

BTMU

中国月報

第60号 (2011年1月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 投機の抑制が鍵を握る中国経済

■ 経済

- ◆ 衣料品輸出に見る中国の輸出堅調の背景

■ 産業

- ◆ 台湾EMSを取り巻く業界環境と今後の展望

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元金利の見通しについて

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～租税条約で規定される恒久的施設の判定に関する新たなガイドラインについて
- ◆ 人事：年頭所感 2011年の中国における人材マネジメントの潮流を考える

■ MUFJ中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 投機の抑制が鍵を握る中国経済
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部 1

■ 経 済

- ◆ 衣料品輸出に見る中国の輸出堅調の背景
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部 5

■ 産 業

- ◆ 台湾EMSを取り巻く業界環境と今後の展望
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 11

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元金利の見通しについて
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部 19

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～租税条約で規定される恒久的施設の判定に関する新たなガイドラインについて
プライスウォーターハウスクーパース中国 22
- ◆ 人 事：年頭所感 2011年の中国における人材マネジメントの潮流を考える
マーサー（上海）日系企業支援チーム 25

■ MUFG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「投機の抑制が鍵を握る中国経済」は、中国経済の現状と2011年の見通しについて分析しています。中国経済は2009年以降、急速に回復してきましたが、同時に不動産バブルや一般物価の高騰を惹起したとし、その基本的な理由は、金融を緩めすぎたために借入資金がGDPとは関係のない投機に向かったことにあると指摘しています。中国政府が目指すGDP成長率8~10%は望ましいレベルとした上で、新年の中国経済の課題は、実体経済の成長を損なわずに緩めすぎた金融が招いた投機をいかにコントロールしていくかにあり、その手段として、利上げは投機を抑える前に景気を悪化させる可能性が高いため、「窓口指導」を用いることが投機を重点的に狙った貸出の抑制に有効であるとし、こうした対応でソフトランディングに成功すれば、2011年も中国経済が世界経済をリードする役割を果たすものと見ています。

経 済「衣料品輸出に見る中国の輸出堅調の背景」は、好調な中国の衣料品輸出の動向を分析した上で、今後の中国の輸出動向について展望しています。11月の中国の輸出については慎重な見方が多い中、単月で過去最高額を記録しました。主要輸出品目を見ると、電機機械が価格を引下げて数量を確保したのに対し、繊維製品は数量、単価ともに回復し、相対的な輸出競争力の強さが窺われるとし、さらに、衣料品をみると、ベトナム、バングラディッシュ等後発国の追い上げを受けつつも、市場の多角化や柔軟な価格設定により、市場シェアが年々拡大傾向にあると分析しています。今後の中国の輸出については、人民元高や賃金上昇傾向が続く中で価格競争を続けることは困難であり、市場の拡大が期待される新興国の中間層に訴求するプラスαの付加価値、即ち非価格競争力を備えることによって、安値競争から離れた安定拡大が図れるであろうと指摘しています。

産 業「台湾EMSを取り巻く業界環境と今後の展望」は、エレクトロニクス市場における位置付けを年々高めてきた台湾EMSを取り巻く業界環境について纏めています。EMS各社は、世界の工場となった中国で集中的に投資を実施、各セット製品における生産規模の拡大を梃にエレクトロニクス業界での位置付けを高めてきましたが、なかでも台湾企業はEMS上位10社のうち7社を占めるなど存在感を増しています。EMSの今後を展望すると、エレクトロニクス市場の拡大が期待されるうえ、大手セットメーカーの間でEMS活用の動きが更に加速するとみられることも相俟って、一段の業容拡大が期待されますが、台湾EMS各社が収益性を維持・拡大していくために、短期的には、市場拡大の取り込みと同時に、生産性向上の取組みを通じて人件費等のコスト抑制に努めることが重要であり、また長期的には、セット製品の市場拡大や生産受託量の増加が頭打ちとなる可能性もあることから、ブランドメーカーへの転身で相対的に高いマージンを確保するなど思い切った事業戦略の転換や、内製部材の活用、部材選定権の自社への取り込みなどに努めることが求められると指摘しています。

人民元レポート「人民元金利の見通しについて」は、昨年10月及び12月に実施された利上げを巡る経済、金融情勢を概観した上で、今後の人民銀行の利上げのタイミングについて考察しています。政府は、12月に開催された中央経済工作会議で、今後の金融政策を「適度に緩和的」から「穏健」に変更する方針を再確認すると同時に、「安定した比較的高い経済成長の維持」と「インフレ期待の管理」を優先課題としており、今後のインフレの行方や今年の銀行新規融資目標の設定が注目されます。こうした中で、2011年の金利政策については、金融の正常化を目指すなかには、あと3回程度の利上げ（時期は旧正月明けの3月、9月、12月）が予想されるとし、さらに、年初に新規融資残高が急増したり、欧米の景気が予想外に力強く回復し始めるようであれば、更に2~3回程度の追加利上げが必要となる可能性もあると見ています。

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、中国における恒久的施設の判定について、中国が諸外国と締結した租税条約の解釈の参考にすることができるとされている、中国・シンガポール間租税条約の条文解釈（国税発[2010]75号、2010年7月26日公布）におけるガイドラインを解説しています。

人 事「2011年の中国における人材マネジメントの潮流を考える」は、中国における人材マネジメントの潮流の変化を踏まえ、日系企業の今後の課題について考察しています。2010年は、一連の労働争議から、中国における様々な「変化」を機敏に捉え、人材マネジメントに反映させることの重要性を再認識した年であったと回顧し、2011年のキーワードとして「人材マネジメントの多様化—競争力の源泉を求め、自社らしく、我々らしく—」を提唱しています。今後は、人材マネジメントが、基盤整備の段階から、自社固有の強みや事業戦略と密接に連携させ、事業の競争優位実現の手段とする段階へと移っていくとした上で、喫緊の課題として①中国人事業リーダーの選抜育成、②中核社員向けの福利厚生の実施、③日本人駐在員の方向性再検討、④労働争議対策を挙げています。



投機の抑制が鍵を握る中国経済

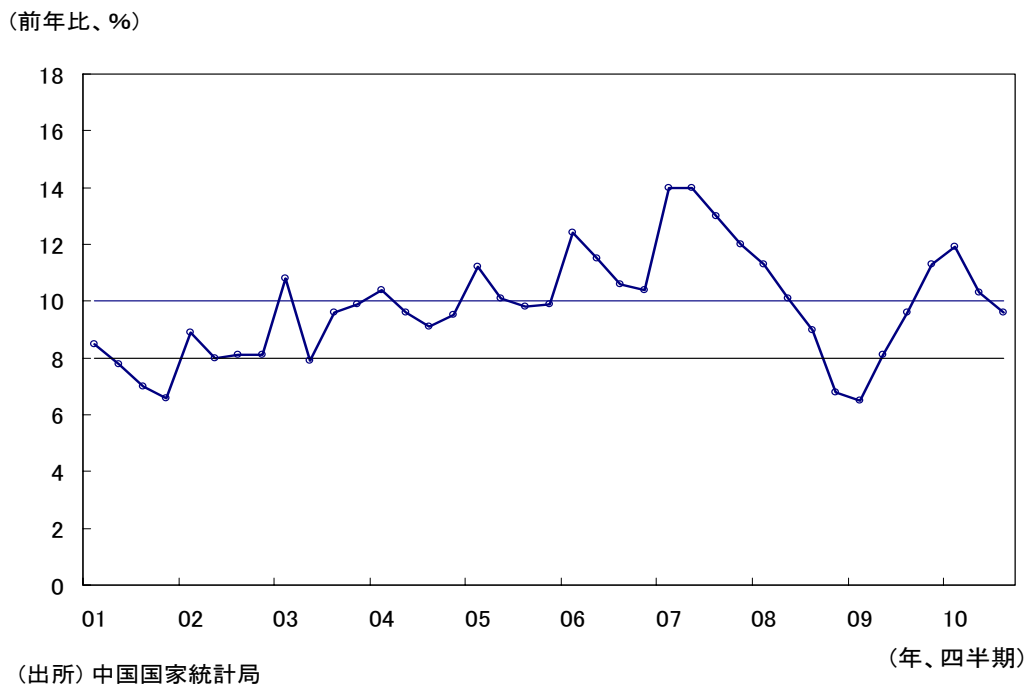
三菱UFJ リサーチ&コンサルティング
調査部長 五十嵐敬喜

高成長に戻った中国経済だが

2011年の世界経済は実体的には前年より成長率を高めそうである。もちろん不安要因は色々あるのだが、中国をはじめとする新興国経済の成長が続く一方、アメリカ経済の回復が確かなものになっていくと見られる。欧州のソブリン危機は簡単には終息せず、今後も数年にわたって繰り返し不安が高まる局面はあろうが、基本的には世界規模の金融経済危機に発展することは避けられるのではないかと。

さて、グラフは四半期ベースでみた中国のGDPの推移だ。アメリカの住宅バブル崩壊後、輸出の激減を主因に大幅に成長率が低下したが、政府の内需振興策が功を奏して、09年以降急速に成長率を回復していった。ところが、今度はその回復過程で不動産バブルが進行したため、政府は一転、その抑制に動くことになった。

図 中国の実質GDP成長率の推移



10年後半には成長率は10%を割り込んでおり、成長率が高すぎて景気が過熱するという状況ではないと思われる。政府の目標として、8%以上の成長率は確保したいところであるから、8~10%という成長率は望ましいレベルだろう。

問題は、所得の総額がそうしたペースで増加する一方、不動産価格や一般物価の上昇率がうま

くコントロール仕切れていないことだろう。不動産価格は明らかにバブル状況にあると言えるだろうし、消費者物価の上昇率も望ましい水準を大きく上回っている。

マネーの増加を生む貸出

そうした状況を生んでいる基本的な理由は「金融を緩めすぎている」ということだろう。成長期待が強い経済においては、借金してでもお金を手に入れて、それを元手に利益を得たいと考える人が多く存在する。利益を得る手段は商売において売上げ拡大を目指す場合もあるだろうし、資産を保有してその値上がりを期待するという場合もあるだろう。結果として、資金需要は極めて強いものとなる。

その資金需要に応えるのが銀行貸出である。銀行貸出が増えると預金が増加する。100の貸出増は、100の預金増につながる関係がある。マネーサプライの主たる中身が預金であるから、強い資金需要に応えた貸出の高い伸びはマネーサプライの高い伸びに直結することになる。

経済活動（取引）とはマネーサプライ（現預金）のやり取りでもあるわけだから、経済活動の規模を表す重要な指標であるGDPと、マネーサプライとの間には密接な関係があるのは当然である。もっとも、その関係は完全な正比例ではなく、名目GDPの成長率よりはマネーサプライの伸び率の方がやや高いのが普通だ。

そこで中国における両者の関係を見ると、06年から09年までの4年間の名目GDP成長率とマネーサプライの伸び率はそれぞれ、06年：15.7% vs. 17.0%、07年：21.4% vs. 16.7%、08年：16.9% vs. 17.8%、09年：8.4% vs. 27.6%となっている。

マネーサプライの伸びを左右するのは貸出の伸びだが、中国当局は「窓口指導」を多用して貸出の伸びをコントロール（しよう）している。成長率が高くなりすぎた07年には貸出の伸びを抑制しようとしたが、アメリカ発のバブル崩壊の影響で成長率が落ち込むと、貸出の伸びを急速に高めることでGDP成長率を回復させようとしている動きがよく分かる。

日本ではそもそも資金需要が弱いので、貸出が伸びるようにあらゆる手を尽くしても、笛吹けど踊らずの状況だが、成長期待の強い中国では状況は全く異なる。貸出は当局が抑制しなければ伸びを高めてしまうのが通常だから、抑制を弱めるか強めるかによって貸出の伸びをコントロールしているのである。

リザーブと預金、貸出

周知のように、銀行は保有する預金の一定割合のリザーブ（中央銀行に対する無利息の預け金）を持つことが義務付けられている。マクロ的に見ると「貸出＝預金」であるから、銀行は、リザーブが増えれば貸出を増やすことができるし、リザーブが減れば貸出を抑制せざるを得なくなる。そして、極めて重要なことだが、リザーブは中央銀行が銀行に供給するのである。

中国ではしばしば預金準備率の変更されるが、これは「リザーブ／銀行預金」の比率のことだ。預金準備率が引き上げられると、銀行は保有する預金量が変わらなければリザーブを積み増さねばならない。しかし、仮に中央銀行がそのリザーブを供給してくれなければ、銀行は新しい預金準備率を達成するために預金量を減らさざるを得なくなる。すなわち貸出の削減（回収）に追い込まれるわけだ。この意味で、預金準備率の変更は、銀行貸出をコントロールする上で本来は強力な政策手段である。

しかし現実には、中国当局（人民銀行）は上記のようなケースで必要なリザーブは供給しているのである。預金準備率の変更は、銀行に対して貸出の牽制的な意味合いを持つ政策に止まり、貸出をコントロールする主たる手段は窓口指導なのだと思う。

投機に向かうマネー

さて図で明らかなように、中国の成長率は09年第1四半期に最も落ち込んだ。これを名目GDP成長率(図は実質)で見ると前年同期比3.6%であった。そこで当局は、ここから成長率を回復させるために貸出を増やす政策をとったわけだ。08年第4四半期に前年同期比17.8%であったマネーサプライの伸びは09年第1四半期には同25.4%と急増し、その後も期を追うごとに伸びを高めていった。リザーブの供給量が増えていったのである。

リザーブの供給に関して、忘れてはならない視点がある。為替介入だ。08年以降、人民元の対ドル相場は横ばいで推移してきた。10年6月以降は多少柔軟さが出てきたとはいえ、年末までの半年間で3%弱上昇しただけだ。つまり当局は毎日為替介入を繰り返して人民元の上昇を抑制しているのである。

この人民元売り・ドル買いという為替介入は、銀行にリザーブを供給することになる。リザーブの供給は、その供給量の数倍の貸出増加につながってしまうから、明らかに金融緩和効果を持つ。緩和したい時はいいが、緩和のやり過ぎが問題になるような局面では、為替介入で増えてしまうリザーブを回収する必要が出てくる。それが十分でなければマネーサプライのコントロールに苦しむことになる。

