

# BTMU

## 中国月報

第66号 (2011年7月)



### CONTENTS

#### ■ 特集

- ◆ 「中国的交渉術」の背景を読むー中国企業に振り回されないノウハウー

#### ■ 経済

- ◆ インフレの諸相～社会政策としての重要性も併せ持つインフレ対策

#### ■ 産業

- ◆ 中国タイヤ市場の展望と外資メーカーに求められる取組み（前編）

#### ■ 人民元レポート

- ◆ 変化の兆しを見せる中国金融政策

#### ■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務  
～中国税務当局における企業再編に関する実務上の最新動向
- ◆ 人事：ステージごとに異なる中国人材マネジメント取組み（4）  
- 基盤構築ステージ 後編（人材をドライブする“ツール”としての人事制度）

#### ■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



## 目 次

### ■ 特 集

- ◆ 「中国的交渉術」の背景を読むー中国企業に振り回されないノウハウー  
西村あさひ法律事務所 ……………1

### ■ 経 済

- ◆ インフレの諸相～社会政策としての重要性も併せ持つインフレ対策  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部 ……………12

### ■ 産 業

- ◆ 中国タイヤ市場の展望と外資メーカーに求められる取組み（前編）  
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ……………18

### ■ 人民元レポート

- ◆ 変化の兆しを見せる中国金融政策  
三菱東京UFJ銀行（中国）市場業務部 ……………23

### ■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務  
～中国税務当局における企業再編に関する実務上の最新動向  
プライスウォーターハウスクーパース中国 ……………27
- ◆ 人 事：ステージごとに異なる中国人材マネジメント取組み（4）  
－基盤構築ステージ 後編  
（人材をドライブする“ツール”としての人事制度）  
マーサー ジャパン ……………30

### ■ 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「『中国的交渉術』の背景を読むー中国企業に振り回されないノウハウー**は、日本企業が苦勞する中国企業との交渉について、単に「交渉上手か交渉下手か」という基準では計り切れない日中の相違をパターン別に検証し、その背景と交渉テクニックを紹介しています。具体的に、①中国側担当者が殆ど譲歩や妥協をしようとせず強硬な態度で臨んでくる、②相手の手の内・真意が読めない中、主張や要望が目まぐるしく変遷し交渉が迷走する、③交渉中に相手方が感情を露にして怒りや非難を示す、④役所などの公的機関で担当者ごとに異なる運用がなされる等の中国式交渉で見られる諸相を解説し、中国企業との交渉で主導権を握るのは容易でないとした上で、中国語での直接交渉を行いながら、中国側の真意を読み取る能力を身につけ、時には激しい議論で本音をぶつけることで、人間味ある「中国的交渉術」に振り回されつつも次第に理解を深めていくことが重要としています。

**経済「インフレの諸相～社会政策としての重要性も併せ持つインフレ対策」**は、足元で加速するインフレの要因を分析した上で、政府・人民銀行が矢継ぎ早に金融引締め政策を講じている背景について考察しています。中国の消費者物価上昇率は、3月以降3ヶ月連続で今年の政府目標の4%を上回る水準で推移しており、その背景には主たる要因である食品価格の高騰以外に、広範囲にわたってインフレ圧力の高まりがあると指摘しています。さらに、消費者物価指数を費目別にみると、政府による買い取り価格の引き上げ、持続的高成長による所得水準の向上に伴う需要拡大、労働分配率の引き上げを狙った賃金水準の引き上げ等、政策の成果によってもたらされたインフレ要因があるとしています。一方で、中国は来年の党大会に向けてすでに政治の季節入りをしていることを考え合わせると、昨今のインフレ抑制という経済政策は、政府が目指す「和諧社会(調和のとれた社会)」確立の阻害要因となりかねないインフレと、これに伴う社会格差の一段の拡大を阻止することにあり、社会政策としても重要な位置づけを持っていると捉えることができるとしています。

**産業「中国タイヤ市場の展望と外資メーカーに求められる取組み(前編)」**は、中国タイヤ市場と外資参入企業の取組みについて前後編2回に分けて考察し、前編では中国タイヤ業界の動向と業界を取り巻く環境変化について整理してしいます。中国タイヤ市場は中国の自動車生産台数・自動車保有台数の大幅な増加とともに内需拡大が続いています。タイヤ産業への参入企業は、多数の外資メーカーを含み400社余りに上りますが、こうした需要増加を受けて、参入各社の売上高も拡大基調を辿っているものの、足元では原材料価格が高騰するなか、価格上昇分をタイヤの販売価格に転嫁しきれず、収益環境は厳しい状況にあると指摘しています。また、業界を取り巻く環境を見ると、完成車メーカーからのコスト削減要請が強まる方向にあること、中国政府が参入企業に対する規制強化を進めていること、タイヤメーカーの収益性に大きく影響をする原材料市況の上昇トレンドが続いていることから、参入企業は今後の事業展開において難しい舵取りを余儀なくされると見えています。

**人民元レポート「変化の兆しを見せる中国金融政策」**は、これまでのインフレ抑制に主眼を置いた政策から変化が顕れ始めていると思われる中国の金融政策の今後について考察しています。6月に入って米国を始めとする世界の景気回復にやや鈍化の兆しが見られ、中国経済の不確実性が高まる中、中国の金融政策に目を向けると、これまで預金準備率が毎月1回、預金・貸出金利が2ヶ月に1回のペースで引き上げていたのが、6月は預金準備率の引き上げのみに留まっており、スタンス変化の端緒とも読み取れるとしています。一方、資金市場、政策・物価指標の動向を見ると、目下の中国は、資金量の調整に成功しているものの、政府目標の経済成長とインフレ抑制の両立には至っていないと見えています。こうした状況を踏まえ、今後の金融政策を展望すると、今年の最重要課題であるインフレについては、金融引締め策の浸透、先進国の金融政策の正常化等から、下期は穏やかな低下が予想され、それに伴い金融引締め策の必要性も徐々に低下すると予想しています。また、今後の人民元相場については、上述のインフレ率の低下と金融引締めペースの鈍化を考えると、人民元高ペースは緩やかなものに留まると見えています。

### 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、「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、2010年7月26日公布)に関連して、税務当局の企業再編に関する実務上の最新動向、グループ企業内再編における株式譲渡の譲渡価格算定方法、税務当局による株式譲渡の公正価値算定方法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組み(4)」**は、前回に引き続き「基盤構築ステージ」を考察しています。今回はその後半として、同ステージにおける人事制度の役割について論じています。人事制度には大きく、公平・公正な報酬・処遇を実現するという“ルール”の側面と、人材を通じた事業の強化・成長を促進する“ツール”の2つの側面がある中で、成長力の高い中国市場において、また、キャリアアップを重視する中国人の職業観の下では後者の「人材を通じた事業の強化・成長」を重視していくことが望ましいことを指摘しています。その上で、人事制度を設計・導入していく上での論点を等級制度／報酬制度／評価制度に分けて説明しています。最後に、人事部門は制度の設計・導入が完了した時点でその役割が終わるのではなく、経営ビジョン・戦略の実現と個々の社員のキャリア形成の上で、経営層／現場マネージャー／社員それぞれのアドバイザーとして支援していくべきであると提言しています。





## 「中国的交渉術」の背景を読むー中国企業に振り回されないノウハウー

西村あさひ法律事務所（カウンセル）  
弁護士 野村 高志

### はじめに 中国的交渉術とは

日中間の法務案件を弁護士として手掛けていると、純粋な日本国内の案件では考えられないような類の苦労が絶えない。とりわけ最も異なる様相を呈するのが、中国企業（中国人）との交渉である。

日本企業同士の交渉であれば、合理的、論理的な議論を交わそうと心がけ、互いに落とし所を探り合いつつ歩み寄り、幾多の相違点も最後には妥協と強調で乗り越えて合意に至ろうと心掛ける。勿論、常にそうとは限らないだろうが、あるべき交渉プロセスというのは概ねそのようなイメージだろう。

だが、中国企業との契約交渉は、日本とは大幅に異なっており大変ハードなものになりがちである。中国での契約交渉を初めて経験された方は、日本の契約交渉では考えられない場面に次々とぶつかり、そのたびに驚きと当惑にさらされかねない。

そこから、「中国企業との交渉は難しい。」とか「中国人の交渉術には敵わない。」といった声もよく聞かれる。更には、中国側に対して強い不信感を抱かれるケースも見られる。

私自身も、合弁契約交渉や買収交渉を初め、様々な交渉の場面に参加したり、更には自ら中国側と交渉することが多い。そして交渉の場では、単に相手方と法的な議論を戦わせるだけには止まらず、予想外の展開を取りがちな交渉プロセス全体のマネジメントや、中国企業に対する効果的な説得の役割も期待されることが多い。

中国でよく見られる契約交渉のプロセスとは、例えば以下のようなものである。あなたなら、これをどう乗り切られるだろうか。

#### 《ケース① 中国でよく見られる交渉風景》

まずは、中国側より提示された契約書ドラフトが、あまりにも中国側に一方的に有利な内容となっていることに驚かされる。

交渉を通じて何とか妥協点を探ろうと考えていると、中国側の担当者が「タフ過ぎる」交渉家で、あれも駄目、これも駄目と一切譲歩しようとしなない。

日本側が議論の打開点を見つけようとして、中国側に譲歩をしない理由を問いただすと、「この条項は中国法の関連規定に基づいており、変更が許されない」、「これは政府の関係部門の担当者の見解に従ったもので、この通りにしないと認取が取れない」といった「中国特有の事情」を講釈されるか、または、「中国市場は今後更に大きなチャンスがあり…」、「今回の合弁事業の中日双方における意義とは…」といった大議論を長々と展開されて煙に巻かれる羽目となる。

日本側担当者は何度も中国に出張して交渉を重ねることになるが、会議の度に前回会議で双方

が決定して議事録まで作成した合意事項を、中国側は何のためらいもなく覆し、全く新たな（時には、単なる思い付きとしか思えない）提案や条件を次々と提示して、そのたびに日本側は検討と対応に追われることになる。

中国側の要求は徹底的に粘って追求するが、日本側の要求には中々応じようとせず、対案も出そうとしないため、落とし所も妥協点も見出せないまま、次第に交渉期限が迫ってくる。日本の本社からは「まだ纏められないのか」とプレッシャーをかけられ、現地の交渉担当者に焦りの色が濃くなってきても、中国側は歩み寄る気配がない。

終日続いた会議が終わって会食に入ると、一転して和やかな宴会ムードとなり、中国側メンバーから代わる代わる満面の笑みで度数の強い白酒を勧められる。交渉の疲れも相まって深酒をするうちに気が緩み、いつしか昼の会議中の対立点について妥協の約束を取り付けられてしまう。

日本側が譲歩を重ねてようやく合意に漕ぎ着けたと思ったら、契約調印セレモニーの直前になって中国側が議論を蒸し返し「更に譲歩しなければサインしない。」と言い始めた。本社から取締役が調印のため来ており、マスコミ発表の手はずも整えているため、今さら中止して日本に戻るわけにもいかず、やむなく決定的譲歩にも応じた上で、ようやく調印に漕ぎつける。

交渉担当者が帰国後に、やれやれと安堵していると、中国側から突如連絡が入り、締結済みの契約書について更に修正の要望を出してきて、「応じなければ取引を実行しない。」と言い始めた…。

これは、日本企業同士で行われる交渉スタイル、即ち互いに対立点の落とし所を探り合いながら、譲り合い歩み寄ってスムーズに合意に至ろうと務める交渉プロセスに慣れた方にとって、さぞやストレスを感じるプロセスだと思われる。

## 1 なぜ日本と交渉スタイルが異なるのか

では、なぜ中国企業（中国人）の交渉スタイルは日本と異なるのか、よく指摘される理由を取り上げて分析してみたい。

### （1）中国人は交渉上手か

日中間の交渉スタイルの相違について語るとき、しばしばなされるのが「中国人は交渉上手なので、交渉下手な日本人は敵わない。」という言い方である。日中の交渉術の比較論は、結局この一言に帰着するかにも思える。また、交渉の結果、大幅な譲歩を余儀なくされた日本側が自嘲気味に語る際に、ぴったりくる表現でもある。

実際、中国に暮らしてみると、何から何まで交渉の連続であることを実感する。ごくありふれた生活の一場面、例えば日用品の買物やマンションの部屋の修繕であっても、常に他人との交渉事が伴い、その成否によって結果が大きく異なってくるのが中国社会であり、そこに暮らす中国人が交渉に長けてくるのは当然の結果とも言える。

しかし、後述する通り、日中間の交渉スタイルには、単に「上手か下手か」という同一線上の基準では計り切れない程の顕著な相違があるように思われる。また、中国式の交渉スタイルは、互いが妥協点に到達するまでに時間がかかってしまい、効率が悪く感じることも多く、さらに中国

側の要求や説明に合理性がないケースもしばしば見られ、単純に優劣を決められないように思う。「中国人は交渉上手なので…」というのは、あくまで現象面を捉えた表現に過ぎず、その交渉スタイルの特徴が何に由来しているのかを知るには、もう少し深い分析が必要と思われる。

## (2) 中国の市場での値切り交渉

上海に駐在した当初、私は、中国企業によく見られる交渉スタイルは、中国人が普段の生活の中で取る行動パターンが反映されたものではないかと考えていた。いわば、中国人の社会的文化的な特質から生じたものとの見方である。そう考えたのは、中国人同士の日常的な駆け引きと、契約交渉でのスタイルには、一見かなりの類似点が見られるからである。

判り易い例としては、中国の市場の値切り交渉が挙げられよう。まずはご自身で市場に行って見て頂きたい。あちこちで中国人同士がケンカのような激しさで、延々と値切り交渉を展開している…。

### 《ケース② 市場でよく見られる交渉風景》

庶民的な市場の中の小さな衣服店で、店主の王さんと客の李さんが雑貨の購入を巡って侃々諤々のやりとりをしている。

李さんが次から次へと、他店はもっと安い商品の見栄えが悪いのと指摘して値下げを迫ると、王さんは延々と、他店とは質が違うだの使用に問題はないだのと反論して譲らない。李さんが、5個まとめ買いをするから更に2割まけろと突っ込めば、王さんは、8個買うなら2個おまけすると切り返す。

交渉にかかる時間の長さは全く意に介さず、殆どけんか腰の迫力だが、時折冗談も交えて、どこか会話を楽しんでいるようにも見える。

平行線のやり取りが続き、もはや破談寸前かと思いきや、王さんが更に5元の値下げに応じ、一転して話がまとまった。その後は、「おたくのお店は良い商品があるね。」「何時でも来ておくれ。安くするから。」と、打って変わって和やかな談笑が続く…。

買い手は1元でも安く買おう、売り手は1元でも高く売ろうとして、売り言葉に買い言葉を応酬して延々と粘り続ける市場の庶民の姿が、そのまま中国企業の交渉担当者の姿と重なるように感じられたものである。

だが、中国生活が長くなり、自分でも普通に市場の値引き交渉をするようになってみると（上手に値切るコツは、終始中国語のみで交渉し、外国人とは悟られないことである。）、中国企業との契約交渉には、また異なった難しさがあることに気づいた。

市場での駆け引きは、ある程度パターン化された交渉術であり、中国語が話せば、さほど難しいものではない。そもそも相手は「何とかして売りたい」という姿勢がはっきりしているため、こちらに対しても迎合的だからである。

また、これとよく似た値切りの駆け引きは、日本の中でも見られないわけではない。私の出身地の関西にも「値切りの文化」があり、若い女性でも衣服を買う際に値切ったりするし、私自身もデパートで家具を買う際に値切ったことがある（東京でこの話をすると大抵驚かれるが）。

だが、中国企業との契約交渉には、日本におけるとは本質的に異なった要素があると感じ始め、

それ以来、その背景についても考えるようになった。

## 2 パターン別：中国式交渉の諸相

中国での交渉が、日本とは全く異なった難しいものとなるケースには、幾つかのパターンがあるように思われる。以下、自分自身の経験を踏まえてパターン別の類型化を試み、それぞれにおける交渉テクニックについて論じることとしたい。

### (1) タフ過ぎる交渉家には、トップ会談で打開を図る

#### (a) 典型的な事例

中国企業との契約交渉では、相手方の交渉担当者が殆ど譲歩や妥協をしようとせず、ひたすら強硬な態度を貫くために、何とか契約をまとめたいと考える日本側が、ひたすら譲歩を重ねる…といった光景を目にすることがある。

このパターンの交渉で苦労された方は、「なぜ中国側は、これほど強硬な態度で交渉に臨み、全く譲歩しようとししないのか。そもそも一緒にビジネスをやるつもりがあるのだろうか。」という思いを抱かれがちである。実際、以下のような事例は、互いに落とし所を探りながら歩み寄っていく日本の交渉スタイルとは、全く異なっているように見える。

