

BTMU

中国月報

第47号 (2009年12月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 2010年の外資政策の展望

■ 経済

- ◆ 中国経済の現状と見通し

■ 産業

- ◆ 中国建設機械市場の現状と今後の展望

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元市場と来年の見通し

■ 連載

- ◆ 華南ビジネス最前線～保税区域活用物流スキームの運用実態

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：今回の円高はM & Aの最後のチャンス？
- ◆ 税務会計：中国の税務～租税条約国居住者の租税条約待遇享受に係る新規定について～
- ◆ 人 事：現地人材の更なる活用－「現地人材のグローバル化」を考える

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



三菱東京UFJ銀行

目 次

■ 特 集

- ◆ 2010年の外資政策の展望
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザー事業部 ……………1

■ 経 済

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

■ 産 業

- ◆ 中国建設機械市場の現状と今後の展望
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ……………11

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元市場と来年の見通し
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部 ……………19

■ 連 載

- ◆ 華南ビジネス最前線～保税区域活用物流スキームの運用実態
三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室 ……………22

■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：今回の円高はM&Aの最後のチャンス？
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 ……………25
- ◆ 税務会計：中国の税務
～租税条約国居住者の租税条約待遇享受に係る新規定について～
プライスウォーターハウスクーパース中国 ……………27
- ◆ 人 事：現地人材の更なる活用－「現地人材のグローバル化」を考える
マーサー 上海 ……………29

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク ……………35

エグゼクティブ・サマリー

特集「2010年の外資政策の展望」は、日系企業、日本企業への影響が広範に及ぶことが予想される政策・措置を取り上げ、その現状と今後の展望について解説しています。外資導入政策の分野では、2010年に「外商投資産業指導目録」の改定と同改定の主な根拠の一つとなる「産業構造調整指導目録」の改定が予想され、生産能力過剰、重複建設が深刻な業種・分野での規制強化が見込まれるとし、輸出と加工貿易に対する規制分野では、2008年以来輸出の大幅な落ち込みを受け、増値税輸出還付率の引上げ等の規制緩和が採られてきたものの、今後の輸出状況によっては再度規制強化に転じるものと思われ、その場合「来料加工工場」へ多大な影響が及ぶ可能性があるとし、また、徴税政策の分野では、2009年に管理強化の動きが目立った移転価格税制と非居住者課税について、いずれも徴税強化が本格化するのとは2010年になると見られるとし、日系企業、日本企業ともに自社の置かれている状況を把握し、対応の検討を促しています。

経 済「中国経済の現状と見通し」は、第3四半期の経済レビューと2009年、2010年の経済見通しです。第3四半期は、実質GDP成長率が前年比8.9%と前期(同7.9%)からさらに高まったものの、輸出の大幅減少を大規模な景気対策に支えられた過熱気味の内需拡大が補うという歪な構造の下で、金融当局は金融緩和の修正に着手し、中央政府も出口政策を模索しているとした上で、今後を展望すると、輸出は世界景気の回復と輸出支援策の効果の浸透などから年内にも増加に転じる可能性が高く、個人消費については、雇用・所得環境は楽観視できないものの、上海万博による浮揚効果等が見込まれ、また、輸出が回復軌道に乗れば、政府が投資過熱の調整に本腰を入れることも予想されると指摘しています。以上を総合すれば、2009年通年の実質GDP成長率は8.5%、さらに2010年は9.5%まで成長加速するものと見ています。

産 業「中国建設機械市場の現状と今後の展望」は、中国建設機械市場の現状と今後の展望、各社に求められる取り組みについて纏めています。中国建設機械市場は、ここ1年程は金融引き締めや世界的な景気後退の影響から調整局面を迎えていたものの、過去10年間でみれば、不動産開発、社会インフラ整備、鉱山採掘などの急ピッチな進展に伴い拡大基調を辿ってきた。足元では、景気刺激策をはじめとするインフラ投資の牽引により需要が拡大トレンドに転じたうえ、この先も社会インフラ整備や不動産開発が高水準で推移すると予想されることや建設機械保有状況等から判断すれば、市場拡大余地は依然大きいと見ています。但し、今後は外資メーカーと地場メーカーとの競合激化が予想されるなか、参入企業では、増加する需要への対応は勿論のこと、販売強化に向けた取り組みや販売手法の多様化、アフターサービスの充実など事業基盤強化に努めていくことが、中長期的な中国事業拡大のポイントになると指摘しています。

人民元レポート「人民元市場と来年の見通し」は、中国の景気への影響が大きい米国の経済・金融情勢を概観しつつ、2010年の人民元の金利・為替動向について予測しています。米国の長引く低金利政策が中国国内のドルキャリー取引を長期化させる中、中国政府としてはドルキャリー取引による国内投資の過熱を回避させたい一方で、景気悪化を避けるために内需拡大に一層注力していくものと思われると指摘した上で、2010年の金利動向については、遅くとも来年第2四半期までに18bp程度の利上げを2度行った後、景気実態の様子を見るものと思われるとし、また、為替動向については、欧米各国の景気停滞の長期化により当面拡大が見込めない輸出への配慮から、来年半ばには人民元高に誘導するものの、その幅は5%程度にとどまり、徐々に1米ドル=6.50人民元近辺を目指すものと予想しています。

連 載「華南ビジネス最前線～保税区域活用物流スキームの運用実態」は、シリーズ第3回目で、最近稼動した華南の保税区域に焦点を当て、保税区域を活用する物流スキームの運用実態について纏めています。華南地域では、保税メリットをとるために香港へ一旦輸出し、その日のうちに中国への再輸入を完結させる「香港一日遊」といった物流オペレーションが広く行われている中で、華南の保税区域は物理的に製造拠点到近ことから、リードタイムの縮小、物流コストの低減を目的とした香港代替拠点として注目されているとした上で、近年稼動した広州物流園区、広州南沙保税港区、深圳前海湾保税港区のインフラ等の特徴を紹介し、物流スキームの構築を検討する際は、保税区域の一般的な投資環境調査に加え、リードタイムやコストを左右する税関でのオペレーションについても入念な調査が必要と指摘しています。

スペシャリストの目

経営戦略「今回の円高はM&Aの最後のチャンス？」は、昨今の「円高・元安」をM&Aの観点から日本企業はどう捉えるべきか、について検討しています。円高・人民元安は、単純にみて買取価格が下がるため、日本企業にとって買い得とも言えるが、為替相場の問題を別にしても、今後の中国を含む新興国市場は成長力からみて重要性が益々高まっていくこと、中国企業の技術力が日本企業のそれに急速に迫ってきていること等も考え合わせれば、円高局面にある現在は、日本企業が中国・新興国市場の重要性を再考し中国企業のM&Aについて検討するタイミングとして重要な時期にあると見ています。

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8月に国家税務総局が公布した、租税条約国居住者の租税条約待遇享受の申請処理に係る新規定の要点について解説しています。

人 事「現地人材の更なる活用ー「現地人材のグローバル化」を考える」は、現地法人の所在国と異なる第三国においてグローバル経営に参画させる「人材のグローバル化」の必要性和その為の人材育成・確保の課題について纏めています。グローバル経済における中国の存在感が高まる中、今後中国は市場としてのみならずグローバル人材の供給でも重要性が高まると指摘した上で、日系企業の現地人材のグローバル化が抱える課題には①グローバル人材候補の確保、②グローバル人材候補の育成・活用の2点があり、解決にあたって押さえるべきポイントとして①に対しては候補者層の拡大、自社の訴求力向上、②に対しては人材の資質、育成の方向性、キャリアパスを挙げ、中国も含めたグローバル化を果たしている企業にとって「人材のグローバル化」は差し迫った課題であり、早急な取り組みが求められるとしています。



2010 年の外資政策の展望

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)
国際事業本部海外アドバイザー事業部
顧問 池上隆介

2009 年の外資に関わる政策は、大きな動きがなかった。金融危機に端を発した世界的不況の中で、中国政府は外資導入や外商投資企業の経営に不利な影響を及ぼす政策の実施を控えたものと見られる。ただ、そうした中でも、2010 年に実施が予想される新しい政策・措置がいくつか打ち出された。

ここでは、広範な日系企業、日本企業に影響を及ぼしそうな政策・措置を取りあげ、その現状と若干の展望について述べてみたい。

1. 外資導入政策

2009 年に打ち出された外資導入政策は、インパクトのあるものが少なかった。世界的不況の中で、中国政府は外資導入拡大の方針を掲げているが、従来、商務部が持っていた外資の認可権が地方商務部門に委譲されたことと、サービス・アウトソーシング産業に対する奨励策が採られたことを除けば、ほかにはこれと言ったものがなかった（注 1）。

2010 年は、「外商投資産業指導目録」の改訂が予想される。2009 年 10 月に国務院から生産能力過剰と重複建設の抑制に関する通知が出たが、その対象には、「鉄鋼、セメント、板ガラス、石炭化学、多結晶シリコン、風力発電設備の 6 大業種」と「電解アルミ、造船、大豆搾油等」があげられている（注 2）。金融危機が発生して以降、それまでの金融引き締めから記入緩和に転換し、投資に対する制限も緩和されたが、これによって生産能力過剰と重複建設が以前にもまして深刻になったものと思われる。

この国務院通知では、抑制策の 1 つとして、プロジェクト認可を厳格に行うことがあげられ、早急に「政府プロジェクト認可目録」を改訂することが述べられている。これは「産業構造調整指導目録」のことで、現行の目録は 2005 年に制定されたものである。これには、奨励類 539 プロジェクト、制限類 190 プロジェクト、淘汰類 589 プロジェクトが含まれる。これが大幅に改訂され、制限類と淘汰類のプロジェクトが増えるものと見られる。

「産業構造調整指導目録」は、「外商投資産業指導目録」を改訂する主な根拠の 1 つとされているため、これが改訂されれば、「外商投資産業指導目録」も改訂されることになる（注 3）。日系企業、日本企業の場合は、その制限類プロジェクトに注意すべきである。制限類プロジェクトに該当すると、増資を含めて新規プロジェクトは認可されないか、認可されるとしても外資比率や生産量などで厳しい条件が付く可能性が高い（注 4）。

次回の「外商投資産業指導目録」改訂では、中国全体として生産能力過剰、重複建設が深刻な業種・分野とその関連業種・分野が制限類プロジェクトに追加されると見られる。中国の産業の状況はめまぐるしく変化しており、最近まで生産能力不足だった業種・分野が今や生産能力過剰にあるという例は少なくない。上記の国務院通知に示されるプロジェクトは、その一部と理解すべきである。日系企業、日本企業としては、自社の業種・分野が中国全体の中でどういう状況に

あるかを早期に分析し、対応策を検討する必要があるだろう。

2. 輸出と加工貿易に対する規制

2009 年は、世界的不況の中で輸出は大幅なマイナス成長となったが、こうした中で 2008 年に続いて輸出と加工貿易に対する規制緩和が採られた（注 5）。ただし、増値税輸出還付率の引き上げは、2009 年 6 月 1 日付の電気機器、プラスチック製品、鉄鋼など 1 千品目余りを対象に行われたのが最後で、その後は引き上げが行われていない（注 6）。また、加工貿易についても、2009 年 2 月 1 日付で制限類商品が大幅に削減されて以降、これと言った規制緩和措置は採られていない。

最近の月次ベースの貿易統計を見ると、輸出は対前年同月比で減少が続いてはいるものの、2009 年 9 月、10 月は減少幅が小さくなっている。2008 年は、10 月までは毎月 20% 程度の伸びが続いていたため、9 月以降、輸出が持ち直していると見ることができる。しかし、米国、欧州、日本など主要輸出国の景気の先行きが不透明なことから、回復基調にあるとまでは言えない。

従って、2010 年は様子見の年で、輸出の状況によって、再び増値税輸出還付率や加工貿易制限類商品の調整が行われるものと思われる。

なお、加工貿易については、制限類商品の調整と別に、「転型昇級」（形態転換とレベルアップ）のための措置が実施されると見られる。その 1 つが、広東省の来料加工廠の法人化促進である。広東省では、2007 年の加工貿易規制を受けて、2008 年 8 月に来料加工廠の法人化支援措置が打ち出されたが、実際に法人化を実現した企業は多くない（注 7）。これに対し、広東省政府は、法人化は支援・奨励としながらも、2012 年までに「基本的に法人化を実現する」としており、2010 年には来料加工廠に対する法人化の圧力は更に高まるものと思われる（注 8）。

今後、再び加工貿易規制が強化された場合、来料加工廠に対して多大の影響が及ぶことは必至である。来料加工廠を運営する企業は、法人化を含め、積極的に事業スキームの転換を検討することが望まれる。

最近の貿易の推移 (単位：万米ドル)

	2009 年 1-6 月	7 月	8 月	9 月	10 月
輸出入合計	94,612,390	20,021,083	19,170,224	21,894,381	19,753,713
対前年同期・同月比	-23.5	-19.4	-20.6	-10.1	-10.7
輸出	52,152,852	10,542,024	10,370,701	11,593,794	11,076,238
対前年同期・同月比	-21.8	-23.0	-23.4	-15.2	-13.8
輸入	42,459,539	9,479,058	8,799,523	10,300,587	86,774,749
対前年同期・同月比	-25.4	-14.9	-17.0	-3.5	-6.4

(出所) 中国税関統計。

主要商品の輸出動向 (単位：万米ドル)

	2009 年 1-6 月	7 月	8 月	9 月	10 月
プラスチック製品	656,523	124,935	118,862	129,606	117,921
対前年同期・同月比	-7.1	-5.5	-12.2	-3.5	-11.4

糸・織物・製品 対前年同期・同月比	2,693,602 -15.1	532,347 -13.5	516,245 -14.6	567,026 -4.6	529,354 -4.7
衣類・付属品 対前年同期・同月比	4,585,845 -8.4	1,104,971 -11.8	1,053,373 -16.0	1,108,133 -8.1	935,733 -16.3
機械・電気製品 対前年同期・同月比	30,666,941 -21.2	6,094,295 -19.1	6,017,076 -19.3	6,854,059 -12.6	6,829,699 -10.4
家具・部分品 対前年同期・同月比	1,176,459 -9.8	198,465 -9.5	191,109 -5.9	207,447 -1.0	207,074 -7.7

(出所) 同前。

3. 徴税政策

2009 年は、国家予算に過去最高の 9500 億元もの赤字を計上し、税収も 2009 年上半期は 1994 年以来、初めて減少する中で、政府の徴税強化へ向けた動きが目立った（注 9）。このうち外資への影響が特に大きなものは、移転価格税制と非居住者課税の 2 つである。

