

～付属資料～

②企業ヒアリング結果

②企業ヒアリング結果

1. 訪問取材結果

本調査においては、アンケート調査回答企業の中から、中国進出にあたっての検討状況を中心に、アンケートの回答の背景にある事項についてヒアリングを行った。

①A社

会社概要	1960年設立 熱交換器の製造販売 1993年、中国広東省仏山市に現地法人を設立、1994年操業開始 なお、台湾に進出し、撤退した経緯がある。 中国側からの誘致によって広東省に進出したが、2年2ヶ月を掛けて直接投資を決定した。その間、社長が2回訪問している。
------	---

i) 中国進出の契機

- ・ 同社が所属している日本油圧機器工業会（現在は日本フルードパワー工業会）の中国視察団に社長が参加したことが、中国進出のきっかけとなった。視察後、視察先となった企業がある仏山市の市政府を通して、国営のプレスメーカーから同社に合弁の働きかけがあり、進出の発端となった。

ii) 進出までの経緯

- ・ 当時は合弁企業の設立を認めるにあたり、70%の輸出が条件となっていた。しかし、直ちに日本に輸出することは無理であったため、3年間は日本への輸出はしなくても良いように交渉することが必要であり、そのために進出決定までに2年2ヶ月を要した。交渉ごとで時間を要したが、結局、市政府の認可により、3年間は輸出しなくてもよいことで合意することができた。
- ・ 先方も積極的であり、2年3ヶ月の間、市政府の経済局の担当者も何回も来日して協議した。
- ・ 中国進出の意思決定や、設立後の立ち上げは同社自身で実施した。具体的には、社長のスタッフとして社内に中国人の社員がおり、彼と共に社長のイニシアティブで進めた。立ち上げ時には、中国側が資本金の一部を振り込まないなどいろいろな問題があったが、そうした問題の解決は取締役総務部長が対処した。

iii) 合弁事業について

- ・ 現地法人の出資比率は 50 対 50 である。現状では合弁事業はうまく進んでいるということができる。現在の体制としては、董事長は中国側、副董事長は日本側、総経理は日本側と中国側側から一人ずつ出している。
- ・ しかし、基本的には、こうした 50 対 50 の合弁事業は、意思決定において問題を生じることとなり、決して望ましいことではない。

iv) 設立後について

- ・ 現在では事業は順調で、増資もして事業所も拡大している。しかし、上述のような事業体制となったため、設立後 3 年間はかなりの苦勞をした。
- ・ また設立後には、中国側董事長から日本の総経理が不利な立場に追い込まれるなどの状況が生じたこともあった。これについては、原因は通訳にある。通訳は一人ではだめで、2 人以上置くことが必要である。なお、この経営管理上の問題は現地の実情をきちんと把握し、客観的に対応することによって解消した。
- ・ 合弁事業の開始後、合弁先の中国国営企業の民営化によって、中国側の国営企業出身の董事長が交代した。しかし、比率は 50 対 50 のままであり、決定権が曖昧なままであることが問題である。
- ・ 現地の日本側経営者の給料は現地ベースとなっている。したがって、日本本国の本社から給料を補填している。

v) 売掛金について

- ・ 売掛金の回収に 6 ヶ月掛かっているが、それは現地の慣習でそうなっているのであり、確実に回収している。
- ・ 販売先は日系及び台湾系の外資系企業が主である。また、遠方の客先に対しては売掛金の回収が難しいため、選別している。こうしたことで、売掛金回収の問題はない。

vi) 事業が成功した理由

- ・ 無借金で経営したために、2 年で黒字、3 年で投資回収ができた。また、地方政府及び合弁相手と協力的な関係を築き、さまざまな税金優遇策を活用したことも事業の黒字化に役立った。
- ・ 資本金も当初の 70 万ドルから 90 万ドルを増資し、新たに本社工場を建設した。なお、新事業所の立地場所は国家級の工場団地であり、資本金が 250 万ドルないと立地ができない規則であるが、現地政府等との協力的な関係から 90 万ドル分の増資でも可能となった。
- ・ また、立地場所も変電所の近隣など便宜を図ってもらっている。

