

BTMU

中国月報

第59号 (2010年12月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 外資奨励措置の現状

■ 経済

- ◆ 中国経済の現状と見通し

■ 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（後編）

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元為替の見通しについて

■ 連載

- ◆ 華南ビジネス最前線～深圳市前海湾をめぐる政策動向

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～外資企業・内資企業の都市維持建設税および教育費付加制度の統一の状況について
- ◆ 人 事：中国・日本協働での人事改革プロジェクト—人事の壁の乗り越え方

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

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

■ 経 済

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

■ 産 業

- ◆ 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（後編）
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在…………… 10

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元為替の見通しについて
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部…………… 16

■ 連 載

- ◆ 華南ビジネス最前線～深圳市前海湾をめぐる政策動向
三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室…………… 19

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～外資企業・内資企業の都市維持建設税および教育費付加制度の統一の
状況について
プライスウォーターハウスクーパース中国…………… 22
- ◆ 人 事：中国・日本協働での人事改革プロジェクト—人事の壁の乗り越え方
マーサー ジャパン…………… 25

■ 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「外資奨励措置の現状」は、今年4月、国务院の「外資導入指針」に挙げられた内容のうち、具体措置は未だ発表されないものの、企業への影響が大きいと思われる点と、これまでの実施状況について纏めています。「外商投資産業指導目録」の改訂では、エネルギー多消費、環境汚染型企業や、生産能力過剰の拡張プロジェクトが「制限類プロジェクト」に指定されると見られますが、「制限類」に分類されると、増資などの面で規制を受ける可能性もあり、注意を要すると指摘しています。外商投資プロジェクトの審査・認可制度の改善については、部署によって進捗状況にばらつきがあり、今後の実施状況が注目されるとしています。また、外貨管理の改善として挙げられている「外貨資本金の人民元への両替手続きの簡素化」については、政府がホットマネー流入防止策を強化する流れの中、本措置の実施は当面見送られるものと見ています。

経 済「中国経済の現状と見通し」は、第3四半期の経済レビューと今後の見通しを纏めたものです。第3四半期のGDP成長率は前年比9.6%と1年ぶりの一桁成長となったものの、輸出・消費は拡大、投資過熱は抑制が進み、安定成長軌道に向かいつつあると分析しています。他方、インフレ懸念の高まりから、政府はこれ迄の景気後退リスクよりも、インフレを抑制するスタンスに重点を置くようになったと見ています。2011年は、前半は景気対策効果の減退とインフレ抑制を主眼とした政策運営で若干の減速が予想されるものの、後半以降は成長志向の政策転換と米国の景気回復による好影響を受けて加速に転じ、成長率は9.1%と2010年の10.1%から小幅な低下に止まるとの見方を示しています。

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（後編）」は、前号で解説した中国自動車市場の中長期的な需要見通しをもとに、外資メーカーに求められる取組みについて考察しています。中国自動車市場が中長期的に拡大基調を辿り、世界市場における中国の存在感が増していくと予想されるなか、外資の完成車メーカーが中国市場で販売を伸ばしていくためには、製品面では小型車の強化や投入車種の多様化・環境対応車の投入、生産面では生産拠点の拡充はもとより部材調達の見直しが不可欠となるほか、販売面では販売体制の強化に加え、中古車事業や販売金融活用等の取組みが求められると指摘したうえで、中長期的な視点に立ち、こうした事業基盤の強化を図っていくことが重要になるとみています。

人民元レポート「人民元為替の見通しについて」は、高まる人民元高圧力に対する今後の中国政府の対抗措置と来年の人民元為替の見通しについて考察しています。米国の人民元高圧力に対する中国政府のスタンスについて、政府要人の発言から、今後穏やかな人民元高を容認していくものと見られ、また実際に最近の為替相場動向を見ても、方向性として穏やかながらも元高を意識した相場誘導となっていると指摘しています。その上で、今後の人民元為替の見通しについて、インフレ対策による利上げ効果が現れること、第12次5ヵ年計画下で政策運営が順調に進めば中期的安定成長の可能性が高まることから、引き続きゆっくりではあるものの投資資金の流入が続くとし、また、多額の経常黒字国として諸外国からの人民元高誘導圧力も増大することから、中国政府は通貨バスケット管理フロート制を維持しながらも人民元高へ誘導せざるを得ないものと見ており、来年は年間を通じて2~7%程度の人民元高を予想しています。

連 載「華南ビジネス最前線～深圳市前海湾をめぐる政策動向」は、現代サービス業発展のモデル地区に指定された深圳市前海湾の開発計画の内容と関連政策について解説しています。深圳経済特区設立30周年の当日、国务院は「前海深港（＝深圳・香港）現代サービス業協力区総合開発計画（2008～2020）」を承認し、前海地区の中心部分を広東省と香港の協力の下で現代サービス業の改革を進めるためのモデル地区に指定しました。前海計画は、今後10年を目処に3段階で開発を進め、金融・物流・科学技術・情報技術の4つの産業を重点的に育成・発展させるもので、かつて製造業を中心とするハードの導入で成功を収めた華南地区は、今後サービス業を中心とするソフトの導入面で大いに期待されています。日本企業にとって、サービス産業の高度化は最も得意とする分野でもある為、将来を見越したビジネスモデルへの挑戦として前海湾の積極的な活用を検討する価値があると見ています。

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、外資企業・内資企業の税負担の公平性を目的として、2010年10月18日付で国务院が発表した「外資企業・内資企業及び個人の都市維持建設税及び教育費付加制度の統一に関する通知」（国発[2010]35号。2010年12月1日実施）を取り上げています。

人 事「中国・日本協働での人事改革プロジェクト—人事の壁の乗り越え方」は、中国事業の成長に向けて人事制度の抜本的な見直しを行う動きが加速する中、日本本社の関与の高まりとともに増していく、中国における人事改革の難しさについて解説しています。人事の基軸（職能か職務か）や変革スピードの速さに対する日中の考え方の違いから「人事の壁」が生まれるとし、それを乗り越え、相互理解を深めつつスピーディーに人事改革を成功させるためのプロジェクトの進め方を紹介、さらに人事改革における本社と日本人派遣社員の役割について説明しています。



外資奨励措置の現状

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)
国際事業本部海外アドバイザー事業部
顧問 池上隆介

本誌 2010 年 6 月号で、今年 4 月に発表された国务院の外資導入指針について紹介した(注 1)。この指針は、量の拡大から質の向上への経済発展方式の転換、産業構造の高度化を図るという中国の基本経済方針に沿って外資誘致を行うことを目的として出されたもので、いくつかの重点施策が述べられている。今年 8 月には、国务院からこの指針に対する関係部門の業務分担を示した通知も出され(注 2)、秋以降、具体措置が相次いで発表されると期待されていた。

筆者は、その内容を本誌で定期的に紹介するつもりでいたが、11 月末現在、あまり発表されていない。そこで、執筆担当となった今回は、未だ具体措置が発表されていない施策のうち、企業への影響が大きいと思われる点について述べることにする。なお、これまでの実施状況については、後掲の表をご参照いただきたい。

1. 「外商投資産業指導目録」の改訂

国务院の外資導入指針では、第 1 に「外商投資産業指導目録」の改訂があげられているが、未だ発布されていない。ただし、今年 3 月の全人代での国家発展改革委員会張平主任による「2009 年国民経済・社会発展計画執行状況と 2010 年国民経済・社会発展計画草案に関する報告」で、2010 年の重点計画の 1 つとして述べられていることから、年内には発布されるものと見られる。

今回の改訂の趣旨は、「開放分野を拡大し、ハイエンド製造業、高技術産業、現代サービス業、新エネルギー・省エネルギー・環境保護産業への投資を奨励し、“両高一資”(注：エネルギー消費量と環境汚染度が高い産業と、資源型の産業)、低レベル、生産能力過剰の拡張プロジェクトを厳格に制限する。」というものである。

今回の改訂では、奨励類プロジェクトの拡大が主で、上記の各業種に含まれるプロジェクトが多数追加されるものと見られる。特に、10 月に国务院から戦略的新興産業に関する決定が発布されたが、この中であげられている業種分野は「外商投資産業指導目録」の奨励類プロジェクトにも取り入れられるように思われる(注 3)。

奨励類プロジェクトに指定されれば、輸入設備に対する関税免除が適用され、土地が優先的に供給され、あるいは地方政府から財政補助が与えられるなどの優遇がある。しかし、企業への影響の大きさからすると、制限類プロジェクトに注目しておくべきである。制限類プロジェクトに指定されると、増資を含めて新規投資は認可されないか、認可されるにしても外資比率や生産数量などで条件が付く可能性が高くなる。日系企業の場合、“両高一資”や低レベルには該当しないだろうが、生産能力過剰産業に含まれる企業は少なくないと見られる。こうした企業は、増資を検討している場合、認可機関(商務部門)や発展改革委員会に認可の可否や条件を確認しておく必要がある。

2. 審査・認可制度の改善

国务院の外資導入指針では、外商投資プロジェクトの認可権の地方政府への委譲と合わせて、

審査・認可制度の改善があげられている。審査・認可範囲の“最大限”の縮小、審査・認可事項の全面的整理による期間短縮、外商投資企業の契約書・定款の定型化による型式審査やネットを通じた申請などの審査・認可方法の改善が指摘されている。

しかし、これも全体としてはあまり進んでいない。国家発展改革委員会では、5月に国務院の外資導入指針を受けて、総投資額3億米ドル未満の奨励類・許可類プロジェクトなどの認可権を地方発展改革部門に委譲することについての通知を出し（注4）、その中で認可条件の明確化、審査期間の短縮化を図るよう地方に指示しているが、これまでのところ顕著な改善は見られない。これに比べると、商務部門は積極的である。ネットを通じた申請は、2008年から商務部が自身の認可事項を対象としてスタートし、その後、地方商務部門でも急速に普及している。これにより、審査期間は大幅に短縮されている。ただ、外商投資企業の契約書・定款の定型化による型式審査については、今年から上海、北京、重慶、江蘇、広東、湖北、陝西などで試行されることになったものの、未だ実施されていないようである（注5）。

外商投資企業を設立する場合、一般に、工商行政管理局での企業名称事前登記、発展改革部門のプロジェクト認可、商務部門の外商投資企業設立認可、工商行政管理局での設立登記及び関係部門での各種登記の4つの手続きを経る。プロジェクトによっては、2~3ヵ月程度でこれらの手続きが完了するが、建設を伴うプロジェクトの場合には、発展改革部門のプロジェクト認可の前に、環境保護局の環境影響評価や発展改革部門の省エネルギー評価なども必要で、これらに通常1~2ヵ月を要し、全体では6ヵ月を超えることも珍しくない。これは、増資による拡張の場合も、ほぼ同様である。

国務院の外資導入指針で、審査・認可制度の改善が取りあげられたのは、会社の設立に6ヵ月もの時間がかかることは投資環境上のマイナスであるという認識が中国政府上層部にあることを表している。今後、外商投資企業の設立に関係する全ての部門で、手続きの簡素化、期間短縮の措置が実施されるかどうか注目される。

3. 外貨規制の緩和

国務院の外資導入指針であげられている外商投資企業の外貨管理の改善は、唯一、外貨資本金の人民元への両替手続きの簡素化があげられているが、これも未だ実施されていない。それは、次のような事情によるものと推測される。

この施策が打ち出されたのは、昨年12月の国務院常務会議だが、この時点では海外からの人民元高を見込んだホットマネーの流入は一段落したとの判断があった。外商投資企業の外貨資本金の扱いは、一昨年8月に人民元への両替手続きが一段と厳しくなったが、こうした規制を緩和しようというのが趣旨である。一昨年7月に採られた輸出代金の前受け、輸入代金の延べ払いに対する「貿易項目下外債登記」も、これらの名目でホットマネーが流入するのを防止することを目的としたものだが、こちらは一足早く一昨年12月、昨年6月と規制が緩和されている。

ところが、今年6月以降、再びホットマネー流入のリスクが高まってきた。そのきっかけは、米国の大幅金融緩和で、これによって大量のドルがホットマネーとなって新興諸国に流れ込み、これら諸国の通貨高をもたらし、これに対して各国が競って金融緩和や為替介入によって通貨安に動いた。一方、中国は、6月に人民元レートを柔軟にする措置を発表したものの、実際の取引レートはその後わずかの上昇にとどまっている。これに対し、米国では9月に下院が人民元の20~40%の切り上げを求める対中制裁法案を可決するなど圧力を強めており、また国際的にも10月にG7、G20が為替レートの変動容認や通貨安競争の自制を打ち出すなど、人民元に対して一層の上昇を求める声が高まっている。こうした中、人民元レートは更に上昇に動くとの見方が市場に広がっており、それが中国へのホットマネー流入のリスクとなっている。

