

## 中国・大連進出富山県企業に聞く ～現状、課題とその対応策～

環日本海経済交流センター 主任 最上 史郎

### 1. はじめに

筆者は、今年3月まで1年間、中国・大連に滞在していた。中国が日本のGDPを抜き世界で第2位の座を獲得した2010年のことだ。大連では、マンションや地下鉄など、街の至る所で工事が進められ、高級車が溢れる道路はいつも渋滞している。そんな成長著しい大連に、富山県から大小様々な企業が30社以上進出している。そのうち約半数から、大連におけるビジネスの現状について話を聞く機会に恵まれた。



高層ビルが並ぶ大連市中心部

### 2. なぜ大連かー進出のきっかけー

#### 〈富山県ー遼寧省の友好県省〉

行き詰まる日本経済、飽和状態となっている市場、人口減少・少子高齢化、昨今の円高など企業にとっては厳しい状況が続いており、企業の海外進出、特に急速に発展するアジア新興諸国への進出が勢いを増している。中でも、インフレや為替リスクはあるものの、世界一の人口を有する中国への注目度はなお高い。上海、北京、広州など大都市がいくつも点在するなか、富山県企業が都市規模の割には大連市に多いのは、1984年に富山県と遼寧省が友好県省となったことが少なからず影響しているようだ。

#### 〈富山ー大連便が週5便に デイリー化に期待〉

1998年には富山ー大連便が就航し、現在では北京まで延伸されており、これまで週4便であったが、10月末から週5便に増便されることになった。さらに今後、震災の影響がひと段落し、当初の計画であったデイリー運航が実現することが期待されている。この便を利用して、現地での経営方針の検討、商談や市場開拓のため、日本から幹部が大連入りする場合や、現地駐在員が日本での会議に出席する場合など、富山と大連を行き来する機会が多い企業には非常に便利な地域と言える。なかには、1月に1週間程度大連に滞在する日本本社の幹部もおり、「直行便という条件は欠かせない」という企業の声は多い。

#### 〈富山県大連事務所の存在〉

大連には中国で唯一、富山県事務所が設置されており、富山県企業にとっては頼りになる存在だ。富山県大連事務所では、投資を計画している企業に対し、中国の法制度、投資環境、消費市場などの情報提供や相談に応じてくれるとともに、法人の設立や労務問題など専門的な内容については、税務、会計、法律等の専門家を紹介している。また、今年1月には北陸銀行大連事務所がオープンし、富山県企業へのバックアップ体制がより強化されつつある。

他方、富山県内には環日本海経済交流センター、ジェトロ富山があり、県内企業の海外ビジネスをサポートしている。海外へビジネス展開する際は、現地を自分の目で見て、肌で感じていただくことを強くお勧めするが、まずは県内サポート機関に相談してみるのもよいだろう。

#### 〈ミッション団派遣と政府関係者とのパイプ〉

富山県と遼寧省が友好県省関係を結んでいることなどから、富山県と遼寧省間のミッション交流

が多くなり、その際、中国企業や政府関係者と縁ができたことをきっかけに進出を決めた例がある。特に中国では、政府関係者と人脈を築くことによって、手続きを迅速に進めることができたり、制度を有効に活用できたりと、柔軟な対応が可能になる場合があるため、有力者との人脈づくりは非常に重要だ。

### 〈豊富な日本語人材と親日的感情〉

古く日本が大連を統治していた時代には日本語学習が必修であったことなどから、大連は今でも日本語人材が豊富であり、日本語を学ぶための施設も多い。また、大連には日本料理店が約200店舗あると言われており、スタッフはみな「いらっしゃいませ!」と迎えてくれる。駐在員にとっては、心休まるひとときだ。また大連は、古くから日本人との関わりが深かったためか、比較的親日的な土地柄といえよう。昨年の反日運動の際も、経済面、生活面ともほとんど影響がなく普段どおりだった。この親日的という環境は、駐在員の生活をはじめ、企業活動など様々な面でフォローの風となるだろう。

