

パネルディスカッション

1. 開催日時 平成18年9月7日(木) 13:30～16:30
2. 開催場所 富山産業展示館（テクノホール） 2階会議室
3. 参加者数 81名
4. 内 容 「富山県中国進出企業に学ぶ対中ビジネス成功のポイント」
コーディネーター

富山大学極東地域研究センター 教授 今村 弘子 氏

パネリスト

(株)インテック 執行役員 北陸ソフトウェア工場長 川浦 正博 氏

(株)スギノマシン 企画部長 宮尾 宗嗣 氏

北陸電気工業(株) 執行役員 高倉 和雄 氏

日本貿易振興機構(ジェトロ)貿易投資相談センター 主査 加藤 康二 氏

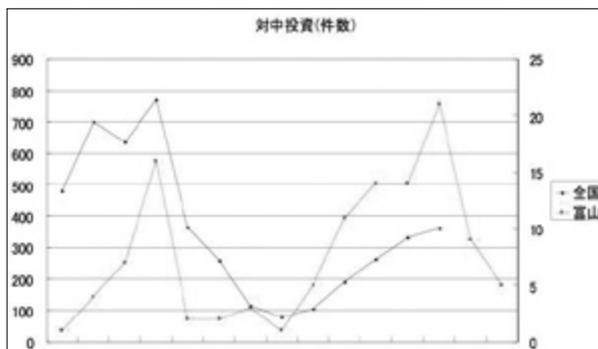
※ 文中敬称略

(今村) 本日は「富山県中国進出企業に学ぶ対中ビジネス成功のポイント」ということで、ディスカッションを進めていきたいと思ひます。

富山県企業の対中進出の特徴

まず、私の方から富山県企業の対中進出がどのようになっているかということて話をしたいと思ひます。

日本企業と富山県企業の対中進出数のグラフを見ますと、もちろんスケールは違ひていますが、動きとしては、日本企業も富山県企業もほぼ同じような動き方をしています。



対中投資はこれまで3回ブームがあったといわれていますが、第1次が1980年代半ばのプラザ合意以降のことでした。第2次が92年の鄧小平の「南巡講話」があった後、93～94年にピークを迎えているのですが、富山県企業はこのとき大幅に増えているという状況です。そして一時、下火になりましたが、2001年のWTO中国加盟以降第3次ブームを迎えているわけですが、同じような動きをしています。これは日本企業だけではなく、対中投資そのものが同じような動きをしています。世界の対中投資は昨年あたりからやや鈍化傾向が見られます。日本側の対中投資などで見ますと、増えている状況に

ありますが、これが今後どうなっていくかということが今後注目されるポイントではないかと思えます。

2 大拠点の東北と長江

富山県企業を見ますと、東北地方と長江デルタ地域が2大拠点となっています。東北地方に関しては、大連がほとんどだというようにいえます。それから、長江デルタ地域が特に2000年以降、これも世界の潮流とほぼ一緒ですが、かなり注目を浴びてきています。この地域への投資も増えてきています。

富山県企業の場合、製造業が多いわけですが、サービス産業なども多く進出し出してくれています。

90年代当初には、委託加工型の、要するに中国で作って、それを日本に輸入する、あるいは世界に輸出するという形のものが多かったのですが、中国国内市場向けも多くなりつつあるようです。これも日本全体と富山県企業は、傾向的に見れば同じような動きをしているのではないかと思います。

またこれも最近の特徴ですが、100%外資（独資）による進出という傾向が増えてきています。特に最近進出したものについては、独資企業が多くなっているという状況です。

今後の課題

(1) 新たな取引先

今後の課題としては、先ほど中国国内市場向けが多くなってきているという話をしましたが、最近中国をどう見るかということについて、「世界の工場」から「世界の市場」になりつつあるという言い方があります。「世界の市場」というのが、単に中国国内の消費財向けが増えている、あるいは自動車売れているというようなことだけではなく、中国国内にある日系企業、あるいは他の外資系企業に販売するという形も増えてきているのではないかと思います。

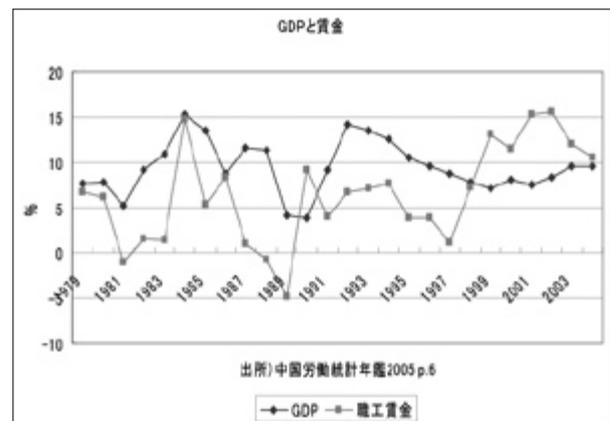
(2) 優遇税制が変わる可能性

ただし、現在外資系企業の方が国内企業よりも、例えば税制の面などにおいて優遇されているといった制度が今後変わる可能性もありますので、どうなっていくかということも問題になっていくのではないかと思います。

(3) 賃金の高騰

最近、特に2年ほど前から指摘されているのが賃金の高騰です。グラフを見ていただくとお分かりのように、99年からGDPの成長率を超えて賃金上昇しているという状況です。

このグラフはホワイトカラーとブルーカラーを合計したものですので、ホワイトカラーの方の賃金はさらに上がっているのではないかと思います。そうすると、労働コストの削減のみを考えると、昔の委託加工型の案件は難しくなってくるのかなという感じがします。



(4) 人材

最後に人材についてですが、ある新聞に、日系企業の総経理になっている日本人が今まで日本にいた時には中間管理職だったのが、ある時突然、お山の大将になってしまい威張り散らしているというようなことで、そういう人材が非常に多いのだというようなことが書かれていました。

私も、富山県企業をはじめとして日系企業を何社か見せていただきましたが、幸い、私が見たところにはそのような方はいらっしゃいま

せんでした。しかし、そういった方ももしかするといるのかもしれない。よく中国人の留学生などが、日本企業はやはりガラスの天井がある、出世が限られているから、どうも日系企業は魅力がないということを言います。これも日系企業にいわせると、辞める人材が多いから登用できないのだということになって、鶏が先か卵が先かになるわけですが、そういう悪循環があります。

そうではなくて、日系企業を幾つか参観させていただきますと、実際には登用システムもかなりでき上がっています。きちんと資格試験を作り、信賞必罰なども明確にしているというところが多いようですが、どうも日系企業は欧米企業と違うのだという思い込みがあるのではないかと思います。この辺も、ではそうではないのだという事例を多く作っていかなくてはいけないわけでしょうし、非常に難しい問題ではないかと思います。

人材というようにぼやかして言うのは、最初の例でいきますと、私が見た日系企業などでは、日本から派遣されている方が威張っているようなところはないわけですし、反対にいいですと、日本人から見ても魅力的と思う方が社長をしていらっしゃるどころだと従業員の定着率もいいようです。親会社ばかり見ているのではなく、きちんと中国のことを理解して会社経営をしているというのを、従業員も分かっているのだということをつくづくと感じました。その意味では、これからの人材養成というのは、日本側も中国側も両方必要なのかなという感じがしました。

詳しい中国情勢そのものにつきましてはジェットロの加藤さんからお話しいただけるとお思いますので、富山県企業の話を中心にお話しました。私よりも、実際にビジネスをなさっている方のお話の方がより皆様のお役に立つとお思いますので、本日パネリストとして来てくださっている方のお話をこれから順次、伺っていこうと