#### 《ケース③ タフな交渉家ケース》

日中企業間で合弁事業の交渉に入ることになり、まずは双方の社長同士のトップ会談が行われた。席上では、共同で合弁事業を行うことで話が太に盛り上がり、基本的な事項について、ほぼ合意がまとまった。

そこで、実務者レベルで合弁契約の細目を協議することになり、日本側担当者が中国を訪問して第2回目の会談が行われた。

1~2日あれば合弁契約の全条項がまとめられると予測していた日本側担当者を、協議の場で待っていたのは、打って変わって強硬な態度を取る相手側担当者であった。議論を進めるにつれ、既に合意済みと認識していた事項は次々と覆され、代わりに中国側からは厳しい内容の提案が出されてくる。しかも一切譲歩しようとししない。

他方で日本の本社経営陣からは、とにかく早く契約をまとめろと矢継ぎ早の催促が寄せられ、現地の担当者チームは板挟みに陥る。

日本側担当者は、何とか契約をまとめたいがために、スケジュールを変更して連日協議を行った。だが中国側の強硬な姿勢は変わらず、ひたすら譲歩を重ねることを余儀なくされ、帰国便の直前になって、ようやく合意をまとめることができた…。

このように、一見不合理なまでに頑強な交渉家が登場する背景は何であろうか。

この場合、日本側の交渉担当者は、「話をまとめること」を目的として交渉に臨んでおり、そのために会社のトップ（決定権者）からは一定の譲歩をする権限も与えられているのが通常である。

これは一見、当然のこのようだが、中国側の交渉担当者は全く異なったマインドで交渉の席に着いていることがある。それは、「相手方に譲歩させること」である。

日本側の交渉担当者にとっては、「交渉をまとめること」こそが自己の評価になるのであり、そのために許容された範囲内で妥協や譲歩を行っても何ら非難されることはない。むしろ、適当な妥協や譲歩を行うことなく交渉を決裂させた場合には、交渉担当者として失点となるはずである。だが、中国の交渉担当者にとっては、相手方に大きく譲歩させたことが自己の成果と見られることになり（よって契約書のサイン後に交渉を蒸し返すことにも抵抗がない）、自己の判断で譲歩した場合には、組織内では失点とみなされることもあり得る。もし自己が譲歩をしなかった結果として、交渉がまとまらなかったとしても、それは相手方に原因があると説明すればよい。

そのため、中国側の交渉担当者は、しばしば強硬な態度を取って譲歩を迫ろうとする。これに対応する日本側の交渉担当者が、とにかく交渉をまとめたいたいと考えている場合、勝負は明らかで、じりじりと土俵際まで追い詰められかねない。

### (b) その背景

では、契約交渉において、なぜそのような相違が生じるのだろうか。

一つには、面子の問題もあるだろう。面子を保つという観点からすれば、「交渉をまとめる」ことのプラスよりも、「譲歩・妥協をする」マイナスの方が問題とされる、という考え方が成り立つのかもしれない。

ただ、私見では、さらに別の原因もあるのではないかと感じる。中国企業は、外国企業（日本企業に限らない）に対して譲歩をすることを殊更に嫌う結果、より強硬な態度をとる傾向があるのではないかという気がする。勿論これは客観的に比較できる問題ではなく、あくまで個人的な印象に過ぎないが、中国側には時として、外国（人）に対する根強い不信感があるように感じられることがある。

例えば、当方から提示した或る契約条項（国際取引では一般的に用いられるが中国では馴染みが薄いような）について相手方が十分理解していない場合に、その意味を尋ねて理解しようとはせず、頭から拒否して説明に耳を傾けないような場合がある。

また、個別の契約条項の交渉の中で、例えば、①仲裁条項（紛争解決条項）において仲裁機関を指定する際に、極めて強引に、CIETAC（中国の涉外仲裁機関）の指定を主張したり、②契約の言語に関して、例えば日本語と中国語で契約書を作成する場合に、中国語版を正本とするか、または両言語で齟齬が生じた場合に中国語版が優先するよう強く要求したりする場面がしばしば見られる。外国の仲裁機関や外国語の契約書では不利になるのではないか、安心できないという心理が働くようである。

この点、改革開放間もない80年代における中国企業と外国企業との契約交渉は、現在よりもはるかに困難を極めたようである。当時は、外国に対する一種の警戒感や根強い不信感のようなものが、今よりも強かったのだろう（それはアヘン戦争から半植民地化に至る歴史的経緯により形成された心情という側面があるのかもしれない）。それが現在まで尾を引いており、時に、契約交渉での強硬な態度という形で噴出したりするのではないだろうか。

### (c) その打開策

ともあれ、交渉担当者の目的が全く異なる場合があることを知れば、上記のような相手方の態度も、決して理解不可能なものではなくなる。



では、契約交渉が、相手方担当者の強硬な態度により暗礁に乗り上げた場合に、どのような打開策があるだろうか。以下では二つのコツを紹介する。

第一には、眼前の交渉担当者とのやり取りでは埒が明かない場合、その者には譲歩の意思がないことを見極めたら、その上のトップまたは決定権者と話をするように持って行くことである。そうすると、相手方が譲歩に応じ易くなる場合がある。なぜなら、トップ自身が譲歩しても、組織内では非難されることがないため、大胆な譲歩をすることが可能だからである。

もし、相手の交渉担当者が、自分のレベルで交渉を続けて日本側から譲歩を引き出そうと頑張る場合には、こちらも粘って交渉を重ね、相手が根負けしてトップに話を上げるようリードすることである。ただ、些細なテーマも全てトップ会談に上げることは適切ではないので、双方にとって重要なテーマに絞って行う方が効果的である。

そうして、中国側でトップのレベルまで話を引き上げさせたら、日本側もトップまたはそれに近いレベルの者が交渉に臨み、大幅な譲歩を促すことである。その際に、日本側の交渉担当者を、中国側の交渉担当者より年齢が高い者にすると、スムーズに進む場合がある。

第二には、こちらも譲歩できる材料を用意しておくことである。議論となっているトピック全てについて相手方に全面的に譲歩させることは、中国側の「面子」の点からも難しいことが多い。そこで、こちらも譲歩した形を示し、相手に花を持たせることである。

例えば二つのポイントで相手に譲歩を迫りたかったら、こちらも二つまたはそれ以上の譲歩可能なポイント（譲歩しても実際上のデメリットがないものが望ましい）を用意しておき、形の上では中国側が五分五分以上の成果を勝ち取った体裁にして、相手方が譲歩し易いようにリードするわけである。

具体的に説明すると、もし日本企業同士の交渉であれば、以下のように、互いに歩み寄ることで対立点を順次減らしていくような交渉プロセスを好むと思われる。

#### 《ケース④ 日本の契約交渉の風景》

A社とB社が契約交渉をしており、両者間で、希望する契約条件が相違することが予め分かっている論点が計5つあったとする。

第1回目の会談では、第①の論点についてはA社が譲歩、第②の論点についてはB社が譲歩して合意がまとまり、残りは互いに持ち帰って検討することとなった。

第2回目の会談では、双方歩み寄りの結果、第③の論点についてはA社がB社案を受入れ、第④の論点についてはB社がA社案を受入れて合意がまとまり、残った第⑤の論点について持ち帰って検討することとなった。

第3回目の会談では、最後に残った第⑤の論点について、双方が譲歩可能な案を議論し、折衷的な案で合意に至った。その結果、契約条件は全てまとまった。

だが、中国でそのようなプロセスを取ると、最後の方まで残った論点について、中国側担当者が面子などの問題から柔軟に譲歩できない事態が生じた場合に、合意の成立が困難となってしまう。その場合、相手方が譲ったという形を取らないですむような工夫が必要となる。

例えば、日本のJ社と中国のC社とが契約交渉をしており、両者間で、提示する契約条件が相違する論点が計5つある場合、J社は内心では条件①と②は相手に譲ってもよく、条件③も多少修正すれば譲歩が可能だが、条件④と⑤だけは譲れないと考えていたとする。その場合に、譲歩可

能な①と②も、敢えて最後の段階まで譲歩するとは言わずにキープしておき、最終段階で「では、日本側は①と②と③はこのように譲歩するので、中国側は④と⑤のみ譲歩してもらいたい。」と持ちかける。そうすることで、形の上では日本側がより多く譲歩した外観を呈し、中国側担当者の面子も立つことになって譲歩がし易くなるのである。

## (2) 迷走する交渉で、中々見せない「本音」を読む

### (a) 典型的な事例

中国の交渉では、相手方の主張や要望が目まぐるしく変遷し、日本側がそれに合わせようと右往左往して、交渉自体が迷走するケースがある。例えば以下のような例である。

#### 《ケース⑤ 迷走する交渉ケース》

買収交渉の相手方である中国甲公司との交渉は、会議のたびに契約の基本条件や出資スキーム、合意内容がころころと変遷する。その度に十分な説明がなく、こちらの準備や社内根回しは無駄になってしまう。

何とか互いの条件の差を埋めようとして、あれこれと提案や要望を出すを受け入れてもらえず、説得しようとしても延々と反論を展開されるばかりで、しかも議論がうまく噛み合わない。

会議の席上でも、相手方の出席者は、議論のリード役が決まっておらず、各自が脈絡無く勝手な発言をしており、時には中方出席者が内輪で長々と議論を始め出すほどで、中国側内部では意見調整をしていないようだ。

相手方からは妥協案も提示されないため、「落とし所」が読めずに、協議は膠着状態に陥っている。

このように、中国企業との交渉の中では、相手方の手の内が読めないために苦労することが多く、相手の本音をいかに読み取るかが重要になる。相手方の真意を見極め、それに合わせた妥協点を日本側で考え出して提案していくことが、交渉をスピーディに進めるために大事である。中国側からは適切な妥協案がなかなか出されない場合も多いため、専ら日本側で知恵を絞ることが必要となる。

### (b) その背景

相手方が中々手の内を明かそうとしない理由は、状況によって異なる。自らは意図的に手の内を明かそうとせず、日本側から譲歩を引き出そうとするケースもある。例えば、価格の交渉などの場面で、中国側が考えているボトムラインを読まれないようにするため、自らの希望価格はあえて言わずに、日本側から先に価格提示をさせようとする場合などである。

また中には、日本側の提案を十分に理解することなく、過度な警戒感からそれを拒否しようとする場合に、明確な理由を説明しないというケースもある。例えば、日本側が或る契約条項を主張し、中国側がその意味を十分理解していない場合に、質問をするなどして理解しようとするのではなく、適当な理由を挙げて拒否しようとすることがある。

更には、中国側の内部で、各部門の関係者が関与して様々な利害関係が絡んでいる場合に、それが交渉の場面に反映し、「きちんとオルガナイズされない」対応となって現れ、事情の分からない日本側が振り回されるケースもある。

### (c) その打開策

こういった場合、こちらから手を変え品を変えて尋ねるうちに、中国側の真意が次第に分かっていくことがある。そうすれば、相手方の懸念を解きほぐし、関心を寄せる利害関係を踏まえた打開案を提示することができ、相手側も受け入れ易くなる。

そのための第一のポイントとして、このような場合も中国語で直接交渉することが重要となる。直接中国語でやり取りしながら、相手の表情、態度、感情表現などをよく観察することで、相手の本音が次第に読み取れるようになる。そのためには語学力だけでなく、日頃の中国人との付き合いを通して、中国式的感情表現や言語表現を「読み取る」能力を身に付けることが必要である。実は、こういった「読み取り」作業は日本の契約交渉でも無意識のうちに行われているが、中国ではその必要性がより高いと言えよう。ところが通訳や第三ヶ国語（英語など）を介したやり取りでは「読み取り」が難しくなるため、本音を探し当てるまでに大きな回り道をする事になりかねない。相手の手の内を読めるようになれば、無駄な交渉コストを省くことが可能となる。具体例を挙げると、相手方の提示条件を呑みたくない場合に、「なぜその条件が必要なのか？」と反問することは、日本の交渉でもよくある。日本のビジネスマン同士の交渉であれば、発言者の態度などから、文字通りの意味ではなく拒否の態度だと容易に推察できよう。だが場所が中国で、通訳を介して伝えられた場合、文字通りの意味と誤解し、当該条件の意味を長々と解説することもある。相手方はそれに長々と反論し、不要な時間を費やすことになる。もし最初から「相手は当該条件を受け入れたくない」ことが分かっていたら、異なる説得方法を取ることもできたはずである。

第二のポイントとして、中国側交渉チームがまとまっておらず、各自が脈絡無く発言するような場合は、チーム内のキーパーソンないし影響力を持つ人物を見抜くようにし、その者との意思疎通に注力することである。必ずしも議長役や発言回数多くて目立つ者がキーパーソンとは限らないので注意を要する。

また、会議の際に、各自より散漫な発言がなされて論点が拡散していく場合には、議論の土俵を共通化させる工夫が必要となる。例えば、ホワイトボードを使って主な論点を重要な順に箇条書きして見せ、中国側に意見を求めながら、今回は最重要の二、三の論点に絞って検討するように提案する方法がある（お互いの議論が噛み合わない場合、ホワイトボードの活用は議論の方向性をコントロールする上で有効である）。

第三のポイントとしては、相手方からの不合理な主張に対しては、すぐに（できればその場で）調査・確認のうえ反論することである。中国側はしばしば、法律規定や政策などを根拠として持ち出す。その解釈が不正確であったり我田引水的であるケースは珍しくない。だが、適切なタイミングで反論しておかないと、相手方の議論を前提として話が進んでしまうおそれがある。そのような主張は、こまめに潰しておく方がよい。

付言すると、相手方の社内または社外の中国弁護士や会計士が同席した場合も要注意である。交渉の席で、相手方の専門家から完全に誤った解釈や説明を展開され、閉口した経験は何度もある。たとえ議論をしてみても、先方もメンツがあるため、誤りを認めることは決してないから厄介である。このような場合には、交渉の進行を阻害されないよう、相手のメンツをつぶすことなく、うまくお引き取り願う方法を工夫することになる。

### (3) 丁々発止の交渉は、気合で乗り切る

#### (a) 典型的な事例

また、中国における契約交渉は「体力・気力の勝負」だという特徴がある。これは、単に会議の時間が長いとか、相手方がひたすら粘るため疲れるといったことではない。中国の交渉の場では、契約条件を淡々と協議するだけに終わらないことが多く、交渉担当者が感情を露わにして、日本側に対する怒りや非難を示すことがある。日本側交渉担当者が慣れていない場合、面食らったり憤ったりすることもある。

「駆け引きのための演技では。」との指摘もあるが、大部分のケースでは演技ではないように感じられる。中国側は感情をあえて抑えようとせず、ストレートに表明してくるのが通常である。これは弁護士同士の交渉でも例外でなく、相手方の中国弁護士との交渉が、大声を張り上げての激論となる場合がある。事情を知らない日本人が見れば、ただのケンカに見えかねないが、これも席上のやり取りが熱を帯びたときに見られがちなことである。

#### 《ケース⑥ 丁々発止の交渉ケース》

(本ケースの実例は豊富にあるのだが、会話の内容が品位に欠けそうなので、ここで紹介するのは遠慮させて頂きたい。)

このような日中間の差異は、やはり社会的・文化的背景の相違によるものと思われる。普通の中国人同士の会話でも感情表現を豊かに交えることが一般であり、それが交渉の場にも当然のように反映されてくるのである。そのため、中国人同士が表面的には激しく議論を応酬しているように見えても、頭のどこかに冷静な部分を残しており、本物の（即ち感情的な）ケンカになることは殆どないといってよい。

#### (b) その注意点

では、感情を剥き出しにする交渉担当者に対して、いかに対応すればよいのか。

まず第一に、相手が感情をぶつけてきたら、基本的には当方も同様の態度を取ってよいと思われる。こちらも興奮して無闇に感情的になってはマイナスだが、多少話し方がきつくなる程度なら、さほど問題はないように思う。

むしろ、相手方からの激しい要求や追及に対して、その場では黙って何も反論しない場合、相手の主張を認めたものと誤解されかねず、後になって当該主張を拒否した場合に、「前は反対していなかったのに」と逆に反発されることもあり得る。また、相手方の不合理な要求や不当な発言には、その場で適切に反論することも重要である。

中国での交渉は、全身全霊を傾けた、互いの人格の衝突となることも珍しくない。臍の辺りに力を入れて、負けん気で望むような場面もある。そうやって本音をぶつけ合うことで、却って信頼感や親近感が湧くこともある。

第二の注意点として、そのような交渉を行うためには、直接中国語でやり取りすることが必須の条件となる。通訳を介したり、互いの母語でない第三ヶ国語（英語など）でやり取りすると微妙



