

BTMU

中国月報

第34号 (2008年11月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 「労働契約法実施条例」の概説

■ 連載

- ◆ 「華南新拓展 ～ 華南における新しいビジネススキームを考える」
第14回：「保税物流園区活用編 ②」
／華南における保税物流園区の具体的な活用スキーム」

■ 経済

- ◆ 雇用不安によって中小企業への支援策を講じた中国

■ 産業

- ◆ 鋼材価格の急落に見舞われた中国鉄鋼メーカー

■ 人民元レポート

- ◆ 180度舵を切った中国

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：中国“ビジネス”バブル崩壊～新しい中国ビジネスの始まり
- ◆ 税務会計：中国の会計・税務
- ◆ 人事：変革期の中国における人事現場の課題と現状－中堅採用のミスマッチと対策①－

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 「労働契約法実施条例」の概説
露木・赤澤法律事務所..... 1

■ 連 載

- ◆ 「華南新拓展 ～ 華南における新しいビジネススキームを考える」
第14回：「保税物流園区活用編 ②
／華南における保税物流園区の具体的な活用スキーム」
三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室..... 13

■ 経 済

- ◆ 雇用不安によって中小企業への支援策を講じた中国
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在..... 16

■ 産 業

- ◆ 鋼材価格の急落に見舞われた中国鉄鋼メーカー
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在..... 20

■ 人民元レポート

- ◆ 180度舵を切った中国
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部..... 26

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：中国“ビジネス”バブル崩壊～新しい中国ビジネスの始まり
三菱UFJリサーチ&コンサルティング（上海）有限公司..... 29
- ◆ 税務会計：中国の会計・税務
プライスウォーターハウスクーパース中国..... 31
- ◆ 人 事：変革期の中国における人事現場の課題と現状
－中堅採用のミスマッチと対策①－
P a s o n a G r o u p..... 35

- M U F G 中国ビジネス・ネットワーク..... 39

エグゼクティブ・サマリー

特集『労働契約法実施条例』の概説は、2008年9月18日に施行された「労働契約法実施条例」の注目されるポイントについて解説しています。「実施条例」は、本年1月に施行された「労働契約法」の不明な点を明らかにするもので、固定期間のある労働契約については2回連続して締結した場合に無固定期間の労働契約の締結を義務付ける等、規定が明確化された一方で、不明な点も残されていると指摘した上で、全体としては「労働契約法」が志向する長期雇用の実現、労働者の権利保護の姿勢は不変であり、加えて「労働紛争調停仲裁法」の制定により、従業員が労働仲裁を利用しやすくなったこともあり、今後は「労働契約法」「実施条例」を前提として、労務管理の適正性や合理的な人事体系、給与体系を検討する必要性がより顕著になったと指摘しています。

連載「華南新拓展～華南における新しいビジネススキームを考える」第14回保税物流園区活用編②は、華南で唯一稼働している塩田保税物流園区について、同様の機能を有する香港と比較しつつ具体的活用スキームを考えています。「輸送距離の短縮化による輸送費の削減効果」、「輸送時間の短縮による在庫負担の低減効果」をポイントに、「香港一日游」の代替、輸出貨物のストックポイント、輸入貨物のVMI等のスキームを比較し、塩田保税物流園区は香港に比べ輸送コストを削減できる反面、通関スピード等の問題による在庫負担の低減効果が限定的という特徴を指摘した上で、輸送コストを重視する場合は保税物流園区活用の余地があり、また来料加工廠の法人化における設備の移管の際にも保税物流園区を利用する方法が考えられるとしています。

経済「雇用不安によって中小企業への支援策を講じた中国」は、世界経済の減速、生産コスト上昇、国内引き締め政策を受けて経営困難に陥る中小企業に対し、政府が矢継ぎ早に支援策をとった背景と支援内容について解説しています。一定規模以上の工業企業のうち中小企業数は99%、就業者数は77%を占めると言われる中、全国の中小工業企業の22.4%が上半期に倒産し、同35.5%の就業者が解雇され、失業問題が社会不安に繋がりがかねない問題となっている為、7月以降、中小企業向け貸出限度額の引き上げ、法人税課税基準の引き上げ、民間の小額貸出を行う地下銀行の合法化等による融資ルートの拡大と雇用確保の為の措置が講じられているが、今後安定的資金供給の為には国家中小企業銀行のような公的金融スキームの構築が急務と指摘しています。

産業「鋼材価格の急落に見舞われた中国鉄鋼メーカー」は、ここへきて中国で鋼材価格が急激な下落に転じた背景と今後の鋼材価格・業界動向について纏めています。鋼材価格急落の主因として、国内の建設向けや一部の家電製品、自動車向け鋼材需要の伸びが急速に鈍化する一方、中国の鉄鋼メーカーが鋼材生産を増やしてきたことから在庫が積み上がり、市況下落を招いたとした上で、今後の価格動向について、鋼材メーカーによる生産抑制と在庫調整が進むにつれ下落ピッチは次第に緩やかなものとなるものの、短期間での需要回復は考えにくいため当面弱含みで推移するとし、業界全体の情勢について、内需拡大のポテンシャルは大きいものの、目先1～2年は需要の伸び悩みと市況低迷等から楽観できない事業環境が続くと見えています。

人民元レポート「180度舵を切った中国」は、9月以来1ヶ月半足らずで3度の利下げに踏み切った中国金融当局の意図について考察しています。人民元為替相場の動向を見ると、実勢に近い3ヶ月先物の為替レートには大幅な人民元下落は織り込まれていないものの、外貨準備高の増減を見ると9月に外貨流出が起きていることが認められ、また主要通貨に対するドルインデックスは8月から急騰を示す中、人民銀行(中銀)の周総裁は短期資本の流動が金融システムへ及ぼす影響を懸念する表明を行っていることから、今後雇用悪化による社会不安や銀行貸出の不良債権化に伴い、ホットマネーの流出という最も恐れているシナリオへの突入を回避すべく、政府は景気刺激、内需拡大へと大きく政策の舵を切ったのではないかと見えています。

スペシャリストの目

経営戦略「中国“ビジネス”バブル崩壊～新しい中国ビジネスの始まり」は、世界的金融パニックの影響下における今後の中国ビジネス構築について提言しています。中国市場は、経済成長率が鈍化しても先進国市場に比べてなお高い成長を維持し、アセアン諸国やインドの市場に比べても規模や政治的安定性等に優位性を持ち、また中国企業や欧米企業に比べ相対的に痛みの少ない日本企業にとって、これからの中国ビジネスは、本当に成功したいのか、成功するためにリスクを負ってでも行動出来るかという『本気度』の勝負となり、向こう半年程度で完全に次の段階に入るこの時機にスピード感をもって本気で向き合うことが成功の鍵になると示唆しています。

税務会計「中国の会計・税務」は、会計、税務について日系企業から受ける質問のうち実用的なテーマを取り上げQ&A形式で解説しています。今回は、①中国企業会計準則(新会計基準)の適用にあたって、中国現地法人の経営・財務、管理プロセス等に及ぼす影響と経営執行幹部の留意点、②増値税改革における増値税控除範囲の拡大、についてです。

人事「変革期の中国における人事現場の課題と現状—中堅採用のミスマッチと対策①—」は、事業の成功の鍵を握るとも言われる中堅社員採用にミスマッチが起きている日系企業の現状に鑑み、その対策について成功例をもとに解説しています。中堅採用成功のポイントとして、①職務内容の明確化、②市場バランスに適合する必要条件、処遇の設定、③媒体の特徴を捉えた採用手法の活用、④事業部、人事部間の適切な採用役割分担を挙げ、職務条件、採用手段の双方から再検討することで、求める人材獲得のチャンスが広がるとしています。



「労働契約法実施条例」の概説

露木・赤澤法律事務所
弁護士 赤澤 義文
弁護士 中島あずさ

「労働契約法」の施行から9か月余を経て、2008年9月18日に「労働契約法実施条例」（以下「実施条例」という。）が国务院により発布、施行された。

基本的には、「労働契約法」の一部の条項を断片的にとりあげたうえ、その該当条項の内容をより具体化する内容となっているが、その具体化の程度は問題により様々であり、細かな点まで明確化され実務上の操作性が向上した問題もあれば、規定が設けられたものなお解釈の余地があり明確な把握が困難な問題も残されている。

特に注目されていた、固定期間のある労働契約を2回連続して締結した場合に無固定期間の労働契約の締結を義務付けられるかについては、やや不明確ながらも、締結を義務付ける趣旨と解される規定が設けられている。

このほか、「実施条例」は、「労働契約法」による雇用者の負担を潜脱する目的で実務上行われた様々な手段を封ずることを目的とする規定もいくつか設けている。やや抽象的な文言が用いられている場合もあり、解釈によって適用範囲を弾力的に運用してゆく可能性もあり留意を要する。一見あまり目立った内容を含まないように見えるものの、様々な可能性に配慮したものであることが伺える。

以下、本稿では、「実施条例」において注目される主な内容を概説する。

1 固定期間のない労働契約の締結義務が生ずる場合の理解について

(1) 「実施条例」第11条の趣旨

勤続10年又は固定期間のある労働契約を2回締結し、更新する場合等、雇用者に固定期間のない労働契約の締結義務を生じさせるケースについて定めた「労働契約法」第14条第2項について、「実施条例」は、「労働者と雇用単位とが協議して合意した場合を除き、労働者が「労働契約法」第14条第2項の定めにより固定期間がない労働契約の締結を要求した場合には、雇用単位は、これと固定期間がない労働契約を締結しなければならない。」という規定を置いている（「実施条例」第11条）。

この規定は、「固定期間のある労働契約を2回締結し、更新する」という「労働契約法」第14条第2項第(3)号の文言（特に、「更新する」の文言は雇用者側に更新拒否の余地があるかの解釈）に限定してではなく、「労働契約法」第14条第2項全体について抽象的に規定していることから、その趣旨が必ずしもはっきりしない感はあるものの、全体としては、「連続して2回、固定期間がある労働契約を締結」した場合には、従業員が固定期間のない労働契約の締結を拒絶しない限り会社側がその更新の可否を選択する余地は基本的にはなく、固定期間のない労働契約を締結する義務を原則として負う趣旨の条文と思われる。弊所が北京市及び上海市の労働部門に対して実施した非公式の電話ヒアリングにおいても、その旨の回答であった。同条の趣旨が上記のとおりであれば、雇用者側が更新を拒絶するか否かを選択することができるのは、原則として、固定期間のある労働契約の2回目の締結時（1回目の更新時）の1度のみということになると解される。

(2) 「実施条例」第11条の適法、公平、平等協議条項

「実施条例」第11条は、上記の内容に続けて、「労働契約の内容について、双方は、適法、公平、平等自由意思、協議による合意、誠実信用の原則に従い、協議してこれを確定しなけ

ればならない。協議により合意していない内容は、「労働契約法」第18条の定めに従い執行する。」と規定する。

ここにいう「労働契約」は、固定期間のない労働契約を指すと解される。固定期間のない労働契約を締結する場合の労働条件を適法、公平、平等、誠実信用の原則に従って協議して合意すべきこと、合意することができない場合には「労働契約法」第18条に従い集団契約、(集団契約に定めがない場合には)同一労働同一報酬の原則に従うべきと改めて定める趣旨は、雇用者が固定期間のない労働契約の締結を明確には拒否しないものの、従業員が固定期間のない労働契約の締結を希望する場合において、就労条件を従業員にとって受け入れ難い条件に低下させ、従業員に固定期間のない労働契約の締結の意思を放棄させるといったケースを防止しようとする趣旨と思われる。

上記の規定に違反した場合の責任について、「労働契約法」及び「実施条例」は明確な規定を設けていないが、例えば固定期間のない労働契約を締結する場合の賃金基準等を合理的な理由なく不平等、低廉に定める賃金制度等については「労働契約法」第80条による罰則の適用を受ける可能性が考えられるほか、「実施条例」がそうであるように「労働契約法」の趣旨に反する潜脱的行為について後日規制や罰則が設けられる可能性があることや、労働紛争において問題とされた場合に合理的な説明をすることが困難となることから、現時点において明確な罰則がないとしても、本条の趣旨に沿った運用を心掛けることが無難と考える。

2 勤続年数に関する規定

(1) 勤続満10年

「労働契約法」第14条第2項及び「実施条例」第11条によると、ある雇用者のもとで勤続満10年となる場合にも、従業員が反対の意を示さない限り雇用者に固定期間のない労働契約の締結義務が生ずると解されることから、この「勤続満10年」をどのようにカウントするかが重要となる。この点、「実施条例」第9条は、勤続満10年の起算点は「労働契約法」施行前の期間を含む旨を明確にした。この点は「実施条例」の制定を待つまでもなく「労働契約法」の条文解釈から判断することができた内容ではあるが、固定期間のない労働契約の締結を回避するため勤続年数の長い従業員を解雇するケースがみられたため特に明確にされたものと思われる。

(2) 従業員の原因によらずに手配される新雇用者のもとの勤務

このほか、「実施条例」は、「労働者が本人の原因によらずに、原雇用者から新たな雇用者のもとで勤務するよう手配された場合」には、原雇用者が適法に解除したうえ既に経済補償金を支払っている場合を除き、新雇用者における勤続年数といえども原雇用者での勤続年数を通算して計算することを明確にした(「実施条例」第10条)。このような勤続年数の数え方自体は、合併や営業譲渡等の場面においては「労働法」の下でも実務上とられていた考え方であり目新しいものではないが、敢えて「実施条例」第10条という位置に規定した目的は、固定期間のない労働契約の締結を回避するため、従業員を関連子会社に転籍させる等により勤続年数を中断させるケースを規範化するために特に明確にしたものと思われる。

本条は、「労働者が本人の原因によらずに、原雇用者から新たな雇用者のもとで勤務するよう手配された場合」と抽象的に規定されるのみであるため、実質的に勤続年数を区切る意図で勤務手配(異動手配)が行われる場合には、出向、労働力派遣形式への切り替えや、例えば、1年ごとに、雇用者との労働契約に基づく就業と、労働力派遣単位との労働契約に基づく派遣就業を繰り返すことによる勤続年数の形式的な切断等の多様な勤務手配形式が具体的状況に応じて適用対象となる可能性があることに留意を要する。

(3) 未解決事項

上記(2)は、「新たな雇用者」のもとで勤務させる場合にも勤続年数の通算がありうることを示したものであるが、同一の雇用者・従業員間で、(主として勤続年数を区切ることを目的として)一旦労働契約を解除により終了させたうえ、ほどなくして労働契約を再締結す

るケースをどのように評価するかについても、動向が注目されていたが、この点について「実施条例」は特段の規定を設けていない。

3 書面による労働契約を締結しない場合について

(1) 2倍の賃金の支払期間

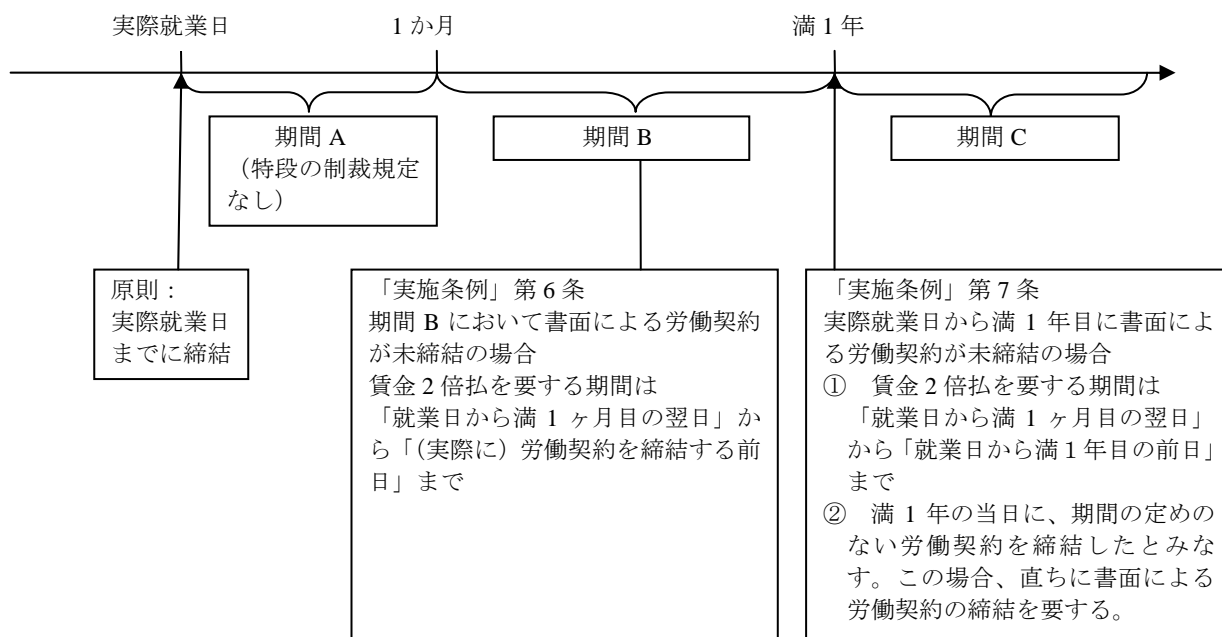
「労働契約法」は、労働関係を確立する場合（基本的には、人を雇い入れて就業させる場合）には、書面による労働契約を締結することを要求し、これを遵守しない場合には、

