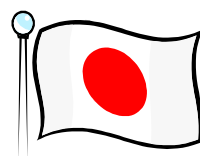
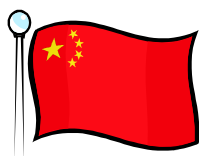


**【中国ビジネス現場レポート】
香川県企業インタビュー**



【編集】

香川県上海ビジネスサポーター

川田 真理子

【監修】

香川県商工労働部産業政策課



もくじ



- 三英ケミカル株式会社（小林三英（上海）商標製造有限公司）・・・・・・・・・・ 3
- 四国化成工業株式会社（四国化成（上海）貿易有限公司）・・・・・・・・・・ 7
- 株式会社スワニー（中国スワニー有限公司）・・・・・・・・・・ 12
- ヨークス株式会社（優歌飾（上海）貿易有限公司）・・・・・・・・・・ 16
- 株式会社ディノス・セシール（賽詩麗商貿易（上海）有限公司）・・・・・・・・ 20
- 小出鋼管株式会社（嘉興小出鋼管有限公司）・・・・・・・・・・ 24
- さぬき麺機株式会社（上海福多味貿易有限公司）・・・・・・・・・・ 27
- ティーメックス株式会社（無錫帝美克貿易有限公司）・・・・・・・・・・ 30
- 讃岐田野（上海山本餐飲有限公司）・・・・・・・・・・ 33
- 宝田電産株式会社（上海宝貴電気設備有限公司）・・・・・・・・・・ 37

（インタビュー日時順）

注）本文において、「今年」は2013年、「昨年」は2012年である。

三英ケミカル株式会社

【会社概要】

- 会社名：小林三英（上海）商標製造有限公司
- 所在地：上海市青浦区崧澤大道 6666 弄 2 号 3 楼
- 設立日：2011 年 3 月
- 登録資本金：1200 万人民币元
- 従業員：20 名
- 出資形態および出資者構成：
小林織ネーム(株)61%、三英ケミカル(株)34%、上海小林商標製造有限公司 5%出資（中外合資）
- 主な事業内容：ブランドラベル及びタグの転写マーク及び転写プリント製造・加工販売



【インタビュー内容】

日時：2013 年 7 月 30 日

対応者：董事兼総経理 矢部人司 氏

Q. 設立までの経緯は？

弊社は、小林織ネーム株式会社（以下、小林織ネームと略記）とその上海現地法人である上海小林商標製造有限公司（以下、上海小林と略記）、三英ケミカル株式会社（以下、三英ケミカルと略記）による 3 社合併企業である。

親会社の一社である上海小林は 1994 年、ここ青浦に設立。アパレル関連を主とした織ネームやタグなどの印刷原材料については、比較的早い段階から現地調達にシフトできていた。ところが転写マークについては、化学材料を使用することから、原材料の調達・管理や特殊な生産技術を要するため、日本からの輸入で対応していた。

そうした中、小林織ネームは、国内での転写マーク製造に定評があり、当時既に数十年にも及ぶ取引関係であった三英ケミカルに合併会社設立を打診した。まずは、技術提携という形で上海小林的工場内に三英ケミカルの専用ラインを設けて中国での製造を開始した。そして 2011 年 3 月、3 社による資本出資の下、小林三英（上海）商標製造有限公司設立（以下、小林三英と略記）に至った。

Q. 他社にはない御社の強みは？

当社は水性インクを使用した熱転写マークを製造している。熱転写マークとは主に衣類に施されるプリント加工製品である。当社の熱転写マークの最大の特徴は溶剤ではなく、水性インクを使ってプリント加工していること。溶剤は揮発性有機物が多いため、鼻を突く特有の臭いがある、大量に吸い込むと健康被害の可能性もある。新聞や印刷工場で嗅ぐ石油臭を思い出してもらえると想像しやすいだろう。一方、水性インクの場合、そのような危険性はない。欧米では環境基準の厳格化に伴い、水性インクへのシフトがトレンドだ。そのため、肌に触れる機会が多く、特にキャラクターや模様がプリントされることの多い子供用衣類に最適なプリント加工である。

安心安全である一方、水性インクの転写マークは溶剤に比べ、洗濯による劣化や粘着性を保つために高い技術を要する。加工技術がなければ、洗濯や摩擦での剥がれ落ちや色落ちにも繋がるが、そこに当社の技術力の価値がある。

-水性熱転写マークのサンプル展示-



化学品という特殊な原材料を使用しているので、原材料の品質管理には特に気を遣っているし、管理・製造の各工程において検査と検証を行う専門の部署も設置している。こういった体制で輸入品よりも低コストだが安心の日本基準品質を提供している。

Q. 中国で日本基準品質を維持する上で具体的に気をつけていることは？

まずは、原材料調達。初期の品質チェックはもとより、入荷ごとのチェックは必須。現在では少なくなってきたが、以前、同じ品番の原材料で入荷ごとに、構成材料を勝手に変えているということもあった。こういったメーカーの品質管理や保管管理の不良に備えて自社でのチェックを重要視している。

そして、管理手順と教育体制の確立。よくあるのが、従業員が個人の考えで勝手に手順を省略する、従業員の入れ替わりが品質の不安定に繋がるなど。こういったことがないように、当社では作業手順やルールを確立するとともに、従業員がこれらを理解し遵守するための教育も重視している。

管理や教育において、現地従業員の育ち方・風習・習慣に対する理解は必要だと思っている。しかし、「郷に入りては郷に従え」だけでは会社として向上しないのではないかと感じている。とりわけ、製造工程においては従業員の判断に任せるよりも、企業が従業員に対して分かりやすく、明確な指導を行うことが必要だ。

Q. 東南アジアや中国内陸部などへの製造業進出傾向がある中、御社が上海・青浦に設立することにした理由は？

親会社の上海小林は青浦にあり、上海小林的工場建物 4 階が当社の工場・事務所となっている。ただ、親会社が青浦にあったからというだけではない。廉価商品の場合、コストが低い土地での製造が必要となるが、当社の製品は比較的付加価値の高いものである。そのため、進出地の選定には、コストよりも顧客のニーズに最も対応しやすい立地である必要があった。物流環境、交通の利便性、顧客や営業先へのアクセスなどがよくなければ、顧客のニーズに対して、敏速且つ柔軟に対応ができない。コストと利便性を総合的に判断した結果、中国の内陸部や東南アジアではなく、中国最大の商業都市である上海市の郊外である青浦を進出地に決定した。

Q. どのように営業しているか？

小林三英としては、設立から 3 年足らずだが、親会社である上海小林が、ここ青浦で製造を開始してから約 20 年が経つ。親会社が培ってきた実績や繋がりも小林三英の大きなサポートになっている。そのため目下、小林三英内に営業部門は設置していないが、中国国内販売が約 8 割、日本その他の海外向け販売が 2 割となっている。

中国における関連会社は 4 社あるので、水性熱転写マーク以外でも、織ネームやタグの印刷など印刷に関する幅広いご要望に対して、グループ全体で対応している。

-各種印刷サンプルの展示-



印刷製造だけでなく、お客様のニーズやイメージに沿ったデザインや素材の提案も行っている。当社にとって、デザイン企画は製造するための付属サービスではあるが、作り手が提案することでデザインと出来上がり製品の誤差を最小限にできるし、デザインと製造を分業で行うより、より高いコストパフォーマンスも実現できる。

Q. 今後の計画や展望は？

まずは、ますます高くなる顧客の品質面の要求に応え続けていくこと。中国での原料調達を取り巻くインフラ環境は今や世界一で、それに加えて製品の精度や技術レベルに対する要求も益々高まっている。

そして、中国から東南アジア拠点へのサポート体制の構築。当社の親会社である小林織ネームも昨年、タイとインドネシアの工場を稼働させている。中国に続く海外進出先として、ミャンマーなどの

東南アジアが紹介されているが、東南アジアはコストの面だけを見ると、中国に比べ安価だが、資材調達や物流環境などのインフラにおいては、まだまだ未整備という現状だ。そのため今後、東南アジアへのサポートも中国拠点の重要な業務になると考えている。

最後に、やはり詰まるところ、売上げを順調に伸ばしていくこと。現在は、中国にある現地日系法人への納品を含めた営業がメインである。中長期的には欧米や中国企業への営業強化も目指しているが、現実問題として、中国企業やその他外資系企業の開拓となると、有能な中国人営業マンの採用とトレーニングに加えて、日系企業とは異なり新たな関係構築となるため、それなりの時間とコストの準備も必要だと思っている。

四国化成工業株式会社

【会社概要】

- 会社名：四国化成（上海）貿易有限公司
- 所在地：上海市徐匯区凱旋路 3131 号 2208 室
- 設立日：2006 年 7 月
- 登録資本金：6000 万日本円
- 従業員：6 名
- 出資形態および出資者構成：四国化成工業株式会社（独資）
- 主な事業内容：湿式壁材及びエクステリア製品の輸入販売、日本向け建材材料の輸出版売、化学品製品の中国国内販売及び輸出版売



上海事務所受付



事務所が入居するビルの入口

【インタビュー内容】

日時：2013 年 8 月 7 日

対応者：総経理 友澤聡 氏

Q. 設立の経緯は？

2004 年、いわゆる「8 号令※1」によって、外資の独資企業にも中国国内での貿易や販売を行う道が開かれ、最低登録資本金額も大幅に引き下げられた。こうした規制緩和を背景に、中国に商社機能を持つ現地法人を設立することになった。それまで、日本向けに中国から調達輸入していたので、中国に現地法人を設立することで増値税の還付※2 が受けられることや、また日本では湿式内装材の販売が低下しており、一方の中国では逆にマンションや商業施設の建設ラッシュ真っ只中だった。そこで、中国においてメイン商材である湿式壁材や外装関連のエクステリア製品の販路拡大をしていくことになったのである。そして、この中国内販の拡大には拠点が必要であり、現地法人の設立に至った。

※1 「外商投資商業領域管理弁法（商務部 2004 年第 8 号令）」

※2 増値税とは、日本の消費税に相当し、最終消費者が負担する 17%の税。そのため、輸出される場合は、最終消費者が国外となるため、中国の税務局から還付される。但し、還付率は調整されるため、全額還付はされない。

