

BTMU

中国月報

第58号 (2010年11月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 2011年からの5カ年、メインテーマは「科学的発展」
——「第12次5カ年規画に関する中国共産党中央建議書」が発表

■ 経 済

- ◆ 5カ年計画目標達成を目指す中国の省エネルギー・環境保護動向

■ 産 業

- ◆ 中国自動車需要の中長期展望と外資メーカーに求められる取組み（前編）

■ 人民元レポート

- ◆ 先手を打つ人民元金融政策の背景

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務～中国・シンガポール間租税条約の「条文解釈」規定の詳細について
- ◆ 人 事：中国事業における理念・価値観の共有—その意義と課題

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■特 集

- ◆ 2011年からの5ヵ年、メインテーマは「科学的発展」
——「第12次5ヵ年規画に関する中国共産党中央建議書」が発表
三菱東京UFJ銀行（中国）企画部 調査課……………1

■経 済

- ◆ 5ヵ年計画目標達成を目指す中国の省エネルギー・環境保護動向
三菱東京UFJ銀行 経済調査室……………8

■産 業

- ◆ 中国自動車需要の中長期展望と外資メーカーに求められる取組み（前編）
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在……………15

■人民元レポート

- ◆ 先手を打つ人民元金融政策の背景
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部……………21

■スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～中国・シンガポール間租税条約の「条文解釈」規定の詳細について
プライスウォーターハウスクーパース中国……………24
- ◆ 人 事：中国事業における理念・価値観の共有—その意義と課題
マーサー ジャパン……………27

■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「2011年からの5ヵ年、メインテーマは「科学的発展」は、10月の「5中全会」で採択された、「第12次5ヵ年計画に関する中国共産党中央建議書」について、その概要を第11次5ヵ年計画と比較しながら解説し、日本企業への影響とその対応策について考察しています。第12次5ヵ年計画では経済発展を引き続き重視しながらも、世界の変化に適切に対応し、国民全員が豊かになる社会を目指す「科学的発展」をメインテーマに掲げ、「経済発展方式の転換」を柱とし、経済成長のスピードだけでなく、成長の質と持続性、更には経済と社会の調和のとれた発展を重視する方針を打ち出したとしています。第11次5ヵ年計画と比較して、新たに設定された課題として、内需と消費の拡大、戦略的新興産業の推進、国民所得の向上と社会保障の整備、より積極的な対外開放政策などが挙げられ、日本企業もこれらの変化を踏まえた新たな経営戦略、経営手段の見直しが迫られる中、早い時期に、先進設備や技術の導入や生産拠点の移転などの計画を見直すことが鍵となると指摘しています。

経 済「5ヵ年計画目標達成を目指す中国の省エネルギー・環境保護動向」は、第11次5ヵ年計画で定められた省エネ・排出削減目標達成に向けた中国政府の取組みと進捗状況について纏めています。政府は、2010年末迄に単位GDP当りエネルギー消費量の20%削減、二酸化硫黄と化学的酸素要求量の10%削減を必達目標として掲げています。この省エネ・環境目標の達成度を政府・企業の業績評価に採用した効果が大きく、2009年時点で環境目標はほぼ達成、一方、省エネ目標達成は危ぶまれ、地方政府がエネルギー多消費型産業を中心に極端な生産調整を強いるといった問題も生じています。斯かる中、日本企業にとっては、政策対応のためのコストは高まるものの、省エネ・環境市場の勃興で商機の拡大が期待できるとし、今後、中国企業が低価格を武器に国内市場を確保しようとする動きがある中、低価格化への対応や早期ライセンス供与による投資回収など、柔軟に最適な収益モデルを追求する必要があると指摘しています。

産 業「中国自動車需要の中長期展望と外資メーカーに求められる取組み(前編)」は、需要拡大が期待される中国自動車市場について、前後編2回に分けて考察し、第1回目は中国市場の現状・中長期的な展望について纏めています。経済成長に伴う所得水準の向上に加え、2009年に打ち出された政府の各種政策の効果も奏功し、2009年の中国自動車出荷台数は13.6百万台と米国を抜いて世界第1位となる市場にまで拡大しましたが、参入各社の状況を見ると、政策効果により小型車や乗用貨物車の販売が伸長するなか、こうした変化に対応した一部の外資メーカーや地場メーカーが販売シェアを伸ばしたものの、日系メーカーは売上を伸ばしつつも総じて販売シェアを落とす結果となった。今後については、持続的な消費拡大・自動車保有水準の向上・インフラ整備の進展の3つの観点から中国自動車市場は拡大傾向を辿る公算が大きく、2014年頃には自動車販売台数(新車)が年20百万台、2020年には自動車保有台数が約260百万台に達する可能性があるとの見通しを示しています。

人民元レポート「先手を打つ人民元金融政策の背景」は、市場で予想外の早期実施と受け止められた10月19日の人民銀行の利上げ発表について、何故このタイミングで利上げを行わなければならなかったか、検証しています。利上げの背景には、①年初来の預金準備率の引き上げ、公開市場操作にも拘らず、8月以降マネーサプライが上昇に転じ、CPIが3ヶ月連続で政府目標を上回る水準にあったことからインフレ期待が強くなる前に手を打った、②政府の不動産投機対策にも拘らず、低下傾向にあった住宅価格が足元で上昇に転じたことから投機対策以外の手を打つ必要があった、等の要因が複合的に発生したほか、人民元高の下、中国への投資が加速し、資産価格の上昇が懸念されることから、海外からの資金流入の加速を食い止めたいとの政府の意図も窺えるとしています。今後の金融政策については、来年から始まる第12次5ヵ年計画において「安定的且つ比較的速い発展」を標榜する中、現行の「適度に緩和的な金融政策」を維持すると、景気過熱とインフレ・リスクが高まり、安定的な成長の実現が難しいとして、状況推移次第ではさらに1~2回の利上げが早期に実施される可能性も十分あると見ています。

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、本年7月26日に公布された「中国・シンガポール間の租税条約とその条文解釈」を取り上げています。同条文解釈は、国家税務総局が初めて租税条約実施に関する解釈や実務上の指針を示したものであり、また、他の租税条約の関連条項が同条約の条項と同じ場合、同条文解釈が他の租税条約にも適用されることから、画期的な内容と言えるとしています。

人 事「中国事業における理念・価値観の共有—その意義と課題」は、今や企業のグローバル事業戦略のコアとなった中国事業において、「理念・価値観の共有」が重要性を増している背景を説明した上で、組織運営におけるその活かし方と実務面での課題を検討しています。「理念・価値観の共有」を、企業における円滑かつ低コストな組織運営に繋がる重要な経営課題の一つと位置づけ、職務、地域、報酬、福利厚生、ステークホルダー等中国事業を取り巻く環境の多様化や、人材市場の変化や組織の成長等における日本との「スピード感」の違いによる、「理念・価値観の共有」の難しさを解説しています。その上で、企業が透明で公正な報酬処遇システムを基盤として、コアとなるポジション・人材を特定し、成功体験を通じて理念・価値観を浸透、共有していくこと、またこれらの浸透、共有プロセスを効果的に仕組み化していくことが大切であり、そのためには日本からの派遣社員による理念・価値観の体現や、日本本社による積極的な働きかけも必要であると指摘しています。



2011年からの5カ年、メインテーマは「科学的発展」 ——「第12次5カ年規画に関する中国共産党中央建議書」が発表

三菱東京UFJ銀行（中国）
企画部調査課
石 洪

10月15日から18日にかけて中国共産党第17期中央委員会第5回総会が開催され、中国共産党中央委員会の『第12次5カ年規画に関する中国共産党中央建議書』（以下「建議書」）が採択されました。これを受けて28日に建議書の全文及び建議書についての温家宝総理の説明が公表されています。

建議書では、中国の次期5カ年規画（2011～2015年）においては、「科学的発展」をメインテーマに、そして、「経済発展方式の転換加速」を中心課題に据え、内需の拡大、民生の保障と改善、改革開放の深化等を通じて、「国富」だけではなく、「民富」も実現させる考えを示しています。

本稿では、以下、建議書の概要についてご紹介し、その注目点や日系企業に与える影響について考えてみたいと思います。なお、今回採択された建議書に基づき、来年3月の全人代（日本の国会に相当）で第12次5カ年規画が正式に決定されます。

1. 建議書の概要

建議書の全文は19,000余字、12の章で構成されています。第1章では、中国を取り巻く内外環境に対する認識、第12次5カ年規画策定の指導思想及び社会経済の発展目標を明らかにし、第2章から第11章までは第12次5カ年規画期間中の発展課題について取り決めています。

1) 「科学的発展」とは

「科学的発展」がメインテーマとして挙げられたのは、今までの5カ年計画策定において初めてのことです。中国共産党第16期大会（2003年）以来、胡錦濤・温家宝政権は「科学的発展観」という戦略的思想を打ち出し、共産党の執政理念として展開させてきました。今回の建議書では「科学的発展」を全党の意志として徹底し、次期政権（2012年から）でも、その指針を堅持することとしています。温家宝総理は「科学的発展」について次の3つの解釈を行っています。

第1に、引き続き経済発展を中心とすること。中国は一発展途上国として、長期的に社会主義の初期段階にあるという基本国情に変わりはなく、発展こそすべての問題を解決する鍵を握っているとしています。

第2に、重要な戦略的発展の機会を逸しないこと。世界の多様化とグローバル化が進展する中、世界の政治と経済の枠組みには新たな変化が現れ、科学技術面でも新たな進化の可能性を孕んでいます。また国内では、工業化、情報化、都市化、市場化、国際化が進んでいることから、中国の経済社会の発展並びに総合国力の更なるステップアップを実現する条件を有していると言えます。

第3に、「国民本位」の重視。民生の保障・改善を重点とする社会づくりを加速し、「共同富裕」（「共に豊かになること」）を堅持し、社会の公平性を促進していくことが求められています。

2) 「経済発展方式の転換」の背景と内容

建議書は、経済発展方式の転換加速を「中国の経済社会における意義深い変革」と位置付け、発展の全面性、協調性、持続可能性を主張しています。第11次5ヵ年規画では経済発展方式の転換を目標の一つとして既に提起していますが、第12次5ヵ年規画の建議書では、それを加速することで継承しています。中国は外需の長期的な低迷や、資源のボトルネックが深刻化する中、今後は安価な労働力と資金の大量投入、安価な土地と資源の大量消費に依存する成長パターンは持続できないとし、資源節約型、環境友好型、技術革新型の経済発展への転換を迫られています。

今回の建議書では、経済発展方式の転換加速に関して、「経済構造の戦略的調整」「技術の進歩と革新」「民生の改善と保障」「資源節約、環境友好型の社会作り」「改革開放」という5つの内容の堅持を提示し、経済成長だけでなく、その質と持続性、さらには社会発展の内容も取り入れています。「経済成長」の重視から、「経済と社会の全面的発展」の重視へと転換する意思が窺われます。

3) 第12次5ヵ年規画期間中の主要経済社会発展目標

次期5ヵ年規画の発展目標として、建議書では以下のような方向付けをし、その大枠を定めています。具体的な数値目標は見られません。温家宝総理の説明によると、具体的な数値目標は、今後建議書に基づき検討を重ねたうえで、来年3月の全人代に提出される「第12次5ヵ年規画綱要」に示される予定となっています。

経済の安定的且つやや速い発展

価格水準の基本的な安定、雇用の持続的な増加、国際収支の基本的均衡化、経済成長の質と経済効率の著しい向上。

経済構造調整の重大な進展

国民消費の拡大、サービス業の対GDP比率及び都市化率の上昇、都市と農村、各地域の調和の取れた発展の強化。経済成長に対する科学技術の貢献度の向上、単位GDP当りのエネルギー消費量と二酸化炭素排出量の大幅な減少、主要汚染物質排出総量の顕著な減少、生活環境の改善。

都市と農村住民の収入の普遍的且つやや速い増加

経済発展のペースに見合った家計所得の増加、労働生産性の向上に呼応した雇用者報酬の増加。低所得者層収入の著しい増加、中所得者層の裾野拡大、貧困人口の著しい減少。

社会建設の強化

全国民をカバーする基本公共サービス体系の漸進的な改善、全国民の教育レベル向上、思想道德レベル、科学文化水準と健康の向上。社会主義民主法制の更なる健全化と国民権益の保障。文化事業と文化ビジネスの加速発展。社会管理制度の完備、社会の更なる調和と安定の実現。

改革の不断の深化

財政金融改革、土地・労働力・資金等の要素価格改革、独占業界等の重要分野の改革の顕著な進展、政府機能の転換加速、政府に対する信頼性と行政効率の向上。対外開放の範囲拡大とその水準の更なる向上、互恵的な開放枠組みの形成。

図表1 主要経済社会発展指標の比較

| 第11次5カ年規画 2006-2010年 | 第12次5カ年規画 2011-2015年 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> マクロ経済の安定した運営 産業構造の改善と革新 資源の利用効率の大幅向上 都市と農村の調和的発展 基本的公共サービスの大幅な強化 持続可能な発展能力の強化 人民の生活水準の継続的向上 | <ul style="list-style-type: none"> 経済の安定的且つやや速い発展 経済構造の戦略的調整の重大な進展 都市と農村の住民収入の普遍的かつ比較的迅速な増加 社会建設の顕著な強化 改革開放の不断の深化 経済発展方式の転換の実質的進展。総合的な国力、国際競争力、リスク防止能力の顕著な向上。人民の物質的、文化的な生活の顕著な改善 |

出所：三菱東京UFJ銀行（中国）有限公司企画部北京調査課作成。

第11次5カ年規画と比較すると、目標の変更・追加がいくつかあります。第1に、「産業構造」を「経済構造」に変更したこと。これは、産業構造の転換だけでなく、内需拡大、地域格差の是正、生産要素の効率的使用を含む広い意味での構造調整を目指しています。第2に、「改革開放の不断の深化」の追加が挙げられます。第3に、個人所得を独立した目標として追加したことです。個人所得の増加は消費の拡大に寄与し、又、社会の公平性と格差縮小にもつながるもので、「民富」を実現するためのポイントと言えましょう。

図表2 中国の経済構造における問題



出所：三菱東京UFJ銀行（中国）有限公司企画部北京調査課作成。

2. 注目すべき変更点

第12次5カ年期間中の発展課題として、以下の戦略項目が新たに設定されました。

- ① 内需拡大戦略を堅持し、経済の安定的且つやや速い成長を維持
- ② 農業の近代化を推進、農村建設を加速
- ③ 近代的産業システムを発展させ、産業の核心的競争力を向上
- ④ 地域の調和の取れた発展を促進、都市化を積極的かつ安定的に推進
- ⑤ 資源節約型・環境友好型社会の建設を加速、生態保護を強化
- ⑥ 人材強国戦略を深化、イノベーション型国家を建設
- ⑦ 社会建設を強化、基本的な公共サービスシステムを建設
- ⑧ 文化の発展を推進、文化のソフトパワーを向上
- ⑨ 改革を加速、社会主義市場経済体制を改善
- ⑩ 互恵的な対外開放戦略を実施、その水準を向上

第11次5カ年規画と比較すると、今回の建議書に掲げられた主要課題の中にいくつかの変化が読み取れます。第1に内需拡大、特に消費需要を拡大するための体制を整備すること、第2に戦略的新興産業を推進すること、第3に民生の保障と改善に注力すること、第4に各分野の改革を全面的に推進すること、第5に対外開放戦略を転換することです。

