

BTMU

中国月報

第40号 (2009年5月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 「持分出資登記管理弁法」の概説

■ 経済

- ◆ 成長維持と民生改善に注力する中国の「全人代」

■ 産業

- ◆ 中国総合スーパー業界の動向について

■ 人民元レポート

- ◆ 市場開放を模索する中国

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：『当たり前』の認識を再確認する～チャレンジの準備は出来ていますか？
- ◆ 税務会計：中国の会計・税務
- ◆ 人 事：中国市場の構造変化に伴うリーダー開発ニーズへの取り組み

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 「持分出資登記管理弁法」の概説
露木・赤澤法律事務所……………1

■ 経 済

- ◆ 成長維持と民生改善に注力する中国の「全人代」
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在……………6

■ 産 業

- ◆ 中国総合スーパー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……………12

■ 人民元レポート

- ◆ 市場開放を模索する中国
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部……………19

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：『当たり前』の認識を再確認する～チャレンジの準備は出来ていますか？
三菱UFJリサーチ&コンサルティング（上海）有限公司……………22
- ◆ 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：中国市場の構造変化に伴うリーダー開発ニーズへの取り組み
マーサー ジャパン……………29

■ MUF G中国ビジネス・ネットワーク……………34

エグゼクティブ・サマリー

特集「持分出資登記管理弁法」の概説は、本年3月1日から施行されている「持分出資登記管理弁法」を巡って、持分現物出資の可否についての従来の議論と本弁法施行の意義、外国企業の本弁法に基づく持分現物出資の可否を検討するとともに、持分現物出資の手続を概観しています。持分現物出資の可否については、改正会社法により理論上許容されつつ実務上は基本的に認められていなかったところ、本弁法の制定により実務上の実行可能性が基礎づけられたということができるとしています。ただし、持分現物出資のうち、外国企業が有する持分による持分現物出資については別途の考慮が必要であると、本弁法はこれも理論的には適用を除外していないものの、過去の経緯、外商投資プロジェクトに関する登録資本、経営範囲の考え方等にかんがみると、実務上も実際に実行可能であるかは実際の認可状況を見守る必要があるとしています。

経済「成長維持と民生改善に注力する中国の「全人代」は、3月に開催された全人代の政府活動報告の概要を説明し、今後の経済政策について展望しています。活動報告の中の政策は、中国経済が直面している内需振興と社会保障制度の改善に主眼を置いた内容となっており、また2009年のGDP成長率目標である「8%前後」という数値が、社会の安定維持に必要な成長速度であるとの説明が特に加えられ、目標達成に向けた政府の強い意志と自信が示されていることを指摘した上で、外需減速によりマクロ経済環境が一段と悪化する中、経済成長と社会安定の維持を最重要視する中国政府は難しい舵取りを迫られ、今後の景気状況次第では、昨年発表された4兆元の景気刺激策に続く追加的な内需刺激策が打ち出される可能性にも留意したいとしています。

産業「中国総合スーパー業界の動向について」は、中国総合スーパー業界の動向を整理し、事業拡大のポイントについて考察しています。中国では経済成長に伴った消費水準の向上や2004年の規制緩和を背景に外資の総合スーパーが業容を拡大させていますが、短期的には景気減速による成長鈍化が予想されるものの、中長期的には所得向上余地が大きく市場は拡大基調を辿る可能性が高いことや、日系小売企業の場合、この先、日本市場の成長に多くを望めないことを踏まえば、今後、日系総合スーパーでも中国での店舗網拡大や新規進出ニーズが一層高まっていくと予想されます。もっとも、中国市場では同業間の競争が厳しさを増しているため、中国で日系企業が事業を拡大していく際には、出店戦略・店舗立地の選定、店舗内オペレーションに留意しつつ、日系以外の外資総合スーパーと差異化を図っていくことが重要であると指摘しています。

人民元レポート「市場開放を模索する中国」は、中国のデリバティブ市場開放のこれ迄の動きと今後の展望について解説しています。中国はデリバティブ商品を段階的に開放してきたものの、ここに来て解禁が滞っている背景として、今回の金融危機に伴う市場の混乱により、国内企業がリスクを拡大した取引で巨額損失を計上したことを受け、当局の管理が強化されたことや、デリバティブ取引に必要な銀行間契約の仕組みに問題があったことを挙げ、今後のデリバティブ市場について、国内においてはその後契約書式の整備が進んだことから銀行間取引の活発化が予想されるものの、将来的な人民元デリバティブ取引の国際化を展望すると、現行の契約書が中国法に準拠しておりグローバル対応となっていないこと、一般企業の間で取引活性化に必要なデリバティブ取引の知識、経験が不足していること等が障害であると指摘し、今後、規定整備に加え、顧客保護の行政指導等、日本の金融商品取引法のような基本的枠組みの強化も必要としています。

スペシャリストの目

経営戦略「『当たり前』の認識を再確認する～チャレンジの準備は出来ていますか?」は、中国ビジネスで『当たり前』として認識すべきポイントについてのアドバイスです。具体的に、①日本は中国に追い抜かれる、②中国企業は日本企業に追いつき追い越す、③中国マーケットの消費者ニーズは日本とは違う、④中国ビジネスは個人主義・即断即決の傾向が強く日本型に収斂しない可能性がある、⑤差異化出来る価値を提供しなければ市場では支持されない、⑥中国市場のニーズに合わせた独自の進化がなければ生き残れない、⑦ビジネスには失敗がつきもの、の7つのポイントを取り上げ、中国という成長市場では、これらの『当たり前』を認識し、自社のポジションを確保した企業が、更なる成長を遂げることが出来るとしています。

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リストラクチャリングの実施にあたり中国企業会計準則（新会計基準）上で留意すべき事項、②国家税務総局公表の『租税条約の配当金条項に基づく関連処理に係る通達』、についてです。

人事「中国市場の構造変化に伴うリーダー開発ニーズへの取り組み」は、中国ビジネスを推進するリーダー人材の開発に焦点を当て、企業が果たすべき役割について、事例を交えて解説しています。中国におけるリーダー開発の要諦として、①リーダー候補としての意識・自覚の醸成、②リーダーの早期育成のためのキャリアパスの確立、③自社ならではのリーダーとしての経験知の蓄積の3点を挙げた上で、リーダー育成に当たっては、中国の成長モデルの変化に伴い、求められるリーダー人材も変化するなか、現地人事部門のみが実践するのではなく、経験ある本社人事部門が中長期的視野に立って支援を行うことが不可欠であるとしています。



「持分出資登記管理弁法」の概説

露木・赤澤法律事務所
弁護士 赤澤 義文
弁護士 中島あずさ

会社の新規設立又は会社の増資引受にあたり、投資家が、その保有する株式又は持分を他の会社に現物出資すること（以下「持分現物出資」といいます。）に関して、2009年1月14日に、国家工商行政管理総局から、その手続を定める「持分出資登記管理弁法」（以下「本弁法」といいます。）が發布され、本年3月1日から施行されています。

中国において、持分現物出資は、現物出資の一種であり新たな資金の拠出を伴わないこと、日本企業が中国国内に現地法人を複数設立している場合、仮に日本企業が有する中国現地法人の持分を自社の他の中国現地法人に現物出資することができれば中国現地法人の事業統合等（統括会社を通じた中国の企業集団管理）を合理的に実施する手段として利用することができることのほか、日本において適格現物出資として課税の繰り延べをなしうる可能性がある等のメリットも想定されます。このことから、かねてよりその法的・実務的な実行の可否が議論されてきましたが、これまでその法的な実行可能性が必ずしも明らかではありませんでした。

本稿では、持分現物出資の可否に関する従来の議論と本弁法の施行の意義、外国企業が有する外商投資企業の持分を本弁法に基づき持分現物出資することの可否を検討するとともに、本弁法が定める持分現物出資の手続を概観します。

1 持分現物出資の可否に関する従来の議論と本弁法の意義

持分現物出資の可否は、法的には、持分をもってする現物出資が許容されるか否かにかかわります。

旧会社法のもとでは、現物出資の対象を実物、工業所有権、非特許技術、土地使用権に限定列挙して規定していたため、上記以外の財産（持分等）を現物出資することについては否定的に解されていました。旧会社法下においても、例外的に投資性会社については、外国投資家が有する中国国内の外商投資企業の持分を投資性会社に現物出資することが法的根拠は不明なるも實際上認められてきましたが、投資性会社でないその他の会社（例えば、事業会社である外商投資企業）に対して外国投資家が有する持分を現物出資することは、やはり認められていませんでした。

改正会社法第27条第1項は現物出資の対象を限定列挙する旧会社法の規定方式を改め、「実物、知的財産権、土地使用権等の貨幣を用いて評価することができ、法により譲渡することができる非貨幣財産を価額評価して出資することができる」として、原則として、評価可能かつ譲渡可能な財産であれば広く現物出資財産とすることができる旨を明記するようになりました。持分は、「貨幣を用いて評価する」ことができ、かつ、「譲渡する」ことも可能な財産であるため、この改正会社法の規定によれば、投資性会社に限らず広く一般の会社も、持分現物出資を行うことができると理論上は解することができます。しかしながら、中国の実務は、改正会社法施行後も持分現物出資の実施を基本的に認めてきませんでした。その理由は主に（改正会社法上は持分現物出資も法的に可能と解されるものの）実務上の具体的手続規範を欠くため認めないというものであり、例えば形式的な理由として、改正会社法のもとで制定された「会社登

録資本登記管理規定」第8条第2項は「出資者又は発起人が貨幣、実物、知的財産権及び土地使用権以外のその他の財産を出資する場合には、国家工商行政管理総局が国务院の関係部門と共同で制定した関係規定に適合しなければならない。」と規定しているが、持分の出資については当該第8条第2項にいう「関係規定」がないといった理由が挙げられています。より実質的には、持分現物出資は関係者が多く登場し(投資家と投資先会社という出資関係を形成する2社のほか、持分会社や持分会社の各出資者等)持分の適正な移転を実施するためには通常の現物出資と異なる利害の調整に配慮を要する、手続的な操作性を確保するためには通常の現物出資と異なる特別の手続規範を要するといった配慮から、中国の審査認可機関、登記機関は、持分現物出資を対象とした特別の手続規範(上記「関係規定」)が制定されるまでは、一部の例外¹を除き、実務上の処理を基本的に停止していた状態といえます。

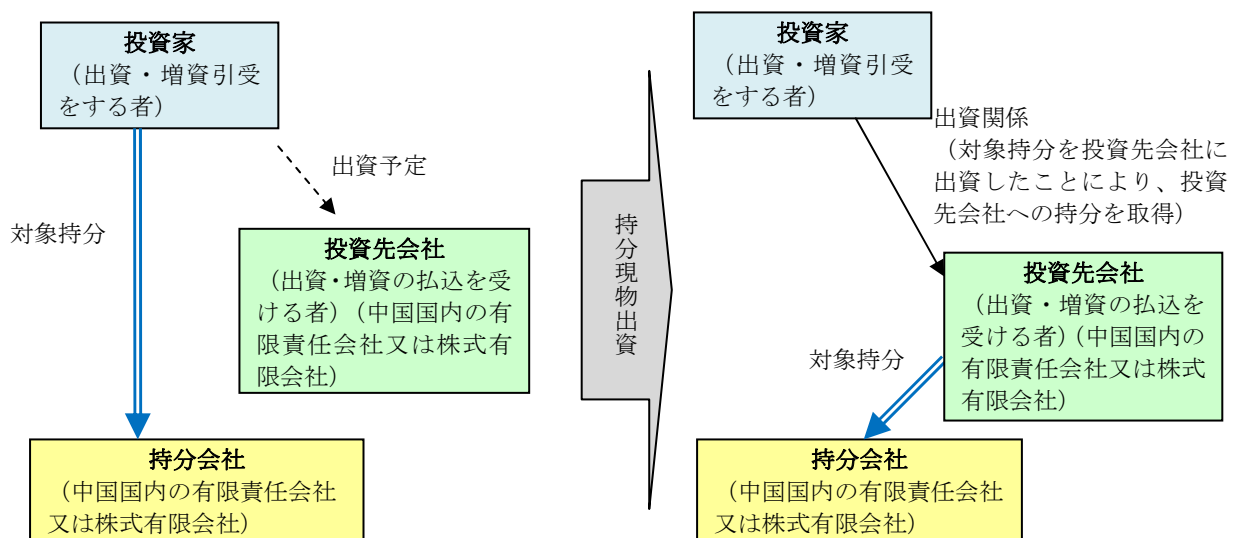
本弁法は、改正会社法が持分現物出資を許容していることを前提に、改正会社法に基づき制定された持分現物出資の手続規範であり、本弁法の制定により、改正会社法により法的・理論的には許容されていた持分現物出資について、手続規範として実務上の実行可能性を基礎づけたものといえることができそうです(もっとも、本弁法が適用対象とする持分現物出資には一定の条件があります。この点は以下で検討します。)

2 本弁法の適用を受ける持分現物出資とは

では、外国企業が有する持分を現物出資の対象にすることも、本弁法に従えば可能なのでしょうか? 本弁法がどのような持分現物出資に適用されるのかを検討します。

(1) 持分現物出資に関与する会社の性質について(外国企業が有する外商投資企業の持分を本弁法に基づき持分現物出資することの可否)

本弁法は、「①投資家が、②その保有する中国国内において設立した有限責任会社又は株式有限会社(以下「持分会社」と総称します。)の持分を出資として、③国内のその他の有限責任会社又は株式有限会社(以下「投資先会社」と総称します。)に投資する」持分現物出資に適用されます(本弁法第2条)。



¹ 改正会社法の施行前から法的根拠は明らかでないものの実際上認められていた投資性会社に対する持分現物出資のほか、改正会社法施行後・本弁法制定前に上海、天津、江蘇省等、一部の地域で持分現物出資の登記に関する手続規範を制定し、主として内資の有限責任会社について持分現物出資を認める例がありました。

