

BTMU

中国月報

第51号 (2010年4月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 全人代後の新しい外資政策

■ 経 済

- ◆ ASEAN・中国自由貿易協定 (ACFTA) の本格始動と中国の貿易動向

■ 産 業

- ◆ 急増した中国の鋼材生産量

■ 人民元レポート

- ◆ 急速に高まる人民元切り上げ論

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務～技術譲渡関連サービスに対する税務処理の最新の動向について
- ◆ 人 事：中国における地域統括会社が人材マネジメント上で果たすべき今後の役割

■ MUF G中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 全人代後の新しい外資政策
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

- ◆ ASEAN・中国自由貿易協定（ACFTA）の本格始動と中国の貿易動向
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部 ……………6

■ 産 業

- ◆ 急増した中国の鋼材生産量
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ……………11

■ 人民元レポート

- ◆ 急速に高まる人民元切り上げ論
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部 ……………18

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～技術譲渡関連サービスに対する税務処理の最新の動向について
プライスウォーターハウスクーパース中国 ……………21
- ◆ 人 事：中国における地域統括会社が人材マネジメント上で果たすべき今後の役割
マーサー（上海） ……………23

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク

エグゼクティブ・サマリー

特集「全人代後の新しい外資政策」は、今年3月に開催された全人代での温家宝総理の「政府活動報告」並びに昨年末に開催された國務院常務會議と商務部の全国商務工作會議での決定の中で、以前には見られなかった外資政策の新しい方針・政策・措置を取り上げ、概要を整理しています。「外資合併・買収安全審査制度の制定」は、今回初めて明らかにされたもので、この数年来の世界的企業による中国の代表的企業の買収案件が表面化したことを背景に、外資の合併・買収に対して国家安全の観点から審査することを目的としています。「外商投資産業指導目録」の改定については、国家發展改革委員會の2010年の發展計画草案に関する報告の中で言及されており、今後ハイエンド製造業、現代サービス業、新エネルギー・省エネルギー・環境保護などの分野のプロジェクトが奨励類に記載される一方で、生産能力過剰、重複建設が深刻とされる業種のプロジェクトは制限類に追加されるものと見ています。「外貨規制の緩和」については、國務院常務會議で外商投資企業の外貨資本金両替手続きの簡素化が提起されており、今後、両替自体はある程度自由に認める代わりに、支払に対する審査は引き続き行うのではないかと予想しています。

経 済「ASEAN・中国自由貿易協定 (ACFTA) の本格始動と中国の貿易動向」は、今年1月から本格始動したACFTAが中国の貿易に及ぼす影響について分析を行い、今後の中国とASEAN経済関係について展望しています。2010年1-2月の中国の貿易動向を見ると、ASEAN諸国の景気回復に加え、ACFTAの本格始動に伴う一部品目を除いた関税撤廃を背景に、ASEAN向け輸出の大幅拡大が寄与して中国の輸出が急速に回復する一方、中国のASEANからの輸入も機械類を中心に大幅に増加し、中国がASEANにとって有望な輸出市場となっています。また、投資動向を見ると、中国からASEANの製造業向け直接投資も拡大して、「世界の工場」中国とASEANの一体化が進んでいることが示唆されるとしています。中国とASEANの経済関係については両者の競合関係が注目される傾向にあるものの、実際には、今後ACFTAによる関税削減がさらに進むことで、中国とASEAN経済は緊密化が一段と進み、共存共栄していくものと見ています。

産 業「急増した中国の鋼材生産量」は、中国経済の好調振りを示す証左の一つとして注目を集めている中国の鉄鋼業界について、鋼材市場とメーカー各社の事業環境の現状と今後の見通しを纏めています。中国の鋼材生産量は2008年のリーマンショック直後に大幅な前年割れとなったものの、中国政府の金融緩和や公共投資、消費振興策が功を奏して需要の9割を占める内需が持ち直したことを背景に、2009年に入って急回復に転じましたが、一方で、鉄鋼業界全体として過剰な供給能力を抱えていることから、鋼材市場は需要回復とは裏腹に回復のペースが鈍いと指摘しています。今後については、輸出の穏やかな回復に加え、内需の一段の拡大も見込まれることから、鋼材需要は一段の拡大が見込まれるものの、過剰生産能力の解消には多くを期待できないため、コスト競争力や利鞘の厚い高付加価値品の生産などで強みを持つメーカーとそれ以外で業績格差が広がり、弱小メーカーの淘汰や再編が加速すると見ています。

人民元レポート「急速に高まる人民元切り上げ論」は、中国国内で議論が高まりつつある為替の出口政策について、今後政府がどのような道筋を立てるか考察しています。中国国内の人民元切り上げ開始を巡る見解は、危機対応としての固定相場対応を正当化しながらも、景気回復が確実となりつつあるなか、切り上げ開始を視野に入れている中国人民銀行の立場と、人民元は過小評価されていないとし、合理的な水準で安定を保つとする、商務部、國務院の立場に大別されるとし、切り上げの議論が高まっている背景には中国の急速な輸出回復による貿易摩擦や為替制度を管理フロート制に戻した時の市場への影響に対する懸念があるとしています。斯かる状況下、今後の出口政策について、人民銀行は、利上げは社会全体に痛みを負わせるが、輸出の回復に伴う人民元切り上げの実施であれば痛みは輸出企業に限定されると見ており、商務部にとってもこのタイミングの切り上げであれば反対する理由が薄れるとした上で、米国は今年中間選挙を控え景気回復の手立てを打つことは必須であり、このままでは6月の米中戦略経済対話までに米中関係の悪化を避けたい為、中国は早めの決断が求められると指摘しています。

スペシャリストの目

税務会計「中国の税務」は、日系企業から受ける税務に関する質問のうち実用的なテーマを取り上げ、Q&A形式で解説しています。今回は、技術譲渡関連サービスに対する税務処理の最新の動向について纏めています。

人 事「中国における地域統括会社が人材マネジメント上で果すべき今後の役割」は、人事面における地域統括会社の活用について考察しています。成長著しく、競争環境が激変する内陸部における事業に向き合っていくには、迅速な意思決定とガバナンスの体制確立が喫緊の課題である一方、地域統括会社の期待役割には①グループ業務の効率化、②域内意思決定の質・スピード向上、③域内ガバナンスの向上があり、これらの役割は内陸部へ事業範囲を拡大させようとする日系企業、特に拠点数を増加させていく内販型企業の成長ステージに合致するものであるとしています。これまで地域統括会社が人材マネジメント領域に果たしてきた役割には、人事制度の共通基盤化を推進する「制度アプローチ」と、採用・教育支援を中心とする「フローアプローチ」の二つのタイプがあり、いずれかのアプローチが取られてきましたが、今後中国事業を更に発展させる為には、これら二つを組み合わせ「T字アプローチ」を意識しつつ、最終的に人事制度・人材フローシステム双方の支援を行うトータルとしての人材マネジメントを実現する「十字モデル」を構築することを提案しています。



全人代後の新しい外資政策

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

今年3月に開催された全人代(第11期全国人民代表大会第3回会議)での温家宝総理の「政府活動報告」では、例年どおり外資導入方針についても言及された。いくつかの重大方針を列挙したにすぎないが、実際には様々な政策・措置を含んでいると見られる。この報告の基になっているのは、昨年末に開催された国務院常務会議と商務部の全国商務工作会議での決定ではないかと思われる。

ここでは、これらの中から以前には見られなかった新しい方針、政策・措置を取り上げ、その概要について関連報道や法令によって整理してみたい。

1. 外資合併・買収安全審査制度の制定

これは、3月の全人代での政府活動報告で初めて明らかにされたものである。「外資による国内企業の改組、改造、再編への参与を奨励し、外資の合併・買収安全審査制度を早期に確立する。」と述べられている。

これに関連して、中国のメディアは、全人代開催前に商務部、国務院法制弁公室、国家発展改革委員会が共同で「国家安全審査メカニズム方案」を国務院に上程しており、年内に公布される見通しであると報じている(注1)。それによれば、この制度は外資による国内企業の合併・買収に対して国家安全の観点から審査することを目的とするもので、米国の外国投資委員会(CFIUS)の審査制度に類似しているという(注2)。

その組織は、国家発展改革委員会、工業・情報化部、商務部、国防科学技術工業委員会、科学技術部、農業部、国務院国有資産監督管理委員会、中国銀行業監督管理委員会、国家工商行政管理総局、国家税務総局など多くの政府機関と主要な業界団体で構成され、責任者には国務院副総理級が就く可能性が高いとしている。また、審査対象となる合併・買収案件については、合併・買収される産業と資金規模の2つが基準になること、戦略的で敏感な産業のリストが制定されること(このリストは国際慣例に従って非公開とされる模様)、ただし産業間の差異が大きいため、金額や市場占有率だけでは判断されないこと、などを可能性として述べている。この点について、別のメディアでは、民営企業・国有企業の別や企業の規模に関わらず、等しく審査制度の拘束を受けると指摘している(注3)。

外資の合併・買収安全審査制度が必要とされる背景としては、この数年来、米国の世界的投資ファンドであるカーライル・グループによる徐州工程機械集团有限公司(徐工)の買収、ドイツの世界2位のベアリング会社であるシェフラーグループによる洛陽軸承集团有限公司(洛軸)の買収、コカコーラによる中国匯源果汁集团有限公司(匯源)の買収など、世界的企業による中国の代表的企業の買収案件が表面化し、社会的に国家の産業の安全についての議論が巻き起こったことがある。これらの案件はいずれも中国政府によって取引が中止または禁止とされたが、これ

をきっかけに政府部内で外資の合併・買収審査制度の設立が検討されてきた。

一方、2008年8月から「独占禁止法」が施行され、これに伴って商務部の「事業者集中届出」(中国内外での合併・買収案件に対して競争を阻害するかどうかという観点で審査を行うもの)が実施されているが、この審査は国家や産業の安全にまでは及んでいないと言われている(注4)。「独占禁止法」や「外国投資者の国内企業合併・買収に関する規定」にも安全審査に関する規定はあるが、大まかで法的基準が不明確であり、また外資の合併・買収を禁止する分野・産業は示されているものの、それ以外の分野・産業では安全審査が行われないという問題があるとされている(注5)。

安全審査制度の詳細は明らかでないが、実施されれば、中国企業の合併・買収に大きな影響を与えることは必至である。その内容と実際の運用が注目される。

2. 「外商投資産業指導目録」の改訂

「外商投資産業指導目録」の改訂については、全人代の政府活動報告では触れられなかったが、国家発展改革委員会張平主任の「2009年国民経済・社会発展計画執行状況と2010年国民経済・社会発展計画草案に関する報告」で言及されている。改訂の趣旨は、開放分野を拡大し、ハイエンド製造業、高技術産業、現代サービス業、新エネルギー・省エネルギー・環境保護などの産業に外資を誘導することとされている。この方針は、昨年末の国務院常務会議で決まったものである。メディアによれば、これは外資の規模を安定させ、外資の質を高めることを目的としている(注6)。

新しい「外商投資産業指導目録」では、これらの具体的なプロジェクト名が奨励類の中に記載されるものと思われるが、ほかにも奨励類に追加されるプロジェクトがあると見られる。商務部の全国商務工作会議では、医療機関、職業教育訓練機関、多国籍企業の地域本部・研究開発センター・調達センター・プロフィットセンターなどの機能性機構を奨励するという方針が出されている。

このうち、医療機関については、現行の「外商投資産業指導目録」では制限類プロジェクトとされている。これを奨励類プロジェクトに変える背景には、昨年、党中央と国務院から医療制度改革方針が打ち出されたことがある(注7)。これは、2009年から2011年までの3年間に国民の90%をカバーする医療保険制度の基本的枠組みを構築し、2020年までに全国民をカバーする完全な医療保険制度を確立することを目標とするもので、それに伴って膨大な数の病院・診療所を設立すること、また、外資を含む民間資本による医療機関の設立を促進するため、参入条件を規範化して公平公正な管理政策を実施することがうたわれている。現在、外資による医療機関は、「中外合弁・合作医療機関管理暫定施行弁法」(注8)によって設立が認められているが、これが改正されて条件が緩和されるものと思われる。

商務部の全国商務工作会議では、医療機関が「新たな外資増加ポイント」として位置付けられているが、これは職業教育訓練機関も同様である。現行の「外商投資産業指導目録」では記載がなく、従って許可類とされているが、奨励類に変更されるものと見られる。従来、「中外合作学校経営条例」(注9)と「中外合作職業技能訓練学校経営弁法」(注10)では奨励されていたが、実際に設立された例は多くない。国際金融危機の影響で雇用確保に不安がある中、今後、商務部門としても積極的に誘致を図っていくということだろう。

こうしたプロジェクトが奨励類に追加される一方で、制限類にも新たに多くのプロジェクトが追加されると見られる。それは、主に生産能力過剰、重複建設が深刻とされる業種・分野で、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、電解アルミ、造船などが指摘されているが、それらにとどまらないと思われる（注 11）。制限類プロジェクトに指定されると、増資を含めて新規投資は認可されないか、認可されるにしても外資比率や生産数量などで条件が付く可能性が高い。どちらにしても事業計画の変更を余儀なくされるおそれがあるため、投資計画がある場合には、事前に認可機関や発展改革委員会に確認することが不可欠である。

3. 外貨規制の緩和

外貨規制の緩和については、国務院常務会議で、外商投資企業の外貨資本金両替手続きの簡素化が提起されている。外商投資企業の外貨資本金を人民元に両替するに当たっては、2008年8月から、会計事務所による外貨管理局への資本金払込検査の事前届出、銀行への提出書類の厳格化、銀行による用途確認の強化など両替手続きが一段と厳しくなっている（注 12）。

これらの措置は、人民元高への動きを背景とした不動産などへの投機行為を抑制する目的で採られたものだが、多くの外商投資企業から資金需要に対応できないとして規制緩和を求める声が上がっていた。いまだ緩和の内容は明らかにされていないが、両替自体はある程度自由に認める代わりに、支払に対する審査は引き続き行うというものではないかと想像される。天津滨海新区の「中新生態城」では、今年3月からそこに登録する外商投資企業を対象に、指定銀行での外貨資本金の人民元への両替を自由に認め、支払時に用途と真実性・合法性についての審査を行うという方式が試験的に行われている（注 13）が、この状況を参考にするものと思われる。いずれにしても、早期の実施が待たれる。

