

BTMU

中国月報

第56号 (2010年9月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 中国における「集団協議」について

■ 経 済

- ◆ 中国経済の現状と見通し

■ 産 業

- ◆ M&Aが活発化する中国のスーパーマーケット業界

■ 人民元レポート

- ◆ 後退する人民元利上げ観測

■ 連 載

- ◆ 華南ビジネス最前線～大幅に自由化された人民元建て貿易決済

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務～中国税務機関による海外間接持分譲渡に対する租税回避防止措置について
- ◆ 人 事：労働争議問題後の中国におけるものづくり

－外部環境への対応と自社ものづくり戦略再考－

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 中国における「集団協議」について
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザー事業部 ……………1

■ 経 済

- ◆ 中国経済の現状と見通し
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 ……………8

■ 産 業

- ◆ M&Aが活発化する中国のスーパーマーケット業界
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

- ◆ 後退する人民元利上げ観測
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部 ……………16

■ 連 載

- ◆ 華南ビジネス最前線～大幅に自由化された人民元建て貿易決済
三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室 ……………19

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～中国税務機関による海外間接持分譲渡に対する租税回避防止措置について
プライスウォーターハウスクーパース中国 ……………24
- ◆ 人 事：労働争議問題後の中国におけるものづくり
－外部環境への対応と自社ものづくり戦略再考－
マーサー ジャパン ……………27

■ 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「中国における「集団協議」について」は、中国における集団協議の手続き・方法と、天津市、広東省の条例(案)を例に賃金集団協議について、紹介しています。労働条件・報酬等を含む「集団契約」の締結を目的とする集団協議は、書面での協議要求の提起に始まり、協議準備作業・議題の起案を経て協議が実施され、集団契約案の作成・署名へ至るもので、その手続きや方法にある程度の規範はできつつあるものの、具体的なやり方については個々の企業と従業員に委ねられているのが実態であるとし、やり方を誤れば、労使間の対立や紛争など企業経営に影響が及びかねないと見えています。賃金上昇が避けられず、多くの企業にとって生産性の向上が課題となっている今、従業員の協力が必要な事項については、集団協議ではなく、企業経営の様々な問題を幅広く話し合う場が必要であり、また、労使協議を考える前提として、本社・現法双方の経営者側は、従業員に対して経営上のパートナーであるという認識を持ち、彼らを尊重することが不可欠であると指摘しています。

経済「中国経済の現状と見通し」は、第2四半期の経済レビューと2010年、2011年の経済見通しについて纏めています。第2四半期の実質GDP成長率は前年同期比10.3%と、前期の同11.9%からは減速したものの3四半期連続の二桁成長を維持しました。輸出の拡大が続く一方、出口政策の下で投資過熱は抑制されソフトランディングに向かっており、懸案の住宅価格の高騰には歯止めがかかってきたものの、政府は金融機関の不動産向け融資の監督も強化しているとしています。今後について、政府は引き続き過熱抑制策を堅持しつつ、欧州ソブリン問題等に伴う海外景気の二番底リスクも視野に入れ、景気腰折れ回避にも目配りするとした上で、2010年は内外需とも堅調が維持され、実質GDP成長率は通年で10.2%と予想、2011年には海外景気の減速から輸出ペースが低下するとともに、一部の国内景気対策の期限が切れるなか、9.1%までの減速を見込んでいます。

産業「M&Aが活発化する中国のスーパーマーケット業界」は、中国のスーパーマーケット業界でM&Aが活発化している背景とM&A遂行時の留意点について纏めています。M&Aが活発化している背景には、小売市場の高成長が続くなかでその恩恵を享受しようと各社が店舗網拡大に意欲的になっていることに加え、M&Aを遂行することで事業展開上の様々なメリットが得られることも活発化を大きく後押ししていると考えられますが、一方で、最近ではM&Aに踏み切ったものの、種々の弊害が生じて当初期待した通りの効果が得られないケースも現れています。今後も中国のスーパーマーケット業界では、中国小売市場の拡大や企業・店舗間競争の激化によりM&Aの一段の活発化が見込まれますが、買収・資本提携先の価値を毀損することなくスムーズな経営統合を行うためには、M&Aの実行時に買収・資本提携候補のビジネスモデルを念にチェックすることが不可欠であり、店舗網・事業規模の拡大のみに囚われない冷静な判断が求められると指摘しています。

人民元レポート「後退する人民元利上げ観測」は、今後の金融政策について考察しています。銀行業監督当局は、住宅価格の更なる下落とこれに伴う銀行の不良債権拡大を想定したストレステストを改めて行い、人民銀行(中銀)は第2四半期の金融政策報告の中で、国内外の環境は複雑で不確定要素が多く今後も適度に緩和的な金融政策を継続しつつ政策の弾力性を高めるとするなど、ここに来て当局は景気の深刻な悪化を想定し始めています。一方で、今年に入って預金準備率の引き上げと共に中銀手形の発行増加がマネーサプライの低下に繋がっていることもあり、金融引き締めを急ぐ必要性は薄れていると見えています。但し、人民銀行は昨今の労働コストの上昇圧力の高まりが物価上昇圧力に転嫁する恐れがあると指摘しているため、CPIが持続的に3.5%を越えて推移する場合には利上げもあり得ると予想しています。また、先般発表された一部海外金融機関の国内人民元債券投資の解禁は、海外の人民元余剰資金の中国市場への流入を招くため、金利上昇を抑える効果が期待できるとの見方も示しています。

連載「華南ビジネス最前線～大幅に自由化された人民元建て貿易決済」は、人民元によるクロスボーダー貿易決済の香港の現状について纏めています。昨年7月に解禁された人民元建て貿易決済は当初は限定された内容でしたが、本年6月に中国内外の対象地域の拡大、取扱業務範囲・対象企業の拡大等が発表されました。加えて、香港を対象に規制は更に緩和され、7月の緩和には香港における全ての企業の人民元建て口座開設が可能、人民元建て決済の自由化、両替規制の緩和、為替予約の解禁等が盛り込まれています。こうした措置を受けて、海外、中でも香港では、グループ企業間の貿易決済を人民元建てとすることで、中国内グループ現法の為替リスクや資金調達の集中管理を行うといった人民元決済の活用方法が考えられ、また、残る資本取引分野の解禁について、華南地域では既に人民元建て出資が認められる例も出ており、今後も新しい規制緩和が香港を実験場として行われていくことが想定されるため、人民元オフショアセンターとしての香港拠点を活かした人民元建て貿易決済の利用を考える時期に入ったとしています。

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、2009年12月に国家税務総局から公布された通達における、海外間接持分譲渡に対する租税回避防止措置について、最近の具体的事案を取り上げて解説しています。

人事「労働争議問題後の中国におけるものづくり－外部環境への対応と自社ものづくり戦略再考－」は、労働争議問題後の人事・労務を巡る動きを紹介した上で、今後の中国におけるものづくりのあり方について考察しています。昨今の労働争議問題の高まりを機に、中国政府当局は、最低賃金の引き上げや賃上げガイドラインの公表、集団契約・団体交渉の推奨を模索しており、「人件費の確実な底上げ」という新たな動きが生まれる中、企業の中国における労務費削減追求には限界がきているとしています。人件費の上昇、拡大する中国市場に対応するための今後の企業の選択肢として、ワーカーの「多能工」「習熟工」化を挙げ、その確保・活用が、定期的に労働者を代謝させるよりコスト的に割安であること、質の高い生産・販売・サービスの提供に資することを指摘し、企業の中国ものづくり戦略再考の必要性を示唆しています。



中国における「集団協議」について

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
国際事業本部海外アドバイザー事業部
顧問 池上隆介

今年5月から7月にかけて中国各地の日系企業で相次いで起きたストライキは、多くの企業に従業員とのコミュニケーションの必要性を改めて認識させることになったのではないだろうか。ストライキが日系企業に集中した最大の原因は、労使間のコミュニケーションが他の外資系企業よりも不足していたことと考えられる。

今回、ストライキが起きた日系企業の中には、既に工会があり、賃金改定について労使協議を行っていた企業もあった。それにも関わらずストライキが起きたということは、それらの活動が広範な従業員の支持を得るものではなかったと言える。

労使間のコミュニケーションは、職制上あるいは業務上の対話や交流を行っていれば十分というものではない。労働力を提供する側と労働力を使用する代わりに報酬を支払う側という異なる立場にある以上、労使がそれぞれの立場から要望や意見を提起し、労働条件について合意を得ることは必然的なことであり、そのためには双方の交渉が必要になる。労使交渉は、時に対立も生むが、労使間のコミュニケーションを増進させ、相互に立場を超えて理解と信頼をもたらすことになり、円満な労使関係の基礎ともなる。中国では、この労使交渉が法令で集団協議と定められている。

そこで、中国における集団協議の内容について、ポイントを整理してみたい。なお、集団協議の法的な位置付けや意味については、本誌第55号(2010年8月)に掲載された露木・赤澤法律事務所の赤澤弁護士等の論文に詳しいので、ここでは集団協議の手続きと方法を中心に取りあげることとする。

<集団協議と集団契約>

「集団協議」(中国語は「集体協商」という言葉が法律の中で明確な意味をもって使用されたのは、「労働契約法」(2007年6月30日公布、2008年7月1日施行)が初めてである。その第6条に、「工会は、労働者が雇用単位と法により労働契約を締結し、履行することを支援し、指導し、かつ雇用単位と集団協議メカニズムを確立し、労働者の適法な権利・利益を維持し、保護しなければならない。」と述べられている。また、第4条第2項には、「雇用単位は、労働報酬、就業時間、休息・休暇、労働安全・衛生、保険・福利、従業員訓練、労働規律及び労働ノルマ管理等の労働者の切実な利益に直接関わる規則・制度または重大事項を制定し、改定し、または決定するときは、従業員代表大会または従業員全員との討議を経て、案及び意見を提出し、工会または従業員代表と平等に協議し、確定しなければならない。」とあるが、これも「集団協議」という言葉は使われていないものの、意味は同じである。

集団協議については、労働社会保障部の「集団契約規定」(2004年5月1日施行)に詳しく定められている。その第2条に、「中華人民共和国国内の企業及び企業化管理を実行する事業単位と本単位の従業員との間で集団協議を行い、集団契約を締結するときは、本規定を適用する。」とあるように、集団協議の目的は集団契約の締結にある。この点、日本で労働組合による団体交渉が労働協約の締結を目的として行われるのと同様で、“協議”と言いながら、実質的には“交渉”の意味合いを帯びている。

なお、集団契約とは、「本規定に適合する集団契約または特定事項集団契約は、使用単位と本単位の従業員全員に対して法的拘束力を有する。使用単位と従業員個人が締結する労働契約で約定する労働条件及び労働報酬などの基準は、集団契約または特定事項集団契約の規定より低くしてはならない。」(第6条)とされている。これらの点は、日本の労使協定と似ている。(日本では、企業と労働組合が締結する労働協約は組合員にしか適用されず、一方で、過半数の従業員で構成される労働組合か、過半数の従業員の代表と締結する労使協定は、基本的に全従業員に適用される。)

< 集団協議の手続き及び方法 >

「集団契約規定」では、集団協議と集団契約(または特定事項集団契約)締結に対する当事者の姿勢について、法律遵守、相互尊重、平等協議、信義誠実、公平協力、双方の適法な権利・利益への配慮、過激な行為の禁止という原則が定められている(第5条)。しかし、団体交渉である以上、労使が対立し、紛争に発展することもあり得る。

この点について、「集団契約規定」では、「集団協議が意見の一致に到らず、または予期しない問題が発生したときは、双方の協議を経て、協議を中止することができる。(後略)」(第35条)とされ、また、「集団協議の過程で紛争が発生し、当事者双方が協議解決できないときは、当事者の一方または双方は労働保障行政部門に協調処理の申請を提出することができる。申請の提出がない場合も、労働保障行政部門が必要と認めるときは、協調処理を行うことができる。」(第49条)と、当事者間の自主性に委ねることが規定されている。更に、「集団協議の双方の首席代表は、書面委託により本単位以外の専門家を自らの協議代表とすることができる。」(第20条)という規定もある。これは、外部の専門家に委託することによって、交渉が円滑に進むことを期待したもののだろう。

