

SMILE

☆ 今月も笑顔(スマイル)でスタート!~



1月号 Vol.25

今月の SMILE

アフリカの奇跡 ルワンダ

まいど おおきに!

新年明けましておめでとうございます! 本年も宜しくお願ひ申し上げます。2017年は、どんな年になるのでしょうか? 2016年は、深刻なニュースが多くありました。とくにシリア内戦に関する報道は、目を覆うばかりの映像が流されていて、早く解決してほしい問題ですね。今月は、そんな現代の中で1つの光となるような、かつて内戦により歴史上、類のない殺戮があった国ルワンダが、今、アフリカの奇跡として成長していることをご紹介しますと思います。

ルワンダは、アフリカ大陸の中部に位置しています。面積は四国の1.4倍ほどの小さな国で、人口は1,130万人(2012年数値)程です。1994年にフツ族によるツチ族の大量虐殺が始まり、わずか3か月足らずで100万人もの人間が殺されたといわれています。

そんなルワンダが、今、奇跡的な発展を遂げていて、「アフリカの奇跡」と評されています。その発展の内容ですが、

- ①首都キガリは東アフリカ諸国の中でも最も犯罪率が低い!(女性が夜中でも1人で外出できる)
- ②毎年8%前後の高い経済成長率!
- ③世界銀行の調査によれば政治的安定度は中国やインドよりも高い!
- ④投資環境のよさではアフリカ第2位!
- ⑤女性の参政率は世界1位!
- ⑥アフリカで最も汚職が少ない!

ではなぜこの奇跡が起きたかという要因ですが、

- I 国民の和解、やっぱり最初はこれですね。住民は自分の罪を告白して裁きを受け、社会奉仕などをする制度も設けたとのこと、
- II カガメ大統領の強力なリーダーシップ、明確なビジョンを説得力をもって国民に示した上で、例えば「過去を受け入れること」、「強い共通した価値観をもつこと」など、そして強力なリーダーシップで政策、例えば「IT立国を目指し、ITの普及・インフラ整備に力を注ぐ」、「大臣、知事クラスにも成果主義を導入」、「汚職防止に取り組む」を実行したことが原動力となりました、
- III 自らの可能性に自信を持つ国民の存在、上記IやIIの要因によって、「国民が自分自身や自分の国のことをどう思うかが劇的に変わってきた」、「差別を存在させず、国家というシステムを築いていく」、「情報に左右される人ばかりいたら治まらない。物事を十分承知し、判断もできる「賢い」人々をつくっていくこと」、と思うようになったとのこと、

そして2020年には、中所得国入りを目指しています!

あの大量の虐殺があったルワンダもこのように変わりました。今、内戦で傷ついている国もいずれはこのルワンダのように奇跡と称えられるようになってほしいですね。そして国の運営も会社(日本や中国問わず)の運営も、明確なビジョンと指導力、目標の共通意識、そして構成員の可能性があって発展があるのですね!

それでは、今月も笑顔(スマイル)でスタートしましょう!





マクロ経済情報

11月PPIは前年比で+3.3%、5年ぶり高い伸び CPIも加速

国家統計局が2016年12月9日発表した11月の生産者物価指数(PPI)は、前年比3.3%上昇し、2011年10月以来約5年ぶりの高い伸びを記録した。消費者物価指数(CPI)も2.3%上昇し、4月以来の高い上昇率となった。11月のPPIは、アナリスト予想の2.2%上昇を上回った。石炭や鉄鋼など原材料価格の上昇が押し上げ要因だった。10月が1.2%であったので伸びが加速した。CPIもアナリスト予想の2.2%上昇を上回り、前月の2.1%から伸びが加速した。食品価格の上昇が全体を押し上げたといえる。

中国では政府のインフラ支出や住宅市場の活況を背景とする建設ブームで建設資材の価格が上昇している。鉱業部門などでの過剰生産能力削減に向けた政府の取り組みも価格押し上げ要因となっている。資源や建材の価格上昇で鉱工業部門の企業利益が増え、債務の返済が進むと期待されている。

