

第 153 号 (2018 年 11 月)

■ エグゼクティブ・サマリー

■ 特 集

- ◆ 日中首脳会談の成果  
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 調査部 ..... 1
- ◆ 激化する中米貿易摩擦の全体像をつかむ ~貿易摩擦の複雑化・長期化に備えて  
MUFG バンク (中国) 中国投資銀行部 中国調査室 ..... 4
- ◆ 中国人管理職人材の確保・育成において直面する 3 つの課題  
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング ヒューマンキャピタル部 ..... 15

■ 経 済

- ◆ 海外における日本の医療・介護サービス拠点の構築  
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 調査部 ..... 20

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：関税評価及び移転価格に関する新ガイドライン（2018 年改訂版）を公布  
KPMG 中国 ..... 27
- ◆ 法務：中国独占禁止法施行後 10 年を迎えて一事例からみるその運用—  
北京市金杜法律事務所 ..... 30

■ MUFG 中国ビジネス・ネットワーク

## エグゼクティブ・サマリー

### 特集 「日中首脳会談の成果」

- ◇安倍首相は、10月25～27日、7年ぶりに中国を公式訪問、習国家主席と首脳会談を行った。過去の経緯を振り返ると、両国首脳が互いに笑顔で会ったこと自体に大きな意義があり、それにより経済関係の促進が見込めることが今回の最大の成果であり、「日中新時代」が到来したと言えよう。
- ◇首脳会談では、多岐にわたる分野で合意がなされたが、特に第三国でのインフラ投資を経済協力の柱に位置付けている。これは「一带一路」構想に日本が間接的に協力姿勢を示すものとされ、資本力で中国に対抗しえない日本が、中国の豊富な資金を活かしてアジアの国々を支援することにより、日本企業の事業機会の確保につなげる新たな戦略が打ち出されている。
- ◇日中関係の改善は「米中新冷戦」がもたらしたとの指摘もあるが、日中関係を考える上では、①関係改善の背景に日中相互の外交努力がある、②中国側が今後も日本に一定の配慮を示していくかはアジア太平洋地域における勢力均衡の構築にある、③企業の経営戦略の基礎として米中のはざままでどのような立ち位置をとるべきか、といった視点が求められよう。

### 特集 「激化する中米貿易摩擦の全体像をつかむ～貿易摩擦の複雑化・長期化に備えて」

- ◇2018年9月24日、中米は追加関税バトル第3段の実施に踏み切った。中国が外需依存から内需拡大へと成長モデルの転換を目指し、「中国製造2025」の下で先端技術の開発と産業の高度化に取り組む中、米国は両国の貿易不均衡是正という理由の裏で、中国市場のさらなる開放により米国企業の利益を最大化し、中国の技術開発の促進を牽制する狙いがあるとみられる。
- ◇これまでの交渉等を見ると、対米貿易黒字の削減、特許権保護の強化、市場参入規制の緩和、不適切な貿易障壁の撤廃の分野では中米の利益が一致するため交渉の余地があると見られるが、中国の技術発展を妨げる内容については米国が中国から妥協を引き出す可能性は低いと思われる。
- ◇中米貿易摩擦の複雑化、長期化が市場関係者の共通認識となりつつあり、両国経済、世界経済は短期的な影響を注視しつつ、長期的な視野で厳しい情勢に対応できる準備が必要であろう。

### 特集 「中国人管理職人材の確保・育成において直面する3つの課題」

- ◇日本企業が中国現地法人の管理職人材を確保・育成で直面する課題は、①管理職人材、候補人材をタイムリーに採用できない、②優秀人材が定着しない／育たない、③①②を課題と認識しつつも現法で自律的に解決できない、に大別される。
- ◇①については、報酬額の設定、募集要件設定と人材の見極め、応募者に対する入社への動機付け、②については、社員の評価、中長期的なキャリア形成、活躍した社員への処遇、③については、戦略的人材マネジメントの担い手、プラスアルファの「自社らしさ」のチェックが勧められる。
- ◇管理職人材の不足がその法人の事業成長のボトルネックになっているケースも多く、解決のためには専門的な知識・ノウハウ・経験を有する人事の専門家が現法の経営層と連携し、中長期的な視点に基づく戦略的人材マネジメントの取り組みを計画的に展開するのが得策だ。

## 経 済 「海外における日本の医療・介護サービス拠点の構築」

- ◇中国の経済成長を業種別にみると「その他サービス業」（企業・個人向けサービス業、医療・福祉サービス業）の成長が顕著だが、日本からの対中投資は製造業に偏重しており、今後の対中投資の戦略分野として「その他サービス業」企業による事業の拡大が望まれる。
- ◇日本政府は、アジアの医療市場が持つ高いポテンシャルへの期待を背景に、医療・介護サービスの国際展開を推進。また、アジア地域では良質な医療サービスの需要超過から医療分野で外資規制を緩和しており、既にアジア各国の大手医療機関がアジアで医療サービスの提供を行っている。
- ◇日本の事業者の場合、医療では政府支援の枠組みでの民間病院の進出や大手商社が出資により病院経営に参画する形の海外進出事例が見られ、介護サービスでは「健康中国 2030 計画」を推進する中国で日本型介護サービスへの期待が膨らむ中、業界大手の中国進出事例が出てきている。
- ◇医療・介護サービスの国際展開事例を見ると、単なる途上国支援の域を超え事業としての採算性が確保できており、今後、公共事業に民間資金・経営ノウハウを導入する PFI などの枠組みも、これまで難しかったサービス展開の後押しとなるかもしれない。

## スペシャリストの目

### 税務会計 「関税評価及び移転価格に関する新ガイドライン（2018 年改訂版）を公布」

- ◇世界税関機構（WCO）は最近、「関税評価及び移転価格に関する新ガイドライン（2018 年改訂版）を公布。関税評価プロセスにおいて移転価格文書を利用する際の指針を示している。
- ◇注目される論点には、① 輸入貨物の輸入後の移転価格による輸入価格調整の可否、② 関税コストが上昇した場合の輸入価格の引き下げ・関税コストが下落した場合の輸入価格の引き上げの可否、③ APA（事前確認制度）プロセスにおける関税評価の考慮などがある。
- ◇近年、中国の税関と税務機関が多国籍企業の関連者間取引に対する監督管理を強化する中、同ガイドラインの公布により、中国政府、特に税関が国際慣例に基づき多国籍企業の移転価格問題の解決に努めることで、より公平で統一的、客観的なビジネス環境の構築が期待される。

### 法務 「中国独占禁止法施行後 10 年を迎えて一事例からみるその運用」

- ◇中国の独占禁止法施行 10 年を機に、当局は「影響力ある独禁法執行 10 大事件」を公表。この中で日本企業への影響が大きいと思われる分野は、カルテル、市場支配的地位の濫用、事業者結合。
- ◇カルテルでは「リニエンシー（課徴金減免）制度が積極的に活用されると共に厳しい規制・摘発が常態化」、市場支配的地位の濫用では「認定に際し市場シェア以外の要素が勘案」、事業者結合では「事業者結合の申告懈怠に対する取り締まり強化」等の姿勢が窺われる。
- ◇独禁法執行機関のこの 10 年間の経験の蓄積と能力の向上に伴い、独禁法の執行は今後も強化される傾向。また、本年 3 月の国务院の機構改編に伴い、3 つの機関に分散していた執行権限が新設機関に統合されたことにより、法執行の効率向上と共に、さらに厳格な法の運用も予測される。

～アンケート実施中～

(回答時間: 10 秒。回答期限: 2018 年 11 月 30 日)

<https://s.bk.mufg.jp/cgi-bin/5/5.pl?uri=0DLbZ7>



日中首脳会談の成果

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
調査部  
主任研究員 細尾忠生

1. 「日中新時代」の到来

安倍首相が10月25～27日に中国を公式訪問し、26日に中国の習近平国家主席と日中首脳会談を行った。国際会議への出席を除けば7年ぶりとなる中国訪問を通じて、日中両国は関係改善を確認し、日中関係を新たな発展段階に移行させることで一致した。

日中の首脳外交を振り返ると、1978年に事実上の最高指導者であった鄧小平副首相（当時）が来日して以降、歴史問題を抱えながらも首脳同士による相互往来を積み重ねてきた。特に、天安門事件後の時期における日本政府の対応は、その後の中国が国際社会に復帰し経済成長を再加速させるうえで大きな役割を果たしたといえる<sup>1</sup>。

しかし、2010年、12年の尖閣諸島をめぐる問題をきっかけに、国際会議の場を利用した首脳会談で関係改善の糸口を探りつつも、会談冒頭のプレス撮影で、笑顔をかたくななまでに見せようとしない習主席の厳しい表情が、冷え切った日中関係を象徴した時期が続いた（図表1）。

それでも、昨年の党大会で習主席が権力基盤を強固にすると、直後の11月にヴェトナム・ダナンで開催されたAPEC首脳会議の際に行われた首脳会談で、習主席が初めて笑顔で安倍首相と握手を交わし、日中関係の雪解けを象徴する出来事として多くの関係者の注目を集めた。その後の李克強首相の来日、ウラジオストックでの首脳会談を通じて、7年ぶりの公式訪問に向けた環境整備を進め、ようやく「日中新時代」との認識を共有できるまでたどり着いたといえる<sup>2</sup>。

図表 1. 最近の日中関係

2010年 9月	尖閣諸島沖で中国漁船が海上保安庁の巡視船に衝突
2012年 9月	日本が尖閣諸島を国有化、中国各地で反日デモ
2014年11月	安倍首相、習主席が北京で初の首脳会談 関係改善に向けた4項目の合意文書を発表
2015年 4月	インドネシア・ジャカルタで首脳会談
2016年 9月	中国・杭州で首脳会談
2016年11月	ペルー・リマで首脳会談
2017年 7月	ドイツ・ハンブルクで首脳会談
2017年11月	ヴェトナム・ダナンで首脳会談
2018年 5月	李克強首相が初来日
2018年 8月	平和友好条約締結40周年
2018年 9月	ロシア・ウラジオストックで首脳会談

（注） 青色は日中首脳会談を、桃色はその他の事項を示す  
（出所）各種報道より作成

この間、政治面での冷えた関係が経済面にも影響を及ぼし、本稿でもたびたび指摘してきたとおり日本からの対中直接投資が停滞した。2015年の人民元ショックを克服し、経済が活況を呈するよ

<sup>1</sup> 1990年に海部首相（当時）が訪中し円借款を再開した。また、政治的な動きとは別に、1992年の国交回復20周年の節目の年に、日本政府は国際親善を目的として天皇陛下による中国御訪問を実現させた。

<sup>2</sup> 報道等で指摘される通り米中新冷戦ともいわれる国際情勢の変化が日中関係の改善に寄与した面もあるが、この論点については後述する。

うになった中国での事業拡大に日本企業が大きく出遅れたことへの危機感が経済界に広がった。

こうした経緯を振り返ると、日中の首脳がお互いに笑顔で会うこと自体に大きな意義があったと言える。それにより、日本企業の事業機会の拡大が見込めるようになったことが、首相訪中の最大の成果であり、文字通り「日中新時代」が到来したと言えよう。

## 2. 第三国へのインフラ整備での協力推進

首脳会談を含む一連の会合では、経済、金融、安全保障等の様々な分野で合意が交わされたが、特に、第三国でのインフラ投資を経済協力の柱に位置付け、日中が共同で第三国への経済協力を話し合う会議を新設するなどインフラ整備で連携を図っていくことが確認された意義は大きい。

これは、中国の広域経済圏構想「一帯一路」に日本が間接的に協力姿勢を示すものとされるが、「一帯一路」をめぐるのは、相手国に過剰債務を負わせ影響力を強める手法への批判が国際社会には根強い<sup>3</sup>。

ただし、これまでの議論は、経済成長が続くアジア各国で、インフラ整備が喫緊の課題になる中、各国が自力でインフラ需要を満たす資金的、技術的能力を持ち合わせていないことへの視点が抜け落ちていた。このため、各国のインフラ整備をめぐり、資金面で有利な条件を提示する中国と、インフラの質に一日の長がある日本とが受注競争を繰り広げており、第三国の立場からみると、資金面と品質面で二者択一を迫られる状況が続いた。

アジア各国の情勢をみると、品質面で日本の技術力や運営力に魅力を感じつつ、中国による圧倒的な物量を前に、好むと好まざるとに関わらず中国に依存する姿が鮮明になりつつある。

資本金で中国に対抗しえない日本にとっては、インフラ整備事業への参画機会が乏しくなる中、日本政府は中国の豊富な資金を活かしてアジアの国々を支援することにより、日本企業の事業機会の確保につなげようとする戦略転換を図ったと言える。

具体的には、日本のインフラ輸出戦略の柱とされたのが、オールジャパンによる官民連携の強化であり、政府は「経協インフラ戦略会議」を官邸に設置し官民連携体制を強化してきたが、上述のとおり中国の圧倒的な資本金を前に成果が乏しい状況に直面した中、第三国連携はインフラ輸出のための戦略転換と言える。

実際、「経協インフラ戦略会議」における政府資料によると、第三国連携に対する「基本的アプローチ」として、『「第三国連携」は、オールジャパンの官民連携では解決が困難な課題への対応に資することから経協インフラ輸出における企業の選択肢の拡大に寄与。また、(中略)外交上のツールにもなりえるため、積極的に推進する』と明記されている<sup>4</sup>。

政府は中国に先立つ形で、アメリカ、インド、トルコ、シンガポールと第三国インフラ協力の枠組みを開始している。日中首脳会談における今回の合意により、新たに中国との枠組みも開始されることになる。今後、日本企業の受注拡大や我が国の成長戦略に資することが期待される場所である。

## 3. 米中新冷戦と日中関係

報道等で指摘されている通り、「米中新冷戦」ともいわれる国際情勢の変化が日中関係の改善をもたらした側面が確かにあろう。もっとも、日中関係を「米中新冷戦」の視点だけでみてしまうと、バランスを欠いた議論になるおそれもあり注意が必要である。

第一に、安倍首相の訪中に至る経緯を振り返ると、尖閣問題以降の首脳会談で相互に瀬踏みが続けた中、安倍首相が昨年一帯一路への協力姿勢を示した頃から中国側の態度に変化の兆しがみられ、

<sup>3</sup> たとえば、Christine Lagarde, IMF Managing Director, “Belt and Road Initiative: Strategies to Deliver in the Next Phase”, April 12, 2018 IMF-PBC Conference

<sup>4</sup> 第39回経協インフラ会議資料

党大会で習主席が権力基盤を強化したことを契機に、今回の訪中が視野に入ったことは多くの関係者が共有する事実であろう。

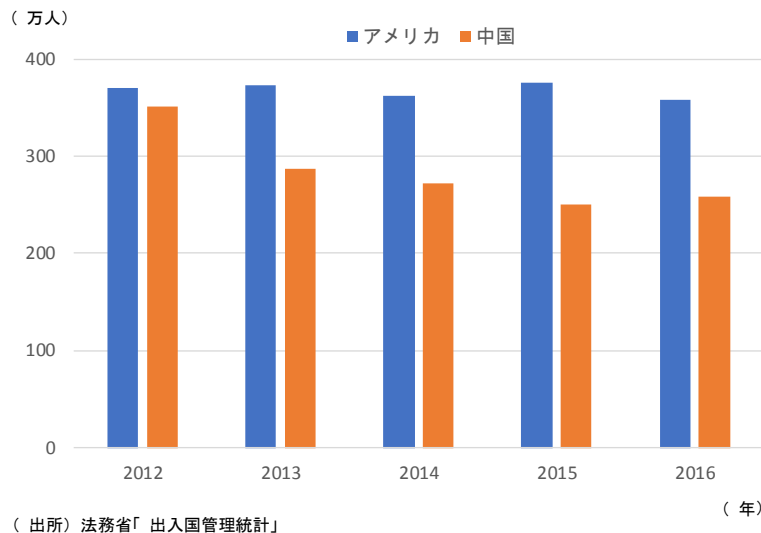
何より、国際情勢とは無縁のところどころで相互の立ち位置をどのように確立し関係構築の端緒とすべきか繰り返し議論を重ねてきたのが日中関係の歴史といっても過言ではない。近年はスタートラインに復することができず、かえって日中双方の経済活動に損失をもたらした中、相互の外交努力で関係改善がもたらされた意義はやはり大きい。

