

BTMU

中国月報

第55号 (2010年8月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 中国のストライキに関する法制度考察

■ 経済

- ◆ 中国における労働争議の多発と「世界の工場」の今後

■ 産業

- ◆ 世界市場で存在感を高める中国の通信設備メーカー

■ 人民元レポート

- ◆ バブルつぶしにける中国の思い

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務～非居住者が享受する租税条約の恩恵に関する新规定について
- ◆ 人 事：中国での事業・組織・人事統合成功への方程式

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 中国のストライキに関する法制度考察
露木・赤澤法律事務所…………… 1

■ 経 済

- ◆ 中国における労働争議の多発と「世界の工場」の今後
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在…………… 12

■ 産 業

- ◆ 世界市場で存在感を高める中国の通信設備メーカー
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在…………… 23

■ 人民元レポート

- ◆ バブルつぶしにける中国の思い
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部…………… 28

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～非居住者が享受する租税条約の恩恵に関する新规定について
プライスウォーターハウスクーパース中国…………… 31
- ◆ 人 事：中国での事業・組織・人事統合成功への方程式
マーサー ジャパン…………… 33

■ MUF G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「中国のストライキに関する法制度考察」は、中国における労働争議行為の法的位置付けについて検討した上で、近時のストライキ（労働争議）の特徴と、その防止・対応策について考察しています。「ストライキの自由」権が憲法から削除され、所謂「争議権」は保障されていない中国では、労働基本権として、工会を通じた「団結権」と「団体交渉権」の行使が法により認められています。一方、近時の労働争議は工会主導ではない、集団協議過程において生じたものではない等の特徴から、その法的正当性を論ずることは極めて困難です。こうした中国のストライキの背景を考えると、今後のスト防止と解決のためには、ストライキの主要な目的とされる待遇改善に出来るだけ応えること、賃金法制を含む労働規制の法令順守を徹底することに加え、工会の適正な運営と工会を通じた従業員との日常的な意思疎通を図ること、集団協議の適正な実施、ストライキ対応の企業内での規範化など、従業員の規制を目的とする労務管理を越え、企業の人事管理制度やメカニズムを誠実に構築・実施していくことが重要であると指摘しています。

経 済「中国における労働争議の多発と『世界の工場』の今後」は、多発する労働争議問題について、マクロの観点から分析し、今後の中国の発展について纏めています。労働争議が多発する背景には、企業と政府への所得分配率が高い反面、雇用者への所得分配率が過度に低いという構造的問題があり、特に、安い労働力を大量に使う輸出依存度の高い東部地域ほど労働分配率が低いと指摘しています。また、2003年頃から東南沿海部で発生した人手不足問題は今や内陸部にまで拡大しており、今年に入ってから多発する労働争議は、人手不足と賃金上昇問題の深刻さを反映しており、「ルイスの転換点」の到来を示唆しているとしています。中国の最低賃金は世界的にも低い水準にあり、貧富格差の急拡大が社会の不安定要因となっている為、政府は低所得層の賃金引き上げを推進していくものと思われ、賃金上昇は中長期的なトレンドとなるなか、今後、「世界の工場」としての中国の魅力は低下する一方で、賃金の上昇が消費の規模拡大とレベルアップに繋がる為、「世界の消費市場」としての中国の地位はより高まるものと見ています。

産 業「世界市場で存在感を高める中国の通信設備メーカー」は、ここ数年、移動体通信設備市場で、欧州メーカーの売上が伸び悩む一方で、中国メーカーが急速に販売を伸ばしている背景と今後の展望について纏めています。中国メーカーのなかでも「華為技術」「中兴通讯」の2社は、地元中国のみならず他の国や地域においても売上を伸ばし、世界シェアを約3割にまで高めているが、これは、中国における携帯電話加入者の持続的増加や3G免許の交付に伴う移動体通信の設備投資の拡大に加え、①通信会社との取引関係の強化、②研究開発への取組み、③コスト抑制、といった事業基盤強化の取組みが奏功したためと見ています。今後2~3年を展望すると、中国市場の成長鈍化を主因に世界の通信設備市場の大幅な拡大が見込みにくいなかでも、これら中国メーカー2社が世界の通信設備市場における存在感を高めていく方向に変化はないとみられるものの、一段の企業間競争の激化や業界再編を通じた欧米メーカーの巻き返しも想定されるため、中国メーカー2社も、これまで以上に事業基盤を強化していくことが求められると指摘しています。

人民元レポート「バブルつぶしにける中国の思い」は、不動産投機抑制策がとられるなかで進む中国の金融改革の意義と今後の改革が金利に与える影響について考察しています。7月に実施された中国農業銀行の上海、香港株式市場への上場は、中国のWTO加盟後、外国金融機関との競争に備えて課題となっていた中国金融機関の経営体質強化の一環として実現したのですが、一方で、2009年以降の不動産価格の高騰に対して不動産投機の抑制措置がとられており、中国当局は、今後も国内銀行の不動産向け融資にリスクがあるとし、不動産向け融資を管理化していくとの方針を示しています。こうした動きについて、労働人口のピークを迎える2015年までにバブルを潰し、銀行の不良債権処理を終え、体力を強化しておかなければ、日本の轍を踏むことになると指摘しています。また、今後一段と進むことが予想される金融改革の下で、金利動向について、短期的には景気浮揚対策や中国の経済基盤から上昇圧力も考えられるものの、政府が真剣にバブル潰しを行っていくことを考えると、金利は上昇し難い状況が続くものと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、非居住者が租税条約の恩恵を享受するために必要となった審査申請、備案手続等に関する新規定について纏めています。

人 事「中国での事業・組織・人事統合成功への方程式」は、今後日本企業の間で、中国市場開拓のため現地拠点強化に向けて強まると思われる、複数拠点統合や現地企業買収の動きに伴う人事統合プロセスの難しさと人事統合を進めていくための要件について纏めています。中国における人事統合プロセスの難しさは、日本と中国との間にある「ガバナンスに対する意識」「事業環境に対する認識」「人事統合プロセスにおける能力」「キャリアに対する期待」についてのギャップが存在するところにあり、これらの障害を乗り越えるためには、意思決定権限、合意形成プロセスや事業の将来性を共有するトップによるコミュニケーションが重要であるとしています。その上で、人事統合プロセスを円滑に進めていくためには、本社の人事スタッフ部門が、現地法人の有する能力的・時間的制約条件に対する克服手段を提供しつつ、本社と現地法人との間に横たわるギャップを埋めることが求められ、また外部専門家の活用も含め、最適なりソース構成を検討すべきと指摘しています。



中国のストライキに関する法制度考察

露木・赤澤法律事務所

弁護士 赤澤 義文

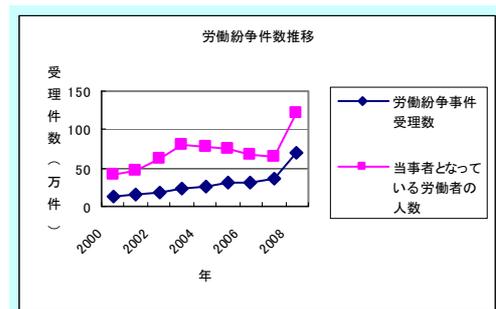
外国法研究委員 丁 恒

(編集・構成) パラリーガル 原田 頌子

近時、中国の日系を含む外資系企業におけるストライキが大きく報道されました。日系の外資系企業において、ストライキその他の労働争議自体は、従前から発生していましたが、近時の報道により、中国で会社を運営する多くの日本企業にセンセーショナルな印象を与え、中国の現地法人における人事管理に関心を喚起しました。

中国政府が公表する統計資料等において、労働者集団にかかわる紛争事件数を記載するものを検出することができないのですが、報道記事中には、100人以上の労働者（退職後の労働者を含む。）による団体紛争は、2006年に516件起きていることが報告されています。当該件数の正確性には疑問を否定することができないのですが、2008年の「労働契約法」の施行を受け、団体紛争が急増していることが報告されています。

本誌第54号(2010年7月号)において、近時の労働争議の背景や原因が整理され、その問題の構造、背景が紹介されています。本稿においては、法的側面から、中国の労働争議を考察し、今後の対応について検討してみたいと思います。



一 労働争議にかかわる集団的労働関係

1 労働争議行為の法的位置づけ

労働争議行為は、集団的な労働義務違反行為としての違法性、使用者の事業に対して故意をもって集団的にこれを阻害するという加害性を有しています。歴史的には、主要な資本主義諸国において、労働争議行為は禁圧されてきました。その後、労働者の団体交渉権の容認（法認）、奨励（助成）という政策の浸透とともに、ストライキ、ピケッティング及びボイコットといった争議行為が団体交渉を有効に機能させる必要的手段として法による一定の保障を受けるにいたりしました。更には、違法な争議行為と適法な争議行為の分別のための現代型法規制という段階を経てきています。日本国憲法第28条も上記の歴史的系譜により勤労者の団結権、団体交渉権及び団体行動権という内容で争議権が保障されています。

2 中国における争議権の保障

(1) ストライキの自由権が削除された歴史的経緯

中国において、ストライキ権（罢工権）についていえば、憲法上にこれを保障する定めはなく、また、下位の法律その他の法源中にも、保障を定める規定は見当たりません。これは、「社会主義国においては労働者に争議権が認められない。」といった単純な思想的帰結とは

いえません。社会主義国においても労働力の提供と生活手段の給付という関係が存在する以上、労働者がその生活手段の給付に関してどのような権利の行使が認められるのかが常に問題となります。現に、1957年に中国共産党中央委員会が発布した「ストライキ・同盟罷業問題の処理に関する指示」においては「ストライキの発生原因は、社会主義社会において客観的に人民群集と指導者との間に矛盾が存在し、指導者が群集から乖離し、ひとたび官僚主義的な態度となり、人民群集中の問題を解決せず、又は適切に解決しない場合には、矛盾が拡大し、これらの事件が発生する。これらの中には群集が過度に一部の利益及び目前の利益を重視する等の原因もあるけれども、官僚主義及び業務中の錯誤がこれらの事件の主要な原因をなしている。」とし、「これらの事件の発生を奨励せず、防止に努めるけれども、ある特別な状況においてストライキは不可避的であり、むしろ必要であると思われる。ストライキ事件の処理方針は、これを禁止する理由は勿論ないけれども群集が違法行動をとらないよう勧告する必要があり、違法行為が発生した場合には、適切な方法を講じてこれを制止し、拡大を防止しなければならない。」として、違法な行動たるストライキとそうではないストライキを区分しています。また、中国の1975年憲法及び1978年憲法においては「ストライキの自由」が公民の権利として定められていました。

その後1982年憲法においては「ストライキの自由」の権利が削除されました。これには、著名な法学者の「1975年憲法に定められた『ストライキの自由』は極左思想の産物であり、わが国の具体的な状況に適合しない。わが国の企業は人民に属し・・・ストライキ後に生産を停止することは労働者階級を含む全体人民の利益の一種の破壊である。ある者は官僚主義に対する懲罰であるという。しかし、これは間違いである。官僚主義に対する方法は、正常なルート、即ち、検挙、告発、告訴等を通じて解決することができ、ストライキという方法による必要はない。また、わが国の国営企業の従業員は企業管理に参加する権利を有し、集団経済組織の労働者全体は更に管理者を選挙・罷免する権利を有しており、ストライキという方法により官僚主義に対抗する必要がなぜにあるのか？」といった議論に代表されるように、当時支配的であった教条的な理由、いわば極左のドグマを理由に削除された経緯があります。

(2) 現代労働法制における労使構造

1982年以降、国営企業のメカニズム転換が実行され、その所有と経営が分離され、国営企業は国有企業となりました。また、現代型企業転換が実行され、国有企業は資本を通じた所有制会社にその類型が変更されました。更に、「労働法」が1995年から施行され、労働契約制度、即ち、使用者と労働者との労働関係が双方の権利義務に関する合意によって形成される制度が実行されるに至り、労使の関係は、国営企業時代の「労働者階級と国家（国営企業）の利益は根本的に一致する」という関係から、労働契約を通じた労働力の提供とその対価たる報酬の支払の契約関係に大きく変化しました。中国の現在の労働契約関係は、日本におけると同様、①労働力の利用を目的とした人的・継続的契約関係であること、②企業内の組織的労働性が前提とされること、③労働契約の簡易性、即ち、労使の関係は労働契約で網羅することができず、就業規則や集団的な労働契約により全体が構成されること、及び④使用者が一般的に優越的地位を有することといった特徴を有しているといえます。

3 中国の労働基本権

中国の現在の労働契約関係を前提として、いわゆる労働基本権は、どのように制度化されているのでしょうか？ 労働基本権は、日本においては、労働者の権益の保護に係る法制と、「労使対等」の目的を実現するための労働者集団における法制として表れます。労働者の権益の保護

に係る法制は本稿の本旨ではなく、前記のように、労働争議権は、中国において労働法制に定められないことから、いわゆる、団結権と団体交渉権について概観します。

(1) 団結権

① 中国の工会の目的

団結権は、労働者が労働条件の維持・改善を図ることを主たる目的として一時的又は継続的な団結体を結成し、それを運営することを保障する権利です。団結権は労働組合の組織、運営にかかわる権利として端的に表れます。日本において、労働組合法は、①労働者が使用者との交渉において対等の立場に立つことを促進すること、②労働者の地位を向上させ、及び労働者がその労働条件について交渉すること、③自ら代表者を選出すること、その他の団体行動を行うために自主的に労働組合を組織し、団結することを擁護すること、並びに④使用者と労働者との関係を規制する労働協約を締結するための団体交渉をすること、及びその手続を助成することをその目的として定めています。

他方で、中国においては、「工会法」がその根本目的を「工会の国家政治、経済及び社会生活における地位を保障し、工会の権利及び義務を確定し、工会が社会主義現代化建設事業中の作用を発揮する。」と定めています。更に「工会定款」は、工会を「中国共産党が指導する、従業員が自主的に結合した労働者階級の群集組織であり、共産党の従業員群集との疎通の橋渡し及び紐帯であり、国家政権の重要な社会的支柱であり、会員及び従業員の利益の代表である。」と定義しています。

② 工会の根源的な役割

中国の工会は、その当初は、共産主義組織の指導の下、労働者階級の群集組織として革命の実現をその中心的任務とし、社会主義社会の中で最終的に労働者階級の根本利益を実現することを目的としていました。革命後、工会は、「生産」を中心とし、「教育」及び「生活」の建設という三位一体の任務が与えられました。その経済主義や労働者団結主義が批判されて1966年に解散された後、1978年に再度組織されました。第2次工会回復に際し、工会は、経済建設を中心として全国民の総体利益を保護すると同時に、従業員群集の具体的な利益を達成し、保護することを基本的な原則としてその社会的な役割を十分に履行することがその目的とされました。

中国の工会は、主要な資本主義諸国において労働組合が法による禁圧から法認、保障を経て労使対等の理念に基づき、団体交渉のための団結及び団体行動の擁護を目的として法制が形成されてきたこととその生立ちを大きく異にします。

③ 現代企業法制及び労働契約関係下における工会

国有企業が資本を通じた所有制会社はその類型を変更し、「労働法」の施行により労働契約制度が実行されると、工会の役割も大きく変化します。即ち、前記の根本目的及び工会の定義の下、工会の基本的職責を「従業員の適法な權益」の保護とし、企業においては、行政が法により管理権限を行使することを支持し、従業員を組織して民主的管理及び民主的監督に参加させ、その企業運営面において協議制度を確立し、従業員の適法な權益を保

19世紀末～中華人民共和国建国前	近代の工会の設立	革命任務を務めた組織
1950年～1952年	1950年6月29日、「中華人民共和国工会法」を公布	資金労働者が工会を組織する権利を有する。工会は、生産管理及び労使協議・集団契約の締結に参与する権利を有する。
1952年～1976年	1952年12月13日以降、「左」の思想、特に文化大革命の影響を受け、中国の工会組織の正常事務は停止	
1978年～現在	*1978年から工会組織を回復、整理された後正常化 *1992年、新工会法を公布 *2001年10月27日、新工会法を改正、現行有効の工会法を公布	1992年公布の新工会法は主に国有及び集団所有制企業に適用されていたが、2001年改正後は各種の所有制企業に適用されるようになった。 2001年改正後の工会法では、従業員の適法な權益の擁護を工会の基本的職責として定められたほか、法的責任の増設により、工会組織及び従業員の権利の保護が一層強化された。

障し、従業員の積極性を結集し、企業及び事業の発展を促進するとしています（「工会定款」総則を参照）。

ここに至り、工会は、労働者群集を集結し、これを代表して企業と協議を行うことを重要な任務とすることになります。「工会法」第6条第2項は、「工会は、平等協議及び集団契約制度を通じて、労働関係に協調し、企業従業員の労働権益を保護する。」として、「労使対等の理念に基づく団体交渉のための団結及び団体行動」の面の機能、任務を有することになります。

