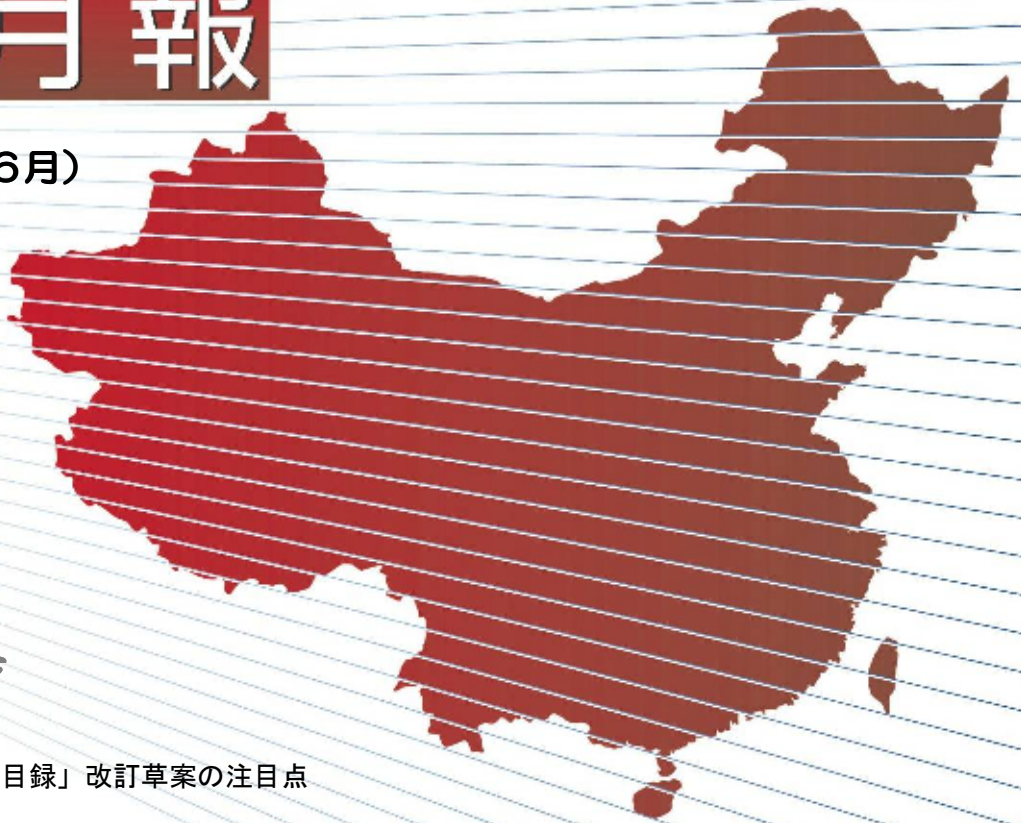


BTMU

中国月報

第65号 (2011年6月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 「外商投資産業指導目録」改訂草案の注目点

■ 経済

- ◆ 中国経済の現状と見通し

■ 産業

- ◆ 中国送配電業界の現状と展望

■ 人民元レポート

- ◆ QE2終了と中国の金融政策見通し

■ 連載

- ◆ 華南ビジネス最前線～香港におけるリインボイス機能の活用

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～「中華人民共和国国家経済と社会発展のための第12次5ヶ年計画」中の
税制改革に関する要点について
- ◆ 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 (3)
- 基盤構築ステージ 前編 (移行期における組織・人材面での課題とその克服)

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 「外商投資産業指導目録」改訂草案の注目点
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザー事業部 ……………1

■ 経 済

- ◆ 中国経済の現状と見通し
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 ……………8

■ 産 業

- ◆ 中国送配電業界の現状と展望
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ……………12

■ 人民元レポート

- ◆ QE2終了と中国の金融政策見通し
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部 ……………17

■ 連 載

- ◆ 華南ビジネス最前線～香港におけるリインボイス機能の活用
三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室 ……………21

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～「中華人民共和国国家経済と社会発展のための第12次5ヶ年計画」
中の税制改革に関する要点について
プライスウォーターハウスクーパース中国 ……………24
- ◆ 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（3）
－基盤構築ステージ 前編（移行期における組織・人材面での課題と
その克服）
マーサー ジャパン ……………27

■ 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「『外商投資産業指導目録』改定草案の注目点」は、今年4月1日付で公開され、6月乃至7月に正式公布が見込まれる「外商投資産業指導目録」草案の注目点について解説しています。奨励類プロジェクトについては、製造業では「省エネ・環境保護」等の戦略的振興産業に関連するものが新たに追加されている一方、「自動車車両」等の既に普及した製品は除外され、非製造業では「物流情報コンサルティングサービス」等の若干の項目が追加されているとしています。制限類プロジェクトについては、新たに追加された項目は少ないものの、今年3月に公布された「産業構造調整指導目録」の中の制限類プロジェクトが正式の目録に反映される可能性があるとして指摘しています。なお、奨励類に対する優遇や制限類に対する制限条件については、現行の措置に加え、業種別や企業類型別の奨励・制限措置も適用される可能性があり、総じて今後はより選別的な措置が採られることになる点に注意が必要としています。

経済「中国経済の現状と見通し」は、2011年第1四半期の経済レビューと今後の見通しについて纏めています。第1四半期の実質GDP成長率は前年比9.7%と前期(同9.8%)に続き二桁近い成長を維持しています。消費はインフレによる購買力減退に加え、自動車販売振興策が昨年末で期限切れを迎えたことが下押し圧力となったものの、投資は引き締め強化にもかかわらず高い伸びとなっています。また、政府は最優先課題であるインフレ抑制に向けて政策対応を進めていますが、インフレは収まっていません。今後については、2011年前半までは、引き締め政策強化により成長は減速するものの、年後半は食糧インフレがピークアウトするとともに、2012年の共産党大会における政府の人事異動を視野に入れた実績作りに向けて投資の盛り上がりが見込まれることから、景気は加速に転じると見ており、2011年の実質GDP成長率は9.6%、2012年には9.9%に高まるとの予想を示しています。

産業「中国送配電業界の現状と展望」は、電力消費量が依然として高い伸びを示すなかでの中国の送配電業界の動向について纏めています。中国の送配電業界は、現状、国有2社による実質的な寡占が続いており、電力価格は、「石炭・電力価格連動制度」が導入されているものの、電力価格が国民生活へ与える影響が大きいため、最終的な価格決定権は依然として政府が保有する構造になっています。このため、電力価格はインフレ懸念が強い現状では大幅な引き上げが当面実施されず、採算確保を重視する発電事業者は稼働率を低下させると考えられるため、電力供給は不足する事態が懸念されると見えています。また、送配電業界については、コスト増加圧力が続く一方、電力価格の大幅な引き上げは当面見込まれないものの、安定的な電力供給は経済発展の土台であり、同業界は重要な位置付けにあると推察されることから、当面、大きな構造変化は起こり難いと見えています。

人民元レポート「QE2と中国の金融政策見通し」は、6月に終了予定の米国のQE2(量的緩和策第2弾)の中国金融市場に対する影響について考察しています。昨年11月のQE2導入時、市場における米国の低金利長期化観測の高まりの下、ドル安や商品高が進行し、これに伴い中国では物価上昇と金融引締めがもたらされましたが、4月27日に予定通りQE2の6月終了との発表を受けた市場は、既にQE2の実施発表時と逆の反応を示しています。また、金融引締め局面にあって長短金利差が縮小している状況は、中国の景気減速を示唆している可能性があるとして見えています。今後の金融政策について、こうした状況から、物価上昇圧力は徐々に後退し、当局の引き締めの速度は緩み、ドル人民元為替についても、QE2終了発表によりドル安の流れが一服したこと、物価上昇圧力が緩和されたことから、今後数ヶ月の元高誘導は穏やかなペースに留まるとの予想を示しています。

連載「華南ビジネス最前線～香港におけるリインボイス機能の活用」は、最近注目されているリインボイス機能(物流は生産国から輸出相手国へ直送、商流は第三国を経由する取引形態)を用いた香港の活用方法について解説しています。中国での人民元建てクロスボーダー決済が開放されたこと等を背景に、中国を含む物流は香港を経由せず、商流を香港に集中させるリインボイス機能の活用の検討を進める日系企業が増えています。リインボイスは、これを香港に集中し、リインボイスセンターとして活用することで、商流に絡む拠点に対し自国通貨建ての決済を可能とし、為替リスクや事務負荷の軽減が図れたり、資金余剰拠点と資金不足拠点のサイトを調整し、グループ内でのファイナンス支援が可能となる等の効果が期待できます。さらには、中国アジア全体を統括する「第二本社」、「アジア本社」の検討にも繋がるなど、香港の戦略的活用に関する議論が発展するケースも増えているとしています。

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、「第12次5ヶ年計画」中の税制改革に関する要点について解説しています。

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(3)」は、企業の発展ステージの第2段階である「基盤構築ステージ」に移行する際に直面する組織・人材面の課題とその克服方法について考察しています。企業が基盤構築ステージに移行する際に、組織はその構造の多層化・複雑化や専門領域の分化といった非連続的な変化に直面し、人材に求められるスキルもそれに伴って変わっていくことを指摘しています。この変化に対応するために、企業は新しい戦略・組織に基づく職務のたな卸しを行って可視化を進めていくこと、および創業時からの初期現地スタッフのリーダーへの脱皮を押し進めていくことが求められています。また、この過程においては、日本人派遣社員や日本本社との関係を今一度見直し、特定の日本人派遣社員との「個人対個人」の関係から、本社も交えた「個人対組織」への信頼関係へと脱皮していくことを提言しています。



「外商投資産業指導目録」改訂草案の注目点

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4月1日付で「外商投資産業指導目録」の改訂草案が公開された(注1)。現行の目録は2007年12月に改訂、実施されてきたものだが、昨年、中国政府が改訂の方針を明らかにし、更に今年3月の全人代では温家宝総理が「政府活動報告」の中で「改訂を急ぐ」としていた。

「外商投資産業指導目録」の改訂は今回で5回目となるが、草案が公開されたのは初めてである。これは広く社会から意見を求めるという建前からだが、実際には政府関係部門、業界団体などの利害関係者の間の調整が難航してなかなか決定にまで至らないためではないかと推測される。ただし、既に相当の調整を行っているはずで、この草案の内容が大きく変わることはないと思われる。少なくとも草案で現行の目録から外れたものが正式の目録で復活し、草案で新たに追加されたものが正式の目録で外れるという可能性は低いと見る。

そこで、今回は「外商投資産業指導目録」の草案について、若干の注目点を述べてみたい。なお、この草案に対する意見募集は4月末で締め切れ、目下、国家発展改革委員会と商務部が最終調整を行っており、正式の目録の公布は6月ないし7月になると見られている。

1. 製造業の奨励類プロジェクトの特徴

目録草案の製造業の奨励類プロジェクトを見ると、全般に「戦略的新興産業」に関連するものが新たに追加されている。「戦略的新興産業」については、昨年10月の国務院決定で、省エネ・環境保護、次世代情報技術、バイオ、ハイエンド設備製造、新エネルギー、新素材、新エネルギー自動車の7つが重点業種に指定されたが、これらの関連プロジェクトが目立つ(注2)。

例えば、金属製品業の「航空機、宇宙飛行機、自動車、オートバイの軽量化及び環境保護型新素材の研究と製造」、専用設備製造業の「自動車の動力電池専用生産設備の設計と製造」、交通輸送設備製造業の「新エネルギー自動車の重要パーツ(外資比率50%以下)」、電気機械及び器材製造業の「高技術・クリーン電池の製造」、通信設備、コンピュータ及びその他電子設備製造業の「IPv6に基づく次世代インターネットシステム設備、ターミナル、検査設備、ソフトウェア、チップの開発及び製造」などが追加された。目録草案に追加された奨励類プロジェクトは、製造業の奨励類プロジェクト276項目のうち59項目に上る。

一方、既に普及ないし一般化した製品は、奨励類プロジェクトから外されている。これらも合計で59項目ある。その代表例は、「自動車の車両全体の製造(外資比率50%以下)及び自動車研究開発機構の建設」である。草案では、目録に記載されておらず、許可類プロジェクトとされている。これは、ガソリン車についてはもはや製造も研究開発も奨励しないことを意味する。

なお、草案で奨励類に追加されたプロジェクトと現行目録の奨励類から外れたプロジェクトの内訳については、後掲の表をご覧いただきたい。

2. 非製造業の奨励類プロジェクトの特徴

非製造業の奨励類プロジェクトは、現行目録の69項目から草案では74項目とあまり変わっていない。ただ、若干ながら、奨励類プロジェクトへの追加と制限類プロジェクトからの除外がある。奨励類プロジェクトには、「物流情報コンサルティングサービス」「ベンチャーキャピタル」、「知的財産権サービス」、「海上石油汚染除去・生態系回復技術及び関係製品の開発、海水富栄養化防止技術、海洋

生物の爆発的成長による災害防止技術、海岸帯の生態環境回復技術、「職業技能訓練」などが新たに追加され、また現行目録では制限類プロジェクトとされていた「ファイナンスリース」、「大都市でのガス、供熱、給排水パイプ網の建設・経営（中国側がマジョリティ）」、「医療機関（合弁・合作に限る）」が外され、許可類プロジェクトとされている。

卸売・小売業については、現行目録では「一般商品の配送」と「現代物流」が奨励類プロジェクトとされているが、目録草案では「一般商品の共同配送、生鮮農産物低温配送等の現代物流及び関連技術サービス」と「農村でのチェーン配送」に変わっている。また、現行目録で制限類プロジェクトとされている「フランチャイズ経営、委託経営、商業管理等の商業公司」、「商品オークション」が目録から外れ、許可類プロジェクトとなっている。

3. 制限類プロジェクトの特徴

制限類プロジェクトでは、新たに追加されたものは少なかった。現行目録の 87 項目から草案では 79 項目に減っている。中国政府は、2008 年から生産能力が過剰で重複建設が深刻な産業に対する抑制の方針を打ち出しており、これが「外商投資産業指導目録」にも反映されるのではないかと思われたが、この草案を見る限り、あまり反映されていない。

抑制の対象産業は、主に鉄鋼、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、大豆搾油等とされていたが、このうち新たに追加されたのは大豆搾油を含む食用油脂加工で、現行目録では大豆とナタネだけがあげられているが、目録草案では他に「落花生、綿実、椿等」とされている。

多結晶シリコンは現行目録の奨励類プロジェクトから外れ、風力発電設備は奨励類プロジェクトではあるものの発電能力が引き上げられ、また電解アルミは現行目録と変わらず制限類プロジェクトとされているが、その他は目録草案に出ていない。

