



中国進出 インタビュー

第92回

「内陸部進出で大成功」

協和合金(横浜)社長 高島真澄さん

ー中国での事業の現状は。

1995年に武漢市の地元企業とともに乗用車などのマニュアルトランスミッション部品の合弁企業を設立し、部品生産工場を97年から稼働させた。日本人駐在員は1人のみで、技術者と作業員を合わせて約270人を現地採用した。工場設立時は月に1500万円相当の製品生産量だったが、順調に生産量を伸ばし、現在は月に1億5000万円相当の製品を生産し、年間約20億円を売り上げている。当初は年間6億円の売り上げを見込んでいたので大成功といえる。

ー中国進出を決めた理由は。

中国では、著しい経済成長で乗用車の需要が高まるとみていた。さらに中国ではオートマチック車よりも値段が手ごろなマニュアル車が好まれるので採算が取れると思った。中国国内の自動車メーカーなどに販売するので工場の立地も沿岸部にこだわる必要はなかった。武漢市は内陸部だが揚子江があるので、船を使えば交通アクセスも悪くはなかった。今後、中国で事業を拡大するかは分からない。

ー現地での採用はどのように行ったか。

武漢市には武漢大学をはじめ多くの名門校があり、募集をかけると優秀な人材が多く集まった。中国進出を始めた90年代には武漢市には日系企業が少なかったことも有利に働いた。男性従業員が多く、平均年齢は28歳ぐらい。現地採用の従業員からも幹部に登用している。周辺に外国企業が多く進出していることもあり、給料は年々上がる傾向にある。福利厚生面も充実させており、離職率も低い。現地従業員から待遇面で不満は聞いたことはない。

ー苦労した点は。

技術面はゼロから教える必要があったが、基本的に中国の従業員は優秀。手先も器用で精密機器の製造に適している。ただ、個人主義で個別に技術指導しても他の従業員に教わった技術を伝えたりはしない。そのため、集合研修をこまめに実施する必要がある。日本と中国では文化が大きく異なるため、技術指導など労務管理は主に中国人幹部が行っている。高度な技術を習得させる際には、横浜の本社で中国人幹部を約3カ月研修させている。あえて苦労したことと言えば、設備投資がかかったことだ。部品を作るために必要な切削加工機や測定器などはすべて日本から持ち込んだ。

ー中国の制度改正にどう対応しているか。

法律が改正されても現場担当者には正式な通達が来るのにかなり時間がかかることがある。そこで大切なのは、政府関係者とこまめにコミュニケーションをとること。会社組織も総務部門が日本以上に重要視される。合弁会社でも副社長が実質的に総務担当として政府関係者と面会している。工場は中央政府管轄の技術開発区内にあるので、地方政府の動向にはあまり左右されず、税制面でも優遇されている。電力供給も心配ない。

ー中国で成功するために必要なことは。

中国で製造して海外で販売するために交通の便が良い沿岸部に進出する企業が多いが、中国国内向けに製造販売するなら内陸部でも良い内陸部でも名門大学がある地域だと優秀な人材を集めやすい。進出の手掛かりに地元企業との合弁会社をつくるケースが多いが、情報を多く集めてより良い企業を見つけることが重要。労務管理なども基本的に中国人幹部にまかせたほうがうまくいく。行政ともつながりが極めて重要なので総務部門には優秀な人材を配置すべきだ。(聞き手=横浜総局・今泉勝)



インタビューに応じる高島真澄協和合金社長