

「国際中堅企業」の登場 (12)

合併解消における見事な対応 ～ 後藤電子 ～

西澤 正樹

機械金属系の中堅・中小企業が、中国への直接投資に集中したのは1991～96年である。この時期に中国進出した中堅・中小企業は、中国の事情に不案内であったことに加え、中国側が合併方式を事業認可の条件とする姿勢を示していたことから、多くの日本企業は中国企業との合併企業を設立した。

合併企業は、いずれ合併契約期間が満期となり合併契約を更新するか、解消するかを選択しなければならぬ。双方共に事業継続を求める場合、大きな問題は生じないと思われるが、合併事業を解消しようとする場合、予期せぬ障害に直面する可能性が高い。

国際中堅企業として活躍する当社が合併事業解消において、どのような対応を見せたのかを紹介する。

上海・浦東への進出

後藤電子（上海）有限公司は、山形県寒河江市に本社を置く後藤電子㈱の海外生産拠点の一つである。後藤電子は1963年に縫製業から事業転換しコイル製造業を創業している。県内

に複数の生産事業所を展開したが、80年代中盤から人手不足に悩まされ、また、主要取引先の海外生産拠点の配置に対応する必要性も感じていた。

華東地区には当社の主要取引先が進出していることから、90年に上海仁和後藤電子工業有限公司（以下、仁和後藤電子）、94年に上海仁和後藤音響器材有限公司、96年には貿易・物流会社の後藤国際貿易（上海）有限公司、01年に後藤電子（香港）有限公司と委託加工先の東莞黄江後藤電子廠を展開している。01年に仁和後藤電子と仁和後藤音響器材が合併して現在の後藤電子（上海）有限公司となっている。

こうした海外事業展開により、東北パイオニア、フォスター電機、松下電器産業、ソニー、富士通の国内および海外事業所、JBL（米国）などとの国際取引を行っている。

現在、後藤電子（上海）有限公司は日本独资企業となっているが、その前身は90年7月に浦東地区の欽洋村実業総会社との合併で設立した仁和後藤電子である。資本金250万ドルのうち中国側の出資比率51%は土地、建物の現物出資であった。浦東地区は90年5月に浦東新区と

なり、仁和後藤電子は新区で最初の合併企業となった。

その後、浦東新区開発が急ピッチで進められ、柘浦大橋の近くの欽洋村は行政区域の変更によって花木鎮に吸収され、さらに一帯は洋涇鎮となっていく。日本側の合併パートナーであった欽洋村実業総会社は消滅し、土地、建物の所属は洋涇鎮に移ることとなった。村の合併企業は村人の雇用を創出し財政に大きく貢献していることから、欽洋村は行政合併などしたくないという事情にあった。

合併事業の解消と金橋輸出加工区への移転

しかし、上級政府の決定には逆らえず、行政区域の変更となる。そこで、欽洋村は村の出資が新しい鎮に吸収されることを嫌い、合併事業を解消して出資分を村人で分配したいと希望した。

日中双方で弁護士を介し1年間かけて土地、建物、設備などの資産評価を行い、合併事業の解消のための手続きを進めた。その結果、総資産は3,200万元と評価された。欽洋村は総資産の出資分の現金も欲しいのだが、土地、建物が戻れば合併事業との関わりはなくなる。そこでさらに、合併解消とともに独资企業として現状の土地、建物を賃貸し従業員の雇用を引き継ぐという条件を示してきた。

一方、外資系企業の減資は認めないとする法律が施行され、欽洋村が望むような合併解消は難しくなる。中国側では現状の工場立地、従業

員、設備を維持する場合を除く、とする特例を用意し欽洋村の要求が成立する条件を作った。見方によれば、あまりにも中国側の要求ばかりが押し付けられているようにも思える。日本側は合弁パートナーが欽洋村から洋涇鎮に移ったとしても、現状で事業を継続できればよい、あるいは、企業を解散し新たに別の場所で合弁あるいは独資企業としてもよいのだが、後藤電子は相手側の意向に応じることにした。

中国で事業をする以上、中国側と対立すれば安定的な事業発展はできない。また、合弁事業を立ち上げた当手を振り返り、浦東新区の急激な環境変化を考えると、欽洋村の願いを理解することが大切である、としたのである。5年間、現在地で独資企業として事業を継続し土地、建物の賃貸料として年間250万円を支払うという条件を受けることとした。

欽洋村との合弁事業を解消し、同じ場所で独資企業として事業を継続したのだが、浦東新区の開発とともに都市化が進み新たな問題が発生した。工場の立地地点は「陸家嘴金融貿易区」と「金橋出口加工区」の間であり、都市開発が急速に進められている場所であること、従業員数が1,000名を超え、現在地での工場拡張が難しい状況であることから、工場移転が必要となっていた。

01年に仁和後藤電子と仁和後藤音響器材を合併し、後藤電子（上海）有限公司として金橋出口加工区に工場を集約移転することができた。金橋出口加工区管理委員会の責任者が欽洋村を吸収した洋涇鎮の鎮長であったこともあり、こ

れまでの後藤電子の対応をよく理解していたことから、現在地に土地確保ができたものと思われる。なお、土地使用権の分譲価格は70〜80ドル/mであった。現在は400ドル/mといわれる。もう土地使用権の分譲はしないというメッセージであろう。当社は最後の分譲区画を手に入れたのである。

上海事業所と日本事業所の関係

上海事業所は合弁事業の解消、事業所の集約移転という難関を乗り越え、金橋出口加工区で独資企業として再スタートし6年目を迎えている。従業員も2,000名近くまで増加し売上も順調に伸びている。ISO9000、9001、自動車部品関係の認証規格のTS16949、米国の自動車部品の認証規格QS9000などを取得し、国際ビジネスに対応できる生産拠点としての態勢を整えている。

上海事業所の製造原価のうち原材料費が約50%を占める。現地調達率は金額ベースで10数%にとどまっている。電線やスピーカーに用いる基礎素材の中国の品質規格がJISの10分の1と低いため、ユーザーの指定により日本の素材を輸入しているからである。原材料コストを圧縮するために、社内での中間素材加工、部品加工、組立加工の合理化で対応を図るとしている。また、人件費の上昇をおさえるために、外人の採用を増やしていく方針である。

日本本社事業所では開発、営業、米国の日本企業向けの生産にシフトしていく。91年の従業員数は110名（男子10名）であったが、04年は80名（男子50名）となっている。製品や設備の開発、営業を強化し、女子従業員が中心であった組立を縮小したためである。女子従業員は100名から30名となり、主に量産前の試作組立を担っている。

海外で事業をするということ

合弁事業の途中解消あるいは、合弁期間の終了といったケースは、今後、中国各地で増加していくであろう。そうしたとき、以上のような後藤電子の判断と対応は、一つの適切な事例として学ばべき点が多い。

お互いに発展し豊かになっていくためには、目の前の利害、権利の主張に偏らず長い目で見て妥協点を探る姿勢が重要である。中国で事業を行うことは、投資者の日本企業が利益を得ることと同時に、中国の地域発展に貢献することである点を忘れてはならない。

従業員、欽洋村、上海市は、これまでの後藤電子の対応経過をしつかりと見ていたことである。そして、中国側の現在の事情を理解して対応した日本企業として評価を高めたためである。このことは、今後、後藤電子が中国で事業を発展させ、日本本社事業所の役割を高めていくうえで大きな財産である。国際中堅企業の後藤電子の対応は見事であったといえる。

（にしざわまさき・アジア研究所助教授）