ただし、正式の目録では、制限類プロジェクトが追加される可能性がある。3 月末に「産業構造調整指導目録」が公布されたが、その制限類プロジェクトには鉄鋼、セメント、板ガラス、石炭化学などの関連プロジェクトが多数含まれている（注3）。「産業構造調整指導目録」は、「外商投資産業指導目録」を改訂する主な根拠の1つとされていることから、それに記載される制限類プロジェクトは最終的に「外商投資産業指導目録」にも反映されるのではないかと思われる。

4. 奨励措置と制限措置

「外商投資産業指導目録」による外商投資企業の待遇は、従来、奨励類プロジェクトに該当すれば生産設備を輸入する場合の関税が免除され、制限類プロジェクトに該当すると外資比率や生産数量などで制限条件が課せられるというものだった。しかし、奨励類プロジェクトに対する免税は、増値税が除外され（2009 年から一律に徴収・還付が適用）、関税も税率が下がりつつあることから、企業にとって以前ほどのメリットはなくなっている。

ただし、ほかに業種別や企業類型別の奨励措置と制限措置がある。奨励措置は、基本的に奨励類プロジェクトを対象とするもので、ソフトウェア産業と半導体産業に対する各種税の優遇、サービス・アウトソーシング企業に対する各種税の優遇、高技術企業に対する企業所得税の 15% 税率適用などがあげられる。今後は「戦略的新興産業」に対して税の優遇が採られる予定であるなど、奨励措置の対象が多くの奨励類プロジェクトに拡大される方向にある（注4）

一方、制限措置としては、主に生産能力過剰業種に対する参入基準の適用がある。既にかかなりの業種で立地、生産規模、技術・設備条件、省エネ・環境、安全などの基準が制定されており、それらを満たすことがプロジェクトの認可条件とされている（注5）。今後は多くの制限類プロジェクトで同様の措置が適用されるものと思われる。

総じて、今後は奨励類プロジェクトと制限類プロジェクトに対してより選別的な措置が採られると思われることから、目録の内容とともにそれらの措置にも注意しておきたい。

「外商投資産業指導目録」の製造業奨励類プロジェクトの内訳（参考訳）

目録草案の奨励類に追加されたプロジェクト	現行目録の奨励類から外れたプロジェクト
<p>(十) 化学原料及び化学品製造業</p> <p>3. 合成材料の配合原料：グリセロールエピクロロヒドリン、ポリエチレングリコールナフタレート（PEN）のジメチルナフタレン原料（NDC）、ジメチレンシクロヘキサントレフタレート（PCT）とポリエチレンテレフタレートグリコール（PETG）の1,4-シクロヘキサンジメタノール原料</p> <p>4. 合成繊維原料：1,3-プロパンジオール</p> <p>6. エンジニアリング・プラスチック及びプラスチック合金：非ホスゲン法ポリカーボネート（PC）、ポリアセタール（POM）、ポリフェニレンサルファイド、ポリエーテルエーテルケトン</p> <p>12. 高機能フッ素樹脂、フッ素ゴム、フッ素膜材料、医療用フッ素中間体、環境友好型冷却剤及び清潔剤（注：現行目録では「有機フッ素系列化学工業製品（クロロフルオロカーボン、ハイドロクロロフルオロカーボン及びテトラフルオロエチレンを除く）」）</p> <p>14. 年産規模 300 万トン以上の石炭液化油、100 万トン以上の石炭から抽出したメタノール及びエタノール、60 万トン以上の石炭から抽出したオレフィン（中国側がマジョリティ）（注：現行目録では「大型石炭化学工業製品の生産（中国側がマジョリティ）」）</p> <p>19. 高効率、安全、環境友好型の農薬新品種、新型剤、専用中間体、助剤の開発と生産及び関連のクリーン生産技術の開発と応用（アラクロール混合法によるアセトクロール、アミン・シアノゲン法によるパラコート、水注入法によるクロルピリホスの技術、グリホサートからのジクロロメタン抽出技術、キラル合成法による三次元構造農薬の生産、クロロチオリン酸ジエチルの合成技術）（注：現行目録では「高効率で安全な農薬新品種及び高性能の農薬新剤型の開発、生産」）</p> <p>(十二) 化学繊維製造業</p> <p>2. 繊維及び非繊維用新型ポリエステル生産：ジメチレンシクロヘキサントレフタレート（PCT）とポリエチレンテレフタレートグリコール（PETG）</p> <p>(十四) 非金属鉱物製品業</p> <p>4. 新技術機能ガラスの開発と生産：光学特性に優れた多機能フロントガラス、情報技術用極限材料・製品（導波管高精度光ファイバー用石英ガラスプリフォームスリーブ及びセラミック基板を含む）、高純度（$\geq 99.998\%$）・超純度（$\geq 99.999\%$）水晶原料の精製加工</p> <p>5. 薄膜電池用伝導ガラス、太陽エネルギーイルミネーター</p>	<p>(十) 化学原料及び化学品製造業</p> <p>2. エチレンの下流製品誘導体の加工製造及びエチレンの副産物 C4-C9 製品（ブタジエンから生成する合成ゴムを除く）の総合利用</p> <p>3. 年産 20 万トン以上のポリ塩化ビニール樹脂の生産（エチレン法）</p> <p>5. ベンゼン、トルエン、キシレン、エチレングリコール等の基本有機化学原料及びその誘導体の生産</p> <p>6. 合成材料の配合原料：ビスフェノール A</p> <p>7. 合成繊維原料：精製テレフタル酸</p> <p>8. 合成ゴム：溶液ブタジエンスチレンゴム（熱可塑性ブタジエンスチレンゴムを除く）、ニトリルゴム</p> <p>9. エンジニアリング・プラスチック及びプラスチック合金：ポリフェニレンオキシド（PPO）</p> <p>10. ファインケミカル：助剤・添加剤の新製品、新技術</p> <p>11. 低ヒステリシス・耐磨耗性カーボンブラックの生産</p> <p>16. 有機フッ素系列化学工業製品の生産（クロロフルオロカーボン、ハイドロクロロフルオロカーボン及びテトラフルオロエチレンを除く）</p> <p>26. 有機高分子材料の生産：艦船外壁用改質有機シリコン塗料、プラスチック加工用多機能複合助剤、クエン酸ジグリセド、フルジオキシソニル、シアゾファミド</p> <p>(十一) 医薬品製造業</p> <p>4. 新型、高効果、経済的な避妊薬、器具の生産</p> <p>6. 複素環式のフッ化物等フッ素を含む高生理活性薬品及び中間体の生産</p> <p>9. GCG ワクチンと急性灰白髄炎ワクチンの生産</p> <p>13. 生物医学材料及び製品（人体の死体及びその標本、人体の器官組織及びその標本加工を除く）の生産</p> <p>(十二) 化学繊維製造業</p> <p>2. 新溶剤法によるセルロース繊維等環境保護型繊維の生産</p> <p>3. 繊維及び非繊維用新型ポリエステルの生産：ポリブチレンテレフタレート（PBT）</p> <p>(十四) 非金属鉱物製品業</p> <p>6. 連続ガラスファイバー原糸フェルト、ガラスファイバー表面フェルト、マイクロエレクトロニクス用ガラスファイバー布及び薄型フェルトの生産</p> <p>8. 年産 100 万個以上の衛生陶器の生産</p> <p>11. 自動車触媒装置用のセラミックキャリアの生産</p> <p>12. 無機非金属材料及び製品の生産：人工クリスタル、炭素／炭素複合材料、常温熱伝導係数 0.025w/mk 以下の</p>

目録草案の奨励類に追加されたプロジェクト	現行目録の奨励類から外れたプロジェクト
<p>用ガラス</p> <p>11. 無機非金属材料及び製品の生産：複合材料、専用摩擦材料（拘束摩擦制御製品を含む）、ナノ材料</p> <p>12. 有機・無機複合発泡断熱材料</p> <p>15. 高品質人工結晶及び結晶薄膜製品の開発と生産：高品質人工合成結晶（圧電結晶及び紫外線透過結晶）、超硬質結晶（立法晶窒化ホウ素結晶）、耐高温高絶縁人工合成絶縁性結晶（人工合成雲母）、新型電気工学結晶、ハイパワーレーザー結晶及び大口徑シンチレーション結晶</p> <p>21. 建築廃材の再生利用</p> <p>22. 工業副産物石膏の総合利用</p> <p>23. 非金属鉱山の選鉱くず综合利用の新技术開発、応用及び鉱山の生態回復</p> <p>（十六）金属製品業</p> <p>1. 航空機、宇宙飛行機、自動車、オートバイの軽量化及び環境保護型新素材の研究と製造（専用アルミ板、アルミ・マグネシウム合金素材、オートバイのアルミ合金フレーム等）（注：現行目録では「自動車、オートバイの軽量化及び環境保護型新素材の製造（ボディアルミ板、アルミ・マグネシウム合金素材、オートバイのアルミ合金フレーム等）」</p> <p>4. 省ニッケルステンレス鋼製品の製造</p> <p>（十七）汎用設備製造業</p> <p>9. 作業圧力$\geq 35\text{MPa}$のインテグラル型液圧マルチプルバルブの製造</p> <p>14. 風力発電ユニットベアリング（1.5MW以上の風力発電ユニットのシャフトベアリング、増速機向けベアリング、発電機ベアリング等）、航空機用ベアリング（航空機のエンジンシャフトベアリング、ランディングギア用ベアリング、トランスミッションベアリング、操縦系統用ベアリング等）</p> <p>15. 高密度、高精度、複雑な形状の粉末冶金部品及び自動車、建設機械等用チェーンの製造</p> <p>16. 風力発電・原子力発電・高速列車用トランスミッションギア、船舶用可変ピッチピアドライブシステム、大型・重荷重ギアボックスの製造</p> <p>18. ブラダ形アキュムレーターの開発と製造</p> <p>19. 高精度・高強度（8.9級以上）・異形・コンビネーションタイプの締付部品、マイクロ精密ドライブリンク部品（クラッチ）、大型圧延機カップリングシャフトの製造</p> <p>20. 鉄道機関車装備の再製造</p> <p>（十八）専用設備製造業</p>	<p>断熱材料等</p> <p>13. 高技术複合材料の生産：樹脂複合材料のオール、樹脂複合材料の高級スポーツ用品、特別性能ガラス鋼管（圧力$>1.2\text{MPa}$）、炭素／炭素複合ブレーキパッド</p> <p>（十五）非鉄金属精錬及び圧延加工業</p> <p>1. 多結晶シリコンの生産</p> <p>2. ハイテク非鉄金属材料の生産：新型高性能水素貯蓄材料、リチウムイオン電池電極材料</p> <p>（十七）汎用機械製造業</p> <p>10. 圧力（21-31.5MPs）全体多通路バルブの設計と製造</p> <p>17. 12.9 レベル以上の高強度締め具の製造</p> <p>18. 自動車、オートバイ用精鑄造、精鍛造半加工品の製造</p> <p>（十八）専用設備製造業</p>

目録草案の奨励類に追加されたプロジェクト	現行目録の奨励類から外れたプロジェクト
<p>20. 自動車の動力電池専用生産設備の設計と製造</p> <p>29. 速度 100m/min 以上、幅 450mm 以上の生産型高速デジタル印刷機の製造</p> <p>31. 電子ガンコーダーの製造</p> <p>36. 農業機械の製造：ナタネ収穫機、サツマイモ収穫機、テンサイ収穫機</p> <p>40. 肥料・農薬・水の節約型農業技術設備の製造：各種スプリンクラー、飛散霧粒回収装置付き噴霧器、農業土壌肥沃度（多種土壌元素）高速測定装置等（現行目録では「肥料・農薬・水の節約型農業技術設備の製造」のみ）</p> <p>44. 医療用結像設備（現像設備、デジタルカラー超音波診断設備等）の主要部品の製造</p> <p>52. 非 PVC 製医療用点滴バッグの多層圧力水冷式フィルム吹付け設備の製造</p> <p>59. アルミニウム工業赤泥の総合利用設備の開発と製造</p> <p>60. 選鉱くずの総合利用設備の製造</p> <p>62. 廃棄・中古繊維製品の回収処理設備の製造</p> <p>63. 廃棄・中古機電製品の再製造設備の製造</p> <p>64. 廃棄・中古タイヤ総合利用装置の製造</p> <p>66. 移動式浄水ユニット設備の製造</p> <p>67. 非常用の水処理・再利用設備、水質監視器具</p> <p>68. 工業用水配管網と設備（器具）の漏水検査設備及び器具</p> <p>77. 海上流出油回収装置の製造</p> <p>78. 低濃度の炭鉱ガス及び通気メタンガス利用設備の製造</p>	<p>3. 石油探査、掘削、集中輸送設備の製造：ウインチ工率 3,000kw を超える、頂上部駆動力 850kw を超える、ドリリングポンプ工率 1,800kw を超える深海用石油掘削機、掘削深度 9,000m を超える陸上石油掘削機と砂漠石油掘削機、1,000 万トン/年の石油精製装置用の 80 トン以上のレシプロコンプレッサー、数値制御石油深井検層器、石油井戸泥水固化設備</p> <p>4. 直径 6m を超えるシールド掘進機システムインテグレーションの設計と製造、直径 5m を超えるトンネルボーリングマシン（TBM）のシステムインテグレーションの設計と製造</p> <p>5. 100 トン以上の大型パイク吊り上げ機の設計と製造</p> <p>6. 接地圧力 0.03MPa 以下、工率 220 馬力以上のクローラー式ブルドーザー、520 馬力以上の大型ブルドーザーの設計と製造</p> <p>15. 薄板連続鋳造機の設計と製造</p> <p>16. 直接還元鉄及び溶解還元鉄設備の製造</p> <p>17. 50 トンを超える大パワー直流アーク炉の製造</p> <p>18. カラーコーティング、メッキ板材設備の製造</p> <p>30. 印刷速度 13,000 枚（720×1,020mm）/h の両面カラー平版印刷機の製造</p> <p>35. 技術レベルの高い特別工業用ミシンの製造</p> <p>55. 新型薬品包装材料、容器及び先進的な製薬設備の製造</p> <p>71. 廃タイヤの総合利用装置の製造</p>
<p>(十九) 交通輸送設備製造業</p>	<p>(十九) 交通輸送設備製造業</p>
<p>2. 自動車の重要部品製造及び重要技術の研究開発：デュアルクラッチトランスミッション（DCT）、オートマチックマニュアルトランスミッション（AMT）、ガソリンエンジンターボチャージャー、オートマチックトランスミッションのアクチュエーター（電磁バルブ）、油圧減速機、渦電流リターダー、低床大型乗用車専用シャシー、衝撃吸収ステアリングシステム、大中型乗用車インバータエアコンシステム、及び上記スペアパーツ・部品の重要部品・組立部品</p> <p>3. 自動車電子装置の製造と開発：電子コンビネーション計器、ABS/TCS/ESP システム、ブレーキパワイヤーシステム（BBW）、トランスミッションコントロールユニット（TCU）、タイヤ空気圧監視システム（TPMS）、車載式故障診断装置（OBD）、エンジンモビライザーシステム、自動衝突回避システム</p> <p>4. 新エネルギー自動車の重要パーツ（外資比率 50%以下）：エネルギーパワーバッテリー（エネルギー密度 $\geq 110\text{Wh/kg}$、循環寿命 ≥ 2000 回）、電池の正極材（比容量 $\geq 150\text{mAh/g}$、循環寿命 2000 回で初回放電容量の</p>	<p>1. 自動車の車両全体の製造（外資比率 50%以下）及び自動車研究開発機構の建設</p> <p>3. 自動車重要部品の製造及びその主要技術の研究開発：ディスクブレーキアッセンブリ、車軸アッセンブリ、自動ギアボックス、ディーゼルエンジン燃料ポンプ、スーパーチャージャー、油圧タペット、電子計器板ユニット、車用クランクシャフト及びコネクティングロッド（8 リットルを超えるディーゼルエンジン）、アンチロック・ブレーキシステム（ABS、ECU、バルブボディ、センサー）、エレクトロニックスタビリティプログラム（ESP）、電気回路制動システム（BBW）、電子制御力配分システム（EBD）、牽引力コントロールシステム、インテリジェント・エアシリンダ</p> <p>4. 自動車電子装置製造及び研究開発：電子バルブシステム装置、電子スロットル、動力電池（ニッケル水素及びリチウムイオン）及び制御システム（合弁に限る）、一体化モーター及びその制御システム（合弁に限る）、ホイールハブモーター、多機能制御装置（合弁に限る）、燃料電池スタック及びその部品、自動車用水素貯蔵シ</p>

