

BTMU Global Business Insight

EMEA & Americas

三菱東京UFJ銀行 国際業務部

March 2, 2018

I. ブラジル市場の三つの特異性を知る (1) 税制	... 2
株式会社クオンタム 代表取締役 奥石 信男	
II. Brexit リスクをどうマネージしていくか	... 5
新国際政治経済研究所 代表 西村 訓仁	
III. 今年のドイツ賃金交渉をどうみるか	... 10
公益財団法人 国際通貨研究所 麻野 文裕	
IV. 経済制裁下のロシアの世論	... 12
ユーラシア研究所 東京外国語大学大学院総合国際学研究院教授 鈴木 義一	
V. 米国駐在員・日本本社が必ず知っておきたい米国と日本の労働法の違い (2) 米国の雇用関連法規	... 16
三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 チーフコンサルタント 藤井 恵	

- ・本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものでもありません。
- ・本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。
- ・本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。
- ・本資料の知的財産権は全て原資料提供者または株式会社三菱東京UFJ銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。
- ・本資料の内容は予告なく変更される場合があります。

I. ブラジル市場の三つの特異性を知る (1) 税制

「ブラジルで日本企業が成功しない三つの理由 (ワケ)」(Global Business Insight 2018 年 2 月 2 日号 <http://www.bk.mufg.jp/report/insemeaa/BW20180202.pdf>) ではブラジルで日本企業が成功しない三つの理由を述べたが、それを裏返せば、成功するために何をすべきかが分かる。まず、ブラジルという市場の特異性を本社の経営者が理解しなければ、現地の責任者と共通認識に立てないため、話が全くかみ合わず、徐々に現地に諦めムードが漂ってしまいがちだ。そこで、経営者が最低限押さえておくべきブラジルの三つの特異性を挙げてみよう。今回は税制について説明する。

1. ブラジルで押さえるべきは「税」

ブラジルの特異性は何と言っても「税制」であろう。ブラジルとのビジネスで最初に驚くのが、税率の異常な高さである。ブラジルの税制には売り上げが簡単に利益につながらないような仕組みであるように見える。おおよそで良いので何%とか、分かりやすく言ってくださいとよく質問されることがあるが、業種、カテゴリー、商品ごとに細かく税率が分かれているので、一言で答えるのは難しい。

ブラジルでのビジネスを輸入から始めるのか、現地生産をするのか、さらには現地生産をするとしても現地調達率が何%なのか、何を現地調達するのかによっても変わってくる。

輸入にしても、どの州の港で陸揚げして、幾つの州をまたいで流通させるかによっても違ってくる。ブラジル政府としては、税制によって現地の雇用を創出し、より多くの納税を生み出す国内生産を誘導するため、関税や輸入に関わる税金を高くして海外企業のブラジル進出のハードルを上げている。それを踏まえて、最初から工場進出をすることも視野に入れて計画を練る必要がある。

次に驚くのは、企業を丸裸にするような見事な徴収システムである。税金の種類がたくさんあり、制度もどんどん変わるので、世界一税金計算に時間とコストがかかる国といわれており、とても素人だけでは対応が不可能である。

説明を聞いても、一度や二度では理解できない厄介な制度なので、ここでは把握すべきポイントだけ述べたい。これをある程度理解した上で、日本企業のブラジル進出に当たっては、商品の価格戦略やロジスティック戦略、ひいては経営戦略も考えていただきたい。

2. 驚くほど高い税率

日本企業は、いきなり工場を建てて生産を始めるのではなく、まずは輸入で販売をするケースが多い。ところが、関税の高さもあるが、輸入手続きと税金計算の複雑さに参ってしまう。一般的な国では輸入関税+フレイトでほぼ手続きは終わりだが、ブラジルでは輸入時に7種類もの税金がかかる。輸入関税自体は15%前後のものが多いが、それ以外にかかる税金・費用がたくさんあり、結局は低くてもCIF(運賃・保険料込み条件)の50%、高いものは200%ぐらいになる。さらに輸入した商品に対して州税として、商品流通税が課せられる。州によっても違うが、州税は17%前後である。そして、例えばサンパウ

ロで陸揚げしたものを他州に輸送すると、州をまたぐごとに4~12%の税金がかかる。この時点ですでに輸入した商品はCIFの2倍前後から3倍になっている。

次に、それを販売した場合にも、多種多様な税金が利益だけではなく売り上げに対しても再びかかり（一部輸入時と相殺）、気が付くと売り上げの35%ぐらいを税金として納めなければならないこともある。50で仕入れて、100で売っても、35が税金として徴収され、15しか残らないということだ。ビジネスとして成り立たせるためには、150で売って、ようやく30%の粗利率となる。そうすると輸入時点で商品は2倍近くになっているので、結局CIFの6倍ぐらいでそれを売ることになる。

これは商品を直接仕入れて、自社で販売をした場合なので、卸を通して販売すれば、これが倍々になってとんでもない価格になってしまう。ブラジルでの販売価格は、日本の販売価格に対して安くて3倍、幾つも中間の流通が通ると10倍ぐらいになるケースがあるのはそのためだ。100円ショップのダイソーが2012年にブラジル・サンパウロに進出したが、中国が10元=約170円ショップなのに対して、ブラジルのダイソーは約300円ショップでスタートした。ダイソーの原価率は分からないが、仮に50%とした場合に、日本にて100円で売っているものが、ブラジルで300円になるのはやむを得ないわけで、この現実を踏まえた価格戦略、高くても売れるブランディング戦略が不可欠となる。