これらは第12次5カ年規画の特徴とも言える点です。以下、詳しく見ていきましょう。

1) 内需拡大戦略を堅持

内需拡大を独立した戦略項目として掲げたのは今回が初めてです。従来は、農業と農村の発展が第一の課題とされてきましたが、今回の建議書では内需拡大戦略が首位に浮上し、内需拡大の重要性が示されました。内需とは、消費需要と投資需要を指しますが、今までの中国の経済発展は投資に依存するところが大きかった為、これからは投資と消費を車の両輪とした成長へと転換することを目標としています。

そのためにはまず、消費拡大のための体制作り、即ち、消費の拡大を規制する制度や体制を変革することが重要であり、都市化の推進、所得分配制度の調整、社会保障範囲の拡大、基本公共サービス体系の健全化、消費構造の高度化がその主な課題となっています。

次に、投資については、合理的な増加を保ちながらも、投資構造を改善することが必要で、特に生産能力が過剰な分野（鉄鋼、セメント、板ガラス、コークス、多結晶シリコン、風力設備、造船等）の投資を抑制しなければなりません。又、中西部地区へ投資を傾斜していくことや、民間投資規制を緩和し、インフラ、基礎産業、市政公共事業、社会事業、金融サービス分野への民間投資拡大を支援することも必要です。

2) 産業発展戦略の変化＝戦略的新興産業、海洋経済を新たに追加

産業発展戦略に関しては、近代的産業システムを構築し、コア競争力を高めることを目標としています。近代的産業システム構築にあたっての主要課題には、①製造業の改善と高度化（製造大国から製造強国へ）、②戦略的新興産業の育成と発展、③サービス業の発展加速、④エネルギー産業の強化と総合運輸システムの構築、⑤情報化レベルの向上、⑥海洋経済の発展、が含まれており、ここで新しく提起されたのは戦略的新興産業と海洋経済についてです。

戦略的新興産業とは、次世代情報技術、省エネ・環境保護、新エネルギー、バイオ、ハイエンド設備製造、新素材、新エネルギー自動車の7つの産業を指し、今後これらをリーディング産

業・支柱産業として育成させる狙いがあります。中国の伝統的産業は資源のボトルネック等により更なる発展が制限され、又、経済発展方式の転換は遅れた生産能力の淘汰を意味しており、新たな産業を興さなければ、経済の減速や労働力過剰などの問題を招くこととなります。又、中国政府としては、新たな科学技術分野で世界を先導したいという狙いもあるものと思われます。政府は10月18日に「戦略的新興産業の育成・発展加速に関する国務院の決定」を公表し、この中で、7大新興産業のGDPに占める割合を、2015年に8%、2020年に15%にまで引き上げることを目指すとしています。

海洋経済が初めて戦略的項目に取りあげられた点も注目されています。海洋経済は、海洋原油・ガス、海上運輸、漁業等の産業を指しており、海洋経済の発展にあたっては、海洋資源の合理的な開発・利用を目指すだけでなく、中国の海上航路の安全、海洋権益を守ることも重要な狙いとしています。

3) 民生改善と保障を全面的に強化

建議書では、民生の改善と保障に関する具体的な措置が挙げられており、その中で、科学技術立国戦略、人材強国戦略、公共サービスの均等化、所得分配の調整、雇用促進と調和の取れた労使関係の構築、全国民をカバーする社会保障システムの施行、人民内部矛盾への正確な対応による、調和の取れた安定的な社会の維持、文化の繁栄が言及されています。

所得分配の合理的な調整について、建議書は、「一次所得分配における労働報酬の比率、国民所得における個人所得の比率を高める」ことを掲げました。一次所得分配とは、分配面から国民所得を測定することであり、雇用者所得、固定資産償却、企業の営業利益、生産税純額が、生産に対する対価として各生産要素に支払われた所得の合計として測定されます。中国では、1997年から2007年にかけて、一次所得分配における企業営業利益の割合が22.3%から31.3%まで上昇したのに対して、雇用者所得の割合は51.0%から39.7%に低下しました(図表3)。そして、国民所得に占める個人可処分所得の割合は、2000年の64%から2007年の58%まで下がっています。これは、個人所得の伸びが経済成長の伸びに追いつかなかったことを物語っています(図表4)。

これを是正するため、次期5ヵ年規画の所得目標として、「個人所得を経済成長と同じペースで増加させ、雇用者所得を労働生産性¹と同じペースで上昇させる」ことを設定しました。理論上、次期5ヵ年の経済成長率が年間6.5%を達成すれば、2020年には一人当たりGDPが2000年比4倍増との目標が達成でき、現在市場では、2015年までの経済成長率は8~9%と見込められています。一方、雇用者所得を労働生産性とリンクさせることは、賃金の上昇が労働生産性の向上を前提とすることを意味しており、労働者と企業の両サイドへの配慮が伺えます。

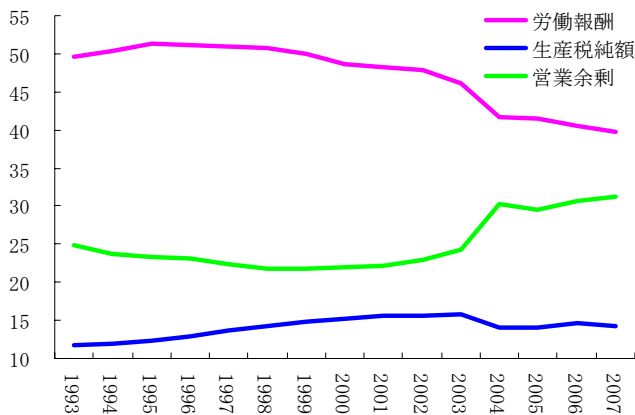
また、建議書は、「人民内部の矛盾の正確な対応」を初めて提起しました。その背景には、土地収用強制立ち退き事件、腐敗や汚職事件などが続発し、所得格差、地域格差、貧富格差の拡大による集団抗議行動が中国各地で発生している²現状があります。これらの現状を「人民内部の矛盾」とし、その対応が取り上げられたのは、意見陳情ルートの確立、説得教育、法的手

¹ 中国人民銀行統計調査司の研究レポートによると、人民銀行がモニタリングする製造企業5,000社の1995年~2005年の年間平均労働生産性は20.07%と上昇した。その中、大型企業は21.35%、中型企業は17.72%、小型企業は8.16%と格差が大きかった。

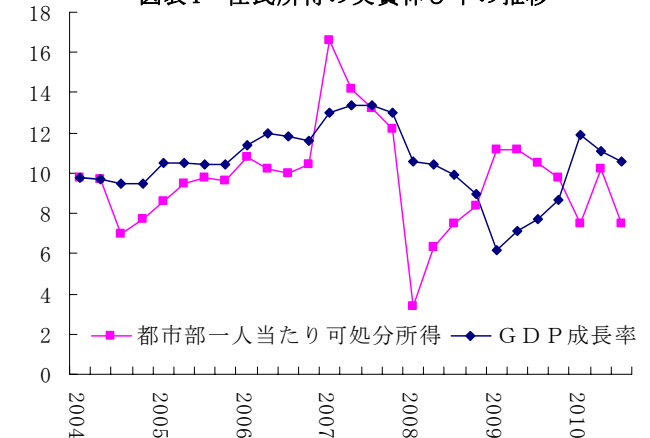
² 5年前に中国社会科学院が公表した「2005年社会青書」で、集団抗議行動の発生件数は93年の1万件から03年の6万件まで拡大し、参加者規模も73万人から307万人に拡大していることが明らかにされている。10年の青書を発表した際、李培林・中国社会科学院社会学研究所長は、「抗議行動は依然として増加傾向にある」との見方を示した。

段によって、極端な手段をとることなく矛盾を解決していくことで、社会の安定を維持する狙いがあると見られます。

図表3 収入法でみた中国GDP構成



図表4 住民所得の実質伸び率の推移



出所：国家統計局の公表データに基づき、三菱東京UFJ銀行（中国）有限公司企画部北京調査課作成。

4) 各分野の改革を全面的に推進

改革について、建議書は「更なる大きな決心と勇気をもって各分野の改革を全面的に推進する」ことを強調していますが、ここには、改革の推進にあたり直面する困難の大きさと既得権層による抵抗の強さがその裏返しとして読みとれます。各分野の改革については、「経済体制改革を大いに推進し、政治体制改革を積極的かつ穏当に推進し、文化体制、社会体制改革の推進を加速する」と説明しています。注目点は2つあり、1つは、5中全会の開催前に胡錦濤主席や温家宝総理が繰り返して強調した政治体制改革³について、その表現が5年前の第11次5ヵ年規画と同じということであり、党内の意見が決着していないことが伺われます。2点目は、文化体制改革と社会体制改革の追加です。建議書では、「文化体制改革と社会体制改革の推進を加速し、上部構造を経済ファンダメンタルズの発展・変化に更に適応させ、科学的発展のために力強い保障を与えなければならない」と表現し、経済改革の深化に伴い、上部構造もそれに適応するよう改革圧力が高まっている。第11次5ヵ年規画に比べ、改革の分野が拡大し、且つ協調をはかりながら各分野の改革を推進していくことが示されています。

5) 対外政策戦略の変化

建議書では、次期5ヵ年規画期間中、中国の対外政策におけるいくつかの転換が示されています。

- ① 貿易面では、輸出中心から輸出と輸入双方の重視（貿易収支均衡）へと転換すること
- ② 外商投資戦略においては、対内直接投資中心から、対内・対外投資の両立戦略へ、また、投資の件数や金額重視から内容重視へと転換すること
- ③ 世界経済の統治管理と地域協力に積極的に参与し、国際経済秩序の公正かつ合理的な

³温家宝首相は、改革・開放の橋頭堡となった深セン特区設立 30 周年直前の 21 日に深セン入りし、「改革開放は現在の中国の命運を決した決断だった」と評価した上で、「経済改革のみならず、政治改革も推進しなければならない」と政治改革の重要性を強調する発言を行っている。温首相はまた、「停滞と逆行は、これまでの改革開放の成果を台なしにする」と指導部の危機感を改めて表明した。元々改革開放を導いた鄧小平氏は 1980 年代に、「政治改革を行わなければ、経済改革も深めることができない」との発言があった。

発展を促進すること（建議書では初めて言及）

このような転換の背景には、中国の国際社会におけるプレゼンスの向上、並びに国際社会との関係緊密化があります。世界第2位の経済規模をもつ中国に対する国際社会の期待が高まっており、中国はこのような変化に順応し、貿易の均衡化、海外投資の加速等、国際社会への貢献を重視する戦略をとっていくものと思われます。

3. 日系企業に対する影響について

最後に、次期5ヵ年規画が中国進出日系企業に与える影響について纏めてみます。

1) 構造転換への対応

第12次5ヵ年規画期間中、中国は複数の「転換」を迫られています。即ち、経済総量指向から国民収入指向へ、投資主導から消費主導へ、経済成長から経済と社会の共同発展へ、政府主導から市場主導への転換が求められています。日系企業は、こうした転換に注視しつつ、中国の従来の成長パターンに合わせた経営戦略、経営手段を見直し、転換に伴う新たなビジネスチャンスを検討する必要があります。例えば、消費拡大や、サービス業の発展に伴う卸売・小売業、飲食業、観光業の急速な発展、内陸市場及び農村市場の拡大、文化産業（映画・広告・展示・デザインなど）の勃興と環境ビジネスの成長などが見込まれます。そして、構造調整に伴うM&A案件の増加に伴い、営業規模の拡大や新たなビジネス分野への進出の可能性も生まれることでしょう。

一方、対外経済政策の変化に伴い、既に一部実行されているように、外資系企業に対する従来の優遇措置（税制、土地使用費等）は、これからは撤廃されることとなるでしょう。又、対中投資案件の行政審査に際し、中国側はプロジェクトの経済効果面だけでなく、環境影響度、技術面をも厳しく評価していくことが予想されます。

2) 賃金上昇への対応

向こう5年間で「国民所得の普遍的かつやや速い増加」を目指している中国では、同期間中の賃金上昇率は、少なくとも今までの平均（04-09年の平均賃金上昇率は12.4%）を下回ることはないでしょう。特にコストを優先する企業にとっては、この点を覚悟した上での対応が重要となります。更に、中国政府は、国民収入のパイを拡大するだけでなく、パイの分配も合理化しようとしており、そうなると、これまで経済成長の成果が企業に多く向けられていたことを是正され、労働者への配分が増えることとなるため、企業の利益が圧縮されることも予測されます。企業としては、先進的設備や技術の導入、生産工場の移転などを、早い時期に計画、実行し、中国経済社会の転換に伴う諸問題を一早く解決すると同時に、企業の新たな発展チャンスを迎えることが期待されます。

以上



5 年計画目標達成を目指す中国の省エネルギー・環境保護動向

三菱東京UFJ銀行
経済調査室
調査役 萩原陽子

1. 第11次5年計画の目標と進捗状況

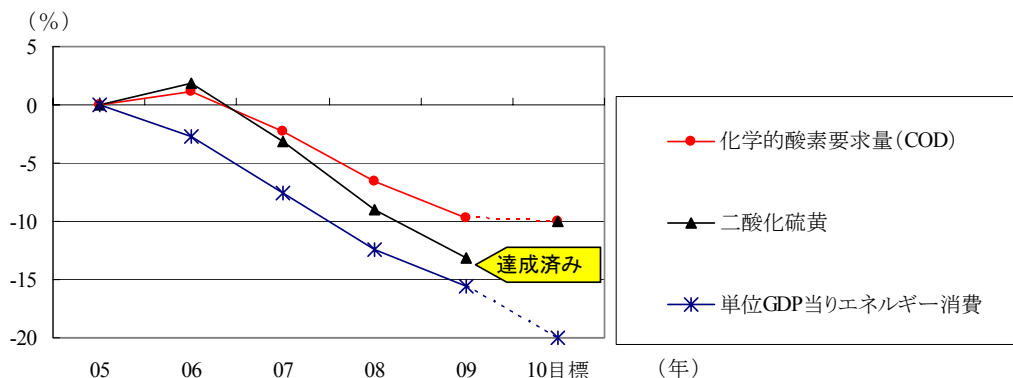
中国政府は、従来のエネルギー多消費型の経済構造で環境負荷が高いまま、持続的な高成長パターンを維持するのは不可能とみて、第11次5年計画（2006～2010年）においては省エネルギー・環境保護の推進を全面に打ち出した。具体的には、単位GDP当りエネルギー消費量の20%削減、主要汚染物質として二酸化硫黄と化学的酸素要求量（COD、注）のそれぞれについて総排出量の10%削減を政府が必ず達成しなければならない拘束性目標に挙げた。

（注）水質汚染の代表的な指標で、水中の有機物を酸化剤で分解する際に消費される酸化剤の量を酸素量に換算したもの。

(1) 2006年の目標未達を踏まえた政策対応

初年に当たる2006年には、単位GDP当り消費エネルギー前年比▲4%、汚染物質同▲2%という目標が設定されたが、消費エネルギーは同▲1.3%にとどまり（その後、GDPの上方修正に伴い、削減幅は▲2.7%に修正）、二酸化硫黄は同+1.6%、CODは同+1.0%と環境汚染はむしろ悪化した（図表1）。

図表1：省エネ・環境保護の進捗状況



（資料）国家統計局資料等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

この結果を踏まえて、政府は2007年6月、「省エネルギー・汚染物質排出削減に関する総合計画」を発表し、省エネルギー・環境政策に本腰を入れた。このなかで、2010年までの具体的目標として、1万元あたりGDPエネルギー消費量を2005年の1.22石炭換算トンから1石炭換算トンへと0.22石炭換算トンの削減、二酸化硫黄排出総量を2,549万トンから2,295万トンへと254万トン削減、CODを1,414万トンから1,273万トンと141万トンの削減を掲げた。この目標達成に向けて、エネルギー多消費型・高汚染型産業の生産能力の淘汰、10大省エネプロジェクトの推進、中国のエネルギー消費全体の3分の1を占める重点企業1,000社の省エネ、省エネ・クリーン発