Q. 湿式壁材とは？中国ではあまり見かけないものだが、中国での反応は？

湿式壁材とは、水分を調合して塗りつけていく壁材で、その中でも当社は「ケイ藻壁材」という自然素材を原料とした壁材をメイン商材としている。製品は全て日本製輸入品である。

日本では、木造建築が多く、木材をはじめとしてケイ藻や漆喰などの自然素材が多用されているが、中国では一般的にコンクリート壁にペンキを塗っているのみで、一部の人が壁紙を貼る程度。そのためシックハウス症候群も少なくない。ただ、近年中国でも中高所得層の間で健康志向が高まっていて、特に子供部屋や寝室には安心・安全な内装材料を使用したいという消費者が増えている。

-湿式壁材-



Q. 中国での業績は？

おそらく大多数の日系企業が、海外に進出した後、まず営業に向かうのが日系顧客である。当社もご多分に漏れず、設立当初は日系デベロッパーや日本料理店などを中心に営業していた。ところが、現地法人の日本人駐在員は総経理のみで、総経理一人が社内の管理から営業やその後の対応まで全てをこなすには限界があることに気づき、また日系相手では販売量にも限界がある。中国の大きなマーケットへの参入にはローカル業者との取引が必要不可欠であり、ローカル業者への新規開拓営業へと戦略を変更した。

具体的には、中国人営業マンの育成だ。日本人が営業すると相手担当者も日本人となることが多く、すると、受注後も日本人の対応が必要となることが多い。一方、中国人を営業の前線に置くことで、受注後のフォローも中国人スタッフに担当させることができる。

そして、もう一つの戦略は代理店を活用した販路拡大である。現在、販売店を出店している代理店 3 社を中心に販売活動に注力している。彼らは単に販売代理をするだけでなく、販売店の出店や運営管理にも積極的だ。ご周知の通り、中国にはニセモノや欠陥品、大手ブランドを名乗る偽装業者などが溢れているため、特に建材のような価格帯の高い製品については、実体店舗がないとなかなか信用してもらえない。ただ、店舗の出店には、現地市場に精通していることと大きな資金も必要となるため、代理店との協力関係は非常に重要だ。

これまで、代理店を通じた BtoB 販売を行ってきたが、中国ではそもそもあまり知られていないケイ藻壁を PR していくため、今年 7 月に上海市内のショッピングモールに「四国化成ケイ藻壁体験館」と名づけた展示販売ルームをオープンした。これまで、上海市内 3 箇所の「紅星美凱龍（ホンシンメカロン）」

という大手建材専門の展示販売場には出店してきたが、ショッピングモールへの出店は新たな試みである。設立して間もなくは苦戦の連続で、紆余曲折を経てきたが、「投資したから製品が売れるわけではないが、投資しなければ売れない」と実感している。

総括すると、昨年は日中関係の悪化で一時的な落ち込みはあったものの、お蔭さまで現在は順調に売上げが伸びている。

－今年7月、上海市内ショッピングモールにオープンした「四国化成ケイ藻壁体験館」－



Q. 中国人営業マンの教育について気をつけていることは？

一般的に中国では、日本のような従業員の企業や組織に対する帰属意識がない。中国では、今でこそ労働者の権利保護が進んできたが、最近までは、何度でも期限付きの労働契約を締結し、企業が不要と判断すれば解雇できる余地も大きかった。また、人口が多いゆえに競争も激しく、企業は中国人従業員のモチベーションをあげるためにインセンティブなどの実力主義に基づいた評価制度を設けるところが多い。個人プレーを奨励することで企業の売上げを伸ばすという中国の実情には適しているのだろう。

一方で、一般的な日系企業の方針は、組織やチームのパフォーマンスを大事にして企業全体の売上げ・信用・イメージをアップさせようとする。当社もこのような方針の下、待遇や評価制度が設定されている。よって、優秀な営業マンにこの考え方を理解させて、気持ちよく営業に励んでもらうことが必要になる。

営業マンが自ら望んで日系企業である当社に入社してきたのだから理解するように、と言ってしまいがちだが、それを言ってしまっては元も子もない。当社では次のように伝えている。まず、それぞれの売上げの影に、事務部門のバックアップや会社そのものの信用といった目に見えないサポートがあること。それから、従業員一人一人の努力によって売上げだけでなく規模を拡大し、より強固な組織にしていくことで自らの働く環境を安定させることができること。最後に、自ら成長し、組織を育てる意識があれば、この会社の中での自身のキャリアアップの可能性を大きくできること。

ただ、これで、「はい、納得しました。」とはならない。やはり普段の観察とコミュニケーションがとても重要だと感じている。

Q. どのように社内でコミュニケーションを図っているか？

日本では、よく「報連相を徹底」と言われるように、それまでの過程や業務に対する姿勢なども結果

と同じように重要視される。ところが、先にも述べたように中国では結果重視の傾向がある。さらに、中国では、「上に政策があれば、下には対策あり」と言われるほど、ルールがあるから守るのではなく、罰則を科せられないよう手段を考えるという風習が見られる。

そのため、日本人的な考え方で、こうあるべきだと厳しく指導すると、ある事は改善できたとしても、結果的に従業員のやる気を削いでしまうことがある。そんなわけで、最終的な従業員のパフォーマンスを向上させることに重きを置き、杓子定規にチェックしたり注意することは避け、注意すべきことか、見守ることができることなのかを判断するようにしている。

Q. 最近、ショッピングモールにオープンした展示ルームについて。

① 建材の展示ルームをショッピングモールに出店した経緯

日本の場合、家やマンションを購入すると、工務店がデザインから内装までワンストップサービスで提供することが多く、自身で建材や内装業者を選定することはほとんどない。また、そもそも都市部では家・マンションを購入せず、賃貸される方も多い。ところが中国では、家・マンションが結婚や安定の証とされ、特に上海においては不動産市場は今もなお高騰が続いている。そして、一般的には自身で建材の選定から内装工事の手配をおこなうため、建材専門モールがたくさんあり、一般消費者の来場も多い。当社も大手建材モールに代理店のサポートの下、上海市内 3 箇所に出店してきた。これまでの経験から分かったことは、ここに訪れる消費者は内装を予定している方で自身の目的が明確になっている反面、予算についても既に決まっているケースが多い。

ちなみに、当社のケイ藻壁は、中国国内の一般的な壁材に比べて、価格は 2 倍以上。消費者の想定予算を超えていることが常で、そういった消費者の選択を変えることは難しかった。そこで、今すぐ内装を必要としていなくても、広く一般にケイ藻壁という壁材を知ってもらい、長い目で見た認知度のアップと、将来的な顧客を増やしていくことを目的に、老若男女が集まるショッピングモールへの出店を決めた。

② 初の試みであるショッピングモール内展示ルームの来店客数、反応、関心度は？

アパレル、スポーツ用品、家具が並ぶ中に、当社の展示ルーム「四国化成ケイ藻壁体験館」がある。建材業界の方でない限り、一般消費者は何の店かも分からず、何となく見てみようという感じ。そこにスタッフが応対しながら製品説明をすると、「なるほど建材か。安心・安全なのか。」と理解されて帰っていく。既述したようにできるだけ多くの方に知ってもらうことが目的だったのだが、7 月 5 日のオープンから 1 ヶ月で 3 件の成約があった。

ちなみに、安全で健康的な壁材ということで、子供部屋と寝室のモデルルームを設けているが、一人っ子政策の影響で子供への出費は惜しまないという風潮があるため、子供部屋への関心が高いと感じた。

－子供部屋のモデルルーム（四国化成ケイ藻壁体験館内）－



③ 日本ではあまり見られない色の壁が展示されているが、中国向けに製造された輸入品なのか？

日本でも、約 60 色を販売しているが、やはり白や淡い色が売れ筋。一方、中国人は明るめの赤や緑、デザインも柄のあるものを好む傾向がある。そこで、中国の方の嗜好に沿ったデザインや施工も取り入れている。

－湿式壁のサンプル展示（四国化成ケイ藻壁体験館内）－



Q. パートナーである代理店を見出すポイント、代理店との上手な付き合い方の秘訣とは？

実力とやる気のある本気の代理店とがっちり組むべきだと経験上感じている。これまで最大 14 社と代理店契約を結んだが、現在では、実力とやる気のある 3 社が販売の中心となっている。既述したように、当社製品の販売には店舗展開が必要であるため、出店に求められる資金力や関連の人脈及び情報ルートがあることがポイントである。投資にはリスクが付き物であるが、リスクをリターンに転換するやる気があるかどうかも代理店選定の条件の一つである。

現地法人は、貿易販売会社として設立しているが、当社の本業はメーカーだ。そこで、売上げ上昇のターニングポイントが、代理店との協力だった。現地消費者のニーズや費用対効果の高い出店先については代理店の得意とするところ。一方、製品のことを誰よりも理解しているのがメーカーだ。当社としては、代理店がケイ藻壁についてより深く有益な情報を伝えられるように、代理店とのコミュニケーションを図るとともに、代理店からの消費者反応の吸い上げも行うように心がけている。

株式会社スワニー

【会社概要】

- 会社名：中国スワニー有限公司
- 所在地：【本社】江蘇省昆山市朝陽中路 238 号
【青陽支社】安徽省池州地区青陽県蓉城鎮和平村
- 設立日：1984 年 8 月
- 登録資本金：300 万米ドル
- 従業員：300 名（臨時工及び青陽支社 130 名を含む）
- 出資形態および出資者構成：株式会社スワニー（独資）
- 主な事業内容：手袋の製造販売



【インタビュー内容】

日時：2013 年 8 月 13 日

対応者：董事長 光中徹 氏

Q. 1984 年、蘇州地区において初の外資進出となった設立の経緯は？

1983 年、中国銀行副頭取※が瀬戸大橋を視察した。応対した百十四銀行頭取に、中国への労働集約型企業誘致の相談を持ちかけたことに端を発して、百十四銀行から、当時すでに韓国に進出していた当社へ中国進出の打診が入った。その頃の当社は、1972 年の韓国進出から 10 年経過した頃で、次なる進出先を探していた。そこで、中国銀行が手配した合併相手と進出候補地を訪問し、結果的に昆山に進出することにした。昆山は上海から江蘇省に入る玄関口で、交通の利便性がよい。また、現地の合併先中国企業の責任者は若くて、やる気のある人柄で好印象を受け、中国スワニー有限公司（以下、中国スワニーと略記）を設立した。

