

BTMU

中国月報

第63号 (2011年4月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 全人代後の外資政策

■ 経 済

- ◆ 強大な貿易国・中国と緊張感ある互惠関係を築くインドネシア、タイ

■ 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（後編）

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元の行方

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～中国における事前確認制度の現状及び今後の動向について
- ◆ 人 事：中国事業における等級制度設計の考え方
－「職務主義」的中國市場に日本の「強み」を「人」を通じて移植していくために

■ MUFJ中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 全人代後の外資政策
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザー事業部……………1

■ 経 済

- ◆ 強大な貿易国・中国と緊張感ある互惠関係を築くインドネシア、タイ
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部……………7

■ 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（後編）
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在……………14

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元の行方
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
～中国における事前確認制度の現状及び今後の動向について
プライスウォーターハウスクーパース中国……………22
- ◆ 人 事：中国事業における等級制度設計の考え方
－「職務主義」的中国市場に日本の「強み」を「人」を通じて
移植していくために
マーサー ジャパン……………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「全人代後の外資政策」は、先の全人代での政府報告で述べられた今年の外資導入方針を踏まえ、今後の外資政策の方向性について纏めています。「外商投資産業指導目録」の改定については、近く改訂版が発表されるものと見ており、政府報告の中で外資奨励分野として新たに「多国籍企業の研究開発センター」があげられている一方、昨年の「地域本部等の各種機能性機構」には言及されていないとしています。「現代サービス業」については、昨年に続き今年も政府報告の中で外資奨励分野の1つとしてあげられ、積極かつ穏当にサービス分野の対外開放を拡大するとの方針が示されているとしています。合併・買収における安全審査制度については、報告では直接的な言及がなかったものの、政府は予め安全審査制度の適切な実施を謳っていますが、現状、運用に不明な点が多いことから、日本企業は中国企業の買収に当たって、先行事例を注視し事前に関与可能性を判断することが必要としています。

経済「強大な貿易国・中国と緊張感のある互惠関係を築くインドネシア、タイ」は、世界最大の輸出国であり世界第2位の輸入国である中国と、ASEAN諸国との経済関係について、インドネシアとタイとの貿易関係を基に考察しています。中国は貿易黒字国ではあるものの、新興経済地域に対しては赤字を計上し、ASEAN主要国についてはインドネシアを除いて赤字となっています。ASEANと中国との貿易関係は、2010年1月よりASEAN中国自由貿易協定に基づき、一部例外品を除いて関税が撤廃されたことから、一段と緊密化しています。こうした中で中国が三大貿易相手国のひとつとなっているインドネシアとタイの対中貿易構造を見ると、ASEANと中国の間には、競合と依存のバランスを取りつつ中国の活力を取り込みたいASEANと、ASEANに対し輸出市場、原材料供給先として期待する中国との緊張感を伴った「互惠的」経済関係が浮かび上がってくるとしています。

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（後編）」は、日系各社における今後の事業展開のポイントについて整理しています。中国で事業展開する日系食品メーカーにとって、規定路線である「中間層以上をターゲットとする」戦略は妥当な方向性の一つと思われるものの、中国地場大手等と競いながら収益を確保していくためには、「中間層のみならず現在の低所得者層へと裾野を拡大する」戦略も本格的に検討する必要があると指摘しています。但し、日系メーカー単独で競争力のある販売体制を一朝一夕に構築することは容易でないうえ、市場に近接した生産拠点が必要となる業界特性も踏まえると、事業基盤を既に確立している企業の買収乃至はそうした企業との提携も求められるとしています。いずれの戦略を採るにせよ、日系メーカーにとって思い切った方向転換を検討する時期に差し掛かっていることは間違いないと見ています。

人民元レポート「人民元の行方」は、「第12次5ヵ年計画」の初年度にあたる今年の、人民元為替相場を巡る政策と相場動向について考察しています。インフレ圧力が高まる中、温家宝首相は経済成長、雇用、インフレのペースに相関関係があるとし、「5ヵ年計画」期間中、インフレに配慮した質の高い成長を目指すと言明。また、人民銀行は年内に預金準備率引き上げの余地が残っていると見ています。しかし、マネーサプライ(M2)の減少が景気の転換にも繋がりにくいことから、今後の当局のM2の調節の行方に注目する必要があると指摘しています。斯かる状況下で、為替政策については、最近になって当局内で元高誘導がインフレ対策ツールとして考えられている可能性もあるとし、引き続き人民元高誘導の為替政策が金融政策と併用されるものと見ています。なお、人民元為替の予想レンジについては、昨年末と変わらず、2011年を通して2~7%程度の人民元高を予想しています。

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、中国における事前確認(Advance Pricing Arrangement: APA)制度の現状と今後の動向についての解説です。

人事「中国事業における等級制度の考え方ー「職務主義」的中国市場に日本の「強み」を「人」を通じて移植していくために」は、中国企業の3つの発展ステージのうちの第一段階である「基準策定ステージ」において、中国社会に親和性のある「職務」をどのように捉え、人材マネジメントに反映させていくべきかについて、人事制度の基軸となる等級制度を通じて考察しています。自社の強みを等級制度を通じて職務・ポジションに展開していくための方法と、その上での人材の強みを職務主義的な中国事業に移植していくための方法を概説しています。更にこれらが効果的に機能するための前提条件として、自社の方針・戦略や人材の強みを具体的な言葉に落とし込み、移転可能な形式知に転換すること、日本からの派遣社員が自社の方針・戦略と人材の強みを理解し、仕事上で発揮し、現地社員に伝えていくことが必要と指摘しています。



全人代後の外資政策

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

今年3月に開かれた全人代での政府報告では、例年通り外資導入方針についても言及があったが、昨年の報告内容に比べるとあっさりした内容だった。昨年はリーマンショックの影響で海外からの直接投資が減少する懸念からか、温家宝総理の「政府活動報告」でも国家発展改革委員会の年度計画報告でも多くの言葉が費やされたが、今年の報告では簡単な内容となった。

それは、2010年の直接投資が実行額で初めて1千億ドルを超え、しかも17ヵ月連続で前月を上回り、また業種別でもサービス業への投資が製造業とほぼ同水準となるなど、好ましい状況になっているためと思われる(注1)。

今年の報告で述べられている外資導入方針は、昨年と大きな違いはないが、微妙に表現が変わっている点がある。今回は、その内容を取り上げ、今後の外資政策の方向性を整理してみたい。

1. 「外商投資産業指導目録」の改訂

昨年の全人代では、国家発展改革委員会の報告の中で2010年の主要任務・措置の1つとして「外商投資産業指導目録」の改訂について言及があり、またその後に発表された国务院の外資導入指針(注2)でも第1にあげられたが、今年3月の全人代までに実現しなかった。そのためか、今年の全人代では温家宝総理の「政府活動報告」で、「改訂を急ぐ」と述べられている。

改訂が遅れているのは、関係部門・業界の調整に時間がかかっているためと思われる。特に、国务院の外資導入指針で、「“両高一資”(注:エネルギー消費量と環境汚染度が高い産業と、資源型の産業)、低レベル、生産能力過剰の拡張プロジェクトを厳格に制限する」と述べられている制限類プロジェクトの選定が難航しているのではないかと推測される。

今年の全人代での政府報告では、制限分野についての言及がなく、奨励分野だけがあげられている。それは、多国籍企業による研究開発センター、高新技術、省エネルギー・環境保護、現代サービス業(以上は「政府活動報告」)、ハイエンド製造業(国家発展改革委員会の年度計画報告)である。

このうち、多国籍企業による研究開発センターは、昨年の報告では明示されていなかったものである。昨年の「政府活動報告」では、多国籍企業による「地域本部等の各種機能性機構」があげられていた。これは、研究開発に力を入れ、自主革新能力の増進を図るという方針を反映したものと見られる。2006年から2010年までの第11次5ヵ年計画期には、研究開発費のGDPに占める比率を2%にするという目標が掲げられていたが、今年の「政府活動報告」ではこの目標が達成できなかったことが明らかにされた。今年の全人代で採択された「国民経済・社会発展第12次5ヵ年計画要綱」では、その目標が2.2%と引き上げられ、また外資導入計画の重点の1つとして研究開発センターがあげられている。これらのことが背景にあるものと思われる。一方、多国籍企業による「地域本部等の各種機能性機構」の言及がなかったのは、多くの地方が独自の優遇を設けて誘致を図っていることもあって、既に相当数の企業が設立されていることが関係しているように思われる。

「外商投資産業指導目録」の改訂版が発表されるのは、そう遠くのことではないようである。ただ、

その前に内資企業を対象とした「産業構造調整指導目録」が発表されると見られる。この目録は「外商投資産業指導目録」を改訂する場合の主な根拠とされているが、2005年から6年間改訂が行われておらず、2009年には国务院から生産能力過剰と重複建設の抑制に関する通知が發布され、鉄鋼、セメント、板ガラス、石炭化学、多結晶シリコン、風力発電設備、電解アルミ、造船、大豆搾油等が主な抑制の対象としてあげられ、早急に改訂するという方針が示されていた（注3）。

今年の全人代での年度計画報告では、「新しい産業構造調整指導目録を發布、実施する」と述べられ、この目録と重点産業調整・振興計画に基づいて、①鉄鋼、石油化学、非鉄金属、造船等の生産力分布調整、②設備製造、自動車部品、軽工業、紡織等の集中、③食品工業の構造調整、④火力発電、鉄鋼精錬、製鉄、セメント、抄紙、板ガラス等の遅れた生産能力の淘汰を推進するとされている。「産業構造調整指導目録」で新たに指定される制限類・淘汰類プロジェクトがどのような内容になるかによって、「外商投資産業指導目録」の制限類プロジェクトもある程度予想できるため、まずはその内容に注目しておきたい。

2010年と2011年の全人代報告で示された外資導入方針

報告文書	2010年	2011年
政府活動報告	<ul style="list-style-type: none"> ①外資利用構造を改善し、外資がハイエンド製造業、高技術産業、現代サービス業、新エネルギー及び省エネルギー・環境保護産業に投資することを奨励し、多国籍企業が中国で地域本部等の各種機能性機構を設立することを奨励し、中外企業が研究開発で協力することを奨励する。 ②外資が国内企業の改組・改造及び合併・再編に参加することを奨励し、外資による合併・買収安全審査制度を早期に確立する。 ③“資金導入”と“智力導入”の結合を促進する。 ④外資が中西部地区に移転し、投資を拡大することを奨励する。 	<ul style="list-style-type: none"> ①積極かつ有効という外資利用の方針を堅持し、先進技術及び人材、智力資源の導入に注意を払い、多国籍企業の中国での研究開発センターの設立を奨励し、外資利用の全般的水準と総合的効率を確実に高める。 ②外商投資産業目録の改訂を急ぎ、外資が高技術、省エネルギー・環境保護、現代サービス業等の分野と中西部地区へ投資することを奨励する。
年度経済・社会発展計画執行状況及び計画草案報告	<ul style="list-style-type: none"> ①外商投資産業指導目録を改訂し、開放分野区を拡大し、外資がハイエンド製造業、高技術産業、現代サービス業、新エネルギー及び省エネルギー・環境保護等の産業に投資するように誘導し、外国企業が中西部地区で環境保護の要求に適合する労働集約型産業を発展させることを奨励する。 ②国際サービス・アウトソーシングを積極的に引き受ける。 ③外商投資管理体制改革を深化させ、審査・認可範囲を縮小し、審査・認可の透明度を高める。 	<ul style="list-style-type: none"> ①外商投資産業指導目録と中西部地区外商投資優位性産業目録を改訂・公布し、外資がハイエンド製造業、高技術産業、現代サービス業、省エネルギー・環境保護等の分野及び中西部地区に投資することを奨励する。 ②外資が多様な方法で国内企業の改組・改造、合併・再編に参加することを支援する。 ③積極かつ妥当にサービス分野の対外開放を拡大する。

	④今年の外商直接投資は 960 億米ドルに達するよう尽力する。	
--	---------------------------------	--

2. 現代サービス業の奨励

現代サービス業については、昨年同様、今年の全人代での報告でも外資を奨励する分野の1つとしてあげられているが、今年の年度計画報告ではさらに「積極かつ穏当にサービス分野の対外開放を拡大する。」と述べられている。

これもサービス業を発展させるという方針をふまえたものである。「第12次5ヵ年計画要綱」では、サービス業付加価値のGDPに占める比率を2010年の43%から2015年に47%とするという目標が掲げられている。「第12次5ヵ年計画」では、金融サービス業、現代物流業、高技術サービス業、商務サービス業、旅行業、家庭サービス業、体育事業・体育産業について、具体的な業種と発展の目標が示されている（後掲の表を参照）。

外資のサービス業への投資については、従来、多くの業種が制限類プロジェクトに指定され、また許可業種であっても種々の条件が設けられていた。この1年のサービス業の規制緩和措置を見ても、旅行社（中外合弁旅行社に対する出国業務取り扱いを試験的に許可）、医療機関（制限類プロジェクトから許可類プロジェクトへの変更、独資を試験的に許可するなどの方針を発表）、外商投资企业へのインターネット販売許可だけにとどまっている（注4）。今後は、こうした歩みを速めていくものと思われる。

