

BTMU

中国月報

第45号 (2009年10月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ アジアにおけるFTAの進展

■ 経済

- ◆ 中国の輸出の現状～「安定回復の兆し」の確度はどの程度と見るべきか

■ 産業

- ◆ 香港の建設市場の現状と見通し

■ 人民元レポート

- ◆ ドルキャリー取引が与える人民元市場への影響

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：中国M&Aプロセスのキモ～初期交渉でのスタンス
- ◆ 税務会計：中国の税務
- ◆ 人 事：中国における日系企業の「人材の現地化」を考える

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ アジアにおけるF T Aの進展
三菱東京U F J銀行 経済調査室 ……………1

■ 経 済

- ◆ 中国の輸出の現状～「安定回復の兆し」の確度はどの程度と見るべきか
三菱U F Jリサーチ&コンサルティング 調査部 ……………10

■ 産 業

- ◆ 香港の建設市場の現状と見通し
三菱東京U F J銀行 企業調査部 香港駐在 ……………14

■ 人民元レポート

- ◆ ドルキャリー取引が与える人民元市場への影響
三菱東京U F J銀行（中国）市場業務部 ……………20

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：中国M&Aプロセスのキモ～初期交渉でのスタンス
三菱U F Jリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 ……………23
- ◆ 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 ……………26
- ◆ 人 事：中国における日系企業の「人材の現地化」を考える
マーサー 上海 ……………28

■ M U F G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「アジアにおけるFTAの進展」は、アジアにおける自由貿易協定(FTA)に向けた最新の動きと、次のステップとして想定される東アジア全体をカバーするFTA構築に向けた課題等について概観しています。アジアでは8月に、インドと韓国、ASEANとインドがFTAを締結し、2010年には、ASEANではASEAN自由貿易地域の完成に加え、中国、韓国とのFTAに基づく関税撤廃が予定されるなど、ASEANをハブとした中国、韓国、日本、インド等いわゆる「ASEAN+1」のFTAの進展が見込まれ、アジアにおける市場統合にとって大きな節目を迎えます。こうしたなか、日本は11カ国・地域と経済連携協定(EPA)を締結、また、新政権はアジア外交を重視し「東アジア共同体」構築を目指すほか、米国やEUとのFTAを推進するとしていますが、実現までのプロセス等については今後の具体化を待つ必要があり、まずは、中国や韓国との関係改善や信頼関係の構築を図った上で、東アジアにおけるリーダーシップの発揮が求められるとしています。

経済「中国の輸出の現状～「安定回復の兆し」の確度ほどの程度と見るべきか」は、最近の輸出統計データをもとに中国政府が強調する中国の輸出の「安定回復の兆し」の確度について考察しています。中国の輸出は依然、前年比2割を超える減少が続いているものの、前月比では足元4ヶ月連続してプラスを記録しています。しかし、PMIの新規輸出受注指標が50%を上回る業種は半分以下であり、世界経済の低迷が続く中では中国の輸出は当面厳しい状況が続くと指摘しています。但し、今般の世界経済の急速な落ち込みの中で、中国においても企業の淘汰・再編が進んでいると見られます。また輸出単価が上昇、或いは低下が相対的に小幅に止まっている品目も見られ、危機を経て一部の産業で体質強化が進んでいることが示唆されているとし、世界経済の回復とともに中国の輸出は新たな発展期を迎えるのではないかと見ています。

産業「香港の建設市場の現状と見通し」は、2007年以降、持ち直しに転じている香港の建設市場について、現状と今後の見通しを纏めています。香港の総建設工事額は、過去大きな増減の波に晒されてきましたが、ここ2年間は再び回復基調に転じており、これは景気回復や不動産市況の上昇を背景にマンションやオフィス建設の動きが活発化したことによる民間工事の増加を主因に、純建設工事額が回復に転じたためとした上で、今後の市場動向について、民間工事は景気後退の影響を受けるものの、景気・雇用対策としての政府主導の公共工事を中心に市場の一段の回復が見込まれ、参入各社にとっては大きなビジネスチャンスが期待できるとしています。ただし、ここ2～3年の市場回復に伴い、メインコントラクター数も増加し、公共工事の受注に向けた企業間の激しい競争が予想されるため、各社においては施工管理能力の引き上げや施工コストの削減など、競争力の強化に向けて地道に取り組む必要があると指摘しています。

人民元レポート「ドルキャリア取引が与える人民元市場への影響」は、米国の低金利政策下で活発化しつつある「ドルキャリア取引」が今後の中国にもたらす影響について検証しています。リーマンショック以降、米ドル比金利の高い通貨はドル安地合が続いているのに対し、人民元の通貨価値は一定水準に保たれています。これは市場参加者のドル売りを為替安定の為に当局が買い支えていることが背景と、外貨準備高の増加から見て取れます。また、その増加量の急増から見て、ドル人民元の為替変動リスクが限定的と見た投資家が、国内で調達したドル資金を売って不動産投資等で人民元を運用する「ドルキャリア取引」が活発化していることを示している可能性があると思われます。これが、国内外の外貨金利差を拡大させる現象を起こしているとして指摘した上で、今後も外貨準備高の増加が続けば、国内のドル金利上昇とインフレ加速を起こしかねない為、当局は国慶節後に市場の正常化に向け、為替を人民元高に誘導する可能性があるとしています。

スペシャリストの目

経営戦略「中国M&Aプロセスのキモ～初期交渉でのスタンス」は、前回に続きM&Aプロセスの留意点についての解説で、今回は基本合意書締結に至る迄の初期交渉のスタンスの取り方を取り上げています。中国の中堅・中小企業をM&Aの相手とする場合の交渉スタンスのポイントとして、①初期段階から経営者・幹部が登場し、てい携の方向性が提案されると思って臨むこと、②日本側も提携の目的、スケジュール等を明確に示し思い切って前進すること、③相手方企業の業務視察、自社中国人スタッフの感性を尊重する等の情報収集を行うこと、④市場に関するデータ収集、競合先との力量比較等の基礎的な市場調査を終了しておくことの4点を指摘しています。

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、従業員出向に関する取り決めと恒久的施設を取り巻く動向についてです。昨今の税収不足を補うために、2009年下半年より各地方税務局は税金の徴収と管理を強化しており、出向に関する取り決めは税務検査の重点項目の一つとなっており、現法と出向元との間で斯かる取り決めを確認した上で今後の対応検討が望まれるとしています。

人事「中国における日系企業の「人材の現地化」を考える」は、多くの中国進出日系企業の共通課題である「人材の現地化」、特に「管理職層・経営層の現地化」について、事例の分析を通じて解決策を示しています。日系企業の「人材の現地化」が思うように進まない背景には、駐在員と現地人材双方に①不明確な役割定義、②能力、③コミュニケーションという課題があり、これらを克服して現地化を加速させる為のステップとして、①現地化に向けたゴール設定、②ゴール達成上の課題の分析と施策策定、③ゴール達成の為のスケジュール設定と推進チーム体制の設置、④支援体制の構築、を挙げています。更に、グローバルな企業競争が激しくなる中、日系企業の次のステージとして「人材の国際化」が待ち構えており、「人材の現地化」による中国人材の有効な活用が「人材の国際化」に繋がり、グローバル経営にとっても必須の課題と言えるとしています。



アジアにおける FTA の進展

三菱東京 UFJ 銀行
経済調査室
調査役 福地亜希

足元、アジアでは、自由貿易協定（FTA）締結に向けた動きが活発化している。8 月には、インドと韓国の FTA 締結に続き、東南アジア諸国連合（ASEAN）とインドが FTA を締結した。また、2010 年には、ASEAN 自由貿易地域（AFTA）の完成に加え、ASEAN と中国および韓国との間でそれぞれ FTA を通じた関税撤廃が予定されるなど、ASEAN をハブとした FTA の進展が見込まれる。本稿では、アジアにおける FTA に向けた最新の動きと日系企業への影響を踏まえたうえで、次のステップとして想定される東アジア全体をカバーする FTA 構築に向けた課題等について概観してみたい。

1. ASEAN インド自由貿易協定（AIFTA）

（1）概要

8 月 13 日、東南アジア諸国連合（ASEAN）とインドは、「物品貿易に関する自由貿易協定（FTA）」（AIFTA）に署名した。今後、各国での国内手続きを経て 2010 年 1 月 1 日に発効する見込みである。AIFTA により両国・地域間の貿易品目の 80%（貿易額ベースでは 75%）の関税が撤廃され、人口約 17 億人の巨大経済圏が誕生することになる。

関税の撤廃・削減については、段階的に撤廃する「ノーマル・トラック（NT）」（NT-1 および NT-2）、段階的に 5%まで引き下げる「センシティブ・トラック（ST）」、10 年以上の期間に一定割合を削減する「高度センシティブ・リスト（HSL）」、10 年以内に一定割合削減する「特別品目」などに分類され、それぞれ異なるスケジュールで実施される（次頁第 1 図、第 1 表）。インドと ASEAN 原加盟国のうちフィリピンを除く 5 カ国（ブルネイ、インドネシア、マレーシア、タイ、シンガポール）の関税削減スケジュールをみると、AIFTA 発効後、NT については、両国・地域間の貿易品目の 71%の輸入関税を 2013 年末までに段階的に撤廃（NT-1）、さらに別途 9%を 16 年末までに撤廃（NT-2）する。さらに、ST（約 600 品目）では、16 年までに関税率を 5%に削減する。

他方、インドは、ASEAN 諸国にとって関心が高いパーム粗油、パーム製油、コーヒー、紅茶、コショウの 5 品目を「特別品目」に指定し、別途関税削減スケジュールを設定している。このほか、関税削減の対象外である「例外品目」には、農水産品、繊維・衣類、自動車・同部品など約 500 品目が分類されている。

AIFTA における原産地規則は、原則、①「付加価値基準 35%以上」および②「関税番号変更基準（HS6 桁レベル）」（注）の両方を満たす必要がある。FTA の原産地規則としては、通常、①「付加価値基準」または②「関税番号変更基準」のいずれか一方、もしくは選択制を採用するケースが多いが、厳しい条件を求めるインド側に配慮した。ただし、タイとの FTA（アーリーハーベスト 82 品目のみ）やシンガポールの FTA（関税番号変更基準かつ付加価値基準 40%以上の併用）に比べれば、緩い要件といえる。また、AIFTA では、累積原産のルールが適用されるため、最終的な輸出品の FOB 価格（本船渡し価格）に対して、ASEAN 域内での累積付加価値が 35%以上で FTA 税率が適用されることになる。

(注)「付加価値基準」は、最終財に対して当該国・域内での一定の比率以上の付加価値が加えられていること、「関税番号変更基準」は、最終財の関税番号(HSコード)が投入財の関税分類番号から変化していることを条件として、原産国として認定する基準。

第1図：ASEAN-インド FTA 関税削減スケジュール

	※	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	...	
ノーマル・トラック(NT)														
ノーマル・トラック1 (NT-1)	①	2013年末までに0%												
	②	2018年末までに0%												
	③	2018年末までに0%												
ノーマル・トラック2 (NT-2)	①	2016年末までに0%												
	②	2019年末までに0%												
	③	2021年末までに0%												
センシティブ・トラック(ST)														
関税率5%超	①	2016年末までに5%へ削減												
	②	2019年末までに5%へ削減												
	③	2021年末までに5%へ削減												
関税率5%	共通	50品目までは現行水準維持(5%)												
	①	発効時に4.5%へ削減、2016年末までに4%へ削減												
	②	発効時に4.5%へ削減、2019年末までに4%へ削減												
STのうち品目数で 4%相当分	①	2019年末までに0%												
	②	2022年末までに0%へ削減												
	③	2024年末までに0%へ削減												
高度センシティブ・リスト(HSL)※														
カテゴリー1		2019年末までに50%へ削減										※		
カテゴリー2		2019年末までに関税率を50%削減												
カテゴリー3		2019年末までに25%削減												

(注1) ①はASEAN5-インド間およびCLMV-インド間のうちインド側、②はフィリピン-インド間、③はCLMV-インド間のうちCLMV側のスケジュール。ASEAN5はブルネイ・インドネシア・マレーシア・シンガポール・タイの5カ国、CLMVは、カンボジア・ラオス・ミャンマー・ベトナムの4カ国。

(注2) 高度センシティブ・リストは、ASEANのうちインドネシア・マレーシア・タイ・フィリピン・カンボジア・ベトナムの6カ国にのみ適用。フィリピンは2022年末まで、カンボジア・ベトナムは2024年末まで。

(資料) ASEAN事務局資料より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

第1表：インド特別品目(SP) 関税削減スケジュール

品目	基準税率 (%)	AIFTAにおける特惠関税率(%)										
		(1月1日時点)										2019年末
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
パーム粗油	80	76	72	68	64	60	56	52	48	44	40	37.5
パーム精油	90	86	72	78	74	70	66	62	58	54	50	45
コーヒー	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45
紅茶	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45
胡椒	70	68	66	64	62	60	58	56	54	52	51	50

(資料) ASEAN事務局資料より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

(2) 交渉の経緯

ASEAN とインドは、2003 年 10 月に「FTA 枠組み協定」を締結、2004 年 3 月に交渉を開始した。当初、2006 年 1 月から関税引き下げを開始、ASEAN 原加盟国（除くフィリピン）は 2011 年末まで、その他については 2016 年末までの関税撤廃を目指していたが、原産地規則や例外品目の扱いなどを巡り交渉が難航し、2008 年 8 月に最終合意にこぎつけた。最終合意後は、同年 12 月署名、2009 年 1 月発効を予定していたが、タイの政局不安に伴う国際会議の中止、インドの総選挙などで署名がさらに遅れ、最終的に当初予定から 4 年遅れでのスタートとなった。今後は、サービス貿易と投資分野についても交渉を本格化させる予定となっている。

ASEAN は、中国との FTA（ACFTA）（2002 年 11 月「枠組み協定」締結、2004 年 11 月「物品貿易協定」締結）を契機に、域外国との FTA 交渉を活発化させるようになった。ASEAN としては、AIFTA は、中国、韓国、日本、豪州・ニュージーランドに次ぐ 5 番目の FTA となる。インドに対しては、中国に次ぐ巨大市場としての期待が高く、個別国では、タイ（82 品目を対象とした早期関税引き下げ措置のみ：2004 年 9 月～）とシンガポール（2005 年 6 月締結、同年 8 月発効）がすでに FTA を開始している。

一方、インドでは、東アジア地域で FTA 締結に向けた動きが活発化するなか、ASEAN における中国の影響力拡大や、インドを除く東アジア FTA 網形成による不利益増大に対する懸念などから、ルックイースト政策のもと FTA 交渉に着手した。前述のタイやシンガポールとの FTA のほか、2009 年 8 月には韓国と FTA を締結（後述）、この他、日本、マレーシア、南アジア諸国との間でも FTA 交渉を行っている。

(3) 日系企業への影響

AIFTA により、ASEAN やインドに進出する日系企業のビジネス・チャンス拡大が期待できる。すでに、タイ・インド間の FTA でみられるように、インドに拠点を持たない企業にとっては、ASEAN 拠点からの製品輸出による市場参入の可能性が広がる一方、インドに拠点を有する企業にとっては、ASEAN 拠点からの原材料や製品輸入を通じ調達コストの低下や商品ラインナップの拡充など、ASEAN にインドを含めた生産・販売ネットワーク再構築の可能性が広がろう。インドでは、現状、多くの品目で平均 5～10%の関税率が課されており、発効後 7 年間で約 8 割の品目の関税撤廃が約束されたことは大きな成果といえる。ただし、インド側の例外品目に自動車・同部品約 50 品目が含まれているほか、エアバックなど一部の自動車部品、エアコンや全自動洗濯機など一部の一般機械、繊維・衣類、化学品などがセンシティブ・トラック品目に分類されるなど、品目によっては自由化の対象外もしくは別途スケジュールが設定されているものもあり、個別の確認が必要となる。