※ 中華人民共和国の中国銀行

Q. 江蘇省で 2 番目、蘇州地区で初めての外資企業ということで、設立当時の苦労について。

毎日がトラブルの連続だったが、それらの経験は、30 年を経た現在では起こり得ないことばかりだ。ここでは、あくまで当時の様子を参考までに紹介する。

当時、無論インターネットなどはなく、日本との連絡手段は FAX だった。ところが、現地の電信局は FAX を知らないし見たこともない。昆山-上海間の 2 本しか開通していない長距離電話回線を何時間も順番待ちした挙句、FAX 回線が途切れるということも日常茶飯事だった。

また、設立 1 年目に撤退も辞さない覚悟で、工会と呼ばれる労働組合と交渉したこともあった。当時は、従業員の採用や給与決定などを工会が管理していた時代だったので、従業員は工会の言うことは聞くが、雇い主である会社の指示に従わないという状況だったからだ。

Q. スワニーグループでは、中国スワニーを含め 4 社の関連会社があるが、中国スワニーが他 3 社の統括的な役割を果たしているのか。

いいえ、当社を含めた中国国内の関連会社 4 社は各々の設立経緯が異なり、設立当初は 4 社の内 3 社は合併企業だった。その後、中国側資本を買い取ることとなり、長城スワニーを除く 3 社が(株)スワニーによる独資企業となった。設立経緯や設立当初の合併相手がそれぞれ異なる 4 社は、むしろライバル関係にあったとも言える。

Q. 2005 年、安徽省に建設した中国スワニー分工場の設立経緯は？ また、現地法人化せず、分工場とした理由は？

当時、従業員の高齢化と若手従業員の離職が目立つ上、不動産価格高騰の恩恵で複数のマンションを所有する者も現れ、生活のために働くという意識が段々希薄になっていることに危機感を感じていた。さらに、昆山の雇用環境は、人件費の上昇に加え、台湾から電子部品関連企業の進出が増えたことで雇用の売り手市場となり、当社としては更に労働者の確保が難しい状況だった。

そこで、賃金が安く労働力が豊富な内陸部への進出を検討した結果、安徽省に工場を建設することにした。当初は独立法人として設立しようと思っていたが、分工場とすれば、財務・通関手続き・原材料仕入れを本社で一括管理できて効率的だと考え、分工場設立に方針転換した。

Q. 安徽省での労働者確保の状況は？

豊富な労働者を求めて安徽省に進出したが、出稼ぎ人口が多い省で、ここでも労働者確保が困難だった。その上、当社が進出した安徽省池州市青陽県は安徽省の中でも人口が少ない。もちろん高い給与を提示すれば人口の少ない場所でも労働者を集めることは可能だが、それでは安徽省に進出してきた意味がなくなる。そこで、周辺の人口が多い都市で募集したり、従業員寮を敷地内に建設するなど、試行錯誤しながらかき集めた。現在は、分工場も設立から 9 年ほど経ち、熟練工が育ってきている。

Q. 2012 年 2 月にカンボジア工場を設立したことで、中国にある 5 つの製造拠点の規模縮小あるいは閉鎖の計画などはあるか？

単純に製造拠点が東南アジアへ移っていくとは思えない。例えば、カンボジアはまだ単独で製造できるインフラが整っていない。中国では一部の特殊な素材を除き、大抵の原材料が調達可能なので、カンボジア工場で使用する主要資材のほとんどは中国から供給している。また、当社製品の中でも廉価なものもカンボジア工場やインドネシアの委託加工先にシフトをしているが、売上げの 7 割は日本での販売なので、物流スピードや利便性を考えると依然として中国で製造するメリットは大きい。

ただし、1990年代半ばのピーク時に比べると、現在の中国におけるスワニーグループ全4社の従業員数は約半数になっており、従業員減少に見合った組織を再構築していくために、中国4社のグループ内統廃合を検討中だ。ただ、実際問題として、各社の製造品目や土地柄の違いからそう簡単にはいかないと思っている。

Q. 御社のHPで、社内のレクリエーションの様子が紹介されていて、光中董事長が社員の方と一緒に綱引きをされている写真もあったが、他にどのような社内交流を行っているか？

来年で中国スワニーは設立から30周年を迎える。会社とともに私や従業員も年を取り、以前に比べると減ってはいるが、敷地内にバスケットボールや卓球ができる場所も完備している。従業員の憩いの場として提供しており、私自身が参加することもある。

これまでで最大のイベントは、1991年に開催した中国のスワニーグループ4社1600人全員参加の運動会だ。発起人である私と中国スワニーの日本人駐在員2人が事務局を務め、半ば思いつきだったが、運動会当日には地元のテレビ局も取材に来るほど話題となった。会場を探したところ1600人もの大勢を収容できるのは陸上競技場だけであった。従業員が着用する体操着は、4社対抗で競い合うため、4つの色違いジャージを上海の南京路まで出向いて手配した。こうして迎えた運動会当日のプログラムも入場式から始まって、二人三脚や綱引き、ムカデ競争、騎馬戦など日本でお馴染みの競技を取り入れ、閉会式まで日本式の運動会を本格的に実施した。準備も運営も非常に疲れたが、従業員達が喜び、団結する様子を見て、やってよかったと思った。しかし、あまりの大変さから、運動会の開催はこの1回きりだ。

Q. 反日の影響は御社の中国事業に影響を与えているか。

影響は殆どなかった。強いて言えば、安徽省の分工場で、一部の従業員がデモ隊の襲撃を恐れて、勝手に午後から帰宅したことで、他の全社員も帰宅してしまったこと。無論、デモ隊の襲撃や物的被害はなかった。

昨年の反日デモは報道の過熱化もあって中国リスクー辺倒な印象を与えがちだが、中国以外の外国に行くと、日中には共通点も多いことに気付く。例えば、カンボジア工場の責任者はクメール語を勉強しているが、文字から習う必要がある。それに比べて、30年前中国スワニーに赴任した当時、私は中国語を全く理解できなかったが、漢字という日中の共通文化があることで、漢字を並べた筆談にしばしば助けられたものだ。

中国であれ、それ以外の国であれ、コストを抑え安価な労働力を求めて進出していく限り、性質が異なるだけで、ある程度のリスクやトラブルは避けられない。個人的には中国から第三国への進出を通して、いかに現在の中国が恵まれている環境にあるのか実感できた。

Q. 今後の計画や展望は？

中国国内販売については過去に2度チャレンジしたが、市場の未成熟によって断念した経験があるため、今後はタイミングと状況を見据えた上で挑戦するつもりだ。

中国では手袋のほか、現会長の知恵と経験の結晶であるキャリーバッグ（ウォーキングバッグ）を製造しており、中国国内で販売する構想がある。販売後の丁寧なアフターサービスが売りで、中国でいかに日本と同じサービスを維持するかということが大きな課題だ。まずは香港・台湾・韓国などで代理店

となる業者に当社のスタイルやサービスを理解してもらうことから始めたいと思っている。台湾では今年春から代理店によるキャリーバッグの販売が始まっている。

ヨークス株式会社

【会社概要】

- 会社名：優歌飾（上海）貿易有限公司
- 所在地：上海市長寧区延安西路 2299 号上海マート 10J15
- 設立日：2008 年 4 月
- 登録資本金：55 万米ドル
- 従業員：8 名
- 出資形態および出資者構成：ヨークス株式会社（独資）
- 主な事業内容：手袋、服飾雑貨及び洋品の小売販売、その他繊維・皮革原材料の貿易販売



【インタビュー内容】

日時：2013 年 8 月 19 日

対応者：総経理 久野浩 氏

Q. 設立の経緯は？

設立の目的は大別して以下の 3 つだ。①海外（主にヨーロッパ市場）販売機能の集中と強化、②中国小売市場の開拓と売上獲得、③将来的な日本本社への利益・配当機能の孵化。2008 年時点で、中長期的に中国での人件費、工賃他諸物価の高騰で輸出競争力が低減し、中国で展開する工場（天津、山東、昆山で直営工場を展開）で「モノづくり」コストが低中級品の市場向けでは引合わなくなると考え、「自分で作り、自分で売る」リテール事業に着手した。現在、「海外貿易販売」と「国内小売販売」の二本柱で事業展開を行っている。

Q. 中国国内の店舗数の状況は？また、その中でも売上げが好調な店舗は？

現在、9 都市（北からハルビン、長春、瀋陽、大連、天津、青島、鄭州、南京、上海）の百貨店やショッピングモール内に、12 の直営店を展開している。他に北京、吉林、武漢等に卸売り販路を開拓した。2013 年上半期の全体的な実績は厳しく、年度末予測で内販事業のみでは 500 万人民币元（約 8000 万円）程度の売上収入を見込んでいる。

店舗運営については、上海・南京・青島までは当社自身で行っているが、それ以外の 6 都市については、距離的にフットワーク軽く対応できないため、現地企業に店舗管理を委託している。店舗運営には日々細かい対応が求められるため、上海から遠方の場合、商業施設側から委託業者を手配するよう条件を付けられることも多い。

-上海久光百貨店内の期間限定店舗の様子-



Q. 中国の店舗運営において苦労することは？

商業施設との交渉や調整について日本より苦労する点が多い。例えば、中国でのテナント契約期間が短いため、長期的な計画が立てづらいこと。日本では、少なくとも 3 年間契約だが、中国では 1 年間契約が一般的である。賃料の値上げやテナント入居者の見直しによる、売り場の新陳代謝促進が目的だろうが、当社にとってみれば、長期計画が立てられない中で、店舗内装や売り場スタッフの採用を行うことになるため、リスクが大きい。さらに当社は季節商品を販売しているので、秋冬だけの半年間或いは 3 ヶ月という短い契約を求められることもある。

おまけに、場所の移動や面積の縮小など契約内容の変更を求められることもしばしばだ。中国の商業施設は売り手市場で、特に集客力の高いところだと、テナント入居希望者が行列を成しているため、売上げ成績だけでなく、商業施設との円滑な交渉やコミュニケーションを維持することも店舗の運営維持に必要とされる。