- このように、無借金経営であること(中国への投資は配当金で再投資している)、さまざまな優遇策の活用、それを可能とする現地政府との良好な関係、企業の経営者の人脈構築などが、経営を成功に導いている理由である。
- 基本的な姿勢として、現地政府や合弁先との人間関係がきちんとできてからでないと、進出の意思決定をしてはならないといことを強調している。

vii) 操業について

- 部材の現地調達率は 100%である。但し、調達先は日系の鋼材メーカーが出資している合弁企業がほとんどである。鋳物類、金属加工部品などは中国のローカル企業に発注している。
- 溶接機などの工作機械は、当初は日本製を持っていったが、その後は中国製でまかなっている。工作機械の品質はかなりよい。NC単体レベルであるならば中国製で大丈夫である。但し、一部の設備では、先端部の刃物類に中国製を使うことはできず、日本製を使っている。

②B社

会社概要

1973年設立

電子部品の特性検査装置の製造・販売

2001年、中国蘇州に進出、現地法人設立

自社の経営判断によって蘇州に進出したが、10ヶ月という比較的短い間に直接投資を決定している。その間、社長が5回現地を訪問している。

i) 中国進出の内容と経緯

- ・ 中国には資本金25万ドルで、単独出資で進出した。
- ・ 同社では、機器の心臓部のみを自社で製作し、あとは外注で製品にして販売している。中国では現在事業を立ち上げ中であるが、同様にコア部分を自社で製作し、あとは外注で組み立てることとなる。
- ・ 同社の販売先は日系のメーカーや香港や台湾の商社で、20%が東アジア向けであった。市場規模の大きさとコスト面の関係から、ゆくゆくは中国に進出して組み立て加工まで行うべきであるという考えがあった。

ii) 不良率について

- ・ 不良率が70%に達しているが、その理由は、一つには現地の委託先が注文した数量よりも大量に作ってきて、その中から良いものを選んで使って欲しいという、中国独特の世界があるためである。
- ・ また、そもそも、委託加工に出しているものが頼んだとおりにはできていない、すなわち、当社の規格水準に合ったものができていない場合が多い。

iii) 人材確保と賃金水準について

- ・ 現地では日系企業ラッシュがあり、日系企業同士の人材確保競争がはじまり、同社でも人材を引き抜かれることがある。
- ・ 賃金水準も、フィージビリティ・スタディを実施したときと比べて大幅に上昇している。具体的には、現場作業員は700元であったものが1,000元となり、現在では1,500元くらいまで上昇している。また、経理などのマネジメント要員については、1,600~2,000元である。さらに技術者については現在では3,800元まで上昇している。退職した技師長クラス（副総経理相当は5,000元）であった。

iv) その他

- 中国では同社の製品を購入し、図面をおこしてコピーをつくる企業がある。こうした事情に対抗するため、同社の最新の機種については特許を取得している。
- 中国事業を成功させるためのポイントは教育であると考えている。特に技術水準の向上が必要であり、同社の浜松工場で中国人技術者を教育することも行っている。

③C社

会社概要

1960年設立

自動梱包機、包装機械の製造・販売

既にアメリカ、タイ、英国、ベルギー等に現地法人を設立しているが、さらに2004年、現地資本を含む合弁事業として台州の企業と業務提携、同時に上海に現地法人を設立。

(2004年7月設立、10月より操業開始予定)