目録草案の奨励類に追加されたプロジェクト	現行目録の奨励類から外れたプロジェクト
<p>80%を下回らない)、電池用膜(厚さ 15~40μm、空隙率 40~60%)、バッテリーマネジメントシステム、モーターマネジメントシステム、電気自動車の電子制御インテグレーション、電気自動車のドライブモーター(最高出力密度$\geq 2.5\text{kW/kg}$、効率範囲: 65%作業効率範囲$\geq 80\%$)、自動車用 DC/DC コンバーター(入力電圧 100v~400v)、ハイパワー電子計器(IGBT、電圧等級$\geq 600\text{v}$、電流$\geq 300\text{A}$)、プラグイン・ハイブリッドメカニカルカップリングドライビングシステム、電気式エアコン・電気式ブレーキ・電動パワーステアリング、アイドリングストップ&スタートシステム、インホイールモーターシステム・燃料電池及びそのパーツ・自動車用水素貯蔵システム・車載充電器・非車載充電設備等</p> <p>(二十) 電気機械及び器材製造業</p> <p>1. 100 万 kw の超超臨界火力発電所用重要設備の製造(合弁、合作に限る): 安全バルブ、調節バルブ</p> <p>6. 送、変電設備の製造(合弁、合作に限る): アーク消弧装置・大型ディスク型碍子(1000KV、50KVA 以上)、500KV 以上の変圧器用引出線装置・スリーブ(交流の 500・750・1000KV、直流の全ての規格)、電圧レギュレータースイッチ(交流の 500・750・1000KV の負荷・無負荷時タップ切替スイッチ)、直流送電用乾式平滑リアクトル、$\pm 800\text{KV}$ の直流送電用コンバータバルブ(水冷設備、直流場設備)</p> <p>8. 定格出力 350MW 以上の大型揚水発電ユニットの製造(合弁、合作に限る): ポンプ水力タービン及び調速機・大型変速可逆式ポンプ水力タービンユニット・発電モーター及び励磁・起動装置等附属設備のシステムインテグレーションの設計及びシミュレーション</p> <p>11. 高技術・クリーン電池の製造: 動力ニッケル水素電池、ニッケル亜鉛蓄電池、銀亜鉛蓄電池、リチウムイオン電池、太陽エネルギー電池、燃料電池等</p> <p>12. モーター採用直流調速技術の冷凍空調用コンプレッサー、CO₂ 自然冷媒採用の冷凍空調用コンプレッサー、再生可能エネルギー(空気エネルギー、水力エネルギー、地力エネルギー) 応用の冷凍空調設備の製造</p> <p>(二十一) 通信設備、コンピュータ及びその他電子設備製造業</p> <p>4. MEM 及び化合物半導体の集積回路製造</p> <p>14. 新型電子部品の製造: スーパーコンデンサー及び集積受動部品</p> <p>15. タッチシステム(タッチパネル、タッチモジュール等)</p> <p>27. 40Gbps 以上の速度時分割多重化装置(TDM)、高密度波長分割多重装置(DWDM)、ブロードバンド用受動光ネットワーク(EPON、GPON、WDM-PON 等を含</p>	<p>ステム</p> <p>15. 民間用キャリアロケットの設計と製造(中国側がマジョリティ)</p> <p>(二十) 電気機械及び器材製造業</p> <p>1. 60 万 kw の超臨界火力発電所用主要設備の製造(合弁、合作に限る): ボイラー給水ポンプ、循環水ポンプ、作動温度 400℃を超える、作動圧力 20MPa を超える主蒸気回路高温高压バルブ(注: 目録草案では、「100 万 kw の超超臨界火力発電所用主要設備の製造(合弁、合作に限る): 安全バルブ、調節バルブ」に変更)</p> <p>6. 送、変電設備(合弁、合作に限る): 500kv 以上の高压電器用大型ブッシング、及び自主型総体アーク接触子、直流送電用乾式リアクトル、6 インチ直流変換ハイパワー結晶バルブパイプの設計と製造</p> <p>7. 新エネルギー発電プラントまたは主要設備の製造(合弁、合作に限る): 1.5 メガワット以上の風力発電設備(注: 目録草案では、「3 メガワット以上の風力発電設備」に変更)</p> <p>13. 知能化モールド遮断機(電圧 380V、電流 1,000A)、大型プロジェクト用智能化キャビネット式又は引出式回路遮断機、バスタイプ智能化電気制御配電ユニット装置の製造</p> <p>(二十一) 通信設備、コンピュータ及びその他電子設備製造業</p> <p>1. デジタル撮影、録画機、デジタル音声再生設備とデジタルシアター制作、編集、放送設備の製造</p> <p>12. 大幅面(幅 900mm 超)・高解像率カラープリンター設備、大幅面(幅 900mm 超)・高解像率カラーコピー設備の製造</p> <p>20. RFID チップの開発と製造</p> <p>31. 光波長多重伝送装置(CWDM) 設備の製造</p>

目録草案の奨励類に追加されたプロジェクト	現行目録の奨励類から外れたプロジェクト
<p>む)、次世代 DSL チップ及び設備の製造</p> <p>28. IPv6 に基づく次世代インターネットシステム設備、ターミナル、検査設備、ソフトウェア、チップの開発及び製造</p> <p>(二十二) 計測計及び文化・事務用機械製造業</p> <p>1. 工業プロセス自動制御システムと装置の製造: フィールドバス・コントロールシステム、大型プログラマブルロジックコントローラー (PLC)、二相流流量計、固体流量計、新型センサー及びフィールド測量メーター</p> <p>9. 環境監視測定機器の製造: 重金属オンライン監視・測定設備、オンライン生物毒性水質警報・監視設備</p> <p>12. 1000 万画素以上のデジタルカメラの製造 (注: 現行目録では「600 万画素超の高性能デジタル一眼レフカメラの製造」)</p> <p>14. 映画機器の製造: 2K、4K のデジタルシネマプロジェクター、デジタルシネマカメラ、デジタル映像の制作・編集設備</p> <p>(二十三) 工芸品及びその他製造業</p> <p>4. 廃棄・中古のプラスチック・電器・ゴム・電池の回収処理再生利用設備の製造</p>	<p>32. 非同期伝送モード (ATM) 及び IP デジタル通信システムの製造</p> <p>(二十二) 計測計及び文化・事務用機械製造業</p> <p>1. フィールドバス・コントロールシステム及び重要部品の製造</p> <p>2. 大型精密計器の開発と製造: パワー2kw を超えるレーザー器</p> <p>5. ニフェイズ流量計、固体流量計の製造</p> <p>6. 電子ビーム自動蒸着装置の製造</p> <p>7. パイプ電圧 800kv 以上の工業 X 線探傷装置の製造</p> <p>12. 環境保護検査測定機器の新技术設備の製造: 空気品質検査測定、水質検査測定、排煙のオンライン検査測定機器の新技术設備、応急処理に必要な計器及びシステムユニット、新型微分光学多グループ分析システム、自動校正、組み合わせ式、低ドリフト、ネットワーク遠隔計測、遠隔制御機器及びシステム等</p> <p>16. 環境監視測定機器の製造: 煙の自動サンプリング器及び測定器</p>

注: 現行の目録と草案でプロジェクトの表現が変更されたものを除く。

- (注 1) 『外商投資産業指導目録 (改訂意見聴取稿)』の公開意見聴取に関する通知 (国家發展改革委員会、2011 年 4 月 1 日公布)。原文は、「中華人民共和國中央人民政府」の次のサイトをご参照。http://www.gov.cn/gzdt/2011-04/02/content_1836908.htm
- (注 2) 國務院決定は、「戰略的新興産業の育成及び發展に関する決定」(国発 [2011] 32 号、2010 年 10 月 10 日發布)。
- (注 3) 「産業構造調整指導目録 (2011 年版)」(国家發展改革委員会令第 9 号、2011 年 3 月 27 日公布、同年 6 月 1 日施行)。原文は国家發展改革委員会の次のサイトをご参照。http://www.ndrc.gov.cn/zcfb/zcfbl/2011ling/t20110426_408008.htm
- (注 4) 上記 (注 2) の國務院決定の中で、戰略的新興産業に対する「租税インセンティブ政策整備」の方針があげられている。
- (注 5) 参入基準が制定されている業種としては、各種非鉄金属、合金鉄、コークス、カーバイド、セメント、耐火粘土、多結晶シリコン、農薬、捺染、フッ化水素、農業用フィルム、ガラス繊維、板ガラス、日用ガラス、新エネルギー自動車、商用車、オートバイ、板ガラス、各種食品、食用植物油、食用香料、食品包装容器などがある。

(執筆連絡先)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 海外アドバイザー事業部
 住所: 東京都港区港南 2-16-4
 E-Mail: r-ikegami@murc.jp TEL : 03-6711-1838



中国経済の現状と見通し

三菱東京UFJ銀行
経済調査室
調査役 萩原陽子

本レポートは、三菱東京UFJ銀行経済調査室作成の「アジア経済の見通し」の中国編を転載したものです。「アジア経済の見通し」はNIEs、ASEAN、インドについても記載しております。また、日本、米国、欧州、オーストラリア、原油についても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：2011年に入っても輸出・投資を中心に高成長

中国では2011年に入っても二桁近い経済成長が持続している。第1四半期の実質GDP成長率は前年比9.7%と前期（同9.8%）並みの高水準であった。投資を中心に内需が拡大する一方、輸出は好調ながらも、資源高を見越した輸入の勢いがこれを上回り、外需の寄与度は▲0.5%と小幅ながらマイナスとなった。

足元までの経済実績をより詳細にみていくと、まず、輸出については1～4月で前年比+27.4%の高い伸びとなった。昨年中に反動増による押し上げ効果が剥落した後も、NIEsを中心としたアジアの旺盛な需要が強い牽引力を發揮している。人民元の対ドル相場は昨年6月から再上昇を開始し、足元までの上昇率は5%超となっているが、これまでのところ、影響は限定的といえる。

投資も1～4月で前年比+25.4%と好調である。昨年10月に当局がインフレ抑制のための引き締め政策に本腰を入れて以来、本年4月までに預金準備率の引き上げは7回（引き上げ幅は毎回0.5%）、利上げは4回（引き上げ幅は1年物貸出・預金金利で毎回0.25%）に及んだ。しかし、本年は第12次5カ年計画の初年であり、かつ、来年の共産党大会は政権交代に加え、中央・地方を含めた政府の人事異動のタイミングである。このため、実績作りに向けた投資意欲を抑制することは難しかったと考えられる。

業種別でみると、電子情報（同+55.0%）、電気機器（同+54.1%）などが大幅に伸びており、家電販売促進策が継続されていること、ならびに、5カ年計画において戦略的新興産業に「次世代IT」が選定されていることなどが好影響を与えていると推測される。また、非金属（同+31.7%）、化学（同+21.1%）は加速に転じ、前5カ年計画における省エネ目標（単位GDP当りエネルギー消費量▲20%削減）達成のためのエネルギー多消費型産業に対する厳しい抑制圧力は、一旦緩和されたとみられる。

小売売上高は実質ベースで昨年中はほぼ前年比+15%前後で推移してきたが、足元では同+12%台まで低下してきた。インフレによる購買力減退に加え、小型車減税を中心に多くの自動車販売振興策が昨年末で期限切れを迎え、消費への下押し圧力となった。自動車販売台数の伸びは昨年

の第4四半期には駆け込み需要により前年比+23.2%に膨らみ、その反動が加わって、本年1~4月には同+6.1%まで減速した。一方、家電については、農村部の購入補助策ならびに都市部の買い替え補助策が、引き続き一定の底支えを続けている。

2. 見通し：引き締め強化されるも、オーバーキルは回避

こうして景気拡大が持続する反面、本年の最優先課題であるインフレ抑制に向けての政策対応は十分な効果を挙げていない。4月の消費者物価上昇率は前年比5.3%と通年の目標値である4%を大きく上回っている。高騰が目立っていた野菜の価格は政府の指示に基づく増産により値崩れを起こしているが、それ以外の食品は前年比で1~3割も上昇し、食料インフレは収まっていない。不動産価格高騰の影響を受けた住居費の上昇に加え、供給過剰状態から長くデフレ状況にあった製品価格にも資源・エネルギーおよび賃金の上昇による押し上げ圧力が顕在化している。

こうした状況では、引き締め強化はやむを得まい。預金準備率は5月にも年内5回目の引き上げが実施され、過去最高の21%に達しているが、中国人民銀行（中央銀行）は預金準備率の上限はないと明言している。利上げについても相当に引き上げ余地があるようにみえる。1年物預金金利は3.25%とインフレ率を大きく下回る実質マイナス金利であり、1年物貸出金利は6.31%とグローバル危機前の引き締め期の最高値である7.47%に比べ依然として低い。

ただし、米国のゼロ金利政策が続くなかで、中国当局には内外金利差拡大による資金流入への根強い警戒感がある。また、すでに引き締め強化の下で民間企業の資金繰りの悪化、さらにはこれに伴う倒産などの問題が浮上している。今後も、複数回の預金準備率の引き上げならびに利上げが想定されるものの、当局はこれら引き締めに伴うリスクファクターにも目配りしており、景気のオーバーキルは回避されよう。

