

〔記 録〕

中国企業調査記録 (3) ——日中合弁製造企業の事例——

川 井 伸 一

1993年8月下旬から9月初にかけて、筆者の研究テーマ「日中合弁企業の経営現地化と経営摩擦」の調査のために、中国北京市にある日中合弁企業8社をそれぞれ訪問した。各企業では日本人総経理または副総経理から企業経営の現状と問題点についてヒアリングを行った。面会時間はだいたい2時間程度で、時間の余裕のあった一部の製造企業では、ヒアリングの後、製造現場を参観できた。今回のヒアリング調査のアレンジにあたってとくに日中投資促進機構北京事務所長の関氏に御協力いただいた。

調査企業は以下の8社である（カッコ内は面会した人）。すなわち、北京資生堂麗源化粧品有限公司（総経理）、北京松下カラーブラウン管有限公司（副総経理）、北京東方友誼家具有限公司（総経理）、北京ワコール服装有限公司（総経理）、北京三洋電子有限公司（総経理）、長富宮中心有限公司（総経理）、北京新世紀飯店有限公司（総経理）、北京發展ビル有限公司（総経理）である。業種としては製造業が5社、サービス業が3社である。

ヒアリング調査は、現在の経営状況を経営方針、原材料調達、製品販売、人事労務管理、外貨バランスを含む財務管理および合弁経営における日中間の経営摩擦などの項目について質疑応答するかたちで進められた。上記の企業のうち、北京東方友誼家具、北京ワコール、北京三洋電子、北京新世紀飯店についてはジェトロの今井理之氏が1989年の時点でヒアリングを実施し、その時点までの経営状況について詳細に紹介している（『対中投資 投資環境と合弁企業

ケーススタディ』(日本貿易振興会, 1990年7月)。従って, これらの企業でのヒアリングでは今井氏が紹介した内容を踏まえつつ, 1989年以降から現在までの経営状況には絞って質問することとし, それによって当該合併企業の経営状況の変化または継続性を確認しようとした。この記録は, ヒアリングで得た事実内容を上記の主な質疑項目に即して分類整理したものにはすぎず, まだ分析検討を加えてはいない。今回は製造業企業5社の事例を紹介する。

1 北京資生堂麗源化粧品有限公司 1993年8月23日

1) 設立の経緯

1982年に北京の化粧品メーカーである麗華公司与技術協力を始める。資生堂の技術援助の下にシャンプー, リンスを販売(ブランド名は華姿)し始める。その後, 4次にわたる技術合作契約を締結。1990年北京市政府から資生堂に合併企業設立の要請がある。しかし, 天安門事件の影響もあり, 1991年まで資生堂側は中国への本格的進出に対し慎重であった。1992年初の鄧小平の南方講話以来の急激な経済変化と経済活発化の中で合併進出について積極化した。

1992年12月に合併契約, 営業許可をもらい, 麗華公司との間で合併企業が成立。成立まで交渉期間は一年余りかかった。

フィージビリティ・スタディ(F/S)は中国側に依頼せず日本側が独自に行い, 日本側の作成した合併計画に両者が合意した。ただし, 主管当局と工商行政管理局へ提出するための文書作成は中国側に任せた。その内容は利益ねん出までの期間を短縮化(7年から5年, 更に3-4年へ)した他は変化なし。設立交渉において, 日本側は三つの前提条件をつけた。すなわち, ①輸出義務を当局に対して負わないこと, ②工場はさらに地に新規に建設し, すべて現金で出資すること, ③従業員はすべて新規採用すること。これは合併企業経営にあたって中国のパートナー企業に依存することな

く、できるだけ独立自主の立場で経営していこうとの判断からである。中国側にとってかなり高い要求であったが、中国側も資生堂の高度の経営管理ノウハウを吸収するためにもこれを内諾した。

設立交渉のポイントは第一に、生産・販売のノウハウはいずれも日本側が提供、責任を負うこと、第二に中国側は出資者としての権利と義務をおうことを明確にしたことにある。董事長は中国側、総経理は日本側が担当。また紛争仲裁規定については訴訟先を中国の国際経済貿易商事仲裁委員会ではなく、ストックホルムにある国際商事紛争仲裁機関とした。

資本金は4000万元（レート換算で10億円）、出資比率は資生堂が65%、麗華会社が35%である。日本側は2600万元相当のUSドルで一括支払した（払込日の公定レートによる）。合弁期間は15年。

1992年4月に活動開始。同年10月からは日本から高級化粧品を輸入販売している。工場は93年9月に完成するので現地生産はそれからで、来年1月に販売を開始する予定。

立地については2年間北京のあちこちを精力的に調査したが、北京市街区にはいいところが見つからなかった。1992年5月に北京南東郊外に新設された経済技術開発区に立地することで落ちついた。当地は北京から天津への高速道路への北京側の入り口の側で、天津へは車で1時間たらずの立地上のよい地点にある。当社は開発区に入る最初の合弁企業として北京市からとくに優遇条件を得た。合弁期間中の15年分の土地使用権は一括支払、その後も自動継続を認められている。

2) 組織編成

編成は日本側が人事選考を含め全面的にリードした。編成作業は日本側4人（すべて派遣社員）と中国側7人（麗華公司からの派遣）で進めた。総経理、工場長、販売部長、管理部長はすべて日本側が担当。副総経理1人は中国側が担当。

現在の従業員は90人（製造部門45人，販売部門45人）。年末には生産開始にともない140人に増加する予定。

3) 製品項目と原材料調達

スキンケア製品，メーキャップ（色物），衛生洗浄用品など全項目。しかし，当面香水は見送り，将来検討する。原則として高級化粧品を生産・販売し，高級品のブランドイメージの発信基地として企業を位置づけている。

原材料は価格の半分以上が日本から輸入する。高品質な製品ほど原材料の輸入比率を高くせざるをえない。上海，深圳の同業日系企業の場合，原材料の50%から70%は日本から仕入れている状況。ただ，輸入にはかなりの関税がかかる。原材料品では20-30%，最高で80%，完成製品の場合は200-300%の税率がかかる。従って，原材料の日本からの調達価格はかなり低くおさえている。

4) 販売

当社のマーケティング政策は高品質・高サービス・高イメージの提供である。したがって，かなり高い価格付けをしており，都市女性の0.1-1%をターゲットにしている。上記の販売政策を理解してくれる店を通して販売する。大衆的な製品を手広く販売するような政策はとらない。現在，北京に10-15の販売店が百貨店やホテルのショッピングセンター内にあり，すべて当社専属の美容部員を配置している。上海，天津にも近く店を開く予定で，この9月にプレゼンテーションをする。

