

# BTMU

## 中国月報

第39号 (2009年4月)



### CONTENTS

#### ■ 特集

- ◆ 厳しさ増す中国進出日系企業の事業環境  
～内販強化と生産効率の改善が今後の課題～

#### ■ 経済

- ◆ 短期と中長期双方の課題に応える 10 重点産業調整振興計画

#### ■ 産業

- ◆ 中国自動車市場の現状と今後の見通し

#### ■ 人民元レポート

- ◆ 全人代後の市場について

#### ■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：X-DAY 目前～今が中国ビジネスの踏ん張りどころか？
- ◆ 税務会計：中国の会計・税務
- ◆ 人事：経済危機下、中国において試される日本企業の「マネジメント力」

#### ■ MUFG 中国ビジネス・ネットワーク



## 目 次

### ■特 集

- ◆ 厳しさ増す中国進出日系企業の事業環境～内販強化と生産効率の改善が今後の課題～  
日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部 中国北アジア課 ……………1

### ■経 済

- ◆ 短期と中長期双方の課題に応える 10 重点産業調整振興計画  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部 ……………11

### ■産 業

- ◆ 中国自動車市場の現状と今後の見通し  
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ……………19

### ■人民元レポート

- ◆ 全人代後の市場について  
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部 ……………25

### ■スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：X-DAY 目前～今が中国ビジネスの踏ん張りどころか？  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング（上海）有限公司 ……………28
- ◆ 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 ……………32
- ◆ 人 事：経済危機下、中国において試される日本企業の「マネジメント力」  
マーサー チャイナ ……………36

### ■MUFJ中国ビジネス・ネットワーク ……………40

## エグゼクティブ・サマリー

**特集「厳しさ増す中国進出日系企業の事業環境」**は、ジェトロが中国進出日系企業を対象に2008年末に実施したアンケート調査の内容をご紹介します。①営業利益状況、②人民元切り上げの影響、③与信管理および代金回収、④外資企業を巡る制度変更、の4点の調査結果を纏めた上で、中国の事業環境は、近年相次ぐ法制度変更、労務コストの上昇、産業構造の転換等に見られるように大きく変化しているものの、世界屈指の生産拠点としての位置づけは当面不変であり、ポテンシャルの高い市場としての魅力も備えているとし、中国の事業環境変化を乗り切るには、「中国内販売の強化」と「生産効率の改善」がポイントと思われるとしています。

**経済「短期と中長期双方の課題に応える10重点産業調整振興計画」**は、昨年の4兆元の内需拡大策に続き、本年に入って大規模な経済テコ入れ策として発表された重点産業10種の調整振興計画について解説しています。同計画は、単なる緊急支援策にとどまらず、景気減速の要因となった外需の急速な落ち込みに対応する内需刺激という短期的な要請と、内需と外需のバランスがとれた持続可能な成長モデルへの転換という中長期的な要請が重なり合ったものであるとし、なかでも物流業へのテコ入れは、短期的な雇用拡大に加え、中長期的な消費の底上げ・拡大に繋がる極めて戦略的な政策選択であると指摘した上で、世界的な金融危機が中国に対し、半ば強制的に内外需のバランス是正と持続可能な成長モデルへの転換を促し、こうしたピンチを全力でチャンスに変えようとする中国の戦略性は大きいと注目し評価しています。

**産業「中国自動車市場の現状と今後の見通し」**は、2007年までの5年間、年率20%超のピッチで急拡大を続けてきたものの、2008年後半以降に調整局面を迎えた中国の自動車市場について纏めています。政府の景気対策や自動車購入税の減税措置などが内需の下支えとなり、2009年の中国の自動車販売台数は前年並みの水準を確保するとみられるなか、製品力や販売面で地場メーカーより優位にあり、新車投入効果も見込める日系大手メーカーの販売台数は、前年比若干プラスを確保すると予想しています。また、今後、これまで以上に世界の自動車市場における中国の存在観が増していくとみられ、日系完成車メーカーは、短期的には厳しい局面を迎えているものの、拡大が期待される市場でシェアを伸ばしていくために、中長期的な視点で中国における事業基盤の強化を図っていくことが求められると指摘しています。

**人民元レポート「全人代後の市場について」**は、G20金融サミットを前に、中国人民銀行総裁が国際金融システムの改革を求める論文を発表した真意について考察しています。グローバル経済において、財政の安定を確保する為には、現行の米ドルを基軸通貨とする国際通貨システムに代えてIMFのSDR(特別引出権)を活用した超国家準備通貨の創設を提案、また現行のSDRの主要通貨による構成にGDPのウェイトを採用すべきと提案しています。中国が斯かる構想を早期に実現するとは考えていないと思われるものの、背景には、足元で中国が抱える膨大な米ドル資産の安全な運用が切実な課題となっていることに加え、将来的に潜在成長力を有する中国にとって、SDRに人民元が加わることにより市場開放に繋がることから、こうした将来に向けた布石を打つ狙いがあるものと思われるとしています。

### スペシャリストの目

**経営戦略「X-DAY 目前～今が中国ビジネスの踏ん張りどころか？」**は、2010年中には中国のGDPが日本を追い越すであろうとの予測の下、そのX-DAY迄に日本企業がとるべき行動についてのアドバイスです。X-DAY到来後の最大の変化は、中国企業が質・量の両面で日本企業を追い越していること、現在はロー・プロファイルが続いている欧米企業が中国ビジネスの主要プレイヤーにとって代わりかねないことと指摘した上で、現時点で日本企業がとるべき戦略・アクションは、縮小均衡に陥ることなく、M&Aによる思い切った企業の底値買い、日本人従業員と中国人幹部を対象とした継続的な中国ビジネスの知見蓄積・人事育成といった投資を行うこととしています。

**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企業所得税費用の会計方針を未払い税金法から税効果会計法に変更したケースと税務調査において過年度の企業所得税申告計算の誤謬による未納付あるいは過少納付が発見され、その金額が多額に及ぶケースにおける企業所得税費用の会計処理にかかる留意点、②非居住者企業が中国国内より取得する利息、配当金等所得に掛かる源泉徴収に係る新たな規定、についてです。

**人事「経済危機下、中国において試される日本企業の「マネジメント力」**は、日系企業が現在直面している組織・人事面の課題に関する中国現地発のレポートです。昨年来の経済危機に伴う企業業績の悪化を受け、企業の間では、昇給率や新規採用の抑制といった即効性のあるコスト・コントロールで対応する傾向が見られるが、中長期的観点からは、生産性・効率性の改善を目指し、目標の達成度により評価を行う「目標管理制度」の導入が重要であり、制度を有効に活用するためには、日本企業特有の現地社員が一定の階層以上にステップアップが出来ないという壁を打ち破ることが必要で、今回の未曾有の経済危機は、斯かる「目標管理制度」を通じて組織全体のマネジメント力の向上を図る機会として活かすべきと指摘しています。





## 厳しさ増す中国進出日系企業の事業環境～内販強化と生産効率の改善が今後の課題～

日本貿易振興機構（ジェトロ）  
海外調査部 中国北アジア課  
島田 英樹

世界的な金融危機の混乱は、中国にも深刻な影響を与えている。また、近年、中国の事業環境は、相次ぐ法制度変更、労務コストの上昇、等に見られるように大きく変化している。かかる状況下、中国で事業を行う日系企業は中国ビジネスをどう捉えているのか、ジェトロは在中国日系企業にアンケート調査を実施した（注）。

ここでは、その内、①営業利益状況、②人民元切り上げの影響、③与信管理および代金回収、④外資企業を巡る制度変更、の4点の調査結果概要を紹介する。

2008年の営業利益見込みについては、製造業、非製造業ともに「悪化」傾向にあり、厳しい事業環境にある様子がうかがえるものの、2009年の見込みについては、「改善」するとの見方が「悪化」を上回った。人民元切り上げについては、マイナスの影響を受けるとの回答が多いが、輸出から国内販売へのシフトで対応するとの意見が目立つ。これらの背景としては、中国の内需拡大への強い期待感があると思われる。

与信管理、代金回収については、売掛金の10%以上が回収遅延していると回答した企業が約3割に達するなど、中国では依然としてビジネスリスクの一つであることが浮き彫りとなった。外資を巡る制度変更では、企業所得税法および労働契約法の施行の影響を取り上げた。企業所得税法は、業種によってかなり偏りがあり、労働契約法は総じてマイナスの影響が出ていることが明らかとなった。

在中日系企業は、これらビジネス環境の変化に対し、「中国内販売の強化」と「生産効率の改善」で乗り切る構えだ。

### （1）2008年、2009年の営業利益状況

製造業では、2008年の営業利益見込みについて、「黒字」と回答した企業の割合は全体の59.6%となった。2004年の75.7%、2005年の73.0%、2006年の67.0%、2007年の62.1%に続き4年連続で低下した。都市別では特に広州で「黒字」と回答した企業の割合が49.5%（前回比11.5ポイント減）と大きく減少している。

2008年の営業利益が前年に比べ「改善」と回答した企業は、前回調査比12.7ポイント減の34.2%、他方「悪化」の回答は同12.8ポイント増の43.7%となった。「悪化」が「改善」を上回るのは2000年以降の同調査で初めてのことであり、中国は厳しい事業環境にある様子がうかがえる。

図表1：2008年、2009年の営業利益見込み（単位：％）【製造業】

(%)	2008年の営業利益見込み (n=432社)			2008年の営業利益見込み (前年比) (n=428社)			2009年の営業利益見込み (前年比) (n=427社)		
	黒字	均衡	赤字	改善	横ばい	悪化	改善	横ばい	悪化
国・地域									
総数	63.7	12.3	24.1	32.9	20.3	46.7	32.1	27.9	40.1
中国計	59.6	14.7	25.7	34.2	22.2	43.7	36.3	27.7	36.0
北京	63.6	9.1	27.3	42.4	24.2	33.3	33.3	39.4	27.3
大連	62.8	11.6	25.6	34.9	25.6	39.5	44.2	23.3	32.6
青島	45.0	12.5	42.5	35.9	15.4	48.7	52.5	25.0	22.5
上海	73.5	10.2	16.3	38.8	24.5	36.7	33.7	26.3	40.0
広州	49.5	22.9	27.6	26.2	20.4	53.4	30.1	28.2	41.8
香港	81.3	6.3	12.5	6.3	12.5	81.3	6.3	25.0	68.8
台湾	71.0	4.8	24.2	30.2	12.7	57.1	24.2	24.2	51.6
韓国	80.0	5.7	14.3	39.4	21.2	39.4	20.0	37.1	42.9

「改善」の理由としては、「現地市場での売上増加」（62.0％）が第1位であった。なお、前回の割合は47.4％であり、現地市場での販売を志向する割合が拡大している。第2位は「生産効率の改善」（38.9％）であった。前回は「輸出拡大による売上増加」が第2位であったが、厳しい事業環境を踏まえ効率化を進めるといった回答が増えた。

「悪化」の理由としては、最低賃金の引き上げや労働契約法の施行（2008年1月）を受け、「人件費の増加」（72.1％）と回答する企業が最も多かった。人件費については、06年以降最低賃金引き上げが相次ぎ、沿海内陸部を問わず軒並み2ケタの上昇率となっており、全国で最も高い深セン市の最低賃金は、現在1,000元に設定されている。

2009年の営業利益見込みは、「改善」が36.3％、「横ばい」が27.7％、「悪化」が36.0％となり、「改善」が「悪化」を僅かに上回った。

非製造業では、2008年の営業利益について、「黒字」と回答した企業の割合は全体の59.1％となり、2007年の62.8％から低下した。都市別では特に上海で「黒字」と回答した企業の割合が45.1％（前回比19.6ポイント減）と大きく減少し、「赤字」と回答した割合が33.3％（同27.4ポイント増）に急増している。

2008年の営業利益見込みが前年に比べ「改善」と回答した企業は、前回比6.2ポイント減の44.3％、他方「悪化」の回答は同5.8ポイント増の25.2％となった。製造業ほどではないものの非製造業においても事業環境の厳しさが増していることが見てとれる。

図表2：2008年、2009年の営業利益見込み（単位：％）【非製造業】

(%)	2008年の営業利益見込み (n=273社)			2008年の営業利益見込み (前年比) (n=270社)			2009年の営業利益見込み (前年比) (n=269社)		
	黒字	均衡	赤字	改善	横ばい	悪化	改善	横ばい	悪化
国・地域									
総数	64.8	15.8	19.4	35.6	30.4	34.1	28.6	30.9	40.5
中国計	59.1	15.9	25.0	44.3	30.5	25.2	43.4	28.7	27.9
北京	57.1	14.3	28.6	71.4	4.8	23.8	40.0	35.0	25.0
大連	82.4	5.9	11.8	35.3	35.3	29.4	41.2	17.7	41.2
青島	71.4	7.1	21.4	50.0	14.3	35.7	28.6	57.1	14.3
上海	45.1	21.6	33.3	38.0	44.0	18.0	52.0	26.0	22.0
広州	65.5	17.2	17.2	37.9	31.0	31.0	39.3	21.4	39.3
香港	65.4	20.5	14.1	20.8	36.4	42.9	19.5	29.9	50.7
台湾	75.0	13.9	11.1	20.0	31.4	48.6	2.8	41.7	55.6
韓国	77.8	3.7	18.5	55.6	11.1	33.3	18.5	29.6	51.9

「改善」の理由としては、「現地市場での売上増加」（79.3％）が最も多く、前回調査から11.2ポイント増え、約8割に達した。

「悪化」の理由としては、「現地市場での売上減少」(39.4%)に「人件費の増加」(36.4%)が続いた。中国は「世界の市場」としても注目されており、地場企業や欧米企業等を交えた競争が激化している。

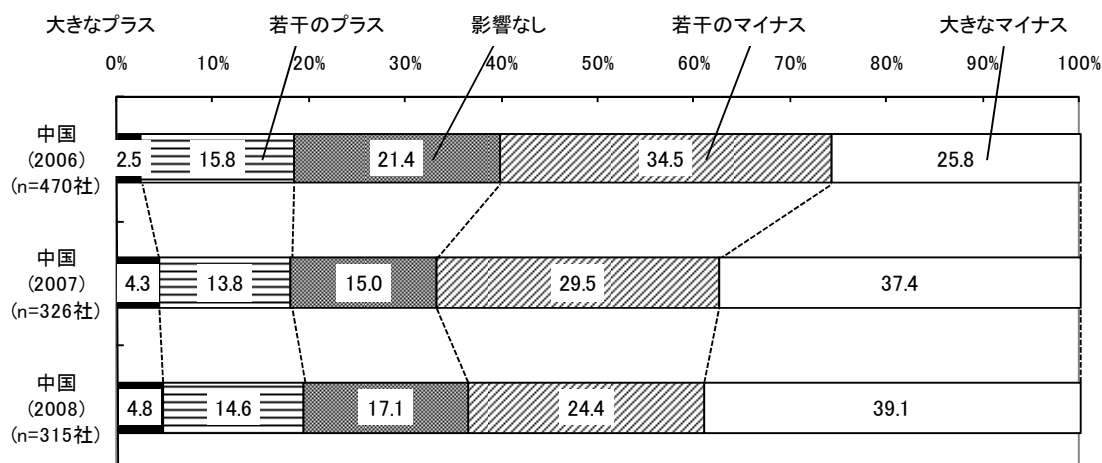
2009年の営業利益見通しは、「改善」が43.4%、「横ばい」が28.7%、「悪化」が27.9%となり、中国の内需拡大への期待感が表れている。

## (2) 人民元切り上げの影響

2005年7月21日に人民元の対ドルレートが2.1%切り上がり、その後、人民元の対ドルレートは2006年には前年比(12月末基準)3.2%、2007年は同6.5%、2008年は同6.4%と上昇、切り上げ前と比べ累計で17.4%上昇した。

