

# BTMU

## 中国月報

第53号(2010年6月)



### CONTENTS

#### ■ 特集

- ◆ 最新の外資奨励措置(1)

#### ■ 経 済

- ◆ 中国経済の現状と見通し

#### ■ 産 業

- ◆ 上海オフィスマーケットの現状と見通し

#### ■ 人民元レポート

- ◆ 欧州財政危機が人民元に与える影響

#### ■ 連 載

- ◆ 華南ビジネス最前線～来料加工廠の現地法人転換を巡る各地の動き

#### ■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務～非居住者企業に対するみなし課税に関する新规定について
- ◆ 人 事：中国における採用・リテンション戦略

#### ■ MUF G中国ビジネス・ネットワーク



## 目次

### ■特集

- ◆ 最新の外資奨励措置(1)  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザー事業部……………1

### ■経済

- ◆ 中国経済の現状と見通し  
三菱東京UFJ銀行 経済調査室……………6

### ■産業

- ◆ 上海オフィスマーケットの現状と見通し  
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在……………10

### ■人民元レポート

- ◆ 欧州財政危機が人民元に与える影響  
三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部……………13

### ■連載

- ◆ 華南ビジネス最前線～来料加工廠の現地法人転換を巡る各地の動き  
三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室……………16

### ■スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務  
～非居住者企業に対するみなし課税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……………19
- ◆ 人 事：中国における採用・リテンション戦略  
マーサー ジャパン……………22

### ■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「最新の外資奨励措置(1)」**は、今年4月に国務院から発表された当面の外資導入指針の内容と、これまでに発表された関連する具体的措置について解説しています。国務院から外資導入に関する指針が出るのは極めて異例のことで、今回の発表の目的は、省政府等と国務院の各部門に対し、国際金融危機の影響が完全には払拭されていない中で、地方がそれを理由にやみくもな外資導入に走らないよう釘を刺すことで、量の拡大から質の向上を目指す経済発展方式の転換、産業構造の高度化という基本経済方針に沿った外資誘致を行うよう求めたものとみられるとし、関連措置のうち 外商投資企業の設立手続き前に行われる外商プロジェクト認可の地方政府の権限拡大、投資性公司、現代サービス業に従事する企業、多国籍企業が設立する地域本部、R&D等の企業の名称に対する規制緩和、について紹介しています。

**経 済「中国経済の現状と見通し」**は、2010年第1四半期の経済レビューと経済見通しについて纏めています。第1四半期の現状は、アジア域内向けを中心に輸出の大幅な伸びが牽引して、実質GDP成長率は前年比11.9%と前期(10.7%)から一段と伸びを高め、一方、超緩和的な金融政策の修正に伴い、投資過熱に歯止めがかかりつつあり、V字型回復が鮮明となるなか、目下の懸案は積極財政・金融緩和がもたらした過剰流動性に伴うインフレ圧力にあると指摘しています。今後の展望については、インフレ対策の下、内需過熱は抑制される一方、反動増も含めた輸出急回復により、2010年の実質GDP成長率は10.2%と前年の8.7%に比べ顕著な景気加速が予想されますが、2011年については、輸出に前年ほどの伸びは見込めず、持続的成長のための内需の構造調整が進められる中で9.1%と減速が見込まれるとしています。

**産 業「上海オフィスマーケットの現状と見通し」**は、賃料が下落する一方で価格上昇が続き、両者が概ね同一方向のトレンドで推移してきた従来とは異なる様相を呈している上海のオフィスマーケットについて、その背景と今後の見通しを纏めています。上海のオフィスマーケットの現状をみると、賃料がオフィスに対する実需が底堅く推移するなかでも供給過剰が原因となって下落基調を辿った一方、価格はリーマンショック以降の金融緩和により資金運用を目的とした投資需要が拡大したことから上昇傾向を辿った模様です。今後については、実需自体は引き続き堅調な拡大が予想されるものの、それを上回る大量供給の可能性が高いことから、賃料は弱含みでの推移が見込まれ、価格も、既に政府が段階的な金融引き締め策に転じ、今後の利上げの可能性もあることから、投資需要の減退に伴って価格が調整されるリスクが高まっていると見ており、オフィス建設プロジェクトの検討・実行に当たっては、従来以上に立地や設備などの物件の競争力について吟味する必要があると指摘しています。

**人民元レポート「欧州財政危機が人民元に与える影響」**は、世界の株式市場に連鎖的な影響が波及した欧州財政危機が人民元相場に及ぼす影響について考察しています。欧州財政危機の本質は、景気悪化のなかにあっても、多国単一通貨を維持するために、各国がGDP比一定割合でしか国債の発行ができないことから、結果的にさらに景気悪化を招くという経済体制上の問題にあると指摘した上で、今後の人民元相場動向について、欧州の一国でデフォルトがおきれば欧州全体に影響を与え、EMUの信任低下につながりかねないこと、また、欧州の通貨安・株安が進めば世界景気の低迷、中国の輸出減少と外貨準備高の減少に繋がることから、これまでの人民元切り上げ観測は遠のくことが見込まれるとの見方を示しています。

**連 載「華南ビジネス最前線～来料加工廠の現地法人転換を巡る各地の動き」**は、シリーズ第5回目で、深セン・東莞における来料加工廠の現地法人化(現法化)の現状について纏めています。来料加工廠の多い深セン市と東莞市が打ち出した来料加工廠の現法化に関するそれぞれの政策を見ると、状況が常に変化していることに加え、場所によって全く事情が異なることが分かるとしています。一方で、最近、広東省が広州、深セン、仏山、惠州、東莞、中山の6つを「重点加工貿易モデルチェンジ・レベルアップの重点都市」に指定したことから、より広いエリアで現法化を推進しようとする政策意図が見て取れるとし、各企業においては、地元政府とのコミュニケーションによる情報収集・状況把握を進めつつ、優遇政策等の期限も見据えた速やかな対応を行う必要があ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、非居住者に対するみなし課税に関する新規定(「非居住者企業に対するみなし課税による企業所得税の徴税に関する管理弁法」国税発[2010]19号)について纏めています。

**人 事「中国における採用・リテンション戦略」**は、キャリア開発全般を俯瞰しながら、中国における採用とリテンション上の課題、およびその対応の方向性について考察しています。キャリアに対する個人のニーズはキャリアの発展段階により異なり、有能な人材は一時点での報酬・仕事内容だけではなく、生涯のキャリアを通じて獲得できる報酬(キャリア価値)を最大化できるようなキャリアを選択すると指摘した上で、具体的な採用・リテンションの施策として、採用後の仕事内容・報酬のみならず、将来のキャリア発展を見据えた人事制度・キャリアプランの提示や、報酬・処遇・登用においては、有能な人材の早期登用・抜擢が会社における一定の枠組み・プロセスの中で公正に決定されることが必要と提言しています。



## 最新の外資奨励措置(1)

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  
顧問 池上隆介

今年4月、国務院から当面の外資導入指針を示した通知が発表された。これは、「外資利用業務を更に適切に行うことに関する若干の意見」で、各省・自治区・直轄市政府と国務院各部門に宛てて出されたものである(注1)。その内容は、本誌3月号で紹介した全人代での政府方針を含んだもので、初めて明らかにされたものは多くないが、国務院から外資導入に関する指針が出るのは極めて異例のことである(注2)。

その目的は、国際金融危機の影響が完全には払拭されていない中で、地方がそれを理由に再びやみくもな外資導入に走らないようクギを刺すことで、量の拡大から質の向上への経済発展方式の転換、産業構造の高度化を図るという基本経済方針に沿って外資誘致を行うよう求めたものと見られる。通知の前文には、「当面、我が国の外資利用の優位性は依然として顕著である。外資利用の質と水準を高め、科学技術革新、産業の高度化、地域の協調発展などの推進の面で更に外資利用の積極的役割を発揮させるために、以下の意見を提出する。」とある。

この通知は指針を示したもので、具体的な措置については関係部門から個別に発表されるものと見られる。本誌では、それらの内容をお伝えしていくことにするが、今回は比較的内容が明確なものについて、これまでに発表された一部の具体措置と合わせて紹介する。

### 1. 審査・認可制度の変更

国務院通知では、地方の外商投資プロジェクト認可権の拡大があげられている(別表4. をご参照)。「外商投資産業指導目録」の奨励類と許可類のプロジェクトのうち、「政府認可投資プロジェクト目録」で国務院関係部門が認可するプロジェクトを除く総投資額3億米ドル未満(注3)のものと、金融と通信サービスを除くサービス分野のプロジェクトについて、地方政府に認可権を委譲するというものである。

これを受けて、国家発展改革委員会から発表された個別の通知では、総投資額3億米ドル未満(増資を含む)の奨励類と許可類のプロジェクトは省級発展改革委員会が認可を行うこと、また制限類プロジェクトについては暫時認可権を委譲しないことが述べられている(注4)。これまで、奨励類と許可類のプロジェクトは総投資額1億米ドル未満が地方認可とされていたが、これが3億米ドルに引き上げられ、制限類プロジェクトは5千万米ドルで据え置きとされた。

外商投資プロジェクト認可とは、発展改革部門が行うプロジェクトの内容に対する認可のことで、商務部門が行う外商投資企業の設立認可手続きの前に行うものである。その対象は、必ずしも全ての外商投資プロジェクトではなく、サービス分野の外商投資プロジェクト認可については、企業設立認可と合わせて商務部門が行っており、また地方の開発区によっては管理委員会が一元的に行っているところもある。発展改革委員会の外商投資プロジェクト認可の対象は、主に農業、エネルギー、交通運輸、インフラ開発のほか、製造業では自動車、鉄鋼、セメント、電解アルミ、

抄紙、造船、石炭化学、油脂加工など政府がマクロコントロールを行っている業種である。

なお、上記の「政府認可投資プロジェクト目録」は、2004年に発布された「国务院の投資体制改革に関する決定」の付属文書で、これには農業、エネルギー、交通運輸、情報産業、原材料、機械製造、軽工業・タバコ、高新技术、都市建設、社会事業、金融、外商投資の12分野59プロジェクトが定められている(注5)

これらを除く奨励類と許可類のプロジェクトについて、地方の認可権が総投資額3億米ドルに上がったわけだが、これにより手続きが簡素化されることが期待される。上記の国家发展改革委員会の通知では、地方の发展改革委員会に対して認可条件の明確化、審査期間の短縮化が指示されている。これまでは認可条件も審査期間もはっきりしなかったため、これらが実現するだけでも画期的である。なお、総投資額3億ドル未満のプロジェクトは、全て省級发展改革委員会が認可を行うわけではなく、従来と同じく1億米ドル以下は市あるいは県の发展改革委員会が認可を行うなど、省・自治区・直轄市の中で更に認可権が分けられていると見られる。(ただし、制限類プロジェクトについては、省級发展改革委員会が認可を行うとされている。)

一部の地方では、既に外商投資企業の設立手続きの簡素化に向けた措置が採られている。上海市では、今年2月の春節明けから、企業設立手続きにおける合同審査・認可制度が実施されている。外商投資企業の認可段階では市及び区・県の商務部門、登記段階では同じく工商行政管理部門が申請窓口になり、関係部門による合同審査が行われている(注6)。認可段階では、外商投資プロジェクト認可、企業経営項目審査・認可、契約書・定款審査・認可が商務部門を中心に行われ、登記段階では、企業設立登記、組織機構コード証登記、税務登記が工商行政管理部門を中心に行われている。ただし、外商投資企業の登記に際して、企業がまだ設立されていないにも関わらず、税務登記申請書への会計担当従業員の氏名の記入や会計業務資格証書の添付を求められるなど、手続き上で不合理な部分が残っている。

一方、サービス分野のプロジェクトの地方への認可権委譲については、既に商務部がかなりの範囲で実行しており、残っている分野はそれほど多くない。(この点については、本誌2009年9月号の拙稿をご参照。)

なお、国务院通知では、外商投資企業の審査・認可範囲の縮小、審査・認可事項の整理、審査・認可方法の改善がうたわれている(別表4、ご参照)が、これらは主に商務部の管轄事項であり、今後、商務部から関連の通知が出るものと思われる。