従来，中国の化粧品市場は「安からう，悪からう」のイメージが一般的であったが，現在では化粧品へのイメージはかなり変化しつつある（中国女性の美意識の変化）。例えば，現在日本から輸入している完成化粧品は日本の1.8倍の値段で販売している。当初，こちらで売れるかどうか疑問もあったが，実際販売してみると極めて好調で，例えば，1個239元の口

紅が予想外に売れている。一般的な価格帯は100-150元レベルである。購入者の95%は中国人で、なかには、一人で2000元相当の製品を買うものさえいる。つまり高価な化粧品でもブランド品で品質がよければかなりの需要がある。

現在、とくに自ら広告活動はしていない。またテレビや看板で広告する予定もない。ただ、美容院、外国人用ホテルなどにある海外発行のファッション雑誌には製品広告がよく掲載されている。したがって、そうした雑誌を目にする女性がまず資生堂製品に関心をもつことはあるだろう。あくまで、高級なブランド・イメージを提供することが大事だ。

現在、必要な外貨をバランスさせるために資本金からの取り崩しで対応しているが、製造開始後、一部の製品を輸出することによって外貨を調達することを考えている。

5) 人事・労務

一般の従業員はすべて新規採用で、選考のポイントは高校・大学の新卒であること（ゼロからの人材育成）、協調的な人柄、自宅から通勤できること（北京市の戸籍をもつこと）などである。職種は製造ライン業務（男性）、仕上げ（女性）、販売業務（男女）に分かれている。

労働規則は日本のではなく、中国式でやっている。中国側の就労規則はいわば性悪説にもとづいていて罰則禁止規定が多い。勤務評価もいわば減点主義で、規則自体は日本よりも厳しいぐらいだ。従って、規則の運用で多少とも手加減している。

管理職の人材育成・現地化対策として、現在、販売管理ノウハウの習得のために毎回15人程度を日本に派遣して2-3カ月間研修させている。日常的にはOJTを実施するなかで技術を学習させている。

6) 賃金

賃金は一律給与体系で、能力主義をとっている。賃金水準は中国の他の日系製造業の標準賃金を維持している。具体的には、高卒の初任給（本人支給額）は400元、大卒初任給は460－470元である。ボーナスは毎月考課を行い、業績・業務態度、努力に応じて決めている。最低と最高の変動幅は50%。保険・福利厚生関係の費用は北京市の規定（本人手取り額の49%プラス60元分を中国側が専門に管理する《中方口座》に積み立てる制度——注参照）を参考にしている。従って、ひとり当たりの総賃金は大体本人手取り額の倍近い。しかし、《中方口座》は極めて不透明であり、実際どこにいくら使われているのか、日本側経営者にはわからない。賃金管理が二元化されている。このため本公司では中国側パートナーの同意を得られれば、《中方口座》を止めたいと考えている。賃金制度としてオープンかつ統一したものにしていきたい。

※（注—北京市政府の外商投資企業労働管理規定では、《中方口座》に計上される保険・福利費用の支払基準（毎月）は、退職養老基金が手取り賃金額（手当、ボーナスを含む）の20%、労働保険・福利費が20%、中国人従業員医療費が7.5%、日常教育費1.5%、さらに補助費として住宅補助基金30元、価格補助30元、とされている。）

2 北京松下カラーブラウン管有限公司 (BMCC) 1993年 8月25日

1) 設立経緯

1979年に松下幸之助が北京を訪問し鄧小平らに会見した時に松下の従来からの考えを伝えた。つまり、21世紀はアジアの時代となり、アジアのなかで中国は大きな地位を占め、大きく発展する潜在力をもっていること、従って、商品や技術だけでなく、いろいろな管理ノウハウを中国に伝えて中国経済の発展に協力したいとの中国に対する「熱い思い」を示した。

中国側もそれに積極的であり、松下は帰国後に同業の家電メーカーに対して、共同して中国とのあいだに技術提携による共同生産関係を組織することを説いて回ったが、他社はいずれもそれに消極的であった。そこで松下一社でも中国と技術提携で協力することに決め、1980年、松下が再度訪中する際にし、その意向を中国側に伝えた。以来、松下は中国に対して計130件の技術プラントを供与してきた。

こうした協力関係を踏まえて、1985年に松下電器の山下社長と陳希同北京市長との会談で合弁企業の設立の話が出、日本側と中国側の半々の出資で対等の立場で合弁企業を設立することが決まった。つまり、設立経緯としては明らかにトップダウンの形で決定され、その決定のもとで具体的な交渉作業が始まったのである。出資者は日本側が松下電気産業と松下電子工業で、中国側は北京市政府の管轄下にある四つの企業、すなわち中国電子輸出入総公司北京分公司、北京電子管工場、北京ブラウン管工場、中国工商银行北京信託投資公司である。資本金は5億元(当時のレート1元40円で換算して200億円)で出資比率は日本側50、中国側(北京市)50であった。出資形態はすべて現金で出すことにし、日本側は日本円で100億円、中国側は18億円を日本円で、残り82億円相当を人民元で出資することにした。

協議書の作成交渉では、まず予想しうるすべての問題を出して検討を加えることにし、その結果かなり長い時間がかかり、交渉自体もかなり難航した。一つの争点は一つの工場建物は2本の生産ラインが設置可能であったが、中国側は2本のラインをまず設置すること、そうして一気に生産の拡大と人員の拡大をはかることを主張した。それに対して日本側は生産を一気に拡大することに慎重で、初めは1本のラインだけを建設して、そのもとで5か月後に2交代制を始め、その4か月後に3交代制に移行し、一年後になって2本目のラインを設置する着実なやり方を主張した。なぜなら、一気に生産を拡張し、人員を多くラインに投入すると、監督検査が行き届かなくなる恐れがあり、品質の低下、歩留まりの悪化などが発生し、

結局、生産効率が下がってしまう可能性があったからである。結局日本側の意見が採用された。

インフラ建設では当社が北京の極めて大きな先進技術型企业であったことから北京の優遇措置を受けることができた。従って、工場用地（かつては農地であった）の整備、工場建設、電気、水道など問題が発生したことはない。例えば、電気や水道、ガスなど今までとまったことはほとんどない。ただ、電圧が変動することはある。

