

BTMU

中国月報

第42号 (2009年7月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 中国市場戦略構築について、現場からのメッセージ

■ 経 済

- ◆ 「家電下郷（家電を農村へ）」政策を支える中国の農村消費市場についての一考察

■ 産 業

- ◆ 中国エレクトロニクス産業を取り巻く環境変化と今後の展望

■ 人民元レポート

- ◆ 循環し始めた中国の投資資金

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：M&A プロセスつまづきの原因はスピード感に問題あり
- ◆ 税務会計：中国の会計・税務
- ◆ 人 事：中国における人事課題の変遷と、ものづくりにおける日系企業のチャレンジ
— 骨太の人材

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目次

■特集

- ◆ 中国市場戦略構築について、現場からのメッセージ
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際ビジネスコンサルティング室……………1

■経済

- ◆ 「家電下乡（家電を農村へ）」政策を支える中国の農村消費市場についての一考察
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部……………5

■産業

- ◆ 中国エレクトロニクス産業を取り巻く環境変化と今後の展望
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在……………11

■人民元レポート

- ◆ 循環し始めた中国の投資資金
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部……………17

■スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：M&Aプロセスつまづきの原因はスピード感に問題あり
三菱UFJリサーチ&コンサルティング（上海）有限公司……………20
- ◆ 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……………23
- ◆ 人 事：中国における人事課題の変遷と、ものづくりにおける日系企業の
チャレンジ ー骨太の人材
マーサー ジャパン……………26

■MUFJ中国ビジネス・ネットワーク……………31

エグゼクティブ・サマリー

特集「中国市場戦略構築について、現場からのメッセージ」は、中国事業における古くからのテーマである中国市場開拓について、コンサルタントの立場からのアドバイスです。中国市場攻略のポイントとして、①正確な情報による正しい市場認識、②適切な戦略構築、③機能する実行組織の組成の3点を挙げた上で、的確な戦略構築にあたっては、①顧客、②販売チャネル、③販売プログラム、④競合他社の戦略、に関する情報が最低限必要であり、中国市場を目指す実行組織作りにあたっては、日系企業対象の営業体制とは異なり中国人材を組織の長とすることが望ましく、その為には新たな人材採用・育成の他に、代理店、現地コンサルティング会社の活用や買収・合併も一考に価するとし、更にこうした市場戦略の構築は現場中国において生み出され実行されるべきもので、これに対応する体制作りが今後の日本企業の課題であると指摘しています。

経 済「「家電下郷(家電を農村へ)」政策を支える中国の農村消費市場についての一考察」は、補助金支給による「家電下郷」政策で家電製品の販売が急増する農村消費市場の実態を検証し、政策の成功要因について考察しています。農村の所得推移をみると、全体の所得水準は底上げが進んだものの、5年前と変わらず低い水準にとどまる農村も少なくない中、「家電下郷」政策が一定の成功を収めている要因は、同措置が農村に対する補助金支給のみを目的とした政策ではなく、同プログラムの認定対象となる為に、家電メーカーに対し機器の農村仕様への変更を、流通企業に対し配送能力の向上、アフターサービス体制の整備を促すことによって、家電メーカー、流通企業の眼を農村に向けさせたことにはあつたのではないかとし、今回の政策を契機に今後、約2億世帯を擁する農村市場が中国の重要な消費市場の一つとして中国経済を押し上げていくものと見えています。

産 業「中国エレクトロニクス産業を取り巻く環境変化と今後の展望」は、エレクトロニクス製品の輸出が大きく落ち込み、関連企業の集積する華東地区や広東省の地域経済に大きな影響を及ぼしている中国のエレクトロニクス産業の現状と今後の生産の方向性、日系メーカーへの影響について纏めています。世界のエレクトロニクス製品生産における中国の位置付けは、税務上有利な加工貿易制度、低廉な労働力、整備されたインフラ、周辺産業の集積、割安な人民元レート等を背景に、過去10年間一貫して高まってきたものの、近年こうしたメリットの一部が薄れつつあるうえ、世界的な景気後退による需要急減を受け、中国のエレクトロニクス産業はITバブル崩壊時を凌ぐ規模の生産調整となることが予想されます。こうしたなか、日系セットメーカー、部品サプライヤーがグローバルな生産拠点再編や取扱製品の見直しを進める過程で、中国は主要生産拠点として高い位置付けを維持する公算が大きいたと上、日系メーカーは、今後も輸出型企業を取り巻く環境が悪化の方向にあることを前提に、「生産拠点を中心としたリストラ・事業再編」と「内販強化」を軸に、対策を打ち出す必要があると指摘しています。

人民元レポート「循環し始めた中国の投資資金」は、資金循環のコントロールで外貨準備高の均衡保持を目指しているように見られる中国の最近の投資実態について考察しています。中国は、リーマンショック以降、海外からの直接投資が減少する一方、政府の投資ファンドや機関投資家による海外への投資の多様化、IMFのSDR新規割り当ての多額の引き受け等、投資の多様化を進める中、米国債中心の外貨準備の運用分散が更に図られれば、米債券安・ドル安が一段と進み、両刃の剣となると指摘した上で、こうした市場の混乱を回避し、中国経済への影響を排除する意味で、中国政府のSDR債の引き受けは直接的な為替相場への影響も少ないことから、中国の利益に適った策であるとして、今後もIMFに対する投資は積極的に行われる公算が高いと見えています。

スペシャリストの目

経営戦略「M&Aプロセスつまづきの原因はスピード感に問題あり」は、ここ数年、日本企業の間で増加している市場進出目的によるM&Aにおける問題点について分析しています。M&A交渉の中で日中双方の間でほぼ確実に発生する問題に、交渉・意思決定のスピードの差、即ち日本側の意思決定のタイミングのずれがあるとし、その背景にある要因として、①市場、企業の基本的状況や法律・規制における中国の特性の認識に欠ける「情報収集・分析上の問題」、②膨大な情報を咀嚼・理解する為に必要な体制不備という「仕組みの問題」、③不明確な資金投入目的、交渉期間中の前提条件の変化に対する予測の欠如という「意識の問題」、の3点を指摘しています。

税務会計「中国の会計・税務」は、会計、税務について日系企業から受ける質問のうち実用的なテーマを取り上げQ&A形式で解説しています。今回は、①中国合弁企業から日本の親会社へ配当を行う際の、配当可能利益の計算方法及び配当実行にあたっての実務上の留意事項、②「大企業税務リスク管理ガイドライン(試行)」の主な内容と大企業に対する今後の影響についてです。

人 事「中国における人事課題の変遷と、ものづくりにおける日系企業のチャレンジャー骨太の人材」は、ものづくりにおける人材育成について考察しています。中国進出日系企業の人材制度の変遷を紹介した上で、現在の日系企業の人材課題は人材育成にあり、その背景は主に①中国事業の継続的発展の為の、高度なリーダーシップ・スキル、豊富な経験を有する中国人材の確保と活用の必要性の高まり、②日本人駐在員の削減に起因する中国人材の最適活用の必要性の高まり、③人材獲得競争の激化があるとし、ものづくりにおける人材育成とは、多能工・習熟工の育成にあり、その為には長く勤続し、高い問題処理能力を習得させるべく、会社と社員の新たな契約関係の模索、ローテーション計画の策定・人事制度の見直しへの取り組みが必要と指摘しています。



中国市場戦略構築について、現場からのメッセージ

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
国際ビジネスコンサルティング室
チーフコンサルタント 仁田 脇 申一

2008 年後半のリーマンショック以降、中国関係の相談では、「撤退」を検討するという案件が、非常に多く寄せられた。ところが、2009 年に入りしばらくすると、「撤退」と同時に、「中国市場開拓」に関する相談が多く寄せられるようになってきている。これは、本誌でもたびたび取り上げられているように、中国政府が4兆元という巨額なインフラ投資を行う計画が成立し、且つ、実際に昨年末から、現在にかけてそれらが実施されてきたことが、大きく影響していると思われる。ただ、クライアントからの相談を一つ一つ聞いてみると、中国市場というテーマが、すでに10年以上にわたる息の長いテーマで、そこで問題となる事象には、常に共通した課題が存在することがわかる。ここでは、日々の活動からみて、現場サイドからみた中国市場開拓について、考えるところを述べたいと思う。

中国市場にどう立ち向かっていくか

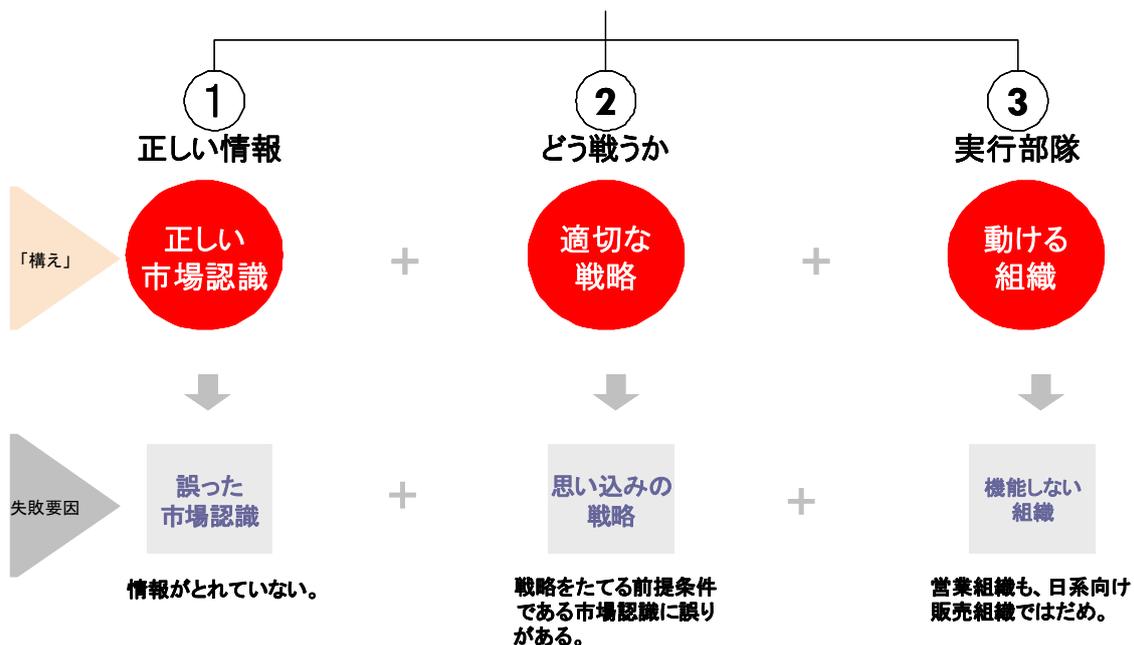
多くの事例からみて、うまくいっていないケースの多くは、この3つのステップが踏まれていないか、バランスが崩れている。

【中国市場攻略の3本柱】

中国市場へ立ち向かう「構え」として、3つの重要なポイント

- ① 正確な情報
- ② 戦略
- ③ 実行組織

中国市場参入の「構え」



【正確な情報と戦略構築】

正しい市場の情報がないければ、正しい市場認識はできず、正しい市場認識がないければ、戦略も的外れなものとなる。当たり前のようだが、意外に、当事者であるにもかかわらず、十分に、情報を持ち得なかったり、偏っているのではないかと思われるケースが多い。

逆に情報集めばかりに力点が置かれ、分析がおろそかになっているケースもある。また、ある一つの情報をつかんだまま検証もできずに、それに囚われているケースもある。

何が必要な情報かは、事前にはっきりさせなければならない。

戦略構築をするにあたって、最低限必要な情報とはなにか？ 主な4つを並べてみた。

①顧客は誰か？

最も重要な情報とは戦略を立てるそれぞれの段階で異なるが、結局のところ、最も重要な情報とは、最終的に自社の製品を買ってくれる顧客層の情報である。

自社の製品を買ってもらいたい顧客がどのような性質のグループに分類できるか。そのある一定の特徴をもった顧客は、どこにいけば出会えるか？ 性質でグループ分けすることをセグメンテーションという。性質とは、たとえばユーザー向けであれば、製品の用途、必要とされる精度、コスト水準、リードタイム、エリアなどが分類の基準として挙げられる。

②どのような販売チャンネルが繋がるか？

ある特定の性質を持つ顧客にどのように商品を届けるか。販路、販売チャンネルは、ターゲットとなる顧客が絞られてはじめて想定される。日本では、スーパーマーケットで販売しているからといって、中国でもスーパーマーケットでの販売でいいかどうかは一考に価する。ターゲットとする顧客が、そこで買うか？ という点がポイントとなる。

③販売チャンネルを動かす販売プログラムをどう形成するか？

価格設定や、決済条件である。どのような価格で代理店や小売店に販売し、どのようなインセンティブを持たせるか。他社の事例は、基準として考えることもできるし、それを基に、価格設定で敢えて差を出すことも考えられる。

④競合他社がどのような商品を、どのような販売チャンネルで、いくらで、誰に販売しているか？

どのような顧客をターゲットにしているのかが明確になると、競合他社が誰かもよりはっきりとしてくる。

では、その競合他社は、どのような戦略をとっているか？

そしてその中でどう優位性を保ち、市場を拡大すればいいのか？

そもそも環境の異なる市場で、戦略構築をするという場合、わからないことだらけである。調査をして計画段階でこうだと思っても、本当にそれでやれるのかどうかは、中国で戦略を形成する際のもっとも難しいところであろう。その際に他社の実際事例は、それまで気がつかなかった課題や観点を提供してくれる。