ところで、お金を借りるということは、支払利息以上の利益を期待してのことだから、借りたお金は必ず使われる。この経済取引を通じてお金は別の誰かの懐に入る。借入れ(貸出)が増えることは経済取引が活発になることを意味するから、景気回復に寄与するのである。

問題は、借り入れられたお金がどんな経済取引に使われるのかという点だ。09年の名目GDP成長率が8.4%であったのに対してマネーサプライの伸びが27.6%というのは、さすがにマネーの伸びが高すぎた。10年に入ってから両者の関係を見ると、1Q:17.0% vs. 22.5%、2Q:16.7% vs. 18.5%、3Q:16.2% vs. 19.0%と貸出にブレーキをかけたことは分かるが、前年に3割近くも増加した上でなお2割前後の伸びというのは、十分抑制されたとは言えまい。つまり、GDPとは直接関係ない経済取引に少なからぬマネーが使われているということだ。

GDPに関係ないところで入手されたマネーは、しばしば投機的な目的に使用される。株や不動産などの資産取引はその典型だが、にんにくの買い占めといった話が報道されたりしていることでも分かるように、最近では食品などにも向かっているようだ。実際、11月の消費者物価は前年同月比で5%台に乗った(5.1%)が、食品価格が2桁ペース(11.7%)で上昇していることが主因である。

バブルは克服できる可能性大

新年の中国経済の課題は、実体経済の成長を損なわずに投機をいかにコントロールしていくかということだろう。投機の資金源を絞ることが必要だが、金利を引き上げるといった通常的手段はあまり有効ではない。投機とは本来、一攫千金狙いというか、少なくとも短期間で非常に高いリターンを狙った取引である。リスクも当然大きいとはいえ、投機家の期待利回りは極めて高いのだから、貸出金利の引き上げで最初に被害を受けるのは通常の経済取引を行う人たちだ。つまり投機を抑える前に景気を悪くしてしまう可能性が高いのである。

幸いなことに、中国では市場メカニズムを通じて貸出をコントロールしているわけではない。窓口指導という「見える手」を使っているのだ。「モグラたたき」のようなものではあろうが、投機を重点的に狙った貸出の抑制はある程度は可能なのではないか。少なくとも物価上昇率が許容レベルを超えているからといって、ひたすら金利を引き上げて景気を殺してしまうような政策はとらないだろう。

それでも投機の抑制が効きすぎて、例えば不動産価格が大幅に下落するようなことが起こった

らどうなるか。恐らく、それでも景気が大きく落ち込むことにはならないのではないか。それは第1に、下がれば買い支える人たちが大勢出てくると思われるからだ。中期的な期待成長率が非常に高い国において、需要のすそ野はまだまだ大きいに違いない。

第2に、そもそも不動産等の資産取引が行われても、資産の持ち手が代わるにすぎない。高値づかみをして損失を被る人がある一方で、高値で売り抜けて儲ける人もいる。両者を合わせればゼロサムゲームだ。問題は、高値づかみをした人に貸出をした銀行が不良債権を持つことになって、その損失処理のために「貸し渋り・貸し剥がし」が起こると景気が悪くなってしまうという点だ。

この問題は、日本でも欧米でも起こった（起こっている）ことだが、それを防ぐには、公的資金の注入が必要だ。おそらく中国当局は先進国の事例を十分に研究しているだろうし、共産党の一党独裁という強みも生かした素早い対応ができるのではないか。

いささか緩めすぎた金融を、実体経済を損なうことなくソフトランディングさせられるかが、当面の中国経済を見る上でのポイントだ。そこがうまくいけば、成長力は十分な国だから、新年も世界経済をリードする役割を果たしてくれるのではないか。

(執筆者連絡先)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

E-mail : chosa-report@murc.jp

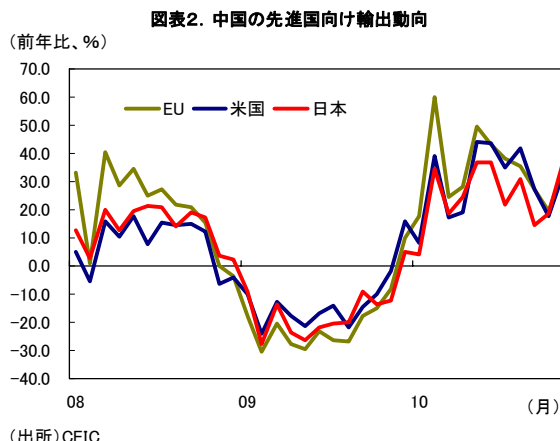
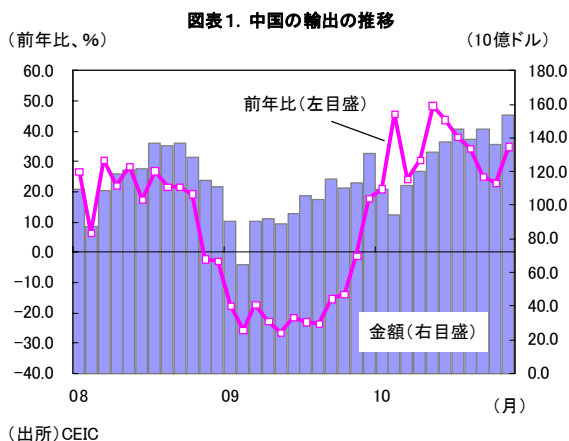


衣料品輸出に見る中国の輸出堅調の背景

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
調査部 研究員 野田麻里子

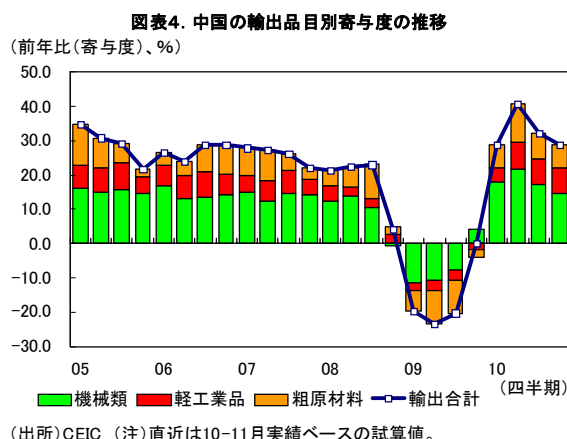
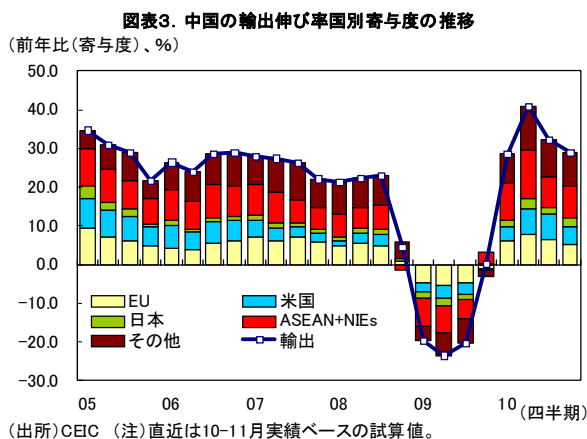
1. 11月の輸出は慎重な見方が多い中で過去最高額を記録

11月の輸出は前年比34.9%増と大幅に増加。またその中で10月に大きく鈍化したEU、米国、日本向けの輸出が急回復するという明るい内容であった(図表1、2)。しかし、中国の輸出の先行きについては減速傾向を辿るというのが一般的な見方である。リーマン・ショック後の落ち込みからの反動がなくなる上に、人民元高や賃金上昇から価格競争力が低下するため、というのがその主な理由である。しかしながら、少なくとも当面は堅調を続ける可能性もあるのではないかとと思われる。ちなみに11月の輸出は前年比伸び率が高かっただけでなく、輸出金額自体も単月としては過去最高であった。



2. 最近の輸出動向

まず最近の輸出動向を見てみると、①市場別には、牽引役が先進国(EU、米国、日本)以外(NIEs、ASEAN、その他新興国)にシフトしていること(図表3)、②品目別には、家電、パソコン、携帯電話などの電気機械を中心とする機械類が依然として主たる牽引役であるが、軽工業品も堅調に推移しており、特に足元では寄与度がやや高まっていること(図表4)がわかる。



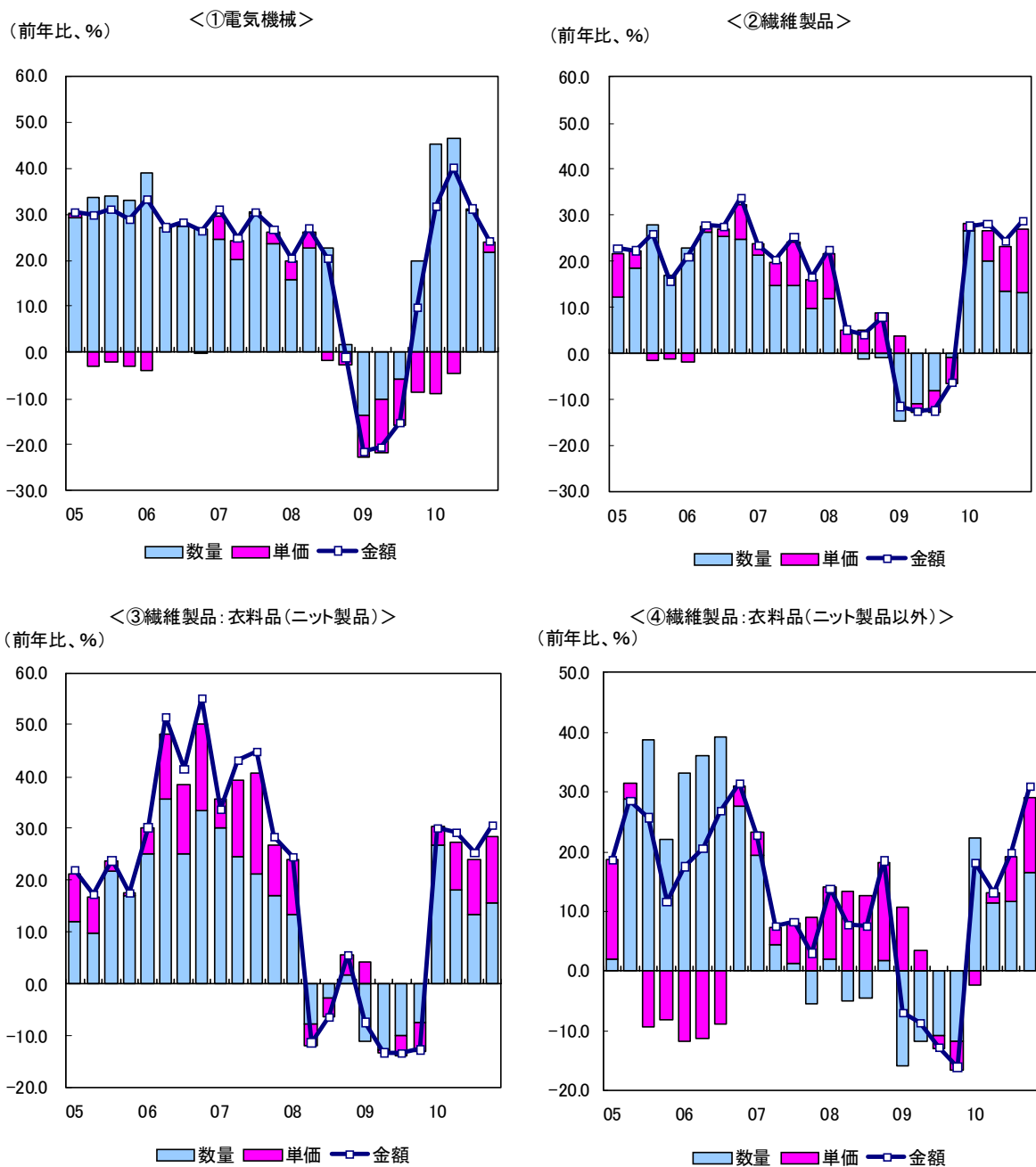
次に、主要輸出品目である電気機械と繊維製品、さらに繊維製品の中の主要品目であるニット製の衣料品とニット製以外の衣料品について、輸出増加要因を数量要因と単価要因に分けてみてみた(図表5)。

電気機械については2009年10-12月期以降の輸出回復当初は単価が依然として前年比マイナスで推移しており、価格引下げで数量を確保していた側面があることが窺われる。

これに対して、繊維製品についてはリーマン・ショック後の単価の引き下げ幅が電気機械に比べて小さく、かつ数量の回復と同時に単価も持ち直していることがわかる。

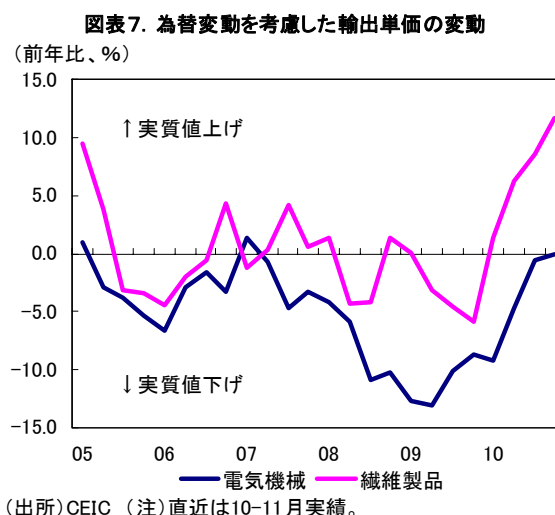
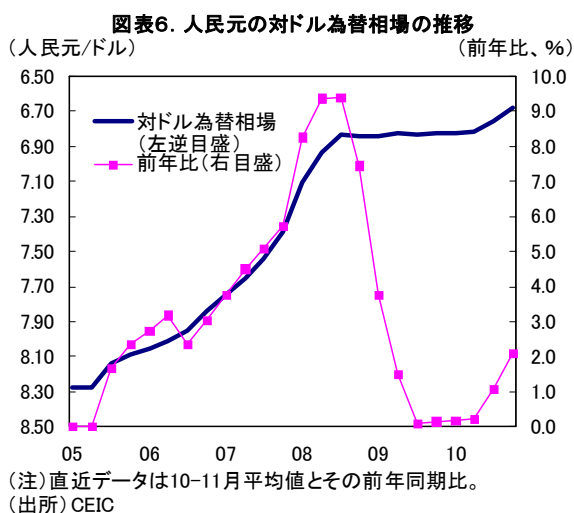
さらに衣料品に限るとリーマン・ショック前から大幅な単価の引き上げが見られ、相対的な輸出競争力の強さが窺われる。