3. くまなく張り巡らされた徴税システム

ブラジルの法人は、一部の小口の売買を除いて、日本や米国のように各社が独自のフォーマットで請求書や領収書を作成して発行をすることはできない。中国における「発票」と似ており、国が銀行を通じて発行する正式な請求書（領収書）＝「ノッタ・フィスカル」を使用しなければならないことになっている。中国と違うのは、中国は税務署が実際の紙を使用して発行するが、ブラジルは銀行を通じて電子的に発行し、それを発行した時点ですでに税務署にも情報が流れるような仕組みになっている。

そして、月次で税務申告・納税をしなければならず、その際に小口以外の支払いや入金はこのノッタ・フィスカルがないと税務署は受け付けてくれない。さらにそのノッタ・フィスカルは一般事務のスタッフでは簡単に発行できず、社内で会計担当を雇う余裕がない場合は会計事務所に委託して発行することとなり、会計事務所に1枚発行ごとに手数料を支払うことになる。その手数料が安くないので、あまり小さな金額でノッタ・フィスカルを発行すると、利益を圧迫する。

また、電子的に全ての商品アイテムを事前登録し、アイテムごとに税額設定もしなければならないので、アイテム数が多い業種は膨大な作業量となる。また、ころころと税率や仕組みも変わるので、ブラジルでは常にキャッチアップしているプロの会計士、税理士と密接に連携をすることが必須である。

4. 税制を踏まえた上での価格戦略が重要

初めてブラジルに来た人が一様に驚くのが、多くの物価が先進国よりも高いことであろう。その裏にこのような理由がある。スーパーマーケットで売っている水やビール、鶏肉や果物など1次産品は先進国よりはるかに安い、それ以外は総じて高く、嗜好（しこう）品、ぜいたく品、ブランド品になると1.5倍から2倍ぐらいする。ゲーム機などは日本や米国の4倍もする。ヤクルト本社や味の素のように、

現地で大きな工場を構え、原料を現地調達し、徹底して現地化をし、商品が良ければ低価格帯で勝負できるが、他社がスーパーマーケットで安く売っているものを輸入だからと中途半端に高くすると誰も買わない傾向がある。

「健康」「安全」などの明確な付加価値がついて、誰もが知っているブランド化がされていけば話は別で、肉・コーヒーの国でたくさん地元の安い店があるにもかかわらず、日本より高いマクドナルドやスターバックスはいつもお客さんでいっぱい。日本の企業はブラジル進出前に自社、もしくは製品が、それぞれの業界でマクドナルドやスターバックスの位置にいるかどうかを考える必要がある。単に自社が売りたいものを売ろうとしても、ブランド力がなければ進出成功は遠のく。

5. 実は外資に詳しい国

上述のように、ブラジルの税金は複雑で高く、移転価格税制も特有で、ミスをすると極めて高額な追徴金・罰金が科される。そこでブラジル市場を攻めるときは必ずチームに社内の税務・会計のプロを入れることをお勧めする。そして一緒に原価を抑える方法を考え抜くことが重要だ。納税方法の選択、納税のタイミング、政府の業界別恩典の活用など、工夫によっては納税額を下げられる可能性はある。

一方現場では、日系、グループ企業にかかわらず、コスト重視でロジスティクスなどのパートナー選定をしなければならない。同時に思い切ったブランディング方法を考え、税金を含んだ高い金額でブラジルの消費者が購入してくれるかの判断をしなければならない。そこで売れないと判断をしたら、商材を変え、現地生産をしないのであれば、進出をやめた方がいい。

しかし、参入障壁が高い分、一度ブランディングで成功して確固としたポジションを確立すると、長期にわたって笑いが止まらないほどの利益を得られるのがブラジル市場である。その好例が日本企業では日清食品ホールディングス（以下、日清食品 HD）と味の素の折半出資による合弁会社であった。日清食品 HD が海外で最も成功して大きな利益を継続的に上げているのが、ブラジルである。その証拠に、日清食品 HD が 2015 年にブラジル法人の持ち株の 50% を買い戻すのに 325 億円もの金額を味の素に支払っており、それだけの価値がある市場ということだろう。

記事提供：株式会社クオンタム
代表取締役 興石 信男

(2018 年 2 月 1 日作成)

II. Brexit リスクをどうマネージしていくか

概要

英国の欧州連合（EU）離脱（Brexit）に伴うリスクをどう考え、マネージすべきか。欧州の日本企業ができるだけベストな方策を検討していかなければならないことは言うまでもない。将来のあらゆる不確実性に備え、管理しながら欧州国際戦略を組み立てていく必要性がますます高まっているといえよう。

欧州連合（EU）離脱交渉において、英国はノルウェー、カナダとは異なる特別な国で、産業上、安全保障上重要であり、それ故、この交渉において特別扱いを望む（ノルウェーは欧州経済領域（EEA）協定の下、EUの基本理念である「四つの自由」（人、モノ、サービス、資本の自由な移動）原則をEUと共有している。またカナダはEUと包括的経済貿易協定（CETA）を締結している）。英国に対して、EU側は、あくまでルール主義による交渉を展開しようとする。これに世界的な保護主義と国家・地域主権の流れが加わり、EU離脱交渉の状況にさまざまな影響を及ぼし流動的なのが現状である。

