大連、煙台、天津、青島などの利便性のよい場所に立地する水産工場を視察し、総経理の人柄を判断基準にして、天津市の国営企業と委託加工契約を締結したことが、その後の同地での合弁会社設立の背景になっている。

天津はそもそも重工業地帯であるので、同社のように合弁先が存在していた、という条件を除けば、水産加工には向かない地域という印象である。

(R社～青島市：衣料品製造業)

青島に決めたのは、中国最大の「綿」の産地である山東省にあること、風光に優れ、住み易く、顧客に来てもらうのに良い(アパレル関係者の独特な感覚による)こと、北部の方が工業地帯なので物作りには適していると考えられたこと、などであった。

【「その他の要因」を選定要因とした事例】

(M社～天津市：プラスチック射出成形業)

日本本社の会長はかつて中国に滞在経験があり、1985年頃より中国への技術供与と輸出の拡大を企図して、毎年中国の国営工場の技術者を研修生として日本に受け入れていた。その研修生の中に天津出身者がおり、同地への進出の話が持ち上がった。

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

総経理が北部の出身であったこと、北部は比較的工業が発展していたこと、当時この開発区が中国ではNO.1であったこと、留学生向けの創業施設があったこと、が天津を選択した理由である。

(3) 進出企業の経営状況

経営戦略

今回インタビューした企業のなかでは、単なる「コスト削減」や「品質の向上」だけではなく、付加価値の高い製品にフォーカスして収益力を高める取り組みをしている企業(Q社)や、顧客サイドに立った付加価値サービスで優位性を確立しようとする企業(L社)もあり、競争の激しい中国市場において、一歩進んだ取り組みをしているケースが見られた。

(Q社～青島市：綿糸製造業)

付加価値の高い製品にフォーカスすることで、収益力を確保しようとしている。同社のような素材メーカーは、コストの積み上げで販売価格を決められるわけではないので、利益を確保するために、川下ビジネスも積極的に取り込む必要があると考えている。

(L社～天津市：繊維工業)

人件費をはじめとする低廉なコストのメリットを活かせるよう、製品の生産だけでなく、検品、商札付け、包装まで現地で行い、可能な限り日本で手を加えないようにしている。

中国の倉庫を利用して迅速なデリバリーを実現する、船会社との交渉によりコンテナのフリータイム(荷を積んだまま待機する期間)を伸ばす、など顧客のメリットがつかれるよう工夫している。

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

同社は、欧米系と価格、品質では同水準であるが、サービス面で優位性がある。競合他社が修理を本国で行っているのに対して、同社では、現地に対応するなどサービスで勝負した。現地のガス協会の製品開発を手掛け、ガス協会の推薦を受けるなどしている。

生産管理・品質管理

日本企業の強みは、生産管理や品質管理であり、各社ともこれらの業務に特に力を入れていた。生産工程の各段階で入念な検品を行うことは当然であるが、それらに加えて、調達先の工場から各種のデータを記録し、品質などに影響を与える問題があった場合は、すぐに解決が図れるような品質管理を独自に行っているケース（K社）もあった。なかには、取引先から、実際の製品の品質向上だけでなく、品質管理体制についても、文書管理（検査表、記録）などを適正に行うことが求められるケース（M社）もあり、高いレベルの生産管理及び品質管理に関わる体制構築が求められている。

（K社～北京市：調味料製造業）

品質管理の問題を最重要課題として、問題発生時は工場長が董事長に報告し、解決にあたっている。品質管理を強化するために、原材料調達に関する独自の取り組みとして、調達先の工場から各種のデータを記録し、すぐに解決が図れるように入念な品質管理を行っている。

（M社～天津市：プラスチック射出成形業）

取引先とは、毎月、品質会議を開催しており、品質の合格率は100%だが、文書管理（検査表、記録）がきちんとなされていないことを指摘された。そのような経緯から、現在、品質管理のためにISO9000の審査請求を行っている。

（L社～天津市：繊維工業）

検品については20名をあて、原料段階、半製品段階、製品段階の3段階でチェックを行っている。商品は、こちらで全て検品、正札付けの段階までしており、日本でダンボールを開けたらそのまま、個々の製品を顧客にダイレクトメールできる形にしている。

（P社～天津市：冷凍水産物製造業）

立上げ当初、出荷した製品について、異物混入などによるクレームの問題があった。中国人は品質管理にルーズで、金属探知機を通してもそれをチェックしていないということが多かった。現在、現場の検品者は6人で、機械に加えて「目視」検査も行い、工場長や総経理がサンプル的に検品することもあり、品質管理の問題はなくなっている。

（R社～青島市：衣料品製造業）

不良品や検針については非常に気を遣っており、各段階で計5回の検品を行っている。

調達・販売

a) 原材料調達

中国では、原材料や部材によって現地調達ができるかどうかの事情がかなり異なる。繊維・衣料品関係を例にとれば、綿糸、綿布等は中国内で調達できるが、合成繊維や羊毛など他の素材やプリント生地や特殊加工生地などの高付加価値な原材料などは、日本も含め海外から輸入しなければならない（L社、Q社）。電子部品や工業用原料などについては外

資系企業の進出により、現地調達ができるものが徐々に増えてきてはいるものの、まだまだ十分な状況にはなっていない。今回インタビューした企業では、現地調達ができない原材料・部材については、日本本社がサポートをしているケースが多く見られた。

中国では、調達の際に、中国人の担当者が納入業者と結託して不正を行ったり、マージンを抜くために自分の親族の会社をスルーして調達したりするなどのケースが散見されるため、現地調達を進めるうえでは特に注意が必要である。今回、現地調達における不正行為を防止するために、取引業者を総経理が全て決めており、担当者に裁量を与えていないケースもあった（R社）。

【現地調達を進めている事例】

（L社～天津市：繊維工業）

原料は、なるべく中国から調達する方針にしている。綿糸、綿布等は中国国内（無錫）から、羊毛はニュージーランド、オーストラリアから、また、高度なプリント生地や防ダニ生地など、中国で出来ないものは日本から調達せざるをえないので経費はかかる。

（Q社～青島市：綿糸製造業）

原材料の綿は内陸のウイグルから調達しており、染料や特殊な糸、綿のみを日本から輸入している。合成繊維は、日本から輸入していたが、徐々に自社の現地法人で作ったものに切り替え始めている。

（R社～青島市：衣料品製造業）

製品の注文は日本本社が取り、原材料調達でも、本社が必要量を定めるので調達上の不正やごまかしは生じない。原材料のほとんどを中国国内（綿：山東省、合織：江蘇省）から調達しているが、取引業者も総経理が全てを決めており、担当者に勝手な取引はさせない。

（K社～北京市：調味料製造業）

原材料は、ほとんどを中国国内で調達しており、添加剤、pH調整剤、カラメル等、重要なものについては、年2回日本から調達している。

【主に原材料を輸入している事例】

（M社～天津市：プラスチック射出成形業）

原材料は、顧客から指定され、主に日本製である。保税で原材料を日本から輸入し、部品製造後、顧客（日系企業）を経由して、国外の最終ユーザに販売される。国内販売の場合、増値税を支払う必要があるが、最終的には輸出されるため、所定の手帳に顧客販売分を証明してもらう形で、増値税を免除してもらっている。

（P社～天津市：冷凍水産物製造業）

原材料の魚は、現在、ロシア、米国、日本から輸入しているが、原材料の買付け自体は日本本社が担当しており、それを現地法人が買い取る。その他の原料は取引先からの指定もあり、全て日本から調達しており、中国国内で調達しているものはパン粉くらいである。

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

政府から優良企業であるとの証明書が与えられているため、外貨が容易に調達でき、輸入時の免税特権も与えられているため、部品の調達は日本から行っている。

b) 販売

中国国内で販売をする場合には、売掛金回収の問題を含めて、取引先との関係構築が極めて重要である。多くの企業では、優秀な中国人の営業担当者の確保が喫緊の課題となっており、決裁権限を持っていない相手とは取引交渉をしないケースや、総経理自らが営業開拓を行わなければ取引先の信用を得られないというケース(N社)もあり、ヒトの現地化とそれに伴う権限の委譲が求められている。特に、取引先の購買担当者自らが個人的なバックマージンを求めてくるケースもあり、営業担当者に対しては、明確な取引条件に関するルールのもとで毅然とした態度で望むように指示をしないと、不正な行為に巻き込まれる恐れがあり、特に注意が必要である。

衣料品などの比較的単価の低い最終消費財の国内販売にあたっては、そもそも競合他社が多く価格競争が激しいこと、流通網が整備されていないこと、百貨店での委託販売には派遣店員や在庫管理などにコストがかかることなどから、参入を見送っているケース(Q社)が見られた。一方で、高級な耐久消費財については、まだまだマーケットとしては小さいが、今後は有望であるとして着実に準備を進めているケースもあった(L社)。

【主に製品の国内販売をしている事例】

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

中国では、総経理が出て行かないと相手が信用しないため、総経理自身で営業活動を行っている。ユーザは大手が中心であり、アンダーマネーの要求などもあるため、総経理自身でないと対処できない。値引きについては、値引率ごとに明確な条件決めを行い、担当者間で不正が起らないようにしている。

(M社～天津市：プラスチック射出成形業)

天津周辺の日系企業を主体とした取引であるが、一部の規格製品は日本にも輸出(本社経由で販売)している。現地での営業は総経理が中心となって行っている。自社でのデリバリー業務も行っており、トラック2台とバス1台を保有している。臨時のオーダーが多く、納期を守るためにも、自社で配送する必要がある。

(K社～北京市：調味料製造業)

中国の大手国有企業では、中小企業への支払いを無視する傾向があり、取引先として要注意である。合併企業は比較的风险が低いが、日系以外の合併企業(タイ、シンガポール、台湾系)は信用度が低い。

【主に製品を輸出している事例】

(Q社～青島市：綿糸製造業)

