

# 中国における日系企業の現地化に関する現状分析

## 南通市の日系企業を中心として

文学部3年 木原梨絵  
経済学部3年 田淵卓哉  
経営学部4年 藤原裕美  
経営学部3年 游小青

<目次>

- |                      |                |
|----------------------|----------------|
| I．はじめに               | III．進む現地化の要因分析 |
| II．南通市の日系企業の現地化の現状分析 | IV．おわりに        |

### I．はじめに

本論文は、桃山学院大学中国フィールドワークを通じて、中国南通市に進出している日系企業の人的資源の現地化についての現状を独自に調査したうえで、なぜ現地化が進んでいるかを分析することが目的である。

世界銀行によれば、中国の1979～2005年の実質GDP成長率は9.7%に達しており、同時期の日本2.5%、世界平均の3.0%より高いパフォーマンスを示している（World Development Indicators database 2006）。特に2001年WTO加盟以降の中国は、世界的な生産基地としてだけでなく、世界の市場としての魅力も増している。これをビジネスチャンスとしてとらえ、多くの日本企業は貿易と直接投資を通じて、日中間の経済交流がより緊密な関係を構築するようになってきている。

図1で示したように、日本の対中直接投資は1980年代100～200件前後で推移してきたが、1990年代に入った頃、鄧小平の南巡講話をきっかけに、日本も対中投資が急激に増え、1993年は年間3400件もの契約を結んでいた。そし

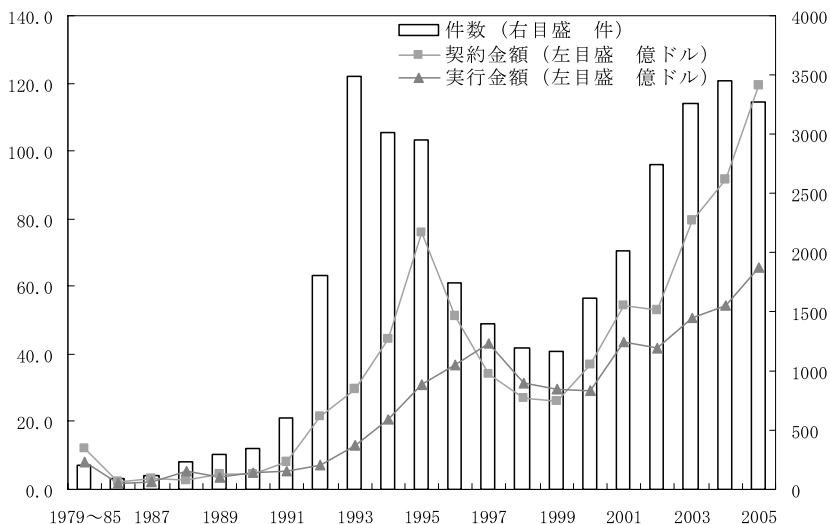
て、2001年WTO加盟後の中国はふたたび「対中投資ブーム」が迎えられる中、日本企業の対中国市場への期待が高まり、中国を世界工場から世界市場へと拡大していくことがいえる。日本による対中直接投資の実行額は2000年の29.2億ドルから2001年に大きく伸び、過去最高の43.5億ドルを記録した。2005年にはさらに65.3億ドルまでに拡大したのである。

一般的に日本企業の多くが、これまで中国を豊富な労働力と資源を安価に確保できるという理由で進出していた。しかしこの状況は日本企業にとって当たり前になり今では安価な労働力の確保だけでは価格競争に勝てなくなってきたのが現状である。そしてここ数年は中国国内市場の拡大を背景に中国を輸出製品の生産基地とのみ位置づけるのではなく、中国国内での販売を目的とする企業が増えてきたといえる。これは日本企業が中国のWTO加盟により、中国の市場開放や投資環境の改善が一段と進んだ結果を受け、13億人をもつ巨大な中国市場をターゲットとした企業戦略の一環であると考えられる。

しかし、中国への進出企業は日本系にとどまらず、米国、EUなどの先進地域の世界有数の多国籍企業もますます中国に進出しているのが現状である。このような状況下価格競争だけが厳しくなるばかりではなく、中国市場の特性を理解した対応や企業経営が必要となる。そこで、重要になってくるのが多国籍企業の現地化である。現地化とは、進出先の経営資源をできるだけ活用すること、つまり進出企業内部経営活動に取り込むことである。経営資源というのは、ヒト・モノ・カネそして情報の4つであるといわれている。

