

# BTMU

## 中国月報

第46号 (2009年11月)



### CONTENTS

#### ■ 特集

- ◆ 人民元の国際化と香港の役割

#### ■ 経済

- ◆ 建国60周年を迎えた中国  
～発展途上国と経済大国の両面性を持つ国としての課題と今後の展望～

#### ■ 産業

- ◆ アジアのコンテナ海運業界の現状と見通し

#### ■ 人民元レポート

- ◆ 人民元の出口政策について

#### ■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：M&Aのキモ～LOIをどう作るか
- ◆ 税務会計：中国の税務～租税条約のロイヤルティ条項に関する明確化についての解説～
- ◆ 人事：中国現地法人の営業力強化戦略

#### ■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



## 目 次

### ■ 特 集

- ◆ 人民元の国際化と香港の役割  
広島経済大学 教授 福居信幸 .....1

### ■ 経 済

- ◆ 建国60周年を迎えた中国  
～発展途上国と経済大国の両面性を持つ国としての課題と今後の展望～  
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在 .....8

### ■ 産 業

- ◆ アジアのコンテナ海運業界の現状と見通し  
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 .....14

### ■ 人民元レポート

- ◆ 人民元の出口政策について  
三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部 .....21

### ■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：M&Aのキモ～LOIをどう作るか  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 .....24
- ◆ 税務会計：中国の税務  
～租税条約のロイヤルティ条項に関する明確化についての解説～  
プライスウォーターハウスクーパース中国 .....27
- ◆ 人 事：中国現地法人の営業力強化戦略  
マーサー ジャパン .....30

### ■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク .....37

## エグゼクティブ・サマリー

**特集「人民元の国際化と香港の役割」**は、人民元の国際化議論が活発化するなか、これ迄の人民元国際化の歩みと今後の行方について、特に香港での動きに焦点を当てて考察しています。通貨の国際化には「国際基軸通貨の代替通貨となること」と「対外決済通貨として利用が可能になること」の2つの定義があり、人民元については殆どの場合後者の意味合いで使われるとした上で、人民元建て貿易決済の解禁、相次ぐ通貨スワップ協定の締結、本土外での人民元建て国債発行等、最近の国際化の動きについて解説し、更に資本取引自由化の前提条件とも考えられている通貨の国際化と資本取引自由化との関係について、中国の場合、經常取引に比べ国際化のメリットは小さい為、人民元の国際化はまず經常取引におけるメリット・デメリットを考慮して実施のタイミングを検討し、しかる後に資本取引における実施を検討すればよいとしています。その上で、香港は通貨の国際化の影響を確認しながら開放していく場所として最適であり、加えて中国アセアン間の中継地としての地の利、高レベルの専門家の集積とアセアンに張り巡らされた華人ネットワークという人の利もあり、人民元国際化の実験場としての要件を備えていると見ています。

**経済「建国60周年を迎えた中国～発展途上国と経済大国の両面性を持つ国としての課題と今後の展望～」**は、建国後の経済成果を振り返るとともに、今後の中国政府の中長期的な施策について展望しています。建国後60年間の主な成果として、①総合的な国力が微弱から強大へ、②商品とサービスの供給が不足から余裕へ、③対外経済が閉鎖から開放へ、と変化したことが挙げられる一方、投資と消費の不均衡、貧富格差の拡大、医療、住宅、環境問題が顕在化し、国際社会に対する責任の範囲も広がりつつあると指摘した上で、今後、中国政府は調和のとれた社会づくりと持続的な経済発展を維持するために、まず、市場原理を導入して経済改革の進化を図り、民生関連インフラ投資と社会保障制度整備に向けた財政支援を強化し、次に行政腐敗を防止すべく政治改革を進めていくものと見ており、さらに今後を展望すると、政局の混乱がない限り高成長維持の可能性が高いものの、人口高齢化と労働力人口の減少が進むため、各種制度改革による国内消費力の形成が急務であり、金融インフラの改革も重要な課題となり、経済大国から経済強国に成長するまでにはまだ長い道のりがあると見ています。

**産業「アジアのコンテナ海運業界の現状と見通し」**は、近年高成長を遂げてきたアジアのコンテナ海運業界について、現状と今後の見通しを纏めています。2002年以降、アジア諸国の内需拡大等を背景に世界貿易におけるアジアのプレゼンスが拡大し、つれてアジアのコンテナ貨物輸送量は急拡大を続けてきたが、2008年以降、世界的な景気後退の影響で、需要急減、供給過剰、市況下落に見舞われていると指摘した上で、アジアのコンテナ海運業界は、長期的には世界景気の回復やアジア諸国の成長に伴って需要の拡大が期待されるものの、目先の2～3年に関しては、世界景気の回復にしばらく時間を要するため、コンテナ貨物輸送量の回復も穏やかなものとなり、一方で今後コンテナ新造船の竣工が相次ぎ、2012年前後までは供給過剰が解消される可能性は低く、運賃市況も低位推移が見込まれるなど、楽観できない事業環境が続く可能性が高いとしています。このため、アジアの定期船オペレーター各社にとっては、実力の有無や戦略の巧拙を問われる局面が続くとみられ、競争力や体力の増強を狙ったアライアンスの強化や事業統合の動きが広がる可能性もあるものと見ています。

**人民元レポート「人民元の出口政策について」**は、金融危機後の中銀による流動性供給や政府による景気対策が徐々に効果を見せ始める中、金融政策を平時に戻す出口政策の実施時期について考察しています。金融機関貸出、マネーサプライが時期を同じくして急増していることから、貸出資金が預金へとシフトし、結果的に金融機関がクレジットリスクの高い投資で資金運用を行っていることが見て取れ、こうした動きに対して銀行監督官庁からは「国内銀行が信用リスクの高まりに直面」との認識が示されています。また、国务院常务会议では「今後数ヶ月は経済成長、構造改革、インフレ期待抑制のバランスをとることをマクロ政策の重点」との出口戦略を見据えたともとれる政策方針が発表される一方で、「積極的な財政政策と適度に緩和的な金融政策を継続しマクロ経済政策の連続性、安定性を保つ」として、急激な調節は回避したい意向も示されていると指摘した上で、出口政策への転換時期について、11月後半の中央経済工作会議を経て決められることになろうが、来年初には18bp程度の利上げが実施され、その後数ヶ月で再度同程度の利上げを実施した後、一定期間様子を見るなど、政府は慎重な対応を進める可能性が高いと見ています。

### スペシャリストの目

**経営戦略「M&Aのキモ～LOIをどう作るか」**は、M&Aプロセスに関するシリーズの解説で、今回はLOI（基本合意書）締結の留意点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、LOI締結段階では相手方の情報が十分に入手出来ていないため、LOIの意味合いとしては本格交渉を開始することを双方で合意する程度と考え、内容は簡単なものに留め、効率よく短期間で締結して本交渉に進むことが望ましいと指摘した上で、LOIの具体的な記載内容、記載方法、交渉方法等について解説しています。

**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、2009年9月に国家税務総局が公表した「租税条約のロイヤルティー条項執行の関係問題に関する通知」に関連する具体的な税務取扱についての検討内容を紹介しています。

**人事「中国現地法人の営業力強化戦略」**は、日系企業の中国市場攻略のカギとなる「営業力強化」の効率的・効果的な進め方について考察しています。営業人材育成の課題は、現在主流となっている「OJTを通じた個別スキル強化」ではなく「営業組織力強化」にあるとし、具体的には①現地営業マネージャーを巻き込んだ「勝ちパターン」の構築、②現地営業マネージャーを伝道師とした「チェンジ・マネジメント」、③人事制度との明確な連動がポイントで、これらを通じて組織全体に「勝ちパターン実践メリット」の気運を醸成し、営業社員に「勝ちパターン」実践による評価面でのメリットを実感させることは、スキルアップ意識の高い中国人社員のニーズに合致し、優れたタレントを惹きつける効果にも繋がるものと指摘しています。



## 人民元の国際化と香港の役割

広島経済大学  
教授 福居 信幸

### 1. はじめに

本年7月6日に、「跨境貿易人民幣結算試点管理弁法」及び「同弁法実施細則」が公布され、中国本土の5都市（上海市、広州市、東莞市、珠海市、深圳市）と香港・マカオ、ASEAN間の貿易取引について人民元建て決済が一部試験的に解禁された。現時点で取引可能な中国側の企業は、事前審査を受け登録された360社程度の「試点企業」に限られており、その多くは中国系企業で占められている。

また、政府・中央銀行レベルでも、今までの日本との間の円・元通貨スワップ協定（30億米ドル相当）に加えて、世界金融危機以降、マレーシア（800億元）、韓国（1800億元）、香港（2000億元）、ベラルーシ（200億元）、インドネシア（1000億元）、アルゼンチン（700億元）と相次いで通貨スワップ協定を締結し、これらの地域との貿易や直接投資に係る流動性を供与している。

さらには、2004年以降、人民元国際化の実験を進めてきた香港において、本年10月、中国本土外で初の人民元建て国債の発行（60億元）が認められた。

このように、人民元国際化の動きが加速しているが、この背景には、世界金融危機の影響で米ドルの相対的地位が低下するなかで、決済や国際的な支払いの米ドル依存度を引き下げたいとの意図がある。また、2005年7月の人民元の切り上げ以来、人民元の対ドル為替レートは当時から2割以上上昇しており、中国の輸出競争力が大きく低下していることがある。輸出業者の大半は、米ドル建て価格の引き上げが人民元の上昇スピードに追いついておらず、加えて労働コストの上昇もあって採算が悪化しており、人民元ベースでの輸出価格の固定化が望まれるところである。

こうしたなか、人民元の国際化に関する議論が活発化しているが、議論の中身をみると、国際化の意味合いが論者によって微妙に違っているように見受けられる。そこで、以下では、国際化の定義を明らかにした上で、今までの国際化の歩みと今後のゆくえについて、特に、香港での動きに焦点を当てて考えてみたい。

### 2. 通貨の国際化の意味とそのメリットについて

一般に、ある国の通貨の国際化とは、「内外の利用者が、当該国の通貨をドルのような国際基軸通貨に代替する通貨として受け入れられる状況」と定義できるが、円の国際化では、主にこうした意味合いで使われてきた。この場合、国際化を測る尺度として、当該通貨が、経常取引や資本取引でどのくらい利用されているかなどの指標を用いるが、言わば「程度の問題」なので見方により評価が分かれることもある。とはいえ、円については、概ね国際化は不十分とみなされている。

また、国境を跨ぐ取引の決済通貨（以降対外決済通貨という）として利用が可能になるという意味で「国際化」と表現する場合がある。人民元の場合は、資本取引はもとより、貿易決済においても今まで制限されてきた通貨なので、ほとんどの場合こうした意味合いで使われている。この場合、国際化を測る基準は、対外決済が自由化されているかどうかであり「程度の問題」ではない。人民元の国際化は、途についたばかりと言える。

しかし、最近の論調のなかには、一足飛びに前者の意味での人民元の国際化が今すぐにも実現するかのようなものもみられる。まず、対外決済通貨として完全に自由化されるまでにも時間がかかるであろうし、さらに、国際基軸通貨に代替されるような通貨に発展するまでには、少なくとも20年以上の歳月を要するものと思われる。

このように、通貨の「国際化」という表現が用いられた場合には、どのような意味合いで使用されているかに留意する必要がある。

次に、国際化のメリットであるが、対外決済通貨の自由化のメリットとしては、経常取引では、輸出入業者が自国通貨の為替変動リスクを回避でき、外貨受取り時の人民元転や外貨支払い時の外貨購入にかかる為替取引コストを節約できることにある。資本取引でも同様に、自国からの投資や海外からの投資の受入の際に、為替変動リスクを回避したり、為替取引コストを節約したりできる。その結果、自国の貿易・投資の発展に資するというメリットがある。

また、国際基軸通貨に代替可能になるまで国際化が進むと、資本取引における自国通貨の利用が増えることで自国の金融業のビジネスチャンスが増え、ひいては自国の金融市場が国際金融市場として発展するというメリットが出てくる。また、国際基軸通貨の役割を自国通貨が補完することで、国際通貨体制の安定に寄与することができる。特に、米ドルやユーロの為替相場が乱高下するなかにあっては、その変動が世界経済に与える影響を和らげることができる。

一方、デメリットとしては、対外決済通貨の自由化は、非居住者に自国通貨の保有を許すことになり、通貨量のコントロールが効かなくなって自国の金融政策の障害になるリスクがある。また、1980年代半ばから政府主導で進められた円の国際化は、国際化の進展が内外資本交流の促進を通じて金融の自由化をもたらし、それがまた国際化の進展を促すという相乗効果がメリットとして強調されたが、金融自由化が、その後の金融バブルの発生と崩壊の一因となった面は否めない。アジア危機以降しばしば指摘される金融・資本市場の自由化プロセスの順序立てを考えると、通貨の国際化が外圧で主導されると間違いを犯してしまう可能性もある。

### 3. 人民元の対外決済の現状

次に、人民元の対外決済の現状をみてみよう。今回の貿易決済の試験的解禁は、未だ日も浅いが、解禁後2カ月間の取引規模をみると僅か7000万元(約10億5000万円)に止まっており、いかに試験段階とはいえ当局の非常に慎重な態度が伺える。

実は、人民元の対外決済は、2003年9月の中国国家外為管理局(SAFE)「辺境貿易外貨管理規定」第4条において、既に国境貿易において認められていた。この結果、メコンデルタ地域の国境地帯などで決済に使用された人民元现金が、徐々に貿易相手国全土に流通し始め、特に、ここ数年は、中国からの観光客がもたらす人民元现金と相俟って流通が拡大しているようだ。ラオスの東北地域では、本国通貨のキップに代わって流通しているとの報道や、ベトナムでは、ベトナム国家銀行が人民元の預金業務を行っているとの報道もある<sup>1</sup>。また、カザフスタンなど中央アジア5カ国、ロシア、パキスタンでも流通しており、モンゴルとの国境貿易では、取引総額の3分の1以上が人民元の現金取引とみられている。しかし、このようなルートでの自然発生的な人民元の国際化は、金額的には規模も小さいといえる。

一方、香港では、従来から人民元国際化の「実験場」として、いち早く個人の人民元建て預金が認められ、中国・香港間での同一名義人による人民元送金が認められてきた。さらに、香港では、こうした合法的な人民元資金に加えて、中国本土からの地下銀行などを通じた非法な人民元資金の流入や、前述のような地域に滞留した人民元の流入もあって、相当な規模の人民元資金が積みあがっている。また、貿易決済においても、2006年9月には、中国原産品の対香港向け輸

<sup>1</sup>中国社会科学院金融研究所・曹紅輝博士の研究調査(2008年4月23日付「北京週報」)

出決済を対象とし香港を最終消費地とする商品に限り人民元決済を認めるとの方向性が示されていた。今回の試験的解禁では、同時にマカオやアセアンとの間も解禁になったとはいえ、輸出入双方向の決済が可能になるわけで、香港にとっては、漸く悲願の成就となった。特に、香港は地域経済に与える金融機関の影響が大きく、香港における人民元の国際化の動きは、金融機関に対する新たなビジネス機会の提供を通じた中国政府の香港支援策という側面もある。

#### 4. 香港の人民元業務解禁・拡大の動き

香港での人民元国際化の動きをもう少し詳しく時系列でみてみよう。まず、2004年2月の香港居住者の人民元預金解禁であるが、この解禁には、当初は、中国本土の外で現金として滞留している人民元を、香港に集中してコントロールを図りたいとする中国金融当局の思惑もあった。実際、預金の形で香港の銀行に集められた人民元は、決済銀行である中国銀行の香港現法を經由して中国本土に回金される仕組みになっている。しかし、一方で、上限付きとはいえ個人の香港ドルからの人民元転<sup>2</sup>も認められており、域外での新たな人民元の保有を許容することで、将来の人民元の国際化に向けた準備の意図も窺える。

翌2005年11月の第2弾では、限定的とはいえ、法人の人民元預金口座が認められた。具体的には、小売、飲食、ホテル、運輸、医療、通信、教育などの業種で、香港政庁が指定した業者に対して、中国本土の旅行者等から受領した人民元の香港ドルへの両替とともに、人民元預金口座の開設・入金<sup>2</sup>が認められた。但し、法人に対しては、個人のような香港ドルからの人民元転は未だ認められていない。

また、資本取引では、2007年7月、香港での中国本土の金融機関による人民元建て債券の発行が認められた。中国開発銀行が50億元を発行して以降、現在370億元が消化されている。このなかには、本年6月に認められた外資現地法人（HSBC及び東亜銀行の現地法人）の発行額70億元も含まれる。しかしながら、オフショア人民元建て債券市場の創設というには未だ規模が小さいといえよう。