## 2. 企業名称に対する規制緩和

国务院通知を受けて、国家工商行政管理総局からも26項目に上る外資奨励措置に関する通知が発布されたが、その中に企業名称に関する措置が3項目含まれているのが注目される(注7)。その内容は、次のとおりである。

- a. 投資性会社の企業集団申請を奨励する。企業集団の名称は略称でもよく、投資性会社は名称に「集団」または「(集団)」を使用してよく、子会社は名称の頭に企業集団の名称・略称を付けてよい。
- b. 外国の出資者企業の商号を使用する外商独資企業と、外国側がマジョリティを取る外商投資企業で、登録資本が3千万元に達し、現代サービス業と高新技术産業に従事する場合、名称の中間に「(中国)」を使用してよい。
- c. 多国籍企業が設立する地域本部、研究開発センター、調達センター、財務管理センター、決

済センター、コストセンター、プロフィットセンターなどの機能性機構と外商投資サービス・アウトソーシング産業の企業は、企業名称と経営範囲にその機能の特徴を表す文字を使用し  
てよい。

このうち a . の企業集団については、1998 年から施行されている「企業集団登記管理暫定施行規定」を投資性会社とその子会社にも認めるものである（注 8）。この規定には、外商投資企業にも適用するという条文があるが、これまでは一部の例外を除いて外商投資企業の企業集団登記は認められていなかった。これは外商投資企業の設立認可を管轄する商務部との間で調整が付いていなかったため、今回、その調整が付いたものと見られる。

この規定によれば、企業集団とは主に資本関係のある親会社・子会社をメンバーとし、集団の定款を共同の行為規範とする企業法人の連合体で、集団としては企業法人資格を持たないとされ、設立の条件は、親会社の登録資本が 5 千万元以上で、5 社以上の子会社を保有していること、親会社と子会社の登録資本の合計が 1 億元以上あること、集団のメンバーが全て法人資格を持っていることとされている。また、企業集団の名称、親会社の名称及び住所、メンバー企業、集団の定款などを登記すると、「企業集団登記証」が交付され、それにより企業集団として宣伝・広告活動を行うことができるが、企業集団の名義で契約締結、経営活動を行ってはならないとされている。

企業集団を設立するメリットは、メンバー企業の名称に「集団」あるいは「( 集団 )」を付けることで、企業集団であることをアピールすることができるというものだが、企業に対するインセンティブは小さくないと思われる。ただし、投資性会社が「集団」あるいは「( 集団 )」を付けることができるのは、設立して 5 社以上の子会社を保有してからのことである。なお、投資性会社の名称は、一般に「 ( 中国 ) 投資有限公司」とされているが、投資を削除して「 集団 ( 中国 ) 有限公司」として認められるかどうかについては、国家工商行政管理総局の判断を待たなければならない。

b . の企業名称に「( 中国 )」を使用してよい条件は、従来は「企業名称登記管理実施弁法」で、外国の出資者企業の商号を使用する外商独資企業と外国側がマジョリティを取る外商投資企業の場合は、登録資本が 5 千万元以上とされていた（注 9）。それが、現代サービス業と高技術産業に従事する企業に限って、登録資本 3 千万元以上と条件が引き下げられたものである。ただし、「現代サービス業」については明確な定義がなく、また「高技術産業に従事する企業」とは「高技術企業」の認定を受けていない企業まで含むのかという点も明らかでない。これらの点も、国家工商行政管理総局に確認する必要がある。

c . の機能性機構とサービス・アウトソーシング産業の企業に対して、機能の特徴を表す文字の使用を認めるというのは、従来、「企業名称登記管理実施弁法」で、企業名称の構成は「行政区画 + 商号 + 業種 + 組織形態」が原則とされていたが、業種の代わりに機能で表現することを認めるものである。機能に応じて、「研究開発」( 中国語では一般に「研発」) とか「調達」( 同じく「採購」) あるいは「サービス・アウトソーシング請負」( 同じく「服務外包」) などを使用してよいということだろうが、これも個別に工商行政管理部門に確認するのが無難である。

< 国务院の外資導入指針 >

1. 外資利用構造の最適化

「外商投資産業指導目録」の改訂 — ハイエンド製造業、高新技術産業、現代サービス業、新エネルギー・省エネルギー・環境保護産業を奨励、「両高一資」(注：高エネルギー消費、高汚染、資源型のプロジェクトをいう)と低レベル・生産能力過剰産業の拡張プロジェクトを厳しく制限。

国の産業調整・振興計画での政策・措置の外資投資企業への適用。(注：国の産業調整・振興計画は、鉄鋼、自動車、造船、石油化学、軽工業、紡織、非鉄金属、設備製造、電子情報、物流の10大業種について、2009～2011年までの発展計画を示したもの。)

用地集約型の奨励類プロジェクトへの土地の優先供給 — 「全国工業用地払下げ最低価格基準」の70%での払下げを実施。(注：前記の「基準」は、全国の工業用地に対して等級別に公開入札による払下げでの最低価格を示したもの。日系企業の多くが進出する6等級の土地は平米当たり336元、同じく7等級は288元、8等級は252元、9等級は204元と設定されている。)

高新技術企業の認定業務の改善。

外商投資企業と内資企業との研究開発協力の奨励 — 国の重点プロジェクトへの認定支援。多国籍企業による地域本部、研究開発センター、調達センター、財務管理・決済センター、コスト・プロフィットセンターなど機能性機構の設立奨励 — 研究開発センターについては、2010年末まで科学技術開発用品の輸入免税を実施。

サービス・アウトソーシング産業の奨励。

2. 中西部地区への移転と投資拡大の誘導

「中西部地区外商投資優勢産業目録」改訂 — 環境保護型の労働集約プロジェクトを奨励。企業所得税の優遇政策の継続実施。

政策の開放、技術・資金面の支援拡大及び行政サービスの改善。

東部地区との協力による開発区建設の奨励 — 委託管理、共同投資など多様な方式を実施。

3. 外資利用方式の多様化の促進

外資の資本参加、合併・買収などによる国内企業の再編奨励 — A株上場公司への国外戦略投資者の誘致支援、国内での証券投資と企業合併・買収の規範化、法による独占禁止審査の実施及び外資による合併・買収安全審査制度の早期確立。

条件に合った企業の国外株式上場の継続支援。

中小企業保証会社の試験的設立の推進、ベンチャーキャピタルの奨励、プライベートエクイティファンドの活用と投資撤退メカニズムの整備。

条件に合った外商投資企業の国内での株式公開・発行と社債・中期債発行の奨励、外商投資企業への金融機関の貸出拡大指導、国内での人民元債権の国外発行主体の範囲拡大。

4. 外商投資管理体制改革の深化

地方政府の外商投資プロジェクトの認可権拡大 — 「外商投資産業指導目録」の奨励類及び許可類プロジェクトのうち、総投資額3億米ドル未満のプロジェクトは地方政府に委譲(「政府認可投資プロジェクト目録」で国务院関係部門が認可するとしているプロジェクトを除く) サービス分野での外商投資企業の設立も地方政府に委譲(金融、通信サービスを除く)。審査・認可範囲の最大限の縮小、審査・認可事項の全面的整理による期間短縮、審査・認可

方法の改善 — 外商投資企業の契約書（注：合併・合作の場合）と定款に対する形式審査を全国的に実施、ネット上での行政許可を推進。

## 5. 良好な投資環境の創造

開発区の発展と規範化の促進 — 条件に合った省級開発区の国家級開発区への昇格を支援、国家級・省級開発区の拡大・区域変更を支援、辺境経済合作区の建設促進のための政策・措置を制定。

外商投資企業の外貨管理の改善 — 外商投資企業の外貨資本金の人民元への両替手続きを簡素化、法令を遵守している外商投資企業への資金不足による出資期限延長を許可。

投資誘致促進活動の強化 — 外資導入政策を広範に宣伝、多国間投資協力を積極的に参加、対内・対外投資の政策環境を改善。

- (注1)「国务院の外資利用業務を更に適切に行うことに関する若干の意見」(国発[2010]9号、2010年4月9日発布・実施)。
- (注2)前回の通知は1998年で、外資が減少を続ける中で中国共産党中央委員会と共同で「更なる対外開放の拡大と外資利用水準の向上に関する若干の意見」(中発[1998]6号、1998年4月14日)が出されている。
- (注3)国务院通知では、総投資額3億米ドル「以下」と記載されているが、従前の規定に従えば、「未滿」と解釈される。
- (注4)「国家發展改革委員会の外商投資プロジェクトの認可権限下部委讓業務を適切に行うことに関する通知」(発改外資[2010]914号、2010年5月4日発布・実施)。
- (注5)「国务院の投資体制改革に関する決定」(国発[2004]20号、2004年7月16日公布・実施)。
- (注6)「上海市企業設立合同審査・認可実施弁法(試行)」(2009年10月10日公布・施行)、2009年10月10日施行とされているが、関係部門間の調整が遅れたことから、実際の施行は今年2月下旬となった。
- (注7)「国家工商行政管理総局の工商行政管理職能作用を十分に發揮し、外商投資企業の發展に奉仕する業務を更に適切に行うことに関する若干の意見」(工商外企字[2010]94号、2010年5月7日発布・実施)。
- (注8)「企業集團登記管理暫定施行弁法」(工商企字[1998]59号、1998年4月6日発布・施行)。
- (注9)「企業名称登記管理実施弁法」(国家工商行政管理総局令第10号、2004年6月14日改正公布、同年7月1日施行)。

(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](mailto:r-ikegami@murc.jp) TEL：03-6711-1838



## 中国経済の現状と見通し

三菱東京UFJ銀行  
経済調査室  
調査役 萩原陽子

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

<http://www.bk.mufg.jp/report/ecolook2010/index.htm>

### 1. 現状：V字回復するも、高まるインフレ圧力

中国では二桁成長が続いている。第1四半期の実質GDP成長率は前年比11.9%と前期(10.7%)から一段と伸びを高めた。内訳をみると、消費が堅調に推移するなか、外需寄与度のマイナス幅が前期の4.5%から1.2%へと大幅に縮小した。一方、金融の超緩和状態を修正する出口戦略が着実に進められるなかで、投資の過熱には歯止めがかかっている。

足元までの経済実績をより詳細にみていこう。輸出は昨年12月に前年比で1年2カ月振りに増加に転じ、2010年に入っても、毎月、同+20%超と大幅な反動増を持続している。地域別でみると、主要輸出先向けは全般に好調ながら、ASEAN、NIEs向けの伸びは、日米欧向けを凌いでおり、アジア経済圏の景気拡大の勢いを窺わせる。なお、商品別でみると、全体の6割を占める機械・電気機器の増加が顕著であるのに対し、繊維・アパレル、靴など労働集約型製品の回復力は限定的で、賃金上昇や労働者不足の影響を感じさせる。

投資(都市部)は1~4月で前年比+26.1%となっており、前年の第2~第3四半期(同+34.4%)のような過熱感はない。その裏側にある貸出動向をみると、1月には、銀行が先行きの引き締め強化への警戒感から新規貸出額を1兆3,934億元と急増させたが、当局が預金準備率の引き上げ、資金吸収オペレーション、窓口指導の強化で対応し、その後3カ月の平均額は6,616億元とほぼ半減した。

消費は1~4月で前年比+18.1%と安定成長を続けている。商品別でみると、購買振興策の恩恵を受ける自動車、家電などに加え、宝飾品、家具なども前年比で30%を超える活況を呈している。小型車減税策は継続されているものの、本年から減税幅は圧縮されたことから、地場メーカー車には悪影響が出た一方、外資系メーカーは堅調を維持している模様である。家電については、農村部の購入補助(13%)が対象品の価格上限引き上げなどでテコ入れされたため、利用額が417億元の前年比5.1倍と急増した。また、都市部の家電買い替え補助(10%)についても、江蘇、浙江、山東、広東、北京、上海、天津、福州、長沙という4省5都市限定の試験実施ながら同期間に260億元の実績を上げた。この2つの消費振興策に基づく購入額の合計は家電販売額の約6割に達している。

