

## 12年間の中日合資企業経営を振り返って

関 長臣

元上海新晃空調設備有限公司 総経理

E-mail: [aaj22200@pop21.odn.ne.jp](mailto:aaj22200@pop21.odn.ne.jp)

### 私のプロフィール及び、上海で長年合資企業の経営に従事した経緯

下川先生の旧満州奉天（現在の中国東北部瀋陽）における中学校の同期生である。国鉄を退職後、大阪の新晃工業株式会社に入社、1987年より上海新晃空調設備有限公司の総経理を12年間勤めた。現在は上海新晃に小型モーターを納入している中国企業の顧問としてなお中国との関係が続いている。

私は終戦後1946年に日本に引揚げて来た。1954年大学を卒業すると国鉄に入社、車両の修理工場と機械関係の業務に従事した。券売機や自動改札機、リニアモーターの機器（磁気浮上鉄道やヤード自動化機器）の開発にもタッチした。工場では十数人の小さな組の管理から、大工場の工場長に至るまで、種々な方面での工場管理を経験した。国鉄最後の職場になった神戸の鷹取工場で、思いもかけぬ汚職事件と殉職事故が発生し、失意の中に国鉄を去ることになったが、多くの方々の勧めで新晃工業に入った。今考えると、もしあのような事件や事故がなければ、新晃に入らず中国に行くこともなかったかもしれない。

新晃工業は小さな会社であるが、業務用空調機器の専門メーカーとして、当時種々の新しい技術を開発していて、建設業界では知られた存在であった。

1989年の天安門事件以後、日本企業が中国への進出をためらう時期があったが、新晃工業の中国進出はそれ以前で非常に早かったと言える。現在上海には、外国企業が投資した企業、すなわち外商投資企業は、全部で二万数千社と言われ、そのうち日系企業は四千数百社と言うが、1987年では総数二百数十社、そのうち日系は数十社に過ぎなかった。松下が北京で空調機生産を始めたのは数年後である。

上海新晃の従業員は当初25人で、時には私も現場で作業した。現在従業員は約200人で

<sup>1</sup> 本稿は2004年12月10日開催のアジア自動車産業研究会での報告を許経明（東京大学大学院）、東秀忠（東京大学大学院）が記録し、本稿掲載のために報告者の加筆訂正を経て、GBRC編集部が整理したものである。文責はGBRCに、著作権は報告者にある。内容の引用または複製には著作権者の許可を必要とする。

ある。売上高は、生産を始めた1988年が約523万元、1991年が約2,100万元、1993年が約6,500万元、現在は約2.1億元である。

私は国鉄にいたため、中国の方々にも「日本最大の国有企業に勤めていた」ということで、親しみを持ってもらったのではないかと思う。なお私は1997年、上海市で制定された榮譽市民の最初の一人となった。

### 新晃工業が中国に進出した経緯

1977年文革が終わり、毛沢東の自力更生の時代から、鄧小平の改革對外經濟開放の時代へと激変の時代に入った。技術交流が始まり、私がいた国鉄鷹取工場にも、大陸から考察団がやって来た。新晃工業に入った1982年には、空調関係の技術交流も始まっていた。

もちろんこの頃の中国では空調は特別なところだけにあり、家庭用でなく業務用のみで、技術レベルも低かった。しかし政府関係部門には、いずれ空調が重要になってくるので、中国でも良い空調機器を作れるようにしたいという強い希望があり、水を熱源とする中央空調の機器として、新晃工業が上海市工業設備安裝公司与合弁して、当面小型のFCU (Fan Coil Unit) を生産してほしいと要望された。このため1984年には、新晃工業は安裝公司与合弁するための手続きを始めたのである。

それから上海より、空調機の部品、材料のサンプル（銅管、モーター等）が送られてきたが、いずれも日本方から見ると使い物にならないレベルであり、また中国で生産した製品の市場も不安材料であり、積極的に進めなかった。しかし1986年の秋になると、半年後にデッドラインを迎える情勢となり、役員会で社長がGOの決断を下し、1987年3月上海で合弁契約の調印が行われ、5月8日に合弁企業の上海新晃空調設備有限公司が正式に成立した。資本金は266万米ドルで、双方の出資比率は50:50、合弁期間は10年、そして私が初代の総経理になり、まず日本より輸出する機械の契約や検査を始めたのである。一方上海では、中方投資者の安裝会社が持つ工場の一角に、別の製品を作る目的で建設した、4階建ての総面積約2,200平方メートル（土地は約1,000平方メートル）の工場の整備を始めた。

