

# BTMU

## 中国月報

第43号 (2009年8月)



### CONTENTS

#### ■ 特集

- ◆ 業務監査から見た中国拠点の運営管理上の問題点

#### ■ 経 済

- ◆ 中国の家計貯蓄率上昇と消費の抑制要因解消の必要性  
～消費振興のカギとなる社会保障制度の改善について～

#### ■ 産 業

- ◆ 中国におけるネット販売の動向と日系企業の取り組み状況

#### ■ 人民元レポート

- ◆ 中国の景気動向と今後の金融政策

#### ■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：中国 M&A プロセスのキモ～ファイナディング段階での留意点
- ◆ 税務会計：日本における平成 21 年度税制改正について
- ◆ 人 事：企業のブランディングと人材マネジメント戦略

#### ■ MUFG 中国ビジネス・ネットワーク



## 目 次

### ■ 特 集

- ◆ 業務監査から見た中国拠点の運営管理上の問題点  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザー事業部 ……………1

### ■ 経 済

- ◆ 中国の家計貯蓄率上昇と消費の抑制要因解消の必要性  
～消費振興のカギとなる社会保障制度の改善について～  
三菱東京UFJ銀行 経済調査部 香港駐在 ……………7

### ■ 産 業

- ◆ 中国におけるネット販売の動向と日系企業の取り組み状況  
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ……………13

### ■ 人民元レポート

- ◆ 中国の景気動向と今後の金融政策  
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：中国 M&A プロセスのキモ～ファインディング段階での留意点  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 ……………22
- ◆ 税務会計：日本における平成21年度税制改正について  
プライスウォーターハウスクーパース中国 ……………26
- ◆ 人 事：企業のブランディングと人材マネジメント戦略  
マーサー中国 ……………30

### ■ MUFJG中国ビジネス・ネットワーク ……………36

## エグゼクティブ・サマリー

**特集「業務監査から見た中国拠点の運営管理上の問題点」**は、日頃の業務監査の業務を通じて見た日本企業の中国現地法人の運営管理上の問題について纏めています。よく見られる7つの問題点①現地に経営を任せ、本社による現地法人の経営及び財務状況の把握が不十分、②権限委譲の不備、不徹底、③労働契約書管理上の不備、④現地法人内の諸規定の不整備、⑤在庫管理の不備、不徹底、⑥会計記帳のダブルチェック体制の不備、⑦親子ローンの取扱不備について、留意点と具体的な対応について解説しています。

**経済「中国の家計貯蓄率上昇と消費の抑制要因解消の必要性～消費振興のカギとなる社会保障制度の改善について～」**は、外需依存型から内需牽引型の経済成長への転換が課題となる中で、消費抑制要因となっている社会保障制度の改善に向けた中国政府の取り組みについて纏めています。最近の家計貯蓄と個人消費の状況、社会保障制度への加入状況を紹介し、所得向上にも係わらず家計貯蓄率の上昇が続いていることから見ると、社会保障制度の未整備が消費需要を抑制していると指摘した上で、政府の社会保障への取り組みについては、3月の全人代で発表された内需刺激策の資金配分修正や財政支出計画の中でも、社会保障制度に重点を置く政府の姿勢が何れ、こうした政府の取り組みにより今後2-3年の間に都市部と農村部での社会保障制度の改善が見込まれ、その結果、消費抑制要因が解消され、消費需要の喚起が期待出来るとしています。

**産業「中国におけるネット販売の動向と日系企業の取り組み状況」**は、拡大する中国のインターネット上での販売取引（ネット販売）の動向と日系企業の取り組み状況や留意点について纏めています。中国では沿海部大都市圏を中心としたインターネットの普及や持続的な経済成長に伴う消費水準の向上などを背景に、CtoC取引を主体にネット販売が急増しており、今後もBtoC取引への拡がりなど持続的な市場拡大が期待されています。こうしたなか、日系企業においても、日本から輸出販売する例や中国進出企業が中国内資企業と提携する事例などがみられ始めていますが、輸出販売を行う場合のアフターサービス面や、中国に進出する場合の各種許可証の取得問題など課題や留意点も依然多いため、今後ネット販売への参入を目論む日系企業では、中国の消費者ニーズにマッチした品揃えの提供に注力するとともに、適切な販売スキームを構築することが、事業の成否を分ける重要なポイントになるものと見ています。

**人民元レポート「中国の景気動向と今後の金融政策」**は、今年後半の中国の景気と金融政策の動向について考察しています。中国経済は、政府の内需拡大を目指した景気刺激策と銀行融資の増加を背景に、主要経済指標に景気改善の傾向が見え始めており、グローバル景気についても輸出先の新規輸出受注の景況感指数が回復していることから、今後、輸出回復の兆しが見られる可能性が高まっているとした上で、中国の今後の金融調整の行方については、現状、政府、人民銀行ともに適切な金融緩和政策を維持する姿勢を示しており、物価上昇圧力も見られないものの、年後半にはインフレ懸念の台頭も考えられ、政府は早めの状況見極めと機動的な金融調節によるインフレ懸念の抑制が必要であり、思わぬ金利調整を迫られる可能性もあると指摘しています。

### スペシャリストの目

**経営戦略「中国 M&A プロセスのキモ～ファイナディング段階での留意点」**は、今回から M&A プロセスの各作業での留意点と対処法を取り上げ、今号では M&A の入り口となるファイナディング(候補先企業探索)について解説しています。具体的な留意点として、①自らロングリストを作成することが多い中国の場合、リストの完成度は7割程度と割り切るべき、②企業調査にあたっては情報咀嚼力の育成がカギ、③紹介案件からの企業選定では、多面的な情報収集に基づき、複数候補の比較検討が必要、④リスト作成以降は候補先との初期の接触を積極的に活用すべき、⑤投資先に対しては平等な態度で接するべき、⑥会議は事前の準備を以って臨み、具体的な成果をあげること、の6つのポイントを指摘しています。

**税務会計「日本における平成 21 年度税制改正について」**は、税務、会計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として、平成 21 年度 4 月 1 日以降開始する事業年度において受け取る外国子会社からの配当に係わる、本邦「税制改正」を取り上げ、①外国子会社配当益金不算入制度の導入の背景、②同制度の概要、③同制度導入に伴う外国税額控除の改正内容、④中国子会社の外国税額控除の今後の取り扱い、⑤同制度導入に伴うタックス・ヘイブン税制の改正内容、⑥タックス・ヘイブン税制が中国子会社に与える影響、について解説しています。

**人事「企業のブランディングと人材マネジメント戦略」**は、今後中国を市場として捉えていく中で重要な課題の一つとなる企業のブランディングについて、人材マネジメントの観点から考察しています。中国市場が拡大するなか、統一されたビジネス戦略の策定や、「日本」に付きまとう様々なイメージをコントロールしていく為には、企業のブランディング、即ち企業の良いイメージを市場に認知させることが必要であるとした上で、適切なブランディングは「顧客・消費市場」、「人材・労働市場」の相互に影響を与えるものであり、「人材・労働市場」において人材を適切に育成することで、「顧客・消費市場」において、それらの人材が自社の良きイメージの表現者となり、ブランディングの重要な一部を担うことになると指摘しています。



## 業務監査から見た中国拠点の運営管理上の問題点

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

私が所属する三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)[略称:MURC]国際事業本部海外アドバイザー事業部は「海外業務の何でも屋」的な仕事を行っています。「何でも屋」と言っても、今ひとつ判り難いかも知れませんが、以下大きく3つの仕事をしています。

第一は日本企業の海外進出支援、即ち、お客様が海外に進出される時のお手伝いです。第二は日本企業の海外拠点の撤退の支援、即ち、お客様が海外から撤退される時のお手伝いです。第三は業務監査で、海外に進出されてから3年~5年以上経過されたお客様が対象となり、日本企業の海外現地法人の現状把握、即ち、現地法人の大掃除とも言えます。

進出を入口、表現として余り好ましくありませんが、撤退を出口、業務監査はその中間点とも言え、私共の仕事は日本企業の海外業務の入口(進出)から出口迄、麻雀風に言えば、「一気通貫」(最近麻雀をされる方が少ないので、余計に判り難い?)で対応が可能です。

今回はこの業務監査を通じて見た日本企業の中国現地法人の運営管理上の問題点について、お話ししたいと思います。お客様によって問題点は様々ですが、あくまでも共通してよく見られる点で、以下の通りです。

- ① 本社の現地法人に対する把握力不足
- ② 権限委譲の不備、不徹底
- ③ 労働契約書管理上の不備
- ④ 現地法人内諸規定の不整備
- ⑤ 在庫管理の不備、不徹底
- ⑥ 会計記帳のダブルチェック体制の不備
- ⑦ 親子ローンの取扱不備

7点について夫々お話し致しましょう。

### 1. 現地に経営を任せ、本社による現地法人の経営及び財務状況の把握が不十分

現地特有の事情があり、現地法人にその経営を任せることは極めて自然で、悪いことではありませんが、本社として現地法人の経営及び財務状況をしっかり把握しておくことは企業の内部統制上不可欠です。

その為には、月次決算の数字だけでなく、製造・販売状況や管理面のトピックスの報告を求める等、現地法人から本社への月次報告を充実させることや、現地法人の管理・監督に責任を有する本社統括部門の定期的な現地法人への訪問が求められます。仮に現地法人に日本語で月次決算を作成できる人材がない場合、現地法人からは中国語で報告させ、本社側で日本語に翻訳するスタッフを整える等、現地法人と本社が一体となった体制が必要です。

## 2. 権限委譲の不備、不徹底

支出金額の上限や仕入／外注価格の承認等会社の業務は明確な取り決めがない場合でも、何とか回って行きます。しかし、一旦不祥事が発生した場合、その責任の所在と体制が問題視され、企業の内部統制管理上大きな問題となります。

その為には権限委譲書の作成や個別の権限委譲書の作成が不便であれば、決裁権限一覧表の作成で対応する必要があります。一方、授権者の権限と責任を明確にしておくことは人事考課や人事評価にも利用することができます。

日本人の場合、日本では終身雇用が一般的で且つ足りない部分は皆が協力して仕事を行う傾向があり、責任を明確にする文書の作成や契約で責任と義務を明確にすることに慣れていない為、抵抗感がありますが、文化・習慣が異なる海外では現地法人運営上必要なものとして対応が求められます。

## 3. 労働契約書管理上の不備

2008年1月1日から「労働契約法」が施行されましたが、労働者との労働契約書が締結されていないケースや労働契約書が「労働契約法」以前の古い内容のままであるケースがあります。

「労働契約法」で雇用開始後1年以上労働契約書未締結の場合、期限のない労働契約を締結したと見做されますので、注意が必要です。又、労働契約書の内容を新しくし、契約書上に会社側の署名はあるものの、労働者の署名がないままにファイルされているケースがあります。

「労働契約法」の施行は中国政府の労働者の権利・利益保護を強化しようとする表れであり、これに伴い労働者の権利意識が高まることは自然の流れであることから、将来の労働問題を展望の上、現地法人としては適切な対応が求められます。

仮にチェックをされていないのであれば、まずは全ての労働契約書のチェックをお勧めします。

## 4. 現地法人内諸規定の不整備

就業規則、財務規定、人事規定等の基本的な諸規定が作成されていない場合や、諸規定が作成されているものの、実態と内容が異なっていたり、新しい法律や規定に合致していない場合がよく見られます。

又、製造業の場合、ISO取得の為、製造現場のマニュアル化は図られているものの、各部門に事務手続きの文書化が進んでいないケースがよく見られます。

現地法人運営上、社内規定が未整備でも、日常業務は回って行きますが、現地法人の規模が拡大したり、社歴を重ね、既成事実が存在する場合、新たに社内規定を整備するには時間と労力が掛かることから、現地法人立ち上げ時等、初期段階での導入、整備をお勧めします。

## 5. 在庫管理の不備、不徹底

在庫管理は原価計算の基本であり、定期的な実施が不可欠ですが、内部統制管理以前の問題と言えます。正式な棚卸が実施されていない場合や外注先にある原材料在庫や仕掛品在庫が把握されていないケースが見られます。又、製品倉庫が現地法人所在敷地内でない場合、在庫管理が漏れるケースがありますので、注意が必要です。

在庫管理は複数部門（製造部門と財務部門等）で実施すると共に外注先に対しては必ず毎月末在庫数量の一覧表の提出を義務付け、完成数量との整合性をチェックする等の措置や仕組みを作る必要があります。

## 6. 会計記帳のダブルチェック体制の不備

皆様もご承知の通り、現金や小切手を巡る不正を防止する為、出納係には会計記帳をさせず、必ず他の会計課係が記帳をしなければなりません。しかし、製造業の現地法人では生産部門に比べて管理部門や間接部門の人員が手薄になる嫌いがあり、所謂「財務課」や「会計課」は課長1名と出納係1名の合計2名で構成され、出納係が現金・小切手の作成と記帳を1人で、その他振替記帳は全て課長が行い、いずれも単独記帳になっているケースが見られます。