生産した糸はすべて輸出（日本：30%、香港：40%、米国：30%）している。また、生産した生地は、50%を同社の青島にある関連会社3社に販売し、残りを青島の日系企業に販売している。ローカル企業への販売は、流通網の未整備、売掛金回収の問題、百貨店での委託販売には派遣店員や在庫管理などにコストがかかること、などの理由から行っていない。

(L社～天津市：繊維工業)

日本市場向けの製品供給がメインである。オリジナルブランドによる中国国内販売も開始したが、現在の生産能力は日本市場への輸出分が前提となっているため、大型スーパーに対しては製品を供給していない。

財務管理

財務管理は、現地法人経営において最も注意が必要な管理業務である。仕入先との不透明な関係を作らない取り組みをしているケース(L社)や、材料仕入・在庫管理・資金管理を、それぞれを別の担当者に行わせているケース(N社)など、適切な財務管理がなされるための努力をしている企業もあった。総経理自らが財務管理をする必要があるかどうかは、ケースバイケースであるが、不正な行為がチェックできるような仕組みを構築し、二重・三重のリスクヘッジをしておくことが求められる。

財務管理は非常に煩雑であり、一定のスキルが必要な業務であるため、会計業務の資格を有するスタッフや業務経験のあるスタッフを採用することが必要である。キャッシュ・フローの管理に加えて、当局への提出書類や報告書類の作成などは、会計士などの専門家のアドバイスやサポートを求めることもよい方法と言える。

(L社～天津市：繊維工業)

不正が行われないように、社員には、仕入先とは「飯は食うな、物をもらうな」、仕入先にも「物を持ってくるな」といって注意している。仕入先を全部呼んで「リポートを出す会社とは取引しない」と宣言したこともある。逆にこちら相手も相手の信頼を売るため、最初は、前金を払ったり、現金で決済をしたりするなど努力をした。この結果、仕入先からも信頼を獲得し、ある程度の融通もきくようになった。

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

材料仕入、在庫管理、資金管理は各々別の担当者に行わせている。その他、会計(帳簿管理)、現金出納にそれぞれ1名ずつ担当させている。経理面は総経理が週に1回は必ず目を通すことにしており、財務管理において特に問題は生じていない。

(Q社～青島市：綿糸製造業)

会計に関する書類作成・報告業務については、税務局と関係の深い会計事務所を活用しており、問題はない。

(O社～天津市：パン・菓子製造業)

資金調達については、不動産などを担保とする現地銀行からの融資を利用しており、特に日本本社からの借入はしていない。財務管理は担当のスタッフに任せている。

(K社～北京市：調味料製造業)

運転資金は自己資本の範囲内で賄い、特に借入は行っていない。財務管理では、月次決算を行い、毎月増値税の支払いを行うなど、非常に煩雑である。

労務管理・人事管理

中国での労務管理や人事管理は、就業規則、雇用形態、賃金制度などの制度面での理解においても、また、言語や習慣などにおいても、日本人がうまく行っていくことは非常に難しい。訴訟につながるようなトラブルを起こさないように的確な労務・人事管理を行うことは当然であるが、それよりも生産性をいかに上げるかということが重要な課題となっている。特に、技術などは個人が困り込む傾向なども指摘されており、チームで成果を上げさせることに苦勞をしているケース(N社)もあった。

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

中国では人の管理が難しい。日本のようにチームで研究開発を行うことは困難である。かつてチームで仕事をさせたが、うまくいかなかったため、今は個人で行わせている。

(Q社～青島市：綿糸製造業)

労務管理は、中国方パートナーのトップである副総経理が担当しており、主に労働者の苦情処理をしている。国営企業での習慣から、40～50才台の「長」という資格を持つ人材が働かないケースが散見される。国営企業には罰金制度の習慣があるせいか不必要なことは極力しない傾向がついている。

(L社～天津市：繊維工業)

中国では、仕事をさせてもらっているという感覚を持つことが肝心であり、「中国人を使う」という感覚ではだめである。中国も日本も協力してお互いに儲けるのだという意識が必要である。業務については、中国人に日本流のやり方を教えれば理解が得られるが、環境やプライバシー面では、逆に日本人が中国に馴染んで行くことが必要である。

(R社～青島市：衣料品製造業)

現在の500名の従業員のうち200名以上は5年以上働いており、定着率は良い。雇用の形態は基本的に欧米型で流動性は高い。旧正月の時に労働者は皆故郷に帰るがその時にお互いに情報を交換し合うようで、この時期に急に辞めていく人間が毎年出る。

採用

今回インタビューした企業では、ワーカークラスの採用についてそれほど困っているという話は聞かれなかった。ワーカークラスは、正社員と季節工、臨時工(出稼ぎ労働者)をそれぞれうまく活用しているケースがあり(K社)、特に農村戸籍の出稼ぎ労働者は社会

保険の負担が都市戸籍の正社員と比較して軽いことから、主にコスト削減のために活用しているケース(Q社)、また、地元出身者が敬遠しがちな特に労働集約的な業務や3K業務を担当してもらうケース(P社)があった。確かに、出稼ぎ労働者は、流動性が高く新しい労働者とどんどん入れ替わっていくために労働コストが上がりにくいこと、また、受注量の変動に伴う業務量の多寡に応じて雇用者数を増減させることで、人件費の変動費が可能になること、などメリットは多い。しかし、中長期的な観点から考えると、定着度が低いことは、教育や指導の効果が蓄積されない(流出してしまう)ことや熟練度が上がりにくいこと、などの問題があるため、今後の中国のGDPや所得水準の向上度を勘案しつつ検討が必要なことと考えられる。

各企業ともに、現在、最も重要な課題は、管理者クラスの採用・育成である。中小企業が大卒以上の教育を受けた優秀な人材を獲得することが難しいことは、日本と事情は同じである。技術関係の管理者については、ある程度社内で育成していくことが必要であるが、会計業務、法務・契約業務、貿易業務など専門的な業務については、有資格者や経験者でなければ担当することが難しいため、市労働局の人材募集イベントに参加したり(L社)、人材市場(セミナー)などで人材募集を行ったりする(M社)など、各社ともに工夫をしている。特に、このような専門知識を有する人材で日本語が話せる人材の獲得は極めて難しく、高い給与を支払うことで獲得するか、若しくは、通訳を活用しているという企業が多いようである。

(K社～北京市：調味料製造業)

従業員は24名(正社員12名、季節工6名、臨時工6名)で、平均年齢は34～35歳である。季節工は近隣から募集し、臨時工は出稼ぎ労働者である。臨時工は社員ではなく、その割合は政府の規定で決められている(正社員：臨時工=3：1)。例年1～9月の繁忙期に雇用しているが、最近は忙しいため、年間を通して雇用している。

(L社～天津市：繊維工業)

現在、従業員は全体で130名、うち半数が正社員、半数が臨時社員である。採用では、総経理自らが市労働局の人材募集イベントに出向き、日本語が話せる人、会計士、税関知識のある者を募ったところ、優秀な新卒2名を採用することができた。また、中国では、民事法がしっかり整備されていないので訴訟等に備え、弁護士を雇っている(報酬は年間2万元)。

(M社～天津市：プラスチック射出成形業)

従業員は130名で、平均年齢は30歳である。日本人は3名(副総経理：設備投資・調達担当、技術部長：金型の修理・メンテナンス、製造部長)であり、現地人スタッフのうち、日本語を話せる人材は4名で、そのうち2名は現地採用である。人材市場(セミナー)などで人材募集を行っており、会計については、大卒で公認会計士の資格を有する人材を雇用し、技術者は経験者を採用している。

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

従業員数は23名(開発部6名、営業部10名、部品管理4名)である。研究施設として設立しているため、大学院卒や大学教授など優秀な技術者の確保ができるようになった。技術者を募集する際には、転職されないように、知り合いの大学教授から紹介してもらうことが多く、開発部の6名はいずれも天津大などのマスター出身者である。営業スタッフは、短大卒および大卒が同数程度であり、流動性が高い。

広告で人材募集を行っており、採用会にも必ず出席している。個人で研究開発を行うことが多いため、採用条件としては、第1に人間性を重視する。能力はその次に重視している。

(O社～天津市：パン・菓子製造業)

現在の従業員は全体で約140名(うち管理職11名)であり、ワーカークラスは出稼ぎが多い。管理職の採用は、友人からの推薦や別企業からのハンティングによる。管理職は、大卒を要件としているわけではなく、能力に応じて採用することとしている。

(Q社～青島市：綿糸製造業)

工場は、紡織部門(577名)と染色部門(221名)とに分かれ、紡績から編立、染色までの一貫した工程を有する。大卒はほとんど採用していない。一般ワーカーレベルでは人の入れ替わりが激しく、年間10%程度の人材が入れ替わっているが、社会保険費負担が少ない(給与の10~20%)ため、なるべく農村籍を採用することとしている。

(P社～天津市：冷凍水産物製造業)

従業員246名のうち、正社員26名、女工(臨時雇)220名である。女工のほとんどは出稼ぎであり、平均年齢17歳(工場労働は16歳以上と定められている)である。工場内に地方の職業安定所の職員が2~3名常駐しており、出稼ぎ者の斡旋をしている。天津市当局からは基本的に天津の人間を雇用するように指導されるが、水産加工のような3K業務の場合には、天津以外の人でも可とされる。

(R社～青島市：衣料品製造業)

従業員は当初250名でスタート、一時は600名まで増やしたが、その後、一部機械(ハンガーシステム)の導入で100名を解雇した。ワーカーは農民籍の出稼ぎが中心で、18~19才の女性が多い。当初、人材は地元新聞やテレビで募集したが、現在は口コミで人が入ってくる。農村出身でも基礎教育のレベルは比較的高く、計数処理から、パソコンのCADの操作までワーカーにやらせている。女性の産休は約6ヶ月ある(基本給のみ支給)。

給与・福利厚生

今回インタビューした企業では、ワーカークラスであっても、給与レベルが地域や業種、ワーカーの戸籍(農村戸籍、都市戸籍)によって、また、企業の方針によって異なっていた。ワーカークラスの平均の基本給与については、天津では1,000~1,500元/月、青島では500~900元/月の範囲で決めている企業が多かった。また、ワーカーの定着率を上げるために、地域の給与水準よりも大幅に高い給与を支払っているケース(K社)もあった。