電など、多岐に渡り、詳細な個別目標を明示し、省エネ、環境改善に向けた活動を促した(図表2)。また、政府幹部ならびに国有企業経営者の業績評価において、省エネ・汚染物質排出削減の目標達成を必須項目とし、他の評価項目がいかに好成績でも、この目標が達成できなければ、総合評価を不可とする一票否決制を採用した。さらに、総合計画に即して、省エネルギー法改正など法整備も進んだ。

図表2：省エネルギー・汚染物質排出削減に関する総合計画の概要

| | | |
|---|--|---------------|
| ○構造調整 | | |
| * エネルギー多消費型・高汚染型産業の投資プロジェクトを厳格に抑制 | | |
| * 劣後生産能力の淘汰を加速 | | |
| 省エネ：1.18億石炭換算トン；二酸化硫黄削減：240万トン | | 06～10年の淘汰生産能力 |
| 電力 | 小規模火力発電機 | 5,000万kw |
| 製鉄 | 300㎡以下の高炉 | 1億トン |
| 製鋼 | 年産20万トン以下の小規模転炉・小規模電気炉 | 5,500万トン |
| 電解アルミ | 小型プレバークセル | 65万トン |
| 鉄合金 | 6,300kVA以下の埋没アーク炉 | 400万トン |
| カーバイド | 6,300kVA以下の炉型カーバイド設備 | 200万トン |
| コークス | 炭化室の高さ4.3m以下の小規模設備 | 8,000万トン |
| セメント | シャフトキルンセメントクリンカの等量代替 | 2.5億トン |
| 平板ガラス | 低品質の板ガラス | 3,000万重量箱 |
| COD 削減：138万トン | | 06～10年の淘汰生産能力 |
| 製紙 | 年産3.4万トン以下のわらパルプ生産装置、年産1.7万トン以下の化学パルプ、排出基準未達の年産1万トン以下の古紙を原料とする工場 | 650万トン |
| アルコール | 遅れたアルコール生産プロセスと年産3万トン以下の企業（廃糖蜜を原料とするものを除く） | 160万トン |
| 化学調味料 | 年産3万トン以下のメーカー | 20万トン |
| クエン酸 | 環境保全基準未達のメーカー | 8万トン |
| * 再生可能エネルギーの普及推進 | | |
| * サービス業とハイテク産業の発展を加速 | | |
| ○重点プロジェクト | | |
| * 10大プロジェクト 【省エネ：2.4億石炭換算トン】 | | |
| ①石油代替エネルギーやエコカーの普及、②石炭工業炉・一般の石炭燃焼炉の効率化、③小型ボイラーの熱電併給システムへの改造、④余熱・余圧の利用による鋼鉄関連企業における省エネ、⑤電気系統効率2%上昇、⑥冶金・石油・化学の各産業におけるエネルギーシステム最適化、⑦住宅・公共建築物の省エネ建築、⑧省エネ照明、⑨政府機関建物の省エネ化面積率を20%に引き上げ、⑩各省や主要エネルギー産業別に省エネ技術センターを設立 | | |
| * 水質汚染対策プロジェクト 【COD 削減】 | | |
| 300万トン：都市の汚水処理能力を日量4,500万トン、水の再利用能力を日量680万トン増加 | | |
| 140万トン：工業廃水処理能力の向上 | | |
| * 石炭火力発電所の二酸化硫黄対策 【二酸化硫黄削減：590万トン】 | | |
| 脱硫装置を3.55億kw分の火力発電設備に設置 | | |
| ○省エネ排出削減管理の強化 | | |
| * 省エネ排出削減目標の達成状況を政府幹部と企業責任者の業績考課に反映 | | |
| * 重点企業1,000社の省エネ 【省エネ：1億石炭換算トン】 | | |
| * 省エネ・クリーン発電 【省エネ：6,000万石炭換算トン】 | | |

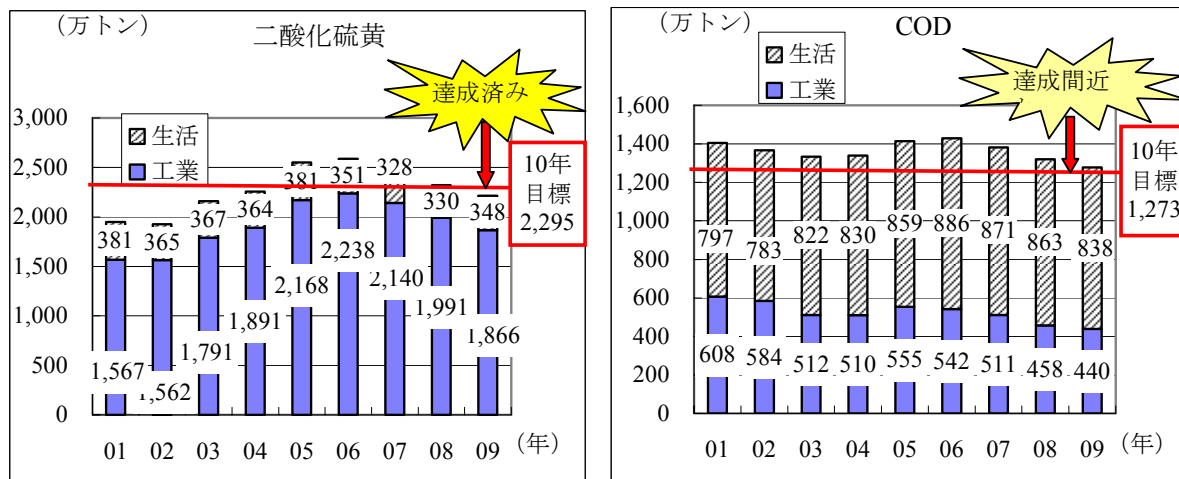
(資料) 「省エネルギー・汚染物質排出削減に関する総合計画」等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

(2) 対策強化の下で汚染物質排出削減は急速に進展

省エネ・汚染物質排出削減が政府・企業の業績評価項目に採用されたことによる効果は大きく、

2007年以降、進捗ペースは格段に上がった。とくに二酸化硫黄については、2009年時点で▲13.14%と5カ年計画目標を上回った。二酸化硫黄の排出は工業部門が8割強を占め(図表3)、さらに工業部門のなかでも電力生産業が過半を占める。こうした状況の下、総合計画で要求したとおり、発電所において脱硫装置が急速に普及したことによる削減効果が大きかったのである(図表4)。CODについても都市部の污水处理能力の増強を通じて2009年で▲9.66%と5カ年計画の削減目標値に近付いた。また、環境改善設備の導入拡大による削減効果には及ばなかったが、エネルギー多消費型・高汚染型産業の生産能力の淘汰も、二酸化硫黄とCODの削減に一定の成果を挙げた。

図表3：汚染物質排出量の内訳



(資料) 環境保護部「環境統計年報」等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

図表4：汚染物質削減の対策と効果

| | 二酸化硫黄 | | COD | |
|------|---|----------|-------------------------------------|----------|
| | 項目 | 削減量 | 項目 | 削減量 |
| 2007 | 設備導入 脱硫装置：1.2億kw | n.a. | 設備導入 污水处理能力：日量1,300万トン | n.a. |
| | 淘汰 発電機1,438万kw、セメント5,200万トン、製鉄4,659万トン、製鋼3,747万トン、平板ガラス650万重箱。 | n.a. | 淘汰 製紙2,018社、化学約500社、繊維染色400社。 | n.a. |
| 2008 | 設備導入 脱硫装置：9,712万kw | 135万トン | 設備導入 污水处理能力：日量1,149万トン | 121万トン |
| | 淘汰 発電機1,669万kw、鉄鋼、非鉄、セメント、コークス | 81万トン | 淘汰 製紙約1,100社、化学、印刷染色。 | 34万トン |
| 2009 | 設備導入 脱硫装置：1.02億kw | 173.4万トン | 設備導入 污水处理能力：日量1,330万トン | 116.6万トン |
| | 淘汰 発電機2,617万kw、製鉄2,113万トン、製鋼1,691万トン、コークス1,809万トン、セメント7,416万トン | 84.2万トン | 淘汰 製紙、化学、アルコール、化学調味料メーカー約1,200社。 | 26.3万トン |

(資料) 環境保護部「中国環境状況公報」より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

なお、二酸化硫黄とCODの削減目標値は▲10%と、単位GDP当りエネルギー消費量の▲20%という省エネ目標よりも一見容易であるかにみえる。しかし、省エネ目標がGDP当りであるのに対し、GDPの伸びに関係なく削減しなければならず、高成長を続ける中国においては、むしろ厳しいともいえる。ちなみに、2009年のGDPは実質ベースで2005年の1.5倍に達しており、2009年での汚染物質▲10%削減は単位GDP当りでは約▲40%も削減したことになる。

(3) 目標達成が危ぶまれる省エネ

一方、省エネについては、2009年末時点の削減率が▲15.61%にとどまり、しかも、2010年前

半に前年比+0.09%と小幅とはいえ増加し、一段と目標達成が困難となってきた。

経済成長が想定よりもはるかに速いことで計画に狂いが生じた面もある。総合計画は、劣後生産能力（小規模、エネルギー多消費型、高環境負荷型等の生産設備）の淘汰で1.18億石炭換算トン、10大プロジェクトで2.4億石炭換算トン、重点企業1,000社の省エネで1億石炭換算トン、省エネ・クリーン発電で6,000万石炭換算トンと、合計で5.18億石炭換算トンのエネルギー削減を見込んでいた。第11次5カ年計画の実質GDP成長率見込みは年率7.5%で、これに基づく目標達成のための必要削減量は3.63億石炭換算トンと十分カバーできる水準であった。しかし、実際の成長率は年率約11%に達する勢いであり、必然的に、必要とされる削減量も8.5億石炭換算トンに膨らんでしまったのである。

とはいえ、削減率20%が5カ年計画の必達目標であることに変わりはない。このため、2009年の実績を踏まえ、2010年の省エネ政策は厳しさを増しつつある。いち早く動いたのは、国有資産監督管理委員会（国資委）であった。3月26日付けの「中央企業の省エネ・排出削減監督管理に関する暫定規定」で、国資委直属の国有大企業である中央企業128社について、省エネ・排出削減の達成度を責任者の業績評価に組み込んだのである。

次いで、4月28日、温家宝首相が国务院常务会议で5カ年計画における省エネ・環境目標の達成を強く促し、5月4日には新たな国务院通知が発表された。そのなかで、中央政府は、確実な目標達成に向けて、地方政府、大企業、行政部門の責任追及などを掲げつつ、火力発電、製鉄、製鋼、セメント、電解アルミ、平板ガラス、製紙の7業種について劣後生産能力削減を指示した（図表5）。さらに、5月27日、工業・情報化部は18業種の生産能力淘汰目標を通知し、5月4日付けの国务院通知と重複する6業種については、国务院通知を上回る淘汰目標を設定した。加えて、8月8日、工業・情報化部は、この18業種に属する2,087社をリストアップし、劣後した生産設備を9月末までに操業停止、閉鎖するよう通告した。ちなみに2,087社に課された生産能力淘汰の総量は、5月の工業・情報化部の通知に基づく業種別の淘汰量を上回る水準となっている。

図表5：2010年の生産能力淘汰目標

| 5月4日：国务院通知 | | 5月27日：工業・情報化部通知 | | 8月5日：工業・情報化部通知 | |
|------------|----------|-----------------|-----------|----------------|-----------|
| | 淘汰規模 | | 淘汰規模 | 対象企業数 | 淘汰規模 |
| 火力発電 | 1,000万kw | | | | |
| 製鉄 | 2,500万トン | 製鉄 | 3,000万トン | 175 | 3,525万トン |
| 製鋼 | 600万トン | 製鋼 | 825万トン | 28 | 876万トン |
| セメント | 5,000万トン | セメント | 9,155万トン | 762 | 1兆728万トン |
| 電解アルミ | 33万トン | 電解アルミ | 33.9万トン | 17 | 37.1万トン |
| 平板ガラス | 600万重量箱 | 平板ガラス | 648万重量箱 | 19 | 994万重量箱 |
| 製紙 | 53万トン | 製紙 | 432万トン | 279 | 465万トン |
| | | コークス | 2,127万トン | 192 | 2,587万トン |
| | | 鉄合金 | 144万トン | 143 | 172万トン |
| | | 銅精錬 | 11.7万トン | 6 | 14.5万トン |
| | | 亜鉛精錬 | 11.3万トン | 53 | 29.4万トン |
| | | 鉛精錬 | 24.3万トン | 17 | 28.6万トン |
| | | カーバイド | 71.8万トン | 39 | 74.5万トン |
| | | アルコール | 67.7万トン | 38 | 68.8万トン |
| | | 化学調味料 | 18.9万トン | 7 | 19.5万トン |
| | | クエン酸 | 1.7万トン | 2 | 1.7万トン |
| | | 皮革 | 1,200万枚 | 84 | 1,436万枚 |
| | | 染色 | 31.3億メートル | 201 | 38.1億メートル |
| | | 化繊 | 55.8万トン | 25 | 67.4万トン |

（資料）各種政府資料等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

9月21日には、国家発展改革委員会が「固定資産投資プロジェクト省エネ評価と審査に関する

暫行弁法」で、11月1日より、新規の投資プロジェクトに対し、省エネ評価と審査を実施し、省エネ基準をクリアしていないプロジェクトは認可しないとの決定を示した。

こうして中央政府の政策圧力が強まるなかで、各地方政府は個別に設定されている目標達成を優先する余り、省エネルギーの本筋からは逸脱したような対応策も導入するようになった。7月以降、浙江、江蘇、山西、河北など一部の省で、鉄鋼、セメント等のエネルギー多消費型産業向けを中心とした電力供給制限が広がっており、9月には、河北省唐山で鉄鋼、コークスのメーカーに対し、年内の大幅減産要請が出されたと報じられている。エネルギー多消費型産業は、今後も目標達成のために政府から生産調整を強いられるリスクを抱えており、先行きには注意を要する。

2. 改善進むも依然厳しいエネルギー・環境問題

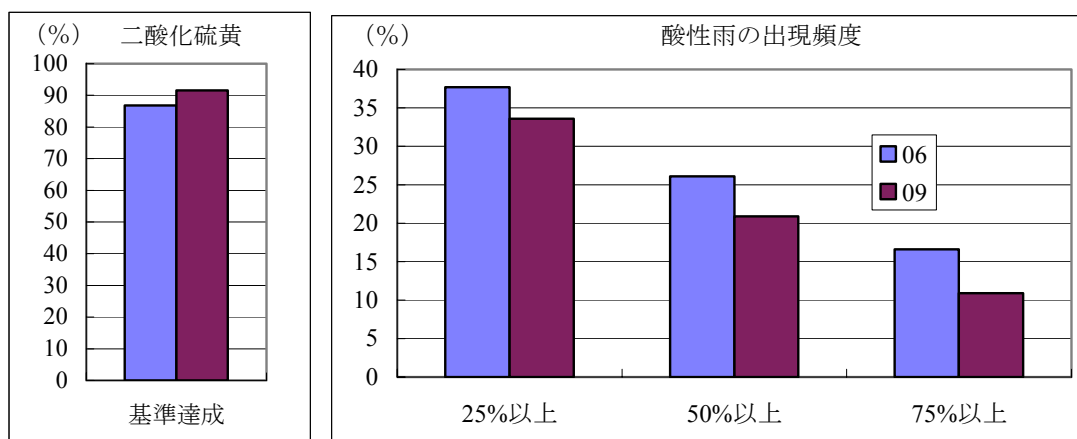
第11次5カ年計画における省エネ・環境改善は総じてみれば、海外筋の予想を上回るペースで進捗した。確かに、省エネ目標は達成が危ぶまれる状況ではあるが、目標水準の高さからすれば一定の評価ができよう。地方政府や国有企業に対して、業績評価と絡めて対応を促す行政手法がここでも奏功したといえる。

