

# BTMU

## 中国月報

第62号 (2011年3月)



### CONTENTS

#### ■ 特集

- ◆ 中国の省エネルギー・環境保護「第12次五ヵ年計画」期の展望

#### ■ 経済

- ◆ 中国経済の現状と見通し

#### ■ 産業

- ◆ 中国食品業界の動向と日系各社における事業展開について（前編）

#### ■ 人民元レポート

- ◆ 人民元市場の開放を進める中国

#### ■ 連載

- ◆ 華南ビジネス最前線～前海湾保税港区の活用法

#### ■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務  
～中国・シンガポール租税条約に対する税務局解釈指針のうち、  
配当、利子およびロイヤルティに関する新解釈について
- ◆ 人事：ステージごとに異なる中国人材マネジメント取り組み（2）－基準策定ステージ－

#### ■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



## 目 次

### ■ 特 集

- ◆ 中国の省エネルギー・環境保護「第12次五ヵ年規画」期の展望  
三菱東京UFJ銀行（中国）企画部上海調査チーム ..... 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 ..... 15

### ■ 産 業

- ◆ 中国食品業界の動向と日系各社における事業展開について（前編）  
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ..... 18

### ■ 人民元レポート

- ◆ 人民元市場の開放を進める中国  
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部 ..... 24

### ■ 連 載

- ◆ 華南ビジネス最前線～前海湾保税港区の活用法  
三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室 ..... 27

### ■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務  
～中国・シンガポール租税条約に対する税務局解釈指針のうち、配当、  
利子およびロイヤルティに関する新解釈について  
プライスウォーターハウスクーパース中国 ..... 31
- ◆ 人 事：ステージごとに異なる中国人材マネジメント取り組み（2）  
－基準策定ステージ  
マーサー ジャパン ..... 34

### ■ MUFJ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「中国の省エネルギー・環境保護『第12次五ヵ年計画』期の展望**は、省エネルギー・環境保護について、中国政府の過去5年間の取り組みを整理した上で、本年から始まる第12次五ヵ年計画の展望を踏まえた企業のビジネス環境上の示唆について考察しています。中国は、省エネルギー・環境保護の領域で、前五ヵ年計画の目標を基本的には達成したものの、資源エネルギー消費量、水資源や水質汚染、大気汚染等、種々の問題も残して厳しい対応を迫られているとし、今後、その対応に貢献する経験、技術を持つ企業の製品、サービス分野に市場が広がるものの、整備されつつある政策的支援が必ずしもうまく機能しておらず、事情に明るい国内関連企業も苦戦を重ねていると指摘しています。斯かる環境下で、日本企業の市場アプローチに当たっては、業界・技術標準が策定される関係団体の集まり等の「議論の現場」に足を運ぶこと、マーケット・インの発想を以って製品・技術が「必要とされている現場」に足を運ぶことがキーワードになると示唆しています。

**経済「中国経済の現状と見通し」**は、2010年の経済レビューと今後の見通しについて纏めています。2010年第4四半期のGDP成長率は9.8%と前期から加速し、通年では10.3%と3年ぶりの二桁成長となりました。輸出は高い伸び、投資は政府による引き締め強化にも拘らず加速し、消費は伸び率が小幅に低下したものの、自動車、家電品の販売振興策の効果が顕著に現れ、中国の市場パワーを内外に印象づけたと分析しています。一方、2011年は食料高によるインフレ抑制が最重要課題となり、預金準備率や貸出金利の引き上げなど、引き締め強化はやむを得ない状況にあるとみています。この影響を受ける2011年前半は成長減速が予測されるものの、後半は食料インフレがピークアウトするとともに翌年の政権交代に向け地方政府の投資意欲が高まる政治サイクルの下、景気加速に向かうと予測し、2011年通年のGDP成長率は9.4%と小幅の低下に止まるとしてしています。

**産業「中国食品業界の動向と日系各社における事業展開について(前編)」**は、市場が拡大する一方で企業間の競合激化の方向にある中国食品市場について前後編2回に分けて考察しており、前編では足元の業界動向を整理しています。市場動向については、年二桁ピッチでの持続的な所得水準の向上や穏やかな人口増加等を要因に、2009年の市場規模は3.5兆元にまで拡大、今後についても一人当たりの消費水準の拡大や人口増加の持続が期待できることから、中長期的に市場は拡大基調を辿ることが予想されるとしてしています。また、「現代型チャネル」と「旧来型チャネル」に分類される中国における食品流通経路や中国における小売業者と食品メーカーとの間の商慣習、食品安全法や外資参入規制等の各種規制について解説し、食品メーカーの国籍別、製品別シェア、参入企業の収益性について分析しています。

**人民元レポート「人民元市場の開放を進める中国」**は、昨年末から今年にかけてデリバティブ商品の開放を進める一方で、その管理体制の高度化も図りつつある中国当局の今後の方向性について考察しています。人民元の国際化が段階的に推進される中、オフショア市場である香港市場から中国へのホットマネーの逆流が懸念され、中国当局は人民元改革と過剰流動性との狭間で難しい対応に迫られていると指摘しています。一方で、日々高まる人民元の需要に対応するべく、当局は今年に入って金融機関に対する管理体制の高度化に重点を置いたデリバティブ管理弁法の改定を行い、これに呼応するように、人民元建ての通貨スワップや通貨オプションの対顧取引を解禁するなど、デリバティブ市場の開放を進めています。今後についても、金利や為替動向が予断を許さない中、価格変動リスクのヘッジ商品は必要不可欠であることから、金融商品の開放は徐々に進むと同時に、先進諸国は規制を強める環境にある為、中国と先進諸国との距離は縮まっていくものと見ています。

**連載「華南ビジネス最前線～前海湾保税港区の活用法」**は、前回(2010年12月号)ご紹介した深圳の前海湾保税港区の利便性と近隣の保税区域と比べたメリットについて解説しています。保税港区は保税区和保税物流園区の機能を併せ持ち、生産型企業の進出が可能なおえ、増徴税の還付も受けられる完成度の高い保税区域です。深圳市唯一の前海湾保税港区の具体的な活用法として、香港の代替としての「一日游」については、利便性では香港と比べ見劣りする為本格活用に至っていないものの、「バイヤーズコンソリデーション」や「配送センター機能」としては、日本への航路数や香港国際空港へのアクセスの利便性から活用を検討できる段階にあると考察しています。また、今後生産型企業の進出可能な保税港区としての発展に加え、香港との一体化やサービス産業の高度化の実験場となっていることを背景に、利便性が高まることを期待したいとしています。

### スペシャリストの目

**税務会計「中国の税務」**は、日系企業から受ける税務に関する質問のうち実用的なテーマを取り上げ、Q&A形式で解説しています。今回は、配当、利子およびロイヤリティについて、中国が外国と締結した条約の解釈・実施に適用されると示している、「中国・シンガポール租税条約に対する税務局解釈指針」における新解釈を解説しています。

**人事「ステージごとに異なる中国人在マネジメント取り組み(2)-基準策定ステージ-**は、前回ご紹介した中国進出における人材マネジメントの「3つのステージ」のうちの第一段階「基準策定ステージ」について解説しています。このステージにおける課題は「中国をどのように捉え、どのような基準で中国人材とコミュニケーションし、処遇していくか」であるとし、基準を策定する際に考慮すべき労働市場の特徴として、①社会保障が脆弱で、個人による将来への備えが必要、②日本人駐在員を含め人材の流動性が高い、③キャリア意識が高く、評価や昇進に対し明確な説明を求める、という点を挙げた上で、本ステージをクリアする為には、日本流の「人」を基軸に置いた人事制度から、「職務」を基準に据えた評価・処遇へと切り替える必要性を指摘しています。



## 中国の省エネルギー・環境保護「第12次五カ年規画」期の展望

三菱東京UFJ銀行(中国)有限公司  
企画部上海調査チーム  
藤原孝之

高い経済成長を続ける中国では、急速な工業化と都市化の進展による資源・エネルギー消費の増大、過度の開発による土壌の浸食、生活・工業排水、排ガス、固形廃棄物による環境汚染の拡大への対応が国の最重要課題の一つとなっている。政府は意欲的な省エネ・汚染排出削減目標の導入など対応を強めており、企業の環境対応のコストは高まっている。一方で、省エネ・環境分野で優れた経験、製品・サービス、ノウハウを持つ企業にはビジネスチャンスが拡大している。今年新たな「五カ年」計画スタートの年にあたる。そこで本稿では、過去5年間の中国の省エネルギー・環境保護分野の取り組みと現状を整理した上で、この3月に正式に発表される新たな展望と指針<sup>1</sup>を踏まえた企業ビジネス環境上の示唆について考察を行ってみたい。

### 一、第11次五カ年期の省エネルギー・環境保護の取り組み

#### (1) 省エネ・汚染排出削減5カ年目標は基本的に達成

「第11次五カ年規画」期(2006~2010年)に中国は、単位GDP当たりのエネルギー消費量の約20%削減、主要汚染物質である二酸化硫黄(SO<sub>2</sub>)と化学的酸素要求量(COD)排出量の10%削減を政府が必ず実現しなければならない「拘束性目標」に掲げ、達成に向けた取り組みを進めてきた。目標の達成如何を各地方政府の成績評価と結びつける等の手法が奏功し、主要汚染物質の排出削減(中国語で「減排」)目標は2009年末までにおおよそ達成されたが、他方、省エネルギー(中国語で「節能」)指標となる単位当たりエネルギー消費量の約20%削減は、2009年末の時点で達成が微妙な情勢となり(図表1)、最終年度の2010年に入って政府は鉄鋼やセメントなど「両高一資(高エネルギー消費・高排出・資源多消費)」産業を対象に、劣後生産能力の淘汰加速や電力供給の制限、投資審査プロセスの厳格化など一連の生産抑制措置を相次ぎ打ち出した。

図表1: 主要汚染物質排出量及び単位GDP当たりエネルギー消費量の推移

	COD(化学的酸素要求量)排出量						SO <sub>2</sub> (二酸化硫黄)排出量						単位GDP(1万元)当たりエネルギー消費量	
	全体		工業/生活別				全体		工業/生活別				石炭換算トン	前年比
	前年比	工業	前年比	生活	前年比	前年比	工業	前年比	生活	前年比				
2000年	1,445.0	—	704.6	—	740.4	—	1,997.9	—	1,615.3	—	382.6	—	—	—
2005年	1,414.1	—	554.7	—	859.4	—	2,549.4	—	2,168.4	—	381.0	—	1.22	—
2006年	1,428.2	1.0	541.5	▲ 2.4	886.7	3.2	2,588.7	1.5	2,234.8	3.1	353.9	▲ 7.1	1.21	▲ 1.1
2007年	1,381.9	▲ 3.2	511.1	▲ 5.6	870.8	▲ 1.8	2,468.1	▲ 4.7	2,140.0	▲ 4.2	328.1	▲ 7.3	1.16	▲ 3.8
2008年	1,320.7	▲ 4.4	457.58	▲ 10.5	863.12	▲ 0.9	2,321.3	▲ 5.9	1,991.4	▲ 6.9	329.9	0.5	1.10	▲ 5.0
2009年	1,277.5	▲ 3.3	439.68	▲ 3.9	837.86	▲ 2.9	2,214.4	▲ 4.6	1,865.9	▲ 6.3	348.5	5.6	1.04	▲ 5.2
2010年1-6月	641.9	▲ 2.3	—	—	—	—	1,150.3	0.2	—	—	—	—	—	0.1
2010年目標値	1,272.7	09年までにほぼ目標を達成					2,294.4	09年までに05年比13.2%の削減を達成					—	▲ 20

(資料) 中国統計年鑑、環境保護部「環境統計公報」各年度版、環境保護部2010年10月22日記者会見より作成

<sup>1</sup> 「第12次五カ年規画」期(2011~2015年)の省エネルギー・環境保護分野の政府運営の展望と指針、これに関連して設定される各種の目標・指標は、3月5日に開幕した全人代(第11期全国人民代表大会第4回会議)で審議・採択・公布される「国民経済社会発展第12次五カ年規画綱要」で正式に発表される予定である。本稿は執筆時期の関係上その内容について、昨年10月の中国共産党第17期五中全会で審議・採択された「綱要」制定に関する共産党の建議、及びこれを承けた国務院とその関係各部署の動静を伝える報道等に基本的に依拠した。3月5日の政府活動報告で草案段階の数字として提示されたデータは、脱稿時に補記を行った。

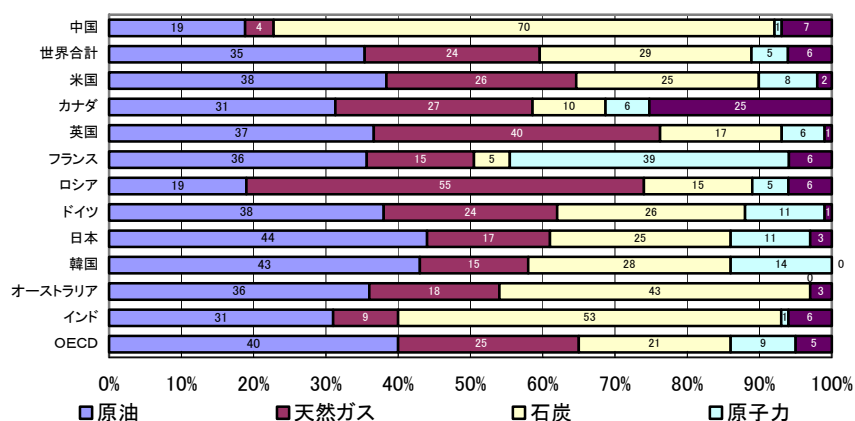
目標達成を最優先するあまり、企業に生産活動そのものを行わせない、冬場に零下10℃になる地域で代替手段が用意されないままスチーム暖房<sup>2</sup>供給源の小型発電所の閉鎖に踏み切られる（河南省林州）など、手段の妥当性に疑問を抱かざるを得ない政府の対応も相次いだ。その結果もあり、昨年の後半から今年にかけて政府関係部門の高官からは「目標は基本的に達成された」との発言が聞こえてきている。

（※3月5日記）2011年の全人代開幕日の温家宝総理の政府活動報告では、単位GDP当たりエネルギー消費量は5年間で19.1%の削減、同じく主要汚染物質排出量はCODとSO<sub>2</sub>でそれぞれ12.45%、14.29%の減少を達成したと発表された。省エネルギー指標は20%に届かなかったが、「約20%（「第11次五カ年計画」原文では20%前後）削減」の目標達成の範囲内として取り扱われた模様である。

## （2）代替エネルギー利用拡大が加速

中国では、燃焼により主要な汚染排出源となる石炭の消費が一次エネルギー消費全体の約7割を占めており（図表2）、汚染物質や二酸化炭素の排出を減らせるクリーン石炭技術の開発と応用に向けた取り組みを強化している。またエネルギー消費に占める比重の低い天然ガスの利用を増やしていく方針であり、西部地域の天然ガスをパイプラインで北京や上海など東部沿海地域の都市に供給する「西気東輸」プロジェクト、他国と排他的経済水域の設定上、係争が残る海域でのガス田の開発、資源大手による海外の天然ガスプロジェクト参画などが積極的に推進されている。非化石エネルギーの利用拡大に向けては、2007年8月に公表された「再生可能エネルギー中長期発展計画」において、2006年から2020年の15年間に、化石エネルギーを代替する再生可能エネルギー消費の一次エネルギー消費全体に占める比重を2010年に10%、2020年に同15%に到達させる計画を打ち出した。再生可能エネルギーを含む、新エネルギー関連産業への政策支援強化のアナウンスを承けて、太陽光発電、風力発電への投資が近年急拡大しているほか、原子力発電の利用では、この間、数多くの新規プロジェクトが立ち上がってきており、2020年に稼動する発電装置容量を4,000万kW（総発電容量の4%程度）とするとの現時点の目標は大幅に上方修正される見通しとなっている。また環境に及ぼす負の影響が大きいことから、このところ新規の計画が進んでこなかった水力発電についても、ここにきて開発の機運が高まっていると伝えられる。

図表2: 世界各国の一次エネルギー消費の構成比(2008年)



(資料) 中諮能源評価中心

<sup>2</sup> 中国の北部地域の主要都市では、冬場（11月頃から翌年春先にかけて）「暖気」と呼ばれるスチーム暖房が政府指定の運営会社（熱源は火力発電所など電力会社や大型のボイラーを有する装置産業）から供給される。

