

# BTMU

## 中国月報

第49号 (2010年2月)



### CONTENTS

#### ■ 特集

- ◆ 近時の労働紛争にみるいくつかの傾向

#### ■ 経済

- ◆ 2010年の消費促進策を発表した中国  
～自動車と家電の消費拡大を図る～

#### ■ 産業

- ◆ 中国でのパネル生産に乗り出した液晶ディスプレイメーカー

#### ■ 人民元レポート

- ◆ 人民元の出口政策

#### ■ スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：中国M&Aの肝～デューデリジェンス・バリュエーション
- ◆ 税務会計：中国の税務～非居住者企業の持分譲渡所得に係る新通達について
- ◆ 人事：2010年 年頭所感 中国内陸部の成長がもたらす新たな課題とは

#### ■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



## 目次

### ■特集

- ◆ 近時の労働紛争にみるいくつかの傾向  
露木・赤澤法律事務所……………1

### ■経済

- ◆ 2010年の消費促進策を発表した中国～自動車と家電の消費拡大を図る～  
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在……………5

### ■産業

- ◆ 中国でのパネル生産に乗り出した液晶ディスプレイメーカー  
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在……………12

### ■人民元レポート

- ◆ 人民元の出口政策  
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部……………17

### ■スペシャリストの目

- ◆ 経営戦略：中国M&Aの肝～デューデリジェンス・バリュエーション  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部……………20
- ◆ 税務会計：中国の税務  
～非居住者企業の持分譲渡所得に係る新通達について  
プライスウォーターハウスクーパース中国……………25
- ◆ 人 事：2010年 年頭所感 中国内陸部の成長がもたらす新たな課題とは  
マーサー 上海……………27

### ■MUFG中国ビジネス・ネットワーク……………34

## エグゼクティブ・サマリー

**特集「近時の労働紛争にみるいくつかの傾向」**は、08年1月1日の「労働契約法」施行後に発布された関連の法令や労働紛争事例をもとに、近時の労働紛争に見られる傾向を概観しています。具体的には、①金融危機を契機として、従来の労働者の権利保護だけでなく、企業の自主権とのバランスも図り、企業の存続が維持できるような労働紛争解決を図るべきとの視点が見直されつつある、②労働紛争の激増により、円滑且つ早期に紛争解決を図るべく、仲裁機関や人民法院が和解又は調停といった紛争解決手段の多様化を試みている、③労働契約の長期化に伴う雇用者による職位や賃金の変更を巡る紛争において、従来の「労働者の同意を得ているか」より、「斯かる調整が雇用者の自主権の範囲内か」という視点に基づいて審理される一方、違法解除に当たっては職位、職務の調整の必要性への配慮が求められる、④労働契約の更新時に書面で締結を行わなかったため、労働者が賃金の2倍払いを求める紛争が増加しつつある、等の傾向を指摘しています。

**経済「2010年の消費促進策を発表した中国～自動車と家電の消費拡大を図る～」**は、景気刺激策の一環として国務院が発表した2010年の消費促進策について、その問題点と今後について纏めています。本年の消費促進政策は、8つの分野に亘る昨年の消費刺激策を継続、強化する内容となっており、そのうち消費牽引役として注目度の高い自動車と家電の販売について、2009年実施以降の利用状況から今後を展望すると、①自動車については、個人所得の増加、交通インフラ整備の改善、乗用車購入・使用にかかわる諸費用の引き下げにより乗用車の普及が進む可能性が大きい、②家電については、「家電下郷」(農村部での家電販売)の補助の利用率や売上がさほど伸びていないことから、今後財政補助手続きの改善や補助金額の引上げによる販売拡大余地が大きい、と指摘した上で、総じて2010年の消費促進策は自動車と家電に対する消費テコ入れ効果が期待できる一方で、政策の拡充と改善余地も未だ大きく、経済構造を調整するために消費促進を急ぐ中国政府の今後の消費政策の動向に引き続き注目したいとしています。

**産業「中国でのパネル生産に乗り出した液晶ディスプレイメーカー」**は、液晶ディスプレイ(LCD)メーカーがパネル生産の中国へのシフトを活発化している動きについて整理し、それに伴う業界全体への影響とサプライヤー各社の留意点について纏めています。こうした動きの背景には、①液晶TVの内需拡大や②公的支援や優遇税制等の整備に加え、③昨年のLCDの価格下落で市場規模が大幅減となり、LCDメーカー各社とも一段のコスト削減を余儀なくされたことが挙げられます。もっとも業界の今後を展望すると、市場が成熟期へ向かうなか、中国での生産拡大に伴って中期的にLCDパネルの需給緩和が予想されることから、業界全体の収益性は低下していくとみられます。従って、LCDサプライヤーでは、上述の業界展望を踏まえた中国での事業展開を検討していく必要があるが、とりわけモジュール組立工程の部材メーカーや下請企業は、より慎重な計画策定が求められると指摘しています。

**人民元レポート「人民元の出口政策」**は、1月12日の人民銀行の預金準備率引き上げに対して、人民元の出口政策を巡る今後の当局の真意について考察しています。準備率引き上げの背景には、景気対策や融資規制撤廃による景気回復の弊害として、政府予想を上回る銀行の融資急増等で市場場に溢れた資金が不動産・株式投資に向かい、バブルやインフレを招きかねない状況が見られるが、金融当局者の発言からは、当局の対応が07～08年に行われたマクロコントロールを目的とする量的な窓口規制ではなく、引き続き景気回復・経済成長を重視しつつも、経済構造の転換促進とマネーの膨張回避を狙った政策運営と銀行経営の健全性を重視する姿勢が伺われ、これに伴い大手国有銀行を中心に新規融資の抑制や融資内容の見直しも行われているものと思われるとしています。また、今後の金利動向について、最近の人民銀行の公開市場操作からは、一度の引き締めではなく「適度に緩和的な金融政策」を維持しつつ引き締めることを示唆しているとした上で、遅くとも第2四半期までに18bpの利上げを2回程度実施、その後景気状況を見極める対応との従来の見方は不変で、その実施の確度は以前より高まったと見ています。

### スペシャリストの目

**経営戦略「中国M&Aの肝～デューディリジェンス・バリユエーション」**は、M&Aプロセスに関するシリーズの解説で、今回は各種デューディリジェンス(DD)とバリユエーションの留意点についてです。具体的なポイントとして、①DDを外注する為の周到な事前準備、②DDで顕在化させるリスク範囲の明確化、③リスク認識を顕在化させる基準の明確化、④目標値に合わせたバリユエーション、⑤事業のリスクとベネフィットを分析するビジネスDDの導入、⑥買収後の戦略・施策の社内共有、の6点を挙げた上で、DD、バリユエーションは専門の外注先が担当することが多く、比較的スムーズに進む工程であるため、この時期を利用して、交渉相手とは信頼を深め、社内ではコンセンサス作りに努めることが、後の有利な進展に繋がるとしています。

**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、非居住者企業の持分譲渡所得に対する企業所得税処理について明確にした、2009年12月10日公布の新通達の概要と留意点を解説しています。

**人事「2010年 年頭所感 中国内陸部の成長がもたらす新たな課題とは」**は、中国ビジネスの中長期的な成長の行方を占うカギとなる「中国内陸部の経済成長」に注目して、内陸部の成長が人材マネジメントに与える影響について考察しています。金融危機後、他に先駆けて景気回復を実現した中国で「内陸部の経済成長」が顕著となる中、沿岸部の「ものづくり」企業においては、今後内陸からの安価な労働力の流入は先細るといった環境変化を十分認識しつつ、また販売・サービスを中核に据える「内販型企業」においては、市場獲得競争の最前線となっている内陸部で競争優位を確立する為に、リーダーの育成と共に現在のリーダー・リーダー候補という経営資源を最大限に活用することを念頭におきつつ、今後の人材マネジメントの施策を検討すべきと指摘しています。



## 近時の労働紛争にみるいくつかの傾向

露木・赤澤法律事務所  
弁護士 赤澤 義文  
弁護士 中島あずさ

2008年1月1日の「労働契約法」施行から2年が経ちました。この2年は、労働関係法規の解釈傾向、中国の労働紛争の傾向にやや変化が生じた期間でもあったと思います。「労働契約法」は、労働者保護に傾いた内容を含むことから、法令順守と従来の労働管理との現実的な調整に悩まれた会社も多かったのではないのでしょうか。

本稿では、「労働契約法」施行後に発布された法令、規範性文書や労働紛争事例をもとに、近時の労働紛争にみられる傾向を概観します。

### 1 金融危機を契機とする企業自主権の再評価

「労働契約法」の施行による労働者の権利意識の高まりや「労働紛争調停仲裁法」による仲裁申立期間の伸長等を背景として、2008年以降、各地で労働仲裁に持ち込まれる労働紛争が激増したことはご存知の方も多いと思います。

これまで、中国の労働紛争では、労働者の利益保護に重点を置いた解釈がなされる傾向にあり、紛争処理にあたって雇用者の側の自主権（例えば、職位の調整、賃金の調整等、事業を行うにあたり行使する人事事項の決定）という企業側の利益はあまり議論されてきませんでした。

しかし、2008年後半以降、金融危機の影響により経営困難に陥る企業が増加し、企業（雇用者）の存続を図るためには賃金カット、雇用調整等を行わざるを得なくなるケースが多数生じたことから、労働仲裁、労働訴訟の場においても、解釈の傾向に変化が生じました。それは、労働者の権利保護を図るだけでなく、企業の自主権とのバランスも図り、企業の存続を維持することができるような労働紛争解決を図るべきという視点であり、労働者の請求が身勝手なものでないか、法の厳格な適用が企業の継続を危うくするような結論とならないか目を配るべきという解釈傾向です。当然といえば当然の考え方なのですが、これまで、労働仲裁、労働訴訟の場において企業の自主権にも目を配るという視点がやや乏しかった傾向から考えると、労使いずれの利益にも目を配るバランスの視点を意識しようとする視点が見直されるようになったのは、喜ばしい傾向であると思われます。

人民法院、仲裁廷は、この視点を根付かせようと、2009年7月に、各地の人民法院、労働仲裁機関に宛てて通知を出しています（『現在の情勢下において労働紛争事件の審理業務をよりよく行うことに関する指導意見』の印刷・発行に係る通知）。金融危機の影響を念頭に置いた通知ですが、企業の自主権にも目を配る視点は、金融危機の影響が解消された後も維持されるよう期待したいものです。

### 2 労働紛争の激増と労働紛争解決手段の多様化の試み

「労働契約法」施行から現在までの2年間、労働者の権利意識の高まりや金融危機などによる雇用調整などを受けて労働紛争が激増したことにより、各地の労働仲裁機関は自己の事件処

理能力を超える数の紛争を抱える状態が常態化するようになりました。そこで、出来る限り円滑かつ早期に紛争解決を図るべく、仲裁機関や人民法院は、和解又は調停という当事者間の話し合いによる解決方法を積極的に図るよう勧めています。地方によっては、人民法院が調停を「訴調対接中心<sup>1</sup>」に委託して行うケースも比較的多くみられます（この方法の適否については議論があるようですが、本稿では割愛します）。

話し合いによる解決は、双方が一定の譲歩はするものの解決方法について双方が同意をすることが前提となるため、当事者双方が納得したうえでの解決が図られるほか、複雑な事実認定や法解釈を経る必要がないという点で仲裁機関や人民法院の負担軽減にもつながること、紛争の早期解決につながるものがメリットと言われています。労働紛争は、仲裁や訴訟による一刀両断的な解決が望ましくないケースが少なくなく、また、紛争の長期化は労働者の経済的負担増につながるため、和解、調停などの話し合いによる解決に比較的近いものと思われる。

ただし、調停員が必ずしも法律に通暁しているとは限らないため、適正な法解釈を念頭に置いた調停がなされているか疑問があるとの指摘もまたなされているところです。前記の、人民法院が「訴調対接中心」に調停を委託する傾向についても、真に和解、調停による解決が望ましい類の紛争について、「訴調対接中心」の利用が望ましい場合にこれを利用すべきであって、事件の早期結了ばかりを重視して安易に「訴調対接中心」に調停を委託することは避けるべきとの指摘がなされています。

### 3 職位・賃金の変更を巡る紛争の増加

#### (1) 背景

「労働契約法」は、労働契約期間が短期という従来の傾向を改め、より長期的、安定的な労働契約関係を確立すべく、一定の場合に雇用者に無固定期間労働契約の締結を義務付けたり、期間満了による解除の場合にも経済補償金の支払を原則として必要とする等、労働契約を長期化するための各種の制度的な工夫をしています。中国が労働集約型の産業構造から技術集約型の産業構造に転換していくための労働制度面での基礎条件として、長期的な労働契約関係を維持することを志向するものですが、雇用者としては、労働者の在職期間が従来より長期化することを踏まえた職位制度や賃金体系の構築に目を向ける必要が生ずることになります。労働者の在職期間が長期化する可能性があることは、その期間中に、職位の変動、従事する業務の変更、これらに伴う賃金の調整などを行う必要性も高まることとなります。また、金融危機の影響によりレイオフや賃金カットなどを行うケースもあり、職位や賃金を巡る紛争が多くみられます。

#### (2) 自主権への配慮と規則類の内容、制定手続への注目

中国の労働関係法規は、従来から、労働契約の変更は、書面により合意して行うという考え方を明文で採用しているため、この考え方を貫くと、職位の変動、従事する業務の変更、賃金の調整などを行うためには、事前に労働者と協議し、合意に至った場合に、更に書面の変更を合意した後初めて調整が可能になることとなります。実際にもそのように処理することができれば望ましいのですが、実際問題として、常に必ず労働者の同意を取得しなければ職位や賃金を調整することができないと考えることは、雇用者の人事権への大きな制約となり、却って合理性を欠くおそれがあります。

<sup>1</sup> 「訴調対接」は、訴訟と人民調停の合体又は橋渡しという意味合いのようです。

この点、従前は、解釈の指針が労働者の利益保護にのみ置かれる傾向があったことから、労働者の同意を得ているかどうかは重視されがちであったのですが、前述のとおり、近時、雇用者の合理的な発展・存続のために雇用者の自主権にも目を向ける動きがあることから、職位や賃金の変動にかかわる紛争においても、「労働者の同意を得ているか」という視点よりも、「この調整は雇用者の自主権の範囲内か」という視点に基づいて、調整の背景や、調整の合理性、程度などが丁寧に審理される傾向がみられます。

雇用者の自主権の範囲内かを画する要素は様々ですが、労働者の能力や会社の経営状況の変化などに応じて雇用者が職位、職務内容などを調整することができる旨の、雇用者による調整権を認める規定が労働契約や就業規則などの規則類に定められているかどうか、それが就業規則等の規則類に定められている場合については、当該規則類が民主的な手続を経て制定されているかどうかは、多くの紛争で重要な検討要素となっています。このような規定が適正に定められ、規則類については民主的手続きを経て制定されている場合には、当該規定に従って行う職位、職務内容の調整は、調整の方法、程度が合理的な範囲にとどまる限り、比較的認められやすい傾向にあるようであり、規則類に合理的な範囲で雇用者の自主権に関わる規定を設けること、及びこのような規則類について民主的手続を経ておくことの実務的な重要性が見て取れます。