- ① 就業日から1か月を超えて書面による労働契約を締結していない場合には2倍の賃金を支払うこと（「労働契約法」第82条第1項）、
- ② 就業日から満1年でなお書面による労働契約を締結していない場合には固定期間のない労働契約（以下「無固定期間労働契約」という。）を既に締結したとみなすこと（「労働契約法」第14条第3項）、

を定めている。ただ、「労働契約法」は、2倍の賃金の支払い（上記①）の計算期間や、固定期間のない労働契約を「既に締結したとみなす」（上記②）とは、具体的にいつからであるのかが明確でなかった。

「実施条例」は、次のように規定して上記の点を具体化している。

- ① 2倍の賃金の計算期間については、
 - (a) 未締結期間が1か月超・1年未満の期間にある場合には、2倍の賃金の支払期間は「就業日から起算して満1か月目の翌日」から「書面による労働契約を締結する前日」まで（「実施条例」第6条）
 - (b) 未締結期間が満1年となる場合には、「就業日から起算して満1か月目の翌日」から「就業日から起算して満1年の前日まで」の期間（「実施条例」第7条）
- ② 未締結期間が満1年となる場合に固定期間のない労働契約を「既に締結した」とみなされる起算点については、「就業日から起算して満1年の当日」と規定している（「実施条例」第7条）。なお、同条は、この場合には、直ちに書面による労働契約を締結しなければならないとも規定している。



なお、「実施条例」第7条が未締結期間が満1年となった場合には固定期間のない労働契

約を締結したと「みなす」としつつなお「直ちに書面による労働契約を締結しなければならない」としていることから、就労日から満1年を経過した場合（上図では期間C）であっても、なお書面による労働契約を実際に締結することが必要となる。

上記期間Cにあってもなお書面による労働契約を締結しない場合に賃金2倍払を要するかについては、「実施条例」は規定を設けていない。しかし、前記のとおり、「実施条例」第7条は期間Cにあっても実際に書面による労働契約を締結しなければならないとしてその締結義務を規定する以上、仮にこの期間において、従業員が固定期間のない労働契約の締結を望んでいるにもかかわらず雇用者が書面形式の同契約を締結しないのであれば、法の定め違反して固定期間がない労働契約を締結しない場合にこれを締結すべき日から賃金2倍払いをするよう義務付ける「労働契約法」第82条第2項が適用される理論的可能性がなお皆無ではないため、留意を要する。

(2) 従業員が書面による労働契約を締結しない場合の対策

上記(1)は、主として雇用者が書面による労働契約を締結しない場合を念頭に置いた雇用者に対する制裁であるが、書面による労働契約の締結が必要とはいえ、従業員と合意することができなければ労働契約を締結することはできない。そこで、「実施条例」は、従業員が労働契約を締結しようとしないうちに、書面による労働契約を締結することができない場合に、雇用者側から労働関係を終了させることを認める規定を創設している。具体的には、次のような内容である。

① 未締結期間が1か月未満の期間（上図では期間A）において、従業員が書面による労働契約を締結しない場合

雇用者が書面により通知してもなお従業員が労働契約を締結しない、という事情がある場合には、雇用者は、書面により通知して労働関係を終了させることができる。この場合、実際就労時間に応じた賃金の支払は必要であるが、経済補償金の支払は不要である（「実施条例」第5条）。

② 未締結期間が1か月超・1年未満の期間（上図では期間B）において、従業員が書面による労働契約を締結しない場合

雇用者は、書面により通知して労働関係を終了させることができる。この場合、実際就労時間に応じた賃金の支払が必要であるほか、「労働契約法」第47条に従った経済補償金の支払（注：半月分の賃金相当額と解される）も必要である（「実施条例」第6条）。

上記の規定は、地方からの労働者等が労働契約による拘束を嫌って書面による労働契約の締結を拒むケースがみられたこと、更には、故意に書面による契約締結を引き延ばして賃金の2倍払いを要求するケースを防止する必要性が認められたことから、書面による労働契約締結を拒む従業員に対し雇用者からの労働関係終了の手段を認めた規定と思われる。本条の適用を受けるためには、雇用者側からいきなり解除を通知するのではなく、書面による労働契約の締結を通知により一旦は促すことが必要となる点に留意を要する。

また、同条は、文言上は「従業員が書面による労働契約を締結しない」と抽象的に規定するのみであるため、例えば、労働契約の条件についてなかなか合意をすることができず書面による労働契約締結が遅れている場合のように、労働契約を締結することができない理由が専ら従業員のみにあるとは言いがたいケースには、「従業員が書面による労働契約を締結しない」に該当するといえるのか、判断が分かれる可能性も考えられる。賃金2倍払を要するケースに該当するか否かを巡って争われる可能性もあることから、仮に、雇用者側が書面による労働契約の締結を試みたにもかかわらず締結に至らない場合には、賃金2倍払いの支払が必要となる期間Bに至る前に、労働関係を終了させるか、又は何とか書面による労働契約を締結させるかのいずれかの措置を講ずることが無難となると思われる。

4 従業員名簿の未整備に対する罰則について

「労働契約法」は、雇用者に対し、従業員名簿の整備を要求しているが（「労働契約法」第7

条)、どのような事項を含む従業員名簿を作成すべきかは明記がなく、また、従業員名簿を作成していない場合にも特段の制裁を規定していなかった。

「実施条例」は、従業員名簿に記載すべき内容を「労働者の氏名、性別、公民証明番号、戸籍住所及び現住所、連絡方法、雇用形態、雇用開始時期並びに労働契約期間等」として具体化したほか（「実施条例」第8条参照）、従業員名簿を整備していない場合の罰則（労働部門による期限を定めた是正命令、是正されない場合には2000元以上2万元以下の罰金）を創設した。就業開始日、就労方法、社会保険の加入状況、勤続年数の通算の適正や、書面による労働契約の締結状況等、従業員の雇用状況に対する労働行政部門による監督の一助として、従業員名簿を重視する姿勢の表れと思われる。従業員名簿の未整備に対し罰則が設けられたのは初めてであり、今後はその作成及び変更事項が生じた都度のアップデート等の実施に留意する必要がある。

5 労働契約の終了事由について

(1) 終了事由は「労働契約法」第44条の列举事由に限定

労働契約の終了事由は、解除以外の原因で、労働契約を終了させることとなる事由である。

「労働契約法」は、第44条において労働契約の終了事由を列举しているが、「実施条例」第13条は、労働契約の終了事由をこの「労働契約法」第44条の列举事由に限定し、当事者間でこれ以外の終了事由を合意により創出してはならないことを明確にした。労働契約の解除規制を潜脱して、労働契約の終了事由を当事者の合意を名目として創出する可能性を排する趣旨があるように思われる。

(2) 法定退職年齢に達したことによる労働契約の終了

「労働契約法」第44条第(2)号は、「労働者が法による基本養老保険待遇の享受を開始したとき。」を労働契約の終了事由としている。この規定は、単に法定退職年齢に達しただけでなく、基本養老保険の受給を受け始めない限り労働契約が終了しないことを意味する内容となっていたため、法定退職年齢制度と一致しないのではないかと、養老保険の受給条件を満たさない場合にはどうなるのか、といった疑問があった。今回、「実施条例」第21条は、中国の養老保険制度実施の現状にかんがみ、法定退職年齢に達した場合には労働契約は終了する旨を明記し、「労働契約法」第44条第(2)号を実質的に修正している。

6 解除について

(1) 固定期間のない労働契約の解除事由

労働契約をその期間の定め方から分類すると、①1年、2年等、固定的な期間を労働契約期間として定める場合、②労働契約の終了時期を特に定めないもの（固定期間のない労働契約）、及び③一定の業務の完成までを労働契約期間とするもの、とがある。

このうち、固定期間のない労働契約については、従業員が法定退職年齢に達して退職するまでは労働契約が終了させることはできないのではないかと、終身雇用を保証しなければならないのではないかと誤解が散見された。

しかし、これはあくまで誤解であって、法的には、固定期間のない労働契約は、労働契約が一定の期間の経過によって終了しないだけで、「労働契約法」第39条から第41条までに定められる労働契約の解除事由が生ずれば解除により終了することがありうるほか、「労働契約法」第44条が定める終了事由があれば（期間満了という終了事由を除き）労働契約の終了という効果を生ずる。

「実施条例」第18条及び第19条は、「労働契約法」が定める解除事由をそのまま列挙したうえ、これらの解除事由が生じた場合には、上記①～③いずれの労働契約についても「労働契約法」の定める条件、手続に従って解除することができると規定することで、固定期間のない労働契約及び一定の業務の完成までを労働契約期間とする労働契約であっても固定期間のある労働契約と同様に解除することが可能であることを明確にしている。専ら前記誤

解の解消を目的とした規定であり、特段の創設的な意味はない。具体的な解除の手續（30日前の通知の可否等）は、「労働契約法」の該当条項の定めに従う必要があることに留意を要する。

(2) 1か月分の賃金を支払って即時に解除する場合の賃金の基準について

「労働契約法」第40条は、所定の解除事由が生じた場合に、雇用者が30日前に通知したうえで労働契約を解除するか、又は1か月分の賃金を支払って直ちに労働契約を解除するかを選択することを認める規定であるが、この場合に直ちに解除するために必要な「1か月分の賃金」は、どの時点を基準とする1か月分の賃金であるかは明確でなかった。「実施条例」第20条は、これを「当該労働者の前月の賃金」を標準とすべき旨を明確化した。

7 経済補償金について

(1) 一定の業務の完成を労働契約期間とした労働契約の終了の場合

固定期間のある労働契約については、労働契約期間満了による終了の場合にも原則として経済補償金の支払いが必要とされることが「労働契約法」により定められたが、「労働契約」は、一定の業務の完成を労働契約期間とする労働契約が期間満了により終了（即ち業務を完成させたことにより終了）した場合の経済補償金の可否については、触れていない。

そこで、「実施条例」は、一定の業務の完成を労働契約期間として定めた場合にも、業務の完成による終了（期間満了による終了）により、固定期間のある労働契約と同じように「労働契約法」第47条の基準に従って経済補償金を支払うべきとの規定を創設した（「実施条例」第22条）。期間満了による労働契約の終了が観念されるのは、一定の業務の完成までを労働契約期間とする場合も同様であり、契約期間の定め方が固定的であるか否かによって経済補償金の可否を区別する合理性に乏しいことに配慮したと思われる。

(2) 「労働契約法」に反して労働契約を解除し、又は終了させた場合の賠償金と経済補償金、その起算点について

「労働契約法」第87条は、雇用者が「労働契約法」に違反して労働契約を解除し、又は終了した場合には、2倍の経済補償金相当額の賠償金を支払うべきことを定めている。この条項については、この場合、雇用者は2倍の経済補償金相当額の賠償金を支払えば、別途経済補償金の支払いを要しないのか、それとも、経済補償金は上記賠償金とは別に支払うことを要するのか、について解釈が分かれていた。「実施条例」第25条は、前者の解釈を明確にし、2倍の経済補償金相当額の賠償金を支払えば足り、別途経済補償金の支払いを要しない旨を明記した。

ただし、同条は、その賠償金の計算年限（即ち、経済補償金の計算年限）の起算点を「就業日」と規定しており、「労働契約法」施行前の期間を含めて賠償金（2倍の経済補償金相当額）の計算期間とする趣旨と思われ、留意を要する。

(3) 工傷保険条例に従った労働契約終了の場合

「実施条例」第23条は、「雇用者が労災の従業員の労働契約を法により終了させた場合には、「労働契約法」第47条の定めにより経済補償を支払うほか、国の労災保険に関する定めにより、労災医療補助金及び負傷・身体障害就職補助金を更に一括して支払わなければならない。」として、労災の従業員の労働契約を終了させた場合にも経済補償金の支払いを要する旨を規定する。

同条にいう「雇用者が・・・労働契約を終了させた」の意味するところが必ずしも明らかでないため、同条の意義、適用範囲を判断することにやや困難を感じる（というのは、中央レベルの法令には「雇用者が」労働契約を適法に終了させるケースを認める規定は見当たらず、地方レベルの法令に散見されるのみであるため。）が、「実施条例」第23条が仮に、（本条の文言には合致しないが）従業員の申し出又は期間満了による終了の場合も適用範囲として想定するのであれば、このような場合にも経済補償金の支払いを要することを明記した点が本条の意義ということになる（この場合に、労災医療補助金及び負傷・身体障害就職補助金を

一括で支払わなければならないことは、従前から「工傷保険条例」により定められている事項であるため。)

8 服務期間

(1) 労働契約期間より長期の服務期間を約定した場合の取り扱いについて

雇用者が、その費用負担により従業員に一定の専門的な職業訓練等をさせた場合に、職業訓練実施後直ちに離職されると雇用者の損失が大きいことから、合意により、職業訓練後一定期間は当該雇用者において在職するよう義務づけることがある。このようなケースにおいて在職義務を設けた期間を一般に服務期間と呼んでいる（服務期間を設けることができる条件については「労働契約法」第22条第1項参照）。

服務期間は、離職させたくない期間であるから、長めに設定するケースが多いのに対し、労働契約期間は短期に設定する傾向が少なくともこれまでは顕著であった。そのため、離職禁止期間である服務期間を労働契約期間よりも長期に約定してしまう場合があり、服務期間中に労働契約期間が満了した場合に従業員が離職することができるかどうか争いになるケースがあった。「実施条例」はこのような場合には、労使間に別段の合意がない限り、労働契約期間が服務期間の満了時まで延長される（従って、従業員は当初約定した服務期間満了時までは離職しない義務がある）ことを規定し、上記問題を解決している。このように労働契約期間を服務期間にあわせる方法は、上海等の地方性法規には規定があったが、中央レベルでこの取り扱いを明確にしたのは「実施条例」が初めてではないと思われる。

(2) 服務期間中の解除権行使が服務期間の約定違反になるかについて

服務期間中といえども、従業員又は雇用者の責により法定の解除事由が生ずる場合がある。このような場合には、服務期間中とはいえ法定の解除権を行使して労働契約を終了させ、不誠実な相手方からの解放を図る手段を認めるのが合理的であるものの、この場合にどのように処理すべきかについては少なくとも中央レベルでは明確な規範が見当たらなかった。「実施条例」第26条は次のように規定して、この場合の取り扱いを定めている。

① 服務期間中に従業員が「労働契約法」第38条（雇用者側に責がある場合の従業員による無催告解除事由）に基づき解除した場合

服務期間の約定違反には該当しない。雇用者は違約金の支払を要求してはならない。

② 服務期間中に雇用者が「労働契約法」第39条（従業員側に責がある場合の雇用者による無催告解除事由）に基づき解除した場合

従業員は雇用者に違約金を支払う。

基本的に公平の観点から定められたものといえるが、②の場合は、厳密には服務期間の約定に違反してないにもかかわらず、これと同じように違約金の支払いを要求している点で、従業員側にペナルティを創設させたような形になっている点が注目される。

9 労務派遣について

(1) 労働力派遣単位の被派遣労働者の雇用方式について

「労働力派遣単位は、非全日制雇用形式をもって被派遣労働者を任用してはならない」とされた点（「実施条例」第30条）が注目に値する。

「労働契約法」施行により派遣単位は、派遣先が見つからない期間であっても、自己と労働契約を締結した被派遣労働者に対して現地の月最低賃金の支払いを保証しなければならず、また、労働契約終了時には経済補償金の支払いを要すると解される場所、これによるコスト負担を回避するために、業務のない期間は賃金が発生せず、いつでも経済補償金なしで解除することができる非全日制雇用形式（パートタイム形式）での雇用をするケースがあったものと思われる。このような方式での雇用は「労働契約法」の規定を潜脱するものであり、また、そもそも「労働契約法」が定める労働力派遣における労働契約の方式と非全日制