ただし、これら全てについて外資の投資を奨励しているわけではない。その一部が徐々に緩和されていくものと見られる。そのヒントになるのが昨年12月の国务院の報告で、その中で外資をより多く導入すべき分野として、現代物流、ソフトウェア設計開発サービス、商務サービス、工事設計、農業技術サービス等の生産型サービス業が例示され、また積極かつ穏当に推進すべき分野として、教育、医療・衛生、文化、体育、電気通信、金融等があげられている（注5）。

次に改訂される「外商投資産業指導目録」では、これらが奨励類プロジェクトに追加され、あるいは制限類から外れて許可類プロジェクトになるものと思われる。

第12次5ヵ年計画で発展を図るサービス業

分野	主な業種と目標
金融サービス業	①信用貸付、証券、信託、理財、リース、債務保証、インターネット・バンキングなど各種金融サービスの資産配置と融資サービスの機能を更に発揮させる。 ②金融市場の登記、管理委託、取引、清算システムを更に健全化する。 ③責任保険、信用保険を積極的に発展させ、大災害保険の発展を模索し、保険販売サービス方式を革新し、保険仲介市場の発展を規範化し、再保険市場の建設を推進し、健全な保健サービス体系を確立する。
現代物流業	①サードパーティ・ロジスティクス（3PL）を大いに発展させ、物流効率を高め、物流コストを引き下げる。 ②農産物、鉱産物、重要工業品等の重点分野での物流を発展させる。 ③物流業の地域分布を改善し、物流園區等の物流機能集中区の秩序ある発展を支援する。 ④現代物流管理を普及し、物流の知能化・標準化の水準を高める。
高技術サービス業	①研究開発での設計業の発展を急ぎ、工業設計の外観設計からハイエンド製品

	<p>の総合設計サービスへの転換を促進する。</p> <p>②情報システム統合サービス、インターネット付加価値サービス、情報安全サービス、デジタルコンテンツ・サービスを発展させ、地理情報産業を発展させる。</p> <p>③検査・測定、知的財産権、科学技術成果の転用等の科学技術サポート・サービスを積極的に発展させる。</p>
商務サービス業	<p>①会計、監査、税務、工事コンサルティング、認証・認可、信用評価、ブローカー代理、管理コンサルティング、市場調査等の専門サービスを大いに発展させる。</p> <p>②弁護士、公証、司法鑑定、経済仲裁等の法律サービスを積極的に発展させる。</p> <p>③プロジェクト企画、合併・再編、財務アドバイス等の企業管理サービスの発展を急ぐ。</p> <p>④人事代理、人材紹介、人員訓練、労務は検討の人的資源サービスの発展を規範化する。</p> <p>⑤広告、展示業等の健全な発展を促進する。</p>
流通サービス業	<p>①コンビニエンスストア、中小スーパーマーケット、コミュニティストア等の居住区での商業発展を支援する。</p> <p>②チェーン経営、物流配送、電子取引等の現代流通方式を農村へ普及させ、大型スーパーマーケットと農村合作組織の連携を支援する。</p>
旅行業	<p>①国内旅行を全面的に発展させ、入国旅行を積極的に発展させ、出国旅行を秩序立って発展させる。</p> <p>②エコ旅行を全面的に推進し、文化旅行を開発し、革命記念地への旅行を大いに発展させる。</p>

(注)「家庭サービス業」と「体育事業・体育産業」は省略。

3. 合併・買収における安全審査制度

今年の全人代での報告では、昨年が続いて、「外資が国内企業の改造・改組、合併・再編に参加することを奨励する。」と述べられている。昨年の「政府活動報告」では、同時に外資の合併・買収安全審査制度の創設についても言及されていたが、今年の全人代前に国務院と商務部から関係通知が發布され、3月から実施されたことから、これについての言及はなかった(注6)。ただ、「第12次5ヵ年計画要綱」では、外資導入方針の1つとして、この安全審査制度の適切な実施があげられている。

外資の合併・買収安全審査制度に関する通知は發布されたが、しかし依然として詳細が不明である。特にどういう買収案件が安全審査の対象となるのかという肝心な点が明らかでない。安全審査の対象範囲は、軍関係企業や国防関係の組織のほか、「国家安全に関係する重要農産物、重要エネルギー・資源、重要基礎施設、重要運輸サービス、中核技術、重大設備製造等の企業の買収で、実際支配権が外国投資者に取得される可能性があるもの」とされるが、これでは自社の買収案件が安全審査の対象になるかどうか分からない。

安全審査の申請は、中国企業の買収を予定している外国企業が行うとされているが、当の外国企業が安全審査の対象ではないと判断して申請を行わない場合、買収取引の認可申請を受けた地方商務部門が安全審査申請をするよう要求し、あるいは国務院関係部門、全国レベルの産業協会、同業企業、川上・川下企業が商務部に安全審査を行うよう提案するとされている。この制度はこれから本格的に実施されるが、おそらく外国企業が自ら申請するケースはあまりなく、地方商務部門から指摘されて

申請するか、國務院関係部門などから商務部に連絡が行って申請するケースが多いのではないと思われる。

日本企業としては、中国企業の買収に当たって、中国政府から申請後に撤回や譲歩を求められることがないように、先行事例を注視し、事前に行買収の可能性を判断することが必要だろう。

外資合併・買収安全審査制度の概要

項 目	内 訳
安全審査の対象となる買収の範囲	<ol style="list-style-type: none"> 1. 軍企業及び軍関係企業、重点・敏感な軍事施設の周辺企業及び国防安全関係のその他の組織の買収 2. 国家安全に関係する重要農産物、重要エネルギー資源、重要基礎施設、重要運輸サービス、中核技術、重大設備製造等の企業の買収で、実際支配権が外国投資者に取得される可能性があるもの
安全審査の対象となる買収の内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国内の外商投資企業でない企業の持分を買収または増資を引き受け、それにより当該企業を外商投資企業に変更するもの 2. 国内の外商投資企業の中国側出資者の持分を買収または増資を引き受けるもの 3. 外商投資企業を設立し、それを通じて国内企業の資産を買収、運用するもの、または外商投資企業を通じて国内企業の持分を買収するもの 4. 国内企業の資産を直接買収し、かつ当該資産をもって外商投資企業を設立し、資産を運用するもの
安全審査の内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国防上の安全に対する影響の有無（国防上必要とする国内の製品生産能力、国内のサービス提供能力及び関連設備・施設への影響を含む） 2. 国家経済の安定運営への影響の有無 3. 社会の基本的な生活秩序への影響の有無 4. 国家安全に関わる中核技術研究開発能力への影響の有無
安全審査の組織体制	<p>国家関係部門の合同会議制により審査を行う。合同会議は國務院の指導下に、国家発展改革委員会と商務部が主に担当し、外国投資家による買収の国家安全への影響の分析、安全審査における重大問題の研究・調整、買収取引についての決定を行う。</p>
安全審査の手続き	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外国投資家が商務部に安全審査申請を行う。地方商務部門に買収認可申請をした際に、商務部への申請をしていない場合、地方商務部門は申請者に安全審査申請を要求し、かつ商務部に報告する。 2. 商務部は、買収案件が安全審査の範囲内にある場合、15 業務日以内に書面で申請者に通知し、その後 5 業務日以内に合同会議に提出する。（申請後 15 業務日を経過するまで買収取引を中断すること。） 3. 國務院関係部門、全国レベルの産業協会、同業企業及び川上・川下企業が安全審査の必要を認めた場合、商務部に提案を行うことができる。 4. 合同会議は、まず一般的審査を行う。商務部から提出を受けた後、5 業務日以内に関係部門に意見聴取の書状を出し、関係部門は 20 業務日以内に書面で意見を提出する。 5. 関係部門が等しく国家安全への影響がないと認めた場合は、書面受領後 5 業務日以内に審査意見を商務部に通知する。 6. 関係部門が国家安全への影響があると認めた場合は、書面受領後 5 業務日以内に特別審査を開始する。特別審査は、合同会議が組織した安全評価に対する審査で、60 業務日以内で行う。意見が基本的に一致した場合は審査意見を提出し、重大な意見の相違がある場合は國務院に上程する。

	7. 商務部は、合同会議から審査意見を受領後、5 業務日以内に申請者と地方商務部門に書面で通知する。国家安全への影響がないと判断された場合、申請者は関係部門で買収取引手続きを行う。国家安全に影響があると判断された場合、申請者は取引の内容を変更して再申請することができる。国家安全に重大な影響があると判断された場合、商務部は取引の中止、持分・資産の譲渡またはその他の有効な措置を採るよう要求する。
--	---

(注1) 2010年の海外からの直接投資は、金融分野を除いて27406社で16.9%増、実行額は1057.4億米ドルで17.4%増となった。実行額が1千億米ドルを突破したのは初めてで、月別の実行額は2009年8月から2010年12月まで17ヵ月連続で前月を上回った。また、分野別では、サービス業への投資が13905社(21.3%増)、実行額487.1億米ドル(28.6%増)となり、製造業の11047社(13.1%増)、実行額495.9億米ドル(6%増)とほぼ同水準になった。以上は、商務部の記者会見(2011年1月18日)による。詳細は、次のウェブサイトをご参照。

<http://www.mofcom.gov.cn/xwfbh/20110118.shtml>

(注2) 国務院の外資導入指針は、「国務院の外資利用業務を更に適切に行うことに関する若干の意見」(国発[2010]9号、2010年4月6日発布・実施)。

(注3) 「国務院の発展改革委等部門の一部産業の生産能力過剰及び重複建設抑制と産業健全発展誘導に関する若干の意見の許可・転送の通知」(国発[2009]38号、2009年9月26日発布・実施)。

(注4) 旅行社については「中外合弁旅行社出国旅行業務試験経営監督管理暫定施行弁法」(国家旅游局・商務部令第33号、2010年8月29日公布・施行)、医療機関については「国務院弁公庁の国家発展改革委員会、衛生部等の社会資本による医療機構設立の更なる奨励・誘導に関する意見の転送通知」(国弁発[2010]58号、2010年11月26日発布・実施)、インターネット販売については「商務部弁公庁の外商投資インターネット、自動販売機方式の販売プロジェクト審査認可管理の関係問題に関する通知」(商資字[2010]272号、2010年8月19日発布・実施)による。

(注5) 「国務院のサービス業発展促進の業務状況に関する報告」(2010年12月22日、第11期全人代常務委員会第18回会議における国家発展改革委員会報告)。

(注6) 国務院の通知は「外国投資者の国内企業合併・買収安全審査制度の確立に関する通知」(国弁発[2011]6号、2011年2月3日発布、同年3月5日実施)、商務部の通知は「外国投資者の国内企業合併・買収安全審査制度実施関連事項の暫定施行規定」(商務部公告2011年第8号、2011年3月4日公布、同年3月5日～8月31日実施)。

(執筆者連絡先)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 海外アドバイザー事業部

住 所：東京都港区港南2-16-4

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



強大な貿易国・中国と緊張感ある互惠関係を築くインドネシア、タイ

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. 輸出入両面で世界をリードする中国

中国はWTO（世界貿易機関）加盟前後から輸出の大幅な拡大を背景に「世界の工場」として世界市場を席捲。最近先進国の景気低迷が長引く中で「世界の市場」としても台頭しつつある。実際、WTOの統計によれば、中国は世界輸出の10.5%を占める最大の輸出国であり、同時に世界輸入の9.1%を占める米国に次ぐ世界第2位の輸入国でもある（図表1）。

図表1. 世界の主要輸出国・輸入国(2010年) (10億ドル、%)

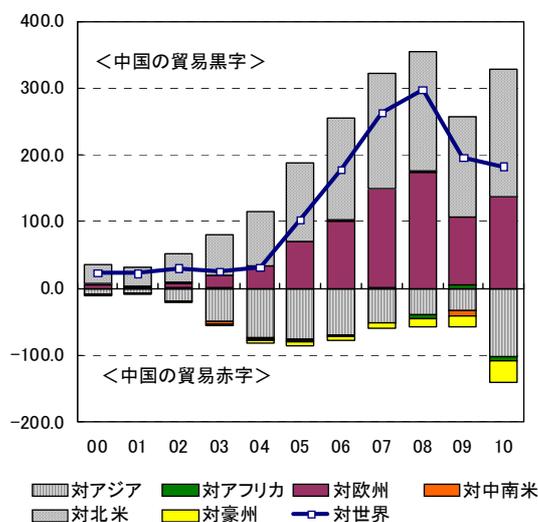
輸出		金額	シェア	輸入		金額	シェア
世界計		15,082	100.0	世界計		15,305	100.0
1	中国	1,578	10.5	米国	1,968	12.9	
2	米国	1,278	8.5	中国	1,395	9.1	
3	ドイツ	1,268	8.4	ドイツ	1,066	7.0	
4	日本	770	5.1	日本	693	4.5	
5	オランダ	572	3.8	フランス	606	4.0	
6	フランス	520	3.5	英国	557	3.6	
7	韓国	466	3.1	オランダ	517	3.4	
8	イタリア	447	3.0	イタリア	484	3.2	
9	ベルギー	411	2.7	香港	434	2.8	
10	英国	404	2.7	韓国	425	2.8	