思います。

本日のテーマは「対中ビジネス成功のポイント」です。世間には、それこそ対中投資のハウツーものなどもたくさんありますし、最近では本屋に中国関係の書籍がたくさん置いてあります。そういった書籍には書かれていない、あるいは書けないような生のお話などもお伺いすることができればと思います。成功のポイントとありますが、「失敗は成功の母」というような、これは少し違う意味で使われているわけですが、もしかすると失敗しないためのポイントというようなことも重要になってくるのではないかと思いますので、そういった話などもお聞かせいただければと思います。

中国に進出した順番で、まず北陸電気工業の高倉さんからお話を伺いたと思います。

北陸電気工業は、98年には広東省東莞市に委託加工型の生産拠点を設立し、2004年には天津市に独资で生産拠点を設立したということですが、この2か所をそれぞれ設立して、実際にどのような苦労があったのか、設立してよかったという点、この点は最初に考えていたものと少し違ったとか、あるいは中国市場開拓という面においてはどうだったのかというようなことをお聞かせ願えればと思います。よろしくお願ひします。

〈北陸電気工業株式会社〉

(高倉) 弊社の概要をまず説明したいと思います。本社は旧大沢野町にありまして、世界で500億円弱の売上があります。我々は電子部品製造販売をしている会社です。そのうち抵抗器といわれるものを年間1,000億本ぐらい、総売上の15%ぐらいになります。製造しています。

それから、最近ではセンサーというものに力を入れていまして、自動車や家庭用の様々なエアコンなど、温度を使うようなもの、湿度を使うようなもの、最近では7月25日に携帯電話のFOMAから702i Sというものが出ました。そ

の中には加速度センサーが入っていて、動かすだけで画面が変わる、あるいは通話をするときに振るだけでつながるといった、携帯電話に使うようなセンサーも作り始めていまして、これが約35%となっています。

そのほかはモジュールといわれるもので、これは現在、液晶のフラットテレビなど、液晶のモジュールを国内だけではなく、中国でも製造しています。

電子部品会社には宿命のようなものがあって、セットメーカーの需要があるところで物を作ります。昔はそこへ輸出したりしていたのですが、納期、コスト、あるいは様々な関税の問題もありまして、セットメーカーの近くで物を作るというのがデファクト・スタンダードになってきました。そのためにセットメーカーと一緒に物事を考えます。物事というのは生産拠点や開発設計の部隊などで、そういうものを考えていかなければいけないというのは一つの宿命です。

弊社の場合は、70年代後半からASEANに進出しました。これは当時、セットメーカーがカラーテレビやビデオなどを日本からどんどんASEANの方に生産シフトしたわけです。それに合わせて、弊社もシンガポールを基点に、次にはマレーシアといったようなところへ、抵抗と呼ばれるローエンドの部品から順番に進出したのです。

中国への進出

90年代になってきますと、ASEANでの物作りを見直さなければならない、中国をにらまなければいけないという動きが非常に活発になってきました。88～89年から同業他社が立て続けに中国へ出ていく、あるいはセットメーカーも出ていくということになりましたので、弊社もそれに合わせる形で、まず中国を勉強し、どこへ何を出したらいいだろうかと考え、やはり市場のあるところを目指して出ていかなければいけないということで、最初に委託加工で華

南地区に出ました。そこで抵抗と名のつくものを作り始めたわけです。

生産体制は、徐々にセットメーカーに引きずられながら、発展的な形態変化が出てきています。その結果、学習もしましたし、いろいろ問題もはつきりしてきましたので、2004年、独资で華北地区の天津に出ました。それまで華南は日本に引く、あるいはアジアへも引く、ヨーロッパ、アメリカへ輸出するという委託加工だったのですが、中国国内で部品が使われることへの比重が非常に高まってきましたので、天津では携帯電話の温度保証型の水晶（TCXO）、また日系自動車メーカーを対象にしたセンサー関係について、進出しました。

現在、華東地区の無錫にR&D拠点を設置しました。華東地区はIT産業が非常に盛んで、特に台湾系が目覚ましい動きをしているわけですが、当然日系も行っていますので、日系、台湾両方をにらんだ形でR&D拠点を設立して、中国の開発、特にソフト開発の人材の協力を得て、取り組み出しました。

先ほど申し上げたセンサーというものは、加速度センサー一つとっても、アルゴリズムに関わるソフトがないと使われないのです。私のように古い営業マンは、抵抗を持って行って「使ってください」というセールスをしていましたが、今はそういったセンサーを持って行って「使ってください」と言っても、どのように使うのだ、どういうアプリケーションを使ってどうなるのだということをソフト絡みで開発しないとなかなか使ってもらえないということで、部品メーカーでもローエンドのものとハイエンドのものとの違った売り方、開発の仕方をしなければいけないというのが実情です。そのために中国でも、中国のソフトに非常に長けた人材を使っています。

それが現在、弊社が中国に進出している状況でして、総売上の約28%が中国生産というのが実情です。

中国進出へのアドバイス

弊社が97、98年頃、中国進出をどうしたらいいかと非常に悩みながら、ある時中国に進出している銀行に、昔から進出している部品業界の同業他社と行っているいろいろ教えてもらいました。その際のアドバイスが今も一部通用します。

(1) 役割分担を的確につかむ

その当時、今から6～7年前ですが、まず世界規模の生産部隊の役割分担を的確につかむことが大事だと教わりました。マレーシアをやめて全部中国へ行くのではなく、マレーシアの役割は何なのか。これはやはり10年スパンぐらいで考えなくてははいけません。そして、中国に出るというのはどういう目的があって、何を出すのだということをはっきりさせなさいというアドバイスを受けました。要は地域的にどういったセグメントをして、どういった戦略で物を作っているのか、物流も含めてどのように行おうとしているのかということです。

(2) 中長期的に需要を調査する

セットメーカーや、その頃から非常に力を持ってきたEMS（生産請負業）にどのように物売っていくのか。今非常に目覚ましいのは、台湾系ではホン・ハイ（フォックスコン）という会社です。ここはもともとコネクタ製造会社ですが、素晴らしいEMSに発展しています。シンガポール系ではフレクトロニクス、もちろんアメリカの元祖はソレクトロンという会社で、日本の西村公一さんがIBMにいた時から起業された会社ですが、ソレクトロンとかセレスティカなど、現在、EMSの生産比率は全エレクトロニクスの4割近くになりました。現在それぐらい力を持っていますが、そういったEMSの会社、それからセットメーカーにどのように物売っていくのか、どこに需要があるのかといったことを中長期的によく調査しなさいというのが2番めに教えてもらったことです。

(3) ロードマップ

それから、WTOの問題、ローカルコンテンツの問題です。今、WTOには中国も入りまして、非常に慣れてきましたが、当時はいつ入るのだろうか、ローカルコンテンツはどう変化するのだろうかというのは大変な問題でした。そういうことを勉強しました。

それと産業の発展性です。弊社もマーケティングをしたわけですが、中国が平均で60%、台数で作るようになるというのは予測しましたが、これだけ徹底したというのはやはり今になってみると大きな変化だったと思います。どこでどういうセットが発展するか、要は技術的なロードマップとマーケティングのロードマップをきちんと引けるかどうか。それがアドバイスしてもらった主なことです。