雇用形式(パートタイム形式)は賃金支払期間等の面において相容れないものであるが、「実施条例」は、労働力派遣単位がこのようなパートタイム形式で被派遣労働者を雇用することを明確に禁じたものである。

なお、「実施条例」は、あくまでも労働力派遣単位と被派遣労働者との間の労働契約についてのみ規定しており、労働力派遣単位がパートタイム形式で派遣先に被派遣労働者を派遣すること自体は特に禁止していない。

(2) 未解決事項

労働力派遣を通常実施することができる「臨時的、補助的、又は代替的な業務職種」の判断基準や、労働力派遣における労働契約についても固定期間のない労働契約の締結を要する場合があります。この点については、「実施条例」には特段の規定が設けられておらず、不明確なままとなった。

10 おわりに

以上の内容をみるに、「実施条例」によっても「労働契約法」中の解釈が分かれる重要事項の全てが明らかになったわけではなく、また、「実施条例」自体もその解釈、適用範囲に不明な点が存在するが、全体としては、「労働契約法」が志向する長期雇用の実現、労働者の権利の保護の姿勢は不変であり、更にこれを推し進めようとする姿勢が感じられる。「労働契約法」と時期を同じくして制定された「労働紛争調停仲裁法」により、従業員がより労働仲裁を提起しやすい環境が整っていることもあり(実際に、2008年になって労働仲裁の事件数は急増している。)、今後は「労働契約法」、「実施条例」を回避するのではなくこれを前提として、労務管理の適正性や合理的な人事体系(管理従業員と工場従業員との人事体系の分理、管理職制度等を含む。)、給与体系を検討する必要性がより顕著になったといえる。

以上

参考資料：仮訳（露木・赤澤法律事務所）

中華人民共和国労働契約法実施条例
中華人民共和国國務院令第 535 号

「中華人民共和国労働契約法実施条例」は、既に國務院第 25 回常務會議により 2008 年 9 月 3 日に採択され、ここにこれを公布し、公布日から施行する。

総理 温家宝
2008 年 9 月 18 日

中華人民共和国労働契約法実施条例

第一章 総則

第 1 条 「中華人民共和国労働契約法」（以下「労働契約法」という。）を貫徹して実施するため、本条例を制定する。

第 2 条 各レベルの人民政府及び県レベル以上の人民政府の労働行政等の関係部門並びに労働組合等の組織は、措置を講じて労働契約法の貫徹した実施を推進し、労働関係の調和を促進しなければならない。

第 3 条 法により設立された会計士事務所、弁護士事務所等の組合組織及び基金会は、労働契約法が定める雇用単位にあたる。

第二章 労働契約の締結

第 4 条 労働契約法に定める雇用単位が設立した分支機構は、法により営業許可証又は登記証書を取得した場合には、雇用単位として労働者と労働契約を締結することができ、法により営業許可証又は登記証書を取得していない場合には、雇用単位の委託を受けて労働者と労働契約を締結することができる。

第 5 条 就業日から 1 か月内において、雇用単位の書面による通知を経た後に、労働者が雇用単位と書面による労働契約を締結しない場合には、雇用単位は、労働関係の終了を書面により労働者に通知しなければならない。ただし、労働者に経済補償を支払う必要はない。ただし、法により労働者にその実際の業務時間の役務報酬を支払わなければならない。

第 6 条 雇用単位が就業日から 1 か月超 1 年未満において労働者と書面による労働契約を締結しない場合には、労働契約法第 82 条の規定により労働者に 2 倍の賃金を毎月支払い、かつ、労働者と書面による労働契約を補充して締結しなければならない。労働者が雇用単位と書面による労働契約を締結しない場合には、雇用単位は、労働関係の終了を書面により労働者に通知し、かつ、労働契約法第 47 条の規定により経済補償を支払わなければならない。

前項に定める雇用単位が労働者に 2 倍の賃金を毎月支払う起算時は就業日から満 1 か月の翌日とし、終了時は書面による労働契約が補充して締結された日の前日とする。

第 7 条 雇用単位が就業日から満 1 年となっても労働者と書面による労働契約を締結しない場合には、就業日から満 1 か月となった翌日から満 1 年の前日まで、労働契約法第 82 条の定めにより労働者に 2 倍の賃金を毎月支払わなければならない。かつ、就業日から満 1 年となった当日に、労働者と固定期間がない労働契約を締結したものとみなし、直ちに労働者と書面による労働契約を補充して締結しなければならない。

第 8 条 労働契約法第 7 条に定める従業員名簿には、労働者の氏名、性別、公民証明番号、戸籍住所及び現住所、連絡方法、雇用形態、雇用開始時期並びに労働契約期間等の内容が含まなければならない。

第 9 条 労働契約法第 14 条第 2 項に定める連続勤務満 10 年の起算日は、雇用単位の就業日から起算し、労働契約法施行前の勤務年数を含まなければならない。

第10条 労働者が本人の原因によらずに、原雇用単位から新雇用単位で勤務するよう手配された場合には、労働者の原雇用単位の勤務年数を新雇用単位の勤務年数に合算する。原雇用単位がすでに経済補償を労働者に支払った場合において、新雇用単位が法により労働契約を解除し、終了させるときは、経済補償を支払う勤務年数を計算する際に労働者の原雇用単位における勤務年数を計算しない。

第11条 労働者と雇用単位とが協議して合意した場合を除き、労働者が労働契約法第14条第2項の定めにより固定期間がない労働契約の締結を要求した場合には、雇用単位は、これと固定期間がない労働契約を締結しなければならない。労働契約の内容について、双方は、適法、公平、平等自由意思、協議による合意、誠実信用の原則に従い、協議してこれを確定しなければならない。協議により合意していない内容は、労働契約法第18条の定めに従い執行する。

第12条 地方各レベルの人民政府及び県レベル以上の地方人民政府の関係部門が就業困難な者を安定配置させるために提供した職業提供補助及び社会保険補助である公益的職位について、その労働契約には、労働契約法の固定期間がない労働契約に関する規定及び経済補償支払いに関する規定を適用しない。

第13条 雇用単位と労働者は、労働契約法第44条に定める労働契約の終了事由のほか、他の労働契約の終了の条件を約定してはならない。

第14条 労働契約の履行地と雇用単位の登録地とが一致しない場合には、労働者の最低賃金標準、労働保護、労働条件、職業危害防護及び当該地区の前年度の従業員の前年度の月平均賃金標準等の事項は、労働契約の履行地の関係規定に従い執行する。雇用単位の登録地の関係標準が労働契約の履行地の関係標準よりも高い場合において、雇用単位と労働者とが雇用単位の登録地の関係規定に従い執行することを約定したときは、その約定に従う。

第15条 労働者の試用期間における賃金は、当該単位の同じ職種の最低レベルの賃金又は労働契約に約定した賃金の80%を下回ってはならず、かつ、雇用単位所在地の最低賃金標準を下回ってはならない。

第16条 労働契約法第22条第2項に定める職業訓練費用には、雇用単位が労働者に対する専門技術職業訓練のために支払った、証憑がある職業訓練費用、職業訓練期間の出張旅費及び職業訓練により生じた当該労働者について使用したその他の直接費用を含む。

第17条 労働契約期間が満了する場合において、雇用単位及び労働者が労働契約法第22条の定めにより約定した服務期間の期限が到来していないときは、労働契約は、服務期間の満了まで延長されなければならない。双方が別段の約定を有する場合には、その約定に従う。

第三章 労働契約の解除及び終了

第18条 次に掲げる事由のいずれがある場合には、労働者は、労働契約法の定めた条件及び手続に従い、雇用単位との固定期間がある労働契約若しくは固定期間がない労働契約又は一定の業務の完成を期間とする労働契約を解除することができる。

- (1) 雇用単位及び労働者が協議により合意したとき。
- (2) 労働者が30日前までに雇用単位に書面により通知したとき。
- (3) 試用期間における労働者が3日前までに雇用単位に通知したとき。
- (4) 雇用単位が労働契約の約定に従い労働保護又は労働条件を提供しないとき。
- (5) 雇用単位が遅滞なく労働報酬を全額支払わないとき。
- (6) 雇用単位が法により労働者のために社会保険費を納付しないとき。
- (7) 雇用単位の規則制度が法律又は法規の規定に違反し、労働者の權益を損ねるとき。
- (8) 雇用単位が詐欺若しくは脅迫の手段をもって、又は弱みに乗じて、労働者をして真実な意思に背く労働契約を締結させ、又は変更させたとき。
- (9) 雇用単位が労働契約において自らの法定責任を免除し、又は労働者の權利を排除したとき。
- (10) 雇用単位が法律又は行政法規の強行規定に違反したとき。
- (11) 雇用単位が暴力、威嚇又は違法に人身の自由を制限する手段により労働者に労働を強要したとき。
- (12) 雇用単位が規則に違反して労働者の身の安全を脅かす危険作業を指揮し、又は強制的に命令したとき。

(13) 法律又は行政法規が定める労働者が労働契約を解除することができるその他の事由

第19条 次に掲げる事由の一がある場合には、雇用単位は、労働契約法の定めた条件及び手続に従い、労働者との固定期間がある労働契約若しくは固定期間がない労働契約又は一定の業務の完成を期間とする労働契約を解除することができる。

- (1) 雇用単位及び労働者が協議により合意したとき。
- (2) 労働者が試用期間において採用条件に適合しないことが証明されたとき。
- (3) 労働者が雇用単位の規則制度に著しく違反したとき。
- (4) 労働者に重大な職務上の過失行為があり、又は不正な自己利得があり、これにより雇用単位に重大な損害を与えたとき。
- (5) 労働者が同時にその他の雇用単位と労働関係を確立し、当該単位の業務の完了に対して重大な影響を及ぼし、又は雇用単位にこれを指摘されても、拒絶して改善しないとき。
- (6) 労働者が詐欺若しくは脅迫の手段をもって、又は弱みに乗じて、雇用単位をして真実な意思に背く労働契約を締結させ、又は変更させるとき。
- (7) 労働者が法により刑事責任を追及されたとき。
- (8) 労働者が疾病し、又は業務外で負傷し、所定の医療期間が満了した後に元の業務に従事することができず、かつ、雇用単位が別途手配した業務に従事することができないとき。
- (9) 労働者が業務の任に堪えず、訓練又は業務職種の調整を経て、なお業務の任に堪えることができないとき。
- (10) 労働契約の締結時に根拠とした客観情況に重大な変化が生じ、労働契約を履行するすべがなく、雇用単位と労働者とが協議をしても、労働契約内容の変更について合意に達しないとき。
- (11) 雇用単位が企業破産法の規定により再生を行うとき。
- (12) 雇用単位の生産経営に重大な困難が生じたとき。
- (13) 企業が生産を転換し、重大な技術革新を行い、又は経営方式を調整するため、労働契約の変更を経て、なお人員を削減する必要があるとき。
- (14) その他労働契約締結時に根拠とした客観經濟情況に重大な変化が生じたことにより労働契約を履行するすべがなくなったとき。

第20条 雇用単位が労働契約法第40条の定めにより、労働者に1か月の賃金を規定外に支払う労働契約を解除することを選択した場合には、その規定外に支払った賃金は、当該労働者の前月の賃金を標準として確定しなければならない。

第21条 労働者が法定の退職年齢に達した場合には、労働契約は、終了する。

第22条 一定の業務の完成を期間とする労働契約が業務の完成により終了した場合には、雇用単位は、労働契約法第47条の定めにより、労働者に経済補償を支払わなければならない。

第23条 雇用単位が労災の従業員の労働契約を法により終了させた場合には、労働契約法第47条の定めにより経済補償を支払うほか、国の労災保険に関する定めにより、労災医療補助金及び負傷・身体障害就職補助金も一括して支払わなければならない。

第24条 雇用単位が発行する労働契約解除又は終了の証明には、労働契約期間、労働契約の解除又は終了の時間、業務職種、本単位における勤務年数を明記しなければならない。

第25条 雇用単位は、労働契約法の定め違反して労働契約を解除又は終了し、労働契約法第87条の定めにより賠償金を支払う場合には、経済補償を支払わない。賠償金の計算年数は、就業日から起算する。

第26条 雇用単位が労働者と服務期間を約定した場合において、労働者が労働契約法第38条の定めにより労働契約を解除したときは、服務期間の約定に違反したことにならず、雇用単位は、労働者に違約金の支払を要求してはならない。

次に掲げるいずれかの事由がある場合において、雇用単位及び労働者が服務期間を約定した労働契約を解除したときは、雇用単位は、労働契約の約定に従い雇用単位に対して違約金を支払わなければならない。

- (1) 労働者が雇用単位の規則制度に著しく違反したとき。
- (2) 労働者に重大な職務上の過失行為があり、又は不正な自己利得があり、これにより雇用単位に重大な損害を与えたとき。

- (3) 労働者が同時にその他の雇用単位と労働関係を確立し、当該単位の業務の完了に対して重大な影響を及ぼし、又は雇用単位にこれを指摘されても、拒絶して改善しないとき。
- (4) 労働者が詐欺若しくは脅迫の手段をもって、又は弱みに乗じて、雇用単位をして真実な意思に背く労働契約を締結させ、又は変更させたとき。
- (5) 労働者が法により刑事責任を追及されたとき。

第 27 条 労働契約法第 47 条に定める経済補償の月賃金は、労働者が取得すべき賃金に従い計算し、時間賃金又は出来高賃金並びに賞与、手当及び補助金等の貨幣収入を含む。労働者の労働契約の解除又は終了前 12 か月の平均賃金が当地の最低賃金標準を下回る場合には、当地の最低賃金標準に従い計算する。労働者の業務が 12 か月に満たない場合には、実際の業務の月数に従い平均賃金を計算する。

第四章 労働力派遣の特別規定

第 28 条 雇用単位又はその所属単位が出資し、又は組合出資して設立した労働力派遣単位は、本単位又は所属単位に対して労働者を派遣する場合には、労働契約法第 67 条に定める設立してはならない労働力派遣単位にあたる。

第 29 条 雇用単位は、労働契約法第 62 条に定める義務を履行し、被派遣労働者の適法な権益を維持・保護しなければならない。

第 30 条 労働力派遣単位は、非全日制雇用形式をもって被派遣労働者を任用してはならない。

第 31 条 労働者派遣単位又は被派遣労働者が労働契約を法により解除し、又は終了した場合の経済補償は、労働契約法第 46 条及び第 47 条の規定により執行する。

第 32 条 労働力派遣単位が被派遣労働者の労働契約を違法に解除し、又は終了した場合には、労働契約法第 48 条の規定により執行する。

第五章 法律責任

第 33 条 雇用単位が労働契約法の従業員名簿に関する規定に違反した場合には、労働行政部門が期限を定めて是正を命ずる。期限を徒過して是正しない場合には、労働行政部門は 2000 元以上 2 万元以下の罰金を科する。

第 34 条 雇用単位が労働契約法の規定により労働者に対して毎月 2 倍の賃金を支払わなければならない、又は労働者に対して賠償金を支払わなければならない場合においてこれが未払いであるときは、労働行政部門は、雇用単位に支払うよう命じなければならない。

第 35 条 雇用単位が労働契約法及びこの条例の労働力派遣に関する規定に違反した場合には、労働行政部門その他の関係主管部門は、是正を命ずる。事情が重大である場合には、各被派遣労働者ごとに 1000 元以上 5000 元以下の標準により罰金を科する。被派遣労働者に損害を与えた場合には、労働力派遣単位及び雇用単位は、連帯賠償責任を負う。

第六章 附則

第 36 条 労働契約法及びこの条例に違反する行為に対する告訴及び告発については、県レベル以上の地方人民政府の労働行政部門が「労働保障監察条例」の定めにより処理する。

第 37 条 労働者及び雇用単位は、労働契約の締結、履行、変更、解除又は終了により紛争が生じた場合には、「中華人民共和国労働紛争調停仲裁法」の定めにより処理する。

第 38 条 この条例は、公布日から施行する。



「華南新拓展 ～ 華南における新しいビジネススキームを考える」

第14回：「保税物流園區活用編 ②」

／華南における保税物流園區の具体的な活用スキーム」

三菱東京UFJ銀行
香港支店 業務開発室
支店長代理 江上 昌宏

本連載では「華南新拓展」と題して、広東省を中心とした“華南における新しいビジネススキーム”を考えています。今回は、華南で唯一稼動している塩田保税物流園區と香港を比較しつつ、華南での保税物流園區の具体的な活用スキームを考えてみたいと思います。