2. 韓国インド包括的経済連携協定（CEPA）

(1) 概要

ASEAN とインドの FTA に先立つ 8 月 7 日、韓国とインドは包括的経済連携協定（CEPA）に正式署名した（2010 年 1 月 1 日発効予定）。本協定は、物品貿易にとどまらず、サービス、投資などを含む包括的な協定となっている。

インドは、対韓国輸入のうち 74.5%（金額ベース）の関税率を 8 年以内に撤廃、さらに約 11% について 10 年以内に関税率を削減するが、テレビ陰極線管、乗用車など 14.5%を例外扱いとしている。他方韓国は、対インド輸入のうち 84.7%の関税を 8 年以内に撤廃、さらに 5%について段階的に削減するが、牛肉、豚肉などの農産品、灯油・軽油など 10.3%を例外扱いとしている。

韓・印 CEPA の原産地規則は、AIFTA と同様に、関税分類変更基準（HS6 桁）かつ付加価値基

準(35%以上)の併用制となっている。また、インドは、北朝鮮の開城工業団地で生産された108品目に対し、韓国産として認定することとした(注)。

投資分野では、内国民待遇、送金の自由、パフォーマンス要求の禁止などのほか、インドのFTAとしては初めてネガティブ・リスト方式での自由化に合意した。

他方、サービス分野では、通信、事業サービス(会計、建築、不動産、医療、エネルギー流通など)、建設、流通(除く小売)、広告、娯楽・文化、輸送サービスなどの相互開放を行うほか、IT技術者、エンジニア、経営コンサルタント、英語教師などサービス専門職などについても相互開放で合意しており、インド人専門職の韓国での就業機会拡大に期待が高まっている。

(注) 開城工業団地については、韓国とシンガポールとのFTAでは、韓国産扱いとなる一方、米国やEUとのFTAは合意に至らず、継続協議とされた。

第2表：韓国・インドFTA関税削減スケジュール

(%、100万ドル)

譲許段階	インド側				韓国側			
	品目数 (HS6桁)	シェア	輸入額	シェア	品目数 (HS10桁)	シェア	輸入額	シェア
関税撤廃	3,739	71.5	2,984	74.5	9,984	88.6	1,679	84.8
即時	202	3.9	1,538	38.4	6,824	60.6	1,248	63.0
5年以内に撤廃	180	3.4	560	14.0	2,310	20.5	205	10.3
8年以内に撤廃	3,357	64.2	886	22.1	850	7.5	226	11.4
8年以内に1~5%に引き下げ	459	8.8	342	8.5	34	0.3	3	0.2
8年以内または10年以内に50%削減(※)	261	5.0	96	2.4	478	4.2	94	4.8
譲許例外	768	14.7	580	14.5	765	6.8	205	10.3
合計	5,227	100.0	4,001	100.0	11,261	100.0	1,981	100.0

(注) インドは10年以内、韓国は8年以内。

(資料) 韓国外交通商部資料などより三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

(2) 交渉の経緯と日韓企業への影響

韓国とインド両国政府は、2006年3月よりFTA締結に向けた交渉を開始、2009年2月に仮署名した。韓国にとって、インドとの貿易額(輸出+輸入)は92億ドル(2006年)で第12位、直接投資先としては第13位(2006年)、インドにとって韓国は、貿易相手国(2007年度)、対内直接投資額(2008年)のいずれにおいても第12位と、双方ともに経済関係が大きいとは言い難い。しかし韓国では、今後のインドの市場成長性に対する期待が大きく、インドに進出する韓国企業のビジネス環境改善および将来の輸出市場確保の観点から、FTA交渉を優先的に進めてきた。

とくに、自動車、エレクトロニクス、鉄鋼などの分野では、本CEPA発効を通じた部材調達コストの削減による価格競争力強化が期待されている。インドで第2位の市場シェアを占める大手韓国自動車メーカーは、主力である小型車部品の約10%、中型車部品の大半を韓国本国から輸入しており、10~12.5%の輸入関税が課されている。電子部品についても関税率は5~10%と高水準である。

他方、日系企業への影響は限定的とみられる。日系企業の多くは、部材については、現地やFTAを活用しタイなどから無税での調達が進展している。また、韓国製品と競合する自動車・同部品については、例外扱い、または関税削減期間が長期にわたることもあり、短期的に影響はなく、今後、ASEANとインドのFTAや、現在交渉中の日印FTAが実現すれば、先行き発生しうるデメリットの克服は可能とみられている。

3. ASEAN と中国の FTA (ACFTA)

8月15日、ASEANと中国は「ASEAN中国投資協定」に署名した(2010年1月1日発効予定)。両国・地域間では、「物品貿易協定」(2005年7月発効)と「サービス貿易協定」(2007年7月発効)がすでに実行段階にあり、今回の「投資協定」署名により、2002年11月「枠組み協定」締結以来続いていたASEANと中国との間の一連の交渉が完了したことになる。

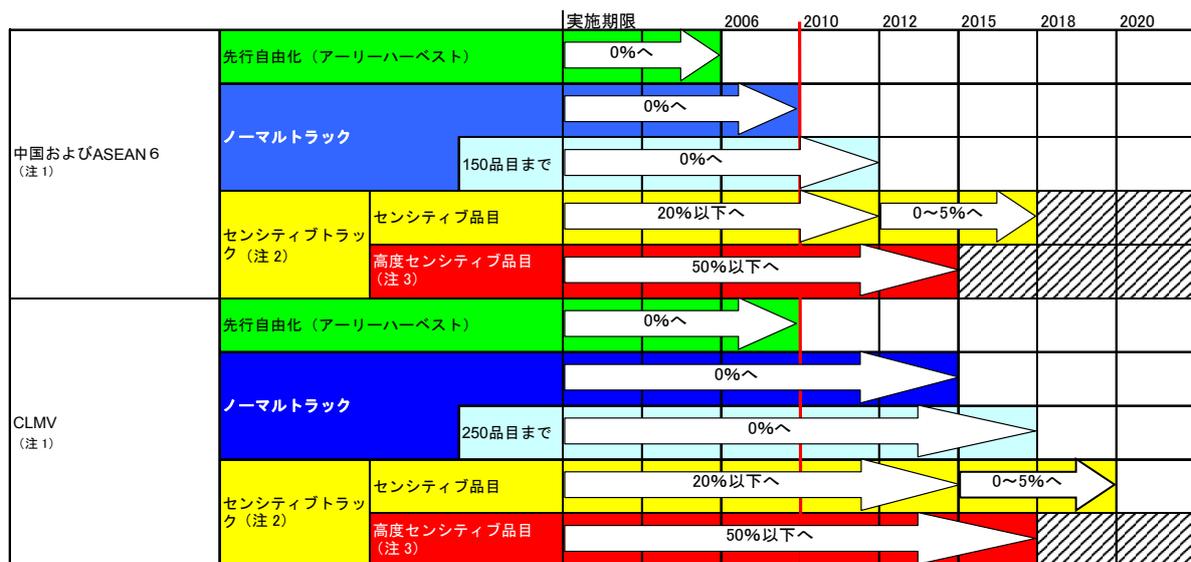
ASEANへの直接投資に占める中国の割合は、全体の2.4%(2008年)程度と決して大きいとは言えないが、中国企業の「走出去」戦略のもと、対ASEAN投資は拡大傾向にある。一方、ASEANから中国への直接投資は、全体としてみると小規模だが、近年、とくにシンガポールが政府系ファンド等を通じて対中投資を急拡大させてきた。2008年は44億ドル(前年比1.5倍)と最大の投資先となっており、投資家保護が課題となりつつある。今回の「投資協定」では、内国民待遇や最恵国待遇のほか、政府が強制収用を行った場合の保障や紛争処理などが明記され、両国・地域間の投資環境改善が期待される。

ACFTAのうち「物品貿易協定」については、現状、農水産品に比べ工業品分野での利用は低水準にとどまっている。この背景としては、①現時点での関税引き下げ幅が小幅であることに加え、②ASEAN・中国間の貿易では輸出向けの中間財が多く(注1)、FTA以外の関税減免措置(輸出加工区向けの免税制度や輸出製品製造のための保税制度など)が活用されていること、③一部では、FTA発効後に最恵国待遇(MFN)関税率が引き下げられることで、MFN税率がFTA税率を下回る逆転現象が発生していること——などが指摘されている。

ただし、2010年1月1日には、ノーマル・トラックに該当する品目(ASEANは2001年の輸入額の90%、中国は93%)に対する関税率が原則ゼロになる予定となっており、関税障壁削減による貿易拡大が期待される(第2図)。ただし、「センシティブ品目(SL)」および「高度センシティブ品目(HSL)」として、別途、関税削減スケジュールが設定されているものがある点には留意する必要がある(注2)(次頁第3図)。

- (注1) 中国の総輸入(食糧、燃料除く)に占める中間財は55.5%に対し、対ASEANでは63.1%。
- (注2) 中国およびASEAN6の場合、センシティブ品目に対する関税率は、2012年までに20%以下、さらに2018年までに5%以下へ削減する。高度センシティブ品目については、2015年までに50%以下へ削減する。

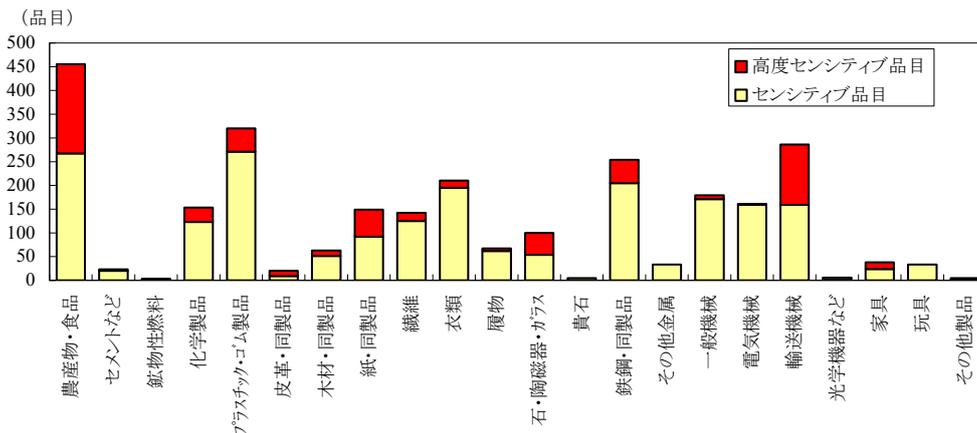
第2図：ASEAN・中国 FTA における関税削減スケジュール



- (注1) ASEAN 6はブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ。CLMVはカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム。
 - (注2) センシティブトラックは400品目 (CLMVは500品目) および輸入総額の10%を上限。
 - (注3) 高度センシティブ品目は、センシティブ品目数の40%以下、または100品目 (CLMVは150品目) 以下のいずれか少ない方が上限。
- (資料) 経済産業省資料リ三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

とくに、自動車は中国・ASEANの双方でSLまたはHSLに指定されているほか、エアコン、冷蔵庫、洗濯機などの家電製品についても、タイやフィリピンがSLに指定するなど、完全な市場統合にはまだ時間を要するとみられる。さらに、「互恵主義の原則」に基づき、特惠関税の適用を受けるのは、自国と相手国の双方が該当品目を「ノーマル・トラック」に指定している場合に限られており、自国が「ノーマル・トラック」に指定していても、相手国が「センシティブ・トラック」に指定していれば関税を撤廃する必要がない。このため、実際に関税率が下がる品目数は、「ノーマル・トラック」指定品目数よりも少ないことが想定される。

第3図：ASEAN・中国FTAにおけるセンシティブ品目



(注) 中国およびASEAN各国（ベトナムを除く）のセンシティブ品目数の合計。

(資料) 「ASEAN・中国包括的経済協力枠組み協定における物品貿易協定」より 三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

4. ASEAN 自由貿易地域 (AFTA)

2010年は、ASEANを巡るFTAの発効や関税削減の進展ばかりでなく、ASEAN自由貿易地域(AFTA)そのものの完成が予定されている点でも注目される。

ASEAN加盟国は、1992年に締結(1993年1月に発効)した「共通効果特惠関税(CEPT: Common Effective Preferential Tariff)協定」に基づき、AFTA創設に向けた関税削減・撤廃に取り組んできた。原加盟6カ国(ブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ)は、2003年1月1日までにほぼ全ての対象品目の関税率を5%以下に引き下げ、すでに85%の品目で関税を撤廃している(2009年8月時点、次頁第3表)。2010年(カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムは2015年)1月1日までには、対象品目の関税を原則全て撤廃しAFTAが完成する予定である。

なお、ASEANは、AFTAの利便性向上を目的に、2008年8月1日にCEPTの原産地規則を緩和した。従来、ASEAN原産としてCEPT関税の適用を受けるためには、「域内累積付加価値40%以上」を満たさなければならなかったが、「域内累積付加価値基準40%以上、または関税番号変更基準(HS4桁)」の選択制に移行した。この制度変更に伴い、薄型テレビ用のパネルなど付加価値の高い部材を日本など域外から調達しASEAN域内で組み立て加工した場合でも、ASEAN原産として域内第三国へ輸出する際にCEPT関税が適用されることになり、ASEAN進出日系企業にとって、より柔軟な生産・販売の可能性が広がったと考えられる。

第3表：ASEAN 各国の域内関税引き下げ状況（2009年8月時点）

	総品目数	適用品目(IL)				一般的除外品目(GEL)	センシティブ/高度センシティブ品目(SL/HSL)	全品目に占めるIL(%)	
		関税率0%	ILに占めるシェア(%)	関税率≤5%	ILに占めるシェア(%)				
ブルネイ	8,300	8,223	7,239	88.0	984	12.0	77	0	99.1
インドネシア	8,737	8,632	6,900	79.9	1,725	20.0	96	9	98.8
マレーシア	12,335	12,239	10,157	83.0	2,016	16.5	96	0	99.2
フィリピン	8,980	8,934	7,354	82.3	1,503	16.8	27	19	99.5
シンガポール	8,300	8,300	8,300	100.0	0	0.0	0	0	100.0
タイ	8,300	8,300	6,643	80.0	1,644	19.8	0	0	100.0
原加盟6カ国	54,952	54,628	46,593	85.3	7,872	14.4	296	28	99.4
カンボジア	10,689	10,537	755	7.2	7,784	73.9	98	54	98.6
ラオス	8,300	8,214	5,844	71.1	2,056	25.0	86	0	99.0
ミャンマー	8,300	8,240	4,992	60.6	3,248	39.4	49	11	99.3
ベトナム	8,300	8,099	4,575	56.5	3,434	42.4	144	0	97.6
新規加盟4カ国	35,589	35,090	16,166	46.1	16,522	47.1	377	65	98.6
ASEAN合計	90,541	89,718	62,759	70.0	24,394	27.2	673	93	99.1

