

日系情報通信企業による海外直接投資

—中国山東省2社の事例研究—¹

Foreign Direct Investment by Japanese ICT Firms:
The Study of Two Firms in Shandong Province, China

進藤優子²・傅箫凱²

SHINDO Yuko², FU Xiaokai²

要旨

本論文では、理論および実証研究の結果を踏まえ、山東省における日系情報通信企業の関連会社と子会社のそれぞれ1社ずつに対してインタビュー調査を行った。関連会社の生産性も子会社のそれも本社に左右されることが明らかになったが、関連会社の経営は厳しいものの労働集約的な業務から知的集約的なものに移行し生産性を高める努力をしている一方、子会社は親会社の経営が順調である限り労働集約的な業務でも生産性を上昇させることができるが、人的資本がかなり成長している中国においては、労働集約的な業務での労働者の採用が難しくなっていることが明らかになった。これまでの研究では親会社の視点で書かれた先行研究が多く、ほとんど明らかにされていなかった関連会社と子会社に分けて調査する必要性を示すことができた。

Abstract

Based on the results of theoretical and empirical studies, interviews were conducted with one affiliate and one subsidiary of Japanese ICT firms in Shandong Province. Although the productivity of affiliate and that of subsidiary were dependent on the headquarter, the affiliate made efforts to increase productivity by shifting from labor-intensive to more knowledge-intensive work, while the subsidiary was able to increase productivity even in labor-intensive activity as long as the parent company's management was doing well. Yet, in China, where human capital is growing considerably, the subsidiary was facing increasingly difficulty in recruiting workers for labor-intensive work. This indicates the need to investigate affiliated companies and subsidiaries separately, which has rarely been clarified in previous studies, many of which have been written from the parent company's perspective.

キーワード: 多国籍企業, 経済開発, 日本, 中国, 経営

Key words: Multinational Firms, Economic Development, Japan, China, Management

1. はじめに

世界全体のGDPは1970年から2020年までの50年間に約25倍の大きさまで成長している(図1)。それとともに、モノ・サービスの輸出額も増加しており、各国のモノ・サービスの輸出額の合計はGDPの30%前後を占めるまで拡大していることがわかる。これは輸入関税の引き下げなど世界共通のルールの下で、比較優位に従って分業し、自由貿易を行うことで、すべての国の利益につながっていることの表れと言えよう。ま

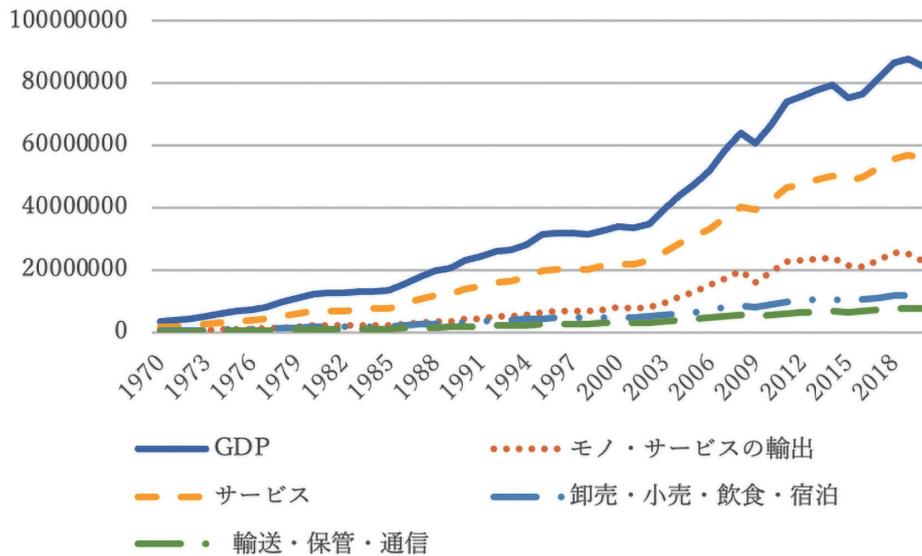
た、GDPに占めるサービスのシェアは65%程を占めており、サービスの中でも卸売・小売・飲食・宿泊や輸送・保管・通信は伸びていることが見てとれる。特に1990年代以降に大きく進展した情報通信技術(以下、ICT)の進歩が貿易にも大きな影響を与えていることが示唆される。例えば、労働者が必ずしも同じ国に滞在して働かなくても、インターネットを介してコミュニケーションをとったり、自動翻訳技術を使ってコミュニケーションをとったりすることも容易になっ

¹ 本論文の作成にあたり、インタビューにご協力いただいた企業のみなさまに深くお礼申し上げます。なお、本論文のありうべき誤りなどは、すべて筆者に帰せられるものである。

² 山口県立大学国際文化学術研究科, Graduate School of Intercultural Studies, Yamaguchi Prefectural University

てきている。さらに、技術知識や電子データは輸送 厳密に把握することが難しいため関税は課されない。
費や複製費用をほとんど必要とせず、電子的送信は

図1. 世界のGDP (単位：百億ドル)

