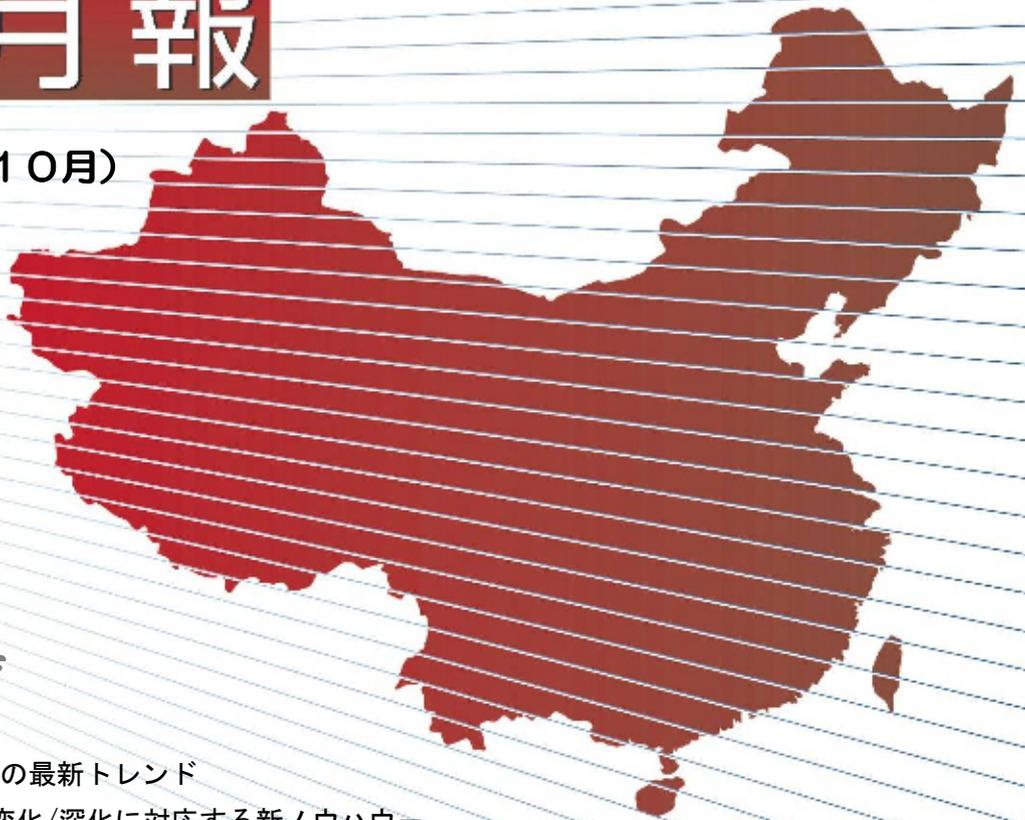


BTMU

中国月報

第69号 (2011年10月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ 中国知的財産権保護の最新トレンド
—中国ビジネスの変化/深化に対応する新ノウハウ—

■ 経済

- ◆ 「中進国の罫」か「後発先進国の悩み」か～貿易構造からの検証

■ 産業

- ◆ 中国医薬品業界の概要 ～医療改革動向、市場動向と業界構造～

■ 人民元レポート

- ◆ 欧州債務懸念と中国への影響

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～中国投資性会社に対する新たな規定に関する潜在的な課税問題について
- ◆ 人事：ステージごとに異なる中国人材マネジメント取り組み(6)
—施策展開ステージ 前編（市場成長に即した組織能力の構築）

■ MUFJ中国ビジネス・ネットワーク



目 次

■ 特 集

- ◆ 中国知的財産権保護の最新トレンド
ー中国ビジネスの変化/深化に対応する新ノウハウー
西村あさひ法律事務所1

■ 経 済

- ◆ 「中進国の罣」か「後発先進国の悩み」か～貿易構造からの検証
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部6

■ 産 業

- ◆ 中国医薬品業界の概要 ～医療改革動向、市場動向と業界構造～
三菱東京UFJ銀行（中国）企画部 企業調査チーム12

■ 人民元レポート

- ◆ 欧州債務懸念と中国への影響
三菱東京UFJ銀行（中国）環球金融市場部21

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～中国投資性会社に対する新たな規定に関する潜在的な課税問題につ
いて
プライスウォーターハウスクーパース中国25
- ◆ 人 事：ステージごとに異なる中国人材マネジメント取り組み(6)
ー施策展開ステージ 前編（市場成長に即した組織能力の構築）
マーサー ジャパン28

■ MUF G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「中国知的財産権保護の最新トレンド - 中国ビジネスの変化/深化に対応する新ノウハウ」は、近年、中国ビジネスにおける内販志向が高まる中、知的財産権について新たなトピックとなっている問題を取り上げて解説しています。①サービス業の商標権侵害対策、②現地法人の職能発明規定の制定、③特許の先使用権主張のための公証手続について、具体的対応策を解説した上で、現在の中国のような、政策による法制度や経済システムの変動に加えて、市場も常に変動している環境下では、そこで生み出される知的財産権も様々な影響・変容を受けており、知財権法プロパーの側面からだけでなく、広くビジネス的な観点から、その変化の背景や要点を把握する必要があり、さらに現地の実務を踏まえつつ、創意工夫して機動的・効果的な権利保護対策を展開していくことが重要であるとしています。

経済「『中進国の罫』か『後発先進国の悩み』か～貿易構造からの検証」は、「2050年は『アジアの世紀』とするADBの見通しの実現の鍵を握る中国経済の行方について、貿易構造から検証しています。商品別純輸出率を見ると、中国は機械類など高付加価値品目の国際競争力が着実に向上していることが分かり、『中進国の罫』（貧困状態から抜け出し中所得水準に達した中進国で経済が停滞し、先進国レベルに到達できない状態）を回避できる可能性が高いと見ています。一方、機械類の純輸出率を生産段階別寄与度で見ると、付加価値の高い電気機械等では部品段階の輸入依存度が高く、『後発先進国の悩み』（基幹部品が輸入依存構造のままで、最終製品段階の高付加価値化が難しい状態）に直面する可能性があるとしています。こうした貿易構造の分析を踏まえると、今後中国にとって、産業構造の高度化に加え、産業の足腰である部品産業とその主たる担い手である中小企業の育成が大きな課題であると指摘しています。

産業「中国医薬品業界の概要～医療改革動向、市場動向と業界動向～」は、市場規模の拡大が見込まれる中国医療業界について纏めています。中国の医療市場は経済成長とともに急拡大し、2009年以降の医療制度改革により、医療保険加入率の向上、薬価の抑制、公立病院経営の改善等も図られています。今後の医療市場についても、潜在経済成長力や医療の深化が進むことで拡大余地は非常に大きいと見ています。また、医薬品市場については、足元で急成長を維持、市場は中堅中小のローカル製薬会社が多数存在する分断型市場構造となっており、製薬会社の業績は総じて拡大傾向にあるとしています。今後の医薬品市場は、市場規模の拡大が続くものの、競争激化や薬価下落により製薬会社はマージン低下を余儀なくされ、生き残りのためには、M&Aなどによるコスト競争力の改善、R&D投資による高付加価値製品の取り込み、販売ネットワークの拡充等による競争力を高めることが不可欠であると指摘しています。

人民元レポート「欧州債務懸念と中国への影響」は、「第2のリーマンショック」を懸念する向きもあるなか、欧州債務懸念の外観に触れた上で、欧州債務懸念が中国経済と金融政策へ及ぼす影響について検証しています。人民元為替は資本規制や為替介入により大きな下落は生じていないものの、中国株の下落とこれに伴う個人の消費意欲減退が今後の景気減速要因になる可能性があるとしています。また、貿易規模の縮小に伴う純輸出のマイナスが成長押し下げ要因となることが想定されるものの、財政発動の余地が残されているため、金融危機に発展した場合でも相応の対応力を有しているとしています。今後の中国の金融・為替政策については、インフレ率が依然として6%を上回る高水準にある一方で、欧州債務問題がさらに悪化する可能性も排除できない中、人民銀行は追加金融引締め、緩和のどちらも取りづらい状況にあると考えられ、現状の引締めの金融環境を維持し、公開市場操作などを通じて金融環境の微調整を図るものと予想しています。人民元レートについては、元高基調が続くものの、欧州債務懸念による世界経済の不確実性の高まりから、元高ペースはこれまでに比べて緩やかなものになる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29日に国家外貨管理局が公布した、中国投資性会社に対する新たな規定（[2011]7号通達：中国投資性会社が国内所得を再投資する場合、当該所得を投資性会社の登録資本金に組み入れなければならないとする規定）に関する潜在的な課税問題についての解説です。

人事「ステージごとに異なる中国人材マネジメント取り組み(6) - 施策展開ステージ前編（市場成長に即した組織能力の構築）」は、シリーズの最後のステージである施策展開ステージについて、そこで直面する特有の課題とその克服方法を2回に分けて解説しています。日本企業の強みである「組織・機能間の『擦り合わせ』（インテグラル）を通じた高品質・高サービスの追及」は、『擦り合わせ』能力の向上スピードが市場の成長スピードに比べて緩やかであることが、欧米系企業、中国現地企業との競争上のボトルネックとなる可能性があるとして指摘し、このボトルネックを回避するための方策として、『擦り合わせ』領域の絞込み」と「絞り込まれた領域での『擦り合わせ』能力の開発スピードの向上」の2つの視点から、形式知化（マニュアル化/パッケージ化）、日本人ロールモデルの活用、人材育成・登用の仕組み化といった具体的方法を紹介しています。



中国知的財産権保護の最新トレンド

—中国ビジネスの変化/深化に対応する新ノウハウ—

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 中国ビジネスの変動が生み出す新たな知財問題

長年にわたり、中国の知的財産権問題と言えば、一にも二にも模倣品（商標権侵害製品の製造・販売）問題、三・四がなくて、五に技術秘密保護という様相を呈していた。その背景には、日本企業の対中投資・進出が製造業中心であり、また中国は専ら製造拠点と位置づけられてきたことがあったと思われる。

だが近年は変化が生じており、対中投資の中でサービス業の比率が増大し、また中国を巨大な販売市場と捉えて内販に力を入れる傾向が強まっている。それに対応して、中国の知的財産権問題にも変化が生じているように感じられる。私が手掛ける案件の中でも、例えば、サービス業（小売り等）の商標権侵害のケースが現れており、工業製品上に模倣商標が付されるケースとは様子を異にしている。他にも、内販を拡大し始めたところ、現地法人（製造会社）で職務発明が生じ始めたため、その職務発明規程を整備する必要に迫られるケースがあったり、または中国特許法（専利法）上の先使用权主張のための公証手続など、従来とは異なる手法での技術秘密保護策が必要とされるようになっている。

本稿では、そういった近時の新たなトピックを取り上げて紹介することとしたい。いずれも、私自身が関与した案件の経験を踏まえたものである。

1 サービス業の商標権侵害対策

従来の製造業における商標権侵害の模倣品対策と異なるものとして、サービス業分野における商標権の保護が新たなトピックとなっている。

(1) サービス業分野の商標権保護について

80年代、90年代から中国での事業展開を積極的に行ってきた大手の製造業者の場合、長年にわたり商標権侵害の模倣品被害に悩まされる中で、迅速で積極的な商標登録出願や、商標権侵害の模倣品に対する行政取締り・訴訟の提起などの権利行使を展開し、現地での対策ノウハウを豊富に蓄積しているケースは多い（なお、中国では、商標権侵害の模倣品対策として、人民法院（裁判所）への民事訴訟提起よりも、工商行政管理局などの行政機関に取締りを申立てる方法がよく取られる。一般に後者の方が、手続が迅速で費用も安いためである）。

この点、最近では、小売りや飲食店などのサービス業分野に属する日本企業が続々と中国に進出しており、それらの中には、海外進出の経験に乏しいドメスティックな企業も多く、中国でのビジネス展開に不慣れな傾向が見られるうえに、ブランド保護のための商標登録や権利行使についても、ノウハウの蓄積が不十分なケースが多いように思われる。

では、例えば特定の商品を専門的に扱う小売店チェーンが中国に進出したところ、その店舗の看板等に使われている特有のロゴ（中国で商標登録済み）を第三者が勝手に使用して、類似商品を扱う店舗を開いた場合、どのような対策が取れるだろうか。

中国でも、役務商標（サービスマーク）の登録制度があり、サービス業者も自己のサービスについての商標を中国で登録出願することができる。商標の登録が認められた場合、他人による無断での商標の使用に対しては、商標権侵害行為として、工商行政管理局に取締りの申立てをしたり、人民法院に民事訴訟を提起することが可能である。

(2) 行政取締りの注意点

但し、工商行政管理局による行政取締りについては注意すべき点もある。一般に、工商行政管理局は、模倣製品の取締りには慣れており、比較的スムーズな対応が期待できるが、小売サービスについては、近年ようやく商標登録が開始されたとのことであり、当局サイドに行政取締りの経験が十分蓄積していないため、侵害判断や取締りの実施に際して消極的になるなどして、スムーズな申立の受理や取締り実施が困難となる可能性がある。そこで、この種の案件に慣れた弁護士、代理事務所又は調査会社を通じて、管轄の工商行政管理局担当者と事前に十分な協議をしておくことが重要である。

工商行政管理局による行政取締りが成功した場合の行政処罰内容としては、通常の商品（商標権侵害製品）であれば、侵害商標の付された製品の押収、製品の製造・販売の停止命令ということになるが、小売店舗の場合は、商標の記載された店の看板、パンフレット、カタログ等の押収、それらの使用禁止命令等となる。

もし、工商行政管理局の取締りがスムーズに行えない場合には、人民法院への民事訴訟の提起を検討することになる。

今後は、日系サービス業者にとって、中国での知的財産権保護がますます重要となり、その実務ノウハウの蓄積が急務となると思われる。まずは、現地での自社ブランド等の知的財産権の保護/侵害状況を調査し、「中国で何ができるのか」を検討されるとよいと思われる。

2 現地法人の職務発明規程

最近、中国現地法人のために職務発明規程を制定しようとする企業が増えているように感じられる。その背景には、(1)中国特許法改正による職務発明の報奨、報酬支払い義務の拡大と、(2)現地の製造企業での内販の拡大という二つの要素があると思われる。

(1) 中国特許法改正について

まず、中国特許法の関連する条文を以下に整理する。中国現地法人の従業員が職務発明を行った場合、中国特許法に基づき報奨、報酬を支払う必要がある（職務発明創造の発明者又は考案者に報奨を与えなければならず、発明特許の実施後は合理的な報酬を与える。特許法16条）。この点、特許法実施細則は、かかる報奨、報酬について次のように定めている。

〔権利化による報奨金〕

特許権を付与された企業が、報奨の方式及び金額について合意しておらず、また社内規則制度においても規定していない場合は、特許権が公告された日から3ヶ月以内に、下記の報奨金を支払

う（特許法実施細則77条1項）。

(1)	発明特許	1件につき3,000元を下回らない
(2)	実用新案・意匠	1件につき1,000元を下回らない

〔自社実施による報酬〕

特許権を付与された企業が、特許法16条に定める報奨の方式及び金額について合意しておらず、また社内規則制度においても規定していないときは、特許権の有効期間内に、発明創造の特許を実施して毎年得られた営業利益のうち、以下の割合で報酬を支払う（特許法実施細則78条）。

(1)	発明特許・実用新案	2%を下回ってはならない
(2)	意匠	0.2%を下回ってはならない

いずれも、職務発明を行った従業員との間で合意があるか、または社内規程がある場合には、それが優先するが、もしかかる合意や社内規程が無い場合には、上記の法規定に基づく報奨、報酬の支払いが企業に義務づけられる。（この点、第三次特許法改正（2009年より施行）の前は、かかる職務発明の報奨、報酬の支払い義務は国有企業に適用され、国有企業以外（外資企業を含む）は「参考にできる」と規定されており、日系の現地法人に強制的に適用されることはなかったのが、現行法では適用範囲が拡大したものである。）

