

寧波余姚市の経営環境をみる。 —台湾企業、日本企業、中国地場企業の経営者に聞く—

アジア企業経営研究会会長 藤原 弘

(結論) 日本・台湾・中国企業訪問のポイント

- (1) 中国市場での日台企業のサバイバルのポイント—顧客の多角化、市場の多角化—
高品質製品、部品から普及品まで顧客のニーズに合わせた生産体制の構築を目指す日台企業。
- (2) 中国進出における日台企業は人材不足、賃金上昇、現地部材調達、電力不足等のコスト、インフラ問題といった共通の問題を抱えている。
- (3) 台湾企業の持つ経営上の特徴を活かした日台ビジネス・アライアンスの促進—①広範な販売網とビジネス関係②技術力と柔軟な生産体制(匠の心)③人的ネットワーク)
- (4) 中国内陸部における中小企業支援センターの設立で日・台・中の中小企業のビジネス・アライアンス促進—台湾企業の経営能力に期待

今回浙江省の寧波余姚市を訪問し、同市の市長はじめ関係者から余姚市の外国進出状況、経営環境そして同市が推進しようとしている中小企業支援センターの話聞くことができた。同時に当地に進出している日系企業、台湾企業及び中国企業の経営実態に関してもヒアリングすることができ、余姚市のビジネス環境をより具体的に理解することができたので、以下に紹介する。余姚市は杭州湾ベイブリッジの完成で上海から車で2時間半程度の距離であるが、新幹線の駅ができれば、上海から1時間程度とのことである。上海からの距離が一層近くなる中で、同市のビジネス環境は上海はじめ他の沿海部の都市と比べても、人件費、転職率、生活

環境、自然環境、金型部品メーカーの集積といったさまざまな面からみて極めて良好といえる。例えば寧波余姚市には寧波北侖港は年間貨物取扱量4.3億トンで中国第二の港湾能力を有する。さらに進出企業にとり重要なことは、同市は「プラスチック王国、金型故郷」と言われ、プラスチック、金型関連部品メーカーの集積が進んでいることである。



山紫水明の地—余姚市

特に現在、余姚市で進められている中小企業支援センターの存在は、日本の中小企業にとりコスト削減といった面で大きな意味をもつものと思われる。同センターの経営には現時点で、中国ビジネスに豊富な経験をもつ台湾、香港のビジネスマンが中核となって動いており、中国進出日系中小企業の直面する税務対策、税関対策(税関の立ち入り検査)消防対策、環境保護関係の検査への対応 資金の工面等のさまざまな問題に関して現実的なサポートを行うことになっている。さらにこの中小企業支援センターでは1億ドルの中小企業支援基金設立の準備も進めており、資金不足に悩む日本の中小企業に対する実践的な支援を目指していることも強調したい。

(1) かかる中国企業ありき—寧波大葉園林設備有限公司 (DAYE)

企業概要

設立：2006年

総経理：葉曉波

製品：電動草刈機等

年商：100万米ドル

工場面積：13万平方メートル

従業員：600人余（技術者100人）

ISO14001、ISO9000取得

（海外市場の拡大を目指す DAYE 社）

寧波大葉園林設備有限公司は2006年に設立された電動草刈機や庭園用放水器などのメーカーである。純然たる中国企業であるが、第一工場と第二工場を合わせて工場面積は13万平方メートルもある。

同社の葉曉波総経理によると、約600種類の庭園用具を年間10万台生産しており、ほとんどの製品を欧州を中心とした海外市場に出しており、今後は海外市場を欧州だけでなく、同総経理の言葉を借りると海外市場拡大に向けて全球化していくことを考えているとのことであった。海外市場での生き残りを模索する曉波総経理は製品の品質向上に相当のエネルギーを投入しているとのことであった。

まず、工場をみせてもらったが、生産設備にはかなり投資をしているようで、自動化率も高そうな印象を受けたが、正確な自動化率は教えてもらえなかった。同社はISO14001、ISO9000を取得しており、これに基づき品質管理を行っている。しかし、中国部品メーカーからの部品の調達は山東省、四川省等、中国全土から行っているが、不良品が多いことから大きな問題となっている。そ

