

# 産業能率大学紀要

第34巻 第2号  
2014年 2月

## 論文

---

中国における外資企業の雇用にかんする代替・補完分析  
－内資企業の雇用、および資本との関係による検証－

石塚 浩美 ……………1

会計基準が優良新興企業の企業統治に与える影響について  
～オーナー系新興企業からの考察～

倉田 洋 ……………21

## 研究ノート

---

既存研究からみた異文化適応能力

平田 譲二 ……………39

## 調査報告

---

中国“80后”消費者意識調査レポート（I）

小野田 哲弥  
欧陽 菲  
趙 晋茹 ……………57

日系企業で働くことについての意識調査レポート  
－グローバル人材にとって魅力的な企業になるためのヒントを探る－

欧陽 菲  
木谷 真由美 ……………79





## SANNO コレクション II

### 上野俊之丞の「輿地平分図」



創立者上野陽一の祖父にあたる上野俊之丞は、幕末の長崎で新しい西欧文明の洗礼を受け、さまざまなことに興味を持った。御用時計師として当時唯一の海外との窓口であった出島への出入りを許されていたこともあって、オランダ人との接触も多く、そこで目にした海外からの資料をもとに、弘化4年（1849年）輿地平分図（世界地図）を作成した。

縦53cm、横118cmの紙に当時の世界地図を多くの色を使って緻密に描いたもので、現在の地図と比べると海岸線の地形などは異なる部分があるが、余白には各国の風土や情勢についての解説がびっしりと書き込んである。

黒船来航前夜の欧米列強の足音がひたひたと近づいてきているこの時代、長崎という土地でその気配を敏感に感じとっていた俊之丞の危機意識が如実に感じられる資料である。そういった気風が孫の上野陽一にも引き継がれ、科学的管理法を米国から導入するに至ったことは、決して偶然ではないと言えよう。

（最高顧問 上野一郎）

## 「産業能率大学紀要」執筆要項

産業能率大学紀要審査委員会

### 1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 情報マネジメント学部・経営学部の専任教員を原則とする。
- (2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。
- (3) 本務校を持たない情報マネジメント学部・経営学部の兼任教員。
- (4) 上記(1)、(2)、(3)以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

### 2. 原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他（書評、紹介、報告）のいずれかに該当するものに限る。

### 3. 原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

- (1) 邦文および欧文の表題。
- (2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名と所属。
- (3) 論文と研究ノートの場合は150語程度の欧文抄録。

### 4. 原稿の量および投稿方法

- (1) 14,000字前後とする。
- (2) 欧文原稿の場合は、A 4判の用紙を用い、ダブルスペースで30枚以内を原則とする。
- (3) 完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。

### 5. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。
- (2) 表題の脚注
  - (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
  - (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。
- (3) 章、節などの記号  
章の記号は、1. 2. ……、節の記号は、1. 1.、1. 2 ……、2. 1.、2. 2 ……のように付ける。
- (4) 脚注  
(1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。

(例)

……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1)…… (本文)

(1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。(注記)

#### (5) 文献の引用

文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む  
(例1)

文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む (例2) 同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次に a, b, ……と一連の記号を付ける。

(例1) 文章中の引用

Minsky と Papert [1969] のパーセプトロンでは……岩尾 [1979a] は、すでに述べた…

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された [Codd 1971a]

Example [von Neumann and Morgenstern 1944]

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合にはページ)の順に記述する。

(例1) 和書の場合

テイラー, F.W. 著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

(例2) 洋書の場合

Abliat,J.R. : Data Semantics, Proc.IFIP Working Conference on Data Base Management, North-Holland, 1974, pp.1-60

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻(号)、出版年、ページ』の順とする。

(例1) 和雑誌の場合

小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49 (12), 1979, pp.795-798

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp, E.M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R. & D., Research Management, 7(6), 1964, pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1 - 1 (Figure 1-1)、表1 - 1 (Table 1-1) のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

9月刊行の号は4月上旬、2月刊行の号は9月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

7. 投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会で一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

8. 執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。(校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。)

9. 著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

(1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。

(2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

掲載された論文1編につき、本誌1部、別刷100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100部以上は有料とする。

(1991.6.5)

(1994.7.6改正)

(2003.1.7改正)

(2003.9.17改正)

(2013.4.29改正)



中国における外資企業の雇用にかんする代替・補完分析  
－内資企業の雇用、および資本との関係による検証－

An Empirical Analysis of Substitution and Complementarity between Foreign  
and Domestic Enterprises and Their Capital in the Chinese Labor Market

石塚 浩美

Hiroimi Ishizuka

**Abstract**

The purpose of this paper is identifying the role of foreign enterprises in the Chinese labor market through comparison with the analyses of domestic enterprises' employees and capital. The directions of foreign enterprises and the labor market in the future are indicated.

We adapted an SUR, or Seemingly Unrelated Regression, analysis based on years and geographical sections in order to estimate the elasticity of substitutions and complementarity among foreign enterprises' employees, domestic enterprises' employees and capital in the industrial sector.

The results of the time series analyses reveal that the relationships among foreign and domestic enterprises' employments and capital have changed. The structure of the Chinese market as well as the labor market has also transformed. In particular, the relationships between foreign and domestic enterprises' employees in the eastern part of China have stabilized. New employment has expanded in the central part.

---

2013年7月31日 受理

本稿の基になる論文は、2012年6月の第11回中国経済学会大会（於：立正大学）で報告し、討論者の寶剣久俊氏（アジア経済研究所）、座長の伊藤正一氏（関西学院大学）、およびフロアの南亮進氏（中国経済学会初代会長、一橋大学名誉教授）、中兼和津次氏（中国経済学会会長、東京大学名誉教授）など多くのかたから貴重なコメントをいただいた。また、本稿のレフェリーから重要なコメントをいただいた。加えて、本稿の第3.2節で用いたデータは、嚴善平氏（同志社大学）から貸与されたものである。さらに本稿の執筆に際し、2008年創設の「中国・アジア労働市場研究会」（南亮進氏主催）、および調査、出張で訪れた中国各地で、多くのことを学んだ。すべてのかたに、心から感謝申し上げる。残る問題は、すべて筆者の責任である。

## 1. はじめに

世界第2位の経済大国になった中国の市場経済の始まりは、1978年の改革・開放政策の導入であった。既存の都市部就業者や資本に加え、対内直接投資、特に外国資本企業、「農民工」（農村から都市への出稼ぎ者）が果たした役割は大きい。然しながら、外資企業が労働市場に及ぼした影響を、マクロ的に資本も含め地域性も考慮して分析した先行研究は多いとはいえない。

外資企業を、中国に誘引する要因は変化している。当初、中国は「世界の工場」と呼ばれた珠江デルタ経済特区の農民工を中心とする安価な労働力が外資企業を引き寄せたが、その後、都市部を中心に個人の経済力が高まってきて「世界の市場」と呼ばれるようになってきた。

実質賃金は上昇しており、「中国リスク」<sup>(1)</sup>はあるものの、外資企業にとって中国は魅力的な市場の一つである。

中国の労働市場をみると、中国特有の戸籍制度の理解が必要である。当該制度に基づき、国民は非農業戸籍（本稿では一般的呼称の「都市戸籍」を用いる）あるいは農業戸籍（同様に「農村戸籍」）のいずれかを有している。中国では、原則として省市区を越えて移動することはできない。従来、都市戸籍者であれば、雇用労働者として働き、住宅なども保障され、退職後は安定した年金生活を送れた。現在、農村戸籍者の場合は、農民工という選択肢もあるが都市部の中核的な雇用労働者になることは無いに等しい。中国政府も貧富の差を問題として、2004年に「和諧社会」（地域や階層間における調和のとれた社会）をスローガンとし、農村部における雇用吸収政策を進めているが、相対的に貧しい農村部から、富んだ都市部に農民工が移動していく誘因は依然としてある〔厳〔2009; 2010〕；蔡〔2010〕；石塚〔2011a; 2011b〕；南・牧野・郝〔2013〕；Meng and Mamsheng〔2007〕〕。

本稿の目的は、外資企業における雇用が果たした役割や位置づけを、内資企業の雇用、および資本と比較し、時期や地域別に分析する方法により、明らかにすることである<sup>(2)</sup>。結果として、今後の外資企業の動向や、中国労働市場の方向性を探ることができる。

対象は、本稿第3章の資本別就業者の実状では上海在住者データに限定するものの、すべての産業を対象とする。第4章および第5章の実証分析では、外資企業が初期段階から安価な農民工を求めて参入していった工業部門データに限定する。地域区分は、31省市区全体、外資企業の進出度が異なる東部（沿海部）・中部・西部、二大経済地域の長江デルタ・珠江デルタとする。

構成は次のとおりである。第2章では中国の外資企業と中国経済、外資企業と農民工、および農民工の実状に関する先行研究をサーベイする。第3章は、1節でマクロデータにより外資企業就業者の推移および地域性を確認し、2節では戸籍別のマイクロデータを用いて外資企業就業者と内資企業就業者の特徴を探索する。第4章は、実証分析で用いる『中国工業経済統計』の

概要を示し、外資企業と内資企業の相対的生産性を通じて特徴をみていく。第5章は、当該データを用いて、期間や地域別にSUR分析（Seemingly Unrelated Regression、見かけ上、無相関な推定）をおこない、企業資本別に生産要素間の代替・補完弾力性を導出して、最後にまとめとする。

## 2. 先行研究のサーベイ

まず、中国進出の外資企業と中国経済に関する先行研究をみていく。Wu and Chen〔2001〕は、1979-1983年、1984-1985年、1986-1992年、1993-2000年に区分し、第3期の1986年以後、外資導入が加速したという。投資先地域は、Zhang and Felmingham〔2001〕によると、外国直接投資および輸出は、沿海部で高く、中部地域では中程度で、西部は低いとしている。魏・賀・王〔2009〕は、外国直接投資が地域経済に与えた影響を分析している。杜編〔2009〕では、中国の外資政策の歴史や背景がまとめられ、多角的な分析がおこなわれている。なかでも劉〔2009〕は、マクロデータを用いて、外資企業の優位性は労働集約的な産業では逡減しており、近年はむしろ資本集約的な産業、とりわけ技術集約的な産業の外資企業割合が増えているとしている。Sun〔1998〕は、外資企業と内資企業の生産性を比較するため、コブ＝ダグラス生産関数などいくつかの生産関数を比較している。

Wu〔2000〕は1985年から1998年において、外資企業の就業者数は増加し、外資企業の平均賃金は全企業および国有企業の平均よりも常に高かったことを示している。したがって、外資企業の就業者のように高いスキルを習得できれば中国全体の所得格差を縮小させることができ、外国直接投資を強化させることにより中国労働市場は改善されて知的所有権の保護は促進されるとした。Lin, Liu and Zhang〔2009〕は、外資企業は内資企業を含む経済発展に貢献しているとする。杜・石塚〔2013〕は、外資企業が中国国内の雇用を創出してきたことを明らかにしている。また投資国の特徴をみると、Gao〔2005〕は、労働の質の高さが外国直接投資を誘引し、先進諸国は、アジアの新興国よりも、投資地域における労働の質を重視するというを明らかにしている。

次に、外資企業と農民工あるいは非熟練労働者に関連する先行研究をあげる。Zhao〔1999〕によると、中国全土において増大した非熟練労働者は、1980年代半ば以降には都市戸籍であれば国有セクター、農村戸籍であれば非国有セクターへと加速的に就業したことを導出している。また、農民工は中学卒業以下が主流であったという。さらにZhao〔2001〕は、都市部における農民工に対する差別により、農民工が相対的に高賃金の国有企業で働くことは断固として受け入れられなかったとする。国有企業は、非熟練労働者であっても都市戸籍者に相対的に高賃金を支払わねばならなかったにも拘らず、低賃金の農民工に代替することはしなかった。また都市戸籍の非熟練労働者自身も賃金の低い外資企業で働こうとはしなかったた

め、外資企業に農民工が集中したという。したがって同じ非熟練労働者のなかで、都市戸籍者と農村戸籍者の賃金格差が拡大していったことを明らかにしている。一方、熟練労働者は国有企業に集中しがちであったため、外資企業は割増賃金を支払い彼らを獲得せざるを得なかったという。Roberts〔2001〕は、1993年の上海の農民工3万サンプルを用いて、特に若い男性農民工が、相対的に高学歴で高年齢の上海戸籍者に代わり、建設業および製造業を担っているとしている。また沿海部で働くためには、郷里の村に基づく人的ネットワークが重要であることも導出している。

最後に、農民工の実状を詳細な個人データに基づき明らかにした研究として、大島〔2001〕および厳〔2010〕などがある。大島〔2001〕は、1990年代に深圳市・大連市・重慶市と、上海市・西安市の日系企業で、農民工を対象に詳細な調査をおこない、比較、分析している。

中国政府の戸籍制度は段階的に緩和されて労働移動が生じているが、二元社会が非常に厳格であり、農民工の就業、生活、将来設計に多くの困難な状況をもたらしているという。帰郷を余儀なくされる一方で、農民工自身も、高いスキル、賃金、職位の獲得に積極的であり、習得した高いスキルは出身農村の経済発展を促すことに一助をもたらすとしている。厳〔2010, 第3章〕は、2003年の上海データを用いて、都市労働市場における転職のメカニズムを明らかにしている。農民工などの外来人口の就業先および転職先は、零細な自営業や建設現場などの非正規部門での就業が主流であり、地元住民では国有企業、大企業、政府部門などでの就業が多い。転職と賃金収入の変化についてみると、地元男性住民は収入増になるが、外来人口では非正規部門間のみが収入増をもたらすとしている。一方、女性はいずれも転職による収入増は確認されなかったという。Zhao〔2001〕は流動性が認められるものの、都市戸籍者と農村戸籍者間の階層化あるいは分断化が存在していることを明らかにしている。

まとめると、外資企業就業者は、低賃金で非熟練の農民工が製造業などの工業部門で非正規就業しているケースが多い。また外資企業は、内資企業や中国経済の成長に貢献し、国内雇用も創出してきた。近年、外資企業は、労働集約的な産業が中心であることは変わらないが、資本集約的な産業、特に技術集約的な産業において逡増している。

### 3. データでみる外資企業就業者と内資企業就業者

第3.1節はマクロデータにより外資企業就業者および地域性の推移を確認し、第3.2節では戸籍別のマイクロデータを用いて外資企業就業者と内資企業就業者の特徴を探る。

#### 3.1 マクロデータでみる外資企業就業者と地域性

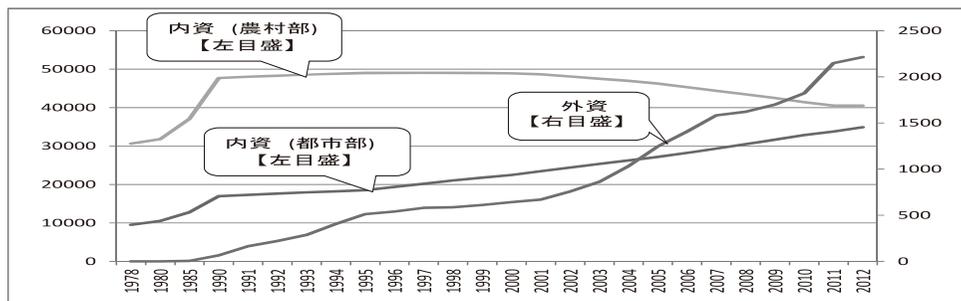
外資企業による中国進出の盛り上がりは、3度に亘る。まず1978年の中国の改革・開放政策により、脆弱な国内企業の育成と共に、外国資本も誘い込んだ。翌年以降、珠江デルタの各

地は順次、経済特区に指定されていき外資企業の輸出入関税の免除、および所得税の3年間据え置きなどが適用され、1984年には広州市など14都市を経済技術開発区として著しい経済発展を遂げた。次に1992年の鄧小平の南巡講和後には、外資中心の経済発展が加速し、2001年の中国の世界貿易機関（WTO）加盟後には外資企業の影響は全国に及んで行った。その後、中国国内企業が力をつけていくのに伴い外資優遇政策は削減されていき、2008年1月に「外資企業税法」が施行され、一部の優遇策は残されたが、原則として内資企業と外資企業の基本税率は一本化された。2010年12月には、最後の外資優遇税制措置といわれ、内資のみに課していた「都市維持建設税」および「教育費付加制度」が外資にも適用されるようになった。

外資企業の登記企業数はおよそ434,900社（国家統計局、2008年末調査）であるが、香港が約149,300社で最も多く、台湾（約29,600社）、アメリカ（約28,000社）、日本（約25,800社）の順になっている。

図3-1で外資企業就業者の推移をみると、珠江デルタを中心とした経済特区の創設以後の1985年から1990年代半ばまでは増大しているが、その後は伸び率が鈍化する。再びWTO加盟後の2002年になって顕著に増加し始めている。2003年以降は農村部から都市部への移動規制が緩和されて農民工が増え続けたことなどを背景に増加し、2008年夏の世界同時金融経済危機以後は再び傾きが緩やかになる。2010年から2011年は再び外資企業就業者数が急増している。2012年には、中国経済の減速、および「中国リスク」の影響などの要因であろうか微増に留まる。現在は、外資企業の優遇策は制度的には原則として撤廃され、物価の上昇などを背景に人件費も上昇している。本来、労働集約的な就業の需要は、安価な雇用を確保できる国へと移動することは必然である。現在の中国では、国内需要の拡大に伴い外資企業を誘引しているといえる。

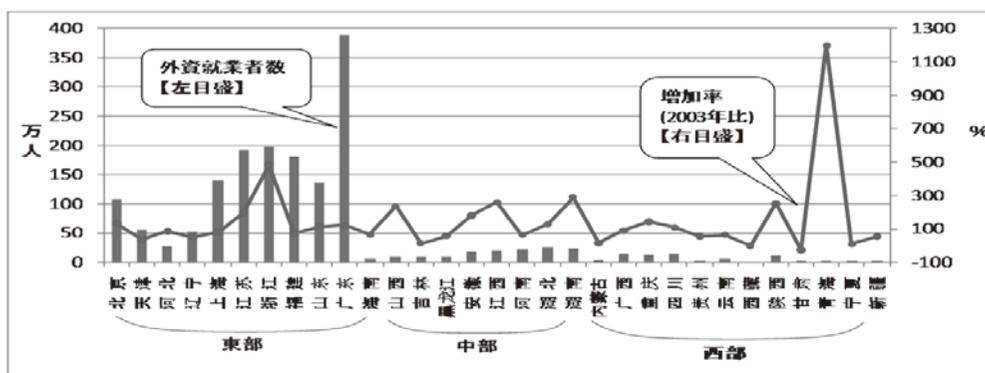
図3-1 外資企業・内資企業別にみる就業者数の推移（単位：万人）



データ出所：国家統計局『中国統計年鑑』（2013年版、表4-2）の数値に基づき、筆者が計算した。  
 注. 外資企業は、「港澳台企業」（香港・マカオ・台湾資本の企業）および「その他の外資企業」の合計とする。

図3-2で31省市区別の外資企業就業者数の動向を探る。本稿の実証分析の対象である2009年の省別就業者数をみると、上位第9位までは、北は遼寧省、南は広東省までの東部（沿海部）に位置する省市で占められており、Zhang and Felmingham [2001] と一致する。なかでも、二大経済地域である珠江デルタと長江デルタで突出している。一般に、前者は広東省、後者は上海市、江蘇省南部、および浙江省北部を含む地域をさす。様々な優遇政策が採られていたことも後押しして、外資企業が東部を中心として中部などでも雇用を創出してきてきたことが分かる。

図3-2 31省市区別にみる2009年の外資企業就業者数および増加率（2003年比）



データ出所：国家統計局『中国統計年鑑』（2004年版、2010年版）の数値に基づき、筆者が計算した。  
注. 図3-1の注に同じ。

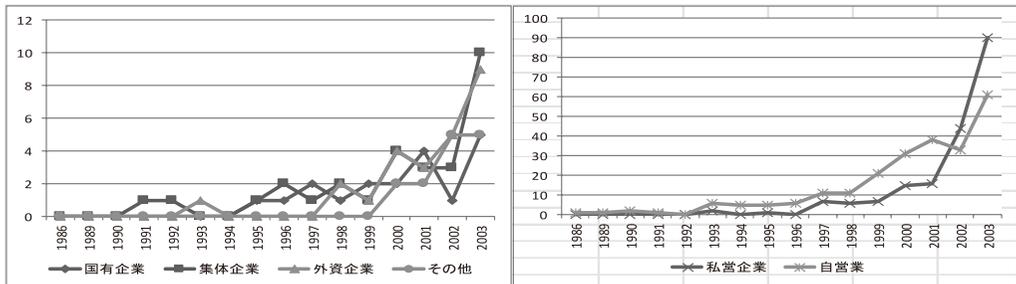
### 3.2 マイクロデータでみる戸籍別の外資企業就業者と内資企業就業者の特徴<sup>(3)</sup>

次に、戸籍別に外資企業就業者と内資企業就業者の特徴を、上海社会科学院人口および発展研究所が2003年に実施した「外来人口就業状況調査」（1500サンプル）および「上海市民就業状況調査」（1505サンプル）の個票を用いてみていく。戸籍別および資本別企業の就業者に分類する理由は、農民工は外省戸籍（上海市以外の戸籍を有する外来人口）の大半を占めており、本節では外省戸籍就業者の特徴を農民工の特徴として、都市戸籍の就業者の特徴と分けて捉えるためである。ここで「外資企業」は中国語で「三資企業」であり<sup>(4)</sup>、内資企業の内訳は「国有企業」（国营企業）、「集体企業」（自治体運営企業）、「私营企業」（従業員8人以上の中国民間企業）、「自営業」（中国語の「个体戸」、従業員8人未満の中国民間企業）である。

図3-3によると、外来の外資企業就業者は当初は人数が少ないものの、1991年くらいから外資企業に就業する農民工が現れ、低い水準で推移した後、1999年に増え、2002年にはさらに増加している。農民工の推移をみると、2001年から一貫して増加しているのと整合的である<sup>(5)</sup>。

2004年頃は、「民工潮」（出稼ぎ者の都市大量移入）後で、「民工荒」（出稼ぎ者不足）が問題視され、農民工も相当数が外資企業に吸収されていったことが考えられる。

図3-3 企業形態別・現職入社年別にみる外来人口就業者数（単位：人）



データ出所：上海社会科学院人口・発展研究所が、2003年に実施した「外来人口就業状況調査」（1500ケース）の結果データを基に、筆者が作成した。

さらに表3-1および表3-2を用いて、外資企業などに勤務する農民工や、内資企業就業者の特徴を確認する。表3-1によると、外省戸籍就業者（「外省者」と略して用いる）の勤務先の割合は、零細の自営業が54.5%で最も高く、私営企業が28.5%と続き、外資企業は4.2%で国有企業や集体企業と同程度である。一方、上海戸籍就業者（「上海者」と略して用いる）の勤務先では、国有企業が44.4%を占めているが、その他（19.3%）に次いで、外資企業（14.1%）や民間企業（11.4%）が高い。男女差をみると、外省者では女性に自営業が多く、上海者では特に男性は国有企業勤務が多い。学歴をみると、外省者は中学校以下が79.0%を占め、上海者では高校以上が71.4%の割合であり、前者は相対的に低学歴といえる。年齢は、外省者の半数が20歳代以下であるのに比べ、上海者の59.1%が40歳代以上で年齢が高い。すなわち農民工では、低学歴で若年傾向が認められる。

表3-1 戸籍別・男女別にみる就業者の特徴

		外省戸籍の就業者			上海戸籍の就業者		
【企業形態別】		女性	男性	合計	女性	男性	合計
度数(人)	国有企業	16	71	87	177	491	668
	集体企業	16	62	78	54	78	132
	<b>外資企業</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	<b>63</b>	<b>90</b>	<b>122</b>	<b>212</b>
	私営企業	151	276	427	79	93	172
	自営業	377	440	817	15	15	30
	その他	21	7	28	151	140	291
	合計	603	897	1500	566	939	1505
割合(%)	国有企業	2.7	7.9	5.8	31.3	52.3	<b>44.4</b>
	集体企業	2.7	6.9	5.2	9.5	8.3	8.8
	<b>外資企業</b>	<b>3.6</b>	<b>4.6</b>	<b>4.2</b>	<b>15.9</b>	<b>13.0</b>	<b>14.1</b>
	私営企業	25.0	30.8	28.5	14.0	9.9	11.4
	自営業	62.5	49.1	<b>54.5</b>	2.7	1.6	2.0
	その他	3.5	0.8	1.9	26.7	14.9	19.3
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
【学歴】		女性	男性	合計	女性	男性	合計
度数(人)	学歴なし	49	20	69	0	4	4
	小学校	114	125	239	6	12	18
	中学校	327	550	877	127	282	409
	高校	72	147	219	178	294	472
	短期大学程度	20	29	49	87	96	183
	四年制大学	15	11	26	119	162	281
	大学院以上	6	15	21	49	89	138
	合計	603	897	1500	566	939	1505
割合(%)	学歴なし	8.1	2.2	<b>4.6</b>	0.0	0.4	0.3
	小学校	18.9	13.9	<b>15.9</b>	1.1	1.3	1.2
	中学校	54.2	61.3	<b>58.5</b>	22.4	30.0	27.2
	高校	11.9	16.4	14.6	31.4	31.3	<b>31.4</b>
	短期大学程度	3.3	3.2	3.3	15.4	10.2	<b>12.2</b>
	四年制大学	2.5	1.2	1.7	21.0	17.3	<b>18.7</b>
	大学院以上	1.0	1.7	1.4	8.7	9.5	<b>9.2</b>
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
【年齢階級】(歳)		女性	男性	合計	女性	男性	合計
度数(人)	15-19	62	79	141	3	4	7
	20-24	124	171	295	69	73	142
	25-29	123	169	292	92	86	178
	30-34	123	185	308	72	86	158
	35-39	90	150	240	60	70	130
	40-49	71	115	186	216	340	556
	50-59	10	25	35	54	268	322
	60-70	0	3	3	0	12	12
	合計	603	897	1500	566	939	1505
割合(%)	15-19	10.3	8.8	<b>9.4</b>	0.5	0.4	0.5
	20-24	20.6	19.1	<b>19.7</b>	12.2	7.8	9.4
	25-29	20.4	18.8	<b>19.5</b>	16.3	9.2	11.8
	30-34	20.4	20.6	20.5	12.7	9.2	10.5
	35-39	14.9	16.7	16.0	10.6	7.5	8.6
	40-49	11.8	12.8	12.4	38.2	36.2	<b>36.9</b>
	50-59	1.7	2.8	2.3	9.5	28.5	<b>21.4</b>
	60-70	0.0	0.3	0.2	0.0	1.3	0.8
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

データ出所：上海社会科学院人口・発展研究所が、2003年に実施した「外来人口就業状況調査」(1500ケース)および「上海市民就業状況調査」(1505ケース)の結果データを基に、筆者が作成した。

表3-2では、就業先の企業形態および就業者の戸籍に応じて5タイプ、すなわち国有企業・集体企業・私営企業の外省者、外資企業の外省者、自営業などの外省者、内資企業の上海者、外資企業の上海者の特徴を比較する。但し、本稿の目的に従い、外資企業における外省者と上海者の比較について詳細に述べる。

外資企業のうち、外省者のほうが上海者よりも、年齢は4歳程度低く、就学年数は1.1年短く、企業規模が小さく、労働契約は0.52年短く、1ヶ月の就業日数は2日間ほど多く、1日の就業時間も0.76時間長いが、1ヶ月の収入は337元多い。また初めて上海に来た年は、外省者の中では外資企業が最も遅く1999.4年である。すなわち、外資企業に分類されても、外省者の勤務先は規模が小さく、勤務時間などは長く、労働契約は短い、月収は相対的に高い。また外省者自身も、年齢が若く、他の企業形態に比べて上海に来た年がやや遅いといえる。外省者の中では外資企業が最も上海者に近い特徴と待遇を有しているが、生活全般および収入に関する満足度も、外資企業の外省者ではそれほど低くない<sup>(6)</sup>。

表3-2 戸籍別・企業形態別にみる就業者の特徴

	(単位)	外省戸籍の就業者			上海戸籍の就業者		
		国・集・私	外資企業	自営業ほか	内資企業	外資企業	
個人属性	年齢	歳	29.06	29.38	31.43	41.59	33.45
	就学年数	年	9.41	12.65	8.36	12.43	13.76
	初めて上海に来た年	年	1997.94	<b>1999.40</b>	1997.37	—	—
	現在の職場の従業員数	人	439.05	<b>290.33</b>	6.43	1146.21	<b>748.00</b>
	労働契約の期間	年	0.36	1.27	0.07	1.95	1.79
	先月の就業日数	日	26.82	23.94	29.32	21.99	21.88
	先月の1日あたり就業時間	時間	9.72	9.14	11.47	8.63	8.38
	先月の総収入	元	1095.36	2341.90	1231.12	1415.31	2004.88
満足度	生活全般に関する満足度	(注2)	2.93	2.98	3.08	3.21	3.07
	収入に関する満足度	(注2)	3.01	3.02	3.25	3.28	3.01
待遇に関する意見 (注1)	仕事が不安定	%	19.4	19.0	11.7	—	—
	収入が少ない	%	39.2	<b>41.3</b>	49.7	—	—
	職場で同一労働同一賃金で無い	%	7.3	<b>17.5</b>	1.8	—	—
	能力があるのに重用されない	%	6.9	6.3	1.5	—	—
	労働条件が悪く、疲れる	%	16.7	<b>4.8</b>	20.9	—	—
	住居が粗末	%	13.0	<b>31.7</b>	14.9	—	—
	地元住民から差別を受ける	%	13.9	12.7	7.3	—	—
	地元の行政機関が不公正に扱う	%	4.7	<b>15.9</b>	5.3	—	—
	子どもの就学・入園が困難	%	4.4	<b>14.3</b>	7.7	—	—
	給与の支払いが遅延、不払い 特に無い	%	4.2	<b>0.0</b>	0.7	—	—
	%	39.4	30.2	30.3	—	—	

データ出所：表3-1に同じ。

注1. 「待遇に関する意見」の回答は複数回答であり、分母は該当企業の調査対象人数とした。

注2. 大変満足=1, やや満足=2, どちらでもない=3, やや不満=4, 大変不満=5、として計算した。なお、回答項目には「分からない」も含まれているが、当該回答は平均値の計算の際には除外した。

まとめると、Zhao (2001) などが指摘したように、農民工に対する都市部の差別は変わらず認められるものの、当該データの外資企業の農民工では、新たな傾向が認められた。若年で、

就学年数も相対的に長めであっても農民工が国有企業で働くことは無いに等しいといえるが、1999年頃からは都市者（平均従業員数748.0人）に比べて小規模の外資企業（同290.3人）で就業する機会が生じた。彼（女）らの勤務時間などの労働条件は、上海者に比べて低いものの、他の企業形態の農民工に比べると都市住民に近いほうであり、またそれに応じて高い賃金総額が支払われている。1999年以降の後発的な小規模の外資企業にとっても、就学年数が長く潜在的に高いスキルをもつ若年層の農民工は雇用の対象であり、母国の賃金よりも低い現地では高めの賃金で獲得していったと考えられる。

なお近年、多様化する農民工の区分については、①第一世代の農民工、②新世代の農民工〔「80後」(1980年代生まれの人)以後生まれの農民工〕、加えて今後増大するであろう④農民工2世〔第一世代の農民工の子どもで、都市戸籍保有者とは異なる待遇を受けながらも、都会で成長した世代。嚴(2010, 補論1)がある〔石塚:2011a〕。

