

# BTMU

## 中国月報

第70号 (2011年11月)



### CONTENTS

#### ■ 特集

- ◆ 商業性企業設立時の留意点について

#### ■ 経済

- ◆ 中国における地方政府債務の現状とそのリスク

#### ■ 産業

- ◆ 中国インフラ投資の現状と今後の展望 (前編)

#### ■ 人民元レポート

- ◆ 中国の金融緩和は近いのか

#### ■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務  
～適用期間終了後の中国西部地域への新たな財税優遇措置について
- ◆ 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 (7)  
－施策展開ステージ 後編 (本社と中国現法との意思決定のカベ)

#### ■ MUFG中国ビジネス・ネットワーク



## 目 次

### ■ 特 集

- ◆ 商業性企業設立時の留意点について  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザー事業部 ……………1

### ■ 経 済

- ◆ 中国における地方政府債務の現状とそのリスク  
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 香港駐在 ……………5

### ■ 産 業

- ◆ 中国インフラ投資の現状と今後の展望（前編）  
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ……………15

### ■ 人民元レポート

- ◆ 中国の金融緩和は近いのか  
三菱東京UFJ銀行（中国）環球金融市場部 ……………24

### ■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務  
～適用期間終了後の中国西部地域への新たな財税優遇措置について  
プライスウォーターハウスクーパース中国 ……………28
- ◆ 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（7）  
－施策展開ステージ 後編（本社と中国現法との意思決定のカベ）  
マーサー ジャパン ……………31

### ■ 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「商業性企業設立時の留意点」**は、昨今、進出形態として多い商業性企業について、卸・小売業を中心に設立時の具体的な留意点を纏めています。主な留意点として、①設立の根拠法令、②業種による現地法人設立制限の有無、③取扱商品による事前許可の要否、④取扱商品のHSコードが必要、⑤小売を行う場合は「店舗」の確保が必要、⑥総会社と分公司の設立、⑦増値税一般納税者資格の取得、の7点を挙げさらに、中国進出全般の留意点として、①現法名称表記は漢字だけが使用可能、②登録資本と投資総額の設定、③法定住所の登記可否の確認等についても解説しています。

**経 済「中国における地方政府債務の現状とそのリスク」**は、地方政府の債務返済リスク懸念が海外で高まりつつあることを踏まえ、今年6月に中国会計審査署が発表したレポートを基に、中国地方政府債務の現状と今後の課題等について考察しています。会計審査署の調査に拠ると、2010年末時点の全国地方政府の債務残高総額は10.7兆元に上り、うち銀行ローンが79.0%、債務の7割が今後5年以内に返済期限を迎えます。地方政府の債務不履行を想定した場合、資金調達面の制約を受ける地方政府に代わって事業内容、資金運用状況等の情報開示が少ない地方融資プラットフォーム会社の債務比率が高いこと、一部地域では返済原資を土地譲渡金収入に頼りすぎ、地価下落に伴う債務不履行リスクが高まっていること等の問題があると指摘する一方で、中央政府は膨大な潜在的財源を有する為、地方政府に代わって救済余力があると見ています。地方政府債務問題は、金融システムの安定性と国家財政の安全性に係る重要な課題であることから、今年と来年の債務返済負担が大きい中で、債務不履行に対する中国政府の対応、地方政府の財政制度改革の動向などに今後も注視する必要があるとしています。

**産 業「中国インフラ投資の現状と今後の展望（前編）」**は、中国の鉄道・道路・電力のインフラ投資について前後編2回に分けて考察し、前編ではインフラ投資全般の概要並びに鉄道インフラ建設の現状と見通しについて纏めています。中国では2000年代を通じて固定資本投資などが経済の牽引役となり、特に2009・2010年は4兆元の景気対策の下で交通・電力インフラの建設が大きく進展しました。これらのインフラについては「第12次五ヶ年計画」（「12・5」）においても具体的な建設目標が示されており、政府は目標を達成するべく政策を押し進めるとの見方が一般的であるとしています。鉄道分野については、「12・5」期間の鉄道基本建設投資額が「11・5」期間を上回る計画となっており、敷設の普及状態から見ても鉄道建設が更に進む蓋然性はあると考えられるものの、2011年に起きた高速鉄道の事故や故障・トラブルの影響で、既に建設計画の見直しがなされており、加えて鉄道部の債務過剰問題も表面化していることから、今後の高速鉄道建設に関する政府の動きに注意が必要と指摘しています。

**人民元レポート「中国の金融緩和は近いのか」**は、前回の利下げ開始局面の2008年当時と現在の金融環境を比較した上で、今後の金融政策の行方について考察しています。2008年当時と現在は、共に人民元高の進行、人件費・原材料コスト上昇、金融引締めの下で、中小零細企業が経営難に直面している点で類似している一方、2008年には①政府がそれまでのインフレ抑制重視から経済成長を意識した政策運営へ明確にシフト、②物価は低下基調に転じたのに対し、現在は①「物価安定が最重要課題」とする政策は不変、②物価の低下基調は未確認、③不動産価格は引き続き高止まり、という点が異なると指摘しています。その上で、今後の金融政策の動向について、景気減速に対する懸念の声は大きいものの、5ヶ年計画における年平均7%の経済成長率目標、政府の不動産政策スタンス等を考慮すると、現状は政府の想定範囲内にあり、利下げ等の本格的な金融緩和へ転じるには今暫く時間を要するものと見ています。

### スペシャリストの目

**税務会計「中国の税務」**は、日系企業から受ける税務に関する質問のうち実用的なテーマを取り上げ、Q&A形式で解説しています。今回は、2010年末とした適用期間が終了した後の中国西部地域への財税優遇措置に関する新たな規程「西部大開発戦略を深く実施することに関係する租税政策問題に関する通達」（財政部、関税総局、国家税務総局公布 財稅[2011]58号通達）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(7)ー施策展開ステージ 後編（本社と中国現法との意思決定のカベ）」**は、シリーズ最後のステージである施策展開ステージにおいて直面する日本本社と中国現法との間の組織のカベについて、意思決定機能に着目して考察しています。中国事業の規模が拡大し、中国現法独自の競争戦略や成長路線を目指す段階に達すると、次に中国事業を独り立ちさせていく為、中国現法と日本本社との間に一定の距離感を保ち、中国現法に適切な権限と責任を与え意思決定の自立性を高めることにより意思決定の質とスピードを高めることが重要になってくるとしています。その際に障害となる日本本社と中国現法との間の「認識」のカベと「能力」のカベを克服する為には、意思決定に必要な情報と能力を「中国本社」に集中すること、その実現のためにグローバル人材が活躍できるキャリアアップの機会を設け、日本人以外の人材も積極登用すること、加えて「中国本社」が戦略的な意思決定に専念できる環境を作ることが必要であると指摘しています。



## 商業性企業設立時の留意点について

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
国際事業本部海外アドバイザー事業部  
寺澤 輝彦

私が所属する三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)[略称:MURC]国際事業本部海外アドバイザー事業部は「海外業務の何でも屋」的な仕事を行っています。「何でも屋」と言っても、今ひとつ判り難いかも知れませんが、以下大きく3つの仕事をしています。

第一は日本企業の海外進出支援、即ち、お客様が海外に進出される時のお手伝いです。第二は日本企業の海外拠点の撤退の支援、即ち、お客様が海外から撤退される時のお手伝いです。第三は業務監査で、海外に進出されてから3年~5年以上経過されたお客様が対象となり、日本企業の海外現地法人の現状把握、即ち、現地法人の大掃除とも言えます。

進出を入口、表現として余り好ましくありませんが、撤退を出口、業務監査はその中間点とも言え、私共の仕事は日本企業の海外業務の入口(進出)から出口迄、麻雀風に言えば、「一気通貫」(最近麻雀をされる方が少ないので、余計に判り難い?)で対応が可能です。

日本企業の海外進出のお手伝いでは、最近お客さまから商業性企業設立のお話を多く頂いています。では何故中国への進出で最近お客様から商業性企業設立のお話を多く頂くのか、その原因としては、先ず2010年の名目国内総生産(GDP)では中国が日本を抜き世界第二位になる等中国の経済成長が著しいこと、一方少子化に伴う日本国内市場の縮小が予想されることが考えられます。この為、日本の多くの企業が、成長を続ける中国に、従来以上に熱い視線を注ぐようになり、製造業ばかりではなく、卸・小売業等サービス業へと、その業種はますます拡大していると言えます。

そこで今回は商業性企業設立時の留意点についてお話したいと思います。尚、商業性企業と言っても卸・小売業及びその他サービス業が含まれ、その範囲が大変広い為、ここでは卸・小売業を中心にお話させていただきます。

### I. 留意点

留意点としては以下7つです。

#### 1. 設立の根拠法令

##### ①独資企業法、中外合弁企業法

中国(除く香港、マカオ)以外の国や地域から出資して外資企業を設立する場合、製造現地法人の設立と同様、独資企業法(含む独資企業法実施細則)、中外合弁企業法(含む中外合弁企業法実施条例)が先ず根拠法令となります。

##### ②外商投資商業領域管理弁法

本弁法は2004年4月16日に中華人民共和国商務部令【2004】第8号として商務部(日本の「経済産業省」に相当)により制定、公布されたもので、一般的には「8号令」と言われています。本弁法が公布される以前は小売業、卸売業等の商業分野に外国企業が進出する場合、中国企業との合弁での形態且外国企業の出資上限が定められていました(例外的に「保税區」では外国企業の出資が認められていました)が、本弁法により一般地

域における小売業、卸売業等の商業分野への外国企業の100%出資での進出が可能となりました。従って、外国投資家にとっては画期的なものと言えます。

同管理弁法のその他の重要点は以下の通りです。

・外商投資商業企業の定義

従来から認められていた小売・卸売に加え、フランチャイズ等が認められた他に、小売についてはテレビ、電話、メールオーダー、インターネット、自動販売機を通じての販売が明記されました。

・店舗開設

開設の条件が明記されました。

・既存製造現地法人への販売会社機能の追加

既存製造現地法人が経営範囲を変更することで、製造現地法人に販売会社機能を持たせることが可能となりました。

2. 業種による現地法人設立制限有無の確認

製造現地法人と同様、業種によっては外国資本による現法設立が禁止或いは制限（外資100%出資が認められない、日中合弁でも中国側出資比率が50%以上を求められる）される業種がありますので、確認が必要です。

3. 取扱商品による事前許可の要否

医薬品や健康食品等の商品を取扱う場合、衛生部門の認可を取得できないと、「現地法人設立申請」を進めることが原則出来ません。設立予定の現地法人が取扱う商品に抛り管轄官庁の事前許可の要否を確認する必要があります。

4. 取扱商品のHSコードが必要

現地法人設立申請書類の一つである「フィージビリティ・スタディ」（所謂「F/S報告書」）では、取扱商品の中国のHSコードの記載が求められますので、取扱商品の中国のHSコードを把握しておくことが必要です。因みに製造現地法人の場合、HSコードの記載は求められません。

5. 小売を行なう場合は「店舗」の確保が必要

卸売業では単に現法の法定住所となるオフィス物件を確保すれば良いのですが、小売業の場合には「店舗」物件を確保する必要があります。「店舗」物件の確保を証明する「店舗」物件の賃貸借契約が締結されていませんと、手続を進めることが出来ませんので、注意が必要です。

小売業の場合、人通りが多く、繁華な場所が店舗の条件となることが多い為、店舗物件の確保に苦労されるケースがあります。現地不動産会社ばかりではなく、現地パートナーや現地知人のルート等で物件を確保することになります。

尚、物件捜しのルートはいずれのルートでも良いのですが、物件の所有権が明確なことが最低条件となります。物件の所有権が曖昧な状態で物件を確保した場合、突然の退去を求められることがありますので、十分な注意が必要です。

6. 総会社と分公司

上記5.の「店舗」と関連しますが、小売業の場合、「店舗」は分公司と言う形態を取るのが一般的です。即ち、先ず所謂「本店」となる総会社を設立（総会社の法定住所となるオフィスを賃借する必要があります）し、その後「店舗」として分公司を設立（「店舗」物件の住所が分公司の法定住所となります）することになります。

7. 増値税一般納税者資格の取得

増値税一般納税者資格については、製造業の場合、現地法人の設立が認可されれば、特に

支障なく取得できますが、商業性企業については国家税務総局が「新設商貿企業増値税徴収管理についての緊急通知」(国税発明電[2004]37号)を公布し、製造企業とは異なる対応を示しました。即ち、「登録資本金 500 万人民币以上、従業員 50 人以上」を取得条件としました。但し、この取得条件を満たさない場合でも、以下諸条件を満たし、一定の指導期間(通常 6 ヶ月程度)後に「増値税一般納税者資格」が取得できるとされました。