Q. 売れる商品の価格帯や特徴について。

数千円以上の高額商品の販売をしていきたいと思っていたが、現状の売れ筋相場は、手袋だと 300～400 元（約 4800～6400 円）、マフラーなどの首周り品だと 1000～1500 元（約 1.6～2.4 万円）の中級価格帯商品だ。

商品は、日本向け商品の色や形などの一部デザインを変更して販売している。日本と中国では、嗜好や重要視するポイントが違う。日本では、服装全体の色合いや調和を考えて、無地や落ち着いた色合いの地味なデザインが好まれるが、中国では鮮やかな明るい色合いや派手なデザインが人気だ。

Q. 中国では自社ブランド商品以外にどのような他社商品も販売しているか？

自社ブランド「YORKS（ヨークス）」を中心として、販売アイテムの幅を広げるために、一部は輸入ブ

ランドの代理販売を行っている。例えば、英国王室御用達の手袋ブランドである「Cornelia James(コーネリア・ジェームス)」は、売上げで見ると全体の数%ほどだが、通常使用するファッション手袋とは一味違った特殊な商品で、少数だがニーズのある商品だ。

また、今年から一部店舗において、「セシル」のストッキングやボトムス商品を販売している。同じく「川辺」のハンカチや首周り商品を販売する店もある。これは売上げの相互補完を目的とし、日系企業ならではの協業の試みだ。

Q. 手袋ではない「セシル」商品を御社の店舗で販売しているのはどのような経緯からか？

当社の商品は秋冬シーズンを中心とした季節商品なので、春夏シーズンの販売商品を開拓する必要があった。セシルと当社は同郷であるだけでなく、上海オフィスも同じビルという親しい関係である。ある日、セシル現地法人の中川総経理から同社の中国国内販路の話題が上り、当社の店舗でセシルのストッキングとボトムス商品を販売することになった。当社は商品バリエーションを、セシルは幅広い販売チャンネルを求めていた。日本国内ではあり得なかったコラボレーションだが、競争の激しい中国においては、力をあわせて戦うことも自然な流れだった。

ただし、中国では、商業施設に対して、販売するブランドと商品アイテムを事前申請して、承認されたもののみ販売できる慣習なので、当社の判断のみでセシル商品を販売することは許されない。大半の商業施設に既にストッキングなどを販売する店舗があり、そこでのバッティングを防ぐため認められなかったものの、青島の百貨店では認められ販売している。

Q. 反日の影響は御社の中国事業に影響を与えているか。

昨年、当社が日本企業だという理由で、卸先から一方的なキャンセルを受けたことがあったが、現在は全く影響なし。

日中関係は立場の違いによって捉え方は様々だと思う。我々は、中国を市場として捉えているため、中国でのビジネスから手を引くという選択肢はないが、海外でビジネスをする以上、リスクと無縁ではいられない。賃金や地代などのコスト上昇という問題もある反面、ビジネス環境は便利になっている。上海と高松の定期便があるため、上海法人へ毎月出張できるようになったのもその一つだ。

Q. 今後の計画や展望は？

中国経済が成長期から安定期へ移行すると言われている 2020 年までを目処に、内販事業だけで十分な利益が取れる体制を確立しなければならない。そのために、まずは店舗の運営を任すことができる現地企業と卸先の開拓を重視している。ニセモノや欠陥品が多い中国では、無名ブランドの高額商品や実体店のない商品の購入に対して不信感が大きい。実体店による信用力が付いてくればネット販売への追い風にもなる。

次に、商品アイテムを充実させること。メインとなる手袋については自社で、それ以外の首周り品・帽子・傘などのサブアイテムについては他社との提携によって広げていかなくてはならない。

それから、今後、当社の高級層ブランド「Alta Classe CAPRI GUANTI（アルタクラッセ カプリガンティ）」の中国展開も検討しており、すでに中国での商標登録は済ませている。アルタクラッセとは、イタリア語で最高級と言う意味で、2008 年に国内初で唯一の手袋専門店として六本木ヒルズにオープンした。

価格帯は1～7万円と高価だが、既成商品の販売だけでなく、顧客の要望に沿ったオーダーメイドが可能で、リピーターが多い。本格的な出店はまだ時期尚早であるが、天津の伊勢丹百貨店からの声かけでオーダーメイド販売のイベントを行うことが決まっている。

株式会社ディノス・セシル

【会社概要】

- 会社名：賽詩麗商貿易（上海）有限公司
- 所在地：上海市長寧区延安西路 2299 号上海マート 6C88 室
- 設立日：2008 年 8 月
- 登録資本金：1 億日本円
- 従業員：21 名
- 出資形態および出資者構成：株式会社セシル（独資）
- 主な事業内容：アパレル、雑貨、化粧品などの貿易及び卸販売



【インタビュー内容】

日時：2013 年 8 月 19 日

対応者：董事兼総経理 中川孝行 氏

Q. 設立までの経緯は？

中国での委託製造先である工場との付き合いが 1990 年代半ばから始まった。中国からの不良品輸出による日本側のリスクをなくすため、2000 年に自社で検品を行うための作業場として駐在員事務所を設立。その後、外資に対して貿易販売の設立条件が緩和されたことや中国市場への販路を拡大する目的から 2008 年に現地法人化することになった。

Q. 中川総経理自身が内販事業の立ち上げや営業先への訪問、営業課設置後も陣頭指揮をされている経緯について。

上海法人は元々、検品作業所としてスタートし、現地法人化した後も日本市場向け商品のみを取り扱っていたので、上海法人の売り先や売上げはなかった。その上、日本の通販業界は最盛期と呼ばれた 1990 年代以降、EC 市場の台頭、少子高齢化、人口減少によって衰退しており、現在の年間売上高は最盛期に比べると約 3 分の 1 ほどだ。モノづくりにおいては業界に先駆けて中国に進出してきたものの、中国内販事業においてはやや後発であったが、やはり挑戦していかななくてはならないと考えていた。

とは言え、内販事業のための特別な予算や人員が準備されているわけではなかった。まずは私自身が営業マンとなり、身近なところから売込みを始めた。その結果、日系のホテル・航空会社・銀行などでの社内支給や社内販売という商談がまとまり、日系スーパーの店頭においてもらえるようになった。こういった実績の積み重ねから、「営業課」として組織作りを行う必要がでてきたので、2012年3月に日本人、10月に中国人の営業スタッフを採用し、現在は3名体制で活動している。

Q. 日本では通販メーカーとして有名な御社が中国で主に販売している製品は？

「セシール」といえばカタログ通販というイメージが強いと思うが、中国では知名度もなく、そもそも既述のとおり、中国における営業に対して潤沢な資金を用意していたわけではなかった。そこで、まずは当社の主力商品の一つである日本製ストッキングの輸入販売からスタートし、徐々に販売アイテムを増やしていった。やはり、格差と競争の激しい中国において、販売アイテムとターゲット層の明確化は重要だと思う。

中国メーカーと価格競争をして勝つことはできないが、品質や機能性の高い消費者の目線に立ったモノづくりは日本メーカーの強みだ。現在当社では、中国で人気のある日本製ストッキングの他にも機能性や便利さを追求したインテリアファブリック商品を販売している。例えば、夏でも涼しい布団や超暖かい冬布団、あらゆるサイズのソファに対応できる超弾力性の高いソファカバーなど。また、日本人学校の生徒のために、体操着と赤白帽の販売も始めた。これらは流行に左右されず、売れ残っても通年あるいは翌年に販売可能であり、在庫の負担やリスクが少ないこともメリットである。

販売商品は、日本向けに製造される製品の中から中国で受けそうな製品を選び出して販売しているが、必要があれば中国人の好みや必要性などのニーズを汲み取って改良もしている。先日は、日系商社から中央アジアに防寒寝具を輸出販売するという引き合いがあった。日本よりも寒い地域への販売だったため、従来よりも防寒機能を増強したものを提供した。

Q. 御社の数ある製品の中から、ストッキングを主力商品として売り込んできた理由とこだわりは？

当社は創業者・正岡道一がリヤカーにストッキングを積んで行商していたのが始まりで、ほとんどの製品が中国や東南アジアでの製造にシフトしていった。一方で、ストッキングに限っては現在もお日本製にこだわっている。当社の原点ともいえる製品だ。

ただ、それだけではなく明確な根拠があった。ストッキングの製造工程は非常に自動化が進んでおり、人の手が入ると不良品の発生に繋がる。人件費の高い日本での製造に耐えうる製品である上、装置産業で、製造設備のほとんどが減価償却を終えているため、コスト面も抑えられる製品だった。

中国での日本製ストッキングの評判は、品質がよいことで有名である。日本で買って欲しいと現地の中国人に頼まれることも多く、お土産に配ると大変喜ばれた。ただし、中国で販売されている日本製ストッキングは高く、日本の相場価格の数倍である。しかし、当社のストッキングは品質面では勿論のこと、価格面においても大いに競争力があると確信し、ストッキングに絞り込んで営業することにした。

Q. 潤沢な予算と人員が準備されていたわけではない中で、どのように営業してきたのか？

中国での営業は、やはり知人や人脈から得る情報の力が大きい。そして、何が必要とされており、当

社の商材で対応できるものはないかという視点で情報収集している。

時には中国企業にありがちな驚くほどの大きなオファーもあったが、中国では資金回収の面でリスク評価も重要だ。そこで我々は、まずは安心してビジネスをできる日系企業への直接販売から始めた。具体的には、ホテルや航空会社などでは女性従業員にストッキングを支給していることが耳に入り、日本製の良さとコストパフォーマンスの高さを伝えて受注に成功した。また、昼食時間帯に銀行の休憩室に赴き、社内販売を行ったこともある。

次に、より多くの消費者に当社のストッキングを広めるため、スーパーやネット販売を経営・運営する日系企業に交渉し、取り扱って頂けることになった。その他、上海在住日本人向けの上海情報サイト「上海人※」において宣伝広告を行い、当社製品の販売店やネット販売していただいているリンク先などを紹介している。

