

ストライキ騒ぎに巻き込まれた
ホンダの中国現地法人

—何が起こったのか，何が問題なのか—

杉 田 俊 明

甲南経営研究 第51巻 第1号 抜刷

平成 22 年 7 月

<研究ノート>

ストライキ騒ぎに巻き込まれた ホンダの中国現地法人

——何が起こったのか、何が問題なのか——

杉 田 俊 明

はじめに

2010年5月中旬から6月上旬にかけて、衝撃的なニュースが日本企業を襲った。特に、国際事業を展開している企業、中国において事業を展開している企業にとってその衝撃は多大なものであった。

中国ビジネスにおいて快進撃を続けていたホンダの中国現地法人が現地においてストライキ騒ぎに巻き込まれていたのである。現地においてホンダが単独出資で設立した部品製造会社の一つにストライキが発生し、約2週間も続いていた。その結果、それらの部品の供給を受けていた同ホンダグループの、中国との合弁の完成車組み立て会社の生産にも影響が出て、一時は全ラインの生産中止を余儀なくされていた。

同部品製造会社での争議がようやく終結に向かい始めた頃、今度はホンダのグループ会社が設立した他の部品製造現地法人二社において相次ぎストライキが発生した。それらの部品の生産が停止したため、完成車組み立て会社の2工場での生産が再び影響を受け、混乱に巻き込まれていたのである。

日本の代表的なグローバル企業の一つであるホンダは、中国において好業

ストライキ騒ぎに巻き込まれたホンダの中国現地法人（杉田俊明）

績を挙げ続けてきた企業であり、中国側からもいまままでに高く評価されてきた企業である。そのホンダの中国現地法人において何が起こったのか？ また、何が問題だったのか？ 本稿は、文献サーベイを通じ、最新の情報を含め中国側の報道を広く丹念に収集し、整理・分析することにより、いくつかの側面からそれらの事実関係を浮き彫りにするものである。そして、これらのミクロの視点における事実関係の解明により、経営戦略、また、経営実務的な視点において、ホンダのみならず、在外日系企業を含む日本企業全体にとっての示唆を提供するものでもある。

1. なぜ争議が発生したのか

本稿は主として「本田自動車部品製造」（以下、本田部品）のケース研究を行なうものだが、本田部品は日本の本田技研工業（以下、ホンダ）が中国の広東省仏山市において100%出資し設立した現地法人である。主として変速機を生産し、同じホンダが中国において中国側と合弁で設立した完成車組み立て現地法人3社4工場への部品供給を目的に設立された会社である。

5月17日、本田部品において従業員によるストライキが発生した。その経緯も含め、事態の推移については表1を参照されたいが、ストライキが発生した理由や背景について中国側の報道をまとめると、以下の通りになる。

表1 ホンダ中国現地法人グループにおけるストライキの状況とその推移

2010年5月17日	本田自動車部品製造（中国広東省仏山市。ホンダの100%子会社）数百名の従業員が低賃金や日本人駐在員との賃金格差に不満のため、賃上げ、労働環境の改善、福利水準の向上などを求め、ストを開始 会社側は1週間以内に回答と約束したため、従業員は職場復帰
5月20日	経営側、獅山鎮総工会、従業員45名と交渉を開始 経営側は24日に回答と約束
5月21日	経営側に賃上げの意向がないと従業員間において噂されたため、スト再発
5月22日	全生産工程が停止。ストのリーダー格とみられる従業員2名の雇用関係が解除される
5月24日	経営側は食事手当の増額を発表。従業員側は不満のため、スト続行