1. 塩田保税物流園區の概要と香港との比較

塩田保税物流園區は、深圳市東部にある欧米向け輸出港として発展している塩田港（注）内の塩田保税区を拡張して出来たもので、2006年に稼動を開始しています。今回は、華南地区の保税物流園區と同様の機能を有する香港について「輸送距離の短縮化による輸送費の削減効果」や「輸送時間の短縮による在庫負担の低減効果」を比較検討してみたいと思います。

（注）塩田港は、世界第4位のコンテナ取扱量（2007年：2,100万TEU）を誇る深圳港を構成する3つの港（塩田港、赤湾港、蛇口港）の最大の輸出港となっています。

（1）塩田保税物流園區を“香港一日游”の代替スキームとして活用する場合

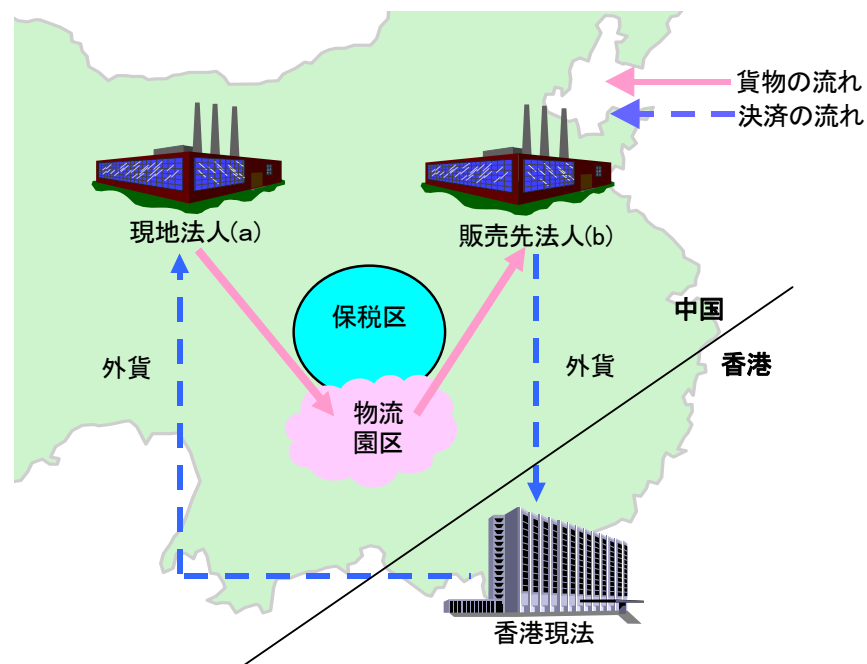
“一日游”とは、貨物を中国内の園區外から園區内に搬入（輸出）し、園區外に再搬出（再輸入）する貿易手続きを1日で完了させることを指します。前号で解説した「中国現地法人（a）で生産した製品を保税物流園區に搬入（輸出）→搬出（再輸入）のうえ、中国内で販売先法人（b）向けに保税販売するパターン」（次頁図表）が典型的といえるでしょう。

まず、輸送費の削減効果を考えてみたいと思います。結論から言えば、現地法人（a）と販売先法人（b）それぞれについて、香港から離れば離れるほど、保税物流園區を活用するメリットがあると考えられます。これは、“香港一日游”を活用する場合には、ダブルナンバートラックを使用して、積み替えをせず輸出入通関を円滑に行うのが通常ですが、当然ながら香港との距離が遠くなれば、このトラック輸送費が嵩むことになるためです。これに対し、保税物流園區を利用する場合には、一般のトラックで搬出入が行われるため、輸送距離が長くなればなるほど、ダブルナンバーとの輸送コストの開きが出ると考えられ、物流費の削減効果がより期待できると考えてよいでしょう。もっとも、園區の場合には、輸出完了の確認のために、空トラック・空シャーシの園區外搬出が必要になる等の手間は掛かりますが、こうしたデメリットを差し引いても、輸送コスト自体の低減効果が期待できると考えています。

次に、在庫負担の低減効果を考えてみたいと思います。在庫負担の低減効果という観点では、倉庫賃貸コストと在庫金利負担を検討することが必要と思われます。塩田保税物流園區の場合、倉庫コストは、香港の一般的水準と比べれば、やや低いといえます。もっとも、香港では、利便

性に劣る等の低廉な倉庫も存在しており、その賃貸コストと比べると大差がみられないケースもあります。一方、在庫金利負担という点では、通関スピードが重要となりますが、現時点では、通関スピードは香港に軍配が上がります。“香港一日游”については、香港から中国への再輸入時の税関のチェックが厳しく、オペレーションに支障が出るケースが一部で見られるものの、基本的には24時間通関による迅速な手続きを行うことができます。これに対して、塩田保税物流園区の場合、園区税関の営業時間が午前9時半から午後4時半と決まっており、現時点でも、朝一番に貨物搬入しなければ1日で通関を完了するのが難しいケースが多くなっています。

図表：[保税物流園区] 中国内企業と海外会社間の貨物の動きと外貨決済取引のイメージ



(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行香港支店業務開発室作成

(2) 塩田保税物流園区を“香港一日游”の代替スキーム以外で活用する場合

“一日游”以外で活用するパターンとしては、まず、輸出の際のストックポイントとするケースが考えられます。倉庫コストや輸出に関わる増値税の即時還付による立替負担低減といった観点では、香港と比べさほど大きなメリットはないと思われます。ただし、今後については、輸出港として欧米向け路線が増加している塩田港の利便性の高まりにより、長い目でみれば、香港を凌駕する港湾機能を有していく可能性もあるため、海上輸送のための輸出ストックポイントを香港でなく塩田保税物流園区に設置することも検討できるでしょう。また、クロスボーダー物流の効率化の観点では、フォワーダー等が調達地倉庫でサプライヤー（輸出者）の貨物を集荷、コンテナに纏めて輸送するバイヤーズコンソリデーションなどを活用すれば、フォワーダーの作業コストは中国の方が香港よりも低廉なため、メリットが出てくる可能性もあるでしょう。

一方、中国への輸入サイドで考えた場合、VMI（Vendor Managed Inventory：ベンダー主導型在庫管理）スキームの実現も考えられます。具体的には、物流園区内に自社名義で非居住者在庫を保有し、物流園区内で貨物の分割積替えができる利点を利用して、ユーザーが必要な際に必要なだけ、中国に輸入通関し、販売するというものです。ただし、この場合には、本連載の第9回で

述べた通り、深圳保税区的オペレーションが確立されており、保税物流園区と比べても倉庫コスト面でもメリットがあるため、華南では保税物流園区を活用するインセンティブには繋がり難いかもしれません。

2. 保税物流園区を活用するスキームを考える

このように保税物流園区は、香港と比較すると、輸送コストを低減できる反面、通関スピード等の問題により、在庫負担の低減効果は限定的と考えられます。このため、輸送コストが重要視されるケースにおいては、保税物流園区の活用を検討する余地があるものと考えられます。

例えば、輸送コストが嵩む大物の貨物等を長距離輸送のうえ、香港を通じて欧米向けに輸出しているといったケースが考えられます。

また、最近話題となっている来料加工廠の法人化にあたっては、保税物流園区を活用できる可能性があります。特に、新現法を現状の加工廠と異なる地域に設立する必要がある場合、加工廠に存置されている香港の所有設備を新現法に移管する際に、外貨送金問題や税務上の問題が発生する可能性が極めて高いといえます。こうした問題を回避するためには、香港所有設備を保税のまま一旦不使用設備として退港させる際に、保税物流園区に搬入して再輸入することも一案だと思っています。加工廠から香港所有設備を一旦退港すれば、設備の再輸入時の関税・増値税負担が発生することにはなりますが、来年度から、国内（人民元）販売による販売増値税から設備輸入時の輸入増値税が正式に控除対象になる可能性が出てきているため、実質的な負担は設備評価分に対する関税部分のみに低減されるかもしれません。さらに、煩雑とされる中古設備の輸入手続きを行うことになるとはいえ、中国内にある保税物流園区は、香港などの海外と比べ、中古設備の検疫局の事前評価が必要になるケースであっても、比較的スムーズに手続きが進む可能性もあると考えています。言うまでもなく、塩田保税物流園区であれば、一般トラックで搬出入が可能になっていますので、輸送コストが削減されることにも繋がります。

今後華南では、塩田保税物流園区に加え、9月から稼動しつつある広州保税物流園区も利便性向上次第では、活用できるケースが増えてくるものと思われます。

今回は「来料加工廠の法人転換スキーム」について採り上げます。

以上

文章中の記載事項は、情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますようお願い申し上げます。その他専門的知識に係る部分については、必ず貴社の弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談の上ご確認下さい。

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室

住所：8F AIG Tower, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

Email：Masahiro_Egami@hk.mufg.jp

TEL：852-2823-6991 FAX：852-2823-6744



雇用不安によって中小企業への支援策を講じた中国

三菱東京UFJ銀行
経済調査室
香港駐在 范小晨

1. 今年上半期の企業倒産による失業問題の深刻化

今年7月以降、中国国内で労働集約型の中小企業の経営と雇用の困難な状況がよく報道されるようになったが、その実態の全貌は8月に広州で開かれた「広東中小企業経済フォーラム」における国家発展改革委員会中小企業司の幹部の発言から明らかになった。

同発言によれば、米国を初めとする世界経済の減速、生産コストの上昇と国内引き締め政策の影響を受けて、中国では相当の中小企業が経営困難に陥り、資金繰りが悪化し、2008年上半期に計6万7千社の「一定規模以上」^(注1)の中小工業企業が倒産したため、計2,000万の就業者が解雇された。特に、労働集約型輸出産業の紡績業界では、1万社を超える中小企業が工場を閉鎖し、3分の2の企業は再編を迫られている^(注2)。

公表された数字と公式統計を用いて試算すると、今年上半期に倒産した工業中小企業は同全国中小工業企業の22.4%、解雇された就業者数が同全国中小工業企業の35.5%を占める。(図表1)。中小企業の倒産によって発生した失業問題は深刻な状況であると見られる。

図表1 中国での中小企業の倒産状況

●2008年上半期に倒産した一定規模以上の中小工業企業数	6.7万社
全国一定規模以上の中小工業企業数に占める比率	22.4%
うち:倒産した紡績業の企業数	1.0万社
●倒産によって解雇された就業者数	2,000万人
全国一定規模以上の中小工業企業就業者数に占める比率	35.5%

注)全国の一定規模以上の中小工業企業数とその就業者数は2006年データを使用
出所)国家発展改革委員会発表、「中国統計年鑑2007」より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

2. 雇用貢献度の大きい中小企業への支援策が続出

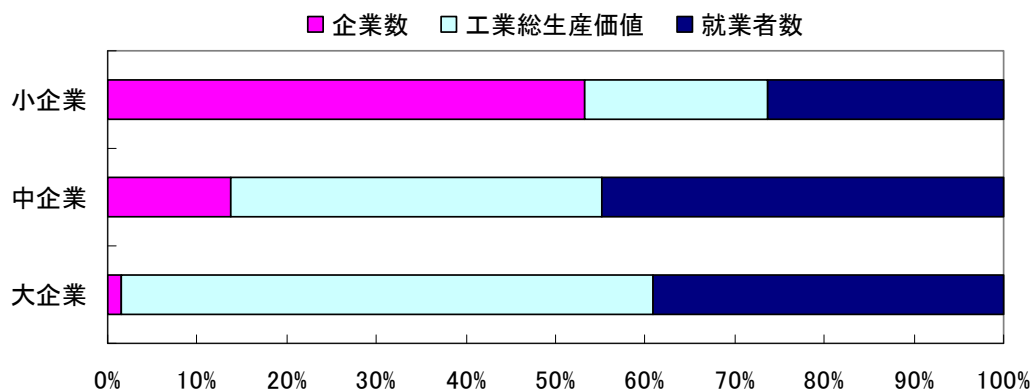
2006年の統計で中国の「一定規模以上」の工業企業を大、中、小に分けて見ると、中小企業は企業数の99%、就業者数の77%、工業総生産価値の65%を占めている。一方で、企業数の僅か0.9%を占める大企業は工業総生産価値の35%を占めているが、その就業者数は全体の23%にとどまっている(図表2)。大企業は生産価値ベースの経済貢献度が大きい一方で雇用への貢献度が小さく、雇用確保には中小企業が重要な役割を果たしていることが明らかである。

足元の世界景気減速につれて中国の経済高成長が若干鈍化する中で、新たな雇用機会の創出で失業人口を吸収できない場合、社会不安にもつながりかねない。7月以降、中国当局は雇用安定

の観点から金融や財政手段を併用して労働集約型の中小企業に対する支援策を講じるようになった。

金融政策の面では、8月上旬に、中国人民銀行（中央銀行）は商業銀行の今年の貸出限度額 3.63 兆元を 5%引き上げて 3.81 兆元に変更し、増加した 1,800 億元の貸出枠を主に中小企業向けの貸出に使用することを要求した。また、中小企業資金調達の主力銀行が地方の金融機関であることから、人民銀行は今年の地方商業銀行の貸出限度枠を 10%引き上げた。

図表 2 一定規模以上の工業企業に占める中小企業のシェア
(2006 年)



(資料)「中国統計年鑑2007」より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

中国銀行監督管理委員会（銀监会）の統計によると、今年第 1 四半期の商業銀行貸出額が 2.2 兆元に達したが、そのうち中小企業向け貸出額は、全体の 15%に相当する 3,000 億元程度にとどまり、前年同期に比べて 300 億元の減少となった。

また、中国人民銀行発行の「2008 年第 2 四半期通貨政策執行報告」によると、今年 1～5 月の新規貸出に占める私有中小工業企業向け貸出のシェアが 16.2%となっている。銀行貸出の 8 割以上が雇用貢献度の小さい大企業に投入され、雇用への影響が大きい中小企業への資金投入が十分に行われていない。

このような状況への対応策として、国家発展改革委員会中小企業司の関連責任者は、関連当局が中長期的に中小企業を支える役割を果たす機関として、「国家中小企業銀行」の設立を検討し始めたことを明らかにした。また、税制面から中小企業の法人税課税基準を 30 万元から 50 万元に引き上げる可能性を示唆した。

更に、失業者の再就職をサポートするために、8月中旬に中国人民銀行、財政部、労働保障部が金融機関の小企業向け小額担保融資の限度額を従来の 100 万元から 200 万元まで拡大し、倒産した中小企業の失業者への救済策として個人向けの融資限度額も 2 万元から 5 万元に引き上げ、融資利息の 50%を財政部が負担することとした。

一連の政策から中国当局が景気減速と失業増加を懸念し、中小企業の資金繰り悪化に対応して緊縮的な金融政策の部分的な緩和に踏み切ったと見られる。今後も金融、財政、産業面の景気刺激政策を打ち出す可能性が高い。

3. 注目される「地下銀行」の合法化～中小企業「融資難」問題への中長期的な解決策を探る

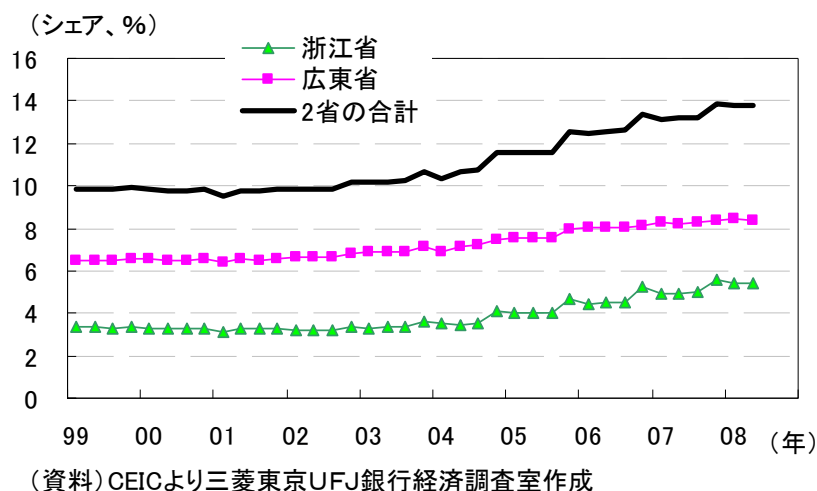
国家中小企業銀行の新設などの政策実施は相当時間がかかるものであり、目下の労働集約型中小企業の「融資難」状況を緩和するため、中国当局はこれまで政策面で非合法と位置付けられていた「地下銀行」と呼ばれる民間の小額貸出機関に合法的な地位を与えることに転じた。