(2) 団体交渉権

① 中国における集団協議制

団体交渉は、一般的に、①多数の労働者が団結してその代表者が労働条件について集約的に取引を形成するという意義（労働者の交渉力の強化の意義）、②労使の合意による規範形成及び運用の意義（合意に基づく労使自治、協調の意義）及び③交渉を通じた労使間の意思疎通を図る意義を有しているといわれています。

団体交渉は、各種の形態を取りうることから、画一的に定義することが困難なのですが、①法的に適正な当事者資格を有する主体が行うこと、②交渉の対象事項が企業が対応することができる事項であること、③交渉の手續における規範があること、④交渉の結果として団体的労働関係に関するなんらかの合意の形成が予定されていることといった特徴を有し、上記の特徴を基礎付ける各種の条件を満たす場合に、法的には集団的な労働義務違反行為の違法性が阻却される、即ち、正当な団体交渉となるとされるのが一般的です。上記のような特徴を有する労働者の集団的交渉として、中国においては、集団協議制度が法定されています。

集団協議については、当事者、とりわけ企業に協議参加の法的義務があるのかが問題となります。この点、異論もあると思いますが、前記のように、集団協議の遂行の手段として労働争議権を認めていない中国の法制下において、集団協議の実行の可否を当事者の力関係（従業員の争議権行使による調整関係）に委ねていると考える合理性はないと思われ、中国の法は、当事者が集団協議に参加し、法律遵守、相互尊重、平等協議、信義誠実、公平協力、双方の適法権益への配慮、過激行為の禁止といった協議原則（「集団契約規定」第5条を参照）の下、協議参加の義務を課していると考えべきだと思います。「集団契約規定」第56条は企業が正当な理由なく集団協議の要求を拒絶した場合の処理を「工会法」に委ね、「工会法」53条はこの場合に、県レベル以上の人民政府が是正を命じ、法により処理することを定めているのも、上記の理解を前提とするものと考えるのが合理的です。更に、単に行政的救済を求める権利を労働者が有するというのみでなく、企業は、誠実な集団協議に参加すべき私法上の義務も負う（当該拒絶が私法上違法と判断される場合には、中国の人民法院において集団協議参加への応諾を求められ、また、当該拒絶が

集団契約のレインボー計画

「集団契約制度の推進を深め、レインボー計画を実施することに関する人力資源社会保障部の通知」（2010年5月5日公布）

同通知の主要内容

1. 目標任務

2010年～2012年、工会を設立している各種の企業において集団契約制度を実行させるよう努力する。そのうち、2010年に、集団契約制度のカバー率を60%以上、2011年においては、80%以上に達成させる。

2. 講じられる措置

- ① 集団契約法律法規の宣伝を強化
- ② 集団協議の目的性及び実効性を強化
資金の集団協議を重点内容とし、非公有制企業及び労働集中型企業を重点対象として、企業が資金水平、労働ノルマ等の労働報酬に係る事項について労働者と集団協議を展開し、専門の集団契約を締結することを推進
- ③ 集団協議及び集団契約制度のカバー範囲を更に拡大
個別企業と労働者との間における集団協議を推進すると同時に、業界及び区域の集団協議を推進させることに注力
- ④ 集団協議に係る「オファー行動」を広範囲に展開
企業及び工会に「オファー行動」を展開するよう指導し、これを支持し、工会（特に基層工会）のオファーの提出を重点的に支持
- ⑤ 集団協議の手續を更に規範化
集団協議の代表者の選出手続、立ち上げ手續、会議手續及び審議採択手續を規範化
- ⑥ 集団協議の主体能力の建設を更に強化
基層工会組織及び基層企業組織の建設を引き続き強化。非公有制の企業において工会を組織することに注力してこれを推進し、県レベル以下の区域性、業界性の基層工会連合会の設立を積極的に推進
- ⑦ 集団協議事務に対する指導及びサービスを更に強化
- ⑧ 集団契約の審査管理及び履行監督を更に強化
- ⑨ 集団契約に係る立法事務を更に強化

権利侵害行為として損害賠償を求められる可能性がある) と考えた方が無難だと思います。

② 集団協議の主体

集団協議の労働者側の当事者は使用者(企業)の従業員(全体)です。集団協議を担当するのが3人以上で構成される協議代表であり、この協議代表は、企業に工会がある場合には工会が選定し、また、協議代表中の首席代表は工会主席が担当します。工会がない場合には企業の全従業員の半数以上の同意を得た者が協議代表となり、首席代表は協議代表中から民主的に互選されます。他方で企業の協議代表は、企業の法定代表者が指定し、首席代表は企業の法定代表者又はこれが書面で委託したその他の管理者が担当します。

集団協議の当事者は、従業員全体であることが法により擬制されていますので、例えば、工会(基層委員会)自身が集団協議の当事者となることを法は予定しておらず、その他職場集団、未組織労働者集団(争議団)等が集団協議の当事者となり、また、従業員全体の過半数の同意を得ない限り集団協議の協議代表を選定することもできません。

③ 集団協議の対象事項

集団協議の対象事項は、従業員の適法な権益にかかわる事項(労働報酬、労働時間、休息・休暇、労働安全・衛生、職業訓練、保険福利等)及び使用者と従業員とが協議すべきと判断したその他の事項に広く及びます。最終的に、集団契約の締結に向けた協議であるため、基本的にはその内容は、企業及び従業員が契約上の義務として履行することができる事項となります。労働者権益にかかわる事項として、人事に関する事項、経営・生産に関する事項等もその対象事項から排除する理由はないと考えられます。他方で、企業の固有の経営権にかかわると思われる事項、例えば、総経理等の高級管理者の変更、一部顧客との取引の中止、使用ブランドの変更等の事項について、企業の義務的協議事項となるのかが問題となります。こうした点について、法に明確な定めがなく、また、現在まで中国において十分な議論がなされている状況になく、判断が困難であるものの、基本的には、集団協議の目的、即ち、労働者の適法な権益にかかわる合理性を有するか、協議の平等、公平等の実現にかかわる労使対等化実現の要素を含むかといった観点から実際の協議要求事項を判断するほかないと思われま

④ 集団協議の遂行

前記のように、「集団契約規定」第5条は、法律遵守、相互尊重、平等協議、信義誠実、公平協力、双方の適法権益への配慮、過激行為の禁止といった協議原則を定めており、更に、「集団契約規定」第4章に集団協議遂行の手續規制が定められています。

二 近時の労働争議に関する考察

1 近時のストライキの特徴

近時、中国で発生しているストライキについて関連する報道を見ると、その全てにおいて該当するかどうかは分かりませんが、法的な面において、次に掲げるような、いくつかの特徴がみられます。

- ① 未組織労働者集団(争議団)が主導するストライキであること(工会が主導するストライキではないこと)。
- ② 賃金を中心とする従業員待遇の改善を求めてストライキが行われる一方、管理制度改革(財務状況の公開要求、日本人従業員及び中国人管理者の賃金公開要求等)等も求めたこと。

- ③ 集団協議の過程で生じたものではなく、予告等なく、いわば突発的に開始されたストライキであること。
- ④ 発生したストライキについて工会が経営者側を支持して、ストライキ続行を主張する従業員を説得する等の役割を果たしたこと。
- ⑤ 実力行使を伴うピケティング、従業員を説得する工会の代表及び治安維持のために配置された公安部門職員に対して暴力的行為に及ぶ等、暴力の行使を伴う例が見られたこと。
- ⑥ 企業施設の一部を占拠してストライキを実施し、企業の生産経営施設を封鎖する等、企業の施設に対する直接的な実力の行使がある例が見られたこと。
- ⑦ 上記の公安部門を含め、地元政府部門がストライキの終結に向けた直接的な介入がある例が見られたこと（ただし、検出することができた報道中に、政府のいずれの機関が、いずれの権限をもって、どのような行政権行使をしたのかを明確に報ずるものは見当たりませんでした。）。
- ⑧ 共産党の省書記が「低賃金・残業頼みの製造業構造の変革」を求める等、共産党による関心を呼んでいること。

2 近時のストライキの法的正当性の検討

(1) 団体的争議権行使の法的正当性

争議権を憲法その他の法律において規定しない中国において、実際に発生したストライキの法的正当性を論ずることは、①主要な資本主義諸国において労働争議の違法性の認識を前提としてこれを法により正当化すること、即ち、違法性を阻却する法の保障によりその法的正当性が論じられてきたこと（法があって初めてその正当性の議論がなしうること）、②中国においては、革命以来憲法において「ストライキの自由」が公民の権利として規定された極めて短い期間があるのみで、争議権にかかわる実行性を有する法制度が形成されたことがないことに加え、前記のように、いわば「極左のドグマ」といった関連する法制度全体にわたる議論、検討がなされないまま憲法から「ストライキの自由」が削除され、現在に至る法状況にあることといった事情から、極めて困難な検討といえます。

更に、前記にみたように、中国の工会は、「労使対等の理念に基づく団体交渉のための団結及び団体行動」の面の機能、任務を有するといえたとしても、その法的な根本目的は、「工会の国家政治、経済及び社会生活における地位を保障し、工会の権利及び義務を確定し、工会が社会主義現代化建設事業中の作用を発揮する」こととされ、更に、工会の企業における主要任務が、「行政が法により管理権限を行使することを支持し、従業員を組織して民主的管理及び民主的監督に参加させ、その企業運営面において協議制度を確立し、従業員の適法な権益を保障し、従業員の積極性を結集し、企業及び事業の発展を促進する」こととされている以上、工会を企業と対等の緊張関係を有する当事者と位置づけ、工会による団体交渉を保障する手段として争議権を位置づけることも法的な安定感を欠きます。

上記の工会の根本目的及び主要な機能及び任務並びに工会自体が争議権を行使することがないことを前提に、「工会法」第27条は、「企業及び事業単位に生産停止、怠業（スローダウン）事件が生じた場合には、工会は、従業員を代表して企業及び事業単位又は関係する各方面と協議し、従業員の意見及び要求を反映し、かつ、解決意見を提出しなければならない。従業員の合理的な要求については、企業及び事業単位は、これを解決しなければならない。工会は、企業及び事業単位に協力して業務をよりよく行い、できる限り早期に生産及び業務秩序を回復しなければならない。」と定めています。この規定の存在をもって、中国においても生産停止、怠業等の争議行為を法は認めていると解釈する識者もいますが、前記の

ように、本来的に違法性、加害性を有する争議行為の違法性を阻却する積極的な法的保障が争議権の保障であるという伝統的な考え方による場合には、上記のような解釈が適当か疑義が生じます。なお、上記の工会法の規定において、「生産停止」、「怠業」といった用語が使用され、「ストライキ」（罢工）という用語が使用されていないことは、憲法上議論があり削除された「ストライキ」（罢工）という用語の使用を避けたもので、法的には大きな意味を有するものではないと思われます。

中国の現行法は、上記の「工会法」第27条の範囲、即ち、①工会が前記の根本目的及び機能・任務を有することから、工会による生産停止、怠業（スローダウン）等の争議行為を予定せず（なお、工会が正当な争議行為をすることの正当性の問題についてはおそらく議論があると思われます）、②未組織労働者集団（争議団）による争議行為については、企業は、従業員の合理的な要求についてこれを解決する義務を負うという範囲で規定するのみです。では、企業が解決義務を負う「従業員の合理的な要求」とはどのような要求でしょうか？この点について、中国の法は沈黙しています。即ち、本来、争議行為の正当性は、争議権行使の主体、目的、開始時期（ストライキを実施する過程）、その態様・手段等の各要素を慎重に検討し、その法的正当性を判断すべきであるにもかかわらず、法がこれらの基準を示しておらず、争議行為を正当化し、阻却すべき積極的な法理の具体化が要請される場面において、「合理性」という条理又は公序に逃げ込んでしまっているような状況です。

例えば、賃金待遇について、企業が当地の最低賃金規制を遵守し、時間外・休日労働の時間規制及び割増賃金規制を遵守している企業に対し、賃金増額を求めてストライキをすることが「合理的な要求」といえるのでしょうか？単に、基礎賃金が低いことのみでなく、その主張の合理性を根拠付けるため、①日本人賃金及び中国人管理者の賃金が高額で「同一労働同一賃金」の原則に著しく反していること、②物価上昇率、企業の利益率に賃金上昇率が見合わないこと、③他の同業企業と比較して労働分配率が低いこと等の主張がなされた場合に、こうした主張が上記の合理性を基礎付ける法的な理由となるのでしょうか？非常に検討が難しい問題ですが、個人的には、企業に違法行為等がない場合に、法により集団協議の当事者又は協議代表の選任等をなしえる主体となっていない未組織労働者集団（争議団）が、集団協議の過程外で、自己の交渉主張を優位に進めるために、労働契約上の労働提供の義務等を提供しない生の実力行使の違法性を阻却する「合理性」を安易に認めることは、一般的な法感覚からは適当とは思われない、従って、上記の賃金待遇にかかわる例で言えば、ストライキの法的正当性は否定せざるを得ないのではないかと思います。

(2) 近時のストライキに関する考察

先に掲げた近時のストライキの特徴にかんがみると、未組織労働者集団（争議団）が主導するストライキである以上、その法的正当性も上記の「合理的な要求」という基準で検討するほかありません。個々に発生したストライキの実際の事情にもよるところですが、暴力的行為等の実力の行為の違法性を否定する理由は見当たらないことは勿論、管理制度改革の具体的な要求も一般的には「合理性」の範囲から外れると思います。おそらく、実際に発生したストライキにおける企業の対応は、従業員のストライキが中国法の下、法的な正当性を有しないという判断があったからこそ、その対応に困難を極めたのではないかと思います。

実際の解決に当たっては、工会が「工会法」の規定に従い企業に協力し、また、地元政府もこれに介入して生産及び業務秩序を回復に努力した事実もあるようです。法が予定するこうした機関の労働争議行動に対する調整機能がうまく働かない場合に、企業は、労働者集団の生の実力の行使に直面してしまいます。法的には正当性を有しない行為に対して法に予定された調整機能がうまく働かない状況であり、勢い、企業としては労働者の要求に屈する形

で調整解決を図り、正常な生産及び業務秩序の回復を図るという対応に追い込まれることになってしまいます。実際に生じたストライキの経緯を見ても、上記のような推移を経てストライキが沈静化したと思われる例も多々あります。

更に、ストライキが終結した後に、例えば、「ノーワーク・ノーペイの原則」に従い、ストライキ期間の賃金減額をすること、法的正当性を有しないストライキにかかわる各種の行為に対してその法的責任を企業が追及すること、即ち、個々の従業員の行為に対して労働契約上の、又は権利侵害行為の民事上の責任を追及し、企業として懲戒処分を科し、刑事告発を行う等の法的責任を追及することも、とりわけ、外国企業の資本が投入され、外国人が重要な経営管理者となっている外商投資企業においては実際には困難な面があることは否めません。こうした法的責任の追及により、再び、労働者集団の実力行使が生じ、法が予定する調整機能が働かず無法の実力に直面することを想像した時に、上記の法的責任の追及には一定以上の覚悟をもって望む必要があることも原因の1つであると思います。

ひとたび、今回のようなストライキが中国全土に広がることになれば、企業と労働者集団とを当事者とする具体化された法システムの下でこれを調整する十分な制度を有しない中国において、容易に社会的な騒擾行動にいたる可能性も否定することができず、共産党や政府もこれを看過することはできない状況となってしまいます。一部報道では、共産党宣伝部、政府当局からストライキに対する報道を控え、及び責任者処分の報道についても事態が深刻な場合のみに限るといった指導がなされていることが報じられていますが、共産党、政府においても、近時発生しているストライキに対して関心を持たざるを得ない状況があるともいえるのではないかと思います。

三 今後の対応に向けて

1 「賃金法」等について

近時のストライキに関する各種報道において、現在、中国で立法が進められている「賃金法」が引用され、「同一労働同一賃金」の原則の適用が強化されるといった説明がなされています。また、第12次5か年計画において、日本の「所得倍增計画」のような国民所得の増加計画にかかわる計画が多く挿入されることも報道されています。

「同一労働同一賃金の原則」は、既に「労働法」46条において「賃金分配は労働に従った分配の原則を遵守し、同一労働同一賃金を実行しなければならない。賃金水準は、経済発展の基礎の上で順次これを向上し、国は賃金総量に対してマクロコントロールを実行する。」と規定されています。また、上場企業及び非上場大中型企業に適用を予定する「企業内部統制適用手引第4号（社会責任）」（财会〔2010〕11号）第17条において「企業は、従業員と労働契約を締結してこれを履行し、労働に従った分配及び同一労働同一賃金の原則を遵守し、科学的な従業員賃金制度及び奨励メカニズムを確立し・・・企業は高級管理者と従業員の賃金の正常な増加メカニズムを確立しなければならない、合理的な水準を切実に保持し、社会公平を保護しなければならない。」と規定されています。