オーストラリア・ニュージーランド銀行(ANZ)は、リサーチノートで「(PPIの急上昇は)中国が何年も続いたデフレから抜け出したとの当行の見方を確認するものだ」と指摘した。ANZは、鉄鋼をはじめとする金属や石炭の価格上昇が、PPI上昇分の半分近くを占めたと推定し、価格上昇は2017年まで続く可能性があると予想している。それでもなお、食品価格の影響が大きいCPIよりもPPIのほうが、経済活動や金利との相関が強いとの見方を示した。国内製造業では製品価格の値上げによって、生産コストの上昇を転嫁する動きが広がっているが、アナリストらはCPIに波及するには時間を要するため、中銀の政策にすぐに影響するものではないとみている。

11月の物価上昇率は控えめな数字だったものの、データを受けて、中国人民銀行(中央銀行)が追加の金融緩和を急がないとの見方が強まり、金融引き締めを開始時期をめぐる憶測も飛び交い始めている。

人民銀行は、昨年10月以来利下げを行っていない。エコノミスト・インテリジェンス・ユニット(EIU)の中国アナリスト、ダン・ワン氏は、「人民銀に緊急の利上げを求める圧力は依然存在しないが、11月のインフレ圧力の高まりは人民元レートの下落圧力とあいまって、金融引き締めがEIUの予想よりも早期に始まるリスクを強調している」と指摘。同氏は現在、人民銀が、来年第4・四半期に利上げを開始すると予想している。キャピタル・エコノミクス(シンガポール)の中国エコノミスト、ジュリアン・エバンス・プリチャード氏は、「今日のデータは人民銀による金融緩和の可能性が一段と低下したことを示している。人民銀が銀行の預金準備率を引き下げる必要性は考えられない」と語った。

中国貿易統計、11月は輸入が約2年ぶりの高い伸び 資源需要が寄与

中国税関総署が発表した2016年11月の輸入は、6.7%増と前年比で2014年9月以来の高い伸びとなった。鉄鉱石や石炭など資源への旺盛な需要が押し上げ要因となった。国内外の需要回復を受け、輸出も予想外に増加した。11月の輸出は、前年比0.1%増。ロイター調査のアナリスト予想は輸入が1.3%減、輸出は5.0%減だった。

貿易収支は446億1千万ドルの黒字。アナリスト予想は463億ドルの黒字、10月は490億6千万ドルの黒字だった。キャピタル・エコノミクス(シンガポール)の中国担当エコノミスト、ジュリアン・エバンス・プリチャード氏は「(貿易統計の)改善は世界的な需要の高まりを反映している。最近の企業調査では、年末にかけて先進国経済が好調となることを示唆している」と指摘した。

11月は鉄鉱石や原油、石炭、銅、大豆など主要商品の輸入が、数量ベースで大きく増加した。鉄鉱石輸入が前月比13.8%増加し過去3番目の高水準となったほか、石炭輸入も1年半ぶりの高水準を記録、銅輸入は前月比31%と急増した。コモンウェルス銀行(メルボルン)の商品アナリスト、ビベク・ダール氏は、「市場では、来年も成長が持続するか、横ばいになるかで見方が分かれているが、現時点では不透明だ」と述べた。

11月単月の貿易統計は、力強い内容となったが、1-11月の輸出は前年同期比7.5%減、輸入は同6.2%減少していることから、年間を通して見るならば、さえない結果になるとみられている。

印紙税に関する管理規程の公表について

印紙税の管理を更に規範化し、納税者に便宜を図るために、国家税務総局は**2016年11月29日**付けで、「印紙税管理規程(試行)」を公表しました。本規程は、**2017年1月1日**から施行されることとなります。当該規程の抜粋は以下の通りです。