### 〈先人からの紹介〉

文化や習慣が全く違う、不案内な土地へ進出する際に頼りになるのは、先んじて進出した取引先などの知人だったという意見も多かった。しかし、これは進出に必要な条件をチェックする前段階のきっかけにすぎない。その後は、コンサルタントを使ったり、駐在員事務所を作ったりして独自で調査することになる。その項目は、市場調査や賃金調査、関連産業の有無、材料の調達先、中国国内で取引する場合は取引相手の有無、取引相手先までの物流など多岐にわたる。

なお、賃金水準をチェックする際は、ジェトロの投資コスト比較サイト (<http://www.jetro.go.jp/world/search/cost/>) が参考になる。ここでは各クラスの賃金だけでなく、事務所賃料、通信費、税金など役に立ちそうな情報がある。

### 〈展示会への参加〉

進出への最初の糸口として、商談会・展示会に出展することは有効だ。現地で市場調査をするこ

とやその国の特徴を自分の目で見ることは非常に役に立つ。ただし、出展する前の準備は必要だ。その地の文化や習慣は、予め市販の書籍などでチェックし、中国人にもわかるように中国語のパンフや商品説明のための通訳を用意する。自治体など取りまとめ側は、参加する上での心構えや中国の商習慣などについて、出展者に対し事前に研修を実施するなどの工夫をすべきだろう。さらに出展者は、商品を大連までどのように運ぶのか、どの物流業者・商社を使うのかまで出展時に決めていけばより商談がまとまりやすい。バイヤーからは、「商品が良くても物流がネックとなり、なかなか話が前に進まない」という話を聞く。

何回か展示会に参加し、様々な人の話を聞き、少し中国での商売の事情がわかってきたら、今後自分で進める場合や委託する場合のコストを時系列で割り出していくという作業にとりかかることになるだろう。

### 〈大連のコンサルを通じて委託生産〉

富山大学へ留学していた中国人を卒業後、富山で雇い、その中国人社員が故郷大連のコンサルタントを企業側に紹介、現在はそのコンサル会社を通じて大連で委託生産している企業がある。大連のコンサルが、委託先工場を探し、商品の材料提案、価格交渉、製造・納期管理まで引き受けてくれている。現地に駐在員を置く必要がなく、初期投資やランニングコストが低く抑えられる。大きなリスクを負えない企業にとっては有益な方法である。しかし一方で、日本本社から細かいコントロールをしにくいというデメリットも存在する。

## 3. 進出の形態—委託生産、現地生産—

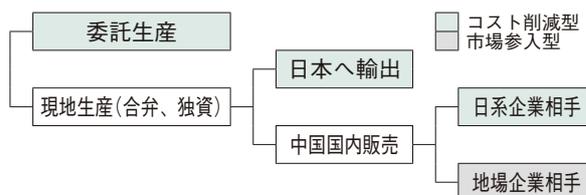


図1 中国進出のケース

### 〈委託生産によるコスト削減〉

企業規模が小さく、体力、ノウハウ、人材に乏しい企業の進出方法として、委託生産がある。委

託生産は初期投資費用を節約でき、身軽に進出できることから、リスクを最小限に抑える方法である。

しかし現在、大連の委託先加工工場の状況は数年前とは状況が一変している。大連の経済が急激に発展するとともに、加工工場はフル稼働で、非常に忙しい状態が続いている。近年、中国の工場は力をつけてきており、受注、納期、価格などの面で強気な態度をとるケースが多い。日本の中小企業からの発注は、地場企業からの発注に比べ、ロットが少なく仕様や納期に注文が細かいため、大連の加工工場にとってはあまり好ましい客とは言えない。たとえ発注したとしても、価格が高くコストメリットがそれほどないというケースがある。特に手始めとして品質や諸状況を試すため、ごく少量を発注しようとするばなおさらだ。「委託生産をすればコスト削減が図られ、初年から黒字」というわけにはいかないケースがあることに留意しなければならない。つまり、委託生産をするにも数年先を見据える必要があるといえる。一方で、工場は多く存在し、新しい工場も次から次へと設立されている。特に老舗にこだわらず、発掘していけばニーズに合った委託先が見つかるだろうという意見もある。このような障壁を低くするため、現地でのノウハウや人脈を持つコンサルや商社などに相談することも一つの方法だ。

