

BTMU

中国月報

第44号 (2009年9月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 外商投資企業の認可権の地方への委譲の動向

■ 経済

- ◆ 中国経済の現状と見通し

■ 産業

- ◆ 中国携帯電話市場の動向と 3G サービス開始に伴う影響

■ 人民元レポート

- ◆ デリバティブ市場の発展について

■ 連載

- ◆ 華南ビジネス最前線～華南地域における物流オペレーションの再構築

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
- ◆ 人事：中国の経済成長が組織・人材マネジメントにもたらす意味

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 外商投資企業の認可権の地方への委譲の動向
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

- ◆ 中国経済の現状と見通し
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 ……………7

■ 産 業

- ◆ 中国携帯電話市場の動向と3Gサービス開始に伴う影響
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ……………11

■ 人民元レポート

- ◆ デリバティブ市場の発展について
三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部 ……………18

■ 連 載

- ◆ 華南ビジネス最前線～華南地域における物流オペレーションの再構築
三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室 ……………21

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
プライスウォーターハウスクーパース中国 ……………25
- ◆ 人 事：中国の経済成長が組織・人材マネジメントにもたらす意味
マーサー ジャパン ……………28

■ MUF G中国ビジネス・ネットワーク ……………35

エグゼクティブ・サマリー

特集「外商投資企業の認可権の地方への委譲の動向」は、金融危機の影響を受けて減少する外資導入の拡大策として、商務部が外商投資企業認可権を地方商務部門へ委譲する最近の動きについて纏めています。権限委譲事項である、外商投資企業の限度額以下に限定した、①変更、②投資性公司等の特定類型企業の設立と変更、③サービス分野の設立、変更の規定について解説した上で、斯かる地方への権限委譲は、外資の量的拡大の目的には有効と言える半面、地方間の外資誘致競争が激化し、地方が国の政策や法の規定を無視した誘致に走った場合、中央が引き締め措置を発動するという問題もはらんでおり、企業としては、地方からの誘致や状況説明に対し、国の政策や法の規定に照らして妥当性を判断することが改めて必要になると指摘しています。

経済「中国経済の現状と見通し」は、足元の中国経済動向と2009年、2010年の経済見通しです。中国経済の現状は、経済対策効果による順調な内需拡大で、世界に先駆けて景気加速に転じ、本年第2四半期の実質GDP成長率は、前年比7.9%と前期の同6.1%を底に上昇する半面、内需拡大策の影響による過剰投資や、貸出資金の株式・不動産市場への流入による資産バブルが懸念材料として浮上していると指摘した上で、今後の展望について、世界景気が最悪期を脱しつつあることや輸出支援策の効果から輸出減少幅の縮小と政策効果に支えられた内需の安定拡大が予想され、また景気腰折れ懸念から財政、金融政策は微調整が行われつつも投資拡大が景気を主導する展開が続くと見て、2009年通年の実質GDP成長率は8.0%に達し、2010年は先進国の景気持ち直しによる輸出の回復や上海万博による消費喚起が期待される一方、過熱リスク緩和のための景気対策の規模圧縮により、通年で8.5%と小幅の成長加速にとどまるとの見通しを示しています。

産業「中国携帯電話市場の動向と3Gサービス開始に伴う影響」は、中国携帯電話市場の概要と、2009年の第三世代(3G)携帯電話サービス開始に伴う通信設備、携帯電話端末メーカー双方への影響について整理しています。中国の携帯電話市場では、これまで移動体通信設備、携帯電話端末ともに外資メーカーが上位を占めてきましたが、中国独自規格のTD-SCDMA方式を含む3Gサービスの開始に伴い、通信設備、携帯電話端末の需要拡大が期待されるだけでなく、従来の外資メーカー主体の業界構造に変化が生じる可能性がでてきています。但し、通信料金の高さを主因に3Gサービスの普及が思惑通りに進まない場合には、通信会社の先行投資が不可欠なために一定の需要が期待できる通信設備とサービスの普及度合いが販売台数に直結する携帯電話端末で、参入メーカーの事業環境に明暗が生じる恐れもあるため、特に携帯電話端末メーカーに関しては、今後の3Gサービスの普及ペースに十分留意しておく必要があると指摘しています。

人民元レポート「デリバティブ市場の発展について」は、金融危機の影響を受け、中国でも企業がデリバティブ商品により多額の評価損を抱えたことへの当局の対応を振り返り、中国のデリバティブ市場の今後の発展性について考察しています。中国では国有資産監督当局がデリバティブ商品購入者に対する取引ガイドラインを制定し、銀行業監督当局が商品販売者に対するリスク管理強化に関する通知を発表するなど、グローバルスタンダードに則った管理体制の整備が急速に進んでおり、秩序あるデリバティブ業務の発展のためには必要なステップであると見ています。一方、一連の金融危機の発端となったデリバティブ取引について、今年3月ガイドナー米財務長官が監督強化策を打ち出して以来、欧米では公的機関による中央管理型取引規制の導入検討が進められ、こうした動きは欧米が中国に学ぶものとして、中国の自国の体制に対する今後の自信に繋がるものと見ています。

連載「華南ビジネス最前線～華南地域における物流オペレーションの再構築」は、コスト削減の為に活用できる華南の保税区域での具体的な物流オペレーションについて考察しています。各種保税監督管理区域の中で、コストに影響する「保税区域に入った段階で仕入増値税が還付」という特徴を有する「保税物流園區」(保税物流中心)に焦点をあて、「保税物流園區」の具体的な活用方法として、①保税サプライチェーン構築のために香港経由としていた物流を同区経由とする香港代替拠点、②国内調達部材を「保税物流園區」経由とすることで外国貨物化するスイッチ拠点、の2つの機能を紹介した上で、最近になって華南地域で新たに批准された「保税物流園區」が増えて来ていることから、この機会に現状の物流スキームを見直してみるのも一考と指摘しています。

スペシャリストの目

税務会計「中国の税務」は、日系企業から受ける税務に関す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、本年5月に公布された企業再編に関する新通達「財税[2009]59号」の中の持分買取取引に係わる特別税務処理(所得や損失を認識することがなく、納税繰延処理を適用)について、規定の解釈と留意点について説明しています。

人事「中国の経済成長が組織・人材マネジメントにもたらす意味」は、輸出型から内需拡大型への成長モデルの転換に伴う中国市場の変化が、組織・人材にもたらす影響について考察しています。事業運営が従来の生産機能に特化した単機能型から、研究開発・マーケティング機能を包含したバリューチェーンに亘る複合機能型へと変容しつつあるという観点から中国市場の変化が組織・人材マネジメントに与える影響を捉えなおした上で、人材ポートフォリオというツールを通じて、中国事業の成長に向けた人材マネジメント戦略を構築していくことの意義と重要性を概説し、さらに人材ポートフォリオを活かした人材マネジメントの担い手として現地人事部門を強化していくには、経営、人材マーケット、制度運用、人材育成、本社との連携の5つの視点が強く求められると指摘しています。



外商投資企業の認可権の地方への委譲の動向

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
顧問 池上隆介

金融危機の影響は、中国への直接投資にも及んでいる。商務部の統計によれば、外資受入件数は2006年から減少が続いているが、実行額(出資払込済み金額)は2007年からは増加していた。2008年も上半期は大幅増となったが、しかし下半期から減少に転じ、2009年上半期には減少幅が拡大している(注1)。

こうした状況に対し、商務部は外資導入拡大の方針を掲げているが、そのための具体的な施策は乏しいように思われる。今年3月、商務部は地方商務部門に宛てて「2009年全国外商投資導入業務に関する指導意見」を發布したが、それに示される「重点業務」は抽象的なものが多い(注2)。ただ、その中では、従来、商務部が握っていた外資に対する認可権を地方商務部門に委譲するという点が注目される。

認可権が委譲されれば、地方の外資誘致意欲は高まる。他方、外資側にとっても、認可手続きが簡素化され、審査も緩やかになるため、進出がしやすくなる。このことは、1990年代前半と2000年代前半の外資進出ブームの経緯を見ても明らかである。

そこで今回は、最近の地方への外商投資企業の認可権委譲の動きを整理してみたい。

<委譲された事項>

商務部の地方商務部門への認可権の委譲は、2005年頃から少しずつ行われていたが、2008年以降、頻繁に行われている。委譲された事項は、①商務部が過去に認可した外商投資企業の限度額以下の変更、②商務部が認可権を持つ特定類型の外商投資企業の限度額以下の設立と変更、③同じく限度額以下のサービス分野の外商投資企業の設立と変更、に区分される。限度額とは、「外商投資産業指導目録」の奨励類と許可類プロジェクトは総投資額1億米ドル、制限類プロジェクトは同じく5千万米ドルをいう。

このうち、①商務部が認可した外商投資企業の変更は、i)増資(注3)、ii)企業名称、投資者名称、住所(同一都市内)、董事会人数、経営期間などの“非実質的変更”(注4)(以上は2008年8月から実施)、iii)国家發展改革委員会が認可した限度額以上の増資と外国側への出資持分譲渡を除くその他の変更及び分支機構(分公司・事務所)の設立(注5)(以上は2009年3月から実施)などの認可権が省級商務部門に委譲されたものである。

ただし、外商投資の専門規定のある業種、産業政策で規制される業種及びマクロコントロールの対象業種については、それぞれの規定に従うとされている(注6)。なお、省級商務部門とは、省・自治区・直轄市、計画単列市(大連、青島、寧波、厦門の4都市)、副省級都市(ハルビン、長春、瀋陽、済南、南京、杭州、広州、武漢、成都、西安の10都市)、新疆生産建設兵団の商務部門と国家級經濟技術開發区をいう。

②特定類型の外商投資企業の設立・変更とは、i)株式会社(注7)(2008年8月から実施)、ii)上場公司への戦略的投資を除く国内企業買収(注8)、iii)投資性公司(注9)(以上は2009年3月から実施)の認可権が省級商務部門に委譲されたものである。これらも、専門規定や個別

の産業政策がある場合は、それに従うとされている。

<投資性会社の認可権委譲>

投資性会社については、1992年に一部多国籍企業による設立が試験的に認可されて以降、1995年の「外商投資による投資性会社設立に関する暫定施行規定」の制定、その後の度重なる改正と補充規定の制定を通じ、一貫して商務部（旧対外貿易経済合作部）が認可を行ってきたが、今年3月に省級商務部門に委譲された。委譲された事項は、登録資本1億米ドル以下の設立及び1回1億米ドル超の増資と投資者変更を除く変更である。

ただし、その通知では、省級商務部門が投資性会社の審査・認可を行うに当たっては、次の点が条件とされている（注10）。

- a. 省級商務部門が審査・認可に責任を負い、更に下部に委譲し、または他の部門に委託してはならない。
- b. 投資性会社に関する規定（注11）に定める投資者、資格要件、登録資本、出资方式、経営業務及び申請文書の記載内容を厳格に遵守しなければならない。
- c. 外国投資者とその投資先企業の規定違反行為について、税務、工商及び外貨管理部門に書面で聴取し、規定違反行為がある場合は設立を認可してはならない。
- d. 外国投資者は、申請内容が法律・法規の要求に合致し、書類及び署名が真実、完全、有効であることを承諾する文書を提出しなければならない。
- e. 投資性会社の投資範囲は、外商投資を制限、禁止する分野及びマクロコントロールの業種に及んではならない。外商投資の専門規定のある許可類業種に投資する場合は、国の業種主管部門の同意を得なければならない。

上記aについては、必ずしも省級商務部門が全ての内容を審査するわけではないと解釈されている。上海市商務委員会にヒアリングしたところでは、今年8月から外商投資企業の認可権を市から区に委譲したのに伴い、投資性会社についても設立予定地の区の商務部門が審査を行い、市商務委員会はその結果によって認可を出すという（この点については後述する）。したがって、申請窓口は区の商務部門となる。

eについては、商務部門の中でも解釈が分かれている。投資性会社に関する規定では、投資性会社は「国が外商投資を許可する分野」への投資が可能とされているが、この通知では外商投資を制限する分野への投資を認めてはならないとされている。この点、地方によって、制限分野への投資の認可権は商務部が保留しているとする解釈、制限分野への投資であっても認可には影響がないとする解釈があり、対応が異なっている。

<サービス分野の認可権委譲>

上記③サービス分野の外商投資企業の設立と変更も、商務部が認可を行っていたのを省級商務部門に委譲したものである。以前にも一部の業種で委譲されたことはあるが、2008年以降、多くの業種に拡大されている。

それらの業種は、表1のとおりである。いずれも外商投資の専門規定によって管轄され、商務部が管轄する業種以外、他の業種主管部門の認可または同意が必要とされている。その業種主管部門は国务院の部門であることが多いため、同レベルの商務部が認可を行ってきた。その認可権を省級商務部門に委譲したもののだが、必ずしも商務部以外の業種主管部門の地方への認可権委譲は進んでいない。したがって、業務の認可は国务院の業種主管部門、外商投資企業の設立は省級

商務部門という業種がある。建築業、建設工事設計（以上は建設部が主管）、自動車販売（商務部と国家工商行政管理総局が共管）がこれに当たる。それらの認可手続きは依然として煩雑である点、注意が必要である。ただ、自動車販売については、2008年時点で国家工商行政管理総局から地方工商行政管理局に認可権を委譲する旨の通知が出され、これを受けて商務部が手続きに関する補充規定を起草している（注12）。

なお、商業については、2006年3月にテレビ・インターネットなどの無店舗販売、制限商品の販売及び一定規模以上の小売を除いて認可権が省級商務部門に委譲されているが、2008年9月には無店舗販売以外、省級商務部門に委譲された（注13）。無店舗販売については、目下、商務部が関係規定を整備中で、その完成を待って地方に委譲するとされている（注14）。

今後は、通信（基礎通信と全国範囲での付加価値通信）、映画製作、都市インフラ整備（限度額以上のもの）、航空輸送、鉄道貨物輸送、会計事務所、旅行社、訪問販売、金融資産処理についても、商務部から省級商務部門への認可権の委譲が予定されている（注15）。

表1 2008年以降に委譲されたサービス分野の業種（2009年9月現在）

1. 都市計画サービス	2. 建築業	3. 建設工事設計	4. 道路旅客輸送	5. 国際船舶輸送・代理
6. 国際貨物輸送代理	7. 非船舶海上公共運送（NVOCC）	8. 商業（無店舗販売を除く）	9. 認証	
10. 輸出入商品検査	11. 光ディスク複製	12. 広告	13. コンベンションサービス	14. 職業紹介
15. 人材仲介	16. 資産評価	17. 印刷	18. 付加価値通信（業務地域が省の範囲内）	19. 非石油・ガス鉱産物探査（非制限類）
20. オペレーションリース	21. 映画館	22. 都市インフラ整備	23. 農作物種子販売（以上は2008年に委譲）	24. 国際郵便物配送
25. ファイナンスリース	26. 商業的演出仲介	27. 保険仲介	28. 独資船舶サービス	29. ベンチャーキャピタル、マネジメント
30. 医療	31. 競売	32. 書籍・新聞・雑誌販売	33. 音響・映像製品販売	34. 非石油・ガス鉱産物探査（制限類）及び採掘