5月25日	部品の供給が受けられないため、广汽本田（ホンダと広州汽車との合弁の完成車組み立て会社）が生産停止
5月26日	経営側は二度目の賃上げを提案 従業員は不満のため、スト続行
同日	部品の供給が受けられないため、東風本田（ホンダと東風汽車との合弁の完成車組み立て会社）が生産停止
5月27日	ストに参加しないという承諾書の署名と提出を経営側が従業員に要求 賃上げ案は変わらず。交渉は不調
同日	广汽本田が本田部品において発生したストの影響に関して5月24日の一部、25日、26日、27日、28日の全日は暫定的に生産を停止し、回復期は未定、と公式発表
5月28日	本田部品のストにより、ホンダの現地完成車組み立て会社の全ラインが生産停止に
5月31日	獅山鎮总工会が工会組織から100名あまりの幹部を本田部品に派遣し、職場復帰を拒否する約40名の従業員と衝突が発生した。但し、けが人はいないという 一方、別の報道によると、总工会側が7、8名の従業員を殴ったが、幸いけがの程度が軽いという
6月1日	新華社は論評を発表し、ホンダ側の対応を批判
同日	経営側と従業員側と折衝。成果なし、従業員はストを続行 この間、広州汽車集団の総経理が本田部品を訪問、従業員の要望を聞き取り、従業員に対して説得を行ない、経営側との対話を促す 従業員殴打事件の謝罪請求に従い、獅山鎮总工会主席が呼び出される 鎮总工会主席は当日中に公開釈明文の用意と公開を約束 諸折衝の結果、大方の従業員は職場復帰を決める
6月3日	本田部品の従業員は公開状を発表、鎮总工会は従業員の利益保護やストをリードせず、逆に殴打事件を起こしたことなどを批判
6月4日	本田部品において労使並びに政府関係者との折衝が行なわれ、34%の賃上げに合意
同日	本田部品が正常稼働に戻ったことにより、ホンダグループ完成車組み立て各社も生産を再開する予定
同日	中華全国总工会は『企業工会をさらに強化し、工会の役割を十分に発揮するための緊急通達』を発表
同日	本田部品は声明を発表。労使が協議した結果、意見の一致を達成したという 今回の労使紛争について「深刻な反省をしている」「この労使紛争が各界に多大迷惑をかけたことにお詫びを申し上げる」という
6月7日	仏山市豊富汽配（ホンダの子会社の現地法人）の従業員が賃上げを求めスト、8日、9日も持続
6月9日	広東ホンダロック（ホンダの子会社の現地法人）の従業員がスト
同日	广汽本田の二工場は仏山市豊富汽配のストと部品供給の中断により、9日と10日は生産停止

出所：2010年6月10日までの中国各報道機関の報道に基づき、総合して作成。

ストライキ騒ぎに巻き込まれたホンダの中国現地法人（杉田俊明）

1-1 国内で広がる経済格差への不満

1978年からの改革開放以来、中国は急速な経済成長を成し遂げている。一方、政治システムや権力構造上の問題、あるいは社会システム上の問題などから、貧富の格差が大きくなる一方である。

中国の研究者の研究によると、国際的に、所得分配の不平等さを測る指標としてジニ係数があるが、通常0.4を超えるとその国においては動乱が発生する可能性があると言われている。だが、中国のジニ係数はすでに0.5を超えているという。

また、世界銀行の報告によると、米国では5%の人口が60%の富を占めているというが、中国のほうは1%の家庭が全国の41.4%の富を占めているため、中国の富の集中度は米国のそれをはるかに超え、世界でも貧富の2極化がもっともひどく進んでいる国家になっているという。

そして、通信、石油、金融、保険、水道、電力、ガス、タバコなどの国有企業の従業員数は中国全企業の総従業員数の8%に過ぎないが、彼らの給与所得と給与外所得を合わせると、中国全体の同所得の55%にも達するという⁽¹⁾。

1-2 同社日本人駐在員との格差への不満

一方、本田部品の従業員にとって身近にある経済格差の例は同社の日本人駐在員にあると思われる。同社において課長以上の管理職はすべて日本側の者であり、日本側の一般駐在員の月給は5万人民元（以下、⁽²⁾元）で、部長の例だと月給は10万元以上だという。さらに、日本からの出張者には食事代、宿泊代、交通費が全額企業負担だけでなく、日に300米ドル以上の手当てもあり、それだけで一般従業員の2箇月の給与に相当する⁽³⁾という。また、

(1) 中国経営網、2010年6月2日。

(2) 2010年6月10日現在、1元は約14円に相当する。

(3) 中国経営網、2010年5月29日。

日本側の常駐者は30名であり、この部分だけで給与支出は2億元に達しているという。⁽⁴⁾

ちなみに、同社の従業員の平均月給は約1500元程度であったため、「約50倍の格差」ということで、多くの中国の報道機関がこのニュースを大々的に報道していた。⁽⁵⁾

このように、拡大する国内における経済格差への不満から身近にある日本人駐在員との格差例⁽⁶⁾に触発され、さらに昨今の物価上昇や各地において沸き起こっている最低賃金の引き上げ（表2を参照）や賃上げブームも含め、これらの要因がこのストライキが引き起こされた背景を成しているのである。