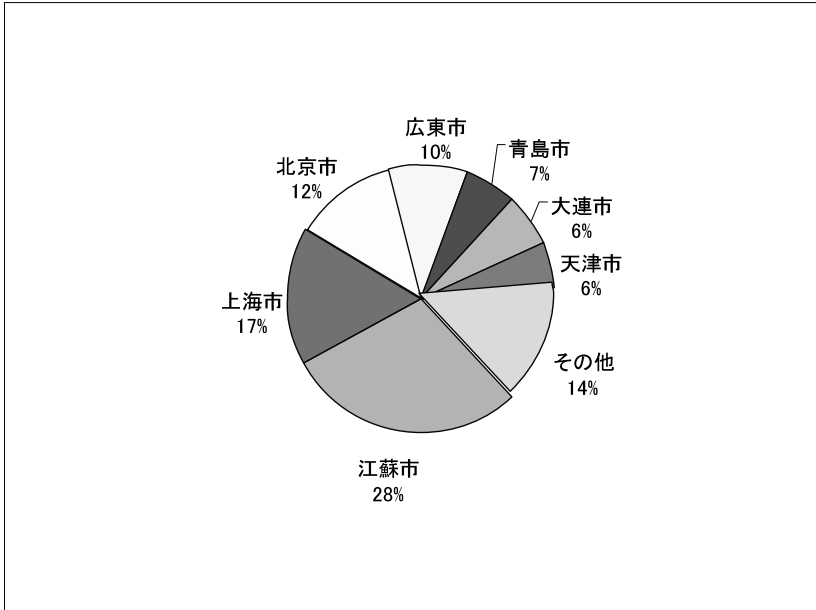
# 中国における日系企業の現地化に関する現状分析

図表1 日本による対中直接投資の推移



(出所) 財務省海外直接投資資料より。

図表2 主要地域への日本の投資契約額の構成（2004）年



（出所）中国商務部資料より。

そしてこの4つの経営資源のうち、一番重要な要素は人であると言われている。そのため、海外事業展開の重要な戦略課題は「人的資源の現地化」である。そして「人的資源の現地化」には5つのメリットがある。第一に派遣人材不足傾向への対応を可能にする。第二に派遣人件費コスト削減。第三に現地人材の採用や定着をすすめる。第四に現地人材の勤労意欲を高める。第五に現地人材の知識やスキルを活用できる。つまり、現地化には、人的資源の現地化・資源の現地化・経営の現地化などが挙げられる。

そこで、本論は特に現地化の中で最も重要な人的資源の現地化について焦点を当てる。なぜ人的資源の現地化が重要かという点、競争が極めて激しくなってきた中国市場で勝ち残るためには優秀な現地の人材を確保することがまず重要である。また、中国の複雑な制度は社会主義経済のもとでは政治と

経済が複雑に絡み合う矛盾を含む部分であり、これに文化・考え方の違う日本人で対応するのは困難である。このように文化・生活勤業員の労務管理、人事管理、法制知識を熟知しており、迅速に対応するにはやはり優秀な現地人が活躍するのである。

これまでの先行研究によると、日系企業は欧米企業に比べて現地化が遅れていると指摘されていた。では本当に日系企業は現地化が進んでいないのだろうか。先行研究で欧米よりも現地化が遅れていると指摘されているが本当にそうなのだろうか。例えば野中（2004年）によると、一般に日系企業と欧米企業では、戦略が違い欧米では早くから販売力の強化を目的として対照的に現地化を積極的に進めてきた。しかし日系企業は戦略が違いまだまだ現地化が遅れをとっていると述べている。

また、浦田（2006年）によると外国企業にとって1つの重要な課題は優秀な現地人の雇用・登用であるが、現地従業員の幹部登用に関して、欧米では現地人が多いが日系企業では本社社員が幹部になるケースが多いと述べている。

一方、浦田（2006年）現地側では幹部職は本社社員に限定され現地人の昇進の可能性は低いことから日本企業での就労は魅力的でない。このような両者の見方から日本企業における人材確保の問題は悪循環に陥っている。と述べている。

また深尾（2006）によると中国において、欧米企業は現地採用の中国人スタッフに重要な任務を任せ、相対的に高い報酬を支払っているが、日本企業ではそうした現地化が進んでいない。そのため、迅速で効果的な対応が取れていないケースがあると述べている。

上記のように、多くの先行研究において、人的資源の現地化が遅れていると指摘されている。現地化が遅れているといわれる原因として第一に社内言語の問題が挙げられる。欧米企業ではほとんどの場合、海外拠点との共通言語が英語であるが、日本企業の場合言語を日本語にすることは難しい。現地の人材が本社と英語や中国語などで、直接的にコミュニケーションをとることができるような環境づくりが重要となる。

