

BTMU

中国月報

第67号 (2011年8月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 進展する人民元の国際化とそのインパクト

■ 経 済

- ◆ 中国の人口国勢調査から見る今後の課題と注目点

■ 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（後編）

■ 人民元レポート

- ◆ 人民元切上げ再開から1年

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～非居住者企業の受動的所得に対する企業所得税の取り扱いについて
- ◆ 人 事：「採用」－変化する中国事業の要請に応えるために

■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



三菱東京UFJ銀行

目 次

■特 集

- ◆ 進展する人民元の国際化とそのインパクト
三菱東京U F J銀行 経済調査室…………… 1

■経 済

- ◆ 中国の人口国勢調査から見る今後の課題と注目点
三菱東京U F J銀行 経済調査室 香港駐在…………… 8

■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（後編）
三菱東京U F J銀行 企業調査部 香港駐在……………17

■人民元レポート

- ◆ 人民元切上げ再開から1年
三菱東京U F J銀行（中国）市場業務部……………21

■スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～非居住者企業の受動的所得に対する企業所得税の取り扱いについて
プライスウォーターハウスクーパース中国……………25
- ◆ 人 事：「採用」－変化する中国事業の要請に応えるために
マーサー 上海……………28

■MUFG中国ビジネス・ネットワーク

エグゼクティブ・サマリー

特集「進展する人民元の国際化とそのインパクト」は、グローバル金融危機以降、世界的な注目を集めている人民元の国際化について、足元までの国際化の進捗状況を整理した上で、今後を展望しています。グローバル金融危機以降、①国際決済における人民元使用の解禁、②スワップ協定の締結、③人民元運用機会の拡充等の人民元の国際化の動きが目立っていますが、その背景には危機に伴うドルの信認低下により、ドル依存脱却の必要性が高まったことがあるとしています。人民元の国際化を進める上でハードルとなる、厳しい為替管理・資本取引規制については、中国当局が人民元の国際化の進展を目的に急速に規制緩和に動くとは考え難いと考えていますが、実体経済面の強さに裏打ちされた人民元ニーズの大きさが利便性の低さによる弱みを補って余りある吸引力になっていると見ています。このため、今後、人民元の国際通貨としての利用が拡大すると、アジアの国際金融において①人民元オフショア市場としての香港の地位向上、②人民元を確保できる中国の銀行の競争上の優位性、③人民元圏の広がり、等の変化が予想され、アジア最大の外国為替センターを有する日本としも、その先行きに注視を要すると指摘しています。

経 済「中国の人口国勢査から見る今後の課題と注目点」は、10年ぶりに実施された「第六回人口国勢調査(2010年)」の結果から、今後経済面に影響の大きい課題を考察し、注目点を纏めています。国勢調査から見て取れる人口構造の特徴と今後の課題として、①2015年頃にピークが見込まれる生産年齢人口と人口高学歴化に対し、人口の総合的な質の向上を活かした第三次産業の育成、②2025年頃に高齢社会入りが予想される高齢化問題に対し、社会保障制度の整備、③世帯規模の縮小傾向と2015年にピークが見込まれる結婚適齢人口に対し、住宅価格の抑制と不動産バブルの防止、④流動人口を除いた都市戸籍保有者のみで見た都市化の遅れに対し、戸籍制度改革、等のポイントを指摘しています。

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(後編)」は、今後の中国タイヤ市場の見通しや外資メーカーに求められる取組みについて整理しています。世界のタイヤ市場における中国の存在感が増しており、今後も中国タイヤ市場は拡大が続く可能性が高く、外資メーカーとしても、中国事業の成否が全社の成長性を左右し兼ねない状況が予想されるとしています。一方で、競争条件が厳しくなりつつあるなか、外資メーカーが中国国内で販売量を伸ばしていくためには、増産対応、コスト競争力の強化、販売体制の拡充といった取組みが重要となり、地場メーカーの買収や合併による事業展開も検討に値すると指摘しています。また、中国タイヤ市場の特性を踏まえると、①従来からの中高級品に絞った事業展開の継続・強化、もしくは②低価格品も含めたフルラインナップの志向、といった異なる事業戦略の採択についての決断を迫られることにもなると見ています。

人民元レポート「人民元切上げ再開から1年」は、昨年6月、中国人民銀行の「人民元の為替制度の改革を一段と進め、柔軟性が増すことが望ましい」との声明発表に伴う、対米ドル人民元相場の切上げ再開から1年を振り返るとともに、今後の人民元相場動向について考察しています。この1年間の動きとして、①人民元相場は対米ドルで5.5%と穏やかに上昇、②人民元先高期待等を受けたホットマネー流入の加速、③人民元の国際化の進展、④中国国内における通貨デリバティブ取引の解禁等の出来事を挙げています。今後の人民元相場動向については、国内の物価と景気動向に対する政府の配慮、米国の意向に対する政府の配慮、米ドルを巡る環境動向、NDFの水準から見る金融市場の人民元相場感等を分析した上で、今後も人民元は対米ドルでの上昇が続くものの、その上昇は穏やかなものに留まり、具体的には今年前半の月平均0.4%程度の上昇を継続乃至はやや穏やかな速度での人民元高が進むとの予想を示しています。

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、2011年3月28日付、国家税務総局の「非居住者企業の所得税管理に関する若干の問題」(公告[2011]24号)における、非居住者企業の受動的所得に対する企業所得税の取り扱い(配当・賃料・利息とロイヤルティに関する源泉徴収義務が生じる時点、賃料所得の税務上の取り扱い等)についての解説です。

人 事「『採用』一変化する中国事業の要請に応えるために」は、人材マネジメントの入り口にあたる「採用」について解説しています。中国市場の急成長に伴うバリューチェーンの伸張が、企業における必要な人材像を常に変化させ、人材市場における需給ギャップを発生させ続けていると指摘しています。なかでも人材需給ギャップが激しい中核ポジションに対して、企業は報酬水準や人事制度といった領域以外に、「採用プロセス」「採用活動」「採用後の人材育成システム」の競争力についても、人材のサプライチェーンマネジメント的な発想から再度検証する必要があるとした上で、対応施策として、①採用母集団形成の強化、②採用基準の明確化、③採用担当者のスキル向上、④採用後の継続的な人材育成等が考えられ、これらの施策を熱意と戦略性を持って自社内で推進することが重要であると提言しています。



進展する人民元の国際化とそのインパクト

三菱東京UFJ銀行
経済調査室
調査役 萩原陽子

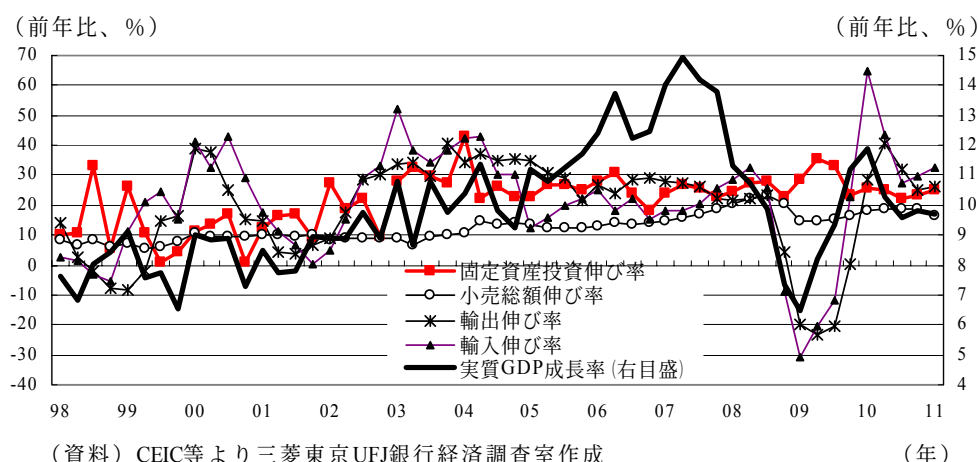
中国では、グローバル危機以降、人民元の国際化に向けた動きが目立ち、世界的な注目を集めている。中国はグローバル危機前までドルを基軸通貨とする国際金融システムの下で対外取引や対外資産形成を専らドルに依存してきたが、危機に伴うドルの信認低下からそのスタンスの修正を余儀なくされたものと考えられる。以下では足元までの国際化の進捗状況を示し、今後を展望していきたい。

1. 人民元の国際化の進展

(1) 国際決済における人民元使用の拡大

グローバル危機を契機とした人民元国際化の動きとしては、まず、人民元貿易決済がある。従来、中国では、貿易決済は国境貿易を例外として外貨建てに限定されていた。しかし、2008年12月、温家宝首相は香港の曾蔭権行政長官と会談し、グローバル危機下の香港支援策の一環として、香港における人民元貿易決済の解禁を約束した。その後、中国では、投資と並ぶ成長の牽引役たる輸出がグローバル危機の影響で前年比約▲20%と未曾有の落ち込みをみせた（第1図）ため、香港の救済というよりも、為替コストと為替リスクを低減することによる自国の輸出企業の救済という色彩を強めつつ、対象となる地域、銀行、企業の選定、システムの整備など、実施に向けての調整が急がれた。

第1図：中国のGDPと関連指標



こうして、2009年7月、中国の5都市（上海市および広東省の広州市、深セン市、珠海市、東莞市）のパイロット企業と香港、マカオ、ASEAN との間で試験的に人民元貿易決済が解禁された（第1表）。もっとも、当初は、パイロット企業が365社に限定されたことから、2009年中の決済額は36億元と極めて小さいものとどまった。

第1表：人民元の国際化の動き

①人民元決済

2009年7月1日	中国の5都市（上海市および広東省の広州市、深セン市、珠海市、東莞市）と香港、マカオ、ASEANとの間で、当局に認定されたパイロット企業による人民元建て貿易決済を解禁。
2010年6月17日	中国の12省、4自治区、4直轄市と全世界との経常取引に拡大。ただし、輸出は引き続きパイロット企業に限定。
2011年1月6日	上記、人民元貿易決済解禁地域に所在する企業・銀行の対外直接投資における人民元決済を解禁。

②スワップ協定

時期	締結先	金額	時期	締結先	金額
2008年12月12日	韓国	1,800億元	2010年6月9日	アイスランド	35億元
2009年1月20日	香港	2,000億元	2010年7月23日	シンガポール	1,500億元
2009年2月8日	マレーシア	800億元	2011年4月18日	ニュージーランド	250億元
2009年3月11日	ベラルーシ	200億元	2011年4月19日	ウズベキスタン	7億元
2009年3月23日	インドネシア	1,000億元	2011年5月6日	モンゴル	50億元
2009年3月29日	アルゼンチン	700億元	2011年6月13日	カザフスタン	70億元

③外国人・外国企業の人民元運用

2009年6月25日	中国の金融機関に限定されていた香港での人民元建て債券発行が外国金融機関に解禁され、HSBCが初の発行実施。
2009年9月28日	中国政府が香港で初の人民元建て国債発行（60億元）。
2010年7月19日	中国人民銀行（中央銀行）と香港金融管理局は、香港での人民元業務拡大に関する合意文書に調印。香港において、①投資目的での人民元への交換、②人民元建ての証券・保険商品への投資——などが解禁。
2010年8月17日	海外の金融機関に中国の銀行間債券市場における人民元資金の運用を解禁。
2010年8月19日	香港での人民元建て債券発行が外国企業に解禁され、マクドナルドが初の発行。

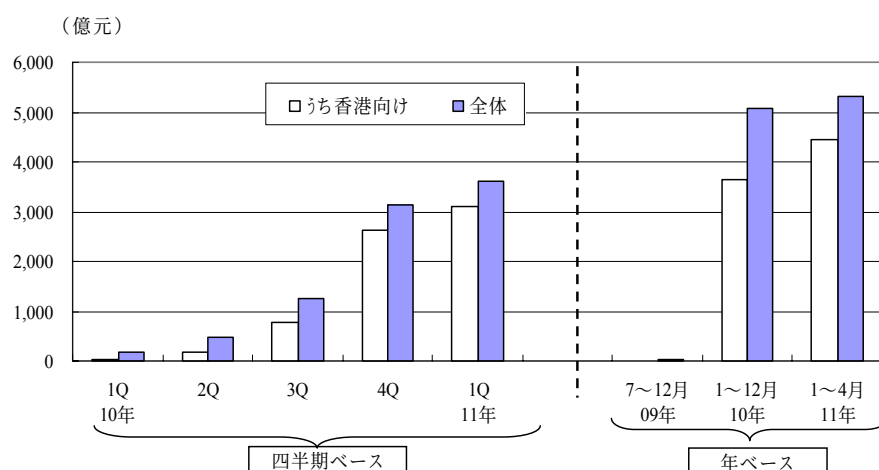
（資料）各種報道等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

2010年6月には、中国の12省、4自治区、4直轄市と全世界との経常取引にまで対象が広がった。しかも、輸出は、引き続き、人民銀行（中央銀行）等6当局が総量をコントロールする前提でパイロット企業に限定されたものの、輸入およびサービス貿易、その他の経常項目の決済については国内対象地域内の企業全てに開放されることとなった。さらに、2010年12月、パイロット企業数は365社から6万7,359社に拡大された。

こうして漸進的に規制緩和が進むなか、人民元建て貿易決済額は、2009年の36億元から2010年には5,063億元に拡大し、さらに2011年には1～4月で前年を上回る5,300億元に達した（第2図）。2011年通年では前年の3～4倍に膨れ上がると期待する声もある。貿易全体に占めるシェアは2009年の0.02%に対し、2010年には2.6%、2011年1～4月では7.3%となっている。