【どのような体制で実施するのか？】

最近、中国の現地法人の問題について、相談を受けると、次のようなパターンの会話が非常に多い。

「中国には、もう10年も前に進出されていますね。」

「そうなんです、中国でも少しずつ売上げが増えてます。」

「どんなところに売っていますか？」

「主に、現地に出ている日系です。」

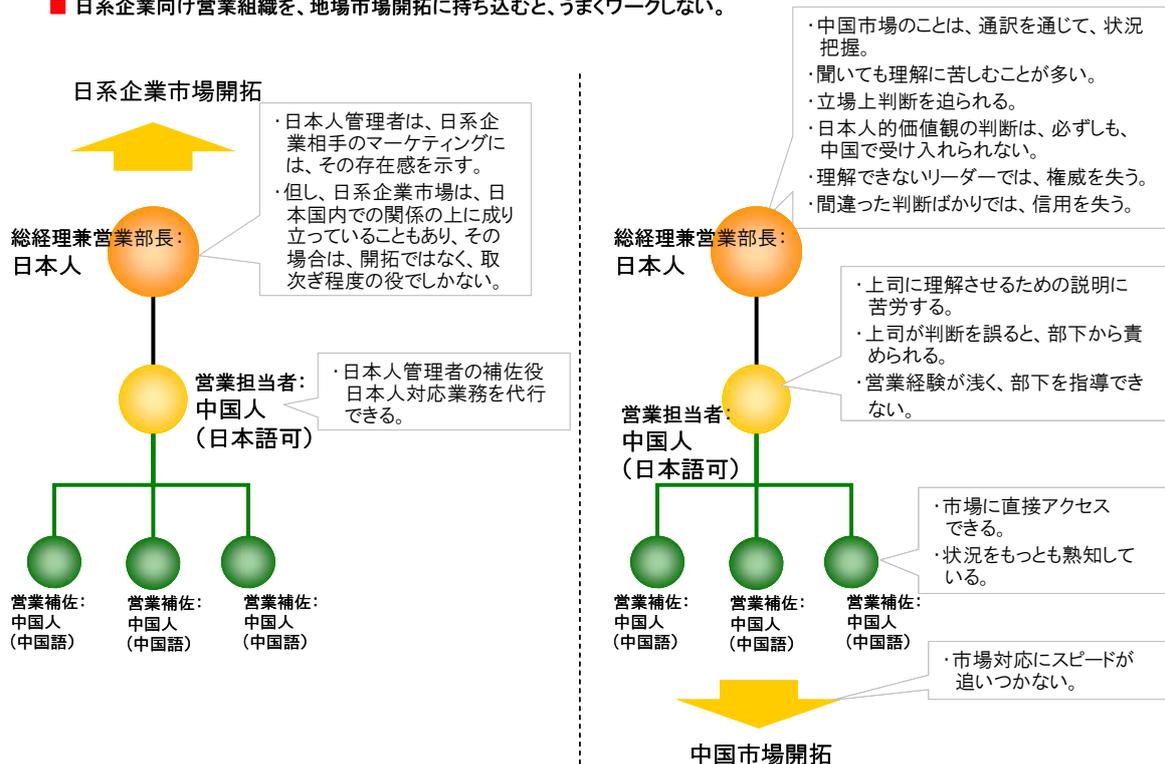
というものだ。

中国で10年も経営に携わっていると、それ相当の苦勞もし、中国事業が容易ではないというこ

とも実感していることであろう。苦勞の甲斐あって、ようやく中国市場へも参入することができたというわけである。多くの場合、日系企業の製品は、相対的に高品質で価格も高い。また、日本での取引先も中国に進出していて、そこへ出荷しているというケースも多い。苦勞せずとも、日系企業同士の取引は、営業する相手も日本人管理者であることも多く、日本から赴任した営業管理者も違和感無く営業を進めることができる。

「で、さらに中国で拡大したいと思ひまして、中国の地場企業にも販売を拡大しようと思ひているのですが、なかなか難しくて・・・。」とつづく。

■ 日系企業向け営業組織を、地場市場開拓に持ち込むと、うまくワークしない。



結論から言うと、日系メーカー狙いの営業体制のまま日系でない中国市場を目指すのは、大きな困難を伴う。中国市場を目指すのであれば、営業組織の長は中国人であることが望ましいのではないだろうか。

そんなことは承知としながらも実際には、理想的な体制が組めないケースが多い。

体制が組めないケースとして最近もっともよく耳にする理由は、まず、適任者がいないというもの。さらに、適任者たる中国人社員が定着していない理由として、1) 給与構造が硬直的で、たとえ営業成績を上げて、その見返りが無い、2) 組織が日本人中心にできあがっており、日本語ができないとハンディであると感じる、3) 権限と予算が不明確、といった理由が聞かれる。それだけが理由ではないと思われるが、いずれにしてもすぐには解決しない問題である。

こうした目下の問題をすぐに何とかしようとする、人材を採用し育成するというのが正道であるが、通常、その時間はない。よって、次善の策として、次のようなことが考えられる。

解決策①

代理店の活用。当面の対処法として、活用が考えられるのではないだろうか。日本であれば、まったく代理店など必要としない場合であっても、あえて活用する。

解決策②

代理店を探したり、代理店を監督することも難しいという場合は、現地のコンサルティング会社を活用することも一手ではないだろうか。中国にも、さまざまなタイプのコンサルティング会社が出現している。市場調査や、販売支援をするタイプのものもある。実は、中国地場企業も、コンサルティング会社を活用している。中国地場企業においても、戦略部門における人材不足は、外資系企業に負けず劣らず深刻な問題である。こうしたコンサルティング会社を、現地法人の戦略構築のパートナーとして活用するというものである。

解決策③

買収や、合弁は、一つの解決策ではあるが、その調査、交渉、実務手続きを順番に実施すると、最短でも1年はかかる。そうして、それが思ったとおり成功するとも限らない。新しい会社を立ち上げると同じ労力を要することは、覚悟が必要だ。しかし、成功すれば最も効果的である。

●そもそも誰がこの戦略を考えなければならないのか。

さて、戦略を実施する体制について、もう少し突っ込んでいえば、こうした市場戦略は、どこで、誰が構築しなければならないか。という問題に突き当たる。

弊社のような日本にいるコンサルタントは、日本と中国を行ったり来たりしながら、中国と現地のクライアントと共同で、こうしたテーマに取り組むことになるわけだが、そもそも、これら大部分のテーマは、中国のテーマである。本来的には、中国で解決しなければならない。中国現地法人に戦略構築のための一貫性のある組織を形成しているところがどれだけあるだろうか？

これから日本企業が本気でやらなければならない仕事は、中国で戦略を生み出し戦略を実行する体制づくりであろう。

中国で中国戦略が適切に構築されるために、日本本社は、中国現地法人に対してどのような立ち位置を保持しなければならないのか。このテーマについては、また、機会を改めて考察したいと考える。

(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(株) 国際ビジネスコンサルティング室

住所：東京都中央区大手町1-1-1

Email：s.nitawaki@murc.jp

TEL :03-5252-4019



「家電下郷(家電を農村へ)」政策を支える中国の農村消費市場についての一考察

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

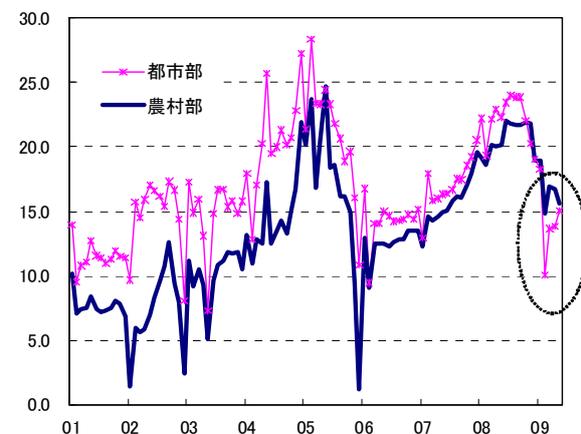
1. はじめに

「家電下郷(農村に家電を)¹」政策が今や4兆元の景気刺激策や10大産業調整振興政策と並ぶ中国経済テコ入れ策のひとつとして注目されている。実際、年明け以降、社会消費品小売上の前年比伸び率は農村部が都市部を上回っている(図表1)。また各省市の農村人口比率と小売上の伸び率の間には正の関係が観察される(図表2)。

しかし、都市と農村の所得格差の是正や、生産性が低く、貧しさからなかなか脱却できない「農業・農村・農民」の三農問題の解決が政府の重要課題になっていることからわかるように、農村と言えば貧しいという印象が強い。

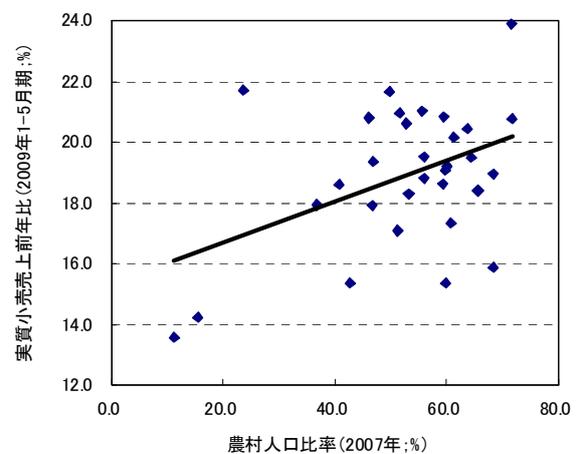
にもかかわらず、13%の補助金支給だけで農村でどうして家電製品の販売が急増しているのだろうか。本稿では、農村消費市場の実態を検証すると同時に、「家電下郷」政策成功の要因について考えてみた。

図表1. 社会消費品小売上の推移
(前年比、%)



(出所)CEIC

図表2. 農村人口比率と小売上前年比



(出所)CEIC

2. “貧しい農村”のイメージには若干の修正が必要

(1) 世帯ベースでの都市と農村の所得格差は2.37倍

確かに農村の一人当たり年間純所得²(2008年)は4,761元と都市の一人当たり年間可処分所得15,781元の3割程度と水準は低い。しかし、伸び率で見ると近年、農村の所得の伸びも都市と比べて遜色がない。ちなみに2008年は世界経済悪化の影響をより直接的に受けたと見られる都市の所得の伸び率が前年比14.5%増にとどまったのに対して、農村所得は同15.0%増と都市を0.5%ポ

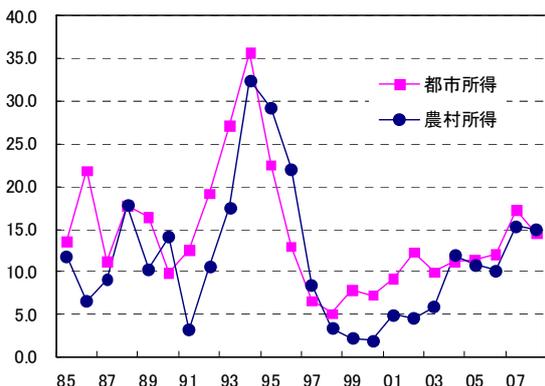
¹ 2007年12月から山東省、河南省、四川省、青島市で試験的に導入されたプログラムで政府指定の家電製品(カラーテレビ、冷蔵庫、携帯電話など)を農民が購入した場合に購入価格の13%を政府が補助する制度。2009年2月以降、全国ベースで展開されている。

² 純所得=総収入-税・手数料-自営業経費-生産設備減価償却費-農村外の親戚への贈与(中国統計年鑑)

イント上回っていた(図表3)。実際、農村の所得だけを取り出せば、着実に増加していることがわかる(図表4)。

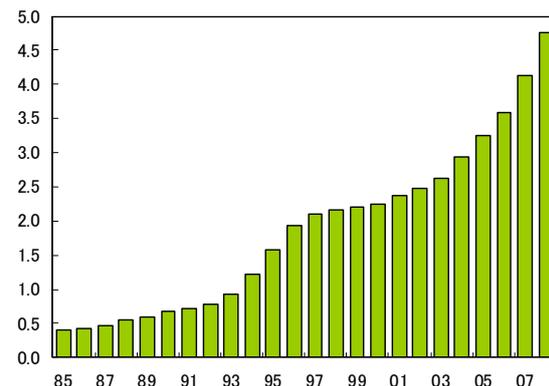
さらに、都市と農村で世帯の平均人員に差があることに注目し、一人当たり所得を世帯当たり所得に引きなおしてみたのが図表6である。農村の平均世帯人員は4.03人(2007年)と都市部の2.91人(同)の約1.4倍である。一人当たりで見た場合の都市と農村の所得格差は3.31倍(2008年)に達しているが(図表3)、世帯ベースでは2.37倍にとどまる。依然として格差は小さくないものの、一人当たりベースでみた場合に比べれば深刻度はかなり後退するといえるだろう。

図表3. 都市と農村の所得増加率の推移
(前年比、%)