2) 組織

董事会は日中各6名で構成され、現在董事長は中国側（元北京副市长）、副董事長は日本側が担当。董事会のもとに日常の経営責任者として総経理（日本側）、副総経理（中国側、日本側各1）がいる。総経理のもとに製造部、技術部、計画財務部、設備動力部、物資供給部（資材部）、人事総務部、市場経営部（営業部）が置かれている。現在、人事総務部を除いて、各部の部長はすべて日本側が担当している。従業員数は当初の計画では1450名であったが、現在は臨時工を含めて2150名に増えている。組織理念としてはまず北京市の現地の会社であることを強調し、従業員がその意識のもとでみずから生産管理に自覚と責任をもつようにし、そのために従業員の教育、育成に努力している。

3) 生産体制

本企業は技術先型企业に指定されており、生産技術水準はかなり高い。すでに合弁契約に基づく二本の生産ラインだけでなく、比較的最近の第三回董事会で第三の生産ラインを建設することを決定し、すでに稼働している。以前の2つの生産ラインではそれぞれ三交代制がとられ、計6つのクルー（班）が担当している。

ブラウン管の機種は対角14インチ、19インチ、21インチの三つであり、

中国企業調査記録 (3)

21インチ以下の型はすでに日本では生産しておらず、すべて海外生産に回している。日本では25インチ以上の型やコンピューター用のディスプレイ画面など高付加価値の製品を生産している。第一生産ラインでは21型を生産し、年産能力は81万セット、第二ラインでは14型、19型を生産し、年産能力は100万セットである。製品の合格率は良く、工場出荷製品の品質は一様である。

当初、技術研修のために生産ラインの1つのクルー計250人（現業部門150人、補助部門100人）を日本の会社に派遣して5.5か月間技術実習を行った。

それにより、日本の生産性と技術を肌で感じさせた。帰国後、かれらが技術学習の基盤となっている。

1989年7月－1992年6月までの生産販売状況は次表のとおりである。生産販売ともに順調に伸びている。ただし、1991年から伸び率はかなり下がっている。

(単位：セット)

	1989後半	1990前半	1990後半	1991前半	1991後半	1992前半
生産量	151053	352027	680365	906573	1020979	1024861
販売量	150957	337074	669860	910207	990000	1029001

(展示室の図表より)

1992年11－12月に一部の生産調整をはじめて行った。その理由は銀行貸付の引き締め、中国のGATT加入のうわさが流れたために買い控えが起こったためである。

4) 部品材料の調達

部品材料は全体の80%がすでに国産化されている。残り20%を輸入して

いる。部品調達面での大きな問題は、第一に中国の部品メーカーが専門メーカーとして形成されておらず、それぞれの電気器械メーカーが部品製造工程をも自分の企企業のなかに取り込んでいて、従って、全体として部品生産がきわめて分散的に組織されていることである。その結果、部品価格が割と高くつく。現状では、例えば日本で100円で仕入れられる材料を中国では120円ぐらいの価格で買っている感じだ。中国の国営企業ではまず、コストを計算し、それにある程度の利潤を上乗せして工場出荷価格を設定するやり方をとっており、市場販売価格からコストを引いた残りが利潤であるというやり方になじんでいない。また、企業内または企業集団内で材料部品の生産を兼ねることは付加価値税対策ともなっている。他企業から原材料を購入し、それを加工して製品化すると付加価値税をとられるのでそれを避けるねらいもある。いずれにせよ、中国の材料部品は割高であり、品質の問題をあわせてまだ国際競争力はない。しかし、かといって、日本から材料を輸入すれば、関税、船賃、保険料などで日本での購入価格よりも40%前後高くつくことになるので、それでは競争力がない。従って、輸入材料は品質の点で中国で調達困難なものに限定している。

国内の部品調達では、ガラスバルブは河南省安陽市と四川省成都のガラス製造工場から購入しているが、前述のように部品材料の価格は日本に比べ割高で、品質にバラツキがあり、納期も安定していない（部品材料は購入側がトラックを派遣して仕入れ先の工場から運んでくるやり方でかなり時間と手間がかかる）ことが問題であり、これは当社のようなセットメーカーにとって、現在一番困っている問題でもある。従って、これから価格、品質、納期の面でしっかりした部品メーカーを育成発展させることが大きな課題である。

5) 製品販売

製品は基本的に中国国内向けであり、販売は国務院機械電子部の統制下

にあり、販売先は機械電子部に指定されていた。また政府の上限指導価格の統制を受けていた。しかし、昨年夏から政府の販売統制はなくなり、企業は製品をどこに売ってもよいことになった。もっとも、政府は価格安定のために調整を行うことはある。販売営業は従来中国電子輸出入総会社が窓口となって行っていた。国内販売は中国側がやらないとむずかしい。国内における販売シェアは約20%で、国内での同業の競争企業は20-25社 [主な者は南京 (フィリップスとの合弁)、深圳 (日立との合弁)、咸陽 (日立との技術提携)、仏山 (トムソンとの技術提携)、東莞 (日立との技術提携) など] あり、次第に競争が激しくなっている。従って、昨年来、製品の販売努力を強化している。輸出販売は松下を通して行っている。1991年後半から製品の約15-18%を輸出しており、台湾、マレーシア、インドネシアなどに14型から21型までを輸出している (1991年前半までは輸出なし)。

旧来、輸入代替の技術先進型企業として外貨バランスを取るために、国内において製品の一部を外貨で販売することができた。例えば販売額の50-60%を外貨払いで得ていた。しかし、1992年11月から事情が変化し、国内販売はすべて人民元払いでないと買ってくれないようになった。その背景は次のとおり。すなわち、人民元の公定レートと外貨調整センターレートとのギャップ比が旧来は1.1倍程度で比較的安定していたのが、1992年4月以降拡大し1.85倍になった。また昨年5月ごろから新たな外資系企業が数多く中国に進出しはじめ、これがまた外貨への需要を増加させ、外貨不足から外貨調整センターでのドルレートを押し上げた。この外貨不足のなかでテレビメーカーは外貨が手に入り難くなった。もうひとつの背景は、外資系企業のブラウン管企業の進出により一時的に供給過剰ぎみになり、市場経済のなかでの販売が激化し、販売を促進するためには人民元での支払も認めることが流れとなり、わが社もそのような流れにやむを得ず従ったのである。しかし、人民元での販売では外貨が入らないので、現在外貨バランスが最大の課題となっている。外貨のおもな支払項目としては、ロ

イヤリティー、日本人職員への給料、材料部品輸入、配当支払などがあるが、現在外貨不足は月に約200万ドルに達している。不足分を外貨調節センターから調達するに際して北京市の優遇を受けている。