(4) ローカルに勝つコスト

精神的には、ローカルというのは必ず北陸電気工業と同じ物をものまねで作ってしまう、特に抵抗などはすぐに作られてしまいます。そうすると、ローカルに勝つコストで物ができるかどうか。どのように作るのか。日本から設備や材料を持って行ってはとても合わない。現地のをいかに使う技術力を作るかということもアドバイスしてもらいました。

(5) R & D（研究開発）

R & Dですが、6～7年前にアドバイスされて、ようやく去年末から無錫にR & D拠点を設立しましたが、その頃からR & Dには二面性があり、中国国内向けと輸出向けといった区分なり、ローエンドとハイエンドといった製品区分なり、そういったものをきちんと分けたR & Dをしていかななくてはいけないとアドバイスされ、今ようやく設立したというのが現状です。

現状とこれから

現在はどうかといいますと、セットメーカー

の動きも若干変わってきました。北京オリンピックまでは大丈夫という声も多いのですが、セットメーカーもそろそろ中国一辺倒のリスクから、タイやベトナムへリスク分散しようという動きもあります。そうなる、弊社の部品もどこでどのように供給されるか、注文書が出るか、どういったルートで出せば最もよいのかということで、弊社も中国一辺倒ではなくなってきたというのが、今の正直な現実です。

我々の現状はおおよそこういったところです。

(今村) ありがとうございます。次にインテックの川浦さんにお話を伺いたいと思います。

インテックは大連と武漢、上海に拠点を設立しています。情報システム開発ということになりますと、人材がポイントになると思いますが、中国の人材というものが期待どおりだったのかということ、大連や武漢という地を選ばれ、その場所や事業形態の違いなどによって、何か違いがあったのかというようなことなどについてお話しいただければと思います。

〈株式会社インテック〉

(川浦) この「NEAR2006 in とやま」の特徴からしますと、今日お集まりの皆さんは製造業の方が中心なのかなと思います。弊社は情報処理サービス業ということで、違った業界が中国へ進出した時の様々な観点を、気楽に聞いていただければと思います。

私の所属は北陸ソフトウェア工場長ということで、製造業様には特に違和感はないのですが、我々の業界ですと「工場長」というと笑われていますといった状況です。

工場化構想

なぜ工場という名前か。2003年頃から工場化構想ということで始めたのですが、その先に中国のオフショアがあるものですから、工場化というのをまず説明させていただきます。

結局、大きく言えば、企業のグローバル化というのでしょうか。弊社もグローバル化、お客様もグローバル化。その影響というか必然というか、そのようなものが大きな要因です。

バブルがはじけてから、企業の投資効果に対する考え方が厳しくなりました。徐々に厳しくなっていく中で、それまではコンピュータシステムはどちらかといえばアウトソーシングしない、自社の中で物を作るというような位置づけでしたが、投資効果を考える中で、企業のグローバル化、專業回帰というのでしょうか、専門分野は専門家にとということで、アウトソーシングに対する理解が得られるようになり、需要が増えてきました。

今までは北陸にいましても東阪名の仕事はなかなか流れにくかったのですが、アウトソーシングによって北陸でも仕事ができるようになりました。そういうものが一番大きいのではないかと思います。

あとは需要です。ITの役割などもますます大きくなっています。四半世紀前頃ですと、明確な数字ではありませんが、企業の投資のITに占める割合は2～3%だったのですが、ここ1～2年は5分の1～4分の1を占めるようになってきました。ハードウェアは相当投資しなければいけない製造業におきましても、ITというものに対して平均5分の1～4分の1ほど投資している。そういう意味では、需要がますます増えてきまして、当然のことながら質は問われますが、量的要請というのが高くなっていく中で、ではそれを解決するためにはどうすればいいのかということなのです。

ここで弊社の強みといいますか、こういった業界で地方に拠点を持つ企業が少ない中で、偶然にもこの富山に拠点を持っていますので、これは弊社しかできないなど、大変前向きというか、タイミングを見計らったような形で、ちょうどオフショアに対しても第3次ブームに乗っかるような形で中国に拠点を開設しました。

工場化というのは、当然、東阪名の仕事です。東阪名で90%ぐらいの市場があるでしょうか、それを北陸に集めてくるのですが、今度は対応しなければいけません。対応するとすると、意外と要員の確保が難しいということが分かるのです。

北陸の採用を増やそうとか、地域回帰といった現象でUターン組が増えてきているという状況の中で要員確保をしていますが、なかなか難しいというのが現状です。これは意外と知られていないのではないかと思います、採用をしようと思っても、なかなか採用できないという状況です。

中国進出

それを補完する意味で、中国にオフショアの進出をしたというのが現状です。オフショアの話ですが、今は拠点という意味では大連と武漢に二つあります。上海は武漢の分公司で、調査段階の拠点とご理解していただければよいと思います。スポットは以前から行っていたのですが、2003年に進出するにあたり、大連については東軟ソフトという従業員3,000～4,000名の中国企業と提携という形で進出し、武漢については独資で進出しました。

中国の人材

少し話を変えて、人材を中心に話しますと、大連の現状は、提携の中でラボ形式という形で借り上げていました。ピークで約30名にしかありませんが、仕事がある・ないは別にして借り上げです。

なぜ借り上げという形にしたかといいますと、やはり今日言って明日すぐ仕事ができるというものではなく、ある程度勉強をして知識をつけなければいけない、3～4年のスパンの中で力をつけてくれればいい、また要員を固定したいと考えたのが主な理由です。

また、独資でも進出しないといろいろなこと

が分からないということで、武漢については独資で進出しました。

結論から申しますと、大連のラボ形式は撤退しました。なぜ撤退したかという、特に提携ですので、給与やボーナスなども含めて弊社が自由にインセンティブを与えられないという点もあったとは思いますが、とにかく定着率が悪い。定着率が悪いというのは弊社側の考えですが、優秀なメンバーだからこそ、1年、2年といった短い契約にしたがるのです。

そのような状況ですから、たかだか10%、15%ぐらいまで上がったこともありますが、それでも高い方です。ですから、メンバーを結果的に固定できないということで、ラボ形式は撤退して、今は東軟ソフトという中国企業と提携し、スポット的に案件を出しています。むしろそうすることによって、東軟ソフトには3,000～4,000名いますので、ある程度自由に発注できるようになったのではないかと思います。



武漢は、どちらかという上海に近いです。上海から400キロメートルほど西にありますので、ある意味では、先ほど言われた長江デルタ地域に進出したといえます。武漢については基本的にはうまくいっていると思います。ただしプログラマーの給与ですが、現在上海近辺では4,000～5,000元です。4,000～5,000元というと、製造業の方は驚かれるのではないかと思います、高いです。業界でいえば、弁護士の次ぐくらいといわれているほど高いのです。当初は給与ベースだけでしたら2分の1、3分の1だったものですから、そのイメージで進出したので

すが、現状はなかなかそこまで効果が出ていないというか、現実にはブリッジSEといわれますが、品質を保つ橋渡し役という位置づけの作業工程が必ず入ります。現状では、せいぜい10～20%ぐらいの効果ではないかと思えます。

ただ、10～20%という小さいように聞こえますが、確実に出ればよいのです。結局のところ、品質保証のようなものをいかに保って標準化していくか、オフショアのノウハウを保っていくかということをやっていくことが今後の課題、我々の目標と思っています。