こうして経済成長面のV字回復が鮮明となった中国において、目下の懸案は、積極財政・金融

緩和がもたらした過剰流動性に伴うインフレ圧力にある。とくに住宅価格については、昨年12月から投機抑制策が相次いで導入されたにもかかわらず、4月時点で前年比+12.8%の高騰を続け、入手困難となった一般国民の強い不満を喚起している。もっとも、4月17日には、住宅ローンに関する頭金比率や金利の引き上げを含む新規制が発表され、直後に、不動産株を中心に株価全般が急落し、また、5月の連休には大都市における不動産取引が急減との報道が出た。ただし、これまでのところ、不動産価格への影響は限定的で、上海では、より価格抑制効果が高い不動産保有税導入の可能性も報じられている。

消費者物価についても、食料品価格と住居費に主導され、4月には前年比上昇率が2.8%と2010年通年の目標値である3%に近付いている。食料インフレには、旱魃に加え、それによる不作を見込んだ投機マネーの流入も指摘されている。最終製品段階では過大な生産能力に伴う供給過剰圧力が価格上昇を抑えると考えられるものの、資源価格の上昇基調もあり、当局の危機感は高まりつつある。

## 2. 見通し：インフレ対策強化の下、安定成長

2010年の経済運営方針には「安定成長、構造調整、インフレ期待の管理」が掲げられているが、足元の経済情勢は、とりわけ、インフレ対応の出口政策の強化を促すものとなっている。その焦点は、人民元相場と金利の引き上げであろう。

人民元の対ドル相場は2008年7月以来、2年近くも同水準を保っているが、そのために人民銀行（中央銀行）は大規模なドル買い・人民元売り、さらには、これに伴い国内に放出した人民元を吸収する不胎化介入を余儀なくされている。しかし、吸収しきれず、過剰流動性を生み出す一因となっていると考えられている。

米国との摩擦も念頭に置く必要がある。米財務省は4月15日に為替政策報告書（半年に1度）を公表する予定であったが、米議会から中国の為替操作国への認定に向けて強い働きかけがあるなか、直前に延期した。さらに、5月24～25日の米中戦略・経済対話では、人民元問題に関し、6月下旬のG20サミットに向けての協議継続を確認するにとどまった模様である。しかし、米政府の立場からすれば、数カ月のうちに人民元上昇が再開されなければ、為替操作国の認定を回避することは困難となる。

輸出はこれまでのところ急回復し、人民元上昇の環境を整える方向に向かっているが、欧州ソブリン問題の広がりにより、商務部を中心に輸出への影響を見定めようとする思惑が強まっている。賃金上昇、対中輸入規制の強化など他にも輸出への下押し要因が存在するだけに慎重になるのは当然ながら、中間選挙を前にヒートアップする米政府・議会の対中圧力を考慮すれば残された時間はさほど長くなかろう。ただし、人民元の上昇ペースは緩やかにとどまると見込まれる以上、海外需要の回復が維持されるという前提に基づけば、輸出の堅調な拡大は継続されよう。

利上げの可能性も高まっている。米国の利上げ前の単独利上げは外国からのホットマネー流入を助長する恐れもあり、資本流入規制を強化する必要も出てこようが、今後、消費者物価上昇率が目標値を超えて、上昇を続けるため、放置できなくなるとみられる。主要な金融コントロール手法の一つである預金準備率操作に関し、大手銀行については17%（中小銀行は15%）と過去最高水準（17.5%）に近付いており、引き上げ余地が乏しくなっているという事情もある。中国では、金利水準は名目成長率よりはるかに低く、総じて企業の金利感応度は低いと考えられるが、2007年には度重なる利上げに続いて厳しい総量規制が導入されたことからすれば、相応のシグナル効果は期待できよう。

利上げはあっても、景気に配慮して、小幅にとどまる見込みであることから、投資が大きく腰折れる可能性は低い。また、本年の政策方針の一つである構造調整が進むなかで、最新・大規模

設備の導入余地は確保されている。例えば、大手国有鉄鋼メーカー宝鋼集団の設備投資計画は昨年から認可が下りず、延期されていたが、企業の統廃合が進んだという理由で5月に認可された。

こうした動きには再度の設備過剰を危惧する声もあるが、本年も小規模・旧式設備の廃棄は進む見込みである。第11次5カ年計画(2006~2010年)は、政府が必ず実現しなければならない拘束性目標として、GDP当りのエネルギー消費量を2005年比20%減少させるという省エネ目標を掲げたが、2009年時点で14.4%と達成が疑問視される水準にある。そこで、中央政府は目標達成のために、5月に、地方政府、大企業、行政部門などの責任追及を掲げつつ、新たに火力発電、製鉄、製鋼などの生産能力削減を促す通知を発表している。

むしろ、最近の業界再編は、政府主導で、大規模国有企業がより効率の高い中堅企業を吸収するという形を取ることが多く、「国進民退(国有企業の進展と民間企業の退潮)」による経済効率の低下の恐れが指摘されているという問題に留意しておきたい。

消費についても、振興策、所得増、万博の浮揚効果などから、堅調を維持しよう。政策面では、農村部の家電購入補助は都市部との格差是正も視野に入れた2013年1月までの長期政策であり、都市部の家電買い替えについては、試行期間は5月で終了するものの、その後も試行地域では継続され、廃家電回収面での条件が整った地域に漸次拡大される予定である。所得面では、沿海部を中心に労働需給逼迫が再燃したことから、各地で最低賃金が1~2割と大幅に引き上げられている。さらに、5月から開催されている上海万博は足元の来客数が予想を大きく下回っていると報じられているが、初の万博によるマインド面の高揚も考慮すれば、一定の浮揚効果は見込めよう。

以上を総合すれば、インフレ対策の下、内需過熱は抑制される一方、反動増も含めた輸出急回復により、外需のマイナス幅が前年に比べ大幅に圧縮されることから、2010年の実質GDP成長率は10.2%と前年の8.7%に比べ、顕著な景気加速が予想される。2011年には、輸出に2010年ほどの伸びは見込めず、また、内需面では持続的成長のための構造調整が進められるなかで9.1%と減速が見込まれる。

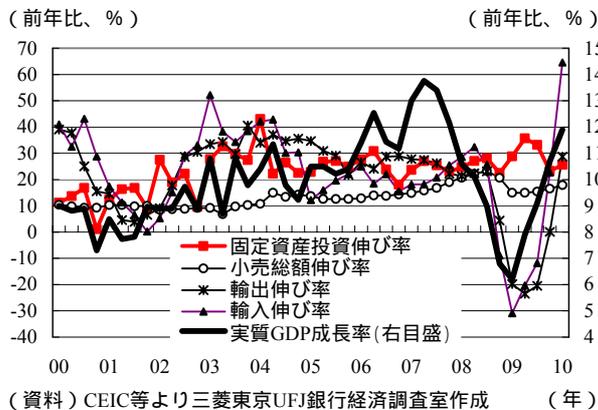
### 3. リスクシナリオ

欧州ソブリン問題が深刻化し、欧州域外の実体経済にもダメージが広がるような局面では、中国の輸出が再び悪化する可能性は否定できない。リーマンショック後の展開を回想すれば、当然、成長を下押そうが、その場合でも、中国には財政政策を通じた内需拡大で下支える余地はある。

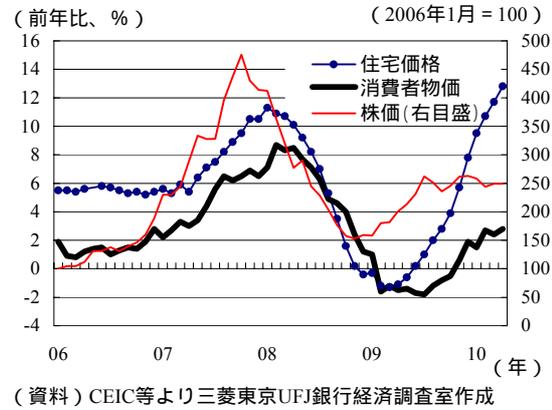
もっとも、これに伴い、国内問題が肥大化する恐れがある。すでに、危機対策として導入された4兆元の内需拡大策の下で、地方政府傘下の投資会社向け融資が急増し、不良債権化への懸念が膨らんでいる。銀行業監督管理委員会の劉明康主席によれば、2009年末で融資残高は7.38兆元に達する。4兆元対策は、中央財政による支出が1.18兆元にとどまり、残りは地方政府・企業の投資に期待するという点で、そもそも、過剰融資に支えられた過剰投資を誘発するリスクを孕むものであった。

輸送等のインフラ整備に投下され、将来的な発展の基盤整備に寄与する部分もあろうし、中国は相対的に財政の健全性が高いことから、仮に7.38兆元を財政でカバーした場合でも、政府債務残高はGDP比40%前後とOECD平均(80%)を大幅に下回ると推測される。しかし、内需下支えのための過剰投資を繰り返せば、財政で尻拭いする余力がなくなってくることは論を待たない。

図表1：中国の成長関連指標



図表2：中国の物価と資産価格



図表3：アジア経済見通し総括表

GDP規模 2008/biUS\$	実質経済成長率(%)			消費者物価上昇率(%)			経常収支(億ドル)			
	2009年	2010年	2011年	2009年	2010年	2011年	2009年	2010年	2011年	
<b>中国</b>	<b>4,909</b>	<b>8.7</b>	<b>10.2</b>	<b>9.1</b>	<b>▲0.7</b>	<b>3.0</b>	<b>2.6</b>	<b>2,971</b>	<b>2,551</b>	<b>2,449</b>
韓国	833	0.2	5.2	4.0	2.8	3.3	3.0	427	307	264
台湾	379	▲1.9	6.4	4.2	▲0.9	1.3	1.7	421	365	311
香港	211	▲2.7	5.7	4.4	0.5	2.2	2.6	184	204	217
シンガポール	177	▲1.3	8.2	5.1	0.6	3.0	2.5	324	320	300
<b>NIEs</b>	<b>1,599</b>	<b>▲0.8</b>	<b>5.9</b>	<b>4.2</b>	<b>1.4</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>1,356</b>	<b>1,196</b>	<b>1,092</b>
インドネシア	539	4.5	6.0	5.8	4.8	5.0	5.0	107	90	70
マレーシア	191	▲1.7	6.5	5.0	0.6	2.5	2.0	320	330	320
タイ	264	▲2.3	4.8	4.6	▲0.8	3.8	3.2	203	118	87
フィリピン	161	0.9	4.9	4.5	3.2	5.1	4.7	86	67	63
<b>ASEAN4</b>	<b>1,156</b>	<b>1.4</b>	<b>5.7</b>	<b>5.2</b>	<b>2.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.1</b>	<b>715</b>	<b>605</b>	<b>540</b>
インド	1,236	6.9	8.4	8.2	12.3	8.2	4.5	▲253	▲266	▲287
<b>アジア10カ国・地域</b>	<b>8,900</b>	<b>5.8</b>	<b>8.6</b>	<b>7.6</b>	<b>1.9</b>	<b>3.8</b>	<b>3.0</b>	<b>4,789</b>	<b>4,086</b>	<b>3,795</b>
ベトナム	92	5.3	6.3	6.2	6.9	9.8	8.5	▲75	▲85	▲75
<b>アジア11カ国・地域</b>	<b>8,992</b>	<b>5.8</b>	<b>8.6</b>	<b>7.6</b>	<b>2.0</b>	<b>3.9</b>	<b>3.1</b>	<b>4,714</b>	<b>4,001</b>	<b>3,720</b>

(注)インドは年度(4月～3月)ベース。

以上

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 経済調査室

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



## 上海オフィスマーケットの現状と見通し

三菱東京UFJ銀行  
企業調査部 香港駐在  
シニアアナリスト 黄美艶

上海オフィスマーケットでは、賃料が下落する一方で価格上昇が続いており、両者が概ね同一方向のトレンドで推移してきた従来とは異なる様相を呈している。そこで本稿では、その背景を整理するとともに、今後の見通しについて簡潔にまとめた。

### 1. 現状

#### (1)最近のオフィス賃料・価格動向

このところ、上海のオフィス賃料は下落基調を辿っている模様である。現地不動産仲介会社が公表しているデータによれば、上海のグレード A オフィスの賃料は、2008年4Q以降、2割程度下落している。一方、価格は2009年1Q以降、上昇傾向を辿っており、上昇幅は累計で2割程度に達している。