企業によっては、委託生産をすることによって、技術の流出、漏えいに気を使う必要があるだろう。特にデータを預けて製品を作ってもらう場合、全ての情報が筒抜けにならないよう、敢えて一部のデータを変更するなどの工夫が必要だ。また、一世代前の技術しか出さないという企業もある。

実際委託生産をする場合、信頼できると思える工場でも任せたままにせず、常に管理し、相応しくないことに対して注意することが重要だ。中国の工場は、特に納期についてルーズであるため、常に催促するか、余裕がある納期設定とする必要がある。また、ワーカーの賃金上昇に伴って、工場側から価格アップについて打診された場合は、それを鵜呑みにするのではなく、当方と先方の事情を照らし合わせてよく協議すべきだろう。

## 〈現地生産、合弁か独資か〉

今回、ヒアリングした企業には、合弁、独資いずれのスタイルも存在するが、独資企業の中に、中国へ進出する際には独資で進出することを強く勧める企業がいくつかあった。合弁は、地場での仕入れ、販売ルートの確保がしやすいこと等がメリットだが、中国側と経営方針が合わないとき、トラブルになるという合弁のデメリットを避けることが重要であるというのだ。たとえ中国側の出資比率が低くても、一般に中国企業は主張が強く、設備投資ひとつをとってもなかなか話が前に進まない。中には、中国でのスタートは合弁だったが、中国側企業の経営権への執着から、合弁を解消し、独資で再スタートした企業もある。また、問題が発生し中国企業と裁判で争った場合、日系企業が敗れるケースが多い。進出当初は合弁でもよいと思うが、将来的には独資を検討すべきだという。

一方、合弁で順調な企業に共通して言えることは、合弁相手の中国側が経営方針にあまり口を出さないというスタンスを保っていることだ。中国企業側から信頼されている、技術的に中国企業の理解が深くないなど、理由に違いがあるものの、このような合弁企業は合弁のデメリットよりもメリットを語る。たとえば、中国人労働者とのトラブルがあった場合、中国側が率先して解決してくれる。また、中国企業との取引でよく言われる未払い金へも対応してくれる（相手が日系企業であっても、購買担当が中国人であれば同じように未払い金は生じる場合があり、裁判になったケースもある）。さらに、昨年発生した賃上げデモの際にも、中国側企業が根回しや鎮圧に動いてくれた。合弁相手は、中国独特の習慣や文化が大きく影響する分野で力を発揮してくれるというわけだ。

合弁は、日本側企業と中国側企業の相性やスタンスが後の運営に大きく影響することから、合弁相手を求める場合は、よく相手を見極める必要がある。また、合弁後はお互いにルールを作り、例えば日本の親会社から利益の少ない仕事を請け負う際など、相手とのトラブルになりそうなきは事前によく協議することが重要だ。

## 〈進出にあたっては、専門家を味方に〉

中国・大連の商習慣や法律は日本のそれとは大

大きく違う。例えば、社員が円満定年を迎えた場合、退職後も会社が暖房費を負担し続けなければならないこと、職員が業務以外の理由で死亡したときも会社が保障しなければならないことなど、国営企業のなごりか、日本の常識では考えが及ばない、労働者に有利な規定が存在する。また、「労働契約法」をはじめとする労働法規の内容はしばしば更新されるため、会社の設立から運営まで、弁護士、会計士、コンサルなどの専門家を味方につける必要がある。特に会社の設立手続きは一度しかないことなので、プロに任せた方が効率的である。餅は餅屋だ。専門家へは、労働者とのトラブル、契約書の中身の精査など相談する機会が多い。