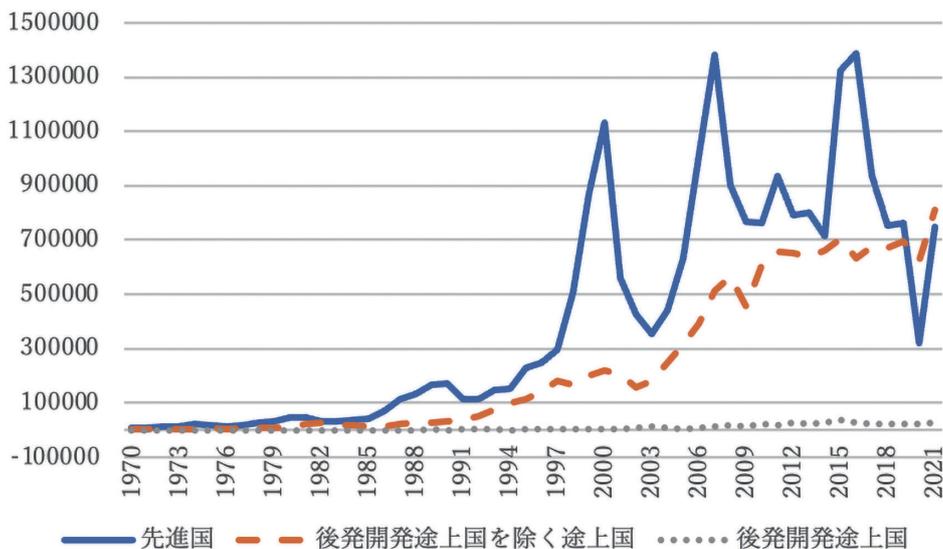


出所：UNCTADホームページ

一方、貿易ではなく、投資先企業の経営支配や参加を目的とした外国への投資活動である海外直接投資（以下、FDI）は、図2のとおり、1980年代後半からまず先進国向けが増加していることがわかる。³その後開発途上国向けも徐々に増加し、2000年以降先

進国向けのFDIは急速に低下した。すぐに回復しているが、2007年の世界金融危機後再び減少し、回復している。しかしながら、中国企業の台頭によって、2017年以降欧米政府が自国の技術の流出を警戒し、法人税の引き下げなどFDIを規制する動きが顕著になり、さ

図2. 世界のFDI (対内フロー) (単位：100億ドル)



出所：UNCTADホームページ

³ 直接投資は厳密な定義はないものの、IMFマニュアルでは議決権ベースで10%以上の株式を保有している場合と定義している。

らに米中貿易摩擦が起こり、途上国向け以上に先進国向けが鈍化した。2020年には新型コロナウイルスでヒトやモノの国境を越えた移動が制限され、世界経済は大きな影響を受け、FDIは大きく減少した。2021年には回復の兆しが見られるものの、2022年にはロシアによるウクライナ進行に対する経済制裁の発動など深刻なリスクもある。このように政治的、経済的な要因などによって波はあるものの、開発途上国向けは、2021年には先進国向けより多くなっており、FDIは拡大している。ただし、後発開発途上国ではほぼFDIが行われていないことが見てとれる。さらに、貿易と同様、サービスに占めるFDIも増えていると推測される。

本論文では、FDIに関する先行研究に基づき、日中のFDIの動向を比較し、2社と限られているが、実態を調査するために、山東省における情報通信業の日系企業の関連会社と子会社それぞれ1社ずつにインタビューを行い、理論や他の実証研究と整合性がみられるかどうか検討する。

本論文の構成は以下のとおりである。第2章では、これまでのFDIに関する先行研究について主な理論を中心に述べる。第3章では、これらの研究に基づき、日本と中国におけるFDIの動向を統計資料から読み解く。第4章は現地調査の結果を述べる。第5章は結論である。

2. FDIに関する先行研究

なぜ企業は貿易ではなく、FDIを行うのか。FDIは投資国から受入国へと資本が移動することから、投資国では失業や産業の空洞化が懸念されるが、比較優位のある産業を拡大するなどして資源を効率的に使用することができるようになる。受入国にとっては、新産業の創出や雇用の拡大をもたらす、税収の増加や、技術移転や波及効果をもたらす、経済を活性化させる一方、利子率が上昇し国内投資が減少し、国内企業の育成がなされず、駆逐されてしまう可能性もある。MacDougall (1960)の古典的な研究で、規模に関して収穫一定でかつ技術が同一と仮定し、資本は利子が低い国から高い国へと移動するため、FDIは投資国と受入国で利益を得る人と損失を被る人を生み出すが、それぞれの国で利益をもたらすことを示している。

FDIを行うにはまず優れた技術やノウハウを持つ所有の優位性が必要である。さらに、原材料などの天然資源を確保したり、産業基盤やインフラ設備を利用できたり、低賃金労働者や優れた技能労働者を確保したり、受入国の市場へアクセスできたり、法人税など税