おそらく上記の金額や基準は、多くの日本企業にとって過大な負担と感じられるであろうから、これよりも低い金額・基準を採用しようとする場合は、しっかりとした内容の職務発明規程を現地法人に置くことが必要となる。

(2) 内販の拡大について

これまでも、日系企業の中では、中国の職務発明規程に関する制度に一定の関心が向けられていたが、多くの日系企業は中国に本格的な R&D センターを置くことを避ける傾向があり（その理由の一つは、技術秘密流出を恐れたことにある）、R&D センターを置かない限りは、中国現地で職務発明が生じることはないと考えている企業が多かったように思われる。

しかし、それまで専ら輸出向けに製造を行っていた日系の現地法人が、リーマンショック後の中国の国内市場の急拡大を迫る形で、国内市場に向けて製品を製造・販売する比重が高まってきた。その結果、中国内の顧客向けのいわば「カスタマーサポート」の一環として、現地の従業員による製品の仕様等の修正・変更がなされていく中で、ふと気づいてみると、中国で実用新案登録や意匠登録が可能なレベルに達したものが生まれ始めたわけである。

そのため、上述した中国特許法の職務発明の報奨、報酬支払い義務の適用を避ける目的で、急速に中国現地法人に職務発明規程を制定しようとする企業が現れたと考えられる。

但し、現地法人の職務発明規程の制定は、現地に適切なモデル規程がないこと、法の規定とは異なる内容の職務発明規程がどこまで許容されるかは、参考となる裁判例などもないため不明確なこともあって、容易な作業ではないといえる。

中国での内販を拡大されているメーカーであれば、本社サイドの認識とは異なり、中国の現地法人で既に職務発明が生じ始めていないか、まずは社内ヒアリングから始められてみると良いかと思われる。

3 特許の先使用权主張のための公証手続

原料や素材系のメーカーに多く見られるが、自社が有する製造方法等について、技術水準上は特許出願が可能であっても、あえて特許出願をせず「ノウハウ」として保有するケースがある（コカ・コーラの製法の例が有名）。特許登録した場合、その内容が公開されることにより、第三者が容易に利用できるようになり、技術のタイプによっては特許権侵害の立証が困難であったり、また特許侵害にならないよううまく抵触を避けて使用できる場合には、特許出願を避ける戦略が取られる（日本でかかる戦略をとる企業は、中国でも同様の戦略をとるケースが多い）。

(1) 先使用权の保護制度について

その場合、仮に当該技術が社外に流出すると、第三者に先に特許出願・登録される事態が生じえる。その結果、かかる特許権利者から特許侵害の主張を受けて、元々の技術の保有者の方が使用を禁じられるおそれもある。

そのような事態を避けるため、中国特許法上の「先使用权の保護」制度を利用することが考えられる（中国特許法69条2号）。他人が特許を出願するより前に、同一の技術を使用していたか、又は既に製造、使用に必要な準備を為し終えていた場合には、従来範囲内で使用を継続する限りでは特許権の侵害とみなされないというものである（日本の制度とは何点か差異があるが、詳細は省略する）。

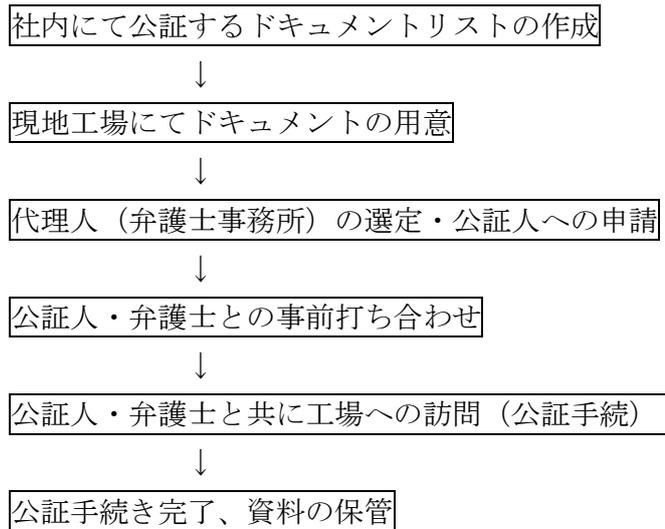
この場合、特許権侵害訴訟を提起された場合に備え、予め先使用の事実を主張・立証できるだけの資料を用意しておく必要がある。訴訟での立証の確実性を考えると、このような資料作成は、中国の公証人による公証付で行う方がよい（公証書の形にしない場合、訴訟で相手方から証拠の真実性について異議が出されると、有効な反証ができないおそれがある）。

近年、このような公証手続が増加しているとの話を現地代理人から聞く。その理由の一つとして、上記のような特許の公開を避けるという点に加えて、特許出願をしても、相手方が争ってくれば無効審判や訴訟等に突入して時間も費用もかかるため、メリットが少ないとの考え方もあるようである。かかる公証手続は、今後も増加していくのではと思われる。

(2) 具体的な手順

公証の方式について具体的に説明すると、①文書等の資料のみを公証するのであれば、公証所内で行うことも可能である。②実際の技術の使用や製造の状況などを公証するためには、公証人立会いで製造設備をビデオ撮影するため、公証人を工場に同行する。設計図面、技術の資料、製造設備の図面、製造運転日誌、工場の稼動の様子を撮影した写真やビデオなどの、当該技術の使用の事実を証明できるような資料をそろえ、箱に梱包して封印し、公証人に確定日付で公証書を作成してもらい（その後、封印したままの箱を申請者側で保管することができる）。一般的に、公証人は直接技術の内容等を確認するわけではなく、公証人を通じた技術秘密流出のおそれは低いと考えられる。

②の場合、公証手続は下記の流れで行う。法律事務所・代理事務所に、公証所への申請手続関係を代理してもらうことも可能である。



特許の先使用権保護を目的とした公証手続は、中国ではまだ一般的ではなく、多くの公証人は経験がないため慣れていないケースが多いと考えられる（私も以前に某公証所で、合理的な理由もなく公証手続の申請の受理を拒否された経験がある。その後、別の公証所に改めて申請したところ、問題なく受理されたのだが）。

公証人が協力的かどうかにより、実際に行える公証の範囲や内容が大きく左右されるのが実状であるため、経験豊かな弁護士や代理事務所を通じて、過去に実績のある公証人に依頼してもらうのが、實際上スムーズといえる。

中国で自社の技術をノウハウの形で保護しようとされる日系企業は多いと思われるが、このように現地の公証手続を利用した保護手段も検討されてみてはいかがだろうか。

おわりに

知的財産権問題というものは専門性が高いこともあり、往々にして専門家同士での「狭くて細かい」議論（微に入り細にわたった法文解釈など）に陥り易い傾向があるように思う。だが言うまでもなく、知的財産権は何処かの抽象な世界に隔離されて存在しているわけではなく、企業の日々のビジネスの中から生み出され、市場の動向や社会経済システムの中で輪郭が形成され変容していくものである。

現在の中国のように、政策による法制度や経済システムの変動に加えて、市場も常に変動している環境下では、そこで生み出される知的財産権も様々な影響・変容を受けており、知的財産権法プロパーの側面から検討するだけでなく、広くビジネス的な観点から、その変化の背景や要点を把握する必要がある。その上で、中国現地の実務を踏まえつつ、創意工夫して機動的・効果的な権利保護対策を展開していくことが重要と思われる。

以上

(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



「中進国の罅」か「後発先進国の悩み」か～貿易構造からの検証

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

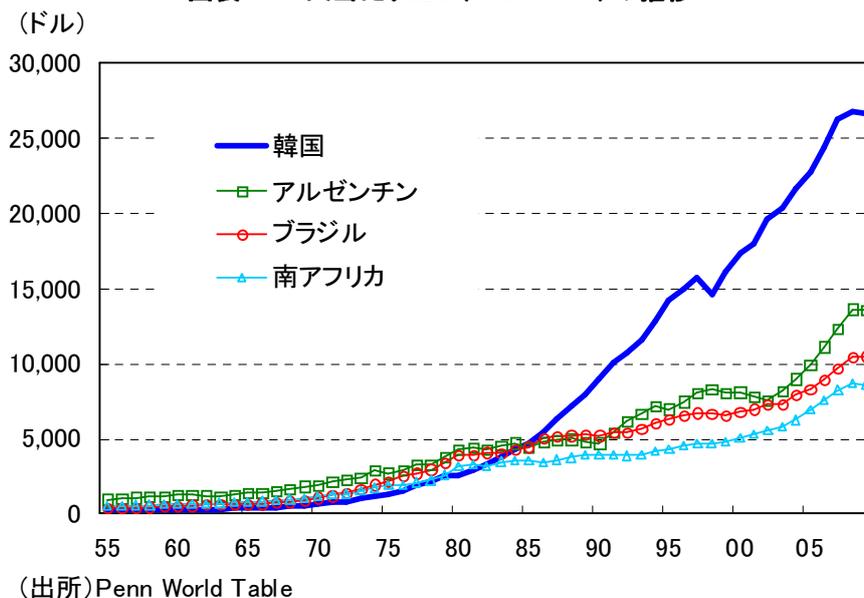
1. 「中進国の罅」

今年5月、アジア開発銀行（ADB）が『2050年のアジア～アジアの世紀の実現に向けて』¹と題する報告書を発表した。その中でADBは「2050年には世界のGDPに占めるアジアのシェアは51%と半分を超え、アジアは産業革命以前およそ250年にわたって世界経済において占めていた支配的な地位を再び手にするかもしれない。これは『アジアの世紀』と呼ばれるだろう。」との見通しを明らかにしている。

ただし、このシナリオが実現するためには中国をはじめとするアジアの中進国が「中進国の罅」にはまらないことが前提である。「中進国の罅」とは貧困状態から抜け出し、中所得水準を達成した中進国で経済が停滞し、先進国レベルに到達できなくなる状態のことを指すとされる。低賃金諸国の追い上げにより軽工業品などの輸出で競争力を失う一方、先進国の高い技術水準には届かず結果として輸出競争力を失ってしまうことがその一因とされる²。

「中進国の罅」の議論では、罅にはまってしまった典型的な例としてブラジルなど中南米諸国や南アフリカが、また罅にはまらず先進国レベルに到達した例として韓国が取り上げられることが多い。実際、図表1が示すように80年代初めまでブラジル、アルゼンチン、南アフリカと韓国の一人当たりGDPはほぼ同水準にあったが、その後、韓国の一人当たりGDPが順調に伸びていったのに対してブラジル、アルゼンチン、そして南アフリカはこれに大きく遅れをとってしまっている。

図表1. 一人当たりGDP(PPPベース)の推移



¹ “ASIA 2050: Realizing the Asian Century,” Asian Development Bank, May 2011.

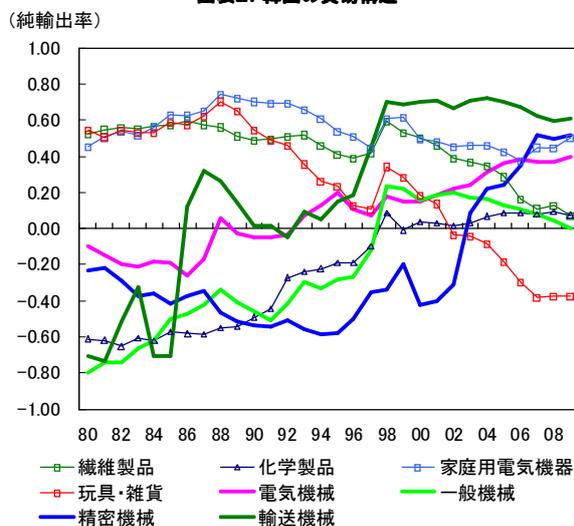
² Ibid., page 9.

2. 産業構造の高度化が鍵

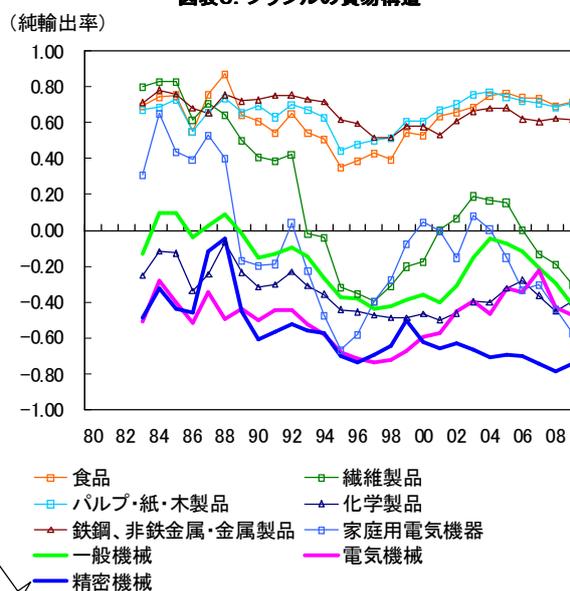
韓国が「中進国の罠」を乗り越えられたひとつの要因は韓国が着実に産業構造を高度化していったことにあると考えられている。そこで商品別純輸出率³という指標を使って貿易構造から韓国とブラジルの産業構造の高度化の状況を検証してみた(図表2、2a、2b、3)。

これを見ると、韓国では、80年代後半以降、繊維製品、玩具・雑貨など軽工業品の国際競争力が低下する一方で、これと交代するように電気機械、輸送機械など高付加価値品が競争力を高め、産業構造が高度化している様子がうかがわれる。これに対して、ブラジルでは、繊維製品、家電の競争力が低下した以外はほぼ80年代後半から2000年代まで韓国で見られたような大きな貿易構造の変化は見られない。ここに「中進国の罠」を回避できた韓国と罠にはまってしまったブラジルの差の一因があるようだ。

