

# BTMU

## 中国月報

第9号(2006年10月)



### CONTENTS

#### ■ 特集

- ◆ 増値税輸出還付問題の行方

#### ■ 連載

- ◆ アジアの一大集積地を目指す広東省の自動車産業  
(最終回) 広東省の自動車産業の将来性を考える(各論)  
~ 広東省の“地の利”がもたらす優位性について

#### ■ 経済

- ◆ 輸入拡大を通じた貿易黒字の抑制 ~ 期待される近隣アジア諸国との分業の進展

#### ■ 産業

- ◆ アジアの航空業界の現況と見通し

#### ■ 上海支店人民元レポート

- ◆ 拡大傾向にある日中人民元為替変動幅と急増する銀行間為替取引高

#### ■ スペシャリストの目

- ◆ 投資： 中国内販戦略・計画策定における課題
- ◆ 法律： 本人が署名したことの証拠をどう確保するか？
- ◆ 税務会計： 中国の会計・税務
- ◆ 人事： 成功する人材採用とは？
- ◆ 貿易： 外商投資企業から見た上海投資環境アンケート結果

#### ■ BTMU中国ネットワーク





## 目次

### ■特集

- ◆ …… 増値税輸出還付問題の行方  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
国際事業本部 海外アドバイザー事業部 …………… 1

### ■連載

- ◆ …… アジアの一大集積地を目指す広東省の自動車産業  
(最終回) 広東省の自動車産業の将来性を考える(各論)  
~ 広東省の“地の利”がもたらす優位性について  
三菱東京UFJ銀行 香港支店 …………… 6

### ■経済

- ◆ …… 輸入拡大を通じた貿易黒字の抑制~期待される近隣アジア諸国との分業の進展  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部 …………… 9

### ■産業

- ◆ …… アジアの航空業界の現況と見通し  
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 …………… 13

### ■上海支店人民元レポート

- ◆ …… 拡大傾向にある日中人民元為替変動幅と急増する銀行間為替取引高 …………… 23

### ■スペシャリストの目

- ◆ …… 投資：中国内販戦略・計画策定における課題  
三菱日聯諮詢(上海)有限公司 …………… 25
- ◆ …… 法律：本人が署名したことの証拠をどう確保するか？  
リチャード法律事務所 …………… 29
- ◆ …… 税務会計：中国の会計・税務  
プライスウォーターハウスクーパース中国 …………… 31
- ◆ …… 人事：成功する人材採用とは？  
パソナグループ・パソナ上海 …………… 35
- ◆ …… 貿易：外商投資企業から見た上海投資環境アンケート結果  
日中経済貿易センター上海事務所 …………… 40

- BTMU中国ネットワーク …………… 46



## エグゼクティブ・サマリー

**特 集** 「**増値税輸出還付問題の行方**」は、9月15日に実施された広範な輸出品の増値税還付率調整についての解説です。特に主要製品である鋼材、非金属、繊維・同製品を巡る動きに関し詳しく説明するとともに、今回の調整が、従来の、中国の財政事情を背景とするものではなく、立ち遅れた産業の淘汰を狙った産業調整政策としての色彩が強いものであることから、今後相当の長期にわたり還付率の調整が頻繁に行われることを覚悟する必要があるとしています。

**連 載** 「**アジアの一大集積地を目指す広東省の自動車産業：広東省の自動車産業の将来性を考える（各論）～広東省の“地の利”がもたらす優位性について**」は、連載の最終回です。広東省はその地理的優位性、即ち、部品・部材産業の集積、中国最大の乗用車需要地に位置すること、ASEANとのFTA進展の中でASEANと地理的近接性や同地域の中国華南出身者との人的ネットワークから輸出向拠点としての潜在性があることから、自動車産業におけるアジアの一大集積地になる可能性が高いとしています。

**経 済** 「**輸入拡大を通じた貿易黒字の抑制～期待される近隣アジア諸国との分業の進展**」は中国の貿易黒字問題の主因として輸入の純化をあげ、これは直接投資の一巡や輸入代替の進展という構造的な背景による先進国からの輸入の趨勢的減少に起因するとしています。一方で、昨今ASEANからの輸入が、その技術蓄積の進展を背景に増加してきていることを指摘し、この傾向が定着しASEAN諸国との分業体制が確立できれば、貿易黒字に一定の歯止めがかかることが期待できるとしています。

**産 業** 「**アジアの航空業界の現況と見通し**」は、アジアの航空業界は旅客、貨物輸送とも需要拡大で売上が拡大する一方、収益は伸び悩みを見せているが、これは供給過剰による機体稼働率の低下ではなく燃料費の急増が主因であるとしています。尤も先行きに関しては、需要拡大は続くものの、原油価格高止まりに競争激化も加わり、競争力の優劣が明確になるとしています。また、この中で中国の旅客、貨物輸送量の成長が拡大するアジア市場の中でも突出していることは注目に値します。

**上海支店人民元レポート** 「**拡大傾向にある日中人民元為替変動幅と急増する銀行間為替取引高**」は、人民元為替相場日中変動拡大の背景を市場参加者の目で分析しています。これによれば、当局の介入や意図を感じさせる動きは見出されず、マーケットメーカー資格取得を目指す者、マーケットメーカー資格防衛を図る者が取扱高積み上げに躍起になっている動き、大規模な為替操作を仕掛ける地場大手銀行の動きなど、市場参加主導の動きではないかとしています。

### スペシャリストの目

**投 資** 「**中国内販戦略・計画策定における課題**」は、中国での内販を行う日系企業に見られる共通した課題があるとして、その上で、将来の規制や環境の変化を折り込んだ戦略や計画を策定すること、中国市場に見合ったコスト構造の構築を行うこと、欧米企業のように自ら市場を創造・リードすること、現地地のマネジメントの判断の活用など冷静で戦略的な意思決定ができる仕組みを構築することが必要であるとしています。

**法 律** 「**本人が署名したことの証拠をどう確保するか?**」は、中国に公的な印鑑やサインの証明がない中、契約書などでの署名の証拠確保の手段として、公証役場の利用、過去の署名との照合、署名に住所、証明書番号などを記載させること、などの方法があることを説明しています。

**税務会計** 「**中国の会計・税務**」は、日系企業から質問の多い、貸倒引当金の計上、中国不動産投資規制の厳格化、財務報告におけるリスクの評価と対応について対応策を含め説明しています。

**人 事** 「**成功する人材採用とは**」はこのテーマでの連載2回目で、今回は、面接にいたるまでの具体的な採用手順とテクニックについて解説しています。各種採用手段のメリット・デメリット、効果的な募集要綱、そして書類選考の実施の段階での注意事項を詳しく説明しており、実際の採用活動に際しも参照していただけるものとなっております。

**貿 易** 「**外商投資企業から見た上海投資環境アンケート結果**」は、「2006年上海外商投資環境白書」の中の「外商投資企業から見た上海の投資環境アンケート結果」の翻訳と解説です。最新の上海の状況を様々な角度から見ることができます。



## 増値税輸出還付問題の行方

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
国際事業本部 海外アドバイザー事業部  
池上 隆介

9月15日付で、広範な輸出品の増値税還付率が調整された。一部の品目は還付率がゼロに引き下げられて還付がなくなり、同時に加工貿易も禁止された。今回の全面的な調整は、2004年1月1日以来、1年9ヵ月ぶりである。前回の調整は、主として輸出の急増に伴って還付額も急膨張したことから、財政負担の軽減を目的として行われたが、今回は貿易摩擦の回避、資源の確保、産業構造の調整など複数の目的をもって実施された。

増値税は、本来、輸出時に国内の仕入税を還付するというのが原則である。これは、国内税を海外に転嫁しないという付加価値税の国際ルールでもある。ところが、1994年に導入されて以来、一貫して正常な還付が行われていない。これに対し、日系企業を含む多くの輸出企業は中国政府に強く是正を求めてきたが、政府は「財政事情からやむをえない」という姿勢を示してきた。しかし、今回の調整では、むしろ積極的に政策実施の手段にしようという姿勢がうかがえる。

今回、還付率が引き下げられた品目は、原料と加工度や付加価値の低い工業製品が大部分を占めるが、今後はその範囲がさらに拡大される可能性があるように思われる。ここでは、主要な品目の調整の内容から、今後の増値税輸出還付問題の方向について述べてみたい。

### 1. 調整の概要

今回の調整は、財政部、国家発展改革委員会、商務部、税関総署、国家税務総局の5機関の「一部商品の輸出税還付率調整および加工貿易禁止類商品目録追加に関する通知」(財税[2006]第139号、2006年9月14日発布、同9月15日実施)による。この通知と付属の対象商品目録から要点を整理すると、次のようになる。

#### 1) 輸出還付取消品目

塩とセメントを除く全ての非金属鉱産物(注:硫黄物・土石類・石灰の原料)、石炭、天然ガス、パラフィン、コールタール、珪素、ヒ素、石材製品、非鉄金属及びその屑(注:銅、ニッケル、アルミニウム、亜鉛、錫、タングステン、その他の卑金属)  
セラミック製品(注:加工度の低い物)・耐火製品、農薬及び中間体(25種)、一部加工済み皮革(注:加工度の低い物)、鉛・水銀電池  
カシミア毛、木炭、枕木、コルク製品、各種木材製品  
青蘘草(漢方薬原料)、混合調味料、水・氷・雪、エチルアルコール・変性アルコール

#### 2) 還付率引下げ品目と還付率

鋼材(142種): 11% 8%  
セラミック製品(注:加工度の高い物)、一部加工済み皮革(加工度の高いもの): 13% 8%  
セメント、ガラス・同製品: 13% 11%  
非鉄金属  
内 銅・ニッケル製品: 13% 5%  
アルミニウムの棒、型材、板、シート、ストリップ: 13% 11%  
アルミニウムの線: 13% 8%  
鉛・亜鉛・錫製品: 13% 8%



繊維・同製品(注:655種) 家具、プラスチック・同製品、ライター、木材・木製品・木炭:  
13% 11%  
非機械式駆動車両(手押し車)・部分品:17% 13%

### 3) 還付率引上げ品目と還付率

重要装置・設備(注:各種測定機器、発電設備、動力装置など)、一部IT製品(各種  
コンピュータ部品・周辺機器、携帯電話部品など)、バイオ医薬品、国の産業政策による輸出奨  
励ハイテク製品など:13% 17%  
農畜産品を原料とする一部加工品(注:牛・羊肉、大豆・菜種などの植物油、腸詰め  
の皮など):  
5%または11% 13%

### 4) 加工貿易禁止

今回の分を含めすでに輸出還付が取消となった品目については、輸入関税・増値税が徴収される。

対象品目は、税関商品分類(HSコード8桁)で合計1500種余りに上る。非金属鉱産物、鋼材、非鉄金属、セラミック・耐火製品、プラスチック及び同製品などは、ほぼすべての品種が還付取消か還付率引下げとなっている。繊維及び同製品も、一部原料と衣類、敷物などを除いて全面的に還付率が引き下げられている。

還付率調整の実施日は9月15日(輸出通関日基準)で、9月14日までに契約済みで、12月14日までに輸出通関を行うものは、旧還付率を選択できるとされている。ただし、その場合は、9月30日までに輸出契約書を税還付の主管税務局に届出登記をしなければならず、また12月15日以降に輸出通関するものは一律に新還付率が適用される。

また、加工貿易禁止品目についても、9月14日までに商務部門の加工貿易認可を取得し、税関への登記を完了したものは保税が適用されるが、有効期限内に輸出を完了しない場合、保税貨物内販規定により輸入関税・増値税が徴収される。

なお、還付率調整と加工貿易禁止は、輸出加工区、保税区にも適用される。

## 2. 主な製品の調整内容と今後の動向

### 1) 鋼材

鋼材は、還付率が11%から8%に引き下げられた。2004年1月1日の改定で15%から13%に引き下げられたが、同年5月1日から11%になり、今回さらに3ポイントの引下げとなった。この目的は、欧米との貿易摩擦の回避と産業構造調整ではないかと思われる。

税関統計によれば、今年1~7月の鋼材輸出は2067万トン(前年同期比58%増)で、昨年1年の輸出量2052万トンを追い越した。金額は116.7億ドル、前年同期比39.5%だった。輸出総額に占める鋼材の割合は、2.3%である。最大の輸出先は韓国で482万トン(前年同期比29%増)だが、EU、米国向けが急増している。EUは前年同期比3.4倍増の314万トン、米国は同じく2.1倍増の281万トンである。この勢いで増えていくと、アンチダンピング措置を採られかねないことから、還付率引下げに踏み切ったのではないかと思われる。

鋼材の輸出は、特に今年5月以降に急増している。1、2月は180万トン台、3、4月は270~280万トン台だったのが、5月349万トン、6月443万トン、7月358万トンとなっている。その原因について、税関総署では、今年4月頃から還付率再引下げの噂が流れたこと、今年6月に国家発展改革委員会などから鉄鋼産業の構造調整に関する通知(注1)が発表され、第11次5ヵ年計画期間中に1億トン、うち2007年までに5500万トンの遅れた生産能力を調整するという目標が明らかになったことから、企業が輸出を急いだためと分析している(注2)。

上記の通知によれば、2005年末の中国の鉄鋼生産能力は4.7億トン、ほかに建設中のものが0.7億トン、建設予定のものが0.8億トンあり、合計6.2億トンになるが、見かけ消費量は3.5億トンにとどまっている。その生産能力の相当部分を小規模な企業が占めており、2004年末で300立米以下の高炉の能力が約1億トン、20トン以下の転炉と電炉の生産能力が5500万トンに上っている。



これらの企業は生産効率が低く、深刻な環境汚染をもたらしている。また、こうした生産能力過剰の中で、昨年9月以降、鋼材の価格は下落、一方で原料価格が高騰しているため、95%の鋼材がコスト割れを起こしているという。

鉄鋼分野(税関商品分類で第72類に属する物)では、すでに2004年1月1日から銑鉄と鉄くず、2005年1月1日から合金鉄、同年4月1日から鉄・ステンレス・合金鋼の塊、鉄鋼半製品など加工度の低い物の還付が取り消され、また同年8月1日から鉄鉱石と鉄・合金鉄などを原料とする加工貿易が禁止されているが、今回の調整では残る鋼材について還付率の大幅引下げという措置が採られたことになる。(なお、鉄鋼製品(税関商品分類で第73類に属する物)については、今回の調整の対象には含まれていない。)

今後、輸出の増加に歯止めがかからず、また産業構造調整が進まない場合には、さらに還付率が引き下げられる可能性があると思われる。

## 2) 非鉄金属

今年1~6月の非鉄金属の輸出額は104.5億米ドルで、前年同期比34%の増加だった。この金額は、同期の輸出総額の2.4%とかなりの地位を占めており、その動向は国際市場に大きな影響を与える。ただし、今回の調整の目的は、貿易摩擦の回避ではなく、自国の資源確保ではないかと思われる。

今回の調整では、銅、ニッケル、アルミニウム、亜鉛、錫、タングステンその他の卑金属の塊(未鍛造品)やくず・粉など加工度の低い物が還付取消となり、銅、ニッケル、アルミニウム、鉛、亜鉛、錫の加工した製品の還付率が大幅に引き下げられた。ただし、非鉄金属は以前から輸出関税がかかれており、2004年以降も下表のようにたびたび調整が行われていることから、輸出企業に大きな影響はなさそうだ。

個別に見ると、銅は今回、精製銅・銅合金が還付取消となったが、これは輸入しているにもかかわらず輸出が急増しているためだろう。税関統計によれば、今年1~6月の輸入は国際価格の高騰から前年同期比42%減の41.5万トンだったが、輸出は生産能力が拡大したため一挙に4.3倍増の14.3万トンとなっている。こうした現象に歯止めをかけることがねらいだろう。なお、増値税の還付取消と別に、今年1月から銅鉱石を輸入して精製銅・銅合金(塊)を輸出する加工貿易を禁止し、4月からは輸出関税を大幅に引き上げている。

アルミニウムは、すでに昨年1月1日から未鍛造品(塊)の還付が取り消されており、今回の調整で取り消されたのは粉だけとなった。製品に対する還付率引下げでは、他の非鉄金属が13%から8%または5%に大幅引下げとなったのに対し、アルミニウムは線が8%になったものの、棒、型材、板、シート、ストリップは11%にとどまった。その他の製品(管、構造物、容器、家庭用品など)は13%で変わっていない。これは、最近のアルミニウムの輸出状況をふまえて、政府が匙加減を緩めたものと思われる。税関統計によれば、今年1~3月のアルミニウム(塊)の輸出量は28.9万トンで前年同期比23.9%の減少、金額では6億米ドルで同じく11.1%の減少だったが、これに対してアルミニウム製品は21.6万トン(59.7%増)、6.4億米ドル(75.5%増)と急増している。アルミニウムも、鉄鋼、セメントと並ぶ生産能力過剰産業だが、政府としては、原料のアルミナを大量に消費して付加価値の低いアルミニウム(塊)を生産、輸出するよりは、製品を生産、輸出する方が産業構造の高度化にもなってよい、と考えているようだ。また、製品は塊と違って輸出先が分散しているため、貿易摩擦を起こしにくいという面もあると思われる(注3)。

ただし、国内の過剰な生産能力を背景に、製品を大量に生産、輸出し続ければ、やがて貿易摩擦を引き起こす可能性もある。そのときには、アルミニウム製品についてもさらに還付率の引下げが行われるものと思われる。



2006年9月改定までの調整の動き

2004年1月1日～	銅（銅マット・沈殿銅、粗銅、陽極銅、銅くず）、白金、アルミニウムくず、タングステンくず、アンチモンくずの還付を取消 亜鉛（塊）の還付率を13%から11%に引下げ アルミニウム（塊）、ニッケル（塊）の還付率を13%から8%に引下げ 精製銅・銅合金（塊）の還付率を13%から5%に引下げ
2005年1月1日～	アルミニウム（塊）、ニッケル（塊）の還付取消 アルミニウム（塊）に初の輸出関税を賦課（関税率5%）
5月1日～	タングステンの粉・塊、錫・各製品、亜鉛の塊、アンチモンの塊・粉・くずを除くその他のものの還付率を13%から8%に引下げ
8月22日～	マンガンの塊・くず・粉の還付を取消 酸化アルミニウム、及びアルミニウム、マンガン、ニッケル、クロム、タングステン、モリブデン、チタン、シリコン、石英、バナジウムの鉱砂と精練物の加工貿易を禁止
2006年1月1日～	マグネシウム・各製品、タングステンの粉・塊、錫・各製品、亜鉛の塊・くず、アンチモンの塊の還付率を8%から5%に引下げ 亜鉛（塊）の還付率を11%から5%に引下げ 銅鉱石を輸入して精製銅・銅合金（塊）を輸出する加工貿易、及び鉛・亜鉛鉱石を輸入する加工貿易を禁止
4月10日～	精製銅・銅合金の輸出関税率を0、5%から10%に引上げ

3) 繊維・同製品

繊維及び同製品は、中国の輸出品の中で機械・電気製品に次ぐ規模を持つ。税関統計によれば、今年1～7月の輸出額は、「衣類及び付属品」が491.7億米ドル、「布、糸、織物及び製品」が270.5億米ドル、合計762.2億ドルで、同期の輸出総額の約15%を占めている（注4）。したがって、これらの輸出が増加すると貿易摩擦を生じやすい。その増加率は、「衣類及び付属品」が前年同期比27%増、「布、糸、織物及び製品」が同じく19%増だったが、今回の還付率引下げは「布、糸、織物及び製品」だけが対象とされた。その結果、還付率は「布、糸、織物及び製品」が11%、「衣類及び付属品」が13%となった。