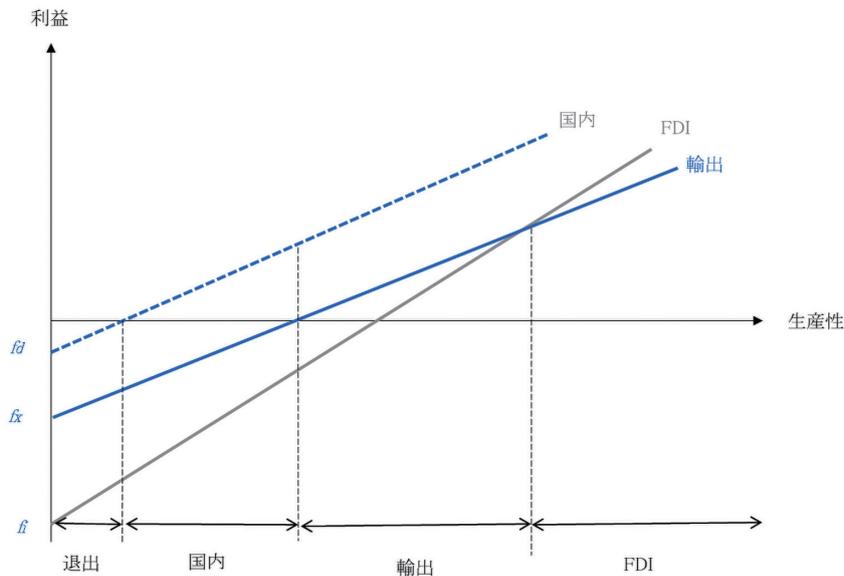
制で優遇を受けたり、輸入関税などの貿易障壁を回避したり、貿易を行うより輸送費も抑えることができたりするといった立地上的優位性も必要である。また、FDIのように資本関係を結ばずに、自社製品を他社のブランドで販売するOEMを契約したり、特許技術を他企業に有償で供与する技術ライセンスを契約したりして企業連携を行うこともできるが、契約締結に取引コストがかかったり、契約書に文書化しにくかったり、契約を交わしても実行されなかったりする可能性もある。そこで、企業は技術や経営ノウハウ、ブランド力などが失われることを恐れ、海外子会社を設立し、企業内取引という形で販売することで、取引を内部化し利益を得ることができる。これらの3つの優位性はDunning (1980)によって、所有の優位、立地の優位、および内部化の優位の折衷理論として提唱された。

また、2カ国間の労働生産性や生産要素の賦存量の違いによる貿易利益を説明したりカード・モデルやヘクシャー・オリー・モデルなど伝統的な貿易理論に、Krugman (1979, 1980)は規模の経済が働く産業であれば、労働生産性や生産要素の賦存量に違いがなくても、消費者はより多くの種類の財を消費できることから効用が増加するため、貿易を行うと説明した新貿易理論を論じ、Melitz (2003)が財の種類に加え、生産性が高く、輸出のための固定費用がまかなえる企業のみが輸出し、できない企業は輸出しないと企業間の異質性を説明し、新貿易理論を提唱した。それらを拡張し、Helpman et al. (2004)が貿易ではなく、生産を異なる国で行うことも説明できるFDIのモデルを構築した。

図3に示しているとおおり、Helpman et al. (2004)は国内にしか製品を供給しない企業、輸出する企業、FDIを行う企業に分け、FDIは輸送費がかからない代わりに固定費用 (f_i) が最も高く、次に輸出する企業の固定費用 (f_x)、最後に国内で販売する場合の固定費用 (f_d) が高いとし、大きい固定費用が払える生産性の高い企業のみがFDIを行うことを示した。Tomura (2007) は日本企業の実証研究によって生産性が高い企業からこの傾向がみられることを示している。

一方、生産の一部を異なる国で行うといった生産工程においてフラグメンテーションが起こるFDIもある。これまでも海外の他企業から部品を調達するフラグメンテーションは行われていたが、FDIは1つの企業によって生産活動の分散立地という形で行われる。これは特定の生産活動を最も低コストで実施できる国で集

図3. 国内販売，輸入およびFDIからの利益



出所：Helpman et al. (2004) を基に筆者作成

中的に行うことができ、比較優位に基づいた生産特化を促し、生産効率を高める可能性があるため、このタイプのFDIはヘクシャー・オリーン・モデルで説明できる。労働集約的なものは比較優位のある他国の子会社で生産し、技術開発は自国の親会社が行うなど比較優位に即した生産特化が行え、利益は大きくなる。フラグメンテーションで生産したものを連結するためには輸送したり、情報通信に費用がかかったりするサービス・リンク・コストがかかるが、ICTの進歩によって、さまざまな生産工程を国境を越えて配置することを容易にしている。

現実では、規模の経済によるFDIとフラグメンテーションによるFDIは互いに関連しており、明確に区別ができないため、両方の重要性が確認されている。また、図2でみたとおり、比較優位に基づいた生産パターンであっても、汚職があったり政策がよく変わったりする国では非効率な生産になるため、最貧国ではFDIが行なわれにくいことも説明ができよう。

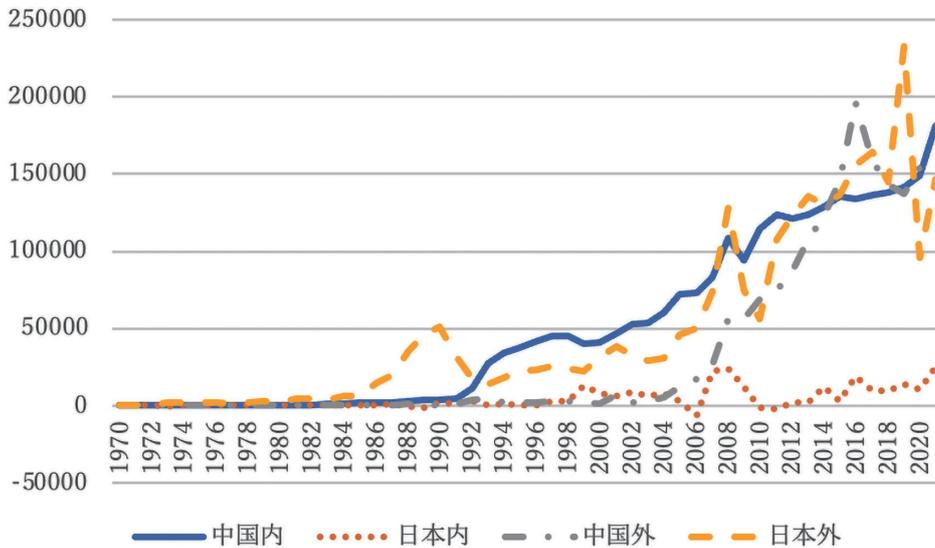
さらに、受入国の経済成長に伴い賃金が上昇すれば、さらに賃金の安い国へ生産拠点を移していく可能性がある。また、経済成長しても、高所得まで発展することは難しいという中所得国のわなも指摘されている。FDIは国内産業の付加価値を高める機会を得られるが、フラグメンテーションの生産工程の付加価値は主に投資国が担っている研究開発やマーケティングが最も高く、受入国が担う製造が最も低い。Ito et al. (2010) は中国企業のデータを用いて、企業間にお

