

BTMU

中国月報

第54号 (2010年7月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 上海万博と中国の現在、未来

■ 経 済

- ◆ 地方の時代～実り始めた地域発展戦略の成果

■ 産 業

- ◆ 国内線向けジェット燃料価格の上昇が中国航空業界に与える影響

■ 人民元レポート

- ◆ ついに舵を切った人民元為替改革

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務～上海総合保税区の「十二五」期間（第12次5ヵ年計画期間）における財政支援政策について
- ◆ 人 事：＜中国労働争議考察＞ 加速するワーカーの意識変化に対応せよ

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 上海万博と中国の現在、未来
三菱東京UFJ銀行（中国）企画部上海調査チーム……………1

■ 経 済

- ◆ 地方の時代～実り始めた地域発展戦略の成果
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部……………6

■ 産 業

- ◆ 国内線向けジェット燃料価格の上昇が中国航空業界に与える影響
三菱東京UFJ銀行（中国）企画部 企業調査チーム……………12

■ 人民元レポート

- ◆ ついに舵を切った人民元為替改革
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部……………16

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～上海総合保税区の「十二五」期間（第12次5ヵ年計画期間）に
おける財政支援政策について
プライスウォーターハウスクーパース中国……………19
- ◆ 人 事：＜中国労働争議考察＞ 加速するワーカーの意識変化に対応せよ
マーサー 上海……………23

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク

エグゼクティブ・サマリー

特集「上海万博と中国の現在、未来」は、5月に開幕した上海万博の開催体験が今後の中国に如何なる変化をもたらすかについて考察した現地からのレポートです。「エコ万博」「低炭素万博」として運営されている上海万博では、省エネ・環境保護、再生エネルギーの技術や暮らしを変革する様々な技術が会場内での実験にとどまらず、既に実際の都市計画に組み込まれていたり、人々の生活に取り入れられる動きが見て取れるとした上で、万博後の中国の未来について、多くの中国の人々が万博体験を得られれば、彼らの生活にかかる消費やサービスのニーズとシーズ(種)が伝播していき、一過性の経済効果では測れない、中長期の波及効果をもたらすものと考えられるが、大阪万博との比較で、万博に到る高度成功期に「所得が倍増」しなかった点異なることを考え合わせると、斯かる伝播が確かに進んでいくためには、格差是正の上に立った国民の所得レベルの向上による消費の底上げが期待されると指摘しています。

経済「地方の時代～実り始めた地域発展戦略の成果」は、これまでの「低廉かつ豊富な労働力」から「人手不足」の時代に移りつつある昨今の労働市場の変化の背景を、地域発展戦略と関連付けながら整理しています。足元の労働需給の逼迫は、景気回復とともに求人数が増加したのに対して求職者の減少が続いたことが原因で、なかでも2009年半ば以降「市外から市内への求職者」が大幅に減少している特徴が見られ、その背景には、内陸地域のインフラ投資を重点とする4兆元の経済対策や、経済格差の縮小を目指した西部、東北、中部における地域発展戦略の下で、内陸部の雇用機会が拡大したことがあるとしています。実際、GDPに占める沿海部のシェアが漸減する一方で、西部、中部のシェアは拡大しており、一人当たりのGDP水準でも上海と内陸・東北部との格差は着実に縮小しており、こうした地域発展戦略の進展に伴う地域格差の是正は、やがては沿海部以外の地域内の都市と農村の格差縮小ももたらし、胡錦濤政権が掲げる「和諧社会(調和のとれた社会)」の深化に繋がるものと見ています。

産業「国内線ジェット燃料価格の上昇が中国航空業界に与える影響」は、昨今の中国国内のジェット燃料価格の動向と、それが中国の航空業界に与える影響について考察しています。政府の管理下にある中国の国内線向けジェット燃料価格は、新興国の持続的な経済成長や一部の先進国の景気底打ちに伴う原油価格の上昇を背景に、2009年5月以降上昇傾向を辿っています。今後の中国の航空業界を取り巻く環境について見ると、中国経済の高成長の持続と先進国の穏やかな景気持ち直し等から輸送需要の堅調な拡大とそれに伴う機体稼働率の改善が見込まれるものの、世界的な景気回復が進むにつれて中国国内のジェット燃料価格も上昇基調で推移する公算が大きく、燃料費の増大に伴って全体の収益性が悪化に向かう可能性が否定できないとしています。また、国際線においては燃料価格上昇の航空会社の財務面への影響が国内線に比べて相対的に軽微と見られることから、中国の航空会社においては、国内線のウエイトが高いほどジェット燃料価格上昇の影響を受けるとも指摘しています。

人民元レポート「ついに舵を切った人民元為替改革」は、6月19日に中国人民銀行が発表した人民元為替改革の市場への影響と見通しについて考察しています。金融危機後、景気対策として実施してきた人民元の対ドル実質固定相場化を止めることを事実上宣言した今回の人民元改革を受けて、今後の市場動向については、①声明文の中で「大規模な人民元為替レートの切り上げ余地はない」と謳っている、②市場参加者の予想も年内切り上げ幅は2-5%と見られる、③人民元のバスケット中の構成比率が2割程度と見られているユーロが下落しているという3点から、人民元の急速な上昇の可能性は小さく、穏やかな速度での切り上げが推測されるとし、経済への影響については、小幅な人民元の上昇に留まる限り、輸出力減少によるGDPの押し下げは限定的で、一方、昨今の原材料価格の上昇を抑え内需拡大への寄与が予想されるとしています。但し、最近の景況感調査では2ヶ月連続で景況感指数が低下しており、第2もしくは第3四半期のGDPが大幅に下落する可能性もある中、年後半以降の国内外の景気動向が、為替相場を決定する重要な要因になるとの見方を示しています。

スペシャリストの目

税務会計「中国の税務」は、日系企業から受ける税務に関す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、上海総合保税区(外高橋保税区、浦東空港総合保税区、洋山保税区)の「十二五」期間(第12次5ヵ年計画期間)における財政支援政策について纏めています。

人事「<中国労働争議考察>加速するワーカーの意識変化に対応せよ」は、最近の中国の労働争議について、その背景や原因と今後とるべき施策を纏めています。ストライキとは従業員と経営との間の「認識ギャップ」から生じるもので、「認識ギャップ」を生み出す背景には、政治的要因(労働契約法施行、所得倍増計画)、経済的要因(内陸部の経済成長、低すぎる労働分配率)、社会的要因(格差の固定化、一人っ子政策)、技術的要因(情報発信ネットワークの拡充)があり、加えて、ストライキの予防に重要な役割を果たす「従業員コミュニケーション」「企業の行動指針」の不足や「経営の現地化」の遅れが日系企業の労働争議の一因となっていると分析しています。今後ますます労働者の意識が変化し、労務リスクが高まっていくことが予想される中、日系企業の経営に当っては、キャリアアップとそれに伴う報酬アップがイメージできる人材育成、昇給・昇格の仕組みの見直しや従業員とのコミュニケーションプロセスの整備等、透明性の高い人事施策の推進が重要と指摘しています。



上海万博と中国の現在、未来

三菱東京 UFJ 銀行 (中国)
企画部上海調査チーム
藤原孝之

2010年上海国際博覧会(以下、上海万博と略称)は5月1日の開幕以来、大きなトラブルもなく、これまでに会期の三分の一を消化した。この2ヶ月間、内外のメディア報道や実際に会場を訪れた人々を通じて、上海万博会場の様子や、メインテーマ「より良い都市、より良い生活」に沿った世界各国、各都市、各種機関の展示、発信するメッセージが随分と伝えられたと思う。本稿では、当地における見聞と、実際に体験した会場で気付いた点を整理しながら、上海万博開催の経験が今後の中国に如何なる変化をもたらすかについて、若干の考察を行なってみたい。

1. 万博会場の様子

上海万博は2005年の愛・地球博に続き5年毎に開かれる登録博覧会(総合的な万国博覧会)であり、243の国・組織と企業が参加して開催されている。開幕直後は入場者数の低迷も指摘されたが、団体ツアー客の受け入れが本格化した第3週以降は、一日の入場者が30万人を超える水準で推移しており、6月29日には2千万人を突破、7月4日(65日間)までの一日平均入場者数は34.8万人と、延べ7千万人の目標達成ペース(38.2万人)に追い付きつつある。

上海万博は、上海市の中心部を流れる黄浦江の両岸、382ha(愛・地球博の2倍)の広大な観覧エリアが舞台である。川を隔てた西側(浦西エリア)には主に企業館と都市実践例が、東側(浦東エリア)にはホスト国の中国館を始めとする国家・組織館が立ち並ぶ。日本関係の出展では、日本産業館が浦西エリアの最西端、大阪の都市実践例が同じく最東端、国家館である日本館は日本産業館とはちょうど対角となる浦東エリア最東端にそれぞれ位置しており、両サイド間の移動は、渡船、会場巡回電気バス、地下鉄(いずれも無料)を利用することになる。人気は浦東エリアのようで、開幕以来訪れる人が少なかった都市実践例ゾーンでは、目玉である中国館やサウジアラビア館の入場予約券と交換可能なスタンプラリーを実施するなどして、来場者の挺入れを図っている。



ライトアップされた中国館近景



浦西エリアから対岸を臨む。左端から、日本館、中央の大きな建物が万博文化センター、右隣に中国館、万博センタービル

入場者数が平均して 35 万人以上、週末やミニ連休中は 50 万人前後に達している現在、浦東サイドの人気のパビリオンでは入館に 3～5 時間待ち、最も混雑するところで 7 時間、時にそれ以上といった混雑ぶりである。会場内の予約システムでは、1 日 5 つまでのパビリオン参観が予約可能だが、各パビリオンの予約入場枠に限りがある為、午前 11 時頃までには予約を受け付けるパビリオンの終日の予約枠が全て埋まってしまう。入場ゲートの黒山の人だかり、開門から 5 分間で 3 万枚が捌けてしまう中国館の予約券、或いは予約システム、お目当てのパビリオンを目掛けて猛然とダッシュする入場者の姿は、万博会場の毎朝の光景となっている。比較的落ち着いた気分での参観を期すなら、浦西エリアの都市実践例ゾーン（派手な演出は少ないが、万博のテーマに沿った見ごたえのある内容が多い）、ナイターチケット（17 時以降）で入場後の浦西エリア、夜が遅くなってからの国家館ゾーンでは、30 分以内の待合で参観できる展示も割合に多い。

概して、団体ツアーでなく個人で会場を訪れる場合、事前に外せないパビリオンに見学コースを絞った上で、計画的に出かける必要があると思う。

2. 未来都市の実験場

上海万博では、各国や都市の展示内容のみならず、会場のインフラそのものが、省エネ・環境保護技術、再生エネルギーの総動員によって構築されているのが特徴となっている（下表）。

●上海万博「エコ万博」としての各種の取り組み

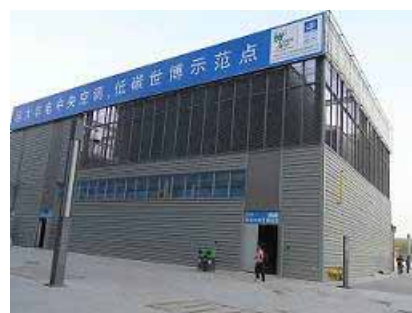
緑化	会場内の緑地被覆率は50%、80%以上のパビリオンが屋上・壁面・室内緑化を採用
リサイクル	会場の建築物の延べ床面積の20%は会場にもともと存在した造船所や発電所の建屋を再利用、道路の60%が建築ゴミや鉄鋼スラグを利用 ゴミ・工事廃棄物の回収率100%と再資源化50%以上、雨水・汚水の回収率100%と30%の再利用を目標
再生エネルギー	太陽光発電は総容量5兆ワット、浦東の沖合東海上に設置された風力発電ユニットによる電力を会場に送電
省エネルギー	LED照明は20万基、新エネルギー自動車は会場内外で1,017台(会場内432台)を投入
ゼロ・エミッション	会場内パビリオンでは公式サプライヤーが提供する、天然ガスでヒート・ポンプを動かす「非電力」空調システムを利用(下記写真参照)。純電動・燃料電池バス等の運行。

(資料)上海世博事務協調局、上海市科学技術委員会による説明をもとに作成

5 月 9 日に上海万博プレスセンターで行なわれた記者会見で、上海市政府科学技術委員会の寿子琪・主任は、「上海万博は「エコ万博」、「低炭素万博」として運営され、燃料油約 1 万トンを節減し、有害物質の排出を約 118 トン、温室効果ガスの排出を約 2 万 8,400 トン、建築と照明から排出される二酸化炭素を 30%削減できる見通しである」と明らかにした。これらは会場内における壮大な実験にとどまらず、実際の都市計画に組み込まれる動きも看取されている。



集合住宅への壁面緑化導入例（上海市実践例）



黄浦江の河水利用、冷媒はフロンガスではなく臭化リチウム(LiBr)利用で環境配慮。同様の施設が会場内各所に設置され、各ゾーンのパビリオン空調を担う。サプライヤーは内陸部の湖南省長沙を本拠とする中国企業だ。

例えば会場内の主要な移動手段である純電気バスは、上海市の郊外区の一つで F 1 サーキット、国際自動車シティが立地する嘉定区ほか複数の市内路線で既に導入されているが、新たに松江区など他の郊外区も導入に名乗りを挙げた。都市実践例ゾーンにおける建築組み込み発電システム、壁面緑化などの取り組みなど、万博で紹介されている世界各国、各都市の優れた技術に学び、これを採用する都市計画を立案する動きは、地元上海市が区（他省では市に相当）

レベルの「第十二期五ヵ年規画」（2011～2015年）に盛り込む方針を打ち出している他、中国各地、世界各国の政府関係者も相次いで会場を訪れて、検討を行なっている様子である。

都市生活、人々の暮らしを変革する技術としては、大量に使用されている液晶ディスプレイに3D表示、タッチパネル操作、センサー技術を用いた非接触操作の機能が組み込まれ、来場者の参加・体験型の参観を可能とする仕掛けが会場内随所で見られる。かかる技術は、携帯電話や3Dテレビ等の商品を通じて、今や一般消費者の家庭のリビングやポケットに収まりつつある。大阪万博に登場しながら、当時は普及することがなかった電気自動車は、40年の歳月を経た上海万博では会場内外に大量に投入されるのみならず、去る6月1日には中国国内の個人による購入に最高6万元（約80万円）を上限とする補助金給付制度を試行することが発表された。万博におけるデモンストレーションは、近い将来にこれらの製品がより一般化し、大々的に普及することを予言している。