国家統計局の発表によれば、中国では68%の中小企業が設立後の5年以内に倒産し、同19%が約6～10年存続し、企業寿命が10年を超える中小企業は僅か13%となっている。激しい競争の中で短くなった中小企業の存続期間が制約となり、大手商業銀行が返済リスクを懸念して中小企業向けの貸出を敬遠している。

一方で、私有経済が発達している地域では、近年、民間の出資によって作られた「地下銀行」が高い利息で中小企業向けの融資を活発に行い、非合法ながら既に中小企業融資の重要なルートの一つとなっている。中央財経大学が2006年に発表した「中国地下金融調査報告書」によれば、全国の地下金融の規模が約8,000億元（2006年中国GDP総額の3.7%に相当）に達し、全国中小企業の資金の三分の一が非合法的なルートで調達されている。また、最近の報道によると、「地下銀行」の貸出活動は広東省、浙江省で最も多く、両省の中小企業融資の4割以上が非合法的なルートで調達されている。

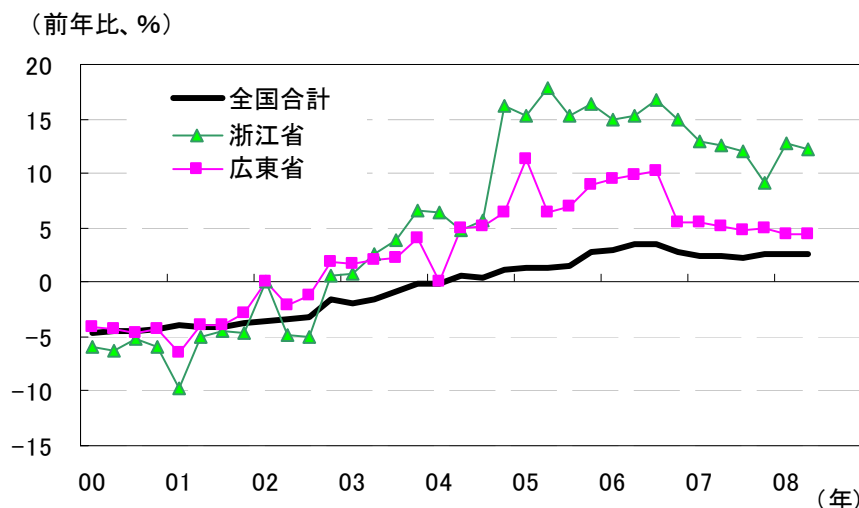
実際、広東省、浙江省の2省は中国で最も中小輸出企業が多く、かつ私有経済が発達する地域であり、全国に占める2省の就業者数のシェアが99年の9.8%から現在の13.8%に上昇している（図表3）。

図表3 全国就業者数に占める浙江省、広東省のシェア



2007年から、人民元高、生産コスト上昇、輸出減速に加え、緊縮的な貸出政策により中小企業の資金調達が一層難しくなったため、全国に比べて高い増加率を維持してきた2省就業者数の前年比増加率は低下に転じ、中小企業倒産による雇用への影響が顕在化してきた（図表4）。

図表4 全国及び浙江省、広東省の就業者数増減率



(資料)CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

このような状況に対応して7月下旬から中国銀行監督管理委員会(銀監会)は広東省、浙江省、上海市、江蘇省、安徽省の計5ヵ所において地下銀行を「小額貸出公司」として合法化^(注3)し、同地域中小企業の雇用安定を図っている。浙江省では年内に100社以上の「小額貸出公司」が正式に開業する予定であり、一社の登録資本金が5,000万元となっているため、計約50億元の「地下金融」資金を吸収できる見込みである。江蘇省も年内にまず省内18の県で実験的に「小額貸出公司」を運営し、2009年末までに100社以上に拡大する計画である。

中国銀監会は、今後、現在預金業務に携われない貸出業務のみに制限されている「小額貸出公司」の中から優良なものを選び、国内の商業銀行が「郷鎮銀行」の株式を20%以上保有する条件付きで預貸業務を同時に扱う「郷鎮銀行」へ昇格することも計画している。

「地下銀行」の合法化は中国銀行業界の新しい動きであり、中小企業の融資ルート拡大と雇用確保にある程度のプラス効果はあると見込まれるが、中小企業向けの金融支援は漸く端緒についたばかりであり、国家中小企業銀行のような中小企業に安定的な資金供給を行う公的金融スキームの構築が急務である。

(以上)

(2008年10月30日)

(注1) 国家統計局によれば、「一定規模以上」の工業企業とは、国有工業企業及び売上高が500万元以上の非国有工業企業を指す。

(注2) 2003年2月19日に公表された「中小企業基準暫定規定」(国経貿中小企[2003]143号)によれば、中小企業の認定基準が就業者、売上高、資産総額という三つの指標をベースに業界別に定められている。工業中小企業の条件は、①就業者数が2,000人以下、②年間売上高が3億元以下、③資産総額4億元以下の三つのいずれを満たすこととなっている。うち、中型工業企業は就業者数が300人以上、年間売上高が3,000万元以上、資産総額が4,000万元以上の三つの条件を同時に満たす企業と定められている。

(注3) 「合法化」とは、ライセンスを付与し、営業を正式に認可すると同時に、貸出上限金利の設定など、ある程度規制を導入することを指す。

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、金融商品の売買や投資など何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお申し上げます。当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、当室はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 経済調査室

ホームページ(経済・産業レポートとマーケット情報) : http://www.bk.mufg.jp/rept_mkt/index.html



鋼材価格の急落に見舞われた中国鉄鋼メーカー

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
シニアアナリスト 王 浩

ここへきて中国で鋼材価格が急落している。中国国内の鋼材需要の勢いが鈍化したことが主な要因で、中国の鉄鋼メーカーを巡る収益環境が大幅に悪化する懸念が高まっている。そこで本稿では、鋼材価格下落の背景を整理するとともに、今後予想される価格・業界動向について簡潔にまとめた。

1. 急落した中国の鋼材価格

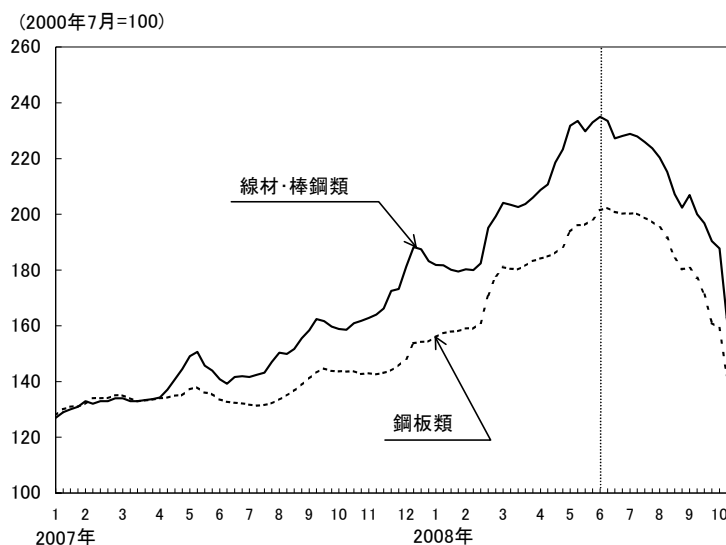
◇鋼材価格は5ヵ月足らずで4割近く下落

ここへきて中国における鋼材価格が急落している。中国主要都市の鋼材価格を示す My Spic 指数^(注)をみると(図表1)、2008年5月までは多少の振れを伴いつつも概ね右肩上がり推移していたが、6月に入って急激な下落に転じ、10月中旬までのわずか5ヵ月足らずで下落幅は約4割に達した。

(注)My Spic 指数は中国の鉄鋼情報会社 My Steel 社が発表している指標で、中国各地の鋼材市場の価格を集計したうえで作成されている。

中国鉄鋼最大手でプライスリーダーの宝鋼集団もこうした流れには逆らえず、線材や棒鋼等の汎用品だけでなく亜鉛めっき鋼板や電磁鋼板等の高付加価値品も含めた鋼材販売価格を、10月にトン当たり200~500元、11月に同300~900元引き下げる旨を発表した。その平均的な価格引き下げ幅は16%に達する模様である。

図表1：中国の鋼材価格（My Spic 指数）



(資料)My Steel社資料より企業調査部(香港)作成

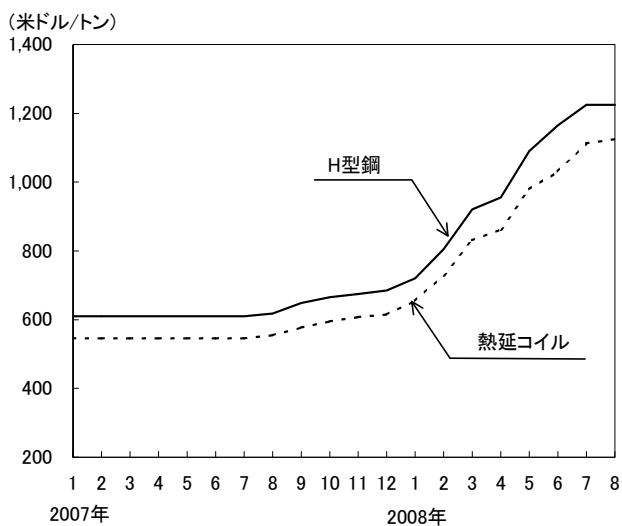
2. 背景

◇主因は需要の伸び鈍化

このように鋼材価格が下落したのは、需要の勢いが鈍化した結果、中国国内で供給過剰感が高まったからに他ならない。

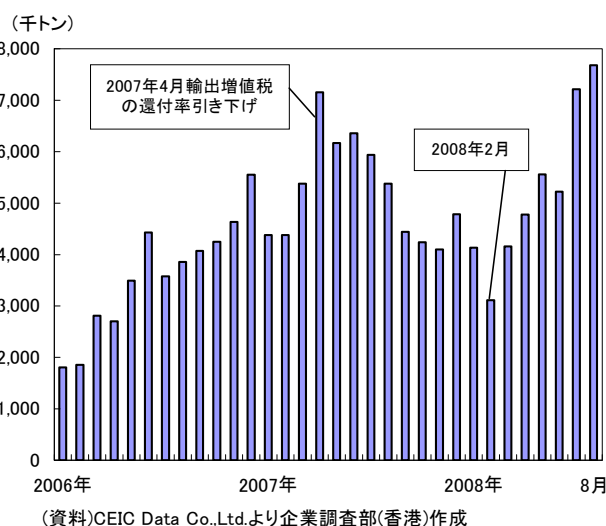
需要の1割を占める輸出については、足元でも堅調に推移している。2007年4月に中央政府が輸出増徴税の還付率を引き下げたため、その後、中国の鉄鋼メーカーの輸出採算が悪化し、鋼材輸出量は一時的に減少傾向を辿った。ところが2008年に入ると、海外マーケットでは原料価格の高騰分の転嫁が進む形で鋼材価格が急騰したことから(図表2)、中国の鉄鋼メーカーにとっては輸出増徴税の還付率低下を踏まえても輸出した方が採算を確保しやすくなった。このため、2008年3月以降、鋼材輸出量は再び増勢に転じており、7月、8月には鋼材輸出量が2ヵ月連続で過去最高を更新した(図表3)。

図表2：東アジアの鋼材価格



(資料)日本経済新聞社「日経商品情報」より企業調査部(香港)作成

図表3：中国の鋼材輸出量



(資料)CEIC Data Co.,Ltd.より企業調査部(香港)作成

しかしながら、鋼材需要全体の9割を占める内需の伸びが急低下した。

まず、内需の半分を占める建設向けの鋼材需要の伸びが鈍化した。不動産開発投資完成額の前年比伸び率(1月からの累計)をみると(図表4)、2008年に入って横這いとなり、1~7月以降は縮小に転じた。特に低迷が著しいのはオフィスで、これは、中央政府が、①景気過熱やインフレを抑えるために断続的に金利を引き上げたこと、②商業銀行の不動産デベロッパー向け融資の供与基準を引き上げたこと(注1)、③投資家のオフィス投資に関する規制を強化したこと(=オフィス投資に対する需要が落ち込んだこと)(注2)などを背景に、デベロッパーのオフィス開発意欲が減退したことが原因とみられる。また、住宅についても、上記要因に加え、2006年~2007年の価格上昇ピッチが急であったことや中央政府が投資目的で住宅を購入することを制限する規制を導入したこと(注3)などを背景に、深圳市や広州市など一部の都市で住宅価格が前年割れに転じた(図表5)。このため、今のところはオフィスほどの落ち込みには至っていないものの、6月以降、投資完成額の伸びが縮小に転じている(図表4)。不動産開発投資完成額が統計の制約上、1月からの累計値であることを踏まえると、単月の数字はそれ以上に鈍化している恐れが大きい。

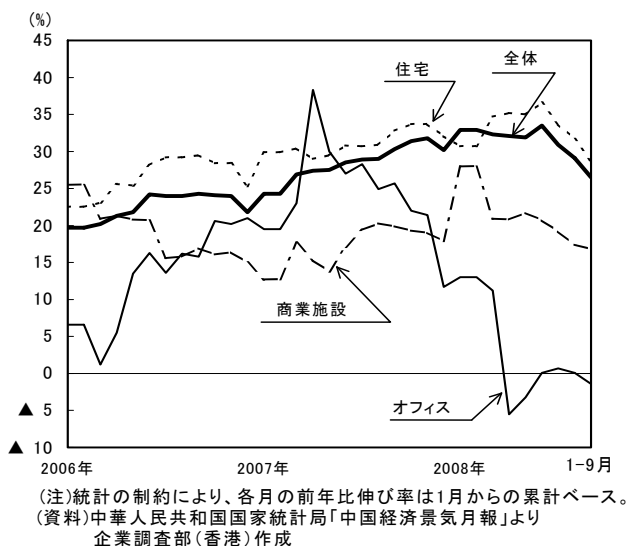
(注1)2007年11月に、デベロッパーによる自己資本投資の割合が総投資額の35%を下回る開発プロジェクトに融資することが禁止された。

(注2)投資家がオフィスを購入する場合には、購入額の50%以上を自己資本で投資するものとし、それが達成でき

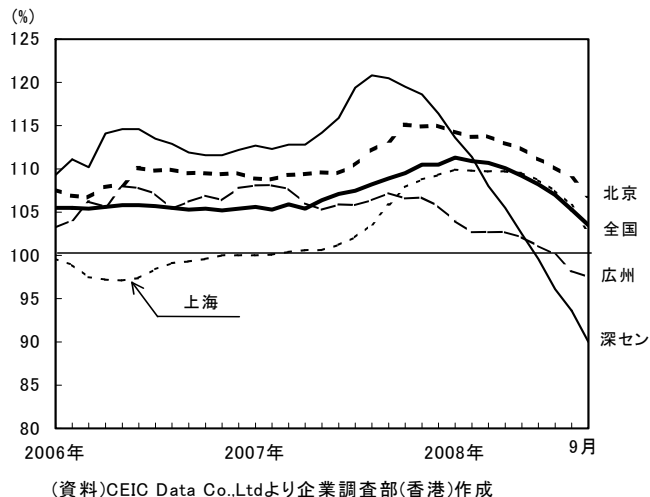
ない場合には銀行が購入資金の一部を融資することを禁止した。また、融資期間は最長10年までとし、貸出金利は中央政府が示す基準金利の1.1倍を適用することが義務付けられた。

(注3)個人が住宅を購入する際の自己資金の比率を、①他に所有する住宅がなく、購入する住宅の建築面積が90㎡以下の場合には20%（従来のガイドラインから不変）、②他に所有する住宅がなく、購入する住宅の建築面積が90㎡超の場合には30%、③他に所有する住宅がある場合には、建築面積に関わらず40%（かつ銀行の貸出金利は中央政府が示す基準金利の1.1倍）とすることが義務付けられた。

図表4：中国の不動産開発投資完成額
(前年比伸び率)