<最近の主要会議における外資導入方針>

会議名	内 容
全国商務工作会議 での陳徳銘商務部 長報告 (2009.12.24)	<p>①新たな外資増加ポイントの育成・・・各種医療機関と職業教育訓練機関の奨励、低炭素技術の移転誘導、ベンチャー投資と持分投資の奨励、条件のある外商投資企業の国内上場支援、ベンチャー投資の撤退制度の整備。</p> <p>②外資の産業構造・地域分布の最適化・・・ハイエンド製造業、高技術企業、新エネルギー・省エネルギー・環境保護・現代サービス業への誘導、多国籍企業の地域本部・研究開発センター・調達センター・プロフィットセンター等の機能性機構の奨励、中西部地区への移転・投資拡大の誘導、国境経済合作区の建設促進、条件に適合する省級開発区の国家級開発区への昇格支援。</p> <p>③国際アウトソーシング請負の積極展開・・・分野別計画の策定、認定手続きの簡素化・認定条件の緩和、税優遇政策適用範囲の拡大、企業の人材訓練・共用プラットフォーム建設・専用区域内インフラ建設での支援拡大、高級人材の育成・導入促進、税関監督管理モデルの刷新、“中国サービス”ブランドの確立、オフショア・オンショア業務の同時発展推進。</p> <p>④投資環境の更なる改善・・・外商投資審査・認可事項の削減、審査・認可内容の簡素化、審査・認可過程の標準化・利便化、法整備による外商投資企業</p>

	の設立後の管理・サービス強化。
国务院常务会议での決定 (2009.12.30)	<p>①外資導入構造の最適化・・・「外商投資産業指導目録」の改訂による開放分野の拡大（ハイエンド製造業、高技術産業、現代サービス業、新エネルギー・省エネルギー・環境保護産業等）、国の産業調整・振興計画における政策措置の適用（特に土地集約利用の奨励類外商投資プロジェクトに対する土地の優先提供）。</p> <p>②中西部地区への外資の誘導・・・環境保護の要求に適合する労働集約型産業の奨励、外国企業への開放と技術・資金面での支援。</p> <p>③外資導入方式の多様化の促進・・・買収による国内企業の改組改造と再編の奨励、中小企業債務保証会社の試験的設立推進、外商投資企業の資金調達支援。</p> <p>④外商投資管理体制改革の深化・・・外商投資の審査・認可事項の全面的整理による審査・認可範囲の最大限の縮小、審査・認可の透明度の向上。</p> <p>⑤良好な投資環境の創造・・・開発区の発展の規範化・促進、国境経済開発区建設の促進、外商投資企業の外貨資本金両替手続きの簡素化。</p>
全国人民代表大会での温家宝総理の政府活動報告 (2010.3.5)	<p>①外資導入構造の最適化・・・ハイエンド製造業、高技術企業、現代サービス業、新エネルギー・省エネルギー・環境保護産業への投資奨励、多国籍企業による地域本部等各種機能性機構設立の奨励、中外企業による共同研究開発の奨励。</p> <p>②外資の国内企業改組改造・再編への参与奨励・・・<u>外資による合併・買収安全審査制度の早期確立</u>。</p> <p>③“資本導入”と“知識導入”の結合。</p> <p>④中西部地区への移転・投資拡大の誘導。</p>

(注1) 「経済観察報」2010年3月10日付記事、「外資の合併・買収安全審査方案が上程された模様、年内公布が有望」（各種ウェブサイトに掲載）による。

<http://news.hqj.com.cn/news/201003/20100320103938345953.html>

(注2) 米国外国投資委員会（CFIUS）については、JETROのHPに掲載されている資料、「外国投資委員会（CFIUS）による対内資本買収の審査」が参考になる。

http://www.jetro.go.jp/jfile/country/us/invest_02/pdfs/010031400302_009_BUP_0.pdf

(注3) 「新華網」2010年3月7日付記事、「中国の外資合併・買収安全審査実施は対外開放の基本国策に影響しない」（各種ウェブサイトに掲載）による。

http://news.xinhuanet.com/fortune/2010-03/07/content_13119265.htm

(注4) 上記（注1）に同じ。

(注5) 「中国貿易報」2010年3月11日付記事、「中国は外資の合併・買収安全審査制度を早期に確立」（各種ウェブサイトに掲載）による。

<http://news.stockstar.com/info/darticle.aspx?id=JL,20100311,00001569>

(注6) 「ニュース分析：国务院常务会议で2010年外資業務の調整を決定」（各種ウェブサイトに掲載）による。

http://www.gov.cn/jrzq/2009-12/31/content_1500488.htm

(注7) 「中国共産党中央委員会、国务院の医薬衛生体制改革の深化に関する意見」（中発〔2009〕6号、2009年3月17日公布）、「国务院医薬衛生体制改革短期重点实施方案（2009～2011

- 年)の印刷・発布に関する通知」(国発[2009]12号、2009年3月18日発布・実施)。
- (注8)「中外合弁・合作医療機関管理暫定施行弁法」(衛生部・対外貿易経済合作部例第11号、2000年5月15日公布、同年7月1日施行)。
- (注9)「中外合作学校経営条例」(国務院令第372号、2003年3月1日公布、同年9月1日施行)。
- (注10)「中外合作職業技能訓練学校経営管理弁法」(労働社会保障部令第27号、2006年7月26日公布、同年10月1日施行)。
- (注11) これらの業種・分野は、「国務院の發展改革委等部門の一部産業の生産能力過剰と重複建設の抑制及び産業の健全な發展の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日発布・実施)で特に深刻なものとして指摘されている。他に、大豆搾油もあげられているが、これは既に現行の「外商投資産業指導目録」で制限類プロジェクトに指定されており、合弁か合作で中国側のマジョリティが条件とされている。
- (注12)「国家外貨管理局の外商投資企業の外貨資本金両替管理業務改善の手續き問題に関する通知」(匯綜発[2008]142号、2008年8月29日発布・実施)。
- (注13) 天津市銀行協会 HP の記事、「建設銀行天津市分行が天津市で初めて中新生態城で資本金の意向両替業務に成功」及び新華社記事、「建設銀行が中新生態城の外商投資企業の外貨資本金の意向両替銀行に」(各種ウェブサイトに掲載)による。
<http://www.tabc.com.cn/system/2010/03/12/000242370.shtml>
http://www.tj.xinhuanet.com/2010-03/29/content_19371297.htm

以上

(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：東京都港区港南 2-16-4

E-Mail：r-ikegami@murc.jp TEL：03-6711-1838



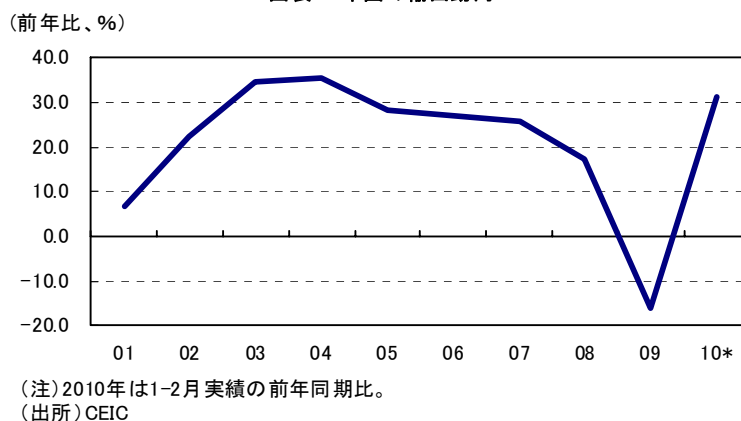
ASEAN・中国自由貿易協定(ACFTA)の本格始動と中国の貿易動向

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
調査部 研究員 野田麻里子

1. V字回復する中国の輸出

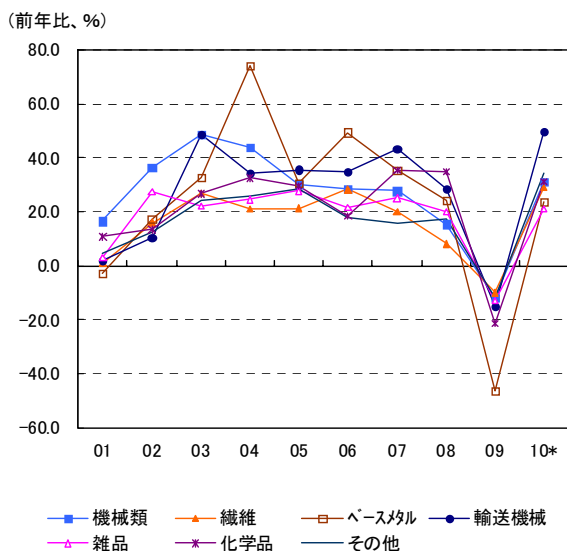
政府の景気テコ入れ策を受けて拡大する投資や消費に加えて、輸出も足元、急回復している。2010年1-2月期の輸出の伸び率は前年比31.4%増と、金融危機後の落ち込みからの反動もあり、輸出が大幅に拡大した2003年や2004年並みの高い伸び率となっている(図表1)。

図表1. 中国の輸出動向

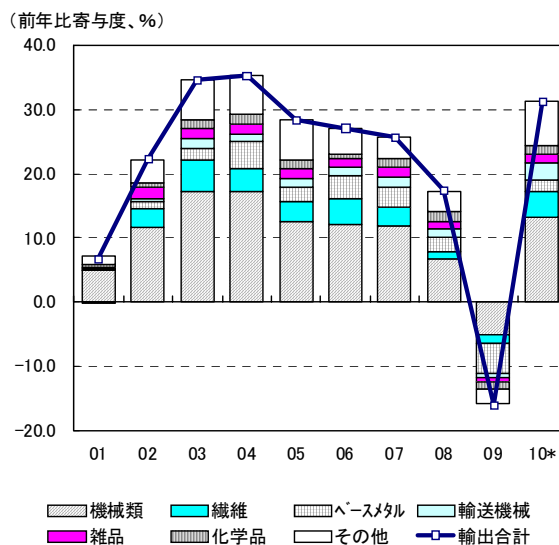


品目別には機械類が前年比31.1%増、繊維製品が同28.9%増、以下ベースメタル(同23.6%増)、輸送機械(同49.9%増)、家具や玩具などの雑品(同21.2%増)、化学品(同31.1%増)と主要輸出品がいずれも大幅に増加し、輸出の急回復をもたらしている(図表2、3)。

図表2. 中国の輸出動向
～主要品目別前年比の推移～



図表3. 中国の輸出動向
～主要品目別前年比寄与度の推移～

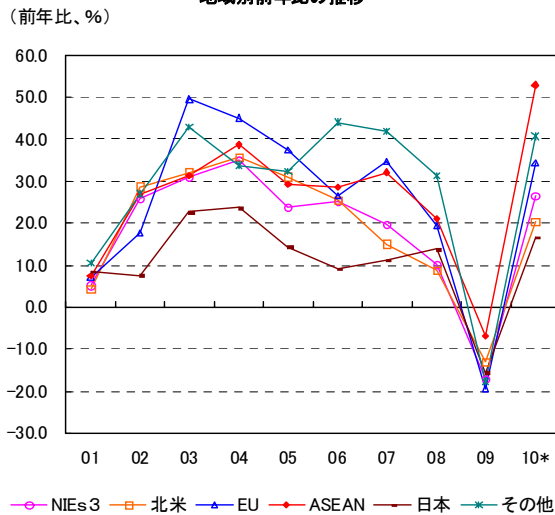


2. 大幅に増加する ASEAN 向け輸出

地域別には、輸出の約2割ずつを占める NIEs3 カ国・地域（香港、台湾、韓国）、北米（米国、カナダ等）、EU 向けがそれぞれ前年比 26.4%増、20.2%増、34.4%増と大幅に増加したのに加えて、ASEAN 向けが同 52.9%増と大幅に拡大（図表4）。GDP 規模では EU や北米の約10分の1にすぎない ASEAN 向け輸出の増加寄与度が大幅に拡大している（図表5）。

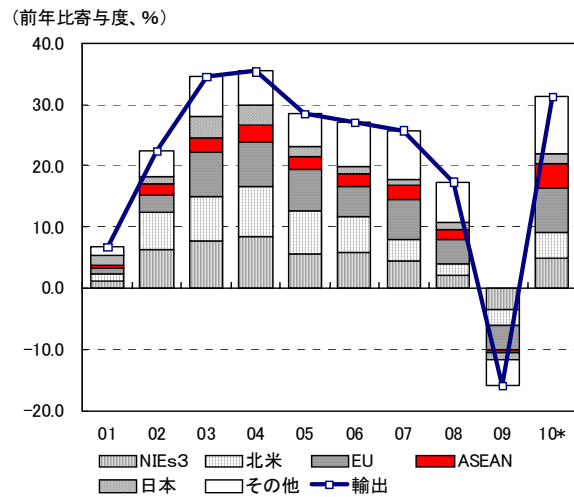
これには ASEAN 諸国の景気回復が総じて堅調であることに加えて、2010年1月から ASEAN と中国の自由貿易協定（ACFTA）が本格始動し、中国と ASEAN 原加盟国（インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ6カ国）との間で一部の品目を除いて関税が撤廃されたことも影響していると見られる。実際、中国の対 ASEAN 向け輸出の主要品目別寄与度の推移をみると機械類を中心に大幅に増加しており、ASEAN 諸国の一部では中国製品の流入急増に対する警戒感が高まっている状況である（図表6）。