「賃金法」は、そのパブリックコメント等が公表されておらず、内容を公開情報から得ることができない状況ですが、主として、賃金の決定方法、最低賃金、賃金支払、特異な状況下の

2007年7月	国家労働社会保障部労働賃金司司長・邱小平氏が「賃金法」の起草立法について研究し、同一労働同一賃金をその重点内容としていることを表明
2007年	行政法規とする「賃金条例」の起草を開始
2009年3月	全国総工会副主席・張鳴氏は、「賃金法」が起草中であり、パブリックコメントを募集する段階に未だに入っていないことを表明
2010年7月21日	全国総工会集団契約部部長張建国によると、「賃金条例」が2010年中に公布される予定である、とのこと。同氏の紹介及び公開情報によると、「賃金条例」においては、賃金集団協議制度、同一労働同一報酬等について関連規定が設けられているようである。

賃金の支払、賃金のマクロコントロール、法的責任等が議論されています。例えば、「同一労働同一賃金」が訴訟等の紛争手続過程において直接的な適用規範となる程度に企業に対する拘束規範として具体化されるかという点に関していうと、一般的な法感覚からは疑問です。「同一労働同一賃金」というテーゼはその概念自体が抽象的に過ぎ、社会的な状況及び企業内の雇用・賃金システム・メカニズムの中でどのように調整、調和させていくのかという問題として実際には現れるという性格を有しています。現行の使用者と労働者の対等な労働契約関係を前提とする労働法制にかんがみると、上記のような現実的な調整が健全ともいえるからです。

ストライキは、例えば、「賃金法」といった個別の法律の制定・施行により、また、(仮に)「同一労働同一賃金」が具体的な法制メカニズムとして法定されることにより抜本的に解決される問題ではありません。近時生じているストライキが賃金を中心とする従業員待遇の改善を目的として行われていることから、「賃金法」や「同一労働同一賃金」にかかわる法規範が、企業行為及び労働者行為の法的正当性を最終的には訴訟の過程において適用され、一定の法的判断の指針を与える場合がある、又はこれが期待されるという点はあるものの、こうした個別規範にストライキの防止、解決に、単純な期待をすることは適当とは思われません。

2 中国でのストライキの防止及び適正な解決に向けて

(1) 中国のストライキの背景

以上、論じてきたように、企業のメカニズム転換を経て、資本的会社による企業運営がなされていること、労使の根本的な関係として労働契約制度が導入され、既に浸透していることから、中国においても、ストライキを含む集団的争議行為は、労働者集団が使用者と対等に団体的交渉を行うための実力手段としての性質を有しています。現行の法制度は、「ストライキの自由」を含む団体行動権にかかわる規定を欠き、使用者との団体的交渉も工会を主体とする集団協議のみが予定され、例えば、未組織労働者集団による団体的交渉の適法性を基礎付ける法規もありません。他方で、工会は、その設立時からの経緯において、いわゆる旧三会の一翼として共産党の指導を受ける従業員群集との橋渡し、企業の民主的管理の実現といった任務を担い、その設立が上位工会の認可を要し、労働者が自主的に複数の工会を設立することが制限されていること、また、使用者から組合活動経費を法に従い取得して活動していること等、法制度上、本来的な使用者との対立という緊張関係が欠ける組織となっています。

旧三会とは
「旧三会」とは、国有企業及び集団企業における共産党委員会、従業員代表大会、工会をいう。国有企業の制度改革前、共産党委員会責任制及び共産党委員会のリーダーの下での工場長・経理責任制が実行されていたため、「旧三会」は、実質的に企業の経営に関与していた。国有企業の制度改革後、株主会、董事会、監事会の「新三会」が設置され、「旧三会」に代わり、現代会社法人のルールに従って企業の経営に関与している。ただし、実務上、「旧三会」と「新三会」との関係は、未だによく整理されていないことも見られる。

(2) 企業の取組み

上記の法状況を前提に実際に生ずるストライキの背景を考えると、①賃金を含む従業員の待遇改善が主要なストライキの目的とされていることから、これにできうる限り応えることができる企業経営に努力すること、②企業として賃金法制を含む労働規制に違反するような行為がないよう法令遵守を徹底すること(法律上の労働者の権益を保障すること)といった、人事管理における前提の遂行をもってストライキの防止に努めることは、むしろ当然の要請といえると思います。これらに加えて、若干の点について以下考察します。

① 工会の適正な運営及び企業と工会の適正な意思疎通等

近時生じたストライキの対応において、法が予定する工会の調整機能が十分に働いていたのか疑問です。工会は、企業が管理する組織ではありませんので、企業がこれを直接管理することはできませんが、企業は、工会の法的位置づけ、根本任務及びその機能・役割

を十分に理解して、工会との日常的な意思疎通を図ることを軽視してはならないと思います。中国では、工会は、企業の従業員の権益に直接かかわる事項について従業員を代表してこれに参加するほか、国有企業及び集団企業等の公有企業以外の企業の経営管理にも一定の範囲で参加する権利及び役割が法により与えられています。例えば、「中外合資経営企業法实施条例」第87条第1項は、「合弁企業の董事会会議が合弁企業の発展計画、生産経営活動等の重大事項を討論する場合には、工会の代表は会議に列席する権利を有し、従業員の意見及び要求を反映する。」と規定し、企業の経営に積極的に参加する権利を規定しています。このことは、少なくとも法は、工会を使用者と対等に対峙し、団体的交渉を行うための組織としてのみ位置づけるものではないという法理解に基づくものです。企業として、その工会が従業員の心情、意見、要求を確実にくみ上げ、できる限り企業に速やかに伝えうるような意思疎通の仕組みが重要であると思います。このことは、ストライキが実際に発生した時にその機能を発揮することは困難、逆に言えば、こうした工会と従業員、工会と企業との間の日常的な意思疎通が図れていないからこそストライキ時に工会が機能不全を起こしてしまっているともいえ、日常的に工会の適正運営を促進し、及び工会を通じて従業員との意思疎通を図っていくことが肝要だと思います。

② 集団協議の適正実施

前記のように、中国において労使間の団体的交渉は、工会が主体となって企業と行う集団協議のみが法により認められています。企業は、工会から集団協議の開始の要請を受けた場合にはこれを受ける法的義務があることは前記のとおりです。集団協議を通じて適正な内容の集団契約を締結するという結果も重要なのですが、集団協議は法により安定的に実行される協議において労使間の意思疎通を図るという重要な機能を有しています。仮に、結果が同じであるとしても、ストライキによる未組織労働者集団の要求を受け入れる形で実現される従業員待遇の改善と適正な集団協議を通じた従業員待遇の改善というプロセスの相違が、企業の人事管理に与える影響は大きく異なります。

③ ストライキ対応の企業内での規範化

ストライキは、中国の現行法を前提とすると、法令遵守を徹底している企業においては、多くの場合、法的には、正当性を有しない団体的行動として発生することになります。それだけに、一旦ストライキが生じてしまった場合には、企業は勿論、これに関与する政府機関もこの行動に厳格に対応することの是非の判断という面で苦慮することになってしまいます。更に、工会や政府機関の調整機能が十分に発揮されない場合には、企業は、この実力に直接対峙することになります。こうした事態において、現行の中国法は、明確なよるべき基準を用意しておらず、このよるべき基準は、企業自らが制定しておかざるを得ません。殊更、行為の違法性又は不当性のみを強調して形式的な規則規定を設けても、その実際の効果には疑問があります。法的正当性を有しない行為を行った従業員に対する民事上の処分権の行使を否定する必要はないと考えますが、一旦発生したストライキに対しては、できる限り速やかに中国の法が予定する正常な調整システムを回復することができるよう、そのための企業内規範によるメカニズムをできる限り確立しておくことも重要ではないかと思えます。当該メカニズムを有効に働かせる前提として、上記の(1)及び(2)は非常に重要な基礎をなします。例えば、集団協議を通じて合意される集団契約において、a) 企業が法令、労働契約、集団契約における義務を履行していることを前提としてストライキ等の集団的争議行為を行うことは法的正当性を有しない行為であり、こうした手段をもって従業員がその要求を主張することを禁止・制限すること、b) 従業員の合理的な要求は、集団契約の期間途中といえども、集団協議を通じて企業と協議し、必要な合意を

すること、c) ひとたびストライキ等の集团的争議行為が発生し、そこで企業の財産権や、他の従業員の権益を侵害する行為があった場合には、当該行為を行った従業員に対して企業が法により権利を行使することができることを明確にすること、d) 集团的争議行為にかかわる工会の役割・機能等を明確にし、法の欠缺を補充しておくことも重要ではないかと思えます。

中国におけるストライキ対応は、法的には、決して単純な問題ではありません。現行制度が予定する調整メカニズムが十分に働かない場合に、勢い、地元の有力者（いわゆる「共産党、政府の幹部」等）に事実上の調停を依頼し、仮にこれが功を奏したとしても、法の制度的な背景及び企業と従業員との間に真摯な協議なく調整がなされ、企業及び従業員に十分な満足がえられるのか疑問がありますし、更に、事後同様のストライキ等が生じた場合に、都度、地元の有力者の調整に頼ることが常に適正であるとも思われません。従業員の規制を目的とする労務管理を越え、企業の適正な人事管理制度やそのメカニズムを不断に、かつ、誠実に構築して実施していくことなくしてストライキの適正対応の道は見えてこないのではないのでしょうか。

以上



中国における労働争議の多発と「世界の工場」の今後

三菱東京U F J 銀行
経済調査室香港駐在
シニア エコノミスト
范 小 晨

今年5月から、中国各地で賃上げをめぐる労働争議が多発し、労使関係において労働者はより立場の強い存在に変貌しつつある。全国の各都市で大幅な最低賃金の引き上げが実施されており、無尽蔵な廉価労働力供給の時代が終結すれば、「世界の工場」としての優位性の低下が懸念される。

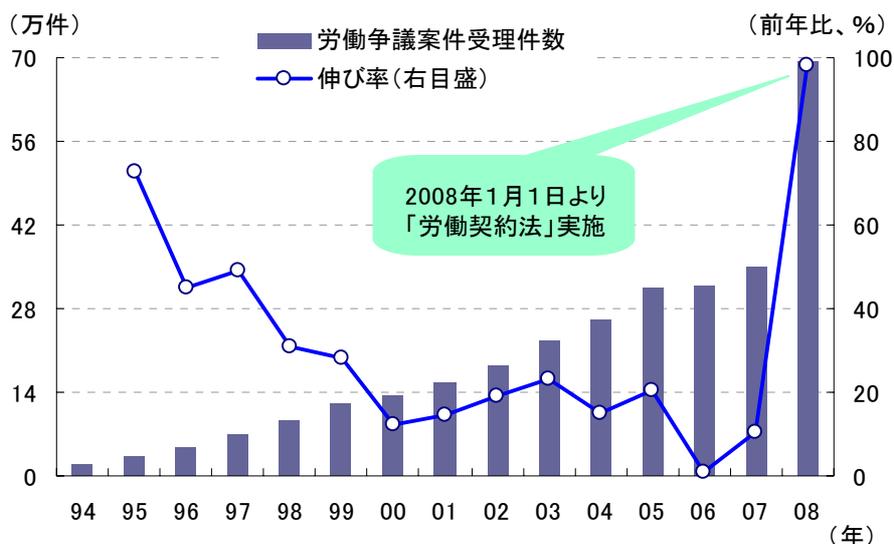
本稿では、労働分配率、労働力供給、賃金水準などマクロの観点から中国の労働争議の焦点となる労働者賃金問題を分析し、今後の発展の方向性などについてもまとめてみた。

1. 各地で多発する労働争議と労働組合の役割変化

2010年の最低賃金調整のタイミングにあわせて、今年5月頃から中国各地で賃上げを求める労働争議が急増した。ストライキが発生した企業の中には、著名な大手外資系企業の中国での生産拠点もあれば、小規模の企業もあり、出資国とは関係なく、日系、欧米系に加え、韓国系、台湾系、シンガポール系の企業もあった。また、業種は当初の製造業から飲食などのサービス業へ波及し、廉価な農民工を大量に使う労働集約型企业でのストライキ発生が特に多く、中には2、3週間の生産停止の事態に追い込まれるところもあった。

実際、中国におけるストライキなどの労働争議の発生は、今年から急にエスカレートしたというよりも、2005年頃から裁判所で受理する労働争議案件の数が既に年間30万件強となった。特に、2008年1月に企業に対する労働契約締結の徹底と、労働者の権利保護を目的とした「労働契約法」の施行によって労働者の権利意識が高まり、2008年の受理案件数は約70万件に倍増した(図1)。

図1 中国における労働争議案件受理数の推移



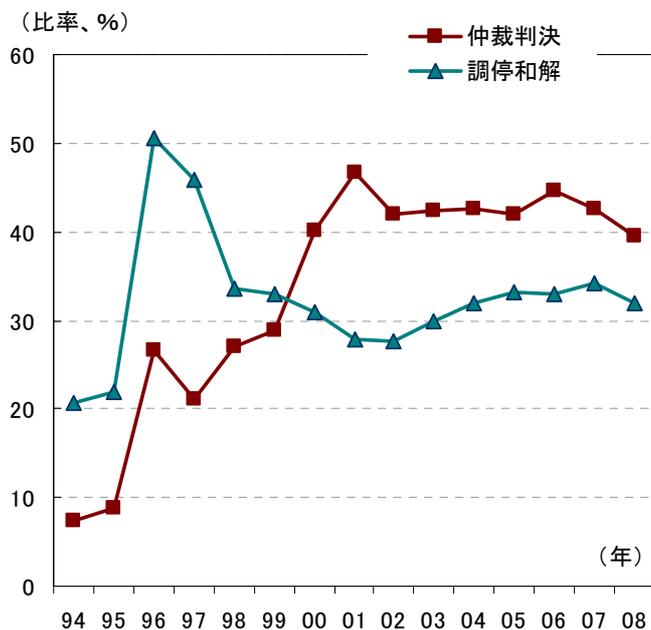
(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

裁判所で受理した全案件のうち、仲裁判決もしくは調停和解となったケースの比率をみると、調停和解が3割を占めるのに対して、仲裁判決が4割となっている。また、勝訴の確率は、労働者側が4割以上であるのに対し、企業側は僅か1割に留まる(図2、3)。最近の中国の労働争議において労働者側は企業側に比べて強い立場にあることがわかる。

ただ、今年発生した労働争議に関しては、案件を裁判所には持ち込まず、全国で2.3億人の労働者会員を有する共産党の下部組織「全国労働組合総連合」の調停・立会いによって労使合意に至ったケースが多い。また、従来の労働争議において企業側に立つことの多かった労働組合が、今回、労働者との衝突に直面し、労働者側に立つケースもでてきている。このように中国における労働組合組織の役割の変化も注目される。

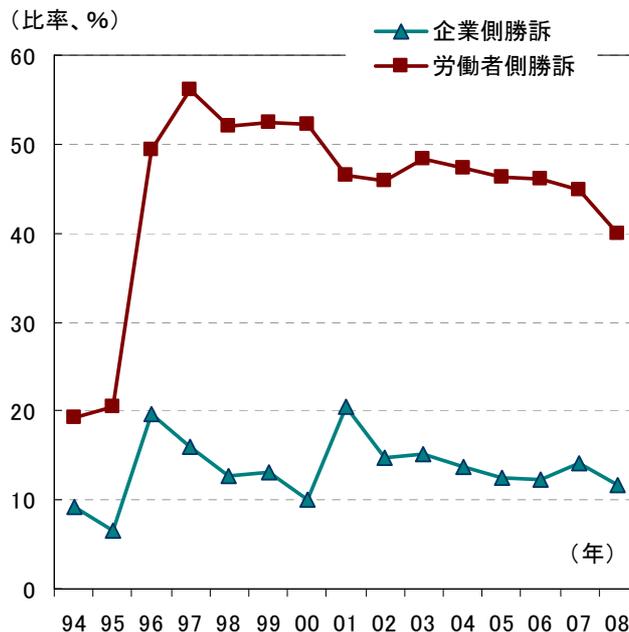
最近、全国労働組合総連合は、労働組合組織のある中・大企業においては、労働者側と雇用主側が共同で賃金を決定できる「集団協議契約制」を実施し、労組を持たない小企業においては、一定地域内の業界単位で締結する労働契約を2012年までに実現することを目標に定めた。労働組合の賃金決定段階での影響力、及び労使争議に対するコントロール力を今後高めていく意図があると思われる。

