

平成 21 年度委託調査
「中国政府の対中投資に係る法令解釈・
指導方針調査」

報告書



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp>

平成 22 年 3 月
財団法人日中経済協会
日中投資促進機構

前書

日本と中国とは地勢的・歴史的・文化的観点からよく“一衣帯水”の関係だと論じられてきたが近年、一層各分野での交流が深まり、とくに経済面での日中間の連携は目を見張るものがあり、もはや中国を抜きにしては日本経済の安定は語れない状況にあると言える。

とくに製造業においては、かなりの分野で中国を始めとする世界市場を見据えないと生き残れないとの認識から、中国を生産基地のみならず、成長著しい市場相手国としてその期待するところは極めて大きいものがある。

この日本企業の中国進出過程をみると、鄧小平氏の改革開放路線の進展により、日本の対中投資の気運が高まり、数次に渡る中国進出ブームの結果大手企業を中心に進出が果たしてきた経緯がある。

これら進出企業は比較的早い時期からの進出に加え、比較的大手企業が多くであったことから、傘下に数多くの進出企業を擁するという特徴がある。その中には、数拾社から数百社の企業郡を抱える親元企業もあり、日本サイドの親会社からみれば、資金面、人材面、意志決定面で効率的経営を防げると言った弊害が顕在しつつある。このため、「統括会社制度」を活用するのも有効な方法であり、「事業統括について」調査・分析し、日本企業の経営の安定化・効率化に役立てられるように取りまとめた。

一方、比較的最近進出した中小規模の企業にとって中国での安定した操業活動が行えることは進出の基盤であり、その一つに良好な労務管理の重要性が上げられる。中国になじみの薄い後発中小規模企業にとって、中国人の雇用、労務管理問題は、日本企業の労務環境とは相当異なる部分も多くあることから、この労務問題を円滑に対応することは進出以降の経営安定化に不可欠である。また、中国には日本になじみのなり、「工会制度」という中国特有の従業員組織があり、この「工会」を活用することも、経営の安定化に寄与するものと考えられるので、この「工会制度」を採り上げて、法律的側面及び進出企業からの認識・活用事例を調査し、労務管理対策の一助にと願うものである。

最後に、本報告書を中国進出企業や進出予定企業に活用頂き、中国におけるビジネス展開が出来るだけ効率的に図られるよう期待するものである。

第一部 「事業統括」について

第1章 中国における事業統括

I. そもそも事業統括とは何か？	1
II. 中国において事業統括が需要される背景	1
1. 中国による外国企業誘致の基本方針が招く重複感	
2. 日本企業の特質 縦割りの企業文化	
3. 中国の位置づけの変化 ～生産地から市場へ 開拓市場から激戦区へ～	
III. 事業統括の手法	3
IV. 具体的な統括業務	4
1. 企業における営みの分類とそこに含まれる各種業務	
2. 具体的な統括業務	
3. 統括のエッセンス	
第2章 中国における統括拠点	
I. 統括拠点となり得る組織類型	12
1. 統括拠点とは	
2. 組織類型の種類その1 「統括を本分とする組織」	
(1) 「統括を本分とする組織」の種類	
(2) 統括拠点ステイタス	
3. 組織類型の種類その2 「投資性会社が設立する分野特化型組織」	
4. 組織類型の種類その3 「本分機能を統括に活用できる組織」	
5. 組織類型の種類（まとめ）全体の俯瞰	
II. 統括拠点となり得る各組織類型の具体的特徴	18
1. 統括を本分とする組織	
(1) 投資性公司	
(2) 国家級地区総部	
(3) 地方級地区総部（地方が認定する地区総部）	
(4) 外高橋保税区が認定する運営中心	
2. 投資性会社が設立する分野特化型組織 ～財務公司の特徴～	
3. 本分機能を統括に活用できる組織	

(1) 一般事業会社・保税エリア企業	
(2) 外国企業の在中国常駐代表機構（駐在員事務所）	
4. 各組織特徴の対比と考察	
(1) 経営範囲の内容と設立要件に見る各組織類型の専門性	
(2) 個別業務における対比に見る留意点	
III. 日系企業グループに見る統括拠点設立実態	50
1. 選択されている組織類型とその選択理由	
(1) 投資性会社を選択した理由とその考察	
(2) その他を選択した理由とその考察	
2. 選択されている設立地域とその選択理由	
3. その他の情報	
第3章 各日系企業グループにおける事業統括の実態とその考察	
I. マネジメント分野における統括	54
1. 個別事業領域に見る各グループ統括体制の傾向	
2. 複数事業領域に跨る統括の体制とその考察	
II. オペレーション分野における統括	61
1. サプライチェーン機能分野における統括	
(1) 事例に見る販売統括のメリット	
(2) 事例に見る販売統括の課題	
2. サポート機能分野における統括	
(1) 当該分野における統括体制 ～2つの典型パターン～	
(2) 当該分野における具体的統括内容	
(3) 当該分野における統括上の留意点 ～サービス対価の授受～	
III. 様々な統括体制	75
1. 全ての中国業務を統括会社で一元的に管理しているケース	
2. 主要な事業部の統括会社が他の事業部の現法をサポートするケース	
3. 統括会社が各事業部の活動の為の共同事務所となっているケース	
4. サプライチェーンとサポート機能の統括を別の会社で行うケース	
5. 統括会社がサポート機能のみ提供しているケース	
6. 既存の組織を利用してサポート機能の提供を行うケース	
IV. 各企業グループの事業統括実態に触れて	80
～調査チームの所感と今後の展開～	

第4章 総括

I. はじめに	83
～企業活動に対する自由度の拡大について～	

II. 問題点	84
---------	----

1. 類型別管理に基づく企業活動への制約に対する緩和について
 - 問題点1. 投資性会社の居住者投資
 - 問題点2. 一般事業会社の資本金からの投資
 - 問題点3. 保税区外に設立された企業への保税業務の開放
 - 問題点4. 分公司による輸出入業務
2. 企業グループ運営の効率化を実現する為の制度について
 - 問題点5. 連結納税制度の導入
 - 問題点6. 地域間の運用ルール統一
3. 統括業務に関連した手続きや運用面における不合理な規制の撤廃
 - 問題点7. 配当金を再投資にまわす際の手続きについて
 - 問題点8. 親会社から投資性会社を通じた出資手続きについて
 - 問題点9. 合併・清算の円滑な実施を行う為の政府の協力の必要性

【付属資料】 事業統括調査に係る主要関連法規	97
------------------------	----

第二部 「工会」について

本調査の要旨	101
第1章 制度面から見た工会とその役割	
第1節 工会組織の構造	104
1. 基層工会	
2. ナショナルセンター 中華全国総工会	
3. 地方総工会と産業別工会	
第2節 中国社会の変化と工会の変遷	110
1. 解放前の社会の混乱期における工会および労働者運動	
2. 新中国建国後の政治的激動期の工会	
3. 改革開放路線の下での工会	
4. 経済構造の変革期において役割が大きくなる工会	
第3節 工会と日本の労働組合との比較	119
1. 中国の工会が日本の労働組合のような存在に見える理由	
2. 中国の工会と日本の労働組合の違い	
第4節 工会の役割	126
1. 制度上の工会の役割	
2. 第15次全国代表大会における過去5年総括と今後5年	
第5節 工会の役割を如何に企業の発展に結び付けるべきか	132
第2章 中国の基層工会の特徴及び日系企業の事例とその考察	
第1節 中国の基層工会の特徴	137
1. 設立	
2. 組織	
3. 活動	
4. 財源	
第2節 事例紹介	145
1. 工会主席が企業の高級管理職の事例	
2. 設立後間もなく今後の工会活用方法を模索している事例	
3. 企業主導による工会設立を企業グループ全体の方針としている事例	
4. 従業員が少なく意思疎通が容易で工会設立要望もなく未設置の事例	
5. 企業の要望が工会活動を活性化させ現地化を推進している事例	
6. 設立後間もない工会の活動を企業が後押ししている事例	
7. 工会を設立する動機が見当たらない事例	
8. 企業・工会・従業員の3者が役割を認識し法律通りに運営されている事例	
9. 従業員ごとの勤務形態や給与形態の差が大きく工会組織に馴染まない事例	
第3節 事例からの考察	164
1. 製造業の事例から	

2. 非製造業の事例から
3. 製造業と非製造業の違い
4. 工会設置歴の短い企業の状況
5. 工会未設置企業の状況
6. 企業グループにおける工会

第3章 工会の課題と課題

第1節 本調査を通じて得た、企業から見た現在の工会の姿と評価…………… 171

1. 企業の目に映る工会とは、どのような存在か 「工会の姿と評価」
2. 評価が高くない理由・背景とそこから見えてくる課題

第2節 企業と従業員が共に発展するために …………… 178

1. 工会に望むこと
2. 工会と企業の進むべき方向は一つ
3. 企業の発展と従業員の利益という両輪を廻すために

【参考文献・資料】 …………… 191

【付属資料】 …………… 193

- ・ 中華全国総工会面談記録(2009年5月並びに2009年11月)
- ・ アンケート質問並びに回答結果

第一部

「事業統括について」

本調査の要旨

本調査でいう事業統括とは、「企業グループの中に分散して存在する同質の機能や業務を集約し一元的に管理・実施していくことで効率化をはじめとするメリット創出してゆく行為である」とする。

第1章では、中国で事業統括が必要とされる背景を考察した後、中国で事業統括の手法としては統括拠点の利用が現実的な選択であることを述べる。その上で現在中国に於いて統括対象となる業務について、マネジメント分野である「方針や意思の決定」、オペレーション分野のサプライチェーン機能である「仕入・販売」「製造・加工」「輸送・保管」、オペレーション分野のサポート機能である「金融関連サービス」「実業投資」「情報提供・実務代行・コンサルティング」等に整理分類を行う。

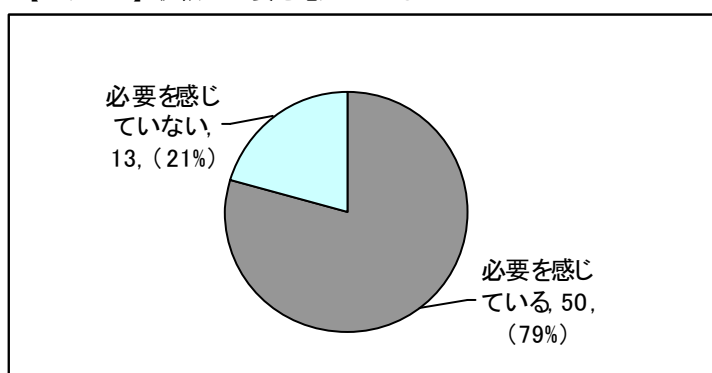
第2章では、中国で利用できる統括拠点について整理しその特徴をまとめる。まず中国では統括拠点が統括対象となる業務を経営範囲として認可を得て登記できることが必要であることを述べる。次に統括拠点なり得る組織を「統括を本分とする組織」である投資性公司・管理性公司・外高橋保税区運営中心、「投資性会社が設立する分野特化型組織」である財務公司・リース会社、「本分を統括に活用できる組織」である一般事業会社・保税エリア内事業会社・駐在員事務所に分類し、そこに該当する各組織類型の特徴を説明する。更に各組織類型と統括対象業務によるマトリックスから、組織類型の対比と各統括対象業務に於ける留意点を報告する。最後に訪問した各企業から得た情報で、投資性公司を販売統括拠点として利用すべく試行錯誤していた時代から各企業の統括ニーズに応じて統括拠点なり得る組織類型を選択できる時代へ移行したことを確認する。

第3章では、各企業を訪問し得ることのできた情報の中から特徴的な要素に着目し作成した事例を報告する。最初に統括対象業務毎に焦点を当てて、マネジメント分野8事例、オペレーション分野16事例を紹介する。次に視点を変えて本社も含む中国業務全体を俯瞰して、統括業務が企業運営全体の中で夫々の目的達成のために組み込まれている6事例を紹介する。事例紹介と併せて各企業が現在の統括体制を構築した背景等を考察する。最後に調査チームが実際に企業を訪問する中で得た所感を述べる。

第1章 中国における事業統括

近年、中国で事業を展開する日系企業グループの間では事業統括の必要性を説く声が高まっているという。下記は、当機構調査チームが、会員企業にアンケートを募った結果をまとめたものであるが、実に8割になりなんとする企業が事業統括の必要性を感じているという結果となっている。

【グラフ1】統括の必要性を感じているか？



そこで、本章では、まず、はじめに“そもそも事業統括とは何か”を定義した上、近年中国で事業統括のニーズが高まっている背景を考察した後、企業の営みとその統括など中国における事業統括について語る上で、基本的な要素となる事柄について整理していくこととする。

I. そもそも事業統括とは何か？

辞書によれば、統括とは“ばらばらのものをひとつにまとめること”とある。

そこで、本報告書では、“事業統括とは、企業グループの中に分散して存在する同質の機能や業務を集約し、一元的に管理・実施していくことで効率化をはじめとする様々なメリットを創出していく行為である”と定義づけることとしたい。

II. 中国において事業統括が必要される背景

上記の定義に従えば、事業統括が必要される背景には、事業を遂行する上での機能や業務が分散した状態で存在しており、且つこれを集約しメリットを創出していくことが必要とされている状態がなくてはならないこととなる。

ここでは、中国で上記の状態が出現している要因について、中国における外資誘致の方針、日本企業の特質や中国に対する捉え方の変化、及び中国という市場における環境変化の各面から考察を試みていくこととする。

1. 中国による外国企業誘致の基本方針が招く重複感

これまで、中国にあっては外国企業がその国内で企業を設立し事業を営むということ

は、永続的な経済活動の営みとしてではなく、その内容と期限が限定された、ひとつのプロジェクトとして扱われてきたという経緯がある。

そのため、外国企業の投資にかかる企業(外商投資企業)の設立は、1法人につき1つのプロジェクトが認可されるのが原則であり、多角的な事業経営を行う外国企業が、それぞれの事業を中国で展開しようと考えた場合、少なくとも事業の数だけ、時には製品分野の数、展開する地域の数だけ外商投資企業を設立するよう指導されることも少なからずあったと聞き及ぶ。

その後、2006年の改正『公司法』施行によって、これまでの基本的な考え方に変化が見られ、外商投資企業もプロジェクトの推進体としてではなく、永続的な経済活動を目指す企業法人として認められはじめたという感はあるものの、多くの日本企業は早い時期から中国に複数の事業領域に亘って進出を果たしており、その結果、多数の現地法人を中国に抱えているという状態となっているのである。

一方、企業法人であるからには、当然そこには事業を推進するため、及び企業体そのものを支えるための各種機能や業務が備わっていることから、企業法人が多数に及ぶということは、その分だけ同質の機能や業務が存在していることを意味しているのであり、中国において多角的な事業展開を行うということは、そもそも重複感の強い体制を余儀なくされる構造があったといえることができるのである。

2. 日本企業の特質 縦割りの企業文化

語弊を恐れず、一般論で言えば、現代における日本企業の特質は縦割りの企業文化にあるのではないかと当機構調査チームは考える。

日本企業がこれまで発展してきた経緯を紐解けば、その大きな要因として事業経営の多角化の存在が挙げられるのは、ほとんど議論の余地のないところであろう。現に、目下多くの日本企業では、事業部制、カンパニー制といった縦割りの組織構造が採用されているのがその証であり、これまで多角化してきた各事業領域で、その変化の激しい市場環境に対応するため、迅速な意思決定と行動を可能にする現行の体制が構築されてきたものと考えられる。

これに加えて、上記で述べたような中国の外資誘致の基本方針によって、外国企業はプロジェクトという非常に限定的な進出を余儀なくされたこともあり、日系企業の多くは事業部ごとにその判断に基づいて、他の事業との連動といった要素が顧みられることが少ない状態のまま五月雨式に中国市場へ参入することになり、結果として、極端に言えば法人の数は多くともそれぞれが独立した点に過ぎないという状態になってしまったという経緯があるのではないかと推測するものである。

3. 中国の位置付けの変化 ～生産地から市場へ 開拓市場から激戦区へ～

かつて日本企業ばかりでなく、多くの外国企業にとって中国へ進出する目的となっていたのは、中国を生産地と捉えた、安価な労働力や各種優遇政策による低コストの実現であり、これが中国をして世界の工場たらしめる大きな原動力となっていたのであった。

しかし、改革開放政策の開始から 30 年が経過した今、各企業にとって中国は世界でも有数な市場に変貌を遂げようとしており、これに伴い、中国に置かれる現地法人のミッションも、従来は主に生産した製品を計画に従って着実に他国市場へ供給することであったものから、“中国市場の開拓”というものを経て、更には“市場で勝ち抜くこと”に移り変わってきたのであった。

現に、これまで資力、技術とも劣るとされてきた中国企業は、著しい成長と共に多くの領域で台頭しはじめ、中国市場はまさに激戦区と呼ぶべきものへと変化しつつある。また、これまで外商投資企業にとっては大きなメリットであった各種優遇政策は企業所得税の内外統一をはじめとする法改定により、ほとんど消失しつつあるとあってよい状況にあり、進出企業の事業環境は一段と厳しくなろうとしている。

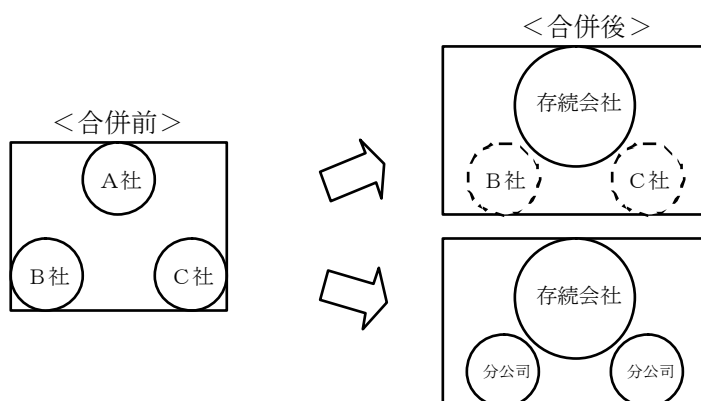
そのような状況の中、小さな個々の点では競争に勝ち抜き、市場に生存しつづけることがとうてい適わず、企業グループとして統一された足並みの下、総合力の発揮とグループ内の協働による無駄の削減が強く求められているのである。

Ⅲ. 事業統括の手法

前述したように中国における事業統括ニーズは大いに高まっているが、具体的な統括を行うためには、どのような手法があるかを整理しておく必要がある。事業統括の手法には様々な形態が考えられるが、代表的なものとして大きく以下の 3 つになろうかと思われる。

①合併

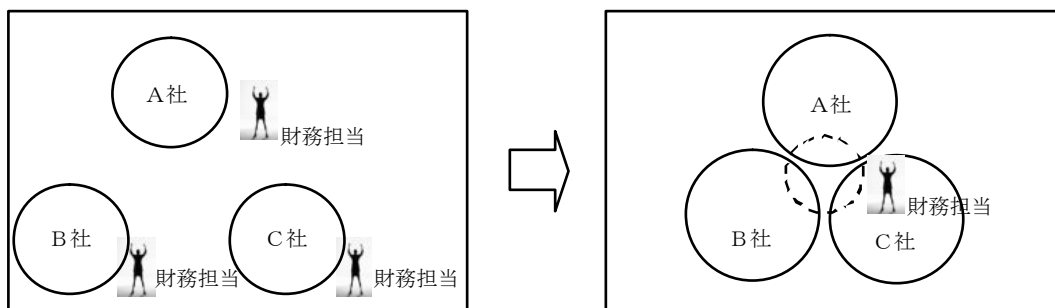
合併とは法人そのものをひとつにまとめてしまうことであり、最も直接的な統括手法である。合併により法人をひとつにすることで、意思決定もひとつになるほか、これまで複数の企業において分散していた機能や業務なども 1 つの組織への集約で、重複をなくすことが可能となる。尚、非存続会社が存続会社の分公司となり、業務が継続される場合もある。



②人が複数法人の業務を兼任することによる統括

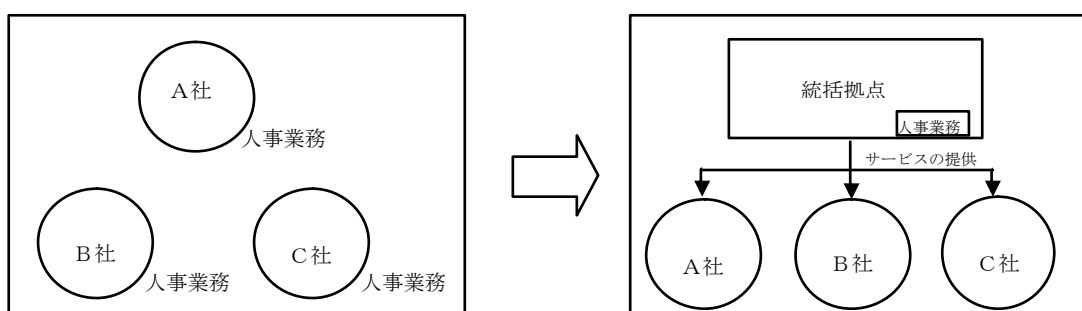
複数の法人が存在すれば、それぞれの法人に同質の業務が発生することになり、

その担当者もそれぞれの法人ごとに存在することになる。そこで、この担当者を一人に減らし、さらにその人物が複数の法人を跨って当該業務を兼任することで、複数法人の間で業務の集約が可能となる。



③統括拠点を活用した統括

複数の法人から同質の業務を切り出し、これを統括拠点となる組織に一括して請け負わせる形で、複数統括会社の業務を集約するもの。



さて、上記の通り大きく以上の3つの形態を挙げたが、このうち、合併については、最も直接的な統括手法ではあるものの、優遇税制の継続の問題や合併企業の場合の合併相手との交渉、従業員解雇・削減を伴う清算への当局の認可の難しさなどを考慮すると、合併そのものが外商投資企業にとってハードルが高いため、企業グループの統括手段として用いることは限定的にならざるを得ない。また、人による業務の兼任については、人が中心であるため能力的にも地理的にも兼任できる範囲に限界があり、ダイナミックな統括には適さない。そこで、やはり多くの法人数を抱えるグループ全体を統括していくための手段としては、統括拠点を活用した統括が最も適しているものと当機構調査チームは考える。従って、本報告書においては、統括拠点を活用した統括について考えていくこととしたい。

IV. 具体的な統括業務

1. 企業における営みの分類とそこに含まれる各種業務

ここでは、今後、統括拠点を活用した統括を考えるに先立ち、統括の対象となる機能や業務が企業においてどのように存在しているのかを把握することとしたい。そこで、

改めて企業の営みを俯瞰し、その構造をいくつかの分野に分類した上、整理を試みることにする。

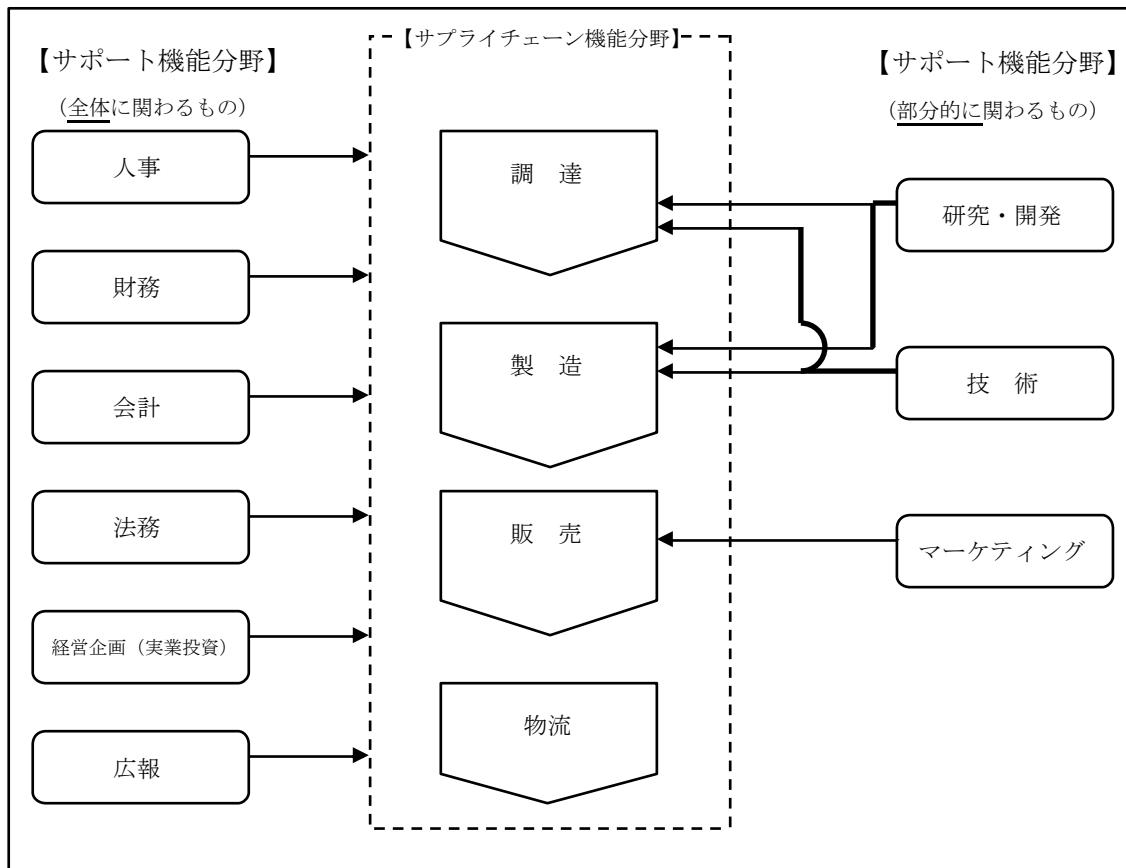
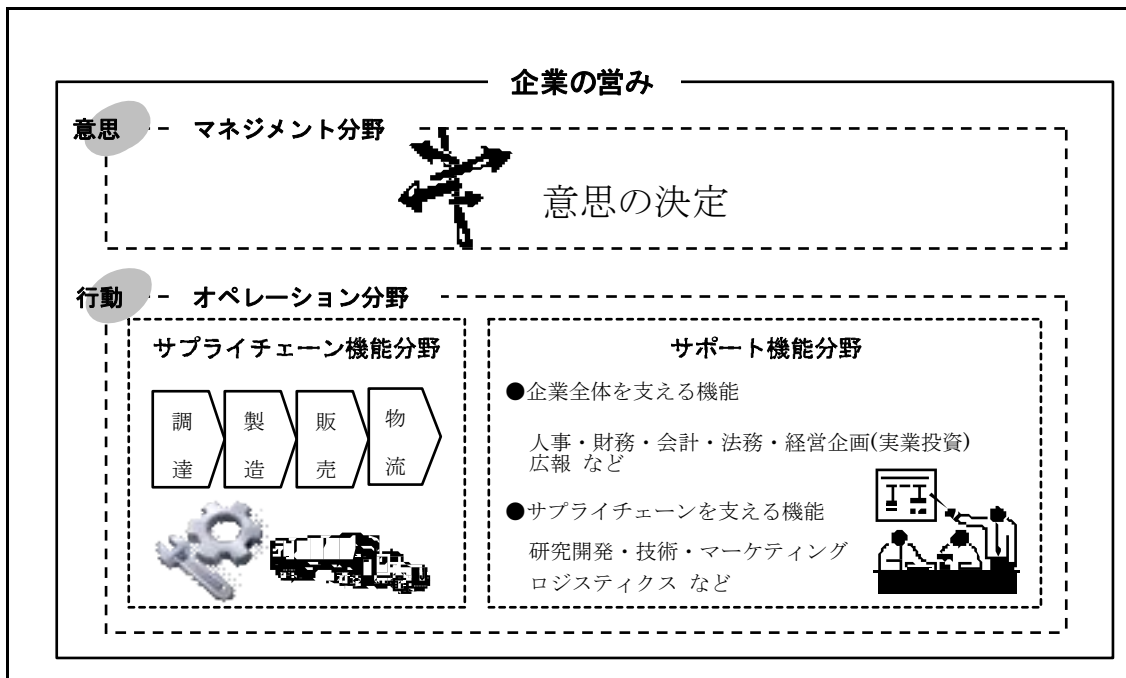
①マネジメントとオペレーション

については、当機構調査チームでは、企業の営みを、“意思と行動”に2分し、その意思に相当する分野をマネジメント分野と呼び、行動のそれをオペレーション分野と呼ぶこととする。マネジメント分野とは意思決定に関わるものであり、例えば方針や戦略、計画の決定といったものを指すものとし、オペレーション分野は、決定された意思に基づき遂行される具体的な行動に関わる分野であると位置付ける。

②サプライチェーンとサポート

さらにオペレーション分野については、サプライチェーン機能分野とサポート機能分野とに分割するものとする。前者のサプライチェーン機能分野とは、文字通りサプライチェーンに関与する分野であり、すなわち調達、製造、販売、物流といった商品の供給ラインに直接関わるものを指すものとする。また、後者のサポート機能分野とは、前者のサプライチェーン機能分野における各々の個別機能を支えるもの（研究・開発、技術、マーケティング）や、法人全体を支えるもの（人事、財務、会計、法務、経営企画、広報など）を総称した分野であると定義する。

【表IV-1】「企業の営み」



2. 具体的な統括業務

次にここでは、上記で整理した各分野に包含される個々の業務について、その統括とはどのようなものであるかということについて、以下の通り、整理を行うものとする。

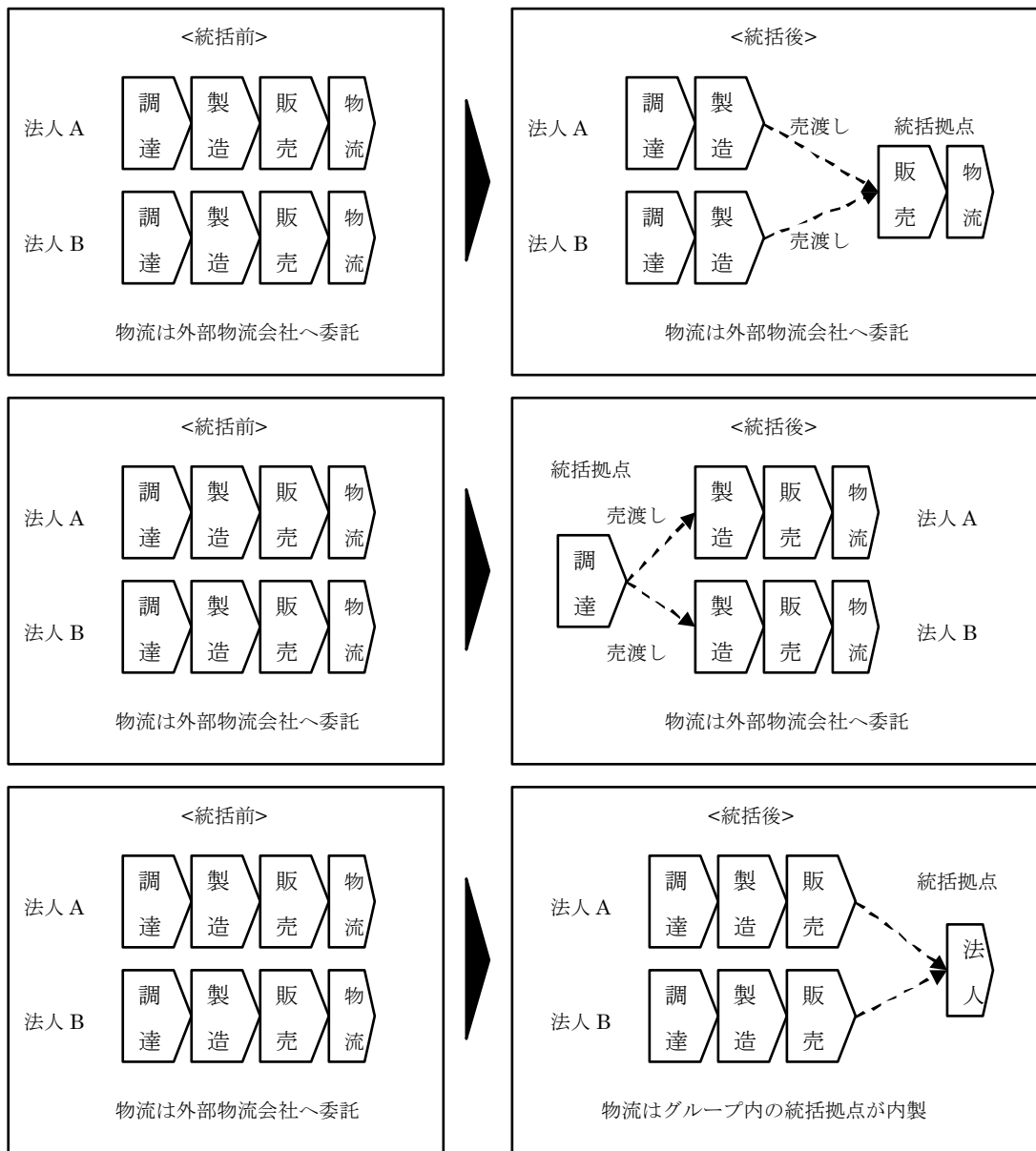
① マネジメント分野における統括

前述の通り、マネジメント分野とは意思決定に関わる分野であり、マネジメント分野における統括とは、言わば最終の意思決定者を一元化することであると言える。具体的に言えば、個々のグループ内法人が自らの意思でばらばらに行動するのではなく、意思の統括拠点がグループ全体戦略や方針などといった大枠の意思を定め、各法人はこれに従い、統一感のある行動を行うといったものである。

② オペレーション分野における統括

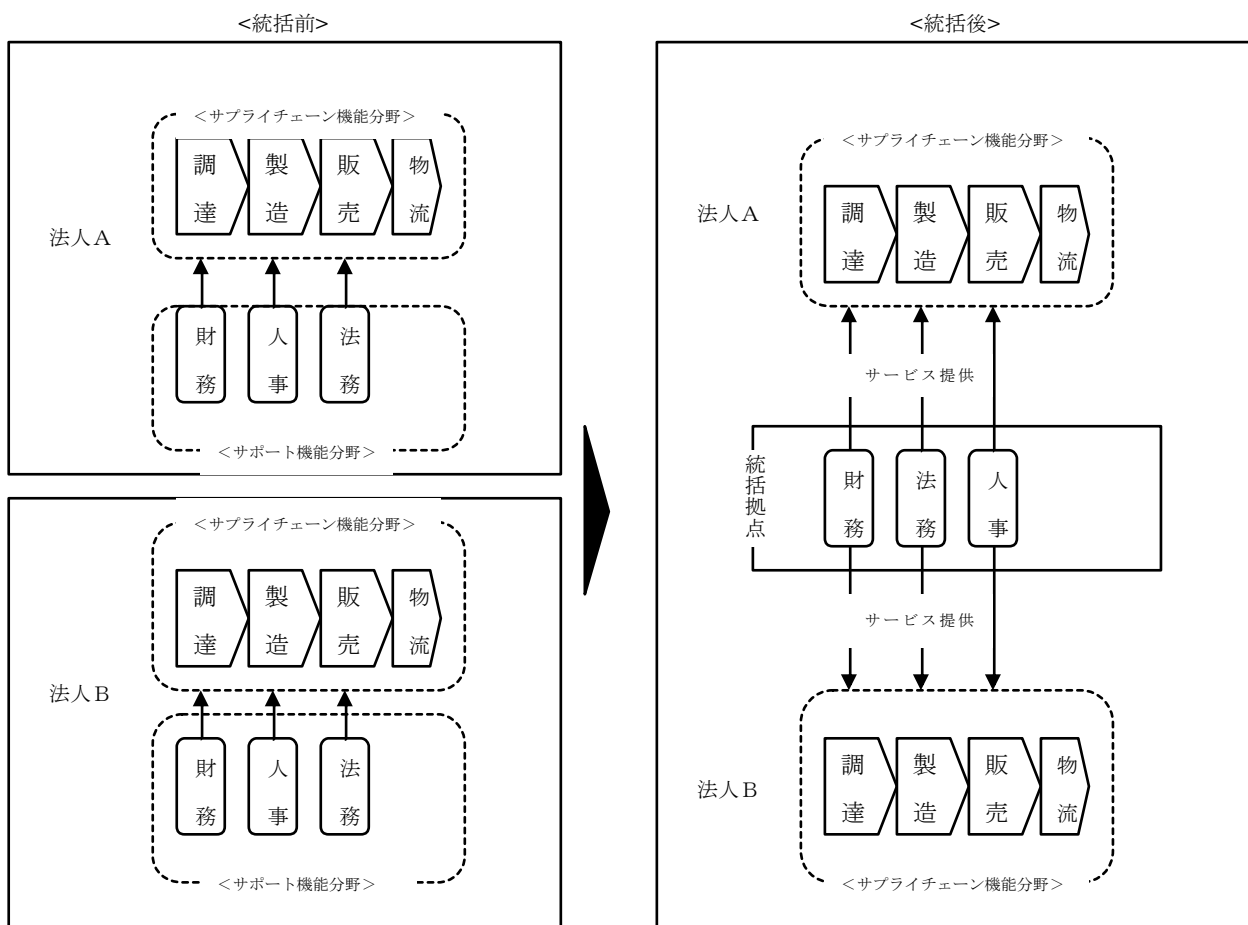
前述したようにオペレーション分野については、サプライチェーンに関わる「サプライチェーン機能分野」及びこのサプライチェーン或いは企業全体を支える「サポート機能分野」に分類することができる。サプライチェーン機能分野における統括とは、それぞれの法人内において形成されているサプライチェーンの一部を統括拠点が自らの業務として、法人間を跨って一括して担うことにより効率化をはじめとする様々なメリットを得ていこうというものである。

【表IV-2】 サプライチェーン機能分野の統括



また、下記図で示しているように、サポート機能分野における統括とは、それぞれの法人が本来各々持っている当該分野の業務をその法人から切り出して、統括拠点に一括して担わせ、統括拠点がサービスとして各法人にその成果を提供するというものである。

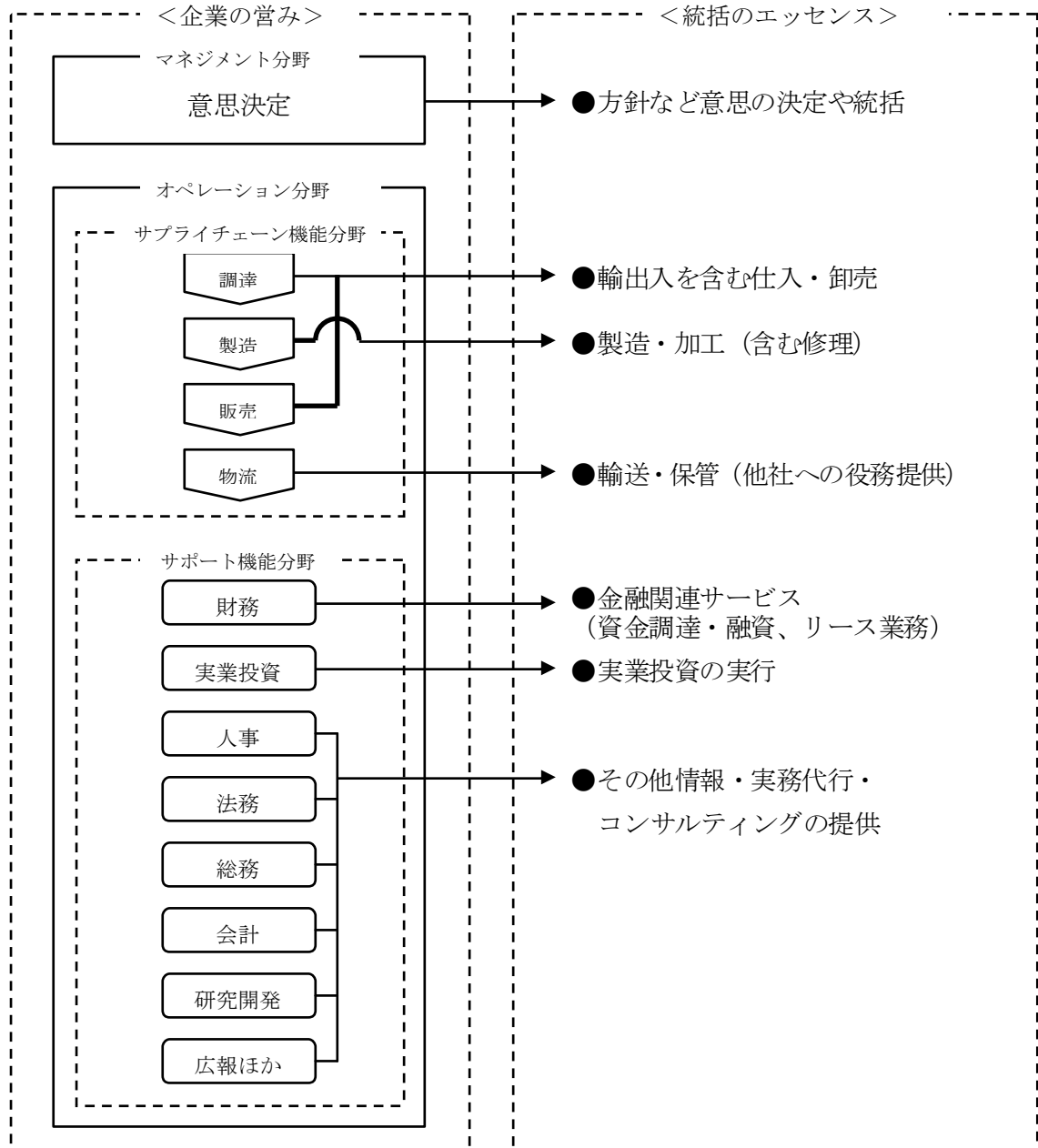
【表IV-3】 サポート機能分野の統括



3. 統括のエッセンス

さて、これまで俯瞰してきたことからわかるように、企業の営みにおける個々の業務は、非常に多岐に渡るものである。また、これら多くの業務は皆、法人間を跨いで集約することにより統括が可能なもので、その意味では統括業務というものは、企業の営みのあらゆる場面に発生しうるものだと言うことができるのではないかと、担当機構調査チームは考える次第である。なお、企業の営みには数多くの業務が存在するものの、突き詰めて考えれば下記の図に示すような7つの行為に凝縮することができると思われる。本報告書では、これら7つの凝縮された行為を統括のエッセンスと呼ぶこととする。

【表IV-4】 統括のエッセンス



第2章 中国における統括拠点

本章では事業統括の要となる統括拠点に着目し、とりわけ中国における統括拠点に関わる法制度を中心に理解を深めていくこととしたい。

については、まず、統括拠点を設ける際のポイントともなり得る、中国における経営範囲の登記制度についてその概略を報告することとし、その上で、中国において事業の統括拠点として役割を果たし得る組織にはどのような企業類型或いはこれに準じた組織類型が存在するのか、また各類型にはどのような特徴が備わっているのかについて理解を深めていくこととする。

尚、経営範囲とは、読んで字の如く、“経営活動の範囲”ということであるが、企業にこれを予め登記させ、企業がこれを逸脱しない範囲でのみ経済活動を行うことを求めているところに中国における企業管理の大きな特徴がある。

「経営範囲」登記制度

そもそも、「社会主義市場経済」、即ち「国家による経済への指導・統制」を標榜する中国にあっては、目下のところ、企業はその自由意志でどのような活動もできるということにはなっていない。特に外商投資企業については、その設立は「事業投資プロジェクト」の実行ととらえられ、当局による内容吟味にかかることとなる。具体的にいえば、まずは商務主管部門に「フィージビリティスタディ(FS)」や「会社定款」をはじめとする提出書類を以って企業設立の申請を行い、その内容審査を経て認可を取得しなければならないことになっている。

また、国内外資本の別を問わず、設立される全ての企業は所轄の工商行政管理部門に申請して工商登記を行わなければならないが、登記内容は登記完了後に企業に交付される営業許可証上に反映されることとなる。

そして、諸々の登記事項の中でも最も重要とされるのが経営範囲であり、当該企業がどのような活動を実施するのか、或いはできるのかという企業の具体的な活動内容を規定するものとなっているのである。加えて言えば、この経営範囲は大変に強い拘束性を持っており、これを逸脱する行為には指導や罰則を伴うものとなっている。

企業の具体的な経営活動内容に対しては特段の制約や事前登記の義務が課されることはなく、たいいていのことは自由にできる日本とは大きく異なる点である。

尚、企業の経営範囲登記に関する諸規則を定めた『企業経営範囲登記管理規定』(国家工商行政管理総局令第12号 2004年6月14日公布)によれば、経営範囲は許可経営項目と一般経営項目とに分けられている。

まず、前者の許可経営項目とは、その登記に先立って関連審査認可機関の認可を取得

し、その後はじめて登記申請することが許される項目である。ちなみに関連審査認可機関での認可取得とは、業界個別許可証の取得と表現することもできるもので、具体的な例を挙げると、食品の生産活動であれば食品生産許可証、薬品の販売活動であれば薬品経営許可証、普通貨物の国内輸送活動であれば道路輸送経営許可証といったそれぞれ個別のライセンスを取得することを指している。次に、後者の一般経営項目であるが、これは事前認可の必要はなく、企業が『国民経済業種分類』及び関連規定を参照の上、自主的に1種類または複数種類の経営類別を選択して登記を申請できるというものである。しかしながら、当該『企業経営範囲登記管理規定』は、一方で「経営範囲」が会社定款と一致していることを求めており、冒頭で述べた通り会社定款についても商務主管部門による審査対象とされている外商投資企業にとっては、一般経営項目といえども実質的には許認可事項に該当すると理解することができる。

経営範囲の登記について更に説明を補足すれば、経営範囲は工商行政管理部門における相応の手続きと確認を経て、追加や変更の登記を行うことができることとされている(ただし、許可経営項目は当初と同じように事前認可取得が必要)。しかしながら、ここでも外商投資企業にとっては、その経営範囲の追加・変更は即ち事業投資プロジェクトの追加・変更を意味することとなるため、内資企業とは異なり、工商登記の手前で商務主管部門(原認可部門)に対し内容審査を申請し、追加・変更の認可を取得する必要があることとなる。尚、当該商務部門では、企業の「経営範囲」の追加・変更、即ち「事業投資プロジェクト」の追加・変更を審査するにあたり、主に当該企業が追加・変更後の事業を遂行するに足る資質を備えているのか、或いは追加投資によりこの資質を完備しようとする計画となっているのかという観点で吟味が行われることになる。



I. 統括拠点となり得る組織類型

1. 統括拠点とは

統括拠点とは何かを考えるにあたっては、前提として統括拠点を活用した統括の枠組みを改めて振り返ってみる必要がある。

前章でも述べたように、そもそも統括拠点を活用した統括業務の基本的な枠組みとは、グループ内各法人に分散して存在するある機能(業務)を統括拠点が一括して引き受け、その成果を各法人が共有するというものである。即ち、統括拠点となり得る組織とは、各法人に分散する機能を各法人に代わって自らの業務として実行する、或いは補佐する

経営範囲を掲げることのできる組織であるということが出来る。

また、統括拠点が上記の考え方に従って行う業務が統括業務であり、この統括業務に関する前章での整理に従えば、統括拠点とは概ね以下の経営活動のいずれかを行うことができる組織であるということもできるのである(ただし、“意思の決定や統一”については経営範囲とは関わりがないため、全ての組織で実行が可能なものである)。

【統括のエッセンス】

- 方針など意思の決定や統一
- 輸出入を含む仕入れ・卸売
- 製造・加工(含む修理)
- 輸送・保管(他者への当該役務提供)
- 金融関連サービス(資金調達・融資、リース業等)
- 実業投資の実行
- その他情報・実務代行・コンサルティングの提供

尚、統括という語感から、統括拠点に対してはグループ内他法人を包括的、支配的に統べる拠点という印象を持つことが多いが、本報告書においては上記で述べた統括業務の基本的な枠組みに合うものであれば、統括の範囲、他法人に対する地位についてはこれを問わないという立場をとることとしたい。

そこで、続く次項からは、上記のような広い視野で見た場合に統括拠点となり得る組織類型にはどのようなものがあるのかという観点で当機構調査チームの調べた結果を「統括を本分とする組織」、「投資性会社が設立する分野特化型組織」、「本分を統括に活用できる組織」の3つにグルーピングして報告することとする。

2. 統括拠点たり得る組織類型の種類その1 「統括を本分とする組織」

(1)「統括を本分とする組織」の種類

上記では、統括業務の基本的な枠組みに合うものであれば、統括の範囲、他法人に対する地位についてはこれを問わないという立場をとることとすると述べた。しかしながら、一般に中国における統括会社といえばまず想起されるのがやはり、いわゆる傘型企业と呼ばれる投資性公司である。当該投資性公司は、後に詳述するように“投資とその投資先企業の管理・統括を行う組織”として予めデザインされた企業体であり、特別に設けられた根拠法規で可能な経営活動内容などが規定されている。

当機構調査チームが調べたところでは、このように予め企業グループ内の管理や統括の拠点となるべく法制度上デザインされた組織には、この投資性公司の他にも下記【表 I-1】に挙げられるようなものが存在し、それぞれ異なる性質を有している。

尚、一見して分かる通り、下記表【表 I-1】には、中央法規に依拠する全国で通用する組織概念及び地方法規に依拠する該当制度実施の地方でのみ通用する組織概念とが含まれているが、本報告書の中では、これらの組織グループを称して「統括を本分とす

る組織」と呼ぶこととする。

【表 I -1】「統括を本分とする組織」に該当する組織類型

	組織類型
全国級	投資性公司 ・ 商務部が認定する地区総部
地方級	地方政府が認定する地区総部<投資性公司ベース> 地方政府が認定する地区総部<管理性公司ベース> 外高橋保稅区運営中心

[当機構調査チーム作成]

(2)統括拠点ステイタス

上記の【表 I -1】中の各組織類型を企業体という切り口で捉え直してみると、この中で企業体と呼べるものは、“投資性公司”、“管理性公司”、そして表中には表出されていないものの“外高橋保稅区の事業会社(以下、外高橋保稅区内企業)”が挙げられ、残りの“商務部が認定する地区総部(以下、国家級地区総部)”、“地方政府が認定する地区総部<投資性公司ベース>(以下、投資性地方級地区総部)”、“地方政府が認定する地区総部<管理性公司ベース>(以下、管理性地方級地区総部)”、“外高橋保稅区運営中心”はいずれも企業体と呼ぶのはそぐわないように思われる。これらは、いずれもある要件を満たす特定の企業体に与えられる統括拠点としての称号(統括拠点ステイタス)であるといった捉え方ができる概念で、その認定対象との対応関係は下記の【表 I -2】の通り表すことができるものである。

【表 I -2】統括拠点ステイタスと認定対象企業体の対応

	統括拠点ステイタス	認定対象企業体 (認定条件を満たすことが前提)
全国で通用	国家級地区総部	投資性公司
当該制度実施の 地方のみで通用	投資性地方級地区総部	投資性公司
	管理性地方級地区総部	管理性公司
	外高橋保稅区運営中心	外高橋保稅区内企業

[当機構調査チーム作成]

尚、国家級・地方級の各地区総部、外高橋保稅区運営中心という各ステイタス認定制度の特徴については、別項を設けて詳述することとするが、ここではごく簡単に以下の概略を理解しておくこととしたい。

地区総部

- 地区総部とは、直訳すればエリア統括本部といった程の意味であり、あるエリアにおける統括機構といった概念であると理解される。
- 上述の通り、国家級と地方級の制度が並存しており、その特徴的な違いは下記の【表 I -3】～【表 I -5】の通りである。それぞれの認定後の変化として特筆すべきは、国家級では経営範囲を拡大することができるのに対し、地方級では経営範囲の拡大はされず地方政府による奨励優遇政策の対象となることである。

一地方級地区総部認定は、下記【表 I -5】に示す地方(上海市・北京市・天津市・広東省)がそれぞれ独自に異なる制度を制定・実施しているもの。上海市では特に当該制度が充実しており、管理性公司という企業類型を認定対象とした地区総部認定制度が設けられている。

【表 I -3】 認定者と制度が通用する地域

	認定者	制度が通用する地域
“国家級地区総部”	中央機関(商務部)	中国全土 (全国的制度)
“地方級地区総部”	制度を設けている各地方政府	制度が設けられている各地方 (局地的制度)

〔註〕 企業は“中央地区総部”及び“地方地区総部”認定を同時に受けることも可能。

〔関連諸規定より要点抽出〕

【表 I -4】 認定対象企業と認定後の変化

	認定対象企業	認定後の変化
“国家級地区総部”	条件を満たす投資性公司	・ 企業の経営範囲が拡大 ・ 補助金給付など優遇享受はない
“地方級地区総部”	当該地区の投資性公司 管理性公司(上海市のみ)	・ 企業の経営範囲に変化はない ・ 補助金給付など優遇を享受できる

〔註〕 地区総部認定を受けない単独での管理性公司是存在し得ない。 〔関連諸規定より要点抽出〕

【表 I -5】 “地方級地区総部” 認定制度の実施地方と現状

<p>▼当機構調査チームが知るところでは以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 制度実施地方 : 上海市、北京市、天津市、広東省の4地域 ・ 現状の実績 : ほぼ上海市に集中。
--

〔当機構調査チームによる上海市政府ヒアリング情報より要点抽出〕

外高橋保稅区運営中心

一外高橋保稅区内で独自に設けられているステイタス認定制度で、ある文献では「中国エリアにおける営業・販売活動を統括する保稅区内組織」と説明されている。

一毎年の営業額や納稅額といった一定条件を満たす外高橋保稅区内企業に対し当該ステイタスを認定した上、活動支援政策の対象とするといった性質のもので、地方級地区総部同様、認定を受けた企業の元来の企業範囲に変化をもたらすものではない。

3. 統括拠点たり得る組織類型の種類その2 「投資性公司が設立する分野特化型組織」

投資性公司の経営範囲を定めた『外国企業の投資による投資性公司の設立に関する規定』(商務部令[2004年]第22号2004年11月17日公布)によれば、一定の条件を満たす投資性公司は、その経営範囲における業務を遂行するために、以下のような特定分野に特化した企業の設立が認められている。

【表 I -6】 投資性会社が設立する分野特化型組織

設立が許容される投資性会社の条件		設立を許容される組織
投資性 公司	資本金 3,000 万 USD を規定用途に使い切ること	オペレーティングリース公司
	国家級地区総部に認定されること	ファイナンスリース公司 財務公司

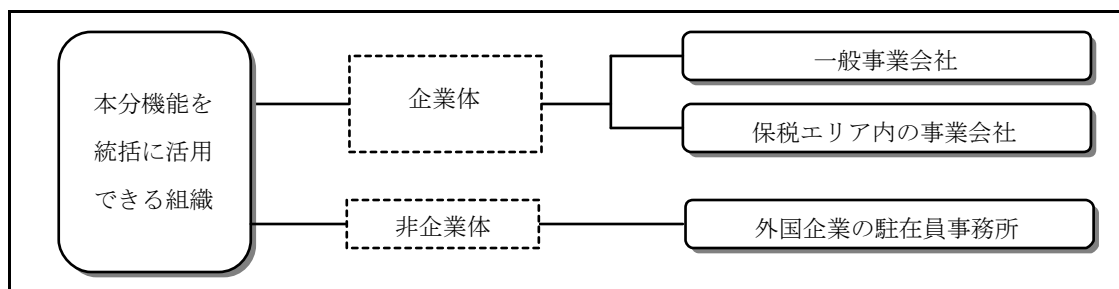
[商務部令[2004年]第22号より要点抽出]

尚、当該「投資性会社が設立する分野特化型組織」に関しては、特に重要であると思われる財務公司について後ほど特徴を詳述することとする。

4. 統括拠点たり得る組織類型の種類その3 「本分機能を統括に活用できる組織」

「本分機能を統括に活用できる組織」は、次の【表 I -7】の通り、更に大きく3つのグループ、即ち、「一般事業会社」「保税エリア内の事業会社」そして「外国企業の常駐代表機構(駐在員事務所)」に分類することができる。

【表 I -7】 「本分機能を統括に活用できる組織」



[当機構調査チーム作成]

これらの組織は、本来それぞれの事業や業務を営むための企業或いは組織であるが、いずれもその本来業務遂行のために設定されている経営範囲を企業グループ内の取引や活動に転用することで統括業務に活用していくことができるといったものである。



上海のオフィスビル群
(写真と本文は関わりありません)

既に周知のこととは思われるが、上記3つのグループの相互の違いを簡単に述べれば、まず外国企業の駐在員事務所とは主にその本国企業のための連絡業務、情報収集業務を行うために設立される外国企業の出先機関であり、営業とみなされる行為は行うことができない。また、一般事業会社、保税エリア内の事業会社は共に企業ではあるが、それぞれ登記登録されているエリアが異なっている。前者は一般エリアで、後者は保税エリアと称することのできる一般エリアとは厳格に隔離されたエリア(制度上の正式名は税関特殊監管区域)で登記登録され事業を行うことが前提となっている企業の総称であり、



両者の経営範囲上の大きな違いは、保税エリア内企業の特長である保税貨物の取り扱いができるか否かに表れている(ただし、加工貿易スキームにおける保税貨物の取り扱いについては一般事業会社も所定の手続きの上従事が可能)。

尚、上記で述べた通り、一般事業会社、保税エリア内の事業会社とも各種事業会社の総称であるため、当然のことながらそれぞれのグループには種々の企業類型が含まれる訳であるが、これら具体的な企業類型の紹介については後項に譲る

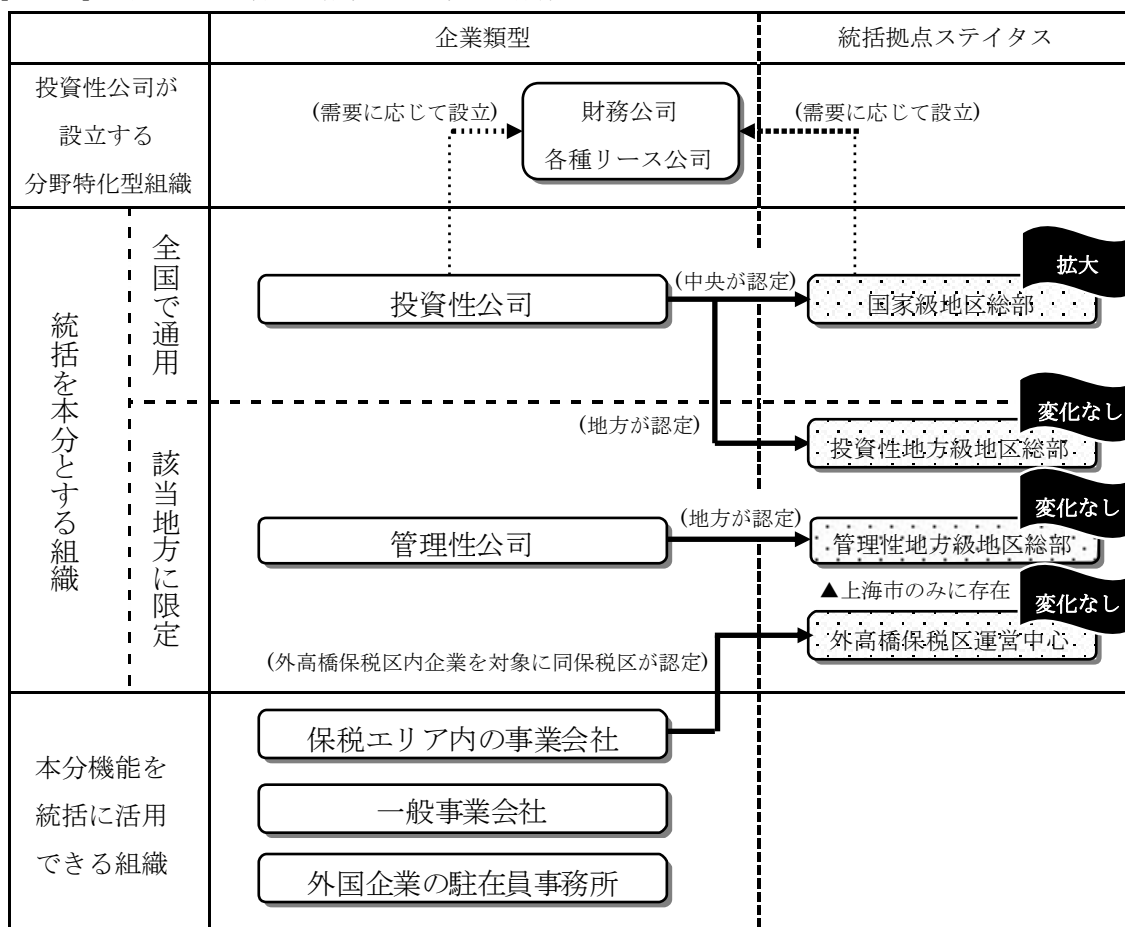
こととする。

上海のオフィスビル群
(写真と本文は関わりありません)

5. 統括拠点たり得る組織類型の種類 (まとめ)全体像の俯瞰

さて、これまで本項では、企業グループにあつて統括拠点となり得る組織類型としてどのようなものがあるのかということ、「統括を本分とする組織」、「投資性会社が設立する分野特化型組織」、「本分を統括に活用できる組織」の3つの切り口から報告してきた訳であるが、ここで、本項のまとめとして、その内容の全体像を俯瞰してみることとしたい。については、これまでの主な記述を一覧にまとめ、相互の関係性を整理したものが、以下の【表 I-8】となる。

【表 I-8】 統括拠点たり得る組織類型の種類 全体像のまとめ



ステイタス認定後の經營範圍の変化

[当機構調査チーム作成]



II. 統括拠点となり得る各組織類型の具体的特徴

前項では、統括拠点となり得る組織類型を「統括を本分とする組織」、「投資性会社が設立する分野特化型組織」、「本分を統括に活用できる組織」という3つのグループで整理した上、それぞれのグループには具体的にどのような組織類型が含まれるのかということにつき報告を行った。

続く本項では、前項で登場した各組織類型について更なる理解を深めるべく、設立の要件や經營範圍といった具体的な特徴について、それぞれ個別に報告することとしたい。

尚、各組織類型における經營範圍の把握にあたっては、本章冒頭で述べた「統括のエッ

センス」との対応という観点で整理を行う。そのため、結果的に各組織タイプの経営範囲を網羅的に報告するというには必ずしもならず、グループ内他法人との連携性がないと思われるような各組織単独の活動に関わる項目、或いは他の項目に包含されると思われるような項目についてはその記載を割愛する場合があるが、各組織タイプにおける統括拠点としての業務遂行能力を理解することに主眼を置き、上記のような手法を取る次第である。予め留意されたい。

1. 統括を本分とする組織

(1)投資性公司

1994年に設立されたある大手日系企業の特別なケースを除けば、投資性公司という企業類型が制度として初めて公にされたのは、1995年公布の『外国企業の投資による投資性公司設立に関する暫定規定』（対外貿易経済合作部 1995年4月4日公布）のことである。その後、投資性公司に関する規定は、数回の改訂を経て、現在では『外国企業の投資による投資性公司の設立に関する規定』（商務部令[2004年]第22号 2004年11月17日公布）及び『外国企業の投資による投資性公司設立に関する補充規定』（商務部令[2006]第3号 2006年5月26日公布）に基盤をおく形となっている。

【表Ⅱ-1】投資性公司に関わる主な重要規定

規定名称	公布機関と公布日	効力
『外国企業の投資による投資性公司設立に関する補充規定』	商務部 2006年 5月 26日	有効
<参考>『外商投資非商業企業の販売経営範囲追加の関連問題に関する通知』	商務部 2005年 4月 2日	有効
『外国企業の投資による投資性公司の設立に関する規定』	商務部 2004年 11月 17日	有効
『外国投資家の投資により投資性公司の設立・運営することに関する規定』	商務部 2004年 2月 13日	失効
『外国投資家の投資により投資性公司の設立・運営することに関する規定』	商務部 2003年 6月 10日	失効
『「外国投資家の投資により投資会社を設立・運営することに関する暫定規定」およびその補充規定の改正に関する決定』	対外貿易経済合作部 2003年 3月 7日	失効
『「外国投資家の投資により投資会社を設立・運営することに関する暫定規定」の補充規定』（二）	対外貿易経済合作部 2001年 5月 31日	失効
『「外国投資家の投資により投資会社を設立・運営することに関する暫定規定」の補充規定』	対外貿易経済合作部 1999年 8月 24日	失効
『「外国投資家の投資により投資会社を設立・運営することに関する暫定規定」の関連問題についての解釈』	対外貿易経済合作部 1996年 2月 16日	失効
『外国投資家の投資により投資会社を設立・運営することに関する暫定規定』	対外貿易経済合作部	失効

関する暫定規定』	1995年 4月 4日	
----------	-------------	--

(註)失効規定の中には事実上の失効規定を含む。

[当機構調査チーム作成]

投資性会社が、企業グループにあって他法人の統括・管理をすることを想定し創設された「統括を本分とする組織」であることは既に述べている通りであるが、当機構調査チームがインタビューした商務部の担当官の言葉を借りれば、「当時の対外貿易経済合作部(商務部の前身)が投資性会社を創設した大きなねらいは、外国企業が中国で投資を行う上での環境の向上にあった」ということである。

投資性会社以前の数年間、即ち 1992～94 年は、折りしも第二次中国進出ラッシュが始まって数年といった時期であり、既に多数の中国現地法人を抱える外国企業も出現していたが、これら現地法人を中国現地においてサポートする外国企業の出先機関を設けることによって各現地法人の事業発展に寄与するのではないかと、更にはその現地サポート機関が本国企業に代わり、現地にいながらにして外国投資家的立場から対中事業投資(現地法人設立)を遂行し、中国における企業グループ構築の基点となることができれば、外国企業にとっての利便性が向上するのではないかと、このような発想から投資性会社という企業類型は形作られていったのだということである。

①投資性会社の設立条件

投資性会社(独資の場合)を設立するための条件には、大きく 2つの要素、即ち外国投資者の資質と登録資本金の最低金額とがある。

前者の外国投資家資質については、下記の【表Ⅱ-2】に具体的な要点を示した通りであるが、「当該投資家自体が一定の経済規模(資産総額 4 億米ドルを下回らない)を有しつつ一定規模の対中投資を実施していること」、或いは「一定数量・規模の対中投資を行っていること」を満たさなければならないというもので、これは前述した投資性会社創設の主旨に概ね沿う形となっている。

また、後者の最低登録資本金は「3,000 万米ドルを下回らない」ことが条件となっているが、この設立時の 3,000 万米ドルに関しては“フレッシュマネーであること”、即ち、既存現地法人からの持ち分け替えなどは不可であるといった付帯条件がついており、投資性会社の設立により更に新規投資を促進しようとする当局のねらいもここから窺うことができる。

尚、新規投資の促進がねらいであれば当然の帰結ともいえるが、当該 3,000 万米ドルの用途については【表Ⅱ-3】の通り限定されており、後に述べるその他の経営活動(仕入・再販など)に使用する資本は含まれてはならないこととなっているため、注意を要するところである。

【表Ⅱ-2】投資性会社の設立条件

外国投資者の資質	<p>▼以下のいずれかを満たす必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(当該外国投資者の)申請前1年の資産総額が4億米ドルを下回らず、かつ中国国内に外商投資企業を設立済でその払込済資本が1千万米ドル超であること。 ・中国国内に10社以上の外商投資企業を設立済で、その実際払込済資本が3千万米ドル超であること。 <p>※ただし、上記を満たす外国投資者はその100%子会社の名義で投資性会社の設立をすることもできる。</p>
登録資本金額	<p>3,000万米ドルを下回らないこと。</p> <p>(当該3,000万米ドルはフレッシュマネーであること。)</p>

