

BTMU

中国月報

第37号 (2009年2月)



CONTENTS

■ 特 集

- ◆ 2009年の外資政策の展望

■ 経 済

- ◆ 景気減速の中で農村部の需要振興と社会安定に注力する中国

■ 産 業

- ◆ 中国百貨店業界の動向について

■ 人民元レポート

- ◆ グローバル水準を目指す中国

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：中国企業 M&A～『ポスト M&A 死の谷』を越えられるか？
- ◆ 税務会計：中国の会計・税務
- ◆ 人 事：変革期の中国における人事現場の課題と現状－中堅採用のミスマッチと対策③－

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 2009年の外資政策の展望
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザー事業部 1

■ 経 済

- ◆ 景気減速の中で農村部の需要振興と社会安定に注力する中国
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在 7

■ 産 業

- ◆ 中国百貨店業界の動向について
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 14

■ 人民元レポート

- ◆ グローバル水準を目指す中国
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部 20

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：中国企業M&A～『ポストM&A死の谷』を越えられるか？
三菱UFJリサーチ&コンサルティング（上海）有限公司 23
- ◆ 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 26
- ◆ 人 事：変革期の中国における人事現場の課題と現状
－中堅採用のミスマッチと対策③－
P a s o n a G r o u p 29

- M U F G 中国ビジネス・ネットワーク 33

エグゼクティブ・サマリー

特集「2009年の外資政策の展望」は、2009年の外資政策の中で、広範な企業に影響を及ぼす政策・措置を取り上げ、その現状と展望について纏めています。①輸出と加工貿易に対する規制については、今後も輸出不振が続けば更なる緩和措置が予想されるものの、緩和はあくまでも一時的なテコ入れ策で、基本的に低レベル企業の淘汰、産業構造の改善が政策目標となっていることに留意、②設備輸入・購入に対する税優遇政策の調整については、発表が待たれている「外商投資プロジェクトの免税を付与しない輸入商品目録」が、改定ではなく「国内投資プロジェクトで免税を付与しない輸入商品目録」へ吸収、統合されることを予想、③労働政策については、今後、法の遵守に加え従業員との協議促進が強調されることが予想される中、賃金引き下げや人員削減等の難題に直面した場合、自ら労働協議制度を設置し、円満な運営に取り組むべきと指摘しています。

経 済「景気減速の中で農村部の需要振興と社会安定に注力する中国」は、中国農村部の振興に向けて昨年秋以降打ち出されている、農民、農村、農業に係わる政策の変化とその影響について考察しています。2008年10月共産党17期3中全会で決定した農地使用权の流動化政策は大規模な農地経営を可能とし、農業生産効率の改善と農民所得水準の向上に大きな効果が見込まれ、また農村社会の不安定要因と懸念される農民工の大量帰郷に対する社会保障、再雇用と企業援助等の一連の対策や家電製品購入促進措置は農民の収入増加、消費促進に即効性があるとし、こうした農村部の需要振興は、都市部の落ち込みを補う景気底支えと社会安定に欠かせない政策で、さらには世界景気減速の中国経済への影響を比較的軽微にとどまらせる効果があるとみています。

産 業「中国百貨店業界の動向について」は、中国の消費水準の向上や2004年の外資小売企業の独資参入等の規制緩和の流れのなかで外資系企業の位置付けが高まっている中国百貨店業界の動向について纏めています。中国百貨店業界の歴史や特徴に触れつつ、日系百貨店は、国内の成熟性や中国市場の成長性を踏まえれば、今後の新規進出や事業拡大が想定されるとした上で、その際の事業展開のポイントとして、顧客特性や競合状況を勘案した都市や立地の選定、エリア特性、対象顧客に合わせた店舗作りや商品管理体制の構築が重要であり、特にハードへの依存度が高い中国の百貨店との差異化を図るためにはソフト面の強化が有効で収益向上にも資するとみており、更に有力物件の確保の為に物件所有者を事業パートナーとすることや、商品管理、マーチャンダイジング強化の為に地場又は華人資本との企業提携も検討に値すると指摘しています。

人民元レポート「グローバル水準を目指す中国」は、金融危機により欧米銀行の破綻が顕在化し、外為決済リスクが高まる中、中国が独自に取り組み始めた為替決済に伴う信用リスク削減の仕組みについて解説しています。外為決済リスクを軽減するグローバルなシステムとして、各国中央銀行に保有する口座を通じて世界同時時間帯で決済を行うCLSシステムに対し、中国が構築を目指す為替決済システムは、人民元が対外決済可能通貨ではない為、外貨との決済を中国国内で同時に行うことで、取引相手銀行の破綻に伴う為替決済リスクを軽減する仕組みですが、CLSシステムに比べてリスク対応に問題が残るもので、人民元の国際化を展望する一方で、未だグローバルなCLS決済に参加出来ないために独自の決済網構築を進めざるを得ないところに中国のジレンマも感じ取れると述べています。

スペシャリストの目

経営戦略「中国企業M&A～『ポストM&A死の谷』を越えられるか?」は、中国企業のM&A実施から事業拡大の間に控えている大きな問題が発生する時期(ポストM&A死の谷)を如何にして乗り越えるかについてのアドバイスです。『ポストM&A死の谷』は合併後半年から2年位の間を迎え、オペレーションのレベルアップ、組織運営改革等に注力する時期に、日本の企業風土との違いによる業務トラブルの多発、合併相手との戦略面での違いの表面化等の問題が顕現するもので、これを乗り越えるには、中国市場に対する本社も含めた企業全体の暗黙知的な判断力の養成と共に、統合後の道筋を手続化・明示化していくことが必要と指摘しています。

税務会計「中国の会計・税務」は、会計、税務について日系企業から受ける質問のうち実用的なテーマを取り上げQ&A形式で解説しています。今回は、①未稼働の固定資産にかかる減価償却費の中国での会計上、税務上の取り扱い、②中国の流通税の改正動向、についてです。

人 事「変革期の中国における人事現場の課題と現状 - 中堅採用のミスマッチと対策③ - 」は、次世代確保のための中堅採用の課題と対策シリーズの最終回です。今後も中期的な成長が見込める中国事業では、事業の成長に合わせた人材育成と並び、急な欠員補充や育成が困難な層に対する積極的な中途採用が不可欠ななか、中途採用の現場の悩みである、試用期間内の辞職、試用期間内の能力不足による契約解除、短期間での転職といった問題に対しては、効果的な採用手段を用いた慎重な選別、思い切った弾力とメリハリをつけた採用や登用、人材定着の促進のため市場に合った処遇と継続的な刺激のある環境の提供、が重要なポイントになると指摘しています。



2009年の外資政策の展望

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
顧問 池上隆介

2008年の中国の外資に関する政策は、2007年に実施された各種規制がそのまま持ち越される形となった。ただし、2008年秋以降、世界的な金融危機の影響が中国にも及ぶ中で、従来の規制を緩和し、あるいは規制の方向を変更する動きが見られる。

2009年は、経済情勢が更に厳しさを増すと見られ、それに伴って政府の外資関連政策も変更されることが予想される。ここでは、その中で広範な企業に影響を及ぼしている政策・措置を取りあげ、その現状と若干の展望について述べてみたい。

1. 輸出と加工貿易に対する規制

2008年の中国の輸出は、通年では対前年比17.2%増を記録したが、11月以降はマイナスに転じている。10月までは対前年比で概ね20%前後の伸びが続いていたが、11月は2.2%減、12月は2.8%減となった(注1)。

2006年秋以降、多くの輸出商品に対して増値税還付率引き下げ、加工貿易禁止・制限の措置が採られてきたが、2008年はこれらの追加は見合わされ、逆に還付率引き上げ、加工貿易禁止・制限の緩和措置が採られている。

増値税輸出還付率の引き上げは、2008年8月以降、4回にわたって行われている(注2)。対象品目は、全て2006年9月15日付と2007年7月1日付で還付率が一部引き下げられたものである。これらは、技術程度や付加価値が低いこと、また貿易摩擦を引き起こしやすいことが引き下げの理由とされていたが、輸出が減速する中で再び引き上げられた。

その効果は、すでに現れ始めているように見える。例えば、中国の輸出商品の中で機械・電気製品に次ぐ規模を持つアパレルは、2008年に入って伸び率が大幅に低下していたが、10月以降はわずかながら伸び率が上昇している。他にも、プラスチック製品、カバン、靴、照明具などが上昇傾向にある(注3)。

2008年以降の増値税輸出還付率引き上げの動き

実施時期	主な引き上げ品目 ()内は調整前後の還付率
2008年 8月1日～	繊維・糸・織物(11%→13%)、アパレル(11%→13%)、使い捨て割箸など一部 竹製品(5%→11%)、合計3000品目余
11月1日～	繊維・糸・織物(13%又は11%→14%)、アパレル(13%→14%)、プラスチック・ 天然重合体(5%→11%)、プラスチック製品(5%→9%)、一部ガラス・製品(5% →11%)、木製その他の家具・部品(9%又は11%→11%又は13%)、寝具(11% →14%)、玩具、テレビゲーム機(11%→14%)、合計3486品目
12月1日～	一部ゴム・同製品(5%→9%)、木材(5%→9%)、一部金型・ガラス製品(5%→ 11%)、水産物(5%→13%)、カバン、靴、帽子、傘、一部家具、一部寝具、照明 具、時計(以上11%→13%)、一部化学品、石材、非鉄金属製品(以上5%又は9%)

	→11%又は13%)、一部機械・電気製品(9%、11%又は13%→11%、13%又は14%)、合計3770品目
2009年 1月1日～	切削盤・切断機、産業用ロボット、伝道軸・クランク、メカニカルシール、半導体製造機器、フラットパネルディスプレイ製造機器、放射線等の検査・測定機器等(以上13%→17%)、ディーゼルエンジン(11%→13%又は14%)、ミシン、手持ち式工具・部品、バルブ部品、溶接機器、同軸電気導体など(以上11%→14%)、合計553品目

加工貿易禁止・制限の緩和は、2008年12月1日から制限類商品の取り扱いが変更され、2009年2月1日からは制限類商品の大部分と禁止類商品の一部が許可類商品に変更されることとなった。制限類商品は、2007年8月23日付で従来の394品目に新たに1853品目が追加され、これらの加工貿易に従事していた企業は原則として保証金が徴収され、また新規にこれらの加工貿易の認可を受けることはできなくなった(注4)。しかし、2008年12月1日からA類企業とB類企業を対象に、暫定的に保証金が免除又は減額され、また新規にこれらの加工貿易を行う場合も認可されることになった(注5)。更に、2009年2月1日からは上記の1853品目のうち1730品目、また従来の禁止類商品1816品目のうち27品目がそれぞれ目録から除外され、許可類商品に変更されることになった(注6)。

許可類商品に変更される制限類・禁止類商品

従来の取り扱い	許可類商品に変更される主な品目
制限類商品	プラスチック・同製品(原料の一部と製品の大部分の計102品目)、木材・同製品(白木製品を除く29品目)、繊維原料・糸・織物(羊毛糸と古着を除く1533品目)、陶磁製品(25品目)、ガラス・同製品(光ファイバー用ガラス棒・管の2品目)、非鉄金属(銅とアルミの35品目)、家具(17品目)、ライター(4品目)、合計1730品目
禁止類商品	銅・ニッケル・コバルトの鉱砂・精鉱、エポキシ樹脂・界面活性剤等の化学原料、漆工用充填料(以上は輸出又は輸入を許可された企業が対象)、精錬銅の陰極、アルミ材など、合計27品目

こうした措置によって、輸出がどれだけ回復するかは予断を許さない。輸出の不振が続けば、今後も増値税輸出還付率の再引き上げ、加工貿易規制の追加緩和措置が採られると思われるが、これらはあくまで一時的な輸出テコ入れ策、あるいは雇用テコ入れ策であり、本来の低レベルの企業を淘汰し、産業構造を改善するという目標が取り下げられたわけではない。輸出が回復し、欧米との貿易摩擦が再燃する事態になれば、そのときはこれまで以上に強烈な輸出規制措置が採られると見ておくべきだろう。

2. 設備輸入・購入に対する税優遇政策の調整

2008年は、「外商投資プロジェクトの免税を付与しない輸入商品目録」が改訂され、免税が適用されるプロジェクト・企業でも免税で輸入できない生産設備が増えると思われたが、この目録の改訂はまたも先送りとなった(注7)。ただし、国産設備製造業振興政策により、免税が適用されない生産設備が追加された。

国産設備製造業振興政策は、2006年2月に国务院から発表されたものである。2007年1月には

国務院の関係部門から振興政策の対象となる16分野の設備リストが発表され、それらの設備を製造する国内企業が中核部品と国内で生産できない原材料を輸入する場合は実質免税（輸入関税と増値税をいったん徴収し後で還付）とし、その他の国内企業が該当設備の完成品を輸入する場合には課税する、という方針が示された（注8）。その後、16分野の設備について順次、具体的な設備の種類や課税の条件が明らかにされているが、その中で「大型・精密・高速数値制御設備・システム及び機能部品」は工作機械とプレス機械が対象とされ、多くの日系企業に影響を及ぼしている。

奨励類の外商投資プロジェクトが総投資額の範囲内でこれらの設備を輸入する場合で、2008年5月1日以降にプロジェクト認可を受けた場合には、輸入関税は課税、増値税は免税とされ、また奨励類の外商投資企業が自己資金で更新のためにこれらの設備を輸入する場合、及び加工貿易企業が外国側の無償提供によりこれらの設備を輸入する場合も、2008年9月15日以降に税関に免税申請をした場合には、同じく輸入関税は免税、増値税は課税とされた（注9）。

国産設備製造業振興政策の対象とされる16重大技術設備中核分野

1. 大型クリーン高効率発電設備
2. 超高压送变电設備
3. 大型石化設備
4. 大型石炭化学プラント設備
5. 大型薄板冷熱連続圧延プラント設備及び塗装・メッキ加工プラント設備
6. 炭坑用大型総合採掘・引揚・選別・洗浄設備及び大型露天鋳設備
7. 大型船舶・海洋工事設備
8. 鉄道車輛
9. 大型環境保護及び資源综合利用設備
10. 大型工事機械（大断面岩石掘進機等）
11. 重大工事自動制御システム・中核精密測定・試験機械
12. 大型・精密・高速数値制御設備・システム及び機能部品
13. 新型紡織機械
14. 新型大馬力農業設備
15. 半導体中核設備、新型平面ディスプレイ生産設備、電子デバイス生産設備、無鉛工法の単体・ユニット設備、デジタル医療映像設備、バイオ・医療生産専用設備
16. 民間航空機及びエンジン、搭載設備