6) 人事労務管理

高級管理職員は日本人7人、中国側8人。管理職の資格要件は大学卒または専門の訓練学校卒であるが、まだ大学卒の場合はまだ実施されていない。労働者は一般公募制をとっているが、最近人数があまり集まらない。従って、一部臨時工（5年契約）を採用している。かれらは主に北京戸籍をもつ農民工であり、労働者全体の約15%を占めている。かれらは仕事の等級（C1からC5までの5段階）のなかでC1からC2の低いレベルに集中している。

生産部門では班一係一課の組織編成をとっているが、ラインの縦の組織系統が非常に弱く、上の指示が現場の労働者に徹底されないことが問題である。その理由は現場の管理責任者（班長、係長）が部下の労働者に極めて甘いことがある。かれらは問題のある労働者に対しても、注意したり批判したりするようなことは決してしない。これには労働組合の影響もあるようだ。

賃金は、1992年9月に、合弁企業の賃金水準は国営企業のその1.2-1.5倍の範囲内との規定がなくなり、その上限の制約がなくなった。他の合弁企業は給与水準をかなり引き上げている。本企業でも退職者の増大や採用の困難化がみられ、その対策としても労働者の賃金をあげている。現在、労働者の一人当たりの手取り賃金はボーナス・手当込みで960元であり、それに養老年金・住宅補助などの保険福利関係費の積立（北京市の規定で手取り賃金の49%プラス60元）を加えると一人当たりの賃金総額は手取りの約2倍近くなる。現在のレートで日本円に換算すると一人当たりの賃金総額は約34000円で、それはマレーシアとほぼ同じ水準にある。

企業トップと従業員の平均賃金とのギャップは小さく、3倍弱にすぎない。中国人の高級管理職員の賃金は日本側のその80%、中国人の副部長で日本側の64%であり、中国人高級管理職員の実際の手取り賃金は一般職員のその約2.5倍である。その差額は中国人職員の保険・福利関係費へ回される。日本側職員の賃金はすべて現地の合弁企業が負担しており、派遣本社からの支出はない。

従業員のボーナスは、能力主義によりかなり格差をつけている。ただし、北京市当局はあまり格差をつけないように希望しているが。

現在、従業員のためのアパート2棟計300世帯が工場敷地内にあり、今年末に新たにアパート1棟150世帯が完成する。家賃は1平方メートル0.6円で月の家賃は30-40元程度で、賃金の0.5%にすぎない。1棟の建設コストは約300万元、1世帯当たり2万元である。従って、家賃収入では建設コストを賄えない。従業員のあいだには住宅への要求が強く、本工場はそれを考慮せざるを得ない。しかし、誰にアパートを提供するかは極めて複雑なので、その人選は中国側と労働組合に完全にまかせている。従業員のあいだで住宅の分配をめぐるトラブルも起こっている。その他の主な福利厚生面では、医療費の支給、朝食・昼食の支給、暖房費支給などがある。また臨時工、農民工の住宅は現在近隣のホテル計700室を賃借している。臨時工の増大により、近く1200室に増やす予定。

3 北京東方友誼家具有限公司 1993年8月26日

1) 概要

1986年3月に日本側の(株)西武百貨店と中国側の北郊木材工場（後に中国天壇家具工場に改名）、中国工芸品輸出入公司北京市分公司、北京市対外貿易総会社の計4社の出資により成立。資本金は465万元（当時のレートで1億7200万円）。出資比率は、西武が40%、天壇家具会社が25.5%、工

芸品輸出入会社が20.7%、北京市対外貿易総会社が13.8%である。出資形態はすべて人民元による払込、国有地である土地の使用費は中国政府財政部に直接払った。董事会は中国側3名、日本側2名で、董事長は中国側、副董事長は日本側から出ている。総経理は成立以来、西武の月岡功一氏が担当している。副総経理2名は中国側が担当。

合弁期間は10年。この合弁企業の主要な目的は「日本の優れた技術を導入することにより、中国の家具製造技術を国際的レベルに引き上げ、中国の産業発展に貢献し、輸出の拡大を図り、中国の経済発展に寄与すること」にあるとされ、製造分野の合弁企業として輸出企業に指定されたのは北京市で第一号であった。敷地面積14000㎡、建物面積4700㎡、従業員数150名（設立交渉から1989年1月までの事情については、すでに今井理之氏の前掲書で詳しく紹介されている）。

2) 生産・原材料購入

生産する製品はホテル客室用家具、リビング・ダイニング家具など各種特注家具。製品構成は業務用家具と家庭用家具がほぼ半々となっている。

原材料の木材はすべて中国の木材市場を通して現地調達、ガラスもほぼ現地調達しているが、中国の面取り技術はよくない。以前はガラスに歪みや傷がよくあった。塗料はほとんど日本から輸入しており、それには60%の関税がかかる。布地と金物はそれぞれ半分を現地調達、半分を輸入している。その輸入には20-120%の関税がかかる。全体として原材料購入額の20-30%を輸入している。当初はすべてホテルなど業務用家具の製造ではじめたので、原材料には質のよいものが必要であり、その点で中国産のものは問題が多かった。

しかし、1992-93年にかけて原材料価格は約30%ほど上昇した。例えば、ベニヤ板はフィリピンからの輸入ラワン材の価格が倍増し、国産のシナ材もかなり騰貴した。従って原材料価格の上昇は製品価格に転嫁せざるをえ

なかった。

3) 販売

輸出企業として認定されたように、当初は輸出販売を中心に考えた。当初は簡単な箱ものを香港経由でアメリカ・カナダに輸出していた。しかし、家具の水準は低レベルのもので、企業としても技術習得の準備段階であった。また日本に対しても西武デパートを通して輸出することが可能であった。しかし、対日輸出上の問題点は、物理的な問題であった。つまり、日本側の要求は納期45日以内であったが、注文をうけて家具を製造するのに2か月かかり、その後日本への輸送に2か月かかる状況であった。従って、納期が間に合わない所以对日輸出はダメであった。