過去15年間の長期時系列データをみると、賃料と価格は上下動の程度の差はあれ概ね同一方向のトレンドで推移してきた。このため、賃料と価格が相反する動きを示している現状は、通常とは異なる様相を呈していると言える。

#### (2)背景

##### 賃料

賃料が下落したのは、上海のオフィスマーケットが供給過剰に陥ったからに他ならない。

賃料は需要と供給のバランスにより変動すると考えられるが、オフィスに対する実需自体は底堅く推移している。再編進展に伴う構造的な国有企業数の減少や、リーマンショック以降、外資系企業の新規進出が鈍化するとともにオフィス縮小の動きが広がるなどのマイナス要因もあったが、中国の国内経済の堅調さを背景に国内民間企業の企業数の増加や業容拡大が進み(図表1)、全体として2009年のオフィス需要は概ね前年並みを維持した模様である。

しかしながら、2005年から2007年にかけて上海のオフィス市況が好調に推移するなか、地場系デベロッパーや香港を中心とする外資系デベロッパーのオフィスビル建設の動きが活発化したことから、2008年に新規需要の倍以上に達するオフィスビルが竣工し、マーケットでは供給過剰感が強まった。その結果、2008年には平均空室率が従来の1桁台から15%以上へと急上昇した模様であるが、さらに2009年にも前年から規模が縮小したとはいえ引き続き需要を上回る新規供給がなされたため、賃料下落が鮮明となったのである。

図表1：上海市における登録企業数

(単位: 会社数 前年比)

	会社数 (1,000)	2005	2006	2007	2008	2009
合計	1105.9	20%	3%	0%	4%	6%
民間企業	964.1	25%	4%	0%	4%	8%
国有企業	86.4	-11%	-9%	-6%	-2%	-7%
外資企業	52.8	41%	12%	12%	10%	2%

(資料) Shanghai Administration of Industry and Commerceより三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

## 価格

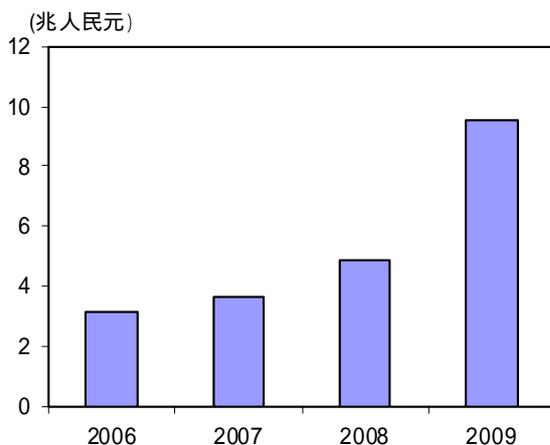
それにも関わらず価格が上昇したのは、オフィスを自社使用する実需のみならず、資金運用を目的としたオフィスへの投資需要が拡大したためである。

リーマンショック以降、中国政府が投資加速による景気の底支えを目的に、2007年に導入した商業銀行の貸出総量規制を撤廃したことから、2009年には商業銀行の新規貸出増加額が前年の4.9兆元から9.6兆元へと倍増し（図表2）このうち2兆元もの資金が不動産投資に流入したと言われている。この数字にはオフィスビルの建設を伴う不動産投資も含まれるが、資金運用を目的とした既存物件の購入が相当程度含まれているとみられる。

また、政策金利の引き下げも進んだ。例えば、商業銀行の1年間の貸出基準金利は2008年8月の7.47%から5.31%へと2%超引き下げられた（図表3）。物件により幅があるとはいえ、上海のオフィスビルの運用利回りは5~10%で推移した模様であることから、金利低下によりオフィス投資の妙味が増し、投資家の資金運用目的でのオフィス購入の動きが相次いだ。

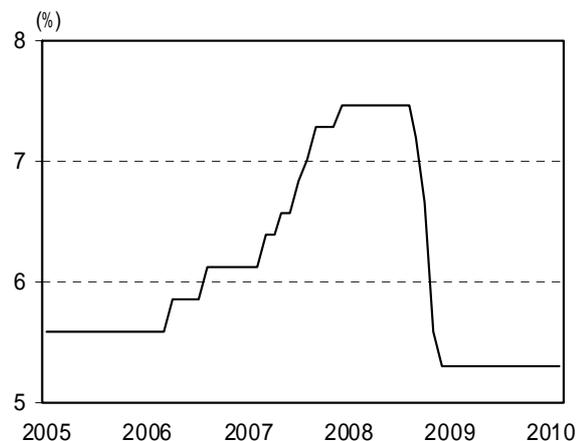
この間、土地使用権の価格が高騰したことも、オフィス価格の上昇に繋がった。中国では土地公有制が採用されており、上海でオフィスビルを建設するには市政府が実施する競争入札を通じて開発予定地の土地使用権を手に入れる必要がある。既述の通りオフィスの新規供給が膨らむなか、デベロッパー間で土地使用権の獲得競争が過熱したことから、入札価格の上昇傾向が続いた。

図表2：中国の商業銀行の新規貸出増加額



(資料) CEICより三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表3：中国の商業銀行の貸出基準金利（1年）



(資料) CEICより三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

## 2. 今後の見通し

### (1) 賃料

今後も上海のグレードAオフィスの賃料は弱含みで推移することになりそうだ。

オフィスに対する実需自体は堅調に拡大していくことが予想される。当面、中国経済が年率8%を上回る成長を持続するとみられるなか、上海は中国における金融・貿易・国内消費の中心地の1つとして発展を続ける可能性が高く、オフィスへの実需も拡大基調を辿ろう。今後は国内民間企業だけでなく、中国を一大市場と捉えて事業拡大を企図する外資系企業の進出ペースも再加速が期待できそうだ。

しかしながら、それを上回るオフィスの大量供給がなされる可能性が高い。不動産仲介会社のデータによれば、2010年から2014年にかけて、需給緩和を招いた2008年の水準に匹敵し、需要の倍近くと目されるオフィスビルの竣工が見込まれている。少なくとも2010年と2011年に関し、需

要の伸びを上回る供給がなされるのは間違いなさそうで、識者の間でも2010年末の平均空室率が25%に達する可能性があるといった声が聞かれている。このため、供給過剰感が一段と高まり、賃料の下押し圧力として働く公算が大きい。

## (2) 価格

価格についても調整リスクが高まっているとみておくべきであろう。

賃料が低迷するなかで価格が上昇するには、資金運用を目的としたオフィスへの投資需要が2009年同様の高水準で推移することが前提となる。しかしながら、中国政府が商業銀行の預金準備率を引き上げたほか、新規貸出増加額の計画値について2009年の実績を2兆元余り下回る7.5兆元に引き下げるなど段階的な金融引き締め策に転じたことから、それが実現できるか否かは不透明と言わざるを得ない。さらにインフレへの警戒感が強まるなか、中国政府が政策金利の引き上げに踏み切る可能性も高まっており、実現した場合には資金運用を目的としたオフィスへの投資意欲の減退に繋がる恐れもある。

## (3) 物件の競争力の十分な吟味が肝要

こうした状況下、高値で調達した土地使用権をベースに開発した物件の場合、賃料や転売価格の下落により不採算に陥る危険もある。このため、オフィス建設プロジェクトの検討・実行に当たっては、従来以上に立地や設備などの物件の競争力について十分に吟味する必要がある。

例えば、上海市内は浦西地区と浦東地区に大別されるが、総じて浦西の方が高賃料を得られる模様である。これは、商業集積や国内との交通の便等の点で浦西の優位性が高いうえ、旧市街地である浦西は新規の不動産開発余地が乏しいことが主因であると考えられる。一方、浦東は近年、金融センターとしての機能を急速に高めているが、依然として新規開発余地が大きく、将来的な供給増加とテナント獲得競争の激化が避けられそうにない。事実、2010年のオフィス新規供給見込のうち、7割前後が浦東地区となっている。

また、オフィスの設備内容によっても賃料や空室率に大きな差が生じるようである。グレードAオフィスは、交通の便・フロアスペースの大きさ・ファシリティの充実度合などにより、さらに上級グレードAオフィスと一般グレードAオフィスに区分されるが、今のところ上級グレードAオフィスは供給が限られていることからテナントの引き合いが極めて強く、オーナーにとって有利な契約条件を確保しやすい模様である。

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 黄 美艶 (Ooi Bee Yen、日本語不可、英語可)

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

TEL：852-2249-3028 FAX：852-2521-8541 Email：Bee\_Yen\_Ooi@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



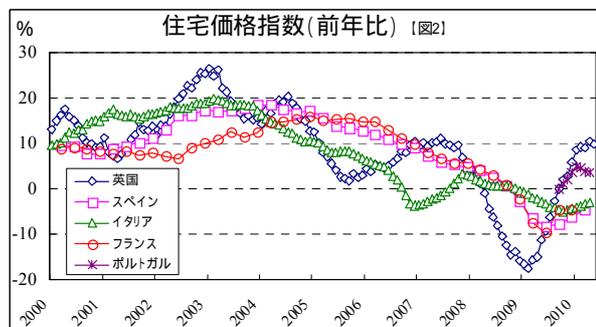
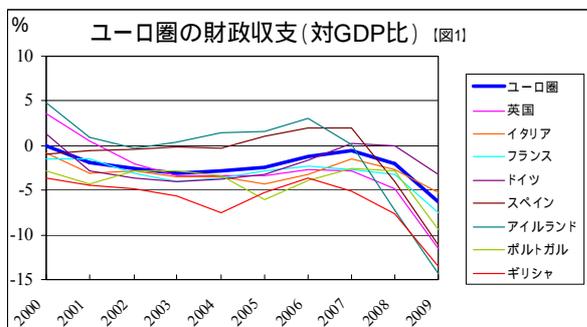
欧州財政危機が人民元に与える影響

三菱東京UFJ銀行(中国)  
市場業務部  
為替資金課長 田中 裕公

2009年12月中旬S&Pは、ギリシャ政府の財政赤字修正を受けて、ギリシャ国債をA-からBBB+へ格下げを発表した。時を同じくして、南欧諸国のソブリンリスクが徐々に拡大。ユーロ安が進み始めた。今年4月下旬にはS&Pは、更に同国国債を投資不適格債であるBB+に格下げしたことから、ユーロ安が加速。欧州発金融危機の懸念が強まり、世界中の株式市場にも連鎖的な影響が波及した。この波及が中国にはどのような影響を及ぼすのか考察して見たい。

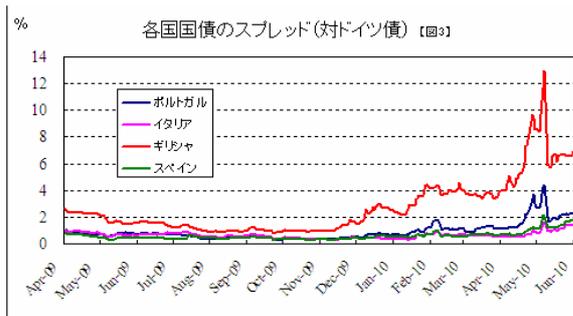
欧州財政危機の本質

今回発生した欧州財政危機の発端はギリシャ財政赤字拡大にあるが、基本的には欧州に内在する本質的な経済体制への疑問を市場が問いかけている、欧州ソブリンリスクの問題である。通常、一国一通貨の場合、その国の景気が悪化したら中国が取った様に思い切った経済対策に加え、その資金調達のため国債を発行する。将来景気が回復した後の税金増加を見込んでの対応である。しかし欧州の場合、多国単一通貨を維持するため、各国はGDP比一定割合でしか国債の発行ができない。よって緊縮財政を迫られることになり、結果的に景気の悪化は拡大することになる。特に南欧諸国の場合、【図1】のように財政赤字が拡大し政府の債務残高が拡大していた。これに対しその他の国の様に金融政策で景気を刺激する手段はなく、為替レートという調節機能も働かない。その他にも、経常収支の悪化、住宅バブルはなお調整過程(【図2】参照) 欧州各国の高レバレッジ体質(注1)など構造的な問題が山積する。今後危機が拡大すれば欧州発のグローバル経済危機への発展が危惧される。5月初旬G7財務大臣の緊急電話会議、ユーロ16カ国首脳会議、EU閣僚理事会を通してEU・IMFは最大7,500億ユーロの緊急金融支援で合意。ECBも固定金利の流動性オペ(期間3ヶ月) 政策金利連動ターム物資金供給オペ(期間6ヶ月) FRBとの通貨スワップ協定の再締結やユーロ圏政府債や民間債券の購入を決定した。これらの対策により【表1】の通り2011年末までを見据えた南欧諸国の資金繰りが確保されたことから、一旦小康状態となったが、基本的な構造問題に変化はなく、今後の財政動向・市場動向が注目される。



