

» ビジネス・ニュースレター

日系企業ビジネスグループ

記事 / サーベイ / イベント

» 今月の記事

(1) 世界の報酬 — 中国

生産労働人件費が魅力的な市場として発展してきた中国も今や先進国を脅かす経済力を見せ付けている。更に低い人件費を求めて東南アジアへ生産拠点を移転させる動きも一時あったが、多くの企業にとって中国は現在も生産拠点として、そして市場として重要な役割を果たすロケーションであると認識している。ただ先進国とは違い、報酬にはまだまだ大きな格差が存在し、一般総合職者の報酬サーベイといった調査を行うことが大変難しい。労働者、新卒事務職員の給与の上昇率が2桁ということも当然であるため、サーベイの集計が終わるころにはすでに状況が変化していることがあるからである。また、外資系企業の影響で需要の高いポジション、能力の高い候補者の給料は跳ね上がる仕組みがあり、個人の能力やパフォーマンスのみでは測定できない給与水準が存在しているからである。

なお、こちらでご紹介する報酬レベルは主に外資系企業のデータであるが、日系企業のみを対照としたものではないため、多くの欧米系企業のデータを含んでいることをご理解いただきたい。

・ 現地の生活コスト

中国では家庭を持つために家を購入することを重んじ、賃貸よりも購入するケースが多い。また医療コストも社会保障制度枠内では格安なものいわゆる健康診断システムなど先進国のような制度は整っていないため、レベルの高い医療を望む場合にはコストは大きく膨らむ。こういったコストは先進国並みに特に都心では高くなっているが、その他の食費、交通費はまだまだ低い。タクシーの初乗りは12元前後（160円ほど）であり、上海を例にとった場合市内は30分以内の移動であれば50元以内（670円ほど）で移動が可能、東京の初乗り以下である。昼食には多くの小さな店があり配達を無料でしてくれるところも多いため、10元ほどで済ませることはもちろん可能、ちなみにファミリーマートにある弁当は大体10元前後であり、上海市内にある老舗のワンタンスープ（大き目の水餃子8個入り）はやはり8元からある。1日必ず3食とることを重んずる中国人は弁当持参といったことも多くあるため、社内に食べられるスペースや温められるスペースがないことは非常に「中国らしくないこと」となり彼らにとって重要な空間がないということになる。

・ 大卒採用の現状と給与レベル

大卒候補者は中国現地企業および外資系企業においても入社当時から管理職候補者であり、本人の能力とは別に管理職を目指す志が日本の大卒生よりも高いのはいうまでもない。これは大学進学という道に限られた人にものみ与えられる環境にあること、勉強ができる、試験に合格したという事実のみでは進学ができないことも十分にあるからだと考えられる。多くの大学進学生はその後のキャリアを十分に計画し、期待通りに発展していかないと転職を考える傾向がつよく、最初に数年推薦などのある国営企業に勤務したあとは外資系への転進を図る。転職先は十分にあるため、離職も容易である。中国の大卒者は外資系企業への入社の場合およそ月3000～4000元ほどの給与

でスタートする。これは学士卒の大卒事務職および総合職である。その後毎年の昇給が期待され、順調に昇格をした場合には3年で倍以上の月給となる。修士卒の場合は初任給から6000元以上といったケースも多くみられ、技術系理系の学生の場合外資系では外国語が堪能であれば更に需要は高まるため候補者の売り手市場となる。

・報酬の内容

中国では12ヶ月の報酬に1ヶ月の固定ボーナス給が追加されることがあり、実際には13ヶ月が年収ベースとされることがある。これは企業文化にもよるが、外資系企業の本社の方針に基づいて決められることもあり、13ヶ月を固定年収とすることはそれほど変わったことではない。ボーナスはその目標などにより1ヶ月から5ヶ月までと格差があり、営業職には変動ボーナスが起用されることが比較的通常である。有給休暇も外資系と現地系企業では大きく格差があり、外資系では5日から15日の有給を与えるケースもあるが、ローカル企業では国の祭日以外の休暇は無給でとることしかできないケースも多々ある。年間有給を30日ほどを保障するのが当然の欧州系の企業であっても中国ではこちらの習慣に近いルールを考案し、10から15日の有給を与えるケースが見られる。報酬の中にはその他「手当」といった形でさまざまなフリンジベネフィットがあり、これらは一定のルールに従い課税がされないため、多くの企業が採用している方法である。主な項目に下記のようなものがある。

