

# BTMU

## 中国月報

第57号 (2010年10月)



### CONTENTS

#### ■ 特集

- ◆ FTA 新時代と新興国市場戦略 ～FTA 本格活用時代の幕開け～

#### ■ 経 済

- ◆ 住宅価格と消費についての一仮説  
～住宅価格が十分に低下すれば、中上位所得層を中心に消費の拡大が期待できるのではないか

#### ■ 産 業

- ◆ 香港オフィス市場の現状と見通し

#### ■ 人民元レポート

- ◆ 信用リスク分散を進める中国当局

#### ■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務～企業再編に係る企業所得税徴収管理の新規定について
- ◆ 人 事：中国における地域統括会社の役割 2—環境変化が生み出す新たな方向性

#### ■ MUF G中国ビジネス・ネットワーク



## 目 次

### ■ 特 集

- ◆ F T A新時代と新興国市場戦略～F T A本格活用時代の幕開け～  
日本貿易振興機構（JETRO）海外調査部国際経済研究課 ……………1

### ■ 経 済

- ◆ 住宅価格と消費についての一仮説  
～住宅価格が十分に低下すれば、中上位所得層を中心に消費の拡大が  
期待できるのではないか  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部 ……………10

### ■ 産 業

- ◆ 香港オフィス市場の現状と見通し  
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ……………16

### ■ 人民元レポート

- ◆ 信用リスク分散を進める中国当局  
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部 ……………22

### ■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務  
～企業再編に係る企業所得税徴収管理の新規定について  
プライスウォーターハウスクーパース中国 ……………25
- ◆ 人 事：中国における地域統括会社の役割 2—環境変化が生み出す新たな方向性  
マーサー 上海 ……………28

### ■ M U F 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「FTA新時代と新興国市場戦略～FTA本格活用時代の幕開け～」**は、アジア大洋州のFTAの現状、活用事例等を紹介した上で、FTAの観点から新興国市場戦略の検討のポイントについて解説しています。2010年はASEAN+1のFTA網が完成したFTA元年と位置付けられ、また、金融危機以降アジアが世界経済を牽引していくなか、アジアが消費市場としての存在感を高め、「アジアで作り、アジアで売る」時代を迎えていると見ています。アジアにおいて、FTAネットワークの広がりに伴う「無税化」の浸透により、市場開拓面では、日系企業の集積の少ない消費国へのアプローチとして、「直接投資」のほかに「ASEANからの輸出」という新たな選択肢も視野に入ってくるとし、生産面では、産業の集約化が促進され、サプライチェーンに一定の影響を与える可能性が予想されるとし、今後FTAによる関税の引き下げが貿易フローに影響を及ぼすことになり、FTAの重要性が益々高まっていくと見ています。

**経済「住宅価格と消費についての一仮説～住宅価格が十分に低下すれば、中上位所得層を中心に消費の拡大が期待できるのではないか」**は、海外における「世界の市場」への期待や、国内における内需主導型成長モデルへのシフト要請が高まるなか、「中国の住宅価格の低下が消費拡大に繋がるか」という仮説について考察しています。中国政府の各種消費喚起策にもかかわらず、GDPに占める消費の割合は低下傾向にあり、他方、消費のリード役である都市部の貯蓄率は上昇傾向にあります。実際に所得階層別の統計データを見ると、中上位所得層の貯蓄率の上昇テンポが他の所得層に比べて速く、同所得層の住宅支出は所得水準に比べて抑えられていることから、中上位所得層が住宅購入のために貯蓄に励んでいると考えられるが、沿海都市部の住宅価格は2000年時点でも既に高すぎる水準に達していたようだとしています。これらのことから、現在、政府が進めている住宅価格の引き下げを通じた、都市住民の住宅取得能力の向上に資する政策は、中上位所得層を中心に貯蓄率の上昇を押さえ、消費の拡大を促し、ひいては中国の内需主導成長モデルへのシフトを促進するものと言えるのではないかと見方を示しています。

**産業「香港オフィス市場の現状と見通し」**は、過去の香港のオフィス賃料の変動要因を整理するとともに、今後のオフィス賃料と価格の見通しについて纏めています。1985年以降の香港のグレードAオフィスの賃料トレンドを、①1985年～1997年：賃料上昇期、②1998年～2003年：賃料下落期、③2004年～現在：賃料再上昇期の3つに大別し、それぞれの時期の需給関係を分析した上で、今後のオフィス市場について、オフィス賃料は需給が比較的タイトな状況が続く可能性が高いため、上昇傾向を辿るとみられる一方、オフィス価格は、不動産バブルが生じたと言われる1997年と比較して、足元のオフィス価格と賃料との関係、オフィス価格と名目GDPとの関係が共に97年に類似していることから、この先調整局面を迎える可能性が否定できないとしています。最近の価格動向の背景には、香港のオフィス市場に中国本土や海外からの投資資金が大量に流入したことがあると考えられ、今後、金利上昇等を契機に投資資金が流出し、価格が下落に転じるリスクがある点に留意が必要と指摘しています。

**人民元レポート「信用リスク分散を進める中国当局」**は、拡大に向かう中国の信用取引市場に対する、中国当局の今後の方向性について考察しています。今年9月の融資債権の売買市場の創設を初め、地方債市場設立のためのルール作りを進めるなど、中国人民銀行がここに来て矢継ぎ早に信用取引市場の整備を行う背景には、昨今の不動産開発業者や地方政府の資金調達団体への融資増大に伴って高まる、銀行の直面する信用リスクを軽減する狙いがあると見ています。但し、年内に取引開始が見込まれる信用派生商品の一つであるクレジット・デフォルト・スワップ(CDS)をとってみても、導入には種々の制限があり、今後の発展には法的課題、清算機関の整備、格付制度等の問題も残されていると指摘しています。中国版CDSの発展には、欧米諸国の経験に鑑み、情報の透明性と強固な監督体制を維持しつつ、リスクを制御しながら市場を拡大させるという大きな制約条件につき、また国内銀行に加え、国内外の新たな投資家層の育成・参入が発展の大きな鍵を握ると指摘し、これらの課題が解決されるならば、中国の信用市場は飛躍的に成長するものと見ています。

### 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、企業再編取引に係る企業所得税徴収管理について、2009年4月に公布された通達を補完する、2010年7月26日公布の通達「企業再編取引に係る企業所得税管理弁法」(国家税務総局公告[2010]4号)を取り上げ、その詳細を解説しています。

**人事「中国における地域統括会社の役割2 - 環境変化が生み出す新たな方向性」**は、日系企業が喫緊に取り組むべき戦略課題となりつつある「中国市場の開拓・深耕」と「日本本社と中国事業の連携強化」という2つの側面から、組織・人材マネジメント領域において地域統括会社が果たすべき役割を考察しています。前半では「中国市場の開拓・深耕」について論じ、中国市場に対する付加価値創出機能を向上させるための「大きな地域統括会社」と「触媒としての小さな地域統括会社」の2つのアプローチを紹介し、実現すべき機能特性や中国における各事業会社の歴史・位置づけも踏まえて、地域統括会社の位置づけを再考すべき時期に来ていることを述べています。後半の「日本本社と中国事業の連携強化」では、トップを含めた事業上のコアポジションの現地化という「最後の壁」を乗り越えようとする中で日系企業が抱える悩みを紹介しながら、地域統括会社の有する「本社・現地間のコーディネート機能」を活かした解決の方向性を示唆しています。最後に、地域統括会社の位置づけを再考する上で日本本社が果たすべき役割を明確にした上で、日本本社-地域統括会社-事業会社の関係を事業戦略に即して再構築することを提案しています。





## FTA 新時代と新興国市場戦略 ～FTA 本格活用時代の幕開け～

日本貿易振興機構 (JETRO)  
海外調査部国際経済研究課  
課長代理 椎野幸平

(本稿は 2010 年 9 月 14 日・15 日に開催された三菱東京 UFJ 銀行主催 MUFG グループ グローバル経営支援セミナーの講演を纏めたものです。)

### 1. はじめに

#### (1)2010 年は FTA 元年

2010 年は FTA 元年と位置づけられると考えています。いまアジアの中で FTA ネットワークが一気に広がりを見せ、「無税化」時代を迎えています。私の所属するジェトロでも、各種の貿易投資相談を受け付けている中で、今年に入って FTA に関するお問い合わせが急増しています。どこからどこへモノを持っていくかによって関税が大きく違ってくる、FTA の時代が訪れているのです。

2010 年は、主要な FTA で無税化が大きく進展し、ASEAN+1 の FTA 網が完成しました。金融危機以降、先進国の経済回復が遅れている今、経済を牽引しているのはアジアであり、その「消費市場」としての存在感が強まってきています。「アジアで作り、アジアで売る」という時代を迎え、FTA の重要性が益々高まっています。

例えばインド市場を見ますと、市場開拓面では未だ日系企業が集積していないインドに対するアプローチとして、従来の「直接投資」という道の他に、「ASEAN からのアプローチ」という新たな選択肢がより一層の現実味を帯びてきました。即ち、市場戦略に対するチョイスが一つ加わったということであり、これは一つの大きなトピックと言えるでしょう。また、「無税化」の浸透は、市場開拓面だけでなく生産面にも影響を及ぼす可能性があり、FTA は「サプライチェーン」というものを今後見直していくきっかけとなり得るものでもあります。

#### (2)消費市場として存在感増すアジア経済

FTA を論じる前に、アジア経済を簡単に見直してみたいと思います。単に人口の比較だけでも、日本の人口は減少傾向にあり、2025 年には 1.2 億人にまで減少すると言われる一方、アジアの国々の人口はまだ増加傾向、特に中国を除き、総じて若い層が多いという時代が今後も続きます。一人当たりの GDP を見てもアジア諸国は右肩上がりであり、今後も上昇基調にあります。すなわち、アジアの消費市場としての重要性は高まる一方なのです。

また、日本の海外市場での収益状況を見ても、上場企業の総収益のうち 43.5%が海外における収益、かつ 23.6%がアジア大洋州からの収益 (※数字は 2009 年度) です。つまり、日本の上場企業の総収益の実に 4 分の 1 がアジアから来ている、ということになるのです。また、アジア域内での貿易額そのものも年々膨らんでおり、「アジアの中でモノを回し、アジアの中で売っていく」という流れが広まりつつあることがわかります。

## 2. FTA の現状

まずは FTA の現状を、ベトナムにエアコンを輸出するケースを例に紹介してみたいと思います。今、ベトナムにエアコンを輸出する場合、日本からであれば最大 33%の関税がかかります。同様に韓国からは同 34%、中国からは同 25%となっています。しかし、これがタイやマレーシアからであれば、関税は 5%以下となります。実際にベトナムのエアコン輸入シェアを見ても、タイ、マレーシアが急増しています。これだけの関税差がある今、同じ商品でも「どこからどこへモノを持っていくか」によって大きな違いが生まれるという現状、これが様々な品目において見られるようになってきたのです。

### (1) 主要国・地域の貿易における FTA カバー率

主要各国・各地域での FTA カバー率はどうなっているのでしょうか。往復貿易（輸出入）に占める FTA 発効済国・地域の割合を見ると、日本が 16.5%である一方、米国 34.4%、カナダ 68.4%、EU73.8%（※貿易総額ベース）、豪州 28.0%、シンガポール 65.9%等となっており、諸外国の比率は平均で 5~6 割、つまり、他の国は既に 6 割が FTA 発効済国との貿易となっていることがわかります。

気になる隣国の韓国ですが、現状は 14.4%と日本をやや下回っています。しかし、韓国の FTA 進捗状況を見ると、日本が締結に至っていない米国とは署名済、EU とも仮調印済となっています。

なかでも EU との FTA は大変懸念されるものであり、韓国-EU の FTA が発効すると、日本の対 EU 輸出にマイナスの影響、特に乗用車分野に最も大きな影響を及ぼすと見られています。現状、EU は乗用車に 10%という高い関税をかけており、輸入シェアは日本が 37%、韓国が 11.8%となっています。これが 3 年後、韓国に対してはゼロ関税となり、輸入シェアを一気に韓国に奪われるという懸念が出てきています。

また、フラットパネルディスプレイでは、EU は現在関税を暫定無税としており、日本からでも韓国からでもゼロ関税です。しかし、あくまでも「暫定」、つまり、EU はいつでも関税を引き上げる権利を保持した上での無税であり、関税の引き上げが行われた場合を考えると、これも大きな懸念材料となっています。

### (2) アジア大洋州の FTA

次にアジアの FTA を見てみましょう。ASEAN+1 がほぼ完成したと冒頭で述べました。まず中心となる ASEAN10 カ国のうち、原加盟国 6 カ国（タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、シンガポール、ブルネイ）が 2010 年からほぼ全ての品目を無税化しました。また、残り 4 カ国（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）についても 2015 年までに無税化する予定であり、ベトナムは現在 8 割の品目で域内関税が無税となっています。加えて、ASEAN と周辺国である中国、韓国、日本、豪州、ニュージーランド（以下 NZ）、インドと、それぞれの FTA が全て発効し、このうち ASEAN-中国、ASEAN-韓国の FTA は、約 9 割の品目でほぼ無税となっています。

表2-8 アジア大洋州(ASEAN+6)域内の主要FTAの進捗状況

	FTA	発効年・状況		FTA	発効年・状況
発効済み	豪州・NZ	1983年1月	発効済み	ASEAN・韓国	2007年6月
	ラオス・タイ	1991年6月		日本・タイ	2007年11月
	ASEAN自由貿易地域(AFTA)	1992年1月 1993年1月(関税削減開始)		日本・インドネシア	2008年7月
	シンガポール・NZ	2001年1月		日本・ブルネイ	2008年7月
	日本・シンガポール	2002年11月		中国・NZ	2008年10月
	シンガポール・豪州	2003年7月		日本・フィリピン	2008年12月
	ASEAN・中国	2004年1月(農水産品を対象とした アールリーハーベスト開始) 2005年7月(製品分野の関税削減 開始)		ASEAN・日本	2008年12月(日本、シンガポール、ラオス、ベトナム、 ミャンマー、ブルネイ、マレーシア、タイ、 カンボジア、フィリピンで発効、その他の国とは 今後、順次発効予定)
	タイ・インド	2004年9月 (アールリーハーベスト開始)		シンガポール・中国	2009年1月
	タイ・豪州	2005年1月		日本・ベトナム	2009年10月
	タイ・NZ	2005年7月		ASEAN・豪州・NZ	2010年1月(豪州、NZ、シンガポール、 タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナム、ブルネイ、 ミャンマーが発効)
	シンガポール・インド	2005年8月		ASEAN・インド	2010年1月(インド、シンガポール、 マレーシア、タイ、ベトナムが発効)
	シンガポール・韓国	2006年3月		韓国・インド	2010年1月
	環太平洋戦略経済連携協定(P4)	2006年5月(シンガポール、ブルネイ、NZ、チリ)		マレーシア・ニュージーランド	2010年8月
	日本・マレーシア	2006年7月			