このストライキの結果、6月4日において労使双方が合意したのは、約34%の賃上げであり、従業員の平均給与は約2044元に達するようになったという。⁽⁷⁾

なお、本田部品に続き、2010年6月7日においてストライキを起こした仏山市豊富汽配（ホンダの子会社の現地法人）の一般従業員の月給は約1300元だという。⁽⁸⁾

ところで、ホンダの中国現地法人グループにおいて沸き起こった賃上げを求めるストライキより前の段階から、中国ではほぼ同種の問題がすでに多発していた。理由に相違点はあるが、6月1日より、米国のアップル社の受託生産で著名な台湾系企業、富士康（フォックスコン）は中国現地法人において従業員に30%の賃上げを実施すると発表した。6月6日には、同社は10月

(4) 21世紀網, 2010年5月28日。

(5) 一例として、人民網, 2010年5月28日。

(6) 本稿は同社日本人駐在員の月給例の真否を議論の対象としないが、両国従業員の給与をそのまま比較して「格差」とするのは誤解を招くものだと思う。但し、後述のように、日本側は説明責任を適切に果たさない限り、誤解を招いた責任が残ると思われる。

(7) 新華網や中国経営網, 文匯網など, 2010年6月6日, 7日。

(8) 経済観測網, 2010年6月8日。

ストライキ騒ぎに巻き込まれたホンダの中国現地法人（杉田俊明）

表2 中国主要省市における最低賃金規定

実施時期	実施地域	最低賃金（月給）	備考
2010年4月	深圳市 広東省	1100元	珠江デルタ 920-1100元
		920元	二類地区（仏山市含む）
		810元	三類地区
		710元	四類地区
		660元	五類地区
2010年2月	江蘇省	960元	一類地区
		790元	二類地区
		670元	三類地区
	浙江省	1100元	一類地区
		980元	二類地区
2010年4月	上海	1120元	三類地区
2010年7月	北京	960元	四類地区

参考：中国人力資源和社会保障部が2010年4月26日での発表によると、今年第1四半期において7省市が最低賃金規定の基準について調整を行なったが、年内にはさらに20省市が最低賃金規定の基準を調整する予定。ちなみに、上昇率はほとんどの場合、15～25%である、という。

出所：人民網、21世紀網、金融界網などの記事により総合して作成。

1日から条件付きだが、再度賃上げを行なう予定で、その幅は約66%に達すると発表している⁽⁹⁾のである。

低賃金を目指した中国への直接投資は転換期を迎え、労務問題への対応も含め、経営コストや経営体制をどう見直し、立地と合わせた組織再編をどう行なうか、などが日本企業の課題として浮かび上がっているのである。

2. 紛争の影響とそれぞれの教訓は何か

本田部品の前掲紛争は約2週間続いた結果、賃上げによる人件費の上昇や

(9) 新華網など、2010年6月6日。

紛争による企業イメージの低下などのマイナス要素を除き、同社が被った直接的な損失について推測すると、いままでの日生産高は4000万円だったため、これまで（5月28日まで）の損失は4億元近くに達している⁽¹⁰⁾と見られる。

そして、部品の供給を断たれた完成車組み立て会社の東風本田（ホンダと東風汽車との合弁企業）は、6月4日の生産回復まで、損失は10億元以上だと思われ⁽¹¹⁾る。さらに、東風本田の執行副総経理のコメントによると、部品の供給問題を解決できなければ、本田部品以外のチャネルからの仕入れをせざるを得ず、日本あるいはタイからの仕入れになるので、これによるすべての損失は本田部品の負担だ⁽¹²⁾という。

トータル的にみた場合においても、本田グループの中国での完成車組み立て3社の生産台数は61万台に達していたので、生産停止による日毎の損失は2億元を超える⁽¹³⁾という。

もともとホンダは中国で快進撃を続けていた企業である。2008年、ホンダが全世界であげた純利益は15億米ドルであったが、うち、中国市場であげたのは13億米ドル⁽¹⁴⁾であったと中国では伝えられている。しかし、この高収益企業（グループ）において、系列の一部品会社のストライキがこれほど深刻な影響をもたらすことについて、ホンダ、あるいは日本企業はリスクマネジメントとしての対策を予め立てていたかどうか問題になる。

2-1 サプライチェーンとリスク・マネジメント

この点について、中国側の指摘が興味深いものがある。「もっとも弱勢で、もっとも目立たない川上工場の従業員たちが、ホンダが中国で構築してきた

(10) 人民網、2010年5月28日。

(11) 商務部網。但し、2010年6月7日付けの長江日報の記事転載。

(12) 中国経営網、2010年5月29日。

(13) 人民網、2010年5月28日。

(14) 中国経営網、2010年5月29日。

ストライキ騒ぎに巻き込まれたホンダの中国現地法人（杉田俊明）

低コストの生産システムにおいて、もっともひ弱な部分をも構成していたのである。そして、数百名の従業員の抵抗だけで、極めて厳密であるホンダのすべてのシリーズの完成車生産のサプライチェーンを切断できたのである。⁽¹⁵⁾」