出所：商務部の『外商投資参入管理ガイドブック（2008年版）』（後掲）及び認可権委譲に関する通知をもとに作成。

<地方への影響>

以上に述べた商務部から省級商務部門への認可権委譲を受けて、各省・直轄市でも所属の市や県・区に対して認可権が委譲されつつある。その委譲事項は、表2のとおり、概ね限度額以下の奨励類と許可類の外商投資企業の設立・変更で、限度額は天津市と上海市が1億米ドル、他の地区が5千万米ドルである。従来の限度額はいずれも3千万米ドルだったので、各地区とも大幅に引き上げられたことになる。これによって、末端の市や県・区の外資誘致意欲は大いに高まっていると思われる。

表2 一部地区の省級商務部門による認可権委譲の概要

地区	概要
山東省	<p>1. 2009年4月から、次の認可権を“区を設置する市”と“経済強県”の外経貿局及び“区を設置する市”の省級経済技術開発区に委譲。</p> <p>①総投資額5千万米ドル以下の奨励類・許可類外商投資企業の設立、増資、契約・定款及びその変更。</p> <p>②省外経貿庁が認可した総投資額5千万米ドル以下の奨励類・許可類外商投資企</p>

	<p>業の変更（中国側から外国側への多数の出資持分の譲渡を除く）。</p> <p>③省外経貿庁が認可した外商投資企業の“非実質的変更”（企業名称、投資者名称、法定住所、董事会人数、経営期間の変更）。</p> <p>2. 外商投資者及び外商投資企業による国内企業買収で、買収額 1 千万米ドル以下の奨励類・許可類外商投資企業の設立と変更は、“区を設置する市”の外経貿局に委譲。</p>
浙江省	<p>2009年4月から、次の認可権を全ての市と県の外経貿局及び国家級・省級開発区に委譲。</p> <p>①総投資額 5 千万米ドル以下の奨励類・許可類外商投資企業の契約・定款及びその変更。</p> <p>②省商務庁（旧外経貿庁）が認可した限度額以下の外商投資企業（買収を含む）の変更（限度額を超える増資を除く）。</p>
江蘇省	<p>2009年7月から、次の認可権を全ての市と県の外経貿局及び省級開発区に委譲。</p> <p>①総投資額 5 千万米ドル以下の奨励類・許可類外商投資企業の契約・定款及びその変更。</p> <p>②省商務庁（旧外経貿庁）が認可した限度額以下の外商投資企業（買収を含む）の変更（限度額を超える増資を除く）。</p>
北京市	<p>2009年7月から、総投資額 5 千万米ドル以下の奨励類・許可類外商投資企業の契約・定款及びその変更の認可権を区と県の商務部門に委譲。</p>
天津市	<p>2009年7月から、次の認可権を区と県の商務部門に委譲。</p> <p>①総投資額 1 億米ドル以下の奨励類・許可類外商投資企業の設立、変更（外商投資企業から内資企業への転換、区域内の合併・分割を含む）及び清算。</p> <p>②総投資額 5 千万米ドル以下の奨励類・許可類外商投資企業の減資（国有資産を含む企業及びマクロコントロールの対象業種を除く）。</p> <p>③買収額 1 億米ドル以下の奨励類・許可類プロジェクトの企業買収（国有資産を含む企業の買収及び独占禁止法に基づく審査が必要な買収を除く）。</p> <p>④外商投資商業企業の設立及び非商業企業の経営範囲への商業の追加（重要・制限商品の販売、無店舗販売、競売、音響・映像製品販売、書籍・新聞・雑誌販売、営業面積 5 千平米以上の小売店を除く）。</p> <p>⑤建築企業、建築設計企業、国際貨物輸送代理企業（国際郵便物配送を除く）、非船舶海上公共運送企業（NVOCC）の設立及び変更。</p> <p>⑥総投資額 1 億米ドル以下の内部研究開発センターの設立。</p>
上海市	<p>2009年8月から、次の認可権を区と県の商務部門に委譲。</p> <p>①総投資額 1 億米ドル以下の奨励類・許可類外商投資企業の設立及び変更（増資後の総投資額が 1 億米ドルを超えるものを除く）。</p> <p>②総投資額 1 億米ドル以下の外商投資商業企業の設立及び変更（重要・制限商品の販売、小売、無店舗販売、増資後の総投資額が 1 億米ドルを超えるものを除く）。</p>

出所：各省・市の商務部門の関係通知に基づき作成。

他方、投資性会社の認可権が省級商務部門に委譲されたことも、各地区の誘致熱に拍車を掛けているようである。北京市では、これを受けて今年5月に投資性会社を主な対象とする多国籍企

業地域本部の設立奨励に関する規定を出し、多額の資金補助や奨励金の交付を含む様々な奨励措置を打ち出した（注 16）。これより先、昨年 7 月に上海市が同様の規定を出していたが、多分にそれを意識した内容となっている（注 17）。今後、投資性会社の認可権が委譲された他の省・市でも、これらと同様の措置が採られるものと思われる。

外商投資企業の認可権を地方に委譲することは、外資の量の拡大を図るという目的からすれば有効な方法と言える。しかし、半面では、地方間の外資誘致競争が激しくなり、地方が国の政策や法の規定を無視した誘致に走り、やがて中央が引き締め措置を発動するという問題もはらんでいる。これまでも、進出企業はこうした政策や規定の変更に振り回されてきた。

企業としては、地方からの誘致のオファーや状況説明に対して、国の政策や法の規定に照らして妥当かどうかを判断することが改めて必要になっている。

（注 1）商務部が運営するウェブサイト（下記）、『中国投資指南』に掲載される外資統計によれば、最近の外資受入の推移は次のとおり。

<http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/wstztj/default.htm>

単位：件、億米ドル(対前年同期比)

	2008年1-6月	2008年7-12月	2008年1-12月	2009年1-6月
件数	14544 (▲22.2%)	12970 (▲32.4%)	27514 (▲27.4%)	10419 (▲28.4%)
実行金額	523.9 (45.6%)	400.1 (▲6.7%)	924.0 (23.6%)	430.1 (▲17.9%)

（注 2）「商務部の 2009 年全国外商投資導入業務に関する指導意見」（商資発 [2009] 33 号、2009 年 3 月 3 日発布）。この文書は、例年、商務部の HP で公表されるが、今年には公表されていない。本文の内容は、地方の商務部門の HP（下記）に掲載されたものによる。

<http://www.jhftcc.gov.cn/ReadNews.asp?NewsID=4824>

（注 3）「商務部の外商投資株式会社、企業変更、審査認可事項の下部委譲に関する通知」（商資函 [2008] 50 号、2008 年 8 月 11 日実施）。

（注 4）「商務部の外商投資行政許可の更なる簡素化と規範化に関する通知」（商資函 [2008] 21 号、2008 年 8 月 26 日実施）。

（注 5）「商務部の外商投資審査・認可業務の更なる改善に関する通知」（商資函 [2009] 7 号、2009 年 3 月 5 日実施）。

（注 6）産業政策によって規制される業種とは、商務部の『外商投資参入管理ガイドブック（2008 年版）』によれば、国務院または国家発展改革委員会が公布した産業政策ないし産業発展計画があり、その中で認可部門や外資の参入条件が明確に規定されている業種のことで、主に自動車、鉄鋼、セメント、電解アルミ、抄紙、造船、石炭化学、油脂加工などをさす。また、マクロコントロールの対象業種は、主に鉄鋼、セメント、電解アルミ、造船、不動産をさすとされている。なお、上記ガイドブックについては、商務部の下記ウェブサイトをご参照。<http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/local/2009-02-11/68123.shtml>

（注 7）上記（注 3）に同じ。

（注 8）上記（注 5）に同じ。

（注 9）「商務部の外商投資による投資性会社設立の審査・認可権限の下部委譲に関する通知」（商資函 [2009] 8 号、2009 年 3 月 6 日実施）。

（注 10）上記（注 9）に同じ。

- (注 11) 「外商投資による投資性公司設立に関する規定」(商務部令 2001 年第 22 号、2004 年 12 月 16 日施行) 及び「外商投資による投資性公司設立に関する補充規定」(商務部令 2006 年第 3 号、2006 年 7 月 1 日施行)。
- (注 12) 商務部『外商投資参入管理ガイドブック (2008 年版)』。
- (注 13) 2006 年 3 月の委譲は「商務部の地方部門に外商投資商業企業の審査認可を委託することに関する通知」(商資函 [2005] 94 号、2006 年 3 月 1 日実施)、2008 年 9 月は「商務部の外商投資商業企業の審査・認可事項の下部委譲に関する通知」(商資函 [2008] 51 号、2008 年 9 月 12 日実施) による。
- (注 14) 上記 (注 12) に同じ。
- (注 15) 上記 (注 12) に同じ。
- (注 16) 「多国籍会社の北京市における地域本部設立奨励に関する若干の規定」(京政発 [2009] 15 号、2009 年 1 月 1 日施行)。奨励措置の具体的内容については、「多国籍会社の北京市における地域本部設立奨励に関する若干の規定の実施弁法」(京商務資字 [2009] 351 号、2009 年 1 月 1 日施行)。
- (注 17) 「上海市多国籍会社地域本部設立奨励規定」(滬府発 [2008] 28 号、2008 年 7 月 7 日施行) 及び「『上海市多国籍会社地域本部設立奨励規定』に関する若干の実施意見」(滬府弁発 [2008] 50 号、2008 年 12 月 3 日施行)。

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 国際事業本部 海外アドバイザー事業部

住 所：東京都千代田区大手町 1-1-1 三菱東京UFJ銀行 国際業務部気付

E-Mail：r-ikegami@murc.jp TEL：03-5252-4019



中国経済の現状と見通し

三菱東京UFJ銀行
経済調査室
調査役 萩原陽子

本レポートは、三菱東京UFJ銀行経済調査室作成の「アジア経済の見通し」の中国編を一部アップデートして転載したものです。「アジア経済の見通し」はNIEs、ASEAN、インドについても記載しております。また、日本、米国、欧州、オーストラリア、原油についても見通しを作成しており、下記アドレスよりご参照頂けます。

<http://www.bk.mufg.jp/report/ecolook2009/index.htm>

(1) 現状：対策効果による内需拡大で世界に先駆け景気加速

中国の景気は世界に先駆けて加速に転じた。2009年第2四半期の実質GDP成長率は前年比7.9%と前期(同6.1%)を底に上昇している。輸出低迷は続いているものの、大規模な経済対策の効果で内需が順調に拡大したためである。

詳細をみていくと、まず、輸出は同▲23.4%と前期(同▲19.7%)から一段と悪化した。輸出振興策として昨年8月から増値税還付率が6回引き上げられるなかで、いち早く対象となった繊維・アパレル等、労働集約型製品の輸出の減少幅は同▲10%前後に収まるなど一部に政策効果が窺われるものの、世界需要低迷が続く厳しい輸出環境への抵抗力には限界がある。一方、輸入の減少幅は同▲20.5%と前期(同▲30.9%)から顕著に縮小した結果、外需のマイナス寄与度は5%超に膨らんだと推定される。

これに対し、投資は同+35.7%と前期(同+28.8%)から加速し、外需不振を補った。4兆元の内需拡大策(2008年のGDP比13%)に基づくインフラ投資が牽引役を果たしているが、これにとどまらず、景気好転を見込んで、多くの産業で投資は持ち直しに転じた。この結果、グローバル危機が深刻化する昨年の秋まで生産能力の削減が追求されていただけに、早くも、投資過剰による調整リスクという懸念材料が浮上している。

そもそも、4兆元対策のうち、中央財政が担うのは1.18兆元に過ぎず、地方政府や企業に期待する残りの部分の資金源は主として銀行融資に依存する。そうしたなかで、金融当局が、昨秋以降、引き締めから緩和へと急激に方向転換すると、引き締めの反動もあって、2009年前半だけで、貸出増加額は7.4兆元と2009年通年の目標値(5兆元以上)を大幅超過する事態となった。このうち、相当部分が株式・不動産市場に流れたとみられ、資産バブルも指摘されるようになった。

なお、消費は前年比+15.0%と前期と変わらず底堅い水準を維持した。都市部・農村部ともに所得の伸びは依然堅調であり、消費振興策も奏功した。1月20日に導入された小型乗用車の購入税引き下げ(10→5%、本年末まで)が呼び水となり、自動車販売台数は前年比+32.0%と盛り上がった。一方、農村部の家電購入補助策は2007年12月に一部で試験的に開始された後、2009年2月から全国展開され、前半で冷蔵庫、テレビ、洗濯機を中心に960万台を販売したが、農村部

全体の小売額の1%ならずと当面のインパクトは限定的であった模様である。

(2) 見通し：景気腰折れへの懸念強く、積極財政、金融緩和のスタンス堅持

中国はグローバル危機による輸出のダメージを内需喚起でカバーし、景気の底割れを回避した。しかし、輸出依存度が30%を超える中国にとって、負担は大きく、その代償として早くも内需過熱という新たなリスクに直面している。

こうした情勢変化の下、今後の経済動向を展望していくと、まず、輸出については、世界景気が最悪期を脱するという輸出環境の改善と増値税還付率の引き上げなど輸出支援策の効果の浸透から減少幅の縮小が見込まれる。ただし、大規模な内需拡大策により輸入の回復ペースが輸出を上回る状況は継続しよう。このため、外需寄与度のマイナス幅は第2四半期をピークに縮小するとはいえ、通年ベースでは過去最大の落ち込みで景気の足を引っ張ると予想される。

こうした厳しい輸出情勢を踏まえれば、人民元の対ドル相場が2008年7月以降の安定水準から大きく逸脱する可能性は小さい。2009年7月27~28日に開催されたオバマ政権との初の米中戦略・経済対話でも、人民元相場の問題は米国債同様、メインテーマとはならなかった。グローバル危機下で双方のウィークポイントを棚上げしたのは無理からぬことであろう。

景気牽引に当り、輸出に期待できない以上、投資には引き続き大きな貢献が求められている。しかし、金融当局は投資過熱、資産バブルを視野に入れ、すでに出口戦略を模索する動きをみせ始めた。