中国政府は、最近、新たなホットマネー流入防止措置を実施している（注6）。この中に、外商投資企業の外貨資本金の両替規制の強化は含まれていないが、外貨資本金払い込み人の本人確認の管理強化が含まれており、この流れからすると、国務院の外資導入指針に示される資本金の両

替手続きの簡素化は当分ありそうもないものと思われる。多くの外商投資企業が資金需要に対応するために望んでいるところだが、目下の注目点はそれがいつ実施されるかというところである。

国务院外資導入指針の実施状況

(2010年11月30日現在)

項 目	実施状況
1. 外資利用構造の最適化	
① 「外商投資産業指導目録」の改訂	未発布
② 国の産業調整・振興計画での政策・措置の外商投資企業への適用	不明（関連通知等未発布）
③ 用地集約型の奨励類プロジェクトへの土地の優先供給 — 「全国工業用地払下げ最低価格基準」の70%での払下げ	関連通知等未発布も一部地方で実施中
④ 高技術企業の認定業務の改善	不明（関連通知等未発布）
⑤ 外商投資企業と内資企業との研究開発協力の奨励	不明（関連通知等未発布）
⑥ 多国籍企業による地域本部、研究開発センター、調達センター、財務管理・決済センター、コスト・プロフィットセンターなど機能性機構の設立奨励 — 研究開発センターについては、2010年末まで科学技術開発用品の輸入免税を実施	国家工商行政管理局の関係通知あり（注7）、ただし主管の商務部からは未発布、研究開発センターに対する輸入免税は実施中
⑦ サービス・アウトソーシング産業の奨励	実施中、2010年1月以降に発表された措置は主に労働面の支援と税優遇（注8）
2. 中西部地区への移転と投資拡大の誘導	
① 「中西部地区外商投資優勢産業目録」改訂	未発布
② 企業所得税の優遇政策の継続実施	実施中
③ 東部地区の外商投資企業の移転促進のための政策の開放、技術・資金面の支援拡大及び行政サービスの改善	実施中、東部地区からの産業移転については別に国务院から実施要領が発布（注9）
④ 東部地区との協力による開発区建設の奨励	実施中
3. 外資利用方式の多様化の促進	
① 外資の資本参加、合併・買収などによる国内企業の再編奨励 — A株上場公司への国外戦略投資者の誘致支援、国内での証券投資と企業合併・買収の規範化、法による独占禁止審査の実施及び外資による合併・買収安全審査制度の早期確立	独占禁止審査で関係規定が制定された以外、その他の項目は関係通知等未発布（注10）
② 条件に合った企業の国外株式上場の継続支援	実施中、ただし2010年の新規上場は1社のみ
③ 中小企業保証会社の試験的設立の推進、ベンチャーキャピタルの奨励、プライベートエクイティファンドの活用と投資撤退メカニズムの整備	関係通知等未発布、中小企業保証公司は一部地区で設立

④ 条件に合った外商投資企業の国内での株式公開・発行と社債・中期債発行の奨励、外商投資企業への金融機関の貸出拡大指導、国内での人民元債権の国外発行主体の範囲拡大	外商投資企業の国内での株式公開・発行と社債・中期債発行は関係通知等未発布、外商投資企業への金融機関の貸出拡大は実施、国内での人民元債権の国外発行主体の範囲拡大は進展ないが関係規定が改正（注11）
4. 外商投資管理体制改革の深化	
① 地方政府の外商投資プロジェクトの認可権拡大	実施済み（注12）
② 審査・認可範囲の最大限の縮小、審査・認可事項の全面的整理による期間短縮、審査・認可方法の改善	一部地方で試験的に実施中、関係通知等は未発布
5. 良好な投資環境の創造	
① 開発区の発展と規範化の促進 — 条件に合った省級開発区の国家級開発区への昇格を支援、国家級・省級開発区の拡大・区域変更を支援、辺境経済合作区の建設促進のための政策・措置を制定	実施中
② 外商投資企業の外貨管理の改善 — 外商投資企業の外貨資本金の人民元への両替手続きを簡素化、法令を遵守している外商投資企業への資金不足による出資期限延長を許可	外商投資企業の外貨資本金の人民元への両替手続きの簡素化は未実施（関係通知等未発布）、出資期限延長許可については関係通知あり（注13）
③ 投資誘致促進活動の強化 — 外資導入政策を広範に宣伝、多国間投資協力を積極的に参加、対内・対外投資の政策環境を改善	関係通知等未発布も実施中

（注1）国務院の外資導入指針は、「国務院の外資利用業務を更に適切に行うことに関する若干の意見」（国発〔2010〕9号、2010年4月6日発布・実施）を指す。

（注2）「国務院弁公庁の『国務院の外資利用業務を更に適切に行うことに関する若干の意見』貫徹実施の業務分担案の印刷・発布に関する通知」（国弁発〔2010〕128号、2010年8月18日発布・実施）。

（注3）「国務院の戦略的新興産業の育成・発展の加速に関する決定」（国発〔2010〕32号、2010年10月10日発布・実施）。この中であげられている業種・分野については、「BTMU CHINA WEEKLY」2010年10月27日号をご参照。

（注4）「国家発展改革委員会の外商投資プロジェクトの認可権限下部委譲業務を適切に行うことに関する通知」（発改外資〔2010〕914号、2010年5月4日発布・実施）。

（注5）「商務部が北京、上海、湖北等で外商投資企業の契約書・定款の定型化審査・認可の試験業務を実施予定」（湖北省商務庁のホームページに掲載）。

（注6）「国家外貨管理局の外貨業務管理強化の関係問題に関する通知」（匯発〔2010〕59号、2010年11月9日発布・実施）

（注7）「国家工商行政管理総局の工商行政管理職能作用を十分に発揮して外商投資企業の発展に奉仕する業務を更に適切に行うことに関する通知」（工商外企字〔2010〕94号、2010年5月7日発布・実施）。

（注8）2010年1月以降に発表されたサービス・アウトソーシングに対する奨励措置及びその根拠通知は、次のとおり。

a. 企業従業員に対する不定時労働制、総合労働時間計算労働制の適用拡大（「人力資源・

社会保障部、商務部のサービス・アウトソーシング産業発展をより適切に促進することの関係業務に関する通知」(人社部発 [2010] 56号、2010年8月6日時発布・実施)。

- b. モデル 21 都市でのオフショア業務に対する営業税免除 (2010年7月1日～2013年12月31日実施) (「財政部、国家税務総局、商務部のモデル都市のオフショア・サービスアウトソーシング請負業務の営業税免除に関する通知」(財税 [2010] 64号、2010年7月28日発布)。
- c. モデル 21 都市での情報技術アウトソーシング (IPO)、業務プロセスアウトソーシング (BPO)、知的業務アウトソーシング (KPO) に従事する「先進技術型企業」に対する企業所得税の 15%優遇税率適用及び賃金総額の 8%までの従業員訓練費用の所得控除許可 (2010年7月1日～2013年12月31日実施) (「財政部、国家税務総局、商務部、科学技術部、国家発展改革委員会の先進技術型サービス企業の企業所得税関連政策問題に関する通知」(財税 [2010] 65号、2010年11月5日発布)。

(注 9) 「国務院の中西部地区の産業移転受け入れに関する指導意見」(国発 [2010] 28号、2010年8月31日発布・実施)。

(注 10) 2010年1月以降に制定された独占禁止審査に関する規定は、「事業者集中の資産または業務分離実施に関する暫定施行規定」(商務部公告 2010年第41号、2010年7月1日公布・施行)のみ。

(注 11) 「国際開発機構人民元債券発行管理暫定施行弁法」(中国人民銀行、財政部、国家発展改革委員会、中国証券監督管理委員会公告 2010年第10号、2010年9月16日改正公布・施行)。

(注 12) 地方政府の外商投資プロジェクトの認可権拡大の内容及び根拠通知は、次のとおり。

- a. 総投資額 3 億米ドル未満の奨励類・許可類プロジェクトと総投資額 5 千万米ドル未満の制限類プロジェクトの認可権を省級発展改革委員会に委譲 (「国家発展改革委員会の外商投資プロジェクトの認可権限の下部委譲業務を適切に行うことに関する通知」(発改外資 [2010] 914号、2010年5月4日発布・実施)。
- b. 総投資額 3 億米ドル未満の奨励類・許可類プロジェクトと総投資額 5 千万米ドル未満のプロジェクトの増資、商務部が過去に認可した外商投資企業の変更などの認可権を地方商務部門に委譲 (「商務部の外商投資審査・認可権限の下部委譲の関係問題に関する通知」(商資発[2010]209号、2010年6月10日発布・実施)。

(注 13) 上記 (注 5) に同じ。

(執筆者連絡先)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 海外アドバイザー事業部

住 所：東京都港区港南 2-16-4

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



中国経済の現状と見通し

三菱東京UFJ銀行
経 済 調 査 室
調査役 萩原陽子

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

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

1. 現状：出口政策の進展に伴い、安定成長軌道へ

中国の第3四半期の実質GDP成長率は前年比9.6%と前期の同10.3%から減速し、1年ぶりに一桁の成長率となった。内訳をみると、輸出は前年の大幅減少の反動もあり、前年比+32.3%と高い伸び率を維持する一方、出口政策の進展に伴い、投資過熱は抑制され、安定成長軌道に向かいつつあるようにみえる。

足元10月までの経済実績を詳細にみていくと、まず、輸出については、依然として好調といえる。5月の前年比+48.5%をピークに低下傾向にあるとはいえ、10月時点でも同+22.9%という水準を保っている。6月に人民元の対ドル相場は再上昇を開始したものの、上昇率は3%足らずにとどまり、目立った悪影響は顕在化していない。

投資は、前年のような輸出不振を補うための過熱気味の拡大は収まり、7月以降は同+22~23%台で安定推移している。新規貸出額が1月の急増(1.4兆元)後、当局が預金準備率の引き上げ、窓口指導など引き締めを強化したため、7月以降は5,000億元台に抑制されたことが奏功している。また、本年を最終年とする第11次5カ年計画における単位GDP当りエネルギー消費量▲20%削減という省エネ目標は年前半時点で達成が危ぶまれる状況にあったことから、対応策の強化が鉄鋼、電力などエネルギー多消費型産業を中心に投資への下押し圧力となった。

消費は3月以降、前年比約+18%の堅調な拡大を続けている。インフレにより実質所得の伸びは限定的ながら、経済成長の恩恵をより多く受けている高所得層の旺盛な購買意欲は衰えておらず、牽引役を果たしている模様である。消費振興策の効果も強まっている。家電については、都市部の買い替え補助における対象地域の拡大、農村部の購入補助におけるシステム整備の効果の浸透があり、ともに販売額が大幅に増えている。自動車についても、6月に導入された低燃費小型車向けの3,000円の購入補助金の効果により販売が盛り返してきた。

2. 見通し：5 中全会を経て、インフレ抑制スタンス強化

こうした好調な景気拡大が続くなかで、政府は、先進国を中心とした海外景気の悪化に伴う景気後退リスクよりも、インフレによる経済・社会不安定化のリスクに重点を置くようになった。その流れを決定付けたのは、10月15～18日に開催された共産党中央委員会第5回総会(5中全会)であった。

5中全会に先立つ10月11日、預金準備率が0.5%引き上げられ、17.5%と過去最高に並んだが、対象は4大国有商業銀行、招商銀行、民生銀行の6行で期間2カ月の暫定的な措置であった。このため、年内利上げはないとの市場観測が広がった。ところが、5中全会閉会翌日の19日、人民銀行(中央銀行)は2年10カ月ぶりの利上げを発表した(翌日実施)。利上げ幅は0.2～0.6%で、1年物では預金金利2.5%、貸出金利5.56%となった。その背景には、①天候不順に伴う食料品価格高騰を主因として、7月以降の消費者物価が通年目標の3%を上回って上昇していること、②4月の規制強化により歯止めがかかったかにみえた住宅価格が再上昇を始めたこと、③預金の実質マイナス金利が資産バブルを助長する恐れがあること、④米国の一段の金融緩和による過剰流動性の深刻化に対する懸念が高まったこと——などがある。さらに、11月10日には、再度、一部の銀行を対象とした預金準備率の引き上げが報道された後、結局、人民銀行から全銀行を対象とした預金準備率の0.5%引き上げが公表された。

こうした経済・金融情勢に加え、5中全会で決定された第12次5カ年計画(2011～2015年)の党中央の提案(計画骨子に相当)の内容も踏まえて、今後を展望する。

まず、投資については、少なからぬ下押し要因がある。金融引き締め強化に加え、4兆元対策は年内で終了となるうえ、省エネ・環境目標達成のための設備廃棄、生産能力過剰業種における企業統合・整理などは来期に入っても継続されよう。