[商務部令[2004]第22号 第3条より要点抽出]

【表Ⅱ-3】最低登録資本金（フレッシュマネー3,000万米ドル）の用途

<p>▼投資性会社の最低登録資本金である3,000万米ドルの用途は以下に限定；</p> <ul style="list-style-type: none"> (A) 投資性会社が新たに設立する外商投資企業への出資。 (B) 親会社もしくは関連会社の投資設立済み外商投資企業の払込未完了の出資額としての出資 もしくは増資部分の出資。 (C) 研究開発センターなどの設立投資 (D) 中国国内公司株主の株式権の買入れ
--

[商務部令[2004]第22号 第8条より要点抽出]

②投資性会社の経営範囲

投資性会社に設定されている経営範囲を端的に表現すれば、まさに前述の当該企業類型創設の主旨を忠実に反映した“投資とグループ内法人へのサポート業務”ということになるかと思われるが、投資性公司には他の企業類型にはない、ひとつの独特な特徴がある。

それは、投資性公司がある一定の条件をクリアする前後でその経営範囲の内容に変化が起きるということで、具体的には前出の最低資本金額(3,000万米ドル)が規定された用途に使い切られた後では、使い切られる以前に比べ拡大するというものである。そこで、本報告書では、便宜上、資本金3,000万米ドル使い切り前の状態を初期段階、使い切り後の状態を後期段階と呼ぶこととし、その上で各段階における経営範囲の概要を把握していくこととしたい。

については、当機構調査チームが今般調査を通じて、投資性公司各段階の経営範囲をまとめたものが下記の【表Ⅱ-4】、【表Ⅱ-5】、【表Ⅱ-6】である。尚、そのうち、【表Ⅱ-4】は統括のエッセンスに対して初期、後期それぞれの投資性公司がどの程度対応しているのかを表したものであり、続く【表Ⅱ-5】は、初期段階の投資性公司における統括のエッセンスに対応する具体的経営範囲内容を、【表Ⅱ-6】は後期段階に追加される統

括のエッセンスに対応した経営範囲内容をまとめたものである。

尚、下記【表Ⅱ-4】を一見すると、基本的に投資性公司、特に後期段階の投資性公司に至っては、ほとんどの統括業務をカバーした設計になっているように見受けられる。しかし、“製造・卸売”、“金融関連サービス”の2項目については、後期段階にあってもごく限定された内容のみが経営可能であるに過ぎず、前者では他者に製造・加工を委託することができるのみで、後者については、金融関連における主要な統括業務、即ちグループ内の余剰資金を吸い上げ、これを最適に再配置するための資金調達・融資業務は認められていない。

【表Ⅱ-4】統括のエッセンスと各投資性公司経営範囲の対応

	仕入・卸売	製造・加工	輸送・保管	金融関連サービス	実業投資	その他情報提供・実務代行・コンサルティングサービス
初期段階	○	×	×	△	○	○
後期段階	○	△	○	△	○	○

初期段階：資本金 3,000 万米ドルを規定用途に使い切り前の段階 後期段階：同使い切り後の段階

○：経営可能 △：ごく限定的な内容に限り経営可能 ×：経営不可 [当機構調査チーム作成]

【表Ⅱ-5】統括のエッセンスに対応する投資性公司経営範囲内容（初期段階）

統括のエッセンス	該当する投資性公司の経営範囲
仕入・卸売	・『商業企業管理弁法』による手続きを経た当該業務（競売を除く手数料代理を含む）への従事
実業投資	・国が外商投資を許可する分野における投資
金融関連サービス	・外為管理部門の同意と監督下で投資先企業間の外貨バランスをとる ・（投資先企業に対する）資金借入れへの協力や担保の提供
その他情報・実務代行 ・コンサルティングの提供	・（投資先企業に対する）製品の生産、販売と市場開発の過程における技術支援、従業員訓練、企業内部の人事管理サービスの提供 ・中国内に R&D センターまたは部門を設立した新製品及びハイテク研究開発への従事、その成果の譲渡、相応の技術サービスの提供 ・親会社へのコンサルティング ・関連企業への投資や関連市場情報、投資政策等のコンサルティング ・親会社を含む国外企業及び関連企業のサービス業務の引き受け

※表中の投資先企業とは投資性公司を含む外国資本率が 25%以上かつ投資性公司の出資率が 10%以上の企業をさす。 [商務部令[2004年]第22号、商務部令[2006]第3号より要点抽出]

【表Ⅱ-6】後期段階に追加される統括業務に対応する経営範囲（後期段階）

統括のエッセンスとなる活動	該当する投資性公司の経営範囲
仕入・卸売	・委託して生産／加工した製品の国内外での販売

製造・加工	・ 上記に関わる製品生産／加工の委託
輸送・保管	・ 投資先企業のために提供する運輸・倉庫などの総合サービス
実業投資	・ 親会社の既存現地法人の持分買取り (親会社から当該投資性会社へ増資の上、これを以って買取り)
金融関連サービス	・ 投資先企業のために提供する機器及び事務設備のオペレーティングサービス、或いはオペレーティングリース会社の設立

※表中の投資先企業とは投資性会社を含む外国資本率が 25%以上でかつ投資性会社の出資率が 10%以上の企業をさす。 [商務部令 [2004年]第 22 号、商務部令 [2006]第 3 号、他文献より要点抽出]

③投資性会社に関わるその他留意事項

その他、投資性会社については、主な留意事項として以下のようなものが挙げられる。

【表Ⅱ-7】投資性会社 その他留意事項

分公司設立の条件	▼以下の条件を共に満たす必要がある。 ・ 3000 万ドル以上の登録資本金を期日どおりに払い込み済、或いは、10 以上の投資先企業を持っていること。 ・ 分公司の設立予定地が、投資性会社の投資或いは製品の販売が集中している地域であること。
借入金の上限	▼投資性会社の登録資本金額によって以下の通り異なる。また、以下の上限を超える場合は、商務部への報告・認可取得が必要。 〔3000 万米ドル以上〕 払い込み登録資本の 4 倍 〔1 億米ドル以上〕 払い込み登録資本の 6 倍以下
税務上の留意点	・ 投資先企業からの配当金収入は免税 ・ 関連会社へのサービス提供は、独立企業間取引と見做され、これにより得る所得は営業税の課税対象。

[商務部令 [2004]第 22 号、『企業所得税法』及び同法『実施条例』より要点抽出]

(2) 国家級地区総部

国家級地区総部は、前出の『外国企業の投資による投資性会社の設立に関する規定』(商務部令 [2004年]第 22 号 2004 年 11 月 17 日公布)の中で、初めて“多国籍企業の地区総部”という呼称で導入された概念である。

また、既に前項で述べたように、この国家級地区総部とは、ある認定条件を満たす投資性会社が中央レベル(商務部)へ申請することで認定されるエリア統括本部といったもので、本報告書では、地区総部自体は企業体の名称ではなくエリア統括本部という地位を示すステイタスであると整理している。

ただし、国家級地区総部は同じくステイタスとして整理した地方級地区総部とは異なり、当該認定を受けた投資性会社はその掲げることのできる経営範囲が従来に比べ拡大するといったことが最も特徴的なところである。

そこで、ここでは上記の『外国企業の投資による投資性会社の設立に関する規定』から、当該国家級地区総部に認定されるための具体的条件及び認定後における投資性会社の経営範囲の変化についてまとめを報告することとする。

①認定の条件

既に何度か触れている通り、当該地区総部の認定先対象となる企業類型は投資性公司のみである。上記規定では地区総部認定を望む投資性公司は下記の【表Ⅱ-8】に記載された条件を満たした上で、認定を申請し法によった変更手続きを行うことができると規定されている。

【表Ⅱ-8】 国家級地区総部の認定条件

<p>▼認定を申請する投資性公司は、以下の3つの条件を共に満たしていなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・払込済み登録資本が1億米ドルを下回らないこと。或いは、払込済み登録資本が5,000万米ドルを下回らず、申請前1年の投資先企業の資産総額が30億人民元を下回らず、かつ利潤総額が1億人民元を下回らないこと。 ・最低登録資本3,000万米ドルの用途について、商務部令[2004]第22号第8条の規定に合致していること。 <p>〔註〕 商務部令[2004]第22号第8条規定については、前出の【表Ⅱ-3】を参照。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関連規定に基づき、研究開発センターを設立済みであること。
--

[商務部令[2004]第22号第22条より要点抽出]

②認定後における経営範囲の変化

統括のエッセンスと国家級地区総部に認定された投資性公司の経営範囲の対応を整理すると概ね下記の【表Ⅱ-9】の通りとなる。また、【表Ⅱ-10】は、投資性公司が当該認定を受けた後に追加することができる具体的な経営範囲を、統括のエッセンスへの対応という観点からまとめたものである。



上海の街並み（写真と本文は関わりありません）

【表Ⅱ-9】 統括のエッセンスと各投資性公司・国家級地区総部の経営範囲の対応

	仕入・ 卸売	製造・ 加工	輸送・ 保管	金融関連 サービス	実業 投資	その他情報提供・実務 代行・コンサルティングサービス
初期段階	○	×	×	△	○	○
後期段階	○	△	○	△	○	○
国家級地区総部	○	△	○	(○)	○	○

初期段階：資本金3,000万米ドルを規定用途に使い切り前の段階 後期段階：同使い切り後の段階

○：経営可能 △：ごく限定的な内容に限り経営可能 ×：経営不可 (○)：特定子会社を通じ経営可。

【表Ⅱ-10】 国家級地区総部に認定された投資性会社に追加される統括業務関連の経営範囲

統括エッセンスとなる活動	該当する投資性会社の経営範囲
仕入・卸売	・委託して生産／加工した製品全量を輸出する委託加工貿易への従事
製造・加工	・上記に関わる製品生産／加工の委託
輸送・保管	・(グループ内外の他者へ提供する)物流配送サービスへの従事
実業投資	・国外投資への従事
金融関連サービス	・財務会社を設立し、当該投資性会社自身及び投資先企業への関連財務サービスの提供、外貨の集中管理、国内銀行にオフショア口座を設け国外関連企業の外貨資金と国内企業の国外貸付に使う外貨の集中管理。 ・ファイナンスリース或いはオペレーションリース業への従事
その他情報・実務代行・コンサルティングの提供	・(グループ外も含めた)国内外企業のサービス外注業務の引き受け

[商務部令[2004年]第22号、商務部令[2006]第3号より要点抽出]

尚、上記【表Ⅱ-9】及び【表Ⅱ-10】から読み取れるポイントとしては、国家級地区総部に認定された投資性会社における経営範囲上の変化として大きく次の3点を挙げることができる。

第1点目は、国外投資への従事が可能になることをはじめ、海外での活動という要素が現れてくる点である。これは、投資性会社が“中国国内における統括機構”という基本コンセプトであるのに対し、国家級地区総部は、“アセアンなど近隣の諸外国も含めたエリアにおける統括本部”という基本コンセプトに立脚しているものであることによる。尚、実際にも国家級地区総部を擁する企業グループの中には、香港の企業を傘下に入れようと検討している企業もあると聞く。

第2点目は、金融関連サービスの範囲拡充である。既に触れているように、統括業務という視点から見れば、金融関連サービスにおいてはグループ内の余剰資金を吸い上げ、これを最適に再配置するための資金調達・融資業務が重要な機能となるが、国家級地区総部にはこれが許容されることになる。ただし、これも国家級地区総部となった投資性会社自身が当該業務を実行できるのではなく、その特定目的子会社として財務会社を別途設立の上、当該財務会社の業務として実行する必要があることには留意する必要がある。

第3点目は、統括業務との直接的な関連性は低いものの、一部を除く経営範囲についてその役務やサービスの提供先に広がりが出るというもので、具体的な例を挙げれば、物流配送サービス、サービス外注業務の引き受けといった点で、その役務・サービスの提供先を投資先企業のみならず、グループ外の他者へも広げることができる。

尚、物流サービスなど一部の役務提供には、グループ内外の提供先がグループ外企業であるか否かを問わず、別途当該業種従事のための行政認可を取得しなければならぬため、留意が必要である。

(3) 地方級地区総部(地方が認定する地区総部)

前項でも若干触れたように、当機構が知るところ、上海市、北京市、天津市、広東省の4地域では、企業の統括拠点を誘致するべく、それぞれ独自の政策を実施しているが、これらに共通する手法というのが、地方級地区総部の認定制度である。

繰り返しとなるが、当該地方級地区総部制度は、統括拠点としてのステイタスを認定する制度であるため、当然のことながら、このステイタスを受けるための企業体が必要となるのであるが、この企業体に該当するのが投資性公司であり、当該認定を受けた投資性公司は、「経営範囲」そのものには変化はないものの、地方政府による補助金交付をはじめとする種々の便宜を享受することができるというものである。即ち、言い換えれば、当該地方級地区総部認定制度は、これを実施している各地方政府が自らの管轄地域における投資性公司設立を促すための奨励策であると理解することができ、同一の投資性公司が、国家級地区総部と地方級地区総部の認定を重ねて受けることを妨げるものではない。

ただし、自らの地域及びその周辺に多くの外商投資企業が存在する上海市では、早くから企業グループにおける管理統括という需要に注目すると共に、設立条件に「最低登録資本金としてフレッシュマネーの3,000万米ドルが必要」という事項があるなど投資性公司にはかなりの大きな構えが要することに着目し、投資性公司に比べ構えが小さくとも管理業務全般は行えるという、投資性公司に拠らない地区総部という概念を打ち出している。これが管理性公司を土台にした地区総部であり、投資業務は行えないというところに、投資性公司ベースの“地方地区総部”との最大の違いが見受けられる。

そこで、ここでは各地の“地方地区総部”認定制度のうち、上述の通り投資性公司に加え、管理性公司を土台にした地区総部認定という独特の枠組みを持つ上海市、及び上海市に並び比較的日系企業の統括拠点が集中する北京市の規定について、その概要を報告することとしたい。

①上海市の規定

上海市における地区総部認定の歴史は、2002年7月に公布された『上海市の外国多国籍企業の地区総部設立を奨励する暫定規定』に始まり、2004年に初めて登場する国家級地区総部認定に先駆けたものであったが、現在の規定は、その後、地区総部の経営範囲を拡充し改めて公布された『上海市の多国籍企業の地区総部設立奨励規定』(滬府発[2008]28号 2008年7月7日施行)、及び『「上海市の多国籍企業の地区総部設立奨励規定」に関する若干の実施意見』(滬府発[2008]50号 2008年12月3日公布)に基づいている。ここでは、当該規定及び実施意見よりポイントとなる事項を抽出し若干の解説を加えて報告する。

i) 認定の条件

上海市の“地方地区総部”認定は、設立済みの投資性会社が直接申請する、或いは新たに管理性会社を設立しこれが認定の申請をするという2通りの申請方法があるが、そのうち、後者の管理性会社を設立する場合については下記【表Ⅱ-12】のような条件を満たす必要があると定められている。

【表Ⅱ-11】上海市における地方級地区総部の認定申請

- ▼以下の通り2通りの申請の仕方がある。
- ①設立済みの投資性会社が直接申請する。
 - ②新たに管理性会社を設立した上で、これが認定申請する。

〔滬府発〔2008〕28号 第5条より要点抽出〕

【表Ⅱ-12】管理性会社設立を通じた申請の場合の条件

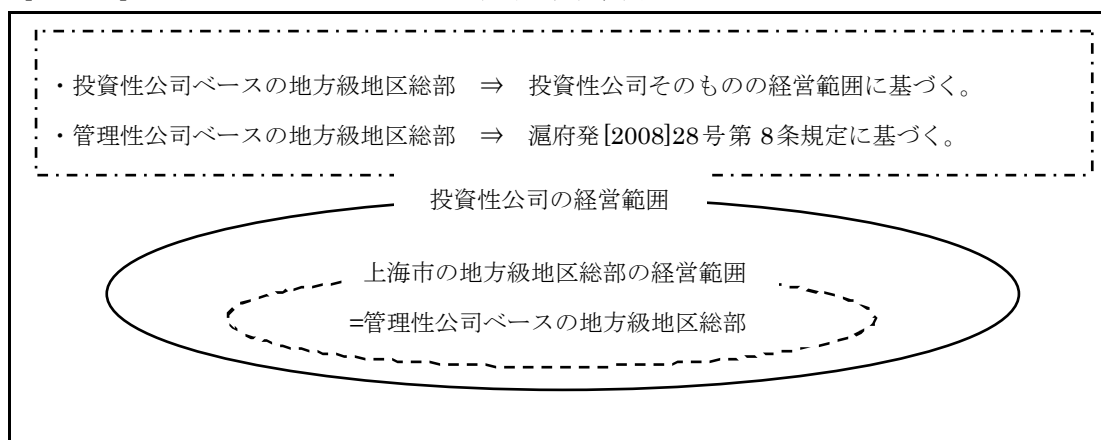
- ▼申請主体の管理性会社が、以下の条件を共に満たす必要がある。
- ・(管理性会社の)親会社の総資産が4億米ドルを下回らないこと。
 - ・(管理性会社の)親会社の中国内における投資の類型払込登録資本総額が1000万米ドルを下回らず、かつ親会社が管理を授権している中国国内外の企業が3社を下回らないこと。或いは親会社が管理を授権する中国国内外の企業が6社を下回らないこと。
 - ・管理性会社の登録資本が200万米ドルを下回らないこと。

〔滬府発〔2008〕28号 第5条より抜粋〕

ii) 従事できる業務

地方級地区総部認定取得済みの組織が従事できる業務については、前出の『上海市の多国籍企業の地区総部設立奨励規定』第8条に明記されているが、これを抜粋したものが、下記の【表Ⅱ-15】である。ただし、これらの業務内容はいずれも投資性会社の経営範囲を逸脱するものではなく、むしろ投資業務が含まれていないといった、投資性会社の経営範囲を下回るものとなっている。従って、上海市における地方級地区総部の経営範囲は、投資性会社ベースの地方級地区総部は投資性会社そのものの経営範囲に、管理性会社ベースの地方地区総部は当該第8条規定にそれぞれ基づくものであると理解することができる。ちなみに、理論上、地方級地区総部の認定を受けない単なる管理性会社というものも存在することはでき、明文化されてはいないものの、その経営範囲は管理性会社ベースの地方地区総部と同じく当該第8条規定に従ったものが認められるとの情報がある。

【表Ⅱ-13】上海市における各種地方級地区総部の経営範囲の考え方



[当機構調査チーム作成]

【表Ⅱ-14】統括のエッセンスと上海市地方級地区総部の経営範囲の対応

	仕入・卸売	製造・加工	輸送・保管	金融関連サービス	実業投資	その他情報提供・実務代行・コンサルティングサービス
管理性会社ベース 地方級地区総部	○	×	○	×	×	○

○：経営可能 △：ごく限定的な内容に限り経営可能 ×：経営不可 [当機構調査チーム作成]

【表Ⅱ-15】統括のエッセンスとなる活動と上海市の“地方級地区総部”の業務範囲の対応

統括のエッセンスとなる活動	該当する投資性会社の経営範囲
方針など意思の決定や統一	・投資経営の意思決定 (註)投資行為そのものではない。
輸出入を含む仕入れ・卸売	・国内販売(原文は“分銷”)及び輸出入
輸送・保管(他者への当該役務提供)	・貨物の小口配送など物流機能
金融関連サービス(資金調達・融資、リース業、関連コンサルティング等)	・資金の運用及び財務管理 (註)自身が金融機関として機能するものではない。
その他情報・実務代行・コンサルティングの提供	・研究開発及び技術支援 ・当該会社グループ内部の共有サービス及び国外会社のサービスアウトソーシングの引き受け ・従業員の研修や管理

[滬府発[2008]28号 第8条要点抽出]

iii)地方級地区総部の唯一性

前出の『上海市の多国籍企業の地区総部設立奨励規定』第2条には、“本規定でいう多国籍企業の地区総部とは、国外に置いて登録された親会社が上海市において設立する唯一の本部機構を指す”という条文がある。

つまり、ある企業で既に上海市に地方級地区総部認定を受けた法人体を持っていて、更にもう一つ管理性会社を設立してこれに地方級地区総部認定を受けたいと考えても、それはできないということである。昨今、日本企業の中には、社内カンパニー制をとる企業も多く、こうした社内カンパニーごとに地方級地区総部を上海市に持ちたいと考えた場合には不具合が出てしまうことになる(もともと、地方級地区総部の認定を受けることはできないものの、既に触れたように“ただの管理性会社”は理論上設立が可能であり、各種の奨励政策の享受さえ断念すれば問題はないとも言える)。



上海のオフィスビル

(写真と本文は関わりありません)

iv)補助金及び奨励金の給付

上海市では、専用の基金を設け、地方級地区総部に対し、優遇措置として補助金及び奨励金給付を実施することを定めている。これらは、前出の『上海市の多国籍企業の地区総部設立奨励規定』にてその概要を規定し、更に『「上海市の多国籍企業の地区総部設立奨励規定」に関する若干の実施意見』でより具体的な基準や内容が示されているものとなっているが、後者の実施意見の該当内容は概ね次頁の【表 II-16】の通りとなっている。



【表 II-16】上海市の地方級地区総部に給付される補助金・奨励金

項目	給付対象	支給基準・内容
補助金	開設資金補助	新たに本市に登録及び転入する投資性会社ベースの“地方地区総部” 総額 500 万人民元を登録及び転入の年から 3 年に分け、以下比率で給付。 1 年目：40% 2 年目：30% 3 年目：30%
	自社オフィス家賃補助	事務用面積 1,000 m ² 以上の自社オフィスを賃借する、新たに本市に登録及び転入する“地方地区総部”(ベースの如何を問わず) 2. 4RMB (8RMB × 30%) / m ² / 日という基準で 3 年間、毎年家賃補助を給付。

	自社オフィス 購入・建設補助	自家用オフィスを購入・建設する、新たに本市に登録及び転入する“地方地区総部”（ベースの如何を問わず）	上記同等基準の3年分を一括給付。
奨 励 金	地区総部への 奨励金	本市にある“中央地区総部”で、左記の認定の年から、営業年額が初めて10億人民元を超えた投資性公司	1回限りの奨励金1,000万人民元を3年に分け、以下比率で給付。 1年目：40% 2年目：30% 3年目：30%
		認定の年から、営業年額が初めて5億人民元を超えた管理性公司ベースの“地方地区総部”	1回限りの奨励金500万人民元を3年に分け、以下比率で給付。 1年目：40% 2年目：30% 3年目：30%
	高級管理人員 への奨励金	地区総部の高級管理人員（詳細未定）	本市の人材奨励政策制定時に別途確定。

[滬府発[2008]50号 第1条より要点抽出]

v)その他優遇措置

資金援助の他、上海市の地方級地区総部に対しては、人員の移動、就業許可手続き、人材の誘致、通関上の便宜といった各種優遇措置がとられることとなっているが、これらも資金援助同様、『「上海市の多国籍企業の地区総部設立奨励規定」に関する若干の実施意見』に具体的な措置が示されている。次頁以降の【表Ⅱ-17】～【表Ⅱ-20】は、当該実施意見における該当内容をまとめて報告するものである。



【表Ⅱ-17】上海市の地方級地区総部に対する人員の移動に関する優遇措置

	対象となる地区総部関係者	優遇措置
臨時入国	外国籍人員	1年の数次入国に有効な訪問ビザ申請可。
	外国籍高級管理員・高級技術人材	2～5年の数次入国に有効で、一回の滞在期間が1年を超えない訪問ビザ申請可。
長期滞在	法定代表者・総経理・副総経理・財務総監及びこれらの外国配偶者、父母、18歳未満の子女	有効期間5年の外国人居留証の申請可。
	部門責任者及びその外国配偶者、父母、18歳未満の子女	有効期間4年の外国人居留証の申請可。
	一般外国籍職員及びその外国配偶者、	有効期間3年の外国人居留証の申請可。

	父母、18歳未満の子女	
	当該地区総部と同企業グループに属し登録資本3,000万米ドル以上の企業の法定代表者・総経理・副総経理・財務総監及びこれらの外国配偶者、父母、18歳未満の子女	有効期間5年の外国人居留証の申請可。
	同上企業の部門責任者及びその外国配偶者、父母、18歳未満の子女	有効期間4年の外国人居留証の申請可。
	同上企業の一般外国籍職員及びその外国配偶者、父母、18歳未満の子女	有効期間3年の外国人居留証の申請可。
永住	法定代表者など(外国人)高級管理人員	「外国人永久居留証」取得において優先的な推薦を受け、申請が可。
緊急時の上海訪問	当該地区総部の招聘に基づき、かつ緊急事由で在外中国大使館・領事館でのビザ申請が間に合わない外国籍人員	上海市公安局出入境港灣査証部門で港灣ビザの申請が可。
香港・マカオ訪問	業務上の必要で同地訪問する中国籍職員	数次出入境に必要な「香港マカオ往来通行証」の申請が可。
台湾訪問	業務上の必要で同地訪問する中国籍職員	優先的な「大陸居民台湾往来通行証」の申請が可。
出国	業務上の必要で出国する中国籍職員	上海市の戸籍簿、身分証明書により旅券の申請が可。

[滬府発[2008]50号 第3条より要点抽出]

【表Ⅱ-18】上海市の地方級地区総部に対する就業手続き簡素化に関する優遇措置

対象となる地区総部関係者	優遇措置
L、F、Xビザで入境し本市で就業する 当該地区総部の外国籍人員	当該地区総部により、人力資源及び社会保障局にて外国人就業許可証と「外国人就業証」の一括申請が可。

[滬府発[2008]50号 第3条より要点抽出]

【表Ⅱ-19】上海市の地方級地区総部に対する人材誘致に関する優遇措置

<p>▼地区総部が外地(上海市以外の土地)から受け入れる人材について以下の便宜を図られる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「上海市居住証」申請にあたっての便宜供与 ・地区総部及び地区総部が投資設立した独立の法人格を持つ研究開発センターが受け入れる、本市産業発展方向に合致する優秀な人材が本市戸籍を申請する場合、ハイテク企業関連政策を適用し優先的に戸籍を付与する。
--

[滬府発[2008]50号 第3条より要点抽出]

【表Ⅱ-20】上海市地方級地区総部に対する通関に関する優遇措置

<p>▼通関上の便宜供与として以下の定めがある。</p> <ul style="list-style-type: none">・条件に合致する地区総部及び地区総部が投資設立独立の法人格を持つ研究開発センターに対し、税関と出入境検閲検疫部門はその輸出入貨物に通関の便宜を提供する。・(地区総部が属する)多国籍企業が物流小口配送センターを設立し、同企業グループ内の物流合理化の促進を図ることを奨励する。税関、外貨管理局、出入境検閲検疫などの各部門は、当該地区総部のニーズに基づき、これを発展させる。
--

〔滬府発[2008]50号 第4条より要点抽出〕

②北京市の規定

北京市における地区総部関連の規定は、目下、1999年に公布された『多国籍企業による北京での地区総部設立奨励に関する若干の規定』（京政発[1999]4号 1999年1月29日公布）のみとなっている。

尚、本章前段で述べた事由で、本報告書ではこれまで「地方級地区総部とは主に投資性会社に対し認定されるステイタスである」と報告してきたのであるが、厳密には上記規定ではこのような考え方にはなっておらず、「まず多国籍企業が本市に設立したエリア本部的性質或いは職能を有する企業を地区総部と定義し、その実体を構築するために設立された事務所及び投資性会社が地区総部である」という建てつけとなっている。

しかしながら、当機構調査チームが北京市商務局外商投資管理処にヒアリングを行ったところ、現在の実際の考え方としては、『北京市での投資性会社設立を奨励すべく、設立される投資性会社に当該認定を与え、活動奨励・便宜供与の対象とする。ただし、当該認定を受けた投資性会社の経営範囲には変化が生じるものではない』というもので、本市における当該制度も投資性会社に対するステイタス認定制度として整理することができるものと思われる。

また、具体的な規定内容については、上記規定はなにぶん1999年公布のものとして古く、その後の投資性会社関連規定の改訂にも対応がなされていないことから、ここに特筆すべき内容は見当たらない。ただし、前述のヒアリング時には、北京当局自身、すでに現行法規内容の多くが陳腐化していることには自覚を持っており、近い将来、当該制度の大幅な改訂を予定しているとのコメントを得ることができたため、ここに報告しておく。

(4)外高橋保税区分が認定する運営中心

既に述べた通り、運営中心というステイタス認定制度は、中国全土でも唯一上海外高橋保税区分のみに存在するものであり、その骨格を一言でいえば、「その年その年で一定条件を満たす同保税区内企業に対し当該ステイタスを与えた上、活動支援政策の対象とする」という制度である。この運営中心というステイタスは、認定されても経営範囲が変化することはないが、認定されて一定売上及び納税の条件を満たすと補助金給付など

の活動支援施策を受けられるように設定されており、企業がそのグループ内の業務(営業)を当該運営中心となった法人に集約し当該法人の営業額を向上させるよう促すしくみになっている。

当機構調査チームでは、今般調査の過程において、外高橋保税区管理委員会の紹介により同保税区の開発を担う最大手の開発会社が経営するコンサルティング企業にヒアリングを行う機会を得、当該制度に対する理解を深めることができた。

彼らからの紹介によれば、当該認定制度を規定するものとして初めて公にされた通達は、外高橋保税区管理委員会弁公室が 2006 年 5 月に発した『外高橋保税区の運営中心発展奨励に関する通知』(滬外管委[2006]17号)であるが、その後、数回の追加通達を経て、現在の制度内容が形成されているということである。ここでは運営中心の認定条件、活動支援政策、奨励される活動内容といった主な 3 つの観点から、同コンサルティング企業からの情報を踏まえて報告することとしたい。

①運営中心の認定条件

当該条件をまとめたものが下記の【表Ⅱ-21】であるが、一見して分かるように、被認定企業が前提として備えているべき条件及び毎年達成すべき条件、そして、その親会社に対する条件といった大きく 3 つに分けて捉えることができる。

また、下記条件の中には次のようないくつかの特徴的なポイントがあるが、これらは、当該認定制度が、企業の誘致というよりはむしろ、既存企業の流出を防ぎ、かつ業種・業界を問わず大型企業の営業を拡大させることによってひいては同保税区の発展を確保していこうというねらいが背景にあることによると見受けられる。

- 新設企業ではなく既存を認定対象としている。
- 毎年クリアすべき条件として営業額及び納税額につき一定の下限を設けている。
- 認定条件には企業類型や業界の制限を設けていない。

ちなみに、現在のところ同保税区には認定済み企業が既に 100 社余り(うち約半数は日系)あるが、その企業類型は、製造型、貿易型、物流型、貨物配送センター(自社倉庫を有し、自ら貿易、保管、輸送を行う企業類型)と保税区の主要な企業類型全般に亘っているとのことであった。

【表Ⅱ-21】 運営中心の認定条件

分類	内容
被認定企業の前提条件	<ul style="list-style-type: none"> ・独立した法人資格を持つこと。 ・外高橋保税区に登録登記された企業であること(業種は不問)。 ・登録資本金が 100 万米ドル以上或いは 800 万人民币元以上であること。 ・同保税区内のオフィス面積が 100 ㎡以上であること。 ・親会社の董事会(或いはこれに相当するもの)から、当該“運営中心”に中国エリア [*1] 或いは中国及びその他エリアの営業及び関連業務の管理 [*2]

	<p>を授権されていること〔*3〕。</p> <p>〔*1〕 中国エリアは全土ではなく一部地域でも可。</p> <p>〔*2〕 一部商品に限定した営業及び関連業務の管理でも可。</p> <p>〔*3〕 認定当局への申請時には、親会社による授権書の提出が求められる。</p>
被認定企業が毎年クリアすべき条件	<p>・認定申請前の1年間もしくは当年の営業収入及び納税額(従業員の個人所得税を含む、関税以外の諸税の総和)が以下のいずれかを満たしていること。</p> <p>①営業収入が15億RMB以上かつ納税額1,000万RMB以上</p> <p>②営業収入が5億RMB(2億RMB)〔*4〕以上かつ納税額2,000万RMB以上</p> <p>〔*4〕 上記②のカッコ内の金額は2009年の景気悪化を踏まえ、認定当局の裁量幅として2008年末から与えられている譲歩の下限。</p>
親会社の条件	<p>・親会社の総資産額が4億米ドル以上或いは32億人民元以上であること。</p>

[当機構によるヒアリング情報から要点抽出]

②活動支援政策

運営中心に認定された企業に対して実施される活動支援政策といえば、主に外高橋保税区財政による補助金給付がこれに該当する。また、補助金給付の他には、通関やその他行政手続きの上で、運営中心認定企業であることの信用を以って一部便宜が図られることもあるということである。

補助金給付についてその具体的内容を紹介すれば、前出の『外高橋保税区の運営中心発展奨励に関する通知』には、運営中心認定企業に対して『第十一期五ヶ年計画期間外高橋保税区財政による経済発展支援の若干意見』の規定を適用するとあり、同『若干意見』中の該当する規定内容を端的にまとめると下記の【表Ⅱ-22】の通りとなる。即ち、認定企業は自らが納めた各種税額の一定比率に相当する金額を補助金として通算5年を上限に享受することができるというものである。尚、既に述べたように運営中心認定条件には毎年クリアしなければならない営業額下限、納税額下限があることから、その認定は毎年見直しをされることになる訳で、認定に該当しない年には、当然ながら当該補助金の給付も受けることはできないが、過去に享受した当該補助金の返納を迫られることはない。

【表Ⅱ-22】 運営中心に対する補助金給付基準

税目		補助比率(納税額に乗じて補助金額を算出する比率)				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
増値税 (税率: 17%)	増加分(註1)	15%	15%	15%	7.5%	7.5%
	既存分	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%
営業税 (税率: 5%)		30%	30%	30%	30%	30%
企業所得税(註2)	増加分	24%	24%	24%	12%	12%
	既存分	12%	12%	12%	12%	12%

個人所得税(註 3)	28%	28%	28%	14%	14%
------------	-----	-----	-----	-----	-----

(註 1) 増加分とは当年分の納税金額から既存分(前年分)を差し引いた分をさす。

(註 2) 2008年の『企業所得税法』施行により、従来 15%であった保税区内同税率は 5年間で 25%へ移行。(2008年：18% 2009年：20% 2010年 22% 2011年：24% 2012年：25%)

(註 3) 企業側が指名する高級管理者 10人分まで。

〔“十五”期間外高橋保税區財政による經濟發展支援の若干意見〕・当機構ヒアリング情報から要点抽出〕

③運営中心に対して奨励される活動内容

前出の『外高橋保税區的運営中心發展奨励に関する通知』には、“運営中心”に対し奨励する活動として下記の【II-23】にまとめられる内容を列挙しているが、これらは目下保税区内で行われている一般的な業務を網羅的に表しているに過ぎず、また、冒頭でも触れたように、“運営中心”というステータス認定は、認定の前後でその企業の元来の經營範圍に変化が生じるという性質のものでもない。そこで、認定条件の内容や支援策の連動対象となっている税目などを併せて鑑みるに、同保税區当局の期待は、“運営中心”認定企業が本来の保税區機能をより活用し、自前の營業活動に加え同企業グループ内に存在する同類項業務を吸収することで、その個としての規模を拡大していくところにあると理解することができる。一方、企業側としては、当該制度を活用することで同保税區的支援政策を享受しつつ、グループ内における業務や商流の集約による統括効果を享受することができるものと考えることができる。

【表II-23】“運営中心”の認定条件

<p>▼運営中心が関連法制度に基づき以下の經營・管理・サービス活動に従事することを奨励する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品の販売、輸出入及び関連付随業務。 ・保税貨物保管業務、中継貿易。 ・販売マーケティングサービス、メンテナンス、検品、展示、技術コンサルティングと研修アフターサービス及び流通加工など関連業務。 ・諸法制度に基づくその他の經濟、管理、サービス活動。

〔滬外管委[2006]17号第2条より要点抽出〕



2. 投資性会社が設立する分野特化型組織 ～財務公司の特徴～

財務公司とは外資資本にとっては一定の要件を満たす投資性公司のみが設立を許さ

れる非銀行金融機関である。

その内容は『企業集団財務公司管理弁法』(中国銀行業監督管理委員会令[2004]第 5 号 2004 年 7 月 27 日公布)中の該当規定の適用を受けると定められているが、当該管理弁法にあっては、“外資の投資性公司がその中国国内において投資する企業に財務管理サービスを提供するために設立する財務公司”という表現で登場する。

また、資産負債比率について銀行と同様の要求がなされているなど、そのリスクコントロールをはじめ、設立から業務運営に至るまで多岐に亘って中国銀行業監督管理委員会(以下、中国銀監会)の監督管理を受けるとこととされているなど金融機関であるがゆえの特徴を有しているものである。

①設立の条件

上記管理弁法によれば、財務公司の設立はまずこれを中国銀監会へ申請するところから始まるが、その申請者に対して、下記の【表Ⅱ-24】のような条件を備えていることが求められている。尚、ここでいう“申請者”とは、投資性公司及びこれが出資する傘下企業(外資出資率 25%以上かつ当該投資性公司出資率 10%以上の企業)からなる企業グループと解することができ、【表Ⅱ-24】中に登場する“親会社”とは当該投資性公司をさしているものと考えられることができる。

【表Ⅱ-24】財務公司設立申請者に対する条件

<p>▼以下の条件を共に備える必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none">・国の産業政策に合致していること。・申請前の1年間、親会社の登録資本金が8億人民元を下回らないこと。・キャッシュフローが安定しており、かつ比較的大きな規模を備えること。・親会社は設立されて2年以上、かつ企業集団内部の財務管理及び資金管理の経験を有すること。・親会社は健全なコーポレートガバナンスを備え、違法規則違反行為を起こしたことがなく、直近3年間に不良記録がないこと。・親会社が核心となる主要業務を有していること。・親会社に不当な関連取引がないこと。・(当該投資性公司の)申請前1年間の純資産は20億人民元を下回らず、申請前の連続した2年間の毎年の税前利潤総額は2億人民元を下回らないこと。
--

[中国銀監会令[2004]第5号第7条より要点抽出]

『企業集団財務公司管理弁法』はまた、設立される財務公司が満たすべき要件として下記の【表Ⅱ-25】のような条件を課しているが、財源の担保、専門的人材の確保と配置、リスク防止やセキュリティシステムにまで言及されているところに金融機関としての特徴が見られる。

また、登録資本金に関する規定については別途個別に【表Ⅱ-26】の通りまとめたが、最低資本金額については中国銀監会が調整できることが明示されており、国家による経済のマクロコントロールの影響を受ける金融機関の特徴がここにも窺うことができ

る。

【表Ⅱ-25】 設立される財務会社に対する条件

- ▼以下の要件を共に備える必要がある。
- ・中国銀監会令[2004]第5号に規定する最低登録資本金額を満たすこと。
〔註〕登録資本金については【表Ⅱ-26】を参照。
 - ・『中国公司法』及び中国銀監会令[2004]第5号の規定に合致する定款を有すること。
 - ・親会社(投資性公司)の董事会が「当該財務会社に支払い困難の緊急事態が発生した場合は、相応の増資を行う」旨の承諾書を設立申請時に差し入れ、かつ当該財務会社の定款にも同様の記載がなされていること。
 - ・グループ内資金の集中管理に対する実需があり、一定の業務規模に達することが合理的に予測できること。
 - ・中国銀監会が規定する就任資格や比率を満たす人材配置が適切に行われていること。
 - ・コーポレートガバナンス、内部コントロール、業務オペレーション、リスク防止などの面で整った制度を有すること。
 - ・要件に合致する営業場所、セキュリティシステム及びその他施設を有すること。
 - ・その他中国銀監会が規定する条件。

〔中国銀監会令[2004]第5号第8条、第9条より要点抽出〕

【表Ⅱ-26】 財務会社の登録資本金に関する規定

- ▼財務会社の登録資本金の最低金額は1億人民元(※)とするが、以下の要件を満たす必要がある。
- ・登録資本金は払い込んだ人民元、或いはこれに相当する自由兌換貨幣であること。
 - ・外為業務を経営する財務会社は、登録資本金の中に500万米ドルを下回らない、或いはこれに相当する自由兌換貨幣を含むこと。
- (※)中国銀監会は財務会社の発展状況及び慎重管理の必要に基づき、当該最低登録資本金額を調整することができる。
- ▼外資投資性会社が設立する財務会社の登録資本金は、当該投資性会社が単独で、または当該投資性会社の親会社と共同で、出資することができる。

〔中国銀監会令[2004]第5号第10条、第12条より要点抽出〕

②経営範囲

財務会社が掲げることのできる経営範囲、即ち認められている業務内容は、一言で表現すれば“グループ内法人に対して、外貨・人民元を問わない財務管理サービスを提供すること”であるということができると思われるが、その具体的な内容は、『企業集団財務公司管理弁法』第三章に規定されている。



尚、財務会社が提供するサービスの提供先は、財務会社を擁する企業グループ内の法人である
上海のオフィスビル群
 (写真と本文は関わりありません)

ことが想定されており、この点で広く他者に対してサービスを提供する銀行とは大きく異なっている。しかし、当機構調査チームが調べた限り、上記管理弁法でも、この“企業グループ内の法人”に対する定義は曖昧であると言わざるを得ず、当局による明確な定義が待たれるところである。

また、下記の【表Ⅱ-27】には、財務会社の具体的な経営範囲と“統括のエッセンスとなる活動”の対応をまとめてあるが、財務会社は、オフショア業務に従事してはならないとされ、また、実業投資・貿易などの非金融業務及び“グループ企業の回収・支払いの支援”を除く全ての形式の資金のクロスボーダー業務には従事してはならないこととなっているため、留意を要するところである。



上海のオフィスビル群
(写真と本文は関わりありません)

ただし、国家級地区総部に認定されている投資性会社が財務会社を活用し、国内銀行にオフショア口座を設け国外関連企業の外貨資金と国内企業の国外貸付に使う外貨の集中管理を行うことができるのは、前出の国家級地区総部に追加される経営範囲のところ既に述べた通りである。

【表Ⅱ-27】 統括のエッセンスと上海市の財務会社の業務範囲の対応

	仕入・ 卸売	製造・ 加工	輸送・ 保管	金融関連 サービス	実業 投資	その他情報提供・実務代行・ コンサルティングサービス
財務会社	×	×	×	○	×	×

【表Ⅱ-28】 統括業務に対応する財務会社の経営範囲内容

統括のエッセンスとなる活動	該当する投資性会社の経営範囲
金融関連サービス(資金調達・融資、リース業、関連コンサルティング等)	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ企業に対して行う財務および融資顧問、信用鑑定証明及び関連するコンサルタント、代理業務 ・グループ企業の回収、支払いの支援 ・認可を経た保険代理業務 ・グループ企業に対する保証 ・グループ企業間の委託貸付および委託投資の取り扱い ・グループ企業に対する手形の引受けと割引の取り扱い ・グループ企業間の内部振替決済および関連の決済やその計画の立案 ・グループ企業の預金の受入れ ・グループ企業に対する貸付およびファイナンスリースの取り扱い

	<ul style="list-style-type: none"> ・ インターバンク市場への参入 ・ 中国銀行業監督管理委員会が認可するその他の業務 <p>※以下は『企業集団財務公司管理弁法』第 30 条に規定する条件を満たした上で従事を申請できる経営項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 認可を経た財務公司債券の発行 ・ グループ企業の企業債券の引受販売 ・ 金融機関に対する株式投資 ・ 有価証券投資 ・ グループ企業製品の消費者クレジット、バイヤークレジット及びファイナンスリース
--	---

[中国銀監会令[2004]第 5 号第三章より要点抽出]

さて、これまで述べてきたことから分かる通り、財務公司を設立し、活用するということは、言わばグループ専用の銀行を内部に擁するという事に近く、これにより、グループ内の資金管理業務の一元化を図れると共に、企業の血液ともいべき資金を基本的にグループ外への流出なしに集約及び最適な再分配を行うことができるというところに妙味があるものといえることができる。しかしながら、その反面、設立の要件に一定量の規模と需要が求められていることから分かる通り、また専門的な人材や施設を完備しなければならないこともあって、トータル的に見たときには結果的に却って高コスト体質になりかねないという恐れもある。従って、財務公司とは、かなり大規模かつ活発な資金管理需要を擁する企業グループにあってこそ、その真価が発揮できるものであるといえよう。

3. 本分機能を統括に活用できる組織

(1) 一般事業会社・保稅エリア内企業

企業グループが統括業務に活用することができる一般事業会社・保稅エリア内企業には、以下に示す通り、商業型企業、貿易型企業、コンサルティング企業などをはじめ複数の企業類型がある。これらはそれぞれが本来の事業推進のために有している経営範囲項目が、前出の“統括のエッセンス”と一致するため、企業グループ内各社に散在する機能や業務そのもの或いは補佐的な業務をグループ企業間の取引として一括して請負い、サービスの提供という形で還元することができるというものである。

【表 II -29】 統括のエッセンスと一般事業会社経営範囲の対応

	仕入・ 卸売	製造・ 加工	輸送・ 保管	金融関連 サービス	実業 投資	その他情報提供・実務 代行・コンサルティングサービス
商業型企業	○	×	×	×	△	○
生産型企業	△	○	×	×	△	○
物流型企業	×	×	○	×	△	○

コンサル企業	×	×	×	×	△	○
--------	---	---	---	---	---	---

○：経営可能 △：制約つきで経営可能 ×：経営不可 [当機構調査チーム作成]

【表Ⅱ-30】 統括のエッセンスに対応する一般事業会社

統括のエッセンス	対応が可能な組織類型
輸出入を含む仕入れ・卸売	該当の一般事業会社(商業型企業) 該当の保税エリア内事業会社(貿易型公司等)
製造・加工(含む修理)	該当の一般事業会社(生産型企業) 該当の保税エリア内事業会社(加工型企業等)
輸送・保管(他者への当該役務提供)	該当の一般事業会社(物流型企業) 該当の保税エリア内事業会社(物流倉庫型等)
その他情報・実務代行・コンサルティングの提供	コンサルティング企業 R&Dセンター 等

[当機構調査チーム作成]

これら一般事業会社・保税エリア内事業会社に関する規定は、基本的に『公司法』に従うこととなり、『公司法』に定める最低登録資本金は 3 万元で、投資性公司をはじめとする「統括を本分とする組織」と単純比較をすれば、その資本金に関する法的なハードルは格段に低いものとなっている。ただし、これは 3 万人民元あれば当該事業を営めるということではなく、実際は事業の規模によって相応の元手が必要になるのは言うまでもない。

また、資本の内外を問わず、中国では事業の開始にあたってはその事業者の資質が重視される。従って、業種や取り扱い領域によっては特別な法規が存在し、下記【表Ⅱ-31】に一部紹介するように、その事業に従事するためには個別のライセンスの取得が必要となることも多い。

【表Ⅱ-31】個別ライセンス取得が必要なケースの例

業種	取り扱い領域	取得が必要な許可証	管轄する政府部門
生産	危険化学品	危険化学品生産許可証	安全生産監督管理局
	食品・飲料	食品衛生許可証	食品薬品監督管理局
		食品生産許可証	質量技術監督管理局
	化粧品	化粧品生産企業衛生許可証	衛生局
薬品	薬品生産許可証	食品薬品監督管理局	
卸売・小売	危険化学品	危険化学品経営許可証	安全生産監督管理局
	食品・飲料	食品衛生許可証	食品薬品監督管理局
	酒類	種類経営許可証	種類専売局
	薬品	薬品経営許可証	食品薬品監督管理局
	医療機器	医療機器経営企業許可証	国家食品薬品監督管理局総局
	出版物	出版物経営許可証	国家新聞出版総局
その他 サービス	普通貨物の国内輸送	道路輸送経営許可証	都市交通局
	危険化学品の輸送	危険化学品輸送許可証	安全生産監督管理局
	印刷業への従事	印刷許可証	新聞出版局
		特殊業種許可証	公安局
	飲食業への従事	衛生許可証	衛生局
	生産性廃棄物の収集	特殊業種許可証	公安局
会計業務の請負	会計代理記帳機構許可証	財政局	

〔当機構「第12回 中国ビジネス実務セミナー」資料他より要点抽出〕

尚、蛇足ながら、保税エリア内事業会社における一般事業会社との最大の違いは、所属する保税エリア内の活動主体者として各種保税貨物の取り扱いを行うことができるという点である。

(2)外国企業の在中国常駐代表機構(駐在員事務所)

駐在員事務所の設立要件や業務範囲その他は、『外国企業常駐代表機構の管理に関する暫定規定』(国务院制定 1980年10月30日公布)及び『外国企業の在中国常駐代表機構の審査認可及び管理に関する実施細則』(対外貿易経済合作部令第3号 1995年2月13日公布)の規定に従うこととなっている。

設立についていえば、具体的内容は異なるものの、“当局に申請を行い審査と許認可を経て、工商・税務など諸登記を行う”という基本的な大きな流れという意味では企業設立のそれとほぼ同様のものとなっている。しかしながら、設立の後、現地職員を雇用する段になると、企業とは大きく異なり、必ず資格を持った人材派遣会社(上記暫定規定では、“当該地の涉外サービス単位または中国政府が指定するその他の単位”と表出さ

れている)からの派遣という形式をとらなければならない、直接の雇用ができないこととなっているのが特徴的なところである。

また、上記の実施細則では、駐在員事務所の業務範囲を「中国国内で、直接営業に係らない活動に従事し、当該(外国)企業を代表してその経営範囲内の業務連絡、製品紹介、市場調査研究、技術交流などの業務活動を行うことができる。」と定義しており、従事できる業務はかなり限定的で、実際に業務を遂行する上でも、営業活動に直接係っていないことを担保するための細やかな配慮が必要となる。更には、駐在員事務所は営業活動ができないため、当然ながら営業による所得もなく本社から送られる経費を使用する一方のコストセンターであるはずのものであるが、当該事務所が本社ではなく他社のためにその活動を行うなど一定範囲を超える場合には、経費から収入金額を逆算し更に推定利益率を以って所得を推定した上これに企業所得税を課税するといった、いわゆる駐在員事務所課税がなされる可能性もあるため特に留意しておく必要がある。

このように、その業務遂行や運営に際して制約や留意事項の多い駐在員事務所ではあるものの、代価を伴わない情報の集約や発信、またはしかるべき職責を持った者を配置し意思決定を行うなど一部統括に該当する業務を行うことはでき、中国における事業立ち上げ期や企業グループ構築の黎明期においては一定の役割を果たす得るものとして、統括拠点となり得る組織の中に挙げておくものである。

4. 各組織特徴の対比と考察

本章の冒頭から述べてきたように、統括拠点に担わせる統括業務と当該拠点が持つ経営範囲が整合していることは必須の要件であり、については前項で経営範囲を中心とする特徴に関し統括拠点となり得る各種組織類型について各々個別に述べてきた。

そこで、本項では、企業が統括拠点として組織類型を選択するにあたり留意すべき点を念頭に置きつつ、これまで述べてきた各組織類型の特徴を対比させることによって個々の特徴に対する理解をより深めていくこととする。

尚、各種組織類型のうち、投資性会社をベースとした地方級地区総部は投資性会社として捉え、また保税エリアの事業会社及び外高橋保税区運営中心については本項における対比の対象からは除外する。前者は、認定元の地方による奨励優遇政策の享受を除けば本質的にその特徴はベースとなっている投資性会社にひもづいているものであり、後者は、そもそも保税エリアという特殊機能地域に依拠する組織であるため保税エリア外の組織とはそもそも土俵が異なるというのがその理由である。

(1) 経営範囲の内容と設立要件に見る各組織類型の専門性

下記の【表Ⅱ-32】及び【表Ⅱ-33】は、これまで個別に述べてきた各組織類型の経営範囲(統括のエッセンスとの対応関係)、及び設立要件を一覧にまとめたものであるが、ここから改めて考察されることは、それぞれの組織類型の専門性である。

既に本章冒頭から述べているように、投資性会社、地区総部は「統括を本分とする組織」であり、企業グループの中核的存在としてグループ内法人の管理や統治を目的にデザイ

ンされた組織として、統括のエッセンスとなる活動を概ね網羅的にカバーしているところに特徴が見られる。ただし、本報告書では統括の一環であると位置づけてきた生産分野の統括(一部製造フローの集約・一元化など)についていえば、投資性公司、地区総部ともそのカバー範囲には含まれておらず、中国当局による概念においては、こうした生産分野の統括は単なる工業連鎖の組み換えであって統括(=業務集約)という観点では捉えるつもりがない、あるいは、企業所得税をはじめ製造業に対して重点的に奨励優遇政策を展開してきたこれまでの経緯から、みだりに生産行為を他の企業類型(投資性公司)に取り込ませると言うことがしづらかったのではないかと思われる。

また、「統括を本分とする組織」の設立要件について述べれば、当該組織を構築する者の資質を規定しているもので、その具体的内容はまさに管理・統治する組織をつくる需要が確かにあるという裏づけを最低登録資本金(初期段階の投資性公司のフレッシュマネー3,000米ドルは将来の規模拡大を裏づけるもの)と投資者適格条件・中国への投資状況で規定しているものとなっているのである。

尚、初期段階の投資性公司、後期段階の投資性公司(資本金 3,000 万米ドルを規定用途に使い切った後の投資性公司、以下同じ)、そして国家級地区総部とある意味、投資性公司の成長段階に応じて経営範囲に広がりを見せていると見受けられるのは非常に興味深い。これは、外国企業グループに中国への投資度合いに応じて活動の自由度を小出しに広げているという見方もできる一方、本来的には投資性公司成長の各段階で想定されている企業グループの規模に応じて、そこに需要される機能のニーズを充足させようというねらいではないかとも考えられ、そうであれば当該制度における今後の課題は、実際に経済活動のプレーヤーである企業グループのニーズの実態と制度の間の整合度合いをより高めることによって経済活動の更なる活発化につなげていくことにあるのではないかと考える次第である。

一方、一般事業会社については、これも本章冒頭から述べているように、これらはあくまでその経営範囲を統括業務に転用しようというものであり、当然のことながら、それぞれの企業類型はそれぞれの事業を展開するための経営範囲が想定されているため、統括のエッセンスとの対応についてみれば、「統括を本分とする組織」とは異なり網羅的ではない。また、その設立要件について見れば、そもそも企業グループの規模という視点は必要ではないため投資者自身の規模や中国への投資度合いについての定めはないが、前項でも触れたように、その主たる事業を推進するにあたりしかるべき資質を備えているかについては、企業設立、工商登記、事業の開始前の各段階で吟味を受けるものと理解される。

いずれにせよ、企業の立場からみれば、今後グループにおける統括を進めていこうと考える場合、まず、統括拠点となる組織の選択肢を広く捉えた上、「統括を本分とする組織」、「本分を統括に活用できる組織」それぞれの特徴と、自社グループにおける統括のポイントや目下のグループ規模、置かれた状況及び将来像を照らし合わせて、複数組

織の組み合わせも考慮しながらグループ全体の姿をデザインしていくことが肝要となる
ろうかと思われる。

【表Ⅱ-32】各組織類型における経営範囲(統括のエッセンスとの対応)

統括のエッセンス	投資性 公司		国家級地区総部	財務公司	地方級地区総部(管理公司)	一般事業会社				常駐代表機構		
	初期段階	後期段階				商業型企業	生産型企業	物流型企業	コンサル企業			
仕入れ・卸売	○	○	○	×	○	○	△	×	×	×		
製造・加工(含む修理)	×	△	△	×	×	×	○	×	×	×		
輸送・保管(他者への役務提供)	×	○	○	×	○	×	×	○	×	×		
金融関連業務 (会計実務を除く)	直接融資		×	×	○	×	×	×	×	×		
	リース業務			○	○	×	×	×	×	×		
	その他関連業務		○	○	○	○	×	×	×	×	×	
実業投資	投資の実行		○	○	○	×	×	△	△	△	△	×
その他情報・実務代行・コンサルの提供(会計実務・技術・R&D等を含む。除く金融)		○	○	○	×	○	×	×	×	○	▲	

○：経営可。△：制約付で可。×：不可(経営範囲の追加手続きなしの前提) ▲：類似の業務が可。

[当機構調査チーム作成]

【表Ⅱ-33】各組織類型の設立要件

組織類型	最低登録資本金	設立/申請要件
投資性公司	3千万米ドル	<p>▼以下のいずれかを満たす必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(当該外国投資者の)申請前1年の資産総額が4億米ドルを下回らず、かつ中国国内に外商投資企業を設立済でその払込済資本が1千万米ドル超である。 ・中国国内に10社以上の外商投資企業を設立済で、その実際払込済資本が3千万米ドル超である。
国家級地区総部	1億米ドル	<p>▼以下を共に満たす必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・払込済み登録資本が1億米ドルを下回らない。 或いは、払込済み登録資本が5,000万米ドルを下回らず、申請前1年の投資先企業の資産総額が30億人民元を下回らず、かつ利潤総額が1億人民元を下回らない。 ・最低登録資本3,000万米ドルの用途について、商務部令[2004]第22号第8条の規定に合致している。

		・関連規定に基いた研究開発センターを設立済み。
地方級地区総部 (管理性公司ベース)	200 万米ドル	▼申請主体の管理性公司が下記条件を共に満たす必要あり。 ・(管理性公司の)親公司総資産が 4 億米ドルを下回らない。 ・(管理性公司の)親公司の中国内における投資の類型払込登録資本総額が 1000 万米ドルを下回らず、かつ親公司が管理を授権している中国国内外の企業が 3 社を下回らないこと。或いは親公司が管理を授権する中国国内外の企業が 6 社を下回らない。 ・管理性公司の登録資本が 200 万米ドルを下回らない。
一般事業会社	3 万人民元	—
駐在員事務所	—	—

[当機構調査チーム作成]

(2)個別業務における対比に見る留意点

ここからは、統括のエッセンスの各業務に沿って、個別の業務ごとに比較した各組織類型間の相違点や留意点について報告する。

尚、前出の【表Ⅱ-32】では、各組織類型の基本的な姿における相互の違いを明らかにするため、各組織類型に対しその根拠法規によって認められている業務、及び各企業の経営範囲登記時に参照されるべき『国民経済業種分類』の記載や関連規定に照らして特段の交渉の必要や問題がないと思われる業務に○、同様に制約付で可能な業務に△、同様に別途追許認可が必要であったり、禁じられている業務に×を記載した。

しかしながら、前章でも若干触れたように、2006年の『公司法』施行以来、これまで事業プロジェクトの推進体として扱われてきた外商投資企業も持続的な経済活動を目指す企業法人として認められはじめたという感があり、その経営範囲拡大の可能性も広がりが出てきているように見受けられる。そこで、以下では経営範囲の追加申請を行うということも視野に入れ、各組織類型における業務遂行の可能性についても言及しながら報告することしたい。

①仕入れ・卸売

前出の【表Ⅱ-33】では、当該業務が可能な組織類型として、投資性公司及びこれと同根の国家級地区総部、管理性公司ベースの地区総部、一般事業会社である商業型公司及び生産型企業を挙げたが、その対象が自社使用の原料及び自社製品に限定される生産型企業を除いては、基本的にグループ内の統括業務を推進する上ではこれら各組織の経営範囲に特段の差異はない。

ただし、この仕入れ・卸売業務は、現行法制下にあつては、『外商投資商業分野管理弁法』(商務部令 2004 年第 8 号)(以下、『8 号令』)に基づいた登記認可申請を経て販売権(原文では“分銷権”)を獲得することで、例えば生産型企業や物流企業など、本来業務としてこれを持たない、制約されている企業類型であっても経営範囲に追加することが

可能となっている。

②製造・加工

製造・加工業務に従事できる組織類型は生産型企业のみで、【表Ⅱ-32】では投資性公司・国家級地区総部は制約付で可能としたものの自らがこれに従事するのはむしろ明文で禁止されており、許容されているのは、販売に軸足をおいた他者への製造・加工委託に過ぎない。

尚、当機構調査チームが商務部に確認したところでは、“非生産性の一般事業会社が、設備投資など然るべき対策を講じて資質を完備すれば、相応の経営範囲追加手続きを経て当該業務に従事することは可能である”との見解を得ているのでここで補足する。具体的には、例えばコンサルタント企業などであっても、余剰利益や追加した資本金などを以って必要な設備を調達し、その他行政認可取得など必要な条件を整えることができれば、当該業務を経営範囲とすることも可能ということである。

③金融関連業務

当該業務は「統括を本分とする組織」(投資性公司・国家級地区総部・管理性公司ベースの地区総部・財務公司)の特徴的な機能といえ、その他組織類型では従事することはできない(財務的な情報やコンサルタントサービスの提供業務についてはその限りではない)。

ただし、統括の観点から見た時、企業グループにとって最も重要と思われる“グループ内法人間における資金融通”に必要な直接融資業務を中心とする基幹金融業務は非銀行金融機関である財務公司のみがこれを行うことができ、国家級地区総部も財務公司を通じて当該業務を行うこととなっている。

尚、金融機関以外の企業が直接相対で資金融通ができない現行法制下にあっては、その代替の方策として銀行を仲介し行う委託貸付制度というものがあり、ひと頃のように商業銀行に対し貸し出し総量制限が厳しく課された時期には各企業グループで活発に活用された経緯がある。また、現在では当該委託貸付制度を応用し構築されるCMS(Cash Management System)も商業銀行により商品化されており、利用する企業グループも増えつつあると聞く。

④実業投資

前出の【表Ⅱ-32】では、“投資性公司及びこれと同根の国家級地区総部(以下、投資性公司で表現を統一する)は当該業務の従事が可、一般事業会社は制約付で可、駐在員事務所、管理性公司ベースの地区総部は従事不可”であると表出したが、実はこれはあまり正確な表現とは言えない。

“実業投資”、即ち“投資を行い企業を設立すること”については、“駐在員事務所、管理性公司ベースの地区総部は従事不可”とは言えるものの、“投資性会社が可”、“一般事業会社では制約付で可”というの的を得た表現とは言えず、言ってみれば、“両者による実業投資は性格が異なり、それぞれに制約を伴っている”というのが妥当な

ところである。

専門的な呼称を用いれば、中国に設立された企業(居住者)による投資は“居住者投資”、また外国企業(非居住者)による投資は“非居住者投資”と呼ばれる。投資性公司による投資の最も特徴的なところは、当該公司による投資が“非居住者投資”として扱われることで、つまり投資性公司は中国に設立された企業でありながら、投資者の身分としては外国企業に準じたものとなるということである。

その結果、一般事業会社の投資によって設立される企業は内資企業（厳密には「外商投資企業による投資企業」として内資企業とは区別される）となるのに対し、投資性公司による投資にて設立される企業は外商投資企業とされ、更には当該外商投資企業における非居住者出資率が全体の 25%以上を占める場合、外商投資企業向けの各種優遇税制の対象となることができるといった違いが生まれ、これが内資企業に対する大きな優位性となっていた。ただし、その後の改正『企業所得税法』（2008年1月1日施行）施行や、増値税関連法規の改定などによって、実質的には外商投資企業向けの優遇税制というものはほぼなくなっているというのが目下の現状である。

また、投資性公司、一般事業会社それぞれによる投資の違いは、投資に用いることのできる資金の性質に現れている。非居住者投資の投資資金については、『外商直接投資の外貨管理業務完備の関連問題に関する通知』（匯発[2003]30号）が適用されるが、これにより、非居住者（ここでは投資性公司）が投資に充当できる資金は、中国で“外国為替の資本取引から得られたと認められるような資金、具体的には資本金、外債、配当、清算・減資差益、持分譲渡益などに限定され、販売やサービス提供などの經常業務から得られた利益(經營性利益)を充てることは禁じられている。一方で、一般事業会社による投資にあつては、經營性利益からの投資は認められるものの、居住者投資でありながら資本金からの投資については 08年8月に公布された『外商投資企業の外貨資本金支払振替管理業務を改善するための手続に関する問題の通知』によって、外為管理の側面から別途禁じられている。

尚、ちなみに言えば、中国国内銀行からの借入金を投資資金として用いることは『貸付通則』第 20 条 3 項、『外債管理暫定施行弁法』第 25 条、27 条などにより投資性公司、一般事業会社を問わず禁止されている。

【表Ⅱ・33】実業投資における投資性会社と一般事業会社間の相違点

		投資性会社	一般事業会社	
投資の取り扱い		非居住者投資	居住者投資	
投資により設立される企業の扱い		外商投資企業	内資企業	
投資資金の出所	資本金	○	× (外貨)	
	配当収益	○	○	
	持分譲渡益	○	○	
	清算所得	○	○	
	減資所得	○	○	
	借入	外債借入	○	×
		国内借入 (人民元)	×	×
経営性収益		×	○	

《参考》“持分付け替え”によるグループ内資本関係の再構築

目下、中国に形成されている日系の企業グループの多くは、全てのグループ内法人が直接的な資本関係を有しているというのではなく、それぞれが皆本国会社（日本本社）から出資を受けているという、いわば兄弟とも呼ぶべき関係であることが多いように見受けられ、当機構調査チームの知る限り、この兄弟の関係を親子の関係に直すことを検討している、或いは着手している企業もあるという。

この親子関係の構築には、上記で述べているような実業投資、即ち親にする法人（以下、親法人）から子にする法人（以下、子法人）へと投資を行うという手法の他にも、現在、日本本社が保有している子法人の持分を親法人へ現物出資するという“持分付け替え”という手法が考えられる。

そこで、ここでは参考情報として、この“持分付け替え”において、親法人を投資性会社にする場合、一般事業会社にする場合それぞれの留意点を簡単に紹介する。

まず、投資性会社に対しては、当該投資性会社が後期段階（資本金 3,000 万米ドルを規定用途に使い切った後の状態）以降にある場合は、当該“持分付け替え”を受けことが認められている。この方法を取る場合、資金のやりとりが生じないため、外為管理規制の問題は発生せず、且つ『外国投資企業の合併、分割、持分再編、資産譲渡等の再編業務に係る企業所得税処理に関する暫定規定』（国税発[1997]071号）によれば中国側での課税も発生しない。また、日本において適格現物出資として課税の繰り延べが出来るというメリットもある。

一方で、一般事業会社に対してはこれまで明確な規定がなかった上に審査認可機関が認めてきていなかったため、当該手法はとれないとされてきた。しかし、先般『股権出資登記管理弁法』（工商行政管理局 2009 年第 39 号令）が公布されて関連の手続きが規定されるに及び、当該手法が可能になるのではないかという期待感も高まっている。しかしながら、現実には、そもそも上記法規が外商投資企業にも適用されるのか、適用され当該手法が実施できたとしても日本、中国において課税の発生を回避できるのかといったいくつかのポイントが明らかにされるのを待つ必要があるという状況である。

⑤その他情報・実務代行・コンサルティングサービスの提供

前出の【表Ⅱ-32】は、各組織類型の基本的な姿を基調としたものであることは既に述べた通りであるが、【表Ⅱ-32】では、財務会社を除く“統括を本分とする組織”については従事が可、情報提供やコンサルティングサービスが本分であるコンサルティング企業を除く一般事業会社については当該業務の従事は不可と表出した。

しかしながら、厳密には一般事業会社による当該業務の従事を制約する明確な法規定というものは存在しておらず、経営範囲の追加に関わる所定の手続きを経れば基本的には当該業務への従事は可能になるものと思われる。現に、今回当機構調査チームが商務部に対して確認したところでは、“当該機能については、これに従事するための資質さえ完備していれば、駐在員事務所、財務会社を除く全ての組織で特段の制限なく、その経営範囲に盛り込むことができる”との見解も得ている。