### (3) 職位、職務の変更に関わる紛争と違法解除の主張

雇用者が労働者に職位、職務等の変更を命じたところ労働者がこれに応じず紛争となる場合、変更の可否のみが仲裁等で争われるケースはむしろ少なく、話し合いによる解決や労働契約の継続が困難と判断した雇用者が労働契約を解除したところ、労働者から違法解除として労働仲裁を申し立てられるといったように、違法解除の主張と併せて争われるケースが多くみられます。

「労働契約法」は、雇用者の違法解除に対する制裁を強化しており、違法解除の場合には、就業の日から解除までの期間（労働契約法施行前に就業した労働者については、当該施行前の期間を含みます）についての経済補償金を2倍払いするよう定めることから（「労働契約法」第87条、「労働契約法実施条例」第25条）、違法解除と判断された場合に雇用者側の支払う額は大きくなりがちです。職位、職務の調整に応じないことに端を発した紛争であっても、解除の際には、法定の解除条件を満たすかどうかを改めて見極めることが望まれます。

なお、雇用者が職位、職務の変更の可否を仲裁等で審理する際には、職位、職務の調整の必要性も審理の対象となりますが、この調整の必要性の有無は、「労働者が職務に耐えない」といえるかや、「労働契約締結時に依拠した客観的状況に変化が生じ、そのままでは労働契約を履行することができなくなった」といえるかという形で争われる傾向にあります。

これらは、解釈上、法が労働契約の変更を許容しているケースであると従前から解釈されてきたためですが、同時に、「労働契約法」の雇用者からの解除事由の一部の要素でもあるため、上記のような「調整の必要性」がある状況の下で話し合いによる調整が叶わない場合には、解除事由を満たす可能性も高まるということが出来ます。労働契約の違法解除に関わる紛争に至るケースが多い職位、職務の調整の事案については、そもそも職位、職務の調整を試みる段階で、「労働者が職務に耐えない」といえるかや、「労働契約締結時に依拠した客観的状況に変化が生じ、そのままでは労働契約を履行することができなくなった」といった調整の必要性があるといえるかに配慮し、また、このような調整の必要性を事後立証することができるよう、必要な資料を保管することにも気を配ることが肝要です。

#### 4 賃金の2倍払いを巡る紛争の増加

##### (1) 労働契約の更新を書面で行っていないケース

「労働契約法」は、長期的な労働契約関係の確立を目指すとともに、労働契約の書面による締結率を高めることも志向しており、①雇用の日から1か月超・1年未満の期間に書面契約を締結していない場合、及び②同法に違反して労働者と無固定期間労働契約を締結しない場合には、労働者に賃金の2倍払いをするよう定めています（「労働契約法」第82条）。

外商投資企業の場合、雇用時の労働契約締結率は非常に高いと言われているため、雇用開始時において書面による労働契約の未締結が問題となるケースは比較的少ないと思われませんが、書面契約の締結に関わる労働紛争例をみると、雇用時には労働契約を書面で締結したものの、その後労働契約期間が満了し、以後特に更新の契約を書面で締結することなく就業を続けていたという場合に、雇用者が何らかの理由で労働者を解雇したことなどをきっかけとして、初回の労働契約期間満了後、更新契約が締結されていない（書面契約の未締結期間が存在する）ことが蒸し返して問題とされ、賃金の2倍払いを求めて労働者から労働仲裁を申し立てられるというケースが散見されます。

違法解除の主張とともに過去の書面契約の未締結期間についての賃金2倍払いを併せて請求するケースのほか、解除の適法性自体を争うことが困難なため賃金2倍のみを請求するケースなど、各事件の事情により申立の内容は様々ですが、いずれにせよ、書面による締結を行っていないことは、比較的明らかになりやすく、雇用者がこれを事後的に是正することも難しい事由であるため、上記のような訴えがされた場合、雇用側が敗訴するケースも少なくないようです。書面による労働契約の締結は、雇用時のみの問題ではなく、全日制の労働契約を締結している限り必要であると考えて、労働契約期間の満了の際には適時に（少なくとも満了日から1か月内）に労働契約の更新を書面で行っておくことが肝要です。

##### (2) 更新の方法について

労働契約を書面で更新する手間を省くため労働契約に期間満了時の自動更新条項を設ける場合があります。自動更新条項の定め方にもよりますが、この方法による場合、労働契約期間が満了しても、いずれかの当事者が更新を拒絶しない限りは少なくとも有効な書面契約が当初の労働契約期間満了後も存在するということはできると思われ、前記のような、書面による契約がない期間があることを理由とする賃金2倍払いの訴えを予防することが期待できる一方、労働契約の更新回数が分からなくなりがち（無固定期間労働契約の締結義務がいつ生ずるのかを雇用者側が見落としがち）になるおそれがあること、労働契約の内容、条件を見直す機会を逸しがちであることに留意を要します。労働契約条件の調整を書面で行うよい機会であることや、無固定期間労働契約となるタイミングを意識して人事管理を行う必要性を考慮すると、事務負担はあるものの、労働契約の更新は、自動更新条項によるよりも、都度書面で更新を行うのが望ましいように思われます。

以上



2010年の消費促進策を発表した中国  
～自動車と家電の消費拡大を図る～

三菱東京UFJ銀行  
経済調査室  
香港駐在 范小晨

金融危機発生への景気対策の一環として中国政府は2008年末より消費刺激策を打ち出したのに続いて、最近国務院は2010年の新しい政策を発表した。本レポートでは、2010年消費政策の内容と2009年実施以降の利用状況を紹介し、政策の問題点と今後についてまとめてみた。

1. 国務院常務委員会会議で2010年の消費促進策を発表

2009年12月9日に、中央経済工作会議での消費拡大と経済構造調整の方針を受けて開催された国務院常務委員会会議で、2010年の消費促進政策が発表され、消費牽引役の自動車・家電を含む計8つの分野に亘る昨年の消費刺激策の継続と強化が決定された。

特に、①農村部向け「家電下郷（家電を農村へ販売）」プロジェクトと「自動車・トラック・バイク下郷（自動車・トラック・バイクを農村へ販売）」プロジェクトの継続と強化、②都市部向けの自動車・家電の「以旧換新（買い替え）」促進策の拡充、③小型乗用車購入税に対する優遇策の延長、などは農村部と都市部の消費促進に即効性のある政策として注目度が高い（表1）。

表1 2010年の消費促進策の8項目

項目	内容	規模
1 家電下郷政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■家電下郷政策を継続</li> <li>■対象となる家電の金額上限を大幅に引き上げ</li> <li>■各省(区、市含む)は地域のニーズに応じて対象家電を1品目追加可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■販売価格の13%を補助 (商品毎に金額上限あり)</li> </ul>
2 汽車下郷政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■汽車下郷政策を2010年末まで延長</li> <li>■オートバイの新規購入補助は従来通り2013年1月末まで</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■オートバイ: 販売価格の13%を補助</li> <li>■小型トラック・小型自動車: 販売価格の10%を補助</li> </ul>
3 家電買い替え政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■旧型家電の新型家電への買い替え促進策を2010年5月末の試験導入期限後も継続</li> <li>■実施エリアを拡大(現在9省市で実施)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■販売価格の10%を上限に補助</li> </ul>
4 農業機械購入補助	<ul style="list-style-type: none"> <li>■農業機械の購入補助策を継続</li> <li>■補助財源を適度に増額</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■購入額の30%を補助 (次頁へ続く)</li> </ul>

項目	内容	規模
5 省エネ製品 優遇策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■省エネ製品の優遇策を継続、省エネ照明器具の普及を強化</li> <li>■省エネ・新エネルギー車の普及モデル実施都市数を13個から20個に拡大</li> <li>■5都市で個人向け省エネ・新エネルギー車の購入補助制度を試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■省エネ照明： 政府落札価格の30～50%を補助</li> </ul>
6 小型車購入 優遇策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■排気量1,600 cc以下の小型車の購入税減税措置を2010年末まで延長</li> <li>■2010年1月から購入税率を現在の5%から7.5%に引き上げ</li> <li>■新型車への買替時補助金の上限範囲を現在の3,000～6,000元から5,000～1万8,000元に引き上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自動車購入税率：7.5%</li> </ul>
7 不動産営業税の 優遇政策廃止	<ul style="list-style-type: none"> <li>■営業税免除となる住宅の保有期間を2年以上から5年以上に変更</li> <li>■上記以外の優遇策は継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■営業税：5.5%</li> </ul>
8 社会保険料納付 条件の緩和	<ul style="list-style-type: none"> <li>■経営困難な企業に対する社会保険料の納付条件緩和</li> <li>■一部保険料率引き下げ、補助金支給、再就職者の就業税優遇、非正規労働者への社会保険補助政策を1年間延長</li> </ul>	-

(資料) 国务院発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

## 2. 農村部向けの「家電下郷」と「自動車・トラック・バイク下郷」の継続

都市部との所得格差の拡大や流通インフラの未整備により、1993年に全国売上高の45%を占めていた農村部の小売が2006年頃から同約32%に低下した。農村部への財政支援による消費促進策として、「家電下郷」プロジェクトは2007年末に4省(市)のみで試験的に導入され、2008年末の14省(市)に限った正式実施を経て、2009年2月に景気対策の一環として2013年末まで全国規模で実施することになった。現在、「家電下郷」プロジェクトの対象となる家電が計9種類となっており、農業戸籍者は家電購入時に販売価格の13%に相当する補助が受けられる(表2)。

表2 「家電下郷」プロジェクトの展開状況

実施日/発表日	実施期間	対象地域と追加政策	補助対象になった家電製品	補助台数	家電供給企業数と認定製品数	補助金額と財源
2007/12/01 (試験導入)	半年間 (2008/5/31 まで)	4省市 四川省、山東省(+青島市)、 河南省	計3種類 (カラーテレビ、冷蔵庫、 携帯電話)	1世帯当たり 2台まで	15社 197品種	■販売価格 の13%を補 助
2008/12/1 (正式実施)	4年間 (2012/11/3 0まで)	14省区市 に拡大 上記に加え、内モンゴル、 遼寧省(+大連市)、黒龍江 省、安徽省、湖北省、湖南 省、広西省、重慶市、陝西省	計4種類 (上記に加え、洗濯機)	1世帯当たり 1台まで	90社 1,264品種	■中央財政 より80%、 地方財政よ り20%負担
2009/2/1	4年間 (2013/1/31 まで)	全国範囲に拡大(22省区市)	計8種類 (上記に加え、エアコン、 コンピュータ、温水器、 オートバイ)	1世帯当たり 2台まで	生産企業：365社 販売企業：362社	■新疆、内 蒙古、寧 夏、チベ ット、広西 等の少数 民族自治 区及び政 府指定の 震災地51 箇所につ いては中 央財政よ り100% 負担
2009/2/19		重点産業振興政策(軽工業)の発表に よって「家電下郷」対象製品種類の拡大	計9種類 (上記に加え、電子レンジ、 電磁調理器) オートバイは汽車下郷へ			
2010/1/1より		<ul style="list-style-type: none"> <li>■対象となる家電の金額上限を大幅に引き上げ</li> <li>■各省(区、市含む)は地域のニーズに応じて対象家電を1品目追加可</li> <li>■対象企業を売上高や生産量によって淘汰</li> </ul>			生産企業：359社 販売企業：344社 (2009.12.14現在)	

(資料) 政府発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

政策実施から2009年12月末までの販売状況に関する政府統計によると、「家電下郷」製品の販売台数と売上高はそれぞれ3,768万台と693億元に達し、対象9種類の家電の中で、冷蔵庫、カラーテレビ、エアコン、洗濯機とパソコンの売れ行きが比較的に良かった。製品価格の上限に対して制約があったため、製品単価が1,000元から3,000元のローエンドものを中心となっていた(表3)。

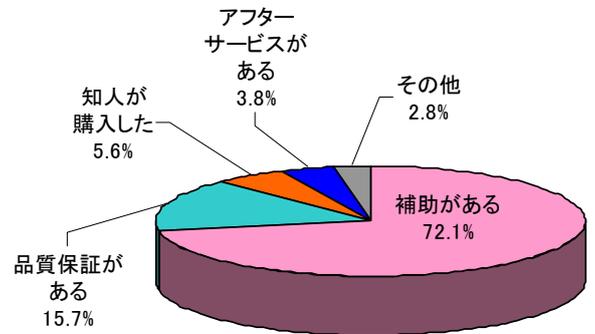
中国消費者協会のアンケート調査結果では、「家電下郷」対象製品を購入した理由に関して、7割以上の消費者が「補助があるから」としており、建国以来始めて実施された農村の消費者向けの財政補助措置が大いに功を奏したと言える（図1）。

表3 「家電下郷」の販売状況  
(2009年12月末まで、売上高順)

家電種類	売上高 (億元)	台数 (万台)	単価 (元)
1 冷蔵庫	320.2	1,561	2,051
2 カラーテレビ	148.3	880	1,685
3 エアコン	80.8	301	2,685
4 洗濯機	61.5	558	1,102
5 パソコン	43.5	130	3,342
6 温水器	25.5	125	2,042
7 携帯電話	11.1	180	618
8 電子レンジ	0.8	13	633
9 電磁調理器	0.7	19	382
合計	692.6	3,768	-

(資料)政府発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

図1 「家電下郷」製品を購入した理由

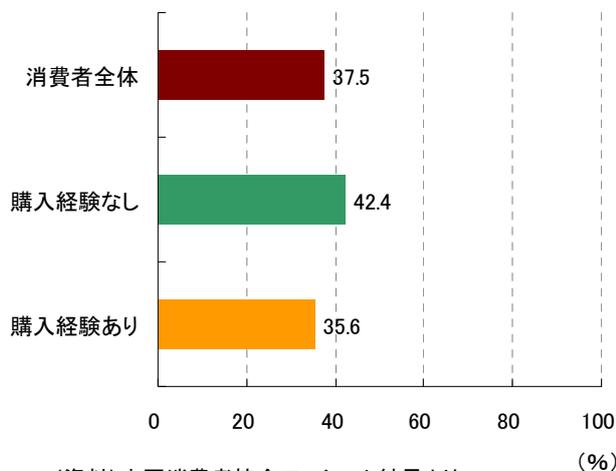


(資料)中国消費者協会アンケート結果より  
三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

また、家電下郷対象製品に対する購買意欲と購入予定の家電下郷対象製品に関する調査結果から見ると、消費者全体の約4割が今後も購入したいとし、購入する予定の家電製品が依然として冷蔵庫、カラーテレビ、パソコンとエアコンに集中しており、「家電下郷」販売拡大余地がまだ大きいとみられる（図2、図3）。