そこで、今回の人民元建て国債の発行解禁には、香港の人民元建て債券市場の厚みを増すとともに、今後の人民元建て債券発行のベンチマークを提供して、更に多くの人民元建て債券の発行を呼び込み、香港における人民元建て債券の市場規模を段階的に拡大したいとの中国当局の意図が伺われる。また、発行体についても、中国本土の金融機関だけでなく、事業会社に拡大される可能性もある。加えて、重要なのは、非居住者による人民元建て債券の発行である。既に、2005年には、IFCやADBによる「パンダ債」の発行を解禁しているが、非居住者による人民元建て債券の発行は、人民元高圧力を軽減できるし、さらに、調達された資金の外貨転を許容すれば、人民元売り要因になって中国の外貨準備を減らせることもできるというメリットも出てくる。特に後者は、資本取引の自由化に繋がるものなので、慎重を期す必要もあるが中国当局にとって検討に値する政策のように思われる。

しかし、香港における人民元建て債券市場促進のためには、何よりも多額の人民元建て投資資金が香港で造成される必要がある。現在、香港における人民元預金残高は、本年8月末現在で567億元に止まっているが、今後、個人の人民元転規制上限を大幅に引き上げたり、一般法人や機関投資家にも香港ドルからの人民元転を許容したりして、新たな人民元資金の造成が必要になってくるものと思われる。

<sup>2</sup> 現金への両替のみならず、香港ドルを対価として人民元転した上で人民元口座への入金も可能。但し、1日1回当たり2万元が上限。

香港における人民元業務の概要 (2009年10月現在)	
認可業務と対象者	内容
<b>1. 預金</b> ・香港ID (本人確認証明書) 保有者 ・指定業者 (法人)	預入制限なし。預金金利、預入期間は各行に裁量あり。 小売、飲食、ホテル業等個人旅行消費サービス、運輸、通信、医療、教育などのサービス業者のなかで、香港政府が指定した業者が開設可能。入金は、顧客から受領した人民元に限定され、自己保有の香港ドル両替による入金は不可。
<b>2. 両替 (HK\$⇄RMB)</b> ・人民元口座保有者 (個人) ・人民元口座非保有者 (個人) ・特定業者 (法人)	1人1日当たり最大20,000元相当。 1回当たり最大20,000元相当。 顧客から受領した人民元の香港ドルへの両替は可能。
<b>3. 送金</b> ・人民元口座保有者 (個人)	中国本土内の同一名義人口座に1人1日につき最大80,000元。
<b>4. 人民元カード</b> ・中国本土居住者 ・香港居住者	中国本土の銀行発行の人民元建デビットカードとクレジットカードの香港域内利用。 香港の銀行発行の人民元建デビットカードとクレジットカードの中国本土利用。
<b>5. 小切手</b> ・人民元口座保有者 (個人)	広東省での消費財購入に限った人民元建て小切手の振り出し。但し、1日当たりの振出額を80,000元に限定し譲渡を禁止。
<b>6. 人民元建て債券発行</b> ・中国本土金融機関	中国本土の銀行の人民元建て債券の発行と香港居住者の購入が可能。但し、上記両替制限は、当該債券の購入の際にも適用。

(資料) 香港金融管理局、中国人民銀行、中国国家発展改革委員会等各種資料により筆者作成

## 5. 通貨の国際化と資本取引自由化との関係について

### 他のアジア諸国との比較

次に、通貨の国際化は、資本取引の自由化へのプロセスにおいてどのような意味を持つのかを考えてみたい。先進国では、自国通貨と自由な交換が可能な資本取引を容認しており、途上国においてもアジア通貨危機以前には資本取引の自由化<sup>3</sup>が進んだ。こうしたなか、中国においても、名実ともに先進国の仲間入りをするためには、資本取引の自由化が避けては通れない課題となっている。

中国は、經常取引においては、自国通貨との交換性を実現しているいわゆる IMF 8 条国であるが、これは、中国国内における人民元との交換性を保証しているのであって、オフショアでの交換や非居住者の自国通貨の保有は、先述の通り一部の取引を除いて原則容認していない。一方、他のアジア諸国をみると、8 条国入りした後、シンガポールは資本取引でも自国通貨建ての決済を認めているが、韓国、タイ、インドネシアなどは、資本取引の自由化を進めながらも、アジア危機以降は選別的な対応を取っており、特に、韓国、インドネシアでは經常取引でも自国通貨の使用に制限がある。なお、シンガポールは、非居住者向けの自国通貨の貸出を制限しており「非国際化」策を採っている<sup>4</sup>。また、マレーシアでは、自国通貨の取引を原則国内に限定している。このように、各国の自国通貨の国際化（対外決済通貨の自由化）に対する姿勢は、先進国を除けば資本取引の自由化の進展に拘らず区々と言える。

### 中国の資本取引自由化の方向性 (1)

#### ～日本の資本取引自由化プロセスとの比較において

それでは、中国は、資本取引の自由化を進める上で、どのように人民元の国際化を果たすべきなのか、あるいは、經常取引同様に資本取引においても、オフショアでの人民元の流通と交換性は制限したまま、人民銀行が中国国内での交換性を保証することでも資本取引の自由化を達成できるのか。さらには、こうした制限付きの資本取引の自由化の後も、当面は、対外決済での利用

<sup>3</sup> 「資本取引の自由化」とは、政府による制限や審査がなく資本取引が自由に行えると言った意味で用いられることもあるが、ここでは、通貨の交換性に焦点を当てて考えたい。

<sup>4</sup> シンガポール・ドルの「非国際化」政策は、規制緩和の方向にあり、現在は、非居住者の金融機関に対するシンガポール・ドルの貸出について、5百万シンガポール・ドルの上限があるのみ。

を自由に認めるという意味での国際化を果たす必要はないものなのか。通貨の国際化と資本取引の自由化との政策の順序立ては難しいテーマだが、一般には、通貨の国際化は、資本取引自由化の前提条件と考えられているようだ。実際、完全な資本取引の自由化を果たした国で、資本取引における自国通貨の国際化を実施していない国はない。

この問題を考えていく上で、参考になるのは日本の特異な例だ。実は、対外決済での円の使用の容認（以下、「狭義の円の国際化」と言う）は、資本取引の自由化以前であることはもちろん、経常取引の完全自由化（IMF8 条国への移行）が行われた 1964 年 4 月よりも以前の 1960 年 7 月に、非居住者の「自由円勘定」の創設とセットで実施されている。将来的な円建て貿易の促進に寄与するものとして導入されたようだ。この勘定には、日本の輸入決済資金として居住者から支払われた円のみならず、日本株の株式配当金などの一部資本取引に加えて、非居住者が外貨を銀行に売却して得た円の入金も可能であった。従って、当初から、この自由円勘定を通じて、ホットマネーが流入してくる余地は十分にあった。事実、その後、円高に市場が大きく振れた時には、短期資本取引の資金流入のチャンネルになっていた。導入当時、日本の世界貿易に占めるシェアは既に 3.3%あり、経常取引に限定しても相応の影響が出る可能性もあったが、ドル全盛の時代であったので急速に円建てにシフトする可能性は少ないとされ、また、短期資本の流入についても、コントロールできる範囲であれば、国内の資本不足を補うものとして寧ろ歓迎されたようである。

このように、資本自由化のプロセスの非常に早い段階で行われた「狭義の円の国際化」であるが、60 年代末からのニクソンショック等の対外ショックに伴う国際金融市場の混乱時には、円転規制や残高規制を導入、その後も規制強化と緩和を繰り返した時期があった。「狭義の円の国際化」は固定相場制が前提であり、変動相場制に移行してからの政策変更は止むを得ない措置であったかもしれないが、自由化措置を状況に応じて後戻りさせた点は否めない。

以上を中国の状況に照らし合わせて考えると、まず、当時の日本と異なり、現在では、先進国、途上国を問わず資本取引の自由化は相当進展しており、また、中国国内には多くの外資が進出していることから、このような後戻り政策は国際社会の反発を生じ兼ねない。従って、中国が一度人民元の国際化を行えば、日本が行ったような規制強化への逆行は極めて難しい。また、経常取引に限定して始めたとしても、既に中国の貿易総額の世界貿易に占めるシェアは 8%近くになっており、潜在的な人民元決済ニーズも大きいことを考えると、インパクトは、「狭義の円の国際化」を開始した時期に比べてはるかに大きく慎重を期す必要があるといえる。

## 中国の資本取引自由化の方向性（2）

### ～中国の資本取引自由化のメリットとタイミング

次に、資本取引における人民元の国際化のタイミングを考える上で、そのメリットを整理しておきたい。まず、対内投資であるが、証券投資は、現在、適格外国人機関投資家（Qualified Foreign Institutional Investors; QFII）制度により規制されており、直接投資も原則許可制である。しかし、直接投資の方は、最近でこそ外資選別の動きに伴い規制強化が図られている面もあるが、数年前迄は、積極的な外資導入策の下でかなり自由であった。一方、対外投資の方は、かつては資本流出を恐れて非常に慎重なスタンスであったが、膨張を続ける外貨準備と元高圧力を背景に制限政策を転換しており、直接投資については、「走出去」（対外進出奨励）戦略を取る一方、証券投資についても、2006 年、適格国内投資家（Qualified Domestic Institutional Investors; QDII）制度をスタートさせて規制緩和を実施している。但し、QDII は、当局の思惑に反し、投資家が人民元高による為替差損を恐れ残高は積みあがっていない。

こうしたなかでの国際化のメリットを考えると、対内投資においては、海外から人民元建ての債券調達資金や融資資金が流入するので、中国は、為替リスクを負わずにオフショア市場での資金調達が可能になる。しかし、現在でも、直接投資をはじめ、最終的な為替リスクはもともと海

外の投資家が負っているケースが多く、この点で国際化のメリットは大きくない。一方、対外投資においては、現在、趨勢的に人民元高が予想されるなかで、国内に比べて収益性の高い投資であっても為替リスクを恐れてなかなか進まない対外投資が、スムーズに行われるというメリットがある。もっとも、そもそもオフショア市場での人民元建ての調達・運用が可能になる迄には、まずは、非居住者の人民元の保有が相当進んでいないといけないし、非居住者側のニーズが小さくないと始まらない。現在の経常取引における国際化のスピードを考えると、相当時間がかかるものと思われる。

以上の点から、資本取引における通貨の国際化は、経常取引での国際化ほど明白なメリットは、今のところなさそうだ。それならば、先ず資本取引の自由化のタイミングとは切り離して、経常取引における人民元国際化のメリット・デメリットだけを考えて、その本格的実施のタイミングについて検討すれば良いのではないか。しかる後に、非居住者の人民元保有が十分厚みを増したうえで、資本取引の自由化自体のメリット・デメリットを睨みながら、資本取引における国際化を検討すれば良いと考える。

但し、国際基軸通貨に代替可能になるという意味での国際化を進展させるメリットは、また別物である。これに伴う金融ビジネスの拡大までは、今の中国に必要なかもしれないが、米ドルの不安定要因が増すなかでは、そのような悠長なことを考えている間はないかもしれない。事実、2020年までに上海を国際金融センターにする構想もあり、中国当局には、国力の誇示といったことも含めて、米ドルに伍して人民元がいち早く国際基軸通貨の一角を担う夢をみる向きもあるかもしれない。

日中の資本取引自由化プロセス比較

自由化の内容	日本	中国
自国通貨を対外決済通貨として容認	1960年	原則不可
自国通貨の非居住者（オフショア）勘定導入	1960年	(2004年)
経常取引自由化	1964年	1996年
対内証券投資の自由化開始	1967年	2002年
対外証券投資の自由化開始	1969年	2006年
非居住者の自国通貨建て債券発行認可	1970年	2005年
資本取引自由化	1979年	未実施
居住者の海外（オフショア）市場での自国通貨建て債券発行認可	1984年	2007年
オフショア市場創設	1986年	未実施

(注1) 中国は、国境貿易にのみ人民元の対外決済を容認。

(注2) 香港居住者にのみ人民元オフショア勘定を容認。

(注3) 中国の証券投資は、対内投資では、適格外国機関投資家制度(QFII)、対外投資では、適格国内機関投資家制度(QDII)により規制されている。

(資料) 日本銀行、中国人民銀行、香港金融管理局等各種資料により筆者作成

## 6. 人民元国際化の実験場としての香港

香港での人民元預金口座は、前述の非居住者自由円勘定と似ている。しかし、市場規模を比べると、自由円勘定が原則どの国の非居住者でも取得出来たのに対し、香港における人民元口座は、中国本土の人口対比僅か0.5%に満たない香港ID保有者に限定されている。中国・香港間の貿易総額の世界貿易に占めるシェアは1.5%なので、貿易決済の利用に限定すれば、当時の日本の自由円勘定の影響と比較してもインパクトは小さいかもしれない。

また、資本取引にまで国際化を進めた場合のことを考えると、一時、天津に人民元オフショアセンターを作る構想が話題となったが、中国内部に開くケースでは、中国国内市場とオフショア市場との遮断策がきちんと講じられていないと、アジア危機のタイのBIBF市場のように海外の投機資金を大量になかに呼び込む危険がある。さらに、先にみたように、自由化の後戻りが許されないなかで、万一、規制を強化しなければいけない状況が出て、一国二制度を楯にして、国際的な非難を少しは和らげることができるかもしれない。このように、通貨の国際化の影響を確

認しながら、徐々に開放していく実験の場所としては、香港は最適といえよう。

さらに、香港には、地の利、人の利がある。今まで国際金融センターとして培われた金融インフラ面での環境に加え、最近拡大している中国アセアン間の貿易の中継地としての地理的メリットも大きい<sup>5</sup>。中国本土の港湾設備の改善や内陸輸送のインフラの整備により、直接中国本土とアセアン諸国との間を移動する貨物量が増加して香港が中継地になれない取引も増加しているが、「オフショア貿易」と呼ばれる、商流だけを香港に通す取引は依然として顕在である。オフショア貿易の目的は、香港の優れた金融インフラを利用して決済・資金・為替の集中化を図ることであるが、中国アセアン間の貿易取引の増大は、ますます香港の優位性を際立たせることになるものと考えられる<sup>6</sup>。人の利については、金融・法律・会計等各方面の専門家のレベルが高いことは言うまでもないが、加えて、アセアンに張り巡らされた香港の華人ネットワークを利用できるというメリットもある。

以上のように、香港は、人民元国際化の実験場としての要件と、また、その成功に向けての技量を兼ね備えており、中国当局もこれに向けて制度インフラを整えつつある。残念ながら、今までは、実験の進展が人民元高圧力を一層強める要因になりかねないだけに、中国当局としても慎重にならざるを得なかった。しかし、世界金融危機を契機に、少しずつ天の利が到来しつつあるのかもしれない。

#### 参考文献

荒巻健二「資本取引自由化の Sequencing—日本の経験と中国への示唆」、開発金融研究所報 2004年11月号

浦田秀次郎・日本経済研究センター編「アジア FTA の時代」日本経済新聞社

西村陽造「人民元の国際化～利便性が十分でない通貨の国際化の実験」財団法人国際通貨研究所・国際金融トピックス 2009年6月23日号

范小晨「人民元貿易決済の実施と元の国際化へのロードマップ(2)」BTMU 中国経済トピックス 2009年8月(No23)

<sup>5</sup> 中国アセアン間の貿易総額は、2004年から2007年の3年間に倍増、2008年は2311億ドル(前年比13.9%)。

<sup>6</sup> 香港では、企業グループ間の貿易取引を集中して、決済の集中管理やネットィング、あるいは、それを通して行う貿易金融、さらには、異種通貨間の決済に伴う為替リスクの集中管理を行うラインボイスと呼ばれる取引が盛んである。特に、中国・香港間で人民元での決済が可能になると、人民元の為替リスク管理が香港で可能になるので、今以上に香港のラインボイスセンターの重要性が増すと見る向きもある。

(執筆者略歴およびご連絡先とメッセージ)

広島経済大学 教授 福居信幸

1979年東京銀行(現三菱東京UFJ銀行)入行、以降、大蔵省出向、ニューヨーク支店、企画室、ロンドン支店、香港支店などを経て、2008年国際通貨研究所開発経済調査部部長、2009年4月より現職。

著書：共著「アジアFTAの時代」(浦田秀次郎・日本経済研究センター編、日本経済新聞社)、  
「国際金融読本」(国際通貨研究所編、東洋経済新報社)

電話：082-871-1637

メール：nb-fuku@hue.ac.jp



**建国 60 周年を迎えた中国  
～発展途上国と経済大国の両面性を持つ国としての課題と今後の展望～**

三菱東京UFJ銀行  
経済調査室  
香港駐在 范小晨

2009年10月1日に、中華人民共和国は建国60周年を迎えた。この60年間は毛沢東による計画経済時代の『前半30年』と、改革開放を実施した鄧小平の「発展こそが揺るがぬ道理」に基づき、経済発展を重視し市場経済を導入した『後半30年』に大別できる。特に1978年の改革開放政策への転換により飛躍的な経済成長を遂げてきた。