(諸条件)

- ・一定の経営規模を有すること
- ・固定的な経営場所を有すること
- ・相応の経営管理人員を有すること
- ・貨物仕入販売契約又は書面による同意があること
- ・明確な貨物仕入販売ルートを有すること
- ・年間見込販売額が 180 万元以上であること

同緊急通知は 2010 年 3 月 20 日付で廃止・撤廃されましたが、十分に廃止・撤廃が周知されていない為、地域によっては従来同様の資格取得条件とし、その取得条件を満たさない場合の諸条件も同様としているケースがあります。但し、諸条件の中で年間見込販売額は 180 万元から 80 万元へ変更されているようです。

尚、お分かりかと思いますが、条件を満たしても自動的に一般納税者として資格を得られるものではなく、税務当局への申請が必要です。

中国で特に商業性の現地法人を運営する際、前述の通り「増値税」は現地法人の採算に大きな影響を与えますので、進出予定地の税務署等に予めその取扱について確認されることをお勧め致します。

## II. 各業種共通の留意点

商業性企業設立時の特有の留意点は上述の通りですが、製造業を含めた各業種共通の留意点として以下の点がありますので、注意が必要です。

### 1. 現法名称表記は漢字だけが使用可能

現法名称表記には漢字を使用することが求められます。アルファベットでの表記は認められません(名称の一部をアルファベットで表記することが認められるケースがあるようですが、これは何らかの理由がある場合で、極めて稀なケースと思われます)。

更に現法所在地を名称に入れること等、現法名称表記の仕方にルールがありますので、注意が必要です。

### 2. 登録資本と投資総額

現法設立の際、実際に払込をする必要のある資本金額である「登録資本」と設備や土地使用権の購入資金及び運転資金等現法を立上げて、運営するのに必要な資金の総額である「投資総額」を決めなければなりません。

投資総額の金額によって、投資総額の中で登録資本が占める最低比率(割合)が定められている為、その最低比率を満たす必要があります。即ち、投下資本(登録資本)を抑えて、規模(投資総額)の大きい会社を設立することはできません。

日本では一般的な手法である「資本金を抑えて、なるべく借入金で賄う」という手法では、中国で現法を設立することはできませんので、注意が必要です。

加えて、「投資総額」と「登録資本」の差額は現法の外貨借入金[例えば、出資者ローン(親子ローン)等]枠となりますので、併せて注意が必要です。

### 3. 法定住所

製造業の現法用地、卸・小売業等の事務所や店舗の物件については、その物件が法定住所として登記できる物件であるか否かが重要です。物件の立地や条件等が大変良いとしても、現法の法定住所として登記できる物件であるかを確認する必要があります。

尚、既にお気付きかと思いますが、I. 留意点の「2. 業種による現法設立制限有無の確認」も各業種共通の留意点となります。

日本を取り巻く環境を考えると、中国の巨大市場は大変魅力的で、商業性企業設立を計画されるお客様が多いと思われませんが、中国と日本では制度や考え方が異なり、加えて規制が多いことから、現法設立に当たっては規制等を事前に把握しておくことは大変重要なことです。「急がば、回れ」の諺ではありませんが、予め規制等を確認されることをお勧め致します。

以上

(執筆者連絡先)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際事業本部 海外アドバイザー事業部

住 所：東京都港区虎ノ門 5-11-2

E-Mail : t-terasawa@murc.jp TEL : 03-6733-1031



## 中国における地方政府債務の現状とそのリスク

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

2008年末に中国政府が4兆元規模の景気刺激策を打ち出して以降、投資資金調達のため各地方政府の債務が急増してきた。債務構成状況に関する情報開示が少ない中で、最近、海外では返済リスクに対する懸念が強まっている。

このような背景を踏まえ、今年6月に中国の会計審査署(日本の会計検査院に相当)は、全国における地方政府債務の調査結果を発表した。本レポートでは、今回の発表内容を材料にして、地方政府債務の現状、注目すべきリスクと今後の課題などについて考察する。

### 1. 10.7兆元に達する地方政府の債務総額

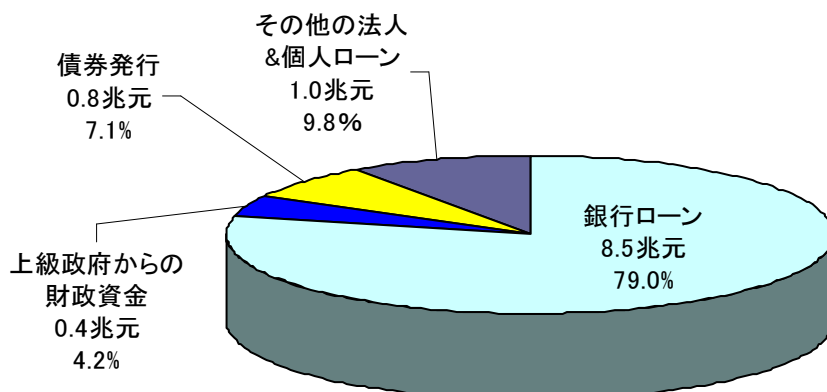
今回の調査によると、2010年末時点で全国の地方政府の債務残高総額は10.7兆元となった。この金額は2010年中国GDPの26.9%、銀行貸出残高の22.4%に相当する。

年度別で見ると、2008年及びそれ以前の借入金、あるいは2008年以前に着工したプロジェクトの後期建設のための借入金が5.5兆元(51.1%)、2009年以降の借入金は5.2兆元(48.9%)となっており、地方政府債務の半数以上は中央政府の4兆元景気刺激対策後に発生したものである。

地方政府債務を調達方法別で見ると、①銀行ローンが8.5兆元と、債務全体の79.0%を占め、②その他の法人・個人からのローンが同9.8%、③債券発行が同7.1%、④上級政府からの財政資金が同4.2%、という構成になっている(図1)。



図1 地方政府債務の調達方法別の内訳(2010年末)



(出所) 中国会計審査署報告より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

総額の 10.7 兆元の地方政府債務残高のうち、①地方政府が最終返済責任を持つ債務が 6.7 兆元で全体の 62.6%、②地方政府が担保を提供している債務が 2.3 兆元で同 21.8%、③その他の債務が 1.7 兆元で同 15.6%を占めている (表 1)。

①に関しては、返済が困難となった場合、財政資金が返済原資となる。②に関しては、返済困難が生じた場合、貸手は政府から提供されている担保の差押えができる。

③については、投資しているプロジェクトからの収入で借入金を返済すると定義されており、返済が困難になった場合、政府には法律上の責任がないものの、上部行政機関の立場から何らかの救済手段を講じる可能性はある。ただ、この部分は銀行にとっての不良債権化リスクが相対的に高い部分であると見られている。

地方政府債務残高に占める銀行ローンによる調達比率は 79.0%と高水準ではあるが、その中で銀行にとって債務不履行リスクが相対的に高いと考えられる部分のシェアは 18.1%にとどまっている。

表 1 地方政府債務規模と銀行ローンによる調達分の内訳(2010 年末)

項目(単位)	総額	内訳		
		政府が返済責任を持つ	政府が担保責任を持つ	その他
地方政府債務残高総額 (億元)	107,175	67,110	23,370	16,696
(比率、%)	100.0	62.6	21.8	15.6
うち:銀行ローンによる資金調達額の残高 (億元)	84,680	50,225	19,134	15,321
(比率、%)	100.0	59.3	22.6	18.1

(出所) 中国会計審査署報告より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

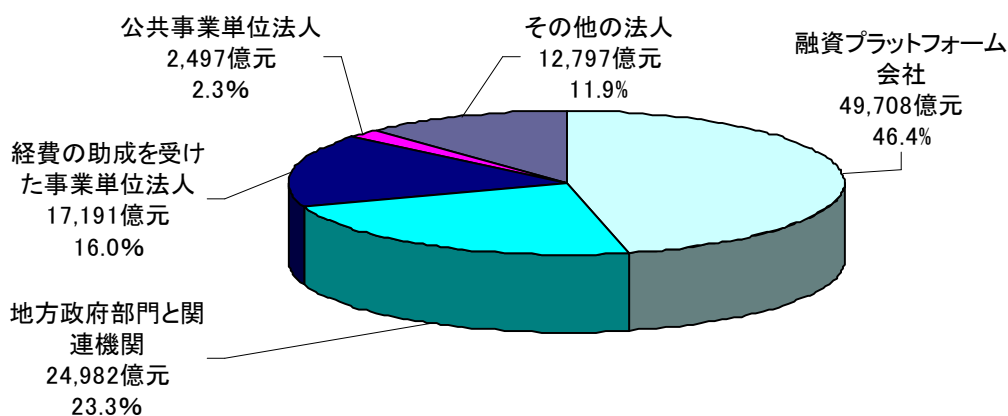
## 2. 地方融資プラットフォーム会社の債務残高が5兆円で約半分を占める

中国では地方政府の債券発行や銀行からの直接借入を禁止しているため、2008年末以降、4兆元景気刺激政策の実施によって地方政府が、地方融資プラットフォーム会社<sup>(注1)</sup>と呼ばれる投融資企業を設立し、都市インフラ建設向けなどの資金を調達している。2008年末以降発生した地方政府債務の殆どは地方融資プラットフォーム会社向けの形で存在していると見られる。

地方政府債務の中の地方政府部門・関連機関、経費の助成を受けた事業法人などの借入主体に比べて、地方融資プラットフォーム会社の債務比率は高く、かつその事業内容、資金運用状況に関する情報開示が少ないため、その潜在的な債務リスクに対する懸念が高い。

これまで中国銀行監督監理委員会、及び中国人民銀行がそれぞれの立場で関連統計を発表したこともあるが、数値が異なったり、表現があいまいであったり、全体像を捉えるような整合性のある統計に欠けていた。今回、独立した立場にある国务院直属の会計審査署は、地方融資プラットフォーム会社が2010年末時点で6,576社存在し、その債務残高が地方政府債務総額の約半分に相当する5兆元になっていることを明らかにした(図2)。

図2 地方政府債務残高の借入主体別の分類(2010年末)



(出所) 中国会計審査署報告より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

(注1) 地方融資プラットフォーム会社：地方政府が都市インフラ建設等の資金獲得のために設立した法人企業。このプラットフォームを通して銀行ローンの申請や債券を発行し、調達した資金を道路建設・保障性住宅建設・環境保護事業・教育事業等の公共プロジェクトに投資する。地方政府は地方融資プラットフォームの債務返済責任を持つか、或いは土地、株式、現金、国債などの資産を提供し、銀行から資金を借り入れる際の担保とする。

地方融資プラットフォーム会社の債務残高の内訳を見ると、地方政府が返済責任を持つ債務が 63.1%、政府が担保責任を持つ債務が 16.4%、その他の債務が 20.5%となっている。政府が返済、或いは担保責任を持つ債務の比率が 79.5%となっており、地方政府債務全体の同比率（84.4%）より若干低い。

企業数から見ると、政府建設プロジェクト向けの融資、及びその投資・建設を目的としている企業が全体の 67%を占め、政府建設プロジェクトの中で公益性プロジェクトが多いため、資金回収期間が長くかつ収益力の弱いものが多い。既に全体の 26.4%に相当する 1,734 社が赤字会社であることが明らかになった（表 2）。

表 2 地方融資プラットフォーム会社数と債務の内訳(2010 年末)

項 目	金額・社数	比率
■地方融資プラットフォーム会社の債務残高	<b>49,711 億元</b>	<b>100 %</b>
うち: 政府が返済責任を持つ	31,375 億元	63.1 %
政府が担保責任を持つ	8,144 億元	16.4 %
その他	10,192 億元	20.5 %
■地方融資プラットフォーム会社の企業数	<b>6,576 社</b>	<b>100 %</b>
うち: 政府建設プロジェクトの融資を目的	3,234 社	49.2 %
政府建設プロジェクトの融資、及び投資建設を目的	1,173 社	17.8 %
その他の経営活動を目的	2,169 社	33.0 %
うち: 赤字企業数	1,734 社	26.4 %