図表5. 品目別にみた輸出増加要因の推移



(出所)CEIC (注)直近は10-11月実績ベースの試算値。

ところで、2005年7月以降は人民元改革により人民元がドルに対して上昇し始めた時期である(図表6)。これを考慮し、単純に単価の上昇率から人民元の上昇分を差し引いて、実質的な単価の動きを見てみると、①電気機械については、実質の値下げ幅が繊維製品に比べて大きく、かつ足元でもまだ単価はわずかに引き下げられている一方、②繊維製品については実質ベースでも2010年1-3月期の数量回復と同時に単価も回復していることがわかる。ここでも繊維製品の相対的な輸出競争力の強さが示唆されていると考えられる(図表7)。

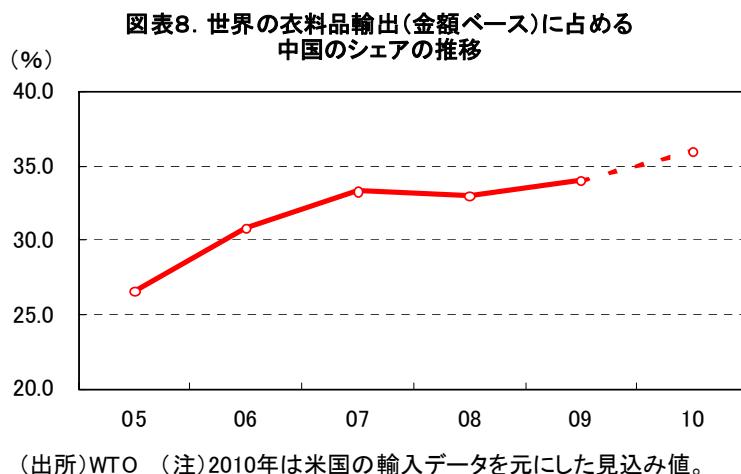


3. 健闘する衣料品輸出

そこで以下では、中国の輸出堅調の一翼を担っている衣料品輸出の堅調の背景について考えてみた。

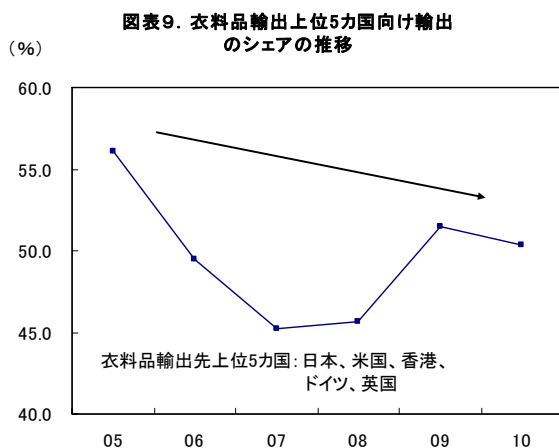
(1) 世界の衣料品輸出に占めるシェアは拡大傾向

中国の衣料品輸出は、人民元高や賃金上昇に加えて、ベトナムやバングラデシュといった賃金水準が中国の5分の1から2分の1といった後発国の追い上げを受け、相対的な競争力の低下からシェアは低下傾向にあるといった印象がある。しかし、WTO(世界貿易機関)の統計によれば、世界の衣料品輸出(金額ベース)に占める中国のシェアは2005年の26.6%から2009年には34.0%にまで拡大しており、2010年もさらに拡大が見込まれる状況にある。(図表8)

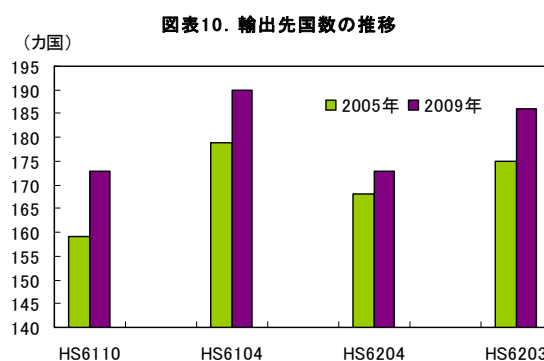


(2) 輸出市場の多角化

中国の衣料品輸出の堅調を支えている要因のひとつは市場の多角化にあると考えられる。図表9は中国の衣料品輸出先上位5カ国のシェアの推移を示したものである。主要5カ国のシェアは2005年の56%から2010年1-10月には50%に低下しており、主要国以外への輸出が拡大していることが窺える。実際、World Trade Atlas ベースで輸出実績のある国数の推移を見ると、主要な品目においていずれも輸出先国数が増加している（図表10）。



(出所) World Trade Atlas (注) 2010年は1-10月実績ベース。



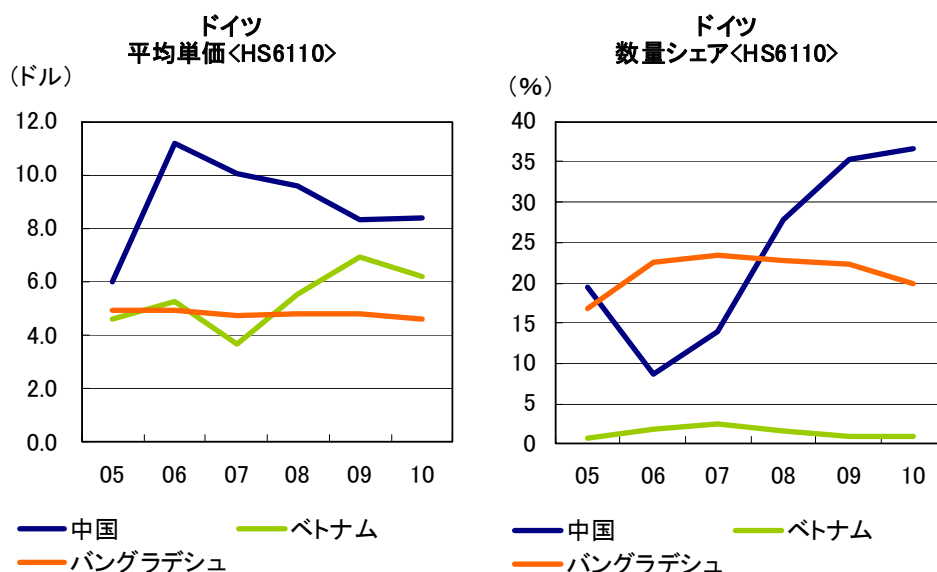
(注) HS6110(セーター類)、
HS6104(婦人物スーツ類、ニット製品)、
HS6204(婦人物スーツ類、ニット製品以外)、
HS6203(紳士物スーツ類、ニット製品以外)

(出所) World Trade Atlas

(3) 柔軟な価格設定で市場シェアを確保

次に主要市場における中国製品の位置を平均輸入単価と数量ベースでのシェアという観点から競合相手と目されるベトナムとバングラデシュとの比較によって見てみた。例えば、ドイツのセーター類 (HS6110) の輸入平均単価を見ると賃金水準などを反映し、中国製品の単価はベトナムやバングラデシュに比べて総じて高い水準にある。この差が大きく開いた2006年には数量ベースでの中国のシェアは大きく落ち込んだ。しかし、その後の単価引き下げによって中国は足元36.5%までシェアの拡大に成功、同時に単価をわずかに引上げ始めている（図表11①）。

図表11①ドイツのHS6110(セーター類)の国別平均輸入単価と数量シェア

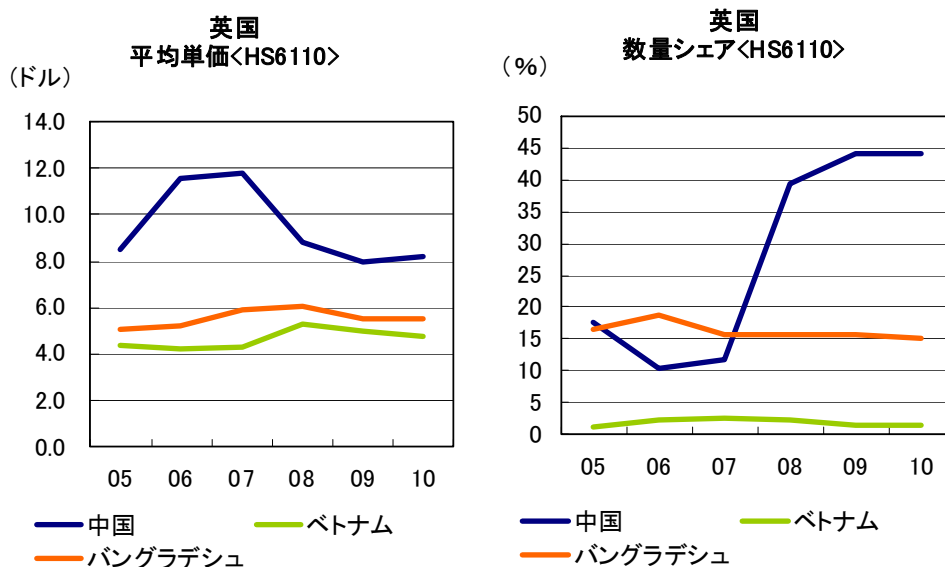


(出所) World Trade Atlas

(注) 2010年は1-8月実績ベース。

英国でも同様の変化が観察できる(図表 11②)。いずれの場合も一定のシェアを確保した段階で再度、ゆっくりと単価が引き上げられており、市場のニーズに合わせた価格設定で利益の拡大が図られていると考えられる。

図表 11② 英国のHS6110(セーター類)の国別平均輸入単価と数量シェア



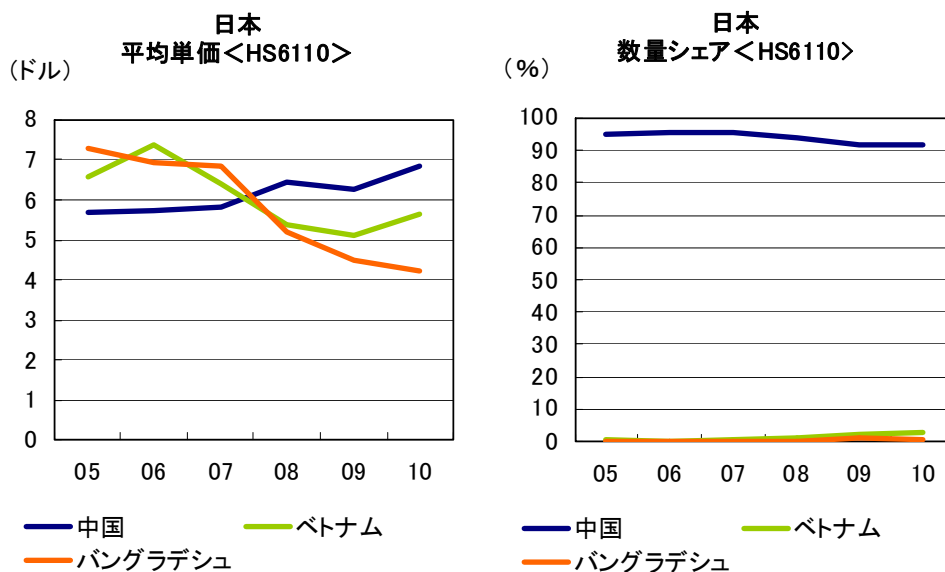
(出所) World Trade Atlas

(注) 2010年は1-10月実績ベース。

一方、日本のケースではまず低価格戦略によって9割超という圧倒的な市場シェアを押さえ、その後、ドイツや英国のケースと同様、単価が徐々に引上げられている(図表 11③)。

中国の圧倒的な生産力がこうした柔軟な価格設定による市場シェアの拡大を可能にし、ひいては輸出の堅調を支えているのではないかと考えられる。

図表 11③ 日本のHS6110(セーター類)の国別平均輸入単価と数量シェア



(出所) World Trade Atlas

(注) 2010年は1-10月実績ベース。

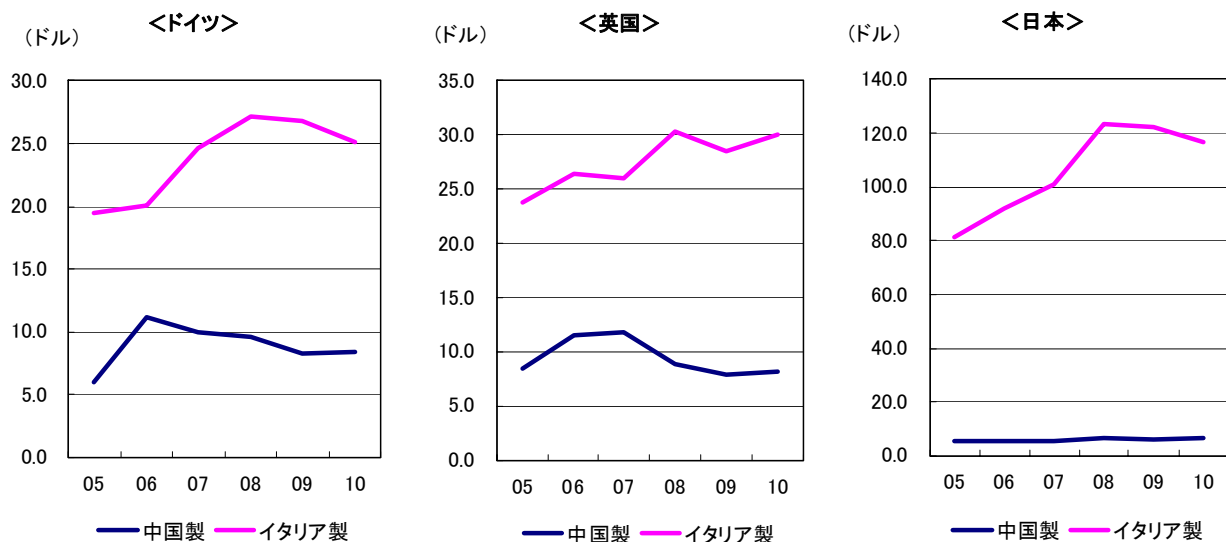
4. 今後の展望

新興国の経済発展に伴う中間層の拡大は、市場の拡大をもたらし、中国の輸出にとって当面、追い風となろう。しかし、一方で人民元高や賃金の上昇傾向が続く中で、ベトナムやバングラデシュといった後発国と価格競争を続けることは今後、次第に難しくなっていく。