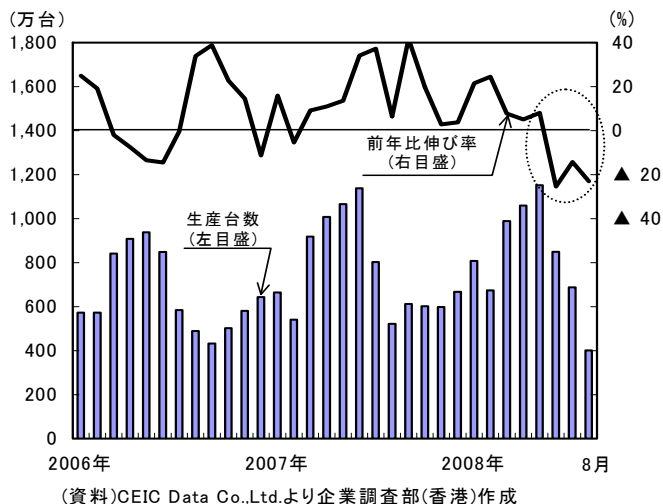


図表5：中国の住宅販売価格
(前年比伸び率)

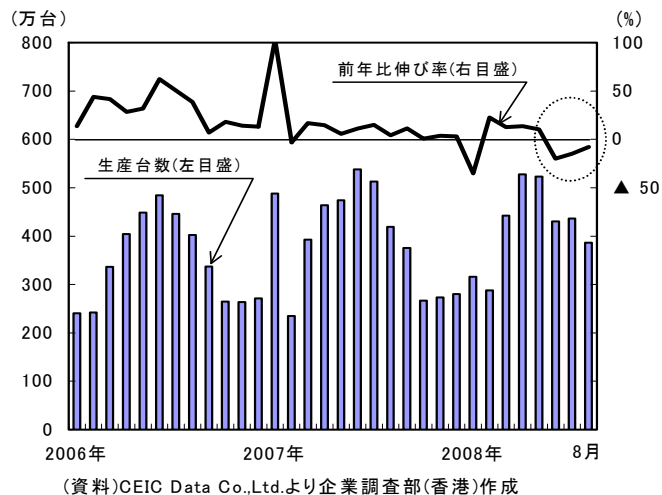


加えて、一部の家電製品や自動車向けの鋼材需要が減少に転じた。家電製品の場合、国内販売と輸出が概ね半々、自動車の場合、国内販売が主体(9割)となるが、エアコン、冷蔵庫、自動車の生産台数をみると、エアコンと冷蔵庫は2008年6月、自動車は8月から前年割れとなっている(図表6、図表7、図表8)。人民元高や人件費上昇等に伴う輸出型企業の業況悪化や金融引き締め政策の影響等に伴う株・不動産価格の下落を背景に消費者の購買意欲が低下し、不要不急の高額商品の購入が手控えられ始めたこと、サプライズ問題の発生を契機とする欧米景気の後退に伴って、足元で輸出の減速感がさらに鮮明になってきたことなどが原因と考えられる。

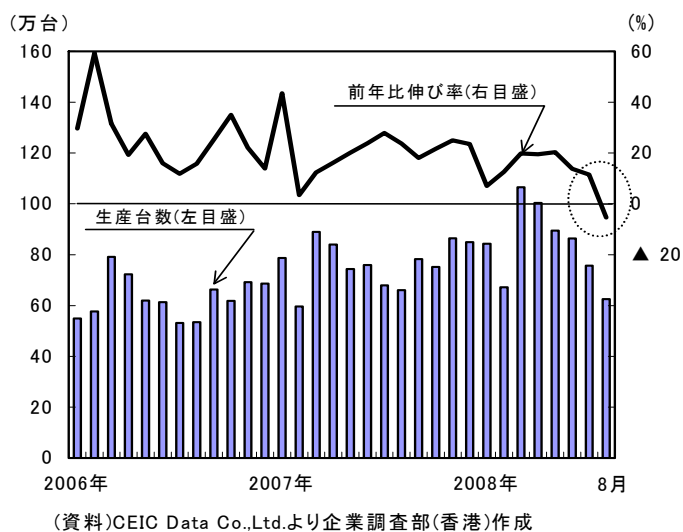
図表6：中国のエアコン生産台数



図表7：中国の冷蔵庫生産台数



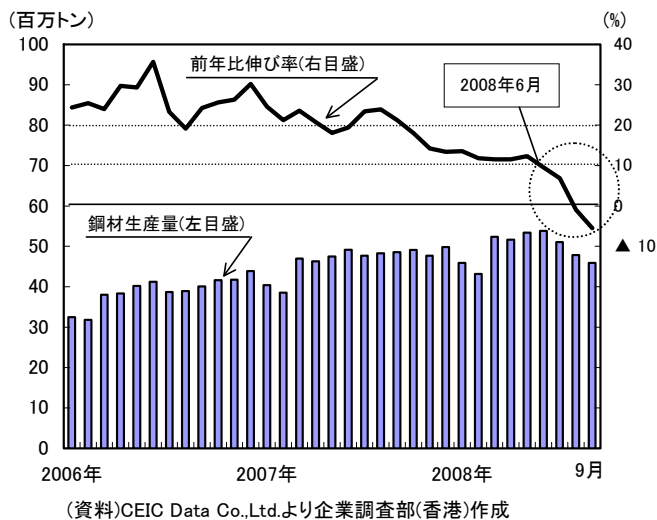
図表8：中国の自動車生産台数



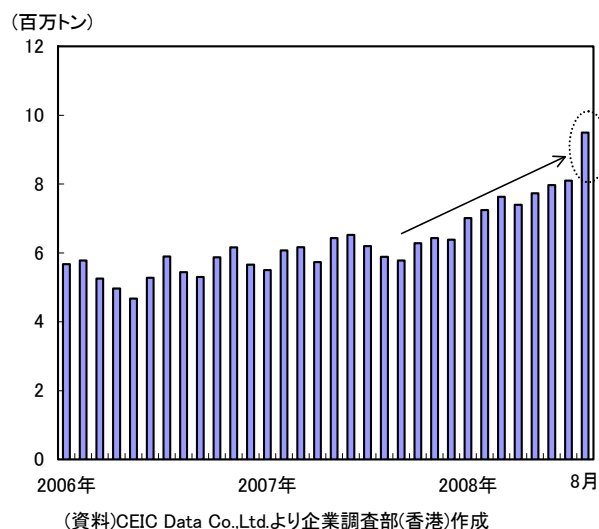
このように鋼材に対する需要の伸びが鈍化した一方で、中国の鉄鋼メーカーは2008年6月まで前年比10%増程度のペースで鋼材生産を増やしてきたことから(図表9)、鋼材在庫が積み上がり(図表10)、市況下落を招く結果となった。足元で採算確保が困難になったメーカーや在庫の積み上がりを警戒したメーカーが鋼材生産を縮小する動きが広がったほか、一部のメーカーが北京オリンピック開催期間中に大気汚染に配慮して生産縮小に踏み切ったことも相俟って、2008年8~9月の中国全体の鋼材生産量は2002年以降で初の前年割れに転じている^(注)(図表9)。

(注)この時期、鉄鋼メーカーが鋼材生産量を絞り込んだにも関わらずメーカー在庫が積み上がったのは(=需要が急減したのは)、鋼材流通業者が自ら保有する在庫の処分を優先し、鉄鋼メーカーへの発注を手控えたことが大きかったと考えられる。

図表9：中国の鋼材生産量



図表10：中国の鉄鋼メーカーの鋼材在庫量



3. 今後の見通し

(1) 価格動向

◇当面、鋼材価格は弱含みで推移

今後、鉄鋼メーカーによる鋼材生産の抑制と在庫調整が進むにつれ、鋼材価格の下落ピッチは次第に緩やかなものとなるが、当面、鋼材価格は回復感が乏しい展開を強いられよう。

まず、鋼材需要全体の半分を占める建設向け鋼材需要は、1～2年というスパンで見れば前年割れは避けられようが、かつての前年比20～30%増といった伸びに比べれば伸び率は限られたものとなる。

建設向け鋼材需要がどのように推移するかは、デベロッパーのオフィスや住宅に対する新規開発意欲がどの程度高まるかにかかってくる。この点、①2008年9月と10月の3回にわたり中央政府が合計0.81%（期間1年の貸出金利の場合）の金利引き下げに踏み切ったほか、②10月に入り中央政府や地方政府の間で不動産価格の底支えを狙った需要喚起の動きが見られ始めた^(注1、注2)、③中央政府が景気対策の一環としてインフラ投資を拡大させる方針を示している、などのプラス要因も現れてきており、これらがある程度の効果を示す可能性はある。

しかしながら、①やや落ち着いてきたとはいえインフレ再燃に対する警戒も残るなかで、金利引き下げ幅は過去における累積の上昇幅からみて一部にとどまっていること^(注3)、②需要喚起の思惑はあるにせよ、経済の安定成長を主眼に不動産への過剰投資やバブルの発生を抑制しようとしてきた中央政府の政策スタンスに今のところ変化はなく、投資目的の不動産購入に対する規制までを緩和するには至っていないこと、③過去の不動産価格の上昇ピッチが急であったため、不動産価格に対する割安感が醸成されて需要が再び盛り上がるようになるには一段の価格調整が必要とみられること、などを勘案すると、現時点では不動産価格の先安感の解消やデベロッパーの新規開発意欲の回復が短期間で大幅に進展するとは考えにくい。

(注1)中央政府の政策として、國務院と中国人民銀行（中央銀行）は、自身で居住する目的で住宅を購入する際の自己資金の比率を一律20%に引き下げるとともに（従来は自身で居住する目的でも、建築面積90㎡超の住宅を購入する際の自己資本の比率は30%以上であることが義務付けられていた）、住宅を購入する際の下限金利を基準金利の0.7倍に引き下げた。また、自身で居住する目的で建築面積90㎡以下の住宅を購入する場合の契約税を購入価格の3～5%から1%に引き下げるとともに、土地増値税や印紙税の徴収を免除することに決めた。

(注2)複数の地方政府の間で、住宅を購入する個人に対し、購入価格の0.5～7.0%の補助金を支給する、不動産取引に関わる登記費用などのコストを免除する、などの優遇措置を導入する動きが広がっている。

(注3)期間1年の貸出金利をみると、2006年4月（5.58%）から2008年8月（7.47%）までの金利引き上げ幅は累計で1.89%に達した。

また、家電製品や自動車向けの鋼材需要の回復にも時間がかかろう。欧米景気の本格回復は早くても2009年後半との見方が大勢を占めるなか、この先、中国の欧米向け輸出は一段と減速感が強まる恐れが大きいし、不動産価格や株価の調整一服には時間を要するとみられるなか、高額耐久財への消費マインドが大幅に改善することも期待薄と考えられるためである。さらに、輸出の減速や海運市況の悪化などに伴って、これまで好調に推移してきた産業・工作機械向けや造船向け鋼材需要の増勢が鈍化する可能性もある。

これらの結果、全体としての鋼材需要の伸びも、当面、2007年までの年率20～30%といったペースに比べると大幅な鈍化が避けられそうにない。鉄鋼メーカーによる鋼材生産の抑制と在庫調整も進むとみられるが、在庫が適正水準に戻れば、再び設備稼働率の改善を目的に生産拡大を図るメーカーが多数現れると予想され、総じてみれば、鋼材価格は上値が重い展開となる。

(2) 業界動向

◇目先 1~2 年は楽観できない事業環境が続く

こうしたなか中国の鉄鋼メーカーは、少なくとも目先の 1~2 年については楽観できない事業環境が続くことになりそうだ。

中長期的にみれば、欧米景気が力強さを取り戻す可能性があるほか、中国の場合、そもそも住宅の自己所有率が 2~3 割、自動車の普及率が 100 世帯当たり 8 台程度にとどまるなど今後の内需拡大のポテンシャルも大きいだけに、鋼材需要が再び急ピッチでの拡大基調に転じ、つれて市況が上昇局面を迎える可能性は十分にある。

しかし、当面に関しては、これまでみてきたような事情から、需要の伸び悩みと市況低迷に晒される可能性が高い。その一方で、中国の鉄鋼メーカーは主要原料である鉄鉱石の約 4 割をオーストラリアやブラジル等からの輸入に依存、2008 年度分（2008 年 4 月~2009 年 3 月）については既に前年比 6~10 割の値上げを受け入れることで合意済みであるため^(注)、2008 年度の通年決算では、高騰する原料価格と低迷する製品販売価格の板挟みにあって大幅に収益性を悪化させる恐れが大きい。2009 年度についても、合併・買収を通じて資源の寡占度を強める BHP ビリトンやヴァーレといった資源大手の発言力が高まるなかで、中国の鉄鋼メーカーの-margin が大幅に回復するほどの原料価格の低下は期待できまい。このため、中国の鉄鋼メーカーにとっては、当面の逆風をどう凌いでいくかが課題となりそうで、生産規模（コスト競争力）や高付加価値品の生産（高-margin）などで強みを持つメーカーとそれ以外のメーカーの業績格差が一段と広がるとともに、実力で見劣りするメーカーのなかには淘汰や再編を迫られる先も現れてきそうだ。

(注)業界最大手の宝鋼集団は、2008 年度分の鉄鉱石の調達価格に関し、ブラジル資源大手のヴァーレとは前年比 65%の値上げ、豪英資源大手の BHP ビリトンとは塊状鉄鉱石で前年比 96.5%、粉状鉄鉱石で前年比 79.9%の値上げで合意している。中国国内の鉄鉱石供給業者との契約においても、基本的にはこれと同様の条件を踏襲しているものとみられる。

なお、こうした状況はアジア各国の鉄鋼メーカーにとっても決して他人事ではない。中国国内で厳しい状況を強いられた鉄鋼メーカーが従来以上に各国への輸出ドライブをかける可能性が高いためである。中国からの輸出圧力がアジア各国の鋼材市況の下落を招き、鉄鋼メーカーや鋼材流通業者等の業績にマイナスのインパクトを与える可能性があることについては十分留意していく必要がある。

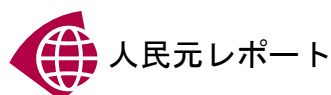
以上

(執筆者の連絡先)

㈱三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 王 浩 (日本語可)

住所：6F AIG Tower, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

TEL：852-2249-3031 FAX：852-2521-8541 Email：hao_wang@hk.mufg.jp



180 度舵を切った中国

三菱東京UFJ銀行(中国)
市場業務部
為替資金課長 田中 裕公

2008年10月29日人民銀行は今日9日に続き月内連続利下げを行った。貸出金利の再引き下げ(6ヶ月超1年迄:-0.27%)及び預金金利の再引き下げ(6ヶ月超1年迄:-0.27%)を発表。但し、今回銀行の預金準備金は据え置きとなった。異例な1ヶ月半足らずで3度の利下げに、中国のマクロ環境は大きく変わりつつあるのか、当局の意図がどこにあるのか探ることにしたい。

●人民元利下げの内容(2008年10月29日実施)【表1】 (単位:%)

項目		調整前利率	調整後利率	調整差	
預金各項	流動性預金	0.72	0.72	0.00	
	定期預金	3ヶ月迄	3.15	2.88	-0.27
		3ヶ月超6ヶ月迄	3.51	3.24	-0.27
		6ヶ月超1年迄	3.87	3.60	-0.27
		1年超3年迄	4.41	4.14	-0.27
		3年超5年迄	5.13	4.77	-0.36
		5年超	5.58	5.13	-0.45
貸出各項	6ヶ月迄	6.12	6.03	-0.09	
	6ヶ月超1年迄	6.93	6.66	-0.27	
	1年超3年迄	7.02	6.75	-0.27	
	3年超5年迄	7.29	7.02	-0.27	
	5年超	7.47	7.20	-0.27	
個人住宅	5年迄	4.05	4.05	0.00	
積立金貸出	5年超	4.59	4.59	0.00	