再生エネルギー、ゼロ・エミッションを啓蒙（中国館最下層）

このほか、会場でも啓蒙が行なわれているIoT（モノのインターネット）、その基盤インフラを構成する音声（電話）・ビデオ（放送）・データ通信の統合（中国語で「三網融合」と呼ばれる）に関しても、7月1日付で国務院より試行12都市の発表があったところである。

●万博でデモンストレーションされている先端技術 都市インフラ基盤への導入の動き

	個人向け新エネルギー自動車購入補助金給付	「三網融合」(電話・放送・インターネットの統合)
発表日	2010年6月1日	2010年7月1日
概要	個人の純電気自動車の購入に最大6万元(約80万円)の補助金を給付。各都市は充電ステーションなど関連のインフラ整備を加速させる見通し	各地方政府のリーダーシップにより、テレビ放送事業者と固定通信事業者の相克を乗り越え試行都市の選定に到る。長虹やハイアールなど有力家電企業の本拠地が選出されている
試行都市	上海市、長春市(吉林省)、深圳市(広東省)、杭州市(浙江省)、合肥市(安徽省)	大連市(遼寧省)、ハルビン市(黒龍江省)、南京市(江蘇省)、杭州市(浙江省)、廈門市(福建省)、青島市(山東省)、武漢市(湖北省)、長株潭地域(湖南省)、深圳市(広東省)、綿陽市(四川省)、北京市、上海市

(資料)政府発表を整理

中国のハイテク分野におけるキャッチアップは、他の工業分野に増して急速に進んできている。最先端のテクノロジーを応用したライフスタイルの変革は、万博後の中国においても、想定以上のスピードで進んでいく可能性があるように感じられる。

3. 賑わいの一方で 混雑ぶりは発展する都市の縮図

多くの来場者で賑わう万博会場の盛況は、チケット販売、飲食・物販収入を通じた事業としての万博の成功を約束しつつある。他方で、パビリオンの果てしない長蛇の列を前に、健常者がレンタルの車椅子を奪い合い、優先入場が可能なゲートに並ぶ行為など、モラル面での深刻な問題が浮き彫りとなり、この間、メディアで大きく採り上げられ社会問題化している。優先ゲートの取扱いに苦慮した万博事務局は、7月1日より、高齢者優先基準の引き上げ（70歳から75歳へ）、妊婦と乳幼児の優先対象からの除外を含む、優先ゲート運用規定の統一的な見直しを発表したが、かかる措置には主に欧州の国家館から異論が呈され、現場では混乱が続いている。



移動式「ミスト冷房」器。霧の気化熱で温度を下げる。暑さはこれからが本番。活躍が期待される。(都市実践例ゾーン)

会場外と比べ高めの水準となっている会場内の飲食サービスは、特に内陸地方からツアーで訪れた来場者にとっては抵抗感がある様子で、

所得格差を感じさせるとして、ロイヤルティーの引き下げ等の措置により価格設定の是正を促す声も一部で提起された。万博事務局は、当初禁止の方向であった飲食物の会場内持込を、パンに限って認める軌道修正を余儀なくされている。

「万博会場を一つの都市、ないしエコシステムと捉え、訪れる人々が快適に過ごせる最適なキャパシティはどの程度なのか」、ある会合での万博当局者への問いかけに明確な答えはなかった。発展を続け、豊かさや成功のチャンスを提供することで、望ましい規模を超えて人々が押し寄せ、公共サービスの不足を来たして、社会的弱者にしわ寄せがもたらされる。万博の運営に携わるフルタイムのスタッフは4万人、シフト勤務者を含むと1日約10万人が会場で働いており、その多くが外地出身の期間労働者だといわれる。万博会場の光景は、現代の都市が抱える問題の縮図をも、私たちに提示している。

テクノロジーの進歩によるハードとしての未来の都市像を展示するところは数多く、万博会場では視角効果や過剰な演出に目を奪われがちである。そのなかで、「最初は互いに見ず知らずの隣人たちが、一人の少女の活躍で団結し、路地裏の空き地に花壇を創り上げていく姿を描く」米国館のショートフィルムは、単純なストーリーながら都市における共生を正面に採り上げており、ちょっとした仕掛けもあって、強く筆者の心に残った。

4. 結びに代えて 「万博体験」 ニーズとシーズは伝播するか

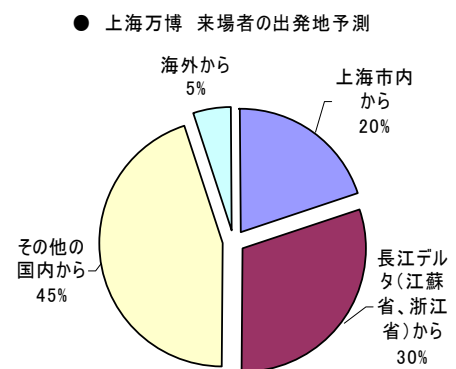


パスポート(スタンプ台帳)を片手に、世界旅行の気分分会场を巡るのも万博の醍醐味。ライトアップのなか噴水に戯れる人々(デンマーク館)

万博会場で出会った中国の人々は、幼い子の手を引く親子連れ、お年寄りのご夫婦、修学旅行の小学生たち、忍耐強く列に並ぶ人々の期待と興奮、目を輝かせて展示に見入る姿、自国で開催される初の万国博覧会の光景を、しっかりと心に焼き付けようという思いは、その場にいる筆者にも十分に伝わってきた。既にみたように、万博会場は大変な混雑である。少しでも快適に万博を体験して欲しい、万博の主催者も筆者と同じ思いで知恵を絞っていると思うが、「万博会場での見聞、優れたサービスの享受を通じた、新たな価値観の形成」一かかると「万博体験」を多くの中国の人々が獲得することができれば、人々の生活にかかる消費やサービスのニーズとシーズ(種)が伝播していく(後者はなかには受容に止まらず、新しいサービス提供者として起業する人々も出てくるという意味あいである)、「万

博体験」は、一過性の「経済効果」で測れない、中長期の波及効果を持つものだと考える。

万博の集客目標である延べ7千万人の出発地を予測したものが右の円グラフである。5%と見られる海外からの来場者、20%のリピーターを含む地元上海の人々を除けば、4人に3人が全国各地からやってくる、延べ5千万を超える中国の人々である。40年前の大阪万博の来場者は100キロ圏内からが48%、300キロ圏内からが36%で、当時も大規模な日本人の大移動があったとされる。上海万博の場合、人々の移動の規模、距離はそれ以上のスケールだ。戸籍制度の改革により、人々を土地に縛り付けている制約が解かれつつある。「第11次五ヵ年規画」(2006~2010年)期の鉄道建設への注力、高速道路網の拡張、地方空港の相次ぐ拡張と路線開設、交通インフラの整備によって、中国国内の「体感」距離(移動時間)は縮小、ヒトとモノの往来は拡大の一途にある。



(資料)上海万博事務局作成資料から抜粋



中国のeコマースをリアルタイムでモニタリング(左図: BtoB、右図: CtoC)。BtoB サイトには 500 万近いユーザーがオンライン中、うち海外からは 173 万の利用があるとの表示。国内でも利用が多い省は民営企業が集まる浙江省で 45 万ユーザー、下は西藏の約 2,000 ユーザーまで。僅か 23 ユーザーの新疆ではインターネットサービスへの接続自体に問題がありそうだ。(中国民営企業連合館)

大阪万博との比較をもう少し続ければ、上海の経験で異なるのは、万博に到る高度成長期に人々の「所得が倍増」しなかった点であり、中国の場合、万博後の「消費社会」の到来には、格差問題の改善や、社会保障システムの整備による、国民全体の消費の底上げへの注力が不可欠であると指摘される。然しながら、中国では沿海部の外資系企業の工場を中心に、労働者による賃上げと待遇改善を求めるストライキが現在進行形で数多く発生しており、政府は来年に始まる次の「五年計画」に中国版「所得倍増計画」を盛り込む方向で検討に入ったと伝えられる。中国では、政策資源の投入とアナウンスメント効果により企業の内陸部への移転が増え始め、沿海部でワーカーの採用難が遍く看取されていた。今般の労働争議は、かかる伏線と社会情勢の変化の中で発生している点に注意が必要である。

「経済成長方式の転換」を新たな目標に掲げる中国は、次なる 10 年、20 年に、「消費牽引型」で「内陸部が新たな成長ステージ」となる、国土のバランスがとれた発展を目指すことになる。国民の所得レベルの向上で消費の底上げが期待できれば、「万博体験」の伝播についても、思いのほか確かに進んでいくのではないだろうか。

以上

※ 本文中の写真は筆者撮影

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京 UFJ 銀行 (中国) 有限公司企画部上海調査チーム

Email : takayuki_fujiwara@cn.mufg.jp

TEL : +86 21-6888-1666 内線 (2003) FAX: +86 21-6888-1665



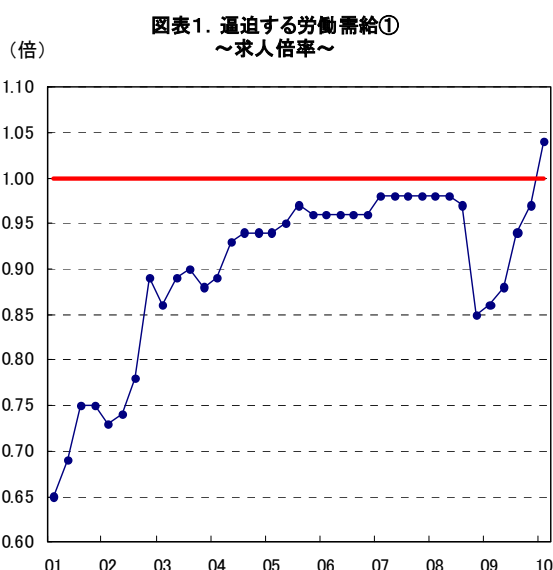
地方の時代～実り始めた地域発展戦略の成果

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
調査部 研究員 野田麻里子

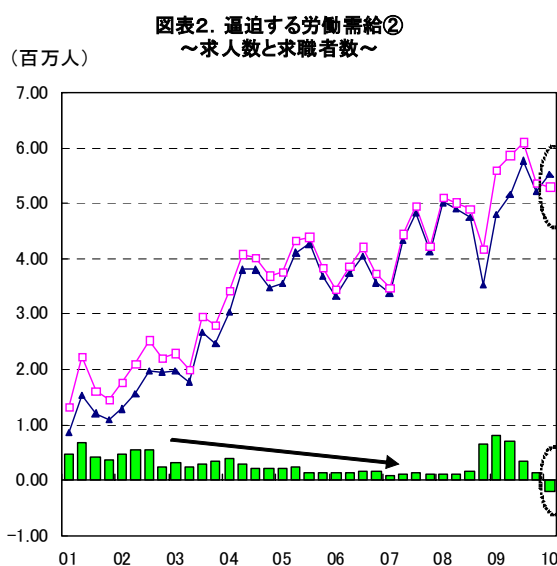
1. 「低廉かつ豊富な労働力」の時代の終わり

賃上げ、あるいは待遇改善を求める労働者のストが中国各地に広がっている。また、2010年1～3月期の求人倍率（＝求人数÷求職者数）は1.04倍と統計開始以来、初めて1倍を超え、労働需給が逼迫している。つまり求職者数が求人数を下回り人手不足状況にあることが示唆されているわけだ（図表1、2）。実際、沿海部の労働集約型の企業からは、人民元高よりも労働者の確保の方が喫緊の課題といった声が聞かれるという。低廉かつ豊富な労働力を背景に中国が「世界の工場」と呼ばれる時代は終わろうとしているようだ。

しかし、こうした労働市場の変化には地域間の経済格差縮小のために中国政府が進めてきた地域発展戦略の成果という側面もあると考えられる。そこで本稿では、昨今の労働市場の変化の背景を地域発展戦略と関連付けながら整理してみた。



(注) 求人倍率＝求人数(需要)／求職者数(供給)
倍率が1を超えると完全な需要超。一般的に1に近い場合に労働需給の逼迫状況を示す。(出所)CEIC



■労働需給差(供給-需要) ▲求人数(労働需要)
□求職者数(労働供給)
(出所)CEIC

2. 労働者の地元志向の背景

前掲図表2が示す通り、足元の労働需給の逼迫は景気回復とともに求人数が増加したのに対して求職者の減少が続いたことが原因である。そこで、求職者の性格別にその動向を見てみると、「新卒求職者」あるいは「市内の農村からの求職者」は増加傾向にあるが、景気回復を反映して「失業者の求職」が減少しているのに加えて、「市外からの求職者」が2009年半ば以降、大幅に減少し、結果として求職者数が減少している（次頁図表3）。

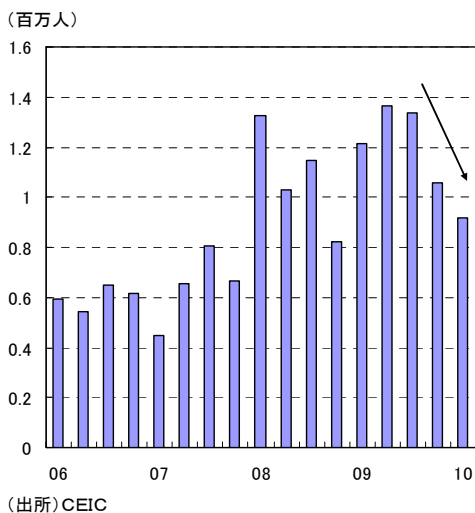
これは、2008年9月のリーマン・ショック後の世界的な景気後退で沿海部の輸出企業が大きな

打撃を受け、一時的に雇用が絞られる一方で、同年11月に中国政府が打ち出した4兆元の経済対策において内陸地域のインフラ投資が重点投資先となり、内陸部で雇用機会が拡大したことが一因とみられる。この結果、内陸部から沿岸部へという労働者の移動、すなわち「市外からの求職者」が減少したと考えられる。