「衣類及び付属品」が調整の対象から外れた原因は、今年に入ってEUと米国向けの輸出が顕著に減速したためではないかと思われる。税関統計によれば、今年1～5月の「紡織服装製品」（上記の「布、糸、織物及び製品」と「衣類及び付属品」の両方を含むと見られる）の輸出額は、EU向けが73.1億米ドル、前年同期比12%増、増加率対比では38ポイント減、米国向けが65.1億米ドル、同じく1.4%増、74ポイント減となった（注5）。品目別の内訳は分からないが、「衣類及び付属品」だけでも同様の傾向と思われる。

EU、米国向けの輸出が減速した原因としては、昨年、中国がそれぞれ繊維協定を結び、輸出許可管理を行っていることだろう。EU、米国とは、一昨年からの繊維の輸出をめぐる摩擦が起こり、中国は昨年1月1日から148種類の繊維製品・衣類を対象に輸出関税を賦課するという輸出制限措置を採った。しかし、5月に米国が綿製ニットシャツ、綿製ズボンなど7品目を対象にセーフガードの発動を決定し、EUもTシャツと麻糸の2品目に対してセーフガードの手続きを開始することを発表するなど、対立が激化した。こうした中、6月にEUと綿織物、シャツ、上着、女性用下着など10種類の繊維製品と衣類について、2006年度から輸出許可による管理を行うことで合意し、7月から実施された。米国とは、その後も9月に米国が合成繊維布と女性用下着の2品目をセーフガ



ードの対象に追加するなど対立が続いたが、11月になって布・織物、シャツ、上着、下着、水着、タオルなど21種類の繊維製品と衣類について、2006～2008年度の3年間を対象に同じく輸出許可管理を行うことで合意し、今年から実施されている。

しかし、これら管理品目以外の製品の輸出が急増しており、新たな貿易摩擦が起きる可能性がある。現実に今年3月、フランス、イタリア、スペインなど11カ国からEU委員会に対して、男性用シャツ、靴下など8品目についてアンチダンピングを採るよう申請がなされたという(注6)。また、EUと米国の周辺国及び韓国、香港への輸出が急増している。報道によれば、今年1～6月のルーマニアへの繊維製品・衣類の輸出は前年同期比8.5倍増(中国の輸出相手国としては昨年22位から6位に上昇)、ブルガリアが7倍、トルコとメキシコも2倍以上となっている(注7)。これらの国・地域との間にも、貿易摩擦の火種が生じている。

今回の調整では「衣類及び付属品」は対象外とされたが、今後は品目によって還付率が引き下げられることがあると見ておくべきだろう。

以上、3つの製品について、還付率引下げの目的とその背景及び今後の見通しを述べてきたが、いずれも輸出を抑制することと同時に、それを通じて産業構造の調整を推進することを目的としているように思われる。中国政府は、増値税の輸出還付率の調整が立ち遅れた産業を淘汰するのに有効と見ており、これを政策実施の強力な手段として積極的に発動していこうと考えているようである。今回の調整は、そのことを示したと言ってよい。

本来、増値税の輸出還付は、海外の輸入者、消費者に自国の税を転嫁しないために行うべきものだが、中国の輸出が爆発的に増え続け、他国との間で激しい貿易摩擦を引き起こしている現状、またそれをもたらしている生産能力過剰という現状に照らしてみると、企業の輸出意欲を削ぐために還付率を引き下げることが、中国政府にとって“必要悪”ということだろう。

中国の産業構造調整が成功し、安定した経済発展の下で秩序ある貿易が実現するには、相当の長期間を要し、多くの紆余曲折が予想される。その過程では、増値税の輸出還付率の調整が頻繁に行われることを覚悟しておく必要があるだろう。

(注1)「国家發展改革委員会、商務部、国土資源部、国家環境保護総局、税関総署、国家質量監督檢驗総局、中国銀行号監督管理委員会、中国证券監督管理委員会の鉄鋼工業の総量規制、落後淘汰による構造調整の加速に関する通知」(発改工業[2006]1084号、2006年6月14日発布・施行)

(注2)税関総署ホームページ  
<http://www.customs.gov.cn/YWStaticPage/4370/7f14cb47.htm>

「1-7月我国鋼材出口量超去年前年水平 貿易摩擦加劇值得關注」

(注3)同上、「1季度我国鋁錠出口減少鋁材出口快速增長、国家調整出口管理政策的作用進一步顯現」

(注4)商務部ホームページ  
<http://zhs.mofcom.gov.cn/aarticle/Nocategory/200609/20060903051827.html>

「累計出口主要商品金額」

(注5)税関総署ホームページ(アドレスは上記と同じ)

「前5個月我国輸歐美紡織服装出現新動向、設限產品与非設限產品双陷困難不容忽視」

(注6)同上

(注7)『中国紡織報』記事

[http://top.ec.com.cn/pubnews/2006\\_08\\_04/102410/1195428.jsp](http://top.ec.com.cn/pubnews/2006_08_04/102410/1195428.jsp)

「2006年1-6月全国紡織品服装出口增勢強頸進口增速放緩」

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 海外アドバイザー事業部

住所：東京都千代田区大手町1-1-1 三菱東京UFJ銀行 国際業務部気付

Email：r-ikegami@murc.jp

TEL：03-5252-4019





**「アジアの一大集積地を目指す広東省の自動車産業」  
最終回: 広東省の自動車産業の将来性を考える(各論)  
～広東省の“地の利”がもたらす優位性について**

三菱東京 UFJ 銀行  
香港支店 業務開発室  
支店長代理 江上 昌宏

本シリーズでは「広東省の自動車産業の将来性」を見通すために、ミクロ的な視点からその優位性を検証してきました。最終回となる今回はややマクロ的な視点でその“地の利”にフォーカスをあてながら考えてみたいと思います。

**1. 追い風となる中国と ASEAN との FTA 推進の動き**

広東省の自動車産業に“地の利”がもたらす優位性として、まずは、中国政府が進めている FTA (Free Trade Agreement) による貿易自由化の進展を受けた東アジア市場統合の動きが挙げられます。ASEAN との FTA では、2005 年 1 月からノーマル品目における関税率の引き下げが始まっており、タイやマレーシアなどの ASEAN6 では、2010 年までに関税が撤廃されるスケジュールとなっています(図表 1)。中国と ASEAN 各国との間で FTA が進展した場合、他の産業同様、自動車産業にも「両域間の関税引き下げ・撤廃」が大きな影響を与えることは言うまでもありません。

**図表 1: 中国・ASEAN の FTA における自動車関連製品の関税引き下げスケジュール**

自由化の内容	ノーマルトラック品目	センシティブ品目			高度センシティブ品目		
		タイ	マレーシア	インドネシア	タイ	マレーシア	インドネシア
自動車関連製品名	右記以外の各種製品	バッテリー等	乗用車(含むCKD)	バンパー、ブレーキ、クラッチ、車輪等	乗用車、エンジン、エンジン部品、ブレーキ等	乗用車(含むCKD)等	乗用車、車体等
実施スケジュール	2005年7月スタート						
2004.1							
2005.1							
2006.1							
2007.1	関税削減撤廃	2012年1月までに関税率を20%以下に、2018年1月までに0~5%に引き下げ	2012年1月までに関税率を20%以下に、2018年1月までに0~5%に引き下げ	2012年1月までに関税率を20%以下に、2018年1月までに0~5%に引き下げ	2015年1月までに関税率を50%以下に引き下げ	2015年1月までに関税率を50%以下に引き下げ	2015年1月までに関税率を50%以下に引き下げ
2008.1							
2009.1							
2010							
2012							
2015							
2018以降							

(資料)外務省資料などをもとに三菱東京UFJ銀行香港支店業務開発室作成

もっとも、今のところ、完成車やエンジン、ブレーキ関連部品といった自動車関連製品の一部は、高度センシティブ品目またはセンシティブ品目に指定され、関税引き下げが一定期間猶予されていますので、引き続き高関税が課されることとなります。しかしながら、自動車に使用される部品のなかには、こうした品目に含まれない製品も少なくありませんし、将来的には、センシティブ品目についても、関税が低下することが見込まれるので、車種や部品のスペックが同じであれば、域内で相対的にコスト競争力に優れた生産拠点から各生産拠点への輸出が徐々に行われていくことになりそうです。

こうしたなか、広東省の自動車部品産業は、前回までの連載で述べさせて頂きました通り、部品・部材産業の集積や生産規模などでタイなどに比べ優位に立つことも予想されるので、5年後には輸出競争力のある拠点に成長する可能性を秘めていると考えられます(図表2)。そうなれば、広東省の自動車部品産業は、基礎素材段階からの現地調達比率向上及び生産規模拡大 部品価格低下 輸出拡大 生産規模拡大といった好循環が生まれ、さらなる発展を遂げる可能性も出てきそうです。また、こうした事情を受けて、完成車についても、日系大手3社の販売価格が一段と低下すれば、ASEAN 向けは限定的としても、欧米向けの輸出伸長が期待できるかもしれません。

図表2：中国における自動車部品生産コストのイメージ(タイとの比較)

コスト要因	現状	5年後
原材料コスト(7～8割)	▲	—～○
国内調達分	▲	—
海外調達分	▲	○
生産コスト(1～2割)	—	—
労務コスト	○	—
設備コスト	▲	▲～—
物流費・その他経費など(約1割)	×	▲～—
トータルコスト	▲	—

(注)記号のイメージは以下の通り。

◎(優れる)、○(やや優れる)、—(同等)、▲(やや劣る)、×(劣る)

(資料)ヒアリング結果などを総合した筆者のイメージ

## 2. 地理的な優位性のある広東省

広東省の自動車産業の場合、本連載の第1回でも述べました通り、中国最大の乗用車の需要地に位置するという大きな地理的な優位性があります。さらに、中国とASEANのFTAが進展すれば、ASEAN地域に多い華南出身の人脈を利用して販路を拡げられると共に、ASEANとの距離が近いことを背景にASEANへの自動車輸送における輸送コスト面のアドバンテージを享受できるでしょう。このほか、広東省の港湾整備に拍車が掛かっているため、自動車産業における輸送利便性などの一段の向上も見込まれます。たとえば、広州トヨタが進出している南沙には、今年中頃を目途に自動車専用運搬船2隻を係留可能な深水港が立ち上げられる予定で、将来的に広東省の完成車輸出を担う港として機能していくことになっています。また、長い目でみると、深圳港でも、2010年までにコンテナ取扱量を2,500万TEUとし、現在の約1.5倍程度に増やされる予定です。なかでも大規模な新規プ



プロジェクトとして、2005年9月から深圳市宝安区西部の大鵬湾港区で総額250億元が投入される大規模コンテナ埠頭の第1期工事が開始されています。この4期にわたる同プロジェクトが完成すると、深水コンテナバースは15カ所、コンテナ処理能力は1,000万TEUに上る見込みとなっています。こうした港湾整備が進んでいけば、大型輸送船の受け入れ増や定期便数増による運賃低下も期待されます。このように、ASEANと距離的に近いという利点に加え、輸送コストの面でも広東省は大きな優位性を持つことになりそうです。

これまでの連載でみてきました通り、広東省の自動車産業は、将来的にみても様々な点でアジアの主要集積拠点と比べても優位に立ってることが予想され、乗用車の主要生産拠点としてアジアの一大集積地に発展していく可能性が高いと考えられます。日系完成車メーカー大手3社の進出は、広東省の産業構造を変革しながら、自動車産業のみならず日系企業の広東省でのビジネスの可能性を大きく広げてくれることになりそうです。

半年間にわたり「アジアの一大集積地を目指す広東省の自動車産業」をご愛読賜り有難うございました。

(本稿は香港の週刊紙香港ポスト2006年3月17日号掲載分に加筆したレポートです)

以上

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室

住所：8F AIG Tower, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

Email：Masahiro\_Egami@hk.mufg.jp

TEL：852-2823-6991 FAX：852-2823-6744



## 輸入拡大を通じた貿易黒字の抑制～期待される近隣アジア諸国との分業の進展

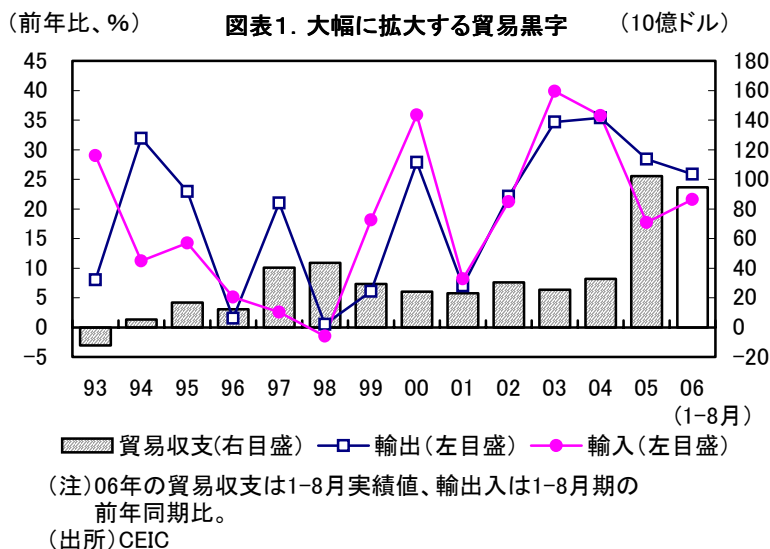
三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
調査部 研究員 野田麻里子

### 1. 貿易黒字の拡大が続く

中国の8月の貿易収支は188億ドルと7月の146億ドルを40億ドル超も上回る黒字となった。この結果、9月には年初来累計の貿易黒字額が昨年1年間の黒字額(1021億ドル)を上回ることにはほぼ確実な情勢である(今年1-8月の貿易黒字累計額は945億ドル、図表1)。

貿易黒字の拡大は人民元改革のスピードアップを求める外圧を一段と高める可能性があるが、それ以上に現在の中国にとっては国内的にも大きな問題である。というのは、貿易黒字の拡大を背景とした外貨準備の増加が国内の流動性を増大させ、景気の過熱傾向を助長する一因となっているからである。

経済成長の維持が政策の重要課題である中国にとっては成長の原動力である輸出を押さえ込むのではなく、輸入の拡大を通じて黒字を抑制できることが望ましいと考えられる。しかし、その可能性はあるのだろうか。以下、最近の輸入動向の分析を通じて考えてみた。



### 2. 05年の輸入鈍化とその要因

中国の輸出と輸入の伸びは、図表1からもわかるように従来ほぼ平行な動きをしていたが、2005年には輸入の伸びが大きく鈍化し、結果として貿易黒字が前年の3倍強に拡大した。05年の輸入鈍化の要因としては、政府の投資抑制策により鋼材、製油などの需要が弱まった、対中直接投資が一巡し、設備用機械等の資本財輸入が減少した、国内の産業集積が進展し、部品の国内調達が高まったことから部品の輸入が減少した、在庫調整が行なわれた、といった諸点が指摘されている<sup>1</sup>。

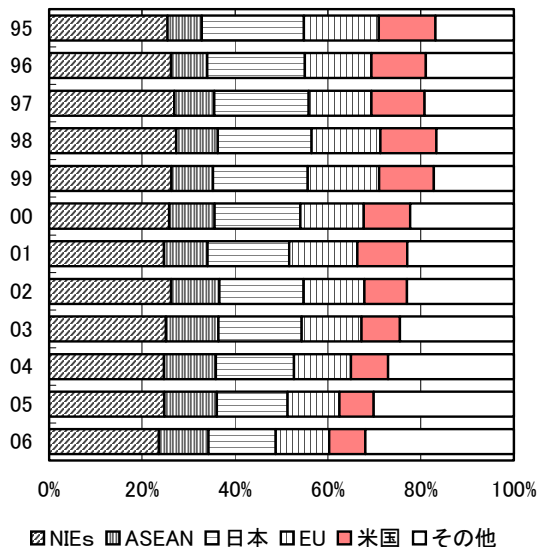
<sup>1</sup> (財)国際金融情報センター編、玉置知己編著「中国が世界市場を席卷する日」時事通信社。



ところで、の在庫調整、あるいはの投資抑制策は当面継続されるものの一時的な要因といえるが、の直接投資一巡やの輸入代替の進展は構造的な要因であり、今後も輸入を抑制する方向で働き、輸出水準が一定でも、結果として貿易黒字の拡大をもたらしてしまう可能性がある。

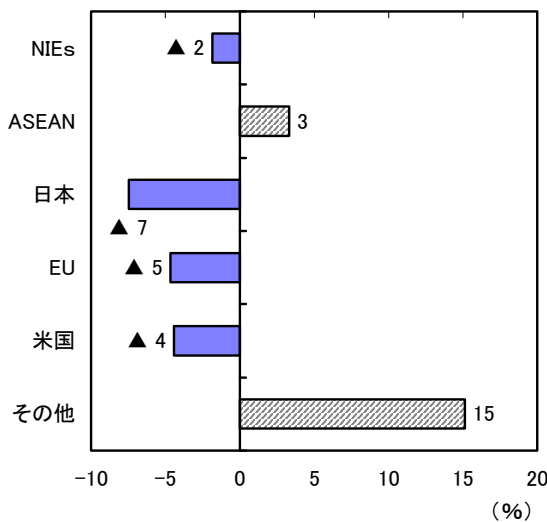
実際、国別の輸入動向を見ると、先進国のシェア鈍化が見られ、の直投一巡に伴う機械設備輸入の減少などを背景に先進国からの輸入は趨勢的に抑制の方向にあるようである（図表2）。

図表2-1. 地域別輸入シェアの推移



(注)06年は1-8月実績。  
(出所)CEIC

図表2-2. 地域別の輸入シェア変化幅 (95年と06年の比較)

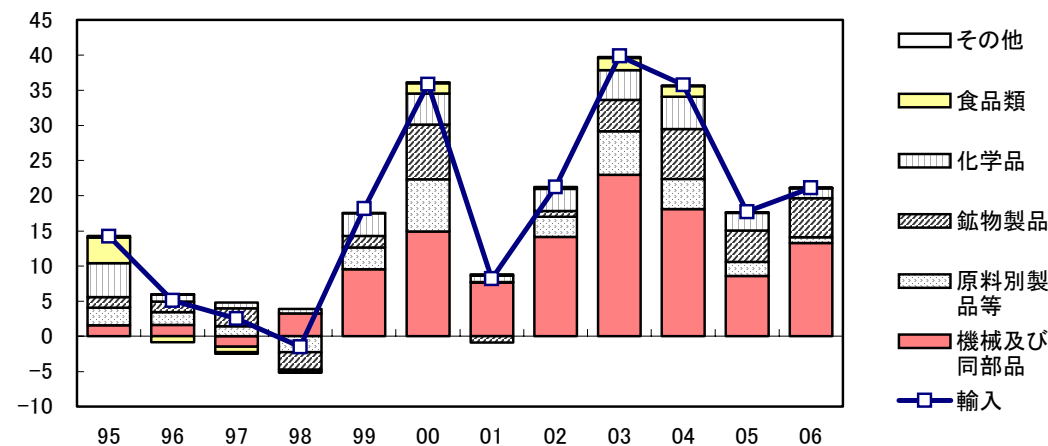


NIEs: 韓国、台湾、香港  
ASEAN: シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム

### 3. 高まる機械及び同部品の輸入ウェイト

しかし、品目別の輸入動向をみると、中国のエネルギー需要の拡大と原油高を背景に輸入に占める鉱物製品のウェイトが高まっている一方で、依然として機械及び同部品のウェイトが高く、かつ拡大傾向にあることが注目される（図表3、4）。一見、前述の輸入鈍化要因、と整合性が取れないように見えるがどこからこういった要因で機械類の輸入が伸びているのだろうか。