なニュアンスが伝わりにくいいため、感情を露わにすると話が噛み合わなくなることが多い。だが中国語でやり取りをしていけば、多少きつい言い方をしてもお互い様であり、相手を侮辱する言い方をしない限り、感情的にこじれることはないように思う。その一瞬は破談寸前となるように見えても、中国側から打開策を提案してきて、交渉が継続していく場面は数多く見られる（この点、日本人同士の交渉では、一旦、互いに感情的になると、本気で怒ってしまって直ぐに交渉を打ち切るケースも多いようだが、中国式の「神経の太い」交渉に学ぶ面もあるように感じる）。第三の注意点として、相手方に「気合で負けない」こと自体が目的になってもいけない。契約交渉は単純な勝ち負けではなく、双方の納得できる妥協点（単に「足して二で割る」のではなく、ウィン-ウィンの創造的な）を探す作業である。ひたすら強気一本の態度で交渉した結果、反発を受けて破談に終わる場合も当然であろう。また相手方がより老獪で、強く押してきた後に少し譲歩して見せ、日本側がうまく丸め込まれる場合もあるが、それでは交渉で実のある成果を得ることができない。

#### （４） 役所の窓口交渉に特有のケース

##### （a） 典型的な事例

中国の役所には、しばしば、大変に頭が固くて融通の利かない担当者があり、簡単にできるはずの手続がスムーズに進まずに悩ませられることがある。この場合は、また違ったタイプの「交渉」が必要となる。以下の例は、かつて上海の法律事務所執務していたころに経験した実話である。

#### 《ケース⑦ 役所の窓口交渉ケース》

##### 【華南地区某市の裁判所のケース】

当方は原告である日本企業を代理して、被告である華南地区某市の中国企業に対し、中国の法律事務所と共同して民事訴訟案件を進めていた。

管轄裁判所となる省都の中級人民法院に提訴しようとして、中国律師が省都まで出張して裁判所に訴状を提出しようとしたところ、担当の裁判官の審査の結果、管轄違いを理由に訴状の受理を拒否された。

その理由は、法律にも司法解釈にも基づかない何ら根拠のないものであったが、いくら議論をしても埒があかない。

その場は一旦引き下がり、翌日また中国律師が裁判所に行ったところ、別の担当者が出てきて対応し、何も言われることなく訴状は受理された。

##### 【華東地区某市の公証役場のケース】

裁判に提出するための証拠書類を公証人に認証してもらうため、華東地区某市の或る区にある公証所に赴いた。案件受理に先だって公証人による面接があり、事案等の説明を始めたところ、話を途中で打ち切られ、「そのような公証はできない。」と受理を拒否された。

当該手続は、あまり一般的ではないものの実務上は問題なく行われているものなので、説明・説得を試みるが、全く聞く耳を持ってくれない。

公証人側の無理解に基づくものと思われたため、別の区にある公証所に出向いたところ、そこ

でも受理を拒否された。ただ、その理由として説明された内容はまた異なっていた。  
そこで、市内のまた別の公証所に行ったところ、担当の公証人は何も異議を挟まずに受理し、  
認証手続を進めてくれた。

日本の感覚からすると、裁判所や公証役場のように本来きちっとしているはずの公的機関で、このように根拠なく個々人バラバラの運用がなされている状態は、到底理解し難いのではと思われる。ただ、このようなことは、今日も中国の各地で繰り返されているはずである。

### (b) その注意点

このようなケースでは、相手はとにかく自分が 100%正しいと信じ込んでいるため、幾ら言葉を尽くして説得しようとしても効果が無く、却って相手の機嫌を損ねて意固地になるなど逆効果になることが多い。まさに「どつぼに嵌る」という感じである。

そこで、相手が「理論的・合理的な話のできそうなタイプかどうか」をなるべく早く見極めることが大事である。そのためには、中国語会話力に加えて、長期にわたり中国人と数多く接する中で、そのようなカンを養っていくことが必要である。

そして、話の通じる相手ではないと判断された場合、早々に引き下がって出直し、より話の分かる別の担当者に当たるよう試みる方がよい。私はこれを「数打ちや当たる」ケースと呼んでいるが、説得をするのではなく、話の相手を代えることによって、スムーズに手続などを進行させることを目指すわけである。

### おわりに

以上いろいろと述べてきたが、日本企業の一般的な交渉スタイルからすれば、中国企業との交渉で主導権を握るのは、やはり容易なことではない。とはいえ、相手の手の内を読めるようになれば、無駄な交渉コストを省くことはできる。「中国的交渉術」に振り回されつつも次第に理解を深めていくことが大事ではないかと思う。

最後に、中国での契約交渉は苦勞が絶えないと同時に人間味もあり、長い苦心の末に双方が納得できる合意に達することができたときの喜びは、また格別であることを申し添えておきたい。

(執筆者連絡先)

西村あさひ法律事務所

弁護士 野村 高志

東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル

Tel : (03)5562-8500 (代表) Fax : (03)5561-9711/2/3/4

Email : ta\_nomura@jurists.co.jp



## インフレの諸相～社会政策としての重要性も併せ持つインフレ対策

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
調査部 研究員 野田麻里子

### 1. 一段の加速が見込まれるインフレ

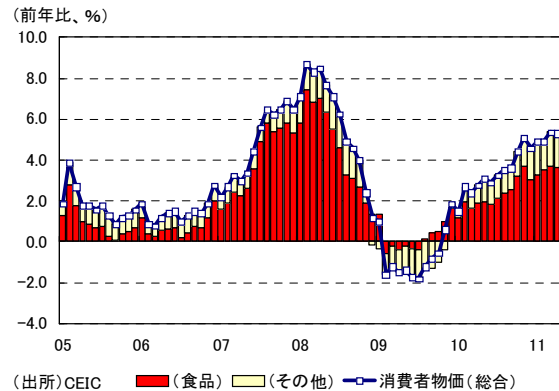
中国の消費者物価上昇率は3月以降3ヶ月連続で前年比5%台と、今年の政府目標である4%を上回る水準で推移している(図表1)。さらに政府・人民銀行の矢継ぎ早の引締め政策実施にもかかわらず6月に一段の加速が見込まれている状況である(一部の機関は6%超を予想)。

足元の高インフレの主因は消費者物価の約3割のウェイトを占める食品、中でも豚肉価格の高騰にあり、5月の消費者物価上昇率5.5%のうち約7割は食品価格の上昇で説明される(図表2)。

図表1. 中国の消費者物価上昇率の推移



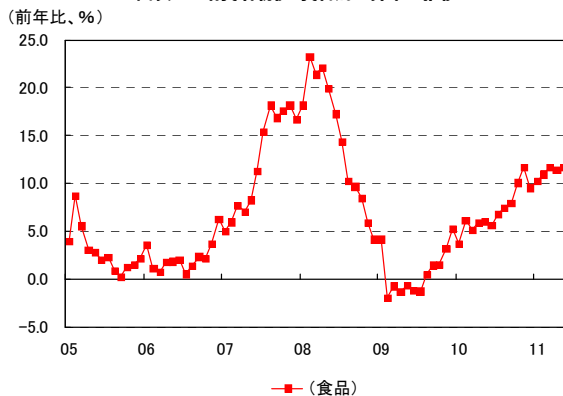
図表2. 中国の消費者物価上昇率と食品の寄与度の推移



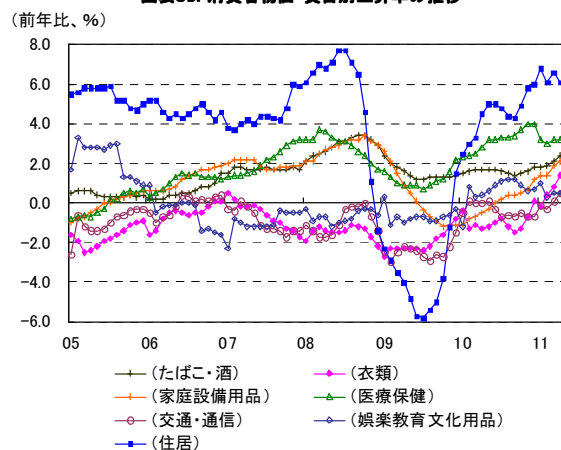
### 2. インフレ加速の背景

今般同様、食品価格の高騰により消費者物価上昇率が押し上げられた2007年半ばから2008年半ばには消費者物価上昇率に対する食品の寄与率は8割を上回っていた。しかし、足元、食品の寄与率は7割弱にとどまっている。言い換えれば、前回に比べて今般は食品以外にも広範囲にわたってインフレ圧力が高まっていると言えそうだ。実際、消費者物価指数を構成する8費目(①食品、②たばこ・酒、③衣類、④家庭設備用品、⑤医療保健、⑥交通・通信、⑦娯楽教育文化用品、⑧住居)のいずれについても足元、価格の上昇傾向が見られる(図表3ab)。

図表3a. 消費者物価・費目別上昇率の推移



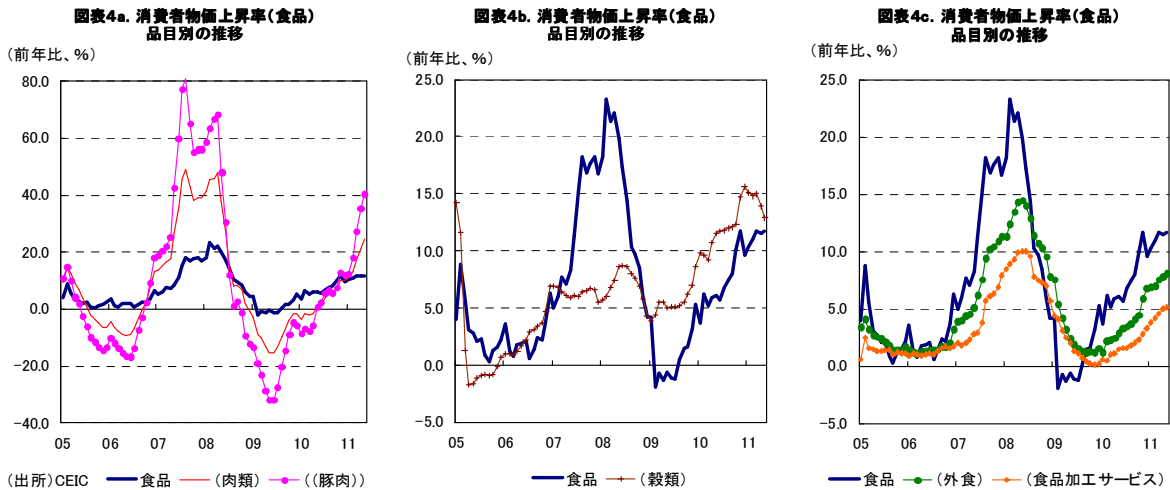
図表3b. 消費者物価・費目別上昇率の推移



以下、各費目についてそれらを構成する主要品目の価格の動向をみてみよう。

①食品

前述のように今般のインフレ加速の主因である食品価格の上昇の中心は肉類、中でも豚肉価格の急騰（5月前年比40.4%）にある。疫病の発生に加えて、飼料価格の高騰、価格の不安定さを嫌った養豚農家の増産手控えなどにより需給バランスが崩れた結果と見られる。また穀類の価格も旱魃や洪水といった自然災害に加えて、農家所得の増加を企図した政府の穀物買い取り価格の引き上げや労賃をはじめとする生産コストの上昇を背景に前年比二桁の上昇が続いている。さらに労賃の引き上げから外食や食品加工サービスなどの食品関連のサービス分野でも価格の上昇が続いている（図表4 abc）。

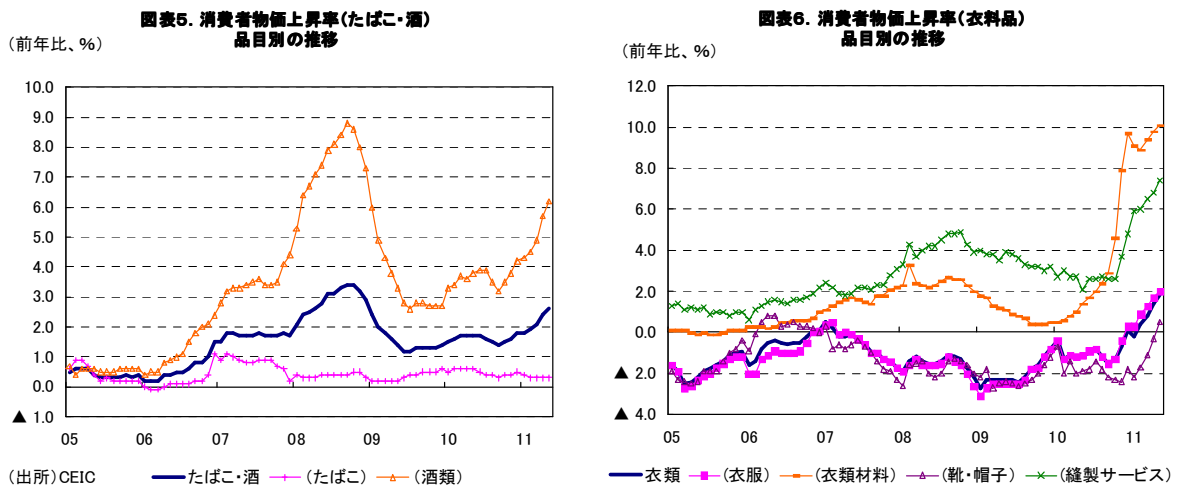


②たばこ・酒

酒類の価格は所得水準の向上に伴う需要の拡大を背景にこのところ上昇傾向にあった。これに原料（大麦など）価格や物流コストの上昇が加わり、足元やや上昇加速傾向が見られる（図表5）。

③衣類

価格の上昇が目立つのは原材料費の上昇を反映したと見られる衣類材料費と人件費の上昇を受けた縫製サービス価格であるが、これらの価格の上昇が足元、最終製品である衣服、あるいは靴・帽子などの価格上昇にもつながっているようだ（図表6）。





④家庭設備用品

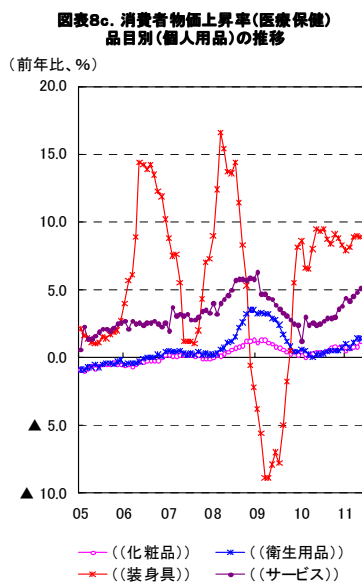
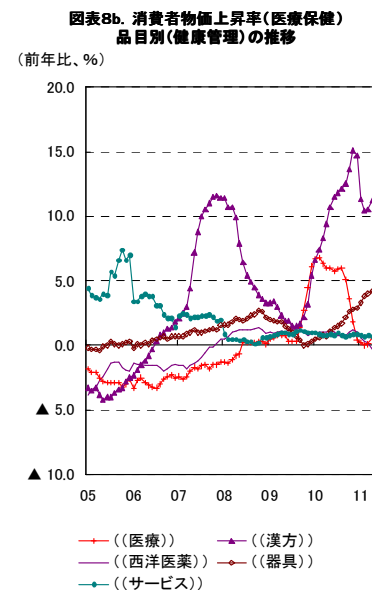
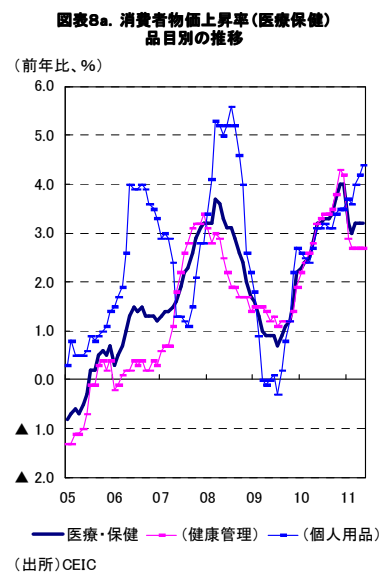
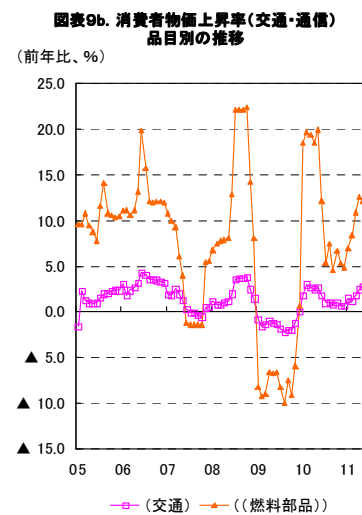
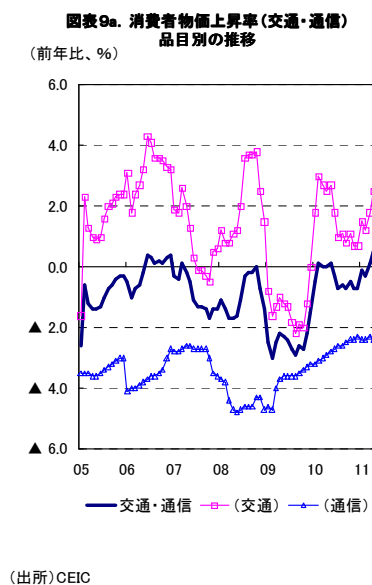
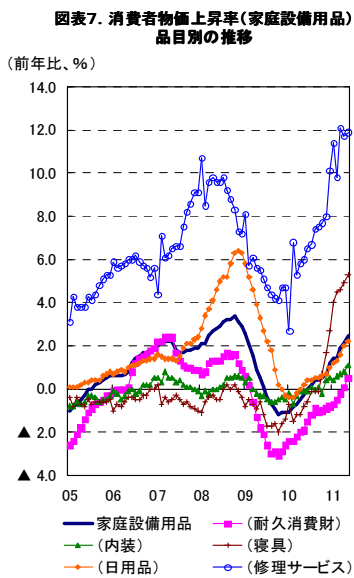
人件費あるいは原材料費の上昇を背景に修理サービス、内装、寝具といった品目に加えて足元では日用品価格の上昇にも加速傾向が見られる（下掲上段左図表7）。

