

# 「大連 YKK の中国事業展開」

佐々木慶弘氏

YKK 大連社

2014年5月講演

リーマンショック以降、2010年初めくらいからこれまで順調に成長してきた日系企業、特に日系製造業の中国での投資や活動が様々な中国市場環境の変化やリスクまた日中間の政治に影響されて大きな事業転換期を迎えました。

また一方でこの4年間、今後中国がどのように進むのか変化するのかも明確に見えてきて、我々製造業はこの変化に対応するために事業構造改革や経営改革を行って迅速かつ柔軟に対応してきました。

そのような環境の中で従来の低賃金を生かした加工輸出形態の中国製造拠点から脱却し今後は中国の内需市場に果敢に挑戦し生き残りをかける勝ち組とこれまで同様日本の製造を中国に移管し低賃金での競争力を求め加工輸出を継続するだけの負け組とがここにきて鮮明に分かれてきました。

このような激変する中国市場でわが社固有の事業展開ではなく、一般的な日系製造業が抱える課題をいくつか事例を挙げて説明したいと思います。

現在日系製造業が中国で対処すべき共通の課題として以下の5点があります。

- ① 人件費高騰
- ② 中国内需市場での拡販
- ③ 環境対策
- ④ 競争力ある福利厚生
- ⑤ 地域社会との関係強化と CSR

わが社の中国での事業環境は

逆風－円高進行、人件費高騰、労働力のミスマッチ、南アジア諸国への縫製移行

追風－内需市場の成長、外資ブランドの内需進出加速、内外需市場の一体化、高付加価値化に代表され必ずしも逆風ばかりではなく追い風も多く、また逆風に対応すればそれが追い風となる非常にチャレンジの多い環境であります（資料3）。

少しこれからの話をわかりやすくするためにまずは Zipper に関して基本的な事また弊社に関しての情報を簡

単に説明させていただきます（資料4－9）。

1. Zipper の呼び方
2. Zipper の起源
3. 中期方針
4. 中国での事業展開

それでは我々が中国で事業展開していくうえで対処すべき5つの課題に関して一つ一つ説明させていただきます。

## ① 人件費高騰

ここ数年多くの企業が中国での人件費高騰を理由に事業撤退したりまた規模縮小またベトナム、ミャンマー、インドネシア、バングラディッシュ等南アジアの拠点に生産移行したりするケースが報道されていますが YKK は一旦その土地に進出し工場を建築したら、どんな市場環境が変化しようとも市場がなくなる限りその地に根付いた経営を理念として課題に取り組んで問題を克服しています。人件費高騰は新しい問題でもなくどの国も成長していく段階で必ず起こる問題であり、今投資が集中している南アジア諸国も早かれ遅かれ、同じ道をたどります。製造業として、原材料単価を落とし、工場を自動化し生産性を高めるしか解決策はありません。またこの問題は同業他社も同じ問題を抱えて苦しんでいます。FA 化や生産性を高める活動は日系企業が得意とする分野でもあり、他社との競争において人件費高騰は逆風でなく追い風でもあります。たとえば今時点での大連市の最低賃金基準は1300元／月であります。実際にこの賃金ではなかなか雇用できずわが社でも正社員の最低賃金は1950元／月です。一方で中国も日本と同様大学進学率が高くなり大卒の就職は大変難しくなっています。参考までに中国で3000元／月の社員の場合会社はさらに社会保険や住宅積立金また賞与等で2566元（約給与の1.9倍）必要ですし、本人も社会保険や住宅積立金などで同様に980元ほど負担しなければなりませんので手取りは給与額の67%程でしかありません（資料11－12）。また生産性を向上させるために技術指導やトレーニングは言うまでも

ありませんが、わが社では「5ヶ年所得倍増計画表」を作成させ自分の所得を倍増するためにはどんな技術や能力を身に着けなければならないか考えさせ個人個人でPDCAを回しています（資料13）。注目すべき遼寧省での動きは北朝鮮と国境を接する丹東では北朝鮮から労働者を中国側に呼び寄せ競争力ある賃金で雇用し人件費抑制を行っています。2011年にわずか930人程の北朝鮮労働者が今では4500人を超え今後この出稼ぎ労働者は中国、北朝鮮双方にメリットがあり増加するとのことです。ただしほとんどが中国内需市場向けであり、特に日本や欧米のバイヤーはこうして作られた Made in China by North Korean People の商品を受け入れていません。あくまでも中国内需用としての対策です（資料14）。

