

SCB

SHINKIN
CENTRAL
BANK

アジア業務相談室情報 Vol. 21

(2003.7.16)



信金中央金庫

SCB

総合研究所(アジア業務相談室)

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1

TEL.03-3563-7547 FAX.03-3563-7551

URL <http://www.scbri.jp>

デフレの長期化に加えて国際競争が厳しさを増すなか、中国における日系セットメーカーは厳しいコスト削減圧力にさらされており、その対応策に挙げられる現地調達化の動きは、下請けである中国進出部品メーカー、ひいては日本の部品メーカーにも少なからず影響を及ぼすと考えられます。今回は、日中投資促進機構の協力を得て、電子電機産業を中心とした中国における日系セットメーカーの原材料現地調達化についてご報告します。本号に寄稿いただきました日中投資促進機構 主事 扇常夫様には衷心よりお礼申し上げます。

中国における日系セットメーカーの原材料現地調達化について

(はじめに)

1. 家電、OA 機器などの日系セットメーカーの中国進出理由としては主に、製造コスト低減を目的とした生産拠点の移転、中国国内マーケット参入のための生産拠点の消費地立地、があげられる。セットメーカーの現地での工程はアSEMBリーが中心となり、たとえば生産のためのワーカーのコストが日本の数十分の1で済むなど、中国で生産するがゆえの生産コストメリットは享受できることには異論はなからう。その一方原材料調達については、全ての原材料を現地調達できるとは限らず、輸入品に頼らざるを得ない、あるいは現地調達できる場合でも現地材にコストの優位性がない場合も多々ある。
製造コストに占める原材料費の割合は、日中投資促進機構の第7次日系企業アンケート(巻末資料参照)によれば、総コストの70%以上と回答した企業が40%、総コストの50%以上とする回答企業数の75%に達する。この結果は、人件費では56%の企業がコストの10%未満と答えているのと対照的であり、質・量ともに製造に必要な原材料をいかに安く調達できるかが今後の競争の中で勝ち組として残るための大きなファクターであることは間違いない。
2. 今回、事務局では中国に進出したセットメーカー(電機メーカー、OA 機器メーカー)およびその部品サプライヤーを約20社訪問(日本および中国)し、セットメーカーからはその原材料調達政策を、部品メーカーからは供給状況についてヒアリングを行った。本レポートはそのヒアリング結果をまとめたものだが、まず原材料の現地調達化のメリットおよびそれを阻害する要因をまとめ(第1章)、次にセットメーカーの既進出日系部品メーカーに対する評価にふれ(第2章)、そのあとセットメーカーのローカルサプライヤー起用を中心とした現地調達化に向けた動きを紹介する(第3章)。一方中国を世界に向けての部品供給基地と位置付けるセットメーカーも現れており、その現時点での取り組み、考え方についてもまとめた(第4章)。そして最後に、供給側の部品メーカーから見て、どういう視点で今後中国展開に取り組んでゆくべきか、そのポイントをまとめてみた(第5章)。
3. 現在部品メーカーの進出が著しい自動車関連産業については、自動車部品メーカー(一次下請け)を対象とした調査を行っており、日中投資促進機構のホームページ(<http://www.jcipo.org/>)にてレポート「自動車部品産業を取り巻く環境(概要)」をご参照いただきたい。

1. 原材料の現地調達メリットと調達推進を阻害する要因

(1) 現地調達化のメリット

イ. 輸入品に比べ安価な調達コスト

調達が必要な原材料が「現地で製造でき、かつ品質が要求を満たしている」ことを前提にした場合、輸入品より現地調達した方がコストが低くなるというのが一般的な評価である。その理由として、現地調達の場合、サプライヤーが生産するときに、人件費格差などを生かした製造コストの低減が可能であるのみならず、海外から輸入する場合と比較し、輸送費用、関税（最終的に国内消費される場合）の負担がないメリットも大きいと思われる。

ロ. 生産にあわせたデリバリー・在庫の圧縮

部品の発注から納入までの所要時間は、輸入品の場合、製造工期に加え、航海日数、通関日数などそれなりの日数が必要になる。確かに飛行機を使えば輸送工期は短縮できるが、電子部品など軽量物でも輸送コストは当然上昇し、また通関日数はこの場合でも省略することはできない。さらに通関に関しては、最近では一部の税関が 24 時間以内での通関を行うなど工期は短縮されつつあるが、不慮の事態によって通関が滞る事態も容易に予想され、この不確定なリスクに備え厚めに在庫を持つことも必要になる。また原材料を輸入する場合、一般的に購入最少ロットが大きく、そのため発注頻度も少なくなり、その分在庫として自社で抱える期間が長くなる。

しかし現地調達の場合、部品産業が集積し交通インフラが整備された華南地区、最近部品産業の集積が進む華東地区などでは、生産計画に合わせた少ロットかつ頻度の高いデリバリーが可能となり、輸送工期も短く、通関も必要ないため、在庫圧縮が可能となる。また発注からデリバリーの工期が短くなれば急な生産の変動にも対応しやすくなる。

八. 非関税障壁の回避

中国は WTO 加盟前に現地調達比率規制¹は廃止し、基本的に原材料の調達先は自由に選択できる。しかし地域、製品によっては当局からの行政指導的な現地調達要求が残っており、その達成度によって国内販売比率が制限されたり、また部品輸入の際の完成品での関税率が適用されるなどのケースが現在でも存在するようである。こうした TRIM 条項²に違反する障壁は長期的に撤廃されると思われるが、当面の間は当局の意向に従い現地調達率を上げざるを得ないこともある。また今後は、アンチダンピング提訴、セーフガード発動など WTO で認められた通商政策による輸入制限の増加が予想される。現に鋼材、化学品など素材産業ではすでにアンチダンピング提訴、セーフガード発動による輸入制限は実施されている。セットメーカーとしては原材料を現地調達化すればこうした通商リスクを回避することができる。

(2) 現地調達化推進の阻害要因

イ. 現地材の品質レベル・歩留まり

阻害要因として一番大きいものは、現地調達品では必要な品質レベルを満たせないケースであろう。付加価値を必要とする部品、また一般的に価格が安いといわれているローカル（民族系）サプライヤーの供給品ほどその傾向は強く、現地で調達できない場合は輸入に頼らざるを得ない。またトラブルがあった場合のアフターサービスについてローカルサプライヤーはフォローが十分でないところも多いようである。

輸入に頼らざるを得ない品目として、素材（樹脂、鋼材など）、精密部品、ハイテク製品（LSI など）を答えたセットメーカーが多かった。

¹ 部品、原材料等のうち一定比率を現地において調達しなければならないとする規制

² 前述の現地調達比率規制や、輸入可能額を自社の輸出額までに制限するといった輸出入均衡要求などを禁じる WTO の協定

ロ．本社の原材料調達方針

本社の方針として、キーデバイス、付加価値の高い部品、技術革新の激しい部品については、品質保証、機密漏洩防止、日中分業の観点から、日本からの調達を基本としているセットメーカーも多かった。ヒアリングした限りでは、デジタル化した OA 機器製品など日本メーカーが市場を支配している製品でこの傾向は顕著であった。