会計記帳は正しい財務報告の基本であり、財務報告の信頼性を向上させると言う内部統制の目的に合致することから、記帳者とチェック者の分業体制を確立させることは極めて重要です。

## 7. 親子ローンの取扱不備

中国は日本を凌ぐ外貨準備を有していますが、その外貨管理は極めて厳しいのが現実です。

現地法人が日本の親会社から借入金を行う場合、現地法人側で事前に地元の外貨管理局へ外貨借入申請を行い、許可を取得しておかなければ、日本の親会社への返済時に返済金の外国送金を実行することができず、親会社への返済を行うことができません。

以前この親子ローンは中国の地場銀行しか取り扱いができませんでしたが、現在は外国の銀行の支店でも取り扱いが可能となり、地元の外貨管理局への申請手続き等現地法人へのきめ細かな対応ができるようになったことから、最近では上述した外貨管理局への申請漏れに伴う親会社への返済金が送金できないと言う事例は減っているようです。

しかし、地場銀行を利用する場合は引続き、現地法人側での手続には注意が必要です。

上述した7つの問題点は基本的な事項であり、全く問題にならない会社さんもあるかも知れません。しかし、少し気になる点があるようでしたら、現地法人の内部管理状況をチェックされることをお勧めします。

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(株) 国際事業本部 海外アドバイザー事業部

住所：東京都千代田区大手町1-1-1

Email：t-terasawa@murc.jp

TEL：03-5252-4020



## 中国の家計貯蓄率上昇と消費の抑制要因解消の必要性 ～消費振興のカギとなる社会保障制度の改善について～

三菱東京UFJ銀行  
経済調査室  
香港駐在 范小晨

中国国家統計局は2009年上半期(1～6月期)の実質GDP成長率が前年比+7.1%になったことに加え、消費、投資、純輸出の経済成長率への寄与度がそれぞれ6.2%、3.8%、▲2.9%であったと発表した。外需の寄与度がマイナスになったのは16年ぶりのことである。先進国経済の先行き不透明感が続く中、中国にとって、外需への過剰な依存から脱却し、国内の消費をいかに喚起させるかが重要な課題となっている。

中国では社会保障制度の未整備が消費の抑制要因となっていると考えられる。そこで、本レポートでは中国における最近の家計貯蓄と個人消費の状況、各種社会保障制度への加入状況などを紹介し、消費の抑制要因の解消を意図した社会保障制度改善に向けての中国政府の取り組みについて触れてみた。

### 1. 高まりつつある中国の家計貯蓄率と個人消費の伸び悩み

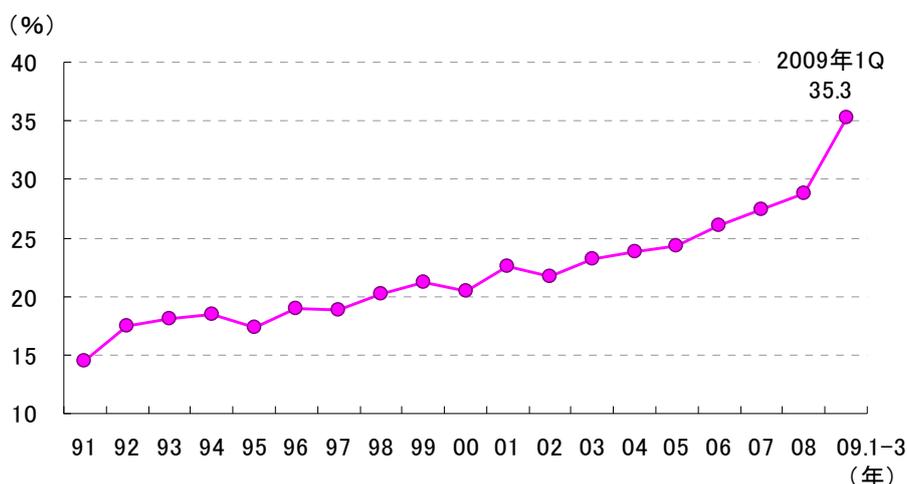
#### (1) 家計貯蓄率の上昇

国家統計局の発表によれば、最近、中国の家計では所得が増えても消費せずに貯蓄に回す傾向は一段と強まっている。

2009年1～3月期の都市部における1人当たり可処分所得は4,834元、1人当たり消費支出が3,130元であった。物価変動の影響を除いた実質ベースの都市部消費支出伸び率が+9.6%と、前年同期の+11.2%を下回った。1～3月期の都市部個人可処分所得のうち、モノやサービスの消費に使わず貯蓄に回した割合である家計貯蓄率は35.3%で、通年で過去最高だった2008年の同28.8%を上回った(図1)。

中国政府は内需を拡大させるために個人消費の促進に取り組んでいるが、家計貯蓄率の上昇には歯止めがかかっておらず、消費振興はまだ時間がかかるとみられる。

図1 中国都市部における家計貯蓄率の推移



(資料) 国家統計局発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(2) 個人消費の伸び悩み

中国の家計預金と小売の動きを見ると、住宅価格への高値警戒感の広がりによって、2008年から住宅購入を控えた人が多く、家計部門預金残高の前年比伸び率は急速に上昇してきた。また、輸出が大幅に調整される一方で、企業収益の悪化と雇用不安によって民間投資と都市部の個人消費が伸び悩んでいる。昨年7月以降の景気減速と金融危機の影響で雇用状況が悪化し、消費マインドの落ち込みによって小売売上高の前年比伸び率は昨年9月頃から大幅に低下した。

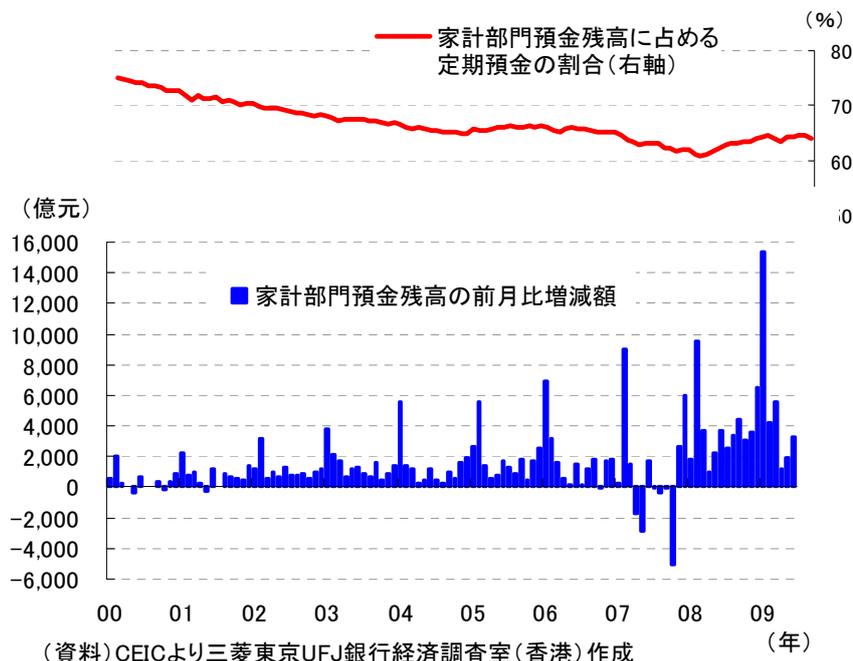
今年に入ると、中国政府は農民に対して家電、自動車、トラック、バイクの購入補助金を支給する「下郷政策」、都市部での排気量1,600cc以下の小型乗用車購入税の引き下げ、一部の地方政府による市民への消費券配布などの消費振興策を実施してきた。これにより6月の小売売上高伸び率は前年比+15.0%と、直近のボトムとなった2月(同+11.6%)より幾分持ち直してきたが、個人消費の本格的な回復にはまだ至っていない(図2)。

図2 家計預金と小売売上高の伸び状況



また、家計預金残高が2008年年初から急速に増加し、6月末に24.9兆元に達し、前年同期に比べて約28%の大幅増となった一方で、家計預金に占める定期預金の比率は2005年以降の6割程度水準で安定推移している(図3)。このような定期預金となっていない大量の家計預金は、必要に応じて消費に回される可能性が極めて高く、消費に向けられる個人の資金は豊富であるといえる。

図3 家計預金の月間増減額と定期預金の割合



## 2. 部門間格差の大きい各種社会保障制度の普及状況

消費の抑制要因となっている社会保障の未整備についてみる。

中国では1978年の改革開放後の市場経済メカニズム導入により、都市部住民は勤務先に依存する福利厚生制度がなくなり、住宅、教育、医療、年金、保険などほぼすべてが個人負担となった。農村部住民に関しても、従来から都市部住民とは別の戸籍管理制度下に置かれてきた関係で、福利厚生制度はなかったに等しい。

中国政府は2006年頃から都市と農村の格差縮小、国民の社会福祉厚生制度改善を重視するようになった。数年に及ぶ政策転換の後に、中国社会科学院は「国情調査重要プロジェクト」の一環として、2008年6-8月に「中国社会状況総合調査」を実施し、全国の福利厚生制度加入状況を発表した(表1)。

表1 個人の各種社会保障制度への加入率

(単位:%)

	加入	未加入	不明
都市養老保険	52.7	46.7	0.6
都市医療保険	58.7	40.5	0.8
農村社会養老保険	5.7	93.5	0.8
新型農村合作医療	83.8	15.4	0.8
失業保険	20.7	77.9	1.4
労災保険	16.2	82.1	1.7

(資料)中国社会科学院「中国社会状況総合調査報告」より  
三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

養老保険<sup>(注1)</sup>への加入率は都市部と農村部がそれぞれ52.7%と5.7%、医療保険に関しては、都市部基本医療保険と農村部の新農村合作医療保険への加入率がそれぞれ58.7%と83.8%、失業保険と労災保険への加入率がそれぞれ20.7%と16.2%になっていることが明らかになった。各種社会保障制度への加入状況にばらつきが大きく、養老保険加入に関する都市農村の大きな格差、失業・労災保険への加入率の低さが特に目立つ。

また、就業先別の各種社会保険への加入率をみると、国有企業や政府機関での加入が最も進んでおり、都市部私営企業、個人経営企業での加入率が低い水準にとどまっている(表2)。

このように社会保障制度が未整備な状況は国民の「貯蓄美德」意識が浸透している中国の個人消費意欲を一層抑制し、消費振興を阻害していると見られる。

表2 就業先別の各種社会保障制度への加入率

(単位:%)

	都市部 養老保険	都市部基本 医療保険	失業保険	労災保険
政府機関	67.7	88.6	23.6	27.0
国有企業	87.2	84.0	62.5	52.6
国有・集団系の事業単位	79.3	87.4	47.6	32.2
集団企業	84.1	86.9	55.9	53.2
三資企業	88.4	74.1	72.1	67.2
私営企業	58.3	58.2	24.2	22.1
個人経営者	29.1	35.4	2.8	2.9

(資料)中国社会科学院「中国社会状況総合調査報告」より三菱東京UFJ銀行  
経済調査室(香港)作成

### 3. 政府の社会保障制度改善への取り組み

#### (1) 非投資関連の財政支出を計画

景気減速と世界金融危機の影響で雇用問題が深刻化する中、中国政府はセーフティネットの整備で社会の安定化を図り、消費者が安心して消費できる環境の整備を急いでいる。

3月に開催された「全人代」では、4兆元内需刺激策の投資資金の配分に修正が加えられた。昨年11月に公表された数字と比較して、投資総額および農村インフラ建設と被災地復興支援の項目に変更がなかったものの、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倍を超える資金が配分された。結果的に、4兆元投資計画の中で、低価格賃貸住宅の建設とバラック住宅の改築による低所得者層への住宅支援資金が10.0%、農村の民生改善とインフラ建設資金が9.3%、医療衛生・教育、文化等の社会事業が3.8%を占め、低所得者層への住宅支援、公的年金や失業・医療保険、教育などの社会保障制度の改善に重点が置かれた。

また、「全人代」で発表された政府活動報告書によると、非投資関連の財政支出として、医療衛生制度改革、公的年金・失業保険などの社会保障制度整備、農業補助金、雇用促進及び職業訓練などに向け、計1.4兆元を支出すると発表された(表3)。うち、社会保障制度整備向けが2,930億元(21%)を占め、最大の支出項目となった。医療衛生事業改革にも本格的に着手し、2009年から2011年までの3年間で医療関連に8,500億元(61%)を投入することも発表された。

(注1) 中国の年金制度。

表3 「全人代」で発表された非投資関連の財政支出計画

支出計画項目	金額(億元)	比率
<b>&lt;2009年&gt;</b>	<b>5,430</b>	<b>39.0%</b>
社会保障制度の整備	2,930	21.0%
農業補助金	1,230	8.8%
雇用促進および職業訓練の関連施策	420	3.0%
地方家計の家電・自動車・オートバイ購入に対する補助金	400	2.9%
企業の技術革新支援のための利子補助金	200	1.4%
農業機械の購入に対する補助金	130	0.9%
教育制度の整備として小中学校教師の待遇引き上げ	120	0.9%
<b>&lt;2009~2011年&gt;</b>		
医療制度改革	8,500	61.0%
うち:中央政府の投入	3,318	23.8%
<b>&lt;合計&gt;</b>	<b>13,930</b>	<b>100%</b>