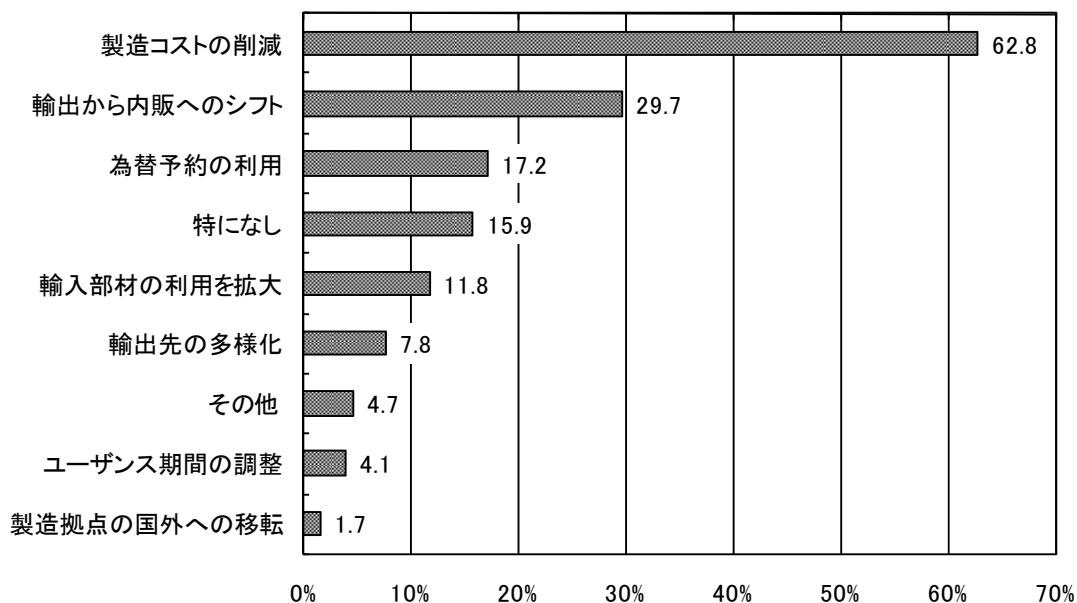
製造業に人民元レート上昇の影響について聞いたところ、39.1%の企業が「大きなマイナス」と回答している。これに「若干のマイナス」(24.4%)を加えると63.5%に達する。前回調査では、「大きなマイナス」と「若干のマイナス」の合計が66.9%であり、マイナスの影響は前回結果から3.4ポイント減少する結果となった。また、「影響なし」と答えた企業は前回より2.1ポイント増え、17.1%となった。

図表3：人民元レート上昇による影響(単位：%)【製造業】



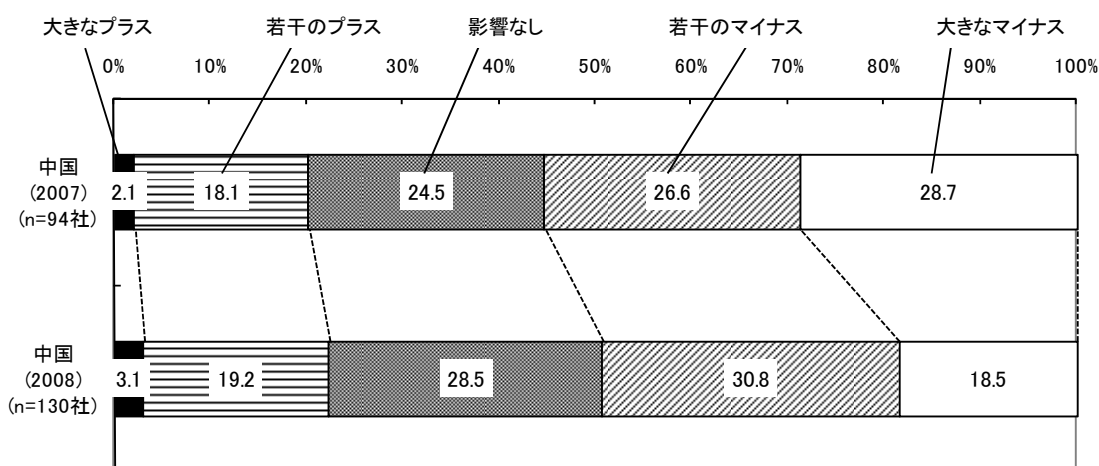
人民元切り上げに対し、どのような対応策を考えているかについて尋ねたところ、「製造コストの削減」が全体の62.8%(前回調査63.3%)を占め、最も多かった。「輸出から内販へのシフト」は29.7%と、前回調査の32.8%から3.1ポイント減少し、「為替予約の利用」は17.2%と前回調査の14.2%から3.0ポイント増加した。また、「特になし」との回答も15.9%あった。総じて、前回調査とほぼ変わらない傾向を示している。

図表4：人民元切り上げの対応策（単位：％）【製造業】



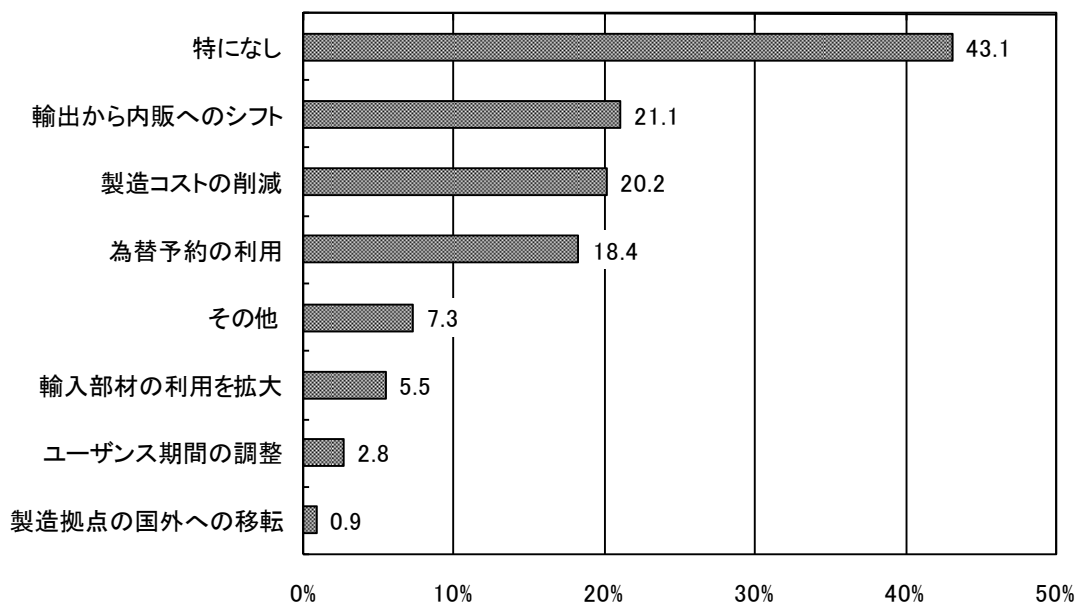
非製造業に人民元レート上昇の影響について聞いたところ、18.5%の企業が「大きなマイナス」と回答している。これに「若干のマイナス」(30.8%)を加えると49.3%に達し、前回調査(55.3%)と比較して、6.0ポイント減少した。マイナスが約6割に達する製造業と比べると、非製造業の影響は若干小さいものの、約半数の企業がマイナスの影響を受けている。「影響なし」と答えた企業は前回より4.0ポイント増え、28.5%となった。

図表5：人民元レート上昇による影響（単位：％）【非製造業】



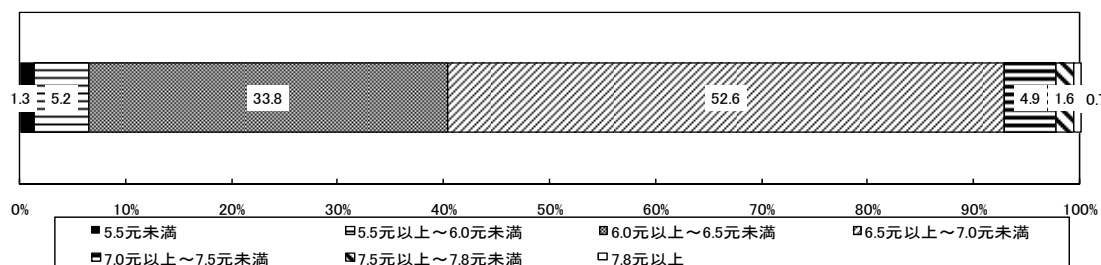
人民元切り上げの対応策については、「特になし」が全体の43.1%（前回調査49.5%）を占め最も多かったが、前回調査時からは6.4ポイント減少。他方「輸出から内販へのシフト」は21.1%と、前回調査の11.0%から10.1ポイント増加し、「製造コストの削減」は20.2%と前回調査の18.7%から1.5ポイント増加するなど、何らかの対応策を考える割合が増えている。

図表6：人民元切り上げの対応策（単位：％）【非製造業】

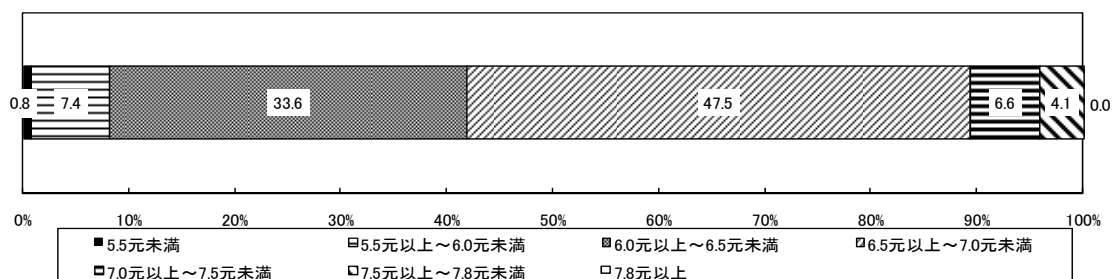


今後1年間で想定される人民元の対ドルレートについては、製造業、非製造業ともに6.5元以上7.0元未満という回答が約半数を占めた。前回調査時は7.0元以上7.5元未満という回答が約6割を占めており、さらなる人民元の上昇が想定されている。ただし、2008年7月頃から人民元の対ドルレートは6.8元前後の小幅な範囲で安定推移している。

図表7：人民元の対ドルレート予想（単位：％）【製造業】



図表8：人民元の対ドルレート予想（単位：％）【非製造業】



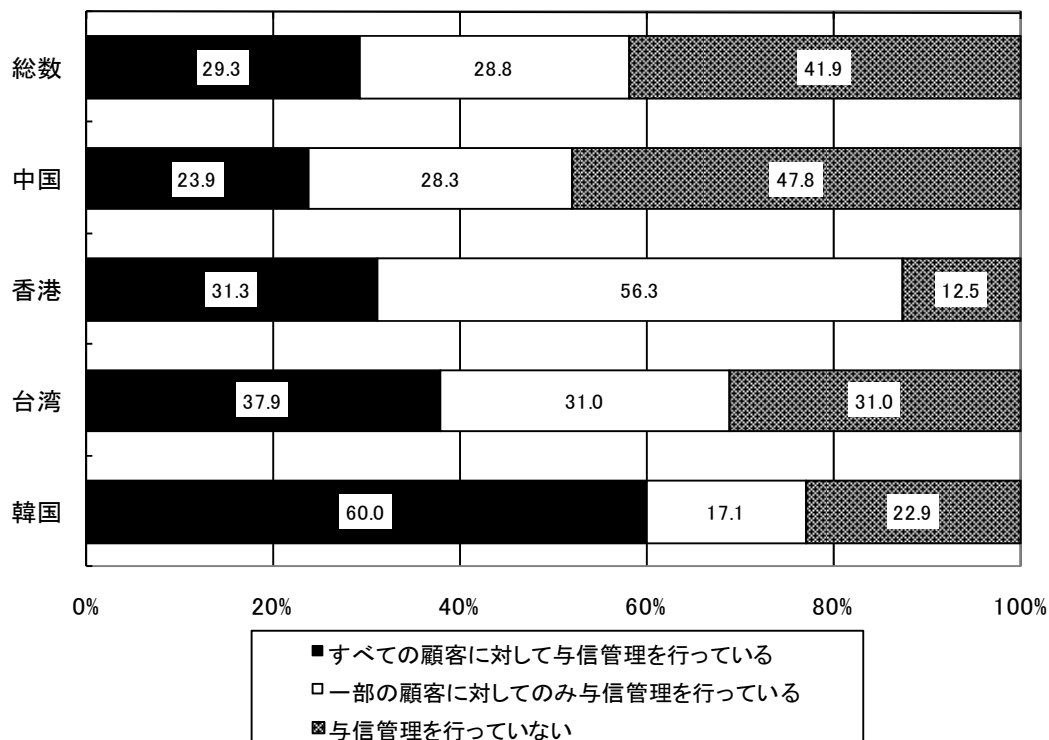
### (3) 与信管理および代金回収

中国で国内販売を行う機会が増える一方で、進出日系企業が解決策を講じることが難しいビジネスリスクの一つとして与信管理および代金回収が挙げられる。



製造業では、与信管理の有無について「与信管理を行っていない」が最多の47.8%だった。他方、「すべての顧客に対して与信管理を行っている」は23.9%にとどまり、「一部の顧客に対してのみ与信管理を行っている」は28.3%となった。

図表9：与信管理の有無（単位：%）【製造業】

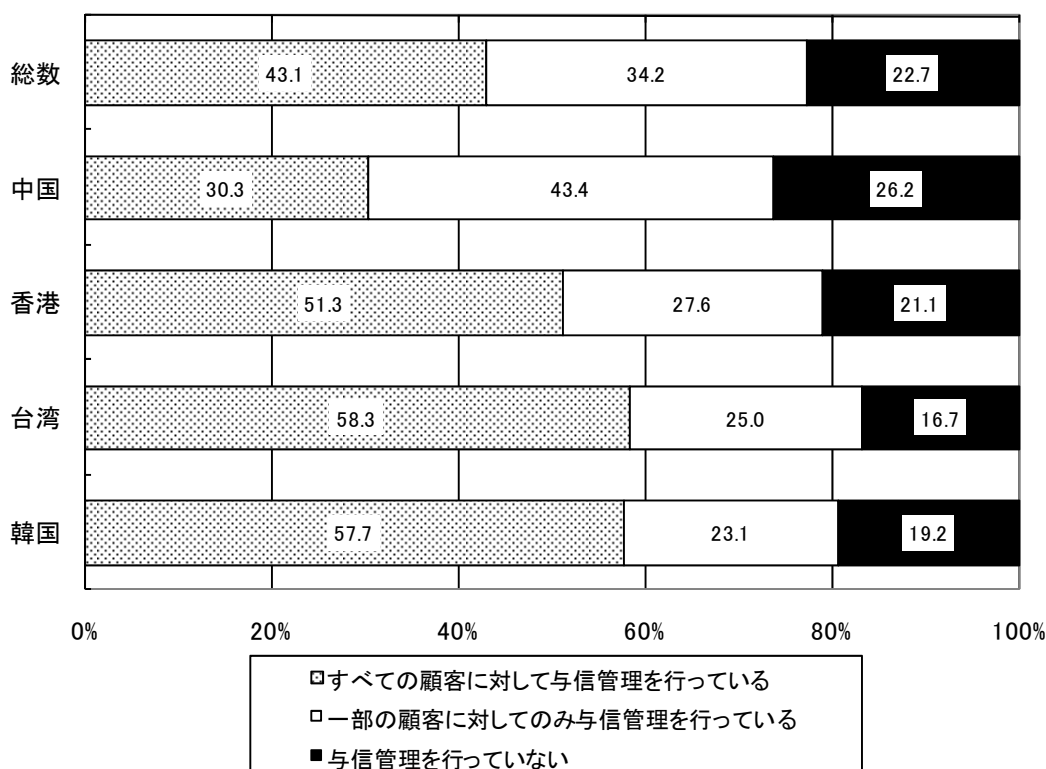


与信管理を行わない理由としては、「長年の信頼関係があるから」(36.7%)が第1位となった。次いで、「本社、統括会社、販売会社が行っているから」(27.1%)で第2位、「取引先がグループ企業だから」(25.7%)が第3位となった。一方、「与信管理のノウハウを持っていないから」(15.6%)が第4位となり、管理ノウハウ不足を挙げる企業もみられた。

売掛金に占める支払い遅延率は、「10%未満」が72.5%で最多となり、次いで「10%～20%未満」が16.8%、「20%～40%未満」が7.1%、「40%～60%未満」が3.0%で続いた。支払い遅延率10%以上の合計は27.5%となった。

非製造業では、「一部の顧客に対してのみ与信管理を行っている」が最多の43.4%、次いで「すべての顧客に対して与信管理を行っている」が30.3%となった。製造業と比べて、非製造業は与信管理を行っている企業の割合が高くなっているが、それでも「与信管理を行っていない」と回答した企業は26.2%あった。