集団協議は、企業側・従業員側双方がそれぞれ3名以上の代表を選任して行い、双方の代表が集団契約案に合意した後、従業員側は従業員代表大会または全従業員で討議を行い、従業員代表か全従業員の3分の2以上の出席と過半数の賛成により決定され、双方の首席代表の署名を経て、労働保障行政部門に提出し、15日以内に異議がなければ発効となる。

問題は、企業側・従業員側双方の代表による協議のやり方で、この点について「集団契約規定」では次のように規定されている。

- a. 集団協議のいずれの側も、集団契約または特定事項集団契約及び関連事項の締結について、書面の形式で相手側に集団協議の要求を提起することができる。一方が集団協議の要求を提

- 起したときは、他の一方は集団協議要求を受け取った日から 20 日以内に書面の形式で回答しなければならない。(第 32 条)
- b. 協議代表は協議の前に、次に掲げる準備業務を行わなければならない。
- (1) 集団協議の内容に関わる法律、法規、規則・制度を熟知するようにする。
 - (2) 集団協議の内容に関わる状況と資料を理解し、使用単位と従業員の協議の意向、意見を収集する。
 - (3) 集団協議の議題については、協議を提起した側が起案するが、双方の代表により共同で起案することもできる。
 - (4) 集団協議の時間、場所等の事項を確定する。
 - (5) 共同で非協議代表 1 名を記録係として選定する。(以上、第 33 条)
- c. 集団協議は、双方の首席代表が輪番で議長となり、次の順序で行う。
- (1) 議事次第と会議紀律を宣告する。
 - (2) 一方の首席代表が協議の具体内容と要求を述べ、他方の首席代表がそれに回答する。
 - (3) 双方の代表が協議事項について各自意見を述べ、十分に討議する。
 - (4) 双方の首席代表が意見を取りまとめる。意見が一致したときは、集団契約案または特定事項集団契約案を作成し、双方の首席代表が署名する。

以上のように、集団協議に際して、労使双方の代表は事前に集団協議に関わる法律を学習し、集団協議の内容に関わる状況を理解し、あるいは企業・従業員それぞれから意見を聴取するなどの準備を行い、会議では一定の次第に従って要求と回答、意見提起と討議を行うとされている。その間は、上記のように、相互尊重や信義誠実、相互の権利・利益への配慮といった原則に従って行動することが求められている。しかし、これ以上の具体的な内容は定められておらず、当事者及び関係者の対応に任されている。

なお、協議事項については、別表に掲げた「複数の事項または特定の事項について集団協議を行い、集団契約または特定事項集団契約を締結することができる。」(第 8 条)とされている。

<賃金集団協議の手続き及び方法>

ただし、政府としては、賃金についての集団協議及び集団契約締結を先行させたい考えのようである。現在、国务院が「賃金条例」を起草中で、2010 年中の公布が予定されている。その内容についてはまだ明らかでないが、中国のメディアによれば、企業が従業員からの賃金集団協議の申し入れに応じなかったり、集団契約を履行しなかったりした場合に、罰金を科すという規定が盛り込まれる可能性があるという。労働社会保障部の「集団契約規定」や地方の「集団契約条例」では、こうした行為に対しては政府が是正命令を行うとされているが、「賃金条例」でこうした行為が罰金という行政処罰の対象とされれば、集団協議に法的義務が生じることになる。

天津市では、これに先立って今年 7 月に全国で初めて「賃金集団協議条例」(天津市人民代表大会常務委員会告第 19 号)が公布され、9 月 1 日付で施行された。その手続きに関する規定は、次のとおりである。

- a. 賃金集団協議を提起する側は相手側に協議意向書を提出し、協議の主要な内容、時間等を提起する。協議意向書を受け取った側は、5 業務日以内に書面で回答し、賃金集団協議の会議の時間を協議確定しなければならない。(第 17 条)
- b. 賃金集団協議の会議を開催する 5 業務日前までに、双方はそれぞれ相手側に対して協議案及び協議案に関する情報・資料を提供する。(第 18 条)
- c. 賃金集団協議会議は、双方の主席代表が輪番で主宰し、初回の会議は協議意向書を提出した側の主席代表が主催する。(第 19 条)
- d. 賃金集団協議案は、企業従業員代表大会または従業員大会に提出して討論、審議を行わなければならない。(第 20 条)
- e. 双方が協議、確定する賃金等の事項は国家の法律・法規の規定に合致しなければならず、かつ、次の要素を協議の基礎としなければならない。
 - (1) 市人民政府が公布する賃金ガイドライン。
 - (2) 関係部門が公布する賃金集団協議に関するガイダンス情報。
 - (3) 企業の労働生産性及び経済効率・利益。
 - (4) 同業界の企業の労働コスト水準、企業の労働コスト水準及び前年度の平均労働報酬。(以上、第 25 条)
- f. 双方の協議代表は、賃金集団協議案について協議一致後、権限授与に基づいて賃金集団協議を締結する。賃金集団協議は双方が製本し、双方の主席代表が署名、捺印した後で成立し、全従業員に公告する。(第 21 条)

以上のように、手続きについては、労働社会保障部の「集団契約規定」と比べて大きな違いはないが、ただし、労使の一方が集団協議の申し入れを行った場合の他方の回答期限、また開催前の情報・資料交換の期限が 5 業務日と、「集団契約規定」よりも短く設定されている点は注意を要する。なお、条例の規定に違反した場合の扱いについては、いずれも労働行政部門が是正命令を行うとされている。

また、広東省では現在、「広東省企業民主管理条例」の草案が起草中で、その第 3 稿が広東省人民代表大会のホームページに公開されているが、これには賃金集団協議についての規定も含まれていて、より具体的な内容が盛り込まれている。

注目されるのは、①3 分の 1 以上の従業員が工会に対して賃金集団協議の実施を要求したときは、工会は企業に申し入れをしなければならない(工会が未結成か職責を履行できない場合は、業界・地域工会または地方総工会が企業に申し入れをする)としていること(第 38 条)、②賃金集団協議の顧問として、地方総工会は従業員側のために、また工商業連合会と企業連合会は企業側のために、それぞれ人員を派遣することができるとしていること(第 40 条)、③従業員が賃金集団協議を要求していない場合及び賃金集団協議を行っている期間に、従業員はサボタージュ(中国語は「停工、怠工」)その他の矛盾を拡大する行為をとってはならないとしていること(第 48 条)、である。特に、上記③は、従業員に対して一定の条件の下で団体行動権の行使を認めるものと読むこともできる。

この条例では、賃金集団協議のやり方について、次のように規定されている。

- a. 賃金集団協議は、法律・法規の規定に適合し、次に掲げる要素を総合的に考慮しなければならない。
- (1) 当企業の労働生産性及び経済効率・利益。
 - (2) 当企業の前年度の従業員賃金総額及び従業員平均賃金水準。
 - (3) 人力資源・社会保障部門が公布した企業賃金ガイドライン、労働力市場での賃金指導水準。
 - (4) 統計主管部門が公布した当地区の年住民消費物価指数。
 - (5) 当地の最低賃金標準及び政府関係部門が公布した地区・業界の従業員平均賃金水準。
 - (6) その他の賃金集団協議に関わる情況。(以上、第37条)
- b. (協議の前に) 双方の協議代表は、賃金分配に関する状況を理解、把握し、それぞれ代表する側の意見を聴取し、賃金集団協議に係る問題に対する質問を受けなければならない。(第42条)
- c. 賃金集団協議を提起する側は、他方に協議意向書を提出しなければならない。協議意向書には、協議の時間、場所、内容等とその主張に対する合理的説明が含まなければならない。賃金集団協議意向書を受け取った側は、15日以内に書面で回答し、かつ提起した側と賃金集団協議に係る事項を共同で確定しなければならない。(第43条)
- d. 賃金集団協議は、一般に会議形式を採用するが、書面形式を採用してもよい。一方が会議形式の採用を要求したときは、会議形式を採用しなければならない。賃金集団協議で会議形式を採用する場合は、双方の首席代表が輪番でまたは共同で主宰する。賃金集団協議の会議は会議記録を適切に行い、かつ会議に出席した全協議代表が署名、確認しなければならない。賃金集団協議が書面形式を採用する場合は、提出された書面意見に全協議代表が署名、確認しなければならない。(第44条)
- e. 企業は、賃金集団協議に必要な条件及び賃金集団協議に係る情報・資料を提供しなければならない。ただし、国家秘密、企業の技術秘密及び個人のプライバシーに係るものを除く。協議代表は、知り得た企業の商業秘密を保持しなければならない。(第45条)
- f. 賃金集団協議を行う際は、平和的、友好的、理性的な方式を採用しなければならない。企業及び従業員は共に、次に掲げる行為を採ってはならない。
- (1) 故意に細部に拘って、賃金集団協議の進展を引き延ばすこと。
 - (2) 不可抗力等の法定事由がなく、賃金集団協議の進展を引き延ばすこと。
 - (3) 正当な理由がなく、終始一方的に相手の合理的な意見を排斥すること。
 - (4) 相手の協議代表を威嚇し、または利益誘導をすること。
 - (5) 暴力、脅迫またはその他の不法な手段をもって、賃金手段協議の秩序を混乱、破壊すること。
 - (6) 法律、行政法規で禁止するその他の行為。(以上、第46条)
- g. 賃金集団協議双方が意見の一致に達した後は、企業側は7日以内に賃金特定事項集団契約の草案を製本する。賃金特定事項契約草案は、従業員代表大会または従業員大会で採決した後、双方の首席代表が署名、捺印した後で成立する。賃金特定事項集団契約締結後、企業は10日以内に当地の人力資源・社会保障部門に届出登記を行わなければならない。(第49条)

以上のように、かなり踏み込んだ内容となっている。特に、賃金集団協議で考慮すべき事項として企業の労働生産性や利益、前年度の従業員賃金総額及び平均賃金を上位に置いていること、また、企業に対してのみ賃金集団協議に必要な情報・資料の提出義務を課していることが注目される(上記の下線部分をご参照)。このことは、企業に賃金に関する諸データの提出を義務付け、それを主な根拠として賃金交渉を行うことを迫るものである。なお、この条例草案には行政処罰の規定が設けられており、企業が上記の情報・資料提出の規定に違反した場合、県級以上の人力資源・社会保障部門が期限を切つて是正を命じ、かつ警告を与え、期限を過ぎても是正しない場合には、5千元以上1万元以下の罰金を科すとされ、また、規定違反によって集団サボタージュを引き起こされたとしても、その当事者との労働契約を解除してはならない、とされている(第64条)

上記の「広東省企業民主管理条例」の規定は全て草案であり、最終的にどうなるかは分からない。また、国务院の「賃金条例」にしても、賃金集団協議に対して行政処罰によって法的義務を課すのかどうか定かでない。しかし、「労働契約法」に、「労働者の切実な利益に直接関わる規則・制度または重大事項」については「工会または従業員代表と平等に協議し、確定しなければならない。」と定められている以上、現実問題として企業としては遅かれ早かれ従業員との集団協議に臨まざるを得なくなる。であるならば、企業は主体的かつ積極的に集団協議の対策を講じるべきである。

ただ、集団協議の手続きや方法は、上記のようにある程度の規範はできつつあるものの、具体的なやり方については、個々の企業とその従業員に委ねられている。労働者を代表する工会も、この点で十分な経験を持ち合わせているわけではない。それ故に、やり方を間違えると、労使間に対立や紛争が生じ、企業経営にも影響が及びかねない。

従って、労使協議は一気に行うのではなく、慎重に模索しながら進めていくべきである。まずは工会代表と、工会がなければ各職場の代表と、あるいは協議事項については労使が協力しやすいことから始めるのもよい。今や賃金上昇は避けられない趨勢にあり、多くの企業にとって生産性向上が課題になっている。こうした従業員の協力が必要な問題を話し合うには、上記のような集団協議ではなく、もっと企業経営の様々な問題を幅広く話し合う場が必要だろう。この点では、かつて日本で生産性向上を課題として始まった労使協議制が参考になるように思われる。