ただし、市場ではなく、政府が淘汰の決定権を握ったこと、各地方の事情が十分考慮されず、ほぼ一律の削減義務が課せられたこと、虚偽申告の可能性も指摘されることなど問題も少なくない。加えて、目標に従って改善が進んでも、エネルギー・環境問題は一段の努力を要する状況であることは留意しておきたい。

(1) 依然深刻な環境問題

環境面では、モニタリング調査の結果、2009年には二酸化硫黄の年平均濃度が国家基準を満たす都市のシェアは91.6%にまで高まった。しかし、二酸化硫黄が主因といわれる酸性雨については出現頻度が25%以上という都市のシェアが33.6%、75%以上という都市のシェアが10.9%に達し、依然、深刻といわざるを得ない(図表6)。

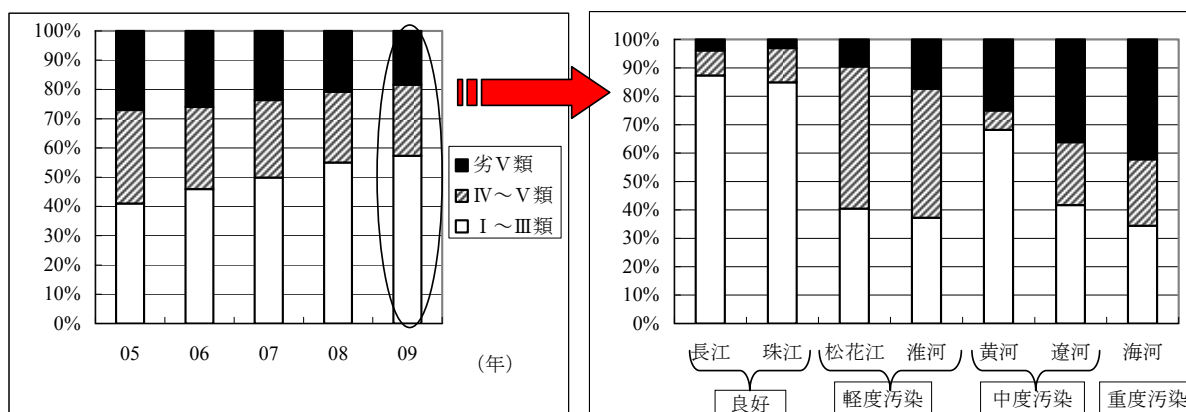
図表6：大気汚染の現状



(資料) 環境保護部「中国環境状況公報」より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

さらに問題視されているのは水質汚染の問題である。2009年時点でも、主要7大水系の河川で劣V類(いかなる用途にも使用できず、触れるのも危険)という水質に分類されるものが未だ18.4%に達している(図表7)。環境保護部によれば、長江、珠江の水質は良好ながら、松花江、淮河は軽度の汚染、黄河、遼河は中度の汚染、海河に至っては重度の汚染との評価である。海河では劣V類の水質が占めるシェアが42.2%にも達している。

図表7：水質汚染の現状



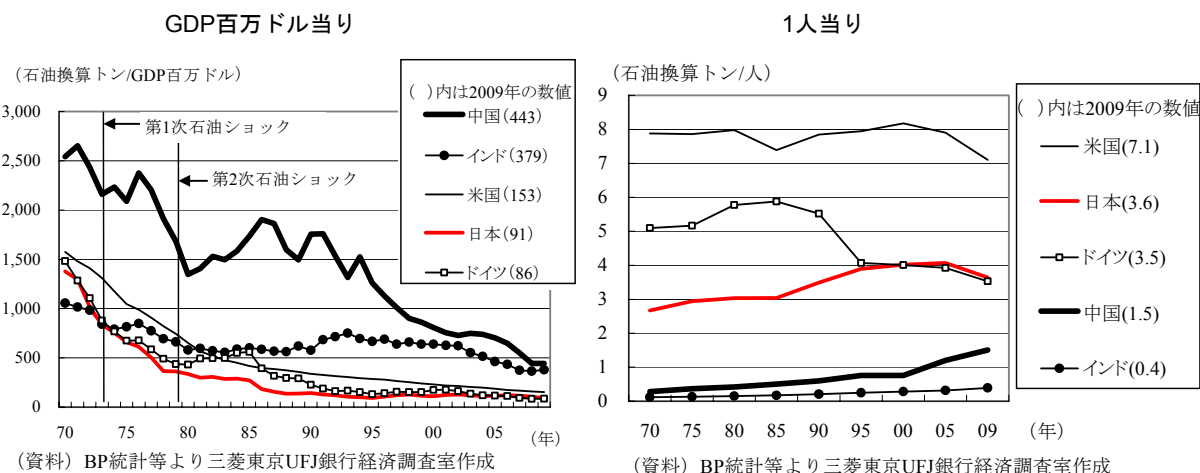
(注) I～Ⅲ類：生活飲用水、Ⅳ類：工業用水、Ⅴ類：農業用水、劣Ⅴ類：使用に適さない。
(資料) 環境保護部「中国環境状況公報」より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

こうした環境汚染は健康被害に直結することから、当然、地元住民の抗議活動は増えている。これが奏功して、工場の操業停止などにつながる場合もあるが、未だに、地方政府が汚染元の企業に与して汚染を放置し、むしろ抗議行動を抑えようとして、争議に発展するケースも後を絶たない。2009年、環境保護部は国務院の9部門と合同で、重金属汚染に関し、9,123社に特別検査を行い、その結果、2,183社を法令違反として取り締まり、うち231社には閉鎖を、641社には稼働停止のうえの是正を命じた。大規模な摘発には政府の意気込みが感じられるとはいえ、調査対象の4分の1近い企業が違反という状況には、やはり環境意識の浸透の遅れが窺われる。

(2) エネルギー消費量全体は増加の一途

エネルギー問題をみても事態は厳しい。単位GDP当りのエネルギー消費量は第11次5カ年計画期に削減が認められるとはいえ、2009年時点でも米国の3倍、日本、ドイツの5倍という高水準にある(図表8)。むろん、GDPのドル換算に使用している実勢相場が割安になっているために過大評価になっているとの見方もあるだろうが、それを考慮しても、先進国に比べ、エネルギー効率の低さは明白である。一方、1人当り消費量はモータリゼーションに代表される生活水準の向上に伴い、増加ペースが上がっている。

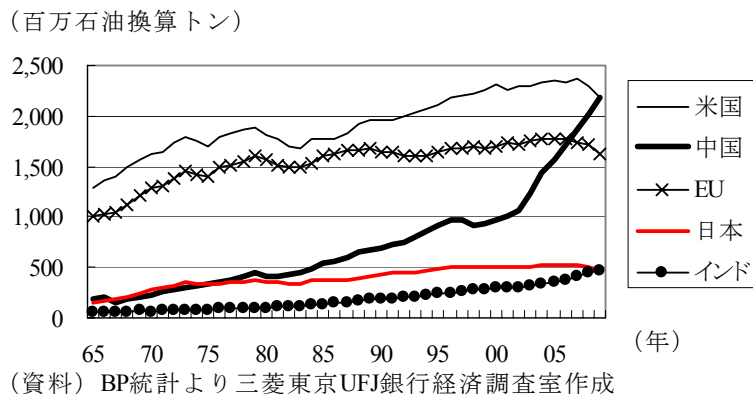
図表8：中国・インドと先進諸国のエネルギー消費量



このため、2003年に投資ブームが本格化してから2009年までの中国のエネルギー消費量の伸び率は年平均10.9%と、中国を除く世界全体の0.9%に比べ、格段に高い伸びとなっている(図

表9)。その結果、国際エネルギー機関（IEA）の統計では、2009年時点で米国を上回る世界最大のエネルギー消費国となった。これに関して、中国政府は過大評価として強く反発しているが、仮に現時点では過大評価であったとしても、人口が米国の4倍を超え、世界の工場たる工業国である中国が世界一のエネルギー消費国となるのは時間の問題に過ぎまい。

図表9：各国・地域のエネルギー消費量の推移



3. 省エネ・環境保護によるコストとビジネスチャンス

中国政府は、依然として厳しいエネルギー・環境問題を抱えているとの認識で省エネ・環境保護の強化を進めよう。このことは、企業にとって政策対応のためのコストを高める要素となる。第11次5カ年目標達成が危ぶまれる省エネ目標をクリアするための電力制限の対象には日本企業も含まれ、9勤5休（9日操業後、5日休業）という極端な制度が採用される場合もあり、労働者の健康管理や生産計画の調整上も大きな問題となっている。また、相対的に環境対応が進んでいるはずの日本企業においても、環境基準遵守の姿勢が末端まで行き届いておらず、抜き打ち検査などで摘発されるケースもある。

ただし、省エネ・環境分野で先進技術を有し、対応も進んでいる日本企業にとって総体的にはプラス効果もあろう。エネルギー多消費型・高汚染型企業の淘汰による競争緩和に加え、省エネ・環境における巨大市場の勃興によるビジネスチャンスの拡大が期待できる。もっとも、省エネ・環境技術においても、風力発電、排煙脱硫装置を始めとして、高いローカルコンテンツの要求など政策の後押しを得て、技術移転が進み、中国企業が安価な価格で急速に国内市場を確保する分野は少なくない。超臨界圧石炭発電などでは他の途上国市場にも食い込みつつある。このため、日本企業は、たとえ技術水準は高くとも、低価格化への対応が遅れば、中国を含めた途上国市場のニーズに応えられず、販売機会を逸する可能性がある。グローバル危機以降、途上国経済が世界経済における牽引役となっているというトレンドに乗り遅れかねない。

技術流出を警戒するのは当然のことながら、他の企業からのライセンス供与を受けた中国企業に市場を奪われるよりは、早期のライセンス供与で投資の回収を急ぎ、新たな技術開発に向けた資金を確保する方が望ましいとの見方もある。もっとも、ライセンス供与で先行した欧米においても、中国企業のレベルアップと政府支援を武器にした世界的な展開力を目の当たりにして、以前に比べ、技術移転への警戒は強まっているようにもみえる。個別の企業の状況により取るべき方法は異なるだろうが、省エネ・環境分野においても、世界的なトレンド変化を踏まえて、柔軟に最適な収益モデルを追求する必要がある。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.mufj.jp/rept_mkt/index.html



中国自動車需要の中長期展望と外資メーカーに求められる取組み（前編）

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内 佑介

2009年に年間販売台数で世界第1位となった中国市場ですが、自動車が依然として普及途上のステージにあるため、今後も更なる需要拡大が期待されています。そこで、「中国自動車需要の中長期展望と外資メーカーに求められる取組み」というテーマで、前後編2回に分けて考察していくこととします。第1回目の本稿では、中国市場の現状・中長期的な展望について整理しました。

1. 中国自動車市場の現況（～2009年）

(1) 市場動向

2009年の中国における自動車出荷台数（メーカー出荷）は13.6百万台と、年間販売では米国を抜いて世界第1位となった（図表1）。

これは、経済成長に伴う所得水準の向上を背景に自動車の普及が進展したことが主因で、実際、過去数年間を振り返ってみても、2007年までの5年間に販売は年20%超のペースで拡大してきた。また、2008年後半こそ世界的な景気後退の影響を受け、月次の販売は前年割れとなる局面がみられたが、政府が打ち出した自動車の購入刺激策が販売の下支えとなったうえ、景気対策の効果で中国経済が早期に持ち直したこともあり、2009年前半より自動車の販売が急増する結果となった。

乗用車の販売状況を排気量別にみると、1.0ℓ超～1.6ℓ以下の小型乗用車の販売台数が5.9百万台と約6割に達したほか、1.6ℓ超～2.0ℓ以下の中型乗用車が2割を占めるなど、小～中型乗用車が需要の中心となっている。

地域別にみると、沿海地域に存在する3つの経済圏、すなわち華北（北京市・天津市等）、華東（上海市・江蘇省等）、華南地域（広東省）が自動車保有台数・乗用車新規登録台数において中国全体の5割超を占めるなど自動車の主要マーケットとなっている。

ただし、足元ではこうした沿海地域のみならず、内蒙古自治区や陝西省といった内陸の都市部でも自動車の普及が進展、保有台数の水準自体は依然として低いものの、乗用車新規登録台数の伸び率では全国水準を大きく上回っている。

図表1：中国の自動車出荷台数の推移（メーカー出荷台数）（単位：千台）

| 年 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 02-07/年 | 08vs09 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|---------|--------|
| 自動車出荷台数 | 4,525 | 5,045 | 5,767 | 7,216 | 8,795 | 9,336 | 13,645 | 20.8% | 46% |
| 乗用車 | 2,850 | 3,244 | 3,981 | 5,175 | 6,298 | 6,756 | 10,331 | 27.1% | 53% |
| 商用車 | 1,675 | 1,801 | 1,786 | 2,040 | 2,498 | 2,581 | 3,313 | 10.5% | 28% |

（資料）中国汽车工業協会資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) 販売急拡大の背景

自動車の販売拡大のベースの要因として、持続的な所得水準の向上や、景気回復及び資産価格上昇に伴う購入者の消費マインドの好転などが挙げられる。

振り返ってみると、中国では、高い経済成長を背景に 2000 年時点で約 6 千元であった都市部 1 人当たりの平均年収が 2008 年時点では約 17 千元と 2000 年対比 2.7 倍の水準にまで増大(図表 2)。景気減速の影響からピッチが鈍化したとはいえ、2009 年の平均年収も前年比 10%増加するなど所得水準の向上が続いた。

実際、都市部の世帯年収の構成比をみても、5~6 万元の小型車を購入できるとみられる世帯年収 5.0 万元超の想定人口が 2008 年時点で 228 百万人 (2005 年時点で 88 百万人) に達するなど購入層の裾野が拡大した様子が窺える。大都市部では、こうした購入層の中心であるホワイトカラー一社員がエントリーカーとして値頃な小型車を購入する動きが広がってきたことが自動車販売を増加させた要因の一つになったという。

また、所得階層の最上層 10%についてみると、2008 年に 1 人当たり平均年収が約 47 千元 (2000 年比 3.5 倍) に達するなど大幅に向上したことで、同層の自動車保有台数が世帯数全体の約 1/3 に達するとともに、中~大型車の販売拡大に寄与した。

加えて、2009 年に入り、①中国景気が世界に先駆けて回復基調を辿ったこと、②不動産や株価など資産価格の上昇を背景に、購入者の消費マインドが好転したことも販売増を大きく後押ししたとみられる。

2009 年に関しては、年初に政府が自動車の消費刺激策を相次いで打ち出すなど前半に実施された政策効果が需要の下支えとなったことも、通年で販売増を確保した大きな要因となった。

まず、①1.6l 以下の小型車の購入需要を喚起させる政策である車両購置税率の期限付き引き下げ措置 (10%→5%) が打ち出されたのを契機として、1.6l 以下の小型車の販売が急増、中大型車が前年割れを余儀なくされる状況下でありながらも、2009 年 2 月より月次ベースでの出荷台数が前年比二桁ピッチの増加に転じた。

また、②農村地域で自動車普及を促進するため購入時に補助金を支給する“汽車下郷”などの政策効果も乗用貨物車の販売に大きく寄与、実際、乗用貨物車の 2009 年通年の出荷台数は前年比倍増となった。