第二に、たとえ隣国であっても国際情勢の変化と無縁でいられないが、それは米中関係に限った話ではない。中国側が今後も日本に一定の配慮を示し、敬意を払っていくかは、政治面においては、中国性善説・性悪説と切り離し、アメリカのみならず、インド、オーストラリアも含めたアジア太平洋同盟を深化させ、イギリス、フランスによるアジア太平洋地域への関与を呼び込もうとする最近の一連の外交努力により、どのように勢力均衡を構築していけるかに依存する。逆に、日中関係が安定することにより、ロシア、北朝鮮の対日姿勢に変化が生じることも期待できるようになる。

第三に、勢力均衡を構築していくうえで、アメリカとの同盟関係が外交安全保障の基軸になるが、その基軸が将来にわたり変化することがないのか、米中のはざまに我々がどのような立ち位置をとるべきか、その際の判断基準としてどのような価値観を重視すべきかは、企業の経営戦略の基礎として、我々が常に考えるべき国家の指針をめぐる大きなテーマであろう。経済協力開発機構 (OECD) の長期経済予測によれば、2060 年の中国の GDP は我が国の 10 倍にのぼることが予測されている<sup>5</sup>。日米関係を基軸に、日中関係を成熟した段階へと発展させるべく絶え間ない努力を積み重ねていくことがますます求められていく。

そうした中、日本では中国からの観光客の増大が関連業界に業容拡大をもたらし、中国の一般市民の間で対日感情の改善に寄与するようになった。一方、日本からビジネス、観光を目的とする中国への渡航者数は減少が続いている (図表 2)。「日中新時代」を切り開くためにもより一層の相互交流が望まれるところであろう。

図表 2. 日本人の渡航者数



以上

(執筆者連絡先)  
 三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
 細尾 忠生  
 E-mail : hosoo@murc.jp    ホームページ : <http://www.murc.jp>

<sup>5</sup> OECD, “Looking to 2060: Long-Term Global Growth Prospects”, November 2012



**激化する中米貿易摩擦の全体像をつかむ ～貿易摩擦の複雑化・長期化に備えて**

MUFG バンク (中国)

中国投資銀行部 中国調査室

于 瑛琪

2018 年 9 月 24 日、米国は 2,000 億米ドル相当の中国からの輸入商品に対して 10%追加関税の実施を開始した。中国も同日に報復措置として 600 億米ドル相当の米国からの輸入商品に追加関税を実施し、中米間の追加関税バトル第 3 弾が始まった。また、9 月 24 日当日に、中国は「中米経済貿易摩擦の事実と中国の立場に関する白書」を発表し、貿易摩擦における中国の立場を世界に示そうとした。中米貿易摩擦は予想以上の速度でエスカレートし、市場関係者の間で不安が高まっている。

2018 年 3 月から 9 月までの半年間で、中米間で交渉と対抗が交互に行われる中、中米両国の立場も明確化しつつある。こうした中、米中間の駆け引きの過程から、厳しい対中姿勢を示しているトランプ米政権への対応法を中国側が模索しながら編み出していることが分かる。本稿では、中米貿易摩擦発生背景、中米間の駆け引きの過程、貿易摩擦の影響をそれぞれ分析し、中米貿易摩擦の全体像を明らかにしたい。

**I. 中米貿易摩擦発生背景**

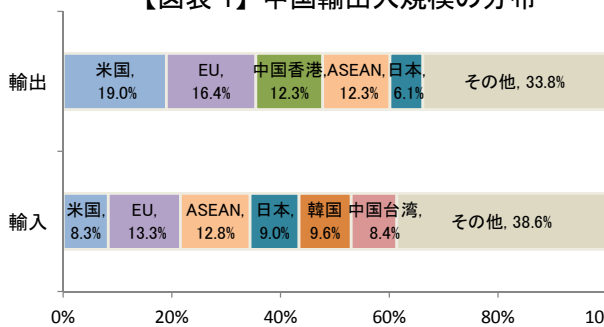
**中米貿易の実態**

中米両国は経済規模が世界上位の経済大国であり、互いに重要な貿易相手国となっており、貿易取引規模も拡大しつつある。ここでは、中国と米国の立場から、中米貿易の実態をそれぞれ分析していく。

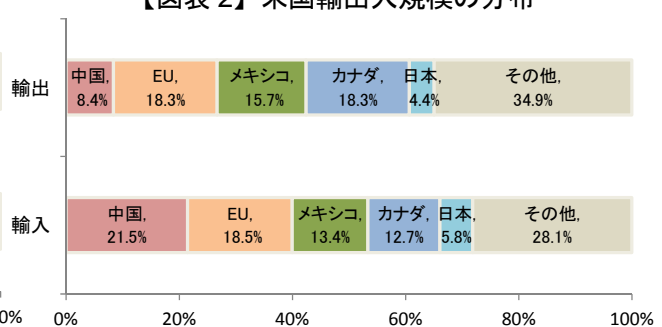
中国税関総署の統計によると、2017 年の中米貿易総額は 5,837 億米ドルに達し、輸出額は前年同期比 11.5%増加の 4,298 億米ドルであり、輸入額は前年同期比 14.5%増加の 1,539 億米ドルであり、通年の対米貿易黒字は 2,758 億米ドルで過去最高となった。貿易相手国の規模を見ると、米国は中国最大の輸出先であり、輸入元で第 6 位を占めている。2017 年、中国の対米輸出、米国からの輸入は中国輸出、輸入全体に占める割合がそれぞれ 19.0%、8.3%に達した。

米国商務部の統計によると、2017 年中米貿易総額は 6,359 億米ドルに達し、うち、輸出額は前年同期比 12.8%増加の 1,303 億米ドルで、輸入額は前年同期比 9.3%増加の 5,056 億米ドルであり、対中国貿易赤字は 3,752 億米ドルに達し、前年比 8.1%拡大した。米国は、中国からの輸入品が輸入全体の 21.5%を占めており、中国は最大の輸入元となっている。さらに、米国の中国向け輸出額は 2009 年より日本向け輸出を超過してハイペースで増加しつつあり、2017 年には、米国の中国向け輸出は輸出全体の 8.4%を占めた。

【図表 1】中国輸出入規模の分布



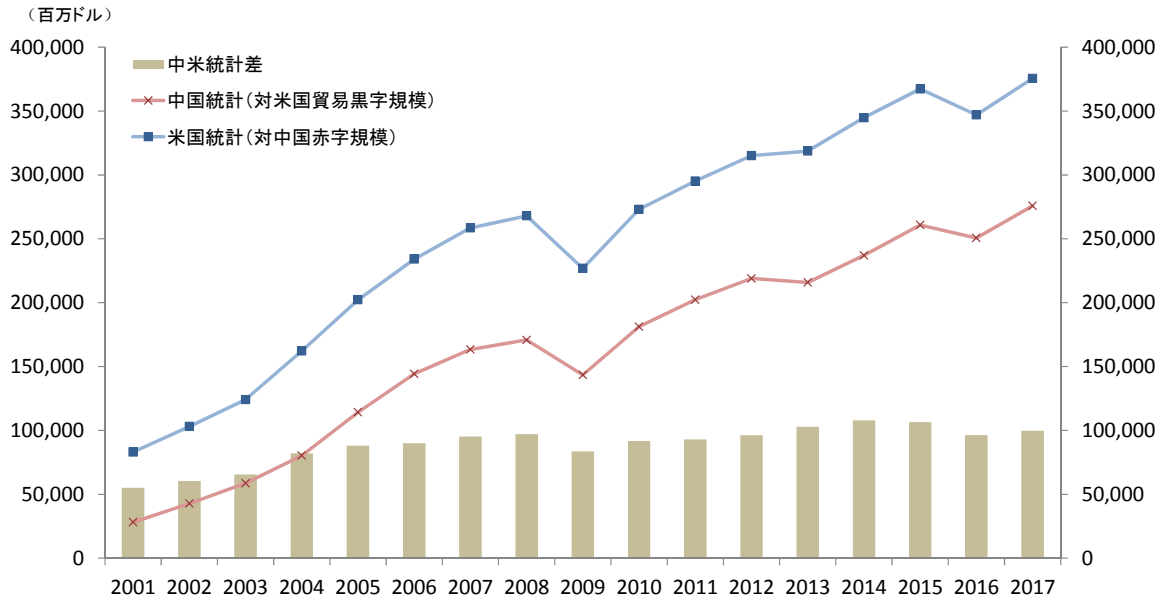
【図表 2】米国輸出入規模の分布



(出所) 中国税関総署、米国商務部より MUFG バンク (中国) 中国調査室作成

以上の統計データから、米国と中国の統計の食い違いがあることが見られる。特に、中国の統計の対米輸出額と米国統計の中国から輸入額との差は大きく、758 億米ドルに達している。このため、中米両国の貿易収支に対する統計では、1,000 億ドル近くの差が出てきており、しかもこの差額は 1000 億ドル前後で 10 年以上安定推移している。中米両国の貿易統計方法の違いはこの現象をもたらしたと見られる。具体的には、輸出価格と輸入価格の計上方法（輸送費、保険料）、仲介貿易（仲介手数料、米国貿易統計の「原産地規則」）などの原因が挙げられる。簡単に言えば、米国主張の対中国貿易赤字規模に対し、中国は統計的要因による部分があるため、米国が対中国貿易赤字を過大評価したと指摘している。

【図表 3】中米貿易統計差の推移



(出所)中国税関総署、米国商務部より MUFG バンク(中国)中国調査室作成

中国が貿易赤字の規模にこだわる原因は、米国が貿易問題で常に貿易赤字を盾に取っていることにある。米国は対中貿易赤字の過度な拡大を中米貿易不均衡の現れと主張し、中国に対して貿易赤字の縮小と不均衡の是正を要求するようになり、制裁関税を含む一連の対中措置の正当性を強調している。これは、1960 年代から開始された日米貿易摩擦を思い出させる。当時、日本の経済成長と技術革新が進んでおり、国際市場における日本製品のプレゼンが高まっていた状況は今の中国と類似した点が多い。

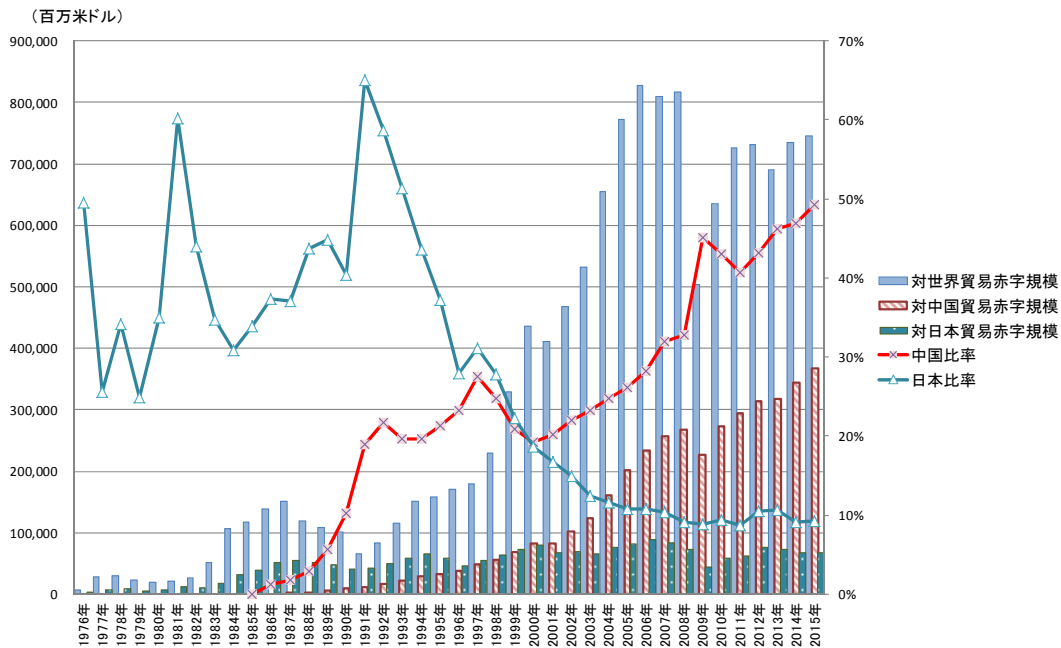
### 米国貿易赤字の拡大が貿易摩擦の引き金（或いは口実）に

時系列でみると、1990 年までに、中国は米国の貿易黒字相手国であったが、1990 年以降、赤字相手国に転じたのである（図表 4、次ページ）。1991 年、米国の対日本貿易赤字規模が過去最高の 65.0% に達して以降、割合が縮小し続けており、2017 年には 11% まで低下した。同期間で、米国の対中国貿易赤字の割合は 1991 年の 19.0% から 2017 年の 46.3% まで拡大した。日本は米国との貿易摩擦が終焉を迎える中、中国は代わって輸出大国の軌道に乗り始めたと思われる。

1960 年代の日本と同様に、中米貿易における中国のプレゼンスの向上に対しても、米国は警戒感を高めるようになった。特に、トランプ政権の発足に伴い、米国の対中姿勢が急に強硬になり、「中国脅威論」が再燃し、経済的にも政治的にも中米間の緊張感が高まりつつある。



【図表 4】米国貿易赤字の推移



(出所)米国商務部より MUFG バンク(中国)中国調査室作成

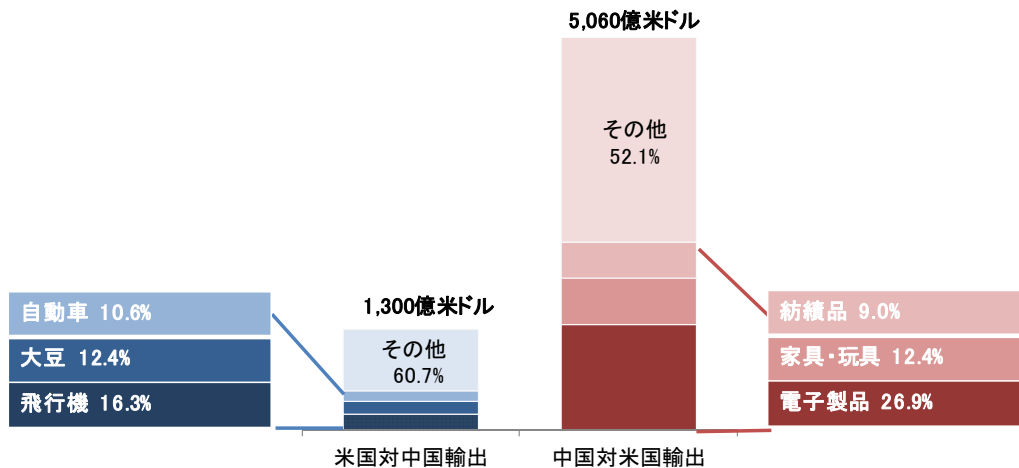
### 米国が貿易摩擦を仕掛けた本当の目的

「輸出牽引型」経済政策のもとで、中国製造業は急速な成長を成し遂げてきた。人口ボーナスの減少、人的コストの増加を背景に、中国の従来の低コスト比較優位が弱まっている。この状況下では、経済成長モデルの転換が持続的な成長を実現するための唯一の道といえる。経済成長における輸出依存度が低下する中、「輸出牽引型」経済成長から脱却した中国は外需依存から内需拡大へとモデル転換し、産業構造の高度化に注力するようになり、「中国製造」から「中国創造」へという目標を掲げている。さらに、2015年に打ち出された「中国製造 2025」が先端技術の開発と実用化の方向性を具体化し、ハイテク産業や戦略型新興産業を明確に並べている。ただし、この「中国製造 2025」は後の中米貿易摩擦の中で、米国が中国を非難するための標的にされることになる。