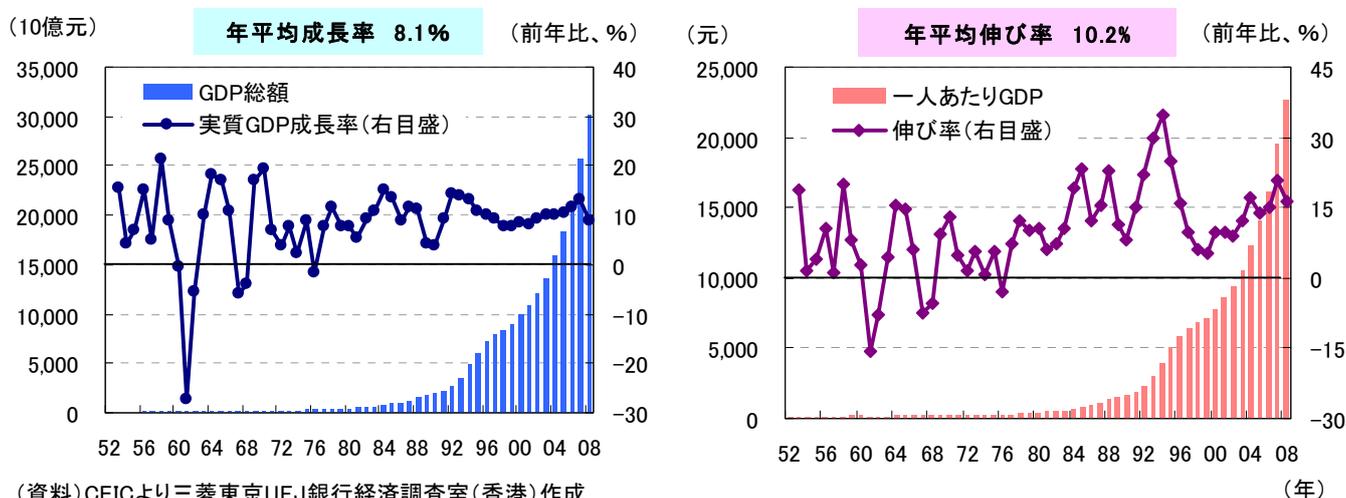
本レポートでは、建国後の経済成果を振り返るとともに、発展途上国と経済大国の2面性を持つ中国が直面している課題と国際責任を整理し、今後、調和の取れた社会づくりと持続的な経済発展の維持に向けた中国政府の中長期的な施策の焦点についても展望してみた。

**1. 飛躍的な経済成長を遂げた建国後の60年**

建国60周年の節目にあたって、中国国家統計局および国内のマスコミによる多くの関連報道を総括すると、以下の3点が主な経済成果として挙げられる。

(1) 総合的な国力が「微弱」から「強大」へ、国民生活が「貧困」から「小康」(ややゆとりのある)へと変化し、国際的な地位や影響力が大幅に向上した。国家統計局の発表によると、1952～2008年の平均実質GDP成長率は8.1%であった。中国のGDPは、1952年にわずか679億元であったのが、1978年には3,645億元(世界GDPに占める割合は1.8%)、2008年には30兆元(世界GDPに占める割合は7.0%)に増加し、米国と日本に次ぐ世界3位になった。また、2008年の一人あたりGDPは3,000ドルを超え、1952～2008年の平均一人あたりGDP伸び率は10.2%に達し、国民生活が貧困からややゆとりのある小康状態へと変化し、低所得国から中所得国への仲間入りを果たした(図1)。

**図1. GDP 総額、実質 GDP 成長率、一人あたり GDP の推移**



(資料)CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(2) 国内の商品とサービスの供給が深刻な不足状態から余裕のある状態へと変化した。主な工業・農業製品の供給力は世界トップレベルに達し、現在、穀物・鉄鋼の生産量は世界1位、発電量は2位、原油生産量は5位となった。また、1978年改革開放政策実施当時の一次産品生産国から世界の製造業大国へと成長した。1981年には工業製品の輸出額が初めて一次産品を上回り、86年には繊維製品が石油に代わる第一の輸出製品に、95年には機械電気製品が繊維製品に代わって第一の輸出製品となった。今年前半には、資本・技術集約型の機械電気製品が輸出に占める割合が60%に迫った。

(3) 対外経済の面では閉鎖状態から開放へ転じ、特に2001年のWTO加盟により対外貿易が飛躍的な発展期に突入した。2002~2008年の貿易総額の平均伸び率は26%を超えて、世界3位の貿易大国に成長した。建国後長期に亘って外貨が不足していた中国は、現在、世界の外貨準備保有国となった。また、1979~2008年の対中直接投資実行額は8,526億ドルに達し、長年連続で発展途上国のトップを占め、「走出去戦略」(海外進出戦略)も順調に実施され、2008年の対外直接投資額は407億ドルとなった。

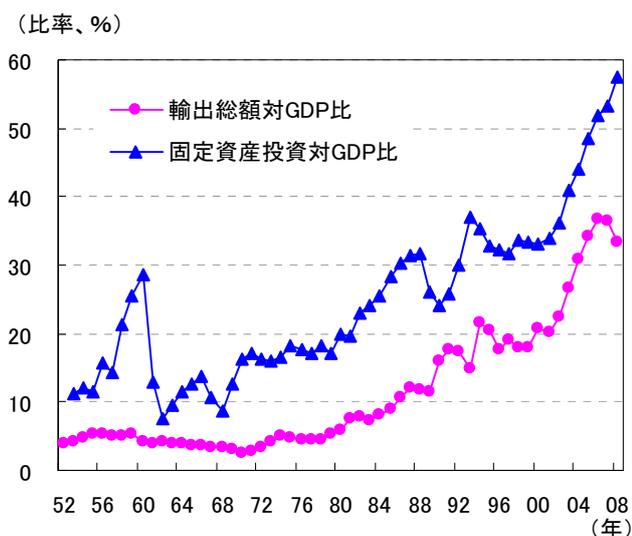
## 2. 発展途上国と経済大国の両面性を持つ国としての課題

### (1) 発展途上国としての国内経済・民生面の問題

世界人口の5分の1を占める13億人を抱える中国は、都市化、国際化への過渡期にあるため、大きな発展のポテンシャルを有している。一方で、1978年の改革開放政策実施と経済の急成長によって、経済面では投資と消費の不均衡、都市と農村の収入格差拡大、貧富格差拡大、民生面では社会保障制度の未完備による医療衛生、住宅、教育、環境破壊などの問題も顕在化している。

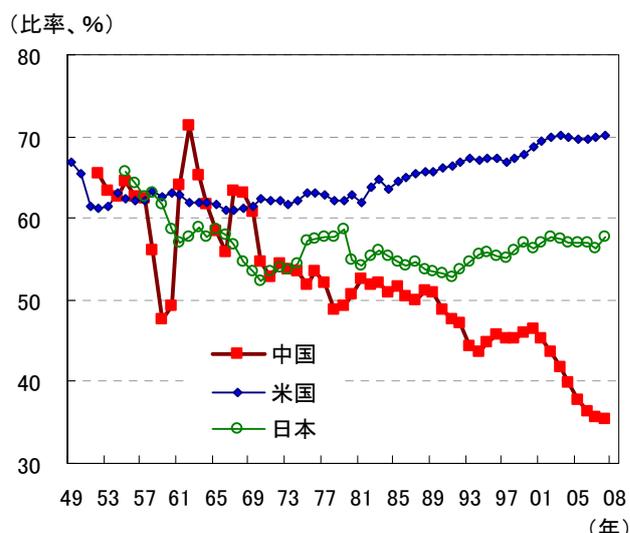
投資と消費の不均衡に関して、輸出と固定資産投資の対GDP比をみると、1978年の4.6%、18.3%から2008年の33.3%、57.3%へと各々急上昇しており、経済成長の外需と投資への依存度が非常に高く(図2)、中国の経済高成長は投資と輸出に牽引されたものであることが分かる。一方で、日米中の個人消費のGDPに占める比率でみると、2008年に中国が35.3%と、日本の57.8%や米国の69.8%に比べて、中国の内需による経済牽引力不足が目立っている(図3)。今後、いかに個人消費を振興させるのかは経済成長維持にかかわる重要な課題となっている。

図2. 中国の輸出、投資の対GDP比



(資料)CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

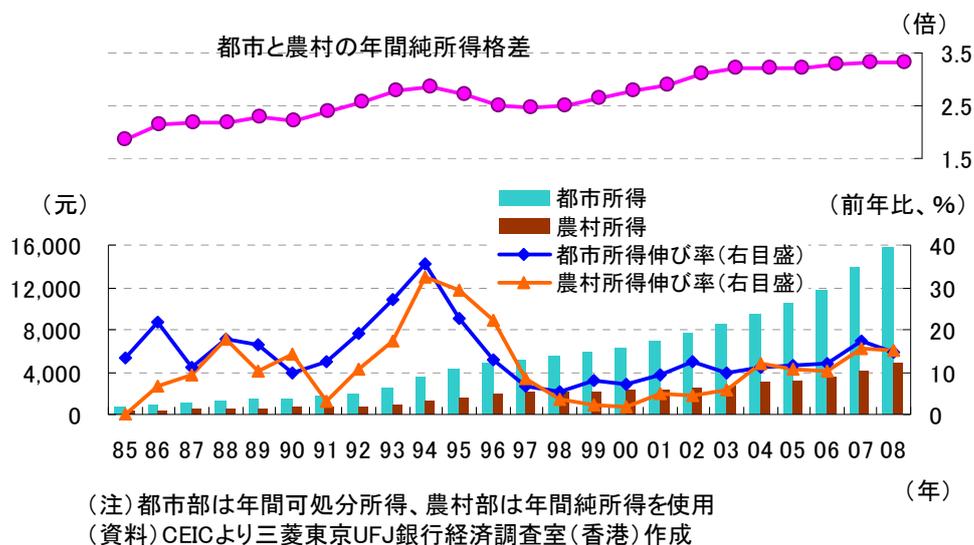
図3. 日米中の個人消費対GDP比



(資料)CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

都市・農村の所得格差拡大に関しては、国家統計局の発表によると、1985年に都市部住民の一人あたり可処分所得は農村部住民の1.9倍であったが、2008年に3.3倍へと急拡大した(図4)。更に、都市部住民が受けている各種政府補助金などを計算に入れると、実際の所得格差が5倍を超える可能性が高いと推測される。このような国内所得格差の拡大は、社会安定と消費拡大へ深刻なマイナス影響を及ぼすと見られている。

図4. 中国の都市と農村の所得格差



## (2) 経済大国として求められる国際責任への対応

中国はGDP規模が今年日本を越えて世界2位になる可能性のある経済大国として、世界への影響度が高まり、他の発展途上国に比べて、国際社会からのさまざまな要求への対応責任も負っている。これに対して、中国政府は、国内問題を善処すること自体が重要な国際責任であることを強調してきた。改革開放以降、中国は自国の貧困層を3億人近く減少させたことにより、全世界の貧困人口数を大幅に引き下げた。また、1979年から26年間に亘って国連の食糧支援を受けてきた中国は2005年に食糧の自給自足を実現し、米国、EUに続く世界第3位の食糧援助国へと変身し、世界の貧困問題と食糧問題の解決に大きく貢献した。

また、地球温暖化、環境汚染、感染症の流行、麻薬の氾濫、国際犯罪、自然災害などのような人類・地球が抱える共通課題に関しても、中国の協力が不可欠となっており、国際社会が中国の対応責任を求めている。地球温暖化への対応を一例として挙げると、中国政府は本格的に取り組んでおり、「第11次5カ年計画(2006~10年)」において、「拘束性指標」(必ず実現しなければならない目標)として5年間に単位GDPあたりのエネルギー消費を2005年比で20%削減、主要汚染物質10%削減という目標を定めた。最近の政府発表によると、2006年以来3年間で単位GDPあたりエネルギー消費量は計10.1%削減され、特に2008年の削減率は過去2年間で大きく上回り、目標値の達成に近づいてきた。

## 3. 持続発展の維持に向けての経済と政治の改革が必要

今後、中長期的な視野に立った調和の取れた社会づくりと持続的な経済発展の維持のため、中国政府は以下のような優先順位で直面する諸問題を対処していくと考える。

### (1) 経済改革の深化による国内経済・民生諸問題の解決

中国の経済改革は30年にも亘り、市場経済が浸透してきたにもかかわらず、未だに計画経済時代の体制を維持したまま市場化されていない分野が多い。今後、強い国家財政力を活かして、①中央・地方財政制度の改革、②税制改革、③エネルギー価格改革、④公共価格改革、など一連の経済改革を断行し、従来からの計画経済の部分を取り除き、市場原理を導入して経済改革の深化を図る必要がある。

実際、市場経済の導入につれて、中国の財政収入は2000年以降、飛躍的な増加を遂げ、2008年は6.14兆元と、2000年の4.6倍に膨らんだ。財政収入の前年比伸び率も1990年から一貫して実質GDP成長率を遥かに超え約20%の水準を持続している(図5)。財政収入の急増に伴い、経済や社会の発展に対する政府のマクロコントロール能力が向上し、経済制度の改革や大型社会インフラ事業の実施に対する資金投入力が高まっている。

図5. 中国財政収入の伸び率推移



一方で、投資と消費不均衡、所得格差および民生問題への財政支援は従来不十分であったため、今後公平かつ安定的な社会づくり、持続的な経済成長の維持の観点から民生関連インフラ投資と社会保障制度整備向け財政資金投入への傾斜が期待される。たとえば、税財政改革の実施は、地方の付加価値税獲得のための過剰生産・過剰投資の改善を促し、やがては投資と消費の不均衡、資源とエネルギーの供給不足、環境問題の解決に貢献する経済の好循環にもつながろう。

### (2) 政治改革の推進による国内社会安定の維持

政治面では、中国の共産党と政府行政の二本立て構造により、党と政府の運営維持のための行政コストが高い水準に留まり、公費を使った行政腐敗事件が多発している。また、都市化、工業化が急進する中で、党と政府の経済利益にかかわる権限が大きすぎることも腐敗を生み出す温床となっている。

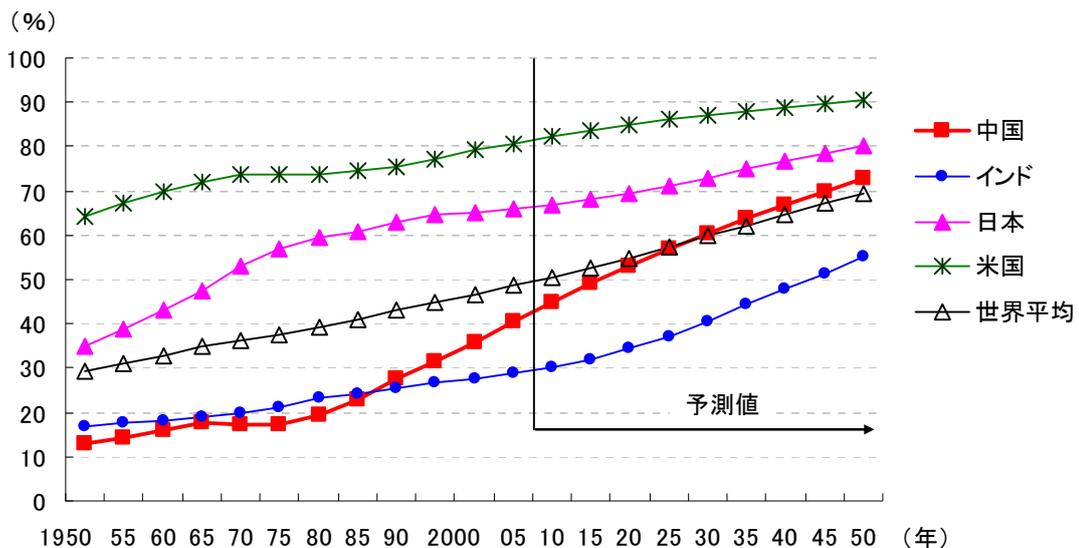
建国60年記念日の直前に開催された第17次中央委員会第4回全会(4中全会)で「新情勢下における党建設の強化・改善に関する決定」を公表し、腐敗防止策として幹部が保有している現金・預金に加え、住宅所有状況、企業への出資や株式投資状況、配偶者と子供の就業状況などを個人申告の内容に加える措置が盛り込まれた。また、党の執政能力を向上させる対策の一つとして、「党内民主」の推進を挙げ、党大会での末端組織代表の比率を上げることや末端組織での直接選挙実施範囲の拡大などを決めた。

今後の政治イベントとして、2012年秋に開かれる予定の共産党第18次大会で次期政権への交替が予測されており、新政権の誕生によって経済、金融政策面で大きな変化はないとみるが、党内の腐敗問題等に関してより大胆な改革に踏み切りやすい環境となろう。

#### 4. 経済強国になるまでの長い道のり

今後10年単位で中国経済を展望すると、都市化への過渡期にあるため、政局の混乱がない限り、他の国に比べ高成長を持続する可能性が高い。2008年の中国の都市化率は45.7%と低水準にあるが、国連の予測では、中国が2050年頃に先進国の都市化水準（72.9%）になるため、今後長期に亘り都市化進展による経済成長へのプラス効果が存在する（図6）。

図6. 各国都市化率の推移と2050年までの予測



(資料)国連World Urbanization Prospectsより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

一方で、人口構成面からみると、総人口が約10年後に減少に転じ、人口高齢化と労働力人口減少の問題を抱えることになる。「一人っ子」政策の撤廃や退職年齢の引き上げにより、人口扶養率の上昇を抑える政策導入も予想されるが、それまでに各種制度改革による国内消費力の形成が急務となる。