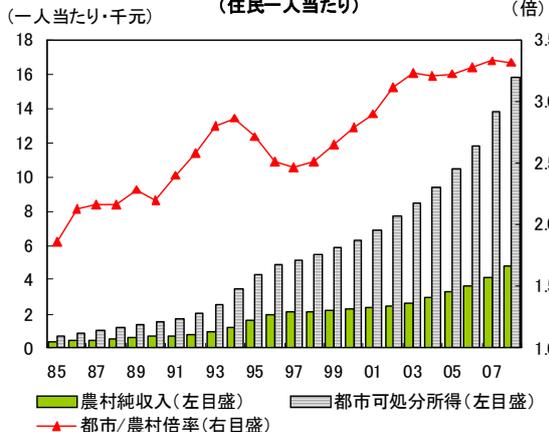
(注)農村部は純収入、都市部は可処分所得ベース。
(出所)CEIC 他

図表4. 着実に増加する農村所得
(一人当たり・千元)



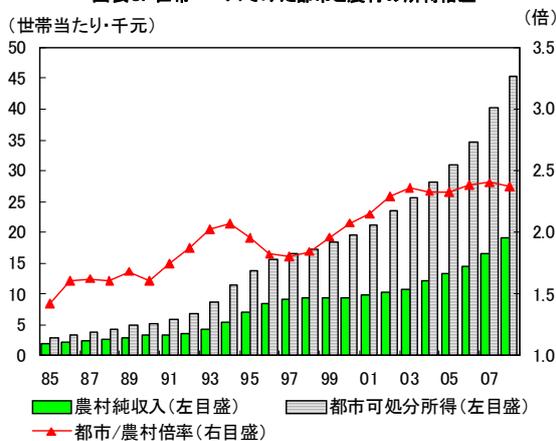
(注)純収入ベース。
(出所)CEIC

図表5. 拡大する都市と農村の所得格差
(住民一人当たり)



(出所)CEIC

図表6. 世帯ベースでみた都市と農村の所得格差

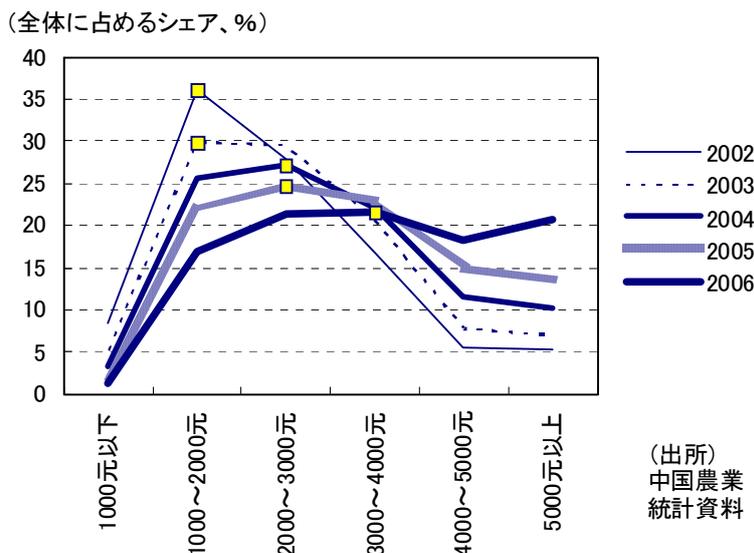


(出所)CEIC、一部筆者推計。

(2) 地域間格差の存在

次に住民一人当たりの平均収入階層別の郷鎮(≒農村)数の分布の推移を見たのが次頁の図表7である。2002年、2003年時点では住民の一人当たり平均収入が1,000~2,000元の農村が全体の3割超と多かったが、2004年、2005年にはこれが2,000~3,000元クラスに上昇し、2006年にはさらに村民一人当たり平均収入3,000~4,000元クラスの農村の割合が一番多くなっている。同時に図表の折れ線が年を追う毎になだらかになっており、農村全体がゆっくりと豊かになっている様子が見えてくる。

図表7. 農村一人当たり平均収入階層別の農村数の分布



ちなみに上記統計には各階層ごとに該当する農村の人口データが付記されている。そこで農村の平均世帯人員のデータを使って平均収入階層別の農村世帯数を試算したのが下の図表8である。ここからは例えば、2006年には一人当たり収入が10,000元以上、世帯平均人員を4人として、世帯ベースでは年収4万元以上という都市平均世帯に相当する農村世帯も534万戸近く存在することが示唆される。

図表8. 一人当たり平均収入階層別農村世帯数の試算値 (単位:万戸)

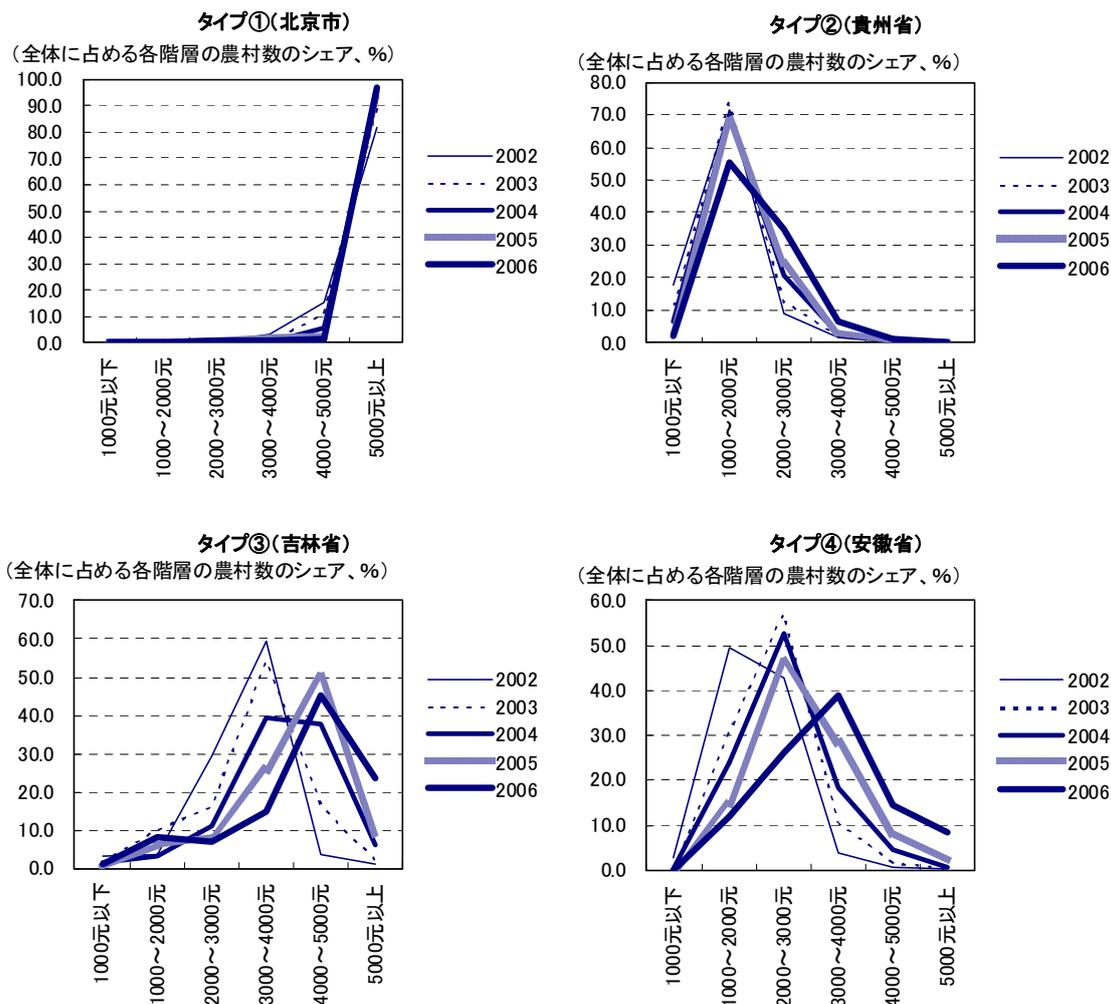
	2002	2003	2004	2005	2006
1000元以下	1,234	759	488	299	169
1000~2000元	6,873	5,269	4,412	3,640	2,772
2000~3000元	6,654	6,912	6,298	5,577	4,480
3000~4000元	4,204	5,204	5,497	5,612	5,351
4000~5000元	1,427	2,008	2,910	3,848	4,544
5000元以上	1,398	1,877	2,671	3,480	5,361
うち10000元以上	46	66	134	276	534
合計	21,790	22,029	22,276	22,456	22,677

(出所)中国農業統計資料 他

ところで同じデータを省別にみても、①2002年時点ですでにほぼ省・市内の大半の農村の村民平均収入が5,000元以上となっていた北京、天津、上海など都市近郊農村がある一方で、②2006年時点でも最多平均収入階層が1,000~2,000元にとどまっている貴州、甘肅などの内陸部周辺の農村、この両者の間で③徐々に最多平均収入層の水準が上昇し、4,000~5,000元階層となっている吉林省や広東省などの農村、④同様に徐々に最多平均収入層の水準が上昇しているものの、2006年時点でも最多水準が3,000~4,000元にとどまっている河北省や安徽省の農村など大きく4つに類型化できる(次頁図表9)。

同じ農村とはいっても①のグループと②のグループでは住民の購買力に大きな格差があると考えられる。ちなみに「家電下郷」政策が最初に試験導入された山東省はタイプ③、河南省と四川省はタイプ④に分類される。

図表9. 各省市別にみた農村住民平均収入階層別の農村数の分布



(出所)中国農業統計資料

(3) 世帯間格差の存在

また農村家計調査の所得5分位データ³から農村世帯の所得の状況について確認してみた。図表10は最高所得層である第5分位の平均純収入水準を100としたときの他の所得層の平均収入水準を示したものである。2002年から2007年の5年間、各階層間の関係にそれほど大きな変化はみられない。しかし、詳細にみても、最も所得水準の低い第1分位と第5分位との所得水準の差がやや拡大傾向にある一方で、第2分以上の階層と第5分位との乖離はわずかながら縮小傾向にあることがわかる。

図表10. 所得5分位別一人当たり平均純収入水準の推移(第5分位=100)

	第1分位	第2分位	第3分位	第4分位	第5分位
2002	14.5	26.2	36.7	51.4	100.0
2003	13.6	25.3	35.8	50.5	100.0
2004	14.5	26.6	37.2	52.1	100.0
2005	13.8	26.1	36.8	51.7	100.0
2006	14.0	26.2	37.2	52.5	100.0
2007	13.8	26.4	37.4	52.4	100.0

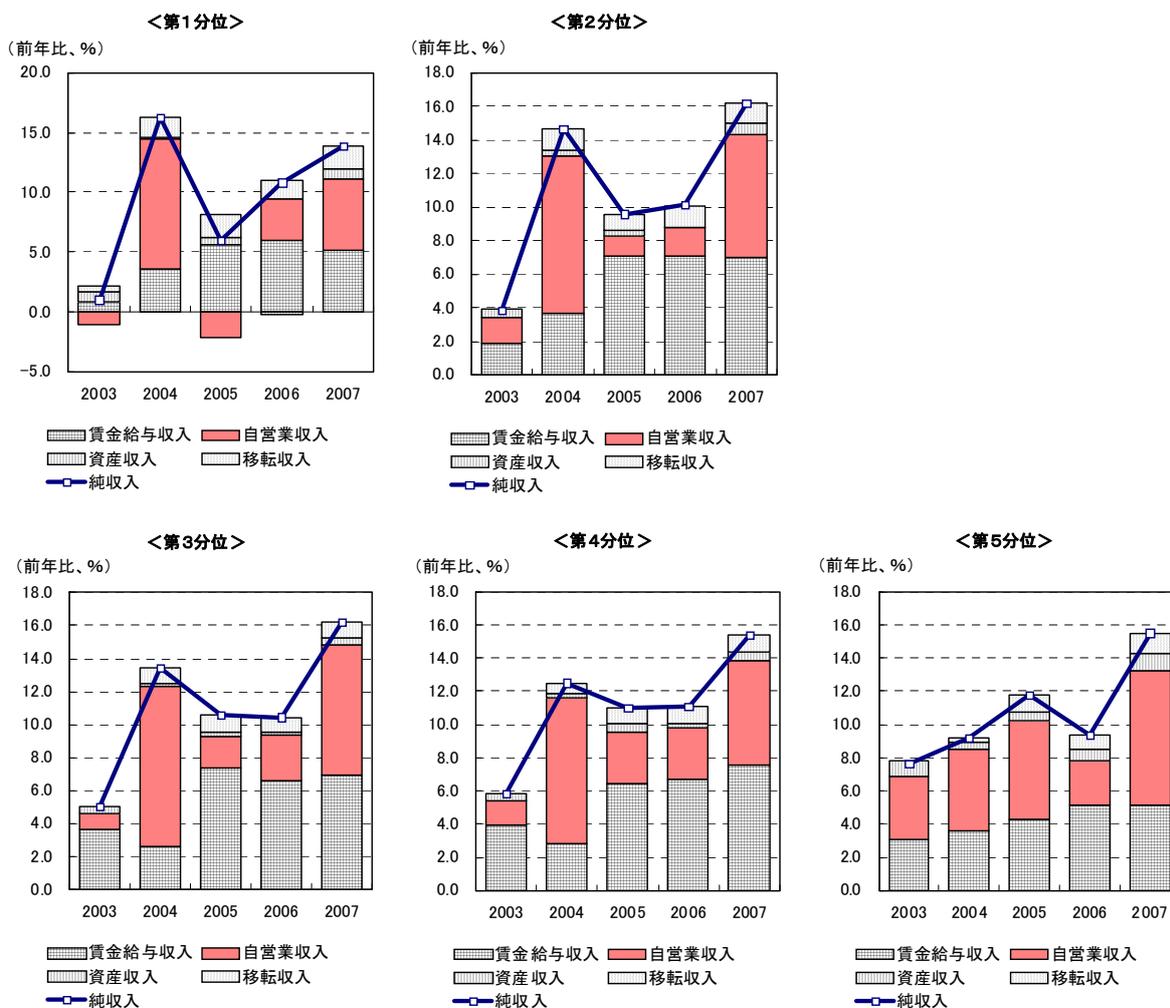
(出所)中国農村住戸調査年鑑

³ 所得データの全サンプルを小さい方から大きい方に順に並べて5等分し、第1分位から第5分位まで5つのグループに分けたもの。

次に所得増加の要因を各所得階層別にみてもみた(図表11)。これを見ると、どの所得階層についても自営業収入の伸びが全体の所得の伸びを大きく左右していることがわかる。ただし、最も所得水準が高い第5分位では自営業収入の寄与度が他の所得階層に比べてかなり大きい。