一方、トランプ氏は選挙期間から貿易保護主義、大衆主義と自由主義を主張してきた。当選後、トランプ政権の貿易問題での行動は非常に急進的であり、「米国利益優先主義」というポリシーを掲げ、伝統産業を保護するために貿易保護主義を貫き、TPP から離脱し、NAFTA から離脱する意向をほめかしている。中国に対しては、貿易面だけでなく、政治面においても非常に強硬姿勢を取っている。

品目別から見る中米貿易では、中国は米国の航空機、農産物、自動車と集積回路の重要な輸出先国となっている。そのうち、中国は航空機、大豆の最大の輸出先国であり、自動車、集積回路、綿の第 2 の輸出先国である。2017 年に、米国の輸出品においては、57%の大豆、25%の航空機、20%の自動車、14%の集積回路、17%の綿を中国へ輸出した。一方、中国の対米貿易黒字は労働集約型製品と加工品によるものであり、それに対して航空機、集積回路、自動車といった資本・技術集約型製品と農産物分野では貿易赤字となっている。具体的には、中国の対米輸出品には紡績品や家具・玩具といった加工品が多い。割合が最多のスマートフォンなどの電子製品も加工段階だけは中国で行われており、付加価値の高い重要な部品や中間製品の輸入が伴っているため、国際的にみる利益配分は複雑である。

【図表 5】中米貿易構造 (製品別)

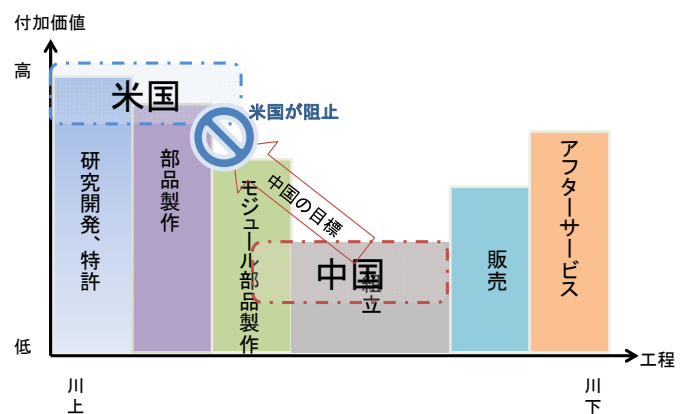


(出所) 中国関税総署より MUFG バンク(中国)中国調査室作成

中国は安い労働力と豊富な資源をもって低付加価値の部分に、国際分業という視点で「世界工場」の機能を果たしてきた。現段階では、中国は技術開発の促進と産業の高度化を通じて、国際分業での立ち位置を高付加価値の部分への移転を図っているが、米国はそれを阻止しようとしている。それだけではなく、米国は伝統産業を代表とする低付加価値部分のシェアも取り返そうと取り組んでいるようである。

総じてみれば、米国の貿易分野での一連の行動の目的は「米国製造業企業の還流、米国の貿易赤字の削減、関税措置による世界貿易体制の再構築」にある。そのうち、中国に貿易摩擦を仕掛けたのは、両国間の貿易不均衡の是正という表向きの理由の裏に、貿易面で中国へプレッシャーをかけることにより、中国市場を更に開放させて米国企業利益の最大化を実現し、中国の技術開発への促進政策を牽制するという深い狙いが見られる。

【図表 6】中国と米国の国際分業における位置づけ



(出所) 公開資料より MUFG バンク (中国) 中国調査室作成

## II. 中米貿易摩擦の展開

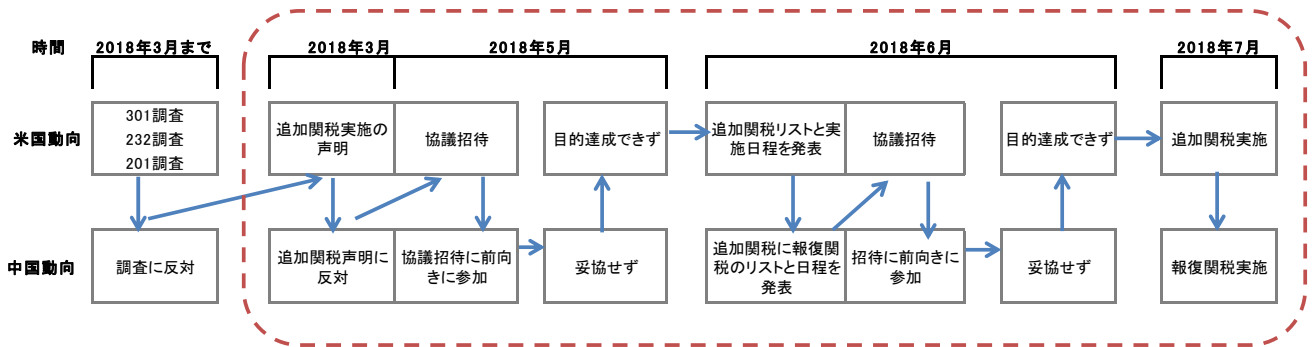
### 協議と対抗による中米間の駆け引き

2017 年 1 月 20 日にトランプ氏が大統領に就任して以来、米国は貿易保護主義措置を開始した。当初は、中国に限らず、輸入鉄鋼製品全体に対する「232 調査」(米通商拡大法 232 条に基づく調査)といった全面的な対策をとっていたが、2017 年 8 月 18 日から中国に対する「301 調査」(米通商法 301 条に基づく調査)の正式実施を皮切りに、米国は貿易対策の矛先を中国に向けたようになった。

2018 年 3 月に、半年近くかけた「301 調査」が完了し、米国は正式に中国向けの貿易分野の「挑戦状」を送った。その後、米国は「中国からの輸入商品に対して追加関税を実施する」という対抗策で中国にプレッシャーをかけながら、中国に貿易協議への働きかけを送り続け、様々な要求を交渉資料に持ち出している。

中国は交渉が最善策と強調し、米国からの協議の働きかけに前向きな態度を示しているのと同時に、米国からの対抗策には強硬姿勢で臨んでいる。このように、中米間の協議と対抗は交互に行われ、米国は貿易協定で満足できる結果を得られず、中国に対する貿易対策を更にエスカレートし、中国に妥協させるための強硬姿勢を崩さなかった。

【図表 7】貿易摩擦における中米両国の駆け引き



実施時間	7月6日	8月23日	9月24日	
米国	対象品目	340億米ドル(818品目)	160億米ドル(279品目)	2,000億米ドル(6031品目)
	追加税率	25%	25%	10% 25%(2019年1月1日から引き上げる予定)
中国	対象品目	340億米ドル(545品目)	160億米ドル(333品目)	600億米ドル(5207品目)
	追加税率	25%	25%	3571品目×10% 1636品目×5%

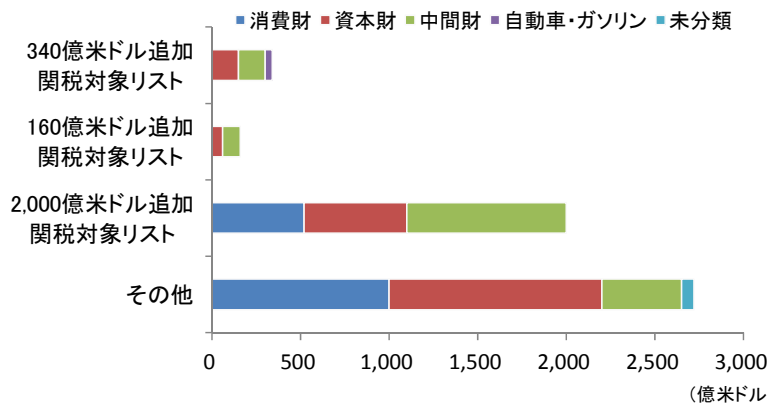
(出所) 公開資料より MUFG バンク(中国) 中国調査室作成

500 億米ドルから 2,000 億米ドルへと、追加関税リストの規模の拡大に伴い、米国産業界からの反対意見が急増し、追加関税措置の実施に対する民意による「障害」が多くなっている。このため、米国通商代表部はパブリックコメント募集の期限を 1 回延長したが、最終的には、立場を変えずに反対意見を押して実施に移した。9 月 24 日に、米国は 2,000 億米ドル相当の中国からの輸入品に対する追加関税を実施に移した。同日、中国政府は米国の「挑戦状」に応えるように、「中米経済貿易摩擦の事実と中国の立場に関する白書」を発表し、中国の断固たる立場を世界に発信した。この点から見ると、足元では中米間のコンセンサスを取る難易度は高いと見られる。

追加関税リスト品目の拡大

米国は追加関税対象商品の規模を 500 億米ドルから 2,500 億米ドルへ拡大し、2017 年の貿易統計で計算すると、中国の対米輸出総額の 50% 近くに達し、対象商品リストの品目も最初の機械をはじめとする資本財や中間財から、家具などの一般消費財へ拡大した。500 億米ドル追加関税リストにはほとんど含まれていなかったが、追加関税第 3 弾の実施で、増税対象となった 2,500 億米ドル相当の商品については、中間財が 50%、資本財が 32%、消費財は 17% という分布になる。

【図表 8】米国の中国からの輸入品分類 (BEC 分類)

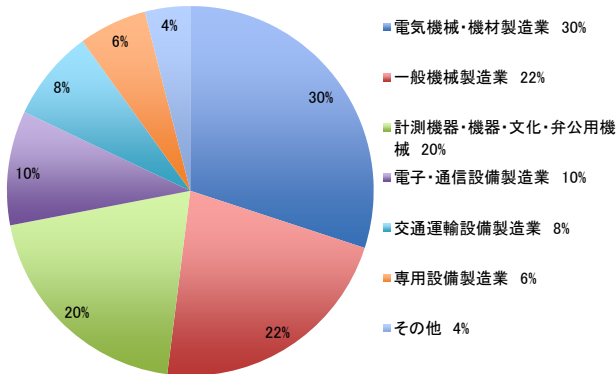


(出所) 米国貿易代表部、米国商務部より MUFG バンク (中国) 中国調査室作成

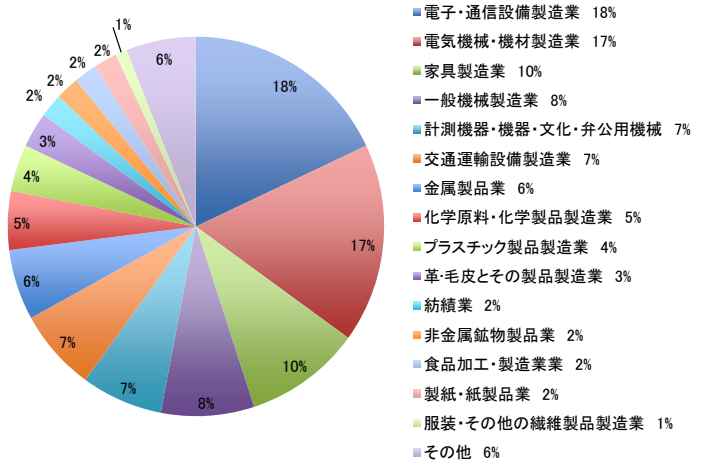
産業別でみると、500 億米ドル追加関税リストでは、対象商品が電気機械・機材製造、一般機械製造、計測機器・文化・弁公用機械製造といったハイテク技術分野に集中しており、全体の 72% を占めた。2,000 億米ドル追加関税リストでは、上位 3 位の対象商品の産業は電子及び通信設備製造、電気機械・機材製造、家具製造があり、全体の 45% を占めている。上位分野のうち、電子・通信、家具、交通運輸といった産業は一般消費者に密接した分野である。米国による貿易対抗措置はハイテク中心から中国輸入品全般へと対象が大幅に拡大した。

【図表 9】 500 億米ドル追加関税対象の業界分布

【図表 10】 2,000 億米ドル追加関税対象の業界分布



(出所) World Integrated Trade Solution, USTR より  
MUFG バンク (中国) 中国調査室作成



(出所) World Integrated Trade Solution, USTR より  
MUFG バンク (中国) 中国調査室作成

一方、中国側も 500 億米ドル追加関税に対して対等規模の報復関税を発動した。340 億米ドルの報復関税の対象品目は大豆を含む農林水産品や自動車を中心とした 545 品目であり、これらは米国の対中国輸出の最大黒字分野である (図表 11)。その後、米国の 160 億米ドル追加関税に対する報復措置として追加関税を実施し、対象品目は当初発表の 114 品目から 333 品目へ拡大し、原油を除外したうえで、自動車、医療設備、フィッシュミール、木くず、古紙、金属スクラップを加えた。8 月 2 日、米国が 2,000 億米ドル相当の中国商品に対する追加関税を 10% から 25% に変更すると発表した際、中国は 600 億米ドル相当の 5,207 品目の米国商品に対して 5%、10%、20%、25% という 4 段階に分けて追加関税を発動すると報復措置を公表した。9 月 24 日、米国が 2,000 億米ドルの中国商品に対して 10% 追加関税を実施するに当たり、中国側は 600 億米ドルの米国商品への報復税率を以前の 4 段階から 5%、10% へと下方調整したが、対象品目は変わらなかった。税率の下方調整は米国の 10%、25% という段階的追加増税に対応するための対策と推測される。この動向から推測すると、もし米国が 2019 年 1 月 1 日から追加関税税率を計画通りに 25% に引き上げれば、中国は報復措置として、追加税率を当初の 4 段階へ引き上げることが考えられる。

【図表 11】商品分類別でみる中米貿易収支 (2017年) (中国対米国輸出額—米国からの輸入額)



(出所) 中国税関総署より MUFG バンク (中国) 中国調査室作成

中国が打ち出した報復措置の対象品目は米国の追加関税対象品目と類似した特徴が見られる。500億米ドルの対象品目が大豆や自動車といった輸入規模の大きい少数品目に集中していた。それに対し、600億米ドルの対象品目は金額が米国の2,000億米ドルには及ばなかったが、種類は分散的かつ網羅的で、品目数は5,207にも達している。中国の報復措置は、金額で米国と戦うというより、対抗意思を表明するための効果が大きい。また、中国の報復措置は米国の対中輸出に関わるすべての業界に対して多少は影響を及ぼすことから、トランプ政権を牽制する効果もあるであろう。

中国の対抗措置は今のところは報復関税に止まっている。ただし、米国からの輸入額は1,300億米ドルでしかなく、同額の報復関税は持続できなくなるのは予想できる。米国の対抗措置がエスカレートする中で中国の強硬態度がこのまま続けば、技術移転、投資制限、米国債の売買などもっと広範な対抗措置を取りかねない。

### Ⅲ. 中米立場の明確化とコンセンサスが取れる分野の推測

#### 「フレームワーク」から見る米国の立場

2018年5月の第1回中米貿易協議が開始する前、米国の主要メディアが「中国との貿易均衡化に向けた米国によるフレームワーク (ドラフト) 1 (以降、「フレームワーク」)」という文章を公開したが、中には、貿易・経済・投資といった分野において中国に対する8か条の要求が含まれており、相当に強硬的な内容になっている。これは米国政府が公式に公開した文書ではないが、第1回の中米貿易協議が行われた後、中国政府が政府メディアを通じて「中国は米国の多数の不当な要求を拒絶した2」というコメントから、「フレームワーク」には信憑性があると推測できる。「フレームワー

<sup>1</sup> U.S. draft framework for 'Balancing the Trade Relationship' with China

<sup>2</sup> 「ウィン・ウィンによって中米経済貿易の「齟齬」を解決」人民日報 (2018年5月5日号)、中国語は「漫天要价」という。

ク」に書かれた中国に対する要求のうち、以下の7点が最も典型的である。

- ①2018年6月1日からの12カ月以内に、中国は対米貿易黒字を1,000億米ドル削減する必要がある。2019年6月1日からの12カ月以内に、さらに1,000億米ドルの貿易黒字を削減する必要がある。すなわち、2020年末までに、中国は全部で2,000億米ドルの対米貿易黒字を削減する必要がある。
- ②2018年6月1日～2019年5月31日における新規増加の1,000億米ドル輸入額のうち、75%以上は米国商品の購入によるものでなければならない。2019年6月からの新規増加輸入商品のうち、50%以上は米国商品の購入によるものでなければならない。
- ③中国は「中国製造2025」に対する市場規則を乱すような補助金などの支援策を直ちに停止すべきである。これらの措置は過剰生産を招く可能性がある。
- ④2019年1月1日までに、中国政府は技術移転の関連政策と規則を撤回すべきである。
- ⑤2020年7月1日までに、中国は非重要分野の全ての製品関税を米国と同じ水準に引き下げる必要がある。
- ⑥2018年7月1日より、中国はWTOにおける米国に対する輸入関税関連の協議要求を撤回すべきである。それに、WTO枠組みの下で米国に対するさらなる行動を放棄すべきである。
- ⑦WTOでEUや米国が中国に対する非市場国待遇に関する提訴を撤回すべきである。