ただし、会計記帳代行業務など別途行政許可が必要な分野があり、これらについては、組織類型の如何を問わず、規定された専門人材の数といった具体的な資質条件を満たした上、管轄当局に申請して許可証を取得する必要があるため留意する必要がある。

また、実際に当該業務を経営範囲として盛り込む際には、従前に比べより具体的にその内容を表現することが求められる傾向にあるため、あまり漠然とした内容を申請すると当局からの指導を受ける可能性があるようだ。

尚、既に述べているように、外国企業の常駐代表機構（駐在員事務所）では、営業行為とみなされない範疇での本国企業のための連絡業務、情報の収集のみが行えると規定されており、当該業務については対価の授受を伴わない類似の業務ができないこともないといったところで、実態としては対価が発生しない程度の情報提供を行っている企業も散見された。

【表Ⅱ-34】 その他情報・実務代行・コンサルティングサービス提供業務

組織類型 分野	外国企業の 常駐代表機構	“統括を本部とする組織” 投資性公司 国家級地区総部 地方級地区総部(管理公司ベース)	一般事業会社 商業・生産・物流 コンサルティング など各種企業
会計・財務	対価を伴わない 類似業務のみ可。	従事可能。 ただし、以下に留意。 ▶ 予め経営範囲に具体的な内容を掲げておく。 ▶ 会計記帳代行をはじめ必要に応じて行政許可を取得。	
法務			
人事管理			
技術援助			
R & D			
その他一般情報			

Ⅲ. 日系企業グループに見る統括拠点設立実態

本項では、当機構調査チームが日系企業グループを訪問して得た情報をもとに、各日系企業グループが、実際にどのような形でその統括拠点を設けているのかにつき、選択されている組織類型とその理由、設置の場所といった観点でまとめた結果を報告する。

1. 選択されている組織類型とその選択理由

【表Ⅲ-1】 統括拠点として選択されている組織類型の年代別推移 (n=35)

設立年代	拠点数 合計	選択されている組織類型	
		投資性公司	その他 ※()内は管理性公司ベースの地方級地区総部
～1999年	13	13	0 (0)
2000年～2004年	25	24	1 (0)
2005年～	10	3	7 (3)
合計	35	27	8 (3)

上記の【表Ⅲ-1】は当機構調査チームが今般調査で訪問させて戴いた企業グループからヒアリングを行った結果を、統括拠点として設立した組織の類型、設立時期別にまとめたものである。サンプル数がごく限られてはいるが、日系企業グループの動向についておよその傾向は現れているように思われ、これによれば、2004年までは投資性公司の設立がほとんどで、それ以降は他の企業類型が多様化している状況が見てとれる。

(1) 投資性公司を選択した理由とその考察

2004年までに投資性公司を設立した企業にその設立した理由を尋ねた結果、多くの企業は“グループ企業製品の国内販売業務を行うために投資性公司を設立した”と回答している。

1990年代後半から2000年中頃までは、多くの企業グループが中国を生産拠点から市場

へと捉え直す動きがあった時期であり、また、国内における仕入・卸売販売については外国資本にはほとんど開放されていなかった時期でもあったため、限定的ながらも、中国パートナーと組むことなしに仕入・販売を行うことが認められていたということが、投資性会社を設立する大きな動機になっていたであろうことは想像に難くない。

もちろん、投資性会社は企業グループの中核的存在としてグループ法人を統括・管理することが想定された組織類型であり、各企業グループはおぼろげながらも中国における本社といったイメージを持っていたことも確かであろうかとは思われるが、一義的にはやはり販売統括拠点としての位置づけが先行していたのではないかと考える次第である。

(2) その他を選択した理由とその考察

今回訪問した統括会社の投資性会社以外の組織類型としては、管理性会社、コンサル機能を追加した商業企業、コンサル会社、駐在員事務所などがあった。

上記の【表Ⅲ-1】からは、2005年からその他の組織類型を統括拠点として設立する企業グループの数が急激に増えており、投資性会社の設立はこれに反して減少しているのが見てとれる。



上海のオフィスビル群
(写真と本文は関わりありません)

2004年は『外商投資商業管理弁法』が制定された年であり、これにより外国企業が独資で中国国内における仕入・再販活動を行うことができるようになったという状況が出現したが、これは各企業グループにとって、グループ全体で中国市場への販売取組を展開する上で非常に大きな出来事であったのみならず、販売統括、シェアードサービスの提供といった統括業務は、必ずしもワンセットで一つの拠点で行う必要はないという発想が出てくるきっかけともなったのではないかと想像する次第である。

また、2004年以前に投資性会社を設立した企業にその設立のきっかけを聞くと、“グループにおける販売統括の需要があったことに加え、ちょうど3,000万米ドルを上回る投資案件も抱えていたことから、そのタイミングを捉えて設立した”という企業が少なくなかった。



空港と市街を結ぶ鉄道(上海市)
(写真と本文は関わりありません)

ここから類推するに、2004年以降というのは、投資性会社を設立する際に最低登録資本金として必要な3,000万米ドルに相当する新規投資も減少し、企業グループにとって3,000万米ドルという初期投入額の負担感がひととき増すと共に、販売統括をはじめとする諸々の統括業務を行うに際して投資性会社を設立する必然性が感じにくくなってきた時期にあたるのではないだろうか。



【選択の理由】 管理性公司を選択した企業グループ

- ◇国内販売や販売統括は商業企業でも可能であり、管理部門の統括ができれば充分。
- ◇管理部門の統括を行うについては投資性公司である必要はない。
- ◇投資性公司との最大の違いは投資が出来ないということになるが、そのことによるデメリットをほとんど感じない。
- ◇大規模な対中投資もひと段落し、3000 万米ドルの最低資本金の使い道がない。

他

【選択の理由】 その他(商業企業、コンサルティング企業など)を選択した企業グループ

- ◇投資性公司の最低資本金 3000 万米ドルは勿論、管理性公司の最低資本金 200 万米ドルも出資金としては過剰である。
- ◇中国はカントリーリスクがあると認識大きな大規模な投資を控えたい。
- ◇投資性公司は投資額に比してメリットが少ない。
違う方法でも統括が出来るようになった。
- ◇過去の投資性公司の設立事例から事業性になじまない

他

2. 選択されている設立地域とその選択理由

【表Ⅲ-2】 統括拠点の設立地域

時期	北京市	上海市
～2000 年	9 社	4 社
2001 年以降	3 社	19 社
合計	12 社	23 社

上記の【表Ⅲ-2】は、北京・上海の各企業グループ統括拠点に聞いた設立時期及び設立地域をまとめたものである。

これを見ると、ひとつの傾向として、時代が下るに従いその設立場所が北京市から上海市へ移行していることがわかる。

当機構調査チームが各企業グループから得た選択理由を基に、上記の現象を端的に総括すれば、以前は中央政府からとの交渉や情報収集といったことを重く見ていたため北

京に設立される傾向が強く、近年になっては、やはり実務の中心地であることを優先して上海に集中するようになったということのようである。

3. その他の情報

当機構調査チームは、各企業グループに訪問する度、当該統括拠点のカバーするエリアはどの程度に及ぶのかという質問を行ってきた。

その結果、多くの統括拠点は、中国大陸はその守備範囲としており、広くとも香港・台湾を含むという状況であり、アセアンなど近隣のアジア諸国までを含むといった広い意味でのエリア統括本部といった例には遭遇することはなかった。

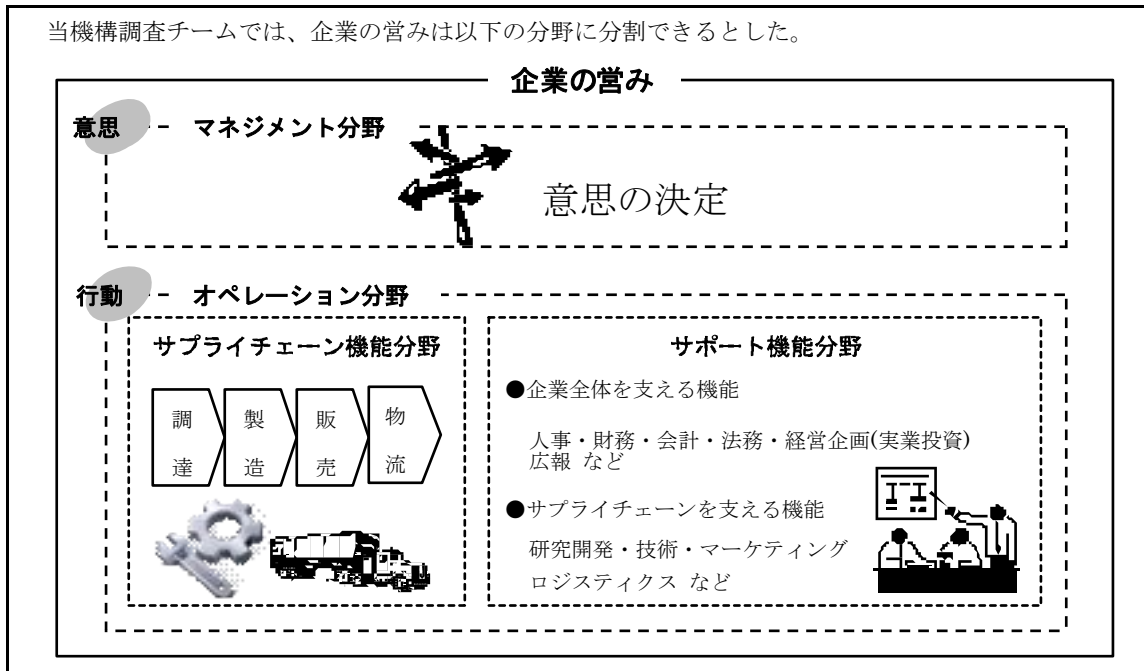
第3章 各日系企業グループにおける事業統括の実態とその考察

本報告書では、“統括”を“企業グループ内各法人に分散して存在する同質の業務を集約・一元化すること”と位置づけ、前章では、その集約・一元化先である“統括拠点”、それも“中国における統括拠点”に焦点を当てて報告を行った。

続く本章では、本国会社(本社)も含めた企業グループ全体の姿を俯瞰する形で、各日系企業グループにおける事業統括の実態とこれに関する考察を報告することとしたい。

については、本章の第Ⅰ項及び第Ⅱ項では、前章で試みた分析に従い、企業の営みを“意思と行動”、即ちマネジメント分野とオペレーション分野とに区分した上、それぞれの分野における統括実例を紹介すると共に、これらの実例に触れた当機構調査チームの気づきや考察について述べることとする。また、第Ⅲ項では若干視野を広げて各日系企業グループにおける中国事業統括体制の全体像についてその代表的な例を紹介し、更に続く第Ⅳ項では日系企業グループに見る中国事業統括体制の今後の課題について考察を試みることによって本章のまとめに代えたいと思う。

【表 3】企業の営みに関する第 1 章における分析



I. マネジメント分野における統括

ここでいう“マネジメント分野”とは“意思の決定に関わる分野”であり、“マネジメント分野における統括”とは、とりもなおさず“最終的な意思決定者の一元化”をさす

ものであるというのは既に第 1 章で述べた通りである。具体的に言えば、中国におけるグループ内法人のそれぞれが、自らの意思に基づいてばらばらに行動するのではなく、これら法人の行動を大枠で規定する方針や戦略、具体的な計画の最終決定を、統括拠点が事業全体を俯瞰する立場からこれを一手に担うといったものである。

今般調査活動では、当機構調査チームは約 40 の企業グループのご協力を戴きヒアリングを行うことができた訳だが、上記の観点から見た時の各社の体制は様々でありながらもある傾向を垣間見ることができたように思える。そこで、本項ではその当機構調査チームが感じ取った傾向について、抽象化された実例を引きながら述べていくこととした。

尚、中国にあつては日系企業の多くが複数の事業領域で活動を展開しているというのが現状であるが、以下の報告は、一つの事業領域における統括体制、及び複数の事業領域に跨る統括の体制という 2 つの観点から見た考察に分けて行うこととする。

1. 個別事業領域に見る各グループ統括体制の傾向

本国会社では一つの事業部が担当するような事業領域であっても、製品が異なる、地域が異なるといった理由によって中国には複数の事業会社を抱えるといったケースが往々にしてある。このような場合、事業方針や事業戦略などといった同一事業領域として統一された意思の下で個々の法人が活動するということが求められることが少なくないが、その意思とは誰によって統括されているのか、即ち同一の事業領域にあつて誰がその共通の方針や戦略を決定しているのかという観点から中国に存在する企業グループの統括体制の実態を把握しようというのがここでの主旨である。

ついでには、当機構調査チームがフィールド調査で得た情報に基づき考察した当該統括体制の典型パターンに沿ってその解説を試みるものであるが、当機構が得た情報に見る限り、上記観点で捉えた各企業グループの統括体制は概ね以下のような 3 つのパターンに集約されるように思われる。

- パターン A 中国に意思の統括拠点を設け、これが全ての意思決定の担い手となる。
- パターン B 中国では意思の統括は行わず、本国会社の担当事業部が統括拠点となつて最終意思決定を行う。
- パターン C 事業活動を分割し、中国に設けた統括拠点と本国会社の担当事業部のそれぞれが分担して意思決定の担い手となる。

以下では、上記各パターンに該当する事例を挙げながら、それぞれの背景などにつき、考察をしていくこととする。

パターン A 中国に統括拠点を設け、これが全ての意思決定の担い手となる。

ある一つの当該事業領域において、中国での活動の意思決定全てが現地化されているというケースである。企業グループがこのパターンに該当する統括体制をとる場合は、当該事業領域において中国で展開される活動がほぼ全て中国市場に向けら

れたものとなっていることが多いように見受けられた。

【事例1】

事業のひとつとして、中国の一般消費者をターゲットにした食品事業を営む企業グループ A では、そのグループ内に複数の生産法人と、投資性公司を抱え、それぞれ商品の開発・生産、販売活動を展開している。具体的には、各生産法人がそれぞれの製品を開発、生産し、これを投資性公司が買い上げ、各地にある投資性公司の分公司が顧客へ販売するといった体制である。

当該企業グループの食品事業は、統一された一つの方針の下に、各法人がそれぞれ開発、生産、販売といった役割を担っているが、当該方針及びこれに基づく個々の戦略・計画は、投資性公司のトップを議長とし、各生産法人のトップをメンバーとして構成される会議体でこれらの承認・決定が行われている。

パターン B

中国では意思の統括は行わず、本国会社の担当事業部が統括拠点となって最終意思決定を行う。

ある事業領域で、本国会社が事業の最終判断を行うといった当該統括体制をとる企業グループでは、当該事業領域における中国での活動が中国以外の国に向けられている、或いは中国もその向け地先となっているがウェイトが低い、または向け地先としての中国、他国の相互の連関性が高いといった背景がある場合が多いように感じられた。

事業の意思決定に際し、中国だけを見るのではなく、広く活動展開地域を俯瞰し最終判断を行う必要があることから、これをし得る立場である本国会社の担当事業部が意思の統括を担っているケースである。

【事例2】

本国会社が家電メーカーである企業グループ B は、複数の事業領域(本国会社で複数の事業部が担当するそれぞれの領域)で中国での活動を展開しているが、そのうちのあるひとつの事業領域では複数の生産法人が存在しそれぞれ個別の家電部品の生産に従事しているという状況がある。

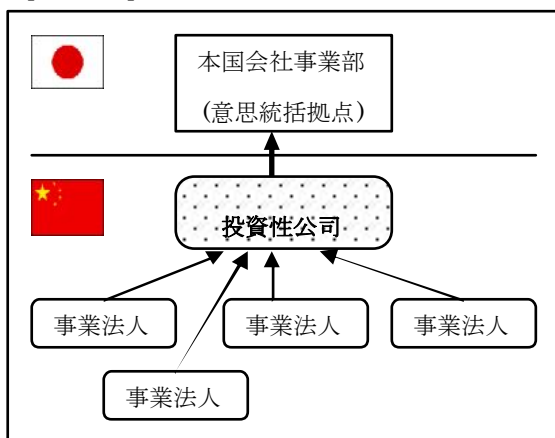
これらの生産法人が生産する製品は、主に日本、東南アジアへ向けて輸出される他、ごく少量が中国の別法人に供給されているが、こうした活動は、本国会社の担当事業部が決定する方針や個別計画に基づいて行われているものである。

尚、当該担当事業部は自らの担当事業領域での活動が行われている各国の状況を踏まえて上記の方針や個別計画を決定している。

ただし、本パターンのような統括体制では、道理からすれば本国会社の担当事業部自らが世界各地の事情に相対する必要があるわけだが、事業活動の規模によって

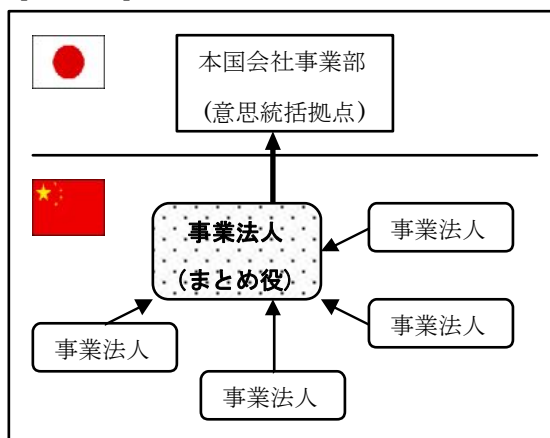
は活動を展開する地域や拠点が膨大な数に及ぶ、或いは現場からの距離が遠い日本にあって各地の個別事情が正確に把握できないといった理由から、当該体制が現実的でない場合も出てくる。このような場合、最終決定権は本国会社の担当事業に留保されつつも、活動を展開する各地域が、ある体制下で自らの情報を集約・分析の上、計画案と共に当該担当事業へ判断材料として報告するといった対策がとられることもあるようだ。以下は、当機構調査チームがフィールドワークの過程で遭遇した、中国における2つの典型事例である。

【事例 2-1】



中国に設けられた統括拠点が現地情報収集・分析・計画立案を担当。事業部は他国事情を勘案し最終決定。

【事例 2-2】



既存の事業法人から中核法人を選び、ここが現地情報収集・分析・計画立案を担当。事業部は他国事情を勘案し最終決定。

パターン C

事業活動を分割し、中国に設けた統括拠点と本国会社の担当事業部のそれぞれが分担して意思決定の担い手となる。

当該パターンは、言わば前述の A、B の両パターンを複合した形である。中国で展開されている活動を、中国に向けられた部分と、他国に、もしくは中国を含む複数地域に広く亘る部分とに分割し、前者を中国に設けた統括拠点が、後者を本国会社の担当事業部がそれぞれ分担して意思の最終決定を担うといったものである。

このような統括体制をとる背景としては“全社的な方針”であるといったことをはじめ様々な要因があるろうとは思われるが、役割分担を明確にすることで、意思決定や行動の迅速性を高めたり、責任所在の明確化を図る狙いがあるのではないかと当機構調査チームは考察した。

尚、当該統括体制下にあつては、中国で意思の統括者として任じられている統括拠点では、対応する部分のオペレーション分野での統括も併せて担うケースが多いように見受けられた。

【事例 3】

企業グループCは、全世界にデジタルカメラを供給するグローバルな日系企業グループである。当該企業グループCに属する複数の中国生産法人は世界各国の市場に向けた製品供給の一端を担っており、それぞれ世界統一規格のデジタルカメラや関連部品を生産し、世界各地の拠点へと輸出している。また、中国市場への販売は当該グループの投資性会社がこれを担っており、各生産法人から仕入れた製品を各地方の顧客へと供給している。

当該グループでは、“中国における販売”という部分においては、その最終意思決定権を完全に投資性会社へ移管しており、投資性会社では当該販売に関わる方針や戦略、個別計画の最終決定を行っている。一方、“中国における販売”以外の、主に生産に関わる方針や計画については全世界を俯瞰する立場から本国会社の担当事業部がその最終意思決定を担っている。

(註)当該投資性会社は“中国における販売”について最終意思決定者となっているといえども、厳密には、世界統一ブランドについてはその共通ルールに従い、各製品の販売量上限も本国会社が最終判断する供給量が所与の前提となる。

さて、ここまでA、B、Cと3つの典型パターンに沿って各企業グループにおける意思の統括体制につき概観してきたわけであるが、改めて総括すれば、中国で展開される活動の向け先として中国自体がどのような位置付けにあるのか、また事業判断においては、中国だけに注目すればよいのか、或いは他国も俯瞰してその判断を行う必要があるのかといった状況を踏まえて、そのミッション(使命)を誰が負うこととするのが合理的であるのかという観点に基づき体制が形づくられているのではないかと考えられる。

ただし、上記は中国で行われている各日系企業グループの様々な活動をあえてごく単純化して整理を試みたものであり、実際には、各企業グループの本国会社経営層の信条、人的資源を中心とする経営資源の制約、中国における活動展開の成熟度など諸々の要因が複雑に影響し合い、現状の姿を構成しているように思われた。

特に中国における活動展開の成熟度に起因してか、今回ヒアリングをおこなった企業の中には、前述のパターンAに見られる条件を背景に備えている事業であっても現地に設けられた統括拠点は情報の収集、分析、計画立案を行うに留まり、最終判断権は依然本国会社の担当事業部に留保されているというケースも少なくないように見受けられたことをここで補足しておきたい。

2. 複数の事業領域に跨る統括の体制とその考察

中国に進出している日系企業グループの本国会社(即ち日本企業)は、その多くがこれまで事業の多角化を軸に発展を遂げてきたということは議論の余地のないところである。その結果、日本企業は本国において複数の事業領域で活動を展開することとなり、更に各領域における環境変化に迅速な対応を行うために、その内部に事業部制をはじめ

とした“縦割りのライン体制”を構築し、それぞれに意思決定権限が移管されてきたという経緯がある。

その上で中国に話を戻せば、本報告書第1章でも述べた如く中国の外資誘致政策の眼目が事業プロジェクト単位の誘致に置かれていることもあり、日系企業の多くは事業部の判断において、事業部ごとに五月雨式に中国市場へ参入してきたため、結果として、意思の統一が各事業領域(各事業部が担当する領域)単位に限定されている傾向が強いという現状をもたらしている。

しかしながら、これも本報告書第1章に述べた通り、中国の経済発展が進むと共に中国が生産拠点から市場と捉えられることが一般的になり、且つ市場における競争が激化してくるにつれ、事業領域を超えた“企業グループとしての総合力向上”、“企業グループとしての市場におけるプレゼンス拡大”が重視されつつあるというのもまた現状の一つである。

もちろん、こうした状況は企業の多くが早くから予見していたと推測され、そのことは、少なからぬ企業が、おぼろげながらも“中国における本社”といった将来像をイメージして、取り急ぎ投資性会社をまず設立したというところにも表れているのではないかと思われる。実際、中国の統括業務の現場では、“まず、できることからやっていく”というスタンスで、事業領域単位の“縦の意思統一”に対する、中国という地域単位の“横の意思統一”を確立すべく様々な取組を行ってきているのも事実である。

また、上記のような取組は、“中国における各事業領域担当者が一同に会し、共通認識の醸成や方針を共有する”といった比較的緩やかなもの、或いは“各事業領域から共通する活動分野を切り出し、これを現地統括拠点が日々のオペレーションも含め一括して束ねる”、更に、各事業が全て前述のパターンAに該当するといった環境がある場合には“中国における本社的な統括拠点が全てを統治する”といった具合に、各企業グループの方針や置かれた状況によって、その深さや広がりも様々であるように見受けられた。

以下は、当機構調査チームが訪問調査の過程で得た情報の中から、局所的ではあるものの、上記のような各企業グループの取組の一端を覗わせる事例を抽出して報告するものである。

【事例4】事業部間で合議を行い、方針や計画を共有する①

企業グループDは、中国にあって、化学品をはじめ、医療、繊維などの複数事業を展開している。尚、当該グループの本国会社では上記の各製品領域で事業部が分けられており、各事業部には中国を担当するチームが置かれている。これら事業間では実際の日々の活動オペレーションについては相互の関連性は薄いものの一部の経営資源を共有していることから、毎期ごとにこの経営資源の投入配分を市場環境に即して決めるため各事業部の担当者間で合議が行われている。

この合議にあつて議長役を務めるのが同本国会社の事業統括部であり、中国現地にある投資性会社は当該事業統括部の直属組織で、上記合議決定の遂行を監督する役割を担っている。

〔註〕本例は、“横の意思統一”を中国現地ではなく本国会社の段階で行う事例である。

【事例5】事業部間で合議を行い、方針や計画を共有する②

企業グループ E の本国会社には大きく生産部門、販売部門、エリア管理部門の3つがあり、更に販売部門については製品領域によって事業部が細分化されている。

翻つて、中国にあつては生産部門の1次管理にかかる複数の生産法人、及び上記の各製品事業部がそれぞれ主体となって設立した複数の販売法人、及びエリア管理部門主体で設立した投資性会社がある。

生産法人の製造ラインは全ての製品に対応が可能なものである一方、当然ながらそのキャパシティは有限であるため、どの製品をどの程度生産・販売するのかについては自ずから全体的な戦略に基づき決定する必要がある。

そこで、当該グループでは投資性会社が調整役となつて、各販売法人及び生産法人との合議を以つて、全体最適に基づく合理的な計画の策定を行っている。

【事例6】事業個別色の薄い領域については現地統括拠点が最終意思決定者となる

中国にあつて複数事業を展開する企業グループ F の投資性会社は、各グループ内法人のコーポレート機能(本報告書でいうサポート機能のうち、法人全体を支える機能に該当するもの)においては、各法人の活動を補佐・指導する立場にある。その主な具体的内容としては、頻繁に公布される各種法令に対しグループとしての対応方針を決定し徹底することや、目標とする企業イメージに基づく行動マナーの決定や徹底などが挙げられる。

〔註〕本事例に挙げている内容については殆どの企業グループが実践していると思われた。

【事例7】各事業活動の共通分野を現地統括拠点が束ね、統一して意思決定を行う

企業グループ G では、各製品事業部が主体となって設立した複数の生産法人の製品を、投資性会社が一括して仕入れ、販売するという体制をとっているが、当該グループにおける中国国内の販売については、その責任と最終意思決定権が投資性会社の董事長に委ねられている。

そのため、当該グループでは、変化の激しい市場動向に対する迅速な対応や統一感のとれた行動が可能となつており、市場における成功につながっている。

【事例8】中国における主要事業活動全ての意思決定は現地統括拠点により行われる

本国会社が商社である企業グループ H は、複数の商業型企業を抱え、その本分たる商業活動に従事しているが、当該グループには複数の事業領域があり、各商業型企業には、それぞれの事業領域担当者が在籍している。

同一事業領域の担当者は複数の企業に分散しているものの、その間にはバーチャルなレポーティングライン(報告・指示のつながり)が構築されており、且つ最終的に意思決定を行う現地統括拠点に連なっている。また、コーポレート機能部門についても各企業担当者間には上記と同様なラインが形成されており、これも同じ統括拠点(最終意思決定機関)に連なっている。つまり、当該統括拠点は中国における活動全領域についての意思最終決定を担っているのである。

尚、当該統括拠点は、企業体ではなく“中国総代表及びそのスタッフ”というバーチャルな組織体となっている。

II. オペレーション分野における統括

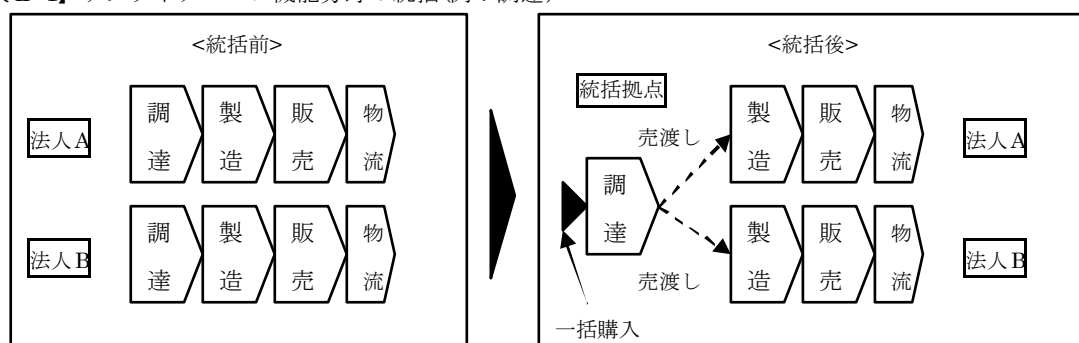
第1章で分析し、また本章冒頭でも繰り返し述べたように、当機構調査チームでは、企業の行動に該当する分野をオペレーション分野と称し、更にこれをその機能の性質に応じてサプライチェーン機能とサポート機能の2つの分野に分割して捉えることとしている。

ここでは、前項のマネジメント分野における統括に引きつづき、オペレーション分野における統括と題し、そこで取り込まれている統括業務やその背景などにつき、サプライチェーン機能とサポート機能のそれぞれの分野に分けて考察を試みていきたい。

1. サプライチェーン機能分野における統括

これも既に述べている通り、本報告書では、オペレーション分野のうち、調達・製造・販売・物流といったサプライチェーンを構成する機能に関わる分野を文字通り“サプライチェーン機能分野”と称している。更に、“サプライチェーン機能分野の統括”とは、本来、個々の法人内で完結しているサプライチェーンにおける部分的な役務を、統括拠点となる企業が当事者として法人間を跨って担うことにより業務集約のメリットを得ていこうというものであると定義した。

【表II-1】 サプライチェーン機能分野の統括(例：調達)



はじめに総括的なことを述べれば、当機構調査チームがヒアリングした結果、当該分野においては、各日系企業グループで取り組まれている統括は販売、とりわけ在中国の統括拠点による中国市場への“販売統括”に関わるものがそのほとんどを占めているというのが現状であり、他方、“その他行為(調達・製造・物流)”では、当機構調査チームがヒアリングした限りさほど統括は行われていないというのが率直な感想であった。

まず、“その他行為”について具体的に述べれば、例えば物流においては、自社グループ内に物流企業を設立する、或いは条件を満たす投資性会社がその経営範囲の中で物流役務サービスを各法人へ提供するといったことは理論上可能であるも、このような統括行為の事例には出会うことはなく、多くの企業グループにとって、そのグループ内の需要だけでは量的な規模が小さいため物流事業として成立しない、或いは販売行為ほど自社の事業戦略の根幹に関わらないという判断からノウハウを持つグループ外の他者、即ち物流会社へアウトソーシングすることが志向される地合にあるのではないかと推察された次第である。尚、実際の物流役務の提供はしていないものの、専門の部署を設けた統括拠点が、“グループ内生産法人が出荷する製品をどのようなルートでどのような運び方をすればよいのか”という最適輸送方法の探索を一括して担い、情報・コンサルティングサービスとしてこれを相応の対価と引き換えに各社に提供するという事例は入手することができた。しかし、本報告書の定義に従えば、これはサプライチェーン機能分野における統括というよりもむしろ後述するサポート機能分野に属する統括事例となる。

また、具体例の二つ目として調達に言及すれば、当初当機構調査チームでは“現地の統括機構が中国にある複数生産拠点の共通使用原料を一括してサプライヤーから購入し各生産拠点へ供給するという行為が活発に行われているのではないかと”という仮説を持ってヒアリングに臨んだものの、実際には統括拠点が原料調達上の商流に介入する形で統括を行うという事例はごくわずかであり、これを行っているある企業の方からは、“原料購入量を大きくすることにより原料単価を低減できることを期待して当該統括を始めたが、目下のところ効果は期待していたほどのものにはなっていない”というコメントも寄せられている。ちなみにその主な原因を聞かせて戴くと、“当該企業グループでは生産拠点が中国各地に分散しているため、ある特定のサプライヤーから集中購買しても運送費などを鑑みると、各生産拠点がそれぞれ地場で購入する場合と変わらなくなってしまう”といったことが挙げられるようである。単に購入量の拡大という点を持つ業務集約ではなかなか統括の効果を創出することは難しいということの一例ではないかと感じた次第である。

尚、これもサプライチェーン機能分野における統括例からは外れてしまうのであるが、ある企業グループでは原料調達に関し次のような体制で臨んでいるという情報を入手

することができた。グループ各社が協力して原料の調達先を広く世界各国に求め、かつ原料品質の吟味を一元的に行うしくみという点で大変興味深く、参考としてここに報告する。

【事例9】ある企業グループの原料調達体制

中国に限らず世界各国の現地機構は自らが所在する国で調達できる原料とその供給者に関する情報を日本本社(技術部門)へ報告。日本本社はこれら原料の品質やスペック、価格を吟味・交渉して選定の上、各国各生産拠点に使用を指示。各生産拠点はこれに従って当該原料を供給者から直接購買する。

さて、上記のような状況である“その他行為”における統括に対して、一方の中国国内向けの“販売行為”については、前述の通り各企業グループとも様々な統括の取組みを行っているようであった。

これは、販売という行為が当然のことながら現地(市場)に密着した行為であるため、現地の機構がその責任を担うことが非常に自然であることに加え、“販売行為”というものがその如何で事業の採算に大きく影響が出る、或いは事業戦略上に占める位置づけが非常に高い領域であることというから、統括を行うことによって生み出されるメリットが“その他行為”に比べ格段に多いことに起因するのではないかと当機構調査チームは考える。

そこで、以下では、各企業グループにおける販売統括の事例を踏まえながら、その背景や課題を考察していくこととしたい。

(1)事例に見る販売統括のメリット

前述の通り各企業グループとも様々な取組みを行っている販売統括であるが、その動機や背景についても各社の中国事業の歴史を反映してか様々なものがあつた。

少し古い例では生産法人が異なる中国側パートナーとの合弁企業とならざるを得ないという背景があつたため、生産から販売を切り離しこれを日本側が一括して掌握することを目的に販売の統括を模索してきたという例もあつたと聞く。

しかしながら、今般当機構調査チームがフィールドワークで得た情報を見る限り、現在にあつては、各企業グループにとって、販売統括とは主に“複数のグループ内法人に分散している販売のプラットフォームを集約すること”に他ならず、その目的は、この“販売のプラットフォームの集約によるメリットの享受”であるものと見受けられた。

では、販売のプラットフォームを集約することによりもたらされるメリットとは何か？様々なものが考えうるかとは思われるが、ここでは当機構調査チームがフィールドワークの過程で遭遇した各企業グループの営みを例に、いくつか象徴的なものを紹介することとしたい。

【事例 10】 要員や設備の効率的活用

化学品の生産・販売を営む企業グループ X 社では、それぞれ個別の製品を生産している複数の生産法人の製品を、一つの販売会社が仕入れ顧客に販売するという体制をとっている。同グループが上記のような体制をとる背景には、各生産法人の製品の販売にあたっては極めて高い専門知識も必要ないという前提に加え、各生産法人の事業規模が未だ小さいため、それぞれが別個に販売部隊を抱えたのでは全地域の市場をカバーするのに十分な陣容を整えることがコスト的に難しいといった事情があった。

そこで、同グループはグループの製品全ての販売を一括しておこなう販売会社を設立し、セールスパーソン、その他管理業務担当といった要員や施設を全製品が共有するという現行体制を構築した。

【事例 11】 効率的なマーケティング戦略の推進

企業グループ Y では、複数の生産法人の製品(家庭用家電製品)を、投資性会社が一括して仕入れ、顧客へ販売するという体制をとっている。

X グループの製造・販売する製品は、AV 機器や白物家電など幅広い範囲に亘り、本国会社にあっては別々の担当事業部がそのそれぞれの製品領域を担当しているといった性質のものであるが、中国国内の販売における一切は上記の投資性会社が一元的にその意思決定と責任を担っているものである。

その結果、市場動向に合わせた販売商品の重点化や商品ミックス、或いは整合性のとれた店頭化政策や価格政策、ブランド戦略といった各種マーケティング戦略が迅速に決定、且つ効率的に遂行することができており、同社製品のアンブレラブランドにもなっているコーポレートブランドは中国の流通や消費者の間に着実に定着し、売り上げの拡大につながっている。

【事例 12】 市場(顧客)と生産拠点を結ぶ効率的な情報のハブ機能

自動車部品の生産・販売を営む企業グループ Z は、4 つの生産法人でそれぞれ生産する A 類、B 類、C 類、D 類という個別の製品類を、投資性会社が一元的に仕入れ、複数の大手自動車メーカーへ販売するという体制をとっている。

尚、同グループのビジネススキームは、A～D 類それぞれにつき各大手自動車メーカーが個別に要望する規格の製品、即ち留型を供給するというもので、は A～D 類の製品は生産効率の確保のため、それぞれ専門に担当する生産法人により生産されている。

一方、上記投資性会社の販売は、顧客別に担当割がなされており、各担当者は A～D 類の製品全てを担当、“Single Window(ひとつの窓口)”として顧客に相対し、その各製品に対して要望する規格を聞き出し、それぞれの生産法人に伝達している。

このように同グループでは、販売統括を行う投資性会社が、顧客と各生産法人を、その両者にとって効率的に結びつける情報のハブ拠点として機能している。また、製品の壁を越え、販売を1つの拠点で集約し顧客軸で捉えることにより、製品トータルでの顧客内シェアの把握といった広い視野での現状認識や回収管理の一元化といった効率化にもつながっている。

(2) 事例に見る販売統括の課題

① 内部要因による課題

上記でいくつか事例を紹介したように、企業グループは販売統括により様々なメリットを創出することが可能である。しかしながら、今般調査の過程では、このようなメリットを認識しながらもグループ内の諸事情で販売統括実施の実現に至っていない企業グループにも遭遇した。以下はこれに該当するいくつかの企業グループにヒアリングして得た事例である。

【事例 13】 既存販売体制の壁

電気機器の生産・販売を営む企業グループ S 社には、本国会社の担当事業部がそれぞれの担当製品領域で各自主体となって投資設立した生産法人が多数存在している。

各生産法人では、それぞれがこれまで自ら築いてきた販売網を使って中国での販売を展開しているが、当該販売ルートの中には法人間で重複するルートも少なからず存在する。また、各法人が各々別個に販売活動を行ってきた結果、その市場に対するインパクトは必ずしも大きくなく、更に顧客に対する S 社のコーポレートブランドも統一的且つ望ましいイメージを醸成することができていない。

一方、欧米系の競合他社では全商品を取り扱う販売機構で一元的な販売を実施しており、“ひとつの窓口で取引が完結する”など顧客にとっての利便性をはじめ、統一されたブランドイメージ、市場での存在感などが実現されている。

こうした状況の中、S グループでは競合上の不利を感じて、統括拠点を活用した販売における商流統合を検討してはいるものの、単純に統括拠点をその商流に挟むのでは徒に中間流通コストが増えて更に価格競争上の不利を招きかねず、各法人の組織体制の大幅な見直しが必要となるところ、部門間の壁など諸般の事情からなかなか迅速な行動に結びつけることができていないという現状がある。

【事例 14】 合弁パートナーの抵抗

企業グループ T では、複数の異なる中国側パートナーと合弁で複数の生産型企業を営んでいる。尚、それぞれの合弁企業では T 社ブランドの製品を生産しているのであるが、その販売は各法人が個別に行っているというのが現状である。

T 社では、統一感のある販売マーケティング戦略遂行などをはじめとするメリットを説きながら、T 社が独自で設立している統括拠点で販売を一元化することを各合弁

パートナーに働きかけているものの、なかなか合意に至らず現行体制の変革を実現できないでいる。

②外部要因による課題 ～投資性公司による販売統括の限界とその対応事例～

中国には保税エリアとも称すべき特殊地域が存在し、同エリア内で登記登録されている企業(保税エリア内企業)のみが保税貨物の取り扱いを行うことができ、一般エリア(非保税エリア)の企業にはこれができないという制度となっていることは、本報告書の第二章の中でも紹介した通りである。

一方、企業グループの中には、既に一般エリア(非保税エリア)に投資性公司を構えており、これの活用度合いを向上させるため、総合的な統括業務の中の一環として、販売についても保税エリア、一般エリアを問わず中国事業全般に亘って統括を行いたいという企業グループも少なくないため、投資性公司の統括業務に保税状態での販売統括をどのように取り込んでいくのかというのは各社腐心をしているところである。

以下は、当機構調査チームがフィールドワークで得た当該課題に対する各企業グループによる工夫の事例である。

【事例 15】投資性公司に保税区企業区外分公司を隣接させて一体運営する。

華東地区を中心に化学品の製造・販売を営む企業グループ P 社は、従来から存在していた投資性公司と独立しながらも隣接した場所(同じビルの同じフロア)に別途、上海市外高橋保税区貿易公司の区外分公司を構えている。

上記両公司は、それぞれに独立した態を保ちながらも、要員の兼任で一体運営できる部分についてはこれを積極的に推し進めており、販売関連部門もそのひとつとなっている。一般地域に登記登録されている投資性公司は保税業務の取扱いはできないが、当該業務の取り扱いを行う際には上記保税区企業の名義で活動することで両立を実現している。

【事例 16】投資性公司が保税取引関連の情報提供サービスを行い統括的役割を果たす。

企業グループ Q の一般エリアに設立された投資性公司は、複数のグループ内の保税区内生産法人を代表して、台湾その他の地域の顧客と取引に関する情報のやり取りを行い、最終的合意の後、当該取引を最適な保税区内生産法人に紹介するという手法を以って販売における統括的な役割を果たしている。

【事例 17】保税区に投資性公司を設立する。

企業グループ R は、諸条件を整えた上で、上海市外高橋保税区に設立された区内貿易公司を投資性公司へ転換する申請を行い、認定を受けた。同社の経営範囲には一般地域における仕入・卸売活動も盛り込まれている他、保税区企業としての身分を以って、保税貨物の取り扱いも地元当局から認められている。

〔註〕 保税区内企業が一般地域における仕入・卸売活動を行うこと自体については、『外商投資商業分野管理弁法』に則った経営範囲の追加手続きを行うことで可能になる。本事例は、実業投資などをはじめ投資性公司ならではの活動を念頭においた動きと推測されるが、一般的にこのような事例(保税区内での投資性公司設立、他企業類型から投資性公司への転換)は珍しいため、特に取り上げ紹介した。

尚、上記以外にも、現行の法規制が障壁となって販売統括ができないケースは存在する。個別の産業政策により、外国資本独資による生産型企業の設立が許されておらず、その販売の構築も合弁企業単位で行うことを義務付けられている自動車産業はその典型例である。

(3) 《参考》 あえて販売統括をしない事例

事業のあり方によっては統括が却ってその販売効率や戦略遂行を阻害する可能性がある。ここでは参考として、あえて戦略的に販売を統括しない事例を紹介する。

【事例 18】 製販分離が却って業務効率の低下を招くケース

機械部品の生産・販売を営む企業グループ K では、華北・華東・華南各地域に同類の製品を生産・販売する生産法人を有している。

当該グループでは、一時期、上海市に設立した投資性公司を統括拠点とし、各生産法人の販売機能をこれに集約した体制を試みた経緯があるが、現在では、これを再び元に戻し、各法人が自らの製品を直接顧客へ販売するという体制を実施している。

上記の背景には、当該グループが、顧客の個別の要望に対応して、その製品を開発しながら販売を行うという開発型営業を主に展開しているといった事情があり、顧客に相對している販売部門は、各顧客の要望を速やか且つ細やかに生産部門へ伝達する必要があり、製販一体型の体制が望ましいという判断がなされたという事情がある。

【事例 19】 マーケティング戦略に組織が従った結果、販売統括されていないケース

生活用品の生産・販売を営む企業グループ L では、その投資性公司の傘下に、高級品群を生産する生産法人 A とこれを販売する販売法人 A'、普及品群を生産する生産法人 B とこれを販売する販売法人 B' という具合に 2 つの体制を擁している。

上記からも見て取れる通り、当該グループでは製販の分離は行われているものの、販売のプラットフォームは 2 つ商品群で明確に分離されている。

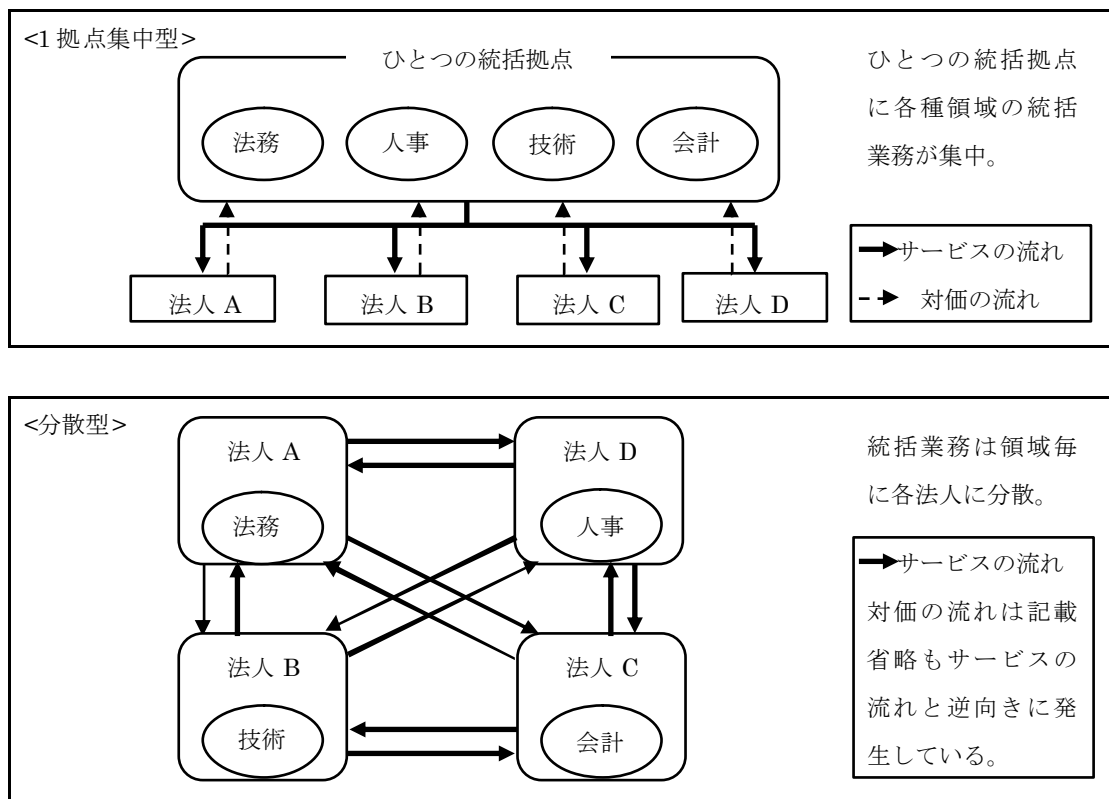
これは 2 つの商品群の戦略が大きく異なり(スキミング戦略とペネトレーション戦略)、その結果、当然ながら価格や販売チャネル、コミュニケーションといった各行動も大きく異なることなどから現行体制が有効であるという判断に基づくとのことである。

2. サポート機能分野における統括

(1) 当該分野における統括体制 ～2つの典型パターン～

今般調査の過程で当機構調査チームが得た情報に基づけば、サポート機能分野においては、企業グループの統括体制(統括者と被統括者の関係)には大きく2つのパターンがあるように感じられた。即ち、そのうち一つ目は、各種領域の統括業務が1拠点に集中しており、統括者と被統括者の立場が一定であるパターン(1拠点集中型)、そして二つ目は領域毎に統括業務が各法人に振り分けられており互いが互いを統括する、各法人とも領域によって統括者とも被統括者ともなるというパターン(分散型)である。

【事例 20】 1拠点集中型と分散型



尚、ヒアリングで得た情報だけで見れば、前者の“1拠点集中型”では、投資性公司や国家級地区総部、地方地区総部といった“統括を本分とする組織”が統括拠点と起用されていることが多い他、少数かつ統括している領域も限定的ながら、専ら他者への情報・実務代行を提供することを生業とする企業、即ちコンサルティング企業が統括拠点に任じられている例があった。また、後者の分散型は商社の企業グループにおいて見られる事象であり、統括業務を分担する各法人とは商社の本業を行う企業、つまり適宜経営範囲を追加した商業型企业であった。

もちろん、上記の各パターンは各社の事情に基づいた選択の上に成り立っている体制であり、その優劣を一概に断ずることはできない。しかしながら、当機構調査チームに

としては、一般に“統括”という語感から想起される“統括者と被統括者の固定的な関係”という思い込みが払拭されたという点で、後者の例に触れたことは大変意義深いものであったということをご報告しておきたい。

(2) 当該分野における具体的統括内容

① 人事関連

従業員との雇用関係は、当然のことながら従業員と各法人との間で直接締結されるべきものである。しかしながら、この雇用関係締結に至るまでの諸々の採用活動、また雇用関係締結後の人事管理・教育活動については、各法人が個別で行わなければならない日常業務はもちろん存在するものの、統括拠点で一括して行いその成果をグループ各法人が共有することができる部分も少なくないと思われる。実際に今般調査で訪問させて戴いた企業グループでも、下記で紹介する事例をはじめ様々な取組みを行っている様子を伺うことができた。

尚、これはマネージメント分野に属する話ではあるが、中国における事業活動全体を統べる統括拠点を設けていこうと考えた場合、統括拠点がグループ全体を俯瞰してダイナミックに人の配置を行う権利を掌握するといったことも必要になってくるかと思われる。

しかしながら、今般調査の結果を見る限りでは、おぼろげながらも上記のような中国全体を統べる統括拠点を将来像として描いている企業グループはあっても、このような観点で取組みを志向している統括拠点の数はごく少数であったように思われる。これには、目下のところ、多くの企業グループでは事業領域毎に意思決定がなされているため統括拠点にはこうした人事権が付与されていない、或いはそもそも各法人の人材が育成途中にありローテーションする地合にないといった各社の内部事情や、中国では制度・習慣両面で地方色が強いため遠隔地間での異動を行いつらいといった外部事情など諸々の要因が想起された次第である。

【事例 21】 グループ法人各社を代表した採用活動の展開

企業グループ H は投資性会社を構え、グループ内各法人への人事サービス提供の拠点としている。もちろん、従業員との労働契約当事者は依然として各法人のままであるが、これに至るまでの採用活動は、これまで各法人が個別ばらばらに行っていたものを当該投資性会社が各社を代表して一括で行うという体制となっている。

その内容を具体的に言えば、当該投資性会社は各法人から集めた採用ニーズを元に採用計画を策定する一方、日頃から大学その他の各教育機関と良好な関係を築いておき、必要に応じて当該企業グループの説明会などを行って就職希望者の募った上、各法人のニーズに基づき希望者と各法人を引き合わせるといったものである。

こうした活動をグループ全体の活動として行うことは、各法人が個別に行うのに比べ、より広範囲に亘って人を求めることができる、或いは企業として存在感が増

し、就職希望者に良好なイメージを与えることができるといった点で優秀な人材の確保につなげることができているということである。

【統括拠点が提供するその他人事関連のサービス例】

- ・グループ共通の基本人事制度(労働契約書・就業規則の雛形を含む)の作成。
- ・個別グループ法人に対する給与体系など人事モデル構築のサポート。
- ・グループ内法人の各クラス職員を対象とした社内研修の企画・実施。

他

②財務関連(資金の集約と再配置)

企業にとっての資金とは、いわば人体にとっての血液にも例えるべき非常に重要なものである。この資金調達の方法は銀行をはじめとする外部金融機関からの借入れであるが、グループ内に余剰資金があればこれを活用することを志向するのは、調達コストの節減、資金の外部流出の防止の観点からも極めて自然な考え方である。

そこで、ここではこの“グループ内における、資金が余っているところから需要しているところへ”という流れについての取組みに着目し、各企業グループによる実践内容を報告することとしたい。

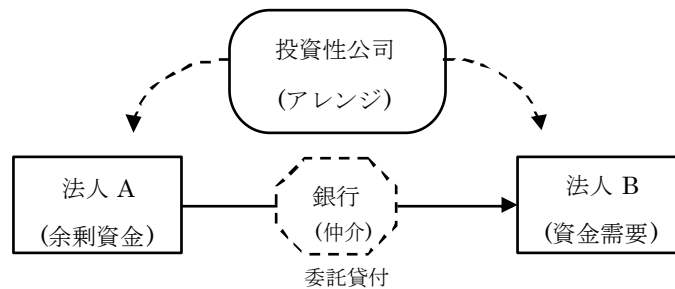
尚、既に周知のこととは思われるが、“金融機関を除く企業は、資本の内外を問わず、直接的に他社との間で資金の貸し借りができない”というのが中国における大前提となっている。従って、中国に形成された非金融機関である企業グループが、完全なる形で、グループ内で完結する資金融通を行おうと思えば、前章でも報告した通り、まずグループ内に設立された投資性会社が国家級地区総部認定を受けた上、更にその傘下に財務会社を設立してこれを行う以外はなく、またこれを行うにはグループとして相当の規模と資金需要の活発さが求められることから、目下、これを実践または着手している日系の企業グループの数はごく限られたものとなっている。

このような状況の中、多くの企業に活用されているのが“委託貸付制度”であるが、この“委託貸付”とは極めて端的に言えば、銀行を仲介役として企業間で資金の人民元の貸し借り(外貨は不可)を行うことであり、銀行に支払う手数料は必要であるものの、貸し借りの当事者である企業間の合意で金利を設定できることから、一般的には借り手にとって手数料を含めても市中金利より低いコストで資金調達ができることが多く、更にこれを同一グループ内の法人間で行えば、グループ全体の有利子負債の増加、即ち資金のグループ外流出を最小限(手数料のみ)に抑えることができるというしくみである。

以下は、この“委託貸付を活用した取組”事例を抽象化して紹介するものである。

【事例 22】 統括拠点が音頭をとって、グループ内の法人が相対で委託貸付を行う。

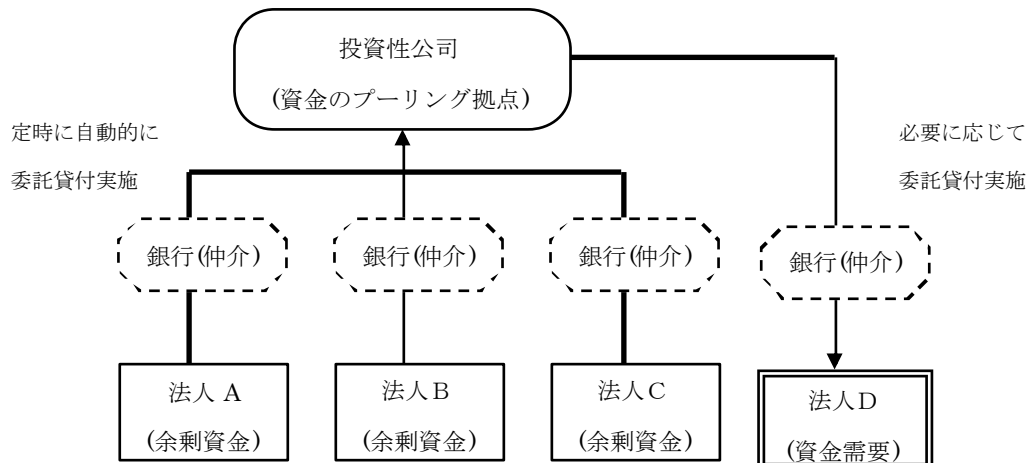
ある企業グループでは投資性会社が予め各法人の財務状況を把握しておき、資金を需要している法人と余剰資金を有する法人との間で音頭を取り、相対による委託貸付を実施させている。



【事例 23】 CMS(Cash Management System)を構築し統括拠点が資金のハブとなる。

ある企業グループでは日系銀行に依頼し、そのグループ内に委託貸付制度を用いたキャッシュプーリングのしくみを構築し、これを活用している。

上記は今や多くの商業銀行が行っているサービスであり、具体的には、グループ内各法人の余剰資金を統括拠点の口座に委託貸付の形で集め管理しておき、資金需要のある法人に適宜提供(委託貸付)するというものである。



尚、財務会社を活用した資金運用と上記の委託貸付を用いた CMS を比較した時の違いをごく簡単ながら以下に補足する。

【表Ⅱ-2】 財務会社活用と委託貸付を用いた CMS の違い

ポイント	財務会社の活用	委託貸付を用いた CMS
外部銀行の仲介	不要	要
外貨資金の取り扱い	可	可
外部からの資金調達	可	不可

③会計・税務関連

そもそもある意味明快な制度に則った業務であるため業務の標準化も行われやすく、その意味では、統括拠点からグループ内法人への情報やコンサルティングサービスの提供はもちろん、各法人から当該業務を切り取って統括拠点が一括して代行することも比較的行きやすい領域ではある。

しかしながら、統括拠点と被統括法人が行政管轄区域を跨る場合には自ずから管轄する税務当局が異なることになり、中国にあっては、各税務当局の指導に地方色が現れやすく、また中国の会計業務は当局の税務指導の影響を受けやすいという傾向があるため、遠隔地にある法人の会計業務は統括拠点の業務として取り込みにくいといった事情も見受けられた。

尚、統括拠点が各法人のために会計記帳代行業務を行うにあたっては、一定の要件を満たした上、該当する行政認可を取得する(※)必要があり、今般調査の過程では、この条件を満たせずに会計記帳業務の統括を暫時断念している企業グループにも遭遇した。

(※) 会計記帳代行業務実施に必要な行政許可

所轄財政局より「会計代理記帳機構許可証」を取得する必要がある。

また、当該許可証の取得には、中級以上の会計士資格保有者が3名以上、健全な代理記帳業務規範と財務会計管理制度が整っているなどの諸条件を満たすことが求められる。

【統括拠点が提供するその他会計・税務関連のサービス例】

- ・グループ全体の月次/年度実績の取り纏めと本国会社への当該情報発信
- ・財務諸表作成の基盤整備(J-SOX 対応)や移転価格税制対策における各法人へ支援
他

④法務関連

改めていうまでもなく中国の法制度は変化が激しく、コンプライアンスを重視する日系企業にとって、当該領域は各企業グループとも最も神経を尖らせているもののひとつである。ほぼ全ての企業グループでは、投資性会社をはじめとする統括拠点が当該業務における統括業務(グループを代表して情報収集を行いこれをグループ全体で享受する)をおこなっているように思われる。

また、特に中国にあっては知的財産管理が非常に重要な問題であることから、統括

拠点を中心となり外部有識者と連携しながら模倣品対策を行うなどといったケースが一般的に見受けられた。

尚、一部の企業グループでは統括拠点がグループを代表して弁護士や会計士などと契約し、各法人からの相談案件に対しまとめて対応する形をとっているところもあった。ただし、その一方で、中国にあつては当該領域においても地域による運用格差があるなどの問題から地元に着した体制が好ましいとする声も出ているようである。

【事例 24】 統括拠点が主催するグループ内講習会

ある企業グループでは、統括拠点がグループ内各法人を対象に定期講習会を主催。毎回、テーマを設定し、新規に公布された法律知識の習得、対応方法などに関する互いの情報交換を行い、グループ内での情報共有化を図っている。

【統括拠点が提供するその他法務関連のサービス例】

- ・各法人による行政当局との交渉支援。
- ・各法人における取引先との各種契約書作成支援。
- ・各法人が当事者となっている訴訟案件へのバックアップ。 他

⑤技術／研究開発関連

今般調査では、投資性会社が本国会社由来の生産販売技術の伝達や新規事業に対する立ち上げ支援などを行っているという事例が複数の企業グループに見られた他、各法人の製品に関わるデザイン開発を行う、保安技術指導を行うなど、事業の性格によって様々な内容の技術関連サービスが行われている様子が視われた。

また、研究開発の領域においては、一部の企業グループでは基礎研究が行われていたが、多くは中国市場向けの商品開発といった川下に近い活動を行い、グループでその成果を教授する体制を敷いているように見受けられた。尚、研究開発業務の多くは、グループ内に設立されたR&Dセンターがこれを担うケースが多かった。

⑥共通インフラの整備

グループ内の情報共有強化の観点から、ほとんどの企業グループでは投資性公司をはじめとする統括拠点が当該業務に取り組んでいるように見受けられた。

そのうち、最も一般的な取り組み内容としてはグループ各社が共同で使用することのできるシステムサーバーを、投資性公司が自らの資産として設置し、グループ各社が利用料を支払うというしくみを設けているといったことなどが挙げられる。

【統括拠点が提供するその他共通インフラ整備関連のサービス例】

- ・各グループ内法人の基幹システムの開発支援。
- ・グループ全体のシステムセキュリティやネットワークの管理の引き受け。

⑦マーケティング

投資性公司をはじめとする統括拠点に各事業領域のマーケターを在籍させ、ここが一括して、市場調査から戦略・アクションプラン立案までのマーケティング業務を実施し、各グループ内法人に情報として提供するという体制も一部の企業グループに見られた。

尚、上記活動の具体的内容には、広告の制作・メディア選定・投入計画立案への支援、展示会の企画・開催支援などといったものが典型例として挙げられる。

⑧グループの顔としての役割(広報・企業広告他)

投資性公司をはじめとする統括拠点がグループを代表して対外的な情報発信や交渉を担うという体制は、今般調査の過程で訪問したほとんどの企業に見受けられた。そのため、当該統括拠点のトップ(董事長など)は、同時に本国会社の中国総代表という立場を兼任していることが多く、グループ全体の顔役といった役割を担っているようであった。

(3)当該分野における統括上の留意点 ～サービス対価の授受～

『外商投資性公司がその子会社に対して提供するサービスの関係税務処理問題に関する通知』(国税発[2002]128号)(以下、『通知』)には、投資性公司がその子会社に対してサービスを提供する場合、独立した企業間の取引に照らして代金或いは費用を受け取らなければならないと謳われている。即ち、投資性公司が提供するサービスに対して、これを受ける傘下企業が支払うべき対価は、市場価格に照らして妥当なものでなければならないということである。

また、当該『通知』は投資性公司を対象にしたものではあるが、サービスの提供者が投資性公司ではなく他の企業類型であっても、基本的に上記と同様の考え方が適用されると見るべきで、且つ中国では、グループ内法人間の取引である限り、それが中国国内取引であっても、移転価格税制の対象となることから、サービス対価の設定には十分な注意を払う必要がある。

翻って、これまで繰り返し述べてきたように、サポート分野における統括業務とは、グループ内各法人に分散している業務を統括拠点に集約し、まさに統括拠点から各法人へサービスの提供という形で行われるものである。

そこで、ここでは上記の『通知』に基づき、グループ内法人間のサービス対価に関する定めについて述べることで、当該分野における留意点の報告としたい。

【『通知』に定めるサービス対価に関わる主な規定】

- ①契約を締結し、サービスの内容・費用徴収基準を明記しなければならない。
- ▶ 投資性会社の当該収入は、営業税・企業所得税の課税対象となる。
- ②複数の子会社に同類のサービスを提供する場合で、発生した実費に基づいて、徴収すべき当該サービス費用総額を決め、これを案分し各子会社からそれぞれ徴収する際には、以下の通り処理しなければならない。
- ▶ 当該サービス対価総額の計算は次の公式に基づくこと。

$$\text{サービス費用総額} = \frac{\text{実費}}{1 - (\text{営業税税率}) - \text{査定利潤率}(\text{※})}$$

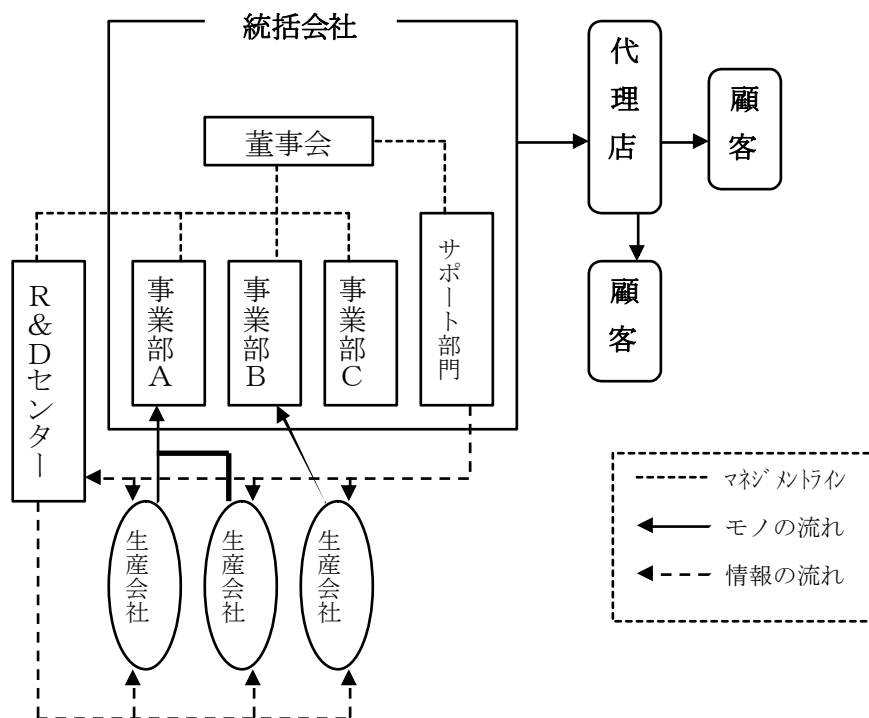
(※)5%で査定(国内子会社にサービスを提供した場合)

- ▶各子会社への案分比率は、各社の総投資額、登録資本、販売収入、資産などの要素に基づいて確定することができる(上述の案分比率決定の要素は一旦決めたら随意の変更はできず、変更が必要な場合は主管税務機関への報告・認可取得が必要)。
 - ▶子会社へは、提供サービス項目名称・費用徴収基準・具体的費用金額などを書面形式で通知しなければならない。
- ③投資性会社が代表して外部企業と契約し子会社と共に外部企業からのサービスを受ける場合は、投資性会社が子会社に代わって各項サービス費用を支払った後、案分方式で子会社から当該費用を回収することができる。

III. 様々な統括体制

I、IIでは、マネジメント及びオペレーションの統括における特徴的な事例について説明してきた。ここでは、中国業務全体を俯瞰する中で、統括業務の組み合わせ方において特に興味深いと思われた事例のうちの幾つかを紹介する。

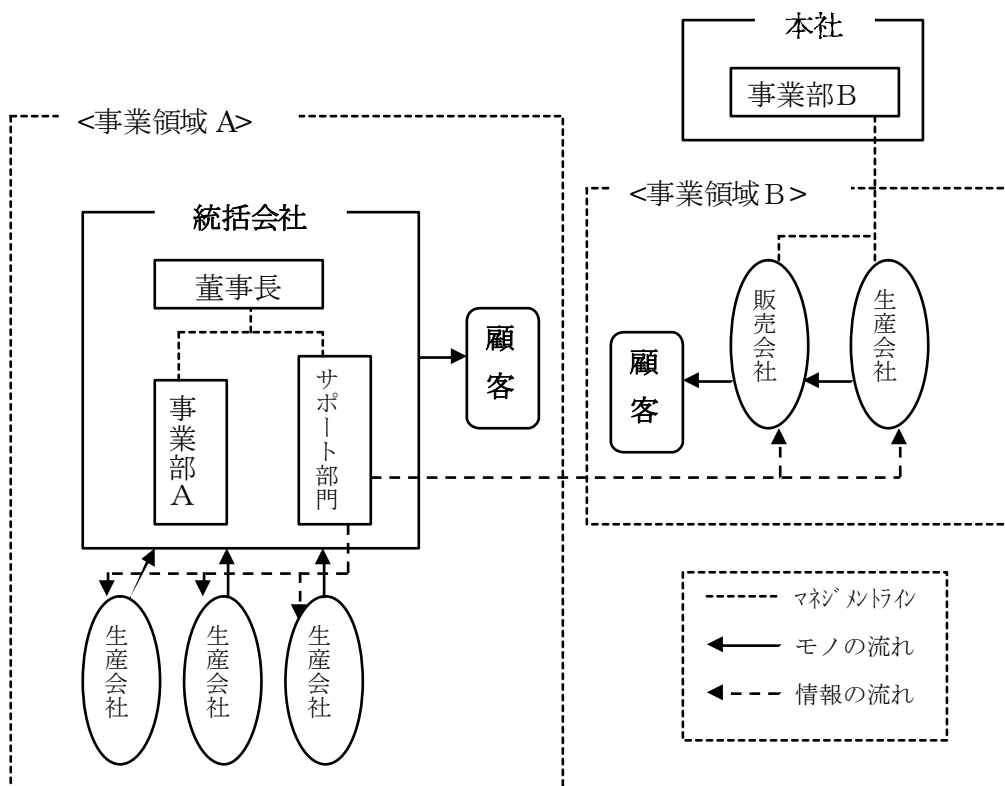
1. 全ての中国業務を統括会社で一元的に管理しているケース



本事例は中国事業に関連するほぼ全ての決定を統括会社で行っているケースである。統括会社の主導の下で各事業のマネジメントや事業間の連携が行われる。オペレーション分野においては、統括会社が生産現法の製品を仕入れて販売統括を行い、統括会社は各現法への情報提供により、サポート分野の統括も行う。