その後は、北京の外資系ホテルを中心に販路を拡大した。国内販売は合弁パートナー企業の工芸品輸出入公司北京分公司が責任を負うことになっているが、実際に販売する力量はあまりない。受注では日系資本のホテルが約半分を占め、すべて外貨による支払であった。国営ホテルの場合は人民元による支払となる。しかし、最近ではホテルの注文が減少している。例えば去年オープンした全日空ホテルの場合、受注できたのは四分之一にすぎなかった。他方で、昨年6月頃から家庭用家具の直販が当たり、販売量は急速に増大している。現在北京市街で三つの販売店がある。すなわち、中国美術工芸センター内の販売点(面積80㎡)、西単南と西単北の販売店(面積と家賃はそれぞれ南が200㎡、70元/月、北が200㎡、90元/月)である。また工場事務室の2階の展示室も販売店を兼ねているので正確には4つあることになる。年商規模は当初400万元であったが、現在800万元に増大している。将来、年商を倍近くにしなければならぬが、そうすると新たな設備投資や人員増が必要なので難しい。現在の工場設備のもとでは1000万元あたりが限度かもしれない。売上規模は大きいとは必ずしもいえないが(例えば隣の中国側パートナー企業である天壇家具工場の売上は92年で1

億5千万円である、従業員数は2200人)), 労働者あたりの利潤率では北京の同業のなかでトップである。販売が伸びたので操業2年目から黒字になり、以後順調である。

日本の事務所や企業、外資系ホテル・マンションの受注と外貨支払があるために外貨バランスはほぼとれている。現在、製品輸出は極めて小量でほとんど行っていない。実際輸出をするための営業力が欠けている。少数のサンプル品を日本に輸出しているにすぎない(今年3月に西武に500万円程度の輸出をおこなった)。その意味ではもはや輸出型企業としての性格をもっていない。

4) 労務管理

従業員総数は152人(日本人2人, 中国人150人), 現場労働者は100人で, そのうち契約労働者が25人(契約期間2年間, 以後更新可能), 臨時工が75人(契約期間1年)である。臨時工のうちには退職労働者, 農民工(50人)そして北京市内の失業者から採用した者などがいる。契約労働者は一般に中学, 高校卒業の新卒者で, かれらは専門の技術をもっていない。従ってあまり採用しても意味がない。退職労働者はすべて隣の天壇家具工場の退職者を採用したもの。農民工は他省(広東省, 四川省などから北京に来た暫住農民)の出身でコネや口コミで採用したもの。かれらは腕に一定の技術があり, よく働く。かれらは北京市の居住票をもっていないので, いつ故郷に帰されるか分からず, その不安もあり勤勉である。かれらには近くの農家を借り上げて宿舎として提供している。ただし契約工や管理職については, 本企業に宿舎, 食堂などの福利施設がないこともあり, 優れた人材を集めることは困難である。例えば, 通訳はFESCO(中国外国企業人事サービス公司)から派遣される通訳ならば比較的優秀で月2000元ぐらいの賃金をもらうが, 当社の通訳は別の人材派遣センターから来たものでレベルは低い。賃金も月400-450元ぐらいである。難しい内容の話になる

と通訳がうまくいかない場合もある。

最初の一年間は製造技術面でかなり不安定であったが、天壇家具工場から木工10人を日本に派遣して技術研修させたり、日本から時々技術指導員を呼んだりして指導した。その結果、天壇からの木工を中心に技術レベルはかなりアップし安定してきた。しかし、日本への技術研修は結局効果がなかった。中国人は習得した技術を人に積極的に教えようとせず、周囲の若い労働者も積極的に学ぼうとする者は少ない。中国人は人にもものを教えるとなにか自分の価値が下がるとでも考えているようだ。かれらは個々人にはかなり腕のたつ人もいるのだが、それを組織的系統だって教えることができない。従って、技術の移転にはかなり時間がかかる。

最初の1-2年は労働者の移動も頻繁でかなり止めていった。当初は契約工が最も多かったが次第に減少した。1988年からは移動も少なくかなり安定し、労働者の勤務態度も次第に改善された。当初は企業のものには大事にせず、機械の扱いも乱雑で壊しても誰が壊したのか分からない。あたりに平気でゴミを捨てて散らかし、昼休みには酒を飲み、ケンカもよく起こった。また従業員の1割は女性だが、女性とのトラブルもあった。こうした問題で労働者を解雇したケースも多い。当時、中国人工場長は決して労働者を自ら首にしようとはしなかった。首にしたら後で仕返しされるのが恐かったこともある。結局、工場長は外国人である総経理が彼に代わって労働者に解雇通告をしてくれるよう頼みに来る。教育により今はそのような状況はほぼなくなり、人心も安定している。しかし、労働者の水準は北京市の合弁企業のなかでも低い。

今年から技術レベルの向上を前提に労働請負制を実施しはじめた。すなわち、一人月に200時間以上の労働することを前提に、仕事（部品、製品の数、塗装の面積など）に一定の請負基準を設定し、その基準を超過した場合に時間当たり2元を追加するというやり方をとっている。請負基準は実績の8割の水準に設定されている。しかし、これでは低いので日本側は

もっと基準を引き上げようと望んでいる（例えば実績水準の2割増し）が、中国側がそれには反対している。基準を達成できない場合でも賃金カットはしない。このようにして、労働へのインセンティブを引き出すのがねらいである。この結果、生産額は60万元から70万元に伸び、労働生産性も向上した。以前は残業など決してしなかった労働者も請負制実施後、残業をするようになった。こうした請負制が実施できるのは労働者の技術レベルがかなり向上したことが前提条件である。そうでない場合に請負制をやってもかえって粗製乱造になってしまう。

いわゆる日本の労務管理方式は望まれるが、実際には日本人二人だけでは実施困難だ。パートナー企業の天壇家具のやり方をまねつつ、それを少しずつ日本式にアレンジしてやってきた。いわば日本式の方法としては年2回春と秋の社員慰安旅行や旧正月前の忘年会（ホテルでの食事、カラオケ、福引き）などを実施し、従業員との親睦と協調精神を図っている。

5) 賃金

管理職を含めて従業員の基本賃金は一人当たり年平均で2880元、それに手当・ボーナス2250元、現物支給が年間350元ぐらいで、合計年平均で約5480元である。賃金は最近の国営企業や他の合弁企業の賃金動向をも考慮して1992-93年に30%のアップを行った。労働者別でいえば、契約労働者の賃金平均（手当、ボーナスを含む）は月630元、農民工は月537元である。通訳は中国側の外国企業人事サービス会社から派遣されるが、賃金は月400-450元で能力レベルは低い。他方、高級管理職員（4名）の賃金は、総経理が月2000元、その他の3名の賃金が1600元である。しかし、中国人の高級管理職の手取り賃金はその半額以下で、その差額は中国人従業員の保険福利関係の《中方口座》に回されている。日本人の高級管理職2名の給料は2000元ではあきらかに不足だが、本企業からは更に出せる余裕がない。不足分は日本の親会社から負担してもらっている。