### (3) 循環型経済社会の構築に向けたスキームの起動

リサイクルに関しては、2009年1月に「循環経済促進法」が施行され、およそこの頃に主要都市のスーパーで買い物袋が有償提供に切り替わり、また今年1月1日の「廃棄電気電子製品回収管理条例」施行に先駆けて、消費喚起の買い換え促進と絡めた家電・電気製品リサイクルの取り組みがスタート、これらの取り組みを通して人々の消費行動や生活様式、環境意識に変革を促しつつ、循環型経済社会の建設が国を挙げ進められている。中国の家電リサイクル制度は、消費者から不用となった製品を回収する際、処理費用を徴収せず、逆に有償で買い取る方式である。中国では資源として再利用できる部品のみを取り出して資源再生工場に持ち込み、利用価値がなく、一部は環境汚染の原因ともなるその他の部品を不法に投棄する非正規回収業者に多くの廃棄製品が流れている。正規の回収・解体・再生のプロセスを商業ベースに乗せるためには一定規模の回収量が確保される必要があり、制度立ち上がりの現時点では、消費者が家電製品の買い換え時に指定回収業者に不用品を持ち込めば、有償での買い取りに加え、財政から一定の買い換え購入補助金が支給される「以旧換新」と呼ばれるスキームが用意されている。コストに見合わない操業を続ける多くの認定処理業者に対する財政支援は、今後は生産業者や輸入販売業者の拠出金をプールする回収処理基金からの支援に移行する予定で、関係企業には拠出金の分担等で一定のコスト負担が課せられることになっている。

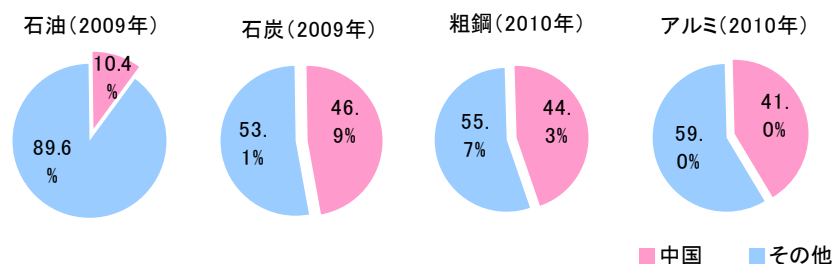
## 二、中国の資源・エネルギー消費と環境汚染の現状

上述したように、主要指標の達成におおよその目処が付き、この他にも省エネルギー・環境保護の分野で状況改善を示すデータが公表される一方で、全国各地の深刻な実態を伝える調査結果や各種のデータも数多く伝えられている。直面する各種の問題は、複雑さ、対応の困難さを増しながら、むしろ拡大しているという印象がある。

### (1) 中国の資源・エネルギー消費の絶対量は引き続き増大の趨勢

IEA（国際エネルギー機関）の2010年の報告書<sup>3</sup>は、中国が2009年に米国を抜き世界最大のエネルギー消費国となり、エネルギー需要に占める中国のシェアは現在の17%から2035年には22%に上昇すると予測している。エネルギーだけでなく、主要資源の消費に占める中国のシェアは大きく（図表3）、また単位GDP当たりのエネルギー効率で中国は改善の余地が大きい（図表4）。同報告書は「1人当たり消費量がOECD平均の三分の一とまだ低いこと、13億人を超える世界最大の人口大国であることを考えると、中国のエネルギー消費量はさらに増加していく可能性は高い。（中略）国内市場の巨大さを考えると、中国が新たな低炭素エネルギー技術の拡大に注力すれば、技術学習のスピードアップと規模の経済を通じてそのコストを引き下げていく上で重要な役割を果たし得る」と指摘している。

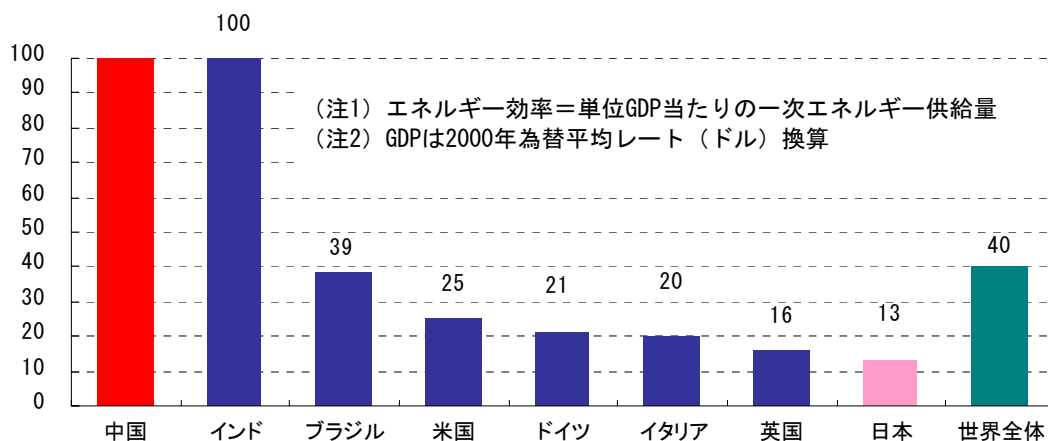
図表3: 主要資源の中国の消費シェア



(資料)BP p.l.c、世界鉄鋼協会、CRU、IMFの資料に基づき三菱東京UFJ銀行(中国)企画部上海調査チーム作成

<sup>3</sup> IEA, World Energy Outlook 2010

図表4: 単位 GDP 当たりのエネルギー効率の各国比較(2008年)



(資料)IEA 2010 Key World Energy Statistics に基づき三菱東京UFJ銀行(中国)企画部上海調査チーム作成

(2) 水資源の不足と深刻な水質汚染

中国の使用可能な水資源総量は2009年に2兆4,180.2億立方メートルと世界上位に位置するが、一人当たり平均水資源占有量では1,816.2立方メートルと、世界平均の四分の一以下、水不足の基準とされる一人2,000立方メートルを下回る「貧水国」である。使用可能な水資源量に対し、同年に実際に供水された量は5,965.2億立方メートル(一人当たり448.0立方メートル)に過ぎず、十分に利用されていないことがわかる。年間降水量は日本の平均1,800ミリに対し、華南沿海部、長江流域でそれぞれ1,600~2000ミリ、1,000~1,500ミリを数えるものの、華北・東北では400~800ミリ、西部内陸では100~200ミリと不均衡であり、降水量の8割が南部に集中し、耕地の三分の二を占める北部は早ばつ地域となっている。また降雨が夏から秋に集中する為、通年にわたって資源として利用できないばかりでなく、洪水被害が頻繁に発生して甚大な経済的損失をもたらしている<sup>4</sup>。

また汚染の問題も深刻で、適切な汚水処理が施されていない為、水源や地下水を汚染し、汚染された飲用水、灌漑水の利用がさらに健康被害、土壌汚染、農産物汚染といった二次被害を引き起こしている。図表5は排水中に占める主要な有害汚染物質の排出量をみたものであるが、2007年から2008年の推移をみると、鉛以外の汚染物質は減少から増加に転じている。

図表5: 全国の排水中に占める有害汚染物質排出量と2008年の対前年比(単位:トン)

年度	水銀	カドミウム	6価クロム	鉛	砒素
2001	5.6	110.5	121.4	489.9	408.4
2002	4.8	105.6	111.1	484.8	346.2
2003	5.5	84.5	103.1	568.5	373.7
2004	3.0	56.3	150.8	366.2	306.1
2005	2.7	62.1	105.6	378.3	453.2
2006	2.6	49.4	96.4	339.1	245.2
2007	1.2	39.3	69.0	319.7	187.4
2008	1.4	39.5	75.3	240.9	215.0
伸び率(%)	16.7	0.5	9.1	-24.6	14.7

(資料)環境保護部「2008年環境統計年報」

<sup>4</sup> 『大地の咆哮』(杉本信行著、PHP研究所、2006年)「第九章 中国の水不足」より、データは最新の統計に基づき更新した。著者は早くからODAや草の根無償援助の現場に足を運び、実情に基づき中国の水問題に警鐘を鳴らし続けておられた。在上海日本国総領事館在勤時に直筆のレポートを渡され「もっと勉強せよ、関心を持って」と不勉強な筆者の奮起を促された。本稿執筆の機会に、当時の御指導に感謝を申し上げます。



かかる深刻な事態に、近年では汚水処理場が急ピッチで建設されており、2010年9月までに完成した都市部汚水処理場は2,630ヶ所、建設中の処理場は1,849ヶ所を数えるが、他方で、処理能力の増加に下水管の附設が追いつかない、経済合理的な処理費用を徴収できない等の理由で、完成しても稼働率が低い処理場が少なくない。2009年の都市部汚水処理率は2008年から8ポイント高まり73%<sup>5</sup>となったが、なお全国61都市、858の県に汚水処理場がなく、稼働後1年以上の汚水処理場の235ヶ所で稼働率が6割を下回るとされる。今年から2015年にかけての5年間に全国の58%にあたる379の地級市が汚水処理場の建設計画を有しており、県級の行政単位では事業採算ラインの一日当たり処理能力5万トンの処理場を建設稼働させるため、複数県に跨る運営を可能とするフランチャイズ方式での事業参入を認め、民間資本の投資を促すことも検討中である。

### (3) 大気環境

既に見たとおり、中国では化石燃料、とりわけ石炭の燃焼による大気汚染が依然として深刻で、排出物質が国内で健康被害や酸性雨を引き起こすばかりでなく、気流に乗って周辺他国にも影響を及ぼしている。第11次五ヵ年期間の大気への排出削減の取り組みでは、工業セクターで脱硫装置の設置が進んだ結果、二酸化硫黄が対前年比で減少する一方で、生活で排出される二酸化硫黄は横ばいから2009年には前年比で5.6%の増加となった(図表1を再度参照ありたい)。生活からの排出削減が難しいのは、保有台数が2005年末の3,159.66万台から2010年末には8,000万台近くに達したと見られる自動車の普及や都市化がこの間急速に進展したことが理由と考えられる。

プロジェクト単位で脱硫装置を新たに設置することで、大幅に排出量を減らすことができたこれまでの5年間と比べ、主として産業や経済の構造調整を通じた排出量の削減が求められる今年2011年からの5年間は、省エネ環境保護に関する指標の達成はより難しくなると見られている。米国環境保護協会の中国プロジェクト責任者、張建宇氏は、発射台を2010年に置いた場合、この5年の努力でかなりの消費・排出削減を実現した一部の省市にとって目標達成が相当厳しく、不公平感もあることから、2005年をベースに目標を設定すべきだと提言する。今年の年初に開かれた各地方政府の人民代表大会(地方議会に相当)では、向こう5年間の汚染排出削減への取り組みで意欲的な目標の設定に消極的な地方政府の姿勢も垣間見られている。

地球温暖化ガスの削減に向けては、2009年12月に行われた国連気候変動枠組み条約締結国会議(COP15)で、中国は国際社会に対して2020年の単位GDP当たりの二酸化炭素排出を2005年比で顕著に減少させることを表明している。中国は今日、温暖化ガス排出で地球全体の約2割を占め、米国と並んで世界トップの排出大国であるが、この問題ではリーダー格として途上国グループをまとめ、足並みを揃えて「共通だが差異のある責任」を原則に問題に対処しようとしている。中国は「国情に照らし、国の発展段階と実力に応じた」責務を果たしていくと説明しており、本問題への対応で経済成長が鈍化し、社会の安定を損なうリスクは取らないスタンスである。このため排出総量で枠をはめられず、あくまで単位GDP当たりの排出削減に努めるとしており、2020年までの段階的な進め方については「第12次五ヵ年規画綱要」に二酸化炭素排出の削減目標が新たな拘束性目標として盛り込まれる見通しである。同様に排出削減に直接的な効果が期待でき、且つより直接的に企業の経営活動や経済活動全般に影響を及ぼす「炭素税(カーボン・タックス)」の徴収については、2006年頃から導入に向けた検討が政府部内で進められてきたが、現時点では単独の税種ではなく、「環境税」の税目の一つに組み込まれる方式で調整が行われている模様である。

<sup>5</sup> 2月28日に国家統計局が公表した「2010年国民経済社会発展統計公報」によると、2010年の汚水処理率は1.6ポイント上昇し76.9%に達したが、対前年比の伸びは2009年と比較して6ポイント以上と大きく減速した。



#### (4) 土壤環境

土壤浸食と土壤汚染については、李克強・副総理が主席を務める中国環境・発展国際合作委員会が昨年10月に開いた年次総会においても、その深刻な実態が改めて報告されている。報告では、環境保護部が30万ヘクタールの基本農田保護区を対象に土壤の有害重金属モニタリングを行った結果として、調査対象の12.1%に相当する3.6万ヘクタールで基準の超過が確認されたこと、塩害化の影響がある土壤面積が3,690万ヘクタール、うち耕地は624万ヘクタールに達していることが具体的に示されたという。工業廃棄物、工業排水、生活廃水、生活ごみ、農業用化学物質等による土壤汚染は、さらに地下水に浸透して水源汚染、汚染された農地で栽培・収穫される食糧品の汚染、それらを口にする人体の健康被害など二次被害を引き起こしており、環境保護部の推計では、重金属に汚染された食糧品は年間1,200万トンに達し、直接的な経済損失は200億元を超える<sup>6</sup>。国土資源部によれば、全国の耕地面積の10%以上、およそ1.5億ムー（1ムーは6.67アール）が重金属に汚染され、汚水の灌漑利用で汚染された耕地は3,250万ムー、固体廃棄物が堆積した耕地は200万ムーで、その多くが経済発展地域に集中して観測されるとのことである。

都市部の汚水処理率は徐々に高まっているが、汚水処理の過程で生じる汚泥は安全処理率が極めて低く、現状8割近くが埋め立て処理をされており、残る2割のなかには河川や海洋に投棄され水環境を再汚染しているケースもあると聞かれる。「第12次五ヵ年」期間には、中央政府の財源から汚泥処理関連に4,000億元が投じられる計画となっているが、政府としても重金属汚染による被害の拡大、社会的な関心の高まりから、対応の姿勢をより一層明確にする必要に迫られており、周生賢・環境保護部長（大臣に相当）は2月18日に行われた部内会議で、「第12次五ヵ年規画綱要」に附属する各論（テーマ）別の規画の一つとして、同部が取り纏めた「重金属汚染総合防治第12次五ヵ年規画」が近く公布されることをアナウンスしている<sup>7</sup>。

土壤の侵食の防治・保全に関する法的整備としては、昨年12月25日に改正「水土保持法」が公布されており、今年3月1日から施行されている。同法の1991年の施行後、初の改正では、国务院(内閣に相当)主管部門の土壤の侵食の防治並びに保全に関する計画の策定と調査の責任を明確にし、生産・建設事業を行う際の関連規定の強化、土壤侵食による水資源の汚染の軽減と飲料水の安全保護、土壤侵食を防治する各種対策、生産・建設事業者による報告義務と政府によるモニタリングと監督の実施が盛り込まれている。

#### (5) ごみに囲まれる都市

2009年に中国の都市部で回収された生活ごみは1億5,733.7万トン（「2010年中国統計年鑑」）だが、一説には毎年3億トンの生活ごみが発生しているとされ、これは回収処理される実に2倍の量に相当する。中国全土の668都市（県級市除く）の三分の二が「ごみに包囲」されており、四分の一は既に新たな埋め立て・堆積地がない状況ともされる。回収ごみの無害化処理率は2009年で71.4%にとどまっており、回収、無害化されていないごみで溢れた都市環境の改善は喫緊の課題となっている。

<sup>6</sup> 汚染された中国産コメの流通がメディアで大きく取り扱われ、海外にも報じられたが、食品の安全が脅かされる深刻な事態は中国国内では繰り返し発生しており、今年2月18日に行われた国务院食品安全委員会第3回全体会議では、2010年に延べ3,500社の各種食用農産品・食品生産事業者に検査を行い、各種違法行為13万件の取り締まりを行ったことが報告されている。

<sup>7</sup> 同「規画」は既に国务院に上程されており、内容には、①2015年までに整備された重金属汚染防治システム、事故応急システム、環境・健康被害評価システムを構築、②関連の産業構造を更に最適なものとし、突発的な重金属汚染事故の発生を基本的に抑制、③重点地域の重点重金属汚染物質の排出量を2007年比で15%削減、非重点地域では2007年水準を超えないこととし、汚染を有効に抑制していくことが盛り込まれている。

昨年、メディアがこの問題を大きく取り上げたこともあり、政府は住宅・都市農村建設部、環境保護部など15部門が参画して「都市生活ごみ処理業務を推進することに関する意見」をまとめ、同「意見」は近く公布の見通しとなっている。中央政府の号令を前に、地方では既に対応の動きが見られる。ごみ減量と資源リサイクル推進に向けて全国に先駆け都市生活ごみの分別回収に関する規定を今年4月から施行すると発表した広東省広州市はその一例である。広州市の規定では、分別処理を行わない場合、個人には50元、企業等事業単位には1立方メートル当たり500元の罰金を科すと定められており、これまでの試行の低い実績を打破できるかに注目が集まっている。また上海市では、先に行われた地方政府の人民代表大会において、生活ごみの有料回収制度導入が提案・議論され、市民の高い関心を集めたが、水道代に上乘せする、ごみ袋を有料で販売するなど、市民にコスト負担を求めるいくつかの方策の導入は結局先送りとなった。市下の浦東新区では、試行してきた生活ごみの細分別を一旦断念し、生ごみだけに絞った分別回収に改め、その他の資源ごみは別途回収方法を模索する方向で試行錯誤を続ける考えと伝えられる。