1. 通勤手当（ガソリン、地下鉄、バス代、タクシー代など）
2. 年金プラン（一定期間以上勤務したものに与えられるボーナス）
3. 住宅手当（主に上級管理職レベル対象、給与のXパーセントといった決め方が通常）
4. 携帯電話料金手当（こちらは携帯電話の機種は個人所持品となるのでその料金を手当として与える方法）

* 手当のレベルは1と4合わせて部下をもつ中間管理職で月に1000元前後、ダイレクターレベルで3000元前後である。

・上級管理職の給与レベル：外資系企業、都心部の場合

では実際に多くの外資系企業が現地で採用する上級管理職の給与はどの水準に達しているのだろうか。このデータを各地比較するのはなかなか難しいが、特に高給といわれている都心部、上海、北京、その他の工業都市のデータをもとに紹介したい。

外資系と日系企業のタイトルの違いと実際のポジションをより明確にするため、タイトルには英語表記を利用、企業の規模、部下の数値などで会社規模を若干区別。

単位：人民元、年棒税引き前 (100K RMB = approx. 1330K yen)

Position	Staff responsibility 0-5	Staff responsibility 5 – 30
National Sales Director	300K – 600K	600K – 1mil.
Head of Human Resources	260K – 600K	350K – 750K
Head of Finance/Accounting	300K – 600K	450K - 800K
Regional Sales Manager	250K – 500K	350K – 600K
Position	1-100 employees	100-800 employees
Managing Director Country Manager	400K – 1 mil	800K – 1.5 mil*

* このレベルになるとトップ幹部は中国人であってもほぼ駐在扱いと同じとなり、給与の内容が駐在員と同等もしくはそれ以上になることも多々。

・課税

中国の社会保障制度はまだ未熟なものであるが都市部には導入されており、人件費を上げる一つの原因ともなっている。所得税は最高で45%という率で課税され、月々の給与が10万元を超えると45%の課税率となる。ただ、いわゆる手当と呼ばれるものには課税がされないため、多くの企業は基本給を下げても手当という形で食事代、ガス代、その他雑費の領収書を元に手当を支給する方法をとる。実際この手当が例えば月最高XX元とされている場合にも最高額を得るためにはその額の領収書が必要となり、高額領収書を販売する人さえ存在する。このため上記にあげた給与レベルの中間を平均としてみた場合にも実際に企業が負担している給与なのか、一部を手当として支給するのかにより企業の負担には差があり、給与を受け取る側もなるべく課税のない形の支給のほうがよいと判断される。実際にはこのシステムがさまざまな「手当て制度」を生み出したとも考えられる。

(出所：Kienbaum FJK Consultants Pte Ltd. (キーンバウム・グループ・アジア・パシフィック) の高木典子氏による記事 (在上海))

» サ ー ベ イ

(1) チェコ、ハンガリー、スロバキアの給与サーベイ2009 - 2010 : 鈍い昇給率

2010年、チェコ、ハンガリー、スロバキアの企業での昇給率は微増にとどまる見込みだ。2008年から2009年にかけてチェコでの平均昇給率は7%だったが、今年は同2.9%が予測されている。ハンガリーとスロバキアでも同様の状況で、昇給率はそれぞれ同3.9%、3%となる見込みだ。昨年実績はハンガリーが6.2%、スロバキアが5.7%だった。これらの数字はキーンバウムの最新サーベイ「チェコ、ハンガリー、スロバキアの従業員と管理職の給与」で明らかになったもの。3国の183社、計35,851のポジションからの回答を集計した。

各国の昇給率が似通っている半面、給与レベルに関しては3国間で大きな差がある。チェコ企業の取締役が平均100,242ユーロの年収を得ているのに対し、ハンガリーでは同じポジションの年収が79,668ユーロ、スロバキアでは同78,410ユーロである。チェコはその他の管理職の平均給与でも3国間トップの年収48,373ユーロで、他2国に比べ12,000ユーロ高くなっている。報酬エキスパートでありサーベイ責任者のマリア・スミート氏(キーンバウム・ウィーン)は言う。「チェコの給与が突出しているのは、首都プラハでの経済発展が背景になっている。投資先としてのプラハの人気上昇に伴い、この地での給与レベルも高まったことが、国全体の平均給与を押し上げている」。