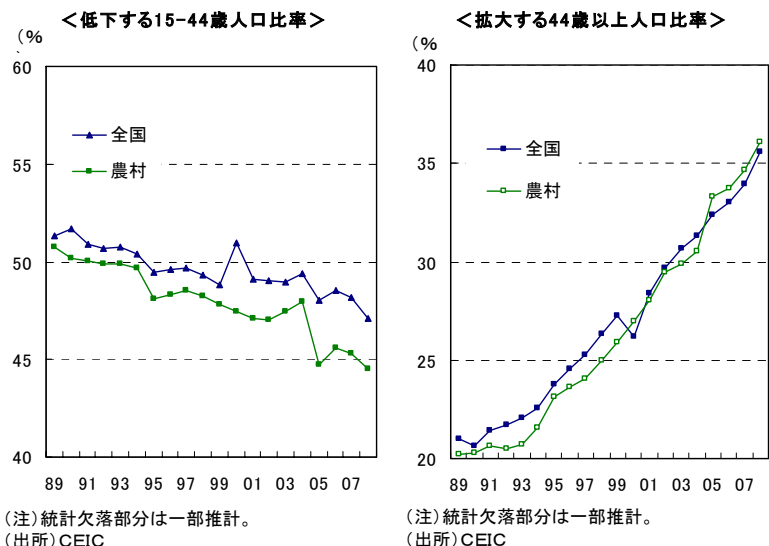
他方、やや中期的な変化もこの背景にあると考えられる。そのひとつが若年労働力割合の低下である(図表4)。故郷あるいは家族と離れて働きに出ることにはそれなりの体力と気力が必要と考えられる。歳を取るにつれて故郷で家族と暮らしながらの就労を目指す傾向が強まるのも自然なことと言えよう。

そうした中で沿海部とそれ以外の地域の経済格差の縮小を目指す「西部大開発」「東北振興」「中部崛起」といった地域発展戦略が次々と打ち出され、沿海部以外の地域の経済水準が着実に向上してきた(図表5)。この結果、なるべく故郷で就労したい労働者のニーズが政府の地域発展戦略による内陸部あるいは東北部の発展によって充足される図式が動き始めた。これがリーマン・ショック後の沿海部での一時的な雇用機会の減少に後押しされる形で「市外からの求職者」の減少の一因となったのではないかと考えられる。

図表3. 市外からの求職者数の推移



図表4. 年齢階層別人口比率の推移



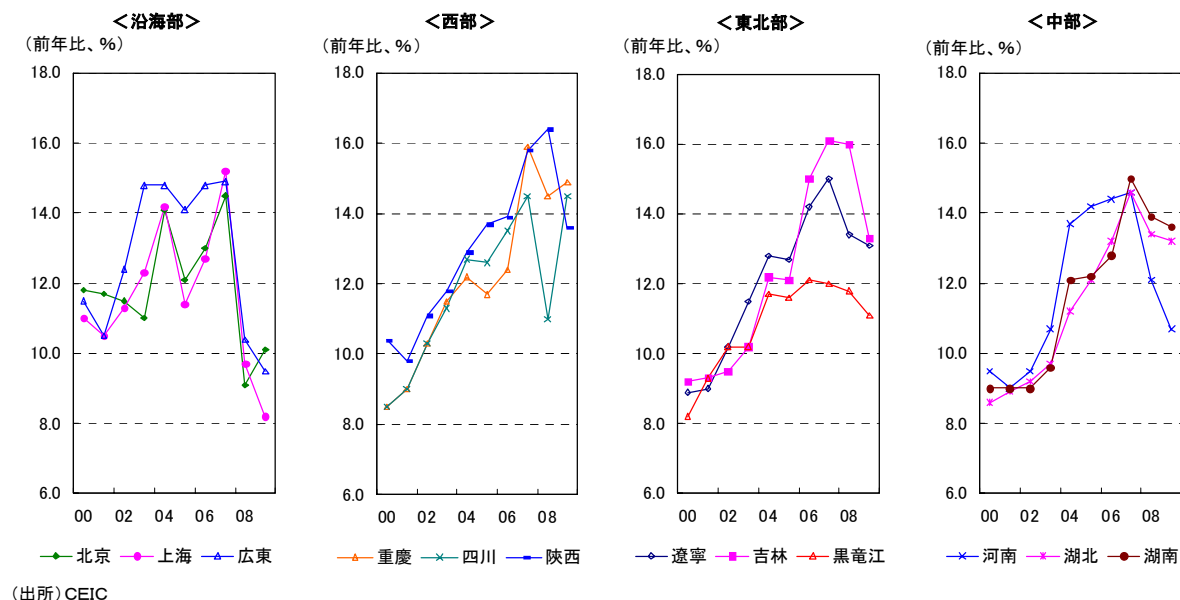
図表5. 主要な地域発展戦略の概要

	開始年	対象地域	政策の重点
西部大開発	1999年	(12省・自治区・直轄市) 内モンゴル自治区、広西チワン族自治区、四川省、重慶市、雲南省、貴州省、チベット自治区、陝西省、甘肅省、青海省、寧夏回族自治区、新疆ウイグル自治区	インフラ整備の加速、生態環境建設・保全、優位産業の発展、科学技術と教育の発展、対外開放の拡大、など。
東北振興	2003年	(3省) 遼寧省、吉林省、黒龍江省	東北地域の旧工業基地の振興。
中部崛起	2006年	(6省) 山西省、河南省、湖北省、湖南省、安徽省、江西省	食糧生産基地、エネルギー原料生産基地、設備製造業とハイテク技術産業の基地、東西・南北を結ぶ交通の要衝としての発展。

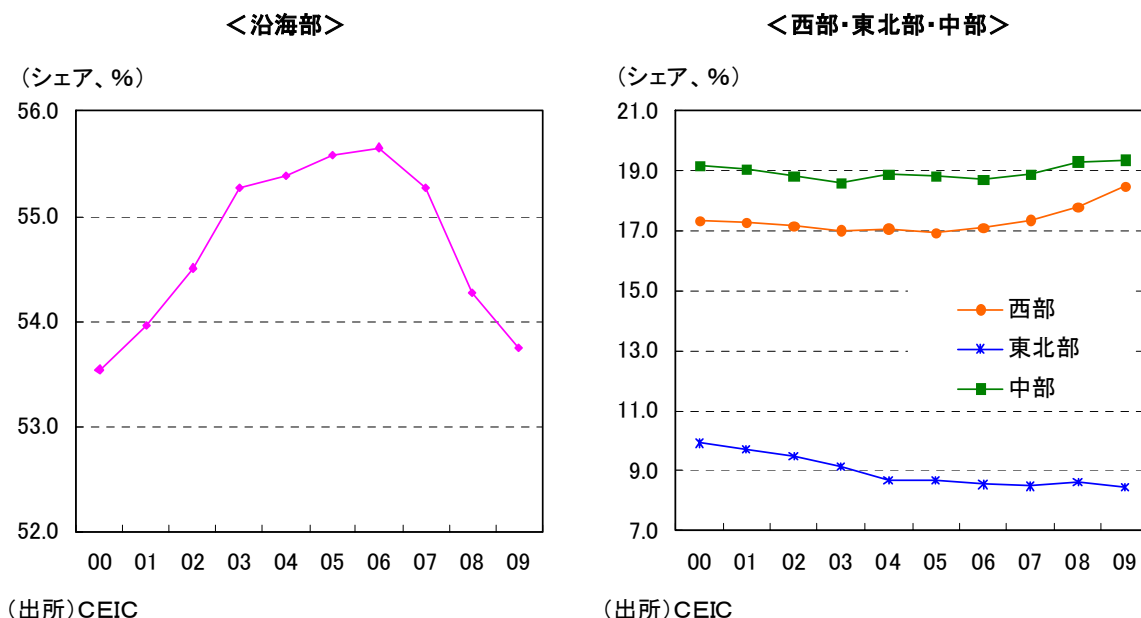
(出所)ジェトロ報告書「中国「新興」地域の事業環境と日系企業のビジネスチャンスとリスク 2010年4月」(第1章)を参照して作成。

実際、2000年以降、沿海部以外の地域の経済成長率も軒並み前年比二桁台で推移している。また、これらの地域は輸出への依存度が相対的に低かった分、リーマン・ショック後の世界経済悪化の影響は小さかった（図表6）。結果として、中国のGDPに占める沿海部のシェアが漸減する一方で、西部、中部がシェアを拡大している（図表7）。

図表6. 地域別実質GDP成長率の推移



図表7. 地域別GDPシェアの推移



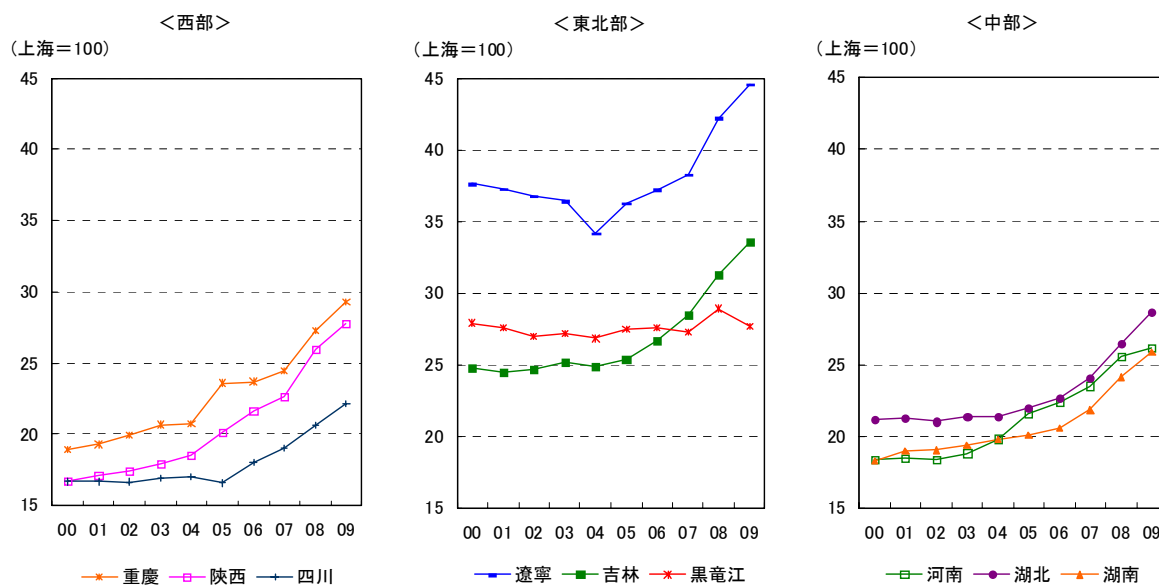
(地域分類)

沿海部	北京市、天津市、河北省、上海市、江蘇省、浙江省、福建省、山東省、広東省、海南省
西部	内モンゴル自治区、広西チワン族自治区、四川省、重慶市、雲南省、貴州省、チベット自治区、陝西省、甘肅省、青海省、寧夏回族自治区、新疆ウイグル自治区
東北部	遼寧省、吉林省、黒龍江省
中部	山西省、河南省、湖北省、湖南省、安徽省、江西省

3. 「先富論」から「和谐社会」へ

地域発展戦略による内陸あるいは東北地域の経済の底上げにリーマン・ショック後の4兆元の経済対策による後押しが加わり、先行発展した沿海部とその他の地域の経済水準格差は着実に縮小している。図表8は一人当たりGDP水準で中国の1級行政区(31の省・自治区・直轄市で構成)中トップの上海を100とした場合の各地域の省・市の一人当たりGDP水準を図示したものである。上海とこれら内陸あるいは東北部の水準格差は依然として大きいとはいえ、その格差は着実に縮小していることがわかる。胡錦濤政権が掲げる「和谐社会(調和の取れた社会)」がゆっくりと現実のものになっていると言えよう。