そこで相対的に自営業収入の寄与度が大きい第3分位以上についてさらにその内訳をみてもみると、①最も所得の高い層では、農業からの収入の比率が5割を下回り、②他の所得階層に比べて牧畜やサービス業そして工業のウェイトが高いことがわかる(図表12)。

図表11. 所得階層別にみた純収入の収入内訳別寄与度の推移



(出所)中国農村住戸調査年鑑

図表12. 自営業収入の内訳

(自営業収入に占める各業種のシェア:%)

	第3分位					第4分位					第5分位				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
農業	65	68	68	68	68	60	63	62	64	63	43	45	44	44	43
林業	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3	2
牧畜	16	15	14	13	14	16	15	15	14	15	17	17	18	16	19
漁業	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4
工業	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	8	7	6	7	7
建設	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4
サービス業	9	8	9	10	9	13	11	12	12	12	19	19	19	20	19
交通運輸通信	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	8	7	8	8	7
卸小売飲食	4	4	4	5	4	6	5	6	6	6	8	8	8	9	8
社会サービス	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2
文化教育衛生	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
その他	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2

(出所)中国農村住戸調査年鑑

3. 鍵は供給サイドの変化

以上から農村全体として所得水準の底上げが進むと同時に、地域間、世帯間の格差がやや拡大する形で一部に都市並みの所得を得ている農村がある一方で、依然として所得水準が5年前と変わらず低い水準にとどまっている農村も少なくないことがわかった。2006年の農業税の廃止、2007年の農村部の教育費全面無料化など農民の純所得を押し上げるような政策が次々に講じられてきたが、農村所得の向上は全体としてゆっくり進んでおり、2007年前後に飛躍的に上昇しているわけではなさそうである。

とすれば、なぜ13%の補助金によって農村で家電の売れ行きが大きく伸びたのであろうか。1台2000元の家電購入に対する13%、すなわち260元という補助金額は、例えば、第1分位層の世帯月収(≒449元=1346.9元×世帯人員4人÷12ヶ月)の約6割に相当する。確かにそれなりに大きな金額ではあるが、果たしてこの層が月収4.5ヶ月分相当の家電を260元という補助金にひかれて購入するのかどうかはよくわからない。

ところで「家電下郷」政策は実は補助金を給付するだけの政策ではない。同プログラムの対象商品あるいは流通業者として政府の認可を受けるために、各家電メーカーには機器を農村仕様に変更することが求められ、また家電流通企業には所在地域を広くカバーする配送能力とアフターサービス体制を整備することが求められている。つまり13%の補助金は農民のためというより、これまで輸出あるいは都市部で十分な市場を確保でき、政府がいくら農村振興の旗を振っても農村市場の開拓に熱心でなかった家電メーカーや家電流通企業の眼を農村に向ける呼び水であったと見ることはできないだろうか。そこにたまたま、世界的な金融危機に端を発する世界経済の悪化という事態が生じた。この大きな環境変化を受けて家電メーカーや流通企業など供給サイドのスタンスが大きく変わったことが「家電下郷」政策成功の大きな要因と言えないだろうか。

農村消費市場の潜在力を十分に把握した上で、政策によって企業を望む方向に誘導する。供給サイドの変化によってそれまで開拓されてこなかった農村消費市場が貴重な市場として顕在化してきた、と言えるだろう。そして一旦、家電を手にした農民は何年後かにはそれらをグレードアップしたり、買い換えたりするだろう。13%の補助金を契機に今後、約2億世帯を擁する農村市場が中国の重要な消費市場のひとつとして中国経済を押し上げていくことになりそうだ。

(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



中国エレクトロニクス産業を取り巻く環境変化と今後の展望

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内佑介

世界的な景気後退の影響で“世界の工場”である中国の輸出が前年割れに転じている。とりわけ輸出額の4割弱を占めるエレクトロニクス製品の落ち込みが大きく、関連企業が多数集積する華東3省市や広東省の地域経済に大きな影を落としている。そこで本稿では、中国エレクトロニクス産業の現状について整理するとともに、今後の生産の方向性と日系メーカーへの影響について纏めた。

1. 中国エレクトロニクス産業の現状

(1)中国エレクトロニクス産業の概要

中国のエレクトロニクス産業は、2007年の総産値（生産額）が約6.7兆元（≒95兆円）と全産業の工業総産値の16%を占めており主要産業の一つである。また、中国のエレクトロニクス産業は輸出依存度が高く、産業別に工業総産値、輸出額、輸入額をもとに輸出依存度を算出すると、エレクトロニクス製品は37%と繊維製品・衣料品の45%に次いで水準が高い（図表1）。

図表1：産業別の輸出依存度（2007年）

	繊維・衣料品	エレクトロニクス	輸送機械	化学製品	全体
輸出依存度	45%	37%	14%	11%	19%

(注)上記の産業別輸出依存度は輸出÷(工業総産値+輸入)にて算出した。

(資料)CEIC Dataをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

中国のエレクトロニクス産業は、生産額の7割を華東3省市（上海市、江蘇省、浙江省）と広東省が担っている。これらの地域の経済は、もともと輸出依存度が50%前後と高いうえ、輸出全体におけるエレクトロニクス製品のウエイトが大きいとあって、エレクトロニクス産業及びその輸出動向が地域経済を左右する構造となっている。

振り返ってみると、過去10年間、世界のエレクトロニクス製品生産における中国の位置付けは一貫して高まってきた。1999年から2008年にかけての世界生産量に占める中国生産のウエイトの推移をセット製品別にみると、例えば、白物家電のエアコンは24%から65%へと41ポイントも上昇、情報通信機器のPCに至っては、10%であった中国での生産比率が足元では74%にまで達している。また、日系の事務機器メーカーが日本からの生産移管を進めてきたことでOA機器の複写機も31%から76%に中国生産比率が上昇したほか、過去10年間で新たに普及した情報通信機器のデジカメにおいても、中国生産比率が既に50%超に高まっている。

(2)中国でエレクトロニクス製品の生産・輸出が拡大した背景

このように、中国でエレクトロニクス製品の生産が拡大してきたのは、以下の事情（①加工貿易制度、②労働力、③インフラ、④周辺産業の集積、⑤人民元レート）によるところが大きい。

①加工貿易制度

まず、加工貿易制度の影響が大きかった。中国の輸出額を地域別、貿易方式別にみると、全体として一般貿易のみならず、加工貿易の増加によって輸出額が拡大してきた。特に、華南では、2007年時点で加工貿易が輸出全体の約7割を占め、同地域における輸出拡大の牽引役となってきたといえる。加工貿易制度は、製品を輸出することを前提に輸入原材料の関税・増徴税を保税としたままでの加工を認めるもので、加工組立産業や縫製産業などにとっては、人手のかかる加工工程のみを、輸入原材料の関税・増徴税を支払うことなく労働コストの安い中国で行えるという極めて有利な制度であった(注1)。

なかでも、華南は、自由度の高い金融機能や充実した港湾・空港インフラなどを有する香港を、加工貿易のための部材調達や営業・物流・資金決済の拠点として活用できたため、特に加工貿易の普及が顕著になったと推察される(注2)。また、来料加工を行う企業にとっての影響は限定的であったが、進料加工を行う外資企業にとって、15%などの優遇税率や2免3減(注3)といった外資企業に対する優遇措置を享受できたことも、中国における加工貿易の優位性を高めてきた背景の一つとみられる。

(注1)加工貿易には、①外国企業が中国の郷鎮企業から工場を借り受けて原材料・設備を無償で提供して生産を委託し、製品の全量を引き取って加工賃のみを決済する来料加工と、②外国企業が現法を設立、その現法が有償で原材料を輸入して製品を生産・輸出し、製品代金を決済する進料加工がある。

(注2)広東省では、進料加工における増徴税の取扱が「不徴取不還付」方式（他地域は「先納付後還付」方式）で、増徴税還付までの資金負担や非還付分の税負担が発生しないことや、来料加工での鎮政府に支払う加工賃の計算根拠となる従業員数も交渉次第で比較的柔軟に設定できるといった運用がなされていることも加工貿易の発展を促した要因の一つとみられる。

(注3)経営期間が10年以上の生産型企業で、黒字化後2年間が免税、その後3年間は半額減となる措置。

②労働力

また、河南省、四川省、湖南省といった内陸部の農村地帯から供給される低廉な労働力もメリットの一つとなってきた。

省市別に総人口と戸籍人口の差異をみると、広東省や上海市、浙江省など大都市圏が大幅な流入超になっている一方で、河南省、四川省、安徽省といった内陸部は戸籍人口よりも実際の総人口が少なくなるなど、こうした省市の農村地帯出身者が沿岸部で労働者となっている様子が窺われる。これら農村地帯出身労働者の場合、そもそもの給与水準自体の低さもさることながら、10～20代の若い女性が中心であるうえ、数年で帰郷し入れ替わることもあって、労働コストの上昇が抑制されてきた。

③インフラ

交通・電力・水などのインフラが相応に整備されてきたことも付け加えられよう。特に、輸出を牽引してきた沿岸部の場合、内陸部やASEANなどの開発途上国と比較すれば、電力や水の安定供給が実現されているうえ、港湾や高速道路などの交通インフラも産業集積と歩調を合わせて整備が進んでいる。こうした社会インフラ整備の進展も中国への進出を促してきた背景の1つと考えられる。

④周辺産業の集積

これらの結果として、完成品メーカーのみならずその周辺サプライヤーも含めた産業集積が高度に進行したことも、大きなメリットとなった。多数の部品を必要とするPCや携帯電話、薄型TV、プリンタなどのセットメーカーが、加工貿易制度や優遇税制など事業環境の優位性のみならず、今後の経済成長による内需拡大期待から内販も視野に入れながら生産拠点を広東省や華東3省市に拡充してきたことも、こうした産業集積を大きく後押しした。

また、広東省では、既述の通り、進料加工における増値税の取り扱いが他地域の「先納付後還付」方式とは異なり「不徴収不還付」方式であることや、転廠取引^(注)の活用により輸送コスト等を削減できたことも産業集積を促した一因になったと考えられる。部品サプライヤーの集積状況をみると、中国における部品メーカーの約7割が広東省(約3割)、華東3省市(約4割)に存在、両地域における生産面の大きな強みとなっている。

(注)加工貿易取引において、海外から中国に保税状態で輸入された原材料や部品が中国内の複数の工場を転々としながら加工・組立が行われ、最終的に輸出される場合、当該製品の国内移動も輸出入取引とみなして、輸入関税と増値税の課税が留保される取引。

⑤人民元レート

加えて、割安な人民元レートも中国製品の輸出競争力に寄与してきた。2005年7月の人民元改革前における対米ドル為替レートは概ね固定されていたため、本来の実力より10数%から4分の1に過小評価されているといった声も聞かれるなど、相対的に割安な為替レートが諸外国と比較した中国の輸出競争力を高めてきたといえる。無論、輸出を目的に加工貿易制度を活用してきた(≒外貨決済)外資企業にとっての影響は少なかったものの、加工貿易に抛らず部材を地場で調達してきた(≒人民元決済)地場企業にとっては、輸出競争力の向上に寄与してきたとみられる。

(3)悪化方向にある事業環境

もともと、近年では、こうしたメリットの一部が薄れつつある。まず、中国政府は、外資に対する優遇税制を見直した(企業所得税の統一や2免3減などの措置見直しなど)ほか、2006年以降、欧米との貿易摩擦問題や国内の構造的な過剰流動性に加え、環境汚染・エネルギー問題の深刻化もあって、低付加価値分野やエネルギー消費の大きい分野を中心に、加工貿易制度の見直しや増値税還付率引き下げといった輸出抑制策^(注)を段階的に進めてきた。また、人民元高の進行に加え、最低賃金の引き上げなどにより人件費も年10%前後のペースで上昇基調を辿っており、中国からエレクトロニクス製品を輸出する企業を取り巻く事業環境は相対的に悪化する方向にある(図表2)。

(注)足元、昨今の不況の影響により減速する輸出額を梃入れするべく、輸出増値税の還付率を再度引き上げたほか、加工貿易禁止・制限品目の範囲を緩和するなど輸出抑制策は軌道修正されているが、世界景気が回復に転じた場合、輸出抑制策の再強化や人民元高の進行など事業環境の悪化が予想される。

