

BTMU

中国月報

第52号 (2010年5月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 中国市場戦略構築の構え～戦略構築のための体制はどうあるべきか

■ 経済

- ◆ 中国東南沿海部における人手不足問題と今後の展望

■ 産業

- ◆ 注目集める中国海南島の発展計画

■ 人民元レポート

- ◆ 手腕が問われる市場操作

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務～外国企業の在中国駐在員事務所に関する新規定について
- ◆ 人事：中国における雇用ブランド構築

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 中国市場戦略構築の構え～戦略構築のための体制はどうあるべきか
三菱UFJリサーチ&コンサルティング……………1

■ 経 済

- ◆ 中国東南沿海部における人手不足問題と今後の展望
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在……………5

■ 産 業

- ◆ 注目集める中国海南島の発展計画
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在……………14

■ 人民元レポート

- ◆ 手腕が問われる市場操作
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
～外国企業の在中国駐在員事務所に関する新规定について
プライスウォーターハウスクーパース中国……………21
- ◆ 人 事：中国における雇用ブランド構築
マーサー ジャパン……………24

■ MUF G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「中国市場戦略構築の構え～戦略構築のための体制はどうあるべきか」は、中国市場参入に必要な①正確な情報、②戦略、③実行組織の3本柱のうちの「戦略」構築に関するアドバイスです。実効性のある市場戦略の構築は、誰がどのようなプロセスでそれを作るかに係わってきますが、現状、戦略構築の先鋒であるべき市場開発やマーケティング部門、経営戦略部門が依然として日本中心であるケースが多く、現地の事情が十分に反映されないまま戦略が形成される虞があると指摘した上で、今後、中国市場を真剣に狙うのであれば、市場戦略の構築に当たっては、現地スタッフを中心に据え、その策定のプロセスに日本本社の知見を投入するような、現地で戦略構築のできる体制を整えていくべきとしています。

経 済「中国東南沿海部における人手不足問題と今後の展望」は、最近の中国東南沿海部の人手不足問題の背景の分析と、今後の企業、政府の対応策について展望しています。東南沿海部の人手不足問題は、農民工の需給の変化、雇用のミスマッチ、低い賃金水準、農民工の質の変化など様々な要素が関連して発生したもので、これは内陸部の経済発展と沿海部の産業高度化の過程であり、今後東南沿海部に限らず労働集約型産業において継続的に発生するものと考えられます。これに対し、東南沿海地域では、政府主導の産業移転や、同一省内での産業・労働力の移転による労働資源の有効活用が展開されていますが、企業においては、当面の人手不足問題の改善に取り込む一方で、中長期的には労働コストの上昇に見合う産業の高度化、機械化による生産効率の向上、高付加価値産業への転換が不可欠になると指摘しています。

産 業「注目を集める中国海南島の発展計画」は、企業の投資活動が活発化している中国海南島について、観光地としての現状と今後の見通しを纏めています。海南島は、観光業が重要産業の位置付けにあるなか、中国政府が今年1月に、国際的な観光島建設を最重要テーマとする発展計画を発表したことをきっかけに注目度が高まり、ホテルなどを中心に企業の投資活動が活発化しています。今後については、海南島への渡航者数が一段と増加傾向を辿るものと思われ、これに伴い航空業やホテル業、外食業などの需要の拡大が予想されるものの、昨今の投資には過熱感が拭えず、供給過剰や不動産価格の上昇に伴う建設コスト・賃借料の増加が懸念されるため、海南島の国際観光島としてのさらなる発展期待の高まりとは裏腹に、採算確保に向けたハードルは着実に高まっており、プロジェクトの企画・推進に当たっては十分な事業性の調査・分析が不可欠と指摘しています。

人民元レポート「手腕が問われる市場操作」は、5月10日の中国人民銀行（中央銀行）の預金準備率の引上げを受けて、今後の人民銀行の政策動向について考察しています。本年第1四半期のGDPの伸び率は、今年目標である8%前後を大幅に上回る11.9%となり、景気過熱の抑制が必要となる中、今回人民銀行が利上げを実施せず、預金準備率引き上げで対応したのは、国務院の一部門である人民銀行が、国務院の意向を反映した政策として、物価安定を求めながらも、近い将来の景気悪化に備えて、利上げを実施しなかったものと考えられるとしています。また、今後の中国の政策については、日本の東京オリンピック、大阪万博、円の完全変動相場移行の歴史と比較し、中国も北京オリンピック、上海万博を経て、今後人民元為替制度の改革を一段と進めるものとしている一方、懸念される不動産バブルの崩壊については、これまでの軌跡は日本と似ているものの、国務院の不動産沈静化策で今後適正価格への誘導が見込まれ、日本の轍を踏まないことが期待されるとしています。

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、外国企業の在中国駐在員事務所に関する新規定について纏めています。

人 事「中国における雇用ブランド構築」は、中国市場での事業拡大に向けた人材マネジメントの仕組みづくりの為に、社員から選ばれる会社として社員に認知させるための雇用ブランドの構築について考察しています。中国人のキャリア観は日本人のそれとは異なり、彼らのキャリア観の形成に与える要素には、①人材市場の流動性、②人材市場における雇用リスク、③セーフティネットとしての社会保障制度、④人を通じた「評判」の形成、があるとし、キャリア観の相違に対する日本人の理解不足が日系企業の「雇用ブランド」の毀損を招き、人材獲得・リテンションの阻害要因になっていると指摘した上で、人材市場において効果的な「雇用ブランド」を構築するには、①競争優位に繋がる事業領域の選択と経営資源の集中、②事業・職務と人材市場の特徴に応じたキャリアラダーの定義付け、③各キャリアラダーにおけるキャリア開発モデルの整備の3点が必要になるとしています。

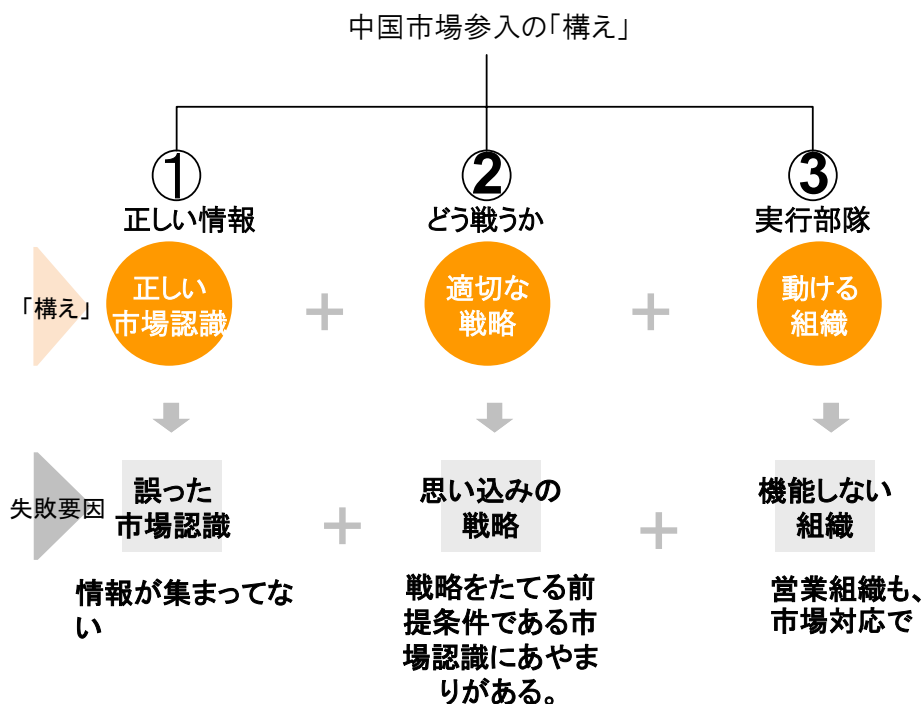


中国市場戦略構築の構え～戦略構築のための体制はどうあるべきか

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
国際ビジネスコンサルティング室
チーフコンサルタント 仁田 脇 申一

市場参入を急ぐ余りに、手順や、方程式を間違っていないだろうか？
市場戦略は、誰が、どのようなプロセスで形成すべきものなのか？
中国の戦略なのに、日本企業は、その構築過程を過度に、日本中心にやっていないか？
やりかたを変えるだけで、よりよい戦略構築の道筋が見えてくるのではないか？

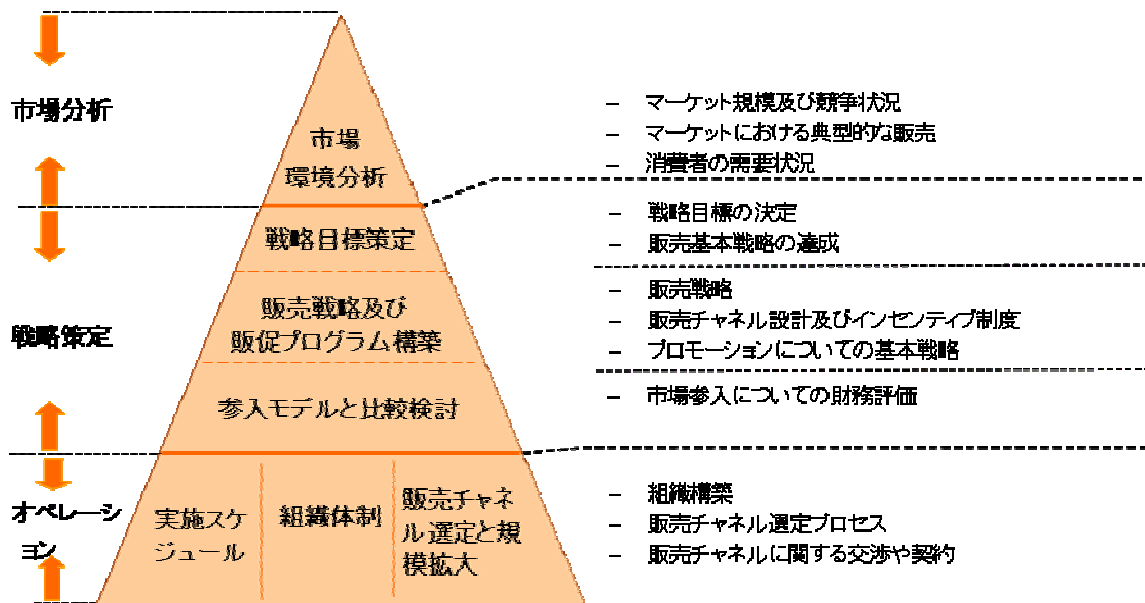
当室では、いかにして中国での販売を進めるかについてのコンサルテーションをしております。
第42号（2009年7月）の拙文でも同様の図を載せました。



この図は、多くのクライアントから相談を受けた中で、中国での営業があまりうまくいっていないというケースにもっとも典型的に見られる失敗パターンから、中国市場への参入は、本来どうあるべきなのかということ「構え」として表現したものです。

うまくいっていない理由の第一は、市場情報を十分に取得していないという点です。せめて、実現性のある仮説が設定できる程度には、情報を集める必要があります。M&Aの相手を決めるにしても、市場構造がわからなければ、そのM&Aが、企業の戦略にとって理想的なものなのかどうかの判断が付きません。

戦略策定プロセス



上の図は、戦略策定の階層を表した図です。上層の市場分析から始まり、その結果として戦略目標が策定され、個別の販売戦略などが決められていきます。さらにその実施のために、組織体制や、具体的なチャネル選定や、その拡大のための活動が進められます。

このなかで最もはっきりさせるべきものは、「戦略目標」、つまり「狙うべき市場」です。狙うべき目標が、はっきりしないと、それに続く、販売チャネル選択や、広告宣伝活動、代理店選定や、M&Aなどのすべてを、ロジカルに進めることができなくなります。最終的には、描いた戦略を実現するために採用すべき従業員の給与レベルや、求められる資質や、能力ということにまで及びます。

「構築」の①は、市場情報をつかむということですが、②は、その情報をベースにして戦略を構築するという事です。クライアントが苦戦しているケースで、最も多いのは、①が未熟であるため、当然、②も大きく誤っているというものです。この話は、前回いたしました。今回の話は、②を作り上げる体制やプロセスにも問題があるのではないかとこの話です。

②は、戦略を検討する中で、①での情報を解釈するという作業が多くなります。ディスカッションを繰り返すことで、内容が洗練されてくるわけですが、それをどのような体制で行うかは、その最終的なアウトプットに大きく影響します。

よりよい戦略を構築するためには、どのような体制が必要か？

戦略を誰が、どのようなプロセスで作るのかということが、実効性のある戦略が作れるのかど

うかということと係わってきます。

我々は、日々多種多様な業種のクライアントを訪問しています。現在では、その多くが、中国に何らかの拠点を持っており、中国に対して、既に、少なからぬ知見を持っています。中国人のスタッフも育成されており、現地法人の社内管理は、日本語でまったく問題ないというケースすらあります。日本から派遣された駐在員にとっては、日々の経営には、十分な環境が整えられていると思われれます。