(資料)「2009年政府活動報告」より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

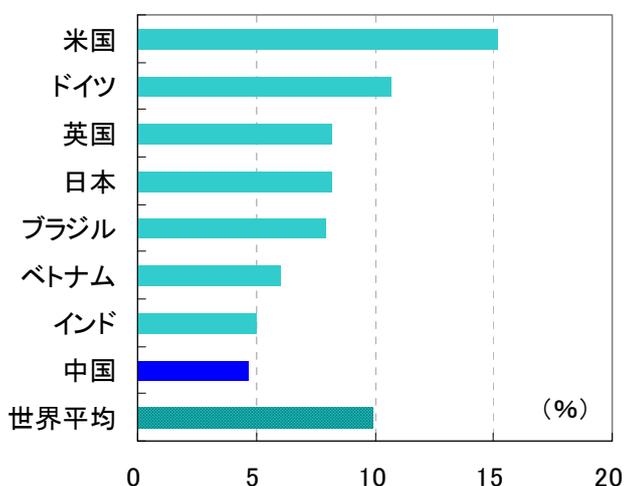
(2) 医療衛生制度の大きな改善余地

中国の医療制度改革は1980年代にスタートし、1990年代に入ってから医療衛生サービスの市場化が加速したが、他方で財政投入の欠如による公共医療施設の不足、医薬品流通の混乱などの問題が深刻化してきた。病院での受診待ち時間が長く、かつ医療費用が高額なため、医療制度に対する不満が高まり、大きな社会問題にもなっている。

医療支出がGDPに占める割合を世界各国について見ると、中国はわずか4.7%と、世界平均(9.9%)や欧米先進国とは大きな差があり、ブラジル、インド、ベトナムなどの発展途上国と比べても低い水準にあるため、医療制度の改善を急ぐ必要がある(図4)。

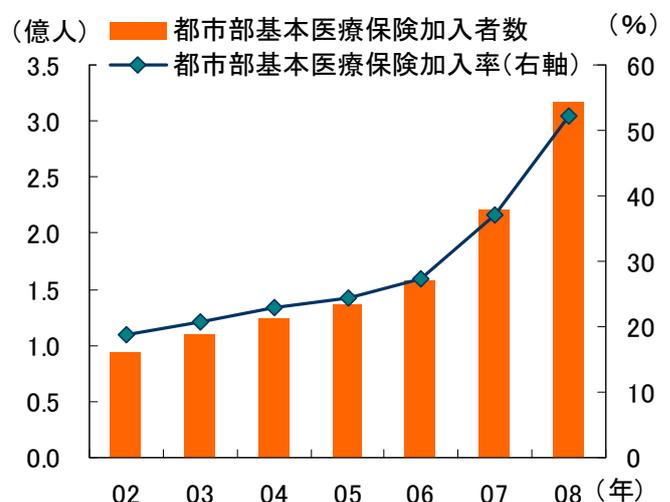
2009-2011年に行われる医療制度改革は、基本的な公共医療における公益性の明確化、国家基本医薬品補助制度の導入、公立病院における医薬分業等の改革、基礎医療衛生体系の強化が中心となる。また、現在、都市部基本医療保険への加入率が52%となっているが(図5)、2011年までに全国の医療保険加入率を90%以上に引き上げることを目標としている。

図4 医療支出のGDPに占める割合



(資料)世界銀行データベースより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

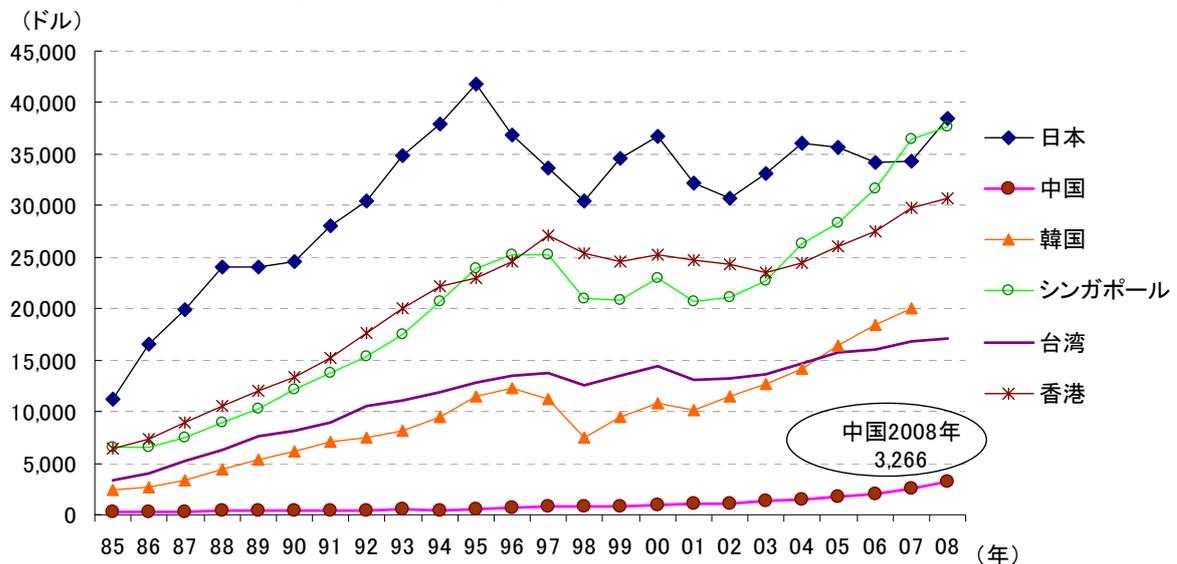
図5 都市部基本医療保険の普及状況



(資料)国家統計局発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

中国は2008年に1人当たり国内総生産（GDP）が3,266ドルと、初めて3,000ドルの大台を突破し、中所得国に入った。この水準は日・米・欧先進国の10分の1程度及び台湾・韓国の1980年代半ばの水準に過ぎず、中国はなお「発展途上国」であり、経済成長と内需拡大の余地は大きい（図6）。

図6 アジア主要国の1人当たりGDP



(資料)CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

中国政府は国民所得水準の高まりが個人消費の拡大につながると期待しているが、所得が上がったにもかかわらず家計貯蓄率の上昇が続いていることから見れば、社会保障制度の未整備が消費需要を抑圧していると言えよう。

中国政府は、外需依存型の経済成長から内需牽引型への転換、および内販促進と消費振興の必要性を認識している。政府の取り組みにより今後2~3年の間に、都市部と農村部での社会保障制度の改善が見込まれる。この結果、消費抑制要因が解消され、抑制された消費需要を喚起することが期待できよう。

(以上)

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、金融商品の売買や投資など何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。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おります。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](http://www.bk.mufg.jp/rept_mkt/index.html)



## 中国におけるネット販売の動向と日系企業の取り組み状況

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、沿岸部大都市圏を中心としたインターネットの普及や持続的な経済成長に伴う消費水準の向上などを背景に、CtoC取引を主体にインターネット上での販売取引（以下、ネット販売）が急増しており、今後もBtoC取引への拡がりが見込まれるなど持続的な市場拡大が期待される。そこで本稿では、中国におけるネット販売の動向を整理するとともに、日系企業の取り組み状況や留意点などについて纏めた。

### 1. 中国におけるネット販売の動向

#### (1) 市場動向

##### ① 中国でのインターネット利用状況

中国のインターネット利用状況をみると、2008年末時点での利用者数は2.9億人と2006年末時点に比べて2倍となるなど普及が急速に進展している。足元でも、2009年3月には利用者数が3.16億人に達するなどこの流れは持続している。地域別にみると、華北4省市で全体の16%、華東3省市で同18%、広東省で同15%を占めるなど沿岸部大都市圏に利用者が集中している。実際、2008年時点での省市別のインターネット普及率をみると、四川省など内陸地域こそ10%台と依然低い水準にあるが、北京市、上海市では6割と欧米主要国と比べても遜色ないレベルに達したほか、広東省、天津市、浙江省なども4割を超えるなど普及率は着実に向上している（図表1）。

図表1：インターネット普及率の状況

		北京市	上海市	広東省	天津市	浙江省	福建省	江蘇省	遼寧省	山東省	湖北省	四川省	全国
普及率 (年末時点)	03年	28%	27%	12%	14%	10%	9%	8%	7%	7%	6%	5%	6%
	08年	60%	60%	48%	44%	42%	39%	27%	27%	21%	18%	14%	23%

(資料)CEIC dataをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

中国におけるインターネットユーザーを概観すると、1980年代以降に生まれた“80後”世代（学生や社会人が主体の若年層、19～28歳）が全体の約半数を占め、特に近年では、女性の割合が上昇していることが特徴。

また、ユーザー全体の3/4が月収2千元以下の低所得者であることや、利用場所が自宅乃至はインターネットカフェであることから判断すれば、中国の主たるユーザーは「所得の高い世帯に属する学生（自宅利用）」、「都市部のホワイトカラー会社員（自宅利用）」、「ブルーカラー労働者を含む所得の低い世帯（インターネットカフェ利用）」などに分類できそうだ。

このため、インターネットの利用目的は、ニュースや会話、ネット検索や無料のオンラインゲームなどの利用が多いようだが、インターネットでのショッピングも利用率が25%と「都市部のホワイトカラー会社員」など一部の高所得層を主体に利用者が徐々に増加しつつある模様。

## ② ネット販売の市場動向

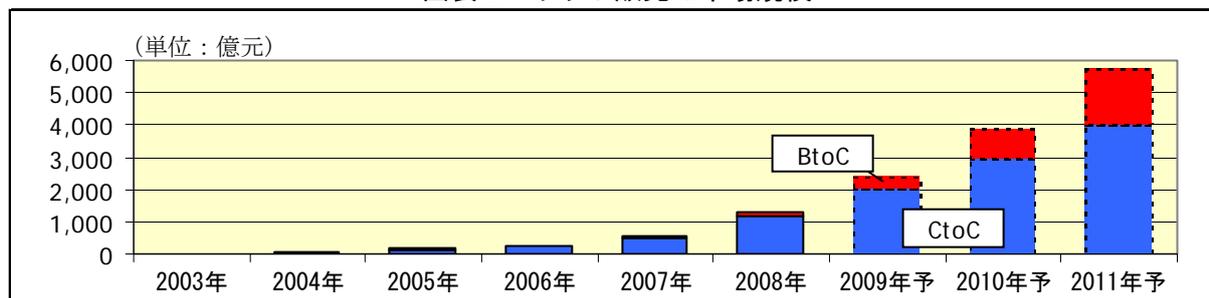
中国におけるネット販売の取引額は、持続的な経済成長や急速なインターネットの普及を背景に、2008年に1,281億元（≒1.8兆円）と前年比倍増した（図表2）。小売市場に占めるウエイトは約1%にとどまるものの、小売最大手で家電量販店の国美電器（2008年売上：1,046億元）と同等規模にまで拡大。今のところ、CtoC取引<sup>(注)</sup>が1,194億元と全体の9割超を占めるなど、インターネットオークションのような個人間や個人事業主—個人間の取引が中心で、日本で一般的な企業がインターネットを販売経路と位置付けるBtoC取引は少ない。

今後を展望すると、2011年には5,760億元（≒8兆円）と予想されるなど市場拡大が期待される。これは、内陸部を主体にインターネットの普及が進むことでCtoC取引の一段の拡大が予想されるほか、この先、企業におけるネット販売の活用度の高まりに伴い、裾野が広いBtoC取引の増加も期待できるため。

特に、(ア) 国土が広い中国では、特定大都市の中心部でない限りは、都市在住者であっても、自身のニーズに合致した商品を近隣の店舗で入手するのが容易でないことや、(イ) 口コミ情報を重視する傾向が強い中国人にとって、価格や他ユーザーのコメントを比較検討しながら購入できるなど利便性が大きいことなども、ネット販売の市場拡大を後押ししていくとみられる。

(注)中国では国土が広く、都市在住者でさえ“欲しい商品”の入手が容易でないなどの特性もあり、個人事業主が購入した乃至は並行輸入した新品をインターネット上で転売する流通経路が成り立っている。このため、CtoC取引は、日本の概念とは異なっており、個人事業主が個人に販売するケースなどBtoCに近い取引も含まれる。

図表2：ネット販売の市場規模



(資料) iResearch社の資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

都市別のネット販売利用状況を見ると、ネットショッピングの浸透度が50%、購入金額が118億元に達した上海市と同浸透度が45%、購入金額が74億元に達した北京市が突出しており、深圳市、広州市を含めた主要4都市の合計購入額は全体の46%に達している。また、四川省成都市や遼寧省瀋陽市など内陸部や東北地方にありながらも、消費水準が全国平均を上回っている主要省市においても、利用者数、購入金額が増加基調にあり、上海市や北京市など沿海部の大都市圏のみならず、地方の大都市でもネットショッピングが浸透しつつあるようだ。

商品別の取扱構成をみると、アパレル製品が30%と最も多く、その他では書籍・家電25~30%、日用品20~25%、化粧品・宝石類20%など商品群は分散しているようだ（図表3）。