ただし、投資を下支えるファクターも少なくない。第12次5カ年計画においても、国際競争力の強化に向けての投資は重要視されよう。なかでも、政府は、省エネ・環境保護、新世代IT、バイオ、先端機械設備、新エネルギー、新素材、新エネルギー車を7大戦略的新興産業と位置付け、GDPに占めるシェアを2015年に8%、2020年には15%に引き上げるなど、産業の中核に育成する方針を明示している。また、内需拡大や地域格差是正の意味で、4兆元対策ほどの規模は望めないとしても、輸送を中心としたインフラ整備も継続すると考えられる。

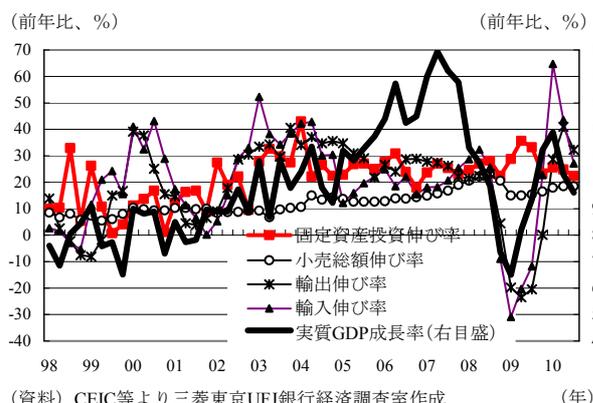
消費については堅調持続が予想される。第12次5カ年計画の中心課題は「経済発展パターンからの転換の加速」であり、これは輸出・投資への過度の依存からの脱却を意味し、その鍵を握るのは消費拡大である。このため、第12次5カ年計画の5つの経済・社会発展目標のうち、都市・農民の所得増が最重要の位置付けとなっている。また、医療改革を中心とした社会保障の整備、戸籍改革を通じた都市化の推進などにも一段と注力される予定である。なお、販売促進策については、家電関連の施策はいずれも来年も継続されるが、自動車関連では、小型車減税、買い替え補助、農村部の購入補助などが本年末に期限切れとなる。このため、年内の駆け込み購入と来年初頭の反動が予想されるが、自動車普及率の低さを考慮すれば、その後も一定のペースでの販売増は見込めよう。

輸出は減速傾向が続こう。前年の輸出減少を受けた反動増が一巡するとともに、人民元ならびに賃金の上昇による競争力低下が予想される。人民元相場に関しては、米国を中心に海外からの

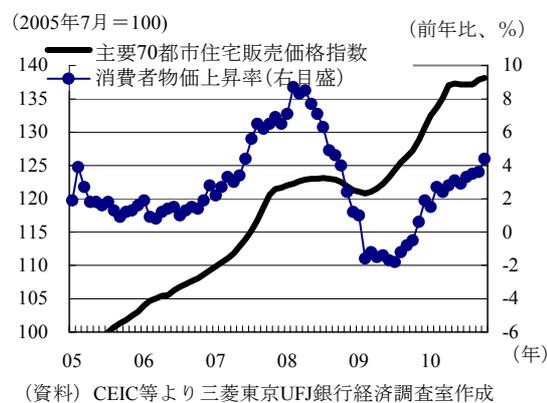
切り上げ圧力が強まるなか、来年にかけても通年で5%程度の上昇は避けられまい。また、賃金上昇への政治的圧力は極めて強いものになるはずである。第12次5カ年計画の提案段階では、一部で予想された所得倍増論は盛り込まれなかったものの、所得拡大は最重要目標に掲げられている。

以上を総合すれば、2010年は前年比10.1%の成長が見込まれる。2011年には、前半は国内外の景気対策効果の減退とインフレ抑制を主眼とした政策運営により若干の減速が予想されるものの、後半以降はスムーズな政権交代に向けた成長志向の政策転換と米国の景気回復による好影響が相まって加速に転じ、通年では9.1%と小幅の成長率低下にとどまろう。

図表1：中国の成長関連指標



図表2：中国の物価と住宅価格



図表3：アジア経済見通し総括表

名目GDP規模 2009年/10億ドル	実質GDP成長率 (%)			消費者物価上昇率 (%)			経常収支(億ドル)			
	2009年	2010年	2011年	2009年	2010年	2011年	2009年	2010年	2011年	
中国	4,909	9.1	10.1	9.1	▲0.7	3.3	2.8	2,971	2,878	2,812
韓国	833	0.2	6.0	4.3	2.8	3.0	3.2	427	307	185
台湾	379	▲1.9	9.9	4.8	▲0.9	0.9	1.3	421	429	374
香港	211	▲2.8	6.4	4.7	0.5	2.3	3.2	183	140	174
シンガポール	177	▲1.3	14.1	5.0	0.6	2.7	2.0	325	381	340
NIEs	1,599	▲0.9	7.9	4.5	1.4	2.4	2.6	1,356	1,257	1,073
インドネシア	539	4.5	6.1	6.2	4.8	5.1	5.5	107	68	33
マレーシア	191	▲1.7	7.0	5.3	0.6	1.7	2.5	320	334	320
タイ	264	▲2.2	7.5	4.5	▲0.8	3.3	3.5	203	123	96
フィリピン	161	1.1	6.4	4.8	3.2	3.8	3.7	86	73	68
ASEAN4	1,156	1.5	6.6	5.5	2.6	3.9	4.3	715	598	517
インド	1,236	7.4	8.5	8.4	12.4	9.5	6.5	▲384	▲423	▲458
アジア10カ国・地域	8,900	6.1	9.0	7.7	1.9	4.1	3.5	4,658	4,310	3,944
ベトナム	92	5.3	6.7	6.5	6.9	8.9	8.8	▲75	▲85	▲75
アジア11カ国・地域	8,992	6.1	9.0	7.7	2.0	4.1	3.5	4,583	4,225	3,869

→見通し

(注) インドは年度(4月~3月)ベース。

3. トピックス：第12次5カ年計画期におけるビジネス環境の変化

5中全会で採択された第12次5カ年計画に関する党中央の提案は、第11次5カ年計画で打ち出した「経済発展パターンの転換」をさらに加速させることを主眼に据え、以下のような基本方針を示した。

図表4：第12次5カ年計画の基本方針

- * 経済発展パターンの転換加速
経済・社会発展目標：経済成長、経済構造調整、所得拡大、社会体制整備、改革開放の深化
- * 内需拡大戦略の堅持と経済の安定的かつ比較的速い発展の維持
- * 農業近代化の推進と社会主義新農村建設の加速
- * 現代産業体系の発展とコア競争力の強化
- * 地域の協調的発展と都市化の推進
- * 資源節約型で環境にやさしい社会の建設加速
- * 科学技術・教育による国家振興戦略と人材強国戦略の深化とイノベーション型国家建設の加速
- * 社会建設の強化と健全な基本的公共サービス体系の構築
- * 改革加速と社会主義市場経済体制の整備

これに伴うビジネス環境への影響を整理すると、まず、プラス面としては、第一に、省エネ、環境、循環経済という日本企業が得意分野と自認する領域におけるビジネスチャンスが一段と拡大する。もっとも、この分野でも、中国企業が先進国からの技術移転を受けて低価格化に驚異的なスキルを発揮している点は念頭に置く必要がある。第二に、所得向上、都市化に伴う市場としての魅力が増してくる。

一方のマイナス面として、第一に、賃金上昇に伴うコスト増による「世界の工場」としての魅力の低下がある。中国企業ですら、すでに、価格競争力のみを追求して、ASEAN 諸国に移転するところもある。第二は、中国企業の競争力強化に向けての技術・産業保護主義の強化である。技術移転要求、政府調達における中国企業製品の優遇、レアアースの輸出規制、自国技術の国際標準化など多方面からの動きが激しさを増し、諸外国との軋轢も強まろう。

政府は、中国企業の技術水準の向上に伴い、先端産業における外資の市場支配を変革しようとして、外資の一人勝ちを許容しないと考えられる。ちなみに、7大戦略的新興産業に関する外資系企業の取り扱いをみると、投資や研究開発センターの設立の奨励に加え、中国の企業や研究機関と共同で国家科学研究プロジェクト申請可能などとなっている。こうした状況を踏まえつつ、中国市場をターゲットとするならば、中国企業とのパートナーシップ、中国人材の活用の重要度は飛躍的に高まっていよう。

なお、足元では、内外無差別の原則に基づくものの、外資系企業の負担増につながる制度が相次いでいる。12月1日以降、外資系企業に対し、従来は免除されていた都市維持建設税（所在地により7%、5%、1%）及び教育費付加税（3%）が付加価値税、消費税、営業税の合計額を課税ベースとして適用されることになった。これにより、外資優遇税制は全廃となる。

また、2011年7月1日から外国人の社会保障加入も義務化される。標準的なケースで、企業負担28%、個人負担11%と負担は大きい。政府は、海外の有能な人材確保のためとしているが、従来、社会保障負担がないことが外国人採用のインセンティブになっていた面もあり、むしろ、採用を阻害する恐れがある。加えて、日本の社会保障でカバーされている日本からの派遣社員における二重払いの問題もあり、先行きについては注視を要する。 以上

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行 経済調査室

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



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(後編)

三菱東京 UFJ 銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内 佑介

「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2回に分けて中国自動車市場について整理していますが、第2回目の本稿では、前回に説明した中長期的需要の展望をもとに、外資メーカーに求められる取組みについて考察しました。

1. 外資の完成車メーカーに求められる取組み

前編で述べてきたように、中国自動車需要が中長期的に拡大していくとみられるなか、外資の完成車メーカーが市場拡大の恩恵を十分に享受していくためには、以下のような製品・生産・販売面での取組みが重要となりそうだ。

(1) 製品面

①小型車の強化

前編でも論じた通り、所得水準の持続的な向上による自動車購入層の裾野拡大に加え、2009年の政策効果を契機に小型車の販売が拡大したことをみても、参入企業にとってはエントリークラスとなる小型車の投入が不可欠といえる。

実際、参入各社は小型車の強化に乗り出しており、地場メーカーでは比亞迪汽車の F0 (排気量 1.0ℓ)、F3 (同 1.5~1.6ℓ) の販売が好調に推移し、2009年の販売台数が前年比 2.5 倍となったほか、外資でも現代自動車の Elantra (同 1.6ℓ) が前年比倍増するなど販売台数が急増している。

また、中央政府も小型車の普及促進を企図している模様で、2010年6月には排気量 1.6ℓ 以下で燃費が現行基準を約 20% 下回る低排気量の乗用車購入に対し、補助金 3,000 元を新たに支給する政策を発表するなど、低排気量車の購入補助を強化していく方向性を打ち出している。

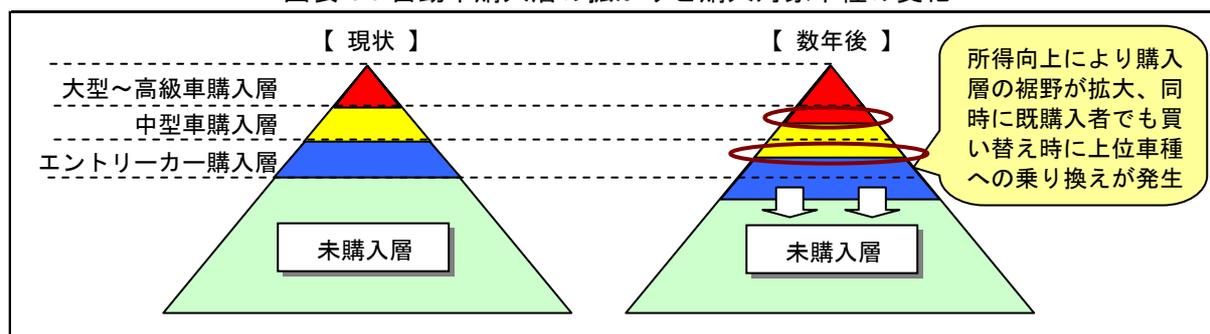
無論、もともと技術力や品質に強みを持つ日系を含む外資メーカーが比亞迪汽車や奇瑞汽車のように必要最低限の装備品とさほど高くない品質水準で価格を 5 万元前後 (≒65 万円) に抑えた小型車を投入する必要性は低いと考えられる。

しかしながら、小型車を購入した層が将来的に自動車を買替える際、“中・大型車” に需要がシフトし、外資メーカーの顧客となる可能性がある (次頁図表 1) (注)。また、中国市場での販売が各社の世界販売の増減を左右する状況下、グローバル販売台数を伸ばしていく観点から、中国のエントリー層への販売を強化する必要がある。

従って、安全面を中心に相応の品質水準を維持しつつ価格を抑えた小型車を投入することでエントリー層の取り込みを図ることが重要となろう。

(注) 一方、2010年4月に比亞迪汽車が価格を 8~20 万元に設定した既存車種 (F3 など) の後継モデルを発表するなど、今後の買い替え需要捕捉に向けた中大型車のラインナップ拡充に取組む地場メーカーもみられる。