図2 仲裁判決及び調停和解の比率



(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

図3 受理案件全体に占める勝訴の確率



(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

2. 中国の低い労働分配率

(1) 他国に比べて労働分配率の低さが目立つ

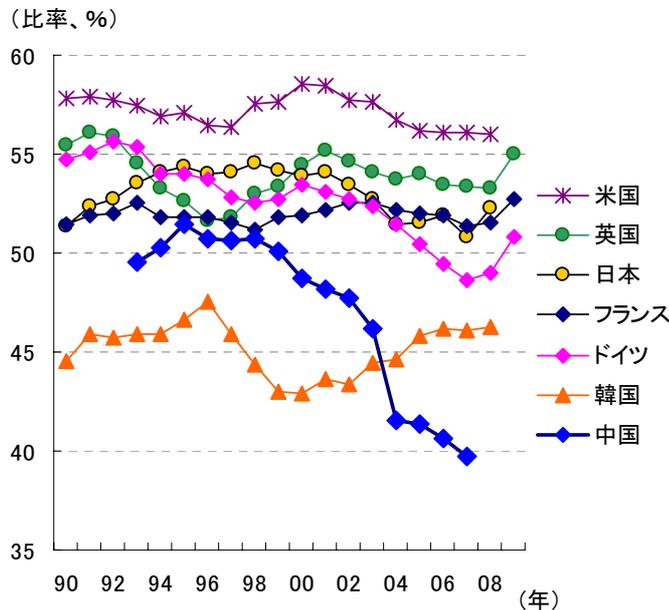
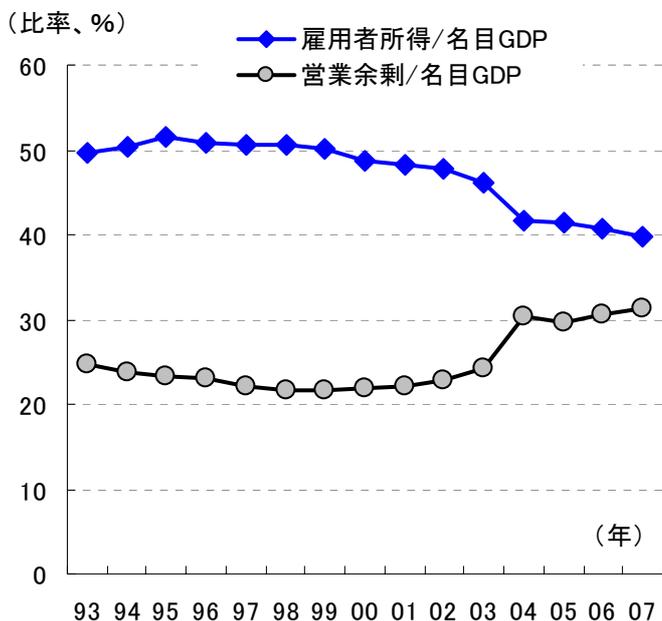
賃上げを求める労働争議が多発する大きな背景として、経済構造面で長期に亘って存在する中国の低い労働分配率の問題が挙げられる。労働分配率、つまり雇用者所得が名目GDPに占める割合を見ると、中国の労働者分配率の水準は1990年代から大幅な低下傾向を辿って現在は4割程度の低水準にとどまっている。

また、1993年から2007年にかけて、中国名目GDPに占める「雇用者所得」の比率が50%から40%に大幅に低下した一方、企業側の利益を表す「営業余剰」の同比率は25%から31%に上昇したことから、労働者よりも企業が経済成長の恩恵を受けていることが明らかになった(図4)。

労働分配率を国際比較すると、欧米先進国はいずれも50%以上の安定水準で推移しており、韓国でも約46%となっている。中国のように長期に亘って大幅な低下を見せる国はごく稀であり、この背景には企業と政府への所得分配率が高い反面、雇用者への所得分配率が過度に低いという構造的な問題があった(図5)。今後、所得分配制度の改革を通じた改善策が必要と見られる。

図4 「雇員所得」と「営業余剰」の
中国 GDP に占める比率

図5 労働分配率の国際比較
(雇員所得/名目 GDP)



(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

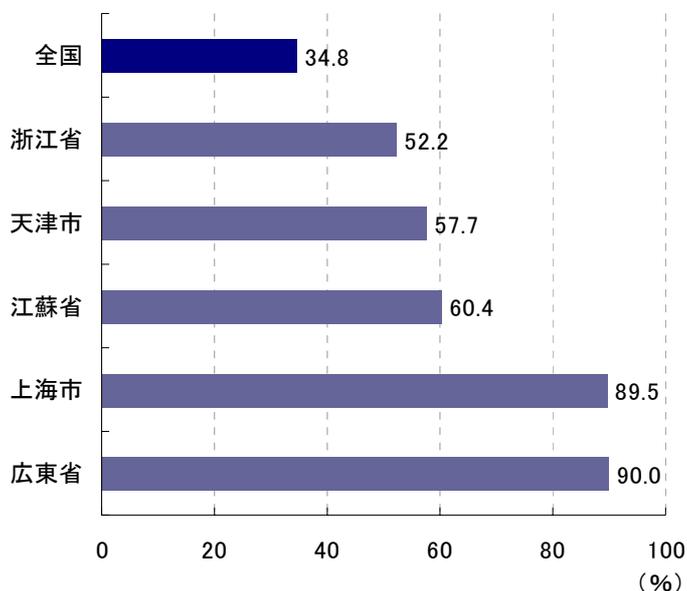
(資料) OECD、CEIC、内閣府より
三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(2) 輸出依存度の高い地域の労働分配率が特に低い

全国各地域の輸出依存度を見ると、上海、江蘇、広東、天津などの東部地域では、多くの大手外資系企業が進出しており、地域 GDP に占める輸出の比率で表す輸出依存度は全国より遥かに高い (図 6)。一方で、労働分配率を見ると、これらの輸出依存度の高い地域の労働分配率はいずれも全国より低い水準となっている (図 7)。

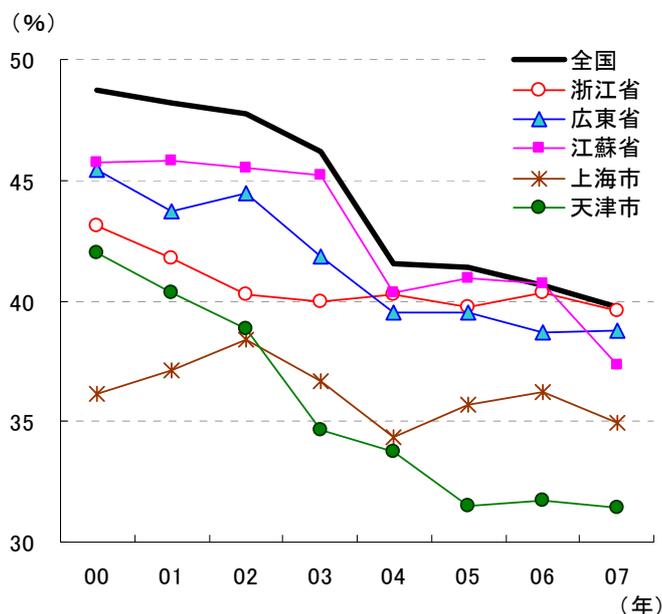
これらの地域には、農民工を中心とする安い労働力を大量に使う労働集約型の外資系加工貿易企業が多いことから、地域 GDP に占める雇員所得の比率が全国よりも低い水準にとどまったと見られる。1990年代からの安い賃金で働く農民工階層の急増は中国の労働分配率低下の一因であったとも言え、農民工などの低所得者層の賃上げを通じて中国の労働分配率の上昇を図る必要がある。

図6 輸出依存度の高い省(2007年)



(資料) CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

図7 省別の労働分配率状況



(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

3. 労働力供給の減少を迎える中国～「ルイスの転換点」の到来

経済成長に伴う旺盛な労働力需要によって、2003年頃から中国の東南沿海部では農民工を中心に人手不足問題が発生した。今年に至る7年間でこの問題は東部から内陸部へ拡大し、職種も技術ワーカーから一般ワーカーにまで拡大している。

特に2008年末からの世界金融危機対策として4兆元投資計画が実施され、中西部でのインフラ整備を含む各種大型投資が増加した。これにより、同地域での雇用機会が増加したため、東部沿海部の労働力需給が逼迫し、企業の労働力確保はより難しくなり、賃上げの圧力が増している。

今年に入ってから各地で多発した労働争議は、まさに人手不足と賃金上昇問題の深刻さを反映しており、「ルイスの転換点」^(注1)が中国に到来したことを示唆していると考えられる。

(注1) ルイスの転換点：1979年にノーベル経済学賞を受賞した開発経済学者のアーサー・ルイスの学説によると、発展途上国の工業化進展の過程において、農業部門に大量の余剰労働力が存在し、この余剰労働力がなくなるまでは、賃金は労働者の生存に必要な最低限の水準から上昇することがない。ただ、余剰労働力がなくなる時期に近づくと、工業などの非農業部門の労働力を確保するために賃金が上昇に転じ、このポイントが「ルイスの転換点」と呼ばれている。

国連の予測に基づく人口動態からみれば、中国の生産年齢人口の増加は 2015 年頃にピークを迎え、無尽蔵な労働力供給が転換点を迎える。一方で、最近の中国政府の推計によると、既存の農村生産年齢総人口 4.7 億人の中で、工業などの非農業部門へ移転した人口は 2.3 億人であった。

残った 2.4 億の農村生産年齢人口の中から、①50-64 歳年齢層の中高年人口の 1.3 億人、②家事労働に従事する農村女性労働力の 5,000 万人、③健康などの問題で移転不可能な労働力の 3,000 万人を除くと、純粋な意味での非農業部門へ移転可能な農村生産年齢人口は僅か 3,000 万人になる (表 1)

過去、中国では農村余剰労働力の非工業部門への移転スピードは年間約 2,500 万人であったため、早くも 2011 年に中国の農村余剰労働力は枯渇することになり、労働力を確保するために賃金が上昇に転じると見られている。

表 1 中国の農村余剰労働力人口数

中国の農村生産年齢人口の総数	4.7 億人
うち: 非農業部門へ移転済みの人口	2.3 億人
農業部門に残っている農村生産年齢人口	2.4 億人
うち: ① 50-64歳年齢層の中高年人口	1.3 億人
② 家事労働に従事する農村女性	5,000 万人
③ 移転不可能な農村労働者(注)	3,000 万人
■ 非農業部門へ移転可能な農村生産年齢人口	3,000 万人

(注)少数民族、労働能力のある身体障害者、及び慢性病患者などを指す
(資料)中国政府推計より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

4. 中長期的に存在する賃金上昇の圧力

(1) 東南沿海部の賃金面でのメリットが低下

農民工を中心とするワーカーレベルの最低賃金の今年の引き上げ状況を見ると、全国で 21 の省・直轄市・自治区の地方政府が既に引き上げを発表済みで、平均賃上げ幅は 22% に達している。しかし、賃上げ実施後の全国平均最低賃金は、月額 890 元 (約 130 ドル) の低水準に留まり、先進国の 10 分の 1 程度に過ぎない。

2010 年の最低賃金伸び率の地域別ランキングを見ると、内陸部に比べて、珠江デルタと長江デルタのような伝統的な労働集約型企業が集中する東南沿海部の賃金水準が高い一方で、賃上げ率はいずれも 20% 未満の低水準にとどまっている。

逆に、海南省、湖北省、寧夏自治区などのような中西部の後発地域の賃上げ率は約 30% の高い伸びとなっており、物価水準の違いを考慮すると、東南沿海部で働くメリットが相対的に低下している（表 2）。

表 2 2010 年最低賃金伸び率の上位ランキング

上位	省・市・自治区	伸び率(%)	最低賃金(元)
1	海南省	31.8	830
2	遼寧省	28.6	900
3	安徽省	28.6	720
4	湖北省	28.6	900
5	湖南省	27.8	850
6	寧夏自治区	26.8	710
7	陝西省	26.7	760
8	吉林省	26.2	820
9	江西省	24.1	720
10	河南省	23.1	800
11	雲南省	22.1	830
12	山東省	21.1	920
13	北京市	20.0	960
14	福建省	20.0	900
15	広東省	19.8	1,030
16	山西省	18.1	850
17	上海市	16.7	1,120
18	深セン市	15.8	1,100
19	浙江省	14.6	1,100
20	江蘇省	12.9	960
21	天津市	12.2	920
平均		22.2	890

中西部の後発地域の賃上げ率が約 30% の

東南沿海部の賃金水準が高い一方で、賃上げ率が 20% 以下の低水準

(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

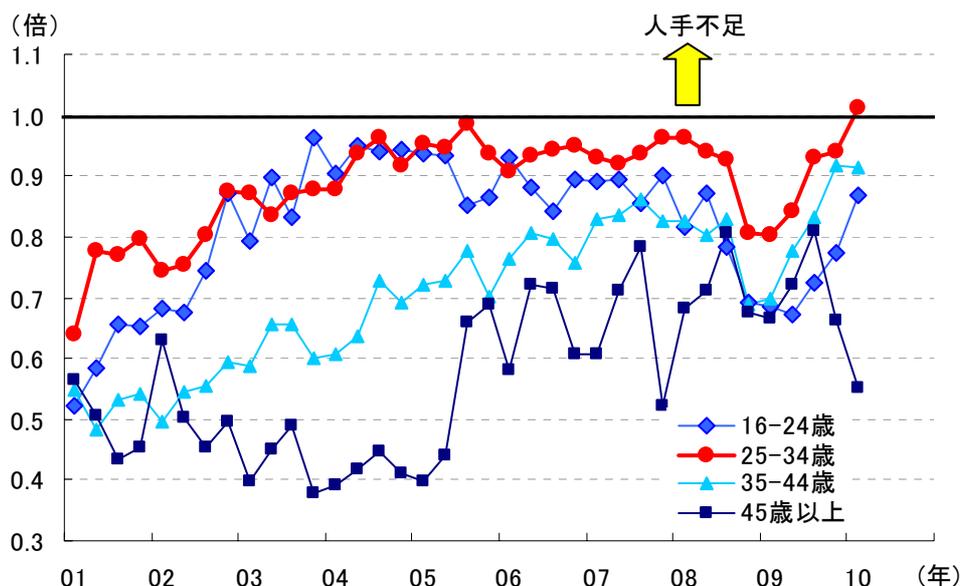
(2) タイトな若年層労働力供給が賃金を押し上げる

政府系シンクタンクの国务院発展研究センターが 2006 年に全国 2,749 の行政村に対して行った調査結果によると、既に 75% の村で非農業部門へ転換可能な若年層労働力が枯渇していた。

近年、この状況は更に悪化している。国家統計局の年齢別求人倍率を見ると、現在、16-44 歳の若年層労働力の供給が比較的タイトであり、25-34 歳の労働力が最も不足している（図 8）。最近東南沿海部の労働力確保の難しい企業では、家事の合間にパートタイムで働く農村の主婦を雇うところが増えていることが報道されている。今後もタイトな若年層労働力供給がワーカー賃金を押し上げると思われる。

総じて、世界金融危機の影響を受けて昨年の最低賃金が凍結されたのに加え、非工業部門へ転換可能な農村余剰労働力の供給が枯渇傾向にあることや、国内の過剰流動性による生活コストの急騰などの要素が重なったため、ワーカーの所得改善に対する期待感が膨らんだ。賃上げ圧力は、東南沿海部を中心に今後も高まると見られている。

図8 年齢別の求人倍率



(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

5. 低すぎる中国の最低賃金水準

中国の最低賃金水準をみると、1990年代の初めから2004年までの間は、豊富な農村余剰労働力の供給があったため、東南沿海部の経済発展を支えていた農民工を中心とするワーカーレベルの労働者の最低賃金はほぼ変わらなかった。

2005年から今年にかけて、①中部・西部の経済発展による農村からの労働者の供給不足、②都市部のインフレ発生によるワーカーの実質手取り賃金の減少、③労働環境と生活施設に対する不満による労働争議の頻発、などを背景に、ワーカーの月間最低賃金は年平均で2割以上引き上げられた。