管理職クラスについては、天津で2,000~3,000元/月としている企業がほとんどであった。しかし、優秀な人材については、かなり高額な報酬を支払っているケース(R社)も

あり、給与水準の決定、昇給・昇格のスピードを全社一律で行うことが必ずしも効果的であるとは言い難い状況にある。

給与の支払い方については、基本給与と残業代に加えて、毎月、ボーナスという形で個人の実績に応じて支払っているケースが多く、インセンティブを与えることによって、いかに生産性を上げるか、また、優秀な人材を定着させるかということに腐心している企業が多い。

図表 4- 2- 1 調査対象企業の平均給与額（北京・天津、青島地域）

No	対象企業	所在地	業種	平均給与額(元)/月	
				管理職	ワーカー
1	K社	北京市	調味料製造業	36,000/年	ワーカー 30,000/年 契約社員 15,000/年
2	L社	天津市	繊維工業	2,000	1,000
3	M社	天津市	プラスチック射出成形業	2,000～3,000	1,000～1,500
4	N社	天津市	電気機械器具製造業	20,000/年	
5	O社	天津市	パン・菓子製造業	2,200	1,200
6	P社	天津市	冷凍水産物製造業	N.A.	正社員 1,600～2,000 臨時工 400
7	Q社	青島市	綿糸製造業	N.A.	ワーカー 800～900
8	R社	青島市	衣料品製造業	N.A.	500～700

（資料）ヒアリング調査にもとづき作成

（K社～北京市：調味料製造業）

ワーカーの平均賃金は3万元/年であり、他社の倍程度である。賃金に加えて、会社負担の社会保険料を3万元支払っている。幹部社員は、ワーカーの約1.2倍、契約社員（アルバイト）の平均賃金は1.5万元/年である。昨年の北京の平均賃金は1.8万元/年であった。

（L社～天津市：繊維工業）

工場の一般労働者の給与は、「基本給＋前月の個人実績＋今月の個人実績＋残業代」となっており、平均1,000元/月程度、それに社会保険がつく（臨時30%、正社員60%程度）。幹部（事務職者）は2,000元/月程度である。

（M社～天津市：プラスチック射出成形業）

平均賃金は、従業員全体では1,000～1,500元/月で、幹部は2,000～3,000元/月である。班毎に目標（不良品率、生産量、稼働率）を掲げて競争させている。歩合制（単価を決めて数量で支払う）を導入した結果、非常に実績が上がった。また、歩合制に加えて、4つのボーナス（協力手当、品質手当、皆勤手当、業績手当）を導入した。

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

現在の給与は技術者新卒が年2万元程度である。その他、外資系だと社会保険を給料の63%支払う義務があるが、同社は留学生企業の扱いでその半分となっている。

現地で外資系企業への就職を望む人材は、中小企業ではなく大企業を志向している。また、外資系企業の人気は、米系、欧州系、日系、中国大手国営、台湾・香港系、韓国系という順である。米系は給料が高く、技術系で日系の3～5倍は出している。米系と同じ給料であっても、米系の方が出世が早いため、通常、日系よりも米系を選ぶと思われる。

現在、天津の日系企業ではジョブホッピングが最も問題になっている。同社でも技術者10数名のうち3～4名が辞めている。日系企業は能力で給与に格差をつけず、一方で従業員教育・技術指導が充実しているので、米国系企業に優秀な人材を引き抜かれがちである。

(O社～天津市：パン・菓子製造業)

ワーカーの平均月間給与は、固定給1,200元に業績連動型のボーナスを加えたものとなる。一方、管理職の平均月間給与は2,200元である。社会保険は、国家の規定に基づいて月間賃金の66%（会社側負担54%、個人負担12%）を負担している。宿舎は提供しているが、現在、多くの従業員は宿舎に住むことを好まない。

(P社～天津市：冷凍水産物製造業)

正社員の給与は月800～1,000元程度であり、毎月ボーナスという形で同額程度が加算される結果、1,600～2,000元（+社会保険）となる。管理職は社員より若干良い程度である。女工の給与は日給18元、月決めで支払い、月400元程度になる（社会保険はなし）。

(Q社～青島市：綿糸製造業)

農村戸籍の従業員は、最初の給与は400元/月（市の最低賃金は370元/月）である。一般ワーカーの平均給与は、800～900元/月である。給与のうち、25～30%がボーナスとして支払われている。都市戸籍の従業員には、社会保障を含めて給与の1.6倍支払うことが定められているが、農村戸籍の従業員には、給与の1.1～1.2倍を支払えばよく、人件費負担が軽い。

中国の労働法では、女性の労働者に対する保護が厚く、産前、産後合わせて6ヶ月の休暇を与えることが定められており、また、1年間は、週に3日、1～2時間の早退をさせなければならないなど、全社でワーカーを削減している状況のなかで業務に与える影響は大きい。

(R社～青島市：衣料品製造業)

農村籍の従業員は、社会保険負担が養老保険のみ（20%）であるが、都市籍の従業員には、その他医療保険5%、失業保険2%を負担する必要がある。ワーカーの賃金は出来高制をとっており、500～700元の範囲である。管理部門の人は、都市籍が多い。大変有能な人材もあり、能力に応じた待遇をしている。例えば、現在、商品管理部長を任せている女性（技術系大学出身者）は、入社当時の給与が1,200元だったが、現在は9,500元まで昇給させた。

社員教育・研修

社員教育については、工場の立ち上げ時に日本から技術担当者が技術指導に来ること、また、新たな設備導入や新たな製品の投入のタイミングで、日本人が出張ベースで技術指導を行うことは各社ともほぼ同じである。その後の日常的な業務を通しての技術指導や教

育の他に、技術者や管理者を日本に派遣して研修を行ったり（N社、Q社、R社）、公的機関が開催するセミナー受けさせたり、日本語教育を受けさせたり、といった特別な取り組みについては、各社ごとに対応が異なっていた。

特に難しいのは、高度なスキルを要求される技術開発などを行う場合に、チームで成果を上げることや成果を企業の蓄積としていくことである。そのような目的のために、技術については解放政策をとったり、会社が研究内容を管理したりするなどの工夫をするものの、日本のような組織単位でのマネジメントは難しく、どうしても個人単位での評価・管理が必要と感じているケース（N社）もあった。

（N社～天津市：電気機械器具製造業）

技術系スタッフは、1年以上勤務した後に、日本本社で2週間の研修を2回程度行う。その後の人材流出対策として、研修をしたら3年以上は辞めないという契約を結び、退職した場合は賠償請求をすることにしている。

技術は、社内で開放政策をとっている。中国人は、自分の仕事を他人に見せない傾向があるので、朝礼の時に、お互いの研究内容を説明させたり、個人の研究内容ファイルも会社が管理したりする等の措置をとっている。そうすることにより、個人の困り込んだ技術を他社に売り込むリスクがなくなるし、また、誰かが辞めてもその人の仕事を他のスタッフが引き継ぐことができる。また、技術は開放しないと企業全体として伸びていかない。

（Q社～青島市：綿糸製造業）

年間10人程度を研修生として日本に派遣し、実習を含めて3年間、研修を行っている。縫製業務は、自社で指導できないので、日本の縫製会社から人を派遣してもらって技術指導をしている。以前、会社で通訳が日本語を教える機会を設けたが、効果がなかったのをやめた。しかし、独学で日本語を勉強している一般のワーカーもあり、土日に日本語学校に行っている。

（R社～青島市：衣料品製造業）

設立当初の技術指導は、試験による選抜を行った15人を日本に連れてきて半年間研修を行い、現在も定期的に行っている。

（K社～北京市：調味料製造業）

政府によって決められた衛生管理の教育の他には、年に2回、全従業員を対象に経営に関する報告会を行っている。3年前までは、日本人が年間200日駐在していたが、現在は2ヶ月に1回程度、日本から出張し、主に新製品の開発のための指導を行う。

（L社～天津市：繊維工業）

現地の国営企業や民間企業出身者を管理者クラスに抜擢し、まずそれらの管理者に対して、総経理自らモノづくりの考え方、品質に対するこだわりを教えた。ワーカークラスに対しては、工場長などの管理者クラスが技術指導に当たることとしている。現在は、中国人幹部を対象としたセミナーを開催して欲しいと考えている。

現地化・日本本社との関係

現地法人の現地化や日本本社との関係については、独資企業であるか合弁企業であるかによって、状況がかなり異なっていた。

独資企業については、現地化が大きな課題であり、資金面や受注面で日本本社の支援を受けているケースはあるが、今回インタビューした企業は、日本本社から一定程度独立した形での事業展開を行っていた。そのうちの 2 社は、総経理が日本に長期間滞在した経験のある中国人であり、日本本社とのコミュニケーションにはまったく問題がなく、日本本社にとっても、大口の規格製品の生産を任せたり（M 社）、日本市場向けの製品開発を行わせたり（N 社）、というように現地法人を戦略的に活用できているケースもあった。

合弁企業については、日本側の出資比率にもよるが、合弁相手との関係や合弁相手の経営状況が現地法人の経営にも大きく影響を及ぼすことが実態である。合弁企業の場合は、現地化が容易であることの一方で、日本本社との関係が希薄になりがちであり、特に、中国国内販売のみ行うケースで、技術移転がある程度終わってしまっている場合、日本側は経営管理に実体的にはまったく関与せず、業績の報告を受けるのみや配当を受け取るのみというケースも見られる（O 社）。

【独資企業のケース】

（L 社～天津市：繊維工業）

経営管理は、ほとんど全てを総経理の判断で行っており、即断即決での解決を求められる問題が多い。ただし、毎月の決算書、並びに伝票は全て本社に送っている。現地法人からは現地商品相場の動向について、日本本社からは日本でのビジネス動向について、それぞれ情報提供している。