以上に列記した「フレームワーク」の抜粋を見ると、米国の中国に対する要求は不可能に近いものと言える。例えば、2017年の米国からの輸入額はわずか1,300億米ドルでしかなかったが、2年間で2,000億米ドルほどの輸入増加には無理がある。さらに、第3条と第4条のような中国産業の高度化の抑制につながる内容が数々含まれている。

【図表 12】米国の中国に対する要求のまとめ

中国国内市場への関与度 低い→高い	対中貿易赤字を削減	米国の商品輸入を増加、不当な貿易保護政策を撤去、米国農産物の輸入を増加
	中国企業の対米投資を制限	米国が中国企業による米国での重要分野における投資活動に対する調査・禁止する権利があり、中国はこれに対して報復しないこと
	知的財産権を保護	中国は知的財産権の関連法律法規体制の構築が必要
	在中国米国企業を保護	中国は公平なビジネス環境の提供が必要
	米国技術を保護	中国企業が米国企業に対する技術移転の強要行為を制限すべきであり、中国企業による米国核心技術分野での買収を制限(特に「中国製造2025」の関連産業・技術)
	中国政府の産業支援策(補助金など)を廃止	「中国製造2025」計画

(出所)公開資料より MUFG バンク(中国)中国調査室作成

### 「白書」から見る中国の立場

中国は9月24日に公開した「白書」で、中国に対する様々な米国の非難に反論し、中米経済貿易関係の実態と中国の立場を中国の視点から詳細に説明している。

【図表 13】 中米経済貿易摩擦の事実と中国の立場 (抜粋)

**米国からの非難に反撃**

- 米国の対中貿易赤字について、①貿易赤字が生じたのは中国の責任ではない ②貿易赤字は米国が指摘するほど大きくはない ③米国こそが米中貿易取引での最大の受益者である。
- 中国は関税税率の引き下げ、技術移転、知的財産権保護といった分野で積極的に努力しており、すでに顕著な成果を出している。

**米国に対する非難**

- 他国製品に対する差別的行為；
- 「国家安全調査」の乱用で中国企業の米国での正常な投資活動に対する妨害；
- 一部産業に多額な補助金の投与で公平競争を妨害；
- 大量の非関税障壁；
- 貿易覇権主義(232調査、201調査、301調査による挑発的行為、中国の「中国製造2025」を否定する米国は自身にも産業政策がある、国内法律に基づいた他国への過度な制裁行為、国内問題を国際化、経済貿易問題を政治化等)
- 世界経済の成長に悪影響

**中国の立場**

- 中国は平和を望むが、対抗も怖がらない。米国に「負けない」実力と決心を有する。
- 米国が中国商品に対する大規模な追加関税は、中国経済に対してはある程度影響を及ぼす。一部産業、一部地域に対する影響は比較的に大きいことは認識している。
- 総じてみると、貿易摩擦の影響は回避できないが、中国はリスクに対応する余裕がある。内需拡大と経済成長構造の高度化によってマイナス影響を最小限にとどめる。
- リスク対応に自信を持つ理由：①中国経済の成長率が高い ②内需に拡大する余地がある ③企業の競争力が高まりつつある

(出所)「中米経済貿易摩擦の事実と中国の立場に関する白書」より MUFG バンク (中国) 中国調査室作成

**コンセンサスが取れる分野に関する推測**

中国は米国との駆け引きで、「貿易協議による平和的解決こそが最善策」を常に強調しており、米国からの通商交渉への働きかけも積極的に応じてきた。ただし、交渉で得た結果は米国の要望に応えられなかったため、米国は更なる関税措置で中国にプレッシャーをかけるようになってきている。米国にとっては、貿易協議は問題解決の方法より、「闘争結果」を試すためのルートのように見える。

中国が発表した「白書」と今までの交渉結果から見ると、対米貿易黒字の削減、特許権保護の強化、市場参入規制の緩和、不適切な貿易障壁の撤廃といった分野では、中米の利益がある程度一致しているため、交渉する余地があると見られる。特に、特許権、市場参入規制、貿易障壁に関する措置は、中国の経済構造改革の内容と重なっており、中国はすでに関連政策を打ち出している。一方、米国の要望で、中国の技術発展を妨げるような内容(特に「中国製造 2025」の関連内容)は、中国から妥協を引き出す可能性は薄いと思われる。

**協議成立の可能性が高い分野**

貿易赤字の縮小	中国が米国からの輸入規模を拡大することが可能である。たとえば、農産物、LNG、集積回路といった商品は中国経済発展に必要であり、ウィンウィンである。
特許権の保護	特許権の保護は中国国内のイノベーションを促進する効果があるため、中国はすでに特許権保護に関する法律・規則と関連制度の構築を加速している。
参入基準の緩和	これは対外開放の構成部分であり、中国国内市場の発展のためでもある。2018年に入ってから、中国は金融業、自動車業といった業界における参入基準の緩和を進めていることから、中国政府の積極性が見て取れる。
貿易障壁	貿易障壁の減少も進んでいる。たとえば、自動車輸入関税の引き下げや、一般消費財輸入関税の引き下げはすでに実施された。

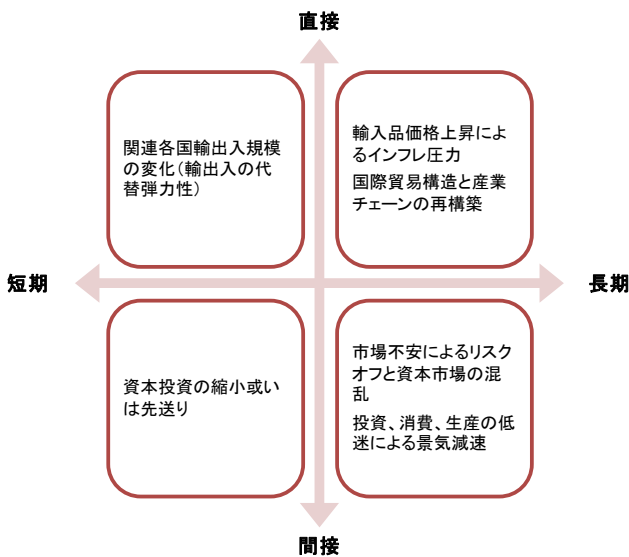
**協議成立の可能性が低い分野**

中国政府による補助金の制限	「中国製造2025」を標的としたこの分野に対しては、中国の立場は最も強硬である。「中国製造2025」は国家による産業政策であり、補助金や政府支援の停止という米国の要望は国家政策に手を出すことになり、中国は妥協する可能性は低い。「中国製造2025」関連の産業には資本集約型産業が多く、政府支援なしでは発展できないといっても過言ではない。
中国企業の対米投資の制限	米国は中国による国家主導の対外投資(「中国製造2025」の関連技術の購入など)を非難し続けてきた。米国は国家安全保障を理由に、米国核心技術分野における中国企業の投資活動を調査・制限することに対し、中国は報復しないことを要求した。もっとも、米国は本当の核心技術を中国へ売る可能性は極めて低い。中国もこの点においては主導権を失わないよう、報復措置を簡単に手放さないと推測できる。

IV. 中米貿易摩擦の両国経済・世界経済への影響

米国による2,000億米ドル追加関税の実施は市場の予測よりも早い段階で実施されたことを受け、世界の中米貿易摩擦の激化に対する懸念が急激に高まっている。現在、中米両国はそれぞれ強硬姿勢を堅持しており、中米貿易摩擦の複雑化・長期化を視野に入れたうえで、その影響を数量モデルによるシミュレーションで分析を行っている。ここでは、中米貿易摩擦の影響を直接/間接/短期/長期という枠で図表14、15のようにまとめている。

【図表 14】 中米貿易摩擦の世界経済に与える影響



(出所) 公開資料より MUFG バンク (中国) 中国調査室 作成

【図表 15】 中米貿易摩擦の影響に対する予測

予測機関	中米貿易摩擦が世界経済に対する影響の予測
WTO	もし関税水準がGATT/WTO枠組みが成立する前の水準に戻されれば、世界経済規模は2.5%縮小し、世界貿易規模が60%以上縮小する。
IMF	追加関税措置は世界経済成長率を0.5ポイント低下させることになる。
Barclays	貿易摩擦で世界経済成長率は0.6ポイント縮小し、世界インフレ率は0.7ポイント上昇する。
Standard & Poor's	貿易摩擦で世界経済成長率は1ポイント縮小する。
英国中央銀行	もし米国はすべての貿易相手国との関税水準を10%引き上げれば、米国GDPは2.5%縮小し、世界GDPは1%縮小する可能性がある。
フランス中央銀行	輸入関税を10%追加すると、相手国の輸出は13%~25%低下する。

(出所)「中米経済貿易摩擦の事実と中国の立場に関する白書」より MUFG バンク (中国) 中国調査室作成

現段階で、直接・短期的な影響がすでに現れている。特に、貿易摩擦の中心となる米国は、もっとも大きな影響を受けている。中国の報復措置の影響で、米国における農産物の対中国輸出は大きな打撃を受けている。たとえば、乳製品・卵の対中国輸出は7~8月で連続マイナス成長となっており、月平均の減少幅は40%に達した。穀物及びその製品の対中国輸出は5月からマイナス成長に転じており、月平均の下落幅は85%~98%に達した。油料植物の輸出月は6月からマイナス成長に転じており、8月に前年同期比94%減少した。米国の農産物輸出の対中国依存度が高いため、貿易摩擦の打撃を真っ先に受けることになった。

さらに、中国からの報復措置の実施に伴い、米国対中国輸出への影響範囲は拡大している。たとえば、8月に、米国の石炭・コークス、石油・石油製品及び関連原料、自動車、オフィス用機械及びデータ処理設備の輸出額は前年同期比それぞれ82%、83%、46%、30%と大幅に縮小した。

中国では、大豆の輸入のうち、米国からの輸入の割合は40.5%に達している。報復関税の影響で、米国からの大豆輸入はブラジル、カナダ、メキシコといった他の大豆生産国に代替されることで、短期的にみるとほかの大豆生産国にプラスの影響を与えることになる。さらに、中国の輸出入動向をみると、8月の輸出額と輸入額は前年同期比9.8%、20%それぞれ増加し、7月の伸び率より2.4ポイント、7.3ポイント縮小しつつも、増加傾向が変わらなかった。米国向けの輸出が加速し、輸入が小幅に減速したが、8月時点で、中米貿易摩擦の影響は統計には顕在化していない。関税追加を前にした駆け込み需要により、短期的には輸出入を押し上げる部分があるとも考えられる。

短期的にみると、中国の輸入代替によって一部国家・地域ではプラスの影響を受ける可能性があるが、長期的には、貿易を巡る緊張の長期化によって信頼性が損なわれ、金融市場に害が及ぶほか、サプライチェーンに混乱が生じ、投資や貿易が抑制される可能性がある。国際通貨基金 (IMF) は



10月9日発表の「世界経済見通し」で、世界経済の実質成長率を2018年、2019年とも3.7%とし、7月の見通しからともに0.2ポイント下方修正した。貿易摩擦や世界規模の金融引締めにより、市場のボラティリティが拡大するとして、世界経済成長の下振れリスクに対する懸念を示した。

米国は中国との貿易摩擦の影響で輸出が減少し、国内の一部産業にしわ寄せが及んだが、米国経済は好調を維持している。11月の中間選挙を控えるトランプ政権は当面、対中国の強硬立場を維持しながら、中間選挙まで貿易関連の過激な政策出動を控え目にする可能性が高いと見られる。中米貿易摩擦の複雑化と長期化が市場関係者の共通認識になりつつある中、短期的な影響に注視しながら、長期的な視野を以て厳しい情勢に対応できるように準備する必要があるといえる。

【付表1】中米貿易摩擦の動向 (2018年9月末まで)

日付	動向
3月8日	米国が通商拡大法232条調査に基づき、鉄鋼・アルミに対して追加関税を発動。(鉄鋼に25%、アルミニウムに10%の関税、メキシコとカナダは除く—他の国も安全保障に基づき除外の可能性を残した)
3月22日	トランプ大統領は通商法301条調査に基づき、中国からの <b>500億米ドル</b> 相当の輸入品に対する25%の追加関税と、中国の対米投資(合併)を制限する文書に署名
4月3日	米国通商代表部(USTR)は <b>500億米ドル</b> 相当の追加関税対象である1,300輸入品目リストを正式に公開
4月5日	トランプ大統領が米国通商代表部に対し、 <b>1,000億米ドル</b> 相当の中国からの輸入品に対する追加関税の発動を指示
4月22日	米財務長官が中国に赴き、中米貿易協議に取り組む意向を表明
5月3~4日	米財務長官をはじめとする代表団、中米第1回協議(北京)
5月17~18日	米国政府の招請で中米第2回協議(ワシントン)が行われ、細部は不明の共同声明を発表
5月29日	トランプ大統領は共同声明とは態度を一転して、 <b>500億ドル</b> 相当の中国輸入品に対して25%の追加関税を発動することを発表。具体的な品目リストは6月15日に公開し、近く実施に移すスケジュールを決定
6月2~3日	米商務長官を代表とする代表団、中米第3回協議(北京)。
6月15日	米国通商代表部が <b>500億米ドル</b> 相当の追加関税対象リストを発表。対象リストの中には1,102品目のハイテク製品が含まれる。直後に中国は同額の報復措置を実施すると表明
7月6日	米国は公開されていた追加関税対象リストのうち、 <b>340億米ドル</b> 相当の輸入品に対する追加関税を実施。中国は同額の報復措置を同時に実施
7月10日	米国通商代表部はトランプ政権による <b>2,000億米ドル</b> 相当の中国から輸入品に対する追加関税措置の計画を発表。対象品目リストには、アパレル、テレビ部品や冷蔵庫等の一般消費財も含まれ、追加関税率は10%。追加関税対象リストに関するパブリックコメントは8月20~23日に設定、実施日は8月30日に暫定
8月1日	米国通商代表部は <b>2,000億米ドル</b> 相当の中国からの輸入品に対する追加税率を10%から25%に引き上げると発表
8月3日	中国は600億米ドル相当の米国から輸入品に対して5%~25%の追加関税を課す報復措置を発表
8月7日	米国通商代表部は残りの <b>160億米ドル</b> 相当の対象品目リストを公開し、8月23日から実施すると発表。中国は同額の報復措置を同時に実施すると発表
8月16日	米国側の中国政府に対する貿易協議の招請が明らかに。中国側は前向きな姿勢を示し、協議は8月下旬に暫定
8月22-23日	米国政府の招請で中米第4回協議(ワシントン)
8月23日	<b>160億米ドル</b> に対する追加関税は計画通りに実施。米国通商代表部は公聴会での多数の反対意見を押し切り実施に踏み切る。中国は同額の報復措置を実施
8月26日	米国は2,000億米ドルの追加関税対象リストに関するパブリックコメントの締切を8月30日から9月5日まで延長
9月13日	米国側は中国政府に対し再び貿易協議の招請。中国側は前向きな姿勢を示す
9月24日	米国政府は <b>2,000億米ドル</b> 相当の中国からの輸入品に対する追加関税措置を実施すると発表。追加関税率は2018年9月24日から10%、2019年1月1日から25%へ引き上げる予定
9月24日	中国政府は「中米経済貿易摩擦の事実と中国の立場に関する白書」を発表。全文は3万6,000字に上り、中国語、英語、フランス語、ロシア語、ドイツ語、スペイン語、アラビア語、日本語の8カ国語バージョンで公表の予定