[資料]WTO資料、各国資料からJETRO作成

アジア大洋州の FTA は殆どが 2005 年以降に発効しており、ここ 5～6 年の間に一気に FTA が膨らんできたといえます。現在は ASEAN+1 のうちの「+1」部分、つまり、日本・中国・韓国・インド・豪州・NZ 間の FTA の締結が待たれる状況です。

今後の注目点は日本、中国、韓国、台湾を含む北東アジアの FTA を巡る動きです。後ほど詳細を紹介しますが、台湾が他に先んじて中国と FTA (ECFA) を締結しました。中国市場に対するアクセスとして台湾からの輸出においてメリットが生まれるとなると、日本も韓国も FTA の動きを加速させる要因となることが考えられます。

FTA がこれだけ交錯している昨今、更に大きな FTA を作ろうとする動きもあります。ASEAN+3 (日中韓)、ASEAN+6 (日中韓+豪州・NZ・インド)、APEC21 カ国、TPP (環太平洋戦略経済連携協定-米国・シンガポール・ブルネイ・NZ・チリ・豪州・ペルー・ベトナムが加盟) などが並行して進められており、それぞれ 1 本の大きな FTA の枠組みを作ろうとしています。ただ、これらはまだ交渉が始まった段階であり、実際にビジネスに影響を及ぼすまでには時間がかかると思われます。

### 3. アジア大洋州の FTA 活用の代表的事例

～FTA の活用実態に見るビジネスチャンス～

#### ◆FTA の利用状況

##### (1) 日本企業の FTA 活用状況

まず、アジアでの FTA 活用により、どれだけの関税メリットがあるのか考えてみましょう。単純平均関税率を見ると、どの国も 10%前後の関税をかけていますので、FTA によってこれが撤廃されると、単純に平均で 10%前後の関税メリットがあるといえます。

次に FTA の国別利用状況を見てみましょう。「日本の発効済 FTA 利用状況」によると、従前から取引の多いタイ、インドネシア、マレーシアで利用されているケースが多くあります。特にタイとは取引全体の 4 割が FTA 利用と、注目したい所です。「アジア大洋州の第 3 国間の FTA 利用状況」で数多く活用されているのは、AFTA と ASEAN-中国 FTA です。また、ASEAN-インドは調査時点で FTA が発効前であったにも関わらず、この活用を検討している企業が目立っています。

日本の発効済主要FTAの原産地証明書発給件数

(単位:件数、%)

相手国・地域	発効年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	構成比
タイ	2007年11月	-	-	1,976	21,468	23,522	43.1
インドネシア	2008年7月	-	-	-	4,578	12,799	23.4
マレーシア	2006年7月	-	613	4,274	6,619	5,650	10.3
メキシコ	2005年4月	3,698	5,581	5,837	6,146	4,562	8.3
チリ	2007年9月	-	-	684	4,592	3,230	5.9
ASEAN	2008年12月	-	-	-	4	2,268	4.2
フィリピン	2008年12月	-	-	-	11	1,790	3.3
スイス	2009年9月	-	-	-	-	623	1.1
ベトナム	2009年10月	-	-	-	-	194	0.4
合計		3,698	6,194	12,771	43,418	54,638	100.0

[資料]経済産業省からJETRO作成

日本企業のアジア大洋州第三国間の主要FTAの利用状況・利用方針

(単位:件、%)

	FTA	(n)	FTAを利用している		FTAの利用を検討中		合計	
			構成比	構成比	構成比	構成比	合計	構成比
発効済	AFTA	135	45	33.3	25	18.5	70	51.9
	ASEAN・中国	189	30	15.9	43	22.8	73	38.6
	タイ・インド	80	17	21.3	15	18.8	32	40.0
	タイ・豪州	65	15	23.1	8	12.3	23	35.4
	ASEAN・韓国	114	15	13.2	20	17.5	35	30.7
発効予定(2009年11月時点)	ASEAN・インド	79	-	-	37	46.8	-	-
	ASEAN・豪州	77	-	-	26	33.8	-	-
	ASEAN・NZ	40	-	-	11	27.5	-	-

[注](n)は母数で、FTA締結国との間で貿易を行っている企業の数。  
[資料]「平成21年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)から作成

さらに、これらを業種別で見ると、輸出では、化学、自動車、鉄鋼が FTA 利用の三大産業と言えます。これらの業種は日本からの輸出、またアジア域内の第三国間の FTA においても目立って利用されています。日本への輸入に関しては、飲食料品、繊維分野での利用が目立ちます。この分野はまだ日本で関税を課している部分であり、ASEAN からモノを引いてくる際に FTA を利用している状況です。

なお、情報通信機器、電子部品分野など IT 分野では FTA の利用は殆どありません。アジアにおける IT 産業は、アジア域内で生産した製品を、最終的には米国等に輸出するというものが多くありました。輸出をする場合には、各国共に「輸出加工区」や「保税制度」を設け、輸入関税は免税とされていることが多く、IT 産業は専らこの輸出インセンティブを利用していました。また、所謂「産業のコメ」である IT は無税にするという WTO の協定もあり、IT 分野は実質無税化されていました。

FTA を必要としないこういった分野の裏返しは、正に上述の化学、自動車、鉄鋼です。輸出インセンティブを利用できないこれらの分野が、今、FTA の恩恵を大きく享受していると言えます。今後、「アジアで作り、アジアで消費」する傾向が強くなればなるほど、FTA の利用価値は一層高まることとなります。

日本の輸入において、繊維製品での FTA 利用が多い、と先に述べましたが、ここで、中国を例にとって考えてみましょう。昨今の労働争議等から見ても中国での人件費は上昇傾向にあり、繊維製品はその影響を最も受ける分野であるといえます。一方、中国からの繊維製品の輸入関税を見てみると、日本は特惠関税率を採用しているとはいえ、それでも平均 10%程度の関税がかかっています。ところが、これがベトナムを含めた ASEAN 加盟国からの輸入であればゼロとなります。

この10%の関税差と中国における人件費の高騰は、ベトナムなどが新たな生産拠点として注目される要因だと考えられます。

## (2) FTA と集約化の動き

次に FTA と産業集約化の動きについて考察してみましょう。2003 年から、FTA による関税引き下げを睨み、ASEAN 域内で産業の集約化が始まりました。ほぼ全ての品目で無税となった今年、この動きはさらに加速される環境にあります。これまでは、完成品に対する関税と部品に対する関税が大きく違ったため、キットを持ち込んで節税した上で組み立てて販売するというケースが多かったのですが、部品も完成品もゼロ関税となれば、一番効率のいい場所で生産し、完成品をそのまま輸出しても何ら問題ない、ということになります。

集約化の事例として、エアコン、乗用車が挙げられます。ASEAN5 各国での域内輸出シェアを見てみると、エアコンは 2003 年から 2009 年にかけて、その比率がタイとマレーシアに片寄ってきており、乗用車はタイとインドネシアに集中する傾向にあります。このように、FTA の実現と共に産業を集約しやすい環境が生まれ、産業が集積した地域には輸出競争力がつきます。FTA は、こうした産業集積を後押しする大きな要因の一つとなっていると言えるでしょう。

## ◆ FTA の具体的な活用事例

### (1) 日本の FTA

#### <日本-タイ FTA の活用事例>

主に自動車部品や鉄鋼関係で活用されていますが、日本の農業関係者にとって吉報となるのが果物関係です。例えば、タイはイチゴにこれまで 40%の関税をかけていましたが、現在は 13.33%まで引き下げられ、2012 年には無税化します。アジアの富裕層増加に伴い、日本のおいしい食べ物への需要が高まっている今、単位あたりの金額は決して大きくないものの、今後の活用が見込まれる分野と言えます。

### (2) アジア第三国間の FTA

#### <ASEAN-中国 FTA>

ASEAN-中国 FTA の利用率は、2005 年の 6.7%、2008 年の 10.4%に対し、2009 年では 24.8%に跳ね上がっています。今年は全ての品目でゼロとなるため、2010 年の利用率はさらに高くなるものと見られ、関税の引き下げと共に FTA 利用率が確実に上昇していることがわかります。

その ASEAN-中国 FTA における関税削減状況ですが、2010 年 1 月までにアーリーハーベスト (EH) とノーマルトラック (NT) を併せて約 9 割がゼロ関税となっています。関税引き下げ除外項目であるセンシティブトラック (ST) には自動車・電気製品の完成品といった日本の得意分野が含まれています。

何をどの項目に分類するかは ASEAN 各国で違いますが、例えば、エアコン、電子レンジなどの家電製品はマレーシア、インドネシアが NT としています。マレーシアは前述のエアコン等、電気製品に比較的強い国である一方、インドネシアにとっては、産業が集積しておらず弱い分野であるため、中国からインドネシアへの輸出はしやすくなると考えられます。また、繊維製品は細かく多岐に亘って分類されていますが、その殆どがゼロ関税となっており、かつ ASEAN はそれ



ほど繊維製品に強くないため、同様に中国からモノが流れて行きやすい状況となっています。

ASEAN-中国 FTA を利用する際に注意したいのが、「相互主義」です。ASEAN-韓国 FTA でも採用されているものであり、協定書にこの文言が組み込まれています。これは、「輸入国で EH もしくは NT に位置づけられる品目だが、輸出国で ST に位置づけられ、且つその関税率が 10%超の品目の場合は、輸入国では一般税率を適用することができる。」というものです。例えば、タイから中国へエアコンを輸出する場合、中国では NT に分類されているためゼロ関税ですが、タイ側でエアコンは ST に分類されており、関税優遇がなされていません。この場合、中国がエアコンをタイから輸入する際には、一般税率の関税をかけることができます。

しかし、これはあくまでも輸入国側に「その権利がある」、という話であって、実際には中国は現状関税をかけてはいません。協定書と実務運用の双方を確認する必要があり、特に注意を要するところです。

#### <タイ-豪州 FTA>

タイはタクシン政権時代、ASEAN 域内の他国に先行するべく多くの国と FTA を結んだという歴史的経緯があり、日系企業の輸出において恩恵を受けています。豪州とは 2005 年 1 月に FTA が発効、特に自動車で豪州における輸入シェアを伸ばしています。乗用車では、発効前 2004 年の 1.1%から 2010 年上半期には 7.1%へ、商用車では同 25.3%から 48.8%へと急増しています。一方、日本は乗用車で 12.9 ポイント、商用車で 19.5 ポイントそれぞれシェアを落としており、これは日本の完成車メーカーが今まで日本から輸出していたものを、タイに工場を作り、そこからの輸出に切り替えたということが要因です。

#### <ASEAN-豪州・NZの FTA>

関税撤廃スケジュールとしては、豪州・NZ は先進国のため、発効後すぐに 9 割前後の品目を概ね無税化しました。つまり、ASEAN から豪州・NZ にモノを輸出する場合はほぼ全ての品目でゼロ関税ということです。一方 ASEAN6 側は 2013 年に概ね無税化、2020 年にはベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマーも無税化します。

#### <タイ-インド FTA>

2004 年に発効、以降タイからインドへのカラーテレビ、エアコンなどの輸出が急速に増えました。逆にインドからタイへの輸出で増加したのがギアボックスであり、これも殆どが日本企業の利用しているところです。

#### <ASEAN-インド FTA>

今年 1 月によりやく発効しました。インドと ASEAN 原加盟国 5 カ国（除フィリピン）は、2013 年末にかなりの品目で無税化、2016 年末には 8 割の品目で無税化する予定です。なお、パームオイル、コーヒー、紅茶、こしょうについては、スペシャルプロダクトとして個々に段階的な関税削減スケジュールが設けられています。なお、インドとフィリピン間のみは、ASEAN 原加盟 5 カ国よりも、関税削減・撤廃スケジュールが遅れて実施される点には留意が必要です。

#### <中国-台湾 FTA(ECFA)>

今年 6 月に締結した ECFA は、中国 539 品目、台湾 267 品目の部分的な関税撤廃であり、対象品

目は繊維製品、一般機器、輸送機器（部品）分野が多くなっています。現在、例えば輸送機器では、中国の輸入シェアは台湾が 2.5%であるのに対し、日本は 42.9%と圧倒的な差がありますが、今後、この比率が変わってくるかという懸念は残ります。そのような意味で、ECFA は品目数こそ少ないものの、影響力のある FTA であると言えます。同様の懸念から、韓国でも中国との FTA を急ぐ気運となっています。

以上、見てきた通り、FTA による関税の引き下げは、貿易フローに影響を及ぼすことになります。関税障壁がなくなり、各国産業の優位、劣位によって、モノが強いほうから弱いほうへと流れる図式が生まれてくるのです。例えば、中国が弱いとされる化学製品については、タイやシンガポールから中国に持ってくるのが考えられ、一方、鉄鋼製品については中国、インドが強く、ASEAN が弱いため、中国やインドから ASEAN に持っていくことが考えられます。

当然、関税以外にも、物流コストや納期の問題等、様々なファクターを勘案せねばならず、関税だけで全てを語ることはできませんが、FTA 網の完成はこういった流れを押し出す効果を持つものと言えます。

## 4. 原産地規則について

### (1) 原産地規則の概要

FTA を利用するためには、原産地証明書を取得しなければなりません。日本-タイ FTA であれば、「日本産品」または「タイ産品」にだけ特別に低い税率、またはゼロ関税が適用されるため、輸出品目の原産地の証明が必須となり、その証明について定めたものが原産地規則です。日本では日本商工会議所がこの証明を行っています。

#### ① 原産地認定基準

原産地規則の証明方法には①選択型、②関税番号変更基準、③付加価値基準、④併用型、⑤加工工程基準の 5 種類があります。当然、「選択型」が企業にとって最も便利な方式であり、日本政府が産業界の声を吸い上げ交渉を行った結果、日本と結んでいる FTA では選択型が多くなっています。しかし、同じ FTA 内であっても、全ての品目が選択型になるという訳でもなく、品目によっては例外があるので注意を要します。因みに、ASEAN-中国 FTA では「付加価値基準」を採用しています。

#### ② 原産地証明手続きの分類

誰が原産地証明書を発行するのかというルールについては、①第三者証明制度、②認定輸出者制度、③自己証明制度に分類されます。そのうち、殆どの FTA で第三者証明制度を採用しています。自己証明制度は、輸出者自らが協定書を読み、コンプライアンス制度を整えた上で、間違いなく原産であることを自ら宣言するものであり、自ら各 FTA の協定書を熟知しなければならず、その面で手間がかかる一方、リードタイムに影響を与えない、というメリットもあります。認定輸出者制度は日本-スイス FTA で採用されており、今後アジアでも導入しようとする動きがあります。

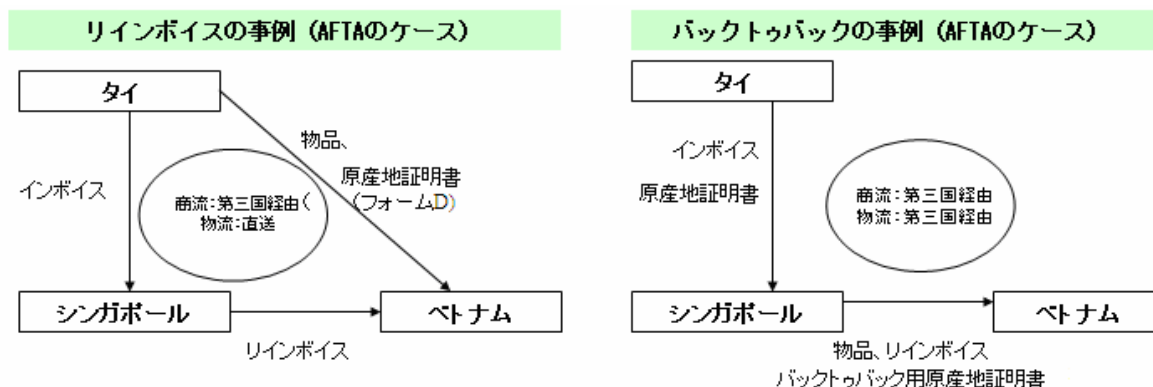
## (2) 仲介貿易について

### <リインボイス>

生産国とは異なる第三国にある本社や地域統括会社などから、インボイスを発行する商流形態であり、原産地証明書は生産国において発行され、モノは生産国から輸入国に直送されるというものです。

### <バックトゥバック>

3カ国以上が加盟するFTAで生じるもので、リインボイスに加え、モノと原産地証明書も第三国経由で輸出される形態です。原産地証明書は生産国が発行した証明書に基づき、第三国が「バックトゥバック原産地証明書」を発行します。



Copyright (C) 2010 JETRO. All rights reserved.