第二に優秀な人材の確保という側面から見たとき、採用にいたって優秀な候補者を集められず、採用後も士気や能力の点で問題を抱え、結果として比較的短期のうちに離職するということがおきる。中国の優秀な人材にとって、日本企業は魅力的な就職先ではないのである。その理由として、一つ目は賃金水準の低さである。日本企業現地法人の賃金は欧米系企業に比べて2～3割低いという結果がある。二つ目は賃金配分方法についての問題である。日本企業の現地法人は、賃金が業績や貢献度に応じた配分になっていないと認識している。人事制度は本社の影響を強く受けており中国国籍従業員の思考を反映した仕組みになっていない。三つ目はキャリアに関する問題がある。日本企業海外子会社の人員構成は日本人派遣者と現地国籍人材とにほぼ限定されており、中国では95%から99%を占める中国人スタッフと数%にすぎない日本人トップマネジメントによって成り立っている「二国籍企業」状態であるという。これに対して欧米企業、特にヨーロッパの企業の海外派遣者には第三国籍人材が多く含まれており、どの国籍の人材にも世界本社にまでキャリアが伸びているとしている。現地法人の主要ポストを日本人派遣者が独占しているようであれば、現地人材にとって活躍の場は限定され、士気や能力発揮の妨げになることは容易に想像ができる。

しかし、これまでの先行研究においては現地化に関する定義は必ずしも明確ではない。ここで、本論文は人的資源の現地化に関する概念を従業員数(中国人と日本人の占める割合)、企業経営者の現地化に対する認識、重要な経営決定権について中国人管理職も参与しているかどうかなどの側面を明確にすることにより、人的資源の現地化がされているかをより明確に定義する。

なお、本論文の第2節では、まず南通市の経済現状を述べたうえ、今回聞き取り調査を行った南通市の日系企業の8社の現状を明らかにする。その結果から、これまでの先行研究と異なり、南通市の日系企業の人的資源の現地化がかなり進んでいることがわかった。第3節では、なぜ南通市の日系企業が人的資源の現地化が進んでいるのか、その要因を分析する。そして、第4節では、結論と今後の課題を述べる。

## Ⅱ．南通市の日系企業の現地化の現状分析

本節は南通市を中心とする日系企業8社の現状とその人的資源の現地化を明らかにしたい。その前に、まず南通市の経済状況について紹介する。南通市は上海から揚子江(長江)をさかのぼること128km、江蘇省の南部に位置し、南には揚子江(長江)東には黄海が広がる。主要産業は、軽紡化学・機械・建材・食品産業・電子家電工業などである。古くから豊富水資源を活用した紡績業の発達した都市で、外資系企業の進出が活発である。2005年現在約3000社の外資系企業が進出している。

外資系企業の投資が活発な活動を受け、南通市は高い経済成長が続いている。また、南通市の外資企業の輸出額39.2億ドルは前年と比べて27.4%UPであり、全市輸出額の67.6%をしめる。外資企業のなか、最も多いのは日系企業で、約550社が進出している。なぜ、南通市に日系企業が集中している理由として、優越な地理位置が挙げられる。南通市は揚子江北岸に位置し、国際大都市上海と江蘇省を隔って相望している。揚子江より海を出ると中国の各沿海港と世界各港に繋がる。2008年蘇通長江大橋の完成により、南通市は上海一時間都市圏への仲間入りを果たし、今後ますます経済成長すると予想されている。

図表3 経済成長率の変化

	2002年	2003年	2004年	2005年
全国平均経済成長率	9.10%	10.00%	10.10%	10.20%
南通市の経済成長率	11.10%	13.40%	15.60%	15.40%
江蘇省の経済成長率	11.60%	13.50%	14.90%	14.50%
上海市の経済成長率	10.90%	11.80%	13.50%	11.10%

(出所) 2006年南通市の経営環境勉強会資料より

図表4 輸出入貿易額の変化

	2003年	2004年	2005年
全国総額(億ドル)	8509.9	11547.7	14242.1
前年比増加率	37.10%	35.70%	23.30%

(出所) 2006年南通市の経営環境勉強会資料より

図表5 海外からの直接投資(億ドル)

	2003年	2004年	2005年
中国全体	535.1	606.3	603.25
江蘇省	105.64	89.48	131.8
上海市	54.68	63.11	68.5
南通市	7.31	11.1	15.32