まず、7月9日には、中国人民銀行（中央銀行）が8カ月振りに1年物中銀手形の発行を再開し、資金吸収オペレーションを強化した。次いで、銀行業監督管理委員会（銀监会）は、7月18日にプロジェクトファイナンスガイドライン、23日に固定資産貸付管理暫定規則を公布（ともに公布3ヵ月後施行）、30日に流動資産貸付管理暫定規則案を公表（8月26日まで意見公募）した。貸出管理の厳格化を通じて貸倒れリスクを極小化するとともに、一定規模以上の貸出については、銀行が融資先の申請・委託を受けて取引先に直接支払う方式で投機への流用回避を図っている。さらに、銀监会は、8月3日、他行が保有する劣後債の自己資本への参入を不可とする新たな自己資本規制案を発表し、9月15日まで意見公募を行っている。

とはいえ、現時点での出口戦略は先行き不安を喚起するものであった。貸出規模上位2行である工商銀行と建設銀行が年後半には新規融資を大幅に抑制するとの報道を受けて、7月29日に株価は急落した。このため、人民銀行の蘇寧副総裁は、同日、適度に緩和的な金融政策の堅持を表明、さらに、8月7日にも、貸出総量規制の導入を否定、市場手法を用いた機動的な微調整を明言するなど、引き締めに対する懸念の払拭に追われた。しかし、11日に発表された7月の貸出増加額が3,559億元と年前半の月平均1.2兆元から大幅に減少したことで投資家の懸念は増幅され、株価は調整局面に入った。

11日には、金融統計だけでなく、国家統計局からの経済統計や税関総署からの貿易統計の発表も重なった。輸出は不振が続き（前年比▲23.0%）、投資は減速（同+29.9%）する一方、小売（同+15.2%）、工業生産（同+10.8%）は小幅加速したが、どの指標も市場の期待を下回るものであった。

このような景気実態に加え、首相や国家発展改革委員会などは景気腰折れへの懸念から、引き

続き、積極財政、金融緩和の堅持を明言していることを考慮すれば、政策基調は引き締めへの転換よりも微調整にとどまり、投資拡大が景気を主導する展開が続くと考えられる。

現時点ではこうした政策スタンスは経済合理性を欠いたものとはいえない。消費には堅調な拡大は見込めるものの、投資に替わるほどの牽引力は期待できないからである。消費振興策は、農村部の家電ならびに自動車・バイクの購入補助に加えて、6月から、都市部での家電買い替え、全国的な自動車買い替え、エコ家電・エコカー購入へと補助金支給対象が拡充している。しかし、雇用情勢は最悪期を脱したとはいえ、依然として厳しい。政府は、旧正月前に出稼ぎ農民の半分に当たる7,000万人が帰郷し、うち1,800万人は失職していたが、帰郷者の95%はすでに都市部に戻って職に就いているとの統計を発表している。とはいえ、賃金水準が下がるケースも少なくなかった模様である。都市住民も、諸手当やボーナスの削減により可処分所得は伸び悩んでいるといわれる。

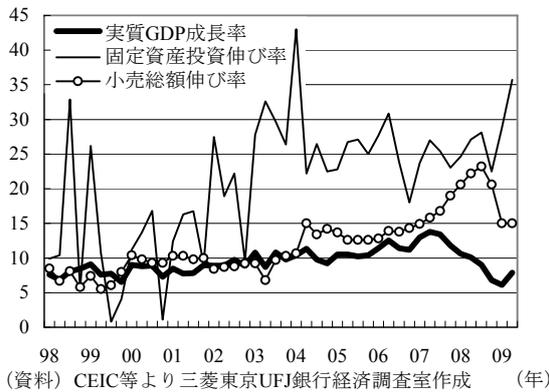
2009～2011年に8,500億元を投じる医療制度改革については、7月23日に2009年の目標が公表され、医療保険システムの整備、医療機関の建設や医療従事者の実地研修等による基礎医療サービス体制の拡充などが盛り込まれた。消費拡大の重石である未整備な社会保障体制の改革進展は望ましいとはいえ、緒に着いたばかりで、貯蓄から消費への動きを一気に加速するほどのインパクトは持ち得ない。

以上を考え合わせれば、今後、輸出減少幅の縮小とともに、政策効果に支えられた内需の安定拡大により成長は加速が続き、2009年通年の実質GDP成長率は8%に達すると予想する。2010年については、先進国経済も各々の景気対策の効果により持ち直すため、輸出は増勢に転じよう。内需面では、5～10月にかけての上海万博による消費喚起が期待される一方、政府は景気対策の規模を圧縮し、過熱リスクの緩和に努めることから、8.5%と小幅の成長加速にとどまると考えられる。

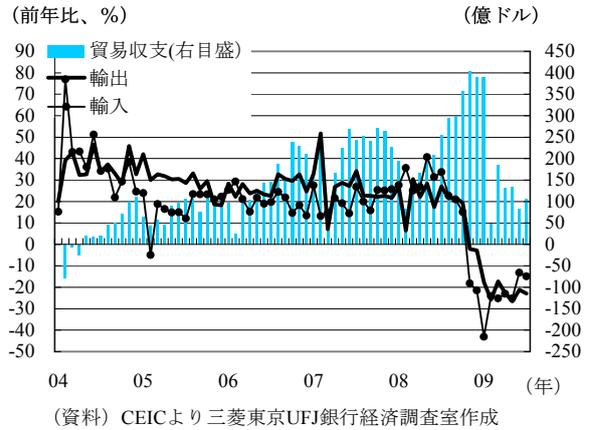
むろん、輸出不振が長期化すれば、景気対策に起因する過熱気味の内需拡大による調整リスクが肥大化する点には注意を要する。確かに、中国は大規模対策により自国経済を支え、世界の景気後退の底を浅くしたが、その効果で世界経済が持ち直し、中国の輸出が盛り返してこない限り、安定性を欠く。

とはいえ、米国にはグローバル危機の震源地となった反省もあり、従来のような激しい消費の勢いで世界経済をリードするとは考えにくく、勢い、中国の輸出依存度も低下せざるを得ない。このため、投資過剰のリスクを避けるためには、受け皿としての内需拡大が不可欠となる。政府は、2006年の時点で、第11次5カ年計画（2006～2010年）において、輸出・投資に過度に依存した経済発展を持続可能でないとみて消費主導型への転換を主題の一つに掲げた。5カ年計画の終盤に入り、景気対策として推進されている投資・消費の振興策や社会保障制度の整備などをモータリゼーションを含む消費の高度化という果実に着実に結び付け、内需主導型成長への構造転換を果たすという課題が喫緊のものとして突きつけられている。

図表1：中国の成長、投資、消費の推移
(前年比、%)



図表2：中国の貿易動向



図表3：アジア経済見通し総括表

GDP規模	2008/biUS\$	実質経済成長率 (%)			消費者物価上昇率 (%)			経常収支(億ドル)		
		2008年	2009年	2010年	2008年	2009年	2010年	2008年	2009年	2010年
中国	4,402	9.0	8.0	8.5	5.9	▲1.0	1.1	4,261	3,542	3,750
韓国	947	2.2	▲2.0	3.4	4.7	2.8	3.0	▲64	294	234
台湾	393	0.1	▲4.8	2.7	3.5	▲1.1	1.2	246	319	308
香港	216	2.4	▲3.3	3.2	4.3	0.5	1.0	306	350	336
シンガポール	182	1.1	▲4.4	3.5	6.5	▲0.2	1.2	270	198	235
NIEs	1,738	1.6	▲3.0	3.2	4.6	1.3	2.2	758	1,161	1,113
インドネシア	512	6.1	4.2	4.8	10.3	5.0	6.0	3	48	35
マレーシア	222	4.6	▲4.2	3.8	5.4	0.7	2.0	389	250	252
タイ	273	2.6	▲4.0	3.2	5.5	▲1.0	3.1	▲2	142	135
フィリピン	169	3.8	0.8	3.3	9.3	3.4	4.3	42	36	38
ASEAN 4	1,176	4.7	0.2	4.0	8.1	2.6	4.3	432	476	460
インド	1,210	6.7	6.0	6.8	9.1	6.0	6.4	▲298	▲195	▲207
アジア10カ国・地域	8,526	6.6	4.4	6.6	6.4	1.0	2.5	5,153	4,984	5,115
ベトナム	90	6.2	4.5	5.5	23.1	7.6	8.0	▲92	▲75	▲85
			→見通し			→見通し			→見通し	

(注) インドは年度(4月~3月)ベース。

以上

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 経済調査室

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



中国携帯電話市場の動向と3Gサービス開始に伴う影響

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内佑介

中国携帯電話市場では、これまで移動体通信設備、携帯電話端末とも外資メーカーが高いプレゼンスを有してきたが、2009年の第三代携帯電話（以下、3G）サービス開始を契機に、こうした業界構造に一部変化の兆しがみられる。そこで本稿では、中国携帯電話市場の動向を整理するとともに、3Gサービス開始に伴う通信設備、携帯電話端末メーカー双方への影響を整理した。

1. 中国携帯電話市場の概要

(1) 市場動向

① 携帯電話加入者数の推移

2008年末時点の中国における携帯電話加入者数は641百万人と単一国としては世界第1位の位置付け。また、2005年以降は、加入者の純増ピッチも加速、2008年の加入者純増数は94百万人に達した（図表1）。

地域別には、加入者数の約半分が北京・上海といった沿岸部の省市、残り半分が内陸部を含むその他地域となっている。足元では、上海市、北京市、広東省など沿岸大都市圏での増加ピッチが普及度の高まりに伴って鈍化しつつあるが、沿岸部のなかでも中小の都市や内陸部を含むその他地域では依然として高水準での加入者増が続いており、2008年には、同地域での加入者純増数が56百万人と純増数全体の6割を占めている。

実際、省市別の普及状況を各国の事例と比べた場合、北京市や上海市、広東省といった地域では、普及率が日米欧と比べても遜色ない水準に達しているが、江蘇省や山東省など沿岸部でも普及途上の地域が存在するうえ、内陸部では大半の省市で全国平均を下回っており、こうした地域での普及拡大余地が依然として大きい様子が窺われる。

図表1：携帯電話加入者数、固定電話契約者数の推移 (単位:百万人)

	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	03-08/年
携帯電話加入者数	85	269	335	393	461	547	641	19%
沿岸部省市	N.A.	140	172	201	229	263	301	17%
その他地域	N.A.	129	162	193	233	284	340	21%
携帯電話加入者純増	42	62	66	59	68	86	94	—
沿岸部省市	N.A.	N.A.	33	28	28	35	38	—
その他地域	N.A.	N.A.	33	30	40	52	56	—
固定電話契約者数	145	263	312	350	368	366	341	5%
沿岸部省市	70	125	148	168	174	174	166	6%
その他地域	74	137	163	183	194	192	175	5%
固定電話契約者数純増	36	49	49	39	17	▲2	▲25	—
沿岸部省市	16	22	23	19	6	0	▲8	—
その他地域	20	26	26	19	11	▲2	▲17	—

(資料)中国統計年鑑をもと三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

②インフラ整備の進展

こうした普及拡大の背景に携帯電話の利便性の高さがあることは言うまでもないが、加えて、通信会社の継続的な設備投資により、携帯電話の基地局網が全国に広がられてきたことが挙げられる。中国の携帯電話交換機容量をみると、2004年末時点では397百万人分に過ぎなかったが、2005年以降、加入者純増数を大幅に上回るペースで拡張されており、2008年末時点には1,144百万人分に達した。また、地域別にみた場合でも、沿岸部省市のみならず、内陸部を含むその他省市でも拡大してきた。

これは、大手通信会社が携帯電話のサービスエリアを沿岸都市部のみならず内陸部などに拡大する目的で継続的な設備投資を実施したため、2008年には通信業全体の固定資産投資の約9割に相当する2,788億元（≒3.9兆円）、過去3年間累計では6,751億元（≒9.5兆円）もの投資を大手通信各社で実行している（注）。

（注）上記の設備投資額は、固定・移動体通信向け双方の合計額。

③携帯電話端末市場の動向

2008年の携帯電話生産台数は5.6億台と前年比2%増にとどまった。生産台数の大半を担う輸出が、2008年前半こそ世界需要の堅調な推移を背景に20%超のペースで増加したものの、年後半には世界的な景気後退の影響から前年割れ基調で推移したことが主因（図表2）。

国内市場では、携帯電話加入者の持続的な増加に伴って携帯電話端末の内需も堅調に推移している模様だが、その一方で、需要の中心が1台700元（≒1万円）以下のローエンド機種であるために、ここ数年は密輸品やノーブランド品との競合が激化（注）、内需の増勢鈍化にこうした製品が国内市場に相当数流通したことも加わって、2008年後半には、生産台数が前年割れに転じている。また、供給過多を背景とする在庫の積み上がりや、安価な中古品や密輸・密造品の影響、大手家電量販店の業容拡大に伴う価格交渉力の向上などを背景に、製品価格の下落も著しく、中国の主要36都市におけるカラー液晶付携帯電話端末の平均販売価格は2006年以降の3年間で約43%も下落した。

（注）契約・番号情報を記録する“SIMカード”にロックが掛かっているため、特定の通信会社専用の携帯電話端末を購入する必要がある日本とは異なり、中国では（世界一般には）、通信会社からSIMカードを購入（＝新規加入）すれば、通信会社に拠らず携帯電話端末を使用できるため、模造品や密造品が流通しやすい。

図表2：携帯電話端末の需要・生産台数

（単位：百万台）

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2008年		2009年 1Q	04-08/年
						上期	下期		
需要台数(推定値)	219	316	505	632	696	345	352	N.A.	34%
前年比伸び率	—	44%	60%	25%	10%	21%	1%		—
内需(推定値)	73	88	119	148	163	96	67	N.A.	22%
前年比伸び率	—	21%	36%	24%	10%	18%	1%		—
輸出台数	146	228	385	483	533	248	285	103	38%
前年比伸び率	53%	56%	69%	25%	10%	23%	1%	▲13%	—
生産台数	233	304	480	549	560	295	264	128	24%
前年比	28%	30%	58%	14%	2%	10%	▲5%	▲4%	—