上記のような形態は、現段階では AFTA 内では認められているとみられます。一方、現時点で私が理解している限りでは、ASEAN-中国 FTA においては、仲介貿易を利用すると、FTA の適用は認められないとみられます(最終的には適用可否については各国税関でご確認ください)。そこで、企業としては、この形態を利用することによる削減コストと、FTA 適用により享受できる関税メリットを比較する必要があり、最終的に FTA の利用を断念するケースもでてくるものと見られます。

## 5. FTA と投資

実は、多くの国の FTA 協定には「投資章」が入っており、また、その部分だけを独立させた「投資協定」というものを結んでいる国もあります。FTA における投資協定には、大きく分けて「投資保護」と「自由化」という概念があります。

「投資保護」で言えば、「締結国が投資した企業が、国有化されるなどの万が一の事態に遭遇した場合の保障を行う」、「締結国企業を公正・衡平に待遇し、差別しない」といった、外国投資家を保護するための協定を政府間で結んでおくものです。これはある種の政府間の「企業活動に関する無料の保険契約」と言ってよいでしょう。貿易に関しては貿易保険が有料で存在しますが、これに加えて、無料の投資に関する保険がついてくる形となり、万が一の際に効果を発揮するものと言えます。

次に「自由化」面です。これは極めて限定的ではありますが、モノの貿易と同様に、例えば、通

常外資出資規制の限度枠を49%までしか認めないところを、締結国の企業だけには60%まで認める、といったものが挙げられます。例としては、米国-シンガポール FTA により、通常1銀行1支店の規制があるところ、米国の銀行にはこの数量規制は適用されず、シティバンクの支店・ATMはシンガポールで多く設立されているといったものがあります。

## 6. FTA に関する有用な情報源

最後に、皆様が FTA を活用するにあたり役立つ情報源を紹介して、この講演を終わりたいと思います。

目的	情報元	ウェブサイト
日本の関税率表を見る	日本税関ウェブサイト 「実行関税率表」	<a href="http://www.customs.go.jp/tariff/index.htm">http://www.customs.go.jp/tariff/index.htm</a>
各国の関税率を調べる	JETRO「世界各国の関税率」	<a href="http://www.jetro.go.jp/theme/trade/tariff/">http://www.jetro.go.jp/theme/trade/tariff/</a> ※ユーザー登録要（国内居住者は無料）
第三国間の FTA を調べる	シンガポール国際企業庁	<a href="http://www.fta.gov.sg/">http://www.fta.gov.sg/</a>
ターゲット市場のお取扱商品の輸入動向を探る	主要国の貿易統計	※JETRO（東京）6階ライブラリーにて 無料閲覧可能
その他日本の FTA 関連情報	経済産業省	<a href="http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/epa/index.html">http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/epa/index.html</a>
	外務省	<a href="http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/fta/index.html">http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/fta/index.html</a>
	財務省	<a href="http://www.mof.go.jp/jouhou/kanzei/fta_epa/fta_epa.htm">http://www.mof.go.jp/jouhou/kanzei/fta_epa/fta_epa.htm</a>
	JETRO	<a href="http://www.jetro.go.jp/theme/wto-fta/">http://www.jetro.go.jp/theme/wto-fta/</a>
アジア大洋州の FTA 関連情報	シンガポール政府	<a href="http://www.fta.gov.sg/">http://www.fta.gov.sg/</a>
	タイ政府	<a href="http://www.thaifta.com/english/index_eng.html">http://www.thaifta.com/english/index_eng.html</a>
	ASEAN 事務局	<a href="http://www.aseansec.org">http://www.aseansec.org</a>
	インド政府	<a href="http://commerce.nic.in/trade/international_ta.asp?id=2&amp;trade=i">http://commerce.nic.in/trade/international_ta.asp?id=2&amp;trade=i</a>
	オーストラリア政府	<a href="http://www.dfat.gov.au/trade/ftas.html">http://www.dfat.gov.au/trade/ftas.html</a>
	アジア開発銀行	<a href="http://aric.adb.org/FTAbyCountryAll.php">http://aric.adb.org/FTAbyCountryAll.php</a>

以上





## 住宅価格と消費についての一仮説 ～住宅価格が十分に低下すれば、中上位所得層を中心に消費の拡大が期待できるのではないか

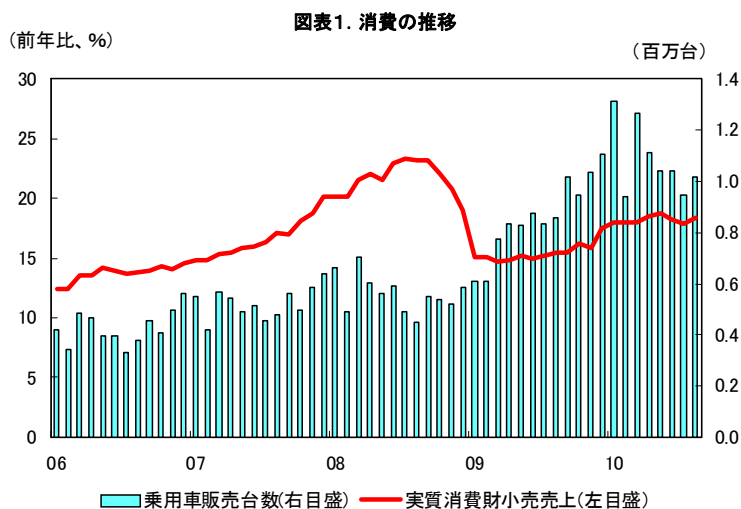
三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
調査部 研究員 野田麻里子

### 1. 消費は堅調だが各種消費喚起策にもかかわらず力強さに欠ける

先進国景気の回復の足取りがおぼつかない中、いち早く危機的状況を脱し、堅調な景気回復を続ける中国に「世界の市場（＝需要）」としての期待が高まっている。

また、今般の世界的な景気後退を経て、中国自身にとっても「投資と輸出」に大きく依存した成長モデルから「消費と投資と輸出」の3つのバランスがとれた、より内需主導型の成長モデルへのシフトによる安定成長維持への要請は一段と強まっている。

こうした中で、減税あるいは補助金の支給など各種消費喚起策が講じられており、例えば、乗用車販売などは政策効果により大幅に増加している。しかし、小売売上全体では堅調な増加は続いているものの、各種消費喚起策にもかかわらず、顕著な加速傾向は見られない（図表1）。



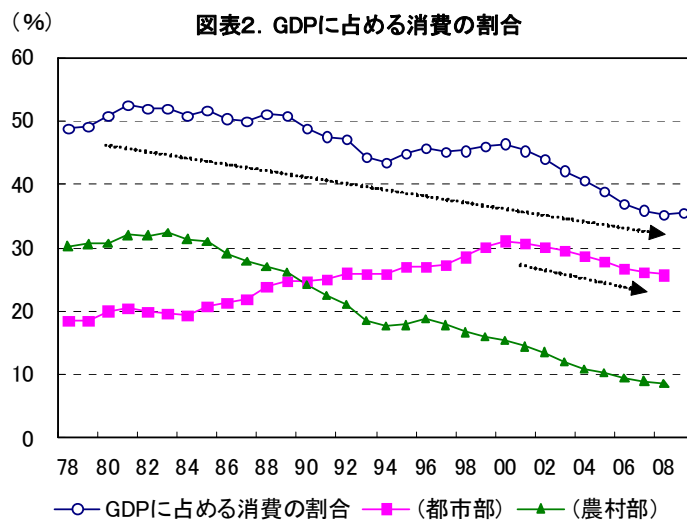
(注)小売売上伸び率については旧正月要因を除くため1、2月は両月の平均値をプロット。  
(出所)CEIC

### 2. 消費比率の低下と貯蓄率の上昇

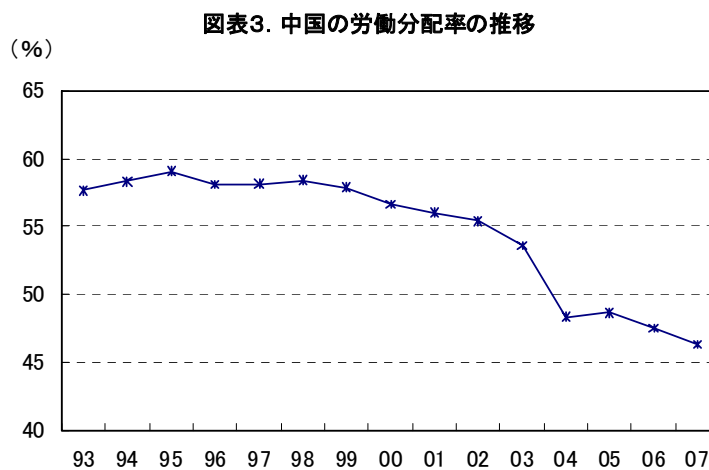
実際、GDPに占める消費の割合は低下傾向にある（次頁図表2）。特に2000年以降、それまで消費を下支えしていた都市部の消費もGDP全体の伸びに遅れ始め、結果として消費比率は大きく低下している。なお、2009年に消費比率がわずかに持ち直しているが、これは世界的な景気の後退を受けて外需の寄与がマイナスとなったためであり、一時的と見られる。

消費比率の趨勢的な低下の一因としては、投資・輸出主導の高成長期に労働分配率が低下していたことがあげられる（次頁図表3）。

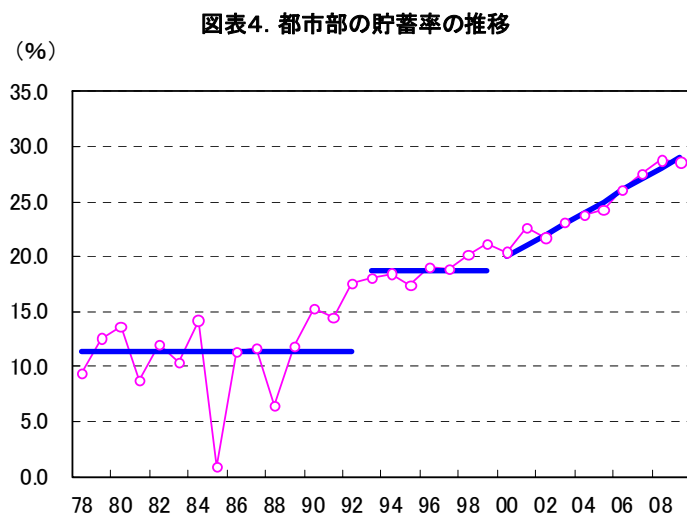
加えて、消費のリード役である都市部の貯蓄率が特に2000年以降、上昇傾向（＝消費性向が低下傾向）を強めていることも一因と見られる（次頁図表4）。そこで以下、「中国城市（鎮）生活と価格年鑑」のデータをもとに都市部の貯蓄率上昇の背景について考えてみた。



(出所)CEIC



(注)労働分配率=雇用者報酬÷(GDP-減価償却)で試算。  
(出所)CEIC

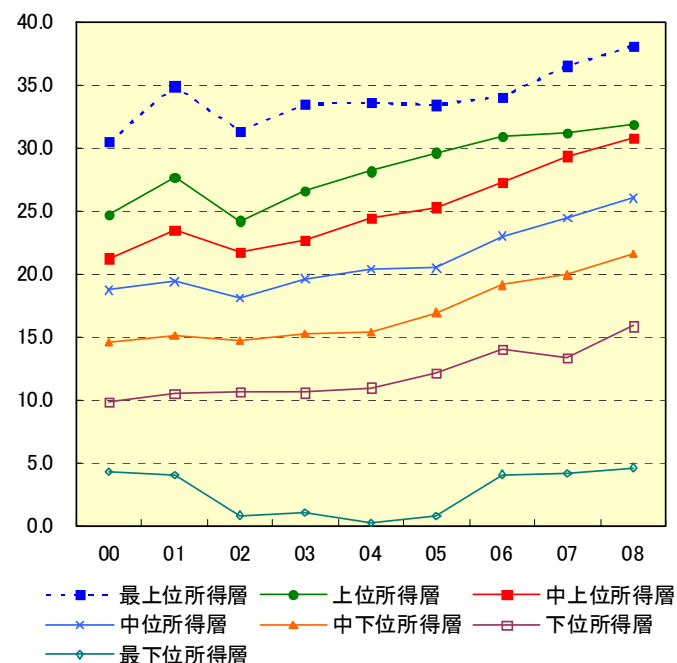


(注)貯蓄率=(可処分所得-消費支出)÷可処分所得×100  
85年と88年の大幅な貯蓄率低下は物価急騰により結果的に消費支出が拡大したため。  
(出所)CEIC

### 3. 貯蓄に励む中上位所得層

まず、所得階層別<sup>1</sup>に2000年以降の貯蓄率の推移をみてみると、所得水準の高い層ほど貯蓄率の水準が高いこと、またどの所得階層でも総じて貯蓄率が上昇傾向にあることがわかる(図表5)。しかし、詳細にみると、そうした全体的な傾向の中で、中上位所得層の貯蓄率の上昇テンポが他の所得階層に比べて速いことがわかる。実際、2000年から2008年にかけての貯蓄率の上昇幅をみると、中上位所得層の上昇幅は9.6%ポイントと他の所得階層に比べてかなり大きい。