ところが、中国での販売戦略を中国の拠点が作り上げることは非常に少なく、日本の海外事業本部や、経営企画部門がそれらを担っていることが少なくありません。

製造や、技術、管理といったノウハウは、中国拠点に移転されているのですが、戦略構築の先鋒であるべき、市場開発や、マーケティング部門、経営戦略部門は、依然として日本が中心となっているケースがほとんどです。

戦略策定地が、日本本社である場合、いくつかの問題が生じます。

最も大きな問題は、現地の事情を十分に汲み取れないまま、戦略が形成されてしまう可能性が高いということです。

中国の現場では、日本の企画部門から要求された項目に従って、現地スタッフが資料収集に走ります。収集される資料の多くは中国語です。それらは、バイリンガルスタッフによって、ある程度日本語に翻訳がなされ、さらにそれをベースに、現地日本人管理者が、日本の要求に沿った形に整え、本社へ提出されます。本社に届くころには、非常にスマートな状態になっている反面、中国で常識的なことはすっかり剥げ落ちています。それがために、情報に対する解釈も異なるわけです。さらに、そのような本国との意見の往来をするたびに、新たな情報を要求されます。現地のバイリンガルスタッフは、日常業務に加えて、戦略情報の翻訳作業が加わり疲弊してしまいます。結果として、不十分な情報で戦略がまとめられたり、本社が改めて我々のようなコンサルタント会社に、調査や分析の依頼をすることになります。我々が依頼を受けるまでに、大方このような状況が、日本と中国の間で展開されているようです。

なぜ、中国戦略を日本で作るのか？

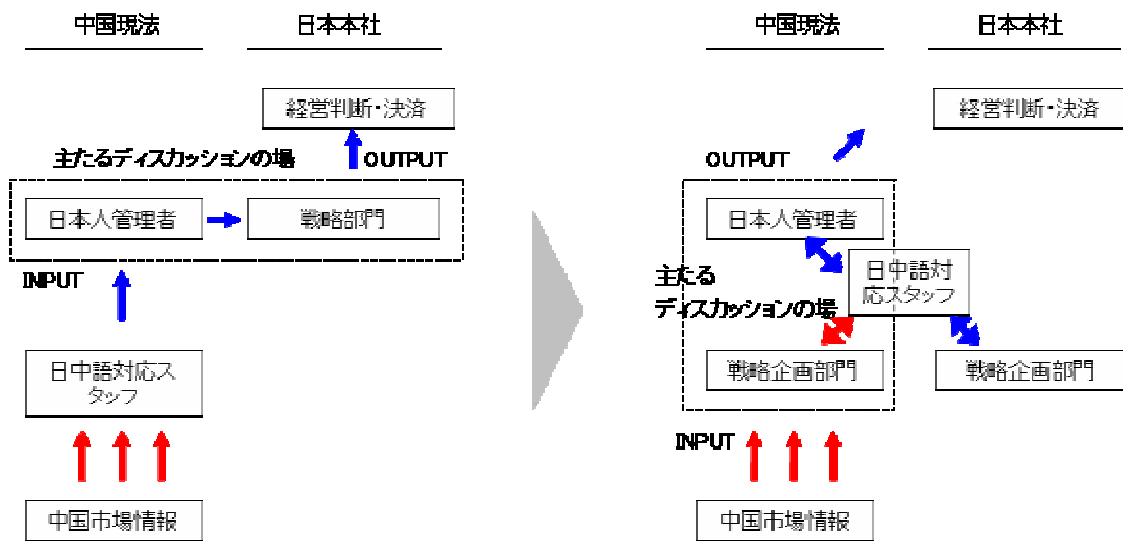
本来は、中国市場戦略は、中国で策定されるべきであるはずですが、それは、すっかりすべてを中国人スタッフに任せてしまうという意味ではありません。中国のスタッフが中心になるとしても、その策定のプロセスに、日本本社の知見や、アイデアが投入されていくべきであると思えます。そうすることによって、中国戦略が日本の考えとも矛盾なく形成されるものだと考えます。

なぜ、そうならないのでしょうか？

「これまでは、中国でやろうとしても、そういうスタッフがいなかったのだ」というのが、大方の理由だと思います。たしかに、多くの場合は、本気で中国市場を狙ってこなかったわけで、そのような機能は、中国にある必要はなかったわけです。中国での取引も、多くは、日系企業間の商売であれば、それこそ戦略構築は、日本でやってしかるべきものであったのだと考えられます。

しかし、いままさに、中国の市場を真剣に狙おうとしているのであれば、新しい考え方が必要ではないでしょうか？ 惰性的にいままでどおりのやり方でよいのでしょうか？

これからは、現地で戦略構築のできる体制を整えていくべきであり、それらのノウハウ移転が必要な段階にきていると考えます。



(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 国際ビジネスコンサルティング室

住所：東京都港区港南2-16-4

Email：s.nitawaki@murc.jp

TEL :03-6711-1279



中国東南沿海部における人手不足問題と今後の展望

三菱東京UFJ銀行
経済調査室 香港駐在
范小晨・滝澤綾

2008年の金融危機後、海外からの受注が低迷した東南沿海部では大規模な雇用削減が行われたが、その後の景気回復により人手不足問題が再燃している。一方で、現時点では依然1億人に近い余剰労働力が中国の農村部に存在するとの政府の見方もある。

本稿では、最近公表された国家統計局の「2009年農民工観測調査報告」、および広東省政府の「労働力市場分析報告」の統計及び各種現地報道より、東南沿海部で年々深刻化する人手不足問題の背景を分析するとともに、今後の企業側と政府側の対応策についても展望してみた。

1. 旧正月後に東南沿海部で再燃した人手不足問題

東南沿海部に集中する加工貿易製造業の労働力は、他の省からの農民工^(注1)に大きく依存している。旧正月明けの2月下旬、東南沿海部に位置する長江デルタ、珠江デルタ地域一帯で、休暇で帰省した農民工の一部が従来の就業地へ戻らず、ワーカー不足が再燃した。

特に珠江デルタ地域における人手不足の状況は深刻で、広東省政府は2月末時点で約90万人の人手不足があると公表した。欠員は紡績や建設等、労働集約型産業に集中しており、単純作業に従事する一般ワーカーの不足が61.2万人と全体の68%を占めた(表1)。広東省は、全国で最も多く農民工を受け入れている省であり、就業する農民工2,600万人のうち、外省からの労働者は約66%の1,730万人に上る。このため農民工の採用難が他の東南沿海部に先んじて露呈し、既に2003年頃より珠江デルタ経済圏内の企業の間で広く認識されるようになっていた。

表1 2010年旧正月後の広東省の人手不足状況

	人員不足数 (万人)	業種	職種・欠員
広州	15	縫製・製靴・玩具・ 紡績・建築・卸・小売・ ホテル・飲食サービス	一般ワーカー 61.2万人 技術ワーカー 28.8万人
深セン	20		
東莞	20		
その他	35		
合計	90		

(注)人員不足数はその後、3月10日時点で70万人に改善
(資料)広東省人力資源和社会保障庁2010年2月25日の発表より
三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(注1) 農民工：農業戸籍保持者で農業以外の職に従事する労働者の総称。2009年末の農民工総数は2億2,978万人で、年間6ヶ月以上故郷以外の都市で働く「外出農民工」(63%)と地元で非農業に従事する「本地農民工」(37%)より構成される。

2. 人手不足問題の背景

東南沿海部で人手不足問題が頻発する一方で、農業部の試算によると、中国の農林水産・牧畜業に必要な労働力は約1.8億人であり、既に第2、3次産業に従事している人口を差し引いても、なお約1億人の余剰労働力が存在すると見られている。このような余剰労働力と人手不足問題が並存する現象の背景として以下の4点があったとみられる。

(1) 農民工供給元での需要増加

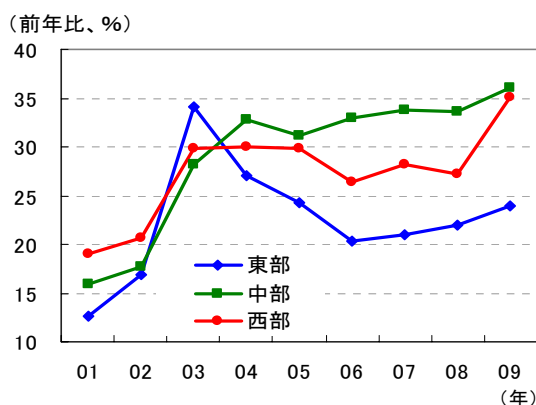
まず従来東南沿海部へ労働力を提供してきた地域で労働需要が増加したことが挙げられる。

東南沿海部の工業地域で就業する農民工は四川省・湖北省・湖南省・河南省・安徽省など、中西部地域の出身者が多い。これらの地域では近年の中央政府による農村向けの財政支援、中部・西部開発の優遇政策、及び2008年末以降の4兆元景気刺激策などにより投資が急増している。

中西部地域の投資状況をみると、珠江デルタ地域で人手不足が認識されはじめた2003年頃から投資の伸び率が東部を大きく上回るようになってきている(図1)。また2009年の就業地域別の農民工数をみると、東部で前年比▲8.9%減少、中部と西部でそれぞれ同33.2%、35.8%の大幅増となっており、労働力が東部から中西部へ移転していることが分かる(図2)。

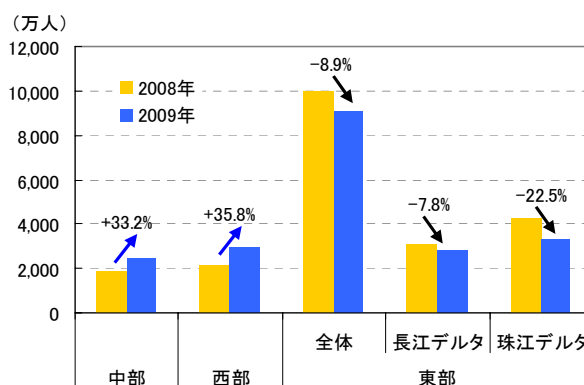
大規模な投資によりインフラ建設や不動産建設等の分野で就業機会が増加したため、多くの農民工が東南沿海部の都市へは行かずに、故郷もしくは故郷に近い土地で就業するようになった。

図1 地域別の投資伸び率の推移



(資料) CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

図2 就業地域別の農民工数

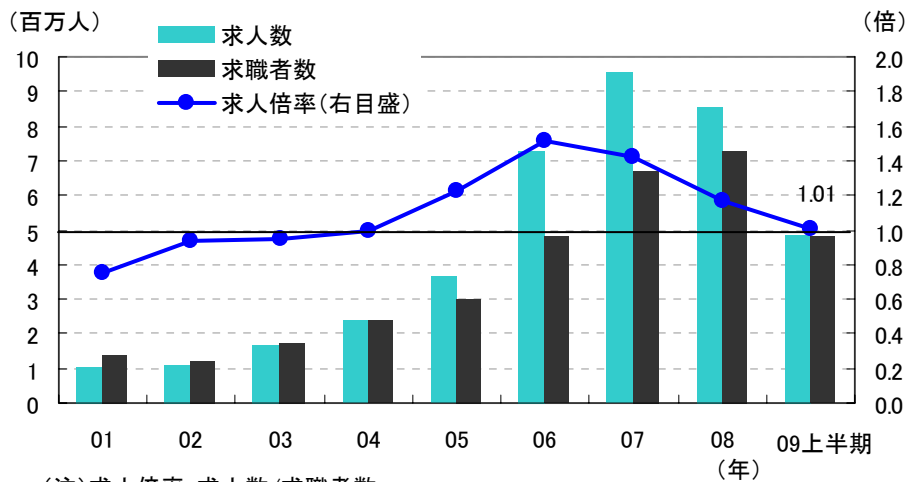


(注) グラフ中の%表記は前年比増減率
(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(2) 雇用のミスマッチ

次に労働力の需要と供給のミスマッチが挙げられる。省全体の求人倍率の推移が分かる広東省の例でみると、求人数は2006年にピークを付けた後、需給安定に向かい、金融危機後の景気回復が鮮明化した2009年上半期の時点では、求人倍率が1.01倍と、求人数と求職者数がほぼ均衡し、人手不足が深刻化している様子は見られない(図3)。