#### 4. 工業部門データ、および相対的生産性

##### 4.1 工業部門データ

分析に主として用いるのは、国家統計局『中国工業経済統計年鑑』の1999年から2009年調査の31省市区のマクロデータである。対象企業は、年間売上高500万元以上の「規模以上」の工業部門に属する。既述のように、当該産業は農民工が工場労働者として就業するのに一般的だからである。同統計は、1997年以前は企業の定義が異なり、調査対象を郷および郷以上の工業企業としていたため、以後との間に連続性がない。また、2010年および2011年はデータが公表されていない。東部、中部、西部は、一般的な区分に準じており（本稿図3-2）、珠江デルタは広東省のみ、長江デルタは上海市・江蘇省・浙江省の数値を合計する。

本稿の分析では、特に外資企業に焦点を当て、内資企業と比較して、中国労働市場への影響を探る。第2次産業が中国のGDPに占める割合は、1978年（1745.2億元、47.9%）から2012年（235162億元、45.3%）まで、常に40%超で推移してきた。すなわち、中国の経済成長に一定程度の影響力があるといえる〔『中国統計年鑑』（2013年版、表2-1、表2-2）〕。また当該統計だけが、外資企業と内資企業を分けて時系列で詳細に、国家統計局が公表している唯一の統計である。

留意点としては、2004年は当該調査は実施されているようではあるが、『中国工業経済統計年鑑』（2005年版）は刊行されていない。毎年、同調査が転載される『中国統計年鑑』（2005年版）の工業部門によると、2004年調査の結果データとして、外資企業の付加価値額、および両企業の固定資産額は31省市区合計値のみが得られ、工業全体および工業外資の固定資本原価、工業外資の付加価値の数値が得られない。したがって、2003年度の総計から2004年度の総計への増加率を一律に、各省市区の加工値として割り当てて筆者が算出する。特に2004

年の31省市区の資本取得原価は、31省市区の2003年の各「固定資産原価」に2004年の合計値の増加率を乗じて計算する。また2008年以後、国家統計局は全国合計値および各省市區別値のいずれも工業の付加価値額を公表していない。したがって生産高を加工して代入する<sup>(7)</sup>。

加えて、賃金データは、同調査では得られないため、工業に限定しないが、外資と内資を分けて掲載されている『労働統計年鑑』の数値を用いる。また全ての金額データは、付加価値額はGDPデフレーター、資本額は固定資本購入価格指数、賃金は消費価格指数を用いて、1999年基準で実質化する。基礎統計表は、表4-1にまとめる。

表4-1 基礎統計表

変数名	内容	単位	平均	標準偏差	サンプル数	出所	備考
f_Labor	工業の年間平均雇用者数(外資)	万人	4.85	1.26	341	『中国経済工業統計年鑑』	
i_Labor	工業の年間平均雇用者数(内資)	万人	4.85	1.26	341	『中国経済工業統計年鑑』	
f_Wage	年間平均賃金(外資)	元	9.78	0.37	341	『労働統計年鑑』	国民消費価格指数で実質化(1999年基準)
i_Wage	年間平均賃金(内資)	元	9.78	0.37	341	『労働統計年鑑』	国民消費価格指数で実質化(1999年基準)
ln Y	工業の付加価値	億元	7.28	1.37	341	『中国経済工業統計年鑑』	GDPデフレーターで実質化(1999年基準)
Kpt1	工業の資本	億元	4207.29	3470.57	341	『中国経済工業統計年鑑』	固定資産取得原価を、工業品在庫価格指数で実質化(1999年基準)し、減価償却率を年5%とする。
d_year	年次ダミー	—	4.51	2.30	341	—	1999=1 ~ 2009=11
d_East	東部地域ダミー	—	0.36	0.48	341	—	(*ベースカテゴリー
d_Center	中部地域ダミー	—	0.26	0.44	341	—	=西部地域)

#### 4.2 工業部門における外資企業の貢献

工業部門における外資企業が各地域でどのように貢献してきたかを、経済の2要素である労働および資本の生産性により検討する。図4-1は労働生産性、図4-2は資本生産性、図4-3では資本労働比率を、外資の数値を内資で除して用いる。したがって、数値が1より大きければ外資のほうが内資よりも高いことを意味する。

図4-1の相対的労働生産性をみると、概ね一貫して外資企業の労働生産性のほうが内資企業よりも高い。但し、当初は外資企業の優位性が突出していたが、2005年までに両企業の生産性格差が珠江デルタ地域を除いて1超から1.5程度に縮小している。しかし珠江デルタのみは、1999年で既に1.1で格差が小さく、2002年には内資企業の労働生産性が外資企業を僅かに上回った後、2005年以降はその傾向が定着している。また長江デルタも2005年以降は概ね1で、外資企業と内資企業が同程度の労働生産性を達成していることが分かる。

図4-2の相対的資本生産性は、1999年当時はいずれの地域でも内外差が殆どなかった。その後は、外資企業の相対的労働生産性の低下に伴い、相対的資本生産性は上昇しており、2009

年には外資企業の優位性の傾向が認められる。

図4-3を用いて相対的資本労働比率を検討すると、経緯に伴いいずれの地域でも乱高下したが、2009年には外資と内資企業の格差が概ね無くなってきている。特に2004年は二大経済地域を含むすべての地域で比率が高く、翌2005年には経済発展が東部に比べて遅れている中部で比率が高い。両年の「民工荒」（出稼ぎ者不足）問題に対応するため、特に労働生産性が高かった外資企業が構造転換を図り、特に工業部門では資本比率を上げていったことが考えられる。

図4-1 相対的労働生産性 (外資 / 内資)

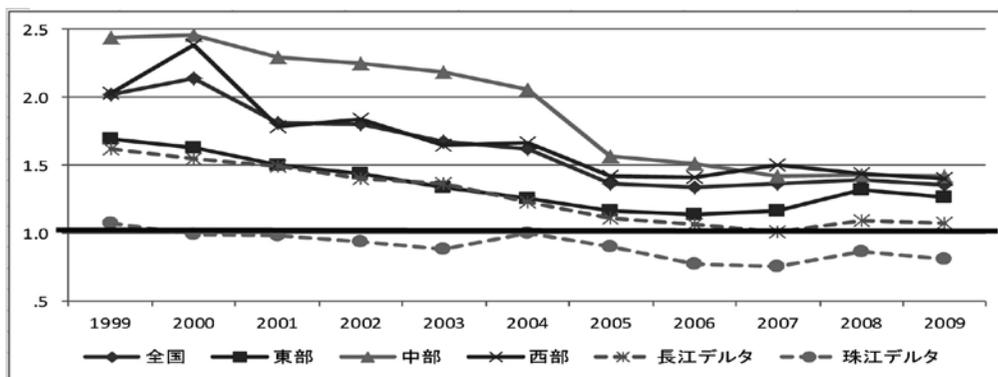


図4-2 相対的資本生産性 (外資 / 内資)

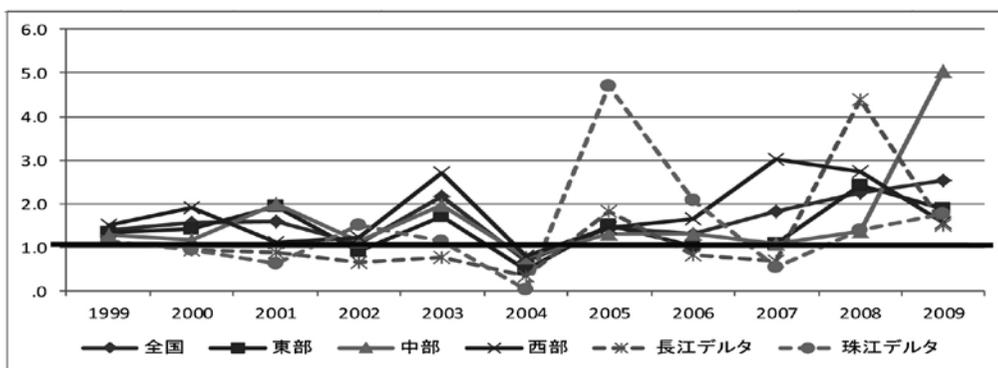
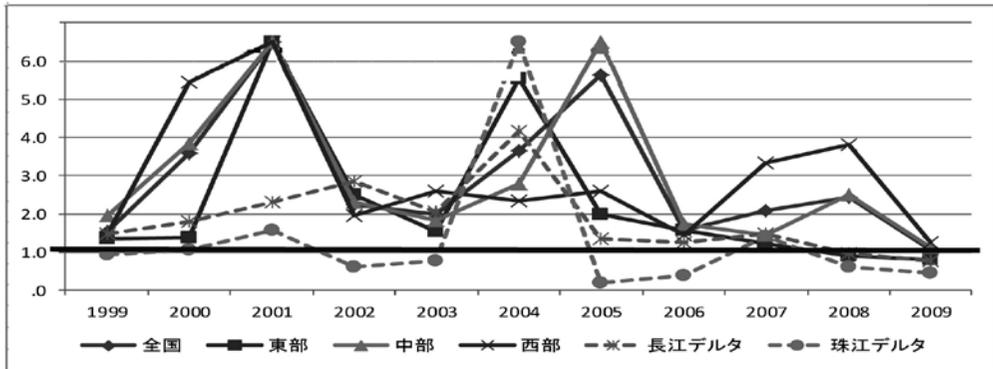


図4-3 相対的資本労働比率（外資 / 内資）



データ出所：国家統計局『中国工業経済統計年鑑』（各年版）。

注1：計算方法は、次のとおりである。労働生産性は付加価値額を従業員数で除した数値、資本生産性は付加価値額を固定資産額（固定資産取得原価を減価償却率5%として計算）で除した数値、資本労働比率は固定資産額を従業員数で除した数値。各年および各変数の31省市自治区データを用いて、筆者が各地区別に計算した。

注2：珠江デルタは広東省の数値、長江デルタは上海市・江蘇省・浙江省の数値の合計を用いた。

## 5. 工業部門における外資労働・内資労働・資本の、代替・補完関係の推定

本章では、外資工業部門の雇用、内資工業部門の雇用、資本の相互関係に関して、推定モデルを示し、前章の工業部門データを用いて地域別および期間別の実証分析をおこない検討する。

### 5. 1 推定モデル

工業部門における3つの生産要素の代替・補完関係を推定モデルは、次のとおりである。

外資労働  $X_1$ ・内資労働  $X_2$ ・資本  $X_3$ は、一次同次の生産関数：

$$Q = f ( X_1, X_2, X_3 ) \quad (式 5-1)$$

に従う。さらに Translog 生産関数で特定化すると、

$$\ln Q = \ln a_0 + \sum_{i=1}^3 a_i \ln X_i + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^3 \gamma_{ij} \ln X_i \ln X_j \quad (i, j=1, 2, 3) \quad (式 5-2)$$

となる。ここで、 $a_0$ 、 $a_i$ 、 $\gamma_{ij}$  は技術関係を表す係数である。

$X_1$ および $X_2$ のコストである賃金を実質生産要素価格とし、完全競争市場を仮定すると、生産量に対する生産要素  $i$  のコストシェア

$$S_i = \frac{\partial \ln Q}{\partial \ln X_i} = a_i + \sum_{j=1}^3 \gamma_{ij} \ln X_j \quad (式 5-3)$$

であるためには、

$$\gamma_{ij} = \gamma_{ji} \quad (\text{式 5-4})$$

が満たされなくてはならない。Translog 型の生産関数を仮定した場合の補完の弾力性の定義は、

$$C_{ii} = \frac{1}{S_i} \left[ S_i - 1 + \frac{\gamma_{ij}}{S_i} \right] \quad (\text{式 5-5})$$

$$C_{ij} = \frac{1}{S_j} \left[ S_j + \frac{\gamma_{ij}}{S_i} \right] \quad (\text{式 5-6})$$

である。式5-4を制約条件として式5-3を SUR 分析 (Seemingly Unrelated Regression、見かけ上、無相関な推定) をおこない、得られた係数とコストシェアの推定値を式5-5と式5-6に代入することで、Hicks [1997] の補完の偏弾力性の値を導出できる<sup>(8)</sup>。

## 5. 2 推定結果

まず、表5-1および表5-2の読み方について説明する。表5-1は、式5-3のシェア関数を用いて、S1を外資工業部門労働コストシェア、S2を内資工業部門労働コストシェアとする連立方程式を、SUR で推定した結果である。その際、式5-4の帰無仮説を Wald 検定で推定した。

本稿の推定には、Stata (Ver.12) を用いた。その結果を、表5-1の各モデルの最下段に記した。検定の結果は、西部、長江デルタ、珠江デルタ以外は有意に棄却されたので、次節の結果の検討では有効な地域に限定しておこなう。推定は、地域別および期間別<sup>(9)</sup>にもおこなった。

また表5-2は、生産要素間の代替・補完関係を明らかにするため、表5-1の数値などを用いて式5-5に代入して Hicks の補完の偏弾力性を導出したものである。推定結果を読む際、 $C_{ii}$ 、 $C_{ij}$  が負であれば生産要素の関係が代替的、正では補完的であることを意味する。またこの関係は数値が大きいほど強く、小さいほど弱い。

次に、表5-2の結果を用いて検討する。外資労働と内資労働はすべて統計的に有意に負の値であるので代替関係にあるといえる。また、外資労働と資本、および内資労働と資本は、すべて有意に正なので補完関係が成立している。すなわち外資労働と内資労働は中国の就業者を取り合う関係である。但し時期区分をしてみると、1999-2004年には-3.630で両者の代替度が大きかったが、2005-2007年には-2.308、2008-2009年は-0.651で代替度が小さくなっている。杜・石塚 [2013] によると、この間、工業部門でも内資企業、特に国有企業が就業者を大幅に減らし続けているが、内資企業でも民間企業の就業者は増えているという。だが、資本も考慮して代替・補完関係でみると、外資労働と内資労働は代替的であるが程度は小さくなる傾向があることが分かった。つまり当初は外資企業と内資企業の雇用は競合していたが、最近ではすみ分けができつつあるということかもしれない。

地域別に比較すると、東部地域は、外資労働と内資労働の代替の程度が-1.668で相対的に低

く、労働需要が高いため競合度が低いといえよう。但し、外資就業者数や農民工も多いうえ、2003年から2009年でみた外資就業者数の増加率は特に長江デルタに相当する省ではおよそ5倍に上る省もある（本稿の図3-2）。したがって、代替の程度は必ずしも高いとはいえないが、労働市場全体に及ぼす影響は大きいと考える。一方、外資労働と内資労働の代替の程度が-4.505で最も大きいのは中部地域である。中部は、2003年から2009年でみた外資就業者数の増加率がおよそ3倍に上る省が4省あり増加率が高い（図3-2）。したがって規模は東部に劣るものの急速に外資労働への代替が進んでいるといえる。

また外資労働と資本は、すべてのケースで統計的有意に補完関係が成立している。時系列でみると、2008年の世界同時経済金融危機後には急激に補完の程度が相対的に低くなっている。地域別には、東部に比べて中部地域で程度が高い。

内資労働と資本においても、同様にすべてのケースで補完関係が成立している。全期間や時系列でみても、外資労働と資本の場合に比べて、一貫して補完の程度は低い。但し経済発展が進む沿海部の東部では、補完の程度が高くなっている。

表5-1 工業部門における外資労働・内資労働・資本の代替・補完関係のSUR 推定結果

	全体		時期区分		2005-2009年		2005-2007年		2008-2009年	
	31省市県、1999-2009年		1999-2004年		2005-2009年		2005-2007年		2008-2009年	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
	係数	係数	係数	係数	係数	係数	係数	係数	係数	係数
	t値	t値	t値	t値	t値	t値	t値	t値	t値	t値
In(内資就業者/資本)	0.071 †	-0.017 †	0.058 †	-0.024 †	0.053 †	-0.012 †	0.037 †	-0.016 †	0.011 †	-0.007 †
	22.976	-13.303	14.124	-15.853	9.985	-5.652	6.513	-6.302	4.985	-8.187
In(外資就業者/資本)	-0.017 †	0.025 †	-0.024 †	0.028 †	-0.012 †	0.021 †	-0.016 †	0.027 †	-0.007 †	0.008 †
	-13.303	26.499	-15.853	23.999	-5.652	14.076	-6.302	13.071	-8.187	14.298
定数	0.048 †	0.075 †	0.076 †	0.094 †	0.046 †	0.060 †	0.084 †	0.079 †	0.029 †	0.025 †
	10.823	35.329	10.801	32.151	8.044	20.143	12.116	19.694	14.308	21.701
サンプル数	329	324	178	174	151	150	91	90	60	60
Adjusted R-squared	0.504	0.642	0.421	0.818	0.181	0.517	0.018	0.693	0.197	0.737
S.E. of regression	0.049	0.023	0.042	0.016	0.049	0.025	0.037	0.024	0.010	0.006
Sum squared resid	0.796	0.163	0.304	0.046	0.349	0.096	0.123	0.051	0.006	0.002
Wald Test( $\gamma=12=\gamma 21$ )	6.524 ***		21.092 †		6.249 ***		33.847 †		6.390 ***	
	三大地域区分		中部		西部		二大経済地域		珠江デルタ	
	東部(沿海部)						長江デルタ			
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
	係数	係数	係数	係数	係数	係数	係数	係数	係数	係数
	t値	t値	t値	t値	t値	t値	t値	t値	t値	t値
In(内資就業者/資本)	0.060 †	-0.022 †	0.070 †	-0.010 †	0.068 †	-0.004 †	0.062 †	-0.035 †	0.064 †	-0.031 *
	12.903	-7.855	10.720	-4.144	14.081	-5.162	6.643	-5.663	4.893	-1.998
In(外資就業者/資本)	-0.022 †	0.039 †	-0.010 †	0.015 †	-0.004 †	0.008 †	-0.035 †	0.064 †	-0.031 *	0.073 †
	-7.855	15.557	-4.144	5.647	-5.162	13.330	-5.663	6.718	-1.998	3.883
定数	0.069 †	0.083 †	0.050 †	0.046 †	0.071 †	0.029 †	0.082 †	0.091 †	0.096 †	0.067 **
	11.398	21.771	4.510	7.085	10.704	15.454	6.807	11.837	3.503	2.070
サンプル数	121	121	88	88	120	115	33	33	11	11
Adjusted R-squared	0.355	0.550	0.493	-0.217	0.572	0.585	0.463	0.314	-0.047	0.018
S.E. of regression	0.046	0.030	0.055	0.006	0.047	0.004	0.046	0.030	0.036	0.045
Sum squared resid	0.248	0.108	0.258	0.003	0.263	0.002	0.064	0.026	0.010	0.016
Wald Test( $\gamma=12=\gamma 21$ )	3.368 *		32.183 †		1.597		0.792		1.939	

データ：国家統計局『中国工業経済統計年鑑』、但し賃金データは同『労働統計年鑑』、価格指数は同『中国統計摘要』。

注1. SUR (Seemingly Unrelated Regressions) で、本稿の式5-3の S1と S2を推定した。

注2. データの詳細は、本稿第4.1節に詳しい。

注3. †、\*\*\*、\*\*、\* は、各0.1%、1%、5%、10%で統計的に有意であることを示す。

表5-2 工業部門における外資労働・内資労働・資本の、Hicks の代替・補完関係

	全体 (31省市、1999-2009年)	時期区分			
		1999-2004年	2005-2009年	2005-2007年	2008-2009年
外資労働と内資労働	-3.007 †	-3.630 †	-3.148 †	-2.308 †	-0.651 †
外資労働と資本	3.589 †	3.445 †	3.729 †	3.277 †	1.859 †
内資労働と資本	2.095 †	1.693 †	2.261 †	1.576 †	1.169 †
	三大地域区分			二大経済地域	
	東部(沿海部)	中部	西部	長江デルタ	珠江デルタ
外資労働と内資労働	-1.668 †	-4.505 †	-1.353 †	-2.783 †	-0.957 *
外資労働と資本	2.987 †	4.919 †	3.200 †	4.046 †	3.244 †
内資労働と資本	2.404 †	2.171 †	1.771 †	2.458 †	3.425 †

データ：国家統計局『中国工業経済統計年鑑』、但し賃金データは同『労働統計年鑑』、価格指数は同『中国統計摘要』。

注1. 表5-1の数値を用いて、本稿の式5-6で、Hicks の補完の偏弾力性に基づき推定した。

注2. データの詳細は、本稿第4.1節に詳しい。

注3. †、\*\*\*、\*\*、\* は、各0.1%、1%、5%、10%で統計的に有意であることを示す。

## 6. おわりに

本稿で得られた知見を列挙する。①政府統計データによると、外資企業および外資就業者は、東部（沿海部）とりわけ二大経済地域である珠江デルタと長江デルタで突出しているという従来からの傾向は続いている。②長江デルタの主要都市である上海在住の就業者を対象とした戸籍別のマイクロデータを用いて、外資企業で働く外省戸籍者（原則として農民工）の特徴を、上海戸籍者と比較する方法で検討した。外資企業の外省者は、予想通り、勤務先の企業規模が小さく、勤務時間は長く、労働契約は短い、予想に反して、月収は相対的に高いことが導出された。1999年以降の後発的な小規模の外資企業にとっても、就学年数が長めで潜在的に高いスキルをもつ若年の農民工を対象に、母国の賃金よりも低い現地では高めの賃金で獲得していったことが考えられる。

実証分析の結果によると、③外資企業の労働者と、内資企業の労働者は一貫して代替的であるが、時系列でみて程度は逡減している。当初は外資企業と内資企業の雇用が競合していたが、最近ではすみ分けができつつあると解釈できる。④外資労働と資本は補完関係が強く成立しているが、程度は逡減傾向にある。⑤内資労働と資本も補完関係にあるが、外資労働と資本の関係に比べて程度は低い。国内企業は、国有企業などの政府保護的な企業も多く、民間企業も含めて企業数も多く個々の企業で経営方針も多様であり、総合的にみると補完の程度が低いことが考えられる。

⑥地域別にみると、経済発展が顕著な東部地域は、現在でも農民工雇用の中心であることに変わりはない。だが、従来の労働偏重的な傾向は認められるものの、外資企業を中心に資本偏重的傾向がいくらか強まっており、内資企業でも同様といえる。最近では外資労働と内資労働の代替の程度が低くなり、共存傾向が認められる。一方、政府が経済成長を進める中部地域では、外資企業就業者の増加率が高い。外資労働と内資労働の代替の程度が最も大きく労働偏重性が強まっており、規模は東部に劣るものの急速に外資労働への代替が進んでいる。補完関係にある外資労働と資本の程度は、中部地域で突出して高い。同様の関係にある内資労働と資本の程度は、東部に比べて低い。

まとめると、工業部門における外資企業の雇用は、内資企業および資本との関係や地域性などに注目した分析の結果、変化していることが明らかになった<sup>(10)</sup>。1990年代の終わりには、中国政府の外資優遇政策もあり、特に東部の労働集約的な外資企業が雇用を吸収していくかたちで、内資企業や中国経済の成長を牽引する一助となった。しかし、2004年頃の「民工荒」や2008年夏の世界同時経済金融危機などを経て、外資・内資企業別の雇用や資本との関係が変化して、中国市場および労働市場の構造が変容してきた。特に国有企業において改革が進んで就業者をスリム化したことなどの結果、内資企業も労働生産性を従来よりも高めることができた。一方、外資企業も、安価な就業者の獲得が困難になっていく代わりに中国内需が拡大し、外資優遇政策も原則として撤廃され最低賃金も引き上げられて、他の国に比べて中国農民工の優位性は薄れ、資本生産性を高めるようにシフトしていったと考えられる。

特に東部の労働市場が発展し、内資労働者や資本との関係が時系列でみて安定してきているといえ、内資企業と外資企業とのすみわけができてきたのではなかろうか。一方、中部地域において、外資企業就業者の増加率が高く、外資労働と内資労働が競合しており、労働集約的な産業における雇用創出が認められる。但し、外資企業の環境も変化しており、外資労働と資本の補完の程度が高い傾向がある。政府の内陸部の雇用政策効果も背景の一つとして、中部で新たな雇用が拡大し始めていると考えられる。

今後、中国進出を新規計画したり維持していこうとする外資企業にとっては、東部は一定の資本の蓄積があり、既に経済成長の経験があるという意味で相対的に安定的な市場と捉えられえが、他の要件を一定とすると労働コストが高い状況は続くと考えられる。また中部では内資企業と競合しながら、東部に比べて割安の労働を確保できる可能性がある。

特に外資企業は、内資企業に比べて、資本の増強を伴いつつ雇用も拡大することが効果的といえる。一方、中国では最低賃金も上昇しており、外資企業は東南アジア諸国などにさらに安価な労働力を求める傾向も認められる。然しながら、多様化する農民工や、特に若年女性の農民工が、中国の労働市場の一部を占めていることに変わりはない〔本稿3.2; 巖 (2010) ;

石塚 (2011b)]。

本稿のマイクロデータ分析は全産業の就業者を取り上げたが、実証分析では工業部門を対象に実証分析をおこなった。今後、中国で進む「サービス経済化」<sup>(11)</sup>を考慮すると、第3次産業の就業者を対象とする分析を課題としたい。

#### 注：

<sup>(1)</sup> 「中国リスク」とは、中国において外資企業が経済活動をおこなう際のデメリット部分をいう。一般に1989年の天安門事件に始まるとされ、特に日系企業を対象とするものに2005年の反日運動、2012年の日系企業の破壊行為などがある。

<sup>(2)</sup> 2011年12月の中国労働市場国際大会（於：日本・東洋大学）において筆者は、外資企業の雇用に関して企業形態の違いに重きを置いて分析した、杜・石塚 [2013] の基になる論文の報告をおこなった。この際、座長の厳善平氏から、農民工を取り上げる場合は地域性も考慮した分析も重要ではないかという指摘があり、本稿の分析の折に参考にした。

<sup>(3)</sup> 本調査の詳細は、厳 [2010] に詳しい。

<sup>(4)</sup> 「三資企業」とは、中国以外の国の企業が出資して中国で法人を設立したものであり外資企業と置き換えて検討する。三資企業には、合弁、合作、および独資の3種類の出資方法がある。「合弁」とは中国企業との共同出資で有限会社を設立する形態であり、「合作」とは単に土地を利用させてもらうなどで実質的な独資であり無限責任であり出資比率によって権利、利益配分、および義務の割合が決定され、「独資」は完全外国企業が出資し経営する形態である。

近年、独資が可能な業種が規制緩和に伴い増えたことにより、独資による外資進出が増加している。

<sup>(5)</sup> 農村人口および農村就業者は『中国農村住戸調査』、農民工は『中国農村統計年鑑』に基づく。

<sup>(6)</sup> 中国では、最低賃金が上昇するのに伴い、市場賃金が上昇している。背景には、所得格差は正、ストライキや、物価上昇がある。

<sup>(7)</sup> 同統計書の2012年版で、2011年調査の結果データが公表されたが、途中のデータがないので、本稿では2009年までの分析とした。

<sup>(8)</sup> SUR 推定モデルについては、山口 [2011] が詳しい。

<sup>(9)</sup> 2004年は本文で既述のように「民工荒」により就業者不足が問題視され、2008年は世界同時経済金融危機があった。両年共に、外資企業および内資企業の生産面に強く影響したと考えられるため、前後で時期区分した推定もおこなった。

<sup>(10)</sup> 他に、中国労働市場のメカニズムの変化を、女性就業の視点から分析した研究として、石塚 [2010;2014] などがある。

<sup>(11)</sup> サービス経済化とは、第3次産業の就業者が全就業者の半数を超えた状態をいう。経済発展に伴い達成されるものであり、先進諸国はいずれも過半数である。中国では、農業を中心とする第1次産業従業者が33.6%で全体のおよそ3分の1と高く、第3次産業従業者は36.1%でサービス経済化には至っていない [国家統計局『中国統計年鑑』(2013年版,表4-1)]。

## 参考文献

### <日本語文献>

石塚浩美：中国労働市場のジェンダー分析－経済・社会システムからみる都市部就業者－、勁草書房、2010.

石塚浩美：書評「嚴善平著『中国農民工の調査研究－上海市・珠江デルタにおける農民工の就業・賃金・暮らし－』、晃洋書房、2010」、日本労働研究雑誌、611、労働政策研究・研修機構、2011a、pp.75-78.

石塚浩美：中国男女の就業に関する通説の検証と、若年女性農民工、中国経済研究、14、中国経済学会、2011b、pp.46-58（中国経済学会第10回全国大会・全体パネル討論報告）.

石塚浩美：日本・中国・韓国企業におけるジェンダー・ダイバーシティ経営の実状と課題－「男女の人材活用に関する企業調査（中国・韓国）」605企業の結果－、RIETI Discussion Paper、経済産業研究所、2014.

大島一二編著：中国進出日系企業の出稼ぎ者－実態調査にみるその意識と行動－、芦書房、2001.

魏後凱・賀燦飛・王新：外国直接投資の地域経済成長に与える影響、日置史郎訳：中国における外資企業の立地決定と公共政策、日本僑報社、2009.

嚴善平：農村から都市へ－1億3000万人の農民大移動－、岩波書店、2009.

嚴善平：中国農民工の調査研究－上海市・珠江デルタにおける農民工の就業・賃金・暮らし－、晃洋書房、2010.

杜進編著：中国の外資政策と日系企業、勁草書房、2009.

杜進・石塚浩美：外資企業の雇用創出、南亮進・牧野文夫・郝仁平編著「中国経済の転換点」第10章、東洋経済新報社、2013.

南亮進・牧野文夫・郝仁平編著：中国経済の転換点、東洋経済新報社、2013.

山口雅生：正社員と非正社員の代替・補完関係に関する計量分析、日本経済研究、64、日本経済研究センター、2011、pp.27-55.

劉徳強：外資政策の転換と外資企業の効率性、杜進編「中国の外資政策と日系企業」第4章、勁草書房、2009.

### <中国語文献>

杜进・石塚浩美：外資企業与雇佣創出、景文学・关权监译「东亚的刘易斯转折点：以中国为中心」、社会科学文献出版社、2013.

中国发展门户网站：2009年农民工监测调查报告、2010。（www.chinagate.cn）.

蔡昉：刘易斯转折点-中国经济发展新阶段-、社会科学文献出版社、2008.

< 英語文献 >

Du, Jin and Hiromi Ishizuka: FDI and Job Creation, Ryoshin Minami, Kwan S. Kim, and Fumio Makino edit.: *Lewisian Turning Point in the Chinese Economy: Comparison with East Asian Countries*, Palgrave Macmillan Ltd: UK, 2014.

Gao, Ting : Labor quality and the location of foreign direct investment: Evidence from China, *China Economic Review*, 16 (3) , 2005, pp.274-292.

Greene, W. H.: *Econometric analysis* (5th ed.) , New Jersey, Prentice-Hall, 2002.

Hicks, J.R.: Elasticity of Substitution Again, Substitutes and Complements, *Oxford Economic Papers*, 22, 1970, pp.289-296.

Knight, John, Deng Quheng and Li Shi: The Puzzle of Migrant Labour Shortage and Rural Labour Surplus in China, Department of Economics Discussion Paper Series, 494, University of Oxford, 2010.

Lin, Ping, Zhoumin Liu and Yifan Zhang: Do Chinese Domestic Firms Benefit from FDI Inflow? : Evidence of Horizontal and Vertical Spillovers, *China Economic Review*, 20, 2009, pp.677-691.

Meng, Xin and Nansheng Bai: How much have the wages of unskilled workers in China increased? : Data from seven factories in Guangdong, Ross Garnaut and Ligang Song eds.: *China Linking Markets for Growth*, 2007.

Roberts, Kenneth D.: The determinants of job choice by rural labor migrants in Shanghai, *China Economic Review*, 12 (1) , 2001, pp.15-39.

Sun, Haishun: Foreign investment and economic development in China: 1979-1996, Ateshead, Tyne and Wear, 1998.