(出所)WTO

2. 全体では大幅な貿易黒字を計上するも新興経済地域とは貿易赤字を計上

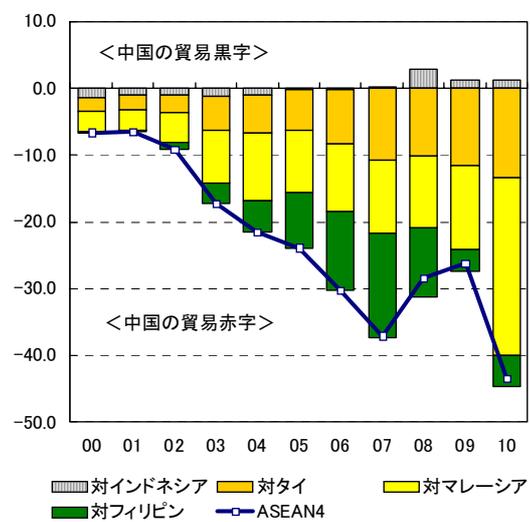
また、中国は年間2000億ドル近い貿易黒字を計上する貿易黒字国だが、地域別に見ると、欧州、北米など先進地域に対して黒字を計上する一方でアジア、中南米など新興経済地域に対しては赤字を計上している。ASEAN主要国についてはインドネシアに対して小幅の黒字を計上する以外は赤字であり、赤字幅は拡大傾向にある。貿易収支だけを見れば、ASEANをはじめとする新興経済地域にとって中国は黒字を稼がせてくれる貿易相手国ということになる（図表2、3）。

図表2. 中国の地域別貿易収支の推移 (10億ドル)



(出所)CEIC

図表3. 中国の対ASEAN4貿易収支の推移 (10億ドル)

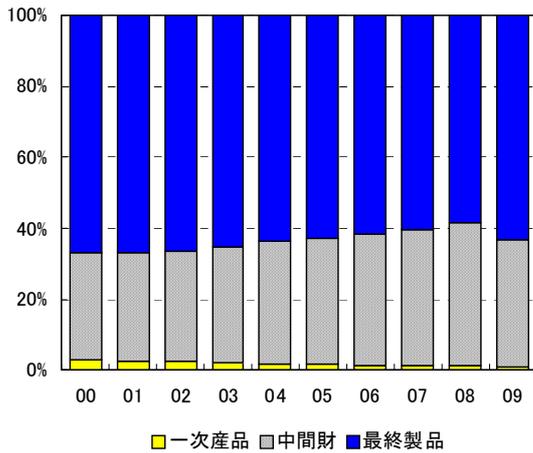


(出所)CEIC

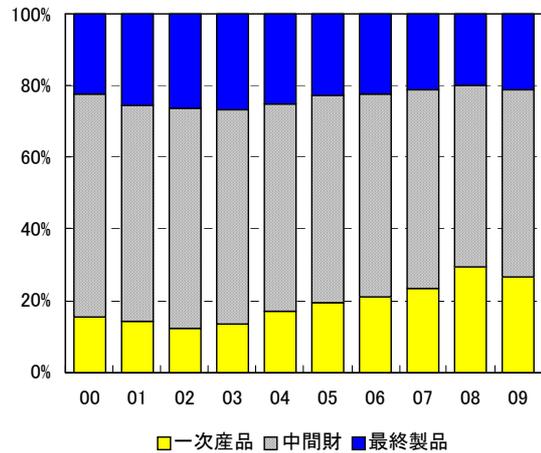
3. 中国との貿易関係～競合か依存か？

しかし、貿易構造に注目すると新興経済国もあまり楽観できないかもしれない。まず、中国の貿易構造をみてみよう。「世界の工場」の呼び名に相応しく 2009 年時点で輸出の 63%が最終製品に占められ、中間財 (36%) を合わせると輸出の 99%は製品で占められている。一方、輸入は「世界の市場」とは言われているものの、最終製品の割合は 2009 年時点でも 21%にとどまっている。ただし、資源をはじめとする一次産品の割合は 27%に拡大している。

図表4-1. 中国の輸出構造



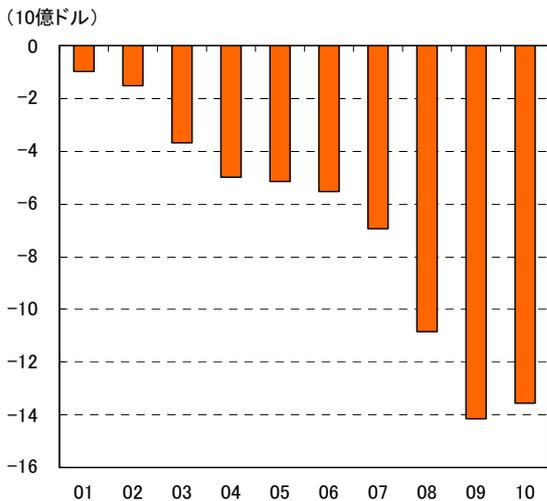
図表4-2. 中国の輸入構造



(出所) RIETI-TID2010

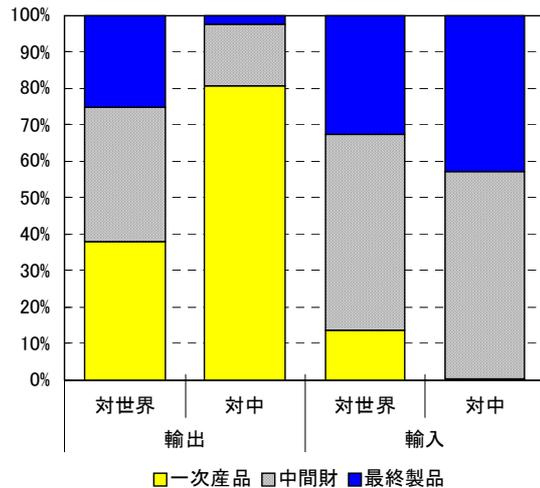
こうした中で今年の3月11日付けのウォール・ストリート・ジャーナル (アジア) 紙は「中国との貿易拡大が世界規模で産業構造の変化を招いている¹」としてブラジルの例を紹介している。中国の対ブラジル貿易収支は赤字幅が拡大傾向にあり、ブラジルにとって中国は貿易黒字を稼がせてくれる相手である。しかし、対中輸出の 81%を一次産品が占める一方、中国からの輸入の 43%が最終製品に占められている状況を前に、まるで工業国から一次産品輸出国に逆戻りしてしまったようだ。ブラジルでは対中貿易依存度の高まりに警戒感が高まっているという (図表5、6)。

図表5. 中国の対ブラジル貿易収支の推移



(出所) CEIC

図表6. ブラジルの財別貿易構造 <2009年>



(出所) RIETI-TID2010

¹ “China trade rise prompts shifts around the globe,” Wall Street Journal (Asia), March 11, 2011.

4. 競合関係を維持しつつも、追従的あるいは依存的な要素も加味するインドネシア、タイ

翻ってアジア諸国はどうだろうか。ACFTA（ASEAN・中国自由貿易協定）に基づき、ASEAN 原加盟国（ブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ）と中国は 2010 年 1 月より一部の例外品を除き、関税を撤廃した。中国との貿易関係が一段と緊密化するこれらの国々においてブラジルのような変化が見られないかどうか、インドネシアとタイについて検証してみた。

(1) 高まる対中貿易（輸出+輸入）ウェイト

2001 年当時、インドネシアとタイにとって中国は貿易（輸出+輸入）金額でそれぞれ 4.2%と 5.2%を占める貿易相手国でしかなかった。しかし、2009 年時点ではそれぞれ 12.1%と 11.6%を占める三大貿易相手国のひとつにまで中国の地位は上がっている。中国が両国にとって貿易相手国として大きな存在となっていることがうかがわれる（図表 7、8）。

図表7. インドネシアの主要貿易(輸出+輸入)相手国

	2001		2005		2009	
	百万ドル	シェア(%)	百万ドル	シェア(%)	百万ドル	シェア(%)
輸出入計	95,794	100.0	162,351	100.0	210,002	100.0
1 日本	17,700	18.5	24,955	15.4	28,418	13.5
2 米国	10,971	11.5	17,307	10.7	25,813	12.3
3 シンガポール	8,511	8.9	13,775	8.5	25,502	12.1
4 韓国	5,982	6.2	12,505	7.7	17,983	8.6
5 中国	4,043	4.2	9,955	6.1	12,888	6.1
6 オーストラリア	3,659	3.8	5,693	3.5	12,500	6.0
7 マレーシア	2,784	2.9	5,580	3.4	9,642	4.6
8 ドイツ	2,598	2.7	4,795	3.0	7,847	3.7
9 タイ	2,050	2.1	3,931	2.4	6,700	3.2
10 英国	2,026	2.1	3,562	2.2	4,700	2.2

図表8. タイの主要貿易(輸出+輸入)相手国

	2001		2005		2009	
	百万ドル	シェア(%)	百万ドル	シェア(%)	百万ドル	シェア(%)
輸出入計	126,879	100.0	228,336	100.0	286,813	100.0
1 日本	23,845	18.8	41,005	18.0	40,887	14.3
2 米国	20,444	16.1	25,673	11.2	33,237	11.6
3 シンガポール	8,141	6.4	20,258	8.9	25,133	8.8
4 中国	6,573	5.2	13,873	6.1	16,284	5.7
5 マレーシア	5,799	4.6	13,016	5.7	13,313	4.6
6 ドイツ	4,129	3.3	7,627	3.3	12,360	4.3
7 香港	4,123	3.2	7,084	3.1	11,193	3.9
8 韓国	3,351	2.6	6,867	3.0	9,171	3.2
9 英国	3,312	2.6	6,406	2.8	8,488	3.0
10 オーストラリア	2,738	2.2	6,132	2.7	8,271	2.9

(出所)CEIC

(2) 拡大する対中貿易赤字

インドネシアについては、中国側の統計でもインドネシア側の統計でも、近年、中国がインドネシアに対して黒字（インドネシアは中国に対して赤字）を計上するようになってきている。一方、タイについては、中国側の統計では、中国側の貿易赤字となっているが、タイ側の統計では対中貿易赤字が毎年拡大している。これは香港を中継した輸出を中国の輸出とカウントするかどうかなど統計上の問題によるものであるが、両国の間で貿易収支に関する認識は異なっている。

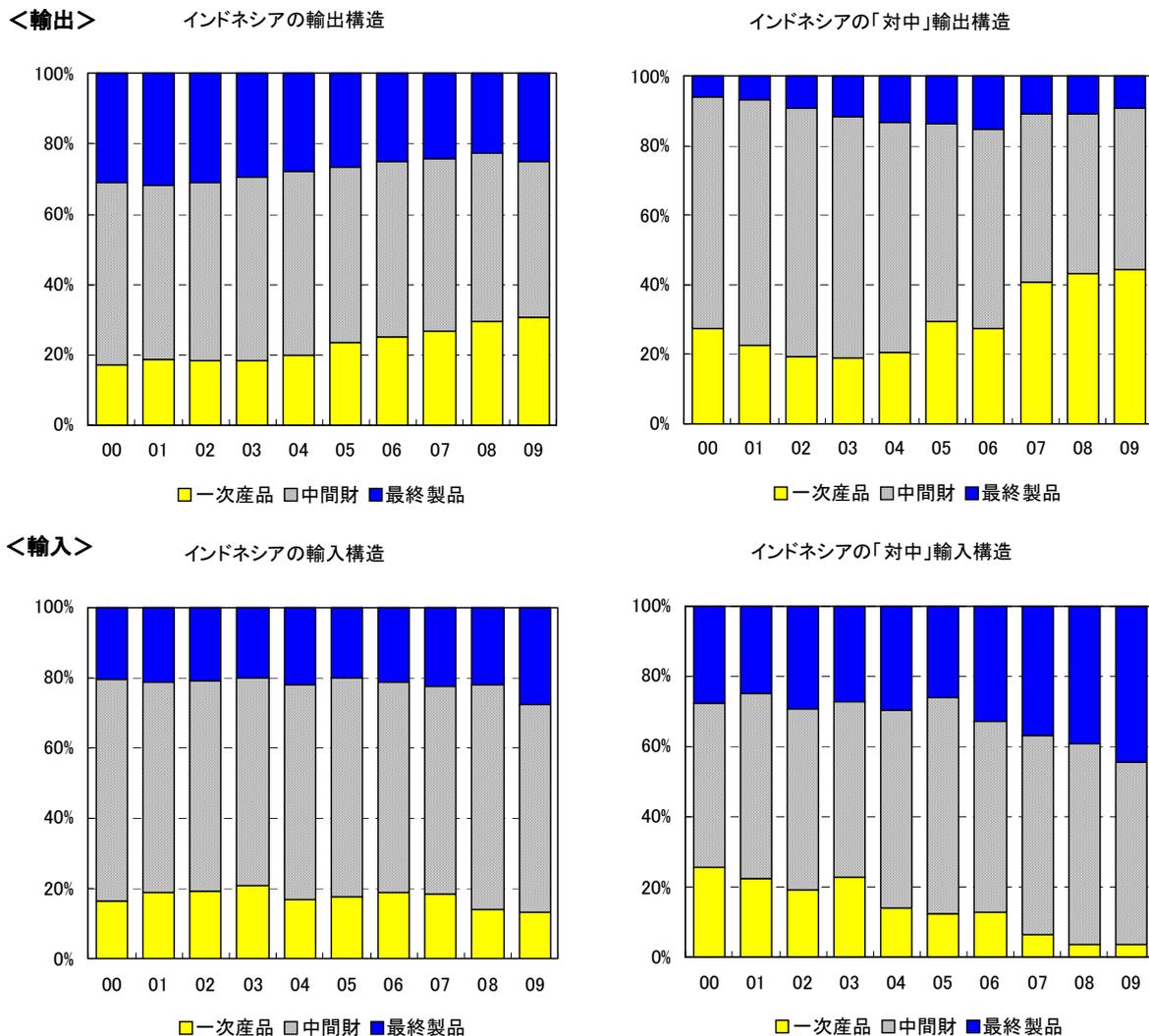
各国ベースの貿易統計に依拠すれば、インドネシア、タイともに対中貿易赤字は拡大傾向にある。