中国側との合意の上上海に進出したが、直接投資を決定した背景には2年6ヶ月の間に社長が3回訪問、担当者による現地視察の回数は10回、コンサルタントを同行しての現地調査を1回している。

i) 中国進出の内容と経緯

- ・ 同社では15年ほど前に、製造コストの削減を主たるねらいとしてタイに進出している。その背景には、20数年程前から台湾でコピー機が世界の市場に出回り、日本製の半値くらいで売られていたという事情があった。
- ・ しかしながら、2000年代に入って東莞に出かけた際に、現地の包装材料商の店頭に多くの半自動梱包機が並び、それらが4~5万円で売られていることを目の当たりにした。同社のタイで製造している同種の機械は8万円くらいの値段であった。このように、中国での販売価格が安いということを実感し、同時に将来激しくなる価格競争を考えて中国への進出を検討した。
- ・ 中国進出の姿としては、まず部品の現地調達のみを考え、深圳及び上海周辺を調査した。その結果、むしろ中国で製品までつくるほうが良いという結論に変わった。
- ・ 理由としては、中国に進出した台湾メーカーのやり方ではなく中国メーカーのやり方を実際に見たことによる。中国で同種の機械を最初につくり始めたのは台湾メーカーであるが、彼らは台湾式の手法は取っていないことを知った。中国メーカーは、原材料で購入し、自社で内製化し製品として販売することからコスト面が低く抑え、競争に耐えてきている。また、中国メーカーは労働力についても請負制を活用し、人件費も抑えている。こうした状況をつぶさに見て、中国に出て製造することとした。
- ・ また、中国内の競争相手の工場を見学した際、予想よりはるかに大量に生産しており、同社も中国進出は必然と感じられた。
- ・ 中国進出にあたっては、当初より単独出資で進出するべしという意見が大きかった。しかし、時間がないこと、情報が不備なことなどから、現地資本とのジョイント方式（同社が60%、現地側40%とした。合弁先は、これまで台湾メ

ーカーのコピー（大元は日本製がモデル）をつくっていた企業であったが、コピーでない本物の機械をその値段で出すことを目標とした。

ii) 進出までの経緯

- ・ 進出にあたって2年6ヶ月を要しているが、その間SARS(重症急性呼吸症候群)の影響で8~10ヶ月程度中断したことが影響している。
- ・ 中国進出を最終的に決断したのは社長であり、ある意味では進出するという結論ありきであった。

iii) 中国における経営の特徴

- ・ 中国での合弁事業における機器の製作は、日本とは様相を異にしている。すなわち、日本では下請企業が部品等をきちんとつくるので、そこに任せるやり方を取っている。しかし、中国では全て内製化している。下請けに出すとコピーされてしまうため、自分で全て行うことが必要である。
- ・ 梱包機を中国で作り始めたのは台湾のメーカーである。台湾メーカーは中国の下請け企業に発注したが、その下請け企業が造反独立し、競争相手が乱立したという事情がある。

iv) 経営管理について

- ・ 中国において質の高い人材を確保することは容易ではないが、同社ではそれを現地の合弁先にかんがりの程度任せている。常に良い人材にあたるとは限らないが、人材確保のためには、現地パートナーと組んでいることが有利に働いている。なお、それ以外にもWeb上の人材紹介サイトも活用している。
- ・ 労務管理については、中国人の人事課長が采配を振るって、うまくいっている。これについても、単独出資で中国に出た場合はわからないところである。
- ・ また工場の内装や備品、機械の購入、配電設備やその手続きなどは現地側が担当し、比較的廉価で調達することが出来ている。

v) これから中国進出を検討する企業に対するアドバイス

- ・ 日本国内では銀行などが開催しているセミナーや、誘致説明会・投資説明会などが数多くある。無料の企画も多いので、まずそこに参加して情報や資料を得ることによって感触をつかむことができる。
- ・ さらに、その上で有料でも的を絞ったセミナーなどに参加することがよい。
- ・ なんと云っても、責任者は本国の本社に気兼ねなく行動出来る人に最初から任せるべきだと思う。本当はトップ自ら行くべきである。