なお、2010 年 1 月より車両購置税の税率が当初の 5%から 7.5%に引き上げられるなど政策効果の剥落が予想される状況にありながらも、2010 年以降も自動車販売が高水準を維持していることから判断すれば、こうした政策効果の多くは 2009 年後半には一巡しており、足元では本来的な自動車需要が販売の伸びを牽引しているとみてよさそうだ。

図表 2：都市部の所得階層別の収入と自動車保有状況

| | 所得階層別指標(都市部) | | | | | | | | |
|----------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| | 1995 | 2000 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 08vs09 | 00-08(倍) |
| 1人当たりの年収(元) | 4,288 | 6,317 | 11,321 | 12,719 | 14,909 | 17,068 | 18,858 | 10% | 2.7 |
| 最上層10% | 8,231 | 13,390 | 31,238 | 34,834 | 40,019 | 47,422 | N.A. | — | 3.5 |
| 高所得層10% | 6,036 | 9,485 | 18,688 | 20,700 | 24,107 | 28,519 | N.A. | — | 3.0 |
| 自動車保有(台)/100世帯 | N.A. | 0.5 | 3.4 | 4.3 | 6.1 | 8.8 | 10.9 | 23% | 3.2 |
| 最上層10% | N.A. | 1.1 | 16.2 | 20.1 | 25.3 | 33.0 | N.A. | — | 0.0 |
| 高所得層10% | N.A. | 0.8 | 5.6 | 8.2 | 11.9 | 17.0 | N.A. | — | 0.0 |

(注)高所得層10%とは、最上層10%に次ぐ高所得者10%を指す。

(資料)各種統計資料をもと三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(3) 競争状況

メーカー別の自動車販売シェアをみると、上海汽車（合弁先：GM、VW）2.7 百万台、第一汽車（同：トヨタ、VW、Ford）1.9 百万台、東風汽車（同：日産、ホンダ）1.9 百万台など^(注1) 上位 5 社で 7 割、同 10 社で 9 割に達する（図表 3）。

従前は販売台数 20 万台以下の中小メーカーが数多く存在したが、中央政府が打ち出す自動車産業振興政策^(注2) も後押しとなり、2009 年には長安汽車が中堅のハ飛汽車・昌河汽車を買収するなど、足元で企業再編が進展しつつある。

また、乗用車の販売シェアをブランド別にみると、GM・VW・トヨタなど世界シェアの高いメーカーが上位を占めるものの、先述の通り、2009 年には政策効果により小型車や乗用貨物車の販売が大きく伸長、これに対応できた現代自動車や GM など一部の外資メーカーや長安汽車・比亞迪汽車など地場メーカーが販売シェアを高めた反面で、こうした変化に対応しきれなかった日系メーカーは売上を伸ばしつつも販売シェアを落とす結果となった。

中国の自動車業界全体の稼働率（＝生産台数÷生産能力）についてみると、輸入は一部の高級車や中国で生産量が少ない SUV に限られ、需要の大半を国内生産でカバーする構造にあるが、業界全体の稼働率は 2009 年で 77%と 2008 年（59%）に比べ大幅に改善した。

もっとも、2009 年に市場が好調に推移したため、各社とも 2010 年以降に大幅な能力増強計画を打ち出しており、今後、同稼働率は再び低下していく恐れが強い。

^(注1) 外資が中国で完成車製造を行う際、独資は認められておらず、地場と合弁会社を設立する必要がある。

^(注2) 2009 年に発表された同策は、年間販売台数 200 万台超のメーカー 2～3 社、100 万台超のメーカー 4～5 社を育成し、上位 10 グループの販売台数が全体の 90%以上となるよう業界再編を促している。

図表 3：参入企業と外資メーカーグループ別にみた販売状況（単位：千台）

| 自動車の（地場）メーカー別シェア | | | | 乗用車のブランド別シェア | | | | | |
|------------------|--------|------|-----|-------------------|---------------|-------|--------|--------|-------|
| | 2009 | 2009 | | 主な提携先 外資メーカー | 2008 | 2009 | | 08vs09 | |
| | | 台数 | シェア | | | 台数 | シェア | | |
| ① 上海汽車 | 2,705 | 20% | | GM, VW | ① GM | 1,031 | 1,775 | 17% | 745 |
| ② 第一汽車 | 1,945 | 14% | | トヨタ, VW, Ford | ② VW (Audi含む) | 989 | 1,397 | 14% | 408 |
| ③ 東風汽車 | 1,898 | 14% | | 日産, ホンダ, PSA, Kia | ③ 長安汽車 | 524 | 913 | 9% | 389 |
| ④ 長安汽車 | 1,870 | 14% | | Ford, スズキ, PSA | ④ 現代 | 310 | 812 | 8% | 502 |
| ⑤ 北京汽車 | 1,243 | 9% | | 現代, Daimler | ⑤ トヨタ | 538 | 636 | 6% | 98 |
| ⑥ 広州汽車 | 607 | 4% | | ホンダ, トヨタ | ⑥ ホンダ | 516 | 605 | 6% | 89 |
| ⑦ 奇瑞汽車 | 500 | 4% | | — | ⑦ 日産 | 362 | 527 | 5% | 166 |
| ⑧ 比亞迪汽車 | 448 | 3% | | — | ⑧ 奇瑞汽車 | 356 | 515 | 5% | 159 |
| ⑨ 華晨汽車 | 348 | 3% | | BMW | ⑨ 比亞迪汽車 | 171 | 448 | 4% | 278 |
| ⑩ 吉利汽車 | 329 | 2% | | — | ⑩ 第一汽車 | 346 | 441 | 4% | 95 |
| 上位10Gr.計 | 11,893 | 87% | | — | 上位10ブランド計 | 5,142 | 8,069 | 78% | 2,928 |
| 自動車合計 | 13,645 | 100% | | — | 乗用車合計 | 6,756 | 10,331 | 100% | 3,576 |

^(注) 1. VWはスズキを除いたベース、GMには上海五菱汽車を含む台数。

2. 中国地場メーカーは自主ブランド車ベースの台数。

^(資料) 中国汽車工業協会の資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

2. 今後の市場見通し

(1) 一段の需要拡大を支える要因

中国の自動車市場は、①持続的な消費拡大、②自動車保有水準の向上、③インフラ整備の進展の 3 つの観点から、この先も拡大傾向を辿る公算が大きい。

①持続的な消費拡大

中国の主要都市について、消費水準を日本と比べてみると、現在の北京市・上海市・広東省広州市など三大経済圏の都市部における一人当たりの平均的な消費支出額は日本の 1970 年代前半の水準にとどまっている。先行して自動車の普及が進んでいる沿海部主要都市の所得最上層 10% (一部の都市は同 20%) に限ってみても、平均消費支出は上海市・北京市でも日本の 1970 年代中頃、内陸都市部の所得最上層 10%に関しては 1970 年代前半の水準にとどまる様子。日本の消費水準向上が 1980 年代以降も続いたことを踏まえると、中国の消費水準は今後も着実な伸びが期待できるステージと言えそうで、自動車購入層の一段の裾野拡大が見込まれる。

②自動車保有水準の向上

また、中国では自動車保有の水準が依然として低いことも、この先の自動車需要拡大を牽引する要素の一つとなろう。2009 年の 100 世帯あたりの自動車保有状況をみると、地域別には沿海部の大半の省市で 10 台を上回り、なかには北京市や浙江省、広東省のように 20 台超となった省市もみられる (図表 4)。また、中部や西部地域など内陸部においても、雲南省・西藏自治区・山西省など沿海部と同等水準にまで達した省市がある。

しかしながら、中国の全国平均でみれば依然 10 台強に過ぎず、先進諸国や他のアジア諸国と比べても水準は低い。中西部の省市のなかには都市部であっても保有台数が 5 台を下回るような地域も散見される。

実際、過去の日本における乗用車保有台数の推移と比べると、消費支出が急速に拡大した 1960 年代後半から 1970 年代に 100 世帯当たりの乗用車保有台数が急速に増加しており、韓国やドイツでも同様の経済成長ステージで保有台数が伸長した事例をみても、中国における自動車保有台数の増加余地が大きい様子が窺える。

図表 4：中国の都市部における 100 世帯当たりの自家用車保有台数(省市別)

| | 沿海部 | 09年人口 (百万人) | 自家用車保有台数(台) | | | | 08-09 | | 内陸部 | 09年人口 (百万人) | 自家用車保有台数(台) | | | | 08-09 |
|----|-------|----------------|-------------|------|------|-------|-------|-----|--------|----------------|-------------|------|-----|-------|-------|
| | | | 05年 | 08年 | 09年 | 08-09 | | | | | 05年 | 08年 | 09年 | 08-09 | |
| 東北 | 黒龍江省 | 38 | 1.5 | 2.1 | 3.2 | 52% | 中部 | 河南省 | 94 | 1.6 | 4.1 | 5.0 | 22% | | |
| | 吉林省 | 27 | 1.4 | 4.1 | 6.0 | 46% | | 山西省 | 34 | 3.1 | 8.0 | 10.0 | 25% | | |
| | 遼寧省 | 43 | 1.2 | 4.7 | 7.2 | 53% | | 安徽省 | 61 | 0.8 | 2.3 | 2.8 | 22% | | |
| 華北 | 北京市 | 17 | 14.1 | 22.6 | 29.6 | 31% | | 湖北省 | 57 | 0.9 | 3.6 | 4.4 | 22% | | |
| | 天津市 | 12 | 3.0 | 7.5 | 11.6 | 55% | | 湖南省 | 64 | 1.1 | 4.1 | 5.5 | 34% | | |
| | 山東省 | 94 | 4.5 | 12.7 | 16.0 | 26% | | 江西省 | 44 | 0.7 | 2.6 | 4.3 | 65% | | |
| | 河北省 | 70 | 3.9 | 9.0 | 10.1 | 12% | | 西部 | 内蒙古自治区 | 24 | 3.6 | 7.8 | 9.5 | 22% | |
| 華東 | 上海市 | 19 | 3.8 | 11.0 | 14.0 | 27% | | | 陝西省 | 38 | 0.4 | 4.3 | 5.7 | 33% | |
| | 江蘇省 | 77 | 4.3 | 10.1 | 11.9 | 18% | | | 寧夏自治区 | 6 | 1.3 | 2.6 | 5.3 | 104% | |
| | 浙江省 | 51 | 8.7 | 19.0 | 23.7 | 25% | 甘肅省 | | 26 | 0.5 | 2.2 | 2.5 | 14% | | |
| | 福建省 | 36 | 1.7 | 8.0 | 9.6 | 20% | 重慶市 | | 28 | 0.7 | 4.3 | 4.9 | 14% | | |
| 華南 | 広東省 | 95 | 9.7 | 19.3 | 23.3 | 21% | 四川省 | | 81 | 2.4 | 6.0 | 6.8 | 13% | | |
| | 広西自治区 | 48 | 1.9 | 8.3 | 10.7 | 29% | 貴州省 | | 38 | 1.8 | 3.2 | 4.9 | 53% | | |
| | 海南省 | 9 | 3.5 | 9.2 | 10.7 | 16% | 雲南省 | | 45 | 7.9 | 11.0 | 14.9 | 35% | | |
| | 全国 | 1,308 | 3.4 | 8.7 | 10.9 | 25% | 西藏自治区 | | 3 | 3.0 | 10.5 | 13.3 | 27% | | |
| | | | | | | | 青海省 | | 6 | 1.4 | 2.8 | 4.0 | 43% | | |
| | | | | | | | 新疆自治区 | 21 | 2.8 | 4.7 | 7.6 | 62% | | | |

(資料) 中国統計年鑑、中国経済景気月報をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

更に、中国における運転免許の取得状況をみると、全国でわずか 10%、都市部の人口対比でも 22%にとどまっている（図表 5）。

日本では 1970～80 年代に運転免許取得者数の増加が加速、運転免許取得率が 6 割超にまで高まるにつれ、自動車保有台数も増加してきた。また、運転免許取得率が日本より高い米国（取得率 7 割弱）では、1970 年代後半以降、運転免許取得者数を自動車保有台数が上回る状況が続いている（注）。従って、運転免許取得者数 138 百万人に対して自動車保有台数が 63 百万台にとどまる中国では、今後の運転免許取得者数の大幅な増加も相俟って、中長期的に自動車保有台数の増加が続くとみてよさそうだ。

（注）各国の事例では運転免許取得率が 60～70%にまで高まるのが一般的。

図表 5：中国の運転免許取得者数と自動車保有状況（百万人、百万台）

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 免許取得者総数 | 34 | 37 | 45 | 48 | 54 | 71 | 80 | 95 | 107 | 122 | 138 |
| （純増数） | 0 | 4 | 7 | 4 | 5 | 17 | 9 | 15 | 12 | 15 | 15 |
| 運転免許取得率 | 3% | 3% | 3% | 4% | 4% | 5% | 6% | 7% | 8% | 9% | 10% |
| （対都市部人口比） | 8% | 8% | 9% | 10% | 10% | 13% | 14% | 16% | 18% | 20% | 22% |
| 自動車保有台数 | 15 | 16 | 18 | 21 | 24 | 27 | 32 | 37 | 44 | 51 | 63 |

（資料）CEIC データ、中華人民共和国公安部の公表データをもとに三菱東京UFJ 銀行企業調査部にて作成

③インフラ整備の進展

足元では道路網の整備も自動車需要増加の後押し材料となったようで、とりわけ内陸都市部での需要拡大を促した背景の一つと考えられる。

中国の道路総延長は 2009 年には 3.9 百万 km と 9 年間で 2.8 倍となり（図表 6）、特に内陸部での延伸が進んだ。高速道路も 2005 年の“国家高速道路網規画”の予定を上回るピッチで建設が進んでおり、総延長も 6.5 万 km まで延伸されるなど、自動車の利便性を高めるインフラが整備されつつある。先進諸国に比べ道路が未整備の地域が多い点を踏まえれば、今後も高水準の道路建設投資が維持される公算が大きく、自動車の普及を後押しすることになる。

また、沿海部大都市・中規模都市や内陸部大都市などの都市部における郊外地域の広がりも見逃せない。足元、沿海・内陸部を問わず大都市では、交通インフラの整備とそれに伴った沿線の都市開発（住宅建設や大型商業施設の進出）によって常住人口が急速に増加している。実際、日本の事例と比べても、中国は日本の高度経済成長期である 1950～1970 年代頃と同等のピッチで急速に都市化率が上昇している（次頁図表 7）（注）。

更には、戸籍制度改革もこうした流れに拍車を掛けている。具体的にみると、2009 年に中央政府は戸籍制度の規制を一部緩和、中小都市における“農民工の市民化”を促したほか、その際に対象外となった一部の大都市でも、一定条件を満たせば農民工に都市戸籍を付与するなどの動きがみられる。こうしたなか、都市部の人口増加が周辺における郊外地域の広がりを促し、とりわけ国土面積が広い中国では、買い物や通勤など日常の移動手段としての自動車保有ニーズが他国以上に高まることが期待される。

