



SUPPORTING
CHINA
BUSINESS

LT CONSULTING GROUP

2011 年 3 月 13 日

「LT会」会報第 12-05 号（総 104 号）

LT コンサルティンググループ

今号は「中国人材マネジメントの留意点」と「小型微利企業に対する所得税優遇政策が拡充」に関する情報を掲載しました。貴社のご参考になれば幸甚と存じます。

（一）中国人材マネジメントの留意点

日本企業の中国進出は 1980 年代に始まりすでに 30 年近くが経過した。2001 年の WTO 加盟後、中国人の所得増により消費市場は拡大を続けている。さらに、金融・流通等サービス分野の市場開放に伴い、中国市場の重要性はますます高まっている。日本企業の多くは中国市場を重視しており、従来の生産拠点から生産・販売・研究開発を行う総合的な拠点へと転換を図っている。

中国市場における厳しい競争を勝ち抜き、シェアを拡大させるためにポイントは、人人材確保とその活用に尽きる。中国市場の特性を熟知し、高度な知識と営業スキルを身につけた優秀な人材を集め、かつ適切なマネジメントを行うことにより、社員のモチベーションを高めつつ、活躍の場を与えなければ中国でのビジネスはうまく行かない。本稿では、日系企業における中国人材マネジメントの留意点について論じたい。

1. 日系企業の人気が低いこと

最近日系企業が優秀な人材を採用できなくなっている原因の一つとして、日系企業全体のイメージが低下しつつある点が挙げられる。将来、企業の管理者になるコア人材、専門知識を持った高度人材を獲得するために、企業のブランドイメージが不可欠となるが、中国における日系企業の人気は他の外資系企業や中国系企業に比べ低い。

中国最大の人材採用ポータルサイト「中華英才网」はインターネット上で中国人大学生に対して希望就職先のアンケート調査を行い、2011 年度の企業人気度ランキング TOP50 を発表した。日本企業に関しては、その技術、製品について中国人の高い評価を得ているものの、大学生の希望就職先として 50 位以内に 1 社も入っていない。大学生の就職先としての日本企業がさほど魅力的に感じられないことが人材採用の足かせとなっている。

これから就職する多くの大学生にとり、報酬はもちろん大事な要素となるが、それ以上に重視されるのが企業のブランドイメージとそこでの仕事をするにより自分自身が成長し、キャリアアップできるかという点である。中国において日系企業のブランド認知度が欧米系に比べ低い理由として、第 1 に、日系企業が社会貢献活動等の PR 活動をあまり重視していないため、学生の立場から「企業の顔」が見えにくいこと、第 2 に、中国各地で展開する事業会社の活動が統括されていない



SUPPORTING
CHINA
BUSINESS

LT CONSULTING GROUP

ことから、中国全土で統一された企業グループとしてのブランドイメージが形成されていないことが挙げられる。

このうち、1点目は比較的に着手し易く、即効性が期待できる。学生の就職先として人気の高い欧米企業のように、企業グループとしてのブランドイメージを定着させ、より高めて行くことが、今後の日系企業の課題となろう。

2. 人材の定着化が難しいこと

日系企業からは、「中々採用できない」、「せっかく採用して育成にも力を入れてきたのに、ヘッドハンティングされ、すぐに辞めてしまう」との声が多く聞かれる。実際、日系企業では離職率が高く、欧米系企業の2倍以上となっている。日系企業の離職率が高い原因には、人材の流動化を促す中国の事情や日本企業特有の問題等が挙げられる。

1) キャリアプランが乏しいこと

中国人はキャリアアップ志向が極めて強い。一度安定した職業に就いても、それに満足することはない。そして、自分のキャリアアップに有利になると判断すれば、躊躇なく転職する傾向が強い。特に若年層がこの傾向が強く、転職を繰り返しながら自分の適職を探す若者が増加している。

中国で優秀とされる人材は、一般にチャレンジ精神が旺盛であり、自分のモチベーションを維持できるキャリアプランが提示されることを期待している。しかし、欧米系企業に比べて日系企業は明確なキャリアプランを提示できず、研修機会を与えることも少ない。キャリア志向の高い若年層を、給与だけでつなぎとめるには限界がある。教育支援制度を拡充し、社内・社外でのスキルアップ・キャリアアップの機会を提供することが望ましい。

2) 日本的評価システムの排除

日本人と就業観の異なる中国人に対し日本的評価システムをそのまま適用するとあつれきが生じやすい。中国人は具体的な目標設定と、目標達成時の直接的な評価とフィードバックを求める。中国で「以心伝心」、「暗黙の了解」、「阿吽の呼吸」といった日本の美德を求めても通用しない。従業員に対するフィードバックを明確に示さなければ、従業員は不安に陥り、意欲を失ってしまう。更に、自分の働き振りが会社に評価されていないと誤解し、転職してしまうことすらある。