1. 納税者が印紙税の課税証憑(以下「課税証憑」という)等の関連納税資料を適切に保存し、統一した『印紙税課税証憑登記簿』を設置して、登記簿への記録と保管をし、課税証憑の作成、受領状況は即時、正確、完全に記録を行わなければならない。税務機関は、銀行、保険、工商、不動産管理等の関連部署と定期的な情報交換制度を構築し、関連情報を利用して印紙税の税源管理を強化する。
2. 納税方式は、納税者が課税証憑の性質によって、「印紙税暫定条例」に定められる税目、税率に基づき、自ら納税額を計算し、印紙税税票を購入し、納税対象文書に貼り付けるという方式である。1件の証憑につき、課税金額が**500**人民元を超える場合には、納税者が税金納付書、完税証明のうちの**1**綴りを証憑に貼り付け、又は地方税務機関が証憑に納税完了の標記を注記することにより、印紙の添付を代替することができる。
3. 同じ種類の課税証憑が、印紙を頻繁に貼り付けることが必要とする場合、納税者の実際状況により、期日(**1**ヶ月以内)に基づく集計申告・納付する方式を採用するか否かを自らに決定することができる。期日に基づく集計申告・納付する方式を採用する場合、**1**年以内に採用の変更をしてはならない。
4. 所定の納税金額を超えた印紙を貼り付ける場合、還付又は充当申請を受けることができない。
現状では、税務調査の際、印紙税の納付漏れを指摘されるケースが増えてきている。印紙税は、会社自らが手続きを行わなければならないため、納税を失念している場合がよく散見されている。税務調査等において課税漏れが発覚した場合に重いペナルティが課される可能性があるので十分に注意すること。

法務情報

旷工とは？



中国語の**旷工(kuang gong)**とは、無断欠勤する、サボる、ずる休みをする、という意味です。読者の中でも、従業員の**旷工**に悩まれている方も多いのではないのでしょうか？そこで今回は、この**旷工**により、もし会社と当該従業員との間で、仲裁での争いになったときに備えて、ある仲裁の裁定における**旷工**の解釈例を紹介します。

会社が、労働者の**旷工**を、重大な就業規則違反であり労働契約を解除したとして、当該従業員が、仲裁に訴えた時、仲裁所は、次の4つの視点で当該労働契約解除を審査しました。一つ、当該従業員が、**旷工**を行ったという事実があるのか？二つめは、会社には、会社の制度があり、そして当該制度に乗っ取って、労働契約解除を行ったのか？三つめは、当該会社の制度は、民主的な公示を経て、労働者からの当該制度に対する公示の受領署名を取得しているのか？四つめは、工会がある場合、工会への通知手続きを履行しているのか？でした。

ここで注視すべきは、1つめの当該従業員が、**旷工**を行ったという事実があるのか？であると思います。当該仲裁所では、**旷工**を構成するには、次の3つが発生していることを示していました。その3つとは、①約定された業務を提供していない、②業務を行わなかった正当な理由がない、③休暇申請手続きが規定通りに履行されていない、です。どうぞご参考になさってください。

19ヶ省が2016年企業賃金指導ラインを発表

2016年11月28日までに、既に海南、北京、山東、山西、内モンゴル、天津、河北、四川、雲南、陝西、江西、新疆、上海、貴州、広西、青海、福建、甘肅、寧夏等19カ省(区、市)が、企業賃金指導ラインを公布した。去年と比べ、いくつかの省レベル地区の賃金指導ラインはマイナス成長となり、賃金の上げ幅は以前より幾分減少している傾向にある。

企業賃金指導ラインは基準線、上線(警戒線とも呼ばれる)と下線で構成される。その目的は、政府が経済発展の目標をコントロールする為に、企業向けに発表する年度賃金レベル・アップの提案である。従って、この賃金指導ラインは強制的な拘束力を有していないが、企業が従業員との間で行う賃金集団協議、及び企業自らが、合理的に賃金レベル・アップを確定するための参照根拠となる。

2016年19省份工资指导线排名

排名	年份 省份	2016年			2015年		
		基准线	上线	下线	基准线	上线	下线
1	海南	10.4%	11.3%	3.5%	11.3%	12.3%	4%
2	贵州	10%	15%	4%	12%	15.2%	2.7%
3	天津	9%	16%	3%	10%	18%	3%
4	北京	9%	15%	4%	10.5%	16%	3.5%
5	上海	9%	14%	4%	10%	16%	4%
6	内蒙古	8.5%	13.5	3%	10.1%	14.5%	3%
7	甘肃	8%	14%	4%	11%	16%	5%
8	河北	8%	13%	3%	11%	18%	4%
9	四川	8%	13%	3%	11%	17%	4%
10	山东	8%	13%	3%	10%	18%	4%
11	云南	8%	13%	3%	10%	17%	3%
12	广西	8%	12%	3%	10%	16%	3%
13	福建	8%	12%	2%	10%	15%	2%
14	新疆	8%	10.5%	3%	12%	15%	3%
15	江西	8%	不设上线	3%	12%	不设上线	5%
16	宁夏	8%	不设上线	零增长	13%	17%	零增长
17	青海	7%	13%	3%	9%	16%	4%
18	山西	7%	11%	4%	10%	18%	4%
19	陕西	7%	11%	3%	10%	15%	5%