五つの観点

今、オフショアの話をしました。これについて五つの観点でビジネスを考えています。

一つ目は今のオフショアで中心となる人材の話です。オフショアというのは向こう側に仕事を出すことですが、二つ目は技術者の導入、来てもらって仕事をしてもらう。当然滞在費もかかりますから、コストメリットはありません。コストメリットはオフショアで終わり。技術者の導入というのは、あくまでも量的要請に応えるということで、中国の人口は約13億人で仮に優秀な人が1%としても1,000万人ですから、そういう量を確保するためです。そこまでは今考えています。

三つ目は、今度は中国に進出している日系企業向けのビジネスです。四つ目は中国市場のビジネスということになるのですが、弊社はどうしても今でいう委託加工型、労働集約型という部分が多いので、サービス業としてはそこにメリットが出せていない。まだよく分かっていないというのが現状でしょうか。製造業は歴史も深いですからいろいろなリスク分散もされていますが、サービス業はまだこれからなのか、本当にあるかどうかさえも分かっていない。長いスパンで考えれば、中国市場は絶対にあるだろうとは思っていますが、それを確かめるところまではまだいっていないということです。

五つ目は、先の先の話ですが、逆オフショアというのが十分考えられるかなど。このように五つの観点でビジネスを考えているということです。

(今村) ありがとうございます。それではスギノマシンの宮尾さんにお話を伺いたと思います。

スギノマシンは生産拠点を設立してからまだ日が浅いですが、実際進出してみて、これは少し違ったとか、この点は考えたとおりであったとか、いろいろ感想をお持ちだと思いますが、その点なども含めまして、ご紹介いただければと思います。

〈株式会社スギノマシン〉

(宮尾) 最初に会社概要をご紹介します。創業が1936年で、今年でちょうど70年になります。設立が56年で、設立から50年ということになります。現在、社員数がグループで約1,000名、売上高で約250億円で、工作機械や産業用機械を作っているメーカーです。

コア技術・商品

メーカーですから、いろいろな装置を作っています。弊社は五つのコアの技術にずっと着目をしています。一つは「超高压」で、高压のウォータージェットを用いて、いろいろなものを洗ったり切ったりするというものです。「超精密」というのは金属などをきれいに仕上げる、あるいは精度よく加工するというものです。

「超小型」ということで、最近変わったものでは、水の中に粉を混ぜて、粉の混じった水を対抗衝突でぶつけます。水で物を切るときに、マッハ3のスピードで飛ばすのですが、マッハ3の水とマッハ3の水とをぶつけることによって、中の粉がもっと粉々になるといいますか、超微粒化という微粒材料を作ります。いろいろな応用がありますが、例えば今ですと、携帯電

話の中にコンデンサーという電気を蓄える部分があります。細かな説明は省きますが、細かなればなるほど電気がたくさん蓄えられる、したがって長時間もつということです。あるいは化粧品など、企業秘密なのであまり話せない内容ですが、資生堂などはよりつややかにということでもご利用いただいています。

また「超高速」というのは、より速く加工するための機器類です。「超仕上げ」というのは金属を本当に平らにして鏡の面のように変えてしまうという工具です。ほかにも原子力発電所などに使われるロボットなどを独自に開発して世に送り続けることで、事業活動を続けていこうとしています。

会社沿革（中国展開を中心に）

弊社の沿革を、特に中国展開を中心にご説明しようと思います。

中国とのビジネスというのは意外に古く、最初は1957年で、当時は広州交易会というものがありませんでした。L T貿易といわれた時代に、詳細は分かりませんが、何十時間かけて初めて機械を交易会に持ち込み、以降そういった類の交易会に出展してきました。

その後、1980年にはアメリカ、90年にはドイツなどに現地法人を作っていくのですが、中国はで現地法人を、という動きは会社内にはまだ出ませんでした。やはり貿易中心ということで、香港の商社と契約して、30～40年間ビジネスをやってきました。

そういう中で、アメリカ、ドイツ、シンガポールに、北米、ヨーロッパ、東南アジアのそれぞれの拠点として設立したのですが、中国はその三つの拠点とは役割が違ってくるのではないかと、一つの極になるのではないかとというような話が出てきました。2001年にW T O加盟という一つのターニングポイントがあったわけですが、そこを境に中国への進出を検討しようということで、2002年にまず上海に販売会社を設立しま

した。

その後、タイあるいはプラハ等にも拠点を設けていますが、2005年、実際の創業という意味では2006年に、上海から西へ約90キロメートルのところにある常熟という都市で生産法人を設立しました。これが弊社の今の中国のビジネスの流れです。

海外ネットワーク

弊社の海外ネットワークについてですが、工場を持っているのは今、中国だけとっていい状況です。アメリカで多少のアSEMBリー、その他、ジグ（治具）の取り付けや、タイで組み立ての一部といった非常に小さなものを行っています。ある意味、初めて本格的に工場を稼働します。アメリカに次いで2か所めの、しかも規模的には最も大きな工場を今、中国に展開しようとしています。

実はまだ操業しておらず、10月8日に操業開始予定ですが、工場は完成したのですが、まだ完工検査が終わっていない状況で、10月8日に間に合うのか、あるいは一月ほどずれ込むのかという状況です。

中国現地法人設立の目的とその検討

では何を目的に検討してきたか、あるいはどういったことを行ってきたのかということに触れながら、それで行って見たけれどもやはり違うとか、ここはその通りだったという点をご紹介させていただこうと思います。

中国への現地法人設立については、現地法人ありきではなかったのですが、2000年4月に検討するようトップから指示が出ましたので、専任のプロジェクトチームを設けました。1回目は2000年から、2回目は2005年からそれぞれプロジェクトを組み、累計で13人・18か月間検討していました。

何をやっていたかといいますと、弊社はメーカーでありながら比較的特殊なものを行って

ます。ですから、どちらかというコストダウンというよりも、中国市場を開拓していこうというのが、最も大きな目的でした。

その点に立っていろいろなことを調査しました。ジェットロや環日本海経済交流センター、銀行、中小企業総合事業団などのいろいろな機関にも相談し、現地調査も行いました。

弊社は北陸電気工業と少し違うのですが、お客がどこか1社ということではなく、しかも8割方が中国企業でした。これは現在もそうですが、永らく香港の会社を使ってビジネスしていた関係もあり、どうしてもこの地域に進出しなければいけないということはありませんでした。

したがって、トップから「どこがいいか」と言われたときに答えようがないものですから、大連、北京、天津、上海・華東周辺、あるいは広州・華南周辺など、いろいろな開発区を回りました。

結論として、販売会社は上海に本店を置き、工場は上海から車で1時間半足らずの常熟という町を選択しました。それぞれ地域によって、弊社にとってという意味ですが、いい点、悪い点が見つかりました。

大きなポイントとして、弊社のお客の所在地を考慮すると、物流や交通事情なども一つの決め手であったということです。それから、販売会社を上海に作ったので、やはりその人間も使いたいということもあり、その近くに工場を作ろうということです。

そういった調査の中で延べ1年半も何を検討してきたのかということですが、最初の2000年のプロジェクトでも工場を建てることを考えていました。先ほど中国進出はコストダウンが大きな目的ではないと言いましたが、やはりコストダウンという魅力もありました。

それから、納期問題です。今も多少困っていますが、上海における通関事情による納期問題の解消も含めて工場を作ろうと思ったのですが、1年近くプロジェクトを組んでいながら、あま

りにも分からないことが多く、分からないまま進出してしまおうかとの声もありましたが、販売会社であれば大きな投資でもないしお金もあまり使わないだろう、万一失敗したら帰ってくればいい、ということで先に販売会社を作りました。