(出所) 中国会計審査署報告より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

### 3. 債務返済ピークの到来と金融システムへの影響

#### (1) 今年から来年にかけて債務返済負担大

中国における地方政府債務残高の前年比伸び率の推移を見ると、過去、アジア金融危機発生後の 1998 年と世界金融危機発生後の 2009 年に債務増加率のピークがあった。2009 年に地方政府債務の前年比同伸び率が 61.9%と、大幅に増加したにもかかわらず、2010 年に同伸び率が 18.9%まで低下した。減速のペースが 1998 年頃に比べて早いため、債務規模の急激な拡大を抑制することができたと会計審査署がコメントしている（図 3）。

ただ、10.7兆元に達する地方政府債務残高のうち、約7割の債務が今後5年以内に、残りの3割が2016年以降に返済期限を迎える。特に、2009年以降、銀行ローンで調達した資金の多くが3年や5年の融資期間となっているため、今年と来年は地方政府債務総額のそれぞれ24.5%と17.2%を返済する必要があり、債務返済負担が大きい(図4)。

図3 地方政府債務残高の前年比伸び率

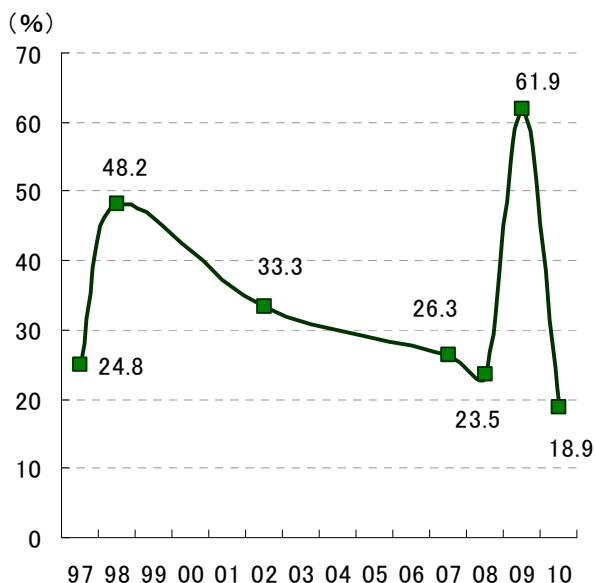
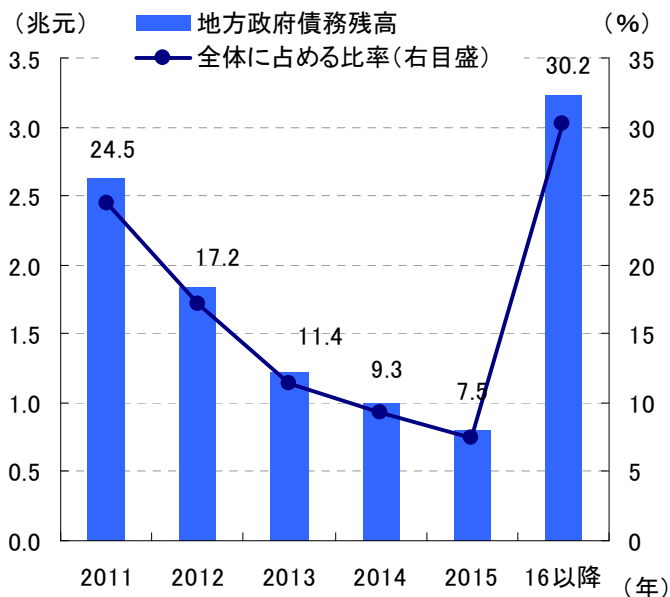


図4 返済年次別の地方政府債務の状況



(出所) 中国会計審査署報告より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

2009年以降の地方政府債務の急増は地方融資プラットフォーム会社を中心とするものであったが、その経営が行き詰まり、銀行ローン返済の延期などを申請するケースが全国で散見され始めている。銀行にとっての不良債権リスクが顕在化しつつある。

一方、最近報道された上海市、雲南省、及び陝西省の地方融資プラットフォーム会社でローン返済に問題が生じたケースでは、いずれも地方政府の介入によって、銀行からの融資を継続し、当面の債務不履行を回避している(表3)。

表3 最近の地方融資プラットフォーム会社の財務状況悪化に関する報道

報道内容				会社概要			
報道日	地方融資プラットフォーム会社名	主な内容	負債規模等 (最新の報道に基づく数字)	成立時期	企業形態	登録 資本金	従業員
6月上旬	雲南省公路開發投資有限公司	<p>■4月末、債権銀行6行に対し「今後利子のみの返済を行い元金の返済は行わない」と書面で通知。</p> <p>■銀行ローン残高総額は1,000億元近くになる。</p> <p>→■当該会社の財務責任者が「短期債務の危機を脱した」との声明を発表。銀行ローンの残高は950億元、道路資産総額は1,400億元以上。</p>	<p>■負債額 1,105億元</p> <p>■資産負債率 77%(2010年上半期時点)</p>	2006/05	国有独資会社	50億元	約7,000人
6月29日	上海申虹投資發展有限公司	<p>■6月末時点、既に10億元近くの流動負債が満期となり、その一部が支払期限を超過。</p> <p>■銀行へ返済期間の延長もしくは固定資産を担保としたローンへの組替を要求。</p> <p>■上海の主要銀行が返済期限の長いシンジケートローンを実行。</p> <p>■当該会社で大量の流動資産が建設プロジェクトに流用されており、流動資金を固定資産や株式購入等への投資を禁じた《流動資金貸出管理暫定法》に違反した疑い。</p> <p>→■上海政府の報道官が、ローン組替は国の地方融資プラットフォーム債務整理の方針に基づいた調整の一環であり、経営状態は正常であるとコメント。</p>	<p>■負債額 200億元強</p> <p>■資産負債率 約65%</p>	2006/07	国有持株会社  出資比率: 上海機場(集團)有限公司(40%), 上海久事公司(30%), 上海地産(集團)有限公司(30%)	50億元	-
7月5日	陝西省高速公路建設集團公司	<p>■7月上旬、一部の銀行がローンを停止。</p> <p>■2010年の総資産は927億元、総負債額は820億元、資産負債率は88%。このうち債権・ローンによるものは約670億元。加えて481億元の対外担保があり、債務と担保の総額は1,151億元、総資産を224億元上回る規模となる。</p> <p>→■貸出規模で2番目に大きい上海浦東發展銀行関係者が一部高速道路の料金回収権や当該会社子会社の株式を担保としていることを背景に、ローンの継続を明言。</p>	<p>■負債額 820億元</p> <p>■資産負債率 88%</p>	2001/06	国有独資会社	20億元	約11,000人

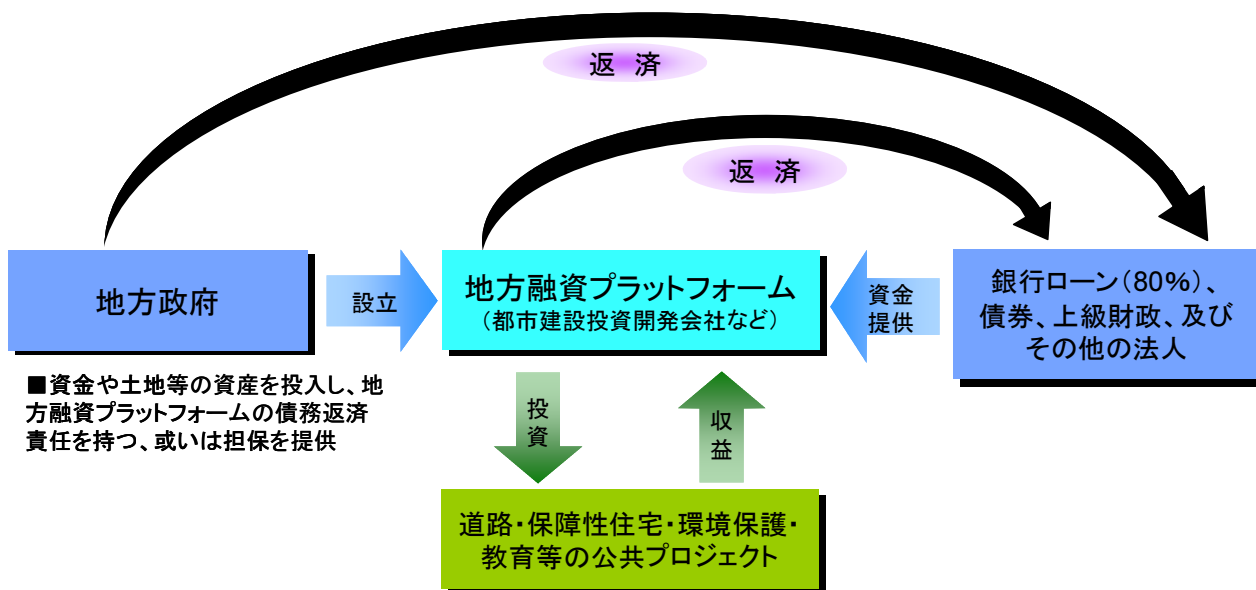
(出所)各種報道より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

## (2) 金融システムへの影響はそれほど大きくない

資金の流れから見ると、地方政府は地方融資プラットフォーム会社を通して銀行ローンの申請や債券を発行し、調達した資金を道路建設、保障性住宅建設、環境保護事業、教育事業等の公共プロジェクトに投資し、投資によって得た収益で銀行ローンを返済する(図5)。

地方政府は地方融資プラットフォーム会社の返済責任を持つ、或いは土地、株式、現金、国債などの資産を銀行ローンの担保として提供しているため、地方融資プラットフォーム会社が債務返済できない場合は、地方政府が最終的な返済責任を負うケースが多い。それ以外のケースでは、政府の介入によって解決される可能性が高い。従って、債務不履行が発生した場合の金融システムへの影響は、政府の対応次第で大きく違うと思われる。

図5 地方融資プラットフォーム会社の資金の流れ

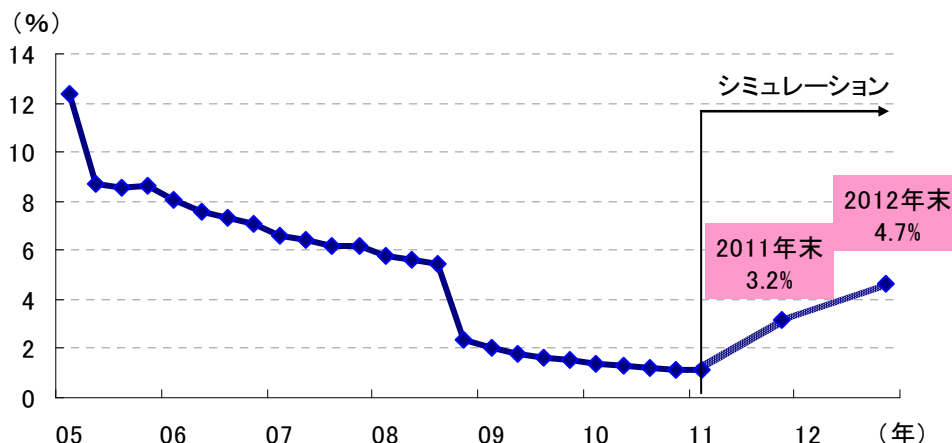


(出所)現地報道より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

債務不履行が多発した場合、商業銀行の不良債権比率がどの程度上昇しうるのかという点について試算してみた。中国における商業銀行全体の貸出総額は2010年末の水準を使用し、今年と来年に返済期限を迎える地方政府債務残高のうち、約30%が不良債権化するという相当厳しい仮定に基づいて試算すると、商業銀行全体の不良債権比率は現在の1.1%から2011年末の3.2%と、2012年末の4.7%に上昇する計算になる(図6)。

これは世界金融危機発生前の不良債権比率に比べても低い水準である。地方融資プラットフォーム会社が経営不振に陥り、債務不履行となるケースは今後相応に発生しようが、銀行部門の損失が急速に拡大し、中国全体の金融システム不安を招くまでには至らないと見る。

図6 地方政府債務問題が破綻した場合の中国商業銀行の不良債権比率



(注) 2011年以降のシミュレーションは、①2011年と2012年の地方政府債務返済金額のうち30%が不良債権化、②商業銀行全体の貸出総額は2010年末の水準を維持したとの仮定に基づく。  
(出所) CEIC、中国会計審査署報告より三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