図3 広東省の求人倍率の推移



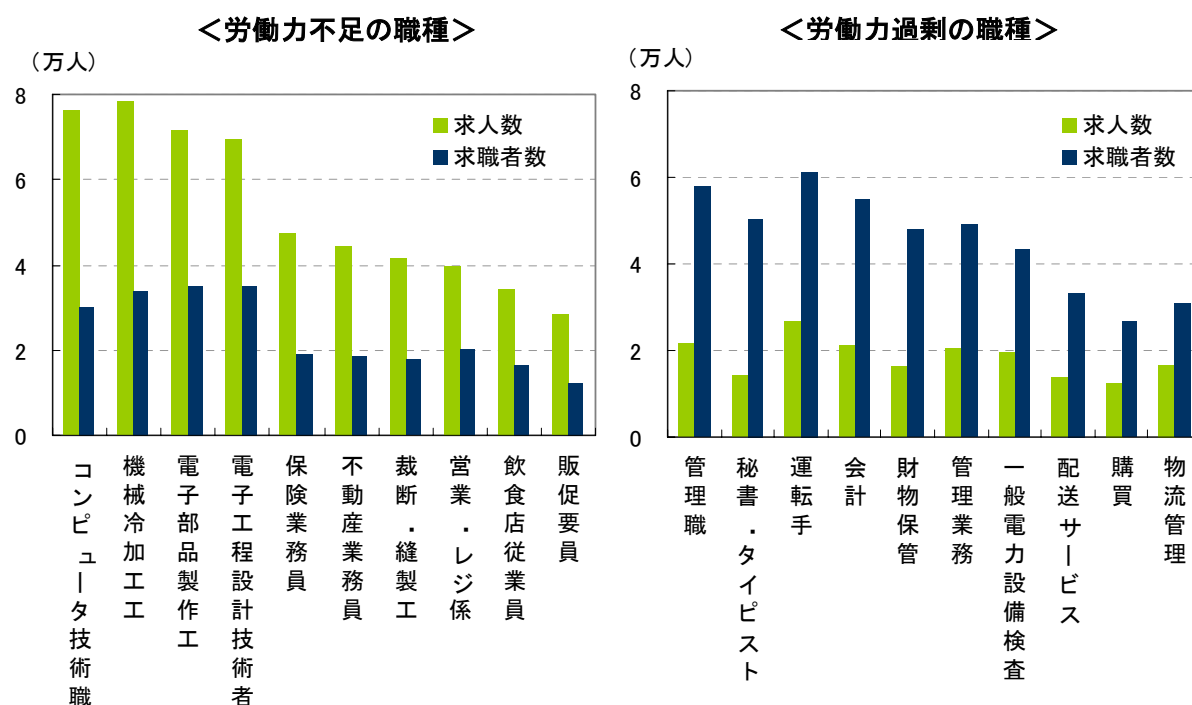
(注) 求人倍率=求人数/求職者数

(資料) 広東省人力資源和社会保障庁より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

しかし、省内の市レベルの求人倍率では、広州市で 14.6 倍（2009 年第 4 四半期）の人手不足を記録する一方、湛江市の 0.7 倍（同第 3 四半期）など、1 倍を割り込む労働力が過剰の地域もあり、省内で都市によって需給状況が大きく異なる様子が窺える。

職種別の需給状況を見ると、需給バランスにばらつきがあり、労働力が効率よく配置されていない状況が確認できる。人手不足の職種では、エンジニア職のほか、保険・不動産・営業職等も顕著となっている。これに対し、労働力が過剰の職種は、管理職・事務職・物流関連職が占めている（図 4）。

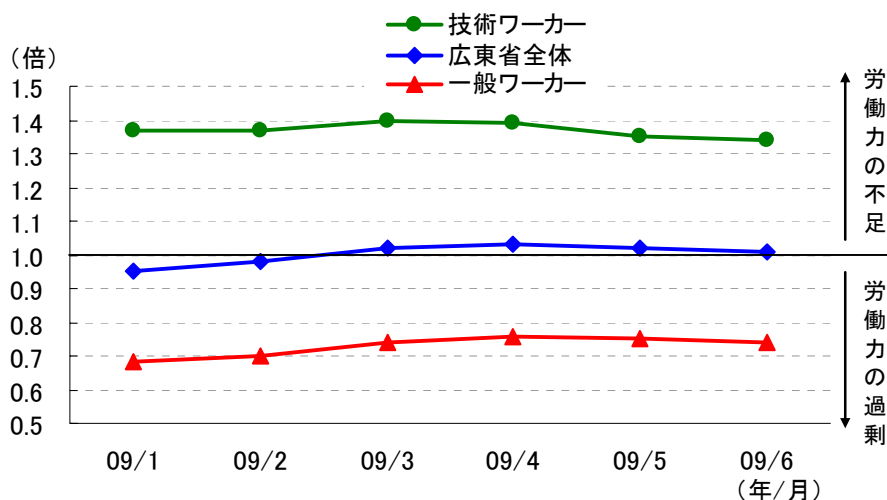
図4 広東省の職種別求人数・求職者数(2009 年上半期)



(資料) 広東省人力資源市場より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

また、ワーカーの技術レベル別統計結果からは、国の技能認定を受けた技術ワーカーの不足が突出していることが分かる（図5）。長江デルタ地域でも地域、職種、技術レベルにおける同様の不均衡現象は見られることから、現時点で人手不足が深刻な状態にあるのは雇用のミスマッチによるものであり、しかも一部の地域・一部の職種に限定された現象であると考えられる。

図5 一般ワーカーと技術ワーカーの求人倍率



(資料) 広東省人力資源市場より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(3) 低い賃金水準

農民工の就業先が集中する東南沿海部では、加工貿易の製造に携わる中小企業が多く、利益率の低さから給料の引き上げや福利厚生待遇の改善を求める農民工の要求を満たすことが困難な状況にある。

残業手当等を含めた農民工の手取りベースの月収をみると、2009年の東部平均が1,422元と、中西部よりも高い結果となっている（表2）。しかし、近頃の中西部の賃金上昇率は東部を凌いでおり、東部と同水準かそれ以上の給料が支給されるケースも珍しくなく、生活コストの安い地元や中小都市での就職を希望する農民工が増えている。

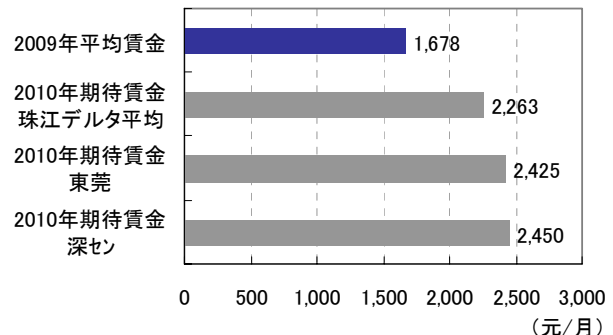
実際、2009年広東省農民工の平均月収は1,678元と東部平均よりも高額であったが、地元紙がワーカー300人を対象に行ったアンケート調査によると、2010年の期待賃金水準の平均値は2,263元と、上記の平均月収実績との開きが500元以上もあった（図6）。東南沿海部の生活コストが上昇する中で、農民工の賃金水準に対する上昇期待が高まっている。

表2 農民工の平均賃金

	2009年 (元/月)	前年比伸び率 (%)
東部	1,422	5.2
中部	1,350	5.9
西部	1,378	8.3

(資料) 国家統計局より
三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

図6 広東省農民工の2009年平均賃金と
2010年期待賃金



(資料) 南方都市报より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

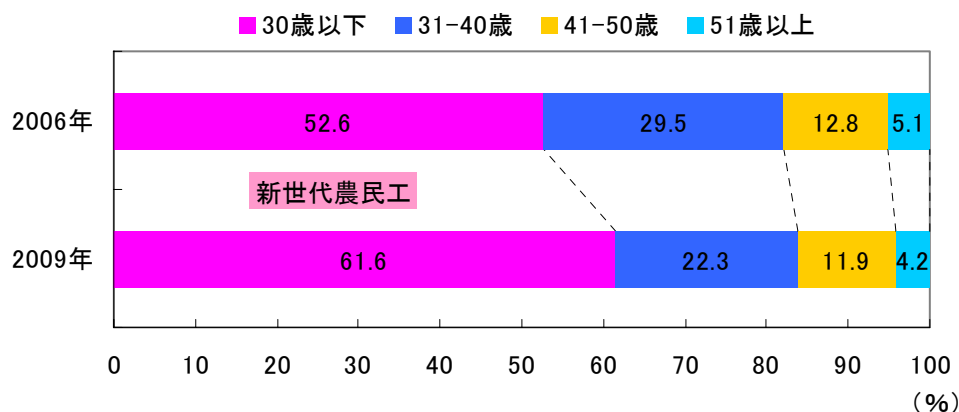
(4) 農民工の質の変化

人手不足の背景として世代交代による農民工の質の変化も注目に値する。1960年代生まれを中心とする「初代農民工」が、一家の生活を支えるため農村に家族を残し、故郷以外の都市で低賃金の単純労働に従事していたのに対し、1980年代以降に生まれた「新世代農民工」の多くはまだ30歳以下、未婚で農業経験がなく、故郷を離れて働く動機は、単に生活収入を得るといふほかに、キャリアアップの機会の獲得や自身の目標を実現することにおかれている。

全国農村労働力調査の結果によると、故郷以外の都市で就業する「新世代農民工」の比率は2006年の52.6%から2009年には61.6%まで上昇した(図7)。

「新世代農民工」の大部分は義務教育を受け、中には専門技術を修得した者も多く、過酷な労働を嫌う傾向があり、給料・福利・就業環境への要求が高い。しかしその反面、忍耐力に欠け、最初の就職先では3ヶ月以内に離職するケースが一般的と言われるほど就業安定率が低い。東南沿海部の旧正月後の調査で圧倒的に不足していた一般ワーカーの仕事は、低賃金・劣悪な労働環境、長時間労働などの原因により、彼らから最も敬遠される職種となりつつある。

図7 故郷以外の都市で就職する農民工の年齢別構成



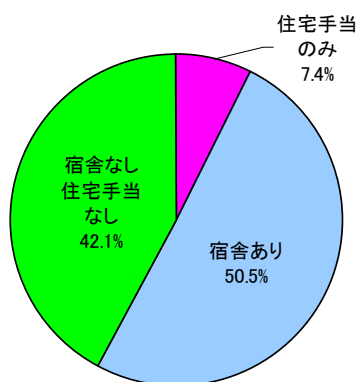
(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

3. 広がる待遇の格差と改善への取り組み

「新世代農民工」を中心とする農民工の性質に変化が生じている一方で、企業側の農民工雇用条件も多様化し、雇用待遇の格差が顕在化している。

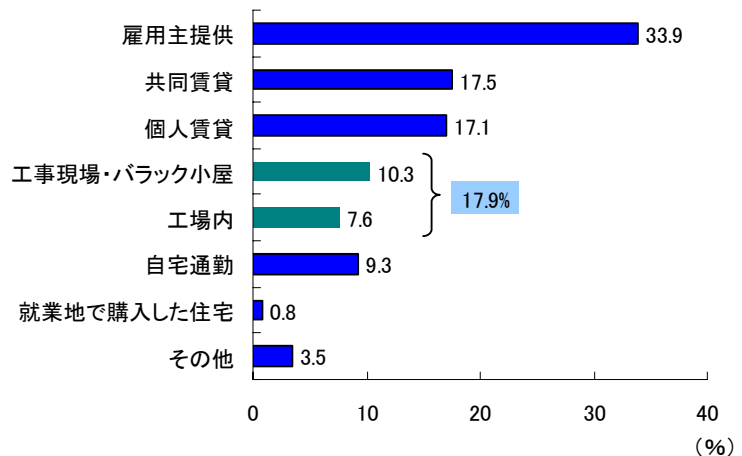
住宅補助に関する統計では、宿舍を提供する企業は全体の半数程度で、4割以上が宿舍も住宅手当も支給していない。また宿舍を提供する場合でも、工事現場のバラック小屋や工場内に居住する割合が全体の約18%を占めるなど、居住環境は決して良いとはいえない(図8、図9)。他方、人手不足対策に取り組む企業の中には、宿舍を新築・改築し、洗濯機・エアコンなど家電の完備やインターネット接続をアピールして、求職者の呼び込みを強化しているところもある。

図8 宿舍・住宅手当支給状況



(資料) 国家統計局より
三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

図9 農民工の居住形態



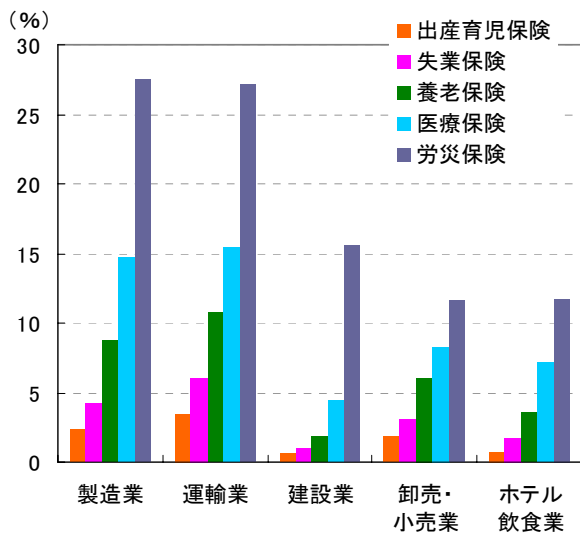
(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

また、社会保険の加入率に関しては、業界や地域によって格差が生じている。各種保険の業界別加入状況を見ると、サービス業など第三次産業での加入率が低水準に止まっている。また就業中に危険な作業が伴う建設業就労者の労災・医療保険への加入率が極端に低いことも危惧される(図10)。