⑤医療保健

目立つのは所得水準の向上を背景とすると考えられる個人用品関連の品目の価格上昇だが、漢方薬の価格が旱魃や洪水の影響による原材料の供給不足とこれに乗じた投機的な動きから大幅に上昇していることも注目される（下掲下段図表8 abc）。

⑥交通・通信

通信機器の値下がりも継続していることもあり、全体としては安定的に推移しているが、原油価格の上昇を受けた燃料価格の上昇から足元、前年比プラスの上昇が続いている（下掲上段右図表9 ab）。

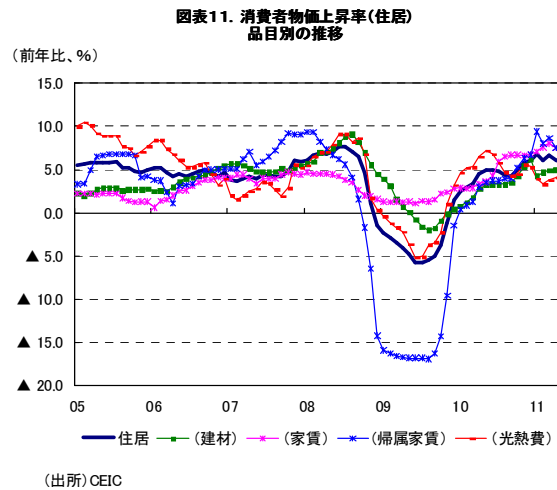
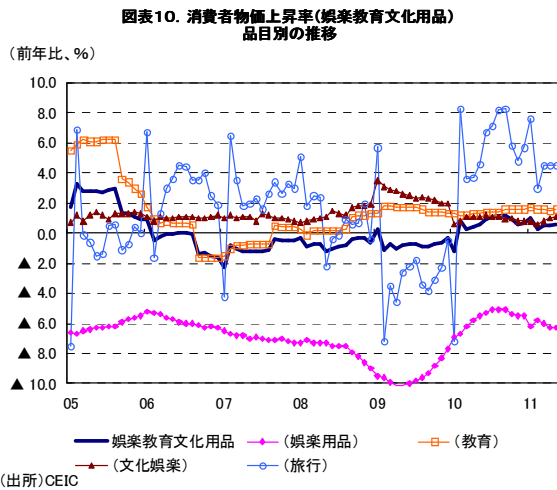


⑦ 娯楽教育文化用品

安定的に推移しているように見えるが、品目別にみると所得水準の向上を背景に旅行需要が高まっていると見られ、旅行価格の上昇が続いている（下掲図表10）。

⑧ 住居

政府の住宅価格抑制策の影響から家賃や帰属家賃の上昇には歯止めがかかっているようだが、住宅需要が根強い中、原材料価格の上昇を受けて建材価格の上昇が続いている（図表11）。



以上の観察から今般のインフレ要因をまとめてみたのが下掲の図表12である。大きくAからFの6つの要因にまとめることができそうだ。このうち<E>（政府による買い取り価格の引き上げ）に加えて、<B>（所得水準の向上に伴う需要拡大）、<D>（人件費高）はいずれも政策の成果によってもたらされたインフレ要因といった見方ができるのではないだろうか。すなわち<B>は高い成長が持続した結果であるし、<D>は労働分配率を引き上げ、消費の拡大を狙った昨今の賃金水準引き上げの波及効果と考えられる。一方、<A>（自然災害）や<C>（原材料高）は一時的な色彩のある要因と考えられる。したがって<F>（投機）を例外とすれば、金融政策によるインフレ抑制にはやや限界があると言えそうである。

図表12. 各費目別主要インフレ要因

	A 旱魃や洪水などの自然災害に起因する供給制約	B 所得水準の向上に伴う需要拡大	C 原材料高	D 人件費高	E 政府買い取り価格の引き上げなど政策要因	F 投機の可能性
①食品	○	○	○	○	○	○
②たばこ・酒		○	○			
③衣類			○	○		
④家庭設備用品			○	○		
⑤医療保健・個人用品	○	○	○	○		○
⑥交通・通信			○			
⑦娯楽教育文化用品		○				
⑧住居		○	○			○

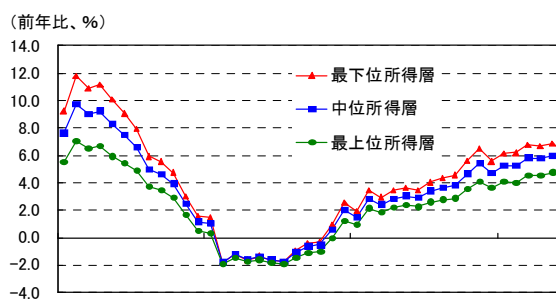
(出所)新聞記事等を参考に筆者作成

### 3. インフレ抑制の主眼は格差拡大の抑制

では、中国政府がインフレ抑制を最優先課題とし、矢継ぎ早に金融引締め政策を講じているのはなぜだろうか？ ひとつには上記のような様々な要因からインフレが加速し易い状況にあって、インフレ期待が大きく膨らんでしまうことを抑制することにあると考えられる。しかし、それ以上に重要なことは食品価格の上昇を主因とする今般のインフレが政府の「和諧社会（調和のとれた社会）」の確立の掛け声とは裏腹に社会の格差を拡大させてしまう可能性があるため、これを阻止することにあるのではないかと考えられる。

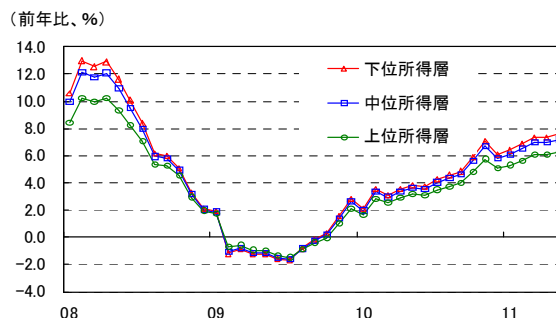
一般に所得水準が低いほど、家計の支出に占める食費の割合（いわゆるエンゲル係数）が高くなる傾向がある。これは中国の場合も同様である。その結果、食品価格の高騰を主因とする今般のインフレの体感度合いは所得水準の低い層ほど強くなる。下掲の図表13、14は都市部、農村部それぞれについて2005年から2009年の所得階層別平均支出構成を価格指数の品目別ウェイトとして採用し、所得階層別の消費者物価上昇率を試算してみたものである。都市部の最上位所得層と最下位所得層とでは今年5月時点の消費者物価上昇率は体感ベースで2.1%ポイントも開きがあるという結果となった。また農村部の場合も上位所得層と下位所得層の体感ベースの消費者物価上昇率には1.3%ポイントの開きがあったと試算される（図表13、14）。

図表13. 都市部の所得階層別消費者物価上昇率の推移



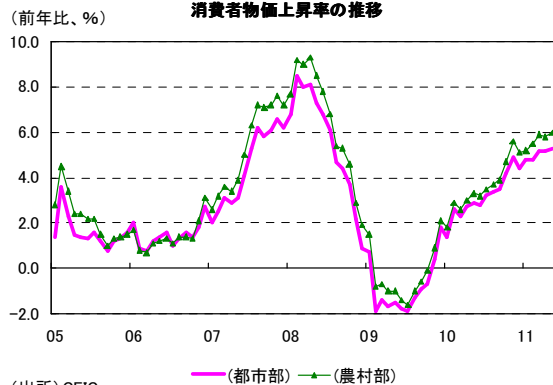
(出所)CEICデータをもとに筆者試算。

図表14. 農村部の所得階層別消費者物価上昇率の推移



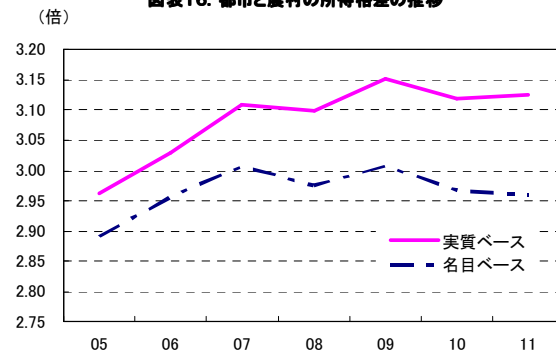
このインフレ格差は実質ベースで見た場合の所得格差を一段と拡大させる要因になる。所得階層別の所得の直近の統計が入手できないため、2011年1-3月期の所得データが入手可能な都市部と農村部の所得データを代替系列として用いてインフレ格差が所得格差にどのような影響を与えるか試算してみた。それによると都市部と農村部の所得格差は名目ベースでは2005年の2.89倍から2011年1-3月期に2.96倍に拡大したにとどまるが、実質ベースでは2.96倍から3.13倍に拡大するという結果となった（図表15、16）。

図表15. 中国の都市部と農村部の消費者物価上昇率の推移



(出所) CEIC

図表16. 都市と農村の所得格差の推移



(注) 倍率は同時期の農村所得を1としたときの都市部の所得水準。2011年は1-3月実績に基づく試算値。(出所) CEIC

#### 4. 求められる「公平」への配慮

最近、中国では経済発展の一方で広がる格差に対して「昔は貧しかったが平等だった」という不満が聞かれるという。来年の党大会に向けてすでに政治の季節入りしている中で、こうした不満への対応が以前にも増して求められるようになってきているようである。

政策のひとつの選択肢は高い成長率を維持し、その中で所得水準の底上げを図るという方法だろう。もうひとつは汚職の摘発などによって社会の不満をエスカレートさせる問題の芽を摘むことだろう。こう考えてくると、インフレ抑制という最も典型的な経済政策が、実は社会の公平感の回復とそれを通じた政府への信認の維持という社会政策としても重要な位置付けを持っていると捉えることができそうだ。

(執筆者連絡先) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
E-mail : mariko.noda@murc.jp





## 中国タイヤ市場の展望と外資メーカーに求められる取組み（前編）

三菱東京UFJ銀行  
企業調査部 香港駐在  
調査役 山内 佑介

中国では、自動車の普及に伴ってタイヤ市場が拡大している。もともと、原材料価格が高値で推移するなど収益環境は厳しい状況にあるうえ、2010年には中国政府がタイヤ業界に対する規制強化を打ち出すなど、参入企業は、今後の事業展開において難しい舵取りを余儀なくされるとみられる。そこで本稿では、「中国タイヤ市場の展望と外資メーカーに求められる取組み」というテーマで、前後編2回に分けて考察していくこととします。前編である本稿では、中国タイヤ業界の動向と業界を取り巻く環境変化について整理しました。

### 1. 業界動向

#### (1) 市場動向

##### ①需要

中国では、タイヤ需要に関する統計データは存在しないものの、生産・輸出入より試算したところ、内需<sup>(注1)</sup>は、2010年に421百万本に達した模様。

タイヤの内需拡大が続いた背景としては、自動車生産台数・自動車保有台数ともに、年平均20%超のペースで増加したことが挙げられる。

用途別にみると、自動車メーカーの生産ラインで組み付けられる「新車用」と、自動車ユーザーがタイヤ販売店・カーディーラーなどで購入・交換する「補修用」の割合が概ね50対50となっている模様であり、日・米・欧のタイヤ市場（新車用が30～40%、補修用が60～70%）とは異なる。中国はモータリゼーションの途上にあり、現時点では自動車生産台数に比べて同保有台数が少ないうえ、ユーザーのタイヤ交換に対する意識も低いことから、「補修用」市場がさほど発達していない。従って、「新車用」のウエイトが高いとみられる。

一方、輸出については、内需と状況が異なる。2010年のタイヤ輸出量は370百万本となった。もともと、過去5年をみると、急増した輸出を抑制する目的で2007年に輸出増徴税の還付率が引き下げられたことや2008年後半以降の世界的な景気後退の影響、米国による中国製タイヤに対するセーフガードの発動<sup>(注2)</sup>などにより、輸出量は2007年をピークに一旦減少、世界景気の回復が本格化した2010年には再び増加に転じたものの、全体としての伸びが鈍化しつつある。

(注1) 試算に用いたデータの制約上、タイヤの内需には自動車用（乗用車用、トラック・バス用）だけでなく、自動二輪車・自転車・建設機械・農業機械用なども含む。

(注2) 米国は自国タイヤ産業の労働者の利益を中国製タイヤが著しく毀損させたとして、2009年に中国製タイヤに対してセーフガード措置を発動。乗用車・軽トラック用の中国製タイヤに対して懲罰関税（関税率：1年目は55%、2年目は45%、3年目は35%）が課されることとなった。

## ②生産動向

2010年の中国におけるタイヤ生産量(二輪車向け含む)は、約780百万本に達した。そのうち、約半分の362百万本がラジアルタイヤ(注)である(図表1)。

仔細にみると、乗用車用タイヤ(セダンタイプのみ)のほぼ全て、商用車用タイヤ(重型トラック・バス)の約90%がラジアルタイヤとなっている。とりわけ商用車では、近年、ラジアルタイヤの割合が急速に高まっている。

(注)ラジアルタイヤは耐磨耗性・操縦安定性・高速耐久性・燃費等多くの面でバイアスタイヤに比べて優れているが、バイアスタイヤのほうが製造工程が単純で低コストであるため、発展途上国では未だにバイアスタイヤの需要も大きい。

図表1：中国におけるタイヤ生産量とラジアルタイヤの割合

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	05-09/年
タイヤ生産量(百万本)	250	309	429	527	551	651	780	21%
うち、ラジアルタイヤ (ラジアル比率)	135 53.9%	166 53.8%	179 41.6%	247 46.9%	256 46.5%	299 45.9%	362 46.4%	-
乗用車向け (ラジアル比率)	72 99.7%	90 99.8%	109 99.7%	149 99.9%	149 99.6%	152 99.9%	N.A. -	14% -
商用車向け (ラジアル比率)	35 45.8%	38 61.1%	46 69.3%	56 75.8%	55 86.7%	60 89.7%	N.A. -	12% -

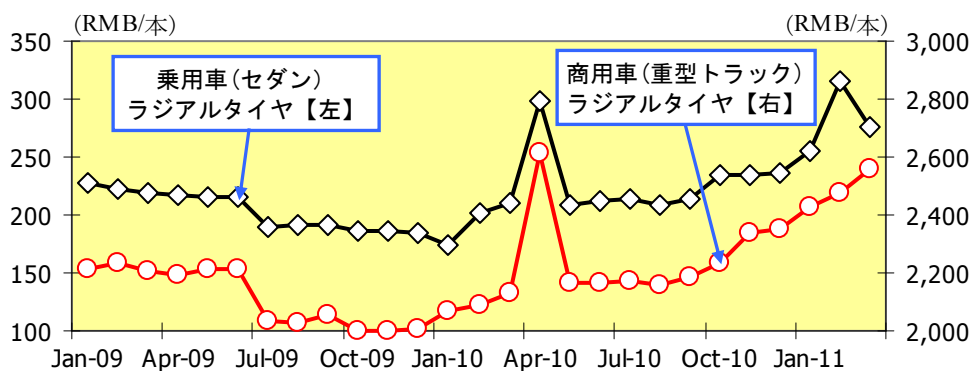
(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

## ③販売価格の動向

世界的な景気後退の影響から合成ゴム・天然ゴムの価格が低下した2009年後半～2010年前半にかけて、販売価格は軟調に推移していたものの、乗用車用タイヤ・商用車用タイヤともに中国国内での需要拡大が続いていることから、総じて堅調に推移している(図表2)。