#### 4. 債務不履行が多発する場合の財政リスクについて

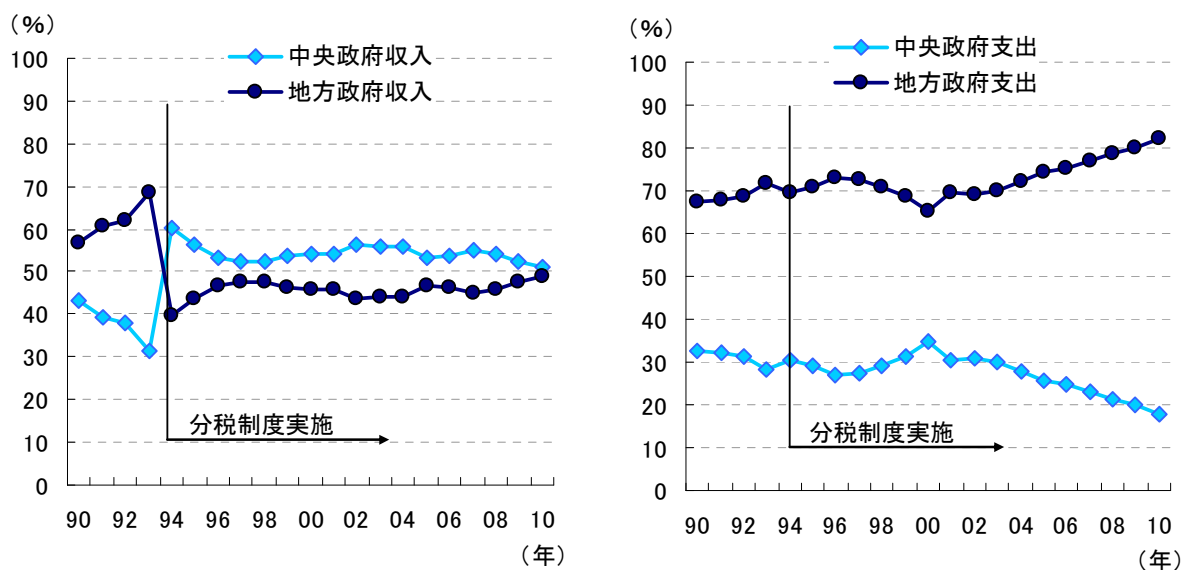
地方政府債務の返済に問題があり、全国規模で債務不履行が発生することを想定した場合、中国の銀行システムへの影響よりも、財政リスクを意識しておく必要がある。

行政レベル別での地方政府負債の状況については、省レベル政府が3.2兆元、市レベルが4.7兆元、県レベルが2.8兆元の負債を持ち、債務全体に占める比率はそれぞれ30.0%、43.5%と26.5%になっていることが発表された。また、市レベル政府数の19.9%を占める78ヶ所、及び県レベル政府数の3.6%を占める99ヶ所では、返済責任のある債務が地方政府の財政返済能力を上回っていることが明らかになった。市と県レベルの一部の地区の返済能力は脆弱で、潜在的な返済リスクがあると見られている。

実際、地方政府の財政返済能力の低下は財政制度と関係がある。1994年に中国では中央と地方政府の分税制<sup>(注2)</sup>を導入した。これにより、財政収入の面では、増値税、営業税、企業所得税等の主要共通税目について、中央と地方がほぼ6対4の割合で税収を分けるようになった一方で、財政支出の面では中央と地方が2対8の割合で支出の負担をしている(図7)。

(注2) 分税制：1994年に導入された新税体制。従来、地方政府が徴収していた税金を中央政府の財源となる「国税」、地方政府の財源となる「地方税」、及び中央・地方共通の財源となる「共通税」に区分して中央政府と地方政府の管轄権限を明確化した。また、国家税務局と地方税務局を設置し、国税と地方税をそれぞれ徴収する体制を導入した。

図7 中国の財政収入と財政支出に占める中央と地方政府の比率



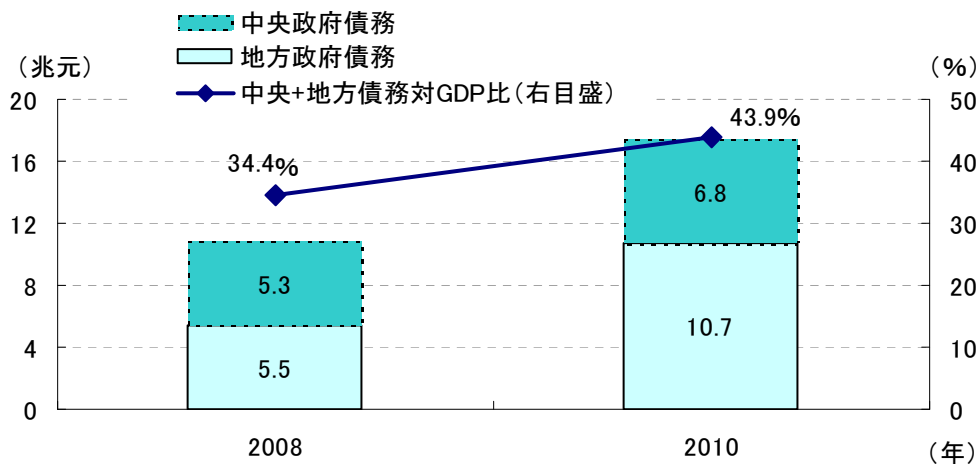
近年、各種制度改革の進展によって、地方では経済成長率と社会安定を維持するためのインフラ建設、福利厚生、教育、医療など向けの支出が急増してきた。地方政府による債券発行が認められていない中で、地方の各種建設プロジェクト向けの資金調達が地方融資プラットフォームを通じた銀行ローンの借入に過度に依存する傾向が問題化している。また、一部の市と県レベルの地域では、債務の返済を土地譲渡金収入に頼りすぎる問題もあり、今後、土地価格が大幅に下落した場合、地方政府財政収入の低下による債務不履行のリスクも大きいと見られている。

このような地方政府の構造的な財政収支不均衡と資金調達難の問題を解決するため、最近、中国当局は一部の省レベルの地方政府に適度な規模での債券発行を認める方向で検討するようになった。広東省と浙江省はまず試験的に年内にも国務院から承認された枠で地方債を発行する可能性があるという報道されている。

一部の地域の地方財政返済能力問題とは別に、国家レベルの財政リスクを考察してみよう。まず2010年末の中央政府と地方政府の債務を合わせた政府債務総額17.5兆元(国債を除くベース)は、対GDP比で43.9%となる。地方政府債務が急増する前の2008年は34.4%であったので、2年間で約10%上昇したことになる(図8)。2010年末の国債発行残高(6.7兆元)を加算すると、政府債務総額の対GDP比は60%程度となるが、ブラジル、インドなどの同70%程度に比べても決して高くない。また、中国の場合は中央政府が未上場の国有資産、上場国有企業の国有株、特許経営権など膨大な潜在的財源を所有しているため、地方政府が債務不履行問題に対応できない場合、中央政府が支援策を講じて救済する余裕は十分あると言える。



図 8 中国の政府債務総額対 GDP 比



(出所)CEICより三菱東京UFJ銀行経済調査室(香港)作成

中国の地方政府債務問題は、金融システムの安定性と国家財政の安全性に関わる重要な課題である。今年と来年の債務返済負担が大きい中で、債務不履行に対する中国政府の対応、及び地方政府の構造的な財政収支不均衡問題を解決するための財政制度改革の動向などについては、今後も注視して参りたい。

(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](mailto: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。



## 中国インフラ投資の現状と今後の展望(前編)

三菱東京UFJ銀行  
企業調査部 香港駐在  
アナリスト 松浦 知子

中国経済はインフラ投資などが牽引役となり、近年、高い成長を続けている。そこで、インフラ投資の中でも、鉄道・道路・電力インフラへの投資の現状と動向に焦点を当てつつ、「第12次五ヵ年計画」及びその他関連計画などにおける鉄道・道路・電力インフラの建設目標や今後の展望について簡単にまとめた。前後編2回に分け、第1回目の本稿では、インフラ投資の概要と鉄道インフラ建設の現状と見通しについてみていく。

### 1. 中国におけるインフラ投資の概要

#### 1. 中国経済におけるインフラ投資の位置付け

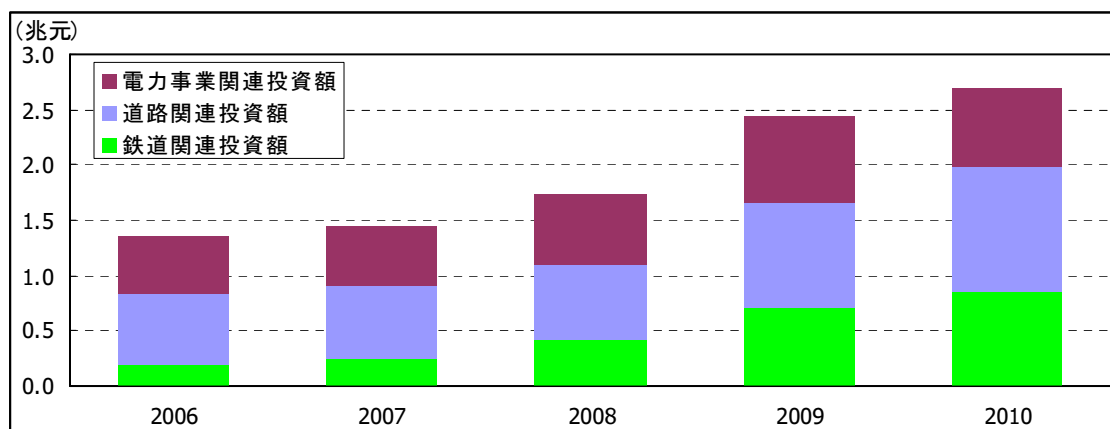
中国経済は2000年代を通じて、固定資本投資などが牽引役となりながら、高い成長を遂げてきた。特に2009年と2010年については、固定資本投資の増加が中国経済の成長下支えに大きく貢献。

中国の経済成長に対する固定資本投資の寄与度の急速な高まりは、2008年末に発表された4兆元(2011年10月現在の為替レート換算で約48兆円)の景気対策が主に公共投資に振り向けられたことが主因。

4兆元の景気対策が実行される中で、鉄道や道路をはじめとする交通インフラや送電網などの電力インフラの建設が大きく進展した。実際、鉄道・道路・電力インフラへの投資額は高水準で推移している状況(図表1)。

しかしながら、西部地区などの内陸部は未だ開発途上にあること、電力需給の構造的な逼迫が続いていることなどから、鉄道・道路・電力などのインフラへの投資は引続き中国経済の成長にとって重要な鍵となる見通し。

《 図表1：鉄道・道路・電力インフラへの投資額の推移 》



(資料) 鉄道部統計資料、交通運輸部資料、CEIC をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

## 2. 第12次五カ年計画における鉄道・道路・電力インフラの建設目標

中国では5年に一度、政府によって「五カ年計画」が定められる。「五カ年計画」とは、向こう5年間の国家の重点事業を明確にし、経済・社会の発展目標と方向性を定めるものであり、中長期的な経済・産業政策に影響を与える計画である。

直近では、2011年3月の全国人民代表大会において、「第12次五カ年計画（以下、本稿では「第12次五カ年」に該当する部分を「12・5」と表記）」が採択された。2011年は計画初年度であり、今後5年間に亘り、12・5計画に従った政策運営や投資が実施される見込み。

鉄道・道路・電力インフラに関しても、12・5計画及びその他関連計画において、建設目標が具体的に示されており、今後、同目標を軸にしたインフラ建設が進むと考えられる（図表2）。

過去の「五カ年計画」における目標と実績を比較すると、「五カ年計画」の目標は概ね達成されており、12・5計画における各種目標についても達成されるべく政策が推し進められるとの見方が一般的である（図表3）。

本稿の第II章～第IV章では、今後の動向が注目される鉄道・道路・電力関連のインフラ建設の現状と展望の詳細につき、確認していくこととする。（第III章～第IV章は後編をご参照。）

《 図表2：12・5期間における鉄道・道路・電力インフラの建設目標概要 》

		11・5期間中の実績	12・5期間中の目標
鉄 道	投資額（兆元）	2.0	2.8
	総延長距離（万km）	9.1	12
道 路	投資額（兆元）	4.7	6.2
	総延長距離（万km） （うち 高速道路（万km））	400 (7.4)	450 (10.8)
電 力	投資額（兆元）	3.2	5.3
	発電設備容量（億 kW）	9.6	14.6