移転価格税制については、2008 年 1 月 1 日から施行された企業所得税法で、年度納税申告の際に関連取引に関する「年度関連業務往来報告表」を提出し、また移転価格文書を準備、保管、提出することが定められたが、これらの内容が 2008 年末から 2009 年初にかけて明らかにされた（注 10）。税務当局は、これらの内容によって税務調査を行うものと見られ、広範な外商投資企業が調査を受ける可能性が高まった。移転価格文書については、関連取引が少ないなどの企業を除いて、2009 年度の納税申告期限である 2010 年 5 月末までに提出または準備しておかなくてはならない。

2009 年 7 月には、国際関連取引で機能とリスクが限定的な生産（来料加工、進料加工）、販売、研究開発を行う企業を対象に、関連取引の規模などに関わらず、欠損を生じた場合に翌年 6 月 20 日までに移転価格文書を提出することが義務付けられた（注 11）。これは、金融危機の中にあっても、機能とリスクが限定な企業が影響を受けることはあってはならないという、税務当局の考え方による。この措置も、多くの外商投資企業に税務調査を受ける可能性を高めるものとなった。

最近の移転価格税制に関する措置

「年度関連業務往来報告表」の内容を公表 (2008 年 12 月 17 日)	報告表の内訳は、関連者関係表、関連取引総括表、仕入・売上取引明細表、役務取引明細表、無形資産取引明細表、固定資産取引明細表、融資取引明細表、对外投资状況明細表及び對外支払状況明細表の 9 表。表の冒頭に、移転価格文書作成の有無の質問があり、これに「はい/いいえ」で回答する。
移転価格文書の内容・条件を公表 (2009 年 1 月 8 日)	「特別納税調整実施弁法」に規定。準備、保管、提出すべき文書の内訳は、①組織構成（関連企業の構成、関連状況等）、②生産経営状況（業界の状況等経営に影響を与える外的要因、機能リスク分析等）、③関連取引状況（商流・物流・契約フロー、関連者との契約書、関連・非関連取引別損益計算書等）、④比較可能性分析（他社との価格、利益水準の比較分析）、⑤移転価格算定方法の選択と使用（関連者との取引価格、利益水準の合理性の説明等）。税務局から文書提出の要求があった場合、20 日以内に提出しなければならない。なお、①仕入・売上の年間関連取引額が 2 億元以下かつその他の関連取引額が 4 千萬元以下の場合、②

	関連取引が事前確認協議の範囲内にある場合、③外資持分が 50%以下かつ関連取引が国内の関連者のみの場合、は準備・保管・提出が免除される。
国際関連取引に対する 監視・調査強化 (2009年7月6日実施)	国際金融危機下での移転価格の監視と調査の強化に関する通知。対象は、多国籍企業が中国に設立した単一の機能とリスクを持つ生産（来料加工、進料加工）、販売、研究開発を行う企業。これらの企業が欠損を生じた場合、翌年6月20日までに移転価格文書を税務機関に提出しなければならない。監視・調査の重点は、国外経営損失の国内への移転と国内利益のタックスヘイブンへの移転の有無とされている。

一方、非居住者課税については、非居住者が中国で工事請負または役務提供を行う場合に税務登記を義務付け（注 12）、また中国から配当、利子、使用料等の所得を受け取るに当たって租税協定の待遇を享受する場合に、事前の審査認可申請または届出登記を義務付け（注 13）、同時にその条件を厳格に適用する（注 14）、という措置が採られた。

これらは、主に中国に現地法人を持つ外国企業が対象と見られ、前者は現地法人に対して本社が工事請負または役務提供を行う場合に、恒久的施設（PE）に当たるかどうかを税務当局が判断することを意図したもので、後者は外国企業が中国の現地法人から受け取る所得に対して、確実に課税することを狙ったものと見られる。

最近の非居住者課税に関する措置

工事請負と役務提供に 関する規則を施行 (2009年3月1日)	非居住者が中国内で建築、据付、組立、修繕等の工事請負、または加工、修理、設計、技術指導等の役務提供を行う場合、契約締結から 30 日以内に納税義務者として主管税務局に税務登記を行い、年末に確定申告を行うことを義務付けたもの。また、その受益者で源泉徴収義務を負う国内組織、個人も、源泉徴収義務が生じた日から 30 日以内に源泉徴収義務者としての登記を行うこととされた。
租税協定の待遇享受に 関する規則を施行 (2009年10月1日)	非居住者がその所在国と中国との租税協定に定められる優遇を享受したい場合、中国の主管税務局に審査認可申請または届出登記を行うことを条件とし、その手続きを行わない場合には国内税法の待遇を適用するとしたもの。日本企業・個人の場合、日中租税協定で利子、使用料に対する中国での課税は最高 10%とされるが、中国の企業所得税法では 20%とされる。また、非居住者の代理人を通じた活動は、日中租税協定では恒久的施設（PE）に当たらないとされるが、中国の企業所得税法では PE とされるため、それぞれ審査認可申請、届出登記が必要となる。
租税協定の使用料の定義に関する規定を実施 (2009年10月1日)	租税協定で使用料の定義が明確に規定されている場合、その規定の税率を適用する（日中租税協定では 10%が上限）としながらも、①使用料の対象となる情報は一般に専有技術（製品生産、複製に必要な未公開の情報・資料）であること、②許諾側は被許諾側の実施に関与せず、被許諾側は実施の結果を保証しないこと、③サービス契約で技術を譲渡または許諾しない場合、その対価は使用料に含まれないこと、④技術許諾側がその技術の使用のために人を派遣してサービス料を取得する場合、使用料に含まれるが、恒久的施設（PE）を構成する場合は事業所得とす

	ること、などの条件が設けられた。
租税協定の受益者認定に関する規定を実施 (2009年10月1日)	租税協定に定められる配当、利子、使用料等の所得の受益者について、一般に実質的な経営活動（製造、販売、管理等）に従事していることを条件とし、代理人、「導管公司」（税の回避・節減、利益の移転・蓄積を目的として設立された会社）は受益者に当たらないとした。

ただ、移転価格税制に関する新たな措置によって、税務調査が始まるのは2010年であり、非居住者課税にしても、本格的に行われるのは2010年になると見られる。日系企業、日本企業としては、今のうちに対策を講じておく必要がある。

（注1）外資の認可権の委譲については、本誌第44号（2009年9月）の拙稿、「外商投資企業の認可権の地方への移譲の動向」をご参照。サービス・アウトソーシング産業に対する奨励策は、①全国20都市での「先進技術型サービス企業」に認定された場合の税の優遇（企業所得税の15%低減税率の適用、従業員教育経費の賃金総額の8%以内での控除許可、オフショアのアウトソーシング業務収入への営業税免除）や財政補助（大学・高専卒以上の労働者を新規に採用した場合、1人につき最高4500元の訓練費補助を中央財政から交付）の試行、②金融支援（新金融商品の開発、信用共同体による保証・企業間保証など多様な外部保証手段の採用、株式上場・債券発行の支援、輸出信用保険の整備、オフショア取引での人民元建て決済の奨励など）、③政府による業務発注促進などがある。

（注2）「国務院の发展改革委等部門の一部産業の生産能力過剰及び重複建設抑制と産業健全発展誘導に関する若干の意見の許可・転送の通知」（国発〔2009〕38号、2009年9月26日發布・実施）

（注3）「産業構造調整指導目録」と「外商投資産業指導目録」の関係は、「国務院の『産業構造調整促進暫定施行規定』の發布・実施に関する決定」（国発〔2005〕40号、2005年12月2日發布・実施）で、外商投資プロジェクトには「外商投資産業指導目録」を適用するが、「産業構造調整指導目録」は「外商投資産業指導目録」改訂の主な根拠の1つであること、また「産業構造調整指導目録」の淘汰類プロジェクトは外商投資企業にも適用すること、が定められている。

（注4）制限類プロジェクトについては、サービス分野を除き、総投資額（増資の場合を含む）5千万米ドル未満は省級发展改革委、5千万米ドル以上は国家发展改革委、そのうち5億米ドル以上は国務院が審査・認可を行う。これは、「国務院の投資体制改革に関する決定」（国発〔2004〕20号、2004年7月16日發布・実施）と「外商投資プロジェクト暫定施行管理弁法」（国家发展改革委令第22号、2004年10月29日公布・施行）による。

（注5）輸出と加工貿易に対する規制緩和の詳細については、本誌第41号（2009年6月）の拙稿、「輸出と加工貿易に対する規制緩和の動向」をご参照。

（注6）2009年11月現在、最後の引き上げは「財政部、国家税務総局の一商品の輸出還付率の更なる引き上げに関する通知」（財税〔2009〕88号、2009年6月3日發布、同年6月1日実施）による。その内訳は、次のとおり。

- ・一部電気機器：13%→17%
- ・家庭用ミシン：9%→17%

- ・農産物加工品：13%→15%
- ・ポンプ、トレーラー、光学計測器、玩具：14%→15%
- ・インスリン製剤、カバン・靴・帽子・傘・羽毛製品、家具：13%→15%
- ・一部水産品：5%→13%
- ・一部プラスチック製品、セラミック製品、ガラス製品、手工具：11%→13%
- ・鉄・非合金鋼・ステンレス鋼の鋼材・鉄鋼製品：0 または 5%→9%
- ・トウモロコシ澱粉、アルコール：0→5%

(注7) 広東省の来料加工廠は、2009年6月末現在、約1万4000あり、2009年上半期に法人化した企業は約330とされている。これは、「泛珠三角合作信息网」の記事、「広東省の対外貿易は第4四半期プラス成長の実現が有望、既に300加工企業が転換」（下記ウェブサイトに掲載）による。なお、広東省の来料加工廠の法人化支援措置の内容については、本誌第33号（2008年10月）の拙稿をご参照。

http://www.pprd.org.cn/92/guangdong/200908/t20090821_64936.htm

(注8) 「南方報業網」の記事、「黄華華、2020年に広東は加工貿易の転型昇級を率先実現」（下記ウェブサイトに掲載）による。

http://nf.nfdaily.cn/nfrb/content/2009-11/28/content_6600718.htm

(注9) 中国の税収の推移は、1994年から2007年までは国家税務総局のウェブサイト（下記）に掲載。<http://www.chinatax.gov.cn/n480462/n480498/n480887/index.html>

2008年の数値は、国家统计局公報（下記ウェブサイト）による。

http://www.stats.gov.cn/tjgb/ndtjgb/qgndtjgb/t20090226_402540710.htm

2009年上半期の数値は、国家统计局ホームページに掲載の記事、「2009年上半期経済評価の14：税収の“加減法”を適切に行う」（下記ウェブサイト）による。

http://www.stats.gov.cn/tjfx/ztfx/2005sbnjjs/t20090901_402583775.htm

以上を見ると、1994年から2008年までは毎年2桁の伸びが続いていたが、2009年上半期には初めての減少（6%減）となったことが分かる。

(注10) 「年度関連業務往来報告表」については、「国家税務総局の『中華人民共和国年度関連業務往来報告表』の印刷・発布に関する通知」（国税発〔2008〕114号、2008年12月5日）による。また、関連文書については、「国家税務総局の『特別納税調整実施弁法（試行）』の印刷・発布に関する通知」（国税発〔2009〕2号、2009年1月8日）による。

(注11) 「国家税務総局のクロスボーダー関連取引の監視及び調査の強化に関する通知」（国税函〔2009〕363号、2009年7月6日発布・実施）。

(注12) 「非居住者工事作業請負及び役務提供税収管理暫定施行弁法」（国家税務総局令第19号、2009年1月20日公布、同年3月1日施行）。

(注13) 「国家税務総局の『非居住者租税協定待遇享受管理弁法（試行）』の印刷・発布に関する通知」（国税発〔2009〕124号、2009年8月24日発布、同年10月1日施行）。

(注14) 「国家税務総局の租税協定特許権使用料条項執行の関係問題に関する通知」（国税函〔2009〕507号、2009年9月14日発布、同年10月1日実施）、「国家税務総局の租税協定における“受益者”を如何に理解し認定するかに関する通知」（国税函〔2009〕601号、2009年10月27日発布・実施）。

（執筆者の連絡先とメッセージ）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 海外アドバイザー事業部
住 所：東京都千代田区大手町1-1-1 三菱東京UFJ銀行 国際業務部気付
E-Mail：r-ikegami@murc.jp TEL：03-5252-4019



中国経済の現状と見通し

三菱東京UFJ銀行
経 済 調 査 室
調査役 萩原陽子

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

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

(1) 現状：輸出の大幅減少を内需過熱で補う構造

中国の景気は加速を続けている。2009年第3四半期の実質GDP成長率は前年比8.9%と前期(同7.9%)からさらに高まった。ただし、内訳をみると、輸出の大幅減少を大規模な景気対策に支えられた過熱気味の内需拡大が補うという歪な構造になっている。

第3四半期には、輸出は前年比▲20.5%と前期(同▲23.5%)から目立った回復がみられなかったのに対し、輸入は同▲11.8%と前期(同▲20.4%)に続いて減少幅が大きく縮小した。この結果、外需のマイナス寄与度は前期に引き続き約5%と成長を強く下押した。

もっとも、月次でみると、9月の前年比▲15.2%に続き、10月も同▲13.8%と輸出の減少幅縮小が顕著になってきたことは明るい材料といえる。輸出振興策として昨年8月から付加価値税還付率が7回も引き上げられるなかで、いち早く対象となった繊維・アパレル等、労働集約型製品の輸出の減少幅の縮小が先行していたが、9月以降は輸出全体の6割を占める機械・電気機器も減少幅が10%前後に縮小してきた。

一方、投資は第3四半期も前年比+33.2%と前期(同+35.7%)に引き続き高率で伸び、景気の牽引役を果たした。4兆元の内需拡大策(2008年のGDP比13%)に基づき、インフラ投資中心ながら、鉄鋼を始め投資過剰を懸念される業種も増えている。2000年代半ばから投資抑制のために引き締めが強化されていたが、グローバル危機により、緩めざるを得なくなったためである。

消費も前年比+15.4%と前期(同+15.0%)同様底堅い水準を維持した。都市部・農村部ともに所得の伸びは鈍ってきたものの、消費振興策と物価下落が購買意欲を刺激したとみられる。第3四半期の自動車販売台数は、年末まで減税対象となっている小型乗用車が前年比+101.3%となったのみならず、中・大型乗用車、商用車もそれぞれ同+49.6%、同+53.4%と大きく伸び、フロンティア市場の勢いを感じさせる。家電については、農村部の購入補助策に基づく販売額は第3四半期には226億元と前期からほぼ倍増したが、月次では7月をピークに下落し、息切れ感もみえる。一方、都市部の家電買い替え補助は、6月から北京、上海、広東、江蘇、浙江など5市4省で試験導入されているが、本格実施された過去2カ月強で40億元と一定の成果を挙げ、とくに10月初の国慶節休暇における消費の盛り上げに貢献した模様である。