図表 1：自動車購入層の拡がりで購入対象車種の変化



(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

②投入車種の多様化

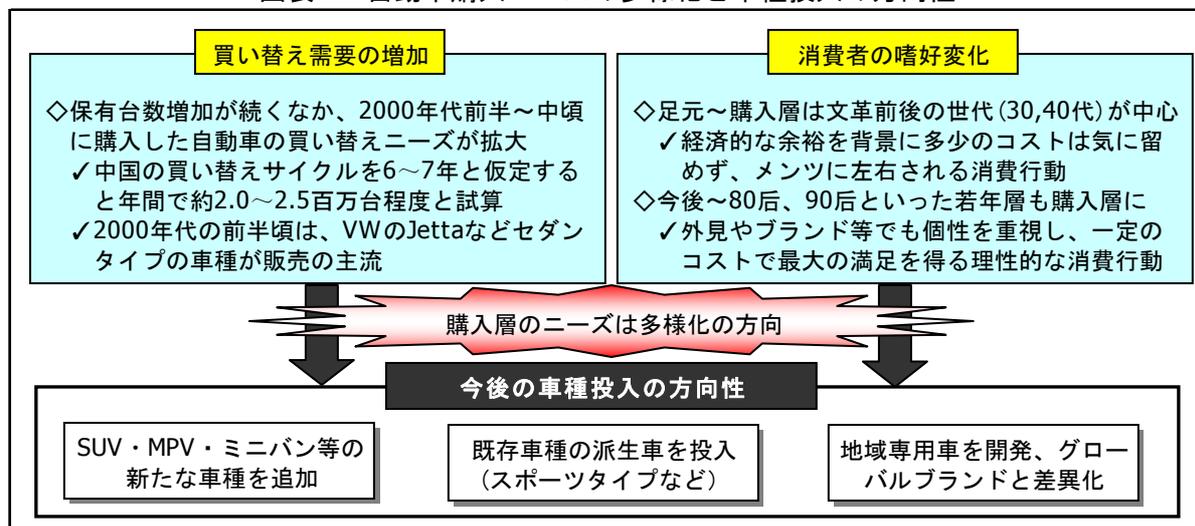
現在の主力製品であるセダンのみならず、Sports タイプや SUV、MPV など多様な車種を投入していくことも必要と考えられる。現状、中国で保有されている自動車の車種は VW の Jetta に代表されるセダン系が主流となっているが、今後、これらセダン系の保有者が買い替え時期を迎える際、SUV や MPV など異なるタイプを選ぶ可能性が高まっているためである。

また、現在の購入層は 30・40 代が主体であるが、数年後には従来の世代とは異なる消費行動がみられる 80 后・90 后（80・90 年代生まれの世代）が購入層の中心になっていくなかで、ユーザーニーズが中長期的に多様化していく可能性もある（図表 2）。

この点、2008 年以降の日系メーカーの投入車種をみると、東風日産では「Qashqai」や「X-trail」、トヨタグループも「Highlander」と「RAV4」の現地生産・販売を開始するなど、SUV を相次いで投入している。また、地場メーカーでも奇瑞汽車が、「奇瑞」ブランドに加え、高級 SUV「威麟」、高級セダン「瑞麒」、商用車・ミニバン「開瑞」の 3 ブランドを新たに立ち上げるなど投入車種の多様化に取り組んでいる。

今後についても、参入各社は SUV・ミニバンなどに加え、既存車の派生タイプを投入することで車種のラインナップを拡充していくことが予想される。また、そうした過程で中国専用車を開発し、性能・価格面で差異化を図りつつ現地専用ブランドを冠した車種を投入していくことも方向性の一つとなりそうだ。

図表 2：自動車購入ニーズの多様化と車種投入の方向性



(資料)ヒアリングなどをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

③環境対応車の投入

更に、やや長い目で見た場合には、環境対応車（ハイブリッド車・電気自動車）の投入も念頭に置いておくべきであろう。先述の通り、中国では自動車保有台数の増加が見込まれるが、保有台数が増加するにつれ、中国国内でガソリン不足や大気汚染などのエネルギー・環境問題が表面化していく可能性があるためである。

実際、足元では、中国政府も環境対応車への取組み強化を進めており、2010年6月から個人の新エネルギー車（プラグイン式ハイブリッド車・電気自動車）の購入に対する補助金支給（最大で6万元）を試験的に一部の都市で開始するなどの動きがみられる。

無論、こうした政策の後押しがあったとしても、中国における環境対応車の本格普及は暫く先のことになりそうで、外資メーカーとしては小型車の強化と投入車種の多様化をまず優先すべきであろう。上記の政策にしても、補助金が支給されるとはいえ、最終的な購入価格はガソリン車に比べ割高となるため、現時点で環境対応車の販売が急拡大する可能性は低いとみられる。

また、同政策は、購入者への直接支給ではなく完成車メーカーに補助金が支払われる点で地場メーカーの技術向上を資金的に支援する色合いの強いもので、かつ試験導入される都市が深圳（比亚迪）・杭州（吉利）・合肥（長安）など地場メーカーの本拠地に偏っている点からも地場メーカーの育成強化を目的とした政策とみることができそうで、足元での外資メーカーへのインパクトは限定的と考えられる。

しかしながら、中長期的に中国の自動車保有台数が増加の一途を辿り、エネルギー・環境問題が表面化した場合、政府による補助金制度の拡充やガソリン車への規制強化などが契機となって、環境対応車に対する需要が急増することが想定されるため、地場メーカーに限らず外資メーカーにおいても、環境対応車への意識を高め、必要に応じて製品ラインナップを取り揃えておく必要がある。実際、外資・地場メーカー各社は、中長期的な視点に立ち、ハイブリッド車・電気自動車の投入を活発化させている。

(2) 生産面

①生産拠点の拡充

2009年の需要拡大を受けて、参入各社では生産能力を増強する動きが相次いでいる。例えば、一汽トヨタは2012年に年産10万台規模の長春第二工場を稼働させると発表したほか、東風日産も2012年に広州市の花都第二工場立ち上げを表明するなど外資メーカー各社とも増産に乗り出している。

先述の通り、全体としてみれば中国の自動車生産能力は過剰気味な状況にあるものの、日系・欧米系など外資メーカーは総じて高い稼働率を維持しており、工場によっては生産能力を上回る台数を生産しているケースもみられる（図表3）。

このため、中長期的に需要が拡大基調を辿ると予想されるなか、外資メーカーでは、短期的な市場変動に惑わされることなく増産に取り組んでいくことが必要と考えられる。また、その際には、従前のような「既存拠点での増産」に加え、「地場メーカーの再編を利用した拠点の拡充」も選択肢の一つとなりそうだ。

図表3：外資・地場メーカーにおける乗用車の生産稼働率

稼働率(生産台数/能力)			地場系 (09年)	日系 (09年)	うち大手3社	欧米系 (09年)
2008年	2009年	2010年(予)				
55%	70%	67%	47%	88%	92%	86%

(資料)各種資料、報道をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

②部材調達の見直し

小型車の強化に向けて、廉価で一定の品質を有する製品を投入していくためには、設計段階からの仕様見直し・部材変更に取り組んでいくことが欠かせない。

この点、外資メーカーのなかには内装品など走行安全性とは関わりの少ない部材で素材の変更などを実施したり、タイヤやガラスなど汎用性の高いものを中心に地場メーカーからの調達に切り替える動きがみられる。一方で、走行性能に関わる部材では品質を一定に保つことが重視され、コスト削減幅は限定的の様子。

今後を展望すると、企業間の競争が激化するなか、日系メーカーにとっては、中国での開発体制を強化（モデル開発の一部を日本から移管するなど）することで、部材調達の見直しをさらに進めていくことが重要となりそうだ。実際、上海 GM では、主力車種である Buick の販売規模が米国を上回るなか、同車種の（グローバル市場向けも含めた）設計・開発を中国拠点で担い始めたほか、日系メーカーでもテストコースを配備した開発拠点の設立を模索する動きがみられるなど、こうした取り組みが本格化していく兆しがみられつつある。

(3) 販売面

①販売体制の強化

幅広い需要の取り込みに向け、現状、日系メーカーの店舗網が手薄な内陸部の省都やその周辺都市を主体に 4S 店^(注)のネットワークを拡大させていくことも重要となろう。

実際、外資メーカーの店舗網をみると、VW が 4 ブランドで約 1,000 店舗を展開するなど他社を圧倒しており、日系メーカーについては沿海部では店舗数に大きな違いはないものの、内陸部での取組状況に格差が生じているようだ。

その際には、自動車購入層を「所得階層」や「世代」によって細かくセグメント分類し、販売店舗毎に動向を把握する必要がある。それらの要素によって、ニーズや嗜好が異なり、販売店舗におけるラインナップやセールスの仕方を柔軟に適応させることが不可欠となるためである。

購入層のうち「富裕層」には 40～50 代の国家・社会管理者（政治家や官僚等）や大中型企業における経営幹部、私営企業のオーナーなどが想定される。「中間層」では、政府機関・一般企業に勤務する専門技術職・科学技術研究者や外資系企業のホワイトカラーなどが中心になるとみられるが、こうした所得階層・世代の違いによってニーズや嗜好が大きく異なってくる。更には、先述したように北京市や上海市といった沿岸部大都市（直轄市や二級都市）から沿岸部の中小都市、内陸部の大都市へと自動車購入層の裾野が拡大しつつあるなかで、地域・都市別にみても所得水準そのものや自動車の普及率、土地柄を反映した消費行動の特性などが異なると考えられる。

例えば、同じ富裕層であっても既に自動車保有率の高い沿岸部の大都市では、家族が使用する 2 台目需要や買い替え需要が中心となりつつあるため、中大型セダンはもとより SUV や MPV などの販売が好調に推移しているようだが、1 台目需要が主体の内陸部大都市の富裕層では、中大型セダンが販売の中核を担っている。

(注)新車販売、アフターサービス、部品供給、市場調査の 4 つのサービスに対応した店舗。

②中古車事業への取組み

先述の通り、新車販売台数の増加に伴って数年後には中古車の供給量が大幅に増加するとみられる状況下、現時点から中古車事業の強化に乗り出しておく必要がある。特に、新車の販売価格を一定水準に保つ観点から、買い替えユーザーから下取りした中古車を品質の高い認定車として再販することが欠かせない取組みとなりそうだ。

実際、足元の中国における中古車取引台数(中古車取引センターでの流通量ベース)をみると、2009年に3.3百万台に達するなど、自動車保有台数の増加と新車への買い替え需要の増加に伴って、中古車の取引量も急ピッチで拡大している。加えて、2010年には中古車流通の奨励と参入企業における基準などを定めた新たな政策が中央政府より発表される見通しで、今後こうした流れが続く公算が大きい(図表4)。

図表4：中古車の取引台数推移(取引センターでの流通量) (単位：千台)

年	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	04-08/年	08vs09
中古車取引台数	879	1,341	1,450	1,906	2,658	2,737	3,339	19.5%	22%
乗用車	N.A.	481	558	854	1,349	1,616	N.A.	35.4%	N.A.
新車販売台数対比	19%	27%	25%	26%	30%	29%	24%	—	—

(資料)中国汽流通協会資料、各種報道をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

③販売金融(オートローン)の活用

また、参入企業にとっては、自動車販売金融(オートローン)を活用することも販売促進に必要な取組みとみられる。

足元、中国の自動車購入時におけるオートローン(販金会社のみならず、銀行によるローン・リース等も含む)利用率は10~20%と、70~80%である欧米先進国や70~90%に達するASEAN諸国・インドなどに比べ低水準にとどまっている。これは、中国では貸金水準・物価対比でみて自動車は極めて高価な耐久消費財で、貯蓄が多くオートローンを必要としない高所得者が購入層の中心となっていることに加え、そもそも古い世代を中心に現金取引を好む中国人の消費行動特性も背景の一つになっていると考えられる。

もっとも、中央政府はオートローンに対する規制を一部緩和することで自動車の普及を後押しすることを目論んでおり、2010年中にオートローンの利用促進に関する新たな政策を打ち出す可能性が高い。やや長い目でみると、80后や90后など従来世代とは異なる消費行動がみられる世代が自動車購入層の中心になると予想されるなか、この先、オートローンの利用率が高まる可能性もありそうだ。

こうしたなか、汽車金融公司管理弁法の施行で銀行以外の企業にもオートローン市場への門戸が開かれた2003年10月以降、GM・VW・トヨタ自動車など外資メーカーがオートローン事業を相次いで開始、昨今では奇瑞汽車や広州汽車などの地場メーカーも同事業に参入している。