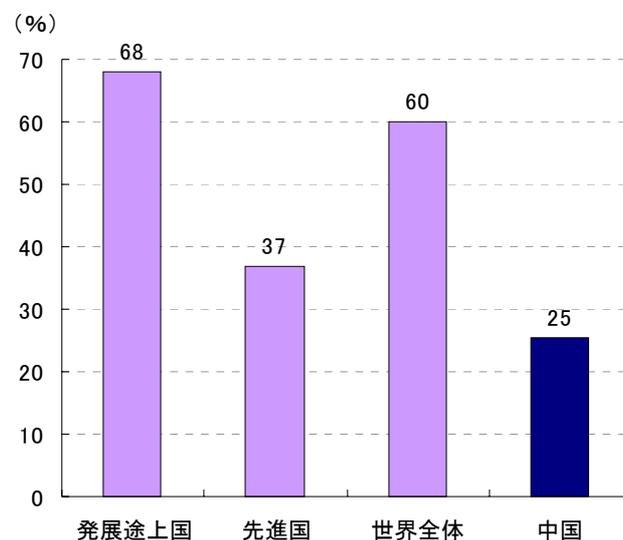
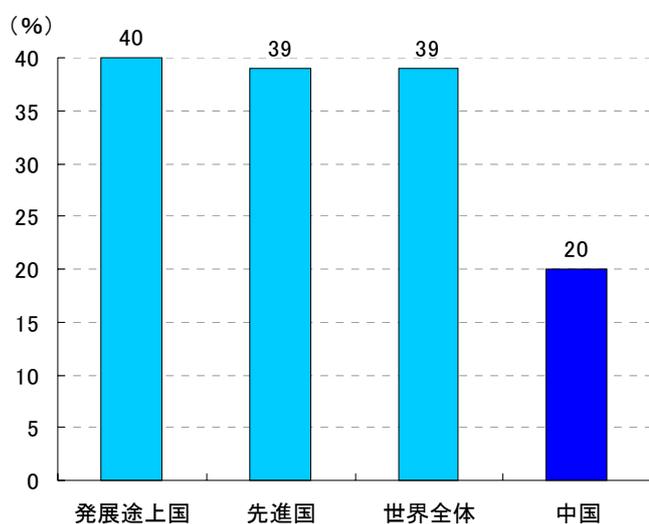
しかし、このような2割を超える昇給率は一見高いようなイメージがあるが、平均賃金に対する比率、及び一人当たりGDPに対する比率の観点から世界と比較して見ると、中国の製造業がワーカー賃金として適用している最低賃金の水準は実際まだ低いことが明らかである。

国際労働機関が発表した2004年から2007年の最低賃金対平均賃金の比率の世界平均値は40%程度であったのに対して、中国の統計取得可能な2005年から2008年の最低賃金対平均賃金の比率は20%と、世界の半分程度に過ぎず、中国の最低賃金水準と社会全体の平均賃金水準との格差が大きいことが目立つ(図9)。

また、同期間の最低賃金対一人当たりGDPの比率では、世界平均が60%、経済成長率の高い発展途上国平均が68%、先進国平均が37%となっており、発展途上国水準が先進国を大幅に上回っている。しかし中国を見ると、高い経済成長率を持続してきたにもかかわらず、世界平均の半分以下、発展途上国平均の約1/3にとどまっており、一人が創出するGDPの価値に対して最低賃金水準が低すぎると言える(図10)。

図9 最低賃金対平均賃金の比率

図10 最低賃金対一人当たりGDPの比率

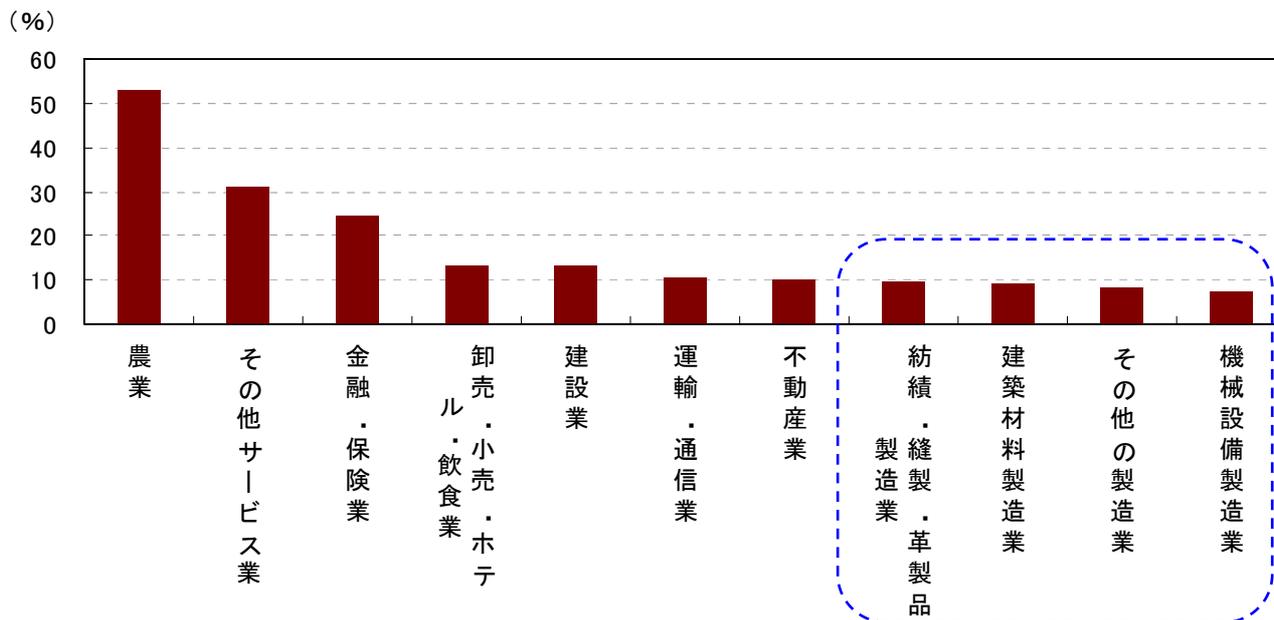


(注) 中国は2005-08年平均値、その他は2004-07年平均値を使用
(資料) ILO、CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(注) 中国は2005-08年平均値、その他は2004-07年平均値を使用
(資料) ILO、CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

また、中国の各産業投入に占める労働コストの比率の観点から見ると、農民工ワーカーを最も多く雇用している製造業の労働者コストの比率は10%以下となっており、サービス業の同30%に比べて、中国の製造業賃金が低すぎることが見て取れる(図11)。

図 11 中国の各産業投入に占める労働コストの比率(2005年)



(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

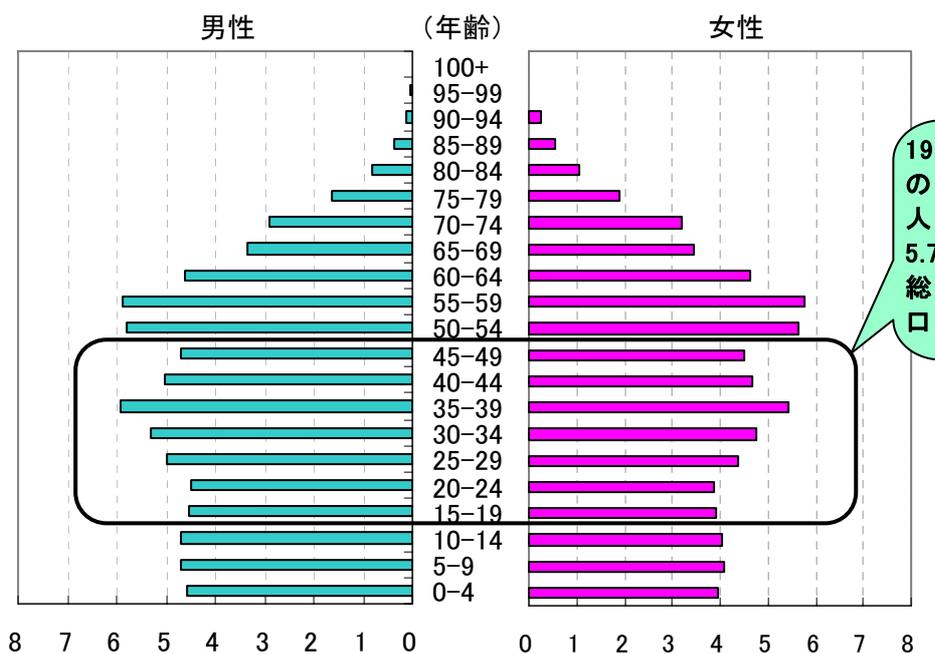
6. 所得増加による「世界の消費市場」としてのプレゼンス向上

1978年以来の実質 GDP 成長率が年平均 9.9%と高水準である一方で、中国では一人当たり資源保有量が少なく、エネルギー不足問題も抱えている。これまでの中国の経済成長は、資源の大量消費、環境破壊と労働力の廉価使用によって得られたものである。現在作成中で来年からスタートする「第 12 次 5 年計画 (2011~2015 年)」では、廉価な労働力に頼る労働集約型経済から技術水準と付加価値の高い資本集約型経済への転換、及び輸出・投資牽引型経済から消費牽引型経済への転換を今後の重要な経済発展目標としている。

しかし、現状は中国で最低賃金をもらっている低所得者層はそれほど経済成長の恩恵を受けておらず、都市部高所得者層との収入格差は 9 倍以上に広がり、貧富格差の急拡大が社会の不安定要因となっている。今後、中国政府が所得分配制度改革を通じて「消費牽引型経済」への転換及び「調和社会」の実現のため、ワーカーレベルの労働者を初めとする低所得者層の賃金引き上げを積極的に後押しするようになると思われる。

総じて、中国における賃金上昇は中長期的なトレンドであり、低賃金で優位性を維持してきた「世界の工場」としての中国の魅力は低下する一方で、賃金の上昇は、消費の規模拡大とレベルアップに繋がる。2025 年頃には、1980 年以降生まれの「一人っ子」を中心とする新世代消費者が成年人口の 6 割以上を占めるようになる。この世代はそれ以前の世代よりも奢侈財の消費意欲が強いという分析もあり、人口全体の所得向上の効果と相まって「世界の消費市場」としての中国の地位はより高まると見られている (図 12)。

図 12 2025 年の中国人口構成ピラミッド



1980年代以降生まれの「一人っ子」世代の人口は、2025年に約5.7億。この数は中国総人口の4割、成年人口の6割強に相当。

(資料) 国連より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成 (千万人)

(以上)

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おります。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。

(執筆者の連絡先)
 (株)三菱東京 UFJ 銀行 経済調査室 香港駐在
 范小晨 TEL : 00852-2823-6718 Email : xiao_chen_fan@hk.mufg.jp
 住所 : 6/F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong



世界市場で存在感を高める中国の通信設備メーカー

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内 佑介

ここ数年、移動体通信設備市場で中国メーカー2社（華為技術・中興通迅）が急速に販売を伸ばし、世界市場における存在感を高めている。そこで本稿では、この背景について整理するとともに、今後の展望について簡潔に纏めた。

1. 世界市場において高まる中国通信設備メーカーの存在感

中国通信設備メーカーの世界市場における存在感が増している。ここ数年の通信設備メーカー大手の売上をみると、Ericsson や Nokia Siemens Networks など欧州メーカーの売上が頭打ちとなった一方で、華為技術（Huawei）や中興通迅（ZTE）など中国メーカーが売上を伸ばし、これら2社は2005年時点で数%に過ぎなかったシェアを足元では約3割にまで高めたようだ（図表1）。

振り返ると、世界の移動体通信設備市場は、欧州・北米などで開発されたGSMやCDMAといった移動体通信規格が世界標準として各国で広く導入されたため、これまで欧米メーカーが高いシェアを有してきた経緯にある。しかしながら、第二世代携帯電話サービス（以下、2G）から第三世代（同、3G）への移行が本格化した2000年代中頃になると、上述の通り中国メーカーが大きくシェアを伸ばしたほか、次世代通信規格の開発に向けた研究開発コストが増嵩したことも加わって、欧米メーカーの間では再編や淘汰の動きが進んだ。具体的には、2006年にNokiaとSiemensが通信設備事業を統合（Nokia Siemens Networksの誕生）、AlcatelとLucent Technologiesが合併するなど再編が相次いだほか、2009年にはカナダのNortel networksが経営破綻し、Ericsson社が同社より一部事業を買収するなどの動きがみられた。

このように欧米メーカーがリストラを迫られる反面で中国メーカーが販売を伸ばすことができたのは、以下の要因が大きいとみられる。

図表1：世界の主要通信設備メーカーの売上推移 (単位：bil USD)

	2005		2006		2007		2008		2009		05-09
	売上	シェア									
Ericsson	14.4	36.0%	15.0	36.0%	13.9	34.0%	13.8	32.0%	14.3	35.0%	▲0.1
Nokia Siemens	10.0	25.0%	10.5	25.0%	11.9	29.0%	10.3	24.0%	8.6	21.0%	▲1.4
華為技術	0.4	1.0%	0.8	2.0%	2.1	5.0%	4.7	11.0%	8.6	21.0%	8.2
Alcatel-Lucent	5.6	14.0%	5.9	14.0%	6.6	16.0%	6.9	16.0%	4.1	10.0%	▲1.5
中興通迅	0.2	0.5%	0.4	1.0%	0.8	2.0%	2.2	5.0%	3.3	8.0%	3.1
Nortel	3.2	8.0%	3.3	8.0%	2.9	7.0%	3.0	7.0%	0.8	2.0%	▲2.4

(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

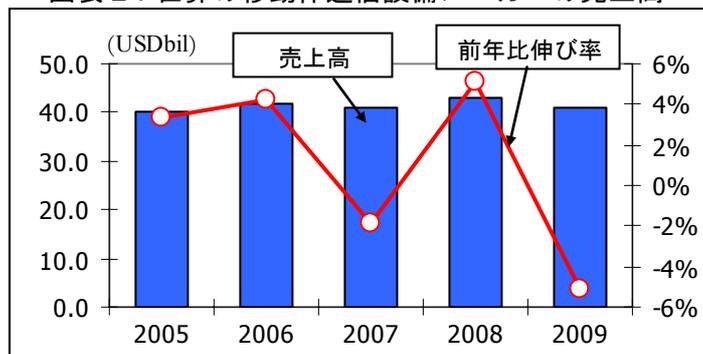
2. 背景

(1) 業界環境

世界の移動体通信設備市場の売上高（2009年）は409億米ドル（≒3.7兆円）に達するが、ここ数年、3G関連設備投資が増加する一方で、2G関連設備投資が減少してきたことから、世界全体の市場の成長ピッチは緩やかなものにとどまった（図表2）。特に、2009年は2008年後半以降の世界的な景気後退の影響から大幅減となった。しかしながら、地域別にみると新興市場の伸びが著しく、なかでも中国市場は2005年以降の4年間、3大通信会社の設備投資総額が年二桁ピッチで増加してきた（図表3）。

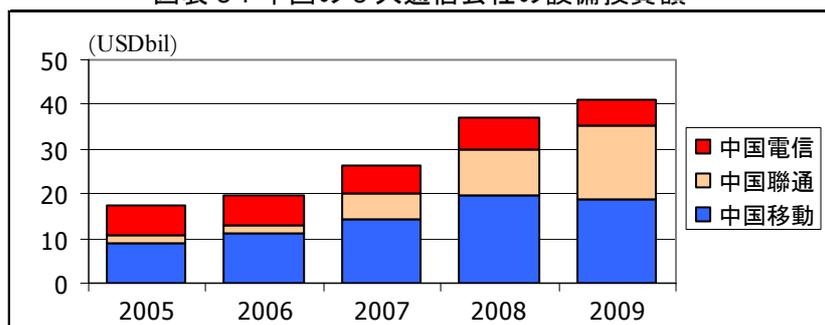
これは、中国の携帯電話加入者数が増加の一途を辿るなか、中国の通信会社が2G向けの携帯電話交換機容量を沿海部のみならず内陸地域でも拡大するために基地局を増設してきたこと、2009年に中央政府が通信会社に対して3Gサービスの免許を交付、3G向けの設備投資も増加したことが主因。特に3G向けに関しては、2008年に政府主導で大手通信会社6社が3社に集約された際、2社にしか与えられていなかった携帯電話の免許が3社に交付され、各々が3G向け設備投資を拡大したことが投資額増加を後押しした。

図表 2：世界の移動体通信設備メーカーの売上高



(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

図表 3：中国の3大通信会社の設備投資額



(注) 上記設備投資額は固定通信・移動体通信向け合計値。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

こうした状況のなかで、中国の通信設備メーカー2社（華為技術・中興通迅）は、中国市場において高いシェアを確保した。中国における通信設備の規格別販売シェアをみると、GSMなど2G向けこそ欧米メーカーが相応のシェアを維持しているが、3G向け通信設備の販売では中国メーカーが高いプレゼンスを確保したようで、中国メーカーの3G向けのシェアは7割程度に達した模様（次頁図表4）。特に、中国独自の3G通信規格であるTD-SCDMA^(注)向けにおいて、上掲2社に大唐電信の3社合計で75%のシェアを確保したことが大きいようだ。

(注) 大唐電信とSiemensが開発した中国独自の規格。上りと下りで同じ周波数帯を時分割で切り替えて使用するため、周波数帯を有効活用でき、大都市でのサービス展開に有利。

図表4：中国における規格別通信設備のシェア

	GSM		CDMA2000		WCDMA		TD-SCDMA		3G全体	
		シェア		シェア		シェア		シェア		シェア
①	Ericsson	31%	中興通迅	40%	華為技術	31%	中興通迅	35%	中興通迅	36%
②	華為技術	28%	華為技術	39%	Ericsson	26%	大唐電信	21%	華為技術	30%
③	Nokia Siemens	20%	Alcatel-Lucent	17%	中興通迅	21%	華為技術	19%	Alcatel-Lucent	10%
④	Alcatel-Lucent	5%	Nortel	2%	Nokia Siemens	12%	Nokia Siemens	7%	大唐電信	8%
⑤	その他	16%	Motorola	1%	Alcatel-Lucent	10%	Ericsson	4%	Ericsson	5%