図表3：ネット販売における取扱商品



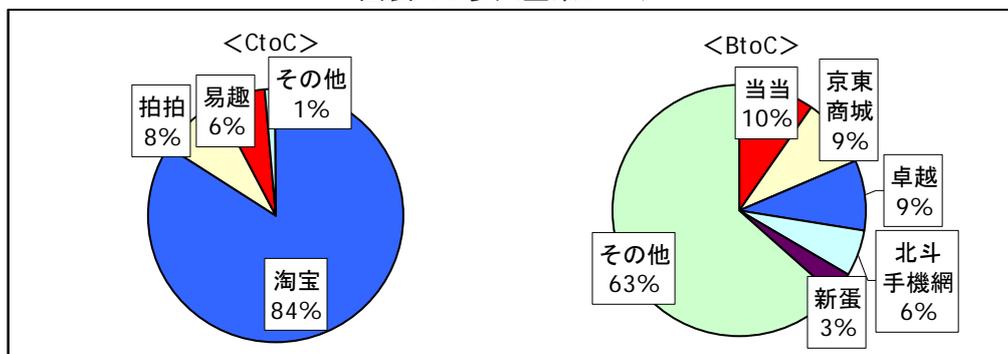
(資料) 各種資料、ヒアリングをもとに当部にて作成

## (2) 業界構造

中国におけるネット販売のサイト運営者は、運営に必要なライセンスの取得が容易でないことから、現状、外資企業は殆ど存在しない。ネット販売におけるサイト別シェアをみると、市場規模が小さい BtoC 取引こそ上位 5 社の合計シェアが 4 割未満だが、市場全体の 9 割超を占める CtoC 取引では、アリババ社が運営する淘宝网（タオバオ）が 84%と、数%のシェアにとどまる易趣（イーベイ）や拍拍（パイパイ）と比べても圧倒的なシェアを有している（図表 4）。

このうち、最も高い市場シェアを有する淘宝网についてみると、設立 7 年目と歴史は浅いものの、総会員数が 98 百万人、年間取引額が 999 億元（≒1 兆 4 千億円）に達し、日本の楽天市場と比べても、取引額、店舗数、会員数で上回っている。これは、先述したような需要の高まりに加え、BtoC のみ取引額の 2~5%を手数料として徴収しているものの、CtoC では出店料や取引手数料がないことや、オンライン決済の普及など取引の仕組みが整ったことも拡大を後押ししたとみられる。また、2008 年には BtoC サービスを目的としたネットショッピングモール“淘宝商城”を立ち上げており、BtoC 取引にも事業領域を拡大している。

図表 4：参入企業シェア



(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) ネット販売を取り巻くインフラ

### ① 代金決済

ネット販売における代金決済には、これまで銀行や郵便局での振込や代金引換などが利用されていたが、いずれも、支払ったものの商品が配送されない、引き換えた代金を物流業者から回収できないケースもみられた。しかしながら、近年、上記の代替となるオンライン決済処理サービスが急速に普及している。

2008 年の中国におけるインターネット上での取引に関わる決済額は 2,473 億元と前年比 2.5 倍の規模に急拡大、そのうち 38%に相当する 940 億元がネットショッピングを目的に利用したことから判断すると、ネットショッピングユーザーの 7 割超がオンライン決済処理サービスを利用したことになる。こうした背景には、売り手、買い手双方にメリットのあるエスクロー型の代金決済サービスが充実してきたことが挙げられる。オンライン決済処理サービス会社の顔ぶれをみると、淘宝网グループの支付宝（アリペイ）、財付通、上海銀聯電子支付などが業界大手で、上位 3 社で 8 割程度のシェアを有する。

特に、支付宝は、2009 年 7 月時点での利用登録者数が 2 億人と米大手 ebay の決済事業部門 Paypal（全世界の登録者 1.8 億人）を抜き、世界 1 位となった模様。

## ②物流

一方、代金決済と並びネット販売の商流上で欠かせないのが物流であるが、この点、CtoC 取引サイト運営大手の淘宝网では、郵政局傘下の中国快速サービス（EMS）と提携するなど全国展開できる配送網の確保に余念がない。

もっとも、中国でネット販売を拡大していく場合、上海市や北京市といった沿岸部大都市こそ納期や配送品質などが一定の水準に達しつつあるようだが、内陸部では、外資物流会社に委託した場合でも、配送指定日に商品が届かないことも散見されるようで、物流面の品質が整うには暫くの時間が必要となりそうだ。

## (2)外資企業を取り巻く各種規制

### ①商業企業の設立

外資企業が中国国内でネット販売会社を設立する場合、「外商投資産業指導目録」の制限類に該当するため、出資比率の制限を受けるほか、「外商投資商業領域管理弁法（商務部8号令）」に基づいて設立されることが求められる。

まず、管轄地の審査認可機関に申請を行い、出資主体、経営範囲、定款等の内容について審査を受け、同機関が発行する「外商投資企業批准証書」を受領した後、企業登記手続きを行い、ネット販売に関する「営業許可証」が発行されたところで、営業を開始することが可能となる模様（図表5）。また、上海市の場合には、上海市電子商取引発展促進規定(2009年3月施行)が存在、許可証の取得と運営者の情報公開義務、個人情報保護、誇大広告の禁止などが定められている。

### ②ICPライセンス

中国国内でネット販売のためのウェブサイトを立てる場合には、ICP(Internet Content Provider)ライセンスも不可欠となる。ICPライセンスには経営性、非経営性の2種類が存在、インターネット通販やショッピングモールの運営などのネットビジネスを展開するためには、経営性ICPライセンスである「ICP経営許可証」の取得が求められている。

ただ、外資企業にとっては、「ICP経営許可証」を取得する場合のハードルは高く、外資の出資比率が50%以下であることや、特定地方の営業に限定されたライセンスで1百萬元、全国向けに展開する場合は10百萬元の資本金が最低でも必要となるなどクリアすべき条件が多い。

そのため、外資企業が中国でネット販売のウェブサイトを立てる場合には、ICPライセンスを取得する乃至はICPライセンスを既に保有する企業にウェブサイト運営業務を委託する目的で、中国地場企業と提携する必要がある。

図表5：ネット販売に必要な主たる許認可類

各種規制	主管部署	内容
①商業企業(営業許可)	商務部	商務部は、“外資企業によるTVやインターネット経由での無店舗販売には商務部の審査が必要”と定めており、「ネット販売」の営業許可証の取得が必要となる。
②ICPライセンス	工業和情報化部	「ICP経営許可証」取得のハードルは高く、外資の出資比率が50%以下であることや、特定地方の営業に限定されたライセンスでさえも、1百萬元も必要となるなど条件は多い。

(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

## 2. 日系企業におけるネット販売への取り組み状況

### (1) 日本からの取り組み事例

日系企業の取り組みは、今のところ緒に付いたばかりだが、具体的な手法としては、まず、日本から輸出販売することが考えられる。実際、足元では、小売企業などを加盟店とするウェブサイトをも日本に開設、中国の消費者に日本の商品を販売するスキームを立ち上げた事例がみられた。当スキームは、代金決済には銀聯カード、物流には日本郵政及び中国郵政を活用、最短2日間での代金決済及び商品配送を実現することが特徴。

また、こうした決済、物流、貿易事務などを纏めて提供するオンライン貿易一括代行サービス（以下、代行サービス）を利用し、淘宝网といった中国内のネットショッピングモールに自ら出店する乃至は淘宝网の出店者に販売することも方法の一つといえよう。

### (2) 中国進出企業における取り組み事例

一方、既に中国に進出している日系企業が内販を強化する目的でネット販売を利用するケースも想定されるが、先述の通り、中国国内でネット販売のためのウェブサイトを立てる場合には、外資企業にとって取得が難しい「ICP 経営許可証」の取得が求められている。

この点、外資企業にとって ICP 経営許可証の自社取得が難しいことを踏まえると、中国内資会社と提携し、注文から配送管理に至る全業務プロセスについて ICP 経営許可証を有する企業に委託するのが現実的といえそうだ。具体的に、中国進出日系企業の取り組みをみると、ファーストリテイリングは淘宝网と提携、決済やウェブサイト運営を委託する一方で、自らも全世界と共通のフォーマットでウェブサイトを立て、キャンペーン情報をメールマガジンで配信するといった広告宣伝活動を展開するなど、中国の大手と提携することで、ネット販売に乗り出している。

## 3. 日系企業にとっての留意点

これまでみてきた通り、中国におけるネット販売が拡大を続けるなか、日系企業にとっても、中国未進出企業の輸出販売及び中国進出企業における内販強化の両面で、今後の事業拡大余地がありそうだが、その反面、以下のような留意点も挙げられる。

### (1) 日本からの輸出販売企業における留意点

まず、日本のウェブサイトを活用、クロスボーダーでの決済を行うネット販売スキームを利用する場合、ネットショッピングモールのサーバーを日本サイドに設置する必要があるため、場合によっては、中国政府の方針等によってウェブサイトへのアクセスが制限される恐れもあるほか、アフターサービス面でも修理・返品への対応に苦慮することが予想される。更に、同スキームは、中国政府にとってのメリットが少ないため（税収がない等）、課税や行政指導などによりスキーム自体が影響を受ける可能性がある点にも留意しておく必要がある。また、

一方、代行サービスを利用、中国内のネットショッピングモールに自ら出店する乃至は出店する個人事業主等に販売する方法は、通常の貿易取引の範疇だけに、スキームに対する行政指導やサイトへのアクセス制限等のリスクは低いとみられるものの、アフターサービス面の課題は残ると考えられる。特に、個人事業主に販売する場合には、ブランドメーカーでは、自社で想定している“ブランド価値を毀損しない価格”で販売されない可能性がある点にも留意が必要となる。こうした点から、低コスト・低リスクであるとはいえ、代行サービス等を利用した取引は、アフターサービスの必要性が高くない試用販売などの際に合致したスキームといえそうだ。

## (2) 中国進出企業における留意点

従って、ネット販売を中国内販における重要なチャネルの一つと位置付ける場合、スキーム自体の有用性やアフターサービス面を踏まえると、相対的にみてコスト負担が大きいとはいえ、中国進出企業（現法）を活用するスキームが有力な選択肢となろう。

ただし、既述の通り、中国進出企業が自社のウェブサイト上でネット販売を開始するには、「ICP 経営許可証」取得が必要で、その取得難易度が高いことを勘案すると、同許可証を取得済の中国内資会社などを利用することが現実的と考えられる。

この点、淘宝网など中国地場ネット大手と提携し、共同でウェブサイトを経営する場合、スキーム自体に問題はないものの、①淘宝网で販売されている並行輸入品との価格面での競合や、②中国の既存チャネルとの棲み分け（価格や製品ラインナップ）を意識した販売戦略、などを考慮したうえで取り組むことが肝要といえそうだ。

× × ×

このように、CtoC 取引の拡大を背景に 1,281 億元（≒1.8 兆円）にまで拡大した中国におけるネット販売は、内陸部を中心としたインターネット利用者の裾野拡大に加え、都市在住者であっても自身のニーズに合致した商品を手に入れるのが容易でない特性からも、BtoC 取引を含めた今後の取引規模の拡大が期待される。

ただ、先述の通り、参入を目論む日系企業にとっては、規制も含めた課題や留意点も少なくないだけに、日本で売れ残った商品を単に輸出するのではなく、中国の消費者ニーズにマッチした品揃えの提供に注力するとともに、適切な販売スキームを構築することが、事業の成否を分ける重要なポイントとなりそうだ。

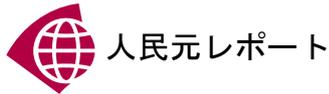
以上

(執筆者の連絡先)

㈱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



中国の景気動向と今後の金融政策

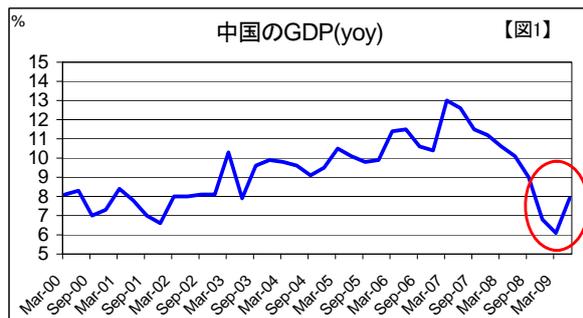
三菱東京UFJ銀行（中国）  
市場業務部  
為替資金課長 田中 裕公

中国の景気回復力には目覚ましいものがある。昨年後半に打った景気対策が、徐々に効果を表し、内需を主導とした景気を持ち直しが各分野で見られ始めている。しかし、世界の工場と言われた中国が本当に息を吹き返すには、グローバルな景気回復が必須となる。年後半の中国の景気はどうなるのか、予測してみたい。