出所) Bloombergデータより市場業務部作成

注1) 銀行総資産の名目GDP比率は2~5倍(但し、ルクセンブルクの25.3倍、アイルランドの7.1倍) 日本1.5倍、米国0.8倍と比べ高い: 三菱東京UFJ銀行経済調査室調べ



出所) Bloombergデータより市場業務部作成

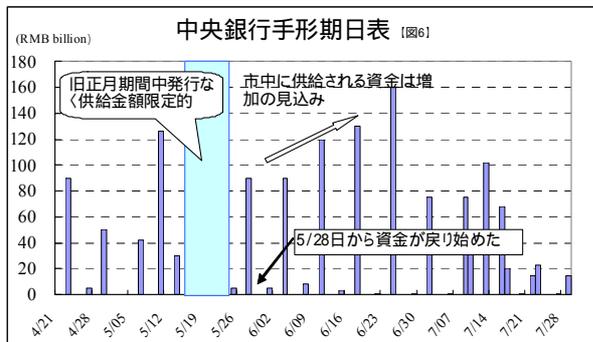
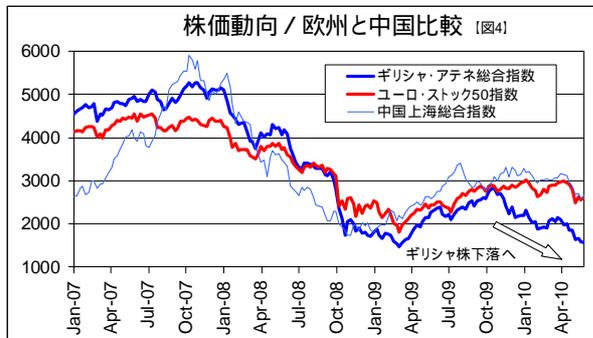
南欧諸国+アイルランドの国債償還スケジュール【表1】 (単位:10億ユーロ)

	合計	ギリシャ	ポルトガル	アイルランド	スペイン	イタリア
2010年5月	49.01	10.74	7.25	4.15	10.20	16.67
2010年6月	55.44	0.08	0.00	1.00	8.41	45.95
2010年7月	60.79	7.68	4.69	2.38	24.58	21.47
2010年8月	44.21	2.02	0.19	0.80	6.82	34.38
2010年9月	58.45	1.00	3.19	0.00	7.02	47.24
2010年10月	22.37	3.95	1.31	0.01	7.61	9.50
2010年11月	35.04	0.07	2.72	0.00	5.60	26.65
2010年12月	24.52	0.08	1.19	0.00	4.81	18.44
2011年1Q	104.08	12.75	5.93	0.25	16.65	68.49
2011年2Q	82.22	11.53	12.07	0.00	24.42	34.22
2011年3Q	100.51	12.46	0.61	0.00	20.16	67.29
2011年4Q	48.74	7.06	1.42	4.40	20.27	15.60
合計	685.38	69.43	40.55	12.98	158.53	405.89

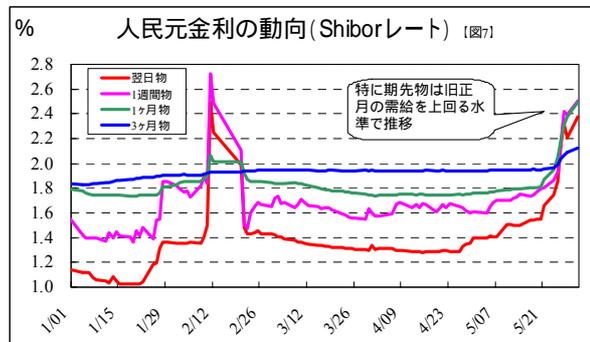
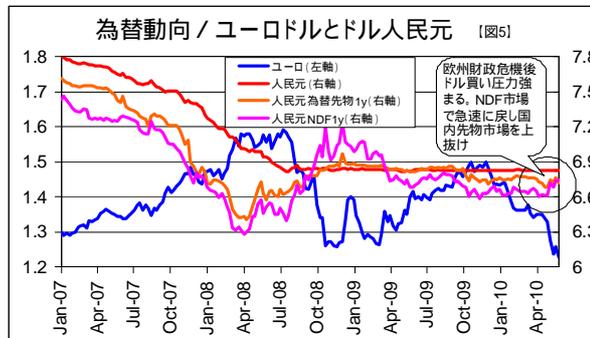
出所)三菱東京UFJ銀行経済調査室調べ

### 欧州経済危機後の中国市場動向

株価は【図4】の通り、2008年9月に発生したリーマンショック後の回復もままならず低迷した。中国の株価も同様に下落している。今年5月に入り、前述の通り欧州財政危機の拡大に伴い急速に人民元の切り上げ観測が遠のき、NDF やオンショア先物為替は【図5】の通りドル高方向に戻している。これらは特に足の速いファンドが海外市場を中心にポジションを手仕舞う動きが加速した為である。今まで国内の人民元吸収を行ってきた中国人民銀行であるが、こうして市場のドル買い・人民元売り圧力が急速に膨らんだことで、市場からの人民元買いを迫られ、一気に市場から人民元が枯渇、資金供給を行う必要が生じた。しかしながら【図6】の通り5月中旬から下旬にかけて旧正月以降中央銀行手形の期日がなかったことから、資金供給を行う手段がなかった。5月24日の週には市場に3ヶ月物預金を550億元、3ヶ月物人民銀行手形の償還900億元を通じ1,450億元の資金供給を行ったが金利の上昇を止めるには至らず、【図7】の通り人民元金利は上昇に転じた。加えて中国銀行の転換社債400億元の発行等もあり、足下金利は旧正月水準を超える勢いで急騰している。



出所) Bloombergデータより市場業務部作成



### 中国の欧州との関り

中国の輸出入の欧州比率は【表2・3】の通り、輸入は約1割、輸出は約2割である。2009年の平均を基に【表4】のIMF経済見通しと、今回のユーロ下落でその下落率と同等まで輸出の競争

力が落ちると仮定した場合、【表5】のような規模で貿易収支は黒字幅が減少する。今後のユーロがさらに下落し1ユーロ=1ドルとなればその影響も拡大し、2012年には年間を通して貿易赤字に転換も見えてくる。貿易収支の黒字が続いて、人民元の切り上げが市場では注目されているが、今後2兆4千億ドルに及ぶ外貨準備高が減少に転じる可能性もある。

中国の各地域毎の輸入推移【表2】(単位:上段10億ドル、下段:%)

	2006年	2007年	2008年	2009年
ユーロ圏	114.9	137.4	168.3	162.1
	14.5%	14.4%	14.9%	16.1%
EU加盟国	90.9	111.0	132.9	127.9
	11.5%	11.6%	11.7%	12.7%
アジア圏	525.9	620.1	703.0	602.7
	66.4%	65.0%	62.1%	60.0%
北米圏	66.9	80.9	94.3	89.4
	8.5%	8.5%	8.3%	8.9%
南米圏	34.1	51.0	71.4	64.0
	4.3%	5.3%	6.3%	6.4%
アフリカ圏	28.8	36.2	55.9	43.2
	3.6%	3.8%	4.9%	4.3%
オセアニア圏	21.2	28.3	39.0	42.4
	2.7%	3.0%	3.4%	4.2%
合計	791.7	953.9	1,131.9	1,003.9

出所) Bloombergデータより市場業務部作成

中国の各地域毎の輸出推移【表3】(単位:上段10億ドル、下段:%)

	2006年	2007年	2008年	2009年
ユーロ圏	215.3	287.9	343.0	264.8
	22.2%	23.6%	24.0%	22.0%
EU加盟国	177.2	245.2	293.0	236.4
	18.3%	20.1%	20.5%	19.7%
アジア圏	456.1	568.1	663.4	568.9
	47.1%	46.6%	46.4%	47.3%
北米圏	219.2	252.2	274.2	238.7
	22.6%	20.7%	19.2%	19.9%
南米圏	36.0	51.5	71.5	57.1
	3.7%	4.2%	5.0%	4.7%
アフリカ圏	26.7	37.3	50.9	47.7
	2.8%	3.1%	3.6%	4.0%
オセアニア圏	16.0	21.1	25.9	24.9
	1.7%	1.7%	1.8%	2.1%
合計	969.3	1,218.2	1,428.9	1,202.1

世界経済の見通し【表4】

(単位:%)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
ユーロ圏	2.98	2.77	0.65	-4.09	0.96	1.49	1.81
EU加盟国	3.43	3.09	0.95	-4.08	1.02	1.83	2.24
先進国(G7)	2.59	2.23	0.17	-3.43	2.36	2.27	2.29
新興アジア	9.83	10.62	7.89	6.63	8.70	8.66	8.57
中国	11.61	13.02	9.55	8.74	10.04	9.91	9.79
ASEAN	5.72	6.30	4.71	1.69	5.40	5.61	5.82
新興国・途上国	7.92	8.32	6.14	2.39	6.35	6.47	6.59
世界	5.08	5.18	3.02	-0.60	4.22	4.34	4.46

出所) IMF「世界経済見通し」(2010年4月21日公表)

中国の貿易収支推移予測(2010年以降)【表5】

(単位:10億ドル)

	為替	2009年	2010年	2011年	2012年
ユーロ圏	1.23	108.5	65.8	55.6	45.2
EU加盟国	1.00		27.2	16.3	5.0
EU加盟国以外		-5.8	-9.0	-12.3	-15.8
アジア圏		-33.8	-44.8	-57.0	-70.8
北米圏		149.2	145.9	141.7	136.8
南米圏		-6.9	-9.7	-12.8	-16.1
アフリカ圏		4.6	1.3	-2.3	-6.2
オセアニア圏		-17.5	-21.1	-25.2	-29.6
合計	1.23	198.2	128.3	87.8	43.5
	1.00		89.7	48.4	3.3

(注) アジアは新興アジア、北米・オセアニアは先進国、南米・アフリカは新興国、途上国の成長率を使用。また、輸入は中国、輸出は各地域の成長率で取引量が增加すると仮定、ベースの為替レートは2009年末200日平均1.422を使用

欧州各国はお互いの国の債権を持ち合う形で、相互に依存し合っており、単一国のデフォルトはそれだけには収まらず欧州全体に影響を与える。その影響が大きければ EMU 自体の信頼も揺らぎかねない。また欧州の通貨安・株安が進み、グローバルにも影響が広がって世界景気の低迷で輸出が減少すれば、中国の外貨準備高の更なる減少を招くことになり、今までの人民元切り上げ観測は一段と遠のくことが見込まれる。

以上

(2010年6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



## 華南ビジネス最前線～来料加工廠の現地法人転換を巡る各地の動き

三菱東京UFJ銀行  
香港支店 業務開発室  
アドバイザーチーム  
上席支店長代理 西島 智

「華南ビジネス最前線」では、お客様からのご質問・ご相談が多い事項について、理論と実務の両方を踏まえながら、できるだけ分かりやすく解説します。第五回目となる今回は、「来料加工廠の現地法人転換を巡る各地の動き」について取り上げることにします。

\*\*\*\*\*

(ご質問例)

来料加工廠の現地法人化(以下、「現法化」)を巡る動きが以前より加速していることは理解できましたが、必ずしも統一的な動きとはなっておらず、地域によって状況が異なっているように感じます。来料加工廠の多い深セン・東莞ではどのような動きが起きているのでしょうか？

\*\*\*\*\*

前回の連載でもお伝えしたとおり、来料加工廠の現地法人転換を巡っては昨年後半以降、検討が本格化している。中でも来料加工廠の多い東莞市・深セン市では政府の施策も目まぐるしく変化しているため、今回も最新の状況を簡単に解説する。