数据来源:据公开资料整理。排名以2016年各省市工资基准线为准,基准线相同的,参考上线和下线。 编辑制表:《中国经济周刊》采制中心

また最新の各地の最低賃金基準も発表された。主なところでは、上海の月最低賃金基準は**2,190**元で全国の最高。次に深センの**2,030**元。

最低時給基準面では、北京の基準**21**元が最高で、天津(**19.5**元)と上海(**19**元)が続いている。

北京、天津、河北、遼寧、上海、江蘇、山東、海南、重慶など**9**つの地区で最低賃金基準を引き上げた。

今年の最低賃金基準の引上げ地域が、例年より減少している。ちなみに**2014**年は全国で**19**カ地区、**2015**年は**20**地区が最低賃金基準を引き上げていた。



シナジー効果 (2)

前月号で、ご紹介した経済学の中の「経済的になるパターン(利益をもたらす)」のひとつに、範囲の経済があります。

範囲の経済は、「いくつかの事業がある場合、それらを異なる企業が手掛けるよりも同一企業で手掛けた方が、コストが減少すること、価値が創設されること」と定義されます。この効果は、多角化の合理的な理由になりますので、範囲の経済は「シナジー効果」と考えていいでしょう。M&A にしろ、オーガニックな多角化にしろ、シナジー効果は本当にでるのだろうか?と考えるてしまいます。

今回は、「本当にシナジー効果は、でるのだろうか」という視点から書いてみたいと思います。総論では2つのことが言えると思います。

1.「シナジー効果」は万能ではない

「シナジー効果」が万能ではないことについて、スターバックスを例に考えてみましょう。

スターバックスは家庭でも仕事場でもない「第三の場所」をコンセプトに掲げています。それは、お客様が大きめのソファでくつろぎ、リラックスしてコーヒーを楽しむというものです。そのスターバックスが、食事やアルコールも提供したら、どうなるでしょうか?

オペレーションに限定して考えると、大規模な追加投資なしでも十分提供が可能でしょう。現在のメニューに食事やアルコールを加えることは「シナジーが発揮できる」という結論になります。しかし、それでは、「コーヒーを楽しむ」という根源的な価値を壊してしまうという恐れがあり、スターバックスはメニュー化しないのだろう、と考えられます。

つまり、ダントツの企業になるには、セオリー通りにやっているだけでは難しく、セオリーを超えた、尖った部分が必要となります (スターバックスの場合 「第三の場所」というストーリーが必要)。

2.「シナジー効果」が発現するにはコストがかかる

実は、ここが一番大事であり、また、多くの経営者があまり認識していない部分です。シナジー効果を発現させるためのコストとは、一言でいえば、調整コストであり、人材のコストです。

シナジー効果を発現するには、本来の事業部を超えて他の事業部と調整しながら進めなければなりません。そのためには十分なコミュニケーションが必要です。さらに、「濃密な人間関係」「相互理解」「自己犠牲」といったメンタリティーも必要不可欠となります。例えば、部品の共通化といった場面では、2つの事業部の技術者の主張をある程度妥協も交えて結論を出す必要があります。

また、いわゆる「クロスセル」の場面を想定してみましょう。A、B事業部があり、A事業部でB事業部の製品も販売してもらうには、A事業部の販売スタッフにB事業部の製品の知識を教え込む必要があります。A事業部と同じような優先順位で販売してもらうという動機づけを行うまでには、やはりそれなりの調整コストがかかるでしょう。これらのことができる全社的な視点を持った人材は、企業でいえば「エース級」の人材ということになります。