(出所) 2006年南通市の経営環境勉強会資料より



中国における日系企業の現地化に関する現状分析

図表 6 調査した日系企業の概要

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	G 社	H 社
設立時期 (年)	1982	1995	1996	2001	2001	2003	2004	1980
事業内容	Tシャツ、 ポロシャツ などの 生産	石油タン カー製造	鶏肉、豚 肉などの 加工食品	ポリア セター ルの生 産	顔料、印刷 インキおよ び印刷イン キ関連商品	プラス チックの 加工	印刷、半導体	金融 サービス
進出目的	生産拠点、 将来は市場 開拓	市場開拓	生産拠点、 将来は市場 開拓	市場開拓	生産拠点お よび市場開 拓	生産拠点 および市場 開拓	生産拠点、 将来は市場開拓	市場開拓

(出所) 中国フィールドワーク調査表より筆者作成

次に、南通市を中心とする日系企業 8 社をケーススタディとして分析する。

表 6 が示すように、異なる業種、異なる設立年数の日系企業 8 社に中国フィールドワークを通して直接聞き取り調査をした。8 社のなかで、設立年数は G 社の 2004 年が最も新しく、A 社の 1982 年が 8 社の中で最も早期に中国進出を果たしている。

また、事業内容は、B 社の飛行機や船などの製造や、C 社の加工食品の製造といった異なる分野における製造業が半数以上を占める。また、南通市は古くから紡績業が盛んであり、A 社のように衣類生産の企業も数多く進出している。

従業員数は最も少ないのが F 社の 20 名、最も多いのが A 社の 5800 名である。各企業の事業内容や規模に違いはあるが、平均すると 1 社あたりの日本人従業員の割合は 2.61% である。

進出目的について伺ったところ、全社が、現在もしくは将来的には市場開拓であると答えた。A 社のように早期に中国進出をした企業は、最初は生産拠点を目的として進出するが、次第に市場開拓をビジョンとして掲げるようになる。それだけ中国の巨大なマーケットは魅力的なのである。

事前に先行研究で調べたところ、給与水準が低い、昇進・昇給が遅い、福利厚生に対する不満などの理由により、中国における日系企業の離職率が高

い事が指摘されている。そこで、実際の状況を知るために、年間の離職率について伺ったところ、最も高かったのがD社の20～30%で、最も低かったのがA、B、E、F社の10%以下である。

図表7 人的資源の現地化の現状(1)

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
従業員数 (人) (うち日本人)	5800 (2)	2000 (10)	250 (3)	150 (6)	220 (1)	20 (3)	70 (4)	620 (60)
離職率	10%以下	10%以下	約20%	20～30%	10%以下	10%以下	1年目50% 2年目0%	10～20%
従業員流失を防ぐための対応策	福利厚生 の充実	日本の人事 評価による 中国人従業員 を評価	従業員保 護の精神 一般従業 員の昇級	対応策は ないが本 人の意思 を尊重し、 キャリア アップを 応援	中国人も 納得のい く人事評 価	福利厚生 の充実	福利厚生 の充実 昇級制度	給与面だ けでなく、イン センティブ、福利 厚生、教育を充実

(出所) 中国フィールドワーク調査表より筆者作成

全体的に見て、そこまで多くの従業員が離職する傾向は見られなかったが、その背景には離職を防ぐための様々な対応策があった。特に2年目の離職率が0%のG社は、福利厚生、昇進・昇給制度、公正な人事評価などの充実を図り従業員の流出を防いでいる。

1年目は従業員とコミュニケーションを図っておらず、10人中5人が離職する結果となった。そこで2年目は従業員と話し合い、日本語検定などの資格取得に対し手当を配給したり、1年を通して工場内の温度を一定に保つたりと、働きやすい環境作りに努めている。

従業員1人1人とコミュニケーションをとり、要望を聞き入れることがG社にとっての対応策であると言える。

ジェトロ(2005年)によると、従業員が会社に対して求めるものは、金銭的動機・社会的動機・自己実現動機の3つである、としている。金銭的条件に限界がある場合は、地位の付与や、自己実現の場の提供が必要となる。自

中国における日系企業の現地化に関する現状分析

己実現の場とは、要は経営ビジョンと自分自身の将来的なキャリアとの合致であり、給与が低いという条件だけでなく、地位が与えられなかったり、将来性がないと見切られた場合は、転職されてしまう可能性が高い、と述べている。また、やる気のある有能な若手社員の場合は、会社を通じてどれだけ多くのことを学べるかという点を重視する傾向があるという。このことから、

