

BTMU

中国月報

第64号 (2011年5月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 開発区「ブランド（品牌）化」で産業移転を加速
長江デルタ域内協力で新たな展開

■ 経 済

- ◆ 2011年の中国全人代と12次五ヵ年計画期間中の主な課題

■ 産 業

- ◆ 中国におけるアウトレットモール事業の展望

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元為替政策と人民元相場の動向

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～「企業再編取引に係る企業所得税管理方法」における原則、国家税務総局の意図及び明確になっていない事項について
- ◆ 人 事：互惠的信頼関係の構築により「ホールドアップ問題」を解決せよ

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



三菱東京UFJ銀行

目 次

■ 特 集

- ◆ 開発区「ブランド（品牌）化」で産業移転を加速
長江デルタ域内協力で新たな展開
三菱東京UFJ銀行（中国） 企画部 上海調査チーム……………1

■ 経 済

- ◆ 2011年の中国全人代と12次五ヵ年計画期間中の主な課題
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在……………6

■ 産 業

- ◆ 中国におけるアウトレットモール事業の展望
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在……………15

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元為替政策と人民元相場の動向
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部……………21

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～「企業再編取引に係る企業所得税管理方法」における原則、国家税務
総局の意図及び明確になっていない事項について
プライスウォーターハウスクーパース中国……………25
- ◆ 人 事：互惠的信頼関係の構築により「ホールドアップ問題」を解決せよ
マーサー 上海……………28

■ 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「開発区『ブランド(品)化』で産業移転を加速 長江デルタ域内協力で新たな展開」は、長江デルタ経済圏において、著名開発区を「ブランド化」し、その知名度と管理ノウハウを活用して、後発開発区への企業進出・産業移転を誘導するユニークな試みについて解説しています。開発区「ブランド」戦略は、昨年 11 月に発足した、開発区・企業から成る「長江デルタ園区共同建設アライアンス」というプラットフォームの下で、推進に弾みがついています。同地域では産業立地の構造調整と産業高度化が時代の要請となる中、早期に設置された一部の開発区で入居が飽和を迎える一方、後発の開発区ではなお多くの企業進出を必要としていることから、こうした開発区間の企業・産業移転には双方にとってWin-Winとなる協力の素地があるとしています。長江デルタはこれまで点として発展を遂げつつも、互いが有機的に結合する面としての域内発展が十分ではなかったという反省に対しても、前述の「アライアンス」の今後の展開が、地域の調和のとれた発展を遂げていく上で、一つの重要な鍵を握っていると見ています。

経 済「2011 年の中国全人代と 12 次五ヵ年計画期間中の主な課題」は、2011 年の中国マクロ政策の方向と第 12 次五ヵ年計画(「十二五」：2011-2015 年)のポイントの紹介と、今後の中国経済が抱える課題について考察しています。今年 3 月初めに開催された全人代において、2011 年のマクロ政策については、成長重視から内需拡大と民生重視への転換が強調され、「十二五」の発展方向については、国民生活の改善に重点を置くことが明確に打ち出され、今後 5 年間の中国経済の発展は経済成長の「量」より「質」を重視するスタンスが鮮明になりました。但し、今後の最重要課題とされる民生の改善については、所得格差の拡大や住宅問題に対する制度面からの抜本的解決策の提示に欠け、「十二五」期間中に政権交代が予定されるなか、問題を先送りにして時期政権に引き継ぐ形になったとの評価もあり、新指導者がどのような政策を打ち出してくるかに注目したいとしています。

産 業「中国におけるアウトレットモール事業の展望」は、中国のアウトレットモールを取り巻く業界環境を整理するとともに、今後の展望や事業展開の留意点について纏めています。中国では所得水準の持続的な向上を背景に、ファッション関連商品の需要拡大に伴い、アウトレットモールの需要が高まっています。今後もファッション関連商品の販売が拡大していくとみられるなか、中国では精緻なマーケティングが依然として困難であるため、アパレル・ブランドメーカーの在庫処分ニーズ、即ちアウトレット需要も高まる見通しにあること、所得格差、国土の広さから顧客層・商圈でプロパー店・アウトレット店の競合が起こり難いこと、娯楽施設が少ないために郊外立地の大型アウトレットが娯楽目的で訪れる商業施設の一つとして定着する可能性があること等から、中国のアウトレットは成長が見込まれるとしています。こうしたなか、アウトレット事業を展開していくうえでは、立地の選定・店舗作り・商品管理体制が成功の鍵を握るとみられ、また模造品の存在など中国固有のリスクに加え、テナントの退店による集客力の低下や中長期的な成長鈍化の可能性といったアウトレット事業固有のリスクに留意していくことが肝要と指摘しています。

人民元レポート「人民元為替政策と人民元相場の動向」は、最近の外貨準備高、CPIの動向を踏まえ、今後の人民元為替政策の方向性と人民元相場の動向について考察しています。外貨準備高は、人民元高抑制の為の当局の人民元売り介入により増大が続いていますが、インフレ抑制が今年の最重要課題となる中、過剰流動性に繋がる外貨準備増加の抑制が引き続き課題となると見ています。CPIは、先進国の金融緩和政策、世界的な商品価格上昇を受けて上昇が続いており、米国の量的金融緩和第 2 弾が期限を迎える今年 6 月までは、CPIの高止まりが継続すると見ています。こうした中、当局の人民元高回避への市場誘導がもたらしたインフレ上昇や過度な外貨準備保有といったデメリットが深刻化していることから、最近の当局者の為替政策に関する発言のトーンに微妙な変化が現れており、足元の人民元為替相場は人民元高が進行し、上昇幅も拡大していると指摘した上で、相関関係が見られる人民元為替レートとCPI指数値の推移からも、今後一段の人民元高が進む余地があり、CPIが高止まりするなか、人民元高が加速するリスクも想定する必要があるとしています。

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、2010 年 7 月に公布された「企業再編取引に係る企業所得税管理方法」(国家税務総局公告[2010]4 号)について、その概要と国家税務総局の意図、並びに明確になっていない事項について解説しています。

人 事「互恵的信頼関係の構築により『ホールドアップ問題』を解決せよ」は、企業が中国の事業経営を加速させる上で「人材の引き留め」への期待を高める中、その障害となる「ホールドアップ問題」をいかに解決していくかについて考察しています。企業にとって、社員による自社固有の知識、スキル、技能、技術の習得(=「関係特殊投資」)が生産性向上の為に必要な資産となる一方、社員は自らの社外での市場価値を考えた場合、それらの習得に 100%の努力を注入できない、という労使間の意識のギャップを経営学の「ホールドアップ問題」に擬えて指摘しています。企業は人材マネジメントの整備を通じて、社員の「関係特殊投資」への動機付けと中長期雇用への安心感を醸成する「互恵的信頼関係」を構築し、斯かる投資が無駄にはならないというメッセージを社員に発信し続けることが問題解決の上で最も重要であるとしています。



開発区「ブランド(品牌)化」で産業移転を加速 長江デルタ域内協力で新たな展開

三菱東京 UFJ 銀行 (中国)
企画部上海調査チーム
藤原孝之

上海を中心とし、最近ではその外延部を安徽省にまで拡げる長江デルタ経済圏では、先行して発展を遂げ、今日では外資を含む多数の企業の入居で飽和を迎えつつある一部の開発区と、なお多くの投資と企業進出を必要とする後発開発区が協力して、新たな投資の受け皿を共同建設する試みが進められている。類似の取り組みはこれまでも存在したが、今般、著名開発区を「ブランド(品牌)化」し、知名度とその名に相応しい行き届いたサービスをセールスポイントに、企業の進出・移転を後発開発区に誘導しようというユニークな試みがスタートしている。

一、わずか1年でプラットフォームを立ち上げ

長江デルタで開発区相互の協力をよりスムーズに進める為の土台作りが本格的に動き出したのは、わずか1年ほど前のことである。域内の主要都市は、相互協力の深化を目的に1992年から定期的に市長合同会議を開いてきたが、第10回となる2010年3月開催の「嘉興会議」で「長江デルタにおける園区共同建設」を合同会議の特定テーマに取り上げることが決定され、上海市政府発展研究センター、上海市経済・情報化委員会のリーダーシップで研究を進めることになった。

同年8月、上海市合作交流弁公室を加えた市政府3部門をコアメンバーとする作業部会が発足、ここで当初構想のモデル園区選出のみでは不十分との判断がなされ、共同建設のプラットフォームとなる恒久的な機関・組織として、アライアンスを結成することに目標を引き上げた。直ちにメンバーの募集が開始されたが、域内各地の参加意欲は高く、当初デルタ22都市からそれぞれ1~2ヶ所が選考の上推薦される想定であったところ、応募は70余に達したという。11月には関連の座談会を経て、19日に安徽省合肥市で「長江デルタ園区共同建設アライアンス(中国語:长三角园区共建联盟)」(以下、「アライアンス」と省略)の結成が正式に発表された。発足メンバーは図表1のとおりで、その数は40社・事業単位にまで絞り込まれた。

図表1:「アライアンス」発足メンバーの陣容

上海市城投総公司(江海産業経済園)、宝鋼集团公司、上海化学工業区発展有限公司、上海嘉定工業区、上海市北高新(集团)有限公司、上海示範投資有限公司(桃浦)、上海新興技術開発区聯合発展有限公司、虹橋経済技術開発区聯合発展有限公司、上海青浦工業園区発展(集团)有限公司、上海市張江(集团)有限公司、上海電気(集团)総公司、華誼集团、常州高新区大豊工業園、湖州経済技術開発区、寧波杭州湾新区、杭州錢江経済開発区、杭州経済技術開発区、揚州経済開発区、無錫新区人大/国家高新区発展研究院、江蘇省淮安経済開発区管理委員会、上海市漕河泾新興技術開発区塩城分区、江蘇省江都経済開発区、馬鞍山産業移転受け入れ示範区、馬鞍山経済技術開発区、泰州市高港高新技术産業園区、衢州市経済開発区、江蘇泰州海陵工業園区、紹興濱海新城、衢州市高新園区、江蘇揚中経済開発区、蘇州工業園区、南通江蘇経済開発区、嘉興平湖開發区、南京江寧経済技術開發区、合肥高新技术産業開發区、合肥経済技術開發区、合肥新站綜合開發実験区、嘉興経済技術開發区、蘇通科技産業園区、南通啓東濱海高新区(順不同)

(資料)「アライアンス」公式サイト情報を整理

「アライアンス」は基本的な機能として、メンバー間の円滑な協力に必要な各種情報の収集と動的なデータベースの構築、定期的な交流会や視察活動を通じたマッチングのアレンジ、開発区

共同での投資説明会の開催、個別照会に対する情報の提供、等のサービスをメンバーに対し行う。収集される情報には、(1)各開発区が有する、工場、オフィス、用地の使用条件と使用状況に関する情報、(2)開発区に進出する企業が有する、産業移転、投資協力、技術協力、イノベーション成果の他所での産業化等の意向に関する情報、(3)開発区間の協力の中身となる、ブランド利用、人材交流、管理ノウハウ輸出、相互協力による投資誘致に関連する情報、が含まれるとされる。「アライアンス」は日常業務を執り行う常設オフィスとして、2011年5月現在、上海市内に「秘書処」を置いている。今後、理事会の設置、運営制度の整備など、組織・運営体制を強化していくとしている。

二、背景に産業立地の構造調整と産業高度化の要請

「園区共同建設」の正式な研究着手から「アライアンス」の結成まで8ヶ月弱しか要さないという手際の良さには、長江デルタ経済圏の省レベル、市レベルの関係地方政府部門、国家発展改革委員会、商務部をはじめとする中央政府部門の間で、相互協力の深化、産業立地の構造調整加速の基本的な考え方に見解の相違が小さく、また現場レベルでは既に、協力の実績と推進加速の機運が一定程度高まっていたことが理由に挙げられる。

長江デルタ域内には国家級、省級の各種開発区、各種の税関特別監督管理区域など、ステイタスの異なる開発区が数多く存在するが、早期に設置された一部の開発区では、外資を含めて数多くの企業の進出によって、開発可能な用地の払底が迫りつつある。開発区の「转型(モデルチェンジ)」、即ち区内の産業構造の高度化が時代の要請となるなか、一部の開発区では、特定業種の新規進出を受け入れず、入居企業の工場増設や生産拡張の計画に対して、案件によっては別の開発区への移転を打診されるケースも出てきている。他方、比較的設立から日が浅い、地理的に少々奥まったエリアに立地する一部の開発区は、なお多くの投資と企業の進出を必要としており、ここに先行、後発双方の開発区に Win-Win となる協力の素地をまず指摘できる。

これまでの協力を振り返って見ると、まず上海市では、一部の区とその開発区が、2008～2009年頃には長江対岸の江蘇省南通市、さらにその北の塩城市への産業移転を政策的に推進していることが観察されていた。江蘇省では相対的に発展が遅れた蘇北地域の振興策として、2001年以降、蘇南5都市と蘇北5都市のパートナー関係に基づく「南北協調発展」を政策的に推進¹、2007年以降、協力関係は蘇南の一部産業の蘇北への段階的な移転へと深化していた。上海市が協力・提携先に選んだ塩城市は、産業移転受け入れを経済発展の一手段とする経験を有していたのである。中国全土を俯瞰すれば、地域間格差是正に向けた国家レベルの地域発展戦略は、近年「西部大開発」「中部台頭」「東北振興」といった大きな枠組みの下で、個別具体的でより精緻化された、数多くの「地域振興規画(ガイドライン)」の発動(國務院の批准を経て進められるため、国家戦略とも称される)で特徴付けられる。安徽省ではかかる枠組みの下、2009年に皖江(皖は安徽省の略称。長江の安徽省内流域を指す)流域の「皖江都市ベルト」地帯を「長江デルタ産業移転受け入れ示範区」とする構想を提起、國務院は2010年、この規画を正式に承認した。同年12月には国家発展改革委員会が同省馬鞍山市で関連の座談会を開催、召集された関係3省1市の指導者が「皖江都市ベルト産業移転受け入れ示範区建設の共同推進に関する協力枠組協議」に署名、8項目の共通認識の1つに「園区共同建設」が盛り込まれるに至っている。