本ケースにおいて実際に統括会社として使われていたのは主に投資性会社であった。しかし本ケースにおいて統括会社に求められるのは販売機能及びコンサル機能である為、投資性会社以外でも管理性会社、コンサル機能を付与した商業企業などを統括会社として活用することも可能であると考えられる。

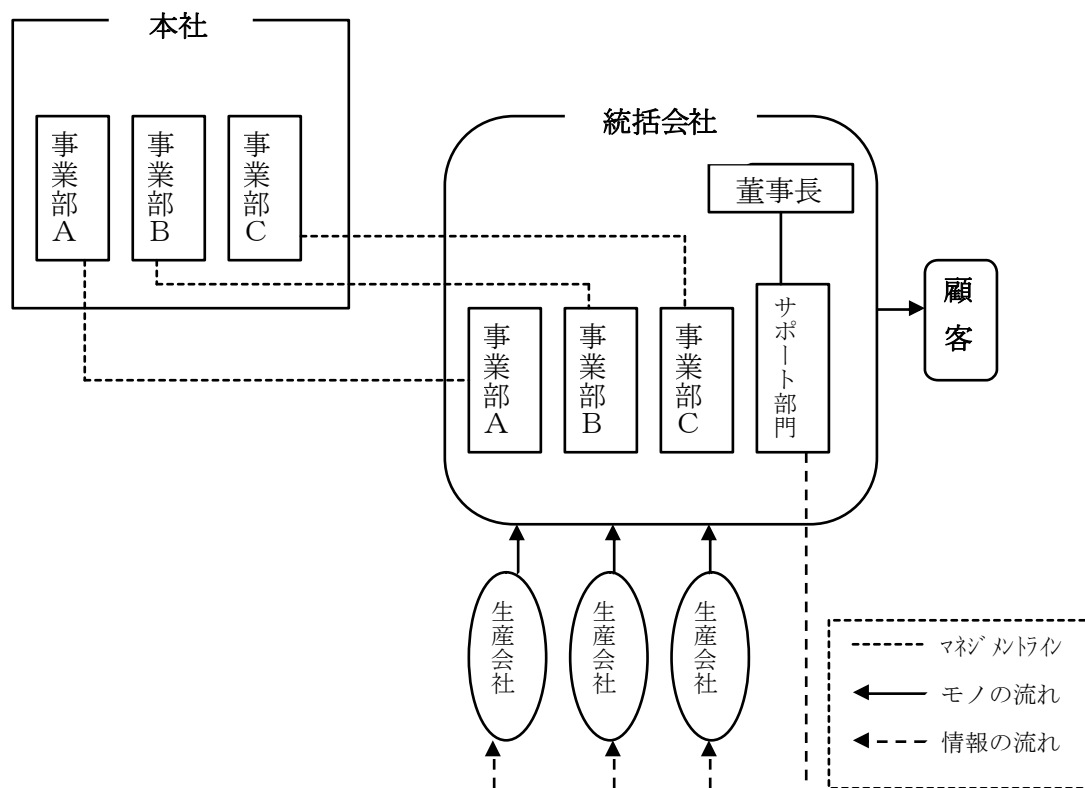
2. 主要な事業部の統括会社が他の事業部の現法をサポートするケース



本ケースにおいて、統括会社は主要事業領域である“Ａ”において“Ａ事業部”の中国事業戦略本部としてマネジメントとオペレーションの統括を行っている。“事業領域Ｂ”においては、“Ｂ事業部”の管轄であり、“Ａ事業部”の中国事業戦略本部である統括会社は事業活動に関与しない。しかし、Ｂ事業部が展開している現地法人に対しても、同じGR会社であり、またサポート部門の統括という観点からは違いがないため、サポート機能の統括を行っている。

本ケースにおいては統括会社として使われているのは主に投資性会社であった。しかし、ここで統括会社として求められるのは販売機能及びコンサル機能であり、投資性会社以外でも、管理性会社、コンサル機能を付与した商業企業なども統括会社として活用できると考えられる。

3. 統括会社が各事業部の活動の為の共同事務所となっているケース

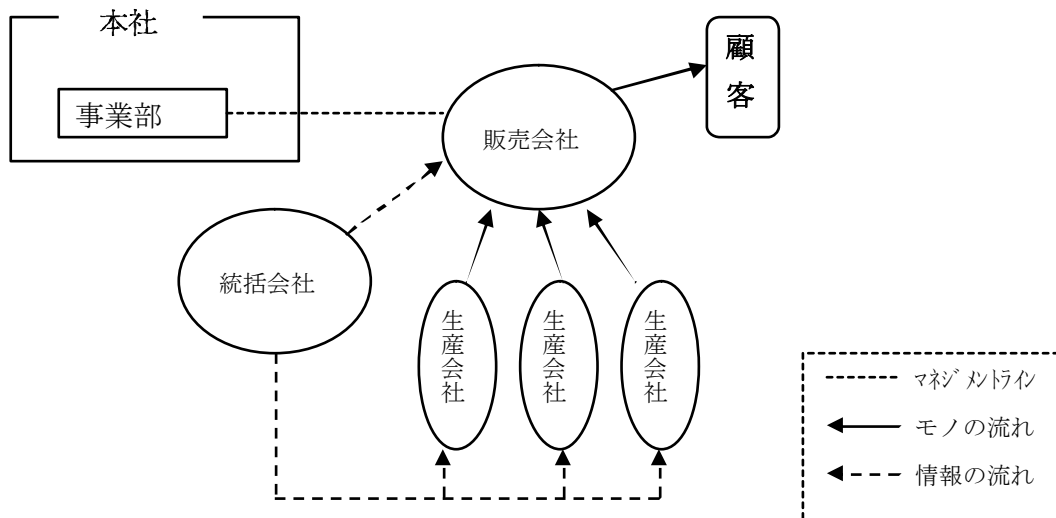


生産現法の製品を、統括会社を通して販売し、各現法へサポートを行うなど外見上は1のケースと似ているが、本ケースにおいては、各事業部が統括会社の中に活動拠点を置きつつも相互の関連性がないために特に連携をとることなく活動している点の特徴である。

それぞれの事業部が独立した現地法人を設立し、活動することも可能であるが、一つの現地法人を統括会社として共同活用し、設立・運営コストを節約しているところがポイントになっている。統括会社の役割は、各事業部の活動拠点である現地法人としての統括会社の運営と、各生産現法などのサポート機能の統括である。

本ケースにおいて統括会社として使われているのは、主に投資性会社であった。しかし本ケースにおいて統括会社に求められるのは販売機能及びコンサル機能である為、投資性会社以外でも、管理性会社、コンサル機能を付与した商業企業などが統括会社として活用できると考えられる。

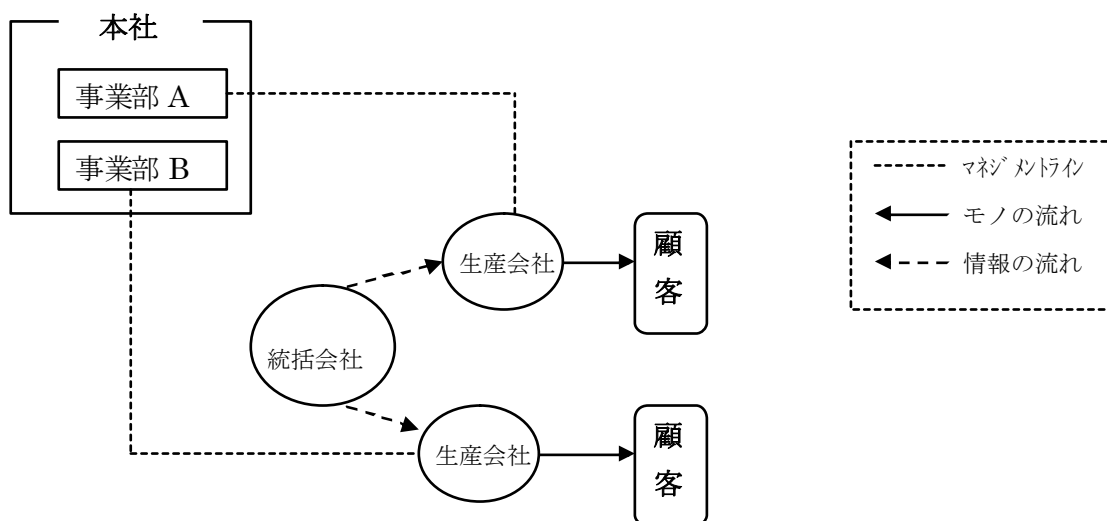
4. サプライチェーンの統括とサポート機能の統括を別の会社で行うケース



本事例においては、統括会社が実質的に事業に関与していない点においては③と同じであるが、販売の統括をしている会社と、サポート部門の統括をしている会社を分けている点に特徴がある。このように、統括機能を複数の会社に分け持たせて管理している会社も複数存在した。

本ケースにおいて統括会社として使われているのは、投資性公司、管理性公司などであった。しかし、本ケースにおいて統括会社にはコンサル機能のみがあればよく、投資性公司、管理性公司以外でも、コンサル会社やコンサル機能を付与した商業企業なども統括会社として活用できると考えられる。

5. 統括会社がサポート機能のみ提供しているケース

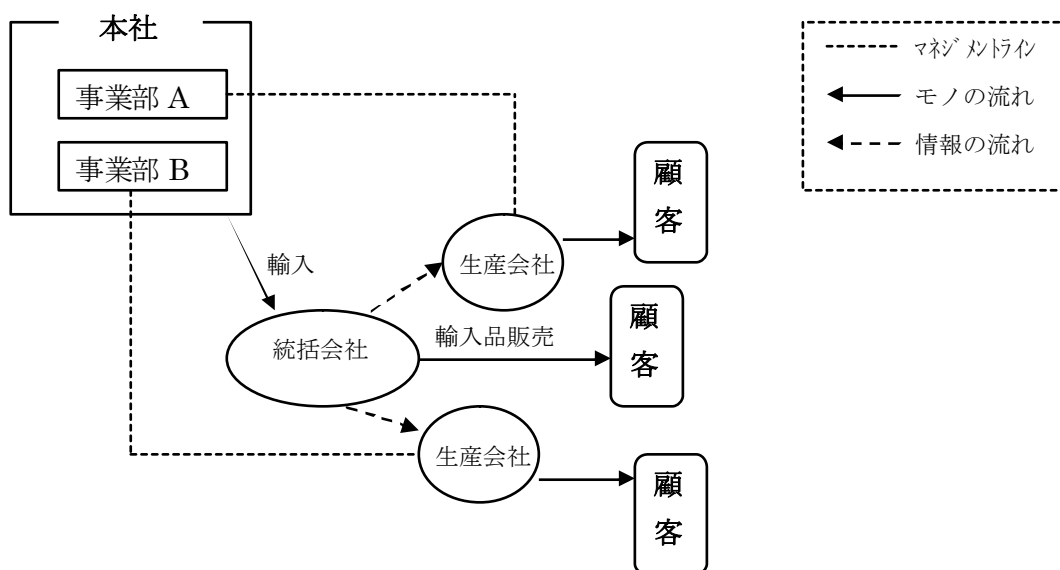


本事例と次の事例は、共に統括会社がサポート機能の統括のみを行っているケースである。化学メーカーなどに多くみられたが、生産品が技術営業を伴い、製販一致してい

る方が望ましいとの判断から、販売統括を行っておらず、サポート分野の統括のみ行っている。投資性公司や管理性公司を統括会社として設立し、現地法人のサポートだけを行っているケースも多く見られたが、中にはサポート機能の統括を行うだけであれば統括を本分とする企業類型である必要性もないとの判断からコンサル企業などを統括会社として設立した会社もあった。

本ケースにおいて必要となるのはコンサル機能のみである為、投資性公司、管理性公司、コンサル機能を付与した商業企業、コンサル会社など多くの事例が見られた。

6. 既存の組織を活用してサポート機能の提供を行うケース



本ケースも5と同様、サポート機能の統括のみを行っている事例であるが、5との違いは、既存の貿易会社（輸入製品の販売会社）の経営範囲を拡大し、コンサルティング機能を付与することで統括会社に行っている点である。新しく統括会社を設立することなく統括業務を行っていること、統括会社自身が販売業務を行うことで統括業務の運営コストを賄っていることがポイントとなっている。

本ケースは実際にはコンサル機能を付与した商業企業が統括会社として使われていた。ここで統括会社に求められるのは販売機能及びコンサル機能である為、他にも投資性公司や、管理性公司が統括会社として活用できると思われる。

IV. 各企業グループの事業統括実態に触れて ～調査チームの所感～

(1) 当機構調査チームの所感 ～現状にふれて～

今般の訪問調査を終え、各企業グループによる事業統括の様子を踏まえて本報告書を作成するにあたっては、当機構調査チームは、統括を“集約によるメリットの創出”と

位置づけ、同時に企業の営みというものを意思と行動に2分した上、更にそこに包含される業務レベルに落とし込んで事業統括というものに対する考察を試みた。これは、今回訪問させていただいた各企業グループの統括業務の現場で活躍される方々が、日々更なるメリットの創出を目指して次なる業務集約の対象を模索している姿に触発されて、事業統括とは即ち業務集約の積み重ねであり、集約によるメリット創出の種は企業グループの営みのあらゆるところに存在しているはずだと信じるようになった故のことである。

また、その一方で、今回のフィールドワークを通じて、当機構調査チームが率直に感じたのは、事業統括のあり方は各企業グループそれぞれであり、何が正しいという正解はないということであった。各企業グループが営んでいる事業の内容や方針、中国というエリアをどのように位置付けているかなど、事業統括体制のあり方を決める要素はさまざまあり、各企業グループがそれぞれ自社の事情にあった統括のあり方を模索し、苦心しているように見受けられた。

中でも、多くの企業が苦心し日々模索を続けているのが、やはり意思の統括、即ち誰がどのように分担して中国における意思の決定者となるのがよいのかということではないかと思われる。本報告書の中でも繰り返し述べてきているように、事業という縦の意思決定ライン、エリアという横の意思決定ライン、これをどのように交わせるのがグループ全体として最適なのかという問題、特に多くの日系企業グループには独立した縦の意思決定ラインが複数存在して、それぞれに異なる状況を抱えているといったところが問題を厄介なものにし、更に縦と横のラインの関係性を一度は定められたとしても、刻々と変わる環境に対応し常にこれを見直していかなければならないところに大きな難しさがある。

また、ひとくちに“業務を統括拠点に集約し、効率化を図る”といっても、これを実際に行うのは容易いことではないというものも、当機構調査チームの正直な感想である。現在にあっては、多くの企業グループが何らかの形で統括拠点を有しているが、その多くは往々にして各グループ内法人の後から設けられたものであり、また、日系企業の多くにとって統括業務というものはそもそも既存の活動の後から発生しているものである。従って、統括という行為は自ずと従来の業務の中に後から割り込んでいき、且つ従来の活動の姿に変化を強制するものにならざるを得ない。たとえば、これが販売統括のように商流という、ある意味わかり易い秩序を伴うものであればまだよいが、情報サービスの提供という形式をとった統括業務である場合、被統括法人にとっては往々にしてこれまで目に見えづらかったコストが、理論上低減されているはずといっても統括法人への対価支払いというわかり易い形で具現化されてしまい、ある迫力を持って迫ってくることから、時に当該統括業務を行うことへのコンセンサスすら醸成が難しいということもあるようである。

(2)今後の展開について ～資本の統括について～

当機構調査チームは、今般の訪問調査に先立ち、様々な仮説を立てて実査に臨んだ次第であるが、調査を通じて認識を改めさせられた点もいくつか存在した。

そのうちのひとつが、中国に形成されている企業グループ内の法人間の出資関係に対する考え方である。具体的に言えば、当機構調査チームは、各企業グループは、例えば投資性公司という統括拠点を頂点に各グループ内法人との直接の出資関係の構築を積極的に進めようとしているものと思っていたところ、今般訪問させていただいた企業グループの多くは、必ずしもグループ法人の全てを直接の出資関係で結ぶ必要はないと考えているように見受けられ、目下、親会社を同じくしている兄弟という緩やかな関係が残っている部分を課題視し、親子の関係に引き直そうとする意識はあまり感じることはできなかったということである。

しかしながら、一般的に言って、今後中国という市場はますますその規模が拡大する傾向にあり、且つ競争も激化することが予見される中では、以下の二つの観点からグループ内法人間に直接の出資関係を構築する意義が高まってくる可能性があるのではないかと考える次第である。

①統括拠点を事業戦略基点として位置付けた時の観点

上記でも述べた通り、一般的に言えば、今後も中国の市場規模は拡大する傾向にあり、それに伴って、各企業グループにとっての中国市場の重みはますます大きくなるものと思われる。その当然の帰結として企業グループの活動の向け先も中国市場をめがけたものの比率が高まることになり、そうなればグループとしての意思決定も現場である中国に位置する統括拠点で行うのが合理的であるという状況が多くなってくると思われる。

また、中国市場はその規模を拡大させるばかりではなく、競争環境もますます厳しいものになることが容易に想定され、意思決定を担う統括拠点では、時にグループ内法人の統廃合やグループ外他社との資本提携などダイナミックな事業判断に臨む場面も多々出てくるのではないかと考えられ、そうした時に当該統括拠点と各法人との間にストレートな関係が構築されていないことが不便になることもあると思われる次第である。

②統括拠点を各法人からの配当のプール場所として位置付けた時の観点

2008年1月からの改正『企業所得税法』施行により、国外への配当に10%の企業所得税が課されることになっているのは既に周知のことと思われる。

今回訪問した企業グループの中には、現状配当を行う余裕がない法人が多いといったフランクなお話をお聞かせいただいた向きもあったが、やはり将来を見据えた場合、貴重な資本を徒に税金として流出させるのではなく、中国内の統括拠点にプールし、グループ全体最適の下、機会を捉えて無駄なく再投資することが合理的であり、そのための体制づくりとしても直接的資本関係の構築が望まれるのではないかと考える。

第4章 総括

上記で統括会社の制度及び実際の運用状況について調査した内容につき記載してきた。以下では調査訪問した会社から寄せられた要望などを元に総括した。

I. (はじめに) 企業活動に対する自由度の拡大について

既に述べたように日系企業が中国に進出するについては様々な規制が存在し、日系企業が本国で行っている業態そのままでは進出できない。それは例えば会社の設立にあたっては、1プロジェクト1法人が原則である為、複数の事業を行っている企業は事業毎に法人を設立する必要がある、またある地域に進出している企業が違う地域に進出するにあたっては別法人として設立する必要があるなどであり、その結果会社によっては100を超える現地法人を展開している企業も存在している。

日系企業は、そうしたバラバラに展開した現地法人群をまとめ、本来の一つの企業グループとしての総合力を発揮する為の手段として投資性公司などの統括会社を設立し、効率化を図ることで中国の規制に対応してきたという歴史がある。

その後中国は目覚ましい経済発展を遂げ、対外開放が進む中でこうした業種や経営範囲に対する規制は緩和されつつあり、統括会社の類型についても従来の投資性公司に加え、管理性公司が成立し、商業企業やコンサルティング企業を統括会社として活用することも可能になるなども多様化しており、中国における企業への規制は緩和されつつある。こうした流れを受け、当機構は、昨年の中日投資促進委員会 定期合同会議において2008年9月に開催された「日中投資促進機構—中日投資促進委員会 定期合同会議」の席上にて、当機構役員の代表質問という形で以下のような申し入れを行った。

【定期合同会議における代表質問】

「自主創新の実現」「自主革新能力の増強」という言葉が11次5ヵ年計画に出てきます。我々企業は「自主創新の実現」「自主革新能力の増強」達成のため、一層高度な技術開発や新たなビジネスモデルの開発を目指し日夜奮闘しています。

その目標達成のためには、これまでの枠を超える試みに挑戦して試行錯誤を繰り返す企業の自由な創造的活動が存在してはじめて実現できるというのが我々の経験です。ただし中国と他国を比較した場合、不利な点があります。経営範囲、総投資額と資本金額、設備の調達先、事業計画まで事前に作成した上で、政府関連部門の批准を取得しなければ新たなビジネスを行なえない点です。国家として放送通信・資源開発・不動産取得等に制限を設けることは理解できます。また製品の安全基準や環境基準の遵守を要求することも当然と思います。しかし現状のように全ての新規投資や経営範囲まで政府部門の批准を要求することは、企業の創造意欲や新たなビジネスモデルの萌

芽を潰してしまう懸念があります。

中国には有能な人材がいます。市場もあります。資本の蓄積もあります。「自主創新の実現」「自主革新能力の増強」ができる条件は揃っています。あと必要なのは企業の自由な創造的活動です。例えば外商投資指導目録にある「奨励類」や「許可類」の属すものに限り、経営範囲や総投資額等の制限をなくし、定款・合併契約の変更を届け出制に切り替える等の方法で、事実上企業に自主裁量権を付与し、創造的活動を促進させることも考えられる方向と思います。是非ご検討お願いします。

それに対する商務部の回答は、現在部内条法部では工商行政、外為管理、税務、証券監督管理の各部門と共同で、新たな形勢下外商投資の法律法規をいかに修正し、国際環境の変化によりよく適応していくかを検討している。改革解放から30年経ち国内全体の形勢が変化しており、外資誘致に関連する法律の枠組みも、将来の発展も含めて形成の変化に適応しなければならない。当機構からの要望は遠くない将来必ず実現するものと信じている。との主旨であり、経営範囲の届出制については大変前向きな回答を得た。

しかし一方で、今回我々が統括会社についての本調査活動を行う中で、依然従来のように企業活動を企業類型で管理し規制する考え方が残っており、経営範囲以外の観点からの規制が掛かっていたり、手続き面で非効率な規定が残っていたりするケースがあることに気がついた。

今回以下で提案する内容は、必ずしも合同会議で提言した際に例として取り上げた経営範囲の規制緩和に関わるものばかりではないが、意図するところは合同会議での提言と同様、中国における「自主創新」「自主革新能力の増強」の実現の為に、企業活動の自由化を促進してもらいたいというものである。

かつて外資系企業の活動は、中国が輸出促進政策を取っていたこともあり、輸出が中心であった。しかし現在多くの外資系企業は、国内市場をターゲットとして事業活動を進めている。これは従来の雇用や原料の調達に加え、外資系企業の製品も中国国民の為に提供されることで中国政府が企図する内需の発展に寄与することを意味し、そこで上る利益も再投資されることにより中国経済を引いては中国企業の発展にも繋がっている。世界経済の一翼を担うまでに発展した中国経済の更なる発展は、外資を含めた企業の自由な事業活動の上に築かれることを考慮した上で今後以下の要望について改善が図られるよう活用する必要がある。

II. 問題点

1. 類型別管理に基づく企業活動への制約に対する緩和について

この章では企業の活動範囲を制約する規制に対する自由度の拡大についての提言を述べる。本章でも述べたように、企業が経営範囲を拡大することに関しての規制は緩和傾向にあるが、外貨管理をはじめとしてそれ以外の領域においては依然企業活動を規制している規定も多く、企業の創意工夫を妨げている。以下では従来考え方が残滓となり

実務上妨げとなっている規制の緩和を中心に述べる。

問題点1 投資性会社の居住者投資について

現在投資性公司には、投資活動の他に傘下の製造企業から製品を仕入販売することによる販売統括業務や関連会社に対するコンサルティングサービスなどの収益活動が認められている。その結果として投資性公司の利益には、投資業務に基づく配当性収益の他に、事業活動に基づく経営性収益も含まれることとなっている。会員企業の中にはこの経営性収益を使い、再投資を行いたいと希望している企業も多い。

本件についてある会員企業が申請を行った際に、投資性公司の主管部門である商務部は「投資性公司が経営性収益（販売利益など）を以って出資をすることは問題ない」という見解を示しているが、外貨管理局の承認が得られず実務上は行えないままとなっている。

会員企業に対してなされた説明によると、上海外貨管理局が禁止している理由は二点ある。その一つは「投資性公司の経営性収益についての規定がない」ということであり、もう一つは「投資性公司が投資先企業から得た投資性収益に対しては投資性公司に処分権があり、これを再投資に用いることは問題ないが、投資性公司自身の経営性収益の処分権は親会社に属している為、配当ないしは再投資の決定権は親会社に属し、投資性公司自身が直接処分する権利はない。投資性公司が自身の経営性収益での再投資を希望する場合、経営性収益を親会社に配当した上で親会社から投資性公司への増資をして行う必要がある。」ということであった。

以下ではこれを踏まえ、調査チームとして経営性収益を直接再投資として活用することを要望する根拠について述べていく。

投資性公司はその制度設計において、中国国内に設立された居住者でありながら、国内投資を行うにあたっては外国投資家に準じて扱われるという形をとっている。即ち外国投資家の出資分と合わせて 25%以上を出資している出資先企業には外商投資企業としての優遇措置が与えられることが規定されている。（『外国企業の投資による投資性公司の設立に関する規定』第 20 条）そしてその逆に投資を行う為の資金の出所も外資に準じ、外国為替の資本取引と認められるような資金源に限定されると考えられる。

「投資性公司の経営性収益についての規定がない」という主旨は、投資業務において外国投資家として扱われる投資性公司は、外国投資家の投資資金を規定している『外商直接投資の外貨管理業務完備の関連問題に関する通知』（匯發[2003]30 号）の適用を受けるが、これには外資企業が経営性収益を投資に使えるとの規定はなく、それゆえ投資性公司が経営性収益を再投資に用いることはできないという趣旨だと思われるが、その意味においては外貨管理局の説明は筋が通っていると理解できる。

しかし、WTO 加盟以降の中国では規制緩和が進み、また経済が発展していく中で中国では法改正が進み内外資格差は縮小してきており、それに伴い一部の外商投資企業に与え

られてきた優遇措置も縮小傾向にある。具体的には『企業所得税法』の制定による優遇税制の撤廃や、『増値税法』の改正に伴う奨励類企業の設備購入の際の免税・増値税還付措置の撤廃などが挙げられる。また、『公司法』の改正に伴い投資性公司以外の一般の外商投資企業が他の事業会社に対して投資を行う際の規制も緩和されており、投資業務を行うに際しても投資性公司と一般事業会社を分ける差は縮小してきている。

こうした流れを踏まえ、投資性公司が行う投資業務にも内資企業と同様に居住者企業としての投資、即ち経営性収益を用いた投資業務を行い、その出資先企業は内資企業として扱われる投資業務を認めることを希望する。

投資性公司が投資を行う際のメリットであった外商投資企業としての優遇措置が陳腐化、有名無実化する中においては、投資性公司が投資業務を行う際に外資企業として扱われても投資資金の制約を受けるだけである。内外資格差是正の観点から、投資性公司に対して居住者企業としての投資を認めてくれるよう要望する。

なお後段の経営性収益の処分権の問題は、出資に使えないとする理由としては合理性を欠く。投資性公司であっても自身の経営活動に基づく収益の処分権は、行為の主体者である投資性公司にあることは明白であり、仮に処分権が親会社にあるとしても親会社の同意を確認する文書などを添付すれば足りる。

問題点2 一般事業会社の資本金からの投資

企業にとって事業の効率化は永遠の課題である。外商投資企業としての優遇政策が陳腐化し、投資性公司のメリットも縮小する中において、外商投資企業が事業統括を検討する際に、最低資本金が高い投資性公司を新たに設立するよりも、既存の外商投資企業を使って投資性公司と同様に統括業務を行いたいと考える企業も出てきている。

先にも記載したように、投資性公司以外の外商投資企業が統括業務を行うにあたり、投資性公司との最大の違いは投資業務、特に再投資を行う時の資金である。投資性公司以外の外商投資企業が再投資を行うに際しては、『外商投資企業の国内投資に関する暫定規定』（対外貿易経済合作部 2000年第6号）が適用されるが、2006年の『公司法』改正により、再投資規制が緩和されたことで、投資性公司を使わずとも投資性公司と同様に、外商投資企業が他の現地法人に出資をし、統括業務を行うことへの制限が大きく緩和された。

しかしその後 2008 年に出された外貨管理規定により、投資性公司以外の外商投資企業が国内への持分投資の為に外貨資本金の人民元転を行う事が禁じられた為（下記法規参照）、外商投資企業の再投資は事業利益からでしかできないという別の規制がかけられている。

『外商投資企業の外貨資本金支払振替管理業務を改善するための手続に関する問題の通知』（外貨管理局 2008年[142号]）

第 3 条「外商投資企業が資本金振替で得た人民元資金は、政府審査部門の批准を得た経営範囲内で使用し、別途規定された以外は振替で得た人民元資金を持分投資に使用してはならない。（以下略）」

本件は、投資性公司以外の会社に対しても資本金を使って国内企業へ出資することを認めて欲しいというものである。

本規定の背景には投資業務に対する当局の考え方があると思われる。即ち政策当局がこの規定を設けたのは、現地法人への出資は事業活動の一環の業務ではなく配当利益を得る為の投資業務であり、販売などを本業とする外商投資企業がそうした本業以外の投資業務を行うことは中国政府が認可した企業の設立趣旨から外れる為、資本金から出資を行うということは認められないという判断があると思われる。

しかし近年、世界的に見ても M&A は事業拡大の為の手段として一般的になっており、設備に投資するのと同様に事業活動の一環として別の企業に対して出資をすることで、出資先企業が持っているノウハウや人材を自らのものとする事は重要な手段の一つとなっている。そして既存会社の持分買収は手早く有効な事業再編の手段であり、これを制限することは中国における事業会社の発展の速度を遅らせるものとなりかねない。

また本件は外貨管理の規定として定められていることから、海外からの投機資金が流入することを防ぐ目的もあると考えられる。仮に目的の主眼が投機資金の流入管理であるならば、外貨から元転する際に使用目的を審査する規定になっている際に一律に禁止するのではなく、その際に事業に関係のない投機目的の出資であるのか、事業戦略の一環としての出資であるのかを峻別し、後者であることが確認できる場合には認可するという対応により防ぐことは可能であると考ええる。

中国への投資の拡大は引いては中国経済の発展に繋がる。投機的な利益を得ることを目的とした投資を禁じることは当然として、企業の統括業務のニーズと公司法の改正趣旨に鑑みて、商務部としても外商投資企業の組織再編を支援してもらいたいと要望するものである。

問題点3 保税区外に設立された企業への保税業務の開放

中国における商取引（貿易業務）には通常の課税業務の他に、貨物の輸入に際して関税および増徴税が留保される保税業務がある。保税取引は税関の管理監督下において特別に認められる業務であることから、厳しい制限を受けており、現在保税取引を行う事が認められているのは加工貿易を行う製造会社及び、保税エリアに設立された企業だけである。

投資性公司や管理性公司の中には自ら販売業務を手がけ、販売業務の統括を志向しているケースがあるが、そうした中で保税区外に設立された為に保税取引が行えず、保税取引だけが集約できずに統括会社としての効率性を発揮できていない会社が存在する。本件は、中国ビジネス全体の効率向上を図る為に、保税区外の会社に対しても保税エリアにおける保税取引を認めてもらいたいというものである。

以下では保税業務を保税区以外の企業に対して認めることに伴う問題点と解決手段について述べる。

保税取引が保税区企業に限定され、区外企業に認められない理由としては、保税業務は

税関の管轄の下に行われる業務であり、保税区企業は保税エリアという税関の管理監督地域に設立されることで税関の管轄下に置かれるのに対し、保税エリア外に設立された企業はそうした規制が掛かっていない為であると考えられる。

一方で、保税区企業の実際の活動を鑑みるに、多くの企業は区外に分公司を構えて区外で販売活動を行うなど実際の活動エリアは保税エリア内に留まらず、また国内販売権を獲得することで課税業務を併せて行うなど活動内容も保税業務に限定されたものではなくなっている。

保税貨物と課税貨物の置場を分け、手冊管理により紛失を防ぐなどの工夫により特に不都合は発生していない。また加工貿易においては保税エリア外に設置された工場であっても加工貿易手帳制度を活用することで、保税エリアという限定された場所にとらわれず、保税業務の管理を実現している。

これに鑑み、保税業務を行うに際しては税関への申請と登録を行い、保税業務を行うための機能（保税区内の倉庫等）を持つなどの管理面での対応を取ることで、区外企業に保税エリアでの保税業務を開放したとしても密輸などの問題は回避できると考える。同様の手法を使い、まずは過去の違反歴や企業の規模などに基づき信用できると判断できる企業に対しては、所在地が保税エリア外であっても税関に登録することを条件に保税エリアにおける保税業務を行うことを認めるよう要望する。

問題点4 分公司による輸出入業務

ひとつの外商投資企業が、中国各地に分公司を設け、その企業活動を広く展開するというのは、目下の中国にあって、既に一般的な姿となっている。また、本報告書の中でも触れてきたように、経済効率の向上や企業内ガバナンス強化を求める企業グループがその内部再編を行うといった動き・気運は活発化している傾向にあり、中核法人がグループ内他法人を吸収合併し、吸収側と被吸収側の関係を“総公司・分公司関係(本支店関係)”に改めるといったことは企業再編の典型的な手法の一つとされている。

このように“総公司・分公司体制”は、経済効率の向上・ガバナンスの強化を担保しつつ企業の活動を広域化するという点で、企業にとってその重要性を増して来ているというのが現状であると言えるわけだが、一方で、分公司の身分となることによって業務における独立性が保てず、却って業務上の非効率を招くということも存在しており、その代表的な例に国外との輸出入貿易にまつわるものがある。

具体的には、分公司の身分では輸出入に伴う通関の当事者にはなれないというものであり、更に具体例を挙げれば、従来から自身で輸出入を行っていた企業が上述の如く吸収合併を経て分公司に再編された場合、以降は、自身の名義ではなく総公司の名義で通関を行わなければならない、効率の低下を免れないといったものである。

実は、当機構では今般調査の以前からこの問題についての認識があり、2008年9月に開催された「日中投資促進機構—中日投資促進委員会 定期合同会議」の席上にて、当機構役員の代表質問という形でこの問題を提起し見解を求めた経緯がある。しかしながら、

この時の中国側代表回答者(税関総署稽查司)からは以下の主旨で丁寧な説明があったものの、その結論を端的に言えば、“分公司は、総公司の名義を用いれば通関手続きができる。総公司名義だからといって通関手続きの効率がかなり低下しているという状況も存在しないはずだ” という内容に留まったものであった。

【中国側代表回答者の回答内容】

まず、諸法規定に基づき、税関は通関単位を輸出入の荷送人・荷受人、および通関企業に区別しているが、荷送人・荷受人、通関企業のいずれも予め規定に基づく税関での登記登録(荷送人・荷受人は届出制、通関企業は行政許可的性質のもの)が必要。尚、荷送人・荷受人とは、貨物を直接輸入或いは輸出する中国国内の法人・その他組織・個人を指し、通関企業とは、輸出入貨物の荷送人・荷受人の委託を受けて当該貨物の荷送人・荷受人名義或いは自己名義で税関に対し通関業務を行なう者を指す。

また、通関行為は輸出入貿易の一部であり、企業はその通関行為に対して法律的責任を負わなければならない。従い、中国の関連規定は、輸出入貨物の荷送人・荷受人は独立して法律的責任を負うことができる法人・その他の組織・個人でなければならないとしている。

一方、『中国公司法』に基づけば、公司は分公司を設立することができるものの、分公司の法律的責任は公司が負うこととなっている。即ち、分公司は独立して法律的責任を負うことのできるものではないため、原則として輸出入貨物の荷送人・荷受人として登録登記することはできず、総公司の名義で通関手続きを行なうこととなる。

ただし、現在の中国税関の管理において、輸出入貨物の荷送人・荷受人は管理面と業務フローとにおける区別はないため、税関手続きができないという問題は存在するはずがなく、総公司名義による通関手続きの効率がかなり低下しているという状況も存在しないと言える。

今後輸出入貨物の(実質的な)荷送人・荷受人である分公司が、自身の名義で通関手続きを行うことを認めるかどうかについては、中国税関は貿易の安全・便利と経済発の全体的趨勢に基づき、関連する法律の規定とも結び付けて考慮することになる。

尚、上記の回答内容は、通関の“手続き実務の遂行”という一点だけに焦点を当てて回答したものであるように見受けられるが、当時の議事録を見返してみると、確かに“手続き実務の遂行”のみにつき問いかけたものも取れる言い回しとなっているため、中国側回答が故意に論点をずらした不誠実なものとは思われない。

しかしながら、結果的には当該問題の本質的なやりとりは未だ行われていないということでもあり、また、今般調査の過程では、この分公司自身が通関の当事者になれないことを不便とする声が複数の会員企業より寄せられているため、ここで改めて当該問題

のポイントを整理し、再度中国当局による対応検討を求めることとしたい。

そもそも「分公司が総公司の名義であれば通関ができる」というのは、まず総公司自らが輸出入をするというのが前提となっており、その前提の下、総公司が自らの所轄税関に事前登記をして異地通関を行う上にあたり、この異地通関の具体的な業務を分公司が代行することを法律は禁じていないという考え方に立脚するものである。つまり、当該ビジネスの主体者は総公司であり、分公司はこれを助ける立場にあるというものである。

しかし、実際のビジネスの現場では、企業内部における役割の最適配置の中で、分公司がその担当地域においてビジネス主体者として活躍する場面は当然ながら多々あり、本件も、実質的なビジネス推進主体者が分公司である時に発生する問題であるといえる。

従って、企業がいうところの、「分公司は、自身の名義で通関ができないので不便」ということの中には、大きく次の2つの意味が含まれていると考えることができる。

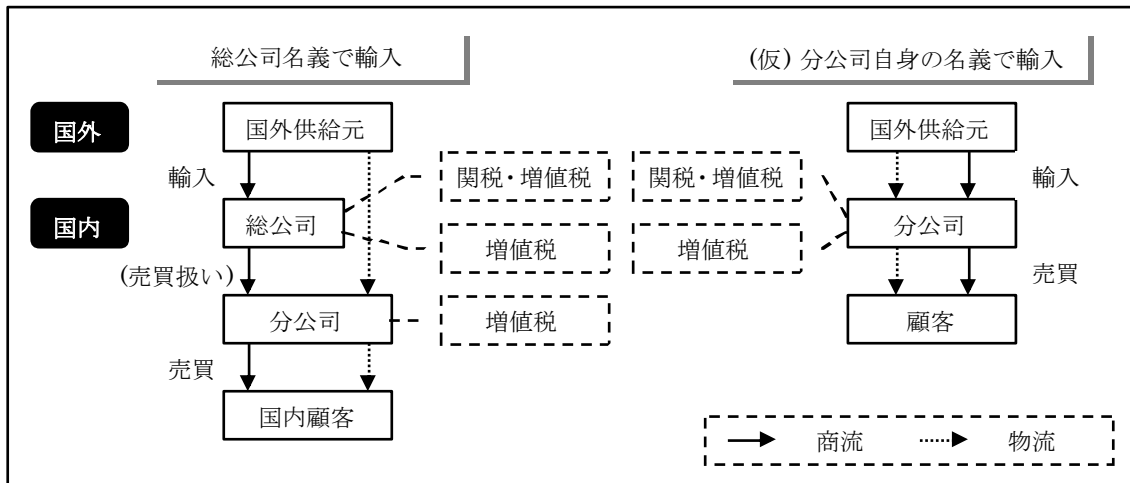
即ち、“分公司が他者名義を借りて自身のビジネスを遂行することに起因し直接的に発生する手間”、及び“分公司が本来のビジネススキームに反して自ら直接輸出入取引の当事者にはなれないことに起因して派生する非効率”、である。

前者について具体的にいえば、本来であれば、通関を行うにあたり税関とのやりとりだけで済むところ、総公司名義になることによって、分公司には、必然的に、これに加えて遠隔地にある総公司とのやりとりも発生するということである。とりわけ、税関に提出を義務付けられている書類には名義人の社印捺印が必要なため、現実問題として当該社印を手元に保管しておくことができない分公司と名義人である総公司の間には、遠隔地間における紙ベースでの受け渡しが通関手続きを行う度に発生しているというのが実態である。

前述の中国側回答の中では、これらは“総公司名義だからといって特段の効率低下は招かないはずだ”とされている。しかしながら、分公司・総公司双方における日々の業務実感として、これらを解消したい恒常的な手間と考える企業は多い。

後者については、更に川上の問題として、“対外貿易経営権”即ち、いわゆる“輸出入権”を考える必要がある。この“輸出入権”とは、かつては審査・許可制で当局から企業に付与されるという形であったものが、2004年7月改正『対外貿易法』の施行以来、届出・登録制に移行したものであるが、この届出・被登録の主体も法人がその単位となっており、輸出入の荷送人・荷受人の登録主体が総公司ベースとなっていることと整合している。つまり、法律は一貫して輸出入貿易の主体者を総公司ベースとしており、この意味においての分公司の独立性を認めていないということがいえるのである。

そこで、“国外からの輸入品を国内顧客に販売する”という比較的分かりやすいケースを例に、これを実際のビジネスに照らし、企業にとっての非効率性を概観しようと試みたのが以下に示した図である。



上図から分かる通り、物流上、貨物は本来のビジネススキームに即して国外供給元から直接分公司に渡るが、商流上は、国外供給元⇒総会社⇒分公司という経路をたどることとなる。尚、この時の留意すべき点としては、総会社と分公司が異なる行政区域に所在している場合、貨物は実質的には当初から分公司が管理保管しているのにも係らず、総会社と分公司の間の“取引”は売買に準じた扱いとされ、増値税の課税対象となる。従って、企業には内部(総会社⇒分公司)取引に伴う増値税専用発票を発行するという手間や一時的にしる増値税の負担が発生するという非効率が発生するのである。

以上が本件に係るポイントであるが、この問題は、企業が“総会社・分公司体制”の構築にあたり、場合によって、その判断を左右する要素にもなり得るものであるという声も聞かれる。中国当局におかれてはぜひとも対応を検討されたい。

ただし、分公司自身による輸出入貿易の実現には、税関のみならず外為上の管理など幅広い検討が必要であるかとは思われる。しかしながら、近年の中国にあっては、その法規制の改正にあたり、企業の利便性向上という観点を重視していることも承知しており、その意味でもビジネスの現場の声として、対応の検討を提言するものである。

2. 企業グループ運営の効率化を実現する為の制度について

この項では一つの企業単位の活動ではなく、企業グループとしての運営の効率化を図る観点からの提言を行う。連結納税や社会保障制度など中国の制度の根幹に関わり難しいところもあると思われるが、外資企業の状況を理解してもらいたいとの思いもこめて述べるものである。

問題点5 連結納税制度の導入

中国で事業展開している多くの日系企業からのヒアリングの結果、多くの企業があげた要望のひとつが連結納税制度の導入であった。しかし、現状中国では連結納税制度は

適用されておらず、その導入について提言する。

周知の通り、連結納税制度は企業グループを一つの「課税単位」とする制度である。すなわち企業グループを一つの法人とみなして、グループ内の個々の法人の所得と欠損を通算して所得を計算するものである。

多くの会員企業がこれを要望する理由としては、会員企業が中国事業を展開するにあたり、中国が1プロジェクト1法人制を採用し、ひとつの法人に多くの事業活動の兼業を認めてこなかったという中国独特の規制に対応する為に、もともと日本では一つの企業内で行っていた事業をいくつかに分割し、その都度法人を設立せざるを得ず、結果中国に多数の法人数を持たざるを得なくなったという事情があげられる。

即ち中国においては別々の企業に別れて個々に活動している企業グループは本国会社においては一つである企業体が中国での事業展開にあたり中国独特の規制により分割されたものであり、実質的には単一の法人と同等な一体性をもったものであるケースが多い。そうした場合に現地法人の経営や利益が、グループの中核会社である親会社に実質支配されている企業グループについては、法人は別であるとしても課税単位としては連結した上で捉えて欲しいと望むことは自然なことと考えられる。そして連結納税制度の導入により、企業はグループ全体での損益が通算され、企業グループの一体的経営の実態に合った納税を行うことができる。

中国にとってもグループ会社の経済的一体性を重視した税制として、企業組織上の分離・結合などの組織再編成を促進する税務インフラでもある連結納税制度の導入は、再編の加速による企業の国際的競争力を向上させ、経済活性化を図るために必要な制度でもある。こうした連結納税制度の特徴は、中国が『重点産業の調整・振興計画』のひとつとして掲げる企業の提携や再編の奨励を促進するものであり、さらに所得が生じる法人と、将来は有望ではあるが当面は欠損の生じる法人の共存を許容するといった制度であるため、将来の産業育成にも繋がり、中国の安定的な発展、国際競争力のある大型企業グループの形成促進にも寄与するものと考えられる。

他国に目を転じれば、連結納税制度については、米国をはじめ、EU加盟のヨーロッパ諸国において既に導入されており、日本でも2003年より導入されるなど、先進国では一般的になっているといえる。また現在は『中華人民共和国企業所得税法』の安定実施を目的に停止しているが、中国においても2006年の『大型企業集団の所得税徴収問題に関する国家税務総局の通知』によって国務院が指定する内資企業を対象を限定して試行された経緯がある。

今後中国は東アジア経済の核としての存在感をますます高めていくことになると思われるが、他の経済圏との競争に打ち勝つ為に、また経済大国として東アジア経済の中核を担うという立場からも、こうした制度面における整備を行っていくことが必要であると考える次第である。

問題点6 地域間の運用ルールの一

中国においては、法律は中央政府が策定するが、詳細な運用については地方に任されているケースが数多く存在している。その結果様々な実務や手続きに際して地方ごとに運用ルールが違うというケースが散在し、中国の各地に関連会社を持つ統括会社が中国業務を統括する上での障害となっている。

企業活動は共通の基盤の上で運営されてこそその持てる人的資源を経済活動に集中し、発展させていくことが出来るのであるが、地域毎に細かい手続き面での違いがある中ではその調整に労力を取られてしまい、非効率となっている。

中国は全体で見れば大きなマーケットであり、非常に大きな経済発展の可能性を持っているが、それも各地域が独自のルールに基づき法律を運営し、複数地域に跨り活動する企業の障害となる中では、持てる潜在的な成長力を充分発揮されていないと言える。

以下では本件に関し、具体例として会計制度と社会保障制度の二つを挙げる。どちらも中国全土に跨り活動を展開する企業にとって基本的かつ重要なものであり、運用も含めた統一が望まれる。

(i) 税務・会計制度の統一について

投資性公司や管理性公司では財務・会計などの業務代行が認められており、上海市などの一部地域においては実際に複数の会社の会計実務を統括会社が集約し代行することで、人的コストを共有化しているケースが存在する。しかし、そうしたケースはあくまで上海市など同一地域に複数の会社が存在する場合に限られ、例えば上海市と蘇州市のように行政区域が異なる地域に対しては、実務の運用ルールが異なる為、現地の税務局と連絡が取り易い現地企業が実務を行わざるを得ず、遠隔地の会社が実務代行をする事は不可能であり、統括会社に期待される共有業務の集約による業務の効率化が妨げられている。

【具体的事例】

企業所得税の申告はインターネット経由で申告をするケースが一般的であるが、その際に使用するソフトウェアは多くの種類がある。広東省の国税局が認定しているものだけでも、中央の国税総局作成のもの、広東省国税局作成のもの、北京のソフトウェア会社作成のもの3種類があり、実務的には、国税局の担当者が自分の使い慣れたソフトウェアで申告をするように指導してくるので、そのたびに指定されたソフトウェアに沿った入力処理をしている。

【具体的事例】

土地取引において、中央の法令では土地増値税は譲渡益をベースに課税されることになっているが、東莞では取引額（鑑定評価額）をベースに課税されることになっている。

税務や会計制度は、事業活動を行う上で共通でなくてはならない基本的な制度である。地方による運用のバラツキをなくすことを希望する。

(ii) 中国国内での人材の異動を可能にする社会保障制度の制定について

複数地域に法人を展開する企業の中には、中国人幹部社員の人材育成の一環として全国的な人事ローテーションを検討している企業がある。しかし、中国の社会保障制度は地域毎に行われており、他の地域に異動した際にそれまで積立していた補充養老保険については破棄されてしまう為、実行しにくいということであった。

中国に設立された現地法人にとって、中国人幹部の育成による現地化の促進は、会社が将来的に発展する為の重要な要素であり、また中国にとってもそうした人材が出てくることは大きなプラスになると考えられるが、現在は社会保障制度の壁がある。

先日社会保障部は労働者の地域間、都市間の移動に伴い養老保険等の権益が維持されないことへの問題意識から『都市企業従業員基本養老保険関係移転継続暫定弁法』の意見稿を公布し、当該問題への問題意識を高く持っていることを示した。今後の実際の制定に際しては中国全土に展開する企業が、人材活用の手段の一つとして別の地域へ異動させるという状況が今後増えてくることに配慮し、そうした人材育成、人材活用の方策が社会保障制度により阻害されることのないよう設計されることを期待する。

3. 統括業務に関連した手続きや運用面における不合理な規制の撤廃

本稿では、本調査を行う際にし会員企業より寄せられた不合理な規定の撤廃について述べる。本稿の内容は手続きや運用における不備に近いと考える為、早期の改善を期待するものである。

問題点7 . 配当金を再投資にまわす際の手続きについて

配当性収益を受けた投資性公司がその収益を再投資に回す場合には、外貨管理局に申請し許可を得ることが義務付けられている。その際の手続きとしては、従来までは配当を受けた出資会社が、当該企業の所属する地域の外貨管理局に申請するものであったが、2008年8月以降外貨管理局の内規の変更により、配当を支払った出資先企業が出資先企業の地域の外貨管理局に申請し認可を得るという手続きに変わった。

本件の内規の変更に対し、会員企業からは驚きと戸惑いをもって受け止められており、以下のような懸念が寄せられている。

- ①複数の子会社から配当を得ており、それらをまとめて再投資に回そうとすると、それぞれの子会社が地域の外貨管理局に申請をせねばならないので手続きが非効率かつ煩雑である、
- ②手続きの主体者が出資先企業に変わったことで、仮に出資先企業が合弁企業である場合には合弁パートナーの協力を得る必要が出てくる場面が想定されるが、場合によっては合弁パートナーの協力が得られず配当金の活用に支障をきたす可能性がある、
- ③出資先企業所在地以外の地域に投資する際に承認を得られない可能性がある。

本件について以下の観点から本内規に対して疑問を提示し、改善を希望する。

そもそも配当性収益とは、投資性公司の子会社への投資というリスクに対するリターンであり、投資性公司が利益処分案として配当を選択し、投資性公司に配当した時点でその権利は投資性公司に帰属する。その為、配当性収益の処分に対する判断及び手続き

についても、権利の帰属する投資性公司自身の責任において行うべきものであり、再投資にあたり利益処分審査について当局への申請が必要な場合においても、既に権利を失っている投資性公司の所在地域ではなく、投資性公司自身の所属している地域への申請であるべきと考える。

しかるに 2008 年 8 月に改訂された内規は、出資先企業が利益を配当し権利を失った後にも出資先企業が利益処分に対し責任を負う形の不合理な考え方に基づく規制であり、中国に投資している企業が投資によって得た利益に対する自らの権利を制約されると言う点において投資業務に対するインセンティブを著しく下げるものであると思われる。あらゆる事業を開始、拡大するにあたって資金需要が発生する以上、中国の経済発展においても、投資家による事業への投資は今後も不可欠なものであり、その投資によって得られた配当性利益が更に再投資にまわるというサイクルも欠かせない。

中国に投資する投資家の利益を保護することは、中国経済発展の基礎に関わる問題であり、配当性利益の投資者の権限に制限を加える本規定は、外国投資家の中国に対する信用を失わせ、投資に対するインセンティブを下げることになる。

従来の規定へ戻すこと、或いは本規定の撤廃を希望する。

問題点 8 . 親会社から投資性公司を通じた出資手続きについて

本件は日本の親会社が投資性公司を通じて現地法人に出資する際の審査業務の効率化についての提言である。

現在、日本の親会社が投資性公司を通じて投資を行う際には、まず親会社が投資性公司に対する増資の手続きを行い、次に投資性公司から現地法人への出資手続きを行うという 2 段階の手続きを行う必要がある。これは、親会社が直接現地法人へ出資手続きを行う場合に比べて手続き及び審査の過程が 2 回に分けて行われる為、出資手続きが完了するまでの時間が大幅にかかっている。海外企業が投資性公司に増資手続きを申請する際に、その増資の目的が現地法人への出資である場合には親会社から投資性公司への増資と投資性公司から現地法人への出資を一連の手続きとして審査・認可することを提言するものである。

本件を提案する理由としては、そもそも投資性公司は外国企業が中国への投資を行う際のサポートをする為に作られたはずであるが、本事例においては投資を行う方が、直接投資を行うよりも手続き業務が煩雑になり、時間がかかるという制度的な矛盾が生じていることがある。また当該企業や審査・認可部門にとっても一連の投資業務に対し、審査・認可手続きを 2 回に分けて行うのは非効率であると思われる。

本件に関しての解決策としては、あくまで一例としてだが二つの案が考えられる。

一つは投資性公司の増資審査には地方の商務部門の審査同意を経た後、商務部の審査認可が必要であるとしており、その際に増資に対する F S 報告書などを提出し、事業計画に対する審査も行われる。具体的に増資した後その増資した資金を使って投資を行う計画が明示されている場合には、増資資金による投資計画も合わせて商務部の審査を行っ

てもらおうというもの。この場合、法律では地方政府の認可でよいと定めている規模の案件についても商務部の審査が必要になる点が焦点になると思われる。しかし、プロジェクト審査において商務部の審査は地方政府の審査よりも上位に置かれていることに鑑みると、より権限の大きな商務部の審査を経ることは審査をより厳格にすることはあっても緩和することはないという意味において問題は少ないと考えられる。

もう一つは、投資性会社の増資の審査と、当該増資資金を使った投資案件の審査を同時に審査してもらおうというものである。その場合、増資の審査が認められる前に、審査が通るという前提での投資案件の審査を行うことが認められるかどうか焦点になると思われる。しかし、投資性会社の増資の可否を審査するにあたり、増資した資金の使い道を確認し、審査できるという意味においては中国のプロジェクト審査を補強する内容あるという点においてメリットがあると考えられるものである。

問題点9. 合併・清算の円滑な実施を行う為の政府の協力の必要性

本件は制度的な不備についてではなく、地方政府における法律の運用実態についての紹介である。中国において多くの現地法人を設立している企業の中には、複数の会社を統合し、片方を清算或いは分公司化することで事業効率を高めたいと考えている企業が存在する。本調査を行う中ではこうした企業合併における事例も聞くことができたが、多くの企業から会社清算に際しては被合併会社の管轄の地方政府は被合併会社の清算手続きに対して非協力的であるという声が寄せられた。中には地方政府が清算手続きを引き伸ばす傾向があり、全ての手続きが完了するまで1年近く掛かったというケースや、極端なケースにおいては多忙を理由に手続きをサボタージュしているという事例であり、また商務部門が合併・解散の認可をしても、税務局や税関が登記抹消手続きに際して申請を受理してくれない例も少なくない。

地方政府がこのような行動に出る理由としては、清算に伴う税収の減少を嫌い、迅速な手続きの実行を避けているということが考えられるが、清算業務は法律に規定された手続きを踏んで行われる限りは『公司法』にも認められた正当な行為であり、地方政府による恣意的な手続きの遅延などは認められるべきものではない。

中国にとってみても、合併に伴う企業の清算は、被統合会社の地域にとっては一時的な税収減となるとしても、非効率な会社が統合されることで業務の効率性や収益力を高めることは中国全体でみての経済発展や税収増につながることであり、全体の利益に寄与するものである。また合併に伴う清算の場合、被統合会社は分公司化されるだけで依然現地に留まり納税や雇用確保などの観点から引き続き当該地方経済に貢献するケースも多い。不当な対応であるとの認識を持ち、商務部をはじめとする国务院関係部門から地方関係部門に対しよく指導してもらおうよう希望する。

【参考資料】事業統括調査に係る主要関連法規

注：主として、①本調査報告書中で言及したもの、②本調査報告作成に際し参考としたものを記載。事業統括に関連する全ての法令を記載しているわけではない。

基本法令

『中華人民共和国公司法』（2005年改正）

（主席令第42号 2005年10月27日公布 2006年1月1日施行）

『企業経営範囲登記管理規定』（国家工商行政管理総局令第12号 2004年6月14日公布）

『外商投資商業分野管理弁法』（商務部令2004年8号 2004年4月16日公布 2004年6月1日施行）

『外商投資非商業企業の販売経営範囲追加の関連問題に関する通知』

（商務部令2005年4月2日）

【外商投資企業の投資関連】

『外商投資企業の国内投資に関する暫定規定』

（対外貿易経済合作部・国家工商行政管理総局 2000年第6号 2000年7月25日公布）

『外商投資企業の審査認可及び登記管理における法律適用の若干問題に関する実施意見』

（工商外企字 2006年第81号 2006年4月24日公布）

【税務関連】

『外国投資企業・外国企業所得税法』（国务院令1991年4月9日）→失効

『外国投資企業・外国企業所得税法実施細則』（国务院令1991年6月）→失効

『中華人民共和国企業所得税法』

（主席令第63号 2007年3月16日公布 2008年1月1日施行）

『企業所得税法実施細則』（国务院令2007年12月6日）

『外国投資企業が投資業務に従事する場合のいくつかの税務問題に関する通達』

（国家税務総局 1995年1月13日）

『外商投資による投資性会社の輸出税収問題に関する国家税務総局の通知』

（国家税務総局 2000年12月8日）

『外商投資性会社の子会社に対して提供するサービスの関係税務処理問題に関する通知』

（国税発[2002]128号 2002年9月28日）

【外貨管理関連】

『外商直接投資の外貨管理業務完備の関連問題に関する通知』（匯發[2003]30号）

『外商投資企業の外貨資本金支払振替管理業務を改善する為の手續に関する問題の通知』

統括拠点を規定する法律

【投資性公司関連】

『外国企業の投資による投資性公司の設立に関する規定』

（商務部令[2004年]第22号 2004年11月17日公布）

『外国企業の投資による投資性公司設立に関する補充規定』

（商務部令[2006]第3号 2006年5月26日公布）

【財務公司関連】

『企業集団財務公司管理弁法』（中国銀行業監督管理委員会令[2004]第5号 2004年7月27日公布）

【地方級地区総部関連】

『多国籍企業による北京での地区総部設立奨励に関する若干の規定』

（京政発[1999]4号 1999年1月29日公布）

『上海市の多国籍企業の地区総部設立奨励規定』（滬府発[2008]28号 2008年7月7日施行）

『「上海市の多国籍企業の地区総部設立奨励規定」に関する若干の実施意見』

（滬府発[2008]50号 2008年12月3日公布）

【運営中心関連】

『外高橋保稅区の運営中心發展奨励に関する通知』（滬外管委[2006]17号）

『第十一期五ヶ年計画期間外高橋保稅区財政による經濟發展支援の若干意見』

【駐在員事務所関連】

『外国企業常駐代表機構の管理に関する暫定規定』（國務院制定 1980年10月30日公布）

『外国企業の在中國常駐代表機構の審査認可及び管理に関する実施細則』

（對外貿易經濟合作部令第3号 1995年2月13日公布）

第二部

「工会について」

本調査の要旨

1. 問題意識の所在とテーマ選定まで

中国では2008年1月より『労働契約法』¹が施行されてから2年が経過した。

労働関係法規として、中国には1995年施行の『労働法』²があるが、『労働契約法』は『労働法』の規定に加え、労働者の権益を更に強化するという性質の法律である。その中の特徴的なポイントとして、期間を定めない労働契約が強制されるケースや、労働契約解除時の経済補償金支払いの詳細を明確に定めたこと等のほか、「工会」についてはその果たすべき役割がクローズアップされてきた。それは、『労働契約法』の趣旨である労働者権益の強化において、工会をその重要な推進役とさせる、という政府の意図が反映しているのではないだろうか。このことから調査チームはそれを検証するため、現地企業の実態を聴取すると共に、工会組織の頂点である中華全国総工会（以下全国総工会）の見解を聴取する必要があると考えた。

一方、日系進出企業に目を向けると、工会が未設置の中国拠点に対し、地方政府・地方総工会等が設置を求めてくる、という話をよく耳にする。工会の設置は、全国法である『労働法』『労働契約法』『工会法』³等では「義務」とはされていない（但し従業員からの設置要望があれば拒否できない）。しかし設置に応じた企業の中からは、将来の従業員との紛争発生のような経営管理の視点からその存在を懸念する声を聞くこともある。

今後工会が存在しない企業でもその設置を求められる等、好むと好まざるにかかわらず、工会と向き合うことが必要になる場面が十分想定される。従って、工会設置済み、未設置企業の両方にとって、工会の組織や機能、その性質等を理解しておくことは重要ではないだろうか。

そもそも工会とは何なのだろうか。これを考えた時の調査チームの理解は、「中国の工会は日本の労働組合のようなものらしい」という程度で、具体的な制度の裏づけとなる法規や、運営実態などそれ以上のことはよくわかっていなかった。さらに会員企業からも、工会についての質問も当機構にも多く寄せられるようになり、工会というのは実際にはどういう組織なのか、どのような活動を行っているのか、企業の視点からどのような存在なのか、何が課題で、それを解決するにはどうしたらよいのか、などの疑問に答えることは、現在、中国で活動している日系企業及び今後進出を予定している企業にとって有意義な調査として実施した。

2. 調査の狙いとその手順

¹ 『労働契約法』（主席令第65号、2007年6月29日公布、2008年1月1日施行）

² 『労働法』（1994年7月5日第8回全国人民代表大会常務委員会第8次会議採択・公布、1995年1月1日施行）

³ 『工会法』（1992年4月3日第7回全国人民代表大会第5次会議で採択、2001年10月27日第9回全国人民代表大会常務委員会第24次会議の「『中華人民共和国工会法』の改訂に関する決定」により修正）

①調査の狙い

もともと当機構は、中国における各種制度を日本企業に紹介し対中投資環境に関する日本側の誤解を減らし、同時に中国側に対して日本企業の視点に基づいた各種の制度に対する問題意識を伝え、双方にとって投資環境をよりよいものとするを目的として調査活動に取り組んできた。

今回の工会に関する調査では、前節で提示された疑問を明らかにすることで、日系企業の中国事業展開の中でも大きな位置づけを占める、労務管理を行う上で少しでも企業の理解を深めることができるのではないかと考えた。そして工会の特徴を浮き彫りにし、その活動実態を明らかにして、日系進出企業が工会と今後どのように向き合えばよいか、等を会員企業の皆様に紹介し、仮に工会に対する誤解があればそれを解くことで中国の拠点経営に少しでも役立てるのではないと思われる。

また一方、中国側に対しては外国投資企業の視点に基づく課題を率直に伝えることで、現場感覚をもって今後の制度を構築することで、投資環境の改善にいささかの貢献ができるのではないかと期待したのである。これらが、調査の狙いである。

②調査の手順

まずはじめに調査チームは、工会の組織・機能等についての理解を深めることが必要と考えた。そこで工会制度の歴史、関連法規を整理し、工会制度とこれまでの経緯を明らかにした上で、企業工会の特徴を紹介するため各種関連法令を調査した。さらに企業の視点で工会がどのように受け取られているのか、また実際にどのような活動を行っているのか、アンケートや現場への電話、訪問によるヒアリング、さらに全国総工会へのヒアリングなどを行い、企業と工会はどのような関係にあるのかを調べることにした。具体的な手順は次の通りである。

- ・この調査のため、当機構の全会員企業（319社）に工会に関するアンケートを実施し、その結果も活用した。
- ・また、アンケートにご回答を頂いた会員企業のうち5社について、工会の状況に関するヒアリングを行った。
- ・加えて、アンケートにご回答を頂いた企業の現地拠点13社について電話等によるヒアリング、さらに当機構北京事務所が全国総工会からヒアリングを実施した。
- ・そして前記を踏まえて、調査チームが2009年11月に現地調査により9社からのヒアリングの後、全国総工会を訪問し、工会の具体的活動内容やそれに対する評価、課題等に関する追加質問を行った。

こうした手順を経て、これらの結果のとりまとめを行い、特徴を示すような事例の紹介をしながら、企業が工会に求めるもの、今後の企業と工会との関係等について考察した。

3. 報告内容の要旨

まず、第1章では導入部として本テーマの対象である工会に対する理解を深めるため、

中国の工会に関する制度とその役割についてまとめた。その内容は、工会の「組織構造」、「歴史・変遷」、「日本との相違点」および「役割」である。「組織」では、末端組織である「基層工会」、ナショナルセンターである「中華全国総工会」、および「地方総工会」「産業工会」の4つの組織について説明した。

中国の工会は、中国の社会・経済の変化によって、その位置づけ・役割が変化してきている。従って工会の「歴史」を社会の変化とともに振り返って整理しておくことは重要であり、それはひいては現在の工会の姿・役割を正しく把握することにもつながるものと考ええる。

また、「日本の労働組合との比較」では、工会と日本の労働組合の類似点・相違点を整理しながら、その特徴を明確にしている。

「役割」については、工会をとりまく3つの主体である「労働者」「企業」「政府」に対しての、制度上の工会の役割をまず整理したうえで、2008年の中国工会第15次全国代表大会における過去5年の総括と今後5年の方針を参考にしながら、工会の役割といかにそれを企業の発展に結びつけるべきかを考えた。

続く第2章では、実際の工会の運営を理解するため、法令に基づき中国における企業工会の特徴を「設立」「組織」「活動」「財源」の視点から紹介する。これらは、設立では工会設立に関する事柄、組織では工会役員の選任や意思決定機関等を紹介し、活動内容・機能、工会財源等についてそれぞれの法的根拠を示しながら整理した。

そして、現場での工会の姿について理解を得るため、当機構が行ったアンケート、現地ヒアリング調査活動に基づき、現地日系企業における工会の実態を「独資企業 / 合弁企業」「製造業 / 非製造業」「工会設置歴が長い / 短い / 未設置」の3つの切り口からグルーピングした上で、ヒアリング対象の各企業を紹介し、それぞれに認められる特徴について紹介している。

最後の第3章では、先の第1章、第2章で論じられた内容を踏まえて、調査チームによる二度の全国総工会へのヒアリングをもとに、企業の目に映る工会の存在をその役割を軸にして示すと共に、工会への評価とその理由について述べている。その上で、本来の期待役割に基づいた今後の工会のあるべき姿とその実現のための方策を、企業、全国総工会、基層工会、そして中国政府の支援等について提言している。