英国の考える EU 離脱のレッドライン（譲れない一線）

現況英国の交渉において焦点と考えられる問題、言い換えると英国のメイ首相が置かれている英国が譲れないと考えられるラインは次のようである。

英国にとって懸案の単一市場残留のために EU に対する拠出金を支払い続けることは、好ましくない取引である。しかも EU に支配されながら、EU の欧州議会に対して発言権がない。EU 離脱実施のための期間を望むが、それは基本的に EU の加盟国としての移行期間ではない。これが英国のレッドラインであれば、EU 離脱がハード Brexit で終わる可能性が高い。これをビジネス界が認識せねばならない。そして実務的な観点で、期間についても 2019 年 3 月の EU 離脱後、1 年足らずでは無理であろう。

なぜならば現在の 750 程度あるといわれる EU 法、指令、取り決めを英国国内法に書き換える時間、必ず起きるであろう現実と法律の溝の調整に要する複雑な手続き、その範囲、時間などが、英国側で必ずしも正確に算出されていないからだ。ちなみに、日本がアベノミクスの成長戦略としての日 EU 経済連携協定（EPA）交渉は大枠合意（品目数ベース・EU 側撤廃率約 99%）まで 4 年半を要している（乗用車は 10%、2026 年撤廃予定）。

こうした状況に鑑みて、欧州の日本企業はこのリスクをどうマネージすべきか、企業が個別に、できるだけベストな方策を検討していかなければならないことは言うまでもない。英国在欧州統括会社、製造拠点、金融、医薬業界など、農業水産品など、さらには、英国をベースとした国際輸送拠点、英国や大陸の物流拠点、通関、貿易代行業、航空海運と英国が EU を離脱する場合に、あらゆるビジネスが影響を受けることになる。

通常のビジネス自体が存続することは疑問の余地がないが、貿易の枠組みの変化、ビジネス拠点の変更などで、ビジネスの仕組みや構造を見直さねばならない。また政策変更、財政の見直し、EU 離脱によ

る景気の低迷、税収減が出てくれば、将来の英国の予算縮小による同国内の大小プロジェクトの見直しや縮小が現実のものとなる。これを増税で回避しようとするれば、個人消費が減少する。当然ながら、英国国内で進められている EU 主導のプロジェクトは変更を余儀なくされるであろう。

EU 離脱の時期について、1 年延期し 2020 年 3 月まで待つべきではないという英国の世論の高まりもあり、EU 加盟国の中にも予定通り 2019 年 3 月に早く離脱した方がいいという意見も出ている。前述の暫定的な拠出金や移行期間を否定する英国との調整が必要となる。

レッドラインでは、実質的には移行期間を必要とすることを示唆しながらも、言葉の上で実施期間として相違があるようにも見えるが、実際は英国の交渉での不明確な態度が浮き彫りになる。それに加えて、英国はノルウェーやカナダとは異なり、より重要で特別な国であることを EU にアピールする。保守的な英国世論は、交渉の第 2 段階に進む前提として、一時報道では合意されたとする精算金の支払いを、自由貿易協定 (FTA) の調印の駆け引きに用いて、できるだけ有利に交渉を進めるべきだとする。

英国の支配層は、国境コントロールの自主権の他に、メイ首相に無理難題を押し付け仮に交渉が成功しても、あるいは柔軟さを欠いたレッドラインに固執するあまり、従来の単一市場へのアクセスのないハード Brexit などを実施しても、保守党議会で少数派のメイ首相を退陣に追い込むというシナリオを描いているようにも思える。

そして、労働党の巻き返しをけん制しつつ、内なる対立候補も排しながら、ボリス・ジョンソン外相が主たる宰相を引き継ぐレールを考えているとみられる。ボリス・ジョンソン外相は英国王室とも近い関係だが、英国政治も国民世論もそれほど簡単ではないだろうと思う。

マクロン大統領、メイ首相との会談で英国を制裁も特別扱いもせずと明言

特に英国の主要な産業である金融サービスを単一市場問題と切り離す英国案についても、メイ首相は、英国に招かれたフランスのマクロン大統領からくぎを刺された形である。メイ首相はある意味、警告を受け、EU 離脱において拠出金も支払わず単一市場にとどまることはできない、金融業も含めて EU 離脱後の特別扱いはできない、という大原則を伝えられている。これはブリュッセルの EU 首脳の考えにも沿ったものと解される。

元投資銀行員でもあるマクロン大統領は勢いがあり、目下、連立政権樹立に向けた交渉が難航しているドイツのメルケル首相すらも欧州政治においてリードしている。ドイツのみならず他の大陸諸国もこのフランスの発言に同調するであろう。マクロン大統領によれば、EU 制度の中核は単一市場であり、それを擁護することが重要ということである。

その一方で、英国が優位性を誇る金融、株式の先物、アセットマネジメントなどで大陸業務からから分断されると、英国の運用者も EU の投資家も同じように不利益を被るだろう。そうであれば、相互依存の高い貿易問題とともに EU 諸国も柔軟に対処すべきと英国は考える。だが、繰り返しになるが EU 諸国の多くはこの問題についても毅然 (きぜん) とした姿勢を示している。

英国・フランス両国は、2 国間の重要性が変わらないことを確認しつつも、マクロン大統領は英国が EU を離脱した後も単一市場を利用するのであれば、EU の司法権に服し、EU 予算の分担金を支払うべきであると明言している。英国はフランス・カレーの国境（英国・フランス海峡）管理に 4,400 万ポンド支払う用意があると同時に報道されている。

フランスは EU の盟主として、英国に対して EU に加盟しているのと変わらない義務を求めており、これはブリュッセルの英国への交渉姿勢や条件に符号する。EU の制度を守るために必要な規律であり、英国だけ特別扱いにするわけにはいかない制度論でもある。従って、このままレッドラインに固執するならば、英国が行うのは名ばかりの EU 離脱となる。EU は一貫して不可分な単一市場の前提条件として、EU の基本理念である「四つの自由」を求めている。