加えて、4兆元の内需拡大策は前年で終了したとはいえ、第12次5カ年計画においても、産業高度化や格差是正に向けた重点政策があり、一定の底支え効果が見込まれる。まず、7大戦略的新興産業に指定された省エネ・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、新エネルギー車については、GDPに占めるシェアを現在の5%程度から2015年までに8%に引き上げるべく、手厚い政府支援が予想される。外資系企業にも一定の条件下で優遇を認める形で取り込みを図っている。また、低所得層向け住宅建設は5カ年計画期間中に3,600万戸の建設が必達目標となっており、2011年についてはうち1,000万戸の建設が予定され、投資額は1.3兆元と見込まれている。さらに、内陸部の開発もインフラ整備を中心に息長く注力されよう。

消費については堅調持続が予想される。その最大の要因として所得拡大があり、5カ年計画が目指す輸出・投資主導型から消費主導型への経済成長パターンの転換の鍵を握るファクターとして追求されよう。5カ年計画要綱に明記された所得目標は年平均伸び率で前計画期の5%から7%に引き上げられたに過ぎず、期待されていた所得倍増論（年平均+15%）の導入に比べ、大きく後退したかにみえる。しかし、人力資源・社会保障部の尹蔚民部長が最低賃金上昇率について年平均13%という目標を提起するなど、実際の政府の目線は相当に高いと推定される。また、本年はすでに全国31省・直轄市・自治区のうち13地域で法定最低賃金が引き上げられ、その平均上昇率は20.6%に達し、当然ながら賃金全般への波及が予想される。なお、外資系企業に対しては、北京市政府が最低賃金を中国企業の1.5倍以上に引き上げるよう指導を始めたと報じられるなど、

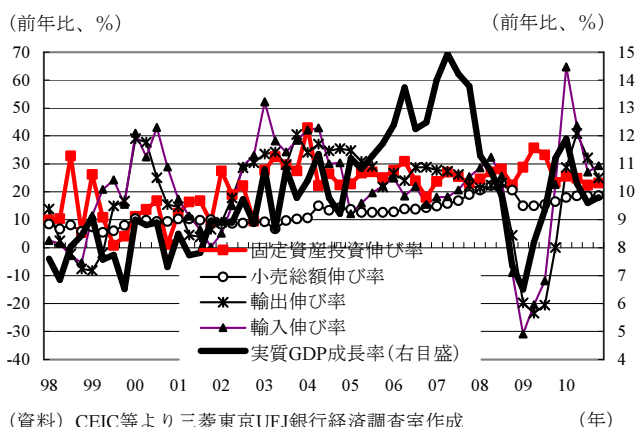
より強い賃上げ圧力がかかる恐れがあり、注意を要する。

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、家電購入振興策などの要素も引き続き消費を底支えよう。自動車販売については、購入振興策の期限切れに加え、ガソリン価格の上昇などによる下押し圧力から当面の息切れは避けられないものの、2010年時点でも自動車普及率は1,000人当たり58台と低水準にあることからすれば、徐々に持ち直してくると考えられる。

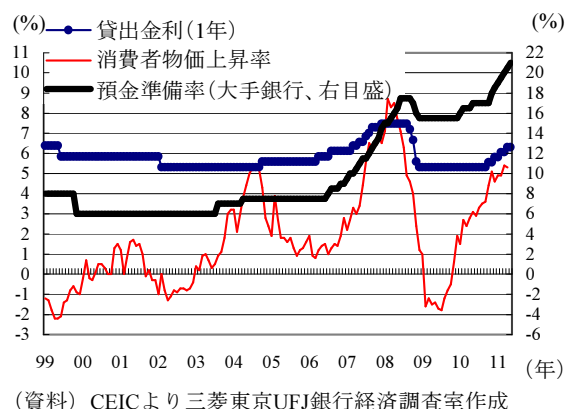
輸出は為替相場・賃金の両面からの競争力低下による減速基調が予想される。まず、人民元相場に関しては、米国を中心に海外からの切り上げ圧力が続くなか、通年で5%程度の上昇は避け難い。また、賃金についても、法定最低賃金の大幅上昇や労働需給の逼迫を受けての上昇が予想される。ただし、米国ならびにアジアを中心とする途上国の景気堅調を考慮すれば、通年で二桁の伸びを確保することはさほど困難なことではあるまい。

以上を総合すれば、2011年半ばまで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、その後、食料インフレがピークアウトするとともに、2012年の共産党大会に向けて投資の盛り上がりが見込まれ、景気加速に転じよう。この結果、通年の実質GDP成長率は2011年には9.6%、さらに2012年には9.9%に高まると予想される。

図表1：中国の成長関連指標



図表2：中国の物価と金融情勢



3. リスクファクター

当面、中国経済は世界経済の牽引役を果たすとみるものの、リスクファクターにも目配りは必要であろう。なかでも不動産バブル懸念には注意しておきたい。住宅価格は2010年4月の不動産価格抑制策を契機に急騰に歯止めがかかったとはいえ、住宅価格の年収倍率は全国平均で8倍前後、都市部では10倍を超える高水準にある。このため、政府は価格安定と低所得層向け住宅の供給拡大に向けて対策を強化している。

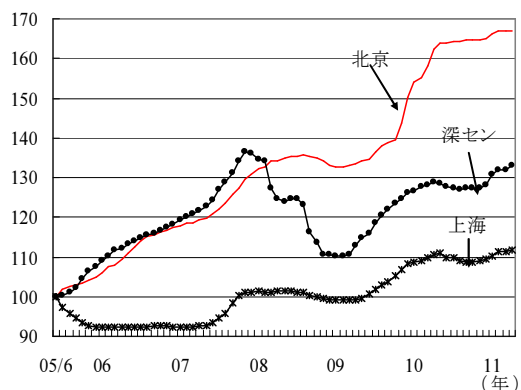
仮に、住宅価格が調整された場合も、中国においては住宅ローンへの依存度が低いことからすれば、家計へのダメージは限定的と考えられる。むしろ、グローバル危機以降の大型景気対策に絡んで急増した地方政府傘下の投資会社向け融資などを含め、多くの貸出資金が不動産市場に流入したため、その不良債権化のリスクが懸念されている。金融当局が大都市の銀行に対し、不動産価格が50%下落した際のストレステストを要求したとの報道もあり、強い警戒感が窺われる。

もつとも、個別の銀行に問題が生じることはあっても、財政を通じてカバーする余力があることから、金融システム不安にまで発展する可能性はさほど大きなものではないと考えられる。

また、電力不足については、すでに揚子江デルタで広がりを見せ、夏場には渇水による水力発電能力の低下も加わり、2004年以來の深刻な状況が不安視されている。さらに、東日本大震災に伴う部品不足の影響が拡大してくるとの見方もある。これら供給サイドの問題は一定の生産下押し要因となり得るが、他の工業地帯における生産代替機能や政府の迅速な対応能力を考慮すれば、ダメージは限定的と予想される。

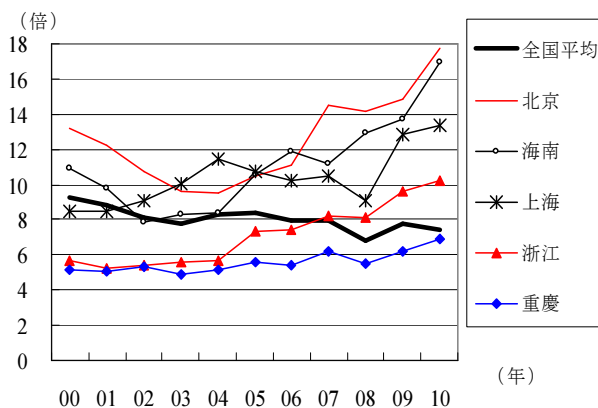
図表3：中国の新築住宅価格

(2005年6月 = 100)



(資料) CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

図表4：中国の住宅価格の年収倍率



(注) 1人当り居住面積30㎡/1人当り可処分所得
(資料) CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

図表5：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)			
	2010年	2011年	2012年	2010年	2011年	2012年	2010年	2011年	2012年	
中国	4,909	10.3	9.6	9.9	3.3	4.8	3.2	3,054	2,498	2,764
韓国	833	6.2	4.3	4.8	3.0	3.6	3.5	282	125	145
台湾	379	10.9	5.5	5.8	1.0	1.5	1.8	399	391	404
香港	211	7.0	5.8	6.1	2.4	4.9	3.9	148	185	208
シンガポール	177	14.5	5.2	5.5	2.8	3.8	3.0	494	498	483
NIEs	1,599	8.3	4.9	5.3	2.4	3.3	3.1	1,323	1,199	1,240
インドネシア	539	6.1	6.2	6.4	5.1	6.4	5.8	63	45	21
マレーシア	191	7.2	5.2	5.4	1.7	3.2	2.5	334	320	334
タイ	264	7.8	4.3	5.0	3.3	3.8	3.5	148	154	140
フィリピン	161	7.6	5.1	5.3	3.8	4.4	3.5	85	83	90
ASEAN4	1,156	6.9	5.4	5.8	3.9	5.0	4.4	630	602	585
インド	1,236	8.6	8.0	8.5	10.5	7.5	7.8	▲489	▲568	▲580
アジア10カ国・地域	8,900	9.3	8.0	8.3	4.2	4.9	4.0	4,518	3,731	4,009
ベトナム	92	6.8	6.3	6.8	9.2	14.3	7.6	▲56	▲53	▲50
アジア11カ国・地域	8,992	9.2	8.0	8.3	4.3	5.0	4.0	4,462	3,678	3,959

(注) インドは年度(4月～3月)ベース。

以上

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行 経済調査室

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



中国送配電業界の現状と展望

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
上席調査役 仁科知夫

中国の電力消費量は、高い経済成長を背景に、依然として高い伸びを示している。本稿では、中国の送配電業界に焦点を当て、業界の現状や今後の展望などについて簡単にまとめた。

1. 中国送配電業界の現状

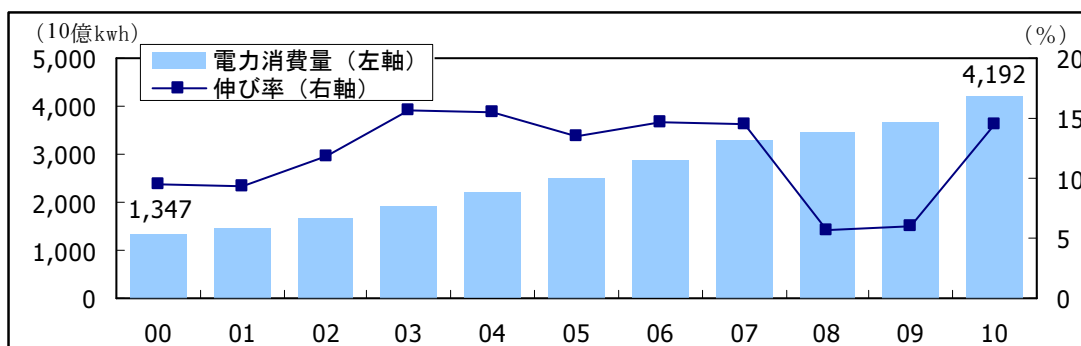
(1) 電力消費の推移

2008年から2009年の世界的な景気後退期に一時的な伸び率鈍化が見られたものの、中国における電力消費量は2000年の1.3兆キロワット時から年平均12.0%伸び、2010年には4.2兆キロワット時にまで増加した(図表1)。

主な電力消費セクターは製造業であり、特に鉄鋼・化学・非鉄金属・その他工業(セメントなど)が大口需要家となっている。

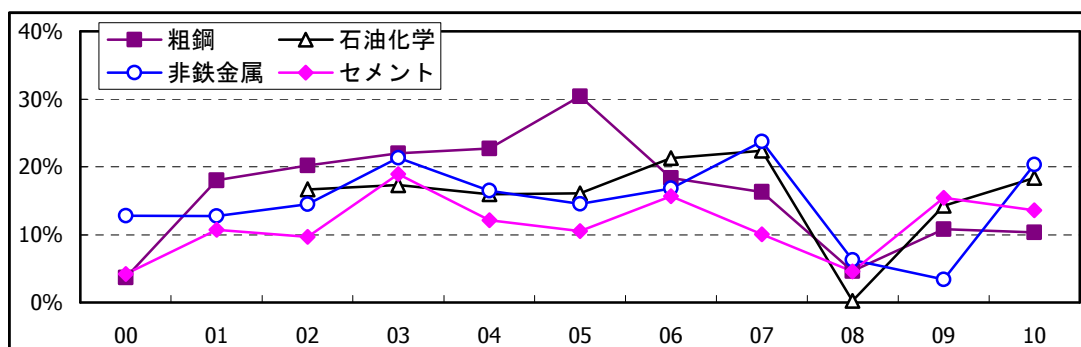
中国では2000年代を通して、大口需要家である鉄鋼・化学・非鉄金属・その他工業の生産量が大きく増加したことが電力消費量急増の背景(図表2)。

《図表1：中国における電力消費量》



(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

《図表2：中国における大口需要家の生産量前年比伸び率》



(注) 石油化学の生産量はデータ入手可能な期間を掲載。

(資料) CEIC データ、Bloomberg データをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) 業界構造

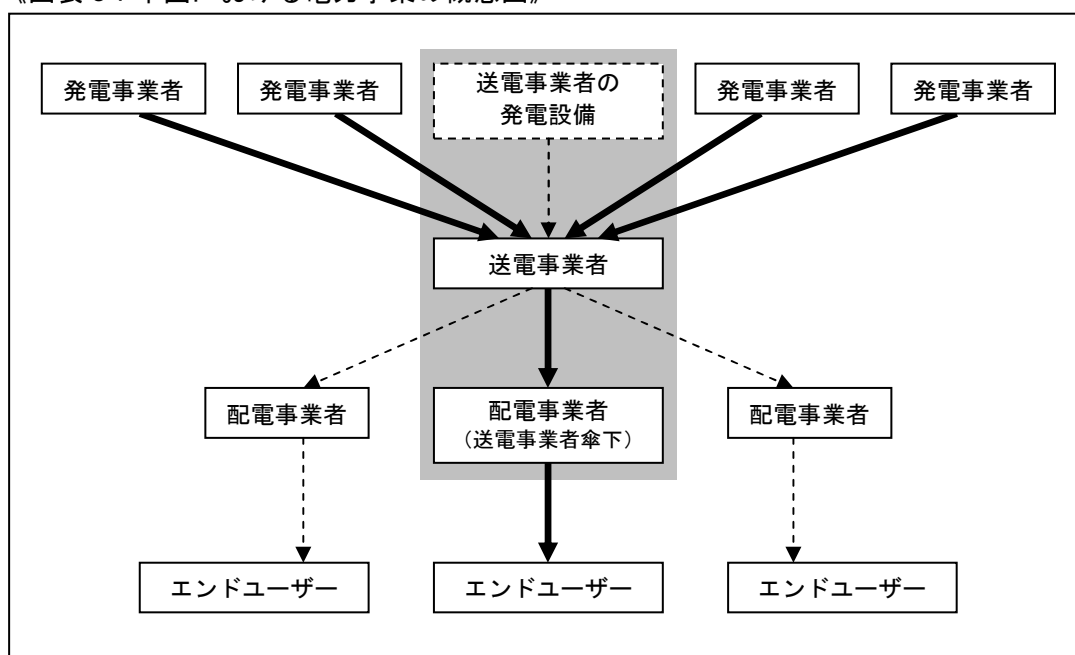
中国において、電力事業は発電・送電・配電に大別される（図表 3）。

発電事業については、既に競争原理が導入されており、多数の発電事業者（2009 年末時点で 3,700 社）が参入済。発電量で見ると、全体に対して、大手 5 社が占める割合は約 5 割（2009 年で 47%）となっている。