図表10：与信管理の有無（単位：％）【非製造業】



与信管理を行わない理由としては、「長年の信頼関係があるから」(45.1%)が第1位となった。続いて、「本社、統括会社、販売会社が行っているから」(24.4%)、「与信管理のノウハウを持っていないから」(20.7%)が挙げられた。

売掛金に占める支払い遅延率は、「10%未満」が71.4%で最多となり、次いで「10%～20%未満」が13.4%、「20%～40%未満」が9.8%、「40%～60%未満」が3.6%で続いた。支払い遅延率10%以上の合計は28.6%となった。

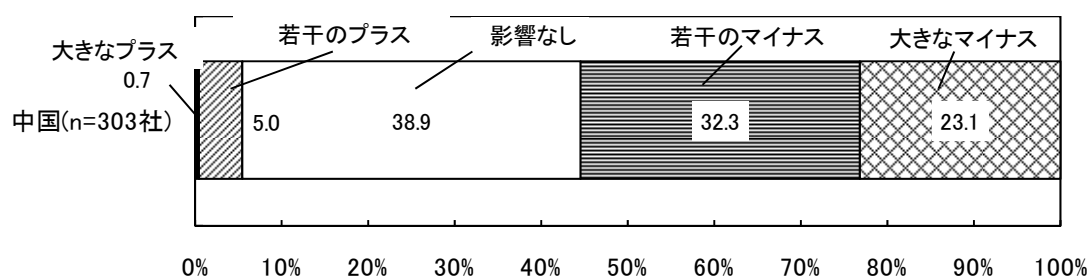
製造業、非製造業ともに約3割の企業が売掛金の10%以上が回収遅延していると答えており中国における代金回収リスクの存在は依然として大きい。

#### (4) 外資を巡る制度変更

2008年1月1日に中国で企業所得税法が施行されて約1年が経過した。同法の施行により企業所得税は、内資・外資を問わず25%へと統一された。ハイテク企業や省エネ企業に対しては優遇税制を適用するという例外はあるものの、既に進出している企業にとってはコストアップが懸念されている。

製造業をみると、「影響なし」が38.9%、「若干のマイナス」(32.3%)と「大きなマイナス」(23.1%)を合わせマイナスの影響があると回答した企業が55.4%と、5割を超えた。

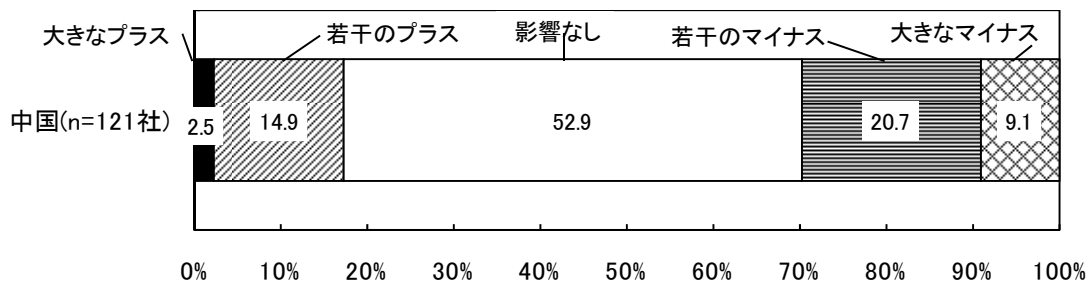
図表 1 1 : 企業所得税法の施行が与える影響 (単位: %) 【製造業】



業種別にみると、マイナスの影響があると回答した企業は、4割から8割まで偏りがあつた。「プラスチック製品」、「電気・電子部品」、「金属製品」では影響ありとの回答が6割を超え、影響を受けた企業が比較的多かつた。一方、「電気機械・電子機器」、「一般機械」においては影響なしとの回答が5割程度となり、比較的影響が少ない。

非製造業では、「影響なし」が52.9%で最多となつた。「若干のマイナス」(20.7%)と「大きなマイナス」(9.1%)を合わせマイナスの影響があると考える企業は29.8%を占める。

図表 1 2 : 企業所得税法の施行が与える影響 (単位: %) 【非製造業】



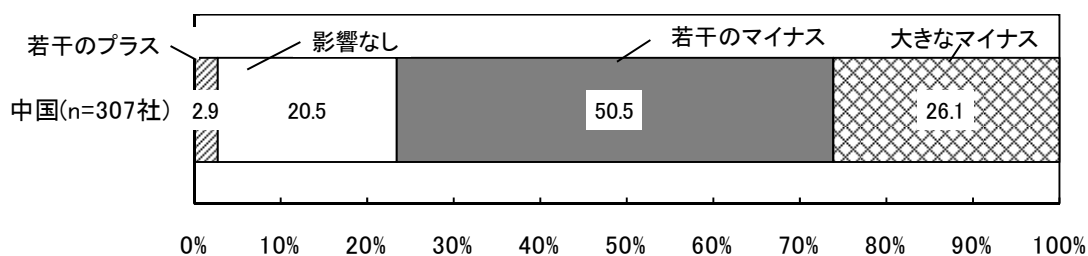
業種別にみると、マイナスの影響があつたと回答した企業は「商社」と「運輸・倉庫」で3割を超えた。

製造業に比べて非製造業ではマイナスの影響が少ない。その理由としては、企業所得税の優遇は主に製造業に対して設けられており、非製造業の税率は原則として内資企業と同様の33%に設定されていたため、企業所得税の25%への統一はプラスの影響を及ぼすケースが多いことが挙げられる。実際に非製造業において企業所得税の統一がプラスの影響をもたらすと回答した企業は17.4%を占めた。

2008年1月1日から労働契約法が施行された。これにより3度目の契約更新もしくは勤続10年を満した労働者との再契約は終身雇用契約とすることが義務付けられた。また、同法では経済補償金(退職金)の支払も求められており、労務コストの上昇が企業経営に与える影響として懸念されている。

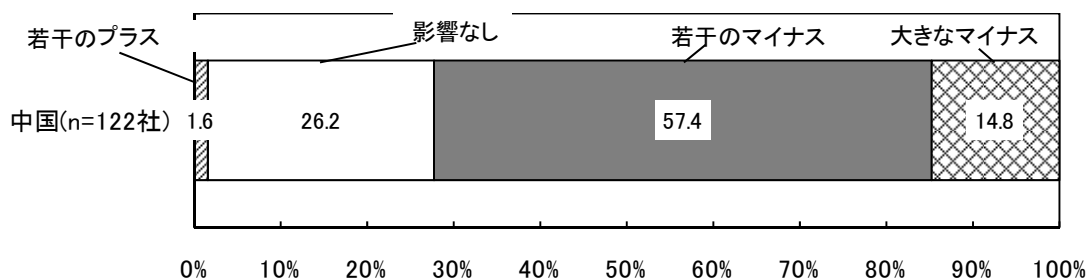
製造業では、「大きなマイナス」が26.1%、「若干のマイナス」が50.5%となり、マイナスの影響があるとした企業は合計で76.6%であつた。

図表 1 3 : 労働契約法の施行が与える影響 (単位 : %) 【製造業】



非製造業では、「若干のマイナス」と回答する企業が最多で 57.4% を占め、「大きなマイナス」(14.8%) との合計は 72.2% になった。

図表 1 4 : 労働契約法の施行が与える影響 (単位 : %) 【非製造業】



労働契約法施行前の前回調査における同様の回答では、製造業で 79.3% と今回とほぼ同水準、非製造業では 63.8% で今回の方が 8.4 ポイント高くなっており、同法施行後も企業に対し大きな影響を与えているといえる。

近年中国では、相次ぐ法制度の変更や労務コストの上昇などにより、事業環境が大きく変化している。また、産業構造の転換が政府方針として示されており、低付加価値型、労働集約型企業にとっては厳しさが一層増すことが予想される。しかし、世界屈指の生産拠点として中国の位置づけは当面不変であり、また、ポテンシャルの高い市場としての魅力も備える中、多くの企業が中国での事業継続を選択している。

今回のアンケートから判断する限り、中国ビジネスの変化を乗り切るには、「中国内販売の強化」と「生産効率の改善」がポイントのようだ。

(注)

ジェトロは 2008 年 11 月 5 日から 12 月 5 日にかけて、中国、香港、台湾、および韓国に進出する日系企業 1,760 社を対象に各国・地域の事業環境についてアンケート調査を実施、713 社 (製造業 436 社、非製造業 277 社) から回答を得た。ここでは、その内中国に進出する日系企業 454 社 (製造業 322 社、非製造業 132 社) の回答を取り上げた。

なお、調査結果の詳細はジェトロウェブサイトをご参照いただきたい。

<http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/search-text.do?url=05001659>

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部中国北アジア課

住所：東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル9F

Email：Hideki\_Shimada@jetro.go.jp

TEL：03-3582-5181

★★☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆★★

中国情報メルマガ、週刊「ジェトロ・チャイナモニター」創刊！！

世界的な金融危機の拡大が中国経済にも深刻な影響をおよぼしていますが、中国政府は「経済成長の保持」を2009年の経済政策の主要目標として定め、8%前後の経済成長を目指しています。ジェトロ・チャイナモニターは、こうした状況の中で、日本企業の事業運営のご参考にしていただくべく、

- ①中国政府（中央および地方）が打ち出す対応策
  - ②全国および地域別のポジティブ情報、ネガティブ情報
- をウィークリーベース（週1回月曜日発行）でお送りします。

無料ですので是非ご登録ください！！

【ご登録はこちらから】

（ジェトロ本部発行のメールマガジンリストの最後にございます）

<http://www.jetro.go.jp/mail/list/>





## 短期と中長期双方の課題に応える10重点産業調整振興計画

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. 出揃った10重点産業調整振興計画

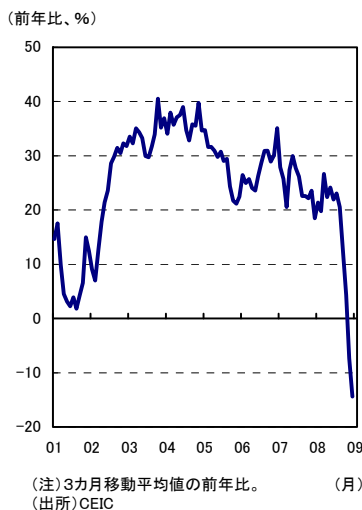
世界的な金融危機に端を発する世界経済の悪化は未だに底が見えない状況にある。中国でも輸出が足元、前年比二桁減と大幅減少が続く、経済に大きな下押し圧力がかかっている（図表1）。

こうした中で昨年11月に発表された4兆元の内需拡大策に続き、大規模な経済テコ入れ策として10の重点産業について調整振興計画が策定された。1月半ばの①自動車と②鉄鋼を皮切りに2月以降、③繊維、④設備製造、⑤造船、⑥電子・情報、⑦軽工業、⑧石油化学の各産業について順次、調整振興計画が発表され、2月25日に⑨非鉄金属と⑩物流産業についての計画が採択されて10の重点産業調整振興策が出揃った（後掲資料ご参照）。

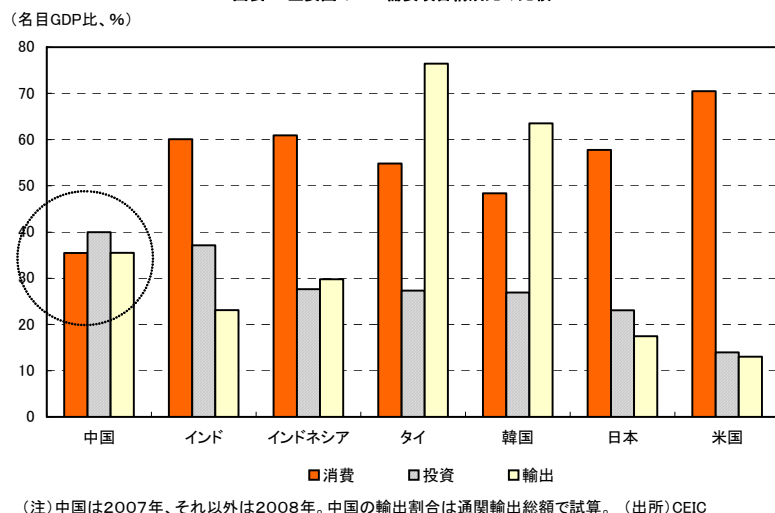
これを見ると、その内容は単なる緊急支援策にとどまらないことがわかる。むしろ軸足は輸出と投資に過度に依存した経済成長方式から、内需（消費と投資）と外需のバランスが取れた持続可能な成長モデルへの転換という中長期的な課題への取組みにあると思われる。

見方を変えれば、世界的な需要の「蒸発」を背景に輸出が急失速し、景気が大幅に減速する中で、景気を拡大しようとするれば頼れるのは内需しかなく、図らずも短期的な要請と中長期的な要請が重なり合ったとも言えそうだ。実際、人口13億の中国で名目GDPに占める消費の割合が35%というのは、米国の71%はもとより、インドの60%、インドネシアの61%、あるいは韓国の48%やタイの55%と比べても小さい（図表2）。内需主導で2009年に8%前後の成長率を確保するための政策は、結果的に中長期的に安定成長を維持できる経済構造にシフトするための政策と極めて整合的なものとなっているようだ。

図表1. 急失速する中国の輸出



図表2. 主要国のGDP需要項目構成比の比較



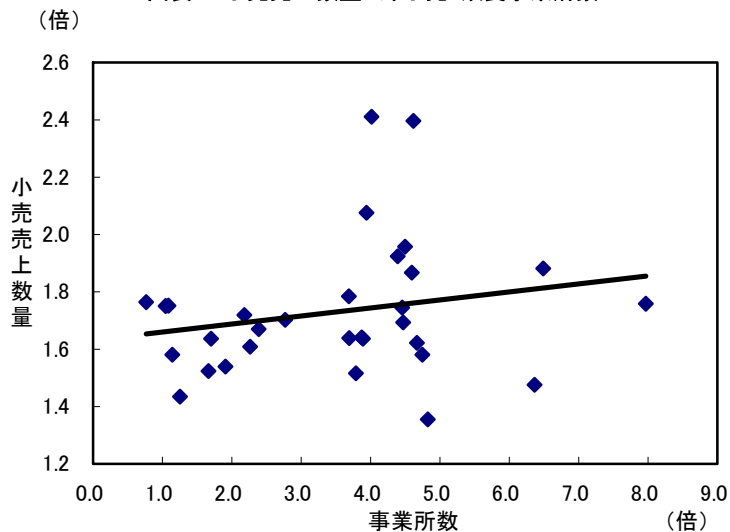
### 2. 最後に重点産業入りした「物流産業」への期待

ところで第10番目の重点産業については一時期、「不動産」が選定されるとのニュースが流れ

た。しかし、結果的には他の重点産業同様、「関連分野が広く、就業者も多く、生産や消費を牽引する力が大きい」との理由から物流業が選ばれた。

実際、物流産業の発展は短期的な雇用拡大のみならず、中長期的に消費の底上げに大いに貢献すると思われる。下に掲げた図表3は31の省市について2003年を1とした場合の2007年の卸小売・飲食業の事業所数（≡販売拠点）<sup>1</sup>と小売売上数量<sup>2</sup>の水準をプロットしたもののだが、両者の間に緩やかな正の相関関係が観察される。ここで卸小売・飲食業の店舗数を生産者と消費者をつなぐ物流産業の“生産能力”の代理変数と考えれば、物流産業の生産能力の拡大は消費の潜在需要を顕在化させる傾向があると言えそうである。

図表3. 小売売上数量と卸小売・飲食事業所数



(注) データはいずれも各省市の2003年水準を1とした場合の2007年の水準。データ欠落部分は当部試算値で代用。  
(出所) 中国統計年鑑、中国マーケティングデータ総覧、CEIC

そこで次に、各省市の卸小売・飲食企業事業所数と小売売上数量の関係を時系列で見てみた（次頁図表4）。2003年対比で見た2007年の事業所数は全国平均で2.7倍、小売売上数量は1.5倍である。これに対して、2007年の事業所数が2003年の4倍を超えた内蒙古自治区、山西省では、小売売上数量も2.4倍に拡大している。その他、山東省、陝西省、重慶市、四川省、河南省、新疆ウイグル自治区などでも事業所数の大幅増加を背景に小売売上数量も2倍前後に拡大している。