いては技術の波及効果が見られる一方、企業内においては特許出願で波及効果が見られることを明らかにした。Hijzen et al. (2010) は日本企業のデータを用いて自社の海外拠点からの調達生産性を向上させる効果があったが、海外の他社からの調達は生産性を向上させる効果を確認できなかったとしている。Ito & Tanaka (2020) は日本企業のデータを用いて生産性の高い企業は関連会社を選択し、生産性が低い企業は合併会社を選択するとしている。Feenstra & Hanson (1995) は、先進国の技能労働者、先進国の単純労働者、途上国の技能労働者、途上国の単純労働者の順で技術水準が高いと仮定し、FDIは両国において技能労働者の需要が増え賃金が上がるため、労働者間の賃金格差の拡大を説明している。さらに、ICTの変化による大企業を中心として生産比率が上昇し、さらなる国内企業の撤退や縮小、参入の抑制を招くため、所得格差が拡大しているという研究も活発になされている (Feenstra & Hanson, 1999)。李 (2020) は中国における情報通信産業へのFDIは成長率、賃金、人的資本、市場経済化、製造業の集積との関係があるという結果を示している。このような点を考慮し、産業によっては制限したり、誘致したりする政策を策定する必要があると思われる。

3.日本と中国におけるFDIの動向

日本企業は日米貿易摩擦や1985年のプラザ合意後の急激な円高などが影響し現地生産に踏み切るなど図4

図4. 日本と中国における対内直接投資と対外直接投資（フロー）（単位：100億ドル）



出所：UNCTADホームページ

に示されているとおり、1980年代後半以降FDIが活発に行われるようになった。また、原材料や部品、労働力などを求めて東南アジアでFDIが活発になり、2001年に中国が世界貿易機関（以下、WTO）に加盟以降中国への投資も盛んになった。日本経済の低迷で国内での投資機会が少ないが、アジアを中心として高い成長を記録している国々で投資機会が増えている。一方、対外直接投資が大きく拡大しているのに対し、対内直接投資が極めて低い水準であり、2022年の政府の総合経済対策でも対外だけではなく対内直接投資の強化が謳われている。市場の閉鎖性や外国企業で活躍できる人材不足などが指摘されている。

中国は2001年にWTO加盟以降著しく伸びている。日本は少子高齢化で国内市場が縮小しているが、中国は拡大しているため、市場を拡大するために拠点を移すメリットがある。国内の労働市場で供給が過少になると賃金が高くなるため、労働力が豊富な国に拠点を移すが、近年中国でも賃金の上昇が経営課題となっている。輸出先の国で関税が高いと、輸出先での現地生産を行うため、1980年代には深圳、珠海、汕頭、厦門、海南の南部に外国の経済特区におき、その後、山東省煙台や青島を含む沿岸部に経済開発区を広げ、外国企業が進出しやすいように税制優遇措置を整えた。生産拠点が中国沿岸部に集中するに従い、同地域に進出するようになった。一方対外直接投資もこの10年間で急

激に伸びており、2016年には対内直接投資よりも多い。

日本は対外直接投資で世界1位である。財務省によると、中国への投資は2022年時点で約1.9兆円である。⁴一方、中国は対内直接投資が第2位、対外直接投資も4位と極めて大きな位置を占めるようになってきている。

4. 山東省における日系企業2社の事例

本調査では、山東省における日本の関連企業であるA社と日本企業の子会社であるS社にインタビューを行い、受注の増減、意思決定の範囲とプロセスの流れ、およびこれからの発展の方向性の3点について調査した。調査項目は主な受注企業、主な受注事業内容と売上高、受注増減の原因および対策、各事業における従業員数の推移と待遇、経営陣の国籍、人事権の有無、意思決定の流れ、および新業務への試みの8項目である。

4.1 A社の事例

2022年11月3日10時から11時まで（日本時間11時から12時まで）の1時間、日本企業の関連会社であるA社の中国人担当者1名と遠隔会議システムのDingDingを通じて、中国語で聞き取り調査を行った。A社は本社の100%出資によって2005年に中国に開設された子会社であったものの、2017年に本社からA社へ株式が

⁴ 財務省ホームページhttps://www.mof.go.jp/policy/international_policy/reference/balance_of_payments/bparea.htm（最終閲覧日2023年1月5日）

譲渡され、子会社から関連会社に変更した。

(1)受注の増減

2017年から2021年までの5年間にA社は主に本社からの発注を請け負っていたが、2019年から他の日本企業からの受注もわずかにあり、2020年から中国企業からの受注も始まった。ただし、2021年に中国上海で起こった新型コロナウイルス感染症による大規模で長期間の封鎖は外資の撤退や受注の減少に繋がり、A社でも本社以外の日本企業からの受注はより難しくなってきた。日本と中国以外の第3国からの受注は行っていない。また、A社から他社への発注も行っていない。