(執筆者連絡先)

MUFG バンク (中国) 有限公司 中国投資銀行部  
 中国調査室 于 瑛琪  
 E-mail : yu\_yingqi\_002@cn.mufg.jp  
 TEL : +86-(10)-6590-8888 (内線 231)



## 中国人管理職人材の確保・育成において直面する3つの課題

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
ヒューマンキャピタル部  
石黒 太郎

### はじめに

日本本社から中国現地法人に総経理・副総経理といった経営ポジションに派遣されている駐在員にとって、頼りになる中国人管理職人材が部下にいないのでは仕事のしやすさが段違いだろう。管理職人材の不足が、日々の事業運営の不具合だけでなく、計画的な事業成長のボトルネックになっているケースも見られる。我々がコンサルティングサービスを顧客企業に提供してきたこれまでの経験を踏まえると、日本企業が現地法人（以下、現法）の管理職人材の確保・育成において直面している多くの課題は大きく以下の3つに大別される。

1. 管理職人材または候補人材をタイムリーに採用できない
2. 優秀人材が定着しない／育たない
3. 上記1・2を課題として認識しつつも自現法で自律的に解決できない

本稿ではこれら3つの課題について、それぞれの要因と課題解決に向けた打ち手を紹介したい。

### 1. 管理職人材または候補人材をタイムリーに採用できない

現法の事業運営に必要な管理職人材を適時適量確保することは、円滑な経営の大前提となる。しかしながら、「採用活動を行っても、応募が十分に集まらない」「こちらが望むようなスペックの人材が応募してこない」「内定を出しても、他社に逃げられてしまう」といった日本人駐在員の声を聞く機会が多い。採用難による管理職人材の不足が、想定していた事業成長に悪影響を与えている場合もある。もしもこのような状況が貴社に合致するのであれば、次の3つの要因が生じていないか、チェックをお勧めする。

#### (1) 現法の報酬額が市場水準に対して見劣りしている

日本企業の中国現法における報酬額は、労働市場での報酬水準上昇に追い付けていないことが多い。大きな理由の一つは、現法の毎年の昇給率が、市場の報酬水準の上昇を下回っていることにある。中国の労働市場における報酬額上昇は、以前の毎年10%以上という急速な伸びから鈍化してきた。但し、そうは言っても7%程度はある状況だ。この上昇率よりも低い昇給を現法で続けてしまうと、市場との水準差は複利計算によって毎年広がるばかりだ。「報酬額よりも、仕事のやりがいの方が大事」という考え方は、報酬額が一定以上の水準にある状況でしか通用しない。

日本企業から中国に派遣される駐在員の場合、駐在員本人が日本本社で享受してきた毎年の昇給は2~3%程度であり、昇進・昇格なくして大きな昇給を味わった経験はない場合が多い。そういった日本本社での感覚が中国現法の昇給率決定の判断に影響しがちだ。労働市場の水準よりも低い5%の昇給でも、日本人にとって5%という数字は昇給率として十分に見える。日本人総経理のトップダウンで昇給率を決められるような状況、または中国の労働市場をあまり理解していない日本本社が現法の昇給率に口を出せるような体制にある場合、日本人的感覚が悪影響してしまう場合がある。

上記のような事態を避け、労働市場の報酬水準に企及していくためには、現法としての報酬ポリシーを明文化すべきだ。具体的には、自社における人材採用上の競合企業を定め、それらの企業の報酬水準に対して、自社をどのポジションに位置付けるのか、ターゲットを決めることが有効である。競合企業の報酬額分布に対し、中央値でいいのか、上位を目指すのか、といった具合だ。また、固定賃金部分だけでなく、インセンティブや福利厚生も比較対象にすべきである。その上で、このターゲットを意識しながら毎年の昇給率を決めていくことになる。報酬ポリシーに沿った昇給によって現法の利益を確保できないとしたら、それは競合企業の事業成長に自社が追い付いていないということの証左と考えるべきであり、事業戦略の軌道修正・見直しが必要となる可能性もある。

## (2) 募集要件設定と人材の見極めが甘い

募集要件の設定は採用活動の核となる部分であり、適正な募集要件なくして効果的・効率的な採用活動は期待できない。そして募集要件を設定するのは、募集ポジションの上司の役割だ。中国現法での採用業務における人事部門の仕事は、型通りの人材募集・選考準備・入社手続き等の事務作業に留まることが多く、日本本社の人事部が行っているような採用業務の推進はあまり期待できない。

日本人駐在員の多くにとって、採用業務は未経験の領域だろう。また、多忙な中国駐在業務の中で、採用はどうしても片手間の仕事になってしまう。しかし、だからこそ、採用にあたっての募集要件は綿密に作成すべきだ。具体性に欠けた募集要件を提示しては、どれだけ待っても希望するスペックの応募者は集まらない。この募集要件の作成にあたっては、募集ポジションの役割・責任・権限および詳細な職務内容を定義付け、それらを担うために必要な知識・ノウハウ・スキル、そして保有してほしい経験を明文化することが重要だ。但し、特定の一つのポジションにすべてを期待してしまうと、要件の水準が高くなり過ぎ、候補者の母集団形成が困難になってしまう可能性もある。そういった場合は、ポジションを分割する、または職務内容を見直すことにより、現実的な募集要件にする必要がある。その上で、要件に合致しそうな人材が労働市場のどこに存在するか、現法人事部門と協議しよう。そうすることでターゲットを絞った募集活動が可能となる。その際、報酬水準をどのレベルにするか、1. (1) で述べた報酬ポリシーを元に決定しておくことも忘れてはいけない。

また、有望に見える人材が応募してきた場合でも、面接等での見極めを怠ってはいけない。その際に留意すべきは、募集要件の有無をダイレクトに応募者に聞かないことだ。「〇〇を行えますか?」「××に取り組んだことはありますか?」と聞いて、正直に「できません」「ありません」と答える中国人応募者はあまりいない。ポイントは、応募者のこれまでの業務経験について、いつ・どこで・誰が・何を・なぜ・どのように・どの程度といった5W2Hの視点から相手の思考・行動プロセスを具体的に掘り下げて確認することだ。そうして初めて、募集要件の有無を高い確度で類推することが可能になる。

## (3) 自現法への入社を応募者に対して動機付けできていない

採用面接は、企業が応募者を一方的に評価する場ではない。応募者が企業について評価する場でもある。つまり、採用面接とは、企業と応募者が互いに互いを評価するマッチングの機会だ。従って、面接に臨む際には、自分たちも応募者から評価されていることを忘れず、募集要件に合致する応募者に対しては、入社を強く動機付けなければならない。

動機付けの際に意識すべきは短期と中長期の2つの時間軸の視点だ。まず、短期の視点では、応募者が入社後すぐに享受できる「嬉しさ」をアピールする必要がある。募集ポジションにおけ

る仕事の面白さ・やりがい、固定報酬に付加される賞与やインセンティブ、職場の雰囲気、福利厚生などがそれにあたる。日本企業の中国現法の場合、「報酬は競合企業と同等か少し低いが、福利厚生は手厚い」といった応募者の意識が及ばない嬉しさがあることも多く、しっかりと伝える必要がある。

また、短期に対するもう一方の視点は中長期である。中国人は企業選びの際に「発展空間」の有無を重視する傾向が強い。そのため、短期だけでなく中長期的な視点での嬉しさを訴求する必要がある。発展空間、つまり、その企業に入社するとどのような成長の可能性が広がるのか、将来の姿を明示するということだ。人材育成体系や昇進制度などの人事制度だけでなく、日本本社を含む海外出張や出向の機会、または応募者に対してどのようなキャリアパスを想定しているのか等、具体的かつ多様でキャリアの広がりがあればあるほどよい。無論、確約する必要はないのだが、優秀な人材を採用したければ、中長期的な視点で自社は応募者に何を嬉しさとして提供できるのか、募集前の段階で整理しておくべきだ。

## 2. 優秀人材が定着しない／育たない

第二の課題は、せっかく採用した人材、特に優秀人材が定着しないまたは育たない、というものだ。「それなりの社員しか定着しない」「有名大学出身者は早く辞めてしまう。有名大学からは採用しないようにしている」といった定着に関する意見や、「日本本社なら当たり前のことが、中国現法では社員に何度言ってもできるようにならない」といった育成に関する意見を日本人駐在員から聞くことも多い。定着や育成に関する課題の原因を中国の労働市場・慣習に求めてしまう気持ちも分かるが、その前に、自社において次の3つの状況が生じていないか、確認しておくべきだろう。

### (1) 社員を公正に評価し、フィードバックしていない

管理職人材または候補人材に対してどのような役割の発揮を現法が期待しているのかを明文化し、本人に明示しているだろうか。また、彼・彼女らによるそれらの役割の発揮度合いを事実に基づいて客観的に評価し、本人にフィードバックの上、処遇に即時反映できているだろうか。これら二つの質問への回答がいずれも Yes でなければ、その現法における人材の定着・育成には改善の余地がある。

新卒一括採用および長期雇用が一般的な日本本社においては、会社が社員に期待する役割が明示されていなくとも、社員は暗黙的にそれを認識し、体現しようとする傾向にある。むしろ、そうしないと優秀人材とはみなされず、社内的に良いキャリアを積むことが難しくなることもある。しかし、同じことを中国現法で求めてはいけない。これは日本人が優秀だからという訳ではなく、日本の労働慣習の特殊性によるものである。会社から自分が何を期待されているのか曖昧なままで仕事をし、上司による主観的な評価・フィードバックや即時性のない処遇をも受け入れる傾向にある日本の労働慣習は、世界的に見て異質なものだ。中国現法の社員に期待する役割を曖昧にしたままで、日本的な評価・フィードバック・処遇をしてしまうと、中国人社員は不満に感じ、退職につながるだろう。

また、中国人に対するフィードバックの際、日本と同様に中国もコミュニケーションがハイコンテクスト文化を前提としていることに留意すべきだ。ハイコンテクスト文化のコミュニケーションでは、発信者側のコンテクストすなわち文脈に言外の意味が多く含まれ、その解釈が受信者側の理解に委ねられてしまう。発信者と受信者が同じ解釈・理解の方法つまり文化を共有していれば、阿吽の呼吸、が成り立つ。逆に、文化を共有していなければ、大きな誤解を生む原因となる。従って、日本と中国のようなハイコンテクストな異文化間同士のコミュニケーションでは、自らが伝えたいことを明確かつ具体的に努力を怠ってはならない。

一般的に中国人の相互信頼のベースは人間関係にある。上記に留意した評価・フィードバックと即時性のある処遇を積み重ね、人間関係に基づく中長期的な相互信頼を築くことができれば、優秀人材の定着率は格段に高まるはずだ。

## (2) 職場での OJT に育成が偏っており、中長期的キャリア形成が行われていない

「7:2:1の法則」と呼ばれる人材育成の考え方がある。社会人の学びの7割は業務経験から、2割は上司や周囲からの指導・アドバイスから、残り1割は研修や自己啓発からもたらされるという法則である。つまり、上司や周囲からのOJTによって何を本人に指導・アドバイスするかよりも、どのような業務経験を積ませるかという視点の方が人材育成においては意義深いということだ。当然ながら、本人にとって少し難しい業務や、修羅場を伴うような業務の方が、学びの質が高くなる。優秀な社員であれば、そういった業務の方がやりがいを感じてくれるはずだ。管理職人材、中でも将来の経営幹部候補に対しては、中長期的な視点から本人のキャリア形成につながるような高いレベルの業務を意図的に付与し、処遇でも報いる必要がある。その際、重要になるのが業務の付与方法だ。業務内容と期待水準を明確にせずに「丸投げ」しているようでは、経験からの効果的な学習は見込めない。上司の期待と本人の認識との間にギャップが生じ、本人が認識する狭い範囲での業務に終始してしまう可能性が高いからだ。できれば Job Description (職務記述書) として業務内容を言語化し、期待を本人に明示的に伝えることが望ましい。

また、7:2:1の残り1割の部分である研修や自己啓発、特に研修については中国現法として重視する必要がある。1割という比率は相対的に低いものの、業務時間に対して研修にかける時間はその比率以上に短い。つまり、投入する時間に対する育成効果という意味では、研修は非常に効率的な人材育成施策ということになる。また、中国人社員は研修受講を自らの発展の機会と前向きに考えるため、動機付けにつながるというメリットもある。社員の業務内容や登用の節目に応じた研修の機会を計画的に用意すべきだ。

## (3) 活躍・成長した社員に納得感のある処遇で報いていない

高い業績を上げた社員に十分な賞与・インセンティブで報いているだろうか。また、公正な評価によって登用した社員に、登用後のポジションに相応しい報酬を与えているだろうか。逆に、重要ポジションに年功で登用された不活性人材が長年滞留し、若手抜擢の障壁になってはいないだろうか。2. (1) で役割の明確化と評価・フィードバックの重要性について触れたが、それらを納得感のある処遇と明確かつすぐに相関させることによって初めて優秀人材の定着率を高めることができる。

また、納得感という意味で重要になるのが1. (1) で述べた報酬ポリシーの存在だ。採用の際だけでなく、登用の際にも新しい報酬額をいくりにするか、競合企業に対するポジションを意識する必要がある。そうでなければ、せっかくマネージャーに育て上げた人材を競合企業に簡単に引き抜かれてしまうことになるだろう。

## 3. 課題1・2を認識しつつも自律的に解決できない

課題1・2の内容は、どれも人事の専門家にとって基本的なものばかりだ。これらの状況が中国現法で顕在化しているにも関わらず、解決されないまま放置されているとしたら、それは当該現法の人事業務、特に戦略的人材マネジメントのあり方に問題があると考えられる。

まず想定されるのは、戦略的人材マネジメントの役割の担い手が現法内で不在になっている状況だ。その現法の人事業務が、欠員補充メインの採用活動や期日通りの給与支払い、社員からのクレーム対応といったオペレーショナルなルーティン人事に終始している場合に生じやすい。また、人

事部門が、事業の現場で通用しなかった異動者や、日本語が話せるという理由で採用されたメンバー、経理部門との兼務者等によって構成されているケースも同様である。

こういった状況に合致する現法では、既存の人事部門に戦略的人材マネジメントの推進を期待するのは難しい。その場合、総経理もしくは副総経理といった経営層が自ら推進役になるというのも一つの手だ。但し、経営層も多忙であり、戦略的人材マネジメントの実務を担当する人材が必要だろう。人事に関する高い専門性を有する人材が既存の人事業務担当者がいなければ、社外から確保しなければならない。

そして、ここまで述べてきたことをすべて実現して初めて、競合企業との人材獲得競争で対等に戦えるベースができることになる。人材獲得競争に勝利するためには、更にプラスアルファの「自社らしさ」が必要だ。共感してほしい価値観、事業を通じた社会貢献、仕事そのものの面白さ等、自社らしい魅力を、採用時点だけでなく、常日頃の業務においても社員に経験してもらう必要がある。

### 終わりに

冒頭のはじめに述べた通り、中国現法における管理職人材の不足が、その法人の事業成長のボトルネックになっているケースも多い。上記でも触れたが、管理職人材に関する課題を解決するためには、専門的な知識・ノウハウ・経験を有する人事の専門家が当該現法の経営層と連携し、中長期的な視点に基づく戦略的人材マネジメントの取り組みを計画的に展開するのが得策だ。逆説的に考えれば、そういった取り組みが存在しないために、管理職人材不足が生じてしまっているとも言えるだろう。中国現法の経営層の皆さんにおかれては、自らの現法の人材マネジメントの現状がどうなっているか、一度棚卸しをしてみてもどうだろうか。その際、棚卸しを人事部門に任せるのではなく、コンサルタントのような第三者の客観的な専門的視点を活用することをお勧めしたい。

(執筆者連絡先)