このように日系企業や日本人向けの販売で実績を積み重ねてきたわけだが、次なるステップとして、中国人向けの販売事業として、中国最大手E Cサイトの「タオバオ（次項で紹介）」で販売を開始した。

※ 上海情報サイト「上海人」：<http://shanghai-zine.com/>

－「上海人」の中のセシルPRサイト－

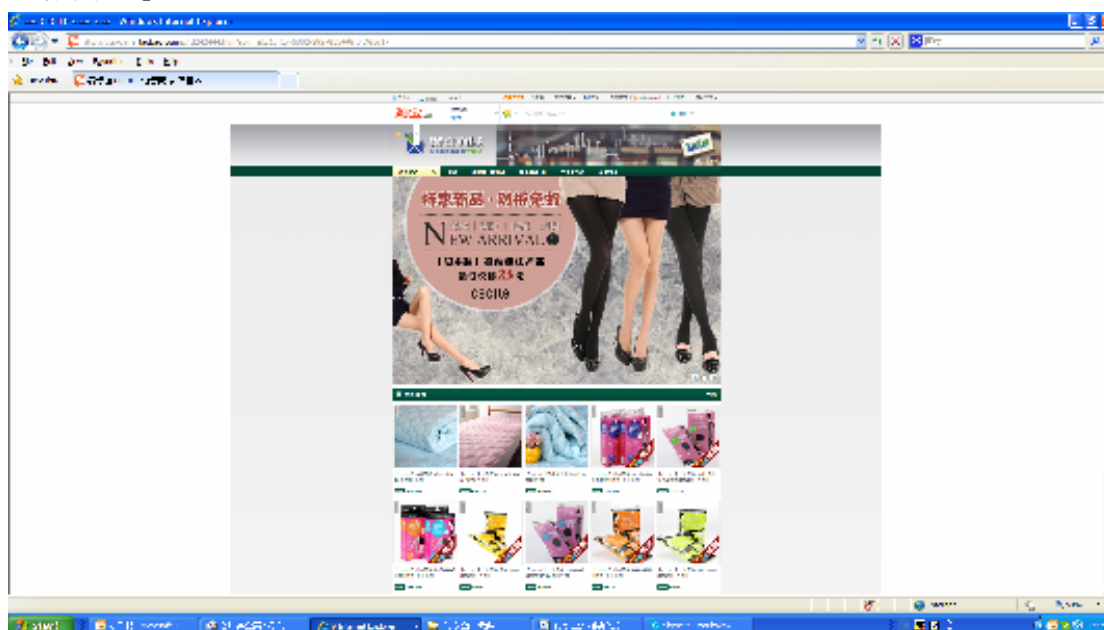


Q. 営業担当 3 人だけでサイトの運営管理、顧客対応、物流管理などの対応を全てこなすのは大変なのでは？

日本人向け及び中国人向けネット販売のいずれも自社で販売サイトを立ち上げるのではなく、他社の販売サイトに当社が製品を出品する形をとっている。中国人をターゲットとしたネット販売については、丸紅グループとベネッセグループがタオバオ内でオープンしている「諧音商城※」という店舗内に当社の製品を出店する形を取っている。ベネッセグループは上海でコールセンター事業を行っており、対中国人消費者への小売経験や顧客対応の経験が浅い当社にとって、心強いパートナーである。

※ 「諧音商城」：http://vcs-china.taobao.com/shop/view_shop.htm?spm=a1z10.1.0.0.3rc0rl

－「諧音商城」の中のセシルPRサイト－



Q. 中国でのコストは上昇する一方、日本では消費が冷え込み、小売価格には転嫁できないという状況の中、コストを抑えるためにどのような対策を講じているか？

当社が販売している製品の6割はメーカーから仕入れているが、残りの4割は縫製工場との直接取引によって仕入れている。つまり全体の4割は当社自身が作り手として供給している。縫製工場との付き合いは1990年代半ばからで、中には20年来の付き合いを持つ縫製工場もある。現在は、以前に比べて生産数は少なくなったが、それでも上海周辺地域だけで十数箇所の縫製工場とやり取りしている。当社は売り手であると同時にメーカーでもあるからこそ、モノづくりのノウハウを持ち、コスト上昇が厳しい現在においても高品質でリーズナブルな価格を維持できている。

Q. 反日の影響は御社の中国事業に影響を与えているか。

当社が取引している縫製工場とは長い付き合いがあり、現状としてはまだ日本向け製品の輸出がメインでもあるので、ほとんど影響はなかった。ただ強いて言えば、昨年夏に中国大手航空会社の機内で当社のストッキングを販売してもらうことが決定していたのが、日中関係悪化を配慮して延期されたこと。それも昨年12月頃には販売がスタートした。ちなみに、苦労したのは、そういった政治的問題よりも昨年の歴史的猛暑によってストッキングの販売が振るわなかったこと。取引先にも足を運び、積極的に販売してもらえよう働きかけるなどの対応が必要だった。

Q. 今後の展望は？

今後も「セシル」ブランドを中国で広めていきたい。更に新規開拓に力を注いでいかなければと思っている。そのために、当社の強みである豊富な品揃えを中国においても実現できるよう、社内の製品供給体制を整える必要もある。

小出鋼管株式会社

【会社概要】

- 会社名：嘉興小出鋼管有限公司
- 所在地：浙江省嘉興市鉄水港区華玉路 1855 号（嘉興市華洋工業物質公司内）
- 設立日：2007 年 8 月
- 登録資本金：2500 万日本円
- 従業員：40 名（中国国内におけるグループ全体：300 名）
- 出資形態および出資者構成：小出鋼管株式会社（独資）
- 主な事業内容：自動車をはじめとする各種機械部品用金属製品の加工製造及び販売



【インタビュー内容】

日時：2013 年 9 月 2 日

対応者：総経理 安立明 氏

Q. 設立の経緯は？

中国における当社の独資工場は、ここ嘉興以外にも大連・天津・広州の 3 地域にあるが、いずれも取引先がこれらの都市に進出したため、それに付随する形で現地法人を設立した。現地調達ニーズが強く、迅速で細かな対応をするためにも、取引先から近接したエリアに工場を建設する必要がある。嘉興における製品の納品は、「ミルクラン※」輸送なので、当社以外にもサプライヤー企業が集積している。

※ メーカー或いは受託輸送業者が、定期的に複数のサプライヤーを決められたルートで集荷する輸送手段。各サプライヤーが個別で輸送することに比べて輸送コスト削減になるほか、物量が少ないサプライヤーの製品を一括できるので積載効率が上がる。また、定期的高頻度の納品によって、在庫管理が軽減される面でもコスト削減になる。

Q. 業績は？

2007 年の設立当初は、華東地区の顧客向けに大連工場で製造した製品の在庫管理や品質検査などを行っていた。自動車業界では生産場所を移す場合、半年～1 年近い準備期間が必要だが、ようやく軌道に乗ってきた頃に、中国でもリーマンショックに端を発する金融危機が襲い、3 年余りほど受注が思うように伸びず苦心していた。その後、中国経済の V 字回復とそれまでの地道な営業の甲斐あって、2011 年 1 月

から本格的な加工製造を開始することができた。現在は、週末も工場稼働が必要なほど受注が増え、嘉興のほか、上海・杭州・南京・常州など華東地区への出荷拠点となっている。

Q. 移転の理由は？

既述のとおり、ようやく軌道に乗ってきた矢先の 2011 年夏頃、開発区から唐突な立ち退き要求があった。立ち退きに伴う補償については、開発区から規定に従って補償すると説明されていたが、その規定の制定時期が古く、物価や賃金の上昇が激しい中国の実情に沿わない非合理的な提示ばかりだったので、結局、個別に交渉する必要があった。

そして、最大の問題が移転先の物件探しだった。開発区からもいくつか紹介を受けたが、いずれも条件が合わず、自社で探さざるを得なかった。自動車部品業界では、工場を移転する場合、取引先やメーカーの承諾を得なければならない決まりがある。移転による製造環境の変化が品質の低下に繋がる可能性を危惧するからだ。

移転先が未定で、取引先への移転案も出せない状況にもかかわらず、開発区から提示された猶予期間はたった半年だった。万事休すとなっている矢先、ある日たまたま従業員がこの工場の前を通りかかり、良さそうな物件だと思ったようで、報告してくれたのがきっかけで、後日、私はここに視察に来た。中国人個人オーナーによるレンタル工場だが、条件や環境に納得できた。何より決め手は、以前の工場から車で 15 分ほどの立地なので環境面での大きな変化がなく、ほぼ全ての従業員が移転後もそのまま勤務できる立地であったこと。立地・環境・従業員がほとんど変わらない形での移転になったので、取引先への説明もスムーズに進み、開発区から提示された 2011 年末という期限内に移転完了した。

問題は開発区に対する移転費用の回収であり、当初は移転完了後には即支払いがされるという話であった。しかし、予想どおりというかすんなりとはいかず、何度交渉しても前に進まずの状態だが、移転に要した費用は払わなくてはならない。

当然のことながら、我々日系 1 社では話が進まず、同じエリアに移転した台湾系、韓国系企業と連携し、日台韓連合での開発区との交渉を開始した。しかし移転費用の支払いは結局半年後だった。

Q. 現地供給、世界同一水準品質、コストダウンをかなえるために、本社から現地法人への駐在員は総経理一人という方針であるとのことだが、苦勞することや注意していることは？

今年 9 月から日本より営業担当者が赴任している。それまでは、40 名ほどの小規模の工場ではあるものの、生産・品質管理・総務・財務・営業など、とにかく業務範囲が広いため、常に優先順位を意識するようにしていた。当社の顧客はすべて日系企業なので、営業やそのフォローをする相手先も日本人であることが多い。そのため、私自身が現場に向かうことも多かった。また、中国では既述の立ち退き問題など、想定外の事態やトラブルが発生することも多く、本来の業務以外で対応に追われることが頻繁に起こる。その合間を縫って社内の業務に対応していくと、時間がいくらあっても足りないと感じることがあるが、できるだけ深刻に考え込まず、「まずは行動、そして状況に応じて対応策を考える」という柔軟な気持ちで向き合うようにしている。