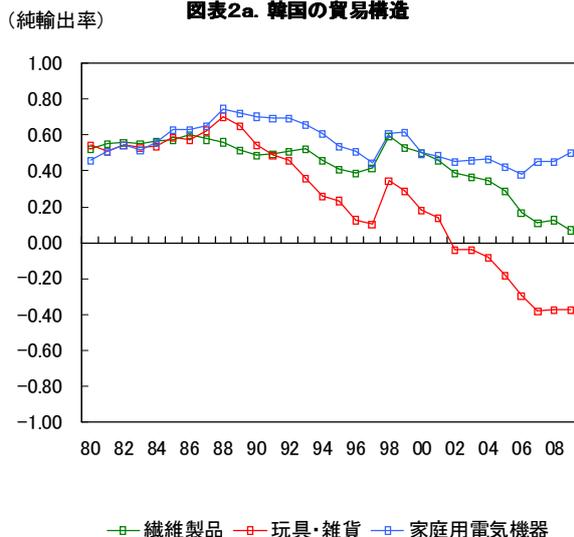
図表2. 韓国の貿易構造



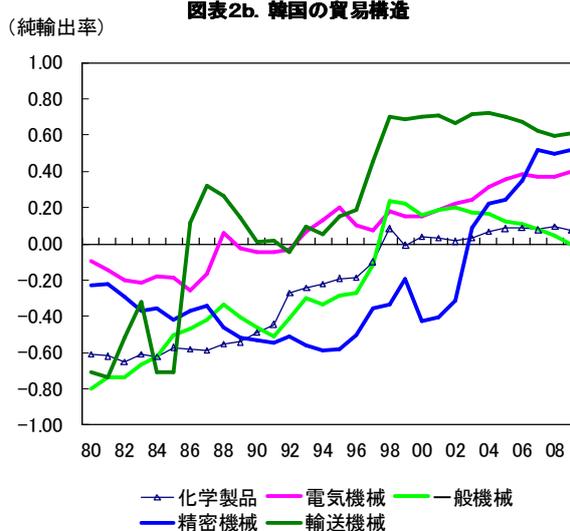
図表3. ブラジルの貿易構造



図表2a. 韓国の貿易構造



図表2b. 韓国の貿易構造

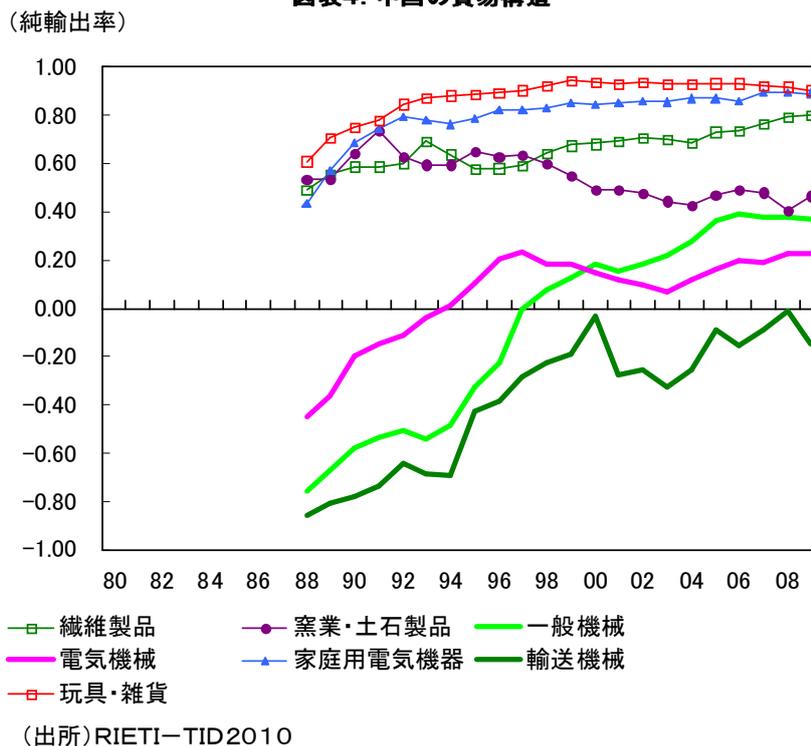


(出所)RIETI-TID2010

³ 純輸出率は(輸出-輸入)/(輸出+輸入)で示される指標で、マイナス1からプラス1までの範囲の値を取り、値が大きいほど国際競争力が高いことを示す。

翻って中国の貿易構造を見ると、繊維、玩具・雑貨などの軽工業品が依然として国際競争力を維持している状況はブラジルと同じだが、一方で一般機械、電気機械など高付加価値品目の国際競争力も高まっている。韓国のように軽工業品と機械類の主役の交代といった明確な形での産業構造の高度化は見られないものの、高付加価値産業の台頭により、ゆるやかながらも着実に産業構造の高度化が進んでいると言えそうだ。韓国とはやや違う中国モデルと言えそうだが、産業構造の高度化が見られることに注目すれば、中国も韓国同様、「中進国の罠」を回避できる可能性が高いのではないかと考えられる。

図表4. 中国の貿易構造



3. 輸入部品依存症の懸念

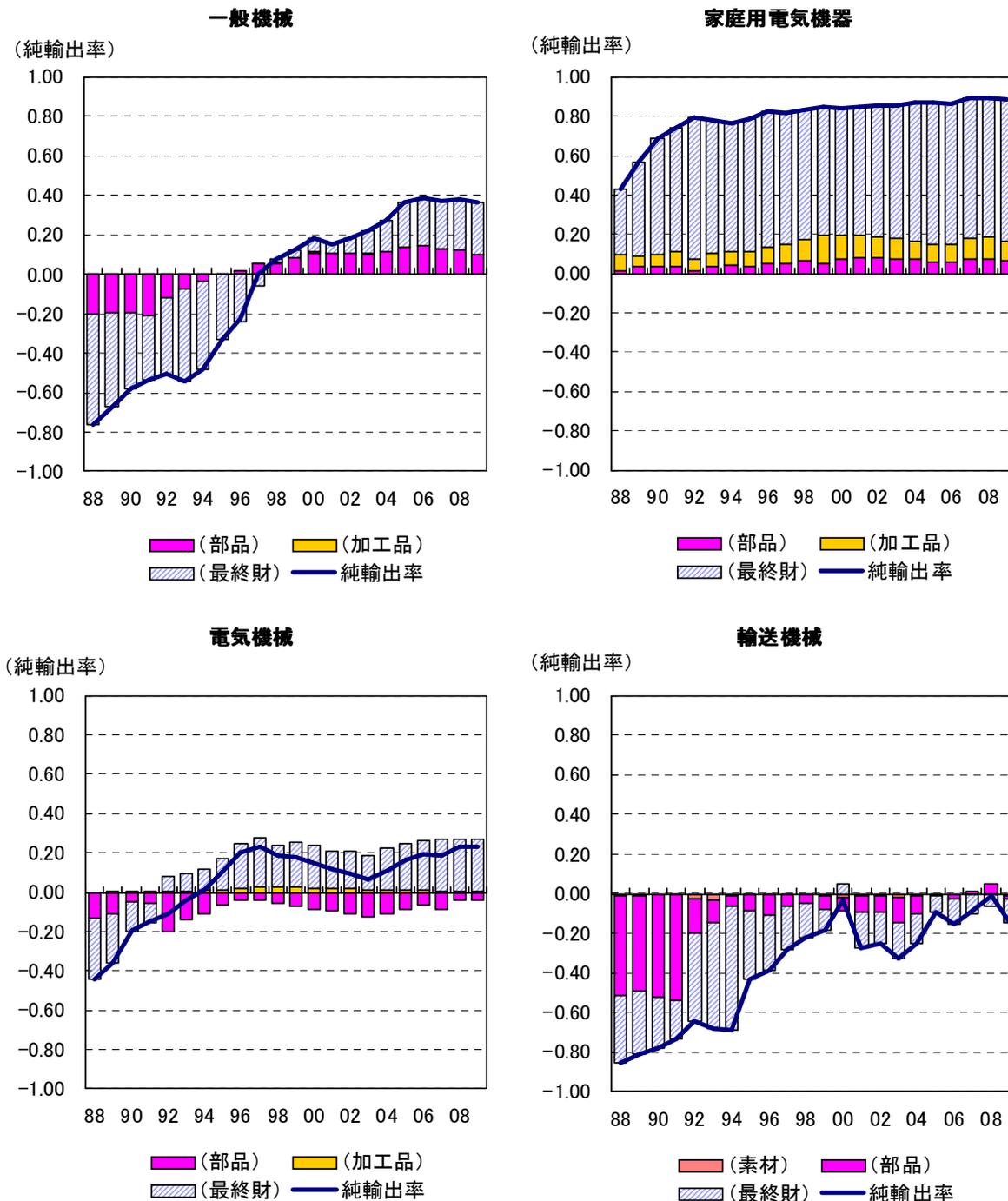
前述の通り、商品別貿易構造の分析からは中国で機械類など高付加価値品目の国際競争力が着実に向上していることがわかる。しかし、表面的な貿易構造の高付加価値化とは裏腹に、中国国内で実際に追加された付加価値は限界的との指摘がある (ADB ワーキング・ペーパー)⁴。このレポートの分析によれば、中国から米国に1台178.96ドルで輸出されるiPhoneは日本、ドイツ、韓国から輸入された部品を組み立てただけであり、中国国内で追加された付加価値は6.5ドルと最終製品価格のわずか3.6%に過ぎないという。

また、2011年8月29日付けの日刊中国通信によれば、中国の建設機械産業は三一重工など世界的な大企業を有するものの、最終製品メーカーの急成長に比べて、部品メーカーの成長が遅く、輸入部品への依存が高まっており、こうした「輸入依存症」が産業の発展の制約要因となっているとの指摘があることを紹介している。

⁴ “How the iPhone Widens the United States Trade Deficit with the People’s Republic of China,” by Yuqing Xing and Neal Detert, ADBI Working Paper Series No.257 December 2010. Revised May 2011.

そこで中国の機械類の純輸出率を生産段階別の寄与度に分解してみると(図表5)、一般機械や家庭用電気機器では最終製品、部品や加工品など中間財のいずれにおいても国際競争力が高いものの、iPhoneを含む電気機械については、最終製品段階で高い国際競争力を有するため、電気機械全体では国際競争力は高いという姿となっているが、部品については2009年時点でも依然としてマイナスで推移しており、前述のADBのレポートが指摘するように電気機械類の部品の国際競争力は低く、輸入部品に依存している状況がうかがわれる。なお、輸送機械は最終製品、中間財のいずれも未だ国際競争力が低い状況にある。

図表5. 中国の機械類の純輸出率の生産段階別寄与度の推移

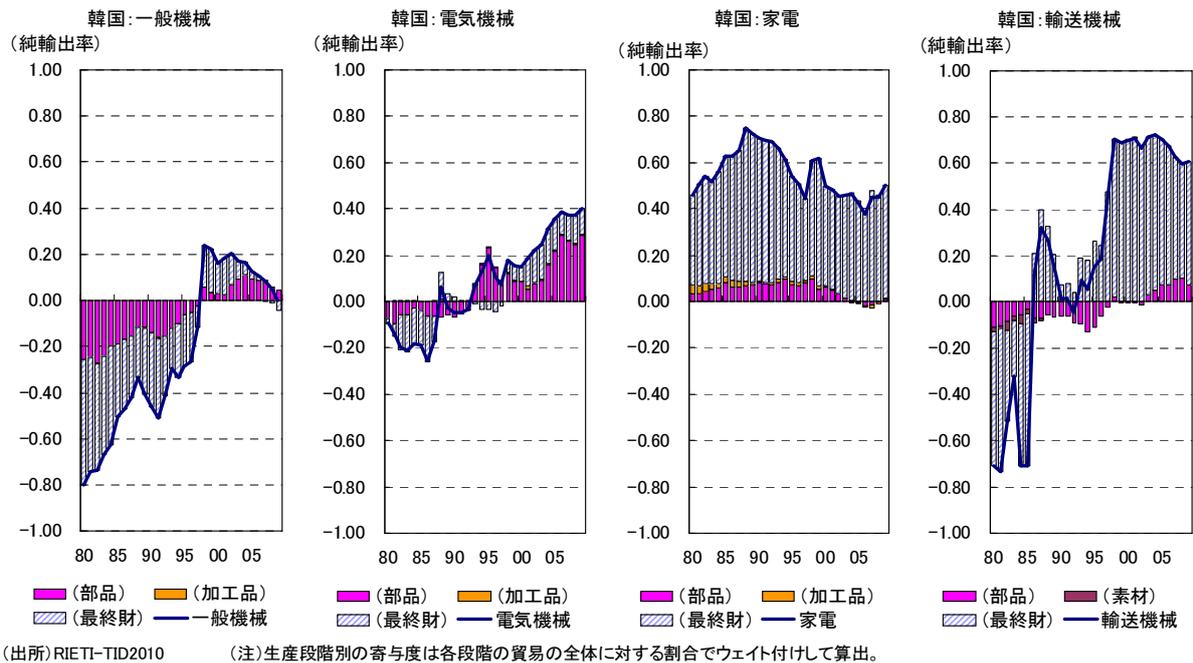


(注) 生産段階別の寄与度は各段階の貿易の全体に対する割合でウェイト付けして算出。
(出所) RIETI-TID2010

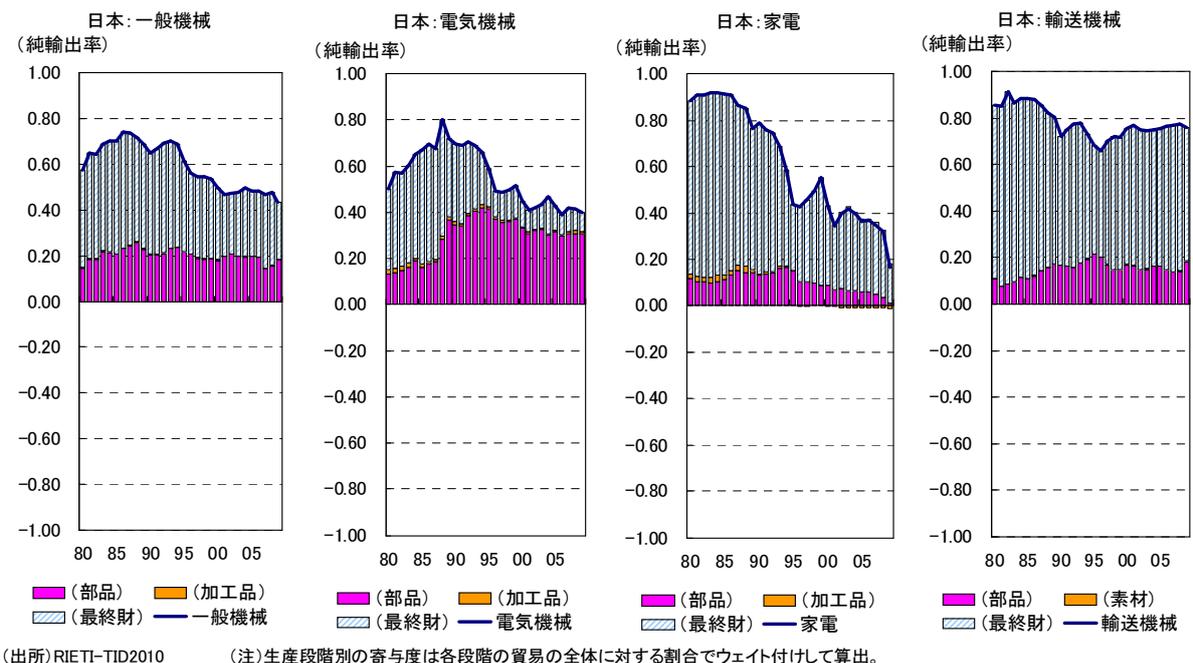
4. 「後発先進国の悩み」

ところで、財閥企業を中心に産業構造の高度化を進めた韓国では長年、部品産業の担い手である中小企業基盤の脆弱さが問題視され、最終製品輸出の拡大が部品輸入の拡大を伴う輸入依存型の産業構造になっていると指摘されてきた。そこで中国同様、機械類の純輸出率の生産段階別寄与度を見ると、特に輸入部品に依存している様子は見られず、電気機械、一般機械、輸送機械を中心に着実に部品段階での競争力を増してきている（図表6）。しかし、最終製品に加えて部品についても高い国際競争力を有する日本の状況と比べるとその差は歴然としており、最終製品段階での国際競争力に比べて、部品段階の競争力は総じて低いと言えそうだ（図表7）。

図表6. 韓国の機械類の純輸出率の生産段階別寄与度の推移



図表7. 日本の機械類の純輸出率の生産段階別寄与度の推移



中進国が産業構造の高度化により先進国をキャッチアップする場合、資本財や基幹部品を先進国から輸入し、最終製品段階に特化し、高付加価値産業の競争力を向上させていく方法は手っ取り早い方法だろう。しかし、基幹部品を輸入に頼る構造のままではなかなか最終製品段階の付加価値を高めるのは難しい。もしこうした状況を「後発先進国の悩み」とすれば、中国は「中進国の罠」に続いて「後発先進国の悩み」に直面しようとしている可能性がある。

産業構造の高度化に加えて、産業の足腰である部品産業、そしてその主たる担い手である中小企業の育成が今後、中国にとって大きな課題となろう。

(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



中国医薬品業界の概要 ～医療改革動向、市場動向と業界構造～

三菱東京UFJ銀行(中国)
企画部企業調査チーム
調査役 吉田 常誠

本稿では、経済成長に加え、政府によるさまざまな改革の実施により市場規模の拡大が見込まれる中国の医薬品業界について、医療改革の動向とともに、業界の概要、市場動向と業界構造についてまとめた。

