

# 中国進出日系企業の人事労務管理における リスクとその対応策に関する調査

－中国華東地域及び華南地域の日系企業を訪問して－

2012年3月

独立行政法人中小企業基盤整備機構

はじめに

近年、アジア諸国を中心とした経済成長の著しさと、日本国内における少子高齢化等様々な要因における経済成長の鈍化が重なり、多くの日本企業がアジア諸国へ進出している状況となっています。中でも、中国は、都市部の中間層及び富裕層の増加や農村部の収入増加による消費の拡大が見込まれており、無視できない魅力的な市場と言えます。

しかし、一方では、2010年より顕在化した頻発する労働争議、新たな労働関係法規への対応や年々上昇する最低賃金を踏まえたコストダウン対策など、言い換えると人事労務におけるリスク管理が、現地日系企業だけでなく、今後中国に進出する中小企業にとっても中国での事業を展開する上で重要な課題となっています。

このような状況を踏まえ、本調査では現地日系企業の人事労務管理や労務クライシスにおけるリスク管理の実態を把握し、問題点・リスク、対応事例を抽出・整理、報告書にまとめることで、中小企業のリスク管理能力強化への一助となることを目的としています。

本書が中国において事業展開している、あるいはこれから展開しようとしている中小企業の皆さんにとって、お役に立つものとなれば幸いです。なお、中国の状況は想像以上のスピードで変わっています。そこで、本書とあわせて、最新の中国の労働環境の情報収集や適切な対応策の導入方法などについては、当機構の中国ビジネスの専門家による無料相談を是非活用ください（制度の詳細は本書の最後に記載してありますので、ご覧ください）。

最後に、本書の作成にあたっては、インタビュー調査にご協力くださった企業の皆様および貴重な情報提供やご指導をくださった調査委員会の高原彦二郎委員長をはじめとする委員の皆様に、改めてお礼申し上げます。

平成 24 年 3 月



## 目次

<b>第1章 現地企業経営を取り巻く中国の労働環境変化</b> .....	1
第1節 中国政府の労働力に対する取組の変遷 .....	1
第2節 中国における労働関連法の整備 .....	4
第3節 賃金の上昇 .....	7
第4節 「世界の工場」から「世界の市場」へのシフト .....	8
<b>第2章 日系企業の現地経営の（人事労務に係る）現状</b> .....	11
第1節 高まる人事労務に関する問題意識 .....	11
第2節 日中間の文化的基層の違い .....	12
第3節 そぐわない日系大企業的な労務管理 .....	13
第4節 現地中国人社員の眼差し .....	17
<b>第3章 企業ヒアリング調査結果・考察</b> .....	19
第1節 調査方法等 .....	19
第2節 華東地域・企業ヒアリング調査の結果（全9社訪問） .....	19
第3節 華南地域・企業ヒアリング調査の結果 .....	21
第4節 企業ヒアリング調査結果のまとめ .....	23
<b>第4章 第三者機関及び台湾企業調査結果・考察</b> .....	26
第1節 第三者機関（華東地域） .....	26
第2節 台湾企業（華南地域） .....	29
<b>第5章 中国進出日系企業の人事労務管理における対応のあり方</b> .....	31
第1節 異文化理解とコミュニケーション .....	31
第2節 経営マネジメント .....	32
第3節 組織内部での制度や仕組みづくり .....	34
第4節 外部（地域内企業、外部人材、行政）との関係づくり .....	35
第5節 金銭に対する考え方の認識 .....	36
<b>&lt;資料編&gt;</b> .....	38
<b>I 企業事例&lt;華東地域&gt;</b> .....	38
事例1 .....	38
事例2 .....	41
事例3 .....	44
事例4 .....	47
事例5 .....	50
事例6 .....	54
事例7 .....	56
事例8 .....	59

事例 9 .....	62
<b>II 企業事例&lt;華南地域&gt;</b> .....	<b>65</b>
事例 10 .....	65
事例 11 .....	69
事例 12 .....	73
事例 13 .....	77
事例 14 .....	80
事例 15 .....	83
事例 16 .....	87
事例 17 .....	94
事例 18 .....	99
事例 19 .....	102
事例 20 .....	106
事例 21 .....	110
<b>III 第三者機関事例</b> .....	<b>113</b>
事例 22 .....	113
事例 23 .....	115
事例 24 .....	116
<b>IV 台湾企業事例</b> .....	<b>118</b>
事例 25 .....	118
事例 26 .....	121
<b>&lt;参考資料一覧&gt;</b> .....	<b>124</b>
<b>海外展開に関する専門家による無料相談のご案内</b> .....	<b>126</b>