（注）下線を引いた設備は、2009年1月末現在、既に輸入免税が廃止されたもの。

以上のように、2008年は免税が適用されない設備が若干増えるにとどまった。しかし、2009年からは増値税の扱いが変更になる。免税が適用されるプロジェクト・企業だけでなく、全ての増値税一般納税人を対象に、固定資産購入にかかる仕入税額控除が認められる。これは「消費型増値税」と言われる制度で、以前からその実施が計画されていたが、金融危機の影響で景気が減速する中、企業の設備投資を促進するため、この時期に実施に踏み切ったものと見られる。

これに伴い、従来、輸入関税・増値税とも免税だったプロジェクト・企業は、2009年1月1日から輸入関税は免税、増値税は課税（後で増値税納付額から控除）となった（注10）。また、奨励類の外商投資企業を対象とする国産設備購入時の仕入増値税還付制度も、2009年1月1日から廃止された（注11）。

なお、現時点では、設備輸入・購入時の仕入増値税の取り扱いが不明なケースがある。流通業、サービス業、運輸業、建築業などの営業税の対象企業、また来料加工廠など増値税を納付していない企業が設備を輸入又は購入した場合にどういう扱いとなるか、が明らかでない。また、新設企業で、設備の輸入・購入から稼働、納税発生まで長期間を要する場合、その間は仕入増値税を負担したままになるのか、ということも分からない。ただ、これらの扱いについては、いずれ規定が発布されるものと思われる。

消費型増値税の実施によって、設備輸入免税政策は一部変更となったが、免税政策自体は引き続き実施されることになった。ただし、今後は更に免税が適用されない設備が増えるものと思われる。上記のように、「外商投資プロジェクトで免税が付与されない輸入商品目録」はなかなか改訂されないが、「国内投資プロジェクトで免税が付与されない輸入商品目録」は2007年3月に続いて2008年12月にも改訂されている(注12)。これには、工作機械、プレス機械、包装機械、化学機械、食品機械、薬品製造・包装機械、プラスチック加工機械、繊維機械、製鉄設備など多数の生産設備が含まれているが、そのかなりの部分が上記の国産設備製造業振興政策の対象設備であり、外商投資企業を含め一律に免税取り消しとなったものである。

こうした動きを見ると、今後、「外商投資プロジェクトで免税を付与しない輸入商品目録」は改訂されるのではなく、「国内投資プロジェクトで免税を付与しない輸入商品目録」に吸収、統合されるように思われる。

3. 労働政策

2008年は、「労働契約法」、「就業促進法」、「労働争議調停仲裁法」などの重要法律が施行され、外商投資企業にも大きな影響を及ぼした。特に、これらの法律に労働者の権利・利益と雇用主の義務・責任が明確に規定されたことで、労働者から雇用主への要求が高まり、労働争議が飛躍的に増えた。日系企業でも、労働争議は普遍的に起きている。こうした状況の下で、政府は企業に対して労働関係法令の遵守を第一に求めてきた。

2009年の労働面での企業に対する政策は、法の遵守に加えて、従業員との協議の促進が強調されると思われる。景気が減速する中で、政府としては企業が業績悪化を理由に一方的な賃金引き下げや人員削減を行わないようにする必要がある。これらは、労働契約法で企業に従業員との協議義務が課せられているが、当然ながら、双方が納得づくで合意することが望ましい。

既に2009年1月下旬に、人力資源社会保障部、工会全国組織、企業団体全国組織の連名で、労使関係の安定を図るための活動方針が地方に通知されている(注13)。その中で、各級人力資源社会保障部門は労働者の就業支援と企業の負担軽減のための措置を採ること、各級企業団体は企業が業務研修、交代での出勤・休暇、賃金協議などを行うことにより、人員削減をしないかまたは少数の人員削減にとどまるよう最大限の努力をすること、各級工会組織は工会・従業員と企業との“共同約定運動”を展開し、企業が弾力的な就業時間、業務研修、賃金協議などの措置を採ることを従業員が理解し、支持するよう指導すること、が指示されている。また、三者とも企業と従業員の集団協議(特に賃金集団協議)の普及を図り、生産経営が正常な企業には集団協議によって賃金の水準・引き上げ幅を確定するよう指導し、困難な企業には集団協議によって短期雇用、弾力的な就業時間・賃金、研修などを行うよう指導する、とも述べられている。

日系企業としても、賃金引き下げや人員削減などの難しい問題に直面した場合は、もとより労使協議が必要となる。政府の指導や工会の要求を待つまでもなく、自ら労使協議制度を設置し、円満に運営するよう取り組むべきだろう。

(2009年1月30日)

(注1) 税関統計による。詳細は、『税関統計咨詢網』のウェブサイトをご参照。

<http://www.hgtj.cn/CustomsStat/hgtj/hgtjexpress.aspx>

(注2) 増値税輸出還付率引き上げに関する各通知は、次のとおり。

- ・「財政部、国家税務総局の紡織品・服装等一部商品の輸出税額還付率の調整に関する通知」(財税[2008]111号、2008年7月30日発布、同年8月1日実施)
- ・「財政部、国家税務総局の一部商品の輸出還付率引き上げに関する通知」(財税[2008]138号、2008年10月21日発布、同年11月1日実施)
- ・「財政部、国家税務総局の労働集約型製品等商品の増値税輸出税額還付率引き上げに関する通知」(財税[2008]144号、2008年11月17日発布、同年12月1日実施)
- ・「財政部、国家税務総局の一部機電製品の輸出税額還付率引き上げに関する通知」(財税[2008]177号、2008年12月29日発布、2009年1月1日実施)

(注3) 税関統計によれば、輸出還付率を引き上げた品目は、輸出の伸び率が次のように変化している。(伸び率はいずれも金額ベースの対前年同期比)

品目	1-7月	1-8月	1-9月	1-10月	1-11月	1-12月
プラスチック製品	-1.0%	0.1%	1.6%	3.0%	5.5%	9.4%
糸・織物・同製品	24.4%	22.4%	21.3%	20.6%	18.1%	16.6%
アパレル・付属品	3.4%	2.6%	1.8%	2.8%	3.1%	4.1%
カバン・類似の容器	26.3%	25.8%	26.0%	26.5%	27.0%	28.9%
靴	14.2%	14.3%	15.1%	16.3%	16.2%	17.2%
腕時計	15.9%	14.1%	12.3%	12.5%	9.9%	7.4%
玩具	2.1%	1.3%	3.7%	3.7%	2.5%	1.8%
家具・同部品	27.2%	24.5%	23.3%	22.7%	21.7%	21.5%
照明具・同部品	13.4%	14.1%	15.6%	16.2%	17.7%	19.7%
機械・電気製品	25.7%	24.7%	24.0%	23.2%	20.0%	17.3%

(注4) 「商務部、税関総署公告2007年第44号(加工貿易制限類商品目録公布)」(2007年7月23日公布、同年8月23日実施)。

(注5) 「商務部・税関総署公告2008年第97号(2007年第44号公告の取扱変更)」(2008年11月21日公布、同年12月1日実施)。

(注6) 「商務部、税関総署公告2008年第120号(加工貿易制限類商品目録調整)」、「商務部、税関総署公告2008年第121号(加工貿易禁止類商品目録調整)」(いずれも2008年12月31日公布、2009年2月1日実施)。

(注7) 「外商投資プロジェクトの免税を付与しない輸入商品目録」の内容及び改訂の見直しについては、本誌2007年12月号をご参照。

(注8) 「財政部、国家発展改革委員会、税関総署、国家税務総局の『国务院の設備製造業の振興を加速する若干の意見』の関係輸入税収政策実施に関する通知」(財関税[2007]11号、2007年1月14日発布・実施)。

(注9) 「財政部の大型・精密・高速数値制御設備及び中核部品・パーツの輸入税収政策調整に関する通知」(財関税[2008]32号、2008年3月26日発布、同年1月1日実施)及び「税関総署公告2008年第29号」(2008年4月28日公布、同年11月1日実施)。なお、工作機械には、全ての非数値制御工作機械のほか、数値制御工作機械のうち、レーザー加工機、切削機、マシンニングセンター、旋盤、研削盤などが含まれ、プレス機械には全ての種類が含まれている。

(注10) 「財政部、税関総署、国家税務総局公告2008年第43号(増値税改革に伴う設備輸入税収政策の調整)」(2008年12月25日公布・実施)。

- (注 11) 「財政部、国家税務総局の外商投資企業の国産設備購入税関還付政策停止に関する通知」(財税 [2008] 176 号、2008 年 12 月 25 日発布・実施)。
- (注 12) 「財政部、国家発展改革委員会、税関総署、国家税務総局公告 2008 年第 39 号 (2008 年 12 月 9 日公布、同年 12 月 15 日実施)。
- (注 13) 「人力資源社会保障部、中華全国総工会、中国企業連合会・中国企業家協会の当面の経済情勢への対応と労働関係の安定に関する指導意見」(2009 年 1 月 23 日発布)

(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

E-Mail：r-ikegami@murc.jp

TEL：03-5252-4019



景気減速の中で農村部の需要振興と社会安定に注力する中国

三菱東京UFJ銀行
経済調査室
香港駐在 范小農

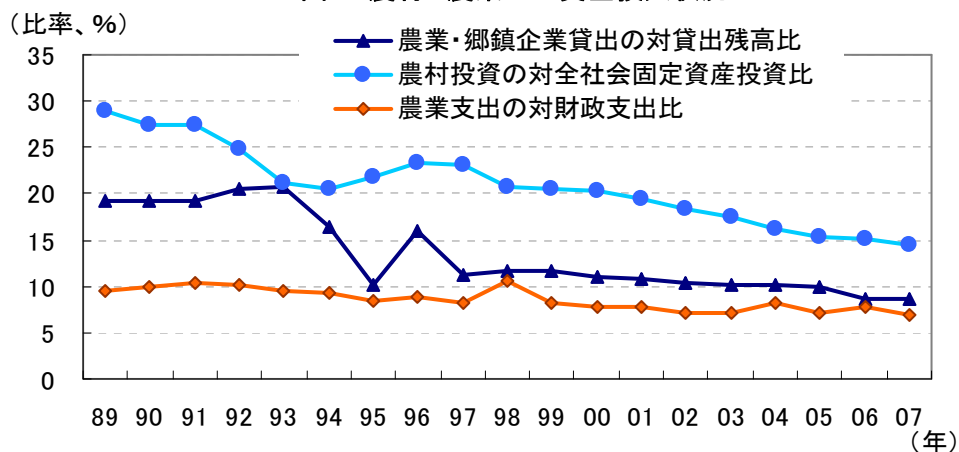
世界景気の後退が加速するなかで、2008年半ばまで10%台の高成長を持続してきた中国経済が6%台に減速してきた。輸出が大幅に調整する一方で、企業収益の悪化と雇用不安によって民間投資と都市部の個人消費が伸び悩んでいる。

昨年10月以降、共産党17期3中全会での農地使用権流動化政策に加えて、中国当局は農村部向け公共投資の増加、農民の所得水準向上と消費拡大に焦点を当てた政策を相次いで発表し、7.3億人をかかえる農村部の振興による景気底支え効果と社会の安定を図っている。本レポートではこのような農民、農村、農業に関わる政策の変化を紹介すると共に、その影響についても触れてみた。

1. 改革開放後、都市と農村の所得格差が一層拡大

建国以来、中国政府は工業化政策と都市政策を優先させ、農村・農業は二の次であったため、農村部のインフラ整備と農業の生産効率改善が立ち遅れていた。このような状況は改革開放が始まった1978年以降も続いており、財政支出に占める農業支出の比率、投資に占める農村関連投資の比率、及び金融機関貸出残高に占める農業・郷鎮企業向けの比率は、いずれも1980年代末から大幅に低下してここ数年も低水準に留まり、政府の農村部への資金投入は明らかに不足していた(図1)。

図1 農村と農業への資金投入状況

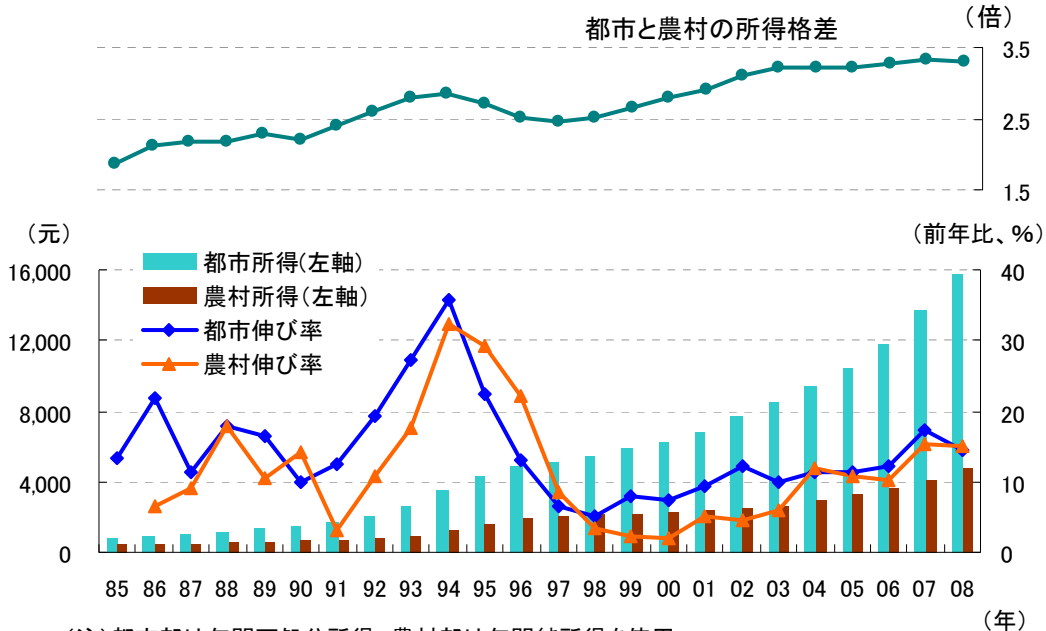


1990年代半ば以降は、政府が主要農産物を低価格で買上げる政策により農業収入が低い水準に抑えられていた。一方で、工業化と都市化の進展により都市と農村の所得格差が拡大し、「農民工」(農村からの労働者)は年間2桁以上のスピードで増加してきた。政府発表によれば、都市部の工業、建設業、サービス業などで就業した農民工は、2008年末時点で約1.3億人に達し、農村就業人口の約1/4を占めている。

農民工の就業先からの仕送りによる農村家計への貢献があったにもかかわらず、都市と農村の所得格差は1985年の1.9倍から2008年の3.3倍へと大幅に拡大し、2008年の農民純所得が4,761元と、1996年の都市部可処分所得の水準に留まっている。