チェコで浸透する変動給： チェコでは変動給の浸透率も他2国に比べて高く、取締役の99%が個人と企業の業績に応じてボーナスを受け取っている。これに対し、ハンガリーの取締役へのボーナス支給は85%、スロバキアでは同84%にとどまっている。スペシャリストへのボーナス支給はチェコで89%、スロバキアで84%、ハンガリーで51%となっている。「変動給は企業の給与方針において重要性を増している。設定した目標と給与との関係を明確にすることで、社員の役割意識と企業への帰属意識が高まり、業務意欲が向上する」とスミート氏はコメントする。

ハンガリーでは変動給比率が低下： 全世界で個人と企業の業績に応じた変動給導入が進むのに対し、ハンガリーでは給与全体に対する変動給比率はむしろ前年より低下している。昨年の変動給比率は平均17%だったが、現在は同10%である。一方、スロバキアとチェコでは、変動給比率は前年実績よりわずかに下がった程度で、全階層平均

で15%、18%となっている。「東欧でも経済危機の影響は明白。ハンガリーでは影響が他国より早く出たため、変動給比率が大幅に低下したと思われる」とスミート氏は分析している。

人材不足は緩和：3国とも人材市場は改善に向かっており、特にハンガリーとスロバキアではその傾向が明らかだ。「有資格の人材採用が容易かどうか」について企業に1（非常に満足）から4（不満足）のポイント制で回答を求めたところ、ハンガリー企業では平均1.6、スロバキアでは同1.8、チェコでは同2.0という結果になった。昨年実績（ハンガリー2.4、チェコ2.6、スロバキア2.1）と比較すると、採用がやや容易になったことがわかる。

ただ、内訳を見ると、現在でもハンガリーでは有能なエリア営業部長（Area Sales Manager）と製品販売部長（Product Sales Managers）の獲得は難しく（満足度2.2）、またチェコでは営業・マーケティング統括部長（Sales and Marketing Directors）の確保がこれに増して困難で、回答企業の満足度は2.4となっている。

一方、スロバキアでは2009年から2010年にかけて技術本部長（Technical Directors）、製造部門長（Production Directors）、システムオペレータ（System Operator）、専門職（Specialists）の獲得が難しく、満足度は3国の中で最も低い2.0である。

ポジション別平均グロス年収（2009年、ユーロ*）

ポジション	英語表記	ハンガリー	スロバキア	チェコ
取締役	General Manager	79,668	78,410	100,242
管理職	Manager	36,008	36,388	48,373
スペシャリスト	Specialist	15,508	16,431	18,746
専門・一般従業員	Technical Employee/ Employee	8,368	11,412	11,359

* 2009年10月1日付の為替換算

（出所：Kienbaum Vergütungsberatungen, Vienna, Austriaによる給与サーベイ

“International Companies in The Czech Republic – Employees and Managers 2009/2010”

“International Companies in Hungary – Employees and Managers 2009/2010”

“International Companies in Slovakia – Employees and Managers 2009/2010”。

ドイツ語および各国語版を税別600ユーロにて日系企業グループでお求めいただけます）

(2) IT 業界の給与は停滞気味

経済危機にあっても、IT業界企業の業績は比較的堅調に推移している。ただ、従業員の昇給率は伸び悩んでおり、市場全体の厳しい状況を反映している形だ。IT企業の80%では売上高が「平均」または「平均以上」ではあるが、危機のため基本給の昇給率は昨年実績よりかなり低い。2008年は平均4.2%の昇給率だったが、2009年は同3.7%にとどまっている。

IT企業の取締役は、平均して2008年度より低い給与に甘んじている。2009年の平均年収は179,000ユーロで、前年より約3,000ユーロ少ない。一方、取締役のすぐ下にあたるレベル1の管理職では、2009年度の平均年収が102,000ユーロで、対前年4,000ユーロの増額となっている。専門職の平均年収はおよそ60,000ユーロで、前年と同レベルである。

取締役会長と代表取締役が報酬トップ：取締役会長と代表取締役(“Sprecher der Geschäftsführung”)のポジションの平均グロス年収は279,000ユーロで、業界トップとなっている(前年実績は同278,000ユーロ)。一方、ポジション別で最小額の給与を得ているのはIT ヘルプデスク担当社員で、平均年収41,000ユーロである。管理職と専門職の報酬レベルは比較的高く、たとえばITマネジメント部長 (“Leiter des IT Managements”)の平均年収は117,000ユーロである。営業担当者の給与レベルも高く、最高で117,000ユーロを得ているケースもある。「営業担当者は大口契約の締結後などに特別報酬を受け取るため、かなり高額な給与を得ることが可能」とキーンバウムの報酬エキスパートであるクリスティアン・ネーザー氏はコメントする。