また、すでに世界の「貿易大国」になった中国は資本取引自由化のタイムテーブルはないと強調しながらも、世界金融危機の発生とドルへの信認度低下を受けて、最近、「金融小国」問題の解決と元の国際化の加速を意識した政策発表が相次いでいる。今後、元の国際化に備えて金利自由化、国内債券市場の拡大、人民元デリバティブ市場の形成、などの金融インフラの整備を急ぐ必要があり、金融分野での改革は中国経済の持続的発展にかかわる重要な課題である。

今回の世界金融危機の中で、中国は4兆元投資政策などの危機対応策により最も早く景気回復を実現し、世界経済の安定に貢献したことで、国際社会での影響力が高まっている。中国経済を数10年単位で展望すると、温家宝総理の言葉どおり、「どんなに大きな経済成果も、13億の人口で割れば小さなものになる」のであり、経済強国になるまでまだ長い道のりがある。今後、中国政府は「保成長、保民生、保安定」という「三保（三つの維持）」を施策目標とし、発展途上国として直面する国内諸問題と様々な分野における国際社会での利害衝突問題をいかに解決し、調和の取れた社会に向けて持続的な発展を実現していくのが注目される。

中国建国 60 年間の主な出来事

年	事項	年	事項
1949	中華人民共和国成立		対外貿易体制の総合改革
1950	朝鮮戦争勃発、中国参戦 土地改革法公布、地主階級の土地所有制を廃止し農民による土地所有制に	1994	住宅制度の改革 三峡ダム工事着工式
1951	中国とチベット「17条協定」締結、チベット併合	1995	「二つの根本的転換」の目標確立
1953	第一次五ヵ年計画(1953~57年) 三大改造運動を提起、生産手段の私有制を公有制に変更	1996	京九鉄道開通、北京-深圳-香港の九龍間、総延長2,398キロ 經常項目における人民元兌換の自由化
1954	第一期全人代第1回会議開催、中華人民共和国憲法公布 周恩来首相、中国政府を代表してジュネーブ会議に参加	1997	英国が香港を返還 第15回党大会で「社会主義初級段階」の基本綱領を提出 アジア金融危機発生
1955	食糧配給券制度を導入	1998	揚子江大洪水
1956	毛沢東、「百花齊放・百家争鳴」提唱	1999	高等教育の拡大政策、大学入学者と卒業者が急増 ポルトガルがマカオを返還
1958	「戸籍登記条例」公布・施行、農村戸籍・都市戸籍を区別 農村の人民公社設立・鉄鋼大増産 「社会主義建設の総路線」提唱、大躍進運動開始	2000	西部大開発が本格開始、「西電東送」、「南水北調」、「西氣東輸」、「青藏鉄道」
1959	チベット反乱、ダライ・ラマ、インド亡命、中印国境紛争開始 黒龍江省で国内最大の大慶油田発見、原油生産量が大幅に増加	2001	WTO加盟
1962	中印国境紛争が激化	2002	胡錦濤を中央総書記に選出 「小康社会」の全面的建設の目標確立
1964	初の核実験実施	2003	胡錦濤-温家宝指導部の発足 SARS流行 東北地区の旧工業基地振興戦略を提起 「神舟5号」による有人宇宙飛行に成功
1965	ベトナム戦争で北ベトナムを支援	2004	国有商業銀行の株式制改革 香港で人民元預金・両替業務を開始 私有財産保護を憲法に明記 国有商業銀行の株式制改革
1966	「文化大革命」開始	2005	株権分置改革を実施 「社会主義新農村の建設」を提唱 農業税条例の廃止
1967	初の水爆実験実施	2006	第十一次五ヵ年計画(2006-10年) 「社会主義調和社会の構築」を決定
1969	珍宝島事件、ソビエト連邦と武力衝突	2007	「物権法」施行 「科学的発展観」が党規約に 「双防」(経済過熱とインフレの防止)、金融政策を安定から10年ぶりに引き締めへ
1970	初の人工衛星「東方紅一号」打ち上げ	2008	四川大地震 「一保一控」(安定した経済成長の保持とインフレ率の抑制)の提唱 北京オリンピック 「神舟7号」打ち上げ、初の宇宙遊泳 株式購入時の印紙税徴収を廃止 土地請負経営権の流動化、農民による土地使用権の売買を許可 「積極的な財政政策」と「適度に緩和的な金融政策」の実施 世界金融危機発生により内需拡大策4兆元10項目発表 「三保」(保成長、保民生、保安定)の提唱 中国本土と台湾の「三通」(通信、通商、交通)開始
1971	国連復帰	2009	増値税改革 新疆ウイグル自治区で暴動 上海国際金融センター構想発表 十大重点支援産業を公表 人民元の貿易決済試験制度開始 香港で国債60億元発行 建国60周年 郵政法施行
1972	ニクソン大統領訪中、米中上海コミュニケ発表 田中首相訪中、日中共同声明発表、日中国交正常化	2010	○西部大開発 10周年 ○上海万博
1973	袁隆平、収穫量の高いハイブリッド米の交雑に成功	2011	○第十二次五ヵ年計画(2011-15年)
1975	周恩来総理政治報告で「四つの現代化」を提示	2012	○第18回共産党大会で新指導部選出
1976	周恩来総理死去(1月)、毛沢東主席死去(9月) 唐山大地震		
1977	第十期三中全会、鄧小平の全職務回復 大学受験制度、11年ぶりに再開		
1978	日中平和友好条約締結 「改革開放」路線を決定、鄧小平が最高実力者に		
1979	米中国交樹立 経済特別区の設置決定、深圳、珠海、汕頭、廈門、海南省を指定		
1982	「一人口政策」を基本国策とする 農村部で「世帯生産量連動請負制」を確立		
1984	「計画的商品経済」への移行を決定		
1985	人民解放軍の100万人削減を決定		
1986	国有企業改革の開始		
1987	「一つの中心、二つの基本点」とする基本方針提唱		
1988	「科学技術は第一の生産力」論の提唱		
1989	鄧小平・ゴルバチョフ会談、中ソ関係の正常化宣言 天安門事件 戒厳部隊、天安門広場に突入		
1989	江沢民を党総書記に選出		
1990	上海証券取引所発足		
1991	深圳証券取引所発足		
1992	鄧小平、深圳・珠海など視察(南巡講話) 医療制度改革 「社会主義市場経済体制改革」の目標確立		
1993	「台湾は中国の一部」との基本原則を強調する「台湾白書」発表 現代的企业制度の設立 分税制改革の実施 金融体制改革目標の提起		

(注)○は今後の予定

(資料)各種資料より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(以上)

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、金融商品の売買や投資など何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願ひ申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当室はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 経済調査室

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



## アジアのコンテナ海運業界の現状と見通し

三菱東京UFJ銀行  
企業調査部 香港駐在  
上席調査役 大榎靖崇

製造業の生産拠点のアジア移転やアジア諸国の内需拡大等を背景に、世界貿易におけるアジアのプレゼンスは拡大の一途を辿ってきた。つれてアジアのコンテナ海運業界も高成長を遂げてきたが、ここ1年程度は、世界景気の後退を背景とする需要急減と市況下落に見舞われ、苦戦を強いられている。そこで本稿では、業界の現状を整理するとともに今後の見通しについてまとめた。

### 1. 現状

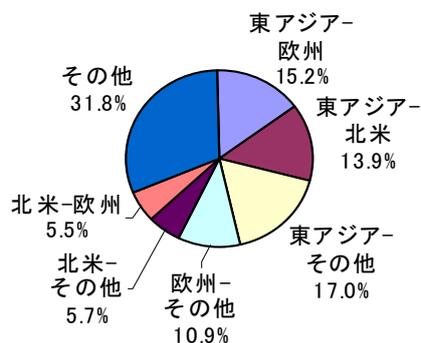
#### (1) 業界構造

定期船（コンテナ船）オペレーターとは、不特定多数の荷主から集荷した電機製品や衣料品、雑貨などの貨物をコンテナに詰め込み、多数のコンテナを一隻の船舶に混載して、一定の航路・スケジュールにもとづき運行する企業のことを指す<sup>(注)</sup>。

(注)これに対し、不定期船オペレーターとは、単一荷主と契約を交わし、単一貨物を船舶貸切で輸送する企業のことを指す。輸送対象は重量の嵩む大口貨物が中心で、鉄鉱石や石炭、穀物などは「一般バルク船」、完成車は「自動車専用船」、原油やLNGなどは「油槽船（タンカー）」を使用して運搬している。

2008年の世界のコンテナ貨物輸送量は前年比6.1%増の1億3,770万TEUであった。生産拠点のアジア移転の動きが広がるにつれ、アジアから欧米への輸送需要が拡大しており、航路別にみると、東アジア-欧州航路と東アジア-北米航路がそれぞれ全体の15.2%、13.9%と世界1位および2位の位置付けにある（図表1）。

図表1：世界のコンテナ貨物輸送量の航路別構成比



(資料) 各種資料にもとづき三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

その結果、世界の港のコンテナ取扱量ランキング（2008年）をみると、1～10位のうちの8カ所をアジアの主要港が占めている（図表2）。

図表 2 : 世界の主要港のコンテナ取扱量

(単位: 1,000TEU, %)

順位		港名	コンテナ取扱量		伸び率
2008	2007		2008	2007	
1	1	シンガポール	29,918	27,936	7.1
2	2	上海	27,980	26,150	7.0
3	3	香港	24,248	23,998	1.0
4	4	深セン	21,414	21,099	1.5
5	5	釜山	13,425	13,261	1.2
6	7	ドバイ	11,827	10,653	11.0
7	11	寧波	11,226	9,360	19.9
8	12	広州	11,001	9,200	19.6
9	6	ロッテルダム	10,800	10,791	0.1
10	10	青島	10,320	9,462	9.1

(資料) 各種資料にもとづき三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

また、世界の定期船オペレーター上位15社の船腹量ランキングをみても、過去に大型再編が相次いだ欧州系オペレーターが1~3位を占めているものの、台湾Evergreen (4位)、シンガポールNOL (5位)、中国COSCON (7位)、同CSCL (8位)、韓国Hanjin (9位)、日本MOL (10位)、同NYK (11位)、同K-Line (13位)、香港OOCL (12位) など、アジアの定期船オペレーターが11社ランクインしている。

定期船事業の特徴としては、以下の点が挙げられる。

第一に、海運業界は、定期船、不定期船にかかわらず、自ら輸送需要を作り出すことができない受注産業であり、景気変動によって需要が大きくぶれる。

第二に、その一方で、コンテナ船の投資回収は長期に亘る。景気変動に伴う需要の増減に機動的に対処するため、定期船オペレーターは自社保有船とコスト面では割高なチャーター船を組み合わせ合わせて船隊を組むのが一般的となっている。

第三に、不定期船では長期契約やCOA (Contract of Affreightment) が多いのに対し<sup>(注)</sup>、定期船ではスポット契約が一般的。このため、企業間の集荷競争が激しく、シェアが高い大手といえども決定的な価格支配力は有していないと言える。

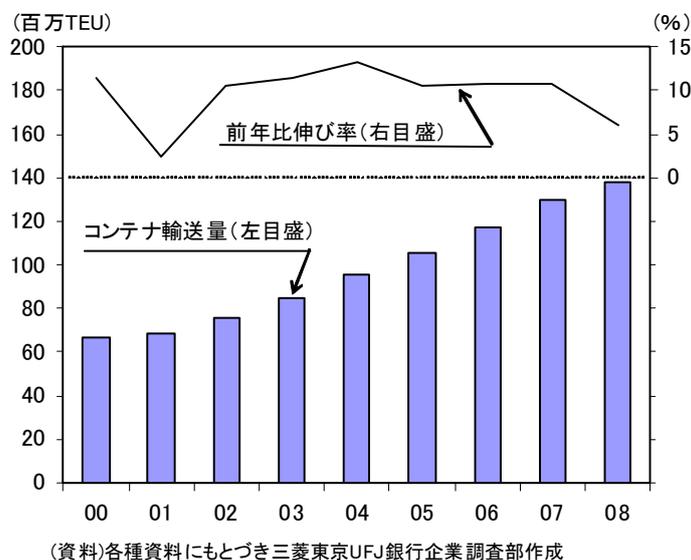
(注) 長期契約とは、3~15年の長期間に亘って使用船舶を特定し、毎年一定量の貨物輸送を保証する契約。COAとは、1~2年の契約期間中、使用船舶は特定せず、輸送数量のみ保証する契約。

## (2) 市場動向

### ① 需要

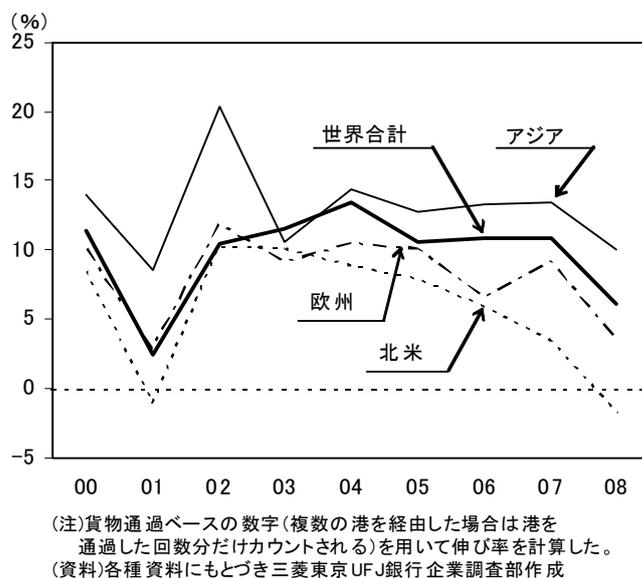
世界のコンテナ貨物輸送量は、2002年から2007年にかけて平均年率11.4%増の早いペースで拡大を続けてきた(図表3)。これは、ITバブル崩壊後の2002年以降、世界経済が総じて好調に推移したうえ、中国やベトナム、インドなどアジア諸国や、南米、アフリカといった新興国地域の台頭を背景に世界貿易が拡大、つれてコンテナ貨物の輸送需要が急拡大したことによる。

図表3：世界のコンテナ貨物輸送量



ところが、2008年には、世界的な景気後退の影響でコンテナ貨物輸送量の伸びが前年比6.1%増に鈍化した（前掲図表3）。これは、北米の取扱量が前年割れに転じたほか、好調を維持していた欧州やアジアも伸び率が大幅に鈍化したためである（図表4）。

図表4：地域別コンテナ貨物取扱量（前年比伸び率）



さらに2009年に入ると、景気低迷の度合が深刻さを増すなかで、需要が一段と減退した。アジアの主要国・地域のコンテナ貨物取扱量をみると、いずれも前年比二桁の大幅減を余儀なくされている（図表5）。

図表5：アジアの主要国・地域のコンテナ貨物取扱量（前年比伸び率）

(単位:%)

	2008				2009	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
中国	18.7	13.3	8.7	1.6	▲ 12.8	▲ 11.0
香港	6.8	2.4	7.4	▲ 7.6	▲ 20.4	▲ 16.0
台湾	1.9	▲ 0.4	▲ 3.7	▲ 18.6	▲ 23.3	▲ 13.7
韓国	8.6	2.5	5.8	▲ 7.6	▲ 19.7	▲ 15.9
シンガポール	11.4	11.7	9.2	▲ 3.4	▲ 17.9	▲ 18.4

(注)1. 中国は、大連、天津、青島、寧波、上海、廈門、広州、深センの8港の合計。

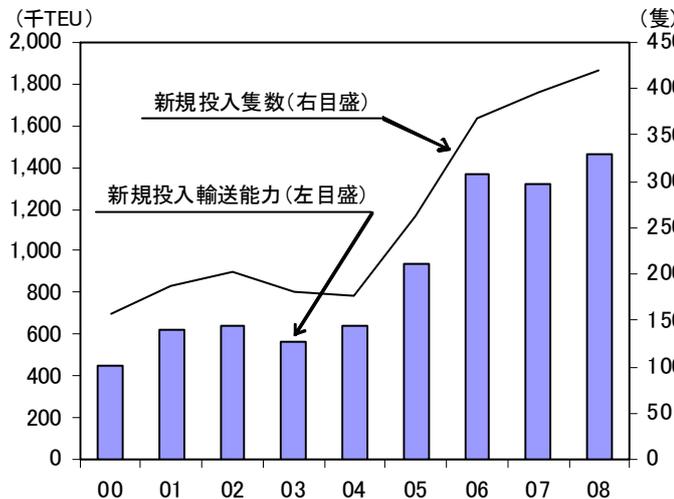
2. 直近期は、香港とシンガポールは2009年4～6月、それ以外は2009年4～5月。

