

8、中国上海蘇州へ進出した日系企業の現地化課題

国際印刷大学校 若生彦治

1 はじめに

日本国内の中小製造業は、大口取引先の海外進出により、売上高の低迷および事業所の数が急減している。今後の地域産業振興策を考えるため、中国へ進出した企業の経営課題を聞き取り調査した。

横浜市に事業所を持つ企業 1008 社が海外に現地法人・事務所を設置している。1008 のうち 340 が中国にある(2006 年 6 月、横浜産業振興公社調査)。上海蘇州にある日系企業 7 社の 海外へ進出した背景、進出した中国における日本的経営風土の変容、現地化の方向および 今後の経営課題を調査した。

2 S社

S社は2002年、プレス加工業として設立された。S社は、精密金型の設計および電子応用機器を生産、プレス加工原材料、製品の運搬および機械操作を人力で行っている。製品のモデルチェンジ期間が短く、迅速な対応が求められている。受注変化の対応と在庫量適正化は、当社を含めたグループ全体がITネットワーク(サーバ)を構築、協調している。

中国の労働法令は毎年、変更されている。労働契約基準は、2007年度より日本の労働契約基準に近くなる。労働賃金はここ数年間、毎年10%以上上昇している。賃金上昇は社会保険に連動し、実質上、人件費が毎年15%上昇している。当社の全社員に占める中国人材派遣会社の派遣人材の割合は、2006度に20%、2007年度に0%と正規社員のみとなる。

中国国内の経済規制は緩和される方向にある。その見返りとして中国国営・民族系企業育成策の観点から外資系企業への優遇税制策が廃止される。外資系企業は優遇税制策が廃止されると国営・民族系企業と対等の対場に立って市場競争することが求められる。販売競争は中国国内から国外へと拡大しており激しくなっている。

外資系企業は中国国内における販売網・人脈・商慣習がやや浅い。中国へ派遣している日本人技術指導・財務担当社員の給料は、日本本社が負担している。個人所得税が異常に高く日本国籍社員の数は極力抑制せざるを得ない。企業経営の現地化は避けられない。

現地化の課題は、中国国内市場における自社製品のシェア確保、総経理の職務が遂行できる人材の育成、現地語による経営・技術・品質保証マニュアルの整備にある。

3 M社の工場

M社は日本本社の14事業部がそれぞれ独自に中国進出を判断した。M社の工場は中国国内において未回収代金が増えた。日本本社は販売代金を回収するため中国国内に現地統括会社を設立した。その統括会社はM社のアジア工場が製造する全製品をすべて買い取り、現地販売、代金回収に専念している。M社の日本本社財務部は中国国内にある全てのM社系工場へ財務部員1人を派遣した。財務部員(経理)は派遣された工場において経営の全権限と責任を1人で独占している。当工場は電子レンジを製造している。中国の食文化は冷凍食品や解凍調理の習慣がない。安価な電子レンジ(千元以下)は中国企業が生産販売している。当工場は生産のターゲットを高級品(2千元以上)に絞り、日本へ輸出している。

中国籍従業員の定着率は10~30%であり他社と比べて低い。それでも応募者が多い。その理由は履歴書に外資系超一流企業に就職した経歴を書きたい中国籍労働者が絶えないことにある。定着率が低いことより、社員教育、品質保証、生産管理は手が抜けない。

4 まとめ

地域産業基盤の活性化においては、日本本社と中国事業所の協働および日本本社の機能発揮が鍵となる。中国は政治、労働賃金の高騰、貧富の格差拡大、公害、石油・エネルギーの爆食など10のリスクを抱えている。企業経営の視点からリスクを注視している。

参考文献：蘇州国家高新区管理委員会編(2006)『蘇州高新区投資ガイド』