図表5. 所得階層別貯蓄率の推移



	2000年	2008年	上昇幅
最上位	30.5	38.1	7.6
上位	24.7	31.9	7.1
中上位	21.3	30.8	9.6
中位	18.7	26.0	7.3
中下位	14.6	21.6	7.0
下位	9.9	15.9	6.0
最下位	4.3	4.6	0.4

(注) 貯蓄率=(可処分所得-消費支出)÷可処分所得×100  
(出所)中国城市(鎮)生活与価格年鑑、CEIC

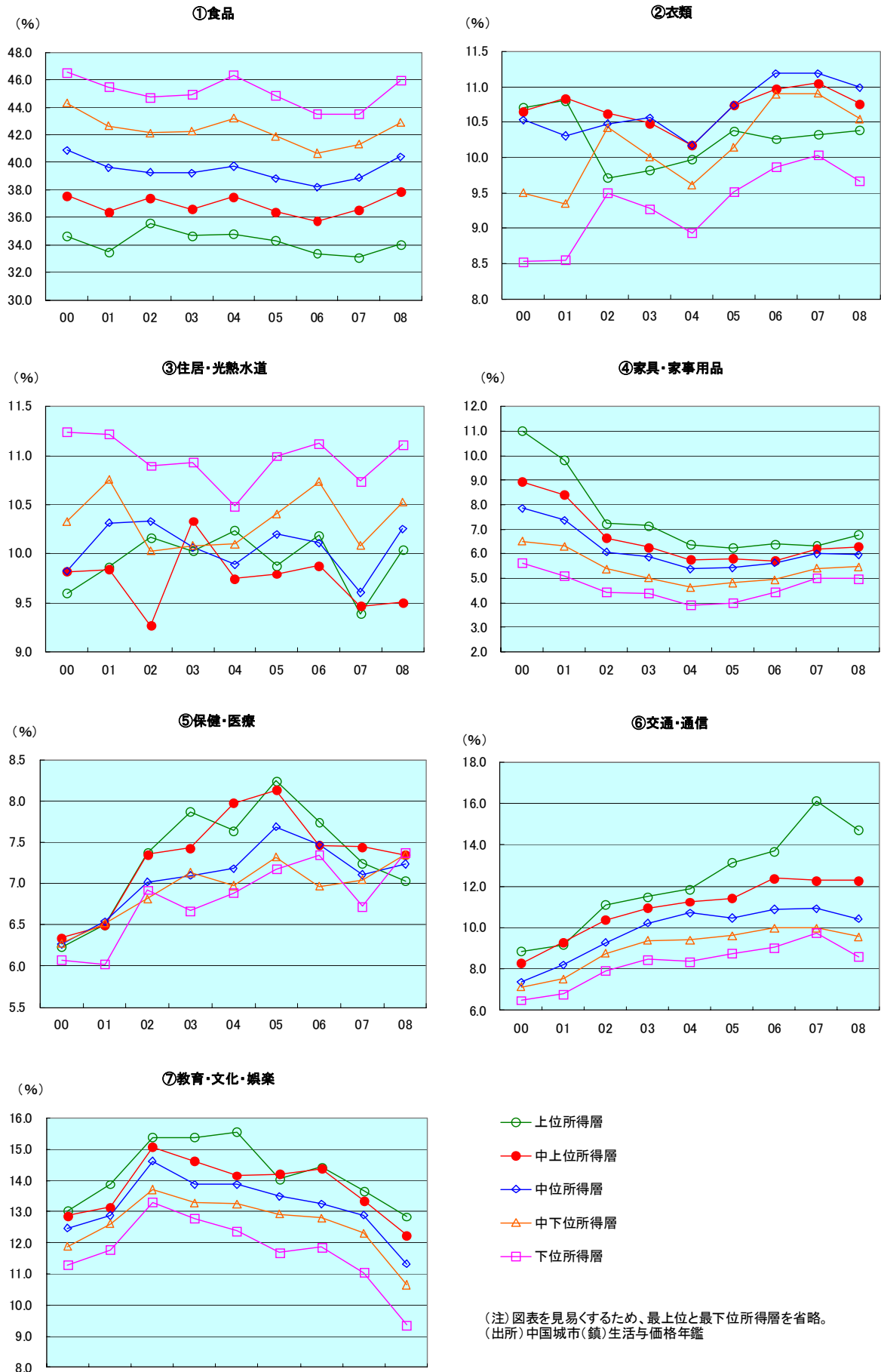
次に所得階層別に消費支出構成の推移をみてみた(次頁図表6)。これをみると当該消費支出の必需度が高い(所得水準にかかわらずある一定額を支出する)か、あるいは逆に選択的である(所得水準によって支出額が変化する)かによって、所得階層別にかなり規則的な層のグラフが描けるものとそうでないものがあることがわかる。

「①食品」は消費支出に占める食品支出の割合、いわゆるエンゲル係数を示したものである。必需度の高い消費であるため、所得水準の低い層ほど消費支出に占める割合は高く、所得水準の高い層ほど低くなっている。

<sup>1</sup> 「中国城市(鎮)生活与価格年鑑」では以下の所得階層別にデータが集計されている。

＜中国城市(鎮)生活与価格年鑑2009年版＞								(世帯)
調査世帯数合計	最下位所得層	(うち困窮層)	下位所得層	中下位所得層	中位所得層	中上位所得層	上位所得層	最上位所得層
64,675	6,353	(3,137)	6,485	12,983	12,993	12,998	6,445	6,418
構成比	10%	(5%)	10%	20%	20%	20%	10%	10%
世帯当たり平均年収(元)	17,329	13,985	25,491	33,582	43,508	56,949	74,719	119,030

図表6. 所得階層別消費費目別シェアの推移





一方、「④家具・家事用品」、「⑥交通・通信」「⑦教育・文化・娯楽」はどちらか言えば、選択的な消費支出であるとみられ、所得水準の高い層ほど消費支出に占めるシェアが高く、所得水準の低い層ほど低くなっている。

「②衣類」は選択的な要素が強いとみられるものの、この図からはいずれとも判断し難い。また、「⑤保健・医療」は所得水準にかかわらずほぼ一定割合の支出が行われる方向に各階層の消費に占める構成比が収斂してきている。これは逆に言えば、所得水準によって受けられる医療サービスの量あるいは水準が違ってきていることを示すのではないかと考えられる。

最後に「③住居・光熱水道」だが、この項目のほぼ半分は必需的費目と見られる光熱水道費が占めており、実際、中上位所得層の線を除けば、ほぼ「①食品」同様の必需的費目のパターンとなっている。したがって中上位所得層の線がやや不規則に動くのは残りの約半分の「住居支出」が所得水準に比べて抑えられていることにあると考えられる。この「住居支出」には家賃と建築用材料が含まれる。中国では住宅購入後に購入者が内装工事を行うのが一般的であり、この支出項目は住宅購入と強い関連性があると考えられる。

中上位所得層だけが所得水準に比べて割安の家賃の家に住み、光熱水道費を節約するとは考え難い。つまり「③住居・光熱水道」において中上位所得層の動きが不規則な原因は「建築用材料」支出に原因があると考えることができそうである。さらに、上記の貯蓄率についての考察と考え合わせると、中上位所得層は住宅購入のために他の所得層に比べてやや熱心に貯蓄に励み、結果として住宅購入後の支出である住居関連の支出水準も所得水準に比べて抑えられることになっている、とは言えないだろうか。

#### 4. 住宅取得能力の向上と消費の拡大

そこでこの仮説を検討するために所得階層別の住宅取得能力について試算してみた（次頁図表7）。これは全国都市部の平均住居価格と平均居住面積から平均住宅価格を算出し、これを各所得階層別の平均世帯年収で除し、住宅価格の年収倍率を計算したものである。

一般に年収の6倍以下が住宅の適正価格と言われるが、これをみると全国レベルでの平均的な住宅価格は中上位所得層世帯までは年収の6倍以内に収まっている。住宅が手の届く範囲にあることが中上位所得層をして住宅購入に向けた貯蓄に励ませるインセンティブになっていると考えられないだろうか。

しかし、不動産価格は地域格差がかなり大きい。実際、上海などの沿海都市の住宅は2000年時点でも中上位所得層にとっては高嶺の花であったと考えられる。一方で重慶などの内陸部の住宅は少なくとも2008年時点では中位所得層にとっても手の届くものであったとみられる。ただし、昨今の住宅価格高騰で総じて年収倍率も上昇し、手が届きにくくなっていると考えられる。

足元、中国政府の強力な不動産価格抑制策によって不動産価格の上昇テンポは鈍化してきている。しかし、価格は依然として庶民には高すぎる水準にとどまっているようである。また、政府は不動産価格の抑制に加えて、比較的安価な住宅の供給拡大を進めている。中国人にとって住宅は数少ない資産運用対象であると同時に、新しく世帯を形成するための必需品であり、かつ一人っ子政策で子供の数が少ない中で老後の生活保障の意味もある<sup>2</sup>、と言われる。

住宅価格の引き下げを通じた都市住民の住宅取得能力の向上に資する政策は、住宅取得のために貯蓄に励む中上位所得層を中心に貯蓄率の上昇を押さえ、消費の拡大を促し、ひいては中国の内需主導成長モデルへのシフトを促進し、世界経済に貴重な需要をもたらすものと言えるのではないだろうか。

<sup>2</sup>中国ではかつて子供を育てることは老後の安心という意味合いがあった（「養児防老」：親の面倒は子供が最後までみる）。何人かの子供のうち一人成功すれば、家族皆が安泰と考えられていたという。

図表7. 平均住宅価格の年収倍率 (倍)

<全国平均>	最下位層	下位層	中下位層	中位層	中上位層	上位層	最上位層
2000	13	10	8	7	6	5	3
2001	13	10	8	7	5	4	3
2002	17	11	9	7	5	4	3
2003	17	11	9	7	5	4	2
2004	19	13	10	7	6	4	3
2005	20	14	10	8	6	5	3
2006	19	13	10	8	6	4	3
2007	20	13	10	8	6	5	3
2008	18	12	9	7	5	4	3
<上海>	最下位層	下位層	中下位層	中位層	中上位層	上位層	最上位層
2000	22	17	14	11	9	8	6
2001	24	18	15	12	10	8	6
2002	32	22	17	13	10	8	5
2003	38	26	20	15	12	9	6
2004	46	31	24	18	14	11	6
2005	46	31	23	18	14	10	6
2006	44	30	22	17	13	10	6
2007	44	30	23	18	14	11	7
2008	41	28	21	16	12	9	6
<重慶>	最下位層	下位層	中下位層	中位層	中上位層	上位層	最上位層
2000	7	5	4	4	3	3	2
2001	7	6	5	4	3	2	2
2002	10	7	5	4	3	3	2
2003	10	7	5	4	3	2	2
2004	11	8	6	4	3	3	2
2005	13	9	7	5	4	3	2
2006	13	9	7	5	4	3	2
2007	14	9	7	6	4	3	2
2008	13	9	7	5	4	3	2

(注) 年収倍率 = (都市部平均住宅価格) ÷ (都市部平均世帯年収)

都市部平均住宅価格 = (1㎡当り平均住宅価格) × (都市部世帯平均人員) × (都市部一人当り居住面積)

都市部平均世帯年収 = (所得階層別一人当り年収) × (都市部世帯平均人員)

都市別の試算は(1㎡当り平均住宅価格)の数値を各都市のデータに置換えて算出。

(出所) 中国城市(鎮)生活与価格年鑑

(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



## 香港オフィス市場の現状と見通し

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

香港のオフィス賃料は、過去、大幅な上下動を繰り返してきた経緯がある。ここ数年の動きをみると、2004年以降の景気回復に伴ってオフィス賃料は持続的に上昇、リーマンショック後に一時下落したものの、足元では再び上昇トレンドに転じている。本稿では中長期的な視点に立ち、1985年以降のオフィス賃料の変動要因を整理するとともに、今後のオフィス賃料と価格の見通しについて簡潔にまとめた。

### 1. 現状

#### (1) これまでのオフィス賃料の推移

1985年以降の香港のグレードAオフィス<sup>(注)</sup>の賃料トレンドは、概ね以下の3つの局面に大別できる(図表1)。

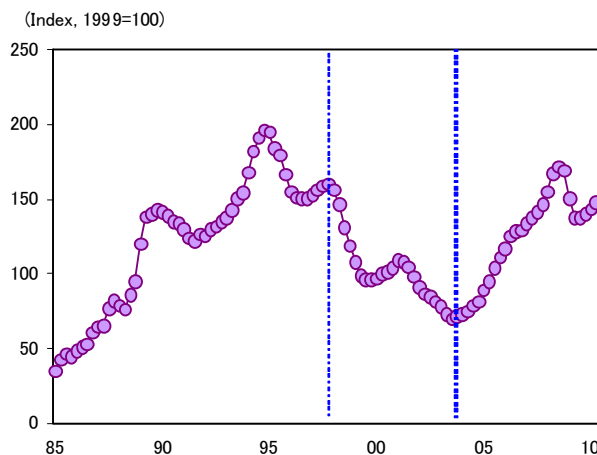
(注) グレードAオフィスは設備等が整った高級オフィスビルのことを指すが、香港のオフィスの総ストックの6割強、近年の新規供給の9割弱を占める。

第一の局面は1985年～1997年で、この時期にオフィス賃料は、多少の振れを伴いつつも概ね右肩上がりでも上昇した。例えば、香港の代表的なオフィス街で多数の金融機関が集まるセントラル地区のオフィスの月当たりの平均賃料は、1985年の161.9香港ドル/m<sup>2</sup>から1997年の681.9香港ドル/m<sup>2</sup>へと4.2倍に上昇。香港全域の平均賃料も、同期間の年平均上昇率は+10.3%に達した。

第二の局面は1998年～2003年で、この時期にはオフィス賃料が急落した。2003年のセントラル地区のオフィスの平均賃料は月当たり266.0香港ドル/m<sup>2</sup>と1997年の4割程度の水準にまで下落。香港全域の平均賃料についても、同期間の年平均下落率が▲11.9%に達した。

第三の局面は2004年～現在で、この時期にはオフィス賃料は再び上昇傾向を辿った。2008年10月のリーマンショック以降、オフィス賃料は一時的に下落したが、足元では底を打ち、再び上昇基調に転じている。セントラル地区の平均賃料は2009年には月当たり744.0香港ドル/m<sup>2</sup>と2003年の2.8倍に上昇、香港全域の平均賃料も、同期間の年平均上昇率が+12.9%に達した。