(2) 見通し：輸出回復と投資過熱抑制の下で安定成長

中国経済は2009年通年で8%という政府目標を上回る勢いで成長してきたが、その内実は、長引く輸出低迷の一方で、危機対応の積極財政・金融緩和の下での投資過熱に牽引されたもので、不安定感是否めない。しかし、これは改善の方向にある。

輸出は、世界景気の回復という環境改善と増値税還付率の引き上げなど輸出支援策の効果の浸透から年内にも増加に転じる可能性が高まってきた。輸出用原料・部品の輸入の先行や大規模な内需拡大策により輸出よりも高い伸びを続けるものの、外需寄与度のマイナス幅は縮小しよう。

輸出情勢に改善の兆しがみえてきたとはいえ、海外景気の先行きには不透明感が残り、当面、当局が2008年7月以来の安定水準にある人民元対ドル相場の上昇を容認する余地は乏しい。グローバル危機以降、米国が米国債の最大の外国投資家であり、また、危機下の世界経済の底支え役でもある中国に対し、切り上げ圧力をかけづらくなっているという状況もある。11月の米中首脳会談でも、オバマ大統領は人民元問題を提起したものの、共同声明に盛り込むには至らなかった。

しかし、中央銀行筋を中心に資本流入とインフレ期待を抑制する意味で切り上げを必要とする見方もある。また、欧州・アジア諸国の人民元安に対する不満は強まっており、米国も来年の中間選挙が近づくにつれ、圧力を強めよう。このため、2010年までの見通し期間を通じては、政権首脳が政治的・経済的な総合判断からタイミングをみて緩やかな切り上げ再開に踏み切る可能性は十分あろう。

輸出が回復軌道に乗れば、政府は投資過熱の調整に本腰を入れることが可能となる。すでに、金融当局による金融の超緩和から適度な緩和へのシフトチェンジは着実に進展している。金融当局は2009年前半の貸出増加額が7.4兆元と2009年通年の目標値（5兆元以上）を大幅超過したことを踏まえ、7月から資金吸収オペレーション、貸出管理規制の導入、窓口規制の強化に着手した。さらに、足元でも、10月28日に個人ローンについての管理規則暫定案を、10月29日に銀行の四半期毎のストレステスト導入を含む流動性リスク管理規定を発表するなど金融管理強化を進めている。こうした流れの下で、月平均の貸出増加額は年前半の1.2兆元から7～10月は4,000億元にまで収まってきた。

中央政府は当初は景気腰折れを警戒し、金融当局の出口戦略を牽制していたが、経済実態を踏まえて肌理細かくテコ入れと抑制を使い分けるようになってきた。9月22日には、大規模経済対策の下でもその恩恵を受けることができなかった中小企業に対して、金融、財政、技術、市場開拓など多方面に渡る支援策を発表した。一方で、9月29日、鉄鋼、セメント、風力発電設備、多結晶シリコン、板ガラス、石炭化学の6業種を対象として過剰生産能力を抑制する通達を出し、新規参入基準の厳格化ならびに環境保護、土地利用、銀行融資など多方面からの管理強化を盛り込んだ。

さらに、10月21日の国务院常务会议では、従来の成長最優先に対して、成長維持と並列する形で構造調整・インフレ期待の管理をマクロコントロールの重点に据えた。こうしたスタンスの変化からすれば、国民の不安心理を喚起しないように、積極財政、金融緩和という路線は維持するものの、投資過熱の調整は進むと考えられる。

消費については堅調を維持する見込みである。輸出不振に伴って悪化した農村からの労働者の

雇用情勢は改善され、華南では逼迫も報じられるようになってきたが、一時的に、4兆元対策に基づくインフラ工事で相当部分が吸収されている以上、過度の楽観は禁物であろう。都市住民・農民についても、当面、危機前のような所得拡大ペースは見込めまい。3年間の抜本的医療改革に続き、農民の年金整備にも本腰を入れるなど、危機を経て、消費主導型成長の前提条件となる社会保障の整備への政府の意欲は強いが、国民の貯蓄性向の引き下げには相当に時間を要しよう。

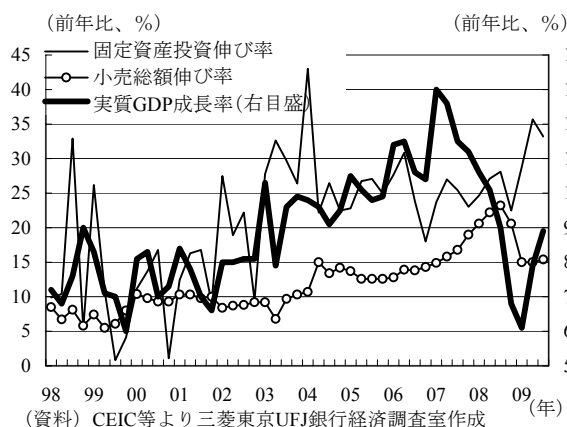
とはいえ、グローバル危機をいち早く乗り切り、国際評価を高めたことで国民の自信は強まっており、加えて、2010年5～10月には、上海万博が開催されることによる浮揚効果もある。また、消費の勢いが大きく落ちれば、小型車減税の期限延長や農村部の購入補助対象家電の価格上限の撤廃など再度のテコ入れもあり得る。

以上を総合すれば、今後、海外景気の持ち直しに伴う輸出回復の一方、過熱気味の投資は抑制されるなか、2009年通年の実質GDP成長率は8.5%、さらに2010年については9.5%までの成長加速が予想される。

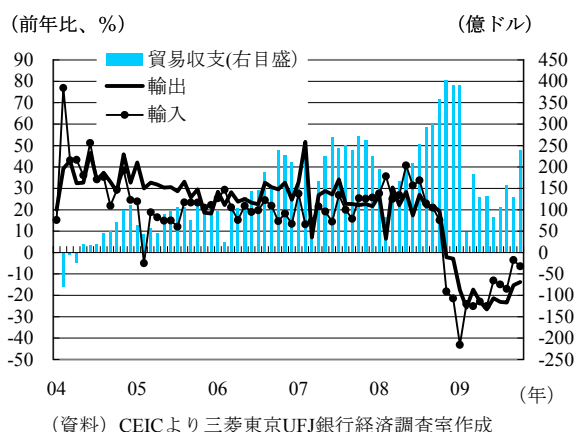
むろん、世界景気は二番底リスクを孕んでおり、また、中国を標的とした貿易規制も急増し、先行きの輸出環境には不透明感が残る。少なくとも、米国経済が危機以前のような激しい消費の勢いで世界経済をリードするとは考えにくいなかで、中国の消費自体が一定のリード役を果たせなければ、過剰投資の調整に喘ぐ恐れもある。

そもそも、政府は、第11次5カ年計画（2006～2010年）において、輸出・投資に過度に依存した経済発展を持続可能でないとみて消費主導型への転換を主題の一つに掲げたが、グローバル危機前まで目立った対応策は実行されなかった。危機に直面して初めて外需依存のリスクを強く認識し、消費振興策や社会保障制度の整備に注力し始めた段階である。世界的な景気低迷の下での中国市場の底堅さは海外からの期待を一段と高める好機ともなったが、危機後の新時代を「災い転じて福とする」ためのハードルは決して低くはないことは忘れられてはなるまい。

図表1：中国の成長、投資、消費の推移



図表2：中国の貿易動向



図表 3 : アジア経済見通し総括表

GDP規模 2008/bilUS\$		実質経済成長率 (%)			消費者物価上昇率 (%)			経常収支(億ドル)		
		2008年	2009年	2010年	2008年	2009年	2010年	2008年	2009年	2010年
中国	4,402	9.0	8.5	9.5	5.9	▲0.8	1.5	4,261	3,008	3,077
韓国	947	2.2	▲0.2	4.3	4.7	2.8	3.0	▲64	368	210
台湾	393	0.1	▲4.3	3.7	3.5	▲0.7	1.2	249	360	349
香港	216	2.4	▲3.0	3.2	4.3	0.4	1.8	305	274	277
シンガポール	182	1.1	▲2.3	4.2	6.5	0.1	2.5	270	210	235
NIEs	1,738	1.6	▲1.7	4.0	4.6	1.4	2.4	760	1,212	1,071
インドネシア	512	6.1	4.3	5.2	10.3	5.0	6.0	1	105	80
マレーシア	222	4.6	▲2.3	4.0	5.4	0.7	2.2	389	295	290
タイ	273	2.6	▲3.6	3.4	5.5	▲0.8	3.3	▲2	132	96
フィリピン	169	3.8	1.5	3.6	9.3	3.1	4.2	39	36	40
ASEAN 4	1,176	4.7	0.8	4.3	8.1	2.6	4.4	427	568	506
インド	1,210	6.7	6.0	7.2	9.1	8.8	6.5	▲298	▲204	▲209
アジア10カ国・地域	8,526	6.6	5.0	7.3	6.4	1.5	2.8	5,150	4,584	4,445
ベトナム	90	6.2	5.0	6.0	23.1	6.6	8.0	▲92	▲75	▲85

(注) インドは年度(4月～3月)ベース。

→見通し

→見通し

→見通し

以上

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 経済調査室

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



中国建設機械市場の現状と今後の展望

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内 佑介

2008 年より調整局面を迎えていた中国の建設機械需要は、政府が打ち出した 4 兆元の景気刺激策をはじめとするインフラ投資の効果から、足元、回復トレンドを辿っており、中長期的にも社会インフラの整備や不動産開発など内需の牽引による拡大が期待されている。そこで本稿では、中国建設機械市場の現状と今後の展望、各社に求められる取り組みなどについて纏めた。

1. 中国建設機械業界の現状

(1) 市場動向

①特徴

2007 年の中国における建設機械（以下、建機）の国内販売額^(注 1)は、約 1,515 億元（≒2.1 兆円）と 8,934 億円である日本の約 2.3 倍、同時点で 3 兆円程度とみられる北米市場の約 2/3 の市場規模を有する。

建機は、作業用途に応じて掘削機（油圧ショベル）、建設用トラクタ（ホイールローダー、ブルドーザー）、建設用クレーン（移動式、塔式）などに分類されるが、中国は国土が広いことから、油圧ショベルに比べ輸送が容易な^(注 2)ホイールローダーが使用される傾向が強い。そのため、中国市場における出荷台数構成比（2008 年）の約半分をホイールローダーが占め、次いで 3 割が油圧ショベルとなっている（図表 1）。

中国における建機の用途についての正確な統計は存在しないものの、用途構成は、不動産開発 5 割強、社会インフラ整備 4 割、鉱山採掘 1 割弱とみられる。

中国では、低廉かつ豊富な労働力を活かして工事を進行させることが一般的で、24 時間絶え間なく建設工事を行うこともあるなど建機の稼働時間が他国より長い。例えば、20t クラスの油圧ショベルでみると、日本の月間稼働時間を 100 とした場合に、中国はその 2.4 倍にも達するという。このため、中国では米国や日本に比べて建機の消耗度合いが早く、中古品として流通しにくいことから、中古品の供給を日本やドイツからの輸入に依存せざるを得ない状況となっており、こうした点も米国や日本以上に新車需要が押し上げられている要因の一つと考えられる。

(注 1)2007 年の国内販売額は、工程機械総販売額（エスカレーター、エレベータを除く）1,770 億元からネット輸出額 255 億元を差し引いて試算。

(注 2)ホイールローダーはタイヤ式が中心であるため、公道を自ら移動することができるが、油圧ショベルはクローラ式（履帯式）が中心であるため、トラックで輸送する必要がある。

図表 1：中国における主要建機の出荷台数構成比

	掘削機	建設用トラクタ		建設用クレーン	
	油圧ショベル	ホイールローダー	ブルドーザー	移動式	塔式
中国	32%	52%	2%	6%	9%
日本	56%	14%	4%	24%	3%

(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

②製品別の需要動向

中国における主要建機の製品別総需要（国内販売＋輸出）をみると、製品毎には景気変動に伴う多少の振れこそあったものの、全体としては、過去 10 年間拡大基調を辿ってきた。例えば、油圧ショベルとホイールローダーの 1999 年から 2008 年までの総需要の伸びは、それぞれ年平均 35%増、同 27%増となっている。なお、2008 年時点の製品別総需要の状況は以下の通り（図表 2）。

図表 2：製品別の需要動向

- ✓ 油圧ショベル ～国内販売 83 千台、輸出 9 千台と 9 割を内需が占める一方、旺盛な内需を国内生産でカバーできておらず、中古品も含めた輸入への依存度は約 3 割と他製品に比べ高い。
- ✓ ホイールローダー～建機のなかで最も需要が大きく、国内販売 136 千台と 8 割超が内需向け。また、製品の価格の安さを梃に、足元では輸出台数も 27 千台に達する。
- ✓ ブルドーザー ～国内販売 5 千台、輸出 4 千台と内需が約半分ほど。
- ✓ クレーン ～移動式（特にトラック型）を中心に輸出が伸長しているものの、内需依存度は 7～8 割と依然高い。

（資料）中国工程机械工業協会の資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

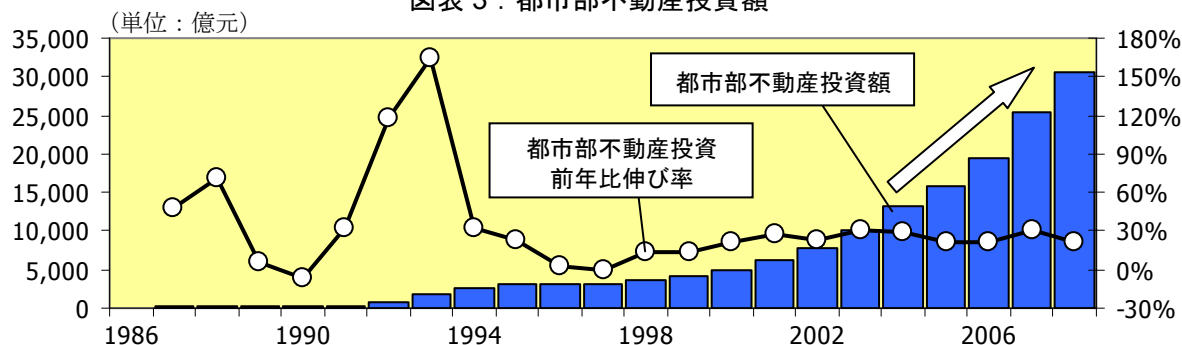
③需要拡大の背景

こうした背景には、建機の用途である住宅、オフィスの建設といった不動産開発や、社会インフラの整備、鉱山採掘などが急ピッチで進展してきたことが大きい。

まず、建機需要拡大の牽引役となったのは、既述の通り、建機の主たる用途で 5 割強を占めるとみられる不動産開発である。2008 年の中国における都市部不動産投資額は、3 兆元（≒42 兆円）と 1998 年に比べ約 8 倍の規模に拡大した（図表 3）。とりわけ、2002～2003 年以降は、北京五輪（2008 年）や上海万博（2010 年）などの国際的なイベントを控え、都市部を中心に住宅やオフィスビル、商業施設の建設など不動産開発が進んだことから、直近の都市部不動産投資額は急拡大してきた。