（注）中国政府の予測によれば、中国の都市化率は現在の 45%から 2020 年には 60%に達するという。

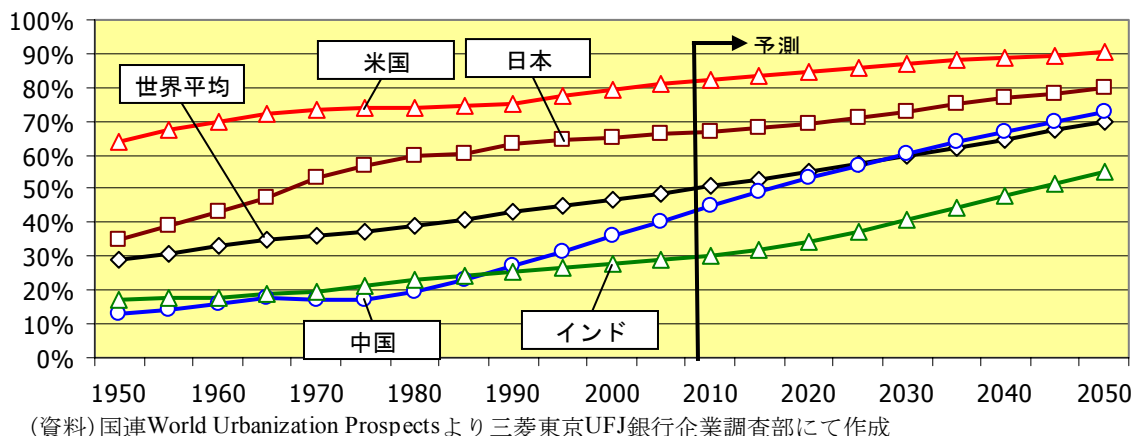
図表 6：中国における道路総延長の推移

| | 1980 | 1990 | 2000 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 00-08/年 |
|-------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| 道路総延長(千km) | 883 | 1,028 | 1,403 | 3,345 | 3,457 | 3,584 | 3,730 | 3,861 | 3.6% |
| うち高速道路(千km) | N.A. | 1 | 16 | 41 | 45 | 54 | 60 | 65 | 12.2% |

（注）道路総延長は 2005 年より集計方法が変更されており、データに連続性がない。

（資料）各種資料をもとに三菱東京UFJ 銀行企業調査部にて作成

図表 7：各国の都市化率（全人口に占める都市部人口の割合）



(2) 自動車需要の中長期シナリオ

上述した諸要因や今後の経済見通しをもとに将来の販売台数・保有台数を大胆に予測すると、2014年頃には自動車販売台数（新車）が年20百万台になると予想される。

また、2015年以降も、中古車の供給台数増加に伴って新車販売の伸びが徐々に鈍化するとはいえ、緩やかな拡大基調を維持し、2020年の販売台数は年25百万台超、自動車保有台数は約260百万台に達する可能性があろう(注)。

無論、経済環境の変化や中国政府が打ち出す各種政策の影響などにより短期的な振れを伴ったり、予測した水準に到達する時期が前後することもありうる。

しかしながら、西欧・米国・日本などの自動車保有台数・年間販売台数の水準を人口・道路総延長・1人当たりGDP・運転免許保有者数などの各種指標との比較から判断して、上記予測水準は大枠としては十分実現可能な範囲とみてよからう。

(注)2020年頃に国民1人当たりのGDPが1万米ドル（日本の1980年頃と同水準）に達し、100人当たり自動車保有台数20台前後に到達することなどを前提に試算したもの。

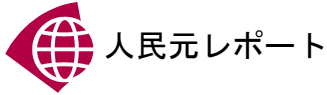
以上

(執筆者の連絡先)

株三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 山内 佑介

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

TEL：852-2249-3033 FAX：852-2521-8541 Email：Yuusuke_Yamauchi@hk.mufg.jp



先手を打つ人民元金融政策の背景

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

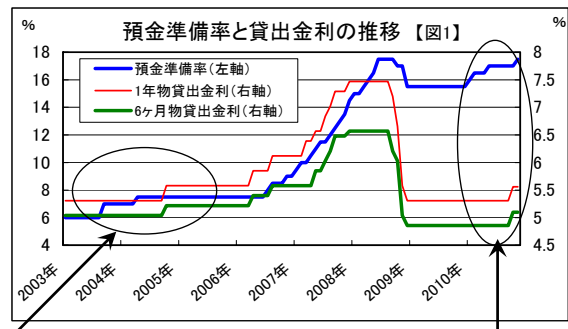
10月13日中国人民銀行(以下、人民銀行)の周小川総裁はワシントンで開催された国際通貨基金(IMF)・世界銀行会合の席上では『年内に金利を引き上げることはない』との方針を示していた。しかし19日、人民銀行は突然の利上げを発表。センセーショナルな利上げとなった。なぜ今、利上げを行わなければならなかったのか、検証してみたい。

●人民元利上げの内容(実施日10月20日)【表1】 (単位:%)

| 項目 | | 調整前利率 | 調整後利率 | 調整差 |
|------|---------|-------|-------|-------|
| 預金各項 | 普通預金 | 0.36 | 0.36 | — |
| | 3ヶ月 | 1.71 | 1.91 | +0.20 |
| | 6ヶ月 | 1.98 | 2.20 | +0.22 |
| | 1年 | 2.25 | 2.50 | +0.25 |
| | 2年 | 2.79 | 3.25 | +0.46 |
| | 3年 | 3.33 | 3.85 | +0.52 |
| 貸出各項 | 6ヶ月迄 | 4.86 | 5.10 | +0.24 |
| | 6ヶ月超1年迄 | 5.31 | 5.56 | +0.25 |
| | 1年超3年迄 | 5.40 | 5.60 | +0.20 |
| | 3年超5年迄 | 5.76 | 5.96 | +0.20 |
| | 5年超 | 5.94 | 6.14 | +0.20 |

2003~04年の利上げ開催時の動向
2003/8/25に預金準備率引上げ(実施9/21):6%⇒7%
2004/4/12に預金準備率引上げ(実施4/25):7%⇒7.5%
2004/10/28に貸出金利引上げ(実施翌日):5.31%⇒5.58%(1年物)
2006/4/27に貸出金利引上げ(実施翌日):5.58%⇒5.85%(1年物)

(注)執筆日以降2010/11/10に追加預金準備率引上げ実施に伴い追加記載 →

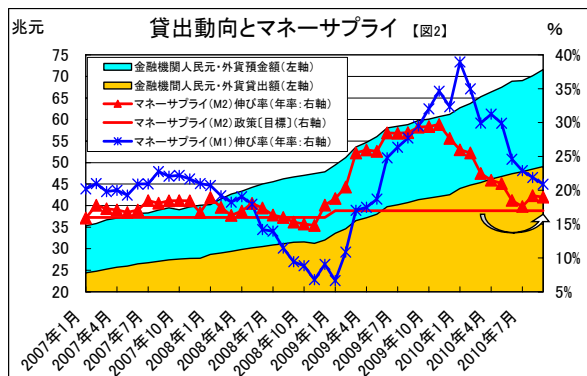


出所)市場業務部作成

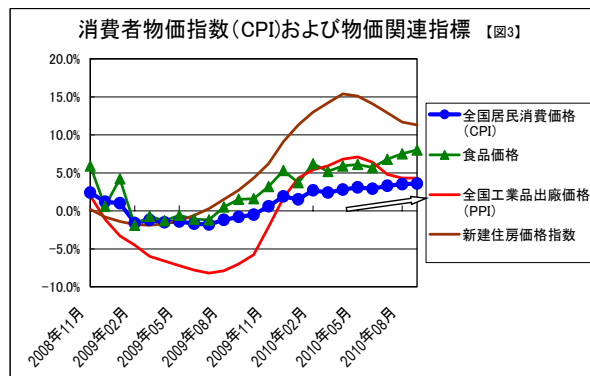
今回の利上げ開催時の動向
2010/1/12に預金準備率引上げ(実施1/18):15.5%⇒16.0%
2010/2/12に預金準備率引上げ(実施2/15):16.0%⇒16.5%
2010/5/2に預金準備率引上げ(実施5/10):16.5%⇒17.0%
2010/10/19に貸出金利引上げ(実施翌日):5.31%⇒5.56%(1年物)
2010/11/10預金準備率引上げ(実施11/16):17.0%⇒17.5%

《利上げの理由》

人民銀行の基準金利変更は、直近最後に利下げを行った2008年12月以来2年10ヶ月ぶり、金利引上げとしては、2007年12月以来3年10ヶ月ぶりの実施となった。さて、なぜ人民銀行は、市場にとっては予想外に早期と受け止められるタイミングで利上げを実施しなければならなかったのだろうか。いくつかの要因が複合的に発生したことがその背景と考えられる。



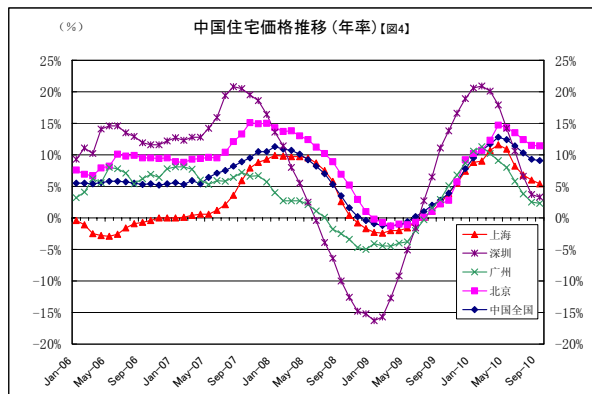
出所)中国人民銀行より市場業務部作成



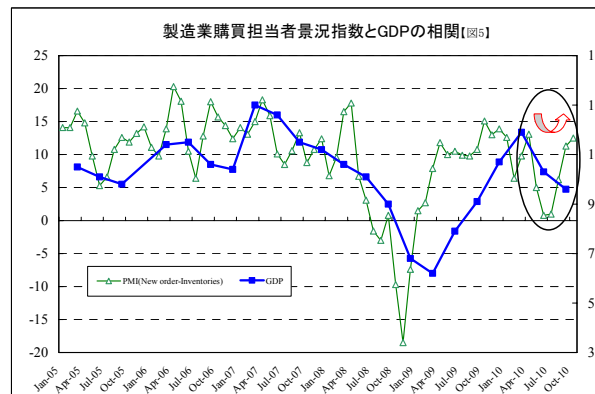
出所)国家统计局より市場業務部作成

昨年12月に行われた中央経済工作会议以降、人民銀行は「適度に緩和的な金融政策」を維持するとしながら、「金融政策的確性と柔軟性を高めることに加え、信用が实体经济を支え雇用を押し上げ、産業の発展を後押しするために、マネーや信用の伸びをコントロールする」と表明していた。その後も一貫し、3度に渡る預金準備率の引き上げや、公開市場操作での足元金利高め

誘導により、利上げと同等の効果を狙っていた。しかしながら【図2】の通りマネーサプライ(M2)は年初来徐々に低下し政府目標である17%に向けて低下してきたものの、8月より17%を前に反転19.2%に上昇、9月も19.0%と高止まりを続けている。また、特に懸念されるのはインフレ動向であり、【図3】の通りCPIは3.6%と3ヶ月連続で政府が抑制目標として掲げた3.0%を上回ったことに加え、警戒水準としていた3.5%も上回ったことから、インフレ期待が強くなる前に先手を打ってきたものと考えられる。



出所: 中国国家統計局より市場業務部作成



出所: Bloombergデータより市場業務部作成

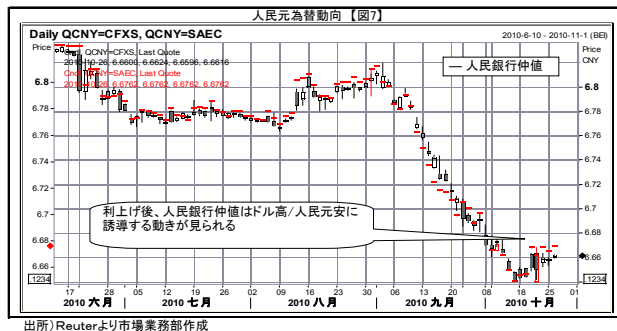
加えて政府が推し進めてきた不動産投機対策については【図4】の通り前年同月比では対策が功を奏し、住宅価格は徐々に低下傾向に転じていた。しかし前月比で見ると、7・8月の全国（主要70都市）の推移は横ばいとなり、ついに9月は0.5%の上昇に転じてしまった。特に現在大都市の不動産価格は、庶民が購入するには遠く及ばない水準が続いていることから、投機対策以上の何らかの手を打つ必要があった。更に発表された第3四半期のGDPは前年比9.6%となり、政府目標の年度ベース8%を上回ることには略確実な状況となった。加えてその推移状況を見てみると、【図5】の通り2期連続で徐々に低下に向かっているものの、その先行指標である新規受注から在庫を引いた数字は反転上昇している。この状況では、これから来年初にかけてGDPは上昇に転じる公算が高く、さらに中資系各銀行は年間貸出目標達成に向け通常年末に貸出を加速させるため、GDPは8%近傍に落ち着くことは難しくなる。そのためにも予防的な一手を打つ必要があった。

《元高の行方》

一方で中国当局にはどうしても見逃せないポイントがあった。それは人民元高である。日米諸国が景気回復・インフレの創出を目指して、量的金融緩和に相次いで踏み切っており、余剰資金が株やコモディティーといった市場に流れ始めている。成長が見込めるアジア諸国、特に中国への投資を加速させることは言うまでもない。ドル安/人民元高には一段の上昇圧力が掛かる。現に上海株は【図6】のように力強く反発し、節目の3000を超える状況となり始めた。またそうした資金が、収まり始めた住宅価格を再度吊り上げる可能性もある。資本規制により、ホットマネーが簡単に直接中国に入って来ることはないが、香港などを經由しじわじわと滲み込んで来る可能性は高い。10月下旬のG20後、人民銀行は仲値提示を市場動向に反する形でドル高/人民元安に設定し始めている。海外からの資金流入加速を食い止めるため、脇を締め始めているものと推測される。



出所: Bloombergデータより市場業務部作成



《今後の経済の方向性》

10月15～18日に中国共産党第17期中央委員会第5回総会（5中総会）が開催された。同総会は、5年に一度開催される共産党大会の間に1年に一度開催される会議で、共産党大会に繋がる重要な会議である。今回の総会では主に①2011年～15年にかけての第12次5ヶ年計画の制定、②習近平国家副主席の共産党中央軍事委員会副主席への就任表明、の2項目が採択された。

第12次5ヶ年計画では、主に以下の内容が公表されている。

- 主要目標として、経済の安定的且つ比較的速い発展、経済構造の戦略的調整の進展、都市と農村の住民収入の普遍的且つ速い増加、総合国力の向上を目指すなど。
- 主要任務・措置として、内需拡大戦略を堅持し、マクロコントロールを強化改善し、消費を拡大する長期的且つ有効なメカニズムを確立し、消費・投資・輸出が協調して経済成長をけん引、新しい経済成長の構造を整える。
- また民衆の生活保障と生活改善に注力し、国情に相応し、都市と農村をカバーする比較的整備された持続可能な公共サービスの均等化した提供を推進する。
- グローバルな経済管理と地域協力に積極的に関与し、開放を通じて発展・改革と革新を促進し、国際経済協力と競争に参与できる新しい優位性を創出する。

先の11次5ヶ年計画と比較すると、「産業構造の改革と革新」を「経済構造の戦略的調整の進展」とし、産業構造の改革に留まらず、内需拡大を堅持しながらも地域格差の是正や構造の効率化を行うとしている。また経済の改革・開放を通じて発展し、国力と国際競争力を向上させるという一段踏み込んだ形の内容となっている。

《今後の見通し》

上記の通り、今後の経済成長については内需拡大を展望しつつ『安定的且つ比較的速い発展』を目指している。『適度に緩和的な金融政策』の維持では目標成長率程度の安定的な経済成長を続けることができず、景気過熱とインフレのリスクが高い。人民銀行は前回利上げ開始時(2003～04年)と同様、今回の利上げにおいても長期の預金ほど基準金利を引上げ実質マイナス金利の解消を図っているが、状況推移次第ではあと1回～2回の利上げを前回利上げ局面比でも早期に打ってくる可能性は十分あると考えられる。