図表4. 中国の輸出動向
～地域別前年比の推移～



(注)2010年は1-2月実績の前年同期比。NIEs3は香港、台湾、韓国。
(出所)CEIC

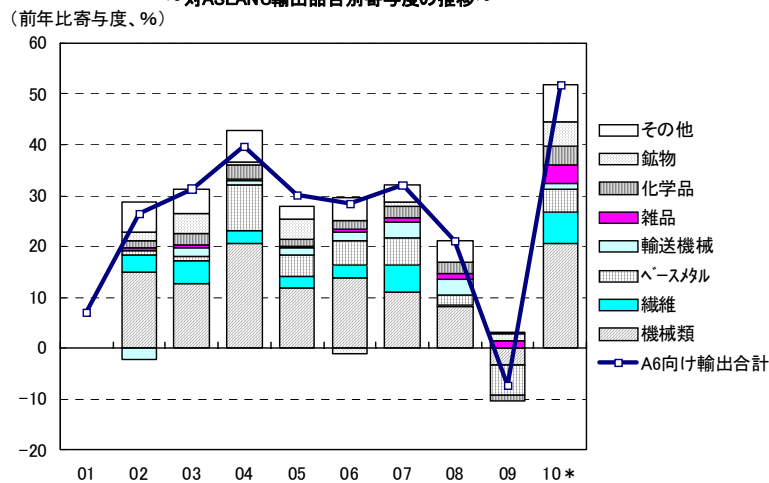
図表5. 中国の輸出動向
～地域別前年比寄与度の推移～



(注)2010年は1-2月実績の前年同期比寄与度。
NIEs3は香港、台湾、韓国。

(出所)CEIC

図表6. 中国の輸出動向
～対ASEAN6輸出品目別寄与度の推移～



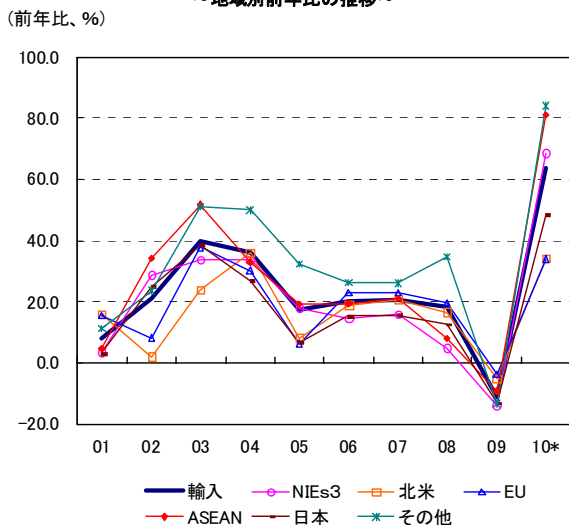
(注)2010年は1-2月実績の前年同期比。ASEAN6 (A6)はインドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン、シンガポール、ベトナム。
(出所)CEIC

3. ASEAN の対中輸出も大幅に増加

一方、中国の急速な景気回復もあり、ASEAN の対中輸出、すなわち中国の ASEAN からの輸入も大幅に増加している。2010年1-2月期の中国の輸入は前年同期比 63.6%増と大幅に増加したが、ASEAN からの輸入は同 81.0%増とこれを上回って増加。輸入増加寄与度も香港、台湾、韓国の NIEs3 カ国・地域に次ぐ高い寄与度となっている（図表7、8）。

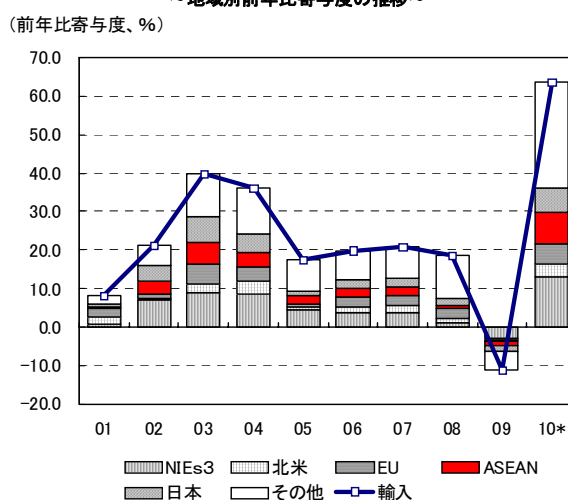
品目別には、輸入全体では機械類に加えて鉱物など原材料の輸入も大幅に増加しているが、ASEAN からは機械類の輸入の寄与度が断トツに高くなっており、ASEAN からも中国向けに製品輸出が大幅に増加している（図表9、10）。

図表7. 中国の輸入動向
～地域別前年比の推移～



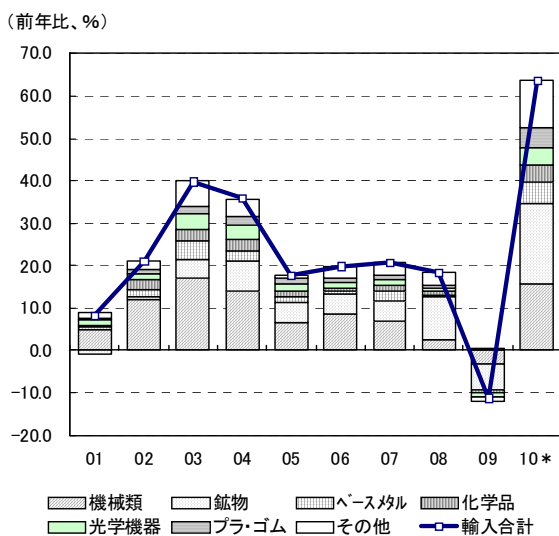
(注)2010年は1-2月実績の前年同期比。NIEs3は香港、台湾、韓国。
(出所)CEIC

図表8. 中国の輸入動向
～地域別前年比寄与度の推移～



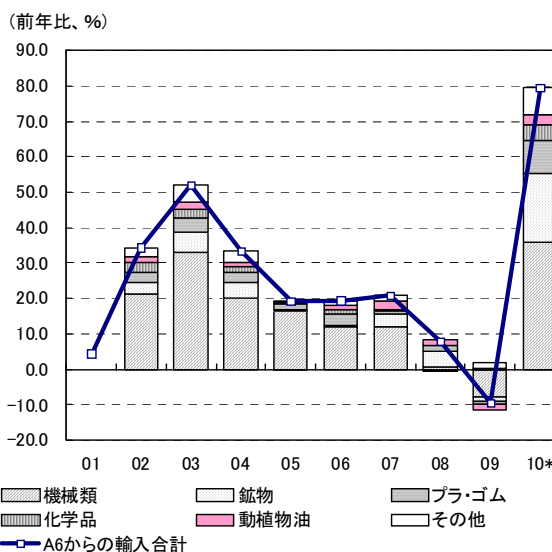
(注)2010年は1-2月実績の前年同期比寄与度。
NIEs3は香港、台湾、韓国。 (出所)CEIC

図表9. 中国の輸入動向
～主要品目別寄与度の推移～



(注)2010年は1-2月実績の前年同期比。
(出所)CEIC

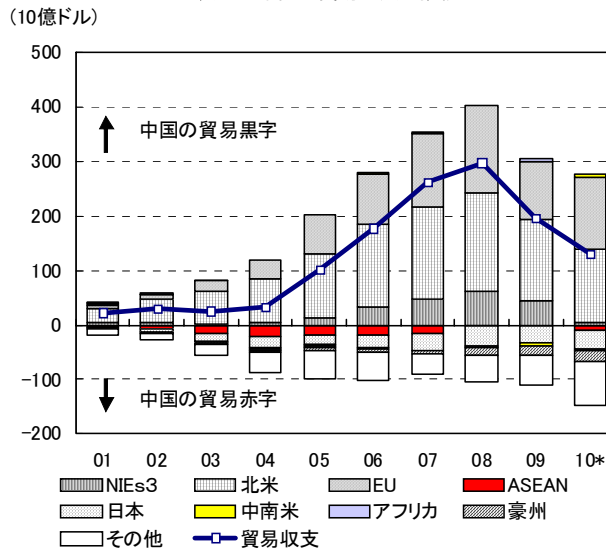
図表10. 中国の輸入動向
～ASEAN6からの主要輸入品目別寄与度の推移～



(注)2010年は1-2月実績の前年同期比。ASEAN6(A6)はインドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン、シンガポール、ベトナム。
(出所)CEIC

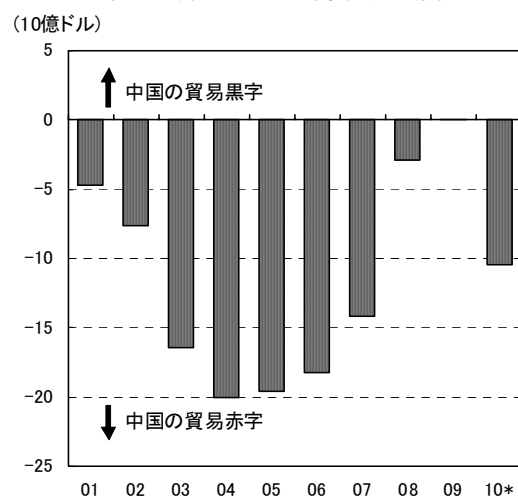
その結果、2009年に一旦、黒字に転じた中国の対ASEAN貿易収支は2010年1-2月実績ベースでは再び赤字(ASEAN側の貿易黒字)に転じている。1-2月の2ヶ月間の実績にすぎないが、ASEAN内で聞かれる「中国脅威論」とは裏腹に、ACFTAの本格始動とともに、中国がASEANにとって再び有望な輸出市場となっている可能性が示唆されていると言えるだろう(図表10)。

図表11. 中国の貿易収支の推移



(注1) NIEs3: 香港、韓国、台湾。
(注2) 2010年は1-2月実績の年率換算値。(出所) CEIC

図表12. 中国の対ASEAN貿易収支の推移



(注) 2010年は1-2月実績の年率換算値。
(出所) CEIC

4. 緊密化する中国とASEANの経済関係

中国とASEANの貿易量が大幅に増加しているもうひとつの要因として中国の対ASEAN投資が拡大していることに注目してみた。「走出去(海外進出)」戦略の本格化に伴って昨今、中国の対外直接投資が拡大している。投資ストックでみると中心は近接する香港、あるいは資源関連の中南米やアフリカだが、これに次ぐ投資先がASEANである(図表13)。ASEAN向けの投資はインフラ関連や農業関連が多いことに加え、製造業向けの投資が相対的に多くなっているという特徴がある。実際、2008年末のストックベースで中国の対製造業向け直接投資の11.8%を対ASEAN向け投資が占めており、「世界の工場」中国とASEANの一体化が進んでいることが示唆される(次頁図表14)。

図表13. 中国の対外直接投資地域別内訳(ストックベース)

(百万ドル)

	03年	04年	05年	06年	07年	08年	シェア(%)	03-08年の年平均伸び率
合計	33,222	44,777	57,206	75,026	117,911	183,971	100.0	40.8
NIEs3	24,868	30,955	37,389	43,219	69,996	116,696	63.4	36.2
北米	549	909	1,263	1,587	3,241	3,660	2.0	46.2
EU27	422	537	769	1,275	2,942	3,174	1.7	49.7
ASEAN	587	956	1,256	1,763	3,953	6,487	3.5	61.7
日本	89	139	151	224	558	510	0.3	41.7
中南米	4,619	8,268	11,470	19,694	24,701	32,240	17.5	47.5
アフリカ	491	900	1,595	2,557	4,462	7,804	4.2	73.9
豪州	472	544	650	939	1,830	3,816	2.1	51.9
その他	1,125	1,569	2,662	3,767	6,227	9,585	5.2	53.5

(注) NIEs3: 香港、韓国、台湾。
(出所) 中国対外直接投資統計公報

今後、ACFTA の関税削減スケジュールに基づき CLMV 諸国と呼ばれるカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムとの間でも関税の引き下げが進む予定であり、地理的な近接さにも支えられて中国と ASEAN 経済の緊密化が一段と進むと考えられる。中国と ASEAN の経済関係といった場合には、両者の競合関係が注目される傾向がある。しかし、実際には、ACFTA 本格始動 2 ヶ月後の状況が示すように、共存共栄し、アジア地域の発展に寄与するのではないだろうか。

図表 14. 中国の対外直接投資(ストックベース)業種別内訳の推移 (百万ドル)

	04年	05年	06年	07年	08年	各業種に 占める対 ASEAN投 資の割合
農林漁業	834	512	817	1,206	1,468	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	149	191	13.0
鉱業	5,951	8,652	17,902	15,014	22,868	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	197	438	1.9
製造業	4,538	5,770	7,530	9,544	9,662	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	904	1,141	11.8
電力・ガス・水道	220	287	446	595	1,847	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	210	1,385	75.0
建設	817	1,204	1,570	1,634	2,681	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	327	490	18.3
交通運輸・倉庫・郵便	4,581	7,083	7,568	12,059	14,520	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	321	601	4.1
情報(IT)	1,192	1,324	1,450	1,901	1,667	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	14	35	2.1
卸小売	7,843	11,418	12,955	20,233	29,859	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	612	704	2.4
ホテル・外食	21	46	61	121	137	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	12	12	9.1
金融	0	0	15,605	16,720	36,694	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	413	454	1.2
不動産	203	1,495	2,019	4,514	4,098	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	24	24	0.6
リース・ビジネスサービス	16,428	16,554	19,464	30,515	54,583	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	706	867	1.6
科学研究・技術サービス	124	604	1,121	1,521	1,982	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	98	121	6.1
水利・環境・公共施設管理	911	910	918	921	1,063	
住民サービス・その他サービス	1,093	1,323	1,174	1,299	715	
うち 対ASEAN	n.a.	n.a.	n.a.	8	13	1.9
教育	0	0	2	17	17	
公衆衛生・社会保障	0	0	3	4	4	
文化スポーツ娯楽	6	5	26	92	107	
公共管理	14	18	0	0	0	
合計	44,777	57,206	90,631	117,911	183,971	

(注1) 対ASEAN投資の業種別内訳がわかるのは19業種のうち14業種のみ。

(注2) 対ASEANの2007年の数値は2008年のストックの値から2008年のフローの値を差し引いて算出。

(出所) 中国対外直接投資統計公報

(執筆者のご連絡先) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

E-mail : mariko.noda@murc.jp



急増した中国の鋼材生産量

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
アナリスト 林凱明

このところ中国の鋼材生産量が急増し、中国経済の好調振りを示す一つの証左として注目を集めている。そこで本稿では、中国の鋼材市場や鉄鋼メーカーの事業環境の現状について整理するとともに、今後の見通しについて簡潔にまとめた。