(3) 対中貿易構造～競合 vs. 中国追従

下掲図表9に見られるように、インドネシアの輸出構造は2009年時点では一次産品31%、中間財45%、最終製品25%と製品が輸出全体の約7割を占めている。これに対して対中輸出は一次産品の割合が44%と高くなっているものの、中間財(46%)や最終製品(9%)の輸出も一定の割合が維持されている。中国の需要に合わせて一次産品の割合が大きくなっているという意味で中国需要追従的な構造にややシフトしているが、製品輸出も一定割合あり、競合関係も維持されていると考えられる。

一方、輸入についてはそもそも全体でも中間財59%、最終製品28%と製品の割合が大きいが、対中国ではその傾向が一層強く現れている。競争力の高い中国製品がインドネシア市場に浸透している様子がうかがわれ、輸入構造はやや中国の供給パターン追従的になっているようだ。

図表9. インドネシアの貿易構造

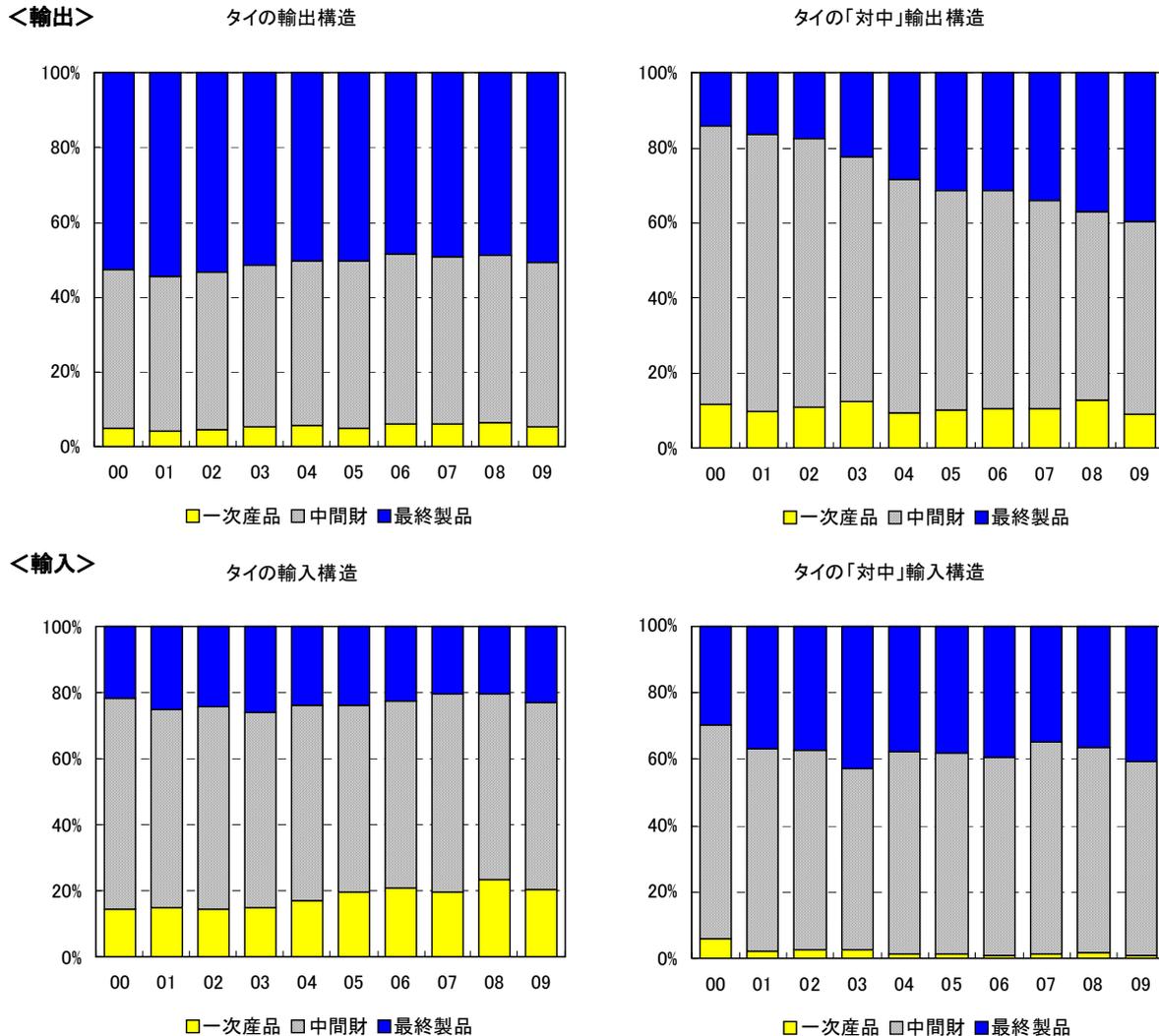


(出所) RIETI-TID2010

一方、タイの輸出構造を見ると(次頁図表10)、対中輸出に占める最終製品の割合が40%と輸出全体に占める最終製品の割合(51%)に比べて小さくなっているものの、中間財については逆に輸出全体の44%に対して対中輸出では51%と大きくなっており、「世界の工場」への中間財供給国としての機能をタイが果たしていることがうかがわれる。一方で最終製品の割合が大きくなる傾向が見られ、水平分業的な競合関係も強まりつつあるようだ。

他方、輸入については全体に比べて対中輸入における最終製品の割合が大きく、インドネシア同様、競争力の高い中国製品がタイ市場に浸透しつつある様子が見られる。輸入構造はやはりやや中国の供給力パターンに追従する傾向が見られると言えよう。

図表10. タイの貿易構造



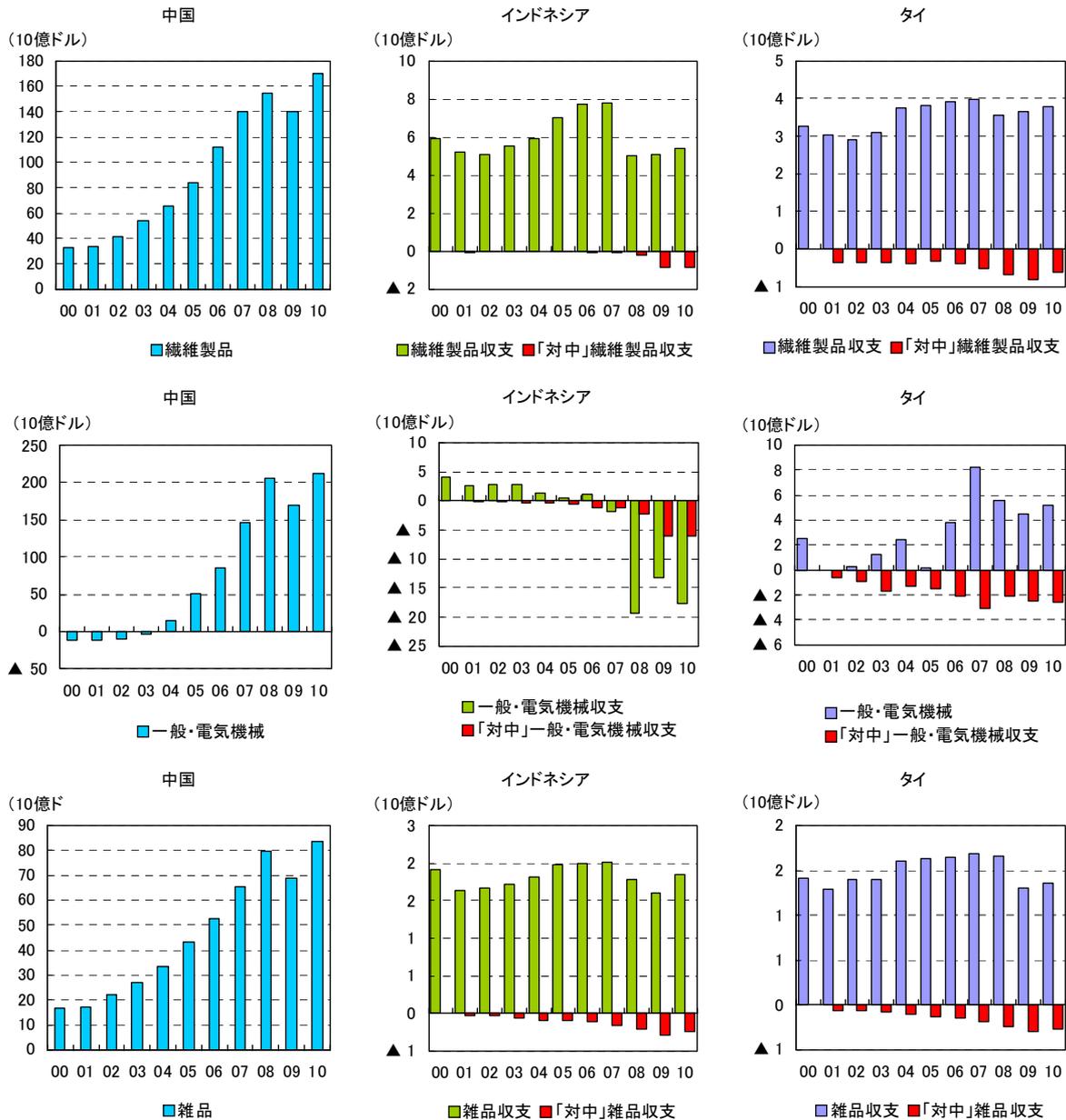
(出所) RIETI-TID2010

(4) 品目別対中貿易動向にみる競合・依存関係

次に品目別貿易収支の統計をもとに、中国との競合あるいは依存関係について品目単位で考えてみた。ここでは貿易黒字を計上している品目は当該国にとって競争力がある品目であり、逆に赤字を計上している場合は相対的に競争力が低いか、相手国に依存していると仮定。中国が黒字あるいは赤字を計上している主要品目についてインドネシアとタイの対中収支の推移から両国と中国の競合ないし依存関係について考えてみた。

次頁図表11は中国が貿易黒字を拡大させている「繊維製品」、「一般・電気機械」、家具、寝具、玩具などの「雑品」についてみたものである。「繊維製品」、「雑品」についてはインドネシア、タイ両国とも品目収支は黒字を計上しており、競争力を有しているとみられる。しかし、対中収支はいずれも赤字が拡大する傾向にあり、厳しい競合関係にあると考えられる。一方、インドネシアの「一般・電気機械」については品目収支・対中収支ともに赤字に転じており、対外・対中依存度が強まりつつあると考えられる。