A社は人工知能（AI）技術を通じて、小売業の発展を促進することに専念している。受注事業の内容は主に人事・総務・経理などのアウトソーシング（BPO）事業、小売、物流企業向けに情報収集や分析といった知的業務処理のアウトソーシング（KPO）事業、情報システム関連のアウトソーシング（ITO）事業、および中国国内向けのEC事業の4事業である。KPOは小売企業の出店決定に関する事業とそれ以外に分けられる。

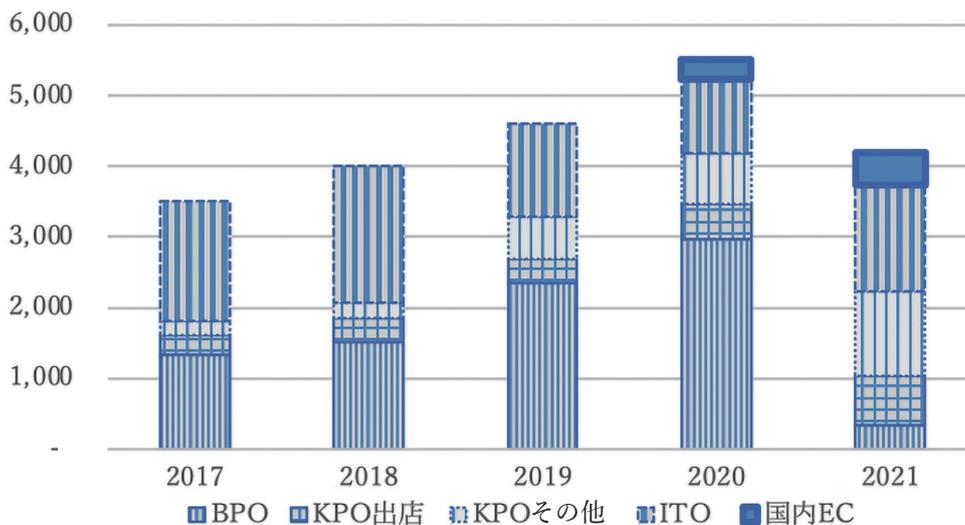
BPO、出店に関するKPO、ITOの3事業については本社向けのものである。出店に関する以外のKPOは本社だけではなく、中国企業からの受注も含まれている。EC事業はアウトソーシングではなく、2019年に独自に企画した事業で、2020年にプログラミング開発が始まった。この国内EC事業は、複数のユーザー

がまとめて同じ商品を購入することで、大幅に値引きされた価格で商品が購入できるという共同購入のプラットフォームのことである。A社が構築しているプラットフォームに2022年3月まで登録済みID数は8万近くで、山東省煙台と青島エリアが主なユーザーである。

2017年から2021年までの5年間の各発注企業に対する売上については、図5が示しているように、2020年まで上昇していた総売上は2021年には減少した。一方、2017年から2021年までの5年間の各事業の売上高の推移は、事業ごとに傾向は異なっている。BPOは、2005年の設立の際から年々増加し、2020年にピークになり、同年の総売上の半分以上を占めていた。しかし、2021年には、BPOに関する発注は全体の8%ぐらいまでに激減した。なぜなら本社は2019年から人事関連のBPOの発注を削減しようとして、データベースの連動や自動更新システムの開発を始め、その業務をA社に発注していたが、それが終了したためであるためである。本社がBPOの外注を削減する最も重要な理由として、株式上場の準備で人事、経理などの業務を本社で行うことに決定したためである。ただし、設備や機材の更新は手控えられているが、削減までに至っていない。

一方、KPOの受注額は増加趨勢が見られ、2021年時点で同年総売上の45%になった。KPOはBPOやITO事業と異なり、2015年以降A社がデータサイエンスの

図5. 2017年～2021年の売上構成（単位：万元）



出所：インタビュー調査の結果に基づき筆者作成

大切さを気付き、2020年から従来の日本語ができる人材だけではなく、データ分析能力も有する人材を積極的に採用するようになって発展してきた。

ITOが最も盛んになったのは2018年で、その後徐々に減少し続けたが、2021年には少し回復した。2019年と2020年の受注減少の原因はBPOと同じく、株式上場準備で内部業務を本社で行うことと外注費削減に加え、2019年にA社から顧客情報が漏れた事件で本社が情報セキュリティを強化しており、顧客情報や商品の仕入などの関係業務を本社で管理する検討を始めたためである。

EC事業は、2020年の売上高は総売上の5%程度だったが、2021年は総売上の11%ほど占めるまで成長を遂げた。

図6は2017年から2021年までの各事業ごとの従業員数の推移を示している。各事業に従事する従業員数の変化は先の図5で示したとおり、各事業の売上高の増減に影響されている。2018年までは従業員の約半分はITOに従事していたが、2019年にITO事業の受注の減少によってBPO事業へ異動したことが見てとれる。しかし、2021年にはA社のBPO事業は大打撃を受け、従業員数も前年の94人から10人に激減し、84人の一部は2021年から好調なKPOおよび国内EC事業へ異動させた。2020年に約190人だったA社の従業員は2021年末まで160人までに削減されており、約30人の失業に及んだ。さらに、賃金については、大きな変化がなく、

福利厚生も前年度と比べて大幅な変化がないと回答しているが、ボーナスは前年度より低くなった。また、BPO事業のチームリーダーが他の事業へ移動した際には給与も一般社員レベルにまで削減された。このように、本社から発注の減少はA社に人事や給与の面で深刻な影響を与えた。