④D社

会社概要 1959年設立
自動車部品製造
1994年、中国に現地資本との現地法人を設立
なお、その後タイにも現地法人を設立。
直接投資を決定するまでの約2年の間に社長が10回程度現地を訪問している。

i) 中国進出の動機

- ・ 中国進出は自社の判断で行った。その動機は、中国の現地において日系企業の受注先を開拓したいということにあった。
- ・ 実際に、進出にあたっての検討の過程で、新しい日系の受注先企業を確保することができた。

ii) 進出までの経緯

- ・ 進出にあたって約2年を要している。その多くは、現地の事情や制度的なものを調べることに費やした。候補地はさまざまであり、市場調査や地域の固有の事情を把握するのに検討期間を必要としたのが実情である。
- ・ 検討は社長が陣頭で進め、進出先の決定も社長が現地を見て最終判断をした。
- ・ 現地調査は自力であった。先に中国に進出していた企業からの情報などをもとにしたが、手探りの状況であった。
- ・ はじめのうちは、中国の企業誘致をしている関係機関や、日本における取引先で中国に出ているところなどの紹介により、候補地を視察した。
- ・ フィジビリティ・スタディも自力でさまざまな情報を集め、とりまとめた。特に重視した点は、受注見通しと生産コストの問題である。同社は加工外注先としての下請け企業であり、部材購入先は受注先の日系企業からの指定であるため、調達面の調査はあまり必要が無かった。

iii) 経営管理の問題（賃金水準）について

- ・ 賃金水準の上昇率が50%以上とかなり大きい。これは現地の水準の中で決まっていいため、同社だけの状況ではなく、共通した問題となっている。同社も賃金水準の上昇によって採算は厳しくなっている。
- ・ 進出企業も多く、よい人材の採用も難しくなっている。
- ・ また、日本人管理者の人件費も採算を圧迫する要因となっている。

iv) これから中国進出を検討する企業に対するアドバイス

- 中国進出の是非や進出先などについては自分で判断するしかない。一般論だけで判断することは無理であり、現地で自らあためてみるのが欠かせない。各種支援機関などの支援を受けることは有益であるが、それに頼ることなく、自分の責任で進める必要がある。
- 工業化の進んでいる地域は賃金水準が高くなっている。さらに、設備を日本から持ってきているために、その償却コストもかさみがちである。これに対して、現地企業は低いコストで管理水準や技術水準が高まってきており、また、日系企業同士の競合も厳しくなっているなど、中国においても価格競争が厳しくなっている。こうしたことから、今後中国に進出するについては、確実な見通しのもとに行うことが肝要である。

⑤E社

会社概要 1961年設立
自動車用、産業機械用ワイヤーハーネス製造
2002年、中国広東省東莞市に現地法人を設立
なお、中国広東省東莞市において台湾系企業と業務提携した経緯がある。納入先の中国進出を受けて、自社の判断で広東省に進出した。およそ2年を掛けて直接投資を決定した。その間、社長自ら十数回訪問している。

i) 中国進出の契機

- ・ 納入先の企業が中国広東省中山市に進出したことが、中国進出の契機となった。
- ・ 当初はコストダウンの要望に対応するための進出であった。

ii) 中国進出までの経緯

- ・ 2000年には東莞市の台湾系企業に生産委託をしていたが、生産量が需要に追いつかず、自社として投資することを決めた。

iii) 現地法人について

- ・ 広東省の中山市に進出している関連企業への納入と日本への持ち帰りが主。
- ・ これまで、国内で外注していた部分が中国に出たもので、国内の自社生産設備はまだ残っている。

iv) 現地法人の課題について

- ・ 中国の地場企業との取引は行っていないが、他社の情報では回収条件はかなり厳しいと聞いている。年に2回ほどしか回収できないこともあると聞く。大手企業が現地の大手企業と取引する場合は問題ないだろうが、ほとんどの中小企業だと足元を見られる。例えば、取引当初は値引き、支払い時には期日の遅れ、そして条件面などでも分割支払い、等々不利な条件を次々と飲まされるため、まずは日系企業と商売することを勧める。
- ・ ワーカーの確保については、それほど深刻な課題ではない。募集をかければ一定量は集まる。
- ・ マネジメントやエンジニアなどの人材不足が取りざたされているが、当社の場合、ワーカーについては入れ替わるものの、高級人材の定着率はよい。比較的よい待遇や給与を保証すれば、転職する人は少ない。日系企業に対する信頼感もある。