（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3：11・5計画における主な目標と成果 》

	11・5計画における目標	11・5期間中の成果
GDP 総額（兆元）	26.1（年平均 7.5%）	39.8（年平均 11.2%）
GDP/人（元）	19,270（年平均 6.6%）	29,748（年平均 10.6%）
サービス業比率（GDP 比）	43.3%（3 ポイント増加）	43%（2.7 ポイント増加）
都市化率	47%（4 ポイント増加）	47.5%（4.5 ポイント増加）
研究開発費比率（GDP 比）	2%（0.7 ポイント増加）	1.75%（0.45 ポイント増加）
GDP 単位当たりのエネルギー消費量削減	▲20%	▲19.1%
工業付加価値単位当たりの水消費量削減	▲30%	▲36.7%
主要汚染物質の排出総量削減	▲10%	▲14.29%
都市部可処分所得/人 年平均伸び率	5%	9.70%
農村部可処分所得/人 年平均伸び率	5%	8.90%

（資料）11・5計画及び政府活動報告をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

## II. 鉄道インフラ投資の現状と展望

### 1. 第11次五ヵ年計画期間中及び足元の動向

#### (1) 投資全般の状況

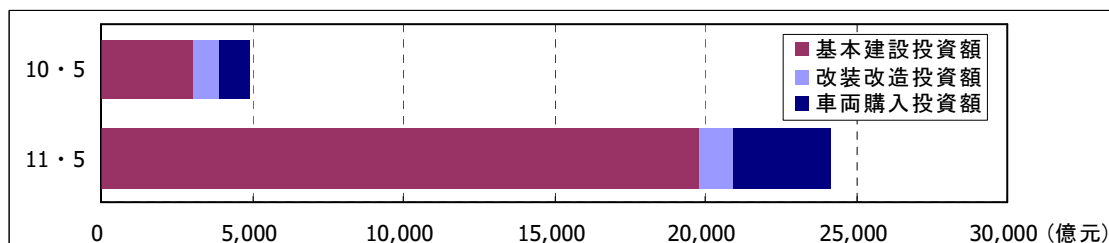
11・5 期間中の鉄道関連投資額（鉄道固定資産投資額）は累計約 2 兆 4 千億元となり、10・5 期間中の約 5 倍の規模に達した（図表 4）。

鉄道の新規建設に相当する基本建設投資に限ってみると、11・5 期間中の投資額は 10・5 期間中の約 6 倍に当たる約 2 兆元となっており、更に増加が顕著。

また、各年別の鉄道関連投資額の推移に目を向けると、2008 年には前年比約 2 倍の約 4 千億元（基本建設投資額は約 3 千 4 百億元）、続いて 2009 年には約 7 千億元（同約 6 千億元）、2010 年には約 8 千億元（同約 7 千億元）となるなど、近年、特に大きく伸びていることが確認できる（図表 5）。

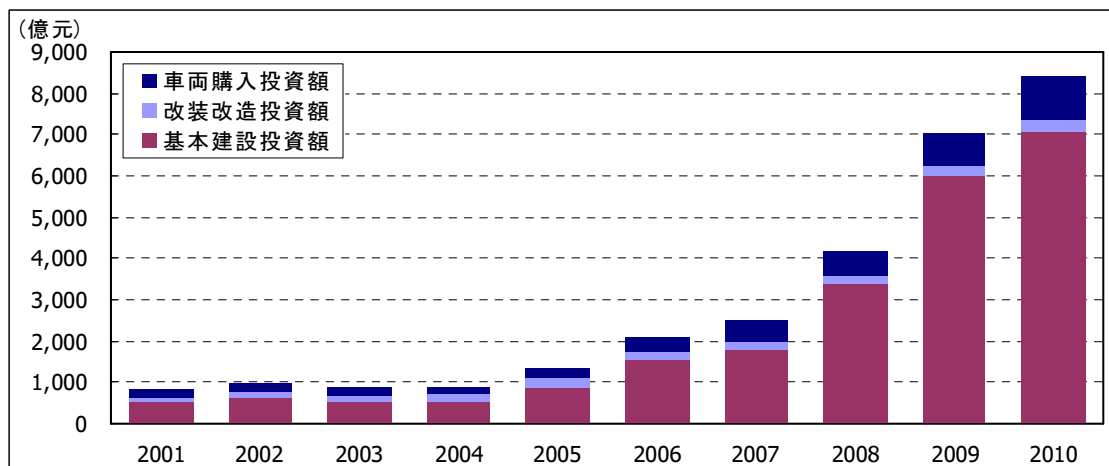
2008 年末に中国政府が打ち出した 4 兆元の景気対策のうち、交通インフラ（鉄道のほか、高速道路、空港など）建設に、40%弱の 1 兆 5 千億元が充てられたことが 2008 年末以降の鉄道関連投資額の増加に繋がった模様。

《 図表 4：五ヵ年計画期間中の鉄道関連投資額累計 》



(資料) 鉄道部統計資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

《 図表 5：鉄道関連投資額の推移 》



(資料) 鉄道部統計資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

(2) 都市間鉄道の建設状況

近年の中国における鉄道建設は2004年に国务院常务会议で認可された「中長期鉄道網計画」及び同計画を修正した「中長期鉄道網調整計画」に基づいて実施されており、都市間鉄道の建設、特に「四縦四横」と呼ばれる4本の縦断線と4本の横断線の高速度鉄道<sup>(注)</sup>建設が鉄道プロジェクトの中心(図表6)。

「四縦四横」の一部は11・5期間中の重点プロジェクトと重複しているものの、11・5期間中には「四縦四横」以外にも、北京や上海などを起点とする高速度鉄道が重点プロジェクトとして整備された結果、中国の高速度鉄道の総延長距離は2010年末時点で8,358キロメートルと既に世界一の長さになっている。

(注) 高速度鉄道：最高時速200km/h以上で運行される鉄道

《 図表6：「四縦四横」及び11・5計画重点プロジェクト(その他)の一例 》(単位：億元)

	鉄道名(区間)	建設期間	投資金額	
四 縦	京滬客運専用線(北京-上海)	2008.4-2011.6	2,209	
	京港客運専用線 (北京-深圳、香港)	北京-石家荘	2008.10-2012末	440
		石家荘-武漢	2008.5-2011	1,167
		武漢-広州	2005.6-2009末	1,166
		広州-深圳	2005末-2011	167
		深圳-香港	2011-2014	553
	京哈客運専用線 (北京-ハルビン)	北京-瀋陽	2010-2013末	1,042
		ハルビン-大連	2007.8-2013初	980
		盤錦-營口	2009.5-2013初	115
	杭福深客運専用線 (杭州-深圳)	杭州-寧波	2009-2012.5末	463
		寧波-温州	2005.10-2009	170
		温州-福州	2005.8-2009.6	95
福州-アモイ		2005.9-2010.4	153	
	アモイ-深圳	2007.11-2013.6末	300	
四 横	徐蘭客運専用線 (徐州-蘭州)	徐州-鄭州	2011-2014末	470
		鄭州-西安	2005.9-2010.2	550
		西安-宝鷄	2009.12-2012末	180
		宝鷄-蘭州	2011に着工予定	540
	滬昆客運専用線(上海-昆明)	2009.2-2015.3	3,000	
	青太客運専用線 (青島-太原)	青島-済南	2007-2008.5末	96
		済南-石家荘	2011-2014	436
		石家荘-太原	2005.6-2009.4	130
	滬漢蓉客運専用線 (上海-成都)	上海-南京	(線路の新設なし)	-
		南京-合肥	2005.7-2008.4	44
		合肥-武漢	2005.10-2009.4	160
		武漢-宜昌	2008.9-2011末	226
宜昌-重慶		2006.9-2012	270	
	重慶-成都(一部開通済)	2009.1-2012末	97	
そ の 他	京津都市間高速度鉄道	北京-天津	2005.7~2007末	123
	滬杭都市間高速度鉄道	上海-杭州	2009.2~2010.10	276
	滬寧都市間高速度鉄道	上海-南京	2008.7~2010.7	440

(資料) 各種報道・資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

### (3) 都市軌道交通の建設状況

主要な都市間を結ぶ高速鉄道の建設のほかに、11・5 期間中の鉄道建設の重点プロジェクトとして、都市軌道交通（地下鉄及びライトレールを含む、以下同様）の建設についても各都市で進められた。

各種報道によれば、中国国内の都市軌道交通は、2005 年末時点で 10 都市において合計 20 路線・総延長距離 444 キロメートル運行されていたが、2010 年末時点では 12 都市において合計 48 路線・総延長距離 1,395 キロメートルにまで拡大・延伸が進められている模様（図表 7）。

また、都市別にみれば、上海市では 2011 年 6 月時点で合計 11 路線・総延長距離 420 キロメートルの都市軌道交通が運行されており、ロンドン、ニューヨーク、東京を上回り、世界一の営業距離となっている<sup>(注)</sup>（図表 8）。

北京市においても、2011 年 5 月末時点で合計 12 路線・総延長距離 289 キロメートルの都市軌道交通が運行されているなど、中国国内の主要都市では、都市軌道交通の整備が急ピッチで進められている状況。

（注）例えば東京では、地下鉄のほかに、JR・私鉄各線が通勤電車として大きな役割を担っており、単純な比較は難しい

《 図表 7：中国国内における都市軌道交通の整備状況の推移 》

	2005年末	2006年末	2007年末	2008年末	2009年末	2010年末
都市数	10	10	10	10	10	12
路線数	20	23	n/a	29	34	48
総延長距離(km)	444	581	775 (注)	776	1,037	1,395

（注）2007 年末の総延長距離については、統計数値の採り方が異なる可能性あり

（資料）各種報道・資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

《 図表 8：主要都市における都市軌道交通の整備状況 》

	総延長距離 (km)	路線数	今後の計画
上海	420 (2011/6 時点)	11	2020 年までに総延長距離 970 km まで延伸予定
北京	289 (2011/5 時点)	12	2020 年までに総延長距離 989 km まで延伸予定
広州	236 (2010/8 時点)	8	2015 年までに総延長距離 484 km まで延伸予定

※その他、長春・南京・天津・深圳・武漢・瀋陽・重慶・大連・成都にて運行中。

ロンドン	408 (2009 年時点)	12
ニューヨーク	374 (2009 年時点)	27
東京	304 (2009 年時点)	13

ご参考：主要都市の地下鉄運行状況

（資料）各種報道・資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

## 2. 第12次五ヵ年計画期間中の見通し

### (1) 投資全般の見通し

12・5 期間中においても、高速鉄道をはじめとする都市間鉄道のほか、都市軌道交通の整備を進める方針が打ち出されている。

鉄道部の発表や各種報道によると、中国は12・5 期間中に、約2兆8千億元を鉄道基本建設に充て、約3万キロメートルの線路を新規に敷設する予定である（図表9）。

12・5 期間中の鉄道基本建設投資額（予定）を平均すると、約5千6百億元／年となり、2009年や2010年の6千～7千億元規模に比べると若干減少する見込み。しかしながら、12・5 期間全体では11・5 期間全体を上回る計画となっており、依然として鉄道の建設が積極的に進められようとしている。

《 図表9：11・5 期間中と12・5 期間中の鉄道建設計画概要の比較 》

	11・5 期間中の実績	12・5 期間中の目標
鉄道基本建設投資額	2.0 兆元	2.8 兆元
期間中の鉄道新設距離	1.6 万km	3.0 万km
期間末の総延長距離	9.1 万km	12.0 万km <sup>(注)</sup>

(注) 四捨五入を実施しているため、計算上の数字と一致しない  
(資料) 鉄道部資料及びCEICをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

中国の鉄道総延長距離は2010年時点で既に約9万キロメートルに達しており、アメリカに次いで世界第2位の長さとなっているものの、国土面積比でみた場合、鉄道総延長距離が長いとは言えず、鉄道の建設が更に進む蓋然性はあると考えられる（図表10）。

もともと、2011年7月に発生した高速鉄道の事故の影響などにより、高速鉄道をはじめとする鉄道建設が当初の計画通り進まない可能性も出てきており、中国政府の今後の動きには注意が必要（詳細次節（II.2（2））ご参照）。

《 図表10：鉄道敷設状況の主要国比較 》

	中国	アメリカ	ドイツ	フランス	日本
総延長距離（万km） （データ年）	9.1 (2010年)	22.6 (2009年)	3.4 (2010年)	3.0 (2010年)	2.0 (2009年)
国土面積当りの総延長距離 (m/km <sup>2</sup> )	9.5	23.5	94.4	54.1	53.0

(資料) CEIC 及び国際鉄道連合資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) 都市間鉄道建設の見通し