の対策として中国部品の全量検査を実施しており、相当数のスタッフを検査部門に配置している。これら中国部品の不良品発生率は5-6%とのことであった。余姚市の部品メーカーについて聞いたところ、「余姚市には部品メーカーは多いが、深刻な問題はない。中国の部品のメーカーは品質を向上させている。」とのコメントが返ってきた。品質検査だけでなく、生産ラインの技術者、熟練工の育成にも相当経営努力をしており、研修センターでの従業員の技術訓練を行っているが、この技術指導者には台湾の会社「峰健」に技術指導してもらっている。さらに従業員に対して多能工制度を徹底しており、一人の工員が10台以上の設備を操作できるように訓練しているとのことであった。技術重視のDAYE社の経営は従業員の厚生にも具現化しており、従業員600人のうち100人近くがエンジニアとのことである。



中国部品メーカーの生産ライン

（従業員の転職率が問題）

人材育成が当社の経営の柱になっているが、最近では季節変動はあるものの、従業員の転職率が高まっており、年間で20%に達するようである。特に技術力のある人材の転職には留意する必要がある、季節的には操業の関係で9月から4月に転職が多いとのことである。

同社では大卒の技術者等に関しては、沿海部の大学ではなく、西安交通大学から採用しているとのことである。ちなみに同社の工員給与 3000 元、大卒は 4000~5000 元ということであるから、あまり沿海部とは差がないとの印象を受けた。

(日本企業の対応に細かい配慮)

同社は日本の電工具メーカーマキタにも部品等を納品していることから、マキタ社の品質基準にあうように中国部品メーカーに技術指導しているが、マキタ社自身のみならず技術者を派遣して中国部品メーカーの技術指導を行っているとのことである。ちなみに同社にはマキタから毎週 3~10 数人が技術指導にきているそうだ。

さらに品質重視の同社は電工具のモーターはホンダから調達しており、トヨタとも技術協力を受けているとのことであった。日本企業との提携で技術力の向上を目指す DAYE 社にとり日本企業は品質管理に異常なこだわりをみせるビジネスパートナー以上の存在といった印象をうけた。



(2) 顧客の多角化を目指す一車王電子(寧波)有限公司

企業概要

設立：1995 年

総経理：尹士華

登録資本：1 億 1514 万元

製品名：整流器 電圧調整器 点火モジュール等

年間輸出額：1 億元以上

年間営業額：1 億元以上

従業員数：1000 名（研究部門には 100 人）

工場面積：4 万 6000 平方メートル

認証

ISO9000, ISO9001, ISO9002, ISO9003,
ISO9004, ISO14000

(顧客の品質基準に対応)

車王電子(寧波)有限公司は 1995 年に余姚市に進出した台湾の整流器 電圧調整器 点火モジュール等の電子メーカーである。同社は本社の台湾のほかには英国、米国に生産拠点を有し、ここ中国の生産拠点からは欧州、ブラジル等の海外市場に輸出している。さらに同社は GM の TEAR 2 となっているほか、ホンダにも部品を供給しているとのことである。同社の経営のポイントはこの二つの事例が示すように顧客の多角化である。しかし、品質基準が企業により異なるので、TS16949 を同社の品質のベースとして各企業の品質要求に応じるようにしているとのことであった。さらにこのような個別企業だけでなく、OEM アフターマーケットも同時に狙っていることに注目したい。

問題はそれぞれ品質基準の異なる欧米、日本企業の発注にどう対応するかであるが、同社の尹士華総経理は、まず部品の品質は同社の基準で統一して中国部品メーカーから調達し、この基準に合格

した中国部品メーカーの品質管理、開発センター、生産部門等を徹底的にチェックして決定することであった。顧客の多角を目指す同社は、顧客企業からの技術指導を受けており、ホンダ、ボッシュからも技術者を受け入れているとのことである。ボッシュとは10年にもわたり、技術者チームの受け入れによる技術指導の歴史を有しているとのことである。