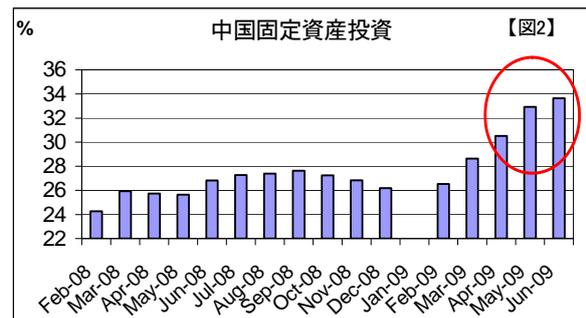
《景気回復の足取り》

中国人民銀行は第2四半期の金融政策委員会の会合で、「中国経済は回復軌道にあるが、外需がまだ弱くしっかりした足取りには至っていないことから、緩和的金融政策を維持する。」との方針を示した。「経済は現時点で明るい変化を見せており、多くの良好な動きや好ましい要因がある。全般的に状況は安定しており改善に向かっている。」とし、「世界の金融危機に対処するために包括的な策を十分に講じ、状況の変化に応じて必要な改善や調整を継続的に行ってゆく。」、また「安定的で比較的早い速度で経済成長を達成するため、財政、金融、および通商・産業政策の円滑な連携に向けた一段の取り組みが必要」との見解を示した。

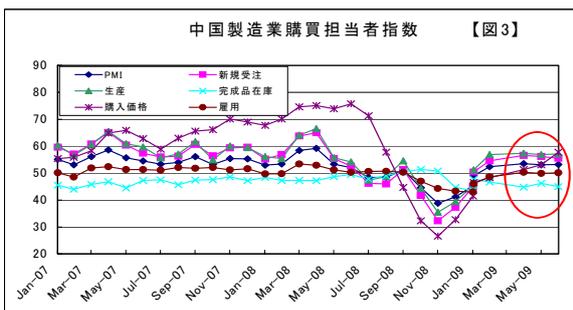
その後発表された国内主要指標は、見解の通り改善傾向がはっきりと見え始めている。【図1】の通り中国第2四半期のGDPは前期比7.9%となり、第1四半期の6.1%から反転上昇した。中国人民銀行の周小川総裁は「中国経済は安定化の兆しを見せており、今年は目標の8%成長を達成することが可能」との自信を見せた。また【図2】の固定資産投資も今年に入り急速に上昇し6月は33.6%を記録している。



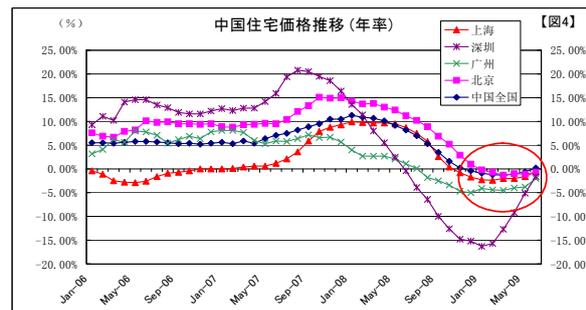
出所) Bloombergより作成



出所) Bloombergより作成



出所) Bloombergより作成



出所: 中国発展改革委員会より作成

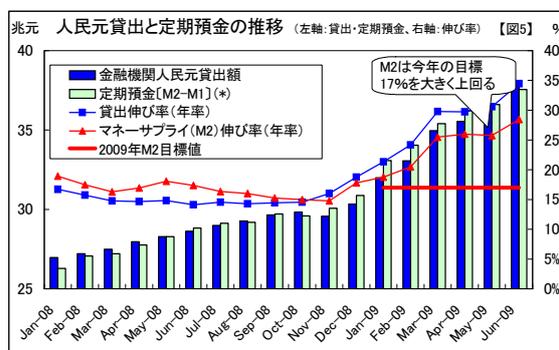
景況感の先行指数として重要な【図3】の製造業購買部担当者景況指数（PMI）は6月53.2%と前月比0.1ポイント上昇した。新規受注、受注残高、完成品在庫など一部の指数は若干低下したが景況感の境目である50以上を継続している。その他の指数は上昇、特に新規輸出受注、原材料在庫は1.0ポイントを超える大きな伸びを示した。また仕入れ価格指数は4.7ポイント上昇したが、これは商品価格の上昇を反映したものである。

注目される不動産や自動車セクターを見ると、中国国家発展改革委員会（NDRC）が発表した【図4】の国内70都市不動産価格は6月前年比0.2%上昇し、7ヶ月ぶりに上昇した。価格と投資動向を示す指数も前月の95.94から96.55と上昇し、不動産投資が再開し始めたことを示している。また中国自動車販売台数は6月前年同月比48.5%増と堅調である。自動車販売促進策も農村部の購入者に対する補助金の支給など、来年まで期間を延長する可能性があり、低燃費車の購入を刺激するための消費税改革も見込まれている。不動産や自動車が改善傾向を示し、内需の拡大が鮮明になっている。

《回復の裏側》

中国財政省は四兆元の景気刺激策に伴う中央政府による歳出分1兆1,800億元（約16.2兆円）の内、今年の支出は4,870億元（約6.7兆円）になるとの見通しを示した。この刺激策は既存計画に上乘せされ、今年の支出総額は9,080億元（約12.5兆円）となる。主な内訳は地方のインフラ整備等に2,520億元（28%）、鉄道・道路・空港や他の輸送関連プロジェクト向けに2,310億元（25%）、医療・健康・教育関連に900億元（10%）、省エネ・環境関連プロジェクトに696億元（8%）が配分される予定となっている。上記の様に内需拡大を目指した景気刺激策の効果が経済実態に表れ始めた格好だ。

6月単月の新規銀行融資は1.53兆円となり、内四大国有銀行の増加額は0.50兆円と1/3を占めた。なお1～6月合計の新規融資7.37兆円となり、通年の最低目標である5兆円を大きく上回っている。更に内需拡大に弾みをつけるため、中国人民銀行は個人向け与信を促す一方で、設備が過剰な業界へ向け、融資に上限を設けると表明した。しかし一部融資状況に偏りが見られるのは確かで、このまま融資が増加すれば今年の中国の銀行融資残高は10兆円（約137兆円）に達する可能性が指摘されている。中国銀行業監督管理委員会は、「銀行は鉄道や空港など大型プロジェクト向け融資に対するリスク分散をすべき」、「過度な集中リスクがますます顕著になっており特定のセクターや顧客に過度に集中してきた可能性がある」と指摘している。また周小川総裁も「一部のプロジェクトは浪費的であり、関連投資家に対する銀行貸出が焦げ付く可能性がある。」と述べた。銀行貸出への隠れた保証など、地方政府による不規則な資金調達手段がリスクをもたらす可能性があると警告している。地元新聞によると、中国政府系シンクタンクである国务院発展研究センターより、「中国では新規融資の急増の内半分近くは实体经济に回るのではなく、株式や不動産に回り価格の上昇を招き、資産バブルの兆候がいくらか表れている。」との報道もある。



出所) 中国人民銀行より市場業務部作成 (\* ) 上記定期預金には個人預金を含む

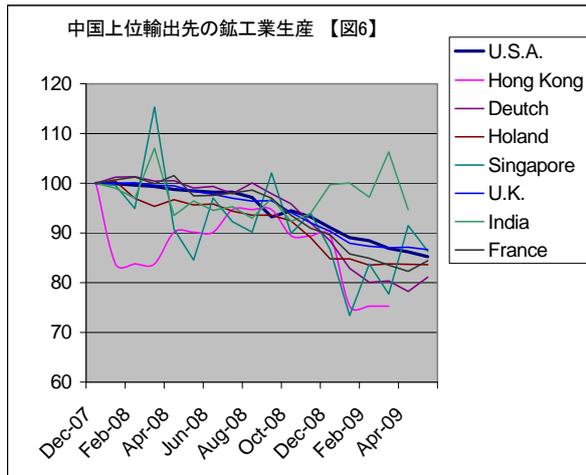
《グローバル景気の回復は》

グローバル景気の回復程度やその影響について考察してみよう。【表1】は6月月次の中国の輸出国トップ10の金額とその全体に占める割合である。これらの国々で実態の景気回復に伴う需要が

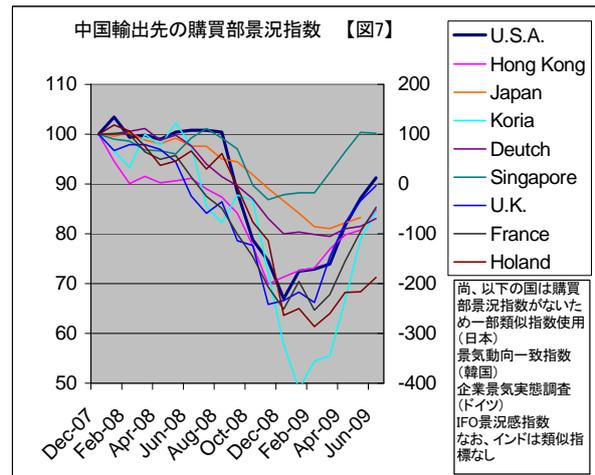
回復すれば【図6】の鉱工業生産は上向くと見られるが、今のところその兆しははっきりとは見られない。しかしながら景況感については（【図7】の購買部景況指数参照）昨年後半、もしくは今年前半に各国とも既に反転上昇傾向にある。6月のPMI新規輸出受注が回復していることから、今後輸出にも回復の兆しが見られる可能性が高くなっている。

中国の輸出上位10カ国の金額と割合【表1】

TOP10	地域別	輸出額(億ドル)	割合
1	U.S.A.	177.4	19%
2	Hong Kong	131.6	14%
3	Japan	74.1	8%
4	Korea	43.7	5%
5	Germany	36.4	4%
6	Holland	29.4	3%
7	U.K.	24.1	3%
8	Singapore	23.8	2%
9	India	22.6	2%
10	France	18.7	2%
All	輸出総合計	954.1	100%



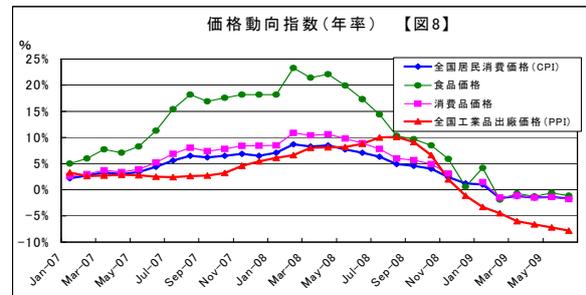
出所) Bloombergデータより作成



出所) Bloombergデータより作成

《今後の金融調節は》

温家宝首相は、「今後数ヶ月は穏やかな金融緩和スタンスを維持すべき」との認識を示した。冒頭の通り、中国人民銀行は「同国経済は未だ堅固な基盤に支えられておらず、適切な金融緩和政策を堅持していく」姿勢を繰り返し表明している。今のところ【図8】の通りCPIは下降局面にあり物価の上昇圧力は見られない。しかしこの緩和政策の維持がどれくらい堅持できる状況にあるのだろうか。7月8日、中国人民銀行は8ヶ月ぶりに1年物国債の売却を定例として再開すると発表した。これは資金調節開始の意思を市場に示したかったためと思われる。初回の入札額は500億元(6900億円)、入札の結果、最高落札利回りは1.5022%と市場予想の1.3~1.5%を上回った。6月のマネーサプライM2の伸び率が前年同月比28.5%と目標の17%を大きく上回っていることなどから、市場もこれに反応し入札は不調となった。今後数ヶ月程度で輸出国の景気回復が鮮明となることが見込まれ、年後半にはインフレ懸念の台頭も考えられる。思わぬ金利調節を迫られる可能性もあり、そのためにも中国は早めに状況を見極め、機動的な金融調節を開始し、未然にインフレ懸念を抑える必要があるだろう。昨年は一気に金利の引き下げと切り切った財政政策を打った中国であるが、今後も切り切った政策判断が必要と考える。



出所) 国家统计局データより

以上

(2009年7月31日)

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



## 経営戦略: 中国M&Aプロセスのキモ～ファインディング段階での留意点

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
国際事業本部 チーフコンサルタント  
窪寺 暁

前回ではM&Aの全体の進捗にスピード感が重要であることを記述した。

今回以降ではそれを踏まえつつ、M&Aプロセスの各作業での作業場の留意点と、対処法を簡単に記述したい。

M&Aプロセスの取っ掛かりは、まずは対象となる企業を見つけ出すことから始まる。一般的な注意事項は、中国関係のビジネス書や、クロスボーダーM&A案件の資料などで網羅的に語られているので、ここでは筆者のコンサルティング経験から日本企業が躓きがちな論点を挙げてみたい。

### 1. ロングリスト作成は7割の出来でも良いと割り切るべき

一般的に行われるのはいわゆるロングリスト→ショートリストと絞り込んでいくことだろう。

日本の場合、既にリストが出来上がっていたり、業界団体がまとめているなどロングリストを作成することに手間がかからないことが多い。

一方、中国の場合、自ら作成していくケースが非常に多い。現在では業界情報、企業リストも多くはなっているものの、ピッタリと言う情報がないため結局は自ら情報を統合していくことが必要になってしまう。また、業界の動きが早いいため、以前のリストがそのまま使えなくなることも多いためだろう。