そしてやはり最も苦勞するのは、労務面での問題だ。そもそも労働力を確保することが困難なのだが、労働契約を結んでも出社して来なかったり、一日でやめてしまったり、数日もてば良い方だったり、想定どおりに運ぶことはない。嘉興においても、製造業の工員は外地戸籍者に頼る傾向がある。当社も

嘉興戸籍者は管理・事務職の一部のみで、従業員の9割は外地戸籍者であることから、旧正月になると帰郷したきり戻ってこないというパターンがあるのではないかと戦々恐々としている。

嘉興の日系企業は約50社しかなく、日本人も少ないため、日本人学校はなく、日本の食品が販売されているスーパーは皆無。日本料理店など生活環境も上海ほどの便利さはないため、ほとんどの日本人が単身赴任だ。こういった不便さゆえに、自ずと現地の食事や生活習慣に馴染み、順応性がついたと自負している。

Q. 労働力確保が困難になっている中で、どのような対策を講じているか？

従業員の入れ替わりなどの不安定要素は、業務効率の低下だけでなく、製品の品質に影響を及ぼすリスクである。加えて賃金水準が年々上がっていることもあって、現在、小出鋼管グループ全体で設備を自動化する方向で計画している。技術的には、表面の傷・汚れ・色の濃淡などがいないか確認する外観検査以外は自動化できるが、中国ではまだ設備の完全自動化をするほどの必要性和メリットがなく、簡単な設備の導入から始めて半自動化していく予定だ。設備については、当社の広州工場、自前による設計製造を行っている。

Q. 今後の計画や展望は？

既述のとおり、単純な手作業から徐々に設備自動化の方向へ進めていかなくてはならない。設備については資金で解決できる問題だが、更に大きな課題として、現地スタッフの管理人材の育成も必要だ。当社の顧客は100%日系企業なので、自らは社外的な業務への対応が多い。そこで、工場管理についてはもっと現地スタッフに任せていきたいところだ。以上のとおり、「ヒト、モノ」を整備することで、「カネ」つまり売上げにつながるよう取り組んでいく。

さぬき麺機株式会社

【会社概要】

- 会社名：上海福多味貿易有限公司
- 所在地：上海市静安区万航渡路 888 号開開広場 16 階 1 室
- 設立日：2010 年 12 月
- 登録資本金：1000 万日本円
- 従業員：10 名
- 出資形態および出資者構成：武藤功様 70%、さぬき麺機(株)30%出資（外資合資）
- 主な事業内容：さぬき麺機(株)製品の輸出入及び販売、食品の輸出入及び販売



【インタビュー内容】

日時：2013 年 9 月 3 日

対応者：総経理 武藤功 氏

Q. 設立の経緯は？

私は前職で機械メーカーに勤務していたが、2010 年に退職。「はなまるうどん」が上海万博に出店することで、上海にうどんブームが来るという確信があった私は、「はなまるうどん」への販売だけでなく、中国での営業販売活動ができるように現地法人の起業を決意した。さぬき麺機(株)（以下、さぬき麺機と略記）の社長とは、福岡で工場向け製麺機の製造販売会社を経営している従兄弟を通じて知り合い、代理店契約を締結したのが始まりだ。その後、さぬき麺機による資本参加によって、現在はグループ会社となった。

Q. 御社製麺機の強みは？

製麺機そのものの技術力と製麺機を活用したフードビジネス全般に対するノウハウというハードとソフトの両面において強みがある。

まず、ハード面については、「手打ちうどん」を再現できること。従来の製麺機は、低加水用高速ミキサーで攪拌し、平ロールや上下式プレス機で圧延する製法で、麺の切出しもロール式切刃や上下運動のみの包丁切り又は押出し式で「讃岐製法」ではなかった。特に押出し式は、せっかく形成された小麦の

グルテン網目状組織が破壊されることからコシの無いボキボキした麺になる。美味しい讃岐うどんは、つるんとした喉越し、コシのある歯ごたえ、だしやスープと絡みやすい角の立った麺が特徴で、当社の製麺機は手打ちうどん同様、多加水に対応した練り機、圧延機の特許技術を擁し、麺切出しも刺身の「引き切り」を再現することに成功し、「正真正銘の手打ち式讃岐うどん」が生産できる機構を備えている。

ただ、当社の製麺機を使えば、どこでも誰でも同じ味になると言うわけではない。特に、中国と日本では調達できる原材料が違ふし、土地によって好まれる味や食感も違ふ。さぬき麺機は唯一、香川県から受託を受けた「讃岐うどん学校」を開校しており、製麺やサイドメニューのレシピ・製法は勿論のこと、独立開業に関する事業計画の立て方や立地選定などあらゆるノウハウを提供している。当社の顧客で希望者には、讃岐うどん学校への受講と必要に応じて通訳スタッフの同行を無料でサービスしていて、これが高い付加価値となって購入者から大変喜ばれている。

-店舗で使用される小型製麺機-



Q. 業績は？

「はなまるうどん」の上海万博出展と同社の展開に期待を寄せて設立した翌年の2011年に、東日本大震災が発生。日本製品の規制や風評被害で当初は痛手を被ったが、その年には「丸亀製麺」、2012年からはゼンショーグループによるうどん店「瀬戸うどん」との取引が始まった。その後は日系3社の新規開店の波に乗り、当社の業績も好調に伸びている。特に「丸亀製麺」については中国での取引から始まり、現在専用機を中国で生産し中国本土と香港の店舗に供給している。その他の機種は、日本より輸入しており、徐々に中国生産機を増やすことでお客様の出店負担を軽減、出店スピードを加速させたい。

日系うどん店の出店が進み、うどん人気が高まっているため、最近では日系飲食企業からだけでなく、中国人の個人経営者または他業種からもうどん店の開業について問い合わせを受けることが増えている。

Q. 広告やPR活動（展示会やイベントへの参加など）について。

現在は、中国でのPR活動は特に行っていない。中国の厨房設備に関する展示会に何度か出展したことがあるが、来場者は多い一方、一般人が多く実際の商談に結びつくケースが少なく非効率だった。ただし、毎年日本やシンガポールで開催される厨房設備や麺類に関する展示会には出展している。なぜなら当社の主な顧客は、中国への進出を検討している日系飲食企業又は個人経営者だからだ。日本の展示会はバイヤーなどの業界関係者が多いため商談にも繋がりやすい。また、意外なことに中国人のバイヤ

一の来場も多い。しかも日本の展示会に参加する位なので、そもそも日本企業に関心が高く一石二鳥だ。
そのほか、最近徐々に増えている中国人の個人経営者からの問い合わせは、「アリババ※」を通じて来ることが多い。

※ 調達先・委託加工先・販売先のB to B マッチングサイト

Q. 現地企業との代理店契約を通じた販路拡大計画は？

今年 4 月、華南地域の代理店として広州の現地企業と代理店契約を結んだ。同社は複数の日系食品機械メーカーとの代理店契約実績がある。また、今年 9 月からは陝西省で厨房機器販売を行う現地企業と省レベルの代理店契約を結んだ。ただし、当社の既存顧客が華南地域や陝西省に進出する場合は基本的に当社が対応するなどの制限も設けながら、自社の営業が縛られないよう、慎重に判断している。

Q. 反日の影響は御社の中国事業に影響を与えているか。

当社ではあまり感じたことがない。むしろ中国の取引先や顧客から心配の連絡を受けたほどだ。ただ最近、輸入機の通関に時間を要すようになったが、これは、日系故の遅延か全体的に厳しくなったのかは不明である。

Q. 今後の計画や展望は？

当社製品は日本から輸入販売しており、日本品質というメリットがある一方、中国の使用環境に合わせたバージョンアップや改良も必要だと思っている。今年から中国での現地生産を始めているほか、これまでの意見やニーズをフィードバックした製麺機の開発製造に取り組んでいる。

最近の飲食業界を見ていると、日本料理の定番が寿司からうどんなどの麺類へシフトしていると感じる。日本料理店も競争が激しく、麺類は比較的低コストで提供できるためかと思う。「味千ラーメン」に代表されるように、もともと中国での日式ラーメンへの人気は高く、最近では日本のパスタ店も進出している。当社の製麺機はうどん以外の麺類にも対応しており、さらに麺類全般を対象とした営業活動を進めていくつもりだ。

既存の分野における広がりに加えて、地域的なビジネスの拡大にも積極的に取り組む。日系飲食企業が上海から中国全土へ、また東南アジアへも出店していくことを見越して、今年 3 月、シンガポールにも現地法人を立ち上げた。日本・中国での取引関係が東南アジアでのビジネスにつながった実績もある。今後中国だけでなくアジア全体を視野に入れて営業していくつもりだ。

ティーメックス株式会社

【会社概要】

- 会社名：無錫帝美克貿易有限公司
- 所在地：江蘇省無錫新区長江北路 282 号 1 棟 1608（新区哥倫布広場）
- 設立日：2011 年 2 月
- 登録資本金：3000 万日本円
- 従業員：7 名
- 出資者構成および出資形態：ティーメックス株式会社（独資）
- 主な事業内容：
産業設備・機器・部品の調達・貿易及び販売、委託生産先工場に対する品質管理



【インタビュー内容】

日時：2013 年 9 月 13 日

対応者：ティーメックス株式会社 代表取締役社長 古市雅俊 氏
無錫帝美克貿易有限公司 執行董事兼総経理 西原英教 氏
同上 営業部経理 田中光雄 氏

Q. 設立の経緯は？

親会社であるティーメックス株式会社は、約 40 年前から取引先工場の海外移転に伴って、貿易部門を設置し、台湾やインドネシアをはじめとするアセアンに販売してきた。実は、現在でも本社の貿易額はアセアン向けが最も大きく、中国はそれに次ぐ市場だ。世に言う「チャイナ+1」が、当社では「アセアン+1」という状況である。そんなわけで、中国現地での拠点設立は業界の中でやや後発となり、2008 年 10 月に江蘇省張家港市へ駐在員事務所を設立したのが始まりだ。

駐在員事務所を設立して 1 年ほど経ったある日、主要取引先がサプライヤーを集めた会議で、現地調達強化と人民元決済という方針を発表した。当時は、日本円と人民元の直接取引開始前だったので、待ったなしの現地法人設立が必要となった。