無論、現時点では、個人の信用情報が未整備であることや給与水準の確認も容易ではないなど、オートローン事業を手掛けるに当たっての課題は少なくない。各社は、審査段階における個人情報の収集に際して家庭訪問や周辺への聞き込み調査を実施したり、保証人を受け入れるなど地道な情報収集・信用補完に努めているが、将来的にはこうした与信判断ノウハウの有無が各社の明暗を分けることになりそうで、今のうちから着実にノウハウを蓄積しておくことが肝要となろう。

2. まとめ

このように、中国自動車市場が中長期的に拡大基調を辿るとみられるなか、今後は、これまで以上に世界の自動車市場における中国の存在感が増していくことが予想される。

実際、地域別の自動車需要をみても、北米や西欧の販売ウエイトが相対的に低下する一方で、中国の販売ウエイトが高まっている。また、日系主要3社の販売状況をもみても、数年前には一桁台に過ぎなかった世界販売台数に占める中国販売比率が2009年には13%と高まっており、なかには同比率が2割超に達したメーカーもみられる(図表5)。

こうしたなかで、外資メーカー各社が中国市場で販売を伸ばしていくためには、景気変動などによる短期的な販売の増減に一喜一憂することなく、中長期的な視点から前述した諸々の事業基盤の強化に本腰を入れて取り組んでいくことが求められよう。

図表5：自動車需要の地域別割合と日系主要3社の販売ウエイト

(単位：千台)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010(予)
世界需要台数	64,583	66,977	69,985	66,390	64,353	68,012
うち、西欧(比率)	27%	26%	25%	24%	24%	21%
うち、北米(比率)	31%	29%	27%	24%	20%	21%
うち、中国(比率)	9%	11%	12%	14%	21%	24%
日系3社の世界販売台数	14,934	15,659	16,608	14,495	14,144	14,705
うち、北米 (同比率)	5,618 38%	6,064 39%	6,160 37%	4,841 33%	4,462 32%	4,815 33%
うち、中国 (同比率)	604 4%	869 6%	1,234 7%	1,456 10%	1,844 13%	2,046 14%

(資料)各社資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

以上

(執筆者連絡先)

㈱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



人民元為替の見通しについて

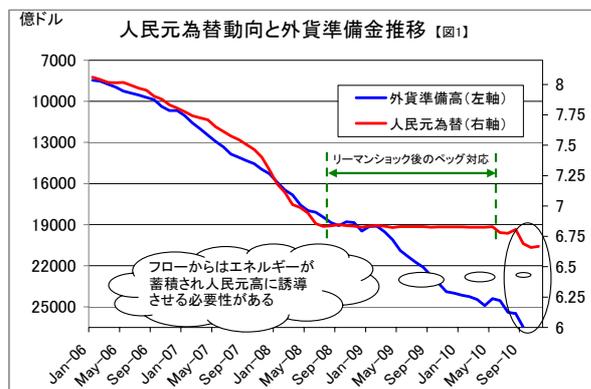
三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
金融市場グループ次長 田中 裕公

11月17日米議会の諮問機関である米中経済安全保障再考委員会は、2010年の年次報告書で、中国人民元相場の上昇圧力をかけるために、米国は中国を「為替操作国」として認定することを勧告した。10月の利上げに伴い高まる人民元高圧力にどのように対抗するか。また来年の人民元為替の見通しについても考察してみたい。

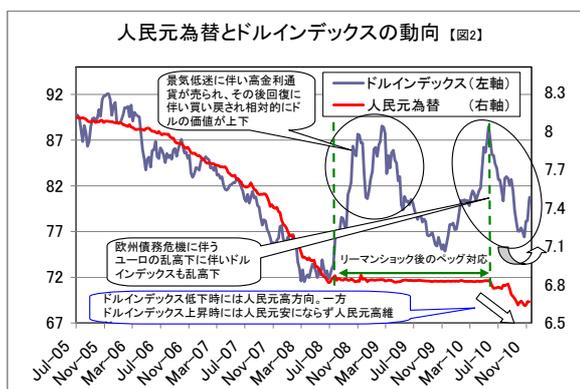
《人民元の方角性について》

同委員会は、中国が意図的に人民元を過小評価していることで、中国の輸出価格を安価にする一方輸入価格を引き上げ、外国からの直接投資を加速させているとし、結果的に中国に大幅な経済優位性をもたらしてきたと指摘している。結果、中国の主要貿易相手国のうち特に米国と欧州諸国への不利益をもたらすことになり、それらの国々の投資と雇用が失われると、警告を鳴らした。その上で、あらゆる国際機関や貿易関連国と共に中国に対し人民元相場の上昇を容認するよう圧力をかけるとした。

一方、中国側は中国外務省の馬朝旭報道局長が示している通り、為替の元高誘導では米国の貿易赤字や世界経済の不均衡を解決できないことを強調、2009年の世界の経済成長に対する中国の貢献率が50%に達していることから、人民元の上昇を強ければ中国に危険をもたらし、引いては世界にも影響が出るとして反論姿勢を崩していない。中国人民銀行（以下、人民銀行）の周小川総裁は為替相場の改革継続に言及し、ショック療法ではなく、漸進主義による段階を踏んだ形で為替改革を実施することを表明、あくまでも通貨バスケット制を参照する為替制度が中国には依然必要である旨を強調している。同時に中国では危機に対する景気刺激策が効果をもたらしたが、一定のインフレと資産バブルを引き起こしかねないことを懸念し、意図的な人民元安操作を継続すれば弊害が起きることについても認識していることを示し、理解を求めた。周総裁は人民元を既存のバンド内で変動させることを表明し、柔軟化促進のためバンドを拡大するのではという市場の見方を打ち消した。胡錦濤国家主席も同様の見方を示し人民元の柔軟性を高めるため為替制度の改善を継続する方針と共に、均衡の取れた経済成長に向け、他国と協力する用意があると述べた。このことから今後緩やかな元高を容認してゆくものと見られる。



出所) Bloombergデータより市場業務部作成



出所) Reutersデータより市場業務部作成

今後の見通しについても周総裁は 11 月 2 日国際金融協会 (IIF) 主催の会合に出席し、中国次期五ヵ年間計画 (2011-15 年度) は、消費を中心とした内需拡大の促進に重点が置かれていると説明。都市化の進展で医療や教育など、輸出に関連のないサービスへの需要増大が見込まれ、中国の投資戦略の焦点はこれまでの伝統的な分野からサービス産業に移行するとし、経済構造を大きく変革する可能性について見解を示した。その上で人民元相場については、資本勘定の交換性と人民元の国際化の進展は穏やかなものになるとの見解を示した。【図 1】の通り、未だリーマンショック後に蓄積された外貨準備金の推移と人民元為替の動向との差は縮まる動きには至っていない。一方【図 2】の通りドル・インデックス (ドルを主要 6 通貨で指標化した指数) の動向を見ると、ドル安に伴い人民元高方向には連れるが、ドル高に対しては人民元安方向にはあまり連れない動きを辿っており、今のところ方向性としては、穏やか乍らも人民元高を意識した相場誘導となっている。

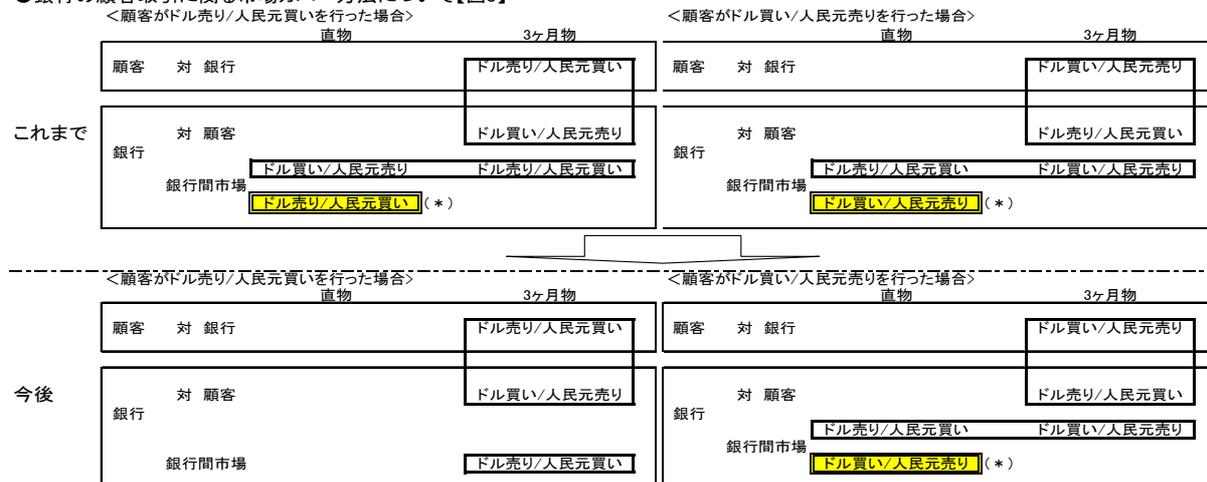
《規制の強化》

10 月 19 日の利上げ後、国家外貨管理局は国境を跨ぐ異常な資金フローの監視を強化するとともに、外貨準備の運用を改善する方針を示した。時を同じくして米国が第 2 弾の量的緩和(QE2)を開始したことを受け、投機資金の流入を抑制するため、①ミニ適格外国機関投資家制度 (Mini-QFII) の導入延期、②7 項目の資本流入に関する規制導入を行い、立て続けに抑制策を打ち出した。①の Mini-QFII については国家発展改革委員会 (NDRC)、人民銀行 (PBOC)、中国国家外為管理局 (SAFE)、中国証券監督管理委員会 (CSRC) などの中国当局によって検討されていた、中国本土の証券会社や資産運用会社の香港現地法人が、顧客の持つ人民元を本土の資本市場に投資する仕組みで、10 月に導入される見通しだった。②の 7 項目の規制については、11 月 9 日 SAFE は投機資金等流入に向けた規制を発表した。輸出外貨の受取元転ネット確認検査管理の厳格化や、外商投資企業域外出資管理を強化するなど、外貨流入に対する引き締めを一段と厳しく行い管理を強化した。特に市場に影響があったのが、『銀行為替持高管理を強化。下限管理を 11 月 8 日の基準とし当日の現金主義とする。』という 1 項目。先物取引が期先のドル買い/人民元売り方向とドル売り/人民元買い方向で大きく 2 極化している。

《2つの2極化》

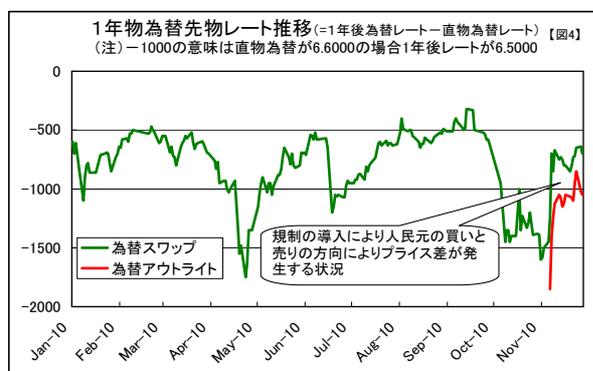
従来より、銀行が求められる為替持高管理については直物と先物合計で人民元の買い持ちを保有しないことが求められてきた。しかし今回の上記規制に伴い 11 月 9 日以降の現金 (=直物) 取引のみにおいても、一定以上人民元買い持ちにしていけないことが求められた。銀行は通常顧客との先物予約取引は直物で為替リスクをカバーしつつ、為替スワップで期日迄カバーを行う。

●銀行の顧客取引に関する市場カバー方法について【図3】

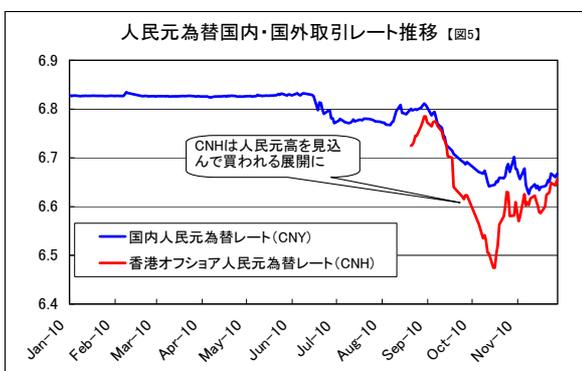


具体的には、この為替予約が例えば顧客のドル売り/人民元買いであれば、【図 3】の左図の通り銀行は直物でドル売り/人民元買い取引を行い、為替スワップ取引（直物：ドル買い/人民元売り、先物：ドル売り/人民元買い）で期日迄カバーしていた。しかし今回の規制で黄色（*）の部分のが為替の持高管理に計上されることになったため、銀行は直物で人民元買いを積み増すことができず、市場カバーも先物市場で直接ドル売り/人民元買いを行なうアウトライト先物取引で行う必要が高まった。一方で期先のドル買い/人民元売り予約のカバー取引は従来通り為替先物スワップ市場で行うことができるため、結果 2 重の先物レートが発生する状況となった。こうして【図 4】の通り先物取引に 2 極化が発生している。