ただし、労使協議のやり方を考える前に、日系企業と本社の経営者が従業員に対して経営上のパートナーであるという認識を持ち、従業員を尊重することが不可欠であるという点を指摘しておきたい。

集団協議の対象とすることができる事項

事項	内 訳	事項	内 訳
労働報酬	①会社の賃金水準、賃金分配制度、賃金標準、賃金分配形式 ②賃金の支払い ③時間外労働、その賃金・手当の基準、奨励金の分配 ④賃金の調整 ⑤試用期間、病気・事故による休暇期間中の賃金待遇 ⑥特別な状況にある従業員の賃金（生活費）の支払い ⑦その他の労働報酬の分配	女子・未成年従業員の特別保護	①従事禁止の作業 ②女子の月経・妊娠・出産・授乳期の労働保護 ③定期健康診断 ④未成年従業員の採用・登記制度
就業時間	①就業時間 ②時間外労働と手当 ③特別な労働の就業時間 ④就業定額基準	職業技能訓練	①訓練計画及び年度計画 ②費用の積立及び使用 ③訓練の実施・改善の措置
休息休暇	①一日の休憩時間、週間の休息日、年間の休暇 ②標準時間労働を実行不能な従業員の休息・休暇 ③その他の休暇	労働契約管理	①契約締結時期 ②契約期限の確定と条件 ③契約の変更・解除 ④契約の変更・解除・延長の一般原則及び無期限契約終了の条件 ⑤使用期間の条件・期限
労働安全・衛生	①労働安全・衛生責任体制 ②作業条件及び安全対策 ③安全操作規程 ④労働保護用品の支給基準 ⑤定期健康診断及び職業別検査	賞罰	①労働規律 ②考課制度 ③賞罰の手続き
補充保険・福利	①補充保険の種類・範囲 ②基本福利制度・福利施設 ③医療期間の延長及び待遇 ④従業員の親族の福利制度	人員整理	①方法 ②手順 ③実施方法及び補償基準

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 海外アドバイザー事業部

住 所：東京都港区港南 2-16-4

E-Mail：r-ikegami@murc.jp TEL：03-6711-1838



中国経済の現状と見通し

三菱東京UFJ銀行
経済調査室
調査役 萩原陽子

本レポートは、三菱東京UFJ銀行経済調査室作成の「アジア経済の見通し」の中国編を転載したものです。「アジア経済の見通し」はNIEs、ASEAN、インドについても記載しております。また、日本、米国、欧州、オーストラリア、原油に関しても見通しを作成しており、下記アドレスよりご参照頂けます。

<http://www.bk.mufg.jp/report/ecolook2010/index.htm>

1. 現状：二桁成長下、住宅バブルには歯止め

中国では、第2四半期の実質GDP成長率が前年比10.3%と、前期の同11.9%という高水準から減速したとはいえ、3四半期連続の二桁成長となった。内訳をみると、輸出が前年の大幅減少の反動もあり、前年比4割増に達する一方、グローバル危機対応の金融緩和を修正する出口戦略の進展に伴い、前年のような投資過熱はみられず、ソフトランディングに向かっている。

足元までの経済実績をより詳細にみると、まず、輸出については依然として好調が維持されている。第1四半期の同+28.7%から第2四半期には同+40.9%まで加速し、7月に至っても同+38.1%となっている。欧州向けも同+38.3%とソブリン問題の影響は顕在化していない。

投資は前年半ばには同+30%超で伸び、過熱が懸念されたが、本年に入ってから、年初の同+26.6%をピークに減速し、7月には同+22.3%まで低下してきた。1月に新規貸出額が1兆3,934億元と急増したのに対し、当局は、3回に渡る預金準備率の引き上げ、窓口指導の強化などで、その後は月平均6,267億元とペースダウンさせたことが奏功したと考えられる。

消費は3月以降、前年比約+18%の安定成長を続けている。都市・農村ともに家計所得が二桁増で拡大するという所得効果に加え、消費振興策も依然として一定の効果を発揮している。対象となっている自動車、家電の販売額は、伸び率が低下しつつあるとはいえ、前年比3割増と牽引役を持続している。

なお、危機後の金融緩和に伴い、住宅価格にはバブル懸念が生じていたが、4月の住宅ローン規制強化の効果から、6月には前月比▲0.1%、7月には同横這いと歯止めがかかってきた。一部には、価格急落を回避するための引き締め緩和期待もあったが、政府は危機下で肥大化した金融のコントロールを優先した。銀行業監督管理委員会は、銀行に対して、不動産融資や地方政府傘下の投資会社向け融資に関するストレステストを導入し、また、傘下の信託会社への売却を通じてオフバランス化したローンをバランスシートに戻すよう促すなど、管理を強化し、金融緩和期待ならびにインフレ期待を牽制した。

2. 見通し：過熱抑制策を堅持するも、景気腰折れ回避にも目配り

政府は、引き続き、過熱抑制策を堅持するものの、欧州ソブリン問題などに伴う海外景気の二番底リスクも視野に入れており、景気腰折れ回避にも目配りしよう。人民銀行（中央銀行）が、年後半も適度に緩和的な金融方針の堅持を明言しているのも、その現れと考えられる。

輸出は高水準の伸びを続けてきたが、先行きを展望すると、以下のような下押し要因からペースダウンは避けられまい。第一に、海外需要は、二番底に陥らないまでも、世界的な景気対策効果の剥落から減速に向かおう。第二に、人民元の対ドル相場は6月下旬以降、2年振りに上昇再開となり、また、最低賃金の大幅引き上げを含む賃金コストの上昇も加わって、価格競争力の低下が見込まれる。第三に、鋼材、非鉄金属などエネルギー多消費型製品を中心に付加価値税還付も撤廃された（7月15日実施）。

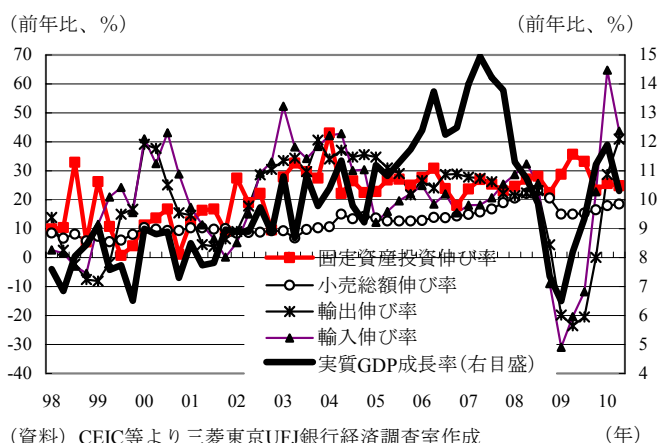
投資については、引き続き、貸出量を調整しつつ、過熱なき安定成長が模索されよう。そのなかで、本年を最終年とする第11次5カ年計画における省エネ目標（単位GDP当りのエネルギー消費量▲20%削減）達成への動きは下押し圧力となる。2009年までの削減率が▲14.4%（その後、GDP上方修正に伴い、▲15.6%に修正）にとどまったことから、政府は生産過剰業種については、設備廃棄、投資の凍結などを進めたにもかかわらず、4兆元対策に基づくインフラ建設の盛り上がりから年前半で前年比+0.1%と増加してしまった。この結果を受けて、8月8日、工業・情報化部は、セメント、製紙、石炭、錬鉄など18業種について老朽設備を保有する2,087社の企業リストを公表し、9月末までに当該設備を閉鎖するよう命じるなど、生産能力の圧縮に拍車がかかっている。

その一方で、新たな投資フロンティアが提起され、旺盛な投資意欲を喚起すると見込まれる。7月5日、国家発展改革委員会は西部大開発戦略の一環として、2010年中に輸送、エネルギー、水利インフラ等に係る23の新プロジェクトの始動を発表した（総事業規模6,822億元）。また、第12次5カ年計画（2011～2015年）を睨んで、近々、新エネルギー、バイオ、新素材、新エネルギー車などを対象とする振興策が打ち出される模様である。

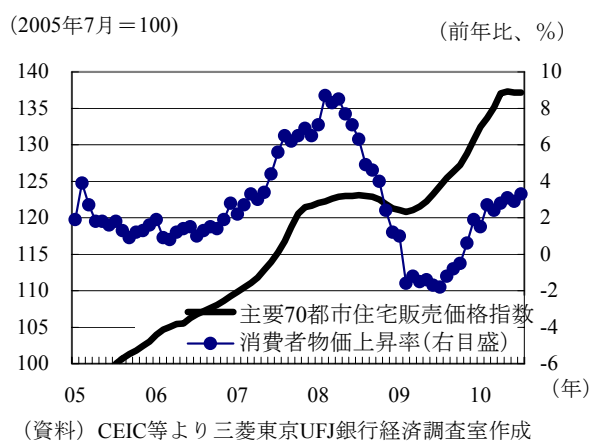
消費については堅調維持が予想される。まず、所得面からみると、本年はすでに各地で1～3割前後の大幅な最低賃金引き上げが実施されており、全般的な賃金上昇にも弾みがつきそうである。また、政策面では、都市部の家電買い替え補助の対象地域拡大、自動車買い替え補助の期間延長（5月→年末）に加え、6月には、新エネルギー車（上海、深セン、長春、杭州、合肥の5都市で試行）ならびに小型の低燃費車（全国）の購入補助も開始となった。さらに、上海万博（5～10月）の来客数は、開催当初こそ想定を下回ったが、8月14日時点で累計4,000万人とほぼ目標（7,000万人）通りとなっており、今後も一定の消費刺激効果が見込まれる。

以上を総合すれば、実質GDP成長率は前年同期の低成長の反動で前年比11.1%まで高まった2010年前半からの減速は避けられまいが、内外需ともに堅調が維持され、通年で10.2%と前年（9.1%）に比べ高い伸びが予想される。2011年には、景気対策の押し上げ効果剥落に伴う海外景気の減速から輸出の増加ペースが低下するとともに、中国においても、4兆元対策、小型車減税を始めとして一部の景気対策の期限が切れるなかで9.1%までの減速が見込まれる。

図表 1：中国の成長関連指標



図表 2：中国の物価と資産価格



3. トピックス：ストライキと賃金上昇～「世界の工場」に転換点

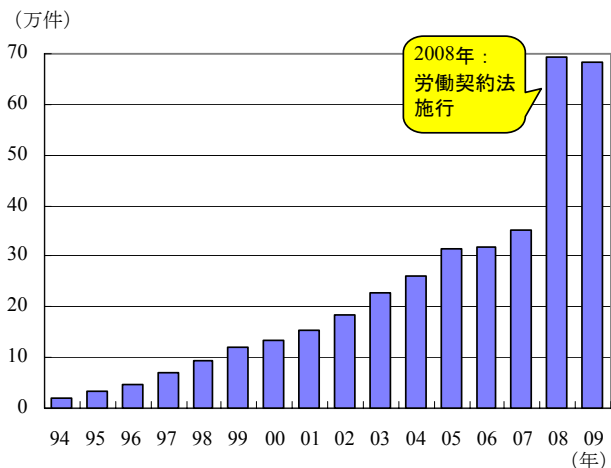
5月頃から、賃金上昇を求めるストライキが多発し、「世界の工場」における異変が世界的な関心を呼ぶようになった。この背景には、2008年の労働契約法施行など労働者保護に向けた法整備が進むなかで労働者の権利意識が高まったこと、インターネット、携帯電話の普及によりストライキによる賃上げ成功の情報が国内に迅速に伝播し、ストライキを誘発したことがある。加えて、共産党指導下の労働組合である中華全国総工会（工会）が組織されていない、ないしは、経営側寄りで労働者の意見を吸い上げられない企業で問題化したとの指摘もある。

もともと、ストライキにかかわらず、賃金上昇はグローバル危機以前からの趨勢であり、労働需給の逼迫に起因する。三農（農業、農民、農村が抱える困難な状況）対策や都市化の推進により都市部での就労の必要性が低下した。加えて、農村部出身の労働者の質が大きく変化しており、かつては収入を増やすために残業を含め1日12時間程度の長時間労働をいとわなかったが、今日では残業を好まず、同じ量の生産を行うにも、より多くの人員確保を要するようになった。