(注) 適用品目＝関税引き下げ対象品目。

一般的除外品目＝関税率の削減対象としない品目（防衛、学術的価値のあるもの等）

センシティブ品目＝適用品目への移行を弾力的に扱う品目（未加工農産物）

高度センシティブ品目＝コメ関連品目。その他は、従量税を採用している品目。

(資料) JETRO資料より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

ASEAN は、関税障壁の削減にとどまらず、さらに市場としての一体化を図り競争力を高めるため、2015年の「ASEAN 共同体 (AC)」創設に向けた取り組みを行っている。その骨格となる「ASEAN 経済共同体 (AEC)」は、モノの移動にとどまらず、サービス、投資、資本、熟練労働など広範な分野の域内障壁の削減を目指すもので、全体像および具体的な行動計画については、2007年11月に採択されたAECブループリントに掲げられている。

ASEAN は、AECに向けた作業の一環として、既存の貿易、投資に関わる複数の協定や取極めを包括的な協定への見直し作業を行い、2008年12月に①「ASEAN 物品貿易協定 (ATIGA)」および②「ASEAN 包括投資協定 (ACIA)」の二つの協定に署名した。

①「ASEAN 物品貿易協定 (ATIGA)」は、AFTAの根拠となる「CEPT 協定」の改訂版として位置づけられる。CEPT協定は全10条と極めて短く、曖昧な部分も多く、これまで新規加盟国の参加や自由化対象分野の拡大、関税削減スケジュールの変更（前倒し）などについては、修正議定書の締結や合意などで対応してきた。ATIGAは、全11章98条で構成され、ASEANがこれまでに締結してきた協定やコミットメントなどを整理・一体化したうえで、関税削減・撤廃のほか、非関税障壁、原産地規則、貿易円滑化措置、税関手続き、基準・適合性、植物防疫衛生措置などを盛り込み、より包括的な協定に再構築された。現在、各国の関税譲許に関わる個別分野の調整・批准作業が進められており、全加盟国の批准後に発効される見込みである。

②「ASEAN 包括投資協定 (ACIA)」は、ATIGAと同様に、既存の「ASEAN 投資地域 (AIA) 枠組み協定」(1998年)と「ASEAN 投資保護協定 (ASEAN-IGA)」(1987年)を修正・統合し、包括的な協定としてとりまとめたものである。従来は、投資保護規定の適用対象がASEAN加盟国の投資家のみに限られていたが、ACIAでは、域内に進出する外国企業の投資も対象となるなど、外国企業の投資環境整備につながる事が期待される。

5. 今後の展望と課題～東アジアの大 FTA 構築に向けて

アジアにおける FTA を通じた市場統合は、2010 年に大きな節目を迎える。ASEAN では、AFTA の完成に加え、中国および韓国との FTA に基づく ASEAN 原加盟 6 カ国の関税撤廃や、インドや豪・ニュージーランドとの FTA 発効が予定されている。例外品目や非関税障壁など課題は多いものの、関税障壁の削減という点では、大きな前進が期待できる。

ASEAN をハブとして中国、韓国、日本、インド、豪州・ニュージーランドなど、いわゆる「ASEAN +1」の FTA が進展するなか、次のステップとして東アジア全体をカバーする FTA の形成が焦点となりつつある。東アジア全体をカバーする FTA については、日本が主導する「東アジア包括的経済連携協定 (CEPEA) 構想」(ASEAN+6) と、中国や韓国が支持する「東アジア自由貿易地域 (EAFTA) 構想」(ASEAN+3) の 2 つについてそれぞれ民間部門での議論・研究が重ねられてきた。両構想に関わる最終報告書は、2009 年 8 月の ASEAN 経済相会議に提出されており、10 月に予定されている東アジア首脳会議で了承されれば、政府レベルでの研究に移行、実現に向け一歩前進することになる。

他方、日本の経済連携協定 (EPA) については、ASEAN のほか、二国間では、シンガポール、メキシコ、マレーシア、チリ、タイ、インドネシア、ブルネイ、フィリピン、スイスに加え、10 月 1 日には 11 カ国・地域目となるベトナムとの EPA が発効した。このほか、韓国 (2004 年 11 月より中断)、GCC (湾岸協力理事会)、インド、豪州、ペルーとの EPA がそれぞれ交渉段階にある (第 4 表)。ただし、EPA 締結相手国との貿易シェアは約 16%程度にとどまっており、韓国の約 4 割を大きく下回る。このため、今後は、東アジア全体をカバーする FTA に加え、二大貿易相手である米国や EU との FTA の扱いが課題となろう。

第 4 表：日本の EPA 締結状況

発効済み	シンガポール	・2002年1月署名、同年11月30日発効。2007年9月改正議定書発効。
	メキシコ	・2004年9月署名、2005年4月1日発効。
	マレーシア	・2005年12月署名、2006年7月13日発効。
	チリ	・2007年3月27日署名、同年9月3日発効。
	タイ	・2007年4月3日署名、同年11月1日発効。
	インドネシア	・2007年8月20日署名、2008年7月1日発効。
	ブルネイ	・2007年6月18日署名、2008年7月31日発効。
	ASEAN	・2008年4月14日、日本および全ASEAN構成国の署名完了。 ・2008年12月1日：日本とシンガポール、ラオス、ベトナム、ミャンマーとの間で発効。 2009年1月1日：ブルネイとの間で発効、同年2月1日：マレーシアとの間で発効、同年6月1日：タイとの間で発効。
	フィリピン	・2006年9月署名、2008年12月11日発効。
	スイス	・2009年2月19日署名、2009年9月1日発効。
交渉中	ベトナム	・2008年12月25日署名、2009年10月1日発効。
	韓国	-
	GCC	-
	インド	-
	豪州	-
	ペルー	-

(資料) 外務省資料などより三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

9 月に発足した民主党政権は、公約として、アジア外交を重視し「東アジア共同体」構築を目指すほか、米国や EU との FTA を推進するとしている (次頁第 5 表)。もっとも、実現までのプロセスやスケジュール等については明らかにされておらず、今後の具体化を待つ必要がある。とくに、FTA に伴う関税削減で打撃が予想される農畜産物については、販売価格が生産費を下回った場合、その差額分を支払う「戸別所得補償制度」の創設で対応可能としている。しかし、制度導入の方法や 1 兆円を超える財源確保の問題、国家戦略目標として掲げる食料自給率向上との関

係等も不透明である。

なお、アジアでは、日本の民主党政権が、外交政策として、アジア重視の姿勢を打ち出したことは、概ね好意的に受け止められている。ASEAN は、EPA を通じた支援だけでなく、中国や韓国との関係改善を図ったうえで、東アジアにおけるリーダーシップ発揮を期待しており、まずは信頼関係の構築が課題といえよう。

第5表：民主党の公約におけるアジア外交およびFTA 政策にかかわる主なポイント

分野	
外務・防衛	<p>■新時代の日米同盟の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・米国との間で自由貿易協定 (FTA) を推進し、貿易・投資の自由化を進める。
	<p>■アジア外交の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中国、韓国をはじめ、アジア諸国との信頼関係の構築に全力を挙げる。 ・東アジア共同体の構築を目指し、通商、金融、エネルギー、環境、災害救援、感染症対策等の分野において、アジア・太平洋地域の域内協力体制を確立。 ・アジア・太平洋諸国をはじめとして、世界の国々との間で投資・労働や知的財産など、広い分野を含む経済連携協定 (EPA)、自由貿易協定 (FTA) の締結を積極的に推進。
	<p>■日韓両国の信頼関係の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日韓FTA締結や竹島問題の解決等に取り組む。
	<p>■欧州・EUとの関係強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・欧州における政策動向についての理解を深めるとともに、国際テロ対策での協調、世界貿易機関 (WTO)、経済連携協定 (EPA)、自由貿易協定 (FTA) 交渉、環境問題等について、アジア欧州会合 (ASEM) や主要国首脳会議 (G8) などの場を通じて、相互の連携の強化と深化を図る。
農林水産	<p>■農山漁村の「6次産業化」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農林水産物の国内生産の維持・拡大及び農山漁村の再生と、世界貿易機関 (WTO) における貿易自由化協議や各国との自由貿易協定 (FTA) 締結の促進とを両立させる。
経済産業	<p>■EPA/FTA (経済連携協定/自由貿易協定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EPA/FTAは、世界経済や産業構造、雇用など、多くの面において重要な影響が及ぶことから、国際競争力強化の切り札として適切に推進。世界貿易機関 (WTO) の理念との整合性を求めつつ、アジアに向けて開かれた日本の実現、および米国・EU等との関係強化に向けて、一元的・一体的な交渉窓口を設置。食の安全・安定供給、食料自給率の向上なども念頭に置きながら、積極的に推進。

(資料) 「民主党政集INDEX2009」より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

以上
(H21.10.1)

(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/rsrch/index.htm

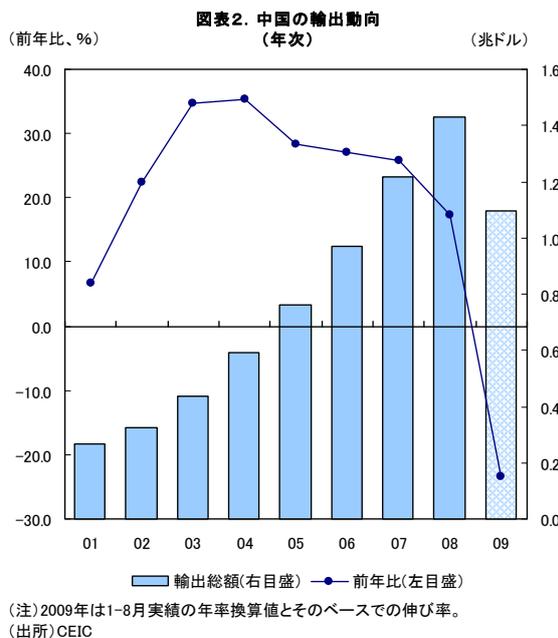
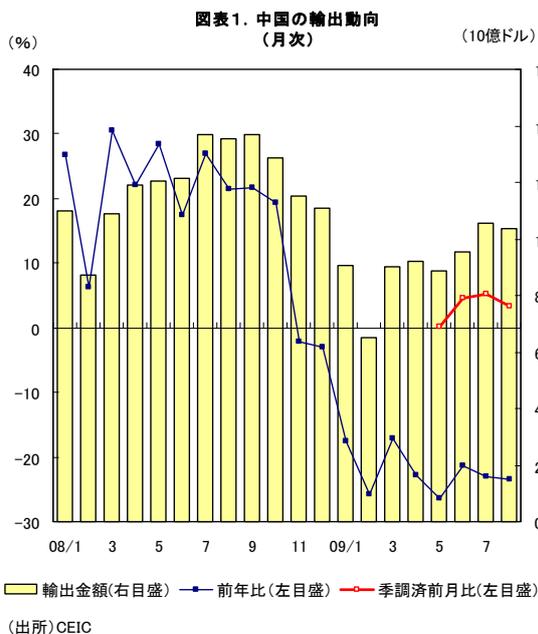


中国の輸出の現状～「安定回復の兆し」の確度はどの程度と見るべきか

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
調査部 研究員 野田麻里子

1. 前年比2割減だが、4ヶ月連続前月比プラスが続く

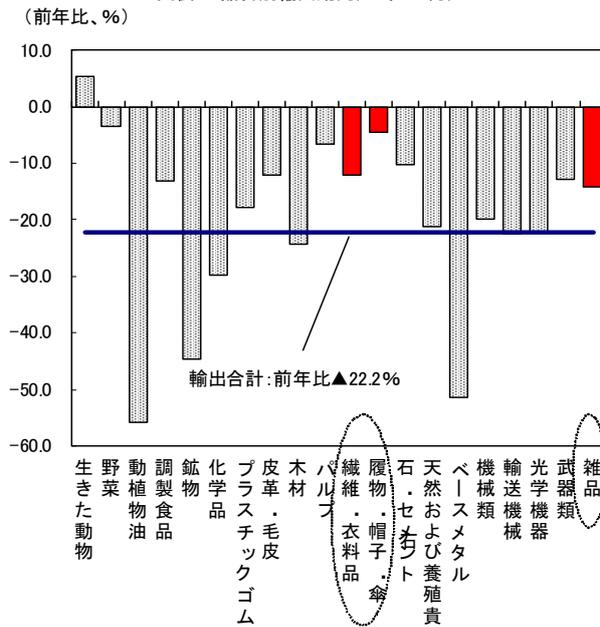
中国の輸出は8月に前年比23.4%減、1～8月ベースでも同22.2%減と依然として前年比2割を超える減少が続いている。しかし、輸出額は7月、8月と2ヶ月連続して1000億ドルを超え、また、最近発表されるようになった季節調整済の前月比の統計は、5月以降4ヶ月連続してプラスを記録している(図表1)。そして後者のデータを論拠に、輸出にも安定回復の兆しが見えてきたと中国政府は強調している。果たして中国の輸出の「安定回復の兆し」の確度はどの程度と見るべきなのだろうか。



2009年1～8月実績をもとに試算すると、2009年通年の輸出は前年比23.4%減と大幅な減少となるが、輸出額はそれでも年間1兆ドルを超える見通しである。2008年時点でも年間輸出額が1兆ドルを超えたのはドイツ、中国、米国の3カ国のみ(日本の年間輸出額は7,823億ドル)であり、世界経済の急速な悪化にもかかわらず確かに善戦していると言えよう(図表2)。

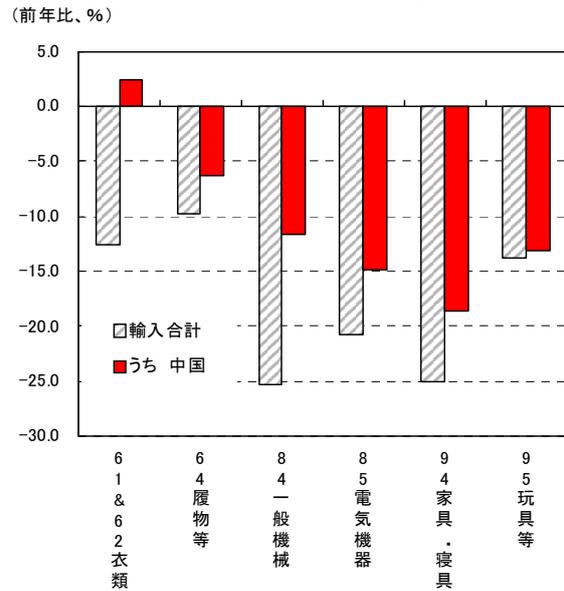
また品目別の輸出の伸び率をみると、労働集約型で中国が強みを持っているとされる衣料品、履物、玩具をはじめとする雑品といった軽工業品目で、輸出の減少幅が全体の減少幅に比べて小さくなっている(次頁図表3)。さらに、主要輸出市場である米国ではこれらの品目について、市場全体が縮小する中であって、中国からの輸入は増加、ないしは減少幅が全体の減少幅に比べて小さくなっており、中国の輸出の底力が窺われる(次頁図表4)。

図表3. 品目別輸出動向(09年1-8月)