無錫に設立した主な理由は、以下のとおり、交通アクセス面で最適だったからだ。

- ① 無錫空港と関西空港の間には週 2 回の直行便があるため、大阪の貿易部門との行き来に便利。

- ② 高速鉄道の駅が4つもあり国内移動が便利。
- ③ 上海まで高速鉄道で40分、車で約2時間という近距離。
- ④ 当社は来訪されるより、華東地区エリア（上海・江蘇省・浙江省）の工場地帯に出向くことが多く、地価の高い都会よりも交通の利便性が高い郊外が適している。
- ⑤ 政府の企業誘致担当者の対応が親切で協力的だったことにも好印象を受けた。

当初は設立手続きを自前で行う予定だったが、現地のコンサルタント会社の紹介があり、万一のトラブルに備えて、最終的には同社に依頼することにした。手続開始から2ヶ月足らずという短期間で設立できたことは、結果的に現地のコンサルタント会社へ委託したことが大きな要因だったと思う。

Q. 業績は？

小規模ながら初年度から黒字決算で、以降も順調に成長してきた。3年度目を迎える今年の売上高予測は、1000万元（約1.6億円）だ。当初は主要取引先に支えられてきたが、最近では新規顧客からの問い合わせや受注も増え、今年9月からは新たに本社から営業マンが赴任し、事務所の移転に踏み切った。

現地法人を設立した以上、売上げを拡大するだけでなく、現地への感謝と利益還元を行うことも企業の社会的責任だと考えている。

Q. 御社には貿易部門があったことで、無錫法人を任せられる人材が豊富だったのか？

貿易部門を通じて海外とのやり取りはあったが、それだけでは十分な人材を確保できていなかった。本社は台湾とアセアンの業務が中心で、台湾に繋がりのある人材はいたが、中国本土に関連した人材はなかったからだ。

当時、中国本土でのビジネスを始めようとしていたタイミングに、懇意にしている工業高校の先生から、中国生まれで日本に帰化した機械専攻の学生を紹介された。その学生が、無錫法人の営業部経理（日本では部長に相当）である。中国本土で生まれ育ち中国語が話せるだけでなく、機械関連の知識もあるという、まさに当社が求めていた人材だったので、中国事業立ち上げの中核人材と目して、すぐに採用した。

現地法人設立は当社にとって社運をかけた事業だったので、執行董事兼総経理には本社の営業部長を派遣し、全権を委任した。彼は引き続き本社の営業部長も兼任しているが、現地法人設立を機に、中国事業に専念できるよう、本社からのバックアップも行っている。

Q. コストを抑えた品質維持が求められる中、どのように調達先を開拓しているのか？

納めた製品が原因で、お客様の生産ラインを止めることが有ってはならない為、現段階では品質を優先して、日本からの輸入や現地日系メーカーからの調達に頼っているが、今後は、現地企業で品質を確保できるものを積極的に探索し、販売を強化していきたい。

当社では、顧客が使用している設備や部品の情報が役立っている。なぜなら、当社の顧客はモノづくりにおいてはその道のプロであり、彼らが使用しているということ自体が品質の裏付けであるからだ。

顧客が求める製品を提供できる工場が見つかったとしても、無事納品完了するまで安心することはできない。試作品の段階では合格品が上がってくるのに、いざ納品された製品は欠陥品だらけというケースがあるからだ。当社では出荷前に社員を調達先工場に派遣して、自ら抜き取り検査の上、合格品には

確認印を押印するよう徹底している。

ちなみに、円安による影響で、最近では、数割程度の価格差であれば、中国製よりも日本からの輸入品が好まれる傾向が見られる。

Q. 主な顧客層は？中国現地における新規の営業先開拓方法は？

顧客は全て日系企業で、そのほとんどが製造業だ。

営業において心がけていることは、顧客の「欲しい」というタイミングを逃さないように、依頼から回答までのリードタイムはできるだけ短くすることを重視している。中国では、日本に比べて対応スピードが遅いことが多く、スピーディな姿勢が当社への信頼に繋がっていると確信している。

他には、中国の商習慣を理解した営業も必要である。日本では、業務において顧客と友人のように接することは公私混同だとはばかれるものだが、中国では長い付き合いをするためには当たり前のことだとされている。日本よりも、人間同士の付き合いが必要である。担当者交代で取引先変更もあり得るが、担当者との信頼関係を築いておけば、所属先が変わってもひいきにしてくれる。

Q. 少数精鋭でスピード対応をするために、気をつけていることは？

当社では部門や支店の垣根を越えて、複雑な案件や大規模な受注については、一定の管理職以上の間で情報を共有し合い、良い意味で「持ち場」意識を取り払うようにしている。例えば、アセアンの案件であっても、内部での連携がもたついて、スピーディな顧客への対応ができていない場合、本社の営業部統括でもある無錫法人の執行董事から指導が入ることもある。すばやくトップダウンで決断ができるようにしている。

Q. 今後の計画や展望は？

商社である我々はメーカーのように独自で生産計画を立てることができず、顧客の計画に沿って自らの売上計画を立てている。そこで、業務拡大という中長期のアウトラインはあるものの、具体的な計画としては、一年ごとに売上げ目標を立て、上半期が過ぎた頃に翌年の計画を作成している。

また、地道な開拓営業を継続してきたことが、ようやく芽を出し始め、最近では新しい顧客からの問い合わせや受注も増えている。中国における自動化や環境保護意識の高まりなどを追い風に、これからが当社のチャンスだと思っている。

そして、日本国内では関係が希薄だった取引先が、中国での取引をきっかけに日本での取引拡大に繋がるケースも出ている。本社と無錫法人の間に、今後、更にこのような相乗効果が発揮できると期待している。

讃岐田野

【会社概要】

- 会社名：上海山本餐飲有限公司
- 所在地： 1号店 上海市長寧区仙霞路 299 号B棟 102-105 室（遠東国際ビル1階）
2号店 上海市閔行区紅松東路 1000 号（ハイトン国際ホテル内）
3号店 上海市武夷路 789 号1階（美侖大酒店内）
4号店 上海市天山路 762 号泓鑫時尚広場地下1階
- 設立日：2007 年 8 月
- 登録資本金：50 万人民元
- 従業員：100 名
- 出資形態：弓田淳一様ほか（中外合資）
- 主な事業内容：日本料理飲食店の運営



【インタビュー内容】

日時：2013 年 10 月 11 日

対応者：代表 弓田淳一 氏

Q. 設立の経緯は？

2004 年、「上海柚子投資管理有限公司 ※」の立ち上げメンバーとして来海し、約 3 年間で市内 4 店舗の立ち上げに携わった。業務が一段落した頃、退社と独立を決意した。私自身は香川県で飲食店を営んでいたことから、2007 年に日本企業や日本人が集まる虹橋エリアに日本料理店「讃岐田野」1 号店をオープンした。

※ 上海で「お箸家柚子」をはじめとする日本料理や洋食のオーダーバイキングを広めた先駆者的存在の飲食関連投資管理会社

-1 号店の様子-



Q. 現在の店舗の立地にした経緯や理由は？

客商売は、物件選定が経営の明暗を分けると言っても過言ではない。特に 1 号店は、集客力の高い立地で始めたかった。日本人居住区である「古北」エリアに出店しようかとも思ったが、結果的には、地下鉄から徒歩圏内で、オフィスビルが建ち並ぶ「仙霞路」沿いを選んだ。

1 号店が入居する遠東国際広場の上には、日系・香港系・台湾系・欧米系などの外資企業がオフィスをかまえている。約 5000 人のオフィスワーカーが出入りしており、当時は、そのうち約 2000 人が日本人だった。また、「仙霞路」沿いに面しているので、路面店のように通りがかりの人からも目に入る。この立地であれば、集客にはまず困らないだろうということで決めた。

2 号店と 3 号店は、ホテルからのオファーで出店した。2 号店のあるホテルは、交通アクセスの不便な市内のはずれに位置している。宿泊者と周辺に日本人がそこそこいることを見込んでオープンしたが、もともとこの周辺はコリアタウンが広がっており、ここ最近は韓国人客が目立って増えてきた。

4 号店がある虹橋エリアには、高級商業エリアにする計画や大規模な地下街を建設する計画がある。上海における慢性的な渋滞や地下鉄の発展によって、以前に比べると人の流れも地下鉄の駅周辺に集まるようになった。これからは飲食業も交通アクセスのよい場所でなければ集客が厳しくなっていくと考え、将来的な可能性に期待して、地下鉄の地下街にオープンすることにした。

Q. 4 号店だけ店舗のコンセプトが他の 3 店舗と違うのはなぜか？

4 号店から 1 号店までの距離は、徒歩 10 分足らずという近さなので、これほど近距離に同じような日本料理の居酒屋が 2 つあっても面白くないと考え、4 号店はコンセプトを変えて「鉄板焼き」を提供することにした。上海では既に、お好み焼きや焼きそばが浸透し、広く受け入れられている。また、鉄板焼きに使用される材料のほとんどが上海で調達可能であることもメリットだ。

Q. 店舗で使用する食材のうち、日本から輸入しているものは何か？

中国での食材調達においては、輸入食品への規制やコスト高の問題があるため、中国で調達できる限られた食材の中で、調達しなくてはならない。輸入品を使用しているのは、調味料や酒類が多い。ソースやタレなどは現地で生産されていないものがあるためだ。そのほか、うどんは香川県から輸入した半生麺を使用している。

Q. オープン当初、今ほどの人気がなかった「うどん」をいち押しメニューにしていた理由は？

中国人客の反応は？

当時は、「味千ラーメン」の人気が高く、日本料理店でメニューの一つとしてうどんが提供されている程度だった。当時、自身の郷土名物であるうどんを上海で提供したいという思いがあり、店名にも「讃岐」という地名をつけた。

郷土の料理や食材を取り入れる一方で、現地の嗜好にあったメニューの開発も必要だった。例えば、かけうどんやざるうどんなどの定番メニューの人気は低いが、具沢山でボリューム感のある濃い味付けにアレンジしたメニューは人気で、ランチに各種うどんのセットメニューを提供している。