図表3. 中国の品目別輸入動向～輸入拡大の牽引役は機械類と鉱物製品

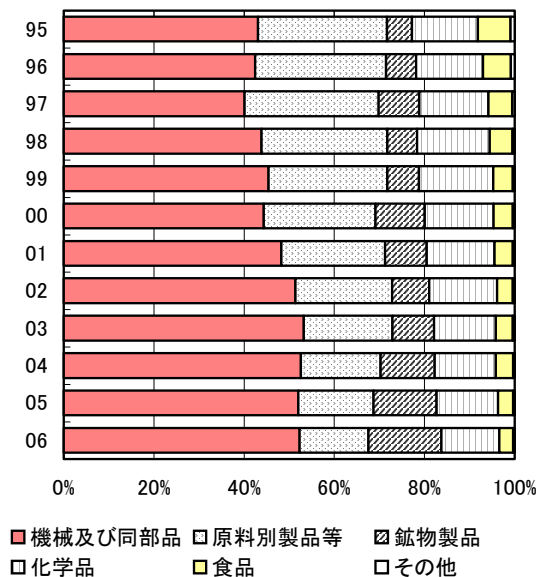


(出所)CEIC

(注)06年は1-7月期実績。

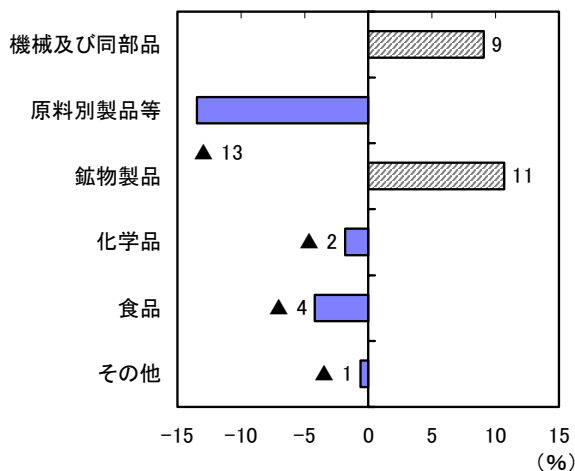


図表4-1. 品目別輸入シェアの推移



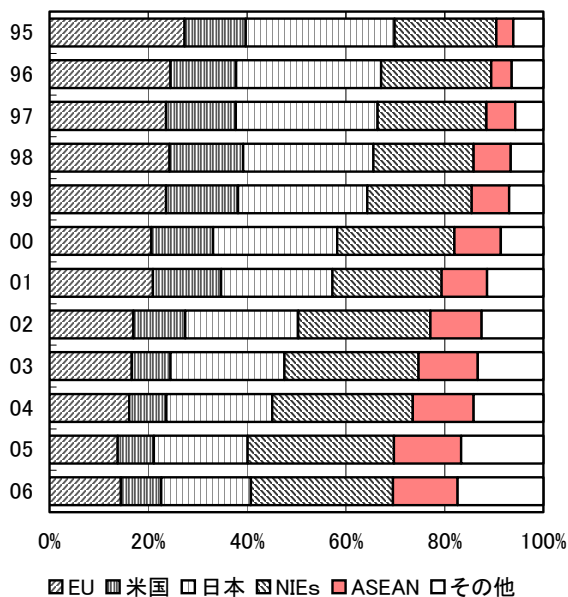
(注)06年は1-7月実績。  
(出所)CEIC

図表4-2. 品目別の輸入シェア変化幅  
(95年と06年の比較)



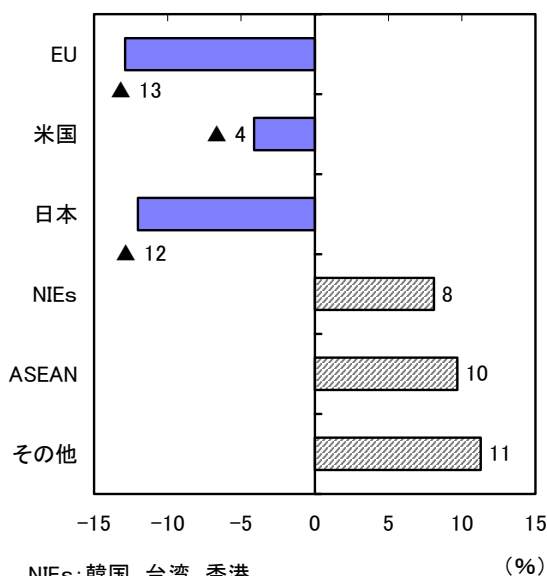
そこで機械及び同部品の輸入について地域別の動向を見てみると、先進国の輸入シェアが低下する一方でNIEs（韓国、台湾、香港）ASEAN（シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン）その他のシェアが拡大していることがわかる（図表5）。

図表5-1. 機械及び同部品の地域別輸入シェアの推移



(出所)CEIC (注)06年は1-7月実績。

図表5-2. 機械及び同部品の地域別輸入シェアの変化幅(95年と06年の比較)

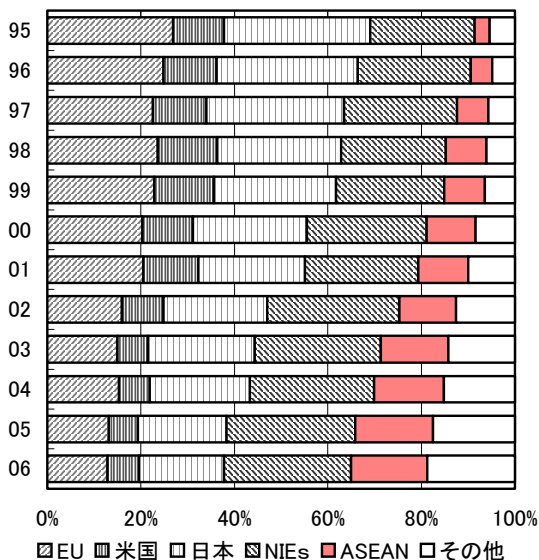


NIEs: 韓国、台湾、香港  
ASEAN: シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン



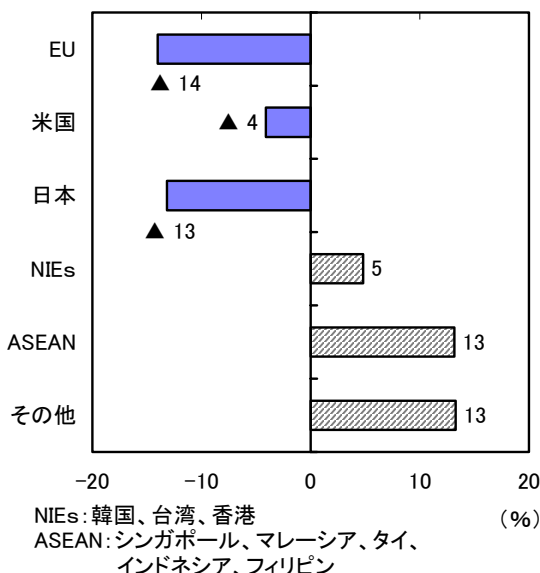
さらに機械類輸入の約8割を占める一般機械・電気機械及び同部品の輸入についても同様に地域別の動向を見てみると、ASEAN諸国がシェアを着実に拡大させていることがわかる(図表6)

図表6-1. 一般・電気機械及び同部品の地域別輸入シェアの推移



(出所)CEIC (注)06年は1-7月実績値。

図表6-2. 一般・電気機械及び同部品の地域別輸入シェア変化幅(95年と06年の比較)



#### 4. 期待される近隣アジア諸国との分業拡大に伴う輸入の増加

以上の分析に加えて、中国の貿易の主体が輸出入ともその約6割を占める外資系企業であること、またASEAN諸国では電気機械のセットメーカーに加えて部品メーカーの集積も進んでいることを勘案すると、中国で生産を行なう外資系企業が中国での最終製品の生産拡大に合わせてASEAN諸国から部品を調達し、中国で最終組み立てを行なうという分業体制を拡大していることが機械及び同部品の輸入拡大をもたらしていると言えそうだ。

ASEANからの部材調達が拡大している背景としては、まず、外資のASEANへの進出時期が早く、技術の蓄積が進んでいるため、ASEANではハードディスクドライブなど高度な部品の生産が行なえることがあげられよう<sup>1</sup>。また、セットメーカーの中国進出拡大にもかかわらずASEANでの生産が維持されている理由としては、03年のSARS発生時に直面した中国での生産ストップの経験から中国一極集中はリスクが高いことが強く認識されていること、賃金の上昇などもあり、中国での生産コストが上昇しており、かつ今後、人民元改革の進展によってさらに上昇が見込まれる、といった諸点が指摘できよう。

中国の今後の輸入動向を検討する場合、投資と消費のバランスが取れた成長への転換が推進される中で消費財の輸入が拡大する可能性も考えられる。しかし、このシナリオの実現にはまだ時間がかかりそうである。これに対して近隣アジア諸国の経済発展に伴いこれら諸国との分業体制が一段と拡大するというシナリオはより現実的なものと言えないだろうか。AFTA(ASEAN自由貿易地域)による域内協力の深化はASEAN諸国の経済発展を促進し、その生産力・競争力を一段と高めよう。また、ACFTA(中国とASEAN間の自由貿易協定)の進展は中国とASEANとの分業体制推進の支援材料となろう。そしてその結果として輸出の増加とバランスの取れた輸入の拡大がもたらされ、貿易黒字に一定の歯止めがかかることが期待できるのではないだろうか。

(執筆者のご連絡先) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

E-mail: mariko.noda@murc.jp ホームページ: http://www.murc.jp



## アジアの航空業界の現況と見通し

三菱東京UFJ銀行  
企業調査部 香港駐在  
調査役 大槻靖崇  
シニアアナリスト 黄美艷

アジア各国の経済成長やそれに伴う観光客や物流の増加を背景に、中国を中心とするアジアの航空需要は目覚ましい拡大振りをみせている。しかしながら、主要航空会社の業績をみると、売上が拡大している一方で利益が一進一退を続けるなど、必ずしも需要拡大の恩恵を十分には享受できていない状況にある。そこで本稿では、アジアをやや広く捉えながら航空各社を巡る現在の状況を整理するとともに、今後の見通しについてまとめた。

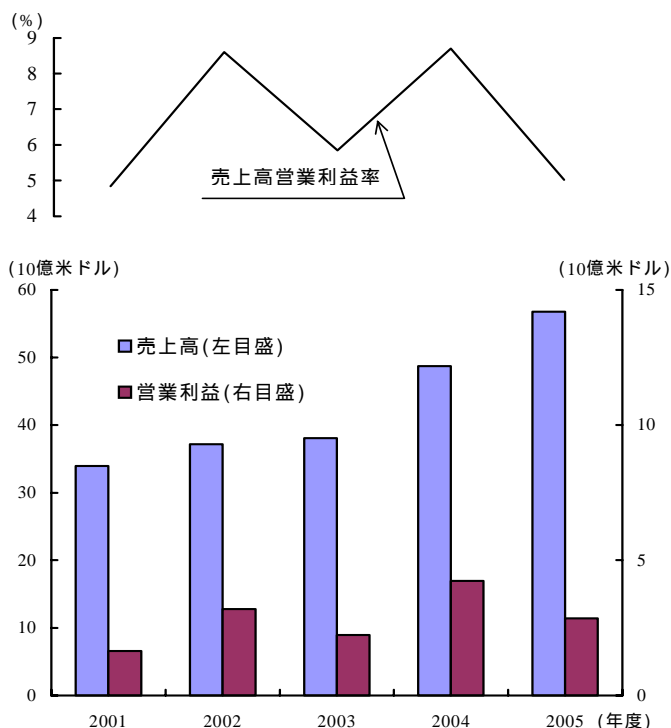
### 1. 現状

#### (1) 売上拡大のなかで伸び悩む利益

最近、アジアの航空需要の拡大振りが注目を集めているが、航空各社の業績は冴えない展開を余儀なくされている。太平洋も含むアジアの航空会社主要11社（中国国際航空、中国東方航空、中国南方航空、キャセイパシフィック航空、シンガポール航空、大韓航空、タイ国際航空、マレーシア航空、カンタス航空、中華航空、長栄航空）合算の過去5年の業績をみると（図表1）、売上高については堅調な拡大を続けており、年平均の伸び率は13.7%に達している。しかしながら、営業利益をみると、必ずしもそうした売上拡大の恩恵を享受できておらず、2005年度には前年比32.8%の減益となるなど一進一退を続けた。その結果、売上高営業利益率も、2004年度には前年度の5.8%から8.7%に上昇したものの、2005年度には再び5.0%へと低下している（注）。

（注）なお、国際民間航空機関（以下 ICAO：International Civil Aviation Organization）の調べによれば、世界の航空会社の2005年度の最終利益（Net profit）は、北米の航空会社が67億ドルの赤字、欧州の航空会社が16億ドルの黒字であるのに対し、アジアの航空会社は21億ドルの黒字となっており、アジアの航空会社は北米・欧州の航空会社に比べれば、相対的には恵まれた収益環境に置かれている模様。

図表1：アジアの航空会社主要11社の業績



（注）アジアの航空会社主要11社（中国国際航空、中国東方航空、中国南方航空、キャセイパシフィック航空、シンガポール航空、大韓航空、タイ国際航空、マレーシア航空、カンタス航空、中華航空、長栄航空）の実績を合算したもの。マレーシア航空の2005年度は決算期変更に伴い9ヵ月分。  
（資料）各社アニュアルレポート





## (2)背景

これには、以下の事情がある。

### 拡大するアジアの航空需要

たしかに、アジアの航空需要の拡大振りには目を見張るものがある。ICAO の統計から 1976 年以降のアジアの航空業界の旅客輸送量（輸送人数と距離をかけたもので「人キロ」で表す）を振り返ると（図表 2）、アジア通貨危機が発生した直後の 98 年、SARS 騒動が発生した 2003 年など一時的に前年割れとなった時期があるものの、2000 年から 2004 年にかけての平均伸び率は 7.3% に達しており、需要が好調に拡大してきた様子が窺える。2005 年についても、ICAO の統計とは異なりアジア以外の航空会社の実績を含む数字ではあるが、国際航空運送協会（以下 IATA: International Air Transport Association）によれば、アジア域内路線、太平洋路線（主に北米・南米 - アジア間）、欧州アジア路線、中東アジア路線の旅客輸送量はそれぞれ前年比 8.7% 増、同 7.4% 増、同 6.8% 増、同 8.9% 増となった。

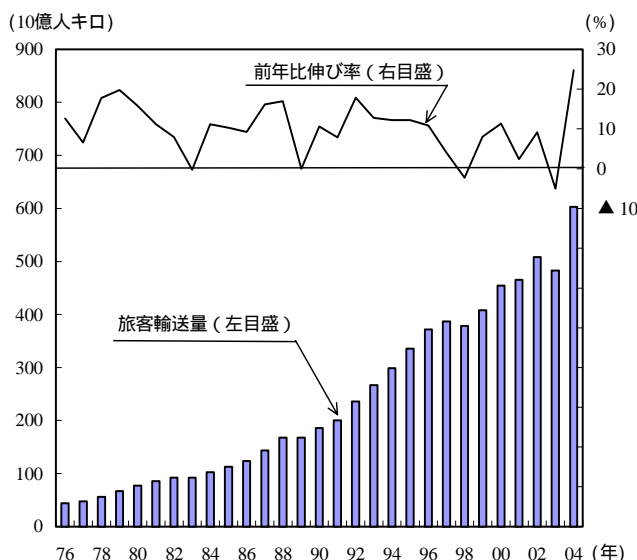
こうした背景に、世界経済の拡大に伴うアジアにおける観光需要の高まりがあることはいうまでもない。2000 年以降の世界全体の実質 GDP 伸び率をみると（図表 3）

2001～2002 年の停滞期を除けば概ね年率 4～5% の拡大を続けてきた。とりわけアジアは、米国とともに世界経済の牽引役として、NIEs 諸国が 4～5%、それ以外の国が 6～8% の高成長を遂げており、国民の所得拡大が続くとともに観光意欲が着実に高まっている。そうしたなかで、アジア各国が外貨獲得や雇用拡大を目的に様々な国際観光客の誘致キャンペーンを展開、世界各国からの観光客が増えたことも寄与して、アジアを巡る航空ニーズは他地域を上回る勢いで拡大を続けたのである。

この間、アジア各国では将来の需要拡大を見込んだ空港の大型化が進んだため、一部では、「発着枠の拡大を求める欧米航空会社との競争が激化し、需要の少なからぬ部分をそれら航空会社に奪われるのではないかと懸念する向きもみられた。しかしながら、かつてに比べれば他国の航空会社の増便に柔軟な姿勢をみせ始めたとはいえ、発着枠の配分に際し、各国政府が自国のフラッグキャリアを優先させる姿勢に大きな変化はなかったことから、アジアの航空会社は需要拡大を十分に享受できたといえる。

なお、アジアの航空会社の旅客輸送量の伸びを国別にみると、何といても中国の拡大振りが目を引く（図表 4）。中国以外の各国も、テロ事件が相次ぎ観光客の流入に影響が出たインドネシアを除けば概ね安定した成長を遂げているが、トレンドとしては緩やかに成熟化の方向に向かいつつある。これに対し、中国は 1990 年代以降、一貫してアジア主要 8 カ国の平均を上回る急ピッチでの成長をみせており、2000 年から 2004 年にかけての伸び率は実に年率 18.0% に達している。また、旅客輸送量の大きさでも、足元では他国の倍以上のボリュームとなっている。これに

図表 2：アジアの航空旅客輸送量



(注)1. アジア8カ国（中国、香港、シンガポール、韓国、タイ、マレーシア、インドネシア、オーストラリア）に籍を置く航空会社の合計値。  
2. このうち香港については、96年および97年の数字が未公表のため、95年および98年の数字をもとに伸び率を按分して算出した。  
(資料) ICAO「Annual Report of the Council」



は、中国経済自体が年率 10%前後での高成長を続けていることもあるが、さらに各社の路線網拡充が国内線需要の増加につながったことや、2000 年以降の中国政府による規制緩和に伴って国際線の需要が大きく拡大したことも寄与しているとみられる<sup>(注)</sup>。

(注)中国では国民の海外旅行が規制されており、1999 年までは渡航目的地が香港、マカオ、タイ、シンガポールなどのアジア 9 カ国に限定されていた。しかしながら、2000 年代に入ると渡航目的地の拡大が進められ、2004 年には一気に 35 カ国が対象に加えられた（日本への旅行が可能になったのは 2000 年）。2006 年現在では、81 カ国への渡航が可能となっている。

図表 3：世界の実質 GDP 成長率（前年比）

(単位：%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
世界	4.8	2.6	3.1	4.1	5.3	4.8
米国	3.7	0.8	1.6	2.7	4.2	3.5
欧州	3.8	1.9	0.9	0.7	2.1	1.3
日本	2.9	0.4	0.1	1.8	2.3	2.7
アジア (NIEs)	7.9	1.1	5.3	3.2	5.8	4.6
香港	10.0	0.6	1.8	3.2	8.6	7.3
シンガポール	10.0	▲ 2.3	4.0	2.9	8.7	6.4
韓国	8.5	3.8	7.0	3.1	4.6	4.0
台湾	5.8	▲ 2.2	4.2	3.4	6.1	4.1
アジア (NIEs以外)	7.0	6.1	7.0	8.4	8.8	8.6
中国	8.4	8.3	9.1	10.0	10.1	9.9
オーストラリア	3.3	2.2	4.1	3.1	3.6	2.5
タイ	4.8	2.2	5.3	7.0	6.2	4.4
マレーシア	8.9	0.3	4.4	5.4	7.1	5.3
インドネシア	5.4	3.8	4.4	4.7	5.1	5.6

(資料) IMF 「World Economic Outlook」

図表 4：国別の航空旅客輸送量

(単位：10億人キロ、%)