（M 社～天津市：プラスチック射出成形業）

大口の規格品を生産して日本本社に輸出している。技術支援は日本本社から受けているが、資金調達は現地の銀行から受けており、本社にあまり負担をかけたくないと考えている。

（N 社～天津市：電気機械器具製造業）

設立当初から 3 年間は、開発のみで収入がなかったため、その期間の経費は本社からの援助で凌いだ。今年になって、日本市場向けの製品開発の実績が上がってきた。今後、現地法人の生産力をより高めていくためには資金調達が課題となるが、現在、日本本社も元気のない状況であり、資金援助という点では多くを望めない。

【合併企業のケース】

(K社～北京市：調味料製造業)

新規の設備投資は、年に1回の董事会で決定する。総経理・管理職の賃金は、董事会で決定するものの、その他の一般ワーカーの賃金については、総経理が決定している。

現地法人の経営管理は、中国パートナーから派遣された中国人の総経理に委ねられており、同社は新製品の技術面でのサポートのみ行っている。日本側のパートナーは現地での販売先（日本食レストラン・チェーン店）の開拓を行っている。

(O社～天津市：パン・菓子製造業)

董事会メンバーは、日本側より3名、中国側より3名の体制であるが、日本人メンバーは董事会の時にのみ来る。日本本社は経営に対して意見は述べず中国側に任せている。日本本社には、毎年配当として利益の70～75%を出資金の比率で割り戻した金額を送っている。

(Q社～青島市：綿糸製造業)

総経理は同社からの派遣者、副総経理は合併先（日系商社）からの派遣者と中国人1名を置いている。役所等との対外折衝は、中国方パートナーのトップである副総経理（鎮の元議員かつ共産党員）が担当している。アポイントメントを取る場合も、副総経理の人脈を活用するので取りやすく、役所との関係でも特に問題はない。独資の中小企業が進出する場合、現地人でのレベルの人材を登用するかが鍵である。

(4) 進出企業の「経営上の課題」

競争環境の激化

中国国内販売を行ううえで、どのようなマーケットや製品を対象とするかによって、競合相手は変わってくる。

日系企業がまだそれほど参入していないマーケットの場合は、先行企業がマーケットリーダーとなって、価格イニシアティブを掌握することで収益を上げることができる（K社、L社、O社）。しかし、日系企業や外資系企業の参入が多いマーケットでは、日本のマーケット以上に激しいグローバル競争が繰り広げられており、品質・納期・コストについて、厳しい要求があるケース（M社）など、経営環境や収益環境は中小企業にとって必ずしもよいものではない。

日系企業や外資系企業に加えて現地企業も競合相手となっているケースでは、更に厳しい競争を強いられている企業が多い。国営企業や郷鎮企業、集団企業の台頭が著しく、コスト競争力を武器に、技術面でも着実に日系企業をキャッチアップしてきており、資金力や政府とのネットワークをうまく活用して、事業規模を拡大しつつある。最近の動きとして、国営企業でも、日系企業のリタイア人材などを生産管理や営業として積極的に採用する傾向も出てきており、競争相手として脅威になりつつある。

【日系企業や外資系企業が競合相手となっているケース】

(K社～北京市：調味料製造業)

競合他社は、外資系企業である。同社の強みは、先端的な技術ではなく、調味料の調合方法などのノウハウである。新しい製品分野に先に参入して、他社が参入する前に収益を上げ、他社参入後は価格を下げて価格競争を行う方針である。

(L社～天津市：繊維工業)

日本の同業他社は、大手の下請けが蘇州に、その他の下請けが湖南省にある程度である。また、現在3社ほどが中国進出を検討している段階である。このような状況から、今後4～5年は競合がそれほど激しくはないが、その後は競争が激化していくと予想される。

(O社～天津市：パン・菓子製造業)

同社のパン粉は品質による差別化に成功しており、価格が若干高いものの、日系食品会社の支持を得ている。パンの包装に印刷された連絡先を見て、顧客の方から取引を求めてくる場合が多く、それほど営業活動は必要ない。

(M社～天津市：プラスチック射出成形業)

取引先である日系企業からは、品質・納期・コストについて、厳しい要求がある。品質が最も重要であるが、特にコストについては、定期的(半年、1年ごと)に値下げを要求される。

【現地企業も競合相手となっているケース】

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

米、独、仏、英等の企業が10社ほど進出してきているので競争は厳しいが、コストのうえで、最も競争力があるのは地元国営企業である。部品は良くないが、価格が半値くらいの製品もある。ある地場企業は総経理の親族が政府関係者であるため、政府から多額の援助を受け、市場開拓の目的で製品を無料で配るなどの戦略を展開した。このため、同社の取引先にもこの製品が流れ、一時同社との取引がストップするなどの事態が生じた。

米系は効率性の観点から行動する。税金も早く結果を出すためには、文句をいわずに払い、アンダーマネーの使い方も巧みである。この点、コスト意識の強い日本と対照的である。人材面でも新卒は取らず、経験者も採用して即戦力とする。

現在、国営企業も外資系企業の人材を求めており、住宅を無償供与するなどの条件をつけて確保しようとしている。昇給面では、5年間で倍にするなどの方針であるが、現状はもっと急速である。今年だけで2回ベースアップしており、2年間で倍になっている。

(Q社～青島市：綿糸製造業)

現地での競争が激化しており、日本市場よりも厳しいと言える。特に、集团公司の成長が目覚ましく、ヤンガーグループやスギスギ(杉杉)、即髪集団などが台頭している。これらの集团公司は、5年程度前から成長してきており、紡績、染色、縫製だけでなく、建設や物流など幅広い産業に進出している。

中国の国営企業が民営化して、自ら販売先を探し始めており、また、日本人のリタイア人材を生産管理や営業担当者として採用しようとしており、今後、有力なライバルになることが予想される。これらの元国営企業は、銀行が大量に融資をするため、資金を潤沢に持っており、減価償却を考慮することなく設備投資ができる。

(R 社 ~ 青島市 : 衣料品製造業)

現在、地元集団企業が非常に力をつけており、進出企業にとって脅威となっている。

法制度面での問題

中国の法制度面では、インタビューした企業は各社ともさまざまな問題に直面しており、事業展開を行ううえでの障害になっているケースが多かった。大きく分けると、1) 政策がころころ変わり、制度の決定・発表から施行までの期間が短いこと、2) 制度の運用が地域や担当者によって、また、時期によって違うこと、3) 制度の根拠自体が不透明であること、などである。

特に、今回インタビューした企業からは、具体的な問題点として、以下の内容が挙げられていた。

- ・『増値税の還付の問題』：間接的な輸出を行う企業などが増値税を還付してもらえない、もしくは、還付が長期間遅れている。
- ・『原材料輸入にかかる申告制度の問題』：申告に基づいて原産国毎に輸入数量と金額が割り振られるが、価格変動があるため予め決定されると柔軟な対応ができない。
- ・『制度変更に伴う当局主催のセミナーの問題』：会計や税制に関する制度変更の度に、出張を伴うセミナーなどを開催され、人員をとられること、コストがかかることなどが問題である。参加をしないと必要な情報が入手できない。

(L 社 ~ 天津市 : 繊維工業)

増値税の外貿会社に対する減免分が還付されない、優遇税制が申請順に適用されるなど、法制度面で不透明な部分が多く、適切に対応していくためには、役人とのネットワークもしくは法制度面を調査する専属スタッフが必要となる。労働争議や商取引上のトラブルに対応するため、弁護士を雇っている。

(P 社 ~ 天津市 : 冷凍水産物製造業)

原材料輸入の際には、貿易管理局の規定様式で、年間の輸入数量、輸入金額を申告する必要があり、それに基づいて原産国毎に輸入数量と金額が割り振られるが、海産物は価格変動があるため予め決定されるのは困る。また、輸出の際には当局の製品検査が入り(2~3日)、抗生物質の含有量などを調べる製品の持ち帰り検査には、1週間程度かかる。

(N 社 ~ 天津市 : 電気機械器具製造業)

政策が度々変わることに惑わされる。通関の制度も1週間で変わってしまうことがある。つい先日もこれまで日本から輸入していた充電バッテリーが突然輸入禁止になった。解決までに1ヶ月程度掛かり、経費もかかった。

(Q 社 ~ 青島市 : 綿糸製造業)

2002年10月に法改正があり、従来は投資総額の枠内であれば、部品や設備を輸入する場合は免税であったが、今後、設備は免税であるが、部品については、増値税(17%)と関税(6~10%)がかかることになった。移転価格税制はかなり厳しく、関係会社への販売に関連

する書類として、価格が決まった経緯、同業他社の価格、日本市場での販売価格を証明する書類を提出しなければならない。

乱收費というほどではないが、会計法が改正された時に、税務局が主催で昆明や大連、西安などの遠隔地で3泊4日程度のセミナーを開催し、参加費用として3,000～4,000円を徴収する。説明資料はそのセミナーに参加しないともらえないため、参加せざるを得ない。

増値税については、これまで、まずみなしで納め、約1年半後に還付されることになっており、還付されるまでに非常に時間がかかっていたが、2002年1月から相殺勘定が認められ、差額を納めるだけでよくなった。増値税の納付場所は国税局であるが、還付については退税局となっていることも、還付が遅れる原因と思われる。

(R社～青島市：衣料品製造業)

各企業の労務、会計関係の職員を勝手に招集して頻繁に会議(2～3日)を開き、そのたびに200～300円の負担をさせられている。費用はともかく、人を取られると仕事がストップしてしまうため困っている。

税務局、労働局といった各局の雑誌を付き合いで買わされている。この国の印象は「法治ではなく、人治である」ということである。なじまない面は多いが、逆に人脈の使い方でのようにでもなるという点ではやりやすいともいえる。

(5) 進出企業の「今後の方向性」

中国における進出企業の今後の方向性として、今回インタビューした企業は、総じて事業規模や事業内容を拡大していくという方針を持っていた。しかし、事業展開の方法については、1)これまでの事業展開の延長線での拡大を目指している企業、及び、2)今後、事業展開の変更を検討している企業、としての差異が見られた。