ハ．現地部品の認定作業の煩雑さ

製品に使用する原材料・部品は、その製品の設計の段階で設計部門が 1 点ごとその規格、サプライヤーなどを詳しく規定するのが一般的である。一旦輸入品使用と決めた部材を現地調達に切り替える場合、その認定は通常設計部門で行うが、手続きは企業によって差はあるものの、一般的に非常に煩雑であり、また日本で設計された製品の場合は日本で認定作業が行われるため情報のやり取りだけでも相当煩雑になる。また設計部門は部品を変更することによる製品の性能低下、欠陥となるリスクを恐れ、部品の現地化には慎重になる傾向が強いようである。

ニ．サプライヤーによる秘密漏洩

部材納入のサプライヤーには当然納入部品の設計図を渡すことになるが、その図面の中にあるノウハウや図面自体が第三社に流出する恐れがある。特にローカルサプライヤーにその傾向が強いと見ているセットメーカーが多く、サプライヤーを選定するにあたっては、その機密が流出することを前提にして探すとまで割り切る必要があると考えているメーカーもあった。この場合流出を避けたい技術、ノウハウが必要な部品は現地調達化の対象外と考えているようである。

ホ．製品を輸出する場合の国内材使用メリットの低下

セットメーカーが製品を国内販売する場合、輸入部品は関税の分だけ競争力を失うが、製品を再輸出する場合、部品を保税³で輸入、再輸出すればそのデメリットは発生しない。逆に輸入材を使用したほうが有利な場合として、輸出加工区、保税区⁴で生産、輸出する場合がある。このとき輸入部材を使う場合増値税⁵は発生しないが、国内の部材を使った場合、部品によっては増値税還付率が 100%ではなく⁶、かつ還付までの時間が相当かかる地域も多く、このケースでは輸入部材を使った方が税金面で有利であるといえよう。また華南の深セン、東莞地域を中心に広く行われている深結転加工（転廠制度）⁷を利用した場合、運用面で増値税を一切負担せずに再輸出を行っている地域もあり、この様にあえて国内材を使うメリットがない場合も多いようである。

ヘ．東南アジアなど他アジア地区からの部品供給体制

セットメーカーは 90 年代、東南アジアを中心に生産拠点を確立し、同時に現地での部品供給体制を既に構築しているところも多い。昨今の中国進出にあたりリスク分散、東南アジア域内の市場確保の観点から、東南アジアの拠点を全て撤廃したセットメーカーはほとんど存在しない。したがって部品調達・供給拠点として、既存の東南アジア拠点を活用、部品調達拠点と位置付け、中国に部品を輸入しているケースも見られる。

³ 完成品を輸出することを前提として部品、原材料等の輸入関税を保留する制度

⁴ 輸出向け製品の生産を目的とした開発区で、輸入貨物を保税扱いとすることができる。

⁵ 日本の消費税に類似した中国の流通税

⁶ 1994 年の増値税暫定条例により輸出にかかる増値税は原則 100% 還付されることとなっているが、施行後間もなく不正還付請求などの問題が生じ、還付率の引下げや停止といった措置がとられた。その後漸次還付率の引上げが行われているが、一部まだ全額還付に達していない品目が残っている。

⁷ 保税で輸入された部品等は輸出を前提としており通常国内で流通できないが、最終的な完成品が輸出されることを前提として、加工後の部品等が複数の工場（企業）間を保税のまま流通することを認める制度で、書類上は移転の都度国外に輸出された形をとる。広東省でのみ認められている。

2. セットメーカーの進出日系部品メーカーに対する見方

(1) 既存部品メーカーに対するセットメーカーの評価

日系部品サプライヤーは長年日本では系列を中心としたセットメーカーとの共存共栄関係にあるのが一般的で、初期のセットメーカー進出段階では、セットメーカーからの要請を受け同時に部品メーカーも進出するいわゆる雁行型進出⁸も少なくなかった。したがって設備、生産管理システム、品質管理システムは日本のものをそのまま持ち込み現地で改良しながら操業を行っているため、日系サプライヤーの操業技術、品質管理技術などのセットメーカーからの評価は一般的に高い。しかしコスト面では、日本人派遣者の労務費負担、設備の減価償却などコスト負担はローカル系に較べ重く、日系サプライヤーの部品は決して安くはないと評価されている。したがって、差別化できない汎用製品の製造ではローカルサプライヤーに太刀打ちできず、付加価値の高い部品、あるいはローカルサプライヤーが行わないニッチの分野での部品調達に限定しているところもある様だ。

しかしキーデバイスなど、製品の性能に大きく関与する部品については、品質面、部品に対する信頼性から、現地調達する場合も、日系企業から調達せざるをえないケースも少なくないようである。

(2) 日系部品メーカーの新規進出に対するセットメーカーの見方

今回訪問した全てのセットメーカーで提起されたが、今後の部品メーカー進出に関し、セットメーカーが部品メーカーに進出を依頼、製品買取保証をすることは一切なく、あくまでも既存進出部品メーカーと同じ土俵で評価し、採用を決定するというスタンスであった。特に既に現地で供給できる部品については、新たな日系メーカーの進出は必要なく、むしろローカルサプライヤーの発掘に重点を置いているとの声が多かった。

しかしその一方で、現状日本からの輸入に頼っている高付加価値部品については、現地調達のニーズは高いものの、部品メーカーの方が進出に消極的な場合も多く、しかも部品全体に占める高付加価値部品は件数ベースでは少ないものの、金額ベースではかなりのウェイトを占め、現地調達率の向上を妨げる大きな原因になっているようである。

少し話題から外れるが、現地進出の日系部品メーカーの主要納入先は現地日系メーカー向け、日本あるいは第三国向けであるところが大部分で、ローカル企業をメインに販売しているところは少ない様である。その理由として日系企業の方が確実に債権回収できること、また部品の品質を重視し、その分の価格プレミアムを見てくれるところが多いことなどが挙げられる。

また台湾の部品メーカーに対する日系セットメーカーの評価だが、プリント基板の組み立て、筐体、メカ系部品のプレスなどいわゆる組み立て加工についてはコスト、技術水準の面では一定の評価をしているものの、高付加価値部品の開発、製造技術はあまり評価していないという印象を受けた。

3. 日系セットメーカーの現地調達拡大策

(1) ローカルサプライヤーの発掘

イ. ローカルサプライヤーに対する評価

ローカルサプライヤーに対する日系セットメーカーの評価として、「価格は安い品質レベルが低く使用レベルにあるものは少ない」というのが一般的である。その理由として製造技術レベルが低いのみならず、生産管理システム、品質管理システムに欠けている、また資金的に十分でないところも多いようである。