2018 年 1 月、メイ首相はマクロン大統領を王立陸軍士官学校に招いているが、英国は、他の欧州諸国に対して、単独では優位な軍事力や軍事情報、実践的な戦争力を誇る。ここにきて立て続けに自国防衛というよりも攻撃的な意味合いが強い空母 2 隻を新造、進水している。グローバルな英国とは、安全保障、軍事インテリジェンスや防衛経済学、戦闘ノウハウ・技術の供与を行い、また国際紛争の頻発地域へ武器関連機器輸出を行い、国際ビジネスを進めていくことだろうか。あるいは軍事プレゼンスを高め、経済交渉に反映させようとするのか。あまり公然とできない問題も含まれるかもしれない。

将来の不確実性と英国経済と交易、欧州拠点の再配置

もっとも EU のトゥスク大統領もユンケル欧州委員長も、今からでも英国が EU 離脱を回避(U ターン)することを歓迎するとしている。英国政府はこの発言に対してはますます態度を硬化させるが、EU から離脱してグローバルな英国を志向する同国が、世界の国々と思うように FTA を締結する時間と労力は計り知れず、欧州ビジネスの不透明感は拭えない。

英国は EU 法の適用も拠出金の支払いも拒否しており、参加国にそれらを義務付けて、ノルウェーやアイスランドが加盟する欧州経済領域（EEA）への参加の実現性も不確実だ。在英日本企業は、この自由貿易地域のフレームワークにも組み込まれない英国がどう EU と貿易交渉を織り込み、従来のビジネスを維持するか注視する必要がある。英国が欧州の主導権を得るために 1960 年に設立された欧州自由貿易連合（EFTA）は 4 カ国で構成されるが、既に知られているように関税同盟ではない。

特別の関係という頼りの米国・トランプ政権は「アメリカ・ファースト」を掲げ、明らかに国際フレームワークから距離を置きつつ自国を優先する。旧英連邦諸国も、英国に対して精神的な結び付きを持っていても、自国に有利な貿易を優先させるだろう。英国の頼みの綱は、中国、インドをはじめとしたアジア諸国であろう。

中国は米国も含め世界が狙う貿易相手だが、世界貿易機関（WTO）のルールに対して既に米国は距離を置き、現在は中国の WTO 加盟を支援したことに米国の世論では異論も出ているように、国際協調の流れに変調が出ている。英国が EU 離脱で失う貿易量は甚大で、それを英国が言うグローバルな政策でどれほど効率よく回復できるか、現時点では明らかではない。

旺盛なインフラ、金融分野での中国投資が強化され、中国企業との競合を念頭に置く日本企業の立場は、必ずしも一様ではない。英国への直接投資継続を表明する企業もあれば、フランスの自動車製造拠点を強化し、あるいは大陸のイタリアの列車製造会社を買収する有力企業も出ている。EU 離脱の第 2 段階で、英国は実務や市場を知る民間ビジネスの力を得ようとする。

欧州の安定や平和よりも、移民を制限する国境問題に自国の主権の取り戻しを優先させた英国。今後英国は激動の時代に突入することになるが、ここ数年は英国や EU 加盟国も不確実性を呈する可能性がある。すなわち、統計で判断する限り欧州景気は過去最高の強さといわれるが、現況、不確実性を伴うドイツ政治、フランス・マクロン政権誕生の反動による将来的なフランスの右傾化（極右・国民戦線（FN）のマリーヌ・ルペン党首の再来）の懸念、スペイン・カタルーニャ州の独立を巡る国内テロや内乱の歴史の再発危機、ポーランドで進む反グローバリズム、反 EU など EU の土台を揺るがす問題が次々に生まれ現実化する可能性やそのスピードを考えると、欧州や英国を取り巻く環境の変調には注意だ。

このような環境下で、在欧・在英国日本企業は欧州ビジネス投資の重点をどこに置くか、最適な欧州本部やコーディネーション拠点をどこにするか、投資の分散や東欧圏へのシフトを考えるべきか。東欧にはロシアの権益や覇権の高まりも考えねばならない。

例えば、製造拠点を東欧とアジアに、戦略的な拠点をドイツに、オペレーションと物流拠点をオランダ、英国は営業現法か支店という欧州再構築も考えられる。あるいは、ドバイからコントロールするという新たな視点移動も求められよう。

欧州直接投資にも政治変数のウェートを高める必要性

欧州への直接投資の場合は、対象市場から需要動向に加えて、伝統的に規制のコストや柔軟性、経済、環境的な費用対効果、為替や金融インフラ、労働争議の有無などを主に検討してきた。しかしここに来て政権のかじ取り、すなわち、政治のリーダーシップと民意を最適化できるような政策、貧富の差の適正化、つまりポピュリズムを極端に採用するのではなく、程よくコントロールできる国か、透明性や公正な社会システム構築状況、国家主権や右傾化・左傾化の強弱、民族の多様化に政治が対応しているか、などについても検討する必要がある。その他にも若者の高い失業率や貧富の格差のある国は、暴動につながるリスクがあることも忘れてはならない。

既に、英国企業といえども EU 離脱への対応策として、拠点の大陸諸国やアイルランドへの移転、また中東ドバイに統括拠点を移動するなど欧州周辺国の活用、欧州大陸内の直接投資先の分散・多様化を図っている。また企業財務では、ファイナンスマネジメント構造の見直し、物流拠点の再配置、新たな欧州大陸の有力会社、東欧、アフリカ地域に輸出市場を有する在欧企業の買収戦略も進めていく必要がある。