大連には日本語対応可能な弁護士やコンサルが多いため日本人にも安心だが、中には地場の専門家に委託し、言葉の壁がある場合はその対応を中国人スタッフに任せている企業もある。ローカルの専門家にも優秀な人材が存在し、一般的に日系企業相手の専門家よりコストが安いという。日系、地場を問わず、コンサルによって、得意分野があるとともに価格に差があるため、いずれにしろよく調べる必要がある。

### 〈騙されやすい日本人、パートナー選びは慎重に〉

嘘だという確証を得るまで他人を信じる気質を持つ「日本人」は騙されやすい。中国人の口座にお金を振り込んだが、その後連絡が取れなくなったという話を未だによく聞く。例えば、日本で知り合った中国人に、将来の明るいビジョンを説明され、この話の実現性などを調査せずに大金を出資するケースがある。信頼できるか否かの判断は、どんな計画か、どんなスケジュールか、誰とタイアップして何ができるか、成功事例はあるかなどを目に見える形で確認することが重要だ。また、それを短時間で判断するのではなく、一定期間様子うかがってから見極めるのがよいだろう。

### 〈中国国内販売を柱とした進出を〉

現在、中国では賃金コストが急激に上がっている。中国政府は、第12次5カ年計画（2011～15年）期間中に所得を倍増させるべく、毎年15%規模の最低賃金上昇を目論んでいる。ジェットロが実施した「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査

（2010年度調査）」においても、中国進出企業の経営上の問題点として「従業員の賃金の上昇」が約8割と、ダントツの1位となっている。中国を、従来のローエンド労働力を利用する「世界の工場」から、13億という世界一の人口を有し、今後とも国民の経済力が大きく上昇するであろう「世界の市場」と捉える考え方が主流となりつつあり、これから中国に進出する場合は、内販を最終目的として進出すべきことはすでに一般論となっていると言ってよい。また、たとえ上海や広州など、世界屈指の経済都市が飽和状態になったとしても、成都、重慶、武漢などの内陸都市や中国の人口の5割以上をかかえる、農村に暮らす人々をターゲットにした潜在市場がある。

そのうえで、日系企業は価格競争をするのではなく、高くても日本製の特長である質のよい付加価値の高い商品で勝負し、その商品が受け入れられるか、しっかりマーケティングすることが重要となる。他方、内販をするには強いネットワークや政府のバックアップ、バイタリティーのある営業人材などが必要だ。特に中小企業は、最初は大きな投資をせず、体制を小さくスタートさせ、例えば中国企業との業務提携や販売拠点の設置を通じて、まずは販売ルートを構築し、それが安定したら現地に工場を作るという方法も有効だ。さらに、現地で売ったもので利益がでる仕組みができるようになればベターだろう。中小企業の場合は、現地に進出している日系企業を相手に取引をしているケースが多いが、そこから始めて徐々に内販にシフトするのも一つの方法だ。

### 4. 地場企業相手の内販

中国・大連への進出は内販を視野に入れて進出することが望ましいと先に述べたが、それを少し深掘りし、本項では、内販に挑む企業の意見を中心に紹介する。

### 〈中国スタイルには中国人が対応〉

中国の地場企業と取引する場合、営業は中国人にまかせるのがセオリーだ。中国には中国独特の習慣や「間」があるためだ。商談に食事は必要なのか、どのポストが出席すればよいのか、どのタイミングでどう話を進めるべきかなど、中国人の

采配に任せるのがよいという。また、未回収金問題や中国人従業員の労務管理への対応など、中国独特の文化が必要な分野は中国人に任せるべきだ。他方、ある企業は、営業職については中国スタイルに任せているが、工場職については日本式を取り入れなければならない、と言う。