ところで、日本のイタリア製のセーター類の平均輸入単価は116.62ドル（2010年1-10月）と中国製（6.84ドル）の実に17倍である（ドイツ、英国では3倍と4倍、図表12）。この価格差を埋められるだけの非価格競争力は短期間に獲得できるものではない。しかし、少なくとも拡大する新興国の中間層に訴求するプラスαの付加価値があれば、中国も安値競争から離れて輸出の安定拡大を図れるだろう。

来年から始まる第12次5ヵ年計画案でも「輸出競争における既存の優位性を維持し、技術、ブランド、品質、サービスをコア競争力とする新たな優位性の構築を急ぎ」（日刊中国通信2010年11月10日）とその重要性が認識されている。目標実現に向けた今後の動向が注目される場所である。

図表12. セーター類(HS6110)の平均輸入価格の比較



(出所) World Trade Atlas

(注)2010年はドイツは1-8月実績、英国、日本は1-10月実績ベース。

(執筆者連絡先) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

E-mail : mariko.noda@murc.jp



台湾EMSを取り巻く業界環境と今後の展望

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内 佑介

エレクトロニクス市場における位置付けを年々高めてきた台湾EMSであるが、この先もエレクトロニクス市場の拡大が期待されるうえ、大手セットメーカーの間でEMSを活用する動きが更に加速するとみられることも相俟って、一段の業容拡大が期待されている。そこで本稿では、台湾EMSを取り巻く業界環境について整理するとともに、今後の展望についてまとめた。

1. EMSの現状

(1) EMSとは

EMS (Electronics Manufacturing Service) とは、一般に、自社ブランドを持たずに電子機器のブランドメーカーから機器生産を受託する企業を指す。

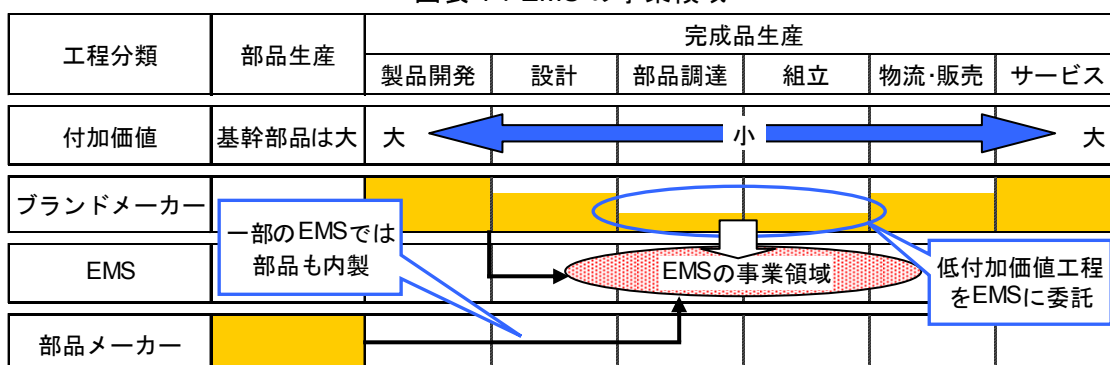
電子機器の一連の工程において、川上の基幹部品製造や川下のサービス・販売といった工程に付加価値がシフトし組立工程の付加価値が相対的に低下するなか (図表1)、EMSは自社の収益性を確保するため、一般的に複数のブランドメーカー向けに納入することを前提とした大規模な生産能力を備え、部材調達や生産に関わるコスト優位性を発揮しているのが特徴。

振り返ってみると、EMSは1980年代の北米でプリント基板上に部品を実装する事業に始まり、1990年代後半～2000年代には、日系・米系セットメーカーの工場を買収、顧客基盤を拡充しながら部品ユニットから完成品までを組み立てる業態へと移行してきた。とりわけ、台湾企業の多くはデスクトップPCのマザーボード製造 (≒OEM) で業界における位置付けを高めてきたが、現在はODMが大半を占める (注)。

EMSの受託生産を用途別にみると、コンピュータ (周辺機器を含む) 55%、民生機器 (AV機器・ゲーム機など) 23%と両方で全体の約8割に達する。

(注) 本稿でのEMSには、顧客ブランドによる生産を受託するOEM (Original Equipment Manufacturer) のみならず、設計から製造までを自社で手掛けるODM (Original Design Manufacturer) も含む。

図表1: EMSの事業領域



(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) エレクトロニクス業界における EMS

過去数年間、エレクトロニクス市場における EMS の位置付けは年々高まってきた。仔細にみると、電子機器の世界生産額・日系企業の生産額・EMS の売上高を比べても、電子機器の世界生産に占める日系企業のウエイトが過去 4 年間横這いであった一方で、EMS 上位 10 社は世界生産に占めるウエイトを 2005 年時点の 15%から足元では 22%にまで高めてきた（図表 2）。

製品別にみても、PC・液晶モニタ・ゲーム機など各製品で EMS が位置付けを高めてきた様子が窺える。例えば、ノート PC では世界生産台数に占める EMS の生産比率が 2009 年時点で 82%（2001 年：52%）、据置型ゲーム機では同 74%（2001 年：8%）となった。

また、セット製品のみならず、ユニット部品においても存在感を増しており、例えば 2009 年の生産状況をもとに、マザーボードでは 9 割超、キーボードでは 8 割弱の生産シェアを有している。

図表 2：電子機器の世界生産額と日系企業・大手 EMS のウエイト

（単位：USDbil）

| | 電子機器の世界生産額 | 日系企業の世界生産額 | EMS上位10社の売上高 | | |
|-------|------------|------------|--------------|------|------|
| | | | ウエイト | ウエイト | ウエイト |
| 2005年 | 812 | 197 | 24% | 118 | 15% |
| 2009年 | 968 | 223 | 23% | 208 | 22% |

（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

このように、EMS 各社がエレクトロニクス業界における位置付けを高めてきた背景には、“世界の工場”となった中国で集中的に投資を実施、各セット製品における生産規模を拡大させてきたことが挙げられる。

振り返ってみると、過去 10 年間、TV・PC・携帯電話など主要なセット製品では、世界生産に占める中国のウエイトが高まってきたが、その拡大してきた生産量の多くを EMS が担ってきた。実際、EMS の中国での生産状況をセット製品別にみると、デスクトップ PC や液晶モニタでは 8 割超、ノート PC・液晶 TV・デジカメ・ゲーム機では全量を中国で生産している（図表 3）。

そもそも、中国は加工貿易制度や優遇税制など外資企業の投資環境が良好であったうえ、道路・電力等のインフラが相応に整備されてきたことや安価な労働力を確保できていた結果、特に華東地域（上海市、江蘇省、浙江省）や広東省を中心に部材メーカーや下請業者の集積が進むなど、事業環境が相応に整っていた。こうした良好な投資・事業環境やセットメーカーにおける生産委託ニーズの高まりを梃に、EMS は中国で生産規模を拡充、受注を拡大していった経緯にある（注）。

（注）とりわけ、台湾 EMS に関しては、台湾当局が 2001 年 11 月にハイテク分野の中国大陸への投資を解禁（2002 年 8 月には直接投資も可能に）したことで、2002 年以降に各社とも中国大陸への投資を急増させたことや、各社が手掛ける製品がノート PC や液晶モニタなど特定品目に集中していたことも生産拠点の一極集中を促した要因と考えられる。

図表 3：セット製品別にみた EMS の中国生産比率（単位：百万台）

| | デスクPC | ノートPC | 液晶モニタ | 液晶TV | デジカメ | 据置型ゲーム機 |
|----------|-------|-------|-------|------|------|---------|
| EMSの生産台数 | 56 | 139 | 113 | 20 | 43 | 37 |
| うち中国 | 47 | 139 | 92 | 20 | 43 | 37 |
| 比率 | 83% | 100% | 82% | 100% | 100% | 100% |

（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

(3) 市場動向

2009年時点でのEMSの市場規模は2,501億米ドル(≒23.4兆円)。2005～2008年まではPC・液晶TV・ゲーム機といったセット製品の需要拡大を背景に、市場規模は年二桁ピッチで拡大、2008年には2,803億米ドルに達したが、世界的な景気後退の影響を受け2009年の市場規模は前年比1割減となった。

今後を展望すると、EMSの市場規模は主要セット製品の市場見通しと同様に伸び率こそ鈍化するものの、拡大基調を維持する公算が大きい(図表4)。

液晶TV・デジカメでは継続的な価格下落を背景に市場規模が頭打ちとなるうえ、PCモニタなど一部のセット製品ではマイナス成長が予想されるなど、今後、セット製品の市場規模は総じて伸び率が鈍化していく見通し。しかしながら、EMSの主要製品であるノートPCでは、タブレット型端末の普及・新興国での新規需要増などを背景に二桁ピッチの市場拡大が続くとみられるうえ、市場規模の伸びが限定的な液晶TVについては、今後、セットメーカー各社がEMSへの生産委託を拡大させていく見込みであることから(詳細後述)、EMSの市場規模も拡大が続こう。

図表4：主要セット製品の市場規模(過去5年・見通し) (単位：USDbil)

| 年 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010予 | 2011予 | 2012予 | 05-09/年 | 09-12/年 |
|----------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|---------|---------|
| 主要セット製品計 | 292 | 338 | 407 | 433 | 396 | 410 | 420 | 437 | 7.9% | 3.4% |

(注)主要セット製品は、PC・PCモニタ・液晶TV・デジカメ・ゲーム機の市場規模を合計した値。

(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

(4) 業界構造

EMSの顔ぶれをみると、鴻海精密工業・廣達電腦・仁寶電腦工業など台湾企業が上位10社のうち7社を占めているほか、Flextronics(シンガポール)・Jabil(米国)などが上位10社にランクインしている(図表5)。仔細にみると、業界トップの鴻海精密工業は、日本の総合電機メーカー5社平均や世界の大手PCメーカー4社平均を上回る売上規模に達したほか、仁寶電腦工業や緯創資通などもPC大手のLenovoと同等の売上規模に成長するなどエレクトロニクス業界における存在感を高めている。

台湾EMS各社の中国事業展開についてみると、上海市(廣達電腦・英業達)や江蘇省の昆山市(仁寶電腦・緯創資通)、蘇州市(華碩電腦)及び広東省(鴻海精密工業・Flextronics・光寶科技)といった沿海地域に主要拠点が集中しており、それら拠点で受託したセット製品の大半を生産している。

図表5：EMS各社の売上規模と中国での最大生産地域 (百万米ドル)

| | 国籍 | 2007年 | 前年比 | 2008年 | 前年比 | 2009年 | 前年比 | 中国での最大生産地 |
|-------------------|--------|--------|------|--------|-----|--------|------|-----------|
| | | | | | | | | |
| ① 鴻海精密工業(Foxconn) | 台湾 | 51,921 | 28% | 71,176 | 37% | 66,553 | ▲6% | 広東省 |
| ② 廣達電腦(Quanta) | 台湾 | 22,309 | 58% | 25,985 | 16% | 25,435 | ▲2% | 上海市 |
| ③ Flextronics | シンガポール | 27,558 | ▲18% | 30,949 | 12% | 24,111 | ▲22% | 広東省 |
| ④ 仁寶電腦工業(Compal) | 台湾 | 13,006 | 40% | 15,195 | 17% | 20,454 | 35% | 江蘇省 |
| ⑤ 華碩電腦(ASUS Tek) | 台湾 | 22,097 | 33% | 21,189 | ▲4% | 18,479 | ▲13% | 江蘇省 |
| ⑥ 緯創資通(Wistron) | 台湾 | 8,434 | 27% | 14,127 | 67% | 16,557 | 17% | 江蘇省 |
| ⑦ 英業達(Inventec) | 台湾 | 7,081 | ▲2% | 12,780 | 80% | 13,479 | 5% | 上海市 |
| ⑧ Jabil | 米国 | 12,473 | 11% | 12,780 | 2% | 11,685 | ▲9% | 江蘇省 |
| ⑨ Celestica | カナダ | 8,070 | ▲8% | 7,678 | ▲5% | 6,092 | ▲21% | 広東省 |
| ⑩ 光寶科技(Liteon) | 台湾 | 6,831 | 0% | 7,321 | 7% | 5,635 | ▲23% | 広東省 |

(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

製品別にみても台湾 EMS 各社は高い生産シェアを有する。仔細にみると、鴻海精密工業のように幅広い製品で相応のシェアを有する「製品分散型」と、仁寶電腦工業・廣達電腦のようにノート PC など限られた製品を生産する「製品特化型」に大別されるが、「製品分散型」では鴻海精密工業がデスクトップ PC・液晶モニタ・ゲーム機・デジタルオーディオプレーヤー（iPod などを含む）などで高い生産シェアを確保している。

また、「製品特化型」では、ノート PC の生産において大手 4 社で 7 割超のシェアを確保、とりわけ仁寶電腦工業や廣達電腦は Acer や Dell など主要ブランドメーカーの販売台数と同等水準を生産しているほか、緯創資通や英業達も東芝を上回る生産規模となっている。