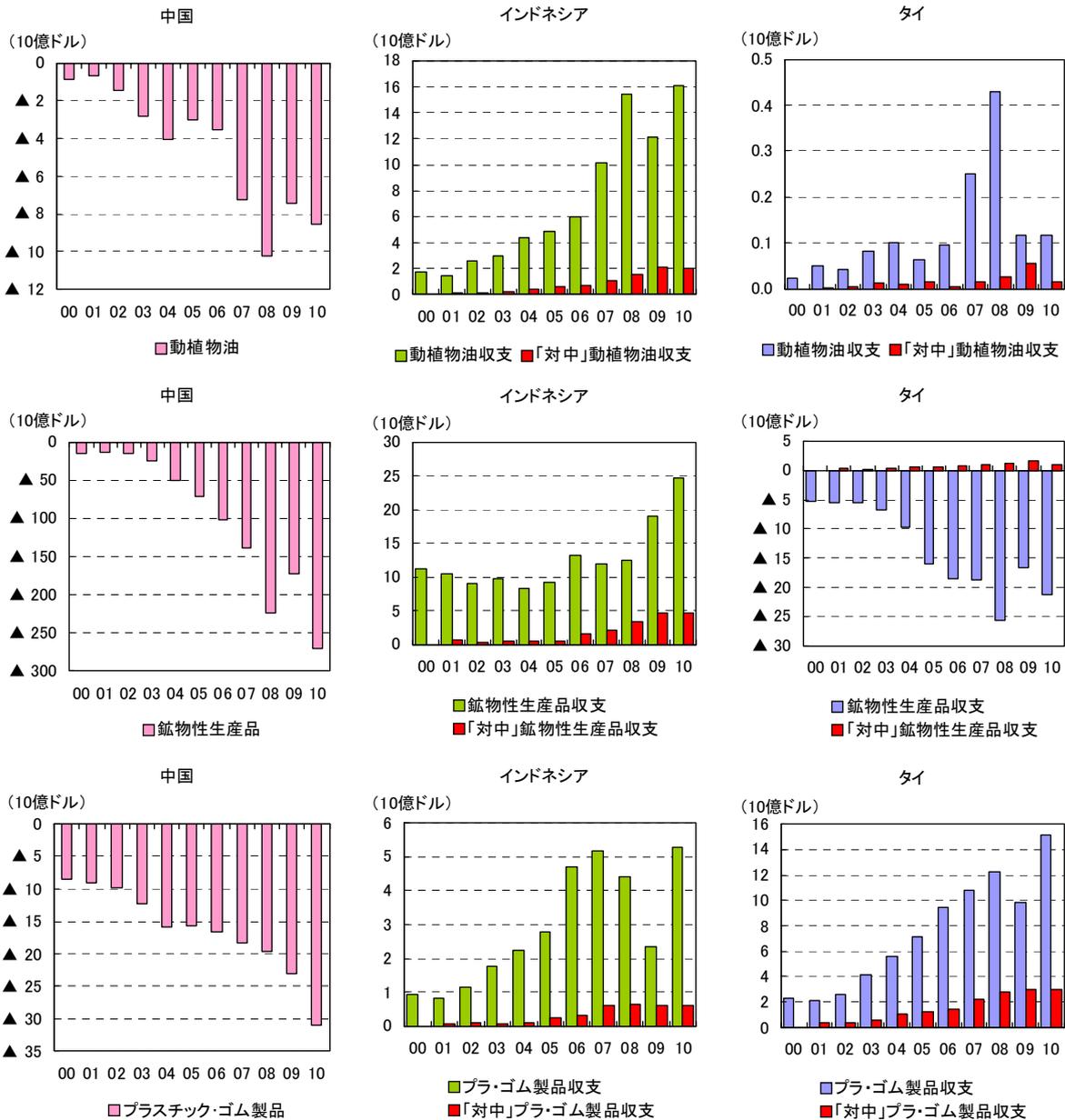
図表11. 中国が貿易黒字を拡大させている品目



(出所)CEC, World Trade Atlas (注)インドネシアの対中品目別収支の2010年は1-11月実績の年率換算値ベース。

次頁図表12は中国が貿易赤字を拡大させている、すなわち対外依存度を高めていると考えられる「動植物油」、石油を含む「鉱物性生産品」、「プラスチック・ゴム製品」についてみたものである。「動植物油」「プラスチック・ゴム製品」についてはインドネシア、タイ両国とも高い競争力を活かし、対中貿易黒字を拡大させている。中国側から見れば、これらの品目については両国への依存度が高まっていることがわかる。一方、「鉱物性生産物」については産油国であるインドネシアが対中貿易黒字を拡大させているのは当然と考えられるが、タイも全体としては赤字を計上しながら対中では黒字を計上している。中国の強いエネルギー需要がタイに例外的な収益機会をもたらしているようだ。

図表12. 中国が貿易赤字を拡大させている品目



(出所)CEC, World Trade Atlas (注)インドネシアの対中品目別収支の2010年は1-11月実績の年率換算値ベース。

中国は諸外国との外交関係において「戦略的互惠 (win-win) 関係」の構築を標榜している。ASEAN 諸国と中国は貿易面で着実に「互惠関係」を深化させているようである。しかし、両者の関係は、競争と依存のバランスを取りつつ中国の活力を取り込みたい ASEAN と輸出市場と必要な原材料の供給を期待する中国との緊張感を伴った「互惠的」経済関係といえそうだ。

(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



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(後編)

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内 佑介

「中国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2回に分けて中国食品市場について整理していますが、後編である本稿では、日系各社における事業展開のポイントについて整理しました。

1. 日系食品メーカーにおける中国事業の現状

(1) 進出の歴史

日系食品メーカーの中国進出を振り返ると、1980年代後半～90年代に原材料調達・日本に逆輸入する加工食品の製造拠点としてスタート、その後、90年代後半より消費水準の高まりを背景に内販向けへと軸足をシフト、中国経済の成長が加速した2000年代に入ると、将来の市場拡大を見越した内販向けの製造現法・統括会社の設立が相次いだ。

昨今の日系食品メーカーにおける海外現法の新規設立数をみると、半分以上が中国への新規進出で、直近5年間に限れば新規に増加した現法数の約7割が中国となっている(図表1)。

また、日系食品メーカーの海外事業への依存度は約14%に過ぎないなど他業種に比べて低い状況にあるものの、海外現法における地域別売上構成をみると、中国は32%(アジア全体では59%)に達するなど日系食品メーカーの海外事業における中国現法の位置付けは相対的に高い。

図表1：日系食品メーカーにおける中国現法設立数の推移

(単位：社)

	合計	～00年計	01年～計	01年	02年	03年	04年	05年	06年	07年	08年	09年
中国への進出数	5,097	1,850	3,247	260	457	488	543	483	368	228	169	103
製造業	3,086	1,334	1,752	176	271	258	323	258	179	103	63	35
自動車	347	104	243	7	31	37	59	47	32	8	8	6
食品	169	84	85	2	14	7	15	14	9	6	3	3
(対世界比)	37%	28%	53%	33%	74%	64%	56%	78%	82%	67%	43%	50%
非製造業	2,011	516	1,495	84	186	230	220	225	189	125	106	68
卸売	996	221	775	52	116	127	102	113	98	50	46	37
食品卸	24	6	18	0	1	4	0	1	3	2	3	3
世界への進出数	21,918	13,204	8,714	860	994	992	1,085	1,003	955	706	624	313
製造業	9,199	5,691	3,508	374	453	425	491	424	347	250	197	82
食品	461	301	160	6	19	11	27	18	11	9	7	6

(資料) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧2010」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) 足元の事業展開

①製品ラインナップ

日系食品メーカーのプレゼンスを“製品別”にみると、中国などアジア地域の属性が強い製品（例：即席麺、茶系飲料）では、台湾・香港系や中国地場企業に加え日系も相応のプレゼンスを有しているが、欧米発祥の製品で世界的に広く普及している製品（例：チョコレート、炭酸飲料）となると、グローバルで事業を展開する欧米大手が中国市場でも相応のシェアを確保している（図表 2）。

一方、“価格帯別”にみると、日系食品メーカーが投入している製品は各社毎に幅があるものの、総じて中間層以上をターゲットとした製品投入が多い。また、日系食品メーカーは高い品質と繊細又は特徴ある味わい、更には健康志向を意識した製品などで、中国地場企業はもとより欧米・台湾企業などその他の外資メーカーとも差異化を図っており、こうした点は日系食品メーカーにおける強みの一つとなっているようだ。

具体的にみると、例えば、即席麺では日清食品が電子レンジで調理する“カップタイプ製品”を発売、康師傅や統一など競合他社と比べてやや高単価ながらも特徴ある製品ラインナップとなっている。

また、清涼飲料の事例でも、茶系飲料において康師傅や統一企業が 500ml ペットボトルで価格 3 元程度の品揃えを中心に製品展開するなか、サントリーは同等タイプの烏龍茶に加え、価格が 5 元程度と高いものの脂肪吸収の抑制効果など機能性を売りにした黒烏龍茶を投入することで、他社との差異化を図っている。

一方、欧米メーカーは一定の品質と世界的なブランド力を梃に量産スペックの製品を展開、台湾メーカーは日系ブランドのような味わいなどを取り入れつつ、量産スペックの製品を投入しているのが特徴で、それぞれが得意とする製品分野において、日系メーカーに比べ相対的に高い市場シェアを確保している（図表 3）。

図表 2：主たる食品・飲料の国籍別シェア

	中国の地域属性が強い製品			欧米発祥の製品		
	即席麺	たれ類(火鍋用)	茶系飲料	チョコレート	アイスクリーム	炭酸飲料
欧米企業	—	1割未満	—	6割超	4割超	8割超
日系企業	2割		1割	1割未満	1割未満	1割未満
台湾・香港企業	4割超		6～7割	1割未満	1割未満	
中国地場企業	3割超	9割超	2～3割	1～2割	4割超	1割

(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 3：各外資メーカーにおける製品面の特徴

		日系企業	欧米企業	台湾企業
ブランド		日本国内で販売するNB中心	世界的なブランドを投入	台湾・中国国内で販売するNB
製品の特徴	品質	高品質	まずまずの品質	日本製品・欧米製品の折衷
	味わい	繊細な味わい	量産スペック	

(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販売体制

食品の場合、製品特性として、そもそもの販売単価が低いことから輸送費負担力が大きくないうえ、製品によっては鮮度の維持が重要となる。

加えて、中国では、国土が広いことや中小小売店の存在感が依然として高い（特に地方の中小都市）こと、全国展開している卸売企業が存在しないことなどを背景に、各省市・地域毎に地元の卸売企業が相応のプレゼンスを維持しており、食品メーカーにとっては、各地域でこうした有力な卸売業者と関係を構築することも欠かせない取組みとなっている。

そのため、需要の近接地に生産拠点をもちつつ、広範な地域をターゲットとする場合には中国各地に複数の生産拠点を設ける必要がある。また、ビールなどの酒類でも、依然として瓶製品が主体であるために回収・再利用の観点から需要の近接地での生産が求められるケースもある。

実際、多くの製品において上位シェアを確保している地場企業や、80年代後半から内販目的で中国に進出、製品によっては相応のプレゼンスを確保している欧米・台湾企業の事例をみても、こうした様子が窺える（詳細後述）。

一方で、内販目的の進出が90年代後半とやや出遅れた日本企業は、多くの製品においてシェアが低位にとどまっているが、これは、生産拠点が沿海部に集中、販売に関しても上海市・北京市・広東省など沿海部大都市圏が中心で、全国展開する企業は一部にとどまることも要因の一つとなっているようだ（図表4）。事実、上海市を皮切りに中国事業への参入を図った企業の多くが、同地域で小売業者間の競合が激しさを増すなか、足元では収益確保に苦戦している様子である。

図表4：日系食品メーカー（上場企業）の地域別中国進出状況

		現法数(社)	比率
東北	遼寧省	13	7%
	その他	2	1%
華北	北京市	17	9%
	天津市	8	4%
	山東省	36	18%
	その他	4	2%
華東	上海市	60	30%
	江蘇省	24	12%
	浙江省	10	5%
華南	福建省	7	4%
	広東省	15	8%
内陸等(その他)		4	2%

(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

(ア)康師傅の事例

例えば、台湾の康師傅グループの事例をみると、沿海部のみならず内陸部も含めた全国 56 拠点（2009 年末時点）で主力製品のインスタント食品・飲料を製造、一方で全国 493 拠点の営業所と 79 カ所もの物流拠点を梃に、卸売業者 5.8 千社や小売業者（直販）73 千社などの販売ルートを確認している。同社は 1990 年代前半に中国事業に本格参入して以降、1・2 級都市を中心に直販ルートの拡充にも努めており、2000 年から 9 年間で直接取引する小売業者数を 20 千社から 73 千社にまで増加させたほか、数千に達する 3・4 級都市でも卸売業者との取引拡大を図るなど徐々に販売網を拡充、全国で新製品投入・消費動向の情報収集が可能な体制を構築している。

また、同社は即席麺事業で構築してきた販路を活用、飲料の販売も拡大させており、現在では即席麺事業の売上が 2000 年に比べ約 4 倍、飲料に至っては同約 23 倍にまで拡大するなど市場の伸びを大幅に上回るピッチで業容を拡大させた。

(イ)統一企業（中国）の事例

同じく台湾の統一企業の事例をみても、沿海部・内陸部問わず製造拠点を拡充、2009年現在では14カ所（製造ライン数は100超）で即席麺・飲料を製造しているほか、260拠点の営業所を有している。同社は1992年に中国事業に本格参入して以降、1・2級都市において直接取引の拡大に努める一方で、3・4級都市を主体に2,000社もの卸売業者と取引するなど全国で販路の拡充にも努めてきた。

また、同社はアライアンスを通じた販路の拡充にも努めている様子で、例えば、日清食品が資本参加している地場メーカー今麦郎社と飲料製造の合弁会社を設立、同社が全国の農村地域や内陸部に有する販路を新たに確保したほか、清涼飲料メーカーの安德利果汁（Andre Juice）社と合弁会社を立ち上げることで、山東省での販売網を拡大したようだ（図表5）。

図表5：統一企業の中国における主たる提携

提携先	年	出資比率	目的
健力宝	2005	N.A.	健力宝集団の販売会社を買収、同社ブランドと販路(広東省主体)を獲得
今麦郎グループ	2005	50%	農村や内陸部での販路を有する同社との合弁会社を設立し新たな販路を開拓
安德利果汁	2009	15%	山東省等に販売基盤を有する同社と合弁会社設立により販路を拡充

(資料)当社資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(ウ) The Coca Cola Company の事例

世界的に高い知名度を持つ The Coca Cola Company は、他地域と同様に中国でもボトリング会社を活用、香港財閥の太古（Swire）グループや中国国有企業の中糧集団（COFCO）傘下の中国食品に生産を委託することで業容を拡大してきた。

過去5年を振り返ると、浙江省・広東省などの沿海部も然ることながら江西省・内蒙古自治区・新疆自治区といった内陸部でもボトリング会社による生産拠点の拡充を進めることで販売数量を倍増させてきた。実際、主たるボトリング会社の Swire 社や COFCO 社の同事業売上からもそうした様子が窺える（図表6）。

図表6：The Coca Cola Company と主要ボトリング会社の事業拡大状況

		2003年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	05-09増減
生産拠点数	全体	24	27	27	29	33	35	8
	うち、Swire Gr	6	7	7	8	9	9	2
	うち、COFCO Gr	4	6	6	7	10	11	5
売上高 (百万USD)	Swire Gr	488	703	853	976	1,549	1,849	1,145
	COFCO Gr	N.A.	245	310	378	581	596	351
販売数量 (億Case)	全体	6	9	10	12	15	18	9
	うち、Swire Gr	2	3	4	5	6	7	4
	うち、COFCO Gr	N.A.	N.A.	2	2	2	3	N.A.