一方、発電事業と異なり、送電・配電事業については競争原理が導入されておらず、State Grid Corporation of China（国家电网公司、以下 SGCC）と China Southern Power Grid（中国国家南方電網、以下 CSG）の 2 社による実質的な寡占が続いている。

実際、SGCC 及び CSG 以外で送電事業を担っている事業者は内モンゴル自治区の中西部にて送配電事業を展開する Inner Mongolia Power のみであり、また、2009 年時点で 431 社ある中国国内の配電事業者のうち、88%の 379 社は SGCC 及び CSG 傘下の事業者によって占められている状況。

《図表 3：中国における電力事業の概念図》



(注) 1.網掛け部分は SGCC 及び CSG の事業領域イメージ。
 2.SGCC 及び CSG 共に、小規模ながらピーク時用の発電設備も保有。
 3.点線の矢印は非主流であることを示す。
 (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) 電力価格の決定メカニズム

中国では石炭を燃料とする火力発電が中心であるが、従来、石炭価格の上昇を電力価格に転嫁する仕組みがなく、発電の採算が大きく悪化したことから、2004年12月、石炭価格と電力の卸売・小売価格を連動させる「石炭・電力価格連動制度（燃料費調整制度）（注）」の導入が発表された。

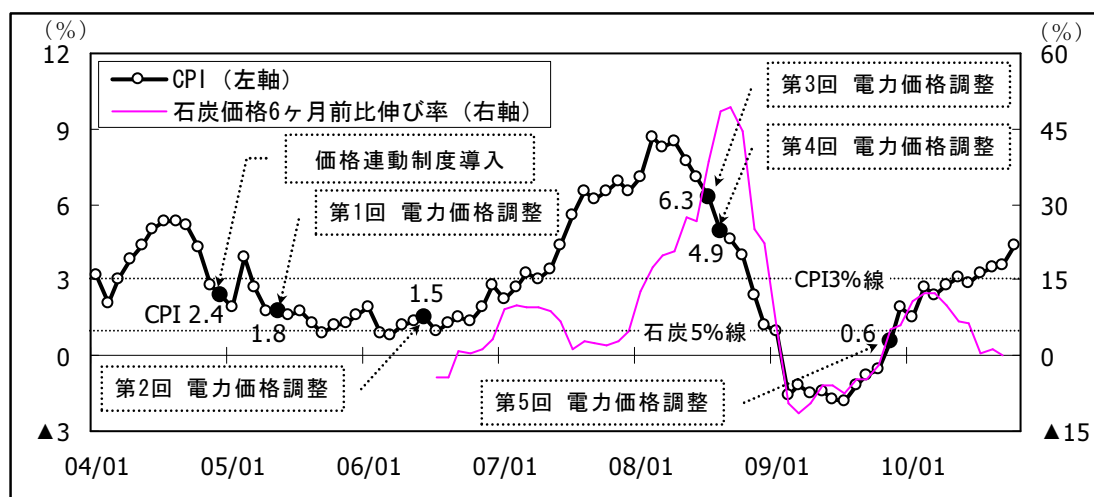
但し、電力価格は国民生活に大きな影響を与えるため、最終的な価格決定権は中国政府が依然として保有しており、政府が発電事業者・送配電事業者の採算や国民生活への影響を見極めながら、認可を出している。

「石炭・電力価格連動制度」導入後の電力価格引き上げ認可状況を確認すると、インフレ率が低く（約3%）、国民生活への影響が小さいと考えられる状況下においては、同制度が機能していると言える（図表4、図表5）。

しかしながら、インフレ率が高い状況下においては、政府は国民生活への影響の大きさを優先して、石炭価格の上昇を電力価格には直ちに反映させない他、引き上げ幅を抑える傾向がみられる。

（注）「石炭・電力価格連動制度」は半年間の石炭価格変化率が5%以上となった場合、石炭価格変化分の70%を電力価格に反映させる制度。

《図表4：電力価格調整時期と消費者物価指数及び石炭価格の相関関係》



（注）石炭価格は電力燃料用石炭のデータを採用しており、データ入手可能な期間を掲載。

（資料）国家電力監管委員会データ、CEIC データ、Bloomberg データなどをもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

《図表5：中国における大口需要家の生産量前年比伸び率》

（単位：元/kwh）

	2005/5	2006/6	2008/7	2008/8	2009/11
卸売価格	+0.178	+0.117	+0.214	+0.200	▲0.080~+0.150
（変動率）	(N/A)	(+3.6%)	(+6.4%)	(+5.9%)	(N/A)
小売価格	+0.252	+0.249	+0.250	-	+0.190~+0.397
（変動率）	(N/A)	(+5.0%)	(+4.9%)	(-)	(N/A)

（注）変動率は原則前年平均との比較。但し、2006/6は2006年平均との比較。

（資料）各種資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

(4) 送配電事業者の現状と特徴

電力需要の高まりを背景に、送配電事業者は足元大きな成長を遂げている。具体的には、SGCC は年平均約 15% (2005-2009 年)、CSG は年平均約 13% (同期間) の高成長を遂げ、2009 年の売上高は SGCC が約 1 兆 2,500 億元、CSG が約 3,100 億元にまで到達した (図表 6)。

一方、送配電事業者は送配電網設備の拡張、送配電ロス軽減のための既存設備高度化などを恒常的に実施しなければならず、設備投資が多額になることが多い点も特徴として挙げられよう。

実際、SGCC は 2005 年から 2009 年の間に累計 1 兆 384 億元、CSG は同期間に累計 2,875 億元の設備投資を実施した (図表 7)。

- 投資内訳 (設備拡張 or 設備高度化など) は不明であるものの、2005 年から 2009 年の間に、SGCC は送配電ロス率を 6.59% から 6.12% へ、CSG は 7.38% から 5.81% へと低下させている。

また、SGCC 及び CSG の 2 社は、中国電力事業改革の一環として、従来、発電・送電・配電を一手に担っていた State Power Company (国家電力公司) が 2002 年に分割されて誕生した中央政府の傘下にある国有企業である点も特徴の一つと言えよう。

- なお、State Power Company は送配電事業を行う SGCC と CSG の 2 社の他、発電事業を行う 5 社、補助事業を行う 4 社に分割された。

加えて、SGCC は中国中央部・北部、CSG は中国南部で事業を展開しており、SGCC と CSG の間では地域的な棲み分けが確立されていることも中国の送配電事業者の特色となっている。

《図表 6 : 送配電事業者の売上高》

(単位 : 億元、兆 kwh)

		2005	2006	2007	2008	2009	05-09 平均成長率
SGCC	売上高	7,054	8,473	10,021	11,304	12,510	15.4%
	(電力販売量)	(1.46)	(1.71)	(1.97)	(2.12)	(2.27)	(11.6%)
CSG	売上高	1,906	2,226	2,637	2,870	3,104	13.0%
	(電力販売量)	(0.35)	(0.40)	(0.46)	(0.48)	(0.52)	(10.8%)

(資料) Bloomberg データをもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

《図表 7 : 送配電事業者の設備投資額》

(単位 : 億元)

		2005	2006	2007	2008	2009	05-09 累計
SGCC		1,325	1,765	2,148	2,573	2,573	10,384
CSG		411	428	508	616	911	2,875

(資料) Bloomberg データをもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

2. 中国送配電業界の今後の展望

(1) 電力価格の見通しと電力供給への影響

石炭価格の上昇局面が続く見込みであるが、現状、中国ではインフレ懸念が強いことから、2011年については、「石炭・電力価格連動制度」が機能し難いと予想される。

即ち、電力価格の大幅な引き上げが実施されない状況が当面続き、石炭価格の上昇分を電力価格に転嫁できない発電事業者は稼働率を落とす傾向が強まると考えられる。従って、電力供給が不足する事態が懸念されよう。

但し、2011年以降、中国政府のインフレ抑制策が効果を上げ、インフレ率が落ち着きを見せれば、電力価格の引き上げも徐々に可能になる見込み。

(2) 電力需要の見通し

電力需要については、中国経済の発展に伴い、更なる伸びが見込まれる。

但し、電力消費量の伸び率については、以下に掲げる点などを背景に、2000年代の年平均成長率12%よりも落ち着きを見せ、徐々に一桁台後半の伸びに収斂していくと考えられる(図表8)。

《図表8：電力消費量の伸び率が落ち着くと考えられる主な背景》

- ① 電力消費量が相対的に小さい第三次産業のウエイトが徐々に高まる見通し
- ② 4兆元にのぼる景気刺激策の効果が徐々に薄れると共に、金融政策が引き締められる方向
- ③ 引続き政府は製造業の過度な成長をコントロールしようとする見込み
- ④ エネルギー効率の改善が更に続くと予想される
- ⑤ 電力の供給不足のため、必然的に電力消費量が限定される可能性もあり

(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) 送配電業界の展望

中国では、発電事業者から最終ユーザーへの電力の直接販売については、現状、限定的なパイロットケース以外認められておらず、政府が直接販売を拡大する動きは見られない。

また、1996年に施行された「電力法」によって定められた配電事業者の「1地域1事業者制」は現在に至るまで変更されていない。

従って、SGCC及びCSGの2社による、送配電業界の実質的な寡占状態は当面続くと考えられる。

石炭価格の上昇を端緒とするコスト増加圧力が続く一方、電力価格の大幅引き上げを実施し難い状況が当面続くと考えられるものの、安定的な電力供給は経済発展の土台であり、送配電業界は重要な位置付けにあると推察されることから、当面、大きな構造変化は起こり難いと言えよう。

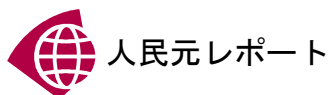
以 上

(執筆者連絡先)

㈱三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 仁科 知夫

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

TEL：852-2249-3030 FAX：852-2521-8541 Email：Tomoo_Nishina@hk.mufg.jp



QE2 終了と中国の金融政策見通し

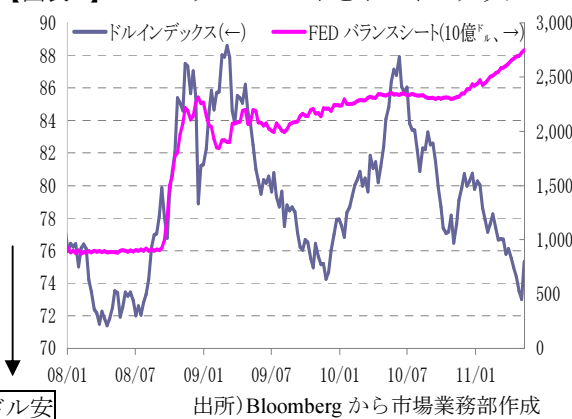
三菱東京UFJ銀行(中国)
市場業務部
金融市場グループ 豊 覚 行

中国における預金・貸出基準金利引き上げは昨年10月以降既に4回実施され、預金準備率は11月以降毎月の8回に互り引き上げられ、当局は「穏健な金融政策」の下「インフレ抑制が最大の課題」として金融引き締めを継続している。中国の本格的な引き締めは、米連邦準備制度理事会(FRB)による米国債購入策(一般呼称:QE2、詳細後述)の拡大と時を同じくして開始されているが、4月27日に開催された米連邦公開市場委員会(FOMC)ではQE2を予定通り6月で終了する事を発表した。それらを踏まえQE2による中国の金融市場へのこれまでと、今後の影響を考察した。

1. QE2 以降の市場動向

2010年8月27日米FRBバーナンキ議長は米景気回復の継続を確実にするために「あらゆる可能な手段を講じる」と表明し量的緩和策の拡大を示唆、その後11月のFOMCにおいて2011年6月末までに6千億ドルの米国債を購入し長期金利の低位安定を促し景気刺激を図る事を決定した。本政策はQE2(Quantitative Easing 2; 量的緩和策第2弾)と称されるが、金融市場及び中国への影響は下記の通りに整理される。

【図表 1】 FED バランスシートとドルインデックス¹



(1) 金融市場への影響 ～リスク資産高

QE2導入により市場では米国の低金利長期化観測が高まった。その見通しの下、低金利のドルを調達して高金利通貨で運用する所謂キャリートレードが選好され、景気が比較的堅調で他国対比高金利であるオーストラリアドルやニュージーランドドルを中心にドル安が進行した【図表 1】。また、ドル安イコールインフレとの連想からインフレヘッジの手段として原油等の商品や金といった資産へおカネが流れる結果となった。このようにQE2をきっかけとして、安全資産からリスク資産への入替の動きが顕著となった。2010年8月以降の各種金融資産の騰落率を見ると右表の通りとなる【図表 2】。

【図表 2】 2010/8/27-2011/5/25 までの変化率

株式	NYダウ	22%
	S&P	24%
商品	原油(WTIスポット)	34%
	金(現物)	23%
	銅(現物)	90%
	砂糖(先物中心限月)	32%
	小麦(先物中心限月)	15%
為替	ドルインデックス	-9%
	豪ドル(対米ドル)	19%
	NZドル(対米ドル)	15%
金利	米国10年債価格変化 (2010年8月発行10年債)	-3%

出所) Bloomberg から市場業務部作成

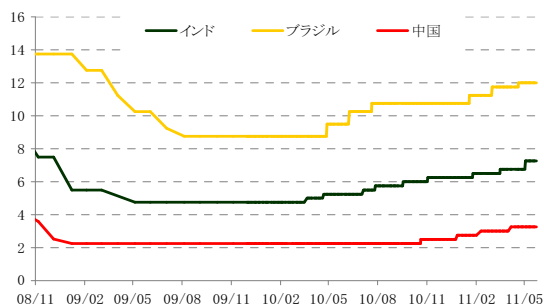
¹ ドルインデックス: 米ドルの強さをみる際の指標。ユーロ 57.6%、日本円 13.6%、英ポンド 11.9%、カナダドル 9.1%、スウェーデンクローネ 4.2%、スイスフラン 3.6%の加重平均に対する強さとして示される。