図表1：香港のオフィス賃料インデックス（グレードA）



(資料) Rating & Valuation Dept HKSAR資料をもとに  
企業調査部(香港)作成

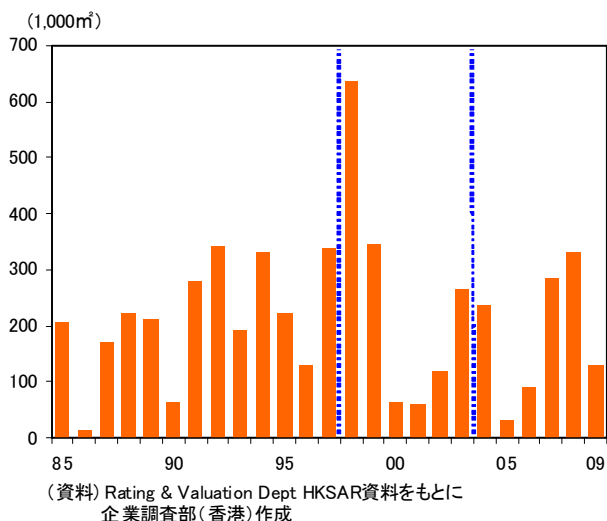
(2) 背景

①第一期（1985年～1997年：賃料上昇期）

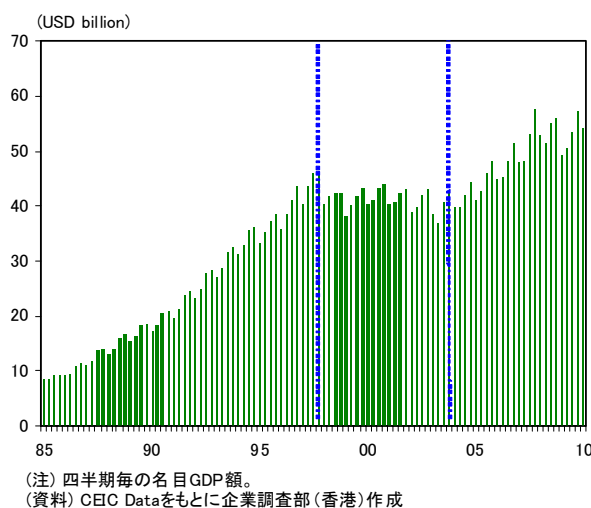
この時期にはオフィス賃料が上昇傾向を辿ったが、オフィスの新規供給が相応に行われた時期でもあった。1985年以降のオフィス新規供給量をみると（図表2）、この時期には中国で天安門事件（1989年）が発生した翌年などの例外はあるものの、総じて新規供給量は高水準で推移、年平均の供給量は209,000㎡に達した。

しかしながら、そうした供給の伸びを上回る勢いでオフィス需要が拡大した。これは、世界有数の生産拠点である中国華南地区を後背地に抱える貿易拠点として香港経済が年10%を超える発展を続けるなかで（図表3）、香港に拠点を構える企業数が1985年の168万社から1997年の579万社に膨らんだことが大きい（図表4）。このため、香港のオフィス市場全体の空室率も、1985年～1990年には概ね6%以下、1990年～1997年には概ね10%以下の水準で推移してきた（図表5）。

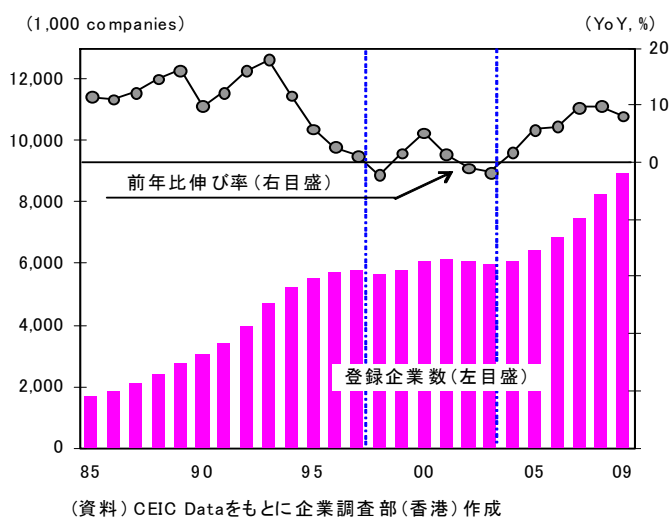
図表2：香港におけるオフィス新規供給量



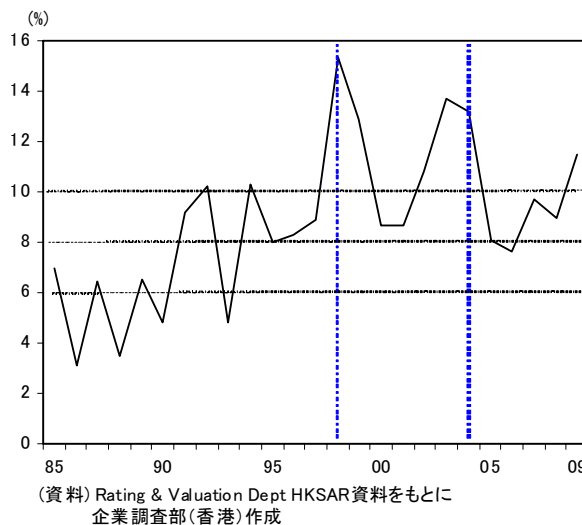
図表3：香港の名目GDP額



図表4：香港の登録企業数



図表5：香港のオフィス空室率





## ②第二期（1998年～2003年：賃料下落期）

しかしながら、1998年に入ってオフィス賃料は急落した（前掲・図表1）。これはアジア通貨危機の影響で香港経済が後退し（前掲・図表3）、香港の登録企業数が頭打ちとなったところに（前掲・図表4）、市況好調時に着工した大量のオフィスビルが竣工し（前掲・図表2）、需給が大幅に緩和したことによる。特に1998年には従来の水準の倍以上に達する635,000㎡ものオフィスビルが竣工したことから、空室率が15.3%にまで大幅に悪化し（前掲・図表5）、賃料の急落を招いた。

その後、オフィス賃料の低迷に直面したデベロッパーや投資家がオフィスの新規供給を絞ったことや、2000年前後に世界的なITブームの到来により香港でも登録企業数が増加したことなどを背景に、2000年～2001年には空室率が8%台に改善、賃料も一時的な上昇に転じた。

ところが、2002年～2003年にはITバブル崩壊の余波やSARS問題の発生もあって登録企業数が減少、さらに2000年～2001年の市況回復を受けてデベロッパーや投資家がオフィスの新規供給を増やしたことが原因となり、空室率が13%台に達するなど需給が再び緩和して、オフィス賃料が下落する結果となった。

## ③第三期（2004年～現在：賃料再上昇期）

この時期にはオフィス賃料が上昇軌道を辿ったが、これはCEPA（Closer Economic Partnership Arrangement）の導入<sup>(注1)</sup>や中国本土住民の香港渡航規制の緩和<sup>(注2)</sup>など中国政府による香港支援策が大きく寄与して、香港経済が回復に向かったことが主因（前掲・図表3）。ビジネスチャンスが広がるにつれ登録企業数が増加してオフィス需要が拡大（前掲・図表4）、さらに2005年～2006年にはオフィスの新規供給量が低水準であったことも加わり（前掲・図表2）、空室率が8%前後にまで改善するとともにオフィス賃料が上昇した。

(注1) CEPAとは、2003年6月に香港と中国本土との間で調印された経済緊密化協定のこと。①香港で生産した製品を中国に輸出する際の関税をゼロとする、②特定のサービス業（現在18業種）に関して香港企業が中国に参入する際の規制を緩和する、という2つの項目が主な柱。

(注2) 2003年7月、中国政府が広東省の住民に対して香港向け個人旅行を解禁。以後、中国政府は解禁エリアを段階的に拡大し、現在では中国本土の49都市の住民が香港に個人旅行することが可能となっている。

その後、2007年に286,000㎡、2008年に332,000㎡という比較的大規模なオフィスの新規供給があったところに、リーマンショックとその後の景気低迷を主因とするオフィス需要の減退が加わって、2008年後半から2009年前半にかけては空室率が10%超に上昇するとともにオフィス賃料が弱含んだが、2009年後半以降は中国経済拡大の恩恵を受けて香港景気の回復が鮮明となるなかでオフィス需要が盛り返し、再びオフィス賃料が上昇傾向を辿っている。

## 2. 今後の見通し

### (1) オフィス賃料の見通し

今後もオフィス賃料は上昇傾向を辿るとみられる。以下にみる事情から、需給が比較的タイトな状況が続く可能性が高いためである。

まず、オフィス需要が拡大を続ける公算が大きい。既述の通り、オフィス需要は景気動向に大きく左右されるが、香港経済はこの先も拡大基調を維持するとみられる。たしかに、2009年のマイナス成長の反動増による押し上げ効果の剥落や世界景気の不透明感の高まりなどを背景に、成長率自体は減速する方向にある。しかしながら、雇用所得環境の改善や中国本土を中心とする海外からの渡航者の増加を背景に個人消費が好調を維持するとともに、輸出も2009年に比べれば減速するとはいえ中国関連を中心に前年比プラスを確保することは可能とみられる。当行の企画部

経済調査室では、香港の2010年と2011年の実質GDP成長率をそれぞれ5.9%と4.4%と予想している(図表6)。

また、香港の加工貿易拠点としての役割は既に成熟化しているものの、香港-中国間で人民元決済が解禁され、企業にとって香港の財務拠点としての利便性が一段と高まりつつあることや、香港が2009年に株式公開(IPO)による資金調達額で世界一位となるなど、中国本土企業が資金調達拠点として香港を活用する動きが広がっていることなども、香港におけるオフィス需要の拡大を後押しする要因となろう。

その一方で、①そもそもセントラル地区などの一等地では大型オフィスビルを建設できるだけの再開発余地が限られていること、②近年、デベロッパー各社がオフィスビルの建設よりも、販売価格が好調に推移し事業採算も良好な住宅開発(マンション建設)に力を注いでいること、③デベロッパーにとって有力な土地入手手段の一つである香港政府の土地入札制度における落札件数が激減していることなどを勘案すると、オフィスの新規供給量もさほど大きなものとはならない可能性が高い。

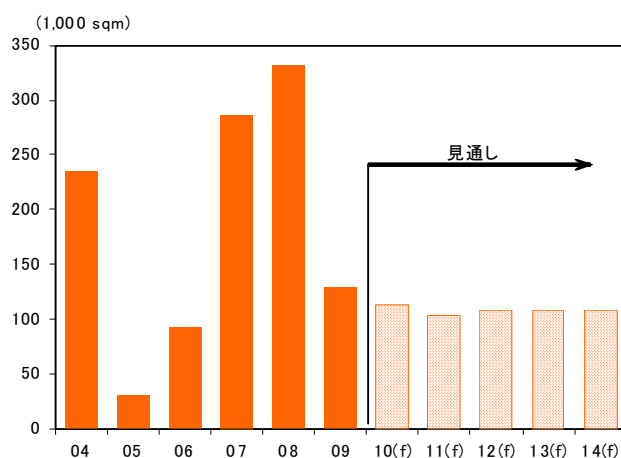
実際、香港政府は、2010年と2011年のオフィスの新規供給量がそれぞれ113,000㎡および103,000㎡と、2007年~2008年の水準(300,000㎡前後)の3分の1程度にとどまるとの見通しを立てている。また、その先の2012年~2014年についても、業界内ではオフィス新規供給量が年平均100,000㎡程度にとどまるとの見方が今のところは多いようだ(図表7)。

図表6：香港の実質GDP成長率(過去・見通し)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010(f)	2011(f)
前年比	7.1	7.0	6.4	2.2	▲ 2.8	5.9	4.4

(資料) CEIC Dataおよび当行企画部 経済調査室資料より企業調査部(香港)作成

図表7：香港におけるオフィス新規供給量(過去・見通し)



(資料) Rating & Valuation Dept HKSAR資料、新聞報道等をもとに  
企業調査部(香港)作成

## (2) オフィス価格の見通し

一方、オフィス価格については、この先調整局面を迎える可能性が否定できない。

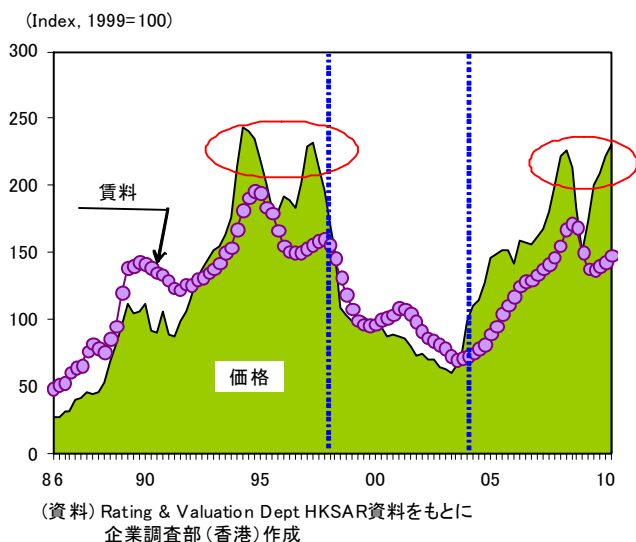
不動産価格の絶対水準の妥当性を定量的に示すのは困難ながら、不動産バブルが生じたと言われる1997年との比較を主眼に、1986年以降の長期時系列データを用いて2つの考察を行った。

まず、オフィス市場における価格と賃料の比較である。オフィス購入需要は、自社使用を目的に購入する「実需」と、第三者への賃貸や転売による利潤追求を目的に購入する「投資目的の購入」の2つに大別されるが、賃貸マーケットにおいては、投資目的でオフィスを賃借することは考えにくいと、賃料の動きは、契約期間の関係でタイムラグが生じる可能性があるとはいえ、概ねオフィスに対する「実需」と同様のトレンドを示すと考えられる。このため、オフィス価格と賃料の指数の乖離幅をみることで、「実需以上の投資がなされた（バブル投資）度合」をおおよそ把握できる。

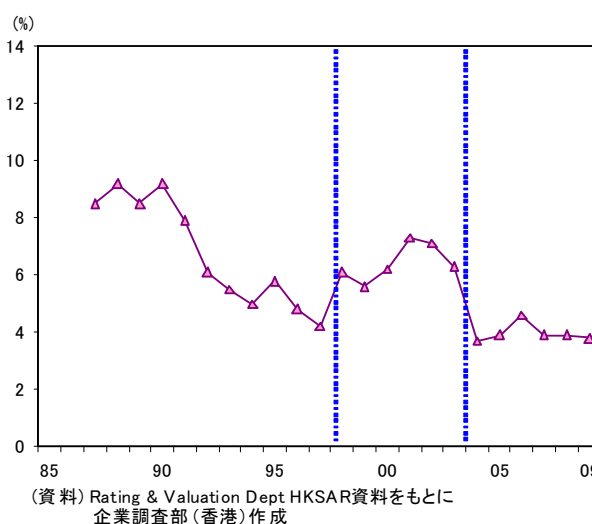
オフィス価格と賃料の指数（1999年=100）の推移を比較すると（図表8）、両者は概ね同一のトレンドを辿っているが、不動産バブルが生じたと言われる1997年前後にはオフィス価格が急上昇し、賃料水準から大きく乖離した様子が見てとれる。こうしたなかで足元の状況に目を移すと、オフィス価格の水準自体が1997年に近づいているうえに、賃料水準との乖離幅も1997年と同程度となっている。