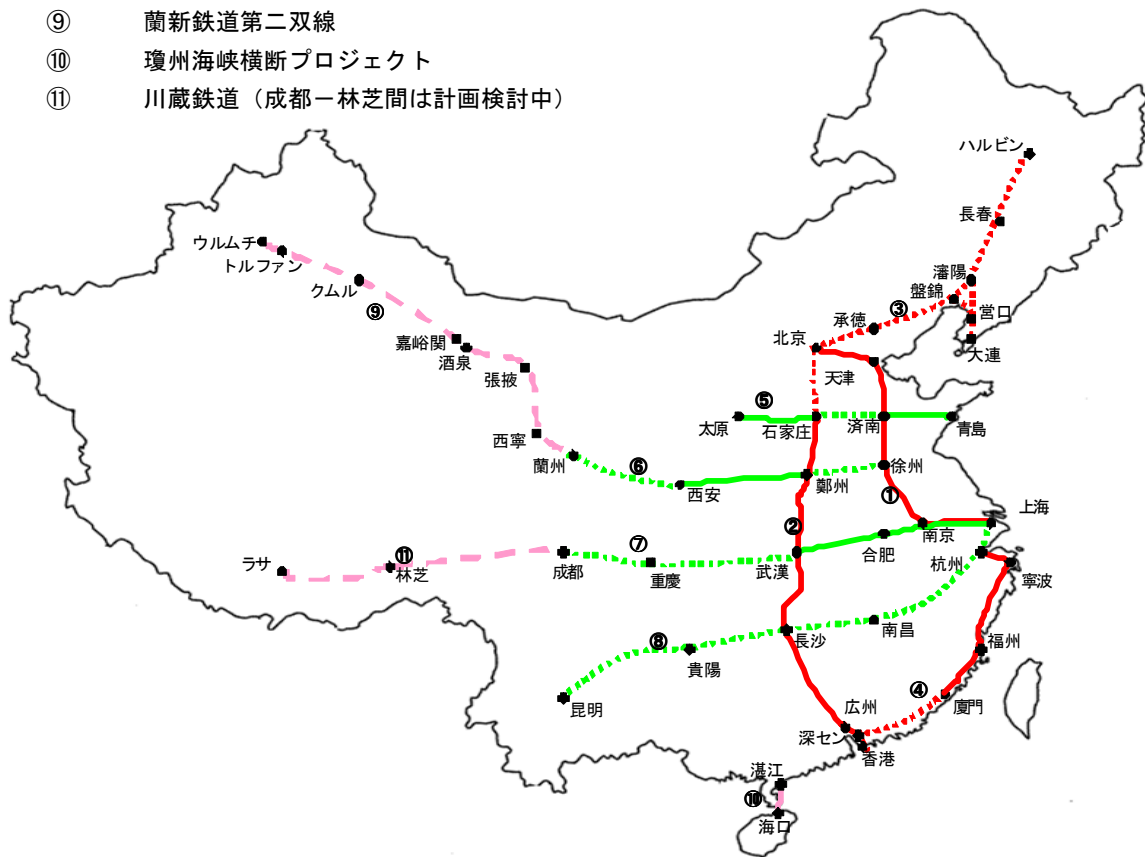
2015年末までに、高速鉄道を中心とする快速鉄道<sup>(注)</sup>網を総延長距離4.5万キロメートルとする計画が発表されているほか、西部地区の鉄道網を総延長距離5万キロメートルまで整備する予定との発言が鉄道部長よりなされている。

具体的な路線としては、11・5期間中に引続き、「四縦四横」の高速鉄道の建設が進められる予定であり、また、西部地区では「蘭新鉄道第二双線」の建設などが進められる見通し(図表11)。

(注) 快速鉄道：最高時速160km/h以上で運行される鉄道

《 図表11：12・5期間中の鉄道重点プロジェクトの概要 》

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>■ 【①～④ 四縦鉄道】</b><br/>～実線は建設済、点線は建設中</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 京滬客運専用線(北京－上海)</li> <li>② 京港客運専用線(北京－香港)</li> <li>③ 京哈客運専用線(北京－ハルビン)</li> <li>④ 杭福深客運専用線(杭州－深圳)</li> </ul> <p><b>■ 【⑨～⑪ その他】</b><br/>～実線は建設済、点線は建設中</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑨ 蘭新鉄道第二双線</li> <li>⑩ 瓊州海峡横断プロジェクト</li> <li>⑪ 川蔵鉄道(成都－林芝間は計画検討中)</li> </ul> | <p><b>■ 【⑤～⑧ 四横鉄道】</b><br/>～実線は建設済、点線は建設中</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑤ 青太客運専用線(青島－太原)</li> <li>⑥ 徐蘭客運専用線(徐州－蘭州)</li> <li>⑦ 滬漢蓉客運専用線(上海－成都)</li> <li>⑧ 滬昆客運専用線(上海－昆明)</li> </ul> |
|---|---|



(資料) 各種報道・資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成



しかしながら、2011年7月に浙江省にて発生した高速鉄道の事故を受けて、急ピッチで進められてきた鉄道建設の動きに変化がみられる（図表12）。

具体的には、2011年8月の国務院常務会議にて、①既存及び建設中の高速鉄道の安全性点検、②新設される高速鉄道の運行計画変更（最高速度の減速）、③未着工プロジェクトの安全性再評価・新規プロジェクト認可の一次凍結、などの措置が講じられることが決定された（図表13）。

また、2011年6月末に開業した北京と上海を結ぶ京滬高速鉄道においても、故障・トラブルが相次いでいるため、車両のリコールも行われている状況。車両修理の間、運行本数を減らす必要があるほか、車両メーカーの新規受注が遅れる可能性も考えられる。

元々、2011年の鉄道関連投資額は前年比減少が見込まれていたものの、事故や故障・トラブルの影響もあり、2011年1月～8月までの同投資額累計は前年同期比約▲11%の約3千2百億元となっている。同様のペースが続けば、2011年通年でも約4千8百億元程度に留まる可能性もある。

加えて、鉄道部の債務過剰問題も表面化しており、12・5期間中の高速鉄道建設計画の遅延や一部計画の見直しが実施される可能性も否定できないため、高速鉄道の建設に関する中国政府の動きをフォローすることが肝要。

《 図表 12：高速鉄道の事故を巡る主な動き 》

日付	出来事	主な内容
7/23	浙江省温州市にて事故発生	高速鉄道の追突・脱線事故
8/10	国務院常務会議での決定	高速鉄道の安全対策に係わる決定（詳細図表14）
8/11	鉄道部による運行計画修正	最高速度減速 (350→300 km/h、250→200 km/h、200→160 km/h)
8/12	「国務院弁公庁による高速鉄道安全大検査を展開することに関する通知」国弁発明電〔2011〕28号の発表	8/10の国務院常務会議で決定した安全検査に関する正式な発表
8/16	第一弾ダイヤ改正	最高速度の減速に伴う運転本数削減 (対象：京津都市間鉄道、海南東環鉄道、広珠都市間鉄道、京滬高速鉄道)
8/28	第二弾ダイヤ改正	最高速度の減速に伴う運転本数削減 (対象：京滬高速鉄道)

(資料) 各種報道・資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

《 図表 13：高速鉄道の安全対策に係わる決定（2011年8月国務院常務会議） 》

対策概要	具体的な内容
① 既存及び建設中の高速鉄道の安全性点検	国務院調査チームが安全性に関する検査を実施。結果は国務院へ報告。問題がある場合、改善意見も提出。
② 新設される高速鉄道の運行計画変更（最高速度の減速）	安全性を高め、安全管理のノウハウを蓄積するため、新設される高速鉄道の開業当初の運転速度を減速。
③ 未着工プロジェクトの安全性再評価・指導・認可凍結	認可済の未着工プロジェクトは安全性の評価を改めて実施。申請を受理した未認可のプロジェクトは安全性評価の上、技術や計画面の指導も実施。新規プロジェクトは認可を当面凍結。

(資料) 各種報道・資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(3) 都市軌道交通の見通し

12・5 期間中に、都市軌道交通の整備・建設が更に進められる予定であり、都市軌道交通の建設に総額1兆2千7百億元が充てられ、総延長距離は2,600キロメートルに達するとの見方もある。

また、12・5 計画の中でも具体的な都市名が挙げられ、都市軌道交通の段階的な整備・建設目標が掲げられているほか、27都市で120のプロジェクトが進められている模様（図表14、図表15）。

《 図表 14：12・5 計画における都市軌道交通の重点プロジェクト 》

目 標	都 市 名
都市軌道交通ネットワークの整備	北京、上海、広州、深圳など
都市軌道交通の骨格を完成	天津、重慶、瀋陽、長春、武漢、西安、杭州、福州、南昌、昆明など
都市軌道交通幹線の計画及び建設	合肥、貴陽、石家庄、太原、済南、ウルムチなど

(資料) 12・5 計画をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

《 図表 15：都市別にみた都市軌道交通の整備計画 》 (単位：億元)

	PJ数	投資総額		PJ数	投資総額		PJ数	投資総額
北 京	12	1,230	福 州	2	320	西 安	3	350
ハルビン	3	230	武 漢	7	890	青 島	3	320
上 海	10	1,000	長 沙	2	240	鄭 州	6	990
南 京	3	370	深 圳	8	760	南 昌	2	260
無 錫	2	270		2	n/a	大 連	3	220
蘇 州	2	270	広 州	6	670	瀋 陽	1	80
杭 州	3	450	珠江デルタ	7	900	重 慶	6	370
寧 波	3	270	南 寧	2	180	成 都	4	350
	2	検討中	長 春	3	240	昆 明	4	370
合 肥	3	270	天 津	6	1,000			

(注) 既に着工済のプロジェクトの他、未着工のプロジェクトも含まれる

(資料) 中国都市軌道交通網資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

現状、中国では一定の条件を満たす都市のみが都市軌道交通の建設を認められている。今後、こうした条件を満たす都市軌道交通未導入の都市において、都市軌道交通が新規に導入される可能性もある（図表16）。加えて、市区人口150万人以上の都市にまで、地下鉄建設の条件を緩和しようとする動きもあり、都市軌道交通の建設は進展方向にあると考えられる。

《 図表 16：都市軌道交通建設の建設条件及び都市軌道交通未導入の主な都市の一例 》

都市軌道交通の建設条件	地 下 鉄	ライトレール	主な都市	市轄区人口 <sup>(注)</sup>
地方財政一般予算収入	100億元以上	60億元以上	汕 頭	503万人
市内総生産	1,000億元以上	600億元以上	仏 山	368万人
市区人口 <sup>(注)</sup>	300万人以上	150万人以上	済 南	348万人
ラッシュ時の計画利用者人数	3万人/h以上	1万人/h以上	唐 山	307万人

(注) 市区人口の明確な定義がないため、市轄区人口が直ちに市区人口の条件に適用される訳ではない

(資料) 国弁発[2003]81号通知及び「中国都市統計年鑑」をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

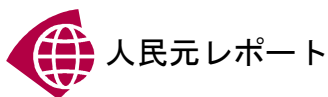
以 上

(執筆者連絡先)

(株)三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在

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

TEL：852-2249-3031 FAX：852-2521-8541 Email：Tomoko\_Matsuura@hk.mufg.jp



中国の金融緩和は近いのか

三菱東京UFJ銀行（中国）  
環球金融市場部  
金融市場グループ 豊覚行

前回7月6日利上げ発表から間もなく4ヶ月が経つ。欧州債務危機の深刻化による欧米景気の減速懸念や中国国内においても中小企業の資金繰り問題顕在化の報道もあり、中国当局は景気の先行きを慎重に分析している段階にあると見られる。

市場の見方は、当面金融政策据置きではほぼ一致しており、筆者の見方も同様である。一方で、前回の利下げ開始局面の2008年当時を振り返ってみると、現在との共通点がいくつか挙げられる。本稿では当時と現在を比較する事で今後の金融政策の行方について考察する。

1. 足元の景気/金融市場動向

(1) 成長の緩やかな減速と金融市場の動き

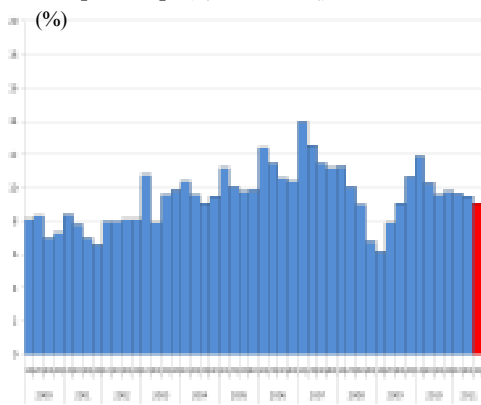
10月18日に発表された中国2011年第3四半期GDPは前年比+9.1%の成長となり、2010年第4四半期の+9.8%成長以降緩やかながら減速を続けている【図表1】。