仕事請負制により労働者の生産性は高まっているが、賃金格差を大きく設定することは困難で、契約制労働者のあいだの格差は実際月に20-30元程度にすぎない。賃金はガラス張りなので大きな格差は労働者のあいだの協力関係に影響を与える恐れがある。福利厚生関係の費用（手取り賃金の49%+60元）は《中方口座》により中国側が一括管理しているが、その支出状況の内訳については不明である。例えば、労働組合が主催した旅行費用は3万元であったが、そのうちいくらが《中方口座》から出ているのか分からない。現状では企業独自の従業員宿舎や食堂・シャワー室を作る余裕はない。

6) 財務経営

当社の合弁契約機関は10年でかなり短期である。当時では合弁企業の契約期間は10年が普通であった。この期間の制約のために経営的には短期間に利益を上げることが優先的に考慮せざるをえない。しかし、問題は現状では利潤配当（人民元建て）にメリットがないことである。なぜなら、利潤配当は出資形態に基づき人民元で支払われるが、設立当初から現在までに人民元のレートは1元100円から1元18円に大幅に低下し、当初の五分の一以下になった。毎年の売上と利潤は増加しているが、日本側が受け取る配当金は逆にだんだんと少なくなった。現在、日本側の出資分をまだ回収できていない。合弁期間を延長するのかどうか未定である。日本側からすれば、現状のままでは合弁事業から早く手を引きたいということだろう。

4 北京ワコール服装有限公司 1993年9月1日

1) 概況

1986年1月に成立。女性用の下着、上着を生産販売。資本金80万ドル、

1993年春に140万ドルに増資。出資者および出資比率は中国側が紅都服装公司45.9%，友誼商事服務總公司5.1%，日本側がワコール44.0%，東京丸一商事5.0%。董事会は中国側3名，日本側3名で構成し，董事長は中国側，副董事長は日本側から出ている。総経理は日本側（現在4代目），副総経理は中国側が担当している。中国側の親会社である紅都服装公司の建物5階の1フロアー（756㎡，中国側の現物出資）を生産工場として使い，また他所（北京郊外）で賃借した分工場でも生産を行っている。今年，赤字の国営企業を吸収合併し，その場所に移転する。それにより従来の一地点生産体制を一カ所に統合する予定である。現在の従業員数は450人で，そのうち150人ほどは分工場で勤務している。

2) 原材料調達

原材料は当初，現地で調達可能と考えていたが，素材，品質で日本のJIS規格に合うものが少ないために，原材料の大部分（全体の80%）は日本から輸入している。例えば，綿，シルク，カシミア，下着用レース，パワーネット，ナイロン，トリコットなどすべて日本から輸入している。中国の材料では風合いや肌ざわり，手ざわりや品質の点でかなり問題がある。ただし，原材料品の輸入には関税が90%かかるのでそのままではコストが高くつき，それを加工販売しても日本の製品より価格が高くなってしまふ。従って，対策してワコールに原材料を納入している日本のメーカーにお願いして色合いが合わずに使用されなかった余りもの（二級品）を半値から三分の一の値で分けてもらっている。しかし，メーカーとしてもそうした二級品は本来少なくなしうとしており，こうした調達方法では生産増大に対して必然的に限界があり，これが現在の経営上の最大の問題である。従って，一つには韓国，台湾，タイなどからも原材料を調達して調達ルートを多様化しようとしている（まだそれらの諸国から原材料は入っていないが）。もう一つは日本の川上の素材メーカーが中国に進出することが課題

であり、一部でその計画も進んでいる。

原材料の20%は中国現地で調達している。例えば、ゴム、金具製品及びシルク、カシミア、棉のそれぞれの織物と編み物など。しかし、まだ品質の面で不安がある。以前、中国産材料の比重を拡大しようとして中国製の材料を使って生産販売したがワコール製品の質が落ちたと指摘された苦い経験がある。その後、また日本からの調達に変えた。

3) 生産

生産技術自体は日本と同じである。ただし生産過程は20数工程に分かれており、それぞれの工程には専業の労働者グループ（班）が固定して担当している。一つの班は15人または25人から構成されるが、問題は工程を越えた業務の兼務ができないことで、労働者は現在一つの工程業務しかやれない。いくつかの業務を兼ねることができる多能工がいないのである。例えば、ある一つの工程の作業が行き詰まると、他の工程の手のあいた労働者がやってきて手助けするようなことはなく、従って、全工程の作業が影響を受けてしまう。その結果、全体の労働生産性は日本の約6割の水準に留まっている。若い大学出の班長は能力があり技術知識の吸収も速い。しかし、中年以上の者は疎く、保守的である。技術研修も課題であるが日本人二人、とくに生産技術担当の日本人は一人だけなので十分に手が回らない。1988年以降、毎年3名ほどを日本に派遣して研修させたが、かれら研修生は戻ってきた直後は積極的に意欲をもって指導しようとするが、周りが動かないので次第にやる気をなくして元に戻ってしまっ、結局ほとんど効果がなかったので、日本への派遣を取りやめた。小集団活動やQCというようなことはまだ行える条件がなく、不可能である。年2回日本から専門家を呼んで研修会を開いているが、中間管理職の育成が大きな課題として残っている。

4) 販売

現在、北京、上海、天津にそれぞれ事務所があり、そこを通してそれぞれの地域の販売店で販売している。販売店の数は北京10、上海10、天津3で、北京の場合には国営の百貨店と外資系のショッピングセンターに販売店が置かれている。当初は百貨店側に販売を完全に委ねていたが、販売管理・サービスなどで問題があり、その後はワコール専属の販売員を上記の各店に派遣して販売を担当させている。従来は大連、ハルピン、煙台にも販売店を設けていたが、ワコールの派遣社員がいない状況で売上状況の正確な把握ができないことなど販売管理が極めてズサンであったので販売店を廃止した。現在は各販売店にワコール専属の派遣社員を置いているので、かれらを通して一日の売上情報がすぐに把握できる。

1992年3月頃から製品の価格状況が大きく変化した。1989年初ではブラジャーの販売価格は6-20元であったが、現在では36元のものを中心価格帯となっており、なかには100元するものもある。都市の中国人の所得水準がかなり上昇したので比較的高価なものも売れている。販売額は1988年で550万元、1992年で3500万元と増加した。またヤオハンや三越などの外国の流通産業の中国進出に伴ってメーカーの製品販売の管理方法もかなり変化しつつあり、従来よりはやりやすくなってきた。