（注）1.実際には、密輸品・模造品など上記の生産台数の統計に含まれない供給分が存在する模様。

2.生産・輸出は国家統計局の集計に基づく実績値、内需については賽迪顧問の推定値を使用。

（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

④政府主導で進んだ通信会社の再編

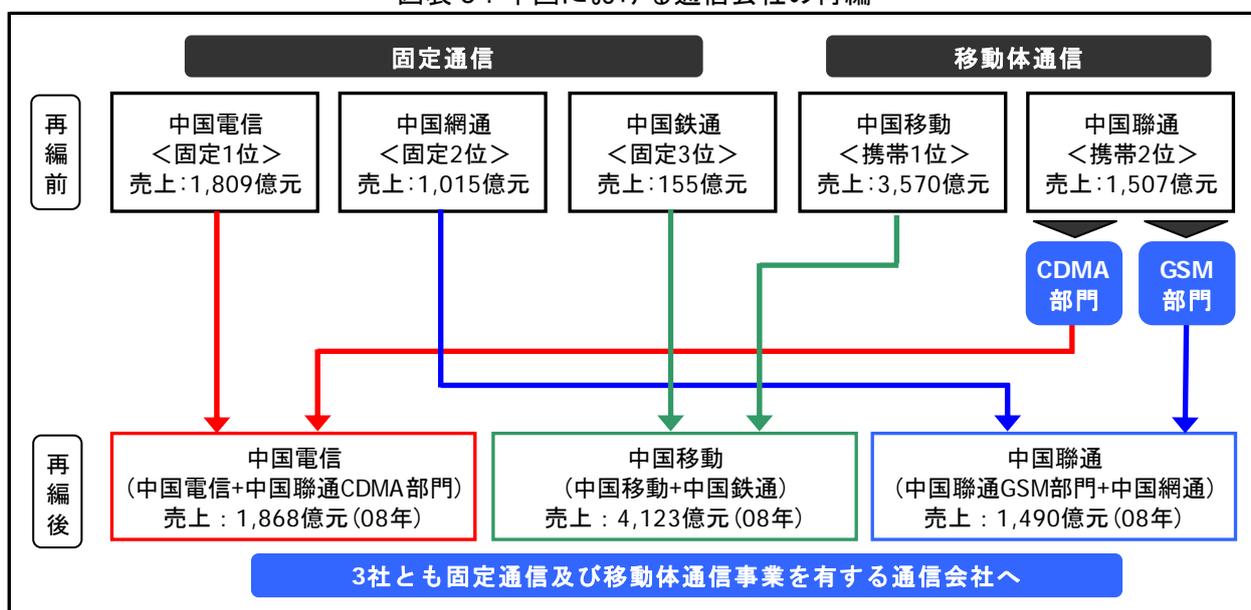
2007年以前、中国には固定通信3社、移動体通信2社の大手通信会社が存在していたが、2008年に中央政府主導での大手通信会社の再編が発表され、3社に集約された(注1)。仔細にみると(図表3)、固定1位の中国電信が中国聯通のCDMA(注2)部門を買収したほか、移動体1位の中国移動が固定3位の中国鉄通を吸収、また、移動体2位の中国聯通のGSM部門と固定2位の中国網通が合併している。

中国電信が固定1位、中国移動が移動体1位であることに変わりはないが、新会社3社がいずれも固定・移動体通信事業を有する構図となった。中国聯通は固定電話契約者数84百万人、携帯電話加入者数120百万人と固定・移動体通信とも業界2位となり、上述2社の中間的な位置付け。

(注1) 上述の5社以外に衛星通信会社の中国衛通も再編され、中国電信に吸収された。

(注2) CDMA(符号分割多重接続)方式は、高速データ通信(パケット通信利用時で128kbps)の特徴があり、第2.5世代携帯電話ではcdmaOne規格がアメリカ、韓国、日本などで利用されている。一方、GSM方式は第2世代携帯電話の通信方式の一つで、ヨーロッパやアジアを中心に100ヶ国以上で利用されている。

図表3：中国における通信会社の再編



(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) 業界構造

①通信設備メーカー

通信設備では、携帯電話基地局のシェアでEricsson、Alcatel-Lucentなど世界市場で高いプレゼンスを持つ外資メーカーが上位を占める一方で、地場メーカーでは華為技術がシェア10%を有する(図表4)。

図表4：通信設備メーカー（携帯電話用）の市場シェア

(単位：千台)	中国				(単位：bilUSD)	世界	
	2006年	シェア	2007年	シェア		2008年	シェア
① Ericsson	32	20%	42	20%	① Ericsson	23	39%
② Alcatel-Lucent	21	13%	30	15%	② Nokia	19	31%
③ Nokia Siemens	17	10%	27	13%	③ Alcatel-Lucent	6	10%
④ 華為技術	14	9%	21	10%	④ Motorola	4	7%
⑤ Motorola	10	6%	14	7%	⑤ Nortel	3	5%
合計	164	100%	205	100%	合計	60	100%

(注) 中国は携帯電話基地局の出荷台数、世界は通信設備関連の売上高を使用。

(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携帯電話端末メーカー

携帯電話端末のシェアをみると、Nokia、Samsung、Motorola、Sony Ericsson など外資メーカーが上位を占め、4社の合計シェアは6割超に達している（図表5）。

一方、地場メーカーは、2003年時点でこそ市場シェアの過半を占めていたが、①相応の世界シェアを有する外資と比べ開発力・資金力に乏しく、携帯電話の高機能化に伴い新製品投入で劣後したことや、②品質面でも外資と比較して問題が多発したことなどを背景に、市場シェアが低下している。加えて、既述の通り、低価格帯製品では、密輸品・ノーブランド品との競合も激化の方向にあるなど、中国市場において地場メーカーは引き続き厳しい状況にある。

図表5：携帯電話端末メーカーの市場シェア

(単位：百万台)	中国				(単位：百万台)	世界			
	2006年	シェア	2007年	シェア		2007年	シェア	2008年	シェア
① Nokia	33	30%	41	34%	① Nokia	437	38%	468	39%
② Samsung	8	7%	14	11%	② Samsung	161	14%	197	17%
③ Motorola	22	20%	13	11%	③ LG Electronics	81	7%	101	8%
④ SonyEricsson	8	7%	9	8%	④ Motorola	159	14%	100	8%
⑤ 聯想集団	7	6%	7	6%	⑤ Sony Ericsson	103	9%	97	8%
合計	111	100%	119	100%	合計	1,141	100%	1,190	100%

(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

地場の通信設備メーカー上場4社合計の業績をみると、過去3年間で年37%の増収基調を辿ったほか、営業利益率も10%前後と良好な水準を確保している（図表6）。

これは、新興国向けの輸出拡大も然ることながら、国内通信会社の継続的な投資の恩恵が大きい。通信会社大手2社は、携帯電話加入者の増加を梃に、過去4年間、年20%前後のピッチで売上を拡大させるとともに、特に中国移動は30%超の高い営業利益率を維持しており、設備投資額（3Gサービスに向けた投資も含む）も右肩上がり増加させてきた。

一方で、地場の携帯電話端末メーカーに目を転じると、携帯電話の加入者増加が続く状況にありながらも、既述の通り、世界的にみても高いプレゼンスを有する外資4社の合計シェアが6割超に達するうえ、低価格帯製品では、密輸品・ノーブランド品との競合が激化の方向にあることも加わって、上場5社の営業利益率をみても赤字基調が継続しているなど、収益環境は厳しい状況にある。

図表6：地場通信設備、携帯電話端末メーカーの業績推移

(単位：億元)

	通信設備メーカー					携帯電話端末メーカー				
	2005年	2006年	2007年	2008年	05-08/年	2005年	2006年	2007年	2008年	05-08/年
売上高	644	842	1,287	1,665	37%	212	189	188	172	▲7%
営業利益	83	55	122	207	36%	▲29	▲2	▲7	▲0	赤字
(売上対比率)	13%	7%	9%	12%	—	▲14%	▲1%	▲4%	▲0%	—

(注)通信設備メーカー：華為技術、京信通信、大唐通信及びZTE(除く携帯電話事業)の合算値を使用。

携帯電話端末メーカー：ZTE、南京熊猫、寧波波導、TCL、康佳の合計で、携帯電話事業の数値を使用。

(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. 中国で開始された第三世代携帯電話サービス

(1) 3G サービスの概要

こうしたなか、中央政府は 2008 年末に第三世代携帯電話 (3G) のライセンス交付を承認、特に中国独自の 3G 規格である TD-SCDMA を標準規格と位置づけ、研究開発や事業化などを支持する方針を打ち出すとともに、各社の通信方式に関して、中国移动が TD-SCDMA 規格、中国聯通が WCDMA 規格、中国電信が CDMA2000 規格で、それぞれ事業を展開することを決定した (図表 7) (注)。同決定は、これまで 3 社が分担してきた通信方式の延長線上にあるものだが、中国移动については、従来の GSM の延長である WCDMA 規格ではなく、中国の 3G 規格である TD-SCDMA を割り当てられたことが特徴的。

これに伴って、各社とも 3G サービスのネットワーク建設に着手しており、中国移动は、2009 年に 588 億元を投じて基地局を 8 万カ所 (前年比+6 万カ所) に増やし、サービス範囲を全国 238 都市にまで拡大する予定で、全国の都市の 70%以上、東部地域の都市ほぼすべてをカバーすることを目指している模様。また、中国聯通は 2009 年に 387 億元を投じ WCDMA のネットワークを新設、年末までに全国 282 都市をカバーする予定であるほか、中国電信も現有の cdmaOne のネットワークを 3G 規格の CDMA2000 にアップグレードさせるなどの 3G 関連を含め、この先 3 年間で約 800 億元の設備投資を計画しているという。

(注) 中央政府は、3G 免許交付と同時に中国版 PHS 「小靈通」に割り振られている周波数帯域の使用禁止を発表、中国電信、中国聯通などが提供してきた小靈通は、今後約 3 年で市場から完全に姿を消す。同措置は中国独自の 3G 規格、TD-SCDMA への干渉を避けるのが狙いであるという。

図表 7 : 通信大手 3 社の 3G サービス

	中国電信	中国移动	中国聯通
サービス名	「天翼」	「G3」	「沃 (Wo)」
通信方式	CDMA2000	TD-SCDMA	WCDMA
開始時期	2009年3月	2008年4月 (試験利用)	2009年4月
サービスエリア	100都市 (2009年3月時点)	238都市 (2009年末)	282都市 (2009年末)
設備投資動向	800億元 (今後3年間)	588億元 (2009年)	387億元 (2009年)

(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) 今後の展望

携帯電話累計加入者数に占める 3G サービスの利用率を国別にみると、日本ではサービス開始後 5 年で約 7 割に達するなど急速に普及してきたが、香港では同 5 年で 29%、英国でも同 5 年で 24% (西欧地域全体では同 5 年で 15%) にとどまるなど各地域で普及のスピードには差が見られる。この点、中国の 3G サービスについては、高速データ通信やインターネットコンテンツを利用した各種のサービスが可能となるなど利便性が高まるため、通信会社の間では、3G サービス開始後 2~3 年で累計加入者数が単独で 1 億人に達するといった強気な見方もある。

しかしながら、サービス開始直後は 3G 関連の各種コンテンツが十分ではないのが一般的であるうえ、2G サービスに比べ通信料金が高くなる公算が大きく、各社の期待通りには普及が進まない可能性もある。具体的に、中国聯通の 3G サービスにおける最低通信料金は 186 元と、これまでの 2G サービスにおける月平均通信料金の 42 元を大きく上回る水準となった模様であるが、こうした通信料金を支払えるユーザーは都市部を中心とした一部の高所得層に限られよう。

そのため、各社が 3G サービスの普及を促すような通話料金に切り替えない限り、極めてラフな試算ながら、普及ピッチが緩やかな西欧のように、中国の 3G サービス累計加入者数が 2012 年末時点で 1 億人未満に留まる恐れもあろう。

3. 参入各社への影響

(1) 通信設備メーカー

このように、中国では 3G サービスの普及が通信会社の当初思惑通りに進まない可能性はあるものの、各通信会社は 3G サービスのカバーエリアをこれまでの都市部のみならず農村地域にも拡大する目的で、この先 2~3 年は、携帯電話基地局の設置などの 3G 関連投資を高い水準で続けると予想される。3G サービスの利用者を増加させていくには、利便性向上を目的としたカバーエリアの拡大が、3G サービスの各種コンテンツの充実や値頃な通信料金の設定と同様に欠かせない要素の一つとなり、通信会社各社は、加入者の増加に先行する形で、こうした 3G 関連の設備投資を進めていかざるを得ないと考えられるためである。

従って、外資・地場を含めた中国の通信設備メーカーは、こうした設備投資の恩恵を受け、高水準の内需向け販売を確保していくことができそうだ。実際、今後の各通信会社における設備投資計画をみると、2009 年には大手 3 社合計で 2,247 億元 (≒1.5 兆円)、そのうち 3G 関連で 1,367 億元 (≒9,300 億円) が計画されているほか、2010 年以降は単年の投資額こそ徐々にピークアウトしていくとはいえ、この先 3 年間で約 5,800 億元 (≒3.9 兆円)、そのうち 3G 関連で 3,400 億元 (≒2.3 兆円) と巨額の設備投資が見込まれている。

こうしたなか、通信設備メーカーは各社とも 3G 関連の設備投資需要の取り込みに努めている。これまでの海外市場における実績を梃に、外資メーカー各社も一定のプレゼンスを維持しているようだが、とりわけ、華為技術、中興通迅といった地場メーカーが 3G 関連設備の受注ではプレゼンスを高めているようだ。実際、中国における 3G 関連設備の納入シェア (基地局の設置台数ベース) をみると、中興通迅が 35%、華為技術が 28%と、これまで外資系が上位を占めていた市場において地場メーカーが高いシェアを確保した模様である。

具体的に、中国電信の CDMA 拡張プロジェクトでは、華為技術が 30%のシェアを確保、上海の一部や北京など 20 都市で約 1.5 万ヵ所ものアクセスポイントの設置を請け負ったほか、中興通迅も中国移动の TD-SCDMA の第 2 回目入札でシェア 36%、中国聯通の WCDMA 関連設備の第 1 回目入札でシェア 21%を確保するなど、プレゼンスを高めた様子が窺える。これには、通信最大手の中国移动が中国独自の 3G 規格である TD-SCDMA 方式でサービスを開始するに際し、大唐電信がともに企画を手掛ける、中興通迅が試験用ネットワーク設備・技術サービスを受注するといった具合に、地場メーカーが同方式の研究開発段階から深く関わってきたことも背景の一つになったと考えられる。

もともと、もう一方の側面として、中国地場メーカーのなかに、他社と比べて大幅に低い価格水準で受注した例もみられる点には留意が必要。例えば、中国電信の CDMA 拡張プロジェクトにおいて、華為技術が 30%、仏アルカテルが 20%、米モトローラが 18%、カナダのノーテルが 18%、中興通迅が 14%のシェアを確保した模様であるが、中国地場メーカーは、これまでプレゼンスの低かった国内 CDMA 通信設備のシェアを挽回する目的で低価格で受注を確保したという。これまで中国の通信設備メーカーは粗利益率で 40%前後、営業利益率で約 10%と良好な利益水準を確保してきたが、シェア拡大とは裏腹に、3G 関連の受注のなかには不採算・低採算のものが含まれている懸念もありそうだ。