(出所)CEIC

図表4. 米国の09/1-7月期の輸入動向

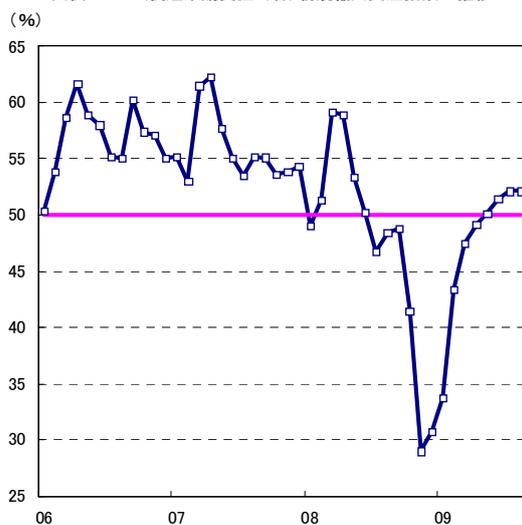


(出所)World Trade Atlas (注)品目名の頭の番号はHSコード番号。

2. 輸出回復の兆しは限定的

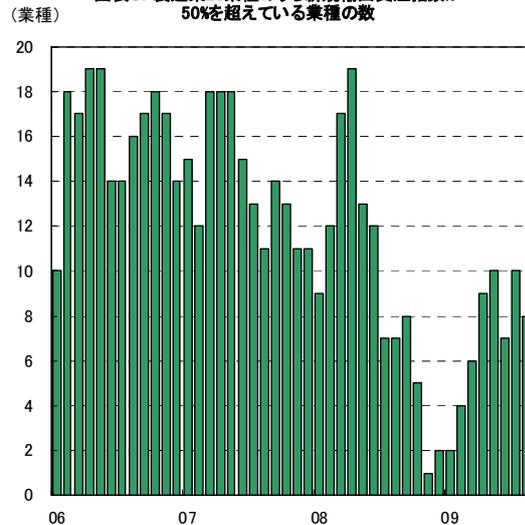
また、景気の先行きを示す指標として注目されているPMI（製造業購買担当者指数）の構成指数のひとつ新規輸出受注指標は5月以降、拡大と縮小の分岐水準である50%を4ヶ月連続で上回っており、輸出が減少から増加に転じていることを示唆している（図表5）。しかし、対象となる製造業20業種のうち、何業種で新規輸出受注指標が50%を上回っているかを見てみると、5月と7月にはかろうじて半分の10業種で同指標が50%を上回っていたが、直近の8月では20業種中8業種にとどまっており（図表6）、輸出回復の兆しは見えるものの、その範囲は限定的であり、まだまだ脆弱なものと言えそうである。

図表5. PMI（製造業購買担当者）新規輸出受注指数の推移



(出所)CEIC

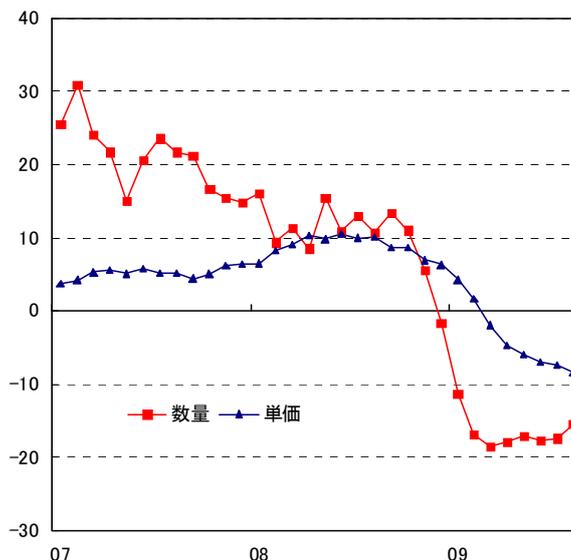
図表6. 製造業20業種のうち新規輸出受注指数が50%を超えている業種の数



(出所)CEIC

さらに、輸出数量と輸出単価の前年比の推移を見てみると、数量に下げ止まりから持ち直しへの動きが見える一方で、単価の下落が続いており、数量持ち直しの一因が単価の下落にある可能性が示唆されている(図表7)。輸出増値税還付率の引き上げをはじめとする政府の輸出企業支援策が輸出企業の価格競争力をサポートしている面もあると考えれば、内需のみならず外需も政策主導での持ち直しと言えるかもしれない。

図表7. 中国の輸出数量と単価の推移
(前年比、%)



(出所)CEIC (注)数値は後方3ヶ月移動平均値。

3. 当面、厳しい状況が続くが強気材料も

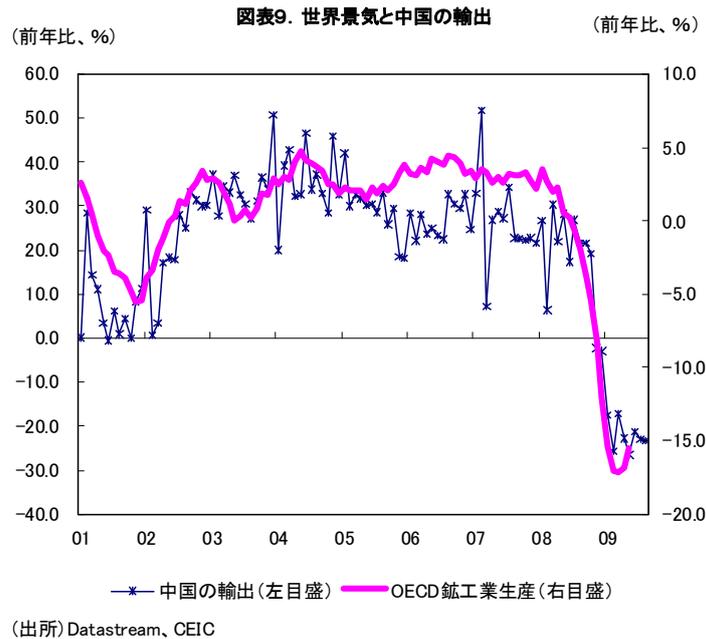
ところで、そもそも2001年のWTO(世界貿易機関)加盟以降2007年まで、中国の輸出が前年比2割から3割増の拡大を続けた要因は何だったのだろうか。CMS(コンスタント・マーケット・シェア)分析という手法に基づき、やや簡略化したベースで試算してみたところ、まず第1に世界貿易全体が拡大していたことがその要因である、という結果になった(図表8)。もちろん、世界貿易の拡大を自らの輸出拡大につなげられたという意味で何らかの競争力強化も同程度に重要な輸出拡大要因ではあるが、競争力を十分に活かすにはそれだけの市場、すなわち世界貿易の拡大が前提であったと推測できる。

図表8. CMS分析による中国の輸出の増加要因 (10億ドル)

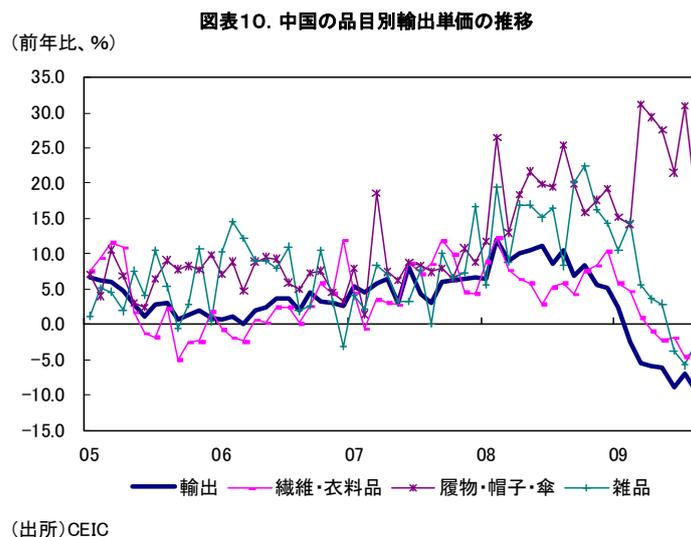
2003年～ 2006年の 中国の輸出 増加額		世界貿易 要因		市場構成 要因		商品構成 要因		競争力 強化要因 (残差項)
403.7 (100%)	=	220.8 (55%)	+	9.3 (2%)	+	-60.1 (-15%)	+	233.6 (58%)

(出所)OECD統計をベースに筆者試算

実際、次頁図表9が示すように、世界景気の動向と中国の輸出の相関性は高い(次頁図表9)。したがって中国の輸出に底堅さはみられるものの、世界経済の低迷が続く中では当面、厳しい状況が続くと見られる。



ただし、世界経済が回復に転じた時には中国が以前よりも競争力のある「世界の工場」として台頭する可能性がある。と言うのは、今般の金融危機に端を発する世界経済の急速な落ち込みの中で、中国でも企業の淘汰・再編が否応無しで進んでいると見られるからである。非効率な生産を続けてきた企業の倒産は、一時的に雇用市場の安定に大きな脅威をもたらしたが、最近では一部に雇用逼迫のニュースも聞かれる。また、厳しい環境下にもかかわらず輸出単価が上昇したり、あるいは低下が相対的に小幅にとどまっている品目も見られる(図表10)。これらの事象は、危機を経て一部の産業で体質強化が進んでいることを示唆していると考えられる。まさにピンチはチャンス。中国の輸出は世界経済の回復とともに新たな発展期を迎えるのではないだろうか。



(執筆者のご連絡先) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング
E-mail : mariko.noda@murc.jp



香港の建設市場の現状と見通し

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
シニアアナリスト 黄美艶

長らく縮小傾向を辿ってきた香港の建設市場が、2007年以降、持ち直しに転じている。今後も、政府主導の公共工事を中心に市場の一段の回復が見込まれ、参入各社にとっては大きなビジネスチャンスが期待できそうである。そこで本稿では、香港の建設市場の現状を振り返るとともに、今後の見通しについてまとめた。

1. 現状

(1) 業界構造

2008年の香港の総建設工事額は、996億香港ドル（1香港ドル=12円換算で1兆1,952億円）。このうち、民間工事と公共工事に大別される純建設工事額が49%（488億香港ドル）、内装・修繕工事と電設・配管工事に大別される関連工事額が51%（508億香港ドル）を占めている（図表1）。

純建設工事における民間工事と公共工事の内訳をみると、前者が69%、後者が31%を占める。一方、関連工事における内装・修繕工事と電設・配管工事の内訳をみると、前者が74%、後者が26%を占めている。香港には19,399社の建設会社が存在するが、このうち元請の役割を果たすメインコンストラクターは299社となっている。

図表 1：香港の建設市場の概要

総建設工事額 996億香港ドル	純建設工事額 488億香港ドル(49%)	民間工事 335億香港ドル(69%)
		公共工事 153億香港ドル(31%)
	関連工事額 508億香港ドル(51%)	内装・修繕工事 376億香港ドル(74%)
		電設・配管工事 131億香港ドル(26%)

(注) 同一工事の元請・下請での二重計上を避けるため、メインコンストラクターのみの数字を使用している。

(資料) Census and Statistics Department, HKSAR

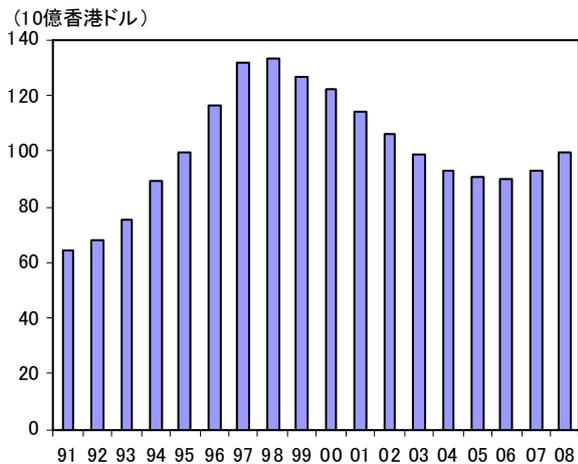
(2) 市場動向

①全体

過去を振り返ってみると、香港の総建設工事額は大きな増減の波に晒されてきた。好調期であった91年から98年には、同工事額が640億香港ドルから1,333億香港ドルへと倍増したが（図表2）、99年以降は状況が一転し、2006年には1,000億香港ドルを割り込む規模（902億香港ドル）にまで縮小した。

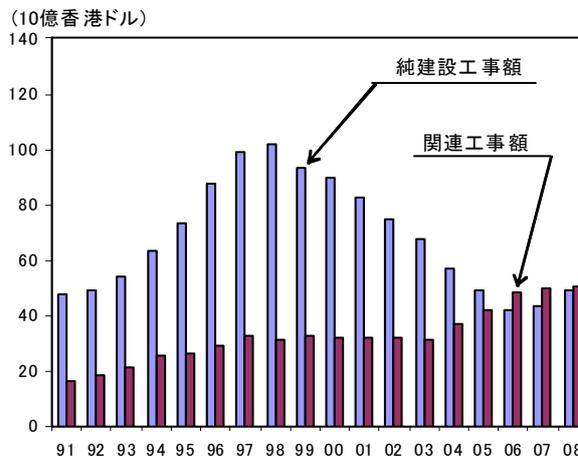
ところが、ここ2年間、総建設工事額は再び回復基調に転じている。2007年と2008年の伸びはそれぞれ前年比2.9%増、同7.2%増となり、2008年の総建設工事額は996億香港ドルに達した。こうした背景には、関連工事額が堅調に推移したこともあるが、より直接的には、純建設工事が回復に転じたことが大きい（図表3）。

図表 2 : 香港の総建設工事額



(資料)Census and Statistics Department, HKSAR

図表 3 : 純建設工事額と関連工事額

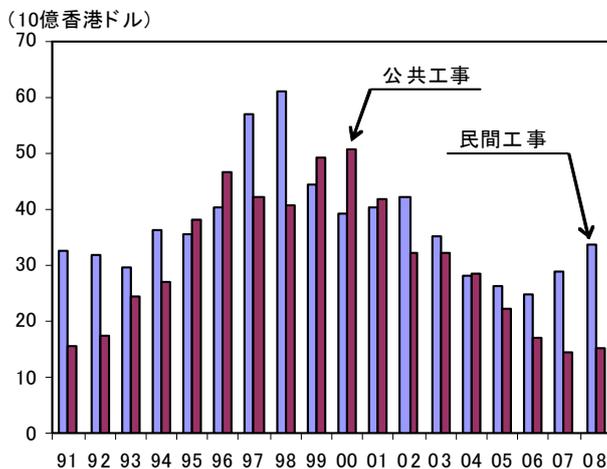


(資料)Census and Statistics Department, HKSAR

②純建設工事

まず、総建設工事額の半分を占める純建設工事額が回復に転じたことが、足元の市場回復に寄与した。純建設工事額は、2007年と2008年にそれぞれ前年比3.5%増、同12.3%増となったが、これは公共工事が横這いにとどまるなか、民間工事が増加に転じたことが主因である(図表4)。

図表 4 : 民間工事と公共工事



(資料)Census and Statistics Department, HKSAR

公共工事は、2000年をピークに以後縮小を続け、足元でようやく下げ止まった状況にある。90年代に公共工事が大きく拡大したのは、97年に開港した香港国際空港に関連して10大プロジェクトが進められた影響が大きかった。10大プロジェクトの建設工事額は、合計で1,602億香港ドルに達した模様で(図表5)、当時の年間の公共工事額が400~500億香港ドルであったなかで、極めてインパクトが大きかった。しかしながら、それらのプロジェクトが完了した後は、目立った大型プロジェクトが打ち出されず、公共工事の規模も縮小傾向を辿ってきた。