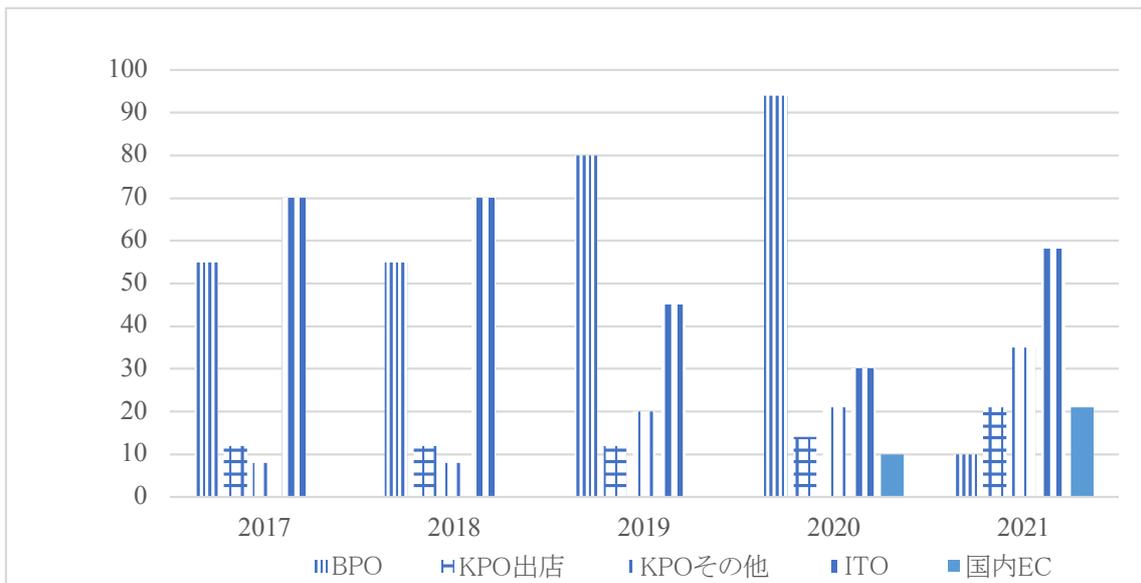
2020年から募集人数は前年度より縮小し、新卒の採用を削減したが、即戦力である中途採用は増やした。今後、データサイエンスへ注力しようとするA社は、日本語専攻の大学生の採用を減らし、代わりにIT人材を増やすことがより競争力を持つと考えている。この転換期に対応するために、A社は人材育成への資金を増やし、従業員に対してもデータ分析やプログラミングの知識を育成することを昇進評価の項目に含めた。

(2)意思決定の範囲とプロセスの流れ

経営陣の国籍については、2005年に設立した際は全員日本人であったが、中国人を積極的に受け入れてきたA社は、2015年以降取締役会長、取締役社長および監査役以外の取締役4名は現地の中国人に委任するようになり、2020年にコロナウイルスの感染拡大で日中間の国境を越えるヒトの移動が制限されたことをきっかけに、2021年に経営陣は全員中国人に変更した。

現在、経営方針や意思決定についてのすべてがA社で管理している。人事権については、以前は日本駐在者が本社へ提案し、昇進を決定していたが、経営陣が

図6. 2017年～2021年の各事業における従業員数の推移（単位：人）



出所：インタビュー調査の結果に基づき筆者作成

年2回行っている各チームリーダーの従業員評価の結果に基づいて判断することになった。

意思決定の流れは基本的にA社の経営陣が取締役会で決断する。A社の定例取締役会は年4回行われており、そこで今後の発展方向や戦略を決め、それに関する提案を決議し、取締役会から各事業へトップダウンの形で行われる。

(3)発展の方向性

2022年末段階での取締役会の決議により、今後発展が期待されるのは中国国内EC事業とKPO事業である。国内EC事業は今後も拡大していくと考えている。また、KPO事業には日本の発注側とのコミュニケーション能力を持っている人材が欠かせないが、A社はIT人材を積極的に採用し、中国側で一人前になってから日本の本社へ1-2年間出向させ、そこで日本語の意思疎通の能力やビジネス習慣を育成できることから、日本語能力よりIT人材を重視していくとしている。

4-2 S社の事例

S社については、2022年12月7日12時から13時まで（日本時間13時から14時まで）の1時間、S社の中国人担当者1名とMicrosoft Officeのteamsを通じて、中国語で聞き取り調査を行った。

2013年5月に設立されたS社は、給与計算およびその周辺業務のアウトソーシングなどのサービス提供をメイン業務として、親会社から200万円が出資された日系企業である。親会社は給与計算のアウトソーシングサービスに関するBPO業務を受注する企業である。親会社ではプログラミングやIT技術に関する業務を担当する事業を2018年に設立したが、S社はまだこれらの業務を受注していない。

(1)受注の増減

2017年から2021年までの5年間にS社が受注する業務は親会社以外の日本や中国企業からの発注の請け負いもわずかにあるが、基本的に親会社からの発注である。日本と中国以外の第3国からの受注はS社の事業範囲ではない。S社から他社への発注も行っていない。2017年から2021年までの5年間の各受注企業に対する売上の割合については、親会社からの二次請負が99%占めている。

親会社の事業が主にBPO事業であるため、S社が受注しているのは給与計算、賞与計算、住民税や年末調整に関するデータのデジタル化の業務と100%BPO事

業である。図7の2017年から2021年までの売上高が示しているように、売上は年々増加し、2019年のコロナウイルスの感染拡大や2021年の中国での大規模なロックダウン政策に影響を受けることなく、上昇している。その中で、2021年の成長が最も高く、売上高は前年度より70%程伸びている。