実際、中国における建物竣工面積の推移をみると、WTO 加盟後に外資企業が輸出を目的に中国に相次いで進出、工場や倉庫などに投資してきたのも然ることながら、約 6 割を占める住宅面積が 2000 年以降に二桁ピッチで成長したことが、建物竣工面積拡大の原動力となっている。

図表 3：都市部不動産投資額



（資料）各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

また、建機需要の4割を担う社会インフラの整備が進展したことも、中国における市場拡大の背景の一つとなったようだ。鉄道業や治水・環境、公共施設管理業、電力・ガス・水道業の固定資産投資額をみると、2003年から2007年にかけて倍増以上のペースで拡大している。

交通インフラの整備状況をみても、鉄道こそ年1~2千km（年2%増）のピッチと緩やかな増加であったが、道路総延長は3.7百万km、うち高速道路は6万kmといずれも2000年に比べて急拡大しており（図表4）、こうした全国レベルでの社会インフラ整備の進展が、建機の需要増加に寄与したとみられる。更には、経済成長に伴って発電量や鋼材生産量が拡大するなかで、石炭や鉄鉱石など鉱石の採掘量が増加基調を辿ったことも、鉱山機械として使用される大型建機の需要を増加させた（図表5）。

図表4：交通インフラの整備状況

	1980	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	00-08/年
鉄道総延長(千km)	53	58	69	70	72	73	74	75	77	78	80	1.9%
(前年比増加)	N.A.	+1	+1	+1	+2	+1	+1	+1	+2	+1	+2	—
道路総延長(千km)	883	1,028	1,403	1,698	1,765	1,810	1,871	3,345	3,457	3,584	3,730	13.0%
うち高速道路(千km)	N.A.	1	16	19	25	30	34	41	45	54	60	17.8%
(前年比増加)	N.A.	N.A.	+5	+3	+6	+5	+5	+7	+4	+9	+6	—

(注)道路総延長は2005年より集計方法が変更されており、データに連続性がない。

(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

図表5：石炭・鉄鉱石の採掘量

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-08/年
石炭採掘量(百万t)	1,382	1,455	1,722	1,992	2,205	2,373	2,526	2,793	10.6%
(前年比増加)	+102	+73	+267	+270	+212	+168	+153	+267	—
鉄鉱石採掘量(百万t)	217	227	257	290	397	574	698	785	28.2%
(前年比増加)	N.A.	+9	+31	+32	+107	+177	+124	+87	—

(資料)CEICデータをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

④地域別の動向

地域別にみると、かつては沿岸部の大都市を中心に固定資産投資が進められてきたことから、2003年時点の建機国内出荷台数は、華東地域が全体の半分を担っていたほか、華北・華東・華南の沿岸部3地域合計の構成比が8割弱に達していた。

ところが、足元では、インフラ整備の進展に伴って、これら沿海部の大都市における建機需要の伸び率が幾分鈍化してきた一方、東北や華中、西部など内陸部において、鉄道や高速道路といった社会インフラへの投資が本格化してきたことから（図表6）、2008年の建機出荷台数をみると、華東地域の割合が3割にまで低下すると同時に、東北や華中、西部地域などのウエイトが高まってきた。

図表6：地域別の固定資産投資額と対全国比率

(単位：億元)

年	華北	比率	華東	比率	華南	比率	東北	比率	西部	比率	華中	比率
1990	1,203	27%	1,082	24%	764	17%	388	9%	473	11%	322	7%
2000	8,589	26%	8,109	25%	6,052	19%	2,295	7%	3,897	12%	2,546	8%
2005	26,551	30%	22,897	26%	13,952	16%	8,585	10%	10,144	11%	5,872	7%
2008	50,979	29%	40,624	23%	25,959	15%	20,615	12%	19,493	11%	12,763	7%
05vs08	24%	—	21%	—	23%	—	34%	—	24%	—	30%	—

(資料)CEICをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

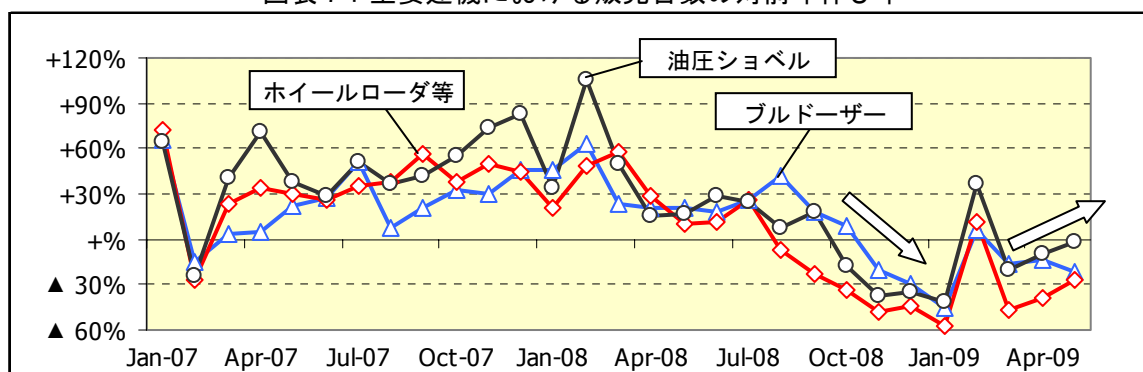
⑤足元の市場動向

ここ1年程度は、従来のトレンドからは一転し、過熱気味な投資を抑制する目的で実施された金融引き締めを引き金とした不動産市況の下落に伴って、各製品とも対前年比伸び率が徐々に鈍化、2008年後半の世界的な景気後退の影響も相俟って、国内販売、輸出とも前年割れを余儀なくされた（図表7）。

もっとも、足元、こうしたトレンドは再び反転しつつある。中国政府が打ち出した4兆元の景気刺激策をはじめとするインフラ投資が牽引役となり（詳細後述）、月次販売台数のマイナス幅が徐々に縮小、油圧ショベルでは、2009年6月単月で前年比プラスに転じたほか、他製品も回復基調に転じている。特に、油圧ショベル販売をサイズ別にみると、インフラ建設などに使用される中型ショベルは回復基調を辿っており、これまで厳しい状況が続いていた鉱山用の大型油圧ショベルの販売も足元では反転している（図表8）。

また、地域別には、インフラ投資の影響が大きい西部地域、華中地域といった内陸部で年前半の需要が二桁増となったうえ、足元では、沿岸部でも単月ベースで前年比プラスに転じた模様。

図表7：主要建機における販売台数の対前年伸び率



(注) 2008年は2月であった旧正月が2009年は1月となった影響から、2009年2月の伸び率が前年比急伸した。
(資料) 中国工程机械工业协会「簡報」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

図表8：油圧ショベル販売のサイズ別対前年比伸び率

	08/7	08/8	08/9	08/10	08/11	08/12	09/1	09/2	09/3	09/4	09/5	09/6	08/下	09/1-6
6t以下	▲23%	▲53%	▲44%	▲56%	▲63%	▲58%	▲75%	▲48%	▲72%	▲66%	7%	▲8%	▲52%	▲58%
6~10t	93%	46%	86%	24%	11%	▲8%	7%	176%	36%	59%	▲5%	2%	33%	41%
10~15t	25%	60%	54%	10%	▲32%	3%	▲0%	95%	22%	14%	17%	49%	10%	29%
20t超	▲3%	▲14%	▲6%	▲31%	▲46%	▲38%	▲46%	29%	▲26%	▲19%	2%	29%	▲25%	▲9%
30t超	106%	80%	91%	23%	▲43%	▲60%	▲65%	▲6%	▲26%	▲9%	▲16%	13%	26%	▲16%

(資料) 中国工程机械工业协会「簡報」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) 業界構造

参入企業の売上ランキングをみると、徐州工程機械や三一重工、中聯重工など地場メーカーのほか、韓国斗山、Caterpillar、コマツ、日立建機など世界的にも高いシェアを有する外資メーカーが多数上位にランクインしている（図表 9）。

製品別にみると、油圧ショベルでは、韓国斗山やコマツなど外資メーカーが上位を占め、地場メーカーは 6t 以下のミニショベルでシェアを確保するにとどまっている。一方、ホイールローダーやクレーンなどでは、外資メーカーのプレゼンスは低く、地場メーカーが上位を占めている。これは、油圧ショベルでは、アームを作動させる油圧機器や上部機構の回転部分などに高い技術力が必要とされるためで、ミニショベルやホイールローダー、トラッククレーンなど技術難度が相対的に低い製品分野においては、専ら低価格を梃に、地場メーカーがシェアを伸ばしてきた。

図表 9：中国における参入各社の売上高（単位：百万元）

	国籍	売上高		主要製品
		2007	2008	
徐州工程機械	中国	30,801	40,800	クレーン、コンクリート車等
韓国斗山グループ	韓国	15,937	22,700	油圧ショベル、フォークリフト等
Caterpillar	米国	11,760	17,313	ホイールローダー、油圧ショベル等
三一重工	中国	9,145	13,745	油圧ショベル、クレーン等
中聯重工科技	中国	8,974	13,549	クレーン、コンクリート車等
コマツグループ	日本	11,696	12,111	油圧ショベル、ホイールローダー等
広西柳工機械	中国	7,593	9,268	ホイールローダー、油圧ショベル等
中国龍工	中国	5,317	9,200	ホイールローダー、油圧ショベル等
日立建機グループ	日本	8,156	8,063	油圧ショベル、ホイールローダー等
山推工程機械	中国	4,818	6,582	ブルドーザー、ロードローラー等

(注) 1. 中国メーカーは全社売上であるため、輸出販売分も含んでいる。

2. 韓国斗山と Caterpillar は建機以外も含む中国事業売上、その他外資は中国の建機事業売上を使用。

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(3) 収益状況

中国メーカー14 社（上場企業）の業績の平均値をみると、売上高は建機需要の拡大を背景として、過去 5 年間、年率 28% のペースで増加しており、営業利益率も平均で 10% 程度と相応の利益水準を確保している（図表 10）。また、外資メーカーの中国事業についても、詳細は不明ながら、全世界市場における販売ウエイトを高めつつあり、全体の収益にも相応に寄与している模様である。もっとも、世界的な景気後退の影響から、足元、2007 年をピークに建機の世界需要が大幅な減少基調を辿っており、各社とも成長市場の一つである中国での販売強化に一段と努めている。そのため、これまで外資メーカーの独壇場であった中型以上の油圧ショベルを地場メーカーが製品化するなど、企業間の競合は激化しつつあるようだ。

図表 10：中国メーカー14 社（上場企業）の合算業績推移（単位：億元）

	2004		2005		2006		2007		2008		04-08 年成長率
		比率		比率		比率		比率		比率	
売上高	248	100%	255	100%	350	100%	520	100%	668	100%	28%
売上原価	202	81%	209	82%	277	79%	405	78%	526	79%	27%
粗利益	46	19%	46	18%	73	21%	115	22%	142	21%	32%
営業利益	19	8%	15	6%	33	9%	64	12%	62	9%	34%

(注) 三一重工、中聯重工科技、広西柳工、山推工程機械、厦門厦工、徐工科技、星馬汽車、山東常林機械

内蒙古北方重型汽車、山河智能、河北宣化工程機械、鼎盛天工、ST 建機、中国龍工の14 社合計値を使用。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

2. 今後の市場見通し

(1) 建機市場の当面の見通し

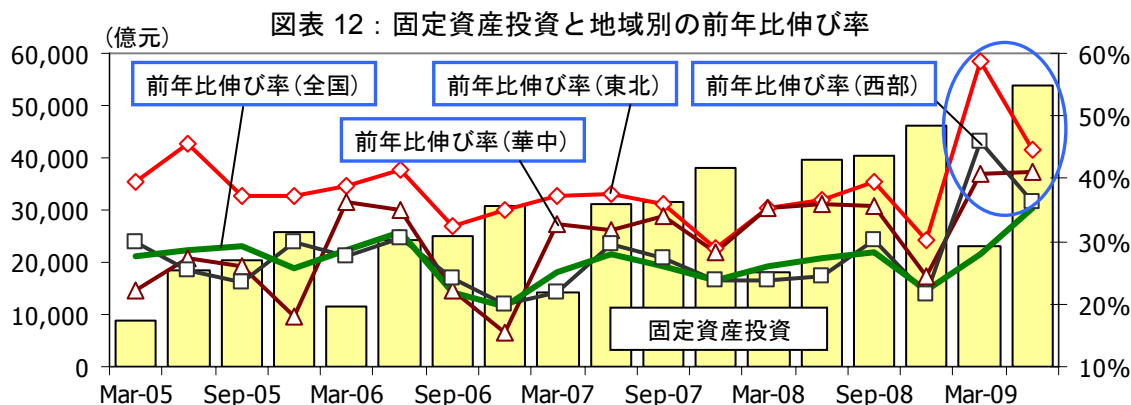
今後を展望すると、当面の間、中国の建機需要は足元の回復トレンドを維持する可能性が高いとみられる。これは、中国政府が打ち出した 4 兆元の景気刺激策をはじめとするインフラ投資が建機需要の回復を牽引すると考えられるためである。すなわち、4 兆元（≒56 兆円）の投資のうち、①交通インフラ整備や②四川大地震の復興建設、③低価格住宅建設等、④農村部インフラなど 3.2 兆元（≒45 兆円）の投資が建機需要に少なからぬ影響を与えると予想されるうえ、2009～2010 年の 2 年間にこの大半が投入される予定となっている（図表 11）。

固定資産投資の前年比伸び率をみると、既述の通り、早くも 2009 年前半には対前年比伸び率が加速、とりわけ 4 兆元の景気刺激策の恩恵が大きいとみられる西部地域（含む四川省）など内陸部の伸びが全国平均を上回ったことから、こうしたインフラ投資の資金投入が本格化した 2009 年 2Q 以降に建機需要が回復基調に転じたであろう様子が窺われる（図表 12）。

図表 11：4 兆元の景気刺激策の内容と投資実行予定時期

内容	投資総額(億元)		投資総額(億元)
合計	40,000	中央政府による投資	11,800
① 鉄道・道路・空港など交通インフラ整備	15,000	うち、2008年の投資	1,040
② 四川大地震の震災復興建設	10,000	うち、2009年の投資	4,875
③ 低価格住宅建設とバラック地区改造	4,000	うち、2010年の投資	5,855
④ 農村部インフラ建設	3,700	地方政府による投資	28,200
⑤ 企業のイノベーション	3,700		
⑥ 省エネ・排出削減と生態事業	2,100		
⑦ 医療衛生・文化教育	1,500		
うち、建設投資関連の合計（網掛け部分）	32,700		