一方で、都市所得と農村所得の伸び率を比較すると、2004年からの一部の地域での農業税免税実験と2006年の農業税廃止^(注1)などの農業支援政策によって農村の伸び率が都市を大幅に下回る状況に改善が見られ、伸び率のギャップは縮小してきた(図2)。中国の場合、農村向け政策の変化が農民所得に与える影響が極めて大きいことを表している。

図2 都市農村所得格差の拡大



(注)都市部は年間可処分所得、農村部は年間純所得を使用
(資料)CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

2. 農地使用権流動化と農民工帰郷の経済と社会への影響

(1) 農地の大規模経営

改革開放後30年間の農村に関わる数少ない政策の中で、農地使用権に関わる最も重要なものは1982年に制定された「土地請負制」と2008年10月の共産党17期3中全会で決定された「土地請負経営権の流動化」である(表1)。

「土地請負制」とは、農村部の人民公社を解体し、農家世帯単位ごとに農地使用権を与える政策である。政策実施により農民の生産意欲が向上し、農産物供給不足の問題は大幅に改善された。

「土地請負経営権の流動化」政策は、共産党内で長年の議論を重ねた成果である、土地公有制の形式を残したままで、実質的な土地私用化に向かって大きな一歩を踏み出した。

表1 改革・開放30年間の農村に関わる主な出来事

1982年	農村部で人民公社を解体、農家世帯単位ごとに農地使用権を与える「土地請負制」を確立
2005年	農業税を廃止、「社会主義新農村の建設」を提唱
2006年	「社会主義の調和社会建設」を決定、都市と農村の所得格差縮小を図る
2008年	土地請負経営権の流動化、農民による土地使用権の売買を認める
	2020年まで農民収入を倍増させることを決定

(出所)各種資料より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

本政策では、農家に土地請負制で分配された農地使用権の売買を合法化し、農地経営権の「貸出、交換、売買、株式化などの形式での流動化促進、適度な規模での農業経営の発展」を認めた。

(注1)「農業税」は中国春秋時代以降、歴代王朝が農民から農業収入に対して徴収した、2600余年の歴史を持つ税目であり、中国政府も建国後の1950年から徴収してきた。農民負担を軽減させるため、2004年に一部の地域での免税実験を経て2006年1月1日から税金徴収を廃止した。

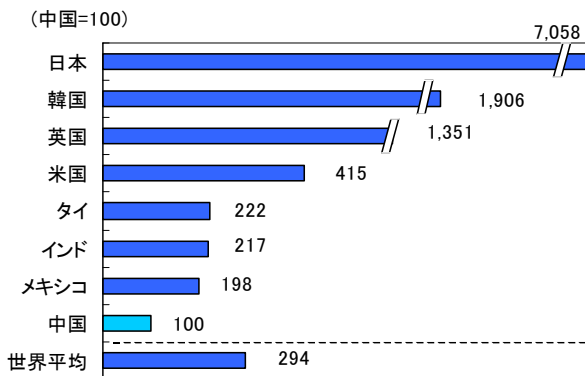
これは農業生産の機械化、効率化による農業生産性の引き上げ、及び今後の農民収入増加につながり得る政策であり、当局の農村重視への本格的な政策転換が始まった画期的な政策であるとも言える。

世界銀行の統計をもとに、主要国の耕地 100 平方キロ当りのトラクター台数(農業機械化指数)、及び農民 1 人当りの農業生産付加価値(農業生産性指数)を比較すると、中国の 2003 年から 2005 年までの平均を 100 とした場合、同世界平均がそれぞれ 294 と 228 であったことから、中国での土地所有制の制約による農業発展の遅れが目立っている。このような農業生産性の低さは農村富裕者層の出現と農民全体の所得水準の向上を阻害している(図 3、図 4)。

実際、2005 年から中国政府が農地使用权の流動化を実験的に一部の地域で実施してきたため、実験の対象となった地域では流動化制度の効果が既に現れ始めた。

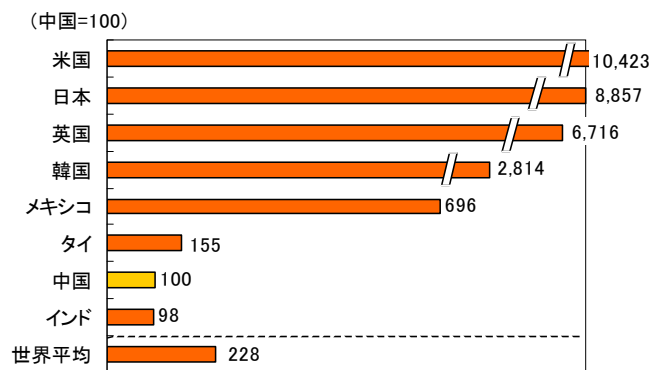
国家統計局が今年 1 月 20 日付けで発表した調査結果によると、2005 年から実験対象地域に選ばれた山西省の一部では、農地の流動化によって大規模な農業経営が可能となり、栽培品目も単一穀物から多種類の穀物と野菜に広がった。実施前に比べて 100 平方キロメートル当たりの農業機械化率が 70% 上昇し、農地の生産効率も 20 倍ほど増加した。農地使用权流動化政策は農業生産効率の改善、農作物収穫量の増加と農民所得水準の向上に大きなプラス効果があると見込まれる。

図 3 農業機械化指数の国際比較



(注)耕地100平方キロ当りのトラクター台数を中国を100として指数化

図 4 農業生産性指数の国際比較



(注)農民1人当りの農業生産付加価値を中国を100として指数化

(資料)世界銀行「2008 World Development Indicators」より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

(2) 大量の農民工帰郷が農村社会の不安定化の原因

中国特有の都市と農村の二元化戸籍制度のもとで、農民工は都市戸籍を持たず、農村戸籍のまま都市部へ働きに来ているため、都市部の医療、教育などの福利厚生制度を享受できず、低賃金で沿海部の輸出向け加工貿易企業、建設業、サービス業などで重労働に従事している。

近年、都市部の生活コスト上昇が農民工の賃金上昇水準を大幅に上回り、都市戸籍保有者と同じ福利厚生を受けられない農民工にとって、実質所得がむしろ低下したため、労働のために都市部へ来る魅力は既に薄れていた。それと相まって、2008 年後半から世界金融危機の影響で中国の沿海部での工場閉鎖とレイオフが多発し、操業中の企業でも給料やボーナスの支払い遅延が急増している。このような背景により、通常、旧正月前(1 月下旬頃)から発生する農民工の「返郷潮」(帰郷ラッシュ)が早くも昨年 11 月頃に沿海部で発生した。

最近帰郷した農民工の人数に関して、2 月 2 日の政府記者会見での発表によると、全国で約 1.3 億人の農民工の中で既に 2,000 万人が帰郷したことが明らかになった。これは農民工の多い四川、河南、安徽、湖南など 15 省(市)で帰郷者が同地域農民工総数の 15.3%を占めていることから推測したものである。

農民工の大量帰郷は、農村の経済と社会の安定に大きな影響をもたらすと見られる。「全国総工会」(中国労働組合総会)の調査によれば、2007 年に都市部戸籍労働者の平均年齢が 40.1 歳であったのに対して、農民工の平均年齢が 32.2 歳と、若者が多い。若年層の農民工の中には都市部で

の生活経験から中国の都市農村における二元化政策による格差拡大に対して不満を抱く人が多く存在する。

また、都市拡張によって耕作地を政府に強制徴収され、十分な補償金も受けていない「失地農民」の数が少なくない。このような、農村に戻ったにもかかわらず土地を失ったため農業に戻れない農民工たちの不満により官民衝突が多発することも懸念されている。

大量の農民工帰郷の事態を受けて、国務院が昨年11月末に各地方政府へ「農民工対策を確実に実行する旨」を通達し、更に12月末に中央農業工作会議を開催、「2009年農業政策における重要任務」など一連の対応策を発表した(表2)。関連政策では、農民工が都市部で加入した社会保障及び公共サービスの帰郷先での利用確保、農民工の再雇用と起業への支援、帰郷農民工の土地請負権保障、土地請負権の流通市場の育成、失地農民の生活救済、農村への民主制度導入などが含まれており、農民工向け政策の内容も規模も未曾有のものである。

このような速やかな対応策は、中国当局による農村の社会問題への警戒感の強まりと農村情勢の厳しさを表しており、共産党指導部の農村重視の姿勢がうかがえる。また、相当な規模の政策であり、今後の農村部の社会安定と経済発展にプラス効果があろう。

表2 農民工関連の主要政策(2008年11月～)

発表日	政策(主管部門・会議)	主な内容
2008/11/26	帰郷農民工への職業訓練支援(国務院)	<ul style="list-style-type: none"> ■景気でこ入れ追加措置6項目を発表 ■農民工対策として失業保険基金の使用範囲拡大、失業者・帰郷農民工の職業訓練支援
12/10	「農民工の雇用対策と農機具購入への補助金増額に関する決定」(国務院)	<ul style="list-style-type: none"> ■農民工の雇用対策 1)柔軟な労働制度にて農民工の就業機会を拡大、農民工の就業能力訓練を強化 2)能力のある帰郷農民工の起業支援 <ul style="list-style-type: none"> ・用地・諸費用・情報・営業登記・税等の面で優遇 ・金融サービスを充実、少額担保ローンを導入、財政による利息補助を提供 3)農民工給料が遅延なく過不足なく支給されることを保障 4)帰郷農民工の土地請負権益を確実に保障 ■農機具購入補助の09年度資金は100億元(前年比60億元増)
12/20	「農民工対策を確実に実行する旨の通知」(国務院)	<ul style="list-style-type: none"> ■大量の農民工が帰郷する事態を受け、国務院が各地方政府に対策を通達 1)複数の対策にて農民工の就業問題に対処 <ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な人材活用制度・フレックス制の導入等により極力現在の雇用を維持 ・条件を満たす農民工には規定通り生活補助を一括支給 ・公共職業サービス機関は農民工の職業相談・紹介・求人求職情報サービスを強化 ・災害地復興・交通・エネルギーなど大型インフラ建設で、失業した農民工を極力雇用 2)農民工の技術訓練と職業教育を強化 3)帰郷農民工による起業や新農村建設を支援 <ul style="list-style-type: none"> ・農村の老朽建築改造、小中学校・職業学校・公共衛生機関・文化施設等の建設 ・農村の水・電気・道路・教育・医療等の問題を早期に解決 4)農民工の給料が遅延なく過不足なく支給されることを保障 <ul style="list-style-type: none"> ・給料保証金口座の管理と給料支払に対する監督を強化 ・企業倒産には法に則り厳格に処理、 5)農民工の社会保障と公共サービスを確保 <ul style="list-style-type: none"> ・出稼先で負傷した農民工が帰郷先で労災保険を受ける権利を保証 ・帰郷農民工の子どもの義務教育を保証 ・春節前における農民工帰郷の際の交通安全対策 6)帰郷農民工の土地請負権益を確実に保障 <ul style="list-style-type: none"> ・違法に譲渡された請負地について農民工が返還を求めた場合は返還すべき旨明記 ・土地請負に関する仲裁を積極的に進め、農民工の合法権益を確実に保証
12/22	雇用安定のための5措置(人力資源社会保障部・財政部・税務総局)	<ul style="list-style-type: none"> ■企業負担軽減と雇用安定を図る5措置を発表 1)社会保険料支払いの「困難企業」は、09年の社会保険料支払を最長6ヶ月延長できる 2)09年中に都市部労働者の最長12ヶ月間の各種保険料率を適度に引き下げることができる、各地方政府が無断で養老保険料率の引き下げを禁止 3)人員削減せず又は削減数の少ない企業は、09年に失業保険基金を使用した社会保険手当の支払いが可能 4)「困難企業」が社員の職業訓練を行うことを奨励 5)人員削減をする企業は、組合や従業員と協議の上、離職補償金の分割支給契約を結ぶことができる
12/28	09年の農業政策における重要任務を発表(中央農村工作会議)	<ul style="list-style-type: none"> ■農民工の雇用問題を重視 ■農村インフラ建設や公共事業などで帰郷農民工を雇用 ■農民工の農村での起業を融資・減税・営業登記・情報相談などの面から積極的に支援 ■融資・減税・会社登記・情報相談などの面で支援 ■健全な土地請負経営権の流通市場形成
12/28	社会保険法草案に農民工の未加入対策を明記(全人代常務委員会)	<ul style="list-style-type: none"> ■農民工の基本養老保険未加入対策として、加入者本人が他地域で就業しても受給権は移転可能 ■退職時に各地の基準や保険料を納めた年限によって計算し、退職地で一括支給 ■09年2月15日までに法案に対する意見を公募

(資料)各種報道より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

3. 農村、農民向けの刺激策が続出

昨年10月の共産党17期3中全会以降の農村重視への政策転換は、農民工関連のみならず、農村と農業向け政策の発表にも反映されている。特に、2009年より政府による穀物買上げ価格引き上げ、財政部・商務部の「家電下郷」（家電を農村へ）実施範囲拡大、国務院の貧困認定の基準引き上げ、全国農業工作会議での2009年農業機械化目標設定、及び2008年末の340億元に達する農業向けの公共投資などの政策は、農村経済の発展、農村社会保障制度の改善、及び農民の収入増加、消費促進に即効的な効果のある政策として評価されている（表3）。

表3 農村・農業関連の主要政策(2008年10月～)

発表日	政策(主管部門・会議)	主な内容
2008/10/12	「農村改革・発展推進の重大な問題に関する決定」(共産党17次3中全会)	<ul style="list-style-type: none"> ■土地請負経営権の流通市場確立と整備 ■農業総合生産力の向上、農村公共事業と農村社会の全面的な発展 ■2020年まで農民1人あたり純収入を2008年比で倍増させ、消費水準を大幅に高め、絶対貧困層をほぼ消滅させる ■農村の末端組織強化と農民自治制度の整備、農民の民主権利の保障
10/20	穀物の最低買上げ価格引上げ(国家発展改革委員会)	<ul style="list-style-type: none"> ■09年の穀物の大幅な買上げ価格の引上げ・混合小麦最低買取価格:0.83元/500グラム(前年比+0.11元、+15.3%) ■耕作農民への補助引き上げと化学肥料の市場管理強化 ■食用ブタと乳製品業の健全な発展促進、農業インフラ整備の強化
11/24	農村衛生改善に48億元を追加投資(衛生部)	<ul style="list-style-type: none"> ■26.21億:約7,300の農村衛生プロジェクト ■21.79億:農場・造林地・島等の基礎衛生施設
12/01	「家電下郷」試行範囲の拡大(財政部・商務部・工業和信息化部)	<ul style="list-style-type: none"> ■家電製品購入に政府が販売額の13%を補助 ■07年12月からの4省・市範囲を08年12月1日から14カ所に拡大、09年2月1日以降全国に拡大 ■対象家電は従来のカラーテレビ、携帯電話、冷蔵庫に今回洗濯機を追加 ■4年間実施した場合、農村での家電販売額は年平均1,500億元以上、小売総額の伸び率を2.5ポイント引き上げる見込み
12/08	09年の経済政策方針決定(中央経済工作会議)	<ul style="list-style-type: none"> ■09年農村部経済に関する方針 ・穀物の生産、主要農産物の供給を重視 ・「三農」投資の拡大、特に農村インフラと社会事業への投資拡大 ・農村土地請負制の長期的安定を維持 ・農村部の雇用、収入増加の余地を最大限にする
12/27	貧困層の基準引き上げ(国務院)	<ul style="list-style-type: none"> ■従来年収「786元以下」との貧困層基準を09年より「1,067元以下」に引き上げる ■これにより貧困人口は、1,479万人から約4,320万人へと大幅に上方修正 ■従来の「絶対貧困」(生存確保ぎりぎり)と「相対貧困」(低収入)の区分を09年に撤廃し一本化
12/28	09年の農業重要任務発表(中央農村工作会議)	<ul style="list-style-type: none"> ■来年の農業政策の第一目標として「農業経済の安定成長」を定める。穀物や主要農産物の安定供給を確保し、農民の収入をさらに上げること決定
12/29	09年の農業機械化目標設定(全国農業会議農機專業会)	<ul style="list-style-type: none"> ■09年の農業機械化目標を機械総動力8.2兆ワット以上、機械化率を47%とする