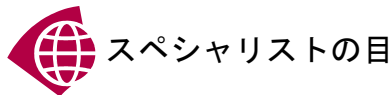
(2010年11月1日)

(執筆者の連絡先とメッセージ)

三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部

E-mail:hirokuni_tanaka@cn.mufg.jp

TEL:+86-(021)-6888-1666 (内線)2940



税務会計:中国の税務

プライスウォーターハウスクーパース中国

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

◆税務 (担当: 吉田 将文)

Question :

中国・シンガポール間租税条約の「条文解釈」規定の詳細について教えてください。

Answer :

2010年7月26日、国家税務総局は、『「所得に対する租税に関する二重課税の回避および脱税の防止のためのシンガポール政府と中華人民共和国政府との間の協定」(以下「中国・シンガポール間租税条約」とする)及び協定書条文に対する解釈』(国税発「2010」75号文)(以下、「条文解釈」とする)を公布しました。当該「条文解釈」では、中国・シンガポール間租税条約の条項、例えば、居住者、恒久的施設、不動産所得、事業所得及び配当等の条項について一条ごとに解釈を行っております。

「条文解釈」は国家税務総局が租税条約の実施に関して初めて包括的に一連の技術的観点、解釈および実務上の指針を公表したものです。さらに重要な点としては、他の租税条約の関連条項が中国・シンガポール間租税条約の条項と同じである場合、この一連の解釈は中国において他の租税条約にも適用されることとなります。

「条文解釈」公布の背景及び目的

過去数十年にわたり、租税条約の実施について全国的に地方によって異なる解釈や方法が取られてきました。これは、租税条約に関連する税務上の問題を扱うに際しての地方税務当局の知識・経験不足や、租税条約の解釈に対する国家レベルの明確なガイドライン不足に起因しておりました。しかしながら2009年度に、配当とロイヤリティに関する条項の解釈や租税条約上の優遇措置の可否についての受益者に対する査定、また租税条約上の優遇措置申請時のコンプライアンス要件など、租税条約実施に関連した基本的な原則の一部についてのガイドラインが示されたという点で、国家税務総局がこれまでになく積極的な努力を払ったと言えます。

そして、このたびの「条文解釈」の公布により、地方税務当局は租税条約についての一般的な技術的知識を得、国家税務総局の法解釈上の位置付けを理解し、また税法上の居住者に対する税務管理を向上させることができます。さらに「条文解釈」は、中国税務当局がどのように租税条約を適用するのかを税法上の居住者が知るためのガイドラインともなります。

「条文解釈」の適用

「条文解釈」では、中国により締結された他の租税条約の関連条項が中国・シンガポール間租税条約の条項と同じである場合、「条文解釈」は他の租税条約にも適用されるべきであることが示されております。中国の締結するすべての租税条約は基本的に OECD モデル及び/あるいは国連モデル租税条約に従っており、よって全ての租税条約の規定の大部分はわずかな違いを除いてほとんどが同じか、あるいは全く同じものとなっております。

「条文解釈」がこれまでの中国税務通達の解釈と異なっている場合は、「条文解釈」の規定が優先されることとなります。これは、相反する解釈がある場合には「条文解釈」が以前の税務通達を覆すことを意味しております。

「条文解釈」の施行日

「条文解釈」の施行日は明確にされておられません。国家税務総局がさらに明確化しない限り、地方税務当局の間で異なる解釈や取扱いが存在することになるかと思われれます。地方税務当局が以前のケースを再度審査し、「条文解釈」を適用することにより新しい結論に達するという可能性はゼロではありません。

税法上の居住者に対する影響及び私どもの提案

「条文解釈」はシンガポール居住者のみならず、他の税法上の居住者にも影響を与えることは明白であります。特に香港、マカオ、モーリシャス、バルバドス、ベルギー、フィンランド等の居住者にとっては、この「条文解釈」は直接的な影響を与えるものです。なぜなら、これらの国/地域と中国の締結した租税条約は中国・シンガポール間租税条約の規定と重要な条項において同じであるか、あるいは類似しているからです。一方、中国・シンガポール間租税条約と同じ、あるいは同様の規定を持つさらに多くの租税条約が今後締結あるいは再交渉される場合、この「条文解釈」は今後ますます広範な影響力を持つことになりそうです。

税法上の居住者は、受動的所得に対する制限税率やキャピタルゲインの課税配分、恒久的施設を構成していないと認定されること等の関連税法の優遇措置を受けることに大いに関心を抱いております。「条文解釈」は良いガイダンスを与えており、税法上の居住者が中国税務当局の優遇税制を与える姿勢を評価することのできるものとなっております。

「条文解釈」は基本的には OECD 租税条約に沿ったものですが、一部 OECD 租税条約とはそれている部分もあります。関連する税法上の居住者は、自己の投資ストラクチャーやオペレーションモデル等に深くかかわってくる恒久的施設、受動的所得、キャピタルゲイン等の重要事項において、「条文解釈」から受ける影響を査定することをお勧めします。「条文解釈」による潜在的なマイナスの影響を低減するために投資ストラクチャーやオペレーションモデルを再検討できるかもしれません。

「条文解釈」は租税条約の解釈の点で地方税務当局の専門知識を向上させたか、あるいは少なくとも地方税務当局に租税条約の実施に十分な注意を払うよう促したと思われれます。「条文解釈」に

よる情報により、地方税務当局が税法上の居住者に対する管理を強めることはあり得ることで。関連する税法上の居住者は、管轄税務局と連絡を定期的に保ち、地方レベルでの租税条約実施の動向に注意を払われるようお勧めいたします。

弊社の見解

中国税務当局がこのように詳しくかつ広範囲に租税条約の解釈に対する正式な姿勢を示すのは初めてのことで。この「条文解釈」は、地方税務当局と税法上の居住者の双方が、国家税務総局の租税条約実施に対する最新の姿勢、解釈および実務ガイドラインを理解する良き手引きとなっており、これは中国税務当局の租税条約に対する解釈の進展における画期的なことと言えます。

(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：中国事業における理念・価値観の共有 — その意義と課題

マーサー ジャパン
シニアコンサルタント 寺田 弘志

かつて「世界の工場」と評されていた中国が「世界の市場」と位置づけられ、グローバル経済における位置づけ・影響力を高めつつある。そんな中、各企業としても、中国を単に一海外事業としてではなく事業戦略のコアとして位置づけ、新たな関係を築いていく時期にきているのではないだろうか。

一方で、日本や欧米諸国とは異なるプロセスを経て短期間で経済発展を果たした中国社会との間では、ものごとに対する考え方・捉え方に違いを感じる場面も少なくなく、場合によってはそうした違いが事業面・業務面での支障になることもある。また、私たちが「中国」として評している経済・社会も、実態は多様なステークホルダーから構成されており、相互理解を通じて組織としての一体感を醸成していくことの難しさを感じておられる方々も多いと思う。

本稿では、中国事業における理念・価値観の共有が事業上より重要になってきていることの背景を説明した上で、理念・価値観共有の組織運営面での活かし方や、実務面での課題を検討していく。

多様化した組織における理念・価値観の役割（経済的観点から見て）

まず、中国事業における理念・価値観の共有について考えていく前に、そもそも理念・価値観が組織運営上どのような意味を持つのかを振り返ってみる。

グローバル化した企業では必ずといっていいほど「理念・価値観の共有」を重要な経営課題として掲げている。グローバル企業だけでなく、一定レベルにまで成長を果たし、社員数も増えてきたベンチャー企業が、創業時の理念・価値観をどれだけ継承・発展させていけるかが次のステージへの成長のカギ、と捉えているケースもよく見受けられる。

組織が創造性を生み出す上では多様性が重要なキーワードとなってくるが、一方で多様な人材から構成される組織を一つにまとめていくための拠り所がないと、シナジーを通じて創造的成果を生み出すというよりも、考え方の違いが高じて組織の中に壁を作ってしまう、お互いの活動を阻害してしまうということにもなりかねない。理念・価値観はこの組織の壁をなくし、「組織としての一体感」を生み出すことにおいて、以下に述べるように組織運営を円滑にする上で重要な役割をも担っている。

<コミュニケーションコストの低減>

まず、理念・価値観を共有することでお互いのコミュニケーションが図りやすくなる、ということが挙げられよう。例えば、文化・言語や商慣習が違っても同じ会社の社員であれば、初対面でもなにかと話が弾むこともあろうが、これは、会社として重要な理念・価値観を相手と共有しており、お互いのことをよく知らなくても相手を信頼できる／理解してもらえる、という感覚に基づいているからだと思われる。

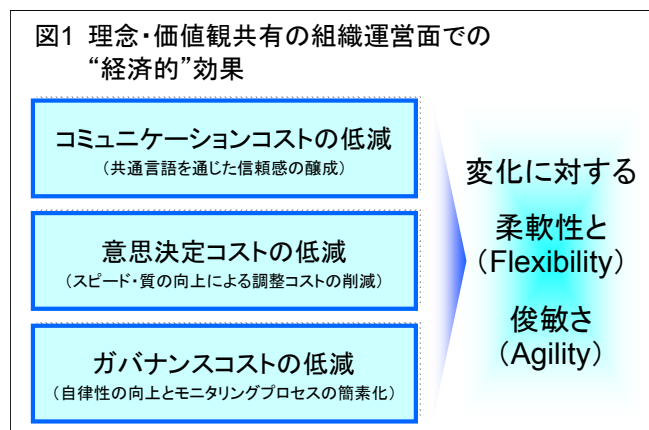
＜意思決定コストの低減＞

次に、理念・価値観を判断や意思決定の拠り所として活かしていくことでその質とスピードを高めて意思決定プロセスに係るコストを低減させていくことが期待できる。異なる事業環境の下であっても、理念・価値観を共有していれば、正しい情報の下で適切な問題解決プロセスを踏むことにより、お互いに信頼できる結論に至るであろうと確信を持てるようになる。お互いの意思決定の質を信じることができれば、その意思決定プロセスにおける調整コストや工数は削減されるため、組織としての意思決定スピードは速まって環境変化に対応しやすい組織となっていく。

＜ガバナンスコストの低減＞

理念・価値観を共有することでお互いの信頼を醸成していくことができれば、それは相手の活動を細かく監視したい／しなければならないのでは、という不安や警戒感を減らし、相手の自律性・自立性に任せたいという期待を強めていく。この段階になるとガバナンスは、相手を監視・統制するための強制力を持った“規制”としてよりも、目的を共有しつつも相手の自律性・自立性を尊重していくための緩やかな“規範”として活用される。当然ながら、前者よりも後者のほうがガバナンスのコストは低下していく。

この3つの組織運営面でのコストの低減により、環境変化に際しても柔軟 (Flexible) でかつ俊敏 (Agile) に対応することができる組織作りに活かしていく (図1) ことが出来よう。この点は市場の急速な成長に伴い拡大・多様化していく組織を効率よく運営していく上でもプラスとなってこよう。



中国を取り巻く“多様化”の現状とトレンド

それでは中国において、どのような“多様化”が進んでおり、事業面でどのような影響を与えているのでしょうか。

職務の多様化 — 「世界の工場」から「世界の市場」へ

まず、冒頭にも挙げた点だが、中国が「世界の工場」から「世界の市場」へと変わってきている点が挙げられる。言い換えると、生産拠点という単一機能で捉えられてきた中国市場を、R&D、営業・マーケティングを含むバリューチェーンとして捉えていかなければならないということであり、様々な職種の人材を雇用する必要性が生じてくる。

中国の人材市場では職種別マーケットが形成されており、分析や判断、意思決定が恒常的に求められる市場性の高い職種 (例えばマーケティング職や企画職など) では相対的に高い報酬水準でないと人材の獲得が難しく、逆にオペレーショナルな業務を担う職種では人材の供給が相対的に豊富であることもあり、報酬水準は低くなる。

このように企業内での職種が多様化することは企業内での働き方や報酬水準も多様化するということであるが、そのような仕事や報酬の違う人材を、市場に提供していくべき付加価値を軸に

して協働・連携させていくことが求められる。

地理的多様化 — 「沿岸部」から「内陸部」への経済発展の拡大

また、中国の市場は、巨大な単一市場として存在しているのではなく、中核的な都市を軸とした数千万人規模の複数の市場が、緩やかな連携を保ちながら発展しているものと解釈するほうが中国の現状を理解しやすい。特に現在は、沿岸部に偏在していた成長の極が、内陸部を含めた中国全域に広がってきている。

この内陸部の市場を開拓していくには、沿岸部の市場で成功した商品・サービスを単に持っていけばよいということではなく、地域経済の発展段階や風土・文化に応じたカスタマイズや独自開発が必要になる。そのためには企業としての“ブランド”の強みを活かしつつ、その市場における独自ニーズを理解できる人材を確保・活用していく必要が生じる。また、“ブランド価値”を毀損することなく商品・サービスやビジネスモデルを移植するためには、沿岸部と内陸部とのあいだでの協業や人的交流も今後は増えてこよう。

報酬・福利厚生ニーズの多様化 — 世代間の違いによるニーズの違いの顕在化

企業で働く人材の年齢層も多様化する。これまで中国事業を支えてきた70年代以前生まれの年齢層が今後40歳代に入っていくことで、キャリアの発展に加え、年金や医療保険の充実といった生活の安定に資する報酬・福利厚生施策を望むなど、報酬・福利厚生に関するニーズも多様化してくる。

また、80-90年代生まれの年齢層はそれ以前の層と比較して物質的に恵まれた生活環境の下で育ってきており、精神的な充足により重きをおいているといわれている。仕事に対する取り組み姿勢もそれ以前の生まれの層とは違い、単なるキャリアアップ・報酬増ではなく、ワークライフバランスや仕事を通じた自己実現を求める傾向が強いようである。

このように、企業内の年齢層が多様化することにより、キャリアや報酬に対するニーズも多様化するが、こういった人材を同じ事業目標の下で協業・協力していくための組織としての環境を整えていくことが求められてくる。

ステークホルダーの多国籍化 — 中国単独の市場から「グローバル市場経済」の一員へ

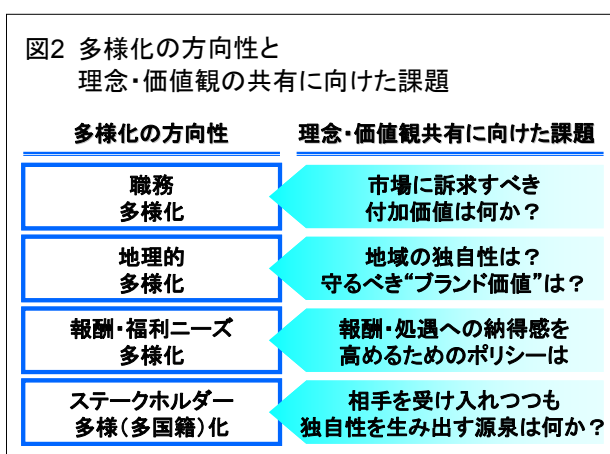
中国市場が今後グローバル経済により深く組み込まれていくことで、中国事業における人材にも、より“グローバル”な意識が求められてこよう。例えば、これまで中国市場でのバリューチェーン上の機能のほとんどを中国国内に配置していたが、中国における報酬水準が高まってくれば、特定の機能については国外に移転させることでより効率性を高めていき、中国事業は自国の強みにより特化していく、といった動きも現実化してこよう。そうなると、そこで働く人材も、“他者に真似ができない自分達の強みは何か”ということをより深く理解していくことが必要になる。

また、中国で活動する企業が、その活動の場を中国国内だけでなく、周辺のアジア地域にまで広げていく、といった動きも見られる。そうすると、他の国・市場の風土や文化を理解し、それに適応するということが否応無く求められてくるし、その中で競合他社とは違う自分達が提供できる独自の価値は何か、が問われる機会も増えてこよう。