おかげさまで販売会社を作って、売り上げは3年間で約8倍に伸びました。収益がついてくるかどうかというのは別次元の問題だったのですが、そういう中でさらに一歩進めたいとなった時に、やはり工場が必要だと思いました。もっとアフターサービスをやりたいなどいろいろな事由がありまして、工場を作っているところです。

進出に伴う問題点

1年半もかけて、これだけいろいろな人間が調べて、現地へ出張もして、さぞかし分かっただろうと思われるかもしれませんが、現実はなかなかその通りにいっていないところもあります。

例えば工場一つとっても、実は今、常熟の供電局（電力を供給してくれる役場）の嫌がらせに遭っています。2か月前に私も出張に行き、契約合意までしたのですが、工事の日程を教えてほしいと問い合わせると、あなたにだけは教えないと言われました。何をしたのかよく分からないのですが、例えばそういったことがあります。

あるいは、工場の中の電気室ですが、設計は供電局の範疇だからということで供電局にやってもらい、工事業者も供電局指定の業者にやってもらったのですが、消防局から必要なれんがを積んでいないなどと指摘され、「なぜ教えてくれなかったのか」と供電局に言ったところ、「それは常識だろう。この常熟では絶対にそうなのだ」と言われました。

このように、弊社の勉強不足、現地での対応力不足ということもあり、予定どおりになかな

かいかんかったりしているところもあります。

それから、想定以上の問題と思ったのはコピー商品の氾濫です。弊社も事前調査し、商標登録をしたり特許を取得したりといった防御策を講じていたつもりですが、実際はそういったものは無視され、弊社の「スギノ」などのマークをつけた偽物がかなり出回っています。

私もその偽物メーカーのうち何社かに直接行ってきました。それら偽物メーカーは「何しに来た」と言うので、「分かるでしょう」と言うのですが、「それは分かっているけれども、何が問題だ」と言うのです。話にならないといえればそれまでなのですが、ただ怖いのは、彼らの技術が一步一步弊社に近づいている。一步一步どころか、そのスピードがとても速くて、弊社の商品改良のスピードが間に合っていないように思えてしまいます。一方価格は大変安いということで、変な話ですが、弊社が一生懸命営業活動をやり展示会に出展したりしているのは彼らのためにしているのかなと思うことがしばしばあります。

今年も広州のある展示会で、弊社がブースを借り立派に装飾をして、ある工具を販売していました。その横で、アルバイトを使って、コピーメーカーが自分の会社のカタログを配っているのです。またそのカタログを外で回収して、ちり紙交換のようなことをしている業者がまたいるのです。このようなことを言っていると、中国に進出してはいけないと言っているように理解されると困りますが、一生懸命調べて、勉強しながら今進んでいるというのが、今の弊社の状況です。

(今村) ありがとうございます。

これまで、個別に企業の方のお話を伺いましたが、続いてジェトロの加藤さんに、中国の一般情勢ということでお話しいただければと思います。

〈日本貿易振興機構（ジェトロ）〉

中国ビジネスの現状と今後の展開

(加藤) これまで県内企業3社の方々から最前線のお話を伺いました。私からは、ジェトロでこれまで調査したアンケート結果などに基づきまして、日本の企業を全国レベルで見たときの現状なり課題なりについて、ご紹介させていただきたいと思います。

中国ビジネスのメリット・可能性

まず、先に結論ですが、中国ビジネスのメリットや可能性は一体何なのかということですが、コストメリットであり、人材の確保の面、さらには中国自体の市場の成長の可能性、そして現地の産業集積等々から、また新たに生まれるビジネスチャンス、それと主に税制面などの外資の優遇措置を享受できるということで、5点ぐらいに整理できます。

中国ビジネスの課題

その一方で、課題も5点ぐらいに整理しました。コストメリットも随分状況が変わってきつつあり、全体としては上昇傾向にあります。

労働力や人材も場所や地域、業種にもよりますが、供給不足が徐々に目立ってきています。

市場の競争ですが、日系企業同士、地場企業との競争、さらにそれ以外の外資系企業との競争の激化がありまして、それが収益の圧迫の要因にもなっているようです。

税制面などの優遇措置ですが、今村先生のお話にもありましたが、目下見直しが進められつつあるようで、いずれは内資、外資とも法人税は一本化されるというのはほぼ既定路線であろうと思います。後は、いつ、どの程度のレベルになるかという段階に来ているようです。外資の受け入れについても、以前のようにとにかく外資系企業であれば、どんな業種であろうと、どんな企業であろうと熱烈歓迎だった時代と比べますと、中国側も徐々に選別的に誘致すると

いう面も見られてきているところですよ。

最後は知財の問題で、まさに今、現場のお話、実態をご紹介いただいたわけですが、世界の工場であるとともに世界の偽物工場という部分もあって、これはなかなか複雑で悩ましい問題ということです。

ビジネスコストの変動

これら課題について、もう少し具体的な事例でご紹介させていただきます。

コスト、賃金のお話です。法定最低賃金が中国では地域別に定められています。特に近年、この上昇の幅がかなり大きくなっています。ここで今年になって発表されました最低賃金をご紹介します。括弧の中の数字は改定前、つまり1年ほど前の数字で、それと並べてあります。この金額差はかなり大きいというのがお分かりいただけると思います。1か月当たりでこれほど一気に上昇しているのです。これは法定最低賃金ですので、実際には地域により、また職種、業種等によりいろいろ異なると思いますが、さらに大きな水準になっています。賃金が上がるということは、いろいろな社会保障費用なども、賃金をベースに雇用者負担が発生しますから、結果として人件費全体の上昇につながります。

都市	法定月最低賃金	【参考】平均賃金(2004年)
北京	640元 (←580元) 2006年7月1日改定	2,473元/月
上海	760元 (←490元/月) 2006年9月1日改定	2,800元/月
広州	780元 (←684元) 2006年9月1日改定	2,632元/月
大連	開業区 法定最低 (←500元) (賃金2.00元と労働者7月1日改定) 市内: 600元 (←450元) 2006年8月1日改定	1,640元/月
深セン	特区外: 810元 (←690元) 特区外: 700元 (←580元) 2006年7月1日改定	2,643元/月

【注】①()内は改定前。②最低賃金は雇員負担の社会保障料等をまわす場合は、地域により異なる。
【出所】各地方労働社会保障局発表、「中国統計年報」などに基づきシフト作成。

一体、この先どうなっていくのだろうかという一つの目安として、中華全国総工会という労働組合の全国的組織のような団体が今後の最低賃金の引き上げ目標を打ち出したものをご紹介します。

ます。これから先2～3年の間に、いわゆる平均賃金と呼ばれる各地域における全業種の平均賃金の40～60%の水準に、最低賃金を引き上げていくべきだというような目標、一つの目安を打ち出しているようです。

都市	平均賃金	法定最低賃金	
		現基準	目標値
広州	2,820	684	1,128～1,692
北京	2,734	580	1,094～1,640
深セン	2,705	690	1,083～1,624
上海	2,652	690	1,065～1,597
杭州	2,548	670	1,019～1,529
無錫	2,134	690	953～1,290
蘇州	2,080	690	834～1,251

万一これがその通りになりますと、各都市での程度まで法定最低賃金が上昇していく可能性があるかということも考えられるというデータです。

雇用・労働情勢

次に雇用・労働情勢ですが、人材不足など人材に関わる問題で悩んでいるのは何も日系企業だけではないようです。中国にあるアメリカの商工会議所の調査結果をご紹介します。特にビジネス上の問題のトップに挙がっているのがマネジメントレベルの人材です。2004年と比べて、矢印が下に向かっているのは、2005年時点での調査では、この問題は悪化しているという回答