クロスボーダー取引についてもドル売り/人民元買いのニーズが強いことを背景に、香港銀行間市場でも決済可能な為替取引が 8 月後半以降出来上がった。但し、香港市場（オフショア）での取引レート水準は人民元高を織り込んだレートとなっており【図 5】の通り、中国国内で取引されている為替レートと異なり 2 極化が発生している。



出所) Reutersデータおよび市場価格より市場業務部作成



出所) Bloomberg・Reutersデータより市場業務部作成

《今後の見通し》

来年前半はインフレ対策による利上げなどの効果もあり、引き続き中国に資金が流入し易い環境が進む。インフレの早期抑制を取りつつ前述の通り第 12 次五ヵ年計画が経済構造転換に伴う内需拡大を主要目的とする政策運営が成功すれば、中国の中期的安定成長を継続させる可能性が高く、外貨規制や投機資金流入の抑制策が導入されても、時間をかけながらもゆっくりと投資資金は中国に流入してこよう。また、多額の経常黒字国として諸外国からの人民元高誘導圧力は増大することからも、通貨バスケット管理フロート制を維持しながらも人民元高へ誘導せざるを得ない。その場合人民元高は継続して進み、来年年間を通し 2~7%程度の人民元高を予想する。

人民元為替予想レンジ：(2011年6月末) 6.3500~6.6500、(2011年12月末) 6.2000~6.5000

《その他の出来事》

11月22日中国は国内の外為市場である中国外為取引センター（CFETS）上で人民元とロシア・ルーブルの取引を開始した。8月に取引が開始されたマレーシア・リングギに続き新規に導入された通貨で、米ドルへの依存軽減と貿易決済の簡素化を行う狙いがあるものと思われる。現状 CFETS で流通している人民元と直接取引ができる通貨は、米ドル、ユーロ、円、ポンド、香港ドル、マレーシア・リングギ、ロシア・ルーブルの 7 通貨で人民銀行はマレーシア・リングギ以外、毎日対 6 通貨の仲値を発表している。

以 上 (2010年11月30日)

(執筆者連絡先) 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) 2950



華南ビジネス最前線～深圳市前海湾をめぐる政策動向

三菱東京UFJ銀行
香港支店 業務開発室
アドバイザーチーム
マネージャー 朴 貞子

「華南ビジネス最前線」では、お客様からのご質問・ご相談が多い事項について、理論と実務の両方を踏まえながら、できるだけ分かりやすく解説します。第七回目となる今回は、「深圳市前海湾をめぐる政策動向」について取り上げることにします。

(ご質問例)

深圳市の経済特区設立 30 周年の記念式典に関する報道と前後して、「前海湾での新政策」という日本では聞き慣れない話もよく聞くようになりました。既に経済特区としての優位性が薄れている深圳において、新たな利便性が期待できるのでしょうか。前海湾に関する開発計画の内容と関連政策について教えてください。

8月26日に中国の改革開放を牽引してきた深圳経済特区が設立から30周年を迎えた。盛大なセレモニーで過去の貢献を祝うと同時に、中国の次なる成長への大きな期待も寄せられている。30周年当日に国務院は「前海深港（深圳・香港）現代サービス業協力区総合開発計画（2008～2020）」（以下、「前海計画」と略す）を承認した。前海地区の中心部分を「前海深港（深圳・香港）現代サービス業協力区（以下、「前海協力区」と略す）」に指定し、広東省と香港の現代サービス業の改革と協力を進めるためのモデル地区として明確に規定した。この前海協力区の計画面積は埋立地を含めて15平方キロメートル以上となり、商業中心区、保税港区、総合発展区、臨海レジャー地帯の4地域から構成されている。本稿では、注目される前海協力区に関する政策について概説する。

1. 前海深港現代サービス業協力区について

前海協力区は深圳市の西部、南山区と宝安区の海岸沿いの境に位置し、広深高速・沿江高速・南坪快速といった高速道路へのアクセスが容易で、蛇口・赤湾・媽湾の3つの港や深圳空港と香港空港にも隣接しており、珠江デルタ地区の地理的な中心地として、陸海空の交通の利便性が非常に高い。よって同地区は深圳・香港だけでなく、広東省全域、マカオまで含めた地域のサービス業の協力・発展を推進する地区として大いに期待されている。

前海協力区は、前海計画の中で

- ✓ 「現代サービス業における体制・構造イノベーション地区」
- ✓ 「現代サービス業の集中地区」
- ✓ 「香港と大陸との緊密な協力の先導地区」
- ✓ 「珠江デルタにおける産業レベルアップ誘導地区」

という4つの戦略的役割が期待されている。現在、前海協力区は図表にあるように今後10年を目処に3段階の開発を進める予定であり、400億元を超える投資総額で、2020年までに前

海協力区の域内総生産を 1500 億元にしようという意欲的な計画である。これは 2020 年までに国際金融センターを目指す上海と似た時間軸となっている。

(図表) 前海における開発戦略

初期段階 (2010年-2012年)	全面的に土地の整備を完成させる
	香港と世界のハイエンドサービス企業を誘致する
	区内のインフラ建設の大幅に進展させる
発展段階 (2013年-2015年)	深圳-香港間協力において顕著な成果を収める
	国際競争力を持つ現代サービス業の体系を構築する
	中国国内において一流のビジネス環境を構築する
	2015年の域内総生産(GRP)を約500億元とする
発展段階 (2016年-2020年)	現代化・国際化・エコロジー循環と省エネ型の前海協力区を作り上げる
	国際慣例、規制に合致する社会公共サービス体系、体制及び環境を形成する
	国際的に先進レベルのビジネス環境を築き上げる
	2020年の域内総生産(GRP)を約1500億元と見込む

前海計画の中では、金融・物流・科学技術・情報技術の 4 つの産業を重点的に育成・発展させるとしている。紙面の関係からここでは金融を中心に詳細を述べたい。

(1) 金融

前海協力区を金融イノベーションと対外開放の試験区とするために以下の 3 つを進める。

- ①クロスボーダー人民元試験業務拡大による香港の人民元オフショア市場としての更なる発展
- ②深圳香港における資本市場の協力推進
- ③保険モデル地区設立推進

①に関しては、資本項目における対外的開放と人民元国際化の道筋の模索、深圳香港間の銀行間取引試験業務の展開、非居住者のための域外での融資・外貨両替・保険等のオフショア金融サービス提供、海外企業の人民元による直接投資のモデル地区とする等の内容が盛り込まれている。②に関しては深圳の資本市場の対外開放を進め、香港上場中資企業の深圳での上場、深圳・香港証券取引所でそれぞれ互いの指数に連動する ETF 等の金融商品試験販売、香港金融機関が合併で証券会社を設立することの後押し等の内容となっている。③に関しては香港保険会社の進出支援、再保険市場等の新業態導入モデル地区とする等の内容であり、これらにより香港のさらなる発展と前海協力区への金融機関進出を見込んでいる。

その他の産業政策では以下の発展を目指している。

(2) 物流

- ①華南地域のみならず国際サプライチェーンの管理センターを構築するための前海保税港区での先行試験
- ②空運とその関連サービス

(3) 科学技術・情報サービス

- ①科学技術イノベーションに関するサービス
- ②クリエイティブデザインサービス
- ③専門性の高いサービス

(4) 情報サービス

- ①情報伝達サービス業
- ②ソフトウェアと情報技術サービス業
- ③華南物流情報センターと国際電子ビジネスセンターの構築

④コンテンツサービス業

これらの産業発展目標を達成するために財政・税制支援策も併せて言及されている。詳細はいまだ未定の部分があるが、域内の保険会社の国際航空保険業務やオフショアからのアウトソーシング受託業務に関しては営業税が免除になる見通しであり、リース会社や物流会社に対する税務にも優遇を検討しているようだ。

2. 今後の方向性

30周年を前に温家宝首相が同地区を視察して「ここは深圳の未来だ」と述べ、サービス産業発展の重要性を強調しており、また 30周年祝賀大会では胡錦濤国家主席が具体的政策こそ示さなかったが「経済体制、政治体制、文化体制、社会体制の改革を全面的に推進する」と言明し、法に則って民主的な選挙や政策決定を行うと同時に「人民の知る権利、(政治への)参加、表現、監督の権利」を保障すると語った。これら要人発言からは、産業の高度化のみならずソフト面でのインフラ進化を、ここ深圳において真剣に推し進める意向が見て取れる。30年前に製造業を中心とするハードの導入で成功を収めた華南地区は、今後サービス業を中心とするソフトの導入の面で大きな期待を負っていると言えよう。中国が世界経済において欠くべからざる大きな存在となる中、そのソフト面も他国との親和性を模索する方向に進みつつあるように見える。情報の自由化は言論の自由を通じて政治にも大きな影響を及ぼすため、まずは地理的に香港との融合が容易な深圳や華南から新政策の試行が始まると考えるのは自然である。香港の仲裁機関を前海地区に設置する構想や前海地域内の人民元の自由兌換を目指すという報道もあり、我々が考えている以上のスピードで華南での「実験」が検討されている可能性もある。サービス産業の高度化については日本企業が最も得意とするところでもあり、香港や華南での投資環境の変化によっては日本の成功モデルが華南地区に容易に導入できるかもしれない。前海湾の動向はまさに中国の次なる発展の試金石となっており、今後の政策を注視すると同時に、企業としても将来を見越したビジネスモデルへのトライとして積極的な活用を検討する価値があろう。

(本稿は香港の隔週誌香港ポスト 2010年10月8日号掲載分に一部加筆したレポートである)

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

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室

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

Email：Zhen_Zi_Piao@hk.mufg.jp

TEL：852-2823-6070 FAX：852-2536-9107

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

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



税務会計:中国の税務

プライスウォーターハウスクーパース中国

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

◆税務（担当：吉田 将文）

Question：

外資企業・内資企業の都市維持建設税および教育費付加制度の統一の状況について教えてください。

Answer：

2010年10月18日、国務院は『外資企業・内資企業及び個人の都市維持建設税および教育費付加制度の統一に関する通知』（国発[2010]35号）（以下に「35号」とする）を公布し、外商投資企業・外国企業・外国人に対するこれら付加税の徴収を2010年12月1日より実施することを明らかにしました。この通知は、外資企業・内資企業における税負担の公平性と、良好な市場環境の構築を目的としております。

35号公布の背景

都市の建設資金及び地方の教育経費を確保するため、国務院は1985年と1986年にそれぞれ「中華人民共和国都市維持建設税暫定条例」及び「教育費付加徴収暫定規定」を公布しました。都市維持建設税および教育費付加は増値税、消費税及び営業税（まとめて「間接税」とする）の総額に対して一定の税率で課されるものです。都市維持建設税率は納税者の所在地により異なり、都市は7%、県及び鎮は5%、その他の地区は1%となっています。教育費付加率は3%に統一されております。

35号公布以前は、外資企業は都市維持建設税および教育費付加の納税義務が免除されておりました。しかしながら、2008年1月1日に新企業所得税法が施行されたのに伴い、内資企業と外商投資企業の全体的な納税体系が統一されてきました。2008年12月31日、国務院は、国務院第546号令を公布し、「中華人民共和国都市不動産税暫定条例」を廃止しました。それ以降、2009年1月1日より外商投資企業、外国企業・組織、及び外国人は、「中華人民共和国不動産税暫定条例」（国発[1986]90号）により、不動産税を納税することになりました。外資企業から都市維持建設税及び教育費附加を徴収する時期が熟したと判断し、全人代の常務委員会の採択により、国務院は外資企業から都市維持建設税及び教育費附加を徴収することを決定しました。

外商投資企業及び外国企業への影響

1. 間接税負担の増加

35号の公布により、今後、都市維持建設税および教育費付加は、外商投資企業・外国企業・外国人にとって追加の間接税として負担コストの一部となります。したがって、間接税の対象となる取引を行う企業および個人は、35号の実施以降は、この付加税の企業の税負担への影響を考慮し、必要な措置を取ること、例えば、サービス業であれば、この付加税をサービス料に上乘せし、自社の税コストに対する影響を緩和すること、その他の業種であれば、2011年度の財務予算作成時に付加税によるコストの増加を考慮すること等をお勧めします。

2. 納税申告時期

35号ではまた、全ての外商投資企業・外国企業・外国人が2010年12月1日以降、都市維持建設税および教育費付加の課税対象となることが規定されています。言い換えれば、2010年12月1日以前には都市維持建設税および教育費付加の課税対象にはならないということです。論理的に解釈すれば、これら2種類の付加税は外商投資企業が12月分の付加税申告を行う2011年1月初旬に初めて適用されるものであり、2010年12月に行われる11月分の税務申告には適用されません。納税者が間接税を四半期ベースで申告している場合、12月分の間接税にのみ付加税を計算して加えなければならず、処理がより複雑になり得ます（財税[2010]103号参照）。