(2) 新興国への影響

QE2 による影響として忘れてはならないのは中国をはじめとした新興国の金融引き締めだ。
【図表 3】に示されるように、金融危機以降、堅調な経済成長を背景にインドは 2010 年 3 月、ブラジルは 2010 年 4 月に引き締めを開始している。2010 年 11 月には QE2 が開始され、過剰流動性の国内への流入をきっかけとした物価上昇、資産価格過熱抑制への対応から、さらなる政策金利の引き上げを余儀なくされている(引き上げ幅はインド 2.5% : 4.75%から 7.25%、ブラジル 3.25% : 8.75%から 12%)。

【図表 4】は IMF がこの 4 月に発表した今後の成長と CPI 見通しである。先進国は現状程度(日本は震災の影響から減速が見込まれている)を維持するものと見られるが、新興国は金融引き締め効果から今後緩やかに減速していく事が見込まれている。

【図表 3】 新興国政策金利推移 (%)



出所) Bloomberg から市場業務部作成

【図表 4】 IMF による世界経済見通し

	実質GDP(前年比、%)			CPI(前年比、%)		
	2010	予想		2010	予想	
		2011	2012		2011	2012
米国	2.8	2.8	2.9	1.6	2.2	1.6
ユーロ圏	1.7	1.6	1.8	1.6	2.3	1.7
日本	3.9	1.4	2.1		0.2	0.2
中国	10.3	9.6	9.5	3.3	5.0	2.5
インド	10.4	8.2	7.8	13.2	7.5	6.9
ブラジル	7.5	4.5	4.1	5.0	6.3	4.8

出所) IMF WORLD ECONOMIC OUTLOOK April 2011

(3) 中国への影響

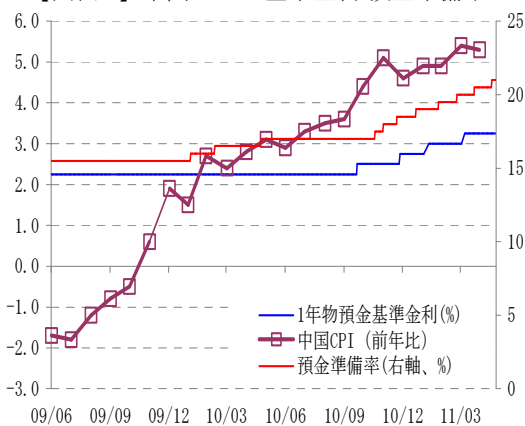
中国への影響をより詳しく見てみると、以下の点が挙げられる。

- ◇ ドル安による人民元高圧力
- ◇ 人民元高を期待した国外からの人民元ニーズの高まり (所謂ホットマネー流入)
- ◇ ホットマネー流入に伴う国内での過剰流動性発生とそれに伴う不動産をはじめとした資産バブル懸念の高まり
- ◇ 世界的な食料品高や資源価格高騰に伴う、国内食料品価格をはじめとしたインフレ圧力の高まり

バーナンキ米 FRB 議長が QE2 拡大を示唆した 2010 年 8 月以降ドル安や商品高が進行したのは上述の通りである。

その影響は、中国には物価上昇と金融引き締めという形で顕れた。【図表 5】は CPI の推移と預金準備率、1 年物預金基準金利の推移を見たものである。2010 年半ばまでは CPI も 3% 近辺で緩やかな上昇に留まっていたが、QE2 開始前後の 10 月頃から上げ足を速めている状況が見て取れる。それに伴い、当局も預金準備率と基準金利の引き上げを行い、インフレ抑制に対処している。

【図表 5】 中国 CPI と基準金利/預金準備率



出所) Bloomberg から市場業務部作成

2. 直近と今後の動向

(1) 金融市場の動向

こうした状況下、4月27日のFOMCでQE2の当初予定通りの終了が発表された。

発表を受けた市場の反応は、まさにQE2発表時と逆の反応となっている。即ちリスク資産売りの展開となり、本稿執筆段階(5/25)においても明確な反転の兆しは見られない【図表6】。

約半年かけて上昇してきたリスク資産はQE2の終了とともに一旦調整局面入りした可能性が高い。つまり、商品・株式等から米国債等の安全資産へ資金が回帰し、これまでのドル安の流れが反転する事が予想される。

商品市況が低下に転じた場合、中国の物価上昇圧力もいくらか緩和し、これまでの過度な物価上昇圧力は減衰しよう。

(2) 新興国の金融引き締め効果

金融市場金利の動きにも注意すべき点が見られる。

一般的に、長期金利と短期金利の差(以下、長短金利差)が縮小する状態となることは、市場が景気減速を織り込んでいるものと解釈される。利上げの影響から短期金利は上昇圧力がかかるのに対して、将来の景気減速を先取りする形で長期金利が低下するからである。

過去の米国の例をとると、長短金利差がゼロ近辺まで縮小した直近2回の局面はいずれもその後景気後退局面に見舞われている【図表7】。

一方、引き締め局面にあるインド、ブラジル、中国の状況はどうであろうか。【図表8】に示される通り、市場金利は既にリーマンショック時とおおよそ水準まで長短金利差が縮小している状況であり、中でもインドとブラジルはゼロ近辺での推移となっており警戒を要するレベルにある。

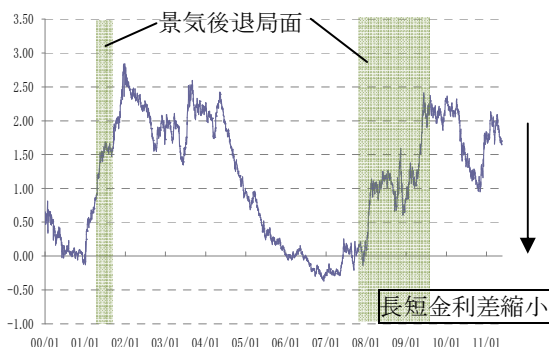
中国についても、これら2カ国と比べ金融引き締め局面入りが遅れたものの同様にゼロ到達が視野に入ってきており、市場は既に中国の景気減速を見据えている可能性が高い。

【図表6】QE2終了発表後の値動き(2011/4/27-2011/5/25)

株式	NYダウ	-2%
	S&P	-3%
商品	原油(WTIスポット)	-11%
	金(現物)	0%
	銅(現物)	-21%
	砂糖(先物中心限月)	-1%
	小麦(先物中心限月)	-2%
為替	ドルインデックス	3%
	豪ドル(対米ドル)	-2%
	NZドル(対米ドル)	-1%
金利	米国10年債価格変化(2010年8月発行10年債)	2%

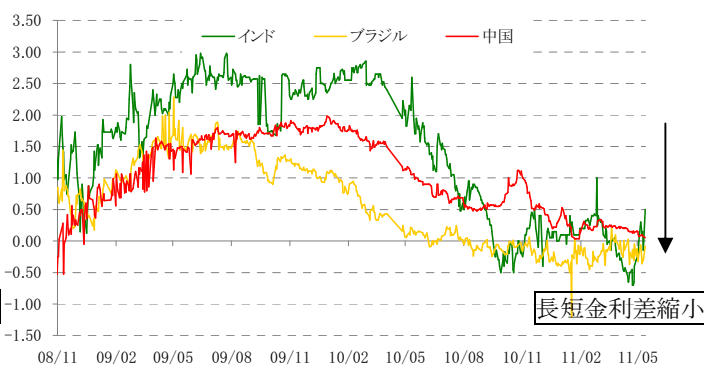
出所) Bloomberg から市場業務部作成

【図表7】米金利スワップ1年5年長短金利差(%)



出所) Bloomberg から市場業務部作成

【図表8】新興国金利スワップ1年5年長短金利差(%)



出所) Bloomberg から市場業務部作成

(3) 今後の中国市場動向

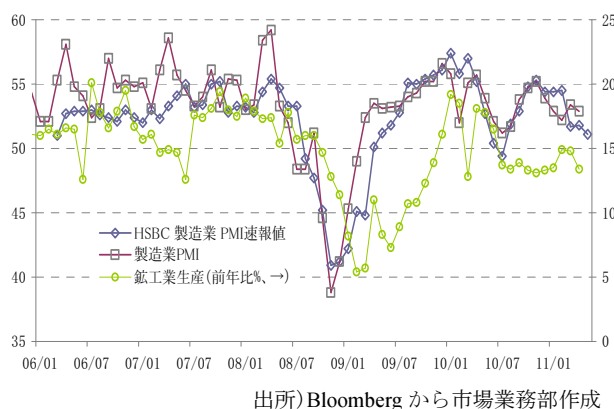
前項で長短金利差が景気減速を示唆している可能性を述べたが、一部の経済指標はそれを裏付けるものとなっている。月次で発表されている製造業 PMI や鉱工業生産及び、四半期毎の企業景況感指数を見ると、昨年末に持ち直しを見せていた企業活動にここの所鈍化の兆しが垣間見られる【図表 9,10】。

ドル安に歩調を合わせた人民元高誘導、不動産価格抑制に向けた取組み、預金・貸出基準金利引き上げ等が実態経済に影響を及ぼしてきている可能性が高い。

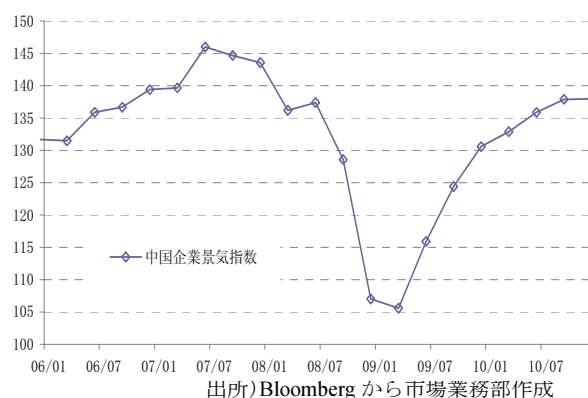
物価高は引き続き懸念材料ではあるが、①QE2 終了に伴い商品市況が調整していること、②新興国の緩やかな景気減速が想定される事、③景気減速の結果、さらに商品価格が調整すると考えられる事、等から中国における物価上昇圧力は徐々に後退していくだろう。このように、QE2 は中国のインフレ懸念を俄かに高める結果となったが、その間の引き締め効果等もあり QE2 終了後は当局も引き締めの速度を緩めるものと予想する。

先月の本稿において「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」と指摘したが、ドル人民元為替についても、QE2 終了によりドル安の流れが一服した事、物価上昇圧力が緩和される事から、今後数ヶ月の元高誘導は緩やかなペースに留まるだろう。

【図表 9】 中国製造業関連指標



【図表 10】 中国企業景況感指数



以上

(2011年5月25日)

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部

E-mail:satoyuki_yutaka@cn.mufg.jp

TEL:+86-(21)-6888-1666 (内線)2959



華南ビジネス最前線～香港におけるリインボイス機能の活用

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。第九回目となる今回は、「香港におけるリインボイス機能の活用」について取り上げることにします。

(ご質問例)

商流の面で香港が活用しやすくなってきたと聞きました。従来から物流センターとして積極活用されているはずですが、最近注目される活用方法などがあるのでしょうか？

香港をめぐる最近の環境変化

華南のビジネスモデルで香港が物流センターとなっている事例は多いが、物流が香港を経由しない取引でも香港に商流を集中できる余地が広がっており、最近このような商流見直しの相談が増えている。物流は生産国から輸出相手国へ直送するものの、商流は香港などの第三国を経由する取引形態は「リインボイス」と呼ばれる。生産国が第三国向けにインボイスを発行し、第三国にて輸出相手国向けに新たにインボイスを発行することになるため、「インボイススイッチ」などとも呼ばれている。従来では、日本のタックスヘイブン税制の厳しさから、グループ内商流を香港のように税率の低い地域に集中させることによる日本での合算課税を受けるリスクや、海外商流が増える中で、日本本社の売上や利益維持のために日本に商流を通すケースもあつたりと、必ずしも香港が十分に活用できていない状況であった。ところがここ2年ほどで日系企業にとっての香港の活用余地が広がってきており、商流面での積極的な香港活用の検討が進められている。

(1) 中国での人民元開放

中国では2009年7月に人民元でのクロスボーダー決済が開放された。これにより従来中国内の現法で負わなければならなかった為替リスクや事務負担を中国外で負担することが可能になった。更には香港での人民元オフショア金融センターとしての市場整備が進み、香港が本格的な人民元ヘッジセンターとして活用できるようになっている。

(2) 日本の税制改正

日本においては、この2年で香港活用を後押しする税制改正が続いた。1つ目は2009年に導入された外国子会社配当益金不算入制度と呼ばれるものだ。海外で一度納税してしまえば、その後日本に配当しても日本の実効税率約40%を適用されないことになるので、税率の低い地域として税率16.5%の香港が注目されることになった。2つ目は2010年のタックスヘイブン税制の改正である。軽課税国を使った租税回避を防ぐ意味から、商流における仕入れと販売のいずれも50%以上がグループ内取引だと基本的には「非関連者基準」の観点から日本での合算課税となっていた。しかし今回の税制改正により香港子会社が日本親会社の直接間接での100%出資