このように、長江デルタの各地では、それぞれの発展の要請から、産業移転を軸とした協力が進められつつあった。「アライアンス」結成には、これまでの経験と成果を踏まえ、かかる取り組

¹ 南京市は淮安市と、無錫市は徐州市と、蘇州市は宿遷市と、常州市は塩城市と、鎮江市は連雲港市とそれぞれ「対口城市(パートナーシップ都市)」関係にある。早期には蘇南地域で不足する労働力の蘇北からの輸出、近年では蘇南地域から蘇北への投資、企業移転が拡大の趨勢にある。

みをより規範の取れたものとし、対外的にも明確なアナウンスを行って、一層加速させる狙いがあるものと考えられる。

三、注目は開発区の「ブランド」戦略

昨年11月の「アライアンス」設立後の動きに話を戻そう。今年に入ってから3月24日、上海市閘北区の市北ハイテクサービス業園区（市北高新技术服務業園区）²に長江デルタ政府部門、商務部の上海駐在機関、域内の主要開発区の関係者、報道関係者らが集まり、長江デルタ園区共同建設投資環境説明会・園区ブランド連動発展推進会が

開催された。
ここで「アライアンス」の新たな展開として発表されたのが、(1)ロゴマーク（図表2）、(2)公式ウェブサイト（<http://www.jointpark.org/>）の開設、(3)8カ所の「品

図表2：「アライアンス」ロゴマーク



（資料）「アライアンス」公式サイト

園区」の認定（図表3）の3点である。

図表3：第一陣として認定されたモデル園区

ブランド園区 (8)	示範（デモンストレーション）園区 (8)	試点（パイロット）園区 (4)
上海市市北高新技术服務業園区	上海漕河泾新興技術開發区海寧分区	上海城投（啓東）江海産業園
上海市漕河泾新興技術開發区	上海漕河泾開發区松江高科技園	江蘇泰州海陵工業園区
張江ハイテクパーク	宝鋼集团海宝産業園	常州高新区大豊工業園
蘇州工業園区	華誼集团安徽基地	浙江嘉善經濟開發区
南京江寧經濟技術開發区	上海西郊經濟技術開發区東台工業園	
無錫国家高新技术開發区	上海嘉定工業区（建湖）科技工業園	
杭州經濟技術開發区	紹興濱海新城	
合肥市經濟技術開發区	馬鞍山産業移転受け入れ模範区	

（資料）報道発表に基づき整理

「園区共同建設」作業部会の総括報告（2011年1月）によると、園区共同建設の類型モデルには、資本参加型、管理ノウハウ輸出型、企業投資型、ブランド輸出型、総合党建設型など複数が存在するが、認定された8カ所の「ブランド園区」は、ほぼ全てが国家級の開発区であり、長い運営期間、十分な知名度、一定水準を満たした管理ノウハウを有している。「ブランド」戦略には、「アライアンス」としてこれら開発区の経験が無形資産として積極的に活用する、例えばその知名度とその名に相応しい行き届いたサービスをセールスポイントに「ブランド園区」自らが後発開発区の建設や企業誘致に協力する、或いは「アライアンス」のプラットフォームで「ブランド」品質のサービスやノウハウをある種「標準化」して、知名度や経験が不足するメンバーがその利用により移転・新規投資の誘致を円滑に行えるよう支援する、さらには「ブランド」の確立によって、珠江デルタや環渤海といった競合する広域経済圏との差異化³も図っていく、このような狙いを窺い知ることができる。

発表されたばかりで現時点ではなお理念が先行するブランド戦略に対し、「示模園区」、「試点園区」にリストアップされた12ヶ所の顔ぶれをみると、共同建設の音頭を取る上海市の国有企業に

² 前身は1992年設立の「市北工業新区（区級）」。2006年、国家發展改革委員会により現在の名称に変更、省（市）級開発区に昇格。近年、生産型サービス業の積極誘致を打ち出すなど、工業化中期～脱工業化時代の要請に応える開発区の一つのモデルとなることを目指している。ウェブサイトは <http://www.shibei.com/>

³ 珠江デルタでも産業移転を政策的に推進し、産業構造の高度化、労働力・土地不足に対応する試みが2008年頃より進んでいる。昨年、広東省政府は9億円の移転助成基金を用意し、移転企業に奨励金を給付する奨励政策を発表、今年3月には奨励金申請の細則が公布された。産業移転工業園への移転に弾みがつくか注目される。

よる複数の企業投資型案件、同じく上海市の政府融資プラットフォーム会社が開発区造成を請け負う南通市啓東の案件、江蘇省の南北協調発展の模範事例である常州高新区の塩城大豊工業園の案件、「アライアンス」のスキーム活用にとりわけ積極姿勢とされる浙江省の紹興濱海新城、国の地域振興戦略にも組み込まれている馬鞍山示範区案件など、地域構成、類型モデルのバランス、各地の積極性、協力の実質的な進展度合いに配慮した選出が行われたという印象を受ける。

なお、ブランドイメージの発信を含む対外広報、メンバー間の情報共有を目的とするウェブサイトは、既にアクセスが可能となっており、多くの情報が掲載されている。コンテンツは今後も順次更新・追加されていく模様だ。

四、課題と今後の展望

長江デルタの各都市で、市長合同会議の定期開催が制度化して来年で20年になる。この間、各都市、或いは各開発区が「本音では互いを過度にライバル視」し、「重複建設を憚らず、有望産業や重要インフラ、「世界500強」企業の誘致合戦を繰り広げる」構図は時に顕著に垣間見られ、各個が「点」として相応の発展を遂げつつも、互いが有機的に結合する「面」としての域内発展が十分に促されてこなかったとの反省も聞かれてきた。国家発展改革委員会は昨年、このような矛盾の解決につながると長く登場が待たれていた「長江デルタ地区地域規画」をようやく公布し、各都市の産業の特色、都市機能の整備目標、目指すべき都市像の定義付けを行った（図表4）。

図表4：長江デルタ1市2省の地級市に与えられた各都市の産業の特色、都市機能の整備・向上目標

省別	都市名	特色を有する産業立地	都市機能の整備・向上目標
上海市	上海市	・国際競争力の強い産業イノベーション基地、R&Dセンター ・浦東新区が国家総合セツト改革試験区の機能を発揮することによる更に開かれた発展環境 ・虹橋総合交通ハブによる長江デルタ、全国に向けたビジネスセンター ・市中心エリアにおける現代サービス業、郊外エリアにおける先進製造業・高技術産業・現代農業基地、生産型サービス業	国際影響力と競争力を持つ大都市 長江デルタに波及効果を及ぼすイノベーション地域 嘉定ニュータウン、松江ニュータウン、臨港ニュータウン
	南京市	・先進製造業基地、現代サービス業基地、長江航運物流センター、科学技術イノベーションセンター	南京都市圏、安徽省皖江都市ベルトとの結節
江蘇省	蘇州市	・高技術産業基地、現代サービス業基地、イノベーション型都市、歴史文化名城、観光目的地	
	無錫市	・国際先進製造業基地、サービスアウトソーシングと創意設計基地、地域商業貿易物流センター、職業教育センター、観光レジャーセンター	
	常州市	・設備製造・新エネルギー・新素材を主とする先進製造業基地	重要なイノベーション型都市
	鎮江市	・設備製造・ファインケミカル・新素材・新エネルギー・電子情報を主とする先進製造業基地、地域物流センター、旅游文化名城	
	揚州市	・電子・設備製造・新素材・新エネルギーを主とする先進製造業基地	生態・人文・暮らしやすい都市
	泰州市	・医薬・機電・化工・新素材・新エネルギーを主とする先進製造業基地	長江南北連動発展のハブ、生態に配慮した暮らしやすい観光都市
	南通市	・海洋設備・ファインケミカルを主とする先進製造業基地、総合物流加工基地	現代的な国際港湾都市
	連雲港市	・総合交通ハブ、重化学工業を主とする臨港産業基地	国際的な海港都市
	徐州市	・建設機械を主とする設備製造業基地、エネルギー工業基地、現代農業基地、商業貿易物流センター、観光センター	淮海経済区の中心都市
	塩城市	・先進製造業基地、エネルギー基地、現代農業モデル区、生態湿地観光の目的地	沿海地域の現代的な工商業都市
	淮安市	・地域交通ハブ、商業貿易物流センター、先進製造業基地、歴史文化観光目的地	
	宿遷市	・新興工業・商業貿易基地	グリーン生態・イノベーション創業都市
浙江省	杭州市	・高技術産業基地、国際的に重要な観光レジャーセンター、全国文化創意センター、電子商取引センター、地域金融サービスセンター	杭州都市圏
	寧波市	・先進製造業基地、現代物流基地	国際港湾都市
	湖州市	・高技術産業がリードする先進製造業基地	文化創意・観光レジャー都市、中部地域との重要な結節都市
	嘉興市	・高技術産業・臨港産業・商業貿易物流基地	運河沿岸の重要な港湾都市
	紹興市	・新型紡績・バイオ医薬を主とする先進製造業基地	国際文化観光都市
	舟山市	・臨港工業、港湾物流、海洋漁業を重点とする海洋産業発展基地	上海、寧波の機能に付帯する沿海港湾都市
	温州市	・設備製造を主とする先進製造業基地、商業貿易物流を主とする現代サービス業基地、国の重要なハブ港、民営経済イノベーションモデル区	台湾海峡西岸経済区との重要な結節都市
	金華市	・国際商業貿易物流センター、高技術産業基地	金華、義烏を中心とする浙中都市群
	衢州市	・設備製造・新素材・職業教育・商業貿易物流・文化観光を発展	省際的重要な結節都市
	麗水市	・グリーン農産品基地、特色ある製造業基地、生態文化レジャー観光目的地	浙西・浙南における重要な地域中心都市

（注）都市名の網掛が最も濃いものから順に、中心都市、重要都市、その他の都市と分類されている

（資料）「長江三角洲地区区域規画」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

「規画」はガイドラインであり拘束性はないが、互いが「どんぐりの背比べ」を続けるのではなく、個々に特色を持った発展を目指すべきとの思想で貫かれており、域内がこの考え方をコンセンサスとすることを求めている。「アライアンス」の今後の展開は、この地域が調和の取れた、望ましい発展を遂げていく上で一つの重要な鍵を握っているといえそうである。

3月31日～4月1日に行われた第11回の長江デルタ都市市長合同会議（「鎮江会議」）では、「アライアンス」の今年の主要任務として、(1) 協力体制メカニズムのより一層の整備、(2) メンバー間の情報交流の更なる強化、情報報告連絡メカニズムの整備構築、ウェブサイトの構築強化、(3) 時宜を得た参観視察活動の組織、実地の投資環境視察によるメンバー間の意思疎通の促進、関連プロジェクト契約の推進、(4) メンバーの拡大、新たな園区や企業の取り込み、組織体制の整備、多層的なメンバー構造の形成、(5) 第二陣の「品牌園区」「示範園区」「試点園区」の選出、各種の共同建設方式プロモーションによる試点（パイロット）園区建設推進、の5項目が打ち出されている。企業にとっては、「アライアンス」が有効に機能することにより、投資先開発区のサービスの質的向上による事業環境の改善、統一的に整理された情報に基づく投資環境の正確な把握と比較考量、「見える化」による選択肢の拡大といったメリットが出てくるかがまず注目される。また今後、企業に移転を促す何らかの経済的なインセンティブが用意される可能性があるが、制度の構築に向けた議論はまず「アライアンス」を通じて行われ、実施案がある程度まとまった段階で政府部門に上程・検討が行われるものと予想される。今後の動向を注意しておきたい。

開発区の視察より ～江蘇省塩城経済技術開発区～

日中経済貿易センター上海事務所のご厚意で、4月9～10日に本文でも紹介した江蘇省塩城市を訪問する機会を得た。塩城はその名の通り塩業の発祥・発展で形成された都市。タンチョウ（丹頂）の越冬地、絶滅危惧種のシカ（四不像）の生息地としても知られる。土砂の堆積が今も続き、毎年20平方km増えると言われる土地資源（市面積は江蘇省第1位）。また労働力不足とも無縁で、大学5校、39の職業学校から供給される人材の豊富さ（市人口は815万人で同第2位）もセールスポイントである。上海市内からは蘇通大橋、沿海高速経由、乗用車で約3時間、高速バスで約4時間を要した。2013年の高速鉄道開業で上海とは70分の距離とアクセスが改善の予定。インフラ面では海と空の港は国家一類（海外直航）という強み、ソウルとは早くから直行便があるが、年内に台北、成田とも直行便が開設される見通し。塩城経済技術開発区工作委员会の張俊明・開発区工・管委會弁公室主任によると、同市の発展はインフラ整備が整った2000年以降に加速、国家戦略である「江蘇沿海発展戦略」、「長江デルタ発展戦略」の恩恵を受けており、昨年12月には国家級の経済技術開