日本のグローバル企業は、新興国の多国籍企業とは差異化を図り、歴史的に多くの国際的事象から起きた変化を乗り越えた貴重な経験を有し、中小企業も熱心に国際戦略を勉強している。その経験の中には、ロシア、中東、アフリカでの政権交代や内乱による国有化、社会システムの変動の影響による日本企業や金融機関における 1970 年代以降のプロジェクトの国有化や中断なども含まれている。

それ故、ビジネスを大きく変化させるようなレジームの変化を望む途上国に限らず、先進国における政権の反動によるプロジェクトの変更や縮小・中止のリスクを管理しながら欧州国際戦略を組み立てていく必要性がますます高まっているといえよう。

記事提供：新国際政治経済研究所

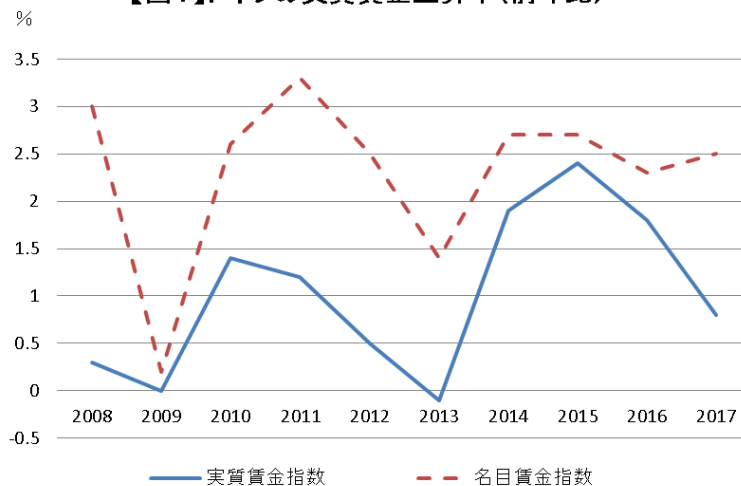
代表 西村 訓仁

(2018年1月25日作成)

Ⅲ. 今年のドイツ賃金交渉をどうみるか

ドイツ連邦統計局は2月8日、2017年の実質賃金伸び率が前年比+0.8%（暫定値）にとどまったと発表した。2014～2016年の平均伸び率は同+2.0%であったが、2017年は消費者物価指数が同+1.8%と、2012年以来の伸びを示したことが影響した（図1参照）。また、ドイツ連邦雇用庁によれば、2017年の平均失業率は東西ドイツ統一以来最低の5.7%（前年差▲0.4%）まで低下し、労働市場は完全雇用に近い状態にある¹。

【図1】ドイツの実質賃金上昇率(前年比)



(出所)ドイツ連邦統計局より国際通貨研究所作成

ドイツにおける2018年の労使賃金交渉は、こうした環境下で先月から本格化している。自動車・機械・電機業界等を包含するドイツ最大労組の金属産業労働組合（IGメタル）は、①+6%の賃上げ（1年間）と、②各労働者が最大2年間にわたり週労働時間を35時間から28時間に短縮する権利を得ること（育児・介護に携わる者、シフト従事者等には時短に伴う給与減を一部補てん）を要求し、10数年振りとなる全国規模の24時間ストライキを執行するなど強気の交渉を展開した。また、経営者団体も人手不足が深刻化しつつある中で、特に②については断固として受け入れられないとして対決姿勢を鮮明にした。

金属労使の対決は更にエスカレートするかと思われたが、バーデン・ヴェルテンベルク地区（BW）における交渉では、新たな労使協約（2018年1月1日から有効）についての妥協が2月6日に成立、以下の事項について合意した²。

- (1) BWにおける90万人の労働者に対して、2018年4月より+4.3%の賃上げを実施（2020年3月31日まで）。

¹ ILO方式で計測したドイツの失業率（2017年12月）は3.5%である。

² IGメタルと経営者団体の交渉は今後ドイツ国内の他の地区でも順次行われるが、基本的にBWでの合意に沿った内容に落ち着くと見られている。また、公務員や化学、建設等の他業界でも労使による賃金交渉が予定されているが、上記合意が大きな影響を与えようと考えられる。

- (2) 2018年1～3月は、一時金として100ユーロを支給。2019年は、一時金（400ユーロ）と追加金（1ヶ月分給与の27.5%）を支給。
- (3) 2019年から、フルタイム労働者は最大2年間にわたり、週28時間への労働時間短縮を要求することが可能（給与は時短の分減少、ただし、育児・介護に携わる者やシフト従事者等は、上記の2019年追加金受領に代え追加休暇取得（8日間）を選択することが可能）。
- (4) これまで限定的に運用されてきた一部労働者の週40時間労働について、各事業所で週40時間の労働者数を拡大することが可能。

IGメタルは今回の交渉で、実質賃金の伸び率確保もさることながら、労働時間のフレックス化を重視した運動を展開。好況下で労働力確保が至上命題である経営者側の反発を生んだが、結果的に、労働者が各々の生活ステージに応じて労働時間を選択できるようフレックス化を実現したこと（上記3）、経営者側も労働力確保のための一定手段を得たこと（上記4）から、多くのドイツ・メディアは、労使双方のバランスをとった画期的合意であり、今後の労使交渉のモデルになると評価した。