こうしたなかで、安価で豊富な労働力に支えられた「世界の工場」という位置付けが大きな転換点を迎えていることは否定できない。来年からの第12次5カ年計画においても、所得倍増論が盛り込まれるとの見方が出ている。グローバル危機を経て、米国に危機前のような過剰なまでの消費行動による世界経済の牽引力は望めず、今後の成長は中国の内需パワーの掘り起こしに依存することからすれば、その方向性は合理性を欠いたものとはいえない。「世界の市場」としてのパワーアップを進めることが「世界の工場」を維持するための鍵でもある。

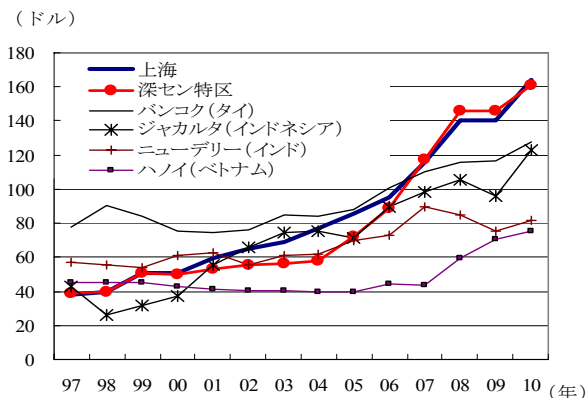
企業の立場からすれば、賃金上昇によるコスト上昇は、購買力増強による市場拡大と裏腹である。中国市場獲得を視野に、生産性の上昇によるコスト吸収ないしは内陸部への移転という形で中国内に踏みとどまるか、コスト競争力を重視し、インドネシア、ベトナム、インドなどへ移転を進めるか、企業の選択は大きく異なってくる。

図表3：労働争議案件受理数



(資料) 「中国統計年鑑」等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

図表4：アジアの最低賃金



(資料) ジェトロ「アジア主要都市・地域の投資関連コスト」等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

図表5：アジア経済見通し総括表

GDP規模		実質経済成長率 (%)			消費者物価上昇率 (%)			経常収支(億ドル)		
2009年/10億ドル		2009年	2010年	2011年	2009年	2010年	2011年	2009年	2010年	2011年
中国	4,909	9.1	10.2	9.1	▲0.7	3.0	2.6	2,971	2,391	2,282
韓国	833	0.2	6.0	4.3	2.8	3.0	2.8	427	205	154
台湾	379	▲1.9	8.3	4.8	▲0.9	1.2	1.6	421	365	311
香港	211	▲2.8	5.9	4.4	0.5	2.2	3.0	184	138	166
シンガポール	177	▲1.3	13.9	5.0	0.6	2.6	2.0	325	396	344
NIEs	1,599	▲0.9	7.4	4.5	1.4	2.4	2.5	1,357	1,104	975
インドネシア	539	4.5	6.1	5.8	4.8	5.0	5.2	107	84	70
マレーシア	191	▲1.7	6.8	5.2	0.6	2.0	2.4	320	334	320
タイ	264	▲2.2	6.5	4.5	▲0.8	3.5	3.0	203	123	90
フィリピン	161	1.1	5.5	4.5	3.2	4.3	4.1	86	73	68
ASEAN4	1,156	1.5	6.2	5.2	2.6	4.1	4.1	715	614	548
インド	1,236	7.4	8.5	8.2	12.4	9.2	5.5	▲253	▲405	▲390
アジア10カ国・地域	8,900	6.1	8.9	7.6	1.9	3.9	3.2	4,790	3,703	3,415
ベトナム	92	5.3	6.4	6.2	6.9	9.4	8.5	▲75	▲85	▲75
アジア11カ国・地域	8,992	6.1	8.9	7.6	2.0	4.0	3.2	4,715	3,618	3,340

(注) インドは年度(4月~3月)ベース。

以上

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 経済調査室

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



M&A が活発化する中国のスーパーマーケット業界

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

中国のスーパーマーケット業界で M&A の動きが活発化している。これには、小売市場の高成長が続くなかでその恩恵を享受しようと各社が店舗網拡大に意欲的になっていることに加え、M&A を遂行することで事業展開上の様々なメリットが得られることも大きく後押ししていると考えられる。もっとも、最近では M&A に踏み切ったものの、種々の弊害が生じて当初期待した通りの効果が得られないケースも現れている。そこで本稿では、M&A が活発化している背景を整理するとともに、M&A 遂行時の留意点についてまとめた。

1. M&A が活発化する中国のスーパーマーケット業界

今般、中国内に157店舗を有する仏小売大手のカルフルが、河北省と山東省で14店舗の大型店を展開する地元スーパーマーケット（以下、スーパー）「保竜倉（Baolongcang）」との共同出資会社の株式の51%を取得した。当該共同出資会社が保竜倉の店舗網のうちの11店舗を引き継ぐことから、カルフルは、本件出資により実質的にこれら店舗を買収したことになる。

こうした買収・資本提携の動きはカルフルにとどまらない。近年、中国のスーパー業界においては、韓ロッテショッピングが地元資本のタイムズ（時代零售）を、地元資本のウーマートがタイ・ロータスの中国内店舗の一部を買収するなど、地元資本・外資の双方向での M&A の動きが活発化している。

図表 1：最近の中国におけるスーパーマーケットの M&A の事例

(Unit: Number of stores)

Date	Acquirer	Nationality	Store Category	Target	Stores in China before acquisition		Stores contributed from target		Total stores in China after acquisition
					Total	Supermarkets	Total	Supermarkets	
May-10	Carrefour	French	supermarkets	Baolongcang	157	157	11	11	168
Jan-10	Lottemart	South Korea	supermarkets	Times	10	10	65	65	75
Jan-10	Wumart	China	supermarkets, convenient stores	Lotus	469	113	4	4	473
Jun-09	Lianhua	China	supermarkets, convenient stores	Hualian	3,872	1,915	1,150	1,150	5,022
May-09	Vanguard	China	supermarkets, convenient stores, fresh-food stores	Yong'an	2,698	~300	25	25	2,723
Aug-08	Wumart	China	supermarkets, convenient stores	Shaoxing Commerce & Supermarket	352	83	87	10	439
Jun-08	Vanguard	China	supermarkets, convenient stores, fresh-food markets	Aijia	2,450	~300	11	11	2,461
Jan-08	Lottemart	South Korea	supermarkets	Wankelong	none	none	8	8	8

(Source) Company Announcement, Newspapers, CPD Corporate Research Team

2. 背景

こうした背景には以下の事情がある。

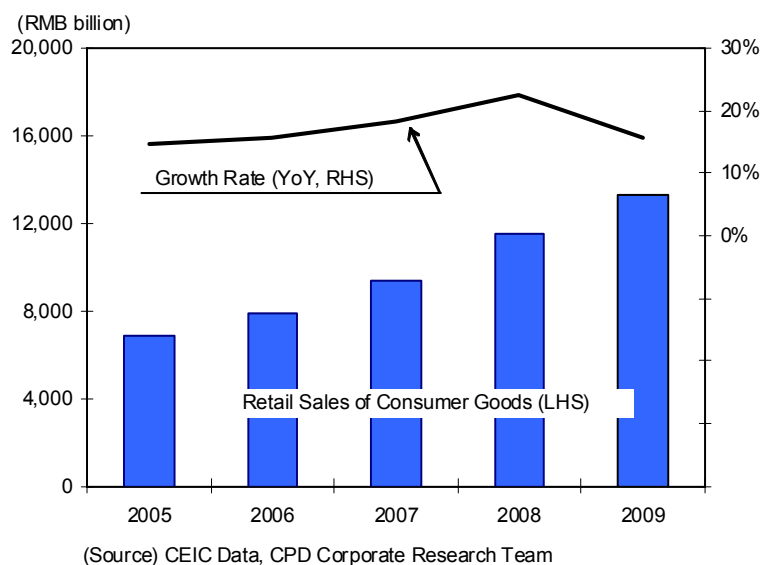
(1) 急ピッチで拡大する中国小売市場

まず、地元資本・外資の如何に関わらず、スーパー各社が市場拡大の恩恵を享受しようと店舗網拡充による事業規模拡大に意欲的になっていることが挙げられる。

中国では経済発展に伴って所得水準が構造的に上昇を続けており、昨今の政府による景気刺激策の効果も加わって、消費財の小売販売額（2009年時点で13.3兆人民元＝約170兆円）は2005年から2009年にかけて平均年率18%増と極めて早いペースで拡大してきた。

スーパー各社が他社に先駆けてこうした需要を取り込んでいくには、既存店の売上を伸ばすとともに店舗網を拡大していくことが不可欠となるが、M&Aを通じて他社の店舗網を手に入れることで、出店に関わる時間や労力を一気に短縮することが可能になる。

図表2：中国における消費財の小売販売額



(2) 事業展開上のメリット

加えて、以下の事業展開上のメリットを期待できることも、各社のM&Aの動きを大きく後押ししていると考えられる。

(a) 商品調達コストの引き下げ

第1に、M&Aを通じた店舗網の拡大とそれに伴う仕入量の増加を梃に、サプライヤーに対して仕入商品の単位当たり調達価格引き下げを要求しやすくなる。例えば、2009年に華聯（Hualian）と経営統合した聯華（Lianhua）は、現在、両社の商品調達の一本化に取り組んでおり、完了後は売上高粗利益率が1～2%上昇することを見込んでいるという。

(b) 各店舗への商品配送コストの引き下げ

第2に、スーパー各社は、自社の配送センターを設置することで、従来（複数のサプライヤーによる各店舗への商品配送）に比べてチェーン全体の商品配送コストを削減できる可能性がある。事実、中国内に約180店を展開している米ウォルマートは、3つの自社配送センターを設置して効率的な商品配送を行っており、それが同社の掲げる“エブリデイ・ロー・プライス”の実現に大き

く寄与しているとされる。ただし、配送センターの運営には当然のことながら一定のコストが生じるため、実現するには他社配送から自社配送に切り替えて配送センターの運営コストを自社で負担しても十分にメリットが得られるだけの事業規模があることが前提となる。この点、M&Aはスーパー各社にとって店舗網拡大の近道となるうえ、配送センターの運営コストは基本的には固定的と考えられるため、1つの配送センターにより多くの店舗をカバーさせることで、店舗当たりの商品配送コストをさらに引き下げることが可能となる。

(c) (特に新たな地域に進出する際の) 地方政府との関係構築・土地情報の入手

第3に、スーパー各社では、良好な店舗立地を確保することも重要となる。この点、地方スーパーが地元政府とのパイプを梃に周辺の土地情報を優位に入手できるのに対し、外資系スーパーや国内でも他地域を地盤とするスーパーが新たな地域に進出する際に、逸早く有用な土地情報を入手するのは容易ではない。しかしながら、M&Aを通じて地方スーパーを買収することで、買収先のスーパーが保有していた既存店舗網はもとより地元政府とのパイプも入手できる可能性がある。

(d) (特に新たな地域に進出する際の) 消費者の嗜好の把握・高い知名度の確保

第4に、国土が広い中国では地域毎に消費者の嗜好が大きく異なるため、外資系スーパーや国内でも他地域を地盤とするスーパーが新たな地域に進出する際には、当該地域の消費者の嗜好を反映した品揃えを行うことが不可欠となる。この点、当該地域のスーパーを買収、その経験やノウハウを活かすことで適切な品揃えがしやすくなる。事実、英テスコや韓ロッテマートが中国に初進出する際に地元スーパーを買収する形態を選択したのは、こうした狙いがあったためと推察される。

また、河北省など消費者の嗜好が保守的な地域では、店舗の知名度の高さが集客上の重要なポイントとなるが、新たに当該地域に進出するスーパーが短期間で知名度を上げるのは容易ではない。この点、冒頭の仏カルフルと保竜倉(Baolongcang)の事例のように(買収後の店舗名は「家楽福(カルフル)保竜倉」となる予定)、当該地域のスーパーを買収し、その店舗名を活用(維持)することで、商品調達面でスケールメリットを享受しつつも、買収先のスーパーの知名度を活用することが可能となる。