Q. どういった媒体を利用しPRしているか？また費用対効果の高かった方法は？

オープンして間もない頃は、日本人向けフリーペーパーやグルメサイトに広告を掲載したり、知人を通じてテレビの料理番組の取材を受けたりしたこともあった。最近では、従業員自身が中国版ツイッターと呼ばれる「微博（ウェイボー）」や「微信（ウェイシン）」などを活用して情報発信してくれている。

中でも最も効果的なPRは、キャンペーンだった。マグロは中国人の間で不動の人気なので、マグロの原価提供サービスキャンペーンを行ったところ、かなりの集客があり、特に中国人客に大好評だった。単純に広告を打つよりも、来店客のニーズに沿ったキャンペーンを打つ方が効果的だった。

Q. 4店舗を経営する現在、どういった業務に重点を置いているか？

各店舗には、一人ずつ日本人責任者を配置して、ホールから財務まで運営全体を任せているが、私自身も各店舗を回り、ランチ時間帯や週末などの忙しい時間帯には、配膳や片づけを手伝うこともある。

業務全体の半分は経営面での業務であるが、半分は現場での指導や接客に費やすようにしている。従業員の様子や顧客の反応などは現場を見なければ分からないし、それらは店舗の売上げにも直結している。

Q. 従業員の確保や定着のために気をつけていることは？

立ち上げ準備の頃からいる4名の中国人従業員が、現在も各店舗の核となる人材として支えてくれている。ホールの一般従業員については、募集広告を出しても思うほど集まらないが、店先に求人募集の張り紙をしたり、従業員からの紹介で応募するケースは多い。労働者は、給与だけでなく働きやすさや雰囲気などの評判も聞きつけてくるのだ。

上海で日本料理店が急激に増えた頃は、高待遇をちらつかせた引き抜き合戦が激化していたが、最近では急激なインフレや家賃高騰で、額面上の給与だけでなく、長期的な安定を求める労働者が増えている。

当社では外地戸籍従業員の希望者に対して社宅を提供している。従業員の安定は店舗経営の安定に不可欠だと考え、福利として提供しているが、従業員の9割が外地戸籍者で、社宅費用の負担は相当大きい。

Q. 今後の展望は？

上海における日系企業と日本人の増加に伴って、当社も設立2年間で3店舗、昨年4店舗目をオープンさせた。今後は、新規出店よりも、既存の4店舗を安定させる方向で運営していかなければならない。

人件費や土地代の高騰が著しい今は、投資を拡大するより、コストを抑えた経営に転換する頃だと思っている。そのために、従業員各自の「持ち場」意識を取り払い、状況を見て動ける就業効率の高い人材を育てていく必要がある。当社の従業員数は、ピーク時3店舗で130人だったが、現在は約100人で4店舗を運営するほどになっている。今後更に効率を上げていけるはずだ。

それから、サービス面においては、各店舗に合わせたメニュー作りや店作りが必要だ。例えば2号店では、オープン当初の想定に反して、韓国人客数が日本人客数に並ぶほど増えており、韓国人好みの味付けやメニュー開発が必要だ。

宝田電産株式会社

【会社概要】

- 会社名：上海宝貴電気設備有限公司
- 所在地：上海市嘉定区安亭鎮安曉路 318 号 2 棟 1 階
- 設立日：2011 年 10 月
- 登録資本金：42 万米ドル
- 従業員：10 名
- 出資形態および出資者構成：宝田電産(株)75%、上海合璧電子元件有限公司 25%出資（中外合資）
- 主な事業内容：
各種配電盤、制御盤の生産・販売・アフターサービス、その他関連商品の卸販売・貿易



【インタビュー内容】

日時：2013 年 11 月 8 日

対応者：董事兼副総経理 岡田博 氏

Q. 設立の経緯を教えてください。

当社の中国ビジネスは、約 12 年前に取引先から現地調達要求を提示されたことから始まった。その当時、当社はまだ中国へ進出するための体制が不十分だったため、現在の合併先である上海合璧電子電器有限公司（以下、上海合璧と略記）に技術指導をしながら近隣のメーカーで製造するという体制をとっていた。取引先とは日本本社との間で決済し、上海合璧が納品を行う仕組みにしていた。

もともと合併先とは、上述の業務提携以前から、上海合璧の親会社である台湾合璧工業股份有限公司との間で取引があり、当社から中国法人の上海合璧に業務提携を持ちかけた。ちなみに、上海合璧の主な製品は、端子台の製造から始まって、その後さらに付加価値のある複合部品、ヒューズやソケットなどの電気周り部品、インバータ制御用ユニットの製造へと発展拡大してきた。そのため、配電盤や制御盤の製造を主業務とする当社とは競合しておらず、パートナーとして提携した。

その後の約 10 年間、当社は上海合璧との提携で中国に進出している顧客への納品に対応してきたが、3 年前に再度、現地法人設立の要望が高まり、当社でも改めて検討し、その時点で既に、上海合璧は制御

盤の製造において、当社指導の下、現地顧客と商流を確立していたので、上海合璧の承諾を得た上で当社と合併で現地法人を設立することにした。

現地法人設立に際しては、当社から上海合璧に対して、①出資比率は当社が75%、上海合璧が25%とすること、②製造拠点として上海合璧内のスペースを賃借させてもらうこと、③技術指導をして育成してきた技術者を移籍してもらうこと、の3つを提案した。上海合璧は我々の提案をすんなりと受け入れ、当社の設立に至った。

Q. 現地法人で取り扱っている製品は？

日本では、配電盤や制御盤製造、貴重品管理システムや自動搬送システムなどのFAシステムを製造販売しているが、中国では、主に制御盤や監視盤などの製造を行っている。主な顧客は日系メーカーで、製造ラインや搬送ラインにおける制御盤の製造から現地工事までを行っている。現在のところ設計図や指令書は日本本社から提供している。

Q. 業績は？

初年度の売上高は1800万元、現時点で確定している本年度の売上高は1600万元である。設立当初から順調な売上げがある理由は、設立前の段階で既に日系大手メーカーからの大口受注の見込みがあったこと。それに加えて、合併先企業からのサポートに恵まれたことも大きい。上海合璧には、現地政府機関との間の対応や財務・人事・総務の多方面にわたってサポートしてもらっているため、製造に専念できる環境を提供してもらっている。

Q. 合併先との関係を良好に保つ秘訣は？

上海合璧の企業文化を尊重すること。例えば、上海合璧では始業前に従業員一同による清掃活動とラジ体操を行った後、朝礼を開くことを日課としており、私も含めて当社従業員一同で参加している。合併会社を設立し、上海合璧とは別の法人格になったとはいえ、同社の敷地内に拠点を構え、当社従業員のほとんどが上海合璧の社員寮を利用させてもらっているなど、同社の環境や福利を活用させてもらっているところが多い。ちなみに、当社の従業員はもともと上海合璧に在籍しており、人事査定は当社で判断決定するものの、人事評価基準は上海合璧の規定を引用している。当社の業務拠点や従業員の生活環境を一つにすることで上海合璧との信頼関係を保てているし、今後も継続することがとても重要だ。

Q. 中国人技術者人材の採用で苦労する点は？

新卒採用者については、上海合璧の採用活動の中で紹介してもらうなどバックアップしてもらっている。中途採用者については、日系の人材紹介会社を通じてまかなっている。また今年から、本社において中国人留学生を採用し、将来の中国事業における中核人材に育成していく試みも始めた。

苦労する点としては、中国は日本に比べて人材の定着率が悪いこと。当社の製品は機械で製造できず、技術者の手作業により作り上げられ、製造や品質管理において一人前になるまでには、少なくとも各5年は要する。そのため、意欲がある未経験者の採用も厭わないが、育て上げた人材の離職は大変な痛手となる。

Q. 人材の定着のために気をつけていることは？

人材の定着のために必要なのは、コミュニケーションと賃金の2点に尽きると思う。

賃金については、上海合璧の賃金ベースや、当社の外注先や人材派遣会社からの情報で相場をチェックすると同時に、彼らが当社において将来設計を描いてもらうことが重要だと思っている。中国では、日本に比べて、企業への帰属意識が低く、転職率が高いという背景から、年収や生涯所得などの将来性よりも、月給の額面という短期的な条件が先行する傾向がある。今在籍している現地スタッフには、今後の当社を担う人材に成長して欲しいと思っている。彼らが今後、技術者として専門性を高めていくのか、管理職として経営に携わっていくのか、当社においてどのような将来のビジョンを描いていくのか、ということについて頻繁に問いかけている。

コミュニケーションの面では、月に1度は社内で懇親の場を持つようにしている。これまでのところ、給与や業務内容への不満による他社への転職者はいない。しかしながら、中国では家族への帰属意識や親孝行を重んじる文化が強く、帰郷のためや家族の面倒を見ることを理由に、離職した従業員は数人いた。

Q. 反日の影響は御社の中国事業に影響を与えているか？

直接反日を感じることは少なかった。現地の住民は勿論のこと、対現地政府機関においても上海合璧が窓口となってくれることが多いので、日本企業だと認識される機会が少ないためかもしれないが、業務上は勿論のこと、私生活においても反日を感じたことは少ない。

当社の顧客は全て日系の大手日用品ブランドメーカーだが、甚大な不買活動による影響はなかったようだ。むしろ中国での追加投資計画が発表されており、当社においては、顧客要求を満たすための人材の育成を含めた体制の拡大強化が課題だ。

Q. 今後の計画や展望は？

設立してまだ2年という現段階では、今後を担う人材の育成が私の最重要任務だと思っている。当社の製品は機械での製造ができず、技術者の熟練度に左右されるため、人材の育成が製品の品質に直結している。

本社からの自立には自前での設計が必須だ。業務を4つの分野に大別すると、設計・製造・現地工事・品質管理であり、現状では本社からの設計案に基づいて、製造と現地工事や品質管理を本社から支援を受けながら行っている。各分野において一人前になるまでには少なくとも、設計に10年以上、製造と品質管理にそれぞれ5年以上を要するほど経験と期間を必要とする。現在在籍している6名の技術者が、3年後には各自で3~5名のチームを編成できるよう、人材育成を進めていきたい。

この数年間で人材育成を中心とした基盤固めを集中的に行い、その後、日系企業を中心とした販路拡大を強化していくつもりだ。