（資料）各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成



（資料）CEIC をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) 中長期的な見通し

更に、やや長い目でみた場合、①高速道路や鉄道などの社会インフラの整備が進展すること、②都市部を主体に進められてきたマンションなどの不動産開発が今後も高水準で続くこととみられること、③中国の工業生産拡大に伴って主要鉱石の鉱山採掘が拡大する可能性が高いことなど需要サイドの要因に加え、④国土面積や建設投資の水準との対比でみて、建機保有台数の増加余地が依然として大きいなどの供給面の事情もあり、景気変動の影響による多少の振れこそ想定されようが、均してみれば、中国建機市場は拡大トレンドを辿るとみて差し支えなさそうだ。

3. 今後の競争状況と各社に求められる取り組み

(1) 今後の競争状況

こうした状況下、世界市場での販売減により苦境に立たされている外資メーカーが中国事業の強化に乗り出している。例えば、米 Caterpillar 社は、2012 年に中国事業の売上高を 2008 年の 1.6 倍となる 40 億米ドルに引き上げることを企図しているほか、2009 年に前年比 17%減の海外売上高を掲げているコマツも、中国事業のみ増収を計画しているようだ。また、これまで輸出を伸ばしてきた地場メーカーも、海外市場が調整局面を迎えるなか、中国市場への依存度を高めていく方向とみられる。

従って、今後、中国市場における企業間の競合は従来以上に激しさを増すと予想される。地場メーカーは、専ら低価格を梃に高いプレゼンスを維持してきた分野（ホイールローダー、クレーンなど）で事業基盤の強化を進めていくとみられるが、最近では、これまで高い技術力が求められるために外資メーカーが高いシェアを確保してきた中型以上の油圧ショベル分野においても、20～30t クラスの製品を投入しつつあり、これまで外資メーカーの独壇場であったこうした領域でも、両者が競合するケースが徐々に発生しそうだ。

(2) 各社に求められる取り組み

こうしたなか、各社に求められる取り組みは、①増加する需要への対応、②販売強化に向けた取り組み、③販売手法の多様化、④アフターサービスの充実の 4 点となりそうだ。

①増加する需要への対応

建機の世界需要が大幅な前年割れとなるなか、中国市場においても、2008 年後半から 2009 年前半頃に参入各社が生産調整を実施する状況にあった。もっとも、足元、建機販売が回復基調を辿っているうえ、中長期的にも市場拡大が予想されることを踏まえると、早期に増産へと舵を切っていくことで、タイミングを逃さずに、こうした需要を取り込んでいくことが求められる。

実際、各社とも、今回の不況直前に増産や工場拡張を計画していたこともあり、需要回復の兆しが見え始めた 2009 年 2Q 以降、相次いで新工場の稼働など増産に向けた動きを再開させている。

②販売強化に向けた取り組み

今後、社会インフラ整備が全国各地で進むとみられるなか、これまで以上に販売体制を強化していくことが重要となる。

この点、各社とも、代理店網の見直し（地場代理店へのシフト）や、大口プロジェクトや特定地域に対する販売強化を目的とした専門部署の設置など、今後拡大する需要を捉えていくための取り組みを実施しているようだ。また、販売体制を強化すると同時に債権管理の高度化を図ることも重要で、代理店レベルで債権管理を強化するために、教育研修を充実させるなどの地道な取り組みに加え、外資メーカーを中心に GPS により建設機械の所在地や稼働状況を把握するシステム(注)を導入し、債権保全に役立てるなどの手法もみられている。

(注)通信衛星、携帯電話の回線を利用し、販売した建機の位置情報や稼働状況を確認できるシステムで、盗難防止やオペレーションコスト管理などユーザーのメリットが大きいほか、建機メーカーにとっても需要予測、部品交換などの営業、債権管理に活用できる。なかでも、リース販売において支払いが滞った場合、エンジンにロックを掛けることができるなど債権保全面における効果は大きいという。

③販売手法の多様化

建機の販売を伸ばしていくためには、現金や割賦販売のみならず、リース販売（自社リース、リース会社活用）を活用するなど、販売の際のファイナンス手法を多様化することで、対象顧客の裾野を拡大していくことも重要となる。実際、建機メーカー各社とも、自社グループのリース会社を設立するなどリース販売の強化に乗り出しているようで、外資メーカーでは、2004年に米Caterpillar社がリース会社を設立したのを皮切りに、コマツ、日立建機、韓国斗山なども相次いで設立、各社とも全体に占めるリース販売のウエイトを4～5割にまで高めているようだ。

一方、地場メーカーは、中聯重工が外資メーカーに先駆けて2002年にリース会社を設立するなど、販売強化に取り組んできたものの、もともとこうした分野のノウハウが不足していたこともあり、リース販売のウエイトは1割程にとどまっている模様。

④アフターサービスの充実

補修部品販売、メンテナンスなどアフターサービスに関しては、通常、新車販売がピークアウトした後も販売の下支えとなることが多いため、新車需要への対応と同時に強化していくことが求められる。実際、日本市場を振り返ると、社会インフラの整備が一巡し、バブルが崩壊した90年代中頃より建設投資が減少局面入りしたことで、建機新車販売が縮小する一方、資金負担の小さいリース・レンタル向け市場が相対的に底固く推移するなど建機の需要構造に変化がみられた。こうした点からも、今後は建機保有台数の増加に伴い、アフターサービス充実の必要性は徐々に増していくとみられる。

この点、各社とも代理店網の拡充及び代理店との情報共有化や営業人員に対する研修などの取り組みを通じてアフターサービスの強化に努めているが、とりわけ、外資メーカーの中には、先述したGPSによるシステムを梃に、稼働状況を把握することで部品交換、メンテナンスなどの提案営業に活かす事例もみられる。もっとも、中国の場合、模倣部品が流通しているため、全体の売上に占める補修部品の売上比率が他地域に比べ低いなど解決すべき課題も多い。

×

×

×

中国の建機需要は、社会インフラの整備など公共投資や不動産開発が高水準で推移すると予想されるうえ、足元の建機保有状況を併せて判断すれば、市場拡大余地は依然大きいといえよう。一方で、今後は、外資メーカーの独壇場であった中型以上の油圧ショベルにおいても、地場メーカーとの競合が徐々に激化していくと予想されるなど企業間の競争が徐々に激化していくとみられる。こうしたなか、参入企業では、増加する需要への対応は勿論のこと、販売強化に向けた取り組みや販売手法の多様化、アフターサービスの充実など事業基盤強化に努めていくことが、今後、中国事業を中長期的に拡大していくうえでのポイントになる。とりわけ、現時点では、増産や販売面の強化などに注力していくことが優先課題となるが、今後の更新需要や長期的に新車販売がピークアウトしていく局面を見据え、アフターサービスを充実させておくことも、やや長い目で見た場合には欠かせない取り組みといえそうだ。

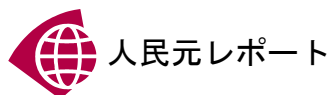
以 上

(執筆者の連絡先)

(株)三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 山内 佑介

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

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



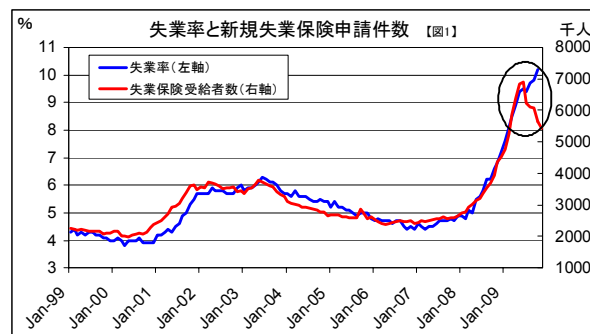
人民元市場と来年の見通し

三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
為替資金課長 田中 裕公

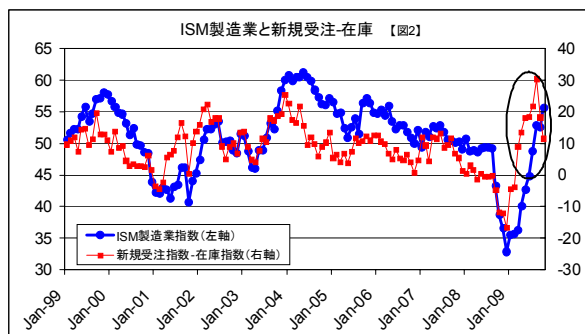
今年の中国景気は景気対策の効果や金融機関による積極的な貸出が功を奏し、株価は反転上昇。物価もデフレを克服する基調を示している。同様に欧米や日本でも、景気対策や積極的な流動性供給により株価は徐々に回復基調にある。しかし米国では本格的な景気回復より景気長期低迷への思惑が再燃し始めている。この影響が世界の工場と言われた中国にどう影響するか、来年の為替・金利動向について予測してみたい。

《米国の概況について》

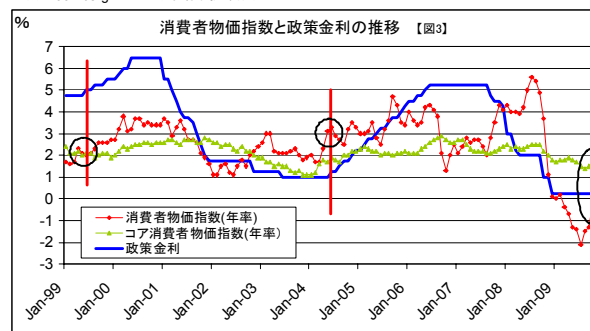
中国の景気を語る上で米国の為替・金利動向が大きく影響し始めている。それはドルキャリー取引が中国国内でも見られるためである。（詳しくは筆者月報第45号（2009年10月）ご参照）11月3-4日に米国連邦準備銀行(FRB：中央銀行)が開催した米国公開市場操作会議(FOMC)では市場が注目していた出口政策の見方に反し、超低金利政策の維持が謳われ、その後バーナンキFRB議長による「当面は現状の超低金利を継続する」との発言に金利は一段と低下した。上記の政策維持の背景は、銀行融資の縮小と低迷する労働市場という経済の向かい風が米国の回復ペースを抑制する、との認識に加え、①低水準の稼働率（失業者が多い一方、稼働率が低く遊休施設が存在する）、②抑制されたインフレ基調が見込まれること（不稼働資源が引き続き価格上昇圧力を抑える）、③経済状況からインフレ期待が高まる環境にないこと、との理由からだ。



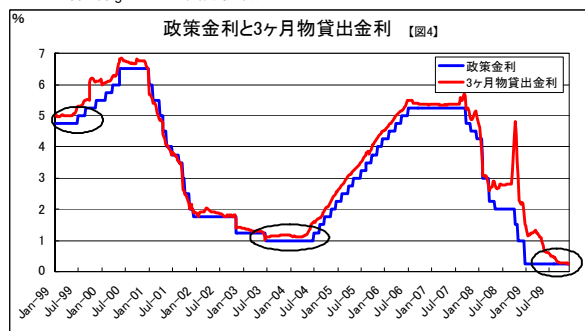
出所) Bloombergデータより市場業務部作成



出所) Bloombergデータより市場業務部作成



出所) Bloombergデータより市場業務部作成



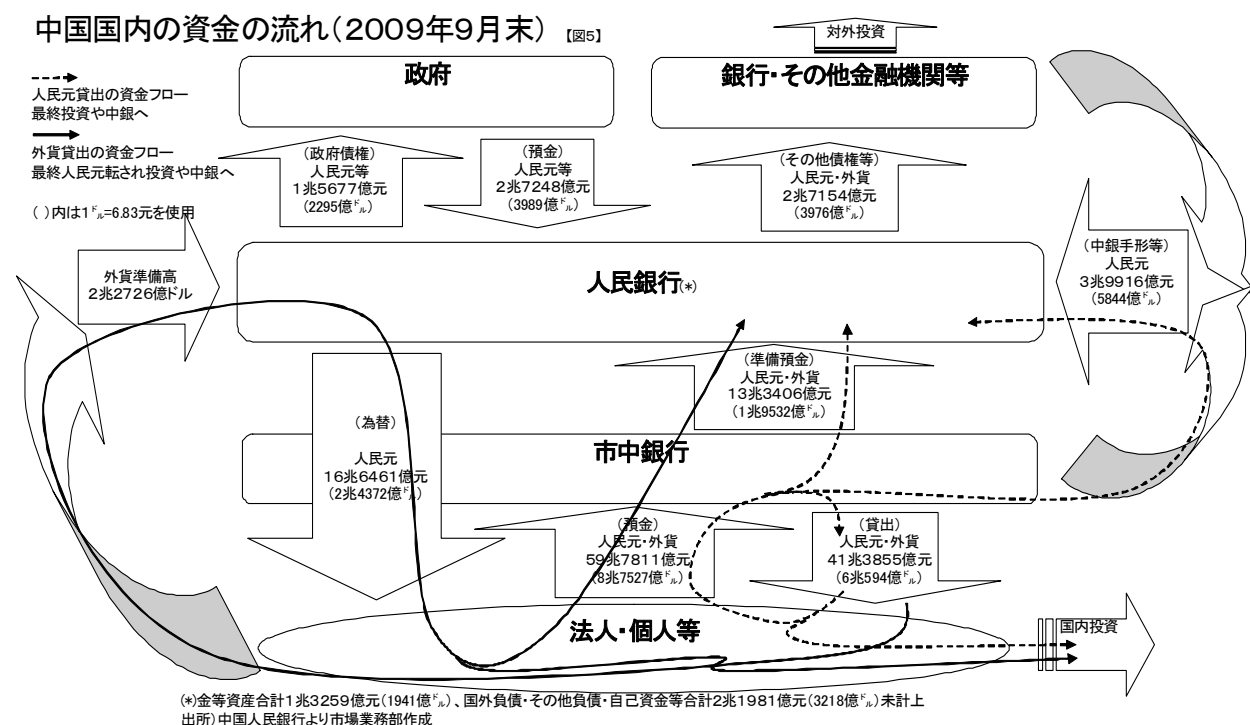
出所) Bloombergデータより市場業務部作成

FRBが注目する【図1】の失業率については10月年率10.2%と1983年以来10%の台に乗せとなり、バーナンキFRB議長が示したように厳しい景気環境が続くようである。但し、失業率の先