Wu, Hsiu-Ling and Chien-Hsun Chen: An Assessment of Outward Foreign Direct Investment from China's Transitional Economy, *China Europe-Asia Studies*, 53 (8) , 2001, pp.1235-1254.

Wu, Xiaodong: Foreign direct investment, intellectual property rights, and wage inequality in China, *China Economic Review*, 11 (4) , 2000, pp.361-384.

Zhao, Yaohui: Labor migration and earnings differences: the case of rural China, *Economic Development and Cultural Change*, 47 (4) , 1999, pp.767-782.

Zhao, Yaohui: Foreign direct investment and relative wages: the case of China, *China Economic Review*, 12 (1) , 2001, pp.40-57.

Zhang, Qing and Bruce Felmingham: The relationship between inward direct foreign investment and China's provincial export trade, *China Economic Review*, 12 (1) , 2001, pp.82-99.

会計基準が優良新興企業の企業統治に与える影響について  
～オーナー系新興企業からの考察～

International Accounting Standards and the Corporate Governance:  
A study on Family-Founded Venture Companies in Japan

倉田 洋  
Hiroshi Kurata

**Abstract**

From a viewpoint of the corporate governance, I studied how International Accounting Standards introduced in Japan, after Japan's Big Bang financial regulatory reform, have changed the Japanese listed companies, especially family-founded venture companies.

**1. 序論**

**1.1 研究の背景**

これまで新興企業の企業統治を株主サイドや企業経営の制度面から研究を行ってきたが、本稿では金融ビッグバン以降、我が国に押し寄せた会計基準が所有経営者に率いられた優良新興企業の企業統治に与えた影響について考えて見たい。

はじめに、かつて国際会計基準として70年代に端を発した欧州を中心に組成された IAS (International Accounting Standard: 国際会計基準)、一方米国でスタートした GAAP (Generally Accepted Accounting Principles: 米国会計基準) はそれぞれ覇を競ってきたが、1999年の欧州での単一通貨ユーロ導入および2000年以降に米国で続発したエンロンに代表される不正会計事件を省みて、会計制度の統一に向けて歩み出した。これらは2000年以降我が国にも会計制度の変革の波が迫り、時価会計や J-SOX による内部統制体制の確立、最近では国際財務報告基準 (以下、IFRS) の上場企業への適用を巡って議論が交わされているのも記憶に新しいところである。当時、筆者もこれら会計制度改革の中で経営サイドから会社経営の指揮を執っ

---

2013年9月19日 受理

てきたが、これら会計制度改革が新興企業にとって良い意味での変革を促したのかと考えると今でも疑問を呈さざるを得ない。先の論文（『優良新興企業と統企業治の一考察～日米を代表する企業の事例から』）では、企業経営の制度面（取締役会など）からの検証考察を行ったが、今般は会計制度面からの検証考察を行いたいと考えている。「会計制度」、さらに言えば「会計基準」こそが、それまでの日本的経営と言われた企業経営のあり方を変化させ、日本経済の低迷の要因の一つであると言えるのではないかと考えている。そしてこれらは、明日の我が国の成長ファクターである新興企業への経営にも影響を与え、成長を阻害する要因ではないかと考えてしまうのが、正直なところである。それでも、所有経営者による優良新興企業<sup>(1)</sup>は成長を続け、高いパフォーマンスを上げ続けているのも事実である。筆者はこれら企業が高いパフォーマンスを上げ続ける要因について、会計制度面からスポットを当て今般の研究を進めようと考えている次第である。

そこで、本稿ではこれらの2000年以降に会計制度改革が起こった背景とその内容について、さらに実際に新興企業にどのような影響を与えたのかを筆者の当時の新興企業で経営を行っていた経験を織り交ぜながら論ずることとしたい。

## 1. 2 研究の目的

本稿の構成は、まず90年後半以降日本にもたらされた会計制度の変革の波の背景とその歴史について述べ、それぞれの変革の中で日本企業、とりわけ新興企業に与えた影響を検証し、なぜこれらの阻害要因の影響をこれらの企業は受けなかったのかを論究したいと考える。最後に新興企業に対する会計制度のあり方についても言及したい。

なお、ここで本稿の中で使用するいくつかの単語について定義しておく。新興市場に上場している企業については「新興企業」とし、中でも創業者やその一族などが株式の50%以上を保有している新興企業の経営者を「所有経営者」として、一般的な意味で使われる経営者とは区別し、その経営所有者が経営する新興企業を本稿中では「オーナー企業」とした。

## 2. 日本の会計基準について

### 2. 1 歴史的経緯

日本の会計基準の中心となる「企業会計原則」は、戦後の民主化政策の一環として1949年に制定されたものである。その後、企業会計原則だけではカバーしきれない論点（連結財務諸表など）について、新たな会計基準が追加されていった。まず我が国で1996年から行われた大規模な金融制度改革（金融ビッグバン<sup>(2)</sup>）以降から最近までの国内会計制度改革の推移を以下の表2-1に示す。

表2-1 国内会計制度改革の推移

	出来事	企業経営への影響
1996年11月	橋本首相(当時)が金融システム改革(金融ビッグバン)を指示	
1997年11月	山一証券、北海道拓殖銀行が破たん	金融システム不安が拡大
1999年4月	連結重視の決算書に移行。支配力基準、キャッシュフロー計算書、税効果会計を導入	日本の会計基準への信頼性が低下したことへの措置
2000年4月	退職給付会計、金融商品会計を導入	
2001年7月	企業会計基準委員会(ASBJ)が発足	会計基準作りが民間に移行
2002年1月	金融庁の企業会計審議会が新監査基準を公表	企業継続リスク開示制度を導入
10月	金融庁がフットワークエクスプレスの粉飾決算事件で瑞穂監査法人に初の業務停止命令	監査の信頼性が大きく揺らぐ
2003年10月	りそな銀行が繰延税金資産減額で公的資金申請	繰延税金資産の過大計上が問題化
2004年4月	公認会計士・監査審査会が発足	監査に対する行政指導を導入
10月	コクド、西武鉄道株の持株比率に関する虚偽記載で堤義明会長が全役職を辞任	大株主の情報開示の透明性を強化
11月	メディア・リンクス、粉飾決算で社長が逮捕される	IT企業の売り空け高水増しが相次ぎ発覚
2005年4月	カネボウが2000億円を越す巨額粉飾決算を発表 固定資産の減損会計を導入	日本の株式市場への信頼が大きく揺らぐ
2006年1月	東京地検がライブドアの粉飾決算で堀江貴文社長を逮捕	投資事業組合による連結除外が問題化
4月	企業結合会計を導入	
5月	金融庁がカネボウの粉飾関与で中央青山監査法人に2か月の一部業務停止命令	企業の監査漂流化問題が発生
6月	東京地検がインサイダー取引容疑で村上ファンド社長を逮捕	ファンド規制強化策の端緒となる
12月	日興コーディアルグループで不正会計処理問題が浮上し、会長・社長が辞任	SPC連結外しが問題化
2007年2月	みずず監査法人が7月の解体を発表	
2008年4月	内部監査報告制度、四半期決算制度を導入	新興企業には負担増大
2009年6月	金融庁が12年を目途にIFRSの強制適用の是非を判断すると発表	強制適用に向け検討
2011年6月	自見金融相(当時)が強制適用時期の延期を表明。判断も13年以降とした。	早期の強制適用を見直し
2012～13年	適用の判断時期を先送り	強制適用は当面見送り

(筆者作成)

1990年代後半の会計基準の追加(あるいは改正)は、主に会計基準の国際的調和という観点に基づくものである。いわゆる金融ビッグバンの一環として「会計ビッグバン」とも呼ばれる会計基準の大改正であった。会計ビッグバンとは、国際化・グローバル化の波に伴い、日本だけでなく国際的に通用する会計基準の認識が重要となって日本でも1999年度以降、連結会計、税効果会計、金融商品に関する時価会計、退職給付会計、合併会計などの分野で新基準が順次設定されたものである。

次に、2005年以降の追加改正は、新会社法の制定の影響によるものが多く、相次ぐ会計不祥事やコンプライアンス<sup>(3)</sup>の欠如などを防止するため、米国のサーベンス・オクスリー法<sup>(4)</sup>(SOX法)に倣って上場企業およびその連結子会社に、会計監査制度の充実と企業の内部統制報告制度<sup>(5)</sup>を定めた金融商品取引法や2006年度(2005年4月より適用)には減損会計が強制適用されている。さらに2007年以降、国際財務報告基準(以下、IFRS)<sup>(6)</sup>へのコンバージェンスへの動向<sup>(7)</sup>を巡って国内での議論が続いているのが現状である。

特にこれらの改正の中で、新興企業の経営へ大きな影響を与えたと考えられる金融商品の時価会計、税効果会計、減損会計、内部統制報告制度やIFRSについて、それらが企業経営に与えた影響について、次に述べてみたい。

## 2.2 主な国内金融改革制度

### ①金融商品に関する時価会計(1999年制定、2001年3月期より適用)

時価会計を導入した背景には、(1)90年代以降に資産価格が変動する金融商品を企業が多く保有するようになってきた(2)企業活動の国際化から、日本の会計制度を国際基準に統一することが必要になってきたことなどが挙げられる。

金融商品に関する時価会計とは、この基準が導入される以前は取得原価で評価していた株式や債券などの金融商品を、原則として決算期末における「時価」で貸借対照表(以下、BS)上に評価するルールを定めたものである。それでは企業が保有する株式を時価で評価計上することにルールが変更されたのは、「時価」情報がその企業の株主や投資家にとって役立つものであり、時価で保有する株式をBS上に計上することにより、決算期末での含み損益の状況が分かるからである。すなわち、時価会計の導入は企業の株主や投資家にとって、投資の意思決定を行う上で有益であり、大きなメリットがあったからだと考えられる。

### ②税効果会計(1999年制定、2000年3月期より適用)

税効果会計は、1999年に会計上の利益と法人税額がアンバランスになってしまうため、両者の整合性をとることを目的として日本に導入された『税効果会計に係る会計基準』に基づく、新たに導入された会計基準である。

税効果会計とは、会計上の利益と税務上の利益とに相違がある場合において、損益計算書の税引前当期純利益から差し引く形式で表示される法人税等の金額を会計上の合理的な金額に調整することで、損益計算書の最終利益である当期純利益を業績評価の観点から適正な金額に調整する会計のことである。

### ③減損会計(2003年制定、2006年3月期より適用)

米国では減損会計が普及していたが、日本ではまったく行われていなかったため、多くの資産が多額の含み損を抱えているとの問題が指摘されていた。そこで、会計ビクバンによ

る会計基準に国際化の流れの中で、特定の要件を満たす場合には2006年3月期から減損処理を強制適用することになった。

減損会計とは、「固定資産の減損に係る会計基準」の導入により、強制適用となった会計処理であり、資産の収益性が低下して投資額の回収が見込めなくなった場合、当該資産の帳簿価額にその価値の下落を反映させる会計処理のことである。

#### ④内部統制報告制度（J-SOX）（2004年制定、2009年3月期より適用）

表2-1にもあるとおり2004年に上場企業による有価証券報告書の不実記載の事件が相次いだため、財務報告の信頼性を確保するための内部統制の整備が急務とされ、2006年6月に制定された金融商品取引法において、内部統制報告制度が導入された。これは財務報告にかかる内部統制の有効性に関して、経営者による評価を内部統制報告書として提出し、これを公認会計士・監査法人によって監査することを義務づけるものであり、一般的にJ-SOXと呼ばれるものである。なお、J-SOXは米国SOX法の制定後の経緯等を参考にしながら作成されている。

内部統制報告制度（J-SOX）は、上場会社における外部報告用の財務書類の作成・報告に係る内部統制が有効に整備され、運用されているかどうかについて、経営者自らが評価・報告する制度であり2006年より導入された。この制度導入の契機となったのは、米国でのエンロン事件に端を発したSOX法の制定および当時日本でも過去に有価証券報告書の開示内容など証券取引法（現在の金融商品取引法）上の開示をめぐる不祥事が発生したことによるものである。これらの不祥事において「企業における内部統制が有効に機能していないのではないか」といった声に応えるためその企業の株主や投資家を保護することを主目的として、開示情報の信頼性を確保する目的で上場企業に強制適用されている。

#### ⑤IFRS（International Financial Reporting Standards、国際財務報告基準）

（2013年6月適用時期を見送り、日本版IFRSを検討中）

IFRSとはロンドンの国際会計基準審議会（IASB）が世界で統一し作成した会計基準のことである。2005年に欧州連合（EU）が域内の上場企業に強制適用し、現在までに100ヶ国以上が追随し、世界で最も普及する会計基準となっている。米国は自国の企業にIFRSの利用を認めていなかったが、2008年11月に2011年までに強制適用の是非を決定すると一旦発表した。

しかし、その後欧米間で主導権争いが起きた結果、2012年7月に強制適用の判断の先送りを発表している。この間、我が国も2009年6月に金融庁が2012年を目途に全ての上場企業への強制適用の是非を判断すると発表していたが、その後東日本大震災や経済界からの反発もあり、2011年6月に自見庄三郎金融相（当時）が早期の強制適用の見直しを発表し、2013年に入ってから金融庁が強制適用は当面見送る方針を発表している。

IFRSの特徴的な点は、①日本基準より時価会計主義を徹底し、保有資産や負債を時価評価し算出する包括利益の項目の開示を求めている点、②日本基準が細かい会計処理のルールを

定めている（細則基準）のに対し、IFRSでは「原則主義」を取り入れている点などが挙げられる。これらは誤解を恐れずに述べるなら、他の「会社を買収」して、その会社の「資産」や「負債」を解体し切り売りすることで、その利益を狙った投資家のための会計基準であり、IFRSを「アングロサクソン（英米）型金融資本主義会計」と見る向きもある。

### 2.3 新興企業の経営に会計基準が与えた影響

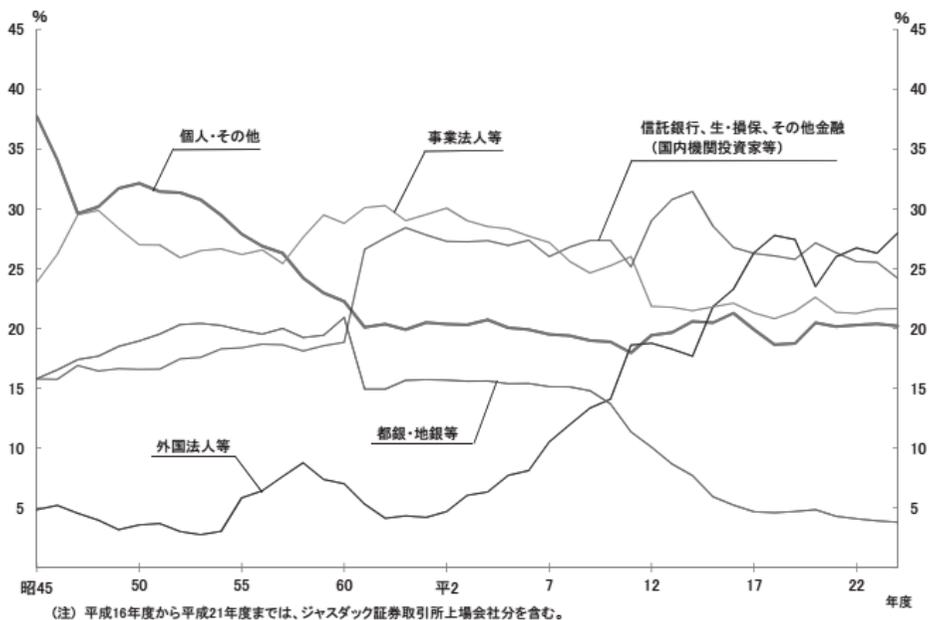
それでは、これらのわが国での会計基準の変更や新たな導入が新興企業に与えた影響について考えてみたい。

#### ①時価会計

時価会計が導入された結果として、企業サイドから考えて見ると同制度が導入される以前にメインバンクを中心として取引企業との間で行われていた株式の持ち合いは、銀行が90年代後半の不良債権処理やBIS規制達成のために持ち合い株の売却を進めたため、取引企業との株式の持ち合いが解消に向かった。メインバンクに代って台頭したのが外国人投資家でありその保有率は、1998年3月の13.4%から2011年3月には26.7%まで約10年余りの間に倍増した。

（図2-1参照）その結果として、これら外国人投資家が企業に求めたものは株主への利益還元であり、それを受けて企業は収益性重視の経営へ舵を切ることになった。

図2-1 株式保有状況の推移



（注）平成16年度から平成21年度までは、ジャスダック証券取引所上場会社分を含む。

出所 平成24年度株式分布状況調査の調査結果について（東京証券取引所）

## ②税効果会計

一方、上記の収益性重視の観点から言えば、税効果会計も収益性重視の経営を促す端緒となった会計基準であると言える。繰り返しになるが、税効果会計とは法人税額を企業活動に付随して発生する費用として扱う会計処理であり、実際に筆者は実務経験者として、また上場企業の決算分析を行う際に感じるごととして、企業財務会計上の利益と企業税務会計上の利益に差異があり決算数字、特にそれまで黒字決算であったものが税効果会計処理により突然当期利益が赤字になったり（しかしその詳細は税務申告書を見なければ判明しない）、その逆もあつたりと実際のところ分かりにくくなっていることを感じる。

経営者にとって税効果会計の下では、将来十分な利益を上げる見込みがあれば、繰延税金資産をどんどん計上できることになり、財務内容は良くなるが、逆に会社の業績が赤字になると繰延税金資産を取り崩すことになり、赤字に赤字を重ねる事態に陥ることなる。これはある種プレッシャーとして経営者にのしかかり、経営者は赤字にならないように毎期の決算において収益性を最優先し、例えばリスクのある事業への進出をあきらめ、ときに黒字を確保するために人員のリストラを行うなど、企業の将来性を捨て利益確保に走る近視眼的な経営に走る危険性を秘めていると言える。

## ③減損会計

減損会計は、会計基準の国際化の流れの中で固定資産の収益性の低下を財務諸表に反映させることを目的に導入されたものであるが、従来我が国ではもともと固定資産の時価評価を行い、その取得時の簿価と比べて損失が発生していた場合に損失計上という会計処理が一般的でなかったところに、損失計上を義務付けるルールが持ち込まれたものである。

減損会計とは、会社が保有する固定資産の店舗や工場、あるいは事業部などを一定のまとまりのある資産を資産グループとして切り出し、その資産グループ毎に毎期計画したキャッシュを生んでいるかを判定する（もし予定通りのキャッシュが上がっていなければその価値を減ずる、つまり減損処理する）もので、いわば企業決算に予想を盛り込んだものとも言える。

減損会計の導入により、あまり考えたくないが、心無い経営者があえて撤退や売却などの行動をせずとも、減損会計が認める一定のルールに従い損失を計上しなくてはならなくなったという表現が、時にいい訳として使えるというのが経営者サイドの本音と言えるのではないか。これは、従来新興企業にとって考えると、上場時に調達した資金で第二、第三の柱とする事業や企業をM&Aによる買収により行ったものの、買収時に計画した事業計画どおり、その事業や買収した企業がキャッシュフローを生み出さない時点で監査法人から即時の減損処理を求められ、場合によっては減損処理による特別損失額が本業で上げた利益額を上回り、本業部分の業績では黒字でも最終赤字に転落するという事態に陥ることもあると言える。現に筆者は以前にCFOを務めていたIT系新興企業（以下、A社）で上記のような経験をして

いる。

表2-2に示したのがそのときの決算であるが、経常利益までは黒字となっていたが、前期以前に買収した企業の業績が伸びず、時価評価を社内で行った結果として当初予定していたキャッシュフローの創出は将来期待できないと判断し、買収企業の企業価値として無形固定資産に計上していた約4億円の「のれん」を無価値（=0円）と評価し直して、約4億円の減損損失を計上し、当期純利益が赤字となったものである。仮に税効果会計および減損会計を適用しなければ当期純利益が1億円近い黒字となっていたはずであり、実際の決算とは5億円近い開きがあることがわかる。さらにこの時、筆者は複数の個人株主から電話等で本件決算内容の説明を求められ減損会計の経緯を説明したが、「訳のわからない決算処理」としてなかなか理解してもらえないかったことを思い出す。その意味からも株主や投資家にとって果たして投資家保護、透明性を高めた決算処理と言えるのか疑問が残る。

表2-2 減損・税効果会計の適用有無の企業決算の一例

A社		2009年度決算		(単位 百万円)
	減損・税効果適用あり	減損・税効果適用なし	会計基準適用有無の差	
売上高	7,703	7,703	0	
営業利益	160	160	0	
経常利益	162	162	0	
特別損失	406	0	-406	
(内 減損損失)	(406)	(0)	(-406)	
当期純利益	-370	97	467	

公表した決算

筆者作成

#### ④内部統制報告制度

内部統制報告制度については上場企業において、コスト負担の増加や社内作業など社内事務量の増加とそれに伴う製造現場や営業、販売の現場を巻き込み、制度が導入された2009年度は混乱を来した上場企業が多かったことが日経新聞による報道<sup>(8)</sup>で窺い知れるとともに、筆者も前述した企業でCFOとして内部統制体制構築の陣頭指揮を執っていたのでその実感がある。とりわけ新興企業にとっては厳しいものであった。というのも、まず内部統制に関する費用がそのまま上乘せとなり、コスト面で監査法人の監査費用が前年の3倍近く<sup>(9)</sup>となり、内部統制専門部署で新たな人員を採用したことによりコストがそのままに上乘せされたこと、監査法人の内部統制に関するコンサル内容はまさに朝令暮改で毎回指導内容が変わり、その

ため事務作業量は膨大なものとなった。

実際にそれだけのコストと時間と時間を費やしてそれに対する相応のリターンが得られたかと言えば、現在でも明確に否と回答せざるを得ない。他の新興企業からも悲鳴のような怨嗟の声が金融庁や経済産業省に届いたようで、金融庁は監査法人に対して異例の弾力的対応を求める要請を行った<sup>(10)</sup>ほどであった。その後もこの内部統制報告制度は色々な副作用を生じ、大手監査法人から監査費用の安い中小監査法人への交代<sup>(11)</sup>（筆者も内部統制への対応や監査費用を不服として監査法人を交代した）やこれらの重い作業負担や高コストを敬遠した「上場を目指すベンチャー企業」の激減<sup>(12)</sup>などを引き起こした。最近では、内部統制報告書の混乱は沈静化したのか、あまり報道等を見かけなくなったが、社内の不正を実質的に無くすことがなごりにされ、同報告書自体を形式的に作成するだけのものに成り下がっているとすれば、内部統制報告制度の有効性に疑問を呈さざるを得ない。

#### ⑤ IFRS

ここでは、IFRSを新興企業へ導入することの是非について述べる。当局をはじめとする関係機関はIFRS適用対象を全上場企業とする動きもあるが、IFRSは文字通り国際的な会計基準であるので、上場企業であり、かつグローバルにビジネスを展開する企業や資金調達を行う企業は積極的にIFRSを導入すべきである。一方で、新興企業に多く見られる日本国内にビジネスの場が限定されている企業や資金調達も国内に限定されている企業に対しては、国内に限定した会計基準を選択できる余地を残すのが妥当と考える。実際に、先行しているEU域内ではドイツ市場やフランス市場で、IFRSの適用が要求される規制市場と適用が強制されない非規制市場に分けて運営されている。また、内部統制体制導入の際と同様のことが繰り返される懸念、すなわち内部コスト負担増加の一方で組織や人材整備が追い付かず成長企業としての成長性が損なわれる可能性を否定できない。仮に、IFRSによる会計を行ったとして、国内でのビジネスが中心である新興企業にとっては、単に形式優先の財務報告書になるのであり、そこに実効性や有効性が伴っているとは言い難いのが現実である。むしろ、グローバルに事業展開し成長を遂げた新興企業が東証一部へ指定替えを果たした際には、IFRSを導入し名実ともに国際企業としての存在となる。その間、つまり新興市場にいる間はその準備期間としてIFRS体制に移行できる社内体制を整え、それが可能な新興企業を東証一部への指定替え対象企業とするとした方が、やる気のある新興企業経営者にはインセンティブとなると考える。

なお、2013年度より楽天がIFRSを適用することを発表<sup>(13)</sup>しているが、日本基準とIFRS基準（参考開示）で発表された2012年2月期決算（表2-3参照）は売上高（IFRSでは「売上収益」）、営業利益、当期純利益（IFRSでは正確には「親会社の所有者に帰属する当期利益」）は売上高で10%、営業利益で30%も金額が異なっている。もちろんこれはどちらも正しい決算数字で

ある。その一方で、投資家保護を謳ってはいるが、これを見て果たして日本の投資家はIFRS基準だけの決算情報開示となった場合に、その決算情報を納得して正確に決算内容を理解し、把握できるのか今から疑問を感じるのは筆者だけであろうか。

以上①～④まで、これまでにわが国での会計基準の変更や新たな導入が新興企業に与えた影響について見てきたが、どれも新興企業にとっては足枷となるものばかりと言っても過言ではない。

次章では、会計ビッグバン以降に導入された会計基準が日本企業に与えた影響について考えてみたい。

表2-3 楽天の2012年度決算の会計基準での比較

楽天 2012年度決算

日本基準	国際会計基準	基準の差
<b>売上高</b>	<b>売上収益</b>	
4,434億円	4,004億円	430億円
<b>営業利益</b>	<b>営業利益</b>	
722億円	500億円	222億円
<b>当期純利益</b>	<b>当期純利益</b>	
194億円	211億円	17億円

当社有価証券報告書および国際会計基準監査報告書より筆者作成

表2-4 楽天 企業概要

市場情報 東証ジャスダック市場  
 本社所在地 東京都品川区  
 事業内容 インターネットサービス  
 代表者 代表取締役会長兼社長 三木谷 浩史

業績推移(連結決算)

単位:百万円

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	249,883	298,252	346,144	379,900	443,474
税引前利益	44,531	54,890	62,301	68,267	71,514
当期純利益	-54,977	53,654	34,956	-2,287	19,413

当社有価証券報告書より作成

### 3. 日本企業と会計基準

#### 3. 1 日本の大企業と会計基準

これまで見てきたように、会計ビッグバンによる会計基準の導入により日本の大企業はそれまでの「株式の持ち合い」、「終身雇用」、「年功序列」といった安定成長を目指す経営から、株主が会社に望むこと、つまり短期間で株価を上げて、利益を確保し配当を出すという「収益重視型の経営」に転換していった。株価を上げる経営とは、すなわち「利益を最大化する」ことであり、そのためには売上を伸ばすか、コストを削減するしか方法はなく、経営者たちは短期間でそれを成し得る方法として、昨今の不況下では、後者つまり「コスト削減」を選択せざるを得なかった。結果として、短期間で効果の出る方法として行われたのは人員削減や賃金カットそして設備投資の抑制であった。

しかし、この方法は一時的かつ短期的には利益を上昇させるものの、長期的には企業の戦力低下を招くことになる。将来の利益確保のためには先行投資が必要であり、そのための人員を必要とするがそれが出来なくなっていた。当然ながら、そうなると業績は下降し株価は下がるが、その時には上記にそれを要求した株主は他の投資対象を求めて既にいなくなっている（他社の株主となっている）という構図である。前述したが株式持ち合いが解消され受け皿となった外国人投資家、機関投資家、デイトレーダーと呼ばれる個人投資家たちが興味を持つのは企業価値や経営戦略よりも、短期売買のための株価の動きであり、企業の半期や1年程度の成果である。

日本企業をこれら収益性重視の経営に転換させたのは、すでに述べた会計ビッグバンにより導入された時価会計や減損会計である。しかし、結果として時価会計に伴う四半期決算制度は経営者を近視眼的に変化させ、減損会計はその減損リスクが経営者の投資意欲を削ぎ、会計処理にも税効果会計に見られるような見積り要素を入れその正確性を失わせるなど導入の効果が疑問を抱く結果となっている。一方、税効果会計もすでに述べたが決算書を分かりにくいものとした。それまでは当期純利益は同税引き前利益より法人税分として約40%分を差し引けば大方の予想はついたが、税効果会計導入以降は上場企業によって開示される財務諸表はそうはなっていない決算が多く、分かりづらくなっているケースが散見されることも付け加えておきたい。

#### 3. 2 オーナー系優良新興企業と会計基準

それでは、これまで研究の対象としてきたオーナー系優良新興企業ではどうであったろうか。優良新興企業の所有経営者はいかにこれら会計基準の足枷をもつともせず、高い業績パフォーマンスを残し得たのか考察してみたい。

まず、これまでに挙げた会計基準による足枷を整理してみると、①新たなコスト負担、②事

務負担、③人材不足、④スピード低下、⑤減損リスクを考慮し長期的視野に立った投資が行えない、の5つに代表されると考える。

ここでは、筆者の経験をベースに述べてみたい。最初に言えることは、①～③の問題については、これまでに見てきたオーナー企業では業績が良いため、強い財務体質を背景に人材を補強するなどしても、新たなコスト負担は吸収できたものと考えられる。実際、先に述べたが内部統制報告書が導入され本格運営された2009年には前述した筆者の企業でも内部統制分野の人材が足りておらず、一方で上場企業としての責務は果たすことは必須条件であるため、コスト負担はある程度目をつぶり人材補強を行うなどして難局を乗り切った。④のスピード低下については、ある一時期においては営業活動を止めて、例えば内部統制体制構築時には全社を挙げて内部統制報告書で必須とされている文書化<sup>(14)</sup>に取り組んだ。その結果、社内に一体感が醸成され、各業務プロセスを文書化による可視化を行ったことで、それまでの属人的なやり方や会社の規模にそぐわないプロセスなどがあぶり出され、それらが一部で業務遂行の改善に寄与したメリットもあった。しかし、何と言っても所有経営者による企業の在り方としては、その間でも新事業への進出や企業買収など決断を要する場面において、意思決定のスピードが鈍ることは無かったことが挙げられる。ここが専門経営者との大きな違いであろうし、社員もそこは割り切って所有経営者に決断を求めている。

次に、⑤減損リスクを考慮した場合、長期的視野に立てないということも一般的に考えられるが、これも高い株式保有率を背景とした所有経営者によるオーナー企業の在り方として、外部の声をそれ程気にせず、長期的な視点から経営判断を行うことが可能であり、前述したとおり即断即決（もちろん取締役会決議など上場企業としての必要な意思決定手続きは踏んだ上ではあるが）に近い形で進んでいた。この点についてはワンマン経営による弊害や企業統治が不十分との指摘もあろうが、筆者のこれまでの調査研究<sup>(15)</sup>から所有経営者の企業統治の自律的な規律づけはなされていると考えることができるため、巷間懸念される私腹を肥やすなどの不祥事などのリスクは極小化されると判断するのが妥当であろう。むしろ、内部昇進型経営者の保身的な事なかれ主義の経営の方が、企業にとってダメージが大きいとも言える。

さらに、所有経営者に率いられた優良新興企業が長期的視野に立ち事業を進めた他社の例としてIT企業のサイバーエージェントの藤田晋社長が社内の反対を押し切りながら進め花開いた「アマーバピグ」事業<sup>(16)</sup>や同じくIT企業のミクシィ（当時社名は「イーマーキュリー」）であり、「Find Job」というネット上でアルバイト情報や転職情報の仲介を行うビジネスを中核としていた。）の笠原健治社長（当時）が同じく社内の反対を押し切って進めたSNSサイト「mixi」事業<sup>(17)</sup>などがあり、これらは所有経営者としての「オーナーシップ」と「長期的な視野」、「強いリーダーシップ」、「迅速な意思決定」が相俟って成せる経営スタイルであり、