最近では日本のサービス業が中国の同業（その多くは中堅・中小）に資本を注入して合弁化した上、市場参入するような場合のリストアップは意外に手間がかかる。中国がまだ市場が黎明期であることも多く（その方が参入する意義があるともいえるが）、代表的企業というものが存在しない。以前当社が上海である業界のロングリストを作るために、複数のデータベースから、経営範囲内にある単語を指定してピックアップしたところ、ロングリストの前の段階での初期リストで4000社がピックアップされてしまっ、絞り込み作業が膨大になってしまったこともある。

とはいっても、リストはできることは出来る。ただし、漏れが無いかといわれると、おそらくあるだろうし、逆に、実際にはその事業を行っていないなど、適していない企業が含まれることも多いだろう。日本的に考えると精度が低すぎるのだが、これ以上精度を上げようとすると時間のロスの方が大きい。過不足分は後で調整すると割り切り、意識としては7~8割程度の完成度のリストでとどめておくと言う程度がバランスが良いと思う。

### 2. 企業調査は自社の『情報咀嚼力』の育成がカギ

一般的にはショートリストに絞り込む段階で下記のような情報を収集し、スクリーニングを掛けることになるのが一般的である。

- ・ 企業のビジネスモデルの理解

- ・ 企業の経営範囲・財務情報など基本情報
- ・ 経営者の背景・グループ企業の状況
- ・ 業界の中でのポジション
- ・ 自社戦略との整合性確認

基本的には、通常の企業分析と違いは無いのだが、情報の解釈や『どこまでの情報が取れるのか』ということについては、中国の状況を理解して行う必要がある。

例えば、財務情報はいわゆる信用情報の調査で取得することは可能であるが、単体の財務諸表しか取れないことが多いことや、そもそも信頼性が薄いということなどはよく言われることである。また、グループ企業（中国語で『集団企業』になることが多い）は、よく調べてみると資本関係が無い単なる提携企業の寄り集まり、ということも多い。

このあたりの中国情報の解釈注意事項は、数えだすと限りが無い。M&A 案件のプロセスの中で、自社の『情報咀嚼力』をつけていくしかないだろう。この『情報咀嚼力』は後の M&A スキーム構築の時点や、各種デューデリジェンスの実施の段階でも必要になってくる。この企業調査の段階で揉まれておくほうが、結果的に全体のプロセスが効率的になることも多い。

### 3. 未だに多い、紹介案件での躓き

リスト作成・絞込みは手間がかかるとはいえ、基本的には日本で行っている作業と同種方法でそれほどの違和感はない。それに対して、より注意しなければいけないのが、紹介案件である。

特に躓きやすいのが、知り合いからの紹介である。以前の製造業の合併では、地方の開発区が手引きするような形での紹介が多かったのだが、最近のサービス業の M&A では中国人ビジネスマン・コンサルタント・取引先の中国企業（貿易相手など）からの紹介が多くなってきている。中国ビジネス本を見ると、紹介案件に注意もせずそのまま乗っけてはいけない、と通常書いてある。にもかかわらず、他の候補を比較考慮しない場合が、未だに現場ではおこる。

また、投資銀行など、ある程度マッチングのプールを有している企業が紹介するような案件の場合、明らかに駄目な会社を紹介されるということはまずない。それよりは、表面上はニーズに合致していても、自社の戦略にマッチしない企業を紹介されるということが多い。例えば、こちらの初期投資額が億円単位にもかかわらず、数十億円を期待するような大規模国営企業を紹介されるということに出くわすことがある。この場合は、投資銀行の問題というより、自社の戦略をスクリーニングのプロセスに反映できていないという点が問題と言える。

ただし、個人・金融機関などからの紹介が一概に駄目と言うことはもちろん無い。仲介者の利益や面子も絡むので、却って安心できる先ということも多い。しかし、大失敗するケースはともかくとして、ちょっと探せばより良いパートナー候補が他にも多かった、と言う程度のことは頻繁に発生している。

多面的に情報を集め、自社で検討する、複数の候補を比較検討するという手順を踏んでから本交渉に臨むことが必要だろう。

### 4. 初期接触は実は可能

リスト以降のアクションは、まず複数の初期接触を行うことが多い。自社で行う場合もあるだろうし、仲介者に入ってもらってからということも有るだろう。

ここで「もったいない」と思うのは、仲介が無いと会えないのではないか、という意識を日本企業側が持ちすぎることだ。国営企業のような大企業は確かに接触するまでが難しい。そもそものように接触すればキーパーソンあるいはそれに準じる人に会えるかが分からないという場合がある。

しかし、中堅企業クラスの民営企業であれば、普通に連絡してもアポイントが取れることの方が多いように思う。もちろん、百発百中と言うわけには行かないが、ショートリストを丁寧になぞっていけば半数以上の企業では会えるように思う。

金融機関の強力なパイプを活用できる場合は別として、個人・中小企業クラスの仲介者が『この企業の幹部を知っています。(ので会うことが出来ます。)]』という類の話を聞くが、まさに意中の会社である以外は、そのコネクションに頼り切るのは避けた方がよいだろう。

ただし、自社でアポイントを取得する場合、『投資先／提携先を探している。そのため貴社と是非会いたい』という風にはっきりと目的を伝えることが前提となる。一般的に、中国企業は非常に実利的である。商売になるとわかっている場合には、積極的になるが、単に話を聞きたいというのでは乗ってこない。本当に投資が実現するかどうかは、契約締結されるまで決まらないことは先方も理解しているので、あまり後のリスクを考えずに積極的にアプローチを試みるほうが良いだろう。きっちりと自社の中国人社員から連絡を取ることを第一選択にして良いのではないだろうか。

## 5. 相手は格下ではない。平等な態度で接する必要あり

中国企業が無条件に日本企業の投資をありがたがっていた時代は既に終わった印象がある。もちろん、日本企業が投資側である場合は、投資者としての優位性は存在するだろうが、基本的にはイコールパートナーというケースが多くなってきている。投資先・パートナーとして優良な企業では、他の日本企業だけでなく欧米系企業からも声がかかっており、先方としてもその日系企業は選択肢の一つに過ぎないという例が多くある。

また、資金よりもテクノロジー・管理手法が欲しいという中国企業が急速に増えてきている。最近の株高・不動産高がバブル再燃かどうかは別にして、すくなくとも現時点では中国国内は投資資金は豊富である。特に、これから注目される環境分野などでは政府の支援もあり、中国企業が欲しいのは投資資金ではないというケースが増えてくるのではないか。

それだけでなく、今年あるいは来年には日中の経済規模が逆転する。日本人の意識は変わらなくても、中国人の意識・世界の見方は変わってくる。こちらも対等なビジネスパートナーという意識を持って望まないと、そもそも交渉のテーブルにつけないこともありうるので注意が必要だろう。

## 6. 会議では前に進む

中国企業側からすると『結局この会議はなんだったのか？ 単なる挨拶だけなのか？』という初期接触が意外に多い。

技術的に言えば言葉の問題と準備不足である。

当たり前だが言葉の問題は大きい。2時間程度の面談で、肝心な話は全く進んでいないことも多い。できれば通訳は自社の中国人社員に担当してもらい、かつある程度通訳者に話の流れを決定する権限を与えることが望ましい。

また、準備不足というのもよく見る。出張中の面談なのでできる限り一回で多くの情報を収集する必要があるが、初期接触だとまずは相手企業の基本情報（企業情報やビジネスモデルなど）を知ると言うことに目が行きがちである。しかし、この程度の情報はできるところまで事前に調べて頭に入れておき、初回の接触では『先に調べた情報と、現実の差異を確認する。』『事前に決めた項目に従って採点していく』くらいのことまでやるべきだろう。

ただ、その背景にあるのが担当者の決定権の無さからきているケースがある。自社のスタンスを明示する権限が無いと、先方の質問には答えられず、話が展開していかない。担当者個人の

責任ではないのだが、相手にすれば一方的に尋ねられ不愉快ということも多いので注意が必要である。自社の基本的な戦略と考えられうる M&A スキームのオプション程度を提示するレベルの決裁権を担当者に与える必要がある。

本稿ではファインディング（候補企業探索）についての留意点を述べてきた。  
次号以降は、交渉プロセスでの留意点に進みたい。

以上

## 税務会計：日本における平成21年度税制改正について

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。

### Question 1 :

外国子会社配当益金不算入制度の導入の背景を教えてください。

### Answer 1 :

従来、日本では、外国の子会社から受ける配当を全額益金に算入し、一方で当該配当に関して当該外国子会社所在地国で課された配当源泉税および当該外国子会社が支払った外国法人税を一定の限度額の範囲で日本の親会社の税額から控除するという制度（外国税額控除方式）により、国際的な二重課税を排除してきました。しかしながら、この制度によると海外子会社利益を配当の形で日本に資金還流すると国際的に高い水準にある日本の法人税率が適用され、その結果として海外利益が過度に海外に留保されるおそれが指摘されていました。こうしたことから、海外子会社からの配当が益金不算入となる制度（外国子会社配当益金不算入制度）が創設されました。

これに対応して海外子会社が支払った外国法人税を日本の親会社の税額から控除するという間接外国税額控除が廃止され、さらに益金不算入となる外国子会社からの配当にかかわる源泉税についても直接外国税額控除の対象とはしないこととされました。

従来、外国税額控除は事業税には認められておりませんでした。外国子会社配当益金不算入制度は事業税（および地方法人特別税）についても認められるものと考えられています。また、この改正に伴って、タックス・ヘイブン税制についても所要の改正が行われました。

### Question 2 :

外国子会社配当益金不算入制度とは何でしょうか。

### Answer 2 :

日本の内国法人が外国子会社から受ける配当等の額について、その内国法人の各事業年度の所得の金額の計算上、益金に算入しないこととされました。ここに、「外国子会社」とは、内国法人が外国法人の発行済株式等の25%以上の株式等を、配当等の支払義務が確定する日以前6カ月以上引き続き直接に有している場合のその外国法人をいうものとされています。また、当該受取配当等の5%に相当する金額は、益金の額に算入しないこととされる配当等の額から控除されることとされています。すなわち、受取配当等の額の95%が益金不算入の対象とされます。

本改正は、内国法人の平成21年4月1日以後開始する事業年度において受ける外国子会社からの配当等の額について適用されます。

**Question 3 :**

外国子会社配当益金不算入制度導入により外国税額控除はどのように改正されましたか。

**Answer 3 :**

外国子会社配当益金不算入制度の創設により、国際的な二重課税は排除されると期待されることから、間接外国税額控除制度は所要の経過措置を設けた上で廃止されました。

また、配当等の額に対して課される外国源泉税等の額は、その内国法人の各事業年度の所得の計算上、損金の額に算入しないこととするとともに、外国税額控除制度の対象としないこととされています。外国子会社からの配当金が益金不算入になることから、当該配当にかかわる源泉税の控除を認めなくても実質的に国際的二重課税が生じないと考えられるためにこのような制度改正になっているものと思われます。

本改正も、内国法人の平成21年4月1日以後開始する事業年度において受ける外国子会社からの配当等の額について適用されます。

**Question 4 :**

中国子会社の外国税額控除はどのようになりますか。

**Answer 4 :**

外国子会社配当益金不算入制度に関連して、中国子会社から日本の親会社への配当につき留意すべき点は、みなし外国税額控除の取り扱いです。外国子会社益金不算入制度の適用を受ける外国子会社からの配当に関して、国際的二重課税の調整を行う必要がないことから、みなし外国税額控除の適用はないと考えられます。受取配当につき外国子会社配当益金不算入制度の適用を受けない場合、この配当に係るみなし直接外国税額控除は適用されると思われます。一方、みなし間接外国税額控除は、間接外国税額控除制度が廃止されているために適用されないと思われます。

**Question 5 :**

外国子会社配当益金不算入制度導入によりタックス・ヘイブン税制はどのように改正されましたか。

**Answer 5 :**

(1) タックス・ヘイブン税制における課税対象金額

特定外国子会社等<sup>1</sup>の平成21年4月1日以後開始する事業年度に係わるタックス・ヘイブン税制による合算課税算定方法が改正され、これにあわせ、従来の用語であった「適用対象留保金額」および「課税対象留保金額」が、これらに対応する新たな用語として「適用対象金額」および「課税対象金額」と定められました。適用対象留保金額は、特定外国子会社等の事業年度決算に基づく所得の金額につき、法人税法等の一定の基準により計算した金額を基礎とし、欠損金、法人税の額および支払配当等の額を調整して算定されます。配当に関してみると、特定外国子会社等の支払配当の額は控除され、逆に特定外国子会社等が配当を受取った場合には、当該受取配当は合算対象金額に含められていました。

適用対象金額算定において、特定外国子会社等の支払配当の額は控除されずに、逆に特定外国子会社等がその子会社（特定外国子会社等が他の法人の発行済株式等の25%以上の株式等を、配当等の支払義務が確定する日以前6カ月以上引き続き有している場合の他の法人）から受け取る配当等の額、および他の特定外国子会社等から受ける配当等の額のうち合算対象とされた金額から充てられたものは、合算対象とされる金額の計算上控除されます。ただし、この控除は、確定申告書に明細書の添付がある場合に限られます。