図表 8 人的資源の現地化の現状（2）

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
現地進出の際人材の現地化を重要と思うか	重要	重要	重要	重要	重要	重要	重要	重要
その理由	日本人はコストが高い	日本人はコストが高い中国人に任せていく	日本人はコストが高い	日本人はコストが高い	日本人は諸手当てが多いため	日本人はコストが高い	最終的に日本人がいなくなるようにする	今後中国企業とも仕事をしていくため
現地化が進んでいるか	進んでいる	進んでいる	進んでいる	進んでいる	進んでいる	進んでいる	進んでいる	進んでいない（今は主に日系企業との仕事だから）
日本人と現地従業員とのコミュニケーション方法	通訳	日本語通訳	通訳	通訳	中国語通訳	通訳	日本語通訳	日本語英語
重要な経営決定に中国人管理職も参与しているか	している	している	している	している	している	している	している	している

（出所）中国フィールドワーク調査表より筆者作成

F社が何年か毎に数名の従業員を日本へ研修に向かわせる機会を作っていることも、離職率の低い要因の1つであるといえる。

次に、現地進出の際に現地化が重要だと思うか、という質問に対しては全社が重要であると答えた。その理由として次のような要因が挙げられる。第一に、日本人駐在員の高額なコストの問題である。

第二に、中国を市場として捉える際の経営の問題である。中国特有の考え方や、ニーズに合った経営は、日本人だけでは、限界があるのである。

次に現地化が進んでいると思うか、という質問をしたところ、H社以外は進んでいると認識している。その理由として、日本人従業員が少ない事や、中国人従業員を信頼し、仕事を任せている事などが挙げられた。

H社は、現在は主に日系企業との取引のため、現地化が進んでいない状況である、しかし今後中国企業とも取引をしていくため現地化は大変重要だと考えている、と答えた。

現地化を進める際に問題となるのが言語の違いである。異文化ビジネスコミュニケーションの問題が共通基盤として存在するのである。そこで日本人と現地従業員のコミュニケーション方法について伺ったところ、A、C、D、F社が通訳、B、G社は日本語と通訳であると答えた。半数以上が通訳という手段をとっている。また、G社、H社では、日本語検定などの資格取得に対して昇給やボーナスを出すなどして従業員のやる気を引き出している。日本語が話せるようになれば、日本本社との意思疎通ができ、権限委譲を行う事もできるのである。

最後に、重要な経営決定に中国人管理職も参与しているかという質問に対して、全社が参与していると答えた。この結果から現地従業員への権限委譲がある程度進んでいるという事が言える。権限委譲が進めば、一般従業員の士気も上がり、激化する中国市場を生き抜く事ができるのである。

### Ⅲ．進む人的資源の現地化の要因

「中国フィールドワーク」によって、人的資源の現地化が進んでいる要因が明らかになった。その要因は次に挙げる3点から考察できる。

第1の要因は、経営面・コスト面・税制面が中国南通市に進出している日系企業の日本人駐在員数に、大きく関係している点から考察できる。

図表7から、各企業における中国人従業員数に対して、日本人駐在員数の割合が小さいことが考察できる。各企業の規模・事業内容に関して違いはあるが、明らかに日本人駐在員数が少ない。その理由が以下の通りである。

経営面に関しては、日系企業の中国国内市場に対しての位置づけの変化が目立つ。日系企業が中国国内市場における自社の経営目的の位置づけが変化したことである。まず、図表6から中国南通市に進出している多数の企業が、市場開拓を進出目的としていることが考察できる。つまり、これはここ数年来の中国国内市場の拡大を背景に、中国を輸出製品の生産基地とのみ位置づけるのではなく、中国国内での販売を目的とする企業が増えてきたことである。以前のように、中国ビジネスの位置づけが生産拠点だけであれば、労働者の管理および品質の管理が主体であり、中国人ホワイトカラーや技術の活用が限定的でもほぼ可能である。また、日系企業向けの営業であれば日本人駐在員が行い、中国国内向けは、中国企業（合併や代理店）に任せたいほうが効率的である。しかし、独自に中国国内市場を本格的に開拓し、アフターサービスも充実させようとするれば、その対応策は大きく異なってくる。日本人駐在員だけでは、文化も言葉も異なる中国では本格的に販売することが実質的に不可能だからである。