1)これまでの事業展開の延長線での拡大を目指している企業については、現地マーケットがある程度成熟しつつある、もしくは、成長段階にあるという事情によるもので、マーケットの成長に応じて、自社の技術レベルや生産能力を上げていきたいと考えている企業が多かった。

2)今後、事業展開の変更を検討している企業については、すべての企業が、これまでの輸出中心のビジネスから、中国国内での販売へ転換、もしくは国内販売を本格化したいと考えている。その際に重要な問題となるのは、コストの問題である。企業によっては、現地調達比率の上昇を含めて、大幅な生産方法の見直しを行わなければ、収益どころか売上を上げることも難しいという問題意識を抱えていた。

【これまでの事業展開の延長線での拡大を目指している企業】

(K社～北京市：調味料製造業)

あと3年で合作期間が終了(契約期間は11年)する。規模の拡大(生産規模、企業規模)は、その時に検討するが、おそらく工場を移転し、規模を拡大する予定である。

(M社～天津市：プラスチック射出成形業)

会社の方針が慎重で保守的であるので、今後の展開についても、射出成形で裾野を広げていきたい。顧客開拓についても、自身の能力を見極め、きちんと回収ができる見通しがなければ、拡大はしない方針である。金型は、従来日本本社で製造したものを使用していたが、最近、新しい金型の製造装置を導入した。最終的に内製化したいと考えている。

(N社～天津市：電気機械器具製造業)

中国はこれまで品質管理を重視してこなかったため、計測器の需要は少なかった。しかしWTOの加盟により、品質に対する意識が高まりつつあるので、今後、市場は拡大していくものと予想している。今後、現地法人の生産力を高めていきたいと考えているが、資金面での問題がある。

(R社～青島市：衣料品製造業)

今後は、サンプルや試作品といった緊急対応を要するものについては本社で対応し、その他のものは現地法人で対応するといった役割分担が鮮明になっていくだろう。中国国内では、今後、所得が上がれば内販も可能になると思われる。

【今後、事業展開の変更を検討している企業】

(L社～天津市：繊維工業)

今後は中国への販売を考えていきたい。現在、売上は少ないが、中国の百貨店にオリジナルブランドで製品を出している。中国国内に販売代理店を作ることも検討しており、将来的には、売上の2～3割程度を中国国内向けにしたいと考えている。

(P社～天津市：冷凍水産物製造業)

日本が不景気になって、中国国内への販売を考える時期に来ている。当初は、30%程度を中国国内に売る予定であったが、現状は販路が開拓できていない。

他の外資系企業と比較すると同社の価格は高いため、現在の生産方法ではコスト的に中国国内販売は困難である。中国国内で販売するためには、基本的に魚やその他の原料を中国国内から調達する必要があり、現在のやり方を大幅に変えていくことが求められる。

(Q社～青島市：綿糸製造業)

今後は付加価値のある製品に注力する方針である。市場としては、中国国内に注目していくが、中国では流通網が整備されていない、国営の百貨店に出すにも派遣店員を出す必要があるなど、クリアすべき問題も存在している。

最大の問題点はコストである。内販の場合、輸入税(15～20%)と増値税(17%)を払う必要があるため、4割近くのコストハンデを背負うことになる。従って、国内販売を進めていくためには、現状とはまったく違った仕組みで生産する必要がある。

3. 上海及び周辺地域の進出企業の事例分析

ここでは、上海及び周辺地域（上海市、江蘇省、浙江省）の海外現地法人へのインタビュー結果（一部国内インタビュー結果を活用）をもとに、(1)進出企業の概要、(2)進出の概要、(3)進出企業の経営状況、(4)進出企業の「経営上の課題」、(5)進出企業の「今後の展望」についてのまとめ・分析を行う。

企業概要については、185 頁の 参考資料 「海外インタビュー調査対象企業一覧（上海及び周辺地域）」を参照していただきたい。

(1) 進出企業の概要

以下では、今回インタビュー調査を行った企業の概要及び事業展開の特徴を紹介する。

S 社（上海市：衣料品製造業）

【委託加工先と合弁企業を設立し、日本向け輸出と中国国内販売を展開】

手先の器用な労働力と、将来の中国市場を狙って上海に進出した。日本向け輸出がメインであるが、委託加工先でもあった合弁相手派遣の優秀な人材を活用し、順調に中国国内販売を増やしている。

【販売先を厳選することで売掛金回収の問題を回避】

資本のマジョリティは持たないが、合弁相手からの信頼を得て日本側から総経理を出している。販売先を直営店や百貨店、現金販売で実績を積んだ地方の代理店などに厳しく限定することで、売掛金の回収難を防いでいる。

T 社（上海市：衣料品製造業）

【マジョリティを持って合弁設立、グループ会社とは商品によって棲み分け】

上海の2つ目の工場として、資本のマジョリティを持って進出した。グループ会社と棲み分けを図るため、ウレタン成型の技術を利用して、若年層向けの商品に注力している。

【国内販売強化のため、販売力の強化と生産性の向上を目指す】

日本への輸出は好調だが、国内販売は伸び悩んでいる。商品企画力の向上による中国国内での販売力の強化と、ライン管理による生産性の向上を目指す。

U 社（上海市：その他金属製造業）

【現地市場開拓を目的に進出】

自動車やオートバイ、産業機器のガジェット類を扱っており、中国への進出は、現地市場開拓を目的としたものであった。品質管理、即納体制、アフターケアなどの問題から、国内市場向けの生産を海外に移すことは、現在少量しか実現出来ていない。

【売上は順調に拡大するも運営面で課題】

取引先となる日本企業の進出が相次ぎ、売上は順調に拡大。しかし、合弁相手の国営企業の古い体制を引きずるなど労務管理面で問題がある。経営も中国側が主導であり、運営面で課題を抱えている。

V 社（江蘇省常州市：金属製品製造業）

【技術レベルに応じて中国と日本で生産品を棲み分け】

技術力の低い大量生産の可能な園芸用鋤（くわ）の生産を、中国で行うために進出した。安価な労働力を確保するという狙いもあった。中国では技術力の低い鋤や大きめの鎌を作り、大きな機械を使う高精度の機械部品や家庭用刃物などを日本で作っている。

【合併契約満了後、独資への転換を図る】

経験者を採用して日本での研修も行ったため、技術移転は順調に進んだ。しかし、10年契約の終了後、郷鎮企業との合併を解消し独資への転換を図ったが、土地や建物の所有権の移転に手間取っている。

W 社（江蘇省昆山市：電子部品製造業）

【労働集約的な部品生産を目的に進出】

労働集約的な部品の生産のために、国営企業と合作形態で進出。日本向けの輸出が中心であったが、次第に現地の取引を増加している。

X 社（江蘇省蘇州市：窯業）

【現地進出企業のニーズに応え、現地で組立業務まで手がける】

人手の必要な後工程である検品を、人件費の安い中国で行うために進出した。日系家電メーカーの中国進出が加速し、現地での引き合いも多いため、現地で組立まで行い製品を納めるようになった。受注拡大に伴い、工場も2つに増やしている。

【グループ制を導入し、品質管理にも注力】

グループ単位で評価も行うグループ制を導入し、活性化を図っている。ISOの取得、QCサークル、日本での研修など、品質管理にも気を配っている。

Y 社（江蘇省呉江市：食料品製造業）

【委託生産をベースに合併形態で進出】

日本本社の社長が、浙江省での委託生産を通じて中国に惚れ込み、中国に合併企業を複数経営している。本業を中国で行うと日本の水準にこだわってしまい、現地市場におけるローカル企業との競争に打ち勝てないため、日本本社と異なる製品の生産に取り組んだ。

【模倣品による被害をカバーするため、輸出を増加】

中国市場を目指した進出であったが、市場が未成熟なうえに、模倣品の被害も大きいため、日本への輸出を増やしている。見かけだけを似せた劣悪な模倣品により、企業イメージに悪影響がある。また、現地日系企業向けの新商品開発にも取り組んでいる。

Z社（浙江省杭州市：電気・電子部品製造業）

【委託加工がうまくいかず、独資で工場を立ち上げ】

取引先の海外移転が進み、中国で委託加工を始めたが、納期・品質・コストのすべての面で問題が多かったために独力で工場を立ち上げた。日本国内は特殊な製品や短納期の製品の製造に特化させていく方針である。

【日本市場向けの生産拠点として進出するも、現地日系企業向けに製品を供給】

日本本社へ輸出する予定であったが、日系企業の中国進出に伴い中国国内の取引先を開拓した。シンガポールの営業拠点を通じて東南アジアへも販売している。

(2) 進出の概要

進出の目的・きっかけ

今回インタビューした企業では、進出の目的として、ほとんどの企業が「労働力の確保」と「コスト削減」のいずれか又は両方を挙げている。しかし、その半分の企業は「現地市場開拓」も目的としている。

進出のきっかけは、各社ともさまざまであるが、「自発的」に進出した企業が半数と最も多く、次に「中国側や現地日系企業からの要請」に応える形で進出した企業が2社（U社、X社）あった。逆に、「日本の取引先からの要請」や「取引先の進出に追随」する形で進出した企業は1社（Z社）のみであった。

【「現地市場の開拓」を主な進出目的とした事例】

(S社～上海市：衣料品製造業)

30種類以上ものパーツを組み立てる非常に労働集約的な産業であったために、手先の器用な労働力に魅力があった。また、女性の美に対する気持ちは万国共通であると考え、合弁当初から中国市場を狙っていた。

(T社～上海市：衣料品製造業)

日本で取引先であった商社から合弁の話を持ちかけられたことがきっかけである。既に上海市内で別の合弁会社を立ち上げていたが、資本のマジョリティを持っていなかったため、65%出資の会社を作り、競い合わせることになった。

進出目的は、優秀な労働力で生産基地を確保することと、現地市場を獲得することである。

(U社～上海市：その他金属製造業)