3. 今後の見通し

(1) 一段と増加するM&A

今後も、以下の事情により中国スーパー業界におけるM&Aは一段と増加していくとみられる。

(a) 中国小売市場の拡大

まず、中国経済の成長、構造的な所得上昇と中流所得層の増加、都市化の進展、クレジットカードの普及などを背景に、この先も中長期的に中国の小売市場が拡大を続けていくことが予想される。中国政府・商務部によれば、2010年の小売市場は前年比16%増の高成長が予想されている。こうしたなか、地元資本・外資の如何を問わず、スーパー各社にとって中国の小売市場は魅力的なマーケットであり続ける公算が大きい。

(b) 企業・店舗間競争の激化

また、スーパー各社の積極的な出店が続くなか、市場規模の拡大とともに企業・店舗間競争の激化が進むことになりそうで、各社の間では、自助努力に加えてM&Aを通じた競争力強化の必要性が一段と高まることになろう。

(2) M&A実行時には買収・資本提携候補のビジネスモデルのチェックが不可欠

もっとも、最近ではM&Aに踏み切ったものの、種々の弊害が生じて当初期待した通りの効果が得られないケースも現れている。具体的に、外資系スーパーが地元スーパーを買収したある事例では、以下のような点が障害となった。

(a) 店舗のオーナーシップ（自社運営方式・フランチャイズ方式）

中国でのスーパーの経営形態には、諸外国と同様、自社運営方式とフランチャイズ方式があるが、フランチャイズ方式の場合、店舗の所有権が分散しているため、買収に時間がかかる、もしくはそもそも買収が困難なケースがあり得る。

本事例では、被買収企業の店舗のうち自社運営店舗が3割程度に限られていたため、買収企業がフランチャイズ店舗の所有権を買収するのに相当の時間を要したほか、最終的に思惑通りの店舗数を取得できなかった。

(b) 商品調達構造

買収企業と被買収企業の間で、商品調達構造が大きく異なることもあり得る。本事例では、買収企業が生鮮食品以外の商品調達を中国の統括本部に集中させていたのに対し、被買収企業は複数の地域本部に商品調達権限を分散させていた。

このため、買収企業は経営統合を進めるに当たり本部一括調達への一本化を企図したものの^(注)、一部店舗でストライキが発生するなど被買収企業の従業員の猛反発を受けた。その結果、地域本部による調達を並存させるとともに、削減予定であった商品調達担当者のポストを維持せざるを得なくなり、今後の調達方式の一本化とリストラについて課題を残した。

(注) 本部一括調達（効率・価格重視）と分散調達（品揃え・サービス重視）は、どちらかが優れているというわけではなく、店作りのポリシーに基づいて選択されるべきものであるが、互いに相反する性質を有している。

(c) 企業文化

こうしたビジネスモデルの違いはそもそも企業文化の違いに依拠することが多い。本事例では、買収企業が効率性や低コストを重視し、商品調達のみならず多くの業務分野で中央集権的な運営を行っていた一方、被買収企業は品揃えや販促活動を店毎に決めるなど現場の裁量余地が大きかった。このため、買収企業の文化に馴染めず、退職する被買収企業の社員も相次いだ模様である。

(3) まとめ

こうした事例は、M&Aによる事業規模拡大を企図するスーパー各社に大きな示唆を与えるものであり、M&Aの実行時には、事前に関買・資本提携候補のビジネスモデルについて入念にチェックすることが不可欠と言える。

上述の通り、全体としてみれば、今後も中国のスーパー業界ではM&Aの一段の活発化が見込まれるが、買収・資本提携先の価値を毀損することなくスムーズな経営統合を行うためには、スーパー各社に店舗網・事業規模の拡大のみに囚われない冷静な判断が求められそうだ。

以上

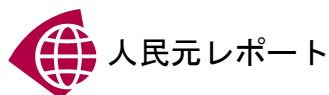
(執筆者の連絡先)

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号匯亜大厦28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



後退する人民元利上げ観測

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

中国銀行業監督管理委員会（以下、銀监会）は、行き過ぎた住宅価格上昇の見られた都市で、最悪のシナリオとして住宅価格が50~60%下落するケースを想定した、新たなストレステスト（健全性審査）を行うよう、一部の銀行に指示したと報道されている。ここに来て当局の景気認識も深刻な悪化を想定し始めている。今後どのような金融政策が取られるのか、考察して見たい。

《不良債権拡大の恐れ》

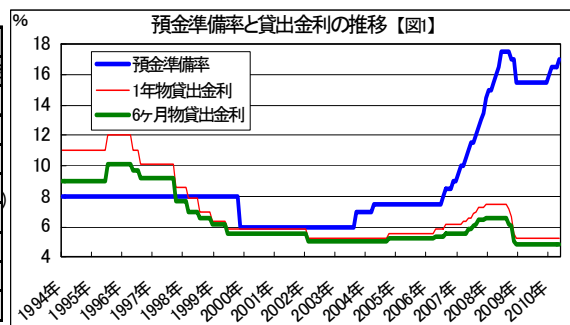
銀监会が過去実施したストレステストは、住宅価格が最大で30%下落し金利が1.08%上昇した場合（27b.p.利上げ4回を想定:1b.p.=0.01%）を想定していた。しかし今回のシナリオ追加は、当局がバブル潰しを真剣に推進する中〔当局のバブル潰しについては中国月報第55号（2010年8月）にて筆者説明記載〕、その影響の金融市場に与えるインパクトについて、想定されるより深刻なシナリオの影響度を見定める意図と思われる。この結果について、中国の銀行各行は不動産ローンの不良債権比率は1~2%上昇すると報告している模様である。また、主要都市で不動産価格が急騰した昨年・今年のローンは不良債権化し易いとされている。因みに、中国人民銀行（以下、人民銀行）の統計によると不動産開発業者や住宅購入者向け融資残高は6月末で8.71兆元となっており金融機関融資全体（47.4兆元）の18.4%、中国5大銀行の同月末の不良債権比率は1.46%、不良債権の総額は3,248億元と発表されている（今年各期の融資残高の年度増加額は【表1】の通り）。

金融機関の融資残高内訳【表1】

(単位: Bio元)

	2010年第2四半期		2010年第1四半期	
	年度増加額	前年比増減率	年度増加額	前年比増減率
人民元建て融資総額	2026.0	18.2%	2610.0	21.8%
手形ファイナンス	-28.7	NA	-624.7	NA
不動産	534.3	40.2%	845.7	44.3%
開発業者向け	121.6	26.1%	320.7	31.1%
個人向け住宅ローン	409.6	49.6%	522.7	53.4%
インフラ向け(*)	319.2	24.7%	710.8	33.3%
個人消費向け	547.5	53.6%	572.5	57.0%
外貨建て融資	3.1(Bioドル)	39.4%	29.2(Bioドル)	73.8%

(*)インフラ向け融資は、元建て・外貨建てを含む
出所)中国人民銀行より



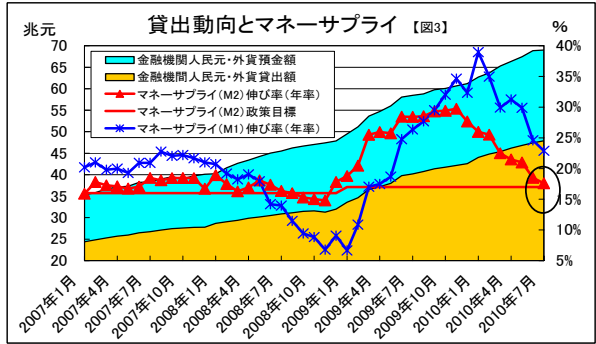
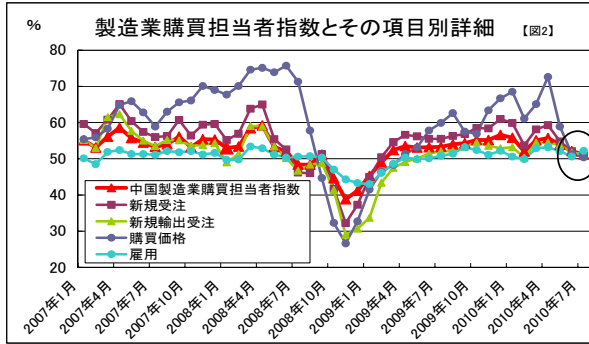
出所)市場業務部作成

《利上げ観測の後退》

今のところ人民銀行に早期利上げの動きは見られない。人民銀行は8月5日に発表した第2四半期の金融政策報告の中で、現在の経済状況についてマクロ政策が期待する方向に進んでいるとしながらも、国内外の環境は複雑で厳しい不確定要素が多く、マクロ政策は板挟みの状況にあり、今後も適度に緩和的な金融政策を継続しつつ、政策の適応能力や弾力性を高めるとしている。また人民銀行の傘下組織である銀行間市場交易商協会（以下、NAFMII）が、同日発表した四半期報告でも、人民銀行は第3四半期中に政策を微調整する手段として、今まで同様金融オペを活用することと共に、預金準備率を引き下げる選択肢についても言及があり注目を集めた。景気が減速する中では成長維持を優先課題として考えていることの顕れと思われる。

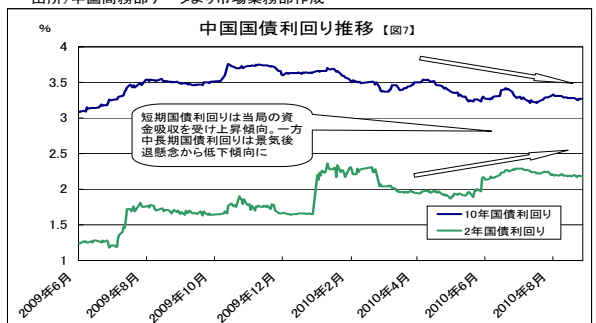
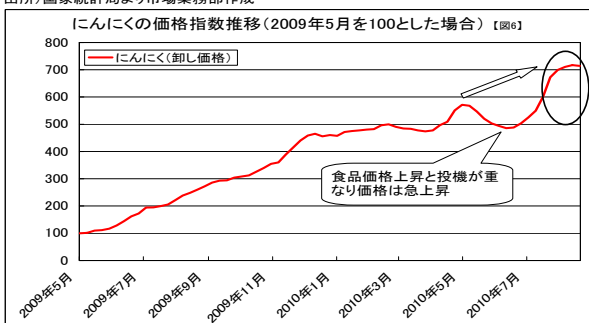
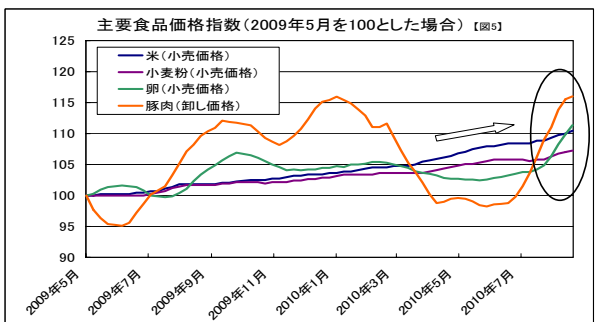
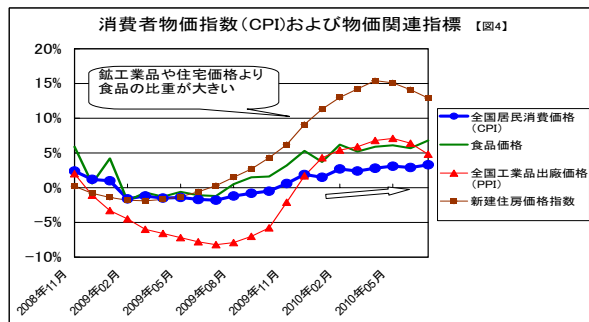
人民銀行は、【図1】に示す様に既に今年になって3度預金準備率を引き上げてきた。ここに来て欧米の景気回復が急失速し、経済回復のずれ込みが鮮明になっていることから、輸出の減速やホットマネーの流入を防ぐためにも金利差拡大は避けたいところであろう。