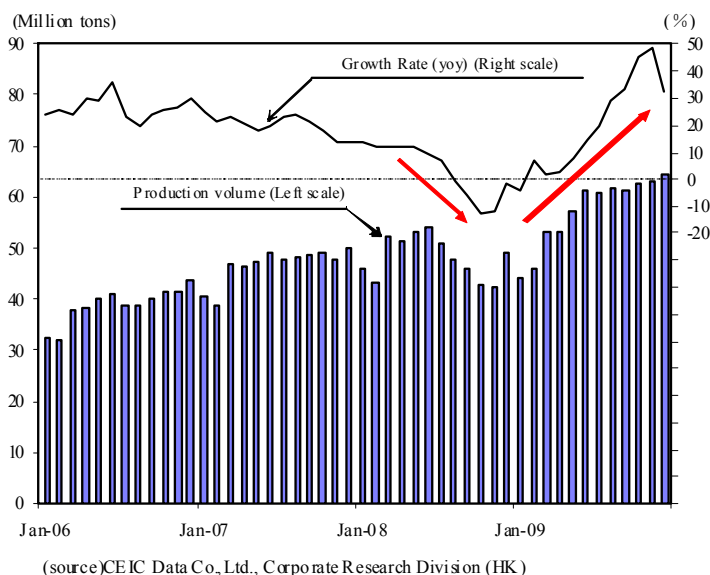
1. 現状

(1) 急増した中国の鋼材生産量

このところ中国の鋼材生産量の伸びが著しい。

図表1は2006年以降の鋼材生産量の推移を見たものである。2008年のリーマンショック直後には大幅な前年割れとなったが、2009年に入って回復に転じるとともに伸び率が加速し、11月には前年を48.9%も上回る大幅増を確保した。12月も若干鈍化したとはいえ前年比32.4%増となり、2009年通年の鋼材生産量は前年比19.0%増となった。

図表1：中国の鋼材生産量

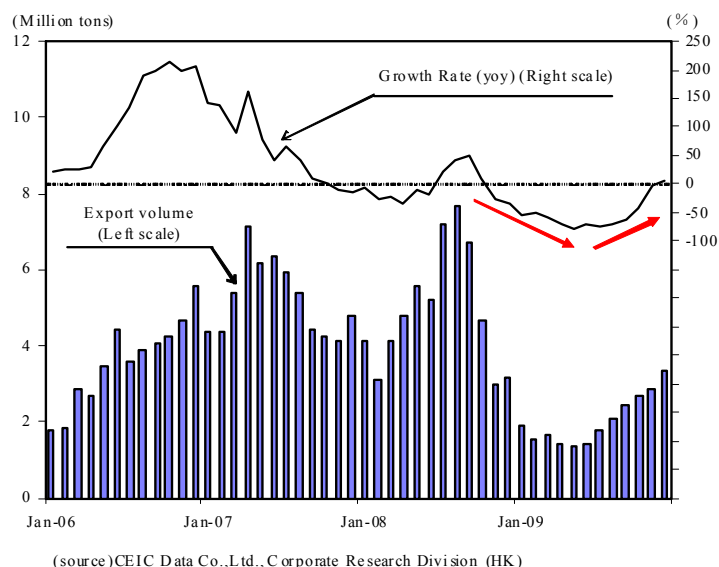


(2) 国内需要の急増が主因

こうした生産量の増加は、中国国内の鋼材需要の急増によるところが大きい。

内需と外需に分けてとらえると、輸出については低迷が続いた。2008年第4四半期以降、世界景気の後退が鮮明化するなかで輸出先の鋼材需要が減退したことから、2009年通年の鋼材輸出量は前年比▲58.5%の大幅減となり(図表2)、鋼材生産量に占めるウェイトも5%程度にまで縮小した。2009年4月には、鋼材輸出の落ち込みを緩和しようとして中国政府が一部鋼材の輸出増値税還付率を大幅に引き上げたが、輸出先の需要自体が弱含むなかでは効果も乏しく、前年割れが続いた。

図表 2：中国の鋼材輸出量

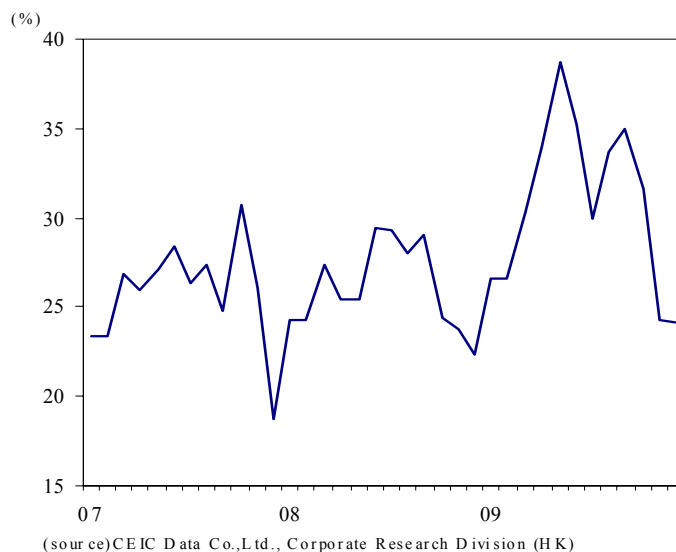


しかしながら、需要の9割超を占める内需が急増した。

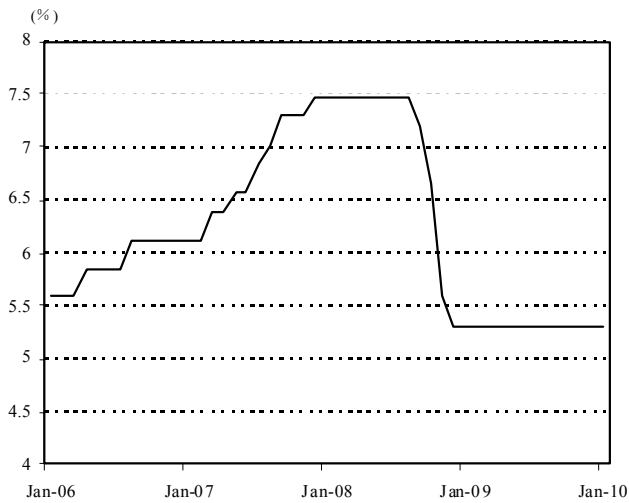
まず、内需の半分強を占める建設向けの鋼材需要である。オフィス・住宅・工場等の建設や道路等のインフラ整備などが活発に行われ、固定資産投資が2009年通年で前年比31.0%増と前年を大きく上回る伸びを示した(図表3)。

これは、中国政府の景気挺入れ政策の影響が大きい。すなわち、2006年から2008年半ばにかけて中国政府は、景気過熱を危惧して金融引き締め政策を進めてきたが、その後、輸出の落ち込みや企業の生産調整の動きが鮮明化するなかで方針を転換し、①2008年9月以降、大幅に金利や預金準備率を引き下げるとともに(図表4)、②2008年11月には貸出総量規制を撤廃するなどして、金融緩和を推し進めた。その結果、2009年通年の銀行の貸出増加額が前年比95.3%増と急増し(図表5)、企業の間でオフィス・住宅・工場等を建設する動きが活発化した。また、中国政府が2008年11月に発表した4兆元の公共投資実施策にもとづき、住宅建設や交通等のインフラ整備が進んだことも、建設向け鋼材需要の回復に寄与した。

図表 3：中国の固定資産投資額(前年比伸び率)

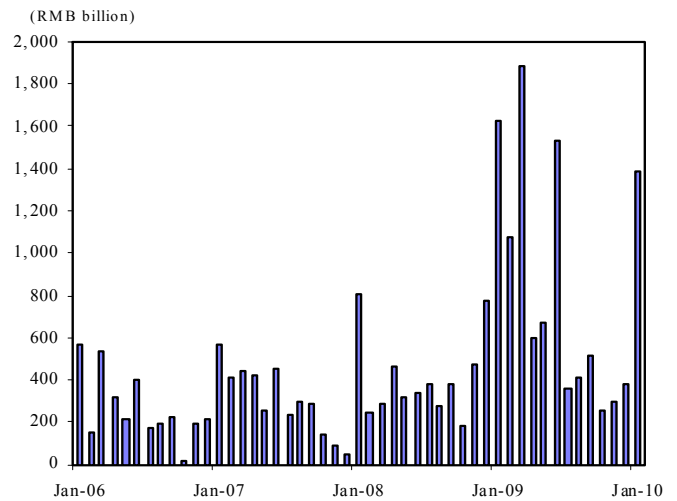


図表4：中国の貸出基準金利（期間1年）



(source)CEIC Data Co.,Ltd., Corporate Research Division (HK)

図表5：中国の銀行貸出の増加額（月次）



(source)CEIC Data Co.,Ltd., Corporate Research Division (HK)

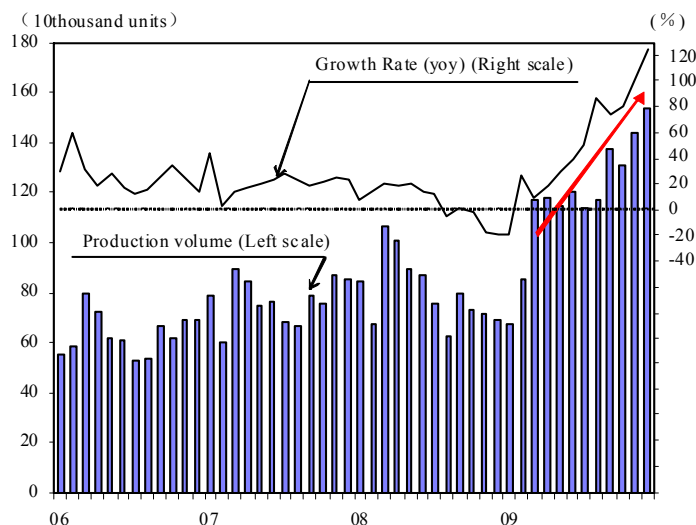
加えて、中国国内における自動車や家電製品の生産・販売が急回復し、これら製品に関する鋼材需要も増加した。

中国では、自動車は国内販売が9割、家電製品は国内販売と輸出が概ね半々となるが、自動車と代表的な家電製品である洗濯機、冷蔵庫の生産台数をみると、2008年後半に前年割れに陥っていたものが2009年に入って急回復し、2009年通年ではそれぞれ前年比47.1%増、同30.9%増、同15.0%増と大幅に増加した（図表6、図表7、図表8）。

これは、中国政府による消費振興策の影響が大きい。すなわち、①自動車では、排気量1,600cc以下の自動車の購入税を引き下げる（従来10%→5%）、低速トラック等を軽トラックまたは排気量1,300cc以下の乗貨車に買い換える際に購入額の10～15%に当たる補助金を支給する（「自動車下郷政策」）、②家電製品では、農村部において特定製品の新規購入者に購入額の13%に当たる補助金を支給する（「家電下郷政策」）、旧製品を新製品に買い換える際に10%の補助金を支給する（「家電以旧換新政策」）といった種々の消費振興策が導入され、その効果が現れたのである^(注)。

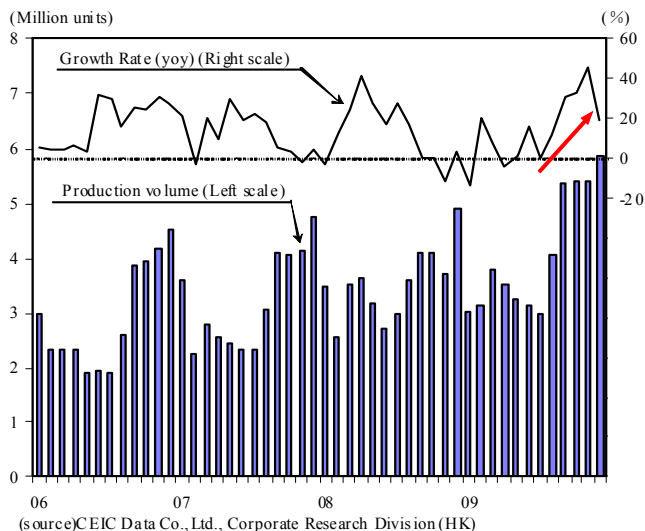
(注) 商務部によれば、「家電下郷政策」にもとづいて3万台・648億元（2009年通年）、「家電以旧換新政策」にもとづいて3万台・121億元（2009年6～12月）の家電製品が販売された模様。

図表6：中国の自動車生産台数

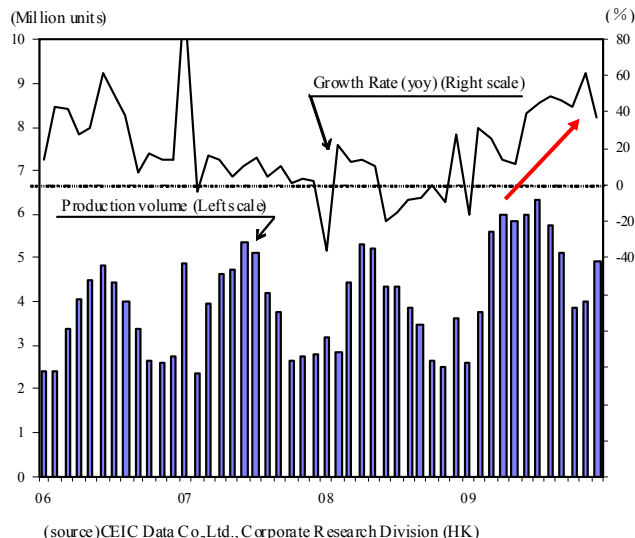


(source)CEIC Data Co.,Ltd., Corporate Research Division (HK)

図表7：中国の洗濯機生産台数



図表8：中国の冷蔵庫生産台数



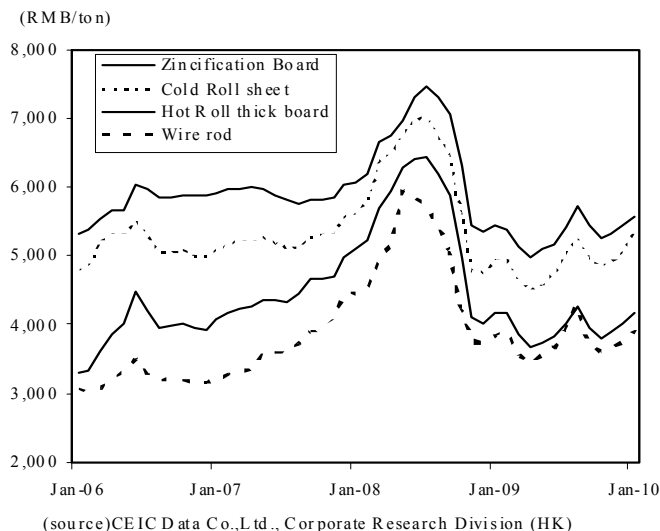
(3) 回復ペースが鈍い鋼材市況

もともと、需要回復とは裏腹に鋼材市況の回復ペースは鈍い。線材、熱延厚板、冷延薄板、亜鉛めっき鋼板の価格推移をみると（図表9）、2008年後半に30～40%下落した後、2009年に入ってから2008年通年を20～30%下回った水準での一進一退を繰り返している。