	1995	1990年からの 年平均伸び率	2000	1995年からの 年平均伸び率	2004	2000年からの 年平均伸び率
	アジア主要8カ国	335.5	12.6	454.5	6.3	603.0
中国	64.2	22.7	91.0	7.2	176.3	18.0
オーストラリア	64.5	9.6	81.7	4.8	94.8	3.8
シンガポール	48.4	8.9	71.8	8.2	79.1	2.5
韓国	48.4	19.3	62.8	5.3	65.9	1.2
香港	34.8	7.6	50.2	7.6	62.1	5.4
タイ	27.1	6.5	42.2	9.3	51.8	5.2
マレーシア	23.4	14.6	37.9	10.1	44.7	4.2
インドネシア	24.8	11.2	16.8	▲ 7.5	28.4	14.1

(資料) ICAO 「Annual Report of the Council」



また、アジアの航空業界では、旅客輸送量のみならず、貨物輸送量も急増している。これは、既述の通りアジア経済が拡大を続けるなかで、アジアを巡る貿易量が急増していることによるもので(図表5)、ICAOの統計から1976年以降の貨物輸送量(輸送重量に距離をかけあわせたもので「トンキロ」で表す)の推移をみると(図表6)、旅客輸送量と同様、一時的に前年割れや停滞に見舞われた時期はあるものの、2000年から2004年にかけての平均伸び率は6.9%に達した。2005年についても、IATAの統計によれば(アジア以外の航空会社を含む数字)、アジア域内路線、太平洋路線(主に北米・南米-アジア間)、欧州アジア路線、中東アジア路線の貨物輸送量はそれぞれ前年比8.5%、同6.6%、同6.9%、同13.7%の増加となった。

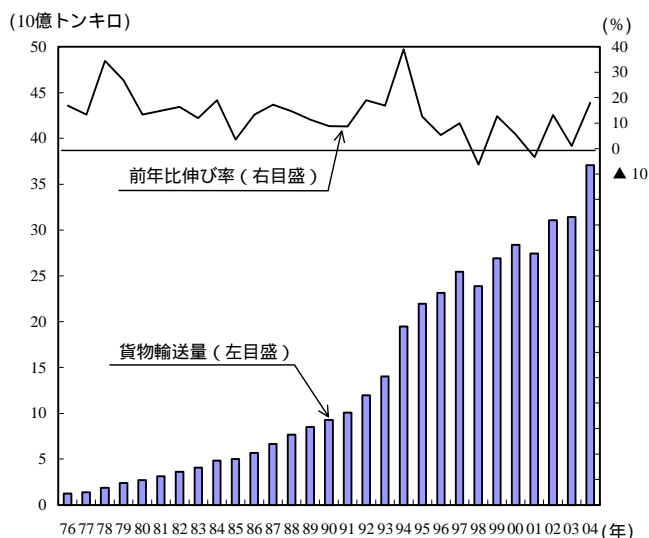
国別にみると、貨物輸送量においても中国の成長が著しい(図表7)。1995年時点では、アジアの物流の中心である香港、韓国、シンガポールなどが輸送量で中国を大きく上回っていたが、その後、中国が年率10~20%での成長を続けた結果、足元では中国がアジア8カ国トップに踊り出ている。

図表5：世界の貿易量(輸出)前年比伸び率  
(単位：%)

	2002	2003	2004
世界	4.8	16.6	21.3
米国	▲4.9	4.6	13.0
欧州	6.8	19.3	19.2
アジア	8.1	17.8	24.8

(資料)WTO「International Trade Statistics」

図表6：アジアの航空貨物輸送量



(注)1. アジア8カ国(中国、香港、シンガポール、韓国、タイ、マレーシア、インドネシア、オーストラリア)に籍を置く航空会社の合計値。  
2. このうち香港については、96年および97年の数字が未公表のため、95年および98年の数字をもとに伸び率を按分して算出した。

(資料) ICAO「Annual Report of the Council」

図表7：国別の航空貨物輸送量

(単位：10億トンキロ、%)

	1995	1990年からの 年平均伸び率	2000	1995年からの 年平均伸び率	2004	2000年からの 年平均伸び率
	アジア主要8カ国	21.96	18.8	28.39	5.3	37.08
中国	1.50	12.9	3.90	21.0	8.19	20.4
韓国	5.66	18.1	7.65	6.2	7.97	1.0
シンガポール	3.69	17.4	6.01	10.2	7.19	4.6
香港	6.08	33.5	5.11	▲3.4	6.93	7.9
マレーシア	1.20	15.9	1.86	9.2	2.60	8.7
オーストラリア	1.74	7.3	1.73	▲0.1	1.90	2.3
タイ	1.31	14.6	1.71	5.5	1.87	2.2
インドネシア	0.78	11.3	0.41	▲12.0	0.43	1.2

(資料) ICAO「Annual Report of the Council」

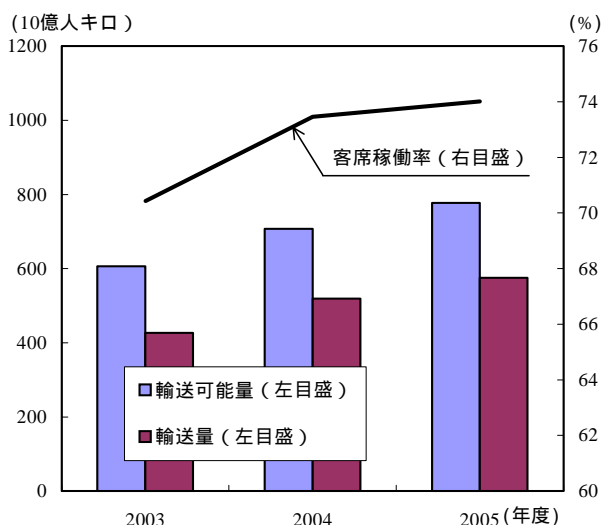
### 杞憂に終わった稼働率の大幅低下

こうした状況のなか、航空各社が旺盛な需要を取り込もうと新規機体を大量に調達し、運航規模の拡大に乗り出したほか(アジア主要11社合計で2005年までの直近2年で380機の増加)、規



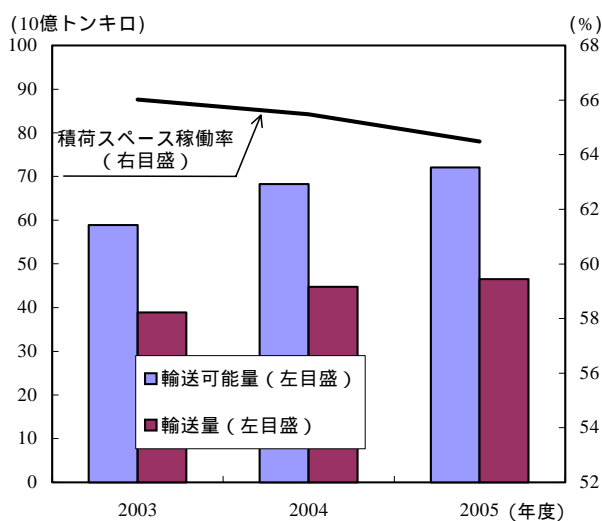
制緩和やアジアのハブ空港の拡張などにより参入が可能となった AirAsia や Valuair 等の格安航空会社との競合も強まったため、一部では供給過剰による機体稼働率の低下を懸念する向きも現れた。しかしながら、上述の通り需要が急拡大したことから、結果的には機体稼働率が大幅に悪化する事態には至らなかった。実際、主要 11 社合計の客席稼働率（旅客部門）と積荷スペース稼働率（貨物部門）の推移をみると、貨物部門こそ過去 2 年間で 66.0% から 64.5% へと 1.5 ポイント程度の稼働率低下を強いられたものの、主力の旅客部門はむしろ、客席稼働率を 70.4% から 74.0% へと 3.5 ポイントも改善させている（図表 8、図表 9）。これはすなわち、供給過剰に伴う機体稼働率の低下が各社の利益低迷の主要因であったわけではないことを示している。

図表 8：旅客部門の客席稼働率



(注) アジアの航空会社主要11社（中国国際航空、中国東方航空、中国南方航空、キャセイパシフィック航空、シンガポール航空、大韓航空、タイ国際航空、マレーシア航空、カンタス航空、中華航空、長栄航空）の実績を合算したもの。マレーシア航空の2005年度は決算期変更に伴い9ヵ月分。  
(資料) 各社アニュアルレポート

図表 9：貨物部門の積荷スペース稼働率



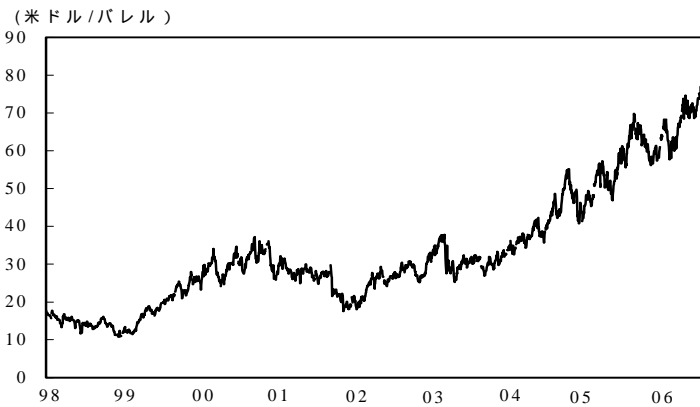
(注) アジアの航空会社主要11社（中国国際航空、中国東方航空、中国南方航空、キャセイパシフィック航空、シンガポール航空、大韓航空、タイ国際航空、マレーシア航空、カンタス航空、中華航空、長栄航空）の実績を合算したもの。マレーシア航空の2005年度は決算期変更に伴い9ヵ月分。  
(資料) 各社アニュアルレポート

### 足枷となった燃料費の急増

利益低迷の直接の原因となったのは、原油高の進展に伴う燃料費負担の増加である。原油価格は、中国やインド等の原油需要の拡大や、中東情勢の緊迫化に伴う供給不安の高まりなどを背景に、2004年初めの30ドル/1バレル近傍から2005年には50～60ドル/1バレルへと、わずか2年前後で一気に倍近くにまで上昇した（図表 10）。こうしたなか、航空各社も、各国の認可を受けて料金にサーチャージ（追加料金）を上乗せするなどの対応を進め、実際に輸送単価を意味するイールド（売上高を輸送量で割ったもの）も上昇傾向を辿ったが（図表 11）、機体稼働率が堅調に推移したとはいえ他社との競合が着実に強まるなかで、燃料費の上昇分をフルにカバーできるほどイールドを引き上げることは難しかった。このため、航空各社では燃料費が売上の伸びを上回る勢いで増加し、各社の収益に大きなインパクトを与えたのである（図表 12）。アジアの航空会社主要 11 社の主要コストの対売上高比率をみても（図表 13）、売上拡大や各社の合理化推進に伴って人件費と減価償却費および機体リース費の負担がむしろ軽減されている一方で、燃料費の対売上高比率は 2001 年度の 18.6% から 2005 年度の 28.8% へと急上昇しており、これが各社の売上高営業利益率を押し下げた直接の要因となっている。

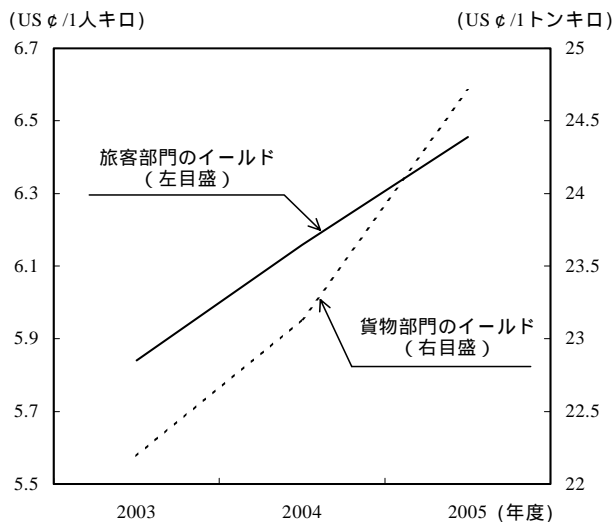


図表 10：原油価格 (WTI)



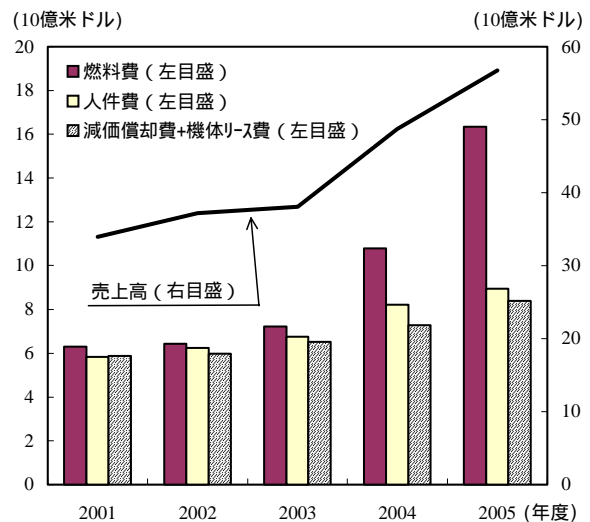
(資料) CEIC Data Co., Ltd.

図表 11：主要 11 社の平均イールド



(注) アジアの航空会社主要11社 (中国国際航空、中国東方航空、中国南方航空、キャセイパシフィック航空、シンガポール航空、大韓航空、タイ国際航空、マレーシア航空、カンタス航空、中華航空、長栄航空) の実績を合算したもの。マレーシア航空の2005年度は決算期変更に伴い9ヵ月分。  
(資料) 各社アニュアルレポート

図表 12：主要 11 社の主要コスト



(注) アジアの航空会社主要11社 (中国国際航空、中国東方航空、中国南方航空、キャセイパシフィック航空、シンガポール航空、大韓航空、タイ国際航空、マレーシア航空、カンタス航空、中華航空、長栄航空) の実績を合算したもの。マレーシア航空の2005年度は決算期変更に伴い9ヵ月分。  
(資料) 各社アニュアルレポート

図表 13：主要 11 社の主要コストの対売上高比率

(年度)	2001	2002	2003	2004	2005
コスト/売上高比率	95.2	91.4	94.2	91.3	95.0
燃料費	18.6	17.3	19.0	22.1	28.8
人件費	17.2	16.8	17.7	16.9	15.8
減価償却費+機体リース費	17.3	16.1	17.1	14.9	14.8
その他	42.1	41.2	40.3	37.4	35.6
売上高営業利益率	4.8	8.6	5.8	8.7	5.0

(注) アジアの航空会社主要11社 (中国国際航空、中国東方航空、中国南方航空、キャセイパシフィック航空、シンガポール航空、大韓航空、タイ国際航空、マレーシア航空、カンタス航空、中華航空、長栄航空) の実績を合算したもの。マレーシア航空の2005年度は決算期変更に伴い9ヵ月分。  
(資料) 各社アニュアルレポート



## 2. 今後

### (1) 一段の拡大が見込まれるアジアの航空需要

今後 2001 年の米国テロ事件や 2003 年の SARS 騒動のような突発的な事態が発生する可能性を完全には排除できないとはいえ、ベースとしてみれば、世界経済の拡大に伴ってアジアの航空需要は堅調な拡大を続けるとみられる。IMF (International Monetary Fund) は、2006 年から 2007 年にかけて、米国や中国の景気拡大ペースの鈍化を予想しているものの、世界全体では 5%弱、アジアでは NIEs 諸国が 5%前後、NIEs 以外の国が 8%強の成長を維持するとみている (図表 14)。そうしたなかで、IATA は世界の航空需要の堅調な拡大を見込んでおり、アジアに関連する 4 つの主要路線 (アジア域内路線、太平洋路線、欧州アジア路線、中東アジア路線) に関しては、緩やかに成熟化の方向に向かいつつも、旅客部門では年率 5~7%、貨物部門では年率 5~9%のピッチで拡大するとしている (図表 15)。

図表 14 : 世界の実質 GDP 成長率見通し

(単位: %)

	2005	2006	2007
世界	4.8	4.9	4.7
米国	3.5	3.4	3.3
欧州	1.3	2.0	1.9
日本	2.7	2.8	2.1
アジア (NIEs)	4.6	5.2	4.5
香港	7.3	5.5	4.5
シンガポール	6.4	5.5	4.5
韓国	4.0	5.5	4.5
台湾	4.1	4.5	4.5
アジア (NIEs以外)	8.6	8.2	8.0
中国	9.9	9.5	9.0
オーストラリア	2.5	2.9	3.2
タイ	4.4	5.0	5.4
マレーシア	5.3	5.5	5.8
インドネシア	5.6	5.0	6.0

(資料) IMF 「World Economic Outlook」

図表 15 : アジアを中心とする世界の航空需要見通し

(単位: %)

旅客部門	2005	2006	2007	2008	2009	平均年率
世界	6.7	5.7	5.5	5.4	5.1	5.6
アジア域内路線	8.7	7.1	6.6	6.4	5.4	6.8
太平洋路線	7.4	5.3	5.9	6.2	4.0	5.8
欧州アジア路線	6.8	6.2	5.5	5.4	5.6	5.9
中東アジア路線	8.9	7.1	6.4	5.9	5.5	6.7

貨物部門	2005	2006	2007	2008	2009	平均年率
世界	6.8	6.3	5.7	5.8	5.7	6.3
アジア域内路線	8.5	8.7	8.1	8.7	8.4	8.5
太平洋路線	6.6	7.1	5.6	5.4	5.2	6.0
欧州アジア路線	6.9	6.1	5.3	5.1	5.3	5.7
中東アジア路線	13.7	8.6	7.3	7.5	7.0	8.8

(資料) IATA 「Passenger and Freight Forecast」

### (2) 高値圏での推移が続く原油価格

しかしながら、原油価格はこの先も高値圏での推移が続こう。第一に、好調な世界経済の成長、とりわけ中国やインドなどの新興国の高成長を背景に、原油の世界需要が拡大を続ける公算が大きい。むろん、こうした状況に対し、産油国は基本的には増産で対応するとみられるため、原油



価格が 100 米ドル/バレルを超えるような極端な高値で推移するとみる向きは少ないが、原油価格が 50 米ドル/バレルを下回るような状況では逆に産油国が価格維持に向けて減産に転じる可能性が高く、結局のところ全体として需給が大きく緩むことは考えにくい。第二に、世界の原油供給不安が一掃される可能性も低い。IEA（国際エネルギー機関）と DOE（米国エネルギー省）が発表した今後の世界の原油需給の見通しをみると、いずれも需要と供給はこの先概ねバランスをとって推移すると予想しているものの、後者においては、2006 年に一時的に在庫が減少に転じるとの見方が示されている（図表 16）。これは、ナイジェリア<sup>(注 1)</sup>やアラスカ<sup>(注 2)</sup>の産油量減少リスクを加味したものといわれており、さらに有力な産油国の 1 つであるイラン<sup>(注 3)</sup>を巡る不透明な国際情勢なども踏まえると、この先も世界の原油供給不安は根強く残るとみられる。こうしたことから、当面、原油価格は 60～70 米ドル/バレルの高値圏で推移することになりそうで、この先も原油価格の下落による航空各社の収益環境の改善に多くは期待できないとみておくべきであろう。ちなみに、極めてラフな試算ではあるものの、将来の原油価格が 65 米ドル/バレルで推移とした場合（2005 年平均の原油価格は 56.6 米ドル/バレル）、アジアの主要航空会社 11 社合計の売上に占める燃料費のウエイトは 2005 年度の 28.8%から 33.1%に上昇し、その間その他のコスト軽減が進まなかったと仮定すれば、11 社合計の売上高営業利益率は 0.7%に転落することになる。

(注 1) 将来の原油増産が有望視される国の 1 つで OPEC 加盟国でもあるナイジェリアでは、反政府武装勢力の破壊活動により、同国の原油生産能力（日量 260 万バレル）の約 2 割に相当する日量 50 万バレル程度が供給停止に追い込まれる状況が続いている。