【註】 本報告書での法令・通達は2009年12月31日時点で有効なものを参照している。

第1章 制度面から見た工会とその役割

本章では「中国工会第15次全国代表大会」⁴など最近の工会の動向にも触れながら、その「組織構造」、「歴史・変遷」、「日本との相違点」「役割」に対する分析、検証を通じて、工会とはどういった組織なのかを改めて考えてみたい。

第1節 工会組織の構造

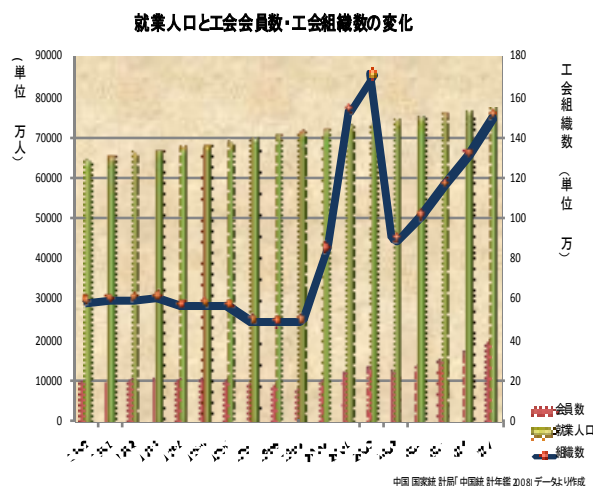
「工会」と呼ばれる組織には、大きく分けて「基層工会」、「中華全国総工会」、「地方総工会」、「産業工会」の4つがある。ここでは4つの組織について説明する。

1. 基層工会

日系進出企業が通常「工会」と呼んでいるのは基層工会のことである。基層工会とは最も基礎となる末端の工会組織であり、2つの種類が存在する⁵。一つは企業単位、事業単位、機関単位で組織、設立されるもの、そしてもう一つは地域コミュニティ(中国語では、「社区」という。)あるいは郷鎮の居住エリア(中国語では、「行政村」という。)に設置されているものである。『工会法』⁶第10条において「企業、事業単位、機関は25名以上の会員を有する場合、基層工会委員会を設立しなければならない」と定められている。労働者が工会会員として加入することになるのは、いずれもこれらの基層工会である。中華全国総工会の説明⁷によれば、通常であれば企業に設置された工会に加入することになる。工会が無い場合については、工会を先ず設立することになる。もし企業内に工会の設立ができない場合は、地域コミュニティあるいは郷鎮の居住エリアに設置されている工会に加入することになる。場合によっては、入居ビルのテナント企業もしくは企業連合で工会を設立することも考えられるとのことである。

因みに中華全国総工会国際連絡部の彭勇副部長によると、2008年末時点で中国国内には

【グラフ 2-1-1】中国の就業人口と
工会会員数・工会組織数の変化



⁴ 中国工会第15次全国代表大会

⁵ 本章で論じる「基層工会」とは、基本的に企業内に設立される「企業工会」を指す。

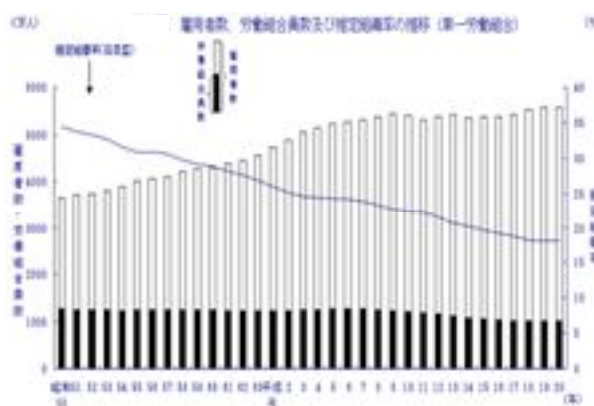
⁶ 『工会法』(1992年4月3日第7回全国人民代表大会第5次会議で採択、2001年10月27日第9回全国人民代表大会常務委員会第24次会議の『中華人民共和国工会法』の改訂に関する決定)により修正

⁷ 2009年5月20日 日中投資促進機構北京事務所ヒアリング(巻末資料)

2.1 億人強の工会会員が存在し、172 万の基層工会が設立されており、加入率は全国レベルで 73.7%に達しているとのことである。また【グラフ 2-1-1】からもわかるように工会の会員数は年々着実に伸びており、日本をはじめとした国々で労働組合組織率が下がってきているのとは対照的な動向となっている（【グラフ 2-1-2】「日本の労働組合員数および推定組織率」参照）。

工会加入については、『工会定款（2008 年修正）』⁸第 1 条の定めによると、「中国国内の企業、事業単位、機関及びその他の社会組織における、主に賃金収入により生活し、又は使用者と労働関係を確立した肉体労働者及び頭脳労働者」については、「工会規約を承認すれば、全て工会に加入し、会員となることができる」とされている。またその第 2 条において工会基層委員会の承認は必要となるものの、本人の自由意思による加入が明文

【グラフ 2-1-2】日本の労働組合員数
および推定組織率



規定化されている。これに対して、日本の『労働組合法』第 3 条において、加入資格のある労働者の定義がなされているが、加入が自由意思によるものか否かについて、特に明文規定されていない。実態としては多くの労働組合では「全ての従業員が一定期間、労働組合に加入しなければならない」との労使協定を締結するユニオンショップ制を採用している為、本人の意思とは関係なく、雇用後一旦は労働組合に加入することになる。

中国の制度に関する明確な分類説明は見当たらないが、その内容をみる限り中国で採用されているのは、日本人にとって比較的なじみの薄いエージェンシーショップ制⁹であるといえよう。つまり、「加入については従業員の任意であるが、労働組合は加入・未加入を問わず、全従業員の利益を代表すると共に、全従業員の労働組合費の負担を求める」制度である。

ところで中国では基層工会は実質的に一企業一組織しか認められていない。ここで敢えて「実質的に」と強調したのは、法律上「一企業一組織しか設立を認めない」とする禁止規定を確認することは出来ないものの、基層工会が単一企業内に複数組織されている実態は認められず、結果的に一企業一組織に制限するような仕組みが存在する為である。では日本はどうかといえば、一企業内に複数の労働組合が組織されているケースが存在する。

⁸ 『工会定款（2008 年修正）』（中国工会第 15 次全国代表大会 2008 年 10 月 21 日修正採択）

⁹ エージェンシーショップ：労働組合加入は、労働者の意思によるが、労働組合員でなくても団体交渉にかかる経費や苦情処理にかかる成果を通常享受する為、経費は組合費として支払うことが求められる制度である。

単一企業内に複数の労働組合組織をもつ代表的な例として、日本航空ジャパンを挙げることができる。日本航空ジャパンには地上職や航空機関士による日本航空ジャパン労働組合、運航乗務員による日本航空ジャパン乗員組合、そして客室乗務員によるキャビンクルーユニオンなど、職種・職能ごとにそれぞれ異なる利益を代表する労働組合が組織されている。この他、方針・思想が異なる為に一つの労働組合が結果的に、二つ以上の労働組合に分裂しそれぞれ別々の活動を継続しているケースもある。

2. ナショナルセンター 中華全国総工会

ナショナルセンターとは、労働組合組織を全国レベルで取りまとめる中央組織のことを指す。また国際舞台においてはその国の労働組合を代表し、ILO（国際労働機関）等の場で発言等を行う役割を果たす。中国においては中華全国総工会のことである。『工会法』第10条第5項で「全国的には統一的に中華全国総工会を設立する」謳われているように、中国ではこの中華全国総工会がナショナルセンターとして唯一の存在であり、日本のように複数のナショナルセンターが存在することはない。因みに日本の主なナショナルセンターは民主党を支持する日本労働組合総連合会（以下「連合」）、日本共産党と行動を共にすることが多いとされる、全国労働組合総連合（以下「全労連」）、社会民主党などを支持する全国労働組合連絡協議会（以下「全労協」）の3団体である。もっとも詳述すれば、実在するナショナルセンターはこの限りではない。またナショナルセンターに加盟していない労働組合組織も存在する。この様に日本では、ナショナルセンターの形態は多種多様であり、同様に複数のナショナルセンターを持つ国は多い。隣国の韓国、そして米国やフランスなどもそうであり、また旧社会主義国であるロシアなども同様に複数のナショナルセンターを有している。このように多くの国でナショナルセンターが複数存在する理由は、各労働者の利益が元々同じではなく、一国の大勢の労働者全ての利益を労働組合が統一し代表して、経営者やその時々々の政権に対して多種多様な要求を提言したり、また実現したりするということが困難なためであるとされる。

対して、一つの国に一つのナショナルセンターという国は、実は中国だけでなく、英国なども同様である。しかしながら表面的には似ているものの、実態については中国と英国では明らかに異なっている。英国についていえば、ナショナルセンターは「英国労働組合会議（TUC）」一つのみであるが、「組合認証官報告 2003-2004」¹⁰によれば TUC への加入率は英国の従業員の 21%に過ぎず、ここ数年の加入率は低下の一途をたどっているとされる。加えて TUC に加盟していない労働組合は多数存在している。このうち大規模な組織は近年、組織率や政治・社会への影響力の低下といった問題を克服するため、幾度かの大合併を経て、実質的には準ナショナルセンターたる労働組合組織をつくりつつある。またこうした現実を受け、TUC も新しい産業分野、新たな労働者を組織化に取り組んでおり、多様化する労働者のニーズへの対応は欠かせないものとなっている。

¹⁰「組合認証官報告 2003-2004」：“Annual Reports of the Certification Officer 2003-2004”

一方、中国はといえば、前述のとおり、『工会法』において中華全国総工会以外のナショナルセンターの存在は認められておらず、そのナショナルセンターとしての立場は国の制度上確固たるものとなっている点に注目すべきであろう。また中国の工会の各級組織は、『工会法』第9条ならびに『工会定款（2008年修正）』第9条で、「民主集中制の原則」に基づき設立されるとされており、また『工会法』第11条によって、その設立にあたっては一級上の組織の批准を得ることが求められる。即ち、中華全国総工会から独立した活動をする組織の存在は認められず、また中国国内の全ての工会は中華全国総工会の傘下に入ることを意味する。なお中華全国総工会の会員数は2.1億人¹¹を超えているのに対して、ITUC¹²に加盟する世界中の労働組合会員数は1.7億人に過ぎず、中国が世界最大の組織を誇っている。

そして労働組合組織を全国レベルで取りまとめるという基本的なナショナルセンターの役割に加えて、中華全国総工会は「最高“指導”機関」という、その「強いリーダーシップ」が与えられた組織である。これに対して、他の多くの国のナショナルセンターは国際的にはその国の労働者を代表する組織という立場をとりながらも、それらナショナルセンターの何れにも属していない労働組合が存在する。また各労働組合組織もしくは労働組合員、あるいは従業員に対して選択権をはじめとした相応の権利が保障されている。こうしたことを考えると、中華全国総工会が他の国のナショナルセンターと大きく異なる存在なのは明らかである。

因みに「民主集中制」とは、『工会定款（2008年修正）』第9条の中で以下の6つと定義されている。

- ① 個人は組織に、少数は多数に、下のレベルの組織は上のレベルの組織に服従すること。
- ② 工会の各レベルの指導機関は、全て民主的選挙により選出すること（派遣代表機関を除く）。
- ③ 工会の最高指導機関は、工会の全国代表大会及びそれが選出する中華全国総工会執行委員会であり、また地方レベルについては、地方の代表大会及びそれが選出する総工会委員会とすること。
- ④ 工会の各レベルの委員会は、同レベルの会員大会又は会員代表大会に対して責任を負い、かつ活動を報告し、会員の監督を受けること。
- ⑤ 集団指導と活動分担責任を結合する制度を実施すること。
- ⑥ 上のレベルの組織は常に下のレベルに状況を通知し、下のレベルの組織及び会員の意見を聴取し、下のレベルの組織及び会員の提出する問題を検討、解決すること。下のレベルはその活動について上のレベルに報告し、その指示を仰ぐこと。

¹¹ 2009年5月20日 日中投資促進機構北京事務所ヒアリング（巻末資料）

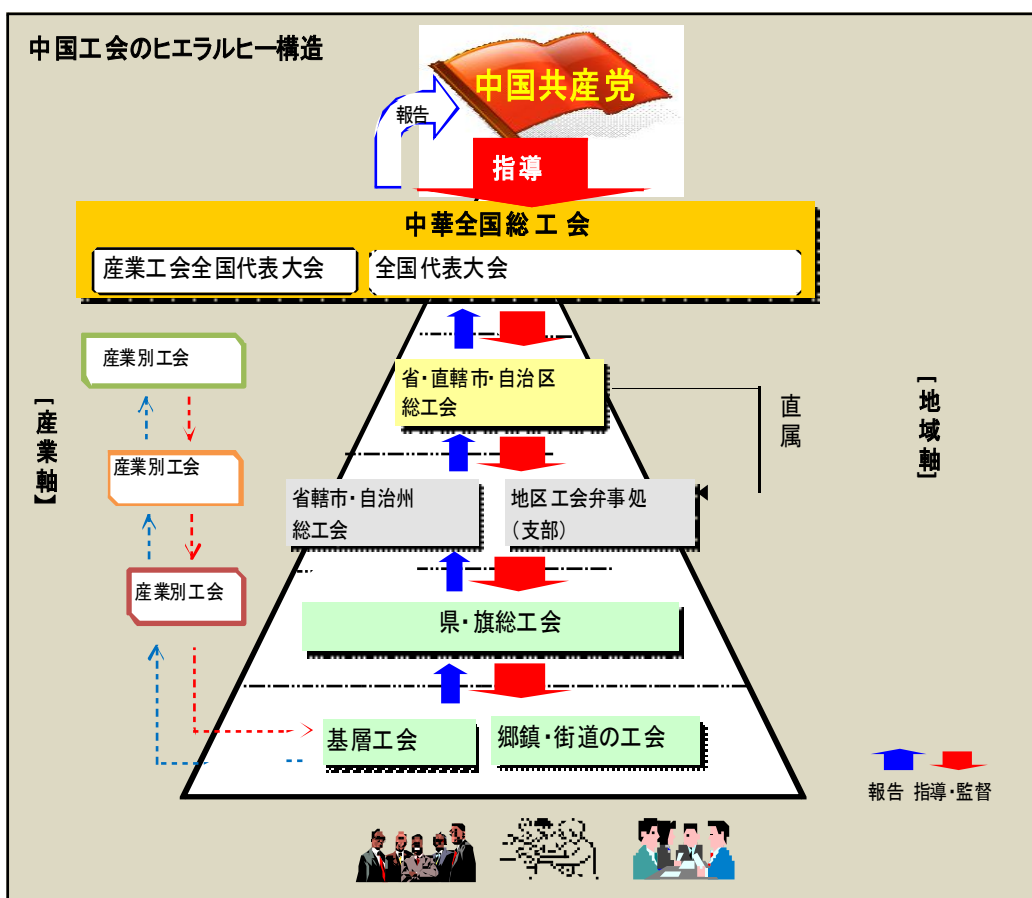
¹² ITUC: The International Trade Union Confederation（国際労働組合総連合）

また中華全国総工会は当機構北京事務所との面談¹³の席上では、「中華全国総工会は共産党の指導下であり、日本はナショナルセンターが政党を支持するという構図になっている点を以って日中の労働組合組織の最大の違いである」と説明している。

3. 地方総工会と産業工会

中華全国総工会と基層工会との間には、地方別に設置されている地方総工会と産業別で設置されている産業工会が存在し、基層工会はこの2つの組織から二重の指導を受けることになる。

【図 2-1-3】 中国工会のヒエラルヒー構造



地方総工会は中華全国総工会指導の下、特定の地域内の「基層工会」を指導、監督するための組織であり、「省級」、「市級」、「県級」それぞれの行政レベルで総工会が設立されている。つまり「省級総工会」は「市級総工会」を、「市級総工会」は「県級総工会」をそれぞれ指導監督することになり、報告はその逆のルートで行われる。「省級総工会」は全ての省・自治区・直轄市に設置されている。

中華全国総工会国際連絡部 彭勇副部長によれば「全体的な作業方針と運用方法は全国統

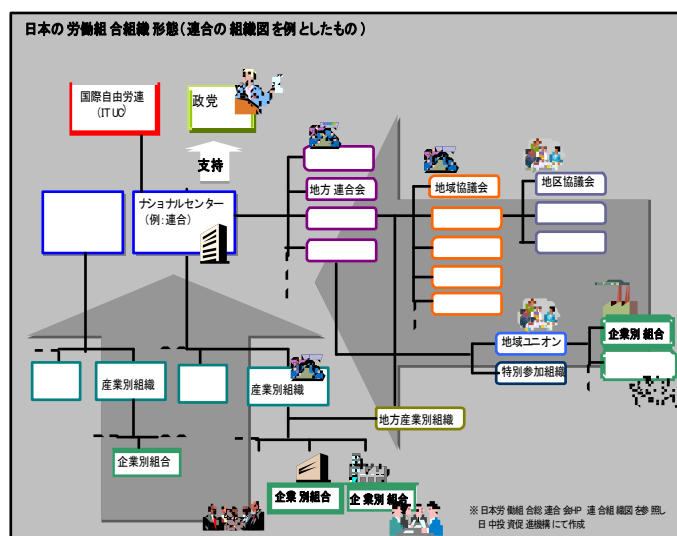
¹³ 2009年5月20日 日中投資促進機構北京事務所ヒアリング（巻末資料）

一であり、地区における違いはない。会費¹⁴の中華全国総工会への上納の比率は全国でも同じとなっている。しかし省級以下の各級の工会がそれぞれでどれくらいシェアするかは各地で決めることになっており、そうした権利は既に各省に移譲しているので、現地で自主的に制定することになる。これにより、各省に留保される経費において、各級の工会が留保する比率についていくらか違いがある¹⁵とのことであり、特に地方総工会ごとに独自の活動が展開されているということではないようだ。

産業工会は2008年6月24日の『中華全国総工会の新たな情勢下の産業工会を強化し、改善することに関する意見』によれば「同一産業あるいは性格の似た産業のいくつかの業種の労働者によって組織」された組織であり、2009年5月現在、「鉄道総工会」、「民航工会」、「金融工会」、「教育科学文化衛生体育工会」、「海員建設工会」、「エネルギー化学工会」、「機械冶金建材工会」、「国防郵電工会」、「財政貿易軽工業紡績煙草工会」、「農林水利工会」といった10の組織が設置されているが、これら10の組織で全ての産業をカバーしているということではない。前述の意見によれば「社会主義市場経済の発展に適応する必要から、産業の改革発展を促進し、産業労働関係と工会が協力する全般的な働きにおいて重要な役割を果たす」ものと位置づけられている。

ここで冒頭申し上げた「基層工会が産業工会と地方総工会から二重の指導を受ける」という点を話を戻そう。地方工会が地域という縦割りの軸であるならば、産業工会は横軸ということができる。しかしながら産業工会は中央レベルだけでなく地方レベルでも組織されており、また各産業工会内で垂直的な指導が実施されることになっている為、産業工会と地方総工会と役割、位置づけにおいて重複感は避けられない。この

【図 2-1-4】日本の労働組合組織形態



点については、『中華全国総工会の新たな情勢下の産業工会を強化し、改善することに関する意見』において、上級産業工会と地方総工会の関係を正しく処理し、お互いに協力、サポートし合うことが求められている。例えば産業の特殊性のある問題については上級産業工会が主体となり、地方総工会はサブとして対応にあたり、地方性の高いものについてはその逆の形で取り組むことになる。またこの点について、当機構の中華全国総工会からの

¹⁴ これは工会会費ではなく、工会経費のことを指している。

¹⁵ 2009年5月20日 日中投資促進機構北京事務所ヒアリング (巻末資料)

ヒアリングでは、「中国の工会組織内の情報伝達・指示系統としては、中央—地方総工会—基層工会というラインを用いられる」¹⁶とのことであり、指示系統についていえば産業軸より、地域軸による垂直関係の方が主であると思われる。これに対して日本では、ナショナルセンターの地方支部組織は存在するものの、企業別労働組合あるいは単位産業別労働組合を主体とした組織化が図られており、先に述べたように地域軸を主体とした中国とは組織形態を異にする。

第2節 中国社会の変化と工会の変遷

前節では、中国の工会組織を俯瞰すると、中国共産党を後ろ盾にして成立していることが見えてくる。

そもそも日本人の中には、労働組合運動＝共産主義運動としてとらえがちである。確かに、労働組合運動は過去の歴史の中で、そうした運動とまったく無縁だったわけではない。しかし、日本の労働組合の現状をみる限り、労働組合運動＝共産主義運動と言い切ることは難しい。では中国の工会はどのようにして、今のような形になったのだろうか。ここで中国の近現代史と工会の歴史沿革を見てみたい。

中国における工会活動の歴史は新中国の歴史よりも長く、全国レベルでの初めての活動は1922年まで遡る。そして中国共産党はそれより一年前の1921年に発足している。もっとも、個別の労働組合運動そのものはそれ以前から存在した。全国的な組織化の流れはこうしたことと無関係ではなく、むしろ工会の全国レベルの組織の発足は中国共産党の存在なくしては有り得なかったと言っても過言ではない。

というのも総工会の前身は中国労働組合書記部であり、中国共産党中央が1921年8月11日¹⁷、上海に労働者運動を公開で指導する総機関として設立した組織である。1922年に広州で第1回全国労働大会を開催した際には、中国共産党発足当初の中央局メンバーの一人である、張特立¹⁸を中国労働組合書記部本部の主任に選出している。このように発足当時から、工会は共産党の下部組織として、共産革命の推進に一定の役割を果たしたと考えられる。そして現在に至るまでの歴史を振り返ると、新中国成立間もなく総工会主席となった劉少奇¹⁹をはじめ現主席の王兆国に至るまで、新中国成立後も総工会のトップ人事は、中国共産党のトップクラスの人物が選出されているという事実を無視してはならない。また5年に一度開催される代表大会における運営方針も概ね中国共産党、中央政府の決定を受けたものが採択されている。これらのことから、中華全国総工会が中国共産党と労働者のイン

¹⁶ 2009年5月20日 日中投資促進機構北京事務所ヒアリング（巻末資料）

¹⁷ 中国労働組合書記部の設立日付を、1921年7月7日とする説もあります。

¹⁸ 張特立（1897～1979）本名：張国燾 1920年北京共産主義小組に加入。1938年4月共産党より除名。「建党の功労者」、「最初の反逆者」「極左冒険主義者」かつ「右傾修正主義者」といわれている。

¹⁹ 劉少奇：1898年11月24日 - 1969年11月12日 元中華人民共和国国家主席、文化大革命で失脚

ターフェースとして、重要な役割を果たしてきたことが見て取れる。

本節では中華全国総工会 HP²⁰に掲載されている工会の歴史をベースに総工会の第 1 次（1922 年）から第 14 次までの全国大会内容を辿り、中国社会の変化が工会の如何に影響を与えたのかを以下のように見ていく。

1. 解放前の社会の混乱期における工会および労働者運動

(1) 当時の主な社会情勢

1911 年に清朝が滅び、1912 年にアジア初の共和制国家である中華民国が成立した。この頃、商工業が大きく発達すると同時に、新しい文化、思想が広まりを見せた。また女性が社会的職業に進出するようになった。産業労働者は 1913 年に 60 万人だったが、1919 年には 200 万人余りに達している。しかしながら全国各地に割拠していた軍閥による混戦が繰り返されるといった不安定な社会は、農村経済の衰退をもたらし、また都市においては貧民を生み出すことになった。そしてこうした情勢が中国における労働運動を活発なものにしていったのである。

1915 年 五四運動

1921 年 共産党の成立

1927 年 国民党による赤色工会弾圧

1934年 長征

1945 年 国共内戦

(2) 労働組合運動の全国組織化（1922～1948 年）

第 1 次全国労働大会

1922 年 5 月 1 日～6 日

場所：広州

代表者数：162 人（工会組織 100 以上、工会会員 23 万人余名を代表）

本部主任：鄧中夏

主な内容：大会の主要任務は「メーデー」を記念し、全国の労働者の感情を深めることであり、生活の問題の改良を討議し、各代表の提案等を討論した。会議では『ストライキ援助案』、『8 時間労働制に関する案』、『全国総工会組織の原則決議案』など 10 項の決議案を可決し、また全国総工会成立まで、中国労働組合書記部が各地の総工会の連絡機関とすることを決定した。大会では加えて、『第 1 次全国労働大会宣言』を採択した。『宣言』では労働者階級の境遇と労働者運動の発展の方向を明らかにし、また労働者階級が団結することが必要であると強調した。

²⁰ URL : www.acftu.org

第2次全国労働大会

1925年5月1日～7日

場所：広州

代表者数：281人（工会組織166、工会会員54万余名を代表）

委員長：林偉民

副委員長：劉少奇 劉文松

秘書長：鄧中夏

主な内容：大会の中心となる任務は：国民革命における労働者運動の戦術、方針及び全国統一の工会組織をつくることについて討議し、確定した。大会において、『労働者階級と政治闘争の決議案』、『組織問題決議案』そして『中華全国総工会定款』など30を超える文書について採択し、中華全国総工会が正式に成立し、また全国総工会執行委員会が成立し、林偉民が委員長に選ばれた。大会ではまた、中華全国総工会が Red International of Labour Unions (RILU)²¹に加入し、世界のプロレタリアートとの連携と団結を強化することを決定した。

第3次全国労働大会

1926年5月1日～12日

場所：広州

代表者数：502人（工会組織699、工会会員124万余名を代表）

委員長：蘇兆征

副委員長：項英

秘書長：劉少奇

主な内容：中国共産党、中国共産主義青年団および中国国民党がそれぞれ別々に大会に向け祝辞を述べた。大会では、『中国職工運動の発展及びその国民運動における地位の執行に関する決議』、『労働法大綱決議案』など30以上の文書を採択した。大会では全国の労働者階級、全国699の総会および分会に積極的に行動して北伐戦争の勝利軍を出迎え、進軍を支援できるよう、十分な準備をしておくことを呼びかけた。大会は新しい期の執行委員会を選出し、蘇兆征が委員長に選出された。

第4次全国労働大会

1927年6月19日～28日

場所：漢口

代表者数：420人（全国の組織を有する労働者280万名を代表）

委員長：蘇兆征

²¹ RILU：通称プロフィンテルン（Profintern）と呼ばれ、1921年にコミンテルンの後援のもとに創設された国際組織。

秘書長：李立三

主な内容：今回の大会は、蒋介石が反革命政変を発動した後の危機的な時期に召集された。大会で中心となった任務は労働階級を動員ならびに組織し、各階層の人民を団結させることであり、帝国主義の破壊と国民党右派の政変に反対し、革命を救うことであった。会議において『政治報告決議案』、『国民革命の前途と工会の任務』、『女工問題決議案』、『少年労働者問題決議案』、『反ファシスト主義および対ファシスト労働組合闘争決議案』など 13 の決議案を採択し、また大会宣言を発表した。大会では新たな全国総工会執行委員会が選挙され、蘇兆征が委員長に選ばれた。

第 5 次全国労働大会

1929 年 11 月 7 日～11 日

場所：上海

代表者数：29 人（10 か所以上の地方及び鉄道、船員などの産業の赤色工会会員 3.9 万余名）

委員長：項英

秘書長：林育南

主な内容：大会は党内の左傾冒険主義ムードの影響下、革命の推進力が一定の回復と発展を見た中で召集された。中国共産党中央は大会に祝辞を寄せ、項英が全国総工会を代表して報告を行った。大会では『中華全国労働者闘争綱領』、『工会聯合決議案』、『農村労働者活動大綱決議案』など 12 の決議案および『紅軍将士に告げる書』、赤色労働組合インターナショナル（Red International of Labour Unions 略 RILU）および世界各国の労働者に贈る書』など 13 の電報を採択可決した。大会では新たな全国総工会執行委員会を選挙し、項英を委員長に選んだ。

第 6 次全国労働大会

1948 年 8 月 1 日～22 日

場所：ハルビン

代表者数：518 人（全国各地の組織を有する労働者 283 万名以上を代表）

主席：陳雲

副主席：李立三 朱学範 劉寧一

主な内容：大会では、新民主主義革命時期 反動派勢力の占領地域および革命の根拠地の労働者運動の経験を総括し、正しい労働者運動の方針と政策を定め、中国の労働者運動史においてかけ橋の役割を生み出した。大会では、陳雲の『中国職工運動の当面の任務に関して』と題した報告などについて真剣にヒアリングを行い、また重点的に討議がなされた。大会ではこのほか、新たな『中華全国総工会定款』を採択し、栄光の革命の伝統をもつ中華全国総工会を復活させる決定を行った。朱学範は閉幕の辞

を述べる際に、今大会は組織の統一のみならず、意志、思想、精神、行動全てにおいて統一を見たとして述べている。大会では第 6 期執行委員会が選挙され、陳雲が全国総工
会主席に選ばれた。

2. 新中国建国後の政治的激動期の工会

(1) 当時の社会情勢

1949 年 10 月、中国共産党が指導する中華人民共和国が成立した。翌年繰り広げられ
た全国的な土地改革によって、土地という財産の分配が行われ、引き続き 1953 年から
は私有制が消滅し、社会主義公有制を推進するため、政府は資本主義商工業などに対
して社会主義化改造を加速し始めることになった。この頃、中国は鉄鋼、機械などの
重工業を優先的に発展させた。しかしながら、その後は「大躍進」の失敗や「文化大
革命」による内乱などのために、中国国内の経済活動は生産活動の停止など非常に大
きなダメージを受け、また多くの政治指導者や、知識人、社会活動家が打倒或いは迫
害されるという、政治的混乱に陥った時代であった。このように深刻な情勢の中、工
会組織は江青女史等による封鎖にあい、1957 年の全国大会を最後に、1978 年の再開ま
で活動停止を余儀なくされたのである。

- 1949 年 中華人民共和国成立
- 1953 年 第一次 5 年計画
- 1954 年 中華人民共和国憲法公布
- 1957 年 反右派闘争
- 1958 年 大躍進
- 1966 年 文化大革命
- 1968 年 劉少奇党籍剥奪
- 1977 年 文革の終結

(2) 全国大会の動き (1948～1978 年)

中国工会第 7 次全国代表大会

1953 年 5 月 2 日～11 日

場所：北京

代表者数：830 人（全国の会員 1002 万名を代表）

名誉主席：劉少奇

主席：頼若愚

副主席：劉寧一 劉長勝 朱学範

主な内容：大会を前に、全国総工会第 6 期第 3 次執行委員会は決議し、第 7 次全国労
働大会を中国工会第 7 次全国代表大会に改めることとした。大会は劉寧一より開幕の
挨拶が述べられ、劉少奇が中国共産党中央を代表し挨拶を述べ、頼若愚が『中国工会
活動に関する報告——国家工業建設の任務を完成するために奮闘する』と題した報

告を行った。大会は『中国工会活動に関する報告』、『中国工会定款を改正することに関する報告』の決議および『世界工会聯合会が世界工会第 3 次代表大会の召集を擁護することに関する決議』を可決採択した。頼若愚は全国総工会主席に選出された。会議では劉少奇が全国総工会名誉主席を引き続き担当することも決定された。

中国工会第 8 次全国代表大会

1957 年 12 月 2 日～12 日

場所：北京

代表者数：代表 989 人、代表候補 100 人（全国の会員 1360 万名を代表）

主席：頼若愚

副主席：劉長勝 朱学範 許之楨 陳少敏

主な内容：大会では「第 7 次大会」が制定した工会の方針を重ねて言明し、労働者階級の当時の中心となる任務、即ち工業の発展に努力すること、農業を積極的に支援すること、そして力を集中してまもなく始まる第 2 期 5 ヵ年計画を執行することを、更に一步明確にした。大会では『中国工会に関する活動報告』、『中国工会定款の改正に関する報告』および『中国工会定款』などの決議を可決採択した。新たな工会定款では、工会の組織原則は元の産業原則から、産業および地方がお互いに結びついた原則に改められた。第 8 期第 1 次執行委員会の席上、頼若愚は全国総工会主席に選ばれた。

3. 改革開放路線の下での工会

(1) 当時の社会情勢

1976 年に「文化大革命」が終息すると、翌 1977 年に鄧小平が復職し、これまでの制度を改革し経済建設を中心とする総方針を定めた。また外国からの投資と先進技術の導入を推進する対外開放政策が打ち出され、その結果として経済は急成長した。1993 年以降は計画経済に代わり社会主義市場経済を全面的に推進し、一方、国有企業改革も進められていった。こうした中、再スタートを切った工会組織もやはり、経済建設の重視や国家建設への貢献といった路線を歩んでいくことになる。

1978 年鄧小平主導の改革開放路線

1980 年経済特区設置を決定

1982 年新憲法採択 スト権廃止

1984 年国営企業の自主権拡大

1986 年外資企業法公布、国営企業で労働契約制実施

1992 年社会主義市場経済の確立をうたう報告を採択

1997 年国有企業改革

(2) 全国大会の動き (1978～1998年)

中国工会第9次全国代表大会

1978年10月11日～21日

場所：北京

代表者数：代表 1967人 (全国の会員 5000万名強を代表)

主席：倪志福

副主席：朱学範 馬純古 康永和 黄民偉 陳宇 宋侃夫 王崇倫 韓栄華 劉玉娥 章瑞英

主な内容：大会は「四人組」反革命集団を粉碎し、「文化大革命」による10年に及ぶ動乱が終わった後に召集された。大会では工会の「八大」以来、中国の労働者運動及び工会の活動が紆余曲折視ながら発展した歴史経験と教訓を総括し、新時代の労働者運動と工会の活動の基本方針と任務を定めた。鄧小平は中国共産党中央、国務院を代表し、挨拶を行った。大会では『中国工会の活動報告』、『中国工会定款を改正することに関する報告』および『中国工会定款』を可決採択した。第9期第1次執行委員会において、倪志福を全国総工会主席に選出した。

今回の大会は歴史上の条件に限度があり、「文革」期間の一連の誤った提起の仕方を未だ踏襲していたが、ただし混乱を鎮め正常に戻った大会であったことは間違いない。

中国工会第10次全国代表大会

1983年10月19日～29日

場所：北京

代表者数：代表 1998人 特別招請代表 328人

主席：倪志福

副主席：顧大椿 尉健行 羅干 王崇倫 章瑞英 王家龍 蔣毅

主な内容：大会の任務として、工会の「九大」以来の中国労働者運動と工会活動が勝ち取った輝かしい成績を回顧と総括し、そして中国の工会組織が党の方針に則り、指導思想において混乱を鎮め正常化し、団結し、そして広範な職工が前進し一連の活動を導くことを確認した。また新時代の労働運動と工会の活動方針と任務を討議・確定した。大会では新たな『中国工会定款』を可決採択した。第10期第1次執行委員会において、倪志福は全国総工会主席に再選された。大会はまた同時に115の先進的な基層工会、990の先進的な工会チーム、1114名の優秀な工会労働者と8840名の優秀な工会積極関与者を表彰した。

その後召集された執行委員会において、陳俊生が全国総工会副主席に加わることとなった。

中国工会第11次全国代表大会

1988年10月22日～28日

場所：北京

代表者数：代表 1515 人 特別招請代表 282 人 来賓 21 人

主席：倪志福

副主席：朱厚澤 王厚德 陳秉權 章瑞英 鄭万通 李容光 李沛瑤

主な内容：大会の主な任務は中国共産党の「十三大」と 13 期三中全会の精神を貫徹し、工会の「十大」以来の中国工会運動と工会活動の新鮮な経験を総括し、工会が全国で改革を深化させる中での主要な任務を取り上げ、工会の改革の目標、原則そして要求を確定することとした。大会では『全国総工会第 10 期執行委員会活動報告』、『工会改革の基本的な構想』、『「中国工会定款の一部の条文改正案」に関する決議』および『全国総工会第 10 期執行委員会財務工作報告に関する決議』など 4 つの決議を可決採択した。倪志福を再び全国総工会主席に選出した。

第 11 期第 2 次執行委員会は于洪恩、楊興富を全国総工会副主席に加え、第 4 次執行委員会では張丁華を副主席に加えた。

中国工会第 12 次全国代表大会

1993 年 10 月 24 日～30 日

場所：北京

代表者数：代表 1600 人 特別招請代表 296 人

主席：尉健行

副主席：張丁華 楊興富 李奇生 劉珩 江家福 張国祥 方嘉徳 薛昭鑾 滕一龍

主な内容：大会では、今後しばらくの工会の活動方針を明確に提言した。即ち頑なに経済建設を中心に、4 つの基本原則を堅持し、改革開放を堅持するという党の基本方針を貫徹して執行し、全国人民全体の利益を守ると同時に、職工群衆の具体的な利益を更によく表現し守り、そして各社会の役目を全面的に執行し、全国の職工を団結させ動員し、また社会主義の現代化国家を実現するために努力奮闘することとした。大会では『全国総工会第 11 期執行委員会の活動報告に関する決議』、『「中国工会定款の一部改正案」に関する決議』など 4 つの決議を可決採択した。

第 12 期第 1 次執行委員会において尉健行は全国総工会主席に選ばれた。

4. 経済構造の変革期において役割が大きくなる工会

(1) 当時の社会情勢

2001 年の WTO 加入を期に、中国の経済成長は一気に加速していく。こうした華やかな一面を持つ一方で、中国国内には新たに「格差」問題を抱えるようになった。こうした都市と農村、東部沿海地域と西部内陸地域、また個人間の貧富の「格差」は拡大を続け、中国共産党は 2002 年以降「調和のとれた社会主義社会」の構築を方針として打ち出した。こうした方針の下、『労働契約法』²²の制定、社会保障制度改革、また農

²² 『労働契約法』（主席令第 65 号 2007 年 6 月 29 日公布 2008 年 1 月 1 日施行）

民工問題に焦点を当てた政策などが実施されるに至った。工会組織は、そうした法制作業への協力、農民工の工会への加入を認める定款の改正によって、政策実現に参画している。

- 1999年 憲法改正を可決 非公有経済が社会主義市場経済の重要な構成要素と確認
- 2002年 小康社会の全面的な建設の実現のため、「科学的発展観」にもとづく和諧社会の構築を打ち出す
- 2004年 私有財産保護制度を憲法で明文規定化
- 2005年 三農問題への対応の方向性を明確化

(2) 全国大会の動き (1998～2003年)

中国工会第13次全国代表大会

1998年10月19日～24日

場所：北京

代表者数：代表1652人 特別招請代表207人 列席代表24人

主席：尉健行

副主席：張俊九 盧展工 李奇生 劉琦 張国祥 方嘉徳 倪豪梅 尤仁 王東進 徐錫澄

主要内容：大会は今後5年の工会活動は必ず遵守すべき指導方針を明確にした。即ち鄧小平理論の偉大な旗印を掲げ、党の「十五大」精神を全面的に貫き、基本路線と基本綱領を堅持し、一意専心、労働者階級の方針に基づいた実行遂行をぶれることなく推し進めることを堅持し、工会の保護機能を強調し、また団結して、全国の各民族の職工を動員し中国の世紀を跨ぐ偉大なる目標の実現のために努力奮闘することとした。会議では『全国総工会第12期執行委員会活動報告に関する決議』、『「中国工会定款」(改正案)に関する議決』など4つの決議を採決、可決した。

第13期第4次執行委員会において、孫宝樹、周玉清、蘇立清を全国総工会副主席に加えた。また第13期第5次委員会において、王兆国²³は全国総工会主席に選出された。

中国工会第14次全国代表大会

2003年9月22日～26日

場所：北京

代表者数：代表1698人 特別招請代表253人 列席代表23人

主席：王兆国

副主席：張俊九 孫宝樹 周玉清 王東進 蘇立清 張榕明 王瑞祥 徐振寰 陳秀榕 徐徳明 黄彦蓉

²³ 王兆国 (1938～) 1965年12月 中国共産党入党

主要内容：大会では次のことを明確に提示した。鄧小平理論の旗印を高く掲げ、「三つの代表」の重要思想を以って指導となし、党の「十六大」精神を真剣に学び貫くこと、そして団結し広範な職工を動員し、労働者階級を主力とする役割を十分に発揮し、小康社会を全面的に建設し、また社会主義現代化を加速的に推進し、新たな貢献をするために、新世紀の段階における工会活動の局面を切り開くこととした。大会では工会の「十三大」以降の主要な成績と基本経験を総括し、今後 5 年の工会活動の目標と任務を確定し、中華全国総工会の新たな指導機構を選挙により選んだ。大会は全国総工会第 13 期執行委員会報告、財務工作報告、監査工作報告について審議をし、また採択した。加えて『中国工会定款（改正案）』について討議を行い、可決採択した。

第 3 節 工会と日本の労働組合との比較

次に日本の労働組合との比較をすることで、中国の工会という存在を考えてみたい。

やや話が脱線するが、本調査を進めるにあたって当機構の会員企業の皆様にご協力をお願いし、その現地企業における工会についてのアンケートを実施した。アンケートの詳しい結果は、次章以降で触れるとして、工会に対するイメージについて択一方式で質問したところ、「日本の労働組合のような存在」を選択した現地企業は少なくなかった。「工会」のことを本レポートの中で「労働組合」とは訳さずに、「工会」としか扱っていない。

では工会を「日本の労働組合のような存在」と捉えてよいのだろうか。そもそも文化や制度が異なる二国間において、似たような存在を言語の置き換えという形で翻訳することが必ずしも理想的とは言えない。またそれだけでなく、両者の間に実は比較的大きな相違があるのではないかという仮説を以って臨んだため、「工会」を「労働組合」とは訳さなかったのである。強いて言えば、「中国の労働組合」と表現するべきかもしれない。では相違の有無、また異なる点があるとするれば、一体どのような違いがあるのだろうか。

1. 中国の工会が日本の労働組合のような存在に見える理由

次頁の表を見ていただきたい。中国の工会と日本の労働組合を、費用負担の方法や活動原則など様々な項目で比較したものである。ここで先程の疑問点である「工会は日本の労働組合のような存在」という認識はどのようなのだろうかという点に立ち戻ってみたい。中国の工会の活動原則の一つとして「労働者の合法的権利の保護」（表の中段 12 番目）がある。この点は『工会定款（修正）』において基本的責務であると謳われている。日本の労働組合をはじめ、世界中の労働組合組織では基本的に、経済的機能としてこうした責務を負うのが原則である。また 13 番目に「企業のメリット」という項目があるが、3 つの小項目については日中共に殆ど似通っている。中国の工会については企業にとって「社内規則制定時の承認など」、「従業員と企業のパイプ」、「従業員のモチベーション向上」といったメリットがある。日本の労働組合に関しては企業にとって「労働条件決定時の参考意見」、「方針の従業員への浸透、経営改善への提言」、「従業員の不満解消、生産性改善」といったメリットがある。これらは、企業の視点からすれば、工会と労働組合の間に余り違いを見出せるものではなく、同様な存在に映ることは理解に難くない。しかし二国間に社会主義と資

本主義という政治、経済制度の違いがあることを踏まえれば、これらの点だけを以って、工会を労働組合のような存在と結論づけるのは適切とは言い難いだろう。

2. 中国の工会と日本の労働組合の違い

中国の工会と日本の労働組合の制度、役割などを俯瞰してみた時、次の10の相違点を挙げることができる。

まず最初に第1節でも述べたように、中国の工会は中国共産党の指導下にあるが、これに対して、日本の労働組合の中には特定の政党を支持している組織が存在する。この点は日中間の組織の最も顕著な違いであり、労働組合組織と政治とのかかわり方が日中で180度異なることを意味している。中国の工会は政治に対して受動的であり、謂わば、その政策実施のための末端組織という位置づけであるのに対して、日本の労働組合は政治に対して能動的で、そして社会変革を生むために政党を利用しようとする姿勢にある。

次に中国の工会が法人格を有する権利があるのに対して、日本の労働組合には法人格が必ずしも必要でない点を挙げることができる。

3つ目はナショナルセンターが中国では1つしか存在しないのに対して、日本は複数存在する。

【表 2-3-1】 中国工会と日本の労働組合の対比表

	中国(工会)の状況	日本(労働組合)の状況
1 根拠法規	工会法、労働法、労働契約法	労働組合法、特定独立行政法人等の労働関係に関する法律、地方公営企業等の労働関係に関する法律、国家公務員法、地方公務員法
2 法人格の有無	全国・地方の総工会は法人格有り(登記不要) 基層工会は法人格取得可能(要登記)	任意(登記は必ずしも必要でない)
3 ナショナルセンター	中華全国総工会のみ	連合、全労連等(主要:7団体)
4 組織構成	企業別、地方別、産業別、 ナショナルセンター	企業別、地方別、産業別、 ナショナルセンター
5 設置条件	従業員からの提起 上級組織の許認可必要	自主的に設置可
6 1社あたりの組織	1基層工会(企業工会)のみ	複数の企業労働組合可
7 労働者の加入条件	任意(実質、エージェンシーショップ)	多くがユニオンショップ採用(95%)
8 加入資格	高級管理職なども加入可	使用者の利益を代表する者以外(管理職は脱会するケース多い)
9 主席・委員長	(a)資格: 管理部門責任者、パートナー及びその親族、人事部門責任者、外国籍従業員を除く。 (b)待遇: 企業工会主席は副管理責任者に配置し、相応の待遇を享受できる。 (c)任務: 法に依る董事会への参加。	-
10 組合費(費用の源泉)	(企業負担分)総給与の2% +(加入者負担分)給与の0.5% +政府補助等	加入者自己負担 (組合費水準は個別設定) ※対賃金加重平均 1.69%(2005年)
11 組合費支払い方法	企業が地方総工会に支払う	チェックオフ(94.5%)
12 原則	保護: 労働者の合法的権利の保護	自主独立
	建設: 社会主義調和と経済建設	経済的機能
	関与: 政治・法制などへの参加・関与	共済的機能
	教育: 思想(考え)の質と能力の向上	政治的機能
13 企業のメリット	社内規則制定時の承認など	労働条件決定時の参考意見
	従業員と企業のパイプ	方針の従業員への浸透、 経営改善への提言
	従業員のモチベーション向上	従業員の不満解消、生産性改善
14 政治的關係	共産党の指導下	政党を支持
15 国際的な団体加盟	ITUC未加盟(国際的な自主独立)	ITUCに加盟
16 ILO	加盟(副理事)	加盟(理事)
17 未設置の場合	工会準備金納付が必要とされている	-
18 用途	不明(対外非公開)	人件費 34.7%+活動費 24.5%+上部 11.9 +その他 (連合総研調査報告)
19 組合費の上部組織への上納	基層≥40% 上納(地方・全国)≤60%	各団体で非統一(予算化)平均で賃金の 0.17%分を上納
20 設置状況	2.1億人、172万団体(2008年末) ※外商投資企業における設置率 76.4%(2008年9月)	約1000万人 2.7万団体 (2008年6月)

4つ目は設置の際に中国では上級組織の許認可が必要であるが、日本の労働組合設立時にはそうしたルールはない。そもそも日本においては、ナショナルセンターを含む凡そ上部団体と言える組織と企業別労働組合とは元々ヒモ付けされておらず、ナショナルセンターは企業別労働組合から選ばれる存在でしかない。当然ながら、どのナショナルセンターにも属さない企業別労働組合も存在する。

5つ目だが、中国では1企業1組織であることから同一企業内の全ての労働者の利益を代表することになるのに対して、日本では、同一企業内であっても職種別に利益が異なっていることを配慮し、複数の異なる組織を形成できるようになっている。

6つ目は、【表 2-3-1】における9の(c)のように、企業工会主席の法に依る董事会への参加である。

『公司法』²⁴第45条第2項では「2つ以上の国有企業或いはその他2つ以上のその他国有投資主体が投資、設立する有限責任公司については、その董事会の構成員の中に公司の従業員代表を入れなければならない。その他の有限責任公司の董事会構成員の中に公司の従業員代表を入れることができる」と定めている。中外合弁企業については『合弁企業法実施条例』²⁵第87条ではその第1項で「合弁企業の董事会会議で合弁企業の発展計画、生産経営活動などの重大事項を討議する場合、工会の代表は会議に列席する権利を有し、従業員の意見と要求を反映する」とし、第2項では「董事会会議で従業員の賞罰、賃金制度、生活福利、労働保護及び保険などに関する問題を検討決定する場合、工会の代表は会議に列席する権利を有し、董事会は工会の意見を聴取し、工会の協力を得なければならない」と2種類の議事内容について、それぞれ企業工会主席の董事会への参加に関して明確な規定がなされている。外資独資企業については、『外資企業法』²⁶や『外資企業法実施細則』²⁷には関連する規定がない。このため『公司法』第218条の規定に基づき、前述の『公司法』第45条の「その他の有限責任公司の董事会構成員の中に公司の従業員代表を入れることが

²⁴ 『公司法（2005年改正）』（1993年12月29日第8期全国人民代表大会常務委員会第五回会議にて採択、1999年12月25日第9期全国人民代表大会常務委員会第13回会議の『「中華人民共和国公司法」の改訂に関する決定』にもとづき第1次改正 2004年8月28日第10期全国人民代表大会常務委員会第11回会議の『「中華人民共和国公司法」の改訂に関する決定』にもとづき第2次改正 2005年10月27日第10期全国人民代表大会常務委員会第18回会議にて改正 主席令第42号 2005年10月27日公布 2006年1月1日施行）

²⁵ 『中外合弁経営企業法実施条例』（1983年9月20日国務院公布、1986年1月15日、1987年12月21日国務院修正、2001年7月22日『国務院の「中華人民共和国中外合弁経営企業法実施条例」改正の決定』にもとづき改正）

²⁶ 『外資企業法』（1986年4月12日第6期全国人民代表大会第4回会議採択、2000年10月31日第9期全国人民代表大会常務委員会第18回会議での『「中華人民共和国外資企業法」の改正に関する全国人民代表大会常務委員会の決定』にもとづき改正）

²⁷ 『外資企業法実施細則』（1990年10月28日国務院認可、1990年12月12日対外貿易経済合作部公布、2001年4月12日『国務院の「中華人民共和国外資企業法実施細則」改正に関する決定』にもとづき改正）

できる」とする規定が適用される為、企業工会主席が董事会に参加することは認められる。

なお『企業工会主席選出弁法（試行）』第19条第3項において、「公司制企業の工会主席は、法に依って董事会に入らなければならない」（同条第3項）と定められており、日本という取締役会に相当する董事会に、日本では労働組合書記あるいは委員長にあたる、企業工会主席が参加することができる」と規定している。『企業工会主席選出弁法（試行）』自体は工会の内規といえるものであるので、企業に対する拘束力を有さない。また前述の通り『公司法』などの規定によって、国有企業を除いて、これらの者が董事会の構成員になる権利を認めることにはならない。しかしこれらの規定の存在は、日本だけでなく多くの国々において見られないものである。そして労使の利害関係が完全に一致しない限り、企業経営に対する大きなプレッシャーに違いなく、場合によって障害となる可能性を秘めている。

因みにこの点について広東省総工会は、「総工会の解釈としては、外商投資企業のうち、合弁企業については、董事会のメンバーに職員代表を参加させなければならず、かつその場合は董事として議決権も有する、と考えている。企業は労働組合側から董事会への出席要求がなされた場合、これを拒否することができないからであり、かつ職員代表が董事会に参加した場合は、議決権も与えられるべきものだからである。外資の独資企業については、董事会に職員代表を含める義務は無く、仮に含めた場合でも議決権は無い。もっとも、董事会が労働者の利益に関する事項を取り扱う際には、主席などの労働者代表を参加させることが、義務ではないが望まれる。もっとも参加した場合は『列席』扱いであり、発言権はあるが議決権は無い」と説明²⁸している。

7つ目は組合費（財源）である。中国では労働者が支払う工会会費（日本の組合費に相当）以外に企業による工会経費の支払いが『工会法』などで明文規定されている。加えて政府の補助が存在する。こうした点は、労働組合員のみが費用負担する日本とは大きく異なっている。そもそも労働組合組織はその費用を第三者から得ないというのが国際的な原則である。中国の工会費用の大部分を、時と場合によっては労働者の利益に相対することになる企業から徴収するというのでは、労働者の利益を代表するとは言えるかどうかについて、疑義がある。常識的に考えれば、中国の工会はこうした労働組合組織の原則から大きく外れているといえるのではないだろうか。

ただし中国で企業から工会に工会経費が支払われる点については、中国における労働組合の加入制度が、エージェンシーショップ制を採っていること、また中国の労働者の意識や社会制度が一定レベルに達しておらず労働者の自主的納付が期待しづらいこと、これら2点を考えれば、工会経費を企業が天引きしているという見方もできなくはない。補足すれば日本では労働組合費は労働組合員負担とはいうものの、実態は94.5%の労働組合ではチェックオフ²⁹という制度による組合費の徴収を行っている。中国の徴収方法もこれに倣った可

²⁸ 2008年9月11日、在広州総領事館、広州日本商工会及びジェトロ広州事務所の3者と広東省総工会との間で、労働組合（工会）設立にかかる問題等につき意見交換

²⁹ 給与支給の際、労働者の賃金から組合費を天引きし、企業が労働組合に一括で渡すこと

能性は否定できない。ここで労働組合組織が労働者の利益に立って独立性を保つべきとの立場だけからすれば、日本におけるチェックオフという制度そのものも問題がないとは言いがたいともいわれている。この事実を踏まえれば、ある意味、日中両国における費用徴収制度にはややグレーな部分があり、当事者の考え方、運用次第ということなのかもしれない。つまり中国の工会は現在採用している、日本のチェックオフのような現在の徴収方法は改めるべきだろうが、しかしながら日本の労働組合のように、大局に立って企業の成長に寄与し、これを以って労働者の利益保護と幸福の拡大を図るという考えに立てば、現状の方法を維持することも適当なのかもしれない。ただし工会が所謂労働組合組織と極めて類似した存在と位置づけるのであれば、政府からの補助に関しては依然としてその正当性について疑問を払拭することはできず、中国の工会の際立った特徴の一つであるといえる。これらのことから、工会はやはり労働組合組織と一線を画した組織と位置づけるべきであろう。

なお中華全国総工会の説明³⁰によると、工会の資金源は合わせて5つあり、企業と会員からの経費徴収、政府からの補助といった前述の3つの外に、工会が経営するホテル、文化宮、療養院等から得られる経営性収入に加えて、会費の預かり利息や企業献金等である。

8つ目は、中国では工会が未設置である場合、その設置予定が実際に有るか無いかにかかわらず、地域によっては設立準備金の納付を上級工会組織が企業に対して求めることがあったが、中華全国総工会は、設立準備金納付を求める規定³¹を盛り込んだ『工会定款（修正）』を2008年10月21日に採択している。言うまでもなく、日本であれば労働組合の設立が義務でもない限り、そうした要請は理論的に成り立ち得ない。よって、こうした要求を受けた日本からの進出企業からすれば、合理性、納得性共に感じられないのではないだろうか。この『工会定款（修正）』では、これまで地域によっては行われていた、税務局を通じた企業からの工会経費徴収についても、県レベルで「税務及び財政部門と協力して」³²徴収すると明文規定した。こうした徴収方法は社会主義国、中国ならではの仕組みといるだろう。

9つ目は組合費用の用途は日中ともに企業に対して開示していない点では違いはないものの、日本では前述のとおり組合費を組合員自己負担することを原則としていることから、当然ながら企業に対して収支報告の義務を負うことはない。しかし中国では企業が法規上、工会経費を負担することになっているのであるから、企業は、そうした義務を果たすことに対する享受可能な権利として、本来であればその用途を知る権利を有すると考えられる。しかし残念ながら工会から企業に対して工会経費の用途について報告することを定めた規則も確認できない。また用途について正式な報告を受けたという事例も聞いた事がなく、数社の企業からは「工会経費の用途を開示する制度を設けてほしい」といった要望も上がっている。

³⁰ 2009年5月20日 日中投資促進機構北京事務所ヒアリング（巻末資料）

³¹ 『工会定款』第37条第2項

³² 『工会定款』第37条第1項

最後の点だが、中国では工会経費のうち、基層工会に残すことのできる割合が 40%を下回らないとすることが規定³³されている。すなわち 60%を上限に上納することが求められている。具体的な配分率は地域ごとに定めることになっているが、広東省総工会の規定によれば、工会経費の半分を上納するとされている。日本では加重平均で賃金の 1.69%を労働組合費として納めているといわれ、その中からナショナルセンターなどの上部組織に上納されているが、上納される割合は賃金の 0.17%相当という調査結果³⁴である。これを中国のように労働組合費における上納される割合に置き換えれば、10%程度にすぎないということになる。なお、広東省総工会は、工会経費における上納金に関しては日本国在広州領事館に対して「政府の財政のごとく、税金のようなものだ」と説明³⁵しており、比較的大きな上納割合についてその妥当性を強調した形になっている。

なおストライキ権の有無については、1982 年に行われた中華人民共和国憲法の改正において、ストライキ権に関する条文が削除され、現在に至っている。このことから、労働者ならびに工会のストライキ権は現在認められていないのだとする見解がある。そしてこの点を中国の工会と日本の労働組合の違いの一つとして挙げることもできない。しかし、筑波大学土屋秀雄教授によれば、『中華人民共和国憲法』から 1982 年の改正時にストライキ権に関する条文を削除された背景について次のように説明している。「『社会主義制度下では、労働者は国家の主人である。生産を停止する方法で社会矛盾を解決しようとするのは、人民全体の願望と根本的利益に合致しないだけでなく、ストライキ者の利益に直接影響し損害を与える。官僚主義に反対するには、その他の方法—批判、建議、告訴、告発等—を用いたり、また企業の職員・労働者代表大会を通して解決することができる。現代化された生産のなかでは、労働停止・生産停止は、国家に巨大な損失をもたらす。ストライキの自由を規定するのは、個々の悪人に利用されるだけであり、安定団結と社会主義的現代化の建設事業にとって不利である。このため、中国では、ストライキの自由を取消するのは広大な人民の意思に合致している。』ここには、資本主義の復活の防止、修正主義との闘争のためのストライキの自由という視点は全くない」³⁶と呉家麟、許崇徳、肖蔚雲等の著書『憲法学』の記述を引用しながら説明している。

だが同時に、『工会法』第 27 条で「企業、事業単位に「停業」（原文：停工）または「サボタージュ」（原文：怠工）が発生した場合」という条文規定について「中国では、この規

³³ 『中華全国総工会の「工会経費の上納方法を調整することに関する通知」を徹底することに関する通知』（工財字[2004]42号 2004年6月1日）

³⁴ 連合総研「第15回労働組合費に関する調査報告」（2005年10月実施）

³⁵ 2008年9月11日、在広州総領事館、広州日本商工会及びジェトロ広州事務所の3者と広東省総工会との間で、労働組合（工会）設立にかかる問題等につき意見交換

³⁶ 中国の憲法改正(1)— 2004年改正の過程、内容、意義— レファレンス 2004年9月 土屋英雄（筑波大学教授）

定は、ストライキ行為の『事実上の保護』ないし『黙認』とも解釈されている³⁷と、唐忠民、陸幸福著「關於修改現行憲法的幾点建議」「現代法学」、許崇徳著「中華人民共和国憲法史」の記述を引用と併せて述べている。また広東省総工会はストライキ権に関する「黙認」を裏付けるように、「中国国内法では、スト権があるかどうかはあいまいになっているのが現状。法律上で禁止されていないものは違法とは言えない、との考え方に立てば、我々は、ストに参加する個人が、中国国内の法律を犯しているとは言えないと考えている。スト権については、今後これを明確にしていくことが中国では課題になっていると言える」と発言³⁸している。このように、工会あるいは労働者がストライキ権を持つのか否かについて論議が尽くされていないことから、ここでは敢えて相違点として取り上げないこととした。

第4節 工会の役割

ここでは工会という組織をその役割を整理することで、本質を浮き彫りにし、またその特殊性を明確にしてみたい。

1. 制度上の工会の役割

工会に関する基本法規は『工会法』であり、この中で工会の役割が規定されている。この他に『労働法』³⁹、『労働契約法』、『労働争議調停仲裁法』⁴⁰、『労働人事争議仲裁処理規則』⁴¹などの労働関連法令に規定があるのは言うに及ばず、『公司法』や『企業破産法』⁴²などにも工会が果たすべき役割に関する明文規定がある。こうしたものを読む限り、中国の制度上、工会に認められている企業経営への関与の範囲は決して小さくなく、その影響力は企業にとって無視できるものではないともいえる。

³⁷ 中国の憲法改正(1)― 2004年改正の過程、内容、意義― レファレンス 2004年9月

土屋英雄(筑波大学教授)

³⁸ 2008年9月11日、在広州総領事館、広州日本商工会及びジェトロ広州事務所の3者と広東省総工会との間で、労働組合(工会)設立にかかる問題等につき意見交換した際の発言

³⁹ 『労働法』(主席令第28号 第8期全国人民代表大会常務委員会第8回会議 1994年7月5日採択、同日公布 1995年1月1日施工)

⁴⁰ 『労働争議調停仲裁法』(主席令第80号 2007年12月29日公布 2008年5月1日施行)

⁴¹ 『労働人事争議仲裁処理規則』(人力資源和社会保障部令第2号 2009年1月1日公布、施行)

⁴² 『企業破産法』(主席令第54号 2006年8月27日公布 2007年6月1日施行)

【表 2-4-1】 工会の役割と関連法規・条文

	工会法	労働法	労働契約法	労働争議調停仲裁法	公司法	企業破産法	工会定款	企業工会活動条例	
対企業	生産目標・任務の達成	7条、27条					4条	1条、4条 40条、52条 53条	
	経営に対する監督、提言	23条、27条			18条		28条	18条、28条 36条	
	労働者への教育・指導	7条、31条 38条					28条	18条、48条	
対政府	共産党、国家の利益保護	4条、5条 6条					前言、4条 29条、31条 32条	5条、18条、 51条	
	国家建設への協力、組織化	1条、7条					32条	3条	
	従業員の意見聴取	6条、33条 34条		5条、73条	8条		3条	28条、43条	
対労働者	合法的権益の保護	2条、6条	7条、27条、 30条、33 条、41条、 88条	4条、6条、41条 43条、52条 53条、55条、 64条、78条		18条	59条、67条	前言、3条、 14条、15 条、32条	1条、2条 4条、28条 30～32条 38条、39 条、43条
	従業員の問題の解消	6条	80条、81条	56条	4条、10条 19条、20条		28条	18条、	
	従業員の家						前言、3条	5条、22条 41条、48条	

また工会の内規でもある、『工会定款（修正）』、『企業工会活動条例』⁴³には当然の事ながら、更に具体的に規定されている。これらの規定をみる限り、工会が企業における労使間の活動に限らず、社会的存在として果たすべき役割の大きさを感じざるを得ないのが正直なところである。

いずれにしても、前述の通り工会の役割は多くの法令などで規定されており、それらの規定をただ列挙するだけでは、本章のテーマである工会という存在の本質は臆気なものになってしまうおそれがある。そこで先ず工会がその関係者である、「企業」、「政府（政治）」、「労働者」という 3 つの存在に対して、制度上果たすべき役割をそれぞれ 3 つ挙げ、その法律根拠となる条文番号を記したものが【表 2-4-1】である。

なお対企業、対政府、対労働者といった切り口の設定については、ILO（国際労働機関）の採用する労働者・使用者・政府という三者構成⁴⁴を参考にさせていただいたことを補足説明させていただく。

ここで注目したいのは、工会の存在とその活動の根拠となる『工会法』、『工会定款（修正）』、『企業工会活動条例』において、決して労働者に対する役割が多く占めることなく、共産党ならびに政府に対する役割を定めた規定が相対的に多目に規定されていることである。役割はそれぞれ重要度、複雑さなどが異なるため、単純に条文規定の数を以って定量

⁴³ 企業工会活動条例』（2006年7月6日 中華全国総工会第14回執行委員会第9次主席団全体会議審議採択）

⁴⁴ 三者構成：中国語では「三方機制」という

分析し、工会がこういった方面の役割を担っているのかについて結論を下すことは、必ずしも適切ではないかもしれない。しかしこの表をみると、工会の基本法ともいえる『工会法』や『工会定款（修正）』は、工会の存在意義としている「中国共産党の思想の堅持と国家建設」を核とした条文構成となっていることが見て取れる。またその実現に向けた活動を定めた『企業工会活動条例』では、そこに存在する人々、すなわち法人である企業や自然人労働者に対して遍く役割を果たすよう定めている。このように、中国共産党ならびに国の打ち出す方針の実現が、工会の最重要任務であることは明らかである。加えて『工会定款（修正）』（2008年10月可決採択）の前文からも、この点を確認することが出来る。

ところで話は変わるが、中華全国総工会は2003年から2007年の間に60余りの法令の制定あるいは改正に関与している。特に重点的にかかわったものは『労働契約法』、『就業促進法』、『労働争議調停仲裁法』、『公司法』、『企業破産法』、『物権法』⁴⁵、『全国祝祭日および記念日休暇弁法』⁴⁶、『従業員有給休暇弁法』⁴⁷、『生産安全事故報告および調査処理条例』⁴⁸、『集団契約規定』⁴⁹、『最低賃金規定』⁵⁰等十数の法令に上るといわれている。具体的には内部でどのようにして意見聴取を行い、提言・関与に結び付けているのか、実務面は大変興味深いところであるが、こうした工会の活動は、「国家建設」の為の重要な機能を具現化した格好の事例の一つである。

2. 第15次全国代表大会における過去5年総括と今後5年

さて中国の工会は今後こういった方向に向かって進んでいくのだろうか。2008年10月17日に北京で「中国工会第15次全国代表大会」が開催された。大会の席上、中華全国総工会主席である王兆国氏はこれまでの5年間の工会の活動成果を総括し、また今後5年のうちに実施する項目を示している。この報告を工会の役割に基づいて、分類・分析することで工会の今後の方向性が見えてくる。

先ず分類するに当たって、中華全国総工会が当機構北京事務所のとの面談の中で挙げた、「工会の4つの役割」を以って行うこととした。ここでいう4つの役割とは、すなわち「保護」、「関与」、「建設」、「教育」であり⁵¹、具体的には以下のとおりである。

⁴⁵ 『物権法』（主席令第62号 2007年3月16日公布 2007年10月1日施行）

⁴⁶ 『全国祝祭日および記念日休暇弁法』（国務院令第513号 2007年12月14日公布 2008年1月1日施行）

⁴⁷ 『従業員有給休暇弁法』（人力資源・社会保障部令第1号 2008年9月18日公布同日施行）

⁴⁸ 『生産安全事故報告および調査処理条例』（国務院令第493号 2007年4月9日 2007年6月1日）

⁴⁹ 『集団契約規定』（労働・社会保障部令第22号 2004年1月20日公布 2004年5月1日施行）

⁵⁰ 『最低賃金規定』（労働・社会保障部令第21号 2004年1月20日公布 2004年3月1日施行）

⁵¹ 2009年5月20日 日中投資促進機構北京事務所ヒアリング（巻末資料）

保護：もっとも基本的な役割で、とくに強調する必要がある。すなわち各級の工会は代表して、従業員の合法的な権利と利益を守らなければならない。

建設：従業員を動員し、社会主義調和の建設及び経済建設に関与させることである。

関与：保護機能のほか、国家の民主的管理に関与し、政治協商において工会業界を専門に設置し、全国及び各地方の人民代表大会ならびに政治協商すべてに従業員代表を送り込むことである。従業員の権利に及ぶ立法に関して、立法起草段階から関与し、また労働者の観点から工会の意見を提言し、法律の制定を終えたのち、全国人民代表大会とともに手を取り合って法律の徹底、監督、浸透、そしてトレースを行う。