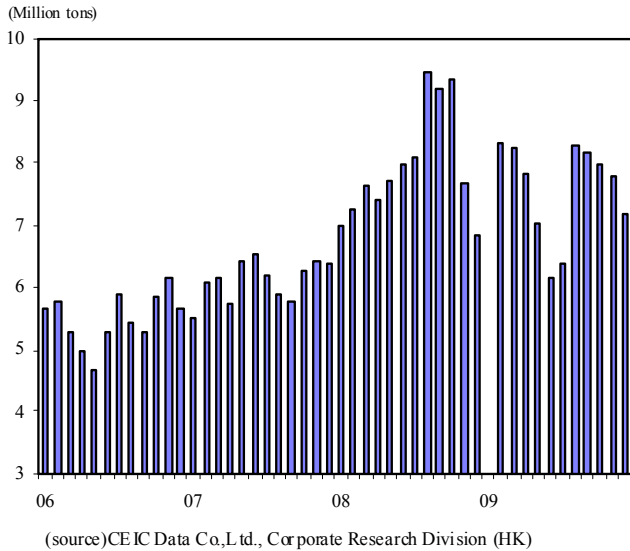
これは、鉄鋼業界全体として過剰な供給能力を抱えているからに他ならない。中国の鉄鋼メーカー各社は設備増強に意欲的で、国務院によれば2009年末時点の中国全体の粗鋼生産能力は7億トンに達し、平均設備稼働率は84%程度にとどまっている。これは、2008年（79%）から改善したとはいえ、2002～2007年の平均値（94%）に比べれば依然低い水準である。

このため、鉄鋼メーカー各社は、増産により設備稼働率を引き上げたいとの意識を潜在的に強く有しており、市況急落時に減産に乗り出した後、一時的に市況が上昇に転じたところで再び需要の伸びを上回る増産を行った。その結果、鉄鋼メーカーおよび流通段階での在庫が高水準で推移（図表10、図表11）、市況回復が進まない状況が続いた。

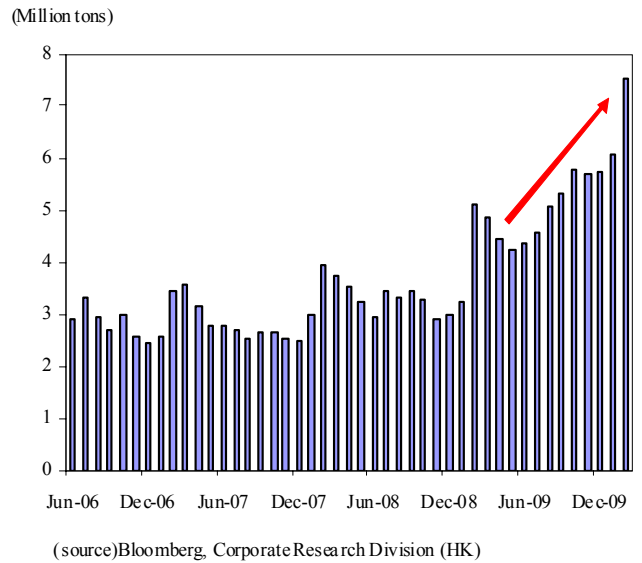
図表9：中国国内の鋼材市況



図表 10：中国の鉄鋼メーカーの鋼材在庫量

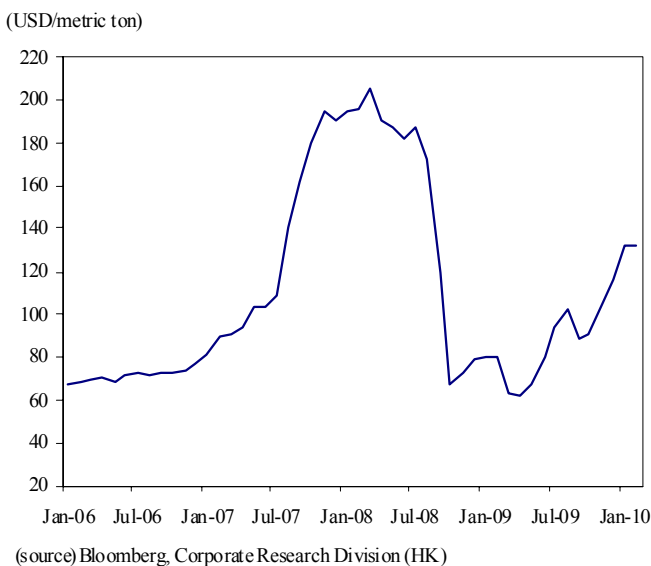


図表 11：中国の鋼材トレーダーの鋼材在庫量

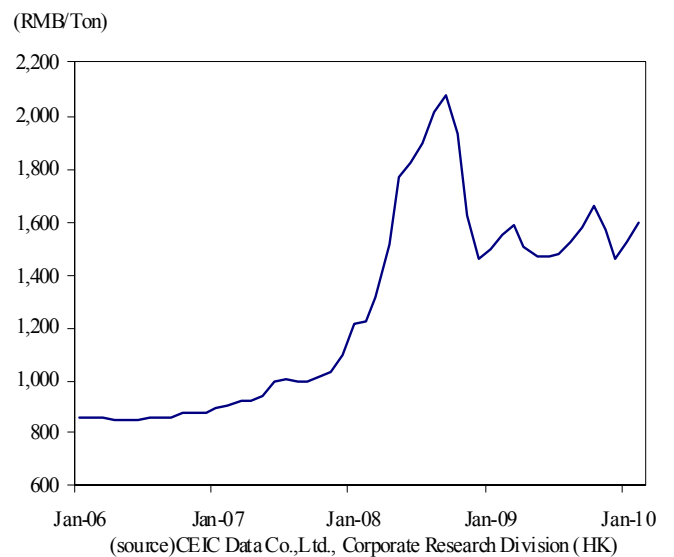


こうした状況下、中国の鉄鋼メーカーの収益も、鉄鉱石や石炭などの原材料コストが低下したにも関わらず（図表 12、図表 13）、鋼材生産量ほどには回復していないのが実情である。大手・中堅クラスの鉄鋼メーカーの売上高当期利益率（四半期）の推移をみると（図表 14）、2008 年後半の大幅赤字の状態から脱したとはいえ 3~4%で推移しており、2008 年前半以前（5~10%）に比べて低い水準にとどまっている。

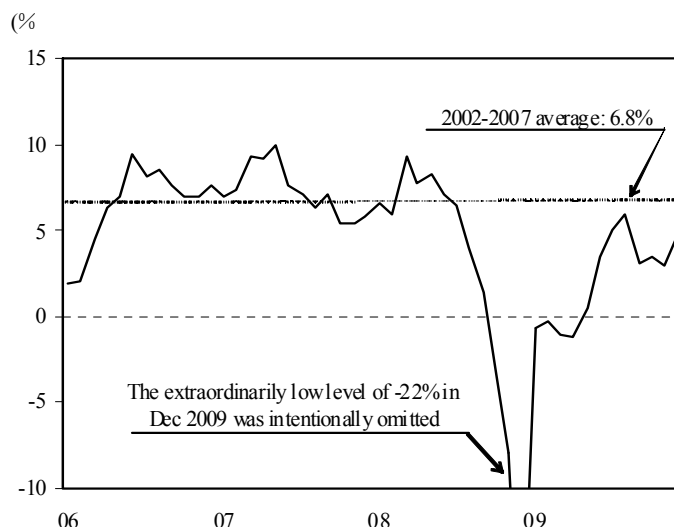
図表 12：鉄鉱石のスポット調達価格（インド産）



図表 13：中国の石炭価格



図表 14：中国の大手・中堅鉄鋼メーカーの売上高当期利益率



(source)CEIC Data Co., Ltd., Corporate Research Division (HK)

2. 今後の見通し

(1) 一段の拡大が見込まれる鋼材需要

今後を展望すると、鋼材需要は多少の減速が見込まれるとはいえ一段の拡大が見込まれる。

まず、世界景気の持ち直しに伴って、輸出が緩やかながらも回復に転じる公算が大きい^(注1)。

加えて、内需の一段の拡大が見込まれる。インフレやバブルを警戒する中国政府が金融引き締め策に転じつつあるが、雇用確保に向けて政府が目標とする経済成長率(8%)を達成するには固定資産投資や個人消費の拡大が不可欠で、それを冷や込ませるような極端な政策は採用しないと考えられる^(注2)。このため、①2010年も4兆元の景気刺激策が継続されること、②足元で期限を迎えた各種消費刺激策が概ね延長され、内容も拡充されたこと^(注3)、③景気拡大に伴って雇用所得環境の改善が進み、住宅や耐久消費財の購入意欲が高まるとみられることを勘案すると、金融引き締めの影響で固定資産投資の増加ペースが若干鈍化する可能性があるなかでも、内需全体では前年比二桁増を維持する公算が大きい。

輸出と内需を合わせた鋼材需要全体としてみれば、若干スローダウンしつつも前年比1割増程度で拡大するとみてよさそうだ。

(注1) IMFの2010年1月時点での予測では、世界全体(および米国)の2010年の経済成長率は3.9%(2.7%)と見込まれている。

(注2) IMFの2010年1月時点での予測では、中国の2010年の経済成長率は10.0%と見込まれている。

(注3) 例えば、2009年末で期限を迎えた「自動車下郷政策」は2010年末まで期限が延長された。また、「自動車以旧換新政策」では2009年12月より補助金支給額が3,000~6,000元から5,000~18,000元に広げられたほか、「家電以旧換新政策」に関しては2010年6月から9つのパイロット都市に限られていた対象地域が全国へと拡大されることが発表された。

(2) 期待しにくい過剰生産能力の解消

もっとも、過剰生産能力の解消には多くを期待できそうにない。主要鉄鋼メーカーの生産能力の拡張計画からみて、2010年末時点の粗鋼生産能力は7億4千万~7億5千万トン(前年比6~7%増)に達する見込みである。その場合、在庫増減を考慮しない場合でも設備稼働率は86%にとどまり、

現在高水準にある在庫の消化が優先された場合には（＝生産量が抑制された場合には）、設備稼働率が2009年を下回る可能性もある。

こうした過剰生産能力の問題については中国政府も認識しており、2009年3月の「鉄鋼産業の調整と振興に関する計画」や2009年12月の「鉄鋼業界への参入条件に関する管理弁法」など、小型・老朽設備の廃棄等を命じる通知を相次いで公表している。しかしながら、地元の雇用・税収を拡大させたい地方政府やスケールメリットの拡大を図りたい鉄鋼メーカーの反発は根強く、その効果や実現性は不透明と言わざるを得ない。

このため、この先、中国の鉄鋼メーカーは鉄鉱石を中心に原料価格の大幅な上昇が避けられない情勢にあるが、厳しい販売競争に晒されるなかで増嵩する原料コストを完全には製品価格に転嫁できず、収益性が再び低下する可能性も否定できない。

したがって、①コスト競争力（生産規模、生産効率、原料調達力など）や②利鞘の厚い高付加価値品の生産などで強みを持つメーカーとそれ以外で業績格差が広がり、弱小メーカーの淘汰や再編が加速することになる。

以上

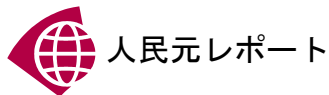
(執筆者の連絡先)

(株)三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 林 凱明 (Tommy Lam、日本語不可、英語可)

住所：6F AIG Tower, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

TEL：852-2249-3031 FAX：852-2521-8541 Email：Tommy_HM_Lam@hk.mufg.jp

日本語でのご照会は企業調査部（香港）の大榎（852-2249-3030、Yasutaka_Oenoki@hk.mufg.jp）まで



急速に高まる人民元切り上げ論

三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
為替資金課長 田中 裕公

3月14日第11期全国人民代表大会（全人代、国会に相当）が閉幕し、恒例の首相記者会見が開催された。席上、温家宝首相は、為替相場維持や保護貿易主義に対する批判に対し反論したが、為替相場水準については、“合理的な水準で安定を保つ”とした。景気が着実な回復を見せる中、中国国内では為替についても出口政策が議論され始めている。今後どのような道筋を立てるのか考察してみたい。

《首相の記者会見について》

記者会見では、金融危機後の“最も困難な時期に” 為替相場を維持して、国内景気を回復させたことが世界経済の回復に貢献したことや、欧米に購入団を派遣し、輸入を促進させたことを挙げ、欧米からの批判に反対した。また米国を意識し人民元の切り上げを迫るやり方に反対し、中国の輸出企業の6割が外資系や外資との合弁企業であることから、輸入規制はそれらの企業に大きな打撃を与えることを警告した。（人民元相場に関する記者会見のポイントは以下の通り）

- ① 人民元相場は過小評価されていない。昨年の各国の対中輸出（中国の輸入）は増加、もしくはその国や地域の輸出全体の減少比、減少幅が小さい。
- ② 金融危機の後に人民元相場を安定させたことが、世界景気の回復に重要な貢献を果たした。
- ③ 人民元相場の変更は経済環境によって決定されるべきもので、制度改革への国際的な圧力は逆効果となる。
- ④ 市場の需給に基づく管理フロート相場制度を維持し、人民元相場の形成メカニズムの改革を推進する。また適切にバランスの取れた水準で人民元の安定を維持する。