(資料)各種報道より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

(1)「家電下郷」政策の実施範囲を全国に拡大

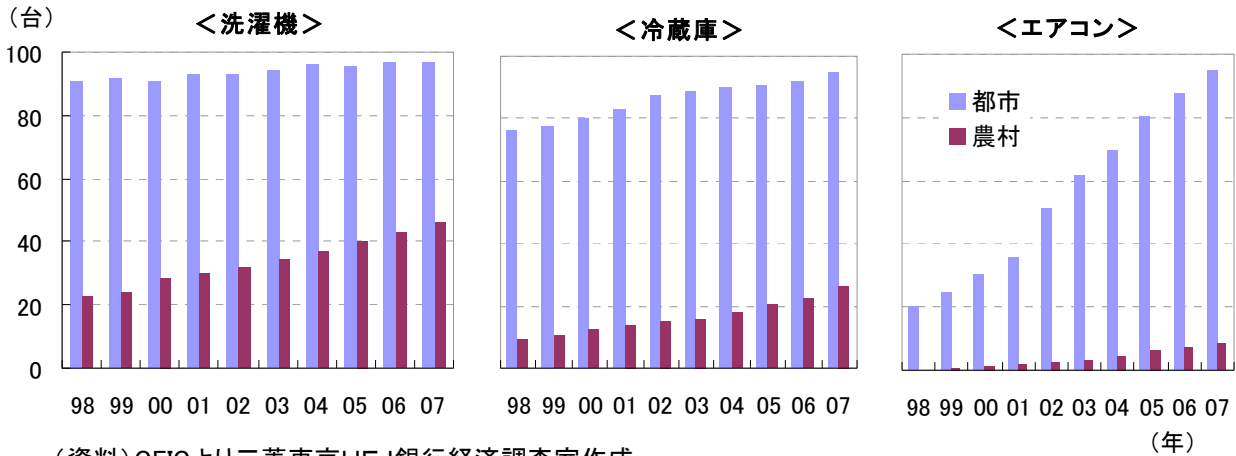
「家電下郷」政策は、2007年12月に3省に限定し実験的に実施した農村世帯向けに家電購入金額の13%を国家財政から現金補助をする消費促進措置である。2008年12月1日に補助対象家電として従来のカラーテレビ、携帯電話、冷蔵庫に洗濯機が加えられ、実行範囲も内モンゴル、安徽省、遼寧省などの14カ省・区になった。更に昨年12月1日の国務院通達によって今年2月1日から同制度の対象商品にPC、湯沸し器、エアコンが含まれ、対象地域も全国農村とした。

耐久消費財の100世帯当たり保有状況を見れば、都市部での洗濯機、冷蔵庫、エアコンの保有台数がそれぞれ95.0台、96.8台、95.1台となっているのに対して、農村部での同保有台数が45.9台、26.1台、8.5台に留まっている(図5)。農村部の世帯数は約2億戸であり、制度実施が7種類の家電の保有率を1ポイントほど押し上げる場合、家電販売量は200万台も増加することになる。

中国政府は「家電下郷」政策を今後4年間実施すると計画しているため、商務部は政策実施によって年平均で農村での家電販売額が1,500億元以上、小売総額伸び率が2.5%ほど押し上げられると見込んでいる。「家電下郷」に参加する家電メーカーに対して商務部は、農村で販売する全家

電について農村の電力インフラが負担可能な電力仕様とする条件を要求しているため、今後、農民所得の持続的な増加と財政面の継続的なサポートがあれば、農村での家電消費の拡大余地は相当大きいと言えよう。

図5 都市と農村の100世帯当り耐久消費財保有状況



(資料) CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

(2) 農業インフラ向けの資金投入は340億元

国家発展改革委員会が2008年11月に内需刺激策を発表したが、2010年末まで投入する予定の4兆元の資金のうち、2008年内に計1,200億元が中央財政から投入されることとなっている。中でも農業インフラ向け投資は340億元で、これは2008年内の投資総額の28.3%に当たる(表4)。

具体的なプロジェクトとしては、農村道路建設の加速、農村電力網の整備、農村メタンガス施設の建設、安全な飲用水の確保、「南水北調」(南方地域の水を北方地域に送り慢性的な水不足を解消する)等の運河プロジェクト、老朽化したダム修復、大型灌漑節水施設の改造、学校などの公共施設の建設があり、農村の「水、電力、道路、ガス、住宅、医療・文化」の6大項目を中心に資金を投入した。

このような多額な農村インフラ関連投資は、大量の農民工帰郷で悪化した農村部余剰労働力の雇用問題解決に有効であり、かつ、将来の農村部の生活インフラ整備と公共サービスの改善、引いては農村消費の増加につながることになる。

表4 2008年内に投入した資金の明細

項目	億元	比率(%)
1 農村インフラ整備	340	28.3
2 鉄道,高速道路,空港等交通インフラ整備	250	20.8
3 医療,教育事業	130	10.8
4 生態,環境関連事業	120	10.0
5 低所得者向け住宅建設	100	8.3
6 企業の自主イノベーション	60	5.0
7 震災地再建	200	16.7
合計	1,200	100

(資料) 中国政府公式発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

(3) 戸籍管理、雇用と農村金融制度面の新しい動き

最近の報道によると、中国政府は都市・農村間双方向の移動を促進すると同時に、戸籍管理制度の改善策を講じ始め、所得格差の縮小を図っている。広州など一部の都市では、安定した職業を持ちかつ定住するようになった農民工に都市戸籍を与える動きがあり、都市戸籍の新卒大学生が農村部の政府機関や企業で就職する場合の奨励政策も打ち出された。

また、帰郷農民工の多い地域では雇用問題への対策として、農村のインフラ建設事業で優先的に雇用すると同時に、帰郷農民工の農村での起業活動に融資・減税・営業登記・情報相談などの

面から積極的に支援を行うようになった。

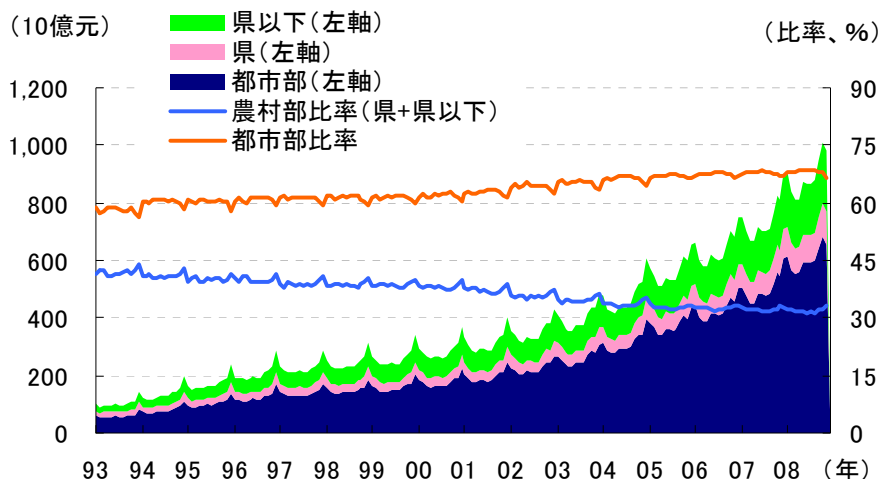
実際、中国政府は2006年末に農村部金融市場の発展を目指し、農村で金融業務を行う金融機関の新規参入を開放したが、中国銀行業監督管理委員会（銀监会）によると、2008年末時点で全国規模の営業認可を取得した農村部向けの金融機関が105社に達したことが今年1月13日付けの人民日報の報道で明らかになった。

そのうち郷鎮銀行が89行、融資会社が6社、農村資金互助社が10社、このほか営業許可証を取得済みで近く開業する金融機関が5社あるとした。地域別では中・西部地区に77社が集中している。105社の合計預金残高は42.8億元、累計貸出残高は39.7億元、貸出の96.8%が零細企業や農家向けになっている。今後、大規模な農地経営の増加、帰郷農民工による起業活動の活発化を背景に、農村部金融市場の拡大は加速する可能性もある。

4. 期待される内需刺激政策の拡大

このような昨年後半からの農村、農民重視への政策転換は、遅ればせながら、農民収入と農村の投資、消費へ一定の刺激効果があると予想される。小売全体で見た場合、2008年に全国約7割の小売売上が都市部に集中する一方で、農村部（県+県以下）での小売売上が全国の約3割を占めている。所得格差の拡大によって、売上全体に占める農村部の比率が1990年代の4割に比べて低下した。今後、農村と農業向け諸政策の収入増加効果が徐々に出れば、農民全体の所得水準の上昇によって消費レベルがまだ低い農村部での売上の伸びが期待できよう（図6）。

図6 都市部と農村部の小売売上状況



(資料)CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

世界金融危機による輸出減速を受けて、中国政府は昨年11月の4兆元投資計画に加えて今年に入ってから住宅、自動車、家電、日用品などを対象にさまざまな消費刺激策を発表し、輸出できない製品を国内で消費させようとしている。農村部の需要振興は都市部の落ち込みを補う景気底支えとともに社会安定の点で欠かせない。人口が多くかつ生活レベルの低い中国農村での投資消費促進によって、世界景気減速の中国経済へのマイナス影響は比較的軽微にとどまろう。

(以上)

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、金融商品の売買や投資など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すよう、宜しくお申し上げます。当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、当室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。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 経済調査室

ホームページ(経済・産業レポートとマーケット情報) : http://www.bk.mufg.jp/rept_mkt/index.html



中国百貨店業界の動向について

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内佑介

中国では、経済成長による消費水準の向上に伴い百貨店の売上が急拡大している。こうしたなか、2004年に外資小売企業の独資参入が認められたこともあり、外資百貨店の位置付けが高まっている。日系百貨店は海外展開の失敗の歴史もあり、さほど中国での事業展開が進んでいないが、国内の成熟性や中国市場の成長性を踏まえれば、今後の新規進出や事業拡大が想定される。そこで本稿では、中国百貨店業界の動向について簡単に整理した。

1. 中国における百貨店業界の概要

(1) 歴史

中国百貨店業界の歴史を振り返ると、1978年の改革・開放以前までは国営百貨店が国家の配給機関として物価安定及び商品の安定供給についての中心的役割を担っていた。また、改革・開放以降の1980年代でも、こうした流れに大きな変化はなく、商品流通経路の基幹部分を依然として国営乃至は準国営企業が担っていたこともあり、百貨店は、外資企業との競合に晒されないのは勿論のこと、都市中心部の好立地へ出店できるなど、国の政策によって保護されてきた。

外資企業の参入が認められるようになったのは1990年代以降で、1992年に6大都市（北京、上海、天津、広州、大連、青島）、5経済特区（深圳、珠海、汕頭、厦門、海南島）において、各都市1～2社に限り、地場企業との合弁乃至は提携による参入が試行的に認められた。これにより、外資企業の参入申請が相次ぎ、1998年までに百貨店やスーパーなど18社が認可を得たという。ただ、この際の外資企業の認可条件は厳しく、独資で参入することができなかつたほか、商品の輸出入業務が認可されていたとはいえ、年間の輸入が小売総額の30%未満に限られるなど厳しい規制が残存していた。その後、1999年に「外商投資商業企業試行弁法」が公布され、全ての省都、直轄市、自治区首府、経済特区にまで参入可能な対象地域が拡大されたものの、4店舗以上のチェーンを展開する場合には中国側の出資比率が51%以上であることが求められるなど、外資参入に関する制限が続いた。

しかしながら、2001年に中国がWTOに加盟すると、2004年には「外商投資商業領域管理弁法」が発表され、一部の制限は残ったものの、外資の小売企業（百貨店、GMSなど）が独資で市場に参入することが認められた。その結果、現在、台湾・香港・マカオ企業を除いたベースで420社の外資企業が中国に進出し、小売企業全体（約26.7千社）の1.6%を占めるまでになっている。

(2) 現存する規制

① 外商投資商業領域管理弁法

2004年に「外商投資商業領域管理弁法」が公布され、(ア)外資企業は煙草を販売できないほか、(イ)30店舗以上を展開する小売チェーンで、食糧、植物油などを扱う場合、出資比率の制限（中国企業の出資が51%以上）を受けるなど、外資小売企業に関する一定の制約は残存するものの、外資の百貨店に関しては、独資で中国市場に参入することが基本的に認められた。

②都市商業発展計画

一方、出店規定についてみると、国全体としての法律はなく、日本の大店立地法に当たる「城市商業網点管理条例」も審議中の段階である。ただ、大半の都市では商業施設の配置等を規定した「都市商業発展計画」が存在している。

例えば、天津市のように、今後の商業施設の増加計画のアウトライン（業態毎の社数や店舗数など）のみを掲げている都市がある一方で、北京市のように、（ア）営業面積 6 千㎡以上の大型スーパーなど中規模店舗の二環路以内における建設や、（イ）建築面積 10 千㎡以上の大規模店舗の三環路以内での建設、改修、拡張を制限するなど実質的に大店立地法の役割を果たしている都市もあるようだ。