発区に昇格を果たした。区内企業は1,083社、うち150余社が外資（+香港マカオ台湾）企業、うち約50社が韓国企業。最近では日本企業関係者の視察も増えている。開発区は従来の紡織、機械加工中心から、①自動車及びその部品、②ソフトウェアとアウトソーシング、③新エネルギー自動車、④オプトエレクトロニクスの4産業を発展させる「转型（モデルチェンジ）」の途上にある。当地は「中国東部沿海汽車城」として自動車産業の集積、新エネルギー自動車の研究開発基地の形成を企図しているが、その中心となる東風悦達起亜は昨年、当地で33万台を生産、今年では中高級セダン K5 を投入し年産43万台、2015年の生産目標は70万台を見込む。新エネルギー自動車では、電気バスの生産で工業・情報化部が認定する全国7社の1社、中大集団が当地に製造・研究開発拠点を有する。整備予定の塩城新エネルギー自動車産業パーク（15.53万平米）には東南大学塩城新エネルギー自動車研究院他が入居する研究開発センタービル（1万平米）、新エネルギー自動車産業発展の青写真を展示する「発展規画館」がオープンしていた。

「塩城経済技術開発区」ウェブサイトは <http://www.ycedz.com>



園区共同建設の中心的存在、上海市漕河泾開發区の塩城分區は、新エネルギー自動車産業パークに隣接して造成中



新エネルギー自動車産業パークのすぐ傍に国家电网の電気自動車充電ステーションがほぼ竣工を迎えていた（写真はこれも筆者撮影）

（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

TEL: +86 21-6888-1666 内線 (2003) FAX: +86 21-6888-1665



2011 年の中国全人代と 12 次五ヵ年計画期間中の主な課題

三 菱 東 京 U F J 銀 行
経 済 調 査 室 香 港 駐 在
シニアエコノミスト 范小晨

今年 3 月初めに北京で開かれた全人代^(注 1)において、2011 年の政府活動報告及び第 12 次五ヵ年計画^(注 2)（以下「十二五」で略称）の内容と主な指標が発表された。これにより「十二五」期間中（2011－2015 年）の経済・社会発展の重点と目標は明らかになった。本レポートでは 2011 年の中国マクロ政策の方向、及び「十二五」計画の内容のポイントを紹介するとともに、今後の中国経済が抱える課題を考察する。

1. 2011 年マクロ政策の方向

温家宝首相が行った政府活動報告では 2011 年の GDP 成長率目標は前年同様の「8%前後」とされ、2010 年の GDP 成長率実績の 10.3%より若干低めであり、引き続き GDP 成長率重視から内需拡大と民生重視への転換を強調する数字となった。

インフレ抑制が 2011 年の最重要項目として挙げられ、消費者物価上昇率（CPI）の 2011 年目標値が 4%と、昨年より+1%で設定された。2010 年実績は 3.3%だったが、今年 3 月には 5.4%まで跳ね上がっており、目標達成するのは決して易しくないであろう。

金融政策面では、穏健な通貨政策の実施を強調しつつも、マネーサプライ（M2）伸び率の目標を昨年より 1%低い「16%前後」（2010 年実績は 19.7%）としており、当面インフレ抑制のための引き締めスタンスは変わらない公算が大きい。

ただ、年々目標を大幅に超過する新規貸出については、今回目標値に言及していない。今年は「十二五」スタートの年である関係上、足元の新規投資需要が旺盛であり、政府側が引き締め策の貸出抑制効果を楽観視していないことが窺える（表 1）。

^(注 1) 「全国人民代表大会」の略称、日本の国会に相当し、毎年 3 月初めに 10 日間ほど開催する。全国各省、自治区、直轄市、軍の代表で構成され、代表人数は約 3,000 人。

^(注 2) 「五ヵ年計画」は経済政策や運営について、5 年の期間で達成すべき目標とその手法について定めた長期的な計画のことである。中国は 1953 年に第 1 次五ヵ年をスタートした。

表 1 全人代で発表された 2011 の主な経済目標値

項目	目標			実績 2010年
	2011年	2010年	2010年比増減	
実質GDP成長率	8%前後	8%前後	なし	10.3%
都市部新規雇用者数	900万人以上	900万人以上	なし	1,168万
都市部失業率	4.6%以内	4.6%以内	なし	4.1%
消費者物価指数上昇率	4%前後	3%前後	+1%	3.3%
財政赤字	9,000億元	10,500億元	-1,500億元	10,000億元
マネーサプライ(M2)伸び率	16%前後	17%前後	-1%	19.7%
新規貸出	言及なし	7.5兆元以上	-	7.95兆元

(出所)「2011年政府活動報告」、公式統計より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

財政関連では、4兆元景気対策に伴う資金需要が剥落するため、財政赤字目標値が昨年より1,500億元減少の9,000億元に設定された。これにより2011年の財政赤字対GDP比率はほぼ2%に抑えられる見込みである。また、2011年の財政支出予算は前年比+11.9%と、昨年の同+11.4%より若干高めであるが、昨年実績の同+17.4%を大幅に下回っている。金融危機発生後の緊急的な財政投入水準から適正水準に戻りつつある。

今年の中央政府財政支出の中で金額の大きい項目は、国防を除くと、農・林・水事業と社会保障・雇用関連の支出であり、それぞれ前年比+18.3%と+16.6%になった。いずれも中央財政支出総額の前年比+12.5%の伸び率を大幅に上回っている。農村地域と民生関連は引き続き投資増加の恩恵を受けることになる。

また、中央政府財政支出の中でも伸び率が最も高かった項目は穀物・石油物質備蓄事業（前年比+23.9%）であり、インフレ対策の一環として穀物、食用油、石油などの国家備蓄物質に対する管理強化と備蓄量の増加を図ることが予想される（表2）。

表 2 2011 年中央政府財政支出の主な項目と伸び率

項目	金額(億元)	前年比	比率
国防支出	5,836	12.6%	10.7%
農・林・水事業支出	4,589	18.3%	8.4%
社会保障・雇用関連支出	4,414	16.6%	8.1%
教育支出	2,964	16.3%	5.5%
交通・運輸支出	2,867	10.3%	5.3%
科学技術支出	1,944	12.5%	3.6%
医療衛生支出	1,728	16.3%	3.2%
公共安全支出	1,617	9.6%	3.0%
省エネ・環境保護支出	1,592	10.3%	2.9%
住宅保障支出	1,293	14.8%	2.4%
糧油物質備蓄事業支出	1,131	23.9%	2.1%
一般公共サービス支出	1,119	4.3%	2.1%
資源勘探・電力信息事業支出	745	-10.0%	1.4%
商業・サービス業事務支出	706	3.3%	1.3%
国土資源・気象等支出	455	22.9%	0.8%
文化・体育・メディア関連支出	374	18.5%	0.7%
中央政府財政支出総額	54,360	12.5%	100%

(出所) 公式発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

2. 「十二五」計画の主な目標値と発展方向

(1) 成長重視から内需主導への発展モデル転換の加速を強調

「十二五」計画の主な発展目標値は、経済成長モデル転換の加速を強調する形で設定された。今後 5 年（2011～2015 年）の実質 GDP 成長率目標が年平均 7%と、「十一五」期間の目標値の 7.5%から抑制され、同実績値の 11.2%よりも低い水準となった。成長重視型から内需主導型の発展モデルへの転換を図り、内需の巨大な潜在力を引き出し、国民生活の改善に重点を置くスタンスを明確に打ち出した。

ただ、①過去を見ると、第 6 次五カ年計画（1981 年）から第 11 次五カ年計画（2010 年）まで、中国の実質 GDP 成長率の実績値は一貫して目標値を超えていたこと、②今後は都市部と農村部の格差是正、都市化推進、及び資源環境保護型経済への転換がインフラ投資の増加に結びつきやすいこと、③国民所得水準の向上に伴う消費力アップ、などを考慮すると、実際、「十二五」期間中には年平均 8%以上の経済成長を遂げる可能性は高いと見られる。

内需主導型経済へ転換させるため、今回は初めて「経済発展と同じペースでの住民所得増加を図る」ことが明記された。都市部住民の1人当たり可処分所得と農村住民の1人当たり純収入の年平均伸び率を実質 GDP 成長率目標と同じ数値の7%とし、「十一五」の同目標値の5%よりも高い水準に設定し、消費振興の前提となる国民収入の増加に力を入れる意向を強調した（表3）。

表3 第12次五ヵ年計画の主な目標

分類	指標	2010年実績	2015年目標	変化	注
経済成長	GDP総額(兆元)	39.8	55.8	7.0%増加	年平均
経済構造	GDPに占めるサービス業付加価値の比率(%)	43.0	47.0	4.0%増加	5年間累計
	GDPに占めるR&D支出の比率(%)	1.8	2.2	0.4%増加	5年間累計
	都市化比率(%)	47.5	51.5	4%増加	5年間累計
人口 資源 環境	全国総人口(億人)	13.4	<13.9	<7‰増加	年平均
	一次エネルギー消費に占める非化石燃料の比率(%)	8.3	11.4	3.1%増加	5年間累計
	単位GDP当たりのエネルギー消費量(%)	-19.06	-	16%削除	5年間累計
	単位GDP当たりの二酸化炭素排出量(%)	-	-	17%削除	5年間累計
	主要汚染物排出量(%)	-	-	8-10%削除	5年間累計
	森林面積の比率(%)	20.36	21.66	1.3%増加	5年間累計
	単位工業付加価値当たりの水使用量(%)	-37.9	-	30%削除	5年間累計
	農業灌漑用水の有効利用係数	0.5	0.53	0.03%増加	5年間累計
	耕地保有量(億ヘクタール)	18.18	18.18	0%	年平均
国民 生活	都市部住民の一人当たり平均可処分所得(元)	19,109	>26,800	>7.0%増加	年平均
	農村部住民の一人当たり平均純収入(元)	5,919	>8,300	>7.0%増加	年平均
	都市部登録失業率(%)	4.1	<5.0	<0.9%増加	-
	都市部新規就業者数(5年間、万人)	5,771	4,500	-	5年間累計
	都市部基本養老年金の加入者数(億人)	2.57	3.57	1億人増加	5年間累計
	新型農村養老年金の加入率(%)	24%	100%	76%増加	5年間累計
	医療保険基金の平均給付水準(%)	-	70%	-	5年間累計
	都市部保障性住宅のカバー率(%)	8%	20%	12%増加	5年間累計

(出所)政府発表及び各種統計・報道より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(2) 省エネと資源・環境保護の推進

成長モデル転換の一環として省エネと環境保護は重要な項目と位置づけられ、今後5年間で単位 GDP 当たりのエネルギー消費量を16%削除するとの目標が掲げられた。この背景として、「十一五」計画の初年度の2006年に、中国政府が1980年代からの高成長に伴う大量の資源消費と環境破壊を反省し、今後の経済成長パターンを資源節約型と環境友好型に転換すべきとの方針を打ち出したことがある。

この政策にあわせて、2006年に初めて単位 GDP 当たりのエネルギー消費量が拘束性のある目標値として提起された。当時は2010年の単位 GDP 当たりエネルギー消費量を2005年に比べて20%低下させるとの目標であった。目標達成のため、地方政府が工業用電力供

給の一律停止・制限なども行い、2010年の実績値を何とかぎりぎり合格の19.1%に着地させた。今後、中国政府は法整備、経済インセンティブ、先進技術の導入、および行政責任制などの手段を用いて通常の生産活動に影響の少ない形で省エネ目標の達成を目指すことと予想される。

また、「十二五」計画では資源と環境の保護に関連して、重要な鉱物資源の保護や採掘管理を強化する方針が表明された。加えて、主要汚染物の排出量、一次エネルギー消費に占める非化石燃料の比率、単位GDP当たりの二酸化炭素排出量、単位工業付加価値当たりの水使用量、農業灌漑用水の有効利用係数、森林面積の比率、耕地保有量などに目標値の設定があり、前回は言及されなかった項目が多く、資源と環境問題への重視が強調されているといえる。

全人代期間中の3月7日に陳徳銘商務相が記者会見で、「レアアースに代わる資源を日本などと協力して研究したい」との意向を明らかにしたように、今後、技術と経験を持つ日系企業にとっては中国の資源と環境分野での投資チャンスが大きいと言えよう。

3. 中期的な課題～格差の是正と民生の改善

(1) 所得格差と地域格差の是正

経済の高成長が続く一方、所得格差や地域間の発展格差が広がり、国民の不満が高まっている状況を受けて、所得分配制度の改革が今後の中期的な重要課題として挙げられた。

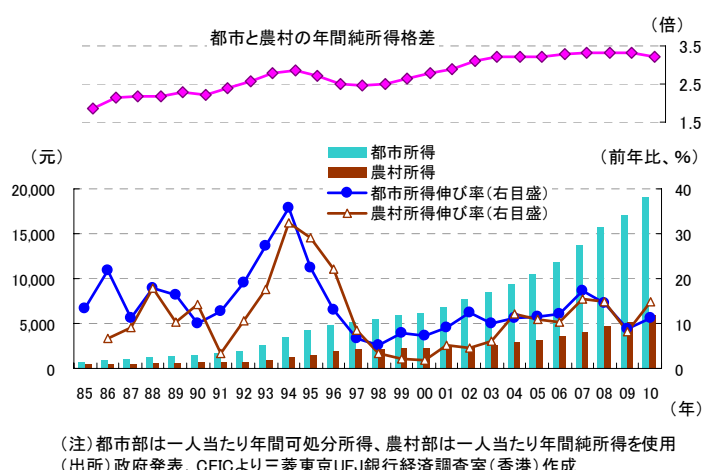
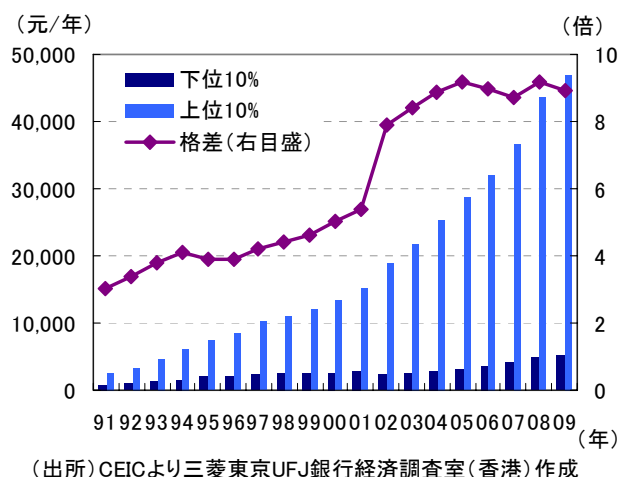
国家統計局の発表によると、一人当たり年間可処分所得の上位10%と下位10%における所得格差は1991年の約3倍から2009年の約9倍まで広がった(図1)。また、都市部と農村部の地域間所得格差をみると、2010年の都市部の1人当たり可処分所得が19,109元であったのに対して、農村部の1人当たり純所得が5,919元と、同格差は約3.5倍となっている(図2)。