《急速に高まる人民元切り上げ論の背景》

温家宝首相以外にも3月に入り人民元相場に対する発言が相次いでいる。政府内でも活発な議論が行われているものと見られる。（政府関連要人の発言内容は以下の通り）

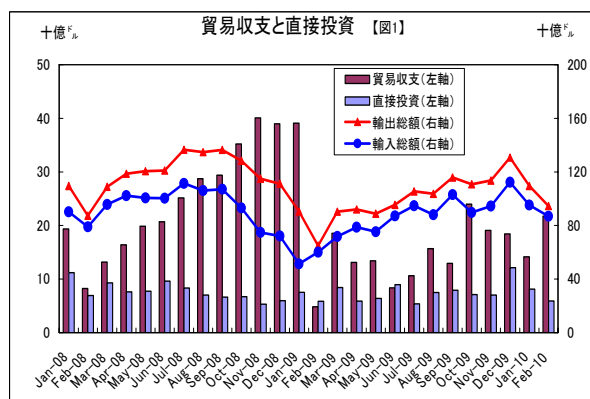
日付	発言者	発言・報道内容
3月3日	陳徳銘 商務相	◆人民元相場の改革については、「人民元が上昇に向けた国際的な圧力に直面している」、しかしその中でも、「われわれ自身の主義を堅持する」との姿勢を示す。
3月6日	周小川 中国人民銀行総裁	◆人民元相場が固定された状況が続いていることについて、「危機に際しては例外的な政策を取りえることは否定できないし、これは為替政策にも当てはまる」、「こうした政策は遅かれ早かれ出口戦略という問題が出てくる」、「経済回復は始まっているが、その基礎は不安定で、多くの不安要素が残っている」と説明。
3月8日	呉曉靈 全人代代表	◆人民元相場について、「為替相場の形成メカニズムがいつ、非常事態から正常に戻るかは、時間の問題だと思う」と条件を整えば、切り上げが始まる見通しを示す。
3月8日	陳徳銘 商務相	◆人民元政策の改革は穏やかでコントロールされた方法で続ける、との意向を示す。昨年の刺激策からの出口は、政策の微調整を意味する。
3月16日	姚堅 商務部報道官	◆米国の人民元上昇要求に対して、「為替相場問題が政治問題化すれば、世界的な金融危機に際し、何の役にも立たないだろう」、「黒字は人民元の為替相場に起因するものではない。米国は自由貿易の推進者であるべきで、その障害になるべきではない」と述べる。
3月21日	陳徳銘 商務相	◆「通貨は国家の問題であり、2国間で議論すべきではない」、「我々は人民元が過小に評価されていないと考えている」と述べる。
3月24日	鐘山 商務次官	◆「人民元の切り上げは、良い解決法ではない」、「ドル相場下落の間違ひなく世界金融システムと他の国にも利益にならない」と述べる。

出所)Bloomberg社、Reuters社、時事通信社より

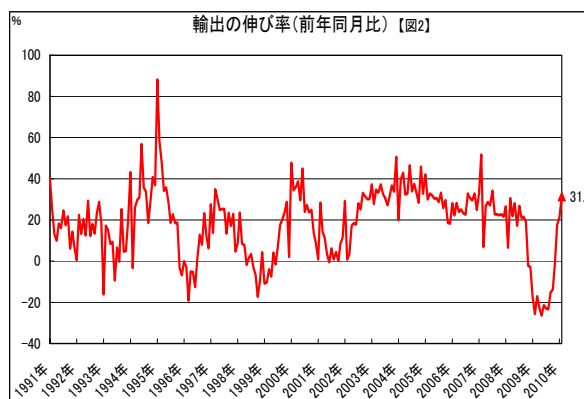
中国国内で人民元切り上げ開始に対する見解は、コメントの内容の通り、大まかには以下のような構図となっている。

中国人民銀行：危機対応として固定相場対応は正当化しながらも、景気回復がほぼ確実な中、どこかのタイミングで、切り上げ開始を視野に入れている。
商務部・国務院：人民元は過小評価されていないとし、合理的な水準で安定を保つ。

なぜここに来て切り上げの議論が急速に高まったのであろうか。その背景には2点考えられる。まず1点目は、【図1・2】に見られるように中国の輸出が急速に回復し始めているためである。加工貿易国である中国にとって輸出の回復は、経済成長を維持する上で欠かせない。しかし回復が鮮明になる中、米国に象徴されるように、他国との摩擦が高まりを招きかねない。そのためにも相場変動は市場に委ねる必要がある。2点目は、いずれ中国は管理フロート制に為替制度を戻さなければならない中、タイミングを逸すると、戻した時の市場への影響が、計り知れないものとなるためである。

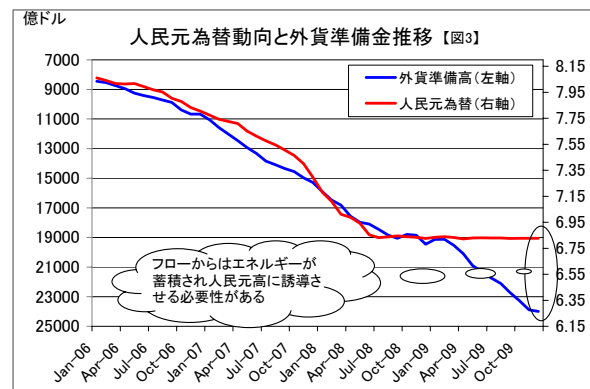


出所) Bloombergデータより市場業務部作成

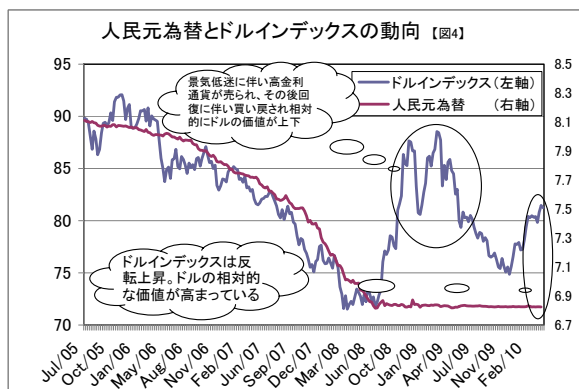


出所) Bloombergデータより市場業務部作成

【図3】の通り過去のフロー動向から見た場合、外貨準備高と為替相場とは相関関係があり、これに照らし合わせてみると、公表されている昨年末までの外貨準備高をベースにした為替の水準は、6.3を割れる8%程度の切り上げが必要な水準までエネルギーが溜まっている様にも見える。一方、今年に入って主要通貨の中ではドルの相対的な価値が強くなってきている。フロート制を継続していれば、人民元でもドルの価値が改善していたかも知れない。これは【図4】の通り、2005年に人民元を管理フロート制に移行して以降、リーマンショックまではドル・インデックス（ドルを主要6通貨で指標化した指数）に対しても相関関係が強かった。今年になりユーロがギリシャ問題で相対的に売られていることから、ドルの通貨価値が改善。政府が言うように短期的には過小評価の水準は是正されて来ていると言える。しかしフロー動向を反映する外貨準備高の増加からは、人民元高は避けられない。



出所) Bloombergデータより市場業務部作成



出所) Reutersデータより市場業務部作成

《金融引き締めと人民元切り上げ》

中国人民銀行としては、利上げで社会全体に痛みを負わせるよりは、輸出の回復に伴い人民元の切り上げを実施した方が、痛みを受けるところが輸出企業のみと限定的であることから、その着地点を探し始めたものと見られる。今まで一貫して管理フロート制へ戻すことに反対してきた商務部にとっても、その理由の存在が薄れてきている。また3月1日、中国外貨管理局はウェブサイトで、金利上昇に伴い人民元上昇を求める圧力が高まる可能性があるとの見解を示した。中国国内の景気回復に伴い、金融緩和の解除を進める為にも早めに制度を戻す必要性が出ている。

《管理フロート制へ戻すやり方は》

今後の相場制度の変更は従来通り、徐々に人民元の水準を切り上げる方法もあるが、2005年のように一度に切り上げてしまう方法もある。実は一度で切り上げ、相場を安定的に保った方が、輸出企業にとって取引相手と為替レートを再交渉することができ、都合が良いのかもしれない。徐々に切り上げる方法であると、取引相手とレート交渉ができないばかりか、市場が切り上げを織り込むため、結局為替差損が拡大することになる。商務部が為替政策について選択する権利を持つわけではないが、当該部にとって一度に切り上げるやり方は、否定するものではないと思われる。また、徐々に水準を切り上げる場合、市場へ切り上げ方を公表することも有効である。1999年4月から2000年8月まで香港が自国通貨を切り下げたとき、日々1pip（ポイント）ずつ対ドルレートを引き上げる対応を取った。これは対応方法を公表しメッセージ性を明確にしたことで、市場に混乱を来たさずにレート水準を変更できた例である。今回中国が切り上げを実施する場合、最終5%程度の切り上げが必要となろうが、その水準を一度に実施することは個人的には難しいものと見ている。実際、一度に切り上げたとしても、実施幅は前回程度の2%程度であろう。しかし、その後の切り上げ方について、メッセージ性を明確にすることで、市場の混乱を避けることもできよう。

近く米財務省は為替報告書の発表を予定している。以前は中国に配慮し、為替操作国として認定はなかった。今年米国は中間選挙の年であり、米国政府としても景気回復を目指す為の手立てを打つ姿勢を見せないと、世論を味方に付けることができない。このままであれば貿易制裁の発動など、6月に予定されている米中戦略経済対話までに、米中の関係の悪化が避けられない。タイミングを逃さないためにも、早めの決断が求められよう。

以上

(2010年3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



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：吉田 将文）

Question：

技術譲渡関連サービスに対する税務処理の最新の動向について教えてください。

Answer：

国家税務総局が『租税条約におけるロイヤルティ条項執行に関する通達』（国税函[2009]507号）（以下「507号」と略す）に引き続き、2010年1月26日に『租税条約の関連条項執行に関する通達』（国税函「2010」46号）（以下は「46号」と略す）を公布し、507号に基づき実際に処理が行われる過程において、技術譲渡に関連するサービスに適用する税務上の処理について明確化を行いました。

1. 技術譲渡と関連サービスとの区分

46号に基づき、譲渡される専有技術と関連するサービスは技術譲渡の一部と見なされるべきであり、関連する収入は租税条約のロイヤルティの範囲内とされるべきです。しかしながら、当該処理は、外国の技術許可者が人員を中国の技術使用者に派遣し、譲渡される技術のためにサービスを提供し、かつサービス期間が恒久的施設の要件を満たす場合には適用されず、恒久的施設に属するサービス収入については、租税条約における事業所得条項の規定に従い、企業所得税が課されます。また、サービスを提供する出向者は租税条約における非独立個人役務の条項に従い、個人所得税が課されるべきです。

2. 分割支払のアレンジにおける税務処理

技術譲受者が代金を受け取る際、派遣される出向者が中国における滞在期間は恒久的施設を構成するか否かを予め確定することができない場合、46号の規定に基づき、一時的にロイヤルティの条項に基づき、つまり「ロイヤルティ」として源泉所得税を納付します。滞在期間が恒久的施設の要件を満たし、かつ関連する所得が当該恒久的施設と事実上結びついている場合、技術提供者が租税条約の関連規定に基づき、恒久的施設に属する事業所得は企業所得税が課され、関連する出向者に対しても個人所得税が課されます。また、ロイヤルティ条項に基づき既に納付している税金を調整することができます。

3. 暫定的な処理方法

507号は2009年10月1日から有効となるため、46号においては、2009年10月1日前に締結された技術譲渡・関連サービスの契約書に対する過渡的な処理が明確化されました。2009年10月1日以前に開始し未完了であった契約サービスのうち、役務に対する課税が行われていない場合、507号及び46号の規定に従い処理すべきです。さらに、10月1日を跨ぐ技術関連サービスは恒久的施設を構成しているか否かを認定する際、全ての作業期間が恒久的施設の認定期間となります。10月1日以前にロイヤルティ条項に従い既に徴収された源泉所得税部分に対する調整は要求されておりません。

4. 弊社の見解

46号の公布、507号の執行及び過渡期間における処理についてガイドラインが明示されました。また、通常技術譲渡契約の代金は分割支払の方式にて行われるため、46号において技術譲渡者が前払代金を受け取る時点では、出向者が中国にてサービス期間が恒久的施設を構成するか否かを確定できない場合に対する税務処理が明確化されました。技術譲渡者が恒久的施設を構成していると確定した後、ロイヤルティ条項に基づき既に納付した源泉所得税を調整することができます。

また、海外における技術譲渡者/サービス提供者が507号及び46号の執行過程における不明確な要素及び実務上の困難に注意すべきであり、46号においては過渡期間における個人所得税処理については明確化されていません。加えて、ロイヤルティとサービス料の分割方法については、まだ明確化されていません。実務上、海外技術提供者が既に納付した税金を調整する際、一部の地方税務機関が税金還付を拒否し、将来納付する税金からの控除のみを認める可能性があります。

中国居住者企業に専有技術を譲渡し、かつ関連する技術サービスを提供する非居住者企業に対しては、技術譲渡契約書、外国出向者の中国滞在期間、支払アレンジ、税金納付などの状況をレビューし、潜在的な企業所得税及び個人所得税の納税義務を分析することをお勧め致します。今後も非居住者企業の技術譲渡並びに関連サービスに関する通達公布に注目し、引き続き弊社の見解を紹介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: 中国における地域統括会社が人材マネジメント上で果たすべき今後の役割

マーサー (上海) 日系企業支援チーム
シニアマネジャー 前川 尚大

本誌第49号(2010年2月)において、内陸部の経済発展が中国における新たな人材マネジメント上の課題を提起しているという考察を、中国におけるコンサルティング活動の現場で得た情報をもとに発信いたしました。「世界の工場」から「世界の市場」へと変貌を遂げ、経済規模において世界第二位の座へ躍り出ようとしている中国。そこでは数え切れないほどの変化が猛烈な速度で事業経営に襲い掛かってきます。まさに「内陸部の経済成長」は、その変化の速度と経営に与えるインパクトでは最大級の変化の一つと言えます。そのような不確実性の高い市場で、効率的・効果的な事業経営を進めていくために、人材マネジメントとその改革はますます重要な経営課題となってきています。本稿では、その中国における人材マネジメント改革の重要なキープレイヤーとして、地域統括会社(リージョンヘッド)に注目して、その果たすべき役割を現地の最新情報をもとに考察いたします。

1. 地域統括会社(リージョンヘッド)の定義と中国におけるその経緯

さて本稿の考察部分に入る前に、まず「地域統括会社」の定義について簡単におさらいをしてみます。「地域統括会社」とは、『海外で事業を展開する企業が、ある特定の地域において、事業推進と経営資源の最適化を行なうために必要な権限・機能を本社から付与された組織』を指します。その機能については、一般的には以下が挙げられます。

- ・ 現地事業会社に対する情報提供や本社・現地間のコーディネートに代表されるサポート機能
- ・ 予算設定・投資判断・業績管理といった管理統括機能
- ・ 資金管理や採用・教育・給与計算・福利厚生など、事業会社の一部の機能を代行するような「コーポレート部門」としての本社機能

各企業(各企業グループ)の事業内容や海外の進出形態に応じて、地域統括会社は、上記の機能を、いずれか又は複数を兼ねることが通常です。いわば、各企業(企業グループ)に応じて、地域統括会社のあり方は、さまざまな形になって現れます。90年代のEU統合、「ものづくり企業」のアセアンにおける製造拠点の統廃合、それ自体が巨大な地域経済である中国の台頭。日系企業にとってそれぞれ地域において「地域統括会社」の役割をどのように定義するのかは、一貫して重要なグローバル経営上の課題(あるいは潜在的課題)となってきました。