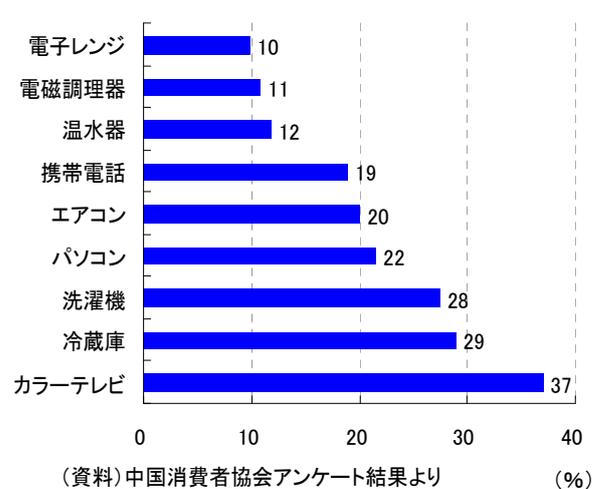
このような結果を踏まえて、農村の消費へのテコ入れ効果の強化を図り、今回、①対象となる家電の金額上限を大幅に引き上げる、②各省（区、市含む）が地域のニーズに応じて対象家電を1品目追加する、などは2010年の新しい政策として決定された。

図2 「家電下郷」製品への購買意欲



(資料)中国消費者協会アンケート結果より  
三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

図3 「家電下郷」製品の購入予定



(資料)中国消費者協会アンケート結果より  
三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

「自動車・トラック・バイク下郷」に関して、2009年2月に1,300cc以下の小型自動車と小型トラックの販売価格の10%を財政補助、単価5万元以上の車両を購入する場合は一律5,000元補助する政策を2009年末まで実施すると発表した。本政策に対して江蘇省、浙江省などの富裕農村地域の反響がよく、年末の補助提供終了に向けて駆け込み購入も見られた中で、今回は優遇策を2010年12月31日まで延長し、オートバイの新規購入補助は、従来通り2013年1月31日まで販売価格の13%を補助するとした(表4)。

表4 「自動車・トラック・バイク下郷」プロジェクトの展開状況

実施日	実施期間	補助対象車両	補助台数	補助金額	その他の条件	対象地域	補助金財源
2009/2/1	4年間 (2013/1/31 まで)	オートバイ 新規購入 補助	1世帯当たり 1台まで ----- 2009/2/19より 1世帯当たり2台まで	■販売価格の13%を補助 ■単価5,000元以上の車両を 購入する場合は一律650元補 助	なし	全国	■中央財政より80%、地方 財政より20% 負担  ■新疆、内蒙 古、寧夏、チ ベット、広西 等の少数民 族自治区及 び政府指定 の震災地51 箇所につい ては中央財政 より100%負担
2009/3/1 (2009/12/9 延長を発表)	1年9ヶ月間 (2010/12/31 まで)	小型トラック 買い換え 補助	1世帯当たり 1台まで	■販売価格の10%を補助 ■単価5万元以上の車両購入 は一律5,000元補助 ■同時に廃棄する車両にも補 助する ・旧式三輪車:2,000元 ・旧式低速トラック:3,000元	■旧式三輪車や低速 トラックを買い替える場合 のみ ■廃棄する車と新規購入 する車の持ち主は同一名 義であること ■小型トラックとは、1.8ト ン以上6.0トン未満		
		小型自動車 新規購 入補助	1世帯当たり 1台まで	■販売価格の10%を補助 ■単価5万元以上の車両購入 は一律5,000元補助	■1,300cc以下の小型自 動車が対象 ■セダンは対象外		

(資料)政府発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

### 3. 自動車・家電の「以旧换新」促進策を延長

経済への影響が大きい自動車に関して、2009年1月20日に発表された「十大産業振興策」の自動車関連政策では、2009年末まで排気量1,600cc以下の自動車購入税を10%から5%に減税することを国務院が認可した。

今回は2010年の消費促進政策として、①排気量1,600cc以下の小型乗用車の購入税減税措置を2010年末まで延長、②2010年1月より購入税率を7.5%とする、③各車種に対して「以旧换新(新型車への買い替え)」時の補助金の上限範囲を現在の3,000~6,000元から5,000~1万8,000元に引き上げる、と発表した(表5)。

表5 自動車・家電の「以旧换新」(買い替え)促進策

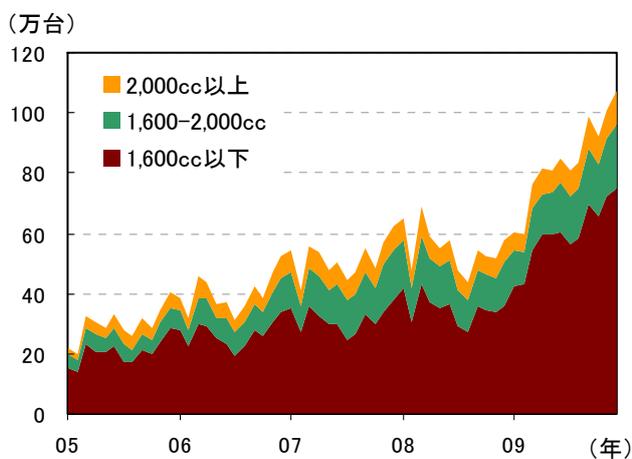
分野	対象地域	対象製品	補助金額	補助金財源	実施時期
自動車	全国	①中小型トラック	■自動車購入税の金額を超えない範囲内で補助金を付与 ■車種毎の補助基準を3,000元から6,000元に設定 ■2010年より車種毎の補助基準を5,000元から1万8,000元に引き上げ	2009年中央 財政より 50億元	■2009年6 月1日から 2010年5月 31日まで
		②一部中型乗用車			
		③排ガス基準が「国1」 未満のガソリンエンジン車			
		④排ガス基準が「国3」 未満のディーゼルエンジン車			
家電	■9省・市 で試験実 施  ■2010年 より対象地 域を拡大	①テレビ	■古い製品を廃棄して新品に 買い替える際、価格の10%を 補助  ■但し補助金額の上限は400 元まで	2009年中央 財政より 20億元	■期限終 了後も実 施を継続 と2009年 12月8日 に発表
		②冷蔵庫			
		③洗濯機			
		④エアコン			
		⑤パソコン			

(資料)政府発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

購入税減税措置が導入された後に販売台数が急増してきた排気量 1,600cc 以下の小型車は、右肩上がりの販売トレンドに最近若干の調整が見られた中で、上記の新しい刺激策が打ち出された(図4、図5)。特に、各車種の「以旧換新(買い替え)」時の補助金の引き上げにより、中古乗用車市場へ売却する場合とほぼ同じ金額になったため、「以旧換新」スキームを利用するインセンティブ効果が期待できる。

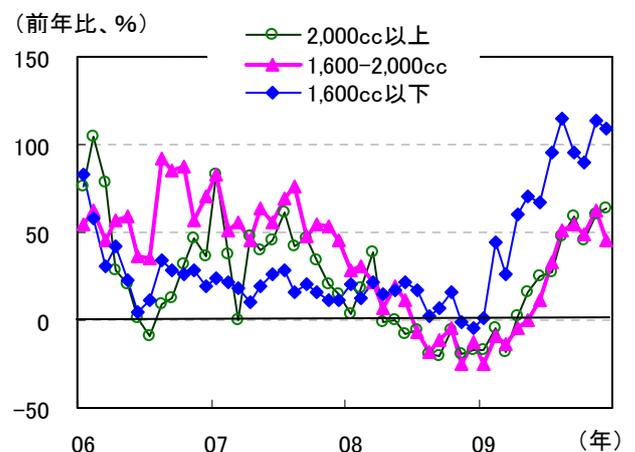
2009年6月1日からの都市部向けの家電「以旧換新」促進策について、補助品目はテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコンとパソコンの5種類家電に対して、品目毎の補助金額は250元から400元が上限となっている。2010年5月31日までの試験導入期間後にも実施を継続し、対象エリアを現在の9省・市から拡大する予定となっている。

図4 排気量別の自動車販売台数



(資料)CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

図5 自動車販売台数の前年比伸び率



(資料)CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

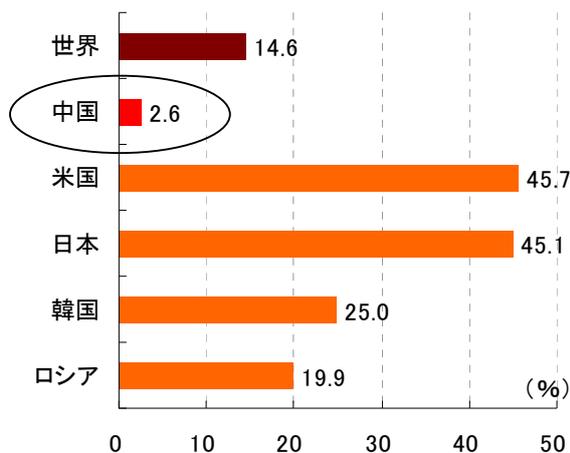
#### 4. 政策改善による更なる消費拡大効果が期待できる

自動車について、2007年の世界乗用車保有率から見ると、世界平均が14.6%に対して、中国は僅か2.6%、この水準は米国や日本の約50%、あるいは韓国やロシアの約20%に比べて格差が歴然としている(図6)。

中国の所得層別の百世帯あたり乗用車保有台数で見ると、高所得世帯が25.0台、中所得世帯が6.4台、低所得世帯が僅か1.3台となっている(図7)。今後、個人所得の増加と交通インフラ整備の改善につれて、中高所得層での乗用車普及が進む可能性が大きい。

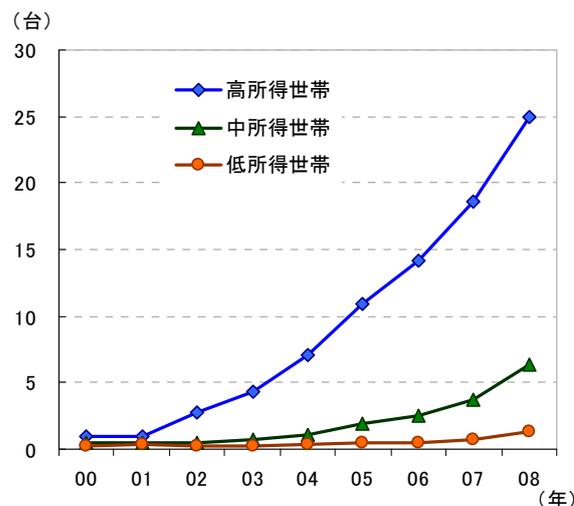
また、中国の場合は他国に比べてナンバープレート取得費、増値税など乗用車の購入・使用にかかわる費用が多く、今回のような車両購入税や新型車への買い替え時の補助金にかかわる優遇策に以外に、諸費用の引き下げによる消費刺激余地が大きいと言える。

図6 世界主要国の乗用車保有率



(注) 中国は2008年のデータ、その他は全て2007年  
(資料) 日本自動車工業会、CEIC、各国統計より  
三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

図7 中国所得層別の百世帯当たり乗用車保有台数



(資料) 中国統計年鑑より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

「家電下郷」プロジェクトに関して、中国商務部発表の販売統計に基づいて試算すると、2009年11月末時点で、①農村人口による「家電下郷」の補助を利用した農村人口の比率が全国平均で4.4%、②「家電下郷」による省別売上高の全国小売に占める割合が全国平均で僅か0.5%、の水準にとどまることは明らかになった。また、全国の上位10ヶ所で見ると、①「家電下郷」の補助を利用した農村人口の比率が最も高かった山東省で8.6%、②「家電下郷」による売上高の全国小売に占める割合が最も高かった江西省で僅か1.0%、となっている(表6)。

表6 「家電下郷」プロジェクトの利用状況

省・市・自治区 (上位10地域)	「家電下郷」の補助を利用した農村人口の比率 (%)	省・市・自治区 (上位10地域)	「家電下郷」による売上高の全国小売に占める割合 (%)
1 山東省	8.63	1 江西省	1.03
2 四川省	8.31	2 安徽省	0.99
3 河南省	7.70	3 重慶市	0.85
4 重慶市	6.91	4 湖南省	0.80
5 北京市	6.01	5 貴州省	0.80
6 湖北省	5.23	6 広西自治区	0.75
7 湖南省	5.17	7 四川省	0.69
8 陝西省	4.80	8 河南省	0.67
9 天津市	4.68	9 湖北省	0.62
10 広西自治区	4.67	10 河北省	0.61
全国平均	4.40	全国平均	0.52

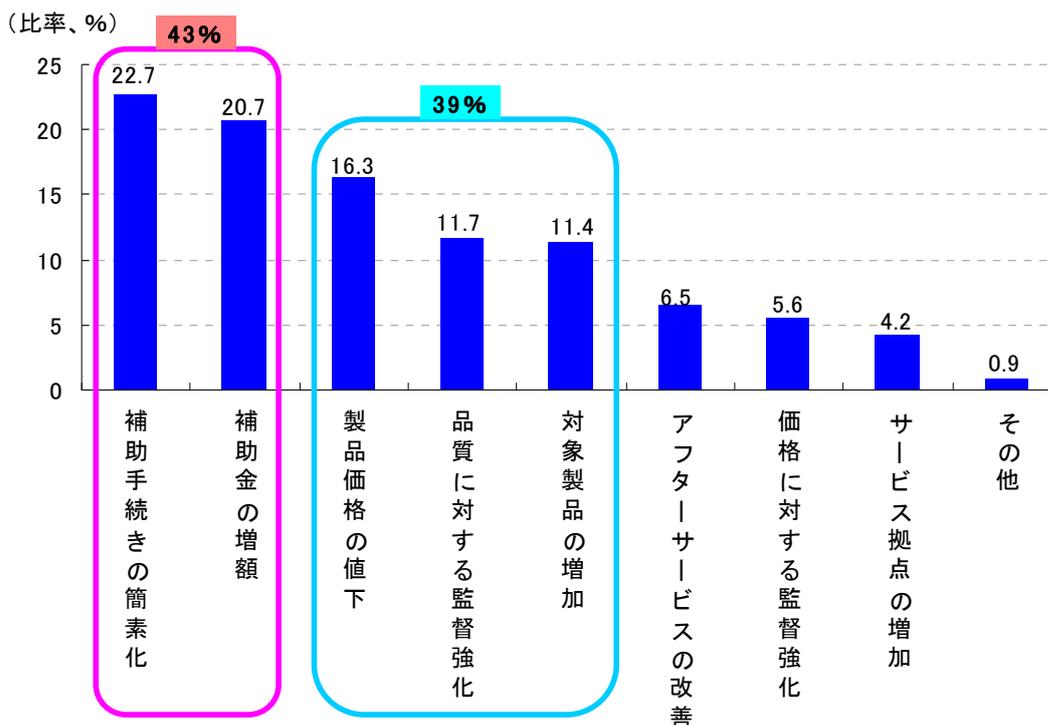
(注) 販売台数と売上高の累計値により計算。先行導入した山東省・四川省・河南省は2008年1月からのデータを使用。  
(資料) 政府発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