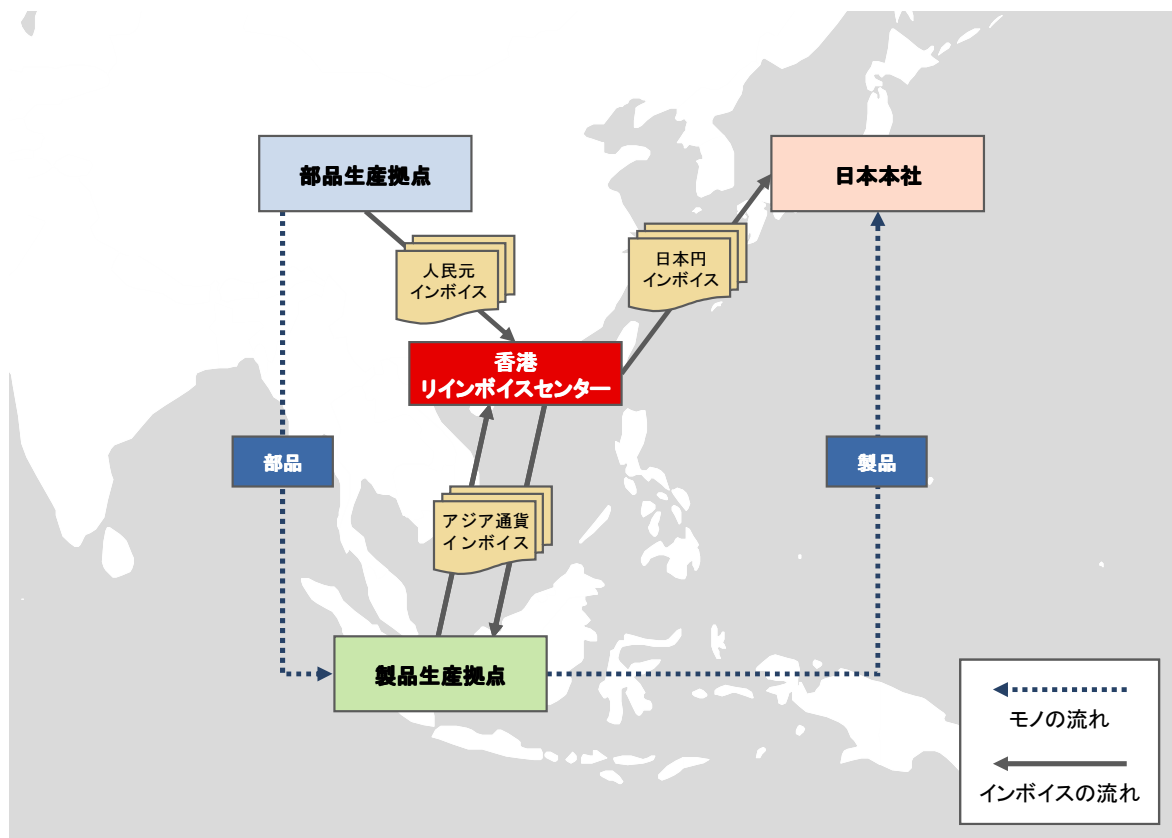
「統括会社」で、傘下に 25%以上出資した「被統括会社」を 2 社以上持っている等の実体を伴った事業活動を行ってれば、統括会社と被統括会社との間の商流を非関連者取引扱いとされる可能性が高まっている。これにより香港での商流集中による効率化やグループ全体での実効税率改善の余地も出てきている。

(3) 中国とアセアンの一体的発展

2010 年からアセアンと中国の自由貿易協定(ACFTA)によりゼロ関税が本格化した。日本の貿易相手国でもアジアの割合が着実に増えており、財務省発表の 2010 年の貿易統計では、輸出と輸入を合計した貿易総額においてアジアの比率が初めて 50%を超えている。こうした中、FTA の取組が進まない日本から FTA の締結に積極的なアセアンに生産拠点を移す動きも続いており、アセアン現地法人から直接日本以外へ輸出して第三国間の FTA でゼロ関税を享受している動きもあるようだ。加えて昨年末に ACFTA の第 2 修正議定書が署名され、2011 年より各国の国内手続きを経てリインボイスが認められる方向になっている。アセアンと中国の間という香港の地政学的な位置付けからも、今後日系企業のアジア域内貿易において香港を活用するメリットは広がろう。中長期的には、中国の賃金上昇による生産拠点の見直しやアセアンの若年人口増加での市場的魅力向上から、ますます中国とアセアンの一体的経済拡大は続くと思われる。

リインボイス

以上のような環境変化により、日系企業にとっても香港に商流を通す魅力が高まっている。ここで改めてリインボイスの活用方法を詳しく見てみたい。生産国から輸出相手国への物流はそのまま、商流のみを第三国経由とするものをリインボイスとしているが、更にそのリインボイスを香港などの特定の拠点に集中することでリインボイスセンターとしての活用が可能となる。ここでは【図表】に基づいて、中国で部品生産、アセアンで製品組立、日本へ完成品販売というケースを考えてみたい。



中国の部品工場からアセアン工場向けに物流はダイレクトで輸送されるが、商流上は中国⇒香港で人民元インボイス、香港⇒アセアン工場でアジア通貨インボイスを発行する。これにより、香港はアセアン工場からアジア通貨を受け取り、中国工場に人民元を支払うことになる。完成品はアセアン工場から日本にダイレクトで輸送されるが、商流上はアセアン工場⇒香港でアジア通貨インボイス、香港⇒日本で日本円インボイスを発行する。これにより、香港は日本から日本円を受け取り、アセアン工場にアジア通貨を支払うことになる。香港以外の拠点では全て自国通貨建ての決済が可能となり、為替リスクや事務負荷の軽減だけでなくグループとして為替に影響されない業績評価なども期待できる。香港とアセアン工場の間では受けと払いの両サイドが発生するので、ネットインボイス決済が可能で地域では、この部分の資金効率も向上する。また香港から資金余剰拠点へのサイトを短くして、資金不足拠点へのサイトを長くすることでグループの中でのファイナンス支援が可能になる。特に香港は資金が余剰になるケースが多い上に、金融機関の競争から相対的に低利の調達が見込める。更に香港は人民元に関して他市場に比べて利便性の高い両替市場が存在するために柔軟な人民元決済が可能となる。香港に各種通貨の決済で生じる為替リスクが集中するので、人民元も含む充実した金融インフラを活用しての一括ヘッジで、為替リスク管理体制強化や手数料の削減も期待できよう。このようなラインボイス機能など財務機能強化での香港活用の検討に伴い、最近では中国アジア全体を統括する「第二本社」、「アジア本社」の検討にもつながるなど、香港の戦略的活用に議論が発展するケースも増えてきている。

(本稿は香港の隔週誌香港ポスト 2011年5月20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:

「中華人民共和国国家経済と社会発展のための第12次5ヶ年計画」(以下「第12次5ヶ年計画」という)の中、税制改革に関する要点について教えてください。

Answer:

国家経済に対するマクロ的な統制手段として、税制は疑問の余地なく5ヶ年計画において重要な部分を占めていると考えられます。そこで本稿では第12次5ヶ年計画の税制改革の重点及び私どもの見解を紹介させていただきます。

第12次5ヶ年計画における税制改革に関する要点

●間接税(商品及びサービスに対する税金 — 増値税、営業税及び消費税)

現行の間接税の税体系の下で、増値税は物の販売および特定のサービスを対象として課される一方で、営業税はほとんどのサービス、無形資産および不動産の譲渡を対象として課されます。その上、現行の営業税税制においては、仕入増値税の控除もしくは相殺は許容されないため、結果としてサービスに対して二重課税となっており、サービス産業の発展を妨げかねない状況となっております。また、最近高額商品に対する消費税を撤廃し、資源保全の役割という観点からの消費税の位置づけを強化する要望が高まっています。

間接税の改革の最終目的はすべての商品とサービスを対象範囲に収めるべく増値税の課税範囲を広げるとともに、段階的に営業税を撤廃することにあります。この改革は段階的アプローチを想定しているため、最終目的を達成するためには一定の時間が必要であると考えられます。第12次5ヶ年計画期間における増値税改革においては「製造サービス産業」(物品製造とより緊密にかかわるサービス産業、たとえば、運輸業、建築業及び据付業等)を試行対象として増値税の課税範囲に取り入れることとなります。

消費税の場合は、レアメタル等の貴重な資源の過度な使用を抑制するため、資源消費財まで含めるよう消費税の課税範囲を広げる可能性があります。また、増値税と営業税の改革により、高い営業税率が課されている特定のハイエンドな娯楽業サービスに対して消費税が課される可能性が

あります。総括的にいえば、改革後の消費税体制は社会の消費モデルの一定方向への誘導及び資源保全の促進を目指していると思われます。

•個人所得税

現行の個人所得税の税体系では、所得の種類ごとに異なる所得税率で課税される分離課税方式が採用されており、資本及び不動産からの所得に対する税率は比較的低いと考えられます。これにより個人所得税の税負担における不平等が生じるため、所得分配に対する調整機能としての役割を弱体化させてしまう可能性があります。従って、個人所得税改革の方向については、下記の内容を考慮に入れているようです。

- 税金計算及び申告体制：定期的又は経常的な所得はまとめて年度ごとに計算・申告する一方、資本及び臨時収入は取引ごとに計算・申告する方法の導入
- 税額控除：生活費用に対する控除の導入
- 税率：所得の種類ごとに異なる税率を見直す。例えば、雇用、サービスおよび労働による所得に対する税率は他の所得より低く設定する。その他所得についても、積極的所得（例えば、投資、ロイヤルティ、賃貸料等）の税率は不労所得（例えば、利子、配当、臨時収入等）より低く設定する 等。

今年4月末に公布された個人所得税に関する調整草案（現在も審査中）の中にも、給与所得に対する控除額及び給与所得に関する九区分の税率に関する見直しが含まれています。

•その他の税目

不動産税： 不動産税改革の目的は不動産業のサイクルにおける各種類の税金及び課徴金を簡素化することにあります。例えば、不動産譲渡に課せられる各種類の税金及び課徴金の簡易化・合理化及び不動産の市場価格を課税基準として不動産の保有期間における各種類の不動産税や課徴金を見直します。

資源税： 課税範囲を広げつつ課税標準を見直すとともに、現在資源に課せられている特定の課徴金は撤廃して、資源税を課します。

環境税： エネルギーの節約と環境に優しい産業構造改革を促進するためのもう一つの重要な手段として環境税の導入を検討しています。現行の汚染物質排出付加税に代わって、汚染物質排出に対して環境税を課すこととなります。

•地方税制

地方税制改革については第12次5ヶ年計画の期間内に以下の方向性が示されています：

- 地方税制の主要財源として資産の保有及び譲渡などの活動に係る税金を位置づける。
- 地方諸税の立法権は、通常中央政府にあるが、地方レベルの政府にこれらの地方諸税に対する当該地方に対応する実施細則の立案権限を与える。

PwC の解説及び見解

●間接税制の改革は経済発展方式の転換を加速する

経済発展方式の転換は第 12 次 5 ヶ年計画における主要目標の一つです。中国はもはや経済の量的拡大に焦点を合わせるだけでなく、社会及び経済の両方の持続的な発展を確保するために、経済成長の質的拡大に更に力を注いでおります。エネルギー節約及び環境に優しい経済発展方式を目標とする産業構造改革は中国の最重要課題となっております。明らかに、税制は当該目標を達成するための主要な促進剤となるのではないかと考えられます。特に、

- 間接税の改革案は、サービス産業に対する現行の二重課税を撤廃することとなり、サービス産業界の発展を促進し、また良好な産業基盤を構築することになると思われれます。
- 消費税の改革案は、エネルギー節約/資源保全の促進及び合理的な消費の奨励に関して、より効果的な役割を果たすことが期待されます。
- 資源税の改革案及び環境税の導入は、資源保全及び環境保護の推進をもたらすと期待されます。

●地方税制の発展

第 12 次 5 ヶ年計画期間中、中国はより安定した地方税収入を確保し、またこれらの地方諸税への管理について地方レベルの当局に対して一層の権限を委譲することにより、より健全な地方税制を導入することを目標としているようです。

まとめ

第 12 次 5 ヶ年計画期間税制改革の目的は”税制の最適化、税金負担の公正性の強化及び所得分配体制の改善”にあります。これらの目的は「経済発展方式の改革の加速化、産業構造の向上、人民生活の改善」という国家の全体的な目標に貢献するであろうと期待されます。

近い将来、中国税制決議機関（即ち、財務部及び国家税務総局）によりこれらの税制改革における更なる詳細内容と実施細則が公布されるのを期待しております。現在多くの日系企業が中国における業務再編を検討中、又は実施中と理解しております。各企業に置かれましては、国家が各業界に対して検討している税収政策改革の方向性を把握できるよう、第 12 次 5 ヶ年計画及び税制改革の大綱について十分かつ慎重に検討し、また今後公布されるこれらの税制改革における詳細な内容と実施細則について十分な検討及び準備を整え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
中国上海市湖濱路 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（3）
- 基盤構築ステージ 前編（移行期における組織・人材面での課題とその克服）

マーサー ジャパン
シニアコンサルタント 寺田 弘志

本稿では、本年2月よりご紹介している「ステージごとに異なる中国人材マネジメント取り組み」の第3回目として、基盤構築ステージへの移行期において直面する組織・人材面の課題とその解決に向けての方向性について考察する。

基盤構築ステージにおいて、企業は中国特有の事業環境と向き合いながら、売上・生産目標を達成するためのオペレーション体制を構築していかなければならない。その過程では、自社の事業戦略やそれを実行していくための職務、およびそこに任用すべき人材の能力要件を反映した「等級基準」を構築していくと共に、これに基づく公正・透明な処遇や人材育成を実現し、社員との間で互恵的信頼関係を築きあげていく。これにより、社員の自社でのキャリアに対する期待度も高まり、必要な人材のリテンションが可能になって自社固有の強みの強化に向けた投資も可能になってくる。

そのためには、基準策定ステージから基盤構築ステージに移行する際に直面する組織・人材の変化とそれが及ぼす影響を理解し、適時適切に対処していかなければならない。

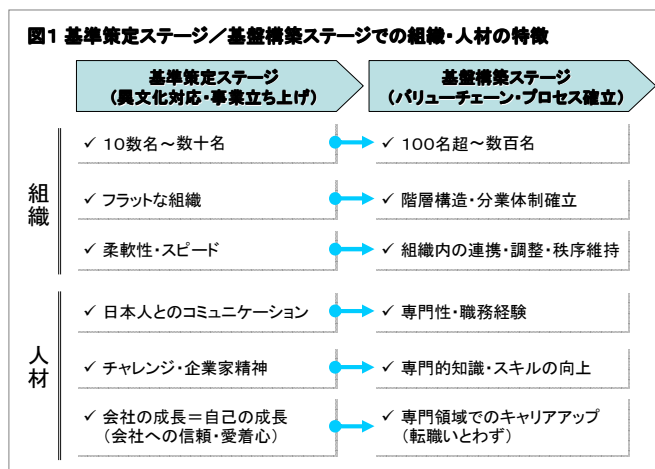
両ステージにおける組織・人材の特徴

基盤構築ステージにおける組織・人材面の課題を検討するに当たり、まず、その前段階となる基準策定ステージにおける組織・人材の特徴を概観し、それと対比させる形で基盤構築ステージでの組織・人材の特徴、およびステージ移行において直面する課題を概観していく。

基準策定ステージ

基準策定ステージでは、事業を立ち上げていく上での人材をまず確保し、次に来る基盤構築ステージへの準備を行っていく。具体的には日本から事業を運営していくのに必要なビジネスモデルやノウハウ、経営資源を現地に移植し、現地の実情に応じて徐々にカスタマイズし、定着を進めていく。早期の事業立ち上げ・確立が求められることから、日本からの派遣社員と現地スタッフが小回りの利く小規模のチームとして一体となって取り組むことが多い。人数規模で言うと10数名から数十名といった規模であろう。柔軟さやスピーディさ、といったところがキーワードとなる。

まず組織であるが、事業の規模や人員数も小さいこと、柔軟さやスピーディさが求めら



れることから、フラットな組織形態がとられる(というよりも、それ以外のオプションは採用し得ない)。組織内の階層が少ないことから、職務を基軸とした等級階層は現地の事業・組織からだけでは構築しづらいため、日本の職能資格等級を現地流にアレンジして活用していくことが多い。