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社

ヒューマンキャピタル部

石黒 太郎

住 所：東京都港区虎ノ門 5-11-2 オランダヒルズ森タワー

E-Mail： t.ishiguro@murc.jp

TEL： 03-6733-1047



## 海外における日本の医療・介護サービス拠点の構築

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
調査部 主任研究員 細尾忠生

本誌への寄稿「対中直接投資の戦略分野」(MUFG BK 中国月報 第150号(2018年8月))では、中国の経済成長を業種別にみると「その他サービス業」の成長が顕著だが、日本からの対中投資は製造業に偏重しており、今後の対中投資の戦略分野として「その他サービス業」企業による中国事業の拡大が望まれることをみた。ちなみに、「その他サービス業」に区分されるのは、企業向けサービス業、個人向けサービス業、医療・福祉サービス業であり、いずれも、経済の成熟化にともない需要の拡大が期待できる分野である。

今月号では、同様の問題意識を持ちつつ少し視点を変えて、日本の医療・介護サービスの海外展開を取り上げる。中国経済、あるいは銀行やお取引先への情報提供の観点から少し離れるが、多くの方が漠然と期待を抱きつつ、データ、事例に基づいた議論があまりなされてこなかったテーマでもあり現状と課題を整理する。

### 1. 日本政府の健康・医療戦略

最初に、議論の前提として、日本政府、特に安倍政権以降の健康・医療戦略を概観する。

まず、政権発足当初より、健康・医療政策の戦略的な見直しを進め、2014年5月の「健康・医療戦略推進法」の成立につなげた。同法成立を受け翌6月に「健康・医療戦略推進本部」を設置、7月に健康・医療戦略の起点となる「健康・医療戦略」を閣議決定している。同戦略では、医療・介護サービスの国際展開を柱の一つに掲げており、そのために「健康・医療戦略推進本部」に「アジア健康構想推進会議」が設置されている。

これまでの諸施策を成長戦略として集大成した「未来投資戦略 2018」によると、「次世代ヘルスケア・システム」構築のため、医療・介護分野におけるデータ利活用、疾病・介護予防、地域包括ケアのための連携、先進的医薬品・医療機器の創出、医療・介護サービスの国際展開の5項目を具体的施策に位置付けている。

このうち、海外における日本の医療・介護サービス拠点の構築は、国際展開の目玉施策に位置付けられ、具体策として、「アジア健康構想に向けた基本方針(2016年)」を早期改訂し、それを踏まえた政策推進が明記された。16年に策定した旧方針で、アジアにおける日本の医療拠点の構築目標を明確化し、当時の成長戦略であった「日本再興戦略」において27か所の医療拠点の構築をKPIに掲げたが、多くの成功事例を積み上げこの目標はすでに達成されている。

### 2. 財政再建のための健康・医療政策

具体的な成功事例をみる前に、政府の医療・健康戦略の2つの背景を整理する。

第1は、我が国の社会保障制度を持続可能にするための改革との位置付けである。社会保障制度改革は、給付と負担の問題に議論が帰着するきらいがあり、国民負担の増大が、かえって改革を遅らせる悪循環に陥っているが、政府は既存の医療・介護システムの無駄を排除し効率化することに

重点的に取り組んでいる<sup>1</sup>。

たとえば、医療の本質とはかけ離れるが、効率化の観点から医療をビジネスモデルとしてみると、比喩的表現を用いれば医療ビジネスにはベッドをマネタイズする側面がある。実際、平成 27 年度・経済財政白書において、各都道府県の一人当たり医療費と人口当たりの病床数に相関関係があることが分析的に示された。また、厚生労働省は重点政策として病床削減を掲げ、各都道府県に病床削減計画の目標策定を義務付けるほか、改革達成状況が良好な都道府県に政府支援を手厚くしているところでもある。こうした効率化のための政策は、病気に罹患したり負傷した患者とどのように向き合いどのような治療行為を施していくのかといった医療の本質とはかけ離れた議論であり、医療実務を担う立場からの反対が根強いが、医療サービスの提供には一定以上のコストがかかること、そのため、制度の持続性について不確実性が高まっていることを考慮すると、従来どおりのサービスの在り方を一つ一つ見直し効率化を図っていく必要があることは確かであろう。

医療・介護サービスを産業の視点で捉え効率化を促す政策は「公的産業のサービス化」と呼ばれ、改革を推進する組織に公的補助を拡充する政策は「インセンティブ改革」と呼ばれ、いずれも政府の財政再建策である「経済財政一体改革」の柱に位置付けられている<sup>2</sup>。

### 3. 成長戦略としての健康・医療政策

政府の健康・医療政策の第 2 の背景には、経済成長を促進する上で、医療・介護サービスが果たす役割への高い期待があり、この点が本稿のテーマでもある。

ここで、国際展開以外の主な政策を概観しておくとして、紙幅の都合により本稿で言及できない医薬品、医療機器の分野では、上述の「健康・医療戦略推進法」を受け、アメリカの国立衛生研究所をモデルに、医薬品、医療機器開発を推進する司令塔機能として日本医療研究開発機構を設立、医薬品創出、医療機器開発、再生医療、ゲノム医療研究の拠点としたこと、また、日本の医薬品行政の課題として長年にわたり批判がたえなかった承認制度について、2017 年度に条件付早期承認制度を導入したことなどが特筆される。

一方、医療・介護サービスの国際展開は、成長産業化の試みとして早い段階から意識されており、2014 年に厚生労働省通達により、医療法人の附帯業務として「海外における医療施設の運営に関する業務」を追加したことは、今につながる国際展開の嚆矢として高く評価できる。

### 4. アジアの医療市場

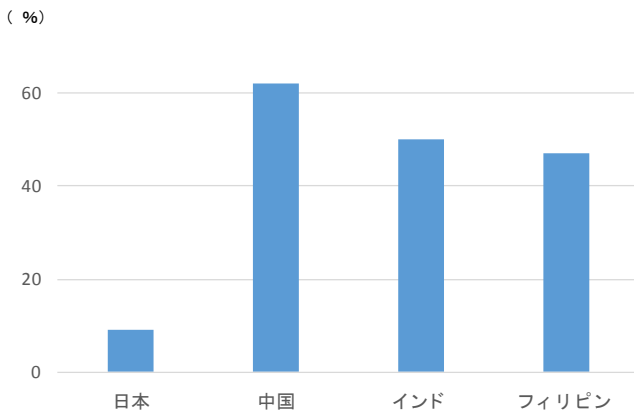
医療・介護サービスの成長促進のために政府が国際展開を推進する背景には、アジアの医療市場が持つ高いポテンシャルへの期待がある。国際保健機関（WHO）によれば、アジア諸国の医療支出や医療サービス市場は、近年高成長が続いていることが分かる（図表 1、2）。

<sup>1</sup> 財政は個々の政策について要求側の論理と査定側の論理が調整され成立する。ただし、医療・介護サービスについて、専門的知見、実務的事情を十分に考慮しないまま、給付と負担の観点からのみ議論を行うことには筆者もやや乱暴な印象を受ける。

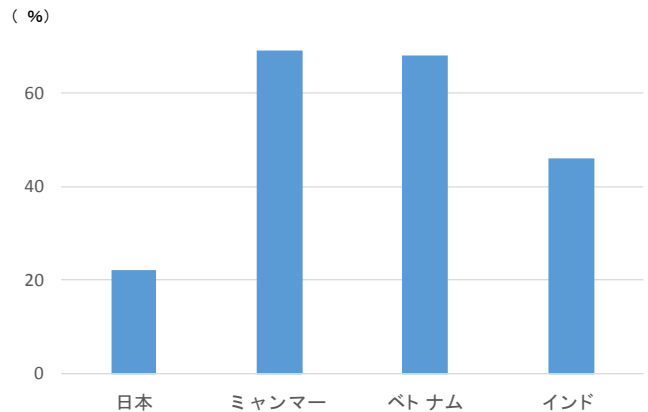
<sup>2</sup> 財政再建の必要性を漠然と主張する議論を多く見受けるが、現行の財政再建策の柱がインセンティブ改革と公的産業のサービス化であることやその評価についての議論はほとんど皆無である。



図表 1. 一人当たり医療支出 (2009~2014 年増加率) 図表 2. 医療サービス市場 (2009~2014 年増加率)



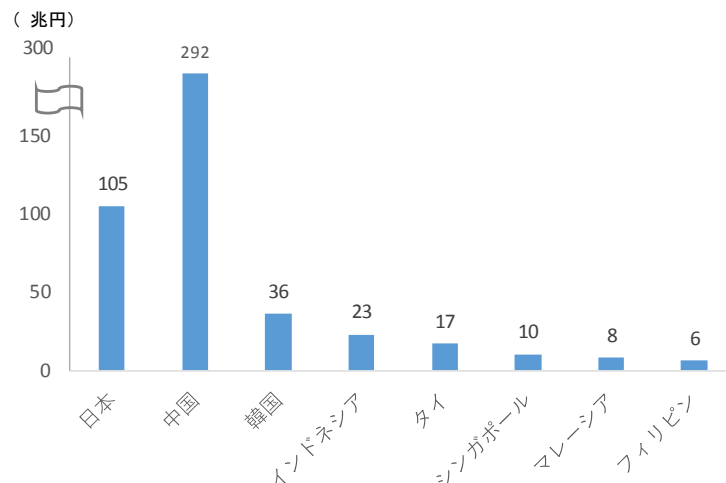
(出所) WHO, "Global health Expenditure Database"



(出所) WHO, "Global health Expenditure Database"

また、政府の資料では、医療・医薬産業、介護産業、生活産業の合計金額を「高齢者向け市場」と定義し、日本を含むアジア主要国の 2035 年の「高齢者向け市場」が合計で 500 兆円近くにのぼる見込みであることが示されている (図表 3)。

図表 3. 2035 年のアジア主要国の高齢者市場

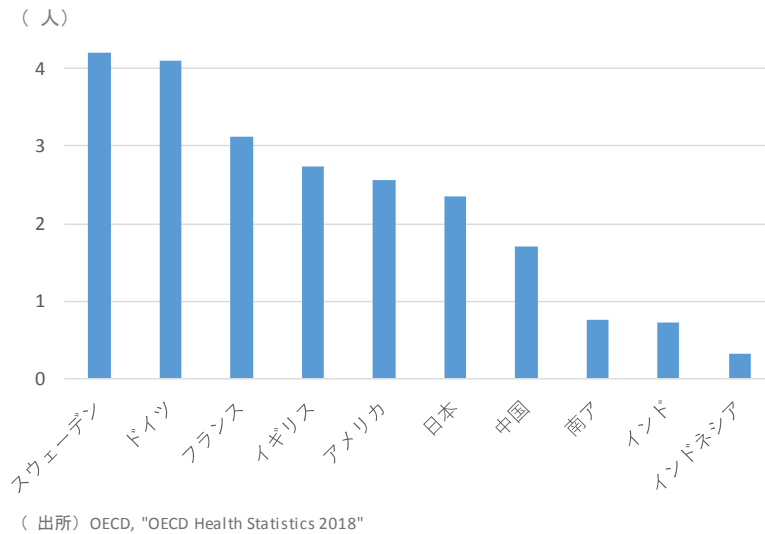


(出所) 内閣官房健康・医療戦略室「アジア健康構想の推進について」

アジアの医療市場の成長が見込まれる背景には、経済成長によって中間所得層のボリュームが拡大していることにもない、医療サービスへの需要が増大する一方、医療サービスの提供体制が不十分であり、いわば、供給力が不足する中で需要が急成長していることがある。

医療サービスの供給力の一つの目安として、OECD の統計により人口 1000 人当たりの医師数をみると、先進各国に比べた新興諸国の医師数の少なさが目立つ (図表 4)。

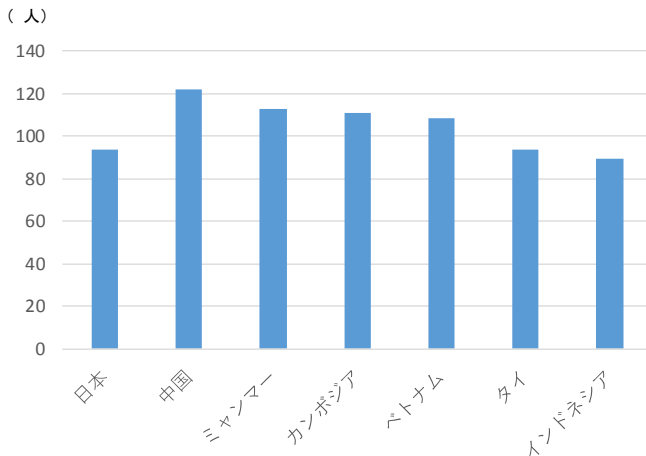
図表 4. 医師数 (人口 1000 人当たり)



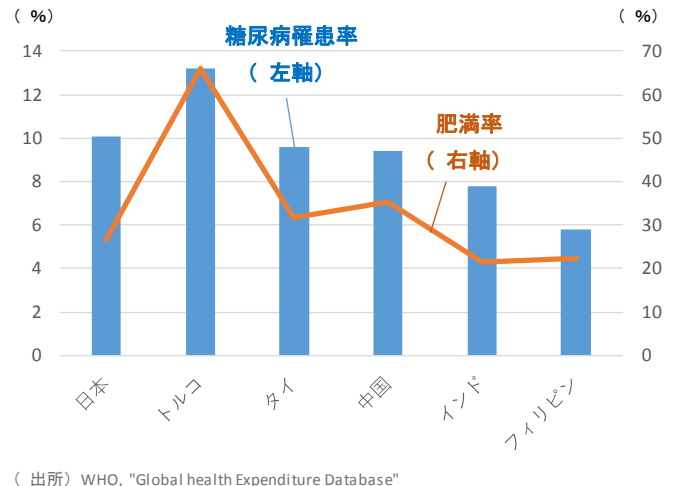
一方、医療サービスへの潜在需要をはかる目安としてがんによる死亡率をみると、医療サービスが充実している日本と比べアジア各国のがん死亡率が高く、医療サービスの供給力を充実させることにより、潜在需要の顕在化が期待できることが示唆されている (図表 5)。

また、生活の欧米化が進んだことにより、アジア各国で成人病に罹患する患者が増えていることも医療市場の成長をもたらす要因である。各国では肥満度が高く、かつては「ぜいたく病」と称された糖尿病の罹患率が高いことが分かる (図表 6)。アジアで増加する成人病患者のために医療サービスの提供体制を構築していくことは、経済成長による豊かさをもたらす新たな医療市場の創出への対応といえよう。

図表 5. がんによる死亡率 (人口 10 万人当たり)



図表 6. 肥満度と糖尿病罹患率 (2016 年)



## 5. 医療サービスの国際化

成長著しいアジアの医療市場を巡っては、すでに国際的に医療サービスを提供するアジア各国の大手医療機関が、国境を越えた医療サービスの提供を行っている (図表 7)。

特に、三井物産が出資したことで日本でも注目されるようになったマレーシアの IHH は、アジアを中心に母国以外で 10 の国・地域に進出しており、海外での売上高はおよそ 2000 億円にのぼり、

売上高全体に占める海外比率も 80%を記録するまでになっており、医療サービスの国際化の分野でフロントランナーの地位を築いている。

図表 7. 国際展開を行うアジアの医療機関

企業	所在地	売上高 (百万円)	海外売上高 (百万円)	海外比率	病院展開国
Bangkok Dusit Medical Services PCL	タイ	213,551	1,743	0.8%	カンボジア
Bumrungrad Hospital PCL	タイ	62,583	—	—	香港、シンガポール、スイス、モンゴル
Fortis Healthcare Ltd	インド	70,900	851	1.2%	シンガポール、コンゴ、スリランカ、ネパール、モーリシャス
Ramsay Health Care Ltd	インドネシア	698,977	—	—	マレーシア、イギリス、フランス、オーストラリア
Health Management International	シンガポール	11,256	10,980	97.5%	マレーシア
HH Healthcare Bhd	マレーシア	261,505	209,727	80.2%	シンガポール、トルコ、インド、ミャンマー、中国、香港、ブルネイ、UAE、イラク、マケドニア
KPJ Healthcare Bhd	マレーシア	88,068	4,197	4.8%	インドネシア、タイ、バングラデシュ、オーストラリア
(参考) HCA Holdings Inc	アメリカ	4,805,162	163,375	3.4%	イギリス