(2) 携帯電話端末メーカー

次に、携帯電話端末の分野においても、これまで外資メーカーの後塵を拝してきた地場メーカーやシェア低位に留まる日系メーカーにとって、3G サービス開始は、販売巻き返しの好機として期待されている。3G サービスでは開発力が重要となるが、中国聯通の WCDMA 方式や中国電信の CDMA 方式でこそ、既に海外市場で相応の台数を販売する外資メーカーの優位性が高いとみられるが、中国独自規格 TD-SCDMA 方式を採用した中国移動向けでは、地場メーカーが相応のシェアを確保できる可能性がある。実際、Motorola、Samsung、LG などの外資メーカーのみならず、聯想集団、海信、中興通迅といった地場メーカーも中国移動向けに 3G 端末の供給を開始している。

もっとも、既述の通り、中国の場合、3G サービスの普及ピッチ自体が緩やかなものとなる可能性があることや、最大手の中国移動が中国独自規格を採用したことを踏まえると、収益性という観点では、市場拡大の恩恵を享受できるとは限らない点には留意が必要となろう。

3G サービスにおいては、高速データ通信や動画視聴、音楽再生など端末機能の高度化が求められるうえ、製品サイクルの短期化も想定されることから製品開発力が欠かせないが、日本を例にとると、3G 携帯電話端末の開発コストは 1 機種当たり 100~200 億円と高く、メーカーのコスト負担が非常に重い。従って、参入企業では製品開発力向上も然ることながら、開発コストを迅速に回収し、次の新製品開発に充てるサイクルの確立がシェア拡大、収益確保の両面で重要となる。

しかし、中国で 3G サービスの普及（とりわけ中国移動の TD-SCDMA 方式）が思惑通りに進まなかった場合、十分なシェアを確保できない地場の携帯電話端末メーカーは、厳しい事業環境を余儀なくされる可能性が高い。また、外資メーカーであっても、開発コストを回収できる販売数量が確保できなければ迅速な新製品の開発・投入はままならないことから、①WCDMA 方式（中国聯通）や CDMA 方式（中国電信）など海外で使用されている方式も含め、3G サービスの普及拡大ピッチが遅い、又は②ナンバーポータビリティなどの問題から十分なシェアが獲得できない場合には、収益悪化に見舞われる恐れがある。

× × ×

このように、中国では、3G サービス開始に伴う通信設備及び携帯電話端末の内需拡大が期待できそうで、それに伴って、通信設備メーカー、携帯電話端末メーカーの双方において、従来の業界構造に変化が生じる可能性がある。

もっとも、通信料金の高さを主因に 3G サービスの普及が思惑通りに進まないリスクもあり、そうした場合には、通信会社による先行投資が欠かせないために一定の需要が期待できる通信設備と、サービスの普及度合いそのものが販売台数に直結する携帯電話端末で、参入メーカーの事業環境に明暗が生じる恐れもある。

このため、特に携帯電話端末メーカーに関しては、今後の 3G サービスの普及ペースについて、十分留意してみていく必要があるようだ。

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



デリバティブ市場の発展について

三菱東京UFJ銀行(中国)
市場業務部
為替資金課長 田中 裕公

2007年年初のサブプライムローン問題に端を発した金融危機から2年、また昨年9月に発生したリーマン証券の破綻から1年が経とうとしている。世界景気はやっと底打ちを確認しつつあるが、金融危機の影響はグローバルに派及し中国にもその影を落とした。中国当局の迅速な利下げと経済対策が功を奏し、その影響は限定的と見られているが、グローバルに展開された金融商品、特にデリバティブ商品(金融派生商品)で評価損を多額に抱えている企業もある。中国のデリバティブ市場の発展性につき考えてみたい。

《デリバティブ商品購入者に対する動き》

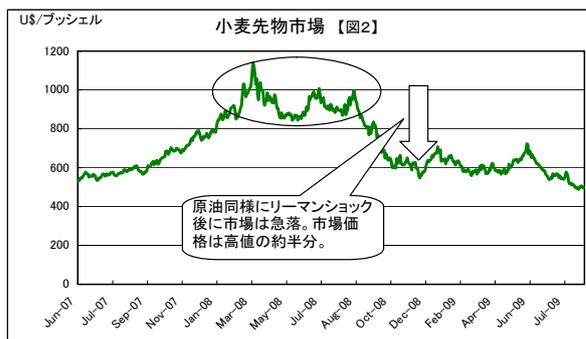
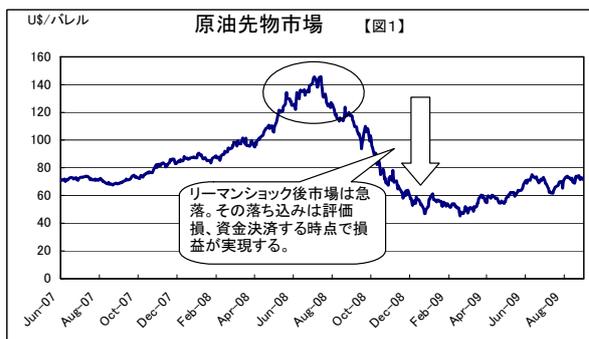
人民元デリバティブ商品として中国で解禁されている商品は下記表1の通り(過去の歴史は筆者が第40号(2009年5月)で記載)。為替や金利変動リスクヘッジのための一部リスク交換商品に留まっている。

＜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	取引目的	
		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	コモディティ価格変動リスク	コモディティスワップ	コモディティオプション
株	エクイティ価格変動リスク	エクイティスワップ	エクイティオプション
天候	天候リスク	天候デリバティブ	—

(注) ○は銀行間・銀行一般企業間取引可能、□は銀行間取引可能

中国の国営企業や一般事業法人はその業態に合わせ、商品(コモディティ)価格変動リスクや為替変動リスクをヘッジする必要がある。しかし、一部を除き現状人民元取引ができないことから、代替商品でリスクをヘッジする企業もあった。極端な例で言えば過去に、人民元と米ドルの長期物為替リスクをヘッジするニーズを満たすため、香港ドルと米ドルの為替リスクヘッジ商品でカバーするといった手法を取っている企業もあった。また、為替や貿易業務を手掛ける国営企業は、原油・非金属・鉄鉱石・農産物などの価格変動リスクをヘッジするためコモディティ・デリバティブ取引を少なからず保有していると、報道されている。



出所) Bloombergより作成

上記図 1・図 2 の通りリーマンショック以後市場環境は様変わりし、景気後退懸念を背景に価格は急激に下落し、それ以前に価格上昇リスクをヘッジするために購入した取引は全て損失を計上、乃至市場実勢比高い価格で資金を決済しなければならなくなった。新聞報道によると中国国際航空、上海航空、中国東方航空といった航空会社 3 社では燃料価格の変動リスクをヘッジするための取引で約 20 億ドルもの損失が発生したと報じている。

今年 3 月、中国の国务院国有资产监督管理委员会 (SASAC) は上記の通り、国有企業のデリバティブ取引による損失計上が相次いだことを受け、関連取引に関するガイドラインを発表。また 7 月には、デリバティブ取引ライセンスを持つ国有企業に対して、四半期毎に取引実態を報告することを義務付けた。報告内容には取引状況に加え投資成果も報告することとなっている。

《デリバティブ商品販売者に対する動き》

販売側の銀行に対しても新たな動きが出てきた。そもそも銀行が法人顧客とのデリバティブ取引を行うにあたり、2004 年に中国銀行業监督管理委员会 (以下、銀监会) は『金融機構デリバティブ商品取引業務管理暫定弁法』を公布し、具体的な取引規定を制定していた。この 8 月 5 日、銀监会は『銀行金融機関と法人顧客とのデリバティブ商品取引リスク管理の強化に関する通知』(以下、デリバティブ取引管理通知) を公布した。その目的は、銀行のデリバティブ商品取引の管理を強化し、銀行のリスク管理水準および取引サービスの品質を向上させること、これらを通じ銀行の販売責任を明確化し、デリバティブ業務の健全かつ秩序ある発展を促すことである。この通知は全部で 22 条に亘り、主に下記のようなリスク管理の向上を要求している。

- ① 法人顧客の適合性を評価し、実需背景があるリスク許容能力に応じて取引を行うこと。
- ② 商品の紹介およびリスク説明は明晰で分かりやすく要を得ている内容で記載する。また法人顧客に対し説明を実施した確認を書面で取得すること。また国外金融機関と国外商品のリスクが国内銀行および法人顧客に移転することを防ぐため、海外機構によって雇用された販売員と共同で販売を行ってはならない。
- ③ 既存購入商品の市場情報を適宜提供し、既存取引の市場価格を書面にて提供する。
- ④ 各取引の業務に関するリスク評価を行い信用・法務・風評といった各リスクに対応する。
- ⑤ 取引関係者は購入者自己責任原則と販売者責任原則の関係を公平に負うものであるが、銀行は相対的に成熟した市場参加者が主体であり、最終社会的責任および市場育成・投資者教育義務を負うべきである。

デリバティブ取引管理通知内容ポイント【表2】

〔参考：金融商品取引法との比較〕

適用法	デリバティブ弁法	金融商品取引法(日本)
対象商品	デリバティブ商品	預金、保険、信託(信託商品)を除く金融商品
対象顧客(購入者)	法人顧客	法人・個人全て
対象販売者	銀行	金融商品販売業者全て
商品の分類・管理	販売者が取り扱う商品の分類分けと管理の実施	対象有り 尚、販売員は登録制を採用
顧客の分類・管理	販売者が行う対象顧客の分類分けと管理の実施	
実需原則	取引の実需原則の確認	
販売員の資格制度・管理制度	販売員の資格制度導入や管理の実施	
説明義務	商品購入者への説明義務	
説明事項の明確化	商品購入者に対する説明事項の具体化	
説明事項の内容確認	購入者に対し説明事項の確認実施	
内部管理体制の整備	商品に係る組織に対する管理体制の構築	
リーガル問題の回避	契約書の拡充と法律問題の発生回避への対処	
販売商品のフォロー	販売商品の事後フォローの実施	
取引の管理能力	ブライシングの透明度拡充	具体的な記載はなし
販売員の評価	販売員への過度な販売促進体制を控え適切な評価の実施	
抱き合わせ販売の禁止	抱き合わせ商品の販売の有無	
取引指標の規制	実需通貨の適合性	

《金融商品取引法について》

日本では 2000 年 5 月に金融商品の販売にかかわる民法上の特別法として、「金融商品の販売等に関する法律」いわゆる金融商品販売法が公布。また 2006 年 6 月に金融商品に係る幅広い業者に対する横断的な規制の枠組みを整備するため「金融商品取引法」が制定された。

これら法律が制定された当時の日本では高齢化が進み経済の流れが鈍化する中、国民の金融資産を有利且つ安全に運用する枠組みを整備する必要性が高まり、新たな成長分野への投資が多様化する一方で、投資家の自己責任の明確化や顧客保護といった販売者責任としての管理体制の強化が求められることになった。こうした背景から投資家が安心して金融取引ができるよう、金融商品の勧誘や販売に際して公正で透明性の高いルール の制定や、サービスの提供が受けられるように商品横断的な法律が制定された。

《今後の中国の発展性について》

8 月 29 日、以下のような報道がもたらされた。『国務院国家国有資産管理局 (SASAC) が一部外資系金融機関 6 社に対し、中国国有企業はデリバティブ契約のデフォルトの権利を留保している、と伝えた。』というものである。これは先に述べたデリバティブ取引管理通知で示す基準に沿わない「一部の疑問のある取引」に対して、異議申し立てを行うというもので、国内デリバティブ取引に関する管理強化の姿勢を示すものと考えられる。中国のデリバティブ取引の歴史は浅く、まさに発展途上にある。銀监会による銀行に対するデリバティブ取引管理通知が公布されたことで、購入者と販売者に対する責任が明確になり、グローバルスタンダードに則った管理体制が一気に整備される。中国のグローバル標準化への対応スピードはここでも顕著にあらわれており、健全且つ秩序あるデリバティブ業務の発展を遂げるためには、必要なステップと考えられる。

今年 3 月ガイドナー米財務長官が、一連の金融危機の発端となったデリバティブ取引について規制し監督強化策を打ち出して以来、欧米での店頭デリバティブ取引について中央決算機関 (CCP = Central Counter Party) の利用など、取引の透明性や標準化を図る計画が具体化している。この欧米で検討が進んでいる公的機関による中央管理型取引規制の対応は、中国の管理体制の根幹とも言え、今度は欧米が中国に学ぶものとして、自国の体制に自信を持つことになるかもしれない。

以 上
(2009 年 9 月 1 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



華南ビジネス最前線～華南地域における物流オペレーションの再構築

三菱東京UFJ銀行
香港支店 業務開発室
アドバイザーチーム
支店長代理 西野 正俊

「華南ビジネス最前線」では、お客様からのご質問・ご相談が多い事項について、理論と実務の両方を踏まえながら、できるだけ分かりやすく解説します。第二回目となる今回は、「物流オペレーションの再構築」について取り上げることにします。

(ご質問例)

コスト削減が叫ばれるなか、当社としても多方面からオペレーションを見直していますが、物流に関しては様々な保税区域があるため、こういった方法を取ればコストメリットが出るのか見当が付きません。具体例を挙げて教えてください。

従来、香港という「海外」が活用されていた華南地域でも、「国内」に様々な特色を持った保税監督管理区域が整備されつつある。今回はその中でも、物流コストを減らすために活用できる、保税区域での具体的な物流オペレーションについて考えてみたい。

1. 保税監督管理区域の種類と特徴

中国における保税監督管理区域には、保税区、輸出加工区、保税物流園区、保税物流中心、保税港区、総合保税区等がある。一見複雑だが、加工拠点としての機能に特化した輸出加工区を除いて細かな違いを無視すれば、保税区、保税物流園区（保税物流中心）、保税港区（総合保税区）という三種類に収斂する。また、保税港区は保税区・保税物流園区双方の機能を含むため、結果的には保税区と保税物流園区の違いがクローズアップされることになる。この二つの最大の違いは、「入区した段階で仕入増値税が還付されるかどうか」である。保税区の場合は、実際に海外への物理的な輸出が求められるのに対して、保税物流園区（保税物流中心）については入区時の即時還付が認められるため、一般的には利便性が高いといえる。