他方、毎年、新築建築面積が世界全体の半分近くに達するといわれる中国では、建築ごみを減らす再資源化、将来にごみを増やさないための建築物の長寿命化が必要とされている。過去の急速な経済発展と都市化の要請から質を犠牲にした建築物が数多く建てられ、「建築物の平均寿命は25～30年にとどまる」（仇保興・住宅都市農村建設部副部長（次官に相当））。今後1980年代以降に建設された多くの建物が順次寿命を迎えるが、頻繁に変更される都市計画、都市再開発ブームで、寿命に達する前に取り壊される建物も数多い。長寿命化による資源の節約に加え、建築物の省エネルギー化も取り組みの余地が大きい。業界団体である中国コンクリート・水泥製品協会泡沫混凝土分会の事務局長は、「建築物の省エネルギー改築と新築建築物保温省エネルギー市場は2020年に5兆元に達し、既存の420億平方メートルの建築物のうち少なくとも三分の一に省エネルギー改築の需要があり、改築費用は2兆8千億元に上る」と報道の取材にコメントしている。

### 三、「第12期五ヵ年」期の省エネルギー・環境保護の展望

#### （1）国の中期計画を支える柱の一つに

3月5日に開幕する今年の全人代（第11期全国人民代表大会第4回会議、国会に相当）では、最終日の14日に、会期中の審議を経て一般に「五ヵ年計画」と呼ばれる「第12次五ヵ年規画綱要」が正式に採択、公布される予定である。ここには省エネルギー・環境保護への対応強化が国家運営の中期指針を支える大きな柱の一つとして盛り込まれると伝えられており、制定に向けた昨年10月公布の中国共産党の建議では、省エネルギー・環境保護を「五ヵ年規画」の基調となる「経済発展方式の転換加速」を支える「五つの堅持」の一つに数えた上で、主要目標である「経済構造の戦略的調整における大きな進展」において「単位GDP当たりのエネルギー消費と二酸化炭素排出量の大幅な引き下げ、主要汚染物質の排出総量の顕著な削減、生態環境の質の顕著な改善」に言及がなされていた（骨子は図表6）。

近く公布される「綱要」全文では、建議で示された骨子に肉付けが行われていると見られるが、建議の段階で注目された内容を10項目ほど挙げるとすれば、冒頭に掲げられた①エネルギー消費と二酸化炭素排出低減の拘束性目標化、以下、②生産活動にとどまらない建築や交通運輸分野での省エネルギー実現と後述する総合エネルギー管理の推進、③エネルギー消費総量規制の導入、④拡大生産者責任を含む責任制の徹底、⑤リサイクルの普及、⑥節水型社会の建設、⑦飲用水が安全ではない問題をはじめとする環境問題の解決、⑧健全な汚染者費用負担制度の確立、⑨環境保護産業の発展、⑩治水対策の強化、が指摘できる。

図表6: 「建議」に見られる省エネルギー・環境保護分野への言及

グローバルな気候変動への積極対応	大幅なエネルギー消費強度と二酸化炭素排出強度の低減を拘束性指標とし、有効に温室効果ガスの排出をコントロールする。合理的にエネルギー消費総量をコントロールし、高エネルギー消費産業の速過ぎる成長を抑制し、エネルギー利用効率を引き上げる。省エネルギー目標責任考課を強化し、省エネルギー法規と基準を整備し、省エネルギー市場化メカニズムと企業への奨励と制約を健全とし、重点省エネルギープロジェクトを実施し、先進的な省エネルギー技術と製品を普及させ、合同エネルギー管理(注: Energy Performance Contracting、日本でいうESCO事業)の推進を加速し、工業、建築、交通運輸等重点領域における省エネルギーをしっかりとハンドリングする。エネルギー消費構造を調整し、非化石エネルギーの比重を増やす。森林被覆率を高め、森林の炭素蓄積量を増やし、二酸化炭素固定化能力を強める。気候変動、特に極端な気候変動事件に適応する能力を強化する。温室効果ガスの排出と省エネルギー排出削減の統計監視制度を構築整備し、気候変動の科学的研究を強化し、低炭素技術の開発と応用を加速し、二酸化炭素排出権取引市場を漸次構築する。共通ではあるが、差異のある責任原則を堅持し、グローバルな気候変動国際協力を積極的に展開する。
循環経済発展への注力	資源産出効率の向上を目標に、規画指導、財政、税制、金融等の政策サポートを強化し、法律法規を整備し、拡大生産者責任制度を実行し、生産・流通・消費の各プロセスにおける循環経済の発展を推進する。資源循環利用産業の発展を加速し、鉱産物資源の総合利用を強化し、産業廃棄物の循環利用を奨励し、再生資源回収システムとごみ分別収集制度を整備し、資源再生利用の産業化を推進する。発生源からのごみ減量・循環利用・再製造・ゼロエミッションと産業リネージュ技術を開発応用し、循環経済の典型モデルを普及推進する。
資源の節約と管理の強化	節約優先戦略を着実なものとし、資源利用の総量コントロール・需要と供給の双方向の調節・差異化管理を全面実行する。エネルギーと鉱産物資源の地質探査・保護・合理的な開発を強化し、エネルギーと鉱産物資源戦略の接続区を形成し、重要鉱産物資源備蓄システムを構築する。土地管理制度を整備し、規画と年度計画のマクロコントロールを強化し、用途管制を厳格とし、土地節約基準を健全とし、用地節約責任・考課を強化する。水の安全を高度に重視し、節水型社会を建設し、水資源配置体系を健全とし、水資源管理と有償使用を強化し、海水淡水化を奨励し、地下水くみ上げを厳格にコントロールする。
環境保護の取り組み強化	飲用水が安全ではない、大気、土壌汚染等による人々の健康被害という突出した環境問題の解決を重点に、総合管理を強化し、環境の質を顕著に改善する。排出削減目標責任制を着実なものとし、汚染物の排出削減と管理を強化し、主要汚染物総量規制を増やし、都市の汚水・ごみ処理施設の建設を加速し、重点流域の水質汚染と予防改善への注力を強化し、都市の大気、騒音を有効にコントロールし、重金属・危険廃棄物・土壌汚染の管理を強化し、放射能と電磁波の観測監視能力を強化する。汚染物排出基準と環境アセスメントを厳格とし、法の執行と監督を強化し、重大な環境事件と汚染事故の責任追及制度を健全化する。環境保護テクノロジーと経済政策を整備し、汚染者費用負担制度を健全とし、多元的な環境保護投融资メカニズムを構築し、環境保護産業を大いに発展させる。
生態保護と防災減災システム建設を強化	保護の優先と自然の回復力を主として、生態環境悪化の趨勢を出発点から逆転させる。重大生態修復プロジェクトを実施し、天然林の保護・退耕還林還草・退牧還草等の成果を確かなものとし、砂漠化・石漠化の総合管理を推進し、草原と湿地をより良く保護する。生態保護補償メカニズムの構築を加速し、重点生態機能区の保護と管理を強化し、水源のかん養を強化し、大地の水固定、防風、砂固定能力を保持し、生物多様性を保護する。水利インフラ建設を強化し、大河とその支流、湖沼と中小河川の治水を推進し、都市と農村の洪水防治能力を強める。地質災害の危険性の高い地区の調査と評価システム、監測予報警戒システム、防治システム、応急システムを急ぎ構築する。重点地域の地質災害の管理への注力を強化し、救援チームの建設を強化し、物資保障レベルを高める。事前災害リスク評価を推進し、科学的に危険地域の生産と生活インフラの合理的な疎開をアレンジする。

(資料)「建議」より抜粋

(※3月5日記) 全人代開幕初日の温家宝総理の政府活動報告では、「綱要」に盛り込まれる第12次五ヵ年規画期の省エネルギー・排出削減目標の一部がようやく明らかにされた。温家宝総理の説明によると、2020年に至る中長期計画で同年に15%に到達させるとした非化石エネルギー消費の一次エネルギー消費に占める比率は2015年に11.4%と中間目標が設定された。また気候変動問題への具体的な対応として単位GDP当たりの温室効果ガスの排出減少は5年間で17%削減の数値目標が初めて示された。単位GDP当たりのエネルギー消費量は前期より4ポイント低い16%削減、主要汚染物質排出減少については、こちらも前期より低めの幅を持たせる8~10%の目標設定となっている。前期の規画で数値目標が設定されていた単位工業付加価値当たりの節水目標、固体廃棄物総合利用率目標など、政府活動報告で言及のなかった項目については、「綱要」の正式な公布を待ちたい。

## (2) 省エネルギー・環境保護分野の産業化の指針

中国で省エネルギー・環境保護を取りまく事業分野が一つの「産業」として取り扱われ、内外の注目を集めるようになったのは、ここ数年のことである。一連の動きの契機として想起される



のが2007年秋の中国共産党第17回党大会で、この会議で胡錦濤・総書記が「省エネルギー・環境保護を産業として発展させる」と言及したことが、大きな注目を集め、これを政策的にこ入れのシグナルと受け止めた民間の投資、外資の参入がいつそう熱を帯び始めた。その後、今日に至るまでの政策の流れを概観すれば、まず2008年の金融危機に端を発する世界的な景気の後退を承けて発表・実施された4兆元の追加景気対策があり、中央政府が支出した1.18兆元のうち、省エネ・環境保護分野にはおよそ五分の一に相当する2,100億元が投じられた。また2009年には主要産業分野（10分野）の振興と調整計画が相次ぎ発表、追って細則も制定され、実施に移された。本計画では産業競争力の強化と高度化と同時に、環境に配慮することが難しい過剰で後れた生産能力の淘汰と企業再編の加速がセットになっていたため、産業振興と同時に、鉄鋼、化学などの産業では小規模でエネルギー効率の低い生産設備の廃棄が進められ、省エネルギー・汚染排出削減に資することになった。さらに2010年には、新興産業分野として7つの産業分野を選択してこれらを「戦略的新興産業」と呼び、2015年に当該分野の付加価値額をGDPの約8%に、2020年に同約15%に到達させる国家目標が打ち出された。ここで省エネルギー・環境保護は新エネルギーなどと共に7分野に取り上げられることになった（図表7）。

図表7: 戦略的新興産業7分野とその重点項目

7分野	重点項目
省エネ・環境保護	省エネ技術設備、資源リサイクル、環境保護技術など
次世代情報技術	次世代移動体通信、トリプルプレイ、モノのインターネット、クラウドコンピューティングなど
バイオ	バイオ医薬、新型ワクチンなどの新薬開発、ハイテク医療設備など
先端機械設備	汎用旅客機、コンピューター旅客機など航空設備、衛星及びその他の応用産業、軌道交通設備、海洋プロジェクト設備など
新エネルギー	原子力、太陽光、風力発電、スマートグリッド、バイオエネルギーなど
新素材	レアアース、膜材料、特殊ガラス、LED照明など機能性素材、セラミック、鋼材、エンブラなど新型構造素材
新エネルギー車	駆動電池、動力電機、電子制御分野の核心技術、PHV、EV、低燃費省エネ車など

(資料)「戦略的新興産業の育成・発展の加速に関する国務院の決定」に基づき作成

政府は公共性・公益性が確保されることを前提に、省エネルギー・環境保護分野で営利性を持った事業が成立し得る枠組みの構築を急いでいる。かかる産業化の促進プロセスで重要と考えられる、二つの指針・ガイドラインがまもなく公布の見通しで、その内容が注目されている。

一つは、省エネルギー・環境保護に関連する産業の発展に向けた政策の指針となる「省エネルギー環境保護産業発展規画」で、国家発展改革委員会、環境保護部等、複数の政府機関により起草され、かねてより公布が近いと伝えられるものである。国家発展改革委員会環境保護司によると、その内容は、省エネルギー産業、環境保護産業、資源の循環利用の三部分から構成され、①効率の高い省エネルギー技術と設備、②効率の高い省エネルギー製品、③省エネルギー環境保護サービス業、④先進的な環境保護技術と設備、⑤環境保護製品、⑥環境保護サービスの六大領域を重点対象とし、財政、税制、金融の各方面の支援策を用意することを謳っている。

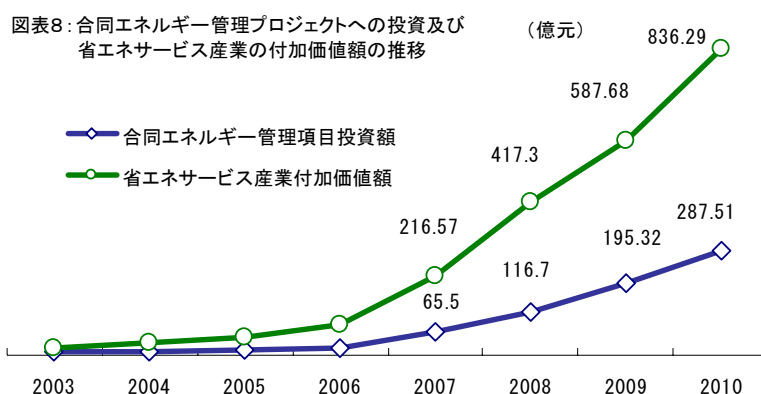
二つめは、「戦略的新興産業発展規画」である。省エネルギー・環境保護産業は、既に見たとおり、昨年10月に公布された「戦略的新興産業の推進に関する国務院の決定」において、その筆頭項目に掲げられると共に、国民経済の支柱産業と位置づけられている。「決定」では、同産業の重点プロジェクトとして、①効率の高い省エネルギー技術設備及び製品の開発普及を重点に、エネルギー効率の総合レベルを向上、②資源リサイクルにおける核心技術の研究開発と産業化のデモンストレーションを加速し、資源の総合利用レベルと再生利用の産業化レベルを向上、③先進的な環境保護技術設備及び製品のモデル推進、汚染防止レベルの引き上げ、④省エネルギー環境保



護サービス体系の建設推進、⑤先進技術に支えられた廃棄製品の回収利用体系の構築加速とクリーン石炭、海水総合利用の積極的な推進、が挙げられているが、「戦略的新興産業発展規画」は、「決定」をより具体的とする内容が盛り込まれているとされる。

二つの規画は、「第12次五ヵ年規画綱要」の公布に近いタイミング、3月の全人代前後に公布される見通しとなっているが、そこで大枠が示される施策のうち、補助金の給付や税制面での優遇など具体的な奨励措置については、別途、関連の細則の準備が進められている模様である。伝えられるところによると、財政部は、環境関連産業と企業の発展を奨励する基金の準備を、住宅・都市農村建設部では、環境対策需要の喚起が期待される都市部の汚水処理施設への監督管理強化を、国家税務総局では「企業所得税条例」で現状「三免三減半」が認められている環境保護企業に対し、期限満了後も引き続き優遇税率を適用する検討を、それぞれ行っているとされる。

また、内容面では、両規画共に大きな扱いとなりそうな省エネルギー環境保護サービスの取り上げ方が注目される。これは合同エネルギー管理（Energy Performance Contracting、EPCと略称される）、日本でいうESCO（Energy Service Company）に相当するもので、省エネルギー、環境保護のプランニング、関連施設の提供、保守、運営、管理などのサービス事業を指すものである。合同エネルギー管理では、企業が省エネ環境基準目標の達成に向けて独自に対応することが難しいと判断する場合、専門的な技術や設備、ノウハウを提供できる合同エネルギー管理企業と契約を行い、合同で達成に向け取り組み、契約で定めた目標をクリアできた場合、サービス提供企業には対価が支払われる。中国ではこれまで主として個別のプロジェクトや施設に対し省エネ環境設備を導入することで、事業者は排出量の削減や各種の環境基準の達成を実現してきたが、今後は、更に高くなる目標基準の達成が次第に困難となることが予想されるなか、かかるサービスの需要が強まると目されている。合同エネルギー管理の利用推進に向け、政府は昨年4月に関係4部門の連名で「合同エネルギー管理の推進を加速し省エネルギーサービス産業を発展させることに関する意見」をとりまとめ、その後「意見」を踏まえた関連の規定が同年8月までの短期間に相次ぎ制定されている。ここでは合同エネルギー管理企業の資格認定を行い、「省エネルギーサービス企業目録」に採録された企業が1石炭換算トンの省エネを実現した場合、国が240元の補助金を給付する（これと共に地方政府は独自財源から別途同様に支援を行う）、その財源として財政部が20億元の予算を組むというスキームが構築された。報道によれば、2010年末までに461社の企業が第一次の目録入りを果たしている由である。