人材についても、当面は日本本社や日本人派遣社員とのコミュニケーションが重要になってくるため、日本語が話せる人材、日系企業での業務経験がある人材が採用・登用される傾向が高い。日本人派遣社員とのケミストリー(親和性、または「同じ釜の飯を食えるか」、と言い換えてもよいだろう)もこの段階では重要である。また、事業の立ち上げを担うため、初期の現地スタッフの中にもチャレンジ精神・起業家精神(Entrepreneurship)を有する人材が少なくないが、これもこのステージの特色であろう。事業の成長を自らの成長に重ね併せることができるステージと言い換えてもよいかもしれない。

この小回りが利き、人と顔が一致する組織規模の段階で、処遇についても個別対応でなく、職務に基づく適切な処遇基準を確立してことが重要になることは2月号・3月号で述べたとおりである。

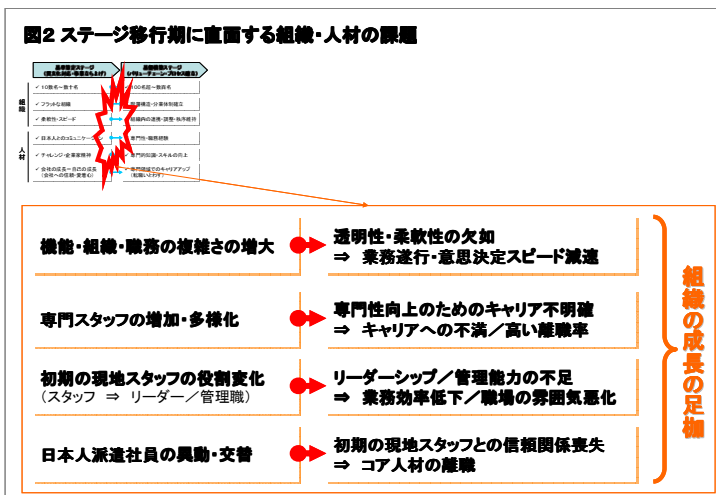
基盤構築ステージ

続く基盤構築ステージでは、日本から移植したビジネスモデル、ノウハウ、経営資源を更に現地化し、オペレーションと組織体制を確立させて法人設立の目的・ゴールを追求して事業の継続的な成長を指向していく。組織規模としても100名を超え、成長に向けた事業計画や予算・要員計画の策定も本格的に必要なになる。

組織面ではこのころから階層構造が形成され始める。組織内での

「タテ」の軸でのレポートラインや「ヨコ」の軸での職務分掌・協業体制が確立され、職務間の序列感も徐々に形成されてくる。組織内での職務の多様性・複雑性も増してくるため、本ステージへの移行時には組織内の職務が見えにくくなることが多い。職務が可視化されないままで(より具体的に表現すると、仕事上どのような成果が求められ、どのような責任・権限があるのか、そのために誰に報告し、誰と協業・調整しないといけないのかが不明確なままで)、組織規模が拡大していくと、組織内での適正な秩序・風土の形成や職務間の連携・調整が行われにくくなる。このことはひいては組織の柔軟性を低め、組織間の壁を生じせしめて業務遂行や意思決定のスピードを減退させることになる。

人材面では、初期の基準策定ステージで求められた「日本人派遣社員とのケミストリー」から徐々に、オペレーションを確立させていくという観点で専門性・実務に長けた人材の獲得・活用へとシフトしてくる。オペレーションの上で求められる専門性・実務経験を基準として明確にし、その基準に基づいて人材の採用・登用・処遇を決定していく必要がある。また、キャリア期待の面でも、初期の基準策定ステージでは「会社の成長と個人の成長を重ね併せる」ということで企業家的にキャリア形成を志向する人材から、「自らの専門性を高め、他社でも通用する／よりよいポスト・ポジションを得られる」ことを志向する



専門職・スペシャリスト的なキャリア形成に主眼を置く人材が増えてくる。この変化を理解せず、人材活用や処遇、およびキャリア形成の仕組みを整備しないままでは、人材の流出を招きかねない。

また、この基盤構築ステージでは初期の現地スタッフの役割も変わっていく。基準策定ステージでは日本人派遣社員の右腕として事業の立ち上げに取り組んできているが、基盤構築ステージでは組織の階層構造も形成され、その中で初期からの現地スタッフは、日本人派遣社員の右腕という役割に加えて、現地人の部下を持つリーダー／管理職としての役割も併せ持つことになる。この「リーダー／管理職」という役割に臨む準備がスキル面・意識面双方で出来ていない場合には、本人の仕事に対する満足度が下がるだけでなく、人材管理のスキル・経験の不足から管理職としての職務が十分に遂行されないことによる周囲への悪影響（職場への不満の増加、離職率の増加、等）を及ぼすことになり得る。

この基準策定ステージから基盤構築ステージへの移行期においては、現地法人のミッションが事業の立ち上げからオペレーションの確立・拡大へとシフトしてくることから、日本人派遣社員の入れ替えも生じることがある。初期の現地スタッフの側からすると、これまで日本人派遣社員との間で培ってきた信頼関係が喪失され、新たに派遣されてきた日本人社員との間でまた新たな関係を築かなければならないことを意味する。この新たな信頼関係構築に対する「投資」は、本人にとっても必ずしも望ましいものではないだろうし、これを機に、これまで獲得したノウハウを元手にして他社に転職、ということにもなりかねない。そうすると基準策定ステージで行ってきた初期現地スタッフへの人材投資が無駄になってしまうことになる。

基準策定ステージから基盤構築ステージへの移行期における組織・人材面の課題への対応策

これまでに、基準策定ステージ／基盤構築ステージ双方の組織・人材の特徴とその違い、およびその違いが生じせしめる課題について説明してきた。それでは、基準策定ステージから基盤構築ステージへの移行期に直面する組織・人材面の課題にどのように準備・対処していくべきであろうか。筆者は以下の3点が重要であると考えている。

- 職務の見直し／再整備
- 初期の現地スタッフの管理職スキル／リーダーシップスキルの向上
- 初期の現地スタッフと日本人派遣社員との信頼関係再構築

以降でこれらについて1つずつ見ていく。

職務の見直し／再整備

第1点目は「職務の見直し／再整備」である。基準策定ステージにてポジション毎に職務記述書（図3参照）を整備している企業は多いと思うが、その職務記述書の内容を定期的に見直し、改訂するプロセスを備えている企業は決して多くはない。基準策定ステージに留まり続ける限りにおいては大きな不具合には直面しない。だが、ス

図3 職務記述書フォーマット(例)

対象ポジション基本情報

責任の内容	成果の判断基準
...	...
...	...
...	...

ポジションの目的: 職務の持つミッションをビジョン・ゴール・戦略の観点で整理
 仕事関係図: 仕事を進める上での社内外のステークホルダーと、その調整・連携・コミュニケーションの範囲・程度を整理
 必要資格要件: 職務遂行に必要な知識・スキル・経験を整理

テージが移行する時期においてはそれまでの職務記述書が事業の方針・戦略や組織構造に合わなくなり、陳腐化してしまうことで職務主義が形骸化してしまうリスクが高まる。基盤構築ステージへの移行期においては職務記述書の内容を見直し、新たな事業の方針・戦略を徹底させる好機であり、この時期を逃すと後日の職務見直し・再整備の多くの時間と労力を要する。

以下は、職務の見直し／再整備を進めていく上でのポイントである。

<職務の持つミッション（図3の『ポジションの目的』）>

通常、職務記述書では「何を」行うのかを記載するが、この「何を」の根源になる「何故（Why）」、即ち事業の方針・戦略から導かれる職務のミッション（本質的目的・存在意義）を明確にしていくことが重要になる。これにより、職務と事業方針・戦略とのつながり・位置づけが可視化され、組織としてのベクトルを併せていくことにプラスに作用していく。

<社内外のステークホルダーとの関係（図3の『仕事関係図』）>

組織の階層構造が形成され、仕事を進める上での関係先も多様になってくると、誰に報告しなければならないか、誰からの報告を受け、管理しなければならないか、どの社内外の組織と調整・連携していかないといけないのかを明確にしておかないといけない。そうしないと、自分の責任範囲を強く意識する中国のビジネスカルチャーの下では職務間でのポテンヒットが多発し、業務効率を低下させる恐れがある。

職務記述書において組織構造を反映した社内外とのステークホルダーの関係を明確にしておくことで、上記のようなリスクを軽減させると共に、組織内での序列感・責任権限の分担をはっきりさせ、複雑になる組織構造の中で一定の秩序をもたらすことが出来る。

<職務に必要な知識・スキル・経験（図3の『必要資格要件』）>

職務に任用する上でどのような知識・スキル・経験が求められるかを明確にすることで、採用・登用時の基準として活用でき、人材の品質を担保して登用の公正さを高める上での基盤となる。また、職務要件と併せてキャリアパスを明示することによりキャリアアップのためのスキル開発、職務経験の指針にもなるため、部下育成やキャリアアップに向けたインセンティブ付与・モチベーション向上にも活用できる。

初期の現地スタッフの管理職スキル／リーダーシップの向上

基準策定ステージで採用した現地スタッフも、基盤構築ステージに差し掛かってくると部署やチームの長として部下を持ち、仕事を割り振りながら業務の遂行状況を指導・監督していかなければならなくなる。自分自身で仕事を実行するという立場から、他者に仕事を任せてより幅広い仕事に取り組む、という「管理職／リーダー」としての立場に切り替えていかなければならない。特に「人材」に関するスキルはこれまでの経験では不足していることが多く、強化が必要なポイントだと思われる。

この「管理職／リーダー」スキルを向上させていく上では、先の「職務の見直し／再整備」で説明した“職務記述書”を活用していくとよい。部下に「何を」して欲しいのかだけでなく、どのような理由・背景があるのか（目的）、職責を全うしたと判断する基準は何か（成果の判断基準）、社内外のどのステークホルダーと調整・協業しないといけないか（仕事関係）、それらを遂行するためにはどんな知識・スキル・経験が必要か（必要資格要件）、を明確にしておくことで、部下への指導上のポイントも明らかになるし、コミュニケーションの助けにもなるであろう。

また、この時期に外部の新任管理職研修を受講させるということも効果的である。単に

管理職としての知識・スキルを習得するというだけでなく、そういった研修に会社の経費で参加させるということは、当人に対して会社が期待しているということを示すものであり、モチベーションアップやリテンション効果も期待できよう。

初期の現地スタッフと日本人派遣社員との信頼関係再構築

基準策定ステージを通じて日本人派遣社員との関係を構築した初期の現地スタッフにとって、構築した信頼関係は一種の投資であり、それが日本への帰任により喪失してしまうことはリテンション上のリスクとなる。「一から信頼関係を作り直すのであれば、他社で行ったほうが自分の経験にプラスになる」と判断される可能性があるからである。従って、日本人派遣社員の帰任・ローテーションにかかわらず、信頼関係を維持・継続できる仕組み・体制を構築していくことが必要になる。その方法であるが、ポイントは「個人対個人」の信頼関係から、「個人対組織」の信頼関係へと脱皮していくことにあると考える。

まず、ただ一人だけの日本人派遣社員と信頼関係を構築するのではなく、複数名の日本人派遣社員が現地にて勤務する体制を作りあげ、それぞれと信頼関係を構築しておくことが望ましい。そうするとそのうちの一名が帰任しても信頼関係が完全に喪失してしまうことがない。

また、信頼関係構築の役割を日本人派遣社員のみには担わせるのではなく、本社スタッフ部門も担えるようになるとうい。重要な案件に関して日本の本社に来てもらい、現地スタッフに報告・プレゼンテーションしてもらい、一緒に議論に加わってもらい、ということができれば、参加している本社の日本人社員との間での関係構築につながる。また、自分が一現地法人の社員であるというよりも、グローバルな活動をしている本社スタッフの一員であるという意識の醸成にもつながる。そうなると特定の個人に対する信頼関係ではなく、組織への信頼関係・帰属意識へととなり、これそのものが5月号で紹介した「関係特殊資産」がリテンションにつながるだけでなく、自社固有の技能・スキルの開発という更なる「関係特殊投資」を促進していくことが可能になる。

まとめ

本稿では、基準策定ステージから基盤構築ステージへと移行する際に直面する組織・人材上の課題とその解決の方向性を示した。

基準策定ステージから基盤構築ステージに移行する際には、組織は非連続的な変化に直面する。具体的にはバリューチェーン・ビジネスプロセスが確立され、それを遂行するための組織構造も多層化・複雑化してくる。それに伴い専門領域も分化され、それに応じた多様な人材を獲得・活用する必要が生じてくる。そのような環境下で、基準策定ステージからの初期の現地スタッフに求められる役割も変化してくる。これらの変化がブレーキとなるのではなく、上手く乗り越えて基盤構築ステージへと弾みをつけて進んでいかなければならない。

そのために本稿では大きく2つの点について説明した。1つは新しい戦略・組織に基づく

図4 リーダーシップ開発プログラム(例^(*))

リーダーの役割 (リーダーの役割/リーダーの発展段階・キャリア形成)
自己認識 (EQ/360度フィードバック/MBTI)
パフォーマンス・マネジメント (課業の任用/目標設定/権限委譲/評価・フィードバック)
人材育成 (コーチング/コミュニケーション)
チームワーク・コラボレーション (チームビルディング/コミュニケーション/コンフリクトマネジメント)
変革へのリーダーシップ (移行期におけるリーダーシップ・マネジメント/自己リーダーシップ)
(*) Mercer College – Foundation of Leadershipより抜粋

職務のたな卸しを行い、これを職務記述書として整備・可視化していくことが効果的であることを示した。もう1点は初期の現地スタッフを基盤構築ステージにおけるリーダーとして脱皮させ、基盤構築ステージを推し進めていくことがカギであることを示した。

この初期現地スタッフのリーダーへの脱皮においては、「管理職スキル／リーダーシップスキル」の向上が不可欠であるとともに、基準策定ステージで構築した信頼関係を「個人対個人」から「個人対組織」へと進化させ、より強固なものにしていくことで、リテンションのみならず、自社固有の技能・スキルの向上へと向かわせることが可能なことを説明した。

基準策定ステージから基盤構築ステージへの移行が成功したら、次は基盤構築ステージの目的である「バリューチェーン・オペレーションの確立」という目標に向け、組織やそこで働く多様な人材をドライブしていく必要がある。次号では、基盤構築ステージの後編として、人材をドライブさせていくために、人事制度が果たすべき役割はなにか、その担い手はどのような意識で人事制度を活用していかなければならないかを論じていく。

【執筆者連絡先】

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

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



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



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 匯亜大厦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會大厦 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ますよう、宜しく申し上げます。当資料は信頼でき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います。