もっとも、足元では、合成ゴムの価格が2009年7月(市況低迷時)に比べて約2倍にまで上昇したのに対して、同期間の乗用車タイヤの販売価格は58%の上昇にとどまっており、原材料価格の高騰の影響を転嫁しきれていない様子(詳細後述)。

図表2：中国におけるタイヤの平均販売価格



(資料)CEICデータをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

## (2) 競合状況

中国におけるタイヤ産業への参入企業は400社余りに上る。上位企業は年間20～30百万本の生産規模を有しているが、大半の企業は年産50万本以下に過ぎず、中小企業が多数乱立する構造である。国籍別にみても、地場メーカーのほか、日本・韓国・欧米などの外資メーカーが多数参入しており、多岐に亘る(図表3)。

参入企業を具体的にみると、Giti・Hankookなどアジア勢のほか、ブリヂストンなど日系メーカー、杭州中策など地場メーカーが上位に位置している。

タイヤ製造は多額の設備投資を必要とする装置産業であり、世界市場では上位3社(ブリヂストン・Michelin・Goodyear)がシェア4～5割を占める点から判断すると、中国における上位企業の顔ぶれや上位集中度は、ともに世界市場と異なる状況にある。

図表3：中国の主要タイヤメーカー

(単位：百万本)

	企業名		製品		生産拠点の所在	生産量 (09年)
	主要企業	企業グループ	乗用車	商用車		
1	佳通輪胎(中国)投資有限公司	Giti(SIN)	○	○	安徽省・福建省・重慶市	30.8
2	韓泰輪胎有限公司	Hankook(韓)	○	○	江蘇省・浙江省	25.3
3	南京錦湖輪胎有限公司	Kumho(韓)	○	○	吉林省・天津市・江蘇省	23.9
4	杭州中策橡膠有限公司	地場	○	○	浙江省	22.6
5	山東玲瓏橡膠有限公司	地場		○	山東省	20.6
6	三角集団有限公司	地場	○	○	山東省	18.7
7	廈門正新橡膠工業有限公司	正新橡膠工業(台)	○	○	江蘇省・福建省	16.8
8	広州市華南橡膠輪胎有限公司	地場	○	○	広東省	9.5
9	普利司通(中国)投資有限公司	ブリヂストン(日)	○	○	天津市・江蘇省・遼寧省	8.2
10	住友橡膠(常熟)有限公司	住友ゴム工業(日)	○		江蘇省・湖南省	8.2

(資料)中国橡膠工業年鑑をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

中国市場において、世界の大手メーカー各社はラジアルタイヤで高いシェアを確保しており、特に乗用車で優位に立っている様子。一方、地場メーカーの多くは、ラジアルタイヤ分野で外資メーカーの後塵を拝し、トラック用バイアスタイヤや農業車輛向けタイヤといった低付加価値品が中心となっている。

これは、地場メーカーや一部の韓国メーカーなどが低価格な普及タイヤ(ノーマルラジアルタイヤ、トラック・バス用バイアスタイヤ)を中心としているのに対し、日本・欧米などの世界の大手メーカー各社は低価格品で数量を伸ばすよりも、中高級ラジアルタイヤ(注)に的を絞って事業を展開しているため。

足元の世界大手メーカー各社の動向をみると、日系ではブリヂストン、横浜ゴムが既存工場での増産を進めているほか、住友ゴム工業は湖南省で日産15千本(≒年産5百万本、2014年末時点)の新工場を計画している。

日系以外の世界大手も増産計画を打ち出している。例えば、Continentalは安徽省において乗用車用タイヤの工場(年産4.2百万本)を2011年に立ち上げ、今後、最大で年産22百万本にまで増産していく計画。また、Michelinも遼寧省に新工場を立ち上げ、2015年までに年産11.8百万本とする予定である。さらに、正新やHankookなどアジア勢も、年産10百万本規模の工場新設を計画している。

(注) スポーツタイプ・エコタイヤなどを含む付加価値の高い乗用車用ラジアルタイヤ、耐久性が強いトラック・バス用ラジアルタイヤなど。

### (3) 主たるタイヤメーカーの業績

中国市場での需要増加が続くなか、参入各社の売上高は過去5年間で年平均二桁ピッチの成長が続くなど、拡大基調を辿っている（図表4）。

営業利益率については、同期間累計で7.1%と世界大手と比べても同等以上の利益率を確保しているが、年度別にみると、原材料価格の高騰などの影響を受けて大きく変動している。

例えば、原材料価格が高騰した2008年には営業利益率が4.8%にまで低下したが、2009年には、世界的な景気後退の影響で原材料価格が調整局面を迎えた一方、中国における自動車販売が急増したため、原材料価格に比べてタイヤの販売単価が底堅く推移したこともあり、粗利益率が大幅に向上した結果、営業利益率も10.1%にまで改善している。

しかしながら、原材料価格の高騰が続いた2010年には、原材料価格の上昇分をタイヤの販売単価に転嫁しきれず、営業利益率は6.7%に再び低下している。

表4：中国におけるタイヤメーカーの業績推移

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005-10累計	成長率/年
中国における タイヤ製造業 の業績推移	売上高(億元)	991	1,235	1,614	2,042	2,262	2,670	10,816	21.9%
	粗利益(億元)	148	153	211	219	372	321	1,424	16.8%
	(利益率)	14.9%	12.4%	13.1%	10.7%	16.5%	12.0%	13.2%	-
	営業利益(億元)	76	75	112	98	229	178	769	18.6%
	(利益率)	7.7%	6.1%	7.0%	4.8%	10.1%	6.7%	7.1%	-
	企業数(社)	302	344	373	421	431	447	-	-
	うち赤字	42	39	50	70	39	49	-	-

(注) タイヤ製造業の2010年の業績は、1～11月までの累計値。

(資料) CEICデータ、各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

## 2. 業界を取り巻く環境変化

### (1) 完成車メーカーの動向

拡大が続く中国自動車市場では、小型乗用車の販売台数増加が全体の牽引役となってきた。2010年の小型乗用車（排気量1.6ℓ以下）の出荷台数は9.5百万台と全体の約7割を占め、とりわけ2008年以降の3年を振り返ると、年平均51%増と市場全体の伸びを上回るペースで同出荷台数は増加した。

2009年に1.6ℓ以下の小型車の購入を対象とした「車両購入税率の期限付き引き下げ（10%→5%）」が打ち出されたことが需要喚起の契機となったほか、持続的な所得水準の向上を背景に、エントリーカーとして値頃な小型車を購入する層の裾野が広がってきたことが、出荷台数急増の最大の要因とみられる。

かかる状況下、外資の完成車メーカーはエントリーカーの購入層を対象とした新興国向け戦略車や中国専用ブランド車の投入に乗り出している。例えば、広汽ホンダが中国専用ブランドの「理念」の小型車を発売したほか、東風日産も中国専用ブランド「啓辰」と「日産」を併用しながら事業展開していく予定である。

一定の品質を保ちつつ、廉価な中国専用ブランド車を開発する場合、コスト削減が不可欠である。完成車メーカー各社は、内装品など走行安全性とは関わりの少ない部材、またはタイヤ・ガラスなど汎用性の高い部材を中心に調達コストの削減に取り組んでおり、なかには中国地場メーカーからの調達に切り替える動きもみられるなど、完成車メーカーからのコスト削減要請は強まる方向にある。

## (2) 中国国内での規制強化

中国政府は、2010年10月にタイヤの新産業政策を公表した。総じてみると、同政策では、対米など海外との貿易摩擦の原因となっている低価格・低品質タイヤの生産を抑制して、輸出増加に歯止めを掛けるとともに、中国国内においても高付加価値品を一段と普及させていく方針が打ち出されている。

仔細にみると以下の通りとなるが、外資メーカーの新規・増産投資の管理強化にも乗り出したほか、外資・地場に関わらず中小規模のタイヤの増産にも一定の障壁を設けた点が、今後の外資メーカーの事業展開に影響を及ぼすとみられる主な項目である。

製品面では、一部用途を除くバイアスタイヤの増産を認めず、ラジアルタイヤの比率を一層高めていく方向性が打ち出された。

生産面では、2009～2011年まで工場の新規設立や増産に関わる投資が一切認められないこととなったほか、今後の新設・増産投資に関して、乗用車・軽トラック用で年産6百万本、重型トラック用で同1.2百万本以上の生産能力を必要とするガイドラインが規定された。また、外資メーカーに関しては、投資総額3億米ドル以下のプロジェクトは各地方の商務部、同3億米ドル超のプロジェクトは中央政府の商務部が審査・許可することとなった。

販売面では、無三包タイヤ（修理・交換・返品が一切できない製品）の販売禁止や不要となったタイヤの再利用を推進することが明記されている。

## (3) 原材料価格の高騰

タイヤの製造コストの5割以上が合成ゴム・天然ゴムなどの原材料費となっている。従って、タイヤメーカーの収益性は合成ゴム・天然ゴムなどの原材料の市況変動の影響を大きく受けるが、近年、合成ゴム・天然ゴムの市況をみると、総じて上昇トレンドが続いている。

合成ゴムの価格は、原油市況の影響を大きく受ける。振り返ると、2008年12月にSBRで3,002USD/tとピークを迎えた後、世界的な景気後退の影響を受けて2009年に一旦下落したが、足元は、中国での販売増加を牽引役に世界の自動車販売・保有台数が増加したことや原油市況の高騰に伴って、合成ゴム価格は上昇トレンドが続いている。

天然ゴムの価格は、2006年以降、タイヤ需要の増加に伴って緩やかに上昇してきた。世界的な景気後退の影響で2008年後半には調整局面を迎えたが、景気回復に伴って世界の自動車販売・保有台数の増加が続くなか、タイ・マレーシアなど主要生産国からの供給が追いつかず、2011年2月の価格は、2009年1月比約4倍の水準の626USD/tと過去最高を更新した。

今後を展望すると、原材料価格は総じて高値圏での推移が予想される。合成ゴムの価格は、当面、原油価格の高止まりが予想されることから、現状程度の水準を維持するとみられる。天然ゴムの価格は、調整局面を迎えるものの、2000年代中頃に比べて割高な水準を維持しよう。これは、タイなどで生産量の増加が見込まれるほか、2010年後半に主要生産地での天候不順により収穫量が減少したことの反動などが予想される一方、タイトな需給環境自体は続く公算が大きいことが背景。即ち、タイヤメーカーにおける原材料コストは総じて高水準で推移するとみられ、参入企業各社を取り巻く収益環境も厳しい状況が続くとみられる。

以上

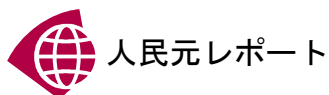
(執筆者連絡先)

㈱三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 山内 佑介

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

TEL：852-2249-3033 FAX：852-2521-8541 Email：Yuusuke\_Yamauchi@hk.mufg.jp





## 変化の兆しを見せる中国金融政策

三菱東京UFJ銀行（中国）  
市場業務部  
金融市場グループ 齋藤 直紀

中国人民銀行（PBOC）が、金融引締め策を開始して約9ヶ月が経過した。中国のインフレは依然高水準である一方、米国を始めとする世界の景気回復にはやや鈍化の兆しが見られ、中国経済の不確実性は増大している。そのような中、これまではインフレ抑制に主眼を置いてきた中国の金融政策にも変化が顕れ始めているように思われる。本稿では、世界及び中国の経済動向等に触れながら、今後の中国の金融政策について検討してみたい。

### 《世界経済の動向と新興国の金融政策》

6月には世界経済の不確実性が一段と深まったと言えよう。まず、欧州ではギリシャ支援についての協議が長期化し、債務懸念が高まった。債務懸念の高まりは金融市場におけるリスク資産離れを引き起こし、世界の株式相場は下落した。また、日本では3月の震災後のサプライチェーン寸断の影響が続いており、国内のみならず世界各国の生産が停滞する要因となった。米国では、連邦準備制度理事会（FRB）による量的緩和策第2弾（QE2）開始以降順調な回復を見せていた経済指標に一服感が見られ、特に雇用の回復が緩慢なことが景気回復に対する期待を後退させた。

こうした状況を受けて、4月、5月の各国PMIは低下基調にあり【表1】、6月に見直されたIMFの2011年世界経済見通しも小幅下方修正（4.4%→4.3%）されている。

こうした中、インド準備銀行は6月16日、利上げ決定後の会見において、「インフレ抑制という従来のスタンスを維持するべきだが、政策行動の程度はインフレの好ましくない動きと、最近の世界情勢及びその国内経済成長への影響とのバランスを考慮して決定する必要がある」（Bloomberg記事より抜粋）との声明を発表した。先進国が緩和的な金融政策を実施する中で、中国、インド、ブラジルといった新興国はインフレ抑制を目的とする金融引締め策を実施してきた経緯があるが（詳しくは本誌第65号（2011年6月）の人民元レポートにて記載）、今回のインドの声明はそうした政策の軌道修正を示唆するものであり、他の新興国も追随する可能性がある。

【表1】各国PMI推移

	1月	2月	3月	4月	5月
米国	60.8	61.4	61.2	60.4	53.5
ユーロ圏	57.3	59	57.5	58	54.6
イギリス	61.5	60.9	56.7	54.4	52.1
中国	52.9	52.2	53.4	52.9	52
ブラジル	53.1	54.6	53.2	50.7	50.8
インド	56.8	57.9	57.9	58	57.5

（出所）Bloombergデータから市場業務部作成

### 《中国の金融政策動向》

続いて中国の金融政策に目を向けると、PBOCは6月3日に「中国金融安定報告（2011）」を発表し、その中で金融政策の方針について「穏健」と表現した。この表現は2010年12月の中央経済工作会议以降使用されているものと同様であり、当局の発言からは従来の方針を維持することが示唆される。

一方で、6月の金融政策執行状況には変化が認められる。2010年10月以降、PBOCは預金準備率の引上げを毎月1回、預金・貸出基準金利の引上げを2ヶ月に1回のペースで実施していた【表2】。過去の例に倣えば、6月は預金準備率の引上げと預金・貸出基準金利の引上げの双方を実施

する月に当たっているものの、執筆時点（6月28日）では預金準備率の引上げ（+0.5%）を実施するのみで、預金・貸出基準金利の引上げには至っていない。この点を金融政策のスタンス変化の端緒と読み取ることもできる。

【表2】最近の金融引締め策実施状況 (単位:%)

実施日	預金準備率(大手行)		1年物貸出基準金利		1年物預金基準金利	
	値	変化幅	値	変化幅	値	変化幅
2011/06/20	21.5	+0.5				
2011/05/18	21	+0.5				
2011/04/21	20.5	+0.5				
2011/04/06			6.31	+0.25	3.25	+0.25
2011/03/25	20	+0.5				
2011/02/24	19.5	+0.5				
2011/02/09			6.06	+0.25	3	+0.25
2011/01/20	19	+0.5				
2010/12/26			5.81	+0.25	2.75	+0.25
2010/12/20	18.5	+0.5				
2010/11/29	18	+0.5				
2010/11/16	17.5	+0.5				
2010/10/20			5.56	+0.25	2.5	+0.25

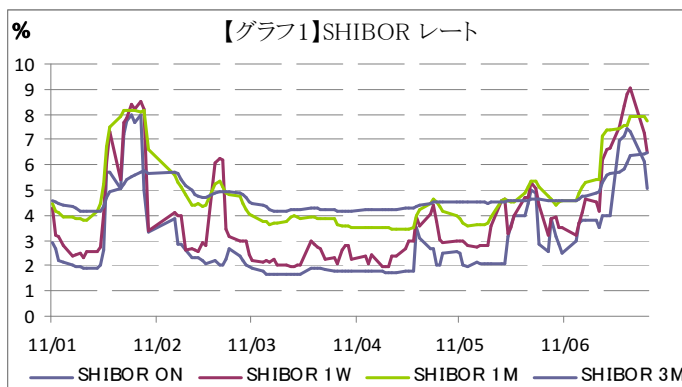
(出所)Bloombergデータから市場業務部作成

《資金市場動向及び生産・物価指標動向》

次に金融政策を決めるうえで主要なポイントとされている資金市場の動向及び生産・物価指標の動向を見てみたい。

まず資金市場であるが、上海の銀行間市場金利（SHIBOR）は6月に入り大きく上昇している

【グラフ1】。6月の水準は旧正月前の資金需要の高まりを受けて一時的に急上昇した1月と同程度であると共に、前四半期末である3月を超えており、資金市場が逼迫していることが伺える。また、マネーサプライ（M2）は本年初以降低下しており、特に4月、5月は年間目標である16%を下回っている【表3】。こうした指標から、金融引締め策が一定程度の効果を見せていると考えられる。