- ・ 現地には日本から人を2名派遣し、研修などに対応している。
- ・ コスト面でも今後の改善が想定されているのは、これまで手探りでやってきた部分の課題が明確になり、その改善効果が大きくなってきているためである。
- ・ 当初は、コストの削減が中国進出の目的であったが、今後は、中国で作られる車などに対してどのように供給していくかが重要な課題である。

v) 中国ビジネスの問題点

- ・ 中国でのビジネスで問題なのは、人によって解釈が異なることである。また、何か問題があるとその折衝に相当の時間と労力がかかる。例えば、総投資額と登録資本の比率に関する解釈が当方の理解していたものと違っていたり、売上粗利率が当初高く設定されたり、とその都度、現地の役所と折衝しなければならず、交渉に多大な時間と労力がかかる。
- ・ 現地東莞市にも会社設立や管理のためのコンサル会社もあるが、料金が安い。
- ・ 中国でビジネスを展開する場合、進出の前後は対外投資局、その後は税関、人民銀行、そして利益が出はじめると国税局、とその都度クリアすべき難関が待ち受ける。
- ・ 人民銀行に対して外債の返済をやってみたら、書類の不備などを理由にたびたび受け取りを拒否されるなど大いにこぼった。手続きに関して、標準化を図り、記入内容やその注意事項についてまとめて、利用者に分かり易く、効率良く進められるような仕組みにして欲しい点がある。
- ・ 税関も手続きに時間がかかり効率が良くない。例えば、手続きの書類を提出しても、責任者が不在のため、サインがもらえず帰ってくるまで何時間も待たされたりすることがある。
- ・ 現地の課題として電力不足が大きい。自家発電はコストがかかり、停電は機械の基盤を傷めるおそれがある。

vi) 今後の戦略

- ・ 取引先企業が華東地区で生産をはじめるとあって、当社としても華東地区（無錫などを想定）に進出したいと考えている。
- ・ 中国の拠点は、「安く作るためのもの」から「顧客に近く柔軟な対応を確保するためのもの」に変化しつつある。
- ・ 「顧客のそばにいてサポートできること」のメリットがますます大きくなってきており、当社としてもその方向で方針転換を図っている。
- ・ 自動車ならそれぞれの地域で企業のネットワークが形成されつつあり、こうした企業ネットワークに参加することが重要になっている。
- ・ 確かに、ベトナムなどのほうが人件費など生産コストの面では低いと考えられ

るが、物流において時間がかかったり、コストがかかったりすることで必ずしもすべての場合において有利とはいえない。

2. 電話取材結果

本調査においては、アンケートの回答結果の背景を把握するため、設問に対して特徴的な回答をしている企業を抽出し、電話によって補足取材を行った。

<主なヒアリング項目>

①中国進出にあたっての準備に関して（B-2-4）

以下のような項目のうち、有効だった点、改善（反省）すべきであった点はどれか。

- ・ 進出決定までの準備期間
- ・ 代表者（社長）が現地を訪問した回数
- ・ 現地視察の回数
- ・ コンサルタントを同行しての本格的現地調査の回数
- ・ 進出の意思決定にあたっての主な取引先
- ・ 専門家による契約内容の確認
- ・ 投資資金調達先

②中国進出後の人件費アップ・人材不足について（B-3-1）

- ・ ワーカーや高級人材の不足、人件費の上昇といった問題に、どのように対処しているか。
- ・ 都市部での人件費の高騰、人材不足がいられているが、現状、どのような影響があるか、またどのように対処しているのか。

③売掛金回収率について（B-3-2）

- ・ 売掛金回収率と取引先の属性との関係はどうなっているか
(回収率が高いのはなぜか、低いのはなぜか、低い回収率にどのように対処しているか)
- ・ 取扱商品（商品力）と売掛金回収率との関係はどうなっているか
(取扱う商品の付加価値等によって回収率が影響されるのか)
- ・ 取引商品と手形決済・現金決済との関係はどうなっているか
(取扱う商品の付加価値等によって決済方法に違いがあるのか)