本田部品の製品は中国国内では他に代替生産できる企業はない。⁽¹⁶⁾そして、同社はホンダグループの中国での組み立てにおいて必要な変速機の80%を供給しているという。⁽¹⁷⁾

ホンダの北京在住のある駐在員は以下のような発言をしたそうである。中国ではストライキが相対的に少ないので、中国で変速機の工場が一つあれば良いということで、それが仏山市のこの本田部品であった、という。⁽¹⁸⁾

不測の事態を防ぐために、特にジャストインタイム生産システムの導入を図る場合、調達は複数のチャネルからバランスを取りながら行なう必要がある。この基本的な原則を、「中国ではストライキが相対的に少ない」という認識のもとで判断したというならば、前掲巨額な損失を招いたものとして、グローバル企業の面目だけでは済まない深刻な話であり、教訓である。

2-2 自社経営人材と経営組織の応変能力

本田部品における紛争は2週間も続いたが、なぜ未然に防止し、あるいは即刻対応できなかったのか、最終的にどのようにして解決できたのか？ これにも興味深い事実があったのである。

5月17日の最初のストライキの発生から、経営側は数度にわたって条件提示しているにも関わらず、問題の解決に至らず、むしろますます複雑化していた。騒ぎは大々的に報道され、全国的に注目の的となり、自社グループも

(15) 同上。

(16) 人民網、2010年5月20日。

(17) ウォールストリートジャーナル中文網、2010年6月4日。

(18) 財訊網、2010年6月2日。ちなみに、記事の原文には駐在員の実名が記されている。

含め、他企業への連鎖も誘発していた。

企業内労使問題や賃金に伴う単純な経済問題とみて最初において介入を控えていた中国当局は、このような問題の政治問題化や、社会治安問題化を危惧し、関係部門への指示を強化すると同時に、共産党の中央宣伝機関である新華社などを通じて、火消しに乗り出していた。

5月31日の新華網では、本田部品において5月17日にストライキが発生して以来、広東省、仏山市、南海区の三級党委員会、政府関係者が労使双方の協議を積極的に促し、特に「本田技研工業（中国）投資」（ホンダの中国地区本部、実質的な事業統括会社）の上層部との折衝を再三に行ない、解決を促していた、と中国側の協力的な姿勢を強調していた。

そして、5月31日において発生した従業員と工会関係者との衝突事件を受けて、6月1日において新華社は論評を発表し、本田を名指しして批評を行なった。論評は、本田部品の経営側は正面から給与待遇改善の訴求に対応しておらず、むしろ労使関係の悪化をもたらし、労使の矛盾を激化させる可能性がある、と指摘した。そして、従業員からみれば、ストライキの責任を押し付けられ、本田側の問題や争議を解決する誠意に疑いをもたらされるものである。外部からみれば、本田の企業イメージや企業の社会的責任にも傷つけるものである、と指摘している⁽¹⁹⁾。

問題のこれ以上の悪化を避けるために、中国側の関係者たちも動き始めていた。

とりわけ、同社において最終的な労使合意にもっとも大きな役割を果たしたのは、社内の経営人材でもなければ、自社グループ（たとえば統括部門など）の応援でもなく、広州汽車の経営者であった点、日本企業側の問題点を象徴的に表している。

(19) 文匯報網、2010年6月2日。

ストライキ騒ぎに巻き込まれたホンダの中国現地法人（杉田俊明）

2-3 広州汽車経営者が活躍した光と影

6月1日午前、経営側と従業員側と賃上げに関する条件折衝を行なったが、成果がないまま、従業員はストライキを続行していた。

この際、広州汽車集団の総経理である曾氏が本田部品を訪問し、ストライキ中の従業員に対話と呼びかけた。これに関する以下の記録報道が興味深いものである。

本田部品の経営者ではなく、また、直接的な資本関係もないこの方に、従業員たちは信頼し、あたかも自社の経営者のように扱い、会談を行ないながら、交渉の条件を出していた。たとえば、従業員たちは賃金制度と福利の改善と、いままでの賃上げ案のさらなる増額を要求していた。これに対し、曾氏は経営側と詰めることを表明した。但し、三日間の時間を与えてくれるよう要請し、この間は、つまり、6月2日から4日午後3時までに従業員たちがストライキを中止して職場復帰することが前提条件である、と（本来、本田部品の経営者ではない曾氏が）いう。