(資料) 中国節能協会節能服務産業委員会

#### 四、企業ビジネスの観点からみたリスクとチャンス

(1) 今後5年で投資需要は3兆元超、市場は4.5兆元に拡大

環境保護部の呉曙青・副部长（次官に相当）は「第12次五ヵ年規画」（2011～2015年）期間における中国の環境保護分野の投資需要は3兆元を超え、前期比で倍増の規模となる、また駱建華・全国工商聯環境商会秘書長は、政策支援の下で2015年に省エネ環境保護産業全体（省エネルギー、環境保護、資源総合利用）が産出する付加価値総額は2009年の1.9兆元から4.5兆元に拡大するとの見通しを明らかにしている。しかしながら、これまで見てきたように、市場の拡大は即ち時間とコストを費やし対応が求められる省エネルギー・環境対策上の課題の増大に他ならない。中国が直面する課題は、幅広く、且つ、広大な国土で同時多発的に発生している。その内容も対策に取り組み易いものから、都市部においては先進国と同時進行の今日的な課題まで実に様々である。このため、問題解決に向けた取り組みでは、立案した関連政策の着実な実施を保障するために必要な監督の強化、財源の一層の工面と効率的な使用といった政府の努力、外国企業を含む、多くの企業、民間資金の市場への投入、国民一人一人の省エネ・環境意識の高まり、そのいずれもが重要であるだけでなく、問題発生の現場の実態に沿った解決策が求められる。

図表9：環境保護、リサイクルの啓蒙活動(上海市における取り組み)



(左:ショッピングセンターの広場で行われた啓蒙イベント「魅力環保同遊会」子供をひきつけて家族で参加 中:違法投棄の環境被害を伝えるパネル展示、右:親近感の沸く呼びかけで告知されるリサイクルキャンペーン 対象製品持ち込みで生活用品と交換)

(資料) 筆者撮影

(2) 企業にとり環境コストの増大は不可避

企業にとっては汚水処理費、水道使用費の引き上げ、汚染排出費の環境税への組み替え徴収など、事業活動において直接的なコスト増加要因となり得る制度・税制の変更が今後行われる可能性が高い。水質汚染問題の解決に向けては、汚水処理施設を建設するだけでなく、施設の商業ベースでの稼動を保障するための処理費の引き上げが必要とされており、政府関係部門が共同でまとめた見解では、今年中の引き上げが求められている。主要汚染物質の排出削減に向けては、現状、行政費用として徴収されている汚染排出費を新しい税種となる環境税に組み替える改革が進められる模様である。報道によると、環境税の導入案は、財政部、国家税務総局、環境保護部を通過して既に国务院に上程されており、財政、税務当局関係者は、江西省を含む一部の省で先行

して試行導入される可能性を示唆、導入当初の税負担は現行の汚染排出費と変わらないとされ、徴収基準の明確な汚染物質から順次税目への移行・組み込みを進めるといふ。環境税を巡っては、環境保護部環境規画院が基本的な制度設計について、汚染排出税、汚染産品税、炭素税、生態税の4種の税目から構成され、税収による基金を環境整備等の特定用途に限定するとの考え方を示しているが、企業サイドには将来のコスト負担への懸念が大きく、重複する徴収が生じないよう調整が必要となろう。その他、新疆ウイグル族自治区で昨年6月から試行実施されている資源税改革（原油・天然ガスが従量課税から従価課税に）の動向も含め、企業の負担増は特に発電、鉄鋼、セメント、有色金属、建材、石油化学等の業界で影響が大きくなるものと考えられる。

### (3) 外資系にとって難しい市場への参入

マーケットと投資機会の拡大が見込まれる中国の省エネルギー・環境保護市場だが、その開拓は容易ではない。その理由は以下の各点に整理できるが、観察によれば、秩序ある市場の形成になお時間を要している様子が窺われ、そのことが市場への参入をいっそう難しいものになっている。

- ①「関係」構築の難しさ：まず、省エネ環境案件は事業の公共性の高さから発注者が地方の政府当局であることが多く、様々な局面で政府の担当者・決定権者との間に「関係」を構築する必要が生じてくる。昨今のコンプライアンス環境の下で、企業にとってできること、できないことは自ずと明確であるが、自らは律せても競合相手の出方までコントロールできない。
- ②地方保護主義：案件は当該地域で唯一のケースも多く、参入に際しては地元の有力企業が強力なライバルとなる。プロジェクトの発注者から地元企業と合弁で進めるよう求められることもあろう。補助金の給付が絡む案件では、政策上、企業の登記地の制限を受けないことが明示されている場合においても、実際には当該地域で登記された企業に給付対象を限定する、当該地域で改めて資格認定を受けることを求める、当該地域で新たに企業を登記設立することを求める、当該地域の税務当局に税還付を申請しても「与り知らない」として門前払いをされるなど、地方によって対応が異なるケースも散見される模様である。
- ③過当競争：中国の公共の省エネ環境事業では、概して発注者は頻繁に取引業者を入れ替えることが少ないとされ、一度参入を果たせば、継続的に保守・メンテナンス費用の徴収で利益の確保が可能であると考えられている由である。よって、入札時の価格競争が激しく、なかには採算を度外視した受注が疑われるケースも発生しているという。これは新エネルギー事業の話であるが、内蒙古自治区の太陽光発電プロジェクト、某地域の風力発電プロジェクトで、落札を逃した競合他社から応札者の事業採算性への強い疑問が公開の場で示されたことが最近話題となった。行き過ぎた競争は業界の健全性を損ない、製品やサービスが契約通りの品質基準を満たさないなどの事態を招く可能性がある。
- ④制度の信頼性：省エネ目標を達成したか、環境基準をクリアしたか等、資格を有する第三者機関による検証・認定が行われているが、第三者機関が下した結果への信頼性が揺らげば、制度そのものが維持できなくなる。
- ⑤スキームの機能不全：上記④とも関係するが、政策で用意された補助金の申請給付手続が十分練られていない等の理由から、制度のメリットが減損されているという。これは省エネルギー、新エネルギー産業として注目が高いLED照明導入の公共事業分野のケースであるが、契約どおりの省エネ環境性能・基準を達成した後で補助金や先行出資分の還付を受けるスキームの場合、性能・目標・基準をクリアできたかの検証・認定に非常に長期の時間を要するとのことであり、企業がより利用し易い形でインセンティブを用意する必要性が指摘されている。一般に、中央から各地方への関連資金の財源移転、同様に地方政府内でも省レベル政府から県以下の政府への同様の移転配分に課題が多いとされており、これら課題の改善・解決が期待される。



上述した各点は、国内企業から見ても困難に映っているものである。外資単独の参入を考えると、ハードルはこれ以上に高いことが容易に予想できよう。

また中国の企業が実力を高めている点にも注意が必要である。外資系企業が優れた技術等と交換で市場を獲得できるケースがある一方、中国は、現時点ではなお多くを外国からの導入に依存する省エネルギー・環境保護関連の技術、製品、サービスの輸入代替化を推進するべく、国内企業への支援を今後も継続強化していく方針と見られる。自国企業から売上額 50 億元ないし 100 億元以上規模の「環境メジャー」企業を 10 社程度育成する計画とも聞かれ、現に外国からの資本や技術の導入で近年実力を備えるようになった企業も出てきている。日本企業を含む外国企業が中国市場への展開を考える際、現地事情など情報の入手、コネクションの構築や市場へのアクセスといった従前からの目的に基づくケースのみならず、今後は中国企業を相手に戦略的な技術提携や技術供与といったアプローチが必要となってくるケースも増えてくることが予想される。

図表 10: 第五回日中省エネルギー・環境総合フォーラムにおける当行主導協力案件 プロジェクトサイトほか



(左上、右上: 華東地域某市の市レベル汚水処理場、左下: 下水汚泥の乾燥ライン、右下: 案件登録調印式)

(資料)本案件を推進する三菱東京 UFJ 銀行(中国)商品開発部 AM 課事業戦略チーム提供

#### (4) それでも挑戦は続く

省エネルギー・環境保護の分野で、日本の企業、地方自治体を含む政府、NGO など各種の組織・団体は、優れた経験、技術、ノウハウの蓄積を有している。古くは政府ベースの ODA や無償開発援助案件、民間ベースでは商社や装置・プラントメーカーによる進出に続き、昨年 10 月までに第 5 回の開催を数えている日中省エネルギー・環境総合フォーラムなど日中両国が官民一体となった協力の枠組みづくり、取り組みの進展・深化も看取されている。最近では、污水处理分野で高度なノウハウを持つ地方自治体の参画、スマート・コミュニティやエコ・シティなど次世代型都市協力等の試みも動き始めた。他方で、そうした優れた技術等を有しながらも、市場の獲得とい



う観点からは日本は欧米の環境メジャー、米国、シンガポールや最近では韓国企業とも競合し、中国市場で苦戦を強いられているとも伝えられる。本稿はここまで省エネルギーと環境保護の領域で中国が厳しい対応を迫られていること、それが企業の事業環境上今後の対応コストの増大につながることで、対応に貢献する経験、技術、ノウハウを持つ企業の製品とサービスに市場が広がる可能性があること、ただ整備されつつある政策的支援が必ずしもうまくワークしておらず、事情に明るい国内の関連企業も苦戦を重ねていることを説明してきた。本稿を結ぶにあたり、卓近であることを承知の上で、日本企業にとって重要と考えるアプローチを、「現場」というキーワードで二つほど述べてみたい。

まず、「議論の現場」に足を運ぶ、ということである。中国では様々な分野で、業界標準、技術標準の策定作業が続けられているが、標準化や業界ルールの作業は、関係団体の会員企業に限定、或いは一般の参加者にはそれなりの参加費用を徴収するなどして、参加メンバーを絞った、フォーラム・座談会形式で議論が進められることが多くなっている。省エネルギー・環境分野では最近この種の動きが活発化している様子である。下表は参考までに昨年の廃棄家電・電子製品回収処理関連の立法化の過程で召集されたメンバーの顔ぶれを整理したものである。

図表11 「廃棄電器電子製品回収処理管理条例」の細則策定に参加した関係メンバー(一部)

所管政府部門	国家発展改革委員会(資源節約・環境保護司)、環境保護部(污染防治司)、工業・情報化部(節能司) 財政部(經濟建設司)、税関総署(政法司)、国家稅務總局(政法司)
業界・各種団体	中国電子節能技術協會(廢旧電子產品綜合利用工作委員會)、中国再生資源回收利用協會、中国物資再生協會、中国家用電器協會、中国電子視像行業協會、外商投資企業協會、中国家用電器研究院、中国電子技術標準化研究所、中国電子質量管理協會
企業	中国の大手環境保護、資源再生、廢棄物処理関連企業、上記業界・各種団体のメンバーである日系を含む外資・合弁・中資電器電子製造企業

(資料)公開情報を整理

この種の会合はメンバー限定ではあるが、全くの暗室で物事が決まっている訳ではない。企業にとっては、事情に明るいコンサルティング会社などを利用する方法もあるが、このような会合に直接足を運ぶことができないか、議論の一角に加わることができないか、検討をしてみる価値があるのではないか。政策や技術標準の策定動向のいち早い理解、更に踏み込んで、メンバー要路との人的関係の構築、新標準、業界ルールの策定・普及に向けた取り組みへの単独ないし複数での参画、自社の持つ測定データや技術情報の開示による業界への貢献など、相応のリスクも織り込んだ上で、サークルの中心に近づく積極的なアプローチにはメリットも少なくなさそうだ。

もう一つが、「必要とされている現場」に足を運ぶということである。優れた製品・技術だからという「プロダクト・イン」の発想では、広大な中国、それぞれの現場で必要とされる技術要件やプロジェクトの規模、予算の制約、諸々の事情といった点を踏まえた個別ニーズ刷り合わせ型のアプローチが成立しない。これからの市場は情報の入手が難しく、置かれた状況も様々である内陸へとますます広がっていくことを鑑みても、現地が真に欲しているものは何か、現場に頻繁に足を運び、話を聞くことが重要となる筈である。かかる「マーケット・イン」の発想で、市場を一つ一つ踏破していくこともまた重要となるのではないだろうか。

以上

(執筆者連絡先)

三菱東京 UFJ 銀行 (中国) 有限公司企画部上海調査チーム  
Email: [takayuki\\_fujiwara@cn.mufg.jp](mailto:takayuki_fujiwara@cn.mufg.jp)  
TEL: +86 21-6888-1666 内線 (2003) FAX: +86 21-6888-1665



## 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/ecolook2011/index.htm>

### 1. 現状：2010年は3年振りに二桁成長

中国では高成長が続いている。2010年第4四半期の実質GDP成長率は前年比9.8%と前期の同9.6%から加速し、通年では10.3%と3年振りの二桁成長となった。名目GDP成長率は16.7%に達し、日本を抜いて世界第2位の経済大国となったことは世界的にも大きく報じられた。

第4四半期の詳細をみていくと、まず、輸出については、前期の同+32.2%から同+24.9%へ減速したとはいえ、高い伸びを維持した。反動増による押し上げ効果は剥落してきたものの、欧米の12月のホリデー商戦を含め、海外需要の好調に支えられた。6月に、人民元の対ドル相場はほぼ2年振りに再上昇を開始し、年末までの上昇率は3.5%となったが、12月下旬の1.0%上昇で嵩上げされた面もあり、実体的な上げ幅はさらに小さく、影響も限定的であった。

投資は、第4四半期に、預金準備率引き上げ3回、利上げ2回と引き締め政策が強化されたにもかかわらず、同+23.1%と前期（同+22.4%）から加速した。経済成長ペースが速く、しかも、貸出金利が実質的に極めて低い状況では、投資意欲は容易に衰えないことがわかる。

第11次5カ年計画の最終年ゆえに、単位GDP当りエネルギー消費量▲20%削減という省エネ目標達成のために電力供給停止のような極端な対応策が導入された地域もあり、エネルギー多消費型産業向けの投資には厳しい抑制圧力がかかった。しかし、自動車・家電販売振興策の恩恵を受けた輸送機器、電気機器、電子情報向けの投資は、前年比+50%前後と好調な伸びであった。

消費については、小売売上高の実質的な伸び率が前期の同+15.4%から同+14.6%と低下し、インフレに伴う購買意欲の減退が窺われた。もっとも、自動車販売台数は同+23.2%と前期（同+15.9%）に比べ伸びが加速し、小型車減税など販売振興策の年末期限切れを前にした駆け込み購入が下支え効果を発揮した模様である。

最後に、2010年の販売振興策の効果を総括しておきたい。まず、自動車販売台数は前年比+32.4%の1,806万台と、前年に続き、世界第1位となった。また、農村部の家電購入補助に基づく販売額は1,732億元で前年比2.7倍に達した。都市部の家電買い替え補助に基づく販売額は1,211億元となった。2009年には6月導入から同年末までで143億元にとどまったが、2010年6月に対象地

域が拡大し、大幅増加となった。このように中国の市場としてのパワーを内外に印象付けた政策効果は極めて顕著なものであったといわざるを得ない。

## 2. 見通し：食料品価格の高騰を踏まえ、インフレ対策がプライオリティに

こうした好調な景気拡大の一方、インフレリスクが最重要課題となっている。高騰が目立っていた野菜の価格が政策効果もあり、昨年12月には下落に転じたことから、食料インフレはピークアウトの期待もあったが、北部の早魃の深刻化などから長期化の様相を呈してきた。構成品目の見直しにおいて食料品のウェイトが低下したこともあり、1月の消費者物価上昇率は4.9%と市場予想より低率となったが、かねてより、物価上昇率以上にインフレによる生活へのダメージは大きいとの市民の声は根強い。歴史的にインフレは社会不安を喚起し、混乱の引き金となり易いことから、政府としても軽視できない。

インフレの主因が天候不順に伴う農産物の供給ショックであることから、増産に向けた農業対策にも注力されているが、2011年については、金融政策方針が過去2年間の「適度な緩和」から中立を意味する「穏健」に切り替えられているなかで、引き締め強化はやむを得ない状況にある。実際、2011年に入るや、貸出が急増しているとの報道が相次ぎ、1月14日の預金準備率引き上げに続き、2月8日には旧正月休暇最終日というタイミングで利上げが決定された。利上げ後も1年物預金金利は3%と、インフレ率を大きく下回る実質マイナス金利状態であり、預金の取り崩しで、不動産市場や農産物などに流れ込む投機マネーの膨張に拍車をかけかねない。これらを踏まえれば、預金準備率はすでに過去最高の19%に達し、また、利上げについても、内外金利差拡大による資金流入が懸念されるなど、ともに制約要因はあるものの、今後も、複数回の預金準備率の引き上げならびに利上げは避けられない見通しである。

ただし、引き締め強化から投資の腰折れにまで至るとは考えにくい。中国には、政府も支援する投資分野が少なからず存在するからである。4兆元対策は終了するが、本年から始動している第12次5カ年計画においても、①7大戦略的新興産業（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）、②内陸部のインフラ整備、③大規模な低所得層向け住宅建設——などの重点分野を中心とした投資拡大は期待できる。