(資料) CEIC Data Co.,Ltdより三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

## ②供給

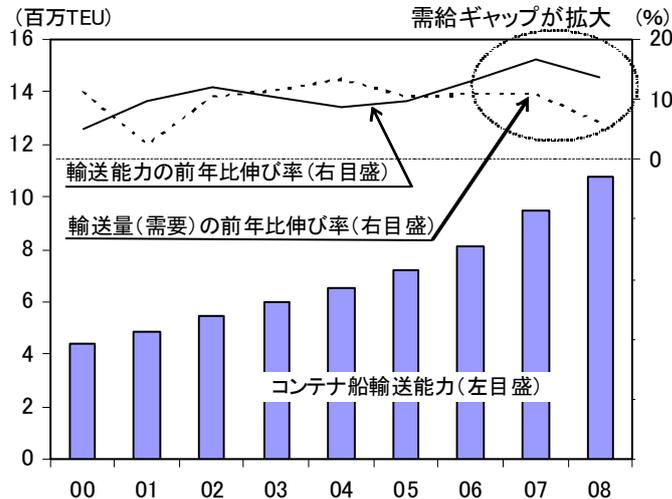
その一方で、ここ数年、永続的な需要拡大を見込んだ定期船オペレーター各社が旺盛にコンテナ船を新造してきたため（図表6）、2007年および2008年には世界全体の輸送能力が需要の伸びを上回る勢いで拡大、需給ギャップが広がった（図表7）。

図表6：コンテナ船 新規投入隻数・輸送能力



(資料)各種資料にもとづき三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表7：コンテナ船 輸送能力



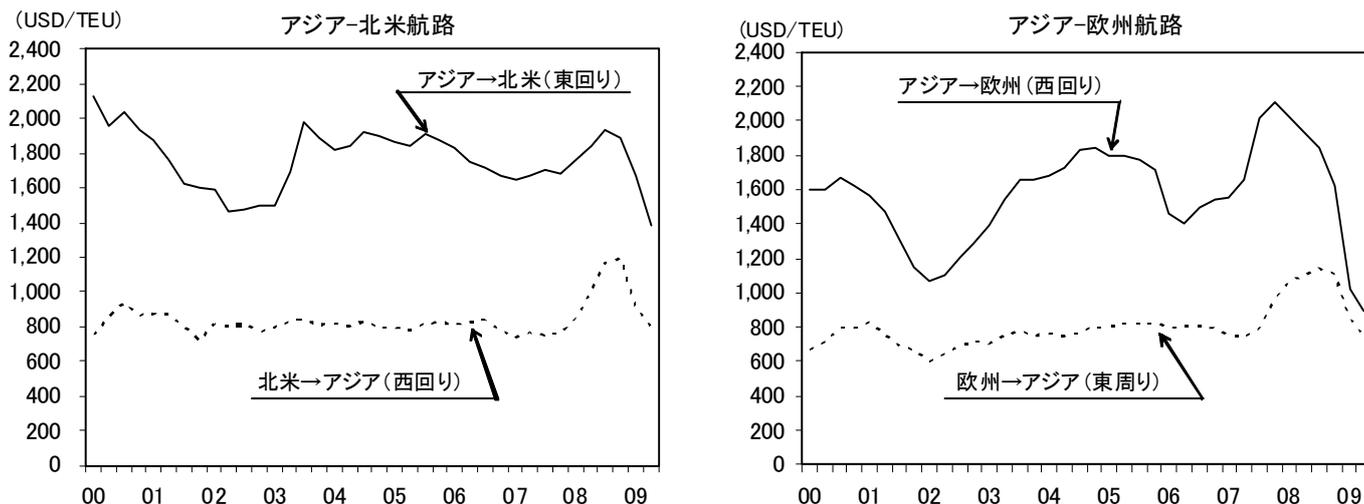
(資料)各種資料にもとづき三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

こうしたなか、オペレーター各社は、航路の運行中止や他社との共同運航、係船、運行速度の緩慢化、廃船前倒し等により需給ギャップの縮小に向けた対応を進めたが、既述の通り2009年に入って需要の落ち込みが一段と厳しくなったため、需給ギャップはさらに拡大した模様である。

### ③ 運賃市況

このため、運賃市況が急落している。主力のアジア-北米航路とアジア-欧州航路の運賃はいずれも2008年後半に下落に転じており（図表8）、特に2007年の好調を受けてアジア-北米航路からの配船シフトが進んだアジア-欧州航路では需給ギャップが急速に拡大、アジア発欧州向けの運賃がピーク比57%も下落している。

図表8：定期船 航路別平均運賃



(資料) 各種資料にもとづき三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

### ④ 業績

その結果、定期船オペレーター各社の業績は厳しさを増している。2008年後半以降、原油価格、傭船料、新造船価格の下落といったコストダウン要因もみられた。しかしながら、それ以上に運賃市況の下落の影響が大きく、アジアの定期船オペレーター8社合計の定期船事業の2008年業績は、売上高こそ前年比10.5%増となったものの、営業利益は同▲61.9%の大幅減益となり、売上高営業利益率も3.9ポイント悪化した（図表9）。さらに2009年以降は、一段の需要減少と運賃市況の下落により、アジアの定期船オペレーターは軒並み赤字基調に転じている。

図表9：アジア（除く日本）の主要定期船オペレーター8社の業績推移（定期船事業）

(単位：百万米ドル、%)

	2006年	2007年	2008年	
			前年比	前年比
売上高	36,490	41,582	14.0	45,928 10.5
営業利益	1,114	2,489	123.4	949 ▲61.9
売上高営業利益率	3.05	5.98	+ 2.93	2.07 ▲3.92

(注)1. 売上高、営業利益の前年比は伸び率。売上高営業利益率の前年比は増減。

2. 中国COSCON、中国CSCL、香港OOCL、シンガポールNOL、台湾Evergreen、台湾Yang Ming、韓国Hanjin、韓国HMMの定期船事業の業績データを集計。

(資料)各社アニュアルレポートにもとづき三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

## 2. 今後の見通し

### (1) 市場動向

#### ①需要

欧米を中心に住宅バブル崩壊等の構造的な要因を抱えるなかで、世界景気の回復にはしばらくの時間を要するとみられる。IMFが2009年10月に発表した経済見通しによれば、世界の実質GDP成長率は、2010年について前回（7月）比若干の上方修正がなされたものの、2009年が▲1.1%、2010年が3.1%と、景気回復を見込みつつも、そのペースは緩やかなものにとどまると予想されている（図表10）。その結果、世界の貿易量の伸び率についても、2009年が▲11.9%、2010年が2.5%と、2007年のような伸びは期待できないとの見方となっている（同図表）。

このため、コンテナ貨物輸送量の回復も緩やかなものとなりそうだ。業界専門誌では、コンテナ貨物輸送量の前年比伸び率は、2009年に▲9%となった後、2010年も前年比プラスとはいえ2%増にとどまり、輸送量は2008年を依然7%程度下回るとの見方も示されている。

図表 10：世界の実質 GDP 成長率と貿易量伸び率の見通し

(単位：%)

	2007	2008	2009予想	2010予想
世界の実質GDP成長率	5.2	3.0	▲ 1.1	3.1
先進国	2.7	0.8	▲ 3.4	1.3
米国	2.1	0.4	▲ 2.7	1.5
欧州(除く英国)	2.7	0.7	▲ 4.2	0.3
英国	2.6	0.7	▲ 4.4	0.9
日本	2.3	▲ 0.7	▲ 5.4	1.7
発展途上国	8.3	6.0	1.7	5.1
ASEAN(5カ国)	6.3	4.8	0.7	4.0
中国	13.0	9.0	8.5	9.0
インド	9.4	7.3	5.4	6.4
ロシア	8.1	5.6	▲ 7.5	1.5
ブラジル	5.7	5.1	▲ 0.7	3.5
世界の貿易量伸び率	7.3	3.0	▲ 11.9	2.5

(資料)IMF資料(2009年10月更新)より三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

#### ②供給

その一方で、市場が好調に推移していた2008年以前に発注したコンテナ新造船の竣工が相次ぐことから、今後も高水準での船腹供給が続く公算が大きい。業界専門誌によれば、2009年から2013年までに竣工予定のコンテナ新造船は、船腹量合計で約600万TEUに達すると見込まれている。これは、現在の世界全体のコンテナ船の輸送能力の4割に当たるものであり、この先、老朽船のスクラップや違約金を支払った上での建造キャンセルが増えるであろうことを勘案しても、相当早いペースで船腹量が拡大する見通しとなっている。

#### ③運賃市況・業績

このため、2012年前後までは供給過剰が解消される可能性は低いと言わざるを得ず、運賃市況も、多少の振れはあれ低位での推移が避けられそうにない。しかも、中期的に景気回復感が強まるにつれて原油価格が上昇傾向を辿る可能性があり、これが定期船オペレーター各社の収益性改善の阻害要因となる恐れも否定できない。

## (2) 競争優位の確保に向けて重要となるポイント

こうした状況下、定期船オペレーター各社においては、以下の点が重要なポイントとなろう。

第一に、コスト競争力である。上述の通り冴えない収益環境が続くと見込まれるなかでは、ベースのコスト競争力の有無が重要となることは言うまでもない。この点、定期船オペレーターのコスト項目をみると、港湾使用料や荷役作業費などは各社間で大きな差が付かず、また、船員費についても、すでに各社とも賃金水準の低い国籍の船員へのシフトが進んでいることから、①事業規模（スケールメリットの享受による本社費用負担やコンテナ等資材調達費の軽減）、②大型コンテナ船の導入比率（大型コンテナ船は単位当たりの建造コストや輸送コストが低い）、③新型コンテナ船の導入比率（新型コンテナ船は燃料効率が低い）、④船舶運用やルート設定等の総合的なオペレーションの巧拙などによって、各社のコスト競争力に格差が生じると考えられる。

第二に、船隊ポートフォリオの柔軟性である。当面の市場環境では、①コンテナ船の自社保有比率が低いほど、また、②発注済みの新造船が少ないほど、収益上の利点が大きいと考えられる。すなわち、一般に運賃市況が改善している局面では、割高なチャーター船を使用するよりも自社保有船を使用した方が高収益を稼げるが、当面のように運賃市況が弱含むとみられる局面では、消席率（稼働率）低下に伴って赤字運航を余儀なくされる航路が少なからず現れるとみられるため、チャーター船の契約満了時に船腹量を段階的に減らし、全体の船腹量を調節していくことが肝要となろう。また、発注済みの新造船は、竣工すれば船腹量の増加に繋がるのはもとより、過去、船台が逼迫した際に割高な建造コストで契約したケースも少なくないだけに、当面は定期船オペレーターにとって、発注済の新造船が少ないほど有利と言えよう。

第三に、体力である。定期船オペレーターの間では、運賃市況や原油価格の動向、さらには各社の競争力次第によって、しばらく赤字計上が続く事態に陥る可能性が否定できない。このため、こうした局面を凌げるだけの十分な体力を有しているか否かが重要となるほか、コスト競争力の強化に向け、中長期的に大型船・新型船を投入していくに当たっても、それを賄えるだけの体力が求められる。

## (3) まとめ

長期的にみれば、世界景気の回復やアジア諸国の成長に伴って需要の拡大が期待されるアジアのコンテナ海運業界であるが、目先の2~3年に関しては、上述の通り、楽観できない事業環境が続く可能性が高い。このため、アジアの定期船オペレーター各社にとっては、実力の有無や戦略の巧拙を問われる局面が続くとみられ、競争力や体力の増強を狙ったアライアンスの強化や事業統合の動きが広がる可能性もありそうだ。

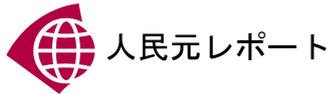
以上

(執筆者の連絡先)

㈱三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 大榎 靖崇

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

TEL：852-2249-3030 FAX：852-2521-8541 Email：Yasutaka\_Oenoki@hk.mufg.jp



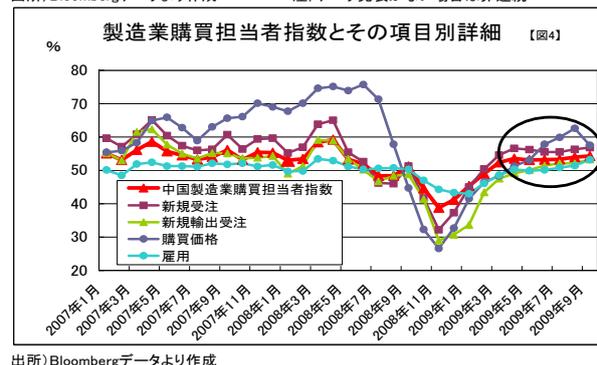
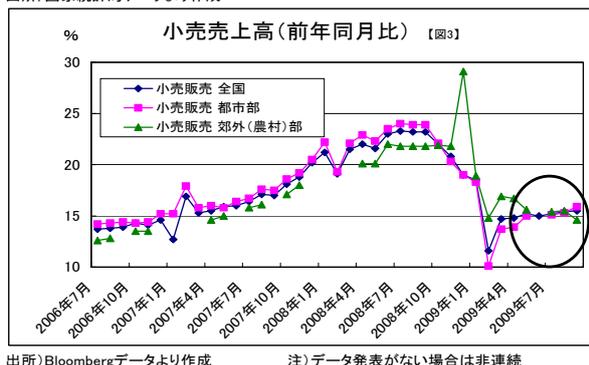
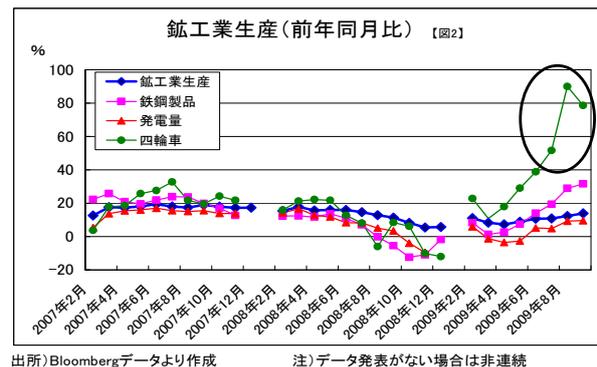
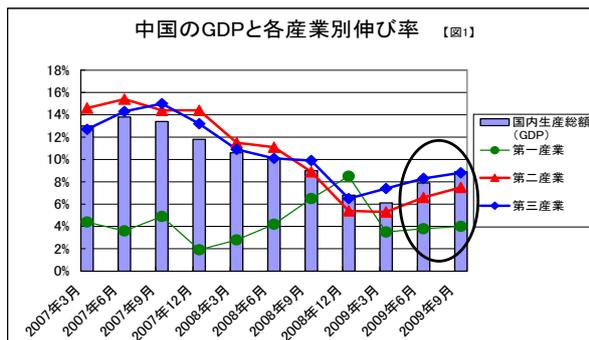
人民元の出口政策について

三菱東京UFJ銀行（中国）  
市場業務部  
為替資金課長 田中 裕公

欧米諸国が金融危機後に矢継ぎ早に行った中央銀行による流動性供給や政府による景気対策が徐々に効果を見せ始める中、次は過剰に供給した流動性をどのように引き上げるかという出口政策が議論され始めている。中国に至ってはどの国よりも大胆に対策を打った結果、その効果は他国よりも鮮明な状況である。中国は何時出口から出るのか検証してみたい。

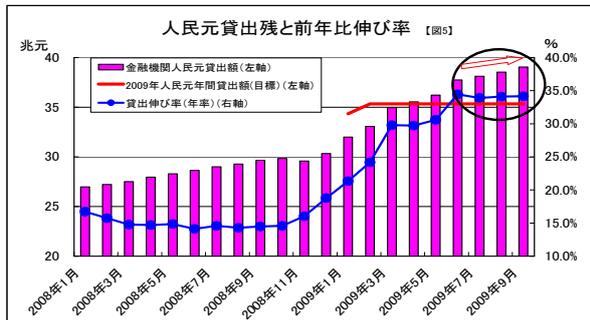
《回復基調が鮮明なマクロ環境》

中国国家统计局によると2009年第3四半期の国内総生産（GDP）は実質で前年同期比8.9%増加と発表された（【図1】参照）。2009年1～9月迄では同7.7%増に加え、第4四半期のGDPは10.2%増を見込んでいることから、通年では8.3%増となり、政府が目標としている通年8.0%成長の達成は、現状ほぼ確かな情勢である。特に第3次産業であるサービス分野の回復が、他の産業をけん引する形で生産を引っ張っている。またその他の主要指標を確認する限り2007年年初の水準にまで回復している。【図2】の鉱工業生産では自動車の生産状況が昨年を大きく上回り急騰。中国自動車工業会（CAAM）が発表した9月の乗用車販売台数は前年比83.6%増加となり、今年1月より市場規模では世界のトップを走り続けている。また、【図3】の小売売上も2007年初めの水準に回復。景気刺激策が内需拡大に大きく寄与していることが分かる。【図4】の製造業購買担当者指数については、今年3月に節目となる50を上回って以来2007年中旬近辺の水準まで回復している。加えて同指数のなかの雇用指数は、この6月に入って50の節目を上回って推移し始め、安定推移を続けている状況である。