(5) 収益状況

台湾 EMS 各社と日系総合電機・日系民生機器・PC メーカーとの収益性を比べると、先述の通り、売上規模こそ劣るものの、収益性では日系メーカー各社を軒並み上回っているほか、最大手の鴻海精密工業は、売上・収益性とも PC メーカー大手の Dell と同等の高い水準に達している。

台湾 EMS の収益性を比較すると、「製品分散型」の EMS（鴻海精密工業・光寶科技など）が過去 5 年平均で 5%前後と相応に高い営業利益率を確保している。一方で、「製品特化型」では、収益性にばらつきが生じており、例えば、ノート PC 生産 1 位の仁寶電腦工業は 4%と相応の利益率を確保できているが、3～4 位の緯創資通や英業達は 2%前後にとどまっている（図表 6）。

これは、「製品特化型」の場合、各社が傾注するノート PC 市場における企業間の受注競争が激化した結果、各社の収益性が低下、とりわけ緯創資通・英業達といったスケールメリットで見劣りする 3～4 番手メーカーの収益が圧迫されたことが背景とみられる。

図表 6：台湾 EMS の収益性比較

| | 粗利益率 | | | | | | 営業利益率 | | | | | |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 5年平均 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 5年平均 |
| 鴻海精密工業 | 10.3% | 9.9% | 9.8% | 8.6% | 9.5% | 9.5% | 5.5% | 5.7% | 5.5% | 3.8% | 4.3% | 4.8% |
| 光寶科技 | 12.2% | 12.8% | 12.4% | 13.5% | 16.3% | 13.3% | 4.6% | 4.6% | 4.0% | 2.7% | 5.4% | 4.2% |
| 仁寶電腦工業 | 7.7% | 6.6% | 6.3% | 7.0% | 6.1% | 6.6% | 4.6% | 4.2% | 4.0% | 3.6% | 3.3% | 3.8% |
| 華碩電腦 | 11.1% | 9.8% | 9.9% | 10.9% | 10.2% | 10.3% | 4.8% | 3.6% | 3.8% | 3.1% | 2.6% | 3.5% |
| 緯創資通 | 6.4% | 6.7% | 6.4% | 5.6% | 5.5% | 5.9% | 2.3% | 3.1% | 2.8% | 1.9% | 2.0% | 2.3% |
| 廣達電腦 | 6.1% | 5.7% | 5.2% | 5.1% | 5.4% | 5.4% | 1.5% | 2.0% | 2.5% | 2.3% | 2.6% | 2.3% |
| 英業達 | 5.6% | 5.5% | 4.8% | 3.6% | 3.9% | 4.5% | 0.6% | 1.7% | 1.2% | 0.7% | 1.3% | 1.1% |

(資料)各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

2. EMS を取り巻く環境変化

足元、中国では労務費の上昇圧力が増している。2010 年には、中国各地で労働争議が発生、2008 年の世界的な景気後退の影響で停滞していた労務費の上昇圧力が再び増すこととなった。

主要都市別の最低賃金額をみると、昨今の労働争議が注目を集めたとはいえ、2008～2010 年の賃金上昇率は 10%前後と過去平均（2003～2008 年）と比べても大きな変化はなく、労働争議の発生に伴う賃金上昇は既定路線の範囲内と捉えて差し支えなさそうだ（次頁図表 7）。

しかしながら、今後を展望すると、①中国では生産年齢人口（15～64 歳の人口）が 2015 年頃よりピークアウトしていくこと、②労働分配率（雇用者所得/名目 GDP）が先進国対比で依然として低いことなどを踏まえると、この先も賃金上昇圧力が弱まることは考え難く、同様のピッチで賃金が上昇していく可能性が高い。

一部報道によれば、中国政府は第12次五カ年計画（2011～2015年）において、国民の所得を倍増させる方向性を打ち出すとの見方もある。加えて、やや長い目で見た場合には、人民元高圧力も見逃せない。輸出が大半を占め、外貨決済を基本とする台湾EMSにとって、対米ドルでの人民元高が進行した場合、外貨ベースの労務費負担が一段と増す可能性があり、賃金上昇圧力と相俟ってEMSの収益下押し圧力となろう。

また、これまでセットメーカーは自社生産を前提にグローバルで生産拠点の見直しを行ってきたが、今後は一段の生産のスケールメリットを追求する目的で、EMSへの生産委託を増やしていく可能性が高い。実際、最近の事例をみても、液晶TVメーカー数社が生産委託比率を高める方針を打ち出したほか、PC・デジカメメーカーでも同様の動きがみられる。また、米Apple社の「iPad」のような新アプリケーションが登場した際に、EMSが受注を確保する事例もみられる。

図表7：中国内の主要都市別の最低賃金額 (単位：RMB/カ月)

| | | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 平均上昇率 | |
|----|---------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|---------|---------|
| | | | | | | | | | | 2003-08 | 2008-10 |
| 華北 | 北京 | 495 | 545 | 580 | 640 | 730 | 800 | 800 | 960 | 10.1% | 9.5% |
| | 天津(特区内) | 480 | 530 | 590 | 670 | 740 | 820 | 820 | 920 | 11.3% | 5.9% |
| 華東 | 上海 | 570 | 635 | 690 | 750 | 840 | 960 | 960 | 1,120 | 11.0% | 8.0% |
| | 蘇州 | 540 | 620 | 690 | 750 | 850 | 850 | 850 | 960 | 9.5% | 6.3% |
| 華南 | 広州 | 510 | 684 | 684 | 780 | 780 | 860 | 860 | 1,100 | 11.0% | 13.1% |
| | 深圳 | 600 | 610 | 690 | 810 | 850 | 1,000 | 1,000 | 1,100 | 10.8% | 4.9% |
| | 東莞 | 450 | 450 | 574 | 690 | 690 | 770 | 770 | 920 | 11.3% | 9.3% |
| 内陸 | 成都 | 340 | 450 | 450 | 450 | 580 | 650 | 650 | 850 | 13.8% | 14.4% |

(注)2010年の最低賃金は2010年7月時点での水準で、今後、年内に変更される可能性もある。

(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

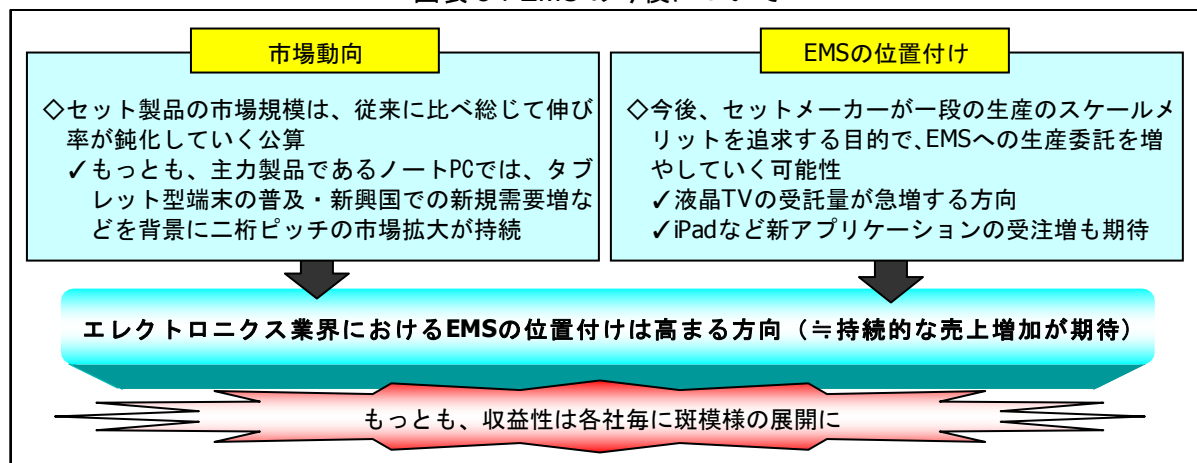
3. 今後の業界展望

(1) エレクトロニクス業界におけるEMSの位置付け

以上を踏まえてEMSの今後を展望すると、この先、セット製品の市場の伸びが鈍化すると予想される状況にあるものの、主力製品のノートPCが依然として二桁ピッチの拡大を持続すること、液晶TV・新アプリケーションなどで生産受託の増加が見込まれることから判断すれば、EMSの生産台数は拡大トレンドを辿り、エレクトロニクス業界における位置付けを総じて高めていく方向にあるとみられる(図表8)。

もっとも、液晶TVや新アプリケーションといった受託製品の拡大や人件費上昇に対する取組みの巧拙によって、各社の収益性には格差が生じる可能性がある。

図表8：EMSの今後について



(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

(2) 各社における事業展開の方向性(短期～中期)

こうした状況下、各社における短期～中期的な事業展開の方向性は、①生産受託の拡大、②人件費上昇への対応の2つが柱となる。

①生産受託の拡大

今後、セット製品の市場規模の伸び率は全体としては鈍化していく方向にあるが、(ア)二桁ピッチの伸びが期待される「ノート PC」、(イ)セットメーカーが生産委託比率を引き上げる「液晶 TV」、(ウ) iPad などの「その他のセット製品」といった製品分野において受注拡大を図っていくことが肝要となる。

(ア)ノート PC

これまでノート PC の分野では、仁寶電腦工業・廣達電腦・緯創資通・英業達・華碩電腦 (EMS 事業：和碩聯合) の 5 社が参入、大手 PC メーカーからの受注獲得を競ってきたが、将来の市場拡大を見越して 2010 年より鴻海精密工業が本格参入を表明、同社の生産台数は 10 百万台に達するとみる向きもある。鴻海精密工業がノート PC 生産に本格参入した背景には、2009 年に LCD パネルメーカーの奇美電子を買収、他社に比べ多くの内製部品を使用できることとなった^(注)点で優位にノート PC を生産できることも影響した模様。

そのため、今後、EMS 間の競合は一段と激化していくとみられ、コスト競争力に強みを持つ鴻海精密工業が英業達など一部の中堅メーカーより受注シェアを奪っていく展開が予想される。従って、中長期的には参入企業の淘汰や業界再編が起こる可能性も十分ありそうだ。

(注)ノート PC では半導体・HDD・DVD・LCD 等の調達先をセットメーカーから指定されることが一般的。

(イ)液晶 TV

液晶 TV では、各社が大手セットメーカーとの関係強化、受注確保に力を注いでいる。具体的には、先述の通り日系セットメーカーが EMS への生産委託比率を引き上げる方針を打ち出すなか、鴻海精密工業・仁寶電腦工業・緯創資通といった台湾 EMS 大手が受注を確保した模様。

今後を展望すると、暫くの間はこうした流れが持続するとみられ、EMS 各社とも総じて受注台数を拡大していく可能性が高い。ただし、シェア 1 位の冠捷科技は、2010 年の生産台数が 15 百万台に達するとみられるほか、「製品特化型」の仁寶電腦工業・緯創資通なども、液晶 TV を第二の主力製品と位置付け日系セットメーカーからの受注確保に乗り出しており、企業間の競合は激化する方向にある^(注)。

こうしたなか、各社の収益性についてみると、ノート PC と同様に液晶パネルを内製している鴻海精密工業が自助努力によるコスト削減余地が他社比大きい点で優位とみられ、受注を伸ばしつつ相応の収益を確保できる可能性がありそうだ。

(注)「製品特化型」の台湾 EMS のうち廣達電腦・英業達・和碩聯合の 3 社は、液晶 TV 事業への取組みで、やや遅れているとみられる。

(ウ)その他セット製品

また、EMS にとっては、既存ユーザーが新たに発売するセット製品の受注を漏れなく確保していくことも求められそうだ。例えば、米 Apple 社の iPad など新たなアプリケーションが登場する場合や、次世代ゲーム機などが発売される際には受注関係に大きな変化が生じる可能性がある。実際、一部報道によれば、米 Apple 社が発売した iPhone4 では、これまでの鴻海精密工業に加え、和碩聯合が受注した様子。

②人件費上昇への対応

先述の通り、今後、EMS 各社においては、人件費上昇圧力が強まることが予想される。この点、各社では生産受託を拡大していくことで付加価値額^(注)を極大化していくとともに、これまで安価な労務費を前提に運営してきた中国製造拠点の（生産方式を含めた）見直しを図ることで労働者一人当たりの生産性を高め、付加価値額に占める人件費の割合を抑制していく取組みが重要となりそうだ。

また、ノート PC を中心とする「製品特化型」EMS では、先述の通り、部材選定における自由度が限定的であるために容易でないものの、鴻海精密工業のように部材の内製比率が相応に高い場合には、部材コストの削減に努めることで人件費上昇による収益へのマイナスインパクトを緩和していくことが可能であるため、こうした取組みも不可欠となろう。

(注)付加価値額（≡部材費を除く売上）は粗利益+減価償却（売上原価項目のみ）+人件費（同左）にて試算。

(3) 中長期的な事業展開の方向性

やや長い目で見た場合、先述したような鴻海精密工業の本格参入を契機とするノート PC での競争激化はもとより、これまで柱となってきたノート PC や液晶 TV といったセット製品の市場拡大や生産受託量の増加が頭打ちとなる時期が訪れる可能性もあろう。