しかしながら、最近の民営企業の伸張に見られるように、セットメーカーに低価格、高品質の部品を供給するローカルサプライヤーが一部現れてきているのも事実である。こうしたローカルサ

⁸ アジアの発展はしばしば、日本を先頭としてNIEs、ASEANと連なる雁の列に例えて説明されてきた。ここではセットメーカーに連なる、下請け、孫請けを雁の列に例えたもの。

プレイヤーの特徴として以下のことがあげられる。

- 若く優秀な経営者がいて、その経営者は独立する以前に働いていた場所(日系サプライヤー、国有企業)で日系メーカーに部品を納めていた経験があり、日系メーカーの品質管理方法およびその厳しさを学んでいる。
- 独立後もこうした日系メーカーから将来性を買われ、部品サプライヤーとしてその操業指導、ノウハウ伝授を徹底的に受け、またサプライヤー側もそのニーズにこたえるだけの技術力、対応力がある。
- 資金的にも自己の人脈を通じ、香港の投資集団からの投資を受けるなど資金面の支援があり、積極的な設備投資も可能である。
- 技術に関する守秘義務を遵守し、セットメーカーとの長期的な良好関係を志向している。

また従来日本の技術水準が高かった金型製作の分野などでは、CAD、CAMなどの技術進歩により、職人のノウハウなど「匠」の世界に頼っていた技術を、相当部分機械が代替できるようになってきており、資金力のある台湾サプライヤー、ローカルサプライヤーは積極的に最新機械を導入し、セットメーカーの要求する品質を満たす製品を製造する様になってきている。

ロ．発掘方法

今回ヒアリングしたセットメーカー全てが、コスト削減のための有効策として、技術をもった信用に足るローカルサプライヤーの発掘、活用をあげていたが、実際にどうやって発掘するかはどのセットメーカーも苦労している様子が伺えた。採用レベルにあるローカルサプライヤーの発掘方法として以下のことがあげられた。

- 自分の足でかせぎ、この目でサプライヤーをみる。
- 自分の情報アンテナを高く持ち、一見関係ない業種とも付き合いを増やし情報交換を行う。そうすると思わぬところから情報が来る場合もある。
- 中国で発行されているデータバンクなどの情報はあまりあてにならない。それより地方に出張した時に地元の電話帳を購入するなどして、片端から調べ上げたほうが見つかる可能性が高い。
- 常識とは相容れない考えをもつことも大事。電子部品は華南、華東、台湾系からの調達が一般的であるが、自社では華北の韓国サプライヤーを発掘した。
- 設計を知った人間がサプライヤーを見に行かないと駄目。設計を知ったものは現場をみる視点が違い、発掘できる可能性が高い。

以上のように効率的な方法はなく、各社とも人海戦術に頼っているようであった。また選定したローカルサプライヤーに対しては、徹底的な技術協力、教育を行う必要があるが、技術漏洩防止の観点から、限られた技術しか供与できないと考えているセットメーカーも少なからずあった。

ハ．逆見本市の活用

最近中国ではセットメーカー側が調達したい部品を展示しサプライヤーを探す「逆見本市」が各地で開催されている。今回ヒアリングしたセットメーカーも、多くは調達の必要な部品を展示し、サプライヤーを探した経験はあるものの、期待するようなサプライヤーを探すのはなかなか難しいようである。またあるメーカーでは新たに生産を開始するにあたり、広告などメディアを使い広くサプライヤーを募り、自社の開発、生産、調達などの関係者全てが進出予定地域のホテルに缶詰になり、数日間をかけて納入を希望するサプライヤー数百社と面接を行うなどして発掘を行ったとのことである。

逆にローカルサプライヤー側からセットメーカーに直接売り込む例も少なくないとのことだが、条件にかなうサプライヤーはなかなか現れないとの意見が多かった。

以上のように日系と同じ製造技術、品質管理、操業管理レベルをもったローカルサプライヤーを探すのは至難の業であるようだが、発掘し起用できた時のコスト削減レベルは、既存のサプラ

イヤーに値下げ要求をする方法と比較して劇的に大きいため、どのセットメーカーもその発掘に相当力を入れているという印象を受けた。

図表1 「逆見本市」の例

上海国際部品調達展示商談会（ジェットロ 上海センター主催）

対象分野		1997	1998	1999	2000	2001	2002
電気・電子部品、一般機械部品、自動車部品、金属材料等	出展者数（企業・団体）	29	36	48	41	49	112
	来場者数（人）	6,600	3,437	10,800	5,000	6,000	9,400
	商談件数（件）	5,825	1,285	5,180	2,806	2,667	3,854

深セン国際電気・電子部品調達展示会（ジェットロ 香港センター主催）

対象分野		1997	1998	1999	2000	2001	2002
電気・電子部品	出展者数（企業・団体）	48	27	31	49	65	76
	来場者数（人）	3,200	6,458	12,700	14,000	11,086	15,306
	商談件数（件）	2,899	8,119	4,877	9,114	14,580	18,127

（2）商品開発、設計段階からの現地調達政策導入

イ．中国向けモデルの開発による現地調達拡大

一部セットメーカーでは中国向け低価格モデルを開発、部品についてもレベルを落としたものを使用しているケースもあった。このように中国モデルを推進するところは、中国人のニーズにあった設計を行い、使用部材のオーバースペックを見直し、かつ現地の基準に適合した設計を行い、同時に中国人の嗜好にあった機能を加えるなど工夫を凝らしている。例えば、品質基準についても日本ではJIS規格が求められるが中国ではGB規格が用いられており、必ずしも同じレベルを必要としないことから、そのニーズに合った部品を用いるようにしているとの事であった。

その一方中国モデルの開発を行わない方針のメーカーもあったが、その考え方として、中国にも世界と同じ最先端のモデルを投入、ブランド力を維持すること、設計は日本で行っており、中国向けは現地でのマイナーモデルチェンジ程度しか対応できないこと、ひとつの工場ダブルスタンダードを設け製造することは非常に難しいこと、などがあげられた。

ロ．設計部門の現地移転、調達部門との連携による現地調達拡大

日本で製品の設計を行う場合、部材に関して設計者に集まる情報はどうしても日本にある情報が中心になってしまうため、現地材の採用がなかなか進まないのが各社共通の悩みである。一部のセットメーカーでは設計部門自体を中国に移転し、現地の部品事情に詳しい設計者を育て、現地の部品調達状況を前提に現地で行うようにすることにより現地材使用の促進を考えている企業もあった。同時に現地設計部門と現地調達部門との連携を強固にし、サプライヤー視察の時は購買部門の担当者だけではなく、実際に設計部門の担当者も同行することにより、サプライヤーのスクリーニング（選別）を効率的に行えるメリットもあるようである。