(注) 1.全体はCoca Colaグループの中国事業全体の数値。
2.各ボトラーの生産拠点数は、マイナー出資分を含めていない数値。
3.Swireの売上にはマイナー出資分も含む。

(資料)当社資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

2. 日系食品メーカーに求められる事業戦略

今後、欧米・台湾メーカーに比べて中国事業での収益確保に苦心している日系メーカーが採りうる戦略としては、(ア) 引き続き、中間層以上を主なターゲット層とする、(イ) 中間層のみならず現在の低所得層へと裾野を拡大する、といった2つの方向性が考えられる。

(ア) のケースは、現状、日系メーカーの多くが志向しているものである。ただし、今後も所得水準の向上が続くとみられるなか、沿海部大都市から沿海部中小都市・内陸部大都市へと販売地域を広げていくことで、自社製品のブランドを醸成・維持しながら販売量の拡大を目指すべきであろう。(イ) のケースは、低所得層に対応した製品を投入することで、エリアだけでなくターゲット層も含めて顧客の裾野を拡大することが狙い。すなわち、販売地域を拡大しつつ現状の低～中間層主体型のメーカー（康師傅・The Coca cola company など）と同水準にまでターゲット層を広げることで、量産によるスケールメリットを享受していくものである。

両者の戦略を比較すると、前者に傾注した場合、中長期的にみて他社にキャッチアップされやすい点には留意が必要。中国地場大手や康師傅など低～中間層主体型の他社もハイエンド製品を強化していく方向にあり、これらの企業が日系メーカーと同様の製品を提供するようになった場合、スケールメリットで見劣りする分、日系メーカーが不利となる可能性が高いためである。

3. まとめ

中国の食品市場は拡大が期待される反面、企業間の競合も激化の方向にあるうえ、パイニングパワーを増している小売業者からのリベートや入店料など収益押し下げ圧力も強まっているため、日系メーカーは、欧米・台湾メーカーに比べ中国事業での収益確保に総じて苦心している。

もちろん、小売間の競合が激しい地域を避けて事業拡大するなど軌道修正の必要があるとはいえ、既定路線である「(ア) 中間層以上をターゲットにした」事業展開を志向することは妥当な方向性の一つであろう。しかしながら、中国地場大手や他の外資メーカーなどと競いながら日系メーカーが収益を確保していくためには、相応の事業リスクを伴うとはいえ、「(イ) 中間層のみならず低所得層へと裾野を拡大する」事業展開を通じたスケールメリットの追求も本格的に検討していく必要があると言えそうだ。

ただ、日系メーカー自身が、先行メーカーに伍していくだけの販売体制を一朝一夕に築くのは容易でないうえ、市場に近接した生産拠点が必要となる業界特性も踏まえると、新規に現法を設立するよりも現地での事業基盤を既に確立している企業を買収する乃至はそうした企業と提携することが求められよう。勿論、提携の際には日系メーカーが企業規模で見劣りするケースも想定され、買収側や事業の主導権を必ずしも握れるとは限らないものの、伸び悩む日本市場と拡大する中国市場の状況から考えると、資本力や販売基盤などを補完しながら成長市場で果実を得ていくことも、日系メーカーにとっては検討すべき選択肢の一つとなりそうだ。

こうしてみると、日系メーカーが中国事業でどちらの戦略を採るにせよ、思い切った方向転換を検討する時期に差し掛かっていることは間違いなさそうだ。日系メーカー各社にとっては、いずれの戦略でも中長期的な視点での事業計画の策定や経営資源の投入を図っていくなど“粘り強く”中国事業の拡大に取り組んでいくことが成否の鍵を握ることになる。

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



人民元の行方

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

第11期全国人民代表大会(全人代、国会に相当)第4回全体会議が3月15日に閉幕した。大会の冒頭では温家宝首相が「政府活動報告」および「第12次5カ年計画」を説明。また14日には記者会見を行った。5ヶ年計画の初年度にあたる今年、どのような政策が行われ相場はどのように動くのか考察してみたい。

《5ヶ年計画の内容》

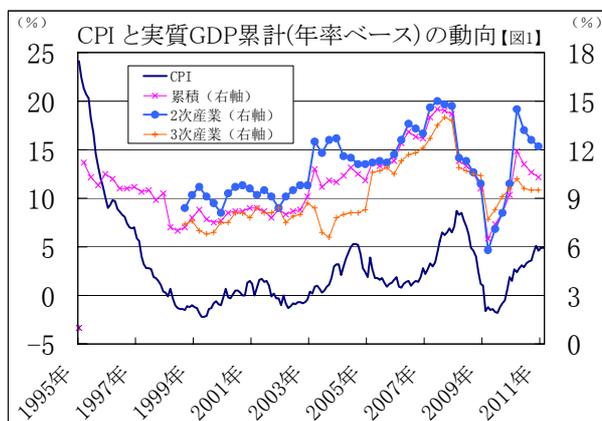
今回の5ヶ年計画は成長の牽引役をサービスや消費、戦略的産業といった分野に移し産業構造の改善を通して、経済の不均衡是正を行いながら、内需拡大に伴う経済成長を目指す内容となっている。温家宝首相は経済成長について、「経済成長、雇用、インフレのペースには分け難い相関関係があり経済発展のペースが速まれば雇用は増加するが、インフレ圧力も増加する。一方経済発展のペースが鈍ければ雇用も少なくなるが、経済が景気後退に陥りやすくなる。我々はこれら2つの適切な軌道を見つけ出さなくてはならない。」と会見で発言。今回の5ヶ年計画で掲げた7%成長が決して鈍いペースではなく、インフレに配慮した質の高い成長を達成することに注力することを表明した。2015年に労働人口がピークを迎えようとする中、確かにGDPの実額の増加額をみれば鈍いペースではないことが分かる。

第12次五ヶ年計画(2011~2015年)の主要目標一覧および過去の実績([]は5年間の累計値)【表1】

指標項目	単位	2005年	2010年 (目標)	年間 成長率	2010年 (結果)	年間 成長率	2015年 (目標)	年平均 成長率
GDP	(兆元)	18.5	26.1	7.5%	39.8	11.2%	55.8	7%
付加価値に占めるサービス業比率	(%)	40.3	43.3	[3]	43.0	[2.7]	47.0	[4]
研究開発費のGDP比	(%)	1.3	2	[0.7]	1.75	[-0.25]	2.2	[0.45]
都市化率(期末値)	(%)	43	47	[4]	47.5	[4.5]	51.5	[4]
全国総人口	(億人)	13	< 13.6	< 8‰	13.4	5.1‰	< 13.9	< 7‰
5年間の都市部就業増加数	(万人)			4,500	5,771			4,500
都市部登録失業率	(%)	4.2	5		4.1		5	
都市部住民一人当たり可処分所得	(元)	10,493	13,390	5%	19,109	9.7%	> 26,800	> 7%
農村部住民一人当たり純収入	(元)	3,255	4,150	5%	5,919	8.9%	> 8,300	> 7%

(出所)企画部調査チーム作成より抜粋

温家宝首相の発言通りCPIとGDPには相関関係がある。特に【図1】のように実質GDP累計(2次産業)(年率ベース)については興味深い結果が見られる。中国は第2次産業が産業構造として太宗を占めることから、その相関関係が極めて高く、更にCPIに対して1年程度先行していることがわかる。業績が上がり、その影響が物価に浸透するのに一定の時間がかかるためである。右図に基づくと近いうちにCPIは低下傾向に反転することが見込まれる。



(出所) Bloombergデータより市場業務部作成

《インフレの対策》

また、14日の記者会見で温家宝首相は「インフレは虎のようなものであり、ひとたび放てば捕獲するのが非常に困難である。」と発言。国内における人件費の上昇や1次製品の価格上昇に伴い、インフレが発生している状況を踏まえ、その沈静化を経済工作の首位とすることに加え、インフレ期待の管理についても自信を持っていることを表明した。具体的なインフレ期待の管理措置として、

- ① 農産物の生産拡大による供給確保
- ② 流通の改善とその強化
- ③ 経済的手段や法的手段を用いて市場の秩序管理

を上げている。またインフレが高止まっていることに対し、「特定の国の量的緩和が、為替相場や商品価格の大きな変動をもたらしている。」と暗に米国を非難した。

3月18日中国人民銀行（以下、人民銀行）は昨年来9度目となる預金準備率の引き上げを発表した。実施日は3月25日で引上げ幅は0.5%、今回の引き上げで大手中資系銀行は過去最高の20%となり、市場から約3600億元が吸い上げられた。報道によると、人民銀行内では現状の通貨供給量と市場操作による回収資金・短期国債残高等から計算すると今年の預金準備率の上限は23.5%まで可能との論文が存在するとされており、あと3.5%の引上げ余地が残ることになる。人民銀行が発表している域内の金融機関1月末バランスシート残高等を踏まえ、筆者が試算したところあと8%程度はB/Sに余地が残っている。どちらにしてもまだ引上げ余地はある。今回の預金準備率引上げが、日本の東日本大震災を受け市場がリスク回避行動に動き出した最中に行なわれたことから、余剰な資金を吸収し、インフレを何としても発生させないことに当局が注力していることが分かる。

金融機関全体の人民元バランスシート(2011年1月末現在)【表2】

〈資産側〉		〈負債側〉		(単位:兆元)
顧客貸出	48.4	顧客預金	71.2	
債券運用	15.7	債券レボ等	8.9	
中央銀行手形	3.9			債券は既発残高全額を購入したと仮定 債券レボ等は市場で調達できる可能額として旧正月 前の1月末残高を使用
国債/地方債	6.6			
政策金融債	5.2			
人民銀行預金準備等	12.9			
顧客預金の8%⇒ B/S余地残高	5.8	資本金等	2.7	
合計	82.8	合計	82.8	

出所)人民銀行ホームページ、China Bondホームページデータより

加えて3月30日、中国国家外貨管理局は短期外債枠(オフショア市場より短期借入可能な資金枠)の削減や、銀行が求められる為替高管理について昨年11月9日に発表された金額(人民元買い持ち/米ドル売り持ちの金額)を削減するなど、規制を一段と強める声明を掲載した。(関連内容筆者 中国月報第59号(2010年12月)ご参照)

《M2はどうか》

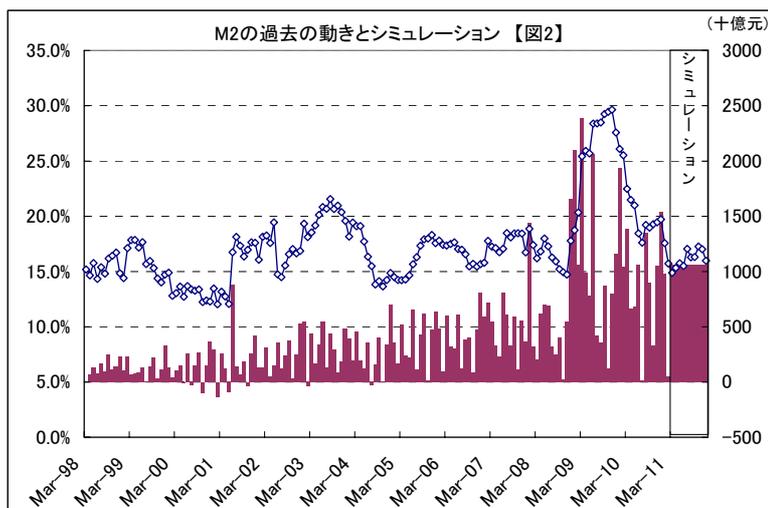
上記の通り、人民銀行は市場に対する資金供給量をコントロールし、矢継ぎ早に手を打っている。注目されるマネーサプライ(M2)は、今年目標値を16%としてきたが【表3】を見ると分かる通り年末に16%となるように試算すると、これより毎月資金供給量が約1.06兆元発生することが前提となる。2009年はリーマンショックの影響を抑えるために市場への流動性供給を行ない、昨年も継続した結果、前年比19.7%もの通貨供給量増を招いたことからGDPを押し上げてしまったと言えよう。今年も前年比16.0%を維持するとなると実数値として相当量の余剰資金が市中に溢れる様に思われるが、一方で過去M2が15.0%を切ると景気の転換を迎えていた事実もあ