ただし、こうした急激な拡大は、ホットマネー流入に対する当局の警戒感を喚起し、2011年6月には早くも規制が強化された。人民銀行は「クロスボーダー人民元業務に関する問題を明確化する通知」を発表し、国内と国外の銀行間の人民元為替売買行為について、①貿易取引以外の人民元決済の禁止、②取引が実需に基づくことに対する銀行の審査強化、③支払期限の3カ月以内への限定、④人民元為替取引と同一銀行による決済——などを盛り込んだ。

第2図：人民元決済額の推移



(資料) 中国人民銀行、香港金融管理局資料等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

これまでの人民元建て貿易決済の特徴としては、地域別では約8割が香港向けとなっており、もとより、中国と世界を結ぶ国際貿易センターである以上、妥当な結果といえる。また、輸出が全体の1割弱であるのに対し、輸入は8割となっており、買い手である輸入側の方が決済通貨に対するバーゲニングパワーが強い可能性を示唆する。

なお、貿易決済に続いて、直接投資においても、人民元決済が可能になりつつある。2011年1月、人民元貿易決済解禁地域に所在する企業・銀行については対外直接投資における人民元決済が解禁された。また、対外直接投資による利益の人民元建て送金、銀行の対外投資企業への人民元融資なども可能となった。対外投資を行う企業にとってコスト削減、銀行のビジネス拡大のメリットは大きく、中国企業の現地法人による中国からの設備財購入などを中心に拡大が予想されている。

一方、対内直接投資における人民元決済についても、昨年10月より試験的に個別認可が始まっていたが、本年6月に人民銀行が「クロスボーダー人民元業務に関する問題を明確化する通知」において、投資対象や手続きを明示した。人民銀行は年内に正式解禁を目指している。

(2) スワップ協定の締結

グローバル危機後の相次ぐスワップ協定の締結も人民元国際化に関わる動きとして注目される。人民元貿易決済の解禁が決定された2008年12月から2009年3月までの短期間に、韓国との1,800億円のスワップ協定を始めとして、香港(2,000億円)、マレーシア(800億円)、ベラルーシ(200億円)、インドネシア(1,000億円)、アルゼンチン(700億円)と立て続けに同協定を結んだ(第1表)。さらに、人民元貿易決済の対象地域が近隣諸地域から全世界に広がった2010年6月以降は再度、協定締結の動きが加速した。6月にアイスランド(35億円)、7月にシンガポール(1,500億円)、2011年4月にニュージーランド(250億円)、ウズベキスタン(7億円)、5月にモンゴル(50億円)、6月にカザフスタン(70億円)と着実に協定締結を増やしている。

通常のスワップ協定は短期流動性危機に対処するためのものであるが、中国が締結したスワップ協定は、貿易金融もカバーしており、相互の貿易・直接投資の促進に資するとの位置付けになっているものが多い。すなわち、海外における人民元決済資金の不足に際して資金手当てを行うという意味合いが含まれている。実際、香港において2010年に人民元決済用の両替枠80億元が10月時点で枯渇した際には、スワップ協定に基づき、100億元を引き出して対応した。

(3) 人民元運用機会の拡充

人民元の国際化は海外投資家に対する人民元運用の機会を広げるという形でも進展している。当然ながら、従来から主要なオフショア人民元市場であった香港がその中心となっている。

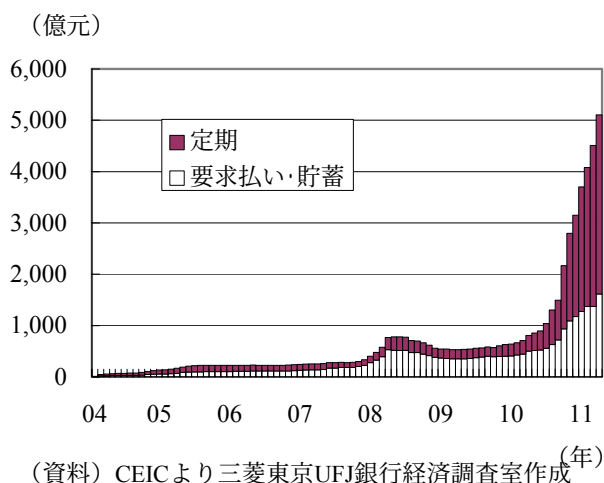
香港における人民元建て債券の発行はすでに2007年には解禁されていたが、発行体は中国の金融機関に限定され、盛り上がりを欠いていた。こうしたなか、グローバル危機後の規制緩和として、香港の銀行に対しても債券発行が認められ、2009年6月にHSBCが第1号となった(10億元)。さらに、9月には中国の国債も初めて発行され、60億元と小規模ながら、中国当局は香港における人民元債券価格のベンチマークと位置付け、市場活性化に向けた振興意欲を示した。

2010年に入ると、香港における人民元債券発行は企業にも認められ、7月に香港企業としてはホプウェル・ハイウェイ・インフラストラクチャーが(13.8億元)、8月には外資系企業としてマクドナルドが(2億元)初めての発行を果たした。なお、日本企業としては、2011年3月、オリックスが初の発行(4億元)で先鞭をつけた。

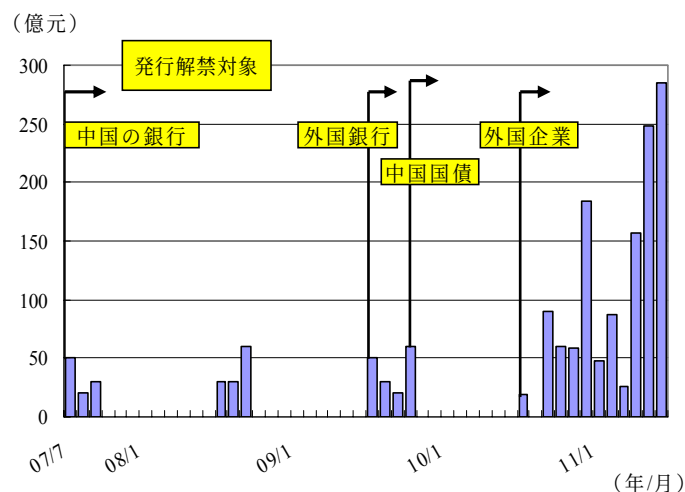
企業向けの発行解禁とほぼ同時期に当たる2010年7月19日、人民銀行と香港金融管理局は、香港での人民元業務拡大に関する合意文書に調印した。これにより、香港においては、個人・法人を問わず、人民元口座開設や人民元による資金決済を自由に行うことができることになり、①投資目的での人民元への交換、②人民元建ての証券・保険商品への投資——などが解禁された。

これを受けて、香港における人民元預金残高は2010年後半から急増し、直近2011年4月で5,107億元と2009年末の約8倍にも膨らみ、投資資金が潤沢に確保された(第3図)。人民元債券の発行額も急拡大しており、香港金融管理局によれば、2007年の100億元から2010年には358億元、2011年1~4月で185億元に達している(第4図)。もっとも、最近では、人民元の上昇期待が弱まったことに加えて、中国の一部企業の不正会計疑惑が表面化したこともあり、市況が低迷し始めた。

第3図：香港における人民元預金残高



第4図：香港における人民元債券発行額



なお、中国内でも海外投資家に対する人民元運用の機会を拡充する動きが進展している。2010年8月17日、人民銀行は中国内の銀行間債券市場取引の対外開放を発表した。人民元建て貿易決済が可能な外国銀行に対し、人民元建て貿易決済ならびに人民元建て投資業務に基づいて取得した人民元資金による投資を解禁した。また、外国の中央銀行および通貨当局も通貨スワップ協定

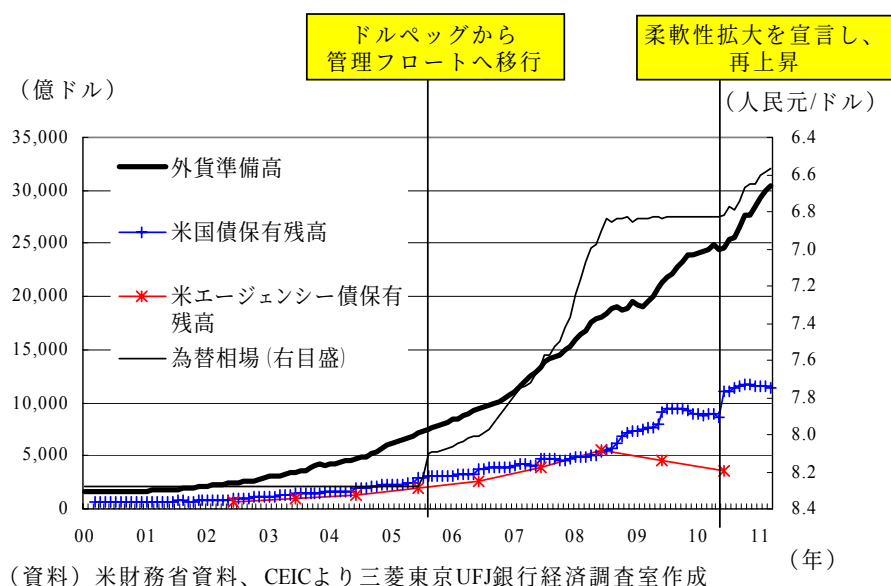
に基づき取得した人民元資金による投資が可能となった。

2. グローバル危機が認識させたドル依存脱却の必要性

政府の人民元国際化戦略は、通貨コントロール機能の低下を警戒して、海外における人民元使用を極力制限してきた従来のスタンスから一変した感がある。この背景には、グローバル危機に伴うドルの信認低下により、ドル依存のリスクが表面化したことがあろう。

中国が保有する巨額の外貨準備は米国の国債およびエージェンシー債（政府機関債）を中心に投資されていたため、グローバル危機に際しての価値の毀損という問題が表面化した。にもかかわらず、中国が人民元高を回避するための大規模介入により外貨準備を2011年3月には3兆ドルを超える水準にまで膨らませるなかで、中国の米国債保有残高は1兆1,449億ドルに増加していった（第5図）。中国は外貨準備の投資先の多様化を志向したものの、米国債を代替し得るほどの投資先はなく、また、米国債投資を回避する姿勢を鮮明にすれば、さらなる価値低下をもたらしかねない以上、主要投資対象としての地位を容易に変化させることは現実的でなかった。

第5図：人民元相場と外貨準備の推移



こうしたなか、米国は財政出動のために米国債を増発し、一段と価値下落のリスクを高めた。これに対し、中国当局は、米国が基軸通貨としての卓越した地位ゆえに通貨規律に対する認識が薄く、大量のドル発行で世界的なインフレ・過剰流動性を生み出しているという不満を強めた。

こうした中国のドルへの不信と不満はドルに依存した国際金融システムにも矛先が向けられた。2009年3月、人民銀行の周小川総裁は、ドルを基軸通貨とする現行の国際通貨システムを改革すべく、長期的目標として超国家準備通貨を創設すること、短期的にはIMFのSDR（特別引出権）を暫定的な超国家準備通貨に昇格させることなどを提起する論文を発表し、国際世論に波紋を起こした。

中国当局はIMFに対する関与も積極化させ、IMFのあり方も含め、国際金融システムの改革を標榜する姿勢を顕にしている。2009年5月、IMFがグローバル危機への対応のため、融資枠を2,500億ドルから7,500億ドルに拡大するに当たり、初のIMF債発行を発表すると、中国はいち早

く最大 500 億ドルの購入の意向を表明した。ちなみに、IMF 債は SDR 建てとなったが、中国と IMF の合意文書によれば、支払いは人民元で行われたと報じられている。さらに、2010 年 10 月の G20 における IMF 改革に関する合意に基づき、中国の IMF への出資比率を 6.39%と、米国（17.41%）、日本（6.46%）に次ぐ世界第 3 位に引き上げることとなった。こうして中国は着実に IMF における発言力拡大に向けて歩を進めている。

3. 時間を要する為替管理・資本取引自由化

このように中国はドル依存のリスクを回避するために人民元国際化を急いでいる。しかし、人民元を国際的に流通させるうえで、厳しい為替管理・資本取引規制により自由に交換できないソフトカレンシーであることがハードルとなることは論を待たない（第 2 表）。中国の規制緩和の進捗度は、総じてみれば、日本の 1970 年代初頭に当たるとみられているが、日本の場合は、その後、73 年の変動相場制移行、80 年の外国為替管理法改正による為替管理・資本取引の原則自由化により、一気に自由化の度合いが高まった。自国通貨建ての対外決済の解禁は、日本では非居住者円勘定導入という形で 1960 年に実現したのに対し、中国では 2009 年まで遅れてようやく実施となった。それだけに、為替管理・資本取引自由化もペースアップさせるのではないかという期待を高める向きもある。

第 2 表：為替管理・資本取引自由化の日中比較

中国		日本					
1996年	経常取引における交換性実現（IMF8条国移行）	1964年	経常取引における交換性実現（IMF8条国移行）				
2005年	人民元相場は、ドルペッグから通貨バスケットを参考にした管理フロートに移行。実質的には対ドルで緩やかに上昇するクローリングペッグ。	1971年	ニクソンショックを受け一時的に変動相場制導入	1973年	変動相場制に完全移行		
1980年	外国為替管理条例を制定、対内直接投資を積極的に導入	1967年	対内直接投資第1次自由化	1980年	外国為替管理法改正により原則自由化	1998年	外国為替法により完全自由化
2001年	海外進出戦略に基づき、対内直接投資を奨励	1969年	対外直接投資第1次自由化				
2002年	対内証券投資を適格外国機関投資家（QFII）に認可額の範囲で解禁	1967年	対内証券投資の規制緩和開始				
2006年	対外証券投資を適格国内機関投資家（QDII）に認可額の範囲で解禁	1970年	対外証券投資の規制緩和開始				
2009年	人民元建て貿易決済の解禁	1960年	非居住者円勘定導入により円建て対外決済解禁				