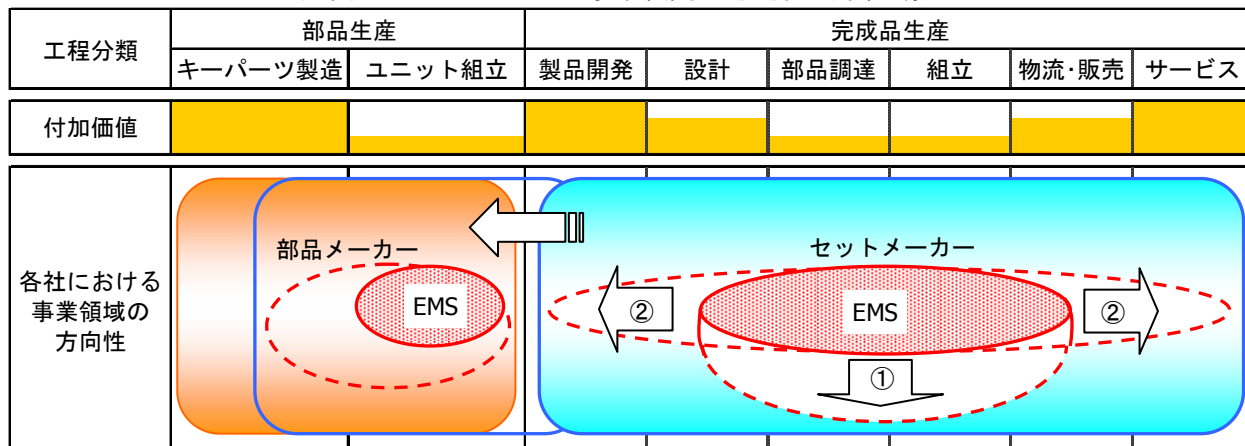
その場合、EMS の優勝劣敗が更に本格化することになる。従って、EMS 各社においては、今のうちから以下の点を念頭に置きつつ、事業展開していくことが中長期的に生き残りを図っていくうえで重要となろう。

EMS の事業展開について、中長期的な視点から方向性を考えた場合、①EMS としてのシェア拡大も然ることながら、②ブランドメーカーへの転身も方向性の一つとなろう（図表 9）。自社ブランドを持つことで規模の劣勢を覆すことができるうえ、相対的に高いマージンを得られる可能性もあるためである。実際、台湾企業のなかでも宏碁（Acer）や華碩（ASUS）は EMS からブランドメーカーに転身を遂げた事例といえる。

もっとも、ブランドメーカーへの転身には、製品のマーケティング強化や販売・サービス網の構築といった対応に加え、グローバルでの広告宣伝活動を通じてブランドイメージを構築することも不可欠で、こうした多額の追加コストを賄えるだけの売上規模を確保できるかどうか重要なポイントとなる。

さらには、自社ブランドを持つことによって、既存の顧客（ブランドメーカー）との間で競争関係が発生するなど、EMS 各社にとってのハードル・リスクは決して低くないと言えそうだ。

図表 9：EMS における事業展開の方向性（中長期）



(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

加えて、拡大する生産台数を梃に内製する部品の点数を増加させていく、又は現在、セットメーカーが握っている部材選定権を取り込んでいくこと(≒部材選定における自社決定割合の向上)も中長期的に重要な課題となろう。

EMSにおける部材選定の現状をみると、例えば、ノートPC生産でみた場合、鴻海精密工業では、プリント基板・液晶モジュール(パネルを含む)・放熱モジュール・電池・各種コネクタ・筐体などノートPC生産コストの約35%において自社グループの内製部品を使用しているようだ。

一方で、「製品特化型」EMSの場合、筐体など一部を除けば内製部材の活用度合いは低く、また、ユーザーからの支給又は指定部材を活用するケースが多いなど部材選定権もセットメーカー側が握っているとみられる。

もともと、EMS大手のノートPC生産台数が50百万台に達するなど業界における存在感が一段と高まるとみられるなか、セットメーカーに対するEMSの発言力が増していく可能性がある。

事実、ここ1~2年は台湾EMS1社の生産台数が大手セットメーカー1社の販売台数を上回るケースも散見される。

このため、長い目でみた場合、生産台数の拡大に伴いEMSが部材選定権を自社に取り込んでいく流れが想定される。部材選定権を取り込めば、納入業者の入れ替えや発注ロットの調整を通じて収益性を改善できる可能性もあるだけに、その成否が「製品特化型」EMS各社における収益性向上の鍵を握ることになりそうだ。

4. まとめ

これまでみてきた通り、エレクトロニクス業界におけるEMSの位置付けは今後も総じて高まる方向にある。こうしたなか、EMS各社では、以下のような取組みが必要となろう。

まず、短期的には、これまでのノートPCに加え、液晶TVの受託量拡大も期待されるなどEMS全体では業容拡大が期待される。そのため、各社にとってはこうした市場拡大を取り込んでいくことが欠かせないが、同時に中国で人件費水準の持続的な上昇が予想されるため、生産性向上の取組みを通じてコストの抑制に努めることが収益を確保するうえで重要となろう。

中長期的には、これまで柱となってきたノートPCや液晶TVといったセット製品の市場拡大や生産受託量の増加が頭打ちとなる時期が訪れる可能性もあり、その場合には、EMSの優勝劣敗が更に本格化する恐れがある。このため、EMS各社にとってのハードル・リスクは低くないものの、ブランドメーカーへの転身を図ることで相対的に高いマージンを確保していくなど思い切った事業戦略の転換や、内製部材の活用や部材選定権の自社への取り込みなどを通じて収益性維持・拡大していくことが求められそうだ。

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



人民元金利の見通しについて

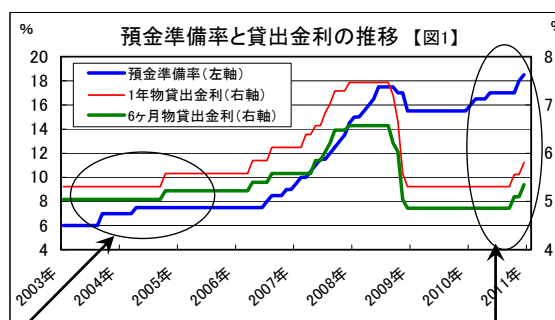
三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
金融市場グループ次長 田中 裕公

12月25日17時20分クリスマスの土曜日、中国人民銀行（以下、人民銀行）は追加利上げを発表した。10月19日以来2ヵ月振りの利上げとなった。市場では既に今回の利上げはおおよそ織り込み済みではあったが、当局がどのような見方を持っていて、今後人民銀行がどのように利上げを行ってくるか考察してみたい。

●人民元利上げの内容(実施日12月26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 | 1.91 | 2.25 | +0.34 |
| | 6ヶ月 | 2.20 | 2.50 | +0.30 |
| | 1年 | 2.50 | 2.75 | +0.25 |
| | 2年 | 3.25 | 3.55 | +0.30 |
| | 3年 | 3.85 | 4.15 | +0.30 |
| 貸出各項 | 5年 | 4.20 | 4.55 | +0.35 |
| | 6ヶ月迄 | 5.10 | 5.35 | +0.25 |
| | 6ヶ月超1年迄 | 5.56 | 5.81 | +0.25 |
| | 1年超3年迄 | 5.60 | 5.85 | +0.25 |
| | 3年超5年迄 | 5.96 | 6.22 | +0.26 |
| | 5年超 | 6.14 | 6.40 | +0.26 |

2003～04年の利上げ開催時の動向
2003/8/25に預金準備金引上げ(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)



出所)市場業務部作成
今回の利上げ開催時の動向
2010/1/12に預金準備金引上げ(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%
2010/11/19預金準備率引上げ(実施11/29):17.5%⇒18.5%
2010/12/10預金準備率引上げ(実施12/20):17.5%⇒18.5%
2010/12/25に貸出金利引上げ(実施翌日):5.56%⇒5.81%(1年物)

《2度目の利上げで》

利上げ後の26日、温家宝首相は、政府の取り組みにより物価を適切な水準に維持できると表明。政府としての自信を覗かせた。その理由は①主要農産物が7年連続で豊作が続いていることから物価水準の抑制要因となること、②6回の預金準備金引上げと2回の利上げを実施し、これが市場の過剰流動性を吸収して適度な資金水準を保たせ、経済発展を支援すること、③経済的・法律的・行政的手段を用い生産と流通市場のコントロールを行うこと、を挙げた。また住宅価格高騰の抑制に向けた対策を加速させる考えを示すとともに、インフレ期待がインフレ自体より問題との認識を示し、インフレに直面した場合決定的な措置を適切なタイミングで講じる構えを見せた。

加えて、27日、人民銀行の胡曉煉副総裁はインフレ圧力や資産バブルを防ぐために、様々な金融政策手段を用いる考えを示し、政策の正常化と余剰な流動性を管理するために新たな手法を検討すると語った。さらに慎重な金融政策の実施は、インフレ期待の管理を強化し、資産バブルを回避する上で有用と付け加えた。

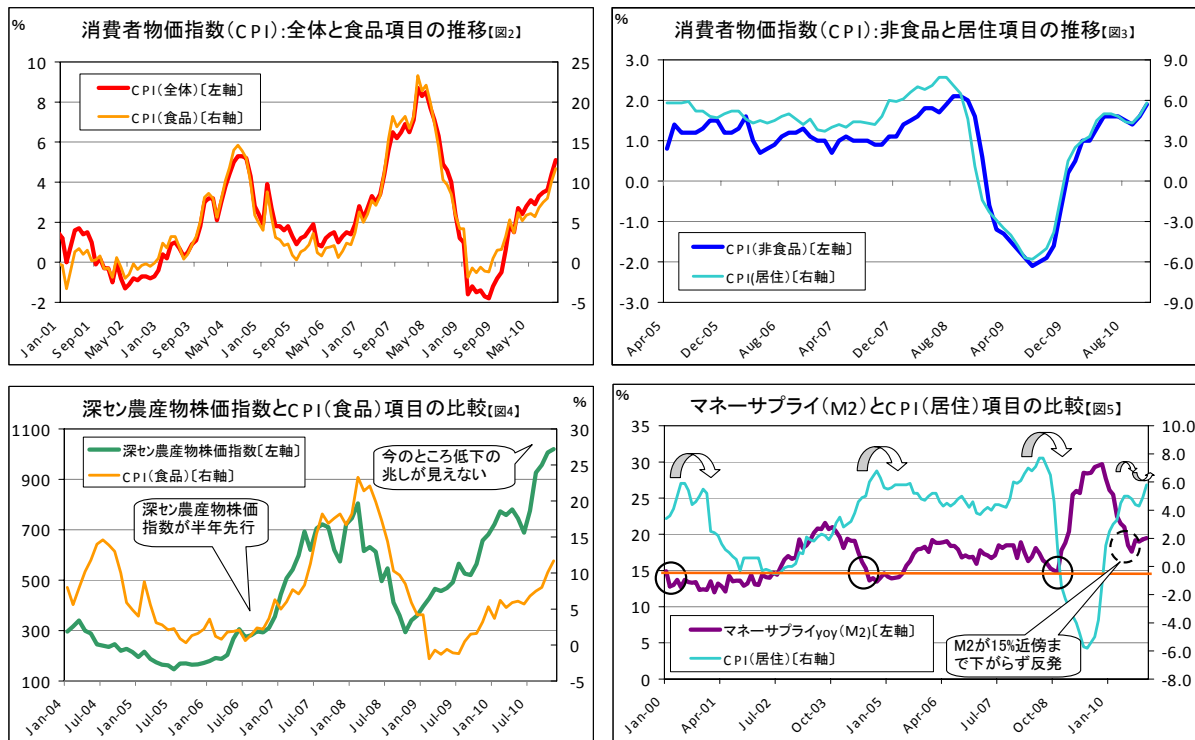
上記のコメント内容からも、政府や当局は金利の正常化を目指しながらも、過去実施してきた不動産対策では住宅価格の高騰が未だ抑制できていないことが大きな懸念と見ていることが分かる。また抑制のために新たな手法を検討していることも窺える。一方、食品を中心に上昇している消費者物価指数(CPI)については、インフレの実態より、期待感が造成されること自体が問

題と指摘している。

《インフレの行方は》

CPIの構成要素の内、やはりその動向に大きく影響しているのが食品価格である。図2の通りインフレ指標である消費者物価指数の全体とその構成要素である食品価格はおおむね同じ動きをしている。また図3の通り食品を除いた項目計と居住項目も略同じ動きをしている。これらから判断するとやはり政府が懸念しているように食品価格と居住価格の動向が今後のインフレ動向を左右しているといつて過言ではない。

前者の食品価格については図4を見ると深圳農産物株価指数の動向が先行性を持ち、相関関係も強いことが分かる。この指標は深圳農産物関連企業の株価を指数化したものであるが、足下迄この指数に反転する兆しは見られない。また後者の居住価格の動向についてもマネーサプライ(M2)が大きく影響している。図5の通り、過去M2が年率15%近傍まで落ち込むと、消費者物価指数の居住価格は減少に転じている。明らかに過剰流動性が項目を下支えしてしまうことが分かる。今のところM2が反転し15%近傍まで落ち込む兆しが見えない。インフレ指標は今のところ反転することが難しいと思われる。目先人民銀行は2度目の利上げ後も手を緩めず、今後も資金吸収を継続して来るものと見られる。

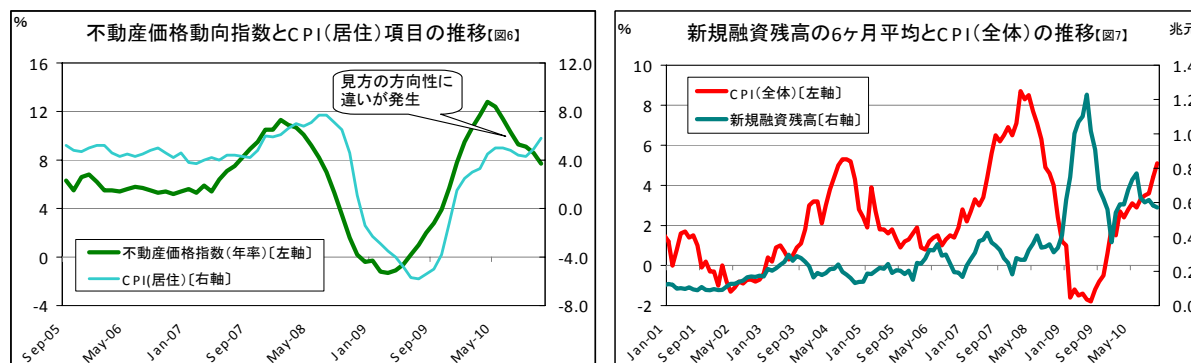


出所)図2~5 ブルームバーグデータより市場業務部作成 (注:深セン農産物株価指数は1991年4月3日の価格を1000とした指数)