ハ．サプライヤーのスクリーニング体制の構築による現地調達拡大

日本で設計した製品の場合、新たなサプライヤーの採用を決める時に、判断、決定機能はすべて日本におくのが普通である。しかしこの場合、中国側の調達担当者は、自分が見た採用の可能性のあるサプライヤーの情報を自らがスクリーニングせず、全て日本側に流してしまうため、日本側では、数的には次から次へと候補が送られ選定作業がオーバーフローするのみならず、かつ個別の詳しい情報が少なく、確認のために改めて現地に赴かなければならず、選定の効率が非常に悪くなっているところも少なからずあるようである。こうした状況を打開するために部品選定の認定作業の権限を現地に大幅に委譲し、相当部分を現地でスクリーニングする体制を作るところに力を入れている企業もあった。現地ではスクリーニングの能力がある人材が必要となるが、その企業では、以前設計部門にいた技術者を外部から採用、あるいはOBを起用するなどして対応しているとの事であった。

二．製品の市場価格から逆算して決定した部材コスト内での調達

ヒアリングした企業の中で、製品の市場価格から逆算して使用できる部品コストを決めているところもあった。その考えは以下のようなものであった。

従来はある製品を開発、販売する場合、まず設計ありきでそれをもとに使う部品を決め、製造コストを積み上げそれに適正利潤をのせて市場価格としていたが、電気製品の価格デフレの進行により、こうした考えの通用する製品は一部の高付加価値製品に過ぎなくなっている。価格競争の激しい製品は先に市場価格が決まってしまう、メーカー側はその市場価格から適正利潤を引き、その残った範囲で製造コストをまかなわねば競争についてゆけない。したがっておのずと部品調達に割当できるコストも決まってくるため、そのコストで調達できなければ市場から退出せねばならない。当然使用する部材の品質レベルを下げる必要が出てくるが、この時の対応方法としては、部材のオーバースペックの見直し、部材要求レベルの低下、部品数、部品原単位の削減など、心臓部分を除いて聖域を設けずに見直しする必要があるとのことであった。

以上セットメーカーの現地調達拡大の取り組みをまとめたが、一方では、現時点では特に急いで現地調達化、ローカルサプライヤーを開拓することに消極的なセットメーカーも幾つか見られた。特に OA 機器を始めとしたデジタル製品など日本勢が市場を独占している製品、技術の進歩が速い製品のセットメーカーでその傾向が強いように見受けられた。

推進しない理由として

- 製品、部品の技術革新速度が速く、かつ設計は日本で行っているため、中国でその技術の進歩についていけるサプライヤーを探すのは難しい。特にキーデバイスは製品の品質保証に大きく関わってくるため、ブランドを維持する観点からも現地調達化は行わない。中国ではアセンブリーに特化する方針をとっている。
- 部品を現地生産する場合は自社で進出し、基本的には内製化の方針をとる。などがあげられた。しかしながらこれら消極的なセットメーカーも、中国の部品製造レベルの向上を見越し、将来的には現地調達化も視野に置いているとのことであった。

白物家電製品など中国国内外で激しい価格競争が起こっている製品についても、積極的に部材の現地調達化を進めている印象をうけたものの、キーデバイスについては OA 機器などと同じで品質保証、ブランド維持の観点から現時点では積極的な現地調達化は行わない方針をとっているところが多かった。

4．調達拠点（IPO）の設置について

昨今の新聞情報に見られるように、一部メーカーでは資材調達センター（以下 IPO⁹という）を中国に設置する動きが見られている。今回幾つかのメーカーでヒアリングを行ったが、基本的な考え方、コンセプトは以下のようなものであった。

- IPO設置の目的としては、中国の生産拠点向けの調達、あるいは世界の生産拠点向けの調達が考えられるが、いずれの場合も現時点で外資企業がこうした拠点を構えることには制度的にまだ制限が多い。理由として国内拠点向けに海外、国内からの調達をIPOが直接行うことは流通業務¹⁰とみなされるからである。また海外拠点向けのための集中調達は投資性公司¹¹、あるいは輸出額1000万ドル以上の企業には認められているが、一般的には単独での設置、製造現法にその機能を持たせることはできない。したがって、こうした機能を求めるのであれば、保税区、あるいは香港での会社設立を考えねばならない。

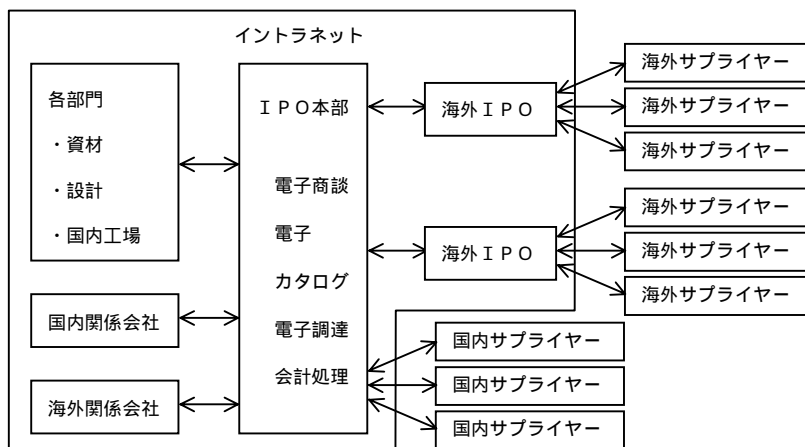
⁹ International Procurement Office

¹⁰ 貿易、卸・小売などの流通業に関する規制はWTO加盟後数年を経て段階的に撤廃されることとなっているが、現時点ではまだ規制されている部分が多い。

¹¹ 中国における持株会社で、中国現地法人に対する投資を通じて主として複数の現地法人の経営を管理する役割を果たす。ただし投資性会社の設立には、最低登録資本金が3,000万米ドル以上必要であるほか、投資実績も問われるなど非常に厳しい条件が付されている。

- 今回ヒアリングしたあるセットメーカーでは、こういった設立形態（投資性会社を使うのか、保税區を使うのか香港IPOをつかうのか、製造現法をつかうのか）、場所（華北か華東か華南かあるいは複数か）、業務内容（海外拠点向けか中国国内拠点向けか、製造現法に対する情報提供機能に特化するのか、実際のオペレーションを行うのか）で業務を展開していくかは未確定であり、今後の自社での調査、中国の外資開放政策の進捗度合いなどにより柔軟に対応していく方針を持っていた。
- 調達に関する拠点については、最低限華北、華東、華南の3か所は必要であるとの意見が多かった。華南については香港のIPOを活用、華東は保税區企業、華北は傘型企業¹²に置くなど設置形態は問わないが、広大かつ地域的に特徴のある中国を一か所で管理するのはなかなか困難であるし、アンテナとして機能しないと考えている。
- 別のセットメーカーでは、中国国内向けの調達拠点に期待する機能として、前に述べた優秀なローカルサプライヤー発掘の専門部隊をおき、製造現法に情報を提供し、各製造拠点が共通して使用する部材（主に汎用品）について、サプライヤーとの価格交渉をIPOが一括して行いボリュームメリットを享受する、などをあげていた。しかし現状各製造拠点の購買は各事業部が独自に行っており、IPOがそれら事業部の横串としての機能を果たせるか確信がもてない様であった。
- 製造現地法人の購買は基本的に各事業部 製造現法の体制で管理しているのが一般的であるが、製造現法の購買担当はローカルスタッフである場合が多く、その購入方法、価格がブラックボックスになっている事を問題視している企業もあった。そして製造拠点の購買品目、購買方法を明らかにし、IPO部門で集約するものと現地で購買を継続するものを明確に分ける必要性を感じているものの、作業が膨大であることや、事業部制とIPOの関係などから実施はなかなか難しいようである。また企業によっては各製造現地法人の製造品目はばらばらであり共通して扱うメリットはないと判断し、国内向けの調達拠点としては特に検討していないところもあった。
- 全世界の生産拠点向けとして、中国をその供給拠点として重視している企業も幾つか見られた。あるメーカーでは昨年中国での部品調達率を全世界購買の金額ベースで3ポイントアップしたところ収益に大きく寄与できたことから、全社的に中国での調達率をあげることを経営から求められており、その体制を整えるためにIPO設置の動きがあるとのことであった。