本弁法の上記内容から、持分現物出資における「持分会社」及び「投資先会社」は、中国国内の有限責任会社又は株式有限会社であることが前提となります。

一方、「投資家」については中国国内の会社であることといった明確な限定は特に設けられていません。本弁法は、出資に用いることができる持分（上図の「対象持分」）にも一定の限定を付しているものの（詳細は本稿2(2)①及び本弁法第3条参照）、「投資家」や「持分会社」の性質を上記以上に限定する条件は規定されていません。

「投資家」を外国企業・外国個人とする外商投資企業も、有限責任会社又は株式有限会社として改正会社法の適用を受けるため、上記の規定内容のみから判断する限り、「投資家」が外国企業又は外国個人で「持分会社」及び／又は「投資先会社」が外商投資企業というケースも、本弁法の適用対象に含まれる（本弁法に基づき持分現物出資を行うことができる）ように、すくなくとも文理上は解されます。ただし、「投資家」を外国企業・外国個人とする持分現物出資が実際の認可実務・登記実務においても直ちに認められるかは、必ずしも確実でないとも考えられ²、しばらくは実務上の実際の認可状況を見守る必要があると思われ

(2) その他の持分現物出資の条件について

上記のほか、本弁法には、次のような持分現物出資の条件が定められています。

① 対象持分の条件：

(a) 次に掲げる場合に該当しないこと（本弁法第3条）。

- ・「持分会社」の登録資本を全額払い込んでいないとき。
- ・質権を設定されているとき。
- ・法により凍結されているとき。
- ・「持分会社」の定款により譲渡が禁じられているとき。
- ・「持分会社」の出資者が持分を譲渡するにあたり認可取得を要するにもかかわらず認可を経していないとき。
- ・法律、行政法規又は国务院の決定により譲渡をしてはならないその他の事由が規定されているとき。

(b) 法により設立された評価機関の評価を経ていること。

② 量的条件：持分現物出資の額と他の非貨幣財産による出資の額の合計が「投資先会社」の登録資本の70%を上回らないこと（本弁法第4条）。

③ 実行時期の条件：

(a) 「投資先会社」を新設するにあたり持分現物出資を行う場合、対象持分の実際の払込み（対象持分の「投資先会社」への移転）及び「投資先会社」の資本払込みに係る変更登記手続は、「投資先会社」設立後1年内に行うこと。

² ①改正会社法施行後も外国企業が有する対象持分を現物出資することには、現物出資先が自己が出資する投資性会社である場合を除き、一般の外商投資企業には認可が得られなかったこと、②改正会社法後に上海等の一部地域で制定された持分現物出資の手続規定では、多くの場合、外国企業が有する対象持分の現物出資をその適用範囲から明確に除外し認めてこなかったこと、③「投資家」が外国企業・外国個人である場合、その持分現物出資は一種の外国為替資本取引に該当し、また、投資先会社の外国為替登記手続等の処理を要するのではないかと思われるものの、本弁法にはその点に関する明確な規定がないこと、④投資先会社及び持分会社の企業類型の変更を伴う可能性があり外国投資家の出資に関する実体的・手続的な各種制度に適合するよう配慮を要すること、⑤外商投資企業の場合には従前からその登録資本は経営範囲に記載される経営活動に投入すべきであるとの理解があり、持分現物出資を認めることにより資本の一部（70%まで）が経営範囲以外に投入された状態が生じてしまうこと、⑥持分現物出資について、外商投資企業と投資性会社との差異がなくなってしまう、投資性会社の意義の一部が失われてしまうこと等の事情から実務上の実行性については、未だに確定的な判断が困難な状況にあるといえると思います。

- (b) 「投資先会社」が増資をするにあたり持分現物出資を行う場合、対象持分の実際の払込み(対象持分の「投資先会社」への移転)は、「投資先会社」の登録資本の変更登記手続前に処理すること。

3 本弁法が定める持分現物出資の手続

本弁法に基づき持分現物出資を実施する場合の手続は、おおむね次のようになると予想されます。

(1) 「投資先会社」を新設する場合

- ① 評価機関により、対象持分の評価を受ける(本弁法第5条)
→ これをもとに、持分現物出資による出資額を確定
- ② 「投資先会社」を設立(本弁法第9条)
→ 「投資先会社」の設立時の登記事項として、「投資先会社」の出資者の名称、出資額、出資方法(持分現物出資等)、出資の時期等が登記される。
- ③ 対象持分の移転手続(「投資先会社」への出資払込手続)
→ 「持分会社」において、次の出資者変更手続を処理する(本弁法第7条、第10条)。
 - (a) 持分移転に認可を要する場合、「持分会社」に対する対象持分の移転の認可を取得(*「投資家」が外国企業である場合(即ち「持分会社」が外商投資企業である場合)、「外商投資企業投資家の持分変更に係る若干の規定」等に基づき認可を取得することになると思われます。)
 - (b) 「持分会社」において出資者の変更登記手続(登記している出資者を「投資家」から「投資先会社」に変更)
→ 本弁法には記載がありませんが、「投資家」が外国企業である場合、「投資先会社」において外国為替登記の変更登記手続を要すると解されます。
- ④ 「投資先会社」において出資検査を実施(本弁法第8条)
→ 出資検査証明を発行(出資検査証明には、「持分会社」の出資者の変更登記の状況、対象持分の評価機関の名称、評価報告書番号、評価の基準日、評価値、持分移転に認可を要する場合には認可の状況等を記載)
- ⑤ 「投資先会社」において資本の払込みに係る変更登記手続を処理(設立後1年内)(本弁法第9条、第11条、第6条)
→ 出資検査証明、「投資家」が署名した持分による出資払込承諾書(対象持分が本弁法第3条に適合すること等についての承諾を記載)、「持分会社」の変更後の営業許可証コピー等を提出

(2) 「投資先会社」の増資の場合

- ① 評価機関により、対象持分の評価を受ける(本弁法第5条)
→ これをもとに、持分現物出資による出資額を調整・確定
- ② 「投資先会社」において増資の決議(法律上必要であれば認可も取得)
→ 「投資先会社」が外商投資企業の場合は原審査認可機関において増資の認可も取得。「投資家」が外国企業、「投資先会社」が内資企業である場合(このような持分現物出資も可能と解される場合)には「外国投資家が国内企業を買収することに関する規定」等に基づき認可を取得(これら増資の認可取得手続と次の③の手続の先後関係、同時実施の可否等は本弁法上は必ずしも明確ではありません。)
- ③ 対象持分の移転手続(「投資先会社」への出資払込手続)
→ 「持分会社」において、次の出資者変更手続を処理する(本弁法第7条、第10条)。

- (a) 持分移転に認可を要する場合、「持分会社」に対する対象持分の移転の認可を取得（*「投資家」が外国企業である場合（即ち「持分会社」が外商投資企業である場合）、「外商投資企業投資家の持分変更に係る若干の規定」等に基づき認可を取得することになると思われます。）
- (b) 「持分会社」において出資者の変更登記手続（登記している出資者を「投資家」から「投資先会社」に変更）
 - 本弁法には記載がありませんが、「投資家」が外国企業である場合、「投資先会社」において外国為替登記の変更登記手続を要すると思われます。
- ④ 「投資先会社」において出資検査を実施（本弁法第8条）
 - 出資検査証明を発行（出資検査証明には、「持分会社」の出資者の変更登記の状況、対象持分の評価機関の名称、評価報告書の基準日、評価値、持分移転に認可を要する場合には認可の状況等を記載）
- ⑤ 「投資先会社」において登録資本及び実収資本等の変更登記手続を処理（本弁法第9条、第11条）
 - 出資検査証明、「投資家」が署名した持分による出資払込承諾書（対象持分が本弁法第3条に適合すること等についての承諾を記載）、「持分会社」の変更後の営業許可証コピー等を提出

4 適格現物出資の可能性について

日本企業が「投資家」として、「持分会社」の対象持分を「投資先会社」に持分現物出資することが可能と解される場合、「投資家」が「持分会社」及び「投資先会社」のいずれにも支配権を有している場合（100%の支配関係を有する場合、又は50%超100%未満の支配関係のある会社間の現物出資で一定の要件を満たす場合）又は共同事業を行うための現物出資で一定の要件を満たす場合には、日本において適格現物出資となり、現物出資の直前の帳簿価額による譲渡をしたものとして、課税の繰り延べが認められる場合があります。

一方、中国においては、1997年の「国家税務総局の外商投資企業及び外国企業の持分譲渡所得の税処理に係る問題に関する通知」（国税函〔1997〕207号）が適格持分譲渡の要件を定めており、それによると「外国企業がその所有する中国国内企業の持分を、当該外国企業が直接的又は間接的に100%の持分を有する関係にある会社に譲渡する」ことが課税繰延べの条件とされています。文理上は、持分の譲渡を定めていますが、実務的には、前記の、投資性会社に対する持分現物出資にも適用されてきました。このことからすると、同通知は、「投資先会社」に100%出資する関係又は「投資先会社」との間に同一の親会社に100%出資されている関係があれば適用されることになりそうです。ただし、同通知は、「企業所得税法」施行前の「外国企業及び外商投資企業所得税法」のもとで出された通知であり、これを同法が廃止された後の現在も適用することが可能であるのか、及び従前の実務においては実際の事例が投資性会社を投資先会社とする持分現物出資しかなかったと思われ、投資先会社が一般の外商投資企業である場合にも同通知が適用されるのか等、明らかでない点もあり、今後の運用及び改廃に留意が必要です。



成長維持と民生改善に注力する中国の「全人代」

三菱東京UFJ銀行
経済調査室
香港駐在 范小晨

1. 実現が注目される経済成長目標と積極的な財政政策

第11期全人代^(注1)第2回会議が3月5日から13日まで開催された。初日に温家宝首相が政府活動報告を行い、2009年のGDP成長率目標を前年同様の「8%前後」とすることを表明した。この目標数値について温首相は、「13億の人口を抱える発展途上国にとって、都市と農村の雇用拡大、国民の収入増加、社会の安定維持に必要な経済成長速度である」との説明を特に加え、目標達成に向けての強い意志と自信を示した。また、都市部における900万人以上の雇用創出、都市部失業率の目標を4.6%以内、消費者物価を4%前後に抑える目標も定めた。(表1)

表1 全人代で発表された経済成長目標

項目	実績		目標	
	2007年	2008年	2008年	2009年
実質GDP成長率	13%	9%	8%前後	8%前後
消費者物価指数上昇率	4.8%	5.9%	4.8%前後	4%前後
都市部失業率	4.1%	4.1%	4.5%前後	4.6%以内
都市部新規雇用者数	1,204万人	1,113万人	1,000万人	900万人以上

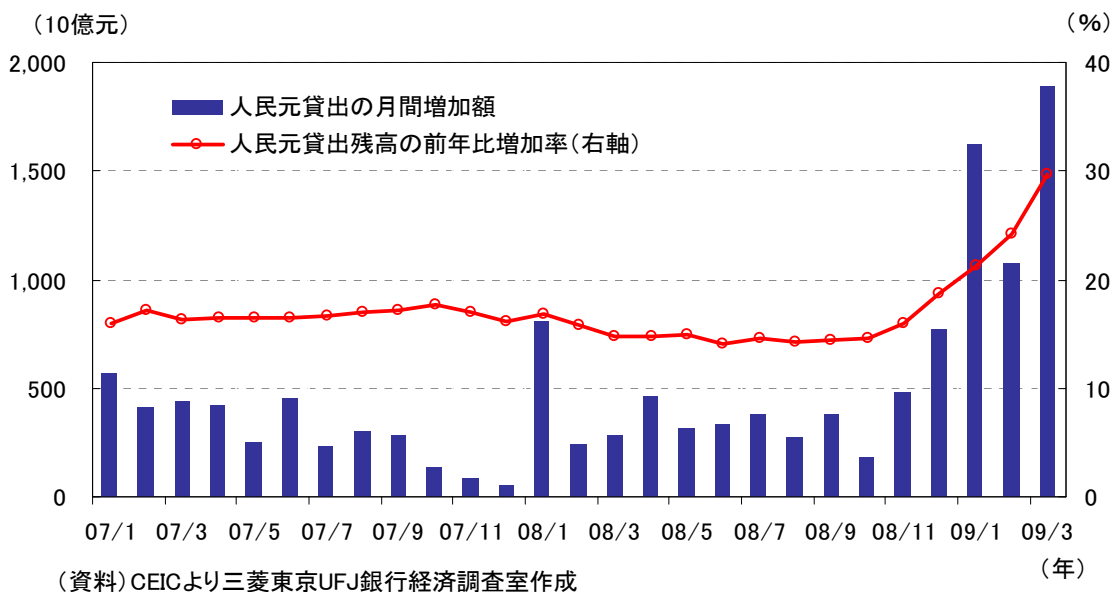
(資料)「政府活動報告」及びCEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

2009年第1四半期のGDPは前年同期比6.1%に鈍化し、金融危機の影響が続く中で、8%の経済成長維持が実現されるかどうか注目が集まっている。政府報告の中でも国際的な金融危機を意識し、積極的な財政政策と大規模な景気刺激策が盛り込まれた。金融面では、通貨供給量(M2)の伸び率を17%前後、新規貸出額を5兆元以上として適度な金融緩和政策を実施し、三農^(注2)や中小企業への融資支援を強化するとした。人民銀行の統計によれば、第1四半期の全国貸出総額の新規増加分が4.58兆元と、すでに年間目標額の90%以上に達していることから、早くも当局による緩和策の効果が見て取れる。(図1)