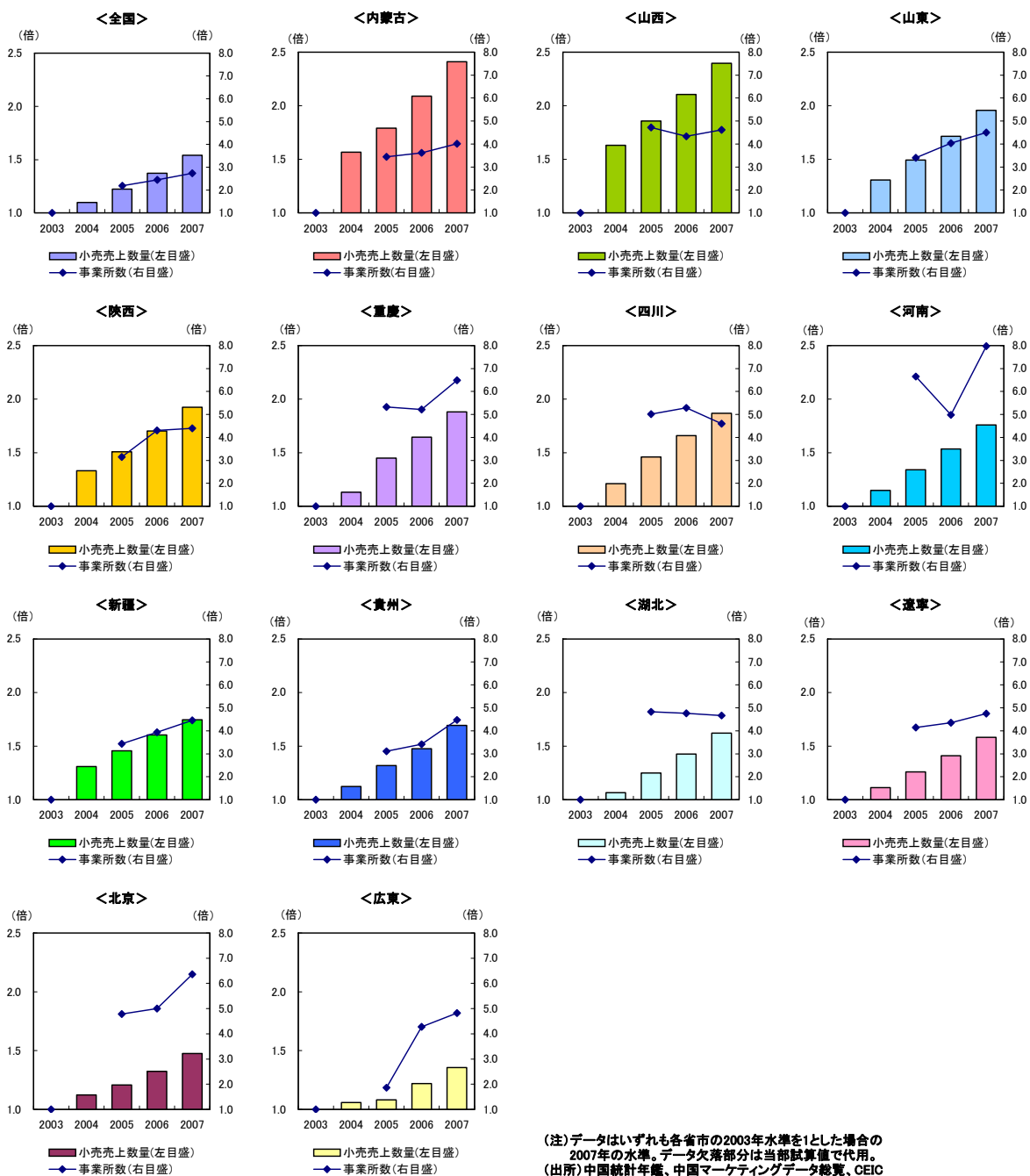
一方で、北京市や広東省のように事業所数が2003年の6.4倍あるいは4.8倍と大幅に増加しているにもかかわらず、小売売上数量はそれぞれ1.5倍と1.4倍と全国平均並みかそれ以下の拡大にとどまっている例もある<sup>3</sup>。すでにある程度の事業所が存在する地域では事業所の増加による小売上の拡大効果は小さくなるが、内陸部など物流未整備の地域では事業所数の増加は相対的に大きな消費拡大効果をもたらすようである（次頁図表4）。

<sup>1</sup> 各省市別の一定規模以上の卸小売・飲食企業の事業所数。

<sup>2</sup> 各省市別の名目社会消費品小売売上、人口、小売物価指数のデータをもとに算出。

<sup>3</sup> 因みに2007年時点で広東に次いで事業所数の多い上海市の場合も事業所数1.3倍に対して小売売上数量は1.4倍と全国平均を下回っている。

図表4. 省市別小売売上数量と関連事業所数の推移



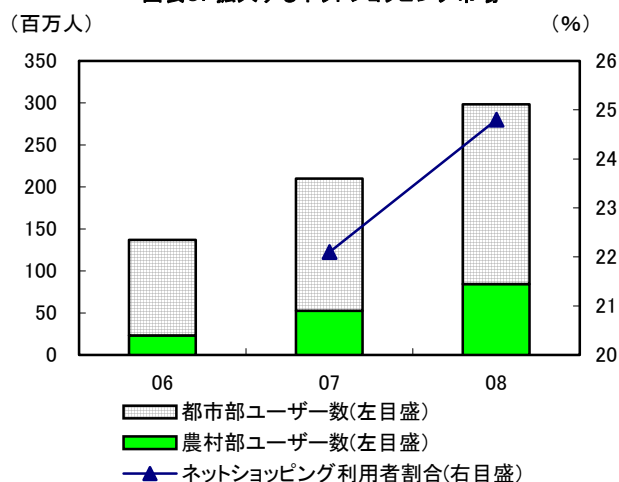
物流の拡充による消費の底上げという観点からは、今年2月より全国に拡大された「家電下郷（家電を農村に）」政策<sup>4</sup>の成行きが注目される。この政策は一見、補助金支給による直接的な消費拡大策のように見えるが、実際には販売網やアフターサービス網の拡充が促進される仕組みになっており、中長期的に農村消費市場の大幅な底上げにつながることを期待されている。同時に物流網拡充のために農村部に大きな雇用機会がもたらされる効果もありそうである。実際、報道によれば、農村市場開拓のために家電量販大手の国美集団や蘇寧電器は販売、配送、取り付け、修理などの要員手当てのために2万人から4万人を新たに採用すると発表している。

<sup>4</sup> 農民が特定の家電製品を購入する場合に政府が13%の補助金を支給するプログラム。

さらに昨今のインターネットの普及とこれに伴うインターネットショッピングの拡大も、こうしたサービスを支えるインフラとして物流の拡充なしには実現しなかったと思われる(図表5)。

こうして見てくると、物流産業のテコ入れは、短期的な雇用拡大に加えて、中長期的に消費の底上げ・拡大につながる極めて戦略的な政策選択と言えそうである。

図表5. 拡大するネットショッピング市場



(出所)CEIC

### 3. ピンチはチャンス

ピンチはチャンスとよく言われるが「百年に一度」の世界的な金融危機は半ば強制的に内外需のバランス是正をもたらし、中国経済が中長期的に持続可能な成長モデルに転換することを促していると言えるかもしれない。もちろん、予断は許さない。IMFによれば、今年(2009年)の先進国の成長率は60年ぶりにマイナスとなり、2010年も1%未満の成長率にとどまる見通しである。こうした厳しい環境下では、中国として2009年に8%前後の成長を確保することはもとより、中長期的に8%前後の安定成長を維持できるかどうか依然として不透明である。しかしながら、ピンチに当たって全力をあげてこれをチャンスに変えようとする中国の戦略性は大いに注目に値するのではないだろうか。

(資料) 10 重点産業調整振興計画の概要

1. 自動車

①市場の育成<短期>

- ・ 排気量 1600cc 以下の乗用車の車輛購入税率を 2009 年 1 月 20 日から 12 月 31 日の期間、10%から 5%に引き下げる。
- ・ 農民が、2009 年 3 月 1 日から 12 月 31 日までの期間、オート三輪と低速トラックを廃車にし、小型トラックに買い換える場合、また排気量 1300cc 以下のミニバンを新規に購入する場合に、財政補助を行う。
- ・ 旧型車の買い替え促進のための補助金を増額するとともに、自動車購入の抑制要因となるような規定を整理・廃止する。

②産業再編の支援<中長期>

- ・ 自動車産業の大企業やグループによる合併・再編を支援する。
- ・ 部品メーカーが合併・再編を通じて規模を拡大することを支援する。

③技術革新の支援<中長期>

- ・ 中央政府は今後 3 年間で 100 億元の特別予算を計上し、技術革新並びに新エネルギー車とその部品の開発を重点的に支援する。

④電気自動車産業の育成<中長期>

- ・ 電気自動車とその関連部品の産業化を図る。
- ・ 中央財政に補助金予算を計上し、大・中型都市での普及を支援する。

⑤自主ブランド発展の支援<中長期>

- ・ 自主ブランドの発展を支援し、自動車とその部品の輸出拠点の建設を加速させる。
- ・ 近代的な自動車サービス業を発展させ、自動車ローンの仕組みを整備する。

2. 鉄鋼

①内外市場の安定的発展の推進<短期>

- ・ 内需拡大措置により国内の鋼材消費を拡大すると同時に、柔軟な輸出税政策により国際市場でのシェアを安定させる。

②生産能力の調整<中長期>

- ・ 鉄鋼生産の総量を厳格にコントロールし、遅れた生産能力を淘汰し、生産能力拡大だけのためのプロジェクトを認めない。

③産業再編の推進<中長期>

- ・ 企業の統合・再編を進め、国際競争力のある大型・超大型鉄鋼グループを育成し、産業構造を最適化し、集中度を高める。

④技術革新の支援<中長期>

- ・ 中央のインフラ投資予算に特別枠を設け、鉄鋼産業の技術進歩を推進し、品種構造を調整し、鋼材の品質を高める。

⑤市場機能の強化<中長期>

- ・ 鉄鉱石の輸入市場の秩序を整え、鋼材の販売制度を規範化し、生産者と販売者が共同でリスクを負担する仕組みを確立する。

3. 繊維

①内外市場の開拓<短期>

- ・ 国内の消費を拡大すべく、新製品を開発し、農村市場を開拓する。
- ・ 輸出市場を多様化し、国際市場でのシェアを安定させる。

②技術革新と自主ブランドの育成<中長期>



- ・ 化学繊維産業などの技術改良に財政的な支援を行い、ハイテク繊維の産業化を推進する。
  - ・ 繊維関連設備の国産化水準を引き上げ、国際的な影響力のある中国ブランドを育成する。
- ③老朽設備の淘汰<中長期>
- ・ 参入条件を整備し、エネルギー消費量が多く、環境汚染の可能性が高い旧式の技術・設備を淘汰する。
- ④地域配分の最適化<中長期>
- ・ 東部沿海地域では技術水準が高く、高付加価値で資源消費が少ない繊維製品を重点的に発展させる。繊維・アパレル企業の中部並びに西部への移転を推進し、優良綿糸・綿布・綿紡績品の生産基地を新疆に建設する。
- ⑤税財政・金融支援の強化<短期>
- ・ 繊維・アパレルの輸出増徴税（付加価値税）還付率を14%から15%に引き上げる。
  - ・ 一時的に困難に直面している企業に融資を行う。中小繊維企業に対する金融支援を強化する。

#### 4. 設備製造

- ①重要製品の国産化<中長期>
- ・ 効率の高いクリーン発電、UHV送電、石炭・金属鉱物採掘、天然ガス輸送パイプライン、液化天然ガス貯蔵・輸送、高速鉄道、都市軌道交通など重点プロジェクトを通じ、重要製品の国産化を実現する。
- ②重点産業における設備国産化の促進<中長期>
- ・ 鉄鋼、自動車、繊維の重点産業において設備の国産化を進める。
- ③関連製品の技術水準向上<中長期>
- ・ 大型鋳造部品、基礎部品、加工補助具、特別な種類の原材料など関連製品の技術水準を引き上げ、産業発展の基礎を固める。
- ④産業の再編推進<中長期>
- ・ 基幹企業の統合・再編を支援し、国際競争力のある大型企業グループを育成する。

#### 5. 造船

- ①金融支援<短期>
- ・ 融資を拡大し、契約が予定通り履行されるよう支援する。
- ②需要拡大の支援<中長期>
- ・ 老朽船の買い替え、二重構造になっていないタンカーの強制廃船を促進する。
  - ・ 国際市場の開拓、ハイテク・高付加価値船の国際市場でのシェア拡大を図る。
- ③海洋エンジニアリング装置の研究開発支援<中長期>
- ④船舶修理業の発展奨励<中長期>
- ⑤新規造船能力の抑制と産業の再編推進<中長期>
- ・ 基幹企業による統合・再編を奨励し、川上・川下分野の連携を強化し、中小造船企業の業務内容を見直す。
- ⑥技術革新の推進と開発力の強化<中長期>
- ・ バラ積み船、タンカー、コンテナ船の主流船舶の技術水準の高度化、ハイテク・高付加価値船の設計・開発能力の強化を進める。

#### 6. 電子・情報

- ①内需喚起<短期～中長期>

- ・ 電子情報製品の利用範囲拡大に努め、内需を喚起する。
- ②技術水準の向上<中長期>
  - ・ 投資を拡大し、IC、新型ディスプレイ産業の高度化、第3世代移動通信産業の発展、デジタル・テレビの普及、コンピューターの高度化、ソフトウェア並びに情報サービス産業の育成を図る。
- ③自主革新能力の強化<中長期>
  - ・ 国家科学技術プロジェクトの実施を速め、優良企業の合併・再編を支援し、技術サービスのプラットフォームを整備する。
- ④アウトソーシングサービスの促進<中長期>
  - ・ アウトソーシングサービスの発展を促進するとともに、企業の海外での研究開発・生産拠点、販売網の構築を支援する。
- ⑤産業発展政策に基づく支援強化<中長期>
  - ・ ソフト並びにIC産業発展政策の実施に力を入れる。
  - ・ デジタル・テレビ産業政策を通じて「三網（テレビ、通信、インターネット）融合」を推進する。
  - ・ ハイテク企業の認定基準を見直す。

## 7. 軽工業

- ①内外需の積極的拡大<短期～中長期>
- ②技術進歩の加速<中長期>
  - ・ 設備の国産化を推進する一方で、産業撤退のメカニズムを確立する。
- ③食品の安全強化<短期～中長期>
  - ・ 参入条件を引き上げ、回収制度を整備し、偽物・劣悪品製造に対する処罰を強化する。
- ④自主ブランドの確立<中長期>
  - ・ 優良ブランド企業による地域を越えた合併・再編を支援し、産業の集中度を高める。
- ⑤産業移転の促進<中長期>
  - ・ 産業政策により産業移転を進め、軽工業に特化した地域や産業クラスターを発展させる。
- ⑥品質の向上<中長期>
  - ・ 企業の管理を強化し、軽工業品の品質を全面的に高める。

## 8. 石油化学

- ①内需拡大と価格メカニズム改善による産業の安定維持<短期～中長期>
  - ・ 内需拡大により石化製品の消費の増加を図る。
  - ・ 輸出入管理を強化し、価格形成メカニズムを改善する。
- ②農業関連財の安定供給能力の拡大<中長期>
  - ・ 化学肥料・農薬の生産構造を調整し、資源配分の最適化を図り、コストを引下げ、供給を増やす。
  - ・ 化学肥料の備蓄制度を整備し、農業用ディーゼル油の供給ネットワーク建設を推進する。
- ③技術改良の推進<中長期>
  - ・ 石油精製やエチレンなど重要プロジェクトの推進速度を速め、産業発展の持続力を増強する。
- ④総量規制と生産能力の調整<中長期>

- ・ コークスやカーバイドなどの石炭化学分野においては生産能力を拡大するだけのプロジェクトの認可を中止し、石炭化学の無計画な拡大を阻止する。
- ⑤政策支援の拡大<短期～中長期>
- ・ 石油製品の備蓄を加速し、税制を改善し、技術改造に対する投資を増やし、石化企業に対する金融支援を強化する。
- ⑥企業統治の改善<中長期>
- ・ 科学的な意思決定を強化し、リスク管理能力を高め、石化企業の管理水準を高める。