	2005年の順位	2004年	2005年
1 マネジメントレベルの人材	↑	↑	↑
2 官僚体制	↑	↑	↑
3 不透明な法制度	↑	↑	↑
4 透明性の欠如	↑	↑	↑
5 法令解釈の不一致	↑	↑	↑
6 腐敗	↑	↑	↑ 21% ↓ 22%
7 契約条項の執行の困難さ	↑	↑	↑ 17% ↓ 21%
8 地方保護主義	↑	↑	↑

が多かったということを示しています。

さらに、離職や転職も人材に関わる主要な問題の一つです。上海の事例を取り上げてみます。

上海市の労働社会保障局の調査では、30歳以下の平均勤続年数は約1年半という調査結果で出ているようです。全体平均でも約46か月で、若い方でいけば17.5か月で転職をしているという結果になっています。

3. 雇用・労働情勢



(2) 離職・転職動向【上海の事例】

30歳以下の平均勤続年数は1年半

年齢・学歴別の1社平均勤続月数(2005年) (単位:ヶ月)		学歴	
年齢	勤続月数		勤続月数
全 体	46.4		
30歳以下	17.5	四 大 生	21.1
31~40歳	27.0	大 学 院 生	22.8
41~50歳	31.0	短 大	30.5
51歳以上	120.0	高 校・中 学 校	32.1

(出所) 上海市労働社会保障局の発表
「通商弘報」06年3月6日付より抜粋

JETRO 19

一方で、近年大卒者に就職難が発生してきているといわれますが、専攻や出身大学によって事情は異なるようです。全体で見ると、今年の大学の新卒予定は全国で約413万人、それに対して求人見通しは約167万人だそうです。新卒の方は、大学の定員を増やしていますので、これは偶然の一致だと思いますが、前年に比べ新卒者が22%増えているのに対して、求人の方は22%減少しており、これを差し引きすれば、大卒者の就職は、計算上は簡単でもなさそうだと考えられます。一方で、優秀な人材を確保する

3. 雇用・労働情勢

(3) 大卒者は就職難?

【2006年の大卒人材需給見通し】

- 卒業予定者413万人(前年比22%増)
- 求人見通し166.5万人(同22%減)

(発展改革委員会「第1四半期就業情勢報告」より)

(4) 労働法制の整備・見直し

「労働契約法(草案)」の審議・制定動向に注目

JETRO 20

のは難しいという実態があり、大卒者の新規の就職でもまた問題があるようだというところ

外資政策の動向

次に外資政策の動向についてです。

まず、選別的な受け入れの方向性ですが、すでにこれは3年ぐらい前に、「外商投資指導目録」という法律が定められました。ここでは特に中国が奨励、制限、禁止する業種をそれぞれ定めています。これから投資をしようといったときに、この目録の中のどれに区分されるのかによって、全く投資できないというものもあれば、投資はできるけれども受けられる優遇措置が限られるなどありますので、ここは要確認事項です。

「産業構造調整促進暫定規定」というのは、先ほどの目録と似たようなものですが、例えばエネルギーを相当程度消費するような業種であったり、すでに中国では飽和状態にあって重複投資に属するような業種であったりした場合、審査を厳しくしたり、場合によっては中国で融資を受けようとする際に制限される可能性があるといったようなことを定めています。

「投資密度」ですが、これは投資金額により土地などの取得に何らかの制限を設けようという措置です。

法人税につきましては、先ほど申し上げたとおりです。

2. 外資政策の動向



(1) 外資の選別受け入れ強化

- ①「外商投資指導目録」(現行は 年版)業種別に奨励・許可・制限・禁止を規定
- ②「産業構造調整促進暫定規定」(05年12月)
- ③「投資密度」(単位面積あたりの投資金額基準)による土地の有効活用を図る。

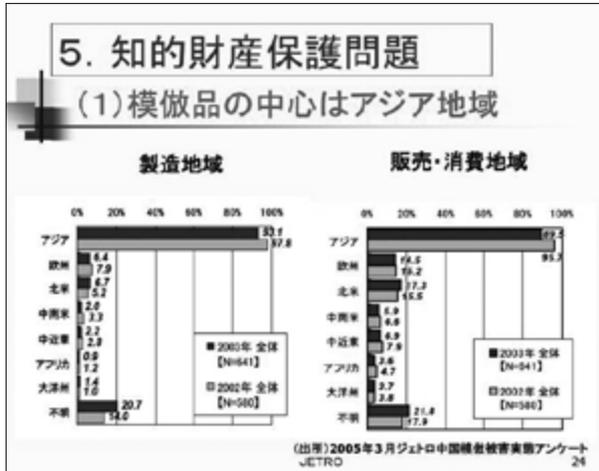
(2) 外資優遇策の見直し

法人税優遇措置の見直し予定(内・外資統一?)

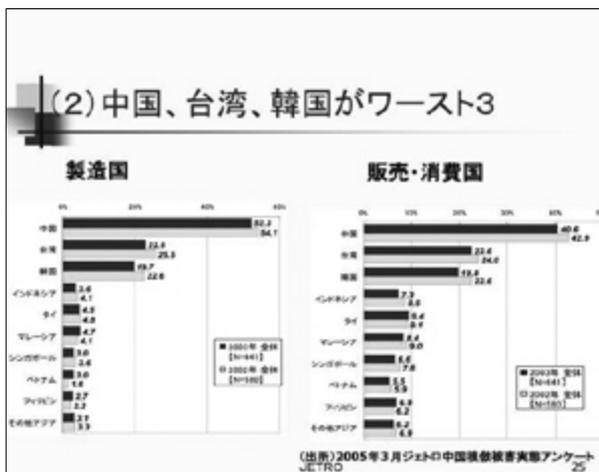
JETRO 17

知的財産保護問題

最後に知的財産の問題についてお話しします。模倣品を作っているところ、販売・消費しているところはアジアが圧倒的なウエイトを占めています。



国、地域別にみると、中国が最も多く、台湾、韓国などが続いています。



単に問題を放置しているかということ、決してそうではありません。税関の水際措置でどれだけ差し止められたかというのを、日本、アメリカ、ヨーロッパ、中国について並べたものです。確かに差し止め件数は年を追うごとに増えてきています。ただし、増えているというのは、それだけ模倣品等の問題が相当数あるということを示していますし、これはおそらく氷山の一角であって、差し止められていないものが相当な数に上っているのが実態ということが推測できます。



以上、中国のビジネスチャンスの面と課題、問題点についてご紹介しました。

(今村) ありがとうございます。一通りお話いただいたところで、もう少し詳しくお話を伺いたいと思います。

一つは、北陸電気工業の高倉さんのお話では、今後、中国リスクの分散ということも考えなくてはいけないということでしたが、その点についてもう少し詳しくお聞きしたいのと、製造業における品質に関して日中間に意識の差のようなものがあるのではないかと思います。そこどのように日本の基準まで到達させていくのかという点について苦勞されたことなどありましたらお聞かせいただきたいと思います。

というのは、先日中国のある方とお話をしていましたら、日本の自動車は過剰品質だという言葉が出ました。それはそういう考え方もあるのかもしれないけれども、日系企業であるならば日本としての品質を保持しなければいけないという面があるのではないかと思いますので、そのあたりでどのような苦勞をされたのか、お聞かせいただきたいということです。