次にコスト面に関しては、日本から駐在員を中国へ送り出すことで、多額な諸手当・諸費用等が必要になる点である。図表9から考察できるように、H社の場合、駐在員1人を日本から中国へ送り出すことで、約5,266,784円のコストがかかることが明らかになった。その内訳としては、住宅手当・海外派遣者特別加入制度（労災保険）・一時帰国費用、出張費用等・その他（赴任支度料、家財輸送費、健康診断料等）である。

最後の理由として税制の導入によってもたらされる日系企業にとっての大きな負担が挙げられる。理由の3つ目は、移転価格税制が導入された点である。図表10は移転価格調査の対象企業の選定基準の表である。この基準で選定された調査対象企業の30%以上を移転価格調査でカバーすることになっている。移転価格税制（通常行われる取引の価格とは異なる価格をもって関連会社間の取引が行われた場合において、その取引の価格を正常な価格に引きなおして課税を行う制度）の導入により、海外現地法人出向者の人件費を国内で負担していると、意図的に日本本社の利益を小さくしているとみなされ、

当該額が損金扱いされない恐れが高まってきた。この結果、現地法人側は、本社からの出向者の人件費の100%の負担を迫られることとなり、問題を分かち合う日本本社とともに日本人出向者の数と任期を必要最小限とするための方法を否応なしに考えざるをえなくなった。

第2の要因は、中国南通市の日系企業は中国従業員の離職・転職がともに低い点である。

中国における日系企業は、中国人の単純労働者を低コストで大量に雇用し、知識集約分野では優秀な人材が魅力を感じるような人材資源管理体制が必ずしも構築できていない。また、日系企業は企業内従業員の協調性を重視するあまり、従業員の個人の能力の発揮を軽視する傾向がある。それに加えて、部長・課長以上のクラスは殆ど日本本社からの日本籍出向者がポストを占めているため、中国現地の従業員は、いくら努力をして成果を上げても、昇給や昇進スピードなどの処遇への反映が小さく遅いという不満が多い。以上から現在、中国人従業員の日本企業離れという現象が起き、今後の中国事業展開を推進する上で大きな障害にもなっている。しかし、図表7を考察すると、各企業も多数の中国人従業員が離職といった結果は見られない。その理由が次の通りである。

インセンティブの充実が理由の1つである。図表11から、調査企業の半分がインセンティブを重要視していることが考察できる。社員のやる気を起こさせる手法としてはモチベーション（動機付け）があるが、モチベーションが内面的に社員の意欲向上を図るのに対し、インセンティブは報酬という外側からの働きかけで意欲を引き出す。いわば馬の鼻先に人参をぶら下げるようなもので、より即物的な手法といえる。例えば、実質的に給与の一部と化している賞与の何割かをインセンティブ・ボーナスとして、業績を上げた社員により多く支給することで、競争意識を刺激することなどである。実際に、G社・H社は中国人従業員に対し、日本語検定などの資格取得に応じて、給与をアップさせるという方法を用いていた。(具体的には、日本語検定1級取得につき、500円をプラス $\alpha$ )

理由の2つ目として、透明な人事制度を用いて、中国人労働者を十分に評価している点である。図表11から、調査企業の半分以上が透明な人事制度も重要視していることが考察できる。特に離職率0%のG社は、中国人従業員には受け入れにくい年功序列賃金制度ではなく、人事評価の際に結果、もしくは行動に着目する成果主義という方法を用いていた。人事評価において着目する要素としては年功や経験年数、職務内容、保有能力、行動、結果などが挙げられるが、成果主義に基づく人事評価では、これらの中から業務に取り組むことによって生じる結果や、そこに至る過程、行動に着目・重視して人事評価を行っている。具体的には、優秀な従業員は、入社してわずか3年で、副課長に昇進した従業員もいたのだという。とても日本では考えられない。

第3の要因は、南通市における全ての調査企業が現地化に対するの重要度を認知している点である。

図表8から、すべての調査企業が人的資源の現地化を重要と捉えていることが考察できる。そして、その理由が図表12である。日本人駐在員はコストが高いというのが一番の理由である。以下では、人的資源の現地化が重要だと思ふ理由を詳細に列記する。

理由の1つは、上記でも示したが日本人駐在員はコストが高いということである。この詳細は上記でも述べているため、控えることにする。

理由の2つは、日系企業が中国との良好関係を築くという点である。中国市場を理解することが重要であるのはもちろんであるが、たとえば政府当局との関係維持など、中国特有の対応が求められるのも事実だからである。このような場合の対応は日本人ではなかなか難しい面がある。中国事業を展開するうえで進出先の政府と良好な関係を構築・維持することは極めて重要であるという認識は、進出企業の間で広く一般に共有されている。それは、政府の権限は広範に及んでおり、様々な便宜を受けることが可能なためだからである。逆に、政府の協力が得られなければ、本来得られるメリットを十分に享受することができない。その便宜とは具体的に、税率や土地代などに関する優遇処置、投資条件の有利な変更・地元の有力企業、従業員、教育機関