国家統計局は統計発表後の記者会見で、「中国経済は依然かなり強い勢い」「比較的高い成長を維持へ」とコメントする一方で、「国際環境は複雑で不確実性が高まる」と欧州債務危機の影響について一定の警戒感を示した。経済成長減速を示すGDP統計発表を受け、市場関係者間では欧米景気減速が中国景気を更に下押しし、中国が「預金準備率引下げ」や「貸出預金金利引下げ」に転じるといった期待が高まりつつある。

実際市場の動きを見ると、債券利回り(10年国債)は8月30日に4.13%の高値を付けた以降低下に転じているとともに、株価も冴えない動きが継続している【図表2、3】。

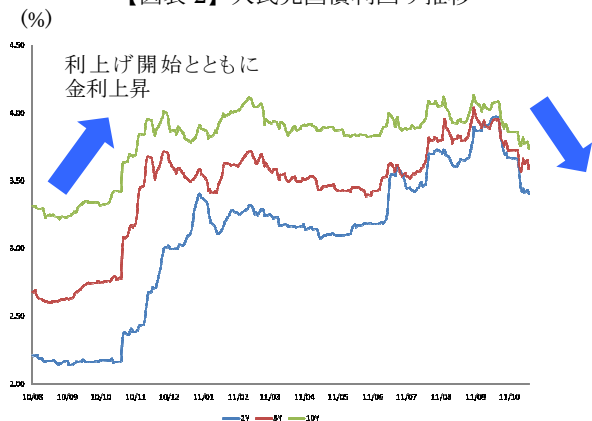
鉱工業生産や小売売上等の経済指標を見る限りは中国経済が失速する気配は感じられないが、市場が利下げを織込む動きを見せている背景には何があるのだろうか。

【図表1】中国 GDP 推移

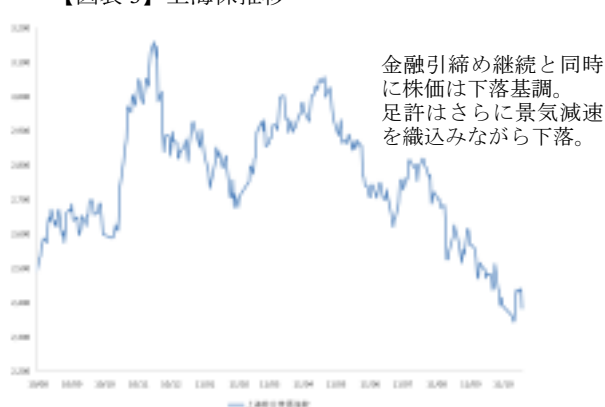


(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

【図表2】人民币国債利回り推移



【図表3】上海株推移



金融引締め継続と同時に株価は下落基調。足許はさらに景気減速を織込みながら下落。

(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

現地の新聞を見ると、最近中小零細企業の資金繰り問題に関する報道の増加が目立つ。わずか2、3ヶ月前までは物価上昇、特に豚肉価格の上昇が社会問題化していたが最近では物価に関する記事はあまり見られない。

資金繰り問題が大きく報道され始めたのは9月頃からである。月次で発表される中国全体の経済指標からは景気の減速を読取る事は難しいが、下記の通り中小零細企業においては着実に金融引締効果が浸透しているようである。

日付/報道機関	内容要旨
2011年9月8日 第一財經日報	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 広東省東莞市統計局の発表では、同市の7月輸出入総額は118.51億ドル(うち、輸出額は68.42億ドル)、1~7月の累計輸出入額は前年同期比+12.9%の743.41億ドルとなり、年初来の累計輸出入額伸び率をみると、19.1%(1~3月)、17.7%(1~4月)、15.9%(1~5月)、14.1%(1~6月)と減速基調。</li> <li>◇ 広東省全体でみれば7月までの輸出入額(5,134億ドル)伸び率は前年同期比24%と全国水準の25.1%を1.1ポイント下回る水準だが、広東省対外貿易経済合作庁によれば、東莞にとどまらず、珠江デルタ9市でも同様の傾向が観測されている。</li> <li>◇ 労働力と原材料コスト上昇の一方で採算が悪化しておりコスト転嫁もできず受注を見送らざるを得ない状況にある模様。</li> </ul>
2011年9月10日 上海証券報	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 工業情報化部が発表した「2011年中国工業経済運行夏季報告」によると1~7月の中小零細企業全体の利益率は3%以下に止まった。</li> <li>◇ 同部によると60~70%の中小零細企業は生き残りの苦境に直面。</li> <li>◇ 今後、民間投資を促進する関連政策の策定を速め、特に零細企業を重点的に支援する予定。1~7月、31万社の中小企業のうち、赤字企業は4万社、全体の12.7%を占めているが、赤字の増加幅は拡大傾向。</li> <li>◇ 金融引締が続く中、中小零細企業はコスト抵抗力が限定的であるため、経営環境は一段と厳しくなっている。</li> </ul>

このような状況を受け、温家宝首相は10月12日に開催された国務院常務会議において、深刻化する中小零細企業の資金調達難や信用不安を解消するため、金融・財政面での優遇措置(貸出促進策や優遇税制等)を発表した。本措置は金融引締局面にありながらも中小零細企業の経営に配慮した部分的緩和措置と位置付けられよう。当局は物価抑制が最重要課題としながらも景気の下振れリスクを意識した政策運営へ転換しつつある。

## 2. 2008年との比較

2008年と現状を比較するといくつか類似点が見出せる。2008年第3四半期GDPは+9%(第2四半期は+10.1%)と現在とほぼ同じレベルでの緩やかな鈍化傾向を示していた。米国景気が当時第2四半期GDP+1.0%、第3四半期が▲0.6%と急減速する過程で外需が失速し、中国の輸出も落ち込んでいった。

一方で、CPIは2008年8月時点では前年比+4.9%(7月:+6.3%)と1年物定期預金金利との差で見ると実質金利は依然としてマイナスの状況であったものの、食料品価格の下落等を追い風に低下基調にあった(ピーク:2008年2月:前年比+8.7%、実質金利:▲4.76%)。

当時の政策を振り返ると転換の兆しが確認できる。2008年7月25日の共産党中央政治局会議では、マクロコントロールの基本方針を2007年12月の中央経済工作会議で謳った「経済過熱の防止とインフレ高進の防止」という「二つの防止」から「安定的且つ比較的速い経済成長の維持とインフレ高進の抑制を両立させる」というそれまでのインフレ抑制重視からやや経済成長を意識した政策運営へシフトしている。

その背景は現在と同様中小零細企業の経営難にあった。国家发展改革委員会の統計によると、2008年上半期において約7万社の中小零細企業(年間売上高5百万元以上)が倒産していたという。その要因として、①人民元高の進行【図表5】、②人件費・原材料コスト上昇、③金融引締策(金利引き上げ、総量規制)が挙げられており、現在中小零細企業が直面している問題とほぼ一致している。2008年当時も7月以降に中小零細企業を対象とした貸出促進策が取られ、その後のマクロコントロール方針転換につながっており、現状と併せて考えると中国が中小零細企業の経営状況に細やかに配慮していることが分かる。

その後、2008年9月にリーマンショックが発生し、中国は2008年9月15日に即座に利下げを実施。その後も年末にかけ合計5回の利下げを矢継ぎ早に実施するとともに4兆元規模の景気刺激策を導入する事で景気失速の歯止めを図った。そのような急速な対応を行った背景には、上記の通り国内環境もかなり悪化していたという事実があったと推察出来る。

### 3. 2008年当時を踏まえた上での今後の展望

先に引用した2011年9月10日の上海証券報等を見ると、現在の中小零細企業の経営状況の厳しさは2008年時に匹敵すると考えられ、中国当局も2011年10月12日に中小企業支援策等を発表した。

しかしながら、下記の理由から当局が貸出預金金利引下げ等の本格的な金融緩和へ転じるには今暫く時間を要するものと考えている。

#### (1) 政策変更明示が未了

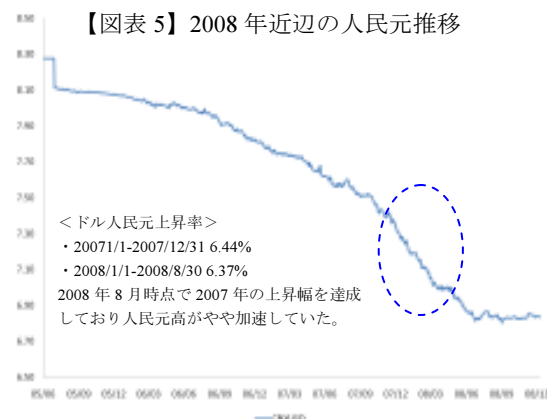
2008年当時は7月の共産党中央政治局会議において明確に政策変更を行っているのに対し、2011年7月の同会議においては「物価安定が最重要課題」である点が引き続き確認されており、現時点まで変更は無い。

【図表4】2008年と現在の比較

		2008	2011
物価動向	CPI 前年比	4.9	6.1
	PPI 前年比	10.1	6.5
	1年物定期預金金利	4.14	3.5
	実質金利	-0.76	-2.6
	M2 前年比	16.0	13.0
成長関連指標	人民元新規貸出 10億元 前月比	271.5	470.0
		-29%	-14%
	GDP 前年比	9.0	9.1
	製造業PMI	48.4	51.2
	新規受注	46.0	51.3
金融市場動向	新規輸出受注	48.4	50.9
	在庫	49.0	49.9
	新規受注-在庫	-3.0	1.4
	輸出額 金額、10億 <sup>ドル</sup> 前月比	134.87	169.67
		-1.3%	-2.1%
株価	輸入額 金額、10億 <sup>ドル</sup> 前月比	107.07	155.16
		0.8%	-0.3%
	株価	2079.673	2440.402
	3ヶ月前比	-30%	-13%
	SHIBOR 翌日物	2.6175	2.8075
為替	3ヶ月物	4.3216	5.6404
	2年物	3.51	3.41
	10年物	3.97	3.82
	米 <sup>ドル</sup> 人民元	6.8458	6.3710
	1年フォワード 人民元高期待	6.7810	6.3196
	0.95%	0.81%	

2008年: 2008/9/12時点のデータ  
2011年: 直近値(市場データは10/17分)

(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成



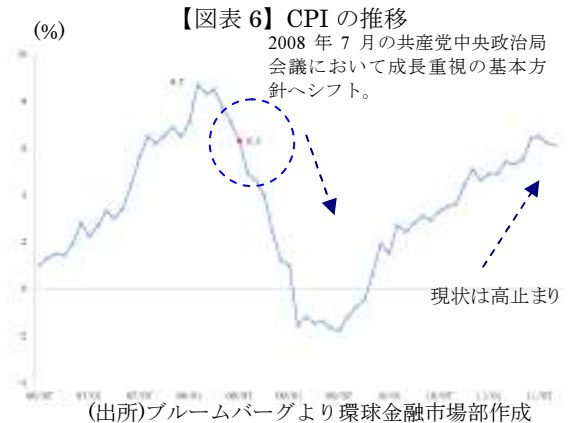
(出所)ブルームバーグより環球金融市場部作成

(2) 物価の低下基調までは未確認

CPI は 7 月に前年比+6.5%まで上昇した後は緩やかに低下基調にあるが、物価高騰の主因である食料品価格は引き続き高水準、賃金の上昇基調等を考慮すると、明確な低下基調を確認するには数ヶ月を要する【図表 6】。

(3) 不動産価格が引続き高止りしている点

9 月時点の主要 70 都市不動産価格は、前月比価格が低下した都市はわずか 17 都市(8 月：16 都市)に留まる。



足許の食料品価格のデータでは 7 月以降豚肉価格の低下基調が続くとともに、例年書入れ時とされる 9-10 月の不動産販売は芳しくなかったとの報道も散見される。中国の景気減速に対して懸念の声が大きいものの、第 12 時五ヵ年計画(2015 年まで)における経済成長率の目標年平均 7%、政府の不動産政策スタンス等を考慮すると、現状は未だ政府の想定から大きく外れておらず、今後を注視する段階と考えられる。

以上

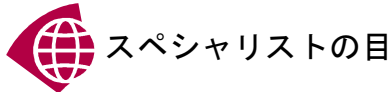
(2011 年 10 月 25 日)