地域別では、東部農民工の加入率が労災、医療保険で高く、中西部農民工の加入の遅れが目立つ。養老、失業、出産育児保険に関しては、いずれの地域でも加入率が1割未満となっており、企業側による各種保険の加入状況の改善が課題となっている(図11)。

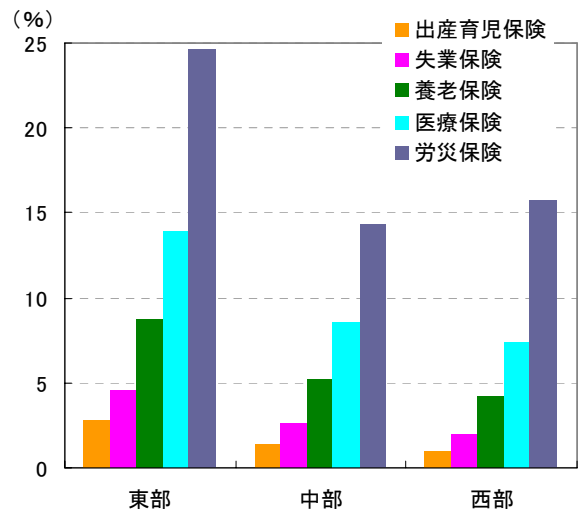
保険の充実度は農民工が職探しする上での選択基準の一つとなりつつあり、実際、従業員の加入体制が整備されている大企業などは求職者が集まり易い。人材雇用の優位性を高めるという観点からも企業側は福利厚生改善を迫られている。

図 10 農民工の業界別保険加入状況



(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

図 11 農民工の地域別保険加入状況



(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

政府側も、景気の回復を受けて労働者の収入保障と生活レベル向上のため、今年に入り相次いで最低賃金の二桁台の引き上げに踏み切っている。

江蘇省が全国に先駆け、2年ぶりに12.9%の引き上げを行ったのに続いて、浙江省で14.6%、広東省の広州市で27.9%、上海市で16.7%の最低賃金引き上げを発表した(表3)。

表 3 2010年の最低賃金引き上げの状況

対象地域		改訂前 (元/月)	改訂後 (元/月)	伸び率	施行日	備考
■ 珠江デルタ	広東省	860	1,100	27.9%	2010.5.1	広州市
	深セン市	1,000	発表待ち	10%以上(予定)	2010.7.1(予定)	特区内
■ 長江デルタ	上海市	960	1,120	16.7%	2010.4.1	
	江蘇省	850	960	12.9%	2010.2.1	南京市、無錫市等
	浙江省	960	1,100	14.6%	2010.4.1	杭州市、寧波市

(注) 各省の最低賃金は1類(最高額)に指定された市区のもの

(資料) 政府発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

実際、中国の製造業労働者の平均賃金は世界他国に比べてまだ低水準に留まっている。国際労働機関の2008年世界各国の製造業平均月給統計によって試算すると、中国は僅か290ドル(約1,980元)となっており、先進国のイギリスの3,762ドル、日本の2,838ドルはもちろんのこと、途上国のブラジル(308ドル)、メキシコ(419ドル)と比較しても賃金の安さが目立ち、引き上げの余地はまだ大きい。

今後、賃金だけでなく、宿舍や保険など福利厚生も含めた労働コスト全体が上昇傾向で推移し、政府側と企業側に労働者の待遇改善を促す圧力は継続的に存在するとみられる。

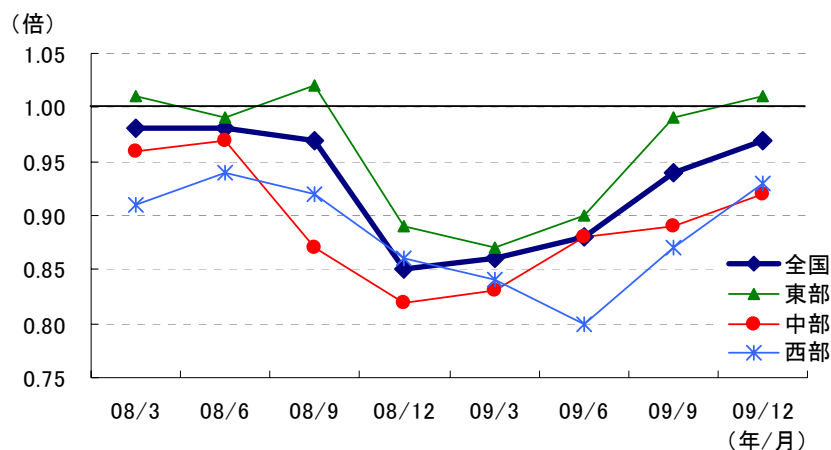
4. 沿海部から内陸部への産業移転と高度化で対応

東南沿海部地域では、年々深刻化する人手不足問題や労働コストの上昇に対応するため、内陸部への産業移転が進められている。

内陸の都市部求人倍率は、西部 0.93 倍、中部 0.92 倍と、東部の 1.01 倍と比較して余剰労働力が存在している（図 12）。政府は 2007 年より「加工貿易業移転受け入れのための重点地域」を内陸部各地に指定し、貸出や技術支援などの優遇政策によって産業移転を支援してきた。

今年に入ってから、長江デルタに近隣する安徽省の 59 市区が、中西部における全国初の産業移転受け入れのモデル地域として国務院に承認された。モデル地域では、地方政府主導のもとで、重複する産業や環境汚染産業の参入を除外し、地域の発展計画に沿った産業・企業の選定・受け入れが行われることになっている。

図 12 地域別都市部求人倍率の状況



(資料) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

また、全国的には沿海部から内陸部への産業移転の動きがあるのと並行して、同一省内での産業と労働力の移転による労働資源の有効活用も展開されている。広東省では、「双転移」(二つの移転)政策により、珠江デルタの労働集約型産業を省内の東西北部の周辺地域へ移転させ、周辺地域の労働力を現地の第 2、3 次産業及び珠江デルタ地域の企業へ供給する政策を推進している。産業移転により、珠江デルタ地域では高付加価値で技術革新能力が高い産業を集中的に再配置し、周辺地域では移転の受け皿となることで雇用機会が創出される。

東南沿海部を拠点とする企業は、当面の人手不足問題に対し、①待遇の改善、②内陸部の地方政府と連携した農民工採用活動の強化、③工程の一部を内陸部の工場へアウトソース、などの対応で危機を乗り越える必要がある。しかし中長期的には労働コストの上昇に見合う作業の高度化、機械化による生産効率の向上、更には高付加価値型産業への転換が不可欠となろう。

5. まとめ

総じて、中国東南沿海部の人手不足問題は、農民工の需給の変化、雇用のミスマッチ、賃金水準、農民工の質の変化など、様々な要素が相互に関連して発生している。これは、内陸部の経済発展と都市化の進展、および沿海部の産業高度化の過程で、今後も東南沿海部のみならず、安価な労働力に依存する労働集約型産業において継続的に発生するものと考えられる。人手不足問題は、農民工問題と直結しており、雇用や社会保障問題のほか、政府の都市化計画や企業の経営方針など、多岐の領域に多大な影響をもたらすため、今後もその変化を注視していく必要がある。

(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)

(株)三菱東京 UFJ 銀行 経済調査室 香港駐在

范小晨 TEL : 00852-2823-6718 Email : xiao_chen_fan@hk.mufg.jp

滝澤綾 TEL : 00852-2823-6028 Email : aya_takizawa@hk.mufg.jp

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



注目集める中国海南島の発展計画

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
上席調査役 大榎靖崇

今年1月に中国政府から海南島の発展計画に関する通知が発表されたことをきっかけに、同島の注目度が高まり、ホテルなどを中心に企業の投資活動が活発化している。そこで本稿では、海南島の観光地としての現状を振り返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) 海南島の概要

海南島は、瓊州海峡を隔てて広東省西部にある雷州半島の南に位置する中国最大級の島である。島の形状は概ね楕円で、東西の最長距離は300km、南北の最長距離は200kmに達し、面積は3.4万平方kmと日本の九州とほぼ同じ面積を有している。

同島は中華人民共和国の建国以来、広東省に属していたが、1988年に広東省から独立して海南省としてスタートした。中国国内で唯一亜熱帯気候に属するほか、多数の海水浴場やゴルフ場などの観光資源にも恵まれており、中国国内では人気のある観光地の1つとなっている(図表1)。また、国際的にも、2001年以降、毎年アジア地域の首脳が集まり経済情勢などを討議するボアオ・アジア・フォーラムが開催されることで知られている。

海南島の総人口は865万人で、主要産業をみると、①農業(GDP構成比30.0%)、②工業(同22.0%)、③サービス業(同13.9%)、④卸・小売・外食業(同11.8%)、⑤運輸・通信業(同8.7%)の5つで海南島のGDPの9割弱を占めている。

農業では、亜熱帯気候を活かしたサトウキビ・ココア・コーヒー・バナナ・パイナップル・マンゴー等の栽培が盛んで、工業では、食品(加工食品、製糖、飼料等)・鉱山(鉄鉱石)・石油精製等が柱となっている。

観光業は、GDP統計上は③サービス業、④卸・小売・外食業、⑤運輸・通信業に跨って計上されているが、それぞれのGDP構成比を合算すれば農業を上回り、そのすべてが観光業ではないとはいえ農業や工業に並ぶ重要産業の位置付けにあると言って過言ではなかろう。事実、2009年には国内外から総人口の2.6倍におよぶ2,250万人(ホテル・旅館宿泊者ベース)もの旅行者やビジネス客が訪れており、これが海南島経済の少なからぬ部分を支えていると考えられる。

図表1：中国国内における人気旅行先(2010年春節期間)

1位	2位	3位	4位	5位
北京	香港	海南島	アモイ	上海
6位	7位	8位	9位	10位
広州	深セン	成都	杭州	南京

(資料)中国有力旅行代理店のアンケート調査にもとづき三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(2) 海南島への渡航者数の推移

海南島への渡航者数は、過去5年間、年率10.4%増という早いペースで拡大してきた(図表2)。

これは、専ら中国国内からの渡航者数が増加したことによるものである。2009年の海南島への渡航者数のうち、実に97.5%を中国国内からの渡航者が占めている(注1)。依然として海外旅行のハードルが高い中国国内では(注2)、海南島は海外に行かずとも手軽に南国の気候や雰囲気を楽しめる場所として根強い人気があり(注3)、経済成長に伴う持続的な所得水準の上昇も相俟って、2005年以降、中国国内からの渡航者数は平均年率10.5%増のペースで拡大してきた(同図表)。

(注1) 一部、海南島住民の島内観光も含むとみられる。

(注2) 中国市民の年間旅行者数は17億5,800万人(2008年)に達するが、海外旅行に出かけたのは4,600万人(2.6%)に過ぎない。これには、そもそも所得水準対比でみた海外旅行のコストが高いことに加え、各国政府が中国人に対する旅行ビザの発給に慎重な姿勢を示していることも影響している。例えば、2009年7月には大都市在住の中国人の日本への個人旅行が解禁されたが、ビザ取得には年収25万元以上、個人資産300万元以上(それらを証明できる書類の提出が必須)などの厳しい条件が付されている。

(注3) 海南島では、一般のリゾート地とは異なり冬場が旅行のピークシーズンとなる。これは氷点下にまで気温が下がる中国北部の市民が、最も寒い1月でも平均最低気温が15℃~20℃の海南島を好んで訪れるため。

図表2：海南島への渡航者数

(単位:万人、%)

	2005	2006	2007	2008	2009	05→09年 平均伸び率
渡航者数全体	1,516.5	1,605.0	1,845.5	2,060.0	2,250.4	
(前年比伸び率)	8.1	5.8	15.0	11.6	9.2	10.4
うち中国国内から	1,473.3	1,543.3	1,770.2	1,962.1	2,195.2	
(前年比伸び率)	7.4	4.8	14.7	10.8	11.9	10.5
うち海外から	43.2	61.7	75.3	97.9	55.2	
(前年比伸び率)	39.9	42.8	22.1	30.0	▲43.7	6.3

(資料) 海南省政府資料にもとづき三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

一方、海外からの渡航者も、インフルエンザの流行やリーマンショック以降の世界景気後退の影響を受けて大きく落ち込んだ2009年を除けば、中国国内からの渡航者数の伸びを上回る勢いで増加してきた(図表2)。しかしながら、構成比としてはピークの2008年でも4.8%にとどまっており、海外からの渡航者は中国国内からの渡航者に比べて総じて渡航1回当たりの消費金額が大きいとみられることを勘案しても、海南島の観光業全体に与えるインパクトは限られている。なお、海外からの渡航者を出身国・地域別にみると、海南島からの定期直行便が就航している韓国・ロシア・香港・台湾からの渡航者が上位を占めている(図表3)(注)。