教育：会員を教育し、思想（考え）の質と能力を向上させる。

(1) 過去5年間の成果

王兆国主席が報告の中で述べた、「これまでの5年間の成果」は次の7項目である。これらを「建設」、「保護」、「関与」、「教育」の4つの役割で分類したものが【図2-4-2】である。

①労働階級の主力としての役割を更に発揮し、経済社会の素晴らしい、またスピーディな発展を推進する上で、新たに貢献した。(建設)

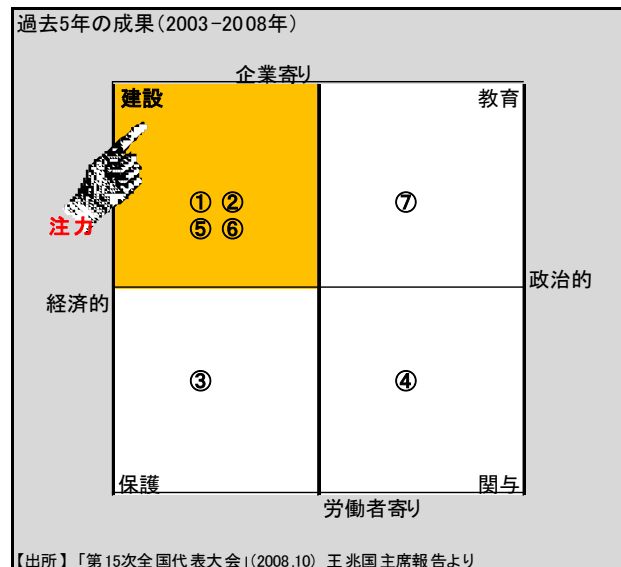
②工会の組織活動が歴史を塗り替え、党の階級基礎を強固なものとし、そして党の群集基礎を拡大した。(建設)

③工会の権利維持に関する観念を打ち建て、実行可能なものとし、企業における労働関係の和諧と社会の安定を促進した。(保護)

④立法および政策の制定に参画し、顕著な進展を図り、従業員の権益を保護する法律体系の初歩の形成を推し進めた。(関与)

⑤貧困従業員の支援システムを徐々に健全なものとし、社会建設を推進する上で重要

【図2-4-2】中国工会 過去5年の成果



な役割を發揮した。(建設)

⑥工会の対外往来は新たな局面を迎え、中国工会の国際的な影響を拡大させた。(建設)

⑦工会理論は刷新され、新たな成果を得た。また工会の各活動が盛んに發展するよう推進した。(教育)

この図から、過去 5 年において工会は国家建設の分野で成果が顕著であり、こうした分野に注力してきたことが窺える。1978 年の改革開放政策を打ち出してから 30 年間、中国共産党ならびに中国政府は経済建設を柱とした政策推進を行ってきた。中国に進出する外資に対する優遇などは、その実現の為の政策の代表的なものである。

中国はそれまで遅れをとっていた経済を立て直し、経済大国の仲間入りすることを目指し、現に改革開放 30 周年の節目である 2008 年には、中国は間違いなく世界経済から無視できない存在となっている。工会のこれまでの活動とその成果は、政府当局のこうした政策方針とは無関係ではなく、そして工会のこれまでの活動は政策への一助として機能し、また一定の成果を上げたと評価してよいであろう。

(2) 今後 5 年の重点実施項目

王兆国主席は報告の中で、工会は「新たな 1 ページを作り上げていくべき」と新たな局面を迎えたとして、今後 5 年間に取り組むべき項目として次の 5 つを挙げている。

①従業員の創造活力をかき立て、科学發展を推進するために更に大きな貢献するよう、多くの従業員を団結・動員する。(関与)

②社会主義の核心となる価値体系を利用して、従業員を教育リードし、従業員の文化と企業の文化の建設を強力に推進する。(教育)

③労働就業、収入の分配、社会保障、労働安全衛生を重点に、従業員が共に作り上げることを基盤とし、経済社会の發展の成果を共に享受できるよう推し進める。(保護)

④基層の民主制度を完璧なものとし、従業員が更に多く更に切実な民主的権利を持つようになるよう保障する。(保護)

⑤改革刷新の精神を以って自身の建設を強化し、工会組織の引き付ける力と結束力を絶えず強化していく。(建設)

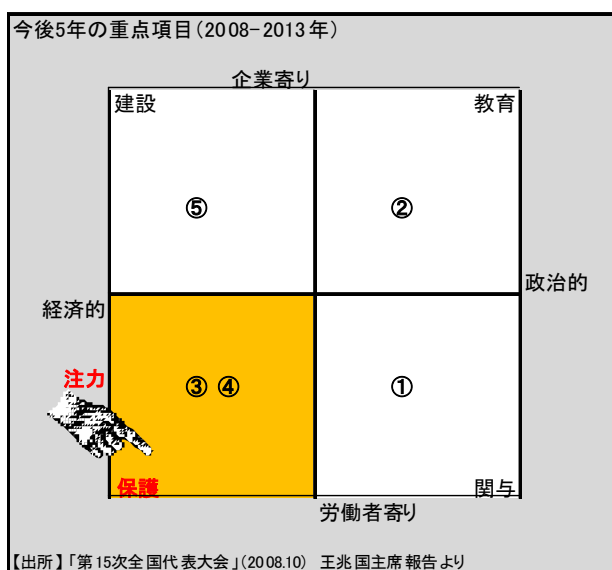
ここで先ほどのように、今後5年の重点項目をプロットしたので、【図 2-4-3】を見ていただきたい。今後5年間については、注力分野に偏りはあまり見られないものの、過去5年とは違った分野に注力しようとしていることが見えてくる。つまり過去における「(経済の) 建設」から「(労働者の) 保護」に注力分野をシフトするなど、労働者寄りの姿勢を強めていると考えられる。

加えて、「中国工会第15次全国代表大会」では「工会定款」の改正について可決採択されている。この改正によって、労働者の入会条件が改められ、農民工も工会に

加入できるようになった。労働者側の視点からすれば、保護を最も必要とする人々が保護を受けられるようになった点で意義あることといえよう。同時に工会にとっては、工会会員の面を広げ、会員数の増加に役立つというメリットがあるはずだ。また『企業工会主席選出弁法（試行）』⁵²の施行によって企業寄りの人物が基層工会のトップになれなくなった。このことは工会のポジショニングがより労働者寄りとなった、あるいはそうした旗印を明確にしたという点で象徴的な出来事である。当然ながら、工会と企業との関係に何らかの変化をもたらすことになり、労使協調型の方向性からやや遠のいた感がある。

ところで現在の胡錦濤・温家宝政権の掲げる大方針は「調和のとれた社会の建設」である。それ以前においては「先富論」⁵³に基づいた「経済発展優先」の政策によって一定の成果をあげてきた。しかしそれは同時に弊害として、「持てる者と持たない者」といった新中国成立以後、改革開放が始まるまではなかった立場を生み、また「貧富の格差」を生じさせた。そして経済成長とともに格差は拡大を続け、今では中国は世界でも類を見ない格差大国になってしまっており、現政権にとって、国家の安定維持のためにもこうした問題の解消は急務となっているのは周知の事実である。こうしたことを受けて、中国政府は、金融危機後の農村経済刺激策⁵⁴や十大産業振興計画⁵⁵などといった、一連の景気浮揚策以外に

【図 2-4-3】 中国工会の今後5年の重点項目



【出所】「第15次全国代表大会」(2008.10) 王兆国主席報告より

⁵² 『企業工会主席選出弁法（試行）』（中華全国総工会弁公庁総工発[2008]51号 2008年7月25日発布 施行）

⁵³ 先富論 先に豊かになれる条件を整えたところから豊かになり、その影響で他が豊かになればよいという鄧小平氏の開放政策の基本理念。

⁵⁴ 農村経済刺激策：「家電下郷」、「汽車下郷」。消費拡大の為に特定の家電、自動車の購入に優遇を付与。

⁵⁵ 十大産業振興計画 2009年1月~2月に国务院常務会議で採択された内需拡大の為の計

三農問題⁶をはじめ、社会保障の見直し、就業促進などに対して取り組んでいるのが現状である。

改めて王兆国主席が報告の中で示した、工会の今後5年間の重点事項をこうして見てみると、まさに「調和のとれた社会」の建設を推進している、中国共産党、政府の大方針に沿ったものとなっていることが確認できる。そして工会と中国共産党は極めて密接な関係にあることを再認識させられるのである。

第5節 工会の役割を如何に企業の発展に結び付けるべきか ～本章の結びにかえて

ここまで中国の工会を、その「組織構成」(第1節)、歴史・沿革(第2節)、日中比較(第3節)、役割(第4節)といった切り口で見てきた。

先ず言えることは、工会は日本の労働組合とは似て非なる組織であり、所謂労働組合の性格を持ちつつも政治的性格が著しく強い組織であると言って良いのではないだろうか。中華全国総工会トップである王兆国主席は、中国共産党中央政治局委員(2008年)を、そしてNo.2である孫春蘭副主席についても中央候補委員を兼任しており、こうしたことを如実に語っている。

一般的に労働組合と称される組織は、労働者の保護を目的として設立される、自主独立の組織であることが基本原則とされる。しかしながら現実の中国の工会は、制度上の建前とは違って、労働者が自らの意思により自らの合法的權益を保護するために設立される組織ではなく、むしろ「先ず工会在りき」なのではないだろうか。そしてそうした「入れ物」に後から、「労働者の合法的權益の保護」という概念を詰め込んだという印象は禁じ得ない。

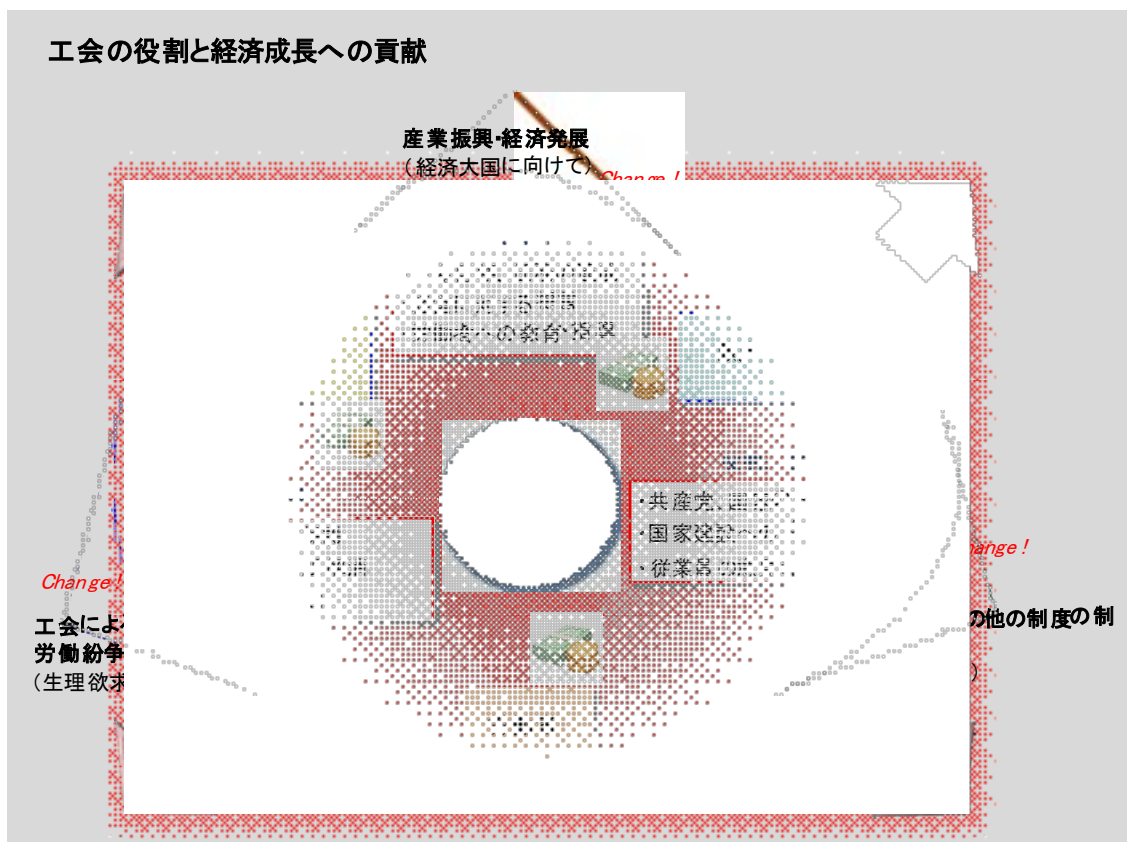
というのも、工会設立の手続きでは、上級工会組織の許認可が必要である。つまり「上級組織が望むような工会になること」が、設立が認められるための前提条件であり、さもなければ設立は認めないと理解して差支えないだろう。設立後は、自動的に中華全国総工会をはじめ省級などの地方総工会の傘下において、その上級組織から指導を受けるとともに、上級組織にその活動などについて報告することが求められるのである。中華全国総工会が中国共産党の指導下にある限り、基層工会の活動は当然のことながら、中国共産党の思想、方針が色濃く反映されるは当然の流れである。つまり中国共産党としては、その下部組織という枠組みを工会という名の「入れ物」という形でつくったのであって、工会組織は中国共産党の下部組織、所謂「労働者分会」といった位置づけと言った方がよいのではなかろうか。

それ故に第4章でも触れるように、党利、国益の実現とその支援という観点から、何はともあれ「工会在りき」でなければならないのではないか。

画。対象は自動車、鋼鉄、繊維、設備製造、船舶、電子情報、石油化学、軽工業、非鉄金属、物流業の十大重要産業。

⁵⁶ 三農問題 農民、農村、農業の3つの問題。経済格差や流動人口等を包括した中国の社会問題。

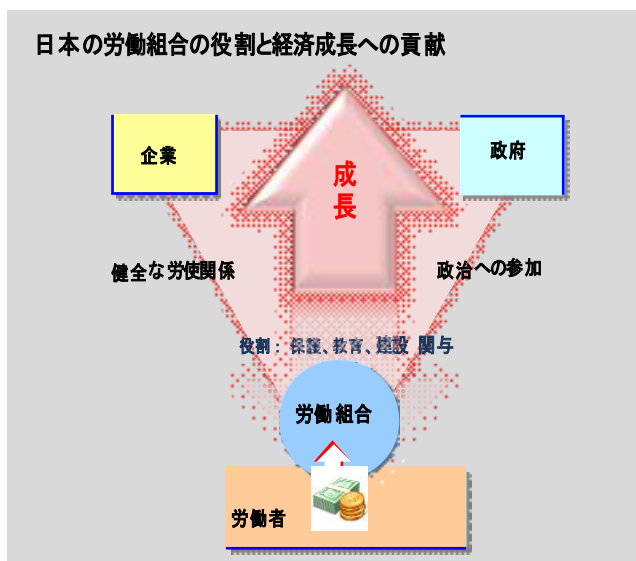
【図 2-5-1】 工会の役割が経済成長に如何に貢献したのか



王兆国主席は「中国工会第 15 次全国代表大会」での報告の中でも、「中国共産党の工会に対する指導を堅持」し、また「中国特色的社会主義理論体系を以って指導」することによって、「党と国家の活動の大局に服従服務をしなければならない」と強調していることから、工会は中国共産党の何たるかという位置づけを確認できるだろう。

こうした認識に立ってしまえば、工会経費の使途や工会設立準備金の問題をはじめ、工会に関する様々な疑問について、答えが見えてくる。また昨今、外商投資企業に対して工会の設置を強く求める動きがあるが、これまでも幾度となく内部通達などの形で外商投資企業における工会の設置率の向上を図る方針が打ち出されてきた。そして「中国工会第 15 次全国代表大会」では更に強調された感がある。この背景には国

【図 2-5-2】 日本の労働組合はどのように経済成長に貢献したか



有企業と異なり、共産党末端組織が存在しない外商投資企業に、これに代わる組織として工会を設け、共産党組織の基盤強化を図る目論見があるとの見方もある。

では中国の工会は、企業にとって役に立つ存在なのか？この問いに対して、「役立つ」と断言するには一定のリスクが生じると思われる。というのもこれまで述べてきたように、工会の活動は、現状では中国共産党の方針に沿ったものであることは明白であるが、それを企業にとってのメリットの有無に直接結びつけることは容易ではない為である。

少なくとも、改革開放が進められてきたこれまでの30年の党利・戦略は経済発展であった。企業が成長することで雇用を生み、また税金などを通じて財政を確保し、ひいては公民に対するサービスの提供を実現してきたことは誰も否定しないだろう。当然ながら、こうした一連の流れは、中国公民のモチベーションを高め、特に外商投資企業においては国外から持ち込まれる先進的な技術の吸収を積極化させることになり、中国の各種産業の底上げに役立ってきたはずである。このようにして、中国が持続的な発展を成し遂げたことは周知の事実である。このように過去においては少なからず、企業と中国共産党の間には利害の一致をみる事ができたし、労働者との間でも同様であったに違いない。そして経済を支える企業の発展を支援するという政策方針の下、工会もまた、企業にとって必要なものを提供してきたのである。その具体的なアクションの一つとして、企業の利益となるよう労働者に対する説明、説得を行い労働者の不満を解消し、またストライキなどの発生を予防・阻止してきたことが挙げられる。

しかし同時に一旦中国共産党の方針が変われば、工会も方針の転換を図るリスクは間違いなく存在するのである。特に外商投資企業にとって反対勢力に回る可能性を秘めている点は認識しておくべきだろう。

そうした最近の動きとして、例えば「中国工会第15次全国代表大会」において『工会定款』の改正が採択され、改正前には第28条として定められていた「外商投資企業および私営企業の工会は企業の管理部門と協議交渉の制度をつくり、民主的な関与を実行し、法により従業員の政治的権利および物質的利益を代表し、かつ保護し、国家と社会の利益を守り、投資者の合法的權益を尊重し、企業の発展を共に図る」という一条が削除されたことが挙げられる。この点について中華全国総工会組織部の賈瑞陽副部長はメディアに対して「外商投資企業、私営企業は国有企業と同等の内国民待遇⁵⁷を享受している。工会の活動任務は基本的に同じであることから、これらの企業について特別に単独の規定を設ける必要はない」と説明している。

もちろん、経済の発展が労働者の利益に反比例するものではなく、むしろ正比例するも

⁵⁷ 内国民待遇：WTOの基本原則。中国では、WTO加入以来、外商投資企業に対し徐々に内資企業と同じように中国市場への参入を認めてきている。また税制などは2008年によって内外資の区別はなくなり、外商投資企業への税制優遇策は基本的に無くなった。

のというべきだろう。したがって、長期的には大きな利害の衝突は有り得ず、工会と対立することにはならないかもしれない。しかし「調和ある社会」の実現に至る過程において、企業と労働者の利害のバランスは試行錯誤を繰り返しながら調整されていくのではないだろうか。そうしたプロセスにおける中国共産党の舵取り次第では、時には工会が企業と対立する組織になることは避けられないのかもしれない。そうした意味では、外商投資企業は工会との対話や良好な関係の維持だけではなく、中国共産党や政府当局の動向を把握し、また彼らとの意思疎通を積極的に図り、企業と国家の持続的な発展と繁栄に向け、工会の理解と協力を求めていくことが肝要ではないだろうか。

なお、工会を理解するための4つのキーワードを、2009年5月20日のヒアリングの中で中華全国総工会は以下のように紹介しているが、これを本章の締めくくりとして補足させていただく。

- ① “中国特色の社会主義工会の発展の道筋”（その他の国の労働組合組織と異なる点である）
 - (i) 鄧小平理論ならびに3つの代表を理論として思想を指導する。
 - (ii) 中国共産党の指導を自覚して受け入れ、また憲法ならびに中国工会定款に基づき独立、自主で業務の展開を堅持する。
 - (iii) 党ならびに国家の大局に服従し、尽くすことを堅持する。単純な権利の保護ではなく、権利を守り、従業員具体的な利益を守るとともに、国家全体の利益を守るといった2つの保護を統一することを堅持する。
 - (iv) 従業員の合法的な利益を表現し、保護することを堅持する。
 - (v) 労働者の集団ならびに工会組織の団結統一を堅持する。
 - (vi) 独立自主による工会の対外交渉の展開を堅持する。国際的には、いかなる国際工会組織にも参加しない。すなわち国際工会連合会にも参加しないし、世界工会連合会にも参加しない。また国際労働者大会ならびにその他の関係国際大会において発展途上国ならびに中国工会を代表して意見を発表し、また我々の主張を述べることにしている。
 - (vii) 工会の理論のイノベーションの推進を堅持する。
- ② “中国特色の社会主義工会の権利保護観”

従業員本位であり、主動的、コンプライアンス、科学的権利保護であること。

 - (i) 主動的：前向きな調査研究を十分に行うこと。
 - (ii) コンプライアンス：措置ならびに方法は全て法に則っていること。
 - (iii) 科学：方式、方法を重視すること

③ “企業工会の業務原則”

企業の発展、従業員の権利と利益の保護を促進すること。

現在、全国の工会のうち70%以上は全て企業工会であり、企業発展の促進を前面においている。企業が良く発展すれば、更に十分に従業員の権利と利益を守ることができ、企業従業員は企業とともに発展していく必要がある。

④ “工会の業務方針”

組織化し、適切に権利と利益を守る。

第2章 中国の基層工会の特徴及び日系企業の事例とその考察

本章では中国の企業工会である基層工会の特徴と日系企業の事例をご報告する。

第1節では、中国の基層工会の特徴を、根拠となる法令を示したうえで、2009年11月に行った中国現地法人へのヒアリングに基づいて実際の運用をご紹介する。

第1節 中国の基層工会の特徴

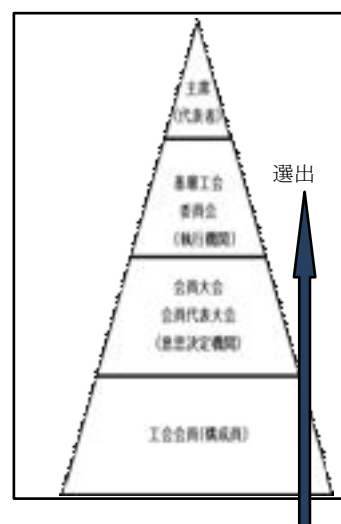
1. 設立

- ・ 外商投資企業は工会を設立する義務はないが、従業員は工会を設立する権利が保障されており、従業員から工会設立の申入があった場合はこれを了承しなくてはならない。その設立及び従業員の工会加入については、妨害や制限をしてはならない（工会法第2条3条）。
- ・ 企業の従業員が設立する企業工会は基層工会に該当し、中華全国総工会の構成員になることを意味する。基層工会設立には一級上の工会への報告と認可が必要になる（工会法第11条）。法定の認可を得ていない組織は基層工会とは認められない。同一企業に複数の工会を設立しようとしても一級上の工会が認可しないため、実質上一企業一工会となる。
- ・ 現地法人に本社と分公司がある場合、本社と分公司の所在地に独立の工会が存在する事例と本社の所在地に一本化されている事例があった。
- ・ 人材派遣会社から派遣社員を受け入れている派遣先企業に於いて、受け入れている派遣社員の工会を設立している事例があった。
- ・ 工会会員が25名未満の場合、複数の基層工会が合同で執行機関である基層工会委員会を設立できることとなっている（工会法第10条）。
- ・ 中華全国総工会の話では、「同一の商業ビルに入居している小規模な企業では、そのビルでひとつの基層工会委員会を組織したい」旨発言があった。工会設置率向上を目標としていることは理解できるが、企業内組合による労使協調路線に慣れた日系企業は違和感を感じるのではと調査チームは懸念をもった。

2. 組織

(1) 工会会員（構成員）

- ・ 工会に参加する資格は、「中国国内の企業に於ける、主に賃金収入により生活する労働者は、民族、人種、性別、職業、宗教信仰、教育程度を問わず工会に参加する権利を有する」（工会法第3条）と法定されている。
- ・ 国籍については列挙されておらず、中華全国総工会に確認したところ「国籍による差別はない」とのこと



あった。日本人従業員も工会に参加することは可能である。調査チームが訪問させていただいた企業でも、国籍を問わず工会会員としている事例と中国籍従業員だけを工会会員としている事例の両方があった。また、ある業界では上部組織から「内規により外国籍従業員は工会会員になれず、『準工会員』という位置付け」と言われている事例もあった。

- ・ 工会参加は従業員の権利であり義務ではない。工会会員になると会員個人も会費を負担することになるので、それを嫌い参加しない従業員も存在する。
- ・ 「主に賃金収入により生活する労働者」の範囲が問題になる。基本的には、労働契約を締結している従業員と派遣社員であれば役職や職位に関わらず工会へ参加が可能である。ただし派遣社員については、実務上その扱いは一様ではない。

【表 3-1-2 工会会員】

	労働契約要否	工会参加可否
董事	不要	不可
董事兼総経理	個別判断 【補足 1】	個別判断 【補足 1】
監事	個別判断 【補足 2】	個別判断 【補足 2】
総経理	必要	可
日本本社からの派遣社員	不要	参加事例あり 【補足 3】
派遣会社からの派遣社員	不要 【補足 4】	可 【補足 4】

【補足 1】

董事兼総経理の場合、通常労働契約は不要だが、実質的な労使関係が認められれば必要になる。実質的な労使関係があり、董事報酬がない或いは極めて少なく、使用人としての給与が収入の大半の場合は「主に賃金収入により生活する」に該当することになる。

【補足 2】

高級管理職でない従業員が監事に就くことは可能で、その場合は労働契約の対象者となり、また工会に参加することも可能である。一方、外部の有識者に監事を委託することも可能だが、その場合労働契約は不要で工会に参加することも不可となる。

【補足 3】

日本本社から中国現地法人へ派遣される日本人社員は、現地法人と労働契約を締結せず、本社と現地法人で締結される労務輸出契約に基づく労務関係にあるとされる。このため工会には参加資格がないという考え方もある。しかし、実務上派遣される日本人社員の給与は、現地法人が工会経費として納める「全従業員の賃金総額の 2%」の「賃金総額」に入れている事例が多く、工会会員となっている事例も少なくない。

【補足 4】

派遣社員は派遣会社との間で労働契約が締結されており、派遣受入企業との間は派遣契

約で規定されている。派遣社員は派遣会社または派遣受入企業で工会に参加する権利が保障されている(労働契約法第 64 条)。

(2) 会員大会或いは会員代表大会

・ 工会の意思決定或いは承認機関で、会員全員或いはそれを代表する会員によって構成される。少なくとも毎年 1 回開催し、基層工会委員会又は 1/3 以上の工会会員の提案があれば臨時の会員大会又は会員代表大会を開催することができる。工会会員が 100 名以下の場合には会員大会を開催しなくてはならない。その機能と権限は下記の通り(工会法第 9 条 16 条、中国工会規約第 26 条)。

- ① 基層工会委員会及び経費審査委員会の選出
- ② 基層工会委員会の活動報告の審議承認
- ③ 基層工会委員会の収支報告及び経費審査委員会の活動報告の審議承認
- ④ 選出した代表及び基層工会委員会の交替罷免
- ⑤ 重大問題の討議決定

(3) 基層工会委員会

・ 工会の執行機関に相当し、工会会員が 25 名以上の場合には基層工会委員会を設立する必要がある。25 名未満の場合には、単独で基層工会委員会を設立することが可能だけでなく、複数の基層工会が合同で基層工会委員会を設立するか、組織員 1 名を選出し活動を展開する(工会法第 10 条)。

・ 会員大会又は会員代表大会で選出される。任期は 3 年又は 5 年で、会員大会又は会員代表大会が決定する。その機能と権限は下記の通り(工会法第 9 条 15 条、中国工会規約第 27 条)。

- ① 工会の日常活動を主宰
- ② 従業員代表大会等の企業の民主的管理に参加
- ③ 労働関係の調整及び労働紛争の調停に参加
- ④ 従業員を組織して合理化提案等を行わせる
- ⑤ 思想政治教育を行い、工会の文化、体育、教育事業を行う
- ⑥ 労働関連法規の徹底的实施の監督管理
- ⑦ 女子従業員権益の保護
- ⑧ 工会組織の建設発展
- ⑨ 工会経費及び資産の適切な徴収、管理、使用

(4) 主席

・ 調査チームが訪問した企業の大半が「工会が企業と従業員双方の発展に寄与できるか否かは、主席を担える中国人従業員が存在するか否かである」と指摘されていた。事実「勤務経験も長く、業務のみならず企業風土や文化も相応に理解している見識を持った従業員が主席として選ばれている」という企業では工会へ評価が高い傾向にある。

・ 主席は会員大会又は会員代表大会における直接選挙、または工会基層委員会での選挙

で選ばれる(中国工会規約第 27 条)。誰が主席に選出されるかは「工会内部の問題であり企業側が干渉することはない」と回答する企業が大半だが、企業側も誰が候補者になっているか等の情報は把握していることが多い。

- ・ 主席は共産党員であることは法定されていないが、企業の総務責任者、共同経営者及びその近親者、人事部門の責任者、外国籍従業員は主席になれない(企業工会主席選出弁法(試行)第 6 条)。
- ・ 主席や委員再任を禁止制限する法規はない。現地企業設立以来、同じ従業員が主席に選任されている事例もあった。
- ・ 主席を含む工会執行部に選ばれると、人事上保護されることとなる。主席及び副主席の任期中の人事異動は同級及び 1 級上の工会の同意が必要になり(工会法第 17 条)、主席や副主席及び委員の労働契約期間は、重大な過失がない限りその任期満了迄に自動的に延長される(工会法第 18 条)。勤務態度や業績が芳しくない従業員でも工会委員である限り、企業は労働契約を解除できないことになる。
- ・ 工会法では工会専従者の設置は任意である(従業員が 200 名以上の企業では、専従の工会主席を置くことができる。工会専従者の人数は、工会と企業が協議して決定する(工会法第 13 条))。しかし『上海市工会条例』第 37 条では「従業員が 200 人以上いる場合には必要な工会専従者を配備しなくてはならない」としているところもあり、企業側も対応に悩むところである。調査チームがお伺いした限りでは、工会の設立自体には肯定的な企業も、専従者の設置には「その存在を首肯させる目的で活動を先鋭化させる懸念あり」として消極的な対応であった。専従者の賃金賞与等は企業が支給し、福利厚生等を含め従業員と同等の待遇を受ける(工会法第 41 条)。
- ・ 基層工会が法人としての要件⁵⁸を満たす場合は法人格を取得し、主席は法定代表者となる。法人格を有する工会は訴訟を起こすことができる。

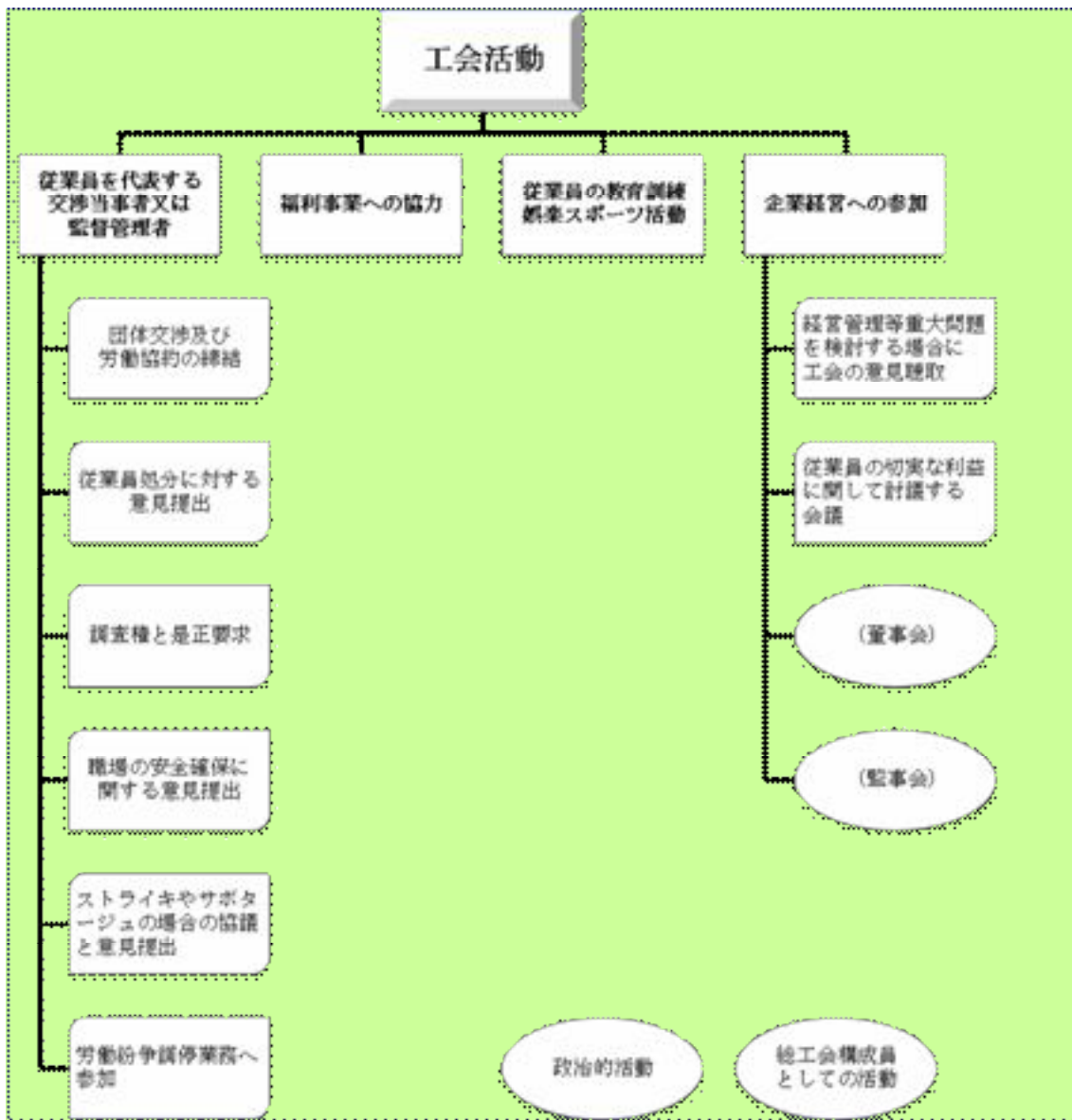
3. 活動

- ・ 企業工会の活動は原則就業時間には行えない。就業時間を使用して活動する場合は事前に企業の同意を得る必要がある。非専従委員が就業時間中に工会活動を行う際、毎月 3 業務日を上回らなければ賃金は通常通り支払われ待遇は影響を受けない(工会法第 40 条)。

【図 3-1-3 工会の活動分類】

⁵⁸ 民法通則第 37 条

- 1 法に基づいて成立すること
- 2 必要な財産又は経費を有すること
- 3 自己の名称、組織機構及び住所を有すること
- 4 独立して民事責任を負えること



(1) 企業に対し従業員を代表する交渉当事者又は監督管理者

- ①労働契約締結支援と団体交渉及び労働協約の締結(工会法第 20 条)
 - ・ 2001 年の改定で団体交渉権と労働協約締結権の付与がより明確になり、企業と対等な立場で団体交渉を行う主体者として規定された。
- ②適切でない従業員の処分や解雇に対する意見提出(工会法第 21 条)
 - ・ 企業の意思決定機関である懲罰委員会で裁可された従業員に対する懲罰実施に際し、工会と協議を行っている事例があった。
- ③従業員の労働権益を侵害する場合の調査権と是正要求(工会法第 22 条 25 条)
- ④職場の安全確保に関する意見提出(工会法第 23 条 24 条 26 条)
- ⑤ストライキやサボタージュの場合に従業員を代表して協議し、解決のための意見提出(工会法第 27 条)

- ・中国ではストライキ等争議権の規定がない。ここで述べられているストライキ(原文「停工」)やサボタージュ(原文「怠工」)も、工会の指令によらない所謂山猫ストを想定しており、工会はストライキ等集团的争議行動の当事者とは位置付けられていないとされる。この点は上記の「団体交渉及び労働協約の締結(工会法第 20 条)」で当事者と位置付けられることとは対照的である。むしろ争議が発生した際には正常化に向けて働くことを求められている。

⑥労働紛争調停業務へ参加(工会法第 28 条)

(2)企業が従業員に対して実施する福利事業への協力(工会法第 30 条)

- ・企業自身も従業員への福利厚生施策を行っているが、調査チームが伺った範囲では工会と明確に役割分担を決めている事例はなかった。入院見舞金や慶弔金を出している事例が多かった。

(3)従業員の教育訓練或いは娯楽スポーツ活動の展開等(工会法第 31 条)。

- ・アンケートや調査チームが伺った範囲では前記の「福利事業への協力」と併せて、工会の活動として紹介された企業が大変多い。具体的には、従業員間の親睦促進(旅行、運動会、ボーリング等リクリエーション大会、バーベキュー、新年会等)並びに社会貢献(災害地や親のいない子供の就学支援に対する募金活動による寄付、地域の清掃等)がある。技能コンテスト等の従業員の訓練啓蒙活動も実施されていたが、少数だった。
- ・また「企業が負担する工会費(賃金総額 2%)も従業員への福利厚生費と考えれば安い」「企業が行う福利厚生事業を工会に肩代わりしてほしい」「親睦のリクリエーション大会だけでなく、従業員の教育啓蒙活動として語学学習等も行っていきたい」等の指摘や要望が聞かれた。

(4)企業経営への参加

①従業員を組織し、企業に適した形式を採用して企業の民主的管理に参加する(工会法第 37 条)

②企業が経営管理等の重大な問題を検討する場合、工会の意見を聴取しなくてはならない。(工会法第 38 条)

- ・具体的には各企業が決めることになるが、調査チームが伺った範囲では工会が積極的に企業の経営に参加している事例はなかった。むしろ経営の現地化を進めている各日系企業では、中国籍の従業員が経営の意思決定に参画する機会が増え、企業の組織機能の中で情報が伝達され、「企業の民主的管理」にはそれで十分という状況であった。

③賃金、福利、労働安全衛生、社会保険等の従業員の切実な利益に関して討議する会議を開催する場合は、工会の代表の参加を得なくてはならない(工会法第 38 条)

- ・この規定は労働契約法の「従業員の切実な利益に直結する社内規則の制定や重要事項の決定では、工会または従業員代表との協議」とも関連する内容である。
- ・調査チームが伺った範囲では、就業規則等の制改定の際には従業員大会或いは工会との協議が実施されていた。協議は「経営側はこのようなことを計画しているが意見は

ありますか」というものが多く、多少なりとも交渉の余地がある方法を採用している。

- ・賃金に関して、日本の春闘の様に毎年の昇給率や賞与額等を工会と交渉している企業は調査チームが伺った範囲ではなかったものの、企業の考え方を工会に説明する、或いは工会が物価や他社昇給情報を企業側に伝える等の双方向の意思疎通は程度の差こそあれ実施されていた。

④第2章で述べたように所謂法律法規に於いては、工会自体が企業の意思決定機関等に直接参加することを要求はしていない。董事会及び監事会における従業員代表の選出は会社法の関連規定に従い実施する(工会法第39条)。一方、中華全国総工会が2006年に出した企業工会工作条例(試行)では「企業工会主席、副主席は、通常従業員董事、従業員監事の候補者とならなくてはならない(第37条)」と規定されている。2008年に出した企業工会主席産出弁法(試行)では「会社制の企業工会主席は法に依り董事会に入らねばならない(第19条)」と規定されている。

- ・企業統治の根幹に関わる機関(この場合では董事会や監事会)の構成員を、立法機関や行政機関でもない、共産党が指導する組織が一方向的に口を出してくるやり方に、不安を感じる外国企業も少なくないのではないか。
- ・調査チームが伺った範囲では、企業に於ける職位により経営会議等の構成員になっている従業員が工会主席であるという事例は見受けられたが、工会での地位を理由とした董事会やその他経営会議、監事会への参加事例はなかった。

(5) 政治的活動

- ・法規で学習会等を含む政治的活動をすることが規定されている訳ではないが、工会法第4条では「マルクス・レーニン主義及び毛沢東思想、鄧小平理論を堅持」、工会規約前文ではそれに加えて「三つの代表を指針」と「科学的發展觀を実施」と明記されている。共産党が指導する組織でもあることから、工会が政治的活動を行っているのかを伺ったが、何れもないとの回答であった。

(6) 総工会構成員としての活動

- ・中華全国総工会の構成員として法定された活動はない。調査チームが伺った範囲では、企業工会の主席等が上級の工会の会議等に参加することがある程度で、それ以外に目立った活動はないという事例が殆どだった。

【図3-1-4 工会会費と工会経費】

4. 財源

(1) 財源 (工会法第42条)

① 工会会員が負担する会費

- ・工会に参加する従業員が個人的に負担する会費で負担額は給与の0.5%⁵⁹。
- ・基層工会へ直接払われ、全額を基層工会が使用できる⁶⁰。



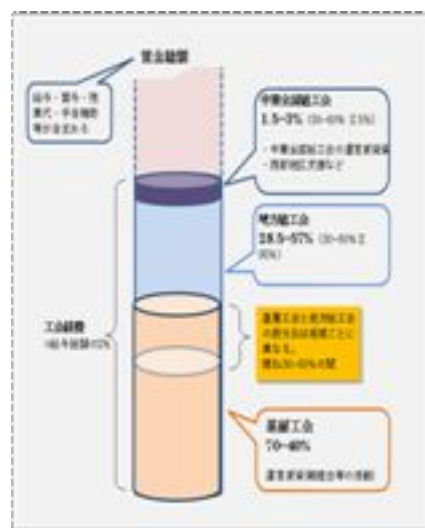
⁵⁹ 「工会費徴収に関する通知」一(工[1978]101号1978年11月13日)

- ・上級工会の了承を得て工会会員の個人負担分を支払っていない事例があった。

②全従業員の賃金総額の 2%を企業が負担する
工会経費

- ・企業は毎月 15 日迄に前月の全従業員の賃金総額の 2%を工会経費として支払う(工会法第 42 条)⁶¹。
- ・通常は地方総工会へ一旦支払われ、支払総額の 70~40%が基層工会に返納される。残額 30~60%が地方及び中華全国総工会へ上納される。地方と全国の取分割合は 95 : 5。基層工会の留保割合は地域で異なり、例えば北京市 70%、上海市大連市 60%、広東省 50%となっている。
- ・工会経費は負担する企業では会計上は費用、税務上損金となる。
- ・派遣されている日本人従業員が工会会員ではない等の理由で、日本人従業員賃金分を控除した賃金総額で 2%を負担することも、上級工会の了解があれば可能と言われている。

【図 3-1-5 工会経費の分配】



- ・「賃金総額」は「賃金総額構成に関する規定」(国家統計局令 1990 年第 1 号)によって計算する⁶⁴。この規定によれば、通常の給与、残業代、手当補助、賞与等が含まれる。一方、工会会員が負担する会費の場合、基礎となる「給与」には賞与や手当補助は含まれない⁶⁵。

【表 3-1-6 工会会費と経費の算出基礎の構成要素】

賃金要素	個人負担会費	企業負担経費
賃金	算入	算入
時間外賃金(残業代)	算入	算入
賞与	不算入	算入
手当補助金 ⁶²	不算入	算入
経済補償金 ⁶³	不算入	不算入
労働保険及従業員福利	不算入	不算入

60 「工会費徴収に関する通知」六(工[1978]101号 1978年11月13日)
 61 「新工会法における工会経費に関する問題についての具体的規定」一(工総財字[1992]19号)
 62 「賃金総額構成に関する規定」第8条(国家統計局令1990年第1号)
 「『賃金総額構成に関する規定』の若干の具体的範囲の解釈」三(国家統計局令1990年第1号)
 63 「賃金総額構成に関する規定」第11条(国家統計局令1990年第1号)
 「『賃金総額構成に関する規定』の若干の具体的範囲の解釈」四(国家統計局令1990年第1号)
 64 「新工会法における工会経費に関する問題についての具体的規定」一(工総財字[1992]19号)
 65 「工会費徴収に関する通知」四(工[1978]101号 1978年11月13日)

- ③工会に所属する企業が納める収入
- ④政府補助
- ⑤その他

(2) 工会経費の監査

- ・企業工会では、通常工会基層委員会が予算及び決算を編成し、経費審査委員会が経費収支状況を審査し、上級工会の監査を受け、会員代表大会に定期的に報告をして監督を受ける（工会法第44条、工会規約39条）。

工会経費が適正に使用されているか否かを企業が確認或いは管理する仕組みは制度上設けられていない。しかし、工会が予算及び決算を企業内で公開している事例や企業が工会経費を負担していることから企業工会に財政状況及び収支状況の報告を依頼している事例、或いは企業の財務担当者が工会の財務担当を兼務している等現実には多くの企業が工会の財政状態を把握していた。

第2節 事例紹介

第2節では、特徴的な事例を取り上げ、日系企業の各拠点においてどのような運用がなされているかを具体的に紹介することによって、企業からみた工会の姿をさらに浮き彫りにしたい。

紹介にあたっては、ヒアリングを行った企業の形態と工会設置状況により、次の3つの切り口で事例の分類を行った。

(1) 独資企業／合弁企業：

独資企業と合弁企業の事例を比較し、工会の設置・活動の状況を確認する。

2009年3月実施のアンケートでは、工会の設置率は、独資企業では64%、合弁企業では80%という結果であった。合弁企業で工会設置率が高い理由として、合弁パートナーである中方企業に既に工会が存在し、その工会が中心となって合弁企業における工会設置を推進しているのではないかと考えられる。また設置後の工会活動についても、両者が連携して活発に行われているのではないかと考えられる。

(2) 製造業／非製造業：

製造業と非製造業の事例を比較し、その実態を確認する。

アンケートにおける工会設置率について、製造業では85%が設置済みであったのに対し、非製造業では31%にとどまっている、という状況であった。工会は「労働者の権益を守る」ことを第一義とする組織だが、とりわけ「製造業におけるブルーカラー労働者の権益保護を図ることを想定した組織」というイメージがあり、それはこのアンケート結果からも見て取れる。労働者から、また地方総工会等からの工会設置要求の強さにも差があるのではないかと考えられる。

(3) 工会設置歴が長い／短い／未設置

工会設置歴の長い企業・短い企業における、工会と企業の関係を確認する。また工会未設置の企業については、未設置の理由と、工会のない状況での従業員と企業の関係を確認する。

近年の総工会による工会設置推進の動きに対応し、新しく工会を設置した企業は少なくないが、工会を作った方がいいがどのような活動を行うか模索中、という例も少なくない。逆に工会設置歴の長い企業では、企業と工会がそれぞれの役割を果たし機能している事例がみられる。

これらの切り口ごとに、特徴的な事例として、A社～I社の9つの事例を取り上げ、次頁以降で紹介する、それらの事例の内容を整理すると、下記の表ようになる。

【表 3-2-1 事例の分類】

(製造／非製造)	(工会設置歴)	独資	合併
製造業	長い	A社、C社	H社
	短い	B社	—
	未設置	D社	—
非製造業	長い	E社	—
	短い	F社	—
	未設置	G社	I社

1. 工会主席が企業の高級管理職の事例

(A社 形態：独資企業・製造業、工会歴長い(10年以上)、従業員1,000人以上)

(1) 設立

A社は1992年に設立された。基層工会については、会社設立時から設置の動きはあったようだが、実際に設置されたのは1995年である。

設置の理由としては、周辺地域の企業の雰囲気として「工会を作るのが普通」だったこと、またA社が所在する開発区の管理委員会から工会設置を求める要請があったことがあげられる(要請の強制力の度合は不明)。

なおA社には他省2か所に分公司があり、各々20人程度がそこで勤務しているが、分公司の分の税金納付、分公司勤務の従業員への給与支払、その人達の分の工会経費納付等はA社本社で一括して行っている。工会の活動(旅行・記念品贈呈等)もA社本社と一緒に実施している。

(2) 組織

① 工会会員(構成員)

A社の工会に入っているのは中国人だけで、日本人は入っていない。また中国人でも労務工は工会に入っていない。

中国では日本と異なり、企業の幹部クラスが工会に入ることができるが、A社ではこれ

を好感している。その理由は、A社の状況を十分理解している幹部クラスが工会に入ることにより、工会からA社に対して無理な要求が出されることが無い、ということである。「自分が以前勤務していた韓国では、日本同様幹部クラスが労働組合に入ることはないため、労働組合が自己主張のみを行い、企業と対立するというケースばかりが増えていた。」（日本人工場長）とのことであった。

②主席

工会主席は、選挙により決定される。選挙の際、会社は誰が主席になりそうかを情報として把握しているが、選出自体に会社が介入することはない。但し、主席にふさわしい人物がいない場合、工会運営上も会社との関係上も良い結果につながらないので、工会側も人材をみながら、また時期をみながら、選挙を行っている。

A社の工会主席は従業員に対し、「会社の業績が悪くなると、従業員も決していい生活はできない」「無理な要求を出しても、会社が困るだけで、良い結果にはならない」として、A社と従業員がともに良くなることが大切だということを日頃から伝えている。工会主席はA社の幹部でもあり、A社の状況がよくわかっているため、彼の発言には従業員に対する説得力がある。またこのことが、A社全体に良い影響を及ぼしている模様である。

(3) 活動（権利と義務）

①従業員を代表した企業に対する交渉

重要事項の決定・通知の際の、工会との関係は次のような状況である。

- ・賞与・給与を企業として決定する際に、工会と話し合いを行うことは無い。企業で決定した事項については、人事部から従業員向けの説明会を工会主席の立会のもとで行っている。決定事項の社内掲示も企業が行う。また各部門ごとに部門長が説明している。
- ・従業員の解雇に関する通知・説明は、企業で決定後、工会へ書面を出す。懲罰も同じで、事前に企業内の懲罰委員会にかけ、その結果を通知する。
- ・2008年に就業規則を改めたときは、工会を通して従業員大会にかけた。その時は、事前に工会の意見を聞く場を設けた。書面だけでは説明しきれない部分もあり、また意見交換を行うことを目的として行ったものである。

企業と工会のミーティングについては、従前は必要に応じて行っていたが、2009年から月1回程度、定期的に行うようになった。その場には人事部と工会役員が出席する。話し合う項目については、書面で提出することとしている。工会からの要求は、最近少し増えてきたが、「手当を増やす」「休暇を増やす」といったものが主体である。

企業から工会を通じて従業員へ物事を伝えるケースは多くはないが、工会からあがってきた要求等への回答は工会に対して行う。また労働紛争が発生した場合に、対象者へ企業の意味を伝えるときは、間に工会を通して行っている。

工会の活動について、「最も企業に役に立ったと思われるのは、従業員同士のトラブル（現場での喧嘩）の中立的な仲裁だ。そこに日本人が出るとかえってややこしくなるし、部門

長が出ていっても片方に肩入れしていると捉えられて困ることがある。ところが工会が出ると、そもそもの立場が中立なので、同じ結論でも当事者は納得して聞く。企業にとっては、これが非常に有難い」(前出の工場長)とのことであった。

②企業が従業員に対して実施する福利事業への協力

工会は、従業員が入院したときや災害にあったときのお見舞いを行っている。企業は結婚や出産の時のお祝いをしているので、結果として棲み分けが出来ている(但し、工会と打ち合わせをして決めた訳ではない)。また四川大地震のときは、従業員の中の四川省出身者へお見舞い金を出した(これは企業と工会がそれぞれ行った)。

③従業員の教育訓練/娯楽スポーツ活動の展開等

工会が行っている行事等としては、綱引き大会、親睦旅行(企業主催のものとは別に)、催し物のチケットの配布、忘年会での菓子代の負担、お祝い事の際の記念品贈呈等がある。

④企業経営への参加

A社の工会主席は高級管理職であり、経営会議に参加している。これはあくまで企業の役職に基づくものであり、工会の代表という立場によるものではない。ただし現実には、工会主席、更には工会全体に企業の状況を伝えているとも考えられる。「実態は、工会主席と企業幹部としての両方の立場で出ているという感じだ」(A社)とのことであった。

(4) 工会に対する企業の意見

- ・ 工会は、あった方がいい。中国の工会は、欧米の労働組合とは違う。欧米の労働組合は企業と敵対するものであり、経営が危うくなることもある。中国の工会は、従業員と企業との対話の場を提供するものであり、経営がよりよく循環する。また日本の労働組合とも違う。中国では、賃金交渉等を行うような状況には、現状なっていない。
- ・ 現在、企業幹部が工会主席を兼任しており、それがうまくいっている要因の1つと思われる。例えば工会主席が専従となるような状況が出てくれば、それに伴い工会の要求が強くなることも予想される。そのような状況になっても困らないよう、今のうちから良い関係を築いておきたいと思っている。

【所見】

本件は、工会と企業が共存共栄の関係を築いている事例である。それには前提として、企業の業績が右上がりであり、企業業績アップ=従業員の待遇向上ということが、確かにあるだろう。しかしそれにも増して重要なのは、A社も指摘しているように、工会主席がA社の幹部クラスであり、「経営の状況を見ながら工会の活動ができ、また企業に利益が出ないと、従業員の待遇も良くなれないという考えが従業員に浸透している」という状況である。

またその土壌として、企業方針としての現地化推進があるのではないかと。A社では、規則・制度など重要事項の決定は、部長以上の役職者が参加する経営会議にて行っている。従来より、同会議への参加者(役職者)には日本人・中国人の区別はしておらず、むしろ役職者の現地人比率を高める方針をとっており、これがグループ企業全てで徹底され、い

わば社風のようになっている。そうした空気を従業員も感じ、またそれが「企業の利益＝従業員の利益」という考え方の浸透に寄与しているものと思われる。

2. 設立後間もなく今後の工会活用方法を模索している事例

(B社 形態：独資企業・製造業、工会歴短い(1年未満)、従業員約80名)

(1) 設立

B社は大手企業グループの一社である。工会は設立して間もなく、実際の活動はこれからといった状態である。

設立に至った経緯は、地方総工会から断続的に工会設立の要請を受け、当初は要請を拒んでいたが、拒み続けることで何らかの不利益があると考え、組織的に設立の決定をせざるを得なくなったものである。地方総工会からB社が聞いた話では地方総工会の上部団体が対象企業をリストアップし、地方総工会に企業への設立要請を行わせたと聞いている。

工会設立においては、準備を開始してから実際に設立されるまで約5カ月を要し、当初予定を2か月上回った。遅れた要因は工会役員の選挙に時間がかかったことが大きい。

(2) 組織及び機関

① 工会基層委員会(執行機関)

工会委員の選出は選挙を経て行われたが、複数回の選挙を行う必要があった。その要因としては、B社は2直体制を採用しているため投票者と同一の勤務時間帯に勤務する候補者に投票が集まることで得票数にばらつきが生まれ、各立候補者が承認に必要な過半数の票を得ることが難しかったためである。

また、立候補者の中には間接部門の人員もいたが、多くの票を得たのは現場責任者など現場の労働者がよく知る人物ばかりであった。

② 主席

工会主席は40代半ばの製造部長であり、企業の内情に精通している人物である。工会が設立される以前から企業の重要事項決定時には関与しており、企業としても信頼のおける人物である。

工会委員の選出にあたっては、なかなか立候補者が現れなかったため、企業が推薦した人員に対し、従業員が承認するかどうかという形式で選挙が行われた。その中には選出に必要な票数は得られない者もいた。

(3) 活動

① 企業との交渉

企業が決定する重要事項については、工会が関与することができる。具体的には給与ベースの改定、賞与の配分の決定、従業員退職時の関連書類への捺印などが挙げられる。

就業規則は労働契約法施行前に全面的に改定を行っており、社内での掲示を経て全従業員に書面で承認を得ている。その後入社した社員については、同意の上入社してもらった。日常的に従業員から出る不満は、上司と部下のラインで対応しており、工会を経

るプロセスは設けられていない。

② 企業が従業員に実施する福利厚生 of 補完

B社は工会設立以前から様々な福利厚生活動を実施してきた。具体的には、B社が属する企業グループ全体で行われるスポーツ大会への参加、業務用機械の操作コンテスト、社員旅行、忘年会などがあげられる。

これらの費用の大半は企業が負担していた。工会が設立された以後これらの行事の一部を工会主催に切り替え、費用も原則工会が工会経費をもとに負担するべきだろうと考えているが、具体的な移行範囲や時期は未定である。

B社にとっての福利厚生の目的は従業員が業務に集中できる環境づくりである。業務以外に楽しいと思えるものを用意することで、業務への意欲、会社への忠誠心を高める狙いがある。実際こうしたイベントが現場の雰囲気向上に役立っていると感じている。なお、旅行や忘年会などの大きな集団イベントの際、総経理はなるべく参加している。

B社からは「今後も工会からの要請があれば、福利厚生活動を拡大することも検討するが、そもそも当社の勤務体制が、2直シフトを採用しているため、従業員が一斉に参加できるイベントは限られるという事情も考慮しなければならない。」という発言があった。

③ 企業経営への参加

企業経営の枠組みに工会が参加する仕組みが設けられている訳ではない。但し、当社の場合は工会主席が製造部長であるため、製造部長の役職として企業経営の重要事項の決定時に参加している。

(4) その他

①労働争議について

B社では以前、従業員が集団で残業をボイコットしたことがある。原因は従業員との関係が希薄であったためと判断し、その後は従業員とのコミュニケーションや教育を重視するようになった。以後、そのようなことは減少した。

トラブル防止のためには、現場の上司が従業員の不満を早期に察知して、対応することが重要と考えている。従って、B社では従業員とのパイプ役となる中間管理職を重用して、従業員との関係管理に努めている。工会が今後その役割の一部を担ってくれれば望ましい。

②企業から工会への期待

工会の役割は、企業の円滑な運営に役立つことと考える。そのためにひとまず工会に期待する活動は、これまで会社が担っていた福利厚生活動の一部を担ってもらうことである。また、福利厚生活動に限らず、企業の業務効率化のための活動についても工会から積極的な提案を期待したい。

【所見】

- ・ 工会が設立されて間もなく、今後どのように活用していくかを模索している段階。設立に至る経緯や背景、設立時の準備や手続きを詳しく聞くことができる事例であった。
- ・ B社に限らず、工会の主席や幹部は、工会の役職に就く以前から企業において相応の役職に就き、経営陣の一部を担っていることも多い。従って、工会として企業経営に関与する仕組みがなくとも実質的にそのようになっていることも少なくない。
- ・ 企業から工会の今後に対する不安は特に感じられなかった。その背景には、工会設置前から従業員との良好な関係を築いていることがあげられる。また、当社が従業員とのコミュニケーションを重視しており、双方をよく知る人物が現在の工会主席に選任されていることも要因としてあげられる。工会と企業との関係において主席等幹部の役割が重要であると認識させられた。

3. 企業主導による工会設立を企業グループ全体の方針としている事例

(C社 形態：独資企業・製造業、工会歴長い(10年以上)、従業員1,000人以上)

(1) 設立

C社はグローバルに事業を展開する大手製造企業グループであり、中国での現地法人の数は数十社となっている。

C社が中国に設立した現地法人のうち合弁企業は法律上必ず設立しなければならなかったが、独資の現地法人については各現地法人によって設立対応は任意となっていた。したがって、グループ内で工会を設立している企業はこれまで一部に留まっていた。

その後近年C社を取り巻く環境に変化が生じ始めた。2008年に入り、現地法人が各地の地域総工会から工会設立のプレッシャーをかけられ、設置を余儀なくされる例が増えてきた。具体的な背景としては2008年6月フォーチュン誌掲載の世界上位500企業の中国現地法人については、その80%以上に工会を設立させるというキャンペーンが地域の総工会で行われ、それ以降急速に中国現地法人へのプレッシャーが増加するようになり、C社も例外ではなかった。

こうした環境変化を踏まえ、C社は企業グループ全体で工会設立に関する方針を定めた。その方針とは、万が一従業員によって企業運営に非協力的な工会が組織されることを避けるため、今のうちに友好的な関係の工会を企業が主導的に設立しようというものであった。C社グループが理想とする工会の在り方は、企業の経営状況・方針を理解し、企業と協力的な関係を築き、企業の発展に貢献できる組織である。

(2) 組織及び機関

企業の主導により設立された工会は、工会が執行機関となり従業員代表大会を開催している。

工会委員会の構成員は各現地法人によって様々であるが、主席や幹部にはその企業における労働経験の長い人物が含まれている方が企業にとっては望ましいとC社は考

えている。というのも企業での経験が長いものは、従業員の要求内容を企業の経営状態に照らし合わせて考え、困難な要求は従業員と対話し納得の上退けることができるからである。若いメンバーばかりで幹部が構成されている場合、従業員の要望をそのまま企業側に伝えるだけの対応になりがちである。

(3) 活動

①企業との交渉

設立された工会では、従業員から企業側へ待遇改善等の不満を述べるプロセスが設けられた。C社グループの現地法人のうち工会設立後、日の浅い工会ではあまり機能しておらず、企業側と従業員との交渉ごとは上司部下のコミュニケーションラインで行われることが多く、それらを記録し、制度改正に反映させていることが多い。こうした仕組みは工会設立後の期間が長い現地法人ほど活発になる傾向にある。実際に従業員から企業へ出された要望には、フレックスタイムや年金制度の導入、残業時の食事代支給などが挙げられる。現在のところ給与総額の決定方法等については工会の関与はなく、春闘のような活動もない。

②福利厚生処遇

C社からは「グループ内における現地法人の工会全体の傾向として言えることだが、従業員はあまり工会活動に積極的ではない。しかし、社員旅行や忘年会などの福利厚生活動については別である。これらの活動は工会設立以前からすでに企業と従業員との間で行事として行われており、従業員には当然の権利としての意識が定着している。」との発言があった。

③従業員に対する啓蒙

その他工会が関与する活動には、植樹や図書館への本の寄贈などがある。この活動には工会も参加はしているが、現在主体となっているのは企業であり、目的もメセナである。

④総工会の一員としての活動

C社が聞いた話では「全国総工会が外資企業を中心に工会設立を強く促すようになった背景には、外資企業内の共産党組織率を向上させる狙いがある。工会経費の徴収により資金を集め、工会を通じた政治活動を今後外資企業内でも積極的に展開するのではないかと不安視する声も聞かれているようである。

(4) 企業から工会への期待

今後、企業と労働者との間にトラブルが発生した場合において、解決に向けて工会が積極的に関与してくれることを望んでいる。企業の経営方針等を組合員に浸透させる役割を企業と一緒にやって欲しいと考えている。

【所見】

- ・企業経営の妨げとなる工会が従業員によって設立される前に、企業が主導で工会を設立

することで良好な関係を築いて行きたいという姿勢が明確に打ち出されていた。こうした姿勢はC社に限ったことではないが、グループ全体で明確な方針として定めている点は特徴的であった。

- ・ 工会制度に関する知識や方針がグループ内で浸透かつ均一化するように工夫がされていた。具体的には工会についてまとめた資料を作成し、共通の資料としてグループ各現法の役員等に資料として配布するほか、現地駐在員への赴任時の説明資料に利用している。
- ・ C社の工会設立の動機は総工会からのプレッシャーと今後敵対的工会が設立されるリスクの回避というあまり積極的でない理由が中心である。従って、現状工会を設置したことで効果は少ないようである。しかし、やむを得ず設立したものの認識があるため、そもそも工会に対する期待度もあまり高くなく、現状に対する大きな不満も感じられていない。

4. 従業員が少なく意思疎通が容易で工会設置要望もなく未設置の事例

(D社 形態：独資企業・製造業、工会未設置、従業員 100 人未満)

(1) 工会未設立の理由

D社では、工会設立に関し、「従業員から求めがあれば設立しなければならない」ということは承知している。2008年10月に、従業員への給与支払事務を委託している企業（政府系企業）から「工会を設立してはどうか」との話があった際には、従業員を集め意見を聞き⁶⁶、「特に工会を設立したいとは思わない。工会費の個人負担分のこともあるし」という結論となったため、設立を見送ったという経緯がある。

それ以外には、地方総工会、地方政府、またD社が所在している輸出加工区の管理委員会からも、工会設立に関する話はない。これに関しては、「そうした所から要請があるようなら、また考えなければならないと思っはいる」とのことであった。

また、従業員意見のまとめ役、企業と従業員の調整役等の工会の機能も理解しているが、「当社では部長クラスが従業員をうまくまとめており、労使が対立するというリスクは低いということから、工会を設立する必要性は感じていない」との考えであった。

(2) 従業員代表大会

D社では、「従業員代表大会という制度については知っているが、それよりもむしろ、何か問題が発生した時に皆が集まってざっくばらんに協議して決める方が早い」と考えており、代表を決めたり大会を開いたりということとはしていない。

(3) 企業と従業員の関係

① 企業との交渉

- ・ 給与、賞与や、その他の重要事項については、企業側で決定し、従業員に通知している。給与決定に関する企業内ルールも作っており、それに基づいて部長クラスから従業員に説明を行っている。
- ・ 労働契約解除の際にも、部長クラスから従業員に説明を行っている。労使の関係で問題

⁶⁶ D社の従業員は全部で12名。

が発生したことは無い。

- ・従業員の意見を汲み上げる仕組みについては、意見・要望があれば従業員から部長クラスにそれを伝え、企業で対応するという形にしている。実際には年に1度、労働契約書への付記を行う時期に多少出てくる程度である。
- ・企業内のルールやトラブルなどは、「皆で話し合っただけ、また解決している。それも日本人が介在するとかえってこじれがちであり、中国人従業員同士で話し合いをしてもらうようにしている」とのことであった。

②従業員の教育訓練／娯楽スポーツ活動の展開等

企業の行事としては、社員旅行や食事会などを開催し、社内のコミュニケーションに役立てている。

(4) 工会に対する企業の意見

- ・仮に工会を設立しても、それが役に立つのか、うまく機能するのか、疑問だ。
- ・企業としては当然ながらコンプライアンスを重視しており、法的にどうしても必要なものであればその通りに行く。
- ・但し、「どうしても必要」ということでなければ、企業の実情に沿っているかどうかを見極めたいうえで対応していきたいと考えている。

【所見】

従業員の人数が少ないため、企業と従業員の意思疎通・意見とりまとめが容易である。D社は従業員との意思疎通が十分に出来ていると考えており、工会の必要性を感じていない。従業員も「工会は必要なし」との考えのようである。これらの状況を鑑みれば、工会未設置の状況は納得できるものである。

D社の実情を当局や上部組織もわかっているため、特に何も要請をしてこない、ということではないだろうか。

5. 企業の要望が工会活動を活性化させ現地化を推進している事例

(E社 独資企業・非製造業、工会歴長い(10年以上)、従業員1,000人以上)

(1) 設立

E社の中国拠点、本社と、他地域にある分公司が8か所。全9拠点のうち6拠点で工会設立済である。

このうち、ある市の分公司では、従来工会未設立であったが、2008年より、「工会が未設立の場合でも、工会費相当額(給与総額の2%)の納付が必要である」と当局から言われた。E社では、「工会設立の有無にかかわらず支払をしなければならないのなら、工会を設立して、企業が支払った資金の一部でも自社の工会で使える分として残せる方が良い」と考え、工会を設立した。

なお、他地域にある分公司の工会については、本社にある工会の支部ができるのではなく、地域ごとに縦割りで工会の上部組織があり、その下に所属する基層工会ができるとい

う形となっており、本社にある工会とは関係がない。

(2) 組織

① 工会会員（構成員）

E社の工会では、中国人従業員は工会に加入できるが、中国国籍以外の者は加入できず、準構成員／工会の「友」、にしかなれない。E社は工会主席から、「これについては明文化した法規はないが、工会の『内規』である」との説明を受けている。⁶⁷