中国において、「地域統括会社」の役割が真剣に検討されるようになったのは、皆様もよくご存知の通り、2003年に施行された『外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する規定』(商務部)以降です。これ以降、出資関係を前提としつつ、実質的な「地域統括会社」(いわゆる『傘型会社』)の設立が日系企業の中で加速しました。それまで、華北・華東・華南といった拠点別に進出し、個別に事業展開を行っていた多くの日系企業にとって、中国全体を一つの事業地域として捉える契機となりました。成長する中国事業に対して、実質的に統括機能を果たすべき組織としては、「駐在員事務所」では資源が不足しており、一方、「日本本社」では距離が遠すぎる、といった背景のなか、「地域統括会社」の設立は中国事業推進のための一つのキーワードとなりました。

2. 中国における「地域統括会社」への期待役割

さて、次に中国における「地域統括会社」の現状と人材マネジメント領域への取り組みを詳細に検討してみたいと思います。ただし、その前に、そもそも一般的に「地域統括会社」に対して、どのような期待役割があるのか、またそのリスクは何かを確認をいたします。

【期待役割】

- ① 地域管理機能の集約化によって、スケールメリットを活かしてグループ業務を効率化させる
- ② 意思決定と執行の分離によって、域内意思決定の質とスピードを向上させる
- ③ 地域本社としての各地域事業のモニタリングを通じて、域内ガバナンスを向上させる

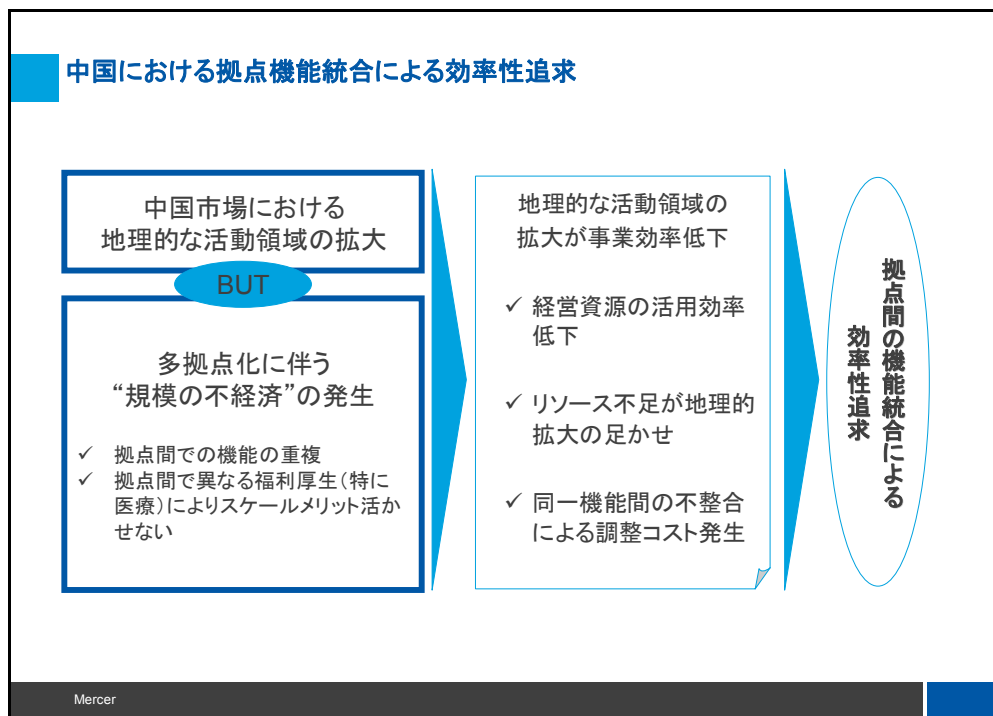
【リスク】

- ・管理業務のみの拡大によりコスト増となる恐れがある
- ・一定以上の事業規模（拠点数）がないと、スケールメリットが出ない
- ・責任・権限の分担が明確でないと、日本本社を含めて指揮・命令系統が複雑化する

（参考文献；奥村恵一「中国における日系地域統括会社の意義、機能、および組織」2005年）

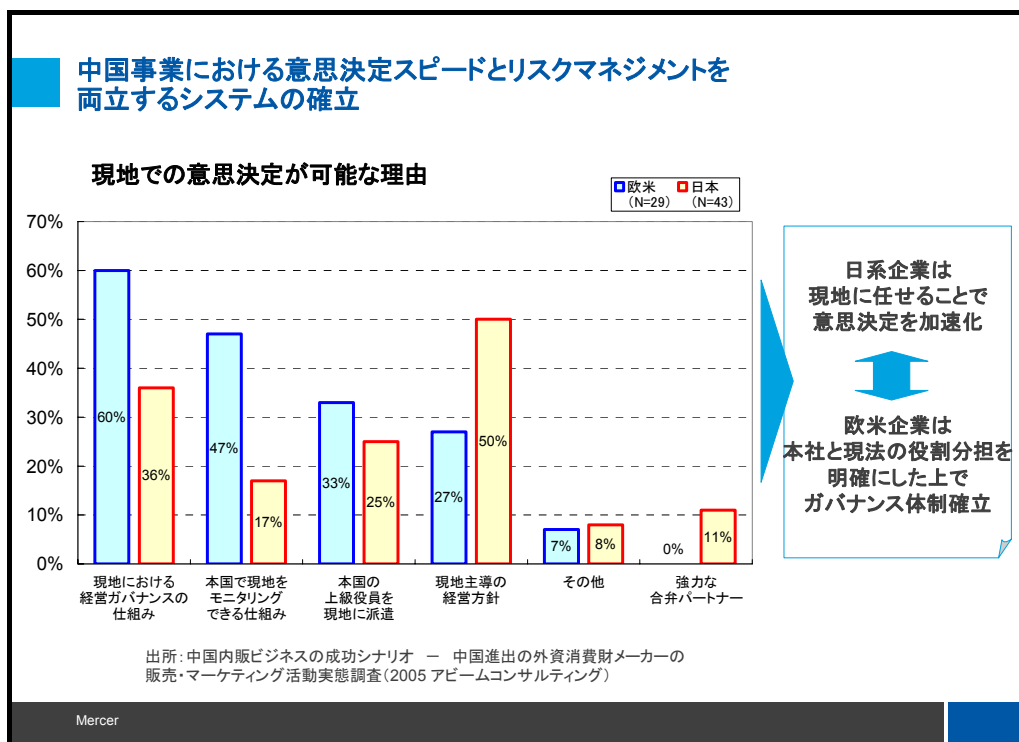
上記の期待役割とリスクを確認してみると、「地域統括会社」は、事業規模の拡大が続く中国では、明確な方針・ルールに基づいて運営される限りにおいては、非常に有効な経営施策であることが分かります。とくに、スケールメリットを活かしたグループ業務の効率化の部分は、沿岸部から内陸部へ事業範囲を拡大させようとする現在の中国の日系企業の成長ステージに合致しています。中国内陸部の成長に伴い、特に内販型企業では、設立する拠点数が増加しています。多拠点化が進む中で、同一機能（特に管理・コーポレート機能）の重複・不整合が発生し、経営資源の活用効率が低下していることが懸念されています。上記の「①グループ業務の効率化」という視点から、このような重複・不整合が発生する機能については、統合やシェアードサービス化などを、地域統括会社を中心に進めることで、効率化を行なうことが期待できます。（図1）

図1；中国における拠点機能統合による効率性追求



また、同様に内陸部を中心とした競争環境の激変に対して、これまで以上に迅速な意思決定が必要になる一方で、同時に広がりすぎた事業経営（地理的・事業内容双方）に対していかにガバナンスの体制を確立するかも喫緊の課題となっています。まさに前述の「地域統括会社」の期待役割の②と③に合致します。この点は、日系企業は意思決定をある程度「現地に任せる」ことで成長を図ってきた経緯がありますが、事業全体における「中国市場」の重みが増すにつれ、「意思決定のスピードとリスクマネジメントを両立させるシステムを確立すること」が現在の重要な課題になってきています。この点については、図2のように、欧米系企業ではとくに本社・現地間の役割や権限・モニタリング方法について、明確な「線引き」をすることで強化をしてきた経緯があります。この点において「地域統括会社」の位置づけは重要なポイントになります。筆者の現地におけるコンサルティング活動からも、中国における主要な欧米系企業のお客様から「今後は、拡大する中国市場において現在の『管理精度』を維持するためにも、本社・現地の線引き以外にも「地域統括会社」の線引きも再検討する」という声が聞かれるようになってきています。

図2；意思決定とリスクマネジメントの両立



前述のように、中国における「地域統括会社」が果たすべき役割に対して、潜在的な期待が高まってきていると筆者は感じています。また上記以外の要素でも、内販市場を対象とした研究開発機能の立ち上げなどといった領域でも「地域統括会社」の活躍が期待されています。しかし、一方で日系企業の「地域統括会社」がこれまで果たしてきた役割を振り返ってみると、その「位置づけ」の不明確さや、本社事業部を中心とした「事業軸」と中国市場という「地域軸」の間の「調整」が課題となり、十分な機能を発揮できないといった場面もありました。次章以降では、とくに「人材マネジメント領域」の面から、「地域統括会社」が果たしてきた役割やアプローチを振り返りつつ、今後の「地域統括会社」が進むべき方向性を検討いたします。

3. 「地域統括会社」が果たしてきた役割・アプローチ（人材マネジメント面を中心に）

さて、各事業拠点においては、いわゆる「人事部」によって通常の人事業務（採用や給与計算など）が運営されており、それらの通常の人事業務をシェアドサービスのように「機能」として「地域統括会社」が果たす体制に移行する、という事例は、地域を跨る機能・人材の再編を伴うため、中国ではまだハードルが高いと言えます。このような背景もあり、「地域統括会社」が人材マネジメント面で果たす役割の第一歩として、事業会社側に無いような高度な知見を持つ専門スタッフによる人材マネジメント改革の実行・支援や専門的な教育の提供などに取り組むケースが多く見受けられます。筆者のこれまでのプロジェクト経験からすると、「地域統括会社」が人材マネジメント領域に果たしてきた役割・アプローチを大別すると、以下の二つにまとめることができます。人材マネジメントの各要素とのつながりから、筆者はそれぞれを「制度アプローチ」「フローアプローチ」と呼んでいます。これは、人材マネジメントの領域として、人事制度（等級 - 評価 - 報酬）、人材フローシステム（採用 - 教育 - 評価 - 配置 - 代謝）を挙げた上で、「地域統括会社」としてどちらの領域でより大きな役割を果たしているか、を判断の基準としています。

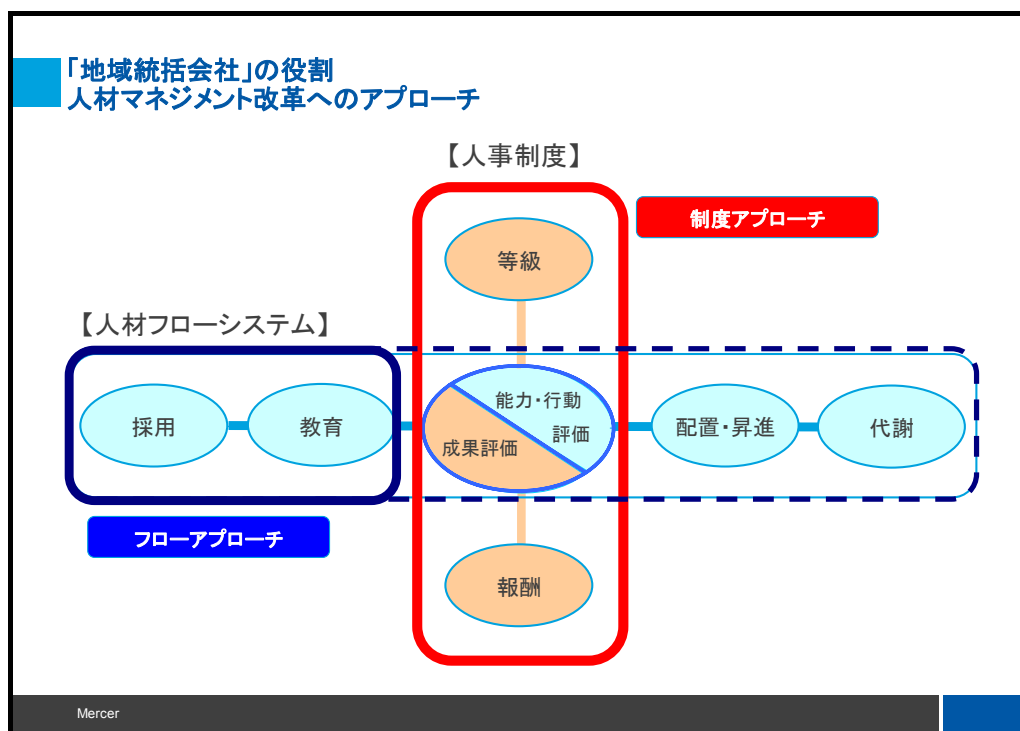
【制度アプローチ】

グループ内の人事制度の統合・共通化、それに伴う運用支援を中心とする。人材マネジメントの各要素をつなぐ軸とも言える「人事制度」の改革に対して、人的資源・資金等を供給する。とくに2006年の「労働契約法」以降、コンプライアンス体制の確立の一つとして、人事制度に直接的な改革を進める企業群が多くなった。

【フローアプローチ】

人材フローシステムへの支援を中心とする。特に「採用」「教育」が中心となる。複数の事業拠点やグループ企業の採用活動への支援（合同説明会、企業紹介パンフレット作成等の雇用ブランディング施策）や、現地における管理職層の階層別教育や技術・技能者教育、幹部候補の日本本社への派遣支援といった内容が多い。人材フローシステムの中でも、「配置」・「代謝」への関与は、地域間での人材流動性のハードルの高さから、「採用」「教育」に比べて相対的に少ない。

図3；「地域統括会社」の役割



「地域統括会社」の人材マネジメント改革への関与について、過去のプロジェクト経験などを基に大きく「制度アプローチ」「フローアプローチ」と大別したわけですが、なぜこのような「違い」が発生するのかについて次に解説いたします。