オフィス価格と賃料の関係は、より直接的には利回りを示すイールド（賃料／価格）で示される。上述のような事情から、足元のイールドは1997年の水準をも下回り、約4%と過去最低水準で推移している（図表9）。デベロッパーや投資家は、足元の低金利を背景に、こうした低水準のイールドを許容できているものと考えられる。

図表8：オフィス価格と賃料の比較



図表9：オフィス投資のイールド

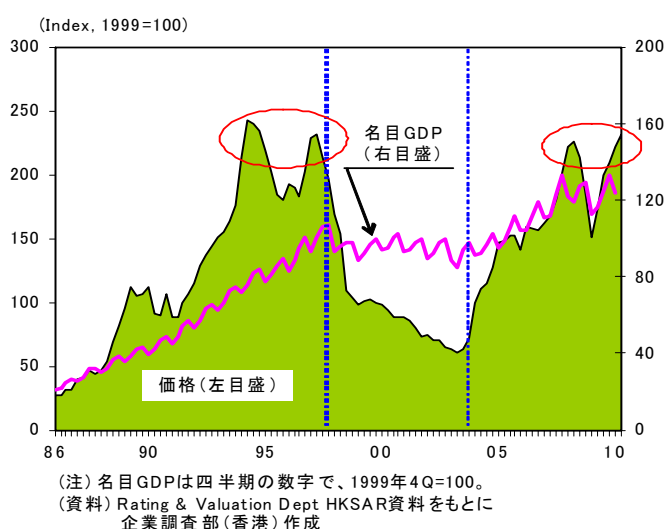


今ひとつは、オフィス価格と名目GDPの比較である。名目GDPは経済活動から得られる付加価値の総額を示し、これも概ねオフィスに対する「実需」と同様のトレンドを示すと考えられる。このため、両者の乖離幅をみることで、「実需以上の投資がなされた（バブル投資）度合」をおおよそ把握できる。

オフィス価格と名目 GDP の指数（1999 年=100）の推移を比較すると（図表 10）、価格と賃料の関係ほどパラレルな動きは示していないものの、1997 年前後にはやはりオフィス価格が名目 GDP の水準を大幅に超過していた様子が窺われる。足元の状況に目を移すと、1997 年ほどの乖離幅ではないにせよ、オフィス価格が再び名目 GDP の水準を超過しており、注意を要する段階に転じつつある。

こうした背景には、ここ数年、香港のオフィス市場に中国本土や海外からの投資資金が大量に流入したことがあると考えられる。今後、金利上昇等を契機に投資資金が流出し、価格が下落に転じるリスクがある点には留意が必要であろう。

図表 10：オフィス価格と名目 GDP の比較



以上

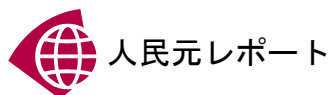
(執筆者の連絡先)

㈱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



## 信用リスク分散を進める中国当局

三菱東京UFJ銀行（中国）  
市場業務部  
金融市場グループ次長 田中 裕公

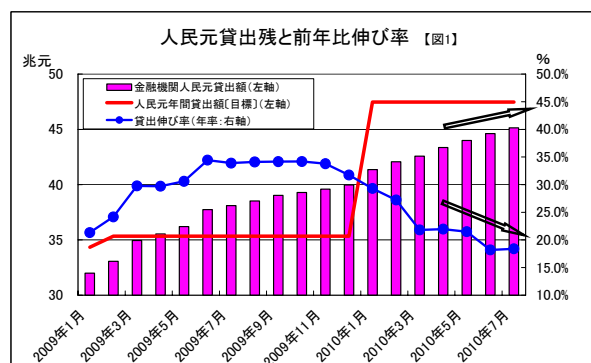
中国人民銀行（以下、人民銀行）の周小川総裁は9月25日に上海で開かれた中国銀行間市場取引商協会（以下、NAFMII: National Association of Financial Market Institutional Investors）主催による融資債権の売買市場設立セレモニーで「信用リスク管理の維持を助けると共に市場が果たすその役割は大きい」と発言。中国における信用取引市場の設立を祝った。拡大の一途を辿る中国でリスク分散を図ろうとの試みが始まっている。今後の方向性につき、考察して見たい。

### 《融資債権セカンダリー市場の設立》

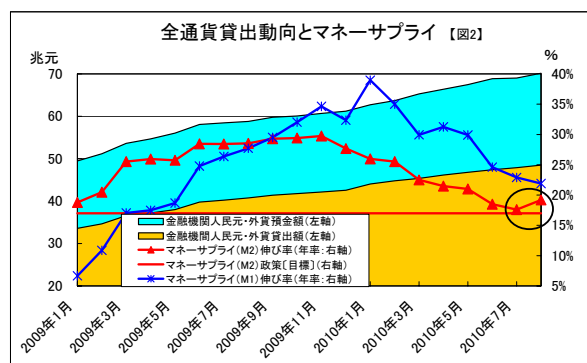
上記の通り融資債権の売買市場が整備された。中国が為替や資金取引を行う外為取引センター（CFETS: China Foreign Exchange Trade System）経由で取引を行うことや、提携の契約書が整備されたことは、容易に取引を行う上で画期的な試みとなった。信用リスクの売り方と買い方がその取引を行い易くすることは、将来的には信用市場と資本市場とを繋ぐ仕組みに発展する。また、人民銀行は、地方債市場設立のためのルール作りを進めていると表明。新規定書は、各地方政府に対する財務の健全性と、その透明性を改善させることが目的。また現行規定書で認められていない投資家への直接債券発行が、認められることになろう。今なぜ人民銀行は矢継ぎ早にこのような整備を行っているのだろうか。

### 《広がる信用リスク》

9月11日に発表された8月の銀行の新規融資は【図1】の通り、5,452億元（残高総額45.68兆元）となり、7月の5,328億元から増加した。着実に政府の年末残高目標である47.47兆元に向け貸出額が増加している。しかし、その増加率は昨年比減少傾向にある。一方、マネーサプライ（M2）は【図2】の通り、前月比19.2%増と、9ヶ月ぶりに伸び率が反転上昇した。政府の目標である17%を目前に、その目標値を下回ることはできなかった。



出所) 中国人民銀行より市場業務部作成



出所) 中国人民銀行より市場業務部作成

さて中国銀行業監督管理委員会（以下、銀監会）の蔣定之副主席は「銀監会は近年、不動産融資を注視してきた」と語り、「今年不動産市場は不確実性が依然として大きい」とし、「中国の銀行が直面する最大のリスクは信用リスクだ」と述べた。【表1】の通り、不動産開発業者への融資総額は3兆元程度と見られ、個人向け住宅ローンを含めると不動産関連融資は約9兆元となる。



また、中国の銀行が地方政府の資金調達団体に行っている融資額は約8兆元。その内2割以上が、債務不履行の危機に直面している、との問題も取りざたされている。これら信用リスクが顕在化した場合、銀行システムに与える影響は、多大なものとなることが予想され、今回の信用市場創設は、これら信用リスクの軽減が狙いと見られる。

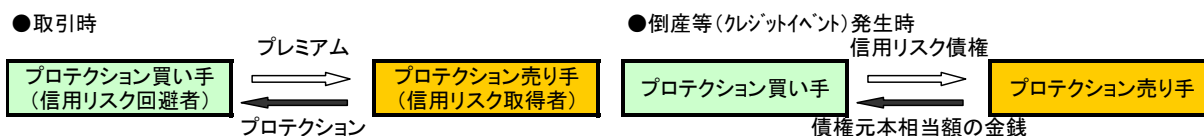
人民元建て融資残高および不動産関連融資残高の推移【表1】 (残高単位:兆元)

	2009年		2010年1Q		2010年2Q	
	残高額	前年同期比	残高額	前年同期比	残高額	前年同期比
人民元建て融資残高	39.97	31.7%	42.58	21.8%	44.61	18.2%
内、不動産関連融資残高	7.33	38.1%	8.18	44.3%	8.71	40.2%
土地開発向け	0.67	104.1%	0.75	80.2%	0.79	45.5%
住宅開発向け	1.86	15.8%	2.10	19.6%	2.18	20.3%
個人向け住宅ローン	4.76	43.1%	5.33	52.6%	5.74	48.8%

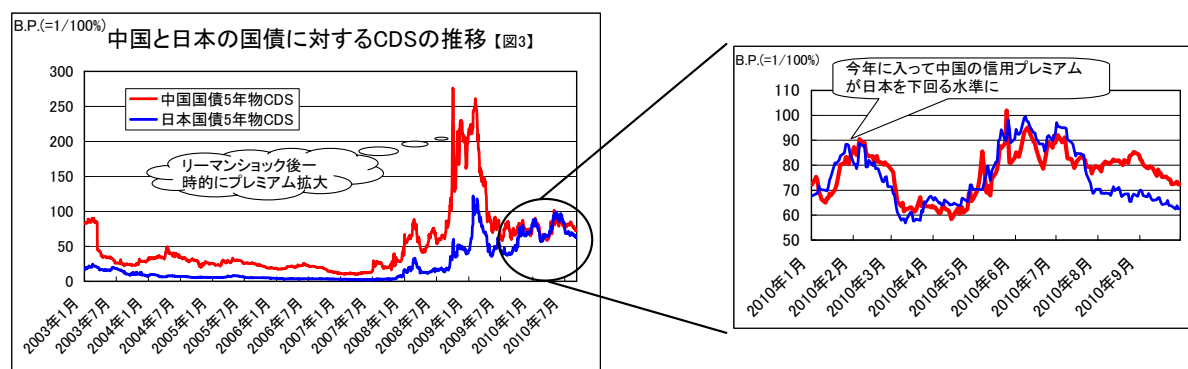
出所) 中国人民銀行中国貨幣政策執行報告より作成

《CDS とは》

直接信用リスクを売買するデリバティブ商品に、クレジット・デフォルト・スワップ（以下CDS：Credit default swaps）という商品がある。債権自体を移転することなく信用リスクのみを移転する取引である。定期的なプレミアムの支払いと引き換えに、債務の一定元本に対する信用リスクを移転させる（信用リスクを回避する場合＝プロテクションの買いとなる）。この商品を売買することで信用リスクを回避することが可能となる。



CDS の対象先は企業のみならず、国も対象となる。【図3】は日本と中国のCDSのプレミアムの推移を示した図である。この図が示す意味は5年間で中国・日本両国の（米ドル建て）国債が債務不履行に陥る信用リスクの推移を表している。今年に入り一時的にはあるが、中国の信用プレミアムが日本を下回っている。2008年末に発表された4兆元規模の景気刺激策が成功を収める中国への期待感と、なかなか景気回復が見えて来ない日本に対する警戒感により、市場では信用リスクが逆転した状況が発生している。



出所) プームバーグデータより市場業務部作成

《中国のCDSの整備状況》

9月14日NAFMIIの時文朝秘書長は、年内にCDS取引を開始すると発表した。CDSの導入に際しては、以下の制限や制約が付けられる。

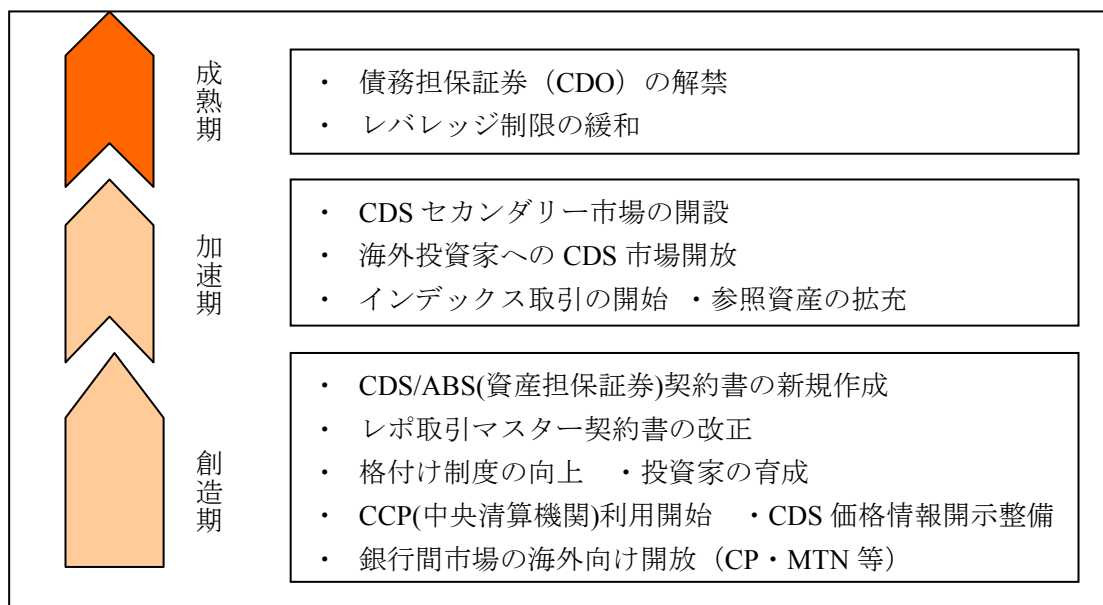
- ①高リスク資産（サブプライムローンなど）を債権対象資産とすることはできない

- ②原資産の実質的な保有者以外は取引できない
- ③CDS を使用した組成・リパッケージ（債務担保証券化）は認めない
- ④レバレッジ（利益効率の拡大化）には制限を設ける
- ⑤取引を行う場合には、その都度契約を締結し、取引は証書式にて行う
- ⑥貸出債権の譲渡契約書およびレポ取引契約書（改訂版）の公表後、取引を開始する

CDS が発展するには以下問題が残る。(i) 法的課題、(ii) 清算機関の未整備、(iii) 格付制度の問題、が上げられる。法的課題については、倒産などのクレジットイベントが発生した場合、一括清算の差額決済の有効性につき、法的整備や手当てが明確でないことから、企業破産法に則った場合に、遡及的に差額決済の無効や取消となる可能性がある。また清算機関については、昨年 11 月に為替取引の清算機関として上海清算所が設立されたが、現状稼働に至っていない。グローバルでは、取引相手の破綻リスクを軽減するため、CDS 取引の清算機能集中化が進んでいる。その機能を上海清算所が負うことになろうが、早急な稼働が待たれるところである。最後に格付制度の問題については、中国の格付会社やその制度に対する信任向上が必要である。格付け会社が整備されてから 10 年であることや、債務不履行率の算出根拠となるデータ不足が指摘されている。中国最大の格付け会社である大公国際信用評価有限公司は、今年 7 月に中国を米国より上位に格付けし、その評価結果に世界の注目を集めた。これらの課題を解決する必要が求められる。