オーガニックな多角化であれ、M&Aによる多角化であれ、やはり経営者はエース級を投入しなければシナジーが発揮できない、ということになります。結局は「シナジー効果」は、「戦略」の問題ではなく、「実行」と「組織」の問題、ということになるでしょう。



(情報提供: 日本クreas税理士法人)



ナニワのおっちゃん経営道！ 中国駐在について語る！

第22回：私が見た「中国の“超大企業のトップ”の人間像！」

中国駐在中は、日本の“忘年会”と、年明けの“中国の忘年会”…「2つの忘年会」をやったことを覚えています。昨今の駐在の皆さんの年始はいかがですか？

さて、今回の話題は、私が“一匹オオカミ”の経営コンサルタントとして「中国」で活動していた時の、思いもかけない貴重な経験の一コマです。

ある時、仕事の関係でたまたま四川省出身の弁護士さんと親しくなり、その人の勧めで、「在上海の四川省出身企業400社」が一堂に会する会合に出席することになりました。

その席で、たまたま隣に座った若い中国人総経理と“経営談義”で意気投合し、その会話の勢いで、彼の会社を訪問することになりました。後日、教えられた住所を訪ねたところ、大きな高層ビル全部が、その企業の建物だったので、“えっ？！”…と、びっくり仰天したものでした。なんと、彼の属する会社は、傘下に140社ほどを抱える中国でも超有名な企業グループだったのです。ビルの受付で、その総経理を訪ねたところ、私を待ち受けたのは、彼と「教育部長」という肩書の若い女性でした。二人とも、非常に前向きで、事の決まりもスピーディでした。一時間ほどの会話の後、初対面に近い私に、『経営と管理』をテーマに、この超大企業の幹部研修会を開催するよう求めるのです。

“まさに、即決！”…ですね。

私の知る日本企業の場合とこの会社は、社内での信頼関係や権限移譲の点からも随分“ちがうなあ～～！”と感心させられました。（これが、日本企業の場合だったら、「須濱」の履歴を求め、人物評価を経て、案件を起案して、稟議し、決裁を待つ…と何日も要する事案でしょう。）

さて、研修会当日、受講者として集まった19名の幹部は、それぞれが「傘下企業のトップ」であり、皆さん自信に満ちた顔ばかり。その上、驚かされたのは、“超忙し氏”のはずのグループの会長自らが、研修会に出席されているのです。その時私は、ほんの少し“お義理的”に顔を出し、あっという間に、席を外されるものばかり思っていました。ところが、途中で一度も席を外されることなく、「休憩10分を挟んだ3時間」、びっしり最後まで付き合ってくださいました。（かの総経理が、そのことを“通常ありえない！”…と後で驚いていました。）

中国巨大企業のトップを前にして、私のような“名もない日本人経営コンサルタント”が、『経営と管理』をテーマに研修をするなど、まさに、“釈迦に説法！”…ですよね。でも私は、永年の経験で築いた「自分なりの経営持論」をとうとうと展開し、幹部の皆さんの共感を得ることができたと感じました。研修の終わりには、幹部19名全員に、“トップとしての日ごろの「心構えを3点」挙げてください！”…と投げかけました。中国の成長企業を支える幹部たち全員から、“自信に満ちた回答”が返ってきました。さすが…！なお、研修会の最後には、「私自身の勉強(参考)にしよう！」と思い、会長自身にも“トップとしての心構え・3点を教えてください！”…と投げかけました。会長は、即、私の質問にこう答えてくれました。

『私は、常に大切にしていることが三つあります。

その一つは、“部下を大切にすること！”

次の一つは、“自分を大切にすること！”

最後の一つは、“常に学習する姿勢を持つこと！”だ』…と。

最後の一つこそ、私のつたない経営談義に「最後まで付き合う」という姿で、実践で表現されたのだと…思ったものでした。

お問い合わせは
MYDO まで!!



(お問い合わせ先)

上海滿意多企業管理諮詢有限公司

〒200030 上海市徐匯区虹橋路1号 港匯中心1座 2807

T E L : +86-21-6407-0228 F A X : +86-21-6407-0185

E-mail: info@shmydo.com

URL: <http://shmydo.jp>