複数の主要都市の地方レベル税務当局に照会したところ、35号が地方レベル税務当局に渡されていないため、この規定の具体的な実施運用については、まだはっきりしていません。よって外商投資企業は各管轄地方税務当局に連絡をとり、所在地のこの規定の最新の運用に関する要求事項に留意するようお勧めします。

3. 輸出入業務の税負担に対する影響

輸出入業務に従事する企業についても、上述の付加税が輸出入のプロセスで与える影響に注意すべきです。増値税及び消費税が税関より代行徴収される際（即ち輸入時）、原則として、関連の都市維持建設税および教育費付加は徴収されません。一方、輸出時、増値税及び消費税は還付されますが、関連の都市維持建設税および教育費付加は還付されません。また、税務局の批准を受けた当期控除・免除増値税額に対して、関連の都市維持建設税および教育費付加を納付しなければなりません。関連の付加税計算及び操作の詳細につき、今後、各地の税務局と確認した上、ご紹介致して参ります。

弊社の見解

35号の公布後、いくつかの詳細な事項についてはさらに確認を待つ必要があります。例えば、都市維持建設税率は納税者の所在地により異なります。営業税法に拠れば、中国内企業に対してサービスを提供する外国企業について、たとえいかなるサービスも中国で行われなくても、サービス料に対して営業税が課税されることになっております。この場合、適用される都市維持建設税率はどうなるのでしょうか？ これまでの経過に基づけば、都市維持建設税率は中国企業側

の所在地における税率が適用されることが推測されます。この点をさらに明確にする通達が国家税務総局より発表されることが望まれます。

このように都市維持建設税および教育費付加の徴収による税制の統一は、中国が改革開放の初期から外資企業に対して執行してきた税制優遇が、現在に至り内資・外資の税制の完全統一になったというものです。私どもは今後も継続的に詳細規定の公布に注意を払い、各地の運用状況について皆様に情報をご紹介致して参ります。

(執筆者連絡先)

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・日本協働での人事改革プロジェクト — 人事の壁の乗り越え方

マーサー ジャパン
シニアコンサルタント 寺田 弘志

中国事業の基盤強化のため、もしくは、事業の成長の加速化に向けて人事制度を抜本的に見直すようとする動きが加速化しているように見受けられる。このような人事制度の抜本的改定の動きはこれまでも見られたが、近年の動きの中にはこれまでにない要素も見受けられ、中国における人事改革を困難にしている。

本稿では、中国における人事改革の難しさを、中国と日本を取り巻く事業環境の違いから考察し、併せて、中国現地法人と日本本社が協働して人事改革を進めていく上での勘所を検討していく。

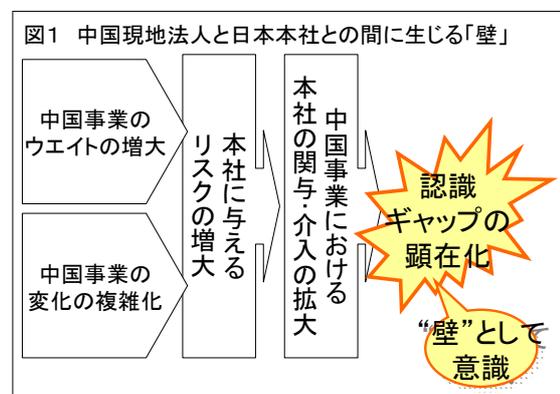
中国事業に対する日本本社の関与の増大

まず、中国における人事改革を難しくしている要因の一つとして、中国事業に対する日本本社の関与が高まってきていることが挙げられる。本節では、この理由・背景について検討する。

1 点目は中国事業の影響度の拡大である。日本及び先進国市場の成熟化と中国を始めとした新興市場の急成長に伴い、自社における中国事業のウエイトも急速に高まっている。中国事業のウエイトが高まれば、中国事業の成否が本社の業績にも深く影響を及ぼすことになり、結果として本社の関心も高まり、場合によっては中国事業の運営に際して本社が関与（ないしは介入）してくることも多くなる。言い換えると、中国事業における意思決定が中国現地法人だけでは行えなくなってきているのである。

2 点目は中国における事業環境の変化の複雑化である。市場としての規模の拡大もさることながら、その成長から生じる格差拡大などの社会的変化から生じるリスクも複雑化してきている。本年の前半に頻発した労働争議の影響により、中国に進出している企業の多くはブルーカラー層を中心とした自社の賃金体系や水準の見直しを余儀なくされたばかりでなく、中国に配置している諸機能の妥当性・合理性の見直しを迫られている。場合によっては中国の枠を超えた国境横断的な事業上の機能の再配置・リストラクチャリングに至るケースも出てきている。

こういった動きは、これまでは中国現地法人が独自に意思決定できた事項でも、本社の了解・承認なしには行えなくなる、ないしは日本本社との調整にこれまで以上に時間を要する、といった事象にもつながってくる。そういったやり取りの中で、お互いの認識の違いが顕在化し、それを上手く乗り越えられない場合には、本社と現地法人の間での「壁」となり、事業運営上のリスクとなりかねない。(図1参照)



本社と現地法人との“人事の壁”を生じさせる事業環境上の違い

前節に挙げたような理由により、日本本社の中国事業に対する関与の増大とそれに伴う調整コストは次第に高まってきていると推察されるが、お互いの意思疎通が図られ、お互いのことが良く理解できている状態であれば、調整コストは、事業運営上はさほど問題とはならない。しかし、中国事業における人事改革を進めていく上では、以下に挙げるような点がお互いを理解するうえでの“壁”となり、期待したとおりに進まなくなるケースが少なからず見受けられる。

人事の基軸に関する考え方 — “職能” vs. “職務”

よく、“中国では職能的な人事制度は通用しない”という声が多く聞かれる。その一方で“日本的な能力主義的人事制度が、変化の激しい中国でこそ必要ではないか”という意見も見受けられる。ここでは、“職能”に基づく人事制度が日本で発達してきた背景を振り返りながら、日本企業が中国においても“職能”にこだわるのか、にもかかわらず、中国ではなぜそれが受け入れられ難いのか、その理由について考察してみたい。

日本で職能的な人事制度が発達した背景であるが、概ね以下に挙げたような理由が考えられる。

- 企業の解雇権が労働法制により厳しく制限され、また、終身雇用が労働慣行として定着している事業環境の下では、労働力の強化を要員数の増加でなく、従業員1人当たりの生産性の向上や多能工化で対応するほうが、人件費の固定化に伴う損益分岐点の悪化を回避でき、景気変動や業績変動へも対応しやすい。
- 事業環境や戦略の変化に伴う組織変更が頻繁に発生する状況下では、職務に基づく組織編成よりも、人の持つ能力を活かすための組織編成のほうが、柔軟な対応が可能である。
- 人材の流動性が低く、人材市場の未成熟な日本においては、必要な人材を外部市場から調達（＝採用）するよりも、内部育成（特にストレッチした職務への任用を通じたOJT）のほうがより確実に必要な人材を確保することができる。
- 長期的雇用の下では、従業員の職務遂行状況を観察する機会に恵まれるため、能力の把握が容易であり、能力に基づく任用・評価もよりの確に行える。また、能力に基づく処遇に対しても納得感が得られやすい。

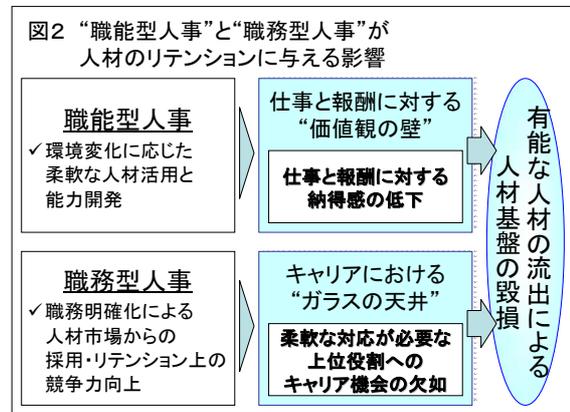
特に“環境変化に対する柔軟できめ細かな対応”については、急激な変化に直面している現在の中国でも求められてくるものであり、中国市場で成功している日本企業の中にも、能力の向上に着目した人材活用を中国市場でも重視すべきと考えるものも少なくない。

一方、中国では職務主義的な人事制度が実情にあっているといわれているが、それは以下に挙げるような理由からであると考えられる。

- 市場化・企業化の歴史が浅く、事業運営上を支える人材が決して豊富でなかった事業環境の下では、職務内容を明確に規定し、それらをモジュールとして組織や業務プロセスを組み立てていくことで早期に事業を立ち上げ、急速に成長していく市場にキャッチアップしていく必要があった。
- 人材の流動性が高く、職種別の人材市場が形成されている中国では、職種・職務に特化した専門的知識・スキルを身につけることで、転職を通じたキャリアアップの可能性が高まる。一方で、複数の業務に対する幅広い知識・経験を身につけることは、転職の際に必ずしも重視されないため、軽視されやすい。
- “仕事に対する報酬”という意識が高い中国では、職務をその時々状況に応じて柔軟に変化させていくという考え方は、自らの報酬の裏付けとなる職務が何なのかが理解し難いため、報酬に対する納得感が得られにくい。

日本企業にとってみると、環境変化に対する柔軟な人材活用と育成を目的とした職能的人事制度は、中国では人材市場の特性や仕事・報酬に関する価値観の違いから納得感が得られにくく、有能な人材ほど社外に流出してしまい、変化に対する対応力を高めるどころか企業の存立基盤を脅かしかねないという事態を引き起こしかねない。一方で職務的人事制度では、社員の柔軟な対応が期待し難いため、それが求められる領域では現地社員ではなく日本からの派遣社員が主に対応することになる。このことが常態化すると、“この業務はやはり日本人でない”ということになり、結果としてキャリアにおける“ガラスの天井”を現地社員と日本人派遣社員との間に作ってしまい、将来の幹部候補と期待する人材ほど更なるキャリアを求めて社外に流出する、ということになる。

これらの点を総合すると、“職能か職務か？”という二者択一的な考え方では、結局のところ人材の流出を食い止めることが出来ず、どちらを採用しても企業の環境変化への対応力を最後は奪ってしまう、というジレンマに早晚直面することになりかねない。(図2参照)



変革スピードに対する考え方 — “巧遅” vs. “拙速”

日本では、人に関わる課題については、企業として目指すべき方針・戦略やそれを実行するための組織体制に基づき、関係者の十分な理解・同意を得た上で時間をかけて解決していくべきという考え方をとるケースが多い。では、それは中国でも有効であるか、検討してみたい。

例えば、前述の“職務か職能か？”という課題は、論理的・分析的思考に基づく合理的な解の導出というよりもむしろ、様々なトレードオフに対してどのように折り合いをつけていくかという合意点の探索に近い。この種の課題を解決していくためには関係者を巻き込んだ十分な議論と合意形成が必要になるため、結果として時間を要してしまう。

また、企業としての戦略を推進するという観点からは、人事制度の設計も企業として目指すべき方針・戦略やそれを実行するための組織体制を起点として行うことになるため、結果としては企業全体の変革の工程から見た場合には後段に実施される内容となってしまう。

このように、なにかと時間を要する“人”に関する課題だが、人材の流動性の高い中国では、“人”に対する課題への解決が遅れると人材の流出という危機に直面してしまい、重大な人材リスクとして顕在化しやすい、という事情も考慮した上で取り組んでいく必要がある。

長期雇用・終身雇用が定着している日本と比較して、離職率が数十パーセントにも達する中国では、極論を言うと課題の解決が1ヶ月遅れることで本来リテンションすべき人材が1名離職していくという事態にもなりかねない。離職した人材の補充に数ヶ月を要すること、採用した人材が企業の方針・戦略を理解して期待通りに活躍してもらえるためには、さらに数ヶ月～数年の習熟期間を要することを考えると、“人”に関する問題、特に人材のリテンションに関する課題の解決は、事業の変革スピードを律する優先度の高い課題といえよう。

また、中国事業における戦略・組織は、ひとたび定められたとしても、環境変化に応じて柔軟に見直していかなければ有効に機能しない。人事制度も現在の戦略・組織に応じた緻密なものとするよりも、将来の戦略・組織の変更を取り込めるような“粗い”ものであるほうが、制度の運用・メンテナンスも容易であり、中国の実情に即しているといえよう。

これらの点を併せて考えると、時間をかけて緻密な人事制度を作りこんでいくという、日本企

業が慣れ親しんだ“巧遅”的なアプローチだけでなく、重要な課題を早急に解決できる最低限の人事制度を先行して実施するという“拙速”的なアプローチも併せて検討していくべきではないかと考えられる。