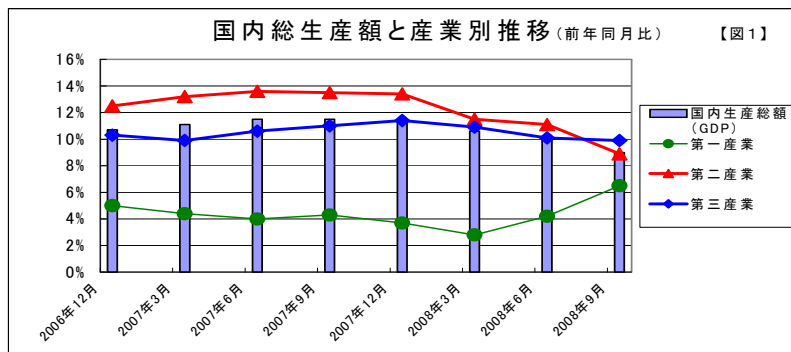
中国人民銀行の周小川総裁は国务院の要請を受け、10月26日全国人民代表大会常務委員会で金融のマクロコントロールを強化するための状況報告を行った。今年年後半の主な対策は①人民銀行は中央銀行として銀行業監督管理委員会、証券監督管理委員会、保険監督管理委員会と協力しながら金融の監視・管理を行い金融市場の安定を図ること、②短期資本の流動が金融体系に影響を及ぼさないよう市場の構造改革を進めること、③中国経済の対外依存度は高く海外市場の影響を少なくするために依存度を緩和させること、④不動産貸付の監視を強化しながらも増加を促進させること、一方で⑤インフレ圧力についても引続き注視してゆくことなどを報告した。下表2に見られるように今のところ商業銀行に不良債権の拡大は見られない。一部農村商業銀行で不良債権の拡大が見られるが、これは報告でも示されていた四川震災に関連する増加と思われる。

9月末商業銀行全体の不良債権額【表2】

	不良債権額	年初比	不良債権比率	年初比
(単位)	億元	億元	%	%
商業銀行全体	12,654.0	▲30.2	5.49	▲0.67
国有商業銀行	11,173.8	+24.3	7.35	▲0.70
株式制商業銀行	731.6	▲128.7	1.59	▲0.56
都市商業銀行	500.8	▲10.7	2.54	▲0.50
農村商業銀行	208.8	+78.2	4.44	+0.47
外資系銀行	39.0	+6.8	0.50	+0.04

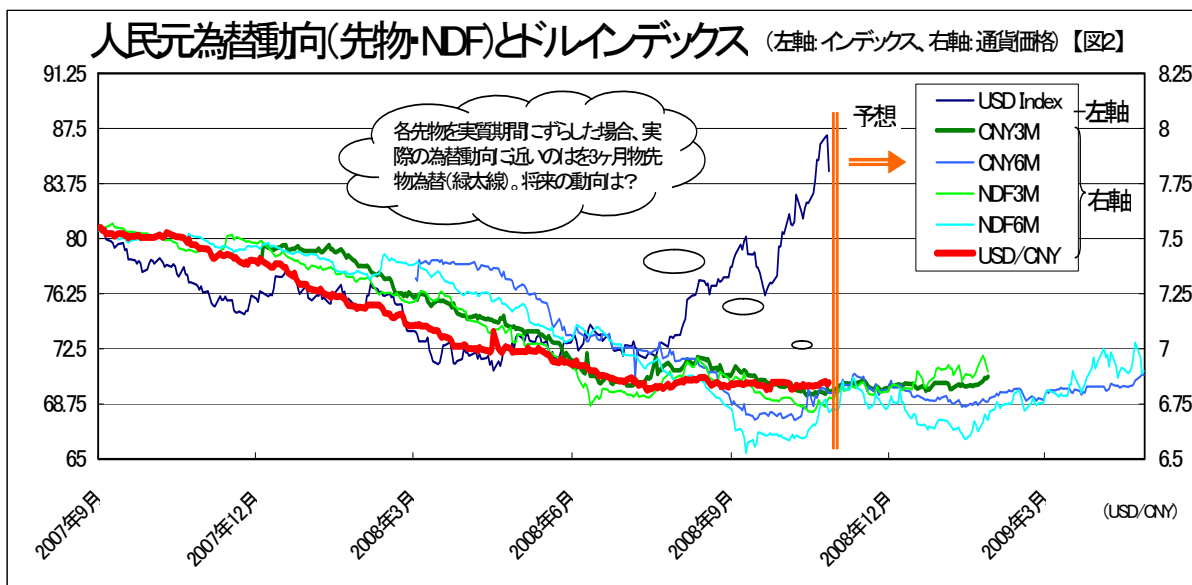
出所) 中国銀行業務監督管理委員会

下図1に示されるよう発表された第3四半期のGDPは周総裁が示唆するように全体では鈍化が見られる。産業別では、第一次産業は食品価格の上昇や投資金額の増加に連れた上昇が見られる一方、第二次産業については景気鈍化を受けた減少が顕著に見られる。



出所) 国家統計局

既に異例の利下げでも分かるように、人民銀行はインフレ懸念より成長維持の方向に舵を切り始めている。海外市場で見られる金融混乱がエマージング各国に広がり始めている現在、当局が懸念を強めるのは当然である。バブル化した信用投資、株式投資、商品投資や円キャリー取引への巻き戻しが急速に市場に広がっていることや、高金利通貨国では円貨などの低金利通貨の借入れを行っていた一般家計・企業が通貨の下落の煽りを受け、外貨の返済額増加に苦しむ状況も起こっている。返済を急ぐあまり自国通貨を売らざるを得ず、アイスランドのように一気に外貨準備が枯渇するような状況も発生している。中国では今のところ多額の外貨預金を保有していることや、規制に守られていることから、株式や住宅価格の下落により高金利通貨国に見られるような通貨下落の現象は為替動向を見る限り発生していない。



出所) ロイターデータより作成

上図2は、人民元為替動向(赤太線)に関連するチャートを載せたものである。為替に関連するチャートから今後の元の為替動向を予測して見てみたい。2005年に人民元の自由化が発表され、貿易加重平均から計算されたドルインデックス(青細線)は近似したチャートを示していたが、今年8月からは全くかけ離れた動きとなった。NDF取引は3ヶ月や6ヶ月先の先日付の人民元の為替レートと実際の為替レートの差損益を外貨で受取る中国域外にて取引されるオフショアのデリバティブ取引である。図では期間を実際の受渡期日にグラフをずらして、どの程度予測性があるかを比較した。中国域内で取引される先物為替についても同様に受渡期日に進めて比較した。

過去の推移を見る限り、国内で取引されている先物為替の3ヶ月先物がこの中では実勢動向に近いことが分かる。そこから予測されることはこの先3ヶ月間で大幅な人民元の下落は市場に織り込まれていない、ということである。

月次の外貨準備高増減とその要因

(単位: US\$ Mio)

	Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Aug-08	Sep-08
外貨準備高増減 +	61,560	57,320	35,050	74,480	40,300	11,870	36,334	38,989	21,432
貿易収支 -	19,490	8,560	13,400	16,680	20,210	21,350	25,280	28,690	29,300
FDI実行額 -	11,200	6,928	9,286	7,600	7,760	9,610	8,340	7,008	6,638
差額	30,870	41,832	12,364	50,200	12,330	-19,090	2,714	3,291	-14,506

出所) 国家統計局

しかしながら、国内からの資金流出の兆しが全くないわけではない。上表は月次の外貨準備高増減とその要因を示したものである。9月には外貨の流出が起きていることが分かる。外貨準備高は一般的に貿易収支の差額とFDI(対内直接投資)という許可された中国国内への投資金額が主因となるが、それ以外の資金移動がいわゆるホットマネーと見られている。このホットマネーの資金流入を制限するために7月に導入された輸出決済に関わる新外貨規制を前に、6月には一時的に資金流出が起きていたが、ここに来て再度流出し始めている。周総裁が表明したように短期資本の流動が影響を及ぼすか今後の動向を注目したい。

さらに周総裁は対外依存度を低下させると表明している。報道されている景気刺激策の骨格として①穀物の買入価格引き上げ、②中小企業への融資促進、③輸出入の安定的な増加の保持、④インフラ投資の拡大、⑤物価上昇の抑制、⑥省エネルギー化の促進、⑦財政収支の拡大、⑧金融機関の監督強化、⑨食の安全対策の強化、⑩国民生活の向上が示されている(日本経済新聞より)。

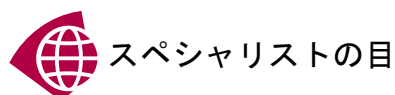
10月24日に報道された鉄道部の投資金額は2兆元(約30兆円)。既に建設中のプロジェクトは1.2兆元(約18兆円)以上で、実際の状況に応じて増額の可能性にも言及した。既に中小企業へ貸出を実施することで緩和されている人民元貸出総量規制も、来年には撤廃されると市場では噂されている。

ここに来て景気減速が見え始めた中、政府は何とか歯止めをかけるためあらゆる刺激策を国家を挙げて実施し始めたと思われる。GDP8%台が視野に入り、一方で海外への輸出減少が見込まれる中、内需拡大が中国の取るべき道との強い意志が感じられる。不動産貸付の緩和や貸出規制の撤廃など180度とも思える方針転換でなんとか景気浮揚をねらう構えだ。さもなければ、内需拡大どころか雇用の悪化による社会不安や貸出の不良債権化などに伴い、中国からのホットマネーの流出に繋がる最も恐れているシナリオへの突入は避けられない。株価も依然低迷を続けており回復の兆しは今のところ見られないが、一方でエマージング通貨国に見られるような危機的な市場動向も見られない。ドルインデックスの急騰に見られるようにリスク回避に向かった投資資金が再度中国に向かうかどうか、今後の方向性は為替動向が示してくれるものと思われる。引き続き目が離せない状況が続く。

以上

(2008年10月30日)

(執筆者のご連絡先とメッセージ)
三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部
E-mail: hirokuni_tanaka@cn.mufg.jp
TEL: +86-(021)-6888-1666(内線)2940



経営戦略: 中国“ビジネス”バブル崩壊～新しい中国ビジネスの始まり

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (上海) 有限公司
戦略コンサルティング
シニアコンサルタント
窪寺 暁

この原稿を書いている段階 (10月19日) では、金融パニックが収束するかどうかが、依然不透明な段階ではあるが、金融システム崩壊という最悪の事態に陥る可能性は少ないように見えてきた。

一時のデカップリング論は、完全に退潮した感じではあるが、それでも中国は欧米・日本などに比べると、この大波の影響はいまだ小さいという感じである。一つには、中国経済が相対的には良好な状態であること、また、逆にニューヨーク市場が下落する前から中国の株価が大幅に崩壊していたため、このタイミングでの下落が少ないことからくる印象だろう。

ただし、やはり中期的な影響は免れないのではないかと筆者は考えている。現時点ではいろいろな見方が混在しているようだが、今後の欧米の不景気は相当長い間続くとすると、輸出と海外からの投資に大きく依存していた中国経済も、かなりの打撃を受けると思う。もちろん、マイナスや0%成長というような先進国レベルの成長率までには落ち込まないだろうが、二桁成長ということはありえず、09年では7~8%までに落ち込むことは十分ありうるのではないと思われる。中国の場合、日本に比べると財政出動の余力が大きいので、そこがバッファーにはなるのだが、低付加価値中心の軽工業の輸出の減速、証券・不動産下落による高級消費の上昇率減少により、今まで経験したことのない本格的な調整が発生する可能性が高いと踏んでいる。実際に、上海で生活している筆者の肌感覚で言っても、すでに相当の減速感が出てきている。

このような中で、日本企業の中国に対する見方は変化し、単純に言えば、『中国バブル崩壊』というイメージになると思う。すでに製造系の企業ではコスト的にかなり苦しいという声はあったが、今後は中国を市場として捉えている企業にとっても、従来のようなばら色の成長市場という印象ではなくなってくるだろう。

今までは、中国のカントリーリスクはありながらも、日本国内の頭打ち状況から、中国に賭けるを得ない、という消去法的な発想から中国を捉える企業も多かっただろうが、今後は中国が自社にとって本当の意味でどこまで重要であるのか、を考えなければならないだろう。ここ数年でもすでに日系製造企業の撤退の話は相当耳にしてきたが、今後顕在化してくるものは、国内販売市場参入の取りやめ、あるいは、すでに参入した場合の戦略の変化であろう。

実は、中国の現場ではこのような不安感を持った担当者は従来から相当多かったのだが、これが企業の中核にリアリティをもって伝わるまでには一定の時間を要するものだ。それが、今回の世界的パニックを契機として、急速にその認知が広まることになると思う。ちなみに、筆者はこ

れが悪いことと思っているわけではなく、企業として正常なチェック&バランスが、中国ビジネスにも及んできたという意味で、正常かつ、企業にとって良いことだと考えている。

しかし、中国ビジネスにおいては、悲観一辺倒ということにもならないだろう。そもそも成長率の高い市場を追いかけるといのは、当たり前かつ合理的な考え方である。中国市場は、経済成長率が下方屈折したとしても、先進国市場に比べれば格段に高い成長であるし、アセアン諸国と比べた場合の市場規模は格段に大きく、(人口的に唯一比肩する)インド市場とは政治的安定性や地理的・文化的条件からくる参入容易さでは違いがある。冷静に比較すれば、一定のビジネス規模での成功を求めるなら、中国は真剣に検討する市場であるだろう。

相当に精神論的な表現になるが、これからの中国ビジネスは『本気度』の勝負になってくる、と考える。本当に中国で成功したいのか、そして成功するための行動をリスクを負ってでも実行していけるのか、というところを真摯に考えなければならない。「なんだか魅力的」「北京・上海なら、そこそこの駐在員生活が送れそう」というような考え方を持つ企業の中国熱は、急激にしばんでいくだろう。

一方、本気で決定した日本企業にとっては、逆にチャンスは多くなるのではないだろうか。資金不足や国内市場の混迷への対処からスピードの鈍る中国企業、本国の問題でリストラモードに入る欧米企業という競合状態の中では、相対的に痛みの少ない日本企業の地力を発揮しやすい状況が生まれてくるだろう。人件費・販促費の高騰感は一服し、ビジネスそのものがやりやすくなるだろうし、また、提携・買収の交渉の出物も多くなってくるだろう。日本企業では少ないのだが、ゼロベースで状況を分析し、新しいビジネスモデルの構築や、M&A など大胆な戦略を発想できる企業であれば、短期に市場創造・シェアの大変動を起こすことも可能だろう。(もちろん、失敗するリスクが一定は存在する。)

現在の日本本社は金融パニックの国内市場への波及に大きな関心を寄せていると思うが、一段落すれば必ず中国市場の考え方に変化が現れると思う。その意味で、日系企業の中国ビジネスは、ここ半年程度で完全に次の段階に入るといえるだろう。ここからが本当に本気の中国ビジネス、そしてそのスピード感はまさに『中国ビジネス 2.0』(一世代前の中国ビジネスとは、スピード感などが全くことなる中国ビジネスの様相を現す筆者による造語。巷間よく言われる Web2.0 から想起したもの。)である。

以上

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(上海)有限公司 (三菱日聯諮詢(上海)有限公司)

所在地：〒200120 上海市浦東新区陸家嘴環路 1233 号匯亞大廈 2301 室

TEL：86-21-5888-3590 FAX：86-21-5047-2180

税務会計:中国の会計・税務

ブライスウォーターハウスクーパース中国

会計、税務について、日頃日系企業の皆様からご質問を受ける内容の内、実用的なものについて、Q&A形式で解説致します。

◆会計 (担当: 吉田 将文)

Question :

日本の親会社より、中国企業会計準則（新会計基準）の早期の適用を検討するように指示を受けました。中国新会計基準の適用にあたって、中国現地法人の経営執行幹部として、弊社の経営上、留意すべきことはございますでしょうか？

Answer :

中国新会計基準では、税効果会計の強制適用、デリバティブ取引の公正価値に基づく評価、有形/無形固定資産の会計処理の変更、引当金計上範囲の拡充、子会社を有している場合の連結財務諸表の作成、開示制度の拡充（所有者持分変動表の作成、セグメント情報の開示他）等の重要な会計処理方法及び決算開示項目について従来の中国会計基準から変更がありました。当該変更点について、中国現地法人である貴社の財務部門の決算担当者のみが理解していれば、中国新会計基準に基づく決算処理対応は可能であると考えがちです。しかしながら、中国新会計基準の適用は、中国現地法人の経営者、さらには、それを管理する日本親会社が行う経営判断そのものに影響を与える可能性があることに留意する必要があります。このため、中国新会計基準の適用に伴い、経営管理体制そのものの改善が求められるケースも出てくる可能性があります。具体的に、貴社の経営に与える影響としては、下記のことが想定されます。

経営・財務全般に及ぼす影響

中国新会計基準の適用により、貴社の資産・負債が大幅に増加したり、また損益が大幅に増減したりする可能性があります。この場合、事業計画及び財務・税務プランニング・M&A を含めた経営戦略への影響を考慮する必要があります。さらには、過去の会計制度上、オフバランスとして処理されていた取引については、取引先との契約内容の見直しといった、貴社の経営判断を迫られる可能性も想定されます。下記、すでに中国新会計基準を採用されている会社で見受けられた参考事例をご紹介します。