（資料）中国、日本の各種当局資料等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

確かに 2011 年に入ると、通貨デリバティブの導入が相次いだ。3 月には、銀行間に限定されていた通貨スワップが銀行と企業の間にも認められ、4 月には銀行間ならびに銀行・企業間の通貨オプションも解禁された。もっとも、スワップ、オプションともに実需取引に限定され、しかも、銀行・企業間のオプションにおいては、企業は権利を「買う」ことが認められるのみで、損失が肥大化しかねない「売る」側に回ることは認められない。こうした為替リスクのヘッジ手段の拡充は為替相場の柔軟性向上の前提条件といえる。さらに日中の対ドル変動幅を現在の 0.5%から 1%に引き上げられるとの観測もある。

一方、資本取引面においては、規制緩和が基本路線ながら、2000 年代半ば以降、ホットマネーの流入を抑制するために管理を強化する規制も少なからず導入されてきた。2011 年においても、

1月には輸出代金の海外留保の容認と流出規制緩和が進んだが、4月には輸出前受けならびに輸入延払いに関する規制、銀行に対する短期対外債務枠の削減等の流入規制強化策が導入され、次いで、6月には輸入延払いに関する規制が緩和されるなど、一進一退を繰り返している。こうした状況からは、中国当局が人民元の国際化を進展させるために為替・資本移動の自由化を急展開させる兆しはみえない。グローバル危機により、先進国ですら、金融市場の混乱がマクロ経済に大きなダメージを与えることが鮮明になったことからすれば当然ともいえる。

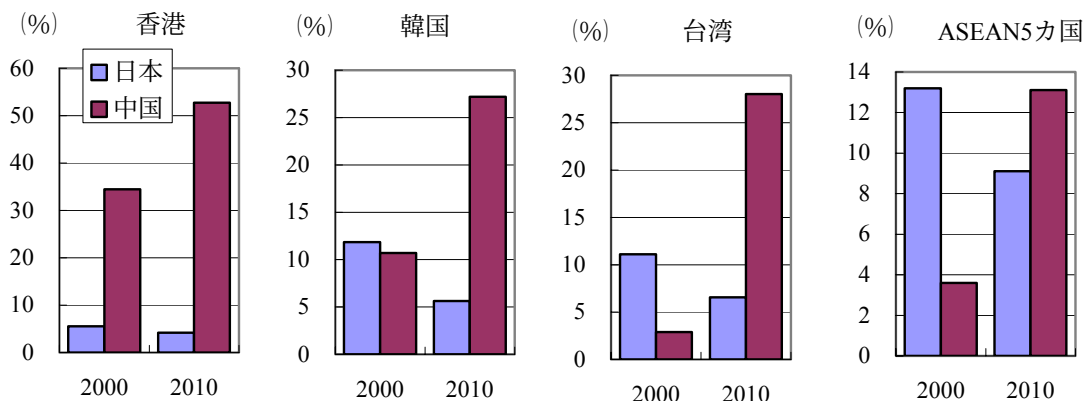
4. 高まる人民元の存在感とその影響

人民元は国際通貨としては自由交換できないという大きなウィークポイントを抱えた現在でも、想定以上に速いペースで海外に普及しつつある。貿易金融をカバーするスワップ協定で、貿易支払い用の人民元を海外に供給すること、主として香港を通じて非居住者に対する人民元の調達・運用の機会を拡充すること——など、資本移動の自由化を遅らせたままで、人民元の海外使用の拡大を図るための綿密なスキームを迅速に構築したことが貢献していよう。加えて、グローバル危機でも損なわれなかった実体経済面の強さに裏打ちされた人民元ニーズの大きさが利便性の低さによる弱みを補って余りある吸引力になっていると考えられる。中国ビジネスの拡大に伴う実需に加え、中国の成長の果実を取り込むことができる人民元建て金融商品は人民元高基調もあって海外投資家の投資意欲を喚起した。

こうした状況を踏まえ、貿易決済における人民元使用のシェアは現在の7%から2015年には過半に達するとまで予想する向きもある。世界銀行は、2025年にはドル、ユーロ、人民元の3極通貨体制を予想するレポートまで発表している。

これまで人民元のプレゼンスは中国の実体経済に比べて大幅に劣後してきた。しかし、今後、人民元の国際通貨としての利用が拡大すると、とくにアジアの国際金融に大きな変化をもたらす可能性がある。第一に、人民元ビジネスの拡大が国際金融センターとしての香港の地位を一段と上昇させることがある。シンガポールはこうした状況を看過できず、すでに官民一体で人民元ビジネスを取り込む動きを活発化させている。第二に、預金を通じて低利で人民元を調達できる中国の銀行が外国銀行に比して、競争上、優位性を高め得ると考えられる。第三に、アジアにおいて貿易取引を中心に人民元圏の形成を図る動きが一段と顕著になり得る。人民元決済が輸入を中心に拡大するなかで、中国の輸入、すなわち、アジア途上国の輸出動向をみると、全体に占める対中シェアは2010年で香港52.7%、韓国27.2%、台湾28.0%、ASEAN5カ国（シンガポール、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ）13.1%にまで高まっており、対日シェアを大きくしのいでいる（第6図）。

第6図：アジア途上国の対中・対日輸出シェア



(注) ASEAN5カ国はシンガポール、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイの合計
(資料) CEIC等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

このように人民元国際化の進展は、現時点ではアジア唯一のハードカレンシーである日本円ならびに円取引を中心にアジア最大の外国為替センターとなっている東京市場の存在感を低下させるリスクをもはらんでおり、先行きには絶えず、注視を要しよう。

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、金融商品の売買や投資など何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当室はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

(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/index.html



中国の人口国勢調査から見る今後の課題と注目点

三菱東京UFJ銀行
経済調査室 香港駐在
シニアエコノミスト 范小晨

第六回人口国勢調査（2010年）^{（注1）}の結果が先日発表され、中国の人口構造の変化が明らかになった。このような全国規模の人口調査は10年ぶりであり、今後の経済と社会発展に関わる政策の策定、労働力や物・サービスの需給状況に対する予測などを行う上で重要な材料となる。

本レポートでは、今回の人口国勢調査の結果から今後経済面に影響の大きい課題を考察し、いくつかの注目点をまとめてみた。

1. 生産年齢人口のピークアウトと人口の総合的な質の向上

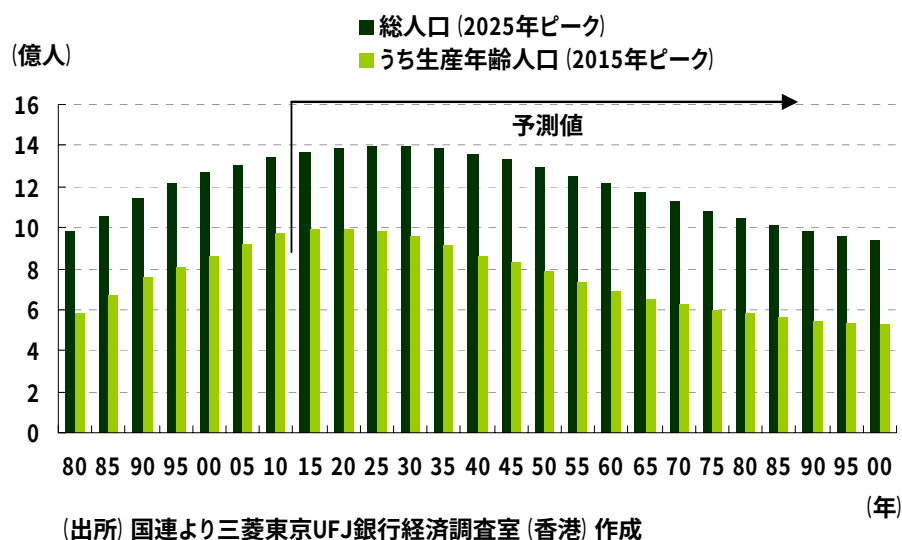
今回の調査によると、香港、マカオ、台湾を除いた中国の総人口は13億4千万人となった。2000年と比べて、60歳以上の人口の割合が2.93%上昇したのに対して、0-14歳の年少人口の割合は6.3%低下した。また総人口が5.8%増（7,390万人）、年平均増加率が0.5ポイントと、人口増加を低水準に抑えることに成功している。

実際、中国政府は人口増加を抑えるため、1980年に一人っ子政策を導入、さらに1982年にこの政策を憲法に追加し、現在に至るまで国策として実施してきた。今後も人口抑制策が継続される場合、中国の生産年齢人口^{（注2）}と総人口は、それぞれ2015年と2025年にピークに達した後、減少に転じると国連が予測している（図1）。また、今年5月に国家统计局が中国の労働力供給は「第12次五カ年計画」（2011～2015年）期間中には十分余裕があるものの、2013年以降は減少に転じ、2020年以降はその勢いが加速するとの予測を示した。

^{（注1）} 中国では1953年、1964年、1982年、1990年、2000年に全国規模の人口国勢調査を実施しており、今回は第六回である。

^{（注2）} 生産年齢人口は、15歳以上65歳未満の労働市場に現れる可能性を含む人口を指す。

図 1 生産年齢人口と総人口のピークを迎える中国



少子化の進展に伴い生産年齢人口がピークをつけ、やがて生産活動に投入できる労働力人口^(注3)が減少することになるため、中国の中長期的な潜在成長率に対する押し下げ効果が懸念される。最近、中国国内では持続的な経済成長を維持するために一人っ子政策を見直す必要性についての議論が活発化してきたが、中国政府は一人っ子政策の撤廃に関して態度はかなり慎重である。

ただ、既に一部の大都市では夫婦のうち一人が一人っ子である場合、この夫婦に対して二人目の子供の出生を認めるなどの緩和措置が実施されているところもあり、地方での人口状況に見合った規制緩和が行われていることに対して政府は柔軟なスタンスを示している。

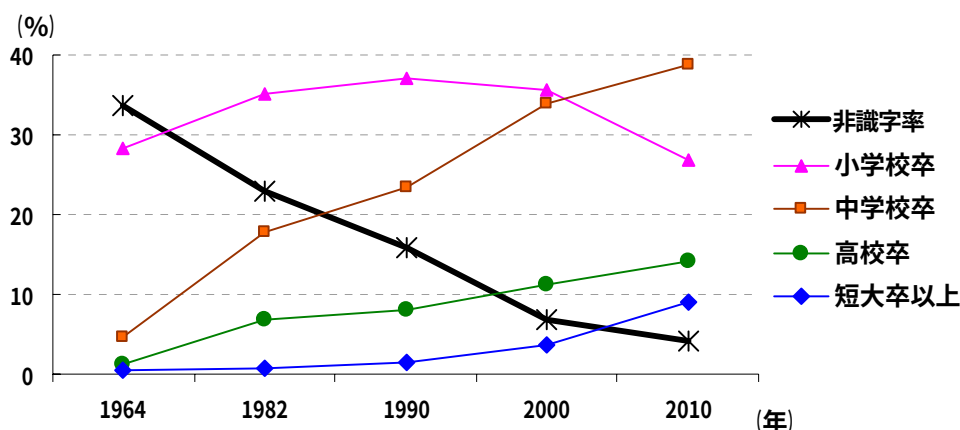
これから2015年の中国生産年齢人口のピークに向けて、ワーカーレベルの労働力人口の供給不足問題は深刻化し、労働コストの上昇は今後数年にわたり継続すると見られる。政府は「第12次五カ年計画」の中で、労働者最低賃金の今後5年間の年平均上昇率を13%以上にするという目標を発表した。労働者賃金の上昇が消費力向上につながるメリットがある一方で、生産性向上のペースを上回る場合は経済成長率が低下する恐れもある。今後、中国政府がいかに労働力人口の減少によるデメリットを解消していくのかが重要な課題となろう。

また、今回の人口国勢調査では国民の教育水準の向上が顕著に表れた。九年間義務教育の

(注3) 労働力人口は、15歳以上の人口のうち、就業者と失業者の合計を指す。15歳以上で働く意思や能力がない者(例：学生や専業主婦ら)は非労働力人口とされる。

普及によって、非識字率^(注4)は2000年の6.7%から2010年の4.0%に低下した。定員増加による短大を含めた大学進学率の大幅な改善によって、短大卒以上の学歴を持つ人口の比率は2000年の3.6%から2010年の8.9%に急上昇した(図2)。

図2 人口教育水準の改善



(出所) 中国統計年鑑より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

ただ、この人口高学歴化の傾向は、今の中国でもっとも必要とされるワーカーレベルの労働者のニーズとはマッチしておらず、国内では大卒以上の高学歴者の就職難とワーカーレベルの労働者不足の問題が同時に発生している。今後、中等教育制度の改善、即ち進学を主要目的とするものだけでなく、生産活動に投入できる技術ワーカーの育成を目的としたものを強化する必要があるだろう。また、世界の産業チェーンの末端で労働集約型の「世界の工場」に頼って成長してきた中国は人口の総合的な質の向上を活かして、中期的には付加価値の高い第三次産業の育成を急ぐ必要もある。