これまで華南地域では、2004年に批准された塩田（深圳市）を除くとなかなか保税物流園区（保税物流中心）の認可が進まなかったものの、最近になって広州、東莞、中山にて新たに批准されているうえ、最近では広州南沙や深圳前海湾において保税港区の検収が完了したことから、稼働が本格化する数年後には、各地でこういった区域の利用が進む可能性が高い。

2. 保税物流園区（保税物流中心）の活用方法

さて、それでは具体的にどのような使い方が考えられるだろうか。

(1) 「園区一日游」を行う香港代替拠点

華南地域では電子部品産業を中心とした製造業が比較的狭い範囲に集積している。従って、A

社⇒B社⇒C社・・・といった具合に濃密なサプライチェーンが形成され、それを全て保税のまま展開したいというニーズが強い。

従って、書類上だけ香港に輸出・再輸入したことにして貨物は直送する「(保税) 転廠」取引も多いが、双方の税関で HS コードや申告価格が一致しなければならないといった不便も多く、そんな際に活用されるのが「香港一日游」(物理的に香港へ輸出し、その日のうちに中国への再輸入を完結させる取引のこと)である。つまり、一次加工企業が部材を地理的に近い香港に輸出し、そこから二次加工企業が加工貿易手冊を使って再輸入をすることによって、保税サプライチェーンを構築するわけだ。これが現実には半日程度で完結するという点に、他では見られない特色があると言えよう。

但し、当然ながら遠方より香港に出していたのでは、物流コストが嵩むうえにリードタイムも長くなる。同じ中国内にある保税物流園区等を香港の代わりに活用できれば、コストや時間的ロスをおさえながら保税サプライチェーンを構築することが可能になる。ある日系物流会社の試算では、香港に出すのに比べて、物流園区を活用すれば物流コストが半減するケースもあるようだ。

ただ、理論上は可能であるものの、実際には各地で税関のオペレーションが異なるほか、当日一日での通関が難しいといった問題もあってリードタイムが不安定であるため、香港を使うケースがまだまだ多いというのが実情だが、一つの選択肢として検討は可能だろう。

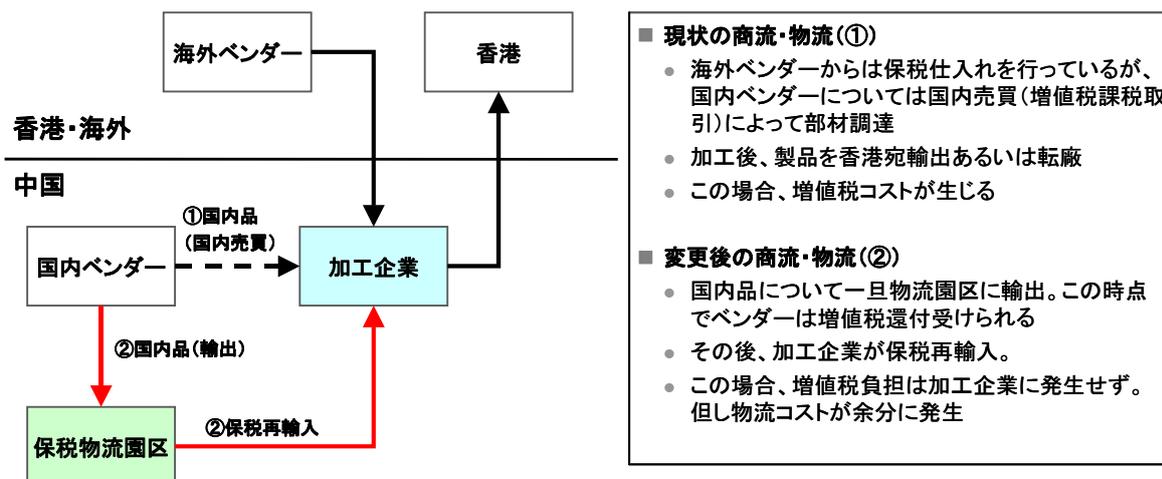
(2) 国内調達部材を外国貨物化する「スイッチ」拠点

保税委託加工貿易では、海外から部材を保税輸入し、加工のうえ海外に輸出するという流れが原則だ。ところが実際は、安価な国内調達部材を使うケースも少なくない。しかし、来料加工形態の場合、国内部材を調達した際の仕入増値税は輸出しても還付されない(I)。また、自社で製造現地法人を設立して展開している場合でも、販売が全て転廠販売のケースでは、同様に仕入増値税は還付されない(II)。これは、いずれにおいても、「増値税は徴収しないが、支払ったものについて還付もしない」という取扱いが広東省で徹底されているためだ。また、ケースIIと同様に現法展開し、かつ転廠ではなく物理的に輸出しているケースでも、製品輸出時の還付率によっては、仕入増値税の一部が不還付部分【(輸出 FOB 価格－輸入免税原材料) × (17%－還付率)】としてコストとなる(III)。

そういった場合、国内部材を直接国内売買で仕入れるのではなく、一旦ベンダーが物流園区に搬出し、そこから加工企業が保税再輸入するというスキームが効果的だ(図表1)。この場合、部材のベンダーは貨物を区内に入れた時点で増値税還付を受けることが出来る。このとき、区内での受け手は区内企業であっても海外企業(例えば加工委託元である香港)であってもかまわない。区内にある貨物は外国貨物と同様の扱いとなることから、そこから加工企業は加工貿易手冊を使って保税再輸入するという流れになる。

この場合、ケースIやケースIIと比べると、物流園区に出すだけで、国内調達部材に掛かる仕入増値税額(仕入価格×17%)分が浮く。またケースIIIと比べた場合でも、上記【】部分の数式に当てはめるとわかるとおり、保税物流園区から再輸入する分が新たに輸入免税原材料となるので、不還付部分が減り、コストが下がることになる。あとは、物流園区への搬入に伴う物流コスト等と比較すればよい。

(図表1)国内品調達がある場合の保税物流園區活用オペレーション例

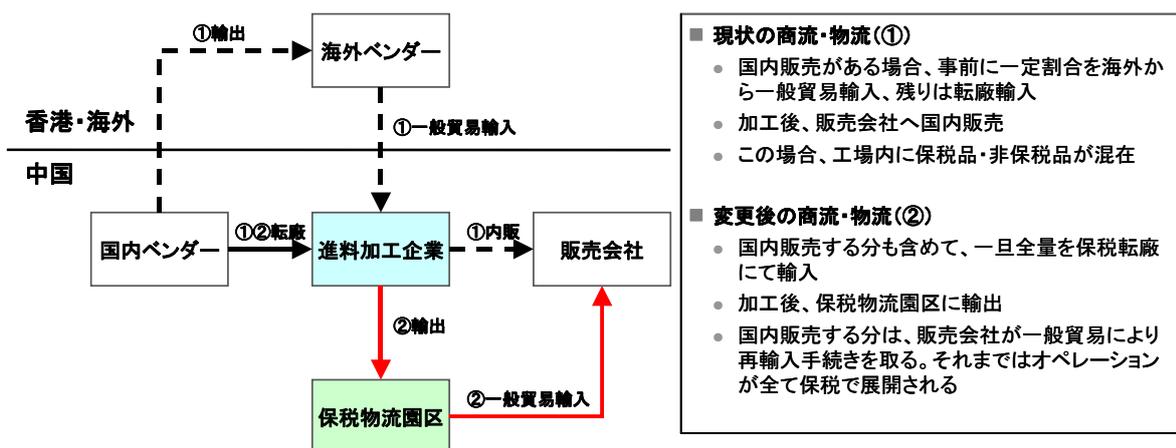


(資料)各種資料に基づき三菱東京UFJ銀行香港支店業務開発室作成

また、上記とは違った観点からも検討が可能だ。たとえば現法を設立して進料加工形態で展開している場合、加工後に輸出せずにグループの販売会社等に直接国内販売（人民幣取引）を行うためには、事前に一定割合を一般貿易（関税、増値税を支払う通常の輸入取引）として輸入申請しなければならない。しかしながらこの場合工場に保税品と非保税品が混在することになるため、明確にラインを分けるように税関から指示されるケースがあるなど、不便な点も多い。また保税転廠で部材を仕入れている場合、国内販売分の部材は別途海外から一般貿易による輸入手続きをせねばならないことがあり、手間やコストも掛かる。

そういった場合、最初から部材の全量を保税転廠等で仕入れ、加工後の製品を一旦保税物流園區にプールしておけば、その時点までは全て保税でオペレーションが完結していることになる。そしてその後、中国内のグループ販売会社が保税物流園區から国内販売用製品のみ仕入れることにより、内販が可能となる（図表2）。この方法を取ると輸入関税が部材価格ではなく製品価格に対して掛かってくるため、一般的に関税支払額が増えることがデメリットだが、一方で物流コストが下がるうえ、必要な分だけ国内販売すればよいので、結果として税コストをおさえられることが少なくない。

(図表2)国内販売がある場合の保税物流園区活用オペレーション例



(資料)各種資料に基づき三菱東京UFJ銀行香港支店業務開発室作成

以上のように、保税物流園区（保税物流中心）に代表されるバリエーション豊かな保税区域をうまく使えば、既存の物流コストを削減することが可能なケースがある。こういった機会に、現状の物流スキームを見直してみるの如何だろうか。

(本稿は香港の月刊誌香港ポスト 2009年8月7日号掲載分に一部加筆したレポートである)

文章中の記載事項は、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。その他専門的知識に係る部分については、必ず貴社の弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談の上ご確認下さい。

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室

住所：7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

Email：Masatoshi_Nishino@hk.mufg.jp

TEL：852-2823-6758 FAX：852-2823-6744

日・中・英語対応が可能な専門家チームにより、華南のお客様向けに事業スキームの構築から各種規制への実務対応まで、日本・香港・中国の制度を有効に活用したオーダーメイドのアドバイスを実施しています。

華南への新規展開や既存グループ会社の事業再編など、幅広くご相談を承っておりますので、お気軽に弊行営業担当者までお問い合わせください。



税務会計: 中国の税務

プライスウォーターハウスクーパース中国

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。

◆税務（担当：後藤 洋一）

Question :

持分買収に係る特別税務処理について教えて下さい。

Answer :

本年5月に企業再編に関する新通達である財税 [2009] 59号（以下は「59号」と略す）が公布されましたが、その中で持分買収取引につきまして弊社の調査、検討及び見解を説明させていただきます。

- クロスボーダー持分再編

従来 of 企業所得税法下では、商業上の目的を有する前提で、100%の持分所有する関連企業間における持分譲渡を行う場合、持分の取得原価による譲渡が可能であり、持分譲渡に係る企業所得税を納める必要がありませんでした。しかしながら、59号公布により、従来 of 内容の適用が不可能となりました。59号に基づけば、財政部と国家税務総局の特別批准がない限り、クロスボーダー持分再編のうち、特別税務処理（即ち、所得や損失を認識することがなく、納税繰延処理を適用する）を適用できる再編取引は3種類に限られます。その内、外資企業に関連する取引のケースは下記の2種類があります。

- （1）非居住者企業間の持分買収；及び
- （2）非居住者企業と居住者企業との間の持分買収。

上記（1）の取引は、特別税務処理に関する5つの条件（59号通達の第五条）の他に、下記の3つの条件も同時に満たさなければなりません：

- 譲渡側の非居住者企業が譲受側の非居住者企業の100%の持分を直接出資していなければならない；
- 企業再編後の持分譲渡所得についての源泉所得税負担について変化が生じない；及び
- 譲渡側の非居住者企業が3年（3年を含む）以内は、保有する譲受側の非居住者企業の株式を譲渡しない旨、主管税務機関に対して書面により承諾する場合。

上記（2）の取引は、特別税務処理に関する5つの条件以外、譲渡側の非居住者企業が譲受側の非居住者企業の100%の持分を直接出資している条件も満たさなければなりません。

従来の企業再編規定と比較すると、59号はより厳格な要件を採用していると言えますが、特別税務処理の適用により、下記に紹介させて頂く一定の税務上の恩恵を期待できるかもしれません。

上記(1)の取引では、譲渡側の非居住者企業が保有する中国の外商投資企業持分をもっと有利な租税条約待遇を享受できる譲受側の非居住者企業に譲渡することが可能です。それにより、中国の外商投資企業から分配される配当金について、より低い中国源泉所得税税率の適用が可能となります。当該再編取引については、税務機関より質疑される可能性が考えられ、租税条約を濫用していない点を証明する必要があります。

上記(2)の取引では、譲渡側の非居住者企業が有する中国の外商投資企業持分を、持分を100%保有している居住者企業(例えば、中国投資性公司)に譲渡することが可能です。関連する条件を満たせば、中国投資性公司が外商投資企業から取得する配当金は、企業所得税の免税が可能となります。中国より配当金を回収する代わりに中国国内において再投資を行う計画のある外国投資者は、当該アレンジにより配当金に係る源泉所得税を繰り延べることが可能となります。一方で、当該アレンジには潜在的な問題があります。譲渡側の非居住者企業が特別税務処理を適用し、繰延処理(通常であれば10%の源泉所得税徴収)が適用可能となりますが、将来において中国投資性公司が保有する外商投資企業の持分を譲渡する場合、譲渡所得に対して10%の源泉所得税ではなく、25%の企業所得税が課されることとなります。

- 特別税務処理の選択

一見すると、課税の繰延が可能となる特別税務処理は譲渡側にとって有利な内容となっています。しかしながら、場合により異なる結果が出る可能性がある点に注意が必要です。例えば、譲渡者が一方の締約国の居住者であり、租税条約に基づき当該国が持分譲渡所得について徴税権を有すると規定されているケースを考えます。当該ケースにおいては、再編取引発生時に公正価値に基づいた(従来の原価に基づかない)即時の所得認識を行う必要があります。中国においては源泉所得税が課されません。同時に、他方の締約国にある譲受者は相応して持分の税務簿価を増加させることとなります。一方で、譲渡者の所在国と中国との間の租税条約に基づき、当該締約国が持分譲渡所得について徴税権を有しないと規定されている場合、特別税務処理を選択すると、譲渡者は再編時に譲渡所得を認識せず、譲受者が認識する持分の税務上簿価は譲渡者の持分所有時の税務上簿価となります。将来、譲受者は持分譲渡時に公正価値に基づき所得を認識し、中国源泉所得税が課されます。

また、特別税務処理の適用による、譲渡者が享受する利益は譲受者の潜在的なコストとなる可能性があります。譲受者は買収する持分の税務上簿価を承継する必要があります。将来における持分譲渡が特別税務処理を適用出来ない場合、持分譲渡所得の計算は、公正価値に基づく譲渡収入から、一般税務処理の適用による増加された税務上簿価を差し引く代わりに、承継した税務上簿価を差し引かなければなりません。