(注) 海南島には、海口と三亜の2つの国際空港がある。いずれも広州と深圳からの到着便が毎日20便以上あり、定期直行便のない国・地域からの渡航者は広州あるいは深圳で乗り継ぎするのが一般的。

図表3：海外からの渡航者数の出身国・地域別構成比(2007年)

(単位:万人、%)

	海外全体							
	韓国	ロシア	香港・マカオ	台湾	日本	シンガポール	その他	
渡航者数	75.3	17.5	15.1	10.7	5.3	4.0	3.1	19.6
構成比	100.0	23.2	20.1	14.2	7.0	5.3	4.1	26.0

(資料) 海南省政府資料にもとづき三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(3) 活発化する企業の投資活動

こうしたなかで、海南省政府の働きかけを受けて中国政府が2010年1月に「海南国際観光島建設に関する若干の意見」を発表したことが、海南島が改めて注目を集めるきっかけとなった。

同意見では、①中国観光業の新たな改革試験区とする、②世界一流の観光リゾート地を建設する、③環境に配慮したエコロジー型のモデル地域とする、④世界各国との経済や文化面での交流を促進する、⑤南海の資源開発とサービス産業の基地とする、⑥近代的熱帯農業の基地とする、といった幅広い目標が掲げられたが、何と云っても国際的な観光島の建設が最重要のテーマとなっており、具体的な施策として、各種インフラ整備を進めるとともに、渡航ビザの免除対象国の拡大や特定国からの渡航客の滞在許可日数の延長などを柔軟に進めていくことが謳われている。加えて海南省政府は、海外からの渡航者に対する増徴税（日本における消費税）の免税措置の拡大も検討していくという。

これを受けて、海南島の観光業の発展に対する期待が膨らんだことから、足元で俄かに企業の投資活動が活発化している。そもそも海南島においては、渡航者数の増加が続くなかで固定資産投資の拡大が続いてきたが（図表4）、2010年に入ってから、とりわけそうした傾向に拍車が掛かっている模様である。

例えば、海南島への渡航者のうちの約7割が空路にて渡航するが、航空業界においては、地元の海南航空が三亜国際空港発着の旅客機を11機から20機に増やす旨を発表したほか、上海に拠点を置く中堅航空会社の春秋航空も海南省に投入する旅客機を現在の3機から2015年までに30機に拡大すると発表した。

また、欧米系や香港系も含む世界の一流ホテルの海南島への参入意欲も旺盛である。報道によれば、4月時点で建設中の5ツ星クラスのホテルは30軒以上に上る模様である。加えて、海南省の省都である海口市は、総工費28億元（約370億円）をかけて同市の海岸約7.3ヘクタールを埋め立てて人工島を建設し、高さ300m、108階建の高級ホテルを建設する計画を進めているという。

図表4：海南島における固定資産投資額（都市部）

（単位：億人民元、%）

	2005	2006	2007	2008	2009	05→09年 平均伸び率
固定資産投資額	351.5	396.7	472.2	667.9	942.6	
（前年比伸び率）	17.3	12.9	19.0	41.4	41.1	28.0

（資料）海南省政府資料にもとづき三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 今後の見通し

(1) 一段の拡大が期待される海南島への渡航者数

この先、海南島への渡航者数が拡大傾向を辿るのは間違いなさそうだ。

まず、渡航者の9割以上を占める中国国内からの渡航者が増加傾向を持続しよう。これまで中国国内からの渡航者数の増加を支えてきた要因、すなわち、①中国国内の所得水準の上昇に伴って旅行そのものに対する需要が拡大する、②とはいえ海外旅行に行けるのは一部富裕層に限られ、国内旅行が中心となる、③その中で海南島が持つ特性（温暖な気候や観光資源）は中国国内では唯一無二のもので、旅行先として根強い人気を得る、といった状況が今後も続くと思われる。

また、海外からの渡航者数も、インフルエンザの沈静化や世界景気の持ち直しを受けて、再び増加傾向を辿る可能性が高い。

むろん、既述の通り、今のところ海外からの渡航者のウエイトは低いのが実情で、これを高めていくには課題も少なくなかろう。具体的には、現在の海外からの渡航者の大部分を海南島からの定期直行便が就航している国・地域からの渡航者が占めている点からみて、海外からの渡航者数を大きく伸ばすことができるか否かは、定期直行便の新增設や観光地としての知名度向上等が鍵を握るとみられる。

しかし、海南省政府もこの点については認識しているようである。例えば、海口国際空港は、2008年12月に台北、2009年11月にハノイとの定期直行便を就航させたほか、2009年7月には香港への定期直行便を増便するなど、ここへきて国際線の増強に力を入れている。足元では、海南省政府が旅行需要の掘り起こしを目的に香港・ロシア・ドイツに連絡事務所を設置するなどの動きがみられており、この先、ドイツとの定期直行便開設を模索していく可能性もある。

これらのことから、国内外を含む今後の海南島への渡航者数の見込みについては強気な見方が多く、渡航者数全体の伸びについて、従来（過去5年間、年率10.4%増）を大きく上回る年率20%増を予想する声も聞かれる。

(2) 懸念される過剰投資と不動産価格の上昇に伴う建設コスト・賃借料の増加

もともと、将来的に海南島への渡航者数が増加し、航空業やホテル業、外食業などに対する需要が拡大するのは間違いないにしても、昨今の企業の投資活動は過熱気味の印象が拭えない。

例えば、既述の通り現在30軒以上の5ツ星クラスのホテルが建設中とのことであるが、2008年末時点で海南島の総ホテル数は260軒、5ツ星クラスとなると20軒に限られていたのが実情で、この先、建設中のプロジェクトが予定通りに進めば、5ツ星クラスのホテルの軒数は短期間で一気に2.5倍に増加する計算となる。上述のような需要拡大のイメージに照らし合わせると、こうした建設ペースは余りに急であるように思われ、将来的に供給過剰に陥る危険性もあるとみておくべきであろう。

加えて懸念されるのは、不動産価格の上昇に伴う建設コストや賃借料の増加である。中国の場合、土地は国有であり、正確にはホテルやレストラン、レジャー施設などの運営会社は土地使用権を購入する、もしくは土地を開発したデベロッパーから事業スペースを賃借する形となるが、昨今の開発プロジェクトの増加に伴って土地使用権の価格や賃料が急騰している。例えば海口市では、統計上、2010年3月の土地使用権の平均価格が前年を13.5%上回っており、報道によれば価格が前年を50%程度上回っている立地も見られるという。したがって、これから新設されるホテルに関しては初期投資コストやランニングコストが大幅に嵩むことも想定される。

このため、海南島の国際観光島としてのさらなる発展に対する期待の高まりとは裏腹に、採算確保に向けたハードルは着実に高まっているのが実情と考えられる。プロジェクトの企画・推進に当たっては、十分な事業性の調査・分析が不可欠となろう。

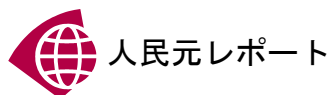
以上

(執筆者の連絡先)

㈱三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 大榎 靖崇

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

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



手腕が問われる市場操作

三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
為替資金課長 田中 裕公

5月2日中国人民銀行（以下、人民銀行）は3カ月振りの預金準備率の再引き上げを発表した（【表1】参照）。今年3度目となる引き上げである。この預金準備率引き上げにより、利上げではなく、市場から資金を吸収する操作を継続してゆく姿勢が鮮明になった。一方、国务院からは不動産に対する新たな規制も導入されており、過剰感のある市場に対しピンポイントで規制や対応を実施していることが伺える。更なる一手は何か考察してみたい。

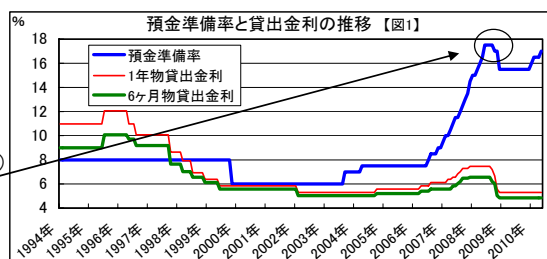
●人民元準備率引き上げの内容(実施日:5月10日)【表1】 (単位:%)

項目	注	調整前利率	調整後利率	調整差
預金準備率	注①	16.5	17.0	+0.5
	注②	14.5	15.0	+0.5
	注③	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)
注③: 青海省地震の被災地に拠点を持つ金融機関(4/21に1%引き下げ発表済)

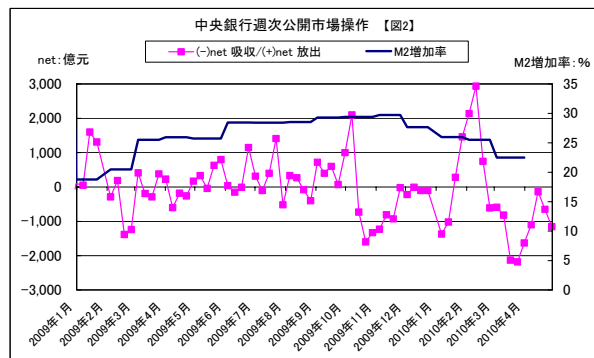
5大銀行の過去最高預金準備率は17.5%
(2008年10月15日に引き下げ開始)

出所)市場業務部作成

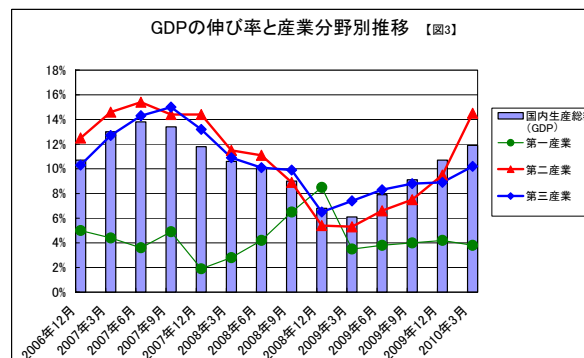


《市場操作を続ける人民銀行》

人民銀行は2月12日以来3ヶ月振りとなる預金準備率引き上げを発表した。労働節3連休の中日であることや、万博のニュースが飛び交う中での対応に、アナウンスメント効果をできるだけ最小限に留める配慮が窺われる。因みに、大手5大金融機関に対する過去最高預金準備率は、【図1】に示す通り17.5%であり、あと1回で過去最高に並ぶ水準となる。さらに、【図2】の通り旧正月以降市場資金を10週連続して吸収し、預金準備率の引き上げや公開市場操作で、市場に余剰感のある人民元を吸収する対応をとった。発表されている3月末の統計を基にすると、預金準備率の引き上げで0.3兆元、上記公開市場操作で吸収された金額は総額1.1兆元となり、これらの操作でマネーサプライ(M2)を2.7%程度引き下げる効果が見込まれる計算である。第1四半期の国内総生産(GDP)の伸び率は11.9%となり、第4四半期の10.7%から伸びが加速。政府が掲げた目標(8%前後)を大幅に上回る結果となっており、人民銀行としては景気拡大の過熱を抑える対応が必要となっていた（【図3】参照）。



出所) Reuterより市場業務部作成



出所) 国家統計局データより市場業務部作成

4月25日人民銀行の周其仁金融政策委員は、『学識者の立場で述べるもの』と断りながらも、国内の物価安定と人民元為替相場の安定という2つの目標を同時に達成することは不可能との見解を示した。事実、為替相場をペッグしている中国にとって、為替相場を安定させるために人民銀行が行う介入に伴ったマネーサプライの過剰な伸びを止めない限り、物価上昇圧力を抑制することはできないとの見解を示した。金融政策委員会は諮問機関であり、人民銀行は国務院の1部門であることから、最終為替制度の変更は共産党指導部が決定し国務院により執行される。中国の場合、中央銀行が他国のように独立した機関ではないことから、金融政策や為替政策に迅速な対応を行えないことも事実であるが、反対に国務院の意向を受けているものとも言える。今回の預金準備率引き上げで、利上げを実施しなかった対応については、大きな意味があるものと考えられる。人民銀行が物価の安定を求めながらも、近い将来の景気悪化要因に備えて、利上げを実施しなかったためと考えられる。

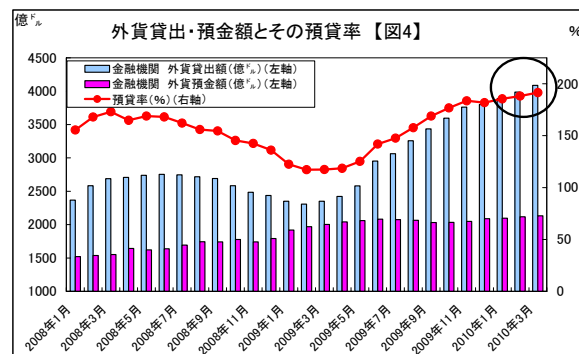
《高水準を維持する貸出推移》

4月20日人民銀行は第1四半期の金融機関の新規融資の内訳を公表した。第1四半期の人民元貸出総額は2.61兆元、外貨貸出総額は292億ドル(約2000億円)と発表されていたが、其の内訳を【表2】の通り公表した。インフラ向け融資が昨年同年比減少した反面、個人向け住宅ローンや開発業者向け貸出が増加した。特に外貨建て融資が昨年比顕著に増加している。これは人民元切り上げ観測に伴い、外貨で借入を増やした方が有利と見る向きが増加したことによるものと思われ、これにより外貨の預貸率は【図4】の通り拡大の一途を辿っている。