図表8. 上海の一人当たりGDP水準を100としたときの各省市の一人当たりGDP水準の推移

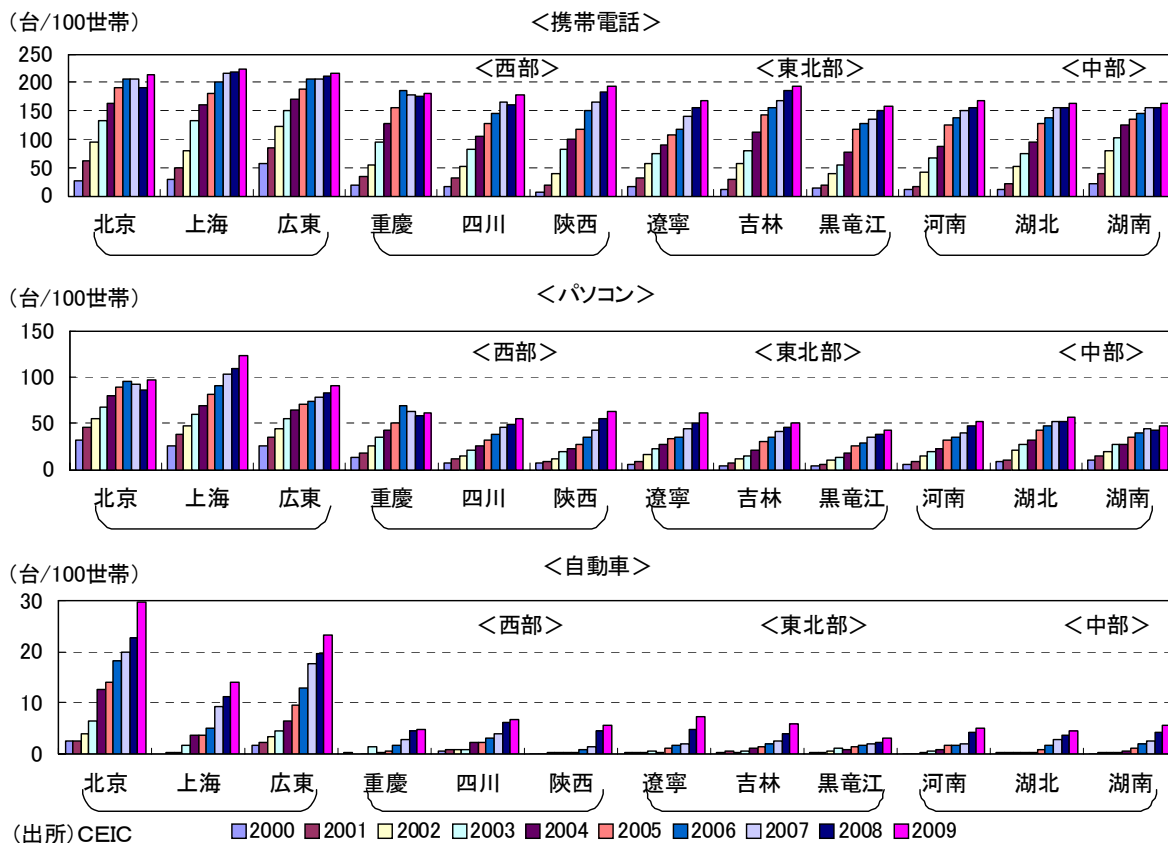


(出所) CEIC

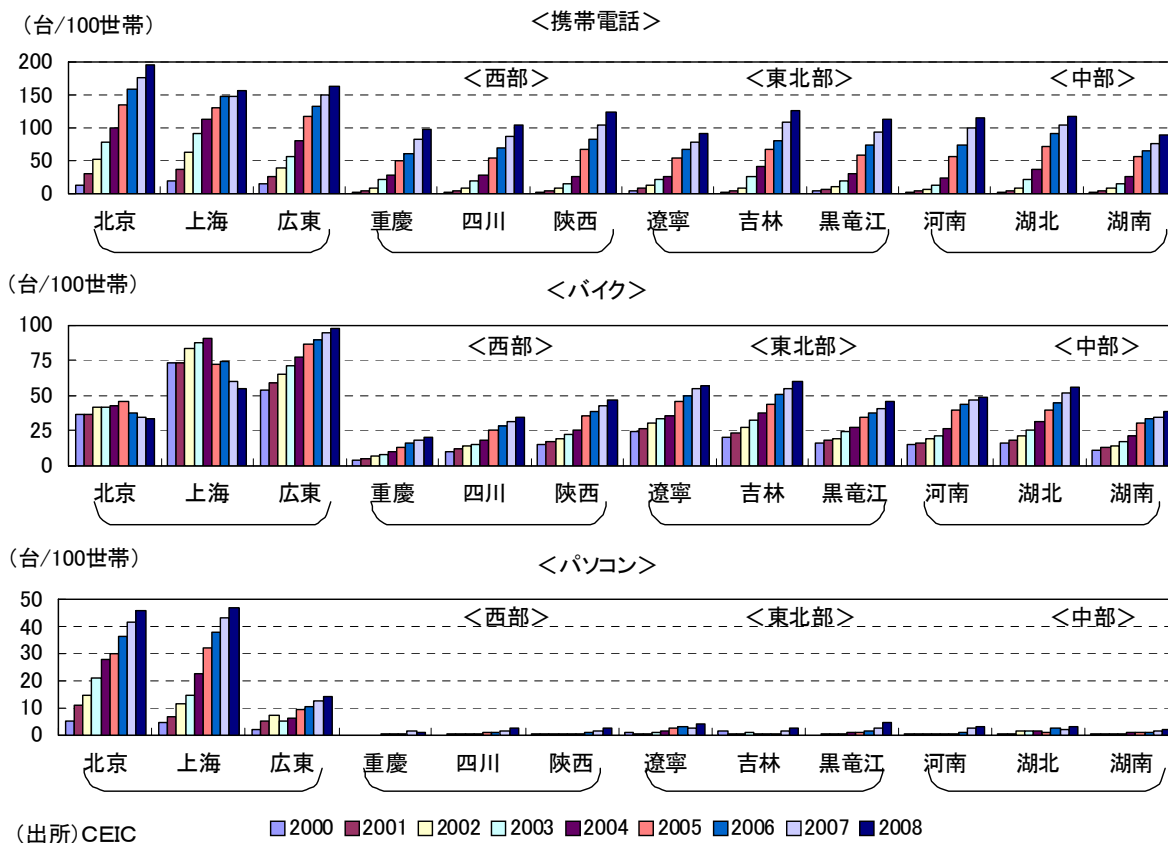
その結果、例えば、各地域都市部の携帯電話の普及率は沿海部とほとんど同じ水準にまでキャッチアップしている。パソコン、自動車など高価な財になると依然として大きな格差が見られるが、それでも各地域の水準が着実に向上していることがわかる(次頁図表9)。

また、農村部についてもほぼ同じ傾向が見られるがキャッチアップのテンポは少し遅いようである(次頁図表10)。

図表9. 各省市都市部の耐久財普及率の推移



図表10. 各省市「農村部」の耐久財普及率の推移

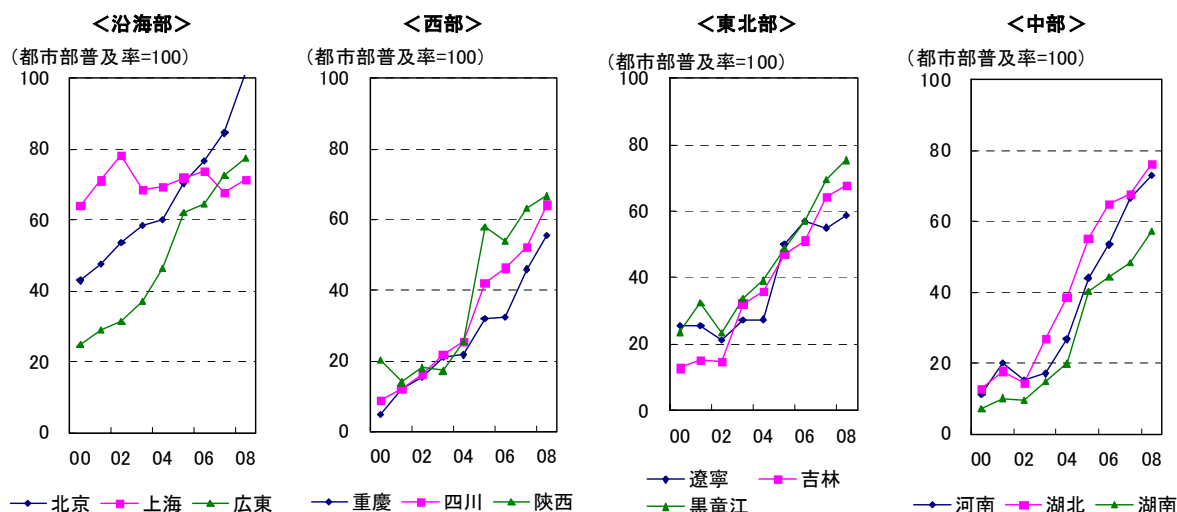


4. 「和谐社会」の深化へ～都市と農村の格差縮小のひとつの道筋

「和谐社会」実現のもうひとつの柱が都市と農村の格差の縮小である。下掲図表 11 と図表 12 は各省・市の都市部の普及率を 100 とした場合の農村部の普及率の水準を示したものである。携帯電話については沿海部以外でも農村部での普及率がほぼ都市部の 80% 近くの水準までキャッチアップしていることがわかる。一方、パソコンについては沿海部の北京や上海の農村部で都市部の 50% 前後の水準まで追いついてきているが、それ以外の地域では 10% 未満にとどまっており、都市と農村の格差是正にはまだ時間がかかりそうという結論となろう。

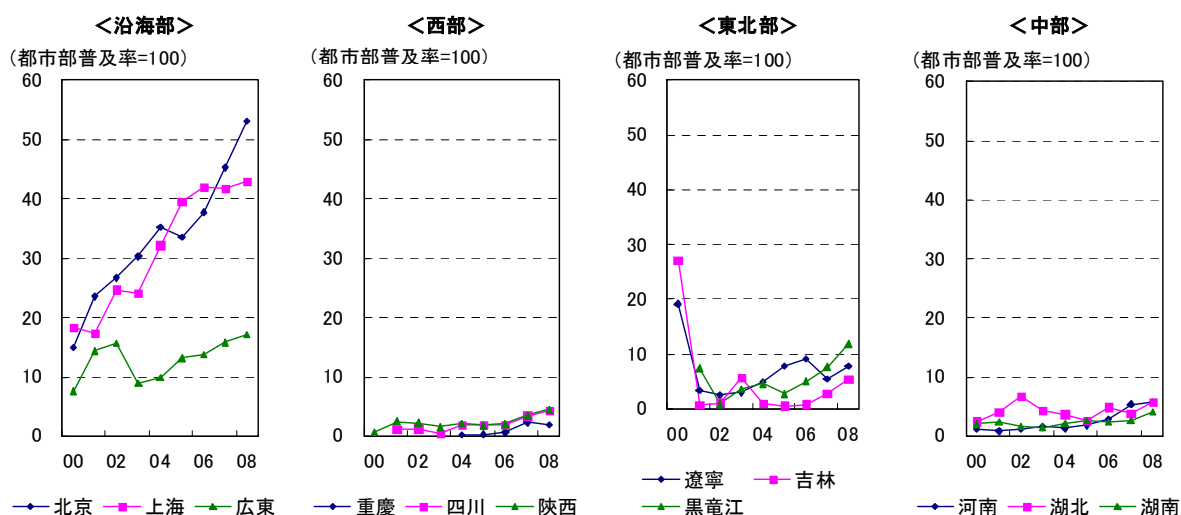
ただし、いずれの場合も先行発展した沿海部での都市と農村の格差はそれ以外の地域に比べて小さくなっている。当然の結果という見方もできるが、地域の都市部の発展がタイムラグを伴って域内の農村部にも波及するとすれば、地域発展戦略の進展が都市と農村の格差縮小をもたらす「和谐社会」の深化につながると言えよう。中国は新たな発展の軸を確立しつつあるようだ。

図表 11. 各省市別の都市部対比で見た農村部の携帯電話普及率水準の推移



(出所) CEIC

図表 12. 各省市別の都市部対比で見た農村部のパソコン普及率水準の推移



(出所) CEIC

(執筆者の連絡先) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング
E-mail : mariko.noda@murc.jp



国内線向けジェット燃料価格の上昇が中国航空業界に与える影響

三菱東京UFJ銀行（中国）
企画部 企業調査チーム
アナリスト 陳星

中国の航空業界では、需要回復が鮮明となっている一方で、政府が国内線向けのジェット燃料価格を段階的に引き上げたことから、その収益上の影響が懸念されている。そこで本稿では、昨今の中国国内のジェット燃料価格の動向を整理するとともに、それが中国の航空業界に与える影響について考察した。

1. 上昇傾向を辿る国内線向けジェット燃料価格

(1) 政府の管理下にある国内線向けジェット燃料価格

今年4月、中国政府機関である国家発展改革委員会（以下、NDRC）が国内線向けジェット燃料の工場出荷価格を9.6%引き上げた。本件後、ジェット燃料の工場出荷価格はトン当たり500人民元上昇し、1トン5,690人民元となった。

中国では、ジェット燃料のほか、ガソリンやディーゼル油等の燃料油の工場出荷価格を政府が決定している。2009年5月以降は、石油製品の国際市場における過去22営業日の平均価格が前回の平均価格から4%以上変動した場合に、NDRCがこれら燃料油の工場出荷価格の調整を検討する方式が採用されている。

国際指標の一つであるシンガポールのジェット燃料価格は、2008年後半から2009年前半にかけてピークの150ドル/バレルから40ドル/バレルに急落したが、その後は新興国の持続的な経済成長や一部の先進国の景気底打ちに伴う原油価格の上昇を背景に、再び60～80ドル/バレルまで上昇している。それに伴って中国の国内線向けジェット燃料価格も大幅に低下した後に段階的に引き上げられており、今回は2009年5月以降で7回目の価格変更となった（図表1）。

図表1：中国における国内線向けジェット燃料の工場出荷価格



(資料) NDRC, U.S. Energy Information Administration 資料より
三菱東京UFJ銀行(中国)企画部企業調査チーム作成

(2) 中国国内におけるジェット燃料の販売フロー

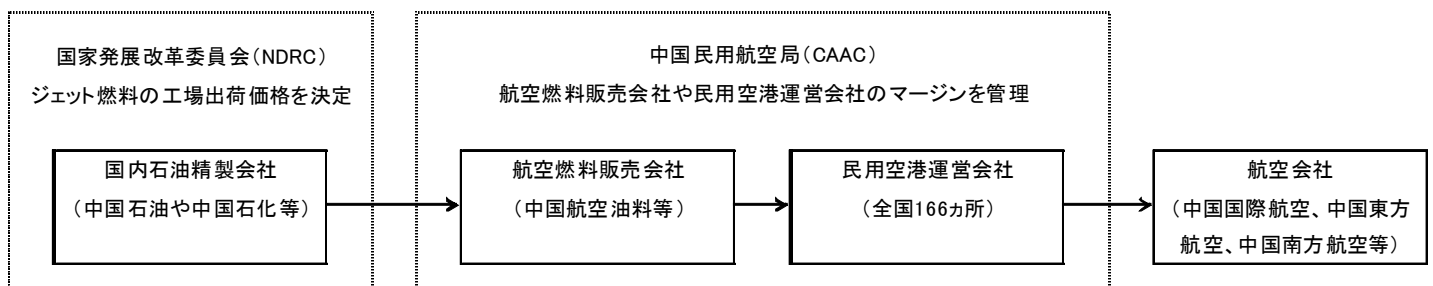
中国の航空業界は、国内向けジェット燃料の工場出荷価格のほか、新規航空会社の設立や外資による株式保有、エコノミークラスの基準運賃などの様々な点で、NDRC や中国民用航空局（以下、CAAC）等の政府当局の管理下に置かれている。

図表 2 は、中国国内線向けのジェット燃料の基本的な販売フローを示したものである。まず、中国石油や中国石化等の国内石油精製会社がジェット燃料を生産した後、中国航空油料等の航空燃料販売会社に販売する。航空燃料販売会社は、中国国内に 166 カ所ある民用空港の運営会社に販売し、空港運営会社が離陸予定の航空機に燃料を充填する形で航空会社に販売するフローとなっている。したがって、航空会社のジェット燃料の調達価格は、「石油精製会社の工場出荷価格＋航空燃料販売会社のマージン＋空港運営会社のマージン」となる。