### 1. 深セン市における状況

前回お伝えしたとおり、深セン市においては今年の1月後半に「特準営業証」に代わり「非法人営業許可証」を発行すると発表された。但しその時点では「非法人営業許可証」なるものの詳細は不明で、具体的内容発表が待たれる状況となっていた。

ところが今般、深セン市市場監督管理局へヒアリングを行ったところ上記の方針が転換され、「非法人営業許可証」の発行ではなく、「特準営業証」の(暫定的な)更新で当面の対応を行うとのことだ。

当初は「特準営業証」に代わり有効期限が2012年12月31日までの「非法人営業許可証」を発行する方針であったようだが、その後他部門から異議申し立てがなされたことを受け、以下の対応を行うことがヒアリングにより確認された。

「特準営業証」の有効期限が2012年12月31日以前である場合、期限を2012年12月31日まで延長する

「特準営業証」の有効期限が2012年12月31日より後となっている場合、そのまま期限日まで加工業務を継続することを容認する

一見すると問題が解決したように見えるが、注意すべき点もある。現段階では「特準営業証」の新規発行(=新規の来料加工廠認可)が非常に難しくなっていることに加え、既存の来料加工廠についても、は2013年以降・は現状の期限以降の延長が認められない可能性がある点だ。すなわち、のケースでは2012年末、のケースにおいては現状の有効期限をもって、工商部門からの許認可が消滅する可能性があり、(現時点では確定的なことは分からないもの)事実であれば非常にインパクトは大きい。

いずれにせよ深セン地域では、将来的な来料加工廠の継続可能性について不透明と言わざるを得ない。広東省の方針(1)も鑑みると、継続できない場合に備えた対応が必要だろう。少なくとも2012年末以前に「特準営業証」期限が到来する企業においては、現地法人転換など今後の対応について早期に検討を開始する必要があると言える。

(1) 今回の措置で2012年末が1つの区切りとされている背景については、広東省人民政府が発布した「加工貿易の転換レベルアップに関する若干の意見」(粵府[2008]69号)等に明記されている、「2012年までに法人格を持たない来料加工廠の現地法人への転換を完了させる」という広東省の方針が反映されているとみられる。

## 2. 東莞市における状況

一方、東莞市については、従来から広東省に先駆けて来料加工廠の現地法人転換支援策を発表するなど、他地域に比べて積極的に転換を推進する動きが目立つ。

東莞市が4月に開催したセミナーによると、2010年の第一四半期において、現地法人転換を申請した企業は150社あり、徐々にではあるものの転換が進んでいるようだ。

また政策面でも、東外経貿【2008】40号・同【2009】108号におけるサポート策などで、深センでは原則的に認められない現地法人転換後の来料加工業務を可能とする等積極的な支援姿勢を示しており、更に現時点において以下のような対応が取られている模様だ。

製造現地法人設立において通常必要とされる最低100万米ドルの登録資本金(2)について、来料加工廠の現地法人転換の場合には適用しない。

税務登記の申請時点で一般納税人資格を申請可能。

新設製造現地法人において初の生産合同を申請する際、工場査察を行わない。

登記費用・验资費用等の補助

(2) もともと法的な根拠は無いが、実務上要求されていたもの。

実際のところ、東莞市では投資認可を司る對外經濟貿易合作局のほか、様々な政府機関が集まって定期的に会合を開き、その中で現実に発生している各種問題への議論がなされており、他地域に比べると迅速かつ臨機応変な対応が行われている印象が強い。ほぼ毎月「外商連絡小組協調会」という会議が開催され、その議事録も公開されている。最近では、前述の108号文書を更に詳細化して、設備譲渡に伴う資本計上の方法や企業所得税の計算方法が具体的に示されている。

弊行がサポートしている案件においても、市政府の柔軟な対応を受けている事例がみられる。また、従来大きな懸念となっていた以下の点についても改善しようという動きが出てきている。

税関の監督管理を解除した設備や、国内で調達した設備について、帳簿上は香港現法など海外の所有物であるにもかかわらず、新設現地法人に売却した際に資金が海外送金できな

い。

新設の製造現地法人が立ち上がり、既存の来料加工廠を閉鎖する際、口座に保有している資金を海外送金できない。

但し、弊行が把握している限り、上記の問題も完全な解決には至っていない。また、必ずしも政府機関が一枚岩になっているわけではなく、市レベルと鎮レベル、また鎮によっても温度差がある。例えば現地法人転換に際して、鎮から従来同様の管理費用の支払を求められる（法的根拠は無し）という事例も後を絶たない。そういった意味では、東莞市においても現地法人転換には依然留意点が多い。

### 3. 総括

以上の通り、深セン市・東莞市を見ただけでも、状況は常に変化していることに加え、場所によって全く事情が異なることがご理解いただけると思う。一方で先行する両市に限らず、広東省としても4月12日付けの通知で、広州、深セン、仏山、惠州、東莞、中山を6つの「重点加工貿易モデルチェンジ・レベルアップの重点都市」として指定し、より広いエリアで現法化を推進しようとする政策意図も見て取れる。各企業においては、地元政府とのコミュニケーションによる情報収集・状況把握を進めつつ、場合によっては優遇政策等の期限も見据えた速やかな対応を行う必要がある。まさに、本社も含めて社内一丸となった対応が求められる時期に差し掛かっていると言えよう。

(本稿は香港の隔週誌香港ポスト 2010年5月21日号掲載分に一部加筆したレポートである)

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

#### (執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室

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

Email：Satoshi\_Nishijima@hk.mufg.jp

TEL：852-2823-6991 FAX：852-2536-9107

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

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



## 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 :

非居住者企業に対するみなし課税に関する新规定について教えてください。

### Answer :

2010年2月20日に国家税務総局は『非居住者企業に対するみなし課税による企業所得税の徴収に関する管理弁法』(国税発[2010]19号)(以下「19号」と略す)を公布し、非居住者企業の中国における機構・場所に帰属する課税所得の決定及び計算方法を明確にしました。下記に19号の詳細についてご紹介させていただきます。

#### 1. 実際所得課税方式

19号では、非居住者企業は正確で完全な帳簿を設置し、実際の機能とリスクに対応するように課税所得額を正確に計算し、企業所得税を申告納付すべきものとされており。

#### 2. みなし利益課税方式

19号では、非居住者企業の会計帳簿が不正確、あるいは、資料不足、又はその他の原因で課税所得額を正確に計算することができない場合、税務機関が課税所得額をみなし利益課税方式にて確定できると規定されています。みなし利益課税方式では、異なる事業の利益率の範囲を規定しており、旧企業所得税法と比べると、19号のみなし利益率は明らかに高くなっております。

事業	新税法	旧税法
建設プロジェクト、設計、コンサルティングサービス	15%-30%	建設プロジェクト：10%を下回らない 設計サービス：15%
マネジメントサービス	30%-50%	20%-40%
その他のサービス又は経営活動	15%を下回らない	10%

19号では、税務機関が、非居住者企業の実際の利益率が上記の基準よりも明らかに高いと認める根拠がある場合、上記標準より高いみなし利益率にて課税所得額を確定することができる」と規定されております。ただし、実務上は、地元の税務機関の判断となります。

### 3. 中国国内外のサービス所得の配分

19号では、非居住者企業が提供するサービスが同時に中国国内外で提供される場合、サービス提供地の原則にて、国内外のサービス所得を配分するものと規定されております。旧税法では、国内コンサルティングサービスの所得は総所得の60%を下回ってはならないと規定されておりましたが、19号により当該強制的な配分方法は取り消されました。また、税務機関が国内外の所得区分の合理性と真実性に疑義を持つ場合、非居住者企業に対して、有効な証明書類の提出を要求し、合理的に国内外の所得を区分することができる」と規定されております。提出できない場合は、税務機関は全てのサービスは中国国内で提供されたのみとし、サービス所得を確定し企業所得税を徴収することができる」と規定されております。

### 4. 機械設備の販売に関わるサービス所得

19号では、非居住者企業が中国居住者企業に機械設備を販売し、同時に、設備据付・組立・技術研修・指導・監督サービス等のサービスを提供し、その販売契約において、上記サービス所得が明記されていない場合、又はその価格が合理的に計算されていない場合、所轄税務機関が実状に基づき、同様の業界での標準的な価格を参照し、サービス所得を確定することができる」と規定されております。参照する標準的な価格がない場合、販売契約総額の10%以上を原則とし、非居住者企業のサービス所得を確定するものとされております。旧税法でも類似規定がございましたが、みなし割合は契約総額の5%であったため、新规定は明らかに高くなっております。

### 5. 弊社の見解及び提言

国家税務総局は、19号にて根本的な方針を強調しました。つまり、非居住者企業は正確で完全な帳簿を設置し、実際の機能とリスクに対応するように課税所得額を正確に計算し、企業所得税を申告納付しなければならないことです。これは国際的慣行と、OECDガイドラインの恒久的施設の事業利益の確定原則と合致しております。

重要な変化は、19号により、みなし利益率が増加した結果、非居住者企業がみなし利益課税方式を採用し続ける場合、当該企業はより高い税負担を受けることです。また、本国で外国税額控除をとることが可能かどうかとも検討しなければなりません。

みなし利益率の増加と国内外所得の配分に関する新规定の公布は、非居住者企業の税負担並びに中国国内におけるプロジェクトの損益に重大な影響を与えることとなります。現段階において、非居住者企業は、以下のアクションを採ることをお勧め致します：

- 中国で進行中のプロジェクトに関する現行の納税申告方式、みなし利益率、中国国内外の収入配分方式の再検討；

- 進行中あるいは予定されるプロジェクトの損益に与える影響の分析；
- プロジェクトの機能及びリスクの分析；
- 「実際所得課税方式」と「みなし利益課税方式」の税負担、管理コストの比較、将来のプロジェクトについての合理的な計画；及び
- 非居住者企業が現行の申告方式が継続されるかどうかについての所轄税務機関との確認。

非居住者企業が国内で取得する所得に関する通達に注目し、今後とも、引き続き、弊社の見解をご紹介します。

(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: 中国における採用・リテンション戦略

マーサー ジャパン  
シニアコンサルタント 寺田 弘志

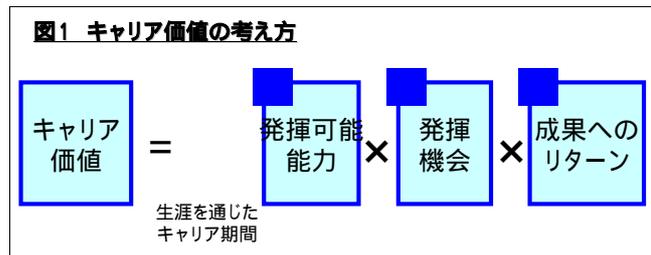
中国市場での事業拡大において人材の充実が喫緊の課題であることを、本連載を通じて皆様と共有してきた。改めて述べるまでも無いが、急激に成長していく中国市場においては、本社からの日本人派遣や現地法人内部での人材育成・登用だけでは十分でなく、外部人材市場からの採用が重要な意味を持つ。

その一方で、外部市場から採用した有能な人材が「これから」というときに離職してしまう、という事例も多く見受けられる。離職する人材の多くに見られる離職理由として、「期待していた報酬が得られない」「自分の力を活かせるポジションに就ける見込みが無い」の2つが挙げられるが、有能な人材であるほど後者、すなわち自らのキャリア見通しを理由として掲げる者の割合が高い。

そこで今回は、キャリア開発プロセス全般を俯瞰しながら、中国における採用とリテンション上の課題、およびその対応の方向性を考えていきたい。

### キャリア価値モデルから推察されるリテンションの方向性

キャリア上の意思決定を行う場合、ある一時点での報酬の多寡ではなく、生涯のキャリアを通じて得られる報酬（非金銭的なものも含む）を最大化できるようなキャリア選択を行うことが望ましい。この「生涯のキャリアを通じて得られる報酬」を本稿では“キャリア価値”と呼ぶことにする。