図表 5：香港国際空港関連の建設工事額

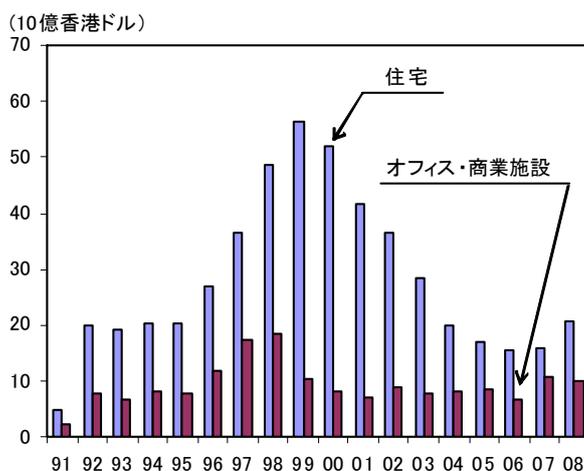
(単位：億香港ドル)

工事項目(大分類)	工事額
Airport	702
Government Public Works	446
Airport Railway	340
Western Harbour Crossing	65
Second Runway & associated facilities	49
Total	1,602

(資料) HKSAR

一方、民間工事については、2007年と2008年にそれぞれ前年比16.6%増、同15.6%増のペースで急回復した。99年から2006年にかけては、アジア通貨危機後の景気低迷や2003年のSARS発生の影響などもあって、マンションやオフィスビルを建設する動きが鎮静化した。2007年から2008年のリーマンショック発生前までは、景気回復や不動産市況の上昇を背景にデベロッパーがマンションやオフィスビルを建設する動きが活発化し、民間工事が急増する結果となった。特に回復が著しかったのがマンションで、2008年の住宅の建築工事額の伸びは前年比28.3%増に達した(図表6)。

図表 6：住宅とオフィス・商業施設の建設工事額



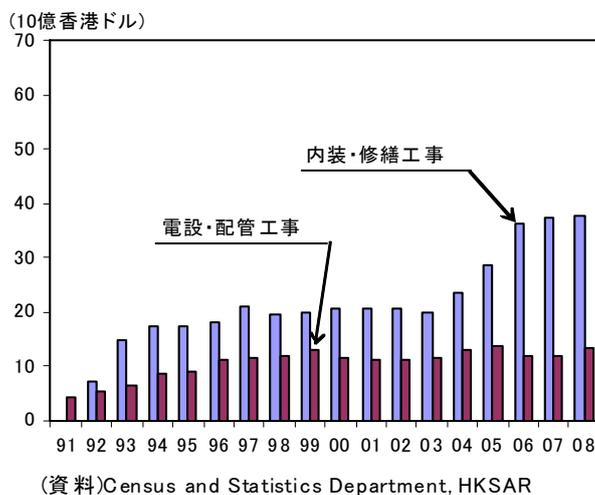
(資料) Census and Statistics Department, HKSAR

③関連工事

この間、総建設工事額の残りの半分を占める関連工事額についてみると、2007年と2008年にはそれぞれ前年比2.4%増、同2.8%増と微増で推移した(前掲図表3)。これは、関連工事のうちの7割強を占める内装・修繕工事が拡大基調を辿ったことが主因である(図表7)。

もともと香港は新築ビルを建設するための土地に限られ、既存ビルの利用価値や残存価値が高いことから、ビルオーナーが内装・修繕工事を施して1つのビルを永年利用する傾向が強いが、さらに2004年に政府がマンションやオフィスビルの内装・修繕費用補助制度を導入したことが契機となり、2004年から2006年にかけてビルオーナーによる内装・修繕工事が急増した。その後は、同制度の導入効果が一巡したこと、ビルオーナーの意識が既存ビルの内装・修繕から新築ビルの建設にシフトしたことなどもあって伸び率は鈍化した。緩やかな拡大基調を維持した。

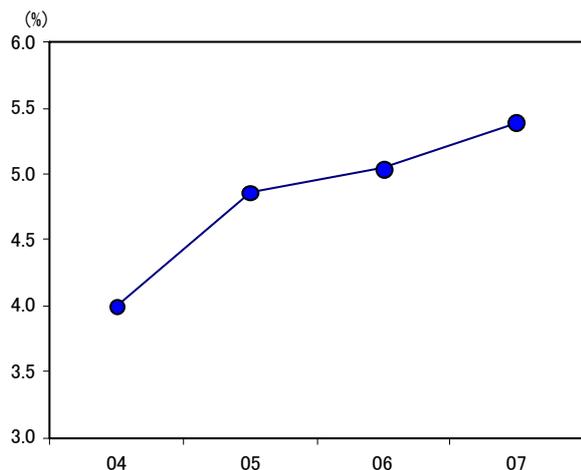
図表 7：内装・修繕工事と電設・配管工事



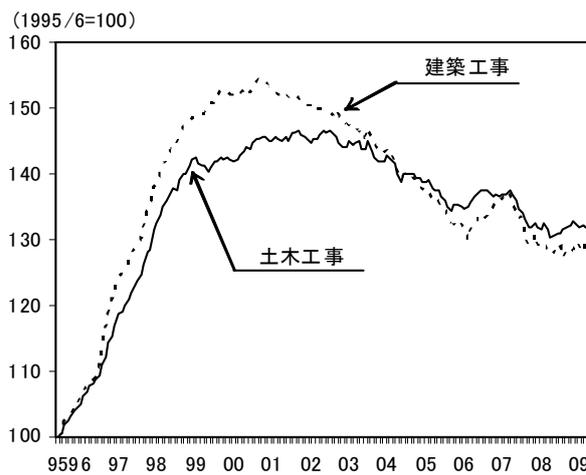
(3) 業績動向

こうした状況下、香港の建設会社の業績も、全体としてみれば改善傾向を辿っているようだ。2006年以降の市場の回復に伴って売上高が増加を続けたほか、売上高営業利益率も緩やかながら上昇を続けている（図表 8）。ここ数年、建設向け鋼材など資材の値上がりが進んだものの、受注が回復するなかで相応に工事単価に反映させることができたうえ、人件費水準の低下に伴って労務費負担の軽減が進んだことも（図表 9）、利益率の改善に寄与したと考えられる。

図表 8：香港の建設業界全体の売上高営業利益率



図表 9：公共工事 人件費インデックス



2. 今後

(1) 市場動向

① 全体

この先、総建設工事額は引き続き拡大基調を辿ることになりそうだ。以下にみる通り、純建設工事が大幅に伸びると期待されるうえ、関連工事も底堅く推移するとみられるためである。

② 純建設工事

まず、純建設工事が急拡大することが見込まれる。

民間工事と公共工事のうち、民間工事については当面、多くの伸びは期待できそうにない。昨今の世界景気後退の影響で香港経済もダメージを受けており、当行経済調査室およびアジア開発銀行では、香港の実質 GDP 成長率を、それぞれ 2009 年が▲3.3%と▲4.0%、2010 年が 3.2%と 3.0%と予測している。2009 年はもとより 2010 年についても、年率 6~7%で成長してきた 2006 年、2007 年に比べると低成長が避けられそうになく、景気動向に強い影響を受ける不動産市況も不透明感の強い展開が続くそう。足元では不動産市況上昇の動きもみられているが、低金利や過剰流動性を背景に投資目的の購入が増えたことが大きい模様で、実需が不安定ななかでは、このまま市況が一本調子で上昇するとみるのは早計であろう。このため、デベロッパーによるマンションやオフィスの建設が大きく伸びるとは考えにくいのが実情で、事実、香港政府によれば、2010 年の住宅・オフィスの新規供給量はそれぞれ前年を 14%と 33%下回ると予想されている。

しかしながら、公共工事については、この先、従来の状況から一転して、大きな伸びが期待できそう。景気・雇用対策の観点から、香港政府が過去最大級の大型公共工事の実施を予定しているためである。具体的には、広州-深圳-香港高速鉄道や香港-マカオ-珠海大橋の建設などの 10 大プロジェクトの実行を掲げており（図表 10）、事業規模合計は先にみた香港空港関連工事を上回る 2,500 億香港ドルに達すると見込まれている。また、10 大プロジェクト以外にも、香港島西部への地下鉄延伸工事やセントラル地区-ワンチャイ地区バイパス敷設工事などが計画されており（図表 11）、上記以上に事業規模が膨らむ可能性もありそう。実際、香港政府が発表した公共工事支出額^(注)の予想をみると、2008 年の 230 億香港ドルから 2009 年には 400 億香港ドル、さらに 2010 年には 500 億香港ドルへと倍増させる見通しとなっている（図表 12）。むろん、こうした計画が実現できるかどうかは政府の財政状況次第であるが、香港政府は、不動産関連の税金収入等で公共工事向けの予算を毎年 500 億香港ドル程度賄うことが可能であるうえ、過去の財政余剰部分の積み上げにより 4,000 億香港ドル程度の準備金を保有しており、財政面の懸念はないとみて差し支えなからう。

(注) 工事発注額以外の諸経費も含むため、冒頭の公共工事額とは完全には一致しない。

図表 10：香港政府公共工事の 10 大プロジェクト

	プロジェクト名	着工時期	竣工時期
1	Guangzhou-Shenzhen-Hong Kong Express Rail Link	2009	2014/15
2	Hong Kong-Zhuhai-Macau Bridge	2010	2017
3	Sha Tin to Central Link	2010	2019
4	South Island Line	2011	2015
5	Kai Tak Development Plan	-	1st berth 2013
6	Tuen Mun - Chek Lap Kok Link & Tuen Mun Western Bypass	-	2016
7	Hong Kong-Shenzhen Airport Co-operation	調査中	-
8	West Kowloon Cultural District	調査中	-
9	HK-Shenzhen Joint Development of Lok Ma Chau Loop	調査中	-
10	New Development Areas	調査中	-

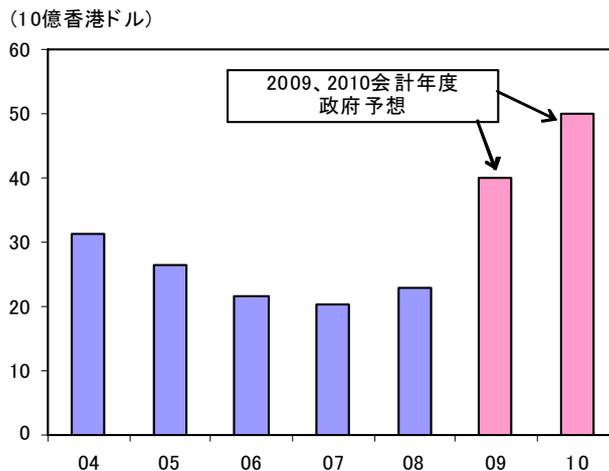
(資料) Development Bureau, HKSAR

図表 11：その他の公共工事の計画

プロジェクト名	
1	West Island Line
2	Harbour Area Treatment Scheme Stage 2A
3	Various campus improvement projects under new academic structure
4	Central-Wan Chai Bypass and Wan Chai Development Phase 2
5	Widening of Tolo Highway around Fanling
6	Sludge Treatment Facilities
7	Central Kowloon Route
8	Cross Bay Link and Tseung Kwan o - Lam Tin Tunnel
9	Replacement and rehabilitation of watermains, stage 4
10	Expansion of Tai Po Water Treatment Works

(資料) Development Bureau, HKSAR

図表 12：香港政府の公共工事支出額見通し



(資料) Development Bureau, HKSAR

③関連工事

この間、関連工事も底堅く推移しよう。上述の通り、マンションやオフィスビルの新築ペースが鈍化すると予想されるなか、ビルオーナーの間では資金を既存ビルの内装・修繕工事に費やすことでテナントの維持拡大を図ろうとする動きが増えるとみられるうえ、政府が 2008 年度予算において導入した総額 10 億香港ドルの新たな内装・修繕費用補助制度の効果も現れると見込まれるためである。

(2)まとめ

こうしてみると、香港の建設市場は政府主導の公共工事を中心に一段の拡大が見込まれ、参入各社にとっては大きなビジネスチャンスが期待できそうである。ただし、ここ 2~3 年の市場回復に伴って、メインコントラクター数もボトムである 2005 年の 236 社から 2007 年には 299 社に増加しており、企業の間では、とりわけ公共工事の受注に向けて、激しい競争が続くことが予想される。したがって、各社においては、市場回復に安穩とすることなく、施工管理能力の引き上げや施工コストの削減など、競争力の強化に向けて地道に取り組んでいく必要がある。

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 黄 美艶 (日本語不可、英語可)

大榎 靖崇 (日本語でのご照会はこちらまで)

住所：6F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

黄 TEL：852-2249-3028 FAX：852-2521-8541 Email：Bee_Yen_Ooi@hk.mufg.jp

大榎 TEL：852-2249-3030 FAX：852-2521-8541 Email：Yasutaka_Oenoki@hk.mufg.jp



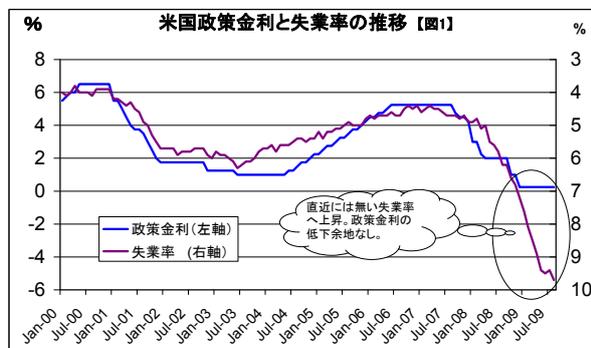
ドルキャリー取引が与える人民元市場への影響

三菱東京UFJ銀行(中国)
市場業務部
為替資金課長 田中 裕公

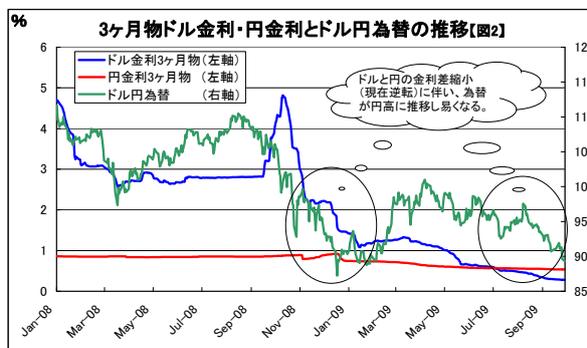
世界的に進むドル安。金融危機の爪跡が重く押し掛かる米国は、バブルの後遺症に悩む日本のように、低金利政策を一段と推し進め始めている。当時世界の投資家は、安い円を借りて金利の高い商品に投資することで運用益を稼いだ。今この動きがドルで起こりつつある。一方この動きが中国国内に異変をもたらしている。その動きが、今後の中国にどのような変化をもたらすのか検証してみたい。

《米国の状況》

9月23日に米連邦準備理事会(FRB)で開催された米連邦公開市場委員会(FOMC)では、「経済活動は厳しい下降局面から上向いたと見受けられる」としながらも「失業の継続と所得の伸び悩み、住宅資産の減少、厳格な信用条件に依然抑制されている」「経済活動は当面、弱い状況が続く可能性が高いもの」と従来の慎重な姿勢を崩さなかった。失業率の上昇は【図1】(図上は失業率の上昇は下向き)の通り反転が見られず、政策金利の引き上げには相当な時間を要する可能性がある。【図2】の通りドル金利は円金利を下回る水準にあり、過去には超低金利であった円を調達して高金利商品で運用する、いわゆる「円キャリー取引」は現状、その通貨をドルに変え、「ドルキャリー取引」に変わりつつある。