り、今後の調節についてはブレーキの度合いがどの程度か展開を見つけてゆく必要がある。

過去のM2の実数値【表3】 (単位:十億元)

年/月	M2	変化額	前年比
2011/12	84,180	1057	16.0%
2011/11	83,123	1057	17.0%
2011/10	82,066	1057	17.3%
2011/09	81,009	1057	16.3%
2011/08	79,952	1057	16.3%
2011/07	78,895	1057	17.0%
2011/06	77,838	1057	15.5%
2011/05	76,781	1057	15.7%
2011/04	75,724	1057	15.3%
2011/03	74,667	1057	14.9%
2011/02	73,610	50	15.7%
2011/01	73,560	983	17.6%
2010/12	72,577	1,544	19.7%
2010/11	71,034	1,056	19.5%
2010/10	69,978	331	19.3%
2010/09	69,647	896	19.0%
2010/08	68,751	1,346	19.2%
2010/07	67,405	13	17.6%
2010/06	67,392	1,057	18.5%
2010/05	66,335	679	21.0%
2010/04	65,656	661	21.5%
2010/03	64,995	1,388	22.5%
2010/02	63,607	1,046	25.5%
2010/01	62,561	1,938	26.1%

出所/Bloombergデータより市場業務部作成



《為替の行方》

人民元高がインフレ対策になるという議論が時々話題となるが、為替についてもインフレ対策から人民元高を容認しているのでは、との意見もある。【表4】のコメントは政府系シンクタンクである国務院発展研究センターのメンバーが、昨年11月深圳で行なわれたセミナーにて行なった発言を記載したものである。昨年6月の為替弾力化対応前に人民元為替レートを6.82台で維持することに対して、賛否両論はあったものの、その後は人民元高を容認する発言は聞かれなかった。しかし下記発言内容を見ると、当局内では為替の元高誘導がインフレ対策のツールとして考えられている可能性も十分にある。引き続き元高誘導の為替政策が金融政策と併用されるだろう。

政府系シンクタンク研究員のコメント【表4】

所属	氏名	発言内容
国務院発展研究センター 金融研究所 (副所長)	張 承惠	・人民元高を容認すれば輸出と雇用に影響、介入すれば国内の流動性過剰という「両難」の選択。デメリットとして、元安が続くと元の国際購買力が低下するという問題もある。為替レートとインフレには一定のトレードオフの関係。元高を受け入れれば、資源や大口商品を安く輸入して物価を抑えることができるし、インフレを受け入れれば、ある程度は元高圧力を緩和できる。
国務院発展研究センター 対外経済研究部 (副部長)	趙 晋平	・人民元の上昇は漸進的に進める必要がある。しかし実勢より低く抑えられた人民元は輸出企業にとって補助金であり、競争力につながらない。為替レートの調整はこれまで弾力性が低かったが、今後は高める努力が必要。輸出の際の増値税の還付率など、本来は弾力性が低くあるべきものを弾力的に調整して輸出企業を支援してきたが、このような対応は本来的には間違っている。

今のところ為替の元高誘導は緩やかに行なわれている。2011年を通して2~7%程度の人民元高の予想は、今のところ変わらない。

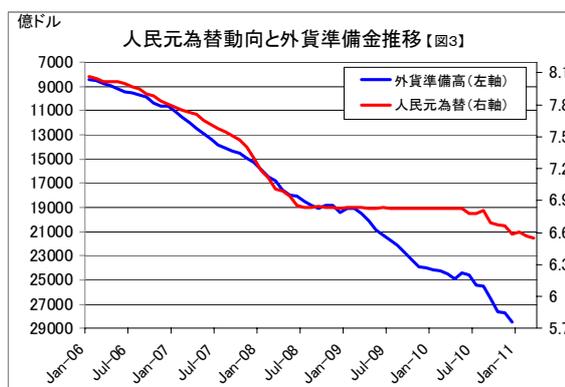
人民元為替予想レンジ

(2011年6月末) 6.3000~6.6000

(2011年12月末) 6.2000~6.5000

以上

(2011年3月31日)



出所/Bloombergデータより市場業務部作成

(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.mufig.jp

TEL:+86-(021)-6888-1666 (内線)2940



税務会計:中国税務

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（著者：山崎 学）

Question :

中国における事前確認（Advance Pricing Arrangement、以下「APA」）制度の現状及び今後の動向について教えてください。

Answer :

2010年12月30日、中国国家税務総局（以下「SAT」）は初めてAPAの事前確認に関するアニュアルレポート—『中国事前確認アニュアルレポート（2009年度）』（以下「レポート」）を公開しました。レポートは、中国のAPA制度、執行のプロセス、執行実態及び今後の方針について公開し、2005年から2009年における協議進行中または合意締結済のAPA事案の統計数値を掲載しています。同レポートの公開により、SATが移転価格に関する管理を引き続き重視し、特に、納税者にAPA制度を更に活用してもらう意向を明らかにしています。

APA制度とは企業が関連企業間の取引を行う場合に、その取引に係る移転価格及びその算定方法の妥当性に関して、納税者と税務当局との間の協議によって、独立企業原則に基づき当該取引が行われていることについて、事前に税務当局の確認を受ける制度です。APA制度による確認の対象は企業が書面にて正式に申請を提出した年度の翌年度から連続する3~5事業年度に行われる関連企業間の取引となります。

APAに関する6段階の手続

レポートでは、フローチャートによりAPAに関する6段階の手続を明示しています。

1. 事前相談： 納税者はAPA申請の意向を示した書面を所轄税務当局（二国間APAの場合、所轄税務当局とSAT）に提出し、事前相談を行う
2. 正式申請： 納税者が正式な申請書を提出する
3. 審査と評価： 所轄税務当局が当該申請書の審査と評価手続を行う
4. 協議： 所轄税務当局が納税者と協議を行う。二国間APAの場合は、租税条約締結相手国の所轄税務当局と相互協議を行う
5. 合意締結： 所轄税務当局と納税者との間でAPAの草案について合意し、APAの合意を締結する（二国間APAの場合には、租税条約締結相手国の所轄税務当局とSATとの間で合意を締結した後に、所轄税務当局と納税者との間でAPAの合意を締結する。）
6. 監督管理： 合意されたAPAの遵守及び年度別の監督管理

統計数値及び動向分析

レポートでは 2005 年から 2009 年までの 5 年間における APA 事案の統計数値を下表のように公開しています。

表1：APAの年度別内訳			
年度	国内APA	二国間APA	合計
2005	13	1	14
2006	10	0	10
2007	7	3	10
2008	6	1	7
2009	5	7	12
合計	41	12	53

表2：APAの対象関連企業間取引タイプ別内訳					
申請受理			締結APA		
関連企業間取引タイプ	件数	割合	関連企業間取引タイプ	件数	割合
有形資産取引	11	46%	有形資産取引	42	62%
無形資産取引	8	33%	無形資産取引	13	19%
役務提供取引	5	21%	役務提供取引	13	19%
金融取引	0	—	金融取引	0	—
合計	24	100%	合計	68	100%

表3：二国間APAの地域別内訳	
地域	締結件数
アジア	9
ヨーロッパ	2
北米	1
合計	12

表4：APAの処理期間別内訳					
類型	1年以内	1年から2年	2年から3年	3年以上	合計
国内APA	23	18	0	0	41
二国間APA	7	3	1	1	12
合計	30	21	1	1	53

表 5： 移転価格算定方法別内訳

方法	独立価格 比準法	原価 基準法	取引単位営業利益法 －フルコストマークアップ率	取引単位営業利益法 －営業利益率	利益分割法	その他
件数	4	15	15	20	2	2

上記の統計数値から、いくつかの重要な変化傾向が確認できます。

- 二国間 APA 事案の締結件数が増加傾向にあり、2009 年においては当該事案の締結件数がはじめて国内 APA の件数を上回る。
- 無形資産取引又は役務提供取引に関する申請件数が増加し、その件数は有形資産取引に関する申請件数を上回る。
- 国内 APA 又は二国間 APA の処理期間が短縮傾向にある。
- 合意された APA の中では取引単位営業利益法が最も多く、総件数の 60%を占めている。

PwC の見解とアドバイス

SAT は APA 制度を更に活用する意図をもって、APA レポートを発表しています。SAT は APA 制度が納税者の安定的な経営と予測可能性を確保し、かつ国際的二重課税を事前に回避できることから「事前管理」の方法として位置づけています。最近、SAT は APA 制度に重点を置く一方で、様々な方法による税務管理システムを急速に強化しており、積極的に APA 制度の活用を促進しています。これにより、APA 申請をする企業は増加傾向にあり、協議及び締結の件数も着実に増加しています。

一方で、SAT は APA 申請を正式に受理するかどうかに関する判断をより厳格にしています。SAT は APA 申請の受理を通じて全国的な移転価格に関する監督管理の先例をとすることを意図しています。更に、APA 申請の受理の有無についても、十分な専門知識及び経験を有する税務当局の担当者の判断基準はより厳格になってきています。

中国に進出している多くの日系企業にとっては、日中間の関連企業間取引における移転価格に関する税務リスクが目を追うごとに高まってきています。近年、移転価格の重要性と複雑さを解決するために、APA の申請を通じて安定的な経営及び予測可能性を確保することを希望する企業が増えています。適切な時期に自社の移転価格のリスクを評価し、APA、特に二国間 APA を活用することによって、中国に進出している日系企業が自社の移転価格に関する税務リスクをコントロールすることは、グローバルに展開する企業グループの経営者が留意すべき新たな課題であると言えます。また、2010 年年末時点で合意済みの 16 件の二国間 APA 事案のうち、PwC 中国は 13 件をサポートしています。PwC 中国は、二国間 APA の申請実務に関する豊富な経験を活用し、企業の APA 申請にあたっての参考意見のご提供を含めて、より多くの日系企業の日中間関連企業間取引における移転価格方針の立案についてサポートする体制を整えております。

(執筆者連絡先)

プライスウォーターハウスクーパース中国
日本企業部統括責任パートナー 高橋忠利
中国上海市湖滨路 202 号普華永道中心 11 楼
Tel : 86+21-23238888
Fax : 86+21-23238800

人事：中国事業における等級制度設計の考え方 —「職務主義」的中国市場に日本の「強み」を「人」を通じて移植していくために

マーサー ジャパン
シニアコンサルタント 寺田 弘志

本年2月号より、「ステージごとに異なる中国人材マネジメントの取り組み」と題して、中国事業の発展ステージに沿った企業の取り組みの方向性を2回にわたってご紹介している。中国企業の発展ステージとして、「基準策定ステージ」「基盤構築ステージ」「施策展開ステージ」の3段階をご紹介し、初期の「基準策定ステージ」にて、より中国の社会・経済に親和性があり、安定性が高い「職務」を人材マネジメントの基軸としていくことのメリットを説明した。本稿では、次の「基盤構築ステージ」「施策展開ステージ」への説明へと進んでいく前に、より自社の強みを際立たせていくために、「職務」をどのようにとらえ、人材マネジメントに反映させていくべきなのかを、人事制度の基軸となる等級制度を通じて考察してみたい。