(注 2) 2006 年 8 月に、米国最大の油田であるアラスカ州プルトー湾油田のパイプラインが腐食していることが発見され、この先、数ヶ月にわたって最大日量 40 万バレル（米国の原油生産量の約 5%に相当）の操業ができない可能性が指摘されている。

(注 3) イランは、サウジアラビア、カナダに次ぐ世界第 3 位の原油埋蔵量を誇るが、核開発問題で国連安保理常任理事国（米英仏中露）等と対立しており、仮に常任理事国サイドが同国への経済制裁に踏み切る事態に発展した場合は、世界の原油供給に大きなダメージを与える可能性がある。

図表 16：世界の原油需給見通し

IEA（国際エネルギー機関）の統計（2006年7月時点）

（単位：百万バレル/日、%）

	2004		2005		2006		2007	
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	
世界需要合計	82.5	4.0	83.6	1.3	84.8	1.4	86.4	1.9
世界供給合計	83.2	4.4	84.4	1.4	85.7	1.6	87.4	2.0
在庫増減	0.7		0.8		0.9		1.0	

DOE（米国エネルギー省）の統計（2006年7月時点）

（単位：百万バレル/日、%）

	2004		2005		2006		2007	
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	
世界需要合計	82.5	3.4	84.0	1.8	85.6	1.9	87.4	2.2
世界供給合計	83.1	4.5	84.0	1.1	85.0	1.2	87.6	3.0
在庫増減	0.6		0.1		▲ 0.5		0.1	



### (3)高まる航空会社の供給能力増加ピッチ

しかも、今後は従来とは異なり、各社の供給能力増加が機体稼働率の低下やそれに伴う価格競争の激化を招く可能性もある。アジアの航空会社は2005年以降、今後の航空需要や路線網の拡大を睨んで新規機体の調達を従来以上に加速させており、IATAの資料によると、各社は2006年2月時点でボーイング、エアバスの2大航空機メーカーに対し、実に1,357機もの航空機を発注している模様である。むろん、これらは必ずしも2006年あるいは2007年にまとめて就航するわけではなく、2006年以降、各年に分散して就航する予定であるが(図表17)、それでも各年の機体数の伸びを計算すると、2006年には前年比9.8%増、2007年には同7.3%増、2008年には同7.0%増と、先述のアジアの航空需要の伸び率見通しを上回る格好になる。新規の機体調達が供給に与えるインパクトを厳密に測るには、老朽化した機体との交換分を差し引く必要があるため、これだけを以って直ちに業界全体が供給過剰になると断定できるわけではないが、少なくともいくつかの路線、とりわけ各社の注目が集まる高需要路線において、各社の参入や便数増強が相次ぎ、競争が激化する可能性がある点には留意する必要があるだろう。

図表17：アジアの航空会社の新規機体発注状況

(単位：機、%)

	2005年末	2006年末	2007年末	2008年末	2009年末	2010年以降	就航時期未定	合計
新規就航数	NA	271	221	228	168	438	31	1,357
運用機体数	2,775	3,046	3,267	3,495	3,663	4,101	4,132	-
前年比	NA	9.8	7.3	7.0	4.8	-	-	-

(注)運用機体数は、単純に前年比末の運用機体数に新規就航数を足したもの(老朽化機体の売却・廃棄を勘案していない数字)。

(資料) IATA「IATA Economics Briefing」

### (4)従来以上に明確となる競争力の優劣

このように、アジアの航空各社の収益環境が一気に好転する可能性は低いといわざるを得ないなか、各社の間では従来以上に競争力の優劣が明確となり、実力に応じて業績格差が広がっていく公算が大きい。このため、各社においては、以下のような点で競争力を高めていくことが不可欠となる。

まず第一に、コスト競争力の強化が求められることはいうまでもあるまい。既述の通り、原油価格の高値圏での推移が続き、さらに路線によっては集客に向けた価格競争が激化すると予想されるなか、コスト競争力の強化に乗り遅れた先は経常的な赤字に転じる恐れすらある。アジアの主要航空会社11社のコストの中身をみると、2005年度の対売上比率でみて、燃料費が28.8%、人件費が15.8%、減価償却費および機体リース費が14.8%と、これら3項目で合計59.4%に達しているだけに(前掲図表13)、とりわけこれらコストを引き下げていくことが重要となる。このうち燃料費に関しては、先物市場等を通じた燃料調達の巧拙もさることながら、客席稼働率の改善等を通じて、地道に売上対比でみた燃料費負担の軽減を進めていく必要があるだろう。また、人件費に関しては、契約社員の活用等を通じて人件費水準の上昇を抑制するのはもとより、機体の大型化や不採算路線の縮小等を通じて人員効率を高めていくことが重要になる。なお、減価償却費および機体リース費については、運航規模の拡大や燃費効率の高い新型機の導入等の前向きな投資により発生する経費でもあり、単純に少なければ良いというものではない。しかしながら、過度に





機体投資を行うと、減価償却費や機体リース費が膨らむばかりでなく、客席稼働率の低下を通じた燃料費負担の増加や人員効率の低下を通じた人件費負担の増加を招く恐れもあるだけに、現在のオペレーション状況や将来の需給見通しを冷静に分析したうえで、必要に応じた機体調達を行っていくことが肝要となろう。

第二に、集客面での事業基盤の強化である。競合が激化するなか優位に集客を果たすには、運賃（コスト競争力）のみならず、空港内・機内サービスの質や路線網の充実度合（乗り継ぎの容易さ）などを向上させることで、顧客を引き付けることも重要となる。路線網の充実を図るうえでは、自前で運航規模を拡大するだけでなく、「スターアライアンス」や「ワンワールド」に代表されるような航空会社同士のアライアンスに加盟し、有力航空会社とのコードシェアリング等を通じて乗り継ぎの利便性を向上させることも有効な手立てとなろう。実際、これまで中国の3大航空会社はいずれも世界的なアライアンスへは未加盟であったが、ここへきて俄かに、中国国際航空が「スターアライアンス」に、中国南方航空が「スカイチームアライアンス」に加盟する方針を発表するなどの動きが相次いでいる。

最後に、体力面の強化も欠かせない。既述の通り、ベースとしてみれば世界経済の拡大に伴ってアジアの航空需要は堅調な拡大を続けるとみられるものの、2001年の米国テロ事件や2003年のSARS騒動のような航空需要に大きなダメージを与える突発事態が発生する可能性もないとはいえない。また、現時点で織り込むのは難しいものの、何らかのアクシデントにより原油価格が急上昇し、各社が数年にわたって大幅赤字計上を強いられるような事態に陥る可能性もゼロではない。このような不測の事態が生じた場合、十分な体力を有していない航空会社は一気に経営が立ち行かなくなる恐れもあり、体力面で劣後している先は今のうちから増資や他社との資本提携等を通じて体力強化を図っておく必要があると考えられる。

×

×

×

以上を要すれば、アジアの航空業界は、市場拡大という追い風が吹くなかでも決して楽観できる環境にはないといえる。ナショナルフラッグとして各国政府の支援を受けられるであろう航空会社も少なくないとはいえ、国内に複数の航空会社が並存している航空会社や実力で大きく劣後している航空会社の間では、競争力強化を狙った再編の動きが広がる可能性もある。アジアの航空業界は、今まさに真の実力を問われる時代を迎えたといっても過言ではなさそうだ。

以上

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在

住所：8F AIG Tower, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

TEL:852-2249-3030 FAX:852-2521-8541



## 拡大傾向にある日中人民元為替変動幅と急増する銀行間為替取引高

三菱東京UFJ銀行 上海支店  
為替資金課長 石田 真佐人

### 1. 9月の人民元為替相場

先月の中国情報でも触れたが、人民元為替相場の日中変動拡大が顕著となってきた。

9月は個人的な夏期休暇や中国共産党中央党校交流事業訪中団参加等により、上海のディーリンググループを離れる時間が長かったのだが、市場から感じ取れる人民元為替相場の変動は、一部のマーケットメーカー行による積極的な為替売買によるものであり、当局の介入や意図を感じさせるものは見出せなかった。

また公式な統計こそ発表されていないが、市場では、銀行間人民元直物為替取引高が急増していることが感じ取れる。

通常一件辺り USD10 百万単位で売値買値がクオートされる人民元対米ドル為替取引であるが、最近では USD50 百万単位のクオートを行なう銀行も増え、取引単位の拡大も併せ生じている。背景には、マーケットメーカー行資格取得を目指す、極めて多くの地場・外資金融機関が、資格取得の可能性を高めるべき、取扱高積み上げに躍起になっていること、及びパフォーマンスが優れない一部のマーケットメーカー行が資格防衛に向け、取扱高積み上げに躍起になっていることがある。

また数行の地場大手銀行は、許容されている他行比格段に大きい人民元為替ポジション（総合ポジション）をフルに用い、力づくで相場の方向性を決定すべく、大きな為替操作を仕掛けてきている。常に成功するとは思えないが、ポジションと規模の違いから大手行が比較優位にあることは確かであり、少なからぬ中小銀行が損切に追い込まれているようである。

こういった市場主導の為替相場決定に関し、通貨当局のスタンスは明確なものではない。相場の変動自体は許容するが、しばしば発生する相場急変時の流動性枯渇（多くのマーケットメーカー行は、相場の方向感が定まるまでの間、売値買値を拡大させ市場から離れる状況）に対しては、大きな危惧を抱いているようである。

### 2. 10月の人民元為替相場

10月の人民元為替相場は、引き続き為替変動幅を拡大させつつ、緩やかな乍ら徐々に人民元高許容の速度を加速させていくことを予想する。

現在中国外貨交易中心（CFETS、China Foreign Exchange Trade System）とマーケットメーカー各行は、11月20日に予定される新為替システム稼働に向けシステム開発にその資源を集中させている。本システムは、如何なるトラブルも許容されない人民元為替の中核のシステムであり、十二分なテストを行なう時間を確保する為、稼働時期は来年初以降に変更される可能性もあると考える。年初の OTC 市場システム解禁時と同様、本新システムの稼働と安定稼働が、人民



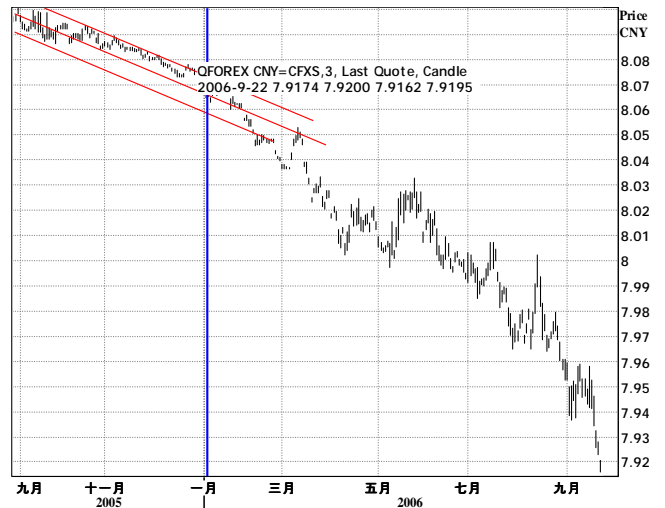
元為替相場が新たな段階に転じる契機となるのではないだろうか。

幅広く普及したとは言えない人民元先物取引（人民元為替予約、人民元対外貨為替スワップ）に関しては、規制の一部緩和・一部強化を行い、市場の挺入れが行なわれることを予想する。スペキュレーションを押さえる為の一部規制強化と、手続きの簡素化（例えば取引締結時と実行時二度の実需確認義務を一度にする等）を併せ実施する等の案が採用される可能性が高いと考える。

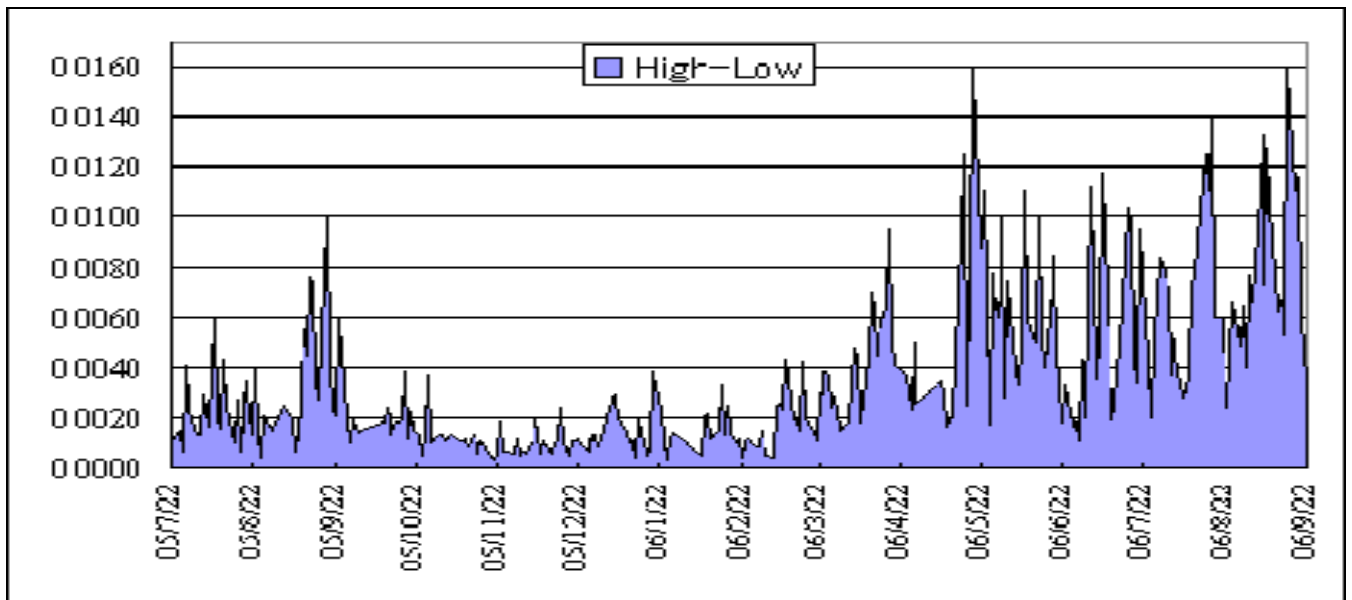
[Professional] Daily FOREX CNY=CFXS,3 [Candle]



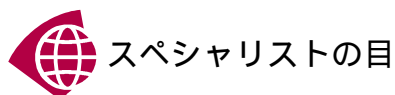
【Chart1】人民元為替相場(3ヶ月間) by Reuters



【Chart2】人民元為替相場(1年間) by Reuters



【Chart3】人民元日中変動幅



## 投資：中国内販戦略・計画策定における課題

三菱日聯諮詢（上海）有限公司  
戦略コンサルティング  
シニアコンサルタント  
窪寺 暁

第三次中国進出ブームから数年たち、日本企業のオペレーションも以前に比べると落ち着いてきている。各種法規制への対応や、人事制度構築などについては、各社とも明確な課題意識が出来上がり、具体的な対応が行われている。

一方、生産基地から中国国内販売(内販)へと中国ビジネスのステージが移行しつつある中で、まだまだ問題を抱えているのが内販戦略・計画である。個別の企業ごとに具体的な問題点は異なっているが、日本企業の内販戦略・計画の内容、およびその策定プロセスには共通した課題があるとの印象を持っている。ここでは、筆者の中国国内でのコンサルティング経験などから、日本企業の内販戦略について、いくつかの問題提起と提案を行いたい。

### 1. 将来変化を戦略に織り込む

#### ■ 単線的戦略策定

中国ビジネスに関するビジネス書を読むと、「中国は一日ごとに発展していく」「中国の一年は、日本の4年に相当する」など、中国の経済発展・社会変化のスピードの速さについての表現が多く存在する。多くのビジネスマンが同じように感じているだろうが、実際の企業戦略を見ると、このような変化を織り込んでいる企業は非常に少ないと感じられる。あるいは、変化のスピードは認識していても、その変化を一方向としてとらえ、変化の方向が変わることを考慮していない場合がほとんどである。たとえば、『中国の経済は今後も毎年10%弱成長する』という様な推測を、動かない前提としてしまうことだ。そうではないと、今後の目標数値を達成できないということだろうが、通常予想しうる変化の可能性がありながら、戦略・計画に落とし込んでいないことが多い。

#### ■ 固定化された前提

単線的な戦略策定の例をいくつか見てみたい。

ひとつは、規制に対する考え方である。WTO加盟時の約束があるとはいえ、中国ではいまだ外資系企業に対する規制が残っている。このとき日本企業の取る典型的な態度として、「参入できないのならば仕方ない」「現在許された範囲の中で事業を行おう」という判断を行い、それ以上の思考を停止してしまうことがある。しかし、本来であれば「いつごろ、誰が、どのような条件下でビジネスが行えるようになるのか?」という点まで検討することが必要である。



もうひとつは、顧客セグメントの設定である。現在、中国内外にある研究機関からは、次世代の富裕層とも言うべきニューリッチ層が台頭しつつあるという分析が増えてきている。しかし、その層の現時点での可処分所得を見ると、日本企業の高品質の製品・サービスを購入できるレベルにはほど遠い。そのため、中期計画などでは、新しいターゲットセグメントの設定や、そこへのアクセス方法などは、漏れてしまっていることが多い。

#### ■ 将来変化の戦略・計画への織り込み

このような状況で、短絡的な判断を避けるためには、将来変化に対し複数のシナリオを想定し、自社の活動を時間軸に合わせて変化させることが必要である。具体的には、事業全体に影響を与える変化がいつごろ起こるかを予測し、その変化に対しての行動のオプションを設定することである。ただし、そのような変化は規制緩和のように明確なものばかりではないので、計画書を定期的に見直す、また、変化を示す先行指標・トリガーもあわせて設定しておく、などが必要である。重要なことは、変化のシナリオが一部の担当者の頭の中にあるのではなく、書面などで明確に表現され、変化したときに行動することが社内での約束になっていることである。

## 2. ターゲットにあったコスト構造を作る

#### ■ 一般の消費者の手の届く価格設定

上海市内で同じような業態を展開する日系企業のレストランで、いつも行列ができる店と、そうでない店がはっきりと分かれている。その理由は価格差によることが多い。

日本の優良企業にありがちなのが、「自社が納得できる品質のものを提供するためには、この程度の価格設定が必要だ」というコスト積み上げからの価格設定である。ブランドイメージで引っ張られるような高級財であればよいかもしれないが、普及品・サービスの場合では、成立しない。

一般の消費者（といっても都市部の富裕層であるが）に広く受け入れられるためには、その代替物と比べて納得できる価格差の範囲内の価格設定が必要である。価格差がどこまで許容されるかは、商品・サービスによっても異なるが、他の選択肢と比べて2倍を越えてくるような価格設定では、非常に難しいだろう。たとえば、レストランの例で言えば、ランチの売れ筋価格帯で単品20元前後まで価格が落とせなければ、たまのご馳走というレベルにしかならず、十分な顧客数を確保することは難しいと思われる。

#### ■ コスト構造の変化が必要

価格については、まず競争力のある戦略価格を設定し、それを実現させるためにコストを定義するということが本来である。国内では当たり前の行動が、なぜか中国ではできていない企業が多い。競合製品・サービスの価格が安すぎるため、はじめから競争にならないという意識だろうか。

これに対しては、各種のコストを少しずつ圧縮するというコストダウンの方法ではなく、自社のコスト構造を大きく変えることが必要である。設備・原材料の地元調達や、高コスト従業員を最小限に抑えるという通常のコストダウン手法に加え、自動化設備の代わりに安価な人件費を大量導入する、早い段階からフランチャイズ化し各種費用を外部負担とする、中国市場用にローコストな製品・サービス仕様を開発する、などバリューチェーンそのものを変更する手段が必要だろう。