一方、対外的な要因だけでなく国内の動向としても、【図2】のように製造業購買担当者指数は回復の境である50を割り込む心配である。また【図3】のようにマネーサプライ(M2)も順調に低下し、政府が目標としている17%に向けて順調に低下していることから、金融引き締めを急ぐ必要性は薄れていると思われる。



《インフレ懸念》

但し、インフレ懸念は予断を許さない状況にある。7月のCPIは3.3%と上昇基調を継続中、【図4】の通り食品価格の上昇を背景に反発した。人民銀行は前述の金融政策報告の中で、昨年後半以降、労働コストの上昇圧力がやや目立ってきていると指摘、潜在的なインフレ圧力は依然存在し、労働コストの上昇が物価上昇圧力に転嫁される恐れがあるとしている。また食料品価格についても中国では深刻な干ばつ被害が起き、今年5月以降米不足等が発生。【図5】に示す様に国内市場における食品価格が上昇している。余談ではあるが特に目立って急騰しているのは「にんにく」で【図6】の通り、昨年5月より今年春半ばまでに卸売価格は約5倍、その後夏までに約7倍に跳ね上がっている。これは世界の生産量6割強を占める中国のにんにくに対し投機が進んだ結果である。今後CPIが持続的に3.5%を超えて推移する場合は、利上げも有り得ると考える。



《今後の債券市場動向》

【図7】の通り、景気悪化懸念を背景に長期金利を中心に低下傾向が続いている。【表2】の通り、今年前半までの債券発行残高の推移を見ると例年より中銀手形の発行は増加基調にあり、人民銀行が年初来市場から資金吸収を進めていることが分かる。従来は外貨準備の代わり金を吸収する目的を中心に手形発行を実施していたが、今年に入って預金準備率の引上げと共に金融調節を行い、引き締め効果を出している。その結果、マネーサプライ(M2)の低下に繋がっている。人民銀行は資金吸収を適度に行いながらも、緩和的な金融調節を継続するものと思われる。

単位:件、億元	1st FY2010		FY2009		FY2008		FY2007		FY2006	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
政府債券	32	7,396	117	16,214	29	7,247	30	21,883	23	6,953
記帳式国債	26	6,258	59	12,718	26	6,665	29	21,849	21	6,553
備蓄国債(証書式)	-	-	0	0	0	0	-	-	-	-
備蓄国債(電子式)	4	700	8	1,495	3	581	1	34	2	400
地方政府債	2	438	50	2,000						
中銀手形	57	29,850	81	39,740	122	42,960	143	40,721	98	36,574
金融債券	40	5,980	105	14,749	85	11,783	95	11,905	79	9,550
政策性銀行債	25	5,390	54	11,678	58	10,809	67	10,932	61	8,980
国家開発銀行	16	3,801	25	6,701	24	6,200	29	6,801	35	6,300
中国輸出入銀行	3	473	12	1,964	14	1,794	15	1,630	7	680
中国農業発展銀行	6	1,115	17	3,014	20	2,816	23	2,501	19	2,000
商業銀行債券	13	581	43	2,846	27	974	20	823	16	525
特別金融債券	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ノンバンク債券	2	10	8	225	0	0	8	150	1	30
証券会社債	-	-	-	-	-	-	-	-	1	15
証券会社短期融資券	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
企業債券	72	1,406	192	4,252	71	2,367	89	1,720	49	995
中央企業債券	12	609	39	2,029	27	1,683	32	1,205	19	652
地方企業債券	59	795	153	2,223	44	684	57	515	30	343
CP	216	3,536	263	4,612	269	4,339	263	3,349	242	2,920
ABS	-	-	0	0	26	302	16	178	7	116
MTN	116	2,890	172	6,885	41	1,737	-	-	-	-
外国債券	-	-	1	10	0	0	-	-	1	9
国際機構債券	-	-	1	10	0	0	-	-	1	9
集合債券	5	14	4	13	-	-	-	-	-	-
合計	538	51,072	934	86,475	643	70,735	636	79,756	499	57,116

【出所:中国債券情報網データより市場業務部作成】

《債券市場の活用について》

さて、中国は従来国外からの中国債券投資を一部には認めていたものの、基本的に制限してきた。しかし人民元の国際決済開放により国外での人民元運用商品に限られる中、債券市場を活用しオフショアに滞留していた人民元資金を中国に還流させる対応を発表した。今回発表されたトライアルは、以下の通り、

●投資可能金融機関

①香港・マカオの人民元決済業務銀行、②その他国際貿易決済参加銀行、③各国海外中銀

●投資可能資金

①国際貿易と人民元投資で取得した人民元資金、②中銀とのスワップ協定などの貨幣協同取引
上記に伴い、海外の各金融機関は人民元の債券運用が可能となり、顧客預金口座に付利を行うことができるようになる。一方、市場を通して余剰資金が中国市場に流入することになり、金利の上昇を抑える効果も期待できる。

以上

(2010年8月31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



華南ビジネス最前線～大幅に自由化された人民元建て貿易決済

三菱東京UFJ銀行
香港支店 業務開発室
アドバイザーチーム
支店長代理 西野 正俊

「華南ビジネス最前線」では、お客様からのご質問・ご相談が多い事項について、理論と実務の両方を踏まえながら、できるだけ分かりやすく解説します。第六回目となる今回は、「大幅に自由化された人民元建て貿易決済」について取り上げることにします。

**

(ご質問例)

昨年、人民元によるクロスボーダー貿易決済が解禁されました。当時は限られた範囲での解禁でしたが、解禁から約1年が経過し、規制の緩和も進んでいると聞いています。現状について教えてください。

*

昨年7月に解禁されたクロスボーダー人民元建て貿易決済は、当初は非常に限定された形でスタートし、利用も低調であった。しかしながら、中国本土（特に華南地域）において柔軟な運用が行われ、今年に入って香港側でも大きな規制緩和が行われたことによって、現在は決済ボリュームも急増している¹。

そのような中、7月19日に香港金融管理局（HKMA）から新たな通達²が公布され、金融機関向けの説明会も実施された。これによりこれまで香港側でネックとなっていた多くの点で規制が緩和され、人民元建て貿易決済が更に活用しやすくなっている。以下においては、中国・香港双方での人民元建て貿易決済の現状について概観し、日系企業にとっての活用方法を考えてみたい。

1. 人民元建て貿易決済を巡る規制の状況

(1) 中国側における規制緩和

中国本土では、昨年7月の解禁と同時に「クロスボーダー貿易人民元決済試行管理弁法」と実施細則が公布されて以降、銀行向け内部通達や個別相談により実質的な規制緩和が行われてきたが、本年6月17日付けで公布された「クロスボーダー貿易人民元決済試行の拡大に関する通知」（銀発【2010】186号：以下「186号通知」）によってその多くの部分が明文化された。具体的には以下の通り。

¹ 当初は香港でも月間1億円にも満たなかった決済ボリュームが、今年の6月時点で月間75億元に達した。

² 通達原文は右記リンクをご参照：http://www.info.gov.hk/hkma/eng/guide/circu_date/20100719e1.pdf

①対象地域の拡大

当初、上海・広州・深セン・東莞・珠海に限られていた中国内の対象地域が、北京・天津・広東・福建など 20 省（自治区・直轄市）に拡大された。また、海外の**対象地域については、香港・マカオ・ASEAN から全ての国と地域に開放**された（図表 1）。

図表1:対象地域の拡大

対象地域	従来	現在
中国本土	5都市	20省(自治区、直轄市)
	上海、広州、深セン、珠海、東莞	上海、北京、天津、内モンゴル、遼寧、吉林、黒竜江、江蘇、浙江、福建、山東、湖北、広西チワン族、広東、海南、重慶、四川、雲南、チベット、新疆ウイグル
海外	香港、マカオ、ASEAN	全ての国と地域

(資料)186号通知などをもとに三菱東京UFJ銀行香港支店業務開発室作成

②取扱業務範囲・対象企業の拡大

業務範囲や対象企業についても拡大されている。まず、**貨物の輸入貿易、サービス貿易（コンサルティング費用や物流費用など）、その他の経常項目（配当など）については、対象地域にある全ての企業が人民元建てでの対外決済が可能**となった。ただし、貨物の輸入取引については、外貿権（海外との輸出入を行うライセンス）が必要な点は注意したい。

また一方で、貨物の輸出貿易については、一部地域のパイロット企業（当局が指定する試行企業）のみの解禁となり、パイロット企業制度が維持されている³。

図表2:貨物輸出貿易に関する取り扱い

	①上海、広東など12地域	②遼寧など4地域	③吉林など4地域
パイロット企業	可能	可能	人民元決済不可 (パイロット企業制管理無し)
非パイロット企業	可能 但し、地域により増値税還付に支障あり	人民元決済不可	

①北京・天津・上海・江蘇・浙江・福建・山東・湖北・広東・海南・重慶・四川

②内モンゴル・遼寧・雲南・広西チワン族

③吉林・黒竜江・チベット・新疆ウイグル

(資料)186号通知をもとに三菱東京UFJ銀行香港支店業務開発室作成

186号通知が公布される以前より、実際には非パイロット企業による人民元建て貿易決済は可能であった。しかしながら、非パイロット企業が貨物輸出取引で元建て決済を実施した場合に増値税還付が受けられないといった問題が指摘されており、この点は今回の186号通知でも解決していない。ただ、地域によっては還付が受けられるケースもあり、事前に確認しておく必要がある。

³ しかしながら9月3日現在、パイロット企業が明確に発表されているのは上海市及び広東省地域の一部のみであり、合計365社に留まる。

③非居住者人民元口座の解禁

加えて、186号通知によるものではないが、既に一部地域（上海・深圳・広東省）においては、海外企業が中国内に人民元口座を開くことが可能だ。ただし、中国内との取引については海外との決済に準じて扱われるほか、各地ごとに規制が異なり、また開設に関しては当局の許可が必要となるなど一定のハードルがある点に注意したい。

(2)香港側における規制緩和

香港側では、本年2月に香港金融管理局（HKMA）が金融機関向けにプレスリリースを発行、大幅に規制緩和を行った。それまで、広東省内ではサービス貿易や非パイロット企業による人民元建て貿易決済が容認されるなど、他地域から先行して規制緩和が行われていたものの、香港側での取り扱い可否が明確でなかったことから取引が活性化しないという問題があった。その点が、このプレスリリースによってある程度解決が図られた。

さらに、7月19日にHKMAから出された通達により、香港での自由な人民元の流通を認めるなど再度大幅な規制緩和が実施された。これにより、香港側では従来に比べると人民元の使い勝手が大きく向上している。主なポイントを挙げてみると、以下の通りである。

①香港における人民元建て決済の自由化

香港においては、口座開設についても業種規制があり、また香港域内決済についても一定の制限があったが、これが原則として撤廃された。従って**今後、香港域内においては、全ての企業（日本本社等の域外企業も含む）の人民元建て口座開設が可能であるほか、個人・法人を問わず人民元による資金決済を自由に行うことができる。**人民元现金の取り扱いも可能だ。但し、HKMAによれば、法人の人民元建て貿易決済口座からDBC⁴への送金については引き続き禁止されている。

②両替の柔軟性が向上

従来、法人が香港で外貨から人民元に両替を行うには、クロスボーダー貿易決済など一定の目的に限定されていた。今回の規制緩和により、**運用などそれ以外の目的でも両替が可能⁵**となっている。

また、**将来のクロスボーダー貿易取引に備えた事前両替も可能**となっているほか、既に人民元預金口座に残高がある場合でも新規の人民元購入が可能だ。これらの点は、中国本土よりも柔軟性が高い。

③為替予約・デリバティブ商品等の解禁

今回の通達に明確に記載はされていないものの、**従来認められていなかった人民元の先物為替予約が香港でも可能**となっている。デリバティブ商品、保険商品なども解禁されており、今後は香港で得た人民元をそういった投資商品に活用していくことが検討できる。

