



『デロイト トーマツ チャイナ ニュース』

「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査&診断 2017年版」～第1回 調査の概要及びファインディング～

デロイト中国 北京事務所 この やすひで
今野 靖秀

中国において近年人件費が高騰し、人件費の抑制が主要イシューになりつつある。そこで、デロイト中国 コンサルティング部門は2016年10月から2017年1月にかけて、「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査&診断 2017年版」を実施した。第1回目となる本稿では本サーベイの概要及びファインディング、第2回、第3回では報告書の活用方法を中心に、3回に分けて解説を行う。なお、本サーベイは年に1度定期的な実施を予定しており、次回の調査となる「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査 2018年版」の参加企業を募集している（詳細は文末参照）。

1. 本サーベイの特徴

「うちの会社の人件費は高い」、「他社と比べて社員数が多くて効率が悪いのではないか？」等漠然とした疑問を持っている経営者は多い。しかし、これまで中国では要員・人件費の生産性に関する有用なベンチマークデータを入手することが難しいのが実情であった。本サーベイは在中国の日系企業、中国企業、その他外資系企業から広く参加企業を募り、ご協力いただいた企業に対し要員・人件費に関する170を超える経営指標（KPI）を提供することで、印象論ではなく、数値というファクトベースで他社とのベンチマークを通して、自社の立ち位置を分析することを可能にした調査である。

2. 本サーベイでのファインディング (日系企業の特徴から)

本サーベイは2015年1月から2015年12月までの経営データに基づき、2016年10月から2017年1月までにデータをご提供いただいた151社の結果をまとめたものである。今回は、本サーベイから得た日系企業を中心にし

たファインディングを3点ご紹介する。なお、以下で用いた数値はいずれも50%ile*1の値である。

1) 管理職と駐在員（エキスパート）の比率

中国において人件費が高くなりがちな要因として、我々が注目したのは、管理職と駐在員の比率である。

管理職の割合が高ければそれだけ人件費は増加しがちである。管理職比率（全従業員に占める管理職の比率）は日系企業では12.5%、中国系企業で15.8%、その他外国企業では12.7%と日系企業の値が特別に高いわけではなかった。しかし日系企業では管理職に占める役職者比率が36.5%と低い水準に留まった。これは、日本国内同様、いわゆる“名ばかり管理職”の存在を示唆する結果であると推察される。

中国においては職務等級（職務に対して等級を決め給与を決める方式）を採用する企業が多いが、日系企業では能力等級（職務遂行能力に応じて等級を決め給与を決める方式）を採用する企業も多く存在し、等級や給与がインフレしがちになる。すべての企業に当てはまるわけではないが、従業員が実際に担う役割と給与のバランスが適切に取れているかを検証する必要がある。

駐在員については住居費用等駐在コストがかかるため現地採用社員に比べてコストが高くなる傾向がある。日系企業の駐在員比率が2.5%であるのに対し、その他外国企業は0.5%であり、日系企業の駐在員比率は高い状態にある。

企業のポリシーとして駐在員が担うべきポストは設定すべきであるし、企業の発展段階（特に初期）は駐在員中心の組織とならざるを得ない側面がある。しかし、本来は現地化を志向しているが、現地スタッフの育成が遅れているために駐在員がその役割を担わざるを得ない、という状況には経営効率上問題がある。3～5年程度のスパンで駐在員が担うべきポスト、現地スタッフに置き

*1 100社のデータを小さい順に並べた場合に、25社目の値が25%ile、50社目の値が50%ile、75社目が75%ileとなる。実際のサーベイでの3種の数字を掲載しているが今回は50%ileのみを掲載している。

換えるポストの計画を策定し、その計画に沿って現地化を進める必要がある。

2) 間接機能に従事している人数

各社が共通でもつ人事、経理・財務、情報システムなどの間接機能にはコスト削減の余地が残されていることが多い。特に中国においては、経理部門の伝票管理でこれだけの人数が必要かと思うほどの人員を抱えている企業も多い。そこで次に着目したのが、間接機能比率（直間比率）（＝全従業員に占める間接人員の割合）である。

直間比率は、日系企業では15.5%、中国系企業で30.4%、その他外国企業では12.3%という結果が出た。まず目につくのは中国系企業の比率の高さである。中国経済は右肩上がりの成長を続けており、人員管理という概念が弱かったことが背景にある（もちろん日系企業やその他外国系企業においても中国では人員管理概念が薄かった可能性はあるが、中国以外の他国での経験から人員管理の意識は比較的高かったと推察される）。しかし、近年の経済成長の鈍化により中国系企業でも人員管理の課題意識が強まっており、この数値は徐々に改善していくものと推察される。一方で、中国系企業の結果をみてもわかる通り、間接人員数の管理は自ら意識をして管理をしないと徐々に増えていく傾向にある。そこで、現在の自社の直間比率見直し（間接人員の効率化）の余地があるかを検証し、直間比率の改善のための施策を検討し、水準を適切にコントロールする必要がある。

3) 間接機能のコスト

2) では間接機能を人員数という視点から見てみたが、間接機能比率（直間比率）は低ければ低いほどいいという指標ではない。日系企業のご担当者からは、リソース（人員数、ITインフラ等）が限られており、日本本社と同じ質の業務を提供することができないという声を多く聞く。

次に注目すべきなのが、総人件費に占める間接機能コストである。日系企業では21.3%、中国系企業で30.1%、その他外国企業では22.2%となっている。この結果を見ると、日系企業は間接機能コスト比率が中国企業やその他外国企業よりも低い傾向にあり、効率的な運営がされていると考えられる。一方で、間接機能として本来必要な業務を提供できていないリスクも否定できない。

日本本社では実行しているが中国法人では提供していないサービスの洗い出しなどを通じて、現状の提供しているサービスの品質を確認し、自社として充実させるべきサービス提供の実現に向け、リソース配分の調整、場合によっては間接機能の増員を検討する必要がある。

以上、3つの観点から、サーベイのファインディングを記載した。次回以降は実際のサーベイ報告書の活用方法について解説を行う予定である。

3. 「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査&診断 2018年版」（参加費無料）のご案内

冒頭でも記載した通り、「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査 2018年版」の参加企業を募集している。2018年版では、前回調査で要望が多かった会社形態（統括会社、生産会社等）の種別等を集計結果の表示区分として加えることで、より類似企業との比較を行いやすくするとともに、経営指標（KPI）についても一部修正を図ってより活用をしやすいサーベイになっている。

お申し込みは以下のリンクを参照のこと。



申し込み：

<https://deloitteurvey.sojump.com/jq/17212897.aspx>

実施要項（英語）：

<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/workforce-planning-and-labor-cost-management-2018.html>

問い合わせ

E-mail : hcbenchmark@deloitte.com.cn

電話 : (+86) 10-8512-4361

(平日10:00-12:00, 13:00-16:00)

(中国時間)

※いずれも日本語、中国語、英語で対応可能

以上