中低所得者の負担を軽減するため、今年はまず個人所得税制の改革を進め、中低所得者の税負担を確実に軽減することが約束された。今後は、労働者給与の引き上げ、個人所得税課税ラインの引き上げなどを通じて所得の再分配、中低所得者の可処分所得増加を図ることが明らかになった。

低所得者に関して、全人代期間中の国家発展改革委員会主任の発言によって、「十二五」期間中の労働者最低賃金の年平均上昇率が13%に設定されたことが明らかになった。昨年に労働者最低賃金が2割超引き上げられたにも関わらず、現在、全国の平均月間最低賃金は僅か870元の水準にとどまっている。今後、年平均13%の引き上げが実現できるとすれば、2015年の労働者最低賃金は月間平均約1,600元になる見込みである。

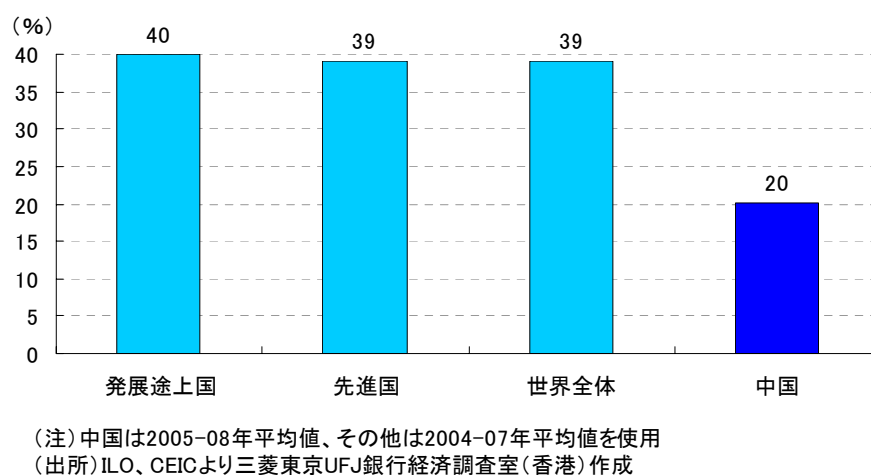
図1 一人当たり年間可処分所得の格差

図2 都市と農村の所得格差



国際労働機関の発表によると、2004年から2007年の社会平均賃金に対する最低賃金の比率は、世界平均が40%であったのに対して、中国の統計取得可能な2005年から2008年の同比率は20%と、世界の半分程度に過ぎず、格差が大きいことが目立っている(図3)。中国では低所得者層の収入増加は消費拡大させるための重要な課題となっている。今後、労働者最低賃金の引き上げが政府主導で実施されとなれば、世界平均水準に近づくことが期待される。

図3 平均賃金に対する最低賃金の比率



(2) 民生改善で消費振興を図る

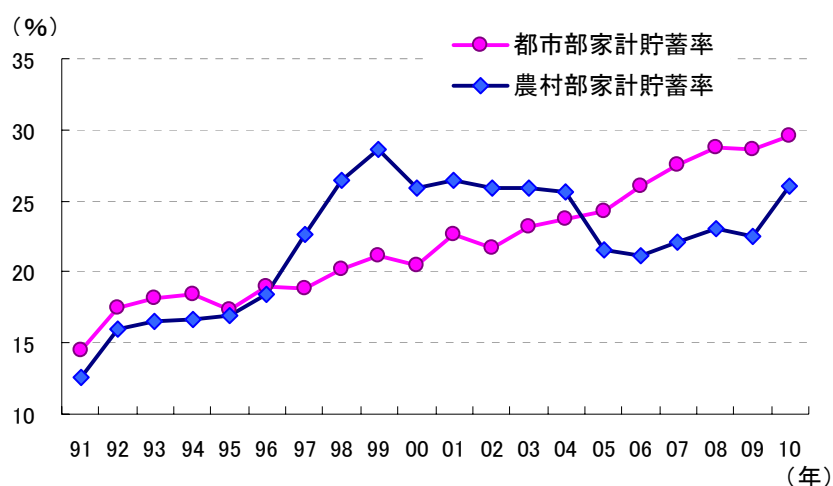
終了した「十一五」計画期間では、中国政府が内需を拡大させるために個人消費の促進に取り組んでいたが、家計貯蓄率の上昇に歯止めがかからず、いかに消費を促進するのかは依然として大きな課題となっている。

2010年の都市部個人可処分所得のうち、モノやサービスの消費に使わず貯蓄に回した割合である家計貯蓄率は29.5%を記録し、2002年以降8年連続の上昇となった。農村部の同家計貯蓄率は26.0%と、過去5年で農業・農村・農民向けの手厚い政策支援があったにもかかわらず、上昇傾向に歯止めがかかっていない。地域と関係なく、中国では個人所得が増えても消費せずに貯蓄に回す傾向は一段と強まっているといえよう（図4）。

消費意欲を高めるため、「十二五」計画では「国民生活の優先」を原則とし、基本公共服务、医療、教育、住宅、社会保障など各方面の明確な目標を設定し、社会保障制度の充実と民生の改善に急ぐ考えを表明した。

具体的には、都市養老保険の加入者数を1億人増やす、新型農村養老保険のカバー率を2010年の24%から2015年の100%に増加させる、などの目標が打ち出されている。中期的には、民生の改善を通じていかに国民に安心して消費できる環境を作り、貯蓄率の低下と消費の振興を図るのが今後の経済発展維持にとって重要な課題である。

図4 都市部と農村部の家計貯蓄率の推移



(注)一人当たり年間の消費支出と純所得によって算出

(出所)国家統計局発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(3) 保障性住宅建設の加速

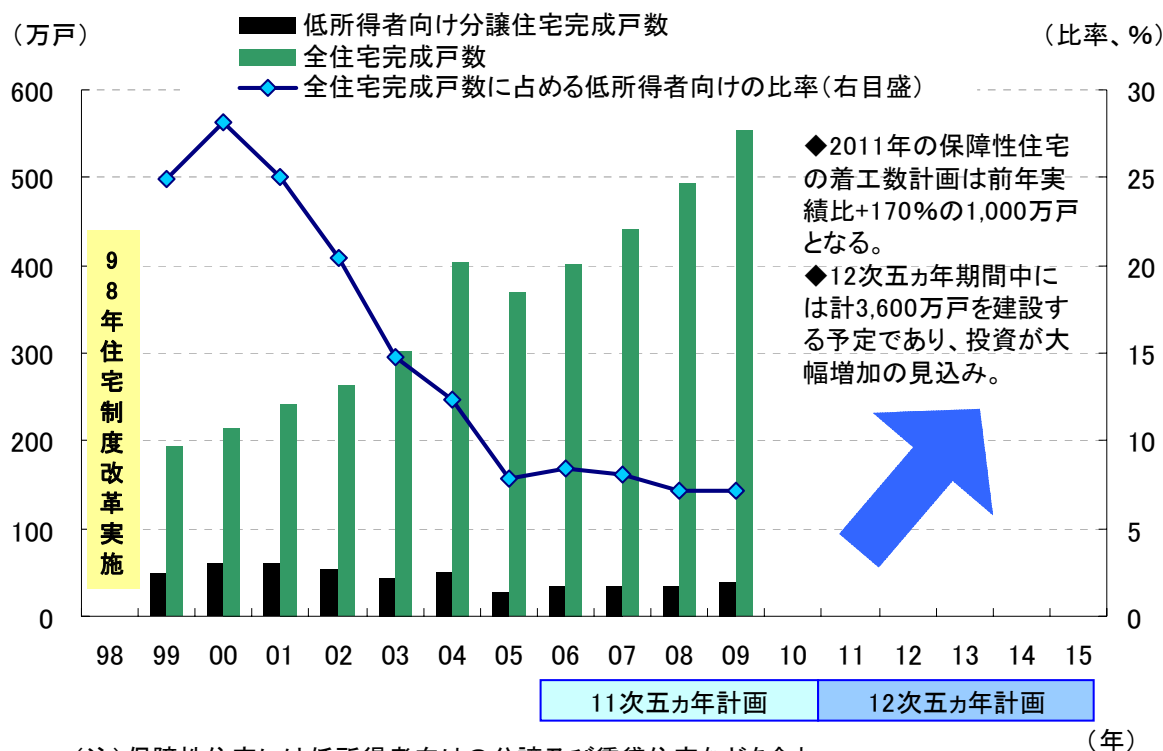
「十二五」計画の中で、高騰する住宅価格の抑制に向けて、都市部保障性住宅^(注3)のカバー率を20%にするとの目標が設定され、取り組みに消極的な地方政府の責任を追及する姿勢を示したことは特に注目される。現在、保障性住宅のカバー率が8%未満と報道されているため、5年間でカバー率が12%増加との大幅な改善を目指している。

(注3) 「保障性住宅」は、社会保障目的の住宅であり、政府が一定基準に見合う低所得家庭向けに一定の面積、建設コスト、販売価格あるいは賃貸価格の範囲内で提供する各種分譲及び賃貸住宅を指す。

中国都市部の住宅価格に関しては、1998年に住宅制度改革が実施され、商品性住宅^(注4)市場が徐々に拡大してきた一方で、社会福祉厚生の一部としての低所得者向けの住宅保障制度はまだ確立されていない。2004年以降、大都市の住宅価格が上昇トレンドに入り、2008年以降の景気回復と金融緩和によって住宅価格が急騰し、2010年に入ってからさまざまな規制措置を講じたにも関わらず、価格上昇が全国に広がっている。

全国の商品住宅完成個数に占める低所得者向け分譲住宅の比率を見ると、2000年の28%から2009年の7%へと急速に低下している。不動産開発業者は利益率の高いハイエンド分譲住宅を作ることに積極的だが、低所得者向け分譲住宅の建設が不足している(図5)。最近、食品を始めとする一般生活必需品の物価が急騰する中で、住宅購入難の問題に対する中低所得者の不満は高まっている。

図5 低所得者向け住宅の完成状況と今後の建設予定



政府発表によると、「十二五」期間中には保障性住宅を計3,600万戸建設する予定であり、投資が大幅に増加する見込みである。具体的な保障性住宅の着工数としては、2011年に1,000万戸、2012年1,000万戸、2013年から2015年まで計1,600万戸となっている。

(注4) 「商品性住宅」は「保障性住宅」と対照的な言葉であり、一般商品と同じように市場価格で自由に購入できる住宅を指す。政府の保障性住宅の提供が不十分な中で、1998年の住宅制度改革後に不動産開発業者が低所得者向けに商品性分譲住宅を供給するようになった。

ただ、2010年に保障性住宅の着工数目標が590万戸であったのに対して、完成実績が370万戸と、目標の63%にしか達成していないことも報道されている。保障性住宅建設資金の大半は地方政府が調達しなければならないため、資金調達ルートがまだ確立されていない状況の中で、果たして今後の大きな建設計画が達成できるかどうか疑問を持つ声も大きい。

4. 政権交代に向けての慎重な舵取り

総じて、今回の全人代と「十二五」計画から、今後5年の中国経済の発展において経済成長の「量」よりも「質」を重視するとのスタンスが鮮明である。中期的には、バランスの取れた「科学的な発展」を目指して、投資主導型から内需牽引型、省エネ環境保護型の経済成長への転換を促進し、民生の改善と所得格差の是正に力を入れることになる。

ただ、民生の改善が最も重要な課題として強調されたが、所得格差の拡大や住宅問題の解決について、制度面からの抜本的な解決策の提示に欠けている。各種改革を深化させる必要があることも言及したが、地方政府や国有企業の既存利益が制度改革を阻害している中で、改革の進め方に関して詳細な提案がなかった。また、腐敗に対する庶民の不満解消や社会安定に向けた施策があったものの、政治改革に関しては具体策が提示されておらず、問題を先送りして次期政権に引き継ぐ形になったとの評価もある。

今後、2012年秋の党大会に向けて、次期最高指導者に内定された習近平副主席への政権交代が予定されている。「権力は民のために与えられたもの、民のために用いるもの」という権力観を提唱している習氏を始めとする新政権がどのような政策を打ち出すのかに注目したい。

(以上)

(執筆者連絡先)

㈱三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在 范小晨

Email : xiao_chen_fan@hk.mufg.jp

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

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、金融商品の売買や投資など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よう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当室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。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。



中国におけるアウトレットモール事業の展望

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内 佑介

ファッション関連商品の需要拡大に伴って、中国ではアウトレットモールの需要が高まっている。そこで本稿では、中国のアウトレットモールを取り巻く業界環境を整理するとともに、今後の展望や事業展開の留意点について簡潔に纏めた。

1. アウトレットモールとは

アウトレットモール（以下、アウトレット）とは、メーカーや小売業が売れ残り品やB級品（傷物など）を処分するために正規品の3～7割引といった低価格で販売する小売の業態で（図表1）、主に衣料品、バッグ、アクセサリー、雑貨（以下、ファッション関連商品）などの直営店が集積している商業施設である。