## 〈設備を中国企業と一緒に作り込む〉

現地の工場では当然、製品製造のための設備が必要となるが、日本の設備を中国へ持ってきてそのまま使うのではなく、現地で技術の高い業者を探し、一緒に作り込んでいく作業が必要であるという企業がある。「一緒に」というのは、その製造過程で注意深くチェックし、互いに意見を出し合いながら作るということだ。信頼して任せたままにしておくと、最初のプレゼン時と出来上がった時には全然違ったモノができる場合があるためだ。現地で設備を調達することができれば、日本の数分の一の価格となり、大きなコストメリットがでるといえる。一方、どれだけ注意深くチェックしても、中国現地の設備、部品を使うと日本並みの製品ができないのも事実だ。そのため、どの部分に現地のモノを使えるかを見極め、コストダウンを図る必要がある。

また、地場企業に発注・契約し、いざ製造工程に入ってみると「やはりこの価格では請け負えないから値上げしてほしい」といった交渉が日常茶飯事だ。すでにその企業を見込んで他の工程を進めているため、他に委託先がなく、タイムロスが発生させないよう、泣く泣くこの条件をのんだ企業もある。質の良い製品を納入させることと同時に、仕事の進め方が緻密で優良な地場企業を探し当てることに注意を払わねばならない。

他方、すでに商品のブランド力があり機械に頼るウエイトが重い企業であれば、日本で使っている機械で製造し、どこで製造してもクオリティが保てることを強みとすることも可能だ。そのためには、現地の従業員が入社してすぐにその機械を扱える単純な仕様に変えていくなどの工夫が必要だ。この改良ノウハウは、今後、さらにローエンド労働力を求めてコストの低い国などに進出する際にも役にたつだろう。

## 〈信用、品質、特殊性で勝負〉

日系企業が中国市場に参入するには、価格は高くても、どこにもまねできない、革新的技術をもった独自性、特殊性のある商品、また、省エネ効果の高い環境配慮型商品を武器に勝負することが理想だ。環境に関しては毎年規制が厳しくなっているため、保温効果や節電効果の高いものはチャンスがある。最近では「初期投資は多少高いが、○年間のランニングコストで逆転する」という売り方が多い。省エネ効果を測定する技術についても日系企業の得意分野だ。中国企業は信用しきれない部分があり、本当に省エネの数値が正しいか疑問だという。他方、日本の商品は「信用」「品質」「特殊性」が重要だという。一部の反日感情はあるものの、日本商品の良さは周知の事実なのだ。

また、アフターサービスの手厚さも日系企業の得意とするところだ。最近では地場企業にもアフターサービスに力を入れる企業が増えてきてはいるが、そこは中国人には不得手な分野だ。故障しても直し方が雑であるため、また同じところが故障するというケースがよくある。

## 〈内販の伸び悩み、日本からの発注の増加〉

日本製品は価格よりも品質で勝負とはいうものの、現状の中国では、過剰品質であり、適正価格でも適正品質でもないという企業がある。実際「そんなに高い品質や機能はいらさないから、もっと安くしてほしい」と考える中国企業が少なくないということだ。また、年々中国企業の技術が高まってきており、日本製品との品質の差が縮まってきている。日本製品が95点だとすると中国製品は70～75点程度だという。それほど品質の差がなく、中国製は日本製の半額だとすれば、日本製品の苦戦は必至だ。

大連近辺では地場企業との競争になり、日系企業の価格が地場企業より20～30%高くなるため、高品質を売りにしてもなかなか仕事が受注できない。仕事がないときは工場を稼働させるためだけに地場企業から受注するが、地場企業の提案する低価格で請け負うと赤字だという企業がある。一方で「日本の親会社からの仕事が売上額の30%程度で推移してきたが、去年は70%程度となった」という。日本での取引価格が中国など新興国の影