④コストと品質の関係（B-3-3）

- ・ 現地調達と品質維持・資金回収等の問題について、どのように対処しているか
(現地調達を増やすことによって品質低下や財務面への悪影響が出ていないか、そのためにどのような措置を講じているか)

⑤法制度の運用問題や、電力・インフラ不足に対する対策、課題（B-3-4）

- ・上記のような問題について、どのように対処しているか

<ヒアリング結果まとめ>

①中国進出にあたっての準備に関して（B-2-4）

- 「進出決定までに要した調査・準備期間」が「およそ3年」であることについて
 - ・・・当社の中国進出のパターンは、クライアントが先に中国に進出し、これについていく形での進出であり、どこに出るかは先に決まっている。あとは、どのような形態にするか（例えば、借りるのか、自前で立てるのか等）などについて十分に検討し、意思決定して諸手続きをするのに3年ほどかかった、ということである。
 - ・・・相談者は特になく、自社ですべて判断した。
- 「進出決定までに要した調査・準備期間」が「およそ4ヶ月」であることについて
 - ・・・取引先が上海にあったために、上海に絞って検討した結果である。一般的には短い準備期間ではあるが、取引先との相談の中から、最終的には社長自ら決断した結果である。
- 「進出決定までに要した調査・準備期間」が「およそ2年」、「社長の現地訪問」が「5回」等であることについて
 - ・・・現状から考えても、準備期間、準備内容とも十分であった、と考えている。
 - ・・・進出の意思決定においては、「中国に詳しい香港の公認会計士・弁護士」に相談して好結果を得た
- 「進出決定までに要した調査・準備期間」が「およそ2年」、「社長の現地訪問」が「12回」等であることについて
 - ・・・社長自らが2年間で12回ほど現地を視察して進出を決定した。責任者が現場を確認することが意思決定において重要である。
- 準備期間が1年と短く相談者がいないことについて
 - ・・・準備期間は1年ほどであるが、社長自らが中国をそして現地を十分に視察して進出を決定した。進出にあたって特に相談した先はない。
- 段階的な事前準備について
 - ・・・中国進出にあたっての意思決定においては、取引銀行などを相談相手とした。しかし、当社の中国進出は、段階的なプロセスを踏んだものとなっている。まず香港に進出することで将来の進出先（現在の中国法人立地

先)である深圳の情報収集とノウハウの獲得を目指した。さらに、日系の機器メーカー等が集まり、共同で委託加工により中国に進出、そこで中国での経営のノウハウを習得したのちに単独出資にて進出を果たした。

○段階的な事前準備について

…当社は、1992年に香港に現地法人を設立しており、海外での業務に対するノウハウがある程度蓄積されていた。中国本土への進出にあたっては、取引銀行のほかにこの香港現地法人からの情報も参考に意思決定した。

②人件費アップ・人材不足について (B-3-1)

○「人材の確保」等の環境条件が「将来悪化する」ことについて

…ワーカーは広州で200万人不足しているといわれている。人材の不足状況は、業種・地域によって異なるが、中国全体としての過熱気味の景気に大きく左右されている。

○「マネジメント層の賃金水準上昇」が「将来改善する」こと、また、「ワーカー、エンジニア」層の確保等の状況が「将来悪化する」ことについて

…「マネジメント層の賃金水準上昇」が「将来改善する」ことについては、企業内での人材育成が順調に進み、実を結んできたことがその理由である。

…「ワーカー、エンジニア」層の確保等の状況が「将来悪化する」ことについては、ワーカーの人件費は、この7~8年で50%程度上昇した程度の感覚であるが、当社はアルミの鋳造を手がけており、もともと「3K」の職場とされて、定着率が良くない業種である。そのうえ、企業の進出があいまって、ワーカーの取り合いになっており、ワーカーやエンジニアは、より条件のよいところにジョブホッピングする傾向が強い。また、研修生として、日本で研修を受けさせても、他の条件の良い日系企業にすぐ転職してしまう。現状、無錫市内から人を集めることが困難になってきており、より郊外の地方部から集めざるをえなくなっているのが現実である。