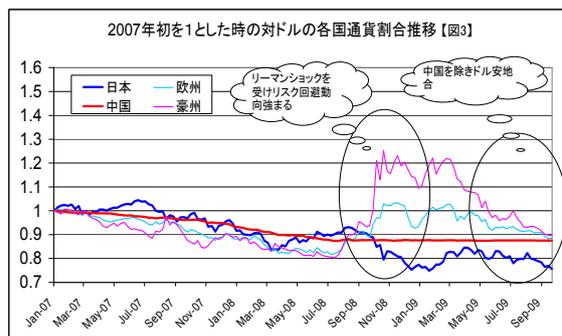
出所) Bloombergデータより市場業務部作成



出所) Bloombergデータより市場業務部作成

《為替市場でのドル売り加速》

各通貨の為替動向を見ても【図3】の通り、2008年9月にリーマンショックが発生した後は、市場が混乱しリスク回避の動きが強まり、買い進まれていたユーロや豪ドルは、それらの通貨を売る動きが一時的に強まった。しかし、各国中銀が市場の安定を目指し流動性を供給したことから、市場は落ち着きを取り戻し始め、現在運用資金の回帰が起こっている。また円は上記の理由から買い戻され、ドルを

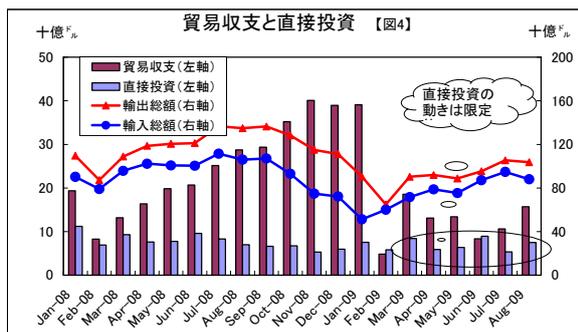


出所) Bloombergデータより市場業務部作成

売る動きが活発化した。昨今ドル対比金利の高い通貨は、全般的にドル売りの動きがじわじわと起こっている。一方、その中で水準の変化が全く見られないのが人民元である。通貨価値の水準については、2007年初を1とした時のユーロや豪ドルには差が無いが、人民元の水準は2008年9月以降一定に保たれたままである。

《中国内の為替動向》

それでは中国国内の為替動向につき考察してみる。【図4】の通り域外からの海外直接投資(FDI:金融部門を除く)の動きに顕著な動きは見られない。【表1】の外貨準備金の推移を見ると、この第2四半期には近年にないドル売りが発生している。これは市場参加者のドル売りを、為替安定のために当局が買い支えた結果、外貨準備金の増加に繋がったものである。特に『その他』は過去一般的にホットマネーとして、海外から域内に流入してきた資金に該当する項目として注目されていた。しかし昨年中国当局は輸出入の実需確認を強化したことから、これほどの資金が簡単に域内に持ち込まれることは考えにくい。可能性が高いのは、ドル人民元為替の動きが小さいことから為替変動リスクが限定的と見て、中国国内でドルを調達し、この資金を利用してドル売りを行い、域内で「ドルキャリー取引」が行われたことである。最終的に、人民元を利用し運用する動きが強まったものと見られる。



出所) Bloombergデータより市場業務部作成

外貨準備高の増加額とその内訳【表1】 (単位:億ドル)

	2007/1Q	2Q	3Q	4Q	年間
外貨準備高増加額	1,356.9	1,305.9	1,009.9	946.4	4,619.1
貿易収支	463.2	660.1	735.6	760.7	2,619.6
直接投資	158.9	160.0	154.1	275.6	748.6
その他	734.8	485.8	120.2	-89.9	1,250.9

	2008/1Q	2Q	3Q	4Q	年間
外貨準備高増加額	1,539.3	1,266.5	971.7	400.3	4,177.8
貿易収支	408.0	569.2	832.8	1,143.1	2,953.1
直接投資	274.2	249.8	219.8	180.2	924.0
その他	857.1	447.5	-80.9	-923.0	300.8

	2009/1Q	2Q	半期
外貨準備高増加額	77.1	1,778.7	1,855.8
貿易収支	625.1	348.6	973.7
直接投資	217.8	212.3	430.1
その他	-765.8	1,217.8	452.0

この第2四半期は近年に無いドル売りがあつた

出所) Bloombergデータより

《中国内のドル金利の動き》

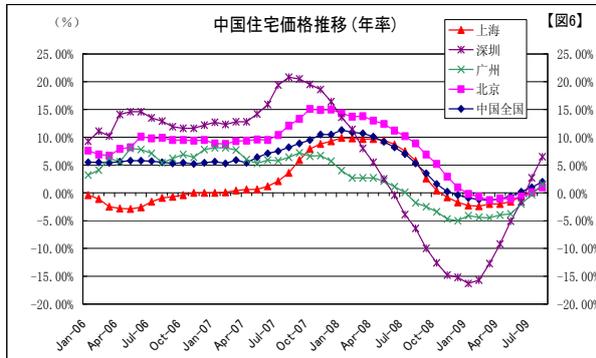
上記の仮定の場合、外貨の調達を自由に国外と行えない中国では、ドル資金が外貨準備高として吸い上げられ、国内の外貨金利は上昇する。【図5】のように本年7月より徐々に国内と国外の外貨の金利差が拡大し始めている。



出所) 国内米ドル市場実勢レポートより市場業務部作成



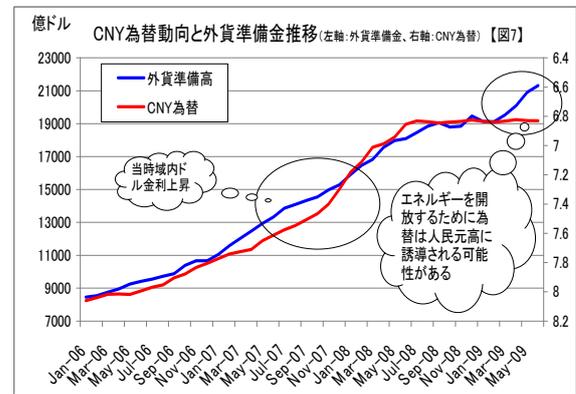
【図 6】の通り、国内のドルキャリー取引によりもたらされた人民元は、景気対策等の効果や内需拡大の期待感から景気の底を打ったと見られる中国資産に投資され、一部に不動産市場などにも流入しているものと思われる。



出所: 全国发展改革委員会

《今後の為替の動向》

外貨準備高の推移にもう一度目を向けて見る。過去の為替の動きから予測されるシナリオとして、ドル人民元の動きは外貨準備高の推移と相関関係が高い。【図 7】の通り今年の第 2 四半期にはその乖離が一段と拡大している。このままエネルギーが蓄積されれば、国内ドル金利の上昇と域内インフレの加速を起こしかねない。60 周年の国慶節が終わった後、当局は市場の正常化に向け、行動を起こしてくる可能性があり、為替は人民元高推移となる。



出所) Bloombergデータより市場業務部作成

以上

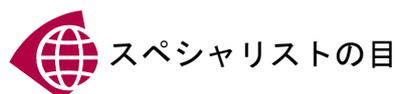
(2009年9月30日)

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 (中国) 市場業務部

E-mail: hirokuni_tanaka@cn.mufg.jp

TEL: +86-(021)-6888-1666 (内線)2940



経営戦略: 中国M&Aプロセスのキモ～初期交渉でのスタンス

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、ロング・ショートリストの作成と、初回接触のアポイント取得までの留意点を記述した。

次のメルクマールは LOI (基本合意書) の締結になるだろうが、実際にはそれに至る数回の初期接触で、その後の交渉全体の成功率・効率が大きく変わることになる。

この数回の接触は、やること自体はシンプルではあるが、『どのレベルまで踏み込めばいいのか?』というような、スタンスの目線が重要になってくる。

なお、スタンスであるため、交渉相手の素性によっても大きく変わってくる。本稿の中心の目線は、国営大企業相手の M&A というよりは、中国の中堅・中小企業との提携・資本参加・買収となっている点にご注意いただきたい。(日本企業側は、上場企業でも中堅企業でも、状況はあまり変わらない。)

1. 経営者・幹部との直接交渉で OK

中国のリーダーは、日本のプレイングマネージャースタイルとは大きく異なり、自分の統括する業務であっても、日常の細かいオペレーションは部下に任せ、自らは大きな枠組みを作るところに集中する傾向が強い。また、動きの早い中国では外部の力を借りてビジネスを拡大することが多い。その意味でも、提携相手との連携はある意味自ら判断すべきリーダーの中核業務となる。

国営の大企業のようなところは中国組織も重層的であり、かつ先方も責任者の言質を取られないために、意図的に事務局レベルの人間を立ててくることが多いが、オーナー企業はもちろん中堅企業レベルまでなら、キーマンへの接触については日本企業相手より可能性は高いというのが経験的にいえる。つまり、中堅企業程度であれば、初期交渉の段階から経営者・幹部クラスが出てくることも多く、こちらもそのつもりで臨んでよい。

もちろん、中堅企業でも経営トップが交渉の詳細まで把握しておらず、毎回の会議で対峙する相手はその部下ということもあるが、その場合でもリーダーは大きな方向性は理解しており、自らの決断で交渉を進めていくと思ってよい(なお、中国企業の部下・側近はこのあたりの自らの権限範囲の認識や、お膳立てについては、日本人よりよほど上手なような気がする。先方の内部混乱はあまり心配が要らないと思う)。そのため、極く初期から、中国側からは提携の意図の有無、日本企業へ要求するリソースなどの大きな方向性はすぐに提案されてくると思って臨むべきである。

2. スタンスをはっきりして、思い切って前進

逆に言えば、こちら側も提携・資本参加という目的や、いつごろまでに判断しそうか、などというスタンスを明確にしなければならぬ。基本目線がぼやけていると『この企業は、一体何を

しに中国の当社まで来たのか?』と見られてしまう。

筆者の経験では、中国企業がどんどん前に進むのに対し、こちらの方が尻込みして、「本社に持ち帰って相談する」とやや腰が引け気味になることが多い。筆者も事業会社で業務をしていた経験が長く、組織人として気持ちは良く分かるが、これではスピード重視の中国事業のペースではない。どのみち提携・M&Aの『可能性』であるし、他の企業にも打診しているというのは向こうもわかっており、あまり神経質に考えないほうが良いだろう。思い切って、出来ること・決められることの範囲内であれば明確に回答したい。また、本社もその程度の権限を担当者に持たせるべきだと思う。

また、こちらからも初回の段階で、先方の意図を聞いてよいと思う。ストレートに『提携・資本受け入れの意思があるのか?』『有るなら有る、無いなら無いでその理由は何か?』とぶつけてみてよいと考えている。既に他の企業との交渉が進んでいたり、そもそも他社資本が必要なかったりというケースもまま見られ、初回で聞いておいて良かったということが意外に多い。

ただし、設立年月日や、売上規模などの基礎データは、最低限ホームページ確認や信用調査など訪問前に調べておくべきだ。こちらの調査能力を疑われるし、やはり失礼な感じがする。(ショートリストが作成できている段階では本来この程度の情報はあはずだが、)

3. したたかに情報収集

また、初期接触では、実際にどのようなオペレーションを行っているのかを直に見ることが事業理解のために一番早い。一般的に、業務視察を願い出ると、会社の中やオペレーションの様子を思ったよりしっかり見せてくれる。

日本企業が買収の対象の場合は、外部から取れるデータを見ている、自社のオペレーションとの比較でなんとなくレベルを推し量ることはできるが、中国企業が対象の場合は、外部データを見ている、外国企業からは想像すら出来ない。特に、同業の中国企業に対してM&Aを行う場合は、一回の視察で相手のレベル感の相当のことが分かってしまうというクライアントが多いようで、やはり実体験は効果がある。その後、財務・ビジネスデューデリジェンスなどで相手をよりよく観察することになるのだが、最終的にはやはり相手の本質を自らが体得することが必要だろう。

相手が乗り気な場合に限るが、さらに、単発の訪問時視察に留まらず、調査チームを一定期間受け入れてくれることもある。筆者の経験では、LOI締結前にもかかわらず、一週間以上滞在させてもらい、オペレーションにつき詳しくレクチャーして貰ったり、内部データの分析をさせてもらったこともある。場の雰囲気を見ながら、思い切って相手に視察・事前調査を切り出してみても良いと思う。

そもそも、ここであまりオープンでは無い企業の場合は、やる気が無いか、あるいは状況が悪いことを隠していることが疑われる。以前、筆者が初期接触をした企業の場合は、『欧米企業からも資本参加の打診が来ている。』というようなことを吹聴していたのだが、タクシーの運転手とその会社の守衛(社員ではないのだろう)の立ち話の内容を後で聞くと、『この会社はお金が足りなくて、前向きな設備投資も出来ていないらしいよ』ということだった。もちろん裏話が必ず取れるわけではないが、接触の回数・密度に応じて、ぼろぼろと実情を伺える情報が出てくる傾向がある。

なお、筆者もすでに中国に5年近くおり、提携・M&A案件もそれなりにこなしてはいるが、発言の裏の意味や、表情などから醸し出される疑わしさまでは、よく分からない。交渉のときの雰囲気だけでは、単に資金源としてみているのか、それとも日本企業の技術・管理面を吸収する本当の提携を欲しているのかの判断に自信が無いことも多い。調査したデータも合わせて、多角

的・総合的に判断するしかないのだが、自社の中国スタッフが嗅ぎ取った雰囲気なども、判断の基礎情報に入れてみることも必要だろう。実際に、筆者が使う候補先評価の項目には、この手の情報を捕捉として記載することとしている。

4. やりのこしの調査はこのタイミングで終わらせる

この数回の初期交渉は、出張ベースで行われることが多く、本来はもっと圧縮したいところだが、実際には結局数ヶ月かかることになるだろう。この間に並行して、やり残した情報収集・調査を行っておきたい。

本来は、この時点では既に市場全体の俯瞰、つまり基礎的な市場調査は終了済みで、有力プレイヤーや、業界の標準的バリューチェーンの理解、今後の業界の動静などは理解できているべきである。しかし、実務上は、相手を見つけることが先行し、まだ業界全体像の理解がもやもやとしていたケースも多く、そのまま情報不足で進んでしまうと、その後のプロセスで M&A 後の事業戦略が描けない状態が発生することになる。(本当にこのケースは多い)

作業工数のみで言えば、大きなレベルの戦略や、数値計画が記載された『計画書』の作成は、有能な日本企業の企画・管理部門が突貫工事で行えば、1 週間もあれば出来てしまうだろう。ただ、市場情報が不足で建てられた計画の場合、どうしてもピントがずれていることがある。日本企業はコンプライアンス意識の高まりから、参入障壁となる規制については非常に良く調べているのだが、クライアントが『なぜ自社の商品・サービスを選んでくれるのか?』という点での認識が甘いまま、一般論の経営戦略・マーケティング論で戦略を立ててしまうケースが多い。数回の出張と、グループインタビューの視察だけでは納得性の高い戦略は立てられない。市場をデータで読み込み、競合の力量との比較という多面的な分析をあわせて行う必要がある。

なお、本来この時点で、M&A スキームの選択肢の検討、つまり資本・人材をどのように投入するかについて、案を練り始めるとスムーズに M&A 交渉の後半戦に移れる。これについては、原稿の量も多くなるので、別途記述したい。