図表2：主要都市別の最低賃金額

(単位:RMB/ヵ月)		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-08 平均上昇率
華東	上海	490	535	570	635	690	750	840	960	10.1%
	蘇州	430	460	540	620	690	750	850	850	10.2%
華南	広州	450	450	510	684	684	780	780	860	9.7%
	深圳(特区内)	574	595	600	610	690	810	850	1000	8.3%
	東莞	450	450	450	450	574	690	690	770	8.0%

(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

2. 世界的な景気後退と中国への影響

(1)世界的な景気後退の状況

エレクトロニクス製品に対する世界需要は、2007年まで全体では好調に推移していたが、2008年9月以降の世界的な景気後退によって、以後、急速に落ち込んだ。実際、中国の製品別輸出額の推移をみても、2008年4Q以降、中国のエレクトロニクス製品輸出は前年比マイナス成長に転じ、輸出全体の足を引っ張っている。

2009年4月にIMFが発表した世界の経済成長率予測によれば、2009年の世界経済は、前年比▲1.3%のマイナス成長となり、中国の主要輸出先である日本なども軒並みマイナス成長が予想されている。また、同予測によれば、2010年には世界景気は回復に向かうと考えられるが、成長率自体は従来比緩やかなものとなると予想される(図表3)。このため、中国のエレクトロニクス製品に対する需要(≒世界需要)も緩やかな回復にとどまりそうだ。

図表3：世界各国・各地域の経済成長率の実績と予測

	経済成長率 (%)					前回予測(09年4月)		変化	
	2006年	2007年	2008年	2009年予	2010年予	2009年予	2010年予	2009年予	2010年予
世界全体	5.1	5.2	3.4	▲1.3	1.9	0.5	3.0	▲1.8	▲1.1
米国	2.8	2.0	1.1	▲2.8	0.0	▲1.6	1.6	▲1.2	▲1.6
ユーロ圏	2.8	2.6	1.0	▲4.2	▲0.4	▲2.0	0.2	▲2.2	▲0.6
日本	2.4	2.4	▲0.3	▲6.2	0.5	▲2.6	0.6	▲3.6	▲0.1
ASEAN5	5.7	6.3	5.4	0.0	2.3	2.7	4.1	▲2.7	▲1.8
中国	11.6	13.0	9.0	6.5	7.5	6.7	8.0	▲0.2	▲0.5
インド	9.8	9.3	7.3	4.5	5.6	5.1	6.5	▲0.6	▲0.9
ロシア	7.4	8.1	6.2	▲6.0	0.5	▲0.7	1.3	▲5.3	▲0.8
ブラジル	3.8	5.7	5.8	▲1.3	2.2	1.8	3.5	▲3.1	▲1.3

(資料)IMF資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2)セット製品の市場見通し

このため、2009年のセット製品別の世界需要をみても、薄型TVこそ2桁増が見込まれるものの、デジカメ、PC、携帯電話などの需要は前年比5~10%のマイナス成長が予想される。また、各セット製品とも世界的に需給が緩んでおり、生産調整段階にあることを踏まえれば、価格も軟調に推移するとみられ、各セット製品とも市場規模は前年比マイナスとなろう。

今回の調整局面をITバブルが崩壊した2001年と比べると(図表4)、各製品とも世界出荷台数の規模自体が前回は上回っているうえ、マイナス幅が大きいことから、ITバブル崩壊時を凌ぐ規模の調整となることが予想される。ただし、ITバブル崩壊時と比べサプライチェーンマネジメントが高度化したこと、PC、携帯電話のウエイトが高かった前回に比べてセット製品の裾野が拡大したことを踏まえれば、調整期間は長期化せず、生産調整が一巡する2009年中頃~後半には、生産の前年比伸び率が需要回復ピッチに収縮すると予想される。

図表4：セット製品別にみた前回不況時(2001年)との比較

		PC	携帯電話	TV	薄型TV	デジカメ
世界出荷(2000年):百万台		141	415	127	N.A.	10
00vs01	(成長率:%)	▲4%	▲0%	▲1%	N.A.	43%
	(増減:百万台)	▲5	▲2	▲2	—	4
世界出荷(2008年):百万台		293	1,221	200	116	120
08vs09	(予想成長率:%)	▲8%	▲10%	6%	13%	▲8%
	(増減:百万台)	▲22	▲117	12	15	▲9

(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)中国生産への影響

こうしたなか、中国においても輸出依存度の高い製品では生産調整が進展しつつある。特に、広東省と華東3省市への影響は大きく、広東省ではエアコンや薄型TV、デジカメ、複写機など、華東3省市ではPC、デジカメ、複写機などのセット製品で大幅な生産調整を余儀なくされたようだ。今後を展望しても、薄型TVを除くセット製品の世界需要が前年割れになると予想されるなか、2009年通年の生産は厳しい状況が続くとみられる。

一方、内需のウエイトが高い白物家電や薄型TVは、政府が打ち出す農村への家電を普及させる政策“家電下郷”の効果により国内販売が底堅く推移しそうで、情報通信機器やOA機器に比べ生産調整の規模は軽微なものとなりそうだ。

3. 日系メーカーへの影響

(1)中国におけるエレクトロニクス生産の方向性

2008年後半以降の需要急減を受けて、既に日系セットメーカー各社は生産調整を進めているが、2009年もセット製品別の世界出荷台数は前年割れが続くと予想されるなか、各社は、取扱製品の見直しやグローバルでの生産拠点の再編など一段のリストラに着手するとみられる。

加えて、部品サプライヤーにおいても、セット製品の生産調整の影響で受注が急減したことを受けて、グローバルで生産拠点を見直す動きが広がっており、各社とも国内工場の縮小・閉鎖及び海外工場・現法を主軸に生産拠点の再編を行っていくようだ。

こうしたグローバルな生産拠点再編や取扱製品の見直しが進むなか、今後も中国はセット製品の生産拠点として高い位置付けを維持する公算が大きい。

確かに、長い目でみた場合、経済成長に伴った人件費の上昇が続くとみられるうえ、輸出抑制策の強化を通じて低付加価値乃至はエネルギー消費の大きい分野の生産を中国から締め出す方向性に変化はないとみられ、中国からエレクトロニクス製品を輸出する企業を取り巻く環境は、徐々に悪化していくことが予想される。しかしながら、周辺産業の集積や相応に整備されたインフラなどの生産拠点としての強みや、潜在的な内販ビジネス拡大機会の大きさ等を背景に、引き続き世界における主要生産拠点としての位置付けを確保できる可能性が高い。

とりわけ、広東省がエアコンや薄型TV、デジカメ、複写機、華東3省市がPC、デジカメ、複写機などの主要生産拠点と位置付けられる可能性が高いとみられるが、その際には、今後も輸出型企業を取り巻く環境が悪化の方向にあることを前提に、輸出に依存した事業形態からの転換を模索していくことが不可欠な取り組みとなりそうだ。なお、現時点では、中国内陸部においては国内物流コストが嵩むこと、ベトナムではインフラ面に不安を残すうえ、部材の現地調達が難しいことなどから、こうした地域への生産拠点の移転は一部に限定されよう。

(2)各社中国事業に求められる取り組み

従って、中国においてエレクトロニクスメーカーに求められる取り組みでは、「生産拠点を中心としたリストラ・事業再編」と「内販強化」の2つがキーワードとなりそうだ。この点、セットメーカー、部品サプライヤー別にみると以下の通り。

①セットメーカー

まず、セットメーカーでは、グローバルで生産拠点の見直しを実施していく過程のなかで、日本国内の工場を整理、統廃合すると同時に、エアコンや薄型 TV、デジカメ、複写機は広東省、PC、デジカメ、複写機などのセット製品は華東3省市の工場・製造現法を軸に、生産拠点を再編していくことになりそうだ。その際には、輸出型企業を取り巻く事業環境が中長期的に悪化していくとの前提に立ち、今後の計画を立てることが重要で、これまでの輸出依存の事業形態から脱却（来料加工工場の現法化等）し、中国国内市場にも一段と注力していくことで、中国の経済成長によってもたらされる労働コスト上昇というマイナス面だけでなく、消費拡大による需要増の取り込みを図ることが必要といえそうだ。

具体的な取り組みでは、内販拡大に向けて、機能・品質とコストとのバランスを考慮した現地仕様の製品を開発、投入していくことなどが想定されるが、これまでを振り返ると、輸出主体の事業展開で内販向けでは現地ニーズに合致した製品ラインナップとは言い難い状況であっただけに、今後は思い切った製品・価格戦略の見直しなどこれまで以上に踏み込んだ対応が求められる。

また、生産面において、(ア) 低採算の組立工程や低価格品分野を中心に有力な地場企業と協業する体制を構築、日系メーカーは付加価値の確保できる工程や基幹部品の生産を強化するほか、(イ) スケールメリットを確保する目的で、EMS への生産委託を増やすといった取り組みも重要となりそうだ。更には、OA 機器やデジカメなど日系企業の世界シェアが高いセット製品では、日系のセットメーカー間で生産を中心に連携を模索していくことも、長い目で見た場合には方向性の一つとなろう。

②部品サプライヤー

また、部品サプライヤーにおいては、(ア) 日本国内の工場閉鎖、縮小及び中国への移管を軸とした生産拠点のリストラ・再編を実施するとともに、(イ) 内販を強化し、輸出乃至は輸出を目的としたセット製品向けに依存した生産体制からの脱却を図っていくことが重要となる。

具体的には、ユーザーや用途毎に異なるセットメーカーの拠点再編状況に伴って、自社内でのリストラ・拠点見直しを実施することが求められるが、金属プレス・樹脂成形など一部工程への依存度が高い企業の場合、現状、緩和された状態にある輸出増徴税還付・加工貿易政策について、政策の振り戻しがあるとの前提に立ち、今後、生産拠点の見直しに取り組んでいく必要がある。更に、部品メーカーでは、競合他社も含め生産面を切り口とした協働ができないか、部品商社では、事業領域の拡大乃至は商圏確保を目的として、地場企業を含めた他社とのアライアンスを模索していくことも選択肢の一つとなろう。

一方、内販の強化では、白物家電や PC など地場企業が相応のプレゼンスを有するセット製品向けを主体に、中国仕様の製品に対してスペックインしていくとともに、自動車（日系メーカーの中国現地仕様車や地場メーカーの自主ブランド車）や通信機器（第3世代携帯電話の端末や基地局）など今後拡大が期待できる用途を中心に上位地場メーカーへの販売を強化していくことが求められそうだ。

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 AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

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



循環し始めた中国の投資資金

三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
為替資金課長 田中 裕公

グローバルな金融危機を背景にかつてのような高度成長が望めなくなった中国。その間拡大してきた内外の投資資金の動向はこれまで以上に敏感にならざるを得ず、その資金循環をうまくコントロールすることで外貨準備高の均衡を保ちたいと見られる。一方、積極的に世界に投資を行い始めた中国、その実態について考察してみたい。

《細る中国への投資動向》

6月15日中国商務省は5月の中国への海外直接投資（FDI：金融部門を除く）を発表した。【表1】の通り昨年第3四半期までは前年同月比平均57%に及ぶ勢いで投資額が増加したが、リーマンブラザース証券破綻によるグローバルな金融危機拡大以降その影響が現れ、昨年10月以後8ヶ月連続で前年同月比の投資が減額となった。商務省は『各国が自国支援のため海外投資参入障壁を下げていることから、海外資金の取り込みに向けた国際競争が激化している』と指摘、『短期的には（中国への）投資を回復させることは困難』との見通しを示した。このため同省は近く規制緩和を計画している模様で、税や外国為替関連規制の緩和やハイテクセクター、不動産セクターへの投資に関する規制緩和も含まれていると地元新聞は伝えている。

FDIの月次投資額推移【表1】 (上段:単位億ドル、下段:yoy=前年同月比)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
2006年	45.5	40.4	56.6	42.3	45.1	54.4	42.8	45.0	54.0	59.9	56.9	87.3	630.2
yoy	11%	4%	4%	4%	-8%	-12%	-6%	-8%	3%	4%	21%	21%	3%
2007年	51.8	45.3	61.8	44.7	49.0	66.3	50.4	51.0	52.7	67.8	76.8	131.0	748.6
yoy	14%	12%	9%	6%	9%	22%	18%	13%	-2%	13%	35%	50%	19%
2008年	112.0	69.3	92.9	76.1	77.6	96.1	83.3	70.1	66.4	67.3	53.2	59.8	924.1
yoy	116%	53%	50%	70%	58%	45%	65%	37%	26%	-1%	-31%	-54%	23%
2009年	75.4	58.3	84.0	58.9	63.8								340.4
yoy	-33%	-16%	-10%	-23%	-18%								-20%