1. 業界の全体像と医療制度改革

(1) 拡大する市場規模

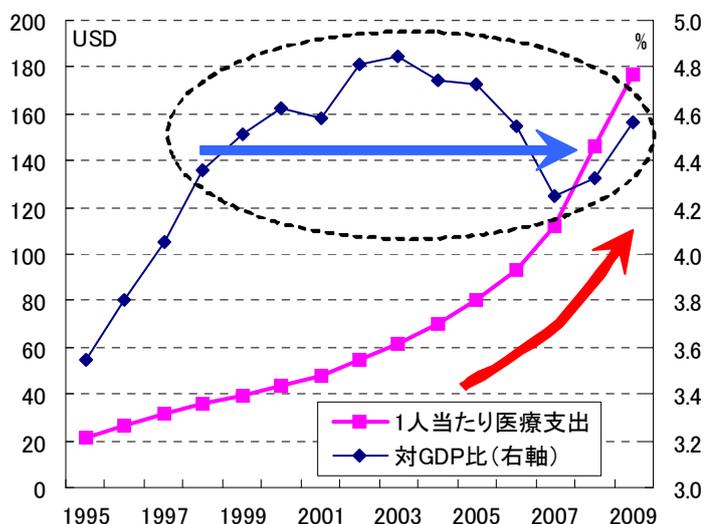
中国の医療市場規模は急激に拡大している。(図表1)。

1人当たり医療費支出は近年急上昇。しかし、国民医療費支出の対GDP比率は先進国比大幅に見劣りする水準(4%台)にて低迷している(図表2)。

これは、これまでの医療費支出の拡大は経済成長に負うところが大きく、2000年以降医療の「深化」が進んでこなかった実態を表している。

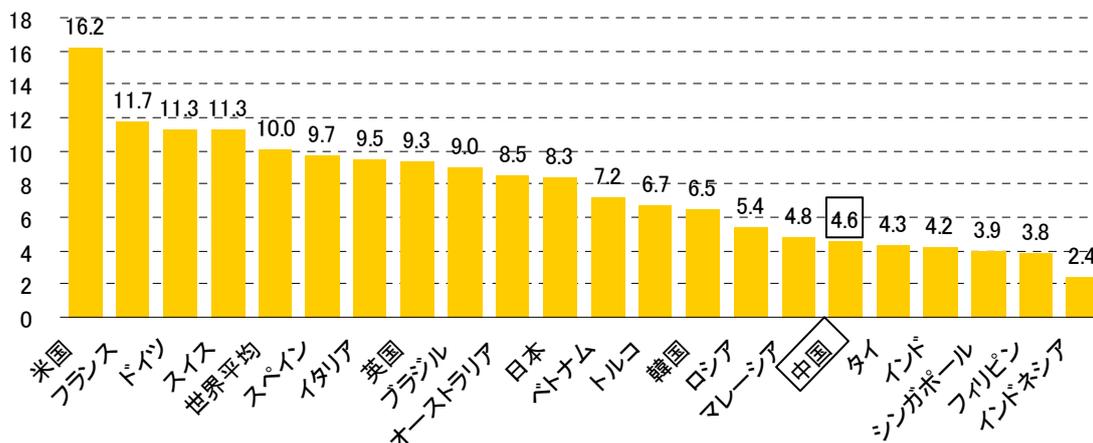
後述する2009年以降の医療制度改革により、医療へのアクセスは改善していく方向にあるため、所得水準の上昇と相まって、医療費支出には大幅な増加余地が存在していると考えられる。

図表1：1人当たり医療費支出と国民医療費支出 GDP 比率の推移



(資料)World BankよりBTMUC企画部作成

図表2：医療費支出対GDP比率(%) (2009年)



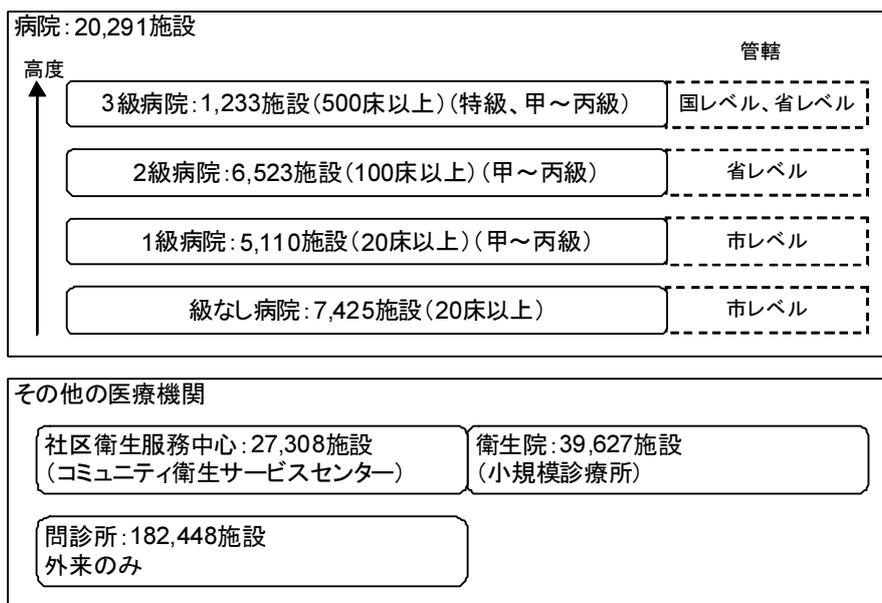
(資料)World BankよりBTMUC企画部作成

(2) 中国医療機関の分類と病院の整備状況

中国の医療機関は規模や機能により細かく分類され、大規模な3級病院から、農村部の小規模な診療所まで幅広い(図表3)。

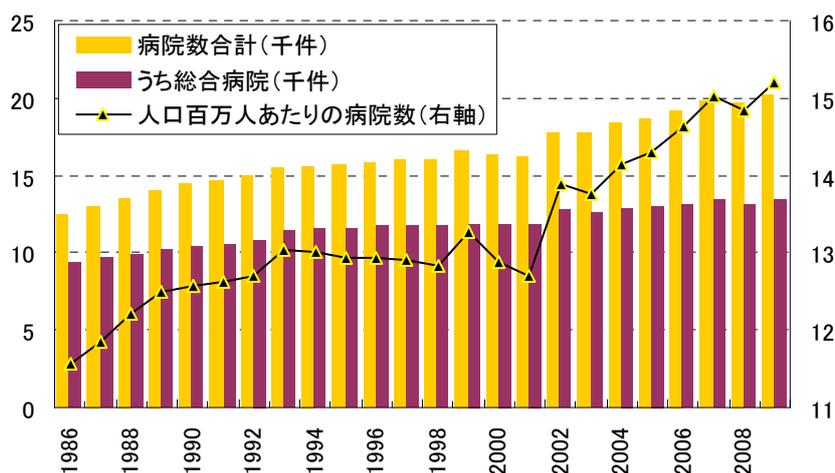
病院数・人口当たり病院数は増加傾向を示すものの(図表4)、大きな地域間格差が残っている。どの地域を見ても病院の稼働率は上昇傾向であり、整備推進は急務となっている。後述する医療改革においても重点課題となっている。

図表3：中国の医療機関の分類（2009年）



(資料) 各種資料よりBTMUC企画部作成

図表4：病院数推移



(資料) CEICよりBTMUC企画部作成

(3) 中国の医療制度と医療制度改革

新中国建国後の中国の医療制度は、無料サービスとしてスタートした(次頁図表5)。しかし、それが患者の過剰受診を引き起こし医療費が高騰。国庫からの負担が大きくなりすぎたことから、2000年以降独立採算制に転換(旧医療改革)。今度は逆に医療機関による過剰投薬などの問題につながったため、2009年以降新たな医療制度改革が進められている(次頁図表6)。

図表 5：中国の医療制度の変遷



(資料) 各種資料よりBTMUC企画部作成

図表 6：医療制度改革の概要

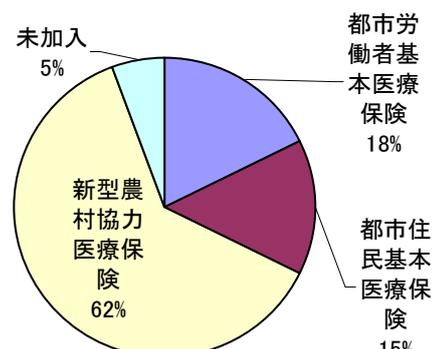


<新医療改革①：基本医療保険制度の確立～国民の95%を医療保険でカバー>

現在の中国の医療保険制度は、3つの制度から成り立つ(図表8)。2003年に農村部に医療保険が導入されて以来、加入者が劇的に増加し、2010年末には95%の国民が医療保険に加入している(図表7)。2004年の加入率は15.7%であったので、この間の伸びは著しい。

ただし、都市型医療保険と比較して、農村型医療保険の医療支出カバー率は依然として低いため、医療面での都市と農村の格差が解消されたとまでは言えない状態である。

図表 7：医療保険の加入状況(2010年)



(資料) 中国保健省よりBTMUC企画部作成

図表 8：医療保険制度の概要

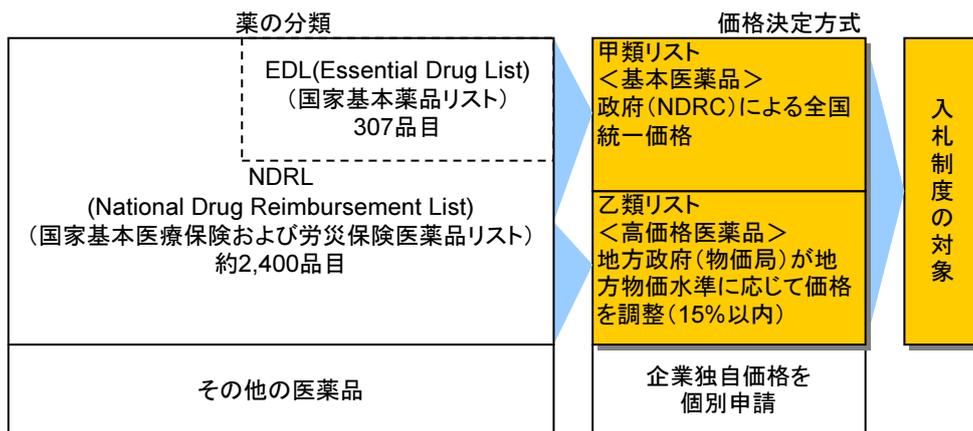
保険種類	都市型医療保険		農村型医療保険
	都市労働者基本医療保険 (城鎮職工基本医療保険)	都市住民基本医療保険 (城鎮居民基本医療保険)	新型農村協同医療保険 (新型農村合作医療保険)
受益者	都市戸籍を有し、市内の企業に勤務する市民	左記以外の都市戸籍を有する市民(18歳未満および未就労者)	農村戸籍を有する市民
強制/任意	強制	任意	任意
制度導入年	1998	2007	2003
財源	雇用者が給与総額の6%、被雇用者が自己の給与の2%を負担するのが基本(ただし、都市によっても異なる)。退職者は免除	政府負担120元/年・人、個人負担は省ごとに異なるが、上海市の場合700元/年・人	政府負担120元/年・人、個人負担は省ごとに異なるが、少なくとも10元/年・人(通常は20元)
保険対象	すべての外来・入院診療が対象(償還率は保険種類ごと、各省ごとに定められる)		
	償還率は通常、都市住民基本医療保険より高い	上海市の場合、入院医療費の償還率は50%、外来医療費の1,000元を超える分の50%が償還される(18~60歳の患者の場合)	上海市の場合、入院医療費の45%、外来医療費の15%がカバーされる

<新医療改革②：国家基本医薬品制度の確立～流通制度改革により薬価を抑制>

中国では「看病難、看病貴」（病院にかかるのは難しく、かつ高い）といわれているが、その根源的な原因といわれているのが複雑な医薬品流通、過剰な薬価差益の問題である。新医療改革で導入された基本医薬品制度では、基本医薬品に分類された対象医薬品（図表 9）については、省レベルで運営される共同入札制度（図表 10）を使って流通させるもの。複雑な流通構造を通さず、医薬品卸売価格に政府が介入することにより薬価を抑制することが狙い。

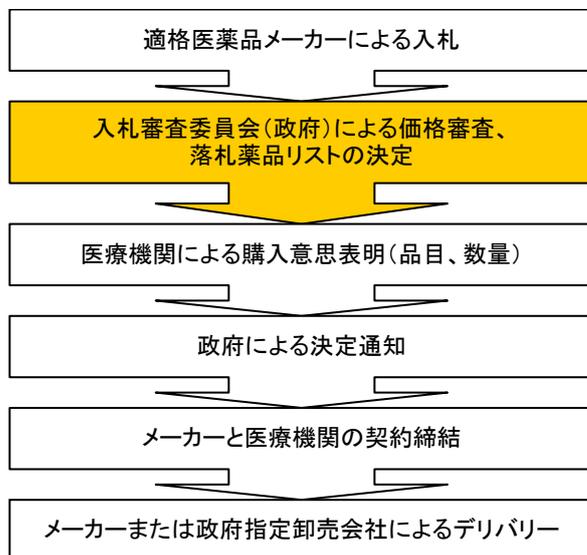
新制度の本格導入後は、基本医薬品の 80%が共同入札制度経由になるとの観測もある。

図表 9：基本医薬品制度と入札制度



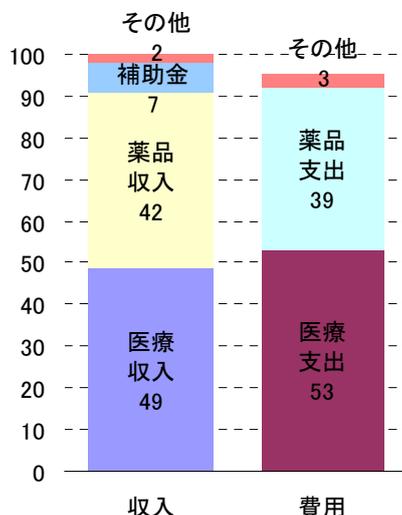
(資料)各種資料よりBTMUC企画部作成

図表 10：医薬品共同入札制度の流れ



(資料)各種資料よりBTMUC企画部作成

図表 11：中国の病院の収支構造



(出所)富士通総研「成長する中国の医療市場と医療改革の現状」

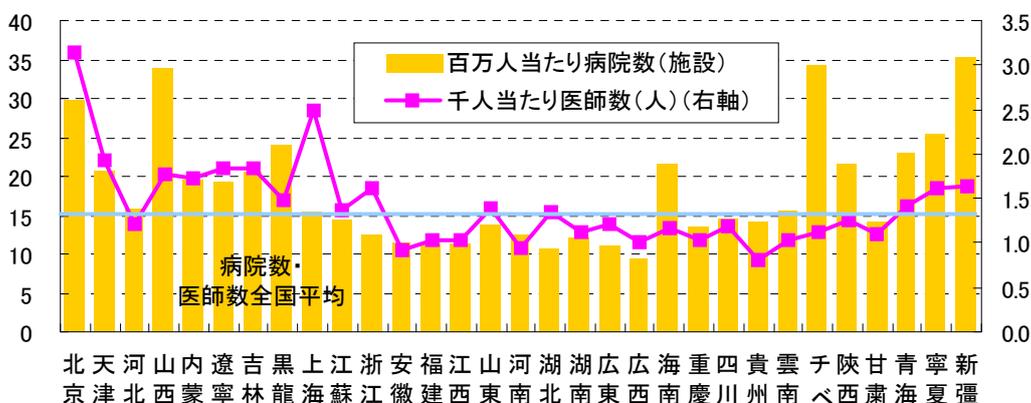
<新医療改革③：末端医療の健全化と公立病院改革>

新医療改革においては、世界の潮流にあわせ、末端病院の整備によるプライマリ・ケアへのアクセス改善も重要テーマとなっている。とりわけ、地方部において病院数や医師数の増加余地は依然として大きい（次頁図表 12）。