同社は2001年に台湾で上場しており、経営理念としては「卓越（優秀）、責任、可靠（信頼性）、研究開発」を掲げており、技術革新と顧客の信頼感獲得が経営の中核となっていることが窺われる。

この点からも同社の顧客の多角化のポイントは国籍に捉われることなく顧客企業の技術的メリットを吸収し、彼らの信頼感を獲得することである。顧客の多角化の結果は製品の種類に反映されており、尹士華総経理はトヨタ式の経営管理方式を採用していることと、製品の種類は2000種類にも達していることを強調した。

最後に台湾企業のメリットの一つとして、台商協会の機能について聞いたところ、日本の商工会とは異なり、台商協会は市政府への影響力もあり、台湾企業の利益保護の観点から重要な存在であるとの回答が返ってきた点にも注目したい。



車王電子（寧波）有限公司の正門

(3) ベビー用品の95%を輸出する COMBI（寧波康兒童用品有限公司）

企業概要

設立：2001年12月

登録資本金：230万USドル

製品：ラックなどベビー用品

従業員数：180名

2011年販売額：8000万RMB

（日本・東アジアへの輸出が中心）

寧波康兒童用品有限公司のK副総経理は冒頭に同社の生産するベビー用品の95%が日本を中心に東アジアへの輸出であると述べ、同社の輸出中心の経営の特徴を明らかにした。同社は東莞にも工場を有しているが、いずれもベビー用品の材料はほとんどすべて日本から輸入しており、余姚工場も東莞工場も組み立てだけとのことであった。

ただ材料の一部は当地に進出している台湾企業から調達しているが、それも台湾企業が現地生産したものではなく、台湾の本社で生産したものを輸入しており、同社の品質に対する配慮の高さがうかがえた。また、材料をほぼ全量輸入して輸出用のベビー用品を組み立てているわけであるが、輸出したベビー用品と輸入したと材料の量的な整合性がとれるかどうかの問題となっているようで、時々税関から立ち入り検査があるとのことである。税関の立ち入り検査に対するこの面での開発区のサービスは大きいとのことであった。今回訪問した同市の中小企業支援センターのなかで、税関対策、税務対策等で具体的なサービスを提供してもらうことの意味は大きいようだ。K副総経理はここ余姚市のビジネス環境の特徴として金型部品メーカーが多いことを指摘した。残念ながら市政府からどの程度の金型部品メーカーが存在するかそれを検証する一覧表をもらえなかったが、同副総経理は金型部品メーカーの集積

を余姚市のビジネス環境の特徴の一つとして強調した。事実今回、金型部品メーカーが存在する街路を歩きそれを確認できたことを報告しておきたい。



金型部品メーカーの集中する通り

さらに同副総経理が挙げた点は、従業員の確保が安定していることである。同副総経理によると、同社には10年以上勤務している従業員が180人のうち25名もいるとのことであった。同社の従業員はほとんどが同市の出身者で、内陸地域からの出稼ぎ労働者でないことが原因のようだ。最後に日本人技術者の一部がここ中国の地場の中小企業に勤めているそうだが、こういった日本人技術者を入れても余姚市の日本人駐在員数は25 - 5名程度とのことであった。余姚市は上海から近く地理的にも優位性があるがあまり日本企業にはしられていないようだ。



寧波康兒童用品有限公司の正門

(4) 日本人シルバー人材を活用するー 寧波江丰電子材料有限公司

企業概要

設立：2005年4月

登録資本：1288万ドル

董事長：朱文江

製品：半導体関連材料

従業員：356人

(日本語人材も豊富)

寧波江丰電子材料有限公司の董事長は香港江豊グループ有限公司に属する寧波長城精工実業有限公司の朱文江董事長が取り仕切る中国企業である。

同社の王副総経理によると、従業員は400人程度でそのうち、日本人は6人とのことであった。このうち4人の日本人は中国に在住しているとのことであり、現地化した日本人との意味合いにとれた。さらに日本語ができる中国人スタッフが20名いるとのことであり、同副総経理によると、日本人にはあまり知られていない余姚市であるが、日本語のできる人材も結構いるとのことであった。さらにここには射出成型の技術学校があり、射出成型関連の人材確保に助かっているとのことであった。人材確保の一環として日本人のシルバー人材を活用していることも強調しておきたい。