4. 「地域統括会社」のアプローチに差異が生まれる理由

すでに第二章で、「中国における地域統括会社への期待」で述べたとおり、地域統括会社には、①グループ業務の効率化、②域内意思決定の質・スピード向上、③域内ガバナンスの向上、と三つの期待役割があります。これらの期待役割を「地域統括会社」が果たすためには、上記の「制度アプローチ」が重要なポイントになります。特に、「制度アプローチ」は、①グループ業務の効率化、③域内ガバナンスの向上、に直接的に結び付くアプローチです。給与計算や福利厚生等の人事業務や階層別教育の集約化・シェアドサービス化といった効率化のためには、やはりある程度の共通の人事制度を基盤として整備することが前提となります。また、拠点毎の人事制度のブラックボックス化は、ガバナンスの上で問題があり、こちらもある程度の共通化した人事制度を横展開することで透明性を向上させることが可能です。このような点からも、「地域統括会社」自体の「期待役割」の面からすると、「制度アプローチ」の導入はハードルが高い一方で、その期待効果は高まっていると思えます。

しかしながら、全ての「地域統括会社」で「制度アプローチ」が実行されているわけではなく、一方で「フローアプローチ」を選択している日系企業も多く存在しています。このように企業によってアプローチが異なる背景としては、以下の2点が考えられます。

【アプローチの違いの背景】

- ① 「地域統括会社」の役割・権限の差異
- ② 統括すべき事業部門（製品・ドメイン別統括権限）の多様性

①「地域統括会社」の役割・権限の差異

第一章で述べたように、投資性会社としてスタートした経緯のある「地域統括会社」ですが、出資先である各事業会社に対する役割・権限が明確に社内で定義あるいは意識されていない場合があります。この場合、「制度アプローチ」のようなある程度の強制力も必要となる進め方について、各事業会社からの理解が得られにくいことが往々にしてあります。また、「事業戦略などについては本社事業部門（製品・ドメイン別統括権限を持つ）が責任を持ち、地域統括会社は各事業会社の要望に応じて専門的な職能別サポートをその都度提供する」といった定義を「地域統括会社」に行なっている場合も、「制度アプローチ」の選択は強制力の点で難しくなります。上記のような企業では、「フローアプローチ」に基づいて、事業会社では難しい専門的な人事サービス機能を「地域統括会社」に持たせるという選択を取ることが多く、かつ早期の効果実現につながるようです。また、「地域統括会社」として「制度アプローチ」を指向しつつも、段階的に「フローアプローチ」から開始する場合があります。まずは各事業会社が「相乗り」しやすい「フローアプローチ」から人材マネジメント改革に着手して早期に効果を実現し、各地域統括会社の協業や議論・意思疎通を通じて相互の信頼感が高まったところで、「制度アプローチ」に切り替える、といった進め方です。

いずれにせよ、とくに人材マネジメントの領域に関しては、明確に事業会社と「地域統括会社」の役割・権限について定義され、関係が構築されている場合はまだまだ少ないと言えます。地域統括会社のトップや人事担当駐在員の交代などの際に、その都度方針がぶれるといった場合すらあるのが現実です。

今後の中国における事業経営推進の上で、この、『地域統括会社』の役割・権限は明確に定義を行って属人的判断に左右されないポリシー・ルールや、その実現に向けたロードマップを形成する時期に来ていると思います。

② 統括すべき事業部門（製品・ドメイン別統括権限）の多様性

統括すべき事業部門（具体的には製品あるいは事業ドメイン）が単一ないしは少数の場合は、「制度アプローチ」が選択される場合が多く、事業部門が多数に渡る場合は、「フローアプローチ」が選択されることが多いように見受けられます。例えば、単一の製品（高付加価値型商品といったラインナップの違いはあるが）を扱っており、それらをいくつかの拠点に分かれて中国で生産・販売・輸出している企業などは、各拠点の事業の内容・背景や組織体制なども似通っており、かつ「地域統括会社」と本社事業部門の調整も容易である為、「制度アプローチ」を適用しやすいと言えます。

一方で、多岐に渡る事業部門を抱える地域統括会社は、事業の内容・背景・組織体制も多岐に渡り、本社事業部門との調整についても難易度が高いため、「フローアプローチ」を選択するケースが多くなります。しかしながら、すでに第二章で確認したように、地域統括会社として、中国事業の更なる推進のため、経営の効率化・ガバナンス向上の視点から、これらの企業においても「制度アプローチ」の適用を真剣に検討する時期に来ています。また、今後重要な課題となる「配置」、特に地域を跨った異動配置については人事制度の共通基盤の整備が不可避となってくるでしょう。各事業部門の特徴を踏まえながら、どこまでを「共通化」し、どこまでを「非共通化」するのかを各事業部門と議論し、グループ全体を視野に入れた人事制度の基盤整備を進めるべきです。その過程の中で、地域統括会社は各拠点の実情を把握することでガバナンス向上につなげるとともに、グループにおける人事機能の効率化についても方向性を見出すことができるはずです。

5. 今後の地域統括会社の人材マネジメント領域における役割の方向性

本稿では、「地域統括会社」への期待役割を確認するとともに、これまで「地域統括会社」が人材マネジメント改革の領域で果たしてきた役割を「制度アプローチ」・「フローアプローチ」として検証してきました。「地域統括会社」への期待役割として挙げた3点のうち、とくに①グループ業務の効率化と、③域内ガバナンスの向上という2点に対しては「制度アプローチ」が効果的であると述べました。一方で、「制度アプローチ」が取りにくい企業の制約条件として、①「地域統括会社」の役割・権限の差異、②統括すべき事業部門の多様性、の2点を解説し、そのようなケースでは「フローアプローチ」をとる傾向が高かったことを示しました。

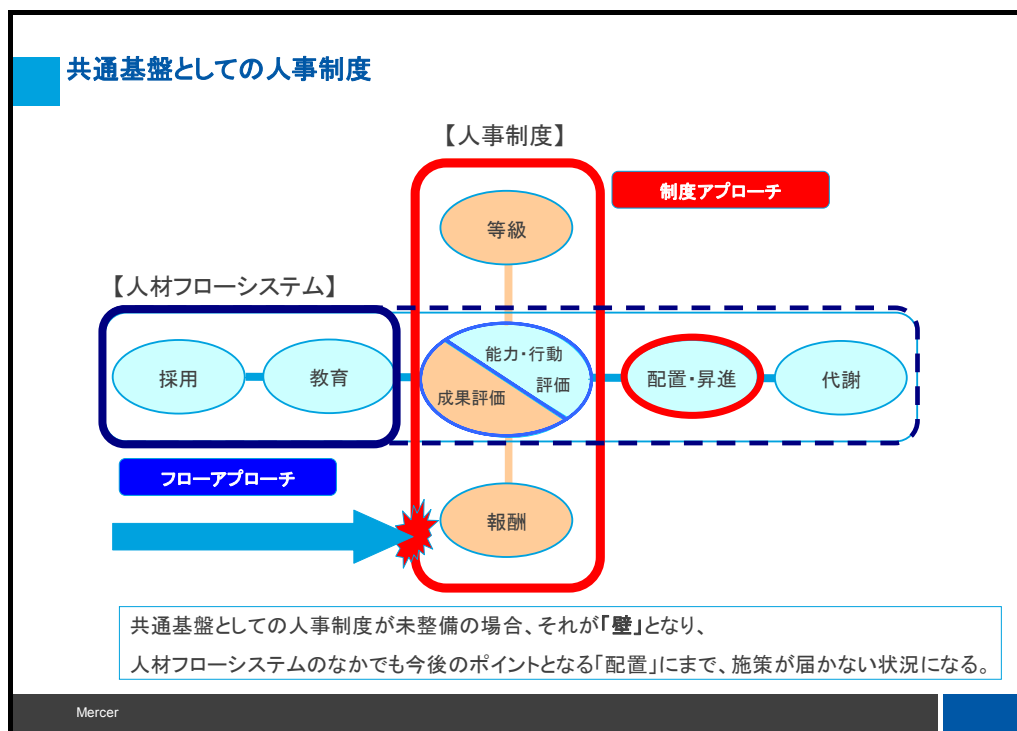
最後に、上記の要素を踏まえつつ、今後の「地域統括会社」が果たすべき人事領域における役割の方向性について検討いたします。

すでに触れましたとおり、「地域統括会社」がその機能を発揮し、グループ各事業の成長に寄与するために、人事領域においては、「制度アプローチ」による「人事制度」の共通化・透明化といった施策を横串機能として推進することが重要です。また、「制度アプローチ」は、内陸部の成長に伴う人材配置の柔軟性向上といった新たな課題への対応としても必要です。沿岸部から内陸部へ事業展開が広がるにつれて、高度人材の事業間・拠点間の人事異動のニーズが高まってきています。既存の人的資源をグループ内で最大限に活用するために、事業・拠点をまたがった共通の人材マネジメントの基盤整備が必要になってきています。異動パッケージを検討するにしても、共通の基盤の整備が無い限り、個別の調整にその都度終始してしまう可能性があります。

上記のような事業・拠点間の異動ニーズについては、「フローアプローチ」を採用してきた企業においても同様に発生しうるものです。

拡大する中国事業に対応するために、「採用」「教育」「配置」といった人材フローシステムの強化が極めて重要な時期にきています。しかしながら、「フローアプローチ」に関しては、先ほどの図3にあるように、おもに「採用」と「教育」の部分に集中する傾向があります。これは、人材フローシステムの中でも、「評価」「配置」「代謝」の部分は人事制度との結びつきが非常に強い部分であり、人事制度の基盤整備がある程度進んでいないと、地域統括会社としても打ち手が出しにくい領域であることを示唆しています。まさに、「フローアプローチ」として人材フローシステム強化に注力しても、人事制度の基盤整備を進めない限り、結果としてそこが「壁」となり人材フローシステム全体の強化にまでは至らない、という構造が見えてきます。(図4)

図4；共通基盤としての人事制度



以上のような背景から、「地域統括会社」が人材マネジメント領域に対して今後果たすべき役割の方向性としては、あらたにロードマップに基づく「T字アプローチ」を提唱します。これまでの日系企業では、「制度アプローチ」を取る企業群（「制度アプローチ」達成後は、「フローアプローチ」（採用・教育中心）に移ることが多い）と、「フローアプローチ」（採用・教育中心）を取る企業群のいずれかに分かれる傾向がありました。すでに述べました通り、中国の事業環境を鑑みるに、人事制度領域における「制度アプローチ」は、事業部門の多様性による程度の差こそあれ、内陸部の成長に応じた事業の地理的広がりを考えた場合、「地域統括会社」として将来避けて通れない打ち手の領域に当たります。同時に、拡大するオペレーションへの人材の供給に向けて「採用」「教育」施策の実行も必要です。これらを実施するためのロードマップを描き、実現に向けて着実に進んでいくための機能を「地域統括会社」は持つべきであり、まさに上記の人材マネジメントの要素図において、その形は「T字」（横向き）となります。アプローチとしての難易度は高く、必要な人的資源も増えるわけですが、伸び行く中国市場において更なる事業成長を実現する為には、「地域統括会社」が果たすべき必要な役割であると理解すべきだと思います。また、「T

字」を早期に実現していくことは重要ですが、その実現に向けてロードマップを描き、必要な投資を行って、途中であきらめることなく確実にゴールに近づいていくという粘り強い取り組みも必要です。

これらの「T字」の要素が十分に強化されることで、初めて「配置」（とくにリーダー層の育成・登用といった人的資源のグループ内活用）といった施策に本格的に着手していくことが可能となります。リーダー層の昇格や異動については、グローバル人材としての位置づけから「地域統括会社」が「本社」への橋渡しをしながら管理をするといった仕組みにも繋がるはずですが、もちろん「T字アプローチ」の最終形は、人事制度・人材フローシステム双方の支援が行なえる「十字モデル」、即ちトータルとしての人材マネジメントシステムそのものとなります。

6. まとめ

本稿の要旨をまとめますと以下のようになります。

- 中国の現在の事業環境下において、「地域統括会社」の果たすべき役割については、再度自社の戦略において明確な定義が必要な時期に来ている
- その中で、「人材マネジメント」領域における「地域統括会社」の果たすべき役割は、「地域統括会社」本来の期待役割からしても非常に重要な領域である
- これまでの「人材マネジメント」領域における「地域統括会社」の役割としては、「地域統括会社」の位置づけや統括すべき事業に応じて、大きく「制度アプローチ」（人事制度の共通基盤化推進）と、「フローアプローチ」（採用・教育への支援）の二つのタイプが存在してきた
- 中国事業の更なる発展の為には人材マネジメント改革は必須の要素であり、「制度アプローチ」と「フローアプローチ」の双方をにらみながら、ロードマップを描いて着実に発展させていくといった「T字アプローチ」を意識すべきであり、「地域統括会社」の人材マネジメント領域における役割再定義と人的資源の強化が急務である

事業部門を軸とした「縦のライン」を中心としてグローバル展開を進めてきた多くの日系企業にとって、地域統括会社による「横のライン」の強化は、「マトリクス形組織の功罪」として大いに議論の対象になってきました。マトリクス型組織については、その権限の不明確さや意思決定構造の複雑化からデメリットが多い、という指摘も現実には存在します。

しかしながら、こと中国においては、その意義を再考すべきだと思います。変化の激しい中国市場のなかで、各事業会社は「走りながら考えている」状態です。その中で、立場として中国全体を鳥瞰した施策を検討できる「地域統括会社」の存在は経営上重要な位置づけを占めます。とくに製造・販売といった主要機能に人的資源を傾斜配分しがちな事業会社と、安定した社会に向けた様々な法律・法規の整備を進めている現在の中国の環境下では、「縦のライン」の強みを活かしつつ、「地域統括会社」が人材マネジメント領域において「横のライン」として「縦のライン」の補完・強化を図りながら、その存在感を示していくことは非常に価値のあることではないでしょうか。

(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
寺田 弘志 E-mail：hiroshi.terada@mercer.com

上海：美世諮詢マーサー・コンサルティング
上海市淮海中路 300 号新世界大厦 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 天津国際大廈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 大連經濟技術開發区出張所	大連市西岗区中山路147号 森茂大廈11樓 大連市大連經濟技術開發区金馬路138号 古耕国際商務大廈18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無 錫 支 店	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 匯豐大廈20階	86-21-6888-1666
深 圳 支 店	深圳市福田区中心4路1号嘉里建設廣場 第一座9階・10階	86-755-8256-0808
広 州 支 店	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
成 都 支 店	成都市錦江区順城大街8号 中環広場2座18階	86-28-8671-7666

三菱東京UFJ銀行

瀋陽駐在員事務所	遼寧省瀋陽市瀋河区悦賓街1号 方園大廈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 国際事業本部 貿易投資相談部

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいませ、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。