(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) 中国通信設備メーカーにおける事業基盤強化の取組み

また、中国の通信設備メーカー2社は中国市場以外においても着実にシェアを高めているが、これは以下でみるような事業基盤強化の取組みが奏功したためと考えられる。

- ①通信会社との取引関係の強化～販売・サービス網を拡充し、木目細かな製品開発・サービス提供を通じて、大手通信会社との取引関係を強化。
- ②研究開発への取組み～研究開発人員を取り揃えて技術水準を向上させ、大手通信各社とともに次世代通信規格の開発・実証実験などを実施。
- ③コスト抑制～欧米メーカーと同水準にまで開発力を高めながらも、中国の安価な人件費を梃に研究開発費負担を軽減。

①通信会社との取引関係の強化

通信設備の場合、販売時の品質・価格面はもとより、販売後の設備メンテナンスやサービス対応が重要となる。こうした点に注力することで、顧客である通信会社の満足度を高めるばかりでなく、設備の更新や新規投資に関わる情報を仕入れ、数年後の受注に繋げていくことが不可欠となるためである。それには、多数の販売拠点を設置し、各国の通信会社のニーズを常に把握するとともに、サポートセンターなどを充実させてトラブルなどにも迅速に対応できる体制を整えることが重要となる。

この点、中国メーカーの取組みをみると、中興通迅は115カ国、華為技術は107カ国で拠点を展開するなど、EricssonやAlcatel-Lucentなど欧米メーカーと比べても遜色ない販売・サービス網を有している(図表5)。とりわけ、近年ではCIS諸国・中東・アフリカなどの新興地域で重点的に拠点を拡充しているようだ。

図表5：通信設備メーカー各社の拠点数(販売・サービス) (単位：カ所)

	世界	欧州	北米	アジア/太平洋	その他
Ericsson	120	42	23	15	40
中興通迅	115	22	18	21	54
華為技術	107	31	12	21	43
Nortel	95	28	10	16	41
Alcatel-Lucent	65	21	14	15	15

(資料)各社資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

②研究開発への取組み

通信会社が通信設備メーカーを選定する際には、一定の技術水準に達していることはもとより、最先端技術の研究開発を続けることが重要で、とりわけ移動体通信設備では、次世代通信規格と目される LTE^(注)への取組みが欠かせない。それには、多数の研究開発人員を抱えて先進的な研究開発に取り組むことが必要となるが、この点、中国メーカーは Ericsson など欧米大手を上回る研究開発人員数を確保し、次世代通信規格などの開発に努めているようだ(図表 6)。

実際、華為技術は 2007 年より LTE の商用化サービスに乗り出しており、TeliaSonera・Telenor・Belgacom・T-Mobile・Vodafone・中国移動・ソフトバンクなど欧米・アジア各国の大手通信会社に同サービスを提供、その結果、華為技術はスウェーデンの TeliaSonera が世界で初めて LTE ネットワークを導入する際、設備を納入することとなった。

(注)携帯電話の高速データ通信の規格の一つで、W-CDMA と同じ周波数帯・帯域幅を使用するため、既存設備に大きな変更を伴わず、第四世代サービスへつながる橋渡しの通信規格といえる(日本では一般的に「3.9G」と呼ばれている)。

図表 6：研究開発人員・研究開発費の比較 (単位：人, milUSD)

	研究開発人員	全従業員比	研究開発費	対売上比
Ericsson	19,800	25%	3,923	15%
Alcatel-Lucent	n/a	n/a	3,837	16%
Nortel	n/a	n/a	1,573	15%
華為技術	37,000	43%	1,833	10%
中興通迅	20,750	34%	584	9%

(注)華為技術の研究開発費は弊部の推定値。

(資料)各社資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

③コスト抑制

また、中国メーカーは、欧米大手と同等以上の規模の研究開発人員を抱えながらも、中国国内の有力な大学などを中心に研究開発人員を集めることで、一人当たりの人件費を抑制し、研究開発費の負担を軽減することで、コスト競争力を高めてきたようだ。

一般的に、同様の知識や技能を有する技術者の場合、中国での賃金水準は欧米の 1/5 程度と依然格差が大きい様子。また、従業員の平均年齢を比べても、中国メーカーが大卒・院卒 4~5 年ほどの若い世代が中心で平均年齢が 20 代後半であるのに対し、欧米メーカー各社の平均年齢は軒並み 30 代中頃となっている。こうした結果、中国メーカーは、欧米メーカーを上回る研究開発人員を揃えながらも、研究開発費の負担を軽減できている(上掲図表 6)。

また、各社の収益性を比べても、欧米メーカーのなかには経営統合による製品ポートフォリオの見直しやコスト削減が進まず営業損失を余儀なくされた例が散見された一方で、中国メーカーは相対的に高い収益性を確保してきたようだ(図表 7)。

図表 7：主要通信設備メーカーの収益性 (単位: milUSD)

		2005	2006	2007	2008	2009	05-09 total
業界5社平均	売上高	9,571	11,022	13,698	14,434	12,861	61,586
	営業利益	1,508	1,181	359	583	▲147	3,484
	営業利益率(%)	16%	11%	3%	4%	▲1%	6%
中興通迅	売上高	2,202	2,246	3,304	4,241	5,854	17,847
	営業利益	306	193	423	501	529	1,952
	営業利益率(%)	14%	9%	13%	12%	9%	11%

(注1)業界5社はEricsson、Nokia Siemens、Alcatel-Lucent、Motorola、中興通迅。

(注2)為替レートは各年の平均値を使用。

(資料)各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

3. 今後の展望

(1) 市場動向

今後 2~3 年を展望すると、世界の通信設備市場は伸び悩み、規模としても 2008 年のピーク時を下回る水準にとどまると予想される。

確かに、世界の携帯電話サービスにおいて、今後も動画の送受信などの広がりを通じた通信容量の増加が見込まれる。しかしながら、こうした通信容量の増加も巡航速度での設備投資で十分対応できるとみられ、必ずしも通信設備市場の上乗せにはつながりそうにない。すなわち、これまで市場を牽引してきた中国において 3G 関連の設備投資が 2010~2011 年頃には一巡するため、世界全体の 3G 向けの設備投資の伸びもこれまでに比べて緩やかなものとなりそうなおうえ、従来と同様に GSM や CDMA など 2G 関連の新規投資が減少する公算が大きい。

加えて、次世代の通信規格として普及が期待されている LTE についても、北米では 2010 年以降に市場が立ち上がるとみられるものの、世界の通信会社 170 社のうち約 20 社程度が導入を計画しているに過ぎず、世界全体でみた場合、移動体通信設備需要の牽引役となるには暫く時間を要するとみられる。

(2) 中国メーカーの位置付け

このように、市場の伸び悩みが予想されるなか、今後は企業間の競合が一段と激化していくことが見込まれる。こうしたなか、中国メーカー 2 社が世界の通信設備市場における存在感を高め、業界再編を通じた欧米メーカーの巻き返しも想定されるため、中国メーカー 2 社も、これまで以上に事業基盤を強化していくことが求められよう。

具体的には、世界市場が伸び悩むなかでも、次世代通信規格である LTE 向けの設備投資需要が期待される北米や、加入者増に伴う通信設備の増強が見込まれる中南米・アフリカなどの地域で販売を強化することで、伸長する需要を取り込んでいくことが肝要となりそうだ。

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 山内 佑介

住所：6F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

TEL：852-2249-3033 FAX：852-2521-8541 Email：Yuusuke_Yamauchi@hk.mufg.jp



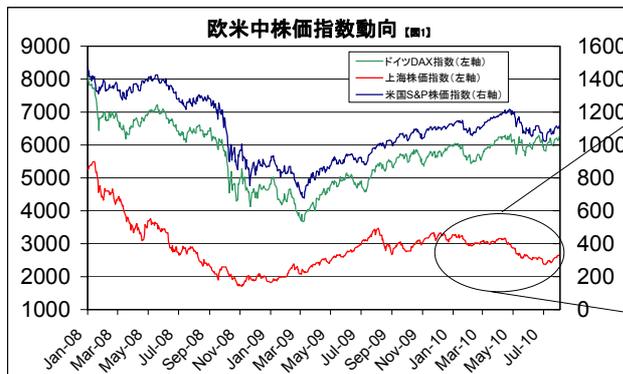
バブルつぶしにかかる中国の思い

三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
金融市場グループ次長 田中 裕公

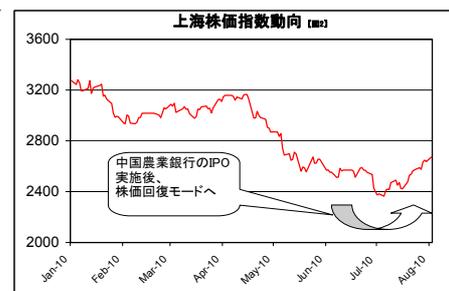
中国農業銀行は7月15日に上海、16日に香港の株式市場に上場した。昨年5月に劣後債500億元を発行してから1年以上が経ったが、念願の上場を果たした。これは当該行のみならず中国にとっても金融改革の悲願であり、成功裏に終わったことで、一段と改革を進めてくることが予想される。今後の改革が金利に与える影響について考えたい。

《IPOの成功》

2001年中国がWTO（世界貿易機関）に加盟して以降、特に中国の大手金融機関は外国金融機関との競争に備え、財務内容や経営体質を強化する必要に迫られていた。中国政府は①公的資金の注入、②株式会社の設立、③海外金融機関からの資本の受け入れ、④国際市場における株式上場、の4つを4大銀行向けに実施した。2005年10月に中国建設銀行の上場を皮切りに、2006年6月と10月に其々、中国銀行、中国工商銀行が上場を果たし、そしてこの中国農業銀行のIPO（新規株式公開）が4大銀行の最後の上場となるのである。公募価格は上海A株／香港H株で2.68元／3.20香港ドルに設定され、上海では222.4億株、香港では254億株を売り出した。今後の追加発行分を含めると調達総額は約1,500億元（約1兆9,300億円）となり、2006年に実行した中国工商銀行の調達金額約1,500億元と同水準（但し、当時の円貨額では2兆2,300億円）となる。しかし厳しい市場環境やその上場金額の大きさへの懸念を反映し、公募倍率は5倍弱、初日の香港のH株における取引は初値が3.25香港ドルとなり、その後一時3.31香港ドルまで上昇したものの、結局終値は3.27香港ドルと公募価格に対し2.2%高での終了となった。前回の中国工商銀行の上場の時は、投資家が殺到し、公募倍率は75倍を超え初値が公募価格3.07香港ドルを17.3%上回る3.60香港ドルを付けたことに比べれば、市場懸念が反映されていることが分かる。2009年5月に当該行が行った劣後債の発行時期から推察すれば、年明け以降上場タイミングを図っていたものと推察される。しかし上場がこの時期となったことは、【図1】の通り欧州の財政危機が一旦落ち着いたことに加え、来年以降の米国景気回復懸念が広がる中、この時期しかないとの判断があったものと思われる。無事に上場が終了したことから、中国にとってもその意義は大きい。【図2】の通り、上海株価指数はIPO後反転し上昇基調となっている。

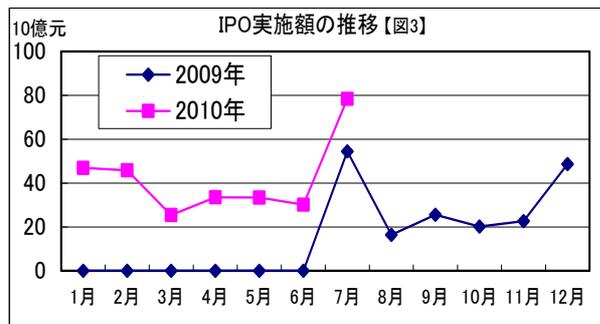


出所) Bloombergデータより市場業務部作成



《その他の銀行の資本調達》

中国株式市場における IPO の状況については【図3】の通り、今年に入り上場が増えている。特に【表1】の通り、上場する企業は資本財の会社もしくは金融機関がほとんどを占めている。金融機関については当局が求めている自己資本比率 11.5%を維持するために実施された劣後債の発行や転換社債の発行もあり、資金需給懸念から株価は軟化。この中国農業銀行の IPO は終了したが、中国農業銀行を含む 5 大銀行は、3,600 億元強の調達を行う計画である。一旦、上海株価指数は反転したように思われるが、その後の需給環境はまだまだ予断を許さない。



出所) Bloombergデータより市場業務部作成

業種別IPOの実績について【表1】(単位:10億元)

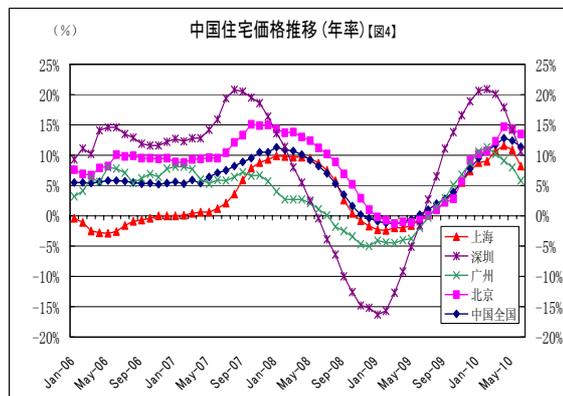
発行業種	発行件数	発行額	%
全て	199	43.09	100.0
資本財	75	13.33	30.9
金融	3	11.18	25.9
素材	32	4.57	10.6
消費財	28	3.81	8.8
テクノロジー	30	3.78	8.8
ヘルスケア	17	3.61	8.4
消費者サービス	9	1.73	4.0
公益	1	0.51	1.2
石油・ガス	2	0.42	1.0

出所) Bloombergデータより市場業務部作成

《バブルつぶし》

中国人民銀行の張健華研究局長は「中国経済に対する下振れ圧力は強まっている」と発言、「ただ、急速な減速を懸念する必要はない」とした。張氏は①政府の不動産投機対策、②特別目的団体を通じた地方自治体による資金調達の統制、③CO2削減に向けた取組、が景気の下振れ圧力を強めているとする一方で、(i)政府が手ごろな価格の住宅供給に資金を投入していることや、(ii)民間セクターへの投資奨励、(iii)新疆ウイグル自治区など一定地域開発促進等を進めていることから、急激な減速を招くことはないと説明した。

地元紙によると中国国務院研究員のコメントとして「不動産セクターでの投機を抑制するための引締め措置は変更されていない」と報道。さらに銀行業監督管理委員会(以下、銀监会)の劉明康委員長は銀监会のホームページに掲載した声明で、国内銀行の不動産向け融資にリスクがあると指摘、今後も不動産向け融資を管理していく方針を示した。【図4】の通り、不動産価格は下落、2008年に始まった株価の軟化に比べはつきりと下落基調に入っていることが確認できる。



出所: 中国发展改革委員会より市場業務部作成

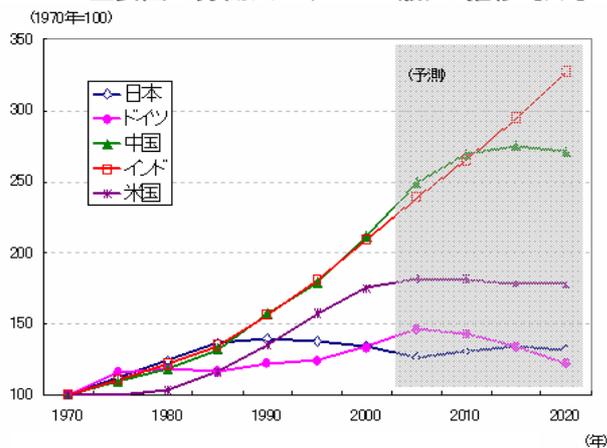
また、劉委員長は「政府が保証する資金調達団体、不動産業界と過剰融資の問題を抱えるセクターに存在するリスクは、特に注目値する」として上記①のみならず②についても厳しい状況にあることを示している。報道では中国の銀行が州や都市などの地方自治団体に融資したインフラ事業 7兆7千億元(約99.3兆円)の内、約23%が回収困難な状況に、また約50%が十分な収入が得られていないことから保証人を付けるなどの対応が必要とし、正常な債権は約27%に過ぎないとのことである。銀监会は、年末までに不良化したプロジェクト貸出の償却を要請している模様。一方で、中国人民銀行は27日発表した第2四半期の報告書にて、経済の基礎的諸条件は依然「良好」と指摘、国内経済について慎重ながらも楽観視している認識を示した。上記のように

不動産市況が軟化し始めた中、政府は本当に楽観視できるのだろうか。

《今後の経済成長について》

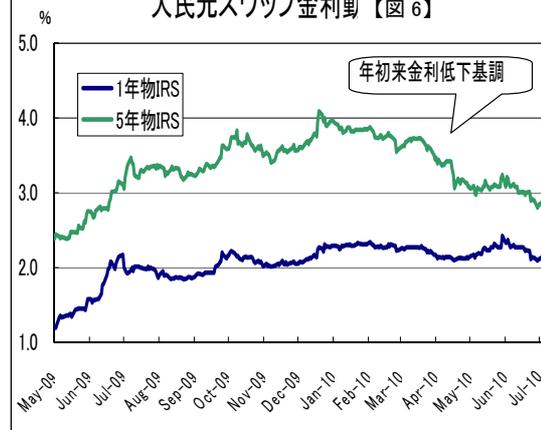
中国の労働人口の推移を見るとその答えが分かる。【図5】の通り現状の中国は労働人口のピークを2015年に迎える。このピークまでは少なくとも中国の成長は見込めよう。日本が労働人口のピークを迎えたのが1989年であり、日本の景気ピーク時と一致する。中国の場合、沿海部と内陸部の格差もあり、ピークが後ズレする可能性はあるが、概ね外れることはなかろう。となると逆に言えば2015年までにバブルを潰さなければ、将来的な景気浮揚が至難の業となる。それまでに不良債権を処理し、銀行の体力を十分なものにしておかない限り、日本と同じ歩みを辿ることとなる。

主要国の労働人口(35~54歳)の推移【図5】



(出所) 国連予測 三菱UFJリサーチ&コンサルティング調査部作成

人民元スワップ金利動【図6】



(出所) Bloombergデータより市場業務部作成

《金利動向について》

さて欧米各国の株価の軟調さが目立つ中、前述の通り上海株価指数も上昇が抑えられ、中期的な反転上昇トレンド入りは難しいものと予想される。また【図6】の通り、中長期金利中心に低下傾向が続いている。短期的に金利は景気浮揚対策や中国の経済基盤から上昇圧力も考えられるが、政府が真剣にバブルつぶしを行ってくる中、金利は上昇し難い状況が続こう。日本の失われた20年の二の舞にならないためにも、当局の意志は硬いものと思われる。

(2010年7月30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）

Q. 非居住者が享受する租税条約の恩恵に関する新规定について教えてください。

A.