金融機関の融資残高内訳【表2】

	2010年第1四半期		2009年通年	
	年度増加額	前年比増減率	年間増加額	前年比増減率
人民元建て融資総額	2610.0	21.8%	9630.5	31.7%
手形ファイナンス	-624.7	NA	458.4	NA
不動産	845.7	44.3%	NA	NA
開発業者向け	320.7	31.1%	576.4	30.7%
個人向け住宅ローン	522.7	53.4%	1,400.0	47.9%
インフラ向け(*)	710.8	33.3%	2,500.0	43.0%
個人消費向け	572.5	57.0%	1,800.0	48.6%
外貨建て融資	29.2(Bio ^{ドル})	73.8%	136.2(Bio ^{ドル})	56.0%

(*)インフラ向け融資は、元建て・外貨建てを含む
出所)中国人民銀行より



出所)中国人民銀行より作成

そこで国務院は過熱する不動産市場に対し、沈静化に向け新たな措置を4月に発表した。

- ① 初めて住宅を購入する場合の頭金の割合を20%から30%に引上げる(90平方メートル以上の物件が対象)
- ② 2軒目の住宅を購入する場合の頭金の割合を40%から50%に引上げる
- ③ 2軒目の住宅購入に適用する住宅ローン金利を、人民銀行の基準金利の1.1倍以上とすることを銀行に義務付ける
- ④ また「3軒目の住宅購入者」や「1年以上、中国で納税したことや、社会保険料を納めたことを証明できない非居住者」に対してもローンの一時停止を容認する
- ⑤ 不動産開発業者の不動産取得や資金調達を厳格に管理することを要求。売り惜しみや価格吊り上げを行った企業には、新規プロジェクトへの融資を禁じ、株式市場への上場を一時停止する

また、中国国土資源省は今年、全国(チベット自治区を除く)で18万ヘクタールの宅地を供給する方針を示した。昨年の実績は7万6461ヘクタールで、昨年実績の2倍以上の広さとなる。宅地供給拡大により価格抑制を図る。同省は供給面積の70%超を、中低所得者向け住宅建設に充てる方針も打ち出している。これらの措置に伴い、過熱している不動産市場を沈静化させることが

主目的ではあるが、痛みを伴う可能性が高くなっているのも事実である。

《今後の金利予測》

4月後半に中国4大銀行の2010年3月決算が発表された。【表3】のように各行の自己資本比率は軒並み11%台であった。中国工商銀行の楊凱生行長（頭取）は地元紙に寄稿し、大手4行が年15%のペースで融資を拡大させた場合、当局から求められている自己資本比率11.5%を達成するには、今後5年間で1兆7300億元の資本が追加が必要、年12%の増益を実現させても5年間の純利益は総額2兆5000億元、その半分を資本に充てたととしても、合計4800億元（約6.6兆円）の資本が不足するとの見解を示した。この計算には市場リスク（景気の悪化等）は加味されていないことから、更に追加資本が求められる可能性もあると指摘している。事実各行の増資の計画を発表している。大規模な増資予測は足下から引続き株式相場の下落要因となろう。

2010年第1四半期の4大銀行決算発表 【表3】

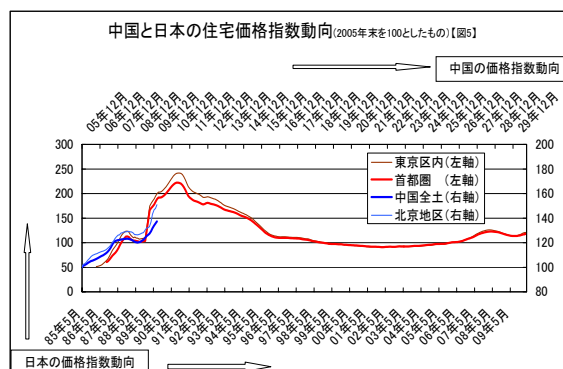
銀行名	Unit	中国工商銀行	中国建設銀行	中国銀行	中国交通銀行
総資産額	CNY Bio	12,553.4	10,124.4	9,718.0	3,532.8
融資残高	CNY Bio	6,062.8	4,932.8	5,193.8	2,000.0
ROAE	%	23.88	24.51	19.99	24.70
不良債権比率	%	1.35	1.35	1.30	1.27
自己資本比率	%	11.98	11.44	11.09	11.73

出所)各行ウェブサイトより市場業務部作成

各銀行の増資に伴い、今後IPOの拡大が予想される。また、一部には劣後債の発行で資本拡充を行う銀行もあろう。また、5月21日には50年国債、6月18日には30年国債の発行も予定されている。さらに2000億元の地方債発行も予想されていることから、5月下旬以降夏場にかけて足許金利が不安定な動きを見せると共に、金利は需給面から金利上昇要因が増すことになろう。

《日本との類似点》

さて、日本と中国の類似点について多く語られる機会がある。日本は1964年に東京オリンピックが開催され、1970年には大阪万博開催、1973年には円の完全変動相場制に移行という歴史を辿ってきた。中国も2008年に北京オリンピックが開催され、今年上海万博が開催された。今後早期に人民元為替制度の改革を進める見込みである。日本のように最終的に完全変動相場制に移行するかは、不確定ではあるが、何らかの対応を進めてゆくものと思われる。期間の差はあるにせよ、辿るべき道りは似ている。懸念される不動産バブルの崩壊については【図5】から見るとまだ価格上昇余地があるように見えるが、やはり軌跡は似ている。今回国務院が出した不動産沈静化策で価格上昇圧力にもブレーキがかり、適正価格への誘導が以前より見込まれると共に、政府も各銀行に資産内容の悪化に備えた対応を迫っている。日本を教訓とし同じ結末を辿って欲しくはない。以上



出所)日本: Bloombergデータより、中国: 国家発展改革委員会より市場業務部作成

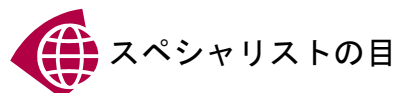
(2010年5月2日)

(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 :

外国企業の在中國駐在員事務所に関する新规定について教えてください。

Answer :

外国投資者が中国市場に参入するに当り、駐在員事務所の形式を採ることがよく見られます。駐在員事務所という形式を採る理由は、登録手続きが簡易であり、資本注入が要求されておらず、規制や税負担が比較的少なく、税務上のコンプライアンス手続きが複雑ではなく、中国市場を撤退する際の手続きが簡易であることなどです。2010年2月20日、国家税務総局は新企業所得税法下における駐在員事務所に対する税收管理に関して『外国企業の駐在員事務所の税金徴収及び管理に関する暫定弁法』（国税発[2010]18号）（以下は「18号」と略す）を公布しました。

また、2010年1月4日、国家工商行政管理総局並びに公安部は共同で、『外国企業駐在員事務所に対する登記管理の強化に関する通達』（工商外企字[2010]4号）（以下は「4号」と略す）という、駐在員事務所に対する登録管理についての新规定を公布しました。下記に18号及び4号の詳細についてご紹介させていただきます。

1. 納税申告に関する要求

18号に基づくと、駐在員事務所は課税所得に基づき企業所得税を納付するものとされます。営業税または増値税の課税対象となる事業活動を行う場合、営業税または増値税暫定条例に従い営業税または増値税を計算申告しなければならないと規定されています。また、駐在員事務所は関連規定に従い帳簿を保持し、正確に課税所得及び税額を確定し申告することが要求されています。帳簿を保持せず、収入または原価費用を正確に算定できない、又は実際ベースにて計算申告できない駐在員事務所に対しては、税務機関は「みなし基準」を採用し、納税額を算定することが定められております。具体的なみなし基準の方法は下記に示すとおりです：

コストプラス法	<p>費用は正確に算定できるが、収益又は原価を正確に算定できない駐在員事務所に適用される。</p> <p>みなし収入額＝当期の費用計上額 / (1 - みなし利益率* - 営業税率)</p> <p>企業所得税＝みなし収入額 × みなし利益率 × 企業所得税税率</p> <p>営業税＝みなし収入額 × 営業税率</p>
実際収益みなし利益法	<p>収益を正確に算定できるが、原価又は費用を正確に算定できない駐在員事務所に適用される。</p> <p>企業所得税＝実際収入額 × みなし利益率 × 企業所得税税率</p> <p>営業税/増値税＝実際収入額 × 営業税率/増値税税率</p>

* 18号の規定に基づき、みなし利益率は15%を下回ってはならない旨規定されております。以前と比べると、かなり高くなっております。

また、18号に基づき、旧外国企業所得税法に基づく、駐在員事務所に対する免税措置に関する規定は2010年1月1日から廃止されました。18号に基づき、各地で新たな駐在員事務所に対する企業所得税免税申請を受け取ることができず、免税措置の中止が進められております。

2. 駐在員事務所に対する登録管理の強化

2010年1月4日、国家工商行政管理総局並びに公安部が共同で『外国企業駐在員事務所に対する登記管理の強化に関する通達』を公布し、下記に示すとおり、駐在員事務所に対する登録管理について以前より高い要求を行います：

- － 代表人数についての制限：代表人数はその業務活動に相応すべきであり、代表機構の代表（首席代表を含む）人数は4人を超えてはならない；及び
- － 監督の強化：4号に基づき、新規設立と継続を申請する代表機構に対して有効期限が1年の登記証を統一して交付する。つまり、駐在員事務所は毎年登記証を更新する必要がある。また、新設される駐在員事務所については、現場検査を受けなければならない。

3. 弊社の見解及びご提案

多くの駐在員事務所は、国外本社又は関連企業のための調整・連絡業務に従事しており、収入を得ていないため、駐在員事務所に帰属すべき収益をどのように確定するかは難しい課題です。従いまして、以前、ほとんどの税務機関がみなし基準方法を採用しておりました。しかしながら、国税総局としては、ほとんどの駐在員事務所が、収益を得られる事業活動に従事していると考えており、新弁法は駐在員事務所の「実際ベース申告」を強調しております。規定どおりに帳簿を設置し、会計記録を保持し、事業収入を正確に確定できる駐在員事務所は、実際ベースにて納税しなければなりません。駐在員事務所が正確な帳簿を設置しておらず、あるいは実際ベースで申告できない場合は、所轄税務機関に批准を受けた上で、みなし基準方法を採用します。

いまだ免税となっている駐在員事務所に対して、弊社の把握では、上海市、北京市、浙江省などの地元税務機関が既に当該駐在員事務所に対して免税措置の中止を進めております。その過程において、駐在員事務所の2010年以前年度の免税資格について税務当局より否認され、以前年度について税金の追加納付を要求され、更に延滞金と罰金を課される恐れがあります。従いまして、税務機関からの検査に対応するために、免税となっている駐在員事務所が以前年度において従事していた業務をレビューし、以前年度に従事していた業務が免税できる分野に属することを証明するために、内部書類を用意することをお勧め致します。今後、駐在員事務所は、関連する租税条約によってのみ、国税発[2009]124号に規定されている手続きに従い、免税申請を行う必要があります。

18号に基づき、みなし利益率は15%を下回ってはならないと規定されていることにつき、ご注意願います。つまり、各地の税務機関が15%を上回るみなし利益率を認定する可能性があるということです。ほとんどの駐在員事務所の税負担を大幅に高める可能性があります。実際ベース申告を採用することを奨励されるケースもあります。上記の税務及び登録上の新しい要求を考慮すると、既に中国で駐在員事務所を設立している、あるいは計画している外国企業は、当該ビジネスモデルを再考し、駐在員事務所の代わりに、外商投資企業を設立する必要があるかどうかを検討することをお勧め致します。今後、駐在員事務所に対する税務徴収及び登録管理などに関する通達に注目し、引き続き弊社の見解をご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：中国における雇用ブランド構築

マーサー ジャパン
シニアコンサルタント 寺田 弘志
コンサルタント 胡 誠麟

中国市場における事業拡大、およびそれを実現するための人材マネジメントの仕組みについてこれまで何回か議論を重ねてきた。その中で、企業のビジョン・戦略を実現するために必要な人材の質・量の可視化と、その上でリーダー層をはじめとしたコア人材の処遇・育成の仕組み化の重要性と検討の勘所をご紹介してきた。

ただし、そのような仕組みも社員にとって“価値あるもの”として認識されなければその効果を発揮しないことは言うまでもない。日系企業でも過去さまざまな取り組みを通じて仕組みの構築に投資をしてきたが、社員への働きかけが不十分であるためにその効果を十分に発揮できていないケースも散見される。

そこで今回は、社員から“選ばれる会社”(Employer of Choice)と社員(人材市場における潜在的候補者も含む)に認知させていくための雇用ブランドの構築に焦点を当てて考えていく。