2. 急速に進む高齢化～社会保障制度の整備が急務

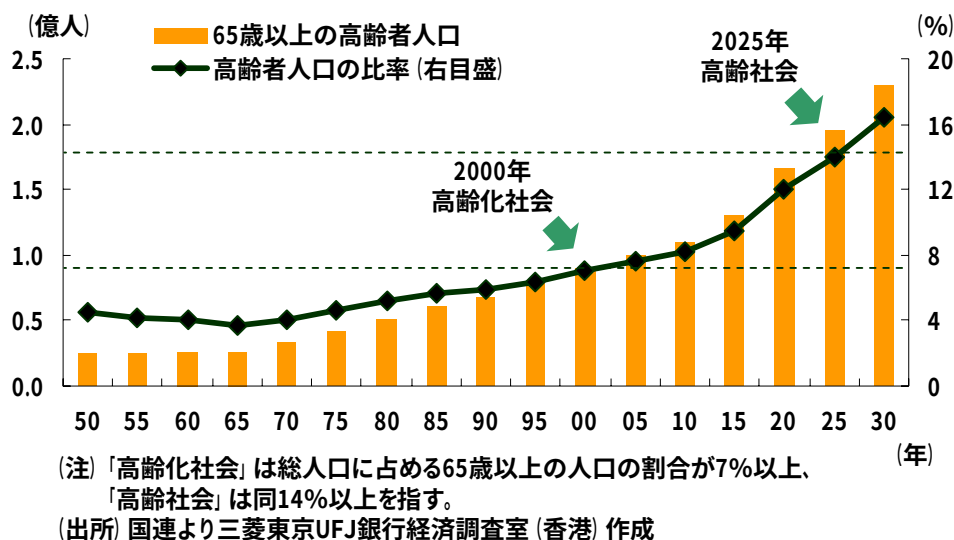
平均寿命の上昇と一人っ子政策の実施による出生率の低下を背景に、2000年に中国の65歳以上の高齢者人口の比率は7.0%(約8,811万人)に達し、既に国際基準での高齢化社会に入った。今回の人口調査の結果によると、2010年に65歳以上の高齢者人口の比率は8.9%(約1.2億人)まで上昇し、2000年からの10年間で高齢者人口が3,000万人も増加した。

国連の予測では、2025年頃に中国の65歳以上の高齢者人口の比率が2000年の2倍に相当する約14%に達し、高齢社会に入る可能性が高い(図3)。日本の場合は、1970年に高齢者人口の比率が7%を超え、その24年後の1994年に同比率が2倍の14%に達し、中国の高齢化進展のスピードは、日本になぞらえることができる。

(注4) 15歳以上の非識字人口が全人口に占める比率を指す。

現在、中国の一人当たり GDP は 4,400 ドル程度である。中国はまだ豊かとは言えない中等所得水準の状態です。深刻な高齢社会を迎えることになるため、今後、高齢社会の到来に備える社会保障制度の整備が急務となる。

図 3 中国の 65 歳以上人口と高齢化率の推移



今年からスタートする「第 12 次五ヵ年計画」では中国政府が国民生活優先を原則とし、社会保障制度の拡充を急ぐ考えを表明した。具体的には、都市部の現役労働者と退職者を対象とした都市基本養老保険^(注5)の加入者数を現在の 2.5 億人から 1 億人増の 3.5 億人にするという目標を掲げている。

都市基本養老保険の加入率については公式統計がないが、都市就業人口(約 3.2 億)に占める現役労働者加入数(約 1.9 億)の比率を前提として試算すると、同加入率はまだ 60%程度に留まることが推察される(図 4)。さらに、「第 12 次五ヵ年計画」が終了する 2015 年に上記の政府目標が実現したとしても、都市基本養老保険の加入率は 80%程度に止まると推測されることに加えて、物価上昇につれて養老保険の支給金額でどれほどの生活費をカバーできるかの問題もある。

また、都市部医療保険制度に関して、現役労働者と退職者に加えて 2007 年から住民も加入対象になったため、加入率が大幅に増加した。現在、都市部人口 6.6 億人のうち、約 4.3 億人が基本医療保険に加入済みであり、加入率は 65%となっている(図 5)。ただ、住民の医療保険加入に対する政府補助金は年間一人最低 120 元と低い水準に留まっているため、診察費、処方薬及び入院時の保険適用範囲に制約が多く、改善の余地がまだ大きい。

(注 5) 都市部の政府機関や企業などで働く従業員に対する年金給付制度を指す。

今後、特に医療支出の多い高齢者層向けの医療保障制度の早期整備及びシルバー産業の育成が社会問題としても注目度が高く、制度面の整備と財政面からの資金投入が期待されている。

図4 都市部基本養老保険の加入状況

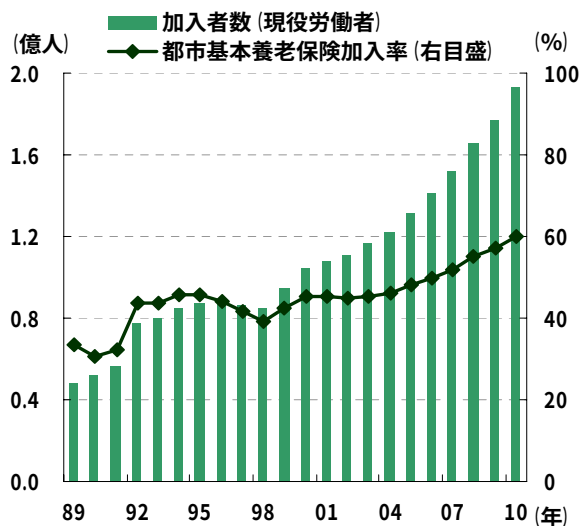
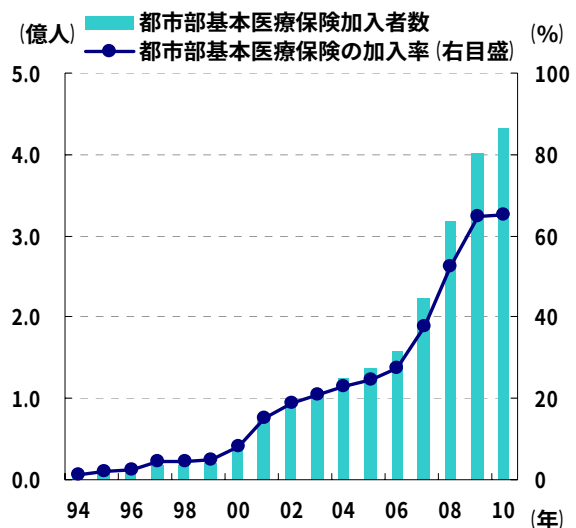


図5 都市部基本医療保険の加入状況



(注) 2007年以降、現役労働者と退職者以外の住民も都市部基本医療保険の加入対象になった。

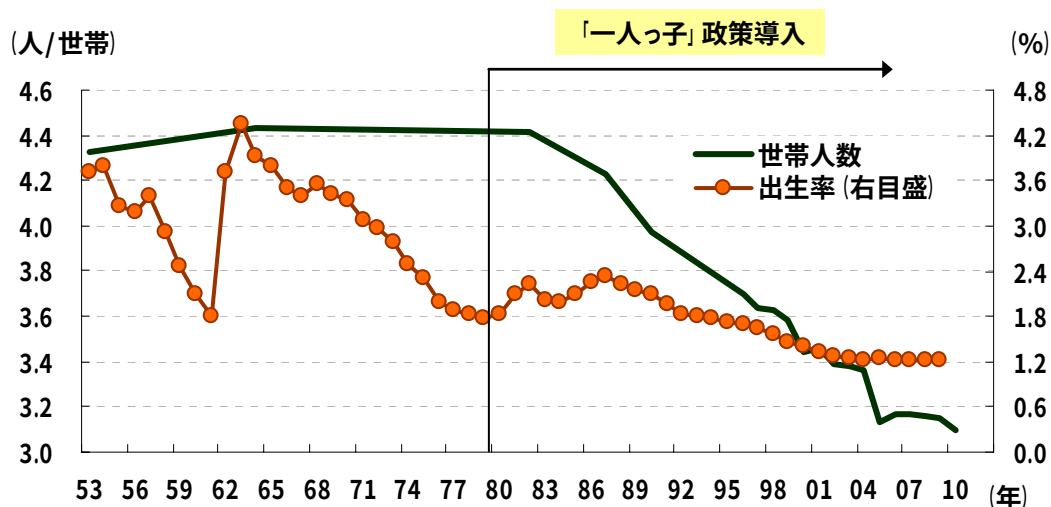
(出所) 国家統計局発表より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

3. 世帯規模の縮小と結婚適齢人口の増加

～不動産バブルの防止が中期的な課題

1980年の一人っ子政策の導入によって、中国の出生率が著しく低下してきた。近年、経済発展による人口流動性の増加、若者の別居志向の高まりなどにより、世帯規模は縮小する傾向にある。2010年の一世帯当たりの人数は3.10人と、2000年の同3.44人に比べて減少している(図6)。また、北京、上海など35大都市では、平均世帯人数が2.87人と、先進国にみられる社会の核家族化と単身世帯化による世帯規模の縮小が既に発生している。

図6 全国の世帯人数と出生率の推移



(出所) 国家統計局より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

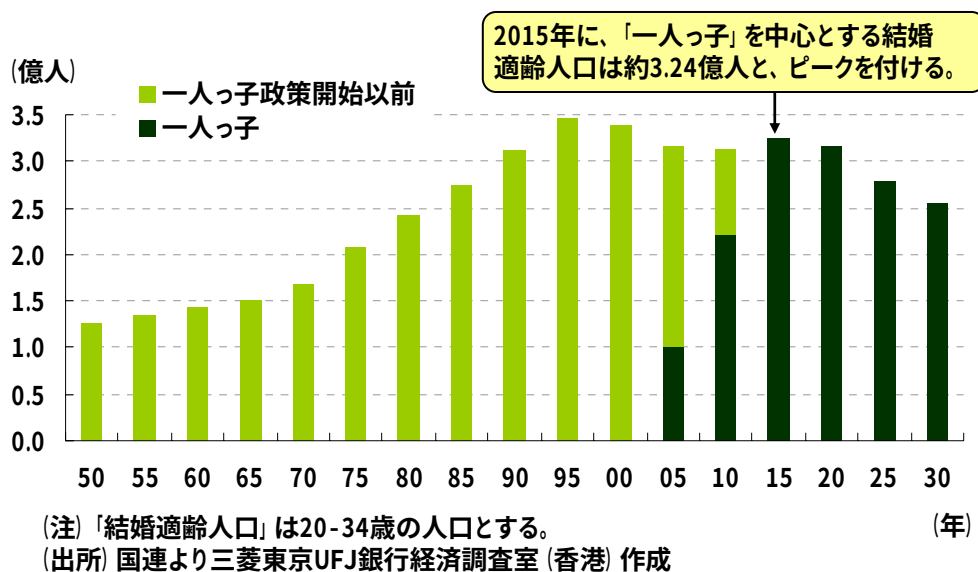
中国の一人っ子世代は、①親と別居し独立した世帯として生活するのが一般的であること、②居住環境や生活水準に対する要求が一人っ子政策開始前の子供の多い時代に生まれ育った世代より遥かに高いこと、③個人収入が十分ではないものの、夫婦両方の親から手厚い資金援助が得られること、などを背景に、一人っ子世代の結婚適齢人口^(注6)の増加は結婚時の住宅購入に対する需要の増加につながる可能性が高い。実際、2005年以降、中国の大都市で発生した住宅購入ブームと住宅価格の急騰には構造的な要因が多々あったが、このような結婚適齢人口の構造変化とも深い関係があったと見られている。

国連の人口予測に基づいて試算すると、1980年以降に生まれた一人っ子世代を中心とする中国の結婚適齢人口数は、2005年から2020年の期間に急増して3億人を超え、2015年にピークを付けて3.24億人になると見込まれる(図7)。

このような中国における世帯規模の縮小傾向、結婚適齢人口のピークを数年後に控えること、などを考慮すると、今後、経済成長による個人所得の増加に加え、結婚用住宅に対するニーズが根強く存在する。住宅価格の抑制と不動産バブルの防止は、中国経済のマクロコントロールにおいて中期的な重要課題になろう。

(注6) 20-34歳の人口を結婚適齢人口とする。

図 7 中国の結婚適齢人口の推移



4. 都市化の加速～戸籍制度改革による消費促進が期待される

今回の調査によると、2010年常住ベースの中国都市部人口は6.7億人、都市化率（都市部人口の総人口に占める比率）は49.7%と、2000年に比べて13.5ポイントの大幅な上昇となった。2000年からの10年間で年平均2,300万人、合計2.1億の人口が都市部に流入し、急速な都市化進展に伴うインフラ投資と住宅投資の拡大は中国経済の牽引役となっている（図8）。

ただ、実際には、本籍地を離れてほかの都市で職を得て生活をする流動人口が2.6億人と、都市部常住人口全体の11.2%に達している。これらの流動人口を都市部常住人口から差し引き、常住している都市の戸籍保有者のみを対象として見た場合、2010年の中国の都市化率はまだ38.8%に過ぎない。