課税対象留保金額は、適用対象留保金額に特定外国子会社等の各事業年度終了の時における内国法人の有する株式等の占める割合を乗じて計算した金額（ただし支払配当につき一定の調整があります）、課税対象金額は、適用対象金額に特定外国子会社等の各事業年度終了の時における内国法人の有する株式等の占める割合を乗じて計算した金額となります。

### （2）タックス・ヘイブン税制に係る外国税額控除について

合算課税の対象となる特定外国子会社等の所得に対して課される一定の外国法人税のうち、当該外国子会社等の課税対象金額に対応するものは、内国法人が納付する控除対象外国法人税の額とみなして日本にて外国税額控除の規定が適用されます。

$$\begin{array}{rcl} \text{控除対象外国法人} & & \text{特定外国子会社} \\ \text{税とみなされる額} & = & \text{等に課された} \\ & & \text{外国法人税の額} \end{array} \quad \times \quad \frac{\text{課税対象金額}}{\text{適用対象金額} + \text{配当等}^{\text{ii}}}$$

### （3）内国法人が特定外国子会社等から受ける配当

内国法人が、特定外国子会社等から外国子会社配当益金不算入制度の適用がない配当を受ける場合、その配当額のうち特定課税対象金額<sup>iii</sup>に達するまでの金額は、益金の額に算入されません。すなわち、例えば内国法人が特定外国子会社等の株式の25%未満しか保有していない場合であっても、当該特定外国子会社等の所得について一度合算課税を受けた場合、当該合算額を原資に配当が行われた場合には、当該配当は内国法人において全額が益金不算入とされることとなります。

他方、外国子会社配当益金不算入制度の適用がある配当を受ける場合、その配当額のうち特定課税対象金額に達するまでの金額につき、配当費用相当額（配当の5%）の益金算入がないため、実質的に全額益金不算入になります。また、配当に係る外国源泉税等は損金算入されることとなります。

この改正は、特定外国子会社等の平成21年4月1日以後に開始する事業年度に係る配当から適用されます。

#### Question 6 :

タックス・ヘイブン税制は中国子会社に対してどのような影響を与えますか。

#### Answer 6 :

平成21年度税制改正で創設された外国子会社配当益金不算入制度に係る経過措置にて、特定外

国子会社等の平成21年4月1日前に開始した事業年度にかかわる配当に関しては、旧法が適用され、配当益金不算入制度が適用されないと規定されています。つまり、特定外国子会社等の決算日が12月末の場合には平成22年12月期に係る配当より配当益金不算入制度が適用されることとなります。

外国子会社配当益金不算入制度の創設にあわせて、外国子会社合算税制において合算課税の対象となる所得から支払配当を控除しないこととなりましたが、新法は平成21年4月1日以後に開始する特定外国子会社等の事業年度から適用されるため、平成21年4月1日前に開始した事業年度に係る合算対象となる留保金額の算定上は支払配当が控除される一方（旧法の適用）、当該配当を平成21年4月1日以後に開始する事業年度において株主である内国法人が受け取って益金不算入制度の適用を受けた場合、結果として特定外国子会社等は所得のすべてを日本の親会社へ配当することにより日本での追加課税を免れ、軽課税のままとなってしまいます。この経過措置は、こうした不公平な租税負担を回避するための措置と解されます。

しかし、経過措置により外国子会社配当益金不算入制度が不適用となる対象は、単に特定外国子会社等とされ、適用除外要件を満たすために合算課税の対象外となる特定外国子会社等は除かれていません。従いまして、適用除外要件を充足する特定外国子会社等が平成21年4月1日前に開始した事業年度に係る配当を内国法人である親会社へ支払った場合、親会社では当該配当について外国子会社益金不算入制度を適用することができず、益金算入（課税）とされます。なお、この場合従来の外国税額控除（直接外国税額控除および間接外国税額控除）が適用されることとなりますので、確定申告書明細書の作成も含め留意が必要となります。

中国企業所得税の法定税率は25%であるため、日本の居住者等が合計50%超を直接または間接的に中国子会社へ出資している限り、当該子会社は日本のタックス・ヘイブン税制上の特定外国子会社等に該当し、さらに当該子会社はタックス・ヘイブン税制の適用除外要件を満たすことが多いことから、ほとんどの場合合算課税は生じていないと考えられます。しかし、本経過措置はすべての特定外国子会社等に適用されますので、中国子会社からの支払配当の時期や配当決議方法等には十分な配慮が必要となります。

<sup>i</sup> 特定外国子会社等とは、外国関係会社（日本の居住者および内国法人等によって発行済株式（自己株式を除く）合わせて50%を超える株式を直接的または間接的に所有する外国法人）のうち、所在する国又は地域で課される税の負担が著しく低いもの（租税の負担割合25%以下）をいいます。

<sup>ii</sup> 配当等とは、特定外国子会社等がその子会社（特定外国子会社等が他の法人の発行済株式等の25%以上の株式等を、配当等の支払義務が確定する日以前6か月以上引き続き有している場合の他の法人）から受け取る配当等の額および他の特定外国子会社等から受ける配当等の額のうち合算対象とされた金額から充てられたものをいいます。

<sup>iii</sup> 特定課税対象金額とは、内国法人が特定外国子会社等から配当を受ける日を含む事業年度および当該事業年度開始の日前10年以内に開始された各事業年度において特定外国子会社等につき合算対象とされた金額のうち、内国法人の有する当該外国子会社等の直接保有の株式等に対応する金額（前10年以内にて当該特定外国子会社等から受けた一定の配当を除く）をいいます。

（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  
中国日系業務統括責任パートナー 高橋忠利  
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:企業のブランディングと人材マネジメント戦略

マーサー中国 ヒューマン・キャピタル  
コンサルタント 品川 昌之

### 「世界の市場」と企業のブランディング

『世界の工場から世界の市場へ』——2001年のWTO加盟ごろから、しばしば中国に対して使われるようになった言葉です。すでに聞き慣れてしまった感もありますが、この変化が特に強く感じられるようになったのは、昨年、世界同時不況に突入していった時期に重なるように思われます。アメリカ合衆国、ヨーロッパの消費が冷え込む中、中国の消費市場としての魅力がますます増していることを感じます。

例えば、2008年末にジェトロが在アジア日系企業向けに行った調査結果<sup>1</sup>において、製造業で85%以上、非製造業でも60%近くの企業が、中長期的に事業・製品の市場として、中国を最適地と評価しています。これは製造業、非製造業でそれぞれ2位のインド（製造業で22.9%）、香港（非製造業で12.1%）を大きく引き離す数字です。

今号では、このように中国を市場として捉えていく中で、中国進出企業にとっての今後の重要な課題の一つとして、企業の最適なブランディングが挙がってくることを、「日系企業」、「日本」というキーワードと絡めて論じます。さらに、このような企業のブランディングによって人材マネジメント面ではどのような影響を受けるか、そして人材マネジメントの施策からブランディングに対してどのようなことができるかを考察していきたいと思えます。

### 2つの市場におけるブランディング

中国で市場開拓を行う際にもっとも重要だと昔から言われているのが、「关系 (guanxi)」——いわゆる人脈、ネットワークです。各地場での人脈は、大都市のみを市場としたこれまでの「点」の戦いにおいては、大きな優位性をもたらしており、これからもその重要性は変わらないでしょう。

一方で、今後は、市場が地方都市、内陸部と広がっていく「面」の戦いが予想されます。この変化の中において、地場の人脈のみに頼り（企業側からすれば地場の人脈を持った社員だけに頼り）、地場ごとに異なったビジネスを展開するという戦略では立ちいかなくなっていくと思われます。私たちのクライアントの中でも、これまで地域ごとにビジネスの統括を行っていた体制から、本部機能を据え、組織体制に横串を通し、中国全体で統一された経営戦略を取っていかうという動きが多く見られるようになってきており、これも競争環境の変化への対応であると考えられます。

このような流れの中で、中国全体で統一された最適な企業のブランディングを行うことは、「消費者・顧客市場」において、さまざまな効果をもたらします。企業の良いイメージが市場に認知されていけば（ひとまず今号では、企業のブランディングをこう定義します）、それぞれの地場での営業努力、アフター・サービスの充実と並んで、自社の製品・サービスに対する信頼感や好感度の向上につながります。また、たとえ地域ごとに異なった商品・サービスを提供していたとして

<sup>1</sup> 日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部 「海外調査部在アジア日系企業の経営実態 —中国・香港・台湾・韓国編— (2008年度調査)」 2009年 P47-49

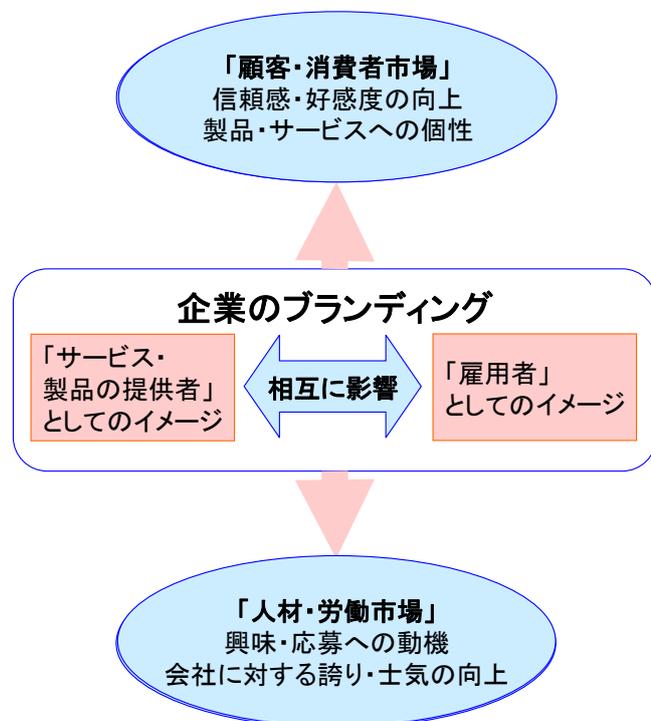
も、それら商品に統一された個性が反映されることによって、中国市場におけるポジションの確立にも大きな役割を果たします。これは効果の大小の違いはあるにせよ、消費者向けビジネスであっても、企業向けビジネスであっても同様だと考えられます。

さらに、適切なブランディングは、「消費者・顧客市場」だけでなく、「人材・労働市場」に対しても強い影響を与えます。企業の良いイメージが広く一般に、もしくは少なくとも自社の関連業界に知られていることは、将来的に有能な人材がその企業へ応募・入社する動機となり得、現在働いている社員のその企業に対する誇りや士気の向上につながります。そして、これらの人材が営業担当や販売員として、またはアフター・サービス担当として、消費者・顧客と対面することで、「消費者・顧客市場」における信頼感や好感度の向上にと還元されていくことになるでしょう。

ブランディングの大きなメリットがもたらされるのが「消費者・顧客市場」、「人材・労働市場」の両市場であるならば、「最適なブランディング」もまさにこの二つの市場に向けてなされなければなりません。企業を主体に言い換えれば、「サービス・商品の提供者」としての最適なイメージの認知、「雇用者」としての最適なイメージの認知を推し進めるということになります。

さらに、それぞれの市場におけるブランディングは、互いに影響しあい、片方の市場に向けたブランディングの成功が、もう一方の市場においてもメリット（失敗すればデメリットを）をもたらすということも重要な点です。例えば、グーグルはその社風も個性がありますが、ビジネスモデルや登場させる製品・サービスの提供からもたらされる革新的なイメージが、多くの入社希望者を惹きつける要因となっているのでしょう。

逆に、「雇用者」としての企業のイメージの良し悪しが、人材獲得への影響だけでなく、消費者や顧客のその企業及び製品・サービスに対する好感度にも少なからず影響を与えるということもあります。例えば、中国においても、大手スーパーにおいて従業員に対する不当な身体検査があったとして、不買運動が起こったというのは典型的な事例でしょう。



(図1) 企業のブランディングの全体像

特に日系企業については、どちらの市場においても、「日本」、「日系企業」というイメージが回ります。「付加価値の高い製品」、「新卒教育・研修が充実している」といったプラスのものもあれば、過去の歴史に関連したマイナスのものもあります。どちらのイメージのほうが強いかは、個々人、地域などによっても異なりますが、中国においては、「日本」や「日系企業」という言葉からはさまざまなイメージが想起されやすいというのは事実でしょう。

イメージが想起されやすいということは、例えば数年前の反日運動とそれに伴う日本製品の不買運動でも見られるように、「日本」に対する世論の変化が、個々の日系企業のイメージに対し大き