中国の有限公司では、董事会（役員会）が企業の最高経営管理機構であり、企業の法定代表者は董事長（会長）である。総経理は、董事会の決定事項を実行する責任者で、日本ではよく社長と訳されているが、法律の英訳ではGeneral Managerであり、董事会の授權範囲で公司を代表することが出来る。一般には董事長は非常勤が多く、董事会も法的には年に1回開けば良い。したがって、実際には実力で総経理が公司の実権を持つことが出来る。私は結局12年間総経理を担任、その後顧問を1年担任し、2000年正式に退任した。

大型の空調機AHU (Air Handling Unit) を生産するため、1994年資本金を1,000万米ドルに

増資し、合弁期間も30年に延長した。浦東にAHU製造工場を建設したが、将来の増強やFCU生産集約には面積が不足し、一方生産場所を2箇所とすることは人的効率が悪かった。幸い上部機関である上海建工集団（かつては建築工程管理局という上海市の政府機関だった）が、傘下にあった二つの企業を整理して、約5万平方メートルの土地を貸与してくれたので、ここにFCU生産の旧工場と、AHU生産の浦東工場を集約し、また設備の増強を行った。現在建築物は約25,000平方メートルになった。

12年の間に、四つの企業も作った。その中には投資性会社という特殊な会社もあった。

最近日本の大会社もこの種の会社を作り、中国での総括統合本部として位置付けしているが、現在設立には法律により3,000万米ドル以上投資をしなければならない。私達の場合は、法律が出来る前に申請していて、朱鎔基総理の特別な配慮により1,000万米ドルの資本が認められた。広州にも生産と販売の二つの会社を作った。その後の種々な状況により残念ながら現在残っているのは、常州祥明電機有限公司との合弁で、換気扇を作っている企業のみになってしまった。

### 1987年頃の上海

十数年にわたり私は激動の上海にいたが、1987年と言うとまだ自転車、テレビ、洗濯機が、三種の神器であった。そこから、社会主義国家と思えない位に発展した現在までを経験してきた。1987年頃は、上海の企業があげた利益のほとんどを北京が吸い上げていて、北京の道路や建物が良くなっており、広州も対外開放が早かったので道路などの整備が進んでいて、上海だけインフラ整備が著しく遅れていた。当時は自動車もヘッドライトを点けておらず、夜自転車帰宅する時は、月の明るさをあらためて実感した。市中は毎日交代で計画停電があり、また長江（揚子江）の南は暖房が禁止されていて、冬は本当に寒かった。

上海市と言うと、日本の市を連想するであろうが、中国では北京、天津、上海、重慶は特別市となっていて省と同格であり、上海市の面積は東京都の約3倍、大阪府と京都府を合わせたより、少し小さい位の大きな都市である。浦東開発が国家プロジェクトになってからインフラの整備もどんどん進み、鉄道は現在地下鉄2線、高架鉄道2線、それに浦東空港と地下鉄を結ぶリニア磁気浮上鉄道があり、また5線を建設中である。市内及び他の都市と道路の整備も著しい。電力事情も大幅に改善されたのだが、最近では家庭用空調器が普及して、またそれによる電力不足が起きている。

1987年当時はまだ計画経済であり、中国の企業は基本的には国営企業であった。メーカーは計画され指示された数だけ作れば良いと考え、品質への配慮は少なく、売れても売れなくてもどうでも良い時代であった。建国以来改革開放までの30年間の中国は、いわば鎖国

の状態であったと言ってよく、西側の情報はほとんど伝えられていなかったのではなかろうか。特に大きな問題であったのが文化大革命である。私が1987年に中国に行ったとき、中国の技術者、大学卒業者の学力レベルが非常に低いように感じた。大卒でも英語が読めずしゃべれなかった。学問の軽視は、文革の最大の失敗だったと思う。1987年と言えば文革終了から10年経っていたのだが、まだその影響が非常に大きく残っていた。現在は日本よりはるかに教育に力を入れているように感じられる。

1987年は物が無い、あっても質の悪い時代であった。食料も必ずしも十分でなかった。犬猫などのペットは、人間の食料を食べるから禁止、花を栽培するくらいなら食料となるものを作れという時代だった。1992年に鄧小平の南巡講話で、社会主義市場経済という言葉が始まり、中国は市場経済に移行して行き、この頃また、国営企業の体質改善のため、国営企業（所有も管理も国）の国有企業化（所有は国、経営は企業経営者の責任）が進んだ。現在日本で出版されている本の中で、国営と国有が混同されているのを見かけるが、両者は性格がまったく異なる。国有企業化により、管理者は経営者になり、これまでの鉄飯椀（親方五星紅旗）も大鍋飯（悪平等）も許されなくなった。