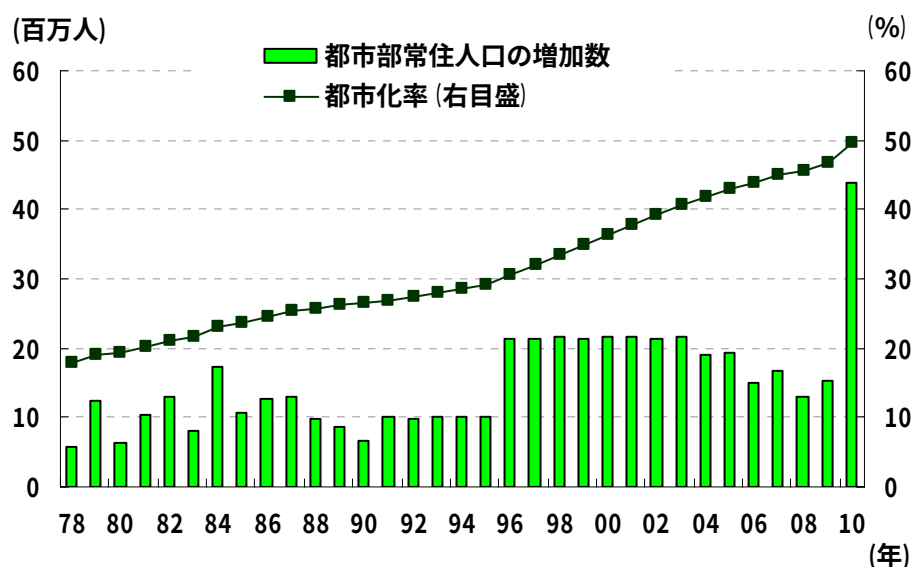
今回の人口調査で、2.6億の流動人口のうち、農村部から都市部への農民工労働者が約1.5億人と大半を占めており、残りは農村部及びほかの都市から元の戸籍を移せないまま常住都市で働くホワイトカラーとその家族の約1.1億人が占めていることが明らかになった。

このうち、特に1.5億人の農民工は居住都市の社会保障の対象から除外されているため、都市部で安定した就職先があっても、戸籍を持つ市民と同様の最低生活保障の受給、低所得者向け住宅の購入・賃貸、子供の一般学校での教育機会が得られないなどの問題がある。長年都市部で仕事をしてきた農民工にとって、家族を農村から呼び寄せて都市部で定住することは容易ではなく、そのため都市部での消費を極端に控えて貯蓄を増やす傾向がある。また、農村部やほかの都市から戸籍を移せないまま都市部で働くホワイトカラーとその家族の

場合でも、子供の入学時の教育コストなどは所在都市の戸籍所有者に比べて高いなどの格差の問題がある。

総じて、戸籍に制約された社会保障や公共サービス面での待遇格差の存在は中国の都市化の進展を阻害している。今後、戸籍制度の改革による都市化率の向上と都市部常住人口の消費促進は避けて通れない重要課題となる。

図 8 中国の都市化率と都市部常住人口の増加状況



(注) 都市化率は総人口に占める都市部常住人口の比率を指す。

(出所) 国家統計局、CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(以上)

(執筆者連絡先)

(株)三菱東京 UFJ 銀行 経済調査室 香港駐在 范小晨

Email: xiao_chen_fan@hk.mufg.jp

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

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、金融商品の売買や投資など何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当室はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。



中国タイヤ市場の展望と外資メーカーに求められる取組み (後編)

三菱東京UFJ銀行
企業調査部 香港駐在
調査役 山内 佑介

「中国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回に分けて中国タイヤ業界を考察していますが、後編である本稿では、今後の市場見通しや外資メーカーに求められる取組みなどについて整理しました。

1. 今後の業界展望

(1) 市場見通し

今後も、中国国内における自動車需要は従来に比べて伸び率は緩やかになるものの、堅調に増加するとみられ、自動車生産台数も拡大基調が続く公算大。従って、新車用タイヤの需要も、自動車と同様のピッチで拡大するとみられる(図表1)。

補修用タイヤの需要は、自動車保有台数の増加を背景に、市場全体に占めるウェイトを高めながら拡大するとみられる。加えて、外資のタイヤメーカーが中心となり、積極的な店舗展開やブランド認知度向上を図るなか、ユーザーのタイヤ交換に対する意識向上やインチアップなどの新たな需要創出も期待できる。

また、タイヤの世界市場における中国市場の位置づけも高まろう。実際、自動車生産台数・保有台数とも、世界全体に占める中国の位置付けは高まる方向にあり、今後も同様のトレンドが続く可能性が高い(図表2)。

図表1：中国における自動車用タイヤ需要の見通し

(百万本)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
タイヤ内需(推定)	162	188	216	246	275	305	329	354	378	404	431
(補修用の比率)	50%	53%	56%	59%	61%	62%	65%	67%	68%	69%	70%
乗用車	123	144	163	185	206	229	248	267	286	305	326
商用車	39	44	53	62	68	75	82	87	92	98	105

(注)タイヤの内需本数は、自動車保有台数・自動車販売台数などから三菱東京UFJ銀行企業調査部にて推計した値。

(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

図表2：国・地域別の自動車生産・保有台数

(単位：百万台)

		世界	米国	欧州(EU)	アジア	中国	日本	韓国	インド	その他
自動車 生産台数	2000年	58	13	20	18	2	10	3	1	7
	比率	100%	22%	35%	31%	4%	17%	5%	1%	13%
	2010年	78	8	20	41	18	10	4	4	9
	比率	100%	10%	25%	53%	24%	12%	6%	5%	12%
自動車 保有台数	2003年	840	231	309	180	23	74	15	11	120
	比率	100%	28%	37%	21%	3%	9%	2%	1%	14%
	2008年	973	248	347	235	51	76	17	19	143
	比率	100%	26%	36%	24%	5%	8%	2%	2%	15%

(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) 各社に求められる取組み

中国のタイヤ市場は拡大が続くとみられるものの、環境変化により、競争条件は厳しくなりつつある。かかる状況下、中国において、外資メーカーが需要拡大の恩恵を十分に享受していくためには、①増産対応、②コスト競争力の強化、③販売体制の拡充といった取組みが重要となる。

①増産対応

今後、中国では自動車販売台数・保有台数の継続的な増加が見込まれるため、各社にとっては中長期的な視点で中国での増産に取り組んでいくことが欠かせない。

ただし、タイヤの新産業政策において、新設・増産投資を行う際、乗用車で年産 6 百万本、商用車で同 1.2 百万本以上の生産能力を必要とする基準が設定されたため、各社では、同基準をもとに増産計画を策定していかなければならない。

現状の資本力・販売基盤などからみて、1 回の投資で同基準をクリアすることが現実的ではないケースも想定される。その場合、計画段階で総投資後の生産規模を年産 6 百万本に設定し、数年間をかけて段階的に能力を引き上げながら、同基準をクリアしていく対応も可能であろうが、いずれにしても、中長期的な視点での計画が不可欠といえる。

増産対応では、工場の立地選定にも留意しておくことが肝要。これは、完成車メーカーのジャスト・イン・タイム生産への対応や物流コスト削減などの点から、納入先に極力近接した地域に生産拠点を構えることが重要となるためである。この点、中国では、吉林省（一汽 VW）・天津市（一汽トヨタ）・上海市（上海 GM・上海 VW）・湖北省（東風日産・東風ホンダ）・広東省（广汽ホンダ・广汽トヨタ）といった地域に完成車メーカーの生産拠点が集中しているため、同地域の周辺に生産拠点を設けることが、他社との差異化を図るうえで有効といえる。

②コスト競争力の強化

原材料価格が高騰する一方、販売価格の引き上げが容易に進まないタイヤ業界では、収益環境が厳しさを増すとみられ、参入企業では、コスト競争力強化の取組みが一段と重要になっている。

日・米・欧などの先進諸国の市場に比べて人件費のウエイトが低い中国では、天然ゴムや合成ゴム、カーボンブラックといった原材料費の製造原価に占める割合が高く、原材料コストの抑制が欠かせない。生産量を拡大することで調達のスケールメリットを享受することのみならず、部材の内製化や現地調達率の引き上げなどが鍵となろう。

実際、大手外資メーカーは、グローバル規模での原材料の一括調達や、スチールコードなど主要な部材の内製化によるコスト削減に着手しているほか、内製化のメリットを享受できるほどのロットが纏まらない中堅メーカーでも、原材料の現地調達を進める動きがみられる。

また、設備投資が嵩む業界特性から考えると、初期投資額を抑制することで固定費負担を軽減する取組みも有効といえる。具体的にみると、大手外資メーカーでは、工場の新設や既存工場での増産の際に、成形機など高い品質が求められる数工程以外の設備について、中国地場製の設備を導入することで、初期投資を抑制する取組みが実施されている模様。

もちろん、足元、天然ゴム・合成ゴムなど主要原材料の価格が 2000 年代中頃と比べて 2~3 倍の水準に高騰している状況では、販売価格に転嫁できない部分をコスト削減で吸収しようにも限界がある。しかしながら、こうした取組みの巧拙によって、各社の収益性には格差が生じる公算が大きい。

③販売体制の拡充

中国では、タイヤブランドに対するユーザーの認知度が依然として低いことから、新車用タイヤがそのまま補修用としても選ばれることが多い（注）。従って、タイヤメーカーにとっては、有力な完成車メーカーから新車用の受注を確保することが補修用も含めた各社の販売全体の伸びを左右する。採算面だけでみると、新車用は補修用に比べて利幅が小さいものの、全体としてのボリューム確保という意味で新車用タイヤの受注拡大に注力するメリットは大きい。

補修用に関しては、中国市場では地場の販売代理店経由で小売店に流通するケースが大半であるため、複数代理店を束ねる代理商との関係を強化していくことで、販売網や棚割シェアの拡大を進めることが重要となる。もっとも、中国においては、全国をカバーする代理商が存在しないため、各地区（東北・華北・華東・華南地区など）・各省毎に有力な代理商との関係を構築する必要がある（図表 3）。

既に、大手外資メーカーは主要な地区に販売現法または支店を配置しており、各省市の代理商を管理する体制を構築している。また、小売店数でも、大手外資メーカーの製品取り扱い店舗数は 2～4 千店に達するケースもみられるなど、今後、確実な増加が見込まれる補修用タイヤの需要捕捉に向けた体制の強化が進められている。

中国における小売店は、複数ブランドを取り扱う「併売店」が基本であり、取り扱う種類も 10 数ブランドに上るケースが大半である。このため、タイヤメーカーは支払うリベートを調整することで、有力な代理商及び小売店における自社製品の取扱量を増やしていくことが重要となろう。

また、今後は、「1 店舗当たりの来客数」、「高付加価値品の販売による販売単価の引き上げ」など“販売の質”を高めていく取組みが重要となる。

足元では、一部の大都市において従来型の補修用タイヤ需要のみならず、日本・米国で一般的なインチアップの需要も期待できるステージとなってきた模様。今後は代理商を通じてインチアップを取り扱う小売店を増やす取組みも求められよう。

（注）日本や米国は、新車用・補修用でトレッドパターン自体が異なるうえ、相対的に単価が高い補修用で収益を確保してきた。一方、中国は、欧州市場と同様に新車用で使われているタイヤを補修用でも選ぶ傾向が強くなり、新車用での納入状況がタイヤ販売全体を左右する構造となっている。

図表 3：補修用タイヤの販売拡大に向けた取組み

項目	取組内容
店舗数の拡充	◇各地区・省毎の有力代理商を通じて自社製品の取扱ウエイトが高い小売店数を拡充 ✓複数代理店を束ねる代理商との関係を強化、販売網や店舗毎の棚割シェアを拡大
1店舗当たりの販売増	◇「来客数増加」や「高付加価値品の販売による販売単価の向上」などに取組むことが重要。 ✓一部の大都市では、インチアップの需要なども捕捉していく必要も

（資料）各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

2. まとめ

世界のタイヤ市場における中国の存在感が増しており、今後も中国タイヤ市場は拡大が続く可能性が高い。外資メーカーとしても、中国事業の成否が全社ベースでの成長性を左右し兼ねない状況が今後予想される。

このため、中国地場メーカーとの競争のみならず、外資メーカー間での競争も一段と激化していくとみられる。また、新設・増産する全てのタイヤ工場の生産能力に一定の基準を設けるなど、中国政府が参入企業に対する規制強化を進めており、外資メーカー各社にとっては今後の事業運営面で難しい舵取りを余儀なくされると考えられる。

こうしたなか、外資メーカーが中国内で販売量を伸ばしていくためには、中長期的な視点に立った生産能力増強のほか、コスト削減や補修用タイヤの需要捕捉を目的とした販売網拡充といった地道な取組みが不可欠であろう。

また、タイヤ業界は装置産業的な色彩が濃く、生産規模の大小がコスト競争力を左右するため、外資メーカーとしては、地場メーカーの買収や合併による事業展開も検討に値しよう。

中国のエントリーカー分野においては、完成車メーカーが中国地場メーカーのタイヤを採用する流れが進んでいるが、同分野は今後の自動車需要の牽引役となる可能性が高い。また、中国では新車用タイヤが補修用としても購入されることが多い。

こうした市場特性を踏まえると、外資メーカー各社は、①従来からの中高級品に絞った事業展開の継続・強化、もしくは②低価格品も含めたフルラインナップの志向、といった異なる事業戦略の採択についての決断を迫られることにもなる。

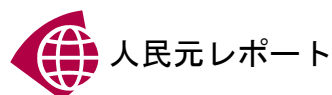
以 上

(執筆者連絡先)