この場合、品質の低下を全く招かないというわけにはいかないかもしれない。ターゲット消費者が重視していない項目については思い切って、一部の品質が低下することについては許容する必要がある。たとえば、中国の飲食店のサービスは一般的に言って日本ほどよくない(という風に日本人からは見える)。しかし中国の消費者はメニューをバサッと投げられても不快でないかも知れないし、おいしくて安ければ店の前で30分行列しても平気かもしれない。この場合、人件費や教育費を抑える、店の規模を小規模にするなどの大幅コストカットでも、人気は落ちないだろう。(もちろん、お客様が何を求めているかは、よく把握する必要はある。)

逆に言えば、もともとの業界構造によっては、コスト削減をすることができず、中国市場ではマスを取れない、つまりはじめからニッチマーケットに限定されるような業界もあるかもしれない。具体的に言えば、高品質・高価格の原材料がコストの多くをしめるような製品、職人技的な高度な熟練が必要なサービスなどが考えられる。

### 3. 市場を主導する

#### ■ 市場を創造・主導できない日本企業

一般的に言って日本企業は自ら市場を形作るという例が少ない。

高い技術力により新しい付加価値を市場に持ち込むことや、地道な活動で市場での存在感を高めるといったことには長けているが、欧米企業と比較した場合、大胆な行動で新しく市場を創造する、市場のルールを設定するといった行動には不慣れである。

欧米企業の中には、政府と密接な関係を持ち、その業界のルール作りにまで影響できるようになっている企業も存在する。それに比べ、日本企業の場合、出てきた規制について受動的に対処する例が多いように見受けられる。たとえば、中国では最も成功している小売のひとつであるカルフルーは、上海政府との良好な関係をてこに、正式に法整備が整っていない状態のまま大量出店し、他の外資系小売に対して先行した。

また、製品・サービスの投入についても同じようなことがいえる。日本企業は、償却済みの一世代前の製品の投入や、小規模での販促実施など、やや様子見的な展開も多く見られる。現在の中国市場では、各企業が最新・最高レベルの製品を投入するだけでなく、大量広告・大規模販促活動や、総力戦の市場である。そのような中で、どっちつかずの状態で他社の1年遅れで活動しても、市場の主導権をとることはできないだろう。他社が既定したルール、たとえば取引慣行や、顧客アピールの方法に従わざるを得なくなる。

#### ■ リスクをとって、市場を創造する

中国においては、利益を出せるプレイヤー数が少なく、期間も短いという傾向が強く、早期に参入してマーケットリーダーかそれに準じる地位を奪取しない限り、収益的が出ないことが多い。お弁当やおでんを取り揃えた日本的コンビニフォーマットが、一気に中国市場で根付くなど、日本的ビジネスモデルが中国で受け入れられる素地は十分にある。リスクをとって、新たな市場そのものを定義する、あるいは既存の業界ルールを変えてしまうような行動をとる日本企業が多く出てきてもよいはずだ。ただし、このような行動は、日々のオペレーションの改善というレベルからは出てこないため、『何を、誰に、どうやって売なのか?』という根本的な面からの再定義が必要な場合もあるだろう。



#### 4. 戦略的意思決定を行う仕組みを作る

##### ■ 冷静な意思決定

上記のような問題は、戦略的意思決定ができる仕組みがないことが理由であることが多い。言い換えれば、現地の経営感覚が組織中で共有され、リスクとリターンを見極めながら合理的な判断ができる状態になっていないということである。

失敗することを極端に嫌う風土の中では、失敗を考慮しながら戦略・計画を立てることは難しい。最近では個別案件についてファイナンスの観点から定量評価する企業が多くなっているが、中国事業という大きなくりになった場合は、とたんに大雑把な判断になってしまうことが多い。合併相手とのトラブルや資金回収の困難さから極端に消極的になる、あるいは、『唯一の成長セクターとして毎年10%ずつ売上伸長するよう数字を組む』など根拠の無い強気になる、のように極端に振れてしまうことが多い。

本来は、中国市場で成功した場合の収益、失敗した場合の損失を比較し、Go/Not Goを決定するという決断を行わなければならない。その上で、どこにどの程度のリスクがあり、どの程度のコストをかければそのリスクを減少させるか、というような複線的な戦略・計画を作る必要がある。

##### ■ 戦略的意思決定のための仕組みづくり

戦略的意思決定を行うためには、現場を理解している中国法人のトップマネジメントがリスクをとって判断ができることが前提となるが、現実には理想から程遠い。中国顧客のニーズや、中国ビジネス特有のリスクを日本本社側が理解できていない場合、どうしても現場の決断を後押ししにくくなる。「それはわが社のやり方ではない」「それを聞いてしまったからには、Goの判断は出せない」という答えが返ってくる状態である。日本本社は、顧客にいかに買ってもらうか？利益をいかにだすか？という核の判断に徹し、詳細な部分は現地の判断を信頼することが必要だろう。

もうひとつ、それに見合った報酬を現地のマネジメント層に与えることが重要である。一般的に、リスクの高いビジネスで成功しても年収はかわらず、地位もさほど上がらないという状態である。減点主義的な人事制度の中でペナルティーを覚悟では、最善と思われる意思決定するという動機は働かない。もし、ある程度は売り上げが伸びる状況の場合は、たとえ現在のままでは行き詰ることに気づいていても、現状を継続し次のローテーションまでミスを犯さないほうが得だという計算が働くのも当然である。中国ビジネスのリターンの大きさから考えた場合、待遇・人事面でもメリハリをつけることが必要だろう。

以上述べてきたが、頭ではわかっているが実際にはできていない、ということばかりではないだろうか。内向きの社内の論理を排し、市場をまっすぐ見つめた思考・議論を展開することが、第一歩ではないかと思う。

以上

(執筆者のご連絡とメッセージ)

三菱日聯諮詢(上海)有限公司

所在地：〒200120 上海市浦東新区陸家嘴環路1233号匯亞大廈2301室

TEL：86-21-5888-3590 FAX：86-21-5047-2180



## 法律：本人が署名したことの証拠をどう確保するか？

リチャード法律事務所  
法律顧問 高居 宏文

前回は内容証明郵便に代わる方法としてどのようなものが考えられるか紹介した。今回は、本人が署名したことの証拠をどのようにすれば確保できるか、みなさんと考えてみたい。

御存知のように、中国は日本と違い個人についての印鑑証明なるものが無く、しかも、個人が行なう契約文書関係はほとんどサインで済まされる。そこで、サインを公の機関が登録して管理してくれれば、それほど問題がないのだが、公の機関はそのようなサービスを行っていない。中国政府は現在税込確保に頭を使っているようであるから、前回ご紹介した内容証明郵便と並んで、このような印鑑証明又は署名証明をやれば、それなりにお金を稼げると思うのだが、

さて、それは、さておき、公の機関がそのようなサービスを行っていない現在の状況下でどのようにすれば本人が署名したことの証拠を確保できるであろうか？

労働者から辞表をもらったり、労働者又は消費者と協議書を交わしたりするときに、彼らから署名をもらう機会はかなり多いのではないかと思う。この際、彼ら本人が自ら署名を行なったことの証拠を確保していなければ、後日彼らから「俺は辞表なんか出したことはない」とか「そんな協議書に署名した覚えが無い」と主張されたときに問題が生じる。こういうことを言う労働者又は消費者は、署名を行なう際、普段行なっている署名と別の署名を行なうことが多い。署名をもらった方は、彼らが普段どのような署名を行なっているのかは知らないことが多いだろうから、たとえ、彼らが別の署名を行なっているにもそれに気付かないことが多い。普段行なっている署名と別の署名がしてある場合、仲裁又は訴訟になったときに、彼らが署名を行なったということを立証するのが困難となる。この点がしっかり立証できないと、上記の例でいえば、辞表又は協議書の有効性に影響が出てしまう。そうすると、せっかく書面を要求した意味がなくなってしまうだろう。

したがって、相手方が署名を行なった場合、その署名が本人によってなされていることの証拠を署名の段階でしっかり確保しておく必要があるわけである。

証拠確保には以下のような方法が考えられるかと思う。

1. 公証役場で公証人に本人が署名したことを公証してもらう。  
これは、前回の法律ニュースでも述べたが、訴訟、仲裁になっても有力な証拠となる。公証があれば、まずこれをひっくり返すのは、よほどのことが無い限り不可能である。
2. 本人が以前署名を行なった書面との照合  
照合がしっかりしていれば、署名を変えて行なっていることを容易に判断することができる。但し、照合結果で同じ署名だとしても、照合の基準とした書面が少ないとやはり証拠力は低い。したがって、これは、照合基準となる書面が大量にある場合有効であろう。





3. 本人に署名だけではなく、住所、郵便番号、電話番号、証明書番号もあわせて手書きさせる。

署名が真正なものかどうかは仲裁、訴訟になったときに結局筆跡鑑定ということになる。その際、証拠が署名だけでは前述のように非常に心細い。かといって、上述の1.と2.は、多くの人は面倒でやりたがらないかと思う。したがって、筆跡鑑定で負けないようにするためには、できるだけ本人が普段書いている筆跡と異なる筆跡を書けないようにすることが大事である。それは、何かというとタイトルに書いてあるように、住所、郵便番号、電話番号、証明書番号である。自分で書いていて気付いたので、この方法を紹介してみたが、署名は時間が経つに連れて又はそのときの紙質或いはボールペンの書き味によって、確かにスタイルが意識しないでも変わってしまうことが多い。しかし、自分の住所、戸籍地、数字の筆跡については、10数年前自分で書いたものと照らし合わせてもほぼ変わりはない。しかも、署名とは違い、これらは楷書で書くことが一般なので、普段書いている字体と別の字体で書くのは、その道のプロで無い限り困難である。したがって、相手と協議書を交わす場合又は辞表をもらう場合、署名と並んで、本人の住所、戸籍地、証明書番号、電話番号などをできるだけ多く直筆させた方がよいと思われる。これらの筆跡が多くあれば、容易に別の筆跡に変えることができないだけあって、筆跡鑑定となった場合にも有利となる。

以上、署名が本人によって行なわれたことの証拠をどのようにすれば確保できるかの例を紹介してみた。訴訟、仲裁で、本人が本当に署名したかどうかで余計な労力を費やさなくても済むよう、日頃から必要に応じて上述の対策を講じてみてはいかがであるだろうか？

以上

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

リチャード法律事務所(上海市小耘律師事務所) 上海本部

(連絡先)住所: 上海市延安東路 100 号聯誼大廈 1 8 楼

TEL: 86-21-6323-6200 FAX: 86-21-6321-8890

E-mail: [takai@rwlayers.com](mailto:takai@rwlayers.com) ホームページ: <http://www.rwlayers.com>

拠点: 上海、北京、天津、ニューヨーク

毎週月曜日に弊所では法務エッセイを無料で配信しております。御興味のある方は、以下のアドレスまでに会社名、氏名、電話番号、メールアドレスをご連絡の上、以下のアドレスまでに御申込頂きます様お願い致します。 [saika@rwlayers.com](mailto:saika@rwlayers.com)



## 税務会計：中国の会計・税務

プライスウォーターハウスクーパース中国

会計、税務、経営管理、について、日頃日系企業の皆様からご質問を受ける内容の内、実用的なものについて、Q&A形式で解説致します。

### 会計 (担当：斉藤勝彦)

#### Question

一部の得意先について、売掛金を回収できない可能性があります。また、得意先の多くが中国企業であり、このような事態に備えて事前に貸倒引当金を計上しておきたいと思っています。中国会計制度上、貸倒引当金の計上に関して、どのように規定されているのでしょうか？

#### Answer :

中国会計制度上、「企業は期末時に、各未収債権の回収可能性を分析し、発生し得る貸倒損失を見積らなければならず、見積られた発生し得る貸倒損失に対しては、貸倒引当金を計上する」と規定されています(「企業会計制度 53 条」)。

すなわち、企業は、月次又は四半期毎に定期的に、あるいは少なくとも年度末決算において、売掛金残高の回収可能性を分析・判断し、回収可能性に疑義のある売掛金残高については、合理的に貸倒引当金を計上しなければなりません。

まずは、貸倒引当金の計上は、各企業の「任意」ではなく、回収不能な状況が存在している場合は「強制」であることに注意が必要です。以前においては、関連管轄機関の承認がなければ貸倒引当金の計上が出来ませんでした。現在では管轄機関への届け出のみとされており、且つ制度上で貸倒引当金の計上が義務付けられています。

次に、実務的には、貸倒引当金の計上方法としては、次の二つが考えられます。

既に一部又は全部について回収不能と判断される売掛金残高がある場合、該当する売掛金残高について個別に貸倒引当金を計上する(これを「個別貸倒引当金」と言います)。

過去の経験・実績から、売掛金残高に対して一定の割合で回収不能売掛金が発生することが合理的に想定される場合、売掛金残高総額に対して一定率(例えば 3%・5%等)の貸倒引当金を前もって計上する(これを「一般貸倒引当金」と言います)。

これら、貸倒引当金の計上基準は、企業自らが決定し、継続適用し、みだりに変更してはならないとされています。また、前述の通り、貸倒引当金の計上範囲、計上方法、年齢調べによる区分、計上比率等を明確にし、董事会承認の下で、管轄機関への届け出を行う必要があります。

なお、貸倒引当金の計上比率については、過去の経験・実績、得意先の財政状態等を総合的に勘案し、回収不能あるいは回収可能性が低いことを示す客観的、且つ社内的に承認された証拠文書を準備する必要があることは言うまでもありません。

最後に、税務上は、別途関連税務規定において損金計上条件が設定されています。そのため、会計帳簿上で貸倒引当金を計上したとしても、当該条件を満たすまでは税務上の損金計上ができないため、申告書上で自己否認する必要がある点は、十分注意が必要です。



税務 (担当：堀越大三郎)

Question

最近、外資による中国不動産への投資規制が厳しくなったとのことですが、その内容を教えてください。

不動産市場に対する最近の一連の規制措置として、建設部、商務部等の6つの政府機関は共同で《不動産市場への外国投資許可及び管理規定に対する意見》(建住房[2006]171号)を発表しました。これにより、中国国内に分支・代表機構を持たない海外機構(外国法人等)及び国内での勤務・留学期間が1年未満の外国籍個人による商品住宅の購入が禁止されました(ここで言う商品住宅は、中国語の“商品房”を指し、不動産業者が営利を目的に販売する住宅です。政府住宅保護政策を受け、生活保障的意味合いを持つ不動産と区別されます。)。ただし以下の条件の下で、商品住宅の購入が可能とされています。

- 中国国内に分支・代表機構を有する海外機構及び国内での勤務・留学期間が1年を超える外国籍個人が、実際の必要に応じて、自らが使用・居住する商品住宅を購入することは可能。自らが使用・居住しない商品住宅の購入は禁止されている。
- 香港、マカオ、台湾地域の住民及び華僑が生活のために必要な場合、一定面積の自己居住用の商品住宅に限り、購入できる。
- これら規定を満たす海外機構及び個人が、自らが使用・居住する商品住宅を購入する際は、自己名義で購入しなければならない。

本通知は更に、海外機構及び個人が中国国内で投資し、自らは使用しない不動産を購入する場合には、規定に従い外商投資企業を設立し、所轄官署の承認を得て各種登記を行ない、承認された経営範囲内で関連業務を行うよう規定しています。その際の登録資本金額の基準は通常より厳しく、投資総額が1,000万米ドル以上の場合でも、登録資本金額は投資総額の50%を下回ることができません。

また、国家税務総局は2006年7月18日に《個人の住宅譲渡所得に対する個人所得税の徴収問題に関する通知》(国税発[2006]108号)を公布しました。この通知は、2006年8月1日より実施されており、実務上は本格的に実施されていなかった《個人の住宅販売による所得に対する個人所得税の徴収問題に関する通知》(財税字[1999]278号)での個人の住宅譲渡所得に対して、個人所得税を徴収すべき点を強調しています。個人の住宅譲渡所得に対しては、課税所得額の20%の個人所得税が課されます。

同時に108号通達は、以下の優遇政策を再強調しています。

- 自らが所有する住宅を譲渡し、かつ旧住宅の譲渡後1年以内に新たに住宅を購入する納税者が、旧住宅の譲渡に関して納付する個人所得税は、まず納税保証金の形で納付し、新住宅購入額と旧住宅譲渡額との差額に応じ、全てあるいは一部の納税保証金が返還されること。



- 個人が譲渡する住宅が、5年以上使用し、その一家にとって唯一の生活住宅であった場合、その住宅譲渡から得られる所得に対しては、個人所得税が免除されること。

これまでに、上海、深圳等の税務局が、この通知に対する具体的な取扱細則を発表しました。その他の地域の取扱細則も続々と発表される予定です。

## 経営管理 (担当：須原誠)

### Question

本社より財務報告に係る内部統制の基本的要素の一つである「リスクの評価と対応」を中国現地法人ではどのように実施しているかと突然聞かれて困っています。他社では、どのようにしているのでしょうか？

### Answer

「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案（平成17年12月8日企業会計審議会・内部統制部会）」は「リスクの評価と対応とは、組織目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスをいう」と説明しています。ここで述べられている一連のプロセスとは、リスク（組織目標達成の阻害要因）を「識別＝>分析＝>評価（発生可能性及び影響度）＝>対応（回避、低減、移転、受容）」することです。つまり、どのような現象が組織目標の達成を阻害する要因（リスク）と成り得るのかを正確に識別し、そして的確に分析できなければ、「リスクの評価と対応」を的確且つ有効的に実施することは不可能だと言えます。そして、この一連のプロセスに従って中国現地法人の「リスクの評価と対応」を実施する際に障害となるのが、正にリスクの「識別＝>分析」の部分なのです。

日系企業が中国現地法人リスクの「識別＝>分析」をする際に直面する代表的問題点とそれぞれの主要因をまとめると以下ようになります。

#### 組織を取り囲むビジネス環境に関する情報収集が不十分

- 中国ビジネス文化への理解が不足しているため、どのような現象が本当にリスク（組織目標達成の阻害要因）なのかが正確に識別できていない。
- 日系企業の横のつながりから得る情報（経験談や噂）をリスクの識別・分析のための主な材料とし、専門家から正確な情報を入手しようとしていない。

#### 組織の現状に対する客観的かつ適切な視点に基づいた分析が不十分

- 識別されたリスクが過去にその企業が経験した失敗、起きてしまった業務上のミス、不祥事等の集大成に過ぎず、未経験のリスクが識別・分析されていない。
- 日本本社から渡されたリスク分類表が日本のビジネス環境を規準に設定しているため、中国のビジネス環境に当てはまらない。

#### 組織の運営状況に関する実態把握が不十分

- 出資比率と無関係に会社運営の主導権を中方に事実上握られている、又は日本語が堪能な一部の現地中国人中間管理職に依存しきっているため現場の実態を把握しきれていない。
- 現地中国人に権限委譲することなく日本人駐在員が全てを自分達だけで管理しようとしているため、どうしても管理しきれていないところでリスクが生じている。



成功している中国現地法人は上記の問題に対しどのように対処しているかを番号に対比させて以下ご説明します。

有能な中国人スペシャリストを要する多国籍ビジネスコンサルタント会社や日系企業で働いた経験をもとに独立起業した中国人スペシャリストを賢く使いこなし、中国ビジネス環境に関する正確な情報を収集している。

外部コンサルタント会社のリスク分類表を参考に専門家と共同開発した独自のグローバルスタンダードのリスク分類表を日本本社主導もしくは中国統括会社主導で導入・活用し、リスクの識別・分析過程における客観性及び網羅性を高めている。