(出所) 経済産業省資料より作成

こうした医療サービスの国際化が進んでいる背景には、上述のとおり、アジア地域で経済成長にともない医療サービスの需給バランスが需要超過となっているため、各国が、国民に良質な医療サービスを提供するうえで外資規制を緩和していることがある(図表 8)。豊かな生活にともない、今や成人病の罹患率が上昇するまでになったにもかかわらず、公的医療制度の整備が遅れていたため、医療分野で積極的に海外の有力病院の受入れを進めているのである。

図表 8. 医療分野における外資規制

中国	外資の独資は原則認められないが、北京、上海等の主要都市では100%出資が可能
インド	規制なし
フィリピン	規制なし
インドネシア	総合病院には67%まで出資が可能
タイ	現地企業とのマイノリティでの合弁が必要
ミャンマー	現地企業との合弁を通じて参入が可能
カンボジア	〃
ベトナム	規制はないが最低資本金が2000万ドル必要であり参入障壁が高い

(出所) 経済産業省資料より作成

## 6. 日本の医療拠点の構築事例

こうした中、日本の事業者による海外拠点の設立や出資事例も目立ち始めている(次頁図表 9)。日本の主体による海外における医療事業は2つの類型に分類できる。

一つは、政府が医療・介護サービスの国際展開を推進する下で、政府支援の枠組みで意欲的な民間病院が海外進出するケースである。このケースは政府による実証事業として FS のための補助金を受けることができるほか、国際協力銀行による融資や日本貿易保険による保証も付与されるなど、海外進出にともなう高いハードルを政府支援によって乗り越えようとする試みであり、上述のとおり、すでにアジアを中心に 27 の日本の医療拠点が構築されている。

もう一つは、上述のアジア各国の民間病院に日本の大手商社が出資を行い病院経営に参画するケースである。

第一の事例で特に注目されるのが、北原国際病院（カンボジアでの総合病院経営）<sup>3</sup>、相澤病院（中国でのリハビリテーションセンター運営）、亀田総合病院（中国での合弁による総合病院経営）の取組みである。これらは、もともと先端的な病院経営を行いサービス向上に取り組んできた実績のある医療法人が、政府支援に後押しされる形で国際展開を行っている事例である。いずれも海外進出が緒についた段階であり、現時点では事業規模が小粒にとどまるものの、言葉の壁をはじめとした障害が大きい中、海外進出に踏み出す医療法人の成功事例が出てきたことは、大きな成果といえる。すでに、現地での医療サービス提供に貢献し現地に浸透することにより、医療ツーリズムのインバウンド獲得にも結び付いている。

一方、事業規模を拡大させていくためには、日本の医療サービスを習得した人材の確保が鍵になり、アジアからの看護師の受入れ研修を進めることにより、各国で活躍する人材を育成していくことが今後の課題として挙げられる。

第二の事例である商社による現地医療法人への出資は、日本型医療の海外展開ではないものの、上述したアジアの医療市場の成長を取り込む動きといえ、病院事業の規模も大きい。今後もより一段の成長が見込まれるほか、介護サービスや先端機器の導入をはじめ、様々な関連ビジネスへの事業を拡大させることにより日本企業の参画余地の拡大も期待できる。

一方、介護サービスについては、今年5月の日中首脳会談にあわせて開催された日中韓のビジネスサミットにおいて、介護サービスが戦略分野に取り上げられており、とりわけ、「健康中国 2030 計画」を推進している中国で、日本型の介護サービスへの期待が膨らんでいる。

すでに、昨年から業界大手企業による中国進出事例が出てきている。ニチイ学館は、昨年4月現地パートナーと北京に合弁企業を設立し、認知症対応型介護施設の運営事業に進出した。また、ケアサービスは、昨年3月現地パートナーと北京に合弁企業を設立し、訪問入浴フランチャイズや介護研修の受託、デイサービス事業に進出している。今後も、すでに現地事業を開始した大手企業による業容拡大や、中堅規模の企業による新規進出が期待できる分野であろう。

図表 9. 日本の主体による海外進出例

北原国際病院	病院経営	サンライズヘルスケアサービス	カンボジア
相澤病院	〃	普華相澤リハビリテーションセンター	中国
亀田総合病院	〃	北京二十一世紀病院	中国
三井物産	出資	HHヘルスケア	マレーシア
三菱商事	業務提携	北京大学附属人民病院	中国
伊藤忠商事	出資	リッポー・カラワチ	インドネシア

(出所) 各種報道等より作成

<sup>3</sup> 筆者は9月のカンボジア出張の際、北原国際病院が運営するサンライズヘルスケアサービスを見学した。日本の中規模総合病院と全く変わらない外観だったが、病院運営は北原国際病院が単独で行うものの出資比率は1.3%にとどまり、残りを産業革新機構と病院建設を請け負った日揮が折半出資するオールジャパン体制で建設、運営され、日本で病院建設実績のある日揮が日本と同様のノウハウで建設を行ったそうである。見学はプノンペン市内の一般視察の一環で、当方から要望を出さずに行ったが、中心市街地からやや離れたロケーションにも関わらず、日本の北原国際病院が運営するサンライズ病院として、地元の人々に人気の高い有名な病院があるとのことで現地ガイドに案内を受けたものであり、経済成長が著しいカンボジアの中間所得層に日本の病院が浸透している様子が良く感じられた。

## 7. 海外医療・介護サービス拠点のさらなる構築に向けて

本稿では、海外における日本の医療・介護サービスの拠点構築について整理した。国際展開は政府が注力し多くの成果を上げているものの、まだ緒についた段階であることが分かる。

政府は、財政再建策の一環として、公共事業に民間の経営ノウハウと資金を呼び込むための PFI (Private Finance Initiative) を推進しており、空港民営化で多くの実績をあげる中、インフラ施設の運営事業者を対象としたプロジェクトファイナンスが、件数、金額とも増加して注目され始めている。

PFI のケースにみられるように、これまで難しかった取組みが、政府の後押しを得ることによりサービス展開が可能になることが増えている。医療・介護サービスの国際展開事例をみると、単なる途上国支援の域を超え、事業としての採算性が確保できている。海外での日本の医療・介護サービスの拠点のさらなる構築に向けて、資金支援の観点から金融機関に求められる役割も意外と大きいのではないだろうか。

(執筆者連絡先)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

細尾 忠生

E-mail : hosoo@murc.jp ホームページ : <http://www.murc.jp>



**税務会計: 関税評価及び移転価格に関する新ガイドライン(2018 年改訂版)を公布**

KPMG中国  
 税務部  
 平澤尚子

世界税関機構 (以下、「WCO」) は最近、「関税評価及び移転価格に関する新ガイドライン (2018 年改訂版)」(以下、「2018 年版ガイドライン」) を公布した。同ガイドラインは、関税評価及び移転価格税制を包括し、関税評価プロセスにおいて移転価格文書を利用する際の指針を示している。また、2018 年版ガイドラインは、WCO が 2015 年 6 月にガイドラインを公布して以来、初の改定となる。

2018 年版ガイドラインは関連する諸問題について明確な解決案を提示しているわけではないが、解決案の考え方や諸外国の実務経験を共有することで、WCO 加盟国の政府機関と企業は理解を深め、問題処理の確実性を向上させることができる。また、納税義務の確定方法の一貫性と精度を保証するための指針となる。

**2018 年版ガイドラインの主要内容および変更点**

- 2018 年版ガイドラインは主に税関向けの参考資料として、関税評価と移転価格に関する全面的な指針を税関に提供するものである。
- 独立企業間原則、比較可能性、移転価格の算定方法及び選定、税務紛争の回避、解消のための事前確認制度 (以下、「APA」) 及び相互協議手続 (以下、「MAP」) などの移転価格に関する実務上及びコンプライアンス上の問題に関する紹介。
- 2018 年版ガイドラインにおける非関連者間取引の比較可能性、移転価格の算定方法及び選定などに関する規定は、2017 年版「OECD 移転価格ガイドライン」及び 2017 年版「発展途上国のための移転価格実務マニュアル」に基づいて改定されている。例えば、2018 年版ガイドラインでは、発展途上国が比較可能性分析を行う際の課題を解決するための参考として、国際通貨基金 (IMF)、OECD、国連 (UN) 及び世界銀行グループ (WBG) が共同でリリースした Platform toolkit を紹介。
- 2015 年に可決された OECD/G20 BEPS プロジェクトに基づく関連者間取引における確定申告書、国別報告書及び同時文書などの準備に関する紹介。
- 「WTO 関税評価協定」における関連者間取引がある場合に税関が取引価格を認定できるか否かの認定方法に関する規定 (取引価格による方法、関連当事者の関係、取引環境調査及び価格テスト、取引価格の調整項目、非取引価格による方法など) に関する詳細な説明。
- 関税評価のプロセスにおいて、移転価格文書に記載された考え方及び諸外国の実務経験の活用方法を共有している。同ガイドラインは、WCO 及び OECD による合同会議での関連研究を紹介し、WCO 関税評価技術委員会 (TCCV) が承認したケーススタディ 14.1 及び 14.2 を含めている。
- 税関査察における移転価格文書の利用状況、諸外国税関の APA、輸入申告日後の移転価格税制に基づく輸入貨物の課税価格の再調整制度に関する更新。

## 筆者の所見

中国の税関と税務機関は、2015 年 6 月のガイドライン公布から 2018 年の改定まで、多国籍企業の関連者間取引に対する監督管理を強化してきた。WCO 評価技術委員会が 2017 年に承認したケーススタディ 14.2 は、初めての中国の評価ケースであり、各国の税関に中国税関が処理した移転価格問題の模範ケースとして提示された。また、中国の税関は 2016 年に税関総署公告第 20 号を公布し、輸入者が輸出入貨物通関申告書に記入するタイミングに関連者間取引状況を申告することを要求している。

一方、中国国家税務総局（以下、「SAT」）は 2016 年に OECD/G20 BEPS プロジェクトに基づき税務総局公告第 42 号を公布した。同公告は、ローカルファイル、マスターファイル及び国別報告書という三層構造の内容を中国の税制法規に取り入れ、多国籍企業に対する反租税回避管理を一層強化した。現在、SAT 及び中国全土の税務機関は、比較分析の実施と移転価格調査対象の選定をより良く実施するため、データ監視システムの開発に努めている。

2018 年版ガイドラインは、関税評価と移転価格の共存における完全な解決案ではないが、中国のさらなる経済開放の下で好機をもたらす可能性は十分にある。また、中国政府、特に中国税関が国際慣例に基づき多国籍企業の移転価格問題の解決に努めることで、より公平で統一的、客観的なビジネス環境の構築を促進することができるといえる。

以下、注目される論点に対する所見をまとめる。

*論点 1：多くの多国籍企業は、目標利益を達成できない、場合によっては赤字となり、或いは利益水準が高すぎる場合がある。その場合、多国籍企業は移転価格を調整することで目標利益率を達成することを望んでいる。このような場合、企業は貨物を実際に輸入後（例えば、年末）に税関に申告して輸入価格を再度確定することができるか。*

国際商業会議所（以下、「ICC」）は、企業は移転価格の調整を通じて輸入貨物の輸入課税価格を調整することを許可されるべきであり、これにより企業は処罰を受けるべきではないとコメントしている。WCO も、各国税関が関連手続きを策定し、移転価格調整により、輸入価格を調整することを奨励している。2018 年版ガイドラインでは、韓国税関が企業の輸入貨物に対する移転価格の事後調整を認めている方法を追加している。韓国税関の実務として、企業が貨物輸入申告をする際に見積もり輸入価格により暫定価格で申告を行い、実際の取引価格が確定した後に税金を追納する、又は還付要求することができる。

現在の中国では、企業が輸入貨物の価格を調整することに対して依然として慎重な態度を取っており、現行の法規及び管理措置において、企業が移転価格により輸入貨物価格の調整を行うことに関する明確な規定は定められていない。中国政府が企業の税負担を軽減することを目標としていることを背景に、中国税関も関税評価において豊富な経験を蓄積してきたことを鑑み、今後、中国税関の更なる建設的なソリューションが期待される。

*論点 2：中国政府は過去 1 年で多くの減税措置（最恵国待遇税率の引き下げを含む）をリリースしたが、貿易戦争では米国を原産地とする貨物に対して報復課税を課している。関税は企業のコストに重要な影響を与えるため、企業は移転価格設定ポリシーに基づき輸入価格を調整できるか。例えば、関税コストが上昇した場合に輸入価格を引き下げ、関税コストが下落した場合に輸入価格を引き上げることで調整できるか。*

関税及び貿易に関する一般協定（以下、「GATT」）第 7 条によると、関税評価協定で定める価格は、輸入国の法令が定める特定の時点及び場所に基づいて、国際貿易において完全な競争条件の下での取引価格であるべきとされている。したがって、関税コストの変動により、ある商品又は同種の商品の価格が変動することは合理的である。例えば、最近、中国が米国製品に対して高い関税を課しているため、大豆の国際価格は急落している。これは市場の正常な反応である。同様に輸入業者の利益水準が関税コストの変動により影響を受ける場合、当該業者は輸入価格を調整する必要があるか否かを検討すべきである。

別の視点から見た場合、政府が減税措置を実行する目的は、企業がコストを削減したことで輸入商品における最終顧客への販売価格の引き下げにつながり、最終消費市場を刺激することにある。企業は関税コストが下落した後にタイムリーに販売価格の引き下げ調整を行わず、高い利益水準を達成した場合、エンドユーザーの消費を刺激する効果を実現できず、中国税関からも注目されるリスクが生じる。

このため、企業の経営陣は、経済環境の変化による企業の目標利益率への影響、関税の変動による貨物の輸入価格への影響又は最終顧客に対する販売価格への影響を総合的に分析し、現在の輸入価格の合理性の検証、タイムリーに価格調整の必要性を判断することを推奨する。

*論点 3：国家税務総局公告第 42 号によると、企業は「バリューチェーン分析」を通じて自社に関連する多国籍企業のバリューチェーン情報を提供しなければならない。バリューチェーン情報の開示が企業に不確実性やリスクをもたらす可能性を軽減するため、APA を適用して移転価格の確実性を向上させる中国の納税者が増えている。この APA プロセスにおいて関税評価に対する考慮を含めるべきか否か。*

2018 年版ガイドラインでは APA を大々的に紹介し、かつケーススタディ 14.1（関連者に関する情報を含めた APA 移転価格報告書を基に、関連者間取引が一般的な商業慣行に準ずるかどうかを判断する）が追加されている。APA は、多国籍企業による関連者間取引の移転価格設定について、税務機関から事前に確認を受けるものであり、通常、関連当事者及びその所在国の税務機関が関わり、企業と税務機関との紛争を軽減又は解消することができる。企業は APA の交渉過程において、適宜税関とも話し合うことで関税評価リスクを効果的に低減することができるといえる。例えば、APA プランを策定するにあたって現行の移転価格設定ポリシーを見直す際に、輸入価格の確定原則、価格設定方法及び税関の受入可能性などの関税観点からの検討も総合的に考慮に入れた関連資料を作成し、税務機関に提出することを推奨する。

(執筆者連絡先)

KPMG 中国

税務パートナー

平澤尚子

中国上海市静安区南京西路 1266 号恒隆広場第二期 26F

Tel: +86-21-2212-3098 E-mail: naoko.hirasawa@kpmg.com



**法務: 中国独占禁止法施行後 10 年を迎えて—事例からみるその運用—**

北京市金杜法律事務所  
パートナー弁護士 劉新宇

**I はじめに**

中国の独占禁止法（以下、「独禁法」という）は、2008 年 8 月 1 日におけるその施行からちょうど 10 年が経過した。10 年前の当時では、この法律によって自由競争を妨害する行為の処罰に重要な法的根拠が与えられた。一方、その制定当時も様々な議論が展開され、最終的に公布された条文が制定当初は優れたものであったとはいえ、当時における認識等の制限を受けて、今からみればさらに検討すべき点もあった。