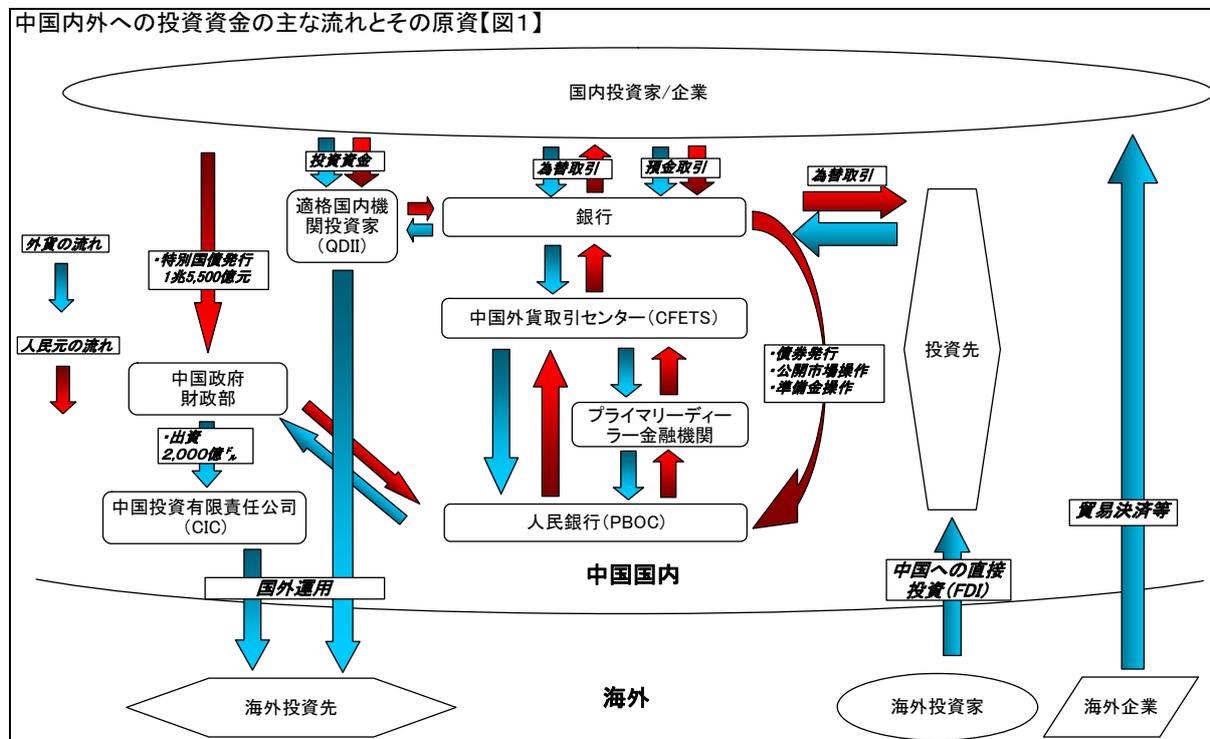
出所) Bloombergデータより作成

《多様化する中国の海外への投資》

2007年11月、人民銀行周小川総裁が「中国でも分散投資に向け準備している」と発言した後、中国版ソブリン・ウェルス・ファンド（SWF）である中国投資有限責任公司（CIC）の設立を行ったが、ここに来て金融危機の混乱が若干緩和したことや、その危機の教訓を踏まえ、一段とリスクを分散させる動きが活発化している。今年6月に入りCICは米証券会社モルガンスタンレーへの22億ドルの出資や、米投資運用会社ブラックストーンへの5億ドルを超える投資を行うことが明らかになり、加えてその他アジアや欧州での投資案件の可能性も報道されている。また当該会社の業務拡大に向けた体制整備も並行して進められている。具体的には、リスク管理、不動産、インフラ、商品、ヘッジファンド投資など33分野において専門職の採用を世界的に行うことや、拠点をロンドンに構えることが明らかになっている。

また6月9日、国家外貨管理局（SAFE）は国内企業による海外投資を支援する新規則を公布し

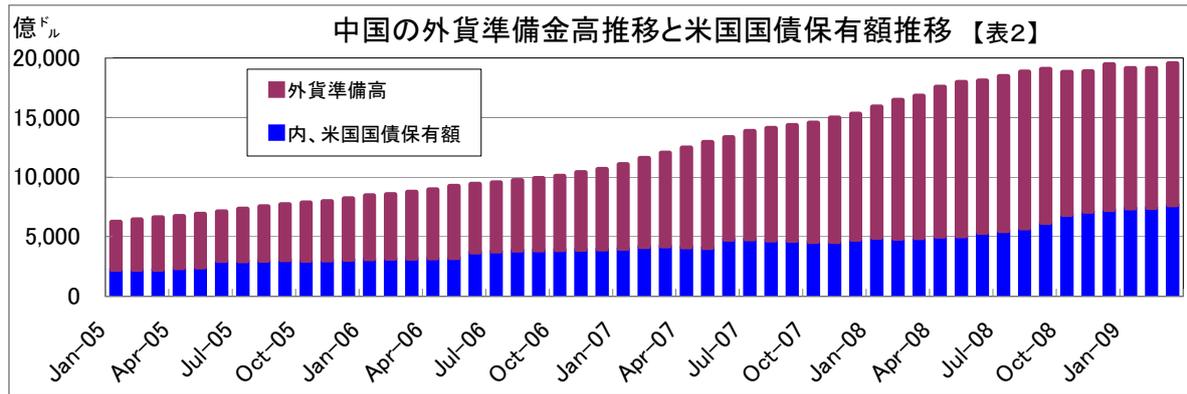
た。今までは中国の親会社から海外子会社向け融資額は、500万ドル以上で大企業に限られていたが、今後は資本金の最大30%まで海外子会社に融資ができるようになる。有資格の中国企業は、人民元か外貨何れかの余剰資本を使用し、海外子会社向け融資のために外貨を買うことができるようになる。新規制に伴い海外投資は300億ドル相当増えるものと見られている。なお、新規制の導入により8月1日から認可手続きも簡素化される。



これら動きは去る5月28日に全国社会保障基金(NSSF)戴相竜理事長が、「海外での直接投資を増額すべき」、「海外でのポートフォリオ投資を増やすため、適格国内機関投資家(QDII)制度を拡大する必要がある」とし、政府のみならず機関投資家がそれぞれ投資を行い「中国全体で運用の多様化を行うべき」との発言内容に合致した対応となっている。

《運用の多様化としてのIMFへの投資》

国際通貨基金(IMF)は、金融危機で外貨準備不足に陥った加盟国支援のために、金融サミットで合意した2,500億ドル(約24兆円)のSDR(特別引出権)の新規割当てについて、6月中に「新規借り入れ取り決め(NAB)」の具体的な協議を開始し、早期実施を目指す。[SDRについては中国月報第39号(2009年4月)にて筆者説明記載] IMFはそのための資金調達5,000億ドルを目標に6月末までに各国に拠出を求めることを表明、中国やロシア、ブラジル、インドもそれぞれ引受先として参入が取り沙汰されている。その内、中国は最大500億ドルのSDR債を引受ける予定である。これは調達額全体の10%にあたり、中国が積極的にIMFに関与してゆくための絶好の機会となろう。また他の主要国がどの程度引き受けるか注目される。さらに運用通貨が米ドルからSDRに変われば、運用の多様化にも繋がり一石二鳥と言えよう。今年3月現在、中国の外貨準備高は1兆9,500億ドルに上り、この引受額は外貨準備額全体のわずか2%に過ぎない。しかし現在米国国債への投資が約4割、米ドルへの投資額は全体の約7割に達すると見られていることから、2%といえども徐々に投資分散を行う必要があり、その効果的な第一歩と言えよう。今後こうした通貨分散・運用多様化を期待した動きは拡大しそうだ。



出所) Bloombergデータより作成

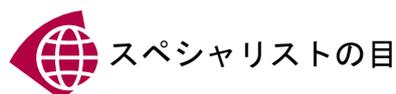
《投資分散の影響》

米国経済は漸く底打ち感が台頭してきたものの、一方で未曾有の財政赤字の状態から米債券相場は軟調に推移している。この状況に対し温家宝首相は米ドル建て資産の価値に懸念を表明。加えて共産党中央政策研究室経済局の李連仲局長は、「ドル安の進行は不可避であるため、米国国債より金やエネルギー・天然資源の購入を支持する。」との発言などを背景に、中国が外貨準備金の運用分散に動く可能性が高いとの観測が広がっていた。また、6月26日中国人民銀行は年次金融安定報告書を発表し国際社会に対し『一部の準備通貨に対する過度の依存度を低減するよう』との考えを示した。実際、国内の中国投資有限責任公司や機関投資家による海外投資運用会社等、投資運用側でリスク分散が図られれば、最大の債券購入国の中国からの米債券需要の減退を材料に債券安・ドル安が一段と進む可能性が高い。国内景気刺激策を積極的に展開し、漸く回復の足掛りが見えてきた中国にとり、更なる市場の混乱は最も回避したいはずである。この点において投資分散は両刃の剣の効果を持つことになる。6月28日中国人民銀行の周小川総裁は「我々の外貨準備政策は常にかなり安定したものだ」と述べ、「突然変更することはない」と強調した。この周総裁の発言はまさにこうした市場の動きを牽制し、自国経済への影響を極力排除しようとする、強い警戒の表れと見られる。

その意味でも SDR 債の引受けは、直接為替に影響を与えることが少ないことから、中国の利益に適う有効な処方箋として、IMF に対する投資は今後も積極的に行われる公算が高いことになる。

以上
(2009年6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:M&Aプロセスつまづきの原因はスピード感に問題あり

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(上海)有限公司
チーフコンサルタント 総経理
窪寺 暁

ここ数年は、市場進出目的で、M&Aを実施するケースが増えている。特に、弊社で支援させていただいた案件では、日本側の大企業が市場参入の足がかりとして、中国の同業の中堅・中小企業に資本参加するというケースであることが多い。より具体的なスキームとしては、譲渡による完全子会社化や、増資により最初からマジョリティを取るといったよりは、相手の経営陣・スタッフを残す形で、少数株主として参加するというケースが多い。出資金額としてはマイノリティ分で数億~10数億円程度の投資が中心となっている。これは、自社でいきなり中国企業を運営することが難しいという理由もあるが、いきなり100億円単位で参加することのリスク回避という資金的な面も大きい。

ところで、このM&A交渉の中で、ほぼ確実に発生する状況がある。日中双方間での交渉・意思決定のスピードの差である。

中国側は中堅・中小であるため、国営企業の子会社・孫会社でないかぎりオーナー経営が多い。そのため、中国側の意思決定が即断即決だという事情があるにはある。ただし、それを別にしても、日本側の意思決定のタイミングがどんどん後ろにずれていく、というケースがほとんどである。決断スピードが鈍ったからといって、それが必ず破綻に直結するというわけではないが、交渉上の大きな問題点であることには間違いない。(ある意味、その破綻を回避することが当社の役割といえる。)

この現象は日本企業の緻密さの表れともいえるが、動きの早い中国市場での失敗の要因となることも多く、このスピードについては日本企業の問題点が凝縮しているようなところがある。

社内稟議に時間がかかる、取締役会が月に一度しかないためLOI(Letter of Intent=基本合意書)、合弁契約などの決済ごとに翌月に回される、というようなことはよく言われる。筆者も中国の交渉相手にそのような言い訳を言うことが多い。しかし、実際にはその背景となっている日本企業の活動の仕方・考え方の方がより根源的かつ影響が大きいと思う。以下、筆者が担当した案件で経験した問題点を記述したい。

1. 情報収集・分析での問題

点と点をつないでも面にはならない

通常、買収対象は同業界の中国企業であるが、いかに同じ業界と言えども、日本と中国では基本的状況が異なっていることも多い。

日本で成功した企業、また、日本国内でM&Aをある程度経験した企業の場合、日本市場のキードライバーというか成功のための『キモ』のようなものが組織に根付いている。市場を理解するには、あるいは対象企業を理解するには『こことここを見れば十分』というような意識を持っているということである。

もちろん、日本国内では暗黙知的な強みであり、重要な企業財産だろうが、その感覚が中国では通用しない場合がある。たとえば、ある企業で一部のローンが簿外債務として存在したり、費用の未払いがあるなど、財務諸表外のコストも多い。そのため、『この業界では、この財務指標をみると業況が分かる』というような状態に無い。表面上の数値をいかに細かく見たところで、リスクの洗い出しは不十分であるし、企業価値算定の結果が実際の価値とかけ離れていってしまうこともありうる。

分からないことの方が多い中国ビジネスでは、小さな疑問点や、問題点をつぶしていったところで、抜けている部分があまりにも多いため、結局、全体像をつかむことは出来ないということが往々にして起こる。あとから何か新しい情報が出てくると、その解釈や再調査に時間がかかってしまうことになる。大きく背景が違う中国では、まずは概観を俯瞰し、その後疑問点をつぶして行くというやり方になるべきだと思う。

実務的には、遠回りに見えるが、市場全体の俯瞰や、各種デューディリジェンスなどのステップを踏んで、全体像の理解から入る方が、結局早いということになる。

一つ一つを吟味しすぎる

自分が納得できるまで情報を探求・深掘するという事は、日本企業の大きな美点だと思う。

しかし、中国ではこれ以上やっても解釈が出来ないということがある。たとえば、規制面では、中国は日本のように明確に判断・解釈が出来ないというケースが多い。中国では、実体経済の変化のスピードが速く、法律・規制が追いつかないという状況が発生しがちである。明確に NO とも YES とも判断できない状況が日本などより大きい。そうすると、『これをやりたければ、当局に説明して理解してもらえないです。』『やってみて、駄目だったら別の方法でバックアップしましょう』という話になる。この言い方は、中国の特異性が前面に押し出されているもので、筆者はあまり好きではないが、突き詰めていくと、そう言わざるを得ないケースも一定程度存在する。