昇給は企業の売上と個人の責任範囲次第：管理職の給与は企業の売上レベルに大きく左右される。売り上げ増を達成している企業の管理職は、売上不振の同業他社の管理職に比べ、最高で32,000ユーロも多い給与を得ることができる。同様に、管理職が責任をもつ部下の数も給与レベルに直結している。たとえば、IT営業部長(“IT-Verkaufsleiter”)のポジションでは、部下の数により企業間で57,000ユーロもの給与差がついている。

変動給導入トレンドは継続：IT業界の管理職では、変動給の果たす役割が依然として大きい。取締役のほぼ全員、管理職全体の5分の4、スペシャリストの3分の2が変動給を含む報酬パッケージを受け取っている。特に取締役レベルでは昨年、ボーナスが減額されたことによる給与ダウンが顕著だ。2008年には取締役に支払われたボーナスの平均額は54,300ユーロだったが、2009年にはこれは49,100ユーロまで減額されている。取締役の給与全体に対する変動給の比率はこれに伴い、平均28%から同22%に下がった。他の管理職レベルでは前年実績と変わらず、この比率は平均19%程度となっている。一方、スペシャリストではこの比率は13%で逆に前年よりアップしている。

付加的給付は社用車と企業年金：IT業界ではカンパニーカーの導入が増える傾向にある。取締役の95%、レベル1の管理職の3分の2、スペシャリストの38%が社用車を貸与されている。ネーザー氏はコメントする。「企業は管理職に喜んで社用車を提供する。これにより被用者にインセンティブが与えられるだけでなく、被用者と雇用者の双方に金銭的メリットが生まれるからです」。また企業年金もFRINGE BENEFITとして同様に好まれており、前年実績同様、取締役の65%、管理職全体の56%、専門職の43%が企業年金の受給資格を与えられている。

(出所：Kienbaum Management Consultants GmbHによる給与サーベイ“Managers and Specialists in the IT Industry 2009/2010”。ドイツ語版を750ユーロ(税別)にて日系企業グループでお求めいただけます)

» イベント

(1) 第9回キーンバウム人事マネジメントセミナー開催のお知らせ



第9回キーンバウム人事マネジメントセミナー

日程：2010年6月24日

会場：Malteser Kommende、エーレスホーフエン（ドイツ・ケルン近郊）

キーンバウムは過去8年間にわたり毎年人事マネジメントセミナーを開催、人事担当者対象の重要イベントとして注目を集めてきました。HRの意思決定者が集い、講演や各種ワークショップを通じて今日の人事マネジメントの役割について討議します。講師にはキーンバウムの各分野エキスパートのほかドイツ著名組織の人事責任者を迎え、最新の人事プロジェクトとベストプラクティスを紹介します。

このセミナーは共通課題をもつ人事スペシャリストを対象とした、ネットワーキングと情報交換の理想的なプラットフォームになります。多様なプログラムとリラックスした雰囲気を経験していただけるユニークなイベントです。参加は無料です。

プログラムは3月に発行されます。セミナーはドイツ語です。読者の皆様、またドイツ語を話される人事マネジャーの皆様、ふるってご参加下さい。お申し込みは以下の日系企業グループまでお願いいたします。

< 欧州 >

Kienbaum Consultants International GmbH
Japanese Corporate Business Group
Stadttor 1, 40219 Düsseldorf, Germany
Tel.: +49(0)211-30089-430 / 483
Fax: +49(0)211-30089-449
E-mail: jcb.europe.-d@kienbaum.de

< 日本, アジア >

キーンバウム ジャパン株式会社
〒105-0001 東京都港区虎ノ門3-8-25
T3 GATES 5F
Tel.: +81 (0)3 5733 2088
Fax: +81 (0)3 3432 7517
E-mail: jcb.asia-t@kienbaum.co.jp

< ホームページ >

日本語 <http://www.kienbaum.jp>
英語 <http://www.kienbaum.com>
ドイツ語 <http://www.kienbaum.de>