オーナー企業の強みが発揮されたものである。

表3-1 サイバーエージェント 企業概要

市場情報 東証マザーズ市場  
 本社所在地 東京都渋谷区  
 事業内容 インターネットサービス  
 代表者 代表取締役社長CEO 藤田 晋

業績推移(連結決算) 単位:百万円

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	87,907	93,897	96,650	119,578	141,111
経常利益	4,507	4,347	9,225	14,114	17,146
当期純利益	1,030	1,268	5,498	7,327	8,522

当社有価証券報告書より作成

表3-2 ミクシィ企業概要

市場情報 東証マザーズ市場  
 本社所在地 東京都渋谷区  
 事業内容 インターネットサービス  
 代表者 代表取締役社長 朝倉 祐介

業績推移(連結決算) 単位:百万円

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	9,187	10,293	13,229	13,334	12,632
経常利益	3,787	2,675	2,989	2,107	2,629
当期純利益	1,946	1,309	1,382	749	1654

当社有価証券報告書より作成

#### 4. まとめ

##### 4.1 結論

本稿では会計ビッグバンによる会計基準の導入を通して、日本企業の経営の変化を見てきたが、前述したがまず言えることは、日本企業がそれまでの成長重視から株主重視の下に収益生成重視へ経営の舵を切り、利益を何が何でも出す経営体制へ大きく変化したことである。

それに伴い利益を出すためだけにリストラや賃金カットの形で人件費の削減を行い、結果として従業員たちはいつ職を失うかも知れないリスクにさらされ、将来の生活に不安を感じ多くの人が支出を抑制するという行動に出た結果、国内でモノやサービスが売れずデフレ不況を作り出してきた。新たな会計基準導入にデフレ不況の原因の一端が見て取れる。

その一方で、オーナー系優良新興企業はこれらの足枷をものともせず高い業績パフォーマンスを残しているが、それは経営と所有が一致しているオーナー企業であれば株主の声を気にすることなく、長期的視点で経営に取り組み、株主との利害が一致するため、無理な配当を迫られることなく将来に向けた投資を行える環境にあるからだと言えるのではないだろうか。経営者が株主からのプレッシャーから解放されると、利益を伸ばすために近視眼的なコスト削減のような安易な方法でなく、時間と労力をかけてより大きな利益を追求することが可能となる。これからのわが国の経済発展の担い手として新興企業に求められるのは、新たなビジネスモデルによる商品・サービスの提供による新たな需要の創出と言えよう。

さらに、IFRSの適用について述べると、現在日米両国で導入の是非を巡って議論がなされているが、IFRSはいかにもグローバルスタンダードのように報道されているが、金融資本主義に代表される英米の国家的戦略であり、「カネづくりに適した会計基準に過ぎない」<sup>(18)</sup>との意見もある。筆者もこれに同調するが、ものづくり立国である我が国にとっては、ここに来て米国がIFRS導入に慎重な姿勢に変化してきていることもあるが、当初前提とされた全上場企業への強制適用にこだわらず積極的に海外展開する日本のグローバル企業には導入を促す一方で、新興企業など国内でのビジネスが中心の企業に対しては、ドイツやフランスの株式市場に倣い導入を上場企業側の選択制<sup>(19)</sup>とすべきであると考ええる。

最後に我が国に言えることは、欧米流の基準を安易に模倣することの危うさを認識した上で、行き過ぎた株主重視の経営を是正し、企業経営者に余計なプレッシャー与える現行の会計基準の見直しを望んで本稿の結論としたい。

#### 4.2 今後の研究課題

今後の研究課題として、会計基準がオーナー企業の自律的企業統治に与える影響について、今後の会計基準の変動を見ながら引き続き調査研究することとしたい。

(注1) 株式保有割合50%以上かつROA10%の新興企業は19社（東証マザーズ上場企業174社）

	直近決算期				企業数合計
	ROA0%未満	ROA 0~5%未満	ROA 5~10%未満	ROA 10%以上	
株式保有割合50%以上	(赤字) 48社 35.6% 27.6%	42社 31.1% 23.9%	26社 19.3% 14.9%	19社 14.0% 11.2%	135社 100% 77.6% (全体に占める割合)
株式保有割合50%未満	(赤字) 24社 61.5% 13.8%	6社 15.3% 3.4%	7社 17.9% 4.0%	2社 5.3% 1.2%	39社 100% 22.4% (全体に占める割合)

2012年2月時点の東証マザーズ上場企業の有価証券報告書より調査

(注2) 日本で1996年から2001年度にかけて行われた大規模な金融制度改革のこと。

(注3) 企業が経営・活動を行う上で、法令や各種規則などのルール、さらには社会的規範などを守ること。

(注4) 米国でエンロン事件やワールドコム事件など1990年代末から2000年代初頭にかけて頻発した不正会計問題に対処するため制定されたもので、企業会計や財務報告の透明性、正確性を高めることを目的に、コーポレートガバナンスの在り方と監査制度を抜本的に改革するとともに、投資家に対する企業経営者の責任と義務、罰則を定めた米国連邦法のこと。

(注5) 一般に企業などの組織内部において、違法行為や不正、ミスやエラーなどが行われることなく、組織が健全かつ有効、効率的に運営されるよう各業務で所定の基準や手続きを定め、それに基づいて管理・監視・保証を行う内部統制のシステムのこと。

(注6) 国際財務報告基準（International Financial Reporting Standards、IFRS）とは、国際会計基準審査会（IASB、本部 英国ロンドン）によって設定された会計基準のこと。

(注7) 日本における動きとしては、2007年8月8日、企業会計基準委員会はIASBと会計基準の全面共通化を合意し、2011年6月までに日本基準と国際会計基準の違いを解消することを合意したことを正式発表した（東京合意）。さらに2009年6月には、日本の金融庁企業会計審

議会は「我が国における国際会計基準の取扱いについて（中間報告）」を取りまとめ、一定の要件を満たす企業に対し2010年3月期の年度から国際会計基準による連結財務諸表の作成を容認する方針を示した。これを踏まえ、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令」の公布が2009年内に実施された。

また、金融庁はIFRSを強制適用するかどうかを2012年に判断を決定するとの考えで、強制適用する場合は2015年または2016年に適用を開始するとの趣旨を示していた。しかし、国民新党の自見庄三郎金融担当大臣（当時）は「少なくとも2015年3月期についての強制適用は考えておらず、仮に強制適用する場合であってもその決定から5～7年程度の十分な準備期間の設定を行うこと、2016年3月期で使用終了とされている米国基準での開示は使用期限を撤廃し、引き続き使用可能とする」との見解を表明している。

(注8) 例えば、「点検内部統制元年」日本経済新聞、2009年3月19日付朝刊、「内部統制元年 課題を探る」日本経済新聞、2009年7月16日付朝刊

(注9) [倉田2011.2] pp.18-20

(注10) 「内部統制制度、監査法人は弾力的対応を」日本経済新聞、2009年8月28日付朝刊

(注11) 「監査法人の変更 大手離れじわり」日本経済新聞、2010年3月12日付朝刊

(注12) 「激減 IPO」(上) 日本経済新聞、2008年12月16日付朝刊

(注13) 「楽天、来期から国際会計基準に」日本経済新聞、2012年12月21日付朝刊

(注14) 内部統制では、主要な業務のプロセスの整備状況を明確にするため、文書化する必要がある。文書化の方法は、一般的に①業務フロー図、②業務記述書、③リスクコントロールマトリックス（RCM）を主要業務ごとに作成するが、営業、生産、販売など各分野の現場を中心に作成すること、プロセスが多岐に渡ることが多いため事務的な負担が高く、全社的な取り組みを強いられる。

(注15) [倉田2013.2] pp.5-12

(注16) [藤田2013] pp.224-290

(注17) 当時「mixi」を始めたのは笠原社長（当時）の個人的思い入れからであり、SNSサイトを維持するためのサーバーコストにFindJob事業から得られる収益のほとんどを充てていたので社員からは反対の声が絶えなかった。（本件については、筆者は笠原氏と面識があり、直接本人から聞いた話である。）

(注18) [田中2013] pp.137-138

(注19) [田中2013] pp.358-360

〔参考文献〕

- 金子智朗『日本基準とIFRSから考える原則主義会計力』、日本実業出版社、2011年
- 上林憲雄『変貌する日本型経営』、中央経済社、2013年
- 倉田洋『上場企業と非上場化～なぜ上場企業が非上場化の道を選ぶのか』、産業能率大学紀要、2011年2月
- 倉田洋『新興企業の統治構造と企業パフォーマンス～オーナーシップからの考察』、産業能率大学紀要、2012年9月
- 倉田洋『優良新興企業と企業統治～所有経営者への規律づけの考察』産業能率大学紀要、2013年2月
- 倉田洋『優良新興企業と企業統治の一考察～日米を代表する企業の事例から』産業能率大学紀要、2013年9月
- 田中彰夫・倉田洋『新興企業とコーポレート・ガバナンス～オーナー系上場ベンチャー企業からの考察』、産業能率大学紀要、2011年9月
- 田中弘『会計学はどこで道を間違えたのか』、税務経理協会、2013年
- 藤田晋『企業家』、幻冬舎、2013年
- 優成監査法人・株式会社 BizNext『欧州先行企業に学ぶIFRSの実務』、税務経理協会、2010年
- ロナルド・ドーア『誰のための会社にするか』、岩波新書、2006年



## 既存研究からみた異文化適応能力

### A Study on Intercultural Competence by Reviewing Published Literature

平田 譲二  
Joji Hirata

#### Abstract

It is a very difficult issue for Japanese companies to select the right staff for their overseas business due to the lack of intercultural competence. In this paper, the writer reviews some published literature in various areas so that he may find some tips to improve the competence.

The outcome shows two aspects. One is the factor of personal traits and the other is the environmental factor for the staff.

#### 1. 研究目的と方法

2001年12月に中国がWTOに加盟して以降多くの東アジア諸国の経済が発展する中で、日本企業を取り巻く環境が多様化してきている。こうした変化の一側面として少し粗い表現ではあるが、次のような状況が挙げられるだろう。すなわち、日本の大手企業が先進国や発展途上国の如何を問わず諸外国に進出し、同時に欧米などの先進諸国の大手企業が日本に進出していたのが20世紀の事業環境であったと言える。一方21世紀に入ると、大手企業のみならず中小企業レベルにおいても、日本企業が市場や生産拠点を求めて世界中に進出し、同時に欧米企業のみならず東アジア諸国の企業も市場や技術を求めて日本に進出するようになってきた。規模の大小を問わない日本企業の多くが、好むと好まざるにかかわらず外国企業や外国人と接触する機会が増えてきたと言える。

こうした国際的な企業活動の多様化につれて、海外での事業展開が未経験の日本企業や、外国人を従業員として採用した経験のない日本企業では、外国人と協働することの難しさがクローズアップされて来ている。中でも、海外拠点に日本人従業員を派遣する際に、どのような人材を派遣すれば現地での生活を安定的に維持し、業務を円滑に遂行して成果をあげることができるのか、という悩みを抱える企業の人事関連部署が多い。

本稿では、こうした実務家の抱える問題を「異文化適応能力とは何か」という問いに置き換えて、この問いに対する過去の研究者が導出した解を探索研究することを目的とする。このような目的であるために、過去の研究成果を整理・統合化するという作業は差し控え、出来る限り生の情報を導出することに留めたいと考える。

探索方法として、次のような手法を採用した。すなわち、日本企業が抱える問題への解の探索であることから、探索キーワードは日本語とした。インターネット検索エンジンである Google で「異文化」「適応」「適応能力」「異文化コミュニケーション」「異文化適合」「異文化適応」というキーワードによって論文検索を行った。この作業によって、加藤 [2009]、木村 [2009]、茂住 [2004]、竹内 [2012]、Yamada et al. [1994] の5本の論文が収集できた。また、国立情報学研究所が運営する日本語論文検索サイトである CiNii によって、前出と同じキーワード検索によって永井 [1999]、内藤 [2012]、田中 [2006] の3本の論文が収集できた。さらに、大手インターネット通販サイトである Amazon で、同じキーワードによって Black et al. [1999. 翻訳は2001]、牧野 [2002]、佐野ほか [1995]、Trompenaars et al. [1997. 翻訳は2001] の4冊の著作が入手できた。

以上の一次収集の8論文、4著作の内容を精査し、本稿が探索する異文化適応能力に直接的あるいは間接的に言及している記述部分が参考になっている論文・著作を、さらに二次的に収集することとした。

組織行動を専門領域とする永井 [1999] は、異文化への適応に関する研究が社会学、心理学、文化人類学、医学などの諸分野で取り上げられている学際的な研究テーマであると指摘しているが、本稿が収集できた文献では経営学、社会心理学、教育学、医学領域をカバーしている。なお、以上の方法で収集した論文・著作は、すべて本稿の参考文献として文末に記載している。

また結論を先取りするならば、一次収集文献と二次収集文献の内容精査から、外国人による研究においては、米国の企業コンサルタントである J. Stewart Black [1999が2件、1991] が執筆に関与している研究体系が、本稿の目的に近い解を提示している。また日本人研究者によるものとしては、社会心理学者の山岸みどり [1997, 1995, 1992] が関与している研究体系が本稿の目的にさらに近い解を提示していることが判明した。

## 2. 異文化について

### 2.1 異文化適応の諸断面

国や地域によって文化が異なっている、と感じることは多くの人々がごく一般的に経験することである。さらに、人がある社会集団やその成員に対して、非合理的で根拠のない理由によってある程度強固で感情的な、そして非好意的な態度をもつことがあるが、これが「偏見」と呼ばれるものである〔川端 1995〕。

人は程度の差はあるものの、異文化に対して何らかの偏見をもっていることが一般的であり、異文化との接触体験によって、自らの考え・行動・感情の、それまで疑ったことがなかった前提である価値観や態度・行動様式・感覚などを、調整しなければうまく対応できない事態が状況に応じて起きることになる〔渡辺 1995〕。

対人コミュニケーションに関する研究では、一般にメッセージの7%が言語によって伝達される。また、38%がイントネーションなどの準言語、そして55%が顔の表情によって伝達されるという研究が報告されている〔佐野ほか 1995〕。以上のことから、メッセージの93%が非言語的な情報によって構成されていることになる。

こうした研究結果を踏まえながら、言語での意思疎通が円滑に行われぬ異文化接触の場面を想定してみよう。外交的な人は内向的な人よりもコミュニケーションがより円滑にすすむという結果を得た実証研究〔茂住 2004〕は、ごく狭い範囲ではあるが異文化適応能力の一側面を検証したと言える。

また、異文化学習をしている日本人中学生の中で、自分の考えを素直に表現し、心を開いて外国人教師の話を受ける生徒は、概して自分に自信があり、異なる発想に対してもオープンな態度をとることが報告されており〔佐野ほか 1995〕、これも前記の研究結果と相通じるものがあると言える。

一方、異文化との接触が円滑に行われなかった場合に、カルチャーショック〔Ward et al. 2001〕や異文化適応障害と呼ばれる状況が生じる。カルチャーショックとは、異文化との遭遇によって自らの文化的価値観に強い衝撃を受け、精神的・身体的に動揺をきたす現象を指している。さらに、カルチャーショックによって生じる異文化適応障害とは、その異文化の中に馴染んで暮らしていくことになんらかの障害を生じる現象をいう〔野田 1995〕。

心療内科の専門家である牧野〔2002〕は、その臨床経験からまとめた具体的なカルチャーショックの症状を、①身体面：なんとなく調子が悪い、微熱、腰痛、全身倦怠感、熟睡感の欠如など、②情緒面：人と話すことが億劫、イライラしたり不安になったり、落ち込んだりする、③行動面：酒量の増加、薬物中毒、自傷他害行為、の3つにまとめている。さらに、数多くの臨床経験から、異文化適応の条件の本質はコミュニケーション能力であり、この能力に性格要因、環境要因、言語能力などが加わって総合的な適応力が形成されると結論付けて

いる〔牧野 2002〕。

## 2.2 文化の分類

人は、自分と同様の文化をもった人々に共感し共鳴すると同時に、自分の文化とは異なる文化に接した時に、不快な感情や不安感を感じることもある。あらゆる文化は自文化を他文化と区別する傾向をもっており、その区別の概念は異文化との交流の際に生じる問題に対して、当該文化が選択する解決方法の違いによって分類されることになる。そして、異文化間で生じる問題群は、次のような①人間関係、②時間に対する態度、③環境に対する態度、に大きく3分類される〔Trompenaars et al. 1997〕。

なかでも人間関係に関する価値の志向性は、次の5つに分類される。

### 1) 普遍主義 対 個別主義

普遍主義とは、良いこと正しいことの基準が明白であることから、常にこれを適用するという態度。一方、個別主義とは人間関係の濃淡によって個別の関係性が存在し、その関係性をより重視して基準が変化する態度。

### 2) 個人主義 対 共同体主義

個人主義とは、自分を本質的に個人とみなす態度。共同体主義とは、自分を集団の一部とみなす態度。

### 3) 感情中立的 対 感情表出的

感情中立的とは、人と人との相互関係の本質が客観的で公平無私である態度。感情表出的とは、対人関係において感情をあからさまに出す態度。

### 4) 関与特定の 対 関与拡散的

関与特定のとは、ビジネス関係において契約によって規定されている特定のな関係だけを維持する態度。関与拡散的とは、特定のな関係に加えてさらに実質的で個人的な接触をとる態度。

### 5) 達成型地位 対 属性型地位

達成型地位とは、成し遂げたことや記録に残っていることに基づいて人物が評価される態度。属性型地位とは、出自、家系、性別や年齢、学歴などによって地位が付与される態度。

次の分類概念である時間に対する態度とは、時間に対する見方が文化によって大きく異なっていることを示している。ある社会では、過去に達成したことは重要ではなく、将来発展するために現在保有する計画などが重視される。一方で、別の社会では過去の業績が重要視されるのである。さらに、時間とは直線的に経過するもので、異なる事象の連続体として時

間が認識される文化がある一方で、別の文化では時間が円環的に移動すると考えられている。

最後に、環境に対する態度とは、人と環境との関係にかかわる態度の違いを示している。ある文化は、自分たちの生活に影響を与える要因が人の中に潜んでいる（内的コントロール）と見ている。一方で別の文化では、環境を個人以上に強力なもの（外的コントロール）と見ており、そのような文化では自然を恐れ、自然を見習うべき対象と見ているのである。

以上のような計7種の分類概念によって、Trompenaars et al. [1997] は、国や地域の文化を分類することができると考えたが、この分類概念に沿って須貝 [2006] は、在英日系企業内での英国人現地雇用者と日本人駐在員との文化の違いを検証した。その結果は、英国人現地雇用者は日本人駐在員より以上に、普遍主義的、感情表出的、関与特定の、達成型地位、内的コントロールなどの文化価値を強調するというものである。

### 3. 異文化理解と対応

人が何かに対応するという場合には、その技術（スキル）が注目されることになる。こうしたスキルの中で、ソーシャルスキルという概念がある。ソーシャルスキルとは、対人関係の形成・維持・発展に役立つ技能を指す心理学上の概念であり、異文化圏においては挨拶、主張、遠慮、社交辞令などの対人行動を誤った場合、地元の人々との接触時に困難や誤解が生じることになる。

田中 [2010] の行った調査によると、在日留学生は日本人との対人行動上の困難を様々と挙げているが、それらは次の6つのカテゴリーに分類できる。

- 1) 間接性：日本人ははっきり断らない。日本人の遠慮の意図がつかみにくい。
- 2) 集団行動：日本人の集団行動のとり方の要領がつかめず、必然性がよく分らない。
- 3) 社会通念：日本での社会通念が難解で、社交辞令を誤解していた。
- 4) 感情表現：開放的な表現を好む文化圏から来た留学生は、日本を窮屈と感じる。
- 5) 異性・同棲との対応：性規範が異なる文化圏から来た留学生を困惑させている。
- 6) 外国人扱い：外国人扱いが悩ましく、英語ばかりで話しかけられる。

前記1)の間接性に関連して徐 [2012] は、日本の文化を「察し」の文化であると指摘し、日本文化は言わないことに価値を置いており「ハイコンテクスト文化<sup>①</sup>」の典型的な代表であるとしている。

以上は、日本に来た外国人の感じる異文化適応上の困難の一類型であるが、一方で日本経済団体連合会 [2004] は、実務家の経験知を取りまとめた形で、日本人従業員の海外派遣に関する留意点をまとめている。これによると、日本人実務家であるミドルマネジメントや高技能層に求められる能力や要件として、

## 既存研究からみた異文化適応能力

### 1) 業務知識・業務遂行能力

多くの企業が、海外派遣の要件で第一に優先するものとして挙げるのがこの業務遂行能力となる。そして、現地からの要請に応えうる業務遂行能力に加えて、プレゼンテーション力、対外交渉力、柔軟性なども求められる。

### 2) 管理能力（人事管理スキルを含む）

現地人従業員をマネジメントする必要性から、部下のモラルを向上させる能力を始めとして、対人関係における衝突への対応や部下の育成、リーダーシップなどの能力が求められる。

### 3) 日本本社との間の情報伝達と発信能力

本社の経営理念を現地に伝達するための優れたコミュニケーション能力をもっていることが不可欠である。他方、現地と本社間の Win-Win の関係を形成するためのバランス感覚も必要となる。

### 4) コミュニケーション能力

コミュニケーションスキルとしての語学能力と、人間関係を良好に保つための連絡・情報交換・会話能力が必要とされる。

### 5) 異文化適応力・環境変化への順応性の高さ

### 6) 対人関係能力

### 7) リスクマネジメント力

### 8) 企業の社会的責任（CSR）等に対する意識

### 9) 健康（身体・メンタル）

### 10) 家族の適応力

以上のような10項目が挙げられているが、実務家による経験知を寄せ集めたもののためか3)の概要に示されているコミュニケーション能力と、4) コミュニケーション能力、の区別が明確になっていない。また、その他項目も異文化への適応に限定的というわけではない要素が多いと考えられる。さらに、企業人にとっての異文化適応力が何かを明確にしようとしている目的があるにもかかわらず、5) 異文化適応力、という表現そのものを挙げてしまっている。

Brislin〔1981〕は、異文化接触の際に必要な個人の特質を、次のような3つのカテゴリーに分類している。

#### 1) 心理的適合：

赴任地での満足感、新しい環境を快適と感じる、赴任期間を良い経験だと感じる、など。

#### 2) 相互作用の効率性：

異文化に属する人々と暖かい関係を構築できる能力、日常生活で異文化に溶け込める、地元の人々の気持ちになって物事を感じることができる、など。

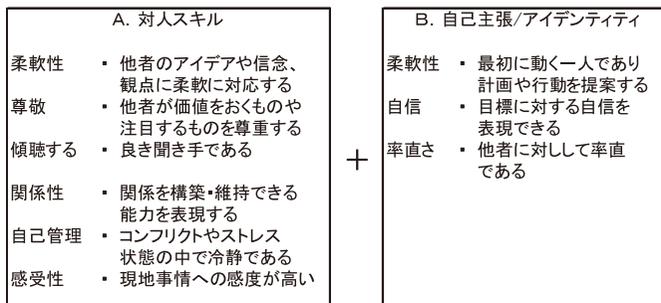
3) 仕事の効率性：

赴任先での目標を達成できる能力、障害を乗り越えられる能力、など。

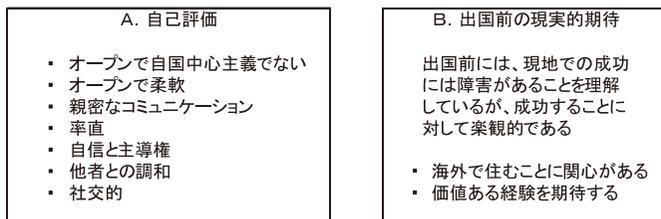
一方、Kealey & Ruben [1983] は米国人の外国での成功者に関する既存研究の詳細なレビューから、外国で効果的な仕事の成果を上げる個人のプロフィールを次のようにまとめている(図表1)。この研究は、第三者から観た個人の態度の特徴と、当該個人が自分自身に対して抱いている認知という大きく2分された概念によって構成されている。また、第三者から観た態度は、対人スキルと本人の自己主張/アイデンティティに分類され、自己に対する認知は、自己評価と本人がもつ期待に分類されているのが特徴である。

(図表1) 外国で仕事の成果を上げる個人のプロフィール

1. 観察される態度



2. 自己に対する認知



(出典：Kealey & Ruben 1983, p. 158)

さらにRuben [1989] は、異文化間能力“Cross-Cultural Competence”の概念を提示し、この能力の具体的要素までは抽出していないものの、異文化間での適応能力を次の3つの側面から類型化している。

1) 関係構築と維持の能力：積極的な関係の構築と維持に連動する能力

既存研究からみた異文化適応能力

- 2) 情報伝達の能力：情報伝達でのロスと歪曲を最少化できる能力
- 3) 承諾を獲得できる能力：協力や承諾を獲得できることを確保する説得力

他方、企業で働く実務家に関する異文化対応からは少し距離をおいた教育学の領域では、欧州において外国語教育における異文化理解能力の定義が示されているが、この定義として利用されているモデルの構成要素には、以下のような概念が提示されている（図表2）。図表の中の「態度」は、異文化理解能力の3つの構成要素の中でもっとも基礎的なものとされている。

「知識」については、異文化に関する知識以外にも自分の所属する集団に関する知識も重要視されることが特徴的である。また、「スキル」に関しては異文化を自己の文化と関連付けて説明できる解釈力と、異文化での習慣・慣習について新しい知識を得るための能力の2つの重要性が指摘されている〔竹内 2012〕。

（図表2）異文化理解能力の構成要素

態度	知識	比較、解釈するスキル
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他者への関心を持ち、オープンである</li> <li>・ 新しいことを学習する際の積極性や前向きな姿勢がある</li> <li>・ 他者の信念や行動に関して直ちに判断を下すことなく、好奇心を持ち、理解しようとする気持ちがある</li> <li>・ 他者の視点から物事を理解・分析しようと努める気持ちがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自らの所属する集団、及び他者の所属する集団に関する知識がある</li> <li>・ 社会レベルや個人レベルで他者との的確なインターアクションに関する知識がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 解釈—様々な事象、物事、文書等を比較、解釈し、関係付けられる</li> <li>・ 発見力—未知の知識の場合、それを見つけ出し、既知の知識と関連性を持たせられる</li> </ul>

（出典：竹内 2012, p. 108）

欧州における実証研究では、250人近いドイツ人企業管理者から聞き取り調査〔Stahl 2001〕を行った次のような結果が報告されている（図表3）。これによると国際的な業務で成功する管理者の態度やスキルは次のような7つに分類されており、図表中の「対応の指標」に列挙された具体的内容は、第三者から観察することが可能な様々な態度を示している。

(図表 3) 国際的業務における成功要因

成功する国際的業務管理者のプロフィール

態度とスキル	対応の指標
あいまいさへの耐性	あいまいで複雑な状況でも不快に感じない 何らかの解決策をこり押ししない 外国人の同僚に忍耐強く対応する 困難な状況でも冷静である など
柔軟な態度	適切なフィードバックに対して即座に対応が変えられる 創造的な問題解決方法を発見できる 以前の決定を変更する準備ができる 妥協できる など
目標志向	会議を主導する 困難に直面してもひるまない 言葉の壁を克服する 仕事の納期を守る など
社会性	率先して外国人の同僚と接する 新しい面会予約を沢山もつ 同僚の私的なバックグラウンドをたずねる 話し好きである など
感情移入	外国人の同僚の状況に配慮する 外国人の立場で議論する 外国人の同僚の貢献を評価する 思慮深い態度をとる など
決めつけない	外国文化を許容する 外国人に関するジョークを言わない 事実にして外国文化を語る ステレオタイプを避ける など
コミュニケーションの前提となるスキル	あいまいさや誤解を解消しようとする 相手が理解できたかを確認する 会話の前提ルールを確認する 適切なフィードバックをする など

(出典：Stahl 2001, p. 202)

以上のように研究分野を横断してレビューしてきたが、異文化接触の際にうまく対応できる個人の態度やスキルあるいは資質について、非常に似通った見解を示していることが判明した。

しかしながら、前記のような個人的要素が備わっていたとしても、海外での業務が常に成功するわけではないだろう。なぜなら、個人以外の要素として、所属している企業（組織）や家族という環境要因〔内藤 2012〕が様々な影響するからである。そこでここからは、個人を取り巻く諸環境要因を包括して分析した研究成果を見ていくことにする。

#### 4. 異文化適応能力を取り巻く構造

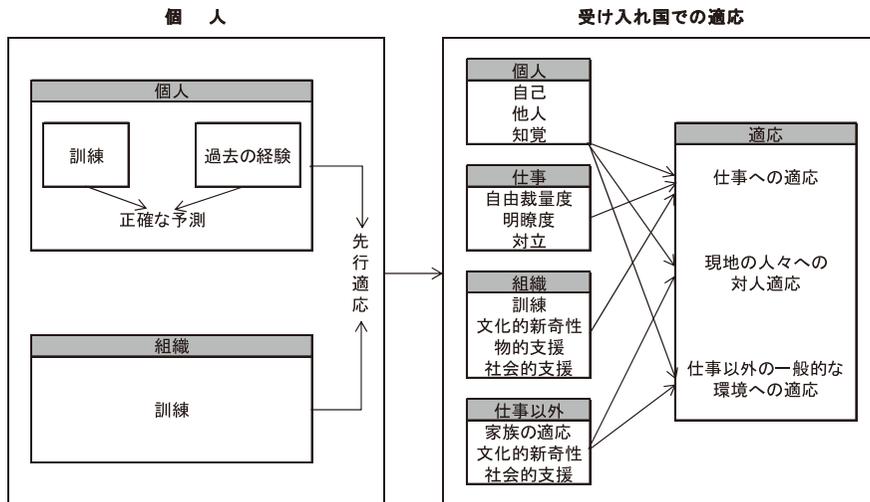
Black et al. [1991] は、異文化適応と国内的適応に関する過去の研究をレビューすることによって、異文化適応の包括モデルの探索を始めることになる。この研究では、外国に赴任することになる企業人の赴任前の個人的要素と環境要素から、外国に赴任して以降の個人的要素とその他環境要素までを検証することで異文化適応の程度が測定できる、という結果を得た。この研究はその後も継続され、Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh [1999] では、以下のような包括モデル（図表4）を抽出することになった。

このモデルによると、受け入れ国での個人の適応とは仕事、現地の人々、一般環境へのそれぞれの適応へと3分類されており、それぞれには個人、仕事、組織、仕事以外の一般環境が影響することになる。また、受け入れ国での適応そのものは、赴任以前の個人の過去の経験や訓練の程度、さらに組織での訓練経験などが影響している、というものである。

このモデルの成果は、企業人の異文化適応を仕事面だけに限定せず、その他要素への適応の程度を考慮している点と、個人的資質のみならず仕事内容や組織の対応、さらにその他の一般環境もが適応の程度に影響を与えると見做している点である。また、個人の資質を変化させる要素として訓練にも言及した点が評価できるであろう。

赴任前の環境要素として、所属組織での事前の訓練（トレーニング）が重要であろうということは容易に想像できる。しかしながら笠井 [2009] によると、日本企業では従業員に対して海外派遣の内示を出すのが平均3.4ヶ月前であり、訓練のための準備期間が短いという事実が報告されている。