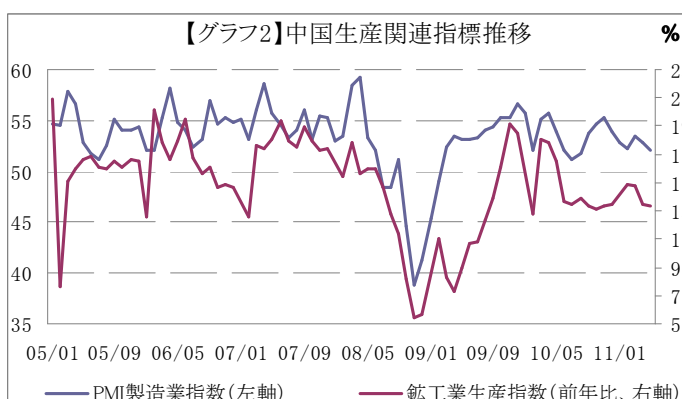
(出所)Bloomberg データより市場業務部作成

【表3】マネーサプライの推移 (単位:%)

	2010/10	2010/11	2010/12	2011/01	2011/02	2011/03	2011/04	2011/05
M2(前年同月比)	19.3	19.5	19.7	17.2	15.7	16.6	15.3	15.1

(出所)Bloombergデータから市場業務部作成

次に生産動向であるが、5月のPMI製造業指数と鉱工業生産指数は共に前月を下回り、本年1月以降では最低の水準となっている【グラフ2】。生産低下は日本のサプライチェーン寸断が一因であるものの、これまでの金融引締め策による企業の資金制約も相応に影響しているものと思われる。事実6月に中国銀行業監督管理委員会（CBRC）は調達難が指摘されていた中小企業向けの融資を拡大するための施策を発表しており、当局は過度な金融引締めに伴う生産活動の減速に警戒感を持っていることが窺える。

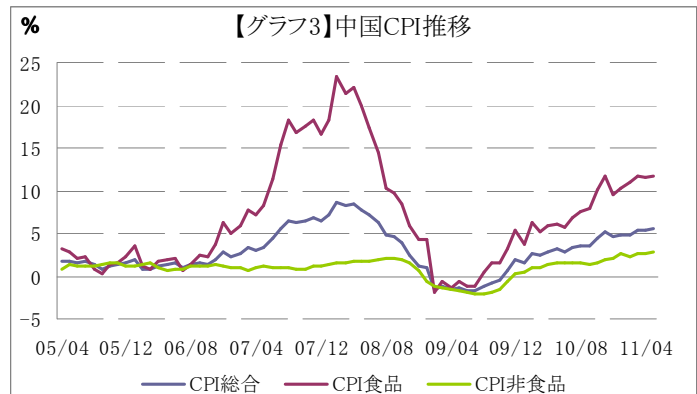


(出所)Bloomberg データより市場業務部作成

最後にインフレ動向であるが、5月の消費者物価指数（CPI）は2008年7月以来の高水準（前

年同月比+5.5%)となり、物価の高止まりが確認された【グラフ3】。豚肉価格を始めとする食料品価格の上昇が依然として懸念されることに加え、非食品価格も上昇しており、6月のCPIは6%を超えるとの見方も強まっている。物価面では金融引締め策の明確な効果を未だ確認できない。

これまでの状況を総括すれば、現在の中国は資金量の調整に成功しているものの、政府当局が最終的な目標としている経済成長とインフレ抑制の両立には至っていないと言えよう。このため、政府当局は今後の方向性を見極めるために、預金・貸出基準金利の引上げを先送りしているものと考えられる。



(出所)Bloomberg データより市場業務部作成

### 《今後の金融政策》

では今後の金融政策はどうか。今年の最重要課題であるインフレについて見てみると、7月以降に沈静化する可能性を示す幾つかの要因を指摘できる。

1点目は金融引締め策の浸透である。前述のとおり、既にマネーサプライや生産指標には鈍化傾向が見られている。CPIは遅行指標であることから、今後これらに追随する形で低下する可能性がある。

2点目は先進国の金融政策の正常化である。6月の月報で示したとおり、QE2を受けて世界のコモディティ価格は上昇していた。しかし、6月に本政策が終了することで下期以降コモディティ価格の調整が進むことが予想される。

3点目はベース効果の存在である。中国の昨年下期の物価水準が高水準であることから「当月の物価水準／前年同月の物価水準」で算出される今年下期のCPI（前年比）は低水準になりやすい。【表4】は、過去のCPI（前月比）からCPI指数\*を試算し、更にCPI（前年比）を算出したものである。今後のCPI（前月比）を4月、5月の上昇率と同水準の0.1%と仮定して計算してみると、CPI（前年比）は今年6月に最高値をつけた後、緩やかながら低下していくことになる。

また、PBOCが四半期毎に実施している家計アンケート調査の結果を見ると、家計のインフレ期待も低下していることが分かる【表5】。

以上の理由から、下期は緩やかにインフレ率が

【表4】下期CPIの見直し

	年月	CPI (前月比)	CPI 指数	CPI (前年比)
試算	2011/12	0.1	107.00	2.9
	2011/11	0.1	106.89	3.3
	2011/10	0.1	106.78	4.4
	2011/09	0.1	106.67	5.0
	2011/08	0.1	106.57	5.5
	2011/07	0.1	106.46	6.1
	2011/06	0.1	106.36	6.4
実績	2011/05	0.1	106.25	5.5
	2011/04	0.1	106.14	5.3
	2011/03	-0.2	106.04	5.4
	2011/02	1.2	106.25	4.9
	2011/01	1	104.99	4.9
	2010/12	0.5	103.95	4.6
	2010/11	1.1	103.43	5.1
	2010/10	0.7	102.31	4.4
	2010/09	0.6	101.60	3.6
	2010/08	0.6	100.99	3.5
	2010/07	0.4	100.39	3.3
	2010/06	-0.6	99.99	2.9
	2010/05	-0.1	100.59	3.1
2010/04	0.2	100.69	2.8	
2010/03	-0.7	100.49	2.4	
2010/02	1.2	101.20	2.7	
2010/01	0.6	100.00	1.5	

(出所)Bloombergデータから市場業務部作成

【表5】家計のインフレ見直し

(単位: %)

	2010Q3	2010Q4	2011Q1	2011Q2
物価上昇	73.2	81.7	72.8	72.2
うち翌期上昇	46.2	61.4	47.1	45.4

(出所)PBOCデータから市場業務部作成

\*2010年1月を100(基準)として、その後の各月の物価水準を示したものの。

低下することも想定される。この場合、金融引締め策の必要性は徐々に低下すると考えられ、下期半ばに金融引締めは一旦停止すると予想する。

なお、PBOCが実施した銀行アンケート調査によると、第3四半期の金利見通しについて、「上昇する」との回答は全体の68.2%であり、前期から5.3%低下している。市場関係者の中でも金融引締めペースが鈍化していくとの見方が高まりつつあるようである。

《今後の人民元相場》

最後に今後の人民元相場の見通しについてコメントしたい。

【表6】は、人民元レートの上昇を開始させた2005年下期以降の金融政策と人民元相場の推移を示したものである。この表から、金融引締め局面では人民元の上昇速度が総じて速く、緩和局面では上昇速度が遅いことを指摘できる。

前項までに記載のとおり今後のインフレ率が緩やかに低下すると共に、金融引締め策の実施ペースが鈍化することを考えれば、今後の人民元高ペースは緩やかなものに留まるであろう。

【表6】金融政策と経済指標の推移 (単位：%)

	2005年		2006年		2007年		2008年		2009年		2010年		2011年
	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期※3	
金融政策	穏健 (引締的)				引締		緩和				穏健 (引締的)		
預金準備率	7.5	7.5	9.0	11.5	14.5	17.5	15.5	15.5	15.5	17.0	18.5	21.5	
一年物預金金利	2.25	2.25	2.52	3.06	4.14	4.14	2.25	2.25	2.25	2.25	2.75	3.25	
人民元レート(対ドル)※1	8.0702	7.9943	7.8051	7.6132	7.2971	6.8543	6.8255	6.8307	6.8271	6.7818	6.6070	6.4794	
前期からの上昇率 ※2	2.49	0.94	2.37	2.46	4.15	6.07	0.42	-0.08	0.05	0.66	2.58	1.93	

※1:1ドルに対する人民元

※2:プラス表記は、人民元高ドル安

※3:2011年上期の数字は、6月27日時点のもの

(出所)Bloombergデータから市場業務部作成

以上  
(2011年6月28日)

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行(中国)市場業務部

E-mail: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:

第64号(2011年5月)の中国月報にて国家税務総局公告[2010]4号起草の背景について紹介していただきましたが、これらの通達の公表に伴い、中国の税務当局における企業再編に関する実務上の最新動向はどのようになっているのでしょうか? また、グループ企業内再編において取得価額での株式譲渡は認められていますか? その場合に税務当局は一般的にどのような方法で公正価値を算定するのでしょうか?

#### Answer:

中国の企業所得税制度では、企業再編取引における税務上の損益は、再編取引発生時の公正価値を以って算定するよう明確に要求されています。国家税務総局はここ数年、企業再編取引における企業所得税の取扱い、文書化や手続きに対する要求、租税義務回避の防止などに関する詳細規定の通達を継続的に公表しています。多くの企業再編取引において、移転対象である株式や資産の公正価値を証明する価値評価報告や法的証拠が必要とされています。これらの要求は、企業再編がグループ企業内再編である場合にも例外ではありません。

今号では、南京及び大連で発生した二例の海外企業によるグループ内中国子会社の株式譲渡に関するケースの背景及び問題点を分析し、私どもの提案を紹介させていただきます。

#### ●南京のケース

このケースは、2010年に香港のある持株会社が、当該会社の南京に所在する中国子会社から得る配当金に関して、南京の国家税務局(“NSTB”)に租税協定の適用(源泉税の減額)を申請したことから始まりました。NSTBが申請内容に対して審査を行ったところ、香港の持株会社が2008年11月に、関連企業である英領バージン諸島(“BVI”)の持株会社(南京の会社の元投資側)から南京の会社の株式全部を簿価にて取得していることが明らかになりました。税務局からの質問に対して再編当事者は、本取引はグループ構成の合理化と南京の会社を香港で上場させるために行われたものであり、合理的な商業目的があるために簿価で取引を行なった旨を主張したものの、商業目的を証明する十分な証拠を提出することができず、最終的に再編の真の目的はBVIから香港へ株式を移し、南京の会社からの配当金に対して中国香港間租税協定の二重課税防止条項の適用を受けられるようにするためであると認め、再編取引におけるキャピタルゲインに対するみなし課税分として、中国の源泉税2,300万人民元の支払に応じました。



## •大連のケース

2010年初頭、ある外国上場企業が、グループ企業内再編を通じてある事業部を第三者に売却する再編取引を実行しました。この再編は大連の国家税務局（“DSTB”）の関心呼び、本取引に関して税務調査が行われました。調査の結果、当該外国持株会社は、2008年1月1日（新しい企業所得税法の発効日）前後の数年にわたって、同一グループ内にて、中国企業の株式を取得価額で取引していたことが明らかになりました。DSTBはグループ企業内再編における取得価額での株式譲渡を認めず、譲渡価格は独立企業間取引原則に則り、公正価値を基に算定すべきだと主張しました。

譲渡価格の調整の過程で、DSTBは外国持株会社（譲渡者）と最適な評価方法決定につき交渉を重ねた結果、国家税務総局の指示の下にインカムアプローチを採用し、資本資産価格評価モデル（“CAPM”）を適用し公正価値を算出しました。譲渡者も最終的にこの評価額を受け入れ、CAPMにより算出された譲渡益につき、中国の源泉税1,100万人民元の納税に応じました。

## PwC の見解

### •取得価額での株式譲渡取引に対する認否

この二つのケースは中国の税務当局が2008年以降に行われたグループ企業間再編取引について、税務上では取得価額あるいは簿価での取引を認めなくなったことを明確に示しています。

外国企業が中国国内における傘下会社の株式を直接若しくは間接的に100%の持分を有する関連会社或いは同一投資者により100%の持分を有されている関連会社に売却する場合、合理的な商業目的があれば、税務上取得価額での譲渡が認められるとした国税発[1997]No.207通達（“207号通達”）があり、今も多くの会社はその適用を検討されていると思われます。その性質からいって、グループ企業内の再編（株式譲渡）は関連者間取引であり、移転価格の基本原則である独立企業間取引原則を遵守する必要があります。207号通達は当該原則の適用を免除するものですが、当該通達は旧外国企業所得税制度に付属して公表されたものであり、2008年の新企業所得税制度施行以降は実質上無効となっています。そのため、企業は新企業所得税制度においても取得価額での株式譲渡は認められているという考えを改める必要があります。

新企業所得税制度ではグループ企業内再編における取得価額での株式譲渡の特例は認められていませんが、再編当事者、とくにグループ企業内での再編において財稅[2009]59号（「財政部、国家税務総局による企業再編取引に係わる企業所得税処理問題に関する通知」）ならびに国家税務総局公告[2010]4号（「企業再編取引に係わる企業所得税管理方法」）に規定する要件を満たす場合、課税繰延処理（特殊性税務処理）の適用を検討することができます。

南京のケースは、外国投資家が租税条約の優遇を申請する際に、過去に発生したその他すべての取引について国税当局のレビューならびに再調査が入る可能性を示すよい実例となりました。中国の税収徴収管理法及びその施行細則は、税務当局に一定期間内においてこれらの取引について再調査を行う権限を与えています。

## •公正価値の算定

これまでは、中国の評価会社が作成した公正価値の評価レポートが、中国の税務当局に一般的に認められてきました。しかし今後は、中国の税務当局は再編取引の公正価値決定により意欲的となり、国際的に公認されている評価手法に関する知識を蓄え、その知識を再編取引に応用していくという意向が見られます。

大連のケースは、株式譲渡取引におけるキャピタルゲインの評価決定について、中国の税務当局が積極的に最適な評価アプローチの選定や割引率、将来所得などの条件決定に関わったことが公表された最初のケースとなりました。DSTB が選定したインカムアプローチは、株式取引の評価方法として国際的に認められている手法です。これは中国の税務当局が移転価格の課税と管理の重点を、企業再編における比較的複雑な移転価格問題にシフトしていることを示しています。さらには、税務当局はこのような複雑な移転価格問題を解決するため、国際的に公認されている評価手法に着目し、国際標準に合わせようとしていると言えます。

現段階では、大連のケースで適用された CAPM が全国規模で他のタイプの企業再編取引にも適用されると予測するのは時期尚早ですが、CAPM は中国税務当局が好む株式譲渡取引の公正価値決定手法であると考えられます。

大連と南京のケースはいずれも株式の直接取引ですが、中国の税務当局は中国の租税回避防止の一般規則にて課税対象とされる間接的な株式譲渡についても、同じアプローチで取引価格を評価し、課税を強化してくる可能性があります。

## PwC の提案

各種の情報や公表された政策を見ると、中国の税務当局は株式取引に対する課税強化を進めています。その内容に関する公開情報の一つとして、2011年の税務調査対象のトップは株式取引であったことが公表されたことが上げられます。

2008年以降、取得価額ないし簿価で再編取引を実施している会社は、これまでの考え方を改め、外部専門家のアドバイスを受けるなど所轄税務当局からの潜在的な課税のリスクに備えることをお勧め致します。南京のケースで見られたように、所轄税務当局は過去の取引に対しても遡及して課税することも考えられます。

企業再編を検討中の会社に至っては、簿価での株式譲渡は税務当局に受け入れられないため、公正価値の証明や説明文書の準備が必要となってきます。内部評価報告よりも適切な第三者による株価評価報告が適切と考えられるでしょう。企業の経営者は、中国の税務当局の厳格な審査を無事に終了するために、評価会社と議論し、適切な評価方法を選定しておくことが必要です。

(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（4）

### － 基盤構築ステージ 後編(人材をドライブする“ツール”としての人事制度)

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、「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4回として、前回に引き続き、基盤構築ステージにおいて取り組むべき人材マネジメント上の課題とその解決の方向性について考察する。今回は基盤構築ステージにおける人事制度の役割について検討していくとともに、人事制度を設計・導入していくうえでの論点を紹介していく。

### 人事制度が果たすべき役割 － ルール vs. ツール

人事制度を設計・導入する過程では、以下の観点から課題・論点を捉えていく必要がある。

- 公平・公正な報酬・処遇の実現
- 人材を通じた事業の強化・成長

「公平・公正な報酬・処遇の実現」の観点からは、社員個々人の会社・組織への貢献を適正に評価し、報酬・処遇に反映させることが人事制度の課題となる。人事制度の担い手である現場の管理職・マネージャーの恣意性を排除するために、様々な基準を整備し、その内容を理解させるとともに、その基準が遵守されているかどうかを人事部門がモニタリングしていく必要がある。いわば、人事制度を全社的な“ルール”として制定し、現場マネージャーを含めた全社員にこれを遵守させていく。人事部門はこの人事制度の門番（ゲートキーパー）としての役割を担う。