2010年6月21日に、国家税務総局より『「非居住者が享受する租税条約の恩恵に係る管理弁法（試行）」に関する補足通知』（国税函[2010]290号）（以下「290号」と略す）が公布されました。290号により、『「非居住者が享受する租税条約の恩恵に係る管理弁法（試行）」』（国税発[2009]124号）（以下「124号」と略す）の実務上の取り扱いが明確になりました。以下、290号の重要なポイントにつきまとめさせていただきました。

1. 「税込居住者ステータス証明」の発行方式

124号の規定により提出が必要となった「税込居住者ステータス証明」は、290号では租税条約締結相手国の税務当局が、以下のいずれかを発行するものと規定されております。

- 1) 124号における添付資料の要求に従って記入されたもの、あるいは当該税務当局又は授權される代表により発行された専用証明書；又は
- 2) 単独に発行された専用証明書。

2. 資料提出の免除制限

124号によりますと、所轄税務局に以前に提出された資料は、再度提出する必要はないとされております。これに対して290号においては、上述資料が同一所轄税務局に提出された場合に限定すると規定されました。また、異なる所轄税務局に審査申請あるいは備案手続を行う際には、それぞれの所轄税務局に関連資料を提出しなければならないと規定されております。

3. 香港税込居住者ステータスの認定に関する明確化

124号では、租税条約あるいは協議が124号の規定と異なる場合、租税条約あるいは協議に従うべきであると規定されております。290号においては、香港税込居住者ステータスの認定について明確化されました。つまり、『「所得に対する租税に関する二重課税の回避のための中国大陸政府と香港特別行政区の間の協定」に関する条項解釈及び実行問題に関する通知』（国税函[1998]381号）及び『「所得に対する租税に関する二重課税の回避及び防止のための中国大陸政府と香港特別行政区の間の協定」についての条項解釈及び実行問題に関する通知』（国税函[2007]403号）の関連規定に基づき、非居住者企業は以下の原則に従い認定されます。

- 1) 会社、企業及びその他の経済組織が香港特別区居住者であるかどうかを判断する際には、税務登記の際に登録した実際の管理又は統制の状況、工商登記の際に香港関連当局より発行された法人証書（副本）、商業登記状況（例えば登録社名、業務範囲など）が確認されます。
- 2) 居住者ステータスを判断できない場合、県（市）レベル以上の所轄税務当局より発行される「香港特別行政所轄税務当局の居住者ステータス証明に関する書簡」をもって、納税者が香港特別区政府税務局に香港特別行政区において居住者納税義務を負うことの証明（「香港特別行政区居住者ステータス証明書」）を申請することになります。

4.申請資料の更新

124号における添付資料5「非居住者が享受する租税条約の恩恵に関する審査実行状況報告表」及び添付資料6「非居住者が享受する租税条約の恩恵に関する総括表（国別）」は、それぞれ290号における添付資料3「非居住者が享受する租税条約の恩恵に関する実行状況報告表」及び添付資料4の「非居住者が享受する租税条約の恩恵に関する実行状況総括表」に取って代わりました。

5.日系企業への影響

現在、数多くの日系のグループ会社では中国以外の戦略地域（例えば、香港あるいはシンガポールなど）に中間持株会社を設立し、そこを通して中国子会社に投資することを既に実行されている又は検討されております。同時に、多くの日系のグループ会社では組織再編の過程で中間持株会社を設立することを検討しております。当該持分の再編は、日系のグループ会社に対して、配当、ロイヤリティの源泉徴収税率などで租税条約上の多くの恩恵をもたらします。また、日系企業が日本籍の出向者を中国に派遣し、役務を提供する際に、恒久的施設の認定及び雇用契約に基づく給与所得等につき、租税条約上保護されるケースが多く見受けられます。

124号の公布により、非居住者企業が上記の租税条約の恩恵を自動的に享受することができなくなり、審査申請又は備案手続を行うことが必要となりました。290号の公布により、非居住者が享受する租税条約の恩恵の申請方法及び税務機関の監督方法等について明確になりました。これにより日系企業の上記の租税条約の恩恵、特に配当やロイヤリティなどの優遇税率、恒久的施設と雇用契約に基づく給与所得等の租税条約上の保護の申請などに直接影響を与えることになるため、経営者にも重要視していただく必要があります。

非居住者が享受する租税条約の恩恵に関するその他の政策の発展にも注目し、引き続き弊社の見解をご紹介します。

(執筆者の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：中国での事業・組織・人事統合成功への方程式

マーサー ジャパン
シニアコンサルタント 寺田 弘志

日本企業が、中国をはじめとした新興国市場での事業展開を成長戦略の基盤に置くようになって久しい。また、多くの日本企業では、中国市場を開拓するための現地拠点強化を掲げているが、その中でも、以下の2つの動きが今後強まると見ている。

- 現地に設立した複数拠点の統合による現地経営基盤の強化
- 現地企業の買収を通じた中国事業の拡大

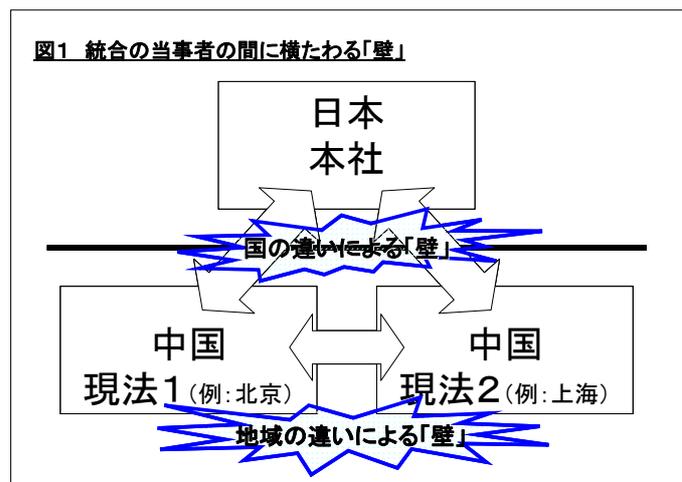
この中国における現地事業・拠点の統合プロセスを考える上では、以下に述べる2つの点が成功に導くためのポイントとなつてこよう。

統合に求められるスピード

中国市場の成長スピードが急速で統合後の混乱が想定以上に大きなものとなり、期待した統合効果が得られるまでに思った以上に時間がかかる恐れがある。期待した市場でのポジショニングが想定した時間軸内で確立できないと競争環境が変化し、統合後の戦略の前提が崩れることも起こりうる。

様々な「壁」を克服するプロセス

統合に際しては、統合する2社の「組織の文化・価値観の壁」を乗り越えていくことに加えて、日本／中国を跨ぐクロスボーダーでの「企業の枠を越えた市場・社会経済・国民性の違い」という、日本人にとって不得手な「壁」を乗り越えていかなければならない。統合する2社が地域的に異なる（例えば、北京と上海、等）場合には、同じ中国国内であってもそれぞれの地域性の差により、クロスボーダーに近い困難さに直面することがある。（図1参照）



本稿では、特に中国事業における人事統合につき

- 日本本社
- 統合対象となる現地法人のトップ
- 統合対象となる現地法人の人事責任者
- 統合活動を支援する本社人事スタッフ

といった主要な関係者が直面するプロセス面での課題を「中国における人事統合プロセスの難しさ」として概観すると共に、その解決に向けての指針を「中国において人事統合プロセスを進めていくための要件」として示していく。

中国における人事統合プロセスの難しさ

中国における人事統合プロセスがそれ以外の国・地域におけるそれと大きく異なるということはない。しかし、それにかかわる人・組織の状況が統合プロセスに異なった様相を与える。

- ガバナンスに対する意識ギャップ
- 事業環境に対する認識ギャップ
- 人事統合プロセスにおける能力ギャップ
- キャリアに対する期待ギャップ

以降で1つずつその内容を確認していく。

ガバナンスに対する意識ギャップ

中国における人事統合プロセスにおいては、事業・組織統合の当事者たる現地法人に加えて、本社が意思決定に関わってくるが、その現地法人と本社との間で期待値にズレが生じることが多い。例えば、現地法人としてはより中国の事業環境に沿った営業・マーケティング体制の確立に統合後の力点を置き、本社からの更なる支援・投資を期待する一方で、本社としては自ら立案した営業・マーケティング戦略を現地法人が実行に移して早期に統合効果を創出することを期待して両者にズレが生じてしまう、などである。

このような期待値のズレを調整し、合意を形成していくための意思決定プロセスの巧拙が統合の成否を決める。特に、変化の激しい中国市場では意思決定の質のみならずスピードが伴うことが重要になる。

従って、統合プロセスを円滑かつスピーディに進めていくためには、統合当事者である現地法人の間に加えて、現地法人⇄本社との間の調整と合意形成に向けた意思決定プロセスとそれを支える本社－現地法人間のガバナンス体制が重要な役割を担うことになるのだが、日本企業はグローバルでの組織運営の経験が少ないせいも、これらの点に課題が見受けられるケースが多い。日本企業の場合、現地の発案で決めようとした事項が本社の反対にあい、双方の意見調整に担当者が奔走してかなりの時間ロスを生じてしまうケースも見受けられる。結果として、統合のプロセス・スケジュールの見直しを迫られる、ということにもなりかねない。

事業環境に対する認識ギャップ

本社と現地法人との間に生じる期待値のズレであるが、どのような背景があって生じるのであろうか。弊社のこれまでの経験から見ると、事業環境に対する認識の違いが意思決定に少なからぬ影響を与えていることに気付かされる。

まず、中国現法を取り巻く環境だが、人事統合を考える上では特に人材マーケットの違いを理解しておく必要がある。

中国では業界・職種・地域毎に人材マーケットが形成されており、その流動性が高く他社との人材獲得競争も激しい。社内での職種間異動・ローテーションを通じてゼネラリスト的な人材を育成する日本と異なり、自らの専門性を高め、社外での機会も視野に入れながらキャリアアップを図ろうとする中国では、人材マネジメントの背景となる思想・価値観が異なってくる。また、一口に中国といっても報酬水準だけでなく、公的医療保険制度に代表される社会保障システムも地域によってその発展状況に差があるなど、地域によってかなり様相が異なってくる。従って、「中国共通の」人事制度を導入する、という場合でも、職種や地域の差を考慮しておかないと人材のリテンションに思わぬ悪影響をもたらす恐れがある。

一方、本社を取り巻く環境はどうだろうか。多くの日本企業では、中国を始めとした新興国市

場を将来の成長の源泉として追求しており、中国での業績は本社の意思決定に既に大きな影響を及ぼしている。見方を変えれば、中国事業に対する株主からの関心やプレッシャーも相当なものになってきており、こうした点を無視しては中国単独での事業とはいえず立ち行かなくなってきたのである。

こうした外部環境への認識を現地法人と本社が共有できていないと、合意形成や意思決定の過程で思わぬ対立を生む。例えば、現地サイドとしては人材市場に併せた一定の昇給枠を確保しておきたい、と考えるものの、本社サイドとしては事業の伸びや一定の収益性を逸脱した人件費の伸びはまかりならぬ、として双方の議論が平行線に終始する、という事態も起こりうる。このようなことが原因で統合に関する議論が十分に行えず、本社の人事制度を現地の反対を押し切って導入してしまう、ないしは、本社の理解を得ぬままに現地のいいなりに統合してしまう、といった極端な事態に陥ってしまうことがある。前者の場合は統合後の深刻な生産性の低下や人材の流出を招きかねないし、後者の場合は中国事業がブラックボックス化し、グループ経営へのボトルネックとなる恐れがある。

人事統合プロセスに関する能力ギャップ

それでは、環境に対する認識を共有できれば統合プロセスが円滑に進むか、と尋ねられれば、残念ながらそうではない。統合プロセスを遂行する能力において、本社と現地法人との間に違いがあるために期待したスピードでプロセスが進まない、という事態に直面することがある。

本社サイドでは、過去の様々な人事制度改革や、M&Aに伴う人事統合など、高度な組織・人事課題を扱う経験を積んできており、複雑な人事統合プロセスを進めていくための能力も高まってきた。一方、中国では市場環境・経済情勢の急激な変化に伴うオペレーション上の課題解決に労力を割かれる傾向が強く、人事制度改定のような中長期的な視点が求められる複雑な課題に取り組める機会に乏しかったのではないだろうか。特に、現地化が十分に進んでいない日系企業の現地法人では、複雑な人事課題は日本人派遣社員が対応し、オペレーショナルな対応は現地スタッフ、と役割分担されているケースも多く、現地スタッフの経験不足が統合のボトルネックとなる可能性がある。また、統合する現地法人が複数の地域に跨る場合、地域差に基づく歴史・文化・社会制度の差が現地スタッフの間の議論に影響を及ぼし得る。そうなると、同じ国の人の間とはいえ、クロスボーダーでの統合時の直面するような課題への対応が求められる。万が一、そのような違いが相互の感情を害してしまうことがあれば、統合後も消えぬしこりとなって後を引く恐れもある。

このような状況下で、「現地の意向を尊重し、お互いに納得できる制度を作る」として現地主導で統合プロセスを進めようとしても想定したスケジュール通りに進まず、時間的制約から本社が意に反して強権を発動して介入する、という事態にもなりかねない。結果として統合後の人材マネジメントに関する会社の意図が十分に伝わらないまま、現地社員の理解が得られずに会社に対する信頼感が失われるという、本来の意図とは相反する結果に直面してしまう。

キャリアに対する期待ギャップ

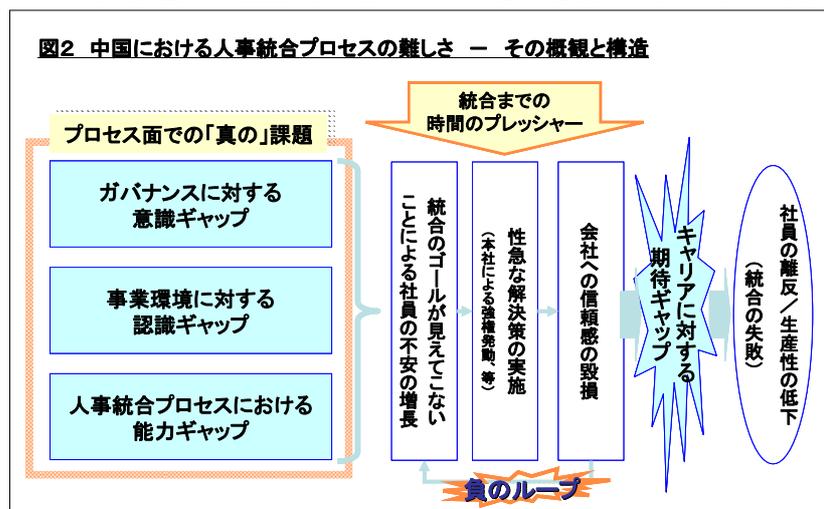
これらの諸原因が重なり、統合後の事業・組織に対する不透明感が高まると、社員にどのような影響を与えるであろうか。