(3)百貨店の業態としての特徴

①店舗運営

中国の百貨店における店舗運営は、概ね日本と同様とみられ、大きくは「委託仕入方式」と「派遣店員制度」の2つに支えられている。

百貨店の仕入方式は委託仕入と買取仕入に分類される。委託仕入とは、百貨店が納入先から商品を預かり、一定期間に亘って販売を代行する方式を指し、買取仕入とは異なり、売れ残り品の返品が認められる（図表 1）。商品の大半が流行性の高い衣料品で、商品点数も多い百貨店では、委託仕入の割合が大きい。食料品、家電など一部商品は買取仕入となっている模様。具体的には、個社や店舗毎に違いはあるものの、委託仕入が 90%前後、買取仕入が約 10%と日本に比べ買取仕入の比率が低い様子。

また、納入先をテナントとして誘致し、販売店員を派遣してもらい、接客から商品管理まで一切を任せる派遣店員の制度もあり、日本と同様に在庫リスクや人件費負担を納入先に転嫁しつつ、膨大な商品点数を取り揃えている。ただし、委託仕入は、自社で在庫リスクなどを抱える買取仕入に比べてマージン率は低い。

図表 1：仕入方式の違い

	内容	在庫リスク	マージン率
買取仕入	◇商品を仕入れた時点で、その所有権が百貨店に移転する取引形態	高	高
委託仕入	◇商品毎に委託期間が設定され、期間内であれば返品が可能な取引形態 (商品の販売時点で売上・仕入債務が発生する消化仕入方式が一般的)	低	低

(資料)各種資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

②商品構成

商品別の販売構成をみると、中国の百貨店の場合、衣料品や靴・カバンの販売比率こそ 5 割強とさほど大きな違いがないものの、日本の百貨店と比べると化粧品（約 10%）や宝石・貴金属（約 15%）の割合が高く、食料品のウエイトが低い（約 2%）のが特徴。

また、国美電器や蘇寧電器など量販店の台頭によって比率こそ低下基調にあるようだが、家電の取り扱いも 7%と日本と比べて多い。

2. 百貨店を取り巻く業界環境

(1) 市場動向

① 消費水準

中国の消費水準を各種指標をもとに概観すると、2007年の一人当たりGDPは18.9千元(≒295千元)、同消費支出は約9.9千元(≒155千元)と、中国全体では日本の1960年代中頃(東京五輪開催時)の水準にとどまっている。ただし、地域毎の格差が大きく、一部の省市は中国全体の平均を大きく上回っている。各種指標3項目全てで中国全体の平均を上回っているのは、北京市や上海市、浙江省、広東省など7省市であるが、消費支出が全省市で1位の上海市(17.3千元)では、最下位である青海省(7.5千元)の2倍以上の支出額となっている。

このうち、特に百貨店の主戦場となる沿岸部の主要都市について、消費水準を日本と比べてみると、遼寧省(大連市や瀋陽市)や山東省(済南市、青島市)、天津市こそ60年代後半の消費レベルとみられるものの、北京市、上海市、広東省など三大経済圏の中心部における一人当たりの平均的な消費支出額は、現状、日本の1970年頃乃至は70年代前半の水準にある。

更に、こうした都市の最上層10%に限ってみると、平均消費支出が30千元超の都市も存在、上海市、江蘇省蘇州市、広東省広州市は既に日本の1970年代中頃、広東省深圳市は同1970年代後半の消費水準にあるようだ。いずれにしても、日本の消費水準向上が80年代以降も続いたことを踏まえれば、百貨店にとっては今後も着実な伸びが期待できるステージにあるといえる。

② 百貨店市場の動向

中国でチェーン展開する百貨店の小売売上高(2007年)は前年比16.5%増の1,513億元(≒2.4兆円)と、2002年以降、二桁ピッチの増勢を維持している(注)。これは、近年の経済成長に伴う所得水準の向上によって、衣料品の小売売上高が拡大、2007年には3,024億元(≒4.8兆円)に達したほか、化粧品や宝飾品も大幅な増加基調を維持したためである(図表2)。更に、過去3年間を振り返ると、百貨店の売上高は年30%超のピッチで拡大、中国全体の衣料品や化粧品、宝飾品の商品小売高の伸び率を上回る成長を続けており、小売市場に占める販売シェアも高めている。

このように百貨店が小売市場で存在感を増している背景には、中国では、沿岸部の大都市といえども映画館やテーマパークなどの娯楽施設が少ないために、百貨店やショッピングセンター(以下、SC)などが集積する繁華街で過ごすことが、余暇の娯楽の一つとして幅広い年齢層で定着していることが影響していると考えられる。

今後を展望すると、短期的には景気減速の影響や不動産、株式等の資産価格下落に伴う逆資産効果もあって、特に高額商品を主体とする商品小売高の伸び率は大幅な鈍化が予想され、百貨店売上高も緩やかなものとなる可能性がある。しかし、先述の通り、中国の最上所得者といえども消費水準が日本の70年代中頃～後半にとどまっており、今後の経済成長に伴う所得向上により、中国でも日本と同様に消費水準が高まるであろうことを踏まえれば、中長期的に市場が拡大基調を辿るのは間違いあるまい。

(注)中国統計年鑑によると2007年の百貨販売企業(チェーンストア以外も含む)の売上高は4,294億元。

図表2：百貨店(チェーンストア)の売上高推移

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	05-07/年	02-07/年
百貨店売上高(億元)	432	534	664	993	1,299	1,513	31.6%	19.6%
営業面積(万㎡)	1,733	2,150	3,517	8,203	9,550	10,044	41.9%	28.5%
小売売上高(チェーン店)	2,209	2,890	4,510	7,810	10,499	13,067	42.6%	28.9%
スーパー	1,098	1,443	2,007	2,376	3,034	3,332	18.4%	17.2%

(資料)中華人民共和国国家統計局「中国統計年鑑」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) 業界構造

① 参入企業

正確な数字こそ把握できないものの、中国国家统计局や中国百貨商業協会によれば、2007年の中国における百貨店の企業数は600社超、店舗数はチェーン化されていない百貨商店も含めると6,000～7,000店に達する模様。

参入企業の上位25社をみると、マレーシア資本で華僑が経営する百盛集団（Parkson）や伊勢丹、国営企業の北京王府井百貨、百聯集団、大商集団などが全国乃至は沿岸都市部を中心に広域で店舗展開する一方で、武漢中百や重慶百貨、合肥市百貨など特定の省市にドミナントを形成している地場百貨店も多く存在する。

② 他業態との競合状況

日本では、衣・食・住の各分野で豊富な品揃えや値頃な価格を売り物とした専門店が次々と立ち上がり、アパレルや高級ブランド等の路面店（専門店）、こうした専門店を多く集積させた大型のSCが百貨店の顧客基盤を侵食してきた。

中国の場合、百貨店も含めた小売市場自体が拡大基調を辿っているため、日本と違ってカテゴリーキラーに百貨店が顧客基盤を大きく侵食されるといった事態には至っていないようだ。

特に、アパレルや高級ブランド等の路面店と競合するなかで、百貨店が顧客基盤を維持・拡大できている大きな要因には、（ア）ワンストップショッピングの機能を有する百貨店やSC、GMSといった多様な商品を取り揃える業態そのものの優位性が維持されていることや、（イ）大都市であっても映画館やテーマパークなど娯楽施設が少なく、百貨店やSCが集積する繁華街で過ごすことが、余暇の娯楽の一つとして幅広い年齢層で定着していること、などが考えられる。

一方、個別店舗に関しては、消費者からみて業態の特性が似通っている大型SCとの競合に留意しておく必要がある。実際、北京市や上海市などの大都市圏の主たる商業エリアの状況をみると（図表3）、百貨店と大型SCの店舗数が拮抗しており、既に競合が激しさを増している。無論、百貨店とSCの品揃えを比べると、国際的に著名なブランドを中心に揃えるSCに対して、百貨店はそうした著名なブランドのみならず、台湾や日本、香港など特定地域で人気を集めているアパレルブランドを取り入れているなど厳密に言えば両者の品揃えは異なっている。

しかしながら、中国の大半の都市においては、未だに消費者の目が成熟していない（≡消費者の嗜好が多様化していない）ため、人気や売上が著名なブランドに集まりやすく、百貨店はSCとの品揃えの違いを十分にアピールし難い状況にある。

図表3：都市・主要商業エリア別にみた百貨店とSCの競合状況

	北京			上海				成都	広州
	王府井	西単	国貿	南京西路	南京東路	徐家匯	浦東	春熙路	天河
百貨店<店舗数>	3	3	1	2	4	3	1	4	2
(売上高<億元>)	1,408	3,045	N.A.	1,449	4,390	3,247	2,432	2,136	733
SC<店舗数>	2	1	1	2	1	1	2	1	3
(売上高<億元>)	2,884	N.A.	N.A.	1,095	885	1,062	1,328	N.A.	3,095

(注) 上海の南京西路のSCと成都の百貨店の売上高は全店舗の合計値ではない。

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

③収益状況

中国で事業を展開する上場百貨店の業績をみると、消費水準の向上に伴う内需の拡大に加えて、北京市や上海市など沿岸の大都市のほか、重慶市や成都市、瀋陽市など地方の省都などにまで各社が出店を拡大したこともあり、過去5年間、一貫して増収基調を辿っている。日中百貨店における収益性の違いをみると、中国の百貨店は、日本の百貨店と比べ、粗利益率が8ポイント程度低いものの、逆に営業利益率は2ポイント高いのが特徴。これは、中国の百貨店の場合、(ア)大半の百貨店が、そもそも品揃えや商品管理面で見劣りするうえ、日本と比べて委託仕入の比率が高いことから、粗利益率の高い商品のウエイトが小さい反面、(イ)売上対比の経費水準が低く、特に日本の百貨店の代表的なコストである人件費が低いためと推察される。

こうしたなか、中国の百貨店のなかには、海外で培った店舗作りなどのノウハウを梃に、業界平均を上回る粗利益率を確保しつつ、中国の百貨店並みに経費水準を抑えることで、営業利益率10%超を実現できている企業も存在する。

3. 日系百貨店の進出動向

外資の対中直接投資を業種別にみると、過去3年間、製造業が減少トレンドを辿る一方で、卸・小売業は年50%超のピッチで増加している。2000年以降、WTO加盟に伴う投資環境の改善期待もあって活発化していた製造業の進出が一巡、さらに近年は、人件費の上昇や輸出増徴税の還付率引き下げなどコストアップや優遇税制の改定が続いたこともあって、製造業の新規契約件数が減速した。一方で、中国の経済成長に伴う消費水準の向上や「外商投資商業領域管理弁法」で独資参入が認められるなどの規制緩和も奏効し、内販目的の外資小売企業の進出が急増している。

日系企業についてみても、2004年以降、進出数が急増しており、直近4年間で計23社(判明ベース)の日系小売企業が中国に進出している。なお、このなかで外資の百貨店の進出状況についてみると、百貨店に限った統計が存在しないため、詳細は不明であるものの、マレーシア資本の百盛集団や香港資本の新世界百貨など華人が経営する百貨店の進出が先行している模様である。

ただし、日系百貨店については、これまでの海外からの事業撤退の歴史もあって、2004年以降の進出増加の流れに乗り切れていないのが実情のようだ。すなわち、1992年に中国初の外資小売企業となったヤオハン(上海第一八百伴百貨、出店は95年)を皮切りに、1993年には上海市に伊勢丹、深圳市に西武が進出するなど4社が参入したが、現在事業を続けているのは伊勢丹と三越(小規模店)の2社、多店舗展開は伊勢丹のみとなっている。加えて、大丸(1960年)、伊勢丹(1973年)など早期から日系百貨店の進出が相次いだ香港に至っては、参入した7社全てが撤退を余儀なくされた。

無論、香港の場合、そもそも不動産の賃料水準が高いうえ、不動産市況の上昇局面における値上げ圧力も強く、他の国・地域以上に採算確保が難しかったことや、バブル崩壊後のグローバルな事業再編の流れのなかで、黒字でありながらも海外店の閉鎖に踏み切らなければならなかった点なども考慮する必要はあろう。また、中国に限ってみれば、規制が存在していた90年代に進出した企業の場合、店舗立地の選定も自由に行えないといった制約もあった模様である。

しかしながら、海外店舗の閉鎖を余儀なくされた要因には、進出する際の都市や立地、消費者の動向などについてのマーケティング不足や現地化の不徹底、事業計画に関する見通しの甘さなどもあったとみられる。ここ数年、中国の百貨店市場が急拡大している一方で、日本市場に多くを望めないことを勘案すれば、今後、日系百貨店の中国進出意欲が再び高まることが十分予想され、その際には、①都市や立地の選定、②店舗作り、③商品管理体制の構築といったポイントに十分配慮しながら検討を進めていくことが重要となりそうだ。

4. まとめ

これまでみてきたように、中国百貨店市場が、今後も経済成長に伴う所得向上によって中長期的に拡大基調を辿るとみられることや、中国の百貨店のなかには、海外で培った店舗作りなどのノウハウを梃に、業界平均を上回る粗利益率を確保しつつ、中国の百貨店並みに経費水準を抑えることで、営業利益率 10%超を実現できている企業も存在することを踏まえれば、中国百貨店市場は、日系百貨店にとっても、今後のビジネスチャンスが相応に期待できる市場といえよう。

日系の百貨店が中国に進出、事業を拡大する場合、華人特有の人間関係や商慣習などが事業展開上の阻害要因となるリスクを想定し、状況に応じて現地パートナーとの連携を模索する必要もあるが、その上で、事業面では、顧客特性や競合状況を踏まえて都市や立地を選定するとともに、エリア特性、対象顧客に合わせた店舗作りや商品管理体制の構築を進めることが重要となろう。

特に、消費者の目が成熟していない中国市場において、日系百貨店がハードへの依存度が高い中国の百貨店や SC との差異化を図るためには、立地選定や店舗作りを重視しつつも、商品管理などソフト面の強化によって競合店との違いを打ち出していくことが有効で、収益性向上にも資することになりそうだ。

こうした戦略を採る場合、特に百貨店や SC との競合が激しい上海市や北京市などの大都市圏では、既存商業エリアの一等地の多くが押さえられているなど、自らの出店コンセプトに合致した立地を容易に確保できない恐れもある。そのため、有力物件の出店情報や再開発案件を逃さぬよう注意深くウォッチするとともに、物件所有者を事業パートナーとするなどの対応も視野に入れておく必要がある。また、ソフト面の強化によって競合店との差異化を図っていく場合、現地顧客の消費志向を逸早く把握し、商品管理やマーチャンダイジングに活かすために、地場又は華人資本の企業と提携することなども検討に値しよう。

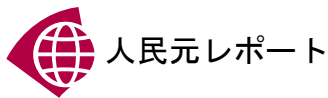
以上

(執筆者の連絡先)