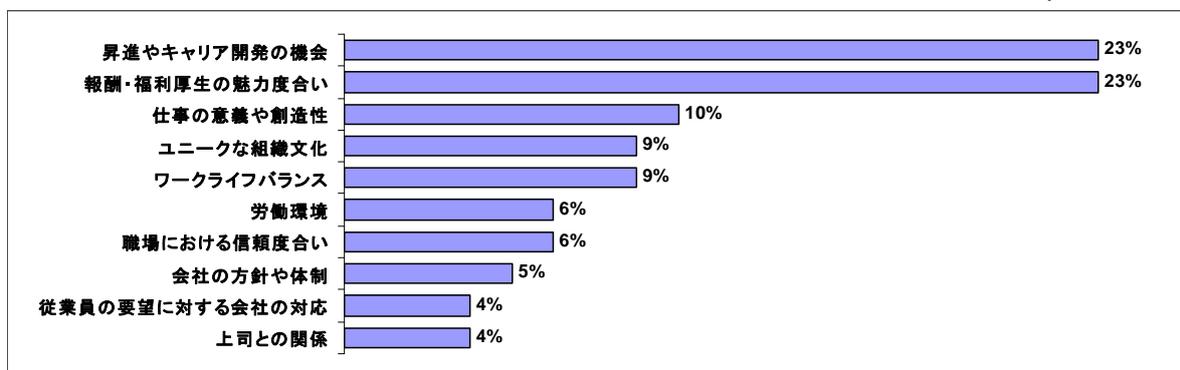
な影響を与えることに繋がります。また、他の日系企業で起こった事件が、自社のイメージまで低下させる可能性もあります。この意味において、積極的にブランディングを行っている印象の大手欧米企業以上に、日系企業にとっての中国におけるブランディングの必要性は高いと言えます。日系企業にとっては、「日本」、「日系企業」に対する市場のイメージを把握しつつ、主導的に自社の良いイメージを認知させていくことが、リスク管理の側面からも重要であると考えられます。

### 人材マネジメントによるブランディング施策1（雇用者として）

通常、ブランディングの施策としてまず想像されるのは、テレビCMや雑誌広告、プレスリリースなどのいわゆるPR活動だと思われます。中国進出企業の中でもすでに規模が大きくなっているところでは、PR活動を行っている企業も少なくありません。しかし、一商品ではなく、企業のブランディングということであるならば、PR活動と並んで、人材マネジメントにおいても多くの施策が行えることに気付かされます。

「労働市場」において「雇用者」としての良いイメージを認知してもらうのは、まさにその企業の人材マネジメント戦略によるものです。特に、中国において職業を選択する際に重視される要因として上位に挙がる、「キャリアの発展・成長の機会」と「魅力的な報酬・福利厚生」において、企業の良いイメージが市場に届けられるような施策を打てれば、企業のブランディングの大きな一助となるでしょう。まずは「魅力的な報酬・福利厚生」においてできる施策、そしてどのようなべき企業イメージをその施策に込めることができるのかを考えていきたいと思えます。

出所 Mercer's Greater China Attraction and Retention Survey, 2006 N=114



(図2) 中国において職業を選択する際に重視される要因

例えば、報酬制度を作る際には、職種・階層ごとに、固定給と業績に連動させた変動給の割合を決めます。この際、各業界での職種や階層での、競合他社の平均的な割合を参照することも非常に重要ですが、その割合を単に踏襲するのではなく、自社のイメージを表現できるような割合を設定することが肝要です。「みんなで協力し合い和気あいあい」というようなイメージを作るのであれば、固定給の割合が高くなるでしょうし、「個人個人の頑張りを重視します」というような「雇用者」としてのイメージを持とうとするのであれば、個人業績に応じた変動給の割合を高くするということになるでしょう。

もちろん、固定給と変動給の割合だけで自社のイメージが簡単に出来上がるわけではありませんが、あるべき「雇用者」としてのイメージを持って、すべての人材マネジメント戦略においてそのイメージを反映させていこうという地道な努力が、最終的にそのイメージの「人材・労働市場」における認知につながります。先程の例でも、社員募集や入社面談の際には「みんなで協力し合

い和気あいあいとした職場」というメッセージを出しながら、個人業績に応じた変動給の割合が外部よりもはるかに高いということになっていては、一体どういう企業なのかという顔が見えなくなってしまう。

「雇用者」としての自社にとってのイメージの反映は、コストの割合では報酬より小さくなるものの項目数が多い福利厚生において、より多くのことができるでしょう。特に中国においては、日本以上に福利厚生部分の設計が、魅力的な企業としてのイメージ形成において重要となります。これは、日本ではすでに少なくない企業が導入している福利厚生も、中国ではごく少数の企業しか行っていないということがしばしば見られ、全体としての法定外福利厚生の充実度も日本に比べると劣っている現状があるためです。

例えば企業年金については、中国において導入している企業数はまだ少なく、外資系企業や国有企業大手に限られています。一方で、近年、法整備もされてきており、社員の惹き付け・惹き留めの施策としても注目を浴び始めている福利厚生のひとつです。少し話が脇道に逸れますが、中国の国民年金に当たる基本養老保険の運用があやしくなる中、政府のガイドラインに則った企業年金制度を導入する企業に対しては、税制面で部分控除を与えるなど、政府としてもその導入を後押ししているようです。

福利厚生には、企業年金、有給休暇数、健康保険、住宅手当から、家族への慶弔金、忘年会、社員旅行、研修制度に至るまで、さまざまなものが含まれます。自社の限られた原資の中で、どの施策を厚くするのかによっても、その企業の投影すべきイメージが現れます。例えば、家族手当や家族への慶弔金がある／高くするならば、「家族まで面倒をみる」雇用主といったイメージを、研修制度を充実させるならば、「社員の成長を後押しする」雇用主といったイメージを形成する一助になるでしょう。いずれの場合も、到達したい「雇用者」としてのイメージを念頭に置きながら、現在いる社員の年齢構成、会社にとって重要となる社員群の意向も考慮しながら、福利厚生を設計していくことが必要となるでしょう。

もうひとつの「キャリアの発展・成長の機会」に関しては、現状では多くの日系企業の課題ともなっている点です。この課題への取り組みについては過去の数回の記事においても触れていますが、ブランディングの観点から見ると、「日系企業では大きな仕事ができない、发展空间があまりない」というイメージが、中国において想起されやすいことが問題となります。これは、実際にはキャリア発展の機会が、外資系企業や中国企業以上に多かったとしても、日系企業というだけで少ないと見られてしまう可能性があるということです。結果的に、応募を敬遠されたり、社内の有能な人材が外部へ転職する動機を与えることにも繋がってしまいます。

このことから、発展の機会を与えるための取り組み自体も大切ですが、それに加えて、自社がそういった取り組みをしていることを時間をかけて説明していくことも、「人材・労働市場」における自社の良きイメージの認知、そして結果的に有能な人材の獲得・惹き留めにおいて必要だといえます。日系企業全体のイメージをすぐに変えることは難しいですが、外部の人材に対しては面接や人材紹介会社とのコミュニケーション、内部の人材に対しては目標設定や業績評価など、自社の取り組みや発展の機会のアピールを様々な場面で行っていくことは可能でしょう。

さらに付け加えるならば、中国においては、人材マネジメント上の施策が、企業の「雇用者」としてのイメージの形成と認知に、日本以上に大きな影響を与える土壌があります。中国に駐在された方はご存じだと思いますが、驚くほどオープンに自身の給与や処遇を比較するという文化があります(香港、台湾に関しては必ずしも当てはまりませんが)。上司として、もしくは人事担当

者として、「〇〇さんの給料はいくらなのに、自分の給料はなぜこれしかもらえていないんだ」というような直談判を受けた方もいるかと思います。

このため、少なくとも同一業界の同業種の中ではそれぞれの企業の情報が共有される状況になっています。このような状況は、企業の「雇用者」としてのイメージの確立・認知を推し進める上で非常に行きやすいといえますし、また逆の言い方をすれば、問題ある施策が簡単にその企業イメージを貶めるといったリスクもはらんでいます。

### 人材マネジメントによるブランディング施策2（サービス・製品の提供者として）

「サービス・製品の提供者」としての良きイメージの認知において、それを届ける人材が与える影響は非常に大きいものです。特に、営業担当者や店頭販売員、またアフター・サービス担当者など、顧客や消費者に直接対面するポジションは、まさに企業イメージの体現者であり、表現者と言えるでしょう。人材マネジメントの観点からは、この企業イメージの体現者であり、表現者と成りえる人材を獲得し育成していくことで、大きく貢献することができると思います。

あるべき企業イメージと合致するような人材を獲得し、そのイメージと合致していくよう育成していくためには、まずイメージから具体的な行動への落とし込みが不可欠となります。ここでは、その落とし込みを、コンピテンシー・モデリングをヒントにしながら考えていきたいと思います。

コンピテンシーとは、簡単にいえば「後天的に身につけることのできる個性・性格」と言えるでしょう。スキルや知識とも違い、その社員が行動するときの価値基準ともいえるものです。それぞれの企業、職種において求められるコンピテンシーを明らかにし、さまざまな状況においてその企業にとってのベストな行動をとれるようにしようというのがコンピテンシー・モデリングの目的です。

コンピテンシー・モデリングにおける基本作業は、「理想のイメージ」からそれを「その企業に合った具体的な行動事例に落していく」ということとなります。企業のブランディングとして考えた場合も、企業の認知されたいイメージから、そのイメージが表出されるような行動事例を集めていくことになるでしょう。例えば、若者向けの衣料品ブランドとして「元気で明るい」といったキーワードが企業イメージの中にあるならば、「お客様が来店した際には、大きな声であいさつする」といった行動事例が考えられるでしょうし、高級ブランドでは「信頼感のある」といったキーワードから「以前購入いただいた顧客の顔と名前を覚えて、名前を付けて挨拶をする」といった行動事例になるかもしれません。

また、単に想像から行動事例を書き並べるのではなく、高業績者を参照に、その人の行動を記述していくというのもコンピテンシー・モデリングから参考にできる部分です。高業績者かつ企業のイメージを最も体現している社員を選出し、その社員の行動をつぶさに記述していくことが、企業イメージとずれのない行動事例を集めることに繋がるでしょう。

このように落とし込まれた行動事例は、まず育成において役立てることができます。研修や現場教育を通じて、営業担当者や店頭販売員の行動がこれらの事例に近づくように促すことは、単にスローガンを掲げるよりも、はるかに高い効果があると思われます。また、社員の行動や態度を評価項目や業績目標に組み込むことによって、行動事例に近づく行動ができるように促すということもできると思います。このように、企業イメージから落とし込んだ行動事例を、社員の実際の行動にも投影するよう促すことにより、自社の人材を企業イメージの最適な表現者へとより近づけていくことができるでしょう。

中国は、「言わなくてもわかるでしょう」というのがまったく通じない環境です。出身の地域が異

なれば、育ってきた環境も違い、普段話す言語も方言レベル以上の違いがあります。このような環境においては、単に「わが社のあるべきイメージは〇〇だ」と言っても、その解釈には大きな差があり、実際の行動もばらばらになってしまうと予想されます。このことから、具体的な行動規範が共有されていることは、地域を超えた統一されたブランディングにとって非常に有効だと考えられます。

また、抽出した行動事例は、採用の際にも役立つことができるでしょう。採用面接の印象だけで企業イメージを体現できるかどうかを測るのではなく、候補者の過去の実際の行動において、規範となる行動事例に近いものがあるかどうかを探ることによって、より客観的に、その候補者が企業イメージに合致するかどうかを測ることができます。この際の質問としては、「過去の成功例」や「実際に起こった問題に対してどのように対処したか」などが考えられます。このように、その企業で求められる行動がもともと取れる社員を採用できるのならば、その後の育成のスムーズさ、そして現場教育における上司の負担や研修費など有形無形のコストの削減にもつながることになると思われます。

### まとめ

今後、中国という「顧客・消費者市場」、「人材・労働市場」で競争に勝ち抜いていくためには、両市場におけるブランディングが不可欠となるでしょう。特に「日本」、「日系企業」のイメージが良きにつけ悪しきにつけ付きまとう日系企業にとっては、それらのイメージの自社に対する影響をうまくコントロールする上でも、ブランディングの重要性は高いと言えます。

また、通常、ブランディングと言えばマーケティング機能の仕事だと考えられがちですが、人材マネジメントの立場からも多くのことができます。「人材・労働市場」に対しては、人材マネジメントの施策一つ一つが、企業の良きイメージ作りの施策ともなります。そして、その施策によって惹き付けられた人材を適切に育成することで、「顧客・消費者市場」においては、それらの人材が自社の良きイメージの表現者としてブランディングの重要な一部を担うことになるでしょう。

最後に付け加えるのならば、中国が市場へと変化する中で、人件費に対する意識改革が必要となってくると考えられます。元々の中国進出が、廉価な人件費を求めるためのものであったとしても、ブランディングと人材という関係から考えれば、今後は、人件費をコストではなく投資として考えていく必要が出てくるでしょう。

#### (執筆者からのメッセージ)

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  
品川 昌之 E-mail：masayuki.shinagawa@mercer.com

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



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 北京発展大廈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 天津国際大廈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	大連市西崗区中山路147号 森茂大廈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楼	86-510-8521-1818
上 海 支 店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯亞大廈20階	86-21-6888-1666
深 圳 支 店	深圳市羅湖区建設路2022号 深圳国際金融大廈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(ホリデイインクラウンプラザ)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。宜しく申し上げます。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。