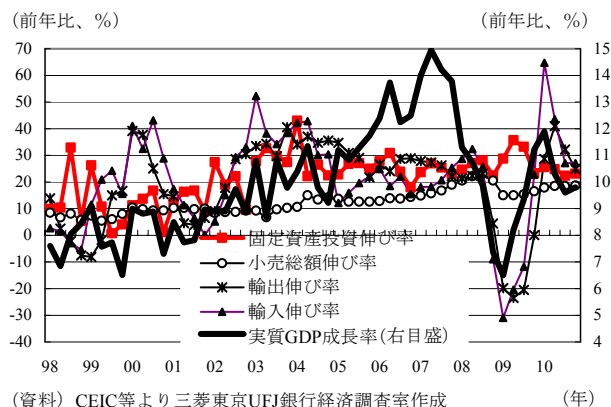
消費については堅調持続が予想される。政府は、第12次5カ年計画で輸出・投資に依存した発展パターンの転換をメインテーマに掲げており、消費振興のための所得拡大は不可欠なものとして追求されよう。また、医療改革を中心とした社会保障の整備、戸籍改革を通じた都市化の推進なども深化が見込まれる。自動車については、一部の購入振興策の期限切れに加え、渋滞緩和のための規制導入、ガソリン価格の上昇などが下押し要因となり得るが、自動車普及率が1,000人当たり52台と圧倒的に低いこともあり、一定のペースでの販売増は想定できよう。また、家電購入振興策は継続され、効果の浸透が期待される。

輸出は1月には前年比+37.7%と大幅加速したが、旧正月休暇が2月初旬にあたったため、通関手続きが集中したという要因が大きかったとみられている。今後については、以下の二つの要素から競争力低下は避けられまい。まず、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、通年で5%程度は上昇しよう。また、賃金についても、法定最低賃金の大幅上昇や労働需給の逼迫を受けて相当の上昇が予想される。ただし、米国・アジアの景気堅調を

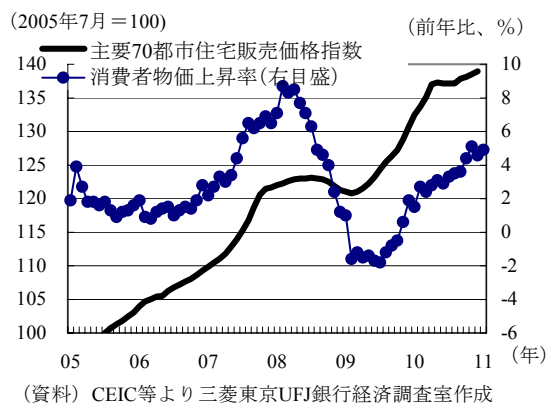
考慮すれば、15%前後の輸出の伸びを維持することは可能と考えられる。

以上を総合すれば、前半はインフレ抑制を主眼とした引き締め政策強化により成長減速が予想される。ただし、後半以降は、食料インフレがピークアウトするとともに、来年の共産党大会における人事異動を念頭に地方政府の実績作りに向け、投資が喚起されるといふ政治サイクルの下で景気加速に向かおう。この結果、2011年通年では9.4%と前年の10.3%から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
<b>中国</b>	<b>4,909</b>	<b>9.2</b>	<b>10.3</b>	<b>9.4</b>	<b>▲0.7</b>	<b>3.3</b>	<b>4.5</b>	<b>2,971</b>	<b>3,062</b>	<b>2,812</b>
韓国	833	0.2	6.1	4.3	2.8	3.0	3.6	328	282	185
台湾	379	▲1.9	10.8	5.0	▲0.9	1.0	1.3	429	392	352
香港	211	▲2.8	6.5	4.7	0.6	2.4	3.7	183	142	201
シンガポール	177	▲0.8	14.5	5.0	0.6	2.8	3.2	349	494	462
<b>NIEs</b>	<b>1,599</b>	<b>▲0.8</b>	<b>8.2</b>	<b>4.6</b>	<b>1.4</b>	<b>2.4</b>	<b>3.0</b>	<b>1,289</b>	<b>1,310</b>	<b>1,200</b>
インドネシア	539	4.6	6.1	6.2	4.8	5.1	6.4	102	63	35
マレーシア	191	▲1.7	7.2	5.2	0.6	1.7	2.7	320	334	316
タイ	264	▲2.3	7.6	4.5	▲0.8	3.3	3.8	219	148	96
フィリピン	161	1.1	7.3	5.3	3.2	3.8	4.1	86	91	73
<b>ASEAN4</b>	<b>1,156</b>	<b>1.5</b>	<b>6.8</b>	<b>5.5</b>	<b>2.6</b>	<b>3.9</b>	<b>4.9</b>	<b>727</b>	<b>636</b>	<b>520</b>
インド	1,236	8.0	8.6	8.4	12.4	10.4	7.5	▲384	▲527	▲568
<b>アジア10カ国・地域</b>	<b>8,900</b>	<b>6.2</b>	<b>9.2</b>	<b>7.9</b>	<b>1.9</b>	<b>4.2</b>	<b>4.7</b>	<b>4,603</b>	<b>4,481</b>	<b>3,964</b>
ベトナム	92	5.3	6.8	6.6	6.9	9.2	12.0	▲75	▲74	▲72
<b>アジア11カ国・地域</b>	<b>8,992</b>	<b>6.2</b>	<b>9.2</b>	<b>7.9</b>	<b>2.0</b>	<b>4.3</b>	<b>4.8</b>	<b>4,528</b>	<b>4,407</b>	<b>3,892</b>

(注)インドは年度(4月~3月)ベース。

以上  
(2011年2月18日)

(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/rsrch/index.htm](http://www.bk.mufg.jp/rept_mkt/rsrch/index.htm)





## 中国食品業界の動向と日系各社における事業展開について（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

中国では、経済成長による消費水準の向上に伴って食品市場が拡大していますが、企業間の競争は激化の方向にあるうえ、小売業者からのリベート要請など収益押し下げ圧力なども強まっています。そこで、「中国食品業界の動向と日系各社における事業展開について」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。前編である本稿では、中国食品業界の動向について整理しました。

### 1. 市場動向

#### (1) 現状

2009年の食品市場<sup>(注)</sup>は約3.5兆元（≒48兆円）で、内訳をみると食品加工（食用油や肉・魚製品等）1.86兆元、食品製造（菓子・インスタント食品・乳製品等）0.89兆元、飲料製造（酒類・清涼飲料）0.75兆元となっている（図表1）。

市場動向をみると、食品市場全体では物価上昇率の下落もあって前年比17%増と伸び率が鈍化したものの二桁成長を維持した。物価上昇率の影響を除いた実質ベースの伸び率をみても、過去3期連続で前年比15%前後の伸び率となった。製品別にみると、総じて二桁成長が続いているが、とりわけ菓子・健康食品・清涼飲料（果汁・茶系飲料など）などが市場平均を上回る伸びを確保している（詳細後述）。

(注) 本稿における“食品”の定義には飼料・穀物を除く食品・飲料を全て含める。

図表1：中国における食品の市場規模

(単位：億元)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	比率	04-09/年
市場全体	11,123	14,246	17,678	22,927	29,838	34,952	100%	25.7%
(前年比伸び率)	(29%)	(28%)	(24%)	(30%)	(30%)	(17%)	—	—
(実質前年比伸び率)	(17%)	(24%)	(21%)	(15%)	(14%)	(16%)	—	—
食品加工	5,948	7,525	9,151	12,080	16,237	18,622	53%	25.6%
食用油	1,798	2,114	2,369	3,239	4,607	4,878	14%	22.1%
肉製品	689	1,050	1,237	1,618	2,238	2,516	7%	29.6%
食品製造	2,782	3,666	4,602	5,853	7,464	8,865	25%	26.1%
菓子	406	500	627	810	1,088	1,344	4%	27.1%
インスタント食品	469	630	765	943	1,268	1,481	4%	25.9%
缶詰	217	275	335	451	587	670	2%	25.3%
乳製品	684	862	1,069	1,310	1,431	1,623	5%	18.9%
調味料	444	568	755	878	1,105	1,254	4%	23.1%
健康食品	106	142	152	200	318	456	1%	33.8%
飲料製造	2,393	3,055	3,925	4,994	6,138	7,465	21%	25.5%
酒類	1,291	1,650	2,026	2,537	3,113	3,802	11%	24.1%
清涼飲料	918	1,126	1,474	1,881	2,288	2,749	8%	24.5%

(注) 食品加工は飼料・穀物を除いた数値。

(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

食品市場の拡大のベースの要因として、年二桁ピッチでの持続的な所得水準の向上や緩やかな人口増加などが挙げられる。

振り返ってみると、中国では、人口が年 1%のピッチで緩やかに増加しているうえ、高い経済成長を背景に 2000 年時点で約 6.3 千元であった都市部 1 人当たりの平均年収が 2009 年時点では約 18.9 千元と 2000 年対比 3 倍の水準にまで増大。景気減速の影響からピッチが鈍化したとはいえ、2009 年の平均年収が前年比 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）に達するなど中間所得層が拡大した様子が窺える（図表 2）。

加えて、所得水準の向上を背景として、沿海都市部を中心に生活スタイルが変化してきたことも食品市場の拡大を後押ししたとみられる。すなわち、中国の経済発展による生活習慣の変化に伴ってチョコレート・キャンディなど菓子類の需要が“80 年代生まれ”“90 年代生まれ”の若者層を中心に増加基調にあるほか、乳製品や冷凍食品といった従来の中国の食文化には存在しなかったカテゴリーにおいても需要の裾野が拡大してきた。

さらに、茶系飲料では、外出時には茶葉にお湯を注いだ水筒を持ち歩く習慣が未だ根強いなかにもありながらも、コンビニエンスストアを中心に販売されている茶系飲料の販売量が増加の一途を辿るなど、生活スタイルの変化が食品市場拡大の一因となっている様子が窺える。

図表 2：都市部の世帯年収の構成比 (単位：百万人)

世帯年収		全国	~25千元	~50千元	~75千元	~100千元	100千元超	50千元超
2005年	構成比	100.0%	42.7%	41.7%	10.6%	3.1%	2.1%	15.7%
	想定人口	562	240	234	59	17	12	88
2008年	構成比	100.0%	19.9%	42.5%	21.6%	8.6%	7.5%	37.6%
	想定人口	607	121	258	131	52	45	228

(資料)CEICデータをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

## (2) 今後

今後を展望すると、一人当たりの消費水準の拡大が続くとみられるうえ、この先も引き続き人口増加が期待できることなどを踏まえると、中長期的に市場は拡大基調を辿ると予想される。

まず、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・広東省深圳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。

所得最上層 10%（一部の都市は同 20%）に限ってみても、上海市や青島市など沿海部主要都市の平均消費支出は日本の 1970 年代中頃、四川省や安徽省など内陸都市部の平均消費支出は 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だ。

また、人口増加という観点でも、中国の総人口はこの先 10 年程度は増加していく可能性が高いうえ、先述したような生活スタイルの変化に伴った新たなカテゴリーにおける需要拡大なども予想されることから、中長期的に食品市場は一段の拡大が見込まれよう。

## 2. 流通経路

### (1) 概要

中国における食品の流通経路（業務用を除く市販用のみ）をみると、スーパーやコンビニなど“現代型チャンネル”と中小小売店で販売される“旧来型チャンネル”に分類される。過去数年を振り返ると、依然として旧来型チャンネルが内陸部や沿海部の中小都市などで相応の位置付けを維持する一方、スーパーやコンビニなどの現代型チャンネルが沿海部の都市を中心に存在感を増しており、実際、チェーンストア企業の販売額に占める現代型チャンネルの割合をみても、この傾向が窺える。

小売業者の競合状況についてみると、主たる販売ルートであるスーパーでは、沿海部の省市を中心に競争が激化しており、なかには上海市のように7.6千店もの店舗が乱立するなど既にオーバーストア状態である地域もみられる。こうしたなか、スーパー各社は値引きなどキャンペーンを数多く展開することで集客に努めている。そのため、スーパー各社は食品メーカーに対して厳しい取引条件を提示しているようで、とりわけ、上海市のように小売間の競合が激しい地域では、こうした傾向が顕著となっているようだ。

### (2) 商慣習

中国における食品メーカーと現代型チャンネルの代表格である総合スーパーとの間における商慣習についてみると、商品を陳列するための棚やコーナーを貸与する名目で徴収する棚貸費やインスタストア費（これに加えて、新規取引時には新規取引費も徴収）のほか、総合スーパーの調達本部が管理するためのコード登録費、店舗の新規出店・改装時や販促キャンペーン時に募る各種協賛金、販売量に応じたサプライヤーからのキックバックである販売リベートなどが存在（図表3）。

例えば、外資系の大手総合スーパーでは、コード登録費用として約1,000元（≒13千円）をSKU単位（注）で徴収するようであるし、販売リベートに関しても、数十万ケース単位で販売量が増加する都度、数%のマージン乃至は協賛金がサプライヤーから支払われる仕組みとなっている模様。

これは、外資や地場の小売業者間で激しい値下げ競争が続くなか、食品メーカーからの各種協賛金やリベートが小売業者にとって欠かせない値下げ原資となっているためである。また、各種協賛金・リベートは、小売業者・地域毎に様相が異なる模様で、とりわけ小売業者間の競合が激しい上海市の事例をみても、集客力の高い大手小売業者と取引する場合のコスト負担は、江蘇省や浙江省など周辺の他地域と比べて大きいという。

更には、食品メーカーと小売業者の力関係によっても協賛金・販売リベートの負担感は異なるようで、例えば、コカコーラやP&Gなど世界的なブランドメーカーの場合と知名度の低い外資の新規参入企業では、取引条件も異なるという。

（注）Stock Keeping Unitの略称で在庫管理を行う場合の最小分類単位。基本的には同じ「アイテム」であっても、サイズ・色・形状などが異なる場合には別のSKUとして扱われる。

図表3：総合スーパーとサプライヤー間の商慣習

	名称	内容	徴収単位
商品仕入 関連	棚貸・インスタストア費	商品を陳列棚に置くための棚貸費、陳列コーナーを借用するためのインスタストア費を徴収	アイテム毎
	コード登録費	総合スーパーとして調達本部で新商品を仕入れる際、コード登録費用として徴収	アイテム毎
販売促進 関連	各種協賛金	商品毎の販促活動や新規出店、店舗改装の際にサプライヤーに募るもの	適宜
	販売リベート	販売量に応じて一定額乃至は利率でサプライヤーから支払われるリベート	アイテム毎 (適宜)

（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. 食品業界に関する各種規制

#### (1) 安全性に関する法令

中国の食品の衛生・安全に関する基本法規は 1979 年に国務院により公布された「食品衛生管理條例」や 1995 年に施行された「食品衛生法」などがあったが、近年の餃子事件、ミルクのメラミン混入など中国製食品をめぐる品質や安全性問題が多発したことを受け、「食品衛生法」の内容の改修正に新規制度を加えた「食品安全法」が 2009 年 6 月に施行された。

食品安全法では、リコール制度の確立や目録に定められた以外の食品添加物の使用禁止、食品検査の徹底、保健食品の病気に対する効能書きの禁止などの項目が規定されたほか、食品安全の基準に満たない商品を購入した消費者は、生産・販売業者に対して、購入金額の 11 倍の賠償金を請求できることになった。

また、同法の実施条例において、食品生産企業、卸売企業、飲食サービス提供者について安全管理責任が明記され、事故発生から 2 時間以内に所在地の地方政府に報告することや、取引に関する領収書などを 2 年間保存することなどが盛り込まれたほか、政府の責任についても地方政府の監督責任強化などが定められた。

同法施行以降も、中国地場メーカーの間では“食の安全”に関わる事件・問題などが発生しており、状況が著しく改善した訳ではないものの、食品加工や食品製造を手掛ける企業は同法の遵守に留意していく必要がある。

#### (2) 外資企業に関する規制

外商投資産業指導目録をみると、大豆・菜種油の加工や醸造酒の生産等で外資企業が合弁会社にマジョリティ出資することが禁止されるなど一部製品で制限があるものの、大半の製品では、現状、外資に対する参入規制はない（図表 4）。

一方で、水産物加工や食料調味料・一部の清涼飲料は奨励品目となっており、外資メーカーの積極的な市場参入が促されている状況にある。

図表 4：外商投資産業指導目録（2007 年改定）

	分類	内容
奨励業種	食品加工	水産物加工、野菜・果物等の加工
	食品製造	乳幼児・高齢者用食品、食品調味料及び天然食品添加剤(合弁・合作に限る)
	飲料製造	果物・野菜飲料、蛋白飲料、茶葉飲料、コーヒー飲料など
制限業種	食品加工	大豆・菜種油の食用油脂加工(中資がマジョリティのみ可)、トウモロコシの深加工
	飲料製造	炭酸飲料、醸造酒・一流蒸留酒(中資がマジョリティのみ可)
禁止業種	飲料製造	中国の伝統工芸としての緑茶及び特殊茶(銘茶・黒茶等)

(資料) 中国国家發展改革委員会の発表をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

#### 4. 参入企業

中国における食品メーカーの売上を国籍別にみると、市場総額の約7割を中国企業、約3割を外資企業および台湾・香港系企業が占めている。企業別にみると、外資企業の嘉里粮油 (Kerry Oils & Grains) や康師傅 (Tingyi) のほか、中国企業では清涼飲料大手の杭州娃哈哈 (Wahaha) や食用油大手の中国糧油 (China Agri-Industries) が上位となっている (図表5)。

