

## (事例5) T社

【設立】1984年5月 【資本金】1,000万円 【従業員数】64人(2012年8月現在)

【海外拠点】中国(瀋陽)現地法人

【事業内容】設計事務所

### 1. 海外展開の経緯

取引先から依頼され技術研修生として来日していた中国人の2人を当社で引き受け1年間教育した。教育期間を終えて中国に帰ることになったが、研修生の一人が中国で当社の仕事を継続したいとの意向があったので、オフショア(外注)を目的として、中国に現地法人を設立することにした。中国での業務を円滑に進めるため、本社から社員(日本人)を1名派遣し、現場の責任者とした。現地法人の社長は、中国人2人を技術研修生として日本に連れてきた人で、日本国籍を持つ中国人である。彼はこれまで研修生を斡旋する仕事をしてきたが、いずれは独立したいという意思を持っていたので、設立資金を彼と折半し、現地法人を設立することにした。中国での雇用をはじめ、中国での活動に必要な事柄を、彼が中心となって行った。

### 2. 海外展開の実施

2010年に遼寧省瀋陽に現地法人を開設した。当社の子会社という位置づけであり、当社の業務のみを行っている。瀋陽にしたのは現地社長の出身地であったためである。

現地法人の主要な業務は積算業務で、設計業務は日本で行っている。ちなみに積算業務は設計図面等から建築物の各部材の材料とその数量を算出し、材料ごとに集計する作業である。本社で行っている構造計算に比べると、安易な作業内容となっている。業務の流れは、本社から設計図面を中国に送り、中国で積算を行い、また日本へ送り返すという作業の繰り返しである。日本とのやり取りはメールで行っている。中国人の社長が会社を運営し、本社から派遣した日本人責任者が積算した結果をチェックするという業務体制をとっている。積算業務は、日本で研修した2名をリーダーとし、拠点設置後に募集した中国人社員6人が行っている。

### 3. 海外展開で苦労した点

中国の住宅は、基本的にコンクリート造や石造りの集合住宅で、木造戸建てがない。こうした建築文化の中国で日本住宅の部材を積算するということが、当初は理解力不足に伴う作業効率の低さに苦労した。日本だと実物を見せることができるが、中国ではそれができないので20分の1のスケールの模型を使っていることもあるが、現地の中国人が仕事を覚えるのに想定以上に時間がかかり、また、細かいことをきちんとやる習慣がないようで

ある。中国人の従業員を日本に呼んで、研修してもらうことも考えたが、中国の制度ではその目的で出国することが困難であった。また、就業に対する国民性の違いも大きい。中国では定時就業が当たり前で、時間が来たら仕事も途中で帰ってしてしまう。お金は欲しいが、もう少し頑張ろうという姿勢が見られないように感じる。仕事に対する理解不足と、仕事に対する姿勢が重なって、効率が非常に悪く、生産性がなかなか向上しないことに苦労した。

#### 4. 成功要因と課題

現地法人の立ち上げがスムーズにいったのは、中国人の社長の力によるところが大きい。設立の手続きも中国ならではの慣習があったが、彼のネットワークを活用することによりスムーズに乗り越えることができた。また、派遣した日本人責任者の面倒も見てくれている点でも安心できた。現在はまだ初期の目標には達していないが、今後、中国の拠点が増えてきたことは大きいと思っている。

一方、現地の中国人従業員の確保と育成が課題である。さらに「納品期日を守る。間に合わぬようなら残業してでも間に合わず努力をする」という、日本における常識的な慣習を理解してもらうことも課題である。現状のコストで生産性を2倍に高めることで、クライアントに対して今より安い価格を提供して行きたいと思っている。また、中国の現地法人との取引を今後も続けていくことを考えると、社員の中国語の習得が必須と考えている。最近の若者は中国語環境に入れば自然と覚えるようだが、事前に何も配慮しないで、簡単に中国へ転勤させるわけにはいかないからである。

#### 5. 海外展開の評価

現状においては、当初の計画どおりに現地法人の生産性が上がっていない。確かに工場のような流れ作業ではないので、生産性を上げるのはそれほど簡単ではないかもしれない。日本人スタッフが長期にわたって指導するにはコスト面でも負担なので、現地のスタッフだけで運営できるような意識改革が必要である。現地スタッフだけにした場合、納期が守れるか、ミスが多くなりたくないかという大きな懸念はあるが、早く立ち上がることがお互いのメリットにつながるとしている。中国での生産性が上がらず、コストメリットが出ないようならば、労賃のまだ安いベトナムなどの国への展開や、国内の沖縄や東北などに拠点を構える選択肢も、検討の余地があると考え始めている。

#### 6. 行政への要望

現在、税金等の必要経費については、中国側の要請どおりに支払っている。日本にいと、中国の税制をはじめとする諸制度を把握する方法が分からないので、公的な機関で、中国をはじめとする海外の法制度をわかりやすく解説した資料を整備してもらえると助かる。