この“キャリア価値”を考えていく上で考慮すべき3つの要素につき、まず考えてみたい。

#### 発揮可能能力

仕事を行ううえで実際に活かせる能力であり、キャリアを通じて能力を向上させる機会が高まればキャリア価値も高まる。また、キャリア開発の初期にあたる若手層ほど、獲得した能力を活かす機会も高まるため、社員の能力向上に対するニーズも高い。

#### 発揮機会

自らの能力を活かせるポジション・役割に就くことができる機会であり、キャリアの選択肢が広がる、ないしは、よりレベルの高いキャリアにチャレンジする機会が高まることで、キャリア価値もそれに応じて高まる。

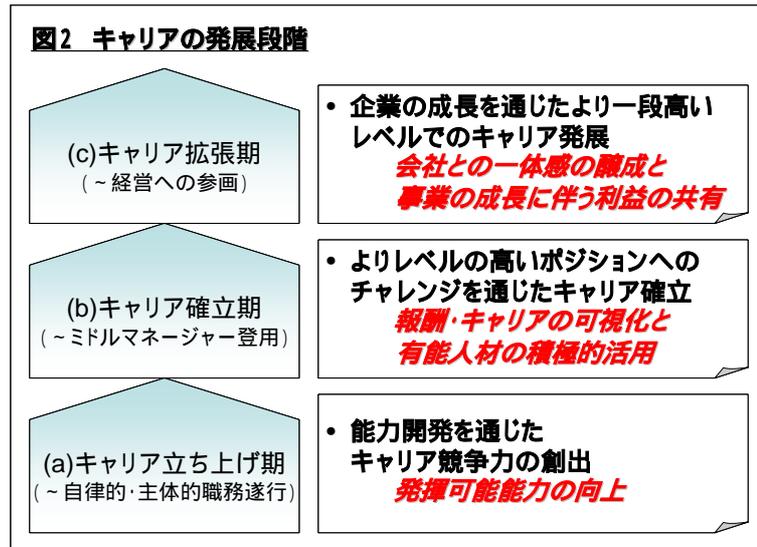
#### 成果へのリターン

職務を通じ、自らの能力を発揮して生み出した成果に対する報酬である。役割・成果に対して報酬として提供される割合が大きいほどキャリア価値が高まることはもちろんだが、役割・成果に応じて報酬を決定する仕組みや、キャリア全般に渡って報酬を高めていく仕組みが整っているかで、中長期的な報酬に対する不透明さを減じていくことができ、期待されるキャリア価値も高まっていく。

キャリア価値はこれら3つの要素が重要な意味を持つが、中国人材市場の特徴として、更に“時間軸”と“空間軸”の2つを付け加えたい。即ち、「あらゆる可能性やリスクを踏まえて、生涯を通じてのキャリア価値を最大化する」ということである。言い換えると、自社におけるキャリアの魅力度を高める上で、“今の仕事・報酬が魅力的か？”だけでなく、“他社への転職も視野に入れた上で、将来期待できる仕事・報酬が魅力的か？”という点にまで踏み込んで考えていく、ということである。

## キャリアの発展段階から見たキャリア価値向上へのニーズ

それでは、キャリア価値はどのように高まっていくのだろうか。本稿では、3つの段階を追って考えていきたい。その3つの段階とは、一人前として自律的に判断して職務を遂行することができるようになるまでの「(a)キャリア立ち上げ期」、会社の主軸として活躍することが求められるようになるミドルマネージャー/中堅管理職までの「(b)キャリア確立期」、経営メンバーとして自らの専門分野を超えて事業運営に参画・貢献して



いくことが求められるようになる「(c)キャリア拡張期」になる。それぞれの段階において、キャリア価値を高める上でのポイントがある。以下にそのポイントを概説する。

### (a)キャリア立ち上げ期(～自律的・主体的職務遂行)

社会に出てから一人前として自律的に判断して職務を遂行することができるようになるまでには、経験ゼロからスタートして職務経験を積み、他者から戦力として認知され、社内外の人材市場で戦えるレベルにまで自らの専門性・職務遂行能力を高めていかなければならない。そのため、この段階においては将来活用できる能力・経験を出来るだけ早期に獲得できることがキャリア開発における主要な関心事となる。

### (b)キャリア確立期(～ミドルマネージャー登用)

自律的に判断して職務を遂行することができるようになるレベルに到達すると、キャリア開発も軌道に乗り、チームや組織のマネジメント等、責任ある仕事も任されるようになる。また、この段階では外部人材市場を通じて新たなキャリアを見出す機会も多くなり、自らのキャリア価値を高める上での選択肢が社内外で広がってくる。そのため、よりレベルの高いポジションへの任用の機会や、その職務を通じて得られる報酬の透明性・魅力度がキャリア開発における主要な関心事となる。また、この層では人材の引き抜き等、人材の獲得競争が著しく、リテンション上の重点領域となる。

### (c)キャリア拡張期(～経営への参画)

経営メンバーとして事業運営に参画・貢献していくことが求められるこのレベルに到達すると、自らの専門分野以外でも、他の専門分野の責任者と協働しながら会社全体の視点で判断・意思決定を求められるようになる。また、社内でも現地事業のトップに近い上位ポジションに当たるため、自らが成長していくためには、現地事業の成長や中国を越えたグループ全体の成長への貢献

に意識・関心が移っていくことが多い。従って、会社の成長と自己の成長を重ね合わせることができ、会社との一体感を醸成していける報酬・処遇体系が必要になってこよう。

以降では、それぞれのキャリア発展段階において、中国の人材市場における状況を踏まえた人材戦略の方向性について検討していく。

### 「キャリア立ち上げ期」の人材に対する人材戦略

「キャリア立ち上げ期」の人材の一般的な特徴としては

- 人材市場における供給過剰
- 「働く機会」と「能力獲得」に対する強いニーズ

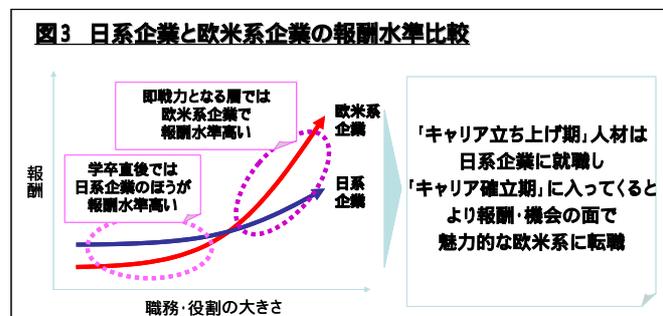
の2点が挙げられよう。

中国では、近年の教育改革を通じて大学卒業生数が大幅に増加し、一部の著名大学卒以外の学生にとっては就職が困難な状況が続いている。言い換えると、中国の人材市場ではこの層に当たる人材は「買い手市場」であるといえる。

中国日系企業、特に日本の制度を中国現地法人に移植して人事制度を構築した企業においては、平均的なレベルの学卒者に対する報酬が欧米系と比較して高い水準にあることがある(図3参照)。そのため、日系企業は「キャリア立ち上げ期」の人材市場における平均的な人材については相対的に採用競争力が高いといえるが、その一方で、

即戦力となる「キャリア確立期」の人材や有名大学卒等の獲得競争の激しい若手の有能人材に対しては欧米系に軍配が上がるというよい。

従って、「キャリア立ち上げ期」の人材では、日系企業は市場競争力の強さを維持しつつ、「報酬」と「育成投資」にかかるウエイトを見直し、この層の人材の早期戦力化を追求すべきではないだろうか。平均的な水準の人材に対しては、たとえ報酬水準が相対的に低下したとしても、将来の仕事に活かせる能力・経験を早期に獲得したほうが生涯を通じたキャリア価値向上にとって有利に働くとするれば、会社からの同意が得られやすいはずである。また、有名大学卒等の若手の有能人材に対しては、平均的な水準の人材とは思い切った差を付け、「キャリア確立期」に近いポジションで登用してみてもよいだろう。



### 「キャリア確立期」の人材における人材戦略

「キャリア確立期」の一般的な特徴としては

- 人材市場における競合との間での厳しい獲得競争
- 「報酬」と「昇進・昇格」への強いニーズ

の2点が挙げられよう。

この層では先に述べた通り、日系企業が人材市場において、欧米系企業に対して競争“劣位”にあると一般的には言われているが、中国の人材市場における日系企業と欧米系企業での市場での認知度を比較してみたい。

図4は、中国における日系/欧米系企業の認知度・イメージを比較したものである。「労働条件」

や「福祉」「社会的評判」の面で欧米系企業のほうが優位にあることはよく言われていることであるが、それ以外にも、「階層間の平等性」「下意上達」「意思決定スピード」「先進的取り組み」の点でも欧米系企業が優位にあると受け止められている。この点を我々はどのように受け止めるべきだろうか。

**情報共有 / 意思決定 / ガバナンス**

まず、「階層間の平等性」「下意上達」の2点であるが、これは、現場からの情報が意思決定層に上がってくるスピードが速いことを意味しているのではないだろうか。現場から発信された情報が様々な経営上の判断に活かされ、それが報酬・処遇という目に見える形となって反映されれば、現場からの情報発信はより活性化されるであろう。また、現場で生じる環境変化を経営層が的確に捉えて意思決定に反映できるとすれば、難易度の高い先端的なテーマに取り組んでいくことへのリスクも低くなっていく。

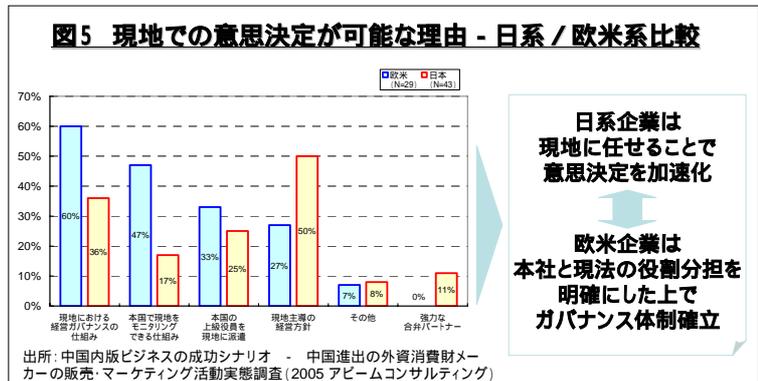
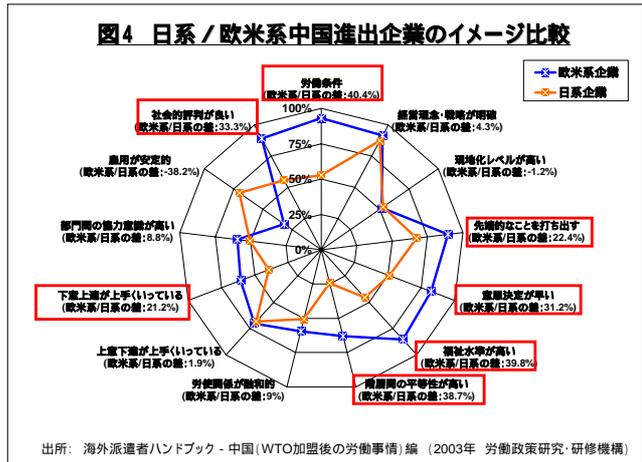
現地での意思決定権限に関してはどうか。ここでも日系 / 欧米系を比較しながら見ていきたい(図5参照)。

現地での意思決定が可能な理由として、日系企業では「現地主導の意思決定」を挙げているのに比較して、欧米系企業では「現地での経営ガバナンス強化」「本国からの現地経営のモニタリング」を理由に挙げていることが特徴的である。中国事業のウエイトが低い場合には現地主導の意思決定スタイルでも本社に与えるインパクトが小さくリスクは低いが、そのウエイトが高まって本社へのインパクトが大きくなってくると「現地主導」のリスクが高まり、本社が介入しようとする誘引が高まってくる。ところが、変化の激しい中国市場でなにかにつけ本社に「お伺い」を立てないといけなくすれば意思決定スピードは低下し、機動的な対応が必要な先進テーマへの取り組みは困難であろう。中国での事業を拡大させていくためには、意思決定スピードを加速させていくための「権限委譲」と、意思決定リスクを適切に管理するための「ガバナンス」の整備が必要になってくる。