響を受け、コスト削減を強いられた結果低価格となっているため、安い製品を求め、日本から大連工場への発注が多くなったことが原因のひとつだという。今後は大連でも、労働者の賃金、外注先の価格や原材料の価格が上昇するだろう。そうなれば、工場の機械化による人員削減などさらなるコストダウンとともに価格をいかに商品に転嫁できるかが課題となる。

### 〈製品にブランド力なくば、継続してPRを〉

内販の成功は、一般的に大企業より中小企業の方が難しい。ブランド力のある製品をもつ大手企業の場合は、自ら動かなくとも中国側からアプローチされるが、一方で中国の有力企業は日本の中小企業がアプローチしても相手にしてくれない傾向がある。特に中小企業の持つ斬新で特殊な技術は、中国人にとっては見慣れず、どんな技術かイメージできない。中国人は過去の実績や信頼を重視するため、中国独特のコネ社会を利用して、人からの紹介を重ね、自らアプローチを繰り返し、商品の説明を何度も繰り返して理解を求めていかなければならない。

## 5. 労務管理—人材確保と教育—

### 〈右腕となる中国人責任者の発掘・教育がカギ〉

中国に拠点を置くとき、総経理には日本人を配置するケースが多いが、その右腕となる優秀な中国人責任者を側近に据えることがカギとなる。中国人従業員の労務管理、通訳、財務管理などを担当する副総経理や部長クラスに中国人を配置する。実動部隊のトップとして会社を動かしていく人材とあってよいだろう。そのような人材には当然、能力・信頼が必須条件だ。単に日本語ができるだけでなく、両国の文化、習慣、考え方を理解し、日系企業側からの視点で会社を融合してまとめることができ、文化の通訳ができる人材が必要となる。ではどのようにして人材を発掘すればよいのか。以下、いくつか企業の例を紹介したい。

- ・現在の中国人責任者はグループ会社の社長に紹介してもらった。どんな案件でも、なるべく中国人に任せるようにしている。他の会社の情報を聞くと、日本人が関与する仕事ほど問題が発

生しているように感じる。

- ・優秀な中途人材の発掘もしたし、新卒も採用する中で、弊社のシステムに則って教育していった。
- ・人事、労務といった中国人への対応は中国人副総経理に任せている。彼女は10年ほど前、大連に進出したときからの社員。社長が遼寧省政府との友好交流会の際に、商社勤務であった彼女の兄と知り合い、彼から紹介された。副総経理は日本留学経験があり、日本的な考え方ができる。
- ・雑誌社のコンシェルジュ大連が中国人新卒者を対象に、「日系企業合同面接会」を開催しているが、おもしろい試みだと感じており、優秀な人材がいたと聞いている。このような場を利用するのも有効ではないか。

一方で、中国人を総経理に据え、大連での経営方針など大きな権限を与えている企業がある。その中国人総経理は、日本の都市銀行で勤務経験があり、しっかりとしたカリキュラムの中で、日本の商習慣について教育を受けている。彼は、都市銀行退職後、大連に戻りコンサルの仕事に就き、工場経営等について数年勉強した。実際の工場改善に興味を持ち始めた矢先に、ちょうど日本人の前総経理に誘われ入社したのだという。核となる中国人を育てることは現地化への第一歩だが、育てるためにはその人材を満足させ、モチベーションを上げる必要がある。彼が満足している点は次のとおりだ。まず給料。中国人は日本人以上に給料に固執する。給料が自分の価値だという考え方が強いのだ。中国人総経理は、日本本社採用という扱いで、大連でも日本人水準の給与となっている。次に、会社から大切にされ、信頼されていると感じていること。現在、彼が提案した方針は否定されることがなく、会社を思い通りに動かすことができている。それゆえ、裏切り行為をしてはいけないという気持ちになるという。日系企業は、中国人に任せるといっても、実際は様々な制約を加えており、任せ切れていない状況が多い。