（図表4）異文化適応の領域

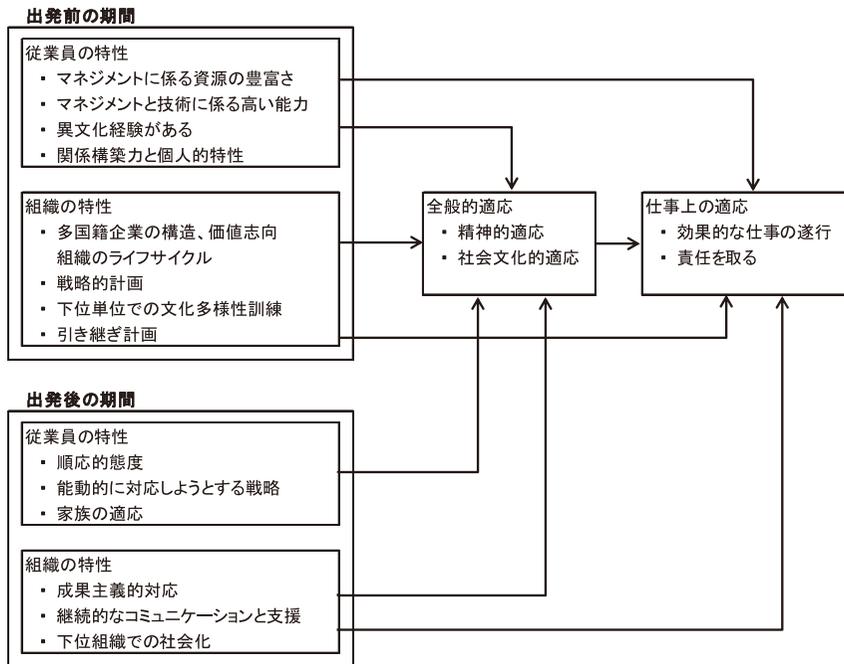


（出典：ブラックほか 2001, p. 167）

Black et al. [1991] での実証研究成果である個人と所属組織の特性条件をもとに、Aycan [1997] は海外赴任時の適応について次のような概念モデル（図表5）を導出している。このモデルの特徴は、仕事上の適応が精神的適応や社会文化的適応で構成される全般適応に大きく影響を受けることを示していることである。

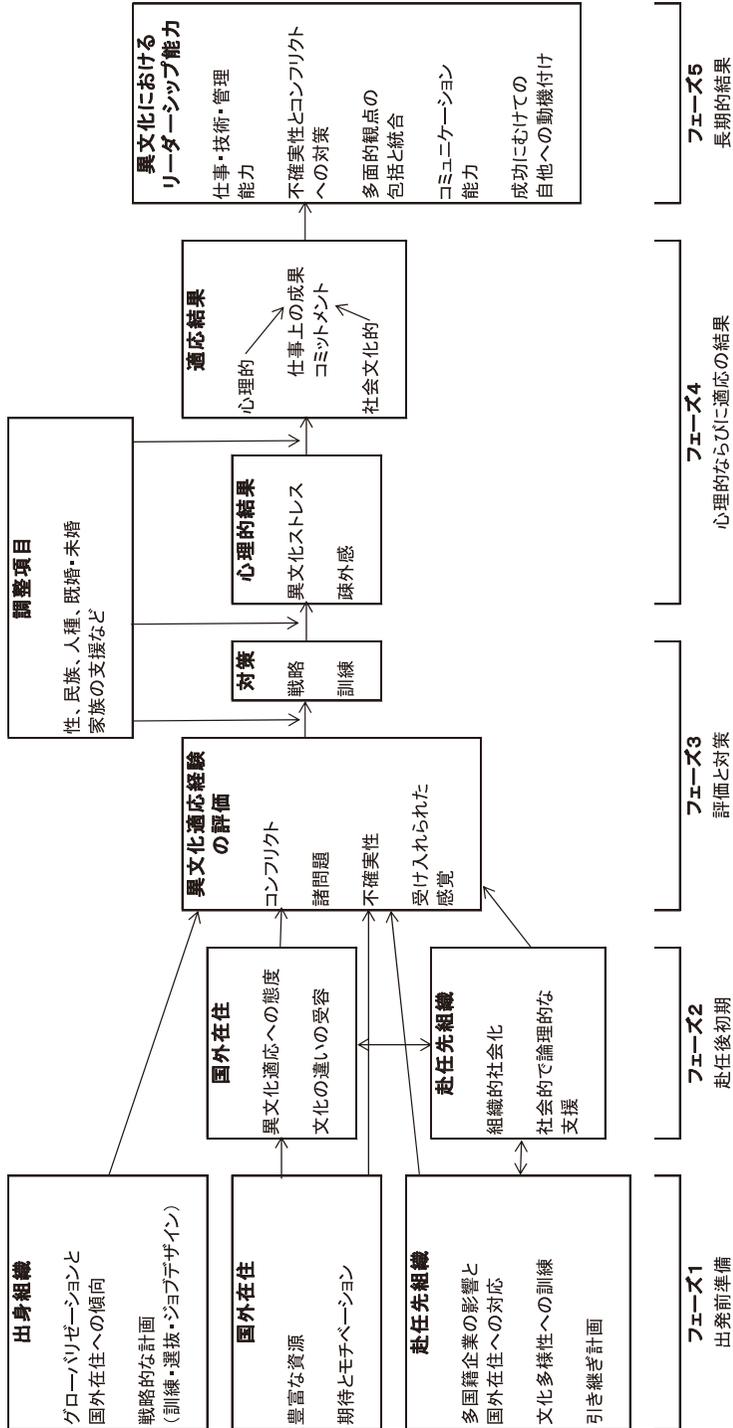
さらに、Aycan [2001] では長期的に観察される異文化適応のプロセス（図表6）を提示している。このモデルでは、個人が異文化の状況下でどのように適応を獲得していくかを明らかにしている。

（図表5） 海外赴任時の適応に関する概念モデル



（出典：Aycan 1997, p. 438）

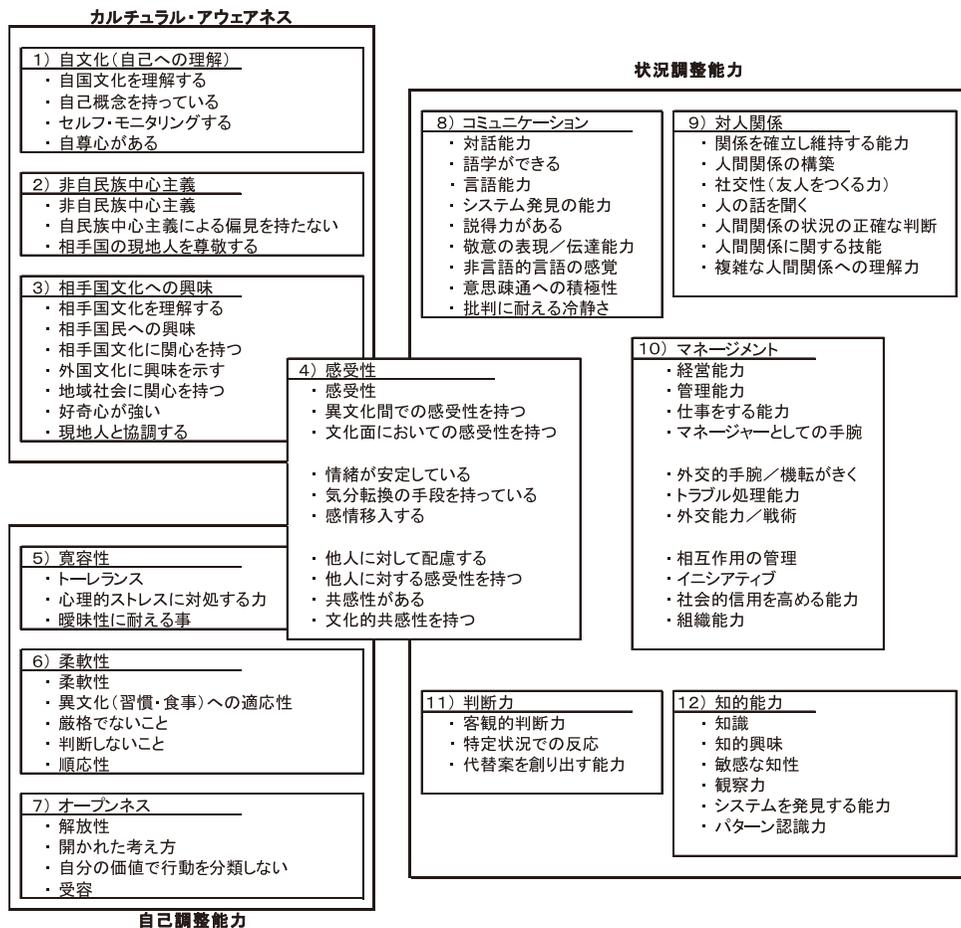
(図表6) 海外赴任時の異文化適応のプロセスモデル



(出典：Aycan 2001, p. 122)

一方、日本の社会心理学の領域では Ruben [1989] の提示した “Cross-Cultural Competence” に非常に似た概念として異文化間能力あるいは “Intercultural Competence” と呼ばれる能力の研究が進んだ [山岸ほか 1992, 渡辺 1995]。山岸 [1995] は異文化間能力を、①統合的な能力、②コミュニケーションスキルより深いレベルの能力、③特定の文化に対してではなく、「自文化と異なる文化」一般に対する対処の仕方を助ける能力、と考えて異文化対処力の要素としてまとめた (図表 7)。

(図表 7) 異文化対処力の要素



(出典：山岸 1995, p. 216)

このモデルには、個人に関する諸要素が詳細に盛り込まれており、所属組織や個人を取り巻く環境条件を指摘した Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh [1999] に示された図表 4 の

個人要素として取り込むことで、より詳細な異文化適応の枠組みが構成できるであろう。さらに、Aycan〔2001〕で示された図表6の長期的適合のプロセスを加味することで、よりダイナミックな異文化適応の構造が明らかになると考えられる。

## 5. 今後の課題

本稿の目的は、「異文化適応能力とは何か」という問いに対する過去の研究者が導出した解を探索研究することであった。探索に際して採用した方法と探索結果の網羅性から、本稿が提示した解でほぼ十分に目的を達成できたと推測できる。

ただし、この解によって実務家の抱える問題が解消できたわけではない。異文化適応に貢献する個人の特性はどのような方法と尺度で測定することができるのか、という課題が残る。

また、図表4や図表6が示すように個人の特性以外の環境要素が海外赴任での成果を大きく左右することが判明している。それゆえ、企業側が意図して操作できる要素としての訓練(トレーニング)とはどのようなものが適切なのだろうか、という疑問が湧いてくる。

こうした個人特性の評価並びに訓練に関する既存研究を探索することが今後の課題として挙げられるであろう。

---

1 ハイコンテクスト文化とは、対人コミュニケーションの際に言葉で表現しない共有性の高い領域が多い文化のことである。

## 参考文献

- Aycan, Zeynep (2001), "Expatriation: A Critical Step toward Developing Global Leaders" in Mendenhall, Mark E., Torsten M. Kuhlmann and Gunter K. Stahl. (Eds.) *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations*. Westport CT: Quorum Books. pp. 119-135.
- Aycan, Z. (1997), "Expatriate Adjustment as a Multifaceted Phenomenon: Individual and Organizational Level Predictors" , *The International Journal of Human Resource Management*, 8, pp. 434-456.
- Black, J. S., H. B. Gregersen, M. E. Mendenhall and L. K. Stroh (1999), *Globalizing People through International Assignments*. Addison-Wesley Publishing Company, Ltd. (白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳『海外派遣とグローバルビジネス:異文化マネジメント戦略』白桃書房、2001年。)
- Black, J. Stewart, Allen J. Morrison, and Hal B. Gregersen (1999), *Global Explorers: The Next Generation of Leaders*. New York, NY: Routledge.
- Black, J. S., Mendenhall, M. and Oddou, G. (1991), "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives," *Academy of Management Review*, 16, pp. 291-317
- Brislin, Richard W. (1981), *Cross-Cultural Encounters: Face-to-Face Interaction*. New York, NY: Pergamon Press, Inc.
- グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会編 (2005)『パフォーマンスを生み出すグローバルリーダーの条件』白桃書房
- 石井敏・久米昭元・遠山淳 (2001)『異文化コミュニケーションの理論：新しいパラダイムを求めて』有斐閣
- 徐璐 (2012)「異文化コミュニケーション能力の育成：日本語教育を中心に」『文明21』 No. 28, pp. 65-73.
- 笠井恵美 (2009)「日本企業における海外派遣勤務者の適応方略」『Works Review』Vol.4
- 加藤優子 (2009)「異文化間能力の育む異文化トレーニングの研究：高等教育における異文化トレーニング実践の問題と改善に関する一考察」『仁愛大学研究紀要』人間学部編 第8号、pp. 13-21.
- 川端美樹 (1995)「自文化中心主義と偏見」渡辺文夫編著『異文化接触の心理学：その現状と理論』川島書店、pp. 183-194.
- Kealey, D. J. & Ruben, B. D. (1983), "Cross-cultural Personnel Selection Criteria, Issues, and Methods," in D. Landis and R. W. Brislin (Eds.), *Handbook of intercultural training*, Vol. 1. New York NY: Pergamon, pp. 155-175.

- 木村有伸 (2009) 「「異文化適応」論の中の日本人特殊論について」『立命館国際研究』22-2, October, pp. (415)221-(436)242.
- 牧野真理子 (2002) 『異文化ストレスと心身医療』新興医学出版社
- マツモト・デーヴィット (1999) 『日本人の国際適応力：新世紀を生き抜く四つの指針』本の友社
- 永井裕久 (1999) 「日本企業のグローバル化と海外派遣者の異文化適応」『慶應経営論集』第17巻 第1号、pp. 121-133.
- 内藤陽子 (2012) 「海外派遣からの帰任：組織への再適応とその決定要因」『日本労働研究雑誌』No. 626/September, pp. 75-88.
- 野田文隆 (1995) 「異文化接触とメンタル・ヘルス」渡辺文夫編著『異文化接触の心理学：その現状と理論』川島書店、pp. 169-181.
- Ruben, B. D. (1989), "The Study of Cross-cultural Competence: Traditions and Contemporary Issues," *International Journal of Intercultural Relations*, 13, pp. 229-249.
- 佐野秀樹 (1992) 「カルチャーアシミレーター」渡辺文夫編『現代のエスプリ 299』至文堂、pp. 33-41.
- 佐野正之・水落一朗・鈴木龍一 (1995) 『異文化理解のストラテジー：50の文化的トピックを視点にして』大修館書店
- 佐々木ひとみ・水野治久 (2000) 「外国人研修生の異文化適応に関する縦断的分析」『日本語国際センター紀要』第10号
- 社団法人日本経済団体連合会 (2004) 『日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ：海外派遣成功サイクルの構築に向けて』2004年11月16日付け報告書
- 茂住和世 (2004) 「異文化環境に適応する人材にもとめられるもの：日中合弁企業における社員研修の事例から」『東京情報大学研究論集』Vol. 7 No 2, pp. 93-104.
- Stahl, Gunter K. (2001), "Using Assessment Centers as Tools for Global Leadership Development: An Exploratory Study" in Mendenhall, Mark E., Torsten M. Kuhlmann and Gunter K. Stahl. (Eds.) *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations*. Westport CT: Quorum Books. pp. 197-210.
- 須貝栄 (2006) 「在英日系企業における日本人駐在員・英国人現地雇用従業員を対象とした文化的価値の混合方法アプローチ研究」『国際ビジネス研究会報』2006年、pp. 139-150.
- 須貝栄 (2004) 「異文化マネジメントにおける研究類型の批判的考察」『東京国際大学論叢 商学部編』第69号、pp. 1-18.
- 高岩和雄 (1991) 『あなたの異文化適応度：ビジネスマン・海外駐在で失敗しないために』財団法人経済調査会

- 竹内愛 (2012) 「異文化理解能力」の定義に関する基礎研究』『共愛学園前橋国際大学論集』  
Mar. 2012, pp. 105-112.
- 田中利佳 (2006) 『海外派遣者の異文化適応要因』日本経営教育学会 第53回全国研究大会報告、  
pp. 69-72.
- 田中共子 (2010) 「異文化適応とソーシャルスキル」『日本語教育』146, pp. 61-75.
- Trompenaars, Fons & Charles Hampden-Turner (1997), *Riding the Waves of Culture*, (2<sup>nd</sup> ed.).  
London, Nicholas Brealey Publishing Ltd. (須貝栄訳 『異文化の波：グローバル社会・多様性の理解』白桃書房、2001年。)
- Ward, Colleen, Stephen Bochner & Adrian Furnham (2001), *The Psychology of Culture Shock*, (2<sup>nd</sup> ed.). Hove, Routledge.
- 渡辺文夫 (1995) 「心理学的異文化接触研究の基礎」渡辺文夫編著 『異文化接触の心理学：その現状と理論』川島書店、pp. 79-96.
- Yamada Reiko, Heide Feinstein and Micheal Thompson (1994), "Cross-Cultural Adjustment of American Scholars in Japan: Preparing for the Experience", 『北海道東海大学紀要』人文社会科学系 第7号、pp. 115-129.
- 山岸みどり (1997) 「異文化間リテラシーと異文化間能力」『異文化間教育』11号、pp. 37-51.
- 山岸みどり (1995) 「異文化間能力とその育成」渡辺文夫編著 『異文化接触の心理学：その現状と理論』川島書店、pp. 209-223.
- 山岸みどり・井下理・渡辺文夫 (1992) 「異文化間能力」測定の試み」渡辺文夫編 『現代のエスプリ 299』至文堂、pp. 201-214.



## 中国“80后”消費者意識調査レポート（I）\*

### A Consumer Survey of Chinese Born in the 1980s (I)

小野田 哲弥  
Tetsuya Onoda

欧陽 菲  
Fei Ouyang

趙 晋茹\*  
Jinru Zhao

#### 1. はじめに

中国の経済発展は、1978年の「改革開放宣言」に始まる。だがその発展は、21世紀になるまで“投資”と“輸出”に支えられた、いわゆる「世界の工場」としてのものであった（欧陽ほか2011; 2012）。しかし「中産階級の誕生」（小島2001）が指摘された21世紀以降、「世界の市場」としての地位が定着し、各国がその市場攻略に向けてしのぎを削っている（徐2009, 謝2009など）。我が国の国別貿易額も、輸入・輸出ともに第1位は対中国であり、年々2位以下との差を広げる一方である（財務省2013）。

中国は2010年度に日本のGDPを抜き米国に次ぐ世界第2の経済大国に躍り出た（JETRO 2011など）。しかし、人口は日本の約10倍の13億人であるため、単純に計算して国民一人あたりのGDPはいまだ日本の10分の1に過ぎず、地域的な偏りも大きい。中国の経済発展を加速させた政策として1992年の「先富起来」（富みやすい所から先に豊かになれ）政策が挙げられ、実際に北京や上海のような沿海部大都市の発展度は、先進国と比べても遜色がない。だが内陸部では大都市であってもスーパーマーケットやコンビニエンスストアが進出していない地域も珍しくない。この点は、貧富格差拡大に伴う社会不安として党執行部においても深刻に受け止められており、平等化を重視する「和諧社会」政策が重視されてきている（王2005）。

---

2013年9月17日 受理 ※ 産業能率大学大学院 総合マネジメント研究科 情報マネジメントコース 修士課程

\* 本稿の調査は、産業能率大学2012年度共同研究「Webリサーチによる中国中間層の消費市場研究－日系企業のチャンスと課題とは－」（小野田哲弥・欧陽菲）の研究費を用いて実施されたものである。

中国中央政府は、高成長および無秩序成長がもたらした環境、貧富の差、生産効率性、産業構造といった問題の是正を意図し、2011年からの第12次五カ年計画も第11次五カ年計画に引き続き、経済を安定成長に切り替え、地域的には中西部への投資を拡大するとともに、国内消費需要、いわゆる「内需」の掘り起こしに力点を移している。

以上の背景から、今後の対中国ビジネスにおいて重要なチャンスは、これまでの富裕層よりも「中間層」に多く眠っており、また「消費」すなわち内需のビジネス・チャンスを掴むことが肝要である。しかしながら、中国の発展スピードがあまりにも急激なため、当該分野の研究に関しては十分な文献の蓄積がないのが実状である。本研究は、そのような状況下にあつて、日本企業が中国に進出する際に重視すべき市場の特徴とは何かを探索的に調査、研究している。

## 2. 今回の調査対象

中国市場は一概に捉えることが難しい市場である。したがって今回は「80后」「女性」「10都市」に限定して調査・研究を行った。その理由について本章で述べる。

### 2.1 「80后」をターゲットとする理由

80后（パー・リン・フォー）の「后」は日本語の「後」と同義であり、80后とは1980年代生まれの世代を指す<sup>(注1)</sup>。この世代はそれまでの世代とは明確に一線を画す世代とされている。その理由は松浦（2008）によれば以下の4点にまとめられる。

- ①改革開放（1978～）後の豊かな社会に生まれ育ち、かつての貧しい中国を知らない。
- ②一人っ子政策（1979～）下に生まれ、親族から過保護に育てられた。
- ③大学が否定された文化大革命（1966～1977）期とは異なり、高学歴比率が高く、その結果ホワイトカラー層も多く、平均所得や消費額もそれ以前の世代よりも多い。
- ④中国におけるインターネットユーザの8割を占める<sup>(注2)</sup>。

これらはどれも日本企業をはじめとする、中国進出をねらう外国企業にとって魅力に映るが、特に3点目の、上の世代よりも所得が多い点は、基本的には年功序列制度が色濃く残る日本と比べて異色であるがゆえに、押させておきたい重要なポイントである。

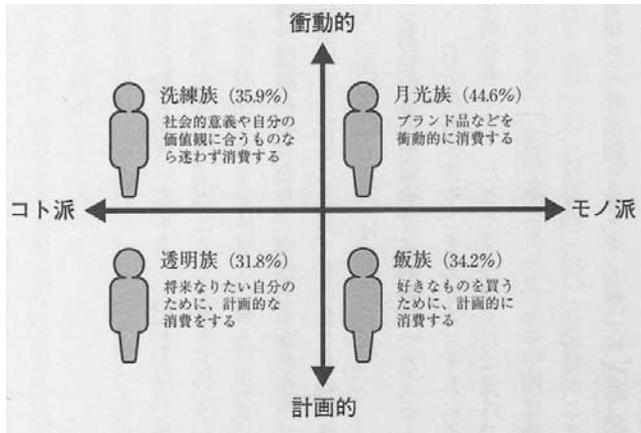


図1. 消費パターンで分類する80后 (原田・余2009の p.65より)

原田・余 (2009) は、博報堂 Global HABIT2008のデータを分析し、当時の80后は消費パターンにより、図1の4タイプに分類されることを示している<sup>(註3)</sup>。この調査に回答した80后は各族の特徴を示す表1の5項目中の2項目に該当する場合にその族と判定される。ただし複数の族にまたがって判定される場合もある。図1の4族の合計値が146.5%と、100%を大きく超えているのはそのためである。

表1. 80后における四族の各特徴項目 (原田・余2009の p.65より)

	月光族	洗練族	透明族	飯族
1	流行のものや新しいものの刺激を受ける生活がしたい	自分の感性や感覚を磨いていきたい	無駄がない生き方をしたい	仕事よりも、生活を楽しむことを重視したい
2	衝動買いをよくする	社会や仲間(友達)のためにつくってきたい	努力して何かを成し遂げたい	多くの友人より気心の知れた少数の友人と一緒にいたい
3	新製品はすぐに試してみる	身体的に健康な生活を送りたい	自分の人生の計画をきちんと立てるほうだ	多くの人が同じものを持つと興味がなくなってしまう
4	値段が高くても気に入れば買ってしまう	自分が表現できる仕事をしていきたい	計画的な買い物をすることが多い	ひとつのブランドを使い続ける
5	ものを購入する際にはブランドを意識する	環境問題に取り組んでいる会社の製品を買いたい	自分は買い物上手なほうだ	品物がそろっている店までわざわざ行く

月光族の「月光」とは「月給をすべて使い切る」という意味であり「夜遊び」のニュアンスも含む。月光族とは衝動的なモノ派であり、ブランド品や限定品などに弱く、欲しいと思ったモノは衝動的に買い漁ってしまう消費者である。洗練族は衝動的なコト派の消費者であり、社会的意義や自分の価値観に合うものである場合に限り、迷わず買い求める。透明族の「透明」とは「明日に投資する」の「投明」の発音が「透明」に通じることから名づけら

れた。透明族は計画的なコト派であり、闇雲にモノを欲しがるのではなく、自分の将来像などを見据え、それに近づくために必要な事柄に絞ってお金を使う計画的な消費者である。最後の飯（ファン）族は計画的なモノ派である。アイドルのファンなどの「ファン」を語源としており、特定の趣味などへの強い執着を持ち、それによって自らを満たすために、計画的に消費を行う人たちのことを指す。

当該調査が行われた2008年とは、中国全土が北京オリンピック開催に沸いた年であり、四族がほぼ均等に分布している点、特に月光族が最も多い点も首肯できる。だが、それから4年を経た2012年現在、中国社会も成熟してきており、モノへの執着心は比較的薄くなり、社会的な意義や自分らしさを求めて消費行動をとる、欧米や日本などの若者に近いコト派が増えてきているように思われる<sup>(註4)</sup>。

## 2.2 「女性」に着目する理由

沖野（2011）には、中国は日本よりも男女平等の意識が強く、女性の社会進出も進んでいるとの指摘がある。実際に中国人の積極登用で発展の礎を築いたと言われるイトーヨーカ堂は、北京市内8店舗のうち5店舗において女性中国人が店長を務め（埴2012）、中国で最も成功している日本発の外食チェーン味千中国のCEO（最高経営責任者）も潘慰という女性である（重光2010）。

また沖野（2011）は、特に日本製品を中国で売る鍵は女性消費者にあると主張している。その理由は家庭内の購買決定権を女性が握っているという点だけでなく、多くの中国人インタビューを通して、特に女性から「日本の商品は、値段が高いけど、物は良い。品質が良いから、丈夫で長持ちするし、細かいところまで配慮されていて、すごく使いやすい」といった共通する評価を得ている点によって裏付けられると述べている。実際に近年日本が中国市場で成功している分野もスーパーマーケット（埴2012）や化粧品（山本2010）など、女性消費者に特化した分野が多いことはその証左であろう。

## 2.3 「10都市」の選定理由

研究の主眼は内陸地域の消費者のライフスタイルや消費性向を捉えることにあるが、そのためには先進地域の主要都市との比較も不可欠であると考え、北京や上海なども含めた。具体的には原田・余（2009）、田中（2009）、莫（2009;2010）などを参考に10都市を選定した。それらの10都市とは、三大先進地域として知られる「北京」「上海」「広州」、内陸で経済発展が著しく先進地域の仲間入りをしつつある「西安」（セイアンあるいはシーアン）「武漢」（ブカンあるいはウーハン）「成都」、そして独特の都市文化を有する4都市、「大連」（代表的な日系企業の進出先）、「厦門」（アモイ；台湾貿易の中心地）、「済南」（サイナン；孔子生誕の文

化都市)、「蘭州」(北西部に位置する大都市の代表)である。

本文では図2のように、北京、上海、広州、大連、厦門を「沿海部」、西安、武漢、成都、済南、蘭州を「内陸部」と定義する。



図2. 本調査の対象10都市の所在地 (Google マップを利用)

### 3. 調査・分析の概要

#### 3.1 調査の概要

調査はインターネット調査会社に委託し、2012年12月20日から23日の4日間をかけて実施した。調査の対象者は計500名であり、先述の10都市在住の80后女性50名ずつである。

調査項目は、表2に示すように、大きく3つに分けられる。一つ目はデモグラフィック属性の7項目(年齢、居住地、結婚、自身の職業、配偶者の職業、自身の月収、配偶者の月収)、二つ目は心理的属性の239項目(ライフスタイル30問、行動・価値観90問、家族・教育・仕事観74問、メディア観45問)である。後者は「Yes/No」のいずれかを選んでもらうため、ここまでは択一型の質問といえる。

そして三つ目は11ジャンル(Webサイト、ファッション雑誌、ファッションブランド、化粧品、外食チェーン、携帯電話、デジタルカメラ、PC、テレビ、冷蔵庫、自動車)各15の個別ブランドの嗜好を尋ねた165項目である。この質問は、所持/利用に関して複数選択してもらった。以上の3大分類を合わせた411項目が、今回の調査項目の合計数である。

表2. Web 調査の全411項目の構成

大分類	質問項目	項目数	小計	主な参考資料	
1	デモグラフィック	7	7	王(2005), 周ほか(2001;2002;2003)	
2	ライフスタイル	30	239	原田・余(2009), 中島・趙(2003)	
	行動・価値観	90		松浦(2008), 植野(2008), 博報堂(2012b)	
	家族・教育・仕事観	74		加賀美(2004), 李(2005), 埜(2012)	
	メディア観	45		松浦(2008), 徐(2011), 現地視察	
3	Web サイト	15	165	徐(2011), みずほ CB(2011)	
	ファッション雑誌 ファッションブランド 化粧品	45		沖野(2002), 博報堂(2012c), 現地視察, 『百度』ランキング	
	外食チェーン	15		川端(2008), 現地視察, 『百度』ランキング	
	携帯電話 デジタルカメラ パソコン テレビ 冷蔵庫 自動車	90		博報堂(2012a), 現地視察, 『百度』ランキング	
	合計	411		411	-

都市別に主要なデモグラフィック属性の集計値（平均年齢、既婚率、平均月収）と、社会統計上の人口および平均月収を示したものが表3である。先述の通り80后世代の方が年配者よりも収入が多いため、平均的に1.89倍、社会統計値を上回っている点は支障がない。

しかしながら、済南、蘭州において、標本調査の平均月収の社会統計値に対する比率が、平均±標準偏差の範囲（1.33～2.45）を超えている点は注意が必要だ。つまり、Web 調査のモニター層が一般層と乖離している可能性も指摘できなくはないからである。またその範囲を超えはしないが、厦門、大連の比率も平均からの差が大きい。これらの点に不安定さを残す点は考慮の上、以下の考察を読み進められたい。

表3. 10都市の基本属性

地域 定義	都市名		A	B	C	D	E	F
			平均年齢 (歳)	既婚率 (%)	平均月収 (元)	社会統計 人口(万人)	社会統計 平均月収	C÷E
沿海部	1	北京	27.4	48.0	5,950	1,961	3,039	1.96
	2	上海	27.3	52.0	5,535	2,347	3,349	1.65
	3	広州	26.7	50.0	4,740	814	2,869	1.65
	4	大連	26.3	40.0	3,915	590	1,741	2.25
	5	廈門	25.8	26.0	4,705	361	3,131	1.50
内陸部	6	西安	25.5	34.0	3,410	764	1,783	1.91
	7	武漢	25.5	34.0	3,810	1,002	2,255	1.69
	8	成都	25.1	32.0	4,060	1,404	2,266	1.79
	9	済南	25.5	36.0	3,210	681	2,714	1.18
	10	蘭州	26.1	40.0	5,155	361	1,536	3.36
平均			26.1	39.2	4,449	1,029	2,468	1.89
標準偏差			2.73	8.06	868.4	638	609.6	0.56

### 3. 2 分析の概要

今回のデータ分析は「沿海部」と「内陸部」（それぞれN=250）の価値観・ライフスタイル比較を主眼に、大分類2に該当する239の心理的属性を説明変数として「カイ2乗値による差の有意検定」を行った。

### 4. 調査結果

前掲の表2の分類にならない「1. ライフスタイル」「2. 行動・価値観」「3. 家族・教育・仕事観」「4. メディア観」の4つに節を分けて論じる。なお、それぞれの節で掲載する表は、総合的な該当率の降順となっており、表の上位ほど80后女性についてより一般的な価値観やライフスタイルであることを意味する。「有意確率<sup>(註5)</sup>」列の記号は、\*\*\*が $p \leq 0.01$ を、\*\*が $p \leq 0.05$ を、\*が $p \leq 0.10$ をそれぞれ示しており、これらに該当する項目については網掛けを行い、考察時に着目した。特に本研究が注目する内陸部の値の方が沿海部のそれよりも有意に高い場合には「Q\_ID」列にも網掛けを施している。