もともと、世界の食品メーカーとの比較では、地場メーカートップの杭州娃哈哈といえども売上規模は432億RMB (≒約5,900億円) と Nestle や PepsiCo など売上が数兆円規模に達する世界大手に比べて見劣りしている。また、世界食品大手における中国事業の位置付けをみても、現状は欧米事業が屋台骨であり、多くの企業では中国への依存度が世界売上の1割未満にとどまる。

製品別のシェアは以下の通りで、仔細にみると製品によっては外資メーカーも相応のプレゼンスを有している。例えば、炭酸飲料・菓子類 (ビスケット等) など欧米発祥の製品では欧米メーカーが優位な状況にあり、茶系飲料や即席麺などアジアに根差した製品群では日本・台湾企業などアジア勢も相応のシェアを確保している。

図表5：中国における食品メーカーの売上ランキング (単位:百万RMB)

企業名	企業名 (英称)	主要製品	08年	09年
1 嘉里粮油 (中国事業)	Kerry Oils & Grains	食用油	99,539	90,146
2 杭州娃哈哈集团	Hangzhou Wahaha	清涼飲料	28,800	43,204
3 双匯実業集团	Shuanghui	肉製品加工	32,396	40,070
4 中国糧油控股	China Agri-Industries	食品全般 (食用油等)	37,304	38,622
5 康師傅控股	Tingyi Cayman Islands	インスタント食品、飲料等	29,683	34,708
6 臨沂新程金鑼肉製品	Jinluo Meat Products	肉製品加工	22,298	29,798
7 中国蒙牛乳業	China Mengniu Dairy	乳製品	23,865	25,710
8 華潤創業 (食品事業)	China Resources	ビール等	22,149	24,455
9 内蒙古伊利実業	Inner Mongolia Yili	乳製品	21,537	24,215
10 青島啤酒	Tsingtao Brewery	ビール	15,781	17,761

(注) 嘉里粮油はWilmar International社の中国事業売上、華潤創業は食品事業売上を使用。

(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

#### 5. 収益性

##### (1) 参入企業全体

食品関連の上場企業の営業利益率 (過去5年平均) をみると、食品メーカー上位10社が6.1%、飲料メーカー (白酒を除く上位5社) が8.6%と相応の収益性を確保できているようだ (図表6)。

また、非上場企業も含めた製品別の営業利益率をみても、食用油や食肉加工製品など食品加工業は過去5年平均で6.0%、食品製造業 (菓子・インスタント食品・乳製品・調味料) が同9.3%、飲料製造業 (清涼飲料・酒類) は同14.0%と良好な水準を確保。食品製造業のなかでも、チョコ・キャンディのように過去5年平均で二桁台の営業利益率を維持している製品もある。

図表6：中国における上場食品メーカーの収益性

		2005	2006	2007	2008	2009	5年平均
食品メーカー 上位10社 (平均)	粗利益率	23.7%	27.2%	26.2%	25.3%	30.1%	26.8%
	営業利益率	6.1%	7.4%	6.4%	2.7%	8.2%	6.1%
食品メーカー (中資のみ) 上位10社	粗利益率	19.5%	23.9%	22.2%	20.3%	26.0%	22.6%
	営業利益率	4.1%	6.3%	4.6%	▲1.3%	5.3%	3.6%
飲料メーカー 上位10社 (平均)	粗利益率	41.0%	43.2%	46.2%	47.3%	51.7%	46.7%
	営業利益率	17.0%	19.6%	24.2%	24.4%	27.7%	23.4%
(除く白酒メーカー) 上位5社	粗利益率	30.6%	31.3%	31.5%	30.9%	34.1%	31.8%
	営業利益率	8.2%	8.7%	9.1%	7.9%	8.9%	8.6%

(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) 外資メーカー

外資メーカーの収益性をみると、例えば台湾メーカー3社は過去5年平均で11%程度と高い営業利益率を確保している(図表7)。これは、Nestle社やPepsiCo社など欧米大手7社における世界全体の業績(過去5年平均で営業利益率13.5%)と比べてもさほど遜色ない水準。

一方、日系企業の中国現法の収益性をみると、2004~2005年頃は良好な収益性を確保できていたようであるが、直近3年間は営業利益率1%前後と低迷しており、比較的安定かつ高い収益性を確保している欧米メーカーや台湾メーカーの水準に比べて大幅に見劣りしている(図表8)。

これには、日系メーカーと他の外資メーカーの進出の歴史や、製品ラインナップ・販売体制などの事業戦略に違いがあることが影響したと考えられる。

結論を先取りすると、日系メーカーの多くは(ア)内販目的の進出で出遅れたこと、(イ)ターゲット顧客を中間層以上に絞ったこと、(ウ)事業展開のベースとなる生産・販売拠点の設置でも遅れていること、などを背景に多くの製品分野でシェアが低位にとどまり、他の外資メーカーに比べてスケールメリットを十分に享受できていないことが相対的に低収益に甘んじていることの一因とみられる。

図表7：外資メーカー（除く日系）における中国事業の収益性

		2005	2006	2007	2008	2009	05-09/年
台湾大手~中国事業 (3社平均)	粗利益率	33.2%	32.8%	33.7%	33.9%	36.7%	34.3%
	営業利益率	10.2%	10.1%	11.1%	11.2%	13.4%	11.5%
欧米大手の全社業績 (7社平均)	粗利益率	42.3%	42.0%	39.6%	39.4%	41.1%	40.7%
	営業利益率	13.4%	13.7%	13.3%	12.7%	14.6%	13.5%

(注)1. 台湾大手の中国事業業績は康師傅・中国旺旺文・統一企業(中国)の3社平均値を使用。

2. 欧米大手の全社業績はNestle・ADM・PepsiCo・Kraft Foods・Anheuser-Busch InBev・TheCoca-Cola Company・Tyson Foodsの7社平均値を使用。

(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8：日系企業における中国事業（中国現法）の収益性

		2004	2005	2006	2007	2008
粗利益率	アジア	18.5%	26.0%	25.0%	23.6%	25.0%
	中国	31.3%	27.9%	23.7%	23.6%	23.0%
営業利益率	アジア	4.6%	5.2%	1.8%	2.6%	1.9%
	中国	12.3%	9.2%	1.6%	2.6%	0.0%

(資料)経済産業省「海外事業活動基本調査」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)

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





人民币市場の開放を進める中国

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

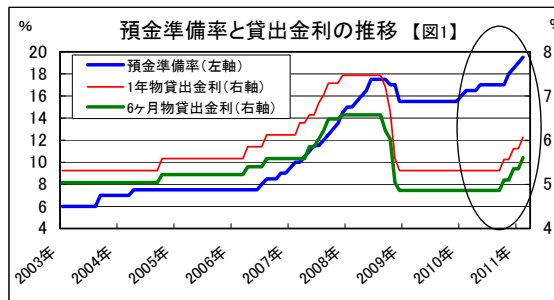
米国の量的金融緩和(QE2: Quantitative Easing2)が行われてから半年が経ち、徐々にその効果が市場に広がり始めている。元々サブプライム問題やリーマンショックに端を発した米国の景気浮揚対策であり、世界中にその影響が及んでおり、中国における金融政策運営もそれを踏まえたものとなっている。一方、中国当局は昨年末から今年にかけてデリバティブ商品の開放を進めるのに並行して、過去デリバティブ市場で起きた様々な状況も踏まえて特に金融機関に対し、その管理体制を高度化するよう通知した。今後の方向性につき、探ってみたい。

《利上げについて》

旧正月の最終日である2月8日、中国人民銀行は利上げを発表。昨年秋から開始した一連の利上げとしては3回目となる。また利上げの熱が冷めない18日に預金準備率を引き上げた。前回利上げ局面の2006年比でも速度を早める形で対応を進めている(【図1】、【表1・2・3】参照)。これは米国などが実施している金融緩和策の資金が、国境を越えて溢れ出し、中国を始めとする成長が見込めるアジア諸国にも流れ込んでいるためである。

●人民币利上げの内容(実施日2月9日)【表1】 (単位:%)

項目	調整前利率	調整後利率	調整差
普通預金	0.36	0.40	+0.04
3ヶ月	2.25	2.60	+0.35
6ヶ月	2.50	2.80	+0.30
1年	2.75	3.00	+0.25
2年	3.55	3.90	+0.35
3年	4.15	4.50	+0.35
5年	4.55	5.00	+0.45
6ヶ月迄	5.35	5.60	+0.25
6ヶ月超1年迄	5.81	6.06	+0.25
1年超3年迄	5.85	6.10	+0.25
3年超5年迄	6.22	6.45	+0.23
5年超	6.40	6.60	+0.20



出所)市場業務部作成

●前回の利上げ時の動向【表2】

発表日	03/8/25	04/4/12	10/28	05/4/27	06/6/16	7/24	8/18	11/3	07/1/5	2/16	3/18	4/5	4/29	5/18	7/20
預金準備率	6.0⇒7.0	⇒7.5	-	-	⇒8.0	⇒8.5	-	⇒9.0	⇒9.5	⇒10.0	-	⇒10.5	⇒11.0	⇒11.5	-
実施日	9/21	4/25	-	-	7/5	8/15	-	11/15	1/15	2/25	-	4/16	5/15	6/5	-
貸出金利(1年物)	-	-	5.31⇒5.58	⇒5.85	-	-	⇒6.12	-	-	-	⇒6.39	-	-	⇒6.57	⇒6.84
実施日	-	-	10/29	4/28	-	-	8/19	-	-	-	3/18	-	-	5/18	7/21
変動幅	1.0	0.5	0.27	0.27	0.5	0.5	0.27	0.5	0.25	0.5	0.27	0.25	0.5	0.5/0.18	0.27

●今回の利上げ時の動向【表3】

発表日	10/1/12	2/12	5/2	10/19	11/10	11/19	12/10	12/25	11/1/14	2/8	2/18
預金準備率	15.5⇒16.0	⇒16.5	⇒17.0	-	⇒17.5	⇒18.0	⇒18.5	-	⇒19.0	-	⇒19.5
実施日	1/18	2/15	5/10	-	11/16	11/29	12/20	-	1/20	-	2/24
貸出金利(1年物)	-	-	-	5.31⇒5.58	-	-	-	⇒5.81	-	⇒6.06	-
実施日	-	-	-	10/20	-	-	-	12/26	-	2/9	-
変動幅	0.5	0.5	0.5	0.25	0.5	0.5	0.5	0.25	0.5	0.25	0.5

【表4】の通り外貨準備高の四半期毎の増加金額を見ると、その増加額は過去に比べて著しく多いことが分かる。中国国家外貨管理局は2月17日に「2010年中国跨境資金流動観測報告」を発表。その中で、過去10年間に比して上回る金額でホットマネーが中国に流入していると報告。こういった資金が『新興国の試練』となっていると指摘。これらホットマネーに伴うインフレ加

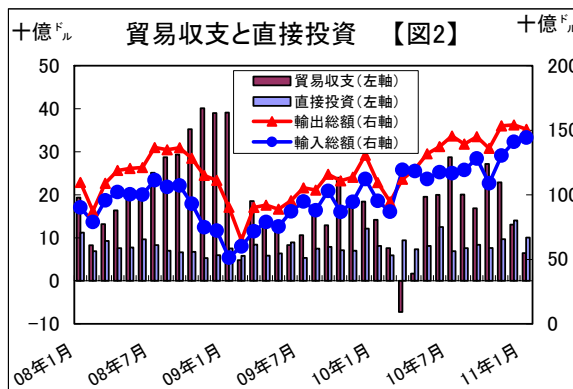
速や不動産バブルに警戒を払ってゆく姿勢を示した。景気回復が鮮明である中国にとって今後もどの様にインフレを抑制するかが目下重要な課題であり、中国にとって待った無しの状況であることが、一連の利上げや準備預金率の引上げ姿勢からも見てとれる。QE2は今年6月まで継続されることを踏まえると、中国は2ヵ月間隔で目先あと2~3回程度での利上げを継続する可能性があると考えられる。但し中東の不安定な状況が長期化・拡大し、投資家がグローバルにリスク資産から資金を逃避する動きに繋がった場合は、軌道修正もありうることは、念頭に置かなければならない。

外貨準備高の増加額とその内訳【表4】

(単位:億ドル)

	2008/1Q	2Q	3Q	4Q	年間
外貨準備高増加額	1,539.3	1,266.5	971.7	400.3	4,177.8
貿易収支	408.0	569.2	832.8	1,143.1	2,953.1
直接投資	274.2	249.8	219.8	180.2	924.0
その他	857.1	447.5	-80.9	-923.0	300.8
	2009/1Q	2Q	3Q	4Q	年間
外貨準備高増加額	77.1	1,778.7	1,409.9	1,265.5	4,531.2
貿易収支	625.1	348.6	392.7	615.1	1,981.5
直接投資	217.8	212.3	207.6	262.7	900.4
その他	-765.8	1,217.8	809.6	387.7	1,649.3
	2010/1Q	2Q	3Q	4Q	年間
外貨準備高増加額	479.3	71.9	1,937.3	1,993.4	4,481.9
貿易収支	145.4	412.3	656.4	631.2	1,845.3
直接投資	234.5	279.9	229.0	313.9	1,057.3
その他	99.4	-620.3	1,051.9	1,048.3	1,579.3

出所) Bloombergデータより

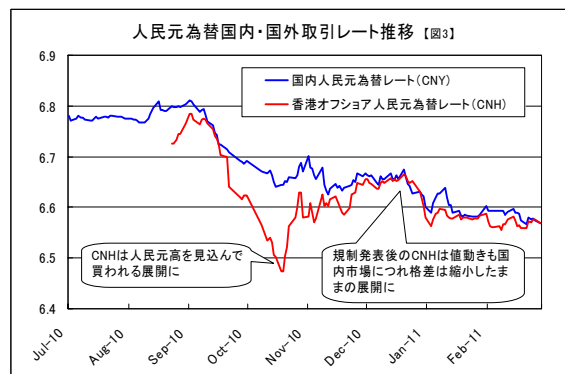


出所) Bloombergデータより市場業務部作成

### 《ホットマネー潰し》

中国は人民元の国際化を段階的に進めている。現在迄は貿易決済や一部認可された資本取引にのみ限定し、クロスボーダーの人民元国際決済を認めてきた。特に香港市場については人民元の国外（オフショア）市場成長のモデルケースとして市場育成を図る方向で、香港政庁とも連携を進めてきた。そのため香港市場では個人の人民元預金や貿易に伴う資金が滞留し、その資金を利用して自由なオフショア市場での CNH と呼ばれる為替取引が行われていた。オフショアでの人民元為替取引は徐々に成長する兆しを見せていた。(2010年12月号「人民元為替の見通しについて」を参照)。しかし昨年12月香港金融管理局(HKMA)は人民元建貿易決済に関する規定を公表し、香港の銀行による人民元の購入を規制し銀行に対して人民元の売り越し・買い越しの残高を人民元建て資産・負債の10%以内に抑える制限を設けた。これに伴いオフショアで自由に取引される人民元が減少したことから、昨今 CNH の為替取引額は著しく減少した。貿易決済として蓄積した資金が、ホットマネーとして中国に逆流することを懸念して、HKMA と中国当局が対応を図ったものと推察される。

一方で報道によると中国人民銀行金融政策局の高官の発言で、「人民元の国際的利用の歴史と発展を見ると、需要が急速に高まっていることが分かる」と指摘、「通商や投資のための需要があるなら、変革は想定していたより早くなるかもしれない」と述べたとされている。人民元の需要ニーズは日々拡大していることから、変革と過剰流動性との狭間で難しい対応が迫られている。



出所) Bloomberg・Reuters データより市場業務部作成

### 《デリバティブ管理弁法の改定》

2008年4月に開催されたアジアフォーラムで中国銀行業監督管理委員会（以下、銀監会）劉

明康委員長は「金融市場の自由化はもろ刃の剣であり銀監会は自由化を急がない」と発言、「新興国の自由化のメリットとデメリットを分析する必要がある」とし、国内金融機関が複雑な金融商品を導入することについて、銀監会は慎重な姿勢を見せてきた。しかし今年1月27日、銀監会はデリバティブ管理弁法の改定通知を行った。このデリバティブ管理弁法とは、中国国内金融機関がデリバティブ取引を行うのに際し、そのリスクを有効に管理するために制定されている法規である。今回大きく改定された内容は以下の5点。

- ①会計制度と平仄を合わせ、デリバティブ取引を分類
- ②金融機関のリスク管理能力により資格を分類
- ③内部管理体制の厳格化
- ④高度なリスク管理体制の確保
- ⑤罰則の明確化

既に顧客関連の改定については2009年8月に通知された『銀行金融機関と法人顧客とのデリバティブ商品取引業務管理暫定弁法』（2009年9月号「デリバティブ市場の発展について」参照）に記載された内容と略同一であり、今回の改定は取引する側の金融機関の管理体制の高度化に重点がおかれている。過去発生してきたデリバティブ取引に伴う損失など一連の対応はひとまず終了し、今後は徐々に金融商品の開放が進もう。