ちなみに欧米企業は、完全に現地スタッフに任せる傾向がある。その反面成果を求められ、それに答えられなかったらクビということになる。中

国人がどちらを好むか、それは人それぞれだ。ただ、中国人の傾向として、目の前の、直近の高い給与を求めため、教育を積み重ね、5年後、10年後を見据えた給与体系は性に合わないケースが多い。その考え方の根底には、歴史的な背景などから、来年はどう変化するかわからないという不安がある。だから、目の前の利益を得るためには不正もはたらくことがあるのだという。

## 〈人材育成教育・研修でスキルとモチベーションアップ〉

中国人が、日本や欧米並みの社会でのマナーを親や学校から学ぶことはないといってよい。このような人材を日系企業で新規採用するときは、当たり前のことから教育する必要がある。時間を守らなければいけないこと、上司やお客様への対応などのマナー、トイレや灰皿の環境維持の仕方、モノを盗んではいけないというコンプライアンス、マニュアル、作業手順などからスタートだ。

どの企業も新入社員研修はするものの、定期的な研修など、それ以上の制度の拡充は時間や経費の制約上難しいという企業が多い。しかし、研修の重要性は認識しており、今後充実させていくという企業がほとんどだった。他方、責任者クラスの中国人に対し定期的に研修をしている企業がある。責任者クラスを教育し、その内容を中国人スタッフにまで広めてもらおうという趣旨だ。日本と同じレベルで、コンプライアンス意識や企業理念の共通理解などについて定期的に研修しているという。

研修を重視している別の企業は、採用したほとんどの中国人を半年ほど日本で研修させている。その中国人は日本的な考え方や高い技術を勉強してきているため、作業ひとつひとつが一般の中国人と全く違うことを痛感するという。次に何をすればよいか理解しており、一人の責任者が指示を出し、部下はその指示に従ってテキパキ行動するのだ。現在の質が保たれているのもその研修のお陰だという。

サービスレベルが低い中国において、そのレベルを高めるには、教育と給料がセットで必要だという企業がある。文化の違いや長年の経験の積み重ねにより労働者に高い水準のサービスの重要性を納得・浸透させるのは難しいため、給料をある

程度高く設定し、強制的に従わせているうちに浸透させることが得策ではないだろうか。後から入社してくる従業員は先輩のやり方を真似する傾向があるので、よい方向の色に染めてあげるといった流れができてやっとスタンダードという議論ができるのだという。

他方、中国は一般的に離職率が高いため、教育にもある程度コストと労力をかけなければならない。日本では、先輩が後輩に指導して伝えていくことが一般的だが、中国では、そのような習慣がない。先輩が教育し、後輩が出来るようになると、先輩の立ち位置がなくなることや、自分だけの技術として給与アップの交渉材料とできなくなることなどが理由らしい。そのため、後輩が育たず、企業が自ら教育する必要があり、コストがかさむことを考慮しておく必要がある。

また、教育次第では、高いレベルで仕事ができる中国人は少なくない。「できない」のではなく、「知らない」のが大半だ。

## 〈経営現地化でさらなるコスト削減、運営効率化〉

進出企業にとって、コスト面や運営面などの理由から経営を現地化することが望ましい。将来的には、董事長は本社の社長、総経理は中国人とすることが理想だという企業もある。なるべく日本人駐在員の数を減らし、中国での商習慣に慣れた中国人に任せる。日本人が数人いるだけで、その人件費でコストが大きく膨れ上がるためだ。現地化がうまくいっている会社の目安は、中国人100人に対し日本人1人だという。各企業とも現地化を進めているところだが、なかなか日本人ゼロというわけにはいかない。中国は縦社会がはっきりしているため、中国人にトップを任せるとその人が大きな権限を振るう傾向にあるため、常にチェックしていく必要がある。また、資産の確保、不正、コンプライアンスの問題を含めたりスク管理が重要だ。オペレーション、部下の指導などは中国人へ権限移譲はしているが、発注などお金に関係する手続きは、総経理のサインなしでは進められないなど、厳格に取り扱うという例も聞いた。