② 主席

工会主席は選挙で選ばれるが、E社では長い期間、同じ人物が再任されている。選挙の際に「誰を候補者にするか」「誰を選出するか」等について、企業側から指図等をしたことはないが、「非常に問題があると思われる人物が主席に選出されそうな場合には、企業側から何らかのアクションを行う必要があるかもしれない」との意見であった。

(3) 活動（権利と義務）

① 従業員を代表した企業に対する交渉

E社において、この6年程の間で、企業経営上の重要問題に工会が携わった主なものとしては、次の3つがある。

- ・就業規則の改定を行ったとき。一部、従業員に不利になるかと思われる変更があり、それについて協議を行った。
- ・人事制度変更の説明会を行ったとき。それに対する従業員の反応を、工会を通じて聞いた。
- ・企業年金を導入したとき。入社年度により待遇に差が出る仕組みがあったため、その調整をした際に、工会が助けになった。

また上記以外に、次の事柄を聴取した。

- ・給与や賞与に関して言うと、中国の工会は日本の労働組合とは異なり、団体交渉を行う訳ではない。またそれらの決定はあくまで企業で行うもので、意思決定に工会が参画することはない。企業で決定した内容については、人事担当から工会主席に対して説明するが、それは「話し合い」ではなくて「通告」である。
- ・給与に関して工会からは従前、年に1回（春節明け頃）、工会主席が世間の賃金情勢に関する資料を企業に提供していたが、それ以上の活動（意見交換も含め）は何もなかった。これに関して、企業から工会に対し、「従業員の意見を集めたうえ、きちんと書面で出すように」と要請し提出させ、参考にしている。
- ・また懲罰・解雇については、やはり企業での決定事項であり、工会と話し合いをするようなものではない。これに関し工会からは、懲罰・解雇が発生する際には教えて欲しい、との依頼があった。

⁶⁷ これについては、後日調査チームより中華全国総工会に確認し、「国籍は問わない。給与受給者であることが加入資格である」との回答を得ている。

- ・企業－従業員間での労働紛争発生時に工会が解決に寄与した、というケースは、E社では無い。また、従業員間のトラブル時に工会が仲裁役をする、というようなことも、E社にはあてはまらない。従業員間での言い合いが発生する場合もあるが、そこに工会が出るということはない。
- ・工会は、各部門の下の「組」という組織を使って、従業員の意見を吸い上げ、また従業員にメッセージを伝えている。

②企業が従業員に対して実施する福利事業への協力

慶事については、E社には規定の制度があるが、工会では特に行っていることはなく、たとえば中秋節の月餅を配る程度である。弔事については、従業員の家族に不幸があった場合に、工会代表が弔問している。また従業員本人・親族の入院などの場合に工会が見舞金を出している（企業はノータッチである）。

③従業員の教育訓練／娯楽スポーツ活動の展開等

親睦活動については、工会が主催して、忘年会、スポーツ大会、社員旅行（日本人も一緒に参加する）等を行なっている。忘年会などでは、企業の予算と工会の予算を合わせて行うこともある。

企業からは、「レクリエーションだけでなく、文化活動や、従業員の勉強に結びつく活動をしてはどうか」と提言している。語学研修、読書、写真撮影、楽団など。その狙いは、「文化活動を通じて従業員個々人の気質を引き上げ、企業全体を精神的に高め、活性化していきたい」というもの。

社会貢献活動としては、中国の学校の「あしながおじさん」制度に協力するため、工会が従業員に寄付を募っている（但し、工会費から拠出する訳ではない）。また四川大地震の時にも工会が従業員に見舞金の寄付を募っていた。ある地区の分公司では、ボランティアで道路清掃を行ったところもある。その他、老人ホーム訪問や献血など。会社からアイデアを出し、工会へ提案することもある。

④企業経営への参加

企業の意思決定の場に、工会主席がその立場で出席することはない。出席者はあくまで企業の職制により決定される。但し、出席者がもともと工会主席を兼務している、というケースはある。

また、従業員の福利厚生にかかる議題の時には、特別に参加する場合もある。

(4) その他

①工会に対する企業の意見

- ・工会については、ブルーカラーとホワイトカラーで捉え方が違うと思う。ブルーカラーの場合、工会の設置によって、従業員の要求が一段と強くなるのではないかという懸念は理解できる。反面、金融機関や商社などホワイトカラーだけしかいない企業の従業員から、ブルーカラーが大半を占める企業の場合と同じ要求が出されるとは考えにくい。
- ・また、工会をかたくなに設置しない場合、「この企業では従業員の権利が守られていない

のではないかと」して当局から問題視されるという懸念もある。

- ・将来、労使対立が強まるような場合、「人事担当者が工会に入るのはおかしい」という考え方が強くなったり、「工会主席は専従であるべき、企業幹部との兼務はダメ」とされるような時が来て、工会が尖鋭化することもあるかもしれない。しかし、工会があってもなくても、労使対立が強まる時は強まる。それなら、工会に対する警戒心から「工会は設置したくない」と考えるよりも、むしろ工会を早く設置したうえで、従業員の総意をまとめる役割を果たさせ、積極的に利用する方が良いのではないかと。そしてその際に、最も大切なのは、企業と工会との、お互いの信頼関係であろう。

② 工会経費の使途

工会経費の使途については、以前は企業に対する説明はなかったが、企業から工会に「資金の拠出者である企業への情報開示がないのはおかしい」と意見し、使途を説明させるようにした。またそれをふまえて、企業から使途に対する提言を行っている（但し、最終的に決定するのは工会である。）

【所見】

E社グループは中国ビジネスを急拡張させている企業であり、その中で企業の現地化を図ってきている。そして、工会活動を活性化させることが、現地化の推進にもつながっている。就業規則や人事労務制度変更時の協議、従業員の声の汲み上げ、レクリエーションや文化活動へのアドバイス等にそれがみられる。

E社の工会設置歴は10年と長く、この期間中、工会活動の活性化のために、企業から工会への要望・提言を様々な場面で出し、実現させてきている。上述の事柄のほか、給与に関する従業員意見の集約、工会経費使途の開示・それに対する企業からの提言等があげられる。

工会の活動がよりアクティブになるようなアドバイスと協力を企業から行うこと、またそれを通して信頼関係を築いていくことが、従業員（工会）と企業が車の両輪として機能するために必要なことだと感じた。

6. 設立後間もない工会の活動を企業が後押ししている事例

（F社 形態：独資企業・非製造業、工会歴短い（1年未満）、従業員100人未満）

（1）設立

F社は、中国国内に13社あるF社グループ企業の統括企業としての役割を持つ投資性会社である。グループ企業のうち9社は工会設置済、残り4社は未設置だがうち1社は現在準備中である。

F社の工会設置は2009年の初めである。F社はグループの統括企業であり、他の各グループ企業に工会がある、或いは設置要求が強まっている状況のもと、「統括企業に工会が無いのはおかしいだろう」という考え方によるものであった。また従業員からの要望や、社会貢献ということも意識したようである。

なお、グループ企業のうち工会未設置のものは華南地区に残っているが、そこでは従業員が工会設置を希望していない。その理由として、工会費の個人負担があること、また労務工が多く数年後には企業を離れる可能性が高いこと等がある。

(2) 組織

① 工会会員（構成員）

グループ企業のうち工会設置歴の長いところでは中国人だけが工会に入っているが、F社を含め最近できた工会では日本人も入っている。但しいずれの場合でも、工会に入らない従業員もいる。

(3) 活動（権利と義務）

① 従業員を代表した企業に対する交渉

就業規則変更や労働契約締結等に、工会が組織として影響を及ぼすことは無い。企業が重要事項を決定し、決定した事項の従業員への通知は企業の各部署から行う。（工会を通して通知するというものも無い。）

② 企業が従業員に対して実施する福利事業への協力

工会の活動が全体的に手探り状態である中で、現状その活動としてはっきりしているのは、福利厚生活動、特に慶弔関係。また、催し物の入場券を従業員に配っている。

③ 従業員の教育訓練／娯楽スポーツ活動の展開等

工会は、昨年地震や大雪の際に、見舞金を送る活動をしていた。

(4) その他

① 工会に対する企業の意見

- ・設置から1年未満ということもあり、工会の活動はまだこれからという状況である。今後、如何に効果のある役立つものとしていけるかが大事なことだと思っている。
- ・新しい『工会法』や『労働契約法』を受けて、今後工会から会社への要求が次第に強くなる可能性はある。特に労働紛争の多発している華南地区で、そうした動きがあるかもしれない。

② 横のつながり

同じグループ企業であっても、地区を跨いだ工会同士の横のつながりは無い。F社の工会の活動の参考にさせようと、F社側から提案し、F社の工会役員と別のグループ企業の工会役員を引き合わせ、工会運営について話をさせたこともある。

③ 工会経費の使途

工会が設置されてしばらくしてから、工会役員が企業に「工会経費はどのように使えばいいのか」と相談してきたことがあり、話し合い・アドバイスを実施した。

「ややもすれば工会員は、多くの金額をいかに自分たちだけで使うかに関心が向きがち。しかし、社会における一員として工会があるとの立場に立つことにより、より有益な使用が社会貢献になり、工会経費の有意義な使用に繋がるものと考えている。その為には教育訓練、社会貢献活動などを入れることが必要との思いで、工会と話し合いを続けていると

ころ。」(2009年5月ヒアリング実施時の、F社前任担当者からの意見)

【所見】

工会設置後まだ日が浅く、活動が手探り状態のなか、企業が協力しながら少しずつ進めているもの。F社の事例では企業側が工会活動に理解があり、「工会を活性化させて企業経営に役立つ組織にしたい」との意向から協力支援している。但し、一朝一夕に効果のあらわれるものではなく、時間をかけて活動をひとつひとつ積み重ねていくことが重要なのではないだろうか。

7. 工会を設立する動機が見当たらない事例

(G社 形態：独資企業・非製造業、工会未設置、従業員50人未満)

(1) 設立

G社には現状、工会は設置されておらず、また今後その予定もない。その理由は工会を設置するメリットが見いだせないためである。また、地方総工会等からのプレッシャーもあまり強くはない。

G社は工会に関する基本的な知識は備えている。しかし、工会を設立することで企業や従業員にどのようなメリットあるのかがわからない。現在G社の工会に対するイメージは福利厚生活動をメインとする団体としてのイメージが強い。それであれば会社が行えることなので、あえて工会を設立して行う必要はないと考えている。

G社が工会を必要としない理由にはG社特有の企業規模もある。それは、従業員数が少なく、経営陣と従業員との間で相応にコミュニケーションが取れていることである。G社の考える工会は従業員の団体組織であるとの認識がある。大勢の従業員の意見を調整し、管理者層とのコミュニケーションを行う際の代表的存在としての位置づけと考える。その点従業員が少ないG社においては経営陣及び社員間の距離が短く、団体組織を有するメリットが少ないと考えている。

G社からは「工会が企業か従業員のいずれかに価値のある組織であれば、どちらかが積極的に設立を呼びかけるはずであるが、それもない。これはどちらにもメリットがない、もしくはそのメリットを知らないかのいずれかを意味していると考え」との発言があった。

今後、G社が複数の拠点設ける場合や1拠点の人数が増えた場合などには、従業員と本部の管理者層の温度差を無くす仕組みが必要と考えている。そこに工会の役割が見いだせるかもしれないと考えている。

(2) 組織及び機関

G社には従業員代表が1人存在するが、制度上設けなければならないと聞いたためやむを得ず選出したもので、能動的なものではない。代表は労働者の中でも最も中心的な人物に企業側から依頼したものであり、本人もその活動に意欲的には見えない。

給与交渉や日常的な不満は上司部下のコミュニケーションで対応可能である。

(3) 企業から工会への期待

今後企業規模が大きくなった時、労使間の争議が増加する可能性がある。その時に従業員と企業との調整役となってもらえるよう期待したい。

【所見】

- ・ G社は「現状工会を設立する理由が見当たらない。従って設立はしない」というわかりやすい事例と言える。また、従業員数が少なく、管理者層と従業員との間及び従業員間とのコミュニケーションが容易であるため、お互いの性格等がほぼ把握できている。工会の役割のひとつに従業員数が多い場合に取りまとめを行うということがあるとすると、G社のように小規模企業の場合はその役割はあまり発揮されない。
- ・ 一方で、将来役立つ組織となる可能性を感じており、それは、労働者との争議がおこった場合の調整役としての役割を期待している。
- ・ G社は現状工会の必要性を感じていないが、今後そのメリット、デメリットが明らかになり、存在価値を納得させてもらえればつくことはやぶさかではないと考えている。

8. 企業・工会・従業員の3者が役割を認識し法律通りに運営されている事例

(H社 形態：合弁企業・製造業、工会歴長い(10年以上)、従業員1,000人以上)

(1) 設立

H社はグローバルに事業を展開する日系製造企業の関連会社が中国に合弁で設立した現地法人である。国有企業との合弁期間は10年以上であり従業員は1000名を超える。

合弁相手の国有企業グループには工会が既に存在しており、合弁企業発足時にはその工会が母体となって工会が設立されたため、企業や従業員にとって工会は当たり前の存在となっている。

(2) 工会の組織及び機関

工会の組織体制は、合弁相手の国有企業グループ全体で基礎が統一形成されており、関連企業はその基礎をもとに各社の実情に合わせ、アレンジを加えて設立されている。

合弁相手の国有企業グループでは中核会社やグループ内の他の企業の工会間で繋がりが深く、H社の工会も合弁相手の国有企業グループ全体の工会の統制のもと、組織・運営ともに整理されたものであった。

① 構成人員

従業員の工会への加入率はほぼ100%と思われる。加入は任意ではあるが、一部の従業員に参加の要望がなくても工会幹部が参加を呼び掛け説得することで、加入率を高めている。工会会費の負担はあるものの、工会の活動費用には企業からの資金が多く含まれていることを勘案すれば、会費の支出に比べ、リターンの方が遥かに大きく、通常工会への加入を嫌がる理由はないだろうというのが、工会幹部の見方である。

② 工会主席・工会基層委員会(執行機関)

工会主席及び工会委員会のメンバーは、法律上のルールに基づき従業員の選挙によつ

て選出されている。工会主席は、企業グループ各社の工会が集合し形成される上部組織の承認を経て初めて主席となることができる点が特徴的である。

主席はH社の設立以前から合弁相手の国有企業に勤務しており、H社の状況をよく理解している人物である。また、従業員からも一目置かれる存在である。

(3) 活動

① 企業との交渉

企業と工会の間には、従業員にとって重要な影響を与える事柄について制度を制定・修正する場合、話し合いの場を持つ仕組みがある。具体的には、報奨や懲罰等を含む人事制度や賃金体系の変更、企業の利益から従業員に配分される給与総額などについて、企業と工会が交渉の上、決定することとなっている。交渉は必要に応じて不定期に設けられる。企業と工会の間の交渉は、日本での春闘のような激しいものではないが、企業から工会への一方的なものでもなかった。

従業員の意見や不満は、企業内の指揮命令系統に沿って吸い上げられ、また対処されるほか、従業員代表大会や工会委員会の場で意見として提出される。また従業員個人が電話やメールを使って、企業の人事担当を兼ねている工会幹部に直接訴え出ることも可能になっている。

② 福利厚生・社会支援活動

(福利厚生活動)

福利厚生活動としては、設立以来毎年継続している社員旅行が中心であり、費用は毎年話し合いによって決定されることになっているが、例年会社が工会経費とは別にこの大半を負担し、一部を工会が負担している。

また、合弁相手の国有企業グループ全体の工会でグループ内企業の各工会会員が参加する運動会が主催されており、H社の工会会員も参加しているがその費用は各企業の工会からグループ全体の工会へ上納された工会経費からまかなわれている。

(社会支援活動)

社会支援活動は、主に工会がその活動案を考え、企業に提案する形で行われる。その後企業と工会との間で費用の負担割合を含め検討が行われる。具体的な支援活動のひとつには農村部など貧困地域への寄付活動（費用は工会と企業とで共同で負担）などがあげられる。

③ 合弁相手の国有企業グループ全体の工会の一員としての活動

年1回合弁相手の国有企業グループ内の基層工会主席がグループ全体で構成される上部団体の会議に出席する。基層工会が策定する年度計画は、グループの上部工会の指導を受け、会社の置かれている状況も勘案しながら調整が行われ策定される。

グループ全体の上部団体は各基層工会の労働保護の現状について、不定期に検査を実施し、グループ内企業の工会が適切に運営されているかどうか検査を行っている。

る。

④ 工会の企業経営への参加

工会内には目的ごとに複数の委員会が構成されている。従業員はそれぞれ所属する委員会を通じて、工会幹部から伝達された企業の経営方針に対して意見を申し入れることができる。

工会幹部の董事会への列席は以前行われたことはあるが、現在は行われていない。但し、董事会において、従業員に大きな影響を与え得る内容の決議が行われる場合は、法律上の権利に則って、会議に参加することも有り得ると工会委員会としては理解している。

また、工会は従業員向けの勤務手引書や社内新聞等の発行を通じて、勤務心得を従業員に指導していた。

(4) その他

① 共産党との関わり

H社の工会が共産党から要請される活動はほとんどない。但し、H社が国有企業との合弁企業である以上、共産党の委員会は国有資産を守るため、企業運営に指導を行う立場にある。民間企業では一般的に従業員より企業家が自らの利益を優先することが多く、労使間のトラブルが発生しやすいが、国有企業では党が企業経営に合理的な意見や要望を行い、企業の発展に寄与する手伝いを行うことができると考えている。

② 企業と工会のお互いへの期待

(工会から企業へ)

H社は法律に基づいて従業員の利益をよく守っている。そのような企業は多くはないため評価している。

(企業から工会へ)

企業の発展は従業員の努力次第である。また従業員の利益を守るためには、まず企業の利益を守る必要がある。企業の改革に工会が従業員をうまくリードしてもらえよう今後も協力して欲しい。

【所見】

- ・合弁相手が国有企業であることもあり、工会の組織・運営は法律に忠実に則ったものであった。工会の主要な役割は従業員の権益保護と企業運営の円滑な実施を支援することであり、H社の工会はその目的を果たすのに十分な体制が構築されていたと思われる。
- ・また、今回訪問させていただいた企業の中でH社は法に則ったしっかりとした制度によって運営されているとの印象を受けた。

ひとつの要因としては、企業設立時から工会が発足していることから工会の活動期間が長いことが挙げられる。工会幹部曰く、現在の制度は設立当時からあったものが多いが、当初は、従業員利益の保護など工会の意義や必要性はあまり認識されておらず、時

間とともに浸透し、徐々に充実していったとのことであった。

二つ目の要因としては、合弁相手の企業グループ企業全体で工会組織が管理されており、基礎となる組織・制度が確立されていることがある。上部団体の幹部は国の公務員としての待遇を与えられており、その上部団体から定期的に労働者の保護状況の検査を受けるなど日ごろから頻繁に接触があるため、グループ全体で法律に適応した統一的な運営が可能となっているのだと思われる。

- ・労使間で過去目立った紛争もなく、工会・企業・労働者の関係は、円満に進んでいるように思われた。

9. 従業員ごとの勤務形態や給与形態の差が大きく工会組織に馴染まない事例

(I社 形態：合弁企業・非製造業、工会未設置、従業員 1,000人以上)

(1) 設立

I社はサービス業を営む大手日本企業が中国に有する複数の現地法人の1社である。同日本企業が中国に有する現地法人のうち一部にのみ工会が設立されており、中には総公司には工会がないものの、分公司にだけ工会があるケースもある。

工会未設置の現地法人のうち一部では地域の総工会から工会設置の要請を受けている。

(2) 活動

①企業との交渉

I社では業務において個々の従業員の裁量がとても大きい。また給与も個別の労働契約によって異なる部分が大きく、差も極めて大きいためベースとなる賃金テーブルのようなものはない。従って、従業員の集合体として工会が存在したとしても全体に共通する項目が少ない特徴がある。

従業員から上司への日常的な不満の伝達や企業方針の従業員への説明は、上司部下の指揮系統に沿って進められる。就業規則の改定など重要事項の制定・改定などは、社内のイントラネットで事前に公開し意見を求めた上で、最終的に全員の同意を得ている。

②福利厚生処遇

社員旅行や病気時の見舞い、スポーツ大会など各種福利厚生活動が各拠点で工会の有無に関わらず行われている。その目的は従業員がリフレッシュして業務に集中しやすい環境を作ることである。費用負担は工会がある場合は工会が、ない場合は企業が行っている。工会負担であったとしても工会経費は企業が負担しているため、いずれにしても企業の資金で行われるもの、との認識がある。

寄付行為等の慈善活動は、工会が地域の上部総工会から要請を受けることがある。福利厚生活動へは、日本人従業員や企業幹部も参加している。

(3) 企業から工会への期待

今後の期待としては、I社は市場環境の変化のスピードが早いため、賃金体系や労働契約の決め方を適時変化させていく必要があると考えている。従業員も増加しており全

員と意見交換は困難であるため、その際従業員との交渉の窓口に立ち、意見を取りまとめてくれる組織として工会を活用できればと思う。しかし、その際も個人間での労働形態や給与の格差という企業の特徴が障害となる可能性がある。

【所見】

- ・ I 社の工会に対する印象は、否定的ではなく、設立を反対するつもりもない。しかし、そもそも工会活動の基礎となる団体活動がなじまないと考えている。その理由としては、以下のことが挙げられる。
 - ① 業務に個人の裁量が大きく多様な労働形態であるため、1人1人の業務内容や給与が他企業に比べ差がある。
 - ② I 社の急成長に伴い、従業員数が短期間で急増している。また入れ替わりも激しく、流動性が高い。

第3節 事例からの考察

ここまで、A社～I社の9つの事例をみてきたが、前節の最初に述べた「切り口」に沿って、これらからみえることについて、整理・考察を行いたい。

1. 製造業の事例から

(1) 合弁企業の特徴：中方親会社工会の影響

合弁企業では、工会の設立やその後の運営について、親会社の工会からの影響を強く受ける、ということが大きな特徴といえる。

代表的なのが、H社の事例である。中方の親会社が国有企業ということもあり、工会は法に則ったしっかりとした制度によって運営されている。工会の活動・運営に対する親会社工会からの指導もあり、親会社工会がこれまで培った運営手法・ノウハウを生かすことが可能である。また従業員にはもともと中方親会社にて勤務していた人も多いが、彼らは工会の存在・活動を普通のものとして捉えており、また企業経営への参加意識も強い。こうした状況のもとで企業側も、工会の存在・活動について理解し、また協力する姿勢をとっている。これより、独資企業と比較した場合、合弁企業では工会活動に関する企業の理解・協力が相対的に得やすい、という特徴があると考えられる。

また、将来、労働者の権益が拡大し、また工会の力が強くなった場合、要求が極端に増大するのではないか、という懸念を感じる方もおられるかもしれない。そのような状況において、合弁企業の場合には「中方親会社の影響を強く受ける」という性質から、親会社の工会の制度・条件が一定のリミッターとなり、工会から極端な要求が出されたり、工会が尖鋭化するようなことを抑える、という影響もあるのではないかとと思われる。

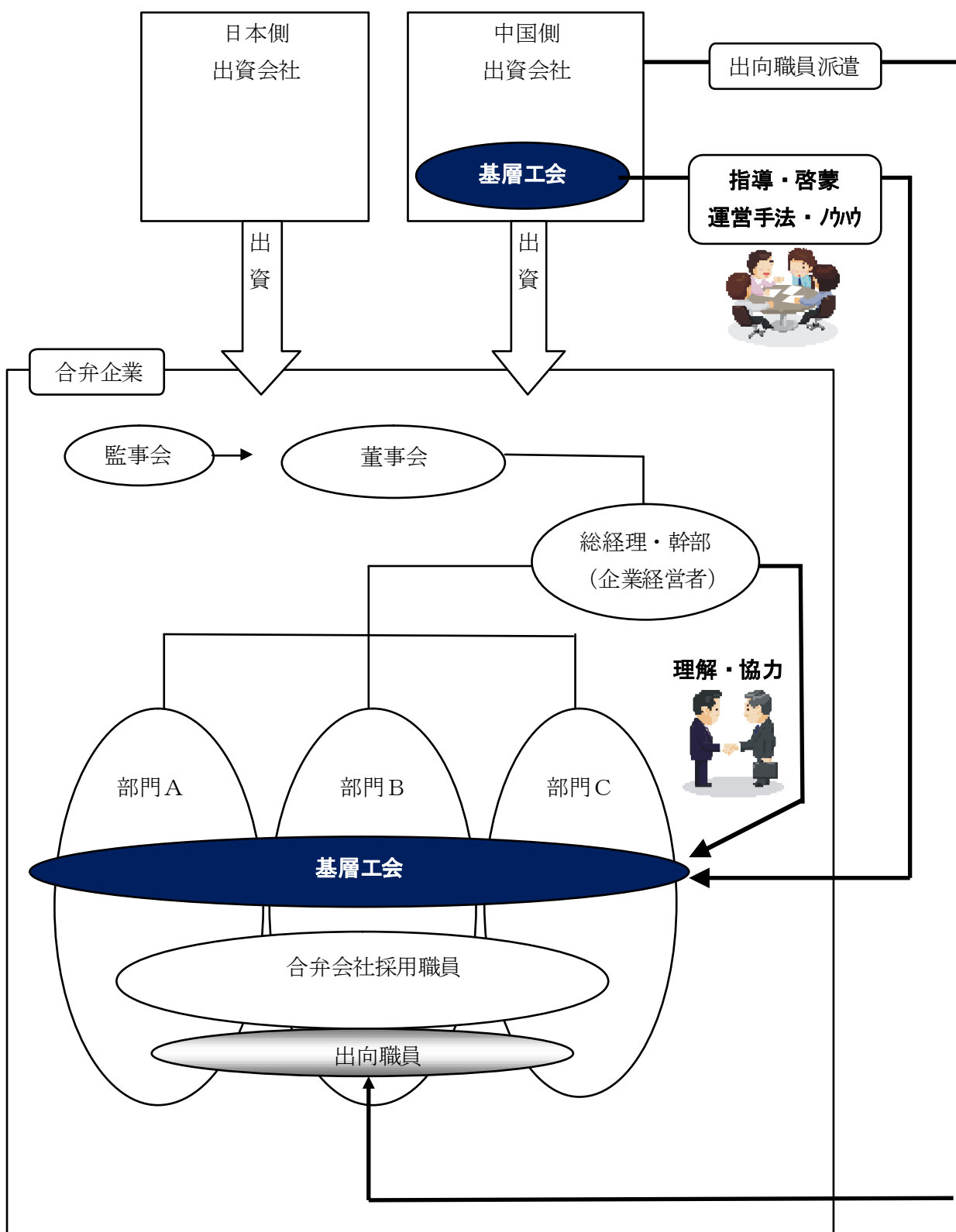
(2) 独資・製造業での「トラブル仲裁役」の例

反面、独資製造業の事例における特徴的な事柄としては、「従業員間トラブルの仲裁役」というものがあつた。それはA社の事例で、「企業として『工会が最も役に立った』と感じたのは、従業員同士でのトラブル（製造現場での喧嘩）が起こった時に、工会が中立の立

場で仲裁役を務めてくれたことだ」との話であった。担当者の心情が、とても現実的に感じられた。

製造業の他社のヒアリングでも類似の事例をあげていた企業があった。反面、非製造業のヒアリングにおいてはそうした事例は聞かれなかった。これは製造業における特徴的な出来事であり、工会が果たした役割として特殊な例と思われる。

【図 3-3-1：合弁企業の特徴】



2. 非製造業企業の事例から

(1) 非製造業における、独資と合併の比較

今回、「非製造業・合併・工会あり」の企業への訪問を行えなかったため、非製造業における独資と合併の比較については、ここでは触れない。

(2) 独資・非製造業での「現地化推進のツール」の例

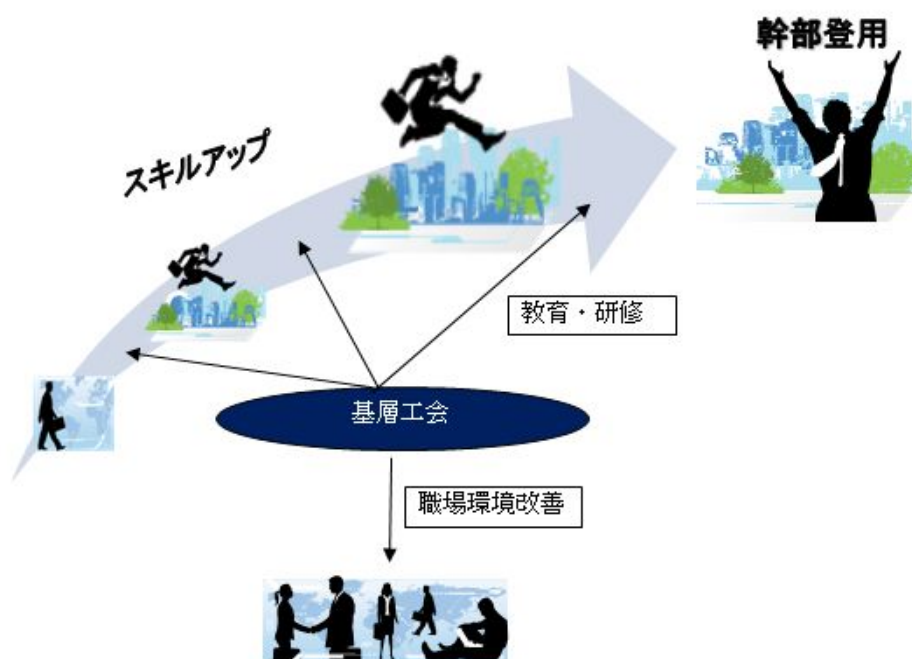
非製造業における工会の活動事例として特徴的だったのは、E社における、「現地化推進のためのツール」としての役割がある。

「現地化を進める」ことについては、中国進出日系企業の多くがそれを重要視しているものと思われるが、特にE社では業容を急拡大させてきたこともあり、現地化を進めることが急務と捉え注力してきている。

中国における現地化については一般に、以下の施策が考えられる。

- ①経営幹部・管理職への中国人の積極登用
- ②優秀な中国人従業員の採用と、スキルアップ支援の教育・研修
- ③彼らが業務に打ち込めるような職場環境の構築・提供

【図 3-3-2：現地化の推進】



このうち①については、人事に関する意思決定は企業が行うことであり、工会が直接携わることはない⁶⁸。しかし、②③を実行することによって、間接的に関与することが可能である。

⁶⁸ この企業では、人事労務担当の高級管理職には中国人を登用している。

また②③については、E社の事例ではその推進のために、E社が工会組織をツールとして活用している。

企業の現地化の推進は、企業の経営戦略に関することであり、実際に企業が中心となって推進しているものであるが、企業努力だけでは十分に実現できない部分もあり、工会がそれを埋め更に強化するサポート役として機能しているものと言える。またそれを効果的に行うために、企業が工会活動の様々な面においてアドバイス・提案を行うことも、重要と思われる。

3. 製造業と非製造業の違い

今回のヒアリングを通して、工会の設立、組織、活動内容等において、製造業と非製造業での違いは、ほとんど感じられなかった。また、『工会法』その他の工会関連法規でも、製造業と非製造業で適用の変わるものはない。

前節の最初に述べた、「アンケートにおける工会設置率の違い（製造業 85%、非製造業 31%）」の原因として考えられるのは、非製造業と製造業のタイムラグである。もともと日系企業で初期に中国進出したのは製造業中心で非製造業は後発であること、企業設立後従業員・企業の工会に対するニーズが醸成されるまで時間を要すること、企業業績が一定規模以上になり総工会等の工会設置推進の対象となるまで時間を要すること、これらがその原因となっているのではないだろうか。

また製造業では工会に対する従業員・企業のニーズの存在が一定見えており、設立された工会もある程度積極的に活動しているが⁶⁹、逆に非製造業では従業員ごとの多様性が強いため、集団交渉などの工会活動の性質に馴染みにくい、という面もあるのではないかとと思われる。

4. 工会設置歴の短い企業の状況

紹介した事例のうち、企業の設立が早く、工会設置歴の長い企業では、その歴史の中で、工会と企業が様々な局面で相談・交渉を繰り返し、揉まれながら、その企業において工会と企業がそれぞれに求められる役割を次第に固め、また緊密な関係を作り上げてきていた。逆に設置歴の短い企業では、工会は自らの活動をどのように行うべきかを模索中、これに対して企業側は工会の活かし方を考えながら必要なアドバイスを行なっている、という事例がみられた。

工会は、それを設立さえすればすぐに機能する訳ではない。工会を有効に機能させるためには、ある程度長い時間をかけながら、そのために工会・企業双方が努力し、実績を積み上げていくことが必要なのではないか。今後、その積み上げの成果がどのように表れるかを見極める必要がある、と感じた。

さて、本節の初めに述べた3つの切り口についての考察は上記の通りだが、ヒアリングを行った中で、これら以外に特徴的と思われた事例について、若干補足したい。

5. 工会未設置企業の状況

⁶⁹ 但し、企業の求めるレベルまでは達していないと思われる。

工会未設置企業における、未設置の理由としては、次のようなものがあった。

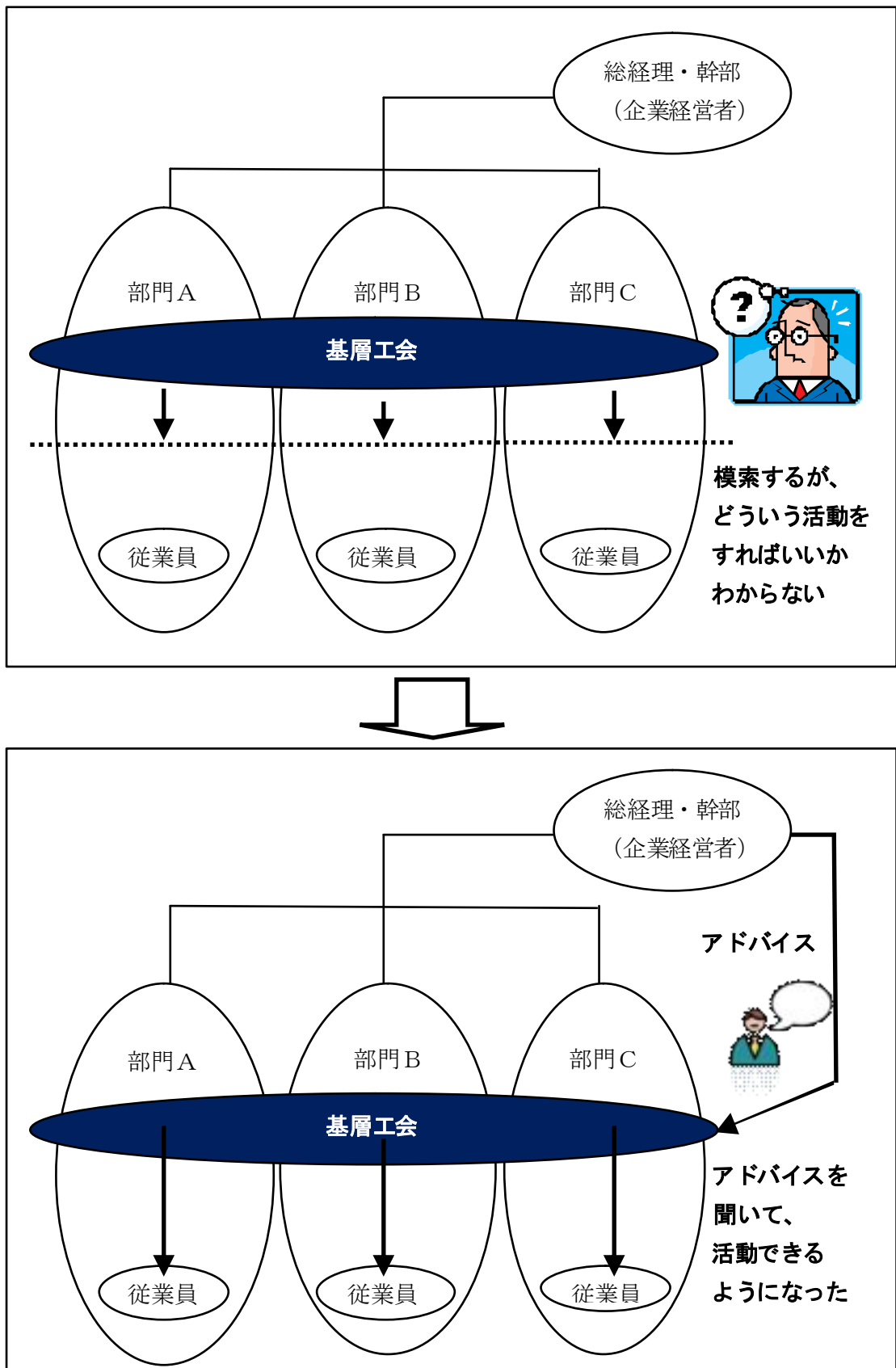
- ・従業員・企業の双方に、工会を設置したいという要望がない
- ・従業員が比較的少なく、工会がなくとも、企業と従業員の意思疎通が容易に可能であり、企業経営上問題ない
- ・従業員ごとの勤務形態や給与形態の違いが大きく、集団交渉等、工会の性質に馴染まない

このように、いずれも各企業がそれぞれの実情に応じて工会の可否を判断しているものであり、またその内容についても納得できるものであった。逆に、工会を全く否定したり、設立反対を唱えているような事例は、今回のヒアリングではみられなかった。

6. 企業グループにおける工会

中国国内に複数の企業グループを持つ企業は少なくない。その中で特徴的なものとして、グループ全体について企業主導により工会設立を推進する、という方針を定めている事例があった。その意図は、企業が積極的に関与して工会を設立することにより、企業に非協力的な工会の設立を未然に予防する、というものである。またこれにより、工会の運営における情報・ノウハウの共有、企業と工会の効率的な意思疎通等が行える可能性も考えられ、特徴的な取り組み事例と言える。

【図 3-3-3： 工会設置歴の短い企業では】



第3章 工会の課題と問題点

本章ではアンケート結果と中華全国总工会（以下全国总工会）からのヒアリングを振り返りながら、第1節では企業の目に映る工会の姿と評価を論じ、その上で明らかになった課題を抽出する。これを受けて第2節では、企業が求める本来の役割を整理した上、企業と工会・従業員双方の発展のための今後の工会組織のあり方や、取り組むべきことについて取りまとめた。

第1節 本調査を通じて得た、企業から見た現在の工会の姿と評価

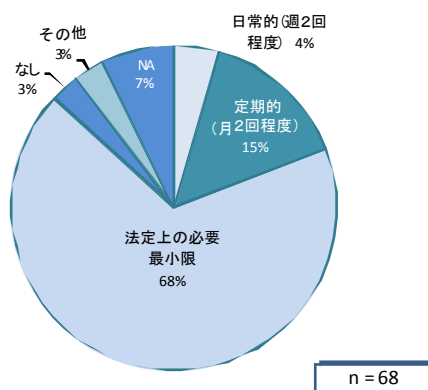
本節では企業の目に映る現実の工会の姿を、工会の果たすべき役割と比較して論じた上で企業からの評価について説明する。そして評価に至る背景を考察し、さらにそこから見えてくる課題について論じる。

1. 企業の目に映る工会とは、どのような存在か 「工会の姿と評価」

今回のヒアリングを通じて感じたことは、企業が工会に対してあまり前向きではなかったということであった。このことは、アンケートの中の「現地拠点と工会との話し合いの頻度」【グラフ4-1-1】で「法定上の必要最低限」という回答が大半を占めていることからわかる。また、企業にとって工会は特定の機能以外は果たしていない。ヒアリングでも、企業のレポーティングラインが機能して、その存在がなくても十分に企業活動ができていた等の声が少なかった。また、企業の発展に寄与しているとする声が少なかった一方で、福利厚生を肩代わりの機能を果たすことを前提にその存在を認める声もあった。

つまり、ここから言えることは、企業にとっての工会とは、無くても良い存在でもあり、あっても良い存在という、いわば「ぼやけた」存在と言えるのではないだろうか。

【グラフ4-1-1】 工会との話し合いの頻度

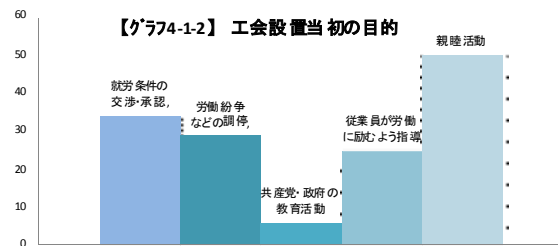


(1) 企業が工会に期待する役割

企業が工会に期待する役割とは何だろうか。それは次の3点であると考えられる。

- A. 企業の業績向上のため、企業の方針を従業員に伝え理解させること
- B. 従業員の声を企業に伝え環境を改善すること
- C. 従業員のとりまとめ

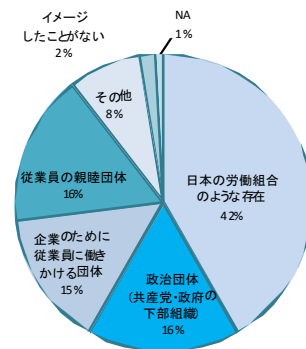
このことは、アンケートにおける「工会設置当初の機能」【グラフ 4-1-2 参照】からも見てとることができる。具体的には、「就業条件の交渉」、「労働紛争の調停」「従業員が労働に励むように指導」「親睦活動」の4つを上げる企業が多かった。これらの機能を前記3つの役割に当てはめると、「就業条件の交渉」は言うまでもなく労働環境の改善を指し、「労働紛争の調停」は紛争解決の結果、労働環境の改善に結びつき、またその過程の中で従業員のとりまとめにつながるはず



である。「従業員が労働に励むように指導」は企業の業績向上のため、企業の方針を従業員に伝え理解させることに他ならない。そして最後の「親睦活動」であるが従業員をとりまとめることに役立つことに疑いはないだろう。このように企業はアンケートの中で、前述の期待役割を「活動」と言う形で答えていると言えるのではないか。

また、中華全国総工会からのヒアリングでも、工会には4つの役割があることを聴取できた。それは「教育」「建設」「保護」「関与」というものであった。それぞれについて全国総工会から受けた意味合いについての説明と、それを前記3点に当てはめると次の通りとなる。「教育」は工会員の資質の向上を目指すことを目的としている、との説明であったがこれはまさに事業の方針を従業員に理解させる過程で実現するものである。次に「保護」とは文字通り工会員の権益を守ることとしていたが、従業員の声をもとにした環境改善はそれを指すものと言える。また、「関与」については、工会の意見を提言し制度の構築に資するとされたが、これはまさに従業員の声をとりまとめて伝えることに他ならない。最後の「建設」は企業の発展が従業員の利益にもつながる、という松下幸之助の言葉を例に挙げて全国総工会は説明していたが、これは企業の経営方針を従業員に理解させて、とりまとめるという役割と言うことができるだろう。

【グラフ4-1-3】 工会に対するイメージ



ちなみに、調査チームが09年3月に実施したアンケートでは【グラフ 4-1-3】の通り工会のイメージを「日本の労働組合

n = 115

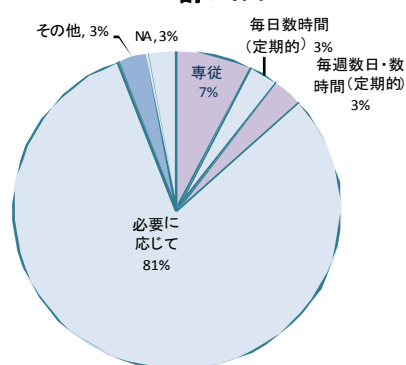
(以下組合)のような存在」としている企業が多かったが、それはどういったことだろうか。それは企業に対立的でない現在の状態を指していると同時に、そこから想起される役割への期待感が込められている。つまり、日本を代表するナショナルセンターである、連合が掲げるような労使協調型の役割を企業は工会に期待しているとも読み取れる。

これらのことから、工会の果たすべき役割は、企業から従業員、従業員から企業、そして従業員間で果たされる、冒頭で示した労使協調型の3つであると言えるだろう。

(2) 現状

では次に現状について見てみたい。工会は主体的で積極的な活動を行っていないように見受けられる。具体的には「本来工会が自主的に様々な多くの活動を予め企画し、また多くの人間が実行、参加するような活動」を実施できていない状態であると思われる。アンケートの「現在工会幹部が工会の活動に使う時間」【グラフ 4-1-4】で「必要に応じて」とする企業が8割を超えていることを見ると、多くの工会は、積極的頻繁に活動を行っている、という範疇には入りそうもない。

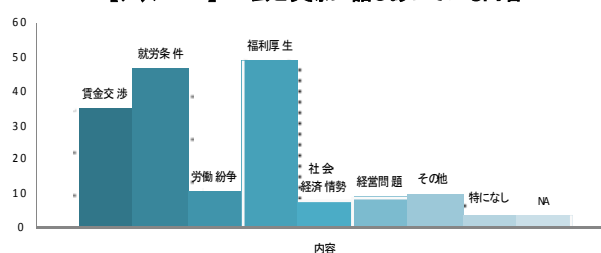
【グラフ4-1-4】 工会幹部が活動に割く時間



n = 68

その一方で「実際に話しあっている内容」【グラフ 4-1-5】を見ると、主に「賃金交渉」、「就労条件(賃金除く)」、「福利厚生」といったものに集中している。さらに言えば、この他のことについてはほとんど話し合われていない模様である。こうした傾向はヒアリングによれば、設立間もない工会をもつ企業に顕著に見られた。また進出が早く、工会も早い段階で設立されている企業においては、これとは反対の状況が見られるが、多くの場合、工会の活動は形式的で小さい範囲に留まっており、発展的な活動はほとんど行われていないようであった。

【グラフ4-1-5】 工会と実際に話しあっている内容



さらにヒアリングでも、就業条件等については多くの場合、内容を協議するというわけではなく、企業側の決定事項を伝える状態になっていることや、工会が単なる親睦団体化していることが明らかになっており、このことから前掲の工会の不十分な活動実態が確認できる。その結果、企業は工会に対して本来求める役割を広げられないというジレンマに陥っている一面も認められる。例えば、工会が関与すべき事項がレポーティングライン

で解決されており、工会がその点で関与する立場にはなくなっている状態等は顕著な事例であろう。

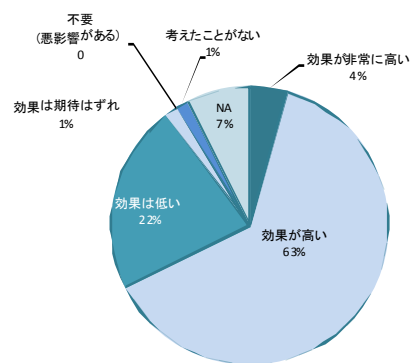
(3) 評価

ここまで工会の役割と現実の姿について述べてきたが、最後に企業の工会への評価について論じたい。

「工会に対する評価」についてのアンケートの結果【グラフ 4-1-6】に注目すると、「費用対効果が高い」とする意見が6割強と高い評価が工会に与えられている。

一方ヒアリングでは、それほど高い評価は聞かれなかった。例えば、「あってもいいが別になくても困らない」、「工会経費の金額は本来企業が支払う福利厚生費用相当の金額であるため特別の負担感はない」、「従業員の取りまとめ等もっと他の活動もやってもらいたい」等、企業としては及第点を付けながらも、評価に戸惑うようなコメントも聞かれた。また一部の企業からは「従業員も工会の必要性を認識していないようだ」という話もあり、企業だけでなく、主体者となるはずの従業員からも工会の役割に疑問をもつことを窺わせる形となった。

【グラフ4-1-6】 工会に対する評価（費用対効果で）



[n = 68]

ところで、以上のことからアンケートとヒアリングの結果の間には矛盾があることがわかる。これはそもそも活動が消極的な工会に対して積極的に評価しづらい背景があり、そうした中で多少なりとも活動を行っている限り、企業は物足りなさを感じながらもマイナス評価を与えることが難しいということではなかろうか。それゆえに、アンケートにおいて費用対効果に対する否定的な回答が4分の1弱に過ぎないという結果に至ったのではないかと考えられる。つまり福利厚生活動等限定された範囲であれば工会に対してそれなりの評価をすることができる、ということに留まるのかもしれない。

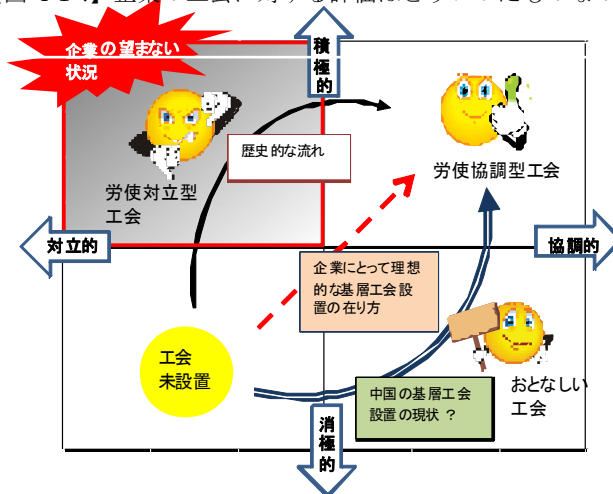
ここで話を戻すが、企業の工会に対しての評価は、本音ではアンケートの回答とは異なるトーンとなっている。企業から詳しく話を聞いてみると、工会に対する期待役割は(1)の通り3つもあるのかかわらず、現実には福利厚生活動を行う、いわば親睦団体にすぎない状態であることを指摘する向きもある。このように企業側の失望感が窺えるなど、その評価はそれ程明快なものではなさそうだ。

では、企業の現在の工会に対する総合的な評価はどのようなものなのか。それは、「既に存在しているものに対して否定も肯定もしづらく、その上活動していないものを評価するわけにはいかない」ということなのではないだろうか。

この点について【図 4-1-7】を以って説明ができる。この図では縦軸を活動の積極性、横軸を企業に対する工会の協調性とし、工会をポジショニングしたものである。左下は、工会未設立の状態であり、これ以外は全て工会が設立された状況を指している。右上については、工会が労使協調型であることを指している。工会が

設立される場合、左下から右上のポジションに一気に転じることができれば、企業にとって最も理想的であろう。また左上は工会が設立されたものの企業に対して対立的な状況、そして右下はやはり工会が設立されたものの積極的な活動が行われていない状況にあることを指している。前者は多くの労働組合運動が過去に辿ったであろう歴史的変遷

【図 4-1-7】 企業の工会に対する評価はどういったものなのか



の過程である。これに対して現在の中国の工会はまさに後者の状況にあると言っても過言ではないだろう。因みにいわゆる御用組合もこの右下のグループに分類可能と言える。

このように工会を 4 つのグループに分類した時、企業にとって最も好ましくない状態は左上、つまり企業と対立的な活動が積極的に展開されている状態であることは明白である。そしてこれ以外についてだが、右上は言うに及ばず、他の 2 つのグループに至っては、少なくとも企業に害の無い状態ということが出来る。そうした 3 つのグループの工会を企業が否定的に捉える理由は見出しがたく、勢い前述のように「工会の現状を容認する」といった評価に至っているのではないかと推察される。もう少し明快な言葉で形容するのであれば、工会に対する評価はいわば、「つかみどころのない存在」ということかもしれない。

2. 評価が高くない理由・背景とそこから見えてくる課題

(1) 企業の工会に対する評価がなぜ高くないのか。

前項(3)の通り、企業の工会への評価は期待役割の一部を果たしているが、企業業績の向上に貢献し、その役に立つレベルには至っていないことが示された。なぜこのような結果になるのだろうか。調査チームは今回の調査を通じて、①工会設立の経緯、②従業員を取り巻く社会・経済環境、③法の整備と日系進出企業の特徴、の 3 つの視点から整理、考察し、以下で説明する。また、そこから見える課題についても合わせて触れたいと思う。

① 工会設立の経緯

企業にとって、工会は経営上の課題を解決するために必要に迫られて設立したもので

はなく、また従業員が望んで設立したものでもない。つまり法令に基づいているとはいえ総工会の要請に基づいて、いわば受動的に設立したものが少なくない。これは、全国総工会へのヒアリングでは、2008年6月以降取り組んだ設置率向上キャンペーンの動きがあったと伺ったが、実際その時期に地方総工会からアプローチを受けた事実が企業へのヒアリングでも確認できた。

このように数だけを増やしてきたわけだが、こうしたキャンペーンはとにかく「つくれば良い」と量を追求する形で、明確な目的や方針をもたないまま、基層工会を設立することだけに力が注がれてきたような印象を払拭できない。その結果、工会会員が工会の運営趣旨を十分理解できるレベルに達していない工会の乱立状態をもたらし、またヒアリングからも全国総工会や地方総工会との接触がほとんどないことがわかる通り、そうした設立された工会に対する教育やケアなどが追いつかない状態である。それゆえ、工会が自ら明確な活動方針を掲げて、具体的な活動に移すことすら難しいといった状態に陥っているように感じられる。つまり機が熟さずして設立されたことが、基層工会の形骸化を招くことになったのではないだろうか。

全国総工会は、松下幸之助の「企業の発展が従業員の利益につながる」という理念への賛同を表明する等、西洋諸国で見られる対立型の労使関係ではなく、むしろ現在の日本で見られるような協調関係に立脚している、という姿勢を先のヒアリングで明らかにしている。また、本来工会に求める機能は企業との「共存共栄」であることから設立を推進した、とその経緯を説明した。一方、そうした全国総工会の趣旨や企業側のメリットについて企業が認識もしくは理解しているとは、ヒアリングでは感じられなかった。このことは、前述の全国総工会の理念を基層工会が理解できていない、あるいは全国総工会が企業に対して発信できていないということの表れであろう。そして、工会の設立が受動的であるがゆえに、設立後においてもそれが影を落とし、基層工会が主体的に機能していないことにつながる一例と言えないだろうか。いずれにせよ、企業は余りに受け身な工会に対してある種の物足りなさを感じているのは間違いなさそうだ。

② 従業員を取り巻く社会・経済環境

第2章でも取り上げた通り、新中国成立後中国は社会変化を続けてきた。取り分け社会主義計画経済から社会主義市場経済への転換が代表的な変化であろう。その流れの中で外資・民間企業の登場、第三次産業の発展といったそれまでと大きく異なる産業構造の変化が起きている。そうした中にありながら、工会の制度やそのあり方はこれに対応した変革を遂げていない。

新中国建国により従前存在していた資本家対労働者という、ある意味「わかりやすい」対立の構図が消滅し、労働者あるいは工会にとって対立する対象を失ったが、そもそも共産党の指導下にある工会の制度には、大きな問題が生じるべくもなかったであろう。しかしながら、それから暫く後の改革開放以降になると、労働者あるいは工会は、今度は自らと対立することのない対象、すなわち企業経営者であり協議の相手を得ることに

なる。このように取り巻く環境が大きく変化したにもかかわらず、工会はこうした状況に対応できるような制度を持ち合わせていなかったばかりか、見直しを行った事実も確認できておらず、旧態依然とした制度を礎にしていると思われる。

また 2001 年の WTO 加盟以降、政府が産業政策として第二次産業から第三次産業に経済構造の軸足を移してきた一方で、その政策に合致する工会制度は作られていなかったことも指摘できよう。例えば第三次産業では、従業員一人一人の能力や実績が個々に評価され、賃金が決定される仕組みが多く企業の採用されている。こうした賃金決定の仕組みは、全国総工会が想定する法律上の「集団協議」に馴染まないことが、現地企業から指摘されていることは、第 3 章でも触れている通りである。こうしたこともあり、特に第三次産業を中心に第二次産業をモデルとした工会の存在感が弱まっているものと思われる。

加えて言えば、日本では労働組合の組織率低下の理由の一つに、従業員の価値観の多様化が指摘されているが、同じように中国でも、急速な経済発展の中で若者を中心に価値観の多様化を指摘する向きがある。こうした状況下で、現場の実態が計画経済の下でつくられた画一的な制度と大きく乖離していても不思議ではないが、かといって前述のように、対応するため制度の見直しを進めている様子は見られない。

以上のように工会の制度が現在の実情に追いついていないために、当然のことながら工会が十分機能するはずもなく、高い評価が与えられないということになっていると考えられる。

③ 法の整備と日系進出企業の特徴

中国では、2008 年 1 月 1 日施行された『労働契約法』を代表とする労働法制の整備が急速に進み、先進国的な労働環境に近づきつつある。これにより労働関係における諸問題の多くが解消されている。以前であれば法制度が整備されていなかったために救済されることのない労働者を、工会が前面に立って守るという立場を与えられていたのだろう。しかし今述べた通り、整備された労働法制度が、こうした工会の立場に取って代わったとも言えるだろう。

それに加えて日系進出企業の企業文化が工会の役割を弱めているという一面もありそうである。というのは、日本企業における労使関係はもともと他国で見られるような、明確なものではなく、労使の立場にはっきりとした線が明確になっていない。また労使の意見交換も頻繁に行われる等、企業と従業員や組合が密接な協力関係やコミュニケーションを取ることを互いに重視して取り組んでいる。ヒアリングでも、日本から派遣された経営トップがそうした考え方を現地企業に根付かせようと努めている姿が窺えた。こうした取り組みの下、従業員は日頃最も自分を理解してくれているであろう、職場の上司に相談し解決することが、最も早い解決方法であると思っただけでも不思議ではない。例えば一部の企業では、経営幹部が従業員との定期的な食事会を実施する等の取り組みを積極的に行っていると同様だが、こうした取り組みは労使協調型の企業文化の表

れと言えよう。

アンケートにおいて、工会との話し合いの頻度を「法定上の必要最小限」とする回答が多数を占めていることは本節の初めに触れた。これは企業が工会や従業員との接触を避けているということの意味するものではなく、先に述べたように日系企業では、工会や従業員代表などを経なくても、従業員に直接アクセスする手立てをもっているのである。こうした結果、工会を利用しようとする企業の気持ちが相対的に起こりづらいことにつながっていると考えられる。

(2) 見えてきた課題の整理と本節の結論

前項の3つのアプローチから見えてきた課題を以下の通り整理したい。

(課題1) 工会が能動的に機能していない。

(課題2) 工会制度が社会の変化や産業政策の転換に追いついていない。

(課題3) 法整備と労使協調経営の浸透により、従来型の存在意義が問われている。

以上が企業が工会に対する評価が高くない理由であり、また工会が抱える課題であると考えられる。そしてこれらの課題を解消するための改革に、企業、基層工会そして全国総工会が出来る限り早く取り組むべきではないだろうか。

第2節 企業と従業員が共に発展するために

本節では、第3章ならびに前節の内容を踏まえ、企業と従業員ならびに基層工会が共に発展するために、今後、工会と企業がどういったことに取り組むべきか提言したい。

提言するにあたっては、まず、企業の視点から工会に対して今後期待する役割を明確にする。その上で、工会がそうした役割を果たし機能するために、全国総工会、基層工会、企業それぞれがどういった関係を構築し、そしてどういったことに取り組んでいくべきかについて論じたい。

1. 工会に望むこと

(1) 工会はどうあるべきか

2009年11月に実施した現地ヒアリング⁷⁰における多くの日系進出企業の話から、企業が工会に対して望むことは「企業経営にとって役立つ組織になってもらう」ことだと明確になった。企業の言う「役立つ」というのは、直接的には「企業の経営活動に」役立つことであるが、その先にあるものを踏まえて、「企業の発展に役立つ」と言い換えることが出来るだろう。

同時に北京で行った全国総工会に対するヒアリング⁷¹では、全国総工会基層組織建設部の王英処長より「我々の指導方針は企業の発展を推し進めて、従業員の権益を守ること」を理念として掲げているとの発言があった。このことだけを聞けば、この理念は企業の工会に対する期待と異なるだけでなく、相反しているような誤解に陥りやすい。

しかしながら次のように考えた時、お互いの立場に違いはあるにせよ、むしろ企業と

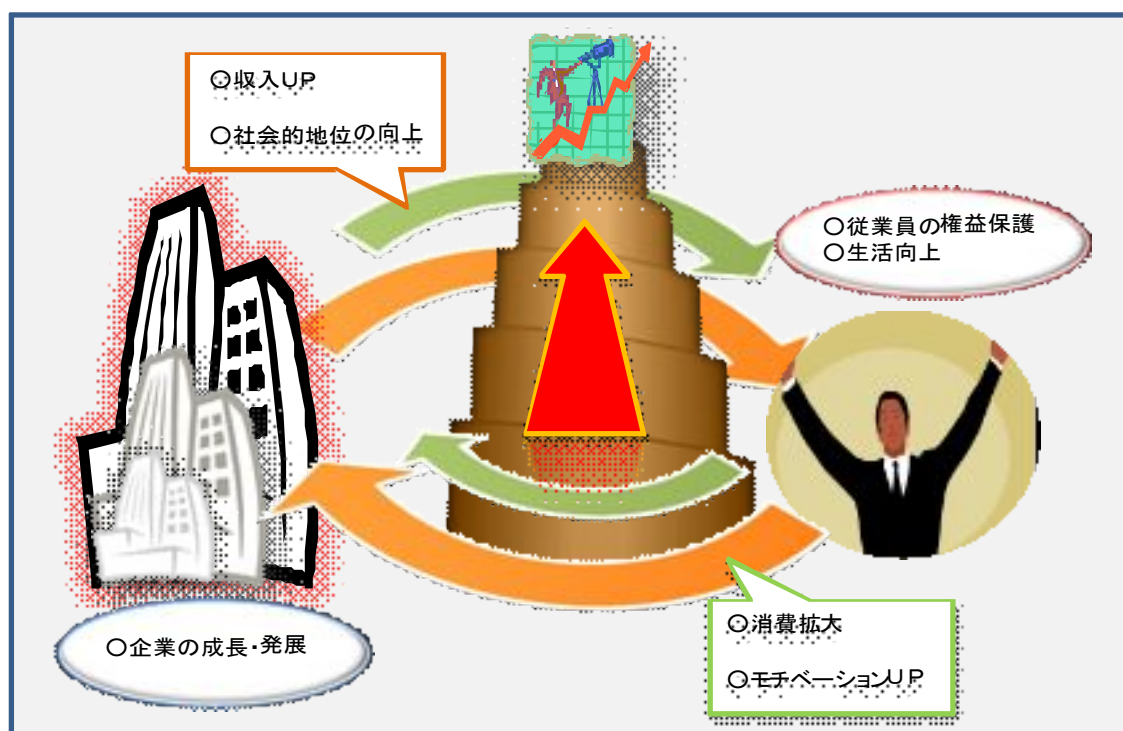
⁷⁰ 2009年11月に実施

⁷¹ 2009年11月19日 中華全国総工会にて実施

工会が描く将来像は相通じるものであることが見えてくる。つまり企業の成長・発展は多くの場合、企業の規模の拡大、利益の増大を指す。この実現によって、従業員が労働の対価として得る給与・賃金などの増加、もしくは社会的地位が向上といった、物質的、精神的な幸福がもたらされることになる。更に消費の拡大や新たなニーズを生み出すことにもつながっていき、そして企業成長、発展に再び結び付いていくのである。これを図式化したものが【図 4-2-1】である。

こうしたサイクルで両者を捉えた見た時、企業と基層工会（もしくは従業員）は互いに対立した存在ではなく、むしろ密接かつ依存的な関係にあると考えた方が正しい。こうした見地から、全国総工会は「企業の発展」をマイルストーンと位置づける形で、前述のような理念を掲げていると理解できる。いずれにしても基層工会に対して企業の発展、成長に役立ってもらいたいと望む点は、今回の調査全体を通じて企業と全国総工会共通の見解であるということ間違いないと確認できる。

【図 4-2-1】 企業と従業員の相互依存サイクル



(2) 現状を踏まえて企業が工会に期待する具体的な役割とは

前節で企業の工会に対する期待役割について触れたが、2009年3月に調査チームが実施したアンケート調査⁷²において、工会設置済みと回答した現地法人68社中10社より、工会に今後期待する役割を具体的に記述式で回答を頂いた。それらを分類したものが以

⁷² 2009年3月当機構会員企業に対して実施

下の表であるが、企業は現状を踏まえて、工会には更に以下のような役割を強化してもらいたいと考えているものと思われる。

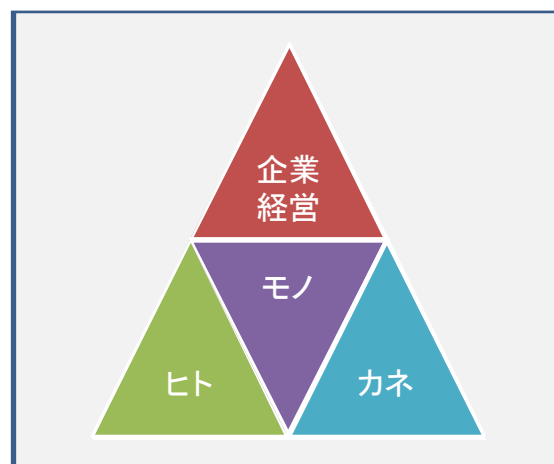
【表 4-2-2】 工会に期待すること（実施アンケートより）

工会に対する期待役割	
(a)	従業員の取り纏め
	(情報の共有、意識やレベルの統一)
(b)	問題の早期発見と解決時のトラブルシューター
	(労務紛争・争議解決)
(c)	従業員のリフレッシュ
	(従業員の勤務意欲向上)

ところで、こうした役割の強化を何故工会に望むのだろうか。そうした背景を理解するために、中国進出企業の経営に必要なものは何かを改めて考えてみたい。

一般的に経営資源と言われるものは「ヒト」、「モノ」、「カネ」の3つであることは周知の通りであり、これらを十分に機能させることが企業経営を成功させるカギである。

若干異論はあるかもしれないが、大部分の企業が中国に進出するに当たり、経営資源のうち「モノ」と「カネ」については、中国進出前に何らかの形で自ら準備あるいは調達しているはずである。そもそも多くの場合では、これら2つの経営資源に何らかの強みが無



【図 4-2-3】 経営資源とは

いと、対中進出自体が実現困難ということになる。しかしながら「ヒト」については、中国進出日系企業にとって他の2つの経営資源とやや異なる位置づけとなる。何故ならば、基本的に進出後に大部分の従業員を現地雇用という形で確保することになるが、そうした言語、文化が異なる人材を教育・育成し、また纏め上げ一つの方向に向かわせることが出来て初めて、有効に機能することになるからだ。それだけに中国進出日系企業にとって「ヒト」という経営資源は、これまでの「つよみ」の蓄積を直接活用できない分、扱いづらいものといえよう。因みに JETRO の平成 20 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（2008 年 11 月実施）⁷³では約 3 割が、当機構が実施した第 8 次日系企業アンケート（2003 年 12 月実施）⁷⁴、第 9 次日系企業アンケート（2005 年 12 月実

⁷³ ジェトロメンバーズ企業（日本国内）対象に実施し、有効回答数は 928 社であった

⁷⁴ 中国現地企業 379 社より有効回答を得た

施)⁷⁵では、それぞれ回答企業の91.2%、90.1%が経営上課題の課題として人事労務管理を挙げていることから、この点は明らかである。

また当機構が2009年10月に会員企業（日本本社）に対して実施したアンケート⁷⁶でも「今後、対中投資を拡大もしくは現状維持」と回答した企業のうち27%が「現地企業の人材を育成し、現地化を進める」と回答しており、「現地体制の増強」と回答した企業も36%にも上っている。このことは前述の通り、元々取り組みが容易ではない人事労務面の課題が、進出企業の経営の転換と深化の中で、更に踏み込んだ形で重要な取り組み課題として位置付けられていることの表れである。また実際に企業がこれまでの経験を基に第三者のサポートを得ながら、人事・労務面において努力され、また相応の実績をあげている様子を、今回の企業往訪で窺い知ることができた。しかしながら、こうした取り組み課題の難度、重要度の両方を踏まえれば、企業組織による努力だけで十分な成果を上げられるとは言い難く、その分、企業は工会に対して表にあるような役割を期待しているものと思われる。