製品の大部分(60%)は国内販売であるが、1991年から日本に輸出しはじめ、現在売上の40%をすべて日本に輸出している。1991年以来、外貨バランスがとれるようになり、現在全く問題ない。外貨調整センターを利用することもあるが、人民元をドルに替えることはほとんどなく、ドル売りに利用している。

5) 人事・労務管理

採用は基本的に自主採用であるが、大学卒の職員の場合、自主採用の部分と中国側の親会社である北京紅都服装公司(第一商業局所属)から入っ

てくる場合がある。しかし、後者の数は極めて少ない。労働者は入社後半年間は見習い臨時工であり、その後審査にパスすれば正社員となる。紅都服装公司からの派遣された労働者は当初100人いたが、その後離職したりで現在は50人ほどに減っている。その他の労働者は職業高校や中学校の新卒者を採用している。従業員数は1987年初で138人、88年初203人、89年初250人、93年夏現在450人で、次第に増加している。

労務管理上の問題点としては、第一に中国人の中間管理職（班長）は部下に対する管理が極めて甘く、部下に問題があっても決して批判したり叱ったりしないことである。また小集団活動を指導する能力が乏しく、ほぼ不可能である。その背景には個人主義の社会風土がある。大学出の有能な若手の中間管理職はこちらが厳しく対応するように言うと、そのようにするが、管理の分からない現場労働者から浮き上がってしまう。また大学出の若手管理職の側も現場に入って労働者と一緒に作業することを嫌う傾向がある。つまり、中間管理職と現場労働者のあいだには一種ミスマッチがある。かれら若手管理職も中国人労働者の現場の壁（管理できない部分）にぶつかって次第に嫌気がさしストレスが高じてくる。総経理はできるだけ彼らのそうした不満の聞き役となつてはけ口を与えている。要するに中間管理職の育成が大きな経営課題である。

第二に、日本側と中国側とのコミュニケーション・ギャップの問題がある。例えば、日本側のボス（総経理）と中国側のボス（副総経理）のあいだに意見の不一致があるように労働者に思われている場合、総経理が中国人管理職にあることを指示すると、かれは中国人副総経理のところに行き、「総経理がこういうことを言っているが、それでよろしいのか」と尋ね、そのOKが得られないうちは、総経理の指示をいろいろな口実を設けて実施しようとしなないことがある。こうして日本人総経理の指示が現場まで伝達、徹底されない。結局のところ、日中双方のトップリーダーのコミュニケーションと相互信頼関係が築かれていることが基本であり、当社ではそ

の点に十分留意している。

現在、グループ（班）別の出来高払い制を実施し、さらに各グループ内部では班長が各労働者に分配していくやり方をとっている。こうした間接的管理の方法は効果があり、以前は全く残業などしなかった労働者が次第に自主的に残業をするようになってきている。

い) 賃金

労働者の平均手取り賃金は1987年約150元、89年3月約180元であったが、1993年8月現在では600-650元に上昇している。手取り賃金以外に北京市の規定により、手取り賃金の49%プラス60元の保険福利関係の支払がある（いわゆる中方口座）。《中方口座》の総額は日本側も把握してしているが、その具体的な用途については分からない。ただ、その一部を中国側の承認を得て運転資金の一部として使った場合もある。ただし、《中方口座》の制度は日本側にとっては不明の部分もあるが、異なる体制の下で必然的に発生するものとしてあまり問題にしていない。《中方口座》の一部として住宅資金として月に30元積み立てているが、現在労働者が2DKの住宅を買おうとすれば北京では最低で15-25万元かかる。従って、本企業が独自に採用した若手の労働者が住宅を購入するには積立額はあまりにも少額で問題の解決にはならない。現在彼らに対してアパート4部屋を提供し、また昨年《中方口座》から支出してアパート2部屋を購入した。もっとも、紅都公司から派遣された労働者はすでに住宅があるので問題ない。

高級管理職員の給料は総経理、副総経理、技術指導員が月1500ドル（1993年8月のレートで8700元）であり、日本人、中国人のあいだで対等である。この額は1989年3月時点と変わっていない。しかし、中国側の高級管理職員の手取り賃金は副総経理で月1500元、部長1200元のレベルであり、その差額は《中方口座》に算入され、中国人従業員の保険福利関係に支出される。日本人の高級管理職員は月1500ドルでは給料として少ないので、日本

側のワコールから不足分を補填してもらっている。

7) 経営発展計画

北京ワコールは、新たな事業展開として北京東便門近くにある国営の爪切り工場（従業員200人、敷地面積2800㎡、建物180㎡×4階、5階50㎡）を吸収合併した。その国営工場は赤字続きで経営が傾いていた。合弁企業が赤字の国営企業を吸収合併する事例は北京では初めてで、恐らく中国でも初めてであろう。今年末に北京ワコールの本部工場と分工場をそこに移転統合する予定（50年の土地使用権をもつ）。

もう一つの新たな事業展開は1994年初にワコールの中国における合弁企業三社（北京、上海、広州）を統合した中国ワコール総会社を組織することである。そのもとに北京、上海、広州は支社となる。上海の企業は従来、蝶理の委託加工をやっていたが、1992年蝶理、ワコールとの合弁企業に衣替えして、製品を100%輸出している。広州の合弁企業は1994年6月に成立する予定。この組織再編と統合によりワコール製品の中国市場への全国的拡大と国際市場への一層の展開を目指している。

5 北京三洋電子有限公司 1993年8月27日

1) 概況

1985年8月成立。資本金300万米ドル。出資者は中国側が北京計算機第二工場、日本側が三洋電気の小会社である三洋電気（蛇口）で、それぞれ半々ずつ出資した。中国側が現物出資した建物、設備、土地はそれ自身の工場内にある関係から、合弁企業は中国側パートナー企業の敷地内にある。合弁期間は15年。事業内容は主に電卓の生産販売（その他一部ワープロなどOA機器の製造販売を含む）であったが昨年から事業内容を大きく変更し、中国語ワープロソフトなどの情報通信機器の製造と販売に転換を図り

つつある。董事会は中国側 8 名，日本側 8 名で構成，現在の董事長は中国側，総経理は日本側が担当。従業員数は旧来97名であったが，事業の大幅な再編にともない現在35名に減少した。

2) 製品内容の変更

昨年以來，事業内容を基本的に再編することを図っている。すなわち，従来の電卓の製造販売から撤退して中国語ワープロソフト，キャッシュレジスター，FAX 電話などの製造販売へ転換し，併せて製造部門をできるだけ縮小し，営業中心の経営体制に変更することを目指している。