受注の増加の原因は3つある。まず、親会社において人材確保が難しくなってきたため、S社へ委託することで人手不足の現状を解消している。また、中国側の賃金水準は上昇しているとはいえ、労働集約的な労働者の賃金水準は日本よりはるかに下回っていることも原因の1つである。また、親会社が勤怠管理に関するデータのデジタル化を進めて、2020年から運用を開始し、業績が好調となり、一次請負額も増やし、S社の受注も増加した。

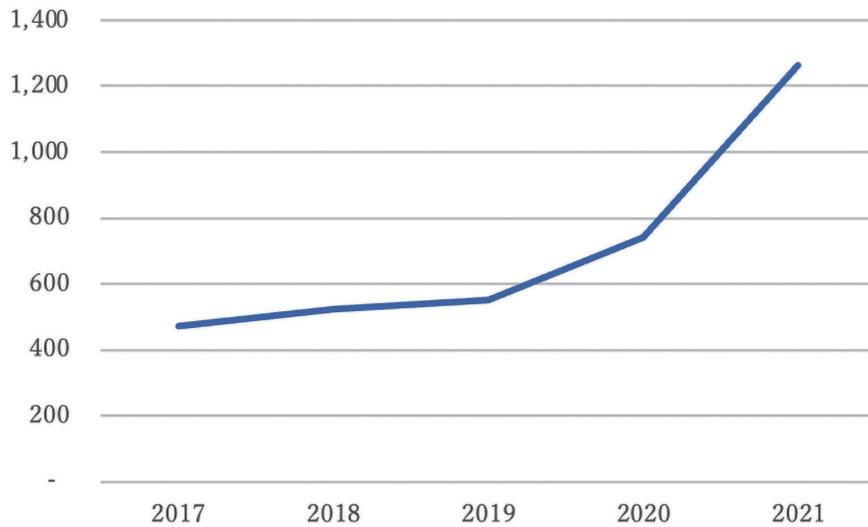
受注の増加の影響は従業員の給与や福利厚生の上昇に及んだ。新卒採用の初任給は他のBPO会社と同じレベルだが、入社3年目まで平均の年収成長率は約20%で、福利厚生も全産業の平均額を超えている。新卒採用はパソコンやIT技術より日本語能力を重視し、毎年15-20人程度募集し、中途採用はマネジメント能力や作業の効率を重視し毎年5人募集している。S社の人材育成戦略は比較的簡単で、3ヶ月以内の試用期間に基本的なパソコン技術を学んだ後、月1回行われる試験に合格できれば正社員登用になる。

図8は2017年から2021年までの従業員数の推移を示している。2020年までの従業員は売上高の成長につれ増加していたが、2021年は受注額の大幅成長にもかかわらず、従業員数は前年度より5人減少した。その理由は毎年S社に就職している卒業生の大学のキャリアサポートセンターによると、コロナによる経済減速で、卒業生が企業へ就職することが不安で、就活より大学院への進学や公務員試験の受験に向かって準備しているからとのことである。また、在職者がS社の付加価値の低いBPO業務を辞め、高賃金であるハイテク産業の企業へ転職したことも従業員数減少の一因である。

(2)意思決定の範囲とプロセスの流れ

S社の経営陣は取締役会長1名、取締役2名、および監査役1名から構成されており、取締役会長が親会社の取締役会長によって兼任し、他の取締役および監査役も親会社の日本人管理職によって兼任されている。2019年までは日本人管理職が2-3名駐在していたが、コロナウイルスの感染拡大の後、日本人の駐在者を日本に戻し、意思決定に関する決議はオンラインで

図7. 2017年～2021年の売上高推移（単位：万円）



出所：インタビュー調査の結果に基づき筆者作成

行うようになった。

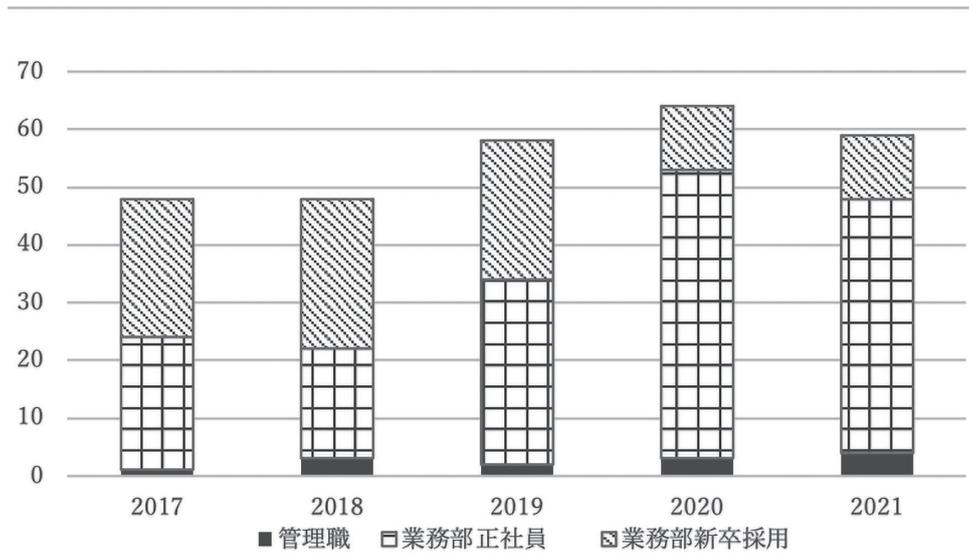
人事権について、S社では基本的に日本人の経営陣によって決める。各管理職は従業員が作業した業務量と正確さを年1回評価し、昇進についての提案を経営陣に提出することを通して昇進を検討する。そのほか、従業員の中には親会社へ2年間出向させ、ビジネスマナーやマネジメントについてのOJTを通じて管理職へ昇進する場合もある。一方、人事権以外の意思決定の