日本人と中国人のキャリア観の違い

「短期志向で忠誠心が低いがために、中国人は転職を繰り返す」「中国人は実利主義で、給料が安い日系企業は不人気だ」「時間をかけて育ててもすぐに欧米系の他社に引き抜かれるので育成しても無駄」・・・読者の皆様にとっては、このような声は既に昔のこととして捉えている方々が大多数であろう。これらは一昔以上前の日本人の中国人キャリア観であったかと推察され、中国市場への理解が深まるにつれてこのようなステレオタイプの考え方も影を潜めつつある。しかし、その一方で実際に手塩をかけて育てた人材が「今の会社ではキャリアアップに限界があるから」という理由で他社に引き抜かれてしまうと、「やはり・・・」と考えてしまうこともあるのではないだろうか。

多くの日系企業では、さまざまな取り組みを通じて人材マネジメントの質を向上させ、キャリア開発を支援しながら現地社員とのよい関係作りにご尽力されてきたに違いない。にもかかわらず、「有能な人材を採用できない／リテンションできない」というのは、依然として日系企業の抱える人材マネジメント上の最も頭の痛い悩みの一つである。

確かに中国人は日本人と比較して離職率が高く、転職を厭わない。既に時代遅れになりつつあるのかもしれないが、それでも「終身雇用」や「雇用の保障」を旨として取り組んできた日本企業からしてみると、彼ら中国人を「短期思考」「実利主義」と捉えがちである。双方の価値観の違いが現地日系企業の発展の阻害要因の一つとなっているケースも少なからず見受けられる。しかし、彼らを短期志向で実利主義に駆り立てる「キャリア観」の背景を理解しない限り、彼らがなぜ転職を繰り返し、そして日系企業を離れていくのか、その本当の原因が見えてこない。

キャリア観の形成に影響を与える諸要素

それでは、どのような要素が中国社会でのキャリア観形成に影響を及ぼすのであろうか。筆者らは、以下の要素が及ぼす影響を考慮すべきであると考えている。

- 人材市場の流動性
- 人材市場における雇用リスク
- セーフティネットとしての社会保障制度
- 人を通じた「評判」の形成

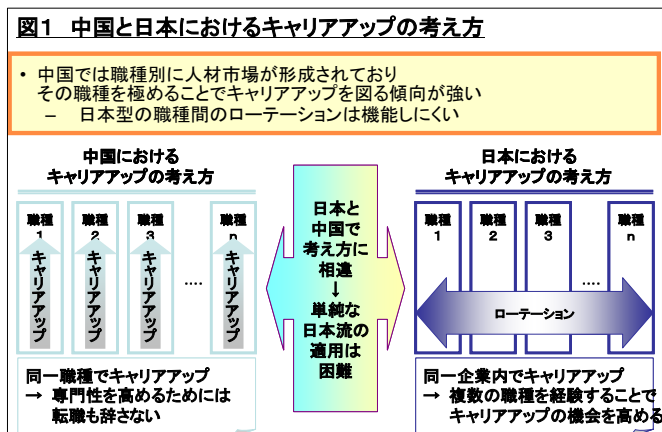
①人材市場の流動性

まず1点目として、中国人材市場における流動性が挙げられよう。中国では離職率が高いことは周知の事実であると捉えてよいかと思うが、これに加えて、「業種別／職種別人材市場」が発達していることを考慮に入れなければならない。

過去、日本の人材市場では流動性が低い状況にあり、企業サイドから見ると人材の外部市場からの獲得が困難であることを意味する。従って内部人材市場の発達、即ち「終身雇用」と「職種間ローテーション」を通じて人材ニーズを充足させる手法を発達させてきた。また、社員の側から見ても、社外に適切なキャリアを見出せる可能性が小さいために、ローテーションを通じて能力の幅を広げ、キャリアアップの機会を高めることは一定の合理性があったに違いない。このように流動性の乏しい日本の人材市場では「終身雇用」と「職種間ローテーション」は企業／社員双方のニーズに合致したものであった。

一方、流動性が高く、かつ、「業種別／職種別人材市場」が発達している中国人材市場では、自らの専門性を高めることで企業の枠を超えたキャリアアップの機会を獲得できる。自らの専門性を活かす機会が社外で容易に獲得でき、転職によって更に自らの専門性を高めて、より多くのキャリアアップの機会を獲得することが可能なのである。企業の側からしても外部市場から必要な人材を調達できれば、人材投資という「時間」のかかる取り組みを経ずして変化のスピードの激しい中国市場で戦える体制を早期に立ち上げることが可能になる。まさにジョブホッピングと呼ばれる現象は中国人材市場では企業・社員双方にとって合理的な選択の結果なのである。

このように、企業／社員ともに同じ目的を持ちながら、人材市場における流動性の違いにより、日本では「終身雇用＋職種間ローテーション」、中国では「同一職種の下でのジョブホッピング」という、相反する行動となって現れるのである。(図1参照)



②人材市場における雇用リスク

しかし、この人材市場の流動性の高さは、社員にとってメリットをもたらすだけではない。その中では熾烈な競争を勝ち抜いていかなければならないという試練も待ち構えており、それゆえに中国人の競争意識は日本人のそれと比較して想像がつかないほど高くなる。

まず、中国における学歴であるが、その重要性は学歴社会と呼ばれる日本以上である。近年の教育改革で大学は学生受入数を広げ、大学進学率は20%を超えたが、依然として大学は狭き門で

ある。また、子供を大学まで行かせるための費用は年収の十数倍にも達するともいわれている。

大学を卒業してもそれが即キャリアアップへの切符となるものではない。中国での教育改革を通じて大学で「学歴」を手に入れる機会は高まったものの、「職務経験」の面で不足する彼らは、流動性が高く職務経験豊富な人材が獲得しやすい人材市場ではまだ弱い立場にあると言わざるを得ない。「新卒採用」という切符を、教育改革を通じて量産された大学卒業生が争うという更に激しい競争が待ち受けている。

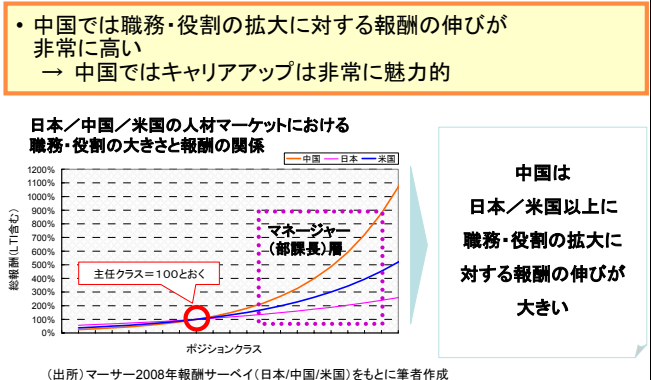
就職しても厳しい競争に終止符が打たれるわけではない。中国の人材市場では役割・職責による報酬格差が他の国々に比べて大きい

(図2参照)。高い役割・職責を得ることができれば魅力的な報酬を獲得することができるが、低い役割・職責に留まっている限りは報酬も低いままである。また、人材市場の流動性の高さゆえに、市場を通じて代替が可能なた材は、景気変動等の環境変化の際には業績の調整弁として扱われやすい。近年の労働契約法の改正によって社員の立場は以前とは改善された

とはいえ、「終身雇用」が慣行化され、企業の解雇権が法的に厳しく制限された日本と比較すると、中国における労働者保護は社員にとってまだ十分であるとは受け止められていない。このような環境下で社員は、今度は企業内でより高いキャリアを目指しながら人材市場での自己の競争力を高めていくという新たな競争に直面していくのである。

このように、中国における「雇用」は、社会から自動的に付与される「既得権」なのではなく、社員個人の人々の努力と競争を通じて獲得しなければならない「価値あるもの」なのであり、その獲得過程では「雇用リスクを負う」という自己責任を伴うが故に個人の人々の意思が尊重されるべきということを理解する必要がある。

図2 人材市場における役割の大きさと報酬の関係



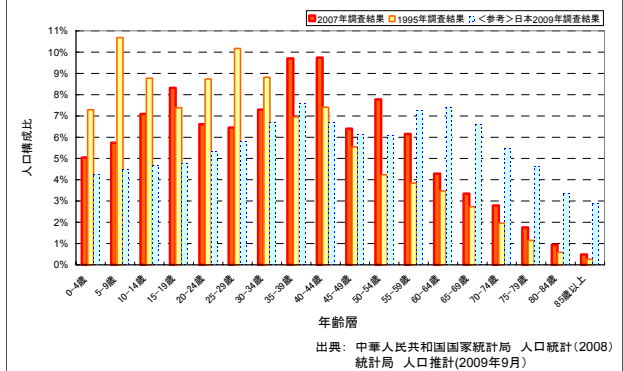
③セーフティネットとしての社会保障制度

このように多様な機会を提供しながらも一方では厳しい現実を突きつける人材市場に対して、社会保障の仕組みは十分であるだろうか。近年、その充実に向けた動きは加速しているものの、現時点では人材市場の厳しさを十分に緩和できるレベルにまでは至っていないとみるべきではないだろうか。

例えば、医療保険制度であるが、日本と異なり、中国では基本的には個人(勤務する企業からの拠出分も含む)の保険掛金のプールから医療費が支出される。言い換えると、報酬が高く保険掛金のプールの潤沢な者は十分な医療サービスを楽しむことが可能だが、そうでない場合には病気になっても医者に診てもらおう余裕すらない、ということになる。

公的年金制度についても、中国の人口構成を考えた場合(図3参照)、自分たちが働けなくなった場合に生活に十分な保障を受けることができるかどうかは未知数であるとみるべきではないだろうか。日本では既に人口の高齢化に伴う年金不安が現実化してきているが、中国でも数十年後

図3 中華人民共和国 年齢層別人口構成比



に同様の状況に直面する可能性は否定できない。だとすれば、自らの老後の保障に向けてより多くの生涯年収が期待できるキャリアを念頭においてキャリア開発を行うことは合理的な選択といえよう。

また、中国の高成長に伴う物価水準の上昇も社会保障の観点からは無視できない。昨今の高度成長の復活は一方では物価押し上げの副作用もはらんでいる。社員個々人の視点からすると、キャリアアップを通じて自らの報酬を上げていかなければ、実質的な報酬は目減りしてしまって生活水準を保てない、という事態に陥ってしまいかねない。

このように公的機関を通じた社会保障制度がまだまだ十分なレベルにないと捉えられている状況下では、自らのセーフティネットでさえも自らのキャリアを通じて「自己責任」の下で確保していかなければならない。

④人を通じた「評判」の形成

このように「自己責任」の下でキャリア形成を図っていく場合、キャリア選択の上での意思決定のもととなる情報をどのように人材市場から獲得しているのでしょうか。

日本では、インターネットや就職情報誌といったメディア情報を通じて転職先の情報を得るケースが多いと思う。中国でもその重要性は高いといえるが、中国の人材市場では日本にはない特徴がある。「ロコミ」即ち人を介して得られる情報がキャリア選択の上で重要な役割を担っている。

人材市場における流動性が高いということは、複数企業での勤務経験を有する人材が多く輩出される、ということにつながる。一人の人間からの情報だけでは信頼性の上で問題かもしれないが、多数からの意見を参照できれば、転職先の選定に有用な情報が導き出せる可能性が高まる。また、過去に一緒に仕事をしたことがあるなど、信頼できる相手であれば、通常のメディアからは得られない、より深い情報へのアクセスも可能である。自らのキャリアを考える上では、自らの情報を提供しながらも、人々は積極的に「人を通じて」情報を取りに行こうとする傾向が強い。

このように、企業の「評判」が形成される過程において、人を介した情報交換・流通が重要な役割を担っており、人材市場の中で実際に流動している人々の交流が、企業の評判に少なからぬ影響を与えることを理解すべきであろう。

キャリア観とその背景への理解不足がもたらす「雇用ブランドの毀損」

これまで述べてきたことを整理すると、中国ではキャリア開発における専門性の構築が重視され、一企業内だけでなく外部人材市場における競争を通じて「自己責任」の下でキャリアを形成しようとする姿勢が強い、といえよう。このことを理解せずに日本流の雇用観を押し付けようとした場合には、企業の持つ「雇用ブランド」が毀損され、人材投資に対するリターンを悪化させてしまう恐れがある。

ここでは、筆者らが実際に「耳にした」意見をご紹介します。

- *自分は日本語も堪能だったせいもあってか、社内で様々なポジションを経験させられたが、どの分野でも自分の専門性を磨くことができなかつた。こんなことでは自分の身を立てていくための専門性を身に着けることは到底不可能だ。そんな折、かつての同級生から「自分が今いる会社で働いてみないか？」という誘いがあった。話を聴いてみると今の会社よりも専門性を磨くチャンスがありそうなので思い切って応募したら運よく採用された。*
- *これだけがんばって結果を出してきたにもかかわらず、昇進のスピードは他の同僚と変*