また、病院経営の改善も狙上に上っている。これまでの医療制度の構造上の問題点として、中国の病院経営は医薬品収入に過度に依存した体質となっており（上図表 11）、その改善が必要となっている。前述した国家基本医薬品制度の確立によって、病院における薬価差益は生じにくく

なるため、それを補填するため診療報酬を引き上げ、無秩序な高額医薬品の処方によって収入を増加させるインセンティブを失わせるのが狙い。

図表 12：省別の病院数・医師数（2009年）



(資料)WindよりBTMUC企画部作成

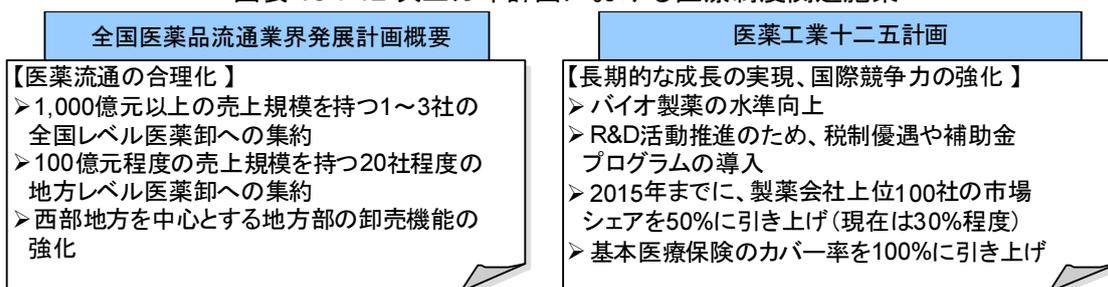
<第 12 次五カ年計画における医療制度関連施策>

2011 年からスタートした第 12 次五カ年計画においては、医薬品卸の合従連衡推進による医薬品流通の合理化・簡素化と、製薬会社の研究開発力の向上が重要テーマとなっている。

医薬品流通改革は、全国・地方レベルの上位医薬品卸への集約を促進することで、複雑な流通構造の簡素化を図るもの。

また、12 次五カ年計画において、医薬品や先端医療機器は、政府による 7 つの「戦略的新興産業」の 1 つに指定された。バイオ医薬、新型ワクチンなどの新薬開発、ハイテク医療設備といった分野における中国メーカーの研究開発を促進し、外国メーカーとの競争に耐えられるレベルまで高めていくことが狙い。今後の具体策においては、大手製薬会社の業界再編を後押しし、現在は 30%程度である上位 100 社の市場シェアを 50%に引き上げることも盛り込まれる見込み。

図表 13：12 次五カ年計画における医療制度関連施策

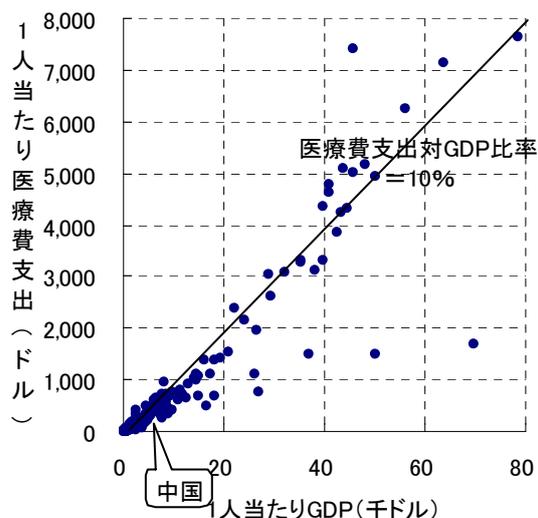


(4) 医療市場の今後の見通し

中国の医療市場は急拡大しているが、前述のように、GDP 比率で見ると先進国対比低い。GDP と医療費支出は比例する関係にあることがわかっており（次頁図表 14）、今後の中国の潜在経済成長力を考慮すれば中国の医療市場は拡大余地が大きいといえる。とりわけ、医療保険の拡充による都市・農村格差の縮小と、病院の充実・薬価抑制などによる医療へのアクセス改善により、医療の「深化」が進むことによる市場拡大余地は非常に大きい。

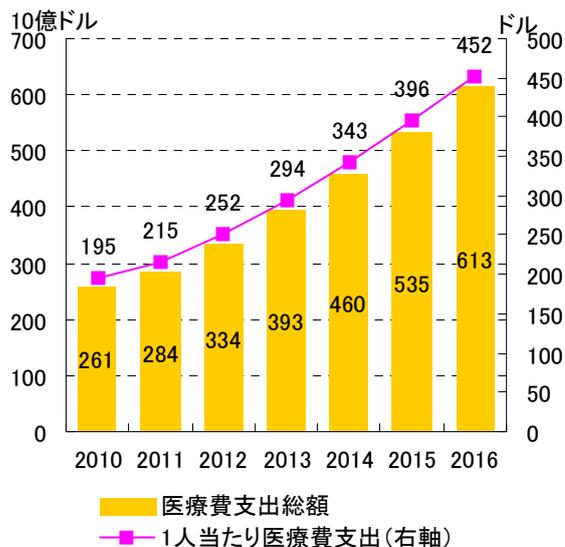
ただし、当面の成長は経済成長主導となると見られ（次頁図表 15）、対 GDP 比率の改善には時間を要する見込み。

図表 14：1人当たりGDPと1人当たり医療費支出（2009年）



(資料)World BankよりBTMUC企画部作成

図表 15：医療費支出の見通し



(資料)EspicomよりBTMUC企画部作成

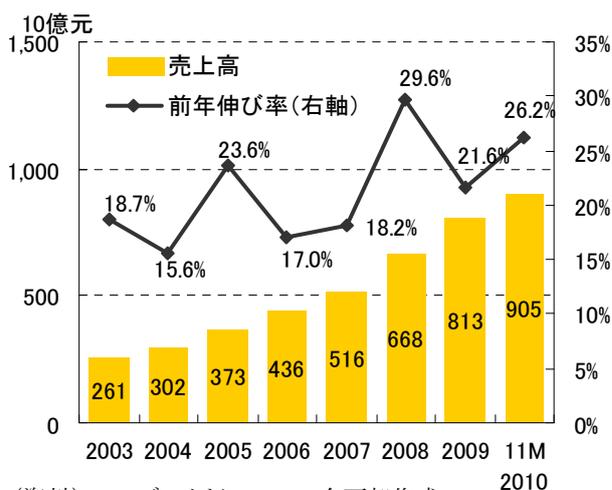
2. 医薬品市場

(1) 医薬品市場の規模と特徴～市場規模は順調に拡大

以上見てきたように、医療業界全体の市場規模は拡大が続いており、医薬品の市場規模も同様に急速に拡大。足元では20%以上の成長率を維持している（図表16）。

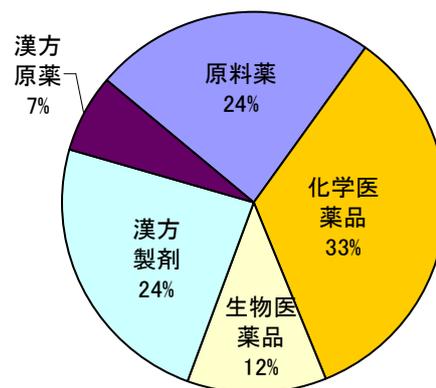
医薬品種類別の内訳を見ると、化学医薬品が全体の1/3で最大項目であるが、漢方薬（漢方製剤、漢方原薬）も3割の市場シェアを持ち相応に大きい（図表17）。これは、風邪薬などを一般の薬店で購入する際に、価格の安い漢方製剤を購入する人が多いなど、漢方薬が依然として市民の生活に広く浸透しているためと考えられる。

図表 16：医薬品市場規模の推移



(資料)CEICデータよりBTMUC企画部作成

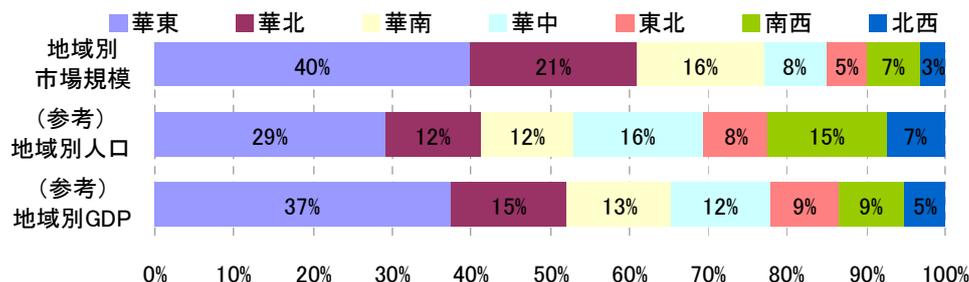
図表 17：医薬品種類別内訳



(資料)CEICデータよりBTMUC企画部作成

なお、医薬品の市場を地域別に見ると（卸売ベース）、華東が40%で最大（次頁図表18）。華東・華北・華南の沿岸部地域で市場全体の77%を占めており、人口分布と比較して著しい不均衡が生じている。地域別GDPの分布とおおむね近い分布になっており、経済力を反映した形。

図表 18：地域別医薬品市場（卸売ベース）



(資料)中国医薬商業協会よりBTMUC企画部作成

(2) 業界構造～最大手企業でも市場シェアはわずか 2.4%

中国の医薬品市場は、ドミナント企業が存在しない分断型市場構造。トップである Yangtze River でもシェアはわずか 2.4%に過ぎず、上位 10 社の売上高は市場全体の 12%を占めるのみ(図表 19)。これは、地方政府によって設立された中堅中小のローカル製薬会社が現在も多数存在することが原因。最大手企業でも欧米大手と比較してきわめて小規模であることは明らか(次頁図表 21)。そのため、業界全体で過剰生産能力とされる状況が解消されにくくなっている。

図表 19：国内製薬会社上位 10 社（2010 年）

社名	英文社名	売上(10億元)	市場シェア
1 扬子江药业集团	Yangtze River Pharmaceutical	25.0	2.4%
2 哈药集团股份有限公司	Harbin Pharmaceutical Group	18.0	1.7%
3 修正药业集团股份有限公司	Xiuzheng Pharmaceutical Group	17.1	1.7%
4 石药集团有限公司	CSPC Pharma	13.1	1.3%
5 华北制药股份有限公司	North China Pharmaceutical	10.3	1.0%
6 云南白药集团股份有限公司	Yunnan Baiyao Group	10.0	1.0%
7 华东医药集团公司	Huadong Medicine	9.0	0.9%
8 天津天士力集团有限公司	Tianjin Tasly Group	7.7	0.7%
9 太极集团有限公司	Chongqing Taiji Industry Group	6.0	0.6%
10 东北制药集团	Northeast Pharmaceutical Group	4.8	0.5%
合計		121.0	12.0%

(資料)中国工業情報部よりBTMUC企画部作成

こうした状況では、国内製薬会社が競争力を高めることは困難であり、収益性の高いパテント薬を外資メーカーにほぼ独占され(注)、国内製薬会社はジェネリックに特化して棲み分けざるを得なくなっている(図表 20)。

(注)国内製薬会社も新薬開発を行っているが、規模は小さい

また、ジェネリック薬の分野においても、売上高に占める研究開

発費の比率は、世界のジェネリック専業トップメーカーと比較して著しく低く、国際的に見て競争力を十分備えうるとは考えにくい(次頁図表 22)。

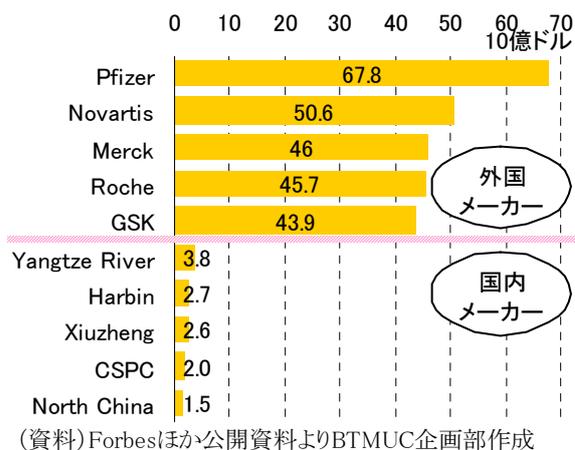
なお、大手国内製薬会社の強みは自前の販売ネットワークを構築し、大病院などの販売先を確保していること。外資メーカーにはこうした展開は限界があり、卸売業者に頼らざるを得ない。

図表 20：外資・国内主要製薬会社の事業領域比較

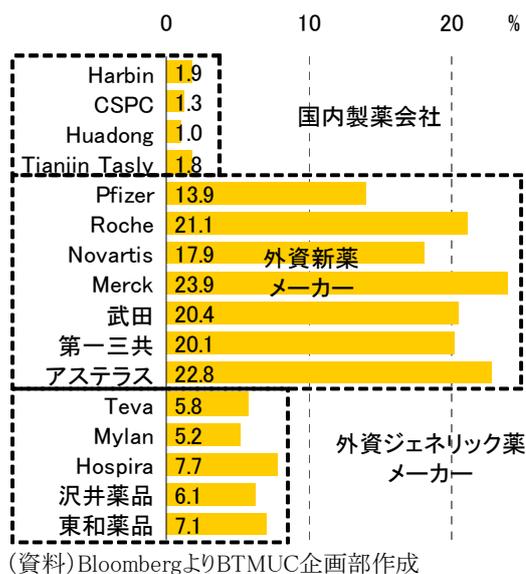
社名	製品分野		販売網		上場
	パテント薬	ジェネリック	全国	地方	
Pfizer	●	●			✓
Roche	●	●			✓
Novartis	●	●			✓
Merck	●	●			✓
GSK	●	●			✓
Yangtze River	●	●	●		
Harbin	●	●	●		✓
Xiuzheng	●	●	●		
CSPC	●	●	●		✓
North China	●	●	●		✓