この原因は、2009年12月上旬に発表された中国消費者協会のアンケート調査結果から伺える。同調査によると、「家電下郷」政策に対する意見・提案として、「家電下郷」対象製品に関する意見も多く、①製品価格の値下げ、②品質に対する監督強化、③対象製品の増加、の3点を要望した消費者の比率は39%を占める。また、補助手続きの簡素化と補助金の増額を挙げた消費者の

比率は43%にも達する。今後、消費者にとってより便利な財政補助手続きへの改善、及び財政補助金額の引き上げによる販売拡大余地は大きい（図8）。

総じて、2010年の消費促進策は自動車と家電に対する消費テコ入れ効果が期待できる一方で、政策の拡充と改善の余地もまだ大きい。経済構造を調整するために消費促進を急ぐ中国政府の今後の消費政策の動向に引き続き注目したい。

図8 消費者の「家電下郷」政策に対する意見と提案



(資料) 中国消費者協会アンケート結果より三菱東京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。

(執筆者の連絡先)

㈱三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在 范小晨  
住所：6F AIG Tower, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong  
TEL：00852-2823-6718 Email：xiao\_chen\_fan@hk.mufg.jp



## 中国でのパネル生産に乗り出した液晶ディスプレイメーカー

三菱東京UFJ銀行  
企業調査部 香港駐在  
調査役 山内 佑介

液晶ディスプレイ（以下 LCD）メーカーが LCD パネルの生産を中国にシフトする動きが活発化している。つれて、LCD メーカーとサプライヤー間の商流に変化が生じる可能性が高まっており、業界全体に少なからぬインパクトを与えることが予想される。そこで本稿では、こうした動きを整理したうえで、それに伴う LCD 業界全体への影響、LCD サプライヤー各社における留意点などについても纏めた。

### 1. 液晶ディスプレイメーカーの中国進出

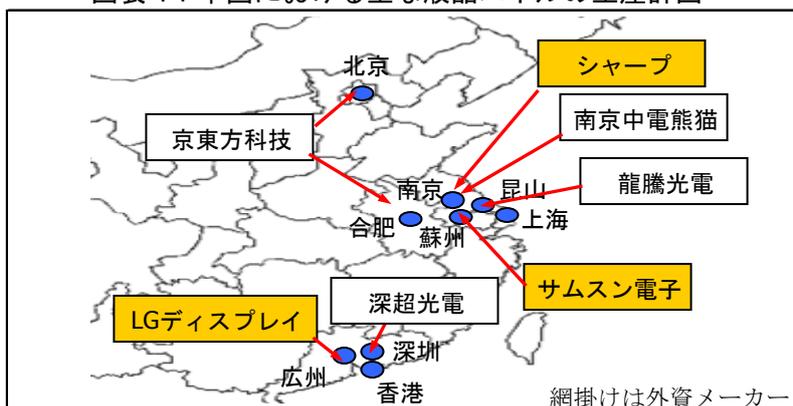
#### (1) 足元の動き

LCD メーカーの間でパネル生産工程を中国にシフトする動きが活発化している。これまで LCD メーカーは、巨額の設備投資を要し、製造ノウハウの自社内ブラックボックス化が必要なパネル生産については、日本や韓国など自国のみで対応してきたが、ここへきて世界的に高シェアを持つ韓国メーカーやシャープなどが中国でのパネル生産を相次いで表明。この結果、中国での液晶 TV 生産は、パネル生産工程（前工程）からセル・モジュール工程（後工程）を経て、TV 組立工程に至る一貫生産体制が確立していく見通しとなった。

例えば、シャープが江蘇省南京市の南京中電熊猫に第 6 世代 LCD パネル生産設備を売却すると発表、同時に、中国電子信息产业集団と第 8 世代液晶パネルの合弁生産に向けた協議を進めていくことでも合意するなど、これまで日本で生産していた基幹部品であるパネル生産ラインを中国にシフトするという。更には、LCD シェア上位の韓国サムスン電子や LG ディ스플레이も、数千億円を投じ、大型のガラス基板を用いた LCD パネル工場の新設を打ち出しているほか、地場メーカーでも LCD パネルの生産を企図するなど、この先、中国で LCD パネル生産から TV 組立までの一貫生産が本格化していく見通しとなった（図表 1）。

(注)各種報道によれば、LCD パネルで世界シェア上位の台湾メーカーも中国での LCD パネル生産を検討している模様だが、対中投資規制の関係上、現時点で確定した計画は存在しない。

図表 1：中国における主な液晶パネルの生産計画



(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) 背景

こうした動きの背景には中国において、①従来のような輸出拠点としての役割にとどまらない液晶 TV の内需拡大の本格化、②巨額の設備投資が必要な LCD メーカーに向けた初期投資抑制のための公的支援や稼働後のキャッシュフロー確保に向けた優遇税制といった投資環境が整ってきたことが挙げられる。更なる要因としては、③これまで一貫して拡大基調を辿ってきた LCD の市場規模（≒売上）が、昨年の価格下落で大幅減となったことで伸び悩みが鮮明になり、増収効果の剥落や利益率低下が予想されることに加え、ガラス基板サイズ的大型化によるコスト競争力の強化も先行き限界がみえ始めたことで、LCD メーカー各社とも中国での一貫生産など一段のコスト削減が必要になってきたことが大きいとみられる。①～③について仔細にみると以下の通り。

### ①拡大する中国内需

まず、LCD メーカーの中国におけるパネル生産開始の背景には、これまで液晶 TV の生産の 7～8 割ほどを担ってきた輸出の増加も然ることながら、液晶 TV の内需拡大が本格化してきたことが挙げられる。近年、中国ではブラウン管 TV からの代替を中心に液晶 TV の需要が急拡大しており、2008 年時点での国内出荷台数は 13 百万台に達した。

更に、足元では、農村部に家電製品を普及させるために政府が補助金を支給する“家電下郷”政策において薄型 TV が対象となったこともあり、2009 年の出荷台数は 24 百万台と予想されるなど需要拡大が加速している（図表 2）。今後を展望すると、約 450 百万台と推定される中国での TV 普及台数や<sup>(注)</sup>、依然として 400 百万台の買い替え余地が存在するとみられる点から判断すれば、こうした流れが続き、液晶 TV 出荷台数は中期的に拡大基調を辿ると予想される。

(注)都市部、農村部それぞれの推定世帯数と 100 世帯当たりの普及率から TV の累積保有台数を試算。世帯数には正式な統計がないため、人口と 1 世帯当たりの平均人員数の統計より推計した。

都市部世帯数 (208.5 百万世帯) × 都市部カラーTV 普及率 (132.9%) = 都市部の保有台数 277 百万台  
農村部世帯数 (179.9 百万世帯) × 農村部カラーTV 普及率 (99.2%) = 農村部の保有台数 178 百万台

図表 2：中国における TV の国内出荷台数 (単位：百万台)

	2006年	2007年	2008年	2009年予	2010年予	2011年予	2012年予	08-12/年
TV出荷台数	39	40	44	41	42	44	46	1%
うち、液晶	5	9	13	24	30	35	39	31%
うち、ブラウン管	33	30	29	16	11	7	5	▲37%

(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良好な投資環境

セット製品の価格下落に伴って LCD パネルに対する値下げ圧力が強まるなか、LCD メーカーでは、1 ラインで 2,000～3,000 億円規模の大型・高効率な新鋭設備を継続的に投入し、生産規模・効率を高めていく「コスト競争力の強化」が重要なポイントとなっている。従って、LCD メーカーにとっては、初期投資額の抑制はもとより、キャッシュフローを最新設備に再投資していくことが競争力維持の鍵となるが、こうした際、初期投資負担を軽減するための各種公的支援や、所得税減免、加速償却などキャッシュフローの確保に向けた措置も重要な要素となる。

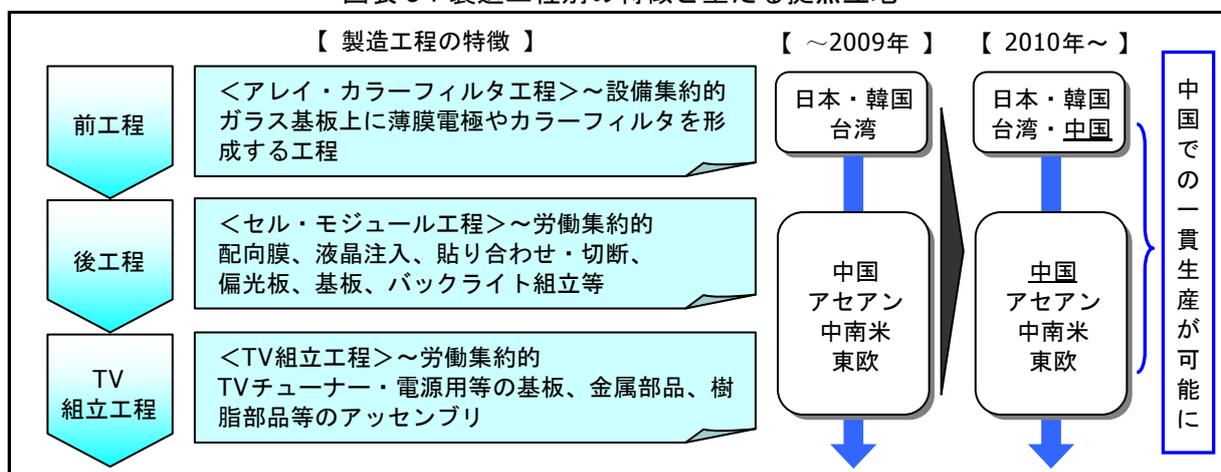
この点、中国では、LCD パネルを国家の重点育成産業の一つと位置づけていることもあり、外資、地場を問わず、LCD メーカーが投資する際に地方政府が出資元となる企業と合弁で製造会社を設立するなど資金面での公的支援も多く、LCD メーカーは初期投資の負担を軽減できる。加えて、一定の条件を満たした場合、所得税の減免や固定資産の加速償却なども認められており、こうした措置は、所得税の減免期間のない日本に比べ優位なことは言うまでもないが、優遇政策が整っている台湾と比較しても遜色ない内容となっている。

### ③一貫生産によるコスト削減

更には、LCD パネルを中国で生産することで、液晶 TV の一貫生産が可能となり、これまで中国で主流であった後工程（セル工程・モジュール組立工程）と TV 組立工程だけの製造プロセスに比べ、製造工程全体を通じたリードタイム短縮や物流費など一段のコスト削減が可能になるとみられる。

振り返ってみると、日本、韓国、台湾企業が主体の LCD メーカーは、これまで、設備集約的な LCD パネルの製造を自国で、それ以降の後工程や TV 組立など労働集約的な工程を中国乃至は TV の需要近接地で行ってきた（図表 3）。もっとも、これまで一貫して拡大基調を辿ってきた LCD の市場規模（≒売上）が、昨年の価格下落に伴い大幅減となったことで伸び悩みが鮮明になり（詳細後述）、この先は増収効果の剥落や利益率低下が予想されることに加え、ガラス基板サイズの大形化によるコスト競争力の強化も先行き限界がみえ始めたことが、液晶 TV の世界生産の 3～4 割、PC の同 7～8 割を組み立てている中国において、各社が一貫生産に踏み切ることを大きく後押ししたと考えられる。

図表 3：製造工程別の特徴と主たる拠点立地



(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) 今後予想される展開

このように、中国において LCD パネルの生産が本格化することに伴って、LCD メーカー及び部材メーカー、装置メーカー間の商流に変化が生じる可能性が高い。とりわけ、これまで日本や韓国、台湾など LCD パネル工場と同様の国に生産拠点を有してきたアレイ工程、カラーフィルタ工程の部材メーカーを中心に、中国で生産・販売拠点を新設する動きが活発化していくことが予想される。

また、これまで日本や韓国、台湾に設備集約的な製造工程、部材の需要地である中国に加工、検査工程を設置するなど拠点の棲み分けを図ってきたセル工程やモジュール組立工程の部材メーカーでも、LCD 生産の軸足が中国へとシフトするなか、中国における加工拠点の増産はもとより、設備集約的な拠点を中国にシフトし、一貫生産体制を構築する動きが広がろう。勿論、巨額な設備投資が必要な LCD パネル工場が相次いで新設されることに伴って、これまで厳しい需要環境を余儀なくされてきた製造装置メーカーの販売も増加傾向を辿りそうだ。

## 2. 各社の動向がパネル需給、業界構造に及ぼす影響

こうしたLCDメーカーの中国におけるパネル生産開始が業界全体に与える影響は以下の通り。

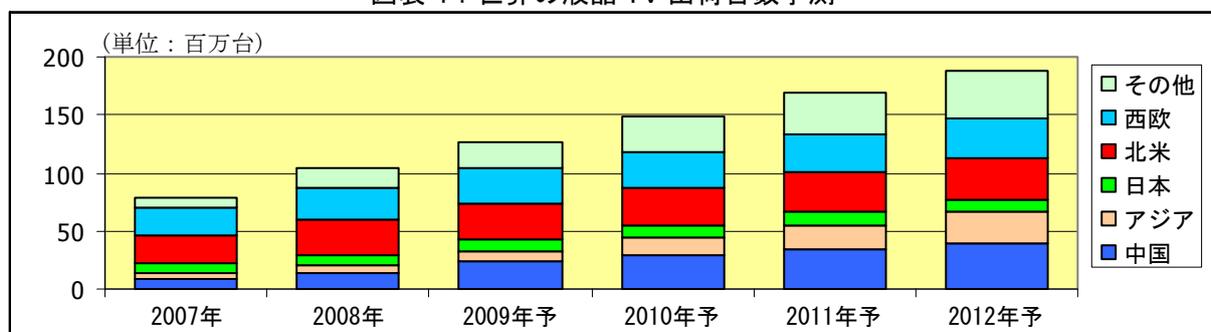
### (1) 需給動向

まず、LCDパネル需要の今後をみると、液晶TVの世界的な需要拡大に牽引され(図表4)、需要(面積ベース)は二桁成長が続くとみられる。

一方、平均単価は均してみると軟調なトレンドが予想される。韓国、台湾メーカーがこれまでの自国のLCDパネル工場を閉鎖しない(他社への設備売却など業界全体で生産能力が減少しない場合も含む)ことを前提とすれば、世界のパネル生産は需要の伸びを上回るペースで拡大するとみられるからである。実際、LCD需要と想定される生産能力のバランス(稼働率)をみても、2006~2007年の90%台から2012年には80%にまで低下するなど需給が緩和した状態が続きそうだ。