(注1)「全国人民代表大会」の略称、日本の国会に相当し、毎年3月に2週間ほど開く。全国各省、自治区、直轄市、軍の代表で構成され、今年の代表は約3,000人。

(注2)三農とは「農業」「農村」「農民」を指す。

図1 貸出総額の月間増加状況



2. 建国以来最高額の財政赤字

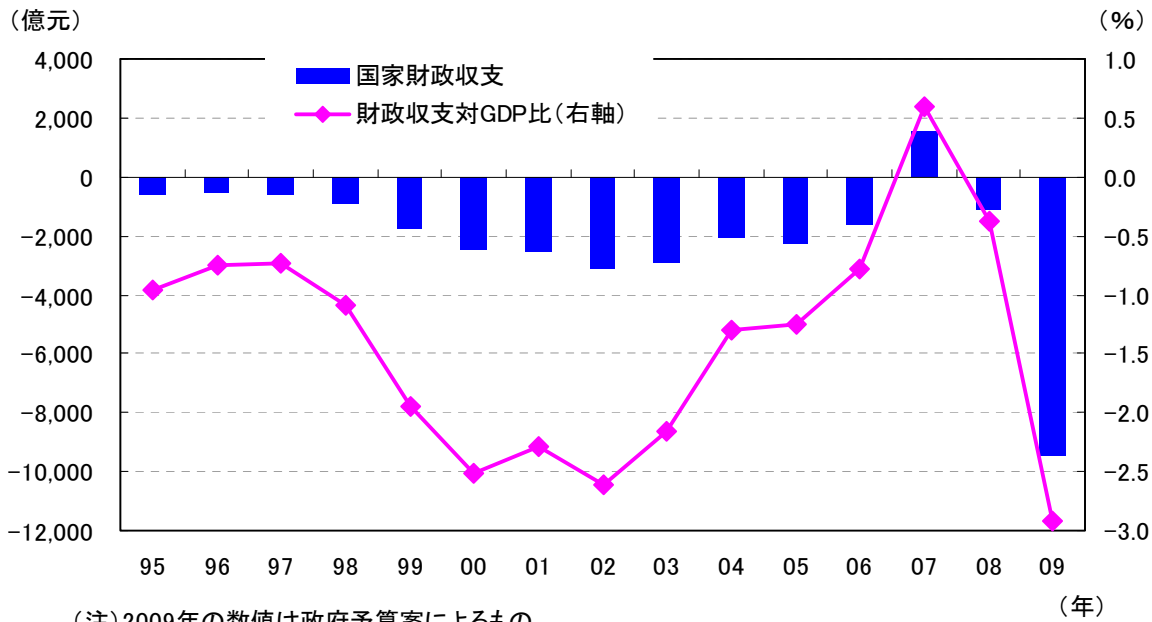
財政関連で今回特に注目されたのが、建国60年以来最高額となる9,500億元の財政赤字であった。これには中央財政赤字7,500億元に加え、中央政府が地方に代わって発行する地方債2,000億元が含まれており、昨年11月に打ち出した4兆元規模の景気対策のための資金調達、企業業績の悪化などによる地方政府の税収の落ち込みによるものと見られる。

政府活動報告では、政府支出の大幅な増加について「内需拡大を主導する最も直接的で有効な措置」であると説明した。

これにより財政赤字の規模は08年の約1,100億元から約9倍に膨らむことになるが、赤字額の対GDP比率は3%以内に抑えられる見込みである。また国債残高のGDPに対する比率も20%程度に留まる見通しで、日、米、英、ドイツの同指標に比べて相当低い水準にあることから、政府は財政面が「全体的に見ても安全」であり、景気テコ入れの追加措置を打ち出す余地はまだ大きいという認識を示した。(図2、3、4)

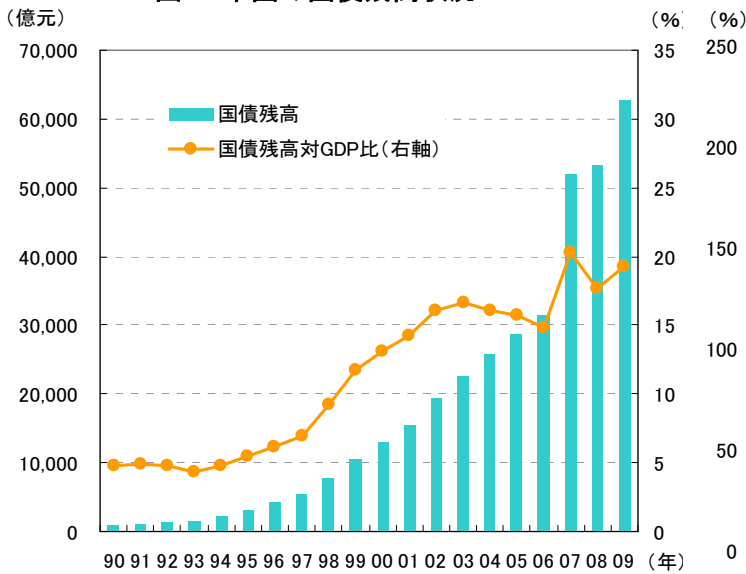
更に企業投資と民間消費の拡大を促進するため、今年に入ってから施行している増値税改革、輸出税還付、中小企業や不動産と証券取引に関する優遇税制及び100項目に及ぶ行政手数料の徴収撤廃等の減税効果が約5,000億元規模になるとの見通しを明らかにした。

図2 中国の財政収支状況



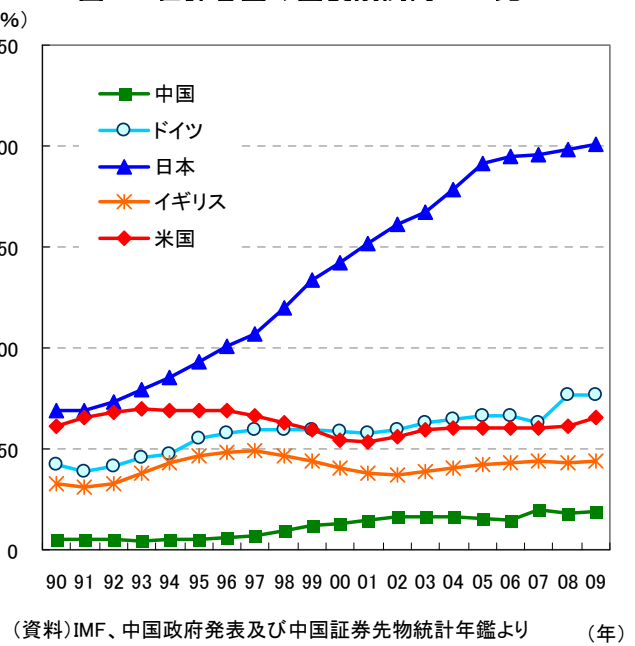
(注) 2009年の数値は政府予算案によるもの
(資料) 政府予算案、CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

図3 中国の国債残高状況



(注) 06年以前の国債残高は中国証券期貨統計年鑑より、07,08年は政府発表より、09年は全人代活動報告書より
(資料) 各種資料より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

図4 世界各国の国債残高対GDP比



(資料) IMF、中国政府発表及び中国証券先物統計年鑑より
三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

3. 4兆元投資計画の状況

今回の政府報告に2008年11月に発表された4兆元の景気刺激策に続く数兆元規模の追加支援策が盛り込まれるとの見方もあったが、結果的には言及されなかった。ただ、3月6日の国家発展改革委員会発表によれば、08年第4四半期の状況を考慮し、4兆元の資金配分の一部の修正が加えられた。

昨年11月27日に公表された数字と比較して、総額及び農村インフラ建設と四川地震被災地の復興支援枠に変化はないものの、交通・電力のインフラ建設と環境関連事業を一部削減する代わ

りに、医療衛生・文化教育事業に従来の3倍以上、企業の自主イノベーションと構造調整に2倍を超える資金配分に修正された(表2)。

政府は4兆元の投資効果を見極め、第1四半期に景気回復の目処が立たなければ、更なる追加投資に踏み切る可能性があると考えられている。

表2 「全人代」で発表された最新の4兆元投資の資金配分

投資分野	08年11月27日 発表金額 (億元)	09年3月6日 発表金額 (億元)	09年3月6日 発表の比率 構成	前回発表 より増減額 (億元)	
1 重大インフラ(鉄道・道路・飛行場等)の建設 および都市電力網の改造	18,000	15,000	37.5%	-3,000	
2 低価格賃貸住宅建設とバラック地区改造	2,800	4,000	10.0%	1,200	→ 増加率 43%
3 農村の民生およびインフラ建設	3,700	3,700	9.3%	0	
4 自主イノベーションと構造調整	1,600	3,700	9.3%	2,100	→ 131%
5 省エネ・排出削減と生態事業	3,500	2,100	5.3%	-1,400	
6 医療衛生・教育、文化等の社会事業	400	1,500	3.8%	1,100	→ 275%
7 震災地復興建設	10,000	10,000	25.0%	0	
合計	40,000	40,000	100.0%	0	

(資料)国家発展改革委員会発表、各種報道より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

またかねてより懸念されていた巨額投資を遂行する上での管理監督について、当局は“2つの明確化と2つの厳格化”を提唱し、投資の方向性と責任の主体を明確化し、建設秩序の遵守とプロジェクト及び資金使用の監督管理に厳格に対処する姿勢を示した。実際の制度としては、昨年既に中央紀委と監査部を筆頭とし、審計署、発展改革委員会、財政部等諸部門から構成される24の検査チームを設立し、各地で新たに投入される中央投資によるプロジェクトの審査が行われている。

4. 急がれる産業支援と社会保障

企業の構造改革については、政府活動報告に先立ち、今年1月以降相次いで国务院にて承認され、自動車・鉄鋼・紡績・装置製造・造船・IT産業・石油化学・軽工業・非鉄金属・物流業の「10大重点産業振興政策」(文末添付資料をご参考)が出揃った。

今回更に科学技術の推進に向け中央財政から1,461億元が投入されることが明らかにされた。政府が改革に積極的に乗り出すことによって、各業界での技術革新・統合再編及び自国ブランドの育成等が進み、国際的に競争力を持つ企業が誕生することが期待される。また、今回10大重点産業として選出されなかった企業についても、今後個別に振興策が出される可能性も新聞等で報じられている。

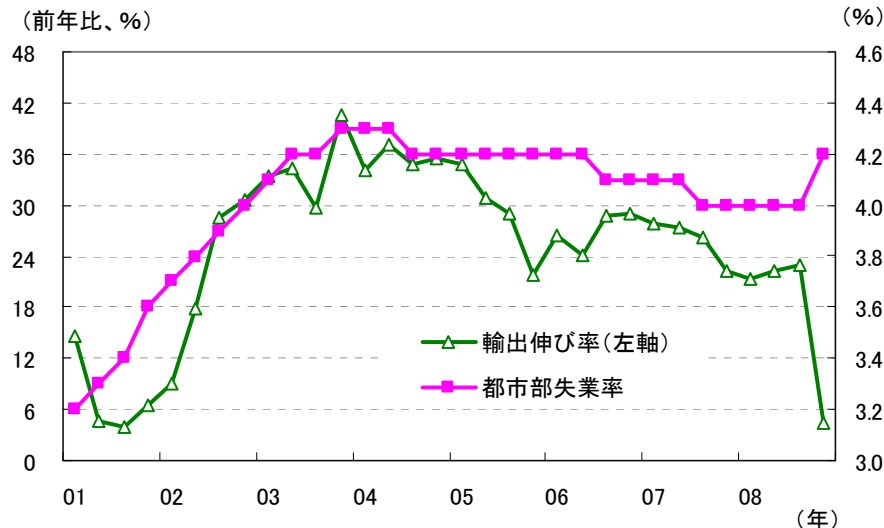
一方、社会保障対策についても政府の支援が急務となっている。3月7日の人力資源社会保障部の発表によると、今年都市部の失業人口は1,200万人に上り、この他に現時点で1,000万人以上の農民工が失業状態にある。更に今年の新卒者は610万人に上ると言われ、労働の需給バランスの不安定が問題を深刻化させている。

世界景気減速による輸出の落ち込みが著しい中で、昨年第4四半期の国内失業率が4.2%と、年初より0.2ポイント上昇し、また2009年失業率の政府目標が4.6%に設定されていることから見れば、今後の雇用環境が一段と悪化する可能性もある(図5)。政府は、雇用対策として420億

元を盛り込むと同時に農村改革を通して農民収入を引き上げ、社会保障面でも貧困基準の引き上げによる保護対象の拡大や、年金制度の改善等により社会の安定化を急いでいる。

上記に加え、「社会保険法」を年内に制定し、2011年までの3年間に8,500億元（中央からの投入は3,318億元）を投入して、医薬衛生事業の改革に着手することも報告された。これにより3年以内に全国の都市部と農村部の医療保険加入率を90%以上に引上げることを目指す。

図5 輸出伸び率と失業率の状況



(注)四半期データを使用
(出所)商務部、労働力市場情報網観測中心発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

総じて、今回の「全人代」での政策は、中国経済が直面している内需振興と社会保障制度の改善に主眼を置いた内容であったが、外需減速によりマクロ経済環境が一段と悪化してきた中で、経済成長と社会安定の維持を最重要視する中国政府は難しい舵取りを迫られよう。今後、景気状況次第で追加的な内需刺激策を打ち出す可能性にも留意したい。

(2009年4月17日)

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せよう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できるとさ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