1. 税効果会計の採用による繰延税金資産・負債の増加及び損益の増減。これに伴い、事業と税務のプランニングを見直し。
2. デリバティブ取引の公正価値評価に基づく金融資産・負債の増加及び損益の増減。これに伴い、取引先とのデリバティブ取引の契約内容を見直し。
3. 有給休暇引当金の計上による負債の増加及び費用の増加。これに伴い、社内の有給休暇の規程を見直し。

4. 連結純利益、セグメントベースの利益等に基づいた財務指標の計算。これに伴い、中国でのグループとしての投資戦略を見直し。

管理プロセス及びシステムに及ぼす影響

中国新会計基準の適用による会計処理方法の変更により、貴社の管理プロセスやシステムの見直しを迫られる可能性があります。例えば、税効果会計計算のために、会計上と税務上の一時差異のデータを適時に把握出来るよう、システムを一部見直したり、デリバティブ取引の公正価値を把握するためのシステムを立ち上げたり、有給休暇引当金の計上のため、人事部が、有給休暇の消化状況や残日数の管理をシステム化するなど、貴社の財務部門や各種業務部門において、新たな管理プロセスや、業務マニュアルの改善が要求されるケースが想定されます。改善されたシステムや業務マニュアルでの運用を周知徹底するために、現地担当者に対して研修が必要となるでしょう。

傘型会社等、中国内に子会社を有している場合には、連結財務諸表の作成が必要とされるため、各中国子会社から中国親会社に対する決算報告体制を確立することも必要となりますし、中国親会社としても、連結財務諸表作成システムを導入したり、さらには連結ベースで予算管理を行ったり、連結ベースで、開示情報を整理することも必要となってきます。こういった企業では、中国新会計基準の適用に伴う負担は、特に大きいと考えられます。

また、内部統制の観点から、中国新会計基準の適用による変更後の会計処理手続を前提に、決算・財務報告に係る内部統制の文書の内容の見直しが必要となるでしょう。

◆税務 (担当：後藤 洋一)

Question :

増値税控除範囲拡大の可能性はありますか。

Answer :

現行の増値税制度では、一般的に固定資産の購入から派生する増値税は仕入税額控除が認められず、固定資産原価として資産計上することが要求されています。2004年以降、財政部、税務総局は、特定の産業或いは特定の地域のみを対象として、固定資産の購入に派生する増値税について控除範囲を拡大する政策を打ち出し、増値税改革の大きな一歩となりました。最近、政府関係機関において更なる増値税改革について議論がなされており、既に国务院に方案が提出されています。以下、上記の増値税改革について紹介をさせていただきます。

まず、ここ数年間における増値税法の改正状況から、増値税税制が以下の傾向で進展していることが伺えます。

地域性の制限

最初の増値税制改正、すなわち2004年改正は中国の東北地区のみが対象となりました。その後(2007及び2008年)、関連法規が公表され、対象地域が中国の中部地区、内蒙古東部地区および四川汶川地震の被災地区まで拡大されています。

産業の制限

中国の東北地区、中部地区および内蒙古東部地区において、適格産業に限り増値税控除の範囲が拡大されましたが、各地域により適格産業がそれぞれ異なります。尚、四川地震の被災地区における適格産業の制限はありません。

仕入増値税控除額の制限

産業の制限の他に、東北地区、中部地区および内蒙古東部地区において、一般的に当年度控除可能額は、当期要納付税額が前期要納付税額を上回る部分を上限とします。四川汶川地震の被災地区において、当制限はありません。

各地区における改革内容は異なりますが、共通する目的のもとで展開がなされています。つまり、資本投資が必要とされている地域および産業を支援するものであり、仕入増値税控除範囲の拡大による影響を推測するものであります。

上記改革計画の特定地域における試行の後、適切な時期を勘案して、仕入増値税控除範囲が以下の項目の通り、更に拡大される見通しがあります。

- 全国範囲での適用（一部の地域に限らず）
- 全産業の増値税一般納税者の適用（特定の産業に限らず）
- 全額控除の適用（対前期比当期増加部分に限らず）

当増値税改革案は現在国務院にて討議されており、国務院の討議結果次第では、2009年初めに実施される可能性があります。ここ数年先における中国経済の緩やかな伸び率が予想されているため、増値税控除範囲拡大が投資促進の手段の一つとして期待されます。当改正は、更なる機械設備投資を計画している企業にとって朗報であります。しかし、その反面、政府の増値税収入が減ることになります。同時に、当改正により機械設備の購入コストが下がるため、製品コスト及び販売価格も一定の下落という可能性が考えられます。

政府部門は今回改正の具体的な範囲とタイミングについて未だ検討を行っており、最終的な改正における上記項目の取り扱いはまだ定まっておられません。したがって、機械設備の購入計画がある企業は、もし事業運営上、機械設備購入の時期調整が可能であるならば、最新の情報に十分注意しながら、購入のタイミングを慎重に検討することが重要であると考えます。

(執筆者のご連絡先とメッセージ)
プライスウォーターハウスクーパース中国
中国日系業務担当パートナー 齊藤剛
中国上海市湖浜路 202 号普華永道中心 11 楼
Tel : 86+21-23238888
Fax : 86+21-23238800

人事: 変革期の中国における人事現場の課題と現状—中堅採用のミスマッチと対策①—

Pasona Group

中国経済の成長方式が転換期を迎え、日系企業の中国事業はより付加価値のあるモノづくりや中国国内市場競争に勝ち抜き利益を生むための事業へと変化しています。これを受け、各社では高度な技術や専門知識と経験を備えた付加価値人材や、組織の中核となるミドルからシニアの中堅社員への期待が一層高まり、継続した社内育成と併せた効果的な中途採用によるバランスのよい組織作りが事業成功の鍵となっています。しかしながら、現実的には思うように即戦力人材の採用が進まないという課題を抱える企業は少なくありません。中堅採用のミスマッチはどこに起因するのか。本号より2回に分け、日系企業各社が抱える中堅採用の課題とその対策について採用現場からの声や成功例をもとにレポートします。

- 採用現場の悩み
1. 求める人材がない、見つからない
 2. 給与が高く折り合わない
 3. 短期の離職、能力不足

今回は上述の採用現場の悩みから「1. 求める人材がない、見つからない」について解説します。

1. 求める人材がない、見つからない

中堅社員の採用では、同業界や同職種での知識、職務経験や語学力が要求されるため、自社の条件に100パーセントマッチする人材を市場から探し出すのは容易ではありません。しかしながら、採用時プロセスを見直し、発想の転換をすることにより、求める人材を獲得できるチャンスが広がります。以下にその成功事例をご紹介します。

<ケース1> 営業課長、マーケティング課長の採用例

原案：営業課長の退職により営業課長の補充採用1名、同時にマーケティング課長を新設（処遇：営業課長は前任と同水準の7千元、マーケティングは7千～1万円を想定）

経過：市場相場の上昇により7千元で能力と条件が合致する営業課長後任人材が見つからず採用難航。またマーケティングもこのクラスの中堅経験者が不足しており難航

解決策：国内販売事業分野にて営業兼マーケティングの豊富な管理経験のある人材を、両部門の戦略統括部長として1.6万元で採用。営業、マーケティングの細かい実務については営業部の若手中堅社員からリーダーを抜擢、新部長の下で育成する体制を確立。両リーダーは昇進機会にもなり業務意欲向上となった。

<ケース2> 財務システム導入時の人材活用術

原案：財務系システムの導入を計画したが、現任財務課長ではノウハウがないためシステ

ム導入経験のある財務管理部長（日本語人材）を募集

経過：日本語のできる財務部長クラスでシステム導入経験者が少なく採用難航

解決策：各種のシステム導入、運用、カスタマイズ経験のある IT 人材を採用。財務に関する業務は従来の課長が継続。IT 人材には社内の他の IT 関連ミッションを与え職務内容を調整。財務課長は IT 人材よりシステム運用のトレーニングを受けることにより知識向上。

【考察】募集条件の設定にミスマッチはないか？

①職務の定義：組織が必要とする職務は何か、そこに必要とされる能力は何か

成功する人材採用では、そのポジションが担う職務内容が非常に明確です。

いわゆる職務内容基準書ですが、これが明確であれば、自ずとそのポジションに必要な能力、すなわち募集条件が明確になり人材の見極めや条件交渉の可否判断が容易になります。

ところが、この点は一般によく認識されているにもかかわらず、実際に細かな職務内容基準書に基づき募集条件設定をしている企業はそれほど多くないのが現状です。特に後任採用の場合は、前任者が担っていた仕事をそのまま引き継ぐと思いこみがちで、前任者の能力がそのまま条件化されるケースが散見されるため注意が必要です。前任の能力や適性により、本来の職務内容の範囲が増減されていることも多く、担当者交代時は、そのポジションの役割を見直すチャンスでもあります。

また、並列する他部署の職員年齢、学歴、性別、経験などと類似条件で募集をするケースもありますが、同じ社内であっても担当業務が異なれば、必要とされる業務遂行能力や人物像は異なってくるため、独自の基準書が必要となります。

職務内容基準書がない場合、まずは職務内容を整理してみることをお勧めします。その上で、前例や他部署との条件バランスにとらわれず、その部署のその職務を遂行するのに必要な能力や経験だけを抜き出し、募集条件として設定してみてください

また、一ポジションの職務の中に異質の能力（職種の専門経験、語学力、基礎学力、IT スキル、対人能力など）を要する業務が紛れ込んでいる場合には、必要能力の共通項でくくり直し、社内で職務内容の組み換えをしてみることも効果的です。必要能力の集中と選択ともいえます。

②市場バランス：必要条件の組み合わせや処遇は人材市場に合っているか

市場に需要があっても絶対的に人数が不足している条件の組み合わせがあります。

例えば、慢性的な不足が続く理工系、IT 系の日本語人材や、近年需要が旺盛な国内市場向けの営業、マーケティングの管理経験者など。また資格職として弁護士資格を有する日本語人材は一部の日本留学生や日系企業経験者に限られており、獲得は容易ではありません

ません。リスク管理や内部監査業務の経験者は、近年になって中国に新たに需要が生まれた職種であるため、日系での職務経験を持つ人材は非常に稀な存在です。

そのため、中期的な解決策としては、職務経験、語学要件、日系経験などの必要条件を最少化し、入社後の育成幅を考慮しながら選別する方法が挙げられます。

どの能力を事後育成とするかは職種や各社の社内リソースによっても異なるため、事業部と人事部が連携し、採用から育成、リテンションまでを意識した中期的な人事管理を行うことが前提です。

また、高度専門職人材が市場から見つかった場合で、処遇バランスにより断念するケースがあります。シニア人材は転職間隔が長くタイミングを逃すと確保が難しいため、組織の緊急度合いによっては職務内容や権限、職位を調整してでも確保するのも手段です。今後も高い需要が見込まれる高級専門人材の獲得には、より弾力的な対応が必要とされるでしょう。

【考察2】採用手法、採用手順にミスマッチはないか？

③ 採用手法、ツールの使い分けは適切か

近年、中国でも採用手法が多様化しています。主な方法には自社広告、自社WEB、新聞、雑誌、リクルーティングWEB、紹介会社などが挙げられ、その費用や効果も様々です。

一般にWEB媒体では新卒や比較的職務経験の浅い人材の情報が大量かつ安価に入手できますが、自社社員による選別の手間がかかります。管理職や専門経験や語学力を備えた高度人材については、紹介会社から厳選された人材を活用するのが効率的ですが、コストはWEBに比べて割高となります。

新卒や一般職員の採用から管理職、ひいてはグローバル人材の採用まで、各ソースの得意とする人材の特徴、カバーする地理的エリア、人材の選別度合いによる人事担当者の時間効率を比較検討し、効果的に採用コストを配分することで、全体の採用効率を高めることができるでしょう。

④ 採用の役割分担は適切か

採用活動の手順は企業の規模や業界、職種によって様々です。中小規模の事業所では責任者や事業部の担当者が採用を担当するのが一般的ですが、大手企業では採用活動が組織化され、人事部で一次スクリーニングの後、事業部で面接を行うケースが増えています。事業部採用型、人事部主導型のそれぞれの長所短所を把握し、募集ポジションによって上手に活用されることをお勧めします。

人事主導型の長所としては、採用の専門家である人事が多様な手段で人材情報を入手し、一定基準でふるることなくスクリーニングをかけてくれることです。一般職では履歴書も比較的量の多いため、事業部は選別された人材だけを面接できることで採用の負担が軽減されます。

注意点としては、代理スクリーニングによる誤差が挙げられます。①でも述べた「職務内容記述所に基づく募集条件が明確」であることが必須となり、この点に理解相違があると採用はすすみません。またこれ以外にも性格や人柄、コミュニケーション力など

の微妙なソフトスキル要求を、どこまで事業部と人事が共有できるかが成功する採用の鍵となります。

また高級ポジション採用の場合は、人事主導であっても当初から事業部の採用責任者も関与するのが成功の秘訣です。

事業部が自ら人材選別を行う場合、よりダイレクトに人材のスキルを把握することができますが、採用ノウハウの浅い担当者による選別はかえって誤差を生む恐れがあるため注意が必要です。また、穿った意見とも取られがちですが、現地職員が己の後輩を採用する場合、自分より能力の高い人物を敢えて選ばないという可能性も否定しきれません。部門責任者は早い段階から採用面接に入るか、履歴書に目を通すことをお勧めします。

採用において、求める人材が見つからない場合、職務条件、採用手段の双方から再検討することで、人材獲得のチャンスが大きく広がります。

今回は、「2. 給与が高く折り合わない」「3. 短期の離職、能力不足」の対策について解説します。

(執筆者からのメッセージ)

中国： パソナ上海

上海市淮海中路 222 号力宝広場 910 室 〒200021 TEL : 86-21-5382-8210 FAX : 86-21-5382-8219

E-mail : pasona@pasona.com.cn

パソナ広州

広州市天河北路 233 号中信広場写字楼 1416 号室 〒510613 TEL : 86-20-3891-1701 FAX : 86-20-3891-1702

E-mail : jsgz@pasona.com.cn

パソナ北京

北京市東城区東長安街 1 号東方広場西 1 弁公楼 603B 室 TEL : 86-10-8518-7172 FAX : 86-10-8518-7173

E-mail : beijing@pasona.com.cn

日本： 株式会社 パソナグローバル

東京都千代田区大手町 2-1-1 大手町野村ビル TEL : 03-6214-1571 FAX : 03-5200-3077

E-mail : info@pasona-global.com



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



三菱東京UFJ銀行(中国)有限公司

拠 点	住 所	電 話
北京支店	北京市朝陽区東三環北路5号 北京發展大廈2樓	86-10-6590-8888
天津支店 天津濱海出張所	天津市南京路75号 天津国際大廈21樓 天津市天津經濟技術開發区第三大街51号 濱海金融街西区2号樓A座3階	86-22-2311-0088 86-22-5982-8855
大連支店 大連經濟技術開發区出張所	大連市西崗区中山路147号 森茂大廈11樓 大連市大連經濟技術開發区金馬路138号 古耕国際商務大廈18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無錫支店	江蘇省無錫市新区長江路16号 無錫軟件園10樓	86-510-8521-1818
上海支店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯豐大廈20階	86-21-6888-1666
深圳支店	深圳市羅湖区建設路2022号 深圳国際金融大廈16樓	86-755-8222-3060
広州支店	広東省広州市珠江新城華夏路8号 合景国際金融広場24階	86-20-8550-6688

三菱東京UFJ銀行

成都駐在員事務所	四川省成都市總府街31号 成都總府皇冠假日酒店(ホリデイインクワンワラサ)2617号室	86-28-8674-5575
瀋陽駐在員事務所	遼寧省瀋陽市瀋河区悦賓街1号 方園大廈7階705号	86-24-2250-5599
香港支店	8F AIG Tower, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6666
九龍支店	15F Peninsula Office Tower, 18 Middle Road, Kowloon, Hong Kong	852-2315-4333
台北支店	台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓9階	886-2-2514-0598

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

三菱日聯諮詢(上海)有限公司	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯豐大廈23階	86-21-5888-3590
----------------	---------------------------	-----------------

【本邦におけるご照会先】

国際業務部 中国業務支援室

東京：03-5252-1648（代表） 大阪：06-6206-8434（代表） 名古屋：052-211-0944（代表）

発行：三菱東京UFJ銀行 国際業務部 中国業務支援室

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザリー事業部 中国グループ 情報開発チーム

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さい。宜しく申し上げます。当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、当行はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。