このため、LCDパネルの市場規模は、2008年の水準をピークとして中期的には横這いが精々の展開となる公算が大きい。

図表4：世界の液晶TV出荷台数予測



(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

### (2) 今後の業界展望

このように中長期的に市場拡大ペースが緩やかなものとなり、市場のステージが成熟期へと向かいつつあるなか、今後、企業間の競争は激しさを増すことが予想される。これまでは、市況低迷の際に収益性が低下することがあっても市場自体が拡大基調を辿ってきたため、他社に先駆けて巨額の設備投資を実施、最新鋭の大型ガラス基板を用いた高効率な設備を導入し、生産規模を拡大することでコスト競争力を高めつつ、均してみると相応の収益を確保してきた(図表5)。

しかしながら、足元、市場が成熟期へと向かい、かつ中国でLCD工場が相次いで立ち上がることを背景に、中期的にはLCDパネルの需給緩和が予想されることから判断すれば、業界全体での収益性は低下していくと考えられる。とりわけ、コスト競争力や企業体力で見劣りするうえ、有力な販売先を確保できていない中・下位メーカーや参入間もない中国地場メーカーでは、投資競争に勝ち抜くだけの資金確保が困難となる可能性があるだけに、中期的にみた場合、事業撤退や他社との提携を余儀なくされるケースも予想されよう。

図表5：上位LCDメーカー5社の業績推移

(単位：百万USD)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	08/1H	08/2H	09/1H	03-08/年成長率
売上高	19,491	30,169	38,816	47,283	65,508	64,910	37,674	27,235	23,790	27.2%
(1社平均)	3,898	6,034	7,763	9,457	13,102	12,982	7,535	5,447	4,758	-
(営業利益率)	15.8%	18.8%	8.7%	4.7%	14.3%	8.9%	19.8%	▲6.3%	▲7.7%	-

(注)サムスン電子、LGディスプレイ、シャープ、友達光電、奇美電子の業績(液晶事業)の合計値。

(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

### 3. LCD サプライヤー各社における留意点

LCD サプライヤーでは、今後、LCD メーカーの中国進出に伴った変化に対応するべく事業展開を検討していくことになるが、その際には、上述のような激変しつつある業界環境を十分認識しておく必要があるようだ。

具体的に、まず、アレイ・カラーフィルタ工程の部材メーカーでは、LCD パネルの実需に見合った増産計画を策定することが、肝要といえる。アレイ・カラーフィルタ工程の部材は一般的に製造難度が高く、中国メーカーなどの新規参入による競争激化の懸念は小さいものの、LCD パネルの需給バランスが中期的に緩和していくことを念頭に置いた事業計画を策定することが必要。

また、セル工程、モジュール組立工程の部材メーカーでも、今後は、技術難度の高い工程を自国から中国にシフト、一貫生産体制を構築する可能性がありそうだが、アレイ工程の部材に比べ技術面の障壁が低く、パネルメーカーによる内製化や韓国、台湾、中国メーカーの新規参入の動きも多いため、実需見合いの計画は勿論のこと、販売の下振れも十分想定しておくことが不可欠とみられる。特に、モジュール組立工程の部材メーカーや1社への販売依存度が高い下請企業が新規進出・増産を検討する際には、上述した懸念が顕在化する可能性が高いため、より慎重に事業計画を検討する必要があるようだ。

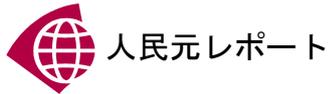
以上

(執筆者の連絡先)

(株)三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 山内 佑介

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

TEL：852-2249-3033 FAX：852-2521-8541 Email：Yuusuke\_Yamauchi@hk.mufg.jp



人民元の出口政策

三菱東京UFJ銀行(中国)  
市場業務部  
為替資金課長 田中 裕公

1月12日中国人民銀行(以下、人民銀行)は預金準備率の引き上げを発表した。一連のグローバルな金融危機の後遺症が少ない中国は、欧米に先駆けて出口政策の第一歩を踏み出し、加速し始めた経済の流れを調節し、地道な回復に戻す舵取りを始めた。急激な舵切りは90年代の日本のように回復の芽を摘む場合もあり、慎重な対応が必要となる。今後の当局の真意について考察してみたい。

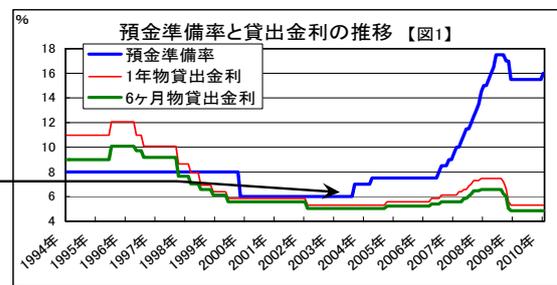
●人民元準備率引き上げの内容(実施日:1月18日)【表1】 (単位:%)

項目	注①	調整前利率	調整後利率	調整差
預金準備率	注②	15.5	16.0	+0.5
	注②	13.5	14.0	+0.5

注①:5大銀行(工商・農業・中国・建設・交通)及び郵政貯蓄銀行  
注②:注①以外の金融機関(但し、リース会社やファイナンス会社を除く)

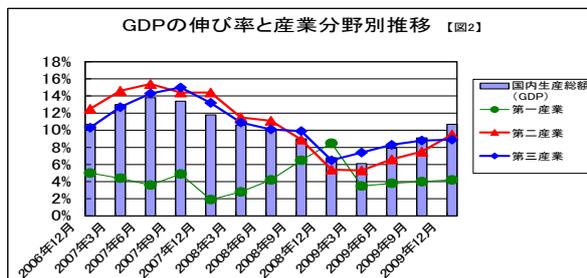
2003~04年の利上げ開催時の動向  
2003/9/21に預金準備率引上げ:6%⇒7%  
2004/4/25に預金準備率引上げ:7%⇒7.5%  
2004/10/29に貸出金利引上げ  
:5.04%⇒5.22%(6ヶ月物)

出所)市場業務部作成



《景気動向》

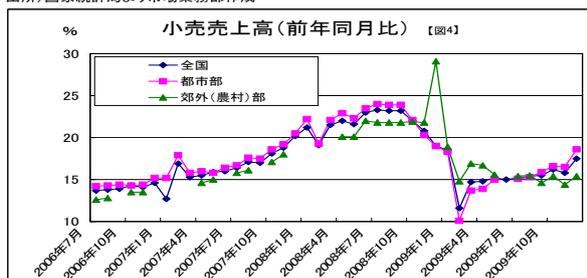
発表された12月の経済指標は予想を上回る強いデータが揃う内容となった。【図2】に示す通り、第4四半期の国内総生産(GDP)の伸び率は10.7%となり、第3四半期の9.1%から伸びが加速。これにより通年のGDP伸び率は、政府が掲げた目標8%を上回り8.7%となった(【図3】参照)。中国政府が行った金融危機後の景気対策や、融資規制の撤廃といった対策が功を奏した結果といえよう。また【図4】に示す通り12月の小売売上高も同様に前年同月比17.5%と11月の15.8%から加速しており、消費も立直りつつある。一方で、インフレ指標である12月の消費者物価指数は、前年同月比1.9%と11月の0.6%から加速(【図5】参照)、人民銀行が定めている1年物定期預金金利2.25%に近づきつつある。この水準を超えると利上げの現実性が増して来ると見ている。



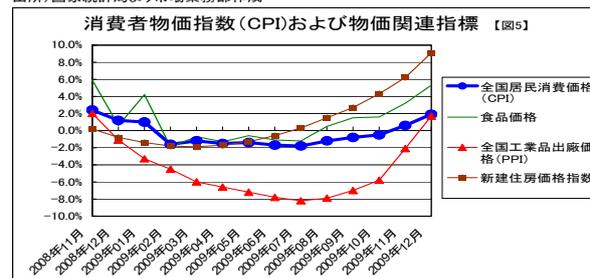
出所) 国家統計局より市場業務部作成



出所) 国家統計局より市場業務部作成



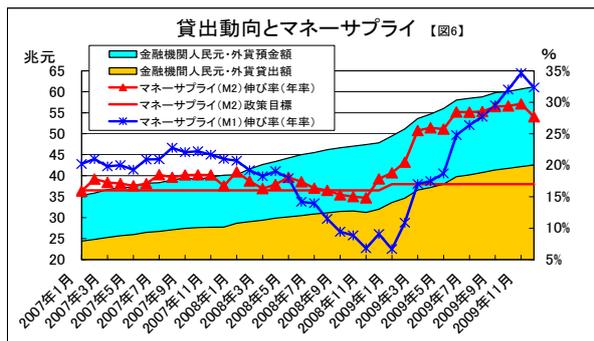
出所) 国家統計局より市場業務部作成



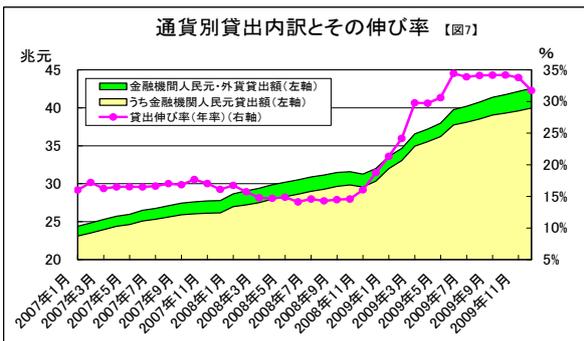
出所) 国家統計局より市場業務部作成

《準備率の引き上げの背景》

12月7日に終了した中央経済工作会議の内容を踏まえ、翌日人民銀行は「適度に緩和的な金融政策」を維持するとしながら、「金融政策の焦点および柔軟性を改善することに加え信用が实体经济を支え、雇用を押し上げ、産業の発展を後押しするために、マネーや信用の伸びをコントロールする」と表明した。2010年の貸出総額を7.5兆元の伸びに抑えることの指示や、M2伸び率目標を17%に設定した、と報道されている。【図6】【図7】のように2009年末の人民元・外貨貸出総額は42.5兆元、年度の新規融資増加額は10.6兆元であったのに対し、総額の伸びは抑えられるが、貸出の抑制までは動かない模様だ。またM2の伸び率が年率30%近辺で推移してきたことを踏まえると、積極的な資金吸収を行うことが見込まれる。



出所) 中国人民銀行より市場業務部作成



出所) 中国人民銀行より市場業務部作成

景気対策や融資規制の撤廃に伴い景気の低迷は限定的となり、GDPは2009年度8.9%を達成することができた。しかしその弊害として政府の予想を上回る融資の急増が大手国有銀行を中心に加速し、中国国内で起こっているドルキャリー取引も相まって、資金が市場に溢れ、行き場を失った資金が不動産や株式投機に向かい、バブルやインフレを招きかねない状況となっている。このまま放置すれば利上げ時には不良債権が増加するとの指摘もある。こうした状況下、人民銀行は銀行監督管理委員会（以下、銀监会）と共同で昨年暮れに融資抑制に関連して指針を出した。

- ①銀行には、政府の産業政策に沿う企業や施策への機動的で効果的な信用供与を求める。政策に合わない施策や設備過剰問題を抱える業種への融資は行わないよう求める。
  - ②温暖化ガス削減施策への支援強化。エネルギー集約セクター、環境汚染に繋がるセクターへの融資を禁止する。
  - ③代替エネルギー、省エネ、環境保護、新素材、新薬、電気自動車などの分野への金融支援を強化する。
  - ④設備過剰な業種、政府の優先政策に沿わない企業が債券・株式発行で資金を調達することを禁止する。
  - ⑤重要な技術・機器の輸入に向けた融資拡大を銀行に求める。
  - ⑥高度な技術製品に対する世界シェアを維持するため主要企業が海外で販売・マーケティング網を構築するのを支援する。
  - ⑦海外でエネルギー、鉱物資源を取得する主要企業への金融サービスを拡大する。
  - ⑧個人金融を充実させるため、試験的に消費者金融業者を展開させ、自動車金融も促進させる。
- 金融関連当局の指針は先に発表されていた、国务院が発表した消費促進策に沿う内容となっており、農村への家電促進を始めとし、省エネ製品や新エネルギー車への優遇策、車の買い替え需要に合わせる形で融資を積極的に行ってゆく指針となっている。

さらに1月20日、銀监会の劉明康主席は一部の銀行に対し融資制限を要請したことを明らかにした。同主席は「慎重な監督管理の下で、数多くの規制上の要件を課している。10余りの経営指標を適用し、これらの基準に1つでも満たない銀行には融資を制限するよう伝えた。但し好案件

への融資は保証される」と語った。また報道では人民銀行はいくつかの銀行に上記の預金準備率の他に、別途引き上げを指示した模様である。1月27日に銀监会はWebサイトに掲載した声明で年間を通して均等なペースで貸出を行うよう要請した。同日人民銀行の朱副総裁はスイスの世界経済フォーラムで、「銀行は野心的な利益目標を立てるべきでなく、10%前後の株価資本利益率(ROE)を目指すべきだ」と発言している。当局は2007~08年に行われたマクロコントロールを目的とする量的な窓口規制ではなく、景気回復・経済成長をこれまで通り重視しつつも、経済構造の転換促進とマネー膨張回避を狙った金融政策運営と共に、銀行の経営に対する健全性をより重視する対応を行っている。融資についても「適切な」コントロールを求めつつ、不良債権が増加しないような行政指導を強化してゆくものと見られる。これに伴い大手国有銀行を中心に新規融資が抑制され、融資内容の見直しが行われているものと思われる。当局の指針に沿わない貸出は制限され、この動きが昨今、銀行間市場にも反映し、出し手である中資系からの資金が市場に放出されず、足元金利は上昇しつつある(翌日物金利1月20日:1.03%⇒1月29日:1.36%)。

《今後の金利動向》

上記の通り人民銀行は出口政策に向かいつつあるが、市場にもう一つのメッセージを送っている。人民銀行が行う公開市場操作である①中央銀行手形の発行と、②債券レポ取引において中央銀行手形の発行金利を1月7日より引き上げ始めた(下記表2参照)。しかしその金利の引き上げ幅は徐々に且つ小幅に実施している。このことから人民銀行は一度に引き締めるのではなく「適度に緩和的な金融政策」を実施しつつ引き締めを行うことを示唆しているものと見られる。

人民銀行手形の発行状況【表2】 (単位:金額・億元)

		3ヶ月物		1年物	
		発行金額	レート	発行金額	レート
2009年12月24日	木	500	1.3280%	-	-
12月29日	火	150	1.3280%	100	1.7605%
2010年1月5日	火	-	-	120	1.7605%
1月7日	木	600	1.3684%	-	-
1月12日	火	-	-	200	1.8434%
1月14日	木	500	1.3684%	-	-
1月19日	火	-	-	240	1.9264%
1月21日	木	900	1.4088%	-	-
1月26日	火	-	-	100	1.9264%
1月28日	木	500	1.4088%	-	-