(株)三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 山内 佑介

住所：6F AIG Tower, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

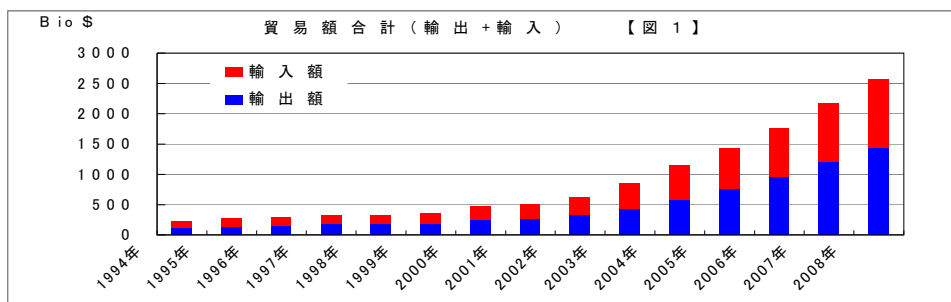
TEL：852-2249-3033 FAX：852-2521-8541 Email：Yuusuke_Yamauchi@hk.mufg.jp



グローバル水準を目指す中国

三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
為替資金課長 田中 裕公

2008年中国の貿易額は輸出入合計で2兆5,616億ドルとなった。これは2001年の5,098億ドルの5倍となり急速に増加が見られる。また、貿易など実需取引を背景に銀行間で取引された2008年の為替決済額は11月末迄で2.7兆ドルと貿易額を上回る取引量がある。さて、2008年9月15日に1つの事件が起きた。リーマンブラザーズ証券の破綻である。金融機関の間で取引相手が破綻した場合、その相手と行った取引は消滅し、その影響は多大なものとなる。当然、為替決済にも大きな影響を及ぼす。現在自由に海外市場で為替取引が行われている主要通貨間では、その決済リスクを削減する仕組みが取られている。今中国ではこの為替決済リスクを削減する仕組みを、他の主要国と違った形で構築しようとする試みが始まろうとしている。



出所：ブルームバーグデータより作成

《外為決済リスクとは》

『外為決済リスクとは、外為取引における一方の当事者が売渡通貨を支払ったものの、買入通貨を受け取ることができないリスクである。同リスクは、流動性リスク（買入通貨を期日に受け取ることができないリスク）および信用リスク（買入通貨を期日およびそれ以降のいかなる時点においても受け取ることができないリスク）からなる。この場合、一方の当事者の外為決済エクスポージャーの大きさは買入通貨の全額と等しくなる。』（国際決済銀行プレスリリース日本銀行仮訳より）と定義されており、一般的に決済リスクは信用リスクに起因する場合は圧倒的である。通常各国通貨の決済は各国の決済時間帯に決済される。

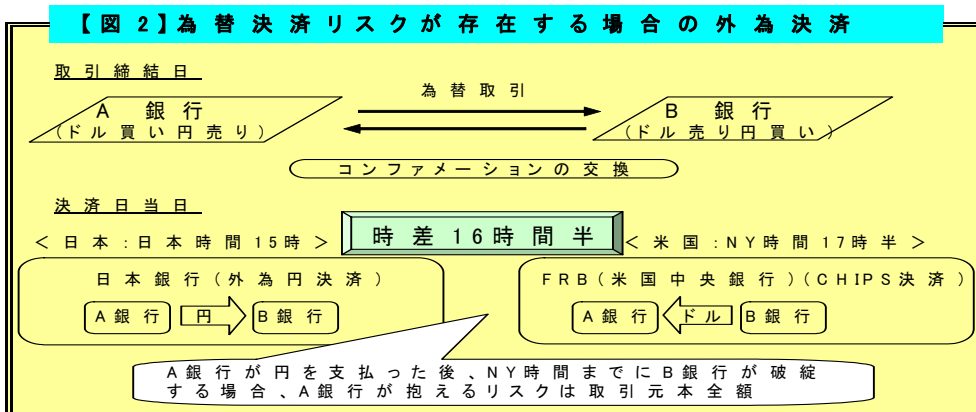
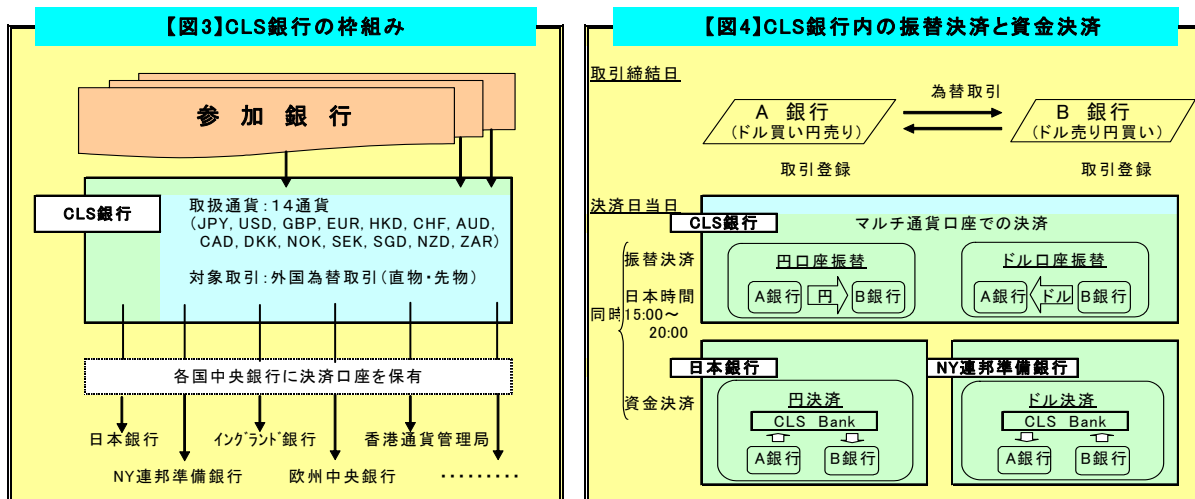


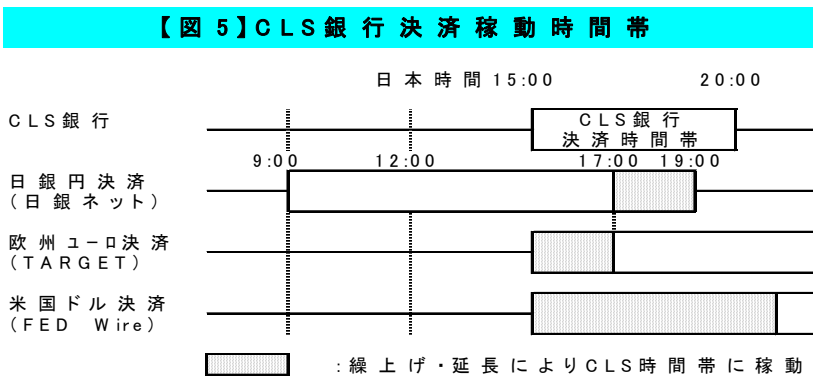
図2はA銀行がドル買い円売り、B銀行はドル売り円買いを行った場合の取引図である。円を買ったB銀行が円を受け取った後、A銀行は16時間半もドルの未決済の状態が続き、その間にB銀行が破綻した場合A銀行はドルを受け取れない。そもそも為替の決済は相対通貨間の授受のため、取引相手が破綻しても元本欠損リスクは相対的に小さく、破綻により取引が消滅した場合に負うリスクは、取引をその時点で再構築することで生ずる為替変動リスクとなる。しかし決済当日だけは上記のように元本の欠損リスクを負うことがある。全世界のクロスボーダー為替取引が1日約3~4兆ドルの規模で行われているが、その規模に合わせて膨大な決済リスクが存在するのである。

《CLS銀行とは》

外為決済リスク削減のため1995年世界の主要銀行20行はG20を発足、構想を具体化しCLS銀行を設立した。2002年開業当時CLS銀行の出資行は全部で62行、米国ニューヨーク州の認可を受け、オペレーションセンターはロンドンに設置された。CLSとはContinuous Linked Settlementの略で直訳すれば“継続的に連なる決済”となり、受渡通貨の支払と買入通貨の受取の同時化を図り、且つ決済金額の圧縮を図るため通貨毎の支払は決済金額の差額で支払う。またこれは監督当局の要請(BISバーゼル銀行監督委員会「外為取引における決済リスクを管理するための監督上の指針」(2000年9月))でもあり、参加銀行は外為決済エクスポージャーの適切な管理が求められ、それに応えるものでもある。では、具体的にその枠組みについて見てみることにしよう。



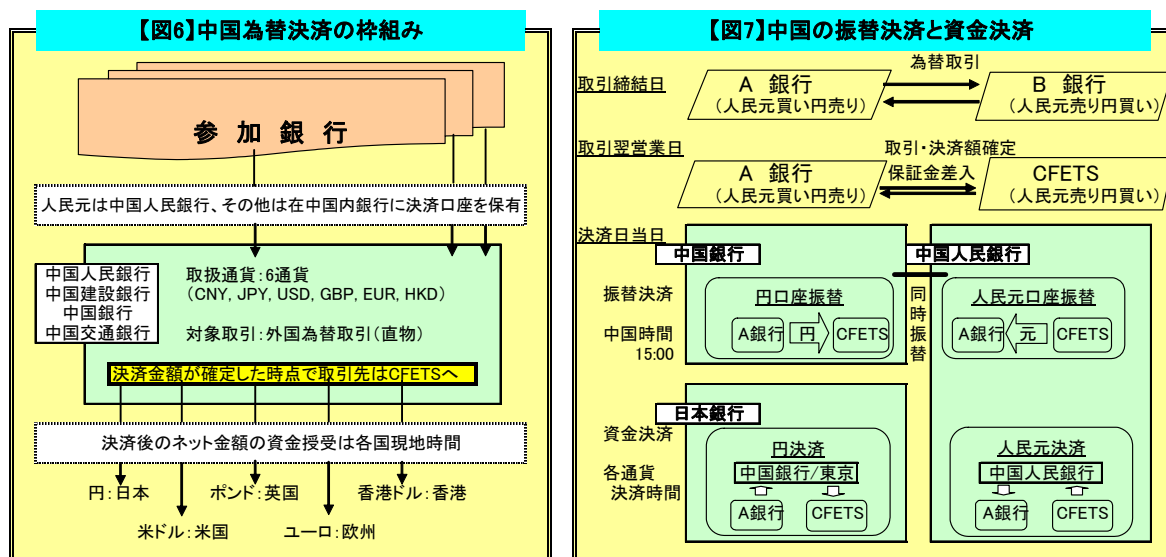
参加行はCLS銀行内にマルチカレンシー口座を保有している。CLS銀行は各国中銀口座に決済口座を保有し、各国中央銀行は中銀決済システム稼働時間を延長もしくは前倒し、図5のようにCLS銀行決済時間(日本時間15:00~20:00)に合わせ決済することにより世界同時時間帯での決済を可能にした。



また実際の決済において1件毎決済する場合、取引当事者間では前述で記載した通り元本そのものが移動すると膨大な流動性負担を強いることになるが、参加全ての銀行が通貨毎の差額分だけを決済することにより、流動性負担を最小限に留めながら為替決済を行うことも可能になった。

《中国の決済システム》

さて、主要国でCLS決済が加盟国を増やす中、中国は独自の決済網を築こうとしている。自由通貨でない人民元は海外での決済ができないことから、外貨の決済を中国国内で同時に決済をすることで為替決済リスクを回避させる画期的な試みが始まろうとしている。今年6月を目処に人民元取引を管理する中国人民銀行直下の国家機関中国外為交易センター（以下、CFETS：China Foreign Exchange Trade System）は、取引所取引のように決済委託保証金を為替取引参加行から徴求し、CLS銀行の仕組み同様事前に取引内容を確定させ、取引差額を参加行間で決済させることで為替決済リスク軽減の仕組みを構築しようとしている。具体的には、通常為替取引日から決済日までは2営業日あることから1営業日目に取引内容を確定し、確定後もしある銀行が破綻したとしてもその銀行から預かった委託保証金で市場変動リスクをカバーし、他の銀行への決済に影響しないような仕組みを導入する。取引内容・決済金額の確定及び委託保証金差入後の決済相手先はCFETSとなり、破綻銀行の影響を受けない形にする。



しかしCLS銀行の仕組みとの違いは、①振替決済と資金決済が同時でないことから実際に破綻が発生した場合に、保証金で発生コストを賄えなかった場合のリスク対応や、②決済を請け負う中国国内の各銀行が破綻した場合のリスク対応などが残る。

《中国のジレンマ》

外為決済リスクは貿易立国としての中国にとって死活問題である。主要国が外為決済リスクの軽減を実現している中、市場開放が命題である中国にとってグローバル化に遅れを取ることは国力の弱さを示すこととなる。金融危機により欧米銀行の破綻事象が顕在化する中で、一段と外為決済リスクは高まっている。中国国内の銀行に決済リスクが及ぶことは避けねばならない。人民元の国際化を展望する一方で、先進国同様にグローバルなCLS決済に参加できず、独自の決済網を進めざるを得ないところに中国のジレンマも感じ取れる。(2009年1月31日)

(執筆者のご連絡先とメッセージ)
三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部 E-mail: hirokuni_tanaka@cn.mufg.jp
TEL: +86-(021)-6888-1666 (内線)2940



経営戦略: 中国企業M&A～『ポストM&A死の谷』を越えられるか？

三菱UFJリサーチ&コンサルティング（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

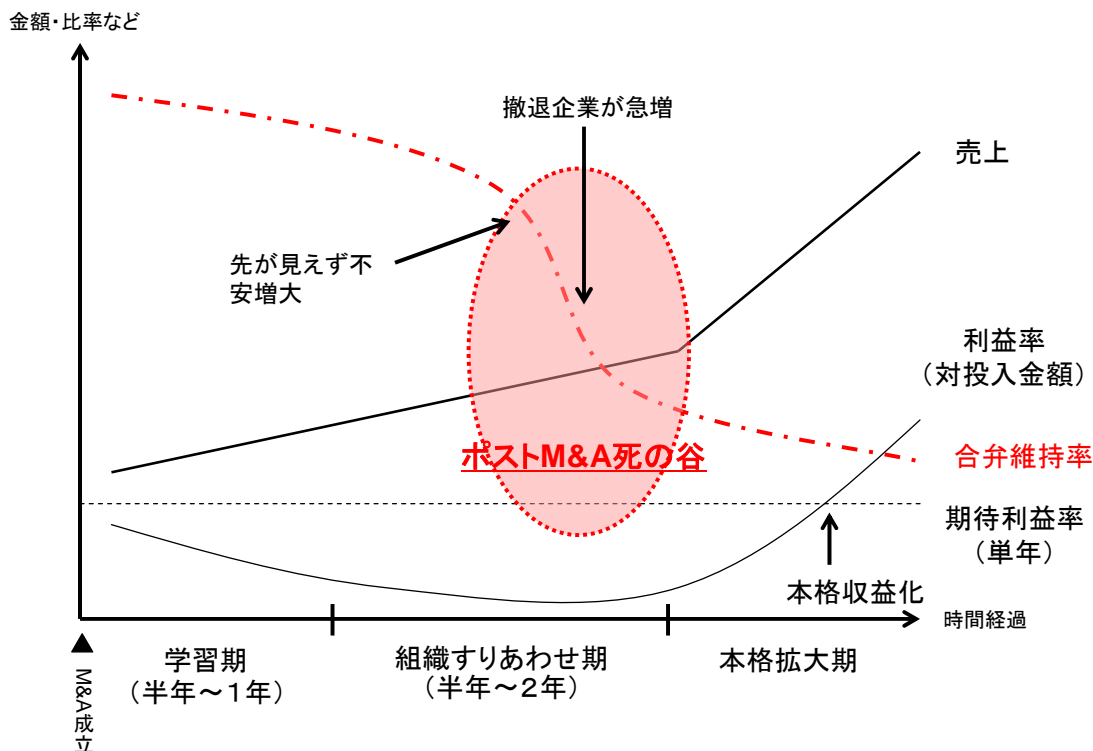
グローバル金融危機の影響を受けて、動きの鈍くなった欧米企業や、成長の壁にぶつかっている中国企業が増加する中、日本企業によるこれらの企業に対する M&A 案件は今後増加していくものと思われる。