ドイツの大手自動車メーカーに自動車部品を納品していた国営企業からの誘いがきっかけで、国営企業の自動車部品製造部門を独立させる形で合弁会社を設立した。中国の自動車市場は拡大が見込まれており、現地の市場を獲得することが狙いであった。

(Y社～江蘇省呉江市：食料品製造業)

社長との交友が深かった呉江政府の推薦で開発区の土地を購入し、まだ中国で少なかった、日本の技術で菓子を作るということを開始した。

【「コスト削減」または「労働力の確保」を主な進出目的とした事例】

(V社～江蘇省常州市：金属製品製造業)

当時の日本本社の社長が、県の貿易協会が主催した視察旅行に参加して合弁相手と知り合った。バブル経済の頃で人材不足が深刻であったため、安価な労働力が魅力であり、技術力の低い製品の刃物部分を現地で生産して日本に送ろうと考えた。

(W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業)

労働集約的な部品の生産を行うため、1995年に国営企業と合作で工場を設立した。国営企業が場所を提供したものの、相手側の出資はなかった。

(X社～江蘇省蘇州市：窯業)

国営工場からプラント製造を依頼されたのをきっかけに、中国で人手のかかる検品を行うことを考えた。最初は委託加工を目指したが、技術移転先の国営工場で指導していた人物がいなくなったため、独力での進出に方針転換を図った。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

日本の取引先が相次いで海外に進出し、コスト削減要請も強かったことから、中国で委託加工を開始した。技術者を1名常駐させて指導にあたったが、納期・品質・コストのあらゆる面で問題が多くトラブルが絶えなかったため、自ら工場を作ることにした。

進出先の選定理由

上海及び周辺地域を進出先として選定した理由として、4社が、合弁相手や委託加工先の工場の立地を挙げており、既に生産拠点としてのベースができている地域を選択している。これらは、上海市内から離れた江蘇省や浙江省への進出であり、生産インフラやコスト、労働力などを勘案した「調達・生産」を選定要因とした進出と言える。

「顧客・市場」を選定要因として上海市内に進出した企業は2社(S社、T社)で、主に消費財の中国国内販売を目的としたものである。

(S社～上海市：衣料品製造業)

中国国内販売を視野に入れていたため、ブランド力を考慮して上海を進出先に決めた。工場の場所は、市の中心に近い地区を選定した。取扱量の拡大によって新たに工場を設立し、日本輸出入、国内販売用の2つの工場に分けている。

(V社～江蘇省常州市：金属製品製造業)

視察先が常州市であり、江蘇省には技術者も多く存在していたことが立地の要因である。合弁相手である郷鎮企業の工場が同地であったため、その工場の敷地内に立地した。

(W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業)

最初は合作相手と国営企業のあった経済開発区に工場を有したが、独資に変更し、同じ昆山市の鎮に引っ越した。現在の立地場所は、賃料が安く、鎮の対応も良い。

(Y社～江蘇省呉江市：食料品製造業)

合弁会社を江蘇省呉江市で経営していたため立地を決めた。日本本社の社長は中国に広く交友関係があり、蘇州市の名誉市民にもなっている。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

委託加工先の投資会社があった浙江省の杭州市に進出した。最初に進出した場所でトラブルが生じたので、別の鎮が作っている工業園に移転した。

(3) 進出企業の経営状況

経営戦略

近年、上海市やその近郊に、日系企業を含めた外資系企業の進出が増加する動きとともに、同地域へ既進出企業及び中国国内企業の生産、販売拠点の移転も進んでおり、部品メーカーにとっては大きなマーケットとなりつつある。当初、輸出が中心で現地マーケットを対象としていなかった企業でも、国内販売に転じる動きが増加している(X社)。

また、現地での生産技術の向上により、労働集約的な業務だけでなく、付加価値の高い生産工程まで現地に移転する動きも見られる。しかし、海外への技術移転は、技術の流出リスクに加えて、価格競争を更に激しくするものであるため、日本と中国における取扱製品や生産工程の棲み分けなどを、短期的な利益確保のためだけでなく、中長期的な観点から検討していくことが求められる。

(W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業)

労働集約的な部品の生産から開始した。部品の生産は競合相手が多いため、付加価値をつける高精度品を開発し、生産したいと考えている。同時にコストを削減して、受注量を増やしたい。

(X社～江蘇省蘇州市：窯業)

人手のかかる検査を中国で行い、日本で組み立てて販売するつもりであったが、現地への日系企業の進出が相次ぎ、現地での引き合いも多いため、組立まで行い現地に納めるようになった。

(オリエンタルエンジニアリング～江蘇省大豊市：工業炉製造業)【国内事例調査ケース(3)】

日本国内と中国では事業展開方法を棲み分け、中国には先端的な技術は持ち込まない方針である。日本では雰囲気センサーを搭載した真空浸炭炉を投入して攻勢をかけるなど、新技術での事業展開を図るが、中国にはコーティング技術は持ちこまず、棲み分けを行ってリスクヘッジをしている。

生産管理・品質管理

進出企業は、日本市場だけでなく現地マーケットを対象にしているケースでも、多くの場合は、顧客がローカル企業ではなく、外資系企業や外資の合弁会社である。従って、顧客からの品質に対する要求は厳しく、競争上の優位性を確保するためにも、生産管理や品

質管理にはかなり力を入れている。

今回インタビューした企業のなかでも、ISOを取得したり(W社、Z社)、QCサークルを導入したりして(X社)、品質管理の維持・向上に努めている企業があった。中国人は日本人と品質に対する意識がまったく異なるため、日本人の感覚までを教え込むためには、マニュアルだけではなく、現場での指導などを通じた根気強い教育が必要とされる。特に、国営企業出身の労働者などの場合は、既に国営企業スタイルが身につけているため、品質に対する考え方を教えるのに苦労している日系企業は多い。

(S社～上海市：衣料品製造業)

ラインごとに、完成までに数回の全数検査を徹底している。ミシン針は鍵をかけて管理し、折れ針を完全に回収するまで新しいものを渡さないことにしている。回収できない場合は、その工程のすべての商品を処分している。

(W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業)

年間8回程度、2～3週間日本から技術者が来て指導している。さらに現地で新製品の生産を開始する際には、日本で設計したラインの整備や不良品の原因解析、対策のために指導に来ている。2002年11月にはISO9001-2000の認証を取得し、品質管理に力を入れている。

(X社～江蘇省蘇州市：窯業)

ISOを取得しており、QCサークルも導入している。日本人が常駐し指導にあたっているが、感性を伝えるのが難しく、限度見本を作り、どこまでの瑕疵が許容範囲かなどを、議論を繰り返しながら教え込んでいる。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

ISOを取得しており、納品先は日系企業であるから顧客の検査も入るため、品質管理はしっかりと行っている。指導は通訳を介して行っているが、きちんと考え方で相手に伝わっているかが不安であるため、マニュアルの整備に力を入れている。

調達・販売

a) 原材料調達

原材料の調達については、顧客や市場によって、現地調達と輸入部材を区別しているケースが見られた(S社)。また、中国国内販売でも、顧客の指示に従って、特定の原材料をほとんど日本から輸入している企業もあった(U社)。

ほとんどの進出企業が、コスト競争力を高めるために、現地調達比率を高めたいという考え方を持っているが、ローカル企業の供給する原材料の品質がそれほど高くなっていないこと、資材メーカーや原材料メーカーの進出が充分進んでいないこと、などの理由から、現地調達を限定的に行っている企業が多い。特に、金型などは現地での調達が難しく、日本から輸入をせざるを得ない状況にある(U社)。

(S社～上海市：衣料品製造業)

国内販売分の原材料調達は、一部の高級レースをフランスなどの欧州から輸入している以外はすべて現地調達である。日本への輸出分は、日本や韓国からも原材料を輸入している。副資材業者の中国進出が進んでおり、現地の日系企業や欧州系企業との取引も増え、現地調達比率が高まっている。

(U社～上海市：その他金属製造業)

アスベスト製部品の生産はすべて中国国内調達である。金属製は8割が輸入で、主に日本から輸入している。現地調達比率を高めたくても、中国の素材はまだ品質が悪く、納入先から使用を制限される事や、材料を指定されることもある。金型は、日本本社の他、韓国からや国内調達もしている。

(W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業)

当初は原材料を日本から輸入していたが、コストが合わなくなったため、現在は中国国内で調達している。

(Y社～江蘇省呉江市：食料品製造業)

中国価格を実現するため現地で調達を行っているが、品質が悪い上に、中国名すらわからない素材もあり苦労している。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

資材購入先の日本の大手メーカーが上海市に進出してきたため、5割程度を現地調達できるようになっている。残りは、日本や台湾、香港、シンガポールなどから輸入している。

b) 販売

中国国内販売では、売掛金の回収問題をどのように回避するかが、進出各社にとって重大な課題となっている。日系企業や外資系企業を取引相手とするケース(Z社)が一般的であるが、それでは中国において限定的なマーケット開拓しかできなくなる。そのため、顧客からの支払を契約時、納入時、検収時の3分割にすることを契約条件とする(オリエンタルエンジニアリング)など、取引方法に工夫をしている進出企業もあった。本来的には、ローカル企業か外資系企業かに関わらず、継続的な取引のなかで、取引実績と信用度に応じて取引条件を決定していくことが必要とされる。

また、中国では、日本のような流通網がなく、代理店販売のコントロールもそれほど簡単ではないために、国内販売において苦労する日系企業が多い。しかし、合併相手の経営資源を上手に活用し、売上を伸ばしているケース(S社)もあった。

(S社～上海市：衣料品製造業)

国内販売は、上海市内で、直営店、有名百貨店、専門店チェーンに販売員を派遣し、市外では専門店のチェーン店で販売している。さらに地方では、展示会等で知り合った地方の販売店で現金販売を通じて実績を積んだ販売店と代理店契約を結んでいる。取引相手の選別により売掛金の回収は比較的順調である。

(W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業)

国内販売は、売掛金の回収問題を避けるために、日系企業を中心にしている。ローカル企業の場合、回収できない場合は次の取引を行わないことを徹底させている、売掛金の未回収は若干あったが、信用のないローカル企業との取引は極力避けるようにしている。