⁴ Designated Business Customerの略。人民元建て貿易決済の解禁前より、一定の基準を満たす個人及びDBCと呼ばれる一部業種の企業については香港における人民元業務が認められている。

⁵ 但し、この場合は取扱い金融機関にとってクリアリング銀行（香港では中国銀行（香港））でのポジション解消ができないことから、マーケット状況により取引ボリュームに限界があることが想定される。外貨（米ドル・香港ドル・日本円等）から人民元への両替のみならず、その逆も同様。

2.香港現法にとっての人民元建て貿易決済活用例

こうした緩和措置を受けて、日系企業にとって、人民元建て貿易決済にはどのような活用法があるだろうか。

まず想起されるのは、中国本土向け貨物販売を海外から直接人民元建てで行っていくことだろう。これまでは、人民元の売上代金を受領するためには国内に販売会社などを設立する必要があったものの、今後は前述の通り、海外企業が直接中国本土企業からの人民元支払を受けることが可能だ。中国本土への販売強化が求められる中、日系企業にとっても大きくビジネスチャンスが広がったといえよう。

また、グループ企業間で人民元建て決済を行うことで、中国内グループ現法の為替リスクを日本本社や香港現法で管理するというアイデアもある。中国に限らず、海外の現法では日本人駐在員の人数も限られていることから、為替リスクをリソースの充実した拠点に移管することにより、各現法は生産や販売に集中することが可能となるだろう。

加えて、元建て決済については貿易項目下外債管理（いわゆる延払 90 日ルール）の対象外⁶となるため、グループ間取引の支払サイト調整を柔軟に行うことができる。従って、中国現法の資金調達を海外で行うことも考えられよう。

また、サービス貿易や経常項目といった範囲に対象取引が拡大されている点にも注目だ。中国本土からの配当を元建てで行い、当該資金をコミッションや中国本土向けの費用支払に充てるといったことも視野に入ってくる。

こういった海外企業による人民元の活用を考えた場合、人民元オフショアマーケットとしての香港の位置付けは、ますます重要となってくるものと考えられる。

現在、香港においては今回の規制緩和を契機に、様々な預金・証券・保険商品が充実しつつある。加えて、**今年の上半期における人民元建て貿易決済実行額 706 億元のうち、実に 75%（約 530 億元）が香港との決済⁷**である点には注目しておかなくてはならない。

人民元の流動性⁸、決済や両替の柔軟性、透明な法体系や低い法人税率などを鑑みると、現時点でオフショアにおける人民元の活用は香港で行うのが最も合理的とも考えられる。例えば、本社・中国域外現法⇄中国現法間の決済を全て香港に集中させる、といったことも考えられるかもしれない。実際に、日本のタックスヘイブン税制改正も相俟って、香港の中国・アジア統括機能を強化するケースもあり、中には本社機能の一部を移転する動きも出てきている。

3.人民元建て貿易決済の今後

現在残る最大の関心事は出資や貸出などの資本取引分野の解禁だ。現状では上海地域において、「中国本土から海外向け」の人民元建て出資が容認されているが、「海外から中国本土向け」の人民元建て投資や貸出に関しては明文化されていない。各地の当局の姿勢も一貫しておらず、正式に解禁されるにはまだ時間がかかるものとみられるが、**華南地域では実際に人民元建て出資が認められるケースも出てきている**(弊行でも取扱い実績あり)。

⁶ 規定上は、インターネット上での登記は暫定的に必要なが、外債管理は行わないとされている。地域により運用差のある点には注意が必要。

⁷ 中国人民銀行の発表による。

⁸ 香港での人民元預金は 6 月末時点で 847 億元。

前述の通り、人民元オフショアセンターとしての香港の重要性は増しており、今後も新しい規制緩和は香港を実験場として行われていくことが想定される。香港に拠点を持つことの利点を活かし、自社に合った人民元建て貿易決済の活用を本気で考えるべき時期に入ったといえるだろう。

(本稿は香港の隔週誌香港ポスト 2010年8月13日号掲載分に一部加筆したレポートである)

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

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室

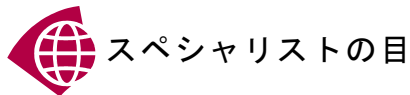
住所：7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

Email：Masatoshi_Nishino@hk.mufg.jp

TEL：852-2823-6758 FAX：852-2536-9107

日・中・英語対応が可能なチームにより、華南のお客様向けに事業スキームの構築から各種規制への実務対応まで、日本・香港・中国の制度を有効に活用したオーダーメイドのアドバイスを実施しています。

華南への新規展開や既存グループ会社の事業再編など、幅広くご相談を承っておりますので、お気軽に弊行営業担当者までお問い合わせください。



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：

中国税務機関による海外間接持分譲渡に対する租税回避防止措置について教えてください。

Answer：

2009年12月10日、国家税務総局は国税函〔2009〕698号（以下「698号」とする）を公布しました。これは、非居住者企業が海外における特定目的会社の持分を譲渡することにより、中国居住者企業の持分を間接的に譲渡する間接持分譲渡取引（以下「間接譲渡」とする）を管理することを目的としております。

698号は公布されてから、中国において議論を呼んでおります。国家税務総局（以下「国税総局」とする）の局員と私どもで数回検討しており、通常、当局は間接譲渡に対して比較的、厳格な姿勢をとることが分かっております。主には、間接譲渡に関する情報の開示、最終的な税金徴収権に関する管轄などの面に集中しております。一部の地方税務機関は間接譲渡に対して更に厳格な取扱を行っております。

中国税務機関が698号に基づき間接譲渡について調査を行う際、特に海外において特定目的会社を設立し、中国に投資する持株ストラクチャーに注目していることが分かっております。徴収権に関する問題はまだ検討中であるにもかかわらず、698号はすでに中国に投資した外国企業に実質的な影響を与えております。下記は中国税務機関による海外間接譲渡に対する租税回避防止に関する一つの事案でございます。

1. 江都事案に関してのご紹介

2010年6月8日、江蘇省江都市国家税務局の公式サイトにおいて一つの間接持分譲渡の事案が掲載されました。

当該事案では、非居住者企業投資者が香港の完全子会社を通じて、ある中国国内合弁会社の49%の持分を保有しておりました。2010年に、非居住者企業投資者が香港の中間持株会社の持分をある有名な米国投資ファンドに譲渡することで、国内合弁会社の持分を間接譲渡しました。中国税務機関の調査によると、香港の中間持株会社は国内合弁会社への投資を除き、従業員、その他の資産及び負債、その他の投資、その他の業務はございませんでした。従いまして、江都国税局は当該香港の中間持株会社は商業的実体を持っていない特定目的会社であり、当該会社の設置及び譲渡の目的は、中国での租税を回避するためであ

ると認定しました。

また、持分譲受者の公式サイトにおける、今回の持分買収に関するプレスリリースによると、国内合弁会社については詳しく紹介されておりましたが、当該香港の中間持株会社については言及されておりました。従いまして、江都国税局がこれを一つの重要な証拠とし、持分譲受者が香港の中間持株会社の持分を買収することはただの形式であり、国内合弁会社の49%の持分を買収することを取引の目的としていることを証明しました。監督税務局及び国税総局からの意見に基づき、当該持分譲渡所得は中国からの源泉所得であり、持分譲渡者（つまり、元の投資者）が譲渡所得について、源泉所得税を納付すべきであると江都国税局は判断しました。結局、元の投資者が1.73億人民元（約2,500万米ドル）を申告納税しました。

2. 弊社の観察及び検討

- 698号に規定されている報告義務

698号に基づき、非居住者企業投資者がある低税率の国家地域において中間持株会社の持分を譲渡することにより、中国会社の持分を間譲渡することになる際、非居住者企業投資者に報告義務があるとされています。しかしながら、報告義務を果たさない場合にどのような法的責任を負うべきかについては、698号には規定されておられません。

間譲渡に関する報告は、一般租税回避否認条項の適用の必要条件ではないことにつきご留意ください。中国税務機関が海外における間譲渡を発見することは難しくありません。中国税務機関が非居住者企業投資者の自らの報告だけでなく、積極的なアプローチにて海外における間譲渡を監督しております。

今年四月に国税総局の局員との円卓会議にて検討したところ、非居住者企業投資者が海外における間譲渡を報告せず、中国税務機関が後に商業目的がないと判断し、一般租税回避否認条項を適用する場合、中国税務機関が寛大に取り扱うことはありません。企業所得税法及び実施条例に基づき、一般租税回避否認条項を適用した場合、税金の追加納付以外に、延滞利息も課されると規定されております。法的責任を履行させること以外にも、その件が中国税務機関の公式サイトで公開されると、非居住者企業投資者の名声に深刻な悪影響を与える恐れもあります。

- 「商業目的」及び「実質」についての評価

間接持分譲渡の認定に際して、「商業目的」及び「実質」は、中国税務機関が一般租税回避否認条項を適用するか否かを決定する上での重要な要素です。

円卓会議で国税総局の局員と検討したところ、「商業目的」を認定する際、間接持分譲渡によって特定目的会社を譲渡する目的だけでなく、当初、特定目的会社を設置した目的にも注目することを示唆しております。江都事案では、国内合弁会社に投資するに際して香港中間持株会社を間に設置したこと、譲渡が国内合弁会社のレベルでなく特定目的会社のレ

ベルで行われたことについて、中国税務機関は主に中国での租税回避を目的としているとの見方をしております。香港の中間持株会社の当初の設立に実質がなく、商業目的で設立されたということ合理的に証明する資料もありませんでした。

「実質」から見ると、国税総局の局員は、特定目的会社に投資を管理する人員が存在する場合には（例えば、経営会議の開催や投資管理機能の執行など）、「実質」があるものとして認められる可能性があることを指摘しています。当然、その管理者と活動の妥当性及び充分性は特定目的会社の機能及びリスクに相応のものである必要があります。言い換えれば、国税総局の局員は、特定目的会社が必ずしも製造、販売またはサービス活動を行っている必要はないとしているが、特定目的会社が「実質」を有していることが必要と考えておられます。

当然、ビジネス取引の多様性を起因とし、持株ストラクチャー又は取引に合理的な商業目的又は実質があるかどうかを確定することに、統一的な基準はありません。それぞれの持株ストラクチャーあるいは取引に商業目的又は実質があるかどうかを確定する際、特定の事実及び状況に基づいてケースバイケースで評価されるべきであると考えております。

3. 弊社の見解

海外の低税率の国家（例えば、香港、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の持分を所有する投資ストラクチャーは、多国籍企業、特に日系多国籍企業によく見られます。最近、日本の外国税額控除に対する税制の改革を起因として、多くの日系多国籍企業がこういった企業再編を考えているか、あるいはすでに行っております。従いまして、日系多国籍企業は、まず既存の投資ストラクチャー及び海外譲渡取引を見直すことをお勧め致します。また、海外での間接持分譲渡に関して、中国税務機関からの潜在的な質疑に耐え得るよう、適切な文書化を行いながら特定目的会社のビジネス上の実体を構築することも重要です。

江都事案は、698号通達が公布されて以来、間接持分譲渡に関して中国税務機関による更正につき、公表された第一号案件です。これは間接持分譲渡に関して中国税務機関が徴収した一時金での源泉徴収税額の中で最大のものとなります。当該事案は国税総局が698号通達の導入に真剣に取り組んでいることを他の非居住者企業投資者に対して送ったシグナルとしてみることもできます。実例経験が積み重ねられ、更なる事実関係に基づき、更なる通達が公布されるものと私たちは考えております。我々是非居住企業の海外間接譲渡に関する他の政策の動向にも引き続き注目し、我々の見解及び所見等を適時に報告させていただきます。

(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
中国上海市湖浜路 202 号普華永道中心 11 楼
Tel : 86+21-23238888
Fax : 86+21-23238800