物だけでなく情報の無い時代でもあった。中国には地域のセクショナリズムと系統のセクショナリズムがあった。したがって当時はその範囲を外れると、まったく情報が掴めなくて個人的なつながりしか頼れなかった。現在は以前に比べると格段に情報が取れるようになり、時には情報過多と思われることもある。

市場経済になると、これまでの「売ってやる」という姿勢から大きく変わり、それどころか今は「いかにして売りつけるか」更に「お客は皇帝」という風が変わってきた。計画経済時代にも「品質は企業の生命」というスローガンを見受けたが、実質は品質などどうでも良かった。今は中国でもPLが厳しいので、下手をすればおおごとになってしまう。

6、7年前に上海シャープの総経理と話したときに、当時すでに家庭用の空調器の競争相手は、中国に進出した日系企業でなく、中国の地場企業であると聞いた。それほど品質の差がなくなってきていたのである。このような中国企業の製品の品質向上には、外商投資企業の役割が大きかったのではなかろうか。自社製品だけでなく、材料、部品についても、新しいものの開発を要求し、また品質について厳しい要求や指導をしたからである。今は空調機は、品質が良いのは当たり前になり、価格競争に突入してしまっている。ISO9000の認証を取得することも当たり前のこととなっている。

社会主義市場経済と言うからには、特色ある、例えば過当競争のないようにすればと願ったのだが、実際にはすでに過剰となっている市場への新規参入が後を絶たない。空調機の価格競争も、日本ではそのようになるには10年位かかったが、中国では3年位でそうなった。

地方政府は、まだまだ外国企業の進出を望んでいて、例えばその業種はすでに過剰であるとして上海市で認可しなくても、他の都市に行けば歓迎され、そこで新しい外商投資企業が出来てしまうのが現状だ。

### 上海新晃の技術管理と人事管理

上海新晃に、当初新晃工業から派遣された総工師（Chief Engineer）は、私が選んだ人間であったが、空調技術だけでなく、現場作業、設備など多岐にわたり熟知し、中国方の技術者、作業者を良く指導出来たことが非常に有効であった。私も技術屋であり設備の設置や試験も彼と一緒にいったが、もちろん総経理のやるべき業務は更に広範で、とにかく何でもやらねばならなかった。当初実地研修のため技術員のみでなく、多くの作業員を日本の工場に派遣したが、中国側は「労務輸出」と考え、それ相応の賃金を日本方が払うべきと主張し、教育には経費がかかるだけでなく大変な手数料がかかることを説明したが、当時は十分な理解が得られなかった。しかし広州にFCU製造の合弁企業を立ち上げたとき、その技術員、作業員を上海新晃で研修させたが、この経験で初めて教育をするのは、教育をする側に、経費を始め大変な負担となることが理解された。

当初中国方の社員は、すべて安装公司より派遣された。副総経理（現在の総経理）は、安装公司以共産党の関係の業務を長く行って、安装公司にいる人材のことを良く知っていたので、幹部にも作業員にも良い人間を連れて来たのが、上海新晃の業務運営がうまくいった大きな要因ともなった。当時大卒は少なく、外商投資企業への配分は限られていたし、副総経理は大卒者など役に立たないと考えていて、大学新卒者の採用は暫くやらなかった。採用した新卒者を数年現場で作業させたこともある。彼は良く頑張り、購入した機械のチェックのため、私がアメリカと一緒に連れて行ったこともあったが、現在部長になっている。学歴には関係無く、素質のある者を見極めて登用してきたと思う。なお高級管理員は董事会が招聘する。

### 上海新晃における労務管理

国営企業では、幹部と現場作業員との給与格差が無く、むしろ現場作業員の方が高い給与を得ていた。国有企業化に伴い、初めて管理者の方が一般作業員より給与レベルが高くなった。またそれまで大きな差がなかった企業間の給与が、企業の経営状況により差が出るようになった。

外商投資企業である上海新晃は国営企業でないので、合弁契約の中での中国方の要求により「みなし給与」という特別な給与体系を採用した。すなわち毎年高級管理者を除く従業員