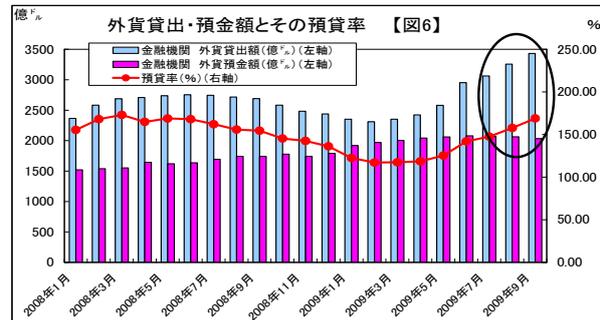


《高水準を維持する貸出推移》

回復基調が鮮明なマクロ経済については、政府の4兆元に及ぶ景気対策や増値税の輸出還付率の引上げ、消費支援策としての補助金支給が影響している。しかしこれらの刺激策に加え大きく回復に寄与したのが金融機関からの貸出である。人民元貸出残高の推移については、【図5】のように今年4月に政府貸出目標残高である約35.3兆元を上回って増加。このまま推移すると年後半には40兆元の大台に乗せる勢いである。また外貨貸出については、【図6】のように今年6月頃より急速に貸出残高が増え9月には約3,400億ドルまで上昇した。今年前半には預金残高との差が340億ドルまで縮小したものの、その後は再度拡大に転じ9月末では1,400億ドルまで拡大。その預貸率(=貸出÷預金×100(%))の推移は今年前半の水準まで一気に拡大した。特に金融機関の外貨調達については規制上国外からの調達に一定の制限があることから、その調達金利水準は国内外で乖離する状況が続いている。(詳しくは筆者月報第45号(2009年10月)ご参照)



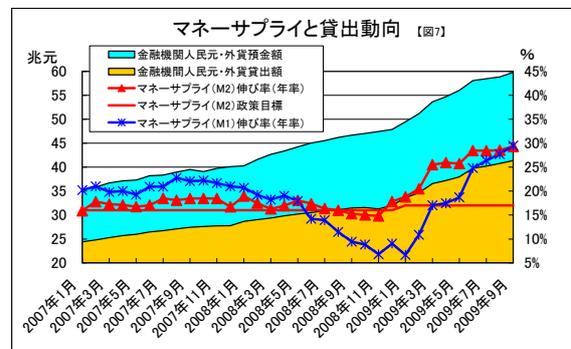
出所) 中国人民銀行より作成



出所) 中国人民銀行より作成

《通貨供給量が示す当局の施策》

一方マネーサプライを見ると貸出が急増した時期に時を同じくして、急激に増加している。【図7】のようにM1(決済性預金)とM2(決済性預金+定期性預金)を比べるとM2が急速に伸び、その後M1が追い付いて来ている。金融機関の貸出については、年初4大中資系銀行や大手都市銀行中心に急速に拡大、主に大手企業を中心にその残高が増加したが、年後半に向け域内の景気が回復するにつれ中国全土で徐々に資金需要が拡大し始めた。大手企業の場合、本来借入の必要のない企業に貸出を行ったことから、余剰資金を運用する先がなく、貸出が預金へとシフトした。結果的に銀行が収益率の高い運用に、資金をまわせざるを得ない状況となっていると見られる。たとえば企業債や金融機関の劣後債といったクレジットリスクが高い投資である。

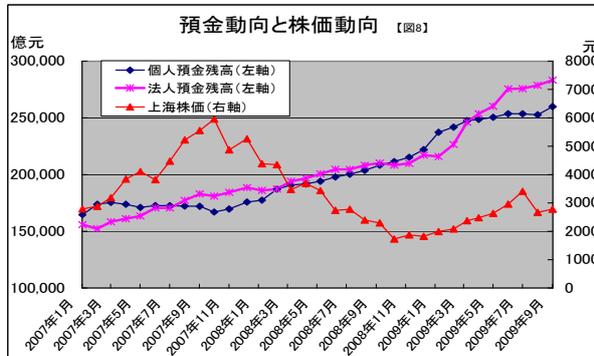


出所) 中国人民銀行より作成

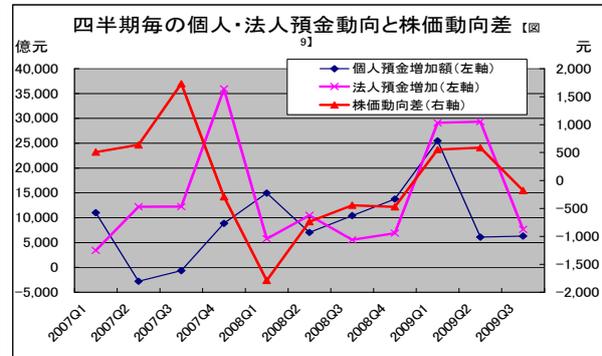
中国銀行業監督管理委員会(銀监会)の劉明康主席は『力強い融資の伸びを背景に国内銀行は信用リスクの高まりに直面している』との認識を示した。その上で、『今年第4四半期に妥当な融資を確実にするよう各行に促した。』ことを明らかにした。9月末の商業銀行の不良債権は5,045億元と昨年末から558億元減少。不良債権比率は1.66%と昨年末から0.76ポイント低下した。また銀监会は銀行が安定的な貸出を続けるとともに、自己資本比率が低下しないように監督するとの方針も示した。大手都市銀行と地方銀行、中資系銀行と外資系銀行など業態が異なる中で、昨年までのように貸出残高を抑制することでは、有効な景気刺激を実施しつつ信用リスクを回避することはできないことから、自己資本比率維持やその融資内容に目を光らせることを実施したものと見られる。

《政策の転換は何時?》

中国は国際的な役割を求められる中、景気浮揚のために大胆な施策を展開してきた。流動性供給が景気刺激のみならず、株価や不動産といった分野にも流れていた。【図8】は預金動向と株価動向を比較した数字であるが、実数の動向では相関関係は見られないが、【図9】のように3ヶ月毎の預金残高推移と株価の3ヶ月毎の終値の推移動向を比較すると、株価の推移は企業預金動向とほぼ近似する。一定量の預金が株式市場に流れたものと考えるのが妥当である。

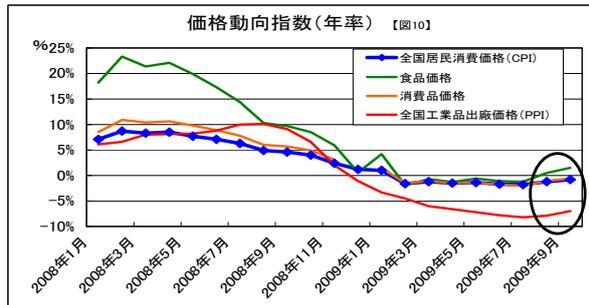


出所) Bloombergデータより作成

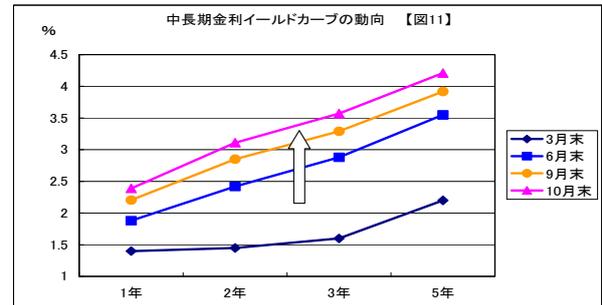


出所) Bloombergデータより作成

しかし流動性供給が引き起こす資産価格上昇は、実体経済の回復が伴わない場合、ひと度その蛇口を閉めると、瞬く間に逆回転をし始める。中国人民銀行（中央銀行）は7月より過剰な流動性を吸収するため1年物の中央銀行手形の発行を再開しているが、その効果は薄くインフレ懸念の観測が強まっている。【図10】のようにCPIは反転を見せ始めた状況であるが、中長期金利は【図11】のように既に上昇、金利は10月に入って一段と上昇している。



出所) 国家統計局より作成



出所) Bloombergデータより作成

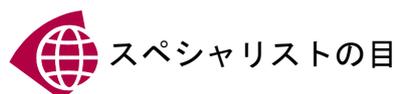
10月21日温家宝首相が主宰する国務院常務会議が開催され、「今後数カ月は経済の比較的速い成長と構造改革、インフレ期待抑制という課題のバランスを的確に処理することに、マクロ経済管理の重点を置かなければならない」との方針を打ち出した。利上げによる流動性吸収は資産価格下落に繋がり、景気回復を支えてきた生産能力の減退を招く。しかし適度に引き締めない場合、将来のインフレ急騰や資産価格急落による不良債権の急増を招く恐れがあり、今回の方針転換は出口戦略を見据えた第一歩といえよう。会議は一方で「積極的な財政政策と適度に緩和的な金融政策を継続し、マクロ経済政策の連続性、安定性を保つ」としてできるだけ急激な調節はしたくない意向だ。11月後半に予定されている中国共産党の中央委員会と国務院が開催する中央経済工作会议を経て、その時期を決めることになるだろうが、来年初には18bp (1bp=1/100%) 程度の利上げが実施され、その後数ヶ月で再度同程度の利上げを実施した後は、一定期間様子を見るなど、慎重な対応を実施してゆく可能性が高い。世界をリードする経済成長を維持できるか、ここからが本当の正念場である。

以上 (2009年10月31日)

(執筆者のご連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部

E-mail: hirokuni\_tanaka@cn.mufg.jp Tel: +86-(021)-6888-1666 (内線)2940



## 経営戦略: M&Aのキモ～LOIをどう作るか

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

初期交渉が済むと、双方の M&A への積極性の証明として、LOI（基本合意書）を締結するタイミングとなる。

LOI あるいは MOU（memorandum of understanding）については、M&A の教科書・専門書を読むと、記載すべき内容はケースバイケースである、ということになっていることが多い。

たしかにケースバイケースなのだが、中国での特に相手の中堅・中小企業である場合の LOI は簡単な内容にすることが多いし、またお勧めである。理由はいろいろとあるのだが、情報が多くある大企業との交渉と違い、加えて外国であり相手のことが良く分からないため、この段階では詳細まで決められないということである。実態としての LOI の意味合いは「これから本格交渉を始めましょう」という程度になる。

### 1. LOI の記載内容

細かい部分は実態に合わせて調整するとしても、凡そ下記の事項を入れていくことが望ましい。

- M&A・合弁の方向性・内容に関する事項として
  - ✓ M&A・合弁することに対する肯定的な意思表示
  - ✓ M&A・合弁の目的
  - ✓ 凡そのスキーム（投資主体と、場合によりどちらがメジャーをとるかの程度まで）
  - ✓ 各種デューデリジェンス・バリュエーションの実施
- リスク回避事項、形式上必要な事項として
  - ✓ LOI の有効期限、解除条件・手続き
  - ✓ ノーバインディングの規定（通常この段階では、お互いに拘束力を発揮しない）
  - ✓ 守秘義務（日本側の商標権の使用禁止などを含む）

上記内容は当たり前のことばかりで、かつなぜ入れるかという理由も特に難しいものは無い。書面の体裁にもよるのだが、上記程度のもを入れた場合、A4 で3枚程度の内容になるだろう。

### 2. LOI で記載しない内容

この段階では、逆に入れられないものを理解することが重要だろう。

#### (1) 買収（出資）価格

通常、LOI 時点ではバリュエーションを行っておらず、価格設定は事実上不可能である。この段階までに最新2～3年の PL 程度は入手しているだろうが、特に中堅・中小企業の場合実態を見ていない段階で価格を決めることは、ある意味自殺行為だ。また、相手が急成長中のベンチャー的性格の企業の場合、将来見込みの立て方により買収妥当な価格が全く変わってきてしまうという難しさもある。

#### (2) 責任事項

記載事項にもあるように、ノーバインディング（LOI の内容にお互い縛られない）にしておい

たほうが良いケースが多かった。

一つは、どちらかという日本企業側が交渉を中断するケースが多いため、わざわざ自らを縛る必要は無いだろうという点がある。また、実行性の意味合いもある。先方が LOI に違反し賠償義務が発生したとしても、先方に払う意思が無い場合、日本企業としてどのように先方に強制的に払わせるのか、ということだ。中国で裁判する手間も辞さないという意気込みなら別だが、事実上そこまでする企業も多くないだろう。

結局、責任無しと同じ条件にならざるを得ないのなら、わざわざ自社の責任発生の可能性を記載することは無いだろう。

ただし、守秘義務違反のときの賠償責任は抑止力のために設定しても良いと思う。そうでないと、交渉中に将来の合弁をアピールされて別途資金調達するなど、思ってもいないことが発生することがある。

### (3) 優先交渉権

入れてダメということは無いが、これもあまり意味がないように思う。責任条項と同じで、結局こちら側のみが縛られるからである。

日本企業は先方が中国で他の交渉先と接触していても分かりようがないし、分かったとしても、知り合いベースでの会食だといわれたらどうしようもない。強制力をもって阻止、あるいは、賠償まで持っていくことができないのは責任事項と同じである。

逆に、日本企業の『まじめさ』を考えると、こちらは動きが取れなくなってしまう。LOI 有効期間が半年程度あるとすると、その間身動きが取れないというのは戦略オプション設定の考え方からすると相当痛手である。

ただし、この条項は、もし価格まで詰まってきたり、本契約にかなり近い段階で LOI を結ぶのなら、入れても良いと思う。

## 3. LOI をどう作るか？

本交渉でも同じであるが、このような文書については、可能な限りドラフトはこちらから出したほうが良い。後で先方と内容を調整するとはいえ、自らの意図を織り込み易いためである。ただし、手間は非常にかかってしまうことは避けられない。担当者としては非常に面倒ではあるが。

作業のやり方としては、自社で入れたい項目の凡そを指定し、弁護士にまず日本語版を作成してもらい、自社で内容を納得してから（企業によっては社内稟議を通してから）、中国語に翻訳するというスタイルが翻訳のやり直しなどが少なく、効率的だろう。

ただし、この場合中国語の翻訳になれた事務所を使わないとかなり面倒である。中国語は助詞が無く、英語よりも倒置が起こり易いため、日本語を一字一句訳すと非常に不完全な中国語になる。特に、どの句がどこにかかっているのか、というのが非常に分かりにくい文章になってしまうことが多い（英語ベースのドラフトを中文にするよりもかなり難しい気がする）。読みにくい程度ならいいのだが、先方から『何を言っているか分からない』と文句が出ることもある。

やはり経験のある弁護士事務所で、日本語作成の段階から翻訳を意識しながら作ってもらえるようにできればよい。ただし、それでもある程度は読みにくさは残るし、日本側も日本語文としての美文を求めないようにすべきである。

## 4. LOI の交渉

事前に日本側当方が作成のドラフトを先方に投げておき、当日は集中的に議論を行いたい。

また、可能であれば、弁護士にも同席してもらい、その場で文言修正をし（あるいは一旦持ち帰って翌日までにドラフティングしてもらい）、会議日程中に文言まで双方合意できれば、後が非

常に早い（持ち帰ってメールでやり取りとなると、細かい修正でも一週間位はすぐ経ってしまう）。

ただ、LOI を詰めるに当たって、身内側での意思統一を行っておく必要がある。自社の意思決定権者とスタッフ、弁護士・コンサルタントの間で、下記のような事項に関しては、交渉のコンセンサスを取っておくべきである。

- ✓ LOI のどの部分で先方の反論が予想されるか
- ✓ どこまでなら譲歩できるか、代替案にはどのようなものがあるか
- ✓ 当方として譲れない部分はどこか
- ✓ どうなったら席を立つか など

もちろん、当日に想定外の事項は起こるだろうが、できるだけシミュレートしておき、スピーディで的確な対応を行いたいところだ。海外での会議は、出張の移動で時間がとられるためか、弁護士・コンサルタントが海外にいるためか、この部分がおろそかになっていることが多いので、意識して時間をとりたい。場合によっては、先方との会議の時間を数時間ずらしてでも、事前打ち合わせを行うべき、というくらい重要である。

## 5. 同時に行うこと

LOI 合意が紛糾するかどうかはともかく、次の準備を進めていく必要がある。通常は、会計（中国では財務と税務に分かれることが多い）デューディリジェンス、法務デューディリジェンス、事業デューディリジェンス（短期の統合効果、シナジー検証を含む事業計画作成）の事務所選定とおおまかなスケジュールリングである。

ただ、担当の事務所・会社の設定は、思ったより時間がかかることが多い。サービスフィーの交渉や、先方側での利益相反のチェック、そして一番厄介なのは、社内からの「知り合いにいい人・事務所があるので、それでどうだ」といった干渉が入ることがよくあるので、担当者はできるだけ時間的余裕を持っていたい。

以上、かなり実務的なことを書いてきたが、中国での M&A の場合、LOI は完全に前哨戦に過ぎない。効率よく短時間で締結し、本交渉へ集中したい。

以上

## 税務会計:中国の税務

ブ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解説致します。

### ◆税務（担当：後藤 洋一）

#### 租税条約のロイヤルティー条項に関する明確化についての解説

2009年9月、国家税務総局より『租税条約のロイヤルティー条項執行の関係問題に関する通知』（国税函[2009]507号）（以下「507号」と略す）が公布され、租税条約のロイヤルティー条項の範囲及び定義の明確化がなされております。以下、関連する税務取扱について弊社検討内容を紹介させていただきます。