そもそも、解釈の基準がはっきりしないものをどんなに調べても、正しい状態にはならない。それよりも、何故このような中途半端な事態が発生したのか、それは前例が無いというだけなのか、それとも本当の意味であり中国政府は歓迎していないのか、ということを理解した上で、行動に反映させていくことが重要だろう。

2. 仕組みの問題

体制が整わないため、情報の理解が不十分

日本に比べ情報が不足気味な中国での M&A とはいえ、実際に市場調査や財務・法律のデューディリジェンスを行うと、それでも膨大な情報が出てくる。さらに、中国ビジネスの感覚がつかめていない状態だと、一つ一つ咀嚼・理解するのに時間がかかる。また、中国語の情報が含まれるため、外注したとしても翻訳などの手間がかかることも多い。

必要な作業量に比して、中国案件への対応人数が不足しているケースも多い。そうすると一人の担当者がこなす作業は膨大になり、情報の咀嚼が十分できず、頭の中でまとまっていないということが起こりやすい。また、企業文化にもよるのだが、情報を見える形で纏め上げることをしないスタイルで経営してきた企業だと、どの範囲の情報が検証されたのか、どこまでが組織内で合意ができているのかが不明瞭になってくる。その結果、何度も同じことを分析・確認することになり、時間的なロスに加え、合弁相手の苛立ちが募ってくる。確かに投資額からすると、そんなに大人数を割くわけには行かないということもあるが、日本での M&A に比べてより多くの人

材投入が必要である。

担当者育成が間に合わない

中国にはじめて進出する場合、もともとの人材で中国語を解するメンバーがいる場合は少ない。そのために、中国人スタッフを雇う場合もあるが、意思決定のためにはやはり業界に通じた判断が必要なため、意思決定者本人か、その立場に近いスタッフが中国語を一定程度理解できると効率を上げることが出来る。また、駐在となる予定の担当者は、中国語ができるに超したことがないことは言うまでもない。

確かに、交渉業務や、日本で他の業務をこなしながら中国語を勉強する時間を捻出することは容易ではない。しかし、筆者の経験上、基礎の中国語を解さない状態で延々通訳・翻訳のみでやっていくより、一人を中国の語学学校に送り込んで数ヶ月、語学を磨き上げる方が、結局はM&A業務自体や、その後のビジネスで効率があがると思う。

3. 意識の問題

資金投入の目的が明確になっていないため、社内調整の途中で紛糾

中堅・中小企業相手のM&Aの場合、その金額そのものが本体の経営に根源的なダメージを与えるほどのものにはならない。M&Aの成功率を考えるとそうでないとまずい。

合弁事業が上手くいったら追加投資も含めてリターンを期待する、逆に失敗したら勉強料としてあきらめる、などという風に、資金投入の目的を明確に割り切れるかがポイントになる。

現状のように日本本社の事業も苦しい状況では、この目的意識をはっきりしていないと、かならず社内から『中国事業だけは特別扱いするのか?』というような議論が出てくる。その結果、出資金、派遣社員の数・人件費、現地採用スタッフの確保などで、M&A、ポストM&Aを成功させる最低の条件をクリアできなくなるケースがある。

物事を動的に捉えていない

成熟国家である日本では物事は連続的というか漸進的に進んでいく。そのため、日本企業・日本人は、分析・判断についても現状を固定された条件として考えてしまう癖がついている。

しかし、中国では市場シェアなどは活発な大型合弁で大きく変動するし、そもそも市場規模の伸びが前年比50%増というのも特に珍しいことではない。またその反対に前年比▲50%ということもある。規制についても、現状の規制が将来どう変化するか分からない。

この点は、より戦略的な論点に結びつくのだが、M&Aの交渉だけを見ても影響がある。M&A自体は、対象発掘から契約成立までは、通常一年以上かかる。先方との交渉期間だけとって6ヶ月ですめば、良いほうである。そのため、交渉初期の前提と、契約時の状況が変わるということもよくある。M&A対象の経営状況も含め各種情報・状況は変化するという前提で、複数のシナリオを組んでおく必要がある。

今回は、M&Aがつまづく背景のような視点から問題を提起したが、次回以降ではM&Aのプロセスについて実務的な作業面からの問題点とその対策を記述したい。

以上

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(上海)有限公司 (三菱日聯諮詢(上海)有限公司)
所在地: 〒200120 上海市浦東新区陸家嘴環路1233号匯亜大厦2301室
TEL: 86-21-5888-3590 FAX: 86-21-5047-2180

税務会計:中国の会計・税務

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：

当社は、日本の親会社から90%、中国の投資会社から10%の出資を受けて設立された外商投資企業です。このたび、日本の親会社より配当可能利益より配当を行うように指示を受けました。配当可能利益の計算方法及び配当の実行にあたっての実務上の留意事項について教えてください。

Answer：

外商投資企業は関連法律、法規の規定により、決算日後、董事会を開き、利益処分を決定するものとされております。利益処分では、税引後利益から、過年度欠損金の補填及び三項基金（準備基金、従業員奨励福利基金、企業発展基金）の積立を行った後の配当可能利益について、投資者へ配当を行うことが可能です。

ここでいう“税引後利益”は、会計上の税引前当期利益から企業所得税年度申告時に計算された企業所得税額を差し引いた金額を指すとされます（中華人民共和国会社法、中外合弁経営会社法参照）。一般的に、中国における合弁会社を含む外商投資企業においては、会計監査時において企業所得税費用も含めて会計監査を受けており、当該会計監査において適正意見が提出されているケースにおいて、通常、会計上の企業所得税費用と、申告上の企業所得税額が一致していることを前提に、会計監査報告書上の税引後利益に基づき配当可能利益が計算されております。

配当送金にあたっては、董事会における配当決議書類、納税証明書、監査報告書、验资証明書等が通常必要とされます。

日本の親会社への配当は、2008年1月1日からの新企業所得税公布後に稼いだ剰余金に対しては10%の源泉税の課税が行われます（企業所得税法第19条、同実施細則第91条、第103条）。一方で、2007年度までに留保された利益剰余金を原資とする配当金に関しては、配当送金時期にかかわらず源泉税は課税されません。なお、中国国内の投資会社への配当は、源泉税の課税はありません（企業所得税法実施細則第83条）。

◆税務（担当：後藤 洋一）

Question :

先日公布された「大企業税務リスク管理ガイドライン（試行）」について、教えてください。

Answer :

企業における納税コンプライアンスの向上を図り、大企業に対する税収サービス及び税収管理の強化を目的として、国家税務総局（以下は「税総」と略称します）は2008年に大企業税収管理司（以下は「大企業司」と略称します）を設立し、最近「大企業税務リスク管理ガイドライン（試行）」（以下は《ガイドライン》と略称します）を公布しました。以下、ガイドラインの主な内容及び大企業に対する今後の影響について検討させていただきます。

《ガイドライン》の主な内容と理念

当該ガイドラインは五部構成となっており、以下数項目の観点から大企業における税務リスク管理に対して指導的意見を出しました：

税務リスク管理の組織機構、役職及び職責：大企業は税務管理機能及び役職を設置すべきであり、関連役職の職責を明確にしました。

税務リスクの識別及び評価：企業は全面的且つ持続的に内外の関連情報収集に取り組み、自社状況を考慮し、リスク識別を通じて、自社税務管理目標に対するリスクの影響を評価すべきです。同時に企業が重点的に識別すべき内外部の税務リスク要素を明確にしました。

税務リスク対策及び内部統制：企業は税務リスク評価の結果に基づき、税務リスク対応策を策定し、有効な内部統制体制を設置すべきです。同時に、税務に関連する業務に係る内部統制制度の範囲を言及し、税務部門が企業全体の内部統制において発揮すべき機能を明らかにしました。

情報及び報告：企業は税務管理情報及び内外部報告制度を設立すべきです。税務情報の収集及び伝達、経営陣と税務部門における報告及びフィードバック（内部）、企業と税務機関との適時な確認（外部）の確保が必要となります。

監督及び改善：税務総責任者及び企業内部統制評価部門が監督機能を強化すべきです。同時に、企業は外部仲介機構に企業の税務リスク管理に関連する内部統制の有効性に対して評価を行い、評価レポートの提出を行う等の対策が考えられます。

《ガイドライン》公布は、税総が新しい税収管理概念及び運用方法を示唆しております。即ち、企業が受動的に税務機関の監督を受けるのではなく、積極的に税務管理の意識及び能力を高めるべきです。同時に、各地方税務機関は、頻繁な検査や査察を事後的に行うのではなく、企業に対して事前に税務リスク評価を徹底させる事が求められています。

《ガイドライン》がもたらす影響

大企業は業務領域が広く、大きな税収源となっているため、従来より税務機関の重点が置かれております。《ガイドライン》の内容より、大企業が有効な税務リスク管理を設置又は実行しない場合、税務機関が相応の税収管理措置を取る可能性が高いと考えられます。上記の「管理措置」と

は、税務機関はまず大企業を税務リスク管理に対する重視及び能力に基づき分類を行い、リスクの高い企業に対して詳細な税務検査、場合により査察を行うことを指します。税務機関の立場から見れば、税務リスク管理をより重視し、取り組みを行う企業は税務コンプライアンスの遵守度が比較的高く、これらの企業に対して税務機関は比較的少ない資源を配置すればよいことになります。逆に、内部統制体制が整備されず、管理層の重視度合が不足する企業に対しては、税収の確保を目的とした監督を税務機関は強化する事が予想されます。

税総が公布した第一次リストの45社大企業リストは、中国における最も重要な業界が含まれているものです。同時に、大企業司は既に地方税務機関に所轄範囲内の大企業リストを提出するように要求し、相応する地方税務機関の大企業部門による今後の管理が予想されます。今後、大企業リストに含まれる企業数が多くなることも予想できます。従って、現在公表されている大企業リストに含まれていない一定の規模を持つ企業は、更に税務リスクに対する注意を高め、税務リスクの管理を強化すべきです。

一方、《ガイドライン》の適時な発布は大企業が取り組むべき正確な政策と方向を示しました。特に、現在の複雑な経済環境において、《ガイドライン》は大企業が税務リスク管理レベル及びある一定の企業価値向上に寄与する機会を提供しているとも考えられます。大企業は税務に関する重要な問題を大企業司に提起し、適時な協力を求めることもできます。同時に、大企業は新政策法規について各政策司と検討を行うことも可能であると考えます。

今回の機会を有効に生かすために、次の各方面から全面的な税務リスク管理の構築を考慮されることをお勧めいたします。(1) 合理的かつ有効な税務プラン、(2) 経営活動における税務事項の全面的な考慮、(3) 税務事項の正確な採算性、(4) 期限遵守かつ完備した納税申告及び報告、(5) 税務帳簿及び納税証明書の適切な保存。そして、税務機能とプロセスを有効に実行するための内部統制体制を構築すべきです。

貴社経営陣におかれまして、当該《ガイドライン》を詳しく研究し、自社状況と「ガイドライン」の要求内容との差異がある場合、当該差異について相応する行動計画を策定することをお勧めいたします。当該《ガイドライン》は国家税務総局が企業税収リスク管理及び法律執行の効率性向上に取り組む第一歩であり、今後具体的な政策が断続的に公布されると考えております。弊社は引き続き関連政策の公布と進展を密接に注視し、弊社の検討内容をご紹介させていただきます。上記の内容につきましてご質問がある場合、弊社までご連絡頂ければ幸いです。御座います。

(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：中国における人事課題の変遷と、ものづくりにおける日系企業のチャレンジ — 骨太の人材育成 —

マーサー ジャパン
コンサルタント 内村 幸司

今月号では中国人事関連の課題として、最近よく取り上げられる「人材育成」について説明します。

人材育成の必要性を再確認するために、中国における人事課題の変遷を紹介し、人材育成の必要性が高まっている背景を整理したいと思います。そして、具体的なテーマとして、ものづくりにおける人材育成について考察したいと思います。

1. 人事課題の変遷と「人材育成」に焦点が当たっている背景

改革開放以来、中国に進出した日系企業は人事制度を活用して「会社が目指す方向」と「社員の行動・成果」を一致させることに、(特に管理職層において) 腐心してきました。

中国へ進出した日系企業は、とりあえず日本本社と同じ人事制度を導入します。ところが、日本の人事制度では社員は思うように動いてくれないケースが多々あります。駐在員は「何かうまくいかないぞ」「どうも中国人は日本人とは違う動き方をするなあ」という課題にぶつかります。そして、思うように動いてはくれない原因を「中国人は日本人と違うから」だと考えるようになります(時々その「違う」という認識から日本人と中国人のコミュニケーションにすれ違いが生じる場合もありますが・・・)。「中国は日本と違う」と気付いた駐在員が、中国人社員の行動を方向付けるために活用し始めたのが「職務を基準とした人事制度」です。