ところで、ドイツ連邦銀行は、2017年12月付け月報において、国内経済の成長持続に関し、今後は労働力不足³が重大なボトルネックになる可能性があるとして指摘し、2018年から2020年にかけて賃金の上昇圧力も次第に強まるとした。今回の金属労使の合意では、一時金含め年率+3%超の賃上げとなったが、27ヶ月間におよぶものであり、労働需給のタイト化とともに賃金がスパイラル的に上昇する懸念はひとまず払拭された。

一方、今回の労使交渉で明らかになったのは、場合によっては「お金よりも時間」を重視する労働者の増加である。人口動態の変化やデジタル経済の拡大により労働者の労働時間に関するニーズは多様化しており、今後も労働者が労働時間の柔軟性を求めるトレンドは強まると予想される。各企業は労働力の確保に一層苦慮することになりそうで、ドイツ連銀が指摘する通り、労働力不足が今後ドイツ経済にとっての大きな足かせとなることは避けられそうにない。

記事提供：公益財団法人 国際通貨研究所
麻野 文裕

(2018年2月19日作成)

³ ドイツ連銀は、労働人口減少の主な要因として、人口動態の変化によるものに加え、移民流入の減少を挙げている。中近東等からの難民流入は引き続き一定のプラス要因となるものの、EU内からの移民は、各国の景気回復等により純流入が大きく減少すると見ている。

IV. 経済制裁下のロシアの世論

概要

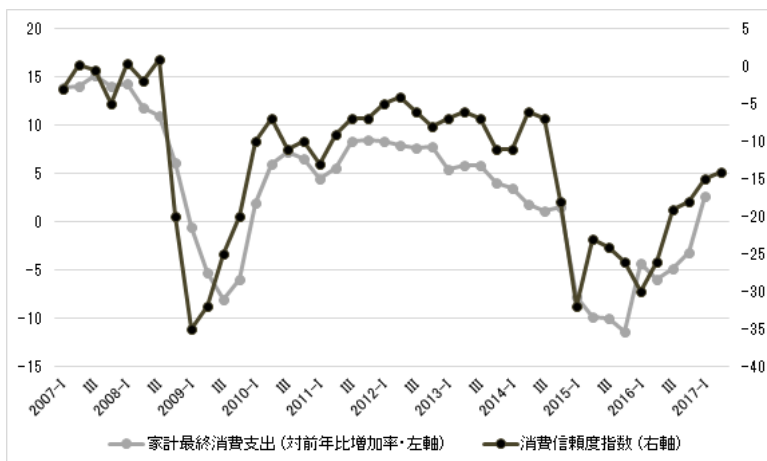
原油価格下落による不況の中で発動された対ロシア経済制裁は、人々の消費活動の縮小という影響をもたらした。耐久消費財ばかりでなく、食費、教育費、医療費などあらゆる分野が節約対象となっている。だが世論調査を見る限り「制裁に関わりなく自らの政策を継続する」べきだとの回答は70%に達している。今のところ経済制裁は、ロシアの政治路線を転換させるという点では効果を上げていない。

消費行動・消費意識の変化

ロシア経済は2016年第4四半期から回復に転じ、2017年は第1四半期が0.5%、同年第2四半期が2.5%、同年第3四半期が1.8%と4期連続でプラス成長となった。しかし、2015年の経済成長率はマイナス2.8%、2016年もマイナス0.2%と低迷した2年であった¹。この同年のロシア経済について「原油安・通貨安・制裁の三重苦」という表現がよく用いられた。この中で、原油安と通貨安の影響は明確である。原油価格は同年に前年比47.2%のマイナスと大幅に下落しており、これに伴いルーブルの対ドルレートは急落、これがさらに年率12.9%という物価上昇をもたらした。

生産と投資は縮小し、物価上昇と所得の減少により2015年の家計消費は9.8%のマイナス、2016年は4.5%のマイナスであった。2000年代のロシア経済の成長パターンが、原油価格高騰を背景とした家計消費主導の経済成長であったことを考えると、当然の帰結である。

【図 家計消費と消費者の意識】（単位：％）



出所：Rosstat.Использованный валовой внутренний продукт. Квадратные данные. 2 августа 2017 г.

(http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/kv/tab31.htm) Индекс уверенности потребителя. 5

(<http://www.gks.ru/>) を基に筆者作成

¹ Федеральная служба государственной статистики (Rosstat). Валовой внутренний продукт. Квартальные данные. 12 декабря 2017 г. <http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/kv/tab8.htm>. データの出所は特に断りがない場合は、鈴木義一「経済制裁下のロシア社会」『ロシア・ユーラシアの経済と社会』2017年10月号（第1021号）に注記されている。

前頁の図は、家計最終消費支出と「消費信頼度指数」（Индекс потребительской уверенности）の変化である。家計最終消費支出は2015年第1四半期からマイナスに転じ、同年第4四半期には対前年同期比で2桁減となっている。消費行動に関係する消費者の景況判断を調査する消費信頼度指数は、すでに2014年第4四半期にマイナス18に下がり、2015年第1四半期にマイナス32まで急落した。いずれも2008年の経済危機に匹敵する悪化である。

消費活動の縮小は、社会意識調査によっても確認することができる。表1に見られるように、変化は2015年に始まっており、同年11月以降の調査でほとんどの支出項目が節約の対象になったことが分かる。「耐久消費財などをより安いものにするか、買うのを諦める」という回答は、2014年に38%だったものが2016年11月には56%まで増加した。食料品などの日常的な出費の節約についても、同時期に37%から58%に増加している。2016年2月以降は、教育費・医療費なども消費抑制の対象になっている。家計は、不況とインフレに対して消費を縮小することで対応している。