それから、先ほどジェトロの加藤さんから労働の問題が出ました。中国では、40～50代の労働力は余っているけれども、他方一人っ子政策の影響や大学進学率の上昇などにより、若年層の労働力が不足しがちだという問題があるようです。そのあたりの問題は怎么样了の

かお聞かせいただければと思います。

製造業における品質について

(高倉) まず品質についてですが、弊社も当初、日本で設計した部品であるし、日本の設備を使っていたので、品質は同じものを作らなければいけないと考えていました。日系企業や中国ローカルはもちろん世界中で売るわけですから、品質アズ・ナンバー1ということでやっていたのですが、どうも品質が安定しない。

例えばこういうことがありました。女性社員がたくさん並んだラインで生産を開始しました。開始したときの品質を50とすれば、ゆくゆくは100になるだろうということで日々管理をしていましたが、70ぐらいまで習熟してきますと、急にまた50あるいは40に落ちてしまうのです。

その理由をいろいろ考えてみますと、一つは社員が作業に慣れてきて集中力が出ない。なぜ出ないのかというと、女子社員がお小遣いでお化粧を始めた。お化粧を始めると、小さな手鏡を自分のラインのところに置いて、ちらちら顔を見るようになる。それがだんだん大きな鏡になって、きれいになったのはいいのだけれども、どうも集中力が落ちてくる。また、手袋をすることが作業手順できちんと定められているのですが、化粧品の細かいパウダーが手袋につき、それが品質に影響することも分かるなど、日本ではなかなか考えにくいこともありました。

もう一つは、これは監督職になりますが、基本的に不良品はない、直せば使えると考えていることです。日本の不良品、品質という考え方とは異なる考え方をしていて、中心となる社員を弊社の大沢野工場に数か月間派遣して教育しても、中国に帰ると元に戻ってしまいます。日本の考え方を理解させるのに数年かかりました。なぜいけないのかという証拠を、現場のデータ、お客様の声を聞きながら示すのに、大変苦労した覚えがあります。

今おかげさまで、品質については相当上がっ

てきました。それはスキルアップというのがありますが、ライン設備の中で徹底して不良品を省こうとしているというのがあります。日本の例えばチップレジスター、チップ抵抗という表面実装の抵抗で、世界では月に900億個使われているものですが、こういったチップレジスターについて日本のラインでは考えられないCCDカメラを至るところに導入して、とにかくライン設備の中で不良品を省きます。結果的に日本よりも相当お金のかかったラインにせざるをえなかったということで、品質については大変苦労しています。

中国人労働力

労働力については大変苦労してしまっていて、先ほどジェトロのデータでもありましたが、賃金が30～40%上がっていくのですね。当初は食費や寮の厚生費も含まれているので、そういったものを明らかにすることで当座をしのごうとか、いろいろ考えました。

賃金の高騰

先ほど、弊社の東莞工場の事例をお話したわけですが、9人入りの寮を6人入りにし、食堂の食事もよくするなど、福利厚生面をよくしていくのだけれども、なかなかそれらを聞き入れてもらえません。昔はそうでもありませんでした。同業者で東莞にあるコンデンサーメーカーでは、大きなストライキを構えられて大問題になるということで、法律には抵触せず政府も承諾するかもしれないけれども、労働組合がきちんとありますから、彼らの立場ではそれは受け入れられないということで、賃上げ幅とその名目を従業員と政府の両方にどのように納得してもらおうかということで苦労しています。これはかなり専門的な、技術的な知識や経験が必要です、いろいろな方に相談したり専門員を置くなどして対応しています。

慢性的な人手不足

それから、労働力が集まらない、慢性的な人手不足ということです。弊社が進出したときは潤沢な労働力があって、2～3年で従業員全てを替えていく方がいい、賃金も上がらなくていいといったことを教えていただくほど労働力集めには苦労しなかったのですが、今は大変です。必死にならないと、なかなか労働力が集まらないのです。

これには二つ原因があるといわれています。一つは広東省は上海に比べて平均賃金が低いということです。常熟はまだ賃金が高いのですが、上海と一口に言ってもかなり広いので、地域間で賃金に大きな格差があります。にもかかわらず広東省から見ると、上海の方がはるかに賃金が高いので、同じような賃金にしないと、労働力、特に優秀な人が広東省から出ていってしまうということで、政府が労働力を流出させないための賃金政策を取っています。

もう一つは中国内陸部の開発ということで、政府も相当力を入れていて、内陸部での仕事量を確保し生まれた田舎の近くで十分食べていけるだけの賃金がもらえるような企業進出、特にヨーロッパ系や素材系の企業進出などが進んでいますので、昔のように内陸部から労働力が供給されないというところでは、

賃金の高騰と人手不足の問題には、本当に苦労しています。

(今村) 労働力確保は具体的にはどのようにしていますか。

(高倉) 一時は人材派遣会社にいろいろ相談したりしたのですが、最近は内陸へバスで行ってPR活動をして、その鎮(村)の人たちと交渉して、一定のまとまった労働者を募集していただいてくるというようなことで、本当に現場に即してやらないとなかなか集まらないということです。

(今村) ありがとうございます。

それでは、インテックの川浦さんにお尋ねしたいのですが、先ほど大連での提携を解消し、今はスポット的に案件を出しているということですが、品質の問題はクリアになっているのかということ。それから、先ほど提携と独資ということで、人材の面からお話しいただきましたが、経営の面から見たメリットや問題点等についてお聞かせいただけますでしょうか。

品質について

(川浦) まず、品質ということに関しては、基本的には契約形態が変わったからといって品質は変わらないといえます。大連の場合は、仕組みという意味ではきちんとできています。

ただし、望む品質までにはどうしてもあと一歩届かないというように感じています。そのためにブリッジSEという者を配置して品質を維持しているのですが、あと一歩届かない理由は何だろうかといつも思っています。

正解かどうかは分かりませんが、民族の違いが理由なのでしょうか。これは私が言ったわけではありませんが、やはり中国は漢民族が多く、広い大地ですので、細かいことにはこだわらない。最後の微妙な品質を保つための作業といったところはやはり彼らは少し苦手なのだろうかと思います。反対に、設計などものを発想するという点は、逆に日本人よりもよいところがあるのではないかと思います。今のオフショアについては、彼らの最も弱い点を利用していると思います。早く上流工程と一緒にできるようになっていかないと、品質に関してより多くのメリットが出ないと思っています。

経営について

経営に関しては、やはり独資です。これはまた同じことの繰り返しになるのですが、彼らの判断基準は結局のところ価値があるかどうかしかないとはいえます。それこそ道を歩いていると、

一つのりんごでも売っているのです。私たちはりんごを売ったりはしませんが、ルールや商売などは関係なく、りんごそのものに価値があれば一つでも売るといった感覚です。

ですから、仕事においても、自分の仕事に対する価値を認めてくれれば残りますし、認められなければ離れます、という割り切り方をします。全員ではないかもしれませんが、基本的にはそういったインセンティブをきちんとする、例えば給与もその価値に見合った給料を払うというようなことをきちんとしていけば、反対に長く雇用できるということです。

現在、従業員に対して1年に1回評価するのですが、その評価に1日かかります。主張もするし、評価もする、そういったことを大事にするといいますか、きちんと理解して経営するというのが非常に大事なことではないかと思っています。