○「質の高い現地技術者、エンジニアの確保」が「将来改善する」ことについて

…中国での業容拡大に伴って、いわゆる「高級人材」が不足気味である。特に、マネジメント層、中間管理職層が不足している。これは、企業内での教育・育成が遅れていることに原因がある。

…一方、エンジニアについては、中国の大学における人材の大量生産によって、超一流の大学出身者にこだわらなければ、人材は比較的豊富である。また、中小企業であれば、それほどの人数を確保する必要はないことか

ら、将来的には「改善する」と判断した。

○ワーカーや管理者の確保・移動について

- ・・・現在、ワーカーの確保は十分にできており、問題はない。ワーカーそのものは、どんどん入れ替わるので、その都度教育する必要があるが、これは致し方ないと考えている。特に問題なのが、中間クラスの人材の転職である。このクラスの人材については、日本で品質管理の研修をさせるなど、当社でもかなりの投資をしている。こうした人間が他の日系企業に引き抜かれる事例は多い。当社では、ワーカーは入れ替わるが、中間クラスの人材の定着率は比較的良好、かなり長い間、勤めている人間が多い。
- ・・・人材の定着率がよいのは、①現地化が進んでいること（深圳の工場には800人の従業員がいるが、日本人は総経理と品質管理の人間のわずか2人だけである。）、②仕事がコンスタントにあり安定していること、③残業もそこそこあり、収入が良いこと、福利厚生も充実していること、などが原因であると分析している。

○「マネージャー、ワーカー、エンジニア」の賃金水準が今後も上昇する（将来において悪化する）見込みであることについて

- ・・・賃金上昇の背景には、インフレ対策があると考えられる。こうした賃金の上昇に対しては、①他地域への進出によって、賃金水準上昇の影響を軽減すること、②機械化等によってコストダウンを図り、コストアップを吸収すること、などを対策として考えている。

○現地のマネジメント、特に「人材」の面で状況が悪化していることについて

- ・・・現地における「人材」をめぐる状況はかなり悪化している。当社の場合、特に、国営企業における人事権の強化、すなわち天下りの人事が横行していることが合弁会社のパートナーとして大いなる弊害を受けている。すなわち、マネジメントを全く知らないような人材が派遣されてくるばかりでなく、現場においても技術を全くわからない人材が総経理などとして派遣されてくることもある。日本側としてはかなり譲歩しているが、派遣される人材は、会社をよくしていこうという考えが見られないばかりか、自己を誇示したがるような人間ばかりである。

○「人事・労務」面の状況悪化について

- ・・・現在特に問題なのは、人事・労務のマネジメントである。特に人件費の上昇が大きい。この5年間でワーカーが50%、マネジメント人材や技術者・エンジニアに至っては、300%の上昇率である。さらに技術者・エンジニアの不足が原因となって、最近の離職率50%と大きく悪化している。

③売掛金回収率について (B-3-2)

- 「売掛金の回収率」が80%から「将来改善」する見込みであることについて
 - …20%の回収漏れについては、既に不良債権化しているものである。一つは、自社の品質に起因するもの、そしてもう一つは、中国の国営・地場企業の回収の滞りに起因するものである。中国国営・地場企業自身において売掛金の回収が滞っているために、当社としても回収できない状況にある。
 - …現在、現金による決済が8~9割を占め、手形は少ない。手形か現金かについては、品目によるものではなく、相手企業の経営状況によって選択される。すなわち、相手企業の資金繰りの状況によって、手形か現金かが決定される。
 - …現在、発電所の建設等国家的项目にかかわる業務が増加しており、これが売掛金回収率の将来の向上を見込む理由である。
 - …当社の「ゴムライニング」「フレークライニング」の技術は中国では真似できない高度な技術であり、付加価値が非常に高い。このような技術を有することが、当社のような中小企業であっても、発電所プラントの建設など中国の国家的プロジェクトに参入できる原因である。こうした付加価値の高い製品の取引においては、手形よりも有利な現金決済が採用されることになる。