以上

税務会計:中国の税務

ブライズウォーターハウスコーパース中国

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：

従業員出向に関する取り決めと恒久的施設を取り巻く動向について教えてください。

Answer：

最近、北京、上海、広州、大連等を含めて各地方レベルの税務当局が、外国企業から中国現地法人への従業員出向アレンジについて、断続的に自己調査要求の通知を行っているという情報を入手しております。当該調査は、個人所得税の他に外国企業の中国における恒久的施設の構成有無に注目していると考えられます。以下、この度の自己調査に係る我々の所見とアドバイスをご紹介します。

背景及び現状

昨今の税収不足を補うために、2009年下半期より、各地方税務局は税金の徴収と管理を強化し、様々な税務検査を行っています。従業員の出向に関する取り決めは、この度の税務検査の重点項目の一つです。この度の検査において、税務当局の一般的な作業手順は以下の内容となっております。

- 所轄税務当局より従業員出向取り決めに関するアンケート／調査表が配布され、企業による自己調査の実施と調査表の提出が要求されます；
- 所轄税務局員が企業の財務担当者に質問を行い、追加書類／情報が要求されます；
- 税務局員が納税基準の認定を行い、未納税金がある場合、追加徴税が行われます。

現時点において、従業員の出向に関わる取り決めに関して適切な事前準備ができず、税務当局が調査を行ったケースが数社あると聞いております。これらのケースでは、外国企業の中国における恒久的施設の構成が認定され、外国企業へ中国現地法人から給与などを送金する際に、中国営業税及び企業所得税を納めるように要求されているケースもあるとのこと。加えて、税務当局による調査が前年度以前の過去にまで遡り、追加納税に加えて罰金を徴収される可能性も考えられます。

我々の所見

企業は、従業員出向に関する取り決めと役務提供に関する取り決め（恒久的施設となる可能性がある）とを明確に区別する必要があります。一般的には、従業員出向に関する取り決めにおいて、出向者は中国現地法人の従業員として、中国現地法人の指示と管理の下で業務を行います。一方、

役務提供に関する取り決めにおいて、役務従事者は外国企業を代表して、中国現地法人にサービスを提供し、外国企業の指示を受け、外国企業に報告します。従いまして、外国企業が中国現地法人から出向者給与等を回収することのみをもって、外国企業が中国に恒久的施設を有するとの判断は不適切であると考えます。恒久的施設の構成の有無を判定する際に、以下の内容も考慮に入れる必要があると考えます。

- どちらの企業が、出向者の作業から便益を得て、関連費用・責任・リスクを負担するか？
- 出向者の業務が、出向先企業の不可分の業務を構成しているか？
- 外国企業が、出向者にかかる実際コストのみ（給料コスト部分等）を回収しているか、または利益を上乗せして回収しているか？
- どちらの企業が、出向者の日常業務に指示を与えその業務に権限を有しているか？

現在、中国国家税务总局は地方税務局の参考となるように、出向者に関する取り決めに係る恒久的施設の構成の有無の判定について統一的な判断基準を設定することを検討している模様です。我々は引き続き当該項目の推移に注視させていただきます。

我々のアドバイス

まず、将来において上記調査が行われる可能性を考慮に入れ、現在の貴グループの従業員出向に関する取り決めを確認し、事前に今後のご対応を検討することをお勧めいたします。また、アンケート／調査表に記入を行う際に提出する情報の確認を行い、関連資料の整備状況に注意が必要となります。当該調査に対する適切な対応が難しい場合、外国企業の中国における追加の税務負担が発生する可能性がありますので、十分な注意が必要と考えます。

中国現地法人は、可能な限りの対応（例えば、従業員出向に関する取り決めの実質性を証明することが可能な契約書等）を行うために、外国企業への当該問題のアナウンスを行う事を検討することをお勧め致します。また、上述の検査により中国現地法人から海外への出向従業員分給与の送金が遅れてしまう可能性がある点について留意する必要があります。

恒久的施設の構成の認定を回避するには、一つの方法が考えられます。その方法とは、中国現地法人が人民元で出向者に給与等を直接支払い、出向従業員が個人所得税の納税証明書に基づき、当該収入を中国国外にある個人口座に振り込みます。しかし、当該方法は出向者による実際処理における煩雑性が予想されますので、多国籍企業におかれましては専門コンサルティング会社や代行会社のサポートを検討することが考えられます。

(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
中国上海市湖滨路 202 号普華永道中心 11 楼
Tel : 86+21-23238888
Fax : 86+21-23238800

人事:中国における日系企業の「人材の現地化」を考える

マーサー上海 日系企業支援チーム
コンサルタント 蔣 英

中国におけるビジネス環境の変化や日系企業の人材育成の課題について、今年3月号から、弊社の日本・中国双方のコンサルタントが様々な角度から論じてきた。本号では、中国における多くの日系企業の共通課題である「人材の現地化」、とくに「管理職層・経営層の現地化」について、今まで論じられた課題を確認しながら、中国人コンサルタントの目から見た事例と私見を加えつつ、実際の対応施策の角度から論じていく。ビジネスモデルや事業特性によって必要となる現地化の度合いは異なるものの、海外のトップに最初から現地採用者を起用し、人材現地化の先頭を走るベストプラクティスがある一方で、中国における多くの日系企業にとって「人材の現地化」は、依然として課題が残っている領域である。本号では、これらの事例の分析を通じて、「人材の現地化」に課題を感じている企業にとっての解決策の方向性を示していく。

なぜ、「人材の現地化」を加速させなければならないか

まずはこの中国において、「人材の現地化」を進める必要性についてあらためて確認したい。

① 中国におけるビジネス環境の変化により、現地人材へのニーズが一層高まっている

中国では、WTO 加盟以来、投資環境の更なる整備が進み、改革によって経済開放の水準も上がってきた。中国国家統計局の数字によると、1993 年以来、連続 15 年¹に渡って中国は外資を最も引き付ける新興国であった。日系企業にとっても、中国は中長期的に魅力的な投資先となってきた。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²によると、製造拠点・販売拠点に関わらず、今後も中長期的に最適な投資先として中国を挙げる企業が最も多く、第一位であった。特に今年に入り、中国は「内需拡大」政策によって他の先進国よりもいち早く経済を回復させてきた事実によって、消費市場としての魅力が証明され、再度世界の視線を集める結果となっている。

上記の背景から、中国拠点の位置付けも、これまでの輸出向け生産拠点から中国市場に向けた製品開発・製造・販売の複合型機能をもつ拠点へ変わりつつある。この環境変化に対応するためには、従来とは異なる徹底した現地化のビジネスモデルを構築しなければならない。現地のニーズや嗜好に合わせた商品の開発、現地における低コストの原材料購買、現地ユーザーへの販路開拓とマーケティング活動、これらのすべてに現地人材の活用、特に管理職層以上での活用が欠かせないことは自明の理である。

② 駐在員供給体制の問題が顕在化している

多くの日系企業は日本人社員を海外子会社へ派遣し、彼らを中心に経営を進めている。しかしながら、「BTMU 中国月報」2009 年 3 月号の「経済危機が導く中国ビジネス推進モデルの変換」で解説したように、ビジネスの急激な拡大に伴った駐在員需要が急伸する一方で、近年の駐在員の候補となる 30-40 歳代の社員数の減少と、海外駐在に対する魅力度の低下により、駐在員の供給不足という問題が出ている。

¹ 中華人民共和国国家統計局が公布した「改革開放 30 年業績報告」

² ジェトロ 「在アジア日系企業の経営実態 中国・香港・台湾・韓国篇」2008 年度調査

また、海外派遣者にかかるコスト負担が大きすぎることも、駐在員供給体制の問題の一つになっている。

③ 駐在員モデルによる事業経営自体の問題

駐在員モデルによる経営では、駐在員の滞在期間が短く現地情勢の知識や市場への理解が不十分になり、現地市場に適した経営戦略の策定や経営判断が難しくなる傾向がある。また、数年程度で経営者を交代させる駐在員モデルの場合、現地企業において長期的な経営戦略が策定できない、もしくは策定しても経営者の交代によって継続性の面で問題を生じる可能性が高い。

また、「ガラスの天井」と言われるように、幹部層が駐在員で占められ現地社員の昇進が制限されると現地社員から受け止められている企業では、社員のモチベーションを低め、发展空间（キャリアの機会）を求める有能な人材の流出を招き、在籍する現地人材の能力・意欲が低下するといった問題に往々にして直面している。

現地人材を活用する必要性と「駐在員モデル」の限界を考慮すれば、「人材の現地化」、とりわけ「管理職層・経営層の現地化」を加速させることの重要性をご理解いただけるはずである。では、中国の日系企業において実際はどの程度「人材の現地化」が進んでいるのか、次の章で検証したい。

日系企業現地化の現状

① 管理職への登用の遅れ、特に経営層に占める現地人材の比率の低さ

近年、日系企業の各部門において、中国人幹部の人数は以前より多くなっている。例えば、日系企業人事部門の中国人管理職の例から見ると、四・五年前までは「人事主管」が最高のポストであった。しかし現在は、大半の日系企業で「人事マネージャー」もしくは「人事課長」については、基本的には中国人社員が着任している。一部の先行企業においては、現地人材の「人事部長」も登場している。

しかし、日系企業において中国人管理職が管理職全体に占める比率は、まだまだ欧米系企業より低いのが現状である。例えば、ジェトロが2007年に行った「在アジア日系企業の経営実態」の調査結果³によると、製造業で管理職ポストにおける現地人材の比率は34.3%、非製造業では39%であった。一方、中国の外資系企業の状況について、マーサーが2008年に行った調査結果⁴（調査参加企業の8割以上が中国における大手欧米企業である）によると、駐在員はシニア管理職（経営層）人数の58%を占め、ミドル管理職人数では13%のみである。全体的に考えると、欧米系企業においては、日々のオペレーション管理の9割近くが現地人材に任せられ、経営管理においても約4割超の現地人材が登用されている。

中国ではこういう話がある。「中国企業が外資系企業と商談する際に、もし相手がアメリカ企業であれば、商談対象者全員が中国語を話せる。商談対象者が日系企業であれば、中国語が話せるのが日系企業の通訳1人である」。この言葉は言い過ぎかもしれないが、現在の日系企業において、実質の経営を任せて経営判断を行うことのできる中国人経営層の人数が極めて低いことは事実である。中国市場を見据えた事業戦略の策定と実行のためには、現地人材を活用して、企業経営の現地化が重要な課題となっている。

³ ジェトロ 「在アジア日系企業の経営実態 中国・香港・台湾・韓国篇」2007年度調査

⁴ マーサー 「2008年中国会社ベンチマーク・モニター」サーベイ

② 「名ばかり管理職」で、実質の「管理」をしていない現地人材の存在

日系企業において、現地人材に管理職のタイトルが付いても、昇格前と変わらない業務に従事していて、管理職として本来行うべき業務に投入される時間が少ないといった現象が見受けられる。例えば、人事マネージャーへ昇格しても相変わらず報酬計算・福利費用の支払い・人材採用・労務問題の処理など日々の実務に留まって、本来人事マネージャーの主要業務として行うべき各人事課題の方針策定、分析・企画もしくは部下育成などの判断・意思決定を伴う業務に投入する時間が少ないといった現象が日系企業でよく見受けられる。日本人駐在員から細かい指示を受けて働くスタイルに慣れているため、管理職として自ら計画・企画して意思決定するための能力が十分に備わっていないことがその原因だと思われる。結果として上位の日本人駐在員がその部分を担っているという事例が散見される。

管理過程学派の始祖であるアンリ・フェイヨールは、彼の著書である『産業ならびに一般の管理』の中で、管理とは「計画」、「組織」、「指令」、「調整」、「統制」の5つのプロセスであると定義している。筆者のこの数年のコンサルティング経験から見れば、日系企業に勤務する多くの中国人管理者は「指令」、「調整」、「統制」の面で強みを持つが、「計画」能力、即ち、ある事を行うために、あらかじめ方法や順序などを考えて行動プランにまで落としこむ点については経験不足であり、OJT等を通じた強化の必要がある。

③ 幹部として付与される役割・権限の範囲が不明確

現在、各機能部門の部門長（部長）まで意識的に中国人を登用している企業も多い。しかし、日本人がいなければ現地の実情が見えにくくなると危惧したり、現地人材幹部における本社の考え方や経営理念への理解不足について不安に感じることも多いようだ。結果として、現地人材を幹部登用しても、現地人材幹部の隣に日本人アドバイザーをつけるような企業もある。即ち、中国人幹部を登用しても、実質的な経営を日本人駐在員に監督させているような新しい現象も見受けられる。

最近、筆者がある日系企業の中国人人事部長をインタビューした際に、「最近何が一番困るか」と聞いてみたところ、「今、隣に自分と同じタイトルの日本人駐在員が派遣されて、私の役割とどういう違いなのか、よく分からない。自己の判断で進められる業務領域と、その駐在員と相談しなければならぬ業務領域との区別が分からなくて困っている。また、言葉も通じないし、正直なところ仕事上、不便な点が多い。一体、本社はどういう考えなのか、本当に分からない。」という苦情を述べていた。現地人材を幹部社員へ登用しても、明確な役割を定義していないこと、また日本人駐在員と現地社員の間で十分に役割分担についてコミュニケーションが取られていないことが明らかになった。その曖昧な役割区分によって、現地管理職のモチベーションの低下や、目標設定や業績評価をする際に上司との認識ギャップによる衝突も発生しやすいと筆者は推測している。

日系企業現地化の主要課題

日系企業における「人材の現地化」が進まない現状をいくつか挙げてみた。上記に見られる事例を分析してみると、「人材の現地化」が思うように進まない背景には、主に次の三つの課題があると考えられる。

課題①：「人材の現地化」を前提とした、駐在員と現地人材の役割定義が不明確

まず背景の一つには、駐在員と現地人材の「人材の現地化」へのそれぞれの役割が不明確な点が挙げられる。駐在員の「人材の現地化」への役割が不明確になる理由については幾つか考

えられる。例えば、これまで生産拠点として位置づけられていた中国現地法人への駐在員の役割は、本社が有する生産技術の移転が主であった。その結果、中国拠点における「経営層の人材育成」が、明確に駐在員の役割として認識されてこなかったという場合がある。また、中国における急激な環境変化の中で、日本人駐在員は、多岐に渡る課題の中で、人材育成を緊急性の高い優先課題ではないと判断する傾向が高い。そのため、現地化推進に向けた人材育成を駐在員の役割として明確に定義しない限り、駐在員が他の案件の方を優先させてしまう場合も多いはずだ。

今後、駐在員としては、どこまでの現地化に対してどのような責任を負うのか。それにあわせて、現地人材としては、「現地化」を前提に、どこまでの業務領域を担って、どういう役割を果たさなければならないのか。駐在員と現地人材のそれぞれの役割を明確にしなければならない。また、現地社員については、果たすべき役割を明確に定義した上で定期的にその役割の達成度合いを検証しない限り、名目上の管理職が中心の「名ばかりの現地化」に留まる可能性も出てきてしまうだろう。

課題②：駐在員・現地人材の双方に「人材の現地化」に向けた能力上の課題がある

次に、駐在員・現地人材の双方に、現地化を推進するために必要な能力が十分に備わっていないことが挙げられる。例えば、現地化に向けた人材育成の責任を持つ駐在員には、当然のように部下育成のスキルが必要になる。しかし、日本で管理職経験などを持たない日本人社員が幹部として派遣されている場合など、十分な部下育成スキルを持ち合わせていないことが往々にして発生している。一方、現地人材については、管理職として各職能上の役割を果たす上で必要となる専門的な知識・スキルや前述の「計画」に代表される管理能力（マネジメント能力）が十分に備わっていない点が挙げられる。現地人材を名実ともに管理者さらには経営者へと成長させるためには、育成責任のある駐在員・現地化を担うべき現地人材、双方の能力向上が必須となるはずだ。