《今後の見通し》

今年 7 月に NAFMII が発表した「中国信用派生商品の創造および発展の問題研究」によれば、発展段階を「創造期」「加速期」「成熟期」の 3 段階に分類している。



中国版 CDS の発展には、欧米諸国の経験から、情報の透明性と常に強固な監督体制を維持し、リスクを制御しながら、市場を拡大させるという大きな制約条件がつく。また、国内銀行に加え国内・国外を問わず保険会社・証券会社・投資ファンド・海外投資家など、新たな投資家層の育成・参入が大きな鍵を握るだろう。種々の課題が解決されるならば、中国の信用市場は飛躍的な成長を見せるであろう。

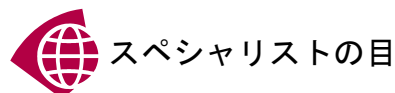
以上（2010年9月30日）

(執筆者の連絡先とメッセージ)

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

三菱東京 UFJ 銀行（中国）市場業務部

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 :

企業再編に係る企業所得税徴収管理の新規定について教えてください。

#### Answer :

国家税務総局および財政部が2009年4月に共同で財税[2009]59号(以下59号通達)を公布し、企業再編取引に係る企業所得税の取り扱いについての骨子および規則について示したことについては以前にお知らせしました。しかしながら59号通達については技術的にも手続面においても多くの不明点が残されていました。国家税務総局は2010年7月26日、「企業再編取引に係る企業所得税管理弁法」(国家税務総局公告[2010]4号、以下公告4号とします)を公布しました。公告4号により、59号通達の対象となる全てのタイプの企業再編における文書化についての詳細な文書化上の指針や手続上の要求が示されました。以下に公告4号の詳細についてご紹介させていただきます。

#### 手続上の要求の明確化

公告4号は必要な場合に税務当局に対して特別税務処理に関する「確認」を行うことを認めています。「確認」の申請は、再編の「主導者」により再編主導者の管轄税務局に提出され、省レベルの税務当局に報告されます。「確認」への回答は、再編年度にかかる企業所得税の申告期間の終わりまでに行われるように求められております。

#### 「正当な商業目的」の明確化

公告4号は59号通達の「正当な商業目的」を証明する下記の情報を提供するように要求しています。

- 再編の方法、つまり背景に関する詳細や取引時期、取引前後の運営方式
- 再編の形式および実質、つまり取引により発生する法的権利および責任あるいは法的結果および最終結果
- 再編当事者に与える税務状況の変化
- 再編当事者に与える財務状況の変化
- 通常の市場原理においては発生しないであろう異常な経済利益または潜在的義務が再編活動により当事者に生じるか否か
- 非居住者企業の再編活動関与状況

## 申請資料の明確化

公告4号の文書化要求は膨大で時間のかかるものです。59号通達では要求されていなかったものですが、ほとんどのタイプの再編において、中国の公認評価機関の発行する評価報告書が要求されています。

その他、合併および分割における税制上の優遇政策、59号通達で列挙された再編に関する重要な定義、非適格再編の税務処理等の方面も公告4号の発行より明確化されました。一方、公告4号でも幾つかの不明な点を残しております。例えば：

- 垂直的合併（持株会社によるその投資会社/子会社の吸収）は特別税務処理の要件を満たすか？
- 外国持株会社がグループ再編の一環で清算される場合、その中国被投資会社のみなし売却となるのか、またみなし利益があるとすれば、中国で課税対象となるのか？
- 共通の外国持株会社により提案された、中国内の外国投資会社同士の合併/分割はクロスボーダー再編とみなされるか、そして特別税務処理の要件を全て満たせば享受可能であるか？
- 公告4号は外部再編と内部再編の間に区別を設けておらず、今後、内部再編に対するより寛大な税務処理が認められるか？

## 弊社のアドバイス

公告4号の公布前に企業再編を実行した再編当事者は公告4号の影響を吟味し、状況に合わせて直ちに下記のアクションを起こすことをお勧めします：

- 特別税務処理が採用されていた場合：

今回の新展開に基づくコンプライアンス遵守を確かなものとするために、再編当事者は関連情報を収集・編集して管轄税務当局に対して備案を行う必要があります。当該再編が特別税務処理の適格要件を全て満たしていることを正確に示すために、提示や表現方法には十分な注意を払う必要があります。特に、公告4号に調和して、正当な商業目的についてどのように提示し記述するかについては相当な注意を払ってしかるべきです。公告4号に照らし合わせ、管轄税務当局は採用された特別税務処理に対する調査を行う可能性があるため、再編当事者は管轄税務当局からの調査や異議申し立てに対する対応を事前に準備をしておくべきです。

- 特別税務処理に関する「確認」：

再編当事者が特別税務処理の採用に関連して管轄税務当局の「確認」が必要あるいは有用であると判断した場合、公告4号に規定されている手続および文書化要求に従って行うことが出来ます。このような「確認」申請は主として再編主導者の役割ではありますが、他の当事者もそれぞれの管轄税務当局に働きかけることにより、全ての税務当局が同じメッセージを受け取り、全ての再編当事者が取る姿勢が同じであることを認識しておいてもらうことは非常に重要です。

•過去の税務処理の再検討：

過去に59号通達に基づいて採用された税務処理よりも公告4号のほうが現在より寛大な税務処理を提供しているというケースもありえます。たとえば再編当事者は59号通達の制限により認められていなかった未享受の優遇税制の適用について、寛大な処理が認められるかもしれません。再編当事者は管轄税務当局に働きかけ、それらの優遇措置を申請するために過去の税務処理の再検討を行うことも可能かと思われます。

公告4号による明確化が行われたため、将来再編取引を行う予定の企業は、注意深く再編の計画を行うことにより特別税務処理を享受するチャンスが大きくなるかと思われます。不明な点がある場合には早期に管轄税務当局に確認することをお勧め致します。

グループ内の機能の統合、マネジメントの効率向上を達成するため、現在、数多くの日本企業がグループ再編の実行あるいは計画を行なっております。再編の際に、中国の関連企業所得税の規定を理解した上で、グループに与える税務上の影響及び変更登記、ビジネスと人員移転の過程で発生しうる追加的なコストを分析する必要があるかと思われます。私どもは今後も継続して企業再編に関する企業所得税政策の発展の状況につき、皆様と情報を共有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の役割2—環境変化が生み出す新たな方向性

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

BTMU 中国月報 第56号（2010年4月号発行）において、「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」と題し、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役割に注目し、中国事業の更なる拡大に向け、人事制度の基盤強化と採用・育成等の人材フロー施策を同時に推進する「T字アプローチ」を提唱しました。

本稿におきましては、地域統括会社が現在直面しているいくつかの変化を事例も交えながら紹介しつつ、日系企業が喫緊に取り組むべき戦略課題となりつつある「中国市場の開拓・深耕」と「日本本社と中国事業の連携強化」という2つの側面から、組織・人材マネジメント領域において地域統括会社が果たすべき役割をさらに深く検討したいと思います。

### 1. 前回の振り返り 地域統括会社とその役割とは

さて本稿の考察部分に入る前に、まず「地域統括会社」の定義ほか、前回までの部分を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。その機能と期待役割については、一般的には以下が挙げられます。

#### 【機能】

- ① 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
- ② 予算設定・投資判断・業績管理といった管理統括機能（戦略策定を含む）
- ③ 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

#### 【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

さらに前回は、以下のように、この「地域統括会社」の中国における課題をまとめました。

- 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

今回は、「地域統括会社」を通じて中国事業を具体的に強化するための方策を、事例も交えながら検討していきたいと思います。具体的には以下の2点です。

- 中国市場における付加価値創出機能の強化
- 日本本社との戦略的連携機能の強化

## 2. 中国市場における付加価値創出機能の強化

まず、本稿の前半では、中国市場における付加価値創出機能の強化について検討していきたいと思います。ここでは、付加価値創出において重要になる機能を「地域統括会社」に“集約”することで、規模・範囲双方の経済性を追求した事例と、各事業会社が有するベストプラクティスを「地域統括会社」が“媒介”することで、中国事業全体での付加価値創出機能を高めている事例を紹介します。

### 事例 A：機能集約による規模・範囲の経済性の追及 —大きな地域統括会社—

すでに言い古された言葉ではありますが、日本国内の多くの報道にありますように、中国の内需市場はますます拡大を続け、それに伴って日系企業は事業戦略における中国の位置づけを、「世界の工場」から「世界の市場」へと加速的に転換しています。日系企業の中国内の拠点（とくに販売拠点）もその数を大きく伸ばしています。まさに日系企業の中国内販型事業オペレーションは量的拡大期を迎えています。そのような変化のなか、拡大する市場に対して多様化したニーズを充足するための付加価値創出機能を強化していくことは企業の喫緊の課題となりつつあります。このような状況を踏まえ、最初に、中国市場における付加価値創出の上で重要になる機能について、地域統括会社の下に集約することで規模・範囲双方の経済性を実現した A 社の事例を紹介いたします。

製造業である A 社では、内販需要への対応を強化する為、これまで工場に併設していた「開発部門」（日本の製品を一部設計・仕様の変更を行なう）を、地域統括会社管理下へ移管し、地理的にも工場より分離し本格的な製品開発体制を整備した。併せて、IT 部門等の一部サポート部門についても人員を地域統括会社管理下へ移管した

こちらの会社では、内需への対応のため、開発部門の強化が重要な戦略となっている一方で、工場と併設された開発部門では、他の工場従業員との報酬の内部公正性への配慮から、思い切った製品開発の有能な人材を採用できないというジレンマに悩まされてきました。中長期雇用を人材マネジメントの前提とする日本国内では、多くの日本企業は報酬の内部公平性を重要視します。職種や階層で大きく外部労働市場の報酬が異なる中国において、思い切った外部採用に舵を切る必要がある場合、同様の問題に多くの日系企業で直面するようです。こちらの会社では、思い切った開発部門の強化を行なうため、分散していた開発機能を地域統括会社を集約させて、「開発機能に強みを持つ会社」としての雇用ブランドを確立させるという“規模の経済”を迫及した決断

をなされたようです。また同時に、地域統括会社が決定する中国全体の事業戦略と開発部門を直結させることで、より戦略的な製品開発とそのスピードの強化が狙いと思われます。いわば、“事業戦略企画”と“開発”双方の機能の間の“範囲の経済”と目指したものと言い換えてよいでしょう。また、IT部門についても、同様の人材採用面の課題を解決するとともに、シェアドサービス的な機能の強化を意識して移管を実施したようです。

さて、このA社の事例を地域統括会社の機能面から捉えなおしてみましょう。製品開発機能の地域統括会社への管理移管は、事業会社（製造拠点）からの開発機能の移管であるとともに、地域統括会社で企画されるグループ全体の中国内販向け事業戦略への製品開発部門の連携強化を狙ったものです。これは、先ほどご紹介した地域統括会社の機能に当てはめて考える場合、②戦略策定面における「管理統括機能」の強化、と言えるとともに、③「事業会社のコーポレート部門機能（この場合は製品開発）を代行する本社機能」の強化とも言えます。これは、内販市場強化への戦略を前提とした、地域統括会社の戦略的機能強化と呼べる動きです。これまでの中国の地域統括会社は、さきほどの三つの機能のうち、①本社・現地間のコーディネート・サポート機能と②戦略策定を含む管理統括機能の二つが中心でありました。この場合、企画・調整が主な機能であり、自然とその組織サイズは（販社から地域統括会社に移行した場合を除き）、まだまだ限られた大きさでした。これを仮に従来モデルの「小さな地域統括会社」とするならば、こちらのA社の場合は、戦略策定部分と③コーポレート部門に代表される本社機能を強化する「大きな地域統括会社」とも言えるのではないのでしょうか。仮に給与計算や福利厚生などのシェアドサービス化を進める企業の場合は、その傾向はさらに強くなるでしょう。

この新たな方向性については、前述したように内販拠点の拡大にともない、中国全土を一つの事業地域とした場合、現在の各地域事業会社を「日本国内における各地域支社」、地域統括会社を「本社」と考えるとイメージがしやすいはずですが、もう少し分かりやすい例として人間に例えれば、製造・販売という「手・足」の部分が内需に向けて成長を続けたため、その大きくなった体に見合った形で、「頭」（戦略機能）と「胴体」（コーポレート機能）の強化が必要になったとも言えます。かつ、今回の事例の場合は、それらの一部については、各製造・販売といった事業会社が現在持っている人的資源で完結できるレベルではなかったため、地域統括会社がそれに見合った人的資源を確保するとともに、「中国本社」的機能を發揮・強化する契機となったようです。いくつかの地域ブロックにある程度の権限委譲は発生するにせよ、一事業地域として中国を見る場合、各事業会社のシナジー發揮・グループ一体経営のために、これまでの「地域統括会社」をさらに拡大・強化した形での、新たな「大きな地域統括会社」「中国本社」の可能性がそこに見えてきます。

#### **事例 B：ベストプラクティスの媒介による中国事業全体の付加価値創出機能向上 — 触媒 (Catalyst) としての地域統括会社 —**

一方、同じような市場への付加価値創出機能の向上という事業背景を持ちつつも、地域統括会社の“大型化”とは別の方向性を歩みつつある企業もあります。ここではB社の事例を紹介します。こちらの会社の場合、地域統括会社は、先ほどご紹介した機能のうち、従来と同じく①本社・現地間のコーディネート・サポート機能と②戦略策定を含む管理統括機能を中心にしつつ、A社と同じように求められる中国事業の頭（戦略策定）と胴体（コーポレート機能）の部分を、中国の事業会社のうちの特定的の中核事業会社が肩代わりする、いわば中核事業会社の本社化ともいえる方

向性に進んでいます。そこでは、地域統括会社は、これまでどおり「小さな地域統括会社」として各事業会社に対する“黒子”としての性格を残しつつ、中核事業会社のケイパビリティを中国事業全体の強みとして水平展開していくという“触媒 (Catalyst)”としての役割を担うことになります。

B社では、中国において同一分野の製品を扱う複数の事業会社を各地域で展開しています。そのなかでもグループ内の売上・利益に占める比率が最も高い中核事業会社が1社あります。B社のグループでも、先ほどと同様に内販向け拠点の拡大や、製品開発の日本からの一部移管といった課題があります。そのような環境下、とくに中核事業会社はその組織を拡大しつつあり、とくに製品戦略、販売戦略企画といった「頭」の部分と、人材育成などを担当するコーポレート機能の「胴体」の部分の人的資源の強化を意図的に進めてきました。その結果、この中核事業会社の製品戦略・販売戦略が、逆に地域統括会社や日本本社の事業戦略に吸い上げられ、グループ全体の戦略に影響を与えるようになりつつあります。また、この中核事業会社におけるさまざまなコーポレート機能内の取組み（人材育成、業務プロセス改善等）が、地域統括会社の仲介を得て他の事業会社へ波及するといった流れが出来つつあります。その波及の際には、中核事業会社のスタッフが直接他の事業会社に指導あるいは出向するといった事態も発生しています。多分に自然発生的ではありますが、「地域統括会社」はこれまで通り「小さな地域統括会社」として各事業会社をつなぐ役割として存在しつつ、グループとして必要な機能強化を、「中核事業会社の中国本社化」を媒介するという方向性で達成しつつあると読み解くことが可能です。