中国“80后”消費者意識調査レポート（I）

4.1 「ライフスタイル」に関する考察

まず表4の上位からは、日本人とは異なる中国人の若者像が浮かび上がる。日本人においても過半数は超えるであろうが、「お年寄りは敬うべきである」が97.6%と、ほぼ100%近い値を示す点には、いかに急激な経済発展を遂げているとはいえ、儒教的な“孝”や“敬老”がいまだに中国人の精神的支柱であることがわかる。

表4. 「ライフスタイル」についての沿海部と内陸部の比較

	質問項目	全体%	沿海部%	内陸部%	沿海-内陸	有意確率
Q6_22	お年寄りは敬うべきである	<b>97.6%</b>	97.2%	98.0%	-0.8%	0.386
Q6_11	無駄がない生き方をしたい	<b>95.8%</b>	96.0%	95.6%	0.4%	0.500
Q6_17	多くの友人より気心の知れた少数の友人と一緒にいたい	<b>95.8%</b>	95.2%	96.4%	-1.2%	0.328
Q6_12	努力して何かを成し遂げたい	<b>95.6%</b>	95.6%	95.6%	0.0%	0.586
Q6_23	店員のマナーの悪い店では買い物をしたくない	<b>95.4%</b>	96.0%	94.8%	1.2%	0.335
Q6_29	所得の格差は抑えられるべきである	<b>94.0%</b>	95.6%	92.4%	3.2%	0.093 *
Q6_16	仕事よりも、生活を楽しむことを重視したい	<b>91.6%</b>	91.2%	92.0%	-0.8%	0.436
Q6_09	自分が表現できる仕事をしていきたい	<b>90.6%</b>	90.8%	90.4%	0.4%	0.500
Q6_10	環境問題に取り組んでいる会社の製品を買いたい	<b>90.0%</b>	90.0%	90.0%	0.0%	0.559
Q6_30	来年の方が今より豊かになっていると思う	<b>89.4%</b>	87.6%	91.2%	-3.6%	0.122
Q6_08	身体的に健康な生活を送りたい	<b>81.8%</b>	80.8%	82.8%	-2.0%	0.322
Q6_06	自分の感性や感覚を磨いていきたい	<b>81.4%</b>	80.8%	82.0%	-1.2%	0.409
Q6_14	計画的な買い物をすることが多い	<b>76.4%</b>	77.2%	75.6%	1.6%	0.376
Q6_01	流行のものや新しいものの刺激を受ける生活がしたい	<b>74.4%</b>	72.0%	76.8%	-4.8%	0.130
Q6_07	社会や仲間(友達)のためにつくしていきたい	<b>70.0%</b>	67.2%	72.8%	-5.6%	0.102
Q6_21	友人がいないことは恥ずかしいことである	<b>68.2%</b>	68.8%	67.6%	1.2%	0.424
Q6_25	良い店ならば行列で待たされても構わない	<b>67.8%</b>	68.0%	67.6%	0.4%	0.500
Q6_20	品物がそろっている店までわざわざ行く	<b>63.0%</b>	57.2%	68.8%	-11.6%	0.005 ***
Q6_15	自分は買い物上手なほうだ	<b>59.2%</b>	60.0%	58.4%	1.6%	0.392
Q6_05	ものを購入する際にはブランドを意識する	<b>57.0%</b>	58.0%	56.0%	2.0%	0.359
Q6_19	ひとつのブランドを使い続ける	<b>56.2%</b>	55.2%	57.2%	-2.0%	0.359
Q6_02	衝動買いをよくする	<b>48.6%</b>	45.2%	52.0%	-6.8%	0.076 *
Q6_18	多くの人が同じものを持つと興味がなくなってしまう	<b>47.6%</b>	43.2%	52.0%	-8.8%	0.030 **
Q6_13	自分の人生の計画をきちんと立てるほうだ	<b>46.8%</b>	46.4%	47.2%	-0.8%	0.464
Q6_04	値段が高くても気に入れば買ってしまおう	<b>44.4%</b>	43.6%	45.2%	-1.6%	0.394
Q6_03	新製品はすぐに試してみる	<b>43.0%</b>	44.4%	41.6%	2.8%	0.294
Q6_24	福島原発事故で日本に対するイメージが変わった	<b>41.6%</b>	43.2%	40.0%	3.2%	0.263
Q6_28	有名人になりたい	<b>41.4%</b>	37.6%	45.2%	-7.6%	0.051 *
Q6_26	変な中国語名の外国製品は品質が良くても買う気が起きない	<b>31.2%</b>	30.0%	32.4%	-2.4%	0.315
Q6_27	90後に劣等感を感じている	<b>18.0%</b>	18.8%	17.2%	1.6%	0.364

また以下の上位項目も日本人との違いを感じさせる。「努力して何かを成し遂げたい」(95.6%)の高さは、昨今野心を失っていると言われる日本人の若者には見られない特徴であり、「プライベートよりも仕事重視<sup>(注6)</sup>」が大勢の日本人からすると「仕事よりも、生活を楽しむことを重視したい」(91.6%)の高さも驚異的である。そして「来年の方が今より豊かになっていると思う」(89.4%)も、かつての日本がそうであった“高度経済成長期”の真ただ中に現代中国があることを覗かせる。

続いて、沿海部と内陸部の差が有意に大きい項目についてである。その特徴は、冒頭に挙げた仮説である「沿海部は急激な成長への反省から和諧社会を理想とし、他方、内陸部は今後の発展期待が大きい」という点に即した結果となった。

表4の有意項目5件の中で、沿海部の比率が有意に高い項目は「所得の格差は抑えられるべきである」のみであり、他方、内陸部の比率が有意に高い項目は「品物がそろっている店までわざわざ行く」「衝動買いをよくする」「多くの人が同じものを持つと興味がなくなってしまふ」「有名人になりたい」などである。これらの結果から、先述の通り“月光族”的な特徴は沿海部では下火になり“洗練族”化しつつある一方、内陸部での消費熱はむしろこれから強まる様相を呈しており、内陸部において今まさに“月光族”的な価値観が勃興している状態にあることが解かる。

#### 4. 2 「行動・価値観」に関する考察

「行動・価値観」に関する項目の合計数は90と多いため、30項目ずつに分けて、表5～表7に示した。

まず表5の全体的な上位項目に関しては、日本においても中国の深刻な大気汚染問題はしきりに報じられているが、実際に現地に暮らす中国人にとってはより切実な問題であることが「空気の綺麗な所で生活がしたい」(98.0%)に現れている。次に「公共スペースを汚さないように心掛けている」(93.8%)、「できるだけ緑色食品を摂取するようにしている」(89.2%)、「四川大地震時にボランティアや寄付を行った」(78.8%)などからは、80后世代ではマナー意識、健康意識、ボランティア意識が、日本人が思っている以上に強くなっていることが見て取れる。

また日本人の常識からすると驚きを隠せないのが「生卵はまず食べない」(83.4%)、「普段はノーメイクである」(79.2%)、「仕事中にネットショッピングをすることもある」(74.0%)、「贅沢をすることは悪いことである」(72.8%)などであろう。後述の生野菜もそうであるが、基本的に中国人は生ものを忌避する傾向にあるという(植野2008)。また第2のノーメイクに関しては、実際に筆者らが2012年9月に現地を視察した際にも、化粧をしていない成人女性の姿を街頭で多く目にした。仕事中にネットショッピングが常態化しているのは、B2Cによって購入するばかりでなく、自身が出店しており、客との折衝がチャット中心(徐2011など)と

中国“80后”消費者意識調査レポート（I）

いった点も背景にあると思われる。また「贅沢は悪」という考え方も儒教的な思想が根付いていることを感じさせる。

逆に表7の下位項目<sup>(注7)</sup>において目を引くのは、「お酒をよく飲む」（13.4%）、「生野菜をよく食べる」（30.2%）、「コーヒー店をよく利用する」（30.6%）、「海外に行ったことがある」（32.8%）、「2日に1回以上はパンを食べる」（38.2%）などの値の低さである。緑色食品の摂取

表5. 「行動・価値観」についての沿海部と内陸部の比較（全体%上位1-30）

	質問項目	全体%	沿海部%	内陸部%	沿海-内陸	有意確率
Q7_10	空気の綺麗な所で生活がしたい	<b>98.0%</b>	97.2%	98.8%	-1.6%	0.169
Q7_02	環境に配慮している企業には良いイメージがある	<b>95.0%</b>	94.8%	95.2%	-0.4%	0.500
Q7_03	文化遺産・自然遺産の景観を損ねる都市開発は慎むべきだ	<b>94.8%</b>	94.8%	94.8%	0.0%	0.580
Q7_01	公共スペースを汚さないように心懸けている	<b>93.8%</b>	93.6%	94.0%	-0.4%	0.500
Q8_4	できるだけ緑色食品を摂取するようにしている	<b>89.2%</b>	88.0%	90.4%	-2.4%	0.236
Q9_02	アルバイトをしたことがある	<b>88.0%</b>	87.6%	88.4%	-0.8%	0.445
Q7_09	下着は日光の当たるベランダに干している	<b>86.8%</b>	88.0%	85.6%	2.4%	0.255
Q9_19	客厅(居間, リビング)に大画面テレビを設置したい	<b>85.4%</b>	82.8%	88.0%	-5.2%	0.064 *
Q8_10	生卵はまず食べない	<b>83.4%</b>	80.0%	86.8%	-6.8%	0.027 **
Q7_08	洗濯をするときは、下着と外着を別々に洗濯する	<b>82.8%</b>	80.4%	85.2%	-4.8%	0.096 *
Q9_22	結婚式にウエディングドレスを着た/着たい	<b>82.2%</b>	80.8%	83.6%	-2.8%	0.242
Q8_21	他の人とは違った個性的な住居に住みたい	<b>80.6%</b>	79.6%	81.6%	-2.0%	0.326
Q7_05	部屋をいつも掃除して清潔にしている	<b>79.4%</b>	73.6%	85.2%	-11.6%	0.001 ***
Q9_09	普段はノーメイクである	<b>79.2%</b>	79.6%	78.8%	0.8%	0.456
Q9_04	四川大地震時にボランティアや寄付を行った	<b>78.8%</b>	72.4%	85.2%	-12.8%	0.000 ***
Q9_10	素顔の女性が一番美しい	<b>77.8%</b>	80.0%	75.6%	4.4%	0.141
Q8_23	実物をよく見ないで購入することがある	<b>77.6%</b>	78.0%	77.2%	0.8%	0.457
Q8_24	下着の材質にこだわっている	<b>76.8%</b>	76.0%	77.6%	-1.6%	0.375
Q8_17	野菜よりも肉の汚染が心配である	<b>76.6%</b>	72.4%	80.8%	-8.4%	0.017 **
Q7_25	趣味と仕事はまったく別物である	<b>75.4%</b>	74.8%	76.0%	-1.2%	0.418
Q7_26	仕事中にネットショッピングをすることもある	<b>74.0%</b>	77.6%	70.4%	7.2%	0.041 **
Q9_01	洗濯機ではなく手洗いもよくする	<b>74.0%</b>	70.4%	77.6%	-7.2%	0.041 **
Q9_23	家電製品はもっとも売れているメーカーのものを買いたい	<b>73.4%</b>	69.2%	77.6%	-8.4%	0.021 **
Q8_28	贅沢をすることは悪いことである	<b>72.8%</b>	69.2%	76.4%	-7.2%	0.044 **
Q7_27	ネットで買い物をするときよくおまけを買える	<b>72.0%</b>	75.6%	68.4%	7.2%	0.045 **
Q8_26	全自動の洗濯機を使っている	<b>71.8%</b>	77.2%	66.4%	10.8%	0.005 ***
Q9_14	肌荒れ対策を講じている	<b>71.6%</b>	70.8%	72.4%	-1.6%	0.383
Q7_28	電化製品は説明書を読まずにまず使ってみる	<b>70.4%</b>	71.6%	69.2%	2.4%	0.312
Q9_20	立派な冷蔵庫を持ちたい	<b>67.8%</b>	64.8%	70.8%	-6.0%	0.090 *
Q8_30	クレジットカードを持っている	<b>66.8%</b>	70.8%	62.8%	8.0%	0.036 **

を心掛ける80后女性たちであるが、汚染への懸念および中医的な思想からか、生野菜を日常的に食べるのは現代でも少数派に留まるようだ。また、コーヒー店やパン食はそこまで一般的ではなく、日本ほど“食の欧米化”が進んではいないと考えられる。飲酒の少なさに関して女性への傾向なのか、あるいは男性を含めた80后全体の特徴なのかは、今後の研究課題として残しておきたい。

表6. 「行動・価値観」についての沿海部と内陸部の比較（全体%上位31-60）

	質問項目	全体%	沿海部%	内陸部%	沿海-内陸	有意確率
Q9_30	飛行機に乗ったことがある	<b>66.2%</b>	74.4%	58.0%	16.4%	0.000 ***
Q9_26	車はだんだんと高級車種に切り替えていきたい	<b>65.6%</b>	63.2%	68.0%	-4.8%	0.150
Q8_25	下着のデザインにこだわっている	<b>65.2%</b>	62.0%	68.4%	-6.4%	0.079 *
Q8_13	四川料理が好きだ	<b>64.0%</b>	57.6%	70.4%	-12.8%	0.002 ***
Q7_07	自宅の周囲は、病院や医師が不足している	<b>61.2%</b>	62.8%	59.6%	3.2%	0.260
Q7_04	夏は停電しないように節電を心掛けている	<b>60.4%</b>	60.0%	60.8%	-0.8%	0.464
Q9_17	日焼け止め対策を行っている	<b>58.4%</b>	56.8%	60.0%	-3.2%	0.263
Q8_12	お寿司が好きだ	<b>58.4%</b>	66.0%	50.8%	15.2%	0.000 ***
Q7_06	パソコンや携帯の電磁波を気にしている	<b>57.6%</b>	58.4%	56.8%	1.6%	0.393
Q8_1	家の中で食べるよりも外食の方が多い	<b>56.6%</b>	58.4%	54.8%	3.6%	0.235
Q7_19	星座占いが好きだ	<b>55.8%</b>	58.4%	53.2%	5.2%	0.140
Q7_13	「西医」(西洋医学)よりも「中医」(東洋医学)を信頼している	<b>55.6%</b>	53.6%	57.6%	-4.0%	0.209
Q7_16	セクシーな欧米系ファッションは下品だと思う	<b>55.4%</b>	57.6%	53.2%	4.4%	0.184
Q9_28	国内をかなり旅行している	<b>53.4%</b>	51.6%	55.2%	-3.6%	0.237
Q7_17	日本の女子中高生が着るセーラー服をかわいいと感じる	<b>52.6%</b>	56.4%	48.8%	7.6%	0.053 *
Q7_18	私にとって音楽は、さほど重要な趣味ではない	<b>52.4%</b>	50.8%	54.0%	-3.2%	0.265
Q8_11	カレーライスが好きだ	<b>50.6%</b>	58.0%	43.2%	14.8%	0.001 ***
Q7_21	物事には白黒をつけたい	<b>50.4%</b>	46.4%	54.4%	-8.0%	0.045 **
Q8_6	スーパーでよく惣菜を購入する	<b>48.2%</b>	46.4%	50.0%	-3.6%	0.237
Q8_29	運転免許を持っている	<b>47.8%</b>	50.0%	45.6%	4.4%	0.185
Q7_15	全身同じブランドで飾るのはセンスが悪いと思う	<b>47.2%</b>	51.2%	43.2%	8.0%	0.044 **
Q9_24	よく贈り物をする	<b>47.0%</b>	44.0%	50.0%	-6.0%	0.105
Q9_25	記念日のディナーには高価な外食をする	<b>46.6%</b>	44.8%	48.4%	-3.6%	0.237
Q8_2	自分ではほとんど料理をしない	<b>46.2%</b>	50.4%	42.0%	8.4%	0.036 **
Q9_16	リンスinシャンプーを利用している	<b>44.6%</b>	45.6%	43.6%	2.0%	0.359
Q8_31	週末の方が平日よりも忙しい	<b>44.4%</b>	44.4%	44.4%	0.0%	0.536
Q9_27	デジカメは機能以上に見た目が重要である	<b>44.2%</b>	47.6%	40.8%	6.8%	0.075 *
Q9_07	株式投資でお金を増やしたい	<b>43.4%</b>	44.0%	42.8%	1.2%	0.428
Q8_27	乾燥機あるいは洗濯機の乾燥機能を使っている	<b>41.6%</b>	39.6%	43.6%	-4.0%	0.207
Q8_19	自分の家を持っている	<b>40.6%</b>	41.2%	40.0%	1.2%	0.428

中国“80后”消費者意識調査レポート（I）

表7. 「行動・価値観」についての沿海部と内陸部の比較（全体%上位61-90）

	質問項目	全体%	沿海部%	内陸部%	沿海-内陸	有意確率
Q7_29	自分の写真を撮ることが好き	<b>39.8%</b>	38.0%	41.6%	-3.6%	0.232
Q9_18	爪をオシャレにしている	<b>39.2%</b>	38.4%	40.0%	-1.6%	0.392
Q8_16	2日に1回以上はパンを食べる	<b>38.2%</b>	42.0%	34.4%	7.6%	0.049 **
Q9_03	タクシーをよく利用する	<b>36.6%</b>	36.0%	37.2%	-1.2%	0.426
Q8_18	自分の車を持っている	<b>35.4%</b>	36.4%	34.4%	2.0%	0.354
Q7_22	演奏できる楽器がある	<b>34.6%</b>	35.2%	34.0%	1.2%	0.425
Q8_22	試着室には5点以上持ち込むのが普通だ	<b>34.2%</b>	38.0%	30.4%	7.6%	0.045 **
Q9_06	不動産投資でお金を増やしたい	<b>33.4%</b>	36.0%	30.8%	5.2%	0.128
Q9_29	海外に行ったことがある	<b>32.8%</b>	40.4%	25.2%	15.2%	0.000 ***
Q7_11	ヨガをやっている	<b>31.8%</b>	29.2%	34.4%	-5.2%	0.125
Q7_12	スポーツジムに通っている	<b>31.0%</b>	28.4%	33.6%	-5.2%	0.123
Q8_9	コーヒー店をよく利用する	<b>30.6%</b>	33.6%	27.6%	6.0%	0.087 *
Q9_15	自分のメイクの仕方に自信がある	<b>30.4%</b>	30.0%	30.8%	-0.8%	0.461
Q8_8	生野菜をよく食べる	<b>30.2%</b>	32.8%	27.6%	5.2%	0.121
Q7_20	赤が一番好きな色である	<b>29.6%</b>	31.2%	28.0%	3.2%	0.246
Q9_11	コラーゲンを愛飲している	<b>29.4%</b>	28.0%	30.8%	-2.8%	0.278
Q9_05	自分は「房奴」だと思う	<b>29.0%</b>	26.8%	31.2%	-4.4%	0.162
Q7_14	香水をよく使っている	<b>28.4%</b>	26.8%	30.0%	-3.2%	0.244
Q8_20	ペットを飼っている	<b>28.2%</b>	26.0%	30.4%	-4.4%	0.160
Q9_21	エアコンは縦型据え置き目立つタイプがよい	<b>27.8%</b>	28.0%	27.6%	0.4%	0.500
Q9_13	エステサロンに通っている	<b>25.6%</b>	25.6%	25.6%	0.0%	0.541
Q9_08	AA制なんてありえない	<b>21.2%</b>	20.8%	21.6%	-0.8%	0.456
Q8_3	一日に4食以上食べるのが普通だ	<b>20.8%</b>	19.6%	22.0%	-2.4%	0.291
Q9_12	美容整形手術をしてみたい	<b>20.4%</b>	21.2%	19.6%	1.6%	0.370
Q7_24	コスプレをしたことがある	<b>20.2%</b>	19.2%	21.2%	-2.0%	0.328
Q8_7	自分はまったく料理ができない	<b>18.2%</b>	20.8%	15.6%	5.2%	0.082 *
Q7_23	よく友人と麻雀をやっている	<b>18.0%</b>	18.0%	18.0%	0.0%	0.546
Q8_14	お酒をよく飲む	<b>13.4%</b>	10.8%	16.0%	-5.2%	0.057 *
Q8_5	料理はアイさん（ヘルパー、お手伝いさん）に任せている	<b>10.0%</b>	8.4%	11.6%	-3.2%	0.148
Q8_15	煙草を吸う	<b>8.6%</b>	8.8%	8.4%	0.4%	0.500

つづいて、「行動・価値観」に関して沿海部と内陸部との間に有意な差が見られた項目についてであるが、こちらも前節同様に、沿海部は先進的である反面慌ただしく、内陸部は発展途上であるがゆえに沿海部以上に消費欲が強い状態にあることが窺える。

沿海部の方が先進的である理由は、沿海部の方が有意に高い項目が「仕事中にネットショッピングをすることもある」「全自動の洗濯機を使っている」「クレジットカードを持っている」「飛行機に乗ったことがある」「2日に1回以上はパンを食べる」「海外に行ったことがある」「珈

琲店をよく利用する」などであることによって裏付けられる。インターネットや家電製品の普及、欧米の食文化や海外旅行がより一般化している結果が示されているからだ。だが、「自分ではほとんど料理をしない」「試着室には5点以上持ち込むのが普通だ」などは彼らの慌ただしい生活とせっかちな一面をもあぶり出しており、それは内陸部の方が値が高い以下の項目とも裏腹である。「洗濯をするときには、下着と外着を別々に洗濯する<sup>(注8)</sup>」「部屋をいつも清潔にしている」。

逆に内陸部の方が有意に高く、旺盛な消費意欲を感じさせる項目は「リビングに大画面テレビを設置したい」「家電製品はもっとも売れているメーカーのものを買いたい」「立派な冷蔵庫を持ちたい」「下着のデザインにこだわっている」などである。

その他の特筆すべき点として挙げられるのは、沿海部の方が日本のカルチャーや食文化への抵抗感が少ない点であり、それらの傾向は「お寿司が好きだ」「日本の女子中高生が着るセーラー服をかわいいと感じる」「カレーライスが好きだ」の各支持率が内陸部のそれを有意に上回っている点から読み取ることができる。

#### 4. 3 「家族・教育・仕事観」に関する考察

「家族・教育・価値観」に関しても項目の合計数が74と多いため、上位10件の表8、上位11～40件の表9、上位41～74件の表10に分けて掲載した。

表8. 「教育・仕事観」についての沿海部と内陸部の比較（全体%上位1-10）

	質問項目	全体%	沿海部%	内陸部%	沿海-内陸	有意確率
Q12_13	親を大切にしたい	<b>96.0%</b>	96.8%	95.2%	1.6%	0.247
Q11_26	カリスマ性のある社長の下で働きたい	<b>95.2%</b>	96.0%	94.4%	1.6%	0.266
Q12_20	女性は子供を生んでからも働き続けるべきだ	<b>94.4%</b>	95.6%	93.2%	2.4%	0.165
Q12_01	女性は結婚しても働き続けるべきだ	<b>93.4%</b>	94.4%	92.4%	2.0%	0.236
Q12_25	子供には自分よりもっと豊かな生活をさせたい	<b>91.8%</b>	92.8%	90.8%	2.0%	0.257
Q12_15	家族以上に大切なものはない	<b>91.6%</b>	92.0%	91.2%	0.8%	0.436
Q11_08	できれば残業したくない	<b>90.4%</b>	91.6%	89.2%	2.4%	0.224
Q12_06	夫とはいつまでもロマンチックな関係でいたい	<b>90.4%</b>	92.0%	88.8%	3.2%	0.144
Q11_25	上司は外国人でも構わない	<b>90.0%</b>	89.6%	90.4%	-0.8%	0.441
Q11_13	有能な人材が他社に引き抜かれるのは当然である	<b>89.6%</b>	90.8%	88.4%	2.4%	0.232

中国“80后”消費者意識調査レポート（I）

表9. 「教育・仕事観」についての沿海部と内陸部の比較（全体%上位11-40）

	質問項目	全体%	沿海部%	内陸部%	沿海-内陸	有意確率
Q10_07	お金持ちでなくても教養のある人はステイタスが高いと思う	<b>87.8%</b>	85.6%	90.0%	-4.4%	0.086 *
Q11_21	有名大企業で働きたい	<b>87.4%</b>	89.2%	85.6%	3.6%	0.140
Q11_07	責任ある重要な仕事を任せてほしい	<b>87.2%</b>	84.4%	90.0%	-5.6%	0.041 **
Q12_03	男性に頼らず生活したい	<b>86.6%</b>	84.8%	88.4%	-3.6%	0.147
Q12_16	出産後、数ヶ月は安静にしているべきだと思う	<b>85.4%</b>	85.6%	85.2%	0.4%	0.500
Q12_18	自分の生活費を節約してでも、子供の教育にお金をかけたい	<b>85.2%</b>	83.6%	86.8%	-3.2%	0.189
Q11_18	転職時に重視するのは仕事のやりがいである	<b>85.2%</b>	84.4%	86.0%	-1.6%	0.353
Q11_14	わからないことは積極的に質問する	<b>84.0%</b>	84.8%	83.2%	1.6%	0.357
Q11_17	仕事は私にとって、新たな人間関係を築く場である	<b>83.0%</b>	80.0%	86.0%	-6.0%	0.048 **
Q10_12	働きながらも資格やキャリアアップのために勉強したい	<b>82.0%</b>	79.2%	84.8%	-5.6%	0.065 *
Q11_31	最終的に希望するポジションはスペシャリストである	<b>81.6%</b>	80.0%	83.2%	-3.2%	0.210
Q11_24	能力のない者がリストラされるのは当然である	<b>80.8%</b>	83.6%	78.0%	5.6%	0.070 *
Q12_27	自分の子供には自分以上の学歴をつけたい	<b>80.8%</b>	79.6%	82.0%	-2.4%	0.285
Q11_15	気軽に過ごすより仕事で出世する方がよい	<b>79.8%</b>	76.8%	82.8%	-6.0%	0.059 *
Q10_05	英語をマスターしたい	<b>79.2%</b>	75.2%	83.2%	-8.0%	0.018 **
Q10_09	学生時代にアルバイトをしていた	<b>78.2%</b>	76.4%	80.0%	-3.6%	0.193
Q11_30	最終的に希望するポジションは管理職である	<b>77.2%</b>	77.6%	76.8%	0.8%	0.458
Q12_09	自分の老後を考えて貯蓄している	<b>76.6%</b>	78.0%	75.2%	2.8%	0.263
Q11_16	仕事では、気難しくても有能な人と組みたい	<b>73.6%</b>	73.2%	74.0%	-0.8%	0.460
Q12_08	料理の上手な女性は賢い女性である	<b>72.4%</b>	70.8%	74.0%	-3.2%	0.242
Q11_20	転職時に重視するのは職場の環境である	<b>71.6%</b>	70.4%	72.8%	-2.4%	0.310
Q11_28	いくつかの会社を経てキャリア形成を図りたい	<b>71.2%</b>	68.8%	73.6%	-4.8%	0.139
Q10_03	学生時代、ほとんど運動をしなかった	<b>69.6%</b>	69.6%	69.6%	0.0%	0.539
Q11_05	年功序列重視の企業では働きたくない	<b>68.8%</b>	68.8%	68.8%	0.0%	0.538
Q12_04	女性は若いうちに結婚した方が幸せになれる	<b>68.8%</b>	70.4%	67.2%	3.2%	0.250
Q12_14	家庭内での大きな買い物の最終的決定権は女性にある	<b>68.6%</b>	68.0%	69.2%	-1.2%	0.424
Q10_13	人生の勝ち負けは幼い頃で決まってしまう	<b>67.8%</b>	64.0%	71.6%	-7.6%	0.042 **
Q11_10	職場の人と仕事以外でもよく食事に行く	<b>67.0%</b>	59.6%	74.4%	-14.8%	0.000 ***
Q11_19	転職時に重視するのは給料である	<b>66.4%</b>	72.4%	60.4%	12.0%	0.003 ***
Q12_28	子供には留学をさせたい	<b>65.6%</b>	64.0%	67.2%	-3.2%	0.255

表8では、沿海部と内陸部で有意な差の見られる項目は見られないが、日本人よりも家庭を大切にする家族観を「親を大切にしたい」（96.0%）、「子供には自分よりももっと豊かな生活をさせたい」（91.8%）、「家族以上に大切なものはない」（91.6%）、「夫とはいつまでもロマンチックな関係でいたい」（90.4%）から読み取ることができる。加えて、仕事に対する徹底した能力主義も「カリスマ性のある社長の下で働きたい」（95.2%）、「上司は外国人でも構わない」（90.0%）、「有能な人材が他社に引き抜かれるのは当然である」（89.6%）などから読み取るこ

表10. 「教育・仕事観」についての沿海部と内陸部の比較（全体%上位41-75）

	質問項目	全体%	沿海部%	内陸部%	沿海-内陸	有意確率
Q12_30	子供はなんとしてでも一流大学に入りたい	<b>65.4%</b>	63.2%	67.6%	-4.4%	0.174
Q11_06	リスクは高くてもチャレンジングな企業で働きたい	<b>64.8%</b>	61.6%	68.0%	-6.4%	0.080 *
Q12_21	平日の子供の面倒は親に任せたい	<b>63.6%</b>	66.4%	60.8%	5.6%	0.113
Q12_05	愛と自由があれば裸婚でもかまわない	<b>63.4%</b>	61.2%	65.6%	-4.4%	0.177
Q11_23	有給休暇を取りづらい雰囲気社内にいる	<b>62.8%</b>	61.2%	64.4%	-3.2%	0.259
Q11_29	最終的に希望するポジションは独立した経営者である	<b>60.8%</b>	56.8%	64.8%	-8.0%	0.041 **
Q12_11	外見の良い女性は、頭が悪くても魅力的である	<b>59.8%</b>	64.8%	54.8%	10.0%	0.014 **
Q12_12	結婚する際の新居は男性が買うべきである	<b>58.6%</b>	59.2%	58.0%	1.2%	0.428
Q11_02	中国以外に住むことになっても構わない	<b>57.8%</b>	56.4%	59.2%	-2.8%	0.293
Q12_10	「強いだけの女」にはなりたくない	<b>57.8%</b>	61.6%	54.0%	7.6%	0.052 *
Q11_12	異論があるときには上司に対してもしっかりものを言う	<b>57.0%</b>	55.6%	58.4%	-2.8%	0.294
Q12_23	子供を育てることは、将来の自分への投資である	<b>56.8%</b>	56.8%	56.8%	0.0%	0.536
Q11_22	残業しても残業代をもらえないことはよくあることである	<b>53.4%</b>	55.2%	51.6%	3.6%	0.237
Q10_10	多くの資格を持っているほうだ	<b>52.6%</b>	52.4%	52.8%	-0.4%	0.500
Q11_01	高収入を得るためには高学歴が不可欠な要素である	<b>52.6%</b>	50.8%	54.4%	-3.6%	0.237
Q12_02	結婚しないという選択もアリである	<b>50.2%</b>	46.0%	54.4%	-8.4%	0.037 **
Q10_06	受験勉強期、親からテレビを見ることを禁止されていた	<b>48.4%</b>	44.4%	52.4%	-8.0%	0.044 **
Q10_01	甘やかされて育ったと思う	<b>47.6%</b>	50.4%	44.8%	5.6%	0.122
Q11_03	何かしら副業を持っている	<b>46.6%</b>	45.2%	48.0%	-2.8%	0.295
Q10_04	日本語をマスターしたい	<b>46.4%</b>	47.2%	45.6%	1.6%	0.394
Q12_29	子供には幼いうちからいろいろなことをさせたい	<b>44.6%</b>	46.4%	42.8%	3.6%	0.236
Q12_24	子供はできれば男の子がほしい	<b>42.8%</b>	45.6%	40.0%	5.6%	0.120
Q10_02	受験勉強は大変で、気が狂いそうだった	<b>42.6%</b>	43.2%	42.0%	1.2%	0.428
Q11_09	チームで働くよりも個人作業の方が性に合っている	<b>40.4%</b>	43.2%	37.6%	5.6%	0.118
Q11_04	職場では誰の給料が何元かオープンである	<b>39.4%</b>	37.2%	41.6%	-4.4%	0.180
Q12_17	出産時には専門のアイさんを雇いたい	<b>38.6%</b>	35.6%	41.6%	-6.0%	0.099 *
Q11_27	定年まで一つの会社でキャリア形成を図りたい	<b>32.8%</b>	33.2%	32.4%	0.8%	0.462
Q10_08	自分の英語力に自信がある	<b>32.2%</b>	28.4%	36.0%	-7.6%	0.042 **
Q12_26	出産は「自然分娩」よりも「帝王切開」を選ぶ	<b>29.0%</b>	27.2%	30.8%	-3.6%	0.215
Q12_07	炊事・洗濯は男性の仕事だと思う	<b>25.4%</b>	25.6%	25.2%	0.4%	0.500
Q11_11	会社の情報をうっかり話してしまうことがある	<b>24.6%</b>	26.0%	23.2%	2.8%	0.267
Q12_19	子供を生み育てたいとは思わない	<b>23.4%</b>	21.2%	25.6%	-4.4%	0.145
Q12_22	平日の子供の面倒はアイさんに任せたい	<b>19.0%</b>	16.4%	21.6%	-5.2%	0.086 *
Q10_11	留学したり、海外で働いたりしたことがある	<b>16.6%</b>	14.8%	18.4%	-3.6%	0.168