(資料)各種公表資料よりBTMUC企画部作成

図表 21：内外製薬会社の売上規模比較（2010年）



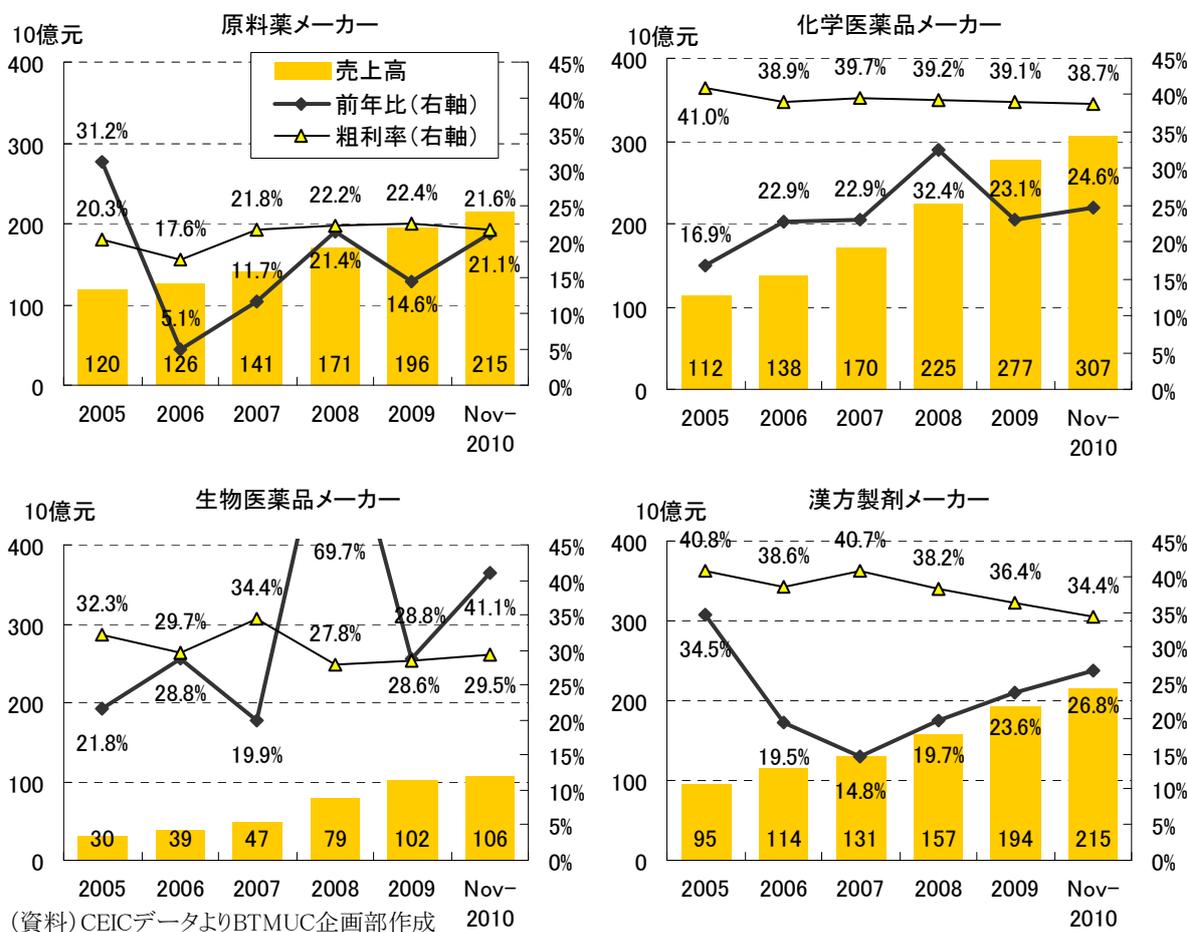
図表 22：売上高 R&D 比率比較



(3) 国内製薬会社の業績動向

市場規模拡大とともに製薬会社の売上も総じて拡大傾向。特に、市場規模が小さく、政府支援もある生物医薬品の拡大ペースが速い。ただし、原材料費・エネルギーコスト上昇により、粗利率はほとんどの分野で低下傾向。とりわけ、原料ハーブの価格上昇により、漢方製剤の利益率低下が顕著になっている。

図表 23：国内製薬会社の分野別業績動向



(4) 製薬会社の競争環境と戦略比較

医薬品市場は市場規模の拡大が続くものの、競争の激化や入札制度導入に伴う薬価下落により、製薬会社のマージンは低下を余儀なくされる見込み。政府が製薬会社の合従連衡を企図していることもあり、生き残りのためには競争力の改善が不可欠。特に、①M&A などを通じたスケールメリット獲得によるコスト競争力改善、②R&D への投資による高付加価値製品の取り込み、③販売ネットワーク拡充といった分野に注力していくことが重要になると考えられる（図表 24）。

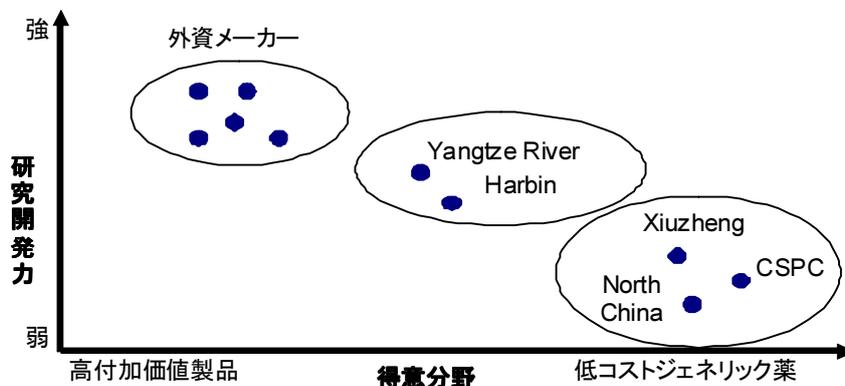
こうした切り口で国内製薬会社を比較すると、最大手である Yangtze River、Harbin の 2 社が相対的に外資メーカーに近い位置づけにあるといえよう（図表 25）。

図表 24：大手国内製薬会社の特徴比較

社名	コスト競争力	M & A 能力	市場支配力	研究開発力	販売網	コメント
Yangtze River				○	○	主要都市をカバーする販売ネットワーク 中国科学技術部より「薬物製剤新技術国家重点実験室」に指定
Harbin		○				近年買収したバイオ企業が研究開発力向上に資すると期待される 資源配分最適化のための組織改変を実施予定
Xiuzheng	○		○			中国最大の漢方製剤メーカー 生産規模の大きさと漢方原料調達源の確保が強み
CSPC			○		○	ビタミン剤では市場シェア25%、ペニシリンでは30%など特定品目に強み 販売ネットワークは中国主要都市のほか、欧米・南アジアにも広がる
North China	○					抗生剤（ペニシリン、アモキシシリン、ストレプトマイシン）の生産規模の大きさが強み

(資料) 各種公表資料よりBTMUC企画部作成

図表 25：主要プレイヤーの戦略マッピング



(資料) 各種資料よりBTMUC企画部作成

以上

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行（中国）有限公司 企画部企業調査チーム 吉田 常誠

住所：20/F, AZIA Center, No.1233, Lujiazui Ring Road, Pudong New District, Shanghai 200120 PRC

TEL：86-21-6888-1666 x5050 FAX：86-21-6888-1665 Email：tsunenobu_yoshida@cn.mufg.jp



欧州債務懸念と中国への影響

三菱東京UFJ銀行(中国)
環球金融市場部
金融市場グループ 齋藤直紀

2011年9月でリーマンショックから3年が経過した。各国政府が大規模な金融緩和、財政出動を進めたことで一時は欧米の景気回復基調が定着したと見られたものの、足元では一連の景気刺激策が終了したこともあり世界的な景気後退のリスクが高まっている。特にユーロ圏では南欧諸国の債務問題が欧州銀行の信用悪化を招いており、「第2のリーマンショック」を懸念する向きもある。本稿では、欧州債務懸念の外観に触れた上で、その中国経済及び金融政策への影響について考察してみたい。

1 欧州債務懸念の経緯と現状

EU諸国はリーマンショック後の景気対策として財政出動を積極化させたものの、景気回復の進展は各国が想定したほどに進まず、財政状態は悪化した⁵【図表1】【図表2】。そうした中でギリシャは政権交代をきっかけに放漫財政が発覚し自力での再建が難しくなったため、2010年5月EU・IMFによる金融支援(1,100億ユーロ)が決定された。このギリシャ問題を契機として投資家が債務懸念のある国の国債を売り急ぐ結果となり国債金利が上昇(価格は下落)【図表3】、それらの国は国債発行による資金調達が一時的に困難となり、2010年11月にアイルランド(675億ユーロ)、2011年5月にポルトガル(780億ユーロ)への金融支援が決定されることとなった。また、ギリシャは①緊縮財政が景気悪化、税収減を招き財政再建が進んでいないこと、②財政再建の遅れを受けて市場調達の再開が困難であること等から2011年7月に第2回(1,090億ユーロ)の融資も決定された⁶。

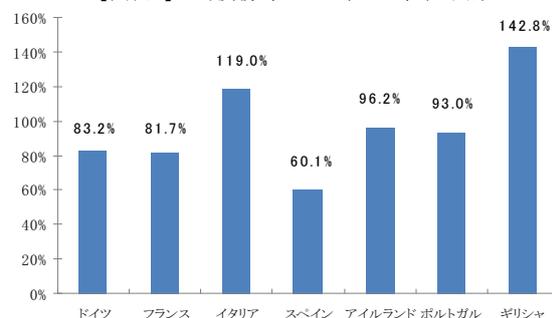
EU諸国、IMF等が金融支援することで債務懸念国の当面の資金繰りを確保しているものの、肝心の財政再建が進まない中で欧州債務懸念の収束は見えておらず、今後イタリア、スペイン等にまで金融支援が拡大することも懸念されて

【図表1】単年度財政赤字対GDP比(2010年末時点) (%)

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
ドイツ	-3.3	-1.6	0.3	0.1	-3.0	-3.3
フランス	-2.9	-2.3	-2.7	-3.3	-7.5	-7.0
イタリア	-4.3	-3.4	-1.5	-2.7	-5.4	-4.6
スペイン	1.0	2.0	1.9	-4.2	-11.1	-9.2
アイルランド	1.6	2.9	0.1	-7.3	-14.3	-32.4
ポルトガル	-5.9	-4.1	-3.1	-3.5	-10.1	-9.1
ギリシャ	-5.2	-5.7	-6.4	-9.8	-15.4	-10.5

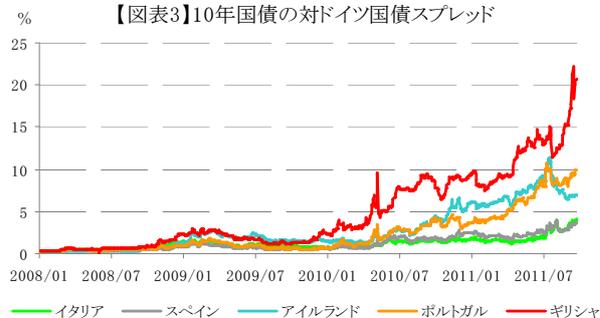
(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

【図表2】公的債務対GDP比(2010年末時点)



(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

【図表3】10年国債の対ドイツ国債スプレッド



(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

⁵ EUでは安定・成長協定で、各国の一般政府ベースの財政赤字と債務残高を名目GDP3%、60%に抑えることが求められているが、2005年に「急速に景気が悪化した場合、短期的に単年度の赤字が基準を上回ることを許容する」との修正がなされた。

⁶ 公的支援1,090億ユーロに加え、民間投資家に対して2014年までに500億ユーロ相当の貢献を求める内容となっている。

いる。

債務懸念国の信用力悪化を受けて欧州国債を有する欧州系銀行の経営に対する懸念も広がっており、金融市場では銀行間金利の上昇や銀行株の大幅な下落が生じている。金融機関破綻の影響は他の金融機関へ連鎖的に波及し、「第2のリーマンショック」という最悪の結果ももたらしかねないことから、金融機関への影響を考慮しながらの債務問題解決が必要とされている。

また、世界経済への影響度増加に伴い発言力を強めつつあるBRICS（ブラジル、ロシア、インド、中国、南ア）のうちブラジルからは債券購入等の欧州支援策が提案されている。既に大量の欧州国債を保有していると見られる中国は、中国人民銀行（以下 PBOC）の周小川総裁が「ユーロ圏諸国が7月21日に下した決断⁷を実行できるかどうかを見守る必要がある」と発言する等、更なる支援に慎重な姿勢を見せている。しかし、EU 諸国が債務懸念解決への道筋を示すことができれば、中国等新興国の関与により事態が収束に向かうことも考えられる。

2 欧州債務懸念の影響

(1) 金融市場への影響

世界の金融市場では、欧州債務懸念や米国経済の低迷と財政・金融政策の手詰まり感等を受けて7月以降リスク回避の動きが鮮明となっている。

対ドルの為替騰落率を見てみると、日本円が買われる一方で、インドルピー、ブラジルレアルといった新興国通貨が大きく下落しており、先進国から流入していた投資マネーが自国回帰しているものと見られる【図表4】。人民元は資本規制や為替介入の存在により大きな下落は生じていないが、それらの介入しない香港オフショア人民元⁸は他新興国通貨と軌を一にして大きく下落、リスク回避の動きが及んでいる【図表5】。

また各国の株式相場は、7月以降10%超、9月以降3~10%程度下落、世界規模で景気後退懸念が広がっている【図表6】。中国株もここ3ヶ月で11.8%下落しており、マイナスの資産効果を通じた個人の消費意欲減退は今後の景気減速要因になる可能性がある。

【図表4】対ドルの為替騰落率(9/23時点) (%)

	7月以降	9月以降
日本円	5.5	0.4
ユーロ	-7.1	-5.3
英ポンド	-3.9	-4.5
人民元	1.2	-0.1
香港オフショア人民元	-0.8	-2.4
インドルピー	-9.8	-6.8
ブラジルレアル	-15.2	-11.7

(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

人民元安 【図表5】人民元レート推移(対ドル)



(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

【図表6】株価騰落率(9月23日時点) (%)

	7月以降	9月以降
米国(S&P500種)	-15.2	-5.6
日本(TOPIX)	-12.8	-4.3
英国(FTSE100指数)	-15.4	-6.5
ドイツ(DAX指数)	-30.0	-9.3
中国(上海総合指数)	-11.8	-4.8
インド(SENSEX指数)	-13.5	-3.4
ブラジル(ボベスパ指数)	-16.0	-8.4

(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

⁷ ユーロ圏首脳会議でギリシャへの第2次支援(公的支援1,090億ユーロと民間負担500億ユーロ相当)、欧州安定化ファシリテートの機能拡充で合意。但し、本決定の実行には各国の議会承認や民間投資家の自発的な負担受入等が必要とされている。

⁸ 香港市場で取引される人民元。香港内で自由に取引できるものの、中国本土への資金移動には制約があることから、中国本土の人民元レートと香港オフショア人民元レートは異なる水準となっている。

(2) 実体経済への影響

中国の実体経済への影響として貿易規模の縮小が指摘できる。中国の貿易は加工貿易中心であり、アジアに対しては材料調達のため輸入が多く経常赤字、欧米に対しては製品販売のため輸出が多く経常黒字となっている【図表9】。そのため、欧米景気の悪化は貿易収支の悪化を通じ、経済成長の鈍化要因となりやすく、2011年8月時点で欧州、北米への輸出額、アジアからの輸入額の成長にはやや鈍化が見られている【図表7、図表8】。また輸出の先行きを示すPMI輸出向け新規受注は5ヶ月連続で低下しており、今後の輸出がさらに鈍化することも想定される。

実質GDP成長率の寄与度推移を見ると、リーマンショック後の2009年は外需の落ち込みにより純輸出の寄与度が-3.7%に低下した【図表10】。世界経済にリーマンショック時と同程度の景気悪化が起きたと仮定すれば、純輸出が-4%程度の成長率押下げ要因となることも想定される。但し、2009年においても純輸出がマイナスとなる一方で政府が大規模な公共投資に伴う資本形成の寄与度増加から、中国の成長率は9%超を維持した。本誌68号(2011年9月)の人民元レポートで指摘したように、現時点においても中国は欧米諸国と比べ財政政策を活用する余地は残されており、債務懸念が金融危機へ発展した際の対応力も相応に有しているものと考えられる。

【図表7】地域別輸出額 (10億米ドル)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (※)
欧州	215	288	343	265	355	271
前年比増減率	30%	34%	19%	-23%	34%	21%
うちEU	182	245	293	236	311	234
前年比増減率	27%	35%	19%	-19%	32%	18%
アジア	456	568	663	569	732	579
前年比増減率	24%	25%	17%	-14%	29%	27%
北アメリカ	219	252	274	239	306	222
前年比増減率	25%	15%	9%	-13%	28%	15%
ラテンアメリカ	36	52	72	57	92	78
前年比増減率	52%	43%	39%	-20%	61%	36%
アフリカ	27	37	51	48	60	47
前年比増減率	43%	40%	36%	-6%	26%	20%
オセアニア	16	21	26	25	33	26
前年比増減率	24%	32%	23%	-4%	32%	30%
合計	969	1,218	1,429	1,202	1,578	1,223
前年比増減率	27%	26%	17%	-16%	31%	24%