1月12日預金準備率引上げ発表

急速な利上げ姿勢と見られぬように2週間毎に金利の水準を徐々に引き上げている

超緩和的な市場から資金市場の流動性をコントロールし金融調節が経済に対し効果が効くよう柔軟性を高めているものと見られる。その流れの中で適度な利上げも行われるであろう。

当行としては、これまで通り第1四半期もしくは遅くとも第2四半期に18b.p.(100b.p.=1%)利上げを2回程度実施し、その後景気の状態を見極める対応が取られるとの見方に変わりはなく、その確度が高まったものと見ている。

以上

(2010年1月31日)

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部

E-mail:hirokuni\_tanaka@cn.mufg.jp

TEL:+86-(021)-6888-1666(内線)2940

(訂正とお詫び) 2010年1月号上、国際決済の記載につき「セトルメント銀行」と「エージェント銀行」の記載が逆になっておりました。また、決済の国際化の記載上SDRの通貨割合に参加できるのは自由通貨と決められており、人民元が今年度末に加わるのは困難な状況です。謹んで訂正させていただきます。



## 経営戦略: 中国M&Aの肝～デューディリジェンス・バリュエーション

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

前回までは、LOI（基本合意書）締結や本交渉の初期での留意事項を記述してきた。

本稿では、交渉と同時に行うべき、各種デューディリジェンス（以下 DD）とバリュエーション（企業価値評価）についての留意点を記載したい。

この部分は、交渉のように完全に非定型モノではなく、ある程度決まったやり方が存在する作業であり、かつ、基本的には会計士事務所・弁護士事務所・コンサルティング会社など外部者が行うことが多い。今回は、M&A 実施企業から見た、DD・バリュエーション作業場のポイントとして記述したい。

また、基本的に日本での M&A と同様のことを行うため、網羅的な記述ではなく、中国の DD・バリュエーションに特有の留意点に絞っている。

### 1. 作業概要

上述のように、基本的には作業内容は日本での M&A と同じではあるのだが、作業場の際も含めて簡単にご説明したい。

#### (1) 財務 DD・税務 DD

財務 DD は会計士事務所が行う、主に会計面・経営数値の面から見た DD である。日本と大きく変わることは無いが、相手が未上場会社の DD の場合は、公開情報が存在しないため、ここでの各種数値・分析がさまざまな意味で基本となる。そのデータは、ビジネス DD（後述）や、戦略策定とも連関が生じてくるため、必ず行うこととなる売上推移や投資家の属性といった非常に基礎的な数値から網羅的にレポートに記載することになる。ただし、内容としては日本で行う会計 DD と基本的に同様であるため、イメージしやすいだろう。

税務 DD は、日本ではあまりなじみが無いが、中国では良く行う DD である。一般的に言って、中国の現地企業は日本に比べると納税意識が低いため、納税の状態を専門で調べることになる。要は『きちんと納税しているか』『税未納による隠れ税金債務がどの程度あるか?』ということを確認するためである。この部分を行うべきかは、議論があるが、増値税などの中国の税制を理解する意味でも行うべきだろう。

#### (2) 法務 DD

M&A 対象に法律面でのリスクがどの程度存在するかを確認するものである。この法務 DD は財務 DD に比べると非定型の傾向が強く、やり方・注意するポイントはさまざまである。ただし、非上場の会社に対しては、企業存立そのものにかかる情報の精査（営業許可証の内容など）、およ

び、事業運営上の法律リスク（大口契約など）に大別でき、どこまで行うかは完全にケースバイケースとなる。弁護士事務所が行うこととなる。

### （3）ビジネス DD

事業上のリスク・ベネフィットを分析するための DD である。より具体的には、合弁によって得られる短期のメリット（コスト削減案など）、および、長期のメリット（事業上のシナジーなど）を洗い出すことが普通である。前述二つの DD はリスクサイドを中心とするが、ビジネス DD の場合は、メリットの方面を重視したものだといえる。また、企業の内部情報だけではなく、顧客・競合の情報を含めた分析となる点も異なっている。

実際には、DD という風に、明確に銘打って短期間（2週間程度）作業する場合だけでなく、交渉中に得られた情報を基にして事業計画策定の中に実質的に織り込んでしまうこともある。コンサルティング会社が行うか、自社の交渉チームが行うこともある。

ただ、日本企業の場合、この部分を『なんとなく』で終わらせる例が多いようだが、ビジネス DD・事業計画を明確にしておかないと、その後の交渉中に（特に日本の本社内で）考え方がぶれてくるケースが多いため、筆者としては（コンサルティング会社に外注するかどうかは別にして）必ず行うべきものだと考える。

### （4）バリュエーション

これは、日本でのバリュエーションと同一のものである。資本注入するにせよ、完全に買収するにせよ、その企業あるいは買収する部分の事業の価値を金額的に評価するものである。

評価手法も基本的には日本で使われているものと同種のもが使われるが、一般的には DCF 法（企業が将来生み出すフリーキャッシュフローで割り引いて算出）による現在価値評価が多いようである。もちろん、事業内容によっては純資産や、マルチプル（利益に対する倍率）が使われることもある。ただ、リアルオプションや、EVA（事業利益から資本コストを差し引いた経済価値）などまでを使った評価はあまり使われないように思われる。これは、中国側の理解のしやすさや、そもそもそこまで精緻にすることの有意性の問題かと思われる。

バリュエーションは、会計士事務所（の系列の専門会社）、コンサルティング会社が行うことが多い。対外的に客観性の担保を必要としない場合は、自社で行うケースもある。

## 2. DD、バリュエーション上のポイント

状況にもよるが、LOI（基本合意書）の中で、バリュエーション実施を双方で承認するため、本格的交渉に入ったと同時に一連の DD、バリュエーションを行うことが多いようである。

通常、DD は、専門家が行い、かつ比較的定型化された作業であるため、割合スムーズに行くケースが多いが、中国では日本側・中国側双方の理由からトラブル・遅延が発生することが多い。以下では、筆者の経験を元に、スムーズ、かつ自社に有利なように行うためのポイントを列挙したい。

### （1）事前準備はしっかりと

LOI が締結され中国側が DD を待っていても、日本側がなかなか始められないことがある。いまだ実施事務所の選定が終わりきっていなかったり、DD 範囲について細かく詰めきれていなかったりという理由である。単純に言えば、準備不足ということになる。

LOI 締結交渉の最中は、どうしても内容のすり合わせ、本社側での根回しに相当の労力が割かれる。（LOI 締結が取締役会の連絡・決議事項になっていると、より大変である）

発注を前提として、会計士事務所・弁護士事務所・コンサルティング会社には、案件内容の説明・見積りの入手・外注のための契約書のドラフト入手程度までは進めておくべき、つまり、すぐにスタートできる状態にしておけばベストである。

この部分を最後まで詰めておかないと、価格が思ったより高く相見積もりが必要になったり、外注先内部の都合で作業不可（親会社監査とのコンフリクトなど）となったり、デューディリジェンスの結果の開示の可能／不能で意見が食い違ったりと、意外な躓きが発生する。担当者レベルでは、かなり工数のかかる作業ではあるが、やはりできるだけ詰めておくことが良い。

ちなみに、DD のフィーは、日本より高い傾向がある。これは日本のサービスフィーが世界的に見て割安であることと、日本語対応のコスト、日本での窓口担当者の作業工数などが掛かるためである。もちろん、価格の安い事務所・企業も存在するが、必要なレベルの経験をつんでいるか、レポートはどの程度の内容を含むか、を見極めたうえで選定する必要がある。

## (2) 作業範囲をどうするか？ どこまでリスクを洗い出すか？

これは中国での M&A では必ず考えなければならない点である。

ひとつには、すべての範囲を洗い出すと作業コスト（外注費）が恐ろしくかかってしまうという点がある。ただ、この点はしっかりした事務所・会社であれば、必ずおさえるべきリスクを提示した上で、業界・案件の特性に鑑み、妥当な範囲を提案してくれるだろう。逆に、この説明に、経験に裏付けられた説得力が無い場合は、考え直したほうが良いように思われる。

次に、こちらのほうが重要なのだが、どこまでのリスクを顕在化させるかという点だ。中国の中堅・中小企業を、日本的な観点あるいはグローバルスタンダードで見た場合、リスク対応に関しては非常に不十分であり、内部統制・コンプライアンスが厳しくなっている日本企業からすると、とても容認できるような状態ではない。中国企業の M&A を初めて行う企業の場合、大体は、報告書を見た瞬間に頭を抱えてしまうことになる。さすがに、最近は中国ビジネスの本なども多くあり、心の準備はできている場合が多いが、対応策が立てられないという意味で、頭を抱えてしまうことが多いだろう。

実務上、どのように範囲を決めるかだが、筆者の整理では、下記の矛盾する思考をどの程度でバランスさせるか、ということになる。

- ・ 必要なリスクを洗い出し、対応策を立てる、という正攻法の思考
- ・ 対策が立てられないリスク、買収の障害に根本的に矛盾するリスクはレポートに顕在化させない、という裏技的な思考

このバランスには明確な基準設定は無く、暗黙知なので、案件全体を管理しているコンサルタントなどの外部者の意見を聞くか、経験の中で自ら培っていくしか無い様に思える。

## (3) リスクの捉え方のコツ

そうは言っても（レポートの中で顕在化するか、交渉の中で発見するかは別にして）、結局はリスクには真摯に向き合わなければならない。

アドバイザーの場でよくあるのが、『中国ではこの程度は当たり前ですよ』という言い方で、ある意味判断を逃げることだ。実際、コンサルタントをしていると、そのような形でしか表現がしにくいこともあるのだが、それだけでは思考停止だ。実際には説明できないというよりも、中国経済・企業特性などから解きほぐさないといけないので、手間がかかるということでもある。このため、筆者としては下記の軸で、その認識を顕在化させるかどうかを判断しているので、示してみる。

- ・ リスク発生の可能性
- ・ リスク発生時の損害の大きさ（金融的にいえばエクスポージャー）
- ・ リスクの質（コンプライアンス的リスクなのか、金銭で解決できるリスクなのか？）

端的に言えば、お金で解決でき、かつ発生可能性×エクスポージャー＝リスクの現在価値（とも言おうか）が大きくないものについては、必要以上にリスク回避嗜好にならず、飲み込んでしまう判断も必要ではないだろうか。

#### （４）バリュエーションは目標値にあわせて

こういっては身も蓋も無いのだが、中国の中堅・中小企業のバリュエーションには正確なとか標準的などというような評価は無いとあっていい。

日本でも、実務上は自社のターゲット価格を決めてから、バリュエーションの値を近づけていくようなケースが多いだろうが、中国では、ターゲット価格の思惑で双方が相当かけ離れていることが多いため、さらにそれが極端に現れる。

前述したように、中国でも DCF で企業評価をすることが多いが、その場合下記のような状況だとテクニカルに評価が難しいし、また実際にはそのケースが非常に多い。

- ・ 数年で急速に成長しているため、将来予測がいたって不確実（⇒収益シナリオそのものの不確実が浮き彫りになる）
- ・ 直近で利益・キャッシュフローが出ていない、あるいは収益トントンで、現時点ではマイナス評価にしかない。（⇒0円、あるいはマイナスでは買収にならない）
- ・ 3年あるいは5年以降のキャッシュフローが安定成長することを前提とした、永続価値が企業価値の大部分を占める。（⇒感覚的に納得できない）

筆者が見ている特に難しいと思うケースは、『現状では赤字であるが、近い将来黒字化する』という絵を先方が描いている状態で、シミュレーション上の売上成長率を少し変化させるだけで、企業価値がプラス・マイナスのどちらにも振れるというようなケースである。こうなると、レポートに記載する金額はプラス評価で、交渉相手にぶつけていくのは悲観シナリオを元にしたマイナス評価、というようなことが起こる。言いたくは無いが、鉛筆なめなめということも覚悟しなければならない。

逆に、あまり気にしないのが、割引率などの問題である。企業の状況や、交渉での論点を考えると、割引率 1%を争ってもあまり意味が無いという意識が双方にあるからだろう。ちなみに、割引率の算出は、リスクフリーレートに各種リスクをどのように積み上げていくかで、いくつかのやり方があるが、結局は大体 14%に落ち着いているケースが多かった。（理由を書くと非常に長大になるので、とりあえず結果のみを記述する）

#### （５）ビジネス DD は行うべきか？

ビジネス DD を業務とするコンサルタントという立場から言えば、その必要性は非常に高いといえる。しかし、株主への説明責任上も必要な財務 DD・法務 DD に比べれば、その必要性が若干落ちるといってもまた事実だろう。

ただ、ビジネス DD という形式をとるかどうかは別にして、M&A 後の姿を企業内外の視点から描くことは必ず行う必要がある。盛り込むべき内容としては、日本と同じように短期・長期でのメリットなのだが、中国の特性を考えた場合、すこし日本のものと様相が異なる。中国での M&A では、二つの組織の対等合併というよりは、先方のビジネスモデルに自社のヒト・金を投入するという形式になることを認識することが重要である。ビジネス DD は担当するコンサルタントによってかなり視点や分析のフレームワークが異なるが、中国でのビジネス DD で特に分析

が重要だと思う点は下記のとおりである。

- ・ 現状の中国側企業の顧客からの評価、市場でのポジションの外部評価（中堅・中小では自社売り上げデータしかない場合が多く、外部評価は相応の手間をかけないとデータが集まらない）
- ・ M&A 後の日本側・中国側がそれぞれ活用できる強み・経営資源の確認（ヒト・モノ・金・チャネル・ブランドは、どちらがどの程度貢献できるのか？）
- ・ 日本側は意思決定への関与の度合い（重要ポジションの確保や、収益還元のスタンスはどのようなものか？）
- ・ カントリーリスク・ビジネス慣行上のリスクの洗い出し
- ・ M&A 後の戦略変化のシナリオの設定
- ・ （コスト高の日系企業となった場合での）ビジネスモデルの収益性分析
- ・ 戦略・施策実施のおおよそのスケジュール
- ・ 失敗の際の経済的・時間的損失と、エグジット（投資回収）の方法 など

#### **（6）買収後の戦略・施策を社内で共有することが必要**

DD・バリュエーションのプロセスは、外注先との連絡や、レポートの咀嚼など、非常に実務的な管理業務という色彩が強い。そのため、ややもすると買収の目的や、買収後の戦略の部分で、日本側の理解が進まないことが多い。

実際には担当者の頭にはあるのだが、それが関連部門間で共有されていないことが多い。そのため、部門共通会議などで、各部門から反対意見が出たり、M&A プロセスへの支援が得られない状況が出てくる。要は『うちはそんなことは聞いていない』『それは、そちらの部門の案件だから、うちは関係ないよね』というものである。