アウトレットは、工場を出た傷物商品の販売を企図して米国で生まれた業態（ファクトリーアウトレット）であり、その後、メーカーや小売業が流通・店頭在庫を処分する場として発展してきた。日本の事例をみても、アパレルメーカーがアウトレットの主要テナントであり、主目的は在庫品の処分であるため、自社の売上規模（在庫量）に適した数しか店舗が必要でないため、出店数には自ずと限界がある。

テナントは、アウトレットへの出店に際し、プロパー店への影響（カニバリゼーション）やブランド劣化（値引き販売の常態化）を懸念するため、アウトレットは郊外立地が一般的^(注)。

^(注)日本では都市近郊にもアウトレットが存在するが、都心のプロパー店への影響を考慮した結果、定価販売を行う一般の小売店も入居させるなど通常のショッピングセンターとして運営されるケースもみられる。

図表1：アウトレットの特徴（百貨店などとの比較）

		アウトレット	百貨店など
テナントの目的		在庫処分が主目的 (在庫量が限られるため出店数にも限界あり)	正規品の販売、ブランドイメージの醸成
立地		プロパー店との競合に配慮、郊外立地が通常	都心立地が一般的
取扱商品	価格	正規品の3～7割引きと低価格	定価販売(季節セール時に値引き)
	内容	季節外れ等の正規品・B級品(傷物等)	正規品
	品揃え	売れ残り品主体であり、サイズ・色など一定の商品ラインナップが揃わない	サイズ・色とも豊富

(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. 市場動向

一般的にアウトレットで販売されているファッション関連商品の販売動向をみると（注）、2009年の販売額は6,157億元（≒8.4兆円）と過去5年で年平均24%増のペースで拡大してきた。また、カテゴリー別でも、衣料品・化粧品・宝飾品ともに年平均20%超の成長が続いている（図表2）。

これは、所得水準の持続的な向上によるところが大きい。中国では、2000年時点で約6千元であった都市部1人当たりの平均年収が、高い経済成長を背景に2008年時点で約17千元と2000年対比2.7倍の水準にまで増大。景気減速の影響からペースが鈍化したとはいえ、2009年の平均年収も前年比10%増加するなど所得水準の向上が続いた。

実際、都市部の世帯年収の構成比をみても、一般的に“中間層”と呼ばれる世帯年収5万元超の想定人口が2008年時点で228百万人（2005年時点で88百万人）に達するなど購入層の裾野が拡大した様子が窺える（図表3）。

今後を展望すると、ファッション関連商品の市場規模は中間層・富裕層の裾野拡大が中長期的にも成長ドライバーとなり、二桁のペースでの増加が持続しそうだ。

事実、一部の調査会社の予測によれば、2020年には中間層以上が156百万世帯（≒約500百万人）、そのうち世帯年収10万元超の富裕層が65百万世帯（≒約200百万人）に達するとみる向きもあるなど、中間層・富裕層の拡大がファッション関連商品の販売増を牽引するとみられる。

（注）中国ではアウトレットの市場規模を示す統計が存在しない。

図表2：ファッション関連商品の販売推移

（単位：億RMB）

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	00-09/年	05-09/年	2010 1～9月
商品販売額 （伸び率）	6,331 (15%)	17,137 (38%)	21,546 (26%)	27,210 (26%)	33,757 (24%)	42,897 (27%)	17% —	26% —	40,851 (34%)
ファッション関連 （伸び率）	1,238 (10%)	2,572 (26%)	3,119 (21%)	3,972 (27%)	5,009 (26%)	6,157 (23%)	15% —	24% —	5,519 (28%)
衣料品 （伸び率）	959 (10%)	1,990 (27%)	2,408 (21%)	3,024 (26%)	3,776 (25%)	4,611 (22%)	15% —	23% —	3,989 (25%)
化粧品 （伸び率）	132 (21%)	329 (26%)	387 (18%)	488 (26%)	596 (22%)	740 (24%)	23% —	23% —	634 (20%)
宝飾品 （伸び率）	147 (0%)	252 (21%)	324 (29%)	460 (42%)	637 (39%)	806 (27%)	26% —	30% —	896 (52%)

（資料）中華人民共和国国家統計局「中国統計年鑑」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

図表3：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

3. 業界構造

(1) 中国における各小売業態の動向

中国における連鎖経営企業の売上高^(注)は、所得水準の向上による消費の拡大に加え、相次ぐ出店により過去5年間に年平均20%のペースで拡大してきた(図表4)。また、2009年も年初に景気減速の影響が残っていたため、前年比伸び率が一桁台に低下したものの、総じて拡大基調を維持した。

業態別にみても、主にファッション関連商品を取り扱う百貨店の売上高は年平均20%超の伸びが続いている。百貨店の販売増加の背景として、中国では映画館やテーマパークなどの娯楽施設が少なく、繁華街で過ごすことが余暇の娯楽の一つとして幅広い年齢層で定着してきたことが挙げられる。

ファッション関連商品の小売に関して、業態間の競争をみると、日本ではアパレルや高級ブランドなどの路面店あるいは専門店が集積したショッピングセンター(以下、SC)が百貨店の顧客基盤を侵食してきた経緯があったが、中国の場合、SCと百貨店が各都市の主要商業エリアで既に並存する状況となっている。

(注) 連鎖経営企業とは複数店舗を運営している百貨店・スーパー・専門店などを含む概念で、同売上高は「中国連鎖経営協会」が集計した数値である。

図表4：中国における連鎖経営企業の売上高

	2005	2006	2007	2008	2009	05-09/年	08-09/年
連鎖経営企業の売上高(億元)	10,668	15,549	17,754	20,467	22,240	20.2%	8.7%
営業面積(万㎡)	8,203	9,550	10,044	10,198	11,809	9.5%	15.8%
百貨店売上高(億元)	1,157	1,519	1,801	1,943	2,498	21.2%	28.6%
営業面積(万㎡)	794	1,034	1,016	1,110	1,338	14.0%	20.5%
スーパー売上高(億元)	2,849	3,592	4,013	4,646	5,156	16.0%	11.0%
営業面積(万㎡)	1,862	2,440	2,731	3,328	3,825	19.7%	14.9%

(注) 売上高には小売・卸売双方を含むほか、百貨店売上高には日用雑貨を販売する百貨商店を含む数値。

(資料) 中華人民共和国国家統計局「中国統計年鑑」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) アウトレットへの参入企業

中国には、建設中のものを含めアウトレットが17省市の約50カ所に存在している模様。とりわけ、地域別にみると全アウトレットの半分ほどが華東地域(上海市・江蘇省・浙江省)に集中している。

中国におけるアウトレットへの主たる参入企業は、スイスのアウトレット運営業者であるFoxtown社、台湾の太平洋百貨、香港上場の百貨店PCD stores、香港大手財閥の九龍倉集団などである。

また、中国企業では、中国小売最大手の百聯集団に加え、中国基建集団や北京首創置業などが出資する奥特莱斯(中国)が同事業に乗り出しているほか、日系企業でも、三井不動産と伊藤忠商事などの合弁会社が、2011年春に浙江省寧波市で店舗数100、店舗面積約1.69万㎡のアウトレットを開業すると発表するなど中国での事業拡大を目論んでいる。

4. 今後の展望

アパレル・ブランドメーカーの視点に立てば、小売業のなかでアウトレットは欠かせない存在。事実、中国では、日本のような精緻なマーケティングが依然として困難であることも手伝って、アパレル・ブランドメーカーにおいては一定の割合で売れ残り品が生じることが一般的である模様。そのため、今後、ファッション関連商品の需要が拡大していくとみられるなか、アパレル・ブランドメーカーにおける在庫処分ニーズも増加していく見通し。

また、業態としての特性やアウトレットを取り巻く周辺環境に目を転じて、アウトレットが成長していく素地があると言えよう。実際、アウトレット発祥の米国と中国とを比較すると（図表5）、中国では、国民の所得格差や国土の広さから、顧客層・商圈の両面ともプロパー店・アウトレット店のカニバリゼーションが起り難いと推察される。

今後5～10年間を展望した場合、中国では自動車の普及が一段と進むとみられるなか、郊外立地が主体のアウトレットでも、集客が容易となる公算が大きいこともアウトレットにとってプラスの要素と言える（注）。

さらに、中国では、沿岸部の大都市といえども映画館やテーマパークなどの娯楽施設が少ないために、大都市の繁華街で過ごすことが余暇の娯楽の一つとなっているが、郊外立地の大型アウトレットが娯楽目的で訪れる商業施設の一つとして定着する可能性もあり、アウトレットの成長を後押しすると考えられる。

（注）中国政府系シンクタンク（国務院発展研究センター産業経済研究部）によれば、2020年時点での中国における乗用車保有台数は193百万台に達すると予想されている。

図表5：米・中におけるアウトレットの比較

		米国	中国
市場環境		既に成熟期	成長期
出店テナントの目的		在庫処分・専用商品の販売	在庫処分がメイン
所得格差		大	大
国土の広さ		広い	広い
自動車市場 (09年)	販売台数	10.6百万台	13.6百万台
	保有台数	約250百万台	約63百万台
	普及率	高い	低い(今後数年で急速に普及)

（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. アウトレット事業のポイントと留意点

(1) 事業のポイント

中国でアウトレット事業を軌道に乗せていくためには、以下のようなポイントに留意しながら運営していくことが肝要となる。

①立地の選定

アウトレット事業では、立地の選定が最も重要となる。具体的には、米国で一般的な郊外型出店を想定した場合、纏まった集客が想定できる観点からも、大都市から自動車で1～2時間の距離に位置し、高速道路などからのアクセスも良く、テーマパークや観光名所など周辺の行楽地からの集客が見込める、といった条件が挙げられる。

また、中国の場合、大都市圏を中心に都市化の進展に伴って市街地の拡大が見込まれるなか、地方政府などを通じて周辺地域の都市開発計画を確認しておくことも重要である。

②店舗作り

アウトレットは在庫処分の場合とはいえファッション性の高い商品を販売するため、商業施設として的高级感を演出することが必要。特に、高級ブランドのリーシング力が重要で、他社に先駆けて高級ブランドを集積させたり、同じエリアで自社のアウトレットにしか出店しないブランドを持つことが差別化のポイントとなる。

また、高級ブランド以外にも顧客が買いたれた国内外のブランド（例：日本でいえばワールド・ナイキ・GAP など）を集積させることで、集客と消費の相乗効果を図ることが求められる。出店当初の計画でも、両者の配置を工夫することで回遊度の高いレイアウトにすることなども重要となろう。加えて、中長期的には、高級ブランドの集積が生み出す集客実績を礎にしながら、増床やテナント入れ替え時にさらなる優良ブランドの誘致につなげるという好循環を生み出すことが業容拡大の鍵となる。

③商品管理体制

中国では、消費者の目が成熟しておらず、「国際的に有名なブランド＝良いもの」という考え方が未だに根強いことから、現時点では商品管理体制の違いが企業間の競争力格差に直結しない状況にあるが、この先、他社との差別化を図っていくためには、商品管理体制の構築も欠かせないポイントになっていくと予想される。

賃料収入と坪効率は勿論のこと、POS データからの情報収集（顧客の年齢層・客単価・買い上げ点数など）や定期的な商圈調査などを実施して、各テナントへのフィードバックや意見交換を行うほか、坪効率が落ちたテナントに対してはイベント開催などを提案することなどが必要となる。さらに一歩進んで、テナントに対して手書き値札や店内の装飾などで細部に亘るマニュアルの遵守を義務付けるなど、アウトレット全体の高級感を損なわないような管理も肝要となろう。

(2) 留意点

①中国固有のリスク

中国でアウトレット事業を展開していく際には、中国固有の事情に留意しておく必要がある。具体的には、一部の高級ブランドメーカーは、豊富な品揃えを有する上海市や北京市など沿海部大都市の正規店で売残った製品を、大都市に比べ消費者の目が相対的に成熟していない二級都市（省都クラス）の正規店で販売するなど、実質的にはアウトレットの在庫処分機能を正規店が果たしている面がある。

また、政府が厳しい取り締まりを継続的に実施しているとはいえ、模倣品の販売も根強く残っており、アウトレットの商品を中国で普及させていくうえで模倣品の存在が阻害要因になると考えられる。

②アウトレット事業固有のリスク

アウトレット事業そのものが内包するリスクも想定される。例えば、アウトレットの店舗作りが不調に終わり十分な集客を得られない場合、既存テナントが退店することで、アウトレット自体の集客力がさらに低下していく“負のスパイラル”入りすることが考えられる。

また、競合他社による近隣地域への出店やアウトレットへの出店がないアパレルが都市部のブローパー店で低価格販売を実施することで、消費者がアウトレットから分散・離反するリスクもあるだろう。

さらに、アウトレットの事業計画に中長期的な成長鈍化を織り込んでいるか確認することが肝要。米国の事例をみても、アウトレット市場の拡大は1980年代中頃以降の10年程度であった。在庫品の処分が主目的であるため出店数に自ずと限界があったうえ、他業態との競争激化もあり、1990年代後半以降はアウトレット数が減少基調を辿った経緯がある。

6. まとめ

以上でみてきたように、模倣品の存在など中国固有のリスクに加えて、テナントの退店による集客力の低下や中長期的な成長の鈍化の可能性といったアウトレット事業固有のリスクには留意が必要となるものの、今後、中国でファッション関連商品の販売が拡大していくなか、中国において、アウトレット自体の需要は高まる方向とみて差し支えなかろう。

また、中国では、依然として消費者の目が成熟しておらず、「国際的に有名なブランド=良いもの」という考え方が未だに色濃いことや、一般的に外見重視の気質が強いと言われている観点からも“中国人のブランド好き”は根強いとみられ、アウトレット業態が完全に消滅することは考え難い。従って、上述したようなリスクに留意しつつ、事業を展開していくことが重要と言えよう。