図表2 IPOの概念図



5. 今後進出を検討する部品メーカーの戦略について

(1) 差別化された製品を供給できるか。

これからの部品メーカーの中国進出にあたっては、現地で他の部品メーカーとは違う差別化された部品、サービスを提供できるかが成功の鍵になる。これから進出を考えている部品メーカーは、まず自社で製造する製品を中国ではどのようなメーカー（外資系、ローカル系）がどの場所で、どれくらいの規模で製造しているかをおさえる必要がある。また自社が想定している納入先が現在どういうルートで調達しているかを調べることも必要である。

現在ローカル系が主流を占めている部品については、価格競争で勝つことは難しいため、自社

¹² 前出の投資性会社に同じ。

の製品が性能面などで差別化できるか、自社が供給することより調達先にどのようなメリットがあるかをよく検討する必要がある。

既に他の日系企業が進出している市場に参入する場合は後発となり、競争条件は厳しいが、逆にその場合は既に進出した企業の経営状況、販売戦略を十分に研究した上での進出が可能である。以下は今回ヒアリングを行ったセットメーカーから提起された差別化のポイントである。

イ．環境対策を講じた部品の供給

環境問題への対応はいまや企業にとって重要な経営課題の一つで、原材料調達にあたって「グリーン調達」の動きが急速に進んでいる。サプライヤー選定の基準として、調達する資材の環境負荷に対する評価（化学物質を中心にガイドラインを設け、その基準に適合した材料のみを調達する、また省エネ性の高い材料、リサイクルできる材料の採用など）、サプライヤーの環境管理に対する対応（ISO14001の取得、環境情報の公開）などが問われるようになってきている。

サプライヤー側から見れば環境に対応した製品の製造のためには、有害物質を使用しないで製造できる製品を開発する技術・ノウハウが必要となってくる。但し環境対応のためのコスト増を極力抑え、競争力を維持させる必要もある。セットメーカーから見て、環境問題に対する日系企業の取り組み姿勢、技術に対する評価は非常に高いようである。

ロ．製造部品のレパートリー増加・部品のモジュール化

セットメーカーは起用するサプライヤーの数を極力抑えたい意向が強く、複数の製品を供給できるサプライヤーを優先的に使う動きもでてくる。したがってセットメーカーのニーズにより多く応えられる製品供給のシステムを作ることも有効だと思われる。

またセットメーカーでは組み立ての簡略化、管理の簡素化のため、部品をモジュール化する動きがある。そのため部品メーカーではその要請に応え、自社での製造のみならず、他社から部品を購入、それを組み立ててセットメーカーに納めるところも多く出てきている。

(2) 納入先 日系向けか中国系向けか

日本で系列関係があったセットメーカーとの現地での取引継続について、セットメーカー側は「あくまでも進出は部品メーカーの判断であり買い取りは保証しない。」という意見が大勢であったが、その一方で「日本での関係を全く無視することも現実的には難しい。」との意見もあった。

その一方、現地で利益をあげている部品メーカーの多くが「納入先の大部分は日本への持ち帰り、現地外資系企業」とあげていることから、進出にあたってはこのようなコアとなる納入先を確保することが必要であると思われる。

中国系メーカー向けの販売については、一般的に価格条件が厳しく、また債権回収などでも問題となることが多いため、慎重に対応することが求められる。しかし、自社が差別化された部品製造技術をもっていれば、中国系セットメーカー向けも主要納入先としても十分考えられる。今回ヒアリングしたある部品メーカーでは、支払いが遅れがちで、価格引き下げ要求が厳しい中国系家電メーカーとの取引について、稼働率が下がるのを覚悟で自らから取引を停止したが、暫くたってから先方から価格を譲歩しかつ現金取引での取引再開を要請され、今ではこの中国系家電メーカーがコアの納入先になっているとのことである。

(3) 優位性があるうちの進出

新たな部品メーカーの進出について、セットメーカーの目から見た場合、既に現地で調達可能な部品についてはローカルメーカーからの供給可否に視線が向いており、新たな日系企業の進出にはあまり興味がない模様であった。しかし現時点で海外から供給している部材、現地材では満足していない部品を新たに現地で供給できる日系企業であればその進出を期待しているとの声も強かった。したがって自社が供給している商品で現在はローカルメーカーでは製造できず日本からの輸入で対応している部品についても、数年先のローカルメーカーのキャッチアップを見越

して進出するというのも選択肢であると思われる。

6. 最後に

今回のヒアリングを通じ、セットメーカーが部品調達を行うにあたり重視する項目として、品質、価格、流通（デリバリー）、サプライヤーの信用度（財務面、情報面）などが主にあげられた。どの項目を最も重視するかは、どのマーケットをターゲットにした製品をつくるかによって違ってくるし、あるいはひとつの製品の部品1点ごとにも調達方針があり、ひとくくりに「調達方針はこうだ」とはいえない。しかし今回訪問した企業に共通して、「現地調達のメリットは大きい、しかし現状思ったように現地調達は進んでいない。」という悩みをもっているようであった。

またセットメーカーの現地調達化率は現状相当レベルのところまで上がっているが、実際には現地進出の外資系部品メーカーから購入している部分がまだ相当あり、純粋なローカルサプライヤーからの購入はまだまだ少ないようである。特に製品の心臓部となるキーデバイスについては、意識的に日本から調達しているケース、また自社で現地に部品製造会社を設立しそこからの供給に頼っているケースが多いようである。

ローカルサプライヤーからの購入については、梱包材などの補助材、付加価値の少ない汎用品などに限定している企業が多いという印象をうけたが、今後はローカルサプライヤーも徐々に力をつけ、日系企業との技術格差は徐々に縮まってくると思われる。しかし本文で述べたようにまだまだ日系企業の進出する余地はあり、日中投資促進機構としても新たな進出検討企業に対して従来に増してサポートを行っていきたいと考える。