上記の2例とも、特定の製品分野に強みを持っている企業であり、中国における事業領域が事業会社ごとにほぼ等しいという背景があります。例えばさまざまな製品分野の事業会社を持つ企業グループで、地域統括会社はそれらを緩やかな連携でまとめているような場合ですと、また違った展開になることが予想されます。事業の内容が大きく異なるため、戦略機能＝「頭」とコーポレート機能＝「胴体」の機能強化は、原則として個々の事業会社ごとに行なわれる可能性が高いと思います。そのなかで想像される姿としては、これまでの地域統括会社と同じように「小さな地域統括会社」を前提としつつ、さまざまな事業内容の会社へ対応できるような戦略ならびにコーポレート部門のプロフェッショナルを揃えたコンサルティング機能の強化が進むのではないのでしょうか。主体の機能は事業会社が持ちつつ、地域統括会社はそれらをサポートする為の追加資源を持ち、随時必要に応じて協力を行なっていくイメージです。すでにそのような方向性を見せつつある地域統括会社も見受けられます。

上記のような事例を鑑みるに、中国内における地域統括会社のあり方は、今後数年の間にこれまでの一般的なあり方から、中国の内需市場の拡大という背景を受けて多様性を高めていくことが予想されます。また、地域統括会社のあり方を考える上では、機能というゴールイメージのみならず、中国における事業展開の歴史やその歴史を踏まえたうえでのそれぞれの中国事業会社の位置づけ・ケイパビリティ、および日本本社と中国事業との関係も踏まえ、より実現可能性の高いロードマップを描くことが重要です。中国事業全体の事業効率・人的資源の活用を考えれば、日本本社まで含めた地域統括会社の機能定義の議論を、中国の今後の事業戦略を検討しつつ、真剣に議論する時期にやはり来ていると言えるでしょう。



### 3. 日本本社との戦略的連携機能の強化

本稿前半では、中国の事業環境が変化する中で、付加価値創出機能の強化という観点から地域統括会社のあり方について論じてきました。とくに事業環境の変化から、地域統括会社の機能のうち、②戦略策定まで含めた管理統括機能 ③コーポレート部門に代表される本社機能の強化・変化について論じるとともに、それらの機能の強化・変化が、地域統括会社のあり方までも変えていく可能性について言及してきました。

本稿後半では、地域統括会社の機能のうち①本社・現地間のコーディネート機能に注目し、日本本社と中国事業との戦略的連携を高めていくための方策について検討します。とくに最終的な経営の現地化に向けて地域統括会社が果たすべき役割との関係に注目し、日系企業が共通して抱える悩みを現場の声も交えながら解説いたします。

#### a) 「現地化最後の壁」への挑戦を始める先進企業

中国事業が大きく拡大する中で、組織の中における中国人幹部の役割がますます重要になっていきます。とくに内販市場を意識した事業展開のなかでは、中国人幹部の登用・権限委譲は、事業展開のスピード強化に重要な役割を果たします。

上記のような背景のもと、中国内の日系企業において、ここ数年来「経営幹部の現地化」、すなわち現地幹部ポジションへの中国人登用とそのための人材マネジメントの基盤整備、はかかなり進んできたと感じています。

いくつかの先進的な企業において現地化が進んだ結果、営業・製造・管理といった各機能のトップ（本部長レベル）やビジネスユニットのリーダーといったトップポジションのみが現地化対象のポジションとして残るようになってきています。そして、これらの最後に残ったポジションについては、それまでの中間管理職や部長といったポジションとは異なり、一朝一夕には現地化はできない、というのがそのような日系企業からのフィードバックです。「ここから先は日本人でないと・・・」という点については、会社によって若干の階層の違いはありますが、やはり存在しているようです。そのような場合、「なぜ、そこから先は任せられないのか？」という単純な問いに対して、明白な回答が帰ってくる場合は少ないです。これは、それらの上位ポジションに関する人材要件が各社で明確に定義されていないことが原因です。それでも明確な定義が無いなかでも、各中国拠点の日本人経営者は、直感的に現在の中国人人材について、上記ポジションの人材要件に対して何かが足りないといった漠然とした印象を持っていることが多くあります。

ここでは、これまでのプロジェクトなどで、上記のようなトップレベルのポジションの現地化の際に中国人人材の課題として聞かれた代表的な声について具体的に幾つかご紹介します。

#### 【トップレベルのポジションへ中国人人材を登用することが難しいのはなぜか】

- ・ 中長期戦略の立案など中長期に渡る視点が必要となるポジションなので、離職のリスクのある現地人材を登用するのは不安である
- ・ 成長一本槍の中国市場において速成で育ってきた中国人人材は、中長期的な景気変動や事業環境の変化まで見据えた対応を行なえるだけの経験の「幅」や「深み」が足りないような気がして不安である
- ・ グループ企業とのグローバルな連携や日本本社との連携の上で、価値観や仕事の進め方、共通の体験といった仕事をする上での「社内文脈」を共有していないと、とくに日本本



社との連携の際に、結局「日本人を出してくれ」といわれるし、こちらとしても大丈夫かと不安になる

- ・ 結局、中国では個人主義的な傾向が強いので、最終的に自分の利益を、会社の利益よりも優先してしまうような気がして、やはり日本人のほうが安心、という気がしてくる

これらの声から、各社共通する典型的なキーワードを人材要件として、あえて抜き出してみると以下ようになります。

**【現地化対象として残されているトップポジションの典型的な人材要件（キーワード）】**

- ・ 中長期の視点にもとづく戦略立案能力
- ・ 中長期に渡る勤続と会社へのロイヤリティ
- ・ リスク回避、意思決定の背景となる多様な事業経験
- ・ 日本本社との円滑な意思疎通の前提となる社内文脈の理解
- ・ 会社の価値観への共鳴

現在現地化対象として残されているトップポジションは、中国の事業をリードするとともに、同時に中国事業の代表として日本本社ならびにグローバル各拠点との連携が通常求められるポジションです。これらのポジションは、まさに企業内のグローバル人材ポジションとも言えます。これまで日系企業は、これらの海外事業拠点のグローバル人材ポジションについては、主に日本人駐在員を中心に運用を行ってきました。この部分に中国人人材を登用するという事は、日本人を中心に展開してきたグローバル人材への門戸を、中国人にも開放することを意味します。

本稿では地域統括会社の役割についての論考が目的ですので、日系企業におけるグローバル人材の要件についての詳細な考察は次回以降とさせていただきますが、少なくとも日本人を中心に構成されるグローバル人材ポジションに中国人人材を登用する上では、その大多数の日本人グローバル人材を育成する上で実施されてきた取り組み(意識的なものと非意識的なもの双方がある)を、同じように中国人人材にも施さない限り、両者の相違は埋めがたく、上記の現場の声に代表される「任せる不安」を減少させることは難しいはずで、なにかしらの施策を基に、上記に出てきたようなキーワードを中国人幹部に対して強化・浸透する取り組みが必要です。

まさに、この領域への打ち手については、地域統括会社が貢献できることがまだまだ多くあります。とくに地域統括会社の三つの機能のうち、①本社・現地間のコーディネイト機能を地域統括会社が最大限に発揮することが、中国人人材へグローバル人材への門戸を開き、さらなる経営の現地化に向けた推進力になると筆者は考えます。本稿の最後にあたって、この点について解説いたします。

**b) 地域統括会社がリードする更なる現地化 — その調整機能を最大限に発揮すべき時期に**

このような背景を踏まえ、本稿後半の最後に、地域統括会社がつ①本社・現地間のコーディネイト機能の強化について論じます。これまで地域統括会社が手がけてきた「現地化」の施策については、人材マネジメントの基盤整備としての人事制度の横展開や、各事業会社を巻き込んだ共通の幹部教育研修体系の構築・運用、あるいは本社を発信元とする企業バリューの浸透活動などが典型的な施策として挙げられます。これらの施策をそれぞれ先に上げたトップポジションの人

材要件のキーワードと照らし合わせてみます。キャリアパスや昇格の基準といった人事制度の基盤を整備することで「発展空間」を明示し中長期雇用を促進する、中長期を意識した戦略立案スキルを幹部研修内で学習する、バリュー教育を通じて会社の価値観をよく理解する、といったようにこれまでの典型的な施策はトップポジションの人材要件にある程度関連していることが分かります。

多くの会社で上記のような施策がとられつつも、まだまだトップポジションの現地化が進まないことは、やはり前述の人材要件のうち、上記の施策等でカバーできていない領域にこそ最大の課題があると予想できます。具体的には、以下の2点です。

- ・ リスク回避、意思決定の背景となる多様な事業経験
- ・ 日本本社との円滑な意思疎通の前提となる社内文脈の理解

変化の速度が早く、事業の不確実性が高い中国において事業をリードする為には、とくにグローバル人材としての「多様な事業経験」と、適時日本本社との調整や理解を取り付けるべき「本社との意思疎通」が重要な要素となります。

確かに中国での日系企業の各拠点は短い歴史を持つに過ぎない場合が多く、その中で30歳代後半から40歳代前半を中心とした中国人幹部の経験の中身は、限られています。右肩上がりの成長の中で、日本人駐在員の指示のもとに働いてきた事業経験が中心とも言えます。好・不況の波や、日本国内の異動や配置転換、他の海外拠点への異動を通じ、さまざまな経験を経てきた日本人幹部に比べ、中国人幹部の事業経験は圧倒的に限られたものであることは明白です。

一部の会社では、経営幹部候補の中国人社員に対して、既にこのような「事業経験」の多様性を充実させるために、中国人社員のジョブローテーションや、三国間異動、中国内異動といったキャリア開発の施策に取り組んでいます。また日本本社との意思疎通の強化のため、(語学の問題はあるにせよ)日本への短期・中期的な派遣といった施策も取り始めています。これらは、現地化対象ポジションが、グローバル人材対象ポジションにまで拡大してきたことで、「現在の中国内での業務経験」の延長線上では必要な要件を満たせなくなっていることを意味します。

この部分に関しては、まさに地域統括会社が、本社と事業会社の間で立って積極的な三国間異動・域内異動のスキーム構築や、人材のアセスメント、キャリアパスの構築といった機能を果たすことが期待されています。とくにこれらのトップポジションは、実質的に日本本社が異動の権限を持っていたり、本社発の日本人グローバル人材の育成ポジションとして認識されていたりすることが多いポジションです。地域統括会社は、現地の事業成長に必要な現地化と、当面は中心とせざるをえない日本人グローバル人材の育成という二つの視点を秤に掛けつつ、該当ポジションの人材配置を日本本社と相談するといった調整が必要になります。

まさに、これらの施策実施の為には本社と現地拠点の間に立った地域統括会社が、その本来の機能である①本社・現地間のコーディネイト機能を最大限に発揮することが求められます。

## 6. まとめ

最後に本稿の論旨についてまとめますと以下のようになります。

- ・ 中国における事業環境が大きく変化しているなかで、地域統括会社の果たすべき機能も

大きく変化しつつあり、とくに内販オペレーションの拡大によって、事業戦略策定を含む「管理統括機能」やコーポレート部門に代表される「本社機能」の充実が急務になっている

- ・ そこでは、地域統括会社自体の機能をさらに充実させる「大きな地域統括会社」の方向性や、地域統括会社以外の中核事業会社の本社化といった「小さな地域統括会社」など、さまざまな新しい方向性が地域統括会社に生まれつつある
- ・ そのような背景の中、地域統括会社の位置づけ・機能について明確にするために、現地事業会社・日本本社まで含めた真剣な議論を行なうべき時期にやはり来ている
- ・ またそれら議論されるべき地域統括会社の機能のうち、各拠点のトップレベルのポジションへの中国人登用に向けたキャリア開発機能は、現地事業の成長のために、極めて重要な機能となる
- ・ それらのキャリア開発は、「多様な事業経験」「日本との連携」を意識した三国間異動や中国域内異動、日本派遣といった施策が中心となり、これまで日本人を対象としてきたグローバル人材育成への門戸を中国人にまで広げることを意味する
- ・ 上記のような施策を進める上では、日本本社との連携は不可避であり、地域統括会社が持つ機能としての本社・事業拠点間のコーディネート機能を十分に発揮することが期待されている

昨今、新聞の紙面に、アジアの統括拠点を中国に置いたり、日本の研究開発機能を中国に移すといった日系企業の記事が載ることが多くなっています。まさに事業環境の変化のなかで、中国市場の存在が日本企業の事業においてますます重くなると同時に、日本本社－地域統括会社－事業会社の三つのキープレイヤーの役割も変化の流れにあります。自社の中国事業戦略のなかで、これらの三つのプレイヤーの位置づけを明確にするべき時期に来ているのではないのでしょうか。

(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  
内村 幸司 E-mail：koji.uchimura@mercer.com

上海：美世諮詢 マーサー・コンサルティング  
上海市淮海中路 300 号新世界大厦 36 階  
TEL：021-6335-3358 (代表) FAX：021-6361-6533  
前川 尚大 E-mail：takahiro.maekawa@mercer.com



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



三菱東京UFJ銀行(中国)有限公司

拠 点	住 所	電 話
北 京 支 店	北京市朝陽区東三環北路5号 北京発展大厦2楼	86-10-6590-8888
天 津 支 店 天津濱海出張所	天津市南京路75号 天津国際大厦21楼 天津市天津経済技術開発区第三大街51号 濱海金融街西区2号楼A座3階	86-22-2311-0088 86-22-5982-8855
大 連 支 店 大連経済技術開発区出張所	大連市西崗区中山路147号 森茂大厦11楼 大連市大連経済技術開発区金馬路138号 古耕国際商務大厦18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無 錫 支 店	無錫市新区長江路16号 無錫軟件園10楼	86-510-8521-1818
上 海 支 店	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯亜大厦20階	86-21-6888-1666
深 圳 支 店	深圳市福田区中心4路1号 嘉里建設広場 第一座9階・10階	86-755-8256-0808
広 州 支 店 広州南沙出張所	広州市珠江新城華夏路8号 合景国際金融広場24階 広州市南沙区港前大道南162号 広州南沙香港中華総商会大厦 805、806号	86-20-8550-6688 86-20-3909-9088
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 方圓大厦7階705号	86-24-2250-5599
香 港 支 店	7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6758
九 龍 支 店	15F Peninsula Office Tower, 18 Middle Road, Kowloon, Hong Kong	852-2315-4333
台 北 支 店	台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓9階	886-2-2514-0598

【本邦におけるご照会先】

国際業務部 海外業務支援室

東京：03-5252-1648（代表） 大阪：06-6206-8434（代表） 名古屋：052-211-0944（代表）

発行：三菱東京UFJ銀行 国際業務部 海外業務支援室

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 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。