(株)三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 山内 佑介

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

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



人民元切上げ再開から1年

三菱東京UFJ銀行（中国）
市場業務部
金融市場グループ 上野 信哉

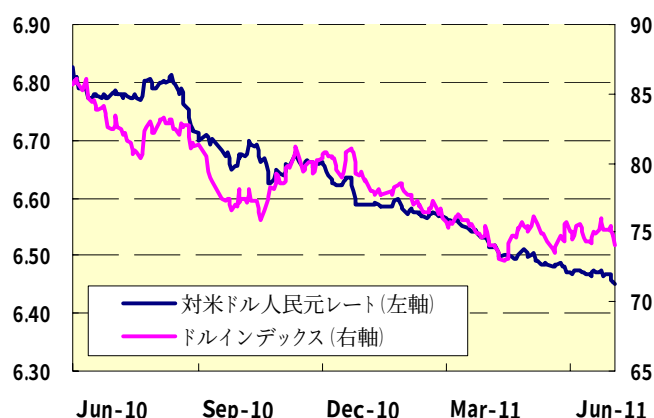
2010年6月19日、中国人民銀行（以下 PBOC）は「人民元の為替制度の改革を一段と進め、柔軟性を増すことが望ましい」と表明、リーマンショック以降実質的に固定していた対米ドル人民元相場を再び切上げ始めた。その1周年にあたる2011年6月19日、国内では「人民元に関する重大発表がある」との観測報道もあったが、結局は何事もなく本日に至っている。一方で、この間に人民元に関して幾つかの新しい展開が起きていることから、本稿ではそれを振り返るとともに、今後の人民元相場動向について考察してみたい。

1. この1年間の人民元相場動向及び人民元を巡る展開

(1) 人民元の変動幅

上記声明からの1年余りの間、PBOCは対米ドルで人民元の切上げを進めた(5.5%上昇)。但し、これはこの間の米ドル安に歩調を合わせてきた側面が強い【図表1^注】。その上昇幅は他通貨の対ドル上昇幅と比べれば緩やかなものに止まっており、例えば対円、対ユーロでは人民元はむしろ下落している。また、BRICSとして並び称されるブラジル、ロシア、南アフリカとの比較からも、人民元の対米ドルでの上昇幅が緩やかなものであることがわかる【図表2】。

【図表1】人民元相場とドルインデックス^(注)の推移



【図表2】通貨別人民元パフォーマンス
(期間:2010年6月18日～2011年7月22日)

対米ドル	5.5%
対日本円	-9.2%
対ユーロ	-9.8%

※ プラスは人民元高、マイナスは人民元安

(参考) BRICS通貨の対米ドルパフォーマンス

ブラジルレアル (対米ドル)	12.4%
ロシアルーブル (対米ドル)	10.4%
インドルピー (対米ドル)	3.9%
南アフリカランド (対米ドル)	9.4%

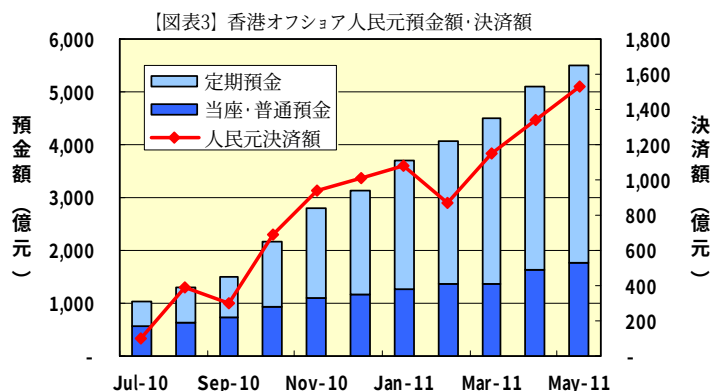
出所) 【図表1、2】とも Bloomberg から市場業務部作成

(2) 人民元の国際化進展と香港オフショア市場の拡大

前述の通り人民元の上昇幅自体は緩やかなものに留まる一方で、国際化については一定の進展が見られた。すでに2009年7月には中国5都市のパイロット企業と香港、マカオ、ASEANとの間で試験的に人民元の国際決済が解禁されていたが、選定された企業数が限定的であったことから実績は小さいものであった。しかし、2010年6月に中国内外の対象地域が拡大されたことで、国際決済の金額は大幅な増加を見せた。

注 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。

さらに、国際決済の進展を受けて香港のオフショア人民元市場は急拡大し、中国本土の人民元を“CNY”と呼ぶのに対して、“CNH”という独自の呼称を得るまでの存在感を示すに至った【図表3】。また、こうしたオフショア市場の拡大に呼応して、2010年8月には国外で国際決済を取扱う金融機関に対して国内銀行間債券市場取引の開放が実施された。

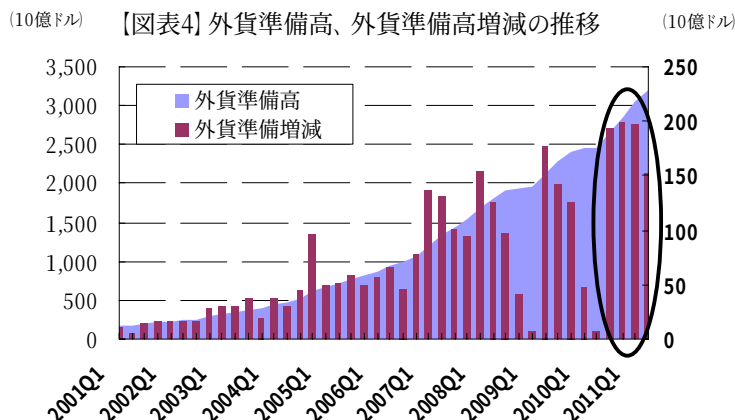


出所)HKMA データから市場業務部作成

(3) ホットマネー流入と投機に対する規制の導入

切上げ再開を受けた人民元の先高期待に加えて、米国による量的緩和策第2弾（QE2）や金融引締策を受けた国内金利の上昇などから、中国へのホットマネー流入が加速した。【図表4】は中国の外貨準備高とその増減を示したものであるが、この1年間で大幅な伸びを示していることがわかる。

こうした動きに対して当局も神経質になっていることが窺え、投機抑制に向けた対応が取られている。今年6月には、国際決済に関して国内外の金融機関が人民元売買を実施する際、その元となる取引の目的が限定された。また、かなり技術的になるため詳細は割愛させて頂くが、国内銀行による投機的な人民元買いを牽制する規制などが、昨年11月以降いくつか導入されている。



出所)Bloomberg から市場業務部作成

(4) 国内における通貨デリバティブ取引の解禁

リーマンショック以降、中国の当局は新種業務・新商品の解禁を抑えてきたが、2011年3月に企業顧客との人民元通貨スワップ、2011年4月には銀行間及び企業顧客との人民元通貨オプションと、今年前半に立て続けに為替系のデリバティブ取引が解禁された。

これらは、今後の人民元相場の柔軟性拡大に対するヘッジ手段の多様化を図るものとも考えられる。現時点では厳しい実需制限を始めとした制約事項が多い上、銀行間市場自体歴史が浅いため、必ずしも活発に取引されているとは言えない。しかし、今後も段階的に利便性が向上することで、取引の拡大が期待される。

2. 今後の人民元相場動向

続いて今後の人民元相場動向について、下記の観点からそれぞれ考察してみたい。

(1) 国内事情

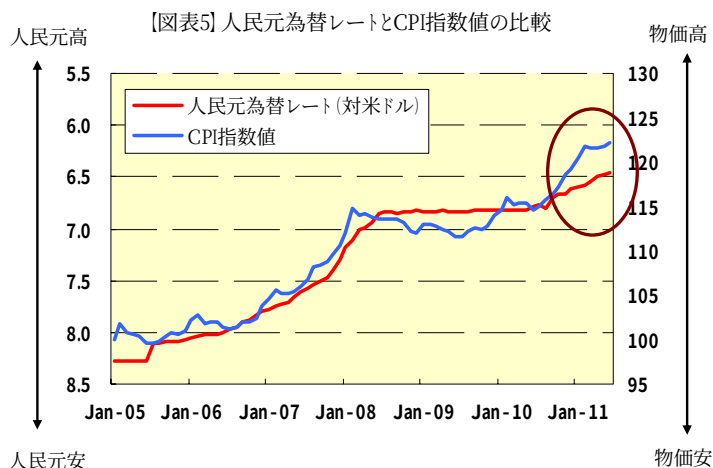
現在中国が抱える重要な国内問題の一つはインフレである。7月9日に発表された6月の消費

者物価指数(CPI)は、豚肉などの食料品価格値上がりにより、前年同月比+6.4%と一段と上昇し、前年同月比の上昇率としては3年来の高水準に達した。これに対して金融引締策では十分な効果が得られておらず、当局関係者からもある程度の人民元高を容認すべきとの意見も見られる。

本誌 64 号(2011 年 5 月)の人民元レポートでも述べた通り、PBOC は物価動向を意識した人民元相場誘導を実施していると考えられるが、【図表 5】はまだ切上げ余地があることを示唆している。

一方で、一時期に比べて減速している国内景気、特に製造業への配慮も必要である。すでに人件費、原材料コストの上昇が輸出企業の競争力に影響を及ぼしており、急激な人民元高は一段の打撃を与えかねない。

結局、両者に配慮する形で、政府による直接的な物価抑制策と組み合わせ、緩やかな人民元高誘導になる可能性が高い。



出所)Bloomberg から市場業務部作成

(2) 国外への配慮

人民元政策は、国内事情を優先して決定されると思われるが、一方で政治的にも経済的にも関係が深い米国の意向を全く無視することはできないであろう。ゆえに、少なくとも対米ドルでは今後も切上げは継続するものと思われる。

(3) 米ドル動向

冒頭で述べたように、米ドル自体の相対的な強さも人民元の価格形成に影響すると思われる。この1年間はQE2を背景に米ドル安の展開であったが、今後については必ずしもそうとは言えない。すでにドルインデックスは5月以降ほぼ横ばいに推移している。

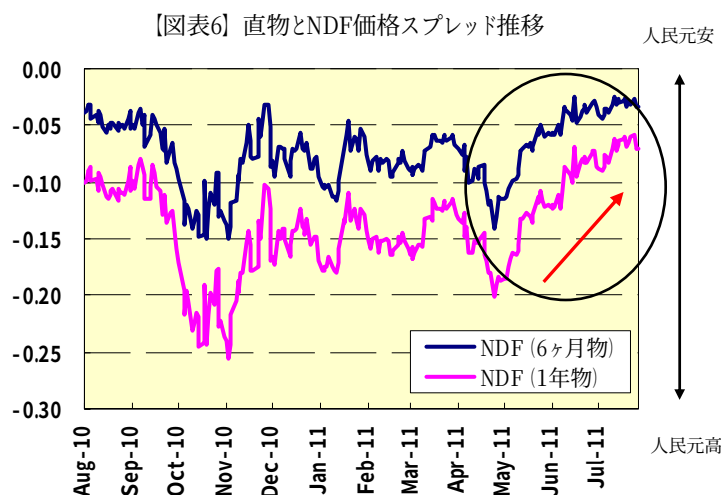
6月の雇用統計などから示される通り、米国景気の回復速度は極めて緩慢であり、低金利政策は長期間継続されることが考えられる。これはドル安要因であるが、一方でギリシャを始めたとした深刻な債務問題がユーロに影を落としている。ギリシャについては民間金融機関も参加した支援策により当面の危機は回避された可能性もあるが、債務を削減することの政治的困難を考えれば、今後もギリシャ以外の国も含めた債務懸念によりユーロが下落する局面が発生するであろう。このように当面ユーロ安とドル安要因が交錯し、少なくとも一方的にドル安が進むとは考えづらい。かかる状況下では、PBOCは対米ドルで急速な切上げを実施することは難しいと思われる。

(4) 金融市場が織込む将来の人民元相場

金融市場がどの程度の人民元高を予測しているかを見るには、国外で取引されているノンデリバブル・フォワード(以下NDF)の水準が参考になる。NDFとは、規制などにより海外で取引することができない通貨の為替リスクをヘッジするために、当該通貨自体は取引せず、取引レートと決済指標レート(中国の場合はPBOC基準値)との差額を米ドルで清算する取引である。

通常の為替先物取引価格は、双方の通貨が取扱えることを前提に、金利差に基づき決定される。一方、実際にその通貨を調達・運用できないNDFでは、純粋な将来の期待値を反映しやすい。

【図表 6】は、人民元の直物価格とNDF6ヶ月物、1年物価格それぞれのスプレッドを示している。このスプレッドのマイナス幅が大きいほど、より急速な人民元高を期待していると看做することができるが、5月以降そのスプレッドが急速に縮小している。これは、PBOCによる金融引締策を受けて先行き景気が減速するとの思惑から、人民元の切上げ幅に対する市場の期待が冷めたからと思われる。このように、足元の金融市場が織込む切上げ幅も緩やかなものとなっている。



出所)Bloomberg から市場業務部作成

結論として、今後も人民元は対米ドルでの上昇を継続するものの、その上昇は緩やかなものに留まると予想する。下記【図表 7】は、今年に入ってから PBOC 基準値の推移を示したものであるが、今年前半は平均すると月 0.4%程度で切上げが進んでいる。今後もほぼ同程度乃至はやや緩やかな速度で人民元高が進むものと考えられる。

人民元為替予想レンジ

(2011年12月末) 6.2500 ～ 6.4000

【図表7】 人民元(対米ドル) PBOC基準レート月次推移

	2011年1月	2011年2月	2011年3月	2011年4月	2011年5月	2011年6月	平均
基準レート	6.5891	6.5752	6.5564	6.4990	6.4845	6.4716	-
変化率*	0.51%	0.21%	0.29%	0.88%	0.22%	0.20%	0.38%

* 変化率は、プラスが人民元高、マイナスが人民元安

出所)Bloomberg から市場業務部作成

以上

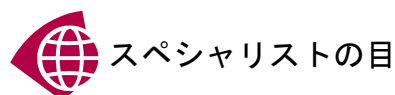
(2011年7月28日)