#### 1、ロイヤルティーに関する定義

現在、非居住者企業が中国国内にて取得するロイヤルティーに対し、10%の税率で源泉所得税が課されています。中国と租税条約を締結している一部の国/地区における企業は、租税条約で規定されている優遇税率を享受することができます（例えば、香港は7%）。今回公布された507号文は、租税条約のロイヤルティー条項の範囲と定義を明確化することを目的としています。その内数点の要点について紹介をさせていただきます。

- 工業、商業、科学設備の使用により徴収される賃借所得に対する優遇税率が規定されている租税条約があり、507号文では当該所得に対する優遇税率の適用を改めて明確化しています。一方、不動産の使用により発生する所得は適用せず、不動産使用により発生する所得は租税条約の不動産に関わる条項を適用する点を強調しております。
- 工業、商業又は科学的経験に関連する情報は専有技術と認識されるべきであり、一般的に、ある製品の生産又は工程の再現に必要で、これまで開示されておらず、専有技術的性質を有する情報又は資料を指します。及び
- 下記条項又は報酬はロイヤルティーとすべきではなく、役務活動所得とすべきです：
  - (一) 単純な貨物貿易項目下におけるアフターサービス報酬；
  - (二) 製品保証期間内の売方が買方に対するサービス提供により取得する報酬；
  - (三) 専門的に工事、管理、コンサルティングなどの専門サービスに従事する機構又は個人が提供するサービスにより取得する報酬；及び
  - (四) 国家税務総局が規定するその他の類似報酬。

実務上、専有技術に係る具体的な判別は各税務機関の実務処理により決定されます。技術に関する詳細な書面資料の提供を所轄税務機関より要求される地域があると考えられ、非居住者企業の負担を増加させる可能性があります。

## 2、技術サービスフィーに関する定義

507号において、技術に関連するサービスが「ロイヤルティー」と見なされるか否かについて明確化が行われました。

	サービスの提供方法	「ロイヤルティー」と見なされるか否か
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非居住者企業（以下は「サービス提供側」と略す）がサービスを提供する過程において、ある専門知識及び技術を使用する；かつ</li> <li>● サービス提供がこれらの技術を譲渡又は許可しない</li> </ul>	いいえ
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サービス提供側がサービスを提供することで形成される成果が、租税条約のロイヤルティー範囲に該当する；かつ</li> <li>● サービス提供側がその成果の所有権を保有する；かつ</li> <li>● サービス享受側がその成果に対して使用权のみを有する</li> </ul>	はい
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専有技術使用权の譲渡又は許可の過程において、技術提供側が人員を派遣し当該技術の使用に関連するサービスを提供する（例えば、技術サポート、指導などのサービス）；かつ</li> <li>● 上記の人員が提供するサービスは恒久的施設を構成していない</li> </ul>	はい (サービスフィーを単独で徴収するかもしくは技術フィーに含まれているかを問わず、いずれもロイヤルティーの一部と見なされる)
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専有技術使用权の譲渡又は許可の過程において、技術提供側が人員を派遣し当該技術の使用に関連するサービスを提供する（例えば、技術サポート、指導などのサービス）；かつ</li> <li>● 上記の人員が提供するサービスが恒久的施設を構成している（租税条約規定の期限を超える場合など）；かつ</li> <li>● 恒久的施設に帰属すべき営業利益を正確に計算できない場合、税務機関は租税条約の恒久的施設の利益帰属の原則に基づきこの数値を確定することができる</li> </ul>	いいえ (恒久的施設に帰属する営業利益とロイヤルティー部分を別々に確定する)

尚、実務における「サービスフィー」と「ロイヤルティー」の判別は、所轄税務局の判断によります。

### 3、税務上の影響

507号における技術関連サービスがロイヤルティーと見なされるか否かの判別にに基づき、次に各ケースの税務上の影響について比較させていただきます。

所得	税務上の影響
「ロイヤルティー」	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>企業所得税</u>：関連する租税条約に基づき、5%～10%税率にて源泉所得税が課される（関連する租税条約に基づく）；</li> <li>- <u>営業税</u>：5%（技術譲渡に対する営業税免除を享受できない場合）</li> </ul>
「サービス料」（恒久的施設を構成している）	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>企業所得税</u>：中国を源泉とする所得に対して、25%の企業所得税が課され、実際の税負担は2.5%～10%の企業所得税（見なし利益率は10%～40%）である；</li> <li>- <u>営業税</u>：5%（技術譲渡に対する営業税免除を享受できない場合）；</li> <li>- <u>個人所得税</u>：具体的な給与形態次第</li> </ul>

また、507号公布前に、国家税務総局により『非居住者の租税条約待遇の享受に関する管理方法（試行）』（国税発〔2009〕124号）（以下は「124号」と略す）が公布され、非居住者の租税条約待遇の享受に関する具体的手順及び要求について、詳しく規定されています。その内、ロイヤルティー、配当金、利息、財産収益などの不労所得に対して、非居住者企業が所轄税務機関に租税条約待遇の享受申請を行うべきと規定されています。また、恒久的施設、営業利益、独立した個人役務、非独立の個人役務などの租税条約待遇を享受する場合、非居住者が所轄税務機関に備案を行うべきであると規定されています。

日中租税条約においてロイヤルティーに係る優遇税率は規定されていません。日系企業が中国国外（例えば香港）における中間持株会社等を通して間接的に中国現地法人に投資を行っている場合、中国現地法人と中間持株会社との間の技術許可取引については124号のロイヤルティーに係る優遇税率に関する規定に基づき、所轄税務機関に申請を行うべきであると規定されています。

（執筆者のご連絡先とメッセージ）  
 プライスウォーターハウスクーパース中国  
 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+21-2323-8888  
 Fax : 86+21-2323-8800

## 人事:中国現地法人の営業力強化戦略

マーサー ジャパン  
シニア・コンサルタント 伊藤 秋津

### 中国市場攻略のカギ — 営業力強化

日本国内の市場が成熟化するなかで、様々な業種の企業が、成長市場を海外に求めて事業展開を進めています。最近、新聞紙上を賑している日系企業同士の大型M&Aの主目的の一つも、海外展開の加速であると言えるでしょう。

中国市場は、言うまでも無く、その中でも最重要市場の一つと位置づけられます。日本生産性本部の調査<sup>7</sup>では、経営課題としてグローバル化の拡充を挙げている日系企業において、「現在事業展開をしている地域」の第1位は中国(90.0%)であり、また「今後拡充を予定している重点地域」の第1位も、同じく中国(65.5%)という結果が出ています。

一方、当然ながら、中国市場に進出した日系企業は、現地企業、他の日系企業、韓国系企業、欧米系企業など、数多くの手ごわい競合と熾烈な競争を繰り広げています。その競争の中で勝ち残るためには、商品・サービスの品質を高めるだけでなく、その価値を正しく、魅力的に顧客に伝え、現場で差異化を図ることができる「営業力」の強化が不可欠であることは論を俟ちません。実際に、上記の日本生産性本部の調査でも40%近い企業が、グローバル化の課題として「販売体制の確立」を挙げています。

そこで今号では、日系企業の中国市場における「営業力強化」の効率的・効果的な進め方について考察していきたいと思えます。

### 「OJTを通じた個別スキル強化」から「営業組織力強化」へ

多くの日系企業において、営業人材の育成はすでに重要課題として認識されており、取り組みも始まりつつあります。しかし、現在主流となっている取り組みは、実際の業務を通じたスキル強化、いわゆる「On-the-Job Training (OJT)」です。

もちろん、OJTによるスキル強化は重要ですが、大きな問題があります。それは、教える側である個々の上司の営業スタイルや教える姿勢に、育成の成果が依存してしまうという点です。

一般的な傾向として、中国の営業社員は日本の営業社員に比べ、会社の方針よりも個人のスタイル・ポリシーに重きを置いた営業活動を行うケースが多いように思われます。例えば、ブランドを重視して高価格での商品販売を方針としている企業においても、自身の販売量を増やすために大幅な値引きをする、あるいは、会社の定めた正規の営業チャンネル以外に、自らの人脈による営業ルートを使って商品を販売するなどの事例を、コンサルティングの現場でしばしば目にします。また、日本でも実力のある営業社員が、営業のプロとして複数の会社を渡り歩くことがありますが、中国は、日本と比べても雇用や社会保障の基盤が十分に整っているとは言えず、頼れるものは自分の腕だけ、という意識・風土が強いと感じられます。そのため中国の営業社員においては、さらなるスキルアップや処遇の向上等を求めて、たくましく転職を繰り返すケースが多く見受けられます。

こうした環境の中で、営業社員のスキル強化を上司によるOJTのみに頼ってしまうと、「会社の方針と反する営業スタイルが蔓延する」「出来る上司が辞めてしまうと、チーム全体の業績が急激に低下する」など、個人依存型でリスクの大きい営業組織となる可能性があります。

<sup>7</sup> 財団法人 日本生産性本部 「JPC マネジメント・イシュー」 2009年

加えて、日系企業の場合、駐在員である日本人の管理職は通常、定期的に入れ替わります。そのため、仮に会社の方針と異なる営業活動が個々に行われていた場合でも、それを継続的にチェックすることが難しくなります。その意味でも、個人のみに依存した営業人材育成はリスクが大きいと考えられます。

このような状況を考えると、中国市場での事業基盤を強化しようと考えている日系企業にとって早急に取り組むべき営業人材育成の課題は、いかに個への依存から脱却して、組織としての営業力を安定的・継続的に強化する「仕掛け」を構築していくかにあると言えるでしょう。

### 「営業組織力強化」のための3つの重要施策

では、中国において、日系企業が営業組織全体のスキル強化を実現するためには、どのような仕掛けが必要なのでしょう。これまでの中国における営業力強化の支援経験から、マーサーは、特に下記の3点が重要であると考えています。

- 現地営業マネジャーを巻き込んだ「勝ちパターン」構築
- 上記マネジャーを伝道師とした「チェンジ・マネジメント」
- 人事制度との明確な連動

以下に、それぞれについて、詳細な説明を行っていきます。

#### (1) 現地営業マネジャーを巻き込んだ「勝ちパターン」構築

個に過度に依存せず、組織として営業力を上げていくためには、まず、組織全体の共通言語としての「勝ちパターン」を確立することが必要です。勝ちパターンとは、これまでの自社営業の成功・失敗事例や他社事例等から学んで創り上げた「最も効果的・効率的と思われる営業プロセス」です。経験豊富な営業社員であれ、新卒に近い社員であれ、自社に所属する営業社員は必ず習得し、現場で実践しなければならない営業の「型」となります。これが確立され、徹底されている営業組織であればあるほど、業績のブレが少なくなり、また、その勝ちパターンが市場と合わなくなった際に、すばやくやり方を修正することも可能となります。

もちろん、勝ちパターンの徹底とは、型のみを重視し、個性を認めないという考え方ではありません。勝ちパターンはあくまで自社の営業社員としての「基本行動」であり、これをできるだけ早く身につけた上で、それぞれの個性を活かした営業活動を展開してもらうのが最終的な目的です。逆に、これがないまま個性だけで営業が行われた場合、前述のように、ムラが大きく足腰の弱い営業組織となりかねないのです。

ここで問題となるのは、「どのように勝ちパターンを作るべきか」です。

マーサーの支援経験上、現地の営業マネジャー層を巻き込み、彼らとともに勝ちパターンを創り上げることが最も効果的であると考えます。日本で成功した営業プロセスをそのまま導入しようとしても、商習慣、法制度、社員のスキルや考え方などが異なる中国市場では、成功する可能性は必ずしも高くありません。また、現地の営業社員において、日本で作られたプロセスを「押し付けられた」ように感じられてしまっただけでは、当事者意識を持ってそれを実践しようとする意欲は湧きません。同様に、外部のコンサルタント等が持ってきたベスト・プラクティスと称する出来合いの営業プロセスを導入しても、中国市場や業種・自社の特性に合わないことも多く、そのままでは成功することは少ないように思われます。

むしろ、現地の上級マネジャーや日本人駐在員・本社スタッフ等がコーディネーターとなって中国人の営業マネジャー層を巻き込み、すでに培われている成功・失敗事例を振り返りながら、グループディスカッション・現場での試行実施などを通じて「ベストの勝ちパターン」を創り上げることが有効です。ここで注意すべきは、決して、高業績者の現時点でのやり方をそのままコピーするのではなく、可能な限り営業マネジャー全員で、理想的かつ実行可能な新しいプロセスを創る、ということです。この過程を経ることにより、彼ら自身にとっても新たな「学び・気付き」が生まれるケースが多く、また「自分たちが創った」勝ちパターンであることから、営業マネジャー自身の思い入れも強くなり、今後、部下にこのプロセスを徹底させる際の推進力も期待できます。ちなみにマーサーでは、このように営業マネジャーと共に知恵を絞って勝ちパターンを創り上げる場を、「道場」と呼んでいます。

もちろん、営業マネジャーに対して、単に「事例を出して欲しい」「勝ちパターンと一緒に創って欲しい」というだけでは、積極的な参画は望めません。特に中国の営業社員は、報酬に占める成果インセンティブの割合が日本に比べて高く（概ね50%あるいはそれ以上が一般的）、また、成果に応じた昇降格や人材の入れ替えも日本に比べてドラスティックに行われるケースが多く見られます。そのため営業社員は、自らの営業活動の時間やノウハウを奪うような「社内の取り組み」については抵抗を感じることも少なくありません。そこで、こうした勝ちパターンの創造を「ボランティア」ではなく「営業マネジャーの業務上の役割」として明確に定義し、さらに貢献したマネジャーに対しては、営業成果と同等のインセンティブを付与したり、人事評価上、高評価をつけるなど、目に見える形で報いることが不可欠です。

また、現場の営業マネジャーからの事例をただ集めただけでは、それが本当に勝ちパターンとして機能するのか判断することが困難です。そこで、まず集めた事例の有効性を正確に評価するために、情報を可能な限り定量化することが必要となります。例えば、「成功事例」の情報であれば、その事例の重要な要素をステップに分解し、それぞれのステップで、何がどう良かったために、定量的にどの程度の成果につながったのかを可視化します。その上で、複数の事例を比較して、最も有効な営業プロセスを、コーディネーター（現地の上級マネジャーや日本人駐在員・本社スタッフなど）が検証する進め方が効果的です。そして、検証された複数の営業プロセスを営業マネジャーとともに統合し、そこに「ありがたい姿」を加えることによって、新たな勝ちパターンを創り出すことが可能となるのです。

なお中国市場において、勝ちパターンは1種類ではなく、大枠の考え方は共通させながらも、地域や営業チャネル等により、複数の種類を構築すべきと考えられます。例えば北京・上海・広州の3大都市圏における気質の違いはよく言われるところですが、その3地域だけでなく、各地域の商習慣、法制度等の違いをふまえ、それぞれに対応したバージョンを創る必要があります。また同じ地域であっても、営業チャネルが異なることにより取引相手のスキルレベルや特性が変わり、重要となる営業活動のポイントが異なってくることも少なくありません。その場合にも、やはり各チャネルに合致した形で、複数の勝ちパターンを準備する必要があるでしょう。

また当然ながら、勝ちパターンにおいては、いかに「攻めるか」だけでなく、いかに「守るか」についても触れる必要があります。すなわち、コンプライアンス（遵法）やリスクの視点です。特に中国においては、営業活動におけるコンプライアンスが問題となるケースが多いため、勝ちパターンの中にしっかりと組み込み、組織全体として徹底することが求められます。

さらに、こうした勝ちパターンは、シンプルなるものであることが重要です。資料にして10ページ以上にもなるような「営業マニュアル」では、そもそも読む気もせず、忙しい営業社員が実践するはずありません。例えば営業プロセスを、Plan-Do-See（計画・実行・評価）などシンプルで覚えやすい「フレームワーク」（考え方の枠組み）によって表現し、必ず実行しなければならない重要ポイントのみを2~3枚でまとめることが不可欠です。

## （2）上記マネジャーを伝道師とした「チェンジ・マネジメント」

上記（1）で営業マネジャーが構築した勝ちパターンは、部下である営業スタッフ全員に共有され、現場での実践が徹底されなければ「絵に描いた餅」となってしまいます。多くの場合、勝ちパターンを浸透させるために、営業スタッフ全員に対する「営業研修」が行われます。しかし、研修を受けた後で、実際に営業組織力が底上げされたという実感を持ってない営業トップや現地法人トップが多いのも事実です。いったい何が問題なのでしょう。

どのような組織であっても、いわゆる2:6:2の法則が存在し、ハイパーフォーマー、ミドルパーフォーマー、ローパーフォーマーの各層に分かれていると考えられます。このような状況において、営業スタッフ全員のスキルを「同時に」底上げしようとするのはむしろ効率的ではありません。各層の特性に着目し、最も効率的に社員の意識・行動変革を実現する仕掛け（チェンジ・マネジメント）を行う必要があるのです。

