

チャイナ・プラス・ワン カンボジアのビジネス環境をみる(2)

藤原 弘

ブノンペン経済特区に立地する EVERGREEN INDUSTRIAL CO.,LTD は二〇〇九年一月十五日に設立された企業であり、出資比率をみると現地カンボジア企業四〇%、台湾一〇%、中国五〇%となっており、出資比率で見たりでは中国系企業といえよう。

二〇〇九年の設立当初は従業員数五〇〇人でスタートし、月間八、〇〇〇個程度の縫製品しか生産していなかったが、二〇一〇年から二〇一一年にかけて月間三〇万から三十六万個へと縫製品の生産が拡大した。従業員数も現在では二、五〇〇名でカンボジア人を最高経営者とする会社である。従業員の男女比率は五〇・五〇とのことである。原材料はすべて中国から輸入し、製品はすべて米国(五〇%)、EU(五〇%)に輸出されている、典型的な輸出型企業である。

主要顧客としては、H&M(販売の七〇%)、VF(同十五%)、Target(同一〇%)、MA&T(同五%)と欧米企業が大半を占め、年間の販売額は二、五〇〇万ドルである。原材料はすべて中国から輸入し、製品はすべて米国(五〇%)、EU(五〇%)に輸出されている、

典型的な輸出型企業である。なぜ中国系企業がカンボジアを生産拠点として選んだのか、その理由を香港からきて二〇年になる販売担当部長の Ringo Chui 氏に聞いたところ次のようなコメントが返ってきた。

1) 中国の人件費は四五〇ドル、カンボジアの人件費は一四〇〜一五〇ドルと三分の一の安さであるが、生産効率も中国の方がカンボジアよりも高く、ビジネス展開の場として利益を上げやすいので中国の方が有利である。

2) しかし、カンボジアのメリットとして、まずあげたいのは、人件費が中国はじめ他のアジア諸国と比較して安いことである。当社では生産ラインは日本の設備を導入するのではなく、従業員の手作業を中心におこなっている。カンボジアの従業員は毎日一〇時間以上の作業に従事しているし、視力もよく真面目に働く。

3) ただし、中国国内の工場ではジュキヤブラザーの機械を使用しているが、ここカンボジア工場では、従業員の手作業の技術力、熟練度をベースに給与を決定しており、手作業

が中心となるので、学問的な知識は必要ないし、大卒の技術者も必要とせず、そういった意味ではカンボジアのこのような労働力の豊富さは大きなメリットである。

(全量検査で品質チェック)

製品は全量検査で対応しており、これも手作業であることからプロフィットマージンは一〇程度と少なく、生産量で利益をあげるといのが当社の経営方針のようだ。製品の品質を維持していくために、従業員の訓練も彼らの能力に応じた研修プログラムを準備しており、相当の経費を投じて従業員の能力に応じて三か月から六か月程度の訓練を実施している。

当社には自社の品質基準があるが、ポイントが顧客の品質基準に合わせる必要がある。CHUI 販売部長は自社は繊維メーカーであるにも拘わらず、トヨタ、ホンダといった自動車メーカーの例をあげて、これら品質にうるさい顧客企業の品質基準に合わせることに経営の重点をおいていることを強調していた。事実、当社ではこれら品質にうるさい顧客企業からの注文を受けると、工場長は各生産部門のトップ、品質管理部門の関係者を集めて打ち合わせを行い、納期、品質等を総合的に考慮し、最適な生産体制を構築して生産にはいるとのことであった。ちなみに当社には十六の生産ラインがあるが一つの生産ラインには五十五名の縫製作業員が配置され、さらに、二つの生産ラインごとにスーパーバイザーを配置し、生産ライン全体の動きを管理させている。

このスーパーバイザーの監督下で各生産ラインごとにQCグループが配置されおり品質管理を実施しているとのことであった。

このように品質維持の観点から従業員の研修にはかなり力を入れているが、生産ラインでの厳しい品質管理、研修の実施は従業員の転職率にも影響を与えている。当社の一か月の転職率は7%にも達しており、この転職率の高さの背景には、従業員用の宿泊所を準備していないことがあげられる。正確にいうとCHUI販売部長のような外国人スタッフ用の宿舎は準備しているが、現地従業員用の宿泊所はまだ準備していないとのことである。カンボジアの従業員は会社の寮がない場合は、五―六人でアパートを借りるそうで、その経費も彼らにとり大きな負担となる。それよりもカンボジアでは現在企業にとり、大きな問題になっているのは、停電である。幸いなことにプノンペン経済特区には自家発電装置があるので、停電の際には活用できるが、経済特区以外の地域に進出する企業にとり、かつての華南地区でよくみられた停電は自家発電装置の設置などでかなりの経費負担となることを踏まえておく必要がある。

(労働組合対策にも十分な注意を)

当社にも労働組合が二つある。これがカンボジアに進出している企業の通常の状態であると、Ringo CHUI販売部長は言う。

これらの労働組合は政党の動きに合わせて動くそうだ。会社内部の労働条件で動くのではなくて、政党の事情で活動するために、企業にとり労働組合問題は十分に対応できないといった問題がある。政党が政府に圧力をかけるために、各企業の労働組合を活用するといった側面があるといえよう。

最近、中国企業や韓国企業などでストが起こっているが、ストの原因は必ずしも各企業の内部的な問題ではないとのことである。

香港出身のRingo CHUI販売部長によると、ここカンボジアには中国との間にかんりの文化的差異があり、従業員の労務管理に関しても労働法を熟読しておく必要があるとのことであった。当地の企業関係者はカンボジア人従業員は素直で真面目であり、極端に過激な行動はとらないというが、穏健なカンボジア人従業員に対する労働組合対策にも一定の配慮が必要なようだ。

(中国が協力した工業団地)

中国企業が投資した繊維メーカーを訪問すると同時に、プノンペンから国道四号線で約二三〇キロほどあるシアヌークビル港を訪問した。このシアヌークビル港は年間の貨物取扱量が二四三万トンに達しているとのことである。この国際港から十二キロ、実用化間近いシアヌークビル国際空港から三キロ離れたところに中国企業「東埔寨西哈克港経済特区

有限公司」が一、六〇〇haの工業団地を建設し、中国企業だけでなく、外国企業を誘致するための活動を展開している。今回同社の海外招聘部の副科長厳敏氏が短時間であるが対応してくれたが、企業誘致もかなり進んでおり、日本企業も入居しているとのことである。

この工業団地は中国・カンボジア政府が締結した中・東シアヌーク港経済特区協定に基づき、両国政府のテコ入れにより進められており、輸出ゼロ、生産設備、建築材料、部品、原材料等の輸入税はゼロ、企業所得税も最長九年間は免税で、九年以降は二〇%の企業所得税を支払うといった優遇措置が与えられている。さらに付加価値税に関しても、輸出産業に対しては原材料の付加価値税はゼロであり、(国内市場への販売を行う企業には一〇%の付加価値税が原材料に課される)税制面での優遇措置が実施されている。この中国企業が開発している工業団地には入居企業のための各種事務所、自家発電装置、居住区、文化、娯楽施設、レストラン、従業員の訓練施設等が準備されており、同時に商業部、税関、検疫検査局、劳工部等の手続きに関するサービス、従業員の採用、人材育成訓練に関するサービス等企業経営に必要な支援を行っているとのことであった。今後カンボジアへの進出を検討している日本企業にとり、一つの効果的な進出方式として検討すべきであろう。(ふじわらひろし・NPO法人アジア起業家村推進機構アジアテクノセンター相談室長)