この点は特に長期雇用を前提とする場合には特に注意しなければならない。自らの報酬・処遇に不満があっても他社に転職するという選択肢が取れない場合には、その不満を抱えたまま仕事をし続けなければならない。また、企業の側からしても働き振りが悪いからといって簡単に解雇することはできない。このように双方に不満を抱えたまま雇用関係を継続することは健全な姿ではないし、周囲にも悪影響が及んで労使関係が悪化していくことで組織の生産性も低下していく。このような事象を防ぐためにも、できるだけ厳格な基準を設け、これを守らせていくことは重要なことである。

中国においてももちろん「公平・公正な報酬・処遇の実現」は重要な課題である。しかしながら、人材流動性が高い中国においては自らの報酬・処遇に不満がある場合には容易に転職という手段に訴えることで解消することが可能である。また、公平性・公正性もさることながら、中国においてはキャリアアップの可能性（発展空間）がどれだけあるのか、そこに対して自分にどれだけ門戸が開かれているのかがより重要になる。このことは人事制度を遵守すべき“ルール”と捉えるだけでは実現できない。それよりもむしろ、自分がどうすれば会社の成長に貢献でき、それが自分の報酬・キャリアに反映されるのか、という社員からの問いに答えていくことが良好な労使関係や有能な人材のリテンションにとってより効果的である。

このように、中国では「公平・公正な報酬・処遇の実現」よりも、「人材を通じた事業の強化・成長」という側面に着目して人事制度を構築していくことが良い結果を生むことが多い。この観点から、人事制度は以下の問いに答えるものになっていなくてはならない。

- どうすれば人材をより良く活用し、高い成果・業績を生み出せるのか？
- どうすれば自分が成長し、より高いレベルの仕事任せられるのか？

これらの問いに対して、経営戦略・事業戦略の観点から一貫性を持って答えられることが望ましい。言い換えると、人事制度を経営戦略・事業戦略を実現するための“ツール”として活かすことが求められる。

こう考えると、制度の担い手である人事部門と現場のマネージャー層との役割分担も変わって

くる。戦略の実現という観点からすると、人事制度の主体となる担い手は現場のマネージャーになる。そうすると、人事制度にも法律に近い「厳格さ・厳密さ」よりもむしろ、「分かりやすさ・使いやすさ」が重要になる。また、人事部門の役割も制度上規定されている“ルール”が遵守されているかを「門番」として守るのではなく、現場のマネージャーが人事制度を通じて生産性を高めていけるように支援していく、いわば「サポーター」としての役割にシフトしていく必要がある。

また、人事制度を検討する上で「人材を通じた事業の強化・成長」を第一に考えることは、決して「公平・公正な報酬・処遇の実現」を無視・軽視するのではなく、むしろ、これを補強するものになる。公平性・公正性を基準の厳格さ・厳密さで担保するのではなく、事業とのつながりや社員から見た分かりやすさ・説明しやすさを通じて担保するという「仕組み」と「運用プロセス」の二輪で構成していくことで、公平性・公正性を担保するという役割を、人事部門だけでなく現場のマネージャーにも担わせることが可能になる。

## 人事制度設計上の設計要素とその論点

それでは、人事制度が「人材を通じた事業の強化・成長」を促進する、言い換えると、事業とのつながりが可視化され、社員から見て分かりやすい・説明しやすい制度であるためには、設計上どのような点に留意すればよいのだろうか。本稿では、人事制度の基軸となる等級制度・報酬制度・評価制度の3つに着目して考えていく。(なお、本稿では「職務」をベースとして人事制度を構築していくことを前提としている)

### 等級制度

等級制度は、社員の評価を行い、報酬を定め、キャリア開発を図っていくうえでの基軸となる制度である。また、職務を基軸として人事制度を構築していく上では、この等級制度が戦略・組織とポスト・ポジションを結ぶ上での出発点となる。(BTMU 中国月報第 63 号「中国事業における等級制度設計の考え方」参照のこと)

ここでは、以下の設計要素に対して、設計上の論点と判断の基軸を説明していく。

- 等級の構成・等級数
- 等級基準
- 昇格運用

#### <等級の構成・等級数>

等級の構成・等級数は、BTMU 中国月報第 63 号「中国事業における等級制度設計の考え方」(<http://www.bk.mufg.jp/report/chi200401/111040101.pdf>) で説明したように、**戦略**とそれを実現するための**組織構造**から規定されるが、それ以外にも「キャリア開発」「組織変更」といった点を考慮する必要がある。

まずキャリア開発だが、等級の数が多いほど昇格機会も多くなり、**昇格インセンティブ**を与えていくことが可能になる。一方で、等級の数が多いということは目標とするポジションに到達するための段階数が多いということになり、**抜擢人事**を行ううえでの障害となる可能性もある。

組織変更という観点で等級数を考える場合、これに伴うポスト・ポジションの変更が等級格付けに悪影響を及ぼさないよう、**配置・任用に対する柔軟性**に留意する必要がある。組織構造の変更や、そこまで至らなくても事業戦略の変更に伴う各ポジションのミッション・成果責任の変更に応じて格付変更が頻繁に生じない(特に、下位等級の格付変更が発生しない)よう、ある程度の幅を持って等級を設計しておくことが重要である。

#### <等級基準>

等級基準は、格付を行う上での基準であるだけでなく、**要員・人件費計画**の策定、および、**人材育成・キャリア開発**を進めていく上での基軸となる。また、社員に対して分かりやすい・説明



しやすいという観点からすると、**社員への開示**という観点も見逃せない。

これらを考えた場合に、等級基準には以下の3つの要素を具備していることが望ましい。

- 包括基準
- 要素別基準
- ジョブサイズとの関係

1 点目の包括基準だが、これは格付を行う上で最初に参照されるものであろう。従って、簡潔で分かりやすく、社員に開示可能な表現となっていることが望ましい。格付の基準としてみた場合、概ね8割以上のポジションに対して判断の目安となることが望ましい。

2 点目の要素別基準だが、これは格付から一步進んで、戦略とのつながりからポスト・ポジションを重要な要素にブレークダウンし、社員が自らのポスト・ポジションの戦略的な位置づけ・重要性を理解する上で役立てるための**コミュニケーションツール**として活用していく。格付の基準として見た場合には、包括基準のみでは判断に迷う場合のより詳細な基準として活用することになる。人材育成の観点からは、現在のポジションや将来目指すべきポジションを担う上でどのような働き方や組織貢献を行っていくべきなのかを示すことで、自立的な能力開発を促していくことに役立てる。また、要員・人件費計画の観点からは、事業戦略上必要な人材の質・量を規定し、計画策定上で経営層との意思疎通・合意形成を図っていく上でのコミュニケーションツールとして活用していく。また、要素別基準を策定する上では、全社共通の基準を設けるか、職種別の基準を設けるかを検討することが望ましい。全社共通の基準とした場合には会社としての一体感の醸成につながるし、職種別の基準とした場合にはより緻密な要員・人件費計画やキャリア開発に活用することが可能である。

3 点目のジョブサイズとの関係だが、これは異なる職種・組織との間での格付の**内部公平性を担保**する上で重要であるとともに、**市場競争力のある報酬水準**を設定する上で重要である。従ってジョブサイズを測定する際には、報酬水準との比較を行うことを念頭に置いた上で、より適切な評価・測定ツールを選択する必要がある。

### <昇格運用>

職務を基軸とする人事制度の場合、昇格運用は職能的な人事制度と比較するとシンプルに整理することが出来る。要は「上位の等級に格付けられるポスト・ポジションに任用することができるか」が昇格判断の唯一の基準である。能力や経験の有無に関わらず仕事のみに着目して昇格運用ができるため、社員にとっても分かりやすい。能力を昇格判断の基軸とする場合と比較して恣意性が入りづらく（特に中国では、管理する側もされる側も回転率が高く、能力を観察・把握することが困難であるため、管理者の主観に流されやすい）、公正な昇格運用が期待できる。

ここで重要になるのは、「等級が上がる＝より難易度の高い重要な仕事が任される」という図式を実現できるかどうかである。これが実現できない（＝等級は上がっても仕事に内容はそのまま）と、職務を基軸とした昇格といっても実は管理職の好き嫌いに基づいて決められているかのように社員には映ってしまい、逆効果である。また、職務を基軸とした人事制度においては、任せるべき上位のポスト・ポジションがない限りは昇格させないことが原則となるが、成長著しい中国市場においては、また、事業規模を拡大させていこうとする基盤構築ステージにおいては、事業を成長させ、それを組織の拡大とポスト・ポジションの創出につなげていくような組織運営やマネジメントが重要になる。その上で、管理職は自らの役割の一部を部下に任せることで部下の職務拡大を図りつつ、自らはより事業戦略上重要な課題により多くの時間・工数を割いていく、という構図が成り立っていかなければならない。そうでない場合には、職務を基軸とした人事制度は単なる椅子取りゲームとなってしまい、組織の活力を削いでしまうことになりかねない。事業の成長→組織の拡大→ポスト・ポジションの創出→上位ポスト・ポジションへの任用→昇格→事業の成長、というサイクルを生み出せるかが昇格運用上のポイントとなる。

### 報酬制度

報酬制度は、報酬・人件費を役割の大きさ・重要さや組織への貢献度に応じて適正に配分することで人件費の活用効率／人材への投資効果を最大化させていくこと、および、必要な人材を獲



得し、リテンションしていくことが目的となる。

ここでは、以下の設計要素に対して、設計上の論点と判断の基軸を説明していく。

- 報酬水準
- 報酬構成・ウエイト
- 報酬レンジ
- 昇給メカニズム

### <報酬水準>

報酬水準の設計は様々な側面から検討されるべきだが、人材の引き抜きや獲得競争の激しい中国では特に、**外部人材市場との競争力**の観点から考えるべきである。一般的には、役割の大きさに基づき、市場の中位（50%タイル）をポリシーラインとして設計することが多いが、自社にとって特に戦略的に重要で、かつ、他社との獲得競争が激しい職種や職位に対しては、市場の50%タイルを超える水準をターゲット（例えば75%タイル等）とすることを検討していく必要がある。また、人材市場において**ベンチマーク**する企業をどこにするかも考えなければならない。業界全体に対する水準に基づきターゲットを定めるだけでなく、特定のベンチマーク企業をターゲットに設定することも検討の余地がある。事業上の競合他社をベンチマークすることもあるし、同じような人材戦略を取っていると想定される企業をベンチマークすることもある。

また、実在者の報酬水準を引き上げることが目的として制度上の報酬水準を高く設定することは慎重に考えなければならない。実在者の報酬水準を上げる方法としては、制度上の報酬水準を引き上げるもののほかに、任せる仕事・役割のレベルを高めることで報酬水準を引き上げる方法もある。前者の方法では全般的な人件費の上昇を招くことになるため、人件費負担が経営を圧迫することにもなりかねない。後者の方法では、より高い仕事・役割を任せられる人材をピンポイントで特定し、役割の拡大と報酬アップを図っていくことができるため、人件費の効率的運用だけでなく、人材育成にもプラスになる。このように、市場競争力のみならず、**人件費の効率的運用**を考える観点からも、制度上の報酬水準の設定を考えていかなければならない。

### <報酬構成・ウエイト>

報酬構成とウエイトを考える上で検討すべき最も重要な事項は、年収に占める基本給と賞与のウエイトであろう。賞与のウエイトを高めることは人件費の変動費化を進める上で重要であるが、逆に社員の側からすると業績変動のリスク（の一部）を社員に転嫁することになるため、注意が必要である。

また、業績に対する責任の程度に応じて賞与ウエイトを設定するという観点に立つ場合、上位の等級ほど賞与のウエイトを高くするという考え方も考えられるが、一方で、上位の等級ほど人材獲得競争が激しく、業績変動のリスクを社員に転嫁し難い場合には、上位等級であっても賞与ウエイトを高めないといった選択肢もありうる。逆に高い業績を上げる可能性が高いと社員が考えている場合には、賞与ウエイトを高めてハイパフォーマーに対するインセンティブ（及びローパフォーマーに対する逆インセンティブ）を高めることが魅力的・効果的であることもある。

このように、報酬構成・ウエイトに関しては、業績変動に対する**人件費の変動費化**と社員の**リテンションリスク**の双方から検討していかなければならない。

### <報酬レンジ>

職務を基軸とする人事制度において、報酬レンジ（より具体的には、基本給レンジと言い換えてもよい）が意味するところは何であろうか。基本給が役割の大きさに基づいて支給される報酬であると考えれば、報酬レンジは、ある等級における役割の大きさの幅を示すものと考えることが妥当であろう。この幅は同じ等級でもその等級に格付けられる個々人の能力や経験でより大きな仕事や役割を担うという、「能力伸長→役割拡大」という背景に立っていると考えることが出来る。

その上でレンジ幅の設計に関する考え方であるが、まずは以下の点を考える必要がある。

- 能力や経験により、役割を拡大できる余地はどの程度か？
- 能力や経験を高めることで、上位等級のポスト・ポジションよりも大きな役割を担いうる

のか？（＝等級と報酬の逆転を制度上認めるのか？）

この2つの問いへの答えによって報酬レンジの幅を考えるとよい。最初の問いでまずレンジ幅を狭く取るのか、広く取るのかを定め、次の問いで隣接する等級の報酬レンジとの間での重複を認めるのか、認めないのかを決めるとよい。一般的には、能力や経験の積み重ねが職務上重視される場合はレンジ幅を広く取り、業務手順書通りに実行し、創意工夫が左程求められない場合にはレンジ幅は狭く取る。

また、レンジ幅は昇給可能な期間を算定する上での基礎となるため、期待する滞留年数を加味した上で報酬レンジを設計する必要がある。長期的な勤続を期待する場合にはできるだけレンジ幅を広く取ることで、長期に昇給インセンティブを付与できるようにすることを目指す。逆に一定期間が経過しても昇格せず退出を促したほうが良いような場合には、レンジ幅は狭く取ってもよい。

まとめると、報酬レンジの設計においては、**能力や経験の蓄積による役割の拡大**の程度と、想定される**滞留年数**に基づいて進めていくことが望ましい。

### ＜昇給メカニズム＞

昇給メカニズムでは、昇給テーブルの構成や、そのテーブルに埋めるべき昇給率（ないしは昇給額）の決定方法を検討していく。

### 昇給率の算定

まず、昇給率を検討する際の考え方であるが、理論的には以下の数式で算定されると考えてよい。

$$\text{昇給率} = \text{キャリアアップ・役割拡大に伴う報酬増 (①)} + \text{水準そのものの変化 (②)}$$

ここでそれぞれの要素についての算定方法を検討する。

#### キャリアアップ・役割拡大に伴う報酬増

1点目の「キャリアアップ・役割拡大に伴う報酬増」であるが、ここでは以下の点を勘案しなければならない。（図1参照）

- 役割の拡大に基づく報酬のアップ率
- 自社におけるキャリア開発年数
- 昇格に伴うインセンティブの程度

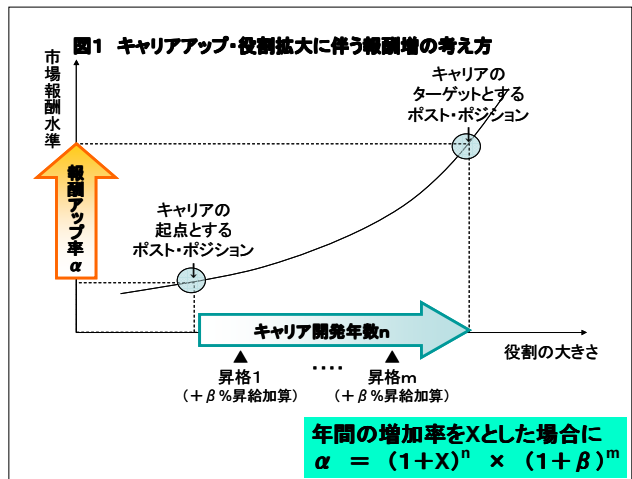
「役割の拡大に基づく報酬のアップ率」は、起点となるポスト・ポジションからターゲットとするポスト・ポジションに到達した際に、先に論じた“報酬水準”の設計の際に使用した市場報酬水準を用いて計算される。

「自社におけるキャリア開発年数」は、自社におけるキャリア開発のモデルとなるポスト・ポジションを2つ定め、あるポスト・ポジションからもう一方のポスト・ポジションに到達するために必要となる標準的な年数から導き出される。

「昇格に伴うインセンティブの程度」では、通常の昇給に比べて昇格時の昇給をどの程度魅力的にするかである。具体的には昇格昇給と通常の昇給と比較して何%アップさせるかで設定するとよい。