わらない。日本人の上司は「まだまだ今のポジションで学ぶべきことはあるだろう・・・」と説明するばかりで、自分の能力を十分に活かせるポジションに就けてくれない。そう思っていた矢先、同業他社で自分が狙っていたポジションの求人が出ていた。給料は今の会社と比べて必ずしも良くはないが、またとない機会なので是非応募してみようと思う。

- 日本人上司は「理念・価値観・方針」という言葉を振りかざすが、なぜそれに従わなくてはいけないのかは説明してはくれない。ここは中国人を顧客としたビジネスをしている「中国の」会社ではないのか。中国のものの見方・考え方を無視して闇雲に「日式(=日本流)」を押し通そうとしても上手くいく訳がない。わたしたちがそのことを何度も訴えても、結局は無視される。公平・平等とはいいながら、結局は日本からの出向者は私たち中国人の仕事やキャリアの考え方は尊重してくれない。
- 日本では「雇用重視」といっているが、中国では業績が悪くなると平気でクビを切る。業績が上向いたのでまた採用を始めるようだが、とても友人に薦められる会社ではない。グローバル企業といっているが、なぜ、日本と中国でこうも人材の扱いに差が生じるのか、理解に苦しむ。

これらの意見はあくまで一部の意見であり、必ずしも実態を正確に表したものではないかもしれない。しかし、これらのケースでは、少なくとも中国のキャリア観に対する日本人の理解不足、ないしは、日本人の雇用に対する見方・考え方の中国人に対する説明不足が原因のひとつとなっている。結果として「雇用ブランド」が毀損されて人材の獲得やリテンションへの阻害要因の一つとなっている。

中国人材市場における「雇用ブランド」構築の勘所

それでは、どのようにすれば効果的な「雇用ブランド」が構築され、維持できていくのであろうか。それは、事業の成長を通じて、中国人の「キャリア観」とその背景となる「中国人材市場」に即したキャリア機会を提供できる「場」づくりであると言える。具体的には：

- 自社の経営資源を競争優位につなげられる事業領域への選択・集中
- 事業・職務と人材市場のそれぞれの特徴に応じたキャリアラダーの定義
- 各キャリアラダーにおけるキャリア開発モデルの整備

の3点が必要になると考えられる。

①自社の経営資源を競争優位につなげられる事業領域への選択・集中

最初は、人的資源を含め、自社の経営資源から競争優位を生み出し、事業の持続的な成長につなげていける「戦いの場」をどこに持つのか、ということになる。そのためには：

- ✓ 自社の強みが活かせる領域／競合がまだ開拓していない領域はどこか？
- ✓ そこでの強みを活かして市場におけるクリティカル・マスを中心に構築できるか？
- ✓ クリティカル・マスの構築を通じて持続的な競争優位が獲得できるか？
- ✓ 獲得された競争優位が他領域にも展開可能か？

という観点から考えるとよい。その上で、競争優位を構築していく上で必要な人材ポートフォリオを描いていくことになる。個々人のキャリアもこの競争優位から生み出される事業の成長・発展の方向性に基づいて描いていくことになる。

②事業・職務と人材市場のそれぞれの特徴に応じたキャリアラダーの定義

事業領域とそこでの人材ポートフォリオが決まれば、次に検討すべきポイントはそこでのキャリア形成のされ方に応じてどのようなキャリアラダー（＝キャリアを登っていくための“梯子”）に切り分けられるのかである。ここでは、「仕事を通じて“稼ぐ力／雇用競争力”をどう高めていけるのか？」という観点から考えてみるとよい。筆者らは大きくは以下の3タイプのキャリアが存在すると考えている。

- 仕組み実行型キャリア
- 仕組み構築型キャリア
- 事業運営型キャリア

まず1点目の「仕組み実行型キャリア」であるが、これは定められた仕組み・基盤の上で業務を遂行し、徹底して業績を上げていくことを目指すキャリアであるといえる。この部類に属する人材は事業に必要な“量”をその成長に応じて安定的に確保していくことが重要になる。

2点目の「仕組み構築型キャリア」であるが、これは事業の強みを活かしていくための仕組みを構築・展開することで、業績を持続的に向上させるための競争優位性を築いていくことを目指すキャリアであるといえる。この部類に属する人材は、数は多くはないものの、競争優位の源泉となるコア業務を担うことになり、リテンションが重要な課題となる。

最後の「事業運営型キャリア」であるが、会社を発展させていきながら自らのキャリアも高めていくことを目指すキャリアであるといえよう。この部類に属する人材には経営が目指すべきものが共有され、職務を通じて体现されていることが求められる。

③各キャリアラダーにおけるキャリア開発モデルの整備

キャリアラダーが明確になれば、それぞれの特徴に応じたキャリア開発モデルとその上での採るべき施策を描くことができる。

✓「仕組み実行型キャリア」におけるキャリア開発モデル

このキャリアラダーに属する人材は人材市場における転職活動を積み重ねながらキャリアアップを図る傾向が強い。この層では無理なリテンションを図るのではなく、市場から一定の質の人材を獲得し、離職者が出て必要な質・量を維持できる仕組みが必要であろう。その意味では人材市場から調達した人材をすぐに適用できるよう、業務体制・プロセスの標準化を進めていく必要がある。また、業界標準的な知識・スキルを効率よく高めて能力の底上げを図る育成の仕組みも効果的であろう。また、投資回収を早期に行うためにも報酬の固定部分を低め、業績に応じた変動性の高いインセンティブも検討に値する。

また、離職率が高いことを理由にして人材投資を渋ることはこの層では好ましいとは言えない。離職した人材は善きにつけ悪きにつけ人材市場で会社の「評判」を高める。離職することで人材投資が無駄になるかもしれないが、それでも人材投資を諦めない姿勢は人材市場に好印象を与えて「雇用ブランド」を高める効果が期待できる。逆に人材を使い捨てるように扱っていると、流出した人材を通じて「悪評」が流布し、「雇用ブランド」を毀損することになりかねない。

✓「仕組み構築型キャリア」におけるキャリア開発モデル

このキャリアラダーに属する人材は人材市場における市場価値も高く、他社からの引き抜きにあいやすい。人材マネジメント上のポイントは「他社に流出させない」ことになる。この層ではその人材の価値を早期に認めて抜擢を図ること、および、その企業でしか活用できない「特別な資産」を獲得させてしてしまうことである。他社では活用できない「特別な資産」として

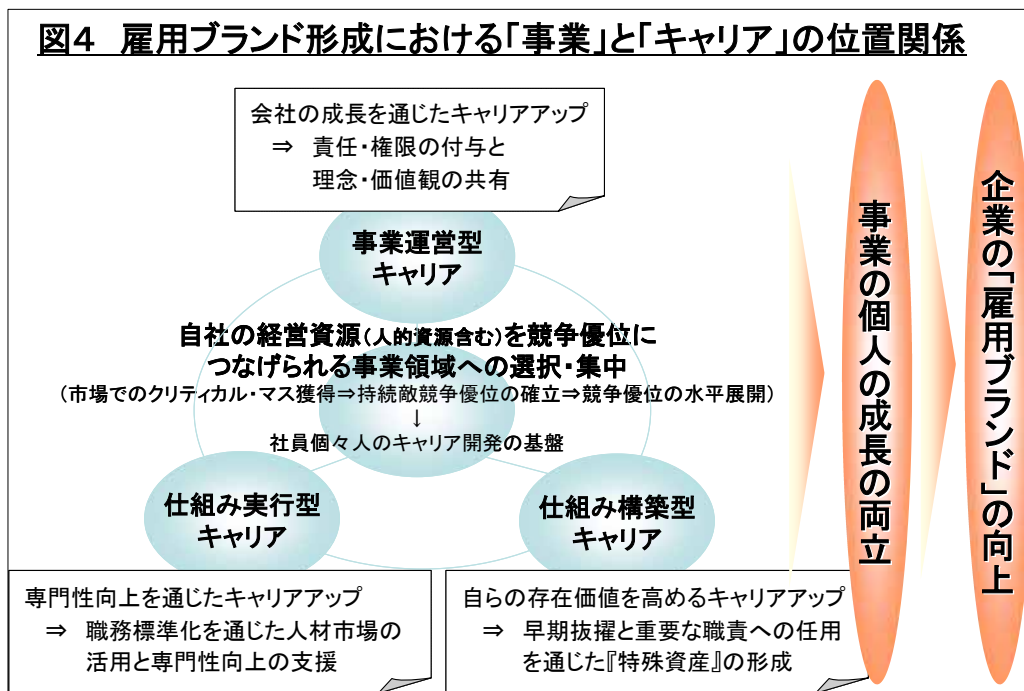
は、例えば社内の有能人材とのネットワークや基盤構築の経験を通じた自社への深い理解・愛着などが挙げられるが、そうしたものが本人のキャリアにとって価値あることと意識されれば、リテンション上の強力な武器となりえる。

✓ 「事業運営型キャリア」におけるキャリア開発モデル

このキャリアラダーに属する人材は、会社の成長を通じて自己のキャリアを成長させていくという意識が強い。従ってこの層では、適切な責任・権限を与えることで会社の成長に対する責任感を高めるとともに、経営層としての一体感を醸成する意味での理念・価値観の共有が重要になる。

この「理念・価値観の共有」であるが、自らの成功体験が実は理念・価値観に沿ったものであったことを気づかせる機会を与えるということが望ましい。それが自社内だけでなく、本社人材も含めた他国でも実はそうだった、ということに気づけば国境を越えた一体感の醸成も可能になる。

そういった一体感の中で、本社や他国の拠点とのコミュニケーションが活性化してくれば、中国事業単独では達成できない競争優位を理念・価値観を通じたネットワークを通じて獲得することも可能になる。



「雇用ブランド」構築における日本人派遣社員の役割

雇用ブランドの構築に関する議論の最後に、日本人派遣社員の役割について考えてみたい。

通常、日本人派遣社員は中国人現地スタッフのキャリア形成に重要な影響を及ぼすポジションを占めていることが多い。従って、日本人派遣社員が中国人の「キャリア観」を理解し、それを尊重したマネジメントを行うことが重要なのである。

● 「中国に合わせる部分」と「会社として独自性を活かす部分」をはっきりさせる

中国人の「キャリア観」を理解するということは、それをそのまま鵜呑みにすることではない。事業や人材の強み・課題に応じて自社の独自性を活かすべき部分と中国に合わせる部分の線引きをはっきりさせることが大事である。

● **自らの言葉で理由を伝える／相手の意見に耳を傾ける**

その「自社の独自性を活かすべき部分」であるが、「会社の理念・価値観だから」だとか、「本
社で決まったことなので」というように理由を告げずに相手に自らの意図を押し通す、とい
うことをすると信頼関係を一気に損ねてしまう。なぜそう判断したのかを自らの言葉で説明す
ることが重要である。

● **相手との意見・見解の違いを「だめ」と決め付けない**

相手との違いに直面した際に違和感を覚えることはよくあることだが、それを闇雲に拒絶す
るのではなく「相手と自分の違いはどこにあるのか」ということを突き詰めて考えることが重
要なのではないだろうか。そうすることで、相手への理解も深まっていくであろうし、相互の
妥協でなくより高いレベルでの合意点を見出すことが可能になる。

最後に

このように、中国人が転職を重ねるのは、彼らのキャリア観の背景にある人材市場や中国社
会の特徴が合理的な選択の結果である、とってよいのではないだろうか。日本からの派遣社員
は、異文化でのマネジメント経験が乏しいために、残念ながらこの構図を理解することが難しい
状況にある。また、こういった理解不足を乗り越えることへのハードルが高く、成長する中国市
場で Win-Win の関係を築くというよりむしろ、逆にお互いの溝を深めてしまっている例が散見さ
れる。しかし、違いの原因を理解し意識できさえすれば、克服できない課題ではない。

論語には、「節用而愛人」（節制をして人民を愛す）という一節がある。君主が国を治め、人
を用いる際の心構えとして、孔子は人民を愛することの大切さを説いた。この「愛する」とい
うことは、相手を受け入れることでお互いの違いを乗り越え、共通の幸せに向かって歩んでい
こうとする姿勢である。この考え方は現在の中国のビジネス環境にも活かせる筈であり、これ
までの歴史を通じて中国と深くつながっている日本にとって、中国との関係のみならず、グ
ローバルな人材マネジメントにも間違いなく通ずると信じている。

【執筆者連絡先】

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：03-5354-1560（代表） FAX：03-5333-8125
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 大連經濟技術開發区出張所	大連市西崗区中山路147号 森茂大廈11樓 大連市大連經濟技術開發区金馬路138号 古耕國際商務大廈18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無錫支店	無錫市新区長江路16号 無錫軟件園10樓	86-510-8521-1818
上海支店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯亞大廈20階	86-21-6888-1666
深圳支店	深圳市福田区中心4路1号 嘉里建設廣場 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 合景國際金融廣場24階	86-20-8550-6688
成都支店	成都市錦江区順城大街8号 中環廣場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 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。