一人当たりの基本給額を董事会で決定し、それに各種法定手当（現在で基本給の約60%）と工会費（基本給の2%）を合わせたものを、従業員人数分、毎月「中方工資」という口座に振込み、これが給与原資となる。実際の各個人の基本給及び獎金については、人事部で原案を作り、正副総経理が各人の貢献度などを勘案して調整し、それに基づいて各人に支払われる。なお残金は中国人従業員の財産であり、現在の持ち家制度などに対応して、住宅購入の補助などに当てることが出来、親会社への上納などは行われなかった。

上海新晃では、かなり前から副総経理の提案に基づき、毎年自己評価だけでなく上級者を含む相互評価を行ってきた。対象にならなかったのは総経理の私だけで、他は全員評価の対象になった。日本方よりこのような評価はおかしいのではとも言われたが、現在では日本でも360度評価として、企業や自治体で行われている。

上海新晃の業務は、いわゆる労働集約型ではなく、その個人に多岐の、かつ高い能力が必要であり、そのために従業員数でははるかに多い企業が、労働集約的な単純労務であるため低い労務賃金に抑えているのに比べ、賃金レベルはハイレベルでこそないが低くはない。

上海新晃の工会は、企業成立の翌1988年春に設立されたが、以来労使協調で現在に至っている。もちろん労働問題によるトラブルは発生していない。なお工会は、日本では労働組合と訳されているが、日本や欧米の労働組合とは大きく性格が異なっている。

中国では労働法が1994年に公布され、1995年に実施されて、ようやく労働に関する法律が明文化された。私は国鉄では、長年労働問題にも関わったわけだが、そのとき「法律は最低限のラインだ」ということも教わった。したがって単に中国の法律を守れば良いというのではなく、日本では当然のことでも、中国では行われていないことをどうするか考えた。例えば日本では有給休暇が法律で決まっているが、中国ではこの制度がなく、1994年以前は週労働時間は48時間で、国の祭日が7日であったから、年間実働306日であった。そこで、1991年上海新晃独自の有給休暇制度を作った。

また労働法制定以前は、時間外労働手当の概念が無く、時間外であっても時給は定時と同様ということで、従業員は残業しなかった。1991年頃、定時間外の労働に対しては、管理員も作業者も同一の、普通の時給より高い手当を支給することとし、喜んで残業するようになった。なお現在は労働法や通達の実施により、労働時間は1994年より週44時間となり、更に1995年より週40時間となったので、原則としては週5日労働となり、また時間外労働手当については、平日150%、土日200%、国の祭日300%と、日本より高率になっている。

### 上海新晃における安全管理

先に述べたように、上海新晃では単に法律を守るだけでなく、法律になくとも従業員のこ

とを考えて種々の施策を取ってきた。安全は各企業が第一に考えなければならない大きな問題である。私は昭和40年国鉄大宮工場で、生産技術課長を担当した。この課では工場全体の業務量管理、提案、IE推進、そして安全を担当していた。この頃は国鉄でも安全帽、安全靴の導入が進んだ時代で、安全帽着用により、それまで年間100人を超えていた国鉄の殉職者が二桁になったと言われた。国鉄時代の多くの経験を、上海新晃の管理に活かすようにしたのは当然である。中国製のプレスは、安全器に問題があり故障ばかりしているので、安全器を動作させての作業が出来なかった。しかしプレスは手の怪我を発生しやすいので、加工物を扱う器具を作り、それにより手がプレスの可動部に入らないようにした。安全靴も当初から、全員が着用するようにした。

### 上海新晃の経営理念

上海新晃を設立するとき、中国側から日本的な経営を要望されたが、中国人従業員にとって分かりやすく、受け入れやすいよう、したがって中国の考え方も妥当なものは取り入れ、全て日本式に行くようなことは考えなかった。例えば日系企業でよくやる、朝礼での社歌の斉唱やスローガンの唱和などしなかった。週1回の朝礼で、私と副総経理が全員に対し、公司の方針や注意事項など話すようにした。特に上海新晃は中国の企業であり、製品は中国の製品である、我々はそれに誇りが持てるように頑張るんだと常に言ってきた。

私は現場主義であり毎日現場を回り、問題の把握に努めたし「没問題は有問題」すなわち「大丈夫大丈夫と言っているのは、問題が有るのに気がついていないんだ」と始終言い、問題意識を持って考えるよう指導した。また悪いニュースほど早く上げよとも指導した。悪い事柄を早く管理部門が把握し、それに対策をとることが企業にとって非常に重要であるからである。4Sは日本では、企業により5Sとも6Sとも言うが、基本となるのは4Sなので、それを常に指導した。