人材マネジメントにおける等級制度の位置づけ

最初に、人材マネジメントとは何か、その中で等級制度がどのような役割を担うのかを考えてみたい。

人材マネジメントには大きく以下の2つのミッションがある。

- “人”を通じて企業のビジョン・ゴール・戦略を実現していく
- “企業”と“人”が共に成長していく

この2つのミッションを具体的にどうやって実現していくかを考えていくことが人事制度の設計になる。具体的には以下の2つの視点から解を導いていく必要がある。

- 誰を採用し、どんな仕事を任せ、どのように育成していくのか？（人材フロー）
- 誰・何に対して、どの程度の報酬・処遇を与えるべきか？（インセンティブ）

等級制度は、人事制度における基軸として、これらの問いに対する解の方向性を示すものとなる。即ち：

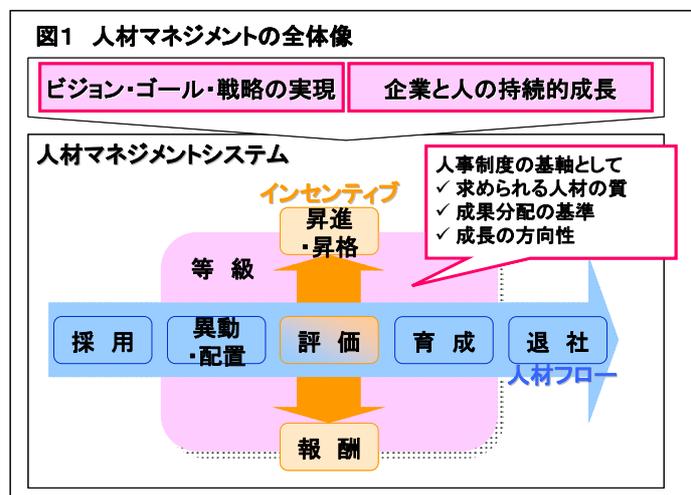
✚ 企業のビジョン・ゴール・戦略を実現していく上で必要になる人材要件

✚ ビジョン・ゴール・戦略を実現した結果得られる処遇内容・メリハリ

✚ 企業の成長につなげていくための人材の成長の方向性

を等級の基準として盛り込んでいく必要がある。（図1参照）

この等級の基準を「能力」に基づいて規定していくと、日本企業に多く見られる「職能」主義的な人事制度になるし、「職務」に基づいて規定していけば「職

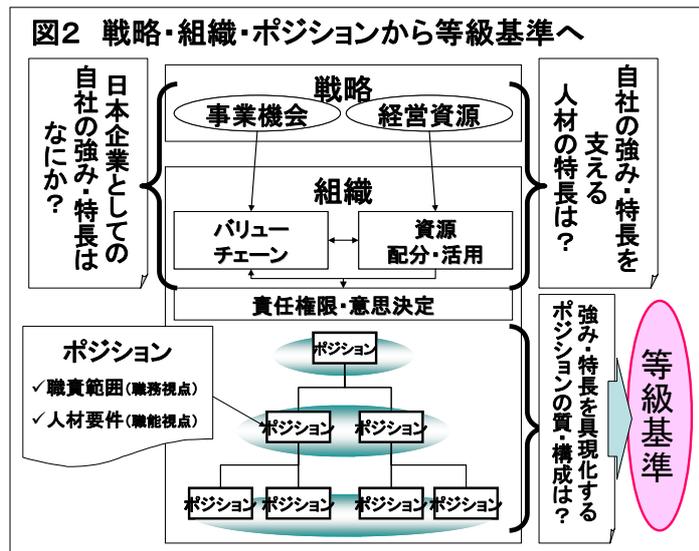


務」主義的な人事制度となる。常にどちらかが一方に対して優れている／劣っているということではなく、企業を取り巻く社会・経済環境に即して“ビジョン・ゴール・戦略の実現”と“企業と人の持続的成長”を達成していく上でどれが最も適しているか、という観点で捉えていくべきである。

「職務」に基づく等級基準の策定

中国においては、流動性の高い「人」ではなく、戦略とそれを実行する組織構造からブレイクダウンされる各ポジションの「職務」を人材マネジメントの基軸に置くことで、より社員への説明性・納得性・継続性の高い処遇を実現していくことが可能である、ということを前月号にて説明した。

ここでは、戦略⇒組織構造⇒ポジション(=職務)への展開がどのように等級制度に反映されてくるのかを考えていく。設計のポイントとしては、中国市場と親和性の高い“職務”をベースとした考え方を基軸として進めつつ、あいまいな“職能”をどう定式化していくかが課題となる。



<戦略：その実行に向けて求められる能力は何か？>

戦略について議論することが本稿の目的ではないが、人材マネジメントを考える上で以下の点は少なくとも押さえておくべきであろう。

- ターゲットとすべき**事業機会**：自社はどの事業領域において、誰にどのような価値を提供していくのか？(ポジション・ベスト・ビュー)
- 競争力の源泉となる**経営資源**：その事業機会において、競合他社と比較した優位性の源泉となる経営資源は何か？(リソース・ベスト・ビュー)

この「事業機会」と「経営資源」が明確であり、かつ、これらと人事制度とのつながりが明確であるほど、社員への説明性・納得性・継続性が高まるだけでなく、人材を通じたビジョン・ゴール・戦略の実現がより現実味を伴った形で示せることになる。特に、日系企業は経営資源としての「人」が欧米系企業に対する優位性の源泉であることが多く、職務を通じて人材にどのような成果を求めるかが中国事業における優位性を構築する上で重要になる。この戦略に基づく成果の方向性が等級基準を策定する上での軸となる。

<組織構造：事業機会と経営資源をどう結びつけて価値を生み出すか？>

戦略が規定されれば、その戦略を遂行するための組織を考えていく必要がある。事業機会を通じて生み出すべき価値を“アウトプット”、そのために必要になる経営資源を“インプット”とすれば、組織はその両者を結ぶ“スループット/プロセス”と言ってもよいであろう。その上で組織構造は主に以下の3つの観点を検討していくことが望ましい。

- 経営資源からどのようにして最終的な付加価値にまで転換していくのか？(バリューチェ

ーンの視点)

- 限られた経営資源から算出される付加価値を最大化するために、どのように経営資源を配分し活用していくのか？ (資源配分と活用の視点)
- 経営状況をどのようにモニタリング・分析し、何に基づいて意思決定がなされるのか？ また、その結果はどのように伝達・徹底されるのか？ (責任権限と意思決定の視点)

組織構造の設計は、組織とそれを構成するポジションをこれら3つの視点から規定し、それらをどう有機的に連携させていくのかを設計する、と言い換えてもよい。職務主義的な人事制度においては、この組織構造が等級の階層構造を規定すると考えてよい。

欧米系企業においては組織やポジションをモジュール的に捉え、これらの間のインターフェースを明確に規定することで責任・権限を明確にするケースが多い。一方、日系企業では限られた経営資源を有効に活用し、より質の高いアウトプットを生み出すために組織やポジションの枠を超えたバリューチェーンを跨る“擦り合わせ”を求めることが多いが、これが自社の強みにどうつながっているのかを戦略と併せて社員にはっきりと示す必要がある。

<ポジション：具体的にどう人材要件に落とし込むか？>

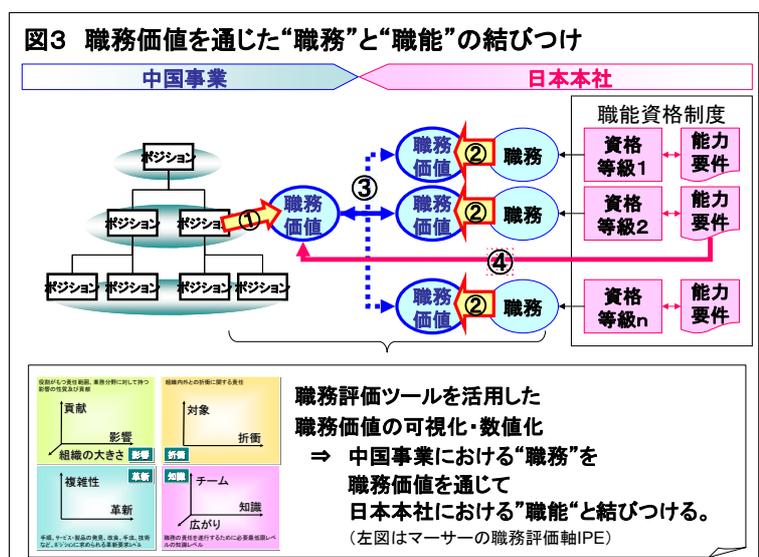
組織の設計とそれに伴うポジションの切り出しが終わったら、そのポジションに任用すべき人材に求める要件は何か、どうやって人材を獲得・確保するのかを検討することになる。

日本のように人材市場の流動性が高くなく、新卒一括採用と長期雇用・社内ローテーションが人材獲得・育成の主要な手段となる場合には、社内において共通認識化している能力(有能さ)が人材要件を定める際の主要なインプットとなる。一方で、人材の流動性が高く即戦力が求められる中国事業では、外部人材市場で通用する「職務価値」を考慮していく必要がある。言い換えると社内における価値基準と外部人材市場における価値基準を橋渡しすることが求められる。

「職務価値」を通じて「職務」と「職能」をつなぐ

この「外部人材市場における価値基準」、即ち「職務価値」と社内では求められる能力をつなぐことができれば、「職能」を基軸とした等級基準から「職務」を担うための人材要件を導き出せる。具体的には以下の手順に沿って考えていく。(図3参照)

- ① 中国事業におけるポジションに対して「職務価値」を測定する。
- ② 職能を基軸とした等級基準に即して、それぞれの等級にて標準的に任せる職務・ポジションを想定し、それに対して「職務価値」を測定する。
- ③ ①で測定した「職務価値」が、②で測定した職能等級別の「職務価値」のどこに位置づけられるかを確認する。
- ④ 中国事業におけるポジションに対して、③の方法で位置づけられる等級の資格基準がポジションに対する人材要件となる。



この方法を用いれば、中国事業における“職務”に対して、日本本社の職能資格制度で定義されている能力要件を人材要件として活用することが出来る。また、職能資格制度の背景となる人材に関する自社の考え方・強みを中国事業に移植していく上でも一定の効果があると期待される。

また、「職務価値」を導き出すための方法だが、中国の人材市場では複数の業界・職種・職務・職層に対する報酬水準を横断的に比較・分析するために、様々な職務評価手法が活用され、その手法を通じた職務価値の定量化・可視化の考え方が整備されている。“職務”と“職能”を結び付けていく際にこの職務評価手法を活用することで客観性が高まるだけでなく、より市場において受け入れられている手法を活用することで社員に対する説明力・納得性を向上させることも期待できる。

むすび — 中国事業を通じて自社の“強み”を振り返る

ここまでで、自社の戦略を人事制度、特に等級制度を通じて職務・ポジションに展開していくための方法と、その上での人材の強みを職務主義的な中国事業に移植していくための方法を概説した。最後に、これらが効果的に機能するための前提条件を考えてみたい。

<自社の方針・戦略や人材の強みが具体化されているか？>

日本のように人材の流動性が小さく、長期雇用が前提となる場合には自社の方針・戦略や人材の強みが暗黙知として共有されているが、これが暗黙知のままでは中国事業に移植していくことは難しい。この暗黙知を具体的な言葉に落とし込み、移転可能な形式知に転換していく必要がある。また、この過程で自社の方針・戦略を論理的に説明することが可能か、それが人材の強みと整合しているかを検証していく必要がある。

また、そういった観点から自社の職能資格等級制度を見直し、自社の戦略・強みを職能資格要件に反映させていくといった作業も併せて必要になるかもしれない。

<日本からの派遣社員が自社の強みを具現化しているか？>

この形式知化された自社の方針・戦略と人材の強みを、中国事業における人材要件として暗黙知化する必要がある。このためには日本からの派遣社員がそれを理解し、仕事の上で発揮し、現地社員に伝えていくことが必要になる。そのためには派遣社員を選抜する際にも「自社の方針・戦略の理解度」「自社の強みの具限度」を基準とし、派遣社員のローテーションがあったとしても必ずそれが人を通じて継続されていることが重要である。逆に、人が変わることによって「自社の方針・戦略の理解度」「自社の強みの具限度」の解釈が異なってくると、形式知化された「自社の方針・戦略」「自社の強み」が都度異なる形で運用されることになり、定着化するどころか「自社の方針・戦略」「自社の強み」に対する不信感を植え付けることになりかねない。

中国事業を強くしていくためには、自社の強みが何なのかを明らかにしていかなければならない。そして、中国事業を強化することは自社の強みを再確認し、それを強化していくことで必要になる。基準策定ステージから次のステージに進んでいくということは、中国事業と日本事業を別個に考えるのではなく、“自社の強み”を軸として連携させ、再構築していくべき時期に差しかかってきているということである。日本企業のよき特質の一つが「人材」が持つ「能力」にある

のであれば、これを「職務主義」的な中国市場にどう移植していくべきかを考えることは、日本企業の喫緊の課題といえるかもしれない。

次回以降では、「基準策定ステージ」から更に「基盤構築ステージ」への説明に進みながら、自社の戦略や強みを反映した等級基準をどう人材マネジメントに活かしていくのかを考えていきたい。

【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：03-5333-8125
寺田 弘志 E-mail：hiroshi.terada@mercer.com

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



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



三菱東京UFJ銀行(中国)有限公司

拠 点	住 所	電 話
北京支店	北京市朝陽区東三環北路5号 北京発展大厦2楼	86-10-6590-8888
天津支店 天津濱海出張所	天津市南京路75号 天津国際大厦21楼 天津市天津経済技術開発区第三大街51号 濱海金融街西区2号楼A座3階	86-22-2311-0088 86-22-5982-8855
大連支店 大連経済技術開発区出張所	大連市西崗区中山路147号 森茂大厦11楼 大連市大連経済技術開発区金馬路138号 古耕国際商務大厦18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無錫支店	無錫市新区長江路16号 無錫軟件園10楼	86-510-8521-1818
上海支店 上海虹橋出張所	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯豐大厦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会大厦 805、806号	86-20-8550-6688 86-20-3909-9088
成都支店	成都市錦江区順城大街8号 中環広場2座18階	86-28-8671-7666

三菱東京UFJ銀行

瀋陽駐在員事務所	遼寧省瀋陽市瀋河区悦賓街1号 方園大厦7階705号	86-24-2250-5599
香港支店	7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6758
九龍支店	15F Peninsula Office Tower, 18 Middle Road, Kowloon, Hong Kong	852-2315-4333
台北支店	台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓9階	886-2-2514-0598

【本邦におけるご照会先】

国際業務部 海外業務支援室

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

発行：三菱東京UFJ銀行 国際業務部 海外業務支援室

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 貿易投資相談部

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