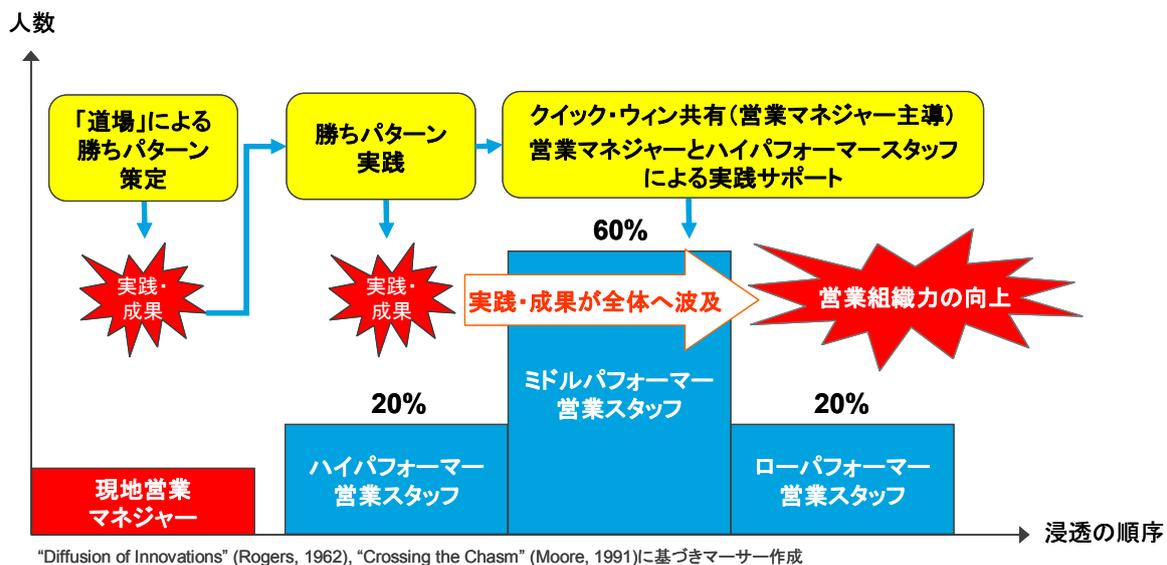
まず、意識・スキルとも高い少数のハイパーフォーマー営業スタッフから「火」をつけはじめ、新たな営業プロセスに沿って「目に見える結果」を出すことが先決です。具体的には、数名のハイパーフォーマー営業スタッフ、およびその人材の上司である営業マネジャーが、実際の顧客を1~2社程度選定します。そして、勝ちパターンに沿って営業活動を展開し、早期（3ヶ月程度）に、小さくとも明確な成果を獲得します。それによりハイパーフォーマー層は、新たな営業プロセスの効果、自らへのメリットを実感し、強制されなくとも実践を続けるようになります。この早期の成功体験を、「クイック・ウィン」と呼びます。

一方、ミドルパーフォーマー以下の層に対しては、より具体的なサポートが必要となります。勝ちパターンそのものを共有するだけでなく、ハイパーフォーマー層により上記のクイック・ウィン事例を生々しく共有することで、「実践すればメリットがある」ことを具体的なイメージを持って理解してもらいます。さらに、営業マネジャーとハイパーフォーマー営業スタッフ両者からの実践サポートを受け、クイック・ウィンを体験させることが重要です。

さらに、この取り組みのポイントは、（1）で勝ちパターン創造に巻き込んだ現地の営業マネジャーを「伝道師」として、勝ちパターンの実践を推進することにあります。日本人駐在員や本社スタッフは全体のコーディネーションと側面支援に徹し、中国人営業マネジャー層が自ら創ったプロセスを部下に浸透させていきます。具体的には、営業マネジャーとハイパーフォーマー営業スタッフが達成したクイック・ウィン事例をケース・スタディとしてまとめ、営業マネジャーが「トレーナー」となって、部下へのケース・トレーニングを実施します。その際、日本人駐在員や本社スタッフは、ケース・スタディの資料作成サポートや、トレーニングの司会進行、要所でのフィードバック・コメント等のみを行います。あくまで主役は、現場でリードする中国人営業マネジャーとなります。これにより、営業スタッフの行動変革が各現場で進むとともに、現地マネジャーのリーダーシップ強化という効果も得られる可能性があります。もちろん、営業マネジャーのスキルレベルによっては、最初は日本人のマネジメント層がトレーニングを主導しなければならないケースもあるでしょう。しかしその場合でも、必ず営業マネジャーをトレーナーに加え、

徐々にトレーナーの役割を渡していくことが不可欠です。

(図1) 営業マネジャーを「伝道師」とした組織全体の営業スキル強化の流れ



この伝道のプロセスにおいても、(1)で触れたように、営業マネジャーの「ボランティア」に頼って成功は望めません。営業マネジャーは、より良い営業プロセス（勝ちパターン）を部下に示し、部下の行動を改善する「責任」を負っていることを、まず明確に定義することが肝心です。さらに、自らのチームに伝道した後、部下が勝ちパターンに則った営業活動を行い、チーム全体として成果を挙げているマネジャーに対しては、目に見える評価・報償を提供しなければなりません。逆に、部下の行動が以前と変わっていないマネジャーに対しては厳しい評価を行うことが、組織として営業力を強化するという会社の強い意思を示すために不可欠となります。前述の通り、中国では日本に比べて人材の入れ替えが頻繁に行われることが多いため、「部下を育成してしまうと、自分のポジションが危くなる」と感じ、部下に対する指導を行いたがらないマネジャーも見られます。そうしたマネジャーに対しては、営業社員としての業績だけでなく、部下を育成し、チーム全体の成果を向上させることも会社として求めていることを明確に伝え、人材育成について成果をあげたマネジャーを高く評価することで、マネジャーの役割についての認識を変えていかなければなりません。

筆者も、150名ほどの営業組織において、「道場」による勝ちパターンの策定と、営業マネジャー自らによる組織への伝道のサポートを行った経験があります。クライアントからの要望により、まず我々コンサルタントが組織全体に対して勝ちパターンそのものの共有トレーニングを実施し、ある程度の共通言語を作ったうえで、営業マネジャーから事例共有を中心としたケース・トレーニングを実施するという構成でした。

我々のトレーニングでの受講者（営業スタッフ層）が、新たに策定された勝ちパターンを学んだ感想は「確かにこうした営業の進め方のほうが良さそうだ・・・でも、本当に現場で実践できるのか？」というものでした。良さそうには見えるが、自分のこれまでの営業行動を変えるまでには確信が持てない、という状態です。しかしその後、営業マネジャーがケース・スタディ・セッションを行うと、雰囲気は一変しました。勝ちパターンの活用によって、ある地域で競合他社を抜き、4ヶ月間で顧客内シェアを15%以上アップさせたという成果と、具体的な営業・商談の進め方をマネジャーが共有したのですが、トレーニング会場全体の空気が「そんな目に見える成果が

短期間で出るのであれば、やる意味がありそうだ」という「ちょっとやってみようかモード」に変わったのです。また、別のセッションでは、営業マネジャーと営業スタッフが激しく口論となりました。「この成果は、ハイパフォーマーだからできた結果で、自分たちには無理だ」というスタッフに対し、営業マネジャーは、「これはプロセスそのものが正しいからこそ達成できた成果で、決して彼だからできたわけではない。これまでのやり方を変えれば誰でも達成できる！」と言い切ったのです。この会社の営業の「勝ちパターン」が、どこからかの押し付けではなく、営業マネジャーの血肉になったことを象徴する場面でした。このような「現場リーダー主導・成功体験型」の活動によって、はじめて勝ちパターンは組織全体へと定着し、営業現場での実際の「行動」が変わり始めるのです。

### (3) 人事制度との明確な連動

すでに(1)(2)でも触れたとおり、勝ちパターンの実践によって獲得された成果は、高く評価・報償される必要があります。これにより、勝ちパターンを実践した営業社員は明確なメリットを感じ、勝ちパターンを習慣として継続的に行うこととなります。また、マネジャーに対するマネジメント力の評価においても、部下がどれだけ勝ちパターンを理解・徹底し、成功事例を生み出しているかによって評価がなされなければなりません。

こうした評価を適切に行うためには、まず、「何がどれぐらいできていれば、勝ちパターンが理解・実践されていると評価してよいか」という、評価指標 (Key Performance Indicator : KPI) を明確に定める必要があります。最もシンプルな例は、定期的に勝ちパターンの「キモ」の部分についての筆記テストを実施し、その点数や伸び率等を指標として、勝ちパターンの理解度・浸透度を評価する、というやり方です。それだけではなく、例えばある営業組織の勝ちパターンの「キモ」が、「重要顧客キーパーソンへの訪問による課題解決策の提案」であるならば、一定期間あたりの「重要顧客キーパーソンへの訪問回数」「商談成立した提案数」およびその伸び率などが評価指標となるでしょう。さらに、その提案がどれだけ競合他社よりも優れていたかを評価するためには、自社商品の販売量の増加率だけではなく、競合商品を含めた顧客内シェアの伸び率なども併せて評価すべきと言えます。いずれにせよ、自社の勝ちパターンに沿って、その理解度と実践度を正しく測るための指標を設定することが、適切な評価への第一歩になります。

また、人事評価の際に、結果だけでなく行動についても評価している企業においては、勝ちパターンを行動評価項目に落とし込むことが望ましいと言えます。例えば、コンピテンシー (成果を生み出す際の社員のあるべき行動) による評価を採用している企業であれば、少なくとも営業社員に対する行動評価項目に対しては、勝ちパターンを実践するために必要なコンピテンシーを洗い出し、それを評価項目に追加するなどの取り組みが不可欠と言えるでしょう。

本誌の読者はよくご存知のとおり、中国では、社員がお互いの給与・賞与などの処遇について情報交換することが日常茶飯事です。その際に、それぞれの社員の評価の「根拠」を明確に説明するためにも、自社の営業活動の根幹である勝ちパターンの実践度を人事評価指標として設定し、それに基づいて評価・処遇を行うという一貫性が必要となります。

ある日系企業の営業組織の事例では、勝ちパターンを策定した後、それを実行するために必要なスキルと行動特性を洗い出し、まず営業人材の「採用」に活用しはじめました。その営業組織では、それまで明文化された「採用基準」が存在しなかったため、採用される営業社員のタイプやレベルに大きなバラつきが見られていましたが、勝ちパターンとそれに必要なスキル・行動特性を組織として共有した後は、採用される営業社員の質も安定し、採用後1年以内での退職率も低下

したといえます。その後、この現地法人では、営業社員の「人事評価」にも同じ基準を適用し、数字での成果とともに、勝ちパターンに直結するスキル・行動特性を評価するようになってい

### まとめ

日系企業が今後、その高い品質・サービスを活かして中国市場で認知度を高めていくためには、広告・宣伝といった「空中戦」としてのマーケティング強化だけでなく、効率的な顧客訪問や顧客に響く提案・商談といった「地上戦」としての営業力の強化が不可欠となります。

一方、中国の営業社員は、日本の営業社員に比べ、会社の方針に関わらず個人の営業スタイルを貫くケースが多く、またスキルアップ・キャリアアップへの意識の高さから、転職を重ねることにためらいがありません。こうした営業社員に対して、個人任せのOJT中心の人材育成を行ったのでは、いつまでも組織全体としての営業力は高まらない可能性が高いと言えます。

営業組織力の強化のためには、日本人が主導して、日本での成功モデルを導入するのではなく、あくまで現地の中国人営業マネジャーが主役となり、「勝ちパターン」の策定と実践の徹底を行うことが重要です。特に実践の徹底においては、営業社員全員の底上げを性急に狙わずに、まず意識・スキルの高い営業スタッフを優先して、クイック・ウィンの獲得に全力を挙げます。それにより、組織全体に「勝ちパターンを実践したほうが自らのメリットが大きい」という気運を醸成させ、現場での行動変革を定着させることが効率的と言えます。さらに、勝ちパターンを習慣化させるためには、人事評価との連動により、勝ちパターン実践による評価・処遇面でのメリットを営業社員に実感させることが不可欠となります。

加えて、有能な営業人材の採用のためにも、こうした組織全体での人材育成施策の実施は有効と言えます。残念ながら中国の人材市場において、日系企業は欧米企業に比べて「給与水準が低い」「上級管理職に就きにくい」といったイメージが付きまとっていますが、一方で、「手厚い人材育成施策」については、良いイメージが定着しつつあります。そうした中で、営業プロフェッショナルを育てるために、基本となる「型」(勝ちパターン)の習得・実践トレーニングや、それと連動した評価制度を提供しているという事実は、タレントを惹きつけるために効果的なアピールポイントとなり得ます。前述の通り、中国の営業社員の多くは自らのスキルアップに貪欲です。そうしたニーズに組織全体としての的確に応えることが、金銭的なインセンティブ以外の手段で有能な人材の惹きつけ、惹きとめを実現するための有効な手立てとなり得るのです。

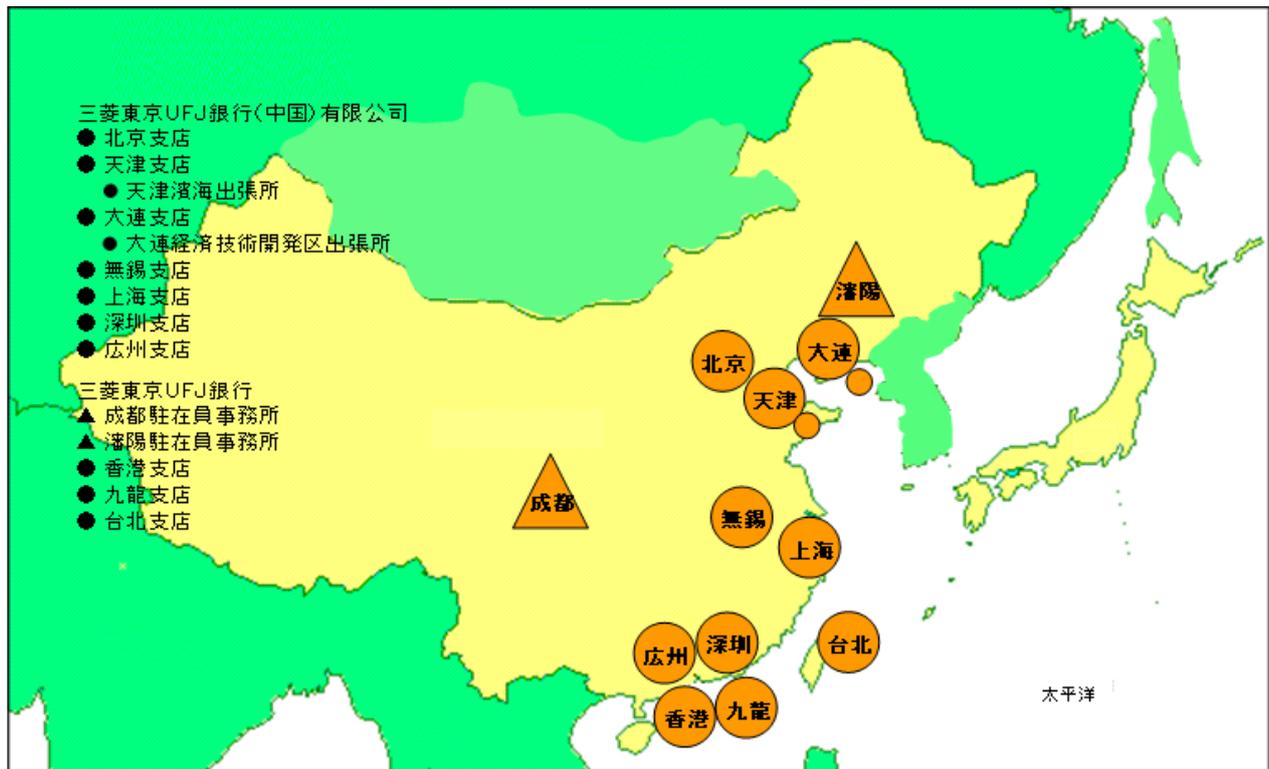
(執筆者への問い合わせ)

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  
伊藤 秋津 E-mail：akitsu.ito@mercer.com

上海：美世諮詢マーサー・コンサルティング  
上海市淮海中路 300 号新世界大厦 36 階  
TEL：021-6335-3358 (代表) FAX：021-6361-6533  
前川 尚大 E-mail：takahiro.maekawa@mercer.com



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



三菱東京UFJ銀行(中国)有限公司

拠 点	住 所	電 話
北京支店	北京市朝陽区東三環北路5号 北京發展大廈2樓	86-10-6590-8888
天津支店 天津濱海出張所	天津市南京路75号 天津國際大廈21樓 天津市天津經濟技術開發区第三大街51号 濱海金融街西区2号楼A座3階	86-22-2311-0088 86-22-5982-8855
大連支店 大連経済技術開發区出張所	大連市西崗区中山路147号 森茂大廈11樓 大連市大連經濟技術開發区金馬路138号 古耕國際商務大廈18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無錫支店	江蘇省無錫市新区長江路16号 無錫軟件園10樓	86-510-8521-1818
上海支店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯亞大廈20階	86-21-6888-1666
深圳支店	深圳市福田区中心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 合景國際金融広場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ませ、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。