国営企業では、機械があれば、その機械の取扱者は決まっていて、当人が休んでも他の人間は使えず、その機械の仕事がなければ、取扱者は休憩していた。我々は少数精鋭でなければならないとして、当初より多能工化し、また相互支援の体制を取った。したがって少ない要員で業務をこなすことが出来た。

私は管理者には高いモラル (Moral) 従業員には高いモラール (Morale) が必要と言ってきた。従業員が高いモラールを持つためには、一生懸命働く意欲をいかにして作るかが問題である。自分達がなぜ自分達の仕事を一生懸命やらねばならないのか、その認識をいかにして持たせるか考えた。私は常に公司の全員が「共同努力 (一致協力して努力する)」することを要求した。なぜ一致協力して努力するかと言えば、それは自分自身と家族の幸福のため

であり、それには企業が発展しなければならず、企業の発展には顧客に最大の満足を与えなければならず、そして中日双方の投資者に貢献し、上海新晃は中国企業であるから、中国、特に上海に貢献しなければならないのだと皆に説明し、総経理だけでなく全員がこの目的のために協力努力することが大事であるとした。また「愛家庭、愛公司、愛上海」というスローガンを作ったが、これに工会の意見を入れて「做四有員工、創文明企業」という言葉を付加して、現在も食堂の壁に掲示している。

中国では1980年代初期に「五講四美三熱愛」すなわち「五つのことを重んじ、四つの美を尊び、三つ（祖国、社会主義、共産党）を愛する」という言葉が出来ていて、すでに中国を愛することはそこに含まれているので、自分達が働き生活する上海を愛することを求めたのである。「四つが有る従業員を育て、文明企業を築く」は、工会法や工会章程に工会の任務として「理想、道徳、文化、紀律の有る従業員集団を作ること」があり、また「物質文明と精神文明」を備える企業となるべく、労使協調していく考えを表したのである。

## 質疑応答

Q 日系企業でも赤字企業が多いが、上海新晃ではどうであったか？

A 1987年はまだ操業出来なかった。1988年から生産を始めたが、ココムに関する東芝機械事件の影響で、通産省から主力生産機械であるNCタレットパンチプレスや、プレスブレーキの輸出が暫く止められてしまい、これらの機械での加工を、すでに進出していた日系企業に委託して生産しなければならなかった。したがって1988年は赤字であった。中国では外商投資企業には、企業所得税（法人税）に「2免3減」の制度があって、黒字が出た年から2年間は免税その後の3年は半額（24%→12%）である。上海新晃は天安門事件のあった1989年度に、アジア運動会で進められていたホテル建設がストップし、在庫が増えて生産も大幅に減らさなければならなかったが黒字となり、以降赤字を出したことはない。ただ中国で大分以前より問題になっているのが売掛金である。帳簿上で黒字であっても、売掛金が回収できなければ何にもならない。どんなに大きな工事でも、危険性のあるプロジェクトに対しては、慎重に対応してきた。

Q 上海新晃は合弁企業であるが、日本の親会社との関係はどのようであったか？

A 私が総経理のときは、利益も十分に出ていたし、一々日本に伺いを立てて事柄を決めることはなく、私が考えた方針で物事を進めることが多かった。

日系の外商投資企業で失敗する大きな原因は、親会社のトップや派遣されて来る人間が中国のことを良く知らないことであると思う。ある調査によると、上海での日本人総経理の最大の悩みは、日本の親会社の無理解であると言われている。特に合弁企業の場合、日本側は中国のパートナーを



自分達と同じひとつの企業と考えているが、国有企業は中国の一部なのである。それを理解しないし、中国の法律も勉強しない。日本ではこうだ、アメリカではこうだと言っても、中国は日本でもアメリカでもないのである。

そもそも中国に企業を設立することに、日本の親会社はどんなポリシーを持っているのだろうか。トヨタは外国に設立する企業へのポリシーとして「その国の良き企業市民となることを自覚し、その国の経済発展への寄与のみならず、政治、文化への寄与、並びに企業としての社会的責任を果たすことを目標とする」としているが、このようなポリシーを持っている会社はごく少ないのではなからうか。それどころか、中国に設立した企業を、単なる子会社としか考えず、自分達がいかにして得をするかだけ考えているケースもあるのではなからうか。中国において良く言われる「互恵互利」の精神が大事なのである。