(日中投資促進機構 扇 常夫)

本レポートは、日中投資促進機構より寄稿いただいたものであり、その内容は情報提供のみを目的とした上記時点における筆者の意見です。施策実施等に関する最終決定はご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、この資料は同機構が信頼できると考える情報源から得た各種データ等に基づいて作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について筆者、日中投資促進機構または信金中央金庫総合研究所が保証するものではありません。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所
アジア業務相談室 行

今回の「アジア業務相談室情報 Vol. 2 1」について

今後、「アジア業務相談室情報」で取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

貴金庫(社)名

ご芳名

年 月 日

ご担当部署・役職名

ご住所

ありがとうございました。信金中央金庫担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。
(〒104-0031 東京都中央区京橋3-8-1)
(E-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp)
(FAX : 03-3563-7551)

「第7次日系企業アンケート調査」集計結果（概要）

2002年10月29日
日中投資促進機構

1. アンケート概要

実施時期：2002年5月～7月
 回答企業：403社
 業種分布：製造業84%、非製造業16%
 地域分布：沿海部95%、内陸部4%（15省・2自治区・4直轄市）
 企業形態：合弁55%、独資42%、合作経営2%、その他1%
 操業時期：91年以前15%、92～95年59%、96～99年22%、
 2000年以降5%
 総投資額：百万ドル未満11%、百万～1千万ドル未満40%、
 1千万～3千万ドル未満28%、3千万ドル以上21%

2. 損益状況

2001年は、売上高経常利益率ベースで、黒字企業が8割強、赤字企業が2割弱。
 97年までは安定、98年に悪化、00年には顕著に改善も、01年は鈍化。

	売上高経常利益率						
	(回答 企業数)	3% 未満	3 ～0%	0～ 3%	3～ 6%	6～ 9%	9% 以上
1996年	100% (185)	15.1% (28)	7.0% (13)	17.3% (32)	17.8% (33)	10.8% (20)	31.9% (59)
1997年	100% (253)	14.2% (36)	7.1% (18)	20.2% (51)	15.4% (39)	11.1% (28)	32.0% (81)
1998年	100% (346)	28.3% (98)	5.2% (18)	22.0% (76)	15.6% (54)	6.9% (24)	22.0% (76)
1999年	100% (403)	23.1% (97)	6.0% (24)	19.1% (77)	13.2% (53)	11.2% (45)	26.6% (107)
2000年	100% (306)	14.4% (44)	4.9% (15)	19.9% (61)	16.3% (50)	13.4% (41)	31.0% (95)
2001年	100% (356)	11.5% (37)	6.2% (20)	23.6% (76)	17.1% (55)	13.0% (42)	28.6% (92)

（注）各年とも操業2年以上経過企業が対象。99年以前は第5次、第6次アンケートによる。

製造業・非製造業別では、製造業が好調。但し、非製造業も00年以降、改善の傾向。

	-3%未満	-3~0%	0~3%	3~6%	6~9%	9%以上
製造業						
98年	26.8%	6.4%	21.8%	16.8%	8.2%	20.0%
99年	20.7%	7.0%	18.6%	14.9%	11.9%	26.8%
00年	13.6%	4.2%	19.3%	15.9%	14.8%	32.2%
01年	10.8%	6.8%	22.2%	17.2%	13.6%	29.4%
非製造業						
98年	34.8%		22.7%	10.6%	1.5%	30.3%
99年	38.7%	1.3%	21.3%	5.3%	8.0%	25.3%
00年	19.0%	9.5%	23.8%	19.0%	4.8%	23.8%
01年	16.3%	2.3%	32.6%	16.3%	9.3%	23.3%

(注) 対象企業は前表に同じ。98年、99年の数値は第6次アンケートによる。

製造業輸出型・内販型企業別では、内販型の業績回復が顕著。

	-3%未満	-3~0%	0~3%	3~6%	6~9%	9%以上
98年						
輸出型	23.9%	5.2%	27.6%	17.2%	7.5%	18.7%
内販型	33.3%	3.8%	16.7%	10.6%	6.1%	29.5%
99年						
輸出型	12.0%	4.9%	20.4%	19.7%	12.7%	30.3%
内販型	34.4%	6.9%	15.6%	8.1%	9.4%	25.6%
00年						
輸出型	12.1%	6.0%	19.8%	25.9%	11.2%	25.0%
内販型	16.8%	4.2%	20.4%	8.4%	13.8%	36.5%
01年						
輸出型	10.8%	7.5%	27.5%	21.7%	10.8%	21.7%
内販型	12.4%	5.1%	21.5%	13.0%	13.6%	34.5%

(注) 同上。

企業規模別では、小企業ほど赤字企業が少なく安定。

資本金	2001年の売上高経常利益率					
	-3%未満	-3~0%	0~3%	3~6%	6~9%	9%以上
百万ドル未満	3.4%	6.9%	27.6%	24.1%	17.2%	20.7%
百万~5百万ドル	8.9%	5.9%	24.8%	18.8%	12.9%	28.7%
5百万~1千万ドル	13.8%	7.7%	15.4%	13.8%	12.3%	36.9%
1千万~3千万ドル	17.1%	5.7%	30.0%	15.7%	12.9%	18.6%
3千万ドル以上	10.3%	7.7%	20.5%	12.8%	15.4%	33.3%

(注) 操業2年以上経過企業が対象。

他方、資本金経常利益率ベースでは、4割の企業が5%未満（単純計算で投資回収に20年以上）と低迷。

	払込済み資本金経常利益率						
	(回答 企業数)	0% 未満	0～5%	5～ 10%	10～ 15%	15～ 20%	20% 以上
1996年	100% (178)	15.7% (28)	9.0% (16)	10.1% (18)	9.6% (17)	8.4% (15)	47.2% (84)
1997年	100% (244)	14.3% (35)	7.8% (19)	15.6% (38)	9.0% (22)	7.8% (19)	45.5% (111)
1998年	100% (334)	32.6% (109)	23.7% (79)	12.9% (43)	6.6% (22)	6.0% (20)	18.3% (61)
1999年	100% (387)	28.2% (109)	23.3% (90)	11.6% (45)	7.2% (28)	7.0% (27)	22.7% (88)
2000年	100% (296)	18.6% (55)	20.6% (61)	10.1% (30)	11.1% (33)	9.8% (29)	29.7% (88)
2001年	100% (311)	18.0% (56)	22.2% (69)	12.5% (39)	13.5% (42)	6.4% (20)	27.3% (85)