1987年以來，中国の旧来の方式に基づいて計画生産と販売との分離体制を取ってやってきた。販売は中国側の代理店に任せていた。しかし，販売はいわば「富山の薬売り方式」で積極的な販売努力を全くすることもなく，1988年ごろから電卓の売上げが大幅に減少し，現在在庫が40万台の水準に達している（生産実績は1987年25万台，88年20万2千台）。販売が大きく減少した要因には上記の販売体制の他に，台湾や香港などで生産された安い電卓が1988年頃から大量に密輸され中国市場に出回るようになり，本企業がその影響をもろに受けたことである。出回っている電卓の5－6割，そしてビデオデッキの8割は密輸品であるといわれる。事業内容の方針転換に基づき，現在は早急に電卓の在庫処分を実施し，価格（約8米ドル）を半額にしてたたき売りしている。今年中には在庫をすべて売却完了する予定。

新事業として昨年7月から中国語ワープロとソフトの開発と販売を開始した。従来，日本からの委託加工でワープロ用のインクリボン年間約8万個加工生産し日本に再輸出した経験もあることから，ワープロのハード部分を日本から輸入し，それに専用の中国語ワープロソフトを開発し取り付けて販売する事業をはじめた。国内販売では昨年から現在までに日本から2000台仕入れてソフトをつけて1500台を製造販売した（小売り価格は1

台5900元)。この機種のワープロは日本では1987-88年時点の型で水準も低いものである。北京での売上の内容はワープロ販売が全体の7割弱を占めている。販売は百貨店やOA機器販売店を通して。その他にFAX電話、キャッシュレジスターの製造販売を始めて営業品目を多様化しようとしているが、この部分はまだ極めて少ない。

現在、為替レートが非常に不利に作用しており、状況は厳しい。第一に、中国の人民元(FEC)レートの下落と円高の進行で日本との輸出入取引で為替差損が生じていることで、昨年以來、すでにワープロの販売価格を4度も値上げせざるをえなかった。第二に、国内の外貨調節センターでのドルの人民元に対する交換レート(そのレートは中国銀行が発表する政府公定レートとは異なり、公定レートは1ドル5.8元の水準)が1ドル8.2元から1ドル11元レベルまで上昇したために、国内販売で得た人民元をドルに変えるのがかなり不利になった。その意味で今年は二重に不利な為替状況にあった。

ただし、外貨調節センターからはいつも必要な外貨を調達できている。一回にだいたい10-20万ドルを調達した。いままで一度も空振りがなかったのは企業の中国人財務担当者の強いコネクションが効いているからであろう。

3) 人事労務管理の再編

事業内容の転換に伴って組織の再編と従業員の削減を進めている。生産工場の規模をほぼ半分に縮小することにより、従業員97人(もともとかれらは全員、パートナー企業である北京計算機第二工場から採用したものであった)のうちから62人を削減、35人に縮小した。形のうえでは一旦全員を解雇して、35人を再雇用した。解雇した62人はすべて中国側の親会社において引き取ってもらった。その際有名な赤字企業である当該企業はただで引き取るわけにはいかず、結局合弁企業側が親会社に労働者の引き

取り料として2年分の賃金額を支払った。一年前から根回していたこともあり、あまり大きなトラブルはなかった。

組織再編では旧来の人事部、営業部、財務部の編成を止めて、6グループ班制に変更した。すなわち、経営班、財務班、管理班、製造班、流通班などで、狙いは旧来の硬直した組織をより柔軟なものに変えることにある。特に製品開発と販売の面で中国側の親会社の干渉をうけずに独立自主でやっていきたいと考えている。

1993年3月から労働者のあいだで請負制を開始、請負い基準の固定給を決めている。この請負基準は毎年査定のうえ変えていく予定。現在の35名の一人当たり平均賃金は手取りで月700元であり、保険・福利厚生費を併せると月1300元程度になる。手取り賃金の49%+60元を保険・福利厚生関係費として支出、《中方口座》に積み立てる。《中方口座》については毎度中国側から使途の報告をうけており、問題はない。従業員の住宅についてはすべて親会社がすでに与えているので問題ない。そのためもあり、中国人の管理職と労働者の気持ちはみな親会社のほうに向いている。

労務管理の問題点としては、第一に中国人従業員のあいだに拝金主義が蔓延していて、金になれば動くが、金にならないと動かない傾向が強いことである。第二に、これら側の指示に対して職員・労働者の反応が鈍いこと、こちらが三のことを言っても十のことを理解することは不可能で、こちらが十のことを言っても二三のことしか理解していない。個人主義的な文化の影響かもしれない。第三に、中国側の親会社と同じ敷地内でやっているため人事労務管理上で中国国営企業の体質が持ち込まれ、悪影響を及ぼすことである。前述のように住宅や保険・福利厚生を中国側が管理保証していること、国営親会社から失業することはない（「鉄のご飯茶碗」の温情主義）ことなどから、中国人労働者は親会社への強い依存心があり、合併企業に対する一体感は弱い。日本人経営者に対して本音の部分で不信感をもっているようだ。中国人従業員には、日本人管理者は短い任期が終

われは次々に変わっていくとのイメージがある。このような状況のもとでは、総経理からのトップダウンの意志決定方式はだめで、中国人中間管理職（課長）から提案し上へ積み上げていくボトムアップ方式を実施している。

社内の親睦融和を図るために、年2回春と秋の遠足・ピクニック、年末のカラオケ忘年会を労働組合の主催で実施している。

4) 財務管理

財務上では、去年は営業収支はやや黒字であったが、経常収支ではかなりの赤字である。《中方口座》勘定については中国側の財務責任者はよくやっており、信頼できる。しかしながら、財務管理の基本的な問題点は、中国の決算書の方式が日本とは大きく異なる点で、日本では製品出荷時点を基準に計算し未回収金は売掛金として処理するのに対して、中国方式では売上代金の回収時を基準に計算していることである。これは製品税支払との関わりがあるものの、売上金の回収にとってマイナスである。本企業では今年8月から日本方式に変更した。もう一つの問題点は、個別の原価計算管理は実施してみたものの、結局成果が見られない。また全体の時間当たり生産性とトータルコストも不明で、旧態依然としてドンブリ勘定をしていることである。今回、事業再編にあたっては、中国側の親会社は口を出さなかった。資金繰りについては全部日本側が工面しなければならなかった。中国側企業は基本的に力にならず、日本側がやるものと考えて自ら関与しようとはしない。

(つづく)