## 9. 非鉄金属

- ①内外市場の安定化と拡大<中長期>
- ・ 国内市場を安定・拡大させ、輸出環境の改善を図る。
  - ・ 製品構成を見直し、電力、交通、建設、機械、軽工業の各産業の需要に対応する。
  - ・ 高付加価値品の輸出を支援する。
- ②生産能力の調整<中長期>
- ・ 生産総量を厳格に規制し、遅れた生産能力の淘汰を促進する。
- ③技術改良と研究開発の強化<中長期>
- ・ 汎用性の高い先端技術を開発し、設備の技術水準や重点材料の加工能力を高める。
- ④企業再編の促進<中長期>
- ・ 企業の再編を促進し、産業配置を最適化し、企業の管理・安全監督を強化し、産業の競争力を高める。
- ⑤内外の資源の確保<中長期>
- ⑥資源の再生利用体制の構築<中長期>
- ・ 資源の総合的利用水準を高める。

## 10. 物流

- ①市場の積極的拡大<中長期>
- ・ 物流サービスの普及と専門化を推進する。
- ②再編の推進<中長期>
- ・ 企業の合併・再編を推進し、サービス水準が高く、国際競争力の高い大型物流企業を育成する。
- ③重点産業関連の物流発展促進<中長期>
- ・ エネルギー、鉱物、自動車、農産物、医薬など重点分野における物流の発展を促進し、国際物流や保税物流の発展を加速させる。
- ④物流インフラの整備強化<中長期>
- ・ 物流の標準化・情報化レベルを向上させる。
  - ・ 共同輸送、輸送中継設備、物流パーク、都市における配送システム、大口商品と農村における物流、製造業と物流業の連携、物流標準技術の普及、物流の公共情報プラットフォーム、物流関連の科学技術の発展、緊急対応時の物流などの推進・整備を進める。

(注) <短期><中長期>の区別は三菱UFJリサーチ&コンサルティング調査部。

(出所) 日刊中国通信、人民網日本語版、JETRO「通商弘報」、JETRO「中国経済」をもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティング調査部作成。

(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



## 中国自動車市場の現状と今後の見通し

三菱東京UFJ銀行  
企業調査部 香港駐在  
調査役 山内佑介

中国自動車市場は、ここ数年、年率 20%超のピッチで拡大を続け、2006 年には日本を抜いて米国に次ぐ世界第 2 位となった。ただし、2008 年後半以降は、世界的な景気減速の影響により自動車販売台数が前年割れに転じるなど、ここへきて市場は調整局面を迎えている。本稿では、これまでの中国自動車市場について整理するとともに、今後の展望について簡潔にまとめた。

### 1. 中国自動車市場の状況

#### (1) 2007 年までの市場動向

##### ①販売動向

中国の自動車販売台数（メーカー出荷）は、経済成長に伴う所得水準の向上や、株価・不動産価格の高騰による資産効果により（詳細後述）、2007 年までの 5 年間、年 20%超のピッチで急拡大を遂げてきた。その結果、2000 年時点で 2,086 千台（世界 7 位）に過ぎなかった販売台数は、2006 年には 7,216 千台と日本を抜いて世界 2 位となり、2007 年には 8,792 千台に達した。

セグメント別にみると、1.0L～1.6L 以下の小型乗用車の販売台数が 2,988 千台（04 年比+1,840 千台）へと増加したほか、1.6L～2.5L 超の中大型乗用車も販売台数を大きく伸ばしてきた（図表 1）。

図表 1：中国における自動車の国内販売動向

(単位：千台)

年	2002	2003	2004	2005	2006	2007	02-07/年	
国内販売台数 (伸び率)	3,414 (40.2%)	4,525 (32.5%)	5,045 (11.5%)	5,767 (14.3%)	7,216 (25.1%)	8,792 (21.8%)	20.8% —	
乗用車 (伸び率)	1,899 (49.7%)	2,850 (50.0%)	3,244 (13.9%)	3,981 (22.7%)	5,175 (30.0%)	6,298 (21.7%)	27.1% —	
排気量	N.A.		1.0L以下	825	966	903	748	N.A.
			～1.6L	1,148	1,692	2,432	2,988	
			～2.0L	807	741	1,101	1,618	
			～2.5L	400	467	615	810	
			2.5L超	91	115	124	133	
車種	基本型	1,125	1,922	2,242	2,797	3,829	4,727	33.3%
	MPV	80	118	109	156	191	226	23.1%
	SUV	63	114	163	196	238	357	41.6%
	乗貨車	632	695	757	831	918	988	9.3%
商用車 (伸び率)	1,515 (29.8%)	1,675 (10.6%)	1,801 (7.5%)	1,786 (▲0.8%)	2,040 (14.2%)	2,494 (22.2%)	10.5% —	

(資料) 中国汽車工業協会資料をもと三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

## ②販売拡大の背景

このように自動車販売が拡大基調を辿った背景として、まず、個人の所得水準がここ数年向上してきたことが挙げられる。中国では、高い経済成長を背景に、2000年時点で約6.3千円であった都市部の1人当たりの平均年収が2007年に約14.9千円と2000年の2.4倍の水準にまで拡大(図表2)、ホワイトカラー社員がエントリーカーとして値頃な小型車を購入する動きが広がってきたことが自動車販売を増加させた大きな要因となった。

実際、各国の事例をみても、世帯年収が大衆車の価格に近づいた時期に自動車の普及が進んだが、現状、中国における一般的な小型車の販売価格が5~6万円(≒70~80万円)であるのに対し、人口の4割を占める都市部に限った場合でも、年収5万円超の人口が91百万人(2007年)に達している。こうした点からも、所得水準の向上に伴う購買層の裾野拡大が自動車普及を後押ししてきた様子が窺える。

また、中国の場合、中小企業の経営・管理者層などが中大型乗用車を新規で購入することが多く、小型車のみならず中大型車の販売台数も拡大してきた。所得階層で最上層10%に属する1人当たり平均年収は、2000年比3倍の約40千円に達するなど、ここ数年で大幅に向上してきたが、これに伴って、同層の自動車保有台数は飛躍的に増加しており、2000年の100世帯当たり1.1台から2007年には同25.3台へと約1/4の世帯が自動車を保有する水準にまで自動車の普及が進んでいる。

加えて、2007年までの数年間、不動産や株式など資産価格が総じて上昇してきたこと(≒資産効果)も、自動車の購入意欲を下支えしてきたとみられる。

(注)中国の場合、2007年時点での自動車保有台数が43百万台と先進国に比べて絶対水準、人口当たりの普及台数とも少ない(≒普及率が低い)。

図表2：所得階層別の収入と自動車保有状況

	所得階層別指標(都市部)						世帯年収(2007年)	世帯構成	想定人口(百万人)
	1995	2000	2005	2006	2007	00-07(倍)			
1人当たりの年収(元)	4,288	6,317	11,321	12,719	14,909	2.4	全国	100.0%	577
最上層10%	8,231	13,390	31,238	34,834	40,019	3.0	~25千円	42.7%	246
高所得層10%	6,036	9,485	18,688	20,700	24,107	2.5	~50千円	41.7%	240
自動車保有(台)/100世帯		0.5	3.4	4.3	6.1	11.9	~75千円	10.6%	61
最上層10%	N.A.	1.1	16.2	20.1	25.3	22.3	~100千円	3.1%	18
高所得層10%		0.8	5.6	8.2	11.9	15.8	100千円超	2.1%	12

(資料)各種統計資料をもと三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

## ③地域別の状況

地域別にみると、華北や華東、華南地域など沿岸部に存在する3つの経済圏で中国全体の自動車保有台数の半分程度を占めるほか、100世帯当たりの保有台数も全国水準を大きく上回るなど普及が進展している。

なかでも、所得水準が相対的に高い北京市や浙江省、広東省など沿岸部主要省市では既に100世帯当たりの保有台数が約20台に達したほか、江蘇省、上海市、山東省などの省市でも、既に同10台超となるなど急速に普及が進んでいる。



(2) 競争状況

これまでの競争状況を概観すると、輸入は一部の高級車や中国で生産量が少ない SUV に限られるなど 2007 年で約 30 万台にとどまっており、需要の大半を国内生産でカバーする構造となっているが、業界全体の生産能力対比でみた稼働率は 2007 年で 62% と市場全体では大幅な供給過剰状態が続いている。

これは、中国には完成車メーカーが約 30 グループも存在していることが主因。上海汽車（合弁相手：GM、VW）、第一汽車（同：トヨタ、VW）、東風汽車（同：日産、ホンダ）など大手メーカーこそ年 100 万台超の生産規模を有しているが、参入企業 20 数社の大半が年産 20 万台以下の小規模メーカーで、なかには年産数万台の企業も多く含まれている（図表 3）。

こうした厳しい競争環境のために、市場の販売単価引き下げ圧力は強く、実際、2004～2007 年の中国における乗用車価格の動向をみても（図表 4）、大型車、小型車で年 7%、特に競合が激しい中型車では年 9% 超のピッチで下落している。

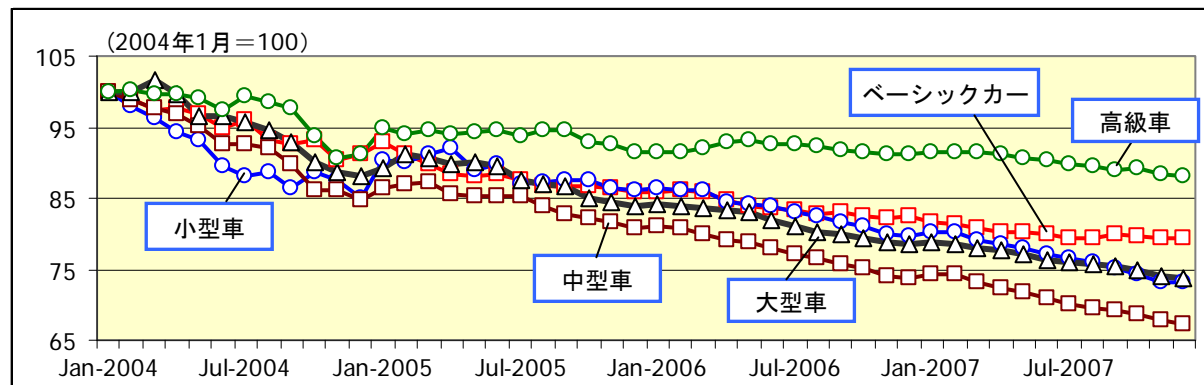
ただ、こうした状況にありながらも、日系完成車メーカーは、相次ぐ新車種投入や販売網拡大などを梃に 2007 年まで一貫して販売を伸ばしており、2007 年の日系メーカーの合計シェアは 24%（2004 年：18%）にまで高まった。

図表 3：参入企業と外資メーカーグループ別にみた販売状況

(千台)					(千台)			
	2005	2006	2007	合弁先の外資メーカー	2006	2007	シェア	
① 上海汽車	918	1,224	1,554	GM、VW	① GMグループ	863	1,048	17%
② 第一汽車	983	1,166	1,436	トヨタ、VW、Ford	② VWグループ	712	937	15%
③ 東風汽車	729	932	1,137	日産、ホンダ	③ トヨタグループ	335	480	8%
④ 長安汽車	631	709	858	スズキ	④ ホンダグループ	323	422	7%
⑤ 北京汽車	597	685	694	現代、Daimler	⑤ 現代グループ	437	367	6%
⑥ 広州汽車	237	352	513	ホンダ、トヨタ	⑥ 日産グループ	204	272	4%
⑦ 奇瑞汽車	189	302	381	—	⑦ Fordグループ	182	272	4%
⑧ 華晨汽車	123	210	301	BMW	⑧ PSAグループ	201	207	3%
⑨ 哈飛汽車	230	269	243	—	⑨ スズキグループ	158	161	3%
⑩ 吉利汽車	151	204	220	—	⑩ 三菱自エグループ	81	83	1%

(資料) 中国汽車工業協会資料をもと三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

図表 4：セグメント別にみた乗用車販売価格の推移(指数)



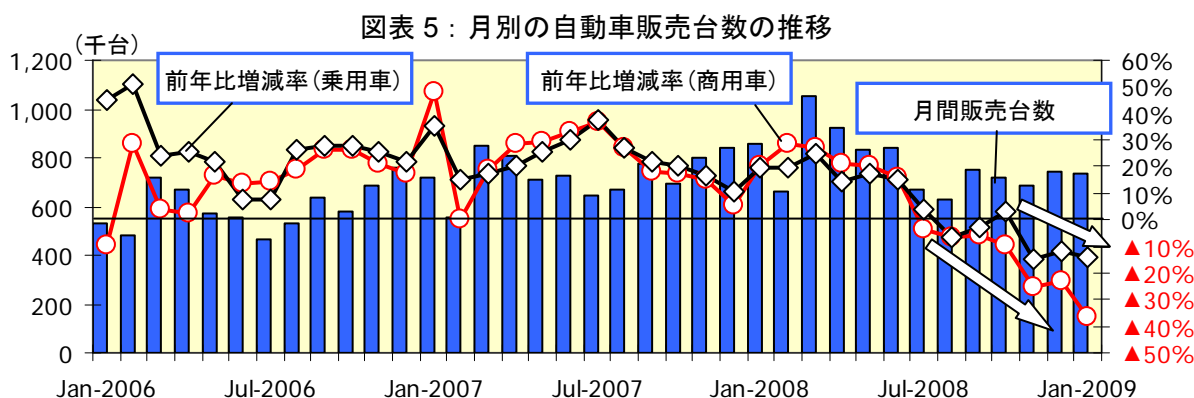
(資料) CEICをもと三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

## 2. 中国自動車市場の足元の変化

### (1) 2008年の中国自動車販売

これまで一貫して拡大基調を辿ってきた中国の自動車販売であるが、2008年後半よりこうした状況に大きな変化がみられた。2008年の月次販売台数をみると、3月に月次販売台数が過去最高の1,056千台に達するなど、前半は前年比二桁ピッチの成長が持続していた(図表5)。

ところが、それ以降、2007年より段階的に進められてきた金融引き締め政策の影響に伴う株式・不動産価格の下落に加え、人民元高や人件費上昇、加工貿易に関する制限強化などに伴う輸出型企業の業況悪化などを背景に、消費者の購買意欲が徐々に低下し始めたうえ、2008年9月以降はリーマンショックによる金融不安を契機に世界全体が景気後退局面を迎えたことで、高成長を持続してきた中国の景気も減速感が強まり、2008年通年の実質GDP成長率は9.0%(2007年は13.0%)、2008年第4四半期には6.8%にまで低下した。この結果、自動車販売についても年後半から大幅に失速、2008年8月以降は前年割れが続いており、2008年通年では、前年比6.7%増の9,380千台と2000年代以降初の一桁成長にとどまった。



### (2) 参入各社の状況

各社の状況をもみても、新車投入効果やTiidaなど特定車種の販売が好調に推移していた東風日産を除く全社が市場減速の影響から販売が前年割れとなっており、特に2008年9月～12月は大幅なマイナス成長となった(図表6)。かかる状況下、参入各社は生産調整を実施しており、既存ラインの生産台数の削減や新規投資の延期・凍結といった動きが広がっている。

図表6：主要メーカー別の販売状況

		2006	2007	2008	2008		2008(下期月別：前年比)					
					上期	前年比	下期	前年比	9月	10月	11月	12月
GM	上海GM五菱	408	497	586	319	18%	267	18%	24%	18%	35%	33%
	上海GM	368	453	408	221	8%	187	▲24%	▲14%	▲2%	▲29%	▲37%
VW	上海VW	349	456	490	272	23%	218	▲7%	27%	13%	▲10%	▲4%
	一汽VW	345	461	499	269	22%	230	▲4%	▲7%	7%	▲3%	▲4%
トヨタ	一汽トヨタ	219	283	366	200	80%	166	▲3%	4%	46%	▲35%	▲24%
	広汽トヨタ	61	170	172	81	▲4%	91	6%	▲27%	31%	▲12%	5%
ホンダ	広汽ホンダ	260	295	306	142	7%	164	1%	▲0%	7%	▲28%	▲10%
	東風ホンダ	63	127	164	84	57%	80	9%	13%	▲6%	▲1%	7%
日産	東風日産	204	272	351	159	24%	191	33%	42%	55%	60%	20%