とができる。

また沖野（2011）においても言及されていたが、日中間の女性の労働意識の違いも「女性は子供を生んでからも働き続けるべきだ」（94.4%）、「女性は結婚しても働き続けるべきだ」

(93.4%) などの高さより明らかである<sup>(註9)</sup>。

他方、下位項目ながら、表9・表10において日本人の感覚からして値の高さに驚きを禁じ得ないのは、「わからないことは積極的に質問する」(84.0%)、「能力のない者がリストラされるのは当然である」(80.8%)、「仕事では、気難しくても有能な人と組みたい」(73.6%)、「いくつかの会社を経てキャリア形成を図りたい」(71.2%)、「年功序列重視の企業では働きたくない」(68.8%)、「中国以外に住むことになっても構わない」(57.8%)、「異論があるときには上司に対してもしっかりものを言う」(57.0%)、「子供を育てることは、将来の自分への投資である」(56.8%)、「何かしら副業を持っている」(46.6%)、「職場では誰の給料が何元かオープンである」(39.4%) などであり、これらの項目の肯定率には国民性の違いを痛感させられる。

両地域間において家族観では大きな違いは見られないが、教育・仕事観に関しては、これまでの節同様、沿海部はよりビジネスライクでクールな傾向を持つのに対して、内陸部は高い理想と強い向上心を内に秘めている80后女性が多いことがわかる。なぜなら沿海部で有意に高い項目が「能力のない者がリストラされるのは当然である」「転職時に重視するのは給料である」などであるのに対して、内陸部で有意に高い項目は「お金持ちでなくても教養のある人はステイタスが高いと思う」「責任のある重要な仕事を任せてほしい」「働きながらも資格やキャリアアップのために勉強したい」「気軽に過ごすより仕事で出世する方がよい」「英語をマスターしたい」「リスクは高くてもチャレンジングな企業で働きたい」などだからである。

また、沿海部ではバリバリのキャリアウーマンではなく、女性らしさへの再評価も始まっていることが「外見の良い女性は、頭が悪くても魅力的である」「強いだけの女」にはなりたくない」などから読み取れなくもない。内陸部は「最終的に希望するポジションは独立した経営者である」点から経営者志向も読み取れるが、沿海部には大企業が多く、経営者よりも従業員の方が現実的だとの解釈もできよう。そのほか、内陸部では仕事以外の付き合いを重視する傾向も「仕事は私にとって、新たな人間関係を築く場である」「職場の人と仕事以外でもよく食事に行く」などから読み取れる。

#### 4. 4 「メディア観」に関する考察

本章最後の節は「メディア観」に関する考察である。こちらも該当項目の合計が45件に及ぶため、上位10件の表11と、下位35件の表12に分けて掲載した。

表11. 「メディア観」についての沿海部と内陸部の比較（全体%上位1-10）

	質問項目	全体%	沿海部%	内陸部%	沿海-内陸	有意確率
Q13_16	テレビ報道はあまり信用していない	<b>89.0%</b>	87.6%	90.4%	-2.8%	0.196
Q13_03	スマートフォンを所持している	<b>87.6%</b>	86.8%	88.4%	-1.6%	0.342
Q14_01	人に聞く前に、まずはネットで検索する	<b>81.0%</b>	80.0%	82.0%	-2.0%	0.324
Q13_14	ドラマ『奮闘』をよく視聴した	<b>76.8%</b>	70.4%	83.2%	-12.8%	0.000 ***
Q14_09	テレビよりネット上のニュースの方が関心がある	<b>76.2%</b>	73.6%	78.8%	-5.2%	0.104
Q14_19	商品レビューサイトに自分のコメントを詳しく投稿する	<b>76.0%</b>	73.2%	78.8%	-5.6%	0.087 *
Q13_17	ハリウッド映画が好きだ	<b>75.4%</b>	75.6%	75.2%	0.4%	0.500
Q13_20	周星馳の映画が好きだ	<b>74.6%</b>	74.8%	74.4%	0.4%	0.500
Q13_07	好きなアニメのキャラクターがいる	<b>73.2%</b>	76.4%	70.0%	6.4%	0.065 *
Q13_11	子供のころ、日本のアニメを見るのが好きだった	<b>73.2%</b>	74.4%	72.0%	2.4%	0.307

上位の「スマートフォンを所持している」(87.6%)、「人に聞く前に、まずはネットで検索する」(81.0%)、「商品レビューサイトに自分のコメントを詳しく投稿する」(76.0%)から、80后女性はメディアリテラシーが総じて高く、ネットユーザとしてもアクティブであることが解かる。

また「ドラマ『奮闘』をよく視聴した」(76.8%)や「ハリウッド映画が好きだ」(75.4%)、「周星馳の映画が好きだ」(75.4%)と並んで<sup>(注10)</sup>、「子供のころ、日本のアニメを見るのが好きだった」(73.2%)の高さから、彼女たちのメディア史に日本アニメが少なからぬ影響を及ぼしていることが確かめられる。

他方、「テレビ報道はあまり信用していない」(89.0%)や「テレビよりネット上のニュースの方が関心がある」(81.0%)などからはテレビよりもネット重視の傾向が読み取れるが、「インターネットがあればテレビは要らない」は意見が割れるところである(49.8%)。ただしこの値も日本人と比べれば明らかに高いとは言えよう。また規制されたテレビ報道に比べてネット上は比較的自由的な表現空間であることは「ネット上に自由な意見を書き込んでいる」(53.8%)や「会ったことはないが、親友と思えるネット上の友人がいる」(49.0%)などの支持率の高さから窺い知ることができる。

そのほか、映画に関しては「映画館で映画を観るのが好きだ」(72.6%)と考えていながら、音楽に関しては「音楽はお金を払って買うものではない」(65.4%)と考えている非対称性についても検証を進める必要がある。現在では「ディズニー映画よりも日本のアニメの方が好きだ」(51.8%)と両者は拮抗しており、ドラマに関しては「ネットで韓国のドラマをよく観ている」(47.8%)の方が「ネットで日本のドラマをよく観ている」(29.6%)よりも約20%も高く、今日では“韓流”に大きく水をあけられているようだ。

中国“80后”消費者意識調査レポート（I）

表12. 「メディア観」についての沿海部と内陸部の比較（全体%上位11-45）

	質問項目	全体%	沿海部%	内陸部%	沿海-内陸	有意確率
Q13_06	映画館で映画を観るのが好きだ	<b>72.6%</b>	71.6%	73.6%	-2.0%	0.344
Q14_18	ネットショッピングの値引き交渉にチャットを利用する	<b>70.0%</b>	70.0%	70.0%	0.0%	0.539
Q13_21	映画『手机』を視聴した	<b>66.6%</b>	63.2%	70.0%	-6.8%	0.065 *
Q13_01	音楽はお金を払って買うものではない	<b>65.4%</b>	68.0%	62.8%	5.2%	0.130
Q14_20	ネット上の「秒殺イベント」に興味がある	<b>58.2%</b>	56.0%	60.4%	-4.4%	0.182
Q14_08	ネット上とリアルな自分の性格は異なっている	<b>56.0%</b>	58.0%	54.0%	4.0%	0.209
Q14_17	商談にチャットを利用する	<b>55.2%</b>	57.2%	53.2%	4.0%	0.209
Q13_15	日本ドラマ『東京ラブストーリー』を観たことがある	<b>54.2%</b>	57.6%	50.8%	6.8%	0.075 *
Q14_21	ネット上に自由な意見を書き込んでいる	<b>53.8%</b>	51.2%	56.4%	-5.2%	0.141
Q13_05	ディズニー映画よりも日本のアニメの方が好きだ	<b>51.8%</b>	54.0%	49.6%	4.4%	0.185
Q13_04	日本人が書いた小説の中国語訳版を読んだことがある	<b>50.2%</b>	52.0%	48.4%	3.6%	0.237
Q14_13	インターネットがあればテレビは要らない	<b>49.8%</b>	50.0%	49.6%	0.4%	0.500
Q14_15	『QQ空間』をよく更新する	<b>49.8%</b>	44.0%	55.6%	-11.6%	0.006 ***
Q14_07	会ったことはないが、親友と思えるネット上の友人がいる	<b>49.0%</b>	41.6%	56.4%	-14.8%	0.001 ***
Q14_05	ネット上の友達と実際に会ったことがある	<b>48.2%</b>	46.0%	50.4%	-4.4%	0.185
Q13_10	ネットで韓国のドラマをよく観ている	<b>47.8%</b>	46.4%	49.2%	-2.8%	0.296
Q13_19	1日3時間以上テレビを視聴している	<b>46.0%</b>	47.6%	44.4%	3.2%	0.265
Q14_23	携帯電話をデコレーションしている	<b>45.4%</b>	43.2%	47.6%	-4.4%	0.185
Q13_09	ネットで日本のアニメをよく観ている	<b>45.2%</b>	49.2%	41.2%	8.0%	0.044 **
Q14_24	ネット通貨を利用している	<b>43.8%</b>	43.2%	44.4%	-1.2%	0.428
Q14_10	ネットに自分の写真をよく載せている	<b>39.8%</b>	41.2%	38.4%	2.8%	0.292
Q14_03	自分のブログを書いている	<b>39.0%</b>	41.6%	36.4%	5.2%	0.136
Q13_18	アカデミー賞の授賞式に注目している	<b>38.8%</b>	35.2%	42.4%	-7.2%	0.059 *
Q14_16	アバターに好みのファッションをさせることが好きだ	<b>35.8%</b>	33.2%	38.4%	-5.2%	0.131
Q14_02	オンラインゲームでよく遊んでいる	<b>33.4%</b>	30.0%	36.8%	-6.8%	0.065 *
Q13_02	カラオケでアニメソングをよく歌う	<b>31.4%</b>	32.0%	30.8%	1.2%	0.424
Q13_08	ネットで日本のドラマをよく観ている	<b>29.6%</b>	32.0%	27.2%	4.8%	0.141
Q14_04	『微信』でよくLook Around という機能を使う	<b>29.6%</b>	27.6%	31.6%	-4.0%	0.189
Q14_22	ネットで出店している	<b>25.8%</b>	25.6%	26.0%	-0.4%	0.500
Q13_12	海外スポーツ中継をよく観る	<b>25.4%</b>	20.8%	30.0%	-9.2%	0.012 **
Q14_14	ネットでは火星文をよく使う	<b>18.0%</b>	16.8%	19.2%	-2.4%	0.280
Q14_12	『魔獣世界』でよく遊んだ	<b>18.0%</b>	16.4%	19.6%	-3.2%	0.208
Q14_06	ときどき『微信』上でセックスフレンドを探す	<b>16.6%</b>	16.4%	16.8%	-0.4%	0.500
Q14_11	ネットカフェをよく利用する	<b>16.0%</b>	16.8%	15.2%	1.6%	0.357
Q13_13	『超級女声』をよく視聴した	<b>15.0%</b>	12.4%	17.6%	-5.2%	0.066 *

沿海部と内陸部との比較によって判明するのは、日本のドラマやアニメへの接触率がより高いのが沿海部であり（「日本ドラマ『東京ラブストーリー』を観たことがある」「ネットで

日本のアニメをよく観ている))、逆に中国国内の映画やテレビ番組との接触率は内陸部において高い(「ドラマ『奮闘』をよく視聴した」「映画『手机』を視聴した」「『超級女声』をよく視聴した」という点である<sup>(注11)</sup>)。また、時間的に余裕があるとの解釈も可能だが、内陸部の方が高い項目として「『QQ 空間』をよく更新する」「アカデミー賞授賞式に注目している」「オンラインゲームでよく遊んでいる」「海外スポーツ中継をよく観る」なども挙がる<sup>(注12)</sup>。

## 5. むすびにかえて

本稿では、中国中間層の中核を成す「80后」に焦点を当て、10都市在住の80后女性500名を対象に Web リサーチを実施し、彼女たちの消費者意識について考察を行った。全体を通じた分析フレームは、「沿海部」(北京、上海、広州、大連、厦門)と「内陸部」(西安、武漢、成都、済南、蘭州)との比較である。

分析を通じてまず、日本人の若者とは決定的に異なる80后の生活意識を認識することができた。それらは家族観(敬老の精神、家族が第一等)、職業観(能力重視、女性も働き続けるのが当然等)、食生活(生ものは食べない等)、メディア観(テレビ報道は信用しない、音楽にはお金を払わない等)など多岐に渡った。加えて、沿海部と内陸部の大きな差異も明らかとなった。「先富起来」政策の下、日本企業が先に進出したのは沿海部であり、その経緯もあって現状では日本文化への接触度は沿海部において高い。しかしそれは日本以外の諸外国文化についても同様である。先進国並みに発展した沿海部ではあるが、慌ただしい日常を送っており、またかつて「月光族」がもてはやされた喧騒も幾分落ち着きを見せている。その活発な消費欲はむしろ未発達な内陸部においてより強くなっており、日系企業が軸足を内陸へとシフトさせるべき必要性が確かめられた。

本稿では紙幅の制約上、表2の大分類における2のみを扱わざるを得なかったが、1のデモグラフィック属性、3のジャンル別個別ブランド嗜好の分析結果についても機会を改めて報告したい。またすでに調査対象者を「80男性」にまで広げた同様の調査も実施済である。これらの調査データを総合的に分析したレポートを、今後も継続的に提出していきたいと考えている。それらが日系企業の中国市場理解のための参考資料として共有され、進出を成功裡に進める際の一助となれば幸いである。

## 注

- 1 80后は当初「1980年代以降生まれ」の呼称であったが、その後「90后」などの呼称が生まれたため、それらとの差別化により、現在では「1980年代生まれ」に限定される用語となっている。
- 2 2008年6月末時点の2億5300万人を分母とした場合。2013年現在の中国人ネットユーザは5

億人を突破しているといわれる（副島2013）。

- 3 博報堂 Global HABIT2008の調査地域は北京、上海、広州、成都、大連、瀋陽、武漢、杭州、寧波、西安の10都市であり、調査対象者は80后男女1,991名である。
- 4 80后女性500名を対象に筆者が実施した本稿の調査においても、原田・余（2009）と全く同じ20項目について尋ねている。ただし同様の基準で四族に分類するとほぼ全員が四族に該当してしまうため、基準となる該当項目数を2以上から4以上に増やした上で分類した。その結果は月光族30.6%、洗練族77.6%、透明族60.4%、飯族54.2%であった。女性データに限定されるが、洗練族や透明族といった先進国の若者に似た特徴を持つ80后が増え、逆に月光族が少数派となった変化を読み取ることができよう。
- 5 データ分析には IBM SPSS Statistics 21.0を利用し、Pearson のカイ2乗の「正確有意確率（片側）」を参照した。一般的には  $p \leq 0.05$  の場合を“有意”と考えるが、探索的なスタイルを採る本研究では  $p \leq 0.10$  の項目にも着目した。
- 6 就職求人サイト大手の『マイナビ』の調査によると、2013年春入社の新入社員に「仕事とプライベートのどちらを優先した生活がよいか」を尋ねたところ、「仕事」を選んだ人は51.3%であった。（2013年4月26日発表『2013年マイナビ新入社員意識調査』[http://www.mynavi.jp/news/2013/04/2013\\_1058.html](http://www.mynavi.jp/news/2013/04/2013_1058.html), 2013年6月22日参照）
- 7 全体%が21.2%の項目にある「AA制」とは、日本でいう「割り勘」のことである。沖野（2011）や埜（2012）では「中国人は割り勘を嫌う」と記されていたため、このような項目を用意した。だが、本調査の結果によれば、比較的許容されているように見受けられる。また同10.0%の項目などに登場する「アイさん」とは「お手伝いさん」のことであり、所得格差の激しい中国においては、中流家庭においてもアイさんを雇うことが珍しくないという（沖野2011など）。
- 8 「洗濯をするときは、下着と外着を別々に洗濯する」理由に関して、日本では「下着が汚いから」と考える向きが強いように思われるが、中国では肌に触れる下着をデリケートに考える。逆に外気に触れる外着の方が汚く、それらを一緒に洗うことは一般的に忌避される傾向にある。
- 9 日本には「良妻賢母」という四字熟語があるが、中国にも「相夫教子」（夫をよく支え、子供には良い教師であれ）という言葉がある。
- 10 『奮闘』は新入社員の仕事や恋愛を描き、80后世代のリアルな日常を表現していると評判を呼んだドラマ番組。周星馳（チャウ・シンチー）は『少林サッカー』（2001）、『カンフーハッスル』（2004）で知られる、香港を代表する世界的な映画監督。
- 11 「手机」とは「携帯電話」の意味の中国語であり、映画『手机』ではケータイ時代特有の恋愛、不倫、三角関係などの人間模様が描かれた。また『超級女声』は英題を『Super

Girl』という。視聴者の人気によってアイドルを生み出す番組であり、日本におけるかつての『スター誕生』や今日の「AKB48選抜総選挙」に近い。

12 『QQ 空間』は騰訊網が提供するサービスの一つで、『新浪網』と並んで中国で最も利用者の多い SNS サイトである。

### 参考文献

- 埜昭彦 (2012), 『中国人のやる気はこうして引き出せ』, ダイアモンド社.
- 博報堂 (2012a), 「アジア14都市における日本製品イメージ」, 『Global HABIT』, Vol.1, 2012年2月10日公表, <http://www.hakuhodo.co.jp/uploads/2012/0220120210GlobalHABIT.pdf>, 2012年2月22日参照.
- 博報堂 (2012b), 「世界16都市生活者の「エコカー」に対する関心度」, 『Global HABIT』, Vol.4, 2012年8月31日公表, <http://www.hakuhodo.co.jp/uploads/2012/09/20120831.pdf>, 2012年9月10日参照.
- 博報堂 (2012c), 「14都市調査からみるアジア女性の美容意識」, 『Global HABIT』, Vol.6, 2012年11月19日公表, [http://www.hakuhodo.co.jp/uploads/2012/11/20121119GlobalHABIT\\_6.pdf](http://www.hakuhodo.co.jp/uploads/2012/11/20121119GlobalHABIT_6.pdf), 2012年11月26日参照.
- 原田曜平・余蓮 (2009), 『中国新人類・八〇后が日本経済の救世主になる!』, 洋泉社.
- JETRO (日本貿易振興機構) (2011), 『中国 GDP 世界第2位時代の日本企業の対中ビジネス戦略』, <http://www.jetro.go.jp/world/asia/reports/07000555>, 2012年7月25日参照.
- 徐向東 (2009), 『中国人に売る時代』, 日本経済新聞出版社.
- 徐向東 (2011), 『中国人にネットで売る!』, 東洋経済新報社.
- 加賀美常美代 (2004), 「教育価値観の異文化間比較 -日本人教師と中国人学生, 韓国人学生, 日本人学生との違い」, 『異文化間教育』, Vol.19, pp.67-84.
- 川端基夫 (2008), 「外食チェーンの中国進出 -味千ラーメンはなぜ飛躍できたのか」, 『流通情報』 2008年4月号, pp.4-13.
- 小島朋之 (2001), 「中国社会に中間層が出現した」, 『東亜』, Vol.416, pp.37-44.
- 松浦良高 (2008), 『新・中国若者マーケット ターゲットは80后』, 弘文堂.
- みずほコーポレート銀行 (中国) 有限公司 中国アドバイザー一部 (2010), 『中国消費市場への挑戦 -アリババを活用したネット戦略-』, 日本経済新聞出版社.
- 莫邦富 (2009), 『「中国全省を読む」事典』, 新潮社.
- 莫邦富 (2010), 『中国最新市場 22の地方都市』, 海竜社.
- 中島紀一・趙鉄偉 (2003), 「中国新事情 大都市中産階級の形成と緑色食品」, 『Nosai』, Vol.55, No.6, pp.44-50.

中国“80后”消費者意識調査レポート（Ⅰ）

- 沖野真紀（2011），『中国女性消費者のリアル』，カナリア書房。
- 小野田哲弥・欧陽菲（2013），「Webリサーチによる中国中間層の消費市場研究－日系企業のチャンスと課題とは－」，『特別個人研究・共同研究報告書』，2012年度，産業能率大学，pp.25-99.
- 欧陽菲・内藤洋介・周偉嘉（2011），「中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（Ⅰ）」，『産業能率大学紀要』，Vol.32, No.1, pp.15-31.
- 欧陽菲・内藤洋介・周偉嘉（2012），「中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（Ⅱ）」，『産業能率大学紀要』，Vol.32, No.2, pp.1-12.
- 李艶（2005），「仕事の態度と価値観についての調査研究－中国社会人を対象に」，『聖泉論叢』，Vol.13, pp.1-12.
- 謝憲文（2009），『グローバル化が進む中国の流通・マーケティング』，創成社。
- 重光克昭（2010），『中国で一番成功している日本の外食チェーンは熊本の小さなラーメン屋だって知ってますか？』，ダイヤモンド社。
- 周偉嘉・内藤洋介・欧陽菲（2001），「中国国有企業の改革と民営」，『産業能率大学紀要』 Vol.22, No.1, pp.81-95.
- 周偉嘉・内藤洋介・欧陽菲（2002），「中国私営企業の歴史的変動とその現状」，『産業能率大学紀要』，Vol.23, No.1, pp.173-188.
- 周偉嘉・内藤洋介・欧陽菲（2003），「外資企業の流入と中国企業の民営化」，『産業能率大学紀要』，Vol.24, No.1, pp.81-98.
- 副島隆彦（2013），『それでも中国は巨大な成長を続ける』，ビジネス社。
- 田中信彦（2009），「300もの「3級都市」が内陸市場攻略のカギに」，『週刊東洋経済』，2009年11月28日号，pp.52-55.
- 植野芳雄（2008），『台所をのぞけば中国がわかる－中国消費市場最前線』，日本経済新聞出版社。
- 王維亭（2005），「改革開放後の中国における中産階級の形成」『千葉大学人文社会科学研究』 Vol.13, pp.120-135.
- 山本学（2010），『進化する資生堂－中国市場とメガブランド戦略』，翔泳社。
- 財務省（2013），「平成24年分貿易統計」，2013年3月13日公表，[http://www.customs.go.jp/toukei/shinbun/trade-st/2012/2012\\_117.pdf](http://www.customs.go.jp/toukei/shinbun/trade-st/2012/2012_117.pdf)，2013年3月25日参照。

日系企業で働くことについての意識調査レポート  
—グローバル人材にとって魅力な企業になるためのヒントを探る—

A Survey Report on Consciousness of Foreign Employees  
at Japanese Companies

欧陽 菲

Fei Ouyang

木谷 真由美\*

Mayumi Kitani

はじめに

グローバル化における日系企業は、優れた技術と信頼できるブランドをもって、特有のマーケットに向けて高機能や高性能の商品を製造できるが、それが日本国内で大ヒットになったとしても、海外市場に投入してもうまく売れないというような現象がしばしば見られる。この現象は「ガラパゴス化」とも言われている。

その原因には、国際経営戦略、海外マーケティング能力、グローバル人材戦略といった課題があると考えられるが、人材や労働スタイルの「ガラパゴス化」が最大な要因ではないかという観点に立ち、海外の日系企業で働く経験のある現地採用された日本人及び外国人の意識調査を行った。

調査対象から多くのコメントをいただいた。それらを現場の貴重な声として、グローバル人材戦略の参考になれば幸いに思う。

本調査レポートは、次の内容から構成している。

1. 調査の概要
2. 調査の結果
3. 調査の考察

---

2013年9月19日 受理 ※オランダ在住。Viacom Global BV 社 (division of Paramount Pictures) に Senior GL accountant として勤務。

## 1. 調査の概要

### 1.1 調査目的

本調査の目的は、日本企業におけるグローバル人材の育成と活用、および日本企業がグローバル人材にとってさらに魅力的なのかについて、その現状と課題を明らかにすることが狙いである。具体的には3つに要約することができる。

- ①グローバル人材の日系企業に対するイメージを明確にする。
- ②グローバル人材の意識と日本の企業文化とのギャップを明らかにする。
- ③日本企業におけるグローバル人材を活用する方法を探る。

以前行った中国の大学生や日系企業の中国人従業員に対しての調査結果にどれぐらいの普遍性があるかを検証することも目的の1つである。

### 1.2 調査方法

Webリサーチ<sup>1</sup>を通じて、アンケート調査を行った。調査内容は付録を参照。サーベイモンキーをツールにしたのは、世界中から制限なく、協力者が得られるという考えからである。

結果も期待したとおりであった。また、調査票に、選択項目と自由記述を設けることにした。自由記述は、選択項目で得られない実態への把握が目的である。

### 1.3 調査期間

2013年4月7日から同年6月7日までの2か月間

### 1.4 調査対象とサンプル数

調査対象は、日系企業で実際に働いたことのある「グローバル人材」である。ここでいうグローバル人材とは下記のいずれかあるいはすべてが合致する日本人及び非日本人とする。

- 1) 海外に現地オフィスを構える日系企業で働いたことがある日本人及び非日本人
- 2) 日系企業で働いたことがある、1年以上の海外経験（留学・就業経験いずれか）のある非日本人

実際に調査に協力してくれたのは、ホワイトカラー層のみで、現地で採用された日本人及び非日本人が多かった。尚、調査は英語で行ったため、必然的に一定以上のレベルの英語力を持った人材が対象となる。

サンプル数は50名（有効回答者）。

---

<sup>1</sup> <http://www.surveymonkey.com/s/2CLLSFW> を参照。

## 2. 調査結果

### 2. 1 調査対象の国籍等の構成

設問1～3は調査対象の国籍、所在国・地域、働く企業名と地域と働く年数といったプロフィール関連である。

日本人を含めた16カ国の回答者（表1と図1を参照）が経験した日系企業はほとんど一部上場のメーカー、商社、金融機関といった大手企業である。日系企業で働いた期間について、1～3年は48%で最も多く、5～10年は26%、1年以下は18%、10年以上は5%になっている（図2を参照）。

表1 調査対象の国籍構成

国籍	割合	国籍	割合
日本	38.0%	インド	2.0%
オランダ	14.0%	スウェーデン	2.0%
アメリカ	10.0%	ドイツ	2.0%
スペイン	6.0%	カナダ	2.0%
イギリス	6.0%	ギリシャ	2.0%
オーストラリア	4.0%	イタリア	2.0%
フランス	4.0%	メキシコ	2.0%
フィンランド	2.0%	ハンガリー	2.0%

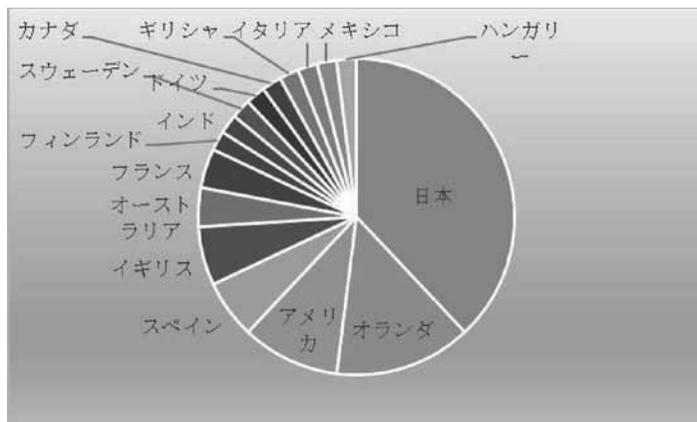


図1 アンケート対象者国籍割合

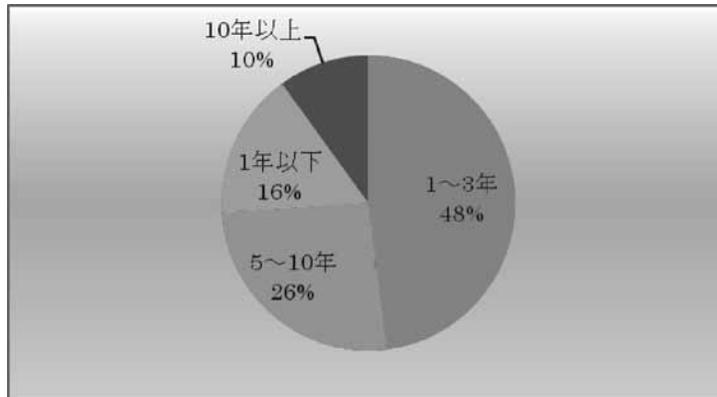


図2 日系企業で働いた期間

## 2.2 グローバル企業における英語力

ビジネスの現場での日本人の英語力はどのくらいのレベルであるかを明らかにするために、次のような設問をした。

“Generally speaking, how would you rank the English ability of the Japanese co-workers you have worked with?”（日本人同僚の英語力はどうでしたか？）

この設問に関しては、「コミュニケーションには支障がない」が42%で最も多く、それに「上手である」「かなり上手である」を加えると、全体の74%を占めている。

この結果からは、調査対象が勤務した一流日本企業では、英語力はそれほど問題ではないと考えられる。

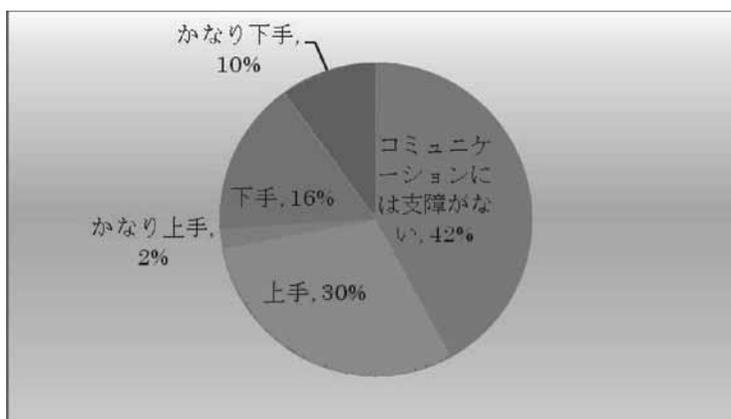


図3 一緒に働いた日本人の英語力について

ただし、前述したとおり、今回のアンケート対象には、日本人が4割を占める結果となったが、そのほとんどが現地採用の日本人である。彼らと同じように現地採用された日本人は、留学、結婚などの理由で現地に在住し、すでに英語が非常に流暢である。それは、今回の調査における英語力の高さの一因になっていると考えられる。