さらに生産設備の現地化によるコスト削減を目指す王副総経理は「中国製の大型機械は安く、メンテナンスを十分にやれば使える。」と述べ、金属成型 プレス加工機械は中国製を使用しており、かなりのコスト削減につながっていることを強調した。

半導体関連材料の開発はやっていないが、400人の従業員のうち、150人が技術・技術サービス

関係者であり、生産設備も精密機械は日本製とのことであった。技術・品質重視の経営の成果も上がっているようで、会社の名前は明らかにしなかったが、世界的な企業からの注文も4～5件あると王副総経理は述べた。

最後に王副総経理は当社の従業員の平均年齢は27歳で、ハングリー精神が旺盛であると述べた。また、同社の大卒初任給は3000元とのことであり、かなり上昇しているようだ。

(5) 技術重視のプラスチック部品メーカー 寧波遠東制模有限公司

企業概要

設立：1999年

董事長 黄金申

製品：プラスチック金型(自動車用射出成型部品)

従業員数：290人

2011年売上額：5000万円

(高い工員の転職率)

寧波遠東制模有限公司は日本企業寧波遠東春日井注型技術有限公司との合弁会社である。同社の黄金申董事長は最初に余姚市の労働コストに関して次のように述べた。従業員290人のうち35人が大卒技術者であるが、大卒給与は試用期間後2300～2400円で採用している。これら大卒の多くが余姚市出身なので、転職率は低いとのことであった。特に仕事になれた中管理職の転職率は3%と低いとのことであったが、逆に工員の転職率は20%にも達するとのことであった。

(顧客企業に柔軟な対応)

同社は金型750型に関しては、スペイン、イタリア、日本、米国、台湾等へ生産量の半分以上を

輸出している。従って、海外の顧客の対応に関してはかなり気を使っている。特にトヨタの注文に対しては、一人の専任マネージャーを配置しているとのことであった。通常は顧客企業に対しては一人のマネージャーは2社を担当しているが、トヨタは別格のようだ。

さらにキーコンポーネンツに関しては、技術チームを結成しているが、トヨタに対してトヨタ専門の技術チームを結成して対応しており、トヨタの品質等に対する対応の厳しさが窺われた。トヨタからは契約の前にリクエストがくるが、レベルが高すぎると別の会社に委託することもあるとのことである。同社のこのような外国企業の顧客対応から品質重視型の少量多品種生産が経営のポイントとなっている。

これら品質にうるさい顧客に対応するためには、技術人材の確保が必要となるが、同市には様々な技術学校、工学部関連の大学があり、人材の確保に有利とのことであった。同社はまた、品質重視の経営を徹底させるため、工員の技術訓練は熟練工が1:1の割合で指導しているとのことである。とはいえコスト削減の観点から部材の調達先について聞いたところ、それは顧客企業が決定しているので、それに従うとのことであり、部材の現地化によるコスト削減はそれほど簡単ではな



寧波遠東制模有限公司の製品の展示場

そうだ。品質重視の観点から精密機械はすべて日本から輸入しており、これまでの総投資額は3,860万ドルに達しており、半導体射靶材料25000個の設計能力を有する企業となっていることである。

(7) 経営スタッフの人事に細心の注意 —海天塑机集団

海天塑机集団は46年前に100元の資本金からスタートしたプラスチック射出成型の販売会社である。同社の石如喬総経理は品質重視をベースにこれまで長年にわたり同社の経営を取り仕切ってきた豊富なビジネス経験をもつトップ経営者である。

同総経理はこれまで中国のプラスチック射出成型の関連メーカーとの長い付き合いもあり、これらプラスチック企業の経営現場をつぶさに見ており、中国における企業経営のポイントとして以下の点をあげたことを報告したい。