■ 添付資料

<10大重点産業振興策>

産業	進捗状況	振興支援策の内容
1 自動車	国務院にて可決 (2009.1.14)	<ul style="list-style-type: none"> ■自動車購入税の減税(1600cc以下に限り10%から5%に減税) ■「汽車下郷」(自動車を農村へ)向け50億元の補助(3月1日より) ■自動車産業再編の推進→現在市場シェアの90%以上を占める自動車企業数を現在の14社から10社以内に再編、年産200万台強の大型メーカー2.3社と、同100万台強のメーカー4.5社を育成 ■自主ブランド車の国内市場占有率を40%以上に高める ■今後3年間に1000億元を投じ、企業の自主イノベーションと技術改革を支援 ■省エネ車・新エネ車への13都市での購入補助
2 鉄鋼	国務院にて可決 (2009.1.14)	<ul style="list-style-type: none"> ■適度に柔軟性のある輸出税政策の実施 ■生産性の低い企業の淘汰 ■業界の統合・再編の推進を進め、2011年までに宝鋼、鞍本、武鋼など年産5000万トン以上の国際競争力を持つ巨大鉄鋼グループと、1000万-3000万トン級の大企業を設立。 ■鉄鋼産業の技術向上の推進
3 紡績	国務院にて可決 (2009.2.4)	<ul style="list-style-type: none"> ■輸出税還付を14%から15%へ引上げ(2月1日より) ■一時的に経営・財務困難に陥った企業への貸出支援
4 装置製造	国務院にて可決 (2009.2.4)	<ul style="list-style-type: none"> ■装置製造の基幹企業に対する統合・再編を支援 ■工程の総請負・システムインテグレーション・国際貿易・融資力等を持つ大型企業の育成支援
5 造船	国務院にて可決 (2009.2.11)	<ul style="list-style-type: none"> ■造船業への貸出支援を強化 ■船舶市場の市場拡大、老朽化船舶の廃棄と刷新、一重設石油タンカーの淘汰加速、国際船舶市場の開拓 ■海洋工程設備と船舶修理ビジネスの発展 ■技術刷新、イノベーションの推進 ■金融機関の船舶購入と関わる貸出の拡大を奨励、現行の国内向け海洋船舶に対する財政・金融支援策を2012年まで延長
6 IT産業	国務院にて可決 (2009.2.18)	<ul style="list-style-type: none"> ■投資を拡大、主に6大プロジェクトに注力 1)集積回路の発展 2)新型ディスプレイとカラーテレビ工業のビジネスモデル転換 3)第3世代通信(3G)産業の飛躍的発展に 4)デジタルテレビの普及推進 5)コンピューター技術の発展と次世代ネットワークの応用 6)ソフトウェア及び情報サービスの育成
7 石油化学	国務院にて可決 (2009.2.19)	<ul style="list-style-type: none"> ■産業の安定、輸出管理の強化 ■化学肥料・農薬の生産体制の調整と資源配置の最適化 ■技術改良の推進、石油精製及びエチレンの重点プロジェクトの実施 ■資源総合利用と廃棄物資源化技術と循環経済の発展推進 ■総量規制と旧式産業エネルギーの淘汰 ■製油備蓄の実施と税収政策の完備、技術改良への投入を増加し、石油化学企業への貸出支援を拡大 ■企業管理の向上 ■上海、寧波、南京の華東3市を含む9都市・地区を輸入原油の主要精製基地に位置付け。上海、寧波、南京は年間精製規模3000万トン以上を目指す
8 軽工業	国務院にて可決 (2009.2.19)	<ul style="list-style-type: none"> ■積極的な都市と農村の消費拡大と国内供給の増加 ■技術の進歩を加速。設備の国産化と重要技術の産業化を主に推進、環境保護と省エネを推進 ■食品の安全を強化 ■国産ブランドの強化 ■産業政策の強化、産業形態の転換を推進 ■企業管理の強化、軽工業の品質向上を全面的に推進、軽工業製品の輸出税還付の更なる引上げ、軽工業の中小企業への貸出拡大 ■「家電下郷」の対象を拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・電子レンジと電磁調理器も補助対象へ ・一戸当たり1台までの制限を2台まで拡大
9 非鉄金属	国務院にて可決 (2009.2.25)	<ul style="list-style-type: none"> ■国内市場の拡大と安定、輸出環境の改善。商品構造の調整、電力・交通・建築・機械・軽工業等業界の需要に対応、付加価値のある加工製品の輸出 ■総量規制 ■技術改良と研究開発の分野拡大、装置設備のレベル向上、重点材料の加工能力向上 ■企業再編の促進、企業の管理と安全監督強化、企業競争力の向上 ■国内外の資源活用、資源保障能力の増強 ■社会全体での非鉄金属再利用体系の確立、循環経済の発展、資源の総合利用の向上
10 物流業	国務院にて可決 (2009.2.25)	<ul style="list-style-type: none"> ■物流市場の積極的拡大、物流企業と生産、商業貿易企業との相互発展、物流サービスの社会科と専門化を推進 ■企業の再編・合併を推進、サービスレベルが高く国際競争力を持つ大型現代物流企業の育成 ■エネルギー・鉱産・自動車・農産物・医薬など重点領域における物流の発展、国際物流と保税物流の発展加速 ■物流業の9大重点プロジェクトを発表 1)多目的輸送・転送の施設建設 2)物流パークの建設 3)都市配送 4)大口商品と農村物流 5)製造業と物流業の相互発展 6)物流基準と技術の普及推進 7)物流公共情報のプラットフォーム構築 8)物流技術向上 9)快速物流

(資料) 各種報道より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成



中国総合スーパー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、経済成長に伴う消費水準の向上に加え、2004年に外資小売企業の独資参入が認められるなど規制緩和も奏効し、外資の総合スーパーが業容を拡大させている。今後の中長期的な市場拡大を踏まえれば、日系各社にとっても中国での店舗網拡大や新規進出ニーズが一層高まることが予想される。そこで本稿では中国総合スーパー業界の動向を整理し、事業拡大の際のポイントについて考察した。

1. 中国総合スーパー業界の概要

(1) 歴史

①流通業の歴史とスーパーマーケットの誕生

中国における流通業及び総合スーパーの歴史を振り返ると、1978年の改革・開放以前までは商品流通経路の大部分を国有企業又は準国有企業が担っていた。これは、卸売対象、供給地域、価格の割引率等を定めるなど流通経路全体を国家が管理することで、計画経済を達成する目的があったためである。特に、都市部の小売業についてみると、国营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などの中心的役割を担っていたほか、日用品の販売を手掛ける中小の総合型商店や商品毎の専売店などが存在していたが、当時は食料品等を手に入れるために糧票と呼ばれる配給券が必要であったこともあり、スーパーマーケット（以下、スーパー）という業態は存在しなかった。

1980年代以降には、自選市場と呼ばれるセルフ販売方式を採用したスーパーの先駆けのような業態が登場した。営業面積が200～300㎡とコンビニエンスストアよりやや大きい店舗で、副食品、雑穀類などの品揃えを有する自選市場は、1980年代中頃には上海市などの大都市でみられるようになった。もっとも、自選市場は、当時も依然として生活必需品の多くが配給券により提供されていたために、品揃えが高グレード品や配給券の不要な商品に限定されていたことやチェーンオペレーションとは程遠い内容であったことなどを背景に、さほど普及しないまま衰退していった。

配給制度が終了した1990年代に中国で初めて誕生したスーパーは、1990年に広東省で開業した東莞美佳超市で、その後、1991年に聯華超市が上海市に第1号店を出店するなど1990年代中頃までに、地場スーパーが相次いで設立された。特に、上海市では、1994年の都市商業発展計画（詳細後述）において、市内に100店舗のスーパーを開業させることを掲げ、投資の際の借入金に関する利息補助や賃料の上限規制の設定、食品販売における税制優遇といった市政府のサポートも後押しとなり、店舗数が拡大、こうしてスーパーという業態が大都市を中心に普及し始めた訳だが、総合スーパーに関しては、次項のように参入規制が緩和され、外資小売企業の進出が相次いだ1990年代中頃からみられるようになった。

②外資の参入とともに総合スーパー業態が本格的に普及

中国で外資企業による小売業への参入が認められたのは1990年代以降で、まず、1992年に北京、上海、広州など6大都市、5経済特区で、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。とりわけ、6千㎡超の大型店舗を展開するカルフル、イトーヨーカ堂、ウォルマートなど現在中国で店舗展開する総合スーパーの多くが同時期に認可を取得しており、これを契機にこれまで大型店は百貨店が主体であった中国において総合スーパー業態が本格普及していった。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、次項のように一部に制限は残ったものの、外資の小売企業（百貨店、総合スーパーなど）が独資で市場に参入することが認められた。その結果、カルフルなど外資総合スーパーの出店が加速、現在では、中国流通企業上位100社にランクインする外資総合スーパー9社の売上合計（1,267億元）が中国における全スーパー売上の約4割に達するなど、中国のスーパー業界においては総合スーパーが中心的存在となっている。

(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、外資の総合スーパーに関しては、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、広州市のように、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) 業態としての特徴

①商品構成

商品別の販売構成をみると、中国の総合スーパーの商品構成を示す統計が存在しないため詳細は不明だが、食料品 5 割強、衣料品 2 割、その他生活関連品 2 割である日本の総合スーパーと取扱商品の構成に大きな違いはないとみられる。店舗レイアウトをみても、2~3 階建てで営業面積 10~20 千㎡のなかに、食料品 1 フロア、その他生活用品等 1~2 フロアという構成が一般的(注)。(注)無論、外資の総合スーパーのなかには、イトーヨーカ堂のように 1 フロア当たりの営業面積 3~4 千㎡で地上 5 階、地下 1 階など多層フロア店舗（≒日本での駅前型店舗）も存在するが、大半の店舗は 1 フロア当たりの営業面積が大きく、低層な建物である（≒日本での郊外型店舗）ことが多い。

②商品仕入

商品の仕入方式をみると、食料品は買取仕入が基本であるが、家電や衣料品などはテナントを代理店と共同経営するケースが多く、委託仕入が中心。また、総合スーパーの商品仕入経路は、(ア) メーカーからの直接調達、(イ) 卸売市場乃至は卸売業者経由に分類される。直接仕入は、トイレタリーや飲料品といった種類で、纏まったロットの取引が期待できる商品を取り扱う大手総合スーパーに限られる模様。一方、取引ロットが小さいものや、全国に配送することが難しい生鮮食品は卸売経由で調達することが多い。中国では、全土をカバーし、かつ総合的に商品を取り扱う卸売業者が殆ど存在しないため、全国展開する総合スーパーなどの小売業者が、均一な価格で同一の商品を仕入れるためには、メーカーと直接取引することが必要となる。

なお、物流面をみると、中国ではメーカー直送乃至は小売業者の自社物流が一般的だが、例えば、商品が発注指定日に届かないほか、都市部ではトラックの流入規制を行っているところも存在、小口配送ができないなど問題点は多いようだ。また、小売業者が卸業者経由で調達する場合でも、こうした傾向に大きな違いはなく、大手卸業界こそ自社物流センターや商品保管施設を備え、商品の入出庫を細かに管理するなど一定の水準に達している模様であるが、中小卸業者となると、そもそも冷凍物流設備やチルド配送用車両を有していない、在庫管理システムやピッキングシステム等の管理インフラが不十分なために作業効率が悪いだけでなく誤配送も多い、といった問題を抱えているという。

③商慣習

次に、中国における総合スーパーとサプライヤー間における商慣習についてみると、商品を陳列するための棚やコーナーを貸与するとの名目で徴収する棚貸費、インスタア費（これに加え、新規取引時には新規取引費も徴収）や、総合スーパーの調達本部が管理するためのコード登録費のほか、店舗の新規出店、改装時や販促キャンペーン時に募る各種協賛金、販売量に応じたサプライヤーからのキックバックである販売リベートなどが存在する。例えば、外資系の手続きスーパーでは、コード登録費用として約 1,000 元（≒15 千円）を徴収する模様だし、販売リベートに関しても、数十万ケース単位で販売量が増加する都度、数%のマージン乃至は協賛金がサプライヤーから支払われる仕組みとなっている模様で、こうした協賛金や販売リベートなどサプライヤーからの収入が、総合スーパー各社の販売マージンの一部となっている。

ただ、ウォルマートのように全国に 100 店舗以上を展開する大手であればサプライヤーから直接仕入れることで販売リベートを自社に取り込めているが、特定の省市を地盤に数十店舗を展開する中小の総合スーパーの場合、卸売業者経由で調達していることが多いため、卸売業者にそうした販売リベートが吸収されてしまい、自社の粗利益率に寄与しないことも多いようだ。

2. 中国の総合スーパー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消費関連指標で概観すると、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。一人当たりの可処分所得や消費支出などの項目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、例えば、消費支出が全省市で1位の上海市（17.3千元）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。

特に、沿岸部の主要都市における消費水準を日本と比較すると、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消費支出は、現状、日本の1970年～70年代前半の水準にある。

また、こうした都市の最上層10%に限れば、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、広東省広州市は日本の1975年頃の消費水準とみられるうえ、広東省深圳市に至っては同1977年の水準にあるようで、事実、車の保有台数をみても、最上層では既にそうした域に達している様子が窺える。

日本の総合スーパーの拡大期は、日本が高度経済成長を遂げた60年代～70年代初頭であったことを踏まえれば^(注)、中国の平均的な消費水準が60年代後半に差し掛かってきている中国の総合スーパーにとっては、一段の市場拡大が期待できる消費ステージにあるといえよう。

(注)ダイエーは1960年代に全国展開を開始、1972年にはダイエーは売上高で三越を上回り、小売業のリーダーの地位を百貨店から奪取した。

② 総合スーパーの販売動向

中国でチェーン展開するスーパーの売上高（2007年）は前年比16.5%増の3,332億元（≒5.2兆円）と、過去5年2桁ピッチの増勢を維持している。

これは、商品価格の高騰を背景としたインフレも一因であろうが、近年の経済成長に伴う所得水準の向上によって、スーパーの主力商品である食料品の小売売上高が拡大、2007年には4,041億元（≒6.3兆円）に達したほか、衣料品や日用品（トイレタリー商品）の販売も増加基調を維持したことが大きい。特に、過去5年間を振り返ると、スーパーの売上高が大きく伸長、食料品や衣料品、日用品の商品小売高の伸び率を上回る成長を続けており、小売市場での存在感を高めつつある。

今後を展望すると、高額品を主体に取り扱う百貨店ほどではないにせよ、景気減速の影響や、それに伴った雇用調整による個人所得の伸び悩みも想定されることを踏まえれば、短期的には市場の伸び率鈍化が予想される。

ただ、先述の通り、最上層の所得者でも日本の70年代中頃の消費水準にあり、今後の経済成長による所得向上に伴い消費水準が高まるであろうことや、日本の総合スーパーが同時期に中小・零細小売店からシェアを奪いながら成長してきたことを踏まえれば、中長期的には市場は拡大基調を辿るとみて差し支えなさそうだ。

(2) 業界構造

① 参入企業

中国連鎖経営協会の統計によれば、中国におけるスーパーの参入企業は490社に達した模様である。特に、総合スーパーについてみると、外資企業を含めて全国で96社、約1,640店が存在、平均売場面積は約9.5千㎡であるという。