の紹介(政府による実質的な信用保証)・ファイナンス, 労務問題, 営業面でのサポート・インフラ面(電力や水など)での優先供給等が挙げられる。

理由の3つ目は, 日系企業が中国市場に合った製品を製造するという点である。

中国市場に合った商品提供を行うとなれば, 製品企画・開発・マーケティングなどには, 中国人スタッフの力を活用したほうが効率的である。生産機能だけでなく, 現地の技術人材を登用した研究開発を早い段階から中国で進めているケースも少なくない。これは基礎技術の研究というよりは, むしろ中国市場に合った商品開発を行うためのものという意味合いが強い。中国市場向けの製品開発は, 現地の技術人材が行うべきだという考えによるものである。



## 中国における日系企業の現地化に関する現状分析

図表9 駐在員1人あたりにかかるコスト試算

住宅手当	上海でサービスアパートメント（駐在員向け賃貸マンション）を利用する場合、2LDKマンションの家賃の相場は2200USD。また、入居時には家賃の2ヶ月分程度の保証金が必要。 ⇒初年度のコストは、3,542,000円
子女教育関連費用	駐在員1名を中国に派遣し、その子女(小学生)が上海日本学校に入学する場合、 ⇒初年度のコストは、599,234円
労災保険の海外派遣者特別加入制度	年収500万円の方が特別加入する場合 ⇒労災保険の海外派遣者特別加入制度の保険料は年間25,550円
一時帰国費用・出張費用等	ホームリーブ、日本本社での打ち合わせ等で、年4回帰国した場合（1回のコストを約15万円と仮定） ⇒一時帰国に伴う出張費用は、年間約600,000円
その他	赴任支度料、家財輸送費、海外赴任に伴う健康診断等 ⇒海外勤務に伴う諸費用は、約500,000円
合計	5,266,784円（出向1回時のコスト）

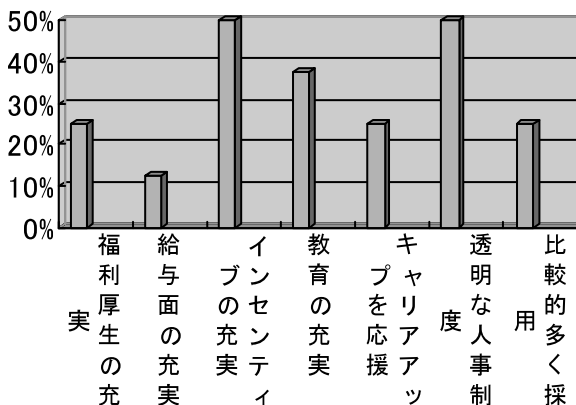
（出所）H社の駐在員にかかるコスト試算より

図表10 移転価格調査の対象企業の選定基準

①	関連企業との取引金額が大きい企業
②	生産・経営管理上の決定に関連企業の支配を受ける企業
③	長期にわたり欠損を計上する企業（2年以上連続して）
④	長期間、小額の利益・欠損を計上しつつ経営規模を拡大している企業
⑤	損益の変動幅が大きい企業
⑥	タックスヘイブンにある関連企業と取引がある企業
⑦	同業他社より利益水準が低い企業
⑧	企業グループ内で比べて利益率が低い企業
⑨	関連企業に不合理な費用を支出する企業
⑩	決定の減免税期間終了時に大幅に利益が減少した企業、その他租税回避の疑いのある企業

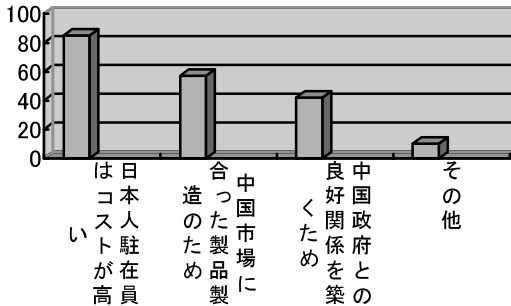
（出所）関連企業間取引税務管理規定（試行）（国家税務総局1998年）より

図表11 中国従業員の離職・転職防止策



（出所）「中国フィールドワーク調査表2006」より

図表12 日系企業が人的資源の現地化に際して、重要視している要因



(出所)「中国フィールドワーク調査表2006」より

#### IV . おわりに

以上のように先行研究とは異なり、本論文は桃山学院大学中国フィールドワークを通じて中国南通市における日系企業の人的資源の現地化を焦点に、企業経営者に対する聞き取り調査を行った。人的資源の現地化に関して、従業員数(中国人と日本人の占める割合)、企業経営者の現地化に対する認識や重要な経営決定権について中国人管理職も参与しているかどうかなどの側面から、南通市の日系企業の人的資源の現地化がかなり進んでいる事が明らかになった。