1. ポスト M&A の死の谷とは？

中国での M&A という、交渉中のコミュニケーショントラブルや、買収価格の交渉に目が行きがちである。しかし、純投資で行う場合は別として、経営権を握る、シナジーを出すという本格的な M&A の場合は、M&A 実施後の事業成長に問題が多いように見受けられる。

筆者のコンサルティング経験からは、M&A 実施から事業拡大の間に大きな問題の時期が来ることが多いようであり、この時期の難しさを筆者は『合併の死の谷』と呼んでいる。国内企業同士での M&A でも合併後の統合プロセスが重要だとされるが、それは中国企業 M&A でも同様か、それ以上に統合プロセスに注意を払う必要がある。下記では（主に日系企業に特有に発生する）M&A 後の企業の状態、問題点を時系列で紹介していきたい。

ポストM&Aの企業生き残り率のイメージ



学習期

そもそも中国ビジネスがどのようになっているかを、日本人が理解する期間である。合弁先に派遣された日本人幹部が理解するのは当然であるが、本社の関係部署も含めて理解するまでの期間である。

この時期の活動目的としては、製造企業であれば製造面での非効率さの原因理解、販売企業であれば市場の真の姿を理解することが本来である。合弁の段階で対象の内部・外部を見る各種デューデリジェンスが十分であったとしても、異なる従業員のメンタリティや、真の顧客ニーズといった深い理解については、自社スタッフが身を持って経験していくことが必要になる。

実はこの期間は活動らしい活動が出来にくい期間で、ビジネスに直結しないようなことにも多くの労力が割かれる。たとえば、駐在員とその家族の生活の問題や、中国の基本的な商慣行（契約概念・税制の問題など）の理解などである。

なお、すでに別に法人や事務所をもち、一定の知見がある状態で、合弁を行った場合は、この市場学習期は大幅に短縮されるか、省略されることになる。

組織運営定着期

中国ビジネスもある程度理解が出来た上で、オペレーションのレベルアップや、業務方法の変更、統廃合を含めた組織運営改革などのために大きな力を注ぐ時期である。しかし、実は、トラブルが発生・露見してくるため、この時期は、(もともと高成長の企業に資本参加するという場合を除き)あまり大きな売上成長は期待できない。

よくある例としては下記のようなものがある。

- ✓ 日本企業的風土との違いによる業務トラブルが減らない
- ✓ 合弁相手との戦略面での違いが表面化
- ✓ 合弁相手の隠れた負の遺産の露見
- ✓ 中核人材の退職・離反
- ✓ そもそも合弁相手にやる気が無かったことがわかる！

この程度のこと、合弁段階で分からないのか？ということもあるが、実際には多くの合弁例で躓きが発生している。契約を急ぎすぎるあまり、各種デューデリジェンスが不十分であったり、戦略面でのすり合わせが不十分であったり、というような例ではほぼ確実に発生する。しかし、綿密に合弁交渉が行われた場合でも、外国企業の本質を分かりきっているということは無く、何らかの形でフリクションが起こることは想定しておく必要があるだろう。

また、成長のための各種投資がなされている場合、利益・キャッシュフロー的にはこの時期が底であることも多い。当初の計画が右肩上がりの成長線を描いていた場合には、この段階で想定から大きく外れることになり、業務改善の遅延もあいまって、企業側としては非常に不満、不安がたまる時期である。ある意味このような状態が発生することは通常といえるし、問題を一つ一つ解消していくことが必要なのだが、実際にはこの段階で力尽きてしまう合弁が多い。これがまさにポスト M&A 死の谷である。

本格的拡大期

組織運営が効率的になり、製造では QDC (quality/品質、delivery/納期、cost/コスト) が向上し、販売面では市場開拓・販売促進が積極的に行える期間である。ここに至って、やっと投資が回収できるという時期になる。

他の海外事業でも収益が取れるまでに長くかかることはあるが、中国の場合は初めて本格的に進出した先が中国という場合も多く、どうもこのタイミングが早く来ることへの期待が大きすぎ

る場合が多いようだ。

2. 死の谷を越えるには暗黙知が必要

『死の谷』を越えるための処方箋には様々なものがあると思うが、結局は日本側による中国での事業運営の理解と、市場・競合などの外部要因の理解の両方を同時に進めていくことしかないと思われる。ただ、これは中国法人の総経理が中国市場のデータを知っているとか中国語が上達したということではなく、日本本社側を含めた企業全体に中国市場全体に対する判断力が備わっているか、ということである。ある意味、本来日本企業が得意とする暗黙知化しているレベルといえるだろう。暗黙知であるので、単に日本式の原価管理を持ち込むなどの仕組導入の話ではなく、実務の中で揉まれた経験を一定程度まで積むことが必要になってくるのである。

ただし、暗黙知といっても、全く無定見にトライアンドエラーを繰り返すということでは、そもそも時間切れということになりかねない。中国市場の暗黙知蓄積に効率的な道筋というものはいまだ確立されてはいないが、結局はやるべきことを一つ一つしっかりやっていくことになるのだろう。

また、日本企業は M&A 後に『融和』という観点から、じわじわと組織を融合させていくことがよくある。しかし、同じような文化を持つ日本企業同士でさえここに時間がかかるわけで、中国ではその苦労は倍加すると考えて良いだろう。

これを回避するひとつの提案としては、(暗黙知という形式化が出来ないものを得ることからすると逆説的であるが) ポスト・マージャー・インテグレーション (PMI/M&A 後のシナジー効果を確実にする為の統合マネジメント) をプロジェクト化・手続化し意識的に行っていくことが挙げられる。PMI 自体は日本企業同士の統合局面でもいまだ定まった手法というものが無いように思える。さらに、中国での PMI は日本でのものと大きく異なっているということに注意しなければならない。

そもそも、中国企業においては、意思決定の仕組みや、人材の流動性などが、日本企業と大きく異なっているため、まずはビジネスデューデリジェンスでは取りきれなかった企業運営の実態を、出来るだけ早く、出来るだけガラス張りにすることから始める必要がある。メーカーでいえば、仕入から販売への流れを一つ一つ追っていくことや、R&D の方向性、生産性向上のための仕組みという業務運営の基本骨格から明示化・見える化していくことが必要となるだろう。逆に、日本企業同士の場合、一番先に考えるべき、人事制度のすりあわせや、システム統合などについては、暫くは相手の仕組みを維持する必要があるため、やや将来的なものとなる。

中国流 PMI については、お伝えしたいことが多いため、詳細には別の機会に記載したいと思う。ただし、日本企業はこと海外のことになると、現地法人まかせ、総経理の根性論に頼っている傾向が強い。この点、日本本社での企業運営と同じく、明示化した統合の道筋を設定するように、意識変革をお願いしたい。

以上

(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(上海)有限公司 (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 号匯亜大厦 2301 室
TEL：86-21-5888-3590 FAX：86-21-5047-2180

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: 吉田 将文)

Question :

金融危機の影響を受け、中国現地法人である当社では、得意先からの受注が激減しており、その結果、ある生産ラインの固定資産はすべて未稼働となっており、また別の生産ラインの固定資産は基準となる操業度を明らかに下回っております。このような未稼働の固定資産にかかる減価償却費の中国での会計上、税務上の取り扱いについての留意事項を教えてください。

Answer :

(会計上の取り扱い)

中国の現行の会計基準及び新会計基準におきまして、未稼働の固定資産につき減価償却を停止するという会計処理は認められておりません。これは固定資産はたとえ利用していなくとも時の経過とともに価値が低減していくという性質をもっているからであります。しかしながら、生産に寄与していない固定資産の減価償却費を製造費用として会計処理するのは合理的ではないと考えられます。

そのため、①完全に未稼働となっている固定資産にかかる減価償却費、及び、②基準となる操業度を明らかに下回っている固定資産にかかる減価償却費は、中国の会計基準上、管理費用として会計処理を行い、売上原価及び棚卸資産の計算には含めるべきではありません。ただ、②に関しましては、基準となる操業度を少しでも下回った場合でなく、ある一定の基準となる操業度を明らかに下回った時点で当該会計処理を適用すべきであります。この「基準となる操業度を明らかに下回った時点」の判断は、経営者により個々の企業がおかれた状況に応じて個別判断すべきであります。

なお、当該判断は月次で実施すべきとされます。これは中国の現行の会計基準及び新会計基準において、減価償却費計算及び原価計算は月次で実施すべきとされているからであります。

さらに、固定資産の未稼働の状態が長期に及び、将来においても利用されないと予測される場合は、減損の兆候があると言えます。この場合、固定資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額することになります。

(税務上の取り扱い)

企業所得法実施条例では、未稼働の固定資産にかかる減価償却計算は停止するものとされており、①のケースでは、管理経費として会計処理した減価償却費を税務上加算することになります。

一方、②のケースは、税法上明示されておりません。したがって、通常の原因計算を行った場合に棚卸資産に含まれるべき金額を、税務上加算することになると考えられますが、判断の介入を伴う部分でもあり、担当の税務当局に、税務上の取り扱いにつき確認することをお勧めします。

最後に、今回、取り上げさせてもらいました内容は、経営者の個別判断が必要なる項目で、未稼動となる固定資産が多数に及んでいる場合は、早い段階から、親会社及び担当会計事務所との事前討議を行われることをお勧めします。

◆税務 (担当：後藤 洋一)

Question :

中国の流通税改正動向について教えてください。

Answer :

2008年度末、国務院が「中華人民共和国増値税暫行条例」、「中華人民共和国營業税暫行条例」、「中華人民共和国消費税暫行条例」（以下“暫行条例”と称する）及び実施細則を公表しました。2009年1月1日から、上述三法の暫行条例及び実施細則が施行されました。今回の流通税法改正について、主な変更点を以下に紹介させていただきます。

● 新增値税暫行条例及び実施細則

- 1) 増値税の一般納税者が購入（寄付及び実物投資の受領を含む）又は製造した固定資産（不動産、建設中工事及び納税者自己消費用の消費税課税対象となるオートバイ、乗用車、ヨットを除く）について、増値税専用発票、税関輸入増値税専用納付書、農製品購入発票又は運輸費用決済証票があれば、仕入増値税として売上増値税額より控除が可能となります
- 2) 加工貿易に係る無償提供設備の輸入増値税免除政策が取り消されました
- 3) 小規模納税人の増値税課税率が3%に下がりました
- 4) 生産業務に従事する一般納税者の認定基準が年度課税売上高100万元から50万元に下がり、卸売又は小売に従事する一般納税者の認定基準も年度課税売上高の180万元から80万元に下がりました 及び
- 5) 中国国内に経営機構を持たない海外組織又は海外個人について、増値税納税義務が発生した場合、国内の代理人或いは購入者が増値税の源泉徴収義務者となる規制が新条例に加えられました。

また、財政部と国家税務総局との合同発表による「全国増値税改革実施に関わる若干問題の通知」（財税「2008」170号）に基づき、2009年1月1日から、輸入設備に係る増値税免税政策及び外国投資企業の中国国産設備購入に係る増値税還付政策が取り消されました。

● 新営業税暫行条例及び実施細則

- 1) 課税役務提供の定義が「役務提供が国内で発生」から「役務提供或いは受領する組織又は個人が国内」へ変更されます。即ち、新税法において、役務の発生地に関わらず、役務の提供者或いは受領者の何れかが国内に存在すれば、当該役務収入が営業税の課税対象となります。しかし、「国内」の定義が未だ明確にされておりません。当点につきまして、弊事務所にて更なる確認を行い、随時案内をさせていただきます
- 2) 新営業税法上、特定業界での純額納税が引き続き有効となります。但し、貸金業務が当該特定業界のリストから削除されました
- 3) 建築業及び国务院财政部・主管税務機関が規定する特別役務を除き、課税役務を提供する場合、税金納付地が役務発生地から、納税者機構所在地或いは居住地の主管税務機関へ変更されました
- 4) 増徴税と同様に、国内に経営機構を有しない海外組織又は海外個人に納税義務が発生した場合、国内代理人或いは購入者が営業税の源泉徴収義務者となります 及び
- 5) 「旧営業税暫行条例」にある各税目における徴収範囲が削除されることで、関連政府機関が実際の需要に応じて、営業税の徴収範囲を調整することができるようになりました。

また、役務の提供者が国内にあり、受領者が国外にある場合、当該役務が「役務輸出」と見なされ、営業税が免税される可能性があります。現在、国家税務局が当該政策について検討を行っておりますので、関連情報更新について随時案内をさせていただきます。

● 新消費税暫行条例及び実施細則

- 1) 従価定率法及び従量定額法の複合課税法が新しく導入されました 及び
- 2) 消費税の徴収項目及び税率が修正されました。

なお、流通税旧三法においては、納税計算期間が最長1ヶ月でしたが、新三法においては毎四半期の納税計算期間が新しく導入されました。また、各流通税の申告納税期限が各期間終了後の15日以内に変更されました。

上述の流通税改正内容につきましては、いくつかの解釈及び実施措置について未だ不明な点が残っています。今後の動向につきまして、弊事務所より随時案内をさせていただきます。

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

プライスウォーターハウスクーパース中国
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+21-23238888
Fax : 86+21-23238800