以上より、「キャリアアップ・役割拡大に伴う報酬増」に基づく昇給率を算定することが可能になる。具体的には、以下の算式から報酬増加率 X を求める。

$$\alpha = (1+X)^n \times (1+\beta)^m$$



- $\alpha$  : ターゲットとするポスト・ポジション間の報酬比
- $\beta$  : 昇格昇給に対する昇給アップ率
- $n$  : ターゲットとするポスト・ポジションに到達するための標準年数
- $m$  : ターゲットとするポスト・ポジションに到達するまでの昇格回数

非常に簡単なモデルではあるが、この数式から以下のことが分かる。

- 人材育成・キャリア開発に秀でた企業では、より魅力的な昇給を提供することで人材競争力を高めることが出来、かつ、それが外部市場との間でも整合する。
- 昇格時の昇給インセンティブを高める場合には、通常の昇給率は相対的に抑制しなければならない。
- 等級数が多い場合には、一定の昇給率を確保するためには昇格時の昇給インセンティブは抑制されなければならない。

#### 水準そのものの変化

2点目の「水準そのものの変化」であるが、日本企業にとっては「ベア/ベースアップ」という表現のほうが理解しやすいかもしれない。厳密に見る場合には外部人材市場における同一のジョブサイズの職務に対する報酬水準の上昇率で見ると、活用可能な市場報酬データにおいてその信頼性が必ずしも十分でない（例えば、報酬サーベイへの参加企業が少ない、参加企業が年毎に大きく変動している、等）場合には、消費者物価指数（CPI）を参考にするという考え方もある。消費者物価指数を昇給率決定の判断材料とすることは、インフレに伴う報酬の実質的な目減り分を補償するという観点からも社員からの納得性も高い。なお、国家统计局（National Bureau of Statistics of China）のホームページ（<http://www.stats.gov.cn/english>）から月別・地域別の消費者物価指数を閲覧することが可能である。

#### 昇給テーブルの構成

基準となる昇給率が決定されたら、それを昇給テーブル上にどう展開するのかを考えなければならない。

まず、標準評価時の昇給率、および、評価による昇給率の振れ幅をどの程度にするのかを考えてみる。ここでは簡単に、評価は3段階（S、A、B）にてなされ、A評価での昇給率を $\alpha\%$ 、S評価はA評価に対してプラス $x\%$ 、B評価はマイナス $x\%$ の昇給とする。また、S/A/Bそれぞれの評価に対して評価分布が $D_s$ 、 $D_a$ 、 $D_b$ （ $D_s + D_a + D_b = 100\%$ ）とする。平均の昇給率を $R\%$ とおいた場合、評価による振れ幅 $x$ は以下の算式に基づいて求められる。

$$R = (\alpha + x) \times D_s + \alpha \times D_a + (\alpha - x) \times D_b$$

設計上のコンセプトを伝えるために簡素化したモデルを使ったが、それでも評価による昇給率の振れ幅について以下のような考察が可能である。

- 高い評価に対する分布率を高める場合には、標準評価時の昇給率を確保するために、評価による振れ幅は小さくする必要がある。
- 高い評価に対して魅力的な昇給インセンティブを付与するためには、高い評価に対する評価分布を抑制する、低い評価に対する評価分布を高める、標準評価時の昇給率を抑制する、のいずれの方法をとるべきかを検討する必要がある。

また、こうして設計した昇給テーブルを以下の観点から検証していく必要がある。

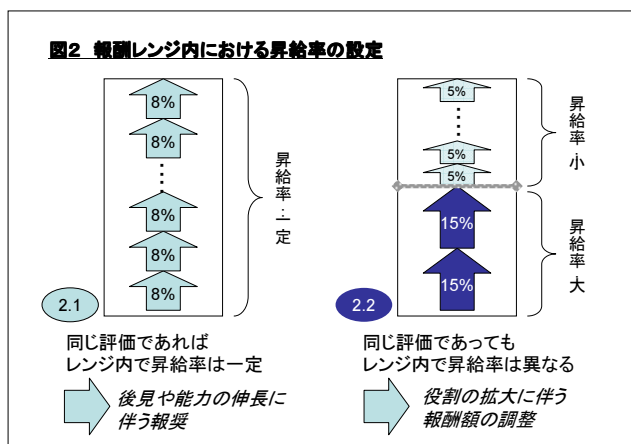
- 他社の昇給率と比較した場合の**魅力度・競争力**（全体の平均（前述のケースでは $R$ ）で比較するのか、または標準的な評価を取った場合（前述のケースでは $\alpha$ ）で比較するのかを考える必要がある）
- 経営上許容される**昇給原資**（今年1年だけでなく、将来に渡っても悪影響を及ぼさないかを判断する必要がある）

次に、報酬レンジ内の位置により、同じ評価であっても昇給率を変えるのかどうかを考えてい

く必要がある。(図2参照)

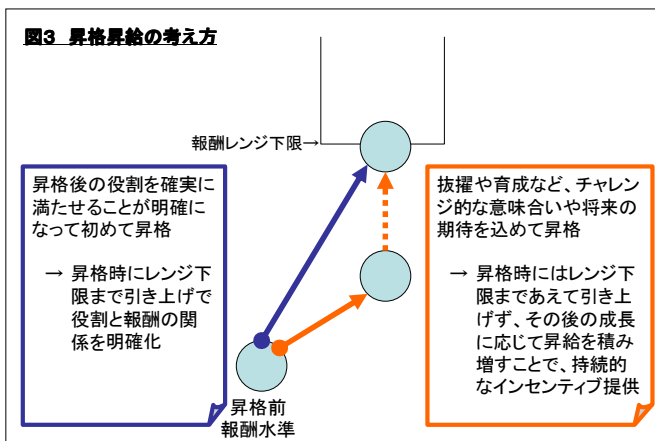
報酬レンジの位置によらず、同じ等級・同じ評価であれば昇給率を同じとする場合(図2の2.1)は、昇給額を昨年度の成果・貢献や能力の伸長に対する報奨として捉えるという考え方で親和性が高い。

報酬レンジの位置に応じて、同じ等級・同じ評価でも昇給率に差をつける場合(図2の2.2)には、昇給を報奨としてみるよりもむしろ、役割の拡大に伴う報酬額の調整と見るほうが説明しやすい。また、レンジ内の低い層に高い昇給率を割り当て、高い層に相対的に低い昇給率を割り当てることで、実在者の報酬分布がレンジ内の基準額に収斂させていく効果を持たせることが可能である。



どちらか一方の方式が他方に比べて常に勝っているということはなく、各社の報酬に関する方針や昇給に対する捉え方・考え方に沿ってより望ましい方法を選択していくことが求められる。

昇給メカニズムの議論の最後に、昇格時の昇給の考え方について整理する(図3参照)。昇格時に通常の昇給率よりも高い昇給率を適用しても、それでもなおレンジ下限に到達しない場合がある。この場合に昇格したレンジの下限まで引き上げるべきか否かは、以下の観点から検討する必要がある。



- 役割を遂行する能力を完全に具備してはじめて昇格させるのか、それとも、多少能力は不足するかもしれないが、チャレンジの意味も込めて昇格させるのか？(前者の場合にはレンジ下限まで引き上げるべきだし、後者の場合には必ずしも引き上げる必要はないかもしれない)
- 昇格昇給に伴う原資は確保可能か？(昇格原資が経営を逼迫する、ないしはその原資を他に活用したい場合は、昇格時にレンジ下限まで昇給させず、敢てレンジ下限よりも下に位置づけさせる)
- インセンティブを昇格時に一気に与えたほうが高い効果を期待できるか、それとも長年に亘ってインセンティブを与え続けられることのほうが高い効果を期待できるのか？(後者の場合には、昇格時の昇給を犠牲にする代わりに、長期間に亘り標準評価よりも高い昇給率を提供することでより高い効果を目指していく)

例えば、抜擢人事や上位役割へのチャレンジを積極的に行うという人材登用方針をとる場合には、レンジ下限まで一気に引き上げず、その後の役割遂行度合いに応じて段階的に調整していくほうが人件費コントロールおよび長期的なインセンティブ付与の点から望ましい。一方で、確実に上位役割を担うことができることが明確になって昇格させるという保守的な昇格運用を行う場合には、昇格時にレンジ下限まで引き上げることが理に適う。このように、原資上の制約を踏まえつつ、人材登用の方針に沿って昇格昇給の考え方を整理すべきである。

## 評価制度

「人材を通じた事業の強化・成長」という観点から見ると、評価制度は会社・組織のビジョン・ゴールを達成していく上で社員をドライブしていくエンジンであると言える。具体的には成果創



出に向けたインセンティブを決定する仕組みであるとともに、社員の能力開発や成長を促進させていくためのツールである。

ここでは、以下の設計要素に対して、設計上の論点と判断の基軸を説明していく。

- 評価の対象／評価ウエイト
- 評価段階
- 評価分布
- 評価権限／評価プロセス

#### <評価の対象／評価ウエイト>

評価の対象は、会社が社員に対して何を期待しているのかを示すものであり、以下の点をまず考える必要がある。

- 会社のビジョン・ゴールに対して個々のポスト・ポジションが果たすべきミッション・成果責任は何か？
- 個々人の成長を通じて組織力の向上・強化につながる要素は何か？

前者については、前号 (<http://www.bk.mufg.jp/report/chi200401/111060101.pdf>) にて紹介した職務記述書をベースとすることで、そのポスト・ポジションに本来求められる成果から評価対象(売上、コスト、利益、等)を定めていくことが可能になり、会社のビジョン・ゴールと個々人の仕事のベクトルが整合していく。これに当該年度の具体的な事業計画・事業目標との連鎖を取っていくことで、効果の高い目標管理制度(MBO)を運用していくことが可能になる。

後者については、成果を創出する上で再現性が高く、具体的な努力に基づいて向上が可能なものを評価対象として検討する。候補としては以下に挙げられるようなものになる。

- 好業績につながる行動(コンピテンシー)
- 全社で共有すべき価値観に基づく行動(バリュー)
- 職務遂行上必要になる知識・スキル

これらの中から、観察とフィードバックが可能なものを選択するとよい。非定型的な分析・判断に基づく企画業務が主となる場合には、コンピテンシー的なものがよいだろうし、生産現場のように業務遂行上のスキルが体系化されている場合には、スキルを評価対象として選ぶとよい。

評価対象間の評価ウエイトであるが、以下の観点から検討するとよい。

- 会社の業績(短期のみならず、中長期)へのインパクトが高い要素ほど、高いウエイトを付与する
- 個々人の貢献度のメリハリが付けやすい要素ほど、高いウエイトを付与する
- 客観的に観察しやすい要素ほど、高いウエイトを付与する

これらの点を考慮することにより、個々人の組織・会社への貢献度を、評価を通じてより明確に示すことが出来るようになる。中国の場合は評価者の評価スキルの課題もあるため、成果と行動・スキルの間のウエイトを概ね70:30程度で考え、その上でどちらをより重視するかで職種別・等級別に評価ウエイトを調整していくのが一つの目安である。

#### <評価段階>

評価段階は、社員を会社・組織への貢献度に応じてランク分けする上での指標・目安であり、報酬の分配や人材育成へのガイドラインとして活用していく。評価段階数の検討においては以下の点を考慮する必要がある。

- 評価者から見た判断のしやすさ・正確さ
- 報酬面でのメリハリ
- 評価調整方法(絶対評価／相対評価)

1点目の「評価者から見た判断のしやすさ・正確さ」については、評価者が評価の差を具体的に説明するために必要な段階数としてどの程度が妥当か、という観点から検討するとよい。評価段階が多すぎると評価差の説明が困難になるのはもちろんだが、評価段階数が小さすぎても有能な人材をより高く評価することが難しくなるため、一概に少ないほうが評価者にとって評価しやすいというものではない。また、評価段階数を奇数にするほうが評価の「中心」を設定することができるため評価しやすくなるが、評価の中心化傾向が生じないように留意する必要がある。一



方、評価段階を偶数にすると中心化傾向を回避する効果はあるが、逆に評価の上ブレ、寛大化傾向を招く可能性がある。概ね5段階程度が目安かと思われるが、**管理職の評価能力**に応じて検討する必要がある。

2点目の「報酬面でのメリハリ」だが、評価による報酬の振れ幅を大きくして**インセンティブの強度**を高めていく場合には、評価段階を多くすることできめ細かなインセンティブを付与することが可能になる。報酬の振れ幅が大きい場合に評価段階数が少ないと、評価段階1つの違いによる報酬差が大きくなってしまうため、評価に対する納得感を阻害する恐れがあるので注意が必要である。賞与を例にとると、概ね評価段階1つの違いで基準支給額の20%前後の差とすることを目安に考えるとよい。

3点目の「評価調整方法」だが、社員の**指導・育成やフィードバック**を重視する等の観点から絶対評価を指向する場合には、評価段階は5段階程度と少なくしておくことが運用上好ましい。相対調整を許容する場合には、それ以上の評価段階を設定して**きめ細かなインセンティブ**を付与することも可能だが、評価差の理由を説明することが困難になる恐れがあり、注意が必要である。

### <評価分布>

評価分布は、高い報酬・処遇を与えるべき好業績者を選抜することで、**組織全体の生産性・モチベーション**を高めていくことに活用できる。

評価分布のバラツキを大きくし、高い評価の分布率を高めることは有能な人材を選抜し、登用していくことが重要である場合、ないしは、社員の努力を引き出して成長をドライブさせる場合に効果的である。特にリーダー人材の選抜を行い、将来の経営候補者層のプールを形成していく上では、相対評価を行って高い評価を受けるものの比率を一定程度以上確保しておくことも重要になる。また、評価分布のバラツキを大きくする場合には、設定する目標もチャレンジングでストレッチしたものとし、達成度の差が現れやすくすることが望ましいし、成長のドライブにも活かすことができる。

逆にチームとしての一体感を醸成し、チームワークを促進していくことが強く求められる場合には、相対評価を行って無理に評価をバラつかせるのではなく、実態に即した評価を行うことが重要である。

### <評価権限/評価プロセス>

評価結果の納得性を高めるだけでなく、評価を人材育成・キャリア開発に活かしていく上でも評価結果のフィードバックは必要不可欠である。評価プロセスも評価を適正に行うための情報を収集・判断し、個別のフィードバックに反映させるという観点から検討されるべきである。

適正な評価を行うためには、評価者間の評価結果の目線合わせを行うこともさることながら、期首に行うべき**目標設定の目線合わせ**が重要になる。この設定された目標が当該ポスト・ポジションの**職務記述書の内容や所属する組織に業績目標・業務計画と整合**していないと、その後どれだけ厳密に評価を行ったとしても納得感のある評価にはならない。

評価の目線合わせを行う際にも、評価結果だけでなくその評価根拠が一次評価者から二次評価者ないしは最終評価権者に報告されなければならない。また、最終評価権者から一次評価者である上司への結果通知も、単に評価調整された結果を通知するだけでなく、なぜそのような結果になったのかを説明する必要がある。特に、一次評価者の評価結果と最終的な評価結果との間に差がある場合には、その差がどこに起因するかをお互いの間で納得がいくまで話し合う必要がある。管理職の評価能力を高める目的で評価者研修を実施する企業は多いが、ここに挙げた評価に関するディスカッションを繰り返すことで、評価プロセスをOJTによる継続的な評価者教育として活用することも可能である。

また、管理職への登用を検討する際には、評価や人材の指導・育成をその役割の一つとして明確に意識させるとともに、この能力の有無を基準として審査することが重要になる。

## まとめ

本稿では、「基盤構築ステージ」において人事制度の果たすべき役割を概説し、企業が「人材を通じた事業の強化・成長」を実現していく上で、人事制度をどのような視点で設計・構築していくべきか、その論点を等級制度／報酬制度／評価制度に分けて説明した。

「人材を通じた事業の強化・成長」という観点から人事制度を捉える場合、人事制度は経営トップや現場のマネージャーにとって「人材」を通じて業績を向上させるための武器となり得るし、社員にとっても仕事を通じて自らを成長させ、キャリアアップを目指すための支援ツールとして活用できるはずである。人事部門は、人事の専門家として制度上のテクニックに走るのではなく、経営層のアドバイザーとして経営ビジョン・戦略の実現に貢献していくとともに、社員のアドバイザーとして個々の成長とキャリアアップに貢献していくことが求められる。制度設計が完了しても安心することなく、常に経営が目指すべき方向に対して人事制度が羅針盤として機能しているか、経営トップ／現場のマネージャー／社員にとって分かりやすく使いやすいものになっているかを問い続けていかなければならない。

### 【執筆者連絡先】

日本：マーサー ジャパン 株式会社  
東京都新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティタワー37 階  
TEL：03-5354-1540（代表） FAX：03-5333-8125  
寺田 弘志 E-mail：hiroshi.terada@mercer.com

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



MUFG中国ビジネス・ネットワーク



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。