※2011年は1-8月の数字。前年比増減率は前年同期比。
(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

【図表8】地域別輸入額 (10億米ドル)

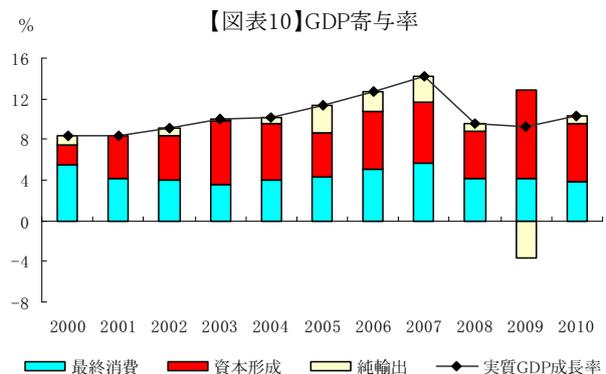
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (※)
欧州	115	140	168	162	218	185
前年比増減率	19%	22%	20%	-4%	34%	31%
うちEU	90	111	133	128	168	138
前年比増減率	23%	23%	20%	-4%	32%	27%
アジア	526	620	703	603	834	651
前年比増減率	19%	18%	13%	-14%	38%	23%
北アメリカ	67	81	94	89	117	94
前年比増減率	19%	21%	17%	-5%	31%	29%
ラテンアメリカ	34	51	71	64	91	75
前年比増減率	28%	50%	40%	-10%	42%	32%
アフリカ	29	36	56	43	67	61
前年比増減率	37%	26%	54%	-23%	55%	41%
オセアニア	21	28	39	42	65	56
前年比増減率	18%	34%	38%	9%	54%	40%
合計	792	956	1,132	1,004	1,393	1,123
前年比増減率	20%	21%	18%	-11%	39%	27%

※2011年は1-8月の数字。前年比増減率は前年同期比。
(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

【図表9】地域別貿易動向(2010年時点) (10億米ドル)

	輸出シェア	輸入シェア	経常収支額
欧州	23%	16%	137
うちEU	20%	12%	143
アジア	46%	60%	-102
北アメリカ	19%	8%	189
ラテンアメリカ	6%	7%	1
アフリカ	4%	5%	-7
オセアニア	2%	5%	-32
合計	100%	100%	186

(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成



(出所)経済産業省 通商白書 2011 より 環球金融市場部作成

(3) 今後の金融・為替政策について

過去の人民元レポートでも記載したとおり、中国はインフレ対策として2010年10月から金融引締めを実施してきた。インフレ率については、2011年8月に対前年比上昇率が小幅低下したものの依然として6%を上回る高水準にあり、今後インフレが低下基調となるか否かを見極める必

要がある。その一方で欧州債務懸念については、EU 諸国、欧州中央銀行、IMF 等が事態の収束に当たっているものの、危機的状況がさらに悪化する可能性も排除できない。こうした中で、PBOC は追加の金融引締め、緩和どちらにも身動きが取りづらい状況であると考えられ、現状の引締めの金融環境を維持し、公開市場操作等を通じて金融環境の微調整を図るものと予想する。

人民元レートについては、金融市場の世界的なリスク回避の流れに加え実需の売りも加わり 9 月 28 日、29 日には日中変動幅許容上限付近での推移が続く等人民元売り圧力が強まった。しかし中長期的な中国の成長性を鑑みれば、この動きは一時的なものに留まり、人民元高基調が続くと予想する。但し、欧州債務懸念により世界経済の不確実性が高まっていることも事実であり、人民元高ペースはこれまでと比べ緩やかなものになろう。

【図表11】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	2011年7月	2011年8月	平均
基準レート	6.5891	6.5752	6.5564	6.499	6.4845	6.4716	6.4442	6.3867	—
変化率*	0.51%	0.21%	0.29%	0.88%	0.22%	0.20%	0.42%	0.89%	0.45%

*変化率は、プラスが人民元高、マイナスが人民元安
 (出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

人民元為替予想レンジ (本誌 67 号 (2011 年 8 月) の人民元レポートから変わらず)
 (2011 年 12 月末) 6.2500 ~ 6.4000

以 上

(2011 年 9 月 30 日)

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行 (中国) 環球金融市場部

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 :

国家外貨管理局から最近公表された中国投資性会社に対する新たな規定に関する潜在的な課税問題について教えてください。

Answer :

国家外貨管理局は中国投資性会社が国内で稼得した所得（利益、減資あるいは回収、清算所得、持分譲渡所得、投資の早期回収およびその他の種類の所得を含む）の再投資に関する手続上の指針を明確にするため、2011年3月29日に匯資函〔2011〕7号通達（以下、「7号通達」）を公布しました。当該通達の公布に伴い、いくつかの潜在的な課税問題が生じています。

下記において、私共はこの7号通達が中国投資性会社とその外国投資者に対して影響を及ぼす潜在的な課税問題について簡潔に述べると共に、私共の見解をご紹介させていただきます。

7号通達における新たな規定

中国投資性会社が中国国内で稼得した所得（国内所得）を人民元建てで再投資する際の承認手続について、国家外貨管理局が手続上の詳細な指針を公布することは想定されていました。国内所得の一部は中国投資性会社による投資もしくは業務により稼得された利益であり、利益剰余金として計上されています。この国内所得の主要な構成項目には、投資先の中国子会社から受領した配当も含まれます。しかしながら、7号通達では、当該利益剰余金を中国子会社へ再投資する場合には、国内および国外所得のうち国内所得に相当する部分については中国投資性会社の登録資本金に組み入れなければならない旨が規定されました。この国家外貨管理局が規定した内容（以下、「新たな規定」）については、意外であったと言えます。この規定によると、中国投資性会社はこの再投資について実質的に以下の2段階の手続を行っているものとみなされます。

- (1) 中国投資性会社から外国投資者への利益剰余金からの配当
- (2) 中国投資性会社における外国投資者による当該配当の再投資及び資本登録

中国投資性公司およびその外国投資者が直面する潜在的な課税問題

仮に、国内所得の再配当についてこの手続きを強制的に行なわせることが国家外貨管理局および中国税務当局の意図するところであれば、中国のみならず外国投資者の所在国においても以下の潜在的な課税問題が生じる可能性があります。

- 中国投資性公司が直面する潜在的な課税問題

新たな規定が公布される以前は、中国投資性公司は中国で稼得した利益（及びその他の国外源泉所得）を登録資本金に組み入れることなく、新規子会社の設立もしくは増資のために再投資することが認められていました。これは、外国投資者が中国国外にある外国投資者（親会社）へ一旦利益を還元することなく、中国国内でその利益を再投資することが可能なため、中国投資性公司を設立するメリットの一つと言えます。

しかし、新たな規定の公布により、中国投資性公司は上記のメリットを享受することはできなくなる恐れがあります。また、中国税務の視点から見ると、外国投資者が中国投資性公司より取得したみなし配当については中国源泉所得税の課税対象となり、国外への送金の有無にかかわらず、中国投資性公司が当該中国源泉所得税について源泉徴収義務を有することになります。

- 中国投資性公司の外国投資者が直面する潜在的な課税問題

前述の通り、中国投資性公司の外国投資者が中国投資性公司より取得したみなし配当は中国源泉所得税の課税対象となります。外国投資者はこのみなし配当について、自国（日本）における課税関係についても留意する必要があります。また、中国投資性公司が外国投資者への配当を決定し支払うまで外国投資者がその中国投資性公司の傘下にある中国子会社が行う配当に対して課される中国源泉所得税の課税を繰り延べることができるという、中国に中国投資性公司を保有することにより得られる税務上のメリットが失われることとなります。

私共の見解

- 最近、私共は国家外貨管理局の7号通達の起草者に対し、いくつかの重要と思われる点について質問事項と懸念事項を提出いたしました。私共は7号通達の目的について、中国投資性公司が中国国内において稼得した国内所得を利用して行う再投資について国家外貨管理局に登録された資本口座を通じて追跡することにより、これらの再投資への監視と管理を容易にするためであると認識しています。主要な目的の一つは、再投資に利用される人民元建の国内所得は国家外貨管理局から発行された特別規定により外国資本として取り扱われることにあると考えられます。しかしながら国家外貨管理局は新たな規定により生じる複雑かつ納税者にとって厳しい中国の課税問題について未だ認識していない可能性があります。
- 商務部もしくは財務部・国家税務総局からは、現時点において7号通達に関するいかなる補足規定の発表も行なわれていません。商務部は中国投資性公司の事業、投資、利益剰余金の活用等を管轄する政府当局である一方、財務部・国家税務総局は税制を管轄しています。国家外貨管理局の新たな規定は商務部および財務部・国家税務総局の管轄範囲に抵触している可

能性もあり、できるだけ速やかにこれら政府当局間において7号通達の運用に関して合意に至り、また中国投資性会社に対する政策内容について透明性を持たせることは、非常に有用であると言えます。

- 現時点では、地方レベルの税務局は中国投資性会社による国内所得の再投資に関して、みなし配当があったものとしてそのみなし配当に対する中国源泉所得税を徴収することを要求していないようです。これは地方レベルの税務局が当該国家外貨管理局による新たな規定について注目していないかあるいは当該国家外貨管理局による新たな規定に対して、まだこのような影響を認識していないためではないかと考えられます。しかしながら、最近の事例として、北京に所在する中国投資性会社が再投資手続きを行う時に、所轄外貨管理局にみなし配当にかかる納税証明書の提出が求められたようです。しかしながら、北京以外の大部分の外貨管理局においては中国投資性会社が中国国内で取得した所得を再投資する場合に明確に納税証明書の提出を要求した事例は見受けられていないようです。
- 私共は、国家外貨管理局がこのような潜在的な課税問題を是正することを期待します。

私共は当該問題について今後も継続的に注目し、さらなる詳細および見解についてお伝えしていきます。

(執筆者連絡先)

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

人事：ステージごとに異なる中国人材マネジメント取り組み（6）
－ 施策展開ステージ 前編（市場成長に即した組織能力の構築）

マーサー ジャパン
シニアコンサルタント 寺田 弘志

本年2月よりご紹介している「ステージごとに異なる中国人材マネジメント取り組み」だが、最後のステージである施策展開ステージにつき、そこで直面する特有の課題とその克服方法につき本号および次月号にて皆さんと考えていきたい。

施策展開ステージでは市場における独自性・優位性を築き上げるための自社特有の課題に取り組むことが求められ、「戦略対応ステージ」と言い換えることもできる。ここでの自社特有の課題だが、以下の3つの視点で特定していくことが必要となる。

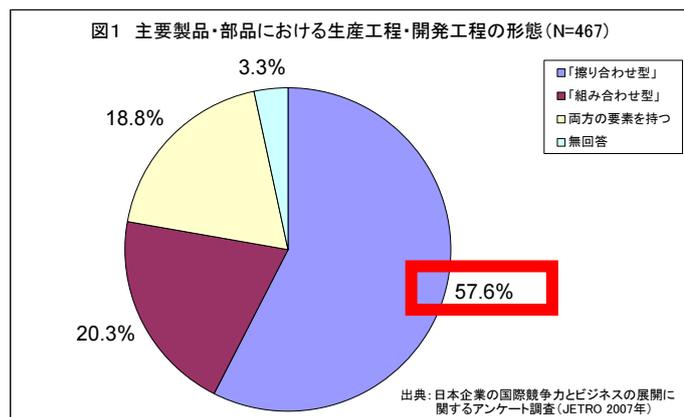
- 自社が競合に対して優位性を発揮できる事業領域
- その優位性の源泉となる自社の経営資源
- 事業上の優位性とその源泉となる経営資源を維持・発展させていく仕組み

本稿では、日本企業の優位性とそれ故に抱える悩みを、「組織能力」という目に見え難い経営資源に焦点を当てて考えていく。

日本企業の競争優位とその優位性の源泉

一般的に日本企業は「品質」「サービス」「顧客指向」に強みを持つと言われている。今後、中国における中間層が成長していくことにより、これらの強みを理解・嗜好する顧客・消費者も多くなってくると想定される。これらの点から見ると、中国市場が今後、「量」的側面のみならず、「質」的側面からも成長していくならば、日本企業の持つ優位性は、市場に対してより訴求力が高まっていくことが期待できよう。

これらの強みであるが、製品やサービスの構成要素間の相互依存性を高めていくことにより、単なる諸要素の組み合わせだけでは実現できない付加価値を生み出す「擦り合わせ型（インテグラル）」の設計・製造プロセスが源泉となっているケースが多い。（図1参照）



「擦り合わせ型（インテグラル）」： 部品間および生産工程間の相互依存度が高く、部品間・工程間の調整にコストと時間を要するシステム。一般に自社で内製化されており、付加価値が高い。

「組み合わせ型（モジュール）」： 部品間および生産工程間の独立の度合いが強く、内外企業への外注が容易である。各部品の関係はインターフェイス(相互を結合するもの)を介して標準化されている。

この「擦り合わせ型」の設計・製造プロセスであるが：

- 顧客価値を軸とした関係組織間でのベクトル合わせ
- バリューチェーンを構成する機能間での柔軟・頻繁な変更対応
- 異なる機能間・部門間での迅速な調整・合意形成

といった組織間プロセスが重要になる。

これらの組織間プロセスを推進するために組織・人材に求められる能力であるが

- 部門間の迅速な調整・協業を可能にする水平的なコミュニケーション
- バリューチェーンに関する幅広い経験・理解
- 現場のキーパーソンとの間での信頼関係構築

といったものが挙げられよう。いずれも日本企業の特徴と言えるが、これらは以下のような長期雇用で代表されるような、“日本的労働慣行”に支えられていると言ってよいのではないだろうか。

- 🚩 新卒一括採用や、(一定レベルまでは)格差をつけない横並び的な昇格運用を通じた同世代間の「仲間意識」の醸成と人間関係構築
- 🚩 部門間ローテーションを通じた「自社のバリューチェーン全般に関する理解」と「専門分野を超えた長期的な人間関係の構築」の促進による、社内でのキャリアアップ機会の創出
- 🚩 長期雇用慣行下での、仕事を通じた「長期的・継続的な人物観察」に基づく人材の能力・適性の的確な把握と任用
- 🚩 終身雇用とその中での確実なキャリアアップ・収入の増大を保障することでの、「自社のバリューチェーンへの幅広い理解」と「社内での信頼関係構築」に対する社員の自律的・積極的な自己投資の促進

これらの点からも分かるとおり、日本企業の持つ強みは「社内での長期的・継続的な信頼関係構築」を可能にする長期的な人材開発投資に裏付けられたものであり、他社には模倣が困難であるからこそ、日本企業の独自性・優位性の源泉となっているといえよう。

中国市場における「日本企業の独自性・優位性」の構築に向けた課題

基盤構築ステージを超え、市場における独自性・優位性の構築に取り組む「施策展開ステージ」では、日本企業は「社内での長期的・継続的な信頼関係」に裏付けられた組織間の柔軟・迅速な調整・協業プロセスの確立が成功要因となるケースが多いが、これが中国市場で実現可能か、その点をいくつかの視点から検討してみたい。

<中国市場の成長スピード>

言うまでも無いことだが、中国市場の成長スピードは急激である。この市場の成長スピードに追随し、自社が市場での一定のポジショニングと事業規模を確立できないことには、企業は収益を確保できないし、欧米系企業だけでなく現地企業との間での激しい競争の下で駆逐されてしまうであろう。

また、多くの日本企業では、全社業績における中国事業の占める割合が無視できないほど大きくなっており、中国事業におけるリスクが顕在化すると事業全体の根幹を揺るがしかねない状況になってきている。