中国人はよくキャリアに関しては短期指向であると言われているが、実際には日本人よりも戦略的にキャリアを捉えている。中国人は単にその時点での報酬・処遇だけでなく、中長期的なキャリア展望を持って、今現在どこで働くことが自らのキャリアにプラスになるかを考えて動いているとみるべきである。特に有能な人材ほどその傾向が強く、統合後の事業運営を支える部長層

では、「自社の将来性・価値観」をキャリア選択の上での最重要事項の一つに掲げていることが多い。この背景には、現在の雇用が必ずしも保障されたものでなく、また、社会保障制度といったセーフティネットも十分に整備されていない現状では、「自らのキャリアは自らで創る／守る」という意識が強い、ということもあろう。また、統合後の組織において「自らのポジションが統合されて無くなるのでは」という不安もその意識に一層の拍車をかける。

そのような現地社員が、統合後の事業・組織に対する不透明な状況をどう捉えるであろうか。恐らく有能な社員ほど「自らのキャリア危機」と捉え、外部人材市場を通じた転職行動に出る可能性が高まるであろう。このような状況では統合後の事業運営はおろか、統合プロセスそのものにも悪影響を及ぼしてより一層不透明さを増していく、という負のスパイラルに陥ってしまう。そのような事態に陥ると、中国では口伝を通じて情報（風評レベルのものも含めて）が伝わる傾向が強いため、その話を聞きつけた競合他社が、自社の有能な人材をこれ幸いと引き抜きにかかる、ということも起きてくる。

これら4つの要素が、ただでさえ複雑な人事統合プロセスをより一層複雑にし、中国における人事の統合を困難なものにしているのである。(図2参照)



中国において人事統合プロセスを進めていくための要件

これらの障害を乗り越え、中国において人事統合をスムーズに進めていくためには、以下に述べる点に留意して統合プロセスを設計していくべきである。

- 意思決定権限および合意形成プロセスの明確化
- 検討プロセスにおける着地点の見極めとオーナーシップの醸成
- 成長へのロードマップを共有するコミュニケーション

意思決定権限および合意形成プロセスの明確化

まず、人事統合プロセスにおいて「決めるべき事項」について

- 『何を』決めないといけないか／それは『何故』か (What/Why)
- 『いつまでに』決定する必要があるか (When)
- 『誰が』検討に参加するのか (Who)
- 『どのような場／会議体』を通じて検討を進めるのか (Where)
- 意見の食い違いが生じた際に『どのように』調整を進めていくのか(How)

の5W1Hを人事統合の意思決定に関わる関係者で事前に合意しておくことが必要である。これらを明確にしておくことは、意思決定に関わる関係者が自らの役割と権限・責任を意識させ、意思決定プロセスにおいて手戻りを発生させない点で有効である。

また、意思決定に関わる関係者が自らの役割と権限・責任についても、関係者の間で適切に配分することで、統合プロセスに対する当事者意識・オーナーシップを高めていくことが可能になる。

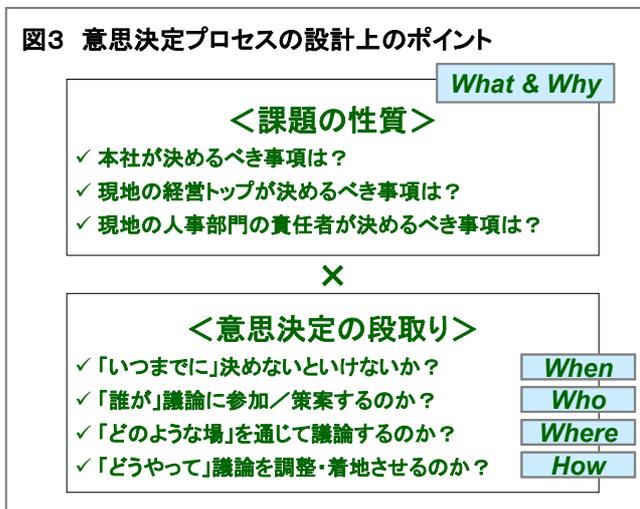
具体的には、上記の5W1Hの中の『何を』『何故』(What/Why)の部分につき：

- 本社が決めるべき事項（例えば、組織や要員・人件費等、事業計画に影響を与える事項）
- 現地法人のトップが決めるべき事項／意思決定に関与すべき事項（例えば、人事制度の基軸となる等級・報酬・評価）
- 現地法人の人事責任者が決めるべき事項／意思決定に関与すべき事項（例えば、具体的な労働条件や福利厚生）

の3つを本社／現法トップ／現法人事責任者の三者間で取り決めておくことになる。特に、現地法人のトップおよび人事責任者が、自らの意図・考えが統合後の組織・人事の絵姿に反映されている、という実感を持つことが出来れば、現地社員に対して説得力のあるコミュニケーションを実現する上で大きなプラスとなる。

これらを整理すると、図3のようになる。

図3 意思決定プロセスの設計上のポイント



検討プロセスにおける着地点の見極めとオーナーシップの醸成

統合後の人材マネジメントについて、具体的な検討作業は統合対象となる現地法人の両人事責任者が通常担当が、彼ら／彼女らには人事制度に代表されるような人材マネジメントの仕組みをゼロベースで設計していくことに習熟していないことがある。特に組織・人事の統合のような複雑な利害調整が必要になる課題については、意見が衝突したまま検討が進展しない、といった事態も起こりうる。これを放置すると、時間的制約の大きい統合プロセスにおいて十分な議論が出来ずタイムアップとなりかねない。

だからといって、本社がすべてを決定して現地法人はそれを実行するだけ、となってしまうと、現地法人に当事者意識やオーナーシップが醸成されず、統合後に問題が生じかねない。例えば現地法人の人事責任者の巻き込みが不十分であるために、現地特有の制約事項やリスクが見逃され、統合後に問題が顕在化することがある。また、そのような場合に問題解決に動くべき現地人事責任者が逆に「自分はそれで良いとは思っていなかったが、本社の命令だから・・・」と反対勢力に回ってしまい、社員からの信頼感を損ねてしまう、といった事態に陥ることもある。

このような事態を避け、現地的人事責任者が主体性をもってスピーディに検討を進めていくためには、それを支える事務局の周到な準備がカギを握る。具体的には、以下の5つのステップを主要課題について計画・スケジュール化し、統合プロセスの中に組み込んでおくことが望ましい。

- ① 検討すべき課題につき、想定される選択肢を準備しておく
- ② それらの選択肢に対して、判断する上での論点・基準を定めておく
- ③ ②の選択肢のどれが最も望ましいかについての「着地点」の仮説を構築していく
- ④ ③の「着地点」について、本社および現地法人トップとの事前の同意を取り付けると共に、そこへ到達するための「到達シナリオ」を描いておく。
- ⑤ ④で描いた「着地点」とそこへの「到達シナリオ」に基づき、現地法人の人事責任者が理解し、意見を述べ、選択することの出来る機会を確保する

また、上記の⑤で現地法人の人事責任者が検討のプロセスに入ってくることになるが、この際に検討を推進する事務局としては以下の点に留意したい。

- 現地法人の人事責任者が「利害関係者に与える影響」を理解できるように情報・機会を提供

- する。
- 意見を述べる、および選択を行う場合には、自分たちだけの視点に偏らずに、「利害関係者の思考・関心事」にまで踏み込むように促していく。
 - 検討を担う現地法人の人事責任者に意見・考えが何らかの形で最終的な決定に反映された(少なくとも自分たちの意見が無視されていない) と実感できるようにする。
 - 検討プロセスにおける貢献が評価・報酬といった具体的な形で報いられるようにする。

これらの工夫を検討プロセスに盛り込んでいくことで、関係者との間での手戻りの無い合意形成が可能になり、検討プロセスをスピーディに進めながらも現地法人の人事責任者のオーナーシップを高めることが可能になる。

また、こういったプロセスを踏んで行っていくことの副次的な効果として、検討のプロセスに参画する中国/日本の関係者の相互理解が深まっていく、また、人事制度設計のような複雑な課題の解決に参画する機会を得ることで現地スタッフの能力向上につながっていく、といった点も期待できる。参画した現地人事スタッフが統合後のコア人材として活躍しているケースも実際に見受けられる。

成長へのロードマップを共有するコミュニケーション

統合対象となる現地法人にとっての最大の関心事は「自分の報酬は、ポジションは統合後にどうなるのか」ということである。しかし、統合直後の報酬・ポジションについてはともかく、将来の報酬・ポジションについて会社が社員に約束できるかという点、そうではない。

一方では現地社員は自らのキャリアの将来性に不安を覚えると、中国の人材マーケットの特性上、容易に転職行動に踏み切る可能性が高い。特にリテンションしたい有能な人材ほどその傾向が高くなる。このように不確実な将来に対処するために、社員は自らの報酬とキャリアへの保障を求めるが、会社としては「統合後のポジションまでは保証できない」など、人事の柔軟性・機動性を必要とする観点から社員の要求に一定の限度を設けざるを得ない、というトレードオフが存在する。

これを解決する方法であるが、統合後の成長に向けた絵姿を社員、特に統合後の経営を担う部課長層と共有することでその糸口が見出せることが多い。(図4参照)

具体的には以下の点に留意したトップ自らのコミュニケーションがカギとなる。

- 統合後の新社における事業の将来性やビジョン・価値観・戦略を共有する。
- 統合後の新しい制度・システ

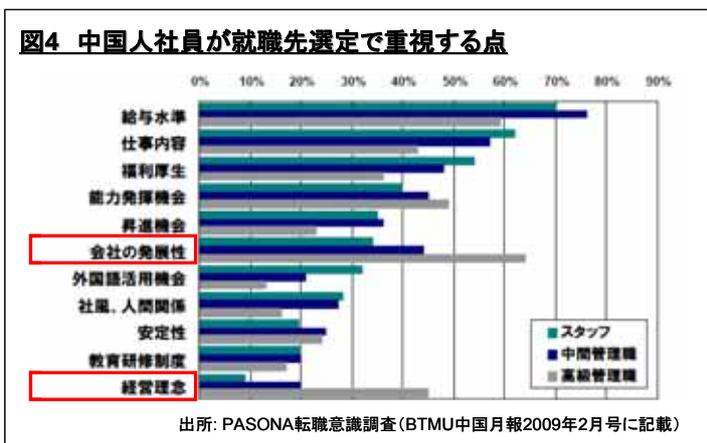
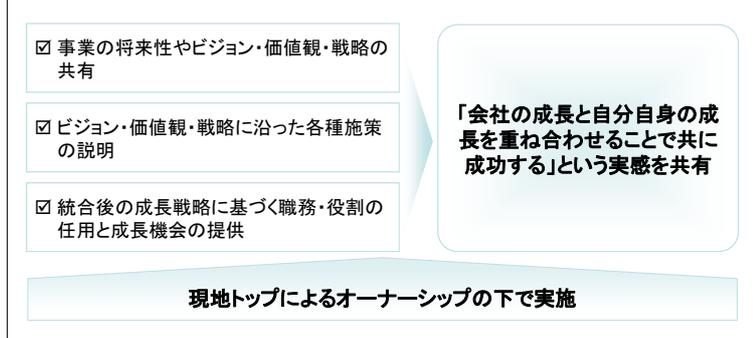


図5 統合に当たってのコミュニケーション戦略



ムをビジョン・価値観・戦略を軸に説明する。

➤ 統合後の成長戦略を具体化していくための役割と機会を与える。

これを別の表現で言い換えるならば、「会社の成長と自分自身の成長を重ね合わせることで共に成功する」という実感を共有する、ということである。経営と社員との間で相応の機会とリスクを分け合う姿勢を現地の経営トップ自らが示すことこそが、彼らに対する最大のキャリア保障となるのではないだろうか。(図5参照)

そのコミュニケーションを実施する機会だが、統合後の人事制度の変更に伴う管理職向け人事制度(特に評価)トレーニングを活用していくとよいだろう。トレーニングの中でトップとしてのメッセージを盛り込んでいくと共に、会社と管理職との間での双方向のコミュニケーションを通じて、会社が「人」を通じてどう成長しようとしているのか、そのための管理職としての自分の役割は何かを、人事制度というツールを使って理解を深めていくことが可能になる。

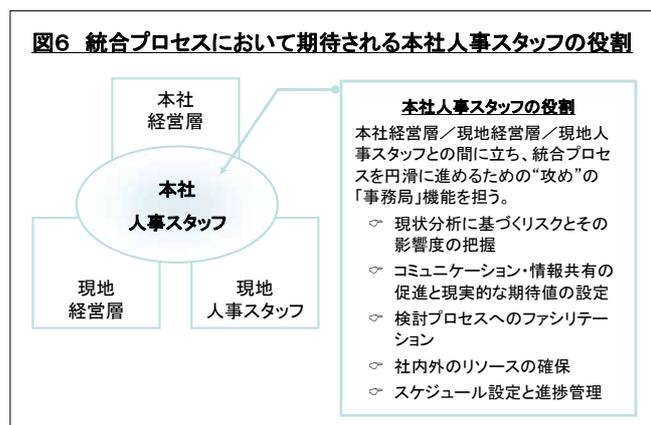
中国での人事統合プロセスを推進するための本社人事スタッフ部門の役割 — 結びに代えて

本稿では、中国の人事統合に当たって理解しておくべき本社と現地法人の関係、および、日本と中国との間の様々な違いに起因するギャップを概説した。また、その上で統合に伴う課題を検討し合意形成・意思決定していくためのプロセス、および、事業の将来性を共有するトップからのコミュニケーションが重要であることを説明した。

では、それを推進する体制はどうだろうか。現地法人主体で人事統合を進めようとした場合には、先に述べた能力的な制約条件に加えて、オペレーション上の実務課題に時間を割かざるを得ない状況下において、人事統合というセンシティブで深みが求められる課題に割ける時間がとれない、という時間的制約条件に留意する必要がある。

そこに本社の人事スタッフ部門の果たすべき役割や存在価値、即ち、これらの能力的/時間的制約条件を克服するための手段を提供しつつ、本社と現地法人の間に横たわるギャップを埋めていく、ということが求められる。具体的には：

- 統合する現地法人の現状把握とリスクの可視化・影響度の評価
- 本社と現地法人との間の橋渡しを通じたコミュニケーション・情報共有の促進と現実的な期待値の設定
- 統合プロセスに対する理解を深め、オーナーシップを醸成するためのプロセス全般に渡るファシリテーション
- 統合プロセスを円滑に進めていくための社内外のリソースの確保
- 本社での意思決定プロセスを踏まえた現実的なスケジュール設定と進捗管理といった点になろう。(図6参照)



また、統合プロセスをスムーズに進めていくためには、外部リソースの活用が不可欠であるが、闇雲に偏った内製化/外製かを選択するのではなく、様々な観点からみて最適なリソース構成を検討するべきである。(図7参照)

日本と中国では様々な違いがあり、それがビジネスを進めていく上での壁となっている事実は否めない。しかし、冒頭でも説明したとおり、ビジネスの本質が日本と中国で変わるということなのではなく、それを取り巻く環境の違いがビジネスを「違うもの」に見せているのではないだろうか。その「違い」と「本質」を見極めることこそ、中国におけるビジネスを成功させるための最も大きな課題といえるであろう。本稿がその一助となれば幸いである。

(弊社ホームページ“中国での事業・組織・人事統合成功への方程式 - 中国での人事統合を成功させるためのプロセスの組み立て方” (2010年7月9日) をもとに加筆・修正)

図7 統合プロセス設計におけるリソース確保の考え方

	職務分析	等級制度	報酬制度	評価制度	福利厚生制度	人材育成制度	労務・労働条件	役員報酬
現状分析(FIT/Gap分析)								
検討用資料レビュー								
検討用資料作成								
検討会議のファシリテーション/合意形成								
本社⇄現地法人とのコミュニケーション支援								
社員コミュニケーション支援・制度移行								

現地人事スタッフの能力・業務負荷、オーナーシップの醸成、および費用対効果・リスク回避の観点から外部の専門家に依頼する事項 / 内製化する事項を選択

【執筆者連絡先】

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：03-5354-1560 (代表) FAX：03-5333-8125
寺田 弘志 E-mail：hiroshi.terada@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 北京發展大厦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 天津國際大厦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 森茂大厦11樓 大連市大連經濟技術開發区金馬路138号 古耕國際商務大厦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 匯亞大厦20階	86-21-6888-1666
深圳支店	深圳市福田区中心4路1号嘉里建設広場 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 合景國際金融広場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会大厦 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 中環広場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 方園大厦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。