企業を発展させていくのに最も重要なのは、合併した企業同士の相互信頼、日中双方から派遣された正副総経理の相互信頼であると思う。日本から種々な要求が来たとき、私がそれを受け止め、不当と思われたものに対してはNOと回答し、その理由も説明したし、妥当なものは副総経理に説明し、理解してもらった上でその方向で業務を進めた。正副総経理が、各々日中の親会社の利益代表になったらどうにもならない。総経理はNOと言えるNO力すなわち能力がなければならない。総経理が親会社のイエスマンであったら、良い経営が出来るはずはない。副総経理（現在の総経理）も、決して中方の親会社の言いなりではなかった。

Q 価格競争が激しくなってきたとのことだが、コストダウンはどのようにしたのか？

A 製造原価の構成を考えると、製造費用＋人工費＋材料費である。上海新晃の製造原価を考えると、一番多いのは材料費であり、次いで製造費用、人工費である。1980年代は中国は「最新式の高性能機械がほしい」と常に希望し、当時不必要な機能を持った機械が好まれた。AHU生産やFCU増産のため、1993、4年頃機械の購入をしなければならなかったが、当時日本はバブル時代で、日本製機械はすごく高かった。空調機の熱交換器を製造するための専用機械は、日本製は使い勝手の面から作業者に好評であったが、若干不便であってもアメリカのものを買ったら、日本製の半額ですんだ。

上海新晃は都市計画の関係で、現在地より上海の松江區に移転することがすでに決まっているが、この際機械設備も増強することが計画されている。この場合どここの機械を買うのか十分研究することになる。製造費用には固定的なものが多いので、費用の増加を抑え、また費用率を下げのために生産量を上げる必要がある。なお利益を出すためには、売上の増加と共に支出の減を考えなければならない。自分の金を出したくないが、会社の金なら惜しみなくという人間が多い。無駄な支出を減らすことにも随分努力してきた。

Q 材料費が問題であるとして、材料は国産か輸入か?

A 当初はほとんど輸入品であった。当時はアルミ箔や銅管は、まずインゴットを入手し、それを加工企業に渡すのだが、アルミなど5tのインゴットに対し、製品は1tというひどさであったし、しかも使用できる品質でなかった。現在アルミ箔は、顧客の要求内容により、日本製、合弁企業製、中国地場企業製と使い分けている。銅管は輸入品が主体であったものの、当初より国内向けの製品に中国企業製のものを使っていたが、このときは直管であった。現在はLWC (Level Wound Coil) が出来、品質も良くなったので、一部特殊なものを除き、全て中国企業製品を使うようになった。

製品に多く使う鋼板も問題である。現在中国で購入しているが、それらは原則的には全て日本製の鋼板である。亜鉛メッキ鋼板は中国製は使えず、冷間圧延鋼板は場合によっては宝山の製品を使うこともある。中国製品は伸び率や板のうねりなど種々の問題がある。

中国製モーターは、かなり以前からメーカーを指導し使用してきて、オーストラリアや中東向けなどに使用し問題がなかった。やっと日本向けにも使われそうになってきた。

Q ダイキンも上海に進出して空調機を作っていて、上海新晃と同様に利益を出しているが、製造、販売など種々異なっている面が感じられる。新晃の場合国有企業に似た面もあるように感じるがどうか?

A ダイキンの製品は、家庭用空調器と同じく、熱源一体型で、標準型をアレンジする方式である。新晃の場合は別にある熱源から、冷温水の供給を受ける方式であり、FCUは一般には標準品であるが、主製品のAHUは、中国でも一般に一品ごとに異なる製品であり、したがって客先との打ち合わせなどの面で、営業及び技術の要員は広い知識と能力が必要であり、また人員数も多くなるのは避けられない。また現場作業員も、製品を熟知し、異なる製品に対応出来る技能が必要である。そういう面から熟練者は経営面から重要で、福利厚生も含め従業員が上海新晃に満足するよう配慮してきた。

Q 中国では模造品の問題も出るがどうだったか? また人材の流出は無かったのか?

A FCUでは現在新晃の製品の構造を真似た物が多くなった。しかしこれは中国の製品のレベル向上に役立ったのだと考えている。商標でも類似の物も出たが、製品の差もあるものの、その都度法的処置も取ってきた。

自己の都合での退職はあったが、いわゆる引き抜きは経験していない。むしろ過去には競争するメーカーから、本人の希望で上海新晃に入って来た者が数人いる。現在の退職者は、ほとんどが定年退職者である。

**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 4巻2号** 2005年2月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>