上位25社をみると、外資が中国に総合スーパーという業態自体を持ち込んだ歴史的な経緯もあり、総合スーパーを中心に事業展開する小売企業のなかで外資総合スーパーは11社と多い。また、1店舗当たりの売上高をみても、地場企業の1.4億元(≒20億円)に対して、外資企業は2.4億元(≒34億円)と大きい。なお、全国展開する企業はカルフルなど数社に限られ、イトーヨーカ堂やLotusのような外資総合スーパーでも、大半は特定地域にドミナントを形成している。

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、アパレルの路面店(専門店)やこうした専門家を多く集積させた大型ショッピングセンター(以下、SC)が、食品だけでなく衣料品や生活関連用品などを主力商品とする総合スーパーの顧客基盤を侵食してきた。

一方、中国の場合は、日本のように総合スーパーがカテゴリーキラーに顧客基盤を大きく侵食される事態には至っていないようである。これには、小売市場自体が拡大基調を辿っていることに加え、以下の要因が影響しているとみられる。まず、チェーンオペレーションを梃に大量一括仕入を実施、低価格販売を実現していることがある。また、中国の場合、消費者のレベルが成熟しておらず、日本のように好みや目的に応じて買い回りをするというよりは、むしろ、ワンストップショッピングの機能を有する百貨店やSC、総合スーパーといった多様な商品を取り揃える業態で買い物することを好む状況にあることも背景と考えられる。

ただし、中国の場合、特に地方都市などで散見される地場百貨店やSCなど総合スーパーとの差異化が難しい業態が存在することに加え、都市部をみても、食品スーパーのほか総合スーパーも多く企業が既に乱立する状況にあることから、企業・店舗単位で見れば、取り巻く競争環境は激しさを増してきているといえる。実際、省市別の競合状況を営業面積1㎡当たりの人口をみても、北京市や上海市など大都市は、既に日本と同水準のオーバーストア状態とみられるうえ、湖北省や四川省といった内陸部でも食品スーパーを含め1,000店舗以上存在するなど、相次ぐ各社の出店により企業・店舗間の競争は激化する方向にある(図表)。

図表：主要省市別にみたスーパーの競合状況

	人口 (百万人)	企業数 (社)	店舗数 (店)	営業面積 (千㎡)	売上高 (億元)	人口/1店舗 (千人/店)	人口/1㎡ (人/㎡)
遼寧省	43	5	44	260	33	977	165
北京市	16	27	1,553	1,953	316	11	8
天津市	11	8	414	1,001	50	27	11
山東省	94	30	1,797	2,140	177	52	42
上海市	19	42	5,650	5,479	1,057	3	3
江蘇省	76	45	3,764	2,673	349	20	27
浙江省	51	72	3,524	1,763	197	14	27
広東省	94	43	1,061	4,002	557	89	22
重慶市	28	8	539	158	18	52	159
四川省	81	16	1,807	629	55	45	114
全国	1,321	490	25,185	25,904	3,332	52	48
日本	128	79	8,806	23,473	8,946	15	5

(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スーパー5 社合計の業績は、消費水準の向上に伴う内需の拡大に加えて、各社が出店を拡大したこともあり、2004年以降、一貫して増収増益基調を辿っている。

日中における収益性の違いをみると、中国のスーパーは、協賛金や販売リベートなどその他収入の4~5%を含めた営業総利益率が17~18%と日本に比べて10ポイント程度低いものの、営業利益率は約3~4%と2~3ポイント高いのが特徴。

これは、中国のスーパーの場合、(ア)商品の値入率が低く、商材別にみてもトイレタリー商品や衣料品が18~20%、食品が10~12%と日本に比べ総じて低いものの、(イ)人件費を主体としたコスト水準も大幅に低いためと推察される。特に、中国における食品の値入率が10%前後と約20%を確保できる日本と比べて大幅に低い背景には、先述の通り、既に競合が激化していることに加え、中国では、日本のスーパーのように鮮魚を切り身乃至は刺身にする、鮮肉を味付けしたうえでパッキングするなど加工を施して販売することが少なく、魚はそのまま、肉も切り身の量り売りが一般的であるために付加価値を高めにくい、といったことも挙げられる。

そのため、スーパーが収益性を高めていくためには、主力商品である食品において、加工や惣菜等の販売を強化することで付加価値を高めていくことは勿論のこと、利益率の高い衣料品などその他商品の取り扱いを増やしていく(≒総合スーパー業態を強化していく)必要があろう。一方で、コスト面をみると、日本では10%超の人件費比率が、中国では約半分の水準にとどまるなど全体として販管費の水準が抑えられているために、粗利益水準の低さをカバー、日本より高い営業利益を確保できているようだ。

3. 日系総合スーパーの進出動向と事業拡大のポイント

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なか、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、近年は、企業所得税や輸出増徴税といった優遇税制の改定が続いたこともあり、これまで恩恵を受けてきた製造業の新規契約件数が減速した。一方で、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」により独資での参入が認められるなど規制緩和も奏効し、内販目的の外資小売企業の投資件数が急増している。

統計が存在しないため詳細は不明だが、総合スーパーに限ってみた場合、ウォルマートやカルフルなど世界的にも大手で1990年代には中国に進出していた外資(特に欧米)小売企業が、2004年以降、中国での店舗網を急拡大させており、店舗数が足元3年間で倍増した企業も存在することをみても、上述した投資増加の一翼を外資の総合スーパーが担っていた様子が窺われる。

こうしたなか、日系企業の状況をみると、日本におけるリストラや事業再編の歴史から、なかには海外事業からの撤退を余儀なくされた企業も存在するようだが、全体としてみれば、ウォルマートなど欧米系企業ほどではないにせよ、中国での事業を拡大させてきた。ここ数年、中国では総合スーパーの売上高が急拡大したことや、業態そのものの優位性が高い状況にあること、更には、この先、日本市場の成長には多くを望めないことなどを勘案すれば、今後、中国での店舗網拡大や新規進出ニーズが一層高まることが予想される。実際、日系総合スーパーのなかでも、イズミヤが江蘇省蘇州市に進出、2010年には開業予定であるなどこうした動きがみられる。

もっとも、既述の通り、中国では特に上海市などの一部の大都市において、既に日本と同水準のオーバーストア状態であるなど企業間や店舗間の競合が激しさを増している。従って、日系の総合スーパーが中国で事業を拡大させていくためには、次項以降のようなポイントに十分配慮しながら中国での事業を進めていくことが重要となろう。

まず、「出店戦略・店舗立地の選定」である。省市、階層別の消費特性や生活水準、競合状況などを把握しながら進出対象地域の絞り込みを実施、1つの省市に少なくとも10店舗出店することでドミナントを形成していくことがコストダウンや知名度向上は勿論のこと、地域毎に異なる習慣や気候等を反映させた品揃えの強化といった点でも欠かせない。店舗立地の選定に当たっては、「都市商業発展計画」の出店地域、業態に関する規定や今後の周辺開発の見通し（地下鉄や幹線道路の建設計画等）について十分把握するとともに、単独店舗のみならず、大型SCとしての出店や他社が運営する大型SCに入居する出店形態も併せて検討していくことが肝要となりそうだ。

更に、「店舗内オペレーション」である。特にスーパーの“顔”ともいべき食料品売場において、加工処理を施した商品（惣菜や刺身等）や有機野菜など、付加価値が高く、他社との品揃えの差異化にもつながる商品の取り扱いを増やすことが求められる。食料品に比べて全般的に値入率が高い衣料品や生活関連品の販売でそうした取り組みに成功すれば、集客面や収益面でさらに優位に立てることは言うまでもなく、自社販売とテナント販売を上手く取り混ぜつつ、魅力ある売場を構成することが重要となる。さらに、日系の総合スーパーは地場の総合スーパーと比べ、商品の単品管理を実施、その情報から消費者の購買行動を分析したうえで、品揃え及びその陳列方法、価格設定に反映させ、販売の精度を高めていくMD力では優位にあるとみられるだけに、日本のような商品管理を実施することが、売場効率を高めつつ低コストを維持し、収益性を高めていくための重要な取り組みとなりそうだ。

もっとも、中国では、同業間の競合が確実に厳しさを増しているうえ、カテゴリーキラーである専門店との競合も既にみられる点で1960～70年代当時の日本と環境が異なることには留意が必要である。特に、既に100店舗以上を中国で展開するカルフルやウォルマートなどと比べた場合、日系の総合スーパーは商品調達のスケールでは見劣りするだけに、木目細かな商品管理によって販売の精度を高めると同時に、食料品を中心に付加価値の高い品揃えを拡充するなどの取り組みを通じて、地場の総合スーパーのみならず、日系以外の外資の総合スーパーとも差異化を図っていくことが重要といえよう。

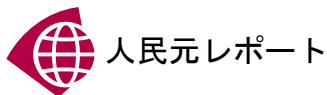
以上

(執筆者のご連絡先)

(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



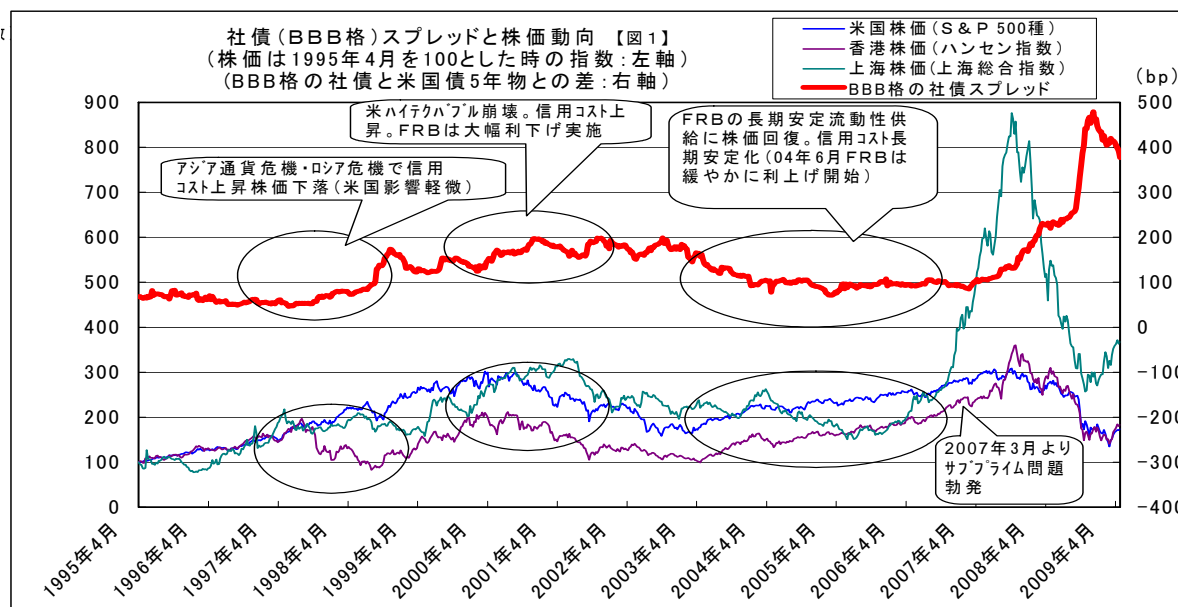
市場開放を模索する中国

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4月8・9日上海シャングリラホテルにて第5回デリバティブ・サミットが開催された。その席上で中国人民銀行金融市場司の沈炳熙副司長は、『デリバティブ商品のリスクコントロールについて我々はもっと学ばなければならない。』と述べる一方、『実需取引のヘッジニーズに応えるため新しいデリバティブ商品を取扱えるようにする。』とも言及した。しかしあれから1年、その後新しいデリバティブ商品の取扱が解禁されることはなかった。この1年のデリバティブ市場の開放の動きについて振り返る。

<デリバティブ商品のリスク>

デリバティブ商品は、一般的に金融派生商品と言われる。そもそも為替や金利、信用などの変動リスクをヘッジし、将来の不確実性を軽減するための商品として開発された。しかしリスクを軽減させる人がいれば、一方でリスクを拡大させリターンを追及する人もいる。これにより小さな元手で大きなリスク/リターンを取ることも可能となった。図1に見られるように1997~99年アジア通貨危機と時を同じくしたロシア危機に、各国中銀は資金流動性を潤沢に供給し市場の安定化に努めた。その後米国のITバブル崩壊や同時多発テロもあり、各国中銀は更に資金流動性を供給したことから、2003~07年頃まで各国株価は上昇。また、特に信用市場は安定的に推移したことから、投資家は信用リスクに対する「投資」を加速させた(これによりBBB格付社債と国債のスプレッドは低下、安定的に推移)。従来リスクを縮小するはずの商品が、投資目的として逆にリスクを拡大することに使われ、商品は複雑化しその裾野がグローバルに展開した為、今般の金融危機により問題は難解を極めた。結果的に投資家である銀行・機関投資家は多額の損失を被り、各国中銀・政府が相次いで銀行や企業に資本投入をしなければならないほど、混乱した。



出所)ブルームバーグデータより作成

<中国で解禁されているデリバティブ商品>

中国は経済の国際化や金融の市場開放を段階的に行ってきた。しかしここにきて解禁の足取りは重くなっている。ここまでの道程をたどると、2005年8月まで中資系銀行にしか認められていなかった為替スワップ業務を、届出制としたことで、域内全ての銀行が先物の為替取引を行えるようになった(実際の認可は2006年5月)。2006年2月中国人民銀行は銀行間市場で人民元金利スワップを解禁、2007年8月には人民元通貨スワップを解禁した。但し、対顧客業務としての金利スワップ・通貨スワップの取扱いについては未認可であり、実質一般企業(*)との取引解禁には至っていない。表1は主なデリバティブ取引一覧で、現在人民元取引が行える商品は、極一部の商品に限られていることが分かる。(*: 債券取引を行っている一部認可企業は金利スワップの取引が可能)

《主なデリバティブ商品一覧表》【表1】(○、□は中国で人民元取引が解禁された商品)