《今後の市場開放について》

＜中国で取引が解禁された主なデリバティブ商品一覧表＞【表5】

種別	リスク内容	スワップ商品			オプション商品		
		取引目的:変動リスクヘッジ	解禁/未解禁	備考	取引目的:価格選択権付ヘッジ	解禁/未解禁	備考
為替	為替変動リスク	為替スワップ	解禁	実需取引限定	通貨オプション	今回解禁	権利買いのみに限定 実需取引限定
		通貨スワップ	今回解禁	従来銀行間は可 実需取引限定			
金利	金利変動リスク	金利スワップ	銀行間解禁	顧客取引限定 内包もしくは資格銀行のみ	金利オプション	未解禁	—
信用	クレジットリスク	クレジットデフォルトスワップ	銀行間解禁	支払承諾形式	—	—	—
商品	コモディティ価格変動リスク	コモディティスワップ	未解禁	—	コモディティオプション	未解禁	—
株	エクイティ価格変動リスク	エクイティスワップ	未解禁	—	エクイティオプション	未解禁	—
天候	天候リスク	天候デリバティブ	未解禁	—	—	—	—

その状況と呼応するように国家外貨管理局（以下、SAFE）は、1月30日に今まで銀行間取引に限定してきた人民元建通貨スワップについて金融機関が対顧客との取扱いを3月1日より解禁すると発表した。また2月16日SAFEは同様に人民元建通貨オプション取引についても4月1日より銀行間および対顧客との取扱いを開始すると発表。通貨取引については急速に市場開放が進む形となった。しかし海外市場のように自由な取引が行えるのではなく、いずれも実需取引に伴い、リスクも限定的な形でしか取引ができない。特に通貨オプションの場合対顧客取引は、期日確定型で通貨オプションの権利の顧客の買い取引に限定されている。権利の売り取引については損失リスクが大きくなる可能性もあるため、取引することができない。

そうした制限はあるものの、市場開放が進んだことは大きな前進であることは間違いない。今後【表5】のように、まだ解禁されていない金利オプションなどについても近い将来の解禁が見込まれる。金利や為替の動向が予断を許さない中、価格変動リスクのヘッジ商品は必要不可欠である。また徐々にではあるが、先進諸国市場に近づく方向にあるが、一方で米国を始めとする先進諸国は規制を強める環境にあり、その距離間は縮まっている。

以上

(2011年2月28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～前海湾保税港区の活用法

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

「華南ビジネス最前線」では、お客様からのご質問・ご相談が多い事項について、理論と実務の両方を踏まえながら、できるだけ分かりやすく解説します。第八回目となる今回は、「前海湾保税港区の活用法」について取り上げることにします。

\*\*\*\*\*

(ご質問例)

前回紹介された深圳市前海湾において保税港区が稼働していると聞きました。香港一日游オペレーションの代替など、今後どの程度の利便性が期待できるのでしょうか。また近隣の保税監督管理区域と比べ、どのようなメリットがありますでしょうか？

\*\*\*\*\*

前回の華南ビジネス最前線では、「深圳市前海湾をめぐる政策動向」として、前海湾協力区の概要と開発計画内容などについて紹介した。今回は、その協力区の1つを構成する前海湾保税港区に焦点を当て、実際の稼働状況や、他地区の保税区域との比較を通じてその利便性などについて紹介したい。

### 1. 前海湾保税港区の概要

まず、保税港区の概要について簡単に紹介すると、保税監督管理区域の一つで、根拠法規は「保税港区管理暫定弁法」(税関総署令【2010】191号)である。保税区と保税物流園区の機能を持ち合わせており、生産型企業が進出できる一方で、増値税の還付も受けられる完成度の高い保税区域となっている。増値税還付については、区内に搬入した時点で輸出とみなされ還付可能となっているため利便性が高く、香港の代替としての一日游スキームの活用も期待される。今回ご紹介する深圳前海湾保税港区を含め、保税港区は中国全土に現時点で14箇所存在している。

深圳前海湾保税港区は2008年10月18日に国務院による設立認可を取得し、2009年8月より稼働し始めたばかりの深圳市唯一の保税港区である。倉庫レンタル業、生産型企業、加工貿易企業、物流業が進出可能となっている。深圳市西部港区に位置し、周辺の蛇口、赤湾、媽湾の三大港への距離は約5キロメートル以内で、珠江デルタ地区の各都市へ繋がる広深高速道路及び国道107号線、沿江高速や南坪快速など、高速道路へのアクセスも便利な立地である。鉄道では平南線が広深線と京九線と繋がっており、空港では深圳空港へは約20キロメートル、香港国際空港へは車で約50分の距離と、いずれの利便性も高い。国務院に認可された計画面積は3.71平方キロメートルだが、現在稼働しているのは、第一期工事が終了した1.18平方キロメートルとなる。倉庫の大部分は中国大手の港湾運営企業である招商局国際有限公司の子会社となる深圳市招商局海運物流有限公司(以下、CMMLとする)にて所有されており、同社は倉庫レンタル業をメインに行うほか、保税港区の経営管理と企業誘致、サードパーティロジスティクス事業者への物流プラットフォームの提供を行っている。現在、レンタル倉庫は5棟あり、総

面積は 20 万平方メートルとなっている。

## 2. 前海湾保税港区の優位点を利用した活用例

### (1) 一日游

既に前海湾保税港区では一部企業による一日游（※）が行われているが、現状のところ一日游の通関業務は全て CMML が受託しているようだ。華南地区の委託加工においては、加工製品を中国国内でそのまま転送して再度保税加工するニーズも強く、転廠取引が盛んに行われている。ただし、転廠取引においては転出価格と転入価格を一致させる原則から、商社が転廠の間に入る場合に利益の確保が困難であったり、転出側と転入側の税関で部材の HS コードの認識が異なり円滑に転廠ができないケースがある。この場合に華南では一旦香港に出して即日再輸入する「香港一日游」で解決することになるが、ダブルナンバートラックのコストや輸送時間などで不便がある。深圳地区では香港の代わりに前海湾保税港区を活用することで少しでもコスト削減ができないか期待される。

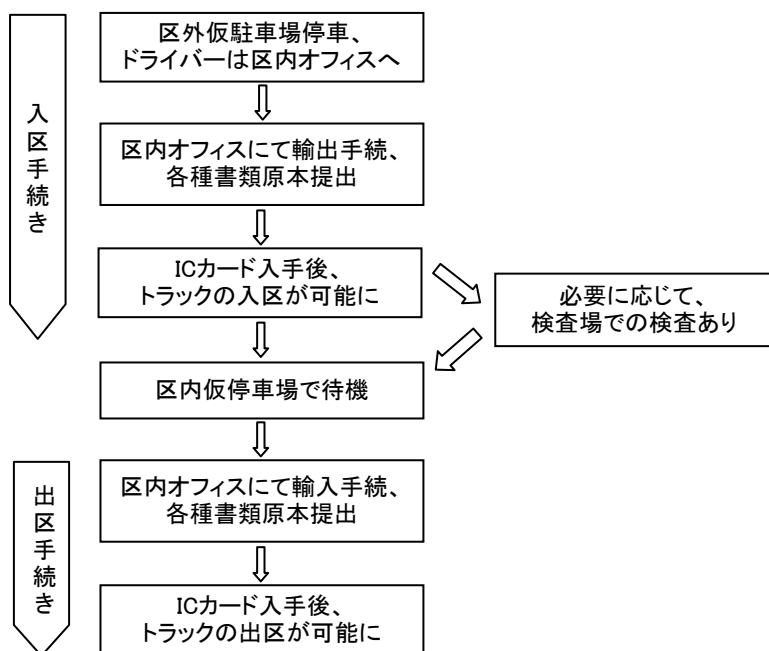
（※）物流園区や保税港区を活用した一日游とは、中国内から貨物を区内への搬入（輸出）後、再度区外へ搬出（輸入）を 1 日で完了させること。貨物が区内に搬入された段階で、仕入増値税還付に必要な書類が税関から発給される。

以下 CMML へのヒアリング内容に基づき一日游の流れを図にまとめてみた。一日游を文字通り一日で完結させるためには、事前（遅くとも一営業日前）に各種書類を FAX 或いはメール等にて提出する必要がある、一日游当日には工場から保税港区に到着したトラックを、一旦ゲート外の区外駐車場に停車させ、運転手は区内のオフィスにて輸出手続を行うことになる。手続完了後に入区用の IC カードを入手し、トラックは入区して区内仮駐車場で待機する。この間に通関手続きが完了となるが、その際に税関の指示によっては検査場まで行き検査を受けることもある。その後の出区の手続では、出区に必要な各種書類も入区時と同様に事前提出を行うことで時間短縮が可能となる。同じく区内オフィスにて輸入手続を行っている時はトラックは仮駐車場にて待機し、通関など全ての手続が終わるとゲートより出区となる。

現状について CMML へのヒアリングによれば、一部の企業は税関との調整を済ませ一日游を行っているものの、まだ幅広く浸透している段階にないとのことだ。深圳近隣の交通状況でトラックの到着時間が遅れてしまったり、保税港区自体が歴史が浅くオペレーションの実績が豊富といえないため、税関の見解が不安定であるなどの理由により手続きが円滑に進まず、一日で終わらせることができないケースも散見されるという。

他の保税監督管理区域などと比較すると、塩田物流園区の場合、トラックに積んだ荷物を一旦区内の倉庫に入れ、空のトラックを区外に出さなければ輸出手続が完了しないなどの問題からリードタイムが長くなってしまいが、その点については前海湾保税港区の場合、トラックを一度出す必要は無い。しかし、広州物流園区では一日游を最短 2 時間、通常半日程度で完了している実績もあり、この点で前海湾のオペレーションの改善が望まれる。深圳では隣に利便性の高い香港が存在するため、CMML としてもまだ一日游を業務の柱としていない印象もある。香港での通関が 24 時間体制であるのに対し、前海湾保税港区では税関の業務時間は午前 9 時～12 時、午後 14 時～17 時で、事実上 16 時頃に当日業務が終了していることから、深圳からの一日游では、引き続き香港の利便性も高そうだ。

図表: 前海湾保税港区での一日游の流れ



(資料)CMML提供の資料及びヒアリングにより三菱東京UFJ銀行香港支店業務開発室作成

## (2) バイヤーズコンソリデーション

バイヤーズコンソリデーションは複数の工場生産された製品を、フォワーダーがバイヤー(輸入者)に代わり、少量、多品種の貨物を船積み地で同一のコンテナに混載し輸送するため、輸送コストやリードタイム、手続き事務負担の削減が期待できる。同業務を前海湾保税港区で行うことのメリットとしては、コンテナ航路量、特に日本向け航路が多いことが挙げられる。現在、蛇口、赤湾、媽湾から世界各国へ135便/週が出航しているが、そのうち33便が日本を経由する。欧米向けの定期便が多い塩田港に比べると、日本向けの輸出において前海湾は優位にある。また航空便についても、深圳空港のみならず、国際定期便が圧倒的に多い香港国際空港までのアクセスも便利で、この面でも前海湾保税港区は地理的に優位といえよう。

## (3) その他

その他の活用法としては、保税港区内での配送センター機能が挙げられる。例えば中国各地や世界中から購買した製品を、倉庫費用の高い日本の倉庫ではなく、保税港区内に配送センターを作り、そこで出入庫や保管管理、ピックアンドパック、タグ付けなどの作業をフォワーダーに委託して、コストや事務負担を削減するものだ。前述の日本向け船便や航空便での利便性を活用し、前海湾保税港区で配送センターを設立する相談も水面下で増えているとのことである。

## 3. まとめ

以上、前海湾保税港区の概要を見てきたが、一日游については、隣接する香港の利便性に比べるとまだまだ見劣りするため本格活用に至っていないものの、日本への航路数や香港国際空港へのアクセスの利便性から、バイヤーズコンソリデーションや配送センターとしては活用を検討できる段階にあるようだ。物流園区機能のみならず生産型企業の進出も可能な保税港区として今後も発展が予想されるだけでなく、前回ご紹介したように前海湾協力区が香港との一体



化やサービス産業の高度化の実験場となっていることを背景に、今後もますます利便性が高まることを期待したい。

(本稿は香港の隔週誌香港ポスト 2010年12月3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

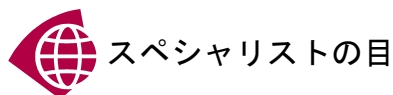
住所：7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

Email：Satoshi\_Nishijima@hk.mufg.jp

TEL：852-2823-6991 FAX：852-2536-9107

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

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



## 税務会計:中国の税務

プライスウォーターハウスクーパース中国

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

### ◆税務 (担当: 山崎 学)

#### Question :

中国・シンガポール租税条約に対する税務局解釈指針 (以下、「解釈指針」) のうち、配当、利子およびロイヤルティに関する新解釈について教えてください。

#### Answer :

解釈指針は、中国がシンガポール以外の国家と締結した租税条約の条項と、中国・シンガポール租税条約の条項の内容が一致する場合、解釈指針の規定は他の条約の同じ条項の解釈及び実施にも同様に適用されることを示しています。今回は、解釈指針のうち、配当、利子およびロイヤルティに関する条項に対する新解釈及び私どもの見解についてご紹介したいと思います。

#### 解釈指針の配当、利子およびロイヤルティに関する条項の要点

##### ●配当

配当とは企業による利益の分配を指します。配当とみなされる支払には、年次株主総会により決議される利益配当だけでなく、特別配当、清算所得および利益のみなし分配等の現金給付および現金の分配と同様の価値を有するものも含まれております。また、金銭貸借の場合、貸し手が実質上借り手企業とリスクを共有している場合、支払われる利子は「配当」とみなされることとなります。解釈指針では、当該貸し手が借り手企業とリスクを共有しているかどうかを確定するために、5つの要因を列挙しています。

一方の締結国における居住者 (「締結国居住者」) が、他方の締結相手国の居住者である企業 (配当金支払企業) から取得した配当について、中国・シンガポール租税条約による 5%の制限付き優遇税率を享受するためには、以下の条件を満たさなければなりません :

- 締結国居住者は企業 (個人もしくはその他の団体は該当せず) であり、また配当の受益権所有者でなければならない。
- 締結国居住者は配当金支払企業の資本につき、少なくとも 25%の持分を直接保有していなければならない。一般的には、資本の 25%持分は配当金支払企業の登録資本金に占める割合に基づ

き確定されることが多い。

—締結国居住者は配当の権利付与前の 12 ヶ月以内のいずれの時点においても 25%の持分を所有していなければならない。当該条件は過去の国家税務総局の国税函[2009] 81 号（「通達 81 号」）により制定された条件と一致する。

#### ●利子

中国・シンガポール租税条約においては、利子とは各種債権から取得される所得を指します。各種債権とは、現金預金と現金形式の証券、また政府証券、債券および債務証券を含みます。融資業務に関連し、債権より生じた所得は「利子」とみなされます。中国・シンガポール租税条約においては、受益権所有者が銀行或いは金融機関である場合、利子に対する税率は7%となっております。一方、第三者企業により請求される独立した保証費用等については、原則として「利子」とみなされず、中国企業所得税法に従い10%の源泉所得税が徴収されます。

#### ●ロイヤルティ

中国・シンガポール租税条約では、ロイヤルティに対する具体的な定義及び 10%の源泉所得税が徴収されることを規定しています。また、解釈指針は、ロイヤルティ及び技術移転に関するサービス費用の違いについても明確に規定しています。これらの規定の内容は、国家税務総局より発行された国税函[2009] 507 号及び国税函[2010] 46 号の関連条項と一致しています。

### **PwC の解説及び見解**

#### ●受益権所有者

不労所得に対する中国源泉所得税率に関する前述の制限付き優遇税率を享受するためには、当該締結国居住者が配当、利子及びロイヤルティの受益権所有者である必要があります。解釈指針は、受益権所有者の査定は国家税務総局より発行された国税函[2009] 601 号（「通達 601 号」）に基づき行われることと規定しています。通達 601 号は受益権所有者の査定にあたって 7 つの項目を列挙しておりますが、その項目のうち不労所得の実質及び合理的な商業目的に関する項目を重要視しています。

現在、低税率国及び地域（香港、シンガポール等）に中間持株会社を設立し、中国国内の子会社を中間持株会社の傘下に置く組織再編を検討又は実行している日系企業グループが多く見受けられます。これらの日系企業グループが制限付き優遇税率を申請するにあたっては、受益権所有者の査定を受けることとなります。現在各地の税務当局では、通達 601 号に対する実務上の履行方法について議論が行われています。受益権所有者の問題は非常に複雑であり、通達 601 号に基づく租税条約の優遇措置の付与には租税条約に対しての幅広い知識が要求されるため、地方の税務当局が効率的に処理すること及び判断基準の一貫性を保つのは困難であると思われます。私どもは、地方税務当局レベルでの通達 601 号の実行および受益権所有者の概念に対するより正確な理解のため、国家税務総局はより具体的な指針の考案を検討中であると理解しています。