その他、5月31日の衝突において従業員を殴打した者を探し、責任を追及するという従業員の要求に対しては、曾氏は直ちに獅山鎮総工会の主席に会場にいただいた。当の主席は当日午後5時に公開釈明文を発表し、各部門に張りだすこと、また、殴打された従業員に対して慰問を行なうことを約束したという。

従業員たちが求めていた工会幹部の再選挙に関して、曾氏は、経営側と協議し、できるだけ早い段階において従業員による自主選挙を行なうことを表明していた。

その後、300名あまりの第一線の従業員は食堂に集合し、曾氏からいままでの折衝や決定事項の説明を受けた。曾氏の説明と仲介により、ほとんどの従業員は職場復帰を決めたという。

当日夕刻、従業員は曾氏の秘書からのショートメールを受信した。その内

容は、目下は日本（経営）側と詰めているところなので、安心してほしいという趣旨であった⁽²⁰⁾。

6月3日、本田部品の従業員ストライキ談判団が『全従業員と社会各界への公開状』を発表した。書状は、従業員たちは6月1日夜よりすでに条件付きで職場復帰していることを伝え、これは、全国人民代表大会代表、広州汽車集団股份有限公司副董事長兼総経理である曾先生の調停のもとで行なわれたものである⁽²¹⁾、と曾氏を高く評価し、また、深く信頼し、依存する結果になっているのである。

広州汽車はホンダとの合弁会社である広汽本田の中国側親会社である。広汽本田が本田部品からの部品供給を受けられず、完成車の組み立てと販売において損失を被るとしたら、広州汽車も同様に損失を被ることになる。また、曾氏のもとと広汽本田において執行副総経理を経験した知日派でもあり、ホンダに対しては義理を感じている人物でもある⁽²²⁾。さらに、共産党の幹部であり、国会議員に当たる全国人民代表大会の代表でもあるために、自社のためにも、パートナー会社のためにも、また、国家や地域経済のためにも、曾氏の活躍は日中双方から高く評価されて当然である。

しかし、実力経営者である曾氏の登場が良かったし、貴重な人脈を活用できた点も喜ばしいが、本来無関係のこの部品会社で曾氏の登場がなぜ必要となってしまったのか、当の部品会社の経営者は本来、誰なのか、グループの経営者や統括担当者、そしてそれぞれ自分自身の問題対処はどのように行なわれてきたのか。日本企業自身、日本人経営者自身の応変能力、従業員とのコミュニケーション能力、また、日系企業自身における中国人幹部社員の育成と彼らの活躍も課題として見えてくる事例である⁽²³⁾。

(20) 中国金融網、2010年6月2日。

(21) 財訊網、2010年6月3日。

(22) 姚斌華、韓建清（2008）を参照。

ストライキ騒ぎに巻き込まれたホンダの中国現地法人（杉田俊明）

主要参考文献一覧

中国経営網 www.cb.com.cn
21世紀（経済報道）網 www.21cbh.com
人民網 www.people.com.cn
新華網 www.gd.xinhuanet.com
中国金融網 www.zgjr.com/
財訊網 www.caixun.com
（香港）文滙報網 <http://paper.wenweipo.com>
ウォールストリートジャーナル中文網 <http://cn.wsj.com/gb/>
経済観察網 www.eeo.com.cn/
（中国）商務部 www.mofcom.gov.cn/
姚斌華，韓建清『見証 広州汽車十年』広東人民出版社，2008年

(23) 本ケースは2010年5月中旬から6月上旬にかけて発生した事例に基づいて執筆したものである。入稿時点においてもまた部分的に係争中のケースであるために、筆者としては引き続き情報収集に努め、諸分析を行なっているところである。前掲時間や時期的な都合上、本文全体の一構成部分でもある工会関連問題、広報や報道関連問題、統括支援関連問題などに関しては続稿に続く予定である。

なお、中国側の報道を引用する場合、その正確さに対して疑問視する声がある点、筆者は承知しているし、多面的な考察と沓間を読む能力などが必要だと考えている。

一方、本件について、中国側、あるいは米国系など外資系報道機関の報道が日本の報道機関の報道よりも、はるかに迅速、かつ、詳細であったことも事実である。これらの詳細も含め、続稿を参照されたい。