- 1) プラスチック射出成型の中国企業の技術力、品質レベルは日本企業に近づいており、ここ余姚市だけでなく、同社が取引をしている中国全体のプラスチック射出成型企業の技術力向上を指摘した。
- 2) これまでの射出成型の販売活動のなかで経営上の失敗としてあげられるのは、傘下の販売会社の人材配置にミスがあり失敗したことであ



海天塑机集団の本社

る。経営者の人事には細心の注意が必要であることを強調した。特に石如喬総経理のような経営のベテランが人材配置ミスで失敗した事実を日系企業は深刻に受けとめる必要がある。

(8) 日・台・中の合同中小企業支援センターの設立を目指して

日本中小企業孵化工業団の概要

立地：余姚市の城東

用地面積：3万9632平方メートル

建築総面積：11.29万メートル

地下建築面積：1万5000平方メートル

地上建築総面積：9万7900平方メートル

施設：生産ビル 2 インキュベーションセンター 4

人材育成センター 1 中小企業サービスセンター 1 展示場1、銀行用ビル1

出所：金輝有限公司提供資料

日本企業が中国でのビジネス戦略を展開していくなかで、最大の問題は対中投資の大部分を占める中小部品メーカー等、中国でのビジネス経験、人材不足、資金不足等の問題に悩む中小企業を如



建設中の中小企業支援センター

何にソフトランディングさせるかである。

中国ビジネスの豊富な経験をもつ台湾企業の経営実態を取り纏めている台湾区電機電子工業公会の「2011年中国大陸地域の投資環境とリスク調査」によると、今後の台湾企業の対中投資は中小企業から大企業へと主導権がシフトすることが指摘されているが、このことは対中投資における中小企業のプレゼンスが減少することを意味しない。むしろ中国進出大企業に対する高品質で価格競争力のある部品供給、各種サービス等の供給面での重要性が一層高まるというのが実態であろう。この点に関しては、台湾及び日本の中小企業は同様な状況に置かれているというのが、今回余姚市の台湾企業、日系企業訪問の印象である。

ここでは技術力はあるものの、資金力、人材不足に悩む日本の中小企業を支援する目的で余姚市政府の支援のもとに医療機器メーカー「金輝有限公司」の金毅董事長が中心となり、日本中小企業孵化工業団地を建設し、環境関連機器、電子、自動車、医療機械等の高度加工組み立て産業に属する中小企業の誘致、支援を目指す構想が進められていることを紹介したい。



テナント企業用の工場家屋内部

入居企業に対するサービス内容に関しては、現在検討中であるが、人材確保、輸出入手続きから部材調達、販売等中国でのビジネス展開に当たり必要な情報、アドバイスを提供する方向で準備を進めている。この中小支援センターへの入居料も1年目は無料で2年目は50%、3年目から全額支払うといったサービスを前提としている。この中小企業支援センターの経営上の特徴として強調したいのは、経営スタッフに中国ビジネスに豊富な経験をもち、日本語、英語のできる台湾人ビジネスマンを採用していることである。さらに経営アドバイザーとして能力のある台湾ビジネスマンを複数雇用するために、金毅社長みずから台湾へ向け人選を進めていることを強調したい。今後の人材確保の方針としては、中国ビジネスの豊富な経験をもつ日本人の経営アドバイザーの採用も準備しており、この中小企業支援センターのなかで、日台双方の経営アドバイザーの支援により、日台企業のビジネスア・ライアンスを進めることも目指している。

しかも、サービスだけでなく、1億ドルの中小企業支援基金を設立する準備も進めており、まさに物心両面での支援を行おうとしているのである。

中国進出台湾企業、日本企業は前述したとおり、電力不足、水不足、労働力不足、賃金上昇、資金不足といったさまざまな問題に直面しており、今後沿海部から内陸部にビジネス展開する場合にこれらの問題がさらに深刻化する可能性があることから、その防波堤として、台湾企業、日本企業そして中国企業のもつメリットを活かした日台中の中小企業の支援センター設立のもつ意味は極めて大きいといえよう。