(注) 上海GM五菱は乗用車を製造しているため、乗用車(セダン)中心の他社と厳密な比較はできない。

(資料) 中国自動車工業協会資料をもと三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

### 3. 今後の展望

#### (1) 2009 年の展望と市場の方向性

中国汽車工業協会によれば、2009年1～2月累計の自動車販売台数は1,563千台と前年比2.7%増となった。2008年1～2月に中国各地で大雪などの自然災害が発生し、販売が落ち込んだことの反動が現れた点を考慮する必要はあるにせよ、中国の自動車販売は緩やかながらも回復基調を辿っているようだ。セグメント別にみると、小型車を中心に販売を伸ばしつつある様子。これは、減速した自動車販売を梃入れする目的で、中国政府が2009年1月より排気量1,600cc以下の車両購入税を期限付きで引き下げる措置（通常の税率10%を5%に）を実施するなど需要喚起策の効果が現れたためとみられる（図表7）。また、これまで販売不振が続いてきた商用車でも、低速トラックや軽トラックの買い替えに限定されており、販売台数増加への寄与はさほど大きくないと予想されるものの、農村への自動車普及を促す買い替え補助金制度が2009年3月に創設されるなど、今後はこれまでになかった需要が期待できる。

無論、今後、世界経済の低迷が長期化した場合には、景気へのダメージも大きくなるため、その点に関しては留意が必要であるものの、政府の景気対策（4兆元の投資）が内需全体の下支えとなり、消費も底固く推移すると予想されることから判断すれば、2009年の中国自動車販売台数は、日本や欧米のような大幅な前年割れには至らず、前年並みの水準を確保すると予想される。

ただし、生産についてみると、2009年1～3月は昨年来の生産調整の影響が残ることから、2009年通年の自動車生産台数は前年比やや減少する公算が大きい。

2010年以降の販売については、景気の先行きにも左右されるため拡大ピッチを明確に示すのは困難だが、世界景気の緩やかな回復に中国政府の内需拡大策の下支えも加わって、中国景気が再び上向きに転じる可能性が高く、自動車販売も前年比プラス基調に転じると予想される。

中国の2007年時点での自動車保有台数は43百万台であるが、人口や国土の広さ、道路総延長などを先進国と比較すると、依然として自動車の普及余地が大きい状況にあるといえる。そのため、都市部の所得最上層10%における自動車保有率の高まりや所得水準の向上に伴う購入層の裾野拡大に伴って、自動車の販売台数が増加し、結果として自動車保有台数が拡大していくトレンドが続こう。実際、2007年の中国主要都市における消費水準と100世帯当たりの自動車保有状況を過去の日本と比べると、所得最上層10%は消費レベル、保有台数とも1970年代前半～中頃の水準にあるようで、日本でそうした消費レベルから自動車保有台数が急速に伸びたことを勘案すると、今後の自動車普及が大いに期待できる。また、平均的な所得層に関しても、今後の所得水準改善に伴って、自動車購入者の裾野が拡大していくことは間違いあるまい。

図表7：政府の需要喚起策

内容			
発表済の 振興策	①車両購入税引き下げ	排気量1,600cc以下の車両購入税率（購置税率）を10%から5%に引き下げる。	2009年1月20日～2009年末まで
	②買い替え補助（農村部）	低速トラック等を軽型トラック又は排気量1.3L以下の乗貨車へ買い替える際、購入額の10%の補助金を支給。	2009年3月1日～2009年末まで
	③エコカー振興策	公共利用車の購入で、ハイブリッド車で最高5万元、電気自動車で同6万元等の購入補助を支給。	現在～2013年頃（合計6万台まで）
今後の具体 化が期待さ れる政策	④自動車金融の促進	国家発展改革委員会を中心に案を纏めていく方針。オートローンの利用条件の引き下げ等を検討中。	—
	⑤中古車購入の促進	購入の際の増値税を減免することで、中古車市場の販売増加を促していく方向。	—

（資料）各種資料、報道をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

## (2) 日系各社の状況と今後の展望

こうしたなか、日系完成車メーカー各社は、主力の乗用車の 2009 年販売台数について、前年比一桁増を計画している。

2009 年 1~2 月の販売台数が計画通りと需要が底固く推移していることや、既存車種では横這いが精々と予想されるものの、製品力や販売面で地場メーカーに比べ優位にあるため、今後の新車投入効果が見込めることなどを踏まえれば、日系大手メーカーは、前年比若干プラスの販売台数を確保できそうだ。なお、計画通りの販売や 2008 年 4Q 以降の減産や新規投資凍結など生産調整も奏功し、年末にピークを迎えた在庫が現状では減少しつつある様子。こうした状況が続く限り、各社の生産調整は 2009 年 3 月頃に概ね終了すると予想される。

世界的な自動車販売の減少に未だ歯止めが掛からないなか、今後は、これまで以上に世界の自動車市場における中国の存在感が増していくとみられ、日系大手メーカーでも、これまで数%に過ぎなかった世界販売台数に占める中国のウエイトが、徐々に高まっていくと予想される。かかる状況下、短期的には厳しい局面を迎えている中国の日系完成車メーカーではあるが、今後、拡大が期待される市場でシェアを伸ばしていくためには、足元の販売減速に捉われることなく、中長期的な視点で事業基盤の強化を図っていくことが求められよう。

実際、広州ホンダで中国専用ブランド車である「理念」を 2010 年に投入すると発表、現在、開発を進めているなど、地域戦略車を投入することで中国での一段の販売拡大を目論んでいる。完成車メーカーのこうした取り組みは、今後、一層広がりを見せていくと考えられるだけに、短期的には販売伸び悩みを余儀なくされる部品サプライヤーにおいても、完成車メーカーの中長期的な視点での事業展開状況をフォローしつつ、将来の市場拡大期に備えておくことが必要であろう。

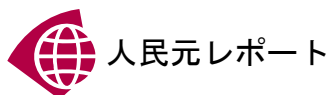
以上

(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



## 全人代後の市場について

三菱東京UFJ銀行（中国）  
市場業務部  
為替資金課長 田中 裕公

3月23日、周小川・中国人民銀行総裁は現行基軸通貨として使用している米ドルから国際通貨基金（IMF）が創設した国際準備資産を準備通貨とする、新たな金融システム構築を求める論文『Reform the International Monetary System（国際金融システムの改革）』を発表した。これは4月2日に開催されるG20国際金融サミットを前に基軸通貨に対するあり方を見直す議論を起こさせた。今なぜこのような議論を起こさせる必要があるのか、その真意は何なのかを探ってみたい。

### 《中国の試み》

周総裁は論文で「グローバル経済において財政の安定化を確保するために、国際準備通貨は以下の3点を踏まえ供給されるべきものである。」また、「基軸通貨の変更に加え国際的な金融システムの改革が必要」と説いている。

- ①安定したベンチマークに根ざし、透明性の高いルールに従って発行されるもの。
- ②外貨準備需要に応じて十分柔軟に供給が調整されるもの。
- ③この供給の調整が、一国の経済事情や一国の利益から切り離されなければならない。

また、その論文の中で金融システムの改革については、IMFによって創出されたSDR（=Special Drawing Rights、特別引出権）を活用し、IMFが超国家準備通貨を（“a super-sovereign reserve currency”）を管理することによるSDRの役割の強化を通じ、国際社会の金融・財務システムの安定的な維持が必要と説いている。その具体的な提言は以下の通り。

- ①既存の金融システムではその国の通貨政策が重視され、国際的な政策目的が達せられない。
- ②国際的な金融システムを構築するためには、個々の国から切り離された国際準備通貨が必要。
- ③超国家準備通貨としてSDRを活用し他通貨間の決済システムの構築、国際貿易や商品価格などの価格変動基準への利用、また証券などの金融資産への促進を図る。
- ④財政システムへの安定性を維持するためIMF加盟国の準備高の一部をIMFが管理する。

### 《SDR とは》

SDRとは、IMFのホームページ（<http://www.imf.org/external/np/exr/facts/jpn/sdrj.htm>）によると、以下の説明が掲載されている。

#### （i）SDR の創設理由と利用目的

1969年に固定為替相場制のブレトン・ウッズ・システムを支援するために創出。このシステムに参加している国は、為替相場を維持する義務に従い、世界の為替市場で自国通貨を購入するために使用できる公的準備として、IMFの監視の下に新しい国際準備資産を創出することを決めた。しかし、ブレトン・ウッズ・システムが崩壊し、主要通貨が変動為替相場体制に移行した後は、市場の成長により、信用力のある国の政府の資金調達が進められ、その結果、SDRの必要性は減少した。現在では、SDRは準備資産としては限定的に利用されているに過ぎず、



その主な機能は IMF 及び他の一部国際機関の計算単位の使用に留まっている。SDR は通貨ではなく、IMF 加盟国がもつ市場流通通貨に対する潜在的請求権で SDR の保有者は①加盟国間の自主的な交換取り決めを通じて、もしくは②IMF が強い対外ポジションを持つ国を指定して、弱い対外ポジションを持つ国が保有する SDR を購入させることで、その SDR と引き換えに市場流通通貨を入手することができる。

(ii) SDR の価値

SDR の価値は当初、純金 0.888671 グラムに相当するものと決められていたが、今日は通貨バスケットとして再定義されユーロ、日本円、英ポンド、米ドルで構成されている。米ドルで表示した SDR の価値は 1SDR=1.49558 US\$ (2009/03/27 現在)。その計算方法は、ロンドン市場における正午の為替相場をもとに、4 通貨の特定金額を米ドルに換算したものの合計として毎日計算される。バスケットの構成は、世界の貿易及び金融制度における各通貨の相対的重要性を反映させるよう、5 年ごとに見直され、2005 年 11 月の見直しでは、財およびサービスの貿易額、IMF の他の加盟国によって保有される当該通貨建ての準備の額に基づいて、SDR バスケットの通貨割合が改定され、次回見直しは 2010 年末に予定されている。

SDRの価値(2009/3/27現在)【表1】

幣種	ユーロ	日本円	英ポンド	米ドル	SDR
特定金額	0.41	18.40	0.0903	0.6320	-
為替レート	1€=1.3309\$	1\$=97.41¥	1£=1.4288\$	1.0000	-
1通貨単位の価値(\$)	0.545669	0.188892	0.129021	0.6320	1.49558

(iii) SDR の金利

SDR の金利は IMF が行う融資に対して加盟国に課される金利や、SDR 保有に対して加盟国に支払われたり課されたりする金利、そして IMF への出資割合額の一部に対して加盟国に支払われる金利を計算する際の基礎となる。SDR の金利はバスケット構成通貨国の金融市場の代表的短期借入金利(政府割引債など)の加重平均をもとに毎週決定され、現在は 0.46% (2009/03/27 現在) となっている。

《IMF の鍵は誰の手に》

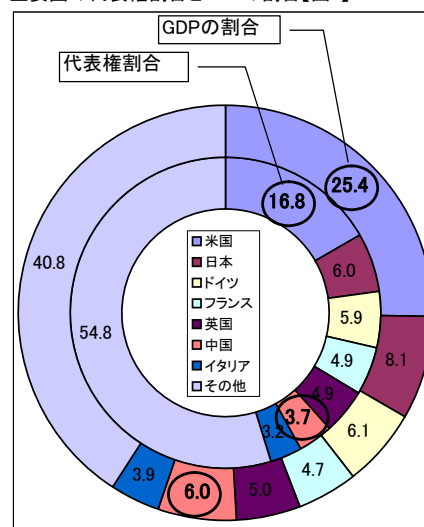
IMF加盟国の出資割合額・代表権割合およびGDP【表2】

Member	出資割合額		代表権割合		GDP(2007年)		
	SDR(mio)	%	%	USD(bil)	%	No.	
1 米国	37,149.30	17.09	16.77	13,811.20	25.41	1	
2 日本	13,312.80	6.13	6.02	4,376.71	8.05	2	
3 ドイツ	13,008.20	5.99	5.88	3,297.23	6.07	3	
4 フランス	10,738.50	4.94	4.86	2,562.29	4.71	6	
5 英国	10,738.50	4.94	4.86	2,727.81	5.02	5	
6 中国	8,090.10	3.72	3.66	3,280.05	6.04	4	
7 イタリア	7,055.50	3.25	3.19	2,107.48	3.88	7	
8 サウジアラビア	6,985.50	3.21	3.16	381.68	0.70	24	
9 カナダ	6,369.20	2.93	2.89	1,326.38	2.44	9	
10 ロシア	5,945.40	2.74	2.69	1,291.01	2.38	11	
11 オランダ	5,162.40	2.38	2.34	754.20	1.39	16	
12 ベルギー	4,605.20	2.12	2.09	448.56	0.83	18	
13 インド	4,158.20	1.91	1.89	1,170.97	2.15	12	
14 スイス	3,458.50	1.59	1.57	415.52	0.76	22	
15 オーストラリア	3,236.40	1.49	1.47	821.72	1.51	15	
16 メキシコ	3,152.80	1.45	1.43	893.36	1.64	14	
17 スペイン	3,048.90	1.4	1.39	1,429.23	2.63	8	
18 ブラジル	3,036.10	1.4	1.38	1,314.17	2.42	10	
19 韓国	2,927.30	1.35	1.33	969.80	1.78	13	
20 ベネズエラ	2,659.10	1.22	1.21	228.07	0.42	34	
上位20カ国合計	154,837.90	71.25	70.08	43,607.43	80.24	-	
加盟国185カ国合計	217,372.70	100	100	54,347.04	100	-	

出所)IMFホームページおよびフォーラムデータより作成

※No.は世界ランク

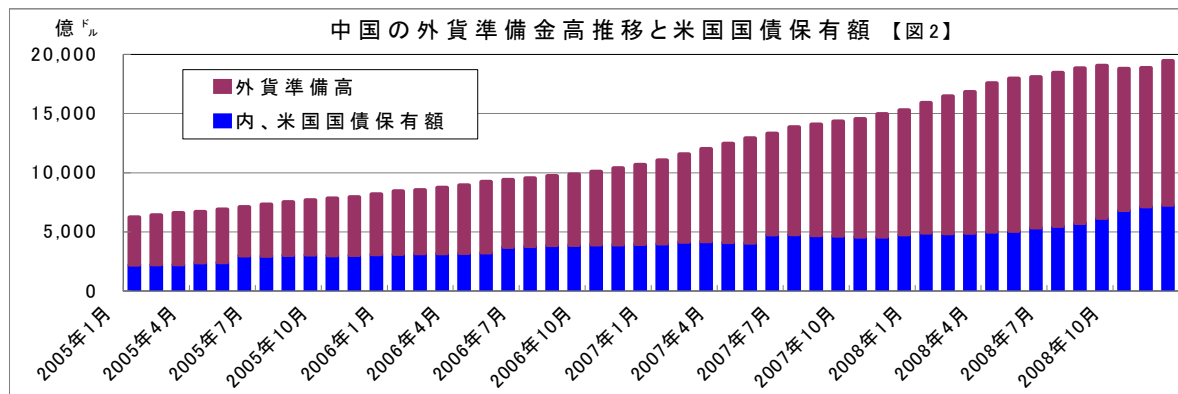
主要国の代表権割合とGDPの割合【図1】



IMF 協定下では、IMF 加盟国に対しその出資割当額に比例した SDR を配分することができる。1981 年以降に IMF に加盟した国々（約全体の 1/5）が、これまで一度も SDR の配分を受けていなかったという状況を是正し、IMF の加盟国すべてが公平に SDR 制度に参加することができるようにするため、1997 年 9 月 IMF の総務会は第 4 次協定改正案を承認し特別配分を認めた。しかし、その発効は総投票権数の 85%を保有する IMF 加盟国の 3/5（111 カ国）が同意したときに実施される。77.68%の投票権を持つ 131 カ国（2008 年 3 月末現在）が改正案に同意しているが、16.77%の投票権を持つ米国が賛成していないことから、改正案は未だ発効されていない。その意味では米国が改正案の鍵を握っている。