種別	リスク内容	スワップ商品	オプション商品
		取引目的: 変動リスクヘッジ	取引目的: 価格選択権付ヘッジ
為替	為替変動リスク	○ 為替スワップ / □ 通貨スワップ	通貨オプション
金利	金利変動リスク	□ 金利スワップ	金利オプション
信用	クレジットリスク	クレジットデフォルトスワップ	-
商品	コモディティー価格変動リスク	コモディティースワップ	コモディティーオプション
株	エクイティー価格変動リスク	エクイティースワップ	エクイティーオプション
天候	天候リスク	天候デリバティブ	-

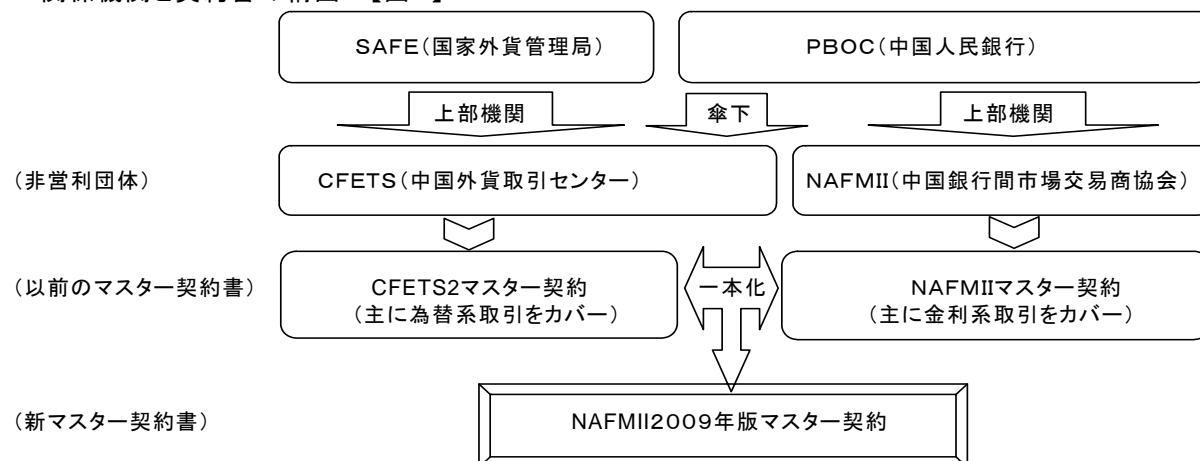
(○)は銀行間、銀行一般企業間取引可、(□)は銀行間取引可

注) 通常為替スワップはデリバティブ商品に含まれないが、中国では管理監督当局が同一であることもあり、他の商品同様デリバティブ取引の分類となっている。

<解禁が滞っている背景>

当局がデリバティブ商品の開放に二の足を踏んでいる背景には、今回の金融危機による市場の混乱を受け、リスクを拡大した取引で燃料や為替先物取引で巨額損失を計上する国内企業が相次いでいる模様で、中国国務院の国有資産管理委員会はデリバティブ取引の管理強化に乗り出すといった事情がある。一方、銀行間においてはデリバティブ取引を発展させる上で別の大きな障害を抱えていた。それはデリバティブ取引に欠かせない、銀行間のマスター契約の問題であった。

《関係機関と契約書の構図》【図2】



中国域外のグローバル市場ではデリバティブ取引を行う場合 ISDA (International Swaps and Derivatives Association, Inc.: 国際スワップ・デリバティブ協会) が公表している契約書を使うのが慣行となっている。一方中国では当該マスター契約を使わず、独自のマスター契約を使うよう規定してきた。しかし図2にあるように昨年までは為替系と金利系の商品別にマスター契約が存在した為、倒産などの決済不履行時にマスター契約が異なる商品間では、別々の対応を迫られると共に、取引を清算ネットリングすることができないなど構造的問題が発生していた。結局、銀行間では契約書の締結が思うように進まず、市場拡大の障害となっていた。

<NAFMII マスター契約とは>

2009年3月11日中国人民銀行は為替系マスター契約書(CFETS マスター)と金利系マスター契約書(旧NAFMII マスター)の両マスター契約書を統合したNAFMII2009年版マスター契約書(以下、NAFMII マスター)を発表、と同時に銀行間市場参加者に対し6ヶ月以内に当該マスター契約の締結を指示した。金融デリバティブの取引を行う場合、マスター契約の締結とその登録が必要となる。また、今まで明確にしてこなかったデリバティブ取引の清算ネットリングを明確にした。そもそもデリバティブ取引は2者間の相対契約であることから、以下の3点を目的としてマスター契約を締結する。

- ① 決済不履行や不可抗力事由等、万一の事態が発生した場合の対応の明確化
- ② 債権債務の圧縮・相殺の法的有効性強化
- ③ デリバティブ取引を円滑に行うためのルールを相互に認識させることでトラブルを防止

ISDA にせよ NAFMII にせよ基本的内容は、当事者間でどの法律に基づき、どのような方法で万が一の事態に対応するのか、契約書面で明確にしているにすぎないが、その範囲は多岐に渡り、取引内容の規定に留まらず法務、税務、会計なども網羅されており、今回の統一によりこれまでの契約面での課題は概ね解消されたと考えられる。

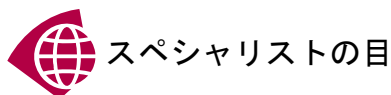
<今後の中国デリバティブ市場>

こうしたマスター契約の整備により、域内の銀行間取引が活発化する可能性が高くなった。また今後は銀行間に留まらず一般企業との間でマスター契約の締結が進み、デリバティブ取引の浸透、拡大に寄与するものと見られる。但し域外取引(人民元の国際通貨化)までを展望すれば、課題はここでも待ち構えている。つまりNAFMII マスターは中国独自で作成された契約書であり、適用準拠法は中国法である。そのため利用範囲は中国国内に限定され、グローバル市場で使用されているISDA マスター契約との2重マスター契約問題が、昨年の国内でのマスター契約並存問題同様に生じ、人民元デリバティブ取引のグローバル化に向けた障害となる懸念がある。また本格的なデリバティブ市場の発展には銀行間取引のみならず、一般企業の実需ヘッジ取引の活性化が不可欠である。しかし市場開放が途上の中、一般企業のデリバティブ取引についての知識、経験はまさにこれからという段階である。マスター契約、諸規定(法務・税務・会計等)の整備はもとより、グローバルで強化されている顧客保護の行政指導等、日本の金融商品取引法のような基本的枠組みの強化も必要となろう。中国のデリバティブ取引における市場開放の道程は、まだ始まったばかりである。

以上

(2009年4月30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:『当たり前』の認識を再確認する～チャレンジの準備は出来ていますか？

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

原稿を書いている現在(5月4日)、H1N1インフルエンザは、幸いにして筆者の居る上海では感染が無い。しかし、専門機関がウィルスの拡散は防げないと言っている以上、中国にも入ってくる可能性が高いのではないだろうか。(あくまでも筆者の私見であるが)

今回は以前から報道・注意喚起がなされていたこともあり、日系企業でも対策をとっていたところが一定数あるようだ。しかし、相当数の会社で後手後手に回っているようで、大慌てで日本帰国便のチケットの購入や、抗ウィルス剤入手などを模索している企業もあるようだ。

このように、既に明確になっていた事象に対し、なぜ対処できないという状態が発生するのだろうか。確かに忙しくてそこまで手が回らないということもあるかもしれないが、リスク顕在化の確率と、その重大さから考えれば、どうも業務の優先順位が間違っているように思える。

このようなリスク以外にも、中国ビジネス上では当然理解しておくべきことが、明確に認識されていないことが多いように思える。そこで、今回は筆者が考える中国ビジネスでの『当たり前』についてご紹介したい。

1. マクロ的な『当たり前』

まずは、非常に大きな視点からみた『当たり前』を見てみたい。

当たり前1：日本は中国に追い抜かれる

ある意味すべての前提なのだが、ここ数年内に中国のGDPは日本を抜き世界第二の経済に浮上することを認識する必要がある。アジアビジネスの中心が、日本から中国に移るということの意味するはずである。

直截的かつ、非常にいやな言い方かもしれないが「今までは上から見ていた相手を、今後は見上げる形になる」ということだ。この基本的な環境変化を切実に認識し、対応している日本企業・日本人はどれだけいるのだろうか？(筆者個人は、中国と日本は対等なビジネスパートナーと思っているし、個人的にはそのように行動しているつもりである。しかし、広く世の中を見回した場合、ビジネスでも政治でも、そうそう理想的な関係ばかりではないだろう。)

当たり前2：中国企業は日本企業に追いつく・追い越す

当然中国企業も日本企業を追い越す例が増えてくる。

たとえば、先月上海モーターショーを見学してきたが、中国企業と日系企業の企業力の差が急速に縮まってきていると感じられた。数年前までは、中国車のデザインは一目見て格好悪いものも多かったが、今回は市販車・コンセプトモデルを見ても、少なくとも素人目には同じレベルになったと思う。また、環境対応もハイブリッド車の展示では中国系のほうが多かったくらいであ

る(ただ、中国の消費者はあまり関心がなさそうだったが)。技術では日本車優位、中国車はセンスがイマイチという評価はそろそろ一般的ではなくなってきたのかもしれない。

自動車という日本の中核産業でもこの状態である。一部の業界では、力のある中国企業は、既に日本企業に追いついているのではないだろうか。そして、力が逆転するような業界・企業も今後出てくるはずである。

当たり前3：中国マーケットは日本とは違う

当たり前のことだが、それぞれの国で消費者・ユーザーの好みは違う。

今までドメスティック市場で勝ち組だった企業は、中国参入時に日本のビジネスモデルをそのまま持ち込むことが多い。もちろん、強みの発揮という意味では一つの戦略ではあるが、不調のときのバックアップ策を考えていないケースが散見される。本来、全くの日本モデルでいくほうが珍しく、通常は参入した後に、消費者ニーズに合わせてビジネスモデルのチューニングは必須で、場合によっては根本からの修正を行っていくことも覚悟しなければならない。そのためには、ヒト・カネ・時間で余裕を持ったプランを立てないと駄目なのだが、実際には国内事業から資源を引っ張ってこられず、何かひとつ歯車が狂うと、急に対応能力を欠くようなぎりぎりの状態でやっていることが多い。(結果、駐在員が孤軍奮闘になってしまう。)

当たり前4：中国ビジネスは日本型に収斂しない可能性がある

最近、日本型の商慣行や、労務政策のよさが見直されてきている。筆者個人も、すり合わせに時間のかかる日本ビジネスも、トータルでは効率的だという気も(特に中国にいと)する。

しかし、これは日本人同士、日本風土に適したという条件が付くのであって、効率を追求していく結果、中国のビジネス社会が日本型に近づくかどうかは疑問がある。というより、そもそも中国ビジネス社会は、個人主義・即断即決の傾向が強く、どちらかというとなアメリカ型の自由競争・リスクテイク型のビジネス社会の方向で発展していくように見える。

たとえば、最近中国でも形成されつつある中古車市場で考えてみたい。日本では中古車は中古車販売店で買うのが一般的だろう。中国では、(まだまだ固定したマーケット属性ではないが、当社が調べたところでは)わざわざ中古車販売店にマージンを払うことを嫌う傾向がある。そうすると、むしろ、アメリカのように個人間売買が広く普及し、企業としてはその仲介・保証などを低マージンで行うようなマーケットが出来上がるかもしれない。「壊れたら困るので、中古車屋さんで買おう」というのではなく、「壊れるかもしれないが、これだけ安ければそっちの方が良い」という個別判断が勝ってしまうような印象だ。言い換えれば、安心重視の日本タイプ市場ではなく、ドライに費用対効果を検討するタイプの市場が成立する気がする。(もちろん、はじめから結論が決まっているわけではなく、企業努力によっても帰結は変わるだろう。)

2. 事業戦略からみた『当たり前』

次に、企業活動において理解すべき『当たり前』を述べてみたい。

当たり前5：価値を提供しなければ市場では支持されない

中国が外資の企業運営ノウハウや技術がほしかった時代は既に過ぎつつある。もちろん今でも、キラリと光るものを持っている企業は貴重な存在だが、全体的に日中企業の差が縮まりつつある中では、そういう例は減りつつある。企業運営で言えば、中国企業からは、日系企業の判断の緻密さが逆にアクションの遅さに見えており、尊敬されているというよりも、ややあきれられてい

るという感じではないだろうか。

極論すれば、日本企業がなくても中国経済は成り立つ段階に入ったと思う。欧米・台湾企業や、中国地場の企業が提供する製品・サービスがあれば、別に中国消費者は特に困っていることは無いだろうし、政策レベルでも、内需型の経済に転換できれば、別にわざわざ日本企業に来てもらわなくても結構、という感じではないだろうか。(個人的には非常に寂しいが…)

その意味では、これからの参入企業は、明確に差異化できる競争優位か、他社が提供していないような独自の価値がないと厳しくなってくるだろう。自社が提供するものが消費者・ユーザーが欲しているものか？ 既にある製品・サービスと比べて驚きをもって迎えられるほど素晴らしいものか？ その提供価値は中国消費者・社会を良くすることができるのか？ などの根源的問いかけに明確に答えられる必要がある。

当たり前6：進化しなければ生き残れない

これは中国社会の方にも問題あることだが、日系企業が素晴らしいビジネスを行っても、合法・非合法は別として模倣されることはまず間違いない。もちろん模倣を抑制する手立ては講じておく必要があるが、それでも限界はある。

結局は自らが中国市場の中で進化し続けることしかない。まず重視されるのはスピード感で、日本の事業の進化スピードから相当ギアアップをする必要があることは、中国ビジネスの本を見ればたっぷりと書いてある。また、業界の特性にもよるが、日本と同じ方向性で進化するというよりも、どこかで中国市場のニーズに合わせて独自の進化を始めることも必要だろう。そのためには、現地に裁量をゆだね、進化の方向性そのものを、中国現地法人から自律的に発生させることが必要になると考えられる。

もしかしたら、その帰結は日本国内とは大きく違ったビジネスになる可能性はあるが、(グループ全体としてシナジーが効いている限り) 長年培った思い入れを一部捨てても、その変容を受け入れることが必要になるのかもしれない。