有能な中国人スペシャリストを要する多国籍ビジネスコンサルタント会社と協働で、日本人駐在員管理層、中国現地人上位管理層、中国現地人中間管理層の3層に対し、グローバルスタンダードのリスク分類表を活用し、階層毎のリスク識別と階層間のリスク識別差異分析を行い、日本人駐在員管理層が把握しきれなかったリスクを漏れなく識別・分析している。つまり成功している中国現地法人は「リスクの評価と対応」を的確に実施するために、費用対効果を十分考慮した上で、在中国日系企業間の横のつながりからだけでは得られない情報や情報ネットワークを金で買うと割り切り、入手する情報の確度と精度を更に高めるために複数の外部専門家を利用しているのが実態です。

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

ブライスウォーターハウスコーパース中国  
中国日系業務担当パートナー 齊藤剛  
中国上海市湖滨路 202 号普華永道中心 11 楼  
Tel : 86 + 21 - 61238888  
Fax : 86 + 21 - 61238800

中央青山監査法人  
国際本部中国ビジネスグループ統括リーダー  
担当パートナー 高月重弘  
日本東京都千代田区霞が関 3-2-5  
霞が関ビル 32 階  
Tel : 81+3-55322503 Fax : 81+3-55322504



## 人事： 成功する人材採用とは？

パソナアジアグループ・パソナヒューマンリソース上海  
シニアマネージャー 松村 扶美

企業にとって必要なコア人材を採用の段階でどのようにして見極め、育成し、活用していけばよいのか。変化の激しい中国の人材市場での「成功する人材採用」について、今回は「採用を始める前に」と題し、採用条件設定までの手順についてご紹介しました。今回は、募集開始から面接にいたるまでの「具体的な採用手順とテクニック」について考察して参ります。

面接にいたるまでの採用の流れは、以下のようなプロセスとなります。

採用手段(募集手段)の選択  
効果的な募集タイミングと要項の作成 (内容、キーワード)  
書類選考の実施、履歴書での選別  
面接実施

### 1. 採用手段の選択

中国も日本と同様、企業の採用手段は新聞、インターネット、人材紹介会社、人脈等、様々な手段があります。最近の傾向として、インターネット募集と求職専門紙の普及があげられます。ネットを利用した人材募集は、求職者にとっても、企業にとっても気軽な手段として、特に若手層に利用されています。沿海地域の大都市圏では、求人情報の専門紙が充実し、幅広い層に利用されています。また人材紹介会社の利用も普遍化しており、中間管理職や外資系企業への転職を希望するホワイトカラーの利用が多くなっています。

では、様々な採用手段がある中で、企業はどのような採用手段を利用すれば効率的に適材を探し出せるのでしょうか。

まずそれぞれの採用手段の特徴を把握することが必要です。利用する採用手段によって、募集できる人材層、コスト、募集後の選別の時間と労力は異なります。採用手段を比較検討した上での活用をお勧めします。

下記が採用手段の比較です。

#### 採用手段比較

ツール	メリット	デメリット	コスト比較
新聞(一般紙と専門紙)	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報量が多い(履歴書が多く集まる)</li> <li>自社の宣伝になる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>応募者の本気度が低い場合もあるので、入手した情報選別に時間と労力がかかる</li> <li>公開の募集のみの手段</li> <li>地域限定型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>料金先払い。成功保証なし</li> <li>一般紙の料金は非常に高い。</li> </ul>
人材紹介会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>成功時しか費用が発生しない</li> <li>比較的短時間に採用に至るので効率が高い</li> <li>難度の高い求人条件を詳細に出すことが可能。</li> <li>秘密裏に採用活動がすすめられる</li> <li>広範囲から情報入手可能</li> <li>専門家のアドバイスを受けられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材紹介会社の質と得意分野の見極めが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成功報酬(ヘッドハンティング会社の場合、前金必要)</li> <li>ネットや人材市場よりはコスト高</li> </ul>



インターネット サイト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者にとっては比較的手軽な手段</li> <li>・若手人材、新卒人材が豊富</li> <li>・比較的先進的な人材の情報がえられる</li> <li>・広域からの情報入手可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気軽な手段のため、応募者の本気度が低い場合あり。</li> <li>・入手した情報の選別に時間と労力がかかる</li> <li>・入手できる人材情報の層が限られる</li> <li>・高級人材は確保しにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用料金は、システム、サイトによって格差あり(期間定額、件数比例など)</li> <li>・有名サイトのコストは上昇傾向</li> </ul>
人材市場 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直接、面接ができ、適材がいれば採用活動が短期間で終了する</li> <li>・地域に密着した人材を探すことができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事担当者が必ず人材市場に参加しなくてはいいけない</li> <li>・地域限定型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低コスト</li> <li>・料金先払い。成功保証なし</li> </ul>
人脈	<ul style="list-style-type: none"> <li>・身元保証がある</li> <li>・採用にあたっては直接コストがかからない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選択肢が限られるので求職者が少ない</li> <li>・紹介者の意向が反映されることもあり、客観的な採用手段にならない可能性あり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コストなし</li> </ul>
直接応募	<ul style="list-style-type: none"> <li>・応募者が積極的である</li> <li>・採用コストがかからない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求職者のペースで採用活動が進み、本来の求人目的から外れる可能性がある</li> <li>・緊急の採用には不適當</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コストなし</li> </ul>

1 人材市場：

人材市場は各市区、工業区、開発区にあり、下記の2つの種類があります。

常時、人材情報や求人情報を入手できるハローワーク的な施設

週末等に開催される企業合同の就職セミナー

の場合、求職者も入場料を支払い、求人企業のブースを回り応募できます。企業も参加費用として1000 - 2000RMB程度の入場料を支払い、ブースを開設して求職者の応募を待ちます。外国語の能力が高い人や、外資系企業の間管理職クラス以上の人材は多くありません。

ポジションや職種によって、採用手段を使い分ける事が効率的な採用につながります。ワーカーの採用か、一般スタッフの採用か、管理職の採用か、または広域での募集が必要なのか、地域密着型の人材が必要かどうか、外国語(日本語、英語)が必要かどうか等、求める募集人材層に合わせて、効果的な採用手段を選択していく必要があります。

例えば、在職中の管理職や特別な技術職人材では一般的にリクルートサイトへの応募や新聞での公開募集には慎重です。理由は、情報保護に対する認識が低い中国では、個人情報もれる可能性が懸念されるからです。管理職や特別な技術職を募集する場合には人材紹介会社やヘッドハンティング会社を利用することをお勧めします。

また、採用手段の効果は地域によっても異なり、沿海地域では日本語ができるスタッフクラスの募集ではインターネットサイトでの公開募集や紹介会社の利用が多く、内陸部では、人脈や人材市場もしくは大学での紹介が多くなっています。

コストに関しては地域格差が激しいので、比較検討が必要です。

**2. 効果的な募集タイミングと要項の作成**

前回、職務内容に合致した求人条件の設定について紹介しました。では実際に求人手段を決定した後、募集要項をどのようにまたいつの時点で掲載すれば条件に適合する人材情報(履歴書)を入手することができるのでしょうか。



## 1) 募集タイミング

募集開始時期に関しては、勤務開始日から逆算して、どのくらい募集の時間がかかるのか予測することが必要です。募集に必要な期間は、採用人材の要求条件によって異なりますが、非常に専門性の高い人材や、需要の高い職種の場合、数ヶ月を要することもあります。

実際に内定を出したあと、在職中の人材の場合は、一般に退職届提出から1ヶ月で離職可能となります。ジュニア職の場合は短期で退職できるケースもありますが、逆に財務職種の場合は1ヶ月以上の引継ぎ期間を要することもあるので注意が必要です。

通常、余裕をもって勤務開始希望時期の2ヶ月～3ヶ月前には募集を開始しますが、特に難易度が高い求人募集の場合には、早めの募集をお勧めします。

一年を通じての人材流動は一定ではありません。中国では春節前後に一番人材が流動し、逆にボーナス時期直前(11月、12月)には人材の流動が少なくなる傾向にあります。

## 2) 募集内容の書き方

新聞、インターネットでの公開募集の際には、限られた紙面で簡潔に、ポイントをまとめて必要な求人条件を記載することが重要になります。求人条件の記載方法によって、応募してくる人材層は異なります。幅広い募集を促したいのか、条件を絞った募集なのかを検討した上で、求人条件を記載していきます。

また求人募集掲載時には絶対、外せない求人条件は、特に必須条件として強調したほうがよいでしょう。募集要項は中国語での記載となるため、日本語からの翻訳を掲載する場合は、ネイティブチェックをお勧めいたします。

また、雇用条件以外に、企業の概要を記載することをお勧めします。日本においては知名度があっても、中国では名が知られていない場合もあるため、日本本社での企業規模や売上高、業務範囲、上場の有無、投資額などを記載することは魅力ある条件となります。

## 3. 書類選考の実施 履歴書での選別

では応募してきた履歴書をどのように選別していけばいいのでしょうか。採用活動における履歴書の役割は大きく、適材を書類選考で落としてしまうことも考えられます。とはいえ、書類選考の段階である程度のふるいにかけておけば、採用活動に膨大な時間と労力を費やすこととなってしまいます。採用にあたって貴重な資料である履歴書は、それなりの知識を持って慎重に選別すれば採用成功の大きな鍵となります。日本人が履歴書を選別するときには、中国独自の社会的背景や制度を理解して書類審査、面接を実施していくことが必要になります。最後に履歴書の見方について下記の8つの項目についてご説明します。

### 1) 戸籍

- ・出身地は農村戸籍か都市戸籍か。

中国では、農村と都市で育った環境格差(教育環境、一般教養のレベル)は非常に大きく、農村から都市の大学に進学している場合、成績は非常に良好です。

- ・出身地はどこか。

地元出身者が役所対応などで有利に仕事を進めることがあります。税関、通関、物流関連など職種によって考慮する必要があります。

### 2) 家庭環境

- ・大手国営企業の幹部や医者、大学教授などの子弟で学歴が低い場合は、本人に何か問題がないか? をチェックする必要があります。

- ・あまりに両親の社会的地位が低く、本人の学歴も低い場合は、感覚的に外資系企業の風土に合わないことが多いので注意を要します。

- ・現在、27歳以下はほとんどが一人っ子です。(1979年に正式に一人っ子政策スタート)若手の採用では、ほとんどが一人っ子となるため、他人との協調性や独立心などを育成するには中長期的に判断し





ていく必要があります。

### 3) 学歴

中国の発展を担う高学歴人材育成のため、教育制度の充実が図られ、大学卒業者は年々増加しています。しかし、大学はまだ狭き門であり、特に地方出身者には都市部の一流大学は難関です。よって大学の本科(4年制)卒業の人材の基礎能力、専門性はかなり高いといえます。

#### 留学学歴、中国での学歴は？

特に、日本(海外)の学歴より、中国での学歴の方が本人の実力として評価できるといえるでしょう。海外の大学の学位以上はそれなりの評価ができます。

現在、中国では富裕層が増加しており、高校卒業後、直接海外に留学するケースが増加しており、基礎学力のチェックは必要となります。

### 4) 職務経歴 時代背景

中国では、社会状況が激しく変化してきたため、職務経歴を見る場合にはその当時の時代背景を把握していく必要があります。

#### 改革開放政策(1978年)以前の勤務の場合

この時期、国営の大手企業の職歴は花形であり、当時、このような企業に勤務していた人材はエリートといえます。

#### 改革開放政策初期 1980年代

深圳を中心とする広東省に目先のきく人材が集まり、外資系企業での経験を積んでいます。当時は上海などの大都市を含む全国各地から、人材がこの地区に集まりました。

#### 90年代後半以降

上海を中心とする沿海地域や、大都市での勤務が中国人エリートの憧れといえます。一時期、広東省に集まった人材が上海を目指す動きが顕著になっています。

### 5) 職務経歴 転職歴の見方

中国は、日本の「社内での昇格、昇進」によってキャリアアップを図るのが一般的な終身雇用型とは違って、自己の市場価値の向上に努め、転職を繰り返しながらキャリアアップを図る社会です。基本的には同一職種での転職が多く、高い専門性を追及していくことで人材の市場価値を高めていきます。20代の若手の場合、2-3年での転職サイクルが多くなっています。有能な向上心の高い人材は、現在の職場で学ぶべきものがないと簡単に転職をしてしまう傾向があります。中国のような社会では、必ずしも転職を否定的に見るべきではありませんが、職務内容やブランクについては詳細に見ていく必要があります。

では、具体的にどのように転職歴を判断していけばいいのでしょうか。

まず、転職の回数自体に評価をおくのではなく、転職ごとに、企業規模、ポジションを考慮した上で職責が重くなっているかどうか、職務内容に一貫性はあるのかが重要なチェックポイントです。

次に、職歴を判断する際に、在籍期間について年月日まで記入しているか、時系列に並べた場合、ブランクがないかどうかを詳細にチェックする必要があります。ブランクがあった場合や職務経歴が不明の場合には、面接時には必ず本人に確認をします。職務経歴は履歴書選抜の最重要チェック項目であり、必ず本人との面談で、詳細について確認し、正しく把握しなければなりません。

### 6) 履歴書の詐称

履歴書の選抜をする際に、募集人材が求人条件に合致しているかどうか、という観点に加えて、どこまで信憑性のある履歴書なのか、本人の誠実性を判断していく必要があります。

#### ・自己の業績

自己申告のため、本人が出した成果と、職責を照らし合わせる必要があります。誇張されているケース



が多いので裏付けが必要です。

- ・アルバイトやインターンシップの職歴かどうか  
一般に日本以外の履歴書では、アルバイトやインターンシップも正式職務と同様に職務経験として記述されていますのである程度の評価は出来ます。
- ・3年以上の業務経験を持つ者の履歴書で、業務経験より学歴部分を多く述べている場合  
業務経験の乏しさを疑ってみる必要があります。
- ・学歴や渡航歴

面接時に、卒業証明書や学歴証明書、パスポートの原本を持参してもらい、チェックする必要があります。

## 7) 希望給与、現給与

一般には、自主的に現在の待遇や給与を履歴書に記述することはありませんが、雇用主からの評価を判断する基準となるため、企業側から、現在の給与を記入させるのは有効な方法です。その段階で、本人の誠実性（明らかにうそと見破られる詐称が少なくない）、退職理由の整合性などの判断材料となります。希望給与に関しては、高めを書く傾向はありますが、企業側は、本人の職歴、業界、職種と市場のデータを比較検討した上で総合的に判断していく必要があります。

## 8) 退職理由

日本では“一身上の都合”という便利な言葉が一般に使用されますが、中国ではさしずめ“発展”というのがこれにあたる退職理由の常套句です。“発展”とはキャリアアップのことです。転職に対するドライで積極的な姿勢がうかがえます。

退職理由は経歴、人柄を判断する上で非常に有効な情報ですが、履歴書上から、真の退職理由を知ることが困難です。経歴を十分検討した上で面接時に確認することが必要です。本人作成の履歴書では、退職理由が明示されていないことが多いため、面接当日、採用側で履歴書の用紙を準備、記入させることも効果的でしょう。

以上、面接にいたるまでの採用の流れについてご紹介しました。

履歴書の選別は、非常にテクニックを要しますので、中国人の人事採用者や専門家と相談しながら総合的に判断をして書類選抜をすることをお勧めいたします。

次回は、求人条件にある程度合致した人材を履歴書上で選抜をした後、適材人材をいかに面接で判断していくのか、中国における面談のポイント、面談時の確認事項、採用を判定する際のポイントについてご紹介いたします。

### (執筆者のご連絡先とメッセージ)

中国：パソナ上海

上海市淮海中路 222 号力宝広場 910 室 〒200021

TEL : 86-21-5382-8210 FAX : 86-21-5382-8219

E-mail : [pasona@pasona.com.cn](mailto:pasona@pasona.com.cn)

日本：パソナグローバル

東京都千代田区大手町 2-1-1 大手町野村ビル 5F

TEL : 03-6214-12571 FAX : 03-5200-3077

E-mail : [job@pasona-global.com](mailto:job@pasona-global.com) ホームページ : [www.pasona-global.com](http://www.pasona-global.com)



## 貿易：外商投資企業から見た上海投資環境アンケート結果

日中経済貿易センター  
上海事務所首席代表 村岡健司

最近、上海市对外経済貿易委員会及び上海市外商投資工作委員会は「2006年上海外商投資環境白書」をまとめました。本白書の第三部に、「外商投資企業から見た上海の投資環境アンケート結果」が掲載されており、最新の上海の状況を様々な角度から見ることができます。

当センター上海事務所では、本アンケート結果を日本語に翻訳し、解説を加えた資料を作成致しましたので、以下その内容を紹介いたします。

### 【 解 説 】

#### ① アンケート回答企業の基本情況

回収結果から見て、本アンケートで示される数字は、「日欧米系」の、「投資額 100 万～5000 万米ドル」の、「従業員 500 人以下」の「製造業」で、経営期間が「5 年以上」の「独資企業」の意見が色濃く反映されていると思われる(表1-6)。また、これらの企業は半数以上がすでに黒字に転じており、比較的優良な企業からの回答が多いと言える。(表7)

#### ② 外商投資企業の投資環境評価

- (1) 外資系企業の上海の投資環境に対する満足度はとても高く、今後の更なる改善も大いに期待されている。あらゆる面において総合的な優位性を持ち、地域本部設置比率の高さなどからも、今後上海がアジア経済の中心都市となるとの認識が更に高まっているものと言える。(表9-15)
- (2) 一方で、ビジネスコストの高さや政策の不透明さなどが上海の目下の課題に挙げられている。コスト高という物理的要因以外に、法律の不備や政策の不透明さといったソフト面の要因も加わり、経営の不安定さがいまも大きな懸念となっている実態が窺える。(表16)

#### ③ 上海の具体的項目における投資環境

- (1) 洋山港は上海の物流を変え、上海万博は裾野の広い産業へビジネスチャンスを与えるとの期待は高く、両プロジェクトが今後上海への投資を促す意味で良い作用を及ぼすものと理解されている。(表18-20)
- (2) サービス分野では、仕入販売業や運輸業など「物流拠点」としての上海進出を目指す企業が多い一方で、仕入販売権の申請については「現状が分からない」との回答が多い。この相矛盾する結果は、法律の不備、分かりにくさ、また政策の不透明さの現れとも言える。(表21、23)
- (3) 知財保護や各種インフラ整備面でもまずまずの評価がでている(表24-26)。但し、交通状況の悪化は生活面でも投資面でも大きなマイナス要因として挙げられており、改善が急がれる。(表27、33)
- (4) 行政サービスでは、投資受入部門以外は全て評価が低く、先進都市上海においても、外資企業にとっては、まだまだ人為的で不透明だと思える行政の実態があると言える。(表30)
- (5) 多くの外資企業が「税金の軽減」や「優遇の継続」を希望している。回答企業には経営5年以上、黒字化転換の企業が多いにもかかわらず、こういった結果が出るのは、まだ外資企業は相対的にコストがかかり、許認可も制限を受けている背景があるからだと思われる。(表35)