《中国の狙い》

周総裁の論文の中には①早期に第 4 次協定改正案の可決を望む、②SDR に例えば GDP のウェイトを採用すること、の記載があった。ストロスカーク IMF 専務理事も『基軸通貨の役割について世界的に議論することは正当なことだが、米ドルがその地位を維持する公算が大きい。』（ロイター社）とコメントする通り、中国も現段階において、基軸通貨が早急に変わるとは考えていないだろう。しかし、今回の金融危機の発端であるサブプライム問題を発生させた米国には相応の責任を求める声が G20 金融サミットで上がるのは必然であり、米国の譲歩を引出す絶好の機会であることは確かだ。と同時に同国が保有する膨大な米ドル資産（図 2）を、今後どのように安全に運用するか、という切実な問題がある。さらに SDR へ人民元が加われば市場開放に繋がり、中国が進むべき方向性を内外に示す狙いもあろう。将来的にどの通貨にも変換可能な SDR が誕生すれば、その国のファンダメンタルに左右されることなく安全な準備残高を持つことができる。そのためにも IMF に対する積極的な関与をおこなってゆくであろう。

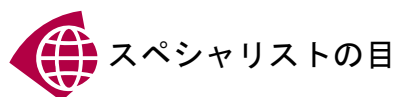


出所)ブルームバーグデータより作成

現状の SDR に GDP のウェイトを採用すれば、米国の比率は 1/4 となり代表権割合がより増すことになる。しかし今後 10 年先を展望すれば、世界における中国の潜在成長力は他国に比べ最大であることは、その人口規模からも明らかである。今のうちに将来に向けた布石を打つ、中国のしたたかさが垣間見える論文と思われる。

(2009年3月27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:X-DAY目前～今が中国ビジネスの踏ん張りどころか？

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

### 1. 中国経済の復活は早い

景気対策の結果が現れてきているのだろう。最近、上海の生活実感としても、景気に動きが出てきていると感じる。

今回の景気対策は、内陸部のインフラ投資などが多く、都市部ではその恩恵が小さいという印象であったが、上海でも景気対策の現場に良く出くわす。歩道の踏み石を新しくしたり（見た目は変わっていないのだが・・・）、道路を穿り返したり、というような光景が筆者の通勤ルートでも良く見られる。

また、金融面で量的規制緩和・貸し出し増加への行政指導などから、建設資金に目処が付いた物件が多いのだろう、新築マンションの広告が急激に増えてきている。

総じて言えば、景気刺激策が成功すれば都市部の景気も年後半には、再びかなりの上昇基調に乗る可能性があるだろう。

### 2. X-DAY は 2010 年中か？

世間大方の見方では、今年の中国の GDP 成長率は、政府目標の 8%には届かず、6~7%台で、2010 年には持ち直しという感じだろうか。日本側の成長率（縮小率？）にも拠るのだが、このまま行けば 2010 年、遅くとも 2011 年には中国の GDP は、日本のそれを追い越すことになる。つまり X-DAY までは一年少々だろう。

単純に数字だけを見れば、当たり前ではあったのだが、多くの日本人にとっては、『いつの間になくなったんだ・・・』という印象ではないだろうか。筆者が中国に来た 2005 年時点では、まだまだ先というような気がしていた。

日本でビジネスマンと話していると、未だに中国は非常に開発が遅れた発展途上国のような印象でしか捉えていない人も多い。しかし、そのような思いはあったとしても、事実はずいぶん先に進んでしまう。日本の社会・経済が大きく改革されない限り（残念ながら改革の確率は低そうである）、東アジアのビジネスは中国を中心に回っていく流れが定着するだろう。

### 3. X-DAY 後、中国ビジネスのプレイヤーは誰か？

X-DAY 当日から何かが変わるわけではないだろうが、この世界的不景気から中国が一番早く脱した場合、その後の中国のビジネス界は大きく様変わりしているだろう。

最大の変化は、中国企業が質・量の両面で日本企業に追いつき、追い越しているということだろう。今までの日本企業から見た中国企業は、図体はでかいが、技術力が低く、顧客サービスも駄目、管理はずさん、というような印象があるだろう。しかし、IBM のパソコン部門を買収したレノボ以外にも華為・中興などの技術力の高い IT メーカーがあり、車では BYD が世界発の市販量産型のプラグインハイブリッド車を 2009 年中に発売（予定）するなど技術力が上がってきている。

また、インフラの面でも中国移動が独自の4Gを視野に入れた独自の3G携帯企画を展開し、建設業界は（政治・人道面からの批判はあるが）アフリカ市場を積極的に開拓するなど、次世代につながる活動をしている。

また、サービスでも、中国の対顧客サービスは非常にレベルが上がってきていると感じられる。（企業ではないが）空港のイミグレーション係官の対応は良いし、レストランなどでも以前に比べると随分ときっちり顧客対応をやる印象だ。最近の日本ではあまり見かけなくなった、軍隊式朝礼を店舗の前で行うなど、教育はかなり厳しくやっている。

日本企業にとって優位性があると信じられていた部分でも、相当キャッチアップされ、中には追い越される部分も出てくるだろう。

また、財務面から見た企業力では、確実に逆転現象が起こってくると見てよいだろう。株価については、以前のようなバブル的水準にすぐ戻ることは無いだろうが、今後持ち直してくると、時価総額で日本企業を上回る中国企業が続々と出てくるはずである。それに加えて、中期的な国力の伸びの差が為替レートに反映された場合、元高、円安の方向に触れるシナリオには変化は無いだろう。結果、ドルベースで見た企業価値ははっきりと逆転のトレンドが出てくるはずだ。

加えて、昨年来動きをびたりと止めている印象のある欧米企業であるが、底力のある企業は、中国市場においても、というより真っ先に中国市場で積極的に活動を再開してくると思われる。

つまり、日本企業が危機対応に追われ、再度中国に目を向けるころには、中国ビジネスの主要プレイヤーは大きく変わっており、入り込む先がなくなっているということになりかねない。

#### 4. 日本企業がとるべき戦略、アクション

では、現時点で日本企業はどのような戦略をとるべきだろうか？ 筆者の仮説ではあるが、考えをまとめてみたい。

##### (1) 思い切った底値買い（M&A・アライアンス）

現時点では、不景気でもあり、買収価格について中国企業も以前のような強気一辺倒ではなくなってきた。また、景気とは無関係に、自社資源、特にマーケティング力・オペレーション高度化のノウハウがボトルネックとなり、自社の成長限界に達していると考えている中国企業も多い。加えて、アサヒビールがインベブの保有する青島ビールの持分を買収したように、欧米企業がキャッシュ不足から持分を処分したいという思惑も相当あるだろう。やや下世話な言い方をすれば、『以前に比べると割安な売り物が出ている』状態である。このような企業に対して、思い切ってM&A・資本参加をすることは当然考えていくべきだ。

特に、製造拠点に関しては、合弁企業の相手側の持分を安く買い取る、あるいは、同業が手放す製造拠点を安く買い取るというような発想をしている企業も見られる。中でも、日系企業の拠点が売りに出る場合は、従業員の管理や心理に近いこともあり、買収後の運営もスムーズに行く可能性が高いのではないだろうか。

M&Aについては、中期的な企業価値の逆転現象を考えると、数年後は手が出にくくなっている状況が大いに想定される。もちろん、個別ケースでの採算性を綿密に計算し、冷静に判断する必要はあるが、後から見ると、この数年が事実上のラストチャンスだったということになるのではないかと思う。

##### (2) 中国ビジネスの知見蓄積・人材の育成

いかに買い時だといっても、いきなりM&Aは出来ないという状況の方が多いだろう。その場合は、継続的に中国ビジネスの知見を蓄積することだけは放棄すべきではない。



ここで特に重要なのが、人材育成である。この経済危機が一段落したときに、積極策に打って出るためには、リスクテイクが出来るだけの基礎的な意思決定力・判断力が組織に備わっている必要がある。(リストラ時は比較的數字ベースで行いやすいが、積極策は數字というより市場のニーズの理解が勝負を分けがちである。)

日本人従業員の育成であれば、単に中国語を学ばせるというだけではなく、実務にもまねながら経験させるほうが事実上早い。市場感覚のような暗黙知は、日本からデータを見ていてもなかなか実感がわからない。

もうひとつは、中国人幹部の育成である。市場や、労務管理については、どこまで行っても日本人の感覚は中国人スタッフにはかなわない。そのため、自社のビジネスマインドを理解した中国人幹部を、今から育成していくことが必要だろう。グローバルなキャリアパス(現地スタッフの本社幹部への登用可能性含む)の設計や、本社での長期にわたる研修などの制度設計とあわせて行わない限り成功しないだろう。

もちろん、業務面での各種トライアルを行っていくということが重要ではあるのだが、ここ数年は中国市場でもやや守りの姿勢だとすると、少なくとも人材の育成だけでも行っておきたい。また、結局は、このような個人個人の育成を複数・体系的に行うことが、組織全体のレベル底上げにつながるはずである。

確かに、日本人を現地に置いておけば、住居費や家族のための手当などで、かなりの金額はかかるため、最近では日本人引き上げの方向にある企業も多い。日本の既存ビジネスが不調な中で、海外コストも引き下げる必要があるという考え方は分かるが、将来の成果とのバランスを考えれば、この程度は効率的な投資と言えないだろうか。また、逆の見方から厳しい言い方をすれば、この程度の金額を継続的に負担できないのであれば、リスクの高い中国ビジネスを継続的に実行できる企業力が備わっていないということになるだろう。

### (3) 新しい視点でのビジネスモデル

自社本業とのシナジーが存在するという前提ではあるが、既存の発想にとらわれないビジネス領域、ビジネスモデルにも目を向けることがブレークスルーとなりえるはずだ。

中国での新規ビジネスチャンスというと、次に外資に開放される業界・業態は何か? という点に目が行きがちである。たとえば、次の開放業種と目される金融・ヘルスケアの一部業態などはこれからの目玉領域だろう。しかし、この視点は世界中の企業が持っているため、結局は資金投入合戦になるだろうし、ある意味早い者勝ちとなりやすい市場である。大胆さ、迅速さで劣る日本企業にとって必ずしもやりやすい業界でもない。

そのため、別に切り口も考えてみる必要があるだろう。

たとえば、地方の市場という切り口がありそうである。現時点での中国マーケティングでは、消費者向けの市場といえば上海・北京・広州、そしてその富裕層というのがターゲットの王道である。どうしてもコストが大きくなりがちな外資・日本企業としては、プレミアム市場から入るというのは戦略的には非常に合理性が高い。ただし、今までの例を見ても分かるように、欧米企業も含めて一気に激戦化する市場であり、必ずしも自社の体力にあった市場で無い場合もある。その場合、思い切って、地方都市、農村をターゲットとすることは出来ないだろうか? 地方都市といっても、数百万の人口を抱えた都市は中国には数多くあるし、現時点でも人口の半分は農民である。自社の能力が地方で活かすことが出来ないのか、一度ゼロベースから考えてもよいのではないか。もちろん、その場合には、遠隔地での事業のコントロール力、低コストでのオペレーション提供など、現地にあわせ大胆に事業構造を変更していくことが必要になるかもしれない。

また、お金の儲け方という点でも、割り切りが必要になるかもしれない。日本企業は、自社の事業に対して『生業』という意識が強く、出来るだけ自ら、また基本的には永続して事業を行いたいという気持ちが強い。日本企業の良いところではあるが、一方で外部の力を活用して、すばやく成長することが中国での普遍的な成功パターンのひとつであることも事実である。思い切って早い段階からフランチャイズを中心にすえるなどの割り切りも検討に値するだろう。また、競争激化から業界全体で採算割れというような事態に対しては、事業計画時点から他社への売却によるエグジットも選択肢とするなど、今までと違った利益創出戦略もありえるはずである。そこでの利益を別の地域や、隣接業界などで再投資することにより、中国ビジネスの良循環を作りながら発展していくという発想でも良いのではないだろうか。

繰り返しになるが、中国は世界でもっとも早く景気が回復する市場だろう。日本国内事業が復調してから、中国に注力する戦略はタイミング的には矛盾が生じている。X-DAY以降の中国ビジネスでメインプレーヤーになるのであれば、今こそ次のための仕込を行うべきではないだろうか。

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 号匯亞大廈 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：

下記のケースにおける企業所得税費用の会計処理にかかる留意事項について教えてください。

- 1、企業所得税費用の会計方針を未払税金法から税効果会計法に変更したケース
- 2、税務調査において、過年度の企業所得税申告計算の誤謬による未納付あるいは過少納付が発見され、その金額が多額に及ぶケース

#### Answer：

- 1、企業所得税費用の会計方針を未払税金法から税効果会計法に変更したケース

日系の中国現地法人各社において、チェックリスト等を利用して現行の会計基準と中国企業会計準則（新会計基準）について会計処理の相違を把握し、その影響額を算定した結果、損益計算に重要な影響を与える会計処理の主な相違点は、企業所得税費用の会計処理において税効果会計法を採用していないことのみというケースが見られます。

新会計基準の適用については、強制適用時あるいは他社の動向を見ながら決めたいが、一方で現行の会計基準と新会計基準における重要な会計処理の相違による影響を、現行の会計基準の下で反映させるために、企業所得税費用の会計方針について、未払税金法から税効果会計法に変更を検討されるケースがございます。

会計方針の変更による影響については遡及的に財務諸表を修正する必要があると同時に、下記の情報を注記にて開示する必要があります。

- (1) 会計方針の変更の性質、内容及び理由
- (2) 当期および過年度の各期の財務諸表において影響を受けた項目の名称及び修正金額

- 2、税務調査において、過年度の企業所得税申告計算の誤謬による未納付あるいは過少納付が発見され、その更正金額が多額であるケース

昨今、税務調査による更正案件が増加しております。仮に、税務調査において、過年度の企業所得税申告計算の誤謬による未納付あるいは過少納付が発見され、更正金額が多額であるケースは、明らかな、過年度の財務諸表作成時における企業所得税費用の計算の誤謬となり、過年度の財務諸表を訂正すると同時に下記の情報を注記にて開示する必要があります。

- (1) 過年度の誤謬の性質
- (2) 過年度の各期の財務諸表において影響を受けた項目の名称及び訂正金額

なお、過年度の決算において、企業所得税法に従い、企業所得税費用について最善の見積もりを行っていたにもかかわらず、税務当局との見解の相違により、更正を受けた場合には、更正を受けた当該年度の企業所得税費用として計上する会計処理という判断もありえます。

会計方針の変更及び過年度の誤謬の訂正は、いずれも過年度の財務諸表数値を修正することになる重要な項目であるため、早い段階で、担当会計事務所及び親会社との対応について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 :**

非居住者の企業所得税源泉徴収管理に関する新規定について教えてください。

**Answer :**

2009年1月9日、国家税務総局は、『非居住者企業所得税源泉徴収管理暫定弁法』（国税発〔2009〕3号、以下は『3号』と略す）を公布しました。当該通知により、新企業所得税下での、非居住者企業の中国国内より取得する利息、配当金などの権益性投資所得と利子、賃貸、ロイヤルティー、財産譲渡所得及びその他所得に係る源泉徴収管理について、新しく規定されております。以下、いくつかの重要な政策について検証させていただきます。

● 源泉徴収義務者の明確化

関連法律法規や契約書に基づいて、非居住者企業に直接支払を行う義務のある会社又は個人が源泉徴収義務者となる、と規定されています。

● 備案登記に関する要求

3号規定に拠ると、源泉徴収義務者は以下の規定に従い、主管税務機関への備案登記手続きを行う必要があります。

- (1) 源泉徴収税務登記——源泉徴収義務者が非居住者企業との間で、初めて業務契約書を締結する際、契約書の締結日より30日以内に、主管税務機関に源泉徴収税務登記を行わなければならない。
- (2) 契約書備案登記——源泉徴収義務者が非居住者企業と業務契約書を締結する毎に、契約書（契約書の修正、補充、期間延期を含む）の締結日より30日以内に、所轄税務機関に『源泉徴収企業所得税契約書備案登記表』、契約書コピー及びその他資料を提出しなければならない。なお、契約書が外国語で作成されている場合、中国語訳文の提出も必要となる。

- 課税所得の計算

旧外商投資企業及び外国企業所得税法においては、利子、賃貸料、ロイヤルティー、譲渡財産所得の計算において、納税済の営業税を控除することができました。しかしながら、『財政部、国家税務総局の非居住者企業への企業所得税の徴収の問題に関する通知』（財税〔2008〕130号）の規定に拠ると、上記課税所得の計算で、営業税等の税金費用は控除することができません。3号では、当該規定について改めて強調されています。