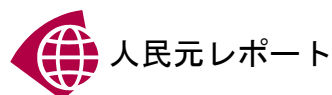
以 上

(執筆者連絡先)

㈱三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 山内 佑介

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

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



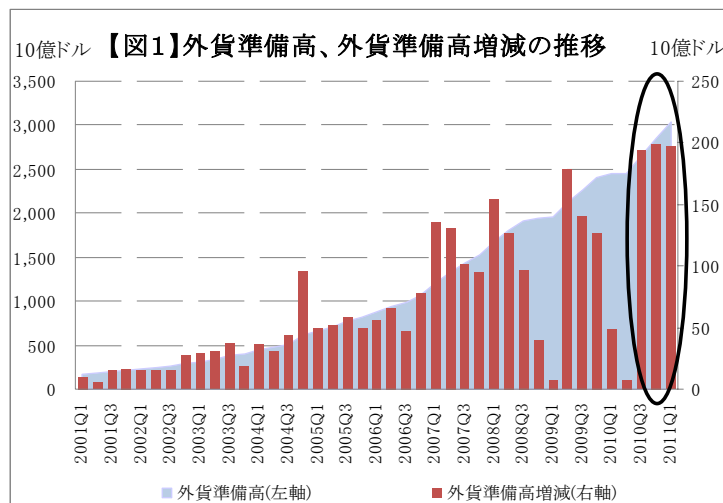
人民元為替政策と人民元相場の動向

三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
金融市場グループ 斎藤 直紀

4月14日に2011年3月末の外貨準備高が発表され、過去最高水準を記録した。また、外貨準備高の増加は中国の過剰流動性の背景ともなっており、消費者物価指数（CPI）は2008年7月以来の高水準となっている。政府当局者もこうした状況に懸念を表明しており、市場では今後人民元高を進めることで問題に対処するのでは、との見方も高まりつつある。今回は外貨準備高、CPIの動向を踏まえた上で、今後の人民元為替政策の方向性、及び人民元相場の動向について、考察してみたい。

《膨らむ外貨準備高》

4月14日に発表された3月末の外貨準備高は3兆447億ドルとなり初めて3兆ドルを突破した。水準としては世界全体の約3分の1、第2位の日本の3倍近い額を保有していることになる。また、2011年第1四半期の外貨準備高増加額は1,974億ドルとなり、2005年以降では2010年第4四半期に次ぐ高い水準となった。先進国が、金融緩和政策を取る一方、中国政府は金融引締政策を進める中で、海外からの資金流入が活発になっていることが示唆される【図1】。



出所：Bloomberg データより市場業務部作成

《外貨準備高の増大に対し、周小川人民銀行総裁が懸念を表明》

2011年第1四半期外貨準備高発表後の4月18日、周小川総裁は「外貨準備高は、わが国の合理的な需要を上回った。その結果、市場の過剰流動性につながり、中央銀行の不胎化への圧力が高まった」と表明し懸念を示した。中国ではインフレ抑制のため昨年11月以降、平均で月1回、各0.5%の預金準備率引き上げを実施し、毎月3,500～4,000億元程度の流動性を吸収している。しかし、その一方で、外国為替市場において人民元高抑制のための人民元売り外貨買い介入を実施し、2011年第1四半期は月平均で約658億ドル（約4,308億元）外貨準備高を増加させた。預金準備率引き上げによる流動性の吸収は、為替介入による流動性供給とほぼ相殺されており、周小川総裁の懸念も当然であろう。2011年の最重要課題であるインフレ抑制を実施するためには、流動性を吸収し、景気の過熱を防ぐことが必要であり、外貨準備高抑制は引続き課題視されるであろう。

また、周小川総裁は、同じ会見の中で、「外貨準備高の膨張に歯止めをかけるべきであり、積み上がった資金は運用先を多様化するなど、良い管理が求められる」との認識も示した。外貨準備

高が増加していることに加え、外貨準備高の3分の2を占めると言われるドル建て資産については米国の財政悪化や米ドル安等が生じており、為替リスク、信用リスク等が相応に高まっていることが見込まれる。こうした中、外貨準備高の一部をエネルギーや貴金属などの分野に投資する新たなファンド設立に向けた検討も報道されており、中国の外貨準備運用については、今後、多様化が進んでいくことが想定される。

《CPIの動向》

2011年3月のCPIは2008年7月以来の高水準となる前年同月比+5.4%を記録した。世界的に穀物価格が上昇する中で食品価格は上昇継続、原油価格等が上昇する中で非食品価格の上昇も拡大している【表1】。前月比のCPIには低下が見られるものの、中国の旧正月後に当たる3月の数字は例年マイナスとなる傾向があり、CPIが下落に転じ始めたとは判断し難い【表2】。

先進国の金融緩和政策・世界的な商品価格上昇の中で、中国のCPIは上昇を続けており、特に米国の量的金融緩和第2弾（QE2）が開始された11月以降は前年比5%程度の高水準となっている。こうしたことから、QE2が期限を迎える今年6月までは、現在のCPI高止まりが継続するものと思われる。

【表1】CPIの推移(前年比)

単位：％

	2011年			2010年											
	3月	2月	1月	12月	11月	10月	9月	8月	7月	6月	5月	4月	3月	2月	1月
CPI 全体	5.4	4.9	4.9	4.6	5.1	4.4	3.6	3.5	3.3	2.9	3.1	2.8	2.4	2.7	1.5
CPI 食品	11.7	11.0	10.3	9.6	11.7	10.1	8.0	7.5	6.8	5.7	6.1	5.9	5.2	6.2	3.7
CPI 非食品	2.7	2.3	2.6	2.1	1.9	1.6	1.4	1.5	1.6	1.6	1.6	1.3	1.0	1.0	0.5

【表2】3月CPIの傾向(前月比)

	2011年			2010年			2009年			2008年			2007年		
	3月	2月	1月	3月	2月	1月	3月	2月	1月	3月	2月	1月	3月	2月	1月
CPI 全体	-0.2	1.2	1.0	-0.7	1.2	0.6	-0.3	0.0	0.9	-0.7	2.6	1.2	-0.3	1.0	0.7

出所(【表1】【表2】)：Bloomberg データより市場業務部作成

《為替政策の動向》

中国では2005年7月から管理フロート制による為替政策を導入し、緩やかに人民元相場の上昇を進めている。この政策の下では、1日の価格変動幅を中国人民銀行（PBOC）が設定する仲値（PBOC 仲値）の上下0.5%以内に抑えることとし、中国への大規模な資金流入（外貨売り人民元買い）に対しては、PBOCが人民元売り外貨買い介入を実施することで、人民元為替レートを調整してきた。

【表3】に記載したとおり、人民元高、人民元安にはそれぞれ長所短所あり、これまでの事実上のドルペッグや急激な人民元高を回避する市場誘導は、輸出企業の育成を促し高い経済成長を実現するというメリットの一方で、インフレの上昇や過度な外貨準備の保有というデメリットももたらした。前述のとおり、デメリットが深刻化する中、現在、人民元高を容認する下地が固まりつつあると思われる。

【表3】中国の為替政策に伴う、国内経済への影響

人民元安		人民元高	
【長所】 輸出増、輸入減の効果から、国内企業、国内経済の成長を加速	経済成長	【短所】 輸出減、輸入増の効果から、国内企業、国内経済の成長を抑制	
【短所】 ・輸入価格の上昇から、物価上昇	物価	【長所】 ・輸入価格の低下から、物価低下	
【短所】 ・外貨準備の積み上げ加速に伴う、流動性の拡大（→物価上昇圧力） ・外貨準備拡大に伴い運用リスクが上昇	外貨準備	【長所】 ・外貨準備の積み上げ鈍化に伴う、流動性の抑制（→物価低下圧力） ・外貨準備抑制により、運用リスクは低下	

出所：市場業務部にて作成

最近の政府当局者の為替政策に対する発言を見てみると、発言のトーンには微妙な変化が出て

きたように思われる。以下【表4】は温家宝首相、周小川総裁による最近の発言であるが、3月以前の発言では、インフレ抑制のための人民元高には否定的な姿勢を見せていたのに対し、4月の発言ではインフレ抑制策の1つとして、為替弾力化運用を明示的にあげている。また、周小川総裁が外貨準備高の増加に懸念を示したことは、間接的ではあるにせよ、人民元高を容認する発言の1つと捉える向きもある。最近では、エコノミストの間でも、人民元高誘導政策の有効性を指摘するものが多く見られ、今後、人民元の為替政策に変化があるかもしれない。

【表4】最近の温家宝首相、周小川総裁の発言

発言者	発言日	内容
温家宝 首相	2011/2/27	「(為替政策について)企業が適応でき、全般的な社会の安定が維持できるよう、穏健で、一步一步、緩やかな方法で調整していく」「人民元相場を一度に大幅に引き上げれば、加工産業の多くが行き詰まり、輸出受注が他国にシフトして中国の労働者の多くが職を失う可能性がある」
周小川 総裁	2011/3/11	「インフレ抑制には金利を活用する方針であり、人民元レートは消費者物価の上昇を抑える上で最も重要な手段ではない」「人民元改革は徐々に進める」
温家宝 首相	2011/3/14	「市場の需要の変化に基づき人民元の相場変動の弾力性をさらに高める」「企業の耐久力や雇用と関連するので、相場上昇は緩やかなものになることを考慮しなくてはならない」
温家宝 首相	2011/4/10	「公開市場操作、預金準備率、政策金利、為替相場など、さまざまな価格及び量的ツールを効果的に用いる必要がある」
温家宝 首相	2011/4/14	「我々は、さらに人民元の相場形成メカニズムの改善を進め、人民元相場の弾力性を拡大し、インフレをもたらす金融状況を是正する」「輸入インフレの圧力とインフレ期待は依然として強い」
周小川 総裁	2011/4/18	「外貨準備高は、わが国の合理的な需要を上回った。その結果、市場の過剰流動性につながり、中央銀行の不胎化への圧力が高まった」、「外貨準備高の膨張に歯止めをかけるべきであり、積み上がった資金は運用先を多様化するなど、良い管理が求められる」

出所：Reuters、Bloomberg より抜粋

《人民元為替相場の動向》

最後に人民元の最近の動き、及び今後の見通しについて見てみたい。

【図2】は4月の人民元為替レート（対米ドル）の引け値とPBOC仲値の日次推移である。周小川総裁が外貨準備に関する発言をした後の4月20日（水）～22日（金）の3日間、PBOC仲値は連日、前日比0.1%程度人民元高の水準に設定され、人民元高期待も高まる中、引け値の人民元高が進展した。4月25日（月）はPBOC仲値が前日比人民元安の水準に設定され、引け値は人民元安に振れたものの、その後は再度人民元高が進んでいる。また、人民元為替レートの月次推移を見ると、2011年1～4月の月間の人民元高進行値幅は、前年9～12月比では小幅に留まるものの、着実に拡大してきている【図3】。

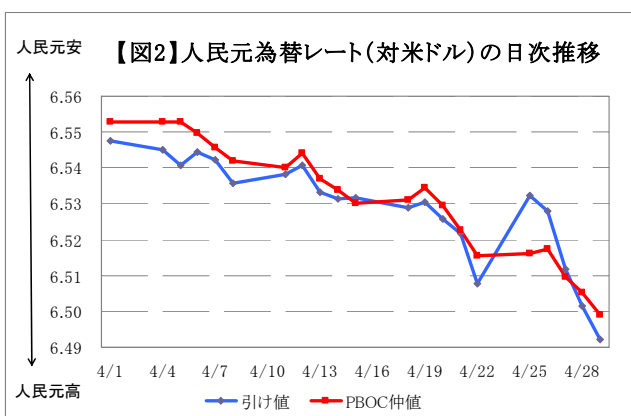
では、今後はどうか。【図4】は人民元為替レートとCPI指数値（※）の比較であるが、このグラフから2つの点を指摘できる。

まず、1点目は人民元為替レートとCPI指数値の間には一定の関係があり、過去の推移を見る限り、CPI指数値が上昇する場面では、人民元高が進むということである。このグラフからは、過去において長期的にはインフレ動向を勘案しながら、人民元為替レートの設定が行われていたことが示唆される。

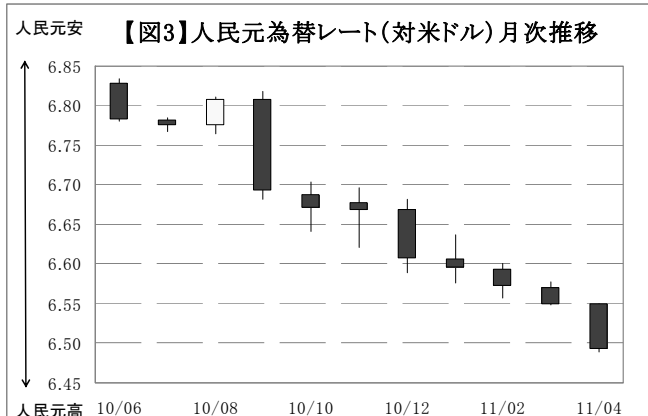
また、2点目は、現在の人民元為替レートはやや抑制的であるということだ。【図4】のグラフを見ると、2010年7月以降CPI指数値と人民元為替レートの間には乖離が生じている。この期間は景気の腰折れが懸念される中、人民元高をやや抑制したことも想像されるが、3月末のCPI指数値（121.5）の水準を考えれば、もう少し人民元高が進む余地はあると思われる。