重層的な意思決定構造をもつ日本の大企業の場合、担当者の実務能力で案件が立ち行かなくなることはあまり無く、部門間の意見の相違から進行が中断、さらには（本質的に問題が無いにもかかわらず）交渉中止となることが多い。

DD レポート・バリュエーションの内容は各部とも目を通すものであろうから、この段階で各部門からの意見を集約・調整し、その後の契約書の内容確定のための交渉に臨むことが良いのではないか。

DD、バリュエーションの部分は専門の外注先が担当することも多いため、事前準備や連絡をきちんと行っていれば、比較的スムーズに行く段階である。しかし、逆に言えば、次に来る本格的な交渉フェーズの準備が可能な時期でもある。本格的な交渉が始まってしまうと、急激に業務へのプレッシャーが高まるため、周辺的な業務を行うことができなくなってくる。この時期に、交渉相手との信頼を深め、社内でのコンセンサス作りを行っておくことが、後々有利に事を運ぶ基礎となるだろう。

以上

## 税務会計:中国の税務

プライスウォーターハウスクーパース中国

税務について、日頃日系企業の皆様からご質問を受ける内容の内、実用的なものについて、Q&A形式で解説致します。

### ◆税務（担当：後藤 洋一）

#### Question：

非居住者企業の持分譲渡所得に係る新通達について教えてください。

#### Answer：

以前に財税〔2009〕59号企業再編に係る企業所得税の税務徴収規定が公布された後、国家税務総局より2009年12月10日に『非居住者企業の持分譲渡所得に対する企業所得税管理強化に関する通達』（国税函〔2009〕698号）（以下は「698号」と略す）を公布し、非居住者企業が国内企業の持分譲渡を行う際に発生する所得に対する企業所得税処理を明確化しました。次に当該通達の要点について検討し、弊社見解及び提案をご紹介します。

#### 1. 持分譲渡所得の計算

「持分譲渡所得」 = 持分譲渡価格 - 持分原価

持分譲渡価格：持分譲渡人が譲渡する持分から受け取る現金、非貨幣資産又は権益などの形態を含む金額を指します。

持分原価：持分譲渡人が投資に際して中国居住者企業に実際に支払った出資金額又は当該持分の購入時に当該持分譲渡人に対して実際に支払った持分譲渡金額を指します。

698号に規定されている「持分譲渡所得」は、非居住者企業が直接又は間接的に中国居住者企業の持分譲渡に対して取得する所得が含まれています（公開の証券市場における中国居住者の株券購入及び売却には非適用）。従前の外資企業所得税法とは異なり、698号では譲渡対象企業の未処分利益又は税引後各項積立金等がある場合、持分と共に譲渡される留保利益金額は持分譲渡価格から控除することが出来ないと規定されています。

#### 2. 持分譲渡価格に対する評価及び調整

698号では非居住者企業が当該関連企業に中国居住者企業の持分を譲渡し、当該譲渡価格が独立企業間取引原則に従わず課税所得の減少が発生する場合、税務機関が合理的な方法に基づき調整を行う権利を有すると規定されています。

また、国外投資者（実質的支配者）が国内又は国外における数社の持分を同時に譲渡する場合、譲り受ける中国居住者企業が全体の譲渡契約書と該当部分の譲渡契約書を所轄税務機関に提出すべきであると規定されています。該当部分の譲渡契約書がない場合、一括で譲渡される各持分企業に関する詳細資料を提出し、国内の譲渡対象企業の譲渡価格を正確に区別することが必要となります。正確な区別が不可能な場合、所轄税務機関が合理的な方法により譲渡価格を調整する権利を有すると規定されています。

### 3. 間接的な譲渡

国外にて特定目的会社を設立し、中国居住者企業の間接投資者とする多国籍企業が多く見られます。当該ケースについて698号では国外における投資者（実質的支配者）が間接的に中国居住者企業の持分を譲渡する際、譲受企業所在国（地区）の実際税務負担が12.5%を下回る、又は当該所在国（地区）が居住者の国外所得に対して所得税を徴収しない場合、持分譲渡契約書の締結日から30日以内に譲り受ける中国居住者企業の所轄税務局に持分譲渡契約書を含む関連資料を提出すべきであると規定されています。

### 4. その他

698号において源泉徴収義務者が源泉徴収しない又は源泉徴収義務を履行する事が不可能な場合、非居住者企業が譲渡契約書約定の持分譲渡日（譲渡側が事前に持分譲渡収入を取得する場合、実際の持分譲渡収入取得日）から7日以内に、自社で企業所得税申告を行うべきであると規定されています。

また関連する持分譲渡が財税[2009]59号に規定されている「特別再編」条件に合致しており且つ特別税務処理を選択する場合、当該条件に合致していることを証明するために所轄税務機関に書面での届出資料を提出し、省レベル税務機関の許認可を受ける必要があります。

### 5. 弊社見解及び提案

未処分利益等の留保利益を持分譲渡価格から控除することが不可能であることから、留保利益に対する持分譲渡と新投資者への配当との二つの段階において二重課税される可能性があります。従いまして、持分譲渡前に可能な限り留保利益を配当することが考えられます。

698号の公布は、中国税務機関の反租税回避強化を表しています。今後、多国籍企業が現行及び検討中の投資スキームの確認を行い、潜在的な税務上リスクの分析とリスク低減の必要措置について検討を行うと同時に企業再編の合理的な商業上目的を証明するための関連資料を整備することが必要と考えます。

更に、698号は2008年1月1日から有効となりますので、各地方税務機関が698号に基づき、2008年と2009年度に行われた持分譲渡を再度確認する可能性があります。既に一部の税務機関が関連する持分譲渡の確認を行っている或いは企業の自己申告を要求しているという情報があります。従いまして、今後の税務機関の動きに対する事前の検討及び取り組みが必要となるケースがあります。

今後とも引き続き非居住者企業の持分譲渡所得に関する企業所得税取扱いと動向についてご紹介をさせていただきます。

(執筆者の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:2010年 年頭所感 中国内陸部の成長がもたらす新たな課題とは

マーサー上海 日系企業支援チーム  
シニアコンサルタント 前川 尚大

昨年(2009年3月)よりマーサージャパン・マーサー上海による共同執筆としてスタートした本連載も、2010年を迎え、連載1年に迫ろうとしています。この1年の中国を振り返って見ますと、金融危機で各国同様に大きな影響を受けつつも他に先駆けて景気回復を実現し、日本企業をはじめとして世界の「成長エンジン」としての役割・重要性はより一層高まってきました。その一方で「世界の工場」から「世界の市場」への転換が進んでいく中、組織・人材マネジメントも従来の延長線上にない複雑・多様・多面的な課題にスピーディに対応していかなければならないという非連続的・非線形的変化に直面しています。

本号では、連載1年を迎えるにあたり、今後の中国ビジネスの中長期的な成長・高度化を占う上でのカギとなるであろう「内陸部の経済成長」に注目し、

- ✓ 沿岸部「ものづくり」企業を支えるワーカー層の雇用への対応
- ✓ 内陸部の成長を取り込む「内販型」企業でのリーダー人材ニーズへの取組み

の2つの視点から、今後の人材マネジメントへの影響を最新の現地情報をもとに考察いたします。

### 1. 沿岸部「ものづくり」企業を支えるワーカー層の雇用への対応

#### (1) 消えた民工たち - 沿岸部における雇用情勢の変化

「ワーカー(工場労働者)の採用がうまく進まない」「受注が回復傾向にあるのに、人員を募集しても定数を埋められない」といった声が昨年(2009年)の秋頃より、沿岸部(華東・華南)の日系製造業より聞かれ始めました。その変化はあまりに突然であり、企業の人事担当者を戸惑わせるに十分な衝撃を持っていました。中国政府の景気刺激策の効果もあり、景気の回復傾向が明らかになりつつある時期に、事業の回復軌道に水を差すような「人員不足」の事態に頭を悩ませている人事担当者が多く見られました。

「変化の激しい中国」という言葉がよく用いられますが、昨年(2009年)から現在にかけての「ワーカー層の雇用情勢の変化」は、まさにその言葉と合致します。2009年の初頭、金融危機の影響を受け、沿岸部における製造業は受注を大きく減らしていました。その結果、解雇された大量の民工(内陸部からの労働者)の姿が日本でも大きく報道されました。この時点の日系製造業の関心事は、いかに労務上のリスクを軽減しつつ、受注減に併せて人員を削減するか、という点に絞られていました。しかしながら、その後、徐々に受注が戻りはじめ、本格的な中国における景気回復を意識し始めた結果、多くの日系製造業がワーカー層の採用へと方針転換を始めたのが昨年(2009年)の秋口です。

これらの人員削減から採用強化へ舵を切った企業が直面したのが、冒頭の「ワーカーの募集に人(民工)が集まらない」という全く新しい事態でした。これらの事態は、とくに1000名を超えるような大型工場を持ち、内陸部からの大量かつ安価な労働力の獲得をオペレーションの前提としているような製造拠点では、深刻な影響をもたらしています。

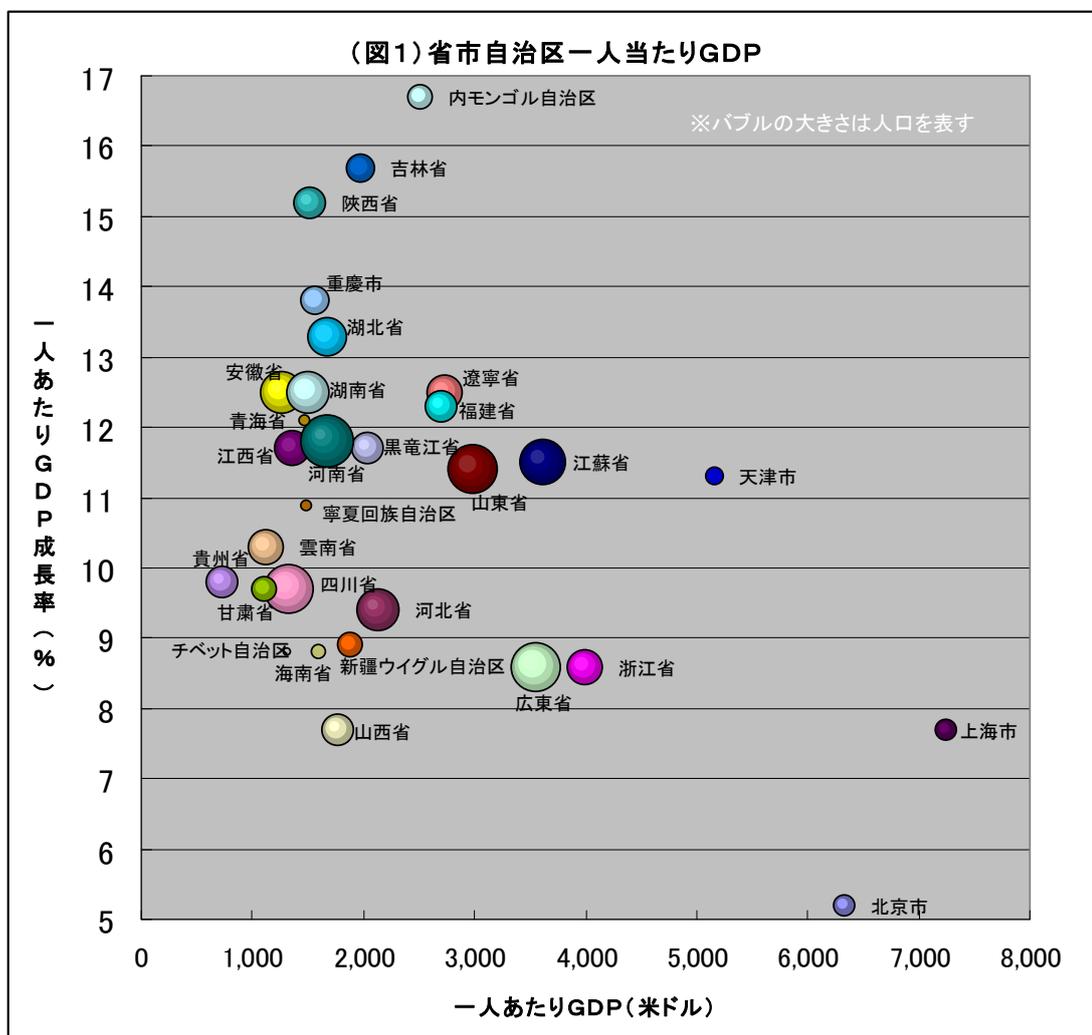
#### (2) 内陸部の経済成長により、沿岸部への労働力の供給が先細りに

この大きな変化は、当然のように中国国内において徐々に注目を集めつつあります。なぜ、内陸

部からの労働力の供給に変化が起き始めているのか。大きくは以下の見解が挙げられます。

- 景気回復によりワーカー層の採用が同時に再開されたための一時的現象である
- 沿岸部の生活コストの上昇が続いており、ワーカー層の給与水準では生活が厳しいため
- 採用層が「80後」「90後」(一人っ子政策後の80年代・90年代出生の年齢層)になり、「生活の糧としての仕事」から、「自己価値の実現」へと仕事の価値観が移りつつあるため
- 社会保険制度の整備が依然進んでおらず、地元を離れることに不利を感じているため
- 金融危機の際、「降給」「リストラ」などを経験し、沿岸部での就業への不安が高まっているため
- 政府の内陸部の開発政策のもと、就業機会が内陸部で増加しているため
- 政府の農民工移転就業政策、農村の所得向上策等が一定の効果を上げつつあるため

これらの見解のうち、最も大きな影響を持っていると筆者が考えるのは、やはり「内陸部の就業機会の増加」です。下記の図1をご覧ください。



(出所: 通産白書2009年版を参考に、中国統計年鑑より筆者作成 7.97人民元=1米ドル)

上記のグラフを見ますと、内陸部の省のうち、とくに湖南・湖北・河南・安徽など人口が多く、かつ華東・華南へ近接し、それらへの労働力供給を担ってきた省の高い成長率が確認できます。内陸部における就業機会は、その経済成長とともに増加していることが予想されます。

昨年、武漢（湖北省の省都）の日系企業の幹部と上海でお会いした際のことです。「武漢でもワーカーの採用が難しい。ワーカーは皆、沿岸部に働きに行っていると思っていた。しかし、沿岸部でも採用が難しくなると、彼らは一体どこに行ったのか？」とおっしゃっていました。まさに就業機会増加や所得向上が、省都レベルからさらに下位の中堅都市・小都市といった領域にまで広がりつつある可能性を感じさせる言葉でした。詳細な検証は2009年の最新の統計数値等を待つ必要がありますが、いずれにせよ「内陸部の経済成長」により、今後の沿岸部の製造拠点への「安価かつ大量な労働力供給のパイプライン」は先細って行くことが予想されます。