職務を基準とした人事制度は、組織戦略を実現するために各部門がどのような責任をもつべきか、そして、その部門に所属し、一定の役割を担っている社員が何を達成しなければいけないか、という考えで基準を設定し、等級・報酬・評価体系を設計するものです。能力や態度を基準とするのではなく、会社への貢献・役割を基準とした人事制度です。長く勤めてやと共有できる「有能さ」「求められる態度」を基準に設計される人事制度に比べると、その基準ははるかにロジカルで、わかりやすくなっています。流動性が高く、ロジカルでないもの・曖昧なものに対する拒否反応が強い中国において、親和性が高い人事制度です。基準が明確でわかりやすい職務ベースの人事制度を導入し、社員を方向付け、動機付ける日系企業は多くなっています。

国を問わず、最もわかりやすく共有しやすい「職務」という考えを、共通言語として中国人社員とコミュニケーションするようになったというのが、これまでの在中国日系企業の人事における変化・進歩でしょうか。

最近の弊社への支援依頼内容を振り返ってみても、在中国日系企業は「何か違うぞ」「どうも日本とは違う動き方をする」といった進出初期ステージに起こりやすい課題は、乗り越えつつあるのではないのでしょうか。

進出初期ステージの課題を乗り越えつつある日系企業の次の課題は何でしょうか。ここで「人材育成」ということになります。ここからは、新たなステージとして中国で人材育成が着目される背景について説明したいと思います。

最近、中国で人材育成の必要性が高まっている理由は3つあります。

1 つ目は、中国事業の継続的発展のためです。中国事業を継続的に発展させるためには、成長分野における更なる事業拡大、激化するグローバル・コンペティションへの対応、中国市場において高度化したニーズに対応した製品・サービスの供給等の取り組みが必要であります(図1参

照)。これら取組みには、日本人駐在員のアシスタント的な人材ではなく、高度なリーダーシップ・スキル、豊富な経験を有し、会社の継続的発展のために必要な役割を果たしていく人材の確保・活用が鍵になってきています。日本人駐在員だけでは、その工数、思考パターンやノウハウにおいて限界がきており、上記のような高度化した取組みには対応できなくなっています。ゆえに中国事業の継続的発展を牽引する中国人材の確保・育成の必要性が高まっています。進出初期ステージにおいて社員と会社の方向性を一致させる仕組みを構築した日系企業は、新たなステージにおいて、本格的に社員をあるべき姿に向けて方向付けていくことになります。そこで人材育成が課題になってきているというわけです。こうした背景による人材育成の必要性の高まりは「攻め」の人材育成と言えるでしょう。

図1 中国における事業規模拡大の具体的な方針(複数回答)

製造業		非製造業	
追加投資・規模拡大	56.3%	市場開拓	67.1%
生産製品の多角化	54.9%	製品・サービスの多角化	49.3%
生産製品の付加価値化	49.3%	追加投資・規模拡大	24.7%
設計・R&D機能強化	16.3%	企画・研究機能強化	6.9%
生産拠点の集約	8.8%	拠点の集約	4.1%

出所:ジェトロ「在アジア日経企業の経営実態」2008年4月

2つ目は、第38号(2009年3月)でも紹介した「駐在員モデル」の限界、コスト削減圧力による駐在員削減を理由とした中国人材の最適活用の必要性が高まっているためです。つまり、確実に日本人駐在員の数が減ってくるので、中国現地の人材を活用せざるを得ないという理由です。1つ目の理由が「攻め」の人材育成ならば2つ目は「守り」の人材育成ということになるのでしょうか。

3つ目は、中国における人材獲得競争の激化です。激化の状況は本連載でも紹介してきました。中国において「なかなか思うような人材が採用できない」というのが現状です。人材獲得競争の激化は、在中国日系企業の大きな悩みのひとつではないでしょうか。必要な人材を外部から調達することが難しい場合、内部で調達する以外に方法はありません。つまり、既存の人材を育成して、必要な人材に育てあげるしかないということです。

図2 人材育成の必要性が高まっている理由

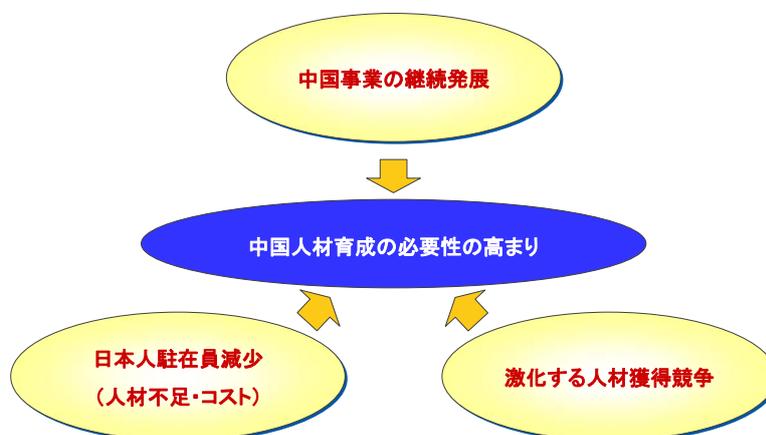


図2にあるように以上3つの理由から、在中国日系企業の課題は「人材育成」へのシフトしてきています。では、どのように育成に取り組むべきでしょうか。第40号(2009年5月)において営業・マーケティング人材の育成について触れました。そこで、本号では「ものづくり」における人材育成に焦点を当てて考察していきたいと思います。

2. ものづくりにおける人材育成

中国のものづくり現場でどのようなことが起こっているのか、人材育成においてどのような課題があるのか、そして、それをどのように解決していくべきかについて紹介したいと思います。

(1) ものづくりを取り巻く環境

改革開放以来30年が経過しました。「先富論」の号令のもと、中国は目覚ましい経済発展を遂げましたが、貧困層と富裕層の格差も生み出しました。この格差を政府は重視しており、「和谐社会」(調和のとれた社会)を実現することで解決策を模索しています。人事関連で言うと図3にあるような最低賃金の急速な引上げや労働契約法の施行がその具体的な現れでしょう。

図3 主要都市一ヶ月あたり最低賃金推移(RMB)

都市	98年	08年	倍率
深圳	430	1,000	2.3倍
上海	325	960	3.0倍
広州	380	860	2.3倍
北京	310	800	2.6倍
天津	290	820	2.8倍
蘇州	280	850	3.0倍
青島	180	760	4.2倍
大連	300	700	2.3倍

出所: 各市人力資源社会保障局発表資料をもとに筆者作成

最低賃金の引き上げや労働契約法の施行により、人件費の高騰は避けられず、ものづくりの現場では、人員を効率よく代謝させたとしても労務費追求には限界がきているという声をよく聞くようになりました。ゆえに代謝を前提とするよりも、既存の人材を育成し、「多能工化」した方が、結果的にコスト効率が高まると考える日系企業は多くなっています。

また、前章でも説明していますが、ものづくり拠点が成長する中国市場で継続的に事業を發展させていくためには、多様で高度な製品を他社に先駆けタイムリーに市場に供給していかなければなりません。従来、中国におけるものづくり拠点が持つ役割は「製品供給」だけだったのですが、現在は高度な生産活動を実現し、全社における「プロフィットセンター」になることが求められています。そのためには、不具合による損失を徹底的に削減する、想定外で発生する問題を迅速に解決する、製品設計プロセスと工程設計プロセスを同期化する、多品種少量生産に向けた生産ラインの対応力を強化する等の課題解決が必要になります。これら課題を日本人駐在員だけで解決するには限界があります。現地における高技能をもつ監督者・作業員技能の底上げが不可欠でしょう。こうした背景もあり、ものづくりの現場において多能工・習熟工への育成が必要になってきています。

コストの観点だけでなく、戦略・市場の観点においても、多能工・習熟工の確保・育成の必要性が高まっています。では、多能工・習熟工の確保・育成に対して日系企業が抱えている課題とは何でしょうか。

(2) 日系企業の課題

① 技能の本質と育成方法

上述した多能工・習熟工とはどのような能力を持つワーカーでしょうか。現場から聞こえてくる声は「想定外の問題の処理能力」「変化・変更に対する処理能力」「想定外の生産不具合処理能力」につきるとのことです。つまり、生産現場で起こる様々問題を自らの知識・経験・社内ネットワークを活用してその場でなんとか対応する力、頻繁に変わる製品構成・生産量・人員構成に対応する力、不具合品を品質保障部門が検出する前にライン全体で検出できる力等を持ち合わせている人材です。では、どのようにすれば、こうした多能工・習熟工が育つのでしょうか。この問いに対し現場から聞こえてくる声は、自社内における様々な問題解決・変更対応の「経験」と生産プロセス全体の「理解」しかないとのこと。これらの「経験」や「理解」がないと自社にとって必要な多能工・習熟工とはいえないようです。つまり、多能工・習熟工の育成のためには、自社における中長期の勤務経験が鍵になるということ。

ただし、冒頭でも触れましたが、中国の労働市場は一般的に流動性が高いとされています。こうした労働市場において如何に中長期に経験を積んでもらえばいいのでしょうか。

② 「居てもらいたい」という漠然とした希望

現場からは、当然ながら「いい人には長く勤めてもらって育てたい」という声聞こえてきます。しかし、長く勤めてもらうために何か特別な施策を実施しているかという点、何もできていないのが現状です。

社員の身になって考えてみると、「今の会社に10年-15年勤めるとどうなっていくのか」といったイメージを持ってもらうことが、長く勤めてもらうための第一歩です。つまり、キャリアパスの明示が必要になってきます。しかし、現状多くの日系企業では（総経理・工場長クラスにおいても）、ワーカーにどのようにローテーションしてもらい、難易度の異なる工程をどのような段階で経験してもらおうか、それを何年ぐらいでやってもらおうか等について具体的なモデルはありません。

自社にできるだけ長く勤続してもらい、高い問題処理能力・不具合処理能力を習得してもらうために、どのように経験を積んでもらおうか。これがものづくりにおける日系企業の課題といえるでしょう。

(3) 問題解決の方向性

① 会社と社員の新たな契約

日系企業はこの課題にどのように取り組むべきでしょうか。

まず、「そもそも中国人材は長く会社に勤めてくれるのか」という懸念があると思いますが、中国の社会変化とともに、就業観にも変化の兆しがあります。将来の不安からくる継続性への関心・安定化志向の醸成、経済的發展だけでなく文化・社会的に発展に対する関心の高まり、社会全体としての所得の増加による報酬へのこだわりの相対的な低下、「やりがい」とか「おもしろさ」に関心が移ってきている状況等があります。最近では日本人駐在員からも「やっと日本式の人材マネジメントができるようになった」という声を聞くことがあります。「日本式の人材マネジメント」が何を指すかは議論の余地はありますが、中国に赴任している日本人の中には、就業観において中国人社員に共感を覚えるケースも増えているようです。こうした労働市場における変化を踏まえると中国人材もやり方によっては長く勤続しても

らえるのではないのでしょうか。

では、長く勤続してもらうためにはどのようにすればよいのでしょうか。報酬カーブを、ただ、右肩あがりにすればいいのでしょうか。手当てや特別ボーナスを出し続ければいいのでしょうか。それだけでは長く勤続はしてもらえません。また、恒久的な昇給や高額な手当ては、会社としても保証できないのが実情です。長く勤めてもらいたい人材を選抜し、その人材が会社に何を求めているかに耳を傾け、その声を真剣に受け止めることによって長期雇用の可能性は高まっていくはずで。会社は多能工・習熟工と成りえる社員に長く勤続してもらうために何を提供すべきか。報酬でしょうか、快適な職場環境でしょうか、やりがいでしょうか、安全・安心でしょうか。会社と社員のあらたな契約関係を模索する時期にきています。

② ローテーション計画の策定と仕組み

多能工・習熟工の育成において重要なのは、どのようにキャリアを積んでもらい技能を修得してもらうかになります。キャリアごとのあるべき技能レベルの設定、その技能修得に向けた中長期のローテーション計画の策定・実施が必要になります。また、習熟度が低いワーカーに育成のために新たな工程を任せる場合、一時的に能率が落ちます。その際、それを補うだけの習熟したワーカーがラインにどれだけいるのか等、生産能率を意識した包括的なローテーション体制も必要になってきます。

そして、社員に技能習得を促進させる人事制度も必要になります。技能習得を基準とした等級制度、長く勤続し技能を修得していくことでメリットが享受できる報酬体系、技能の習熟度合いや部下や同僚への教育を重視する評価制度等が必要になります。

長く勤務してもらい、経験を通じてのものづくり拠点の競争力の源泉となる技能を修得してもらい、生産拠点としての付加価値を高めて行く。これはまさに日本のものづくりの強みです。この日本のものづくりを、中国の状況をふまえながら、中国で如何に実行していくか。多能工・習熟工の育成には時間も掛かります。深い中国社会や労働市場への洞察も必要になってきます。中国ものづくり現場における多能工・習熟工育成には、骨太な取組みが必要であり、日系企業にとって大きなチャレンジになるでしょう。

(執筆者 問い合わせ/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
内村 幸司 E-mail：koji.uchimura@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区第三大街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 大連經濟技術開發区出張所	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区金馬路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 匯亞大廈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	四川省成都市総府街31号 成都総府皇冠假日酒店(ホリデイインクラウンラサ)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 方圓大廈7階705号	86-24-2250-5599
香港支店	7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6758
九龍支店	15F Peninsula Office Tower, 18 Middle Road, Kowloon, Hong Kong	852-2315-4333
台北支店	台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓9階	886-2-2514-0598

【本邦におけるご照会先】

国際業務部 海外業務支援室

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 海外業務支援室

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、宜しくお願ひ申し上げます。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。