最近、政府当局者が元高容認とも取れる発言をしていることも踏まえると、CPIが高止まりする中、今後、人民元高が加速するリスクも想定しておく必要があるかもしれない。

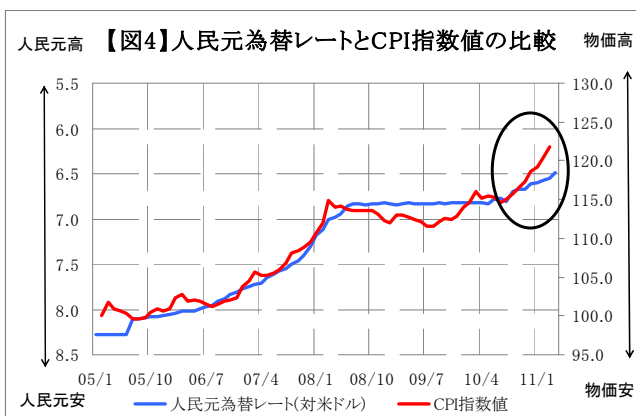
※2005年1月を100とした指数。Bloomberg データに基づき市場業務部が算出



出所：Bloomberg データより市場業務部作成



出所：Bloomberg データより市場業務部作成



出所：Bloomberg データより市場業務部作成

以上
(2011年4月29日)

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部

E-mail:shinya_ueno@cn.mufg.jp

TEL:+86-(021)-6888-1666 (内線)2960



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：

「企業再編取引に係る企業所得税管理方法」における原則、国家税務総局の意図及び明確になっていない事項について教えてください。

Answer：

国家税務総局（以下「国税総局」）および財政部は2009年4月に共同で財税[2009]59号（以下「59号通達」）を公布し、企業再編取引に係る企業所得税の取り扱いについての概略および規則について規定しました。その後、国税総局は2010年7月26日に「企業再編取引に係る企業所得税管理方法」（国家税務総局公告「2010」4号、以下「公告4号」）を公布しました。公告4号により、59号通達の対象となる全ての再編形態における提出文書及び手続き上の要求事項が詳細に示されました。

しかしながら、公告4号には理論上および実務上においては明確にされていない論点が依然として残されていました。これについて、2010年にPwC中国は公告4号の起草者である国税総局の政策担当者をお招きし、研究会を開催致しました。その研究会の席上において、PwCは国税総局の政策担当者の公告4号に関する個人的な見解を共有いたしました。

公告4号で規定された税務上のメリット

- 移行措置

公告4号は公布前に行なわれた企業再編に関して、移行措置を規定しています。公布前に行なわれた企業再編については、税務当局と再編当事者は当該移行措置に基づき公告4号で定められた規則を適用することが可能となります。国税総局の政策担当者の個人的な見解によりますと、公告4号において遡及的適用を認める意図は公告4号の適用により可能となる納税者にとって有利な税務的な取扱いを適用する余地を再編当事者に与えるためとのことです。しかしながら、実際の適用の有無は再編当事者と地方レベルの所轄税務当局との交渉により確定すると考えられます。

- 合併/分割を行なった場合における優遇税制の適用の継続について

合併または分割を行った場合において、まだ享受していない優遇税制の適用に関する取扱いについて、公告4号の規定により、当該合併/分割について一般性税務処理（いわゆる『非適格再編』）が適用された場合のみ合併法人/分割承継法人における優遇税制の引き続いての適用が無効となることが明確にされました。その他の場合においては、優遇税制は合併法人/分割承継法人で継続して適用が可能となります。

公告4号の第28条⁴における特殊性税務処理（いわゆる『適格再編』）は「継続企業の原則（ゴーイングコンサーン）」に基づいています。すなわち、合併法人/分割承継法人は被合併法人/分割法人の事業を引き続き行なう必要があります。しかし、一般性税務処理が適用される再編取引に対しては、59号通達の第9条⁵が与える影響に注目することが必要となります。

- 特殊性税務処理の確認

公告4号により、再編当事者は企業所得税の年度申告の前に省レベルの税務当局に特殊性税務処理の適用の可否について「確認」を申請することができます。政策担当者によると「確認」の制度が導入された目的は、再編当事者が特殊性税務処理の取扱いを必要に応じて確認できるようにするためとのことです。政策担当者の個人的な見解では中国の税務制度において取引前の事前確認制度が導入できれば納税者にとっては非常に有意義になるとのことです。

理論上及び実務上における不明確な問題の確認

通達上において理論上及び実務上における不明確な問題について、国税総局の政策担当者は以下の通りの個人的な見解を述べました：

- 垂直的合併

垂直的合併（持株会社が子会社を吸収合併する）は、親会社が子会社に対する投資を引き上げる事象として見なされるべきです。従って、子会社は清算処理に該当し、関連の会社清算の法規（財税[2009]60号等）が適用されます。

- 外国の持株会社が清算した場合における影響

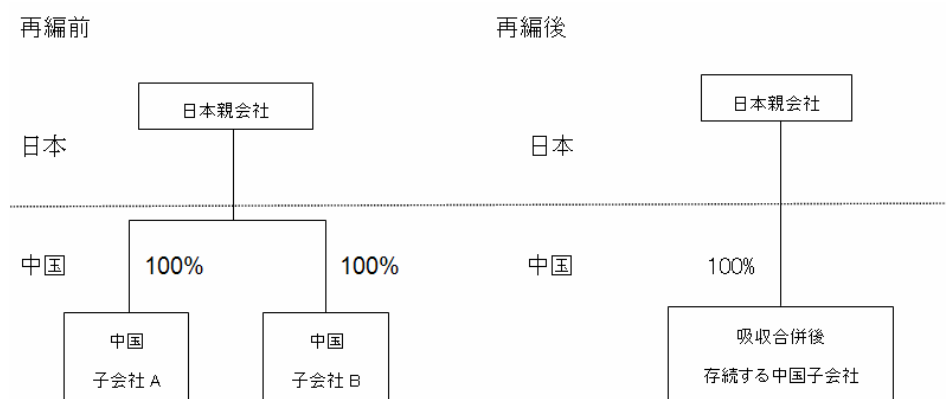
外国の持株会社が清算を行う場合において、当該持株会社の保有する中国子会社の持分が当該持株会社の株主に分配されるときは、中国子会社の持分が公正価値にて譲渡されたものとして取り扱われるべきです。

⁴ 吸収合併時における優遇措置の残余期間における課税所得額の計算方法に関する規定

⁵ 吸収合併時及び分割時における優遇税制の取り扱いに関する規定

- 外国親会社の共同支配下にある中国の子会社の合併

再編当事者の中的一方が外国親会社となる場合、合併をクロスボーダー取引と見なすべきかどうかについては明確に規定されていません。政策担当者の個人的な見解では、同一の外国親会社が持分を有する子会社について合併が行なわれる場合において、合併法人と被合併法人の両社がともに中国国内の法人である場合、当該合併はクロスボーダー取引として見なされるべきではありません。従って、一定の条件が満たされる場合には、当該合併について特殊性税務処理の適用が可能となります。下記に想定される取引の一例を図示しました。



今後明確化が期待される事項

国税総局の政策担当者は、多くの納税者が特殊性税務処理を適用するための厳しい条件に懸念を持っていることを理解しています。その一つが**75%以上**と規定されている買収（譲渡）に関する重大性の基準です。政策担当者は今後この問題を解決する為に、二つの解決策の検討を進めています：

第一の解決策：持分譲渡取引が行なわれる場合において、当該取引に関連して複数の譲渡者が存在し、個々の譲渡者が保有する譲渡される法人の持分が**75%**を下回る場合において、譲渡される持分の合計が**75%**を超える場合、重大性の基準が満たされていると見なす。

第二の解決策：譲渡者の持分が**75%**を下回る場合において、当該譲渡者が自社が保有する譲渡される法人のすべての持分を譲渡する場合（譲渡者が取引前に一定の比率（例えば**10%**若しくは**25%**。但し具体的な比率はまだ明言されていません）以上の持分を有している場合に限り）、重大性の基準が満たされていると見なす。

また、政策担当者によると、国税総局は59号通達の第7条第4項⁶に関して、企業がグループ内再編を行なう場合に納税者に有利な税務的取扱いを認めることを検討しているとのことです。しかしながら、その取り扱いの適用を受けるためには財政部と国税総局の両方の承認が必要となります。

⁶ クロスボーダーの企業再編を行なう場合の追加的な条件のうち『財政部、国家税務総局が許可するその他の情況』という条件

PwC の見解

当研究会における国税総局の政策担当者の個人的な見解は国税総局全体の見解ではありませんが、再編当事者にとって、企業再編の計画を策定する際に、税務上の影響を検討する場合により参考となると考えられます。

再編取引が行なわれ税務処理が完了していない再編当事者にとっては、中国の各地方レベルの税務当局が公告4号を実務上どのように執行しているかを把握する必要があります。例えば、移行措置を設けた目的は、再編当事者に有利な税務上の取扱いを享受する機会を与えていますが、他方で地方レベルの税務当局が過年度の事案についてはまだ「確定」していないとの事由で再調査を行い、納税者に対して更正を行う可能性もあります。一方、再編を計画している納税者にとっては、実際の状況に応じて、企業再編を行う前に公告4号における不明点について所轄税務当局に事前確認することが可能となります。

今後期待されること

企業間の再編を後押しし、経済の活性化を促進するため、2010年8月に国務院は国発[2010]27号（「国務院の企業の再編・合併に関する意見」）を発行しました。財政部と国税総局に課せられた使命の一つは企業再編を促進する為の財政、税制の方針の検討と推進です。そのような国家の方針の下、財政部と国家税務総局はより多くの再編当事者が有利な税務上の取扱いを享受できるように企業再編に関する新たな規定を導入することが期待されます。今後、本件に関する最新の情報、弊社の見解については引続き共有させて頂く予定です。

（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： 互恵的信頼関係の構築により「ホールドアップ問題」を解決せよ

マーサー(上海) 日系企業支援チーム
シニアマネジャー 前川 尚大

本稿におきましては、これまで中国における人材マネジメント上の課題を、上海より様々な角度で発信してまいりました。本稿に対して、少なからず反響を頂くことも多く、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

さて、今回も昨今の日系企業の現状を振り返りつつ幾つかの提言をしてまいりたいと思います。とくに今回は、日系企業に多く見られる「人材育成の課題」について、経営学の言葉を借りることで課題の普遍性に触れつつ、現時点で我々が取りうる課題解決の選択肢は何か、という点について検討してまいりたいと思います。

1. ますます高まる企業側の「人材の引き留め」への期待

中国の経済成長により、これまで多くの現地の日系企業が、中国市場における自社の事業成長に向けた様々な人材マネジメント上の施策を試行錯誤してまいりました。とくに基本となる人事制度の整備という点では、2000年代の初めからそのような動きが大きくなり、2000年代後半には、人事制度の基盤の上に更に人材育成の施策や福利厚生の実施といった要素が強調されるようになってきました。これらの流れは比較的中国において急速な事業成長を実現している日系企業がリードする形で進められてきました。

2010年代に入り、「中国」という市場が、自社の「グループ経営戦略」に関係しない日系企業はおそらく非常に少ないであろうと推測します。そのような背景のなか、中国における事業展開を再度力強い成長に向けて革新しようという流れが昨年から非常に多くなりつつあると感じています。その一環としての「人材マネジメント改革」「人事制度改革」といった改革が再度経営戦略の一環として注目されてきていると思います。とくに「伸び行く市場」を他社に先駆けて確保する意味において、「事業成長」に向けた『最後のバス』が発出するかのような様相を呈してきており、その「最終バス」に乗り遅れないために様々な施策を各社矢継ぎ早に検討されているという印象があります。

上記の背景のもと、各社が持つ人材マネジメント上の課題はもちろん別個に存在するわけですが、やはり本質的に共通した課題として挙げられることは、「自社の事業成長に必要となる人材の引き留め」が挙げられます。これは、中国に限ったことではなく、人材マネジメント上の普遍的な課題と言える訳ですが、とくに中国においては下記のいくつかの領域についてその重要度を更に増していると思います。

【引き留めの重点対象】

- ① 経営の現地化に向けた中国人経営幹部
- ② 伸張するバリューチェーンを支えるべき高度専門職
- ③ 競争激化・最低賃金上昇に備えた生産性改善に向けた熟練ワーカー

① 経営の現地化に向けた中国人経営幹部の「引き留め」

中国市場の成長を自社の事業成長に結びつけるためには、中国市場の情報を直接捉え、自社

の資源と最適に結び付けることができる中国人幹部の存在が欠かせないものになってきています。これらの日系企業の中国人経営幹部については、必要な資源を調達・共有化すべき日本本社とのネットワークや、自社のバリューチェーン全体に対する深い理解が必要であり、「本社に対する社内的な文脈理解の能力」や「人的ネットワーク」といった要素が重要である点を以前にも触れてきました。それらの要素の獲得は、やはり同一企業における中長期の勤務が前提になることが多く、いかに幹部候補の人材を中長期雇用に向けて「引き留める」ことができるのが鍵となります。

② 伸張するバリューチェーンを支えるべき高度専門職の「引き留め」

中国の内販市場への対応が事業成長のキーとなるに伴い、中国において製品開発やマーケティングといった新たな機能を構築する動きが強まっています。まさに中国における「バリューチェーン」の伸張が起こっているわけですが、その中で、必要となる「商品開発エンジニア」「設計エンジニア」「マーケティング担当者」といった高度な専門的知見を要するポジションの需要が市場全体で高まっています。これらの「高度専門職」については、もちろん外部労働市場に共通する「スキル・セット」を持つことが前提になりますが、彼らにその真の力を発揮してもらうためには、外部だけではなく、自社の商品・技術・技能の「強み」や経営戦略等の「内部」の理解も重要となります。これらの「高度専門職」については、自身の有益な知見と自社の「強み」が合わさったときに初めて競争優位につながる貢献が可能になるはずです。