## ② 中国内需市場での拡販

次に必要な戦略はこれまでの生産国としての中国の位置づけを消費国市場としてダイナミックに戦略を転換できているかどうかの検証です。Zipper だけでなく今後車から日用品すべての商品においてアメリカやEUを抜き世界最大の消費国になることは間違いありません。その際に大切な戦略はこの巨大市場のどの部分をターゲットとするかで攻略の仕方、商品価格戦略、ブランド戦略など綿密に練らないと中国市場は複雑であり、価格や品質に非常に敏感な消費者が多いので成功できません（資料16）。またベトナム、ミャンマーやバングラディッシュなどに代表される南アジアへの製造拠点移行が話題になっていますが、ご覧のようにただ賃金が安い事だけでなく労働力や消費力としての人口に格段の差がありチャイナ プラス One には成り得ても中国の代わりにはどの国もなれません（資料17）。人口の次に重要なのがその国の一人あたりの名目GDPであり、たとえば我々の販売している衣料品の販売が急速に増えるのは一般的にGDPが4000ドルから5000ドルを超えたあたりからです。オートバイ、食料品等それぞれの商品においてGDP BreakPointがありそのラインを見極め販売戦略を立てる事が重要になりますし今後中国では13億の人口に裏付けされた世界最大消費国として益々存在感を増すと思います（資料18）。

## ③ 環境対策

環境汚染問題、特にPM2.5に代表される大気汚染問題はもはや中国だけの問題でなく、東アジア全体の深刻な問題でもあります。政治問題で冷え込んだ日中韓の関係ですが先日4月29日韓国大邱で各国環境相の間でPM2.5、地球温暖化、鳥インフルエンザ、生物多様性、海洋ごみに関しての情報共有が合意され環境対策に一丸となって取り組むこ

とが決まりました。この日中韓の冷え切った関係の中で大きな前進だと思います。また一方で中国で調達する欧米のバイヤーもこれまで以上に商品の安全規制を強化し、製造業者に対して厳格なAuditを行っています。中国政府は今年3月に行われた第12期全人代にて今後環境対策を強化することを明確に打ち出しており、今後企業として積極的にエネルギー総量を抑制し、クリーン生産、低炭素技術の導入、循環型経済体制に対して投資せざるを得ませんしここで事業を展開し利益を上げる限りはこの分野への模範的役割は社会責任でもあります。この考え方は中国以外でも早晩起こりうる問題であり環境対策が厳しいから移転する、また他の国に工場を建設するという考え方は成り立ちません（資料20）。わが社でもメッキ工程や塗装工程などでの有害物質を厳しく管理しまた寮などに太陽熱利用、食堂ではゼロ残食運動、ゴミの分別を行っています（資料21）。

## ④ 競争力ある福利厚生制度

今後ますますコストアップ要因が多い中国で製造原価を抑えながら市場で生き残っていくためには社員の定着率特に社員の「Engagement」を高めていかなければなりません（資料23）。今後毎年定期昇給を二桁アップで継続できるわけがありません。そのためにはこれまで比較的后回しにしていた社員の福利厚生、特に住環境や自己成長が感じられる環境作り企業は取り組まなければ社員のMotivationも向上しませんし、定着させて生産性を高めることもできません。

ご覧のようにこの3年間弊社では

1. 食堂、寮の改善
2. 妊婦、遠隔地からの勤務者への配慮
3. ダンスホール、娯楽室、図書室、調理室、自習室、映画鑑賞
4. 工会主導の各種サークル活動
5. 社内コミュニケーション強化—社内報、TVでの情報共有

を行い、昨年大連開発区総工会から模範企業として表彰されました（資料24-25）。

## ⑤ 地域社会との関係強化とCSR

最後になかなか改善しない日中関係の中で日系企業として地域行政機関に対して定期的に事業報告や考え様々な課題を正面から真摯に話し合い前向きに交流することが大切です。また地域社会に対してCSRの一環として社員が一丸となって時間とお金を使うことがほかの国以上に求められ、中国ではこうした継続的CSR活動が高く評価されま

す。わが社では年に1度本社社長が来連した際に金州開発区委員会また大連市政府に事業報告と今後の事業展開を定期的に報告するとともに着実に業績を伸ばししっかり地域に根差し収益をあげている事が評価されています。

また日本の学生以上に就職難といわれる中国大学生を対象に「Gap Challenging Program」という企業が求める人材と現状のGAPに早い段階で気が付いてもらおうと夏休み2週間弊社の寮で学生を受け入れ弊社だけでなく近隣企業でコンソーシアムを作り上げ様々な業種や職種を体験してもらいながら、自分の弱さや足りない部分をもう一度学校に戻って鍛えなおすように教育し、学生は言うまでもなく、中国の大学側からも「素晴らしいプログラムだ」と評価されています（資料27-28）。

結論として市場環境が変化するときや政治関係で2国間がぎくしゃくするときこそ企業経営の原点に立ち返り企業

理念や事業の大義を社内外でも前面にだしてぶれない経営また理念に裏付けされた活動を貫くことだと思います。様々な課題や難題はどこ国においても起こり得るわけで企業として長期的 Vision に立ってしっかりと課題に立ち向かい逆風を追い風にするくらいのリーダーシップが必要です。

「変化の中こそチャンスがあり、変化に素早く対応し勝機となす」ことが重要です。参考までにわが社の中国での事業の大義は単に利益をあげるとか中国でのマーケットシェアをあげるという事ではなく、「より品質がいい商品を技術革新でより安い Zipper をお客様に提供し中国社会に貢献する」です（資料29）。

今回の講演を機会に AIBS 学会の皆様からの率直なご意見やご指導を賜る事ができれば幸いです。