(X社～江蘇省蘇州市：窯業)

国内販売は、現地に進出した日系企業を中心だが、台湾系企業や広東省のローカル企業にも販売している。販売先にローカル企業もあるので、売掛金回収の問題が発生することがある。国営企業か民間企業かは関係なく、しっかりしているところはきちんと支払ってくれるし、そうではないところは払ってくれない。きちんとした選別が必要であると考えている。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

進出当時は日本への輸出が目的であったが、日系企業の進出に従って現地市場を開拓し、現在では8割近くを中国国内で販売している。国内販売先は日系企業がほとんどで、輸出先は、日本本社とシンガポールの営業拠点になっている。

ローカル企業への販売を数年前までは行っていたが、販売代金が回収できなかったために、余程手が空いている場合以外は仕事を受けないことにしている。

(オリエンタルエンジニアリング～江蘇省大豊市：工業炉製造業)【国内事例調査ケース(3)】

売掛金回収の問題を避けるために、顧客からの支払を契約時、納入時、検収時の3分割にすることを契約条件とするなど、リスクヘッジを図っている。

財務管理

財務管理は、中国で事業を行っていくうえで重要なポイントとなる。特に、これまで原材料輸入と製品輸出を外貨決済してきた企業が国内販売を始めると、現地通貨である元での取引をしなければならなくなる。国内販売に伴って、現地調達に切り替えられればよいが、現地通貨を外貨へ自由に変換できないなかで、販売サイドでの元での代金回収と調達サイドの外貨での代金支払による受払通貨のミスマッチで資金繰りがつかなくなるケースには注意が必要である。

また、国内販売への転換に伴って、従来は免税されていた原材料輸入に対する関税と国内販売に対する増値税の支払が発生することになり、輸出の際には問題にならなかった資金の受払のタイミングなどをよく勘案し、キャッシュ・フローの管理には充分留意する必要がある。特に、増値税については売上高に応じて毎月納付する必要があるため、売掛金回収の問題がキャッシュ・フローに与える影響は非常に大きいと言える。

(T社～上海市：衣料品製造業)

国内販売を増やしていきたいが、日本輸出品は日本から資材が無償で持ち込まれるのに対して国内販売では資材を購入する必要があるため、資金不足が発生している。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

取引先は中国全土に広がっているが、関税や増殖税の制度が省間で異なるため、手続きに手間取っている。

労務管理・人事管理

中国における労務管理や人事管理は、日系企業にとっては非常に難しい問題である。中国企業との合併の場合は、ある程度合併相手に労務管理と人事管理を任せられることが多い(S社)。

しかし、独資または日本企業との合併の場合は、日系企業自らが担う必要がある。日系企業で勤務した経験がある中国人であれば、日本人の考え方や日本企業の管理方法などについて理解があるが、そのような人材を現地で獲得することは簡単ではない。中国で長年、現地法人の経営管理に携わっていた日系企業出身者を雇用したり、また、日本本社で雇用していた中国人を登用したりするケース(Z社)もある。

労務管理や人事管理が難しいのは、訴訟につながるケースがあることもその理由の一つにある。それらのリスクを回避し、従業員をまとめるために、工会(労働組合)を組織し、役立てているケースもあった(S社、X社)。

(S社～上海市：衣料品製造業)

中国人の管理は、現地の信頼できる人間に任せる事がポイントと考えている。合併相手の国営企業で工場長をしていた女性が副総経理に就いており、人事・財務管理に厳しく非常に有能である。

1996年、当時3資企業としては珍しい工会(労働組合)を作ったことが、従業員をまとめるために役立っている。中国では、必要なことを文書にすることが重要であるため、規則はよく話し合って制定しており、労働組合が相談に乗ってくれている。

(X社～江蘇省蘇州市：窯業)

労務管理の仕組みが整っていなかったために、5名からなるグループを作り、評価もグループ単位でできるよう変更した。同じ部落の出身者だと、部落での序列があって、社内で定められた序列には反発をしてしまうが、リーダーを順番に変えてみると、能力差を実感して納得する。グループ同士で競争もするので活性化につながっている。また、社内に工会(組合)を作り、就業規則の制定などで力を借りている。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

日本で採用した中国人の副総経理が、管理者クラスをマネジメントしている。日本の同業社に勤めた経験があり、中国人の考えも良くわかるので助かっている。

採用

上海市内では、優秀な人材に対するニーズが高く、中小企業では幹部候補となる優秀な管理人材の確保が困難である。一方、江蘇省や浙江省などの地方では、現地人の管理人材とともに、ワーカークラスの採用にも工夫が必要である。合併企業の場合は、合併相手が募集・採用をしてくれるケースも多い。

地域によっては、地元出身者が出稼ぎ労働者に比べて離職率が高い傾向が見られるため、出稼ぎ労働者の比率を高める例もある（W社）。また、これとは逆に、自社技術の経験者が多い地域に立地する企業もあり（V社）、それぞれ独自の対応を行っている。

（S社～上海市：衣料品製造業）

設立時は、合併相手の工場から試験を行って200名程採用した。上海は1996年頃からサービス業が発展したために人材難になり、現在は120名ほどが上海市外からの採用である。

（T社～上海市：衣料品製造業）

ワーカーは地元の鎮から採用したが、離職率が低いために高齢化が進んでいる。新しいものを取り入れていくには年齢が高いという問題もあるが、その分技術の蓄積は進んでいる。

（V社～江蘇省常州市：金属製品製造業）

地元の人材を別々の鎮から採用した。もともと鍛造が盛んな地域で、経験者を集めることができた。

（W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業）

立ち上げ時は、現地の事情が良くわからなかったため、地元の専門学校の同期卒業生をまとめて雇っていたが、離職率が非常に高く、現在は1人も残っていない。地元の間が半数で、地方出身者を半数程度採用している。

採用は、手先の器用さと簡単な算数ができることを基準にしている。田舎にあるために管理者の採用が難しく、ワーカーからの抜擢なども行っている。

（Y社～江蘇省呉江市：食料品製造業）

ワーカーは、出稼ぎ労働者を中心に雇っており、そのうちの9名が寮に入っている。管理職は日本本社の社長の知人である共産党員の紹介で採用しており、地元蘇州の間である。

給与・福利厚生

今回インタビューした企業では、平均の基本給与は、ワーカークラスで700～800元/月、管理職クラスで2000～3000元/月としている企業が多かった。特に、ワーカークラスでは、地域間・業種間の給与格差が、管理職の給与格差と比較して小さかった。

ワーカークラスでは、地元出身者と出稼ぎ労働者の間で、給与格差があるうえ、福利厚生費の負担額も異なり（S社）、また、出稼ぎ労働者を雇用する場合は、寮も整備する必要がある。

進出企業では、単純な給与レベルの差に加えて、離職率や労働者のレベル、福利厚生費

なども含めたトータルなコスト比較と業務の内容にもとづいて、採用対象者や雇用形態を検討していく必要がある。

また、企業のなかには、能力給を採り入れて業績主義を徹底したり（オリエンタルエンジニアリング）、歩合制を導入したり（V社）するなど、社員のやる気を引き出すための人事・給与制度を採用しているところもあった。

図表 4- 3- 1 調査対象企業の平均給与額（上海及び周辺地域）

No	対象企業	所在地	業種	平均給与額(元)/月	
				管理職	ワーカー
1	S社	上海市	衣料品製造業	上海人 1,200 / 外省人 700~800(平均)	
2	T社	上海市	衣料品製造業	700~800(平均)	
3	U社	上海市	その他金属製造業	2,000(平均)	
4	V社	江蘇省常州市	金属製品製造業	2,000	1,000
5	W社	江蘇省昆山市	電子部品製造業	2,000~3,000	ワーカー700~800 リーダークラス1,000
6	X社	江蘇省蘇州市	窯業	1,200	700
7	Y社	江蘇省呉江市	食料品製造業	2000	ワーカー400~500 班長600 営業1,000
8	Z社	浙江省杭州市	電気・電子部品製造業	4,000~5,000	700~800

（資料）ヒアリング調査にもとづき作成

（S社～上海市：衣料品製造業）

ワーカーは製品の品質、管理者は管理能力によって査定をし、給料を決めている。平均給与は、上海人で1,200元、外省人で700～800元程度。上海人には43.5%の社会保障がかかるため、会社の支払額では約2倍の開きがある。輸出用工場の建物内に食堂があり、国内用工場へも運んでいる。

（V社～江蘇省常州市：金属製品製造業）

ワーカーの賃金は平均1,000元、管理者は2,000元と他社に比べて高いため、離職率は低い。歩合制でノルマや罰金も課している。

（W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業）

ワーカーの給料は、700～800元、リーダークラスで1,000元、部長クラスで2,000～3,000元程度である。地元の間には養老保険などの費用が別途必要となるので割高になる。能力制はとっているが、出身地での差は設けていない。

地方出身者向けに、寮も用意している。食堂も設け、1食は無料で提供、それ以外の食費と寮の費用は給与から天引きしている。

(Y社～江蘇省呉江市：食料品製造業)

ワーカーの給料は平均400～500元、班長は600元であり、差をつけないと班長をやってくれない。ワーカーの中でも技能を持つ人材には、20～30元を上乗せしている。営業員は歩合制で、平均1,000元程度、管理職は2,000元程度である。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

給与はワーカーが700～800元。部長クラスになると4,000～5,000元である。地域では高い方であるが、上海に較べれば安い。最近、養老保険の支払いが義務付けられた。事業所負担が給与の17%と結構な額になっている。

(オリエンタルエンジニアリング～江蘇省大豊市：工業炉製造業)【国内事例調査ケース(3)】

給与は他企業に比較して高く、能力給を採り入れ、業績が悪い従業員は解雇するなど業績主義を徹底している。更に、持株会社を作って経営陣に合弁会社の株式を持たせてから、業績が伸び始め、売上が昨年の5,000万元から、2002年は8,500万元に急増した。