また、3号に拠ると、源泉控除義務者が非居住者企業と業務契約を締結する際に、その源泉徴収義務者による税金負担が同意された場合、非居住者企業が取得する税抜き所得を税込み所得に換算した後に税金を計算しなければなりません。

即ち、営業税の課税対象とならない税抜き所得については、

$$\text{源泉所得税} = \frac{\text{税抜き所得}}{(1 - \text{源泉所得税率})} \times \text{源泉所得税率}$$

営業税を課される税抜き所得については、

$$\text{源泉所得税} = \frac{\text{税抜き所得}}{(1 - \text{源泉所得税率} - \text{営業税税率})} \times \text{源泉所得税率}$$

という計算式が用いられます。

- 非居住者企業による中国国内企業株式の譲渡に係る規定

3号の規定に拠ると、株式譲渡取引者の双方が非居住者企業であり、中国国外で取引が行われる場合、株式発行法人である中国国内企業が法律に従い税務登記変更手続を行う際に、株式譲渡契約書のコピーを所轄税務機関に提出する必要があります。また、所得を取得する非居住者企業が自ら又は代理人に委託し、株式発行法人である国内企業の所在地主管税務機関に申告納税を行う必要があります。非居住者企業からの徴収について、株式発行法人である国内企業による税務機関への協力が不可欠となります。

こういった非居住者企業間の国内企業の株式譲渡に対し、即ち株式譲渡取引者双方が非居住者企業である場合の譲渡所得に対する税金徴収は、長年、解決の必要となっている問題でした。3号の公布に伴い、国家税務総局が非居住者企業の株式譲渡所得に係る税金徴収の問題解決に着手したと考えられます。

- 租税条約国の所在する非居住者企業への取扱い

非居住者企業に適用される租税条約規定内容と本弁法規定内容とが異なる場合、租税条約規定内容に従った取扱いの申請が可能です。非居住者企業が租税条約規定内容に基づいた取扱いの申請をしない場合、国内の税法法規に基づく処理の必要があります。非居住者企業が、国内税法

律法規に基づく徴収の後に、税金軽減、免税又は租税条約の優遇内容適用を申請する場合、所轄税務機関による承認の後、税収徴収管理法と当該実施条例の関連規定に基づいて、徴収済みの税金還付が可能となります。

3号においては、主に源泉徴収義務者の責任と義務が明確化されています。また、非居住者企業においても、中国における源泉徴収に関する規定の変更に留意し、対応措置を行う必要があると考えられます。また、3号においては、非居住者企業への税金還付における為替レート差異の問題や非居住者企業が租税条約に従い税金還付を申請する期限等について、明確化されていません。弊社事務所は、引き続き源泉徴収管理分野における改正動向に留意し、情報更新に努めます。

(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: 経済危機下、中国において試される日本企業の「マネジメント力」

マーサー チャイナ  
日系企業支援チーム  
松村 扶美

先号より、三菱東京UFJ銀行「BTMU中国月報」における人事のテーマについて、組織・人事コンサルティングファームのマーサーが担当させて頂いております。第二回目の今回は、中国は上海から情報発信させて頂きます。マーサーでは、90年代後半より、中国において事業展開を行う日本企業の支援を開始し、現在では総勢10名の日本人・中国人による「日系企業支援チーム」が上海を拠点に活動しております。何卒宜しくお願い申し上げます。

今回は上海からの発信ということもあり、この経済危機下において中国の日本企業が現在直面している組織・人事面の課題について「現場の目線」でお伝えします。

### 予想を超える企業業績の悪化 「平均昇給率8%」の時代は遠い過去へ？

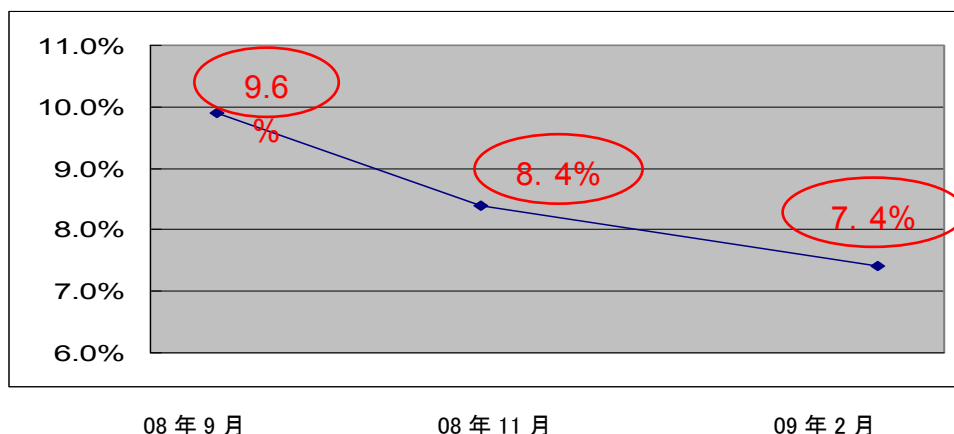
2008年に起こった経済危機は、中国においても経営環境を激変させています。高い経済成長を誇ってきた中国経済の変調は、マクロ指標にも現れてきており、企業では、業績悪化を受け、雇用や報酬等の人材マネジメントの領域にも影響を及ぼしつつあります。

これまで中国では、その高い経済成長率を背景に、過去10年間の「平均昇給率」が7%~8%と高い昇給率が設定されてきました。特に08年の平均昇給率は物価上昇の影響もあり、9.6%という高い水準を維持していました。

しかし、マーサーのサーベイによると、昨年11月から昇給率の下降傾向が出始め、今年2月の結果では、今もその傾向が続いていることがわかります。09年2月の予測昇給率は平均7.4%に減少し、昇給を凍結する企業（調査対象企業309社中の15%）を含めると更に5.9%まで低下しています。（図1）

昨年後半からの急激な景気後退と業績悪化を受けて、企業がコスト・コントロールの視点から、人材マネジメントの領域にも手をつけ始めていることが、昇給原資の抑制から伺えます。また業界による影響は異なり、景気変動の耐性が強い製薬、医療器械では9%と下降幅は少なく、影響が強く出ているのは自動車で6%と下降幅は大きくなっています。

(図1) 2009年予測昇給率の推移 (出所) マーサー チャイナ



## 人事領域におけるコスト・コントロールとは

景気後退下、上述した昇給率の抑制や新規採用の抑制は、「コスト・コントロール」として即効性があり、もちろん考慮すべき施策の一つと言えます。一方で今後も中長期的に発展を続けるであろう中国において、これらの短期的な施策にのみ偏ってしまうことは、今後の企業成長を阻害する要因にもなりえることを意識する必要があります。具体的には、昇給率の極端な一律の抑制が、有能で実績のある社員のモチベーションを低下させてしまったり、安易な採用抑制がいびつな人員構成を生んでしまう恐れもあります。日本におけるバブル崩壊後の教訓をみてもわかるとおり、極端な採用の抑制は、人材の断層を生むことが懸念されます。

この経済環境下、コスト・コントロールという全社を挙げた命題の中で、人事・組織領域における打ち手は、本当に昇給率の抑制や新規採用の抑制だけなのか、もう一度考えてみる必要があります。

## 中国において「濡れた雑巾」を絞るのは誰か？

先日、ある華南の日本企業の工場を訪問しました。華南地区は、日本企業においても輸出型のものづくり拠点が多く存在する地域で、世界的な不況の影響をまともに受けている地域でもあります。今回、訪問した理由は、お客様からの「研修」に関する問い合わせがきっかけでした。直接的なご要望は、「管理職向けの目標管理研修を日本人幹部・現地社員幹部に実施して欲しい」という内容でありました。

「経済危機のもと、なかなか受注が伸びない。売り上げが伸びない中で利益を上げるためには、やはり現場の管理レベルを向上させて、コストを削減したい」という背景がありました。労務コストの安さに惹かれて進出した中国においては、右肩上がりの成長の中で、人員投入による生産拡大が優先され、その「生産性」や「効率」の改善については日本の工場などに比べて大きな差がついてしまっている例が多く見られます。そのような環境下、管理職に対して、明確な「生産性改善」や「効率改善」の目標とアクションプランを設定させ、なんとかそれらを「やりきる」ことでコスト構造を変えていこうという考えです。「目標管理」はそのためのツールの一つという考えでした。

急激な組織の拡大が続いた中国では、「ものづくり」企業に限らず、他の業界においても同様に「仕事の生産性」や「非効率な営業活動」などが話題に上ることは多いです。よく「乾いた雑巾を絞る」という言い方で現場の生産性改善を表現したりする例がありますが、いまだ中国では、「雑巾は濡れている」というのが多くの中国の日系企業の幹部の実感であり、この部分にメスを入れることが、コスト・コントロール上（あるいは売上向上についても）、重要であると認識されているようです。この点については、「濡れた雑巾を、誰が、どのように絞るのか」を考えることは極めて重要なポイントとなります。先月、目標管理を中心とした「業績管理スキル強化研修」を我々は上海と広州で実施したのですが、特に現地社員管理職向けクラスへの参加が多かった背景は、ここにありそうです。

## 「雑巾を絞る」べき現地社員管理職と、それを支援すべき日本人幹部

コスト・コントロールはもちろんのこと、継続的な事業拡大の上でも、人事領域の施策において、「目標管理強化」など、組織のマネジメント力向上のための施策が中国の日本企業でにわかに注目を集めている、という話をさせて頂きました。日本企業の組織拡大に合わせて、現地社員管理



職の数は増加しており、これらの具体的に「雑巾を絞る」役割は主には彼らが担うことになりま

す。  
目標管理制度とは、企業の事業戦略に基づき各ポジションに目標を設定し、その目標の達成度により評価を行う制度を指します。不確実性の高い現在の環境下で、特に中国のようにビジネスのスピードが勝敗を分ける市場においては、事業戦略をすばやく現場へ浸透させ、実行に移す意味において有効なマネジメント・ツールと言えます。一方で、この「目標管理制度」を全社的に有効に活用するためには、事業戦略をよく理解し、そこから部下の目標を導き出し、その達成までの道のりを部下に指し示し、ときに一緒にその道のりを歩いてくれる「管理職」の存在が不可欠です。まさに「目標管理」の能力は、「マネジメント力」そのものとも言えます。

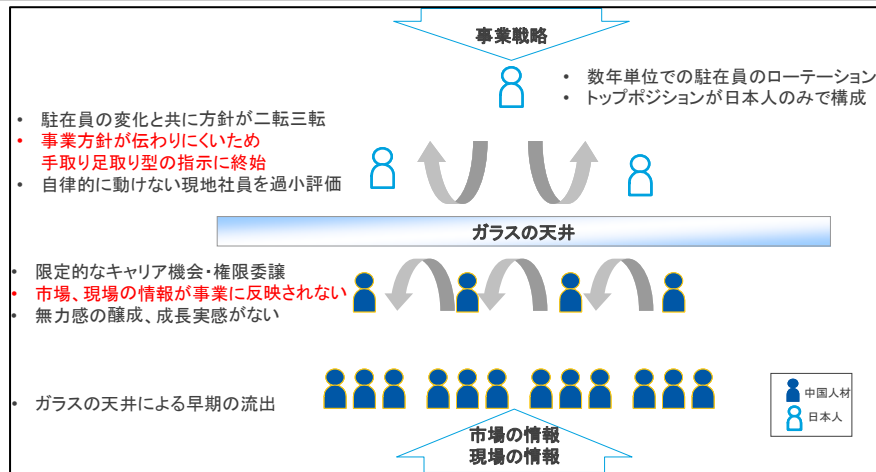
では、「目標管理」といったマネジメント・ツールをうまく活用できるような状況に日本企業があるのか、という視点から現状を見ると、まだまだ課題が多そうです。

実際に目標管理を導入した日本企業においても、その定着や活用に到るまでには、目標管理に対する管理職の理解度不足や、上司と部下のコミュニケーション不足等があり、克服すべき課題が山積しているのが実情です。実際に、目標設定面談などのファシリテーションに入っていますが、うまく目標の共有や設定ができないという事例をよく見かけます。また先頭に立って指揮を行う日本人管理職が「目標管理」を通じたマネジメント経験が少なく、現地社員部下への育成指導が徹底されていないという声もよく聞かれます。

こうした課題から、「目標管理制度」への全社的な理解や、運用プロセスやコミュニケーションの徹底、日本人、現地社員への評価者研修といった解決策が考えられます。もちろん、このような解決策は有効ではありますが、もう一つ目標管理が機能しにくい日本企業の大きな課題が潜んでいます。それは日本企業の「ガラスの天井」(現地社員がなかなか一定の階層以上にステップアップできない)です。我々はこの壁を打ち破ることこそが、目標管理の定着、活用に繋がると考えています。

なぜガラスの天井は発生するのでしょうか。従来、日本企業は経営層のトップポジションはほぼ駐在員で構成され、ローテーションは数年単位で実施されてきました。駐在員の交代により事業方針が二転三転するため、現地社員管理職には、「なぜそれをやらなければならないのか」という経営の意図を伝えて考えさせるというよりも、時間的な制約などから「何をどのようにしてやるのか」を手取り足取りで指示せざるを得ないというマイクロマネジメントが中心となり、一方で、自律的な中間管理職としての役割を期待されるものの、権限委譲が限定的であり、指示したことは実行されるが、現場での環境変化のような重要な情報が事業方針・戦略の実行に反映されない、結果的に中間管理職が自らの能力を十分に発揮できない状況に疑問を感じてモチベーションを下げ、より裁量や権限を与えられる機会を求めて人材が流出するといった悪循環を生み出してきました。(図2)

現在、事業経営の不確実性が増している中、市場や現場の情報をすばやく経営にフィードバックし、その変化を見極め、事業戦略をすばやく修正し、またそれを現場に落とし込む、といったボトムアップとトップダウンのサイクルのスピードが、すなわち経営のスピードが必要とされています。またこのサイクルこそが目標管理の本質とも言えます。まさに「ガラスの天井」はそのサイクルを断絶する可能性がある「壁」「障害物」になる場合があります。



(図2) 「ガラスの天井」が及ぼす影響 (出所) マーサーチャイナ

ではこの「壁」をどのように打ち破ればいいのでしょうか？

まず、グループ全体としての「中国市場の位置づけ」や「将来性に基づく事業方針・戦略の明確化」が必要であり、それに基づいて「中間管理職の求めるべき人材像や役割・責任権限・期待成果を明確化」していくことが先決です。その上で、「キャリアパスを可視化」し、社員に自らのキャリアアップをより具体的に意識させ、促進することのできる仕組みが必要になります。また、「中間管理職の役割・成果に応じた報酬・処遇を提供」し、キャリアアップを魅力あるものとして捉えてもらえるようにしていくことも同時に必要になってきます。更に、これらを的確なシナリオ・ロードマップを描いて実現していく上で、「本社・拠点の人材ガバナンスはどうあるべきか」、その上で、「日本人派遣社員と現地中間管理職の役割はどのような関係であるべきか」を再考する必要があります。

このように、この天井の「壁」を打ち破って現地社員を経営幹部へと登用していくためには、様々な施策を事業方針に沿って意図的・計画的に行っていく必要があります。一朝一夕で解決できる課題ではありません。しかしながら、少なくとも、これまで以上に日本人幹部と現地社員中間管理職が、膝を突き合わせて「会社は何を目指すのか?」「今年目標は何か?」「それを達成するために何をすべきか?」と情報を共有し真摯に話し合うことがこれらの取り組みの第一歩となってくるはずです。このコミュニケーションを通じて現地での中間管理職の育成も進んでいき、日本人幹部の育成能力とマネジメント力も同時に試されることとなります。

未曾有の経済危機とよばれていますが、短期的なコスト・コントロールだけではなく、この機会を活かし、組織全体のマネジメント力向上への取り組みを通じて、中長期的な業績向上に結びつける施策も検討すべき時期に中国の日系企業も来ているようです。

(執筆者への問い合わせ)

日本：マーサー ジャパン 株式会社  
東京都新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティタワー37 階  
TEL：03-5354-1483 (代表) FAX：03-5333-8137  
小笠原 尚史 E-mail：hisashi.ogasawara@mercer.com

上海：美世諮詢 (マーサー・コンサルティング)  
上海市淮海中路 300 号新世界大厦 36 階  
TEL：021-6335-3358 (代表) FAX：021-6361-6533  
松村 扶美



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 匯亜大厦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 匯亜大厦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。