独禁法施行 10 年を機に、本年 7 月 31 日の第 7 回中国競争政策フォーラム（以下、「第 7 回フォーラム」という）においては、国務院独占禁止委員会専門家アドバイザーチームにより「影響力ある独禁法執行 10 大事件」（以下、「10 大事件」という）が公表された。そこで、本稿では、この公表内容も踏まえ、カルテル、市場支配的地位の濫用、事業者結合これら 3 つの行為類型に関する法執行事例であって、日系企業への影響が大きいと思われる事件を紹介しつつ、そこから窺われる今後の運用の動向についても論ずるものとする。

**II カルテル**

まず、カルテルに関する代表的な事件として、外資企業 12 社に対する行政処罰事件が「10 大事件」に選出されている。これは日本でも大きく報道されたように、中国国家発展改革委員会（以下、「国家発改委」という）が 2014 年 8 月 20 日、外資系自動車関連会社 12 社において 10 年以上にわたり自動車部品の価格独占協定（以下、「価格カルテル」<sup>1</sup>という）を締結したとして、うち 10 社に対し総額 12 億 3,540 万人民币元（200 億円超）の課徴金を課すことを公表した事件であった。

「第 7 回フォーラム」では、本件が「10 大事件」に選ばれた理由につき、その課徴金が独禁法施行後、当時の最高額であったこと、水平的なカルテルに対し初めてリニエンス（課徴金減免）制度が適用された事例であったことなどが挙げられている。

この「リニエンス制度」は、通常、秘密裏に締結されている価格カルテルを調査により明らかにしようにも一定の限界があることから、独禁法において導入されたものであり、同法 46 条 2 項は、カルテルを行った事業者が自主的に当局に対してその状況を報告し、重要な証拠を提出した場合には、その情状を酌量して処罰を減免することが可能であると定めている。2013 年に入るまで、この制度の適用事例は少なかったが、1 番目に自発的な報告を行った 2 社の処罰を免除したほか、2 番目の 2 社にも同制度を適用した本件は、国家発改委が同制度を積極的に活用する態度に転じたことを示す一件となった。

その一方で、本件は、価格カルテル規制の厳格化を象徴する事件でもあったと思われる。2008 年の独禁法施行から 2012 年までの中国においてカルテルが調査対象とされた事例は少数にとどまっ

<sup>1</sup> 「独占協定（カルテル）」につき、中国独禁法 13 条、14 条は、競争関係にある事業者間の水平的協定（水平的カルテル）、取引関係にある事業者間の垂直的協定（垂直的カルテル）の双方を含むものと定めていることから、本稿でも、この意味で「独占協定」、「カルテル」の用語を用いるものとする。

ていたが、2013年に液晶パネル事件<sup>2</sup>、といった高額課徴金事例が現れて以降、価格カルテル排除の取締りが高頻度で行われるようになり、本件の後も、国際海運8社間の水平的価格カルテル、外資系医療機器メーカーによる再販売価格維持といったカルテル処罰事件がさらに相次いで公表され、カルテルに対する厳しい規制・摘発が常態化することとなった。

### Ⅲ 市場支配的地位の濫用

「10大事件」における市場支配的地位の濫用に関する代表的な事件は、外資系食品包装会社の一事件である。2016年11月、当時の中国国家工商行政管理総局（現在は国家市場監督管理総局に統合。以下、「工商総局」という）は、同社及びその傘下の会社の在中国外商投資企業により行われた市場支配的地位濫用行為に対する行政処罰として、総額6.67億人民元の課徴金を課するものとした。同決定によると、同社は、中国大陸における食品用包装設備市場（以下、「設備市場」という）、食品用包装設備向け技術サービス市場（以下、「サービス市場」という）、食品用包装材市場（以下、「包装材市場」という）における支配的地位を濫用して、正当な理由なく、抱き合わせ販売、取引の限定・排除、競争を制限する「忠誠リベート（指定の購入量や購入比率など顧客の「忠誠心」に応じた値引き）」行為を実行したとされている。

この行為に関しては、まず、「市場における支配的地位」の認定が論点となる。本件において、工商総局は、市場シェアの分析にあたり、売上高や販売数などの要素のみならず、設備市場に関しては同社が扱う包装材の特殊性を踏まえ、それぞれ「累計販売台数及び現稼働中台数の統計」、「在庫量に応じた設備の装填能力の統計」、「設備販売台数に応じた統計」などの観点からも具体的な市場データの検討を行ったほか、中・低レベルの設備及び包装材市場に関しては同社のシェアが下降傾向にあったとはいえ、その利益率及び収益力は上昇を続けていたことから、市場競争によって同社の価格決定力及び製品競争力が低下することはなかったとして、同社においては中・低レベルの設備及び包装材市場で市場支配的地位を有しているとの判断を示した。中国独禁法はその規定、運用の両面で市場シェアを重視しすぎではないかとの疑問が提示されていた中、本件は、市場に関する評価に際し、それ以外の要素も勘案しなければならないことを明示した一件となった。

また、市場支配的地位の「濫用」の認定に関しては、工商総局が「忠誠リベート行為」につき、独禁法17条1項に定める「その他の市場支配的地位を濫用する行為」に該当するものと判断した点が注目される。これは、中国の独禁法執行機関として「忠誠リベート行為」の違法性を初めて明確に認めた点で意義深く、企業においては独占禁止に関し、これも踏まえて自社のコンプライアンスを徹底していかなければならない。なお、工商総局も、忠誠リベートの行為自体を直ちに違法としているわけではなく、それにより競争を排除・制限する一定の結果が生じて初めて違法と認定されることとなる。

この事件において、工商総局は、本件の技術的、産業上の特徴を十分に理解のうえ、諸外国の類似事件のほか、経済学などの学問領域に参考を求めるとともに、同社の市場における支配的地位の有無、その濫用の行為などについて多角的な分析・検討を行い、5年余りの時間を要して発せられたその処罰決定書は47頁に及ぶものとなったが、その緻密な分析・論述は中国国内の関連業界においては高く評価されている。

<sup>2</sup> 2013年1月、外資企業6社が独占協定を結び液晶パネルの価格を不当に引き上げていたとして、そのうち5社に対し総額約3億5,300万人民元（当時約50億円）の課徴金が課された。

#### IV 事業者結合

今回の「10 大事件」において、事業者結合の代表的なものとして選ばれた 3 つの事件は、いずれも取引が禁止され、又は制限条件付きで承認されたケースであり<sup>3</sup>、これらは重要事件と思われるものの、取引が禁止され又は制限条件付き承認を受けた事件は、事業者結合審査においては少数にとどまる<sup>4</sup>。企業として日常においてより注意すべきは、自社が行う「事業者結合」該当取引につき、その実施前に法に従って申告をしているか否かである。

中国独禁法 20 条は、「事業者結合」として、①事業者の合併、②持分・資産の取得を手段とする他の事業者に対する支配権の取得、③契約等を手段とする他の事業者に対する支配権の取得又は決定的影響力の保持、これらの 3 類型を定めている。この事業者結合取引に参加する事業者は、その売上高が申告基準<sup>5</sup>に達する場合には、申告免除の事由がない限り商務部への申告をしなければならない。これを怠る行為に対しては、独禁法 48 条のほか、「事業者結合の違法な不申告に対する調査処理に関する暫定弁法」<sup>6</sup>13 条において、独禁局による 50 万人民币元以下の過料に加え、取引停止命令、一定期間内に株式・資産の処分や営業譲渡その他必要な措置をとることによる取引前の状態への回復命令とすることが定められている<sup>7</sup>。

なお、この暫定弁法は、その 15 条において、最終的な処罰の決定の後、独禁局がその公示を行うことを定めており、これを受け、独禁局は、2014 年 5 月 1 日以降に受理した申告懈怠事件にかかる行政処罰決定をその公式サイトに掲げるものとし、2018 年 9 月 15 日現在、計 26 件の決定が公開されている。そのうち 2014 年から 2016 年末までに公示された決定は 11 件、2017 年以降が 15 件に上るが、これらいずれの事件でも、その事業者結合は競争を排除・制限する影響力を有しないと認定され、課徴金のみの処分となっている。また、1 つの取引を複数の段階に分けて実行した場合に、その第 1 段階の実行のみで「ガンジャンピング」<sup>8</sup>として処罰されるという事件も現れている。

公表された事業者結合申告懈怠処罰にかかる事件数の増加から、独禁局の取締強化の姿勢が窺われる一方、課徴金の金額という点では 15 万～30 万人民币元の事件が多く、多額とはいえない。これに関しては、今後も処罰件数が増加し、その上限たる 50 万円の課徴金が課される事例も現れるか否か、また、結合取引の停止、取引の原状回復が命じられる事例が出現するか否か、これらの点が注目に値する。

<sup>3</sup> その 3 件とは、世界大手化学メーカーとの合併が制限条件付きで承認された件、外資食品メーカーによる中国食品メーカーの買収が禁止された件、大手海運会社 3 社の連合が禁止された件であった。

<sup>4</sup> 「第 7 回フォーラム」で公表された情報によると、独禁法施行からの 10 年間において審査が完了した事業者結合事件は 2283 件あり、そのうち、取引が制限条件付きで承認された事件は 36 件にすぎず、禁止された事件は、今回の「10 大事件」に選ばれた 2 件しかない。その他の 2245 件は、いずれも無条件で承認された。

<sup>5</sup> 事業者結合の申告基準に関する国务院の規定（2008 年 8 月 3 日公布・施行）3 条は、次の基準のいずれかを満たす場合には、商務部に対し事業者結合の申告をしなければならないものと定めている。

①結合に参加する全事業者の前会計年度における全世界の売上高の合計が 100 億人民元を超え、かつ、そのうち少なくとも 2 つの事業者の前会計年度における中国国内の売上高がそれぞれ 4 億人民元を超えるとき

②結合に参加する全事業者の前会計年度における中国国内の売上高の合計が 20 億人民元を超え、かつ、そのうち少なくとも 2 つの事業者の前会計年度における中国国内の売上高がそれぞれ 4 億人民元を超えるとき

<sup>6</sup> 2011 年 12 月 30 日公布、2012 年 2 月 1 日施行

<sup>7</sup> 事業者結合取引が合併である場合は合併する各事業者が、それ以外の場合は支配権を獲得する事業者が申告義務者としてこれらの制裁の対象となる。

<sup>8</sup> ガンジャンピング (gun jumping) とは、通常、事業者結合に係る取引について、独禁法上の手続の完了前に、経営支配権の譲渡や合併活動などを実施すること、又はクロージング前に、競争関係にある取引各当事者がその競争活動に関して情報交換や協調的行動を実施し、それにより独禁法違反につながる状態のことをいう。

ここで、企業において事業者結合申告の要否を判断するあたり特に注意すべき事項として、次の2つを挙げておきたい。

①外国で行う取引の申告要否は、中国市場への影響の有無と無関係であること

現行においては売上高が申告基準とされ、それが一定額に達する事業者結合は、すべて申告をしなければならず、その取引が中国市場に影響を与えるか否かは、申告の要否にとって意味をなさない。

②「支配権」については総合的な判断が必要となること

事業者結合申告の要否及び申告義務者を判断するにあたって重要な概念となる「支配権」であるが、関連法令にその意義を定めた規定がないため各事案ごと個別に検討する以外に、それに際しては、出資比率のみならず、株主会・取締役会の構成と議決の方法、高級管理職の任免権限、取引の目的と今後の計画、重大な事業関係の有無といった諸要素を総合的に勘案する必要がある。

申告を怠って処罰されたとの事実が社会一般に公表された企業は、その社会的評価に傷がつき、その後の中国事業に悪影響が及ぶものと懸念される。それゆえ、中国における事業者結合申告と関わりうるその取引計画については、コンプライアンスの観点から必要に応じ弁護士などの専門家に意見を求め、申告の要否などを正しく判断したうえで、必要な手続を確実にを行うことが重要となる。

V おわりに

中国独禁法施行後の10年間において、独禁法執行機関も多くの経験を重ねており、「第7回フォーラム」で公表された情報によると、中国独禁法執行機関が同法に基づき処罰したカルテル及び市場支配的地位の濫用に関する事件は、それぞれ163件、54件を数え、審査が完了した事業者結合事件は2283件に上る。また、本稿における以上の記述から明らかなように、独禁法執行機関の経験の蓄積と能力の向上にも伴い、中国独禁法の執行は、今後も強化される傾向にあるといえる。

中国独禁法の執行権限は、従来は国家発改委、工商総局、商務部の3機関に分散されていたが、2018年3月の国务院の組織機構改編により、その権限は新規設立された「国家市場監督管理総局(独占禁止局)」に統合されることとなった。これにより、3機関の権限の重複が解消され、法執行の効率が向上するものと期待されるが、それによりさらに厳格な運用となることも予測される。したがって、企業においては、これからの独禁法執行の動向をますます注視し、それに応じてコンプライアンス上の重点を調整していく必要があると思われる。

(執筆者連絡先)

北京市金杜法律事務所

パートナー弁護士 劉新宇

※2015年6月、北京市金杜法律事務所コンプライアンスチーム編著の『中国商業賄賂規制コンプライアンスの実務』が商事法務より出版。

〒100020 中国北京市朝陽区東三環中路1号環球金融中心A座東樓18階

Tel : 86-10-5878-5091 Fax : 86-10-5878-5533

Mail: liuxinyu@cn.kwm.com

金杜法律事務所国際ネットワーク所属事務所:

北京・ブリスベン・ブリュッセル・キャンベラ・成都・ドバイ・フランクフルト・広州・杭州・香港・済南・ロンドン・マドリッド・メルボルン・ミラノ・南京・ニューヨーク・パース・青島・リヤド・上海・深圳・シリコンバレー・三亜・蘇州・シドニー・東京



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



MUFGバンク(中国)有限公司

拠 点	住 所	電 話
北 京 支 店	北京市朝陽区東三環北路5号 北京發展大廈2階	86-10-6590-8888
天 津 支 店	天津市南京路75号 天津国際大廈21階	86-22-2311-0088
大 連 支 店	大連市西崗区中山路147号 森茂大廈11階	86-411-8360-6000
無 錫 支 店	無錫市新区長江路16号 無錫軟件園10階	86-510-8521-1818
上 海 支 店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯亜大廈20階	86-21-6888-1666
深 圳 支 店	深圳市福田区中心4路1号 嘉里建設広場 第一座9階・10階	86-755-8256-0808
広 州 支 店	広州市珠江新城華夏路8号 合景国際金融広場24階	86-20-8550-6688
成 都 支 店	成都市錦江区順城大街8号 中環広場2座18階	86-28-8671-7666
青 島 支 店	青島市市南区香港中路61号乙 遠洋大廈20階	86-532-8092-9888
武 漢 支 店	湖北省武漢市江岸区中山大道1628号 企業中心5号2008室	86-27-8220-0888
瀋 陽 支 店	遼寧省瀋陽市和平区青年大街286号 華潤大廈20階2002室	86-24-8398-7888
蘇 州 支 店	江蘇省蘇州市蘇州工業園区蘇州大道東289号 広融大廈15、16階	86-512-3333-3030
福 州 支 店	福建省福州市台江区江濱中大道363号 華班大廈5階01、02、03、10、11、12号	86-591-3810-3777
杭 州 支 店	浙江省杭州市下城区延安路385号 杭州嘉里中心2幢10階1002、1003、1004号	86-571-8792-8080

三菱UFJ銀行

香 港 支 店	9F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6666
九 龍 支 店	15F Peninsula Office Tower, 18 Middle Road, Kowloon, Hong Kong	852-2315-4333
台 北 支 店 高 雄 出 張 所	台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓9階 台湾高雄市前鎮区成功二路88号4階	886-2-2514-0598 886-7-332-1881

## 【本邦におけるご照会先】

### 国際業務部

東京：03-6259-6695（代表） 大阪：06-6206-8434（代表） 名古屋：052-211-0544（代表）

発行：三菱UFJ銀行 国際業務部

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際情報営業部

2018 年 10 月 30 日発行

- ・本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものでもありません。
- ・本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。
- ・本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。
- ・本資料の知的財産権は全て原資料提供者または株式会社三菱UFJ銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。
- ・本資料の内容は予告なく変更される場合があります。