次になぜ南通市における日系企業の人的資源の現地化が進んでいるかを考察した。その理由は次のように考えられる。日本人駐在員の不足傾向への対応を可能にする点が挙げられる。また日本人駐在員を最小限とする手段を否応なしに考える必要がでてきた。そのためにも、日本人駐在員の代わりに中国員労働者を配置する事が必要となるのである。実際に、南通の調査企業も図表7のように日本人駐在員を少なくしていた。また、派遣駐在員の人件費を圧縮できる点も挙げられる。これもⅢで述べていたが、駐在員1人を日本から中国に派遣するのに莫大の費用・諸手当が必要となる。それに加えて現地人材の勤労意欲を高める点である。中国の日系企業における中国従業員の

離職・転職が叫ばれる中で、南通市の日系企業は図表11から考察できるように、多数の離職防止の策を用いている。特にインセンティブの充実・透明な人事制度に力を入れていることが明らかになった。

また、企業のトップが日本人であることは現地化が進んでいないことを意味するという浦田・深尾（2006）の指摘がある。このような指摘であれば、今回のヒヤリングの結果から8社すべての企業のトップが日本人であり、現地化が進んでいないように見える。しかし、筆者らはこのような指摘は必ずしも正しくないと考えている。

その理由は、いくらトップが日本人であろうが、企業はトップ一人で成り立つものではなく、土台の役割を持つ従業員などが存在してこそ成り立つと考えるからである。この8社を見てもわかるように、いずれの会社も現地管理層の人たちが会社の経営において、重要な意思決定の際に加わっていることが重要である。もし駐在員である日本人が存在しなくなり、日本の資本のみで安定した企業経営を行うことが可能であれば、それは企業として成り立っている。

つまり、「人的資源の現地化」が完成しているのである。8社では、日本人駐在員が現地から引き上げる事を将来の目標としている。現地でのオペレーションが現地人に任せられ完全に運営されている状況にあればこれを「人的資源の現地化」と定義する事ができるだろう。今後国際社会において国境を越えた事業展開をしていくにあたっては、現地化の基準を画一的に定義するのではなく様々な形態があるべきであり、現実のオペレーションと企業運営を誰が担っているかどうかという点に注目していくべきである。筆者らが調査した限りにおいて、中国に進出している日系企業は十分に現地化していると結論付ける事ができるだろう。

最後に、本論文は桃山学院大学中国フィールドワークの制限もあり、今回の調査は8社の日系企業にしか至らなかった。今後更なる調査を行い、人的資源の現地化について探求をすることが本論の研究課題である。

### 参考文献

- ・ 日中ナレッジセンター「労務人事管理」<http://www.jckc.com/edu/l2.htm>
- ・ ジェトロ著「中国進出企業の人材活用と人事戦略」, 2005年。
- ・ ジェトロ著「中国ビジネスのリスクマネジメント リスクの分析と対処法」, 日本貿易振興機構, 2006年。
- ・ 卓子 旋 著 「中国で勝ち組になる100の秘訣」日本経済新聞社, 2005年。
- ・ 深尾京司「現地化遅れる日本企業」日本経済新聞「経済教室」, 2006年7月5日。
- ・ 野中俊明「中国市場進出で重要な日本企業の現地化」野村総研, 2004年。
- ・ 浦田秀次郎著「国際比較：日本企業のタイでの経営」日本経済研究センター, 2006年。
- ・ 白木三秀編著 「チャイナ・シフトの人的資源管理」白桃書房, 2005年。
- ・ 鈴木滋著「中国ビジネスのむずかしさ・おもしろさ」税務経理協会, 2004年。
- ・ 丹野勲・原田仁文著「ベトナム現地化の国際現地化の国際経営比較」文眞堂, 2005年。
- ・ 稲垣清 + 21世紀中国総研『中国進出企業地図[日系企業・業種別篇]改訂新版』2006, 蒼蒼社。