よって、個別のケースにおいて、特にグループ再編取引においては、取引者双方の潜在的な税務的影響を総合的に検討し、特別税務処理を選択するか否かを決定する事が重要です。持分買収の課税繰延による利益をどのように分配し承継するかを取引者双方が価格交渉の過程において十分

に検討を行う必要があります。

- 譲渡契約書における関連条件明記について

持分買収に係る特別税務処理は、取引完了後の一定期間における取引者双方の関連取引について制限を設けております(12ヶ月の経営活動継続や持分保有継続に係る適格要件)。特別税務処理の適格要件を満たす可能性がある持分買収において、取引者双方が再編後においても特別税務処理の後続的要件を満たすことを保証する必要があります。よって、取引者双方が譲渡契約書において税務に関連する保証及び賠償条項を明記する必要があります。

企業再編税務規定公布により、持分買収を通してビジネス上の目標を達成しようとする納税者に対して、企業所得税の課税繰延が可能となりました。一方で、特別税務処理適用は、取引者双方に対して必ずしも有利な結果につながるわけではない点について注意が必要となります。貴グループの企業再編プランにおいて、まず専門的な分析評価を行い、関連待遇の合理的な選択を行う事をお勧め致します。

(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
日本企業部統括責任パートナー 高橋忠利
中国上海市湖浜路 202 号普華永道中心 11 楼

Tel : 86+21-23238888

Fax : 86+21-23238800

人事：中国の経済成長が組織・人材マネジメントにもたらす意味

マーサー ジャパン
シニアコンサルタント 寺田 弘志

中国が輸出型の成長モデルから内需拡大型の成長モデルへと転換している。

中国政府による総額4兆元（50兆円超）という大型の財政出動の効果もあってか、中国は他の先進国よりも早く経済を回復させつつある。成熟化しつつある先進国市場と比較すると、内需拡大を通じて成長を加速化させようとする中国市場の姿は企業にとって極めて魅力的である。将来の成長の源泉を、中国をはじめとした新興国市場に求める企業が増加基調にあることは日々のニュース・報道からみても明らかである。海外での競争を見据えて国内事業を整理・統合して海外で戦える体制を整えていこうとする日本企業の動きも数多く見られるが、成長に向けた海外、特にアジア地域への展開が今後の日本企業の重要な経営課題であることには疑いの余地がない。

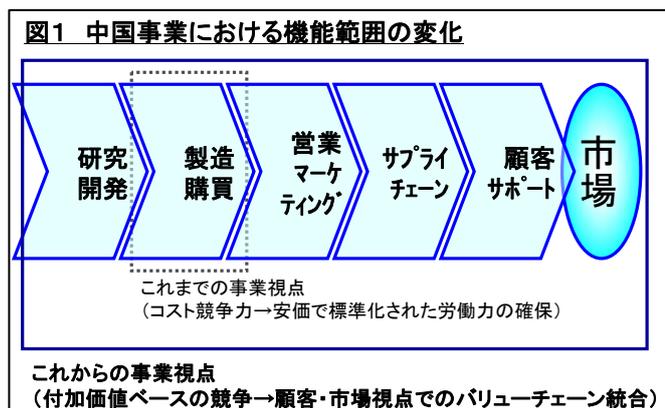
本稿では、このような中国市場の変化が組織・人材マネジメントにもたらす影響を概観しながら、中国事業の成長に向けた組織・人材マネジメントを考えていく上で今後重要になってくるバリューチェーンと人材マーケットの視点を考察する。また、これらを実現する上での現地と本社の人事部門が取り組むべき課題の方向性についても併せて考察する。

中国市場の変化が組織・人材マネジメントにもたらす影響

中国が内需拡大型の成長モデルへと移っていく中、組織・人材マネジメントを取り巻く状況はどのように変わっていくであろうか。

かつて、日本企業による中国への進出が主として生産拠点の確保であった際には、国内で確立された生産技術を中国に移転し、現地の安価な労働力を活用してコスト競争力を高めていくという生産機能に特化したビジネスモデルが描かれていた。そこでは、如何に安価で標準化された労働力を安定的に確保していくかが組織・人材マネジメント上の主要な論点であった。

ところが、中国が内需拡大型の成長モデルへと転換していく中、日本企業にとっての中国の位置づけが“生産拠点”から“成長の源泉”、すなわち、中国での市場開拓と自社のポジショニングと収益力の確立へと移ってきている。これに伴い、中国事業の実体が“生産機能への特化”から研究開発・マーケティング機能を包含した“バリューチェーン全体に亘る複合型機能”へと変容しつつある。（図1参照）



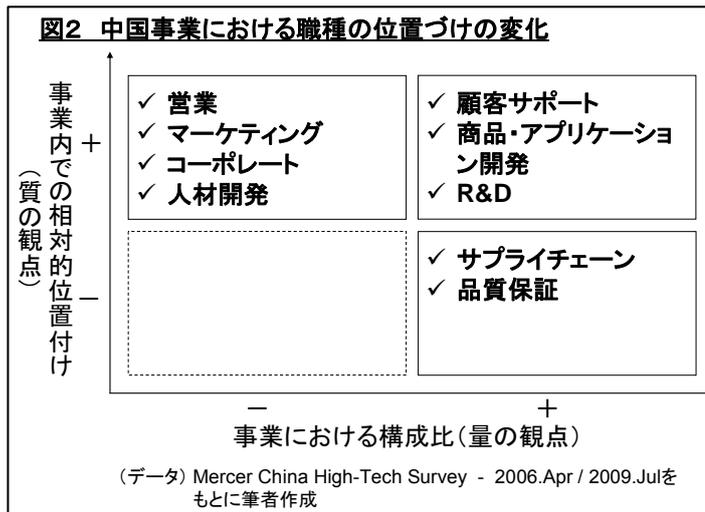
この中国事業の位置づけ・実体の変化は、組織・人材マネジメントにどのような影響を及ぼしていくのであろうか。筆者は、単機能型の事業運営からバリューチェーンに亘った複合機能型の事業運営に変わっていくことで、組織・人事面で以下に述べる3つの要請が今後高まってくるのではないかと推察される。

- 1) 機能・役割の多様化・高度化への対応
- 2) バリューチェーン運営における企画・コントロール機能の確立
- 3) 人材育成・定着化機能の充実

要請1 ー 機能・役割の多様化・高度化への対応

事業が単機能型からバリューチェーンに亘った複合機能型になってくると、その事業を構成する機能・役割も多様化・高度化してくる。(図2参照)

例えば、現地のライフスタイルや嗜好性といった市場特性に合わせた商品が求められるのだとすると、マーケティングや商品開発の機能の重要性が高まってくる。また、コールセンターやエンジニアリングサービス・コンサルティングといった顧客サポートの機能も、トータルな顧客満足度を高めるだけでなく、次世代の商品開発へのインプットを得るためには欠かせない。中国の成長が沿岸部から内陸部に広がっていくに従って、安定した高効率のロジスティックス網の整備が欠かせないだろう。中国製の食品の安全性に問題ありと報じられた昨年は、各社一斉に品質管理機能の強化を行ったため、品質管理関連の職種に対する需要が大幅に高まった。これらの傾向は一過性の現象でなく、中国市場における「顧客」の位置づけが高まるにつれて、事業戦略上重要な課題として認知されてくるのではないだろうか。



また、研究開発機能も知的財産保護の観点から中国進出を慎重に検討する向きもあるものの、顧客ニーズに応じたカスタマイズが重要になる領域では現地化が進みつつある。IT や医薬品業界をはじめとした高付加価値・知識集約型の産業・業界には、中国に研究開発機能を設けてブランドイメージを強化し、有能な人材の獲得に活かしていこうとする動きも見受けられる。

このように、バリューチェーンが機能的・空間的に広がってくることで、求められる機能・役割もより多様化・高度化してくることが当然に予想されるし、この動きに沿って人材マーケットも変化してくる。中国事業における人材マネジメントを考える上では、この事業の変化と人材マーケットの変化を複眼的に捉えて対応していかなければならない。

要請2 ー バリューチェーン運営における企画・コントロール機能の確立

バリューチェーンの広がりにより多様化・高度化した機能・役割は、当然ばらばらに存在するのではなく、有機的につながってこそより高い付加価値を生み出していく。よって、これらの機能・役割の間を“統合する”ための機能・役割が今後より重要になると推察される。

これまでにこの“統合する”役割は、多くの日系企業では日本人派遣社員が担ってきたが、その多くは“生産”という単機能型の事業を前提にしたものであったのではないだろうか。これを顧客・マーケットの視点で“統合する”ことが求められるようになってくると、マーケティングや商品開発・顧客サービスといった顧客視点でのマネジメントに関する知識・スキルが必要になる。さらに、それらの機能を中国という未知の市場で実際に展開していくための経験がなければ折角の知識やスキルも活かさない。これまでの日本人派遣社員がこのように新たな“統合する”

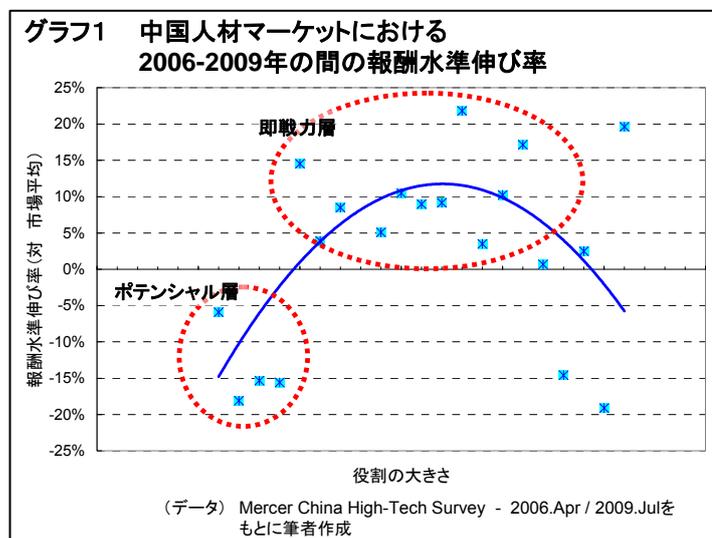
役割を担えるのかは、事業の見直しと併せて棚卸してみるべき時期にきているのかもしれない。また、この“統合する”役割を担う人材を外部から調達する場合にも注意が必要である。中国では職種別の人材マーケットが形成されており、その職種で専門性を高めてキャリアアップしていきこうとする姿勢が強いと言われている。このような市場では、日系企業が好むような、複数の職務を幅広く経験した人材は得難いことが多い。また、そのような人材については欧米系の企業をはじめとして多くの企業からの引き合いも多い。従ってこのような“統合する”人材を採用するためには報酬面も含めた競合他社との厳しい獲得競争を覚悟しなければならない。そこまで考えた際に、自社として“統合する”役割を担う人材を、ブランド力の強い欧米系の競合他社と争って社外から調達するべきなのか、それとも社内で育成していくのか、その是々非々を考えなければならないだろう。

要請3 - 人材育成・定着化機能の充実

中国の成長モデルの転換に伴って各社のバリューチェーンが機能的・空間的に広がってくると、先に述べた例にもあるように、事業を支えるコアとなる人材への需要は必然的に高まっていく。だが、果たして人材マーケットにその供給力があるのだろうか。

まず、即戦力となる人材であるが、このような人材は中国市場の成長が急速であるということからも他企業との競合が非常に激しい。また、中国での文化大革命の影響もあり、即戦力として期待できるマネージャー層は主に30歳代から40歳代前半という年齢層に限定せざるを得ないことから、即戦力となる人材プールは決して充実しているとはいえない。これらの状況を考えると、今後、中国の成長が内需型にシフトしていくことで成長が加速化して即戦力となる人材の不足感はいよいよ高まり、市場からの調達はいよいよ困難になっていくであろう。

一方、新卒をはじめとしたポテンシャル人材についてであるが、この層は供給過剰な状況が当面は続いていくのではないだろうか。中国に進出した企業にとっては教育投資が必要なこの層から採用するよりも、即戦力を採用することで“時間”を買って市場の成長に追いつき追い越そうという傾向が強い。この傾向が当面続くということは、ポテンシャル人材の供給過剰感はいよいよ高まり、一方で、即戦力人材の獲得競争はいよいよ激しくなるという人材市場の二極化の様相がいよいよ強まっていくであろう。(グラフ1参照)



このような市場環境下では、即戦力人材に対する人材市場での競争力だけに頼るよりも、ポテンシャル人材を採用して育成し、定着化させて戦力化していくという人材開発力を高めていくことが、人材マネジメント戦略において今後より重要になると推察される。日系企業では新卒社員をはじめとしたポテンシャル人材を採用して育てていくという点では欧米系の企業と比較して強いと言われている。だが、「日系企業ではキャリアの面で“ガラスの天井”があるためにキャリアの面で魅力的でない」という声に代表されるように、戦力化した後に他社に引き抜かれるなど、その定着化の点で見た場合に人材育成力を活かしきれていないケースが多いように見受けられる。キャリア志向の高い中国の人材マーケットにおいてキャリア開発機会を効果的に訴求でき

る基盤を整備できれば、欧米系の競合他社とは違った、報酬面のみに頼らないユニークな人材競争力となってくるに違いない。

市場からの要請に応えるために人材マネジメントが取り組むべきこと

以上の3つの要請をまとめると、内需拡大型の成長モデルに転換しつつある中国市場において事業を拡大していくためには、バリューチェーンを構成する機能・役割を明確にし、そこに任用する人材の質・量を充実させていくこと、またそのためには外部の人材マーケットからの採用のみでなく、社内での人材育成力がカギとなっていく、ということになる。

それでは、具体的に人材マネジメントを通じて何を実現していかなければならないだろうか。筆者としては、

- ビジョン・戦略に対応した人材ポートフォリオの明確化
 - 人材ポートフォリオを活用したキャリアパス・人材開発の可視化
- の2点を実現するための基盤整備が早急に必要になってくると考えている。

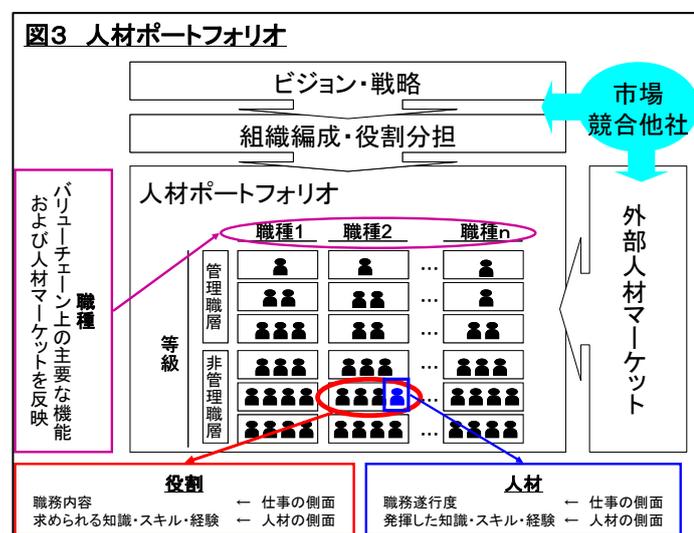
ビジョン・戦略に対応した人材ポートフォリオの明確化

人材ポートフォリオとは、事業・組織を構成するポジション・役割に対して配置されている人材の質・量を可視化したものである。(図3を参照)