【表1 現在の国内情勢との関係で次のようなことが生じていますか（複数回答可）】

	2014年	2015年		2016年		
	12月	2月	11月	2月	5月	11月
耐久消費財などをより安いものにするか、買うのを諦める	38%	45%	57%	56%	54%	56%
食料品や日常的な出費を節約する	37%	54%	58%	59%	52%	58%
趣味や余暇の出費を抑えるか、諦める	22%	28%	28%	30%	35%	35%
自動車、住宅、不動産などの購入を諦める	11%	12%	20%	13%	20%	18%
貯蓄を取り崩す	7%	7%	7%	6%	10%	8%
教育、医療への出費を抑えるか、支出を諦める	4%	7%	7%	11%	14%	12%
以上のことを何もする必要がない	27%	14%	14%	13%	12%	10%

出所：Аналитический центр Юрия Левады («Левада-Центр») Общественное мнение-2016. Ежегодник. М., 2017.
-C. 62.を基に筆者作成

しかし原油安と通貨安という二つの要因と区別すると、対ロシア経済制裁は一般の国民の生活に大きな影響を及ぼしているわけではない。経済制裁がロシアのマクロ経済に与えた影響についてはすでに分析が行われているので²、ここではロシアの社会の意識動向を対象に経済制裁の影響を検討してみる。

表2は、欧米諸国の経済制裁に特定してその家計への影響を尋ねた調査である。2014年9月は欧米諸国が金融分野にも制裁措置を拡大した後だが、この時点ではまだ楽観的であった。「欧米諸国のロシアに対する経済制裁であなたとあなたの家族に問題が生じましたか」という質問に対して「とても深刻な問題」「かなり深刻な問題」との回答の合計が16%、「いかなる問題も生じていない」という回答が35%あった。

² 久保庭眞彰「対ロシア経済制裁は効いたのか？」（MUFG BizBuddy 2017年11月9日付掲載）

これが2015年になると「深刻」の合計が増加し、逆に「問題なし」の回答は減少している。ただし、経済制裁は継続しているにもかかわらず2017年4月には再び2014年9月時点と同様の構成に戻っていることから、経済制裁以外の要因が回答に影響していることも考えられる。つまり影響はあるが限定的ということであろう。

【表2 欧米諸国のロシアに対する経済制裁であなたとあなたの家族に問題が生じましたか】

	2014年		2015年			2017年
	9月	12月	1月	6月	8月	4月
とても深刻な問題	2%	8%	7%	8%	5%	3%
かなり深刻な問題	14%	23%	27%	25%	22%	16%
深刻な問題は起こっていない	44%	47%	45%	49%	53%	43%
いかなる問題も生じていない	35%	13%	12%	13%	14%	32%
無回答	5%	10%	9%	5%	6%	7%

出所：Levada-Центр. Санкции и контрсанкции. 15 мая 2017 г.

(<https://www.levada.ru/2017/05/15/sanktsii-i-kontrsanksii-3/>) を基に筆者作成

政治意識の動向

続いて、対ロシア経済制裁がロシアの政治意識に与えた影響を検討してみたい。2017年6月の世論調査によると、経済制裁に関わりなくロシアは自らの政策を継続すべきとの回答は70%に達した。一方、妥協を模索し、譲歩すべきだとの回答は19%である。表3に見られるように、この関係は2014年以降ほとんど変化がない。

実は国民生活にとって、ロシアによる欧米諸国への対抗措置の影響の方が大きかったが「ロシアへの経済制裁に対抗して欧州連合（EU）と米国の食料・農産品の輸入を禁止するというロシア指導部の措置についてどう思いますか」と質問した2017年4月の調査でも「明確に肯定的」が25%、「どちらかという」と肯定的」が40%に達しており、これも2014年8月以降大きな変化はない。

【表3 欧米の経済制裁に対してロシアはどのように行動すべきだと思いますか】

	2014年		2015年		2016年		2017年
	9月	12月	6月	11月	5月	8月	6月
経済制裁に関わりなく自らの政策を継続する	68%	66%	70%	65%	75%	70%	70%
経済制裁から脱するために妥協を模索し、譲歩する	22%	24%	20%	26%	17%	21%	19%
無回答	10%	1%	10%	9%	8%	9%	11%

出所：Levada-Центр. Общественное мнение-2016. –С. 217.; Галанина А. Санкции без последствий//Известия. 15 июня 2017 г. (<https://iz.ru/606180/angelina-galanina/prodlenie-sanktsii-ne-pugaet-rossian/>) を基に筆者作成

もちろん、ロシアの国際的孤立を不安に思う世論があるのは事実で、これを軽視すべきではない。「ウクライナ問題におけるロシア政府の立場との関係で生じたロシアの国際的孤立を不安に思いますか」という調査項目を見ると、2016年8月の時点で不安に思うという回答は40%（「とても不安」6%と「かなり不安」34%の合計）、不安でないという回答は58%（「あまり不安でない」38%と「全く不安でない」20%の合計）で拮抗（きっこう）している。

しかし、プーチン政権の政策全体は支持を得ており、2017年8月の調査結果では、57%が「全体としてわが国は正しい方向に向かっている」と回答し、「正しくない道を進んでいる」と回答したのは29%であった。プーチン大統領の支持率は83%、不支持率は15%で、2014年以降8割を超える支持率を維持している。

経済制裁というものが、経済的打撃を与えるという外圧によって対象国の政治路線の転換を迫るものだとする、ロシアの政権と世論との関わりで見ると現在のところその効果はない。また、経済制裁による経済状況の悪化は、制裁対象国の国民の間に制裁実施国への反発とナショナリズムを強め、少なくとも短期的には対象国の政権がそれを利用するという構図になりやすい。現在のロシアでは、外圧が政権への国民の支持に帰結するという関係になっている。