次に、逆に無視してならないのは、3割近く存在する「下手」「かなり下手」という意見である。そこでより詳しい内容を把握するため、このアンケート調査の結果を受け、個別にインタビュー調査も行った。このインタビューで英語力が比較的低いとされているのは現地採用の日本人のことでなく、日本本社から現地企業に派遣された日本人駐在員や現地日本人マネジメント層であることが分かった。次の表2で示したように、日本人駐在員や現地日本人マネジメント層は現地人やグローバル人材とのコミュニケーションが取りにくいことで、日本語ができる外国人が、仮にそれほど優秀でなくても、評価されるが、日本語ができないと、優秀でも正しく評価されないというジレンマに陥る可能性を示唆している。

表2 インタビュー調査より一部抜粋

<p>本社から派遣された駐在員は通常幹部層でマネジメントに関わる層である。そのレベルのマネジャーたちが言語力の原因で、グローバル人材と密なコミュニケーションが取れない。</p>
<p>ある欧州の非日系企業で働いているときに、現地人従業員と一緒に日本のとある企業に営業に向かったことがあった。その企業では、英語が話せない海外駐在員が対応するので、私がほぼ通訳として駆り出されたわけであるが、「海外に派遣される駐在員が、あまり英語が話せないなんて」と同行した現地従業員に言われた。</p>
<p>「インターナショナル企業として積極的に優秀な外国人をとりたい」と言われたが、実際は日本語ができないことを理由にいろいろな制限を設けられた。実際に働いている外国人は、まったく専門のバックグラウンドを持たず、本国で日本語を勉強してきた外国人のみを採用しており、逆に言えば日本語さえ話せば、専門性がなくても評価・雇用されることができ、逆に高い専門性やスキルを持ち合わせていても日本語が話せないと評価・雇用は難しい（日本の本社で働いた経験のある外国人）。</p>

### 2.3 日系企業で働いて苦労した点・難しい点

次の設問で、日系企業で働いて苦労したことや、困ったことが何かを調べた。

“What was the most difficult part for you when working for Japanese companies? (Please choose as many as you want)” (日本企業で働いてみて難しいなと感じた点は？複数回答、自由回答可)。

回答からは、日系企業のグローバル化における課題が浮き彫りになってきたと認識してい

図4で示したように、調査結果からポイントは主に3点ある。まず1点目は、「企業文化」や「昇進・昇給が不可能」「日本独特の文化」「言語以外のコミュニケーション問題」が全体の7割近くを占めることである。2点目は、給与などの条件面へのこだわりよりも、昇進などのキャリアパスを重視していることである。そして3点目は、先ほど検証した英語力は、駐在員やマネジメント層の言語力に対する指摘があるものの、困っていることの上位には挙げられていない点である。すなわち、グローバルビジネスを成功させるために、日系企業にとっては、少なくとも大企業にとっては言語の問題よりも、経営スタイルの問題のほうが重要だということを示している。

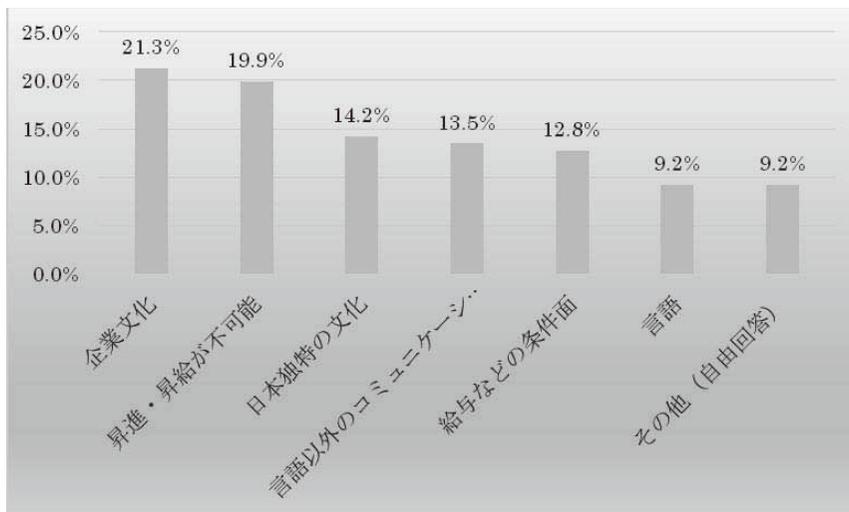


図4 日本企業で働いて難しかった点について

表3 自由記述のまとめ (インタビューも含む)<sup>2</sup>

企業文化・日本独特の文化について
従業員のプライベートを尊重しない。ビジネス機会を増やすためではなく、上層部を喜ばせるためだけの飲み会やイベントが多すぎる。
過度な長時間労働の現実がある。
語弊を恐れず言えば、日本独特の文化というのは、島国である日本人の気質なのか、日本人は、日本人以外を信用しない一面がある。それを裏付ける経験がある…

<sup>2</sup> 「複数回答可」の設問なので、表内の3つのグループの分け方が多少オーバーラップになる所がある。

<p>現地法人を抱える日本企業でも現地の人間にマネジメントを任せない、といったことが未だにおこなわれている。</p>
<p>職場が静かすぎて活気やコミュニケーションが足りない。</p>
<p>男性と女性の仕事のはっきりわかれている（女性はアシスタント的な仕事）。</p>
<p>スタッフ全員が聞こえる環境で工場長が部長、課長レベルのスタッフを大声で叱る場面がかなりあった。</p>
<p>グローバル企業といえども最終的には日本人によって意思決定がなされる。</p>
<p>長時間労働、仕事外の飲み会など、女性に対する不平等な扱い、出る杭は打たれる的な発想により自由な意見交換を否定する等。</p>
<p style="text-align: center;"><b>昇進・昇給が不可能</b></p>
<p>現地採用スタッフと日本人駐在員との待遇面でのギャップとそれによる両者の軋轢</p>
<p>（日本本社においては）非日本人従業員は日本人とは別の雇用契約を結ばされる。それにより非日本人従業員は雇用条件（解雇、給与その他複利厚生）で不利である。</p>
<p>日本企業は組織としては非常に整理整頓されているが、非日本人としてはトップマネジメントに入り込むすきは全くなく日本人社員や日本本社との間に非常に大きな壁を感じた。</p>
<p>日本企業は現地の社長以下のトップマネジメントを日本人駐在員で固める傾向がある。ローワーマネジメントやミドルマネジメントレベルでは現地人を採用するケースもあるが、トップマネジメントは日本人駐在員であることが多い。</p>
<p>女性は（日本企業では）キャリアアップできない。</p>
<p>現地のことは現地人に聞くのが一番いいはずであるが、最終的な意思決定は日本本社で行われる。また海外現地では日本駐在員のアシスタント的なポジションで現地在住の日本人を採用することも多く、特に現地人と結婚した日本人女性をパートタイムなどで採用するケースが圧倒的に多い。（インタビューより）</p>
<p>海外現地法人で働く期間が長くなればなるほど、数年単位で入れ替わる日本人駐在員の待遇と自分たちの待遇を比べて不満を感じる。</p>
<p style="text-align: center;"><b>非言語コミュニケーション</b></p>
<p>日本人と外国人を別に扱う（例、日本人だけを対象にしたミーティングを行う等）ことも過去にあった。このような行為は欧米企業では違法にあたる可能性もある。</p>
<p>（日本人と）打ち解けられない</p>

最終的な意思決定は常に日本本社によってなされるため、他の（非日系企業の）競合と比べると意思決定が遅い。この意思決定方法は現地のマーケティングニーズをリアルタイムで把握することに全くできていない。また企業文化や政治的な理由から、現地の意見を基に決定されるべきことが難しいことがある。

ビザのサポートがない等柔軟性に欠ける。

これらの結果を基にさらに具体的な記述を見て、この経営スタイルの問題または経営課題を一層明らかになってくる（表3を参照）。企業文化<sup>3</sup>、「飲みユニケーション」や長時間勤務を含めたワークライフバランス、外国人・現地採用日本人・女性への待遇の格差、意思決定の現地化などがそれに当たるようである。また、言語以外のコミュニケーション問題とは「日本的経営スタイルによる意思決定のわかりにくさ、不明瞭さ」として理解できる。

## 2.4 日系企業のグローバル化

日系企業のグローバル化に関するイメージを調べるために、次の設問をした。

“Do you think Japanese companies are GLOBAL PLAYERS in general? Why?”（一般的に日本企業は「グローバル」であると思うか？そしてそれはなぜか？）

回答した割合は図5のとおりである。

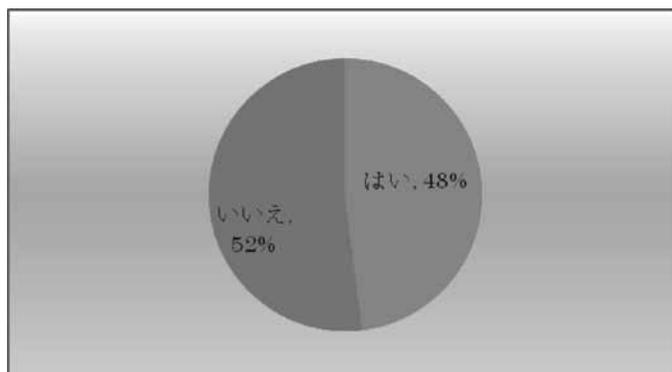


図5 日本企業の「グローバル度」について

<sup>3</sup> 独特の企業文化そのものは、グローバル人材にとって合わないものもあるが、場合によっては、浸透していないが為に、理解されていないこともある。その両方を吟味する必要がある。

「いいえ」の回答は52%でやや多いが、「はい」と「いいえ」の割合がほぼ半々である。「真のグローバル企業」になるためのヒントを明らかにするために、自由記述を通じて、日系企業が優れた点とそう思わない点を見てみたい（表4を参照）。

表4 日本企業は「グローバル」であるかについての記述（太字は日本企業の優れたところ）

「はい」と回答した人の理由
高技術、強い戦略そして素晴らしい製品、品質への改革、数多くのセクターでの尊敬。
製品品質や熟練度はいまだ高水準である日本製品は世界中で消費されているから。
これまでの素晴らしい功績がある。
バブル時代の高評価はいまだに存続している。
ノウハウの蓄積を極め、革新や技術に投資している。
「はい」と回答したが、経験上、これは企業によると思う。文化面の違い、製品やサービスの取り揃えの不十分さ、そして言語の壁などにより、アメリカ市場では日系企業は現地のアメリカ企業と同じ土俵で戦えていない現実がある。そのためアメリカに進出している日系企業は日本人あるいは日本企業相手にビジネスを集中せざるを得ない状況にある。
グローバル規模でビジネスを行っているという意味ではグローバル企業。
日本企業は熱心に拡大戦略を図っている。海外市場に対する理解は欠けているものの、巨額の海外投資を世界中のいたるところで行い、世界中の人々が多数の日本企業名を知っていて、製品もよく売れている。
日本市場の成長が鈍化している状況のなか、状況的にグローバルにならざるを得ない。
総合商社や主要自動車産業などはグローバルだと思うが、「一般的にグローバル」では絶対ない。
「いいえ」と回答した人の理由
日本市場にのみ通用するようなデザインや機能は世界の消費者にとっては興味をひかない、あるいは奇妙に映る。
いい製品を作るがしばしばマーケティング方法を誤る。
視野が狭い。
ガラパゴス精神。
日本文化への固執。
一般的に国際的な常識に対する理解が乏しい。

多くの日本企業が海外でビジネスを行っているが真のグローバル企業とは言えない。理想論や精神論で企業の夢を語り、現実的なビジネス思考に欠ける。プランニング、マネジメント、リーダーシップの全てにおいて非日本企業に比べると劣っている。
決断力に欠ける。
日本人はビジネス倫理の点において世界の常識を理解していない。そして古い「日本の経営スタイル」かたくなに固執している。これは今後のグローバルでの成長戦略の足かせになるだろう。
日本のマネジメントスタイルは国際マネジメントスタイルと大きく異なるから。
日本企業は総じて「グローバル」の意味を分かっていない。非日本人を採用することがすなわち会社を「グローバル」にするわけではない。
海外現地のビジネス環境に適応できていない。
優秀な非日本人をマネジメントできていない。
不十分なコミュニケーションスキル（言語と文化面）とグローバル視野の欠如。
現在働いている会社はグローバル化を懸命に促進しているが、形式的にそのような素振りを見せているだけのようである。ある一面をローカライズしただけでその企業がグローバルプレーヤーであるとは言えない。グローバル化には変革が必要であり、多くの日本人がそれを望んでいない。「世界各国地域」と「日本国内中心」に対する考え方が変わらない限り日本企業のグローバル化への努力は表面的なものに終わるであろう。

この設問の回答から、大きく分けて2通りの傾向がみられた。1つ目は技術、製品面での賞賛、過去の実績に基づく信頼、「メイドインジャパン」の世界におけるブランド価値である。2つ目は、冒頭で触れたように、日本企業の「ガラパゴス化」についての指摘である。それは製品面に限らず、マーケティングや人事、マネジメントなどの経営面に及ぶ。「ガラパゴス化」が日本企業のグローバル化の足かせになると訴えているように受け止めたい。

今後、日本企業は、技術力やブランド力というしっかりしたシーズを持って、グローバル人材の能力と海外マーケットのニーズと結び付けるために、新たな経営の仕組みを作り、経営ノウハウを蓄積していくことが急務であることがわかる。

## 2.5 日本企業は魅力があるのか

最後の設問は、日本企業はグローバル人材にとって魅力はあるかを調べる質問であるが、本調査の目的から見れば、最も核心をついた質問になる。

“Do you want to work for a Japanese company again? Why?”（また日本企業で働きたいと思うか？なぜか？）

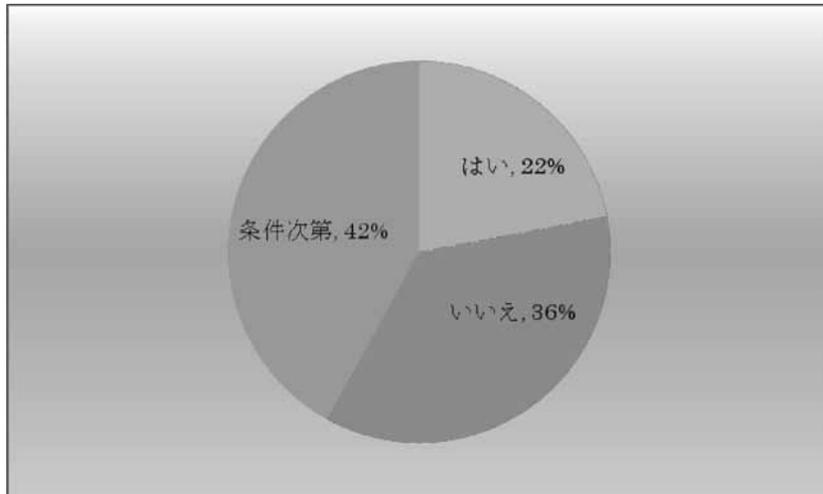


図6 また日本企業で働きたいかについて

図6と表5で示したように、この調査結果では、「また日本企業で働きたい」と思う人は22%で、「働きたくない」とストレートに答えた者は4割近く存在し、「働きたい」を多く上回る。「条件次第」の答えは42%と最も多かった。

表5 また日本企業で働きたいかについての記述（太字は日本企業の優れたところ）

「はい」と回答した人の理由
日本人の勤勉さと勤務態度に大変好感を持っている。
日本のビジネス社会は前向きに変化していると思う。
今まで自分が構築していた素晴らしいネットワークがあるから。
米国企業と比べると日本企業は誠実であり人を大事にする。
(海外在住の日本人としては) 現地採用の日本人と働けることがメリット。
日本企業のマネジメント層は去年と比べると話しやすくなっており進歩が見られるから。
MBAで学んだが、それ以上に日本企業で学べたと思う。そこでやりがいのある経験をさせてもらい現在のキャリア構築に大きな貢献をしたと思う。
日本企業は明瞭な企業構造とプロセスの構築に重点をおいているから。
現在働いている会社は、いままで働いた現地日系企業よりも外国人が多く、現地支社の経営は現地文化に適応しようとする姿勢が見られる。日系企業で働くことで、両方の懸け橋として役割を果たしたいから。

「いいえ」と回答した人の理由
日本企業の経営陣は内部の政治的な事柄にばかり時間を割く傾向がある。これは多くの場合ビジネスにならぬメリットをもたらさない。人事部門は独立的に機能しておらず、そのため従業員の報酬や利益が守られていない。また多くの場合日本企業にとっての有効市場とは日本人コミュニティーにのみ存在し、そのような企業に将来性を見出すことは難しい。
日本企業は変化しようとするコミットメントがない限り将来はないと思う
日本人を理解できない
今の会社で働いて以来日本企業で働くことに興味がない。(国際化の名のもとに、個人の才能ではなく) 外国人であるがゆえに外国人を雇用し、彼らに対して日本人のように働くことを要求するのはおかしい。
将来性がなく、昇進、昇給もない上、キャリアアップやスキルアップの機会もないので
労働環境が快適でない。日本人駐在員中心のマネジメントは柔軟性に乏しい
自分の長所やスキルを正当に評価してもらいたいし、チーム内で平等に機会を与えられたいと思う。「ガイジン」は日本の複雑な文化やネットワーク内では日本人と同じような平等機会が与えられないと思うから。
ストレスのない生活を送りたいから。
(日本企業で働いたのは自分にとって) 「いやな」経験であるから。
昇進・昇級がより難しい。
交渉の余地がない、キャリア構築が不可能、トレーニングの提供がない、日本人駐在員に比べて給与水準が低いから。
「条件次第」と回答した人の理由
他に選択肢がなければそうするしかない。
組織構造、企業でのコミュニケーション、プロジェクトによる。
現地のマネジメントが日本人ばかりだと働きたくない。
最近日本国内で転職したのだが、現在の日系企業は転職前に働いていた会社よりも外国人の従業員が多い。またその為、改善と現地支社の文化に適応しようとする意欲が感じられる。
(従業員の) 原動力や熱意というようなものが日本独特の文化によって妨害されているように感じる。例えば会社にとって有益な事柄であっても、日本における社会規範にそぐわないものは、自分の見た限りでは採用されないと感じる。
日英両方の言語スキルが活かせる職場であれば特にこだわらない
現地の法令や慣例に沿った労働基準(企業文化や労働時間など)が守られていると事前にわかっている場合のみ日本企業で働くことを考慮してもよい。

日本企業が変革に抵抗している中、それでもまだ希望はあると思う。システムの変革は間違いなく骨の折れる困難な戦いではあるが、全く可能性がないわけではない。一番の問題とは意思決定には多大な責任が伴い、多くを失う可能性もあるため、日本人あるいは日本企業はリスクを取りたがらない。失敗を恐れることによる停滞が実はもっと大きなリスクとなりうることに気づけば物事に変化が訪れるかもしれない。

日本には住みたいと思うが、日系企業では働きたくない。日本での暮らしは楽しいが自分の人種や国籍が原因というだけで劣った条件で働くのはいやである。

外国人従業員を歓迎するような環境であれば職場が楽しいものになると思う。

日本人従業員は、批評したり、何かを創造したり、分析したりすることを好んでいないと感じる。誰が上司で誰が部下であるのかというような表面的なステータスにとらわれすぎている。合意や行動というものが「なまぬるい」判断を基準に行われている。(縁故主義や古くから存在する習慣)

日本のマネジメントに国際的な適応性がない。企業文化として個人の能力や仕事による評価よりも年功を評価し、非日本人にとっては非常に閉鎖的である。

ここでは、「日本文化あるいは日本企業で働くこと」のメリットあるいは、日本企業の独特さをポジティブにとらえる考えには、明瞭な組織構造、プロセス重視、勤務態度、誠実さ、やりがいのある仕事を経験した喜び、変化しようとする前向きな姿勢などがある。「(従業員の)原動力や熱意というようなものが日本独特の文化によって妨害されているように感じる。例え会社にとって有益な事柄であっても、日本における社会規範にそぐわないものは、自分の見た限りでは採用されないと感じる」という記述であるが、一見マイナス評価の内容であっても、吟味すると、コンプライアンス、企業理念、社会ルールなどに対して、妥協のない姿勢といった日本企業の良さを反映する一面もある。一方、組織構造の柔軟性の欠如による従業員の原動力や情熱への束縛、昇進昇格の不平等、外国人従業員に対する閉鎖、ストレスの感じやすさ、自分で考えて仕事をする環境の不備などの見方も見られる。

「条件次第」と答えた人の中でもどちらかという日本企業について否定的な意見が多かったが、しかしながら、アメリカ企業などの時には行き過ぎた実力・能力主義と比較して、長期で人材を育て評価する日本企業を高く評価する声も聞こえたことは特記すべきであろう。

いずれの見方からも、日系企業がより優秀なグローバル人材にとって魅力的な企業になるための建設的な提案として取り入れて、従来の日本的経営と新グローバル経営を新しい時代に合わせて融合させていくことが大事だと考える。

### 3. 調査の考察

今回の調査において、16カ国の調査対象に中国人従業員が含まれていないが、調査結果は、偶然にも2007年前後に行った「中国の日系企業で働く中国人従業員」と「日系企業就職希望の中国大学生」に対する意識調査において、同じような傾向が見られた<sup>4</sup>。

図7を1つの例として見ると、中国人の現地従業員も、日本企業の製品・技術、品質の良さ、仕事に対する態度にかなり高く評価している。一方、給料面や昇進するチャンスに関しては、期待していないような答えになっている。

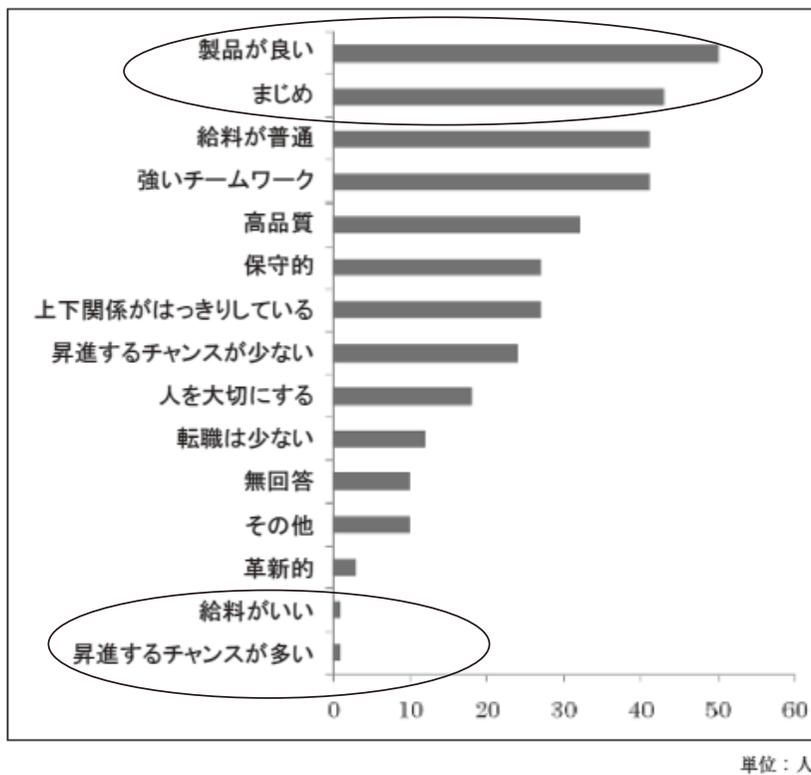


図7 日系企業に対するイメージ（日系企業で働く中国人従業員）<sup>5</sup>

<sup>4</sup> 拙文「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート」産業能率大学紀要 第29巻 第1号と「中国大学生の日系企業の就職希望に関する意識調査分析」産業能率大学紀要 第29巻 第2号を参照。

<sup>5</sup> 拙文「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート」産業能率大学紀要 第29巻 第1号より

グローバル人材に限って考察する場合、今回の調査を通して、日本企業において、グローバル人材を育成・活用できる、あるいは、優秀なグローバル人材にとって魅力的な企業になるためのポイントが見えてきた。そのポイントは、「本社適応」と「現地適応」<sup>6</sup>に二大別をしてまとめることができる。

### 3. 1 グローバル人材に対し、本社適応するためのポイント

グローバル化を展開する際に、企業の基軸になるものを持って全社に共有させる必要がある。それは、すなわち調査対象が高く評価した日本企業（自社）の強みであり、自社の経営理念、ポリシー、良い仕組み・ノウハウおよび妥協しない水準（高品質のような完成度の高さ）、日本人の仕事に対する態度といった日本企業の良さが含まれるべきであろう。それらを研修などの形で本社、海外支社、日本人、非日本人といったすべての部門と社員に共有化させる必要がある。これが、ここでいう本社適応の意味である。この共有化によって、少なくとも3つの良さが得られる。

- 1) 従業員の共通の価値観および行動規範にすることができる。
- 2) 企業自身の経営および企業戦略、製品・サービスの基準を各国と地域でぶれないように展開することへの保障になる。
- 3) 不祥事の発生を最小限に抑えることができる。

調査結果から、どのように共有化するかというヒントも得られている。日本企業の場合、本社にうまく適応できるようにするために、次の条件が必要であると考えている。

- 1) 自社の基軸を明確にすること。
- 2) マネジメント層や駐在員に本社の基軸を十分理解してもらい、それを現地のグローバル人材に植え付くことを重要な責任の1つにすること。
- 3) マネジメント層や駐在員の語学力とコミュニケーション能力を求めること。
- 4) 本社適応の重要性を評価システムで反映すること。

このやり方によって、駐在員たちは正しいことをやっているつもりであるが、現地グローバル人材に理解されず、不満と執行のずれが生じるといったことを避けることができる。

### 3. 2 グローバル人材に対し、現地適応のためのポイント

グローバルでビジネスを展開するために、本社に適応する必要があるものの、「意思決定の現地化」、「意思決定の現場化」も同時に必要である。そのために、グローバル人材の育成と活用は欠かせない。調査結果からまとめると、グローバル人材の育成と活用で成功できるカ

<sup>6</sup> 拙文「中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（Ⅱ）」産業能率大学紀要 第32巻 第2号より

ぎは、①採用や待遇、機会の格差をできるだけなくすこと、②権限を十分に与えること、③キャリアなど、成長・昇進の可能性を制度的に保障することの3点が挙げられる。これが、ここでいう現地適応の意味である。

①でいう現地従業員（日本人も含む）の「本社採用」<sup>7</sup>は2010年から、一部の企業で実施し始めているが、まだまだ待遇、昇進機会などの格差が多く存在していることは確かである。調査からわかるように、多くのグローバル人材は、かなり昇進への関心度が高く、「個人の成長」をより重視している。待遇の一本化に加え、②権限の委譲（重要な仕事を任せる）、③キャリアの形成、大胆な抜擢を徹底することで、現地採用した従業員の能動性をさらに引き出しやすくなり、前述した「ガラパゴス」現象の解消、企業の海外での競争力強化にも大いに役立つ。このような現地適応によって、企業の成長と現地従業員の成長を同時に達成できるWIN・WINの関係を構築することが期待できる。

以上のように、日本企業にとって、グローバル人材を育成・活用するため、「現地従業員の創造力と提案力を活かせる人事評価制度の確立と一本化」、特に「権限の委譲とキャリアパスを重視した職務の設計」が急務である。

## まとめ

日系企業がさらに魅力的になり、グローバル人材を育成・活用できるための課題とヒントを探るために、本調査を行った。調査結果からは、次の結論を見出すことができた。すなわち、日本企業は良い製品を作る潜在能力があり、その能力は総じて未だに高い。しかしながら労働条件面とキャリア構築において、日本企業はグローバル人材にとって魅力に乏しい。

企業の成長には人材の確保は最重要課題であり、グローバル化を目指す限り、優秀なグローバル人材に魅力的に映る企業体制を整えていく必要がある。また、人口減、労働人口の減少と、世界各国で優秀な人材の奪い合いが始まる。組織の成長に人材戦略は欠かせない。これからは人材戦略を競い合う時代に入るともいえる。この人材戦略も、グローバル戦略の一環として、「本社適応」と「現地適応」のバランスを取れることを期待したい。

最後に、すでにグローバル人材を引き付けるような魅力的な経営を行っている日系企業があることもここで申し添えておきたい。

<sup>7</sup> 多くの日本企業は、現地で従業員（日本人・非日本人を含む）を採用する時、「本社採用」とは別枠で、「現地採用」の待遇で採用するケースが多い。

付録 調査表 (質問事項)

“Your experience working for a Japanese company”

1. Please tell me about yourself

Name or initials

Country / Region  
of residence

Nationality

2. Which Japanese company (did) you work for ? Where is (was) the location ?

Company name

Location

3. How long have you worked for the company in Question 2 ?

- Less than 1 year
- 1 to 3 years
- 5 to 10 years
- More than 10 years

4. Generally speaking, how would you rank the English ability of the Japanese co-workers you have worked with ?

Very poor    Poor    Enough to communicate    Good    Excellent

5. What was the most difficult part for you when working for Japanese companies ?

(Please choose as many as you want)

- Language
- Japanese culture
- No career progress (top management was Japanese only)
- Corporation culture
- Communication issue other than language
- Salary or other benefits

Other (Please provide detail)

6. Do you think Japanese companies are GLOBAL PLAYERS in general ? Why ?

Yes

No

Reason why:

7. Do you want to work for a Japanese company again ? Why ?

Yes

No

Maybe

Reason why:

執筆者紹介（掲載順）

2013年4月現在

石 塚 浩 美	産業能率大学経営学部 教授
倉 田 洋	産業能率大学経営学部 准教授
平 田 讓 二	産業能率大学経営学部 教授
小野田 哲 弥	産業能率大学情報マネジメント学部 准教授
欧 陽 菲	産業能率大学経営学部 教授
趙 晋 茹	産業能率大学大学院 総合マネジメント研究科情報マネジメントコース修士課程
欧 陽 菲	産業能率大学経営学部 教授
木 谷 真由美	Viacom Global BV 社 Senior GL accountant

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学 紀要 第34巻2号（通巻65号）

2014年2月28日 発行

編 集 産業能率大学紀要審査委員会

発 行 産業能率大学

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15  
経営学部 現代ビジネス学科  
マーケティング学科

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573  
情報マネジメント学部 現代マ  
ネジメント学科

発行事務局 産業能率大学 湘南キャンパス図書館

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573

T E L 0463 (92) 2218

印 刷 渡辺印刷株式会社

〒152-0031 東京都目黒区中根2-7-1

T E L 03 (3718) 2161

# SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management  
School of Management

Vol. 34 No.2 February 2014

## Articles

An Empirical Analysis of Substitution and Complementarity between Foreign and Domestic Enterprises  
and Their Capital in the Chinese Labor Market *Hiromi Ishizuka* ..... 1

International Accounting Standards and the Corporate Governance:  
A study on Family-Founded Venture Companies in Japan *Hiroshi Kurata* .....21

## Research Note

A Study on Intercultural Competence by Reviewing Published Literature *Joji Hirata* .....39

## Research Reports

A Consumer Survey of Chinese Born in the 1980s (I) *Tetsuya Onoda*  
*Fei Ouyang*  
*Jinru Zhao* .....57

A Survey Report on Consciousness of Foreign Employees at Japanese Companies *Fei Ouyang*  
*Mayumi Kitani* .....79