行指標である失業保険申請件数の動向は、一旦反転を見せる動きもあり、今後の推移が注目される。生産性については【図2】のISM製造業景気指数に見られるように回復基調にあるが、こちらは先行性のある新規受注指数から在庫指数を引いた指数が、大きく反転下落し始めていることから、このまま生産性の回復基調が継続するのは難しい状況と思われる。商品市況の上昇に伴いインフレを懸念する向きもあるが、【図3】の消費者物価指数(年率)の動向については、引き続き低位にあり、過去、年率2~3%に近づかない限り、FRBは金融引き締めを実施していない。このまま上昇基調が続くとしても、時期的には早くても来年の第2四半期以降となろう。また、過去の金利動向【図4】によると、最終利下げを行った後、3ヶ月物貸出金利と政策金利の差は17bp程度で推移している。現在FRBによる潤沢な流動性供給により、3ヶ月物貸出金利は政策金利に張り付いた状況にある。目先資金市場からも半年程度は利上げを実施する気配は見られない。

《流動性の罅がもたらす中国への影響について》

さて、1990年代後半の日本では、一定金利水準以下迄金融緩和が進んだ場合、金融政策が効力を喪失する“流動性の罅”が発生した。FRBが米金利の低位安定を継続した場合、この“流動性の罅”の発生と同時にドルキャリー取引が長期化する。ドルキャリー取引による人民元資金の流れは下記【図5】のような回転を起こしている。



この中国国内のドルキャリー取引の流れが終焉するためには、①米金利の上昇、②世界市場が混乱しリスク回避の発生、③人民元の切り上げもしくは利上げによる景気悪化、のどれか1つが発生する場合に起こるものと考えられる。①は今のところ前述の通り低金利が継続される可能性が高い。②は低金利により流動性が供給されている状況下、起こり難いと思われるが、ドバイ国政府系持株会社のデフォルト宣言や、各国の主要銀行が自己資本比率増強のため増資を行っていることから、株価下落など市場混乱の懸念は少なからず存在する。さて③についてはどうだろうか。人民銀行は来年初から半ばにかけて適度な金融調節を実施してくる可能性が高い。輸出が伸び悩む中、為替の切り上げよりは、準備預金率の引き上げやその後の利上げなどにより、徐々にその回転のブレーキを踏む可能性がある。

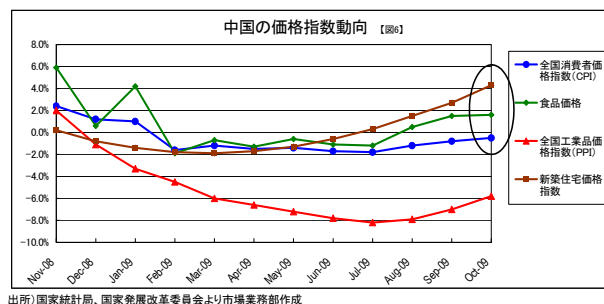
《来年の景気対策について》

しかし、ドルキャリー取引による資金循環を弱める必要がある一方で、景気悪化を避けるために、中国は構造改革や規制緩和による内需拡大に、一層力を入れて来るものと思われる。来年は都市と農村が同時に豊かになる「共富」主義を謳った 11 次 5 カ年計画の最終年であると同時に、5 月より上海万博（上海 EXPO）が開催される。現在、上海ではオリンピック前の北京のように急ピッチでインフラ工事が行われている。この 11 月には浦東地区と浦西地区を結ぶ 2 本のトンネルが開通した。またあちらこちらで高層ビルの建設が行われている。このままであれば来年 5 月開催ぎりぎりまで工事が続こう。昨年より行われている 4 兆元の景気対策では大都市と近隣の都市を結ぶ新幹線の整備など、インフラ整備が行われることから、来年一杯は 8% 近辺の成長率を維持しようが、その後は規制緩和によるサービス産業が普及し易い環境整備や、その他の景気支援策、構造改革や医療制度の整備など、安定的な経済成長が望める体制を作る必要がある。

《2010 年の金利と為替動向は?》

2010 年の人民元金利と為替動向について考えてみたい。来年第 1 四半期もしくは遅くとも第 2 四半期には緩やかな金利の引き上げが実施されよう。水準は前回号でも記載の通り 18bp を第 2 四半期までに 2 度行い景気実態の様子を見ると考えている。

中長期金利は、【図 6】の物価関連指数動向が、一定水準で停滞しない場合はインフレ懸念から長期物金利を中心に一段と上昇が見込まれる。一方為替も来年半ばには人民元高に誘導するものと思われる。但しその幅は 5% 程度の切り上げとなり徐々に 1ドル=6.50 人民元近辺まで誘導するものと予想する。理由は欧米各国の景気停滞が長期化を呈する中、輸出の拡大は見込めず、できるだけ人民元を割安方向に保ちたいためである。8~10% の成長を維持することにより、世界 2 番目の GDP を確保し、2012 年の政権交代を円滑に行うためにも、高景気の維持は必須である。しかし住宅価格は上昇速度を緩めていないことから、バブルの発生は避けなければならない。安定的な成長を維持するためにも適度な舵取りを行ってゆく必要があろう。



以上
(2009 年 11 月 30 日)

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部

E-mail: hirokuni_tanaka@cn.mufg.jp

TEL: +86-(021)-6888-1666 (内線) 2940



華南ビジネス最前線～保税区域活用物流スキームの運用実態

三菱東京UFJ銀行
香港支店 業務開発室
アドバイザーチーム
小林 豊

「華南ビジネス最前線」では、お客様からのご質問・ご相談が多い事項について、理論と実務の両方を踏まえながら、できるだけ分かりやすく解説します。第三回目となる今回は、「保税区域活用物流スキームの運用実態」について取り上げることにします。

(ご質問例)

物流コスト削減のため、当社は保税区域を利用したオペレーションの導入を検討しています。ただ、最近では華南地域でも保税港区の稼動が報道されるなど、各地で保税区域の整備が進んでおり、どのように利用すべきか悩んでいます。各地の保税区域の実態について教えてください。

本連載第二回では「物流オペレーションの再構築」と題して、保税物流園區を活用した一般的な物流スキームについて紹介した。ただ、華南の保税監督管理区域（以下保税区域）には稼動したばかりの区域もあり、運用実態は区域により異なっている。今回は最近稼動した保税区域に焦点を当て、その実態について取り上げたい。

1. 保税区域の開発が進む背景

保税区域には様々なバリエーションがあるが、最も長い歴史を持つのは保税区である。1990年代より各地で保税区の建設が進められ、現在、広東省内には6ヶ所存在する。保税区には進んだインフラ整備、豊富な運用実績というメリットもある一方で、中国内の保税区域外（以下、区外）から保税区域内（以下、区内）へ輸出する際、増値税の輸出還付が実務上受けられないというデメリットも存在する。そのため、2000年以降、物流園區、保税港区、総合保税区、保税物流中心A・B型といった保税区の増値税面でのデメリットを補完した保税区域の設置が認可されてきた。

現在ではこの新しいタイプの保税区域の設置が華南だけではなく、全国的に進められており、特に上海外高橋物流園區や蘇州総合保税区では活用が進んでいる。その背景には、バイヤーズ・コンソリデーションやVMI等により物流機能の利便性を向上させる狙いがある。一方、華南地域においては、保税メリットを生かすために香港へ一旦輸出し、その日のうちに中国への再輸入を完結させる「香港一日遊」といった物流オペレーションが広く行われている。保税区域は物理的により製造拠点に近いことから、リードタイムの縮小、物流コストの低減を目的とした香港代替拠点として注目を集めている。

2. 物流スキームの運用実態

広東省では2005年より塩田物流園区（深圳市）が稼動しているが、一日遊を行うには実務上注意を要する点もある。というのも同区では、区外から区内へ貨物を搬入（輸出）する際、トラックに積んだ荷物を一旦区内の倉庫へ入れ、空のトラックを区外に出さなければ輸出手続完了とならない。通関への事前申告を行えば、一日で一日遊を済ませることができるが、通常の通関手続きの場合、二日程度かかってしまうとのことである。その結果、リードタイムが長くなってしまいうことに加え、オーバーナイトトラックコストや貨物の積み下ろし作業の発生によりコストアップにも繋がってしまう。

塩田物流園区は広東省内で初めて稼動した物流園区であり、このようなオペレーションとなっているが、近年稼動した保税区域ではより利便性の向上が図られている。

（1）広州物流園区

広州物流園区は黄浦新港に隣接し2008年10月に稼動、敷地面積は0.51 km²である。物流園区の根拠法規は、「保税物流園区に対する管理弁法」（税関総署令【2005】134号）であり、ラベル張り、包装変更等の単純な加工を行うことは可能であるものの、他の物流園区同様に生産型企業の進出は認められない。また、増値税については区外から区内に貨物が搬入された時点で輸出とみなされ、還付が可能になる（※）。進出状況については、現在約30社の物流企業が進出している。ただ、進出余地は限られており、レンタル倉庫には空きはあるものの、自社倉庫建設用のスペースはない。なお、レンタル倉庫の賃料は50 元/m²程度とのことであり、福田保税区等に比べると同水準、もしくはやや割安とみられる。

広州物流園区では既に一日遊は可能であり、最短2時間、通常半日程度の時間で完了する。税関が開いているのは8:30~17:30（11:30~14:00は昼休み）のみだが、塩田物流園区と異なり貨物の積み降ろし作業は不要であり、空のトラックを区外に一旦出す必要もない。また、通関の事前申告を済ませておけば待ち時間なく輸出通関を通過できる。なお、税関のシステムはまだ仮稼動段階にあり、全てのシステムが稼動すれば最速で1時間以内で一日遊が可能になる見込みであるという。結果として物流コストの低減に繋がり、香港遊と比較すると、物流コストが半分ほどになるケースもあるようだ。

（2）広州南沙保税港区

広州南沙保税港区は2009年8月に稼動したばかりである。根拠法規は「保税港区管理暫定弁法」（税関総署令【2007】164号）であり、生産型・物流企業共に進出可能である。ただ、両者が混在しているわけではなく、輸出加工区と物流園区が隣接しているといったイメージである。また、保税港区においても区内へ貨物を搬入した時点で増値税還付が可能になる（※）。同区の物流エリアは敷地面積が0.5 km²と広州物流園区とほぼ同様であるが、まだ8社ほどの中資系企業が入居しているのみと進出余地は十分にある。自社倉庫の建設は可能であり、同区へのヒヤリングによると土地使用权は700 元/m²、レンタル倉庫の賃料は23 元/m²とのことだ。

税関のシステムは開発中であるものの、一日遊はすでに可能な状態にある。スキームは広州物流園区と同様であり、時間も通常半日程度で完了するとのことだ。

（3）深圳前海湾保税港区

深圳前海湾保税港区も2009年7月に稼動したばかりであり、根拠法規、機能は広州南沙保税港区と同様である。物流エリアの敷地面積は第1期工事完了時で0.7 km²であり、最終的に第3期まで拡張が予定されている。進出方法として現状ではレンタル倉庫を利用するしか方法はなく、同

区へのヒヤリングによると賃料は 38 元/㎡である。

同区では一日遊はまだ稼働してはならず、年内の稼働を目指しているとのことだ。

保税港区の本格的な稼働はこれからであり、その利便性の優劣について現状では判断することは難しい。ただし、保税港区には生産型企業も進出できるという物流園區にはないメリットがあり、将来性には期待が持てると思われる。物流スキームを検討する際は一般的な投資環境の調査は当然として、リードタイムやコストを左右する、税関でのオペレーションについても入念な調査をする必要があろう。

(※)「保税區監督管理区域外貨管理弁法」(匯發【2007】52号)第5条によると、区外企業と区内企業との間の貿易決済は外貨建て、人民元建て共に可能である。ただし、人民元建て決済の場合、外貨核銷單が発行されないため増値税還付が受けられないケースが多く、事前に確認する必要がある。なお、江蘇省では「江蘇省税関特別監督管理区域企業と国内区外企業との間の貨物取引における人民元決済試行弁法」(蘇匯發【2009】62号)において増値税還付が可能な旨を規定している。

【広東省内の保税区域(輸出加工区、珠海マカオ・クロスボーダー工業区、保税物流中心A型は除く)】

保税區	物流園區	綜合保税區	保税港区	保税物流中心B型
広州保税區	広州物流園區	広州白雲空港綜合保税區 (申請中)	広州南沙保税港区	広州空港保税物流中心(※) (09年12月稼働予定)
深圳福田保税區	深圳塩田物流園區		深圳前海湾保税港区	深圳空港保税物流中心 (10年1月稼働予定)
深圳沙頭角保税區				東莞市保税物流中心 (10年1月稼働予定)
深圳塩田港保税區				中山保税物流中心 (10年2月稼働予定)
汕頭保税區				
珠海保税區				

(※)広州空港保税物流中心B型は広州白雲空港綜合保税區完成後、統合予定

(資料)各種報道に基づき三菱東京UFJ銀行香港支店業務開発室作成

(本稿は香港の隔週誌香港ポスト 2009 年 10 月 30 日号掲載分に一部加筆したレポートである)

文章中の記載事項は、情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいませよう宜しくお願い申し上げます。その他専門的知識に係る部分については、必ず貴社の弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談の上ご確認下さい。

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室

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

Email：Yutaka_Kobayashi@hk.mufg.jp

TEL：852-2823-6605 FAX：852-2536-9107

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

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



経営戦略: 今回の円高はM&Aの最後のチャンス?

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

急激に円高が進行している。ここ数年では、物価高と対ドルでじりじりあがる人民元相場の影響で、上海の生活費も随分と上がった印象があったのだが、この円高・元安（≒ドル安）で、日本円での固定でサラリーを得ている駐在員は随分と生活しやすくなったと感じているだろう。

これは、単純に個人の生活費の問題だけではなく、日本企業の中国に対する考え方にも大きく影響があるはずである。というより、そう有るべきではないか。

ここ数回は M&A の手順上のポイントについて記載してきたが、今回は多少道はずして、この円高を M&A の観点からどのように捉えるべきかを記載してみたい。

1. (M&A の観点では) 単純に円高は日本企業にとって得である。

言うまでも無いのだが、円が対元で高くなれば、日本企業にとっては買収価格が下がるため、その分だけお買い得ということが出来る。対円で元が最も高かったところから比べると、20%程度有利な状況になっている。

実際の交渉時にも、中国企業側は人民元あるいはドルでの交渉になることが多く、円高だから日本企業に対する要求価格が高くなるということにはならないだろう。

理屈の上でも、実務上でも良いチャンスではないだろうか。

2. そもそもいつまで円高・元安が続くのか?