このように、中国市場がグローバル経済に深く組み込まれることにより中国で活動する企業もその活動が必然的に中国国外に及んでくるが、これはそこで働く人々に、多様なステークホルダーと関わりながらさまざまなものの見方・価値観を受け入れるとともに、自分達の強みは何か、

存在意義は何かをより強く意識していかなければならなくなる。

このように、中国事業を取り巻く環境が多様化することにより、そこで働く人々のものの見方・考え方も多様化すると共に、多様な価値観を受け入れながら自らの存在意義と組織の求心力を確立していくことが今後の中国における事業・組織の成長を支えていく上でのカギとなってくると推察される。(図2参照)



中国における理念・価値観共有の難しさ — 日本との“スピード感”の違い

この、理念・価値観の共有であるが、日本と中国とでは、以下に述べるような事業・組織を取り巻く環境の違いにより、日本人が考えるよりも難しい。

人材市場の変化のスピードと多様性

中国では高い昇給率が事業上の問題となることが多いが、その昇給率も職種・職位において異なっていることが多い。報酬水準自身も職種・職位に応じて大きく異なることを考えると、人材市場における競争力を維持・強化しようとする、企業内での報酬水準の格差・多様性は市場に応じて急速に拡大していく。

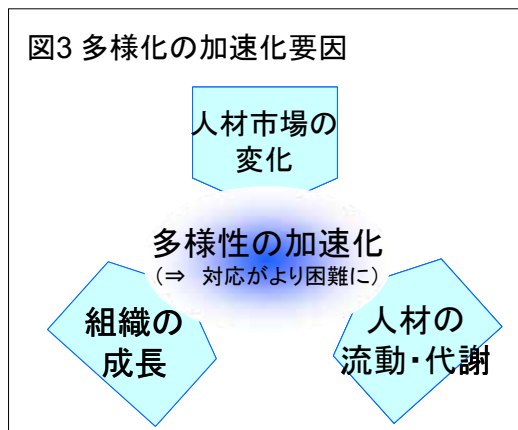
この報酬水準の差を社員にきちんと説明できないと、“理念・価値観の共有”というスローガンを掲げて一体感の醸成を図っても、結局は社員個々人が自らの利益を追求し、日本人が期待するような自らの役割を超えた協業・チームワークが生まれず、といったことになる。

組織の成長スピード

事業の成長に伴い、組織を構成する人員も増えていく。中国ではこのスピードが日本と比較して格段に速く、日本人の想定を超えた急速な変化に社員は直面することになる。仕事を通じた経験の共有と相互理解の醸成が理念・価値観の共有に大きな役割を果たすため、急速な人員増は、仕事を通じてお互いの理解を深めていくことへの障害となることが少なくない。

人材の流動・代謝スピード

中国における人材流動性の高さも理念・価値観の共有に大きな影響を及ぼす。同僚との間で仕事を通じてお互いの理解を深めることができたとしても、その相手が他社に転職したとしたら、理念・価値観の共有やそれを通じた企業の組織能力の強化にはつながっていかない。社員個々人としても、仕事を通じた相互理解は一種の“投資”であるため、日本のように終身雇用が前提の職場では“投資”に対する確実なリターンが期待できるが、中国のように流動



性の高い職場ではそうした“投資”を行うことへのインセンティブが低くなる。

このように、中国における理念・価値観の共有は、日本人が想像する以上の難しさがある。従って、理念・価値観の共有を図るためには、自然発生的な流れに任せるのではなく、中国事業を取り巻く環境や人・組織の特徴を踏まえたうえで、意図的な取り組みを行っていく必要がある。

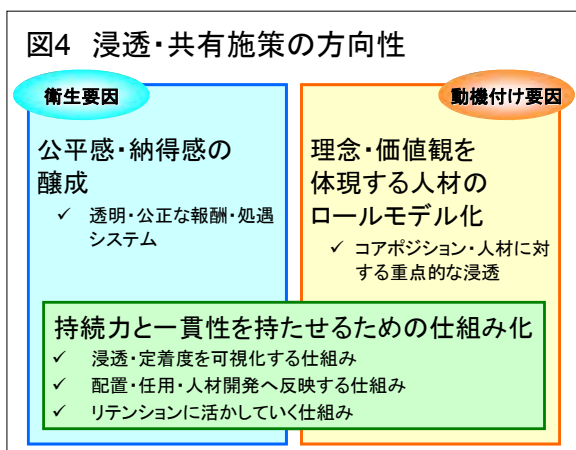
これらの「人材市場の変化」「組織の成長」「人材の流動・代謝」の3つのスピードの速さゆえに、先に述べた多様化は漸進的に進むのではなく、短期間のうちに生じ、日本で行っているような、同質性の高い組織の中での、比較的緩やかな変化に合わせた施策では効果を生まないケースが多い。

中国において理念・価値観を共有するための施策の方向性

前段で述べたような「多様性が高く」「変化の速い」中国の経済・社会環境下では、全社員への一律的な浸透・共有施策では困難を伴うことが多い。中国において理念・価値観の浸透・共有をより確実に、かつ持続的に実施していくためには、“衣食足りて礼節を知る”ではないが、まず、多様な人材を適正・公正に処遇するための基盤・制度を整備して、「会社は社員のことを考え、自分達の貢献を認めて正当に処遇している」という感覚を持ってもらうことが、理念・価値観を共有するための第一ステップである。

その上で、理念・価値観を着実に浸透させていくために、コアとなるポジション・人材を特定し、そこに対して重点的に浸透施策を実施していくことで、“自分が尊敬する人・目指したい人がそうしているからこそ、自分もそうしたい”と思い、追随していく人を増やしていくことが望ましい。その上で、この「公平感・納得感の醸成」と「理念・価値観を体現する人材のロールモデル化」の2つを仕組み化して活かしていくことで、環境変化に際しても持続力と一貫性を備えた理念・価値観の浸透・共有が可能になる。(図4参照)

以降では、その考え方の方向性を説明する。



前提条件としての透明・公正な報酬・処遇システムの整備

まず、理念・価値観を共有する上での前提条件として、透明・公正な報酬・処遇の実現が必要になるが、これは以下の観点から検討されるべきである。

● 社内的な公正性

まず、自らの報酬・処遇が何によって決まるのかということを明確に示す必要がある。そのためには、報酬・処遇を決めるための基準を定めると共に、それらが適正に運用されるためのマネジメント能力の向上が求められる。

また、その時点の報酬だけでなく、どのようにすればより上位の職位・役割を担うことが出来るのか、キャリア開発の指針・方向性を示すことも重要になる。

- 人材市場における競争力（社外的な公正性）
また、社外の人材市場と比較して、より魅力ある報酬・処遇が獲得できるか、キャリアアップが可能かどうかといった、総合的な自社の魅力度を高めていく必要がある。
- 事業の生産性・成長力に見合った人材へのリターン
こういった社内的な公正性や社外との競争力もさることながら、報酬・処遇を通じて会社と社員が共に成長していけるような、成果の適正な配分方法を実現する必要がある。会社が社員から搾取することは論外だが、逆に生産性に見合わない過度に高い報酬水準は事業の基盤を毀損しかねないし、報酬制度が事業の収益性に好ましからざる影響を及ぼすことは、中長期的に社員の雇用リスクにつながる恐れもある。

理念・価値観を共有すべき“コア人材・ポジション”の特定

理念・価値観の共有が“仕事を通じた経験”という有限の時間・機会を通じてなされるべきものであれば、その有限の時間・機会という経営資源を誰に投資するのか、ということはそのリターンを考える上で重要になる。

従って全社員に一律にその機会を提供するというよりもむしろ、現在および将来の経営層人材といった事業を支える枢要なポジション・人材に対して集中的に理念・価値観を共有する機会（＝仕事・ポジション）を投資していくという、サクセッションマネジメントの一環として実施していくのが望ましい。また、そういった枢要なポジションに対して理念・価値観を担う役割を与えていくことも効果がある。

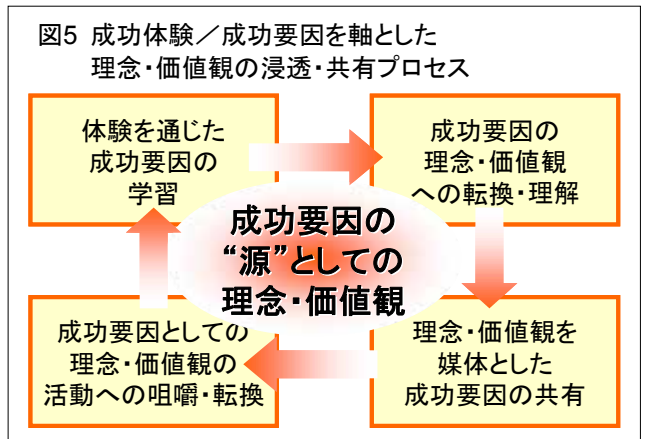
成功体験を通じた理念・価値観の浸透・共有

また、理念・価値観の共有は単にスローガンの言語化だけでは上手くいかない。その理念・価値観が実際の行動に結びついてはじめて個人の中に浸透し、それが更に行動を通じて他者に伝播していくことで共有が進んでいく。

そこで、行動を通じて理念・価値観を浸透・共有していくための方法だが、仕事の“成功体験”を通じて行っていくことが効果的であることが多い。具体的には以下のプロセスを通じて“成功体験／成功要因”を軸とした浸透・共有が進んでいく。

- 仕事における成功体験を通じて、成功要因を自己学習する。
- 学習した内容を“理念・価値観”と照らし合わせることで、属する企業・組織の文脈で成功要因を理解する。
- “理念・価値観”を成功体験／成功要因と組み合わせることで組織内で共有していくことで、組織能力向上と“理念・価値観”の浸透が同期して実行される。
- 組織内に浸透した“理念・価値観”が仕事における行動として表出していくことで、組織内で“理念・価値観”が咀嚼され、より広く共有されていく。

また、成功体験を通じた理念・価値観の浸透・共有は、その成功体験が全社に与える影響が大きいほど、より速やかに進んでいく。組織内での重要なポストや全社的なプロジェクトのリーダーといった他者に対して影響力の大きいポジションに任用され



た人材が、職務遂行を通じて理念・価値観を体現し、成功につなげていることが誰の目にも明らかであれば、その浸透・共有のスピードも速まる。(図5参照)

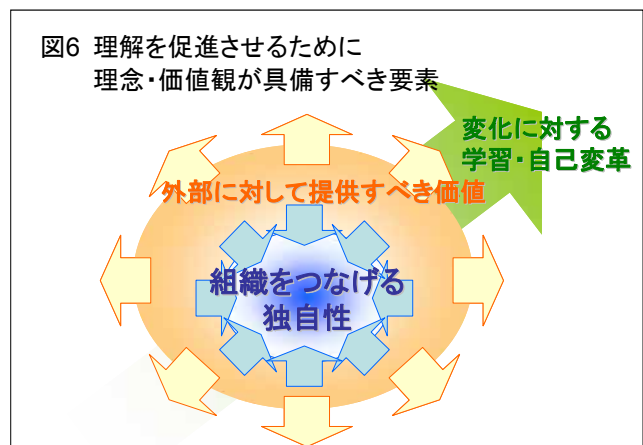
理念・価値観の継承の“仕組み化”

これらのプロセスを人事制度や人材マネジメントプロセスを通じて“仕組み化”していくことで、理念・価値観が組織内で持続的に継承されていく環境を整えていくことが、その定着化においては有効である。例えば、以下のような制度や仕組みが考えられる。

- 定期的な組織風土サーベイを通じた、“理念・価値観”の定着度合いと組織の強み・課題との関係性の可視化
- 重要なポスト・ポジションへの登用における“理念・価値観”の体現度の考慮
- 重要なポスト・ポジションに任用された人材に対する“理念・価値観”の体現度のアセスメントとフィードバック、およびキャリア開発計画への反映
- “理念・価値観”を体現している人材に対するリテンション施策

また、理念・価値観を共有するために、よりわかりやすい形で文書化・言語化することが多いが、以下のような問いに対する回答（ないしはその方向性・指針）が用意されていると、より共有が行いやすくなる。(図6参照)

- ① 他でもない自分達だけが提供できる“独自の価値”(Value Proposition)は何か?
- ② 組織をつなぎ、他と際立たせるための凝集力の源となる“独自性”(Uniqueness, Identity)は何か?
- ③ どうやって環境変化に対して学習し、自らを自律的に“変革”(Change)していくのか?



まとめに代えて — 理念・価値観の共有に向けた現地法人と本社との役割

本稿では、まず、理念・価値観の共有が「コミュニケーションの円滑化」「意思決定の質・スピードの向上」「ガバナンス・モニタリングコストの低下」の観点から経済的な面から見ても効果があることを概説した。また、中国市場が直面する多様化の状況を「工場から市場へ」「市場の地理的拡大」「世代の多様化」「グローバル化」の観点から説明すると共に、中国における理念・価値観の共有の難しさを「人材市場の変化のスピード」「組織の成長スピード」「人材の流動・代謝スピード」の3つの視点から、日本との違いも交えて説明した。

これらを受け、理念・価値観を浸透させていくための課題を、前提条件としての「透明・公正な報酬・処遇システム」と、その基盤の上に立つ「コアポジション・人材の特定」「成功体験を通じた共有」「仕組み化」にあることを説明した。更に、仕組み化の上では特に「自分達だけが提供できる価値(Value Proposition)」「独自性・アイデンティティ(Uniqueness, Identity)」「変革(Change)」の3つの観点を盛り込むことが望ましいことを説明した。

最後に、理念・価値観の共有に向けた中国現地法人と本社の役割について述べてみたい。

中国事業の現地化に向けて、中国事業の経営層やコアポジションへの現地人材の発掘と登用・育成が重要課題として取り上げられることが多くなってきているが、その際に、その“発掘・登用・育成”を担っているのは、日本からの派遣社員であることが多い。この日本からの派遣社員が理念・価値観を体現しているかがまず問題になる。日本人派遣社員が理念・価値観を事業の文脈で理解し、行動として体現できる人材であってはじめて現地スタッフへの理念・価値観の浸透が可能になる。そうした人材を絶えず育成・選抜して派出すること、その結果として、派遣される人が変わっても理念・価値観が体現されている状況を実現し続けていくことが、理念・価値観共有のためには必要になる。

この役割は現地法人単独で実施していけるものではなく、本社と中国現地法人が協働して遂行していくべきものである。そのためには「中国のことは中国で」と突き放すのではなく、日本本社からの積極的な関与が必要になってこよう。また、理念・価値観の共有が中国事業の成長の上でも重要な役割を占めてくることを現地社員に積極的に訴えかけ、理解してもらうことも本社の重要な役割の一つである。

【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



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 天津国際大廈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 森茂大廈11楼 大連市大連経済技術開発区金馬路138号 春耕国際商務大廈18階 | 86-411-8360-6000 86-411-8793-5300 |
| 無 錫 支 店 | 無錫市新区長江路16号 無錫軟件園10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廈 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 方圓大廈7階705号 | 86-24-2250-5599 |
| 香 港 支 店 | 7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong | 852-2823-6758 |
| 九 龍 支 店 | 15F Peninsula Office Tower, 18 Middle Road, Kowloon, Hong Kong | 852-2315-4333 |
| 台 北 支 店 | 台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓9階 | 886-2-2514-0598 |

【本邦におけるご照会先】

国際業務部 海外業務支援室

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

発行：三菱東京UFJ銀行 国際業務部 海外業務支援室

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 貿易投資相談部

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