(3) 今後工会はどういった役割に注力すべきか

(2)の【表4-2-1】で挙げた「期待役割」のうち(c)については、第3章や本章前節でも紹介した通り、工会設置済みの企業の大部分で福利厚生・親睦活動という形で既に実施されている。こうした活動は前節でも述べたように企業から一定の評価を得ている反面、多くの工会では、福利厚生・親睦活動だけである（もしくはそのようにしか見えない）ことに不満を持つ企業があるのも事実である。換言すれば、工会が今後、注力すべき役割は表中の(a)、(b)といった期待役割ということに他ならない。

この点について補足すれば、今回のヒアリングでは二、三の企業は、企業が構築した仕組みだけで今後も人事面での対応が十分できるのかといった不安を感じており、状況によっては将来、工会が必要になる局面があるかもしれないと述べている。このように企業は、今すぐ結果を出すような活動を工会に求めているわけでもないことが窺える。

なお、ここでいう工会が必要となる局面とは次の2つの視点から想定されるものである。一つは、企業の規模が拡大し巨大なピラミッドが出来上がった時、従業員とのスピーディ且つ確実なコミュニケーションをそれでも図ることが出来るのかという点である。もう一つは、将来発生する労使間の問題についてである。これには、以下で説明するような、現時点で表面化していない為その問題性が認識されていないものの、将来表面化する危険性のある潜在的な課題も含まれる。この潜在的な課題についてももう少し説明すると、現在、中国経済は未曾有の金融危機に面しながらも、尚急激な成長を続けている。こうした環境下では、多くの労働問題や課題が発生していたとしても、往々にして明日の更に大きな利益と引き換えに、足元の労働問題を労働者が甘受するか、企業が黙殺もしくは先送りしてしまいがちであろう。結果的に、経済が成長しているか、もしくは環

⁷⁵ 中国現地企業 347 社より有効回答を得た

⁷⁶ 日本国内の会員企業のうち 82 社から有効回答を得た

境が良好な間は、そうした課題は表面化することはない。しかしながら現在、中国で起こっているような爆発的な経済成長は無限に続くものではない。どこかで経済成長が減速もしくは下り坂となる局面を迎えるのは想像に難くない。そうなった時には、これまで表面化しなかった労使間の課題が問題として一気に噴出する可能性は高いといえる。

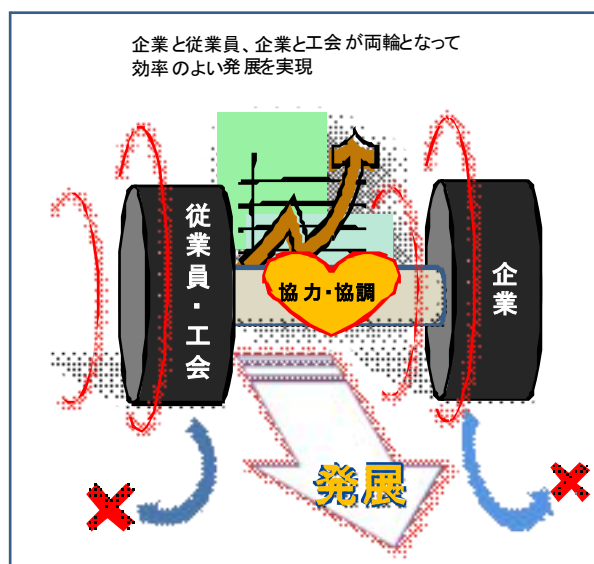
2. 工会と企業の進むべき方向は一つ

企業と従業員（工会）が一つのサイクルの中で密接な依存関係にあることは前述の通りである。そして、それは【図 4-2-1】のように決して同じところを堂々巡りのように回るサイクルではなく、実際は螺旋状に発展するものである。

この螺旋状の発展サイクルを生み出すためには、これまで述べたように、工会はその期待役割を果たさなければならない。また同時に企業においても同様の成長発展を遂げるために相応の役割を果たすことが求められる。つまり、従業員（工会）と企業はともに依存するサイクルであるだけでなく、【図 4-2-3】のように同時に成長、発展の駆動輪としての役割を果たしているのである。そしてこの 2 つの駆動輪は、立場こそ違っても成長、発展という同じ方向に向かって回転していると考えられる。別の言葉で例えるならば、まさに「呉越同舟」ともいえよう。この方向が同じでない場合、当然ながら、成長・発展のサイクルは機能せず、最悪の場合、サイクルそのものが崩壊する。またこの両輪のスピードが異なれば、まっすぐには進まない。つまり効率のよい成功、発展は望めないのである。従業員（工会）と企業という両輪は必ず同じスピードで前進できるように保たれる必要がある。

【図 4-2-4】 企業と従業員は両輪である

では同じスピードを保つためにはどうすれば良いのだろうか？従業員（工会）と企業がそれぞれ自らの役割のみを果たすだけではなく、お互いに協力・協調していくことも必要であろう。アンケート⁷⁷でも工会を高く評価し、「費用対効果は高い」としている企業は、概ね工会と頻繁な接触をとっているようである。その逆に工会に対する満足度の低い企業については工会との接触が「必要に応じて」といったレベルであり、積極的な接触が行われているとは言い難いように感じられる。また工会に対する満足度



が低いとする企業が工会に希望することに、「従業員と会社のベクトルを一致させるような機能」、「話し合いができる環境をつくってもらいたい」と希望しており、コミュニケーションの必要性を訴えるコメントは多い。現地ヒアリングでも、工会と企業の連携がうまく

⁷⁷ 2009年3月当機構会員企業に対して実施

いているケースでは、工会との関係は密接で機能していると感じられた。またそうしたケースでは、工会側が企業のメッセージを従業員に発信する役割も担っていることが分かった。

さて工会と企業の関係づくりだが、アンケートとヒアリングから、次のような傾向が見て取れる。合弁企業のように、中国側出資企業に設置されている工会の流れをくんだ工会がある場合については、従業員もしくは工会がこれまでの蓄積を基に、能動的に企業に働きかけ、関係を構築しているように見受けられる。独資企業については、企業側から工会に働きかけを行iriードしている場合には、工会との良好な関係づくりができており、結果として工会に対する高い評価に結び付いているように感じられた。日本企業の対中投資は現在、中国のWTO加盟による市場開放に伴い、合弁よりも独資が圧倒的である⁷⁸。こうしたことを踏まえると、対中進出日系企業の多くについては、工会に求めるばかりではなく、工会に対して積極的にアプローチして、お互いが協力、協調できるような関係づくりをしていくことが大切なのかもしれない。

3. 企業の発展と従業員の利益という両輪を廻すために

これまで、工会の期待役割に加え、工会もしくは従業員と企業の相互影響、両者が外部的には一心同体であり、そして内部的には自動車という左右の両輪のような関係にあることを述べてきた。そして、そうした左右の両輪を同じスピードで力強く廻し続けることで両者の「共存共栄」を実現する、というメカニズムについて先ほど説明した。

しかしながら今回の調査結果によれば、現状はこのメカニズムが十分に機能しているとは言い難い。また、そうしたことから企業の工会に対する評価は前節でも述べたような状況となっているのであろう。その根底には、企業と工会、そしてその上級組織である全国总工会の間関係づくりが確立されていないといった課題があることが見て取れた。加えて、社会主義計画経済から社会主義市場経済への社会の転換に工会が追いついていない可能性も、もう一つの原因として挙げることができるだろう。これらの状況を放置することは、工会の存在意義にかかわるだけではなく、工会が既に存在しているような企業にとっては、様々な意味で損失となりうると思われる。

したがって、このメカニズムを早期に機能させるために、企業、従業員もしくは基層工会は協働して、出来る限り早めにこの両輪を廻し始め、理想的な回転にもっていくことが望ましいのであり、【図 4-2-4】で示したような、その基盤、下地となる三者の関係を確たるものとする取り組みが欠かせない。

また前にも述べたが、工会の在り方、そしてその基盤、下地となる関係は社会情勢の変化に伴い、大きな転換点に差し掛かっており、転換の実現を急ぐべきであろう。

全国規模の工会組織が1922年に設立されてから既に久しく、一世紀近くに及ぶ。この間、中国の経済体制は封建資本主義から社会主義計画経済を経て、現在の社会主義市場経済へと大きく転換した。これに伴って国有企業改革と私営企業の奨励、経済のグローバル化、『労

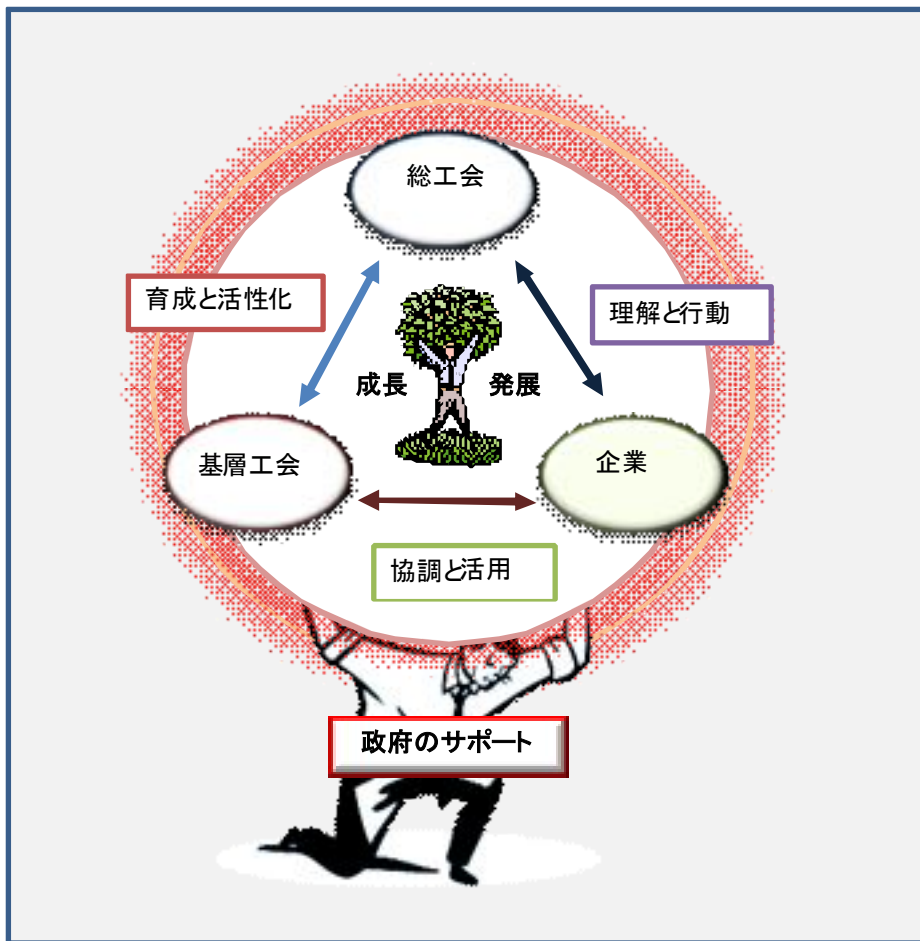
⁷⁸ 批准項目数中の独資比率は1999年48%、2007年78%（国家統計局統計年鑑）

働契約法』や『物権法』の制定、社会保険制度改革などが推進され、経済、社会、そして労働などの環境が大きく変わったのは誰から見ても明らかである。また従業員、労働者と企業の関係も新たな局面を迎え、同時に従業員、労働者の工会に対する見方もこれまでと同じものでなくなりつつあるのも間違いないだろう。このように社会主義市場経済移行後の現在、工会組織は将来を見据えて、これまでとは異なる新しい枠組みを考え、模索すべき転換期に在るのかもしれない。

そこで調査チームとしては以下の提言をしたい。まず第2章の【図 2-5-1】や【図 2-5-2】で示した関係から【図 4-2-5】で示す関係へ大きな転換を図ることである。第2章の【図 2-5-1】や【図 2-5-2】で示した関係は政府主導でつくられた制度上の関係であり、企業、工会、政府という三者の関係であるが、これに対して【図 4-2-5】は、企業、基層工会、総工会⁷⁹の3者を核とし、これを支える政府を加えたものである。具体的には政府は工会に対する直接関与者から労使を支えるポジションにシフトし、労使主体の関係を軸とする転換を進める。その上で、以下に述べるような取り組みを関係各組織が協働で推進するのは如何だろうか。

【図 4-2-5】 企業・基層工会・総工会の協力・協調体制

⁷⁹ ここでの総工会という場合は、全国総工会ならびに地方総工会を指し、以下も同じである。



(1) 総工会⇔基層工会 人材育成と組織の活性化

総工会と基層工会の関係においては、先ず総工会から基層工会の幹部人材に対する教育を行い、組織の基盤づくりを行うこと、その上で総工会と基層工会の間の風通しを高め、工会組織の活性化を図ることを提言したい。具体的には以下の通りである。

① 基層工会に対する教育・育成：

総工会は、その理念や果たすべき役割などを基層工会、とりわけその幹部に対して教育し、進んで「共存共栄」に寄与・貢献のできる人材の育成を充実する必要性はないのだろうか。

今回のアンケートならびに現地調査では、多くの基層工会が設置され、組織数は外商投資企業を中心に増加⁸⁰したものの、残念ながらそれに見合った十分な活動が展開されておらず、企業の期待値に達していない状態にあるように感じられた。こうしたことによって、工会が周囲から理解や支持が得られていないことに繋がっているようにも見受けられた。これは、とにかく組織数を増やすことを主眼にした、基層工会設置キャンペー

⁸⁰ 中華全国総工会藍皮書によれば、グローバルトップ 500 企業等多国籍企業における組織率は 2008 年を前後して 43%から 85%に増加。

ン⁸¹が推し進められた結果であり、急増した新設組織が未熟な状態にある為に、工会活動を行うのに見合った十分な能力と条件を備えていないといった背景が考えられる。そしてその原因として、幹部自身が基層工会設置の目的やその役割に対する十分な理解が出来ておらず、能動的ではないことが挙げられそうである。

ここでいう教育・育成とは、工会の理念や役割を十分に理解してもらうこと、組織の制度や活動の規範化、また組織を牽引し期待役割における成果を挙げられるような人材を育成することを目的としたものであって、プロパガンダ教育のことではない。組織の長を育成するという点では、企業における「人づくり」に通じるものである。

この教育と同時に、上級工会組織は基層工会の活動に対する確認も併せて実施すべきであろう。具体的には、理念に基づいて基層工会が企業と協力・協調して活動を行っているのかどうかチェックし、活動が適切でなかったり、不十分だったり、または問題がある場合には、当該基層工会に対して上級工会組織が、組織の運営管理や企業経営等に関する適切な教育・指導を施すことである。こうした継続的な取り組みを行うことで、工会組織の形骸化や暴走を防ぐことも大切であろう。

なお、もしも基層工会に対する教育が基層工会設置の増加に追い付かない状況であれば、基層工会設置のペースダウンを図った方が良いのではないか。そして既存の基層工会に対する教育・育成を組織数の増加よりも優先させる方が長期的視点では、工会の位置づけを確たるものと出来るため、望ましいように思う。もしくは全国総工会が旗を振って、基層工会を人為的に組織するのではなく、『工会法』の規定⁸²にあるよう、完全に従業員の自主性に任せるのはどうだろうか。従業員の工会活動に対するマインドが醸成し、機が熟してから基層工会が組織されるなら、少なくとも現在のような状態は相当改善されるのではないだろうか。

② 工会組織の活性化：

基層工会をはじめとする下級組織が、今以上に自発的に全国総工会などの上級組織に対して意見の発信ができるようにならないだろうか。

『工会法』第9条で工会の民主集中制の組織原則と活動原則が定められている。この原則は、上級組織が下級組織を指導すると同時に、上級組織が下級組織及びその会員の要望を聴取し、下級組織は伺いを行い、報告するというものである。見方を変えると、両者の関係は主従関係に近く、下級組織の現場の実態をどれだけ反映できるのか疑問である。また工会組織が、社会主義市場経済移行後も、依然、計画経済下の枠組みから脱却できずにいるのではないかという指摘⁸³もあり、全国総工会主導で工会設置を推進した割に、活動実績が十分ではない工会が少なくないというヒアリング結果も、工会組織の基層部分でのモチベーションを高められない仕組みに課題があるのではないだろうか。

⁸¹ 2008年6月中旬～10月末にグローバルトップ500企業に主な対象として展開された。

⁸² 『工会法』第2条

⁸³ 「中国現代工会法律制度構建」 孫徳強 著（中国法制出版社）

よって、上から下だけでなく、下から上に対して働きかけやすい、風通しの良い体制づくりを進めることで、工会組織の活性化と地に足のついた活動の展開につながりはしないだろうか。欲を言えば、そうした仕組みの中で、企業の立場や意見を基層工会が取り上げて、全国総工会に伝えてもらう働きを加えていただければ有難い。

(2) 総工会⇄企業 相互理解と具体的な行動

総工会と企業の関係においては、総工会と企業の交流を積極化し、相互理解を高めること、そして企業や社会の発展の為に具体的な提言を行い、かつ確実に実行すること、これら2点について以下のように考える。

① 工会組織と企業の交流促進：

総工会はその理念、活動方針や計画、更には近況等を企業に対して積極的に発信・報告し、また企業の工会に対する要求や意見に耳を傾けるべきであろう。同時に企業側も工会という日本には存在しない組織に対する理解を深めるよう努めることが大切であろう。そして、そのためにお互いに積極的な交流を図る場をつくることを双方にお願いしたい。

今回の調査では、一部を除き、全国総工会の理念や方針などについて触れた企業は殆ど無く、地方の総工会を含めた上級組織との何らかの継続的な交流を図っているところもなかった。また全国総工会からのヒアリング⁸⁴からも、工会の設立を促すことはあっても、企業の意見を積極的に取り入れているようには感じられなかった。こうした交流の欠如は、企業と総工会相互の理解に溝が生じるだけでなく、認識に歪みを生じさせる恐れが潜んでいると言えないだろうか。

こうした交流は、少なくとも総工会と企業との間の垣根を低くし、定着できるまで、定期的かつ頻繁に取り組むことが、有効に機能させる上で理想的ではないか。また実行性、継続性、総合性といった観点から、企業各社と総工会という個別ではなく、企業数社のグループと地域の総工会との交流を図ることを提案したい。

なお、ここでいう企業数社のグループとは、例えば、各都市の日本商会などの単位をイメージしていただきたい。勿論、日中投資促進機構でも、当機構の会員企業が対象となってしまうが、橋渡しの役割を果たす準備もある。

② 提言し実行する：

工会として企業の発展を促進するために具体的に何を行うのかを明確にし、かつ確実に実行すべきであろう。旗色を明確にしたからには、是非とも工会が企業の発展に役に立つところを、行動を以って証明していただければ、企業側との信頼関係を築く一歩を踏み出しやすいのではないだろうか。というのも、工会活動は「企業の発展を促進する」というものの、具体的な行動、イメージ、そしてこれまでの成果は示されていない。これでは絵に描いた餅であり、全国総工会が原則を唱えても、企業からの信頼を得ることはできないばかりか、企業の工会組織に対する誤解を増幅する可能性もある。

⁸⁴ 2009年11月19日中華全国総工会にて実施

全国総工会のからのヒアリングにもあるように、「企業の発展」をマイルストーンとするのであれば、先ず全国総工会は、企業が考える発展後の姿とその為に必要なものを把握する必要があるだろう。そして促進の為に具体的な提言・提案を行い、また企業が協力を求めた時に、企業の自治に影響が出ない範疇で行動に移すべきであろう。こうした取り組みは勿論全国総工会のみではなく、直接の恩恵を享受する企業を巻き込んで展開されるべきであり、企業が可能な範囲で積極的な支援・協力を与えることが望まれる。

このように具体的で地に足のついたアクションを着実に行うことで、企業のスピーディかつ効果的な発展が達成が可能となり、ひいては従業員、そして中国の社会発展につながるものと信じてやまない。

(3) 基層工会⇄企業 協調関係と新たな活用

基層工会と企業の関係においては、企業は基層工会との協調体制を構築し、工会を如何に活用するのかを検討すべきではないだろうか。また基層工会も自ら進んで積極的にこうしたことに応えていくべきであろうと考え、以下の2点を提言したい。

① 工会に対するアドバイス：

第三章でも企業の取り組みとして紹介しているように、企業が基層工会に対して、工会運営に関するアドバイスをすることは検討に値しないだろうか。

工会組織の在り方、活動の方向性が全国総工会の言うようなもの、即ち労使協調型であるならば、幸いなことに多くの日系企業は、既に日本において労使協調型経営の実績を積んでいる⁸⁵。よって企業側から工会運営経験の少ない、工会幹部もしくは工会会員(従業員)に対して、日本における経験と実績を基に工会運営に関するアドバイスすることは可能なのではないか。

工会の企業からの独立性を考えると、企業が基層工会に対してこのように関わることについて、その是非が問われる可能性は否めない。しかし今は、工会を互いの不足を補完する建設的な存在として認め、「共存共栄」の為に協力・協調体制を構築する方向に舵を取る時代なのかもしれない。

言うまでもなく、行き過ぎた関与は制度上、問題視されるような結果を招きかねない。もしそのような抵抗感や懸念があるのであれば、日本の労働組合幹部と工会との意見交流会を企業が企画することも選択肢として考えられるのではないか。例えば基層工会が日本の労働組合幹部から、労使協調型の労働組合活動というものはどういったものなのか、また具体的な運営事例などについてアドバイスを受けることは、現状の運営課題を打破していく上で役に立つのではなかろうか。

因みに今回の往訪企業の中に、こうしたことを実際に取り組んでいる企業も僅かだが存在した。

② 企業と従業員のコミュニケーションの多元化

企業が多くの従業員とのコミュニケーションを広く図り、また従業員を取り纏める為

⁸⁵ 日本の全ての労働組合が労使協調型とは限らない。

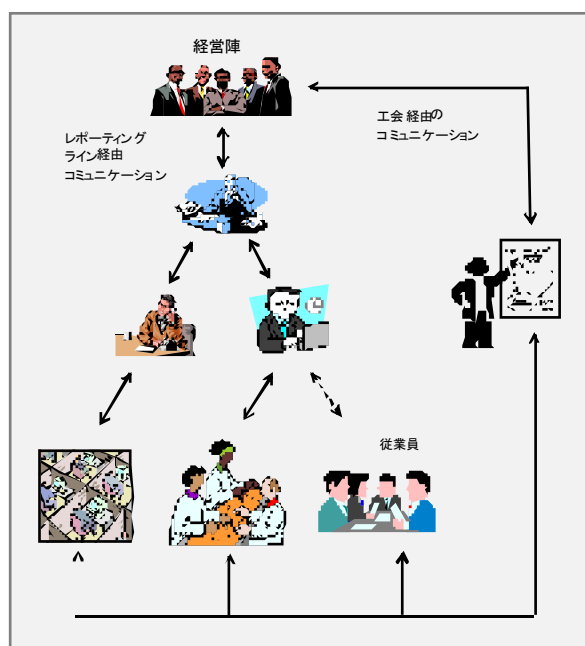
に基層工会を活用することは考えられないだろうか。

今回のヒアリングでは、多くの企業で現状、その組織におけるレポーティングラインを以って、工会会員でもある従業員に対する企業方針などの展開を行っていることが分かった。従業員の意見の吸い上げについても多くは、同じくレポーティングラインによるものであった。また、そうした仕組みが十分機能をしているという認識の下、工会を利用して従業員とのコミュニケーションを図る必要性を感じている企業は僅かであった。しかしながら本当に、今後もそうしたことで良いのだろうか。企業が巨大な組織になった時、レポーティングラインがそれでも十分な機能を果たすかどうかといった疑問を指摘する向きがあることは、前節でも紹介したとおりである。加えて、レポーティングラインを経た情報には、企業組織の上下もしくは何らかの利害関係といったバイアスがかかりやすく、常に正確な、もしくは客観的な情報伝達が実現されるとは言い難い。こうした問題を回避するために、企業の成長・発展にあわせて、レポーティングラインに限らない多角的なネットワークを構築し、情報に対して適切な補正を行う仕組みが存在すべきであり、その仕組みの一つとして工会を活用してはどうだろうか。

ところで今、組織が巨大化した時に基層工会が活躍する余地について述べたが、この機会に次のことも併せて提言したい。

企業活動の全てを自有の資源、自前のシステムで対応することは容易なはずはなく、アウトソースする局面が出てくるだろう。将来そうした局面において、基層工会と企業とで重複感のある役割について、両者が可能な範囲でシェアして効率化を図ることも良いのではないだろうか。第2章で説明したように、工会組織は本来なら従業員の取り纏めのみならず、生産活動における教育等を含めた、多くの役割を担うはずである。また第3章でも取り上げているように、基層工会が技術コンテストのような生産活動の活発化に寄与する活動を行っているケースもあり、また企業からも評価されている基層工会も存在する。こうした事例に倣って、企業と基層工会が、新たなそして広範囲な関係づくりを検討しても良いのではないか。

【図 4-2-6】 多角的コミュニケーション



以上の提言を実行し、企業、総工会、基層工会の良好な関係をつくり、関連する活動を円滑に進めていくには、ここで取り上げた三者だけの努力では限界がある。というのも、

これら三者の関係は繊細かつ敏感である上に、三者の他に多くの関係者が関与し、その利害関係は複雑に絡み合っている。それだけに工会は扱い方次第では企業の敵にも味方にもなる。企業にとって謂わば“諸刃の剣”といえる存在といえる。こうしたことを考えると、日本の出資会社もさることながら、中国中央政府、地方政府、関連団体などの協力は欠かせないだろう。特に政府関係者には法制度や政策面での基盤整備はもちろんのこと、相互の関係調整などに亘ってサポートを提供していただけるよう、最後に関係各位にお願いし本調査報告の結びとする。

【参考文献・資料】

- ◇中華全国総工会 HP 過去の全国代表大会履歴
<http://www.acftu.org/template/10004/file.jsp?cid=107&aid=2536>
- ◇「中国における労使関係の展開」石井知章 大原社会問題研究所雑誌 No. 514 (2001.9)
- ◇「若者に伝えたい中国の歴史」歩平、劉小萌、李長莉著、鈴木博訳 明石書店
- ◇独立行政法人 労働政策研究・研修機構 海外労働情報
英国労働運動の現状／新しい組合像の模索
http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2004_12/england_01.htm
- ◇一橋大学「連合寄付講座」2007年度“現代労働組合論Ⅰ”講義録
社団法人教育文化協会理事 高木郁朗
<http://www.rengo-ilec.or.jp/seminar/hitotsubashi/2007/youroku03.html>
- ◇中国の憲法改正(1)―2004年改正の過程、内容、意義― レファレンス 2004年9月
土屋英雄(筑波大学教授)
- ◇「第15回労働組合費に関する調査報告」 連合総研 2006年5月発表
- ◇「海外労働事情 2008年2月号」
- ◇「中国の工会と労務管理」(中国日本商会・三資部会 2007年10月10日)久佐賀義光氏 講演)
- ◇中国の労組法改正―「工会法」改定に見る中国の労働事情― 千嶋明(労働研究センター研究員)著(労働時報 2002年4月号)
- ◇「労働争議調停仲裁法」に伴う経営新課題―労働者への福音、経営者への試練―全国商工会連合会上海代表所 中国レポート 2008年12月
- ◇りそな銀行アジアニュース 労働組合リスクへの対応策について(平成20年3月10日)
- ◇東京青山・青木・狛法律事務所「中国労働法」2008年10月
- ◇みずほ中国 法務・税務・労務ヘッドライン 中国「労働争議調停仲裁について」特集
みずほ銀行国際営業部 2008年11月1日
- ◇中国の市場経済化と「工会」改革をめぐる議論 小嶋華津子著 アジア研究 Vol.52 No.1
2006年1月
- ◇「中国における労働事情 ―労働契約法制定の影響を中心に―」衆議院調査局
2008年4月
- ◇「中国進出日系企業の研究―党・工会機能と労使関係―(概要版)」日本労働研究機構
笠原 清志、田中重好、白石典義、徐向東、唐燕霞、郭新平、黄咏嵐、中村良二 共著
- ◇中国の労働組合と経営者・労働者の動向 塚本隆敏 著 大月書店
- ◇「現代中国の労働経済 1949~2000 ―「合理的低賃金制」から現代労働市場へ」
山本恒人著 創土社
- ◇「現代中国社会保障論」 張紀濤 著 創成社

- ◇2007年度国際労働関係事業「中国労働関係指導者の招聘」報告書 2008年3月 日中技術交流センター
- ◇現代中国の労働市場 伊藤正一 著 有斐閣
- ◇「労働組合対応の実務編」 ジェトロ北京センター 2009年3月4日
- ◇2003 - 2008年中国工会維護職工合法權益藍皮書 中華全国總工会 編 中国工人出版社
- ◇中華人民共和國工会法注釈本 法律出版社
- ◇工会幹部維權利速查手冊 彭帥 編著 中国工人出版社
- ◇中国現代工会法律制度構建 孫德強 著 中国法制出版社
- ◇上海進出企業の労務管理 Q&A ジェトロ
- ◇日本企業のための中国労働法[法令解釈と運用実例]青葉ビジネスコンサルティング編著 蒼蒼社

中華全国総工会インタビュー記録 1

日時：2009年5月20日15:00

中国側：彭 勇 国際連絡部副部長
郭 琛 基層組織建設部副処長
邱麗珍 国際連絡部アジア太平洋処

日本側：中山、西原（日中経済協会）、李



（主に彭副部長より紹介）：

1. 中華全国総工会の基本状況

1925年5月1日広州で設立。

全国総工会は以下2つの性質を持っており、産業工会と地方工会がお互いに結び付いた体制である。地方については31の省、自治区ならびに直轄市に総工会をもち、産業については10の産業工会をもち、省、自治区ならびに直轄市の総工会は傘下に市、県級の工会をもち、その下に更に基層工会（すなわち企業工会、機関工会、事業単位工会）をもち、これら基層工会はすべて地方工会あるいは産業工会に加盟しており、また地方工会及び産業工会による二重の指導を受けることになる。しかし地方工会による管理がメインである。

2. 会費の徴収及び工会経費の源泉：

（1）会費徴収：3つの産業工会、すなわち中華全国鉄道総工会（鉄道系統）、中国民航工会、中国金融工会（保険、証券、銀行）が会費を徴収できる以外、そのほかの産業工会はすべて会費を徴収しない。また会費は地方工会により徴収され、管理ならびに指導はすべて地方工会が主体となって行うことになる。

（2）会費経費の源泉：以下の5つの源泉がある。

①基層工会。これはもっとも大きな源泉であり、すなわち毎年、単位の行政が直接、従業員の給与総額の2%を工会の帳簿に割り当てる。会費の徴収後、全国総工会ならびに省、自治区、直轄市及び市級工会、基層工会は改めて内部の管理方法に基づき、一定の比率で分配と返還を行う。例えば、西部地区及びかかる業種などについて我々は重点サポートを取りうることになっている。

②会員個人が納める会費。すなわち毎月の収入の0.5%を本単位の工会に収めるが、この会費は上級の単位に収める必要はなく、本単位の工会に残して使用する。

③工会の経営性収入。例えば全国総工会周辺の企業従業員の家などだが、各省市の工会には全てホテル、文化宮、療養院などの経営性収入があり、工会経費を補っている。

④財政補助。例えば毎年の労働模範代表大会、「思いやり」プロジェクト、困っている従業員への補助等重大な活動において、毎年、国家財政（全国総工会は財政部、地

方工会は地方財政庁) に申請し、政府が一定の補助を与えている。

⑤その他。例えば会費の預かり利息や社会あるいは企業の献金など。

これらの会費について、我々は専門的に会費監督審査委員会を設置しており、会費の徴収および使用について監督および管理を行っている。

3. 工会の役割

4点あり、すなわち保護、関与、建設、教育である。

保護：もっとも基本的な役割で、とくに強調する必要がある。すなわち各級の工会は代表して、従業員の合法的な権利と利益を守らなければならない。

建設：従業員を動員し、社会主義調和の建設及び経済建設に関与させることである。

関与：保護機能のほか、国家の民主的管理に関与し、政治協商において工会業界を専門に設置し、全国及び各地方の人民代表大会ならびに政治協商すべてに従業員代表を送り込むことである。従業員の権利に及ぶ立法に関して、立法起草段階から関与し、また労働者の観点から工会の意見を提言し、法律の制定を終えたのち、全国人民代表大会とともに手を取り合って法律の徹底、監督、浸透、そしてトレースを行う。

教育：会員を教育し、思想（考え）の質と能力を向上させる。

4. 国工会に対する理解：

主に以下の4つのキーワードを十分に把握しておくべきである。

(1) “中国特色的社会主義工会の発展の道筋”（その他の国の工会と異なる点である）

①鄧小平理論ならびに3つの代表を理論として思想を指導する。

②中国共産党の指導を自覚して受け入れ、また憲法ならびに中国工会定款に基づき独立、自主で業務の展開を堅持する。

③党ならびに国家の大局に服従し、尽くすことを堅持する。単純な権利の保護ではなく、権利を守り、従業員の具体的な利益を守るとともに、国家全体の利益を守るといった2つの保護を統一することを堅持する。

④従業員の合法的な利益を表現し、保護することを堅持する。

⑤労働者の集団ならびに工会組織の団結統一を堅持する。

⑥独立自主による工会の対外交流の展開を堅持する。国際的には、いかなる国際工会組織にも参加しない。すなわち国際工会連合会にも参加しないし、世界工会連合会にも参加しない。また国際労働者大会ならびにその他の関係国際大会において発展途上国ならびに中国工会を代表して意見を発表し、また我々の主張を述べることにしている。

⑦工会の理論のイノベーションの推進を堅持する。

(2) “中国特色的社会主義工会の権利保護観”

従業員本位であり、主動的、コンプライアンス、科学的権利保護であること。

主動的：前向きな調査研究を十分に行うこと。

コンプライアンス：措置ならびに方法は全て法に則っていること。

科学：方式、方法を重視すること

(3) “企業工会の業務原則”

すなわち：企業の発展、従業員の権利と利益の保護を促進すること。

現在、全国の工会のうち 70%以上は全て企業工会であり、企業発展の促進を前面においている。企業が良く発展すれば、更に十分に従業員の権利と利益を守ることができ、企業従業員は企業とともに発展していく必要がある。

(4) “工会の業務方針”

組織化し、適切に権利と利益を守る。

5. 工会会員数などのデータ

2008 年末時点で 基層工会（企業工会、事業単位工会、機関単位工会）は 172 万、そのうち企業工会は 70%を占め、事業単位工会は 12%、機関工会は 18%となっている。会員数は 2 億 1200 万人で、全国の加入率は 73.7%である。工会会員数はここ数年急速に伸びており、一つの工会としては、中国の工会会員数は世界一である。

会員の総数を見た場合、女性会員は 7773 万人と 36.6%を占め、農民工は 7216.6 万人、34%に上る（ただし、仕事が不安定なため、職場が常に変化する。このため人数も常に変化することとなる）。

全体からみると、現在、国有企業の会員数は減少しつつあり、非公有制経済会員の数の割合が拡大し続けている。国有企業会員数は 3086 万人と 19.6%を占める。ここから、計画経済が市場経済に転換した後、これまでの国有経済および集団経済の大多数で大きな変化が生じており、我々の今後の重点も転換と調整が必要となっており、非公有経済、外商企業、私営企業などに重点的に目を向けなければならない。

郭処長の補足：

外商投資企業の入会状況であるが、我々は昨年、中国に投資するワールドトップ 500 多国籍企業に集中的に工会を設立する活動を推し進めた。その中で、日本商会とも連絡をとり、また協力を得た。集中的な行動を通じて、中国に投資するワールドトップ 500 企業における工会設立は 85%以上に達した。我々はこのグループ企業に属する法人会社により単独計算し、法人会社（4000 社くらい）を基数として算出したものである。今年、我々は外商投資企業の入会率について新たな目標はないが、トップ 500 社への工会設置の推進を継続していく。2008 年 9 月末時点で、工会を設立した外商投資企業ならびに台湾・香港・マカオが投資する企業は合わせて 11.6 万あり、会員数は 1584 万人に達している。我々の経済前面調査の基数に基づいて計算すると、入会率は 76.4%に達し、全国の入会率に比べて僅かに高く、特段高いレベルにはないというべきである。なぜならば、これは 2005 年の第

一次経済全面調査のデータをベースに計算したもので、現在の基数はもっと大きくなっている。

彭部長の補足：

全国総工会内には統計処があるが、しかし国別の統計を行っておらず、このため日系企業における工会設置状況は掌握できていない。しかし知るところによれば、日本、欧米の大企業における工会設置の状況は他と比べて比較的よいという状況である。

6. 国際的な大会に集積したことの有無：

現在、全国総工会と関係があるのはILOである。1919年に設立された時点で、中国は設立当初のメンバーであったが、しかしそれは国民党の執政期にあった。新中国は1949年に成立したが、1971年になってやっと、国連への合法的に出席することになり、その時から、中華全国総工会は理論上、ILOへの参加基盤ができた。しかしその頃、文化大革命の時期にぶつかっており、加えて双方の交渉時にいくつかの問題について解決をみられず、これによって、最終的にILOに復帰したのは1983年になってからである。当時、中華全国総工会、労働部、中国企業家協会の3者による代表団により、ILOの活動再開した。1984年には、ILO理事会の選挙に参加し、ILOの副理事となり、現在も副理事（現在は、中華全国総工会国際部の部長である江広平が担当）である。毎年6月に、ジュネーブのILO大会及び理事会会議などに参加し、各層より関与を行っている。ILO総幹事ソマビアは数回訪中しており、また合作諒解備忘録に署名している。ILOとの間に、昨年、ITUC総書記ガイ・ライダーが初めて訪中し、中華全国総工会のリーダーと会談し、対話と交流の関係を作り上げ、また昨年末、イタリアで催された双方の念会についても、今年継続することとしている。WFTUとの間でも交流活動が行われているが、これら2つの組織とは全て組織外で一連の活動を展開している。

7. 日本側が事前に準備した質問に対する回答（主に郭処長より回答）

◆質問①「工会と日本の労働組織との違い」

◇回答：彭部長が語った7点の内容を参照いただきたい。中国の工会は中国共産党の指導の下にあり、日本の労働組合は政党を支持しているが、政党の指導下にはない。

◇郭処長補足：従業員への加入は非常に重要な政治権利である。企業に工会が出来さえすれば、各種榮譽を得ることができる。それらは例えば、労働模範であり、全国のメーデー労働表彰等である。

◇西原補足：共産党指導を除けば、この外に国家財政から部分的な経費（補助）を得ることができる点であろう。

◆質問②各地の工会における制度と運用について地域差はあるのか。

◇回答：設立の全体的な規定においては区別はない。知る限りでは、会費の納付において

各地で違いがあるだけである。全国総工会は企業に留保する比率については、地方に一定の自主権を与えている。

◇彭部長の補足：全体的な作業方針と運用方法は全国統一であり、地区における差別はない。会費の全国総会への上納の比率は全国でも同じとなっている。しかし省級以下の各級の工会がそれぞれでどれくらいシェアするかは各地で決めることになっており、そうした権利は既に各省に移譲しているので、現地で自主的に制定することになる。これにより、各省に留保される経費において、各級の工会が留保する比率についていくらか違いがある。

◆質問③：地方工会ならびに産業工会に関する状況を教示いただきたい。企業工会（基層工会）とどう異なるのか、地方工会ならびに産業工会を設置した背景や目的（役割）はどこにあるのか？この外、総工会、地方工会、産業工会、および基層工会の関係（指導体制、役割、会費の分配）などは？もし従業員が就業している企業において基層工会がないが、工会への加入を希望する場合、地方工会あるいは産業工会に加入することになるのか？またどちらに加入するのか？

◇回答：一般的に、企業単位で工会を設立することになるため、従業員はその企業の工会に加入することになる。もしこの企業に工会がない場合、一般的には、もっとも基層となるコミュニティ、郷鎮の居住エリア全てに工会組織があるので、こちらで直接、従業員が加入できるようになっている。

◇彭部長補足：もし企業が小さく、工会が設置できない場合、我々は居住エリアに工会連合会を有しており、企業の従業員はこちらに加入できる。

◇郭処長による訂正：中国において、工会の設置には、必ずしも人数制限はない。工会法の規定では、25人以上なら単独で工会を設置することになり、25人に満たなければ、単独で設置することも、数社の小さな会社による連合での設置も可能である。従業員が自ら工会の設置を望みさえすれば、何ら制限なく、工会の設置は可能である。

◆質問④。「工会の存在は企業にとってどのようなメリットがあるのか？」

◇回答：我々の部門は工会設置を担当する部門であり、この質問は我々が企業と交流や交渉を行う際に最も多い質問である。私の認識では、中国の発展の歴史を見たとき、中国共産党の政治執行の下での工会は建設性の工会であり、中国の工会の重要任務は社会安定を守ることである。具体的に申し上げれば、まず労働契約法を徹底しなければならないことから申し上げたい。労働契約法では、“労資が共に決める”という原則を定めているが、これはすなわち、企業の従業員の利益に及ぶ規則制度は全て工会が関与すべきであるということである。企業に工会がなければ、これらの規則制度の制定は合法的なものではないのである。現在、企業の規則制度の制定には2つ流れがあり、1つは工会の意見を求めることであり、もうひとつは従業員代表大会での採択を経ることである。し

かし中国の法律の定めでは、従業員代表大会の職能機構は工会であり、もし工会がないのであれば、合法的な従業員代表大会ではないということになる。この外、企業において全ての従業員の意見を求める必要がある時、工会が無ければ、企業にとって相応のコストが増加することになる。また、工会設置後、工会は労資双方の疎通のためのチャンネルとなる。いくつかの企業では、従業員の秩序なきストライキが発生したことがあり、企業にとって非常に頭の痛い問題となった。なぜならば企業はストライキ以前に関連する情報を入手集することができなかつたためである。もし工会の存在があれば、少なくとも、事前に従業員の意見を企業の行政部門に反映させ、即時に矛盾・問題を解消することができただろう。この点から、労資双方の意思疎通のためのチャンネルを立ち上げることは、企業の安定に非常に良い面をもつのである。もう一点だが、企業工会の重要な機能の一つとして、すなわち従業員を組織し、労働競技に参加させることであり、こうしたことも企業にとって良い面がある。従業員の積極性を引き出すことができ、企業の発展を直接促進することになる。

◆質問⑤日系企業のうち、多くの企業では FESCO のような人材派遣会社からの派遣従業員が多い。派遣従業員は人材派遣会社の工会あるいは派遣される側の企業の工会に加入する際、会費はどこ（派遣会社、それとも非派遣会社）が負担するのか？

◇回答：全国総工会は 2 日程前に、派遣工の工会加入に関する規定を出したばかりです。原則は、労働派遣会社と労働派遣スタッフの間に労働関係が存在するため、労働派遣スタッフはまず、労働派遣会社の工会（派遣会社に工会があることが前提となる）に加入することになる。しかし、もし労働派遣会社に工会が無い場合、使用者（非派遣会社）が彼らを入会させるべきであり、双方の単位は全て派遣従業員を加入させる義務を負うことになる。もし派遣従業員が労働派遣会社の工会に加入する場合は、労務会社の派遣するスタッフが全国におり、また分散しており、彼らの権利と利益を守り、また彼らを組織して活動を展開するには一定の困難があるため、この弁法の中では、労務派遣スタッフは派遣期間において、労務派遣単位が使用者の工会に委託して、会員の管理を行ってもらうことになる、と規定している。

会費の問題だが、弁法の中で明確な規定があり、使用者が会費を振替払いすることになる。流れとしては、使用者が労務派遣会社に振替を行い、労務派遣会社が上級の工会の分を上級工会に上納し、その後、もし労務派遣会社が使用者に会員管理を委託しているのであれば、双方の工会は一定の管理責任を負うことになり、残る部分の経費については双方が協力して使用する。もし使用者への管理を委託していなければ、残る会費は労務派遣会社の工会に帰属し、使用されることになる。会員個人が納める会費については、管理をうける単位に渡ることになる。

彭部長補足：例をあげれば、もし FESCO 経由で日中経済協会に派遣されて働いていたとしよう、そうであればこの人物はまず FESCO の工会に加入しなければならない。その後、

もし日中経済協会に工会があるのであれば、FESCO から日中経済協会の工会に委託し、管理してもらうことになる。会費は日中経済協会が雇員の給与の 2%を FESCO に支払い、具体的にどのように使用するかは、双方の工会が協議すればよい。

◇日中経済協会が工会を設立すべきかどうかといった問題について：

郭処長：工会を設置すべきであり、単独の法人として、単独の工会組織を作るべきである。たとえ人数が 25 名に足らずとも、もし工会を設置したければ、設置することは可能である。ただし人数が少なすぎるのであれば、何社か連合であるいはビル全体で工会を設置することも可能である。

◆質問⑥『企業工会主席選出弁法』（2008 年 7 月）第 6 条において企業の総務責任者（行政責任者）などは主席になることはできない。どうした背景からこのような規定が出されたのか？また想像するに、現在総務責任者が主席を任されているという状況は依然多いと思われるが、今後、総工会はこれについてそのような措置をとるのか？

◇回答：在『企業工会主席選出弁法』の中に関連規定があるが、実際においては、企業の行政副職以上の職員、企業の経営者、およびその親族、企業の人事部門の責任者は主席になってはならない。理由は、企業の経営者でもよいし、人事部門の責任者も構わないが、元々、資本家側を代表する要素が多い、もし工会の主席となれば、その役目において混同が発生することになる。

しかし、規定では、必ずしも企業の総務担当者を主席とすることに制限を設けておらず、私の理解では、総務担当者は、会社の行政事務を処置するはずであり、直接、人事関係に携わらないのであれば、主席になることは可能であり、制限をうけることはない。

彭部長の最後の発言：

日中投資促進機構が実際の状況を把握し、日系企業に紹介し、我々の業務展開の推進の助けになることを望む。工会の設置は従業員にとって有利なだけでなく、企業にとっても有利であり、WIN-WIN の関係にあるのだ。今後多くの交流をしたいと思う。

(了)

この記述は、インタビュー時に記録した発言を当機構で日本語に訳したものです。可能な限りにおいて正確性は期しましたが、一部不確かな箇所もございます。また日本側の質問については、要約したものになっています。ご了解ください。

中華全国総工会 インタビュー記録 2

日時：2009年11月19日10:00～11:45

場所：中華全国総工会ビル 会議室

出席者：	中華全国総工会	基層組織建設部	処長	王 英
		研究室	処長	陽万雄
	日中投資促進機構	東京事務局	次長	江藤
			課長	加藤
			主事補	中山
		北京事務所	主席代表	中山
			秘書	李

Q1：外資系企業における工会設置を積極的に推進するには、何か背景があるのでしょうか？

(王) では私から質問に対して簡単に回答しましょう。先ず日中投資促進機構の皆さんに対して大変歓迎申し上げたいと思います。何故ならば、あなた方が中国の工会の状況に関心を持っていますし、我々の行ってきたことの成果と進展について積極的にお教えしたと思います。またあなた方と我々のやって来たことの状況について交流したいと思っています。昨年、『労働契約法』が公布の後においては、(ご質問のような) 背景は特にありません。労働契約法の公布の後には、多くの日系企業、例えばキャノン、パナソニックなどですが自発的に工会にやってきて、企業の中の工会設立の状況について問い合わせをしていきました。特に会社(現地法人)の本部には注目しましたが、中国経済の発展に伴い、多くの日本の会社(現地法人)の本部は、北京、上海、広州のような中国の大都市に設けられています。彼らの現在の本部組織の構造は複雑ですから、彼らは皆、最終的にどのように工会を設けるのか問い合わせることになるのです。特に『労働契約法』が公布されてからは、彼らは全国総工会に積極的に協力して工会組織を設けたいということでした。昨年、我々全国総工会はこのような状況に基づいて、グローバルトップ500に集中して工会設立のアクションを展開しました。大体6月から始め年末までで、その内の3カ月ちょっとの間でしたが、日系企業も皆実感したのでしょうか。全国各地統一的に集中した工会づくりを行うアクションでした。ですから各地の日系企業は、各地の工会がこの工会設置促進の作業を推し進めるため、日系企業も多くの企業の(工会設置に対する)積極的な支持を感じたのではないのでしょうか。我々の法律、我々の工会法、『外資企業法』、『労働契約法』等など、一連の法律において、我々は従業員が企業の中に工会を設立する権利を規定しています。且つ工会の加入は我々従業員にとっては自らの希望による行為ですが、しかしながら言い

換えれば、必ず支持しなければならないものなのです。ですから、我々のこの活動も外資企業、特に日系の企業の支持を得ているのです。



もう一つは、職員たちも工会に入りたいという気持ちがあります。例えば日本企業の中にはデンソー、キャノンの職員たちは我々の総工会に来て工会に加入したいと要望しています。中国が改革開放以来、全国の総工会から、企業が工会設置に非常に注視して推し進めてきましたし、また一定規模以上の外商投資企業の中にも工会を設置している企業も増えましたが、500強の企業で未だ工会を設置していない地域本部や企業はたくさんあります。例えば、日系企業は既に48000社程あり、そのうち500強の企業は何百社あります。しかし工会を設置していない企業がまだまだたくさんあるのです。こうした背景があるため、昨年から500強企業に工会設置を促す文書を出した次第です。今年も引き続きこの作業を行っています。つまり昨年のこうしたアクションは、大きな社会的な影響を引き起こし、中央級のマスコミ、ネットなど40以上のメディアがこのことを報道し、ソニー、日立、東芝などは既に工会を設置しました。昨年、全国総工会から日本商会に対して、会員企業に工会を設置に向けて働きかけてもらえるよう協力をお願いしました。また日本商会から会員企業名簿を提供してもらい、関係する企業にそうした（工会設置を呼び掛ける）通知を行いました。しかし余り積極的でなかった企業がやはり存在しました。例えば伊藤忠、三井物産、住友商事などです。そのうち4社がマスコミから批判されました。日本の企業では丸紅、米国ではモルガンスタンレー、マイクロソフト、WYETHといった企業です。丸紅については今年、工会を設置しました。

2006年に世界的に工会組織を設置していないWALMARTが、初めて企業の中に工会を設立して以来、大きな規模の外商投資企業が工会設立を支持してくれており、また企業で働く職員たちの工会に加入したいという要望も大きくなりました。全体的な流れは良い方向に向かっています。よって我々は2年間のアクションプランを作り、2年間に外商投資企業の95%には工会を設置してもらう予定にしています。これは国際ルール、中国の工会に関連する法律を遵守することになります。

昨年末時点で500強企業の地域本部のうち313社が工会を設置し、設置率は83%になっています。既に工会を設置している法人企業は3843社で、設置率は85%です。その分支機構への設置も少なくありません。また500強企業が設立した企業のうち工会設置済み企業における加入者数は212.5万人と達しています。全体的に状況は良く、過去のWALMARTのように頑に拒むような日系企業は多くなく、絶対多数の企業は職員の要求、法律に基づいて積極的にサポートしています。

現在難しいと感じる点は、日系の小さな商業性や貿易関係の組織に、工会を設置していない企業が多くあることです。例えばオフィスビルのように数社、数十社とたくさん集まっているところには、小さな商業性、貿易関係の組織がありますが、そうしたところでは、職員数も少なく、大変流動的で、企業自体も余り安定していません。しかしながらこうした部分の占める割合はやはり大変大きいとも言えます。こうした企業に対して総工会では今年注力して普及を進めているのは、工会幹部の“職業化”や“社員化”です。こうした工会の幹部は、企業の在るオフィスビルやコミュニティー、町内、区域でつくる連合会の主席となり、小さな企業における工会設置を推進していくというものです。つまり連合会の形で組織をするのです。

やはり 2010 年までに小規模企業については、街ごと、ビルごとに連合会という形での工会設置を推進していきたいのです。20 社、50 社といった単位で企業が集まって工会を設置し、上級の工会から専門の幹部、代表を派遣し、主席になってもらおうと考えているのです。

Q2：工会設置により企業に対してどのような影響があるのでしょうか？ 設置のメリットは何ですか？

(王)中国の工会の理念ですが、企業においては WIN-WIN です。我々の指導方針は企業の発展を推し進めて、職員の權益を守ることです。

先ず企業の発展を促進ですが、工会には「建設」という役割があります。例えば企業の中で労働コンテストや合理化の提言などをおこないます。この他に、我々は従業員を組織して応用管理に関与させたりします。これらは主に企業の発展を促進し助けることとなります。西側先進国のような労働組合とは異なります。例えば彼らは企業との対立やストライキを主張するのですが、中国の工会の指導思想、指導方針は、先ず企業の発展を促進することであり、従業員を教育し、企業と心を一つにして協力させ、特に昨年金融危機の際には、皆さんもご存知かもしれませんが、工会ではまず「共同約定行動」という方針を打ち出し、我々従業員が企業とともに心を一つにして難関を乗り越えるよう呼びかけました。危機を前にして、我々の多くの従業員は、企業の状況、つまり、利益を上げられないのであれば、給与のアップを求めない等です。実際に工会は従業員に対して、一旦企業が困難に直面した時には、直ぐに企業と話し合うよう教育しています。



我々は、日本の松下幸之助の企業理念に賛同しています。労資双方は常に対立している面はあるものの、利益共通している面もあります。よって企業の発展を促進さえすれば、

我々の従業員の利益は保障することになるのです。

この他、法に依って従業員の権益を守っていますが、『労働契約法』、『工会法』などの法律において、我々従業員の企業における労働安全、労働衛生、休息・休暇などについて大変明らかになっています。特に五険一金など全てについて明確に規定されています。従って工会は、企業の経営者に対して確実に実行するよう促しています。

昨年、四川の地震がありました。当時ある企業の建物が崩壊しました。工会の主席はすぐに設備に対する応急措置として手助けをすると共に、出来る限り早く従業員を引率して生産の回復が出来るよう手助けをし、自力で復興させました。企業が稼働を始めた時、先ず直ぐに工会は非常に大きな事務を行う場所と従業員向けの素晴らしい活動の場を提供しました。これはまさに工会の働きです。

集団協議の件ですが、80年代か90年代初頭には作業を始めたはずですが、当時、我々の部門の中に、集団契約処があったのですが、その後、処は部に変更されました。この間ずっと集団契約化を推進してきました。相当注力してきたのです。データは我々の部門の担当ではないので、後で陽処長から補足していただくとして、企業の中で集団契約を締結した経営者は100万社近くいるはずですが。

この作業は一貫して、昨年になって業界での集団による契約と給与交渉を指導したのですが、給与の集団協議は先ず集団契約部から全国総工会としての意見を出しました。集団契約の締結については、集団契約は先ず一方的な会社の協議でもかまいません。我々のこの指導意見は、こうしたことに基づいて提案されたものです。

集団協議には元々一点、給与の協議というものを盛り込んでいました。業界性の協議作業についてわざわざ指導意見を作ったのは、主にここ数年、珠江デルタの経済発展は比較的早いものの、給与の伸びについては相対的にやや立ち遅れており、従ってもっぱら給与の問題について改めて単独に提起し、指導意見を作ったのです。業界における給与の指導ラインを我々は発布し、最低給与の保証をおこなったのです。これらによって給与の協議を行います。強調したいのですが、こうした作業の推進には二十数年を要したのです。

Q3：給与の集団協議が同一地域の産業間に与える影響はないのでしょうか？

(王) 実際には、こうした業界性の給与協議は主に小さな範囲を指したものです。全体的な業界、例えば化学品や医薬品など大きな業界のことではありません。私が知る限りでは、これはやはり主に県以下の区域性、業界性の給与協議のことであり、このような協議であれば比較的容易です。何故なら一つの区域が県以下であれば、一つの業界に比較的特化し

ています。大きい中でも、紡績であれば上海を挙げることができますが、その小さな区域の範囲の中で業界ごとに話し合うのであれば、ポイントが更に絞れており、更に必要性のあるものとなります。紡績のように、一つの区、例えば上海の金山区と浦東区が携わっているいくつかの業界、その中でも突出している業界の具体的な標準、つまりは業界のコンセンサス、人件費の標準を更に容易に制定できます。

もし更に大きな区であれば、とても複雑になります。一つの業界だけでも所有制の違いがあり、外商もあれば、私営もあり、また国有もあるという具合で、個体差があり過ぎます。一般的に小さな範囲内の業界で取り組むべきでしょう。

Q4：ということは、本件による影響は大きくないということなのでしょうか？

(王) 区が違えば、異なる標準となりますので、区自体の集団給与標準は異なります。別の区と同じ業界には何ら影響はありえないでしょう。可能性について述べれば、将来の動向として、小さな区域から大きな区域に徐々に拡大していくことでしょう。しかしながらいきなり全国や省の業界で給与標準を定めることはないでしょう。最初に小さな区域から始めて、徐々に区域を広げていくのではないのでしょうか。

上海の浦東区の紡績業界の給与標準ですが、広州の天河区域のものとは違うかもしれません。

Q5：集団性協議で決まった給与を支払えなかった場合、処罰はあるのでしょうか？

(王) 給与の標準ですが、給与に関して協議・交渉し制定した後、やはり各企業に持ち帰って具体的に協議することになるはずですが、国外のように、一つの業界の工会がすべての企業が決定し、これに基づいて執行しなければならないということはありません。基本的な業界の協議であり、その後、各企業と再度話し合うのです。このようなものであれば、ある程度の変化はあるはずですが、これが一切の状況ですが、その幅は統一されておらず、ある程度調整できるのです。罰則については、話し合っていない場合、つまり給与集団契約や工会が要請しているのに10日経っても15日経っても具体的な話し合いをしないのであれば、規定違反となります。もし金額の多寡の話であれば、業界の工会と企業の経営者が交渉すべきということになります。

ここでいう業界の工会というのは指導性のものです。一つの業界には数十社くらいではないかと思いますが、業界の指導意見について、業界工会の主席と経営者が改めて意見疎通をおこなうこととなります。

具体的な罰則ですが、一般的に労働者の各種給与標準が集団契約で約定された給与標準より低くはいけません。企業内部で行使する集団契約で約定された給与標準はその業界が定めた給与標準を下回ってはなりません。これは必須です。協議、履行の過程において

異論がある場合、工会は法に基づき企業と改めて協議をすることになります。もしくは労働行政部門に対して仲裁を申し立てるか、あるいは人民法院に提訴することになります。中国の工会は和諧と合作を堅持することを理念としています。企業の発展を促進するプロセスを通じて、同時に従業員の権益を守っていきたいのです。従って比較的激しい訴訟を通じてというのでは（解決には）不十分であり、問題解決にあたってはすべて企業が協議・調整を通じて問題を解決し、コンセンサスを生み出すよう希望します。

集団契約において給与水準を約定し決定した後、通常、労働者個人の実際の給与水準は企業との労働契約を通じて約定することになります。今さっきも言いましたが、労働契約において約定した給与水準は集団契約で約定した給与水準を下回ってはなりません。

企業が約定に基づいて給与を支払わない場合、『労働契約法』第 91 条に基づいて、工会もしくは従業員個人が法により労働行政部門に指摘し、企業にその場で支払うよう命令を下すことが出来ます。

『労働契約法』第 30 条により、法院に支払命令を申請することもできます。『労働契約法』第 85 条その場で現金による支払い命じたが、現金が足りず履行されない場合、50%～100%を加算して受け取ることが出来ます。

Q 6 : 日本からの派遣従業員（出向者）の工会加入と工会経費の負担について教えてくださいませんか？

(王) 中国の工会組織への加入は国籍を問いません。どこの国籍であろうが、中国の企業で働くということであれば、外商投資企業であろうが、どんな企業であろうとも、みな中国の工会組織に入らなければなりません。ただし例外があります。企業の経営者のなかでも、企業の資本所有者がこれに当たります。経営者以外、高級管理者であれ、中級管理者であれ、皆工会組織に加入することができます。工会としてはそうした人々を会員として吸収したいと思っています。

中国の工会の経費は国外のそれとは異なり、企業の従業員の給与総額の 2% です。よって企業の従業員、経営者であって、その人の給与が会社の給与総額として計上されたら、従業員ということになります。総経理であれ、副総経理であれ、経営者や董事でなければ、給与総額の中に計上されます。我々も、日本の多くの企業がなかなか理解できないということを知っています。日系企業の管理者の給与は非常に高く、給与総額の 2% ということで、彼らの給与がその中に一定の割合を占めますので。しかし実のところ給与総額の 2% というのはコストで、税引前として計上されます。つまり政府による利益還元なのです。我々の経費ですが、一つには企業の従業員給与総額の 2% ですが、この他に従業員給与の 0.5% を

従業員が会費として納めるものがあります。

工会の経費は従業員給与総額の2%ですが、その内60%から70%など様々ですが、企業（の工会）に戻し、工会の経費とします。40%は上級工会に上納します。全国総工会は40%のうちの5%をとることになります。全国総工会がとる5%ですが、主に西部地区の省への補助、地震や水害のような災害救助における物資寄贈、この他、困難な請負労働者などのために遣っており、毎年合わせて数億元くらいになります。

工会経費については、先ず企業から所在地の上級工会に振り込み、その後企業工会に企業工会の分を支払うということになります。企業工会は法人資格を持っています。つまり法人であり、一般的に（銀行）口座を持っていますので、その口座に直接戻すのです。

Q7：工会経費を企業負担から従業員負担に変える予定はないのでしょうか？

（王）従業員給与総額の2%ですが、先ほども述べたように税引前に費用計上されます。従って実際は従業員の利益還元でもなければ、企業の利益還元でもなく、政府による利益還元なのです。ですから国外とは違うのです。国外では会員が給与から会費を支払って工会の幹部の費用を負担しています。中国の工会の場合、名目上は企業が従業員給与総額の2%を出したということになっていますが、それはコストであって税前に費用計上しますので、政府が利益還元したということになります。そういうことから、工会法に制定されているのですが、将来（この制度が変わる）可能性は低いでしょう。

（陽）簡単に補足しましょう。1つ目は、従業員の工会への加入の問題ですが、工会法の規定に依れば、工会は従業員が自ら希望して結合した組織です。つまり自ら希望しているということです。中国の工会法では、加入を強制するということは全くありません。法律の規定する従業員ですが、給与を主な生活の源泉とする労働者を指します。給与を主な生活の源泉としていない、資本収入もしくは経営収入を生活の源泉としている人は工会に加入できません。

しかし一企業に一定人数の、例えば25人以上の従業員がいれば、従業員は工会への加入を要求でき、企業はこれを阻止してはならず、また物質的条件において支援を行わなければなりません。

2つ目に、2%の経費の問題についてです。中国工会の規定によれば、工会経費の源泉には主に4つの面があります。一つは企業が従業員給与総額の2%を納める工会経費です。従業員給与総額は統計法の統計規定に基づくもので、従業員全員の給与や、この他の各種形式で表される給与も含まれます。これが工会の経費の主な源泉です。この他に、工会に加

入している会員が個人の給与の 0.5%を納める会費があります。

これ以外に 3 つ目として政府からの補助があります。

四つ目は工会が経営する企業単位からの収入です。この中で重点的に解説したいのは最はじめに述べた 2%を工会経費とする件です。王処長が述べたように、工会が堅持する作業方針は、企業の発展を促進し、従業員の権益を守ることです。工会が展開する多くの作業は、実際には直接、企業の発展の為に起こっているものです。企業が工会の為に 2%の活動経費を提供することは、実際には企業自身の科学発展の為にでもあります。責任を持つことにこだわる、将来への展望と高い見識のある企業は皆、工会の活動を支持するのではないかと思いますし、法によって工会の経営権を守るでしょう。このように、従業員の権益の保護をおこなえば、企業の商業的な発展もあるのです。

Q 8 : 従業員代表大会と工会にはどういった区別がありますか？

(王) 企業における工会の組織ですが、その役割には保護の役割、建設の役割、その他にも教育、や関与といったものがあります。従業員代表大会ですが、主に企業における民主的な関与、管理といった形式のもので、従業員が民主的管理の権利を行使する機構です。工会は従業員代表大会の常設機構ですから、毎年、従業員代表大会を開催する時には、工会が(大会の)組織、代表の選挙など、一連のことについて手助けし、工会が準備します。従業員代表大会の権利ですが、従業員の、情報を知る権利、関与する権利それに監督する権利といった 3 つです。従業員代表大会の法執行の行使権、関与としての情報を知る権利ですが、企業生産経営状況、改革・発展の報告 従業員の昇格の構想に関するものを聞き取り、意見をするとするものです。関与の権利ですが主に、工会を通じて行政部門等に平等に協議する従業員の給与、就業時間、休祭日や労働安全衛生、この他に保険や福利、従業員の昇格の問題もしくは特定項目の草案 企業のルール・制度を審議し、決議あるいは否決することです。監督権ですが主に、主に企業が法により徹底して国の法律・政策を執行することに関する状況、従業員代表大会の決議の執行状況、そして法に従って保険をかけているかどうかについて監督するものです。実際には従業員代表大会とは、工会が企業管理に関与する形態の一つであり、工会の権限の一部なのです。



(陽) 工会と従業員代表大会は二つの異なる機構です。しかし密接な関係のプロジェクトであり、それらの性質、機能それらすべては密接にかかわりあっています。工会は工会に

加入する会員により組織され、工会委員会は（会員の）選挙により選ばれます。従業員代表大会は全従業員の選挙により選ばれます。よって従業員代表大会の構成、機能共に更に広範囲となります。会社制を取っている企業では、従業員代表大会は選挙で従業員董事や従業員監事を選ぶこととなります。

ここでいう会社制の企業とは、会社法によって従業員董事、従業員監事制を設定している企業のことを指し、従業員董事、従業員監事を選挙することは従業員の権利なのです。外商投資企業のうち、外商投資有限責任会社であれば、それも（従業員董事、従業員監事）必要なはずですが、あくまでも会社制ですので、会社法に基づき設立された会社のもので、もし会社法に基づかずに設立した他の形態であれば必要ありません。

（王）外商投資企業であっても、先ず工会を作らなければなりません。そのあとで従業員代表大会を設けることとなります。皆さんが何故関心を寄せるのか知りませんが、労働契約法の中にある条項があり、例えば人員削減の場合、工会もしくは従業員代表大会の同意を経なければなりません。ですから従業員代表大会がそのような構造になっているのか、どのように出来るのか知りたいのでしょうか。現在、実際のところ、工会はすなわち従業員代表大会であり、従業員代表大会は工会によってサポートされています。

（陽）工会は従業員代表大会の常に作業をしている機構で、従業員代表大会の組織、運営を担当しています。

（王）常設機構なのです。重大な企業事項、例えば集団契約のように、従業員の権利に関する事項ですが、我々の会員の大会でも（対応）可能です。従業員代表大会が無ければ、（工会）会員大会で可決することもできます。

（了）

本記録は、ヒアリング時の発言を当機構で記録し、日本語に訳したものです。可能な限り当時の内容を正確に再現できるよう努めておりますが、一部、完全に再現出来ていない箇所もございます。また日本側の質問については、要約したものになっています。ご了承ください。