## 〈ローエンド労働力不足と中堅技術者の離職〉

製造業は工場を持ち、そこでワーカーとして賃

## 中国・大連進出富山県企業に聞く ～現状、課題とその対応策～

金コストが安価な中国人を雇いコスト削減を図るのが基本スタイルだが、近年、そのワーカーが集めにくくなっている。特に80年代以降に生まれた一人っ子世代は高学歴者が多く、日本と同様に、いわゆる3Kといわれる職場を嫌う。また、農民工といわれる農村からの出稼ぎ労働者の供給に対する需要が多く、彼らの賃金が上がっているうえに、地方都市にも経済発展の波が押し寄せており、物価が高く生活しにくい大都市に出ていかなくても、故郷の近くに農民工の需要が生まれつつある。

2009年だけで単純作業員が半減したという企業がある。その後、入社希望者がなく採用できていない。特に若年層がすぐ辞めてしまう。ラインワーカー減少の影響は大きく、生産量を維持しようとする、今まで目が届いていたところに目が届かなくなり品質が維持できなくなる。ワーカーをつなぎとめるため、非全日制雇用（臨時雇用）から全日制雇用（正社員）へ変更することも考えなくてはならない。しかし正社員にすると当然会社の負担が大きくなるのだ。「ワーカーには長く勤め技術を習得してもらって、より良い品質のものを作っていききたいのだが」ともらす。

また別の企業は次のように語る。ワーカーについては、業務の閑散期に残業手当が減少するため、離職者が多くなる。しかし、閑散期はそれでよい。他方、毎年二ケタ程度のベースアップがあり、長く勤めたら給与が上がることに魅力を感じるワーカーは離職しないという。給与のベースアップ額については、中国全土の製造業の給与と大連という地域性で判断し、工会（労働組合）と折衝のうえ決定している。年初の目標と年末の結果を照らし合わせ、責任者については人事会議で一人ひとり検討する。製造部門については毎月の評価結果により、営業部門については成績に応じて、手当など一定のインセンティブを与えている。

中国人には終身雇用という考え方がなく、職場は将来の自分のためにスキルを磨く場所であり、そのスキルが他で高く買ってくれるなら転職をも辞さない、という考え方が根強いことから、賃金、仕事内容、福利厚生に魅力のない企業にとって雇用状況は厳しくなりつつある。ある企業は、中国人は一旦技術を身に着けると、自分をより高く買ってくれる企業へ転職する可能性が高まるため、

一人前になる3年をひとつの目安とし、特に給与面などの待遇に気を使っているという。工員は人が入れ替わってもあまり問題が生じないが、設計は、3年程度でやっと一人前になるため、離職されると大きな問題となるのだ。そのため、設計部門については、定員以上の人員を雇用し、若い人材を育成する方針を取っている。ベテランが給与アップについて執拗に主張する場合は退職しても構わないというスタンスだ。他方、日系企業の設計部門経験者であることで、日系企業の2倍程度の給与を用意する地場企業があるため、離職を引き止めることは難しいという企業もある。



にぎわう休日の繁華街

### 6. さいごに

企業の皆様に話を伺った際、いつも最後に聞いた「これから進出する企業へのアドバイス」について簡単にまとめ、終わりとしたい。

中国進出へはいくつものハードルがあり、当初の予定と異なる問題が発生するが、過去の教訓を生かし、専門家を味方につけることによってリスクを軽減することが可能である。中国では日本とは違い、はるかに打つ手は多く、やればやるほど儲かる資本主義社会であると感じる。すでに経済大国となった中国には大きな市場があり、日本企業はそこからの恩恵を受けない手はない。中国が成長し、変化するスピードは非常に速いため、チャンスを逃す前に、進出を検討してみてもどうだろう。