また、評価制度を開示しないことも従業員の不満が高める要因となる。評価制度の透明性を高め、評価プロセスから恣意性を排除し、納得性の高い評価制度の構築することが望ましい。

3) 賃金体系の最適化

中国社会は実力主義・成果主義が徹底しており、強者がすべてを取り、弱者は救われない。賃金体系においても、上位のポストにいる管理職ほど業績給の割合が高く、部下や一般社員との給与各差が大きい。欧米系企業は、業績評価と昇進・昇格の連動性が強く、役職が高くなるにつれて賃金



SUPPORTING
CHINA
BUSINESS

LT CONSULTING GROUP

は急上昇するため、優秀な人材が集まりやすい。一方、日系企業では本社と同じ賃金体系を持ち込んでいることが多く、個人の能力差が出にくく、あまり賃金格差が大きくない。また、年功序列で給与が増える傾向がある。中国人社員の意欲を高めるには、固定給よりも業績給の比率をもっと高める必要がある。優秀な人材を適正に評価し、その能力に見合った給与を支給しかめれば直ちに人材流失につながる点に注意を要する。

(二) 小型微利企業に対する所得税優遇政策が拡充

財政部と国家税務総局が 2011 年 11 月 29 日付で通達した「小型微利企業の企業所得税優遇政策に関する問題の通知」（財税[2011]117 号）の実施により、2012 年から 2015 年までの 5 年間、小型微利企業に対する企業所得優遇政策の適用対象が拡大された。

小型微利企業とは「利益の少ない小企業」を指す。以前、中国の企業所得税法は、中国企業と外資企業で二本立てになっており、2007 年まで中国企業を対象としていた旧・企業所得税法では、一般企業の税率 33%に対し、年間課税所得額が 3 万元以下の小型微利企業には税率 18%、年間課税所得額が 3 万元超、10 万元以下の小型微利企業には税率 27%が適用されていた。一方、外資企業を対象とした外商投資企業と外国企業所得税法には小型微利企業に関する規定はなかった。

これに対し、2008 年 1 月から施行された新・企業所得税法では、中国企業と外資企業の規定が一元化され、一般税率は 25%とされた。小型微利企業に対しては 20%の低減税率が適用され、対象企業の年間課税所得額も 10 万元以下から 30 万元以下に拡大された。

図表 1：小型微利の要件

工業企業	年間課税所得額 30 万元以下、従業員数 100 人以下、資産総額 3000 万元以下
その他企業	年間課税所得額 30 万元以下、従業員数 80 人以下、資産総額が 1000 万元以下

(注) 従業員数と資産総額の指標は、企業の年間の月平均値

更に、2010 年からは「国務院の中小企業の発展を更に促進する若干意見」（2009 年 9 月）の提言を受け、課税所得額 3 万元以下の小型微利企業を対象に年間所得額の 50%を課税対象とする優遇政策が実施された。これにより、税率は実質 10%に軽減された。この政策は 2011 年も継続された。

2012 年からは中小企業の発展、振興を図るための目玉政策として、実施期間を単年度から 2012 年 1 月 1 日から 2015 年 12 月 31 日までの 4 年間とするとともに、適用対象が年間課税所得額 3 万元以下の企業から 6 万元以下の企業に拡大された。

なお、小型微利企業に対する優遇政策は外資企業にも適用される。必要書類を用意して主管税務局に申請すれば、申告年度の各指標に基づき、小型微利企業の条件に合致するか審査される。具体的申請手続きは弊社で代行できるので、弊社担当者までお気軽にお問い合わせ願いたい。



SUPPORTING
CHINA
BUSINESS

LT CONSULTING GROUP

図表 2 : 新・旧優遇政策の比較

	従来の政策	新政策
優遇期間	2010 年 1 月 1 日～2010 年 12 月 31 日 (1 年間) 2011 年 1 月 1 日～2011 年 12 月 31 日 (1 年間)	<u>2012 年 1 月 1 日～2015 年 12 月 31 日</u> <u>(4 年間)</u>
優遇対象	年間課税所得額 3 万元以下 (含 3 万元)	<u>年間課税所得額 6 万元以下 (含 6 万元)</u>
優遇内容	所得額の 50%を課税対象とする	所得額の 50%を課税対象とする
税率	税率 20%	税率 20%

図表 3 : 事例紹介

(1) 事例 年間課税所得額 5 万元の小型微利企業の納税額
(2) 税額 ①2011 年 : 企業所得税=年間課税所得額 5 万元 $\times$ 20%=1 万元 ; ②2012 年 : 企業所得税=年間課税所得額 5 万元 $\times$ 50% $\times$ 20%=0.5 万元 ;
(3) 結論 2012 年以降は 0.5 万元の減税となる。