こういった違いを理解することなく、単に“どちらがよいか”という議論を繰り返すだけでは、お互いの議論は平行線に留まって問題解決と合意形成には至らない。結果としてタイムアップとなってしまうのは、どちらか一方の主張に片寄せした解決策ではお互いの間にわだかまりが残ってしまうし、双方の中間的な解決策をとると、実施面でのイニシアティブが発揮されずに課題は依然として解決されないままとなることが多い。結果として、課題解決プロセスに関する相互の不信感を生み出し、意思疎通と相互理解が更に難しくなる。いわばこれが、中国と日本との間に横たわる“人事の壁”となるのである。

相互理解とスピーディーな問題解決を促進するプロジェクトの進め方

それでは、前述のような“人事の壁”を乗り越え、相互理解を深めていながらスピーディーに人事上の問題・課題を解決していくためには、どのようにプロジェクトを進めていけばよいであろうか。筆者は以下の3点が重要であると考えている。

- 課題解決の優先順位の設定とスケジューリング
- 課題解決に向けた責任権限と合意形成プロセスの明確化
- 人事制度の基軸となるグレードに関する考え方の確立

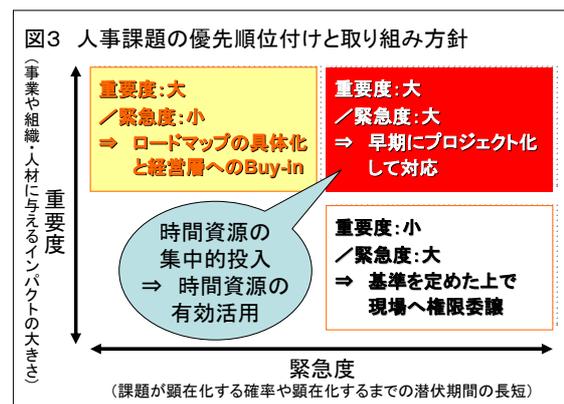
本節では、それぞれについて検討していきながら、望ましい人事変革プロジェクトの進め方の絵姿を描いていく。

課題解決の優先順位の設定とスケジューリング

最初に、限られた“時間”という資源を有効に活用していくために、どの課題を優先して実施すべきか、また、いつまでに解決していかないといけないかを定めること、即ち、プロジェクトの範囲（範囲）を定めることが重要である。

その際の課題の優先度の設定であるが、重要度と緊急度の2つの観点から決めていくことが望ましい。課題の重要度は事業や組織・人材に与えるインパクトの大きさを測定し、課題の緊急度はその課題が顕在化する確率や顕在化するまでの潜伏期間の長短で測定していけばよい。重要度・緊急度のいずれの評価においても、現状をファクトベースで分析して議論することが重要である。

この「重要度×緊急度」のマトリクスで課題を分類し、課題解決の優先度を決定していくのであるが、重要度・緊急度が共に高い課題は早急にプロジェクト化して解決に取り組んでいくべきであるし、重要度は高いが緊急度は低い課題については、その解決に向けたロードマップ・工程表を作成して解決すべき時期と必要な予算・工数・体制を明示し、経営層を始めとした関係者の同意（Buy-in）を得ておく必要がある。緊急度は高いが重要度は高くない課題については、一定の基準



を定めた上で、現場に権限を委譲して進めていくと良い。(図3参照)

また、問題解決の優先度を決定する上では、社員感情を考慮に入れておきたい。人事制度改革は社員の働き方を改革することでもある以上、どのような改革をいつ行うのか、それが社員の期待にどのように応えていくのか、社員の意識や感情にどのように作用するのかを踏まえることは、人事改革を成功させる上でのカギとなる。

課題解決に向けた責任権限と合意形成プロセスの明確化

課題の優先順位が決定され、先んじて解決すべき課題が確定したら、次はその課題を誰が、どういう手順を踏んで解決していくのか、その責任は誰が負うのかを定める。言い換えるとプロジェクト体制を決めていく必要がある。

まず課題解決に向けた責任権限であるが、RACIの考え方を活用すると整理しやすい。

R (Responsibility)	課題検討の実務的作業に責任を迫るのは誰か？
A (Accountability)	課題の検討結果を最終的にプロジェクトとして承認し、経営に報告して承認を得る責任を負うのは誰か？
C (Consult)	課題を検討していく上で、意見の確認や利害調整、および助言やアドバイスを得ておくべき相手は誰か？
I (Inform)	課題の検討経緯や検討結果に関する情報を共有しておくべき相手は誰か？

課題解決に向けた責任権限が明確になったら、次は議論と合意形成のためのプロセスを作る。具体的には関係者が参加する会議体の設定を行うことと言ってもよい。会議体を設定する上では、その会議体にどのような役割・性格を持たせるべきかを検討していく。

情報共有	課題を検討していく上で必要な情報を共有する。
議論	参加者が課題の解決方法を議論する。
意思決定	議論の結果を踏まえ、その課題に対する解決方法を決定する。

会議体を効率的に進めていく上では、上記3点について以下のポイントに留意しておくことよい。

- 情報共有については、共有すべき情報の内容やフォーマット・記述レベルを決めておき、できるだけ議論の前に共有する。これにより、議論に割ける時間の十分な確保が可能である。
- 議論については、アジェンダと論点、および会議終了時点で到達しておくべきレベル・状態を事前に明確にしておくことで、議論を効率的に進めていくことが可能になる。
- 会議での合意形成が所定の期限内で完了できなかった場合、誰がプロジェクトとしての結論を決定するのかを決めておく。このことで、参加者の合意形成までの時間・プロセスに対する意識を高めることが可能になる。

これらの工夫により、議論にかける時間の“量”と“質”を高めていくことで、課題に対する意識や見解の違いを早期に顕在化させ、議論を通じた相互理解と問題解決に集中することが可能になる。こういった取り組みの積み重ねが、“人事の壁”を乗り越えて双方が生産的に協業していくための基盤となっていくのである。

人事制度の基軸となるグレードに関する考え方の確立

人事改革を進めていく上では、人事制度の中でもその基軸となるグレード（等級）に関する考え方を定めておくことが重要である。特に、職務と職能の関係を整理しておくことは有益であろう。

この、“職務と職能の関係性”は個々の企業の風土・文化や歴史を踏まえたうえで行う必要があるが、本稿では議論を進めていく上での基本的な考え方を、人材ポートフォリオを使って説明し

ていく。この人材ポートフォリオであるが、企業が求める人材の量と質を可視化するためのツールであり、横軸には任用される職務範囲を示す“職種・機能”による区分が、縦軸にはグレードに基づく区分がそれぞれ設定される。

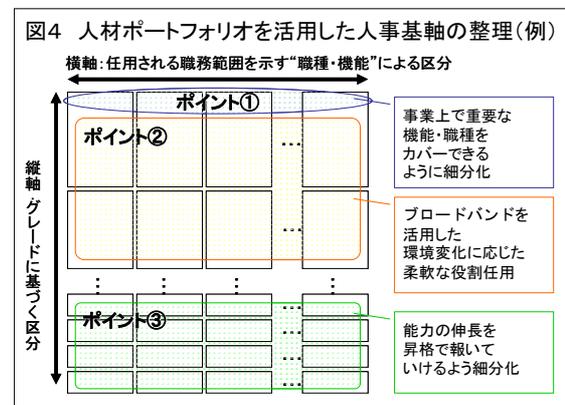
職能に基づくグレードでは、社員は幅広い業務を担うこと、およびそれを通じた能力の継続的伸長が期待されるため、人材ポートフォリオの横軸の区分数は少なくなり、縦軸の区分数は能力の伸びを反映させるために多くなる傾向にある。

一方、職務に基づくグレードでは、社員に対する職務を明確にすることが重視されることから、横軸については事業上必要になる職務・機能に応じて細分化され、縦軸については組織の階層や職務分掌によって規定される。職能に基づく人材ポートフォリオと比較すると、横軸の区分数は多くなり、縦軸の数は少なくなる傾向にある。

前述の通り、職能を基軸とする人事には人材活用の柔軟さや能力伸長の促進というメリットが、職務を基軸とした人事には人材市場への適合によるリテンション力・人材競争力の強化というメリットがある。人事制度の基軸を検討していく上ではこの両者の長所を活かしていくようにすることが望ましい。

図4にその考え方の一例を示す。まず、人事の基軸としては中国での人材市場を反映した“職務”を基軸とするが、要所においては“職能”的な要素を盛り込み、柔軟な人材活用と能力伸長の促進が可能になるように設計する。

人材ポートフォリオの横軸であるが、自社のバリューチェーンを構成する重要な機能・職種をカバーしておくことと、外部の人材市場で必要な人材を獲得・リテンションする上で必要な区分をカバーしておくことの双方が求められる。



次に人材ポートフォリオの縦軸であるが、上位のグレードと下位のグレードで分けて考えていくことが望ましい。

まず、下位のグレードでは、能力の伸長を昇格という形でインセンティブを与えていけるよう、職務による区分けが可能な範囲で細分化していくとよい。そうすることで金銭面だけでないインセンティブの付与が可能になるし、そうすることで下位グレード社員の能力伸長を促進していくことが可能になる。

上位グレードでは、ブロードバンド型のグレードを採用することにより、環境の変化に伴う柔軟な役割・職務内容の変更が可能になる。ただし、この場合には、会社業績に対する貢献度を評価し、その結果によってメリハリある賞与・昇給が可能ないようにしておく必要がある。

このように人事制度の基軸となるグレードの考え方をプロジェクトに参画するメンバーの間で議論・共有しておくことで、人事に関する相互理解も深まっていくであろう。

結び 一 中国事業での人事改革における本社及び日本人派遣社員の役割

本稿では、中国事業における人事改革において日本本社が関与する度合いが高まってきていること、および本社からの関与度が高まっていくことにより、お互いの課題・問題の捉え方が異なることによって生じる“人事の壁”を、人事における基軸（職務 vs. 職能）と変革スピードに対

する期待の2つの観点から検討した。また、この“人事の壁”を乗り越えて相互理解を深め、人事改革のスピードを加速化させていくために、課題の優先度に基づくプロジェクトスコープ設定、議論を質と量を高めるための責任権限と合意形成プロセスの明確化、および人事制度の基軸となるグレードの考え方の共有が中国における人事改革の成否のカギであることを説明した。

本稿の結びとして、中国での人事改革における日本本社と中国事業に派遣される日本人派遣社員の役割について述べておきたい。

まず日本本社の役割であるが、中国事業が本社の業績に及ぼす影響が増大していく中で本社が中国事業に関して何らかの形で関わっていくことは、リスクマネジメント上必要なことである。一方で、変化の著しい中国市場における事業運営を日本本社がこと細かくコントロールしていくことは意思決定におけるタイミングを逸してしまうことになり、現実的ではない。これらのことを考えると、日本本社としては以下の点に留意したガバナンス・協業体制を構築していく必要がある。

- 日本本社／中国現法との間での責任権限の分担：どの範囲であれば中国現法の裁量の範囲で意思決定が可能か、どの範囲であれば本社の了解・承認が必要になるのかを明確にしておく。
- 日本本社／中国現法との間でのコミュニケーションチャネルの確立：本社の了解・承認が必要な事項だけでなく、現地での意思決定において相談したい事項、支援が欲しい事項を相談できる本社での窓口や支援組織、および双方が参加する会議体を確立させる。

次に、日本人派遣社員の役割であるが、このポジションが中国現法と日本本社との協業を進めていくこと、および中国事業の現地化を加速化していく上でのコアとなる。従って、以下に挙げる役割が重要になってこよう。

- 日本本社と中国現法との間での意思疎通の促進・媒介者：日本本社と中国現法の双方を理解できるポジションとして、お互いの中にある認識ギャップを埋め、協業を推進していく。
- 現地化を進めていく上でのロールモデル：自らが中国事業の成長を加速化していく上での重要な役割を担うことで、実務を通じて事業運営上のノウハウを中国現法に移植していくとともに、現地社員の模範を示していくことで、将来の経営候補人材への育成に業務遂行を通じて貢献していくことが求められる。

本稿で述べたことは一朝一夕に実現できるものではないが、国内においては日本の人事が何らかの形ですでに実践していることが多く、決して実現不可能な事項ではないと思う。将来の中国事業の成長を“人”の面から支える上での検討材料になれば幸いである。

(執筆者連絡先)

日本：マーサー ジャパン 株式会社
東京都新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティタワー37階
TEL：03-5354-1560 (代表) FAX：03-5333-8125
寺田 弘志 E-mail：hiroshi.terada@mercer.com

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



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



三菱東京UFJ銀行(中国)有限公司

拠 点	住 所	電 話
北 京 支 店	北京市朝陽区東三環北路5号 北京発展大厦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。