NDRC は直接的には石油精製会社の工場出荷価格を調節するが、CAAC の管理下にある航空燃料販売会社や空港運営会社は一定割合のマージンを確保することを前提としているため、工場出荷価格が引き上げられた際には航空会社のジェット燃料調達価格も上昇するのが一般的である。

なお、各空港で販売されるジェット燃料は、国内で生産されたジェット燃料が中心となっている。国産のジェット燃料が不足した際には海外から輸入することもあるが、空港運営会社や航空会社が直接輸入することはできず、取扱いは中国航空油料等の航空燃料販売会社に限られている。

図表 2：中国国内におけるジェット燃料の販売フロー



(資料)NDRC、CAAC資料より三菱東京UFJ銀行(中国)企画部企業調査チーム作成

2. 中国航空会社の業績に与える影響

(1) 堅調な拡大が見込まれる輸送需要

まずもって中国の航空業界を巡る需要動向について確認すると、この先、輸送需要自体は堅調に拡大していくことが予想される。

航空会社の輸送需要は旅客と貨物に大別されるが、2008年の中国航空会社の旅客輸送量と貨物輸送量は、年前半こそ好調であったが、世界景気が後退した年後半に旅行者数や貿易量が大幅に落ち込んだため、通年ではそれぞれ前年比 3.3%増、同 2.5%増と伸び悩んだ（図表 3）。

しかしながら、2009年には中国政府の景気対策の効果もあって中国経済が逸早く回復、市民の国内・海外旅行や国内の貨物輸送の動きが活発化し、中国航空会社の旅客輸送量と貨物輸送量もそれぞれ前年比 17.1%増、同 7.9%増と大幅な伸びを示した（同図表）。

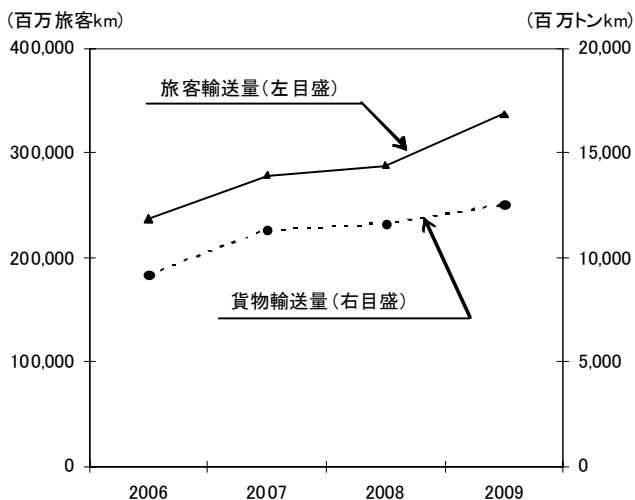
今後も、中国経済が当面 8～10%程度の高成長を続けるとみられるなか、所得環境の改善が進んで市民の旅行需要がさらに拡大する可能性が高いこと、先進国の景気が緩やかながらも持ち直し、中国の国内輸送のみならず対外貿易も回復する公算が大きいことなどを勘案すると、旅客・貨物の輸送需要はともに 2 桁ピッチでの拡大が期待できそうだ。実際、国際航空運送協会 (IATA) は 2010 年のアジア太平洋地域の輸送需要（旅客・貨物合計）が前年比 16.2%増になると予想して

おり、CAAC も 2010 年の中国航空会社の旅客輸送量が前年比 13%増になるとの見通しを立てている。

つれて各社の機体稼働率（客席稼働率および貨物スペース稼働率）も改善が進みそうだ。

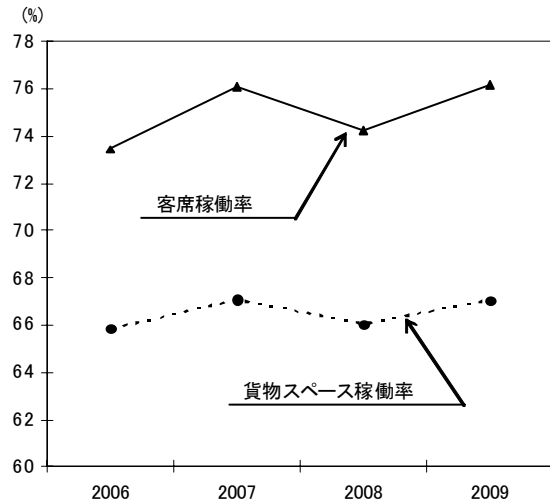
輸送需要が伸び悩んだ 2008 年には、航空各社の積極的な輸送能力増強投資が行われたこともあって客席稼働率および貨物スペース稼働率ともに低下したが（図表 4）、その後は需要拡大が後押しして機体稼働率は改善に向かった。今後も、旅客輸送量および貨物輸送量のさらなる拡大が見込まれるなか、航空各社の輸送能力増強の影響を加味しても機体稼働率は一段の改善方向で推移することになりそうで、事実、2010 年 4 月時点の両稼働率はそれぞれ 79.1%と 70.8%と、2009 年の実績から 3~4 ポイントも改善している。

図表 3：旅客輸送量と貨物輸送量



(資料) CEIC Dataより三菱東京UFJ銀行(中国)企画部
企業調査チーム作成

図表 4：客席稼働率と貨物スペース稼働率



(資料) CEIC Dataより三菱東京UFJ銀行(中国)企画部
企業調査チーム作成

(2) 懸念される国内線向けジェット燃料価格上昇に伴う収益性の悪化

もっとも、このように需要面では明るい材料が見込まれる中国航空業界であるが、国内線向けジェット燃料価格の上昇が各社の業績回復の妨げとなる可能性がある点に留意が必要である。

中国 3 大航空会社のコスト構成比をみると、燃料費がコスト全体の約 3 割を占めており、単独では最大のコスト項目となっている。こうしたなかで、世界的な景気回復が進むにつれて原油価格が強含みで推移し、中国国内のジェット燃料価格も上昇基調で推移する公算が大きいことから、各社のコスト負担の増加が懸念される。

むろん、ジェット燃料価格が上昇しても、運賃に上乗せする形で利用者から徴収する燃油サーチャージを十分に確保できれば、収益的には問題は生じない。事実、中国国内線においても燃油サーチャージの徴収は認められている。しかも、かつて中国国内線の燃油サーチャージは CAAC によって決められていたが、2009 年 11 月に NDRC が新たな燃油サーチャージの決定方式を導入し、一定範囲の中で航空会社が自ら徴収額の多寡や変更のタイミングを決められるようになった。しかしながら、その内容を仔細にみると、航空会社にとって以下の大きな制約が残されている。

まず、世界の航空業界では一般的に路線毎に異なる燃油サーチャージが設定されているのに対し、中国の国内線では輸送距離 800km 超と 800km 以下の 2 種類の燃油サーチャージしか設定することができない。このため、高速鉄道等の他の輸送手段との集客競争が激しさを増すなかで、短距離路線の燃油サーチャージが利用者に割高感を持たせてしまうことを避けるために、総じて必要水準よりも低めの燃油サーチャージを設定せざるを得ないものと考えられる。

さらに根本的な問題として、燃油サーチャージの上限が設けられており、ジェット燃料価格の上昇分の約2割を航空会社の自助努力で吸収する必要がある。このため、中国の航空会社にとって、ジェット燃料価格の上昇は必然的に収益悪化要因となる。

極めてラフな試算ながら、2009年の財務データを用いて、冒頭で示した今回の中国国内線向けジェット燃料価格の上昇が中国の主要航空会社3社の財務面に与える影響をみてみたのが図表5である。今回の1トン500人民元のジェット燃料価格の上昇を受けて、早晚、中国の航空会社は燃油サーチャージの引き上げに動くことが予想されるが、NDRCにより公表されている計算式に基づけば、燃油サーチャージの引き上げ幅は運行距離800km超で乗客1人当たり30人民元、800km以下で同10人民元にとどまる公算が大きい。これにより3社合計で23億9千万人民元の収入増となるものの、一方ではジェット燃料価格の上昇に伴う燃料費の増加が3社合計で33億9千万人民元に達し、差し引き10億人民元もの利益圧縮要因として働く計算となる。このため、既述の通り、需要拡大に伴う売上増加や機体稼働率の改善が収益押し上げ要因となることが想定されるとはいえ、燃料費の増大に伴って全体の収益性が悪化に向かう可能性が否定できない。

この間、国際線においてもジェット燃料価格が上昇傾向を辿ることが予想されるが、中国の航空会社の財務面への影響は国内線に比べると相対的に軽微とみられる。これは、①海外の空港で給油した場合はそれぞれの国におけるジェット燃料価格が適用されるが、一般に海外のジェット燃料価格は中国国内価格に比べて低い、②国際線では、既述の通り路線ごとに柔軟に燃油サーチャージの徴収額を設定可能であるうえ、他社とのバランスに配慮する必要があるとはいえ中国国内線のような上限も設定されていない、といった事情による。このため、中国の航空会社においては、国内線のウエイトが高いほどジェット燃料価格上昇の影響を受けることになりそうだ。

図表5：4月の国内線向けジェット燃料価格の上昇が中国航空会社の業績に与える影響

		中国3大航空会社合計			
			中国国際航空	中国東方航空	中国南方航空
国内線輸送旅客数	百万人	132.5	33.4	38.0	61.1
うち長距離輸送(800km超)の構成比	%	40.2	50	40	35
追加の燃油サーチャージ(800km超)	人民元/人	30	30	30	30
追加の燃油サーチャージ(800km以下)	人民元/人	10	10	10	10
①燃油サーチャージ増額による追加収入	百万人民元	2,391	668	684	1,039
年間ジェット燃料消費量	百万トン	8.6	2.8	2.6	3.2
うち国内線での燃料消費量の構成比	%	78.8	65	80	90
国内線ジェット燃料の価格上昇	人民元/トン	500	500	500	500
②国内ジェット燃料上昇による追加コスト	百万人民元	3,390	910	1,040	1,440
③ネットの収益への影響(①-②)	百万人民元	▲ 999	▲ 242	▲ 356	▲ 401

(注) 1. 国内線輸送旅客数、年間ジェット燃料消費量は各社の2009年の実績値。

2. 長距離輸送(800km超)の構成比、国内線での燃料消費量の構成比は、各種資料に基づく当部推定値。

(資料) 各社公表資料より三菱東京UFJ銀行(中国)企画部企業調査チーム作成

以上

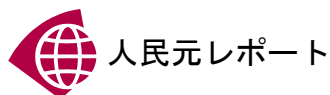
(執筆者の連絡先)

三菱東京UFJ銀行(中国) 企画部 企業調査チーム 陳星 (英語可・日本語不可)

住所：上海市浦東新区陸家嘴環路1233号匯亞大厦22楼

TEL：86-21-6888-1666 内線5361 Email：chen_xing@cn.mufg.jp

日本語でのご照会は企業調査部(香港)の大榎(852-2249-3030、yasutaka_oenoki@hk.mufg.jp)まで



ついに舵を切った人民元為替改革

三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
為替資金課長 田中 裕公

6月19日夜、中国人民銀行（以下、PBOC）は為替改革について声明文を発表した。事実上の人民元切り上げ誘導である。声明文発表当初はG20を控え、一定幅の切り上げ誘導やその幅・スピードについての思惑が交錯したが、その後2週間が経過し、方向性が徐々に見え始めてきた。今後の市場への影響や見通しにつき考察して見たい。

《声明文について》

●中国銀行が発表した声明文（市場業務部翻訳）

最近の内外経済・金融市場の発展や中国の国際収支の状況を踏まえ、中国人民銀行は人民元の為替レート制度の改革を進め、人民元の為替レートの柔軟性を高めることを決定した。

中国は、2005年7月21日以来、市場需給に基づき通貨バスケットを参考に相場を調節する管理フロート制度を採用している。以来、人民元為替制度の改革は着実に進化を遂げ、期待通りの結果をもたらし、十分な役割を果たしてきた。

国際金融危機が深刻化した際、多くの通貨の為替レートは米ドルに対して減価した。そのような中、人民元為替レートの安定は国際危機のインパクトを和らげただけでなく、アジア並びに世界経済の回復に大きく貢献し、グローバルバランスを進めるうえで大きな役割を果たした。

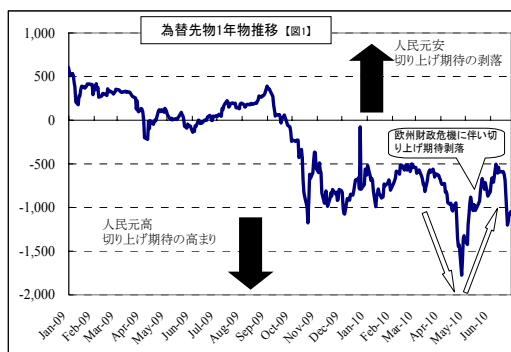
世界経済はゆっくり改善している。中国経済は、成長が確固たるものとなり、安定性も高まっている状況にある。そのような中、成長を続けていくためには、人民元の為替制度の改革を一段と進め、柔軟性を増すことが望ましい。改革を進めていく上では、マーケット需給に基づいた操作を強化するが、その変動幅に関しては以前から公表している幅（※上下0.5%以内）を維持する。

中国の貿易収支は着実に安定化の方向に進んでいる。最近のGDPに占める対外取引の割合は、2009年に顕著に減少したのち、2010年になっても減少を続けている。国際収支も均衡化しつつあるなか、大規模な人民元為替レートの切り上げ余地は存在していない。市場が適正な資源配分を行い、国際収支をより均衡化させ、人民元為替レートが本質的な価値と等しくなることを通じ、中国人民銀行は中国におけるマクロ経済と金融環境の安定を図ってゆくつもりである。

中国人民銀行は、ホームページに上記の声明文を掲載した。声明文の中には、「人民元の為替制度の改革を一段と進め、柔軟性を増すことが望ましい」と言及し、リーマンショックによる金融危機後、景気対策として実施してきた人民元の対ドル実質固定相場化を止めることを事実上宣言した。これにより、中国の為替政策の変動化が一段と進むことになる。年初来世界景気が回復しつつある中、中国当局も危機対応からの出口戦略を模索してきたが、市場が予測している程度の弾力運営であれば、国内産業がこうむる影響は限定的と判断したものと推測される。