アンケート実施者：上海市对外経済貿易委員会、上海市外商投資工作委員会

アンケート実施日：2006年2月～3月

アンケート配布数：800社

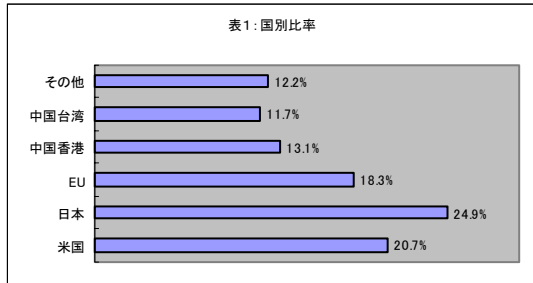
アンケート回収数：215社

アンケート有効数：213社

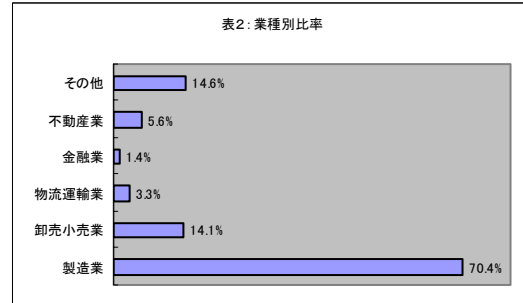


## ①アンケート回答企業の基本情況

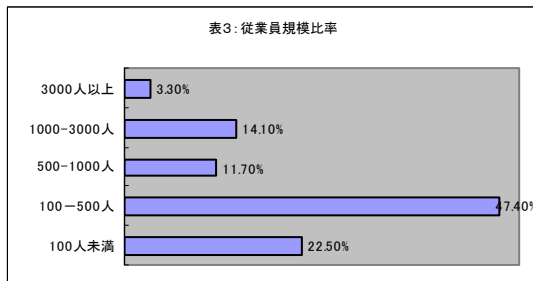
### (1) 国別比率業種別比率



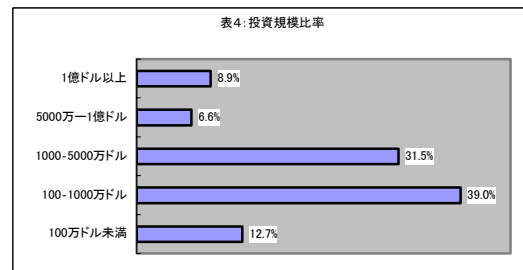
### (2) 業種別比率



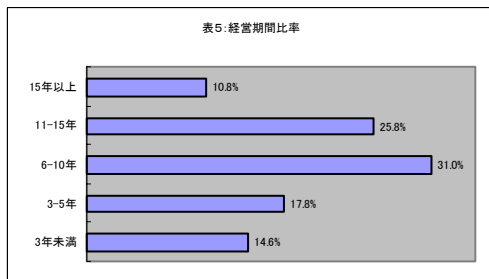
### (3) 従業員規模比率



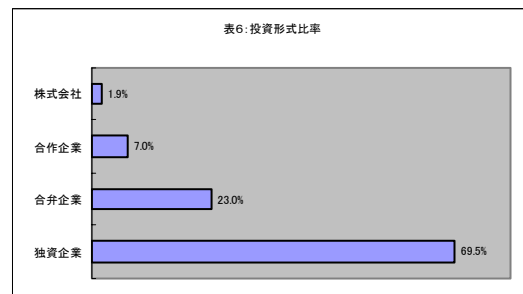
### (4) 投資規模比率



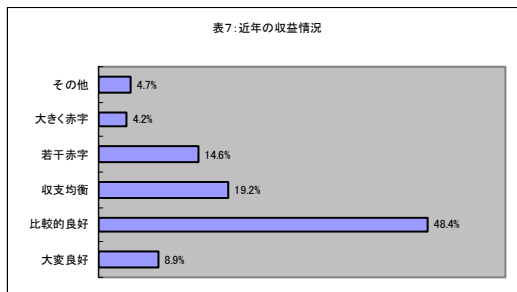
### (5) 経営期間比率



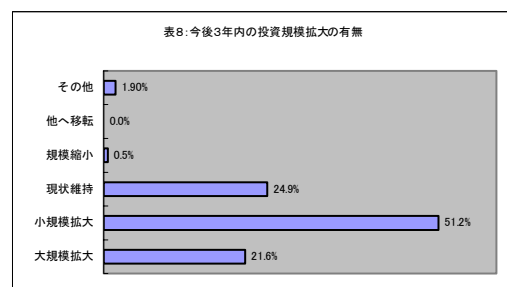
### (6) 投資形式比率



### (7) 近年の収益情況



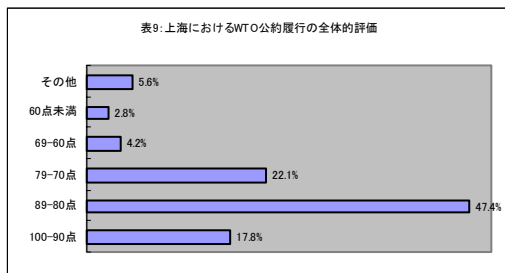
### (8) 今後3年内の投資規模拡大の有無



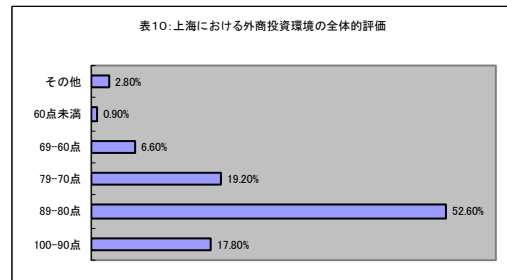


## ②外商投資企業の投資環境評価

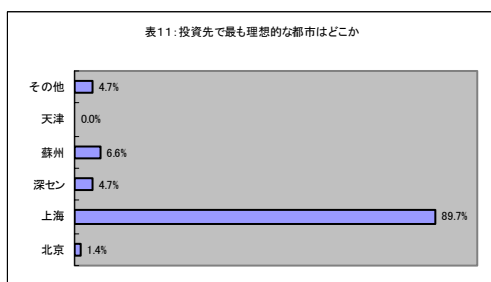
### (1) 上海における WTO 公約履行の全体的評価



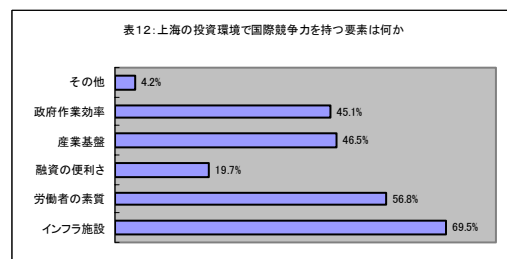
### (2) 上海における投資環境の全体的評価



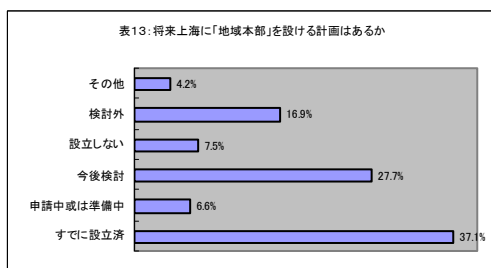
### (3) 投資先で最も理想的な都市はどこか



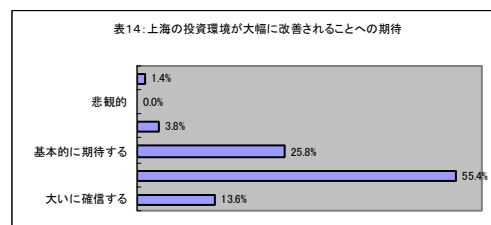
### (4) 上海の投資環境で国際競争力を持つ要素は何か



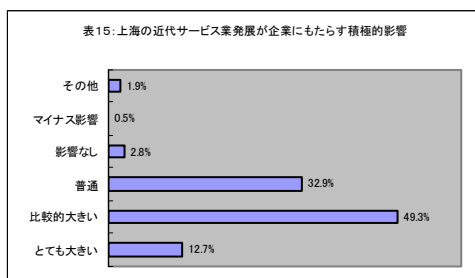
### (5) 将来上海に「地域本部」を設ける計画はあるか



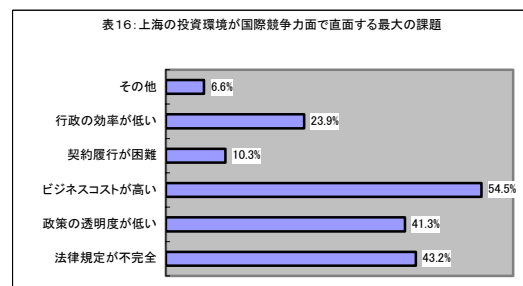
### (6) 上海の投資環境が大幅に改善されることへの期待



### (7) 上海の近代サービス業発展が企業にもたらす積極的影響



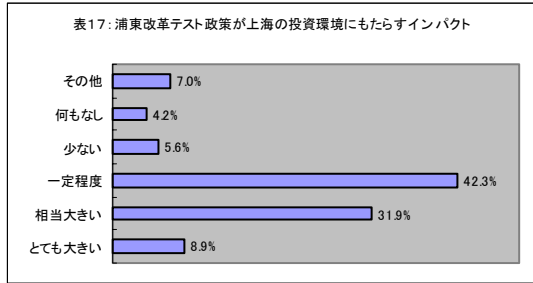
### (8) 上海の投資環境が国際競争力面で直面する最大の課題



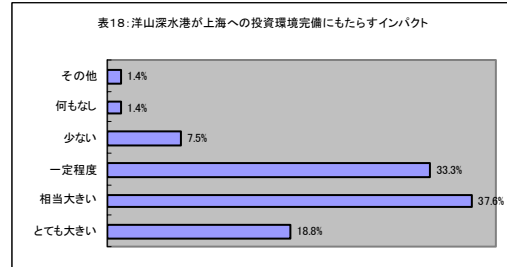


### ③上海の具体的項目における投資環境

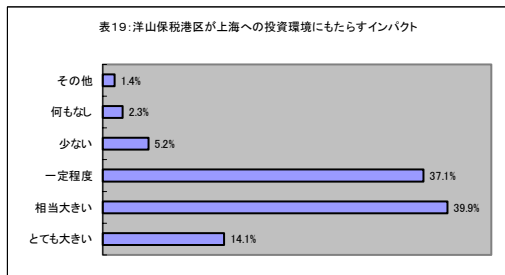
(1) 浦東改革テスト政策が上海の投資環境にもたらすインパクト



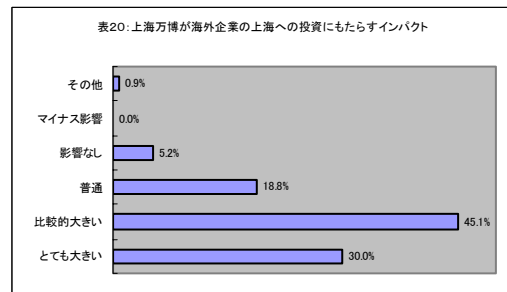
(2) 洋山深水港が上海への投資環境完備にもたらすインパクト



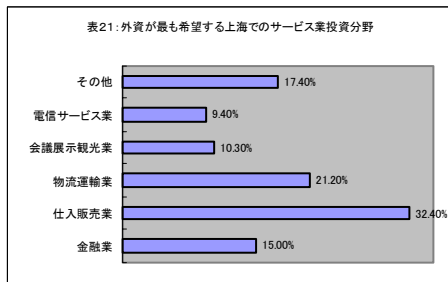
(3) 洋山保税港区が上海への投資環境にもたらすインパクト



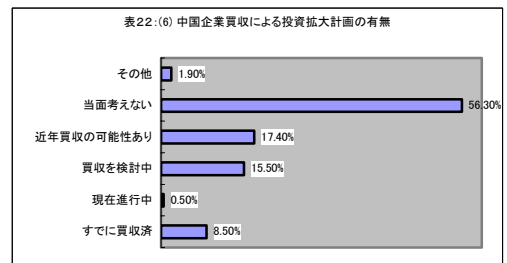
(4) 上海万博が海外企業の上海への投資にもたらすインパクト



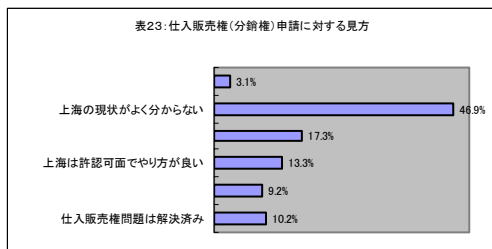
(5) 外資が最も希望する上海でのサービス業投資分野



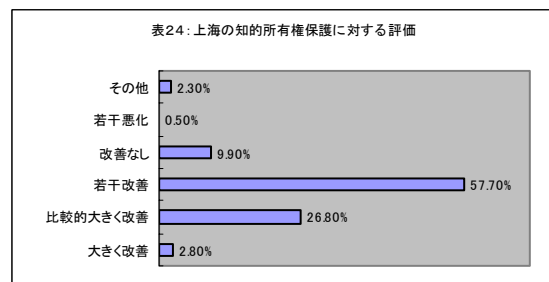
(6) 中国企業買収による投資拡大計画の有無



(7) 仕入販売権(分銷権)申請に対する見方

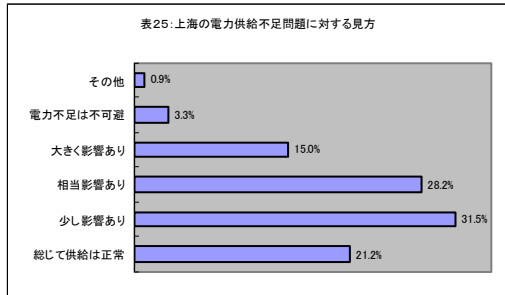


(8) 上海の知的所有権保護に対する評価

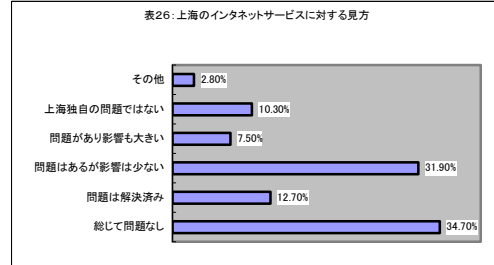




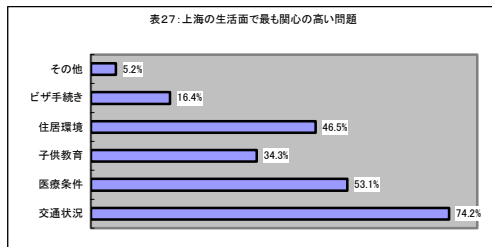
(9) 上海の電力供給不足問題に対する見方



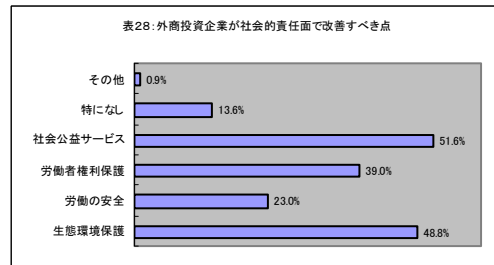
(10) 上海のインターネットサービスに対する見方



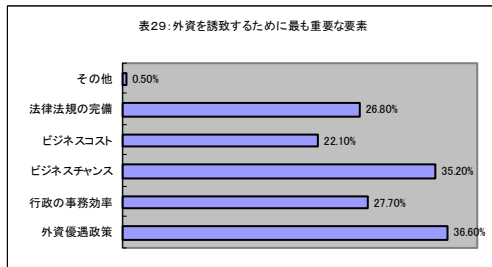
(11) 上海の生活面で最も関心の高い問題



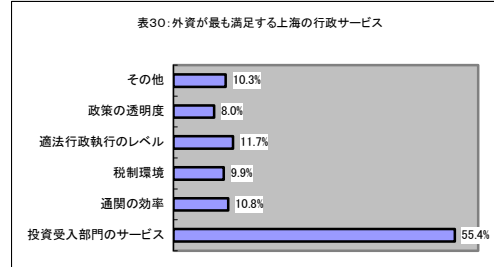
(12) 外商投資企業が社会的責任面で改善すべき点



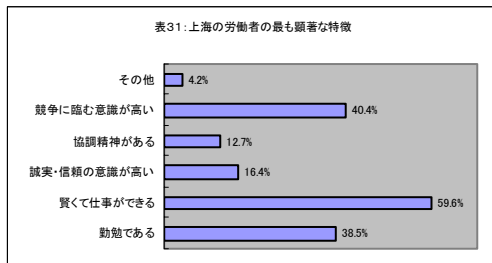
(13) 外資を誘致するために最も重要な要素



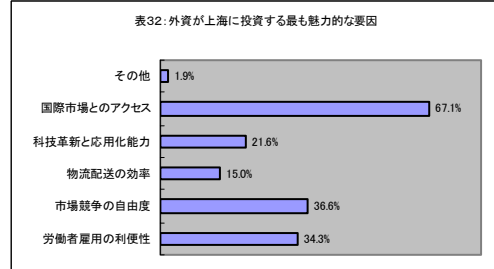
(14) 外資が最も満足する上海の行政サービス



(15) 上海の労働力で最も顕著な特徴

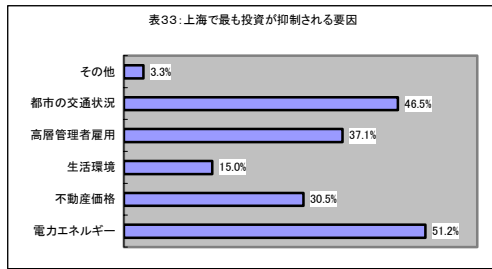


(16) 外資が上海に投資する最も魅力的な要因

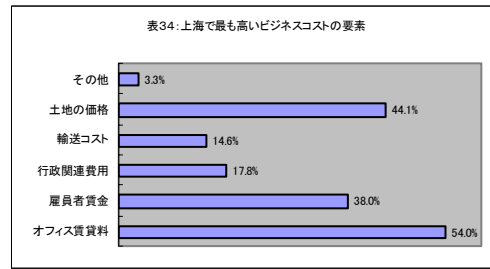




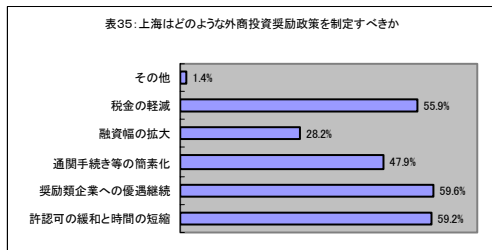
(17) 上海で最も投資が抑制される要因



(18) 上海で最も高いビジネスコストの要素



(19) 上海はどのような外商投資奨励政策を制定すべきか



以上

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

日中経済貿易センター上海事務所

上海市婁山関路83号 新虹橋中心大厦1613室

Tel : 86-21-6236-8033 (ex201) Fax : 86-21-6236-8090

E-mail : [muraoka@vip.citiz.net](mailto:muraoka@vip.citiz.net)

Home page : <http://www.japanchina.jp/>

JCCNET: <http://jccnet.japanchina.jp/>





BTMU中国ネットワーク



	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樓	86-10-6590-8888
天 津 支 店	天津市南京路75号 天津國際大廈21樓	86-22-2311-0088
大 連 支 店	大連市西崗区中山路147号 森茂大廈11樓	86-411-8360-6000
上 海 支 店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 AZIA 中心20階	86-21-6888-1666
深 圳 支 店	深圳市羅湖区建設路2022号 深圳國際金融大廈16樓	86-755-8222-3060
成都駐在員事務所	四川省成都市総府街31号 成都総府皇冠假日酒店 (ホリデイインクラウンプラザ)2617号室	86-28-8674-5575
無錫駐在員事務所	江蘇省無錫市五愛路33号 中国人民銀行大樓1903室	86-510-8275-2005
広州駐在員事務所	広東省広州市天河北路233号 中信広場28-02室	86-20-3877-0268
瀋陽駐在員事務所	遼寧省瀋陽市瀋河区悦賓街1号 方圓大廈7階705号	86-24-2250-5599
香 港 支 店	8F AIG Tower, 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	台湾台北市民生東路3段109号聯邦企業大樓9階	886-2-2514-0598

【本邦におけるご照会先】

国際業務部 中国業務支援室

東京：03-5252-1648（代表） 大阪：06-6206-8434（代表） 名古屋：052-211-0944（代表）

「BTMU中国月報」編集責任：三菱東京UFJ銀行 国際業務部 中国業務支援室 情報開発チーム

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいませよう、宜しく申し上げます。当資料は信頼できる情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。