流れは人事決議よりシンプルで、会議ではなく、オンラインで日本側から承認が得られる。しかし、S社の意見を参考するとはいえ、親会社の判断次第である。

(3)発展の方向性

S社は小規模で、低付加価値業務がゆえに求人も難しいため、事業が計画通りに展開していないものの、今後S社が親会社からの受注だけではなく、自らの業

図8. 2017年～2021年の従業員数の推移（単位：人）



出所：インタビュー調査の結果に基づき筆者作成

務展開や中国市場を開拓することを希望している。

5.おわりに

本論文では、これまでの理論および実証研究の結果を踏まえ、取引、意思決定および発展の方向性の3つの視点から山東省の日系情報通信企業の関連会社と子会社のそれぞれ1社ずつ調査を行い、以下の3点を明らかにした。第1に、取引については、コロナ禍の影響で、関連会社は親会社との取引が減少傾向にあるものの、親会社以外の企業とのそれは増加しており、従来の労働集約的な人事や経理に関するBPO業務だけではなく、プログラミングや情報分析に関するITOやKPOといった知的集約的な業務も増加している一方、子会社の親会社との取引は労働集約的な業務ではあるが安定して増加傾向にあることを明らかにした。第2に、意思決定については、関連会社では分散化され、情報漏洩など不正が起こる可能性があるものの、新規事業を開拓するなどの創造性を発揮している一方、子会社では統制されているため、集中して業務を行うことができるものの新規事業を開拓するなどの創造性がないことを明らかにした。第3に、発展の方向性については、関連会社の経営は厳しいものの労働集約的な業務から知的集約的なものに移行し生産性を高める努力をしている一方、子会社は親会社の経営が順調である限り労働集約的な業務でも生産性を上昇させることができるといった雁行型の発展パターンを示した。しかしながら、人的資本が成長している中国においては労働集約的な業務における採用は難しくなっていることも明らかになった。労働集約的な事業に需要があるとはいえ、より付加価値の高いKPO事業に転換をしていくべきであろう。

中国山東省の2社と限られているが、これまでの貿易理論や実証研究では親会社の視点で書かれた先行研究が多くほとんど明らかにされていなかった関連会社と子会社に分けて調査する必要性を示すことができた。一方でいくつかの課題も残っている。まず、中国側の視点から調査したとはいえ、親会社の影響も大きいと思われるため、やはり親会社の動向も示すべきであった。さらに、より大規模な調査を行い、計量経済学的に調査を行っていく必要性もあろう。

参考文献・URL

Dunning, J.H. (1980) 'Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests' "Journal of International Business Studies" 11(1)

pp.9-31.

- Feenstra, R.C. & G.H. Hanson (1995) 'Foreign Investment, Outsourcing and Relative Wages' "NBER Working Paper Series" 5121pp.1-51.
- Feenstra, R.C. & G.H. Hanson (1999) 'The Impact of Outsourcing and High Technology Capital on Wages: Estimates for the United States, 1979-1990' "The Quarterly Journal of Economics" 114(3) pp.907-940.
- Helpman, E., M.J. Melitz & S.R. Yeaple (2004) 'Export Versus FDI with Heterogeneous Firms' "American Economic Review" 94(1) pp.300-316.
- Hijzen A., T. Inui & Y. Todo (2010) 'Does Offshoring Pay? Firm-Level Evidence from Japan' "Economic Inequality" 48(4) pp.880-895.
- Ito, B., N. Yashiro, Z. Zu, X. Chen, & R. Wakasugi (2010) 'How Do Chinese Industries Benefit from FDI Spillover?' "RIETI Discussion Paper Series" 10-E-026, pp.1-32.
- Ito, T. & A. Tanaka (2020) 'FDI, Ownership Structure, and Productivity' "RIETI Discussion Paper Series" 20-E-017, pp.1-21.
- Krugman, P.R. (1979) 'Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade' "Journal of International Economics" 9(4) pp.469-479.
- Krugman, P.R. (1980) 'Scale Economics, Product Differentiation, and the Pattern of Trade' "American Economic Review" 70(5) pp.950-959.
- MacDougall, G.D.A. (1960) 'The Benefits and Costs of Private Investment from Abroad: A Theoretical Approach' "Economic Record" 36(73), pp.13-35.
- Melitz, M.J. (2003) 'The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity' "Econometrica" 71(6) pp.1695-1725.
- Tomura, E. (2007) 'Foreign Outsourcing, Exporting, and FDI: A Productivity Comparison at the Firm Level' "Journal of International Economics" 72(1) pp.113-127.
- UNCTAD ホームページ <https://unctad.org/statistics> (最終閲覧日2023年1月5日)
- 財務省ホームページ https://www.mof.go.jp/policy/international_policy/reference/balance_of_payments/bparea.htm (最終閲覧日2023年1月5日)

李世傑(2023)「知的集約型ビジネス支援サービス業の
対中直接投資の決定要因に関する実証分析—立地
特殊的優位を中心に—」『ソシオサイエンス』26
pp.76-94.