課題③：日本人駐在員と現地人材の間のコミュニケーション上の課題がある

日系企業の場合、前述した「ガラスの天井」によって、「日本人経営層」と「中国人社員」が上下関係として分けられ、両者の間に十分なコミュニケーションが取られていないことがある。そのような企業の場合、今後現地化を加速させるためには、まずは駐在員と現地人材の間で、十分なコミュニケーションが取れる環境を作り出すことが大事である。前述してきた駐在員と現地人材の役割分担であれ、人材育成の現場であれ、十分なコミュニケーション環境なしでは現地化への道はおぼつかない筈である。

今後、如何に現地化を加速させるか

では、今後、如何に現地化を加速させるか。筆者は下記四つのステップがあると考えている。

- 1) 現地化に向けたゴールを定める
- 2) ゴールを達成する上での自社の課題を分析し、施策を定める
- 3) 施策のスケジュールと役割分担を定める
- 4) 現地化の進捗状況进行评估・監督する体制を作る

1) 現地化に向けたゴールを定める

まずは「人材の現地化」の「ゴール」（達成目標）を明確に定めることが第一ステップになる。具体的には、「現地化対象ポジション」の明確化である。もちろん、どこまでのポジシ

ョンを現地化の対象とするのか、それは企業の事業内容や拠点の位置づけによって異なる。ある調査結果によると、現地市場への製品販売にのみ従事している通常「販社」と呼ばれる現地拠点では、部長クラスまでの現地化は比較的に進みやすいという。一方、先進国等への輸出を目的としている現地製造拠点では、競争優位の要となる高度な技術に関するポジションでは、技術情報の流出防止や必要となる知識・経験の蓄積に時間がかかることから、なかなか現地化が進まないといった報告がある。

いずれにせよ、現地化を加速させるためには、企業のビジネスモデルや事業の特性に応じて、現地化の対象ポジションの範囲を明確に定義することが第一歩である。

2) ゴールを達成する上での自社の課題を分析し、その施策を定める

現地化のゴール達成のために、自社の課題を分析し、それぞれの課題に対応すべき施策を検討することが次のステップである。

ここでは、前章で検証していた三つの典型的な課題に対する施策について、筆者の私見を述べてみる。

<駐在員と現地人材の役割定義が不明確>

① 現地化推進に向けた駐在員の役割と能力要件を定める

現地化を進めるため、現地企業の経営層である駐在員の役割と、その能力要件を明確に定義することが必要である。例えば、技術系幹部であれば、現地人材の技術指導という明確な役割定義のもと、一定の駐在期限が完了するまでに、現地人材をどのようなレベルの技術者に何名育成するのか、ステップ1で設定された「現地化のゴール」に向けて、自身が果たすべき役割を明確にすることが重要である。また、その役割を達成するためには、どのような能力要件が必要になるのか明確に定める。その上で、能力要件に見合った人材を派遣すると共に、現状の駐在員についても能力のギャップを埋めていけるような施策が必要である。

② 「任せべき役割」が明確となる「役割ベースの人事制度」の導入・徹底

近年中国において、役割ベースの人事制度（ポジションの役割の大きさによって処遇する人事制度）を導入する日系企業が多くなっている。各ポジションの役割が明確に定義され、それに基づいて処遇を行う役割ベースの人事制度は、現地化を進める上で有効な手段である。中国人、駐在員ともに果たすべき役割が明確になるからである。その役割ベースの人事制度の下で明確に定義された役割や登用条件を基準に、現地人材の登用や育成を進めていくことができる。役割ベースの人事制度は「人材の現地化」の基盤整理とも言える。

しかし、一点注意が必要なのは、一部日系企業においては、ポジションではなく、ヒトによって役割が大きく変わるような組織運営に慣れ親しんだ日本人駐在員や、あるいは役割ベースの人事制度の中身を正しく理解していない現地人事スタッフが運用することで、混乱が生じているケースも多い。形式上、新人事制度があっても、それを使いこなす人の考え方が変わらない限り、結局形骸化してしまい、現地化への基盤整備とはなりえないこともありえる。これを解決するためには、役割ベースの人事制度の中身をよく理解している現地の人事スタッフと現場のラインマネージャーを育成していくことが重要である。

<「人材の現地化」に向けた能力上の課題>

③ 駐在員の育成スキルの向上

現地化を推進する際に一番困る事は何か、と日本人駐在員に聞いてみたところ、「現地人材にどのようなレベルまで仕事を任せてよいか、わからない」という答えが返ってくることもある。これは現地人材の経験が不足していてまだまだ任せられる仕事が少ない、という意味に取れる一方で、日本人駐在員の部下育成スキルがまだまだ十分でないという背景も読み取れる。

部下の成長度合いを見極め、部下に任せるべき仕事を定義し、その仕事の進捗を見ながら適切な指導を適宜与えることは、OJT (On-The-Job Training) の中で最も重要なポイントである。前述した「任せるべき仕事分からない」という問題は、それだけ部下を育成の視点で観察していないことを意味する。前述の「駐在員の能力要件」にも必ず含まれるであろう「育成スキル」については、上記のほかに、権限譲渡・メンタリング・目標設定スキルなど人材育成に関する能力の幅広い開発プログラムを用意する必要がある。

④ 現地社員の「マネジメントスキル」の向上

「マネジメントスキル」とは、組織の目標達成のために、人、物、お金、時間、情報などをうまく活用するスキルである。その中には、説得力や調整能力などのコミュニケーション能力も求められるし、目標達成のための課題分析、計画、人材活用、リスク管理なども含まれる。「マネジメントスキル」と一言で言っても、必要とされる知識・スキルの範囲は実に幅広いものである。一体どういうコンテンツの育成プログラムが必要になるかは、自社の事業戦略実現のために管理職層に要求される能力レベルと、自社の中国人社員の能力の実情を比較した上で、大きなギャップのある点から重点的に育成プログラムを計画することが重要である。

<日本人駐在員と現地人材間のコミュニケーション上の課題>

⑤ 「駐在員も中国人も同じ我が社の社員である」という企業文化の構築

「ガラスの天井」を崩すためには、「駐在員か現地社員かに関わらず、同じわが社の社員である」という企業文化を作ることが大切である。

そのような企業文化を作るためには、まずは現在の駐在員と中国人社員の間でどのような点で乖離があるのかを分析し、改善を行うべきである。よくあるケースを挙げれば、目標管理制度と成果主義を中国人社員に導入したのは良いが、駐在員自身は、現地の目標管理制度の対象外となっているようなケースである。日本本社の評価制度の適用対象者であろうとも、部下と同じく、自らも現地法人の幹部として現地企業の目標管理シートを用いて部下と同様に目標設定をすべきである。駐在員のみ対象外となれば、現地社員は不公平と感じるし、駐在員が現地人材に対して経営目標を落とし込みたくても、現地人材が素直に受け入れないことも考えられる。このような組織における「乖離」を少しずつ改善していくことで「みな同じ我が社の社員である」という企業文化が醸成されていくのである。

また、異文化コミュニケーションの教育や定期的に駐在員と中国人社員が自由にコミュニケーションできるような活動を行うことも有効である。

3) 現地化のゴールを達成するためのスケジュールを定め、推進するチーム体制を作る

① 現地化のスケジュールを定める

現地化のゴールと自社の課題への打ち手が明確になった後は、それらをスケジュールに落とし込む必要がある。その際に一点注意しなければいけないことがある。それは、現地化対象のポジションに対して、中国人人材の供給方法（外部採用かそれとも内部育成か）によって、現地化のスケジュールが変わってくる点である。現地化対象のポジションに必要な人材に対して、社内の人材育成状況と社外の採用市場の供給状況を検討した上で、費用対効果（コスト以外に、時間等の要素も含めて）を考え、より適切な供給方法を選択すべきである。この点は、ステップ2の現地化の施策検討の際に合わせて議論すべき点である。

② 現地化を推進するチーム体制を作る

「人材の現地化」を経営課題の一つとして取り組むのであれば、現地の人事部門のみでは、人的リソースの制限や権限の問題があり不十分である。筆者の観点としては、現地の統括会社、現地の日本人駐在員（経営層）、現地企業の人事部門、各部門のラインマネージャーが緊密に連携して推進する必要がある。

現地化を効率的に達成するためには、プロジェクト形式（ひとつのテーマ、目的のためにチームを組んで達成する形）で仕事を行うやり方がお奨めである。ここにおいても重要な点は、それぞれの役割分担や権限範囲を明確にすることであることは言うまでもない。

4) 現地化の推進を支援する体制を構築する

現地化がスケジュール通りに推進されているか、どこまで出来ているかを適宜確認しながら必要に応じて支援していくといった、現地化の推進チームへの支援体制を是非とも作りたい。定期的なコミュニケーションを通じて現地化の推進状況を確認し、現地化主要課題への施策が効果的であるかどうかをお互いに確認していくと共に、必要に応じてプロジェクトチームに対して具体的な支援・アドバイスを提供できる体制があると良い。この面では、日本本社や中国における統括会社の役割が重要になる。

結び：「人材の現地化」から「人材の国際化」へ

中国における多くの日系企業にとって、「人材の現地化」は課題として依然残っているが、中国市場においては、「人材の国際化」という新しい方向性が既に浮んできている。「人材の国際化」とは、海外の子会社において、現地人材のみではなく、現地にいる第三国の外国人を活用することや、子会社の実力のある現地人材をグローバルベースで他の第三国のグループ会社へ派遣するといった状況を指す。これは即ち、人材の人種・国籍に関わらず、グローバルで人材を調達・流動させるグローバル人材マネジメントそのものである。中国における一部先進の日系企業が既にそのような活動を行いつつある。例えば、中国におけるある日系大手製造業者は近年、日本、シンガポールへ派遣する中国人材の数を増やしている。一方、中国に来て仕事を探す外国人材の増加によって、外国人社員の採用も積極的に行っている。

「人材の国際化」は、「人材の現地化」の次のステージに相当する。有能な現地人材を各グループ企業間でローテーションすることで、彼らに対して長期的な発展空間（キャリア機会）を与えることができるし、国際的な視野を持つことは経営層に必要な能力の向上につながる。

もちろん「人材の国際化」にあたっては、「グローバルな社内公募制度の確立」、「グローバル人

材の選抜機構」、「グローバルな人材異動の制度化」、「グローバルなプロジェクトチームの実施」など、さまざま課題を乗り越える必要がある。

グローバルな企業競争が激しくなるなかで、日系企業における中国市場の事業拠点は重要度をますます高めている。外資系企業の更なる進出に加えて、地元の中資系企業の成長もあり、中国市場の競争は過熱する一方である。この世界で最も厳しい競争にさらされている中国において、「人材の現地化」により現地の中国人材を最大限に活用することは、自社のグローバル戦略において最も重要な施策であることは言うまでもない。

更に「人材の国際化」によって、中国の厳しい市場環境で成長した経営人材としての「中国人」幹部を、他の海外拠点でも有効に活用できるとすれば、自社のグローバル経営にとって非常な強みになるはずである。まさに中国における「人材の現地化」は、好むと好まざるとグローバルな競争環境下におかれている日系企業にとって、必須の経営課題といえるはずである。

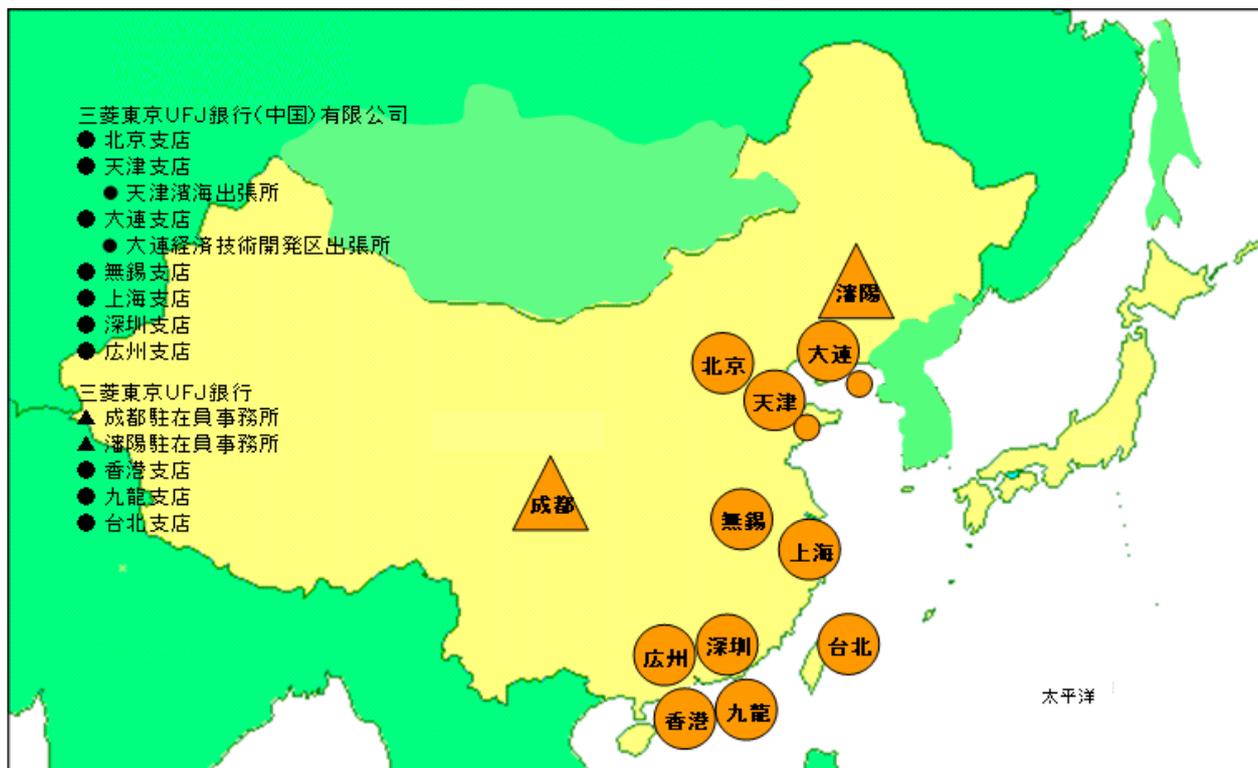
(執筆者 問い合わせ/連絡先)

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
蔣 英 E-mail：ying.jiang@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 北京発展大厦2楼	86-10-6590-8888
天津支店 天津濱海出張所	天津市南京路75号 天津国際大厦21楼 天津市天津経済技術開発区第三大街51号 濱海金融街西区2号楼A座3階	86-22-2311-0088 86-22-5982-8855
大連支店 大連経済技術開発区出張所	大連市西崗区中山路147号 森茂大厦11楼 大連市大連経済技術開発区金馬路138号 古耕国際商務大厦18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無錫支店	江蘇省無錫市新区長江路16号 無錫軟件園10楼	86-510-8521-1818
上海支店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯垂大厦20階	86-21-6888-1666
深圳支店	深圳市福田區中心4路1号嘉里建設広場 第一座9階・10階	86-755-8256-0808
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 方圓大厦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。