《2011年の貸出について》

2011年の中国の銀行新規融資目標については3月5日から開催予定である第11期全人代4回会議で決定される。しかし、地元新聞の報道によると、人民銀行と中国国家発展改革委員会(NDRC)とでは意見の相違があることが報道された。人民銀行は銀行の新規融資目標額として2010年より1兆元少ない、6兆5000億円の提案を行った。しかしNDRCは経済成長への影響を懸念、新規目標を8兆元とした。これらの相違はどこから来るのだろうか。図6を見ると主要70都市の住宅価格指数は前述の居住価格動向に反して順調に低下していることが分かる。今後この低下が加速し2009年初旬を割り込むような住宅価格調整が起こった場合、政府が目標として掲げ

る力強い成長が維持できなくなることを懸念しているものと思われる。



出所)ブルームバーグデータより市場業務部作成

やはり鍵を握るのは新規融資残高目標の設定額となろう。図7は過去のCPIと新規融資残高の推移であるが新規融資が伸びると遅行してCPIも上昇している。2009年はリーマンショックに伴う景気刺激対応のため、融資額が急拡大したと見られるが、景気が正常化し始めた現状、2009年や2010年のような融資ペースを継続した場合、明らかに過剰流動性の供給元となってしまう。ちなみにCPIの上昇が顕著であった2007年、2008年は貸出総量規制が当局の窓口指導として各銀行に対して行われてきた中での上昇であった。融資目的をコントロールするなど、何らかの規制を設けなければインフレが増勢されるリスクは大きい。

《今年の利上げの見通し》

12月12日中央経済工作会議が閉幕し、金融政策を「適度に緩和的」から「穏健」に変更する方針を再確認し、安定した比較的高い経済成長の維持および経済再編とインフレ期待の管理を積極的かつ適切に行うことを優先課題とした。これは先に開催された5中総会の内容と一致する。

人民銀行は融資規制として全体融資枠の設定のみならず、各銀行の(i)自己資本比率、(ii)流動性状況、(iii)貸倒引当金の水準、に基づき融資枠を設定する方式に変更する可能性を地元紙が伝えている。事実12月の市場環境は期末に向け中資系銀行の資金放出が行われなかったことから、市場の資金流動性が引き締まり、1ヶ月物銀行間最優遇貸出金利(1M Shibor)は12月初旬の3.80%近辺から年末には6.20%近辺まで上昇した。上記(i)に通じ、銀行間資金放出についても経営管理指標の改善を図る目的で絞ったものと思われる。それゆえ年明け後の短期金利市場は落ち着いてくることが見込まれる。

さて2011年の利上げであるが、市場水準では既に25b.p.(1%=100b.p.)の2~3回程度の利上げを織り込んでいる。金融の正常化を目指す中ではあと3回程度の利上げ実施を予想する。時期は旧正月明けの3月および年後半9月と12月を見込む。但し、前述の通り新規融資残高が前年同水準に設定され、その残高が年初急激に増加したり、欧米の景気が、米国の実施したQE2(流動性刺激策)が功を奏して予想外に力強く回復し始めるようであれば、更に2回~3回程度の追加利上げが必要となる可能性もあろう。

以上

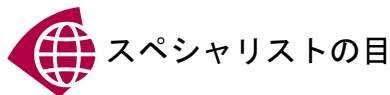
(2010年12月31日)

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部

E-mail:hiro-kuni_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：

租税条約で規定される恒久的施設の判定に関する新たなガイドラインについて教えてください。

Answer：

中国における恒久的施設の判定は、多くの外国企業及び税務機関が関心を持っている税務トピックの一つであります。中国が諸外国と締結した二国間の租税条約では、恒久的施設の概念について言及されておりますが、明確な指針がなく、また地方税務機関も経験が少なく、判定が困難である場合が多くございました。

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。「条文解釈」では、中国が諸外国と締結した租税条約の条項と、中国・シンガポール間租税条約の条項の内容が一致する場合、中国・シンガポール間租税条約の条文解釈の規定を、他の条約の同じ条項の解釈及び実施に適用されるものと記載されております。

恒久的施設の条項については、日中間と中国・シンガポール間租税条約の内容は全く同じではありませんが、基本概念は一致しております。従って、日本企業は中国における恒久的施設の判定に際して、中国・シンガポール間租税条約の条文解釈を参考にすることができます。

日中間と中国・シンガポール間租税条約で規定される恒久的施設は、通常4つのタイプがございます。固定的な営業場所、建設現場、役務提供及び非独立代理人です。例外は準備的及び補助的な活動の場所と限られております。以下に、「条文解釈」の恒久的施設の条項についての新たなガイドラインについてご説明させていただきます。

固定的な営業場所にかかる恒久的施設

固定的な営業場所にかかる恒久的施設の概念は、以下の通りでございます。

- 1) 固定的な営業場所が存在していること。
- 2) 一定の持続性があること。
- 3) 営業活動のすべて、あるいは一部は同営業場所で行われていること。

建設現場の恒久的施設

中国・シンガポール間租税条約では、条約締結国の企業が、他方の締結国で保有する建設現場、あるいは建築、組立、設置の工事やそれに係わる監督管理活動に対し、これら建設現場、工事や活動が6ヶ月以上続く場合のみ、恒久的施設になることが記載されております。

租税条約では、建設現場の恒久的施設の判定過程で6ヶ月の基準が適用されております。「条文解釈」では、6ヶ月の基準は建設現場が恒久的施設になるかどうかを判断する唯一の基準と明確に規定されております。6ヶ月の基準に達しない場合、一般基準に基づく「固定的な場所」となり、建設現場の恒久的施設としては判定されません。更に、「条文解釈」では6ヶ月の計算に関する解釈も記載されております。計算開始日及び終了日の定義、複数プロジェクトの請負の定義、作業の中止やプロジェクトアウトソーシングの定義等です。

役務提供の恒久的施設

中国・シンガポール間租税条約では、シンガポール企業が中国に従業員や他の雇用スタッフを派遣した場合、役務提供の恒久的施設になるかどうかの判定について、いずれかの12ヶ月以内にこれらのスタッフが役務提供のためにその国に滞在した日数の合計が183日を超える場合、恒久的施設になると規定されております。日中租税条約の役務提供の恒久的施設に関する判定基準は183日ではなく、6ヶ月であります。ただし、「条文解釈」で言及されている「従業員や他のスタッフ経由」、「関連のプロジェクト」、「親会社が従業員を子会社に派遣し、恒久的施設になるかの判定」等の内容の解釈は、日中租税条約の参考ともなります。

非独立代理人の恒久的施設

この概念については今まであまり重要視されておりました。今回、中国・シンガポール間租税条約では、非独立代理人の恒久的施設について具体的な解釈が記載されており、これは中国税務機関が徐々に非独立代理人に対して注目し始めるきっかけの一つとなるかもしれません。「条文解釈」では、主に以下について解釈されております。

- 非独立代理人は個人、事務所、会社あるいはその他の如何なる形式の団体とみなす。
- 非独立代理人は国外企業の名義で契約を締結する。
- 独立代理人は被代理企業を代表し契約の話し合いに参加し、契約条文等を決める権利をもつ。
- 独立代理人は法律と経済の面で被代理企業より独立しており、通常の規定に基づき自社の業務活動を行うと同時に、他の企業に代理サービスを提供する。

条約締結国の企業が、他の締結国で在庫管理、展示会、仕入や情報収集のために設立した準備的及び補助的な活動の場所は、中国・シンガポール及び日中間租税条約では恒久的施設の例外となります。「準備的及び補助的な」活動の場所は通常、以下の特徴があります。

- 当該場所は独立して経営活動を行わず、経営活動も国外企業全体の活動の基本的なあるいは重要な一部を構成しない。
- 当該場所は本社へのサービスに限る。
- 当該機能は事務的サービスに限り、且つ直接利益に貢献する役割ではない。

PwC の見解

恒久的施設の利益に対し課税される企業所得税のほか、多くの多国籍企業は恒久的施設で働いている外国籍従業員の個人所得税問題にも注目し始めております。恒久的施設と判定されると、その外国籍従業員は中国個人所得税法の 90 日間の優遇措置（日中租税条約では 183 日間）を享受できなくなります。そうすると、たとえ外国籍従業員が中国での恒久的施設で 1 日しか働いていないとしても、個人所得税が課税されます。

今回の「条文解釈」の中国・シンガポール間租税条約の解釈は、OECD 条約モデルや国連モデルの内容を参考としている部分が非常に多く、これは中国が租税条約の考えを国際基準に合わせようとしていることを意味します。特に、役務提供にかかる恒久的施設の「関連のプロジェクト」の解釈及び親会社と子会社との従業員派遣における恒久的施設判定の解釈は、地方税務機関だけでなく、納税者の今後の税務計画にとっても明確な指針となるかと思われます。

(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:年頭所感 2011年の中国における人材マネジメントの潮流を考える

マーサー（上海） 日系企業支援チーム
シニアマネジャー 前川 尚大

2009年よりマーサー（東京・上海）のリレー連載として開始されました本連載も3年目を迎えることになりました。これまで東京・上海において、コンサルタントが様々な角度から中国における人材マネジメントの課題を論じてまいりました。各コンサルタントのレポートに対して、少なからず反響も頂き、この場を借りて厚く御礼申し上げます。さまざまな場面で「変化の早い中国」という言葉がよく使われますが、本連載内においてもその取り上げられてきた課題の多様性はまさに「急激な変化」そのものを示すものでありました。

さて、今回は2011年の「年頭所感」として、本年の中国における人材マネジメントの潮流の変化を長期的な視点から俯瞰しつつ、我々日系企業における課題は何かを考えてみたいと思います。ますます日系企業の事業戦略における「中国市場」の存在感が大きくなってきているなか、われわれが対処しなければならない課題の複雑さもますます高まっています。本年も本連載が皆様の中国事業に対して何かしらの示唆を与えるものでありたいと思っております。

1. 2010年の振り返り

さて本稿の2011年の考察部分に入る前に、まず2010年の中国で起きた人材マネジメント上の課題について、簡単に振り返ってみたいと思います。小職も海外に駐在という意味では、昨年10年間を超えた訳ですが、その経験のなかでも、中国の変化の早さを再認識させられた一年でありました。昨年取り上げられた中国における人材マネジメントの課題として、まず誰もが挙げるであろう課題は、「ものづくり現場における労働争議の多発」ではないでしょうか。華南で発生した労務工（ワーカー）の仕事環境や処遇の問題点に関する一連の報道を予兆とし、その後多発した労働争議のなかでも、とくに日系のものづくり企業に報道の関心が集中し、日本においても多くの関心を集めるに至りました。

本連載内においても、何度かこの課題に対して触れてまいりました。2009年前半においては、労務工の削減が大きなトレンドであったにも関わらず、一転して2010年には内陸部の雇用拡大の影響を受け、沿岸部における労務力不足が明らかとなり、それに伴う労働市場の需給ギャップから生じた労働者の意識変化が、他の様々な要因と影響しあい、「労働争議」の多発を招いたと解説いたしました。

とくに一部の報道によれば、労働争議の中において、日本人駐在員の処遇と現地中国人社員の処遇を比するといった事例も挙げられた点は、これまでの日系企業の海外拠点では聞かれなかった極めて珍しい事例であり、「意識変化」の急激さを物語るものとして印象に残っています。これらの意識変化は、一過性のものではなく、社会的な背景があるものであり、本年2011年を考える上で、やはり無視することのできない要素であることは確かです。外部環境の変化への対応は、まさに事業経営そのものであるわけですが、とりわけこの「労働者の意識変化」に関しては、「対応のスピード」が極めて重要な領域であり、スピード感のある対応措置を短期的施策・長期的施策それぞれの領域で進めることが重要です。「意識の変化」とは、外部から判断することが難しい

定性的な要素ではありますが、その変化を機敏に捉え、人材マネジメントという「形」あるものにスピード感を持って落とし込んでいくことが求められています。

2. 2011年 長期的な視点からの潮流の変化を考える

それでは、本題の2011年の潮流の解説に入りたいと思います。ここでは特にこの2011年を境と考えたときに、どのような長期的な潮流の変化が予想されるかという点について解説いたします。第1章で述べました「労働者の意識変化」も2010年における大きな「潮流の変化」でありました。今年は、さらに大きな意味での「変化」が始まっていくのではないかと推測します。ここで具体的なキーワードとして挙げさせていただく言葉は次の言葉です。

「人材マネジメントの多様化 —競争力の源泉を求め、自社らしく、我々らしく—」

上記のキーワードの意味は、下記を意図しています。

2000年—桁台（～2009年）までは、多くの中国進出企業において人材マネジメントの基盤整備の時期であったとし、2010年を機に、単なる基盤整備の段階から、人材マネジメントを事業の競争優位実現のための手段として捉えなおし、「自社らしい」あるいは「日系企業らしい（我々日系企業の強みが発揮できる、我々らしい）」人材マネジメントの構築の段階に入った。

中国において90年後半から2000年代—桁までの間は、進出企業あるいは政府にとっても、人材マネジメントに関しては、基盤整備の時代でした。数多くの企業が中国に進出し、まずは必要となる最低限の人事制度の整備に着手するとともに、政府も歩調を合わせて必要な労働法規の整備を進めてきました。我々マーサーもその歩調に合わせて、とくにコンサルティング領域においては、人事制度整備をプロジェクトの主体として進めてきた時代でした。中国人においては、個人の職務や役割、成果の責任を明確にすることを望む、という認識から、職務主義・役割主義の人事制度を導入するプロジェクトが、欧米系・中国（国営系・民営系）・日系でも中心を占めてきました。この点においては、やはり基盤整備という意味合いから、ある程度の共通性を認めることができました。

しかし、最近のプロジェクトの傾向としては、自社の課題や戦略実現に対して、独自の工夫や視点を人材マネジメントに織り込むプロジェクトが多くなっている点が挙げられています。中国において市場の競争がますます厳しくなり、事業の課題が複雑さを増す中で、その事業成長のドライバーとして「人材マネジメント・人事制度」を考えると、やはり自社の競争優位に繋がる要素をどこまでそれらに独自に反映させることができるか、が大きなポイントになります。それらは、「自社らしさ」というレベルもあれば、もう少し広い意味で、「日系企業らしさ」「中国系企業らしさ」というレベルもあります。