(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-(21)-6888-1666(内線)2950



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 :

非居住者企業の受動的所得に対する企業所得税の取り扱いについて教えてください。

Answer :

2011年3月28日に、国家税務総局は新たに「非居住者企業の所得税管理に関する若干の問題」と題する公告[2011]24号(以下「24号公告」と称する)を公表し、中国源泉となる非居住者企業の特定の所得(主に受動的所得)について、受動的所得の源泉徴収義務が生じる時点、賃料所得の税務上の取り扱いなどを明確にしています。そこで本稿では24号公告に記載する非居住者企業の受動的所得に対する企業所得税の取り扱い及び私どもの見解を紹介させていただきます。

24号公告の重要ポイント

●配当、賃料、利息とロイヤルティに関する源泉徴収義務が生じる時点

非居住者企業に支払われる配当、賃料、利息とロイヤルティに対して課される企業所得税の源泉義務が発生する時点は以下の通りとなります。

所得		源泉徴収義務の生じる時点
配当	配当支払日が決議日の後	中国の会社が配当を決議した日
	配当支払日が決議日の前	実際に配当が支払われた日
利息、賃料、ロイヤルティ	契約書に規定された支払日における支払いの場合	実際に支払が行われた日
	未払の費用のうち、支払側の中国企業が企業所得税年度確定申告時にその費用を損金算入として計上している場合	中国企業が企業所得税の確定申告を行った日
	未払の費用のうち、支払側の中国企業が後の各年度にその費用を資産として資産計上、あるいは開業費として償却している場合	中国企業がその費用を資産化した日の属する年度の確定申告を行った日
	契約に規定した支払日より前に支払った場合	実際の支払日

●賃料所得の税務上の取り扱い

非居住者企業が中国の借り手に対して設備又は物品のファイナンス・リースをした場合、リース料総額（リース期間満了時に借り手が所有権移転のために支払った最終金額を含む）から設備又は物品の取得価額を控除した金額が、企業所得税の計算上貸付金利息として取り扱われます。

一方で、非居住者企業が中国に所在する不動産を賃貸した場合の賃料に対する企業所得税の取扱いは以下の通りです。

状況	企業所得税	源泉徴収義務者/納税義務者
非居住者企業が、日常的管理を行う施設又は場所を中国に有していない	賃料総額が源泉税の対象	テナントが賃料支払、或いは支払期限時に源泉徴収義務者となる
非居住者企業が、日常的管理を行う人員を派遣、あるいは代理人を指定	非居住者企業(所有者)は中国に施設又は場所を有すると見なされ、企業所得税の申告納税義務が発生	非居住者企業は企業所得税法に基づき企業所得税を申告

PwC の所見

●受動的所得の源泉徴収の時点

24号公告では契約で合意した支払日に受動的所得が支払われていない場合であっても税務上損金算入処理を行っているときは、企業所得税の確定申告時に源泉徴収義務が発生すると明示しています。この取扱いは、契約で合意した支払日に源泉徴収が必要となるとした地方レベルの税務当局の実務とは異なっています。非居住者企業にとって（そして中国の支払側にとっても）、これは現金負担の軽減につながるもので歓迎されるでしょう。しかし、中国の地方レベル税務当局が、24号公告に記載のある発生時期に関する特別な取り扱いを実務上適用するか否かを判断するには時期尚早と思われます。

●ファイナンス・リース

24号公告では、非居住者企業が貸し手となるファイナンス・リースは、金融業務と見なされ、そのリース取引から生じる利息は貸付利息として扱われます。課税所得はリース料総額から設備又は物品の取得価額を控除した金額となります。

24号公告において不明確となっている問題は、毎回の支払リース料の利息部分の確定方法を説明していない部分です。利息部分は課税所得総額（リース期間でのリース支払総額から設備又は物品の取得価額を控除した金額）につきリース期間で均等に配賦して決定するのか、それとも中国の会計基準（実際利子率法に依拠）により中国側借り手が認識した利息費用の金額を基準に決定するのかという二つのアプローチがあります。この二つのアプローチでは、異なる利息金額が算出されます。地方レベルの税務当局が、支払われるリース料の利息所得をどのように決めるかについて、さらなる観察が必要です。

結論

24号公告は断片的な規定ですが、非居住者企業の受動的所得全般に関っています。現在多くの日系企業は金額の大小はともかくとして中国からそれぞれの種類の受動的所得を稼得していると理解しておりますので、このような非居住者企業としては、この新しい規定に対して特別の留意が

必要です。

重要なことは、24号公告は国内法であるということです。従って、いかなる面においても受動的所得についての租税条約の規定に影響するものではありません。条約締結相手国の居住者である日系企業としては、適用可能な租税条約の優遇規定を利用し、24号公告の不利な影響を低減することが考えられます。

(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：「採用」－変化する中国事業の要請に応えるために

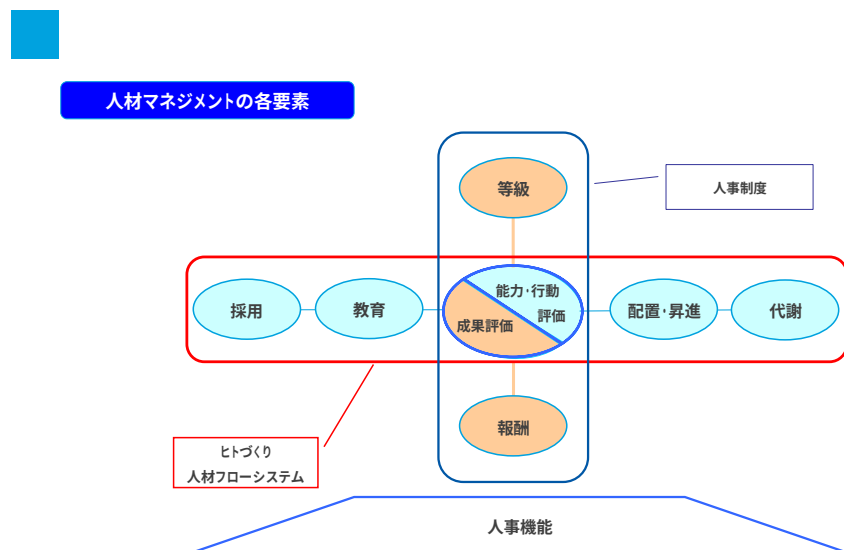
マーサー（上海）日系企業支援チーム
前川 尚大

本稿におきましては、これまでの連載のなかで、あまり触れられることの無かった「採用」をテーマに取り上げてみたいと思います。「採用」とは、下記図1にありますように、人材マネジメントの全体像における「人材フローシステム」に含まれる要素です。とくにこの「フロー」の中で、最初を占める重要な位置づけとなるのですが、他の教育や配置といった人材フローの要素や、人事制度（等級・報酬・評価）そのものに比して、筆者の中国におけるプロジェクト経験からも正面から語られることはまだまだ少ないという印象を持っています。もちろん労務工などの採用がうまく進まないといった課題を取り上げることはあります。

それらの対策として報酬の再設定などが行われることは多いのですが、そもそもの「採用プロセス」の効力、あるいはプロセスを実行する「人事機能」の部分にまで議論が広がることはまれな印象があります。

今回は、この論点を提議するに至った背景を解説しつつ、必要な施策を検討していきます。

図1：人材マネジメントの各要素



1. 求める人材像と市場の急激な変化

現在、事業の成長を希求するあらゆる日本企業にとって、中国は「市場」として無視できない存在として既に認識されていると思います。中国での成長のために、中国における自社の人材マネジメント改革を本社のリーダーシップと支援のもと本格的に進める会社が現地でも増えてくると最近実感しています。過去においては、中国の各拠点からプロジェクトの問い合わせがあり

スタートすることが多かったのですが、昨今は日本本社からの引き合いで中国においてプロジェクトが立ち上がる、といったケースが大変増えてきています。

これらの背景には、まさに中国を市場として捉えた場合、その市場の成長スピードを、自社の事業を大きく成長させるための最大のチャンス（同時に、乗り遅れないためには最後のチャンス）と考えている日本企業が多いことが挙げられます。

これは同時に、中国で事業を展開する欧米系企業や成長著しい中資系民営企業にも言えることです。まさに、これらの成長を成し遂げるために、人材の争奪戦は激しさを増すばかりです。

急激な経済の成長や企業の拡大戦略の過熱は、人材市場において、人材の需給バランスに影響を与え、ときに需要の高いポジションについては、もともとの中国における人材供給量が少ない場合などには大きな需給ギャップを発生させます。一般的に「採用しづらい」「報酬相場が大きく上がった」といった事態が引き起こされます。現在、現地でコンサルティング活動に従事する筆者の感覚としては、以下のポジションは、前述した「ホット・ジョブ」（過熱し、需給ギャップが大きくなっているポジション）として捉えています。

※ 沿岸部における恒常的労働力不足のワーカー層を除く

【現在のホット・ジョブ】

- ① 商品コンセプト等を練り、新たな商品を生み出す『マーケティング・商品企画』
- ② 商品開発等を担える『高級エンジニア』（高級エンジニア）
- ③ 技術と商品の双方を語れる『セールス・エンジニア』『フィールド・エンジニア』

これらの筆者の感覚の「ホット・ジョブ」は、2000年代前半と様相を異にしています。以前は、事業を初期展開する上で必須となる領域のポジションがこれらに該当しておりました。マーサーの調査結果もそれを裏付ける情報が多くありました。例えば以下のポジションなどです。

【以前のホット・ジョブ】

- ① 営業等の中間管理職（マネジャー）
- ② 財務・会計のマネジャー
- ③ ITシステムの担当者

上記のポジションについては、そもそも中国における外資系企業の事業展開が90年代から本格化した際に、中国全体においてそれらの人材の供給量が少なかったことが伺えます。昨今は、財務・会計、ITといった領域では、各職種別に人材の蓄積が進み、以前のような「取りたいがヒトが市場にいない」といった状況は改善されつつあると思います。

一方、その代わりに2010年代に出てきたのが、前述の三つのポジションと感じています。これらのポジションの背景は、やはり中国が市場として急成長するなかで、現地の企業におけるバリューチェーンの伸張が大きく関わっていると見受けられます。これまでの輸出拠点としての製造工場といった「機能特化型」に対して、商品の開発機能が加わり、現地に合った付加価値の高い商品を開発し、それを市場に販売するといった「バリューチェーン型」に脱皮しようとしている姿が多く見受けられます。また、そのバリューチェーンの中で各機能が単調に連結するのではなく、機能間のすりあわせで高付加価値を創出しながら競争優位性を追求する企業が今後増えていくと思われます。これらのポジションの「ホット・ジョブ」化はそういった背景に支えられていると

推察されます。

まさに、商品の付加価値を高める上での「創る」→「造る」→「売る」のサイクルの中核ポジションが需給ギャップの焦点になっていると感じています。

【現在のホット・ジョブ】(再掲)

- ① 『マーケティング・商品企画』 “創る”
- ② 『高級エンジニア』(高級エンジニア) “造る”
- ③ 『セールス・エンジニア』『フィールド・エンジニア』“売る”(付加価値の理解・提供)

このように、企業の事業戦略や競争環境の変化によって、必要となる人材像は大きく変化し、市場における人材の蓄積量に職種・階層別にバラツキが大きい中国ではその需給ギャップも大きく変化をしていきます。上記の職種については、実際に報酬相場の変動が昨年より大きく起きていると感じています。

2. 採用プロセスの相違による日系企業における課題認識の弱さ

さて、上記のような変化のなか、例えば消費財業界においては、とくに欧米系企業や中資系企業では、「マーケティング・商品企画」の分野の社員に対して、同一の等級であっても他の一般営業等に比べて別途報酬テーブルを設けて、「異なる扱い」を社内で行うといった手法が多く取られています。市場に「売れる商品」を出す上で、中核となるこれらのポジションに対して、報酬の原資を傾斜配分するという明確な意思がそこから読み取れます。これは、ある程度の内部公平性に課題(例えば営業とマーケティングの報酬差異)があっても、それ以上に中核となるポジションの機能発揮が成長につながるという明確な考えを彼らが持っていることに他なりません。

一方、内部公平性を重視する日系企業の場合、上記のような明確な対応を打ち出せず、結果として現状の社員とバランスが取れる範囲での人材獲得が前提となり、結果として発揮したい機能に見合った人材がなかなか市場から採用できないといったことが多く見られます。しかし昨今は、より内部公平性に対して説明性を持たせるために、別途等級制度を複線化するといった取組みにより課題の克服を図る企業が増えつつあり、徐々に課題は解決されつつあると感じています。

上記のように人事制度上の対策というのは日系企業においても取られつつあるわけですが、一方でそれらの人材を確保する上での入り口となる「採用」領域に関して、明確な検証を行い、打ち手を行っている日系企業はまだまだ少ないと感じます。この背景には、日本の労働市場の固有環境である「人事部による新卒一括採用と年次別管理」の影響が大きく存在していると思います。

一般に日本の会社では、人事部(または人材開発部等)が採用から育成までを一貫して担当します。採用活動に大規模な投資を行い、ウェブサイトや説明会を充実させ、自社の雇用ブランディングを行い、有能な学生を集めようとします。また入社後は人事部が一貫してこれらの人的資源を管理し、配置を行います。日本企業はスタッフ(人事部)に強い権限を与えることが最大の特徴です。ライン(営業や製造の現場)のマネジャーは、人事部から与えられた人的資源を活用する側であり、採用活動への関与は新卒に対する「面接官」等の協力要請といったレベルに留まります。また、採用後の育成に関しても、現在取り組んでいる仕事に対するトレーニングは実施されるものの、3-5年先を見据えた戦略的な人材開発は人事部/現場共に十分ではないように見受けられます。