(注) 各年とも操業2年以上経過企業が対象。99年以前は第5次、第6次アンケートによる。

2001年の売上高実績は、利益率を反映して2000年から横ばい。3社中1社が減少。

2001年の対前年比売上高増減

	平均増減率	増 減 企 業 数		
		増 加	変わらず	減 少
製造業	+3%	63.0%	1.9%	35.2%
部材メーカー	-3%	60.1%	1.4%	38.5%
完成品メーカー	+10%	67.5%	2.6%	29.8%
生産財メーカー	±0	63.7%	1.1%	35.2%
消費財メーカー	+8%	62.5%	3.8%	33.8%
輸出型企業	+7%	56.8%	2.5%	40.7%
内販型企業	+1%	69.7%	2.3%	28.0%
非製造業	+2%	67.5%	7.5%	25.0%
平均	+3%	63.5%	2.6%	33.9%

(注) いずれも99年以前操業企業が対象。

当初計画比では半数の企業が「計画以下」と回答。理由は、競争の激しさと消費の低迷。

売上高経常利益率の対計画比

	計画以下	計画とほぼ同じ	計画以上
製造業	50.8% (154社)	25.1% (76社)	24.1% (73社)
非製造業	42.1% (24社)	26.3% (15社)	31.6% (18社)
平均	49.4% (178社)	25.3% (91社)	25.3% (91社)

資本金経常利益率の対計画比

	計画以下	計画とほぼ同じ	計画以上
製造業	53.9% (158社)	23.5% (69社)	22.5% (66社)
非製造業	44.8% (26社)	24.1% (14社)	31.0% (18社)
平均	52.4% (184社)	23.6% (83社)	23.9% (84社)

計画以下になった理由(複数回答)

競争が激しい	52.8% (112社)
景気の影響で消費が低迷	34.4% (73社)
価格競争力が弱い	21.2% (45社)
中国での債権回収難の影響	17.5% (37社)
中国での販売ルート構築が進まない	13.2% (28社)
為替変動の影響	11.8% (25社)
中国市場が予想より小さい	9.0% (19社)
その他	19.9% (42社)
回答企業数	(212社)

今後の事業計画では、製造業の78%、非製造業の65%が拡大の予定。
中国市場の拡大を予想。

	事業規模を拡大	現状維持	事業規模を縮小	未定
製造業	78.3% (283社)	18.5% (62社)	0.9% (3社)	2.4% (8社)
非製造業	64.5% (40社)	24.2% (15社)	8.1% (5社)	3.2% (2社)
平均	76.1% (303社)	19.3% (77社)	2.0% (8社)	2.5% (10社)

事業規模拡大の理由(複数回答)

中国市場の拡大が見込まれるため	74.8% (226社)
日本から生産移転するため	28.5% (86社)
海外市場の拡大が見込まれるため	27.5% (83社)
コスト競争力がある	23.5% (71社)
本社の方針	14.9% (45社)
その他	2.0% (6社)
回答企業数	(302社)

3. 国内販売状況

国内販売における問題点は、「競争が熾烈」と「債権回収に不安」の2つに集約される。
但し、「競争が熾烈」の回答が急上昇。

国内販売における問題点

(複数回答)

第5次アンケート (97年12月時点)	債権回収に不安(73.7%)、競争が熾烈(51.6%) マーケット情報が不足(20.3%)、物流未整備(17.8%)
第6次アンケート (99年12月時点)	競争が熾烈(66.1%)、債権回収に不安(61.2%) マーケット情報が不足(28.0%)、政策規制(25.1%)
第7次アンケート (01年12月時点)	競争が熾烈(80.9%)、債権回収に不安(51.0%) マーケット情報が不足(16.1%)、政策規制(14.9%)

売上債権回収の状況は、98年までの悪化傾向から好転。

売掛金平均回転期間

96年末	97年末	98年末	99年末	00年末	01年末
2.6ヵ月	2.7ヵ月	3.0ヵ月	2.9ヵ月	2.6ヵ月	2.4ヵ月

主な債権回収方法（複数回答）

	前受金	納入時現金	掛 売	その他
第5次アンケート	-	29.9%	69.4%	7.3%
第6次アンケート	14.7%	50.0%	81.8%	3.2%
第7次アンケート	21.5%	42.5%	77.0%	7.6%

延滞債権の売上高比

	0	5%未満	5～10%未満	10%以上
第6次アンケート	44.6%	32.4%	9.4%	13.5%
第7次アンケート	42.0%	39.1%	7.5%	11.3%

知的財産権の侵害を受けている企業は回答企業の4割、うち4割弱が経営に深刻な影響が及んでいる。しかしながら、侵害を受けている企業の4割が対策を講じていない。

知的財産権の被害状況

	（回答 企業数）	被害あり（124社）				被害なし （191社）
		商標権	特許権	意匠権	その他	
製造業	100% (274)	21.5% (59)	9.9% (27)	15.0% (41)	3.6% (10)	60.6% (166)
非製造業	100% (41)	34.1% (14)	7.3% (3)	12.2% (5)	7.3% (3)	61.0% (25)
平均	100% (315)	23.2% (73)	9.5% (30)	14.6% (46)	4.1% (13)	60.6% (191)

被害の程度

	被害は軽微	被害は深刻	被害は極めて深刻
製造業	66.3% (57社)	23.3% (20社)	10.5% (9社)
非製造業	36.4% (4社)	45.5% (5社)	18.2% (2社)
平均	62.9% (61社)	25.8% (25社)	11.3% (11社)

被害企業の対策

（複数回答）

（回 答 企業数）	行政・司法 への取組み 依頼	広告による 注意	外装など製 品への特殊 処理	模造品摘発 者への報奨 金	その他	特に対策 はとって いない
100% (111)	39.6% (44)	10.8% (12)	14.4% (16)	3.6% (4)	10.8% (12)	38.7% (43)

4. 製造コスト

製造企業のコストは、中国においても原材料費が圧倒的に高い。製造コストの70%以上の企業が4割に上る。半面、人件費の割合は低く、6割近い企業が10%未満。

	(回答 企業数)	0~ 10%未満	10~ 30%未満	30~ 50%未満	50~ 70%未満	70~ 90%未満	90~ 100%
原材料費	100.0% (293)	1.4% (4)	5.1% (15)	19.1% (56)	33.8% (99)	36.5% (107)	4.1% (12)
人件費	100.0% (293)	56.3% (165)	38.6% (113)	4.8% (14)	0.3% (1)	-	-
減価償却費	100.0% (290)	58.3% (169)	36.9% (107)	4.5% (13)	0.3% (1)	-	-
その他	100.0% (227)	30.0% (68)	57.3% (130)	11.0% (25)	1.8% (4)	-	-

製造コストの低減策としては、原材料の国内調達比率向上を含むモノに関わる生産管理の改善が意識されている。

	第7次アンケート (2001年12月時点)	第6次アンケート (1999年12月時点)
不良率改善	59.3% (239社)	30.2% (153社)
原材料の国内調達比率向上	55.3% (223社)	31.2% (158社)
従業員の現地化	49.4% (199社)	21.7% (110社)
在庫率減少	47.6% (192社)	21.3% (108社)
従業員数の削減	33.3% (134社)	17.8% (90社)
従業員給与の削減	22.1% (89社)	11.3% (57社)
設備投資の抑制	18.4% (74社)	9.9% (50社)
最新設備導入による合理化	11.9% (48社)	8.1% (41社)