正確な時期は誰にも言えないだろうが、二つのファクターを考慮に入れておく必要があるだろう。

ひとつには、ドルの金利が上昇しドルに資金が還流することにより、対ドルでの円高が反転するタイミング。もうひとつは、元がドルとのリンクをやめ、結果円安・元高になるときである。(なお、ドルが基軸通貨の地位を失い、このままずるずると下落するというシナリオも考えられるが、この視点は企業戦略レベルの分析からは巨視的過ぎること、また、その場合でも元とドルのリンクが外れる可能性が高いことから、本稿では分析しない。)

ドルの方は、輸出・貿易企業を中心に非常に注目されているが、元のドルとの連動解除については、あまり広範・的確な分析が見られていないように思う。しかし、中国元に関しては、恐らくどこかの段階で現在の事実上のリンクは維持できなくなる可能性が高く、シナリオとしては想定しておかなければならないものだろう。

また、元を管理フロート制から変動相場制に移すかどうかは、基本的に政府の判断によるものとなる。そのため、方向転換した段階で、緩やかに相場形成スタイルが変わるというよりも、今まで制度によって抑えられていた元の本来の価値が一気に表出してくる、つまり急ピッチの元高になる可能性が高いように思う。(もちろん、管理を維持したままで、レートの振れ幅拡大を認め、緩やかな元高というケースも、理屈としてはある。)

関係政府の中では、特に中央銀行である人民銀行と、商務部といった有力機関部局の発言に注目しておき、その大まかなタイミングを計る程度は出来るのではないだろうか。現在は、国内インフレと景気浮揚の両方の立場から、元高・元安誘導の両方面の発言が見られるため、すぐには元をドルから切り離す動きにはならなさそうである。今後、元安誘導の意見が少なくなってきたら、要注意ということだろう。

なお、いくらくらい高くなるのか、ということが当然気になるが、この点は筆者には全く想像がつか

ない。エコノミスト諸氏の分析もこの点では、それほど定まった意見がないようなので、今後注視していくべきかと思う。

3. 今回の円高を逃すとどうなるのか？

円高だから今買うべき、という暴論に聞こえるが、筆者自身はこの円高が日本企業にとって最後のチャンスではないかと思っている。

残念だが、2010 年ごろに中国の GDP が日本を追い抜くことは確実だし、成長力格差から考えても、今後は一方的に中国が有利になっていくと思われる。長期的には通貨レートは国力を反映すると考えた場合、日本円の価値は下落傾向、つまり円は安い傾向になってくると思う。そうすると、この円高局面以降は、日本企業にとって M&A というのは割高な戦略オプションになってしまう。

もちろん M&A は、為替が多少安いからという理由で行うものではない。事業のシナジーや、統合後のマネジメントの難易度などその他の要因の方が重要ではある。

しかし、現時点でも新興海外市場の重要性は、人口動態や各国の GDP など極く基本的な数字を見れば一目で分かるだろう。この不況でまずは国内の建て直しということも分かるが、このタイミングでの意思決定が出来ない、あるいは少なくとも真剣に検討していない、ということは、結局は海外に出て行くことに組織として本気で取り組んでいない。

決断すべきタイミングを逃してしまうと、結局また内向きの現状維持思考に落ちてしまうのではないだろうか。

4. 中国企業は待ってくれない

円高を逃すということとは別の意味で、このタイミングを逃すと、中国企業との差がなくなってしまうのではないかという懸念がある。

確かに、日本企業の技術力は高く製品はすばらしい。顧客対応も誠実で肌理細やかである。しかし、中国企業も急速にキャッチアップしてきていることを忘れてはいけない。中国企業で市場価値が高い企業というと、銀行・石油などの政府関連企業だというイメージがあるかもしれないが、純然たる民間企業でも相当のスピードで追いついてきている印象がある。

中国企業は日本以上に、先進的な技術・企業管理のコンセプトを吸収することに貪欲である。確かに、吸収した後のオペレーションは、日本企業から見るとずさんと言いたくなるようなケースが多い。しかし、太陽電池などの先端製造業、金融・ネットサービスなどの高度なサービス業などでも、日本企業のクオリティに追いついてきているケースが出てきている。さらに、今後は中国企業の得意分野では負けてくる部分も相当出てくると思う。

5. それでは、結局今行すべきなのか？

簡単に言ってしまうと、YES だと考えている。

業界、企業の状況はさまざまだろうし、M&A する／しないの選択の双方にメリット・デメリットがあるのも事実だろう。しかし、この段階で中国での M&A を検討していない企業は、恐らく今後も検討することはないのではないだろうか。それは、上記で述べてきたような状況を組織の中で検討・理解していないという現状から推測されるものである。

もちろん、単独での進出という選択も存在するが、市場として中国を考えれば、自社のノウハウだけでは市場浸透に限界がある場合が多いだろう。『独資+アライアンスパートナー企業の獲得』、あるいは『M&A』のどちらでも良いと思うが、外部の力を活用していかない場合、非常に苦しい展開になることが予想される。

繰り返しになるが、今は M&A の最後の好機ではないかと筆者は思っている。内心ではこの予測が外れることを祈っているのだが、中国の勢いと日本の停滞感を見ると、どうも当たりそうな気がしてならない。5 年後、10 年後の自社がどうなっているべきなのかを真剣に考え、中国・新興国市場の重要性を考えてみるタイミングではないだろうか。

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、Q&A形式で解説致します。

◆税務（担当：後藤 洋一）

Question：

租税条約国居住者の租税条約待遇享受に係る新規定について解説をお願いします。

Answer：

2009年8月、国家税務総局が『非居住者の租税条約待遇享受に係る管理弁法（試行）』（国税函[2009]124号）（以下「124号」又は「弁法」）を公布しました。当該弁法は、租税条約国居住者の優遇待遇享受に関する申請処理について、中国税務機関が初めて公開した詳細な管理方法です。以下、当該税務管理弁法の要点について検討を行い、主に租税条約居住者企業（以下「非居住者」）の角度から弊社の検討と提案について紹介をさせていただきます。

1. 申請上の要求と後続管理

弁法に規定されている「租税条約待遇」は、租税条約に基づき国内税法が規定する納税義務を軽減又は免除できる待遇です。詳細は次の通りです：

- － 弁法では、非居住者が中国を源泉とする収入を二種類に分け、各手続の適用及び各関連書類の提出が規定されています。配当金、利息、ロイヤルティー及び財産収益などの不労所得は審査認可の申請をすべきであると規定されています。また、恒久的施設の営業利益、独立した個人役務、非独立の個人役務等の労働所得は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。規定の手続を行わない場合、自動的に租税条約待遇を享受することはできません；
- － 同一非居住者の同一所得が同一租税条約待遇を複数回に渡り享受することが必要である場合、租税条約待遇の享受に係る申請認可を行ってから3年間は同一項目所得に係る同一主管税務機関における審査認可申請の提出免除が可能です；
- － 租税条約待遇を享受できるにもかかわらず、享受せず過大納付を行っている非居住者は、過大納付を行う日から3年以内に主管税務機関に対して租税条約待遇の遡及的享受の申請が可能です；
- － 税務機関は非居住者が既に享受している租税条約待遇（備案及び審査認可を含む）についてランダムにサンプル抽出を行い、審査、照合又は再検査を行います；及び
- － 124号は2009年10月1日より有効となります。非居住者が当該日付以前に中国源泉の収入について租税条約待遇を享受が可能であったが享受を行っていない場合、3年を超えない範囲での待遇の遡及的享受申請が可能です。

2. 不明点と取り組み点

124号により租税条約中のあらゆる収入種類待遇に関する処理要求が統一され明確化が進みましたが、次の不明点が残ります。

- － 非居住者が異なる地区から取得する中国源泉の不労所得に対して、非居住者企業は各収入源泉地の審査権限を有する税務機関に個別に審査申請を行う必要となる可能性があります；
- － 備案手順のみが必要となる労働所得（例えば、恒久的施設認定を免除される租税条約待遇）に対して、非貿易対外送金に関する免税証明申請を行う際、所轄税務機関が備案書類を再審査する可能性があり、租税条約待遇の享受を拒否する可能性があります；
- － 124号では手続、資料提供及び情報開示の点でより完備で広範な要求を示しており、非居住者企業が租税条約待遇の享受においてより高いコンプライアンス遵守が要求されています；及び
- － 124号の添付表では非居住者の企業情報、株主情報、第三国関連企業との取引などを含む、様々な情報提供を行うことが要求されています。

現在、各地税務機関は次々と124号の適用を開始していますが、具体的な手続プロセス等の面において混乱が予想されます。124号が発効する前に既に租税条約待遇を享受していた非居住者が124号に基づき租税条約待遇を引き続いて享受するため、124号に基づく審査認可と備案手続を行うことをお勧め致します。

また、日中租税条約においては労働所得及び不労所得（ロイヤルティー、配当金など）に対する特別な優遇税率は規定されておりません（即ち、日中租税条約と中国企業所得税法との間ではロイヤルティー、配当金等の所得に対して同一税率を適用）ので、日本企業が直接中国国内からこれらの収入を取得する場合、審査認可・備案手続を申請せず、中国国内税法を適用することになります。一方、香港やシンガポールなどは、昨今日本企業が中国投資を検討する際に中間持株地域として考慮の対象となります。日本企業がこれら地域の中間持株会社を通じて中国に投資を行い、中国から所得を取得する場合、まず当該中間持株会社が当該収入（ロイヤルティー等）に係る租税条約優遇税率を享受可否を確認する必要があります。もし享受可能な場合、弁法に従い関連税務機関に審査認可と備案手続の申請が必要となります。

124号文の公布に伴い、税務機関は非居住者の現在と将来の投資構造を検査し、非居住者が中間持株会社を通じて租税条約待遇を享受する際に当該中間持株会社が合理的な商業目的及び商業的本質を有することを確認し、当該目的及び本質を証明する適切な書面準備が必要となります。最近公表されている一連の租税回避のケースや公布予定の税收政策から見ても、国家税務総局が租税条約の濫用に注目していることが窺えます。

最近、国家税務総局より国税函[2009]507号、国税函[2009]601号など一連の規定が次々と公布され、租税条約におけるロイヤルティーや受益権所有者等の詳細明確化が進んでおります。今後共、非居住者企業の租税条約待遇享受に係る政策推移に注視し、引き続き見解のご紹介をさせていただきます。

（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:現地人材の更なる活用―「現地人材のグローバル化」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 楊 佳音

中国が世界の経済発展に対するけん引役としての役割を担うずっと前から、中国に進出している日系企業は、すでに「人材の現地化」の必要性に関する検討を進めてきました。しかし、日系企業の「人材の現地化」の現状を見てみると、期待したほど進んではないのが現状です。企業を取り巻く経済環境変化の速さや経営の加速度的なグローバル化に追われ、日系企業は「人材の現地化」だけでは対応しきれないことに気づき始めているようです。それらをカバーするには、更なる人材の活用即ち「現地人材のグローバル化」というような必要が出てきています。現地法人で採用された従業員を現地法人経営層に登用するに留まらず、現地法人の所在国とは違う第三国にて会社のグローバル経営の意思決定・事業運営に参画させることを「人材のグローバル化」と呼びます。第45号(2009年10月)では、現在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」の現状や今後の対応策について論じましたが、今号は「人材の現地化」と並行で進める「人材のグローバル化」の必要性や、そのための人材の育成・確保の課題について確認したいと思います。

高まる「人材のグローバル化」の背景

なぜ「人材のグローバル化」を論じなければならないのでしょうか? 「人材のグローバル化」の必要性はどこにあるのでしょうか? 経済のグローバル化によって、企業活動も、国内と海外を区別せず、それらを同一の事業・組織として同じ土俵の上に乘せ一元的経営を行う、いわゆる「経営のグローバル化」の時代を迎えています。このような背景の下で、企業を支える人材も国境を越えて活躍する必要性がより一層高まってくると考えられます。ここではまず、高まる「人材のグローバル化」の背景を見てみましょう。

①グローバルから見た「中国」の位置づけの変化

多くの日本企業は80年代から90年代にかけて、中国をはじめとするアジア地域に進出し、事業のグローバル化を急速に進めてきました。これらの日本企業にとって中国進出の目的は、安価な労働力の活用を通じ、低コストで製品を製造し、日本市場に逆輸入する事業モデルを成立させることでした。従って、中国拠点には、生産機能の範囲内で、コスト競争力を極限まで追求することが望まれていました。しかし、日本経済の低迷や、人口動態の変化に伴う日本市場の縮小が続く中、日本企業は今後の成長の源泉として中国拠点の位置づけを再定義しています。従来の生産機能のみではなく、営業やマーケティング、サービス等の新機能の強化、現地企業に対する提携やM&A等を通じて中国市場でのシェアを拡大するのみならず、これらの経営資源を更に活用して中国で産み出した製品・技術を他のアジア諸国をはじめとした第三国市場へと展開するといった成長・拡大シナリオがより現実的になってきています。そのためには、中国市場に対してより積極的かつ本格的に参入することが求められます。特に最近では、金融危機の影響で先進国市場が深刻な打撃を受ける中、中国をはじめとするアジア市場はいち早く回復しつつあり、再び高い成長力を見せてきています。このような動きの中、中国はその巨大な市場としてのみならず、アジアへのゲートウェイとして、その重要性がさらに高まっていくでしょう。もちろん、中国をはじめとしたアジア市場の成長を見込んでいるのは日本企業のみではなく、今後中国での企業間競争が従来以上に激しくなると思われます。

このような大きな変化の中、日本企業も、有能な中国人社員を国籍を問わず活用してグローバ

ルな経営活動に参画させていくことがより一層重要になってくるでしょう。グローバルな事業展開における中国の重要性が高まるにつれて、中国事業の管理職層も経営層も中国だけではなく、グローバルな視点で、自らの位置づけを捉えなおす必要がでてきます。

②日本本社のグローバル人材供給力の低下

日本企業は従来、海外事業を「駐在員モデル」という日本中心のマネジメントで推進してきました。しかし、BTMU 中国月報第 38 号（2009 年 3 月）の「経済危機が導く中国ビジネス推進モデルの変換」の中ですでに解説しましたとおり、この「駐在員モデル」は限界を見せつつあります。大きな原因は次の 3 つになります。

- 中国をはじめとした新興国でのビジネスの急激な拡大に伴うマネジメント人材への需要の急伸
- バブル崩壊後新卒採用に対し慎重な態度を取った日本企業における潜在的駐在員候補者層の縮小
- 日本人従業員における海外駐在に対する魅力度の低下

また、日本企業の新興国市場への展開はこれまで主として輸出に頼ってきたため、現地でのマネジメントを担うためのグローバル人材の育成は他の欧米系企業と比較しても遅れをとっているのが現実なのではないでしょうか。

今後日本企業のグローバル化がさらに拡大していく中、このような日本本社の人材供給力の現状からみると、グローバル人材を日本から海外に大量に派遣することには無理があると言えるでしょう。