《舵を切った背景とそのタイミングについて》

さて、なぜこのタイミングで実施したのだろうか。転機となったのはギリシャの財政問題に端を発した欧州財政危機の深刻化である（詳しくは筆者月報第53号（2010年6月）ご参照）。危機対応と位置付けられていた人民元の固定性相場制の運用が、危機対応継続と市場は解釈した。人民元切り上げ思惑を狙った

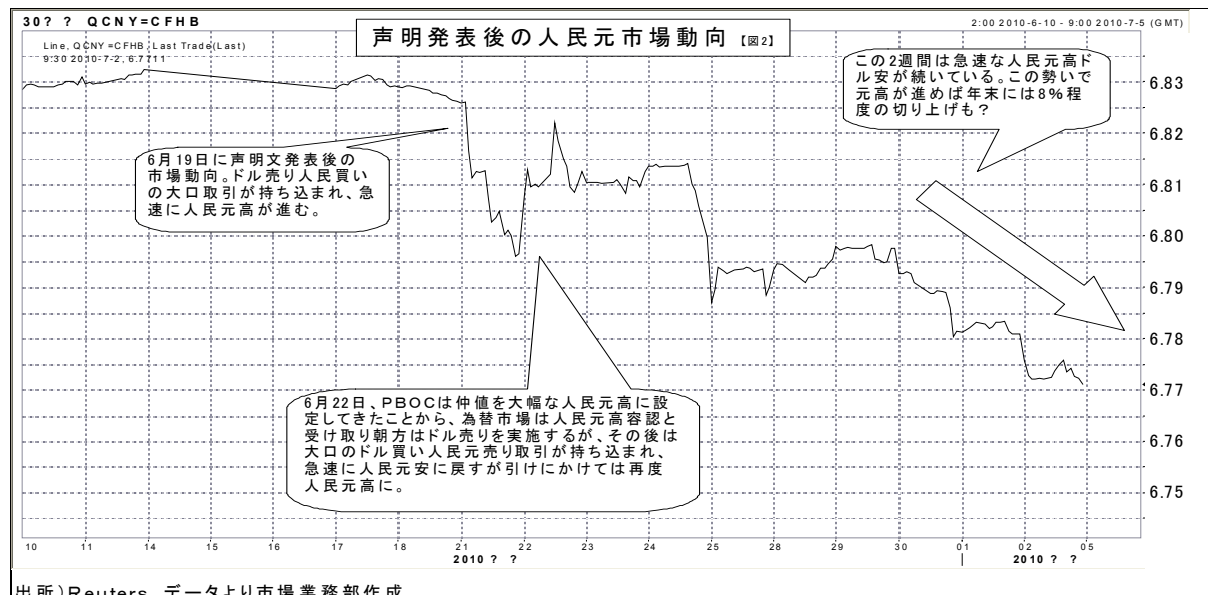


出所) Bloombergデータより市場業務部作成

ホットマネーの動きは沈静化し、期待感は急速に後退した。これは【図1】の通り1年物国内為替先物の値動きを見ても急速に値を戻していることからよく分かる。一方、G20を間近に控え、且つ7月になれば延期されていた米国の為替操作国認定に関するレポートが提出期限となることから、3月のように他国との摩擦が再燃し、余計に制度変更が実施し辛くなる状況が予想されていた。そう考えるとまさに絶好のタイミングを捉えた実施ということになる。また銀行間の資金市場が不安定化する中、為替介入と不胎化オペ実施により人民元資金を市場に供給する目的もあったと見られる。

《柔軟化発表後の市場動向》

今回は2005年の人民元改革で実施されたような一定幅の切り上げは行われず、「改革を進めていく上では、マーケット需給に基づいた操作を強化する」と述べ、変動幅については従来の一日当たり±0.5%の変動幅での取引が維持されることになった。声明発表後の市場動向は【図2】の通り、人民元高が急速に続いている。PBOCは6月21日のPBOC仲値を18日の仲値と同じ6.8275に設定した。市場は、故意に人民元高にする気配が感じられないことから、市場の動きは緩慢なスタートとなった。しかしその後、大口のドル売り人民元買いが持ち込まれ、人民元高を止める動きが見られなかったことから、初日は0.0299(前日PBOC仲値比0.44%)の人民元高となった。



PBOC仲値と前日の市場終値の比較【表1】

	6月21日	6月22日	6月23日	6月24日	6月25日	6月28日	6月29日	6月30日	7月1日	7月2日
前日終値	6.8262	6.7976	6.8136	6.8124	6.7997	6.7900	6.7967	6.7977	6.7814	6.7810
PBOC仲値	6.8275	6.7980	6.8102	6.8100	6.7896	6.7890	6.7901	6.7909	6.7858	6.7720
レート差	0.0013	0.0004	▲0.0034	▲0.0024	▲0.0101	▲0.0010	▲0.0066	▲0.0068	0.0044	▲0.0090

そもそもPBOC仲値の値決め方法は前日取引の加重平均が定義であったが、2005年以降為替改革を推し進める中で、市場にPBOCの意向を示す重要なメッセージを発信する場として、使用されている。その仲値の設定スピードを見てみたい。【表1】の通り声明発表以降、前日終値比でも平均0.0038程度の下押しを実施している。もし、市場の終値が日々当日のPBOC仲値で終了したとしても6か月で約0.5000下落を促している計算となる。7月2日の仲値を基準に計算すれば6.3000を割れる水準となり半年で8%近く人民元を切り上げる計算となる。現在、市場が先物市場で見ている6か月物は0.0350程度のディスカウントであり、さすがに行き過ぎ感がある。ではなぜこのような大胆な操作をPBOCは実施しているのか。実は市場のポジションの傾きにあると見られる。月末・月初は利益送金や輸入取引決済のための、ドル買い人民元売り圧力が強い。そのため市場のレートを意図的に押し下げ、市場が緩やかな人民元高になるよう意図的に誘導して

いるものと思われる。月央には相対的に輸出取引決済が多く、今後の PBOC の設定スピードは緩慢となろう。PBOC は 20 日に談話を発表し、今回の改革は国内経済の構造変化への対応や、インフレ抑制のために実施したことを強調している。為替改革の対応は現在、中国政府が推進している成長ドライバーの交代に軸足を向けたものと考えられる。

《今後の市場動向について》

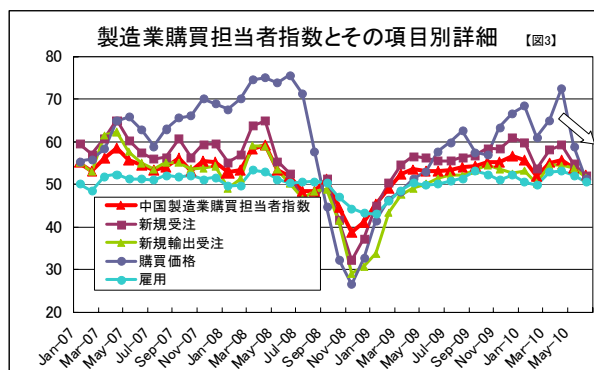
中国が市場の需給に基づき参照する通貨バスケットに使用している通貨は、米ドル・ユーロ・円・韓国ウォン・シンガポールドル・豪ドル・タイバーツ・カナダドルと言われている。但し構成比率は非公開であり、具体的な水準は不明である。今後の人民元上昇スピードについては、以下の3点から上昇が急速に進む可能性は小さく、穏やかな速度での切り上げとなると推測される。

- ①「大規模な人民元為替レートの切り上げ余地は存在していない」と謳われていること
- ②市場参加者の予想も年内の切り上げ幅は 2-5%と見られていること
- ③バスケット中の構成比率 2 割程度と見られているユーロが下落していること

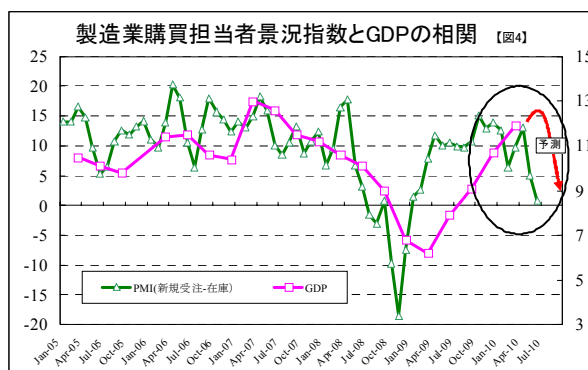
今回の為替制度改革は「柔軟性を高める」という主旨で語られており、これまで当局が進めてきた人民元の国際決済の推進により貿易の利便性を高める措置と、同じ流れを汲んでいる。G20 開催前の 6 月 22 日、人民元決済の対象国として発表されていた香港、マカオ、東南アジア諸国連合 (ASEAN) と上海市・広東省の 4 都市 (広州、深圳、珠海、東莞) につき、対象国を全世界に、実施拠点も 20 の都市、省、自治区に拡大した。追加拠点は、北京市、天津市、重慶市、山東省、遼寧省、江蘇省、福建省、浙江省、湖北省、海南省、四川省、雲南省、吉林省、黒龍江省、内モンゴル自治区、広西チワン族自治区、チベット自治区、新疆ウイグル自治区となっている。

GDP に対する影響は不透明であるが、小幅な人民元の上昇に留まるのであれば、輸出力減少による押下げの影響は限定的と見られる。それ以外にも昨今の原材料価格上昇を抑える効果もあり、内需拡大に寄与することが予想される。

7 月 1 日発表された製造業購買担当者景況指数 (以下、PMI) について興味深いデータが出ている。【図 3】の通り結果は 52.1 と前月比 1.8 ポイント低下した。低下は 2 ヶ月連続であるが、景気の拡大・縮小を判断する境目の 50 は 16 ヶ月連続で上回っている。更に【図 4】の通り新規受注から在庫を引いた値は GDP より先行する。第 2 もしくは第 3 四半期の GDP は 8% 台へ下落する可能性がある。国内外共に年後半以降の景気動向が、為替相場を決定する重要な要因となろう。



出所) Bloomberg データより市場業務部作成



出所) Bloomberg データより市場業務部作成

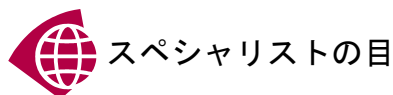
(2010年7月5日)

(執筆者の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



税務会計: 中国の税務

プライスウォーターハウスクーパース中国

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。

◆税務 (担当: 吉田 将文)

Question :

上海総合保税区の「十二五」期間 (第12次5ヵ年計画期間) における財政支援政策について教えてください。

Answer :

外高橋保税區 (物流園区を含む)、浦東空港総合保税區、洋山保税港区 (以下、上述の三区を「上海総合保税區」とします) の機能の発展推進、資源配置の合理化、地域経済の持続的な発展を促進するため、上海総合保税區管理委員会 (以下、「管委會」とします) は『上海総合保税區管委會「十二五」期間における経済発展のための財政支援に関する若干の意見』 (以下、「十二五計画」とします) を公布しました。下記に十二五計画の財政支援政策についてご紹介させていただきます。

上海総合保税區的十二五計画

上海の「四つのセンター」の中の、「国際水上運輸センター」及び「国際貿易センター」を中心に、上海総合保税區は、水上運輸、物流、水上運輸サービス、貿易、加工製造補修等の産業への支援を優先し、財政補填をはじめとする一連の支援措置を制定しました。下記にその一部の政策についてご紹介させていただきます。

1. 産業支援

(1) 水上運輸、物流、水上運輸サービス

適用企業	適用対象	浦東新区に帰属する地方 税収部分からの補填割合
浦東空港総合保税區において新設の航空運輸、速達、保税倉庫等の業務及び空輸代理等サービス業務に従事する企業	營業收入、 利益総額	最初の2年間 100%、その後 50%
新設の総合サービスの物流企業	營業收入、 利益総額	最初の2年間 100%、その後 50%
新設の物流類企業	營業收入、 利益総額	最初の1年間 100%、その後 の2年間 50%、その後 30%
洋山保税區で水路運輸、保税貯蔵業務に	營業收入、	最初の2年間 100%、その後

従事する新設企業	利益総額	50%
物流類企業	営業収入、 利益総額	30%

(2) 貿易

適用企業	適用対象	浦東新区に帰属する地方 税収部分からの補填割合
新設の貿易類企業	付加価値、 利益総額	最初の2年間 100%、その後 50%
新設の発注管理、技術サービス、ファイ ナンスリース、データサービス等の業務 に従事する企業	営業収入、 利益総額	最初の2年間 100%、その後 50%
貿易類企業	付加価値、 利益総額	50%

(3) 加工製造・補修

適用企業	適用対象	浦東新区に帰属する地方 税収部分からの補填割合
新設の加工製造、補修類企業	付加価値、 利益総額	最初の2年間 100%、その後 50%
加工製造、補修類企業	営業収入、 利益総額	50%

2. レベルの向上

(1) 経営規模の拡大、産業レベルの向上

適用企業	適用対象	支援形式
水上運輸類、貿易類、物流類、加工製造 類企業	100万米ドル以上増 資	増資に関連する費用につい ての補填
加工製造類の重点企業	技術の向上、環境保 護、低炭素、新エネ ルギー等の製品	それぞれ規模による支援

(2) 本部経済

適用企業	適用対象	浦東新区に帰属する地方 税収部分からの補填割合
新設の運営センター	付加価値あるいは 営業収入、利益総額	最初の3年間 100%、その後 50%
現有企業の新設の運営センター	付加価値あるいは 営業収入、利益総額	最初の2年間 100%、その後 50%；地方財務に残った部分 50%
多国籍企業の地域本部、運営センターの 吸収合併、あるいは新規業務が相当な規 模に達しているその部分	付加価値あるいは 営業収入、利益総額	最初の1年間 100%、その後 の2年間 50%、その後 30%

多国籍企業本部、運営センターの前期より増加する部分	付加価値あるいは営業収入、利益総額	70%
管委會の審査を通じ、「十一五」期間に既に多国籍企業本部、運営センター等を認定された重点企業	付加価値あるいは営業収入、利益総額	現在の政策の満期後、タイプごとに新政策を適用