(今村) 今の人事評価の話ですが、1日かかって行うとおっしゃいましたが、よく日系企業のトップの方が戸惑うのが、月給のみならずボーナスなども半日もすればほかの人の金額が全て分かってしまうということです。なぜあの人より私のほうが少ないのかと文句を言ってくることに戸惑いを感じる方もいるようです。評価を公正に行うポイントは何だと思えますか。

評価について

(川浦) 大変難しい質問ですが、依頼しているのがプログラム作成なので、少し難しくなりますが、その月々の生産ステップを明確に出して、それに対して明示し評価するというような、定量的な評価をするという点でしょうか。定量的に評価するのは非常に難しいことですが、客観的に評価することが大事ではないかと思っています。

(今村) ありがとうございます。

スギノマシンの宮尾さんにお尋ねしたいのですが、まだ実際には操業していないとのことですが、一方ではすでに模倣品の問題などで悩んでいるということで、それに対する対処法について、また中国国内での販売は随分しているとのことですが、よく話題として取り上げられる売掛金の未回収の問題についてお聞かせいただけますでしょうか。

模倣品問題

(宮尾) まず、模倣品の話ですが、笑い話のようなことがあって、最初に弊社のいろいろな製品で模倣品が出てきます。これはゆゆしき問題だとはこちらは真剣になっているのですが、周りの中国のコンサルタントや政府の役人などは「宮尾さん、よかったね」と言うのです。「何がいいのですか」と聞くと、中国人は馬鹿ではないから、中国市場で売れない物は模倣しない、だからあなたの会社の製品は絶対に売れる、と言うのです。それは慰めなのか何なのかよく分からないのですが、しかし現実に困っているわけですね。

彼らが努力してやっている意味においては、それはビジネスの中での競争ですから、弊社としても受けて立たなければいけないのですが、まず、一番困るのが、品質の悪い物がスギノの名前を語って出回ることです。

例えば、弊社は工具を作っています。中国現地法人名は「速技能機械」と書きまして、発音的に近いものですから「スギノ」を「スギナン」と読ませているのですが、商品についてはほとんど日本で作っている関係上、英語を使っています。小さなところに“Sugino machine Limited”というマークを書いています。模倣品をよく見ると、“Super machine Limited”と書いてあるのです。

そのようなことで、間違っ買われて、その結果お客に迷惑をかける、あるいは、壊れたので直してほしいと言われて見たら弊社のもので

はなかったというようなことが、まず最も困ることです。

それから、やはり弊社は開発コストをかけ、いろいろな販売経費をかけてやっているのに、同じ土俵で戦ってくれないところに少し腹立たしさを感じています。

では、具体的な対応策はどのようなかということになりますが、装置機械工具メーカーとすれば、基本的にはまず特許等で守っていくべきだと思います。実際に侵害されれば、きちんとした手段に訴えるしかないだろうと思いますし、現実としてそういう行動を取っています。

しかし、訴えるとはいっても、中国では訴える先が公安、工商行政管理局、人民法院とありますが、いずれにしても大変なコストがかかります。それから、被害の出た証明をするように言われるのです。そうすると、コストなどの手間暇を考えれば挫折しそうになるのですが、放置しておくのもということで、結果として、私たちの追いかけっこのようになっています。

実際に乗り込んだという話もしましたが、彼らには悪意がないのです。悪意がない人と話をしても、まともな話にならない。結局、対処法という意味においては、いろいろ動いている割にはどれだけ実効性があるのかというところで悩みの種のままになっています。

売掛金回収問題

売掛金の未回収の話ですが、事前にいろいろ調べていますと、三角債などの問題があるとよく聞きます。

弊社の製品には、安いものでは3万円ぐらいの工具から、一番高いものでは億単位というものもあります。億単位ぐらいになりますと、きちんと契約書も交わしますし、そもそもある程度の大手企業でなければ契約はしませんからあまり心配はないのですが、反対に数万円、十数万円のようなものと、未回収を恐れて必ず前金をもらうようにしています。原則は注文の

段階で3割、その後で日本の工場に発注し、製品が上海の港に入ったら、その証明を渡す代わりに3割、実際に渡す際に3割くださいと言います。結局検収後の支払として1割分だけ残すということです。相手が相手ですから、5割もらったり、反対に9割もらったりというケースもあります。約5年間自分達で実際にビジネスをする中で、今のところ1件の未回収、不渡りもありません。

しかし、これで万全かというと、半分のお金をもらって日本に発注して上海に持ってきた、あるいは広州へ持っていったにもかかわらず、残り半分のお金をもらえないということがあります。

そうすると、お金をもらえなければ渡さないということで、自分たちで倉庫を借りて預かっている物が、現時点において月商ベースで4か月分あります。欲しかったから発注して、半分のお金を出した。製造して2~3か月かけて日本から上海へ持ってくるのですが、欲しいのだけれども今はお金がないので、お金ができれば取りにくるというようなことになっています。相手を信用して、「支払は後でいい」ということで品物を渡すことは禁止しています。

(今村) ありがとうございます。

では、最後にジェトロの加藤さんにお尋ねします。先ほど北陸電気工業の高倉さんから中国リスクの分散というお話がありましたが、私達にも、例えば2008年の北京オリンピック、2010年の上海万博はどうなるのだろうかといったような懸念があります。また、中国自身も粗放型の経済ではいけない、投資ばかりしているようではいけないというようなことを言っておきながら、やはり数字を残さなければいけないのでしょうか、実際には省ごとに競い合うようにして高成長を続けているというようなどころがあるようです。

それでは、ジェトロさんなどは「チャイナ・

「プラス・ワン戦略を」というようなことをよく言っていますが、今後中国をどのように見たらいいのかということをお聞かせ願えればと思います。

今後のビジネス展開

(加藤) それでは、これからの中国ビジネスというものをどのような視点で考えていくかという点について話したいと思います。

1点目は、中国という国にはすでにビジネスチャンスがいろいろとありますし、これからも新たなビジネスチャンスが生まれるだろうということですが、一方でリスクも決して少なくない、それどころか、かなりいろいろあるということで、これはもう一度認識しておくべきだろうということです。

2点目は、1点目とも関係しますが、中国でどのようなビジネスを、どのような目的で、誰を対象にするのかということを考えることで、どこでビジネスをするのがいいのか、中国でするのがいいのか、それとも第三国の方がいいのかといったような整理がほぼできるのではないかと思います。

3点目は、私も大連駐在を通じて、物事を進めるにあたり中国との経験があるかないかによって相当違うということを実感しました。中国は予見可能性が低いとよくいわれますが、経験を積み重ねていくことによって、ある程度のリ

スクを予測できるということもありますし、それが結果的にはリスクを少しでも軽減することにつながるのではないかなということですが。

今後のビジネス展開 

1. チャンスとリスクの再認識
2. 目的に応じた事業展開
3. 経験の蓄積と応用
4. 外資関連法制度・政策動向の把握
5. 新規市場動向の把握
(環境・省エネ・サービス業等)

JETRO 4

4点目は、今後も新しい制度の構築やこれまでの法制度の見直しはありうるという前提で、常に最新の情報収集を心がける必要があるのではないかと思います。

最後ですが、中国では今年から始まった5か年計画などにより、省エネや環境保護、資源節約型社会などの建設を目指しています。これは一方では、それに関連する業種、企業にとっては新しいビジネスチャンスになりうるでしょうから、そういったことから、市場動向を政策とも関連づけて情報収集する必要があるのではないかと思います。

(今村) ありがとうございます。