この人材ポートフォリオでいうところの“質”とは、ポートフォリオを構成するそれぞれのボックスに当たる“役割”に対して、任用されている“人材”がその遂行にふさわしい働きを成しているどうかを仕事の側面と人の側面の双方から示すものである。また、“量”とは、それぞれのボックスに当たる役割に対してどれだけの数の人材が任用されているかを示すものである。

この人材ポートフォリオを現状

(As-Is)とビジョン・戦略を実現するためのあるべき姿(To-Be)で作成し、そのギャップを分析することで、あるべき姿を実現するために強化すべきポイントが明確になり、人材マネジメント戦略を構築していくための重要なインプットとなる。例えば、今後充実させていくべき役割において、内部で育成・登用していくのか、日本から派遣するのか、それとも外部の人材マーケットから調達するべきなのかを、時間やコストの観点から分析して最も効果的な手法(1つだけではなく複数の手法を組み合わせることもある)を選択して各種の施策に反映させていく、といった使い方が考えられる。

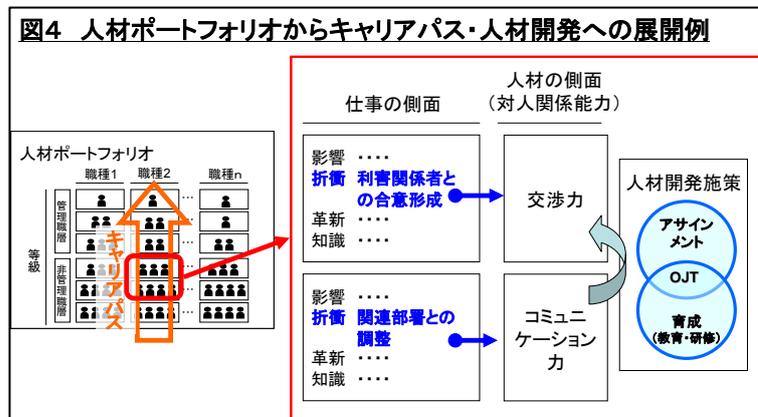


人材ポートフォリオを活用したキャリアパス・人材開発の可視化

この人材ポートフォリオを活用することは、人材開発を行っていく際の具体的な施策作りや育成プログラムの作成につながり、企業にとって将来の事業を支える人材プールを計画的に構築していくことに活かしていくことも可能になる。また、これは社員にとっても自らのキャリアパスを

考えていく上で助けになるものである。

では、具体的には人材ポートフォリオをどうやって人材開発に活かしていけばよいだろうか。右の図4は人材ポートフォリオから人材開発施策への展開例を示したものである。先に人材ポートフォリオを構成する役割を仕事の側面と人材の側面から明確化することを説明したが、まず、キャリアパスの上で上位に位置づけられる役割を担うために、仕事の側面からどの要素を高めていかないといけないのかを明らかにしていく。次に、その仕事の要素を高めていく上で必要となるスキルを定め、そのスキルを獲得するために必要な知識や経験を提供するため



の OJT や教育・研修といった施策に展開していく。これにより、より実効性が高く、社員にとっても納得性が高く魅力的な人材育成プログラムが策定できてくることだろう。この事業ビジョン・戦略から展開された人材ポートフォリオを通じてこそ、事業の成長と人材の成長を同期化させていくことが可能になってくるのである。

人材マネジメントの担い手として現地人事部門に求められる能力

この事業ビジョン・戦略から展開された人材ポートフォリオの担い手としての現地人事部門にはどのような能力が今後求められるだろうか。

筆者は、これまでのコンサルティングや中国労働市場の研究・洞察の経験を踏まえて、以下の5つの視点がより強く求められると推察している。

- 1) 経営者視点
- 2) 人材マーケット分析力
- 3) 競争力強化に向けた制度運用力
- 4) 人材育成企画力
- 5) 本社との連携力

1) 経営者視点

これからの現地人事部門は経営者のパートナーとしての役割がより強く求められてこよう。これは、事業の成長という観点から、経営者と同じ目線に立って事業課題を捉え、それを人の面からどうやって解決していくかを常に考えていくことを意味している。この経営者の視点を人材ポートフォリオとそれを活かした人材マネジメント戦略に展開していくことで、ビジョン・戦略を組織に浸透させていくことがより確実にになっていくであろう。

2) 人材マーケット分析力

先にも述べた通り、中国における事業運営では、人材マーケットをどのように捉えて活用していくのかを考えることは非常に重要である。この人材マーケットを捉えるということは、単にどの職種や役職でどの程度の報酬を払えば人材が獲得できるか、ということを知るだけに留まらず、市場に影響を与える競合他社の動向や経済や国家政策の与える影響といったハード面、および中国の人材のキャリア意識といったソフト面も併せて人材マーケットの全体像を把握することに

なることを理解しておかなければならない。この人材マーケットの統合的な分析・理解を通じてこそ、競争力のある人材マネジメント戦略の構築が可能になるのである。

3) 競争力強化に向けた制度運用力

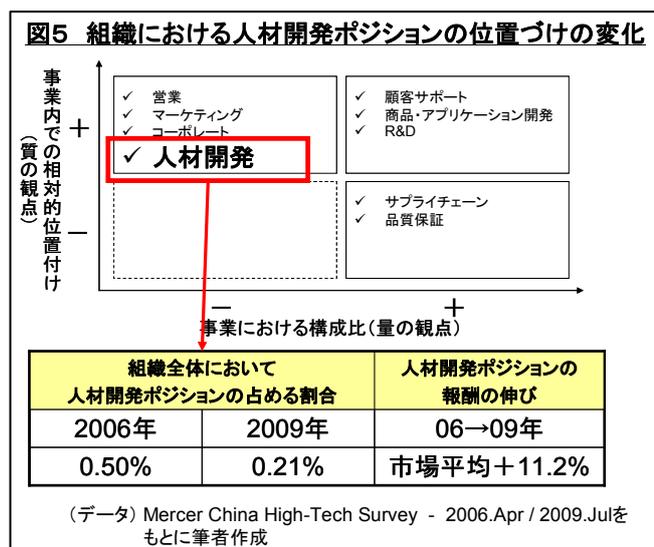
従来の日本企業では、社内的な公平性を重視するという観点から人事制度を運用していく傾向が強かったように見受けられる。この考えに立って日本と同様の制度を中国に持ち込んだ場合、中国の実情に即さず、現地での柔軟な運用を阻害してしまうという欠点の一部が見受けられた。中国市場の急速な環境変化の下での競争力向上を考えた場合、人事制度を“社内的な公平性を担保するためのルール・法律”ではなく“ラインマネージャーがマーケットで戦っていくためのツール・武器”として位置づけなおしていくべきである。このことで人材マネジメント上の競争力がより一層高まっていくであろう。人事制度に関する研修やラインマネージャーの選抜についても、人材競争力の観点から捉えなおすことが今後必要になってくる。

4) 人材育成企画力

事業の成長に伴って求められる人材も多様化・高度化していく中で、人材開発部門に対する要求も高まっていくことは先にも述べたが、人材開発部門の体制は十分であるといえるであろうか。

図5は組織内の全ポジションに対する人材開発ポジションの占める割合の経年的変化を示したものであるが、これを見ると事業・組織の成長に対して人材開発部門の体制が必ずしも十分とはいえないのではないかと推察される。

1つの考え方として人材開発部門の要員を増強して事業・組織の成長を支えるという考え方もあろうが、他の競合企業でもこのポジションに対する人材ニーズが高いとすると、単純な量的強化策が現実的でない状況も想定される。そのような場合には自社で実施すべき機能と外部にアウトソーシングできる機能を棚卸しして、アウトソーシング可能な機能に関しては外部の研修機関の活用等を検討するといった、人材育成施策をトータルに企画する能力が今後必要になってくるのではないだろうか。



1つの考え方として人材開発部門の要員を増強して事業・組織の成長を支えるという考え方もあろうが、他の競合企業でもこのポジションに対する人材ニーズが高いとすると、単純な量的強化策が現実的でない状況も想定される。そのような場合には自社で実施すべき機能と外部にアウトソーシングできる機能を棚卸しして、アウトソーシング可能な機能に関しては外部の研修機関の活用等を検討するといった、人材育成施策をトータルに企画する能力が今後必要になってくるのではないだろうか。

5) 本社との連携力

以上の能力を現地のリソースのみで獲得・実現していくことには、事業基盤も確立した相当規模の企業でもない限り困難なのではないだろうか。一方で、幸いにして中国市場に対する注目度が高まっている中、現在は本社からの支援をより受けやすい状況にあるといえる。

この際に、以下の点に留意してコミュニケーションを図り、必要な支援やリソースを獲得していくことが望ましい。

- 本社の事業戦略を踏まえた要望・要求であること
- 中国の事業環境を、できるだけ具体的なデータ・事実を踏まえて伝えることで、中国事業に対する理解を深めてもらうこと
- 必要な施策とそれを実現する上でのボトルネックを、具体的に示すこと

- 施策実行のためのロードマップ・スケジュールを描き、その節目節目でコミュニケーションを図っていくこと

本社サイドにも、これまでに蓄積してきた人材育成や人事制度構築のノウハウを活かし、中国事業に対するコンサルタントとして実行支援まで含めた幅広い支援を提供していくという役割が今後より一層求められてこよう。海外派遣者もこの観点から選抜の基準を見直していくと共に、明確なミッションを与えて派遣することがより重要になる。

また、こういった国境を越えた協業の機会は、人事部門のグローバル化にもプラスに作用してくるという副次的効果も期待でき、将来のグローバル人事の実現に向けた貴重な資産となるに違いない。

むすび ー 中国における人事部門のチャレンジに向けて

本稿では中国市場の変化が組織・人材に与える影響を、バリューチェーンの観点から捉えなおし、その上で人材ポートフォリオというツールを通じて成長に向けた人材マネジメント戦略を構築していくことの意義・重要性を概説した。また、この人材ポートフォリオを活かした人材マネジメントの担い手として、現地人事部門が今後強化していくべき能力を、経営／人材マーケット／制度運用／人材育成／本社との連携の5つの観点から概説した。

中国市場と国内市場とは異なる点は数多い。しかし、事業を取り巻く環境の違いや変化を正確に把握した上で、目指すべき姿を明確に描き、諸施策に反映させていくということは、これまでも日本企業が実践してきたことではないだろうか。一見すると中国という異質な市場で成功を収めることは難しいように思えるかもしれない。が、事業を取り巻く環境を冷徹に見据え、目指すべきビジョン・ゴールと現実とのギャップを理解してそれを埋めていくための戦略やその実施のためのロードマップを描いて実行していく、と言う点では日本も中国も変わるものではない。是非、中国市場で成功し、自社の成長と中国への貢献を実現していく上で果敢にチャレンジしていただきたい。本稿がその一助になれば幸いである。

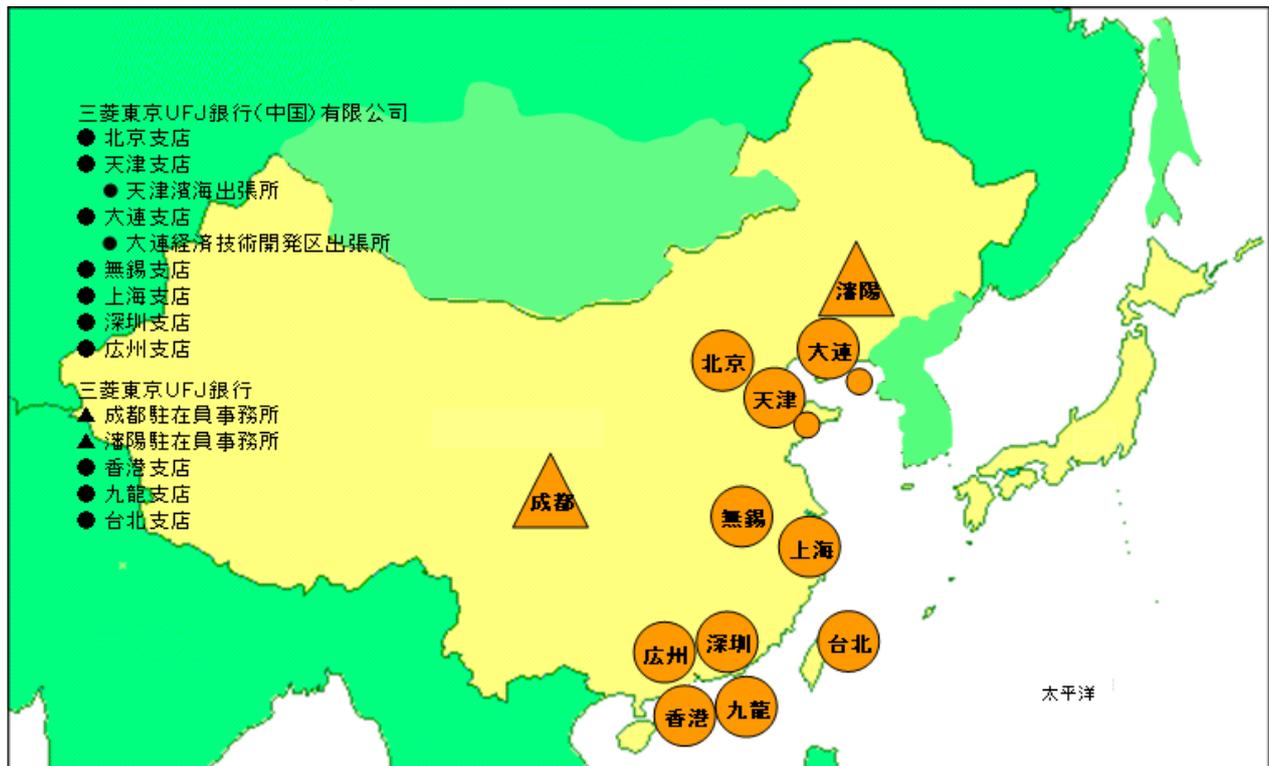
(執筆者からのメッセージ)

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 号新世界大廈 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います。