プーチン大統領は2017年12月6日、満を持して2018年3月の大統領選挙への出馬を表明した³。これで大統領選挙の結果はすでに決まったようなものだが、選挙に至る過程では何らかの政治的事件が起こり得る。ただ、対ロシア経済制裁がその要因になりそうにないのは間違いない。

記事提供：ユーラシア研究所
東京外国語大学大学院総合国際学研究院教授 鈴木 義一

(2017年12月24日作成)

³ Коммерсант. №228. 7 декабря (『日本経済新聞』電子版 2017年12月7日付 23:00)

V. 米国駐在員・日本本社が必ず知っておきたい米国と日本の労働法の違い

(2) 米国の雇用関連法規

(前回のレポートは、以下の URL をクリックして本文をご参照ください。)

<http://www.bk.mufig.jp/report/insemeaa/BW20180220.pdf>

Q. 前月号を読んで、米国でビジネスをする上では、米国の雇用法や雇用慣行、常識などを知っておく必要があることは理解できました。では、最低限、どのようなことを知っておく必要があるのでしょうか。

A. 米国の雇用関連法規について、必ず知っておかなければならない事項は以下の五つです。

1. 会社や経営者を守るため、雇用に関して用意すべき基本的な書類やプロセスが存在する

米国では、日本と違い、就業規則を監督官庁に届けなければならないなど、作成や提出が義務付けられている雇用関係の書類はありません。そのため「特に法律に明記されていないから不要だろう」と作成していないと、問題が起きた際に訴えを起こされ、仮に会社に落ち度がなかったとしても、リスクマネジメントの一環としてその訴えについて調査を行う必要があります。

そのためには、万が一の事態に備え、採用から雇用終了までにかかる基本的な雇用関連の書類一式を必ず用意しておく必要があります。また、解雇したい社員がいる場合にもいきなり解雇するのではなく、何度もパフォーマンスの悪さやルール違反を行ったことについて文書で警告したり教育プログラムを提供するなど、段階を追って行うことが後日のトラブルを生じさせないためにも非常に重要です。

2. 州や郡、市によって、雇用関連法規は異なることがある

米国は非常に広く、連邦法と州や市のルールが異なることがあります。実際、弁護士や会計士の資格なども州ごとに異なります。日本のようにある資格を取得すれば、その資格は全国どこでも使用できるわけではありません。

そのため、以前に A 州の現地法人で雇用問題に対応していたから B 州でも同じだろう、と考えていると大きな間違いをしてしまう可能性があるのです。ですから、雇用に関して弁護士を雇う場合も、自社の拠点のある州の弁護士資格を持っている弁護士に依頼することが重要になります。

3. 社員が日本人だからといって日本と同じ感覚で接してはいけない

日本人以外の現地社員に対しては雇用トラブルが生じないように意識して接していても、相手が日本語ネイティブスピーカーであると、つい気を許して日本にいるときと同じ感覚で接してしまうことがあります。しかし、たとえ相手が日本出身であったり、日本人だとしても、働いている場所は米国です。日本のルールは通用しません。

現地採用の日本人による日系企業に対する訴訟も起きています。相手が日本人だからといって、米国の雇用法に反する行為をすることはできないのです。

4. 従業員を管理職にするか非管理職にするかは「会社」ではなく「法律」が決める

日本のように「前職で管理職だった社員だから、今回も管理職にしよう」とか「残業代を支払いたくないから管理職にしよう」など、従業員を会社の一存だけで管理職にするか、非管理職にするかを定めることはできません。

同様に、従業員が「私は以前管理職だったから次も管理職にしてほしい」と言ってきたとしても、会社側はこの希望に無条件に応じるのではなく、法律に則して管理職（エグゼンプト）にするか、非管理職（ノンエグゼンプト）にするかを定める必要があります。

エグゼンプトかノンエグゼンプトかは仕事上の肩書（Job Title）ではなく、実際の業務内容や最低賃金によって決定されます。多くの企業が管理職と非管理職を正しく区分していなかったため、“Misclassification”となり、本来残業代を支払うべき対象者に残業代を支払っていないという理由で訴えられているのが現実です。

5. セクハラなどを理由に従業員から訴訟を起こされると、企業に勝ち目はないと思った方がよい

解雇も退職も当事者間の自由意思であるからと、それを信じて解雇したり、昇進させないでいると「私は●●だから区別された」という理由で最終的に訴えられる可能性があります。仮に勤務態度が悪くて解雇した場合でも「私は●●だから区別された」と主張され、その主張を企業側が根拠をもって否定できない限り、企業側は従業員からクレームをつけられたり、最終的には訴訟を起こされるなど不利な状況に追い込まれることになります。

では、これらについて次回より詳しく説明します。

記事提供：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社
チーフコンサルタント 藤井 恵

(編集・発行) 三菱東京UFJ銀行 国際業務部
(照会先) 松山 昭浩 福住 知子
(e-mail) : akihiro_matsuyama@mufg.jp

- ・本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものでもありません。
- ・本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。
- ・本資料は信頼できるとされる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。
- ・本資料の知的財産権は全て原資料提供者または株式会社三菱東京UFJ銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。
- ・本資料の内容は予告なく変更される場合があります。

～本レポートに関するアンケートも実施中～
(回答時間：10秒。回答期限：2018年3月15日)
<https://s.bk.mufg.jp/cgi-bin/5/5.pl?uri=uBk9eN>