これに対して、欧米系企業では、採用の権限はライン（営業や製造の現場）にあり、その採用活動全般への関与は、自らの部下は自らが面接をする、といった前提で日系企業に比して高いといえます。これらの背景から、管理者に対して採用面接のトレーニング等を行う企業も多く存在しています。自身の部下に求める人物像や報酬設定などに当然関心が高まり、人事部任せにすることは少ないと感じます。採用後の育成に関しても、将来の経営を任せる有能な人材については、事業部門トップが直接育成に携わる、ないしは、思い切って戦略上重要なポジションに任じて成長を加速化させる、といった方策がとられます。日本においても中途採用（特定の職種や幹部が対象の場合）の際には似たような傾向がありますが、全体の採用数を考えると新卒採用が圧倒的に多数といえます。

翻って中国ではどうかと申しますと、ラインによる採用が中心となり、より欧米型に近い活動になっています。これは基本的には中国においても欧米系と同じく人材の流動性が高い中途採用中心の市場であることが背景になっています。この人事部よりラインの主導が強い採用プロセスのなかで、日系企業においては、人事部主導の人事に慣らされてきた管理職（ないしは中国で初めて管理職になる若手人材）が、なんの訓練や予備知識もなく採用現場に立っていること、および、採用後の育成や活用に中長期的視野が不足していることに、筆者は以前から危機感を感じていました。採用とは、人材の見極めのプロセスであるとともに人材のサプライチェーンマネジメントの重要な一領域であり、やはりそこには、会社全体の人材フローを俯瞰した上での一定のプロセスやスキルの存在が欠かせないという背景があるためです。下記には、これまで筆者が見てきた典型的な事例を幾つか紹介いたします。

【日本人駐在員における典型的な事例】

- 自社の中国人社員の人事制度を良く知らないまま、面接に参加している
- 中国社会の基礎的な労働法規や雇用慣習、報酬市場を知らないまま参加している
- 人事部が連れてきた候補者から何の疑いもなく採用している ※後述
- そもそも求める人材像や必要なスキルを明確にしないまま参加している
- 面接スキルや質問スキルの予備知識がないまま「なんとなく」面接している
- スキル、経験の検証が必要な中途採用であるが、新卒採用に似た動機や潜在能力に傾斜した面接手法を知らず知らずのうちに取っている
- 有能な人材を採用しても自社で十分に活かしきれずに、他社に引き抜かれてしまう

日本においては、人事部は、自社の雇用ブランドに応じて新卒社員の品質を一定に管理し、ライン（現場）は人的資源の供給を受ける立場として、人事部の『品質管理』に信頼を置いて、あとは与えられた人材をいかに活用するかに集中することができます。しかし、中国においては、その人材の「品質管理」は、採用時の一時点のみならず、事業戦略に基づいて中長期に継続して行われなければならないこと、および、それは人事部だけではなく、ラインの人間も大きく担うという点が最大の違いになります。この企業の人材フローにおけるサプライチェーンマネジメント的な発想が日系企業に弱いことに課題を感じています。

上記の「人事部が連れてきた候補者から何の疑いもなく採用している」という点について、少々解説が必要かと思います。中国においては、日系企業の人事機能の基盤が弱いことが往々にして指摘されます。給与計算等のオペレーション機能に特化している場合が多く、戦略的な人材育成の仕組みづくりといった領域にまで現地人材人事部が踏み込めていないことが多くあります。

そのような背景のなか、第一章に上げたような流動的な「ホットジョブ」に対応できるだけの採用における企画機能を人事部が持っていないことが多くあります。たとえば、採用における「採用母集団形成」(自社の採用に関心をもつ対象者層をより多く形成するための告知活動)についても、媒体の選定や広告の内容といった点で十分に検討されないまま実施され、結果として本来必要な能力や経験を持つ人材層にアプローチできず、採用母集団が形成できず、必要な人材が採用できないといったケースも多くあると感じています。

「人事部が連れてきた2名のうちから1名採用したけど、他にいい人が本当にいないのかなあ」と漠然と駐在員は感じつつも、その人事部の採用プロセス(採用母集団形成や面接呼び入れプロセス、面接内容)そのものの「競争力」にメスを入れようとする日本人幹部は少ないようです。これには、前述の日本型の強い人事部のもとで働いてきた日本駐在員と現地のライン主導型人事のギャップに、駐在員自身が気付かずにいることが最大の理由の一つではないでしょうか。

3. 採用プロセスの戦略的強化

第二章であげた課題に関して、いくつかの実例を挙げながら、適切な対応を検討してみましょう。すでに申し上げたとおり、中国市場で勝ち残るために、ますます事業の中核となるポジションはその重要性を高めています。それらのポジションに対する採用戦略や採用プロセスの強化は必須の課題です。ここでは、人事制度の領域以外となる実際の採用プロセスについて幾つかの事例を参考にしながら考えてみたいと思います。

通常、採用活動において重要なポイントは以下と考えます。

- | | |
|----------------|-------------------------|
| ① 採用母集団形成 | (告知媒体の選定等) |
| ② 採用基準 | (対象ポジションの役割と求められる能力・適性) |
| ③ 採用担当者のスキル | (面接実施者の面接スキル、質問スキル) |
| ④ 採用後の継続的な人材育成 | (人材育成システムとの連携) |
| ⑤ 採用担当者の熱意 | (入社に向かっての候補者の動機付け) |

①から④に関しては、それぞれに関連する事例として以下を挙げます。

①採用母集団形成

【日系大手製造業B社】

将来中核となる若手の幹部候補を、日本と同じように企業説明会などを実施し、潜在能力のある応募者の母集団形成を積極的に実施している。大規模な採用母集団の形成を中国でも行い、能力のある人材の採用につなげている。

日系企業においては、事業の中核となるポジションを内部育成中心に考える傾向が強い一方で、そのような潜在的に能力を持つ人材の採用に関する母集団形成については、社内で十分に議論されていない傾向が見受けられます。この部分は、前述した日本型人事機能のもと、すでに「母集団形成」は人事部が保証しているという暗黙の了解をそのまま中国でも無意識に持っていることが多いと感じます。

自社の事業に必要な中核ポジションについては、人事部任せにせず、経営層もその母集団形成の手段方法に関心を持ち、自社の実際の現場を検証することが必要ではないでしょうか。

これは必要となる対象人材によっても母集団形成のアプローチは異なり、「マーケティング・商品開発」といった感度の高い人材については、通常の採用エージェントの活用以外にも、一般に向けた自社らしい人材募集広告といった雇用ブランディングを意識した採用母集団形成も検討するべきかと思います。

また、キャンパスデイ（大学内企業説明会）などを活用とした特定学校とのパイプ構築といった手段も有効です。

②採用基準

【欧米系化粧品メーカーA社】

美しさへの憧れ、顧客を美しくすることへの喜びといった対面販売に必要な「動機」や「行動特性」を明確に定義し、面接票から新入社員研修、昇進・昇格審査の評価項目として一貫して採用している。

自社の求める人材像や、個別の採用対象ポジションの役割や必要な能力・適性を明確にし、採用のプロセスに対して一貫した評価基準を構築することが重要です。明確な評価の基準を持たずに、面接に望む管理者も多くいます。

自社の事業や中核のポジションに求められるものは何かを真剣に議論することが重要です。とくに欧米系企業では、行動特性（コンピテンシー）を職種別に定義したり、応募者がもつべき仕事への「動機」（顧客を美しくしてあげたい！等）をアセスメントツールにより測定するといった工夫がなされています。

③採用担当者のスキル

【欧米系製造業C社】

採用面接を行う管理者に対して、行動行為評価面接（Behavior Event Interview；BEI）等の採用スキルの研修を義務付けている。

採用活動を適切に行うためには、適切なスキルを採用面接官が持つことが必要です。この部分については、採用面接に「スキル」が必要である、という認識自体が日系企業に弱いことが課題となっています。面接参加者の適性を、彼らの過去の行動を具体的かつ詳細に話させることで判断する「BEI」といった手法自体が存在することを知らないという場合も多くあります。

標準的なスキルを持たない場合は、「私はいつもこれを質問する。これを聞けばほぼ分かる」「目を見れば分かる」といった個人的な思い入れの強い方法に偏ってしまいがちです。

人材を選抜する意味においても、採用面接時におけるコンプライアンス確保の意味においても、採用面接は管理者の一つの「スキル」であるという考え方を社内に定着させることが重要です。また、もともと言葉の問題もあり、効果的な採用面接ができないという場合は、通訳や日本語の話せる中国人幹部の支援を得て、納得がいく面接を実施することが重要です。

④採用後の継続的な人材育成

【日系消費財メーカーD社】

自社における人材育成体系を職種・機能別に整備するとともに、自社の強み・ブランド力を反映したコンピテンシーに基づく評価を体系化している。これにより、入社時から自社の強みを意識して仕事に取り組ませ、キャリアアップを目指せる環境を整えている。

キャリアの「発展空間」を重視する中国においては、入社してからすぐに自らのキャリアアップ

を考え始めます。自社のリテンション力を強化していくためには、育成が会社として仕組み化され、適正に運用されていることを社員に具体的に示すことが肝要です。また、育成した結果として有能な人材が他社に流出したとしても、その人材が自社の人材開発システムの素晴らしさを社外に伝えてくれるならば、一種の雇用ブランドとして活かすことができます。

4. 本稿のまとめ

本稿の趣旨をまとめますと以下になります

- 中国におけるバリューチェーンの伸張は、企業における必要な人材像を常に変化させており、市場においては新たな人材の需給ギャップが発生し続けている
- とくに人材需給ギャップが激しい中核ポジションについては、企業は報酬水準や人事制度といった領域以外に、「採用プロセス」「採用活動」「採用後の人材育成システム」の競争力を人材のサプライチェーンマネジメント的な発想から再度検証する必要がある
- 上記に対して、新卒一括採用による人事部による採用管理が中心となる日本企業では、海外において採用の現場に立たされる駐在員の認識・スキルに課題があり、対応が後手に回っている印象がある
- 必要となる施策は、①採用母集団形成の強化 ②採用基準の明確化 ③採用担当者のスキル向上 ④採用後の継続的人材育成 といったものが考えられる。これらの施策を熱意と戦略性を持って自社内で推進することが重要である

今回はこれまであまり触れられなかった「採用」という要素に注目して、日系企業の課題を考察してきました。筆者も現地で数多くの人材マネジメントのプロジェクトを実施してきました。どんなに理想的な人事制度を構築しても、その制度の中で働く人材が事業に合致した人材でないかぎり、人事制度も所期の目標を達成することは難しいと最近よく感じています。

今後、日系企業が成長していくためには、実は、「採用」という人材マネジメントの入り口部分の品質を高めること、および採用を入り口とした人材のサプライチェーンマネジメント的な発想が、人事制度の改定や育成施策の実施といった面と同等に重要ではないかと感じています。とくに、日本型人事機能（人事部による採用者の品質標準化）に慣れてしまった我々日本人駐在員は、採用対象人材の品質確保は、人事部（スタッフ）が実施するにせよ、ライン（現場）が実施するにせよ、採用プロセス自体の強化が常に必要であることを十分に理解することが重要だと思います。

【執筆者連絡先】

日本：マーサー ジャパン 株式会社
東京都新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティタワー37 階
TEL：03-5354-1560（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



三菱東京UFJ銀行(中国)有限公司

拠 点	住 所	電 話
北 京 支 店	北京市朝陽区東三環北路5号 北京発展大厦24楼	86-10-6590-8888
天 津 支 店 天津 濱 海 出 張 所	天津市南京路75号 天津国際大厦21楼 天津市天津経済技術開発区第三大街51号 濱海金融街西区2号楼A座3階	86-22-2311-0088 86-22-5982-8855
大 連 支 店 大連経済技術開発区出張所	大連市西崗区中山路147号 森茂大厦11楼 大連市大連経済技術開発区金馬路138号 古耕国際商務大厦18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無 錫 支 店	無錫市新区長江路16号 無錫軟件園10楼	86-510-8521-1818
上 海 支 店 上海 虹 橋 出 張 所	上海市浦東新区陸家嘴環路1233号 匯豐大厦20階 上海市長寧区紅寶石路500号 東銀中心B棟22階	86-21-6888-1666 86-21-3209-2333
深 圳 支 店	深圳市福田区中心4路1号嘉里建設広場 第一座9階・10階	86-755-8256-0808
広 州 支 店 広州 南 沙 出 張 所	広州市珠江新城華夏路8号 合景国際金融広場24階 広州市南沙区港前大道南162号 広州南沙香港中華総商会大厦 805、806号	86-20-8550-6688 86-20-3909-9088
成 都 支 店	成都市錦江区順城大街8号 中環広場2座18階	86-28-8671-7666

三菱東京UFJ銀行

瀋 陽 駐 在 員 事 務 所	遼寧省瀋陽市瀋河区悦賓街1号 方園大厦7階705号	86-24-2250-5599
香 港 支 店	7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6758
九 龍 支 店	15F Peninsula Office Tower, 18 Middle Road, Kowloon, Hong Kong	852-2315-4333
台 北 支 店	台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓9階	886-2-2514-0598

【本邦におけるご照会先】

国際業務部

東京：03-5252-1646（代表） 大阪：06-6206-8434（代表） 名古屋：052-211-0944（代表）

発行：三菱東京UFJ銀行 国際業務部

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 貿易投資相談部

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