社員教育・研修

今回インタビューした企業では、社員教育や研修などの人材育成に対して、各社とも力を入れていた。これら人材育成については、日本に派遣をして研修を行うケースが多く、管理職だけでなく、ワーカークラスも派遣することにより、技術レベルが向上することや、日本語でのコミュニケーションが可能になること(オリエンタルエンジニアリング)など、得られるメリットは大きい。日本に派遣すると転職リスクが高まるという考え方が一般的であるが、日本に派遣することがインセンティブとなって転職を防ぐという考え方もあり、積極的に取り組んでいる企業は多い。

また、現地での公的機関が開催するセミナーなどを活用している企業や合弁相手である国営企業の研修に参加させている企業もある。

(S社～上海市：衣料品製造業)

設立後6年間は、毎年5～6名程度、日本で研修していた。現在も、欧州で開かれる展示会に2名派遣している。また、地元の区で開催するセミナーに従業員を派遣している。中国人は非常に教育に熱心で、自費でMBAのコースに通っている従業員もいる。

(U社～上海市：その他金属製造業)

国営企業の規則に則って、年間に、管理者クラスで40時間、ワーカークラスで70時間の研修時間が定められている。研修場所は国営企業で、職種ごとに内容が分けられている。その他、日本より技術指導も定期的に行っている。

(V社～江蘇省常州市：金属製品製造業)

毎年5名程度半年から1年間日本に送り、10年かけて従業員の約半数を指導した。

(Y社～江蘇省呉江市：食料品製造業)

呉江市で開催する品質管理や貿易検査、財務検査などのセミナーに派遣している。日本での研修や、高額セミナーに参加させると、転職されてしまいそうなので見送っている。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

管理職は毎年日本に連れて行っている。日本に行ったことがあるという理由で引き抜かれたこともあるが、日本に行くことはインセンティブになり、管理職を引き止めるのに役立つと考えている。地元の人民政府が主催するセミナーに参加している。

(オリエンタルエンジニアリング～江蘇省大豊市：工業炉製造業)【国内事例調査ケース(3)】

技術指導を行うために、毎年、現地従業員2～6人を日本に呼び寄せて6ヶ月～1年の研修を実施してきた。その結果、溶接や組立の技術レベルが上がり、現地法人の1/3～1/2の社員が日本語を話せるようになった。このような経緯から現地法人と日本本社間のコミュニケーションには問題がなく、日本からの常駐人材は特に必要がなかった。

現地化・日本本社との関係

企業の現地化については、合弁企業と独資では状況が異なる。合弁企業の場合は、出資比率や経営のイニシアティブの掌握度、合弁相手との力関係、経営人材の派遣状況などにもよるが、日本側が経営管理に口をはさむことが難しいケースも散見される(U社)。技術面では日本側が担当するが、経営管理については合弁相手に委ねざるを得ない場合、日本側と中国側のコミュニケーションギャップが広がって、重大な経営上の問題が発生することもあり、何らかの形でリスクヘッジをする必要がある。

独資の場合は、現地化をどのようにして進めるかが、コスト競争力の強化、企業の成長度合いを左右することになる。中国国内での販売については、現地に権限委譲されているケースが多いが、日系企業が顧客の場合は日本本社と連携することも必要である。また、ヒトについては現地化ができて、資金調達については日本本社のバックアップが不可欠であり、事業規模の拡大に大きな影響がある。

(S社～上海市：衣料品製造業)

中国販売に関しては現地に裁量が任されており、日本本社と相談の上で決定している。日本への輸出に関しては日本で営業して中国に発注するので、毎日生産面で情報をやりとりしている。現在は日本ですべての開発を行っているが、将来は中国でも行いたい。

(U社～上海市：その他金属製造業)

中国側に人事権があるため、日本本社は総経理の選出にも意見が反映されにくい。命令の指揮系統も整っていないため、日本側の意向が伝わりにくい。営業は日本本社でも行っているが、現地に進出した日系企業が現地調達比率を高めるために中国での取引相手を探しており、現地での営業が重要になっている。

(W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業)

日本人は駐在していないが、現地の取引先は日系企業が中心であるため、董事長が月に1回中国に来て、中国各地で営業をしている。問題が発生した場合は、日本の中国担当部長である董事長に報告し、現地の総経理が処理している。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

現地での取引が増えたこともあり、現地の裁量で行動することが多い。総経理には次代の後継者がついていないために、日本本社とのやりとりも問題ない。新工場の建設の際は、サポートもしっかりしてくれた。

(4) 進出企業の「経営上の課題」

競争環境の激化

上海及び周辺地域では、市場も順調に拡大しているが、それを上回る勢いで競争環境が厳しい状況になっている。これまでの競合相手であった日系企業や外資系企業以上に脅威となっているのは、急速に力をつけてきたローカル企業の存在である。ローカル企業は、コスト競争力に加えて、技術レベルでも着実にキャッチアップしてきており、現在は日系企業が品質レベルで優位にあるが、予断は許さないと見えよう。

(S社～上海市：衣料品製造業)

既に上海でブランド名も浸透し、優良な販売店との関係も構築できているが、勢いのある大企業、急成長している地元企業には脅威を感じている。日本の大手メーカーが生産体制を再構築して、中国国内販売攻勢をかけてきている。日本で人気のあるドイツメーカーも強力な競合先である。

(T社～上海市：衣料品製造業)

市場は15%拡大していると言われているが、競合激化の影響の方が、市場拡大の影響よりも大きいと考えている。現在の競合相手は、日系企業や欧州系企業である。ローカル企業は1日12時間労働で休みも少なく、機動力が違っていると感じている。

(V社～江蘇省常州市：金属製品製造業)

合弁相手の元総経理と通訳が独立して競合先になっている。通訳を介して技術指導をしていたためにノウハウを奪われてしまった。日本の小売業者が直接中国のローカル企業から買付にくることもあり、コスト競争は厳しい。

(W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業)

競合先はローカル企業を中心に数多く存在する。ローカル企業の技術力は年々上がり、価格は50%程度であるので、コスト削減が急務となっている。

(X社～江蘇省蘇州市：窯業)

日本で生まれた技術であるが、台湾企業も伸びており、中国企業にも脅威を感じている。現在は、日本の大手メーカーが最大の競合相手である。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

現地に多数進出してきた日系大手組立メーカーは、取引先を日系企業に絞っているため、市場規模は大きい。しかし、深圳や東南アジアに進出していた同業社も上海周辺に移転してきており、競争が激化している。

その他

中国で国内販売を行う場合は、模倣品の被害が問題になることが増えてきている。現地の警察当局に取り締まりを求めることができるが、完全に排除することは難しく、イタチごっことなっている。中小企業単独では対応ができないため、日本の公的機関などに相談するとともに、事前に自ら防衛手段を講じておくことも必要である。

(Y社～江蘇省呉江市：食料品製造業)

競争先は現地のローカル企業であるため、模倣品に苦しんでいる。パッケージだけ真似て味も形もまるで違う。現地の人には区別がつかないから、当社に対するイメージも悪くなる。新製品を売り出すと、初めのうちは良く売れるが、ニセモノが出るとぱったり売れなくなってしまう。大手企業が協力してやっと勝訴できるぐらいであるから、1中小企業では手の打ちようがない。中国人の意識が高まるのを待つだけである。

(5) 進出企業の「今後の方向性」

今回インタビューした企業では、中国の国内市場を視野に、積極的な国内販売による事業展開を考えている企業が大半であった。販路開拓や営業力の強化については、ほとんどの企業が意識しているものの、競争力強化のための手段としては、1) 製品開発力や商品力の強化を図っていく企業と、2) コスト競争力の強化を図っていく企業、の大きく2種類に分かれている。特に、コスト競争力を図るために、現地調達比率を上げることは必須の取り組みであるが、ローカル企業と競争するマーケットでは、コスト競争力が優位性を発揮しないことを十分に留意し、プラスアルファの付加価値を追及しなければ、中国国内マーケットで収益を確保することは難しいものと思われる。

(S社～上海市：衣料品製造業)

培ったブランド力で、中国での販売力を強化していきたいと考えている。さらに日本本社に働きかけ、現地での開発と現地調達比率の上昇も目指していきたい。

(T社～上海市：衣料品製造業)

中国国内の販路拡大と、ライン管理による生産性の向上を目指す。販売力強化のためには、ウレタン技術を活かした製品の開発など、商品の企画力の向上を図っていきたい。

(U社～上海市：その他金属製造業)

現地に日系企業が数多く進出しており、環境への意識も高まっていることから、金属製部品のニーズは増えている。現在は、同じ上海市内に独資の工場も設けており、現地での売上を拡大していきたいと考えている。

(V社～江蘇省常州市：金属製品製造業)

技術力の蓄積が進み、独資になって経営のコントロールも可能になったので、取扱品目を増やし、現地での販売を増やしていきたいと考えている。特に上海は園芸ブームなのでチャンスがあると考えている。

(W社～江蘇省昆山市：電子部品製造業)

競合の激化から、歩留まりの向上、コスト削減、生産量の拡大、高精度品の開発と量産が今後の4つの目標である。Q.C.D.を当社の経営の命として、日々努力している。

(X社～江蘇省蘇州市：窯業)

コストはすでに底値に近くなっており、削減幅はあまりなくなっている。今後は、グループ制の導入などで労務管理を徹底させ、製品の精度を上げていきたい。

(Y社～江蘇省呉江市：食料品製造業)

現地に日本料理店や日系のホテルが多数開業しているため、日本人による管理と日系企業に比した価格の安さを活かして新商品の開発を行っている。食品輸出の免許も取得しており、日本からの受注もあるので、今後は日本への輸出を増やしていくことも考えている。

(Z社～浙江省杭州市：電気・電子部品製造業)

日本の取引先はこの先もどんどん海外に移転していくため、国内の売上が中国にシフトしていくと思われる。今後はさらに中国国内の営業を強化していきたい。そのために営業の専門員を1名日本から派遣してもらう予定である。