現在、中国においてさまざまな企業が急成長を遂げていますが、そのなかでも、いわゆる中国の「民営系企業」の成長には目を見張るものがあります。彼らは、国営企業のように「過去のしがらみ」とらわれることなく、「自社の事業成長のため」という一点に絞り、自由な発想で人材マネジメントを構築しつつあるように見受けられます。例えば、ある有名な大手電子部品会社の

ように、労働契約法の施行に際して、無固定期限契約を避けるために幹部以下全員が一度会社を「退職」し、再度「入社」し直すといった案を打ち出すといった事例は、典型的な例です。歴史の浅さを逆にばねとし、良いものであったらどんどん採用していこうという貪欲さがそこにはあります。

中国での大手の「民営系企業」では、360度評価（本人・上司・部下・同僚による本人に対する評価で、主に行動に関する指標が多い）を幹部や管理職に導入している会社が見受けられます。通常、360度評価は評価者の主観がある程度入るものであり、人事評価というよりも、「自らを知る」という意味において、リーダーシップの育成などのツールとして使われることが多い評価手法です。しかしながら、これらの企業では、360度評価をそのまま管理職などの「人事評価」の一部（あるいは会社によっては中心）として活用しています。

そこには、「主観がある程度入って評価が若干ブレても結構。リーダーたる者360度あらゆる方向から見られているものであり、影響を与えるものである。それら全ての人々からの評価に耐えうる人材こそ真のリーダーである。」という割り切った思いがあり、大きな利益が見込めるのであれば、ある程度のマイナス面には目をつぶる、といった中国らしい考え方が見て取れます。これらの会社の事例は、欧米を中心に先行してきた360度評価というツールが、まさに「中国らしく」活用されている事例であり、その点において、「中国らしい新しい人材マネジメント」が民営企業を中心に生まれつつある証左ではないでしょうか。

現在、マーサー（上海）においても、数多くの有力な中国民営系企業の支援を行っていますが、まさに、自社らしい・中国企業らしい人材マネジメントとは何か、を問う仕事が続いています。自社の事業戦略を実現するために、そこにつながる要素（人材要件や処遇・評価の基準など）を特定し、それらを自社の人事制度内に展開することで、「自社らしい人事制度」を構築する試みが、民営系企業独自の自由な発想をもとに進みつつあると感じています。この流れは、「労働争議」の多発を受け、人材マネジメントの見直しの機会となった2010年以降には、さらにその潮流が加速しつつあると感じています。

3. 日系企業の「日系らしい人材マネジメントとは」

同じようなことが我々日系企業にも言えるはずですが。昨年のものでづくり現場における「労働争議」に前後し、日系企業内においても様々な取組みが進みつつあります。日系企業のものでづくりの現場を支えてきたものは、その高い品質と効率を維持してきた「現場の習熟」「現場の技術・技能」、それらを支える「現場における教える文化、技術・技能の尊重」でした。もちろん、機械化といった手段も取られてきましたが、やはりその根底には上記の要素があったはずですが。

中国において、安い労務費を前提とした製造オペレーションをこれまで展開してきた日系企業の中でも、労務費の上昇に対して、現場の生産性向上といった施策を打ち出している企業は多くあります。そのなかで、日本で活用されてきた現場のOJTチェックリスト（現場作業の技術・技能を段階的に整理し、その業務習熟度を測るツール）などを中国の現場向けに修正し、労務工の技能向上に役立てるとともに、処遇の基準とするといった取組みが見られるようになってきました。

「労働争議」の多発を受け、十把ひとからげの労務工管理を脱し、より明確な基準に基づく処遇体系とキャリアパスを明示し、労務工の中期雇用を促進することで、自社の生産性を改善するとともに、労務工との安定的労使関係の維持を狙っています。同時に、それらを現場へ落とし込む

と同時に、労働争議の予防を狙った初級現場管理者（班長・組長・領班といった職位）への管理職研修やOJTスキル研修といった流れも多く見られています。これらの取組みの背景には、やはり日系企業らしい、「中長期の雇用関係」、「技術・技能への尊敬」、「現場重視」といった姿勢が垣間見られます。

繰り返しになりますが、競争が激しくなる市場のなかで、人材マネジメントは自社の競争優位を確立するための有効な手段の一つです。それぞれの企業にとってそれぞれの事業戦略が存在するのと同様に、有効な人材マネジメントの仕組みもそれぞれの企業の事業のあり方を反映することになります。そこでは、中国内における「ものづくりの仕組み」「営業のプロセス」「商品開発の流れ」といった自社の戦略（自社固有の業務プロセスと呼び変えても良い）と人材マネジメントを密接に結びつける作業が必要になります。昨今の我々のプロジェクトも、それらの領域での仕事、言い換えれば「戦略・業務プロセスを反映した自社固有の人材マネジメント構築」といった内容が増えつつあります。上記に挙げました「日系企業らしさ」という要素は、「自社固有の人材マネジメント」を中国で構築する上で極めて重要な視点になるはずですが。

すでに上記のような視点を持ちつつ、中国において「わが社らしさ」「日系企業らしさ」を前面に出した人材マネジメントの展開を進めている企業が増えつつあります。ある日系の有力企業では、営業職種において、労働契約法に対応し、すでに100%近い社員を無固定期限契約に切り替えるといった施策を実施しています。中長期の雇用を前提としつつ、安定した雇用関係の中で顧客との安定した取引関係を結んでももらいたい、習熟と経験を伸ばしてもらいたいという背景からです。一方で、期待される成果や行動を明確にした評価制度を整備し、業績と処遇の連動を明確化し、「安定雇用には流されない仕組み」も整備しています。そのような環境の中、中長期の視点で管理職候補を選定・育成する取組みを進めています。

日系企業の海外拠点における人材採用と育成を研究した有名な調査結果のひとつに、次のような欧米系企業の比較があります。欧米系企業では、その進出先のトップクラスの大学（MBAなど）から少数のトップ人材を幹部として高い報酬で採用あるいは中途入社させ、選抜・育成を施し、現地幹部へ登用する事例が多い。これに対して、日系企業では、採用時の内部公平性を重視し、トップクラスの採用はせずに、中堅クラスの大学卒業生や人材をある程度オペレーション要員として採用し、そのなかで内部育成し、ある程度の時間軸を持って幹部へ選抜・育成していくという調査結果です。この調査結果は、日本における人材育成のプラクティスをやはり海外においても同様に実施していることを示唆しています。また、ここでは、単にキャリアパスの差異以外にも、少数のトップ人材によるトップダウンのイノベーション（革新）を進める欧米系企業と、現場の中間管理職層の厚い人材プールにおけるミドルアップ・ダウンによってイノベーションを進める日系企業との差異が背景にあります。日本国内においては、昨今はその中間層の強みが薄らぎかけていることが課題になっていますが、やはり日系企業の「強み」は中間層・現場にあるという背景がこの点からも垣間見られます。

この2011年の中国において人材マネジメント改革を進めるためには、事業を担う中核人材である「中国人社員」の考え方をよく理解する一方で、同時に自社の事業戦略、業務プロセス、その背景にある日系企業としての「強み」をよく分析・理解し、その二つを自社なりに融合する取組みが必須となるはずと考えます。

4. 2011年の喫緊の課題とは何か？

さて、今後の中国における人材マネジメントの多様化は、まさに市場の競争が激しくなるなかで事業・戦略のあり方と人材マネジメントのつながりが高まる帰結としてのトレンドである、という解説をこれまで行ってまいりました。本稿においては、それら多様化の舞台となるべき2011年の喫緊の課題について、考えられるものをいくつか列挙いたします。

- ・ 中国人事業リーダーの選抜・育成

中国事業の拡大には、事業をリードする中国人幹部の存在が不可欠です。すでに多くの企業において、輸出拠点から内販型拠点へ姿を変えた中国事業において、伸張する内陸部市場の攻略は、やはり中国を熟知した中国人リーダーが事業のリーダー（トップレベル）として必要です。この事業リーダーは、必要となる経験・知識や人材要件は高度かつ複雑であり、ある程度の時間軸を持って育成を進めなければならない領域であり、まさに今からすぐに将来に向かって取り組むべき課題になります。同時に、これらのリーダー・ポジションは、本社（日本）管轄のグローバル人材ポジションであることが通常であり、これまでの中国国内での育成・選抜施策とは違ったレベルでの調整が必要であることを認識する必要があります。

- ・ 30代後半・40代の中核社員を対象とした福利厚生の充実

多くの日系企業が中国における事業を1990年代の後半にスタートしています。現在の中核社員のうち、それらの時期に入社した人材も多いはずですが。彼らが現在30代後半から40代初めに差し掛かるなか、「福利厚生」の充実が多くの社員の関心事になりつつあります。マーサーの調査結果においても、中国人人材といえども、いつまでも転職を繰り返す訳ではなく、30代後半には、安定的雇用を求め、「落ち着き先を探す」という調査結果があります。その際には、今後の長い在社を考える上で、将来のキャリアパスが見えるかという点と同様に、「福利厚生」が重要な視点として浮かび上がってきます。社会的セーフティネットが脆弱な中国において30代後半という年齢になり、自身と家族の健康、住宅の取得、老後のリスクといった要素を真剣に考えるようになってきています。自社の中核人材の引き止めにとって、重要性を増しつつある領域です。

- ・ 日本人駐在員の方向性の再検討

上記の「中国人事業リーダーの育成・選抜」と密接に関係してきますが、今後中国事業において「日本人駐在員」の活用の方向性を再検討する時期に来ているようです。日本人駐在員のポジションとして設定されてきたポジションも、中国事業の成長とともに、「本当にそのポジションは日本人のほうが良いのか？」という問いかけに晒されつつあります。とくに現在は端境期にあり、中国人・日本人どちらが適切かという問いに、なかなか答えが出せない時期でもあります。例えば、営業部門リーダーは、中国市場の嗜好と商環境への理解においては中国人ですが、一方で開発・マーケティング機能が中国拠点で十分に構築されていない場合は、本社関連部署との協働という点でまだまだ日本人駐在員に頼らざるを得ないはずですが。

また、中国人の管理職が増えつつあるなか、昨年の労働争議に出たように、「日本人の

給与だけが特別であっていいのか？ それに見合った価値を駐在員は出しているのか？」といった中国人側の駐在員への認識の変化も検討する必要があります。

中国事業における日本人駐在員の活用の方向性は、同時にそれに代わる中国人人材の活用の方向性を定めることでもあり、事業の中長期的方向性をにらんだ施策をそろそろ本格的に進めるべき時期に来ているはずで

・ 労働争議対策

最後に、昨年から引き続いて「労働争議対策」を挙げさせていただきます。すでに本稿でも述べましたとおり、その社会的背景から「労働争議」に関しては今後も発生の可能性は各組織の中に潜在的リスクとして残っています。これらへの対応は、明確で説明性の高い人事制度などの導入といった予防対策が中長期的には挙げられます。一方でやはり重視すべきは、そのような潜在的リスクが顕在化した場合の「発生時対策」です。昨年本稿にて触れましたが、他の欧米系企業に比して日系企業に労働争議が多発した理由の一つとして、「発生時（あるいは発生予兆時）の対応のスピードの差異」がありました。2010年における労働市場の報酬変動に対して、それらの予兆をすばやく捉え、期中にも関わらず現地の判断で追加昇給を柔軟に実施できた欧米系企業と、予兆を捉えられない、あるいは捉えても本社との折衝などでタイミングが遅れてしまった日系企業という構図がありました。本年も引き続き、発生時（または発生予兆時）の現場情報を吸い上げるためのパイプライン構築や、発生時の意思決定がスムーズに行われるための現地・本社間の役割分担といった「発生時対策」の充実が望まれます。

さて、上記4点ほど2011年の喫緊の課題としてまとめさせていただきました。これらの施策はまさに喫緊の課題であり、本稿の主旨である「自社らしい、日系企業らしい人材マネジメント」という視点を持ちつつ、社内で議論していただければ幸いです。

5. まとめ

最後に本稿の論旨についてまとめますと以下のようになります。

- ・ 2010年の一連の労働争議は、中国における環境の変化の速さを端的に現すものであり、事業の方向性と環境の変化を機敏に捉え、人材マネジメントに反映させていくことの重要性を再認識させる機会となった。
- ・ そのような背景のなか、2011年は、中国における人材マネジメントの潮流が大きく変化する潮目の年になる可能性を感じている。それは、多くの企業にとって、中国事業において、人材マネジメントの基盤整理というフェーズから、自社固有の強みや事業戦略と密接に連携した人材マネジメントの構築というフェーズに移っていくことを意味している。
キーワードは、
「人材マネジメントの多様化 – 競争力の源泉を求め、自社らしく、我々らしく – 」
- ・ 日系企業にとっては、まさに「日系企業」としての自社の強みの部分を再度検証し、自社の中国における事業戦略・業務プロセスのあるべき姿を分析・検討しつつ、それらの要素

を人材マネジメントに反映させていくべきである

- ・ さしあたり 2011 年喫緊の課題として、検討すべき領域としては ①中国人事業リーダーの選抜・育成 ②30 代後半・40 代の中核社員を対象とした福利厚生の充実 ③日本人駐在員の方向性の再検討 ④労働争議対策 の四つを挙げる。これらの施策検討に際して、上記の視点を持ちつつ、課題への打ち手を検討していただきたい。

本年もまた新たな年が始まり、日系企業のさまざまな挑戦が中国で行われていくものと存じます。中国という市場が、日系企業の将来の姿に与える影響はますます大きくなってきています。そのなかで、中国の事業と直結した人材マネジメント作り、とりわけ自社の強み・日系企業としての強みを活かす取組みが求められているはずです。

2011 年中国進出の日系企業が、ますます「元気」になることを祈りつつ、本稿を以て 2011 年の年始ご挨拶とさせていただきます。

(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：03-5354-1483 (代表) FAX：03-5333-8137
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