ところが、日系企業は欧米系と比較して経営のグローバル化の経験が浅いこともあってか、「権限委譲」と「ガバナンス」が両立した仕組みを整備することが不得手で、重要な事項は可能な限り本社および日本人派遣社員で決めようとするケースが多いように見受けられる。これが現地のナショナルスタッフにとって「意思決定スピードの遅さ」や「階層間の壁」として映るのではないだろうか。

こうした点から考えると、現地事業のコアとなる戦力である「キャリア確立期」の人材に対しては

- 権限・責任が付与され、意思決定を通じて自らの能力を高め、より重要なポジションを目指す環境の整備
- 本人の判断や意思決定を通じた貢献度を客観的な基準で評価し、報酬・処遇や育成に反映



させていくことの出来る人事制度の整備

- 権限委譲に起因するリスクを可視化・適正化するガバナンス体制の整備の3点が求められてこよう。

### 「キャリア拡張期」の人材に対する人材戦略

「キャリア確立期」を通過した人材は、通常、現地法人でも経験豊かな管理職層にあたり、自らのポジションが確立されて社内外でのその重要性が認知されていることに対し、満足感・安心感を得ているケースが多いように見受けられる。

図6を見ていただきたい。中国における階層別の離職率の状況に関する調査結果である。この結果を見ると、管理職に到達する直前での離職率は高まる反面、管理職への登用以降は離職率の低下傾向が見受けられる。このことから考えると、「キャリア確立期」を通過した人材は、外部人材市場での競争力を高めていくよりもむしろ、現地法人の経営陣の一

員として事業運営への参画度合いを高めていくことで「満足度」を超えた「エンゲージメント」（会社への貢献を通じて自己実現を図っていくこと、自らの役割を自律的に“拡張”していく姿勢）を高めていくことが求められると言えよう。この「キャリア確立期」から一歩進んだエンゲージメント向上が求められてくるのが「キャリア拡張期」にあたる。

図7は就職先の選定で中国人社員が重視するポイントを階層別に示したものである。「キャリア拡張期」にあたる高級管理職層では、「給与」や「仕事内容」「福利厚生」よりも「会社の発展性」「経営理念」がより重要であることがわかる。「キャリア拡張期」にあたる高級管理職（言い換えると将来の経営幹

部候補）にとっては、経営層の一員として専門性の異なる者とも理念・価値観を共有し、会社の発展に向けて共に貢献できる、と実感できることが重要であると言ってもよいであろう。

次に、「キャリア拡張期」の経営幹部候補にとって、報酬・処遇面で留意すべき点を考えてみたい。この層

図6 階層別の離職率の状況

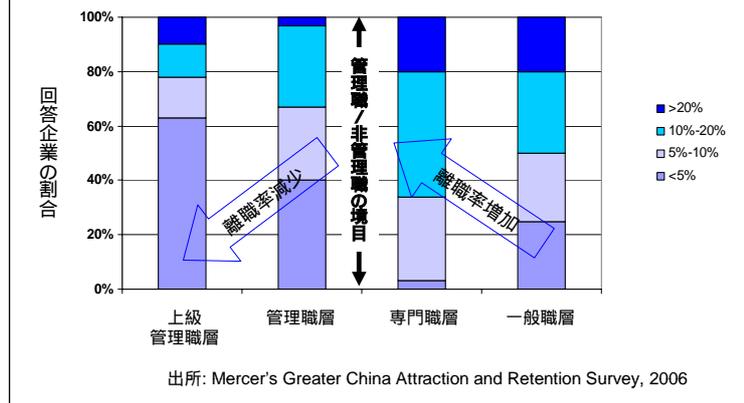


図7 中国人社員が就職先選定で重視する点

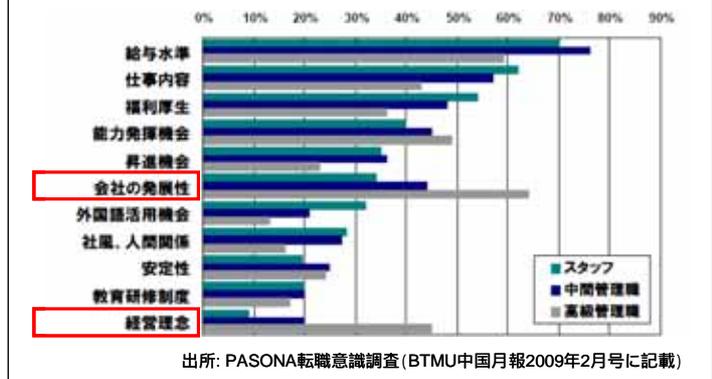
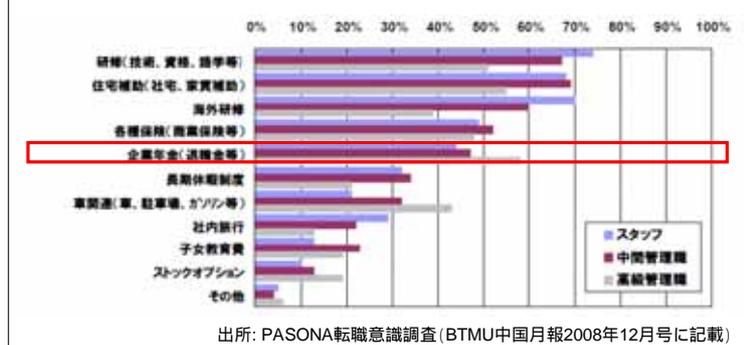


図8 中国人社員が希望する福利厚生



では報酬面では概ね満足できるレベルに到達していると想定されるが、一方で近づいてくる定年が徐々に意識されるようになってくるため、退職後の生活設計に関心が移っていくと考えられる。キャリアの面では経営層の一員としてのコミットメントが求められる一方で、退職後の生活設計という課題も無視できない。こうした状況を反映して、経営幹部候補層にとっては退職後の生活設計のための「退職金・年金制度」の充実を求める声大きい(図8参照)。

以上を整理すると、「キャリア拡張期」に当たる経営幹部候補層には

- エンゲージメントを高めるための「理念・価値観」および「経営方針」の共有
- 将来の生活不安を軽減していくための「退職金・年金制度」の整備・充実

の2点が求められてこよう。

## 採用・リテンション施策へのインプリケーション

ここまでの議論で

- キャリアの発展段階、および、中国の社会・経済情勢に応じたそれぞれに異なるキャリアニーズがある。
- 一時点での報酬でなく、キャリアアップを通じた生涯報酬(非金銭的なものも含む)を最大化させるキャリアを選択することが重要である。

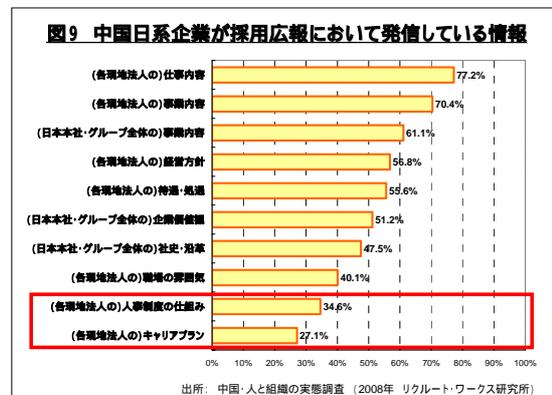
の2点を述べてきた。最後に、これらの点が採用・リテンション施策にとって意味するところを考えてみたい。

### 採用 - キャリア・報酬の将来性をアピールするメッセージング

採用活動においては、主に採用対象となるポジションの仕事内容や報酬に関する内容を中心に説明することが多い(図9を参照)のではないだろうか。

確かに候補者の関心事は採用後の仕事内容や報酬に関する点であろう。しかし、有能な人材であるほど、一時点としての仕事と報酬だけでなく、中長期的なキャリアを俯瞰した上での新たなポジションの位置づけと将来のキャリアの発展性についての関心が高い。

こういった点から考えると、採用時のメッセージとして、キャリア開発についての方向性や、自らの報酬を高めていくための指針を示す人事制度の位置づけ・考え方をアピールしていくことが有効であると推察される。特に、有能な人材を採用する場合には、採用してどのような仕事を任せただけでなく、採用後数年間でどのようなキャリアを歩ませるのかまで検討したうえでオファーできることが望ましい。



### 人材登用 - 透明性・公正性を担保した有能人材の登用

成長の早い中国市場では、有能な人材ほど「より早い」昇進・昇格を望む傾向が強い。特に管理職に登用されるまでは、より高位のポジションを獲得するために転職を繰り返す傾向が強まる。このような状況の中、中国市場においてリテンションを目的とした昇進・昇格を行うことは少なくない。しかし、そのこと自体がリテンションの上でマイナス要因となることがある。

図10に示される調査結果を見てみると、有能な人材等、必要な人材をリテンションする上で半数近い企業が「制度にかかわらず報酬決定する」と回答している。確かに事業運営のコアとなる人材の引き抜きを防ぐためには、一種の「超法規的措置」も必要であろう。しかし、これが常態

化してしまうと、報酬や昇進・昇格の決定における透明性が阻害されてしまい、社員の納得感を低下させる原因となってしまうだけでなく、「声の大きいものが得をする」という風潮を助長してしまい、人材マネジメントをやりにくくする一因となる可能性もある。

そのような状況を回避するためにも、有能な人材の早期の見極めと登用を制度とし

て公式に組み込んでいくことが望ましい。通常、日本企業では管理職に登用した際に「管理職研修」として実施することが多いが、むしろ「管理職候補」に対する研修を通じて管理職への登用のキャリアパスをより強く意識づけるほうが、リテンション上の効果が高まるということが少なくない。評価頻度を上げて昇格機会を増やしていくことも効果的であろうし、特定の重要職種においてより競争力のある報酬・処遇を適用できるようにするために、職種別人事制度・報酬体系の導入も検討に値する。



## まとめ

本稿を通じて述べてきたポイントは以下の通りである。

### （キャリア価値）

- 有能な人材であるほど、キャリアを中長期的に見極める傾向がある。
- キャリアの発展段階に応じてキャリアニーズも異なり、有能な人材は一時点の報酬・仕事内容だけでなく、キャリア全般を通じて獲得できる「キャリア価値」を最大化できるようなキャリアを選択する。

### （発展段階別キャリアニーズ）

- キャリアの立ち上げ段階においては、「職務経験」「専門的能力」を獲得する機会を最大化することへのニーズが高い。この観点から、企業は報酬と人材開発投資の配分を見極め、リテンション力を損なうことなく、この段階に位置づけられる人材を早期に戦力化していくように人件費の配分を最適化すると共に、若くても有能な人材についてはそうでない人材と差をつけていくことが、会社/個人双方の利益に合う。
- キャリアが確立されてくる段階では、責任・権限を与え、仕事を通じた意思決定を通じて専門性とマネジメント力を高めていきながら、上位のポジションにチャレンジする機会を与えていくことが望ましい。
- 将来の経営幹部候補に対しては、「企業理念・価値観」や「経営方針・戦略」を共有することで、会社との一体感を高めてエンゲージメントを向上させていくと共に、定年後の生活設計を支援するための「退職金・年金制度」の整備・充実が求められる。

### （採用・リテンション施策）

- 有能人材の採用においては、採用後の仕事内容・報酬のみならず、将来のキャリア発展を見据えた数年後までのキャリアおよびその裏づけとなる人事制度・キャリアプランを提示できることが望ましい。
- 報酬・処遇・登用に関する活動においては、有能人材の早期登用・抜擢が会社における一定の枠組み・プロセスの中で公正に決定されることが必要である。その上で、人事制度がその障害になるようであれば、これを修正していく必要がある。

変化が激しく、将来予測が困難な中国市場では、人材の採用・リテンションにおいても、「今」を軸とした対症療法的な施策が取られることが多かったのではないだろうか。しかしながら、有能な人材ほど自らのキャリアを「将来」を軸として中長期的に捉える傾向が強い。

有能な人材を採用し活用していくためには、彼ら/彼女らのキャリア開発への期待に中長期的に貢献できるよう、自社におけるキャリアを可視化し、それぞれのキャリア段階に応じて適切な支援を提供できる透明・公正な仕組みを整えていくことが求められてくるのである。

**【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、宜しくお願ひ申し上げます。当資料は信頼できるとされる情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。