3. その他の関連政策

- 多国籍企業地域本部、運営センター、水上運輸類重点企業の中層レベル以上の管理者に対し、一定の奨励が与えられます。
- 支援範囲に組み入れられた中小企業は、その営業収入、利益総額および税務局に納付した税金額が2年連続で増加する場合、融資利息に対して特別補填が与えられます。
- 支援範囲に組み入れられた重点企業についても、融資利息に対して特別補填が与えられます。

4. 附則

- 上級機関の財政優遇政策を享受し、同時に「十二五」計画をも適用する場合は、まず上級機関の規定を享受し、足りない部分について追加で適用します。政策の中に明記された以外に、同一企業に対して、より優れた優遇政策を享受することはできません。
- 「十二五」計画の公布前に設立された洋山保税港区企業は新設企業とみなされます。

弊社の見解

1. 積極的な支援計画

浦東新区「十一五」財政支援策の期限が近づいており、管委會は上海総合保税区を対象として率先して「十二五」計画を公布しました。「十一五」計画に比べ、「十二五」計画は地域範囲、新設企業に対して支援の程度に関してより積極的な一面を見せました。

- 洋山保税港区が支援範囲に入りました。
- 物流産業を例として、「十二五」計画では、水上運輸、物流、水上運輸サービス産業において大部分の新設企業は一般的に3年間100%の補填、2年間50%の補填という支援政策を享受できます。これに対して、「十一五」計画では、3年間100%、3年間50%の補填が享受できる新設の運送、配送、仕入類企業を除き、その他の企業に対する支援の程度は「十二五」計画に及びません。また、貿易産業、本部経済に対する支援の程度も「十一五」計画より高くなっております。

2. 未確定事項

現有企業への支援政策の継続について、本部経済のほか、「十二五」計画には明確にされていないところがあります。例えば、上述の「十一五」期間に新設された運送、配送、仕入型企業に対し、

もし「十一五」計画に従って執行される場合、2011年は50%の補填を続けて享受できますが、「十二五」計画では、新設でない物流類企業に対する補填政策は30%となります。また、一部の兼業企業について、「十二五」計画では業務認定について具体的な規定がありません。従いまして、管委會など政府機関との更なる話合いが必要となります。

上海総合保税区の次に、浦東政府より浦東地区全体に対する財政支援政策が公布される見込みがあります。私どもは「十二五」期間の財政に関する事項に注目し、今後も引き続き弊社の見解をご紹介します。

(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
日本企業部統括責任パートナー 高橋忠利
中国上海市湖滨路202号普華永道中心11楼

Tel : 86+21-23238888

Fax : 86+21-23238800

人事：＜中国労働争議考察＞ 加速するワーカーの意識変化に対応せよ

マーサー(上海) 日系企業支援チーム
シニアマネジャー 前川 尚大

本稿においては、中国で事業を展開する全ての日本企業にとって無視できない事業リスクとなっている中国における労働争議について、現地で活動する人事コンサルタントとして考察を行います。先々月の日系大手製造業系列会社に端を発した一連の労働争議は、台湾系精密機器メーカーにおける従業員連続自殺のセンセーショナルな報道と重なり、中国における人事労務管理が新たなステージに入ったことを日系企業に喚起させました。この間、それらの労働争議の背景や原因について、さまざまな分析や意見が聞かれましたが、本稿ではそれらを整理するとともに、今後のとるべき施策についての示唆を得たいと思います。この新たに顕在化した事業リスクに対して、我々は短期的な過剰反応をせず、冷静にその問題の構造・背景を見極め、対策を取ることが重要です。なぜなら、いつの時代においても、問題への対処は、つねに原因の明確な分析からスタートするからです。

1. 中国における「ワーカーの意識変化」を加速させる要素

報道されたもの、報道されなかったものを含めて、中国の日系企業における労働争議（主にストライキ）は、広州に端を発し、6月には華東・華北・内陸部の日系企業にも結果として飛び火しました。一連のストライキでは、主に昇給を中心とした処遇改善の声を従業員は挙げました。一般的にストライキにおいては、従業員は、「現在の給与・処遇」への不満を明らかにし、本来自分たちに支払われるべきと考えている「あるべき給与・処遇」について声高に主張します。経営陣が常日頃の従業員の不満とその背景を十分に把握・理解していない場合、従業員の不満と経営側とのギャップは修正不能なまでに大きくなり、ついにはストライキという非常手段を持って経営側の認識を改めさせるという結末に至ると考えられます。ストライキとは、従業員の認識の正誤はさておき、給与・処遇に関する従業員と経営との間の「認識ギャップ」を埋めようとする行為であると言えます。逆に言えば、従業員が持つ不満やそれを生み出す背景を十分に把握・理解することが、これらのリスク低減への第一歩と言えます。とくに今回の場合は、個別具体的な各企業の背景もあるはずですが、同時期に多発する理由には、やはり社会的・経済的に共通した問題や矛盾がその背景にあることが伺えます。

さて、ストライキとは、従業員と経営との間の「認識ギャップ」から生まれると解説いたしました。では、現在の中国において、従業員（ここではとくに工場等のワーカーを指す）と経営との「認識ギャップ」を生み出す背景とは何でしょうか？ ここでは、政治・経済・社会・技術の四つの視点から、キーワードを整理すると以下ようになります。図表1をご参照ください。

【ワーカーの意識変化を加速させる背景】

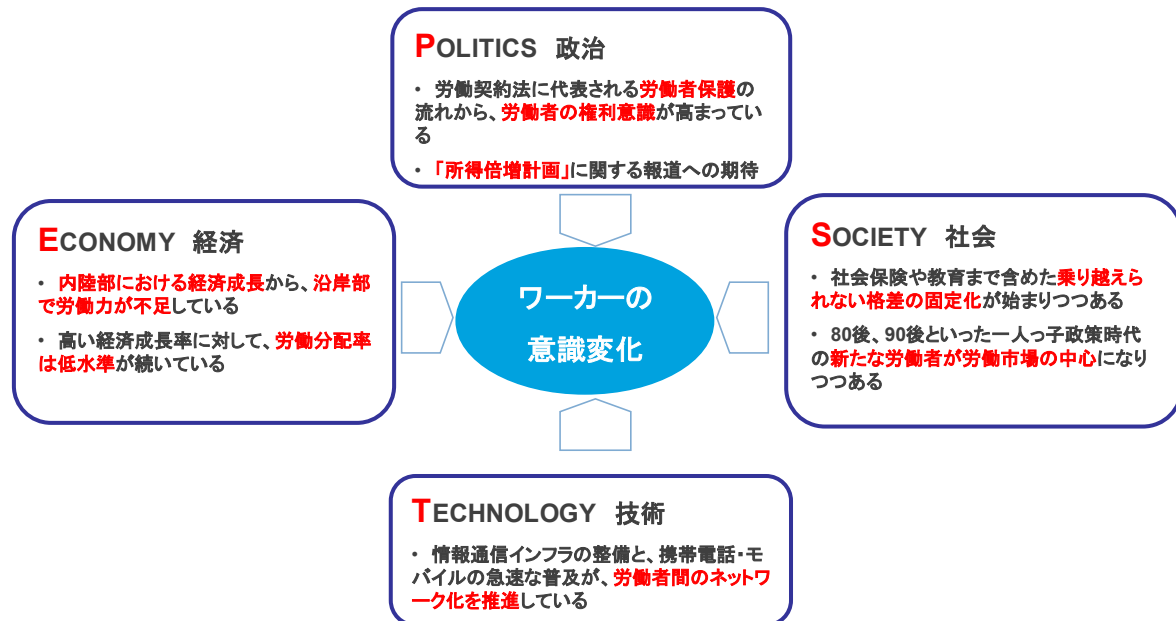
- | | | |
|----------|-------------|------------|
| 1) 政治的背景 | ・労働契約法 | ・所得倍增計画 |
| 2) 経済的背景 | ・内陸部の経済成長 | ・低すぎる労働分配率 |
| 3) 社会的背景 | ・格差の固定化 | ・一人っ子政策 |
| 4) 技術的背景 | ・情報通信ネットワーク | |

【図表1：ワーカーの意識変化を加速させる背景】

労働争議の背景 PEST分析

— 急激に進む「ワーカーの意識変化」が経営とのギャップを生み出す

■「労働者の意識変化」を急激に進めている背景は、政治・経済・社会・技術の4つの領域で整理すると以下となる



Mercer

1

現在のストライキの背景は、上記の要素がそれぞれ複雑に絡み合っ、個別具体的な事象に繋がっているとと言えます。それでは、次章では、個々の要素について考察いたします。

2. 個々の要素についての考察

1) 政治的背景 ・労働契約法 ・所得倍増計画

まず政治的な要因としては、すでに2008年より施行されている「労働契約法」により、ワーカーの権利意識が高まってきていることが挙げられます。実際に、ストライキに限らず「労働争議」の件数については、同法律施行後に上昇していることはよく知られています。経済成長最優先の舵取りから、経済の成長と社会の安定の調和が取れた「和谐社会」への転換は、中国政府にとって最も重要な政策の一つであり、今後もワーカー保護の流れは加速するはずですが。今回のストライキの背景には、ワーカーの権利意識の高まりに加え、そのようなワーカー保護の政策的流れがストライキ等の実施における彼らの「自信」に繋がったようです。

昨今現地の報道で頻繁に触れられる「所得倍増計画」についても同様です。そのような政治的背景のなかで、低く抑えられている給与（あるいは、そう思っている給与）を上昇させる為のストライキは、ある程度社会的に受け入れられるという見込みが、多分に無意識的ではありますがワーカーの方々にあったことは事実ではないでしょうか。結果として上記の政治的施策は、ワーカーの意識変化を大きく加速させる要素になっています。

2) 経済的背景 ・内陸部の経済成長 ・低すぎる労働分配率

すでに本連載内で一度触れたように、現在の中国においては、景気刺激策の効果もあり内陸部における経済成長が著しい速度で進んでいます。それは、各省都といったレベルはもちろんのこと、各省内の地方都市、一部農村部にまで進んでいます。地方都市における経済成長は、就労の機会を増加させ、これまでの「内陸から沿岸へ」の労働力供給パイプラインに変化を生じさせています。沿岸部における内陸部からの農民工の不足は明らかであり、まさに安価な労働力に対して、「需給ギャップ」が発生している状態です。このような環境下、企業が労働力の確保に走る場合、それは賃上げに向かわざるを得なく、これまで以上に賃金相場の変化のスピードが増しています。自らの労働力としての「価値」が、前述の「需給ギャップ」によって高まっていることをよく理解しているワーカー達は、まさに企業に対する優位性を強く認識しつつあり、労働争議・ストライキへの自信を深めていると感じられます。また現在の環境下、ワーカーはより高い給与を支払う企業へと移る場合もこれまで通り多いはずですが、一方でより安定的な処遇と職場環境を求める社員も多くなりつつあり、すでに現在の職場で身につけたスキルや技術を捨ててしまう選択よりも、それらを今後も活かそうと考え、企業内部における賃上げを要求する場合も多くなるはず

さて、沿岸部における「需給ギャップ」以外にも、マクロ的指標で注目すべき要素は、「労働分配率」です。この場合の「労働分配率」とは、中国において経済活動が生み出している富のうち、何割が労働者に再配分されているかを示す数値です。例えば、日本においては1960年代においては、54%前後の労働分配率でありましたが、60年代から70年代にかけての度重なる労働争議の結果として70年代においては63%にまで上昇し、その後も上昇を続けて90年代には72%前後にまで至りました。とくに労働争議が戦後最も多発したのは、オイルショック後の1972年でした。これらの過程の中で、社会的に安定した賃金上昇相場コントロールの「知恵」として、団体交渉のプロセス化や「春闘」に代表される社会的慣行が形成されていきました。

翻って中国の場合を見ると、中国全国総工会の報告によれば、1983年以降、本格的な経済成長が進む中でも、GDPベースの労働分配率はむしろ低下の一途を辿っています。改革開放後の経済成長が大きく軌道に乗った90年代前半には50%を超えていたものが、2007年の段階ではむしろ40%を割り込んでいるといった統計数値があります。内需の拡大を前提とする経済成長を指向している政府にとっても、より豊かな生活を求めるワーカーにとっても、企業へその利益の還元を求める声が高まるはずですが、同時に、政府内で検討されている「賃金条例」に代表される今後の労働行政は、このような背景を基にした「安定的な労働分配率の改善」を視野に入れた施策となることが予想されます。そこでは、日本と同じような労使交渉のプロセス化といった賃金調整の社会的メカニズム形成といった要素が含まれると筆者は予想しています。

むしろ労働分配率の状況についてワーカーが十分に理解しているとは言えませんが、すくなくとも経済成長の果実を自分たちはもっと受け取るべきだという認識を持っていることは間違いありません。また前述のように、社会的安定と経済成長の二兎の実現を、安定的な労働分配率の改善に置く考えから、先進国でなされてきた安定的賃金相場形成のメカニズムを法律的にも整備することは十分にありうると筆者は考えています。その場合、それらの仕組みの整備は、さらにワーカーの賃金に対する意識を高める結果に繋がるはずですが、いずれにせよ、賃金の設定に対するワーカーの認識は、経営側の予想を超えるレベルで厳しさを増しつつあることを認識する必要がありますでしょう。

3) 社会的背景 ・ 格差の固定化 ・ 一人っ子政策

次に社会的背景から、ワーカーの意識変化を検討してみましょう。中国の社会が、「格差社会」であることはよく日本でも報道されています。直接的には、「所得の差異」を格差として指摘することが多いはずですが、一般に貧富の格差を示す指標としては、「ジニ指数」が有名ですが、米国・CIA のデータを基にした 2007 年の調査分析結果によれば、中国 47、米国 45、日本（2002 年）38 との結果があります。通常 40 を超えると「格差がきつい社会」、50 を超えると「是正のための特別な処置が必要な社会」と言われます。格差については、ある程度の範囲であれば、競争や向上心を刺激するとされますが、中国の場合には、その格差の固定化が問題になっています。