このような本社グローバル人材の量的・質的不足という課題を解決するには、日本以外の他の国から人材を調達することも現実的かつ有力な選択肢の一つとして捉えていくべきでしょう。企業を支える有能な人材を本社・海外子会社という異なる人材プールとして捉えることは、人的資源の活用効率を低下させ、グローバルな事業運営を阻害する要因となる恐れがあります。企業のグローバル化の目的の一つは、グローバルで経営資源を管理して最大限に資源を活用することにあります。また、有能な人材に広く活躍の場を与え、その能力を伸ばしていくことは企業の社会的使命と言ってもいいかもしれません。それらのことを考えれば、世界中の社員を一つの人材プールと見なし、その中からより相応しい人材を選抜し、重要なポジションに任用することは、日本企業がグローバル化を進めていく上で必須であると言えます。

このように、日本企業がグローバル化を進めていく上で、中国は市場としてのみならず、グローバル人材を供給する上でもその重要性が高まっていくといえるでしょう。その上で、中国事業における人材を如何にグローバルに活用していけるかは、日本企業のグローバル人材マネジメントの発展度を測る上での一つの試金石といえるかもしれません。

日系企業における「現地人材のグローバル化」の現状

グローバル経済における中国の存在感が高まる中、日系企業が「人材の現地化」に加え、「現地人材のグローバル化」に取り組んでいくことが、グローバル化を成功させるうえで益々重要になっていくことが想定されます。そこで、中国に進出している日系企業の「現地人材のグローバル化」の現状を見てみましょう。

①グローバル人材としてのキャリアパス

現在、中国に進出している日系企業においては、現地採用人材の昇進に「ガラスの天井」と呼ばれるような壁があり、一定以上の職位は日本人駐在員で占められるというように、現場を任される現地従業員と現地のマネジンを担う日本人駐在員という「二国籍／二階層」の人材構成となっています。日本人駐在員の多くは、現地の従業員をマネジメントする立場に配置されて

いますが、彼らの主な役割としては、本社の方針に従って現地法人の経営管理を円滑に行なうことに優先順位が置かれ、現地社員の中長期的な育成と経営の現地化への優先順位はまだそれほど高くないのではないのでしょうか。現地法人の立ち上げ期のような、経営においても、技術においても、まだ経験の浅い段階ではそのような状態も合理的な場合がありますが、日本企業が中国市場において欧米系および中国国内の競合企業に伍していくためには、現地の有能な人材を会社の経営層に登用することはもちろんのこと、そういった人材が日本本社のグローバルな事業運営に参画し、現地の立場から情報や意見を発信すること、および本社がこれを取り入れるという姿勢が必要になります。

また、海外の日系企業では、規模上の制約で上位ポジションの登用機会もかなり限られているため、有能な現地スタッフに中国国内に留まらないグローバルなキャリア機会を提供できるということは、有能な人材を引き留め、活用していく上で大きなプラスとなるでしょう。

②グローバル人材を惹きつけるためのブランド力

中国においては人材の獲得競争が非常に厳しく、企業自身の魅力を人材マーケットに訴求していくことは有能な人材を惹きつける上での重要なポイントになります。ところが、日系企業が中国に進出して10年以上が経ちますが、中国における評価は決して高いものとは言えず、欧米系企業や現地企業に比べても見劣りするというのが現実ではないのでしょうか。例えば大学生の就職人気企業ランキングを見てみると、上位には欧米の有力企業が並ぶのみならず、中国国内の有力企業も近年その存在感を増してきております。一方で、日系企業はほんの数社しかランクインしていません。このような状況下で日本企業が現地企業や欧米企業に伍して人材上の競争を行なわざるを得ないため、有能な現地人材の惹きつけや定着に苦勞し続けるという図式がここ数年定着しているように思います。

中国事業における人材マネジメントの位置づけがこれまでの「コスト競争力の向上」から「有能な人材の確保と活用」へと移ってきており、欧米系企業はグローバル経営を通じて培ったブランド価値を活かして中国国内での競争をより優位に行おうとしています。こうした動きの中、日本企業においても中国市場におけるブランド価値向上に向けた投資がこれまで以上に重要になってくるでしょう。

③現地人材のグローバル対応能力の開発

日本企業がグローバル人材の重要性を意識し、その育成に向けた施策を講じ始めたのは一部の先進的な企業を除いては比較的最近のことなのではないかと思います。また、それらの施策もその多くは、日本人従業員を対象にしたものであり、中国現法の現地従業員にまでその対象を広げたものは決して多くはありません。

その一方で、最近中国に進出している日本企業の人材採用を見てみると、中国以外の地域や国（香港、台湾、日本、韓国等）の人材を採用するケースが多くなってきています。また、一部の日系企業では欧米からの中国への派遣や、中国から他のアジア諸国への派遣を検討するケースも出てきています。中国市場が他の地域や国との繋がりが強くなる中、中国人スタッフが中国とも日本とも異なる文化や考え方を持つ人材と協業する機会は益々高まっています。

グローバルにおける中国の位置づけが高まることで中国現法における社員の国籍や文化が多様化し、中国人材が異文化と交流する機会が増えていきます。日本企業もこれに備えて、今後中国人材の育成にグローバル対応能力の開発という視点が不可欠になると考えられます。

④現地人材のグローバル化に向けた取り組み姿勢

これまでの日本企業は、グローバル経営における対等なメンバーとして中国現法をみなすというよりも、日本本社の一部門として扱ってきたのではないのでしょうか。

例えば、中国現法における社内言語をとってみても、これまでは日本語でのコミュニケーションが可能な人材が重視されてきました。確かに日本本社からの技術やノウハウの移転が必要な時期においては、日本語は重視すべきポイントです。ですが、日本以外の国も交えたグローバルな連携では英語でのコミュニケーションが必須であり、日本語は阻害要因になる可能性さえあります。今後のグローバル化を考えると、たとえ日本人と中国人との間のコミュニケーションであっても英語を使っていくことは、双方のグローバル化にとって大変意味のあることだと思います。

また、日本本社から中国現法に派出される日本人駐在員についても、グローバル化の観点から選抜するという視点が今後より重要になってきます。言語の問題は先に述べたとおりですが、更に異文化マネジメントに関するスキルを強化していく必要があるでしょう。日本企業は日本人という共通の文化・価値観を共有する社員との間での暗黙的な了解をベースとしてコミュニケーションを考えてきたのではないのでしょうか。確かに社員の大半が日本人であるという状況では、暗黙の了解をベースとするコミュニケーションは効率的なのかもしれません。ところが、文化的背景の異なる他者とのコミュニケーションでは逆効果となってしまいます。相手の意見や考えを受け入れつつ、自らの主張や意見をその根拠も含めてロジカルに伝えていかなければなりません。また、相手と自分との違いを乗り越えるだけでなく、その違いの中から新しい価値を見出すことも重要です。さらに、自分とは異質なものに直面しても動揺することなく、精神的な安定性を保ち続けながら相手との関係を築いていけることも公私共に大事なことでしょう。このような異文化マネジメントスキルを日本人駐在員が発揮できるかどうか、中国事業の更なる発展のみならず、中国現地人材がグローバル人材の意味を理解し、自身のグローバル化を促進する上でのカギとなるでしょう。

⑤企業理念の浸透への取組

日本企業の企業理念の浸透に関する取り組みですが、国内ではかなり進んできているものの、海外への展開についてはこれからとする企業が多いのではないのでしょうか。日本経済産業省の国際化指標検討委員会の報告書（2009）によりますと、「経営理念やバリューの明文化」、「OJTを通じた従業員への説明」、「経営理念に基づいた行動や業務評価システムの採用」等の取組において、日本企業の海外での実施度合いは低く、日本国内とのギャップはかなり大きいのではないかと推察されます。

企業の「人材のグローバル化」が進むにつれて、人材構成上多国籍人材の比率が上昇すると思われます。文化背景が違う人材をマネジメントしていく上では、彼らに会社の経営理念、価値観を共有・浸透させ、会社の成長に向けて、同じ方向を目指していくという一体感を醸成することが重要です。また、「国際人材」は将来的に会社のグローバル経営の意思決定に参画することになりますが、その際に適切な判断を下せるようにするためには、会社の経営理念や長期戦略に理解・共感し、またそれに基づいて行動できるようになることが必要です。

日系企業の「現地人材のグローバル化」に向けた課題解決の方向性

以上の中国に進出している日系企業の「現地人材のグローバル化」の現状をまとめると、現在主な課題としては、大きく分けて2つあります。

- 1) グローバル人材候補の確保
- 2) グローバル人材候補の育成・活用

①グローバル人材候補の確保

グローバル人材候補を確保する上では、以下の2点を押さえておく必要があります。

- ✓ 候補者層の拡大

✓ 自社の訴求力向上

まず、候補者層の拡大ですが、日本企業ではこれまで管理職や経営幹部候補として日本語によるコミュニケーションを重視してきました。ところが、有能な人材を確保しようとする、日本語よりも英語を話せる人材のほうが人材マーケットには豊富に存在します。このことから考えると、英語人材を将来のグローバル人材の候補として捉え、これに対する訴求を強めていくことが重要です。そのためには、社内コミュニケーションにおける英語の位置づけを高めていくことが重要になるでしょう。

その上での自社の訴求力の向上ですが、大学との共同研究や学生へのインターンシップ機会の提供、および新卒採用の促進といった大学・学生側との連携強化や、広告媒体への露出や社会貢献活動を通じた自社PRの強化といった点があげられます。日系企業ではこれに加えて中国国内における取引活動の「日本偏重の解消」も施策の一つに挙げてもいいかもしれません。日系企業はこれまで同じ日系企業との取引を重視し、欧米系企業や中国現地企業との取引はそれほど重視してこなかったように思えます。中国事業が海外輸出に向けた生産拠点として位置づけられていた際には、日本国内と同様に系列である日系企業を通じて部品等の調達を行うほうが品質を維持しつつも低コストで生産する上で有効であったでしょう。しかし、中国を市場として捉える場合、顧客や取引先を日系企業のみに限定することなく広く欧米系企業や中国国内企業に広げることで、中国に根ざしたグローバル企業としてのイメージを高めていけるのではないのでしょうか。

法人向けサービスを提供する、ある日系の企業では、今後の中国市場での拡大を目指し、他の日系企業を対象とするビジネスモデルから日系以外の欧米系や中国系の顧客企業を開拓していくビジネスモデルへ切り替えようとしています。このような動きに呼応し、人事制度改革を通じて今後は英語人材を重点的に採用していこうとしています。このように、日系企業でも先進的なケースでは、中国人材のグローバル化に舵を切っていますが、他の多くの日系企業でも、同様の競争環境に直面した場合、同じ方向に動き出すことが考えられます。

②グローバル人材候補の育成・活用

グローバル人材を育成し、活用していくためには以下の3点を押さえておくといよいでしょう。

- ✓ グローバル人材の資質
- ✓ グローバル人材としての育成の方向性
- ✓ グローバル人材としてのキャリアパス

まず、グローバル人材の資質ですが、異文化環境下でのコミュニケーションを挙げたいと思います。グローバルマネジメントにおける異文化コミュニケーションの重要性は改めて説明する必要はないかと思いますが、ここでは特に「英語によるコミュニケーション」と「異文化への受容力」の2つを考えてみたいと思います。

「英語でのコミュニケーション」ですが、日本人はとかく文法的な正確さを重視しがちですが、それよりもむしろ重要なのは、英語に対する心理的な抵抗感がないことと、自分の言葉で相手に伝えたい、理解してもらいたいという欲求があることがより重要であるように思います。その上で「異文化への受容力」、すなわち、自分とは違う考え方に対して「違うから受け入れられない」というような拒否する態度をとるのではなく、「相手の立場に立つとこういう考え方もあり得る」と積極的に理解しようとする姿勢が重要になります。この2つが上手くかみ合うことで、異なる文化的背景を持つ者との間でのコミュニケーションが活性化され、これまでにない物の見方・考え方が生まれてくるのではないのでしょうか。

グローバル人材としての育成の方向性については、OJT／Off-JTの両面から考えていく必要があります。まずOJTですが、将来性のある有能な社員に対して海外派遣やグローバルプロジェクトへの任用等を通じてグローバル企業の一員としての自覚を高めてもらうとともに、言語力や異文

化対応力などの国際感覚を研ぎ澄ますことが重要です。次にOff-JTですが、グローバルな事業運営に必要なテクニカルスキルやマネジメントスキルを中心に据えていくとよいでしょう。このために、企業内に経営幹部候補者を育成するコースを整備する企業も少なくありません。中国に進出している欧米企業では外部の経営大学院と協働で自社用にカスタマイズしたMBAコースを開発し、これに参加することを幹部候補者への登竜門とするケースさえあります。

また、こうした施策を講じてグローバル人材候補の質を高めていっても、グローバル人材としてのキャリアパスが明示されないままでは人材投資が無駄になる恐れがあります。「せっかく従業員に海外研修の機会まで作ってあげて育成しようと思っていたのに、研修から戻ってきて間もなくやめてしまいました。」という話がよく聞かれます。自分自身の価値を高めた従業員が自社ではなく外部にキャリアアップの機会を求めたということなのですが、従業員は社内にキャリアアップの機会を見出すことができなかったと言い換えてもよいでしょう。海外研修に対する位置づけはまだ従業員へのご褒美というレベルに止まっている日系企業が多いですが、今後は海外経験を通じて自分自身をグローバル人材候補と自覚させ、将来的なキャリアパスを明示することが特に重要です。人材育成はそれ単独よりも、人材活用とセットになる時だけは、従業員にとって魅力的に見えるのではないのでしょうか。

日本能率協会が2008年に実施した2008年度において当面する企業経営課題に関する調査¹では、この「グローバルに通用する経営幹部の育成」が、現在においても、3年後においても、日本企業が経営のグローバル化を進める上での重要課題（上位3位にある）であると認識されており、3年後は現在よりもさらに重要度が上がります。現地従業員の拠点のトップマネジメント層への積極的な登用は、有能な人材に対しては国籍を問わず、海外拠点のトップマネジメント層等の重要なポジションにキャリアパスが開かれていることを全従業員に示すことになるため、候補者のモチベーションを高め、有能な人材の離職を防ぐ効果もあります。

まとめ:

中国に進出している日系企業の多くにとって、「人材の現地化」はいまだ重要な課題であり、「現地人材のグローバル化」は時期尚早という疑問を持っている方もいらっしゃると思います。しかし、中国も含めてグローバル（特にアジア諸国）化をしている企業にとっては、「人材のグローバル化」は差し迫った課題であり、中国におけるグローバル人材の育成・確保は不可欠な状況にきています。本来、人材の育成は長期的視点で取り組むべき課題です。相応の投資を伴う早急な取組が求められます。

¹ 「日本企業の経営課題 2008」 社団法人日本能率協会（2008）

（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
楊 佳音 E-mail：jane.yang@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：03-5354-1540（代表） FAX：03-5333-8125
寺田 弘志 E-mail：hiroshi.terada@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 匯亜大厦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 海外アドバイザリー事業部 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さ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。