当たり前7：ビジネスには失敗がつきもの

中国ビジネスは失敗する確率が高い。いくら細かく調べても出てこない情報があるし、規制の不透明さなどはどこまでいっても不透明なままであるが、中国ビジネスではこのような不確実要素を取り除くことは出来ない。逆に、調査に時間がかかり、データ収集ができたのは良いが、そのころには時期を逸していることも多くある。

安定成長時代に慣れてしまったのか、バブル崩壊後のリストラ・減点人事に懲りてしまったのか、今のサラリーマン(筆者も含む)は失敗を恐れすぎる傾向が強すぎるのだろう。ビジネスは成功したり、失敗したりの繰り返し、という当たり前のことがどこか抜けている。中国ビジネスは、死ぬ気でがんばっても失敗するかもしれない。そもそも持ち込んだビジネスモデルがどうしても市場に合わないこともあるし、送り込まれた個人がスーパーマンであっても解決できないことが山ほどある。

やや極論だが、経営者は、中国ビジネスに失敗して会社が大きなダメージを受けることも、ある程度覚悟する必要があるのではないだろうか。そもそも、企業が何十年も続く、あるいは自分が退職するまでは会社はつぶれないと考えるのは、伝統的大企業に勤めるサラリーマンの幻想ではないだろうか。

縮小する日本の中だけで勝負していれば、10年後はジリ貧という会社はいくらでもある。確かに、現在は緊急避難も必要だろうが、その後の世界では、今までより大きなチャレンジを行うことが必須条件ではないだろうか。

ある意味、「そんなことか」ということが多いが、現実にはこのような状況を前提にビジネスを行っているかという点、どうもそうではない。また、中国に派遣されている日本人従業員（私も含めて）も、気持ちの整理がついていない部分がある。

そもそも本稿の意味であるが、当たり前のことを当たり前に理解することからしか、日系企業の中国ビジネスは始まらないのではないかと考えている。

長い間、一流であった国は沈みつつある。ただし、すべての企業が同様に沈み行くわけではな
いだろう。事実を認識し、中国という成長市場でポジションを確保した企業は、別次元の成長が
待っているはずである。（ただし、その時点では、いわゆる日本企業という概念そのものが崩れて
いるかもしれないが）

以上

(執筆者のご連絡先)

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 号匯亞大厦 2301 室

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

税務会計:中国の会計・税務

ブ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においても、従業員の解雇を含めたリストラクチャリングを行うことを検討しており、実施にあたり中国企業会計準則（新会計基準）において、会計上、留意すべき事項について教えてください。

Answer :

中国の新会計基準において、企業が引受けたリストラクチャリング義務が見積負債の認識の三要件（第13号4条）を満たす場合は、見積負債を認識する必要があります。以下の状況が同時に存在する場合に、企業がリストラクチャリング義務を引き受けたものとされます（第13号10条）。

- 1) 詳細かつ正式なリストラクチャリング計画を有していること。これには対象となる事業、主要な場所、補償が必要となる従業員数及びその職種、予定される支出、計画実施時期等を含む。
- 2) 当該リストラクチャリング計画がすでに対外的に公表されていること。

ここでリストラクチャリングとは、企業が制定、統制する、企業の組織形態、経営範囲、経営方法を大幅に変更する計画を実施する行為をいいます（第13号10条）。企業はリストラクチャリング義務に関連する直接支出に基づいて見積負債の金額を確定しなければならないとされております。なお、当該直接支出には、継続雇用従業員の事前研修、マーケティング、新システムおよび販売網の投入等の支出を含まないとされております（第13号11条）。

上記の要件には、補償が必要となる従業員数にも触れられており、リストラクチャリングに伴う従業員給付（解雇給付あるいは経済補償金）にも関係してきます。従業員給付については、第9号を適用すると規定されており、6条において企業が従業員との労働契約が満了する前に、従業員との雇用関係を解除する、または従業員に自発的な退職を奨励するために補償金の給付を提案する場合において、以下の条件を同時に満たすときには、従業員との雇用関係の解除による補償金の給付により生じる見積負債を認識しなければならないとされております。

- 1) 企業がすでに雇用関係解除の正式な計画を立てている、またはすでに退職の提案を出しており、かつそれらを間もなく実施する予定であること。
- 2) 企業が雇用関係の解除の計画または退職の提案を一方的に撤回することができないこと。

参考までに、リストラクチャリングあるいは解雇給付にかかる中国の旧会計基準、米国の会計基準、日本の会計基準の規定の特徴についても触れさせていただきます。

中国の旧会計基準においては、リストラクチャリングあるいは解雇給付にかかる詳細な規定は存在しなかったため、支払時に費用処理されるケースや、偶発事象の要件を満たした場合に、見積負債を計上するケースがございました。

米国の会計基準においては、企業による計画実施の約束のみに基づく負債の認識は禁止されております。従業員解雇に対する一時的な給付の引当金を認識するためには、影響を受ける従業員に対して計画の詳細を通知することが必要となります。計画が変更または撤回される可能性がないという一定の基準も満たす必要があります。

日本の会計基準においては、引当金の原則的規定に基づいた処理が行われるのが現状で、リストラクチャリングや解雇給付に関する具体的な規定は存在していません。将来的には、リストラクチャリングや解雇給付、さらには廃止事業にかかる規定などが IFRS と統一化されていくことが予定されております。

◆税務 (担当：後藤 洋一)

Question :

国家税務総局公表の『租税条約の配当金条項に基づく関連処理に係る通達』について教えてください

Answer :

2009年初頭より、国家税務総局が非居住者企業の税収管理について一連の新規定を公布しております。その内、『国家税務総局公表・租税条約の配当金条項に基づく関連処理に係る通達』（国税函 [2009] 81号）（以下、「81号」と略す）により、中国政府が中国以外の国家/地区との間に締結された二重課税回避を目的とする租税条約下での配当金に係る実務処理問題の関連ルールを公表しております。関連ルールの内、主要項目について次の通り検討を行わせて頂きます。

● 「配当金」の範囲

81号は、「配当金所得」に係る租税条約条項に適用されますが、「営業所得」として取り扱うべき配当金所得については配当金所得に係る租税条約条項は適用されません。租税条約の配当金条項に基づき、中国居住者が租税条約締結国の居住者に支払う配当金であり、かつ、当該相手国の居住者（或いは配当金の受取人）が当該配当金の受益者であれば、当該相手国の居住者が取得する配当金に係る租税条約優遇の申請が可能である、と規定されています。即ち、租税条約に規定されている税率を適用し、中国で所得税の納税を行います。もし当該租税条約に規定されている税率が中国国内の税法に規定されている税率より高い場合、納税者は中国国内の税法に基づき納税を行う事が可能です（即ち、10%の源泉所得税率を適用）。

● 租税条約待遇を享受できる条件

(一) 租税条約待遇を享受する納税者が、租税条約相手国の居住者である

- (二) 租税条約待遇を享受する納税者が、関連する配当金の受益者である
- (三) 租税条約待遇を享受する配当金が、中国国内税法に基づいて認識される配当金等の
権益性投資収益である
- (四) 国家税務総局規定のその他条件

また、81号規定に基づき、実務処理において下記項目への留意が必要となります。

- 租税条約の濫用防止及び反租税回避

81号において、納税者がより優位な税務ポジションを「主要な目的」とする取引又はアレンジにて租税条約による優遇を不当に享受した場合、所轄税務局が税務調整を行う権限があるという点を強調しております。また、納税者が提出すべき租税条約優遇の申請関連書類についても、明確にされています。

所轄税務局が外国投資者の租税条約濫用又は租税回避の行為を発見する場合、「配当金の所有権」と企業所得税法における反租税回避条項（第六章『特別納税調整』）に照らして、当該取引又はアレンジの実質性について質疑を行い、租税条約優遇を拒否することができます。（但し、中国と香港ならびに中国とシンガポール間の現行租税条約以外に、中国政府と其他国家/地区との間に締結された租税条約においては、中国が一方向的に自国税法に基づき租税条約濫用を防止することができるという規定が存在しません。中国政府が各国と各租税条約の修正について改めて交渉を行うか否かについて、まだ未確定です。また、「主要な目的」に関する解釈につきましても抽象的であり、議論を招き、実務上の混乱を招く恐れもございます。）

租税条約優遇を申請する際、国外企業が中国の税務局に対して、相手国における居住を証明する以外の資料公表が求められます。例えば、その企業の納税状況、特に中国居住者企業から取得する配当金と関連する納税状況についてです。これらの要求は、租税条約の濫用及び租税回避の防止が目的である為とはいえ、租税条約において当該要求に係る如何なる関連規定が存在しないのも事実であります。

81号の公布内容から、国家税務総局が租税条約の濫用及び租税回避の防止を非常に重視していることがわかります。中国国家税務総局が新たな租税条約を締結する際、又は、既存の租税条約を修正する際、租税条約濫用の防止及び反租税回避と関連する条項を追加する事が予想されます。今後のビジネスプランや持株会社スキームを検討される上で、当該規定を十分に考慮した上でのご検討をお勧め致します。

(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: 中国市場の構造変化に伴うリーダー開発ニーズへの取り組み

マーサー ジャパン
シニアコンサルタント 寺田 弘志

3月号より、中国ビジネスの推進の観点から、中国における人材マネジメントの課題・方向性について、日本・中国双方から見た目線でご紹介している。第3回となる本号では、中国ビジネスを推進するリーダー人材の開発に焦点を当て、労働市場および社員のキャリア意識を概観しながら、今後の方向性および中国現地法人／本社が果たすべき役割につき、実際のプラクティスにおける知見・事例も交えて論じていく。

中国の成長モデルの変化がリーダー人材の開発に与える影響

これまでの中国の成長は外需依存、すなわち自国産品の海外への輸出拡大による成長であったが、今後の中国の成長は内需拡大、すなわち、内需を喚起して市場を創造・拡大していくことで成長していくモデルへと移行しつつある。

このような成長モデルの変化は企業の人材ニーズにどのような変化をもたらすであろうか。

これまでの中国における人材マネジメントでは、工場型モデル、すなわち、確立された手法・方法論に基づき、少数の監督職が多数の作業者を如何に効率よく作業させてコスト競争力を高めていけるか、そのために、安価な労働力を獲得し、社外で確立された技術を如何に迅速かつ円滑に移転できるかがカギであった。

これが、独自のポジショニングを確立しながら市場を創造・拡大していくという営業・マーケティング型モデルへと移行していく場合、高度の専門性、特に営業・マーケティングの専門性を持つスペシャリスト人材、すなわち、顧客の潜在的ニーズを理解し、そのニーズに対するソリューションを見出して顧客に訴求することで市場を創造・拡大していくためのマーケティング分析・企画力や顧客指向を有する人材の重要性が今後より一層高まってくる。広大かつ多様な中国市場をカバーしていくことを考えると、このような営業・マーケティング人材が、今後、相当数必要になってくるであろう。

また、そういった専門性が高い人材をチームとしてまとめ、経営層の一員としてチームを率いていくリーダー人材も必要になってくるが、その要員規模は工場型モデルよりずっと大きくなっていく。営業・マーケティング型モデルでのリーダーは専門性の高い多様な人材をリードして成果・業績を生み出していかなければならない。そのため、何十人から百名を超える同質的な社員からなる大集団を管理する工場型モデルでの監督職と違い、その管理スパンは多くてせいぜい10数名程度、ということになる。高度の専門性をもつスペシャリストも今後増えていくことを考えると、彼ら／彼女らを率いていくリーダーが、工場型モデルと比較して、より多く必要になってくるのである。

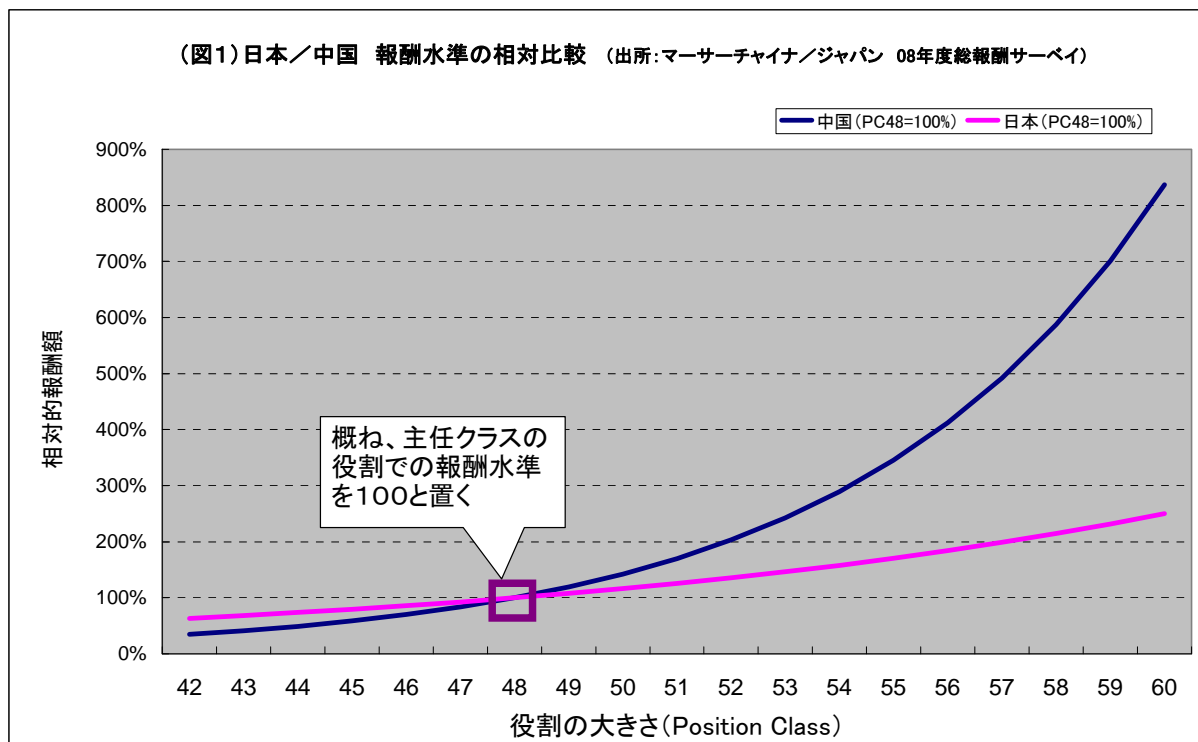
経営層の一員として部下やチームを率いて経営目標の達成に向けて業務を遂行し、部下の評価・育成への責任を持つ「管理職」をリーダー層と見なした場合、中国におけるリーダー層の比率は概ね10%前後であることが多いが、これを仮に日本の管理職比率並みの20-30%程度にまで増やしていくことが求められてくるとすると、現状の事業規模を維持するだけでも現在の2-3倍のり