原材料の国内調達比率は、着実に向上しているが、30%に満たない企業がなお3割に上っている。

	(回答企業数)	0~30%未満	30~50%未満	50~70%未満	70~100%
1993年	100.0% (140)	56.4% (79)	7.9% (11)	7.9% (11)	27.8% (39)
1996年	100.0% (232)	46.6% (108)	9.1% (21)	11.6% (27)	32.7% (76)
1998年	100.0% (345)	44.6% (154)	11.6% (40)	11.9% (41)	32.0% (110)
1999年	100.0% (350)	39.7% (139)	12.9% (45)	11.1% (39)	36.3% (127)
2000年	100.0% (317)	34.1% (108)	12.0% (38)	10.4% (33)	43.6% (138)
2001年	100.0% (328)	30.8% (101)	14.3% (47)	10.7% (35)	44.2% (145)

従業員の賃金については、ブルーカラーは抑制されているが、ホワイトカラーは全体として高騰、職種・地域によりばらつきが大きい。(別紙のとおり。)

5. WTO加盟の影響

経営への影響を「プラス」と見る企業が2/3と、加盟に期待する企業が多い。

明らかにプラス	7.1% (28社)
どちらかといえばプラス	58.9% (231社)
どちらかといえばマイナス	7.7% (30社)
明らかにマイナス	0.5% (2社)
わからない	25.8% (101社)
回答企業数	100.0% (392社)

経営へのメリットで期待するものは、経営範囲の拡大、流通面の規制緩和、輸出要求・国産化要求等の撤廃。

(複数回答)

経営範囲の拡大	40.2% (154社)
流通面の規制緩和	32.4% (124社)
輸出要求・国産化要求等の撤廃	23.8% (91社)
外資出資制限緩和	14.1% (54社)
株式化・M&A等の制限緩和	8.4% (32社)
その他	3.9% (15社)
特になし	25.1% (96社)
回答企業数	(383社)

しかし、中国政府の法令・政策実施面での改善には疑問を持つ企業が多い。

期待しているし、効果をあげると思う	27.8% (108社)
期待しているが、実行に疑問	67.5% (262社)
全く期待していない	4.6% (18社)
回答企業数	(388社)

6. 経営上の問題点

人事・労務管理（教育、採用・定着化、給与制度） 政府機関との関係（法・政策運用と許認可手続き） 法・政策の問題（税関・税務局・外貨管理局マター）が三大問題。販売・営業は4位に後退。

（複数回答）

第5次アンケート （97年12月時点）	製品販売・営業（43.2%） 人事・労務管理（34.5%）	外資政策の変更（35.7%） 資材調達（30.7%）
第6次アンケート （99年12月時点）	製品販売・営業（33.9%） 外資政策の変更（29.8%）	人事・労務管理（30.2%） 政府機関との関係（26.0%）
第7次アンケート （01年12月時点）	人事・労務管理（91.2%） 法・政策の問題（77.6%）	政府機関との関係（83.8%） 製品販売・営業（69.3%）

（注）第7次の選択率が高いのは全項目選択可としたため。第5次、6次は3項目に限定。

人事・労務管理

（複数回答）

教育（管理者、ワーカー、販売要員）	85.0%（301社）
採用・定着（専門人材の採用難、引抜き・ジョブホッピング）	82.5%（292社）
給与制度（人事評価システム、給与体系）	78.2%（277社）
福利厚生・住宅（費用負担、制度未整備）	71.2%（252社）
工会との関係	16.4%（58社）
回答企業数	（354社）

政府機関との関係「法・政策運用」

（複数回答）

不透明（突然の変更・実施、根拠が曖昧）	72.7%（216社）
不公平（企業・地方により運用が異なる）	53.9%（160社）
不合理（運用が恣意的）	24.6%（73社）
回答企業数	（297社）

政府機関との関係「許認可手続き」

（複数回答）

手続きが煩雑	69.3%（183社）
基準が不透明	49.2%（130社）
回答企業数	（264社）

法・政策の問題

（複数回答）

税関問題	55.7%（166社）
税務問題	51.0%（152社）
外貨管理問題	36.9%（110社）
外資規制問題（経営範囲・認可）	20.5%（61社）
労働問題	18.1%（54社）
回答企業数	（298社）

製品販売・営業

(複数回答)

債権回収難	52.8% (140社)
販売不振	34.7% (92社)
その他	21.1% (56社)
回答企業数	(265社)

7. 給与

職種別・主要地域別の平均給与

	高級管理職			部門長			職場長		
	第7次	第6次	前回比	第7次	第6次	前回比	第7次	第6次	前回比
全体	9,543	7,360	29.6	5,317	4,284	24.1	3,261	2,660	22.6
沿岸	9,704	-	-	5,244	-	-	3,200	-	-
遼寧省	5,223	5,909	11.6	3,879	3,503	10.7	2,132	2,079	2.6
北京市	12,836	9,039	42.0	6,797	6,003	13.2	4,884	3,738	30.7
天津市	6,567	5,412	21.3	3,799	2,826	34.4	2,422	2,112	14.7
山東省	5,055	5,677	11.0	2,639	3,082	14.4	2,037	1,702	19.7
江蘇省	10,604	5,650	87.7	4,881	3,369	44.9	2,825	2,115	33.5
上海市	15,413	8,332	85.0	7,045	4,838	45.6	4,155	3,143	32.2
浙江省	8,100	11,250	28.0	4,234	3,800	11.4	2,565	1,853	38.4
広東省	12,232	6,491	88.4	7,048	5,147	36.9	3,784	3,339	13.3
内陸	6,639	-	-	4,292	-	-	2,821	-	-
	一般ワーカー			大学・高卒新人			高卒新人(フルタイム)		
	第7次	第6次	前回比	第7次	第6次	前回比	第7次	第6次	前回比
全体	1,430	1,388	3.0	1,680	1,414	18.8	918	870	5.6
沿岸	1,397	-	-	1,669	-	-	904	-	-
遼寧省	954	1,115	14.4	1,279	1,178	8.5	740	767	3.6
北京市	2,562	2,205	16.2	2,683	1,850	45.1	1,267	1,072	18.2
天津市	1,163	1,160	0.3	1,324	1,200	10.4	785	855	8.2
山東省	815	898	9.2	1,003	847	18.4	676	596	13.3
江蘇省	1,080	958	12.7	1,405	1,107	27.0	820	724	13.4
上海市	1,777	1,647	7.9	2,103	1,824	15.3	1,149	1,100	4.5
浙江省	1,491	1,002	48.8	1,557	951	63.8	973	757	28.6
広東省	1,160	1,300	10.8	1,780	1,677	6.1	868	912	4.8
内陸	1,457	-	-	1,279	-	-	818	-	-

以上