- 「売掛金の回収率」が「将来悪化」する見込みであることについて
 - …現在は、将来不安要因（企業秘密）が解消し、懸念はなくなった。
- 「売掛金の回収率が70%」であることについて
 - …売掛金の回収率が70%にとどまっていることについては、大きな課題として考えている。特に、中国の地場企業からの売掛金の回収に問題がある。現在は、すべて現金決済である。

④コストと品質の関係 (B-3-3)

- 「生産コスト」が「将来悪化する」ことについて
 - …中国は人件費が安いといわれてきたが、ワーカーの労務費はこのところ徐々に上昇しているし、鉄を中心として、材料費が高騰していることから、将来的には「悪化する」と予想した。中国の人件費については、使う側から見れば安いにこしたことはないが、使われる側からみれば、安いことが必ずしも良いことではない。ワーカーの労務費が上昇しないことは、所得格差の拡大から国内矛盾をはらみ、政情不安を引き起こす。

中国の安定した発展のためには、人件費等のコストが上昇するのは、自然の流れである。

- 「品質の改善」等が「将来改善する」ことについて
 - …現在、中国・広州の企業に委託生産しているが、品質の改善や納期、生産工程の効率化等の改善は、当社から専門家を派遣して技術指導を実施してきたことが実を結んだ結果である。現在の業務提携は、2002年からのものであるが、生産の委託自体は、15年前から実施しており、いろいろな経験を踏まえたうえでの成果である。
- 「品質の改善」「生産工程の効率化等」が「将来改善する」ことについて
 - …日本のマザー工場のラインとほぼ同じものを中国でつくって持っていくが、当初はなかなか日本と同じものをつくることができない。これは、人、すなわち現地の従業員の教育・研修に起因するものであるが、その教育が工場操業6年（上海工場）にしてようやく成果を挙げてきた、ということである。
- 「品質の改善」「生産工程の効率化等」が「将来改善する」ことについて
 - …機械化の成果が品質の改善や生産工程の効率化等に寄与している。また、技術者の育成が進み、将来的な品質の改善が期待できる。
- 「品質管理」「生産コスト」が課題であることについて
 - …「品質管理」、「生産コスト」が課題であるが、生産工場については、立ち上がったばかりであり、具体的な問題点の洗い出しはこれからである。

⑤法制度の運用問題や、電力・インフラ不足に対する対策、課題（B-3-4）

- 中国政府への要望
 - …①外商投資商業領域管理弁法改正内容の早期実施、②法律・規制の地域による運用の違い、③増値税の「生産型」から「消費型」への転換、などいろいろな要望がある中で、当社としては「外貨管理の緩和」が最も要望したい点である。
 - …中国の社会・経済制度全般に対して大幅な改革を要望したい。具体的には、①収賄の習慣、②朝令暮改的な法律の改廃、③治安の安定、④衛生状況の改善、などである。現在、中国には多くの投資があるが、同時に多くの日系企業が中国から撤退しているのも事実である。こうした状況を真摯に受け止め、その理由について真剣に考えてほしい。
 - …これまでは「人治」によるところが多すぎた。その弊害が、特に通関業務などにあった。輸出入の自由度を拡大し、ライセンスによらない貿易などをもう少し認めるべきである。

○電力・インフラ不足について

…現在、大連においては電力は不足はしていないが、停電はある。政府は計画通りとしているようだが、利用者には十分広報されていないので困ることがある。しかし、現在、電力への投資が各地で急増しているので、5～6年後には、電力過剰になるとの見通しがある。公認分と同じだけの非公認の発電計画があるときく。