リーダー人材が必要になる。中国事業の成長に併せてということになると、リーダー人材への需要はさらに高まり、外部市場からの調達のみならず、内部育成が今後より一層重要になってくる。

リーダーというキャリアが現地社員にとって意味するもの

一方で、中国の労働市場において、“リーダーになる”ということはどういう意味をもっているだろうか。

下記のグラフは、日本と中国の市場報酬水準につき、マーサーチャイナ／ジャパンの調査結果を比較したものである。



このグラフは、概ね日本でいうところの主任クラスの報酬水準を 100 とした場合に、役割が大きくなるにつれてどのように報酬水準が上昇していくのかを日本／中国の双方の市場で比較したものである。これからも判るとおり、日本の労働市場と比較して中国の労働市場では、より大きな職務・役割を担うほど報酬もより大きくなるといえる。このことは、中国の労働市場において“より大きな役割を担う”＝キャリアアップが、日本人が考えるより魅力あるものであることを意味しているといえる。

実際、多くの在中国の日系企業のコンサルティングを通じて、“発展空間”＝キャリア機会を追及する現地社員の多いことに驚かされるし、キャリアアップを求めて転職を厭わない姿勢は、日本企業では到底想像できないような離職率（大学卒のホワイトカラーで 15-20%）となって現れ、企業経営上重大な問題となることもある。このような労働市場の下では、会社が社員に対してキャリア機会、特にリーダーになる機会を提供するということが社員に示すことは、現在の仕事に対して高い報酬を支払うことと同等またはそれ以上に重要な人材マネジメント施策となる。

将来の中国市場におけるリーダー育成に求められるもの

では、中国においてリーダーを育成するために注意すべき点は何であろうか？

中国の労働市場では業界別・職種別のマーケットが形成されている。このような市場の状況を反映して、業界における高い専門性に対してより高いポジションと報酬を提供する企業が多い。社

員も1つの企業で幅広い職務を経験するというよりも、自らの専門性を高めていくための経験を積むことができるポジションを提供してくれる企業へと転職を重ね、自らの市場価値を高めていく方を選択する傾向がある。一方で、人事や財務、営業・マーケティングといった幅広い経験・スキルを持つ人材を登用したい、と考える日系企業が多いが、そのような希少な人材は、1企業内でのキャリアアップよりもむしろ起業して自らが経営者として独立することを望むことが多く、社内で育成しても社外に流出してしまうリスクが高い。中国の労働市場では、時間をかけて幅広い専門性を習得することは社員にとって望ましいキャリアとは必ずしも受けとめられないし、そのような幅広い専門性・経験を獲得した人材がいたとしても自社に引き止めておくことは非常に困難であることが多い。日本企業のようなスタイルで、時間をかけてじっくりと多様な領域を経験させながらリーダーを育成していくことは、こと中国においては必ずしも有効な人材開発とはいえないのが実情である。

それでは、中国におけるリーダー育成のポイントはどこにあるのだろうか。筆者は中国でのリーダー育成のポイントは、コアとなる社員からの「この会社でキャリアアップを目指して投資する価値があるのか」という問いかけに対して、如何に実効性のある施策とメッセージを打ち出せるか、という点にかかっていると考える。具体的に下記の3つのポイントから説明する。

- 1) リーダー候補としての意識・自覚の醸成
- 2) リーダーの早期育成のためのキャリアパスの確立
- 3) 自社ならではのリーダーとしての経験知の蓄積

中国におけるリーダー開発の要諦： 1) リーダー候補としての意識・自覚の醸成

他者から、それも会社から認められるということは洋の東西を問わず、社員にとって非常に価値あるものと受け止められるが、こと中国においては、それは将来のキャリアアップを会社が後押ししてくれるものと捉えられる傾向が強いため、非常に強いインセンティブとして働く。従って、評価制度や表彰制度などを活用しながら、コアとなる社員を選抜して本人ならびに周りの社員に認知させ、「会社は自らのキャリア開発に投資しようとしてくれている」と意識させることは非常に効果的である。もちろん、その際には、「何を持って」コア人材と見なすのかという基準を明確にすることは言うまでも無く、それを社員にもオープンにしていかなければならない。自分の給与さえも他人にオープンにしてしまう中国においては、公正な基準を示すことが納得感を醸成する上で重要である。

中国におけるリーダー開発の要諦： 2) リーダーの早期育成のためのキャリアパスの確立

これは中国にかかわらず日本にも言えることだが、コア人材であるほど、転職する際の理由として「現在の報酬」を挙げる者は少ない。転職理由としてよく挙げられるのは「自分の力を違うフィールドで試してみたい」というものであることは、人事を経験したものには少なからず聞き覚えがあるものである。非常に前向きで耳障りのいい表現ではあるが、これは裏を返すと、「会社は自分を有能であると認めたのに、いつになったら自分の能力が活かせるポジションを与えてくれるのかよくわからない」ので「自分の力を認めて、より重要な仕事を任せてくれる会社に将来を託してみたい」ということを言っていることが実は多い。要は「今の会社では将来のキャリアパスが描けない」ということを言っているのであるが、これはコア人材に対する獲得競争が激しい中国においては致命傷になりかねない。リーダー候補となるコア人材のリテンションのためには、より高位の役割やポジションを任されるために必要な専門性や経験を明示するとともに、その専門性や経験を積むことができる機会を実際に与えられ、また周りにそうやって重要なポジションに登用された人材がいること、すなわち「キャリアアップへの投資が確実にリターンとなって返

ってくる」ことが社員の目にも明白になっていることが重要である。

中国におけるリーダー開発の要諦： 3) 自社ならではのリーダーとしての経験知の蓄積

筆者は以前、ある在中日系企業の部門トップへのインタビューを行ったことがある。その部門では他の日系企業と比較して離職率が非常に低く、それも経験が豊富でその部門を支えるマネージャー層の離職率が低かったことが印象的であった。インタビューの目的の1つに「コア人材のリテンション」があったので、そのことを率直に訊ねたところ、以下のような返事が返ってきた。

『今いるマネージャー層は、この部門の立ち上げの時期から私と一緒に考えて、ゼロからこの部門を作り上げてきた。彼ら／彼女らはこの部門のことを隅々まで理解しているし、誰かに尋ねられれば、なぜこのような仕組みにしたのかを私が説明するのと同じように説明できる。彼ら／彼女らの得てきた知識やスキル・経験はこの会社においてこそ活かせることを十分に理解しているし、そのことを誇りにも思っている。彼ら／彼女らは自分たちがこの部門を立ち上げたという自負を持っているので、もし他社からの引抜きがあったとしてもこの会社を去ることはない、と私は信じている。』

労働経済学の観点で見た場合、他社でも活用可能なスキル・ノウハウ・経験を獲得した場合には転職へのインセンティブが高まり、逆に自社では価値があるが他社には移転できないスキル・ノウハウ・経験の場合には転職へのインセンティブが低くなるといわれている。会社の成長と自らのキャリアの成長を重ね合わせ、会社を深く理解していくことで、更に自分も会社も成長していく、というキャリアアップの経験は、今の会社にいるからこそ価値があり、他社に転職してしまうとその価値が下がるものであればこそ、これからもこの会社で働いていこうとするインセンティブとなる。社員が自らのキャリア投資を通じて得られた有形・無形の資産が、その企業の強みや独自性を反映したものであることがリテンション上は重要なのである。

リーダー開発における現地推進体制上の課題

リーダーの開発は単に「研修を受けさせる」「重要なポスト・ポジションに抜擢する」という単発的な施策でなく、評価・報酬制度や OJT/Off-JT を組み合わせた統合的なキャリア開発、社員コミュニケーションなど、様々な施策をバランスよく有機的に組み合わせることが求められる。問題はこのような施策群を企画・実施するうえでの体制をどうやって整えていくか、ということであるが、日系企業ではこの面での課題を抱えているケースを多く見受ける。

まず、このような施策を企画・実施するためには、過去の同様の施策についての企画・実行の経験の有無が重要なカギとなるが、現地の人事スタッフにはそのような経験を持つ人材が十分でないことが多い。

また、人事面での施策の実施に当たっては現地人事部門トップがオーナーシップを持って推進していくことが不可欠であるが、日系企業においては、その規模の関係もあり、人事を管掌するトップが人事だけでなく、財務経理・総務・法務・ITなどのスタッフ機能全般を統括していることが多く、さまざまな課題がある中、人事面での課題にまで十分な目が行き届かないことが多い。さらに、現地人事部門トップが日本からの駐在社員である場合、3年から5年の間の任期の中で、成長著しい中国市場で成果を挙げることが求められてくるため、人事面でも短期的施策に偏ってしまう傾向がある。これは、内部での育成・登用よりも外部採用を結果として多用するという現象になって現れることが多いが、社内でのキャリアアップを目指すコア社員にとっては、「結局は転職したほうがキャリアアップへの近道」というネガティブなメッセージとなって捉えられてしまうという、リテンション上のリスクとなるのである。

現地の人事部門には、中長期的な成長に向けた具体的なシナリオやロードマップが描ききれてい

ない、という課題に悩んでいる事例をよく聞かすが、この背景には、そのような人事施策を行うことの背景や必要性は認識しているものの、それを具体化して実行に移すための組織としての能力やリソースがこのように十分でないため、日常の様々な課題に忙殺されて戦略的に重要な課題への取り組みが後手に回っている、という構造面での問題を抱えていることが多い。

リーダー開発において本社に期待される役割

このような状況の下で、なおかつ中国市場における構造変化を克服して更なる成長への礎を築いていくためには、現地人事部門だけでなく、経験ある本社人事部門からの中長期的な視野に立った支援が不可欠であろう。多くの日本企業では過去、様々な人事改革を企画・実施しているが、その経験を中国市場における人事施策の企画・実行に活かしていくことができれば、現地人事部門の能力面での制約条件が克服されるだろうし、本社が中国事業に関して、短期的な業績ではなく長期的な成長にコミットする姿勢を示すことで、中長期的な成長に向けた具体的なシナリオやロードマップづくりが加速化されてこよう。また、こういった取り組みに現地のコア人材を登用し、将来の成長に向けた中国独自の基盤作りに取り組んでもらうことこそが、中国事業を支えるリーダーにとって「自社ならではの」貴重な経験となるであろうし、そうした現地人リーダーが本社とのコネクションを持つことで今後のアジア戦略・グローバル戦略を支えるキーパーソンとしての自覚も芽生えてくるのではないだろうか。中国国内のみならずグローバルに活躍できるキャリアパスが意識されると、キャリアに対する投資も一気に魅力が高まるに違いない。

まとめ

一見すると、中国市場は、日本人の目から見て異質なものに映ることが多いのかもしれない。だが、中国の労働市場の構造を理解し、現地の社員、特に将来の成長を支えるコア人材の声に耳を傾けてみると、中国市場で成功するための解を導くことは決して困難なことではなく、様々な歴史的経緯や制約条件を考慮しなければならない日本市場よりもむしろ、ずっとすっきりとした論理的思考で実効力のある解に到達できることも少なくない。

中国事業におけるリーダー人材開発へのニーズへの対応も、市場の成長スピードや構造変化の大きさ、および中国人と日本人のキャリア意識の違いを考えると日本企業にとって相当にチャレンジングであるが、リーダー人材に対する市場ニーズの変化や報酬構造、および、中国人ビジネスマンにとってのリーダーというキャリアへの魅力度・期待度を理解し、思い切った取り組みをとることができれば、必ず実効性のある解が導き出せるであろう。

ただし、そのためには、「中国は特異」という言葉で本質的な問題の解決を棚上げするのではなく、また、日本のやり方を押し付けるのでもなく、本社と現地の人事部門が問題解決に向けての対等なパートナーとして、お互いの強みを活かしながら長期的な視点で Win-Win の関係を築き上げていくといった姿勢こそが重要になってくるのである。

【執筆者のご連絡先】

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
寺田 弘志 E-mail：hiroshi.terada@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
前川 尚大 E-mail：takahiro.maekawa@mercer.com



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 北京發展大廈2樓	86-10-6590-8888
天 津 支 店 天 津 濱 海 出 張 所	天津市南京路75号 天津國際大廈21樓 天津市天津經濟技術開發區第三大街51号 濱海金融街西区2号樓A座3階	86-22-2311-0088 86-22-5982-8855
大 連 支 店 大 連 經 濟 技 術 開 發 區 出 張 所	大連市西崗区中山路147号 森茂大廈11樓 大連市大連經濟技術開發區金馬路138号 古耕國際商務大廈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10樓	86-510-8521-1818
上 海 支 店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯豐大廈20階	86-21-6888-1666
深 圳 支 店	深圳市羅湖区建設路2022号 深圳國際金融大廈16樓	86-755-8222-3060
広 州 支 店	広東省広州市珠江新城華夏路8号 合景國際金融廣場24階	86-20-8550-6688

三菱東京UFJ銀行

成 都 駐 在 員 事 務 所	四川省成都市總府街31号 成都總府皇冠假日酒店(ホリデイクラウン Plaza)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 方園大廈7階705号	86-24-2250-5599
香 港 支 店	8F AIG Tower, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6666
九 龍 支 店	15F Peninsula Office Tower, 18 Middle Road, Kowloon, Hong Kong	852-2315-4333
台 北 支 店	台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓9階	886-2-2514-0598

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 匯豐大廈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よう、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。