すでにご存知の方も多いと思いますが、中国のワーカー（主に農村部からの農民工）には、さまざまな社会的な制約が掛けられています。たとえば、「農村戸籍」に代表される都市住民とは異なる戸籍制度、その戸籍制度の影響下にある社会保障制度（年金・医療等）・教育制度などが挙げられます。就労のため沿岸部に出ても、社会保障制度における不利を受け止めなくてはならない場面や、子女の教育に関して制約を受けるといった場面に遭遇することが多々あります。結果として、これらの差異が、「機会の格差」につながり、最終的な格差の固定化に繋がっている側面があります。

もちろん各地域の政府で様々な是正措置が取られつつありますが、基本的な差異はまだ多く、潜在的な不満となって彼らの胸中に存在しているはずですが、これらの社会的な矛盾に対する思いは、火山の「マグマ」のように彼らの心の奥に横たわっているように見え、何かのきっかけを得た場合、労働争議の形をとって噴出するように筆者には見えます。とくに日系企業の経営幹部にとっては、日本人には分かりにくいこれらの社会的背景への認識を深めることが重要です。

格差の固定化については、一連のストライキの中で、同じ中国人同士であってもワーカーと中国人幹部社員、ワーカーと日本人駐在員の報酬格差が問題になりました。一般に業績や能力・役割に基づいた報酬格差を受け入れやすいのが中国ですが、前述の社会的背景を踏まえたとき、ワーカーにとっては、その報酬格差は、「目指すべき水準」としてではなく、「越えることの出来ない壁」として目に映ったと考えられます。

また、今回の台湾系精密機器メーカーで発生した従業員連続自殺でも注目されたように、労働者自体の性格や考え方の変化も、社会的背景の変化として捉えることができます。今回、残念ながら 20 代前半を中心とした若い従業員の方々が自殺に至ったわけですが、一般にこれら「80 後」（1980 年代生まれ）、「90 後」（1990 年代生まれ）といった社会世代は、それまでの世代と比べて大きく異なるといわれています。彼らはいわゆる「一人っ子政策」下で生まれた世代であり、ある程度の物質的豊かさを享受（あるいは、認知）している世代であり、勤労に関する意識に大きな違いがあるといわれています。それ以前のワーカーに代表される「厳しい環境を受け入れ生存の為に働く」という視点から、「自己実現の為に働く」という視点に切り替わりつつあるとともに、海外の TV ドラマなども通じて「豊かな生活」の実態も知っています。そのような中、工場敷地内で工場と寮の相部屋を往復し、単純作業をひたすら繰り返すという日常に不満や鬱積を彼らが抱えこみつつあることは容易に想像できます。これは、企業にとっては、直接的な賃金設定以外でも、職場環境等が労務リスクを発生させる要素として注目すべきことを意味しています。今回の従業員連続自殺については、個別具体的な背景もあると思われますが、やはりこれまでの働き方と、現在の世代、とくに 90 後の世代との間に大きなギャップが生まれつつあることを認識すべきです。

4) 技術的背景 ・ 情報通信ネットワーク

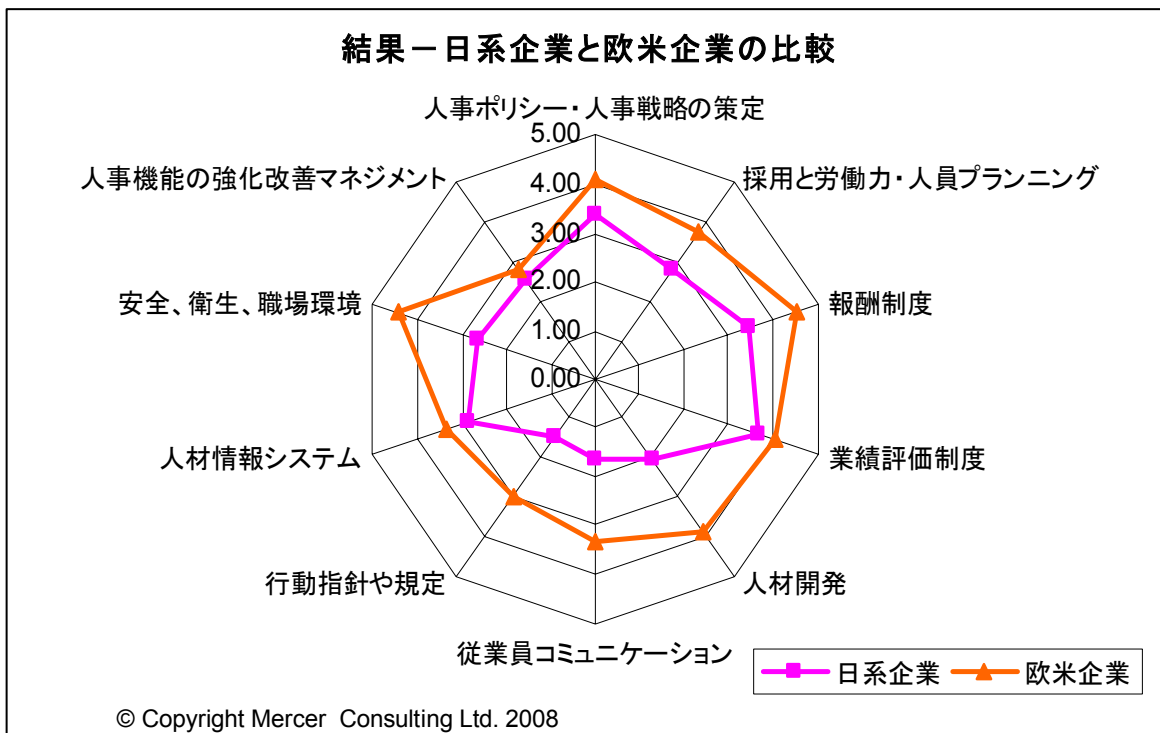
最後に技術的な背景について述べます。すでに今回の一連のストライキについては、広州に端を發し、同じ広東省内の同一系列の日系企業に飛び火するとともに、その後は地域をまたがって広がりを見せました。この背景には、昨今の中国における情報通信ネットワークの拡充が挙げられます。現在、中国は世界最大の携帯電話市場の一つであります。もちろんワーカー層においても驚くほど急激に高機能な携帯電話の普及が進んでいます。メールや掲示板を通じて、故郷の仲間や職場の友人などと頻りに連絡を取ると共に、求職のツールとしても活用されています。とくに報酬・処遇などについては、関連する掲示板などでいくらかでも情報が氾濫しており、その真偽は別としてワーカーが受け取る情報については圧倒的にその量が増えてきています。このような背景のなか、これまで縁の無かったグループ企業内の従業員同士が繋がりを持ったり、隣の工場の給与があからさまにメールで伝わってくるといった経営側の予期せぬ「つながり」がワーカー間で急速に生まれつつあります。経営側としては、すでに給与・処遇というものは好むと好まざると「外部に伝わっているもの」と考え、コンプライアンスの視点はもとより、つねに透明性と公正さ、競争力を意識した処遇の仕組みづくりに力を入れる必要があります。このネットワークの力を経営側が明確に認識しない場合は、みずから事業リスクを見逃すことに繋がります。

3. なぜストライキは日系企業に多発したのか？

さて、これまで四つの領域から、労働争議を多発させるに至った「ワーカーの意識変化」を整理してきました。それぞれの領域で上げられた要素は、すべて環境的要素であり、いわば中国において事業を展開する企業にとっては、共通の背景と言えます。しかしながら、今回の労働争議については、大きく日系企業での発生が報道されました。一連のストライキ発生のうち、どれだけ日系企業が占めていたのかは現時点では不明です。ただし、中国系企業、欧米系企業での発生情報は、現地で活動しているコンサルタントとしての自身の情報収集の範囲においても、やはり少なかつたと言えます。とくに同じ外資系企業として欧米系企業との差異は注目に値すると思いません。過去のプロジェクト経験からは、欧米系のワーカーが極端に日系企業に比べ給与が高いということはなく、むしろ生産性や就業規則などを基準にしたより厳しいマネジメントを現場に課していることが多くありました。

この点に関して、社会的・政治的・経済的な背景が同一であり、かつ報酬レベルでも大きく差がないとすれば、どこにその差異の原因があると考えられるでしょうか？ 仮説を検討する上で参考になるのは、マーサー日系企業支援チーム（上海）で2008年に実施した「HR-AUDIT」の調査結果です。この調査では、人材マネジメントの整備の進捗を、マーサー（中国）の顧客である欧米系有力企業現地拠点20社と、日系企業50社を対象に調査し、比較分析を行いました。図表2をご参照ください。

【図表2 HR-AUDIT 2008 日系企業と欧米系企業の比較結果】



※ 点数は5点満点。高い点数ほど各要素の整備が進んでいるとの評価である

2000年代に入り、中国事業を本格化させてきた日系企業において、中国拠点の人事制度の整備は喫緊の課題となっていました。人事制度のうち、報酬制度や業績評価制度といった人事制度の基盤整備については、ある程度日系企業において整備が進んできていることが当時確認できました。欧米系有力企業については、すでに人事制度の基本部分は整備が完了しており、「従業員コミュニケーション」、「行動指針や規定」といった要素に注力を始めている段階でありました。これに対して、日系企業は、報酬や評価といった基本部分を整備した段階であり、上記の「従業員コミュニケーション」や企業バリューなどに関わる「行動指針」といった領域は、「今後の課題」でありました。また、職場環境についての調査結果にも欧米系との開きが発見されました。とくに人事制度をハード面とした場合、ソフト面にあたる「従業員コミュニケーション」、「行動指針」といった要素は、今回のようなストライキの予防にとって重要な役割を果たしうる領域です。「従業員コミュニケーション」については、幹部と従業員との定期的な対話チャネルや従業員同士の意見交換集会、コンプライアンスに関するホットライン、幹部職員に対する従業員コミュニケーションの意識向上やスキル研修といった内容が含まれていました。十分な意思疎通こそ労務リスクの未然防止に繋がるといった認識にもとづいて、有力欧米系企業において、これらの施策が推進されていたと考えられます。まさに、従業員と経営の「認識ギャップ」が労働争議の背景と考える場合、このような施策は非常に効果があるといえます。また、従業員と経営のコミュニケーションについては、多くの欧米企業で経営幹部が中国人に現地化されていることも忘れてはならない要素です。従業員の認識を正確に捉え、未然に労働争議の情報を捉え、予防措置を実施する為には、中国人幹部の力が必須です。今回の一連の労働争議については、久しく叫ばれてきた「経営の現地化」について、別の角度から光を当てる結果となったと言えます。一つの仮説ではありますが、日系企業において従業員と経営陣とのコミュニケーション施策をより充実させ

る必要があるとともに、古くて新しい課題である「現地化」について再度検討する時期に来ています。

4. 今後の方向性とまとめ

5月末より頻発した日系企業における労働争議について、その背景を整理しつつ考察を行ってきました。常に労働争議は個別具体的に発生しますが、日系企業としては、やはりその背景となる要素をきちんと把握した上で、総合的な施策を中長期に渡って展開することが重要です。本稿の分析からも、労働者の意識はますます変化していくことが予想され、労務リスクが今後は一時的に高まる状況が予想されます。その中で、これらの変化を後ろ向きに捉えるのではなく、積極的な人事施策の整備に結び付けることが重要です。例えば、キャリアアップとそれに伴う報酬アップがイメージできるような人材育成、昇給・昇格（およびその裏づけとなる評価）の仕組みを改めて検証する、また、事業の状況とそれに伴う成果の配分の考え方を社員と共有し、個々人の成果・業績とそれに応じた報酬改定を伝えるためのコミュニケーションプロセスを整備する、といった取組みが重要です。透明性の高い人事施策を推進する一方で、過度に労働争議を恐れすぎないことも重要です。従業員とのコミュニケーション・チャンネルを複数確保し、それらを通じて「経営と従業員の認識ギャップ」を一早く察知し、適切な対応を取り、未然防止に努めることが重要です。

最後に、今年5月に大きな人事制度改革を行った広東省のある日系企業のお話をご紹介します。そちらの会社では、今後の事業拡大に向けて、競争力があり透明性の高い人事制度の導入を過去1年に渡って議論をしてまいりました。まだ一連のストライキが発生する前の段階でしたが、さまざまな社会的・経済的背景と、自社の成長の方向性から、最終的に大幅な給与改定を総経理が決断されました。単なる「従業員思いの総経理」として決断ではなく、「マクロ的に見て給与水準は上がらざるを得ない」という経営者としての冷徹な判断と現在の事業モデルの損益・自社の発展の方向性をギリギリで見極めた上で、極めて「合理的」な意思決定でした。一連の労働争議が続いた6月に、総経理は新制度の説明と自社の将来について自ら語り、従業員もその話に関心入っていました。

中国における日系企業の経営は、ますます市場の競争が厳しくなるなかで、人材マネジメントに関しても、これまで以上に経営としての意思決定が求められる段階になってきました。今回の一連の試練については、まさに「経営課題としての人材マネジメント」を考える機会を、改めてわれわれ日系企業に与えているのではないのでしょうか。

(執筆者 問い合わせ/連絡先)

日本：マーサー ジャパン 株式会社
東京都新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティタワー37階
TEL：03-5354-1483（代表） FAX：03-5333-8137
内村 幸司 E-mail：koji.uchimura@mercer.com

上海：美世諮詢マーサー・コンサルティング
上海市淮海中路 300 号新世界大厦 36 階
TEL：021-6335-3358（代表） FAX：021-6361-6533
前川 尚大 E-mail：takahiro.maekawa@mercer.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	北京市朝阳区東三環北路5号 北京發展大廈21樓	86-10-6590-8888
天津支店 天津濱海出張所	天津市南京路75号 天津國際大廈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 古耕國際商務大廈18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無錫支店	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 匯亞大廈20階	86-21-6888-1666
深圳支店	深圳市福田区中心4路1号嘉里建設廣場 第一座9階・10階	86-755-8256-0808
広州支店 広州南沙出張所	広州市珠江新城華夏路8号 合景國際金融廣場24階 広州市南沙区港前大道南162号広州南沙香港中華總商會大廈 805、806号	86-20-8550-6688 86-20-3909-9088
成都支店	成都市錦江区順城大街8号 中環廣場2座18階	86-28-8671-7666

三菱東京UFJ銀行

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	7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6758
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

【本邦におけるご照会先】

国際業務部 海外業務支援室

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 海外業務支援室

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 貿易投資相談部

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ませ、宜しくお願い申し上げます。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おります。