ここにおいても、やはり中長期雇用の促進は重要な要素であり、現実としてこれらのポジションの人材が中国の労働市場でまだまだ限られている現状においては、自社内の育成という意味でもこれらのポジションの「候補人材」の「育成」と「引き留め」は、非常に重要な課題であると言えます。

③ 競争激化・最低賃金上昇に備えた生産性改善に向けた熟練ワーカーの「引き留め」

経営幹部、高度専門職といった組織の上位階層について触れましたが、この「引き留め」という要素については、生産現場を支える「ワーカー層」についてもますます重要な要素になってきていると言えます。これからの競争の激化を予想した場合、原価低減の最前線となるべき生産現場の「生産性改善」は至上命題であると言えます。また、今後数年続くと予想される「最低賃金上昇」への対処に関しても、生産現場の「生産性改善」は必須課題といえます。そのような環境の中、自社にとって有益な技能・技術を身につけ、生産性改善に貢献できる現場作業員や専門技能者を確保・維持できるかは極めて重要なポイントとなります。まさに、そのような人材の「引き留め」は競争優位の源泉ともなりうるという状況になってきています。

さて、いくつかの視点から、やはり中国においても自社の事業成長に必要な「人材の引き留め」は、極めて重要な課題であることを再確認してまいりました。しかし、一方で、これらの「引き留め」については、現地でマネジメントをする日本人経営者・幹部としては、「それは十分に分かっているつもりだが、やはり現実には非常に難しい」というのが実感ではないでしょうか。

「外部労働市場が充実し、人材の流動が日本と異なり非常にダイナミックに発生する中国において、中長期雇用を前提とした日本企業としての強みを発揮するためには、どのような施策が必要なのか？」

多くの日系企業の幹部が抱える本質的な人材マネジメント上の課題認識とは上記のようなものではないでしょうか。この点について、今回は冒頭で申し上げたとおり経営学の言葉を借りつつ次章で整理したいと思います。

2. 企業の労使関係における「ホールドアップ問題」

さて、経営学において、現実の企業間の取引に関して「ホールドアップ問題」と定義される事態があります。簡潔な定義としては以下になります。

「一旦締結すると元に戻すのが難しく、かつ契約相手の交渉力を強めてしまうような不完全な投資契約のことであり、主には関係特殊投資がもたらす非効率な投資の問題を指す。」

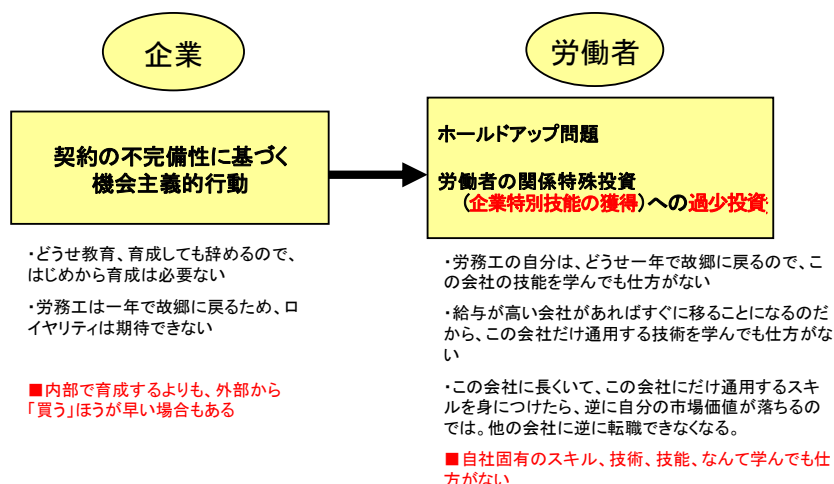
具体的な例を挙げさせていただきます。あらゆるビジネスの現場においては、何かしらの取引が企業間で発生するわけですが、次のようなケースを想定してみてください。ある自動車会社が自社の車にしか使えない特別な部品の製造を部品会社に依頼します。部品会社にとっては、生産の効率性の観点から言えば、その部品専用の製造機械を導入し生産をすることが理想的な対応といえます。つまり、その部品に関連し特化した投資（関係特殊投資）を行うことが考えられます。しかしながら、いったんそのような部品の製造に特化し、その自動車会社の生産に傾斜してしまいますと、部品会社は自動車会社との間で、今後の価格交渉力等を弱めてしまい、将来「足元を見られる」という危険性も出てきます。まさに自動車会社側に対して部品会社は「お手上げ（ホールドアップ!）」の状態になってしまいます。結果として、部品会社は、他の部品を生産できる体制も維持しようとし、当初期待された「効率性」の実現が低下する、という事態が発生することになります。

上記が典型的な「ホールドアップ問題」の事例となります。過去において、日本の産業界では、このような「関係特殊投資」における「ホールドアップ問題」を、強固な「下請け・系列ネットワーク構築」等により、相互の互惠関係を構築・推進することで克服し、効率的な生産体制を実現してきたとも言えます。実は、上記の「関係特殊投資におけるホールドアップ問題」については、人材マネジメントの領域においても成立することを忘れてはなりません。とくに外部労働市場が充実する環境下においては、企業と従業員の労使関係においても同様の事態が起こりえることとなります。下記の図をご覧ください。

【図1】中国における「ホールドアップ問題」の典型例

労使関係における人的資産特異性 ホールドアップ問題

・人的資産特異性において、ホールドアップ問題が発生する(とくに海外拠点では顕著ではないだろうか)



企業がその生産性を高めていくためには、やはりそれぞれの企業の事業内容に合致したスキルや知識、技術・技能の蓄積が労働者側にも求められます。各企業における特別な技能の獲得が生産性向上につながるわけです。これらは、従業員にとって自社固有のスキルや技能を獲得するための学習や長期勤務といった「関係特殊投資」を通じて得た「資産」とも言えます。経営の現地化の対象となる中国人経営幹部層であれば、本社とのネットワークといった人間関係そのものも「資産」のなかに入るでしょう。

一方で、生産性を高める上で必要となるそれらの「資産」は、高度になればなるほどその企業固有の技能やスキルで形成されるため、他社への転用が難しくなる側面があります。端的に言えば、前述の「本社との人的ネットワーク」といった「資産」は、もちろん他社に転職すれば全く役に立たない「資産」となります。社員にとっては、そのような「ネットワーク構築」は重要だと認めつつも、自らの社外の市場価値を考えた場合、そこに100%の努力を注入することはむしろ『危険だ』とも考えられるわけです。

労務工・ワーカー層においても同様のことが言えます。一生懸命自社固有のスキルや技能を身につけたとしても、付近にあるより給与の高い他の工場に移れば役に立たない。一方でそのような労務工・ワーカー層の実態を知る経営側は、自社固有の技術・技能の獲得・育成への教育投資を、「どうせ辞めてしまう」の一言によって控えてしまう。このような負のサイクルが続くことで、結果として現場の生産性改善や事業成長への活力が鈍ってしまうということが往々にしてあるのではないのでしょうか。

まさに人材マネジメントの領域において、「ホールドアップ問題」が発生するのはこの点になります。自社固有のスキルや技能といった固有の「資産」獲得に費やした時間（関係特殊投資）が「無駄にならない」「きっと報われる」「この会社に残っても大丈夫」と社員が信じることができない限り、この問題の根本的な解決は難しいのです。

中長期における事業成長を実現するためには、労使間における「ホールドアップ問題」の解決を検討し、自社における人的資源の最適化を進める必要があります。自社の生産性向上のために必要なスキル・知識・技能・技術の獲得が、自身の処遇にきちんと反映されるとともに、それらを通じた中長期雇用への安心感の醸成が、労働者にとってはじっくりと自社における「関係特殊投資」を推進できる背景となるのです。この関係は企業と労働者間の「互恵的信頼関係」とも言えます。

3. 互恵的信頼関係構築に向けた取り組み

では、この「ホールドアップ問題」の解決を行うために必要となる「互恵的信頼関係」構築とはどのような取り組みが挙げられるのでしょうか。上記の文脈に沿って、昨今の中国における日系企業の取り組みを、第1章で「課題となる引き留め対象」として列挙した①中国人経営幹部候補 ②高度専門職 ③熟練ワーカー層の三つを振り返りつつ、検討してみたいと思います。

①中国人経営幹部候補

経営幹部層の現地化にとって、重要となる「日本本社とのネットワーク構築」や、「事業経営の経験値獲得」といった要素を達成するために、中国人幹部の上位職への登用や国・地域を越える異動、日本本社への出向、事業をまたがるジョブローテーションといった施策に取り組みつつあ

る企業が増えています。これらの施策は、中国人人材に多様な経験を与えることで成長を促し、現在の日本人駐在員が果たしている事業経営の機能を現地化する上で有効な手段と言えます。しかし、一方で、それらの施策（とくに異動や出向）を中国人幹部がスムーズに受け入れることはまだまだ難しいというのが現状です。この点においては、まさに異動やジョブローテーション等は、自社固有の「関係特殊投資」の際たるものであり、彼らに対して、それらの「投資」の見返りがどのような形になるのかを明確に示す必要が会社側にあるといえます。具体的には、それらの異動の根拠や背景となる異動施策の明文化やキャリアパスの明示です。異動やジョブローテーションといった現時点の中国人にとって自らの痛みを伴う「投資」については、「リターン」が明確でないかぎり、これらの施策は彼らに対して有効に機能しないという点を再度我々は認識すべきだと思います。この点は、「制度」による担保も重要ですが、実際にそのような異動を受け入れた人材を「ロールモデル」としてきちんと処遇し、「投資が無駄にならない」という確信を中国人幹部に持っていただくことが重要になります。まさに「互恵的信頼関係」なくして、中国人幹部育成に向けた異動やジョブローテーション施策は有効に機能しないと言えるでしょう。

②高度専門職

高度専門職については、とくにこれらのグループについては、専門職という意味合いにおいて、汎用的に市場で活用できる専門スキル・セットを持つことが特徴です。よって彼らの「引き留め」に向けては、より外部市場への競争力を意識した処遇の仕組みが必要になります。一方で、これらの専門職は、その汎用的な専門スキル・セットと、自社固有の商品・技術・技能の強みが結びついたときに高い業績を発揮できるわけですので、自社内の専門性向上も重要な要素になり、中長期雇用の促進は重要な要素になります。

消費財メーカーにおいて、高度なマーケティングに従事する社員の処遇を他の社員と分けて管理したり、商品開発等を行う「開発エンジニア」「設計エンジニア」といったエンジニア層を他の生産関連の社員と分けて処遇をするといった「複線型人事制度」の導入は有効な手段と言えます。個別の職種別外部労働市場との整合を図りつつ、それらの複線型等級制度のなかで、自社内で学んで欲しい知識やスキル、技術・技能についても昇格の基準として等級定義等で明確に設定し、自社内における「関係特殊投資」を推進させるようにします。

③ワーカー層・生産現場

ワーカー層・生産現場については、まさに現場の生産性向上のためには、自社固有の技術・技能を身につけていただくことが最も重要な課題になります。最低賃金の予想される上昇を考えた場合、現在の生産体制、とくに安価な労働力による単純労働・人海戦術的な生産体制から、技能・技術に裏づけされた生産体制への変革は必須の課題といえます。それらを実現するためには、一部の機械化まで含めた新たな生産体制のグランドデザインを描くことが第一歩であり、そこに求められる技能・技術の棚卸しが重要です。それらの棚卸しのもとに、各等級に必要な技能・技術を明確化した「技能等級基準」等を整備し、ワーカー層の技能・技術の伸張と彼らの処遇が明確に結びつく人事制度の構築を進める必要があると考えます。自らが自社固有の技能や技術の獲得に努力し成果をあげれば、他の工場に転職する必要はなく、十分な処遇が得られるといった「確信」をワーカーの間で共有化できるような施策が重要です。これは、まさに自身の生産性向上が、会社の生産性向上につながり、同時に自分の処遇改善にもつながる、といったサイクルを構築することを意味しており、社員と会社との「互恵的信頼関係」そのものと言えます。

上記の打ち手に共通して言えることは、「自社固有の知識・スキル・技術・技能への社員の『投

資』が、無駄にならないことを会社側が人材マネジメントの整備を通じて社員に発信し続けることが重要である」という点ではないでしょうか。

4. まとめ

本稿の要旨を最後にまとめると以下になります。

- ・ 中国の事業成長を加速させる上で、自社固有の知識・スキル・技能・技術を十分に獲得した人材の「引き留め」は非常に重要な要素になってきている
- ・ それらの人材を開発、維持していくためには、外部労働市場への競争力確保も重要であるが、一方で、自社固有の知識・スキル・技能・技術を獲得することへの動機付けが重要である（社員の関係特殊投資への促進施策）
- ・ 具体的には、幹部層における「キャリアパス」「ロールモデルの設定」や、高度専門職に対する「複線型人事制度」、ワーカー層・生産現場に対する「技能等級制度」といった施策が挙げられる
- ・ そのなかで、最も重要なことは、自社固有の知識・スキル・技能・技術といった「人的資本特異性」への社員の「投資」を促進すべきという明確な方針の下に、人材マネジメントを構築・整備し、そのようなメッセージを社員に対して発信し続けることである

従業員側に、「この会社で頑張れば、必ず報われる」といった「確信」を植えつけることができるかどうか、この互恵的信頼関係の構築こそ、人材マネジメントの目的ではないでしょうか。

（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
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	大連市西岗区中山路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104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 広州南沙香港中華総商会大厦 805、806号	86-20-8550-6688 86-20-3909-9088
成 都 支 店	成都市錦江区順城大街8号 中環広場2座18階	86-28-8671-7666

三菱東京UFJ銀行

瀋 陽 駐 在 員 事 務 所	遼寧省瀋陽市瀋河区悦賓街1号 方園大厦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

東京：03-5252-1646（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

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。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。