これらの点から考えると、中国市場の成長スピードに追従していくことは、日本企業にとって、戦略上取りうる「選択肢」の1つではなく、中国市場に参入し続けていくための「参加料」であり、誰もが従わなければならない「競争のルール」として考えていくべきであろう。“我が道を行く”と称して中国市場の成長スピードを無視していくことは許されないのである。

<組織能力の構築スピード>

それでは、その成長著しい中国市場で、自社の強みの裏付けとなる組織能力をどうやって構築・発展させていくかを、欧米系企業・中国現地企業と比較しながら見てみたい。(図2参照)

欧米系企業

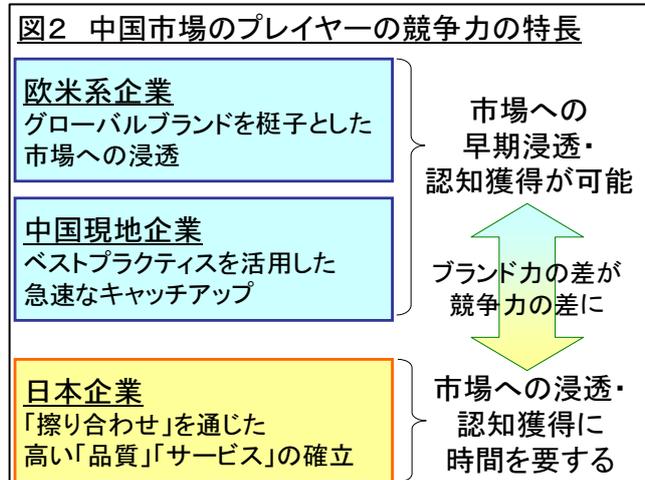
欧米系企業では、「強力なグローバルブランド」を梃子とした市場からの認知度の早期確立を中国市場における参入戦略として掲げるケースが多い。この実現のためには、集中的な広告・宣伝等のマーケティング投資を通じた消費者へのブランド浸透がカギとなると推察される。特に市場における品質・サービスへの認知度が十分でないケースでは、当該ブランドを“知っているかどうか”が購買に結びつくケースが多く、それ故にブランドの市場への浸透は発展途上にある中国市場においては重要に成る。欧米系企業では M&A 等も活用して短期間の集中投資を通じてブランドを浸透させており、そのことが他の競合に先んじた競争優位の確立に成功していると言ってよいのではないだろうか。

中国現地企業

一方、中国現地企業を見てみると、「ベストプラクティスの活用」を通じた事業の早期立ち上げが強みであるように思われる。他の企業で確立されたベストプラクティスを活用し、必要であれば複数のものを組み合わせることで、他の競合より多少参入が遅れたとしても急速なキャッチアップを可能にしている。また、この「急速なキャッチアップ」を更に“中国発の成長企業”としてブランド価値に転化させていくことで欧米系に匹敵する市場への浸透能力を確立しつつある。中国の高速鉄道網を見ていただきたい。知的財産の保護や安全性確立の面で克服すべき課題が数多くあることは確かだが、その一方で日本が数十年かけて構築してきた高速鉄道網の数倍にも亘る規模の高速鉄道網を 10 年足らずの間で構築することを可能にした組織能力を無視してはいけないのではないだろうか。

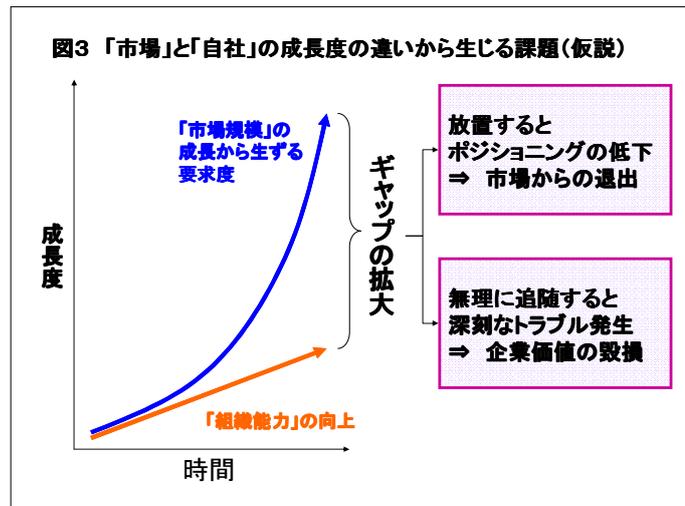
日本企業

翻って日本企業を見てみるとどうであろうか。これまでに述べてきたように、日本企業の強みは「組織間・機能間の擦り合わせ」を通じた高い「品質」「サービス」の確立であった。また、この組織能力を構築していくためには「社内での長期的・継続的な信頼関係構築」が必要であること、およびそのためには長期雇用関係に基づく長期的・継続的な信頼関係が前提となることを見てきた。ブランド資産を背景とした欧米系企業やベストプラクティスの組み合わせ能力を背景とした中国現地企業と比較し、長期的な人材投資が必要になる日本企業は、その強みゆえに組織能力の構築スピードは緩やかなものにならざるを得ない。人材の流動性の高い中国市場ではなおのこと「長期的な人材投資」は難しく、それ故日本企業の強みの裏付けとなる組織能力を構築・維持



していくことは困難になる。

こうして見ていくと、「組織・機能間の擦り合わせを通じた高品質・高サービスの追及」が強みである日本企業は、成長スピードの速い中国市場においては、その強みとなる組織能力の構築スピードが市場の要求と比較して遅くなり、事業成長のボトルネックとなることが少なくない。緩やかな事業成長を許容するならば市場におけるポジショニングは徐々に低下していき、市場からの退却を余儀なくされる恐れも否定できない。一方で組織能力の構築スピードを超えた事業成長を追及すれば、早晚品質等の深刻な課題に直面し、収益性の低下に留まらずに企業全体の価値の毀損及び企業の存続にまで影響を与えかねない。



中国市場の成長スピードに合った「組織能力」の構築に向けて

それでは「組織・機能間の擦り合わせ」を強みとする日本企業には活路はないのであろうか。ここではこの強みを成長スピードの速い中国市場でどのように構築し、活かしていくべきか、その方法を考えていきたい。具体的には以下の2つの視点で考えていく。

- 「擦り合わせ」の範囲を絞って必要な組織能力の閾を下げる。
- 「擦り合わせ」能力の学習スピードを高める。

<「擦り合わせ」範囲の絞込み>

「擦り合わせ」はその範囲が広いほど、組織内での幅広い調整・連携が求められ、業務遂行スピードが落ちてくる。従って、日本企業の強みである「擦り合わせ」を通じて品質・サービスの追及を市場に劣らないスピードで実行するためには、高い品質・サービスを生み出すコアとなる領域に絞って「擦り合わせ」を行えば対応でき、他の部分は標準化された要素の「組み合わせ」で対応できるようなビジネスプロセスに変えていくことが望ましい。

この「コアとなる領域」であるが、バリューチェーン上の特定の機能であることもあり、特定の商品群であること、もしくはその双方であることがある。ある日系消費財メーカーでは、マーケティングと商品開発・設備投資計画・資金計画までを統合した機能部門を設け、その部門が軸となって商品単位の事業計画を立案・実行していくことで、複雑な機能間の擦り合わせをスピーディーかつ効率的に行っている。

<「擦り合わせ」能力の学習スピード向上>

事業の強みを活かす「擦り合わせ」の範囲が決まったら、そこでの能力開発スピードをどうやって向上させるかが問題となる。通常、日本企業では長期勤続・長期雇用を通じて企業内の「擦

り合わせ」に関する暗黙知を社員に転写していくが、中国市場ではその暗黙知を“可視化”して社員に短時間で理解・浸透させることがポイントとなる。

1点目：暗黙知の形式知化（＝言語化／マニュアル化）

まず1点目として、「暗黙知の形式知化」を挙げる。これは社員が暗黙的に行っている「擦り合わせ」業務を言語化／マニュアル化し、当該業務が未経験の社員にとっても習得しやすくすることと言い換えてよい。

ある日系製薬メーカーでは、医療情報担当者が担当する領域を絞り込んだ上で、「ドクターとの信頼関係の構築」のために必要な製品知識、ドクターへのアプローチやフォローアップ方法をマニュアル化し、その理解度を人事考課の時期に併せてテストし、昇給・昇格に反映させた。これにより、暗黙知であったドクターとの関係構築プロセスの習得・定着化とそれを通じた生産性向上に成功した。

2点目：暗黙知のパッケージ化

2点目として、「暗黙知のパッケージ化」を挙げたい。この“パッケージ化”とは、暗黙知を必要とする擦り合わせ業務をパッケージ化（あるいはカプセル化）し、それ以外の業務とのインターフェースを標準化・簡素化することで、具体的な内容が当初は十分に理解できていなくても、中国への移植・定着化を行いやすくすることを意味する。

例えば、資生堂(*)では、同社のベストプラクティスであり、その強みを体現した「専門店（チェーンストア）制度」を中国市場にも導入することで、資生堂製品の「高品質」、「安全」、「安心」といった企業ブランドイメージを確立させ、アジア発の企業として中国市場におけるトップブランドの一角を占めるに至っている。

(*)資生堂 IR 資料：「中国事業 30 年の歴史」を参考に筆者作成

また、ある精密部品メーカーでは、擦り合わせ度の高い汎用部品の設計業務・試作業務は日本本社直属の研究所で集中して行うことでベストプラクティスの体系化を行い、量産段階において設計情報を、体系化されたベストプラクティスと併せて中国現地法人に移管することで、様々な仕様に対応できる部品を現地で大量生産することを可能にした。また、これにより、規模の経済を享受できるだけでなく、高機能・低コスト化を通じた顧客の集約化までも実現している。

3点目：日本人ロールモデルを通じた暗黙知の移転

1点目および2点目は、主に暗黙知を“具体的に目に見えるモノ・情報”に変換することで移転させることを目指したが、3点目では暗黙知を、それを体現している“人”を通じて移転させることを目指している。具体的には、「擦り合わせ」プロセスに精通した日本人社員を中国事業におけるコアポジションに派遣し、将来の経営層候補である現地スタッフとの協業を通じて日本人社員が有している暗黙知を移転させる。従って、派遣する日本人社員は、成功体験を有する有能な社員であることはもちろんだが、自社のバリューチェーン全般やその強みの“本質”を理解し、異文化コミュニケーション・異文化マネジメントに抵抗感を持たずに自社の強み・価値観を伝道できる者（エバンジェリスト）でなければならない。

海外売上高比率が50%を超すある日系企業では、この海外事業でのコアポジションを経験することを、若手の有能な社員の経営層への登竜門の一つと位置づけることで、「擦り合わせ」業務に伴う暗黙知の海外事業への移転とグローバルビジネスを支えるリーダー人材の育成とを併せて行っている。

4点目：人材育成へのコミットメント

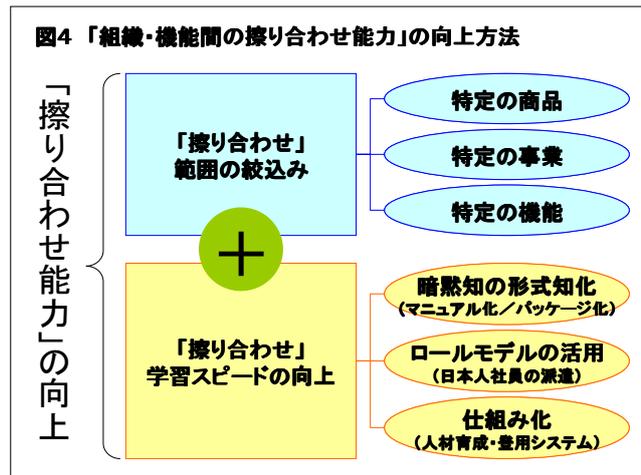
「擦り合わせ」を支える暗黙知を言語化、ないしはロールモデルを通じて移転させるにせよ、

その受け手となる“人”が意欲を持って取り組んでもらわないと定着化はおぼつかない。その意味でも会社が「人材育成」に、社員が「成長」にコミットすることが暗黙知の移転に重要な影響を及ぼしていると言えよう。具体的には人材開発プログラムの整備や中国事業の経営層までの登用を見据えたキャリアパスの整備が挙げられよう。

ある日系電機メーカーは、中国も含めたグローバルでの人材育成方針とそれに伴う人材育成・登用プログラムを展開しているだけでなく、中国現法のトップ自らが「例え何人競合他社に引き抜かれようとも人材育成投資は加速化させていく」と公言し、かつ自らが次世代経営層の育成に携わることで、人材育成における先進企業として市場イメージを高めている。

以上、「組織・機能間の擦り合わせ」能力を中国の市場成長スピードに併せて向上させていく方策として、「擦り合わせ領域の絞込み」を通じて対象とする組織能力を高めていくべき範囲を限定すること、また、その範囲において「擦り合わせ」に求められる暗黙知を定着化させるスピードを、言語化やロールモデルの活用、および人材育成・登用の仕組みを通じて加速化させていくことを述べた。

なお、「擦り合わせ」の高度な形態の一つとして事業上・経営上の意思決定が挙げられる。特に本社が絡んでくるような意思決定上の問題は中国事業のガバナンスと併せて重要な課題であり、事業上の意思決定の質とスピード如何では、中国市場では重大な競争劣位となってしまう恐れがある。この点は次号にて検討する。



むすび — 「組織能力の向上」を競争優位に転化させるために

本稿では、日本企業の強みを「組織・機能間の擦り合わせを通じた高品質・高サービスの追及」と位置づけた上で、その「擦り合わせ」能力の向上スピードが市場の成長スピードに比べて緩やかであることが、欧米系企業および中国現地企業との競争の上でボトルネックとなる可能性があることを説明した。また、この「擦り合わせ」能力の向上スピードから生じるボトルネックを回避するために、「擦り合わせ領域の絞込み」と「絞込まれた領域での擦り合わせ能力の開発スピードの向上」を、「形式知化」(マニュアル化/パッケージ化) や、「日本人ロールモデルの活用」、および人材育成・登用システムといった“仕組み化”の観点から説明を試みた。

本稿の結びに当たって2点付け加えたい。1点目は、中国市場の変化である。相変わらず高い成長が見込まれる中国であるが、中間層の増大に伴って消費者の目が「肥えて」くることから、「品質」「サービス」の重要性がより高まってくることだろう。そうなると初期の段階では競合他社の後塵を拝していた日本企業にも挽回のチャンスが出てくる。そのためにも「施策展開ステージ」に到達した企業は、できるだけ早期に組織能力の向上に着手すべきである。「擦り合わせ」の組織能力の向上には長期の時間・人材投資を必要とすることからも、これが挽回の最後のチャン

スといえるかもしれない。

2点目は自社の強みの再認識である。日本企業はよく「自社は特別である」と認識しがちであるが、どこが「特別」であり、それが自社の強みとどのようにつながっているのか（ないしはつながっていないのか）を切り分ける必要がある。そうでなければ、「擦り合わせ能力」の開発に向けた方向性が散漫になってしまい、折角の人材投資も効果が顕在化する前に競合他社に市場を寡占化されることで回収できなくなってしまう。それを回避するためにも、「何が競争上の優位となる特異性か？」を十分に見極め、焦点を絞った効率的な能力開発投資につなげていく必要がある。

【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



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	北京市朝阳区東三環北路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	大連市西岗区中山路147号 森茂大厦11楼 大連市大連経済技術開発区金馬路138号 古耕国際商務大厦18階	86-411-8360-6000 86-411-8793-5300
無錫支店	無錫市新区長江路16号 無錫軟件園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
青島支店	青島市市南区香港中路61号乙 遠洋大厦20階	86-532-8092-9888

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 方国大厦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

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、宜しく申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。