在中国の日系企業のうち、「ものづくり」の拠点を沿岸部に持つ企業は、現在の「ワーカー不足」を一過性の事態と考えずに、より大きな中国ビジネスにおける環境変化として捉え、人材マネジメントの方向性を早急に再検討する必要があると言えます。ポイントは、安価・大量採用を前提とした「十把一絡げ」の対症療法的な「要員・人件費」管理から脱し、より「一人一人」の意欲・能力・生産性に注目したトータルな「人材マネジメント」を通じた人材の「精鋭・充実」への方針転換です。

### **(3) 求められる人材マネジメント上の打ち手**

では、上記のような「環境変化」に対して、「ものづくり」の日系企業はどのような打ち手を人材マネジメント上で検討すべきでしょうか。打ち手の方向性は以下の三つが考えられます。

- ① **【短期的施策】** 入口（採用）の強化と出口（退職）の水際対策
- ② **【中期的施策】** 技能・技術により注目した人事施策と福利厚生 of 拡充
- ③ **【長期的施策】** 機械化・自動化の進展と高付加価値型商品の創出

#### **①【短期的施策】 入口（採用）の強化と出口（退職）の水際対策**

まず現在の状況に対して、短期的には採用手段の強化が必要です。とくに内陸部の技術系専門学校や高校、大学、専門学校などとの密接な関係構築が重要です。日本においても高度経済成長期には、特定の高校などと企業がパイプを築き、安定的な労働力の確保に努めた時期がありました。同じような採用手法は中国でも取られており、沿岸部の製造業が地方政府や学校との間に特別なパイプを構築している例は数多くあります。残念ながら、日本人駐在員にとっては関係構築や調整が難しい領域のため、これらのパイプの構築が他の中国系企業に比べて遅れている印象があります。中国人の人事リーダーを中心とし、効果的な採用パイプラインの構築が早急に必要です。一方、退職については、全ての退職者に対して出口対策を実行することは難しいです。しかし、やはりオペレーションの中核となるような熟練工や多能工に対しては特別な対応が必要です。ある日系企業では、一定以上の技能・技術を持つ社員の退職については、退職希望者のレベルに応じて、退職意図の報告から○時間以内に所定の上司・人事が面談を行なう、といったコールセンターのような「エスカレーション・システム」を構築している企業もあります。退職希望者の面談においては、上司が退職希望者個人の背景だけでなく、処遇や人事評価といった自社の人材マネジメント全般の課題についても把握できるように面談の進め方を標準化すべきです。

#### **②【中期的施策】 技能・技術により注目した人事制度と福利厚生 of 拡充**

中期的な施策としては、「ものづくり」への貢献度の高い社員に対して魅力的な職場を提供できるような人材マネジメントを構築することです。具体的には、保有している技能・技術を基準とした技能等級による処遇決定や個々のワーカーの生産性を直接的に変動賞与に反映させるといった

施策です。一定の技能・技術に対して手当を支給している日系企業は以前から多くあります。しかし、技能・技術の高いワーカーの中長期的雇用を促進するためには、手当では不十分です。等級制度自体の基準に個人の技能・技術などの「職務遂行能力（職能）」を反映させ、ワーカーの能力向上を金銭的・非金銭的な側面から促進させて、その「生活」と「働き甲斐」を継続的に高めていくといった工夫が必要です。技能・技術を磨くことで、高い生産性を実現し、その結果として自らの処遇が改善され、自社の「ものづくり」の生産性全体も上がっていく、といった「正のスパイラル」を組織に起こすことが重要です。

また、戸籍制度の制約・社会保険制度の不備からやむなく帰郷するワーカーも多いなか、医療保険や企業年金、子女教育への支援といった福利厚生の拡充も重要です。それらの福利厚生施策も前述の技能・技術に準拠した等級制度に結び付けるといった工夫が考えられます。

これらの福利厚生の拡充にはもちろん原資が必要になります。これら原資獲得は、「原資の追加」というより、「原資の再配分」として捉えるべきです。具体的には、以下のような考え方への転換が必要になってきます。

- ✓ ワーカーの技能・技術を高めていくことによって生産性の向上を実現していく
- ✓ ワーカーの多能工化を進めて生産変動に柔軟に対応できる体制を構築することで、経営と雇用を安定させる
- ✓ 有能なワーカーの離職率を低減させ、離職に伴う生産性の低下や採用コストの発生を抑制してより有能なワーカーに配分していく

こういった取組みを通じて、「大量・安価」から「精鋭・充実」への組織の切り替えを行い、限られた原資をより自社の生産性向上と経営・雇用の安定と確実な成長に貢献できる人材に傾斜配分することが重要です。

### ③【長期的施策】機械化・自動化の進展と高付加価値型商品の創出

長期的な施策としては、直接的には人材マネジメントの領域とは異なりますが、中国社会の構造変化に合わせて、自社の「ものづくりの構造自体も変化させること」です。具体的には、生産ラインの機械化・自動化が考えられます。あるいは、より付加価値の高い商品の製造に注力することで、沿岸部におけるワーカー不足から将来起こるであろう報酬市場の上昇に対応できるよう利益構造の強化を行なうことも考えられます。

この「ものづくりの構造変化」は、一朝一夕に実現できることではなく、十分な経営戦略上の検討が必要な領域です。であるからこそ、中国における「自社のものづくり」の方向性を今から見つめなおすことが重要です。日本でも過去において、製造現場の機械化・自動化の波がありましたが、中国においては、そのスピードは日本以上となるはずですが、

「ものづくりの構造変化」により、求める技能・技術も変化することが予想されます。新たな組織体制やポジション・人材が必要になるはずであり、人事担当者は、自社の「ものづくりの構造変化」の方向性をよく理解し、それに合致した人事施策を検討することが必要になります。

## 2. 内陸部の成長を取り込む「内販型」企業でのリーダー人材ニーズへの取組み

### (1) 市場を「面」で押さえることができるか

さて、次は中国国内に対する製品販売・サービスを事業の中核に据えている「内販型企业」に対して、「内陸部の経済成長」が与える影響について検討します。ただし、欧米・日本の景気後退の影響から、これまで輸出向けに商品を製造・販売していた日系企業も、中国国内の市場を重視す

るようになり、以前のように「輸出型」「内販型」といった企業分類もあまり意味を持たなくなりつつあります。成長を希求するあらゆる日系企業にとって、中国市場は最も重要な市場であることは明らかです。その中でも購買力が向上しつつある「内陸部」は、市場獲得競争の最前線になっており、中国における戦いの様相は、北京・上海・広州といった大都市圏を「点」で押さえる段階から、内陸部を含めた中国を「面」で押さえる段階に移りつつあります。

## (2) 「面」の展開に対して、死命を制する「リーダー供給」体制

「面」の展開とは、すなわち自社の事業拠点・事業組織の拡大を意味します。代理店の活用といった間接営業による展開方法もありますが、変化の激しい中国市場においてスピード感のある事業展開を狙い、直接営業を重視する企業が増えているように見受けられます。内陸部においては、沿岸部と異なる所得水準や社会環境の市場に対して、自社のこれまでの商品やサービスの「強み」「弱み」を見極め、各地域にあった事業展開を進めていくことが大切です。その役割を具体的に担うポジションとして、各事業拠点のリーダーと、それらを統括する地域統括ポジションや本社における事業統括ポジションが挙げられます。これらの「内販戦略」のキーポジションに対して、どれだけ質の高いリーダーを迅速に育成・配置することができるかがポイントであり、かつ内陸部の事業拠点についてはリーダーの「量」も必要になります。つまり現在の中国市場においては、「リーダー育成・配置に関する質・量・スピード」が、市場における競争優位の一つの条件になってきているのです。

では、これらのリーダー育成・配置について、日系企業が直面する課題とは一体何でしょうか。すでに競争が始まっているなかでは、「育成」も重要ですが、現在の自社内にある人的資源（リーダーまたはリーダー候補）をいかに有効に活用するかといった「配置」の施策が重要になります。※また中国人リーダーの育成については本連載において、すでに複数の弊社コンサルタントが論じておりますので、本稿では「配置」に絞って論じます。

ここで論ずべき「配置」とは、自社内のリーダー・リーダー候補という「経営資源」を、「面」の事業展開にあたって最適化する行為と言えます。具体的には、先行している沿岸部の事業で育ってきたリーダー・リーダー候補を、新規事業拠点（主には内陸部）に対して活用することが期待されます。しかしながら、中国における「異動」、それも省を跨ぐレベルの「異動」となりますと、我々日本人の感覚をはるかに超えて、中国人社員の抵抗感が極めて強いことが大きな問題となります。この点は、現地で働く日本人駐在員にとっても最初は理解しにくい点です。中国人社員の「異動」への抵抗感は主に以下の理由が考えられます。

- 省・都市ごとの社会基盤・生活レベル・文化の差異が非常に大きいため
- 省・都市ごとに社会保険制度の差異があり、不利益を蒙ることがあるため
- 伝統的な郷土意識を持ち、他の地域への警戒心が強いため
- 家族のつながりを重視し、両親の世話・子女の教育環境を重視するため
- 夫婦共働きが主流のため、配偶者の仕事を考慮する必要があるため
- 人材市場の流動性が高く、満足・納得できない任用に対して「転職」という形で対応する傾向が（有能な人材ほど）強いため

## (3) 人的資源の最適化への挑戦

上記の要素が阻害要因として存在しているわけですが、やはり今後の事業成長のためには、社内のリーダー・リーダー候補という「人的資源」を最大限に活用することが必須の条件です。その

ための打ち手の方向性としては、次が考えられます。

- ① 【衛生要因として】 異動パッケージの充実
- ② 【動機付け要因として】 キャリアパスの明確化
- ③ 【全ての前提として】 経営理念・企業バリューの浸透

#### ①【衛生要因として】 異動パッケージの充実

先ほど挙げた「異動」の阻害要因のうち、生活レベルの保障や社会保険制度の不利益回避、子女の教育環境整備などについては、異動パッケージ内の金銭的な対応である程度軽減させることができます。特に省や都市を越える異動については、日系企業としては、日本国内の異動をイメージするよりも、「海外赴任」に近いイメージを持って異動パッケージの内容を検討する必要があります。現在は異動前に個別面談を実施し、異動対象者毎に個別にパッケージの条件交渉をしている日系企業が多いように見受けられます。一人一人の社員の背景は異なるため、ある程度の条件の差異は残るはずですが、やはり今後は社員の異動への認識を高めるためにも、明確な「異動パッケージ」の基準を設定し、社内に周知させていくべきです。また、異動パッケージの内容は、異動に対する「衛生要因」ですので、社外の調査結果等を参考にしつつ、社員にとって不足感の無いものにする必要があります。

#### ②【動機付け要因として】 キャリアパスの明確化

「異動」、それも「転居を伴う異動」には、どのような異動パッケージを組んでも、やはり社員自身の負担感が残ります。その負担感を軽減し、新たな職務への動機付けを強める為には、やはりリーダー・リーダー候補に対する「キャリアパス」が社内に明示されていることが重要です。今度の異動先のポジションでは、どのような専門性や経験を積むことができ、そのポジションが次のより高位なポジションにどのように結び付くかが、社員の目に明らかになっていることが重要です。とくに沿岸部から内陸部への異動は、定められた期間内に事業を軌道に乗せ、現地の後継者育成を行い、事業を後継者に引き継いだ上で、さらに上位のポジションへ就任するために帰国又は再異動する、といった欧米系企業の海外駐在員に多く見られる「ミッション型海外派遣」に近いイメージが必要になると思われます。

また、キャリアパスを社員が信じていることができるかどうかは、実際のロールモデルが存在しているかどうか重要なポイントになります。今後の異動実施時には、有能な若手の上位ポジションへの異動を意識的に行なうといった「異動とキャリアパス」の密接な連携実績を社内に積み上げていくことが重要です。

#### ③【全ての前提として】 経営理念・企業バリューの浸透

阻害要因を乗り越えて異動を受け入れてもらい、リーダー・リーダー候補に頑張ってもらっているためには、前述の金銭的要素やキャリアパスの要素以外に、そもそも自社の経営理念や企業バリューが地域を越えて中国事業で働く社員全体に浸透しており、社員一人ひとりの理解や共感が高まっていることが重要です。「この会社と仕事が好きだ」「この会社の事業には価値があり、一緒に前進したい」と思えない限り、将来のキャリアアップも動機付けには繋がりません。また、「個々の考え方が違っても同じ会社の一員として共にがんばっていきたい」という気持ちが派出する側・受け入れる側双方になれば、たとえリーダー人材を派遣しても期待された現地事業・

組織の成長は生み出されないでしょう。直接的な打ち手とは言えない部分ではありますが、これは非常に重要な要素になります。昨今、中国における経営理念・企業バリューの浸透活動に力を入れている日系企業が増える傾向にあります。この点からも歓迎すべき傾向と言えます。また、その実施においては、一企業におけるバリュー浸透だけでなく、ポスト M&A における組織風土・文化の統合プロセスの事例にも学ぶべき点が多いように思えます。具体的には中国事業の各拠点のキーパーソンを一堂に集めての決起集会・ワークショップ実施や、拠点横断的なプロジェクトへのキーパーソンの参画・巻き込みを通じた一体感の醸成といった施策が考えられるでしょう。

### 3. まとめ

本稿では、中国ビジネスにおいて「内陸部の経済成長」がもたらす影響を、主に人材マネジメントの観点から論じました。メッセージをまとめると以下になります。

- 内陸部の経済成長により、沿岸部への安価な労働力の流入は先細りしつつある。沿岸部における「ものづくり」企業は、この大きな社会環境の変化を十分に認識し、人材マネジメント上の施策を検討すべきである。
- 内陸部の経済成長により、中国における市場獲得競争は更に過熱しつつある。競争優位を確立するために、リーダーの育成とともに、現在のリーダー・リーダー候補という経営資源を最大限に活用できるように人材マネジメント上の施策を検討すべきである。

これまでも中国ビジネスにおいては、大きな時代の「波」がいくつもありました。10年を一つの区切りと考えれば、1980年代を改革開放導入期、1990年代は沿岸部の開発加速期、2000年代は沿岸部の高度成長期と言えます。次の2010年代は、まさに改革開放の果実を内陸部にまで浸透させる「内陸部の開発加速期」という「波」が予想されます。ビジネスでは、常に新たな時代の「波」に向き合うものですが、その「波」を読んで乗ることができれば大きなチャンスとなる一方で、その「波」を読み間違えると逆に飲み込まれて沈んでゆくことになります。

2010年という区切りの年を迎え、在中国の日系企業が新たな「波」を確実に捉え、更に中国ビジネスを拡大・発展させていくことを期待しつつ、本稿を年頭所感とさせていただきます。

(執筆者 問い合わせ/連絡先)

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  
内村 幸司 E-mail：koji.uchimura@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 大連市大連経済技術開發区金馬路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	深圳市福田區中心4路1号 嘉里建設廣場 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 台景國際金融廣場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(ホテルインクラウンラザ)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よう、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。