人事:変革期の中国における人事現場の課題と現状－中堅採用のミスマッチと対策③－

Pasona Group

世界的な景気後退の中にありながら比較的好調な内需を抱える中国市場では、日系各社の状況も、その産業特性や事業形態により必ずしも一様ではありません。全体として中国事業にも減速感が出ているものの、弊社の最新調査（福利厚生調査 2009）では、回答企業 737 社中 44.5%の 328 社が 2009 年度に事業規模の拡大(増員)を予定しており、現状維持を含めると 81.8%の企業で拡大または欠員補充のための採用活動を行う予定であるという結果となりました。

年明け1月の採用動向では日本本社を含む組織としての指針が出されている企業もあり、昨年後半よりやや慎重な動きになってはいるものの、多くの企業で春先以降の環境変化を見守っているというのが実態のようです。一方で特定業務スキルや管理経験を持つ高度人材に関しては相変わらず供給不足の状態が継続しているため、このような時期にこそ有能な人材の確保を急ぐという企業の動きも見られます。

経済の高度成長期はもとより安定成長期に入ったといわれる現在でも、中国事業の核となる高度人材の確保と定着は変わらぬ課題として存在します。中堅採用を成功させるためのポイントの第三回目である本号では、試用期間内の人材離職や企業による契約解除など、採用活動のミスマッチと思われるケースや、短期間で転職を繰り返す人材の意識と定着への施策について、採用現場からの声やアンケートを基にレポートします。

- 採用現場の悩み
1. 求める人材がない、見つからない (34号掲載)
 2. 人材が見つかっていても給与が高く折り合わない (35号掲載)
 3. 試用期間内の辞職や契約解除が起こる、短期間で転職していく

3. 試用期間内の辞職や契約解除が起こる、短期間で転職していく

企業が多くの人材の時間と労力、コストを費やし外部から人材を採用しても、この人材が戦力となる前に退職してしまう、または能力が期待値に届かず試用期間で契約解除となることがあります。このような短期辞職、能力乖離の原因はどこにあり、どのようにすればリスクを最小限に留めることができるのか。以下のケースを順に解説いたします。

- 1) 試用期間内の辞職
- 2) 試用期間内の能力不足による契約解除
- 3) 短期間で転職していく

1) 試用期間内の人材の辞職

1ヶ月から6ヶ月という短期の試用期間内に人材から辞職を申し出てくる場合、当人には業務内容の相違、能力の不適合、社内の人間関係などの理由を挙げてくる人が多いようです。人材にとっては、実際に入社して業務を始めてみないと分からない事があるのは事実ですが、ケースによっては採用時のコミュニケーションや入社後の企業サポートで防げるケースも多々見られます。主だった辞職理由とその要因と対策について表1にまとめました。

表 1

辞職理由	考えられる原因	対策
仕事内容、条件が採用前の認識と異なる	採用活動時の理解相違、または役割の整理不足	職務内容記述書等で業務を整理し、面接時に十分コミュニケーションをとり具体的な説明を行う。 (補充採用であっても現状職務を再確認)
自分の能力に合わない	役割と能力のアンバランス	役割に適した能力(経験、語学力、学歴)を見定める。キャリア傾向にも注意(※役割に対し能力が高すぎると離職要因となる)
人間関係が合わない	受け入れ環境の未整備	権限、責任範囲、指揮命令系統を明確にする。 中堅以上の採用では上下社員とのスムーズな関係構築を経営層が配慮(新設ポジションの場合は特に注意が必要)

採用ポジションの職務内容は事業部担当者でも十分に把握できていない事もあるため、採用活動ごとに職務内容記述書の見直しも兼ねて人事が業務を確認整理されることをお勧めします。役割意識が強い中国人社員の採用では、担当職務と責任、権限の確認は口頭のみでなく職務内容記述書の併用が望ましいでしょう。

2) 試用期間内の企業からの契約解除

業務能力や勤務態度、性格適正等が期待値に達していない場合には、試用期間の労働契約解除となる場合がありますが、これは採用企業にとって多大な労力と時間の浪費を意味します。数回の面接で人材の能力や適性、人柄を正確に把握することは容易ではないため、基本動作として以下のような手順を踏むことで、大きなブレは回避できると思われれます。ウェブサイト経由や自社への直接応募者からの採用活動の場合には、一次スクリーニングから全て企業が行うことになるため相当の労力を費やすことになります。採用コストと時間的制約を考慮して採用手段を使い分ける必要があるでしょう。

<書類選考段階での基本項目>

- 履歴書 本人確認書類の確認、パスポート保持者は海外渡航歴の確認、保持する学歴、資格の証明書類、学歴の全日制/夜間(通信教育)の区別時系列に並べて空白期間や矛盾はないか(職歴確認も同様)
- 経歴書 経歴に一貫性があるか、転職頻度は高すぎず妥当な理由があるか、各経歴で達成したものは何か、各職務へのどの程度関わっているか、職歴ごとに役割責任が積み上がっているか等

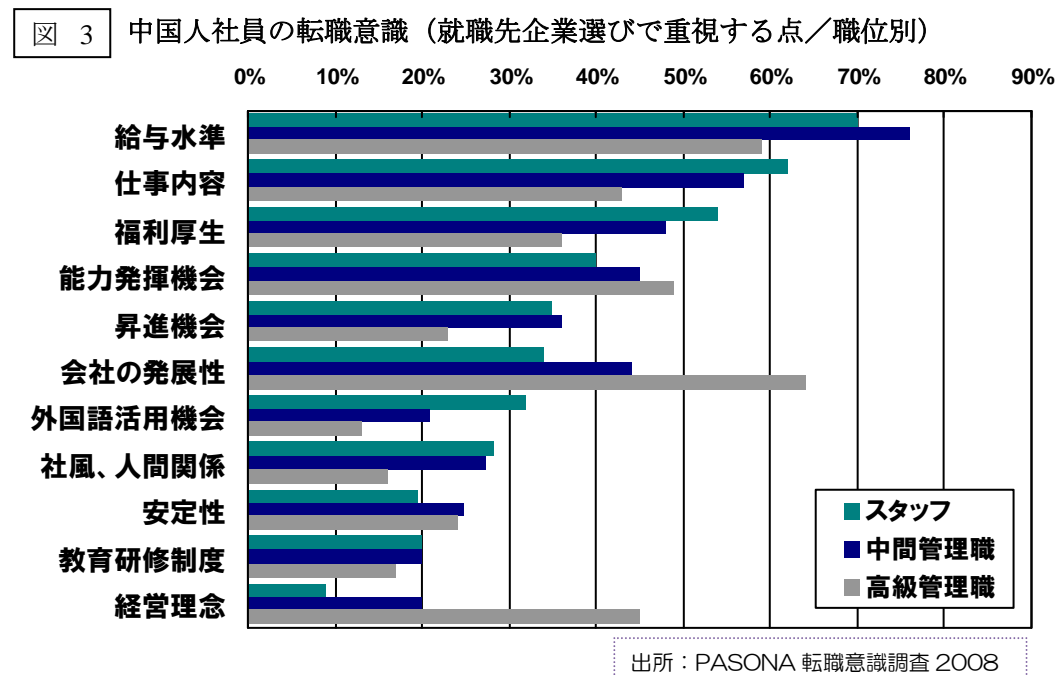
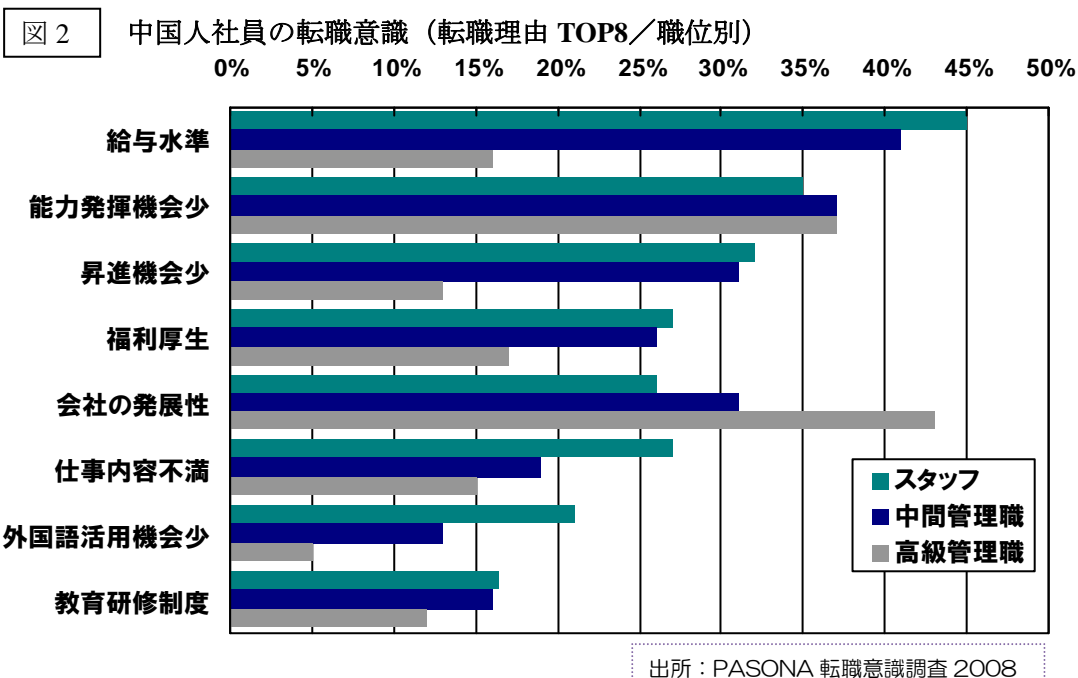
<面接またはその後において実施が望まれる項目>

- 面接(個人、集団) 語学力(筆記、口語)、対話力、理解力、職種に応じた社交性、マナー等
- スキルチェック 語学チェック、実務関連の質疑応答、PC入力テスト、職務適性診断、各種能力テスト、プレゼンテーション
- リファレンスチェック 直近の退職済みの1~2社に対する確認
- 健康診断 業務に耐えうる健康状態であることの確認

近年の採用では経歴や資格といったハードスキルに加え、対人能力や性格、キャリア観などのソフトスキルが重視される傾向にあるため、面接時に各種の適性診断や、内定前のリファレンスチェックを実施する企業が増加しています。

3) 短期間で転職していく

採用し育て、ようやく戦力となった2~3年目に転職をされてしまう。多くの企業が抱える悩みであり、人事の重要課題として様々な定着施策が取られています。中国人社員のキャリア形成は「スペシャリスト型」として知られ、多くの人材は定期的な転職により自己スキルの開発とより高いポジション、処遇を獲得していく事が一般的になっています。では具体的にどのような要因が転職を考えるきっかけになっているのでしょうか。以下は昨年パソナグループにて実施した職位別、転職意識調査の結果です。



全般に、スタッフと中間管理職の転職意識では、給与条件に次いで「能力発揮の機会」や「昇進」「仕事内容」が上位に並び、自己のキャリア向上を目的とする転職模索が中心であるという事が当アンケートの結果にもあらわれています。中間世代までの定着には常に能力開発や能力発揮の機会を積極的に与え、知識欲や向上心を刺激し続けることが非常に重要であるといえるでしょう。

一方、高級管理職では転職理由および企業選びの第一位は「会社の発展性」となり、培ってきた力を発揮する場として企業を選択している傾向がうかがえます。また経営幹部として「企業理念」が企業選びの第二位であることも、この世代の特徴です。

処遇に関する項目では、給与だけでなく福利厚生も大きなウェイトを占めており、前号で解説したような世代別の要望を反映していくことも、階層別のリテンション施策においては有効な手段であると思われます。

本号まで3回シリーズにて次世代リーダー確保のための中堅採用についてレポートして参りました。今後も中期的な成長が見込める中国事業では、事業成長に合わせた人材育成と並行し、急な欠員補充や育成が困難な層に対する積極的な中途採用は不可欠といえますが、有能な人材を確実に見極め、獲得し、長く自社に定着させるための3つのご提案として、効果的な採用手段を用いた慎重な選別、採用や登用時の思い切った弾力とメリハリ、そして定着促進には市場に合った処遇と継続的的刺激環境をデータと共にご案内させて頂きました。

経営戦略に密着する部門として人事部の位置づけは一層高まりつつあります。今後はそれぞれのステージにおいてより柔軟で大胆かつ繊細な采配が求められるため、各々の分野の専門家の育成や配置も考慮していく必要があるでしょう。

(執筆者からのメッセージ)

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

パソナ広州

広州市天河北路 233 号中信広場写字楼 1416 号室 〒510613 TEL: 86-20-3891-1701 FAX: 86-20-3891-1702

E-mail: jsqz@pasona.com.cn

パソナ深セン

深セン市羅湖区桂園路電影大廈 A 座 13 層 13E 〒518008 TEL: 86-755-3338-5100 FAX: 86-755-3338-5103

E-mail: sz@pasona.com.cn

パソナ北京

北京市東城区東長安街 1 号東方広場西 1 弁公楼 603B 室 TEL: 86-10-8518-7172 FAX: 86-10-8518-7173

E-mail: beijing@pasona.com.cn

日本： 株式会社 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 TEL: 03-6214-1571 FAX: 03-5200-3077

E-mail: info@pasona-global.com

【PASONA 転職意識調査 (中間報告)】

■調査期間： 2008年8月～

■調査対象： パソナ中国の中国人登録者およびメールマガジン登録者

■調査方法： インターネットアンケート

■有効回答： 1405名

(華南地区 814名 / 華東地区 591名)

男性 638名 / 女性 767名

スタッフ 756名/中間管理職 420名/高級管理職 (部長以上) 75名)



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



三菱東京UFJ銀行(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 北京発展大厦2楼	86-10-6590-8888
天津支店 天津濱海出張所	天津市南京路75号 天津国際大厦21楼 天津市天津経済技術開発区第三大街51号 濱海金融街西区2号楼A座3階	86-22-2311-0088 86-22-5982-8855
大連支店 大連経済技術開発区出張所	大連市西岗区中山路147号 森茂大厦11楼 大連市大連経済技術開発区金馬路138号 古耕国際商務大厦18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無錫支店	江蘇省無錫市新区長江路16号 無錫軟件園104楼	86-510-8521-1818
上海支店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯亞大厦20階	86-21-6888-1666
深圳支店	深圳市羅湖区建設路2022号 深圳国際金融大厦16楼	86-755-8222-3060
広州支店	広東省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

三菱東京UFJ銀行

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(ホリデイインクワンラザ)2617号室	86-28-8674-5575
瀋陽駐在員事務所	遼寧省瀋陽市瀋河区悦賓街1号 方国大厦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

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

三菱日聯諮詢(上海)有限公司	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯亞大厦23階	86-21-5888-3590
----------------	---------------------------	-----------------

【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）

発行：三菱東京UFJ銀行 国際業務部 中国業務支援室

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザー事業部 中国グループ 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、宜しくお願い申し上げます。当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、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おります。