●12 ヶ月の遡及期間

解釈指針は、配当受領の 12 ヶ月以前に終了した事業年度における未処分利益より支払われた配当の場合、締結国居住者は制限つき優遇税率の適用を受けるに当たり、当該 12 ヶ月以前に終了した事業年度においては最低持分条件を満たすことは要求されないことを明確にしています。換言すれば、締結国居住者が配当を受領した時点で「12 ヶ月の遡及期間」の基準を満たしている限り、受領した配当は全て制限つき優遇税率の適用対象となります。

まとめ

近年、国家税務総局は積極的に各租税条約に関する配当、利子、ロイヤルティへの解釈および受益権所有者への査定について一連の税務通達を公表しています。解釈指針は主にこれらの関連通達の規定を基盤としています。

現在、企業再編を検討又は実行している日系企業グループにとって、これらの通達の公表及び実施は将来租税条約の優遇措置を享受できるか否かの重要なポイントとなると考えています。特に、租税条約の優遇措置の付与について判断する場合には租税条約および国際慣行に関する幅広い知識を必要とするため、実務上、地方税務当局が締結国居住者との間において解釈をめぐって意見の相違や論争が頻繁に生じるのではないかと考えております。締結国居住者が所轄税務当局に緊密に連絡し、上層機関を含めた税務当局における配当、利子およびロイヤリティへの優遇措置の付与に関する動向を確認することをお勧め致します。

(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:ステージごとに異なる中国人材マネジメント取り組み (2) - 基準策定ステージ -

マーサー ジャパン  
コンサルタント 内村 幸司

2011年1月に発表された2010年度財務省貿易統計(速報値)によると、日本の対中輸出は27.9%増加し、過去最高の水準で13兆873億円となりました。また輸入も13兆4,081億円となり3年ぶりに増加に転じました。今年も中国経済は高い成長率を見込まれており、日本における中国の存在感は、今後も高まっていくことでしょう。

中国の存在感の高まりとともに中国拠点における人材マネジメントへの取り組みを加速的に推進する必要性も高まっています。一方、取り組みの優先順位は高まっているものの、課題が多様化し、その取り組みはなかなか進捗しない状況も見受けられます。先月号では、多様化している課題を整理するための視点として、中国進出における人材マネジメント「3つのステージ」について述べました。「3つのステージ」とは、日系企業が中国進出した場合、3つの段階を経て変化・成長していくというもので、その段階を「ステージ」に準えています。各ステージにおいて取り組むべき人材マネジメントの課題は異なります。ゆえに自社がどのステージにあるのかを見極め、そのステージに応じた人材マネジメント施策を展開するべきというものでした。3つのステージとは具体的には「基準策定ステージ」「基盤構築ステージ」「施策展開ステージ」です。今月号では「基準策定ステージ」を詳しくみていきたいと思います。

### 1. 「基準策定ステージ」において考慮すべき中国労働市場の特徴

「基準策定ステージ」における課題は「中国をどのように捉え、どのような基準で中国人材とコミュニケーションし、処遇していくか」です。

先月号でも紹介しましたが、未だに中国拠点を新規に設立する際に「とりあえず日本の制度をもっていくつもりです」という会社が散見されます。日本の評価基準や成長年数(一人前になるまでの期間)に対する認識を適用し、現地社員とコミュニケーションした結果「中国人は日本と違って会社に対する忠誠心がない」「中国人はより高い報酬を求めてすぐジョブホップする」「育ててもすぐ辞めてしまう」といった認識をもつ方々が未だに存在します。本稿で詳しく説明いたしますが中国人材がすぐ辞めてしまうという現象は事実です。しかし、その背景を踏まえてこの現象と向き合わなければ、「中国人材はすぐ辞めてしまうので任せることができない」「中国人材はすぐ辞めてしまうので駐在員を恒久的に派遣しなければならない」といった具合に、打ち手が袋小路に入り込んでしまいます。駐在員を恒久的に派遣できる潤沢な人材プールと潤沢な経費がある会社であるならば問題ありませんが、このような会社は年々少なくなっているような気がします。また、現地における課題が複雑化していく中、日本人では解決できない課題も増加しています。現地化を推進し難度の高い課題に取り組むためには中国人材の活用が求められてきます。中国労働市場の特徴を理解することによって、「中国人材はすぐ辞める」という現象に対し適切な対応をすることができ、中国人材の活用にも道が開けてくるはずです。

そこで「中国人材はすぐ辞める」という現象を読み解き、中国人材とコミュニケーションする際の基準を策定する上で考慮すべき労働市場の特徴を、弊社のサーベイ結果等と併せて紹介したいと思います。

(1) 脆弱な社会保障

中国人材の特徴を読み解く上で踏まえなければいけないのは、社会保障が脆弱であるということです。公的年金（基本養老保険）の状況を例にとって説明したいと思います。

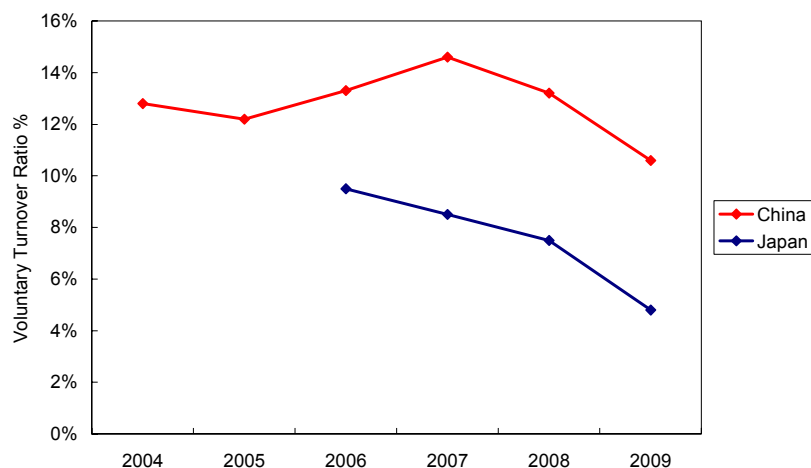
中国では都市の平均月収をベースに保険金が算出され、支給額が確定されます。退職時の月収が都市の平均月収の3倍程度の水準までは、所得代替率は50%前後となります。2009年当時における主要都市の平均月収は3,200元から3,800元程度です。わかり易く3,500元とするならば、退職時月収10,500元の水準ならば、退職後5,000元程度は支給されることとなります。月収が平均給与の7-8倍の24,500-28,000元になると所得代替率は20%を割り込んでしまいます<sup>8</sup>。日頃皆様が接している中国人社員の中に、退職時月収を10,000元程度で迎える社員がどのくらいいるでしょうか。所得の増加が著しい都市住民（特にホワイトカラー層）にとって公的年金を通じた社会保障の水準は不十分なものになっています。また、不十分な公的年金を補うために退職金・企業年金制度等の制度があると思いますが、マーサーが実施した調査結果によると、市場における普及率は25%程度に留まっています<sup>9</sup>

つまり、社会保障が不十分なため、老後において金銭的に頼ることができるのは個人の資産のみになるということです。社会保障が脆弱であることに加え、不動産・医療費等の物価は上昇の一途を辿っています。現在中国では個人による将来への備えが切実な課題として社員一人一人に立ちはだかっています。

(2) 高い流動性

次は中国における人材の流動性について説明したいと思います。中国労働市場における人材の流動性は、日本と比べて相対的に高くなっています（図表1）。日本と比較した場合、「中国人はすぐ辞める」という認識は正しいものとして捉えても構いません。

図表1 離職率日中比較



出所: 2004-2010 Mercer China Total Remuneration Survey,  
2006-2010 Mercer Japan Total Remuneration Survey

<sup>8</sup> マーサーによる社内分析。イメージを掴むために概算で算出しています。

<sup>9</sup> マーサー中国退職金・企業年金制度調査（2009年）

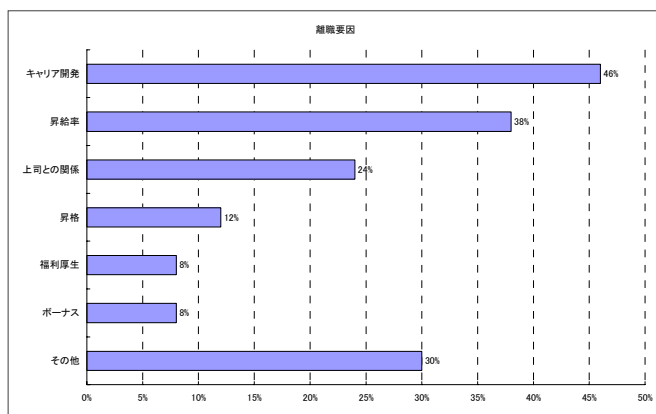
中国人材の離職率が相対的に高いことに加えて、在中国日系企業においてはもう1つ流動性が高い状況があります。それは日本人駐在員の帰国です。多くの日本人駐在員は中国拠点においてキーポジションに就いています。そして、多くの日本人駐在員はある一定の任期が過ぎれば帰国します。つまり、日系企業の中国拠点は、キーポジションに就く人材が定期的に入れ替わるという歪な組織構造をもっているのです。「中国人材はすぐ辞める」ことは事実ですが、中国人材以上に日本人駐在員の流動性の方が高く、組織に与えるインパクトは大きいかもしれません。このように、在中国日系企業は、人材の流動性が非常に高い環境に置かれています。

### (3) 高いキャリア意識

中国人材は「キャリア志向が強い」という声をよく聞きます。マーサーが実施したサーベイ結果を見てもキャリア意識の高さが浮かび上がっています(図表2)。マーサーは定期的に社員が求めるものに関する調査を中国で行っていますが、キャリアに関する項目は例年上位に挙げられています。高いキャリア意識も事実として認識してよいでしょう。

中国人材はより高いキャリアを求める傾向にあり、その結果として流動性が高くなっていると推察することができます。

図表2 中国における離職理由



出所: Mercer China Monitor Survey 2<sup>nd</sup> Quarter of 2010 (n=231)

この高いキャリア意識が中国人材のどのような言動として現れているのでしょうか。それは、評価結果に対する執着です。現地に赴き、部下との評価面談等で執拗に評価結果に対して説明を求められた経験をもつ日本人は少なくないはずで、次のキャリアを常に念頭においている中国人材の関心事は「如何に履歴書を飾るか」です。キャリア意識が高いゆえに、「期待している」「いつかは任せたい」といった言葉より、毎年の評価結果や昇進(ポスト)に対する関心が高くなります。ゆえに評価結果や昇進の可否に対し明確な説明を求めてきます。

(4) 中国労働市場3つの特徴がもつ意味合い

中国労働市場の特徴として「脆弱な社会保障」「高い流動性」「高いキャリア意識」について述べました<sup>10</sup>。これらの特徴から次のような仮説が浮かび上がってきます。「中国において社会保障は脆弱であり基本的に自分のことは自分で解決するしかない、ゆえに金銭的により良い環境（キャリア）を求めて転職を繰り返す、中国人材にとってより良い環境を探すことは切実なテーマであり、ゆえに評価に対して明確な説明を求めてくる」。

中国人材は日本と比べて相対的に離職しやすく、より高いキャリアに執着します。しかし、その言動の背景にこれまで説明してきた事情があるとしたら、どのように中国人材が見えてくるでしょうか。日本も中国と同じような社会であったら、現在日本人がもつ就業観を維持できるでしょうか。特徴の背景を考えることによって、中国人材の言動に対して盲目的な違和感は回避でき、この特徴を受け入れた上でどのように処遇していくかについて考えることができるようになるのではないのでしょうか。

## 2. 中国における基準策定

では、これまで説明してきた特徴を踏まえ、中国ではどのような基準で社員とコミュニケーションし、処遇するべきか考えてみたいと思います。

結論から言うと、流動性の高い「人」を軸に置くのではなく、事業戦略とそれを実行する組織構造からブレークダウンされる各ポジションの「職務」を基準に据えて処遇することが求められます。

「職務」基準の対極にあるのが、その人が持っている能力を最大限活かせる仕事を任せ、仕事を通じて発揮・獲得された能力の高さで処遇しようという「人」基準の処遇です。「職能」基準と言い換えていいかもしれません。日本ではこの「人」基準の処遇の方が、親近感があるのではないのでしょうか。ゆえに「日本の制度をもっていきます」となると、「人」基準の人事制度になってしまう場合が多くなります。

流動性が高い環境下で「人」を基準として職務内容や組織内序列を規定した場合、その「人」の能力をどれだけの確に把握できるかが課題となります。日本のように新卒一括採用・長期雇用が前提としてあり、職務や序列を規定する「人」の同質性が高く、かつ、その組織に長く居続けるならば、その人が持つ能力は相当程度に的確に認識され、従ってその人の持つ能力に応じた職務任用や序列化は社員を処遇する基準として成り立ちます。しかし、流動性の高い中国では、その人が持つ能力を的確に判断できるための情報が組織内に十分に蓄積されていないため、「人」基準で策定した職務内容や序列は上位者、特に日本人駐在員の主観に左右されるリスクが大きくなるといえるのではないのでしょうか。このような上位者の主観に左右される処遇では説明性も低く、キャリア志向が高く、評価結果に執着する中国人材にとって受け入れにくい基準となるでしょう。

そこで中国では、「人」よりも安定性がより高い事業戦略や組織構造を中心に据えた基準のほうが、社員への説明性、納得性、継続性がより高まります。ゆえに主観に左右されず、説明もしやすい「職務」を基準にした方がよいという訳です。経営視点においても、社員視点においても「職務」を基準とした方が中国において親和性が高くなります。去年の労働争議以来着目されている「同工同酬」の概念も「職務」基準の処遇と同じ意味合いになります。流動性が高く、キャリア

<sup>10</sup> 補足：最近当局による社会保障改善に関する取り組みが進んでいます。加えて、中国社会が豊かになるにつれてキャリアよりも安定を求める中国人材も散見されます。すべての中国人材が転職を繰り返す訳ではなく、年齢層によってその傾向は異なります。ここでは中国人材とコミュニケーションの基準を策定する上で最も基本的な中国労働市場の特徴として述べています。こうした中国人材がもつ特徴の多様性はより高度な施策を展開する上で必要になってくる高度人材の確保において重要になってきます。この点については次回以降詳しく説明したいと思います。



意識が高い人材が多い中国ゆえに「職務」を基準として社員を処遇することが求められます。

### 3. 「基準策定ステージ」クリアーに向けて

本稿では中国労働市場の特徴を説明し、その特徴があるからこそ社員を処遇する基準に「職務」を据えた方がよいと説明してきました。この「基盤構築ステージ」においては、経営トップはもちろんのことミドルマネジャーも含め「職務」基準での評価・処遇に切り替わっていることがクリアー条件になります。日本からの人事制度、特に制度の基軸となる等級制度を中国事業に移植する場合でも、「人」に求める能力を、その能力を活かしてどのような「事業戦略・組織・役割」を実現していかないといけないのかという「職務」を基軸としたものに切り替える、読み替える必要があります。そして、この条件を満たし、早期に次のステージに向かうためには、中国拠点のトップやミドルマネジャーになり得る日本人駐在員に赴任前研修等を通じて中国労働市場の理解を促し、意識を変えることが肝要になってきます。また、1つの価値観に縛られずに目の前にある状況を事業戦略の遂行という視点から客観的に捉え、相手との対等な立場で受け入れ、活かしていくことができる異文化適用力の高い人材を選抜し、現地に派遣するという駐在員フローを組織として持つことも必要になってきます。

「基準策定ステージ」をクリアーしたならば、次は「基盤構築ステージ」に突入します。「基準策定ステージ」で策定した「基準」に基づいて如何に社員を方向付け、動機付け、育成するか、そのために必要な組織の仕組みはどのようなものかというテーマに取り組むことになります。「基盤構築ステージ」については次回以降、詳しくみていきたいと思います。

#### (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：03-5354-1540 (代表) FAX：03-5333-8137  
内村 幸司 E-mail：koji.uchimura@mercer.com

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



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



三菱東京UFJ銀行(中国)有限公司

拠 点	住 所	電 話
北京支店	北京市朝陽区東三環北路5号 北京發展大廈2樓	86-10-6590-8888
天津支店 天津濱海出張所	天津市南京路75号 天津国際大廈21樓 天津市天津經濟技術開發区第三大街51号 濱海金融街西区2号樓A座3階	86-22-2311-0088 86-22-5982-8855
大連支店 大連經濟技術開發区出張所	大連市西岗区中山路147号 森茂大廈11樓 大連市大連經濟技術開發区金馬路138号 古耕国際商務大廈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樓	86-510-8521-1818
上海支店 上海虹橋出張所	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯亞大廈20階 上海市長寧区紅寶石路500号 東銀中心B棟22階	86-21-6888-1666 86-21-3209-2333
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 広州南沙香港中華總商會大廈 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 方園大廈7階705号	86-24-2250-5599
香港支店	7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6758
九龍支店	15F Peninsula Office Tower, 18 Middle Road, Kowloon, Hong Kong	852-2315-4333
台北支店	台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓9階	886-2-2514-0598

【本邦におけるご照会先】

国際業務部 海外業務支援室

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

発行：三菱東京UFJ銀行 国際業務部 海外業務支援室

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 貿易投資相談部

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