人事:労働争議問題後の中国におけるものづくり -外部環境への対応と自社ものづくり戦略再考-

マーサー ジャパン
コンサルタント 内村 幸司

本年度5月から6月にかけて話題になっていた中国労働争議問題は、各種メディアによる報道も下火となり一段落ついている観があります。しかし、組織・人事マネジメントという観点においては依然として問題は深刻で、その対応に追われている企業は逆に多くなっているのではないのでしょうか。そこで本稿において労働争議問題後の動きとして何が起きているかを整理し、労働争議と密接な関係にある今後の中国におけるものづくりはどうあるべきかについて考えてみたいと思います。

1. 労働争議問題背景と意味合い

本誌7月号において中国における労働争議問題を考察しました。単純に処遇に対する不満がストライキを引き起こしたのではなく、その背景には、不公平な公共サービスシステム、自分の力だけではどうすることもできない所得格差等ストライキの主体であった農民工（農村部からの労働者）を取り巻く外部環境の影響がありました。また、農民工が持つ就業意識や世代が持つ特徴も背景にありました。具体的には、金銭的な報酬だけでなく「自分らしさ」等精神的心地よさも重視する就業観、厳しい労働環境に対する寛容性の低さ、情報・ネットワークづくりに対するリテラシーの高さ等の特徴が背景でもありました。また、一連の弱者保護政策（「和階社会」への転換、労働契約法など）によって醸成された権利意識の高まり、沿海部における人手不足による売り手市場意識の醸成等があったことを説明しました。

以上のような政治・経済・社会的要因が複雑に絡まった労働争議問題は、単純に報酬水準を改善すれば解決できるような問題ではありません。社員が何を会社に求めているかを十分なコミュニケーションを通して洞察し、会社としての明確なポリシーに基づく、公正で説明性の高い人事制度の整備、客観性の高い処遇データによる人事制度の運用等が対応の鍵となることを説明しました。

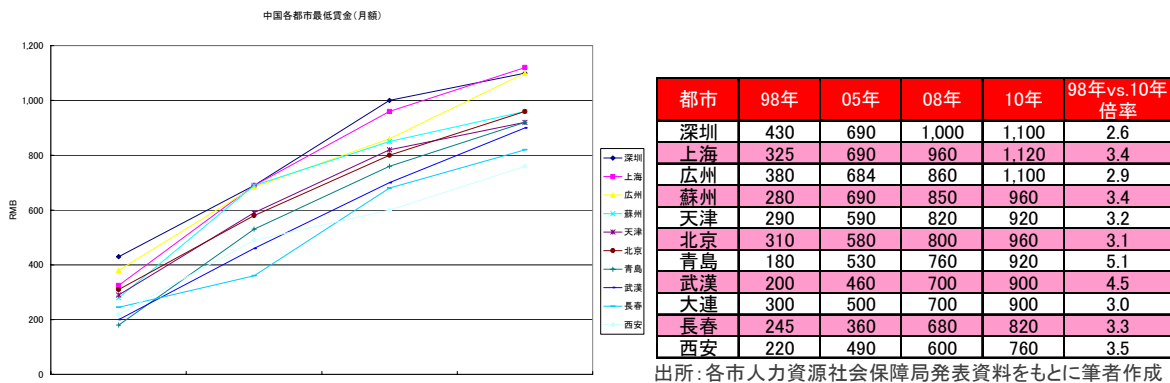
2. 人事・労務における新たな動き

労働争議と時期を同じくして以下のような人事・労務に関する新たな動きがあります。単純に社員とコミュニケーションして人事制度を整えるだけでなく、中国におけるものづくりのあり方を再考する必要性もでてきました。

(1) 最低賃金の上昇

今回の出来事以前から中国における最低賃金は上昇していましたが、今年に入って更に最低賃金を引き上げた省・都市が相次ぎました。格差問題の解消に対する社会的要請が高まっていく中、政府が積極的に最低賃金の上昇を後押しする傾向は更に続くものと見えます（図1参照）。

図1 中国各都市月額最低賃金推移



青島における最低賃金は、1998年当時180元でしたが、2010年には920元に上昇しています。最低賃金が低い都市を求めて進出しても、その水準が維持されるかどうかについての予測は難しくなっています。現在、内陸部の人件費は沿岸部に比べて相対的に低い水準ですが、昨今の内陸部における経済発展のスピードを鑑みると、その低さも今後どうなるか予断を許さない状況です。

(2) 集団契約・団体交渉の推奨

一連の労働争議問題と時期を同じくして、当局による集団契約や団体交渉に関するガイドラインや意見表明が相次ぎました（特に広東省）。中国政府は格差是正・和階社会の実現を謳っており、所得倍増計画・労働分配率の見直しの推進を模索しています。中国において工会（労働組合）の自律性や機能が強化され、体系的かつ定期的な賃金（上昇）交渉が労使間で行われるようになるでしょう。ここ数ヶ月で現在の賃金上昇の気運が高まった結果を鑑みると、個人的には中国政府の確固たる政治的意図を感じざるを得ません。

労働者の待遇が適正に向上することは、豊かで安定した社会を実現する上で必要不可欠であり、企業としてのその社会的責務の一端を担うべきであります。一方で、集団契約・団体交渉によって生じる人件費の上昇が経営に与えるインパクトをこれまで以上に念頭に入れていかねばなりません。これまで以上に初任給、昇給率、変動賞与、福利厚生について戦略的に考える必要があります。

(3) 賃上げガイドライン

各地方における人力資源・社会保障局は賃金ガイドラインを公表する場合があります。法的拘束力はありませんが、賃上げの上限や下限・平均等が公表されます。また、経営状況が思わしくなく賃上げが実施できない場合は、経営状況を社員に説明することが求められます。これまでは日系企業は当該ガイドラインを参考程度にしか活用してきませんでした。しかし、今後、団体交渉において工会側が当該指標を参考にして賃上げを要求し、その賃上げ率が経営側の意向に反する場合は、明確に反する理由を説明しなければいけません。経営側が考える賃上げ率に十分な根拠がない場合は、当該ガイドラインに沿って雪崩的に賃上げが実施される可能性もあります。既述の通り、当局は賃金の底上げを模索しているため、自社の実態より高い賃上げ率が公表される可能性もあります。今後、自社の戦略とは関係なく人件費が規定される可能性も想定しなければいけません。

最低賃金の上昇度合い、団体交渉のあり方、賃上げガイドラインの影響力について、労使ともに様子を見ているのが実情です。これらが今後どのように中国における組織・人事

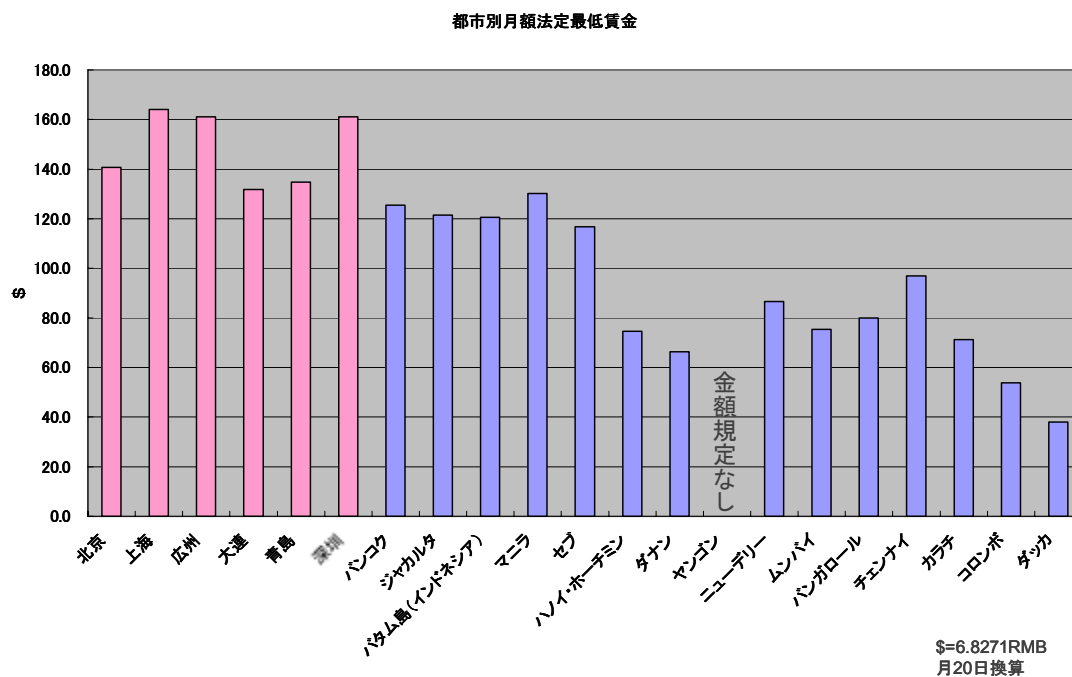
マネジメントに影響を与えるのか注視していく必要がありますが、自社の経営状況・戦略にかかわらず中国において人件費が底上げするのは避けられないと見てよいでしょう。

3. 今後の中国におけるものづくりのあり方ー「多能工」「習熟工」の確保・活用ー

中国における人事・労務の新たな動き、つまり、「人件費の確実な底上げ」という動きによって中国では労務費追求には限界がきています。我々はどのように対応していけばよいのでしょうか。

1つの選択としてワーカーの「多能工」「習熟工」化があります。このワーカーの「多能工」「習熟工」化には2つの意味合いがあります。1つは既述の人件費上昇に対する対応です。人件費の上昇が避けられない中、定期的に労働者を代謝させるよりも「多能工」や「習熟工」に育てる方がコスト的に割安になってきているからです。もし、ワーカーに「多能工」「習熟工」になってもらう必要がないものづくり、つまり、ワーカーに「成長」してもらわない必要がないものづくりを行う場合は、人件費上昇の動きがあるゆえに、他国への工場移転、工程の大々的な機械化等を視野に入れる時期かもしれません。以下のように中国における最低賃金は他アジア諸国に比べて決して低くありません。

図2 アジア各国最低賃金



出所 中国都市:各市人力資源社会保障局発表資料をもとに筆者作成
アジア各都市:日本貿易振興機構『ジェトロセンサー』2010年6月、pp.46-59

「多能工」「習熟工」化のもう1つの意味合いは中国ビジネス拡大に対応するという意味合いです。中国市場は「世界の市場」として、購買層の地理的な広がり（沿海部から内陸部へ）、購買層の深まり（富裕層から中間層へ）によって拡大を続けています。消費者のニーズも多様化してきており、高度なものづくりが求められています。複雑な設計の製品も、簡素な設計の製品も開発し、品質を向上させながら生産し、販売し、サービスを提供する必要があります。また、拡大する市場に対応するために多品目同時急増産等に対応する必要があります。こうした課題に取り組むためには自社内各部門及び取引先との「調整力」が求められます。この調整力をもつワーカーこそが「多能工」「習熟工」であり、こうした

ワーカーを確保し活用することが求められています。

人件費上昇に対応するため、また、拡大する中国市場に対応するためにワーカーの「多能工」「習熟工」化という選択があるのです。

日本市場に閉塞感が漂う中、多くの企業が中国への進出・ビジネスの拡大・強化を検討しています。ただし、中国のビジネス環境・位置づけも変わり、転換期を迎えています。労働争議問題はその転換期の表れであって、一過性ものではありません。ワーカーの「多能工」「習熟工」化もしくは製造拠点の移転検討を今後の取組みの選択肢として紹介しましたが、この二つの課題を解決するためには自社におけるものづくりそのものを検討する必要があります。労働争議問題を中国ものづくり戦略再考のトリガーとして捉えた場合、日系企業が取り組むべき課題は山積し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	北京市朝陽区東三環北路5号 北京発展大厦2楼	86-10-6590-8888
天 津 支 店 天津 濱 海 出 張 所	天津市南京路75号 天津国際大厦21楼 天津市天津経済技術開発区第三大街51号 濱海金融街西区2号楼A座3階	86-22-2311-0088 86-22-5982-8855
大 連 支 店 大連経済技術開発区出張所	大連市西崗区中山路147号 森茂大厦11楼 大連市大連経済技術開発区金馬路138号 古耕国際商務大厦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楼	86-510-8521-1818
上 海 支 店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯亜大厦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 合景国際金融広場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會大厦 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 方国大厦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すよう、宜しく申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。