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行 (中国) 環球金融市場部

E-mail:satoyuki\_yutaka@cn.mufg.jp

TEL:+86-(21)-6888-1666 (内線)2959



## 税務会計:中国の税務

ブライスウォーターハウスクーパース中国

税務について、日頃日系企業の皆様からご質問を受ける内容の内、実用的なものについて、Q&A形式で解説致します。

### ◆税務(担当:山崎 学)

#### Question :

中国西部地域への財税優遇措置は 2010 年末を以って適用期間が終了となりましたが、中国政府はその後新たな西部優遇措置の公表をしていますか？

#### Answer :

2011年7月27日に財政部、関税総局、国家税務総局が共同で『西部大開発戦略を深く実施することに関する租税政策問題に関する通達』(財税 [2011] 58号通達) (“58号通達”)を公表し、西部進出の国家政策にさらなる優遇措置を講じることになりました。これらの優遇措置は、2011年1月1日に遡って適用されます。

今回のニュースレターでは、58号通達の主な内容をまとめ、前回の西部大開発優遇措置と比較した上で、当事務所の見解を紹介致します。

#### 主な内容

58号通達により、下記の西部地域向けの企業所得税と関税の優遇政策が 2011年1月1日から 2020年12月31日まで延長されました：

- 企業所得税 – 推奨産業の適格企業は企業所得税の税率を 15%に引き下げ
- 関税 – 認可されたプロジェクトで、投資総額以内の自社用機械設備の輸入は関税免除

上記優遇措置はこれまでの優遇措置と基本的に同じですが、適用範囲が微調整され、また一部税務上の優遇が取り消されています。新しい優遇措置と、これまでの財税 [2001] 202号通達 (“202号通達”)による優遇との比較を以下に示します。

	新税制優遇措置 (58号通達)	旧税制優遇措置 (202号通達)
西部地域の範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>西部地域とは 6 省(甘肅、貴州、青海、陝西、四川、雲南)、5 自治区(広西、内モンゴル、寧夏、チベット、新疆ウイグル)、1 直轄市(重慶)</li> <li>その他 3 自治州(河南、湖北、吉林にある自治州)においては、西部地域を参照、準用</li> </ul>	同左

		新税制優遇措置 (58号通達)	旧税制優遇措置 (202号通達)
企業所得稅の税率	税率	15%	同左
	適格企業	以下の条件を満たす企業 1) 企業の主要營業項目が<西部地区奨励産業目録>の奨励産業に属する;且つ 2) 企業の総売上の 70%がその事業から上がっている。	以下の条件を満たす企業 1) 国内企業及び外資系企業の主要營業項目がそれぞれの目録の奨励産業に属する;且つ 2) 企業の総売上の 70%がその事業から上がっている。
関稅 / 輸入増値稅	優遇	関稅免除、輸入増値稅は課稅	関稅及び輸入増値稅免除
	適格プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>奨励産業の国内企業及び外資系企業の投資プロジェクト</li> <li>外資投資優勢産業のプロジェクト</li> </ul>	適格プロジェクトは同じ取扱い
企業所得稅の免税		不適用。但し、2010年12月31日以前に設立された適格企業は、未使用の免税期間満了まで適用を受けられる。	交通、電力、水利、郵政、ラジオ・テレビ産業に属する適格企業は当初2年間の企業所得稅免税、その後3年間の半減措置の適用(二免三半減)
その他の優遇		不適用	適格企業或いはプロジェクトは企業所得稅免税(自治区)、農業特產稅、耕地占用稅などの免税適用可能
有効期間		10年 (2011年1月1日から2020年12月31日)	10年 (2001年1月1日から2010年12月31日)

## PwC の見解

### 1. 稅務上の優遇の縮小

- 輸入増値稅免除の取り消し** – この政策は西部地域だけに限るものではありません。2009年1月1日から、増値稅の制度改革が全国的に展開していて、増値稅納稅者は機械設備購入に関するすべての仕入増値稅(輸入増値稅を含む)について、控除が可能となっています。その結果として、これまで適用されていた輸入増値稅免除の優遇は、納稅者にとって輸入増値稅がコストではなくなったため 2009年以降に全国的に廃止されてきました。
- 企業所得稅免税期間の取り消し** – 西部地域の特定の産業の企業所得稅免税優遇措置は廃止されました。これは企業(プロジェクト)は稅率の優遇か、免税期間のどちらかを適用されるが、双方を適用されるものではないという企業所得稅の新稅制の一般原則に沿うものです。ま



た優遇的な経過措置が企業に適用されており、これまで旧制度により企業所得税免税期間の適用を受けていた企業は、未使用の免税期間が終了するまで優遇が認められています。

## 2. 今後の予想

58号通達は、西部地域に適用可能な税制上の優遇を挙げていますが、詳細については規定していません。国家税務総局と関税総局が所得税と関税について、それぞれ実施ガイドラインを作成すると考えられます。近い将来において、特に以下の点が明確にされることを期待しています。

- **国家税務総局** - 旧通達では、企業所得税の15%の軽減税率適用に管轄税務当局の認可が必要でした。新通達での適用にも認可が必要である場合、国家税務総局により認可申請手続きの詳細について明確にされることが期待されます。
- **関税総局** - 旧通達では、国内プロジェクト及び外国投資プロジェクトで免税とならない輸入物品の目録にリストされた設備には関税の免除を適用できませんでした。58号通達では、政策が定める範囲内の自社用輸入設備であれば関税免除を適用できると規定していますが、関税総局により具体的な範囲を明確にする必要があります。
- **その他政府機関** - 58号通達に示されている<西部地域奨励産業目録>は、企業所得税の優遇税率を企業が適用を受けられるかを定める重要資料となります。この目録は、国家発展と改革委員会、商務部など中央政府の関係部門が協議の上で決定されます。
- **地方レベルの税務当局** - 58号通達に先立ち、西部地域で幾つかの地方レベルの税務当局が、四半期の企業所得税の中間申告にて、納税者に暫定的な15%の軽減税率適用を認めています。現在、新通達にて税務上の優遇が公式のものとなったため、国家税務総局より実施の細則は未だ明確にされてはいないものの、多くの税務当局がこれを適用すると思われる。

## 結論

西部地域の開発と発展は、国家の第12次5ヵ年計画の地域経済発展政策の中心となります。58号通達は、国家が財制的な側面から西部地域への支援を継続することを示す重要な指標です。企業所得税と関税の奨励措置継続は、西部地域の開発を促進し、東部と西部地域との格差を縮小しようという国家の決意を表しています。

中国沿海地域の税费、人件費、土地代等の経営コストが増加する中で、より多くの日本企業が大きなポテンシャルを有する中国西部地域に対する投資に注目するようになり、西部地域は新しい投資戦略の対象地域となりつつあります。日本企業は新しい中国投資の目標を見出すために、今後も財政優遇措置に目を向け、積極的に西部地域の財政部門との交渉に取り込んでいくことが課題となります。

(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  
日本企業部統括代表パートナー 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（7） － 施策展開ステージ 後編（本社と中国現法との意思決定のカベ）

マーサー ジャパン

シニアコンサルタント 寺田 弘志

今回は「ステージごとに異なる中国人材マネジメント取り組み」の最終回として、施策展開ステージにおいて直面する、日本本社と中国現法の間には横たわる組織間の課題について考えてみたい。

中国事業も施策展開ステージに達すると、独自の事業戦略や成長路線を目指す動きも活発化し、それに対応して成長に向けた様々な施策も多く検討されるようになってくる。その一方で、中国事業が本社に与える影響も無視できないレベルに達してくることから、本社から中国事業へ関与する頻度も高まってくる。このような動きが本社と中国事業との間に様々なギャップを生み出し、「組織のカベ」となって、意思決定の質・スピードに好ましからざる影響を及ぼすことが少なくない。本稿では、この本社と中国現法との関係性や役割分担から生じる「組織のカベ」につき、意思決定に着目して検討していく。

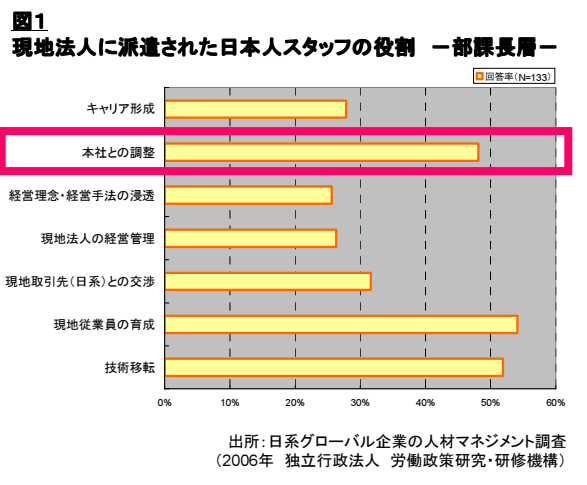
### 意思決定における「距離」の影響

先進諸国の中でも、日本は最も中国に近い国であり、欧米と比較して時差もほとんどない。このことから考えると、日本が中国市場に対して地理的には最も優位な位置づけにあるといってもよい。なにか問題があればその日のうちに中国に行くことも不可能ではないなど、中国事業と日本本社の間での緊密な連携は可能だし、実際そうなっている会社も少なくない。しかし、中国市場において日系企業がこのような地理的な優位性を活かし、欧米系企業と比較して優位に立っているかという点、そうではない。その差はどこにあるのであろうか。

地理的な距離が近いということは「コミュニケーションが取りやすい」と言い換えてもよいであろう。必要であればフェーストゥフェースのコミュニケーションも容易に行えるし、時差が小さいということは電話会議等も行いやすい。この点を念頭において右のグラフ（図1）をみていただきたい。

事業の屋台骨を支える部課長層として中国事業に派遣された日本人派遣社員の役割であるが、本社との調整に多くの時間を要している姿がうかがえるのではないだろうか。コミュニケーションコストが低くなる一方で、そのコミュニケーションの取り易さが調整の煩雑さ・多忙さにつながっているとすれば、地理的な強みは一転して事業の阻害要因となりかねない。

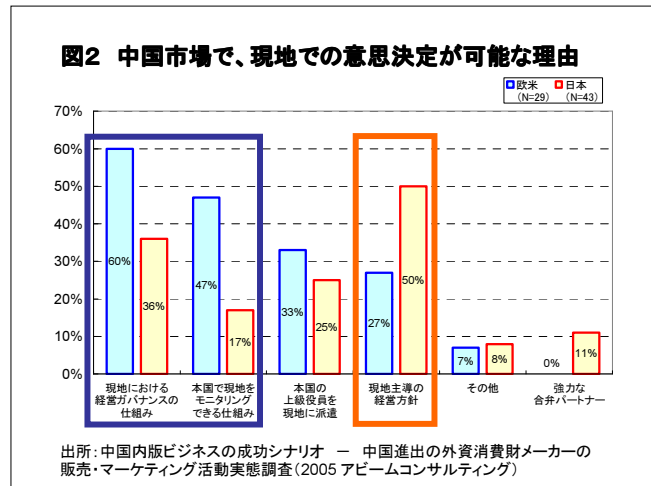
では地理的に不利な立場にある欧米系企業はどうであろうか。日系企業と欧米系企業における



「中国市場での意思決定」についての興味深い調査結果(\*)があるのでご紹介したい(図2参照)。現地での意思決定が可能な理由として、日系企業では「現地主導の経営方針」を上位に挙げているのに対し、欧米系企業では「経営ガバナンス/モニタリング」を上位に挙げている。

(\*) 中国内版ビジネスの成功シナリオ - 中国進出の外資消費財メーカーの販売・マーケティング活動実態調査(2005 アビームコンサルティング)

日本式の「現地主導」だが、具体的には中国現法の経営陣に意思決定を委ねる、ということであると考えられるが、事業の規模がそれほど大きくなく、また直面する課題も複雑でない場合には、総経理をはじめとした中国現法の経営陣の問題解決力が適切なレベルにあれば、現地に意思決定を任せることでそのスピードは速まろう。ところが、本社の業績に重要な影響を及ぼす課題については、例えその課題を独自に解決する力を中国現法が有していたとしても、



リスクマネジメントの観点から本社としてもその意思決定に関与せざるを得なくなる。意思決定の過程で様々な「本社/中国事業間の調整」が発生すると、当然意思決定スピードは遅くなる。

一方、欧米系企業はというと、「ガバナンス/モニタリング」の仕組みが整備されているので、重要な課題ほど「どこまでを中国現法で決めることができるのか、どこから先は本社の承認が必要なのか」が明確になる。このため、本社と中国事業間の調整は最小限に抑えることができる。成長著しい中国市場で、重要な課題に対して意思決定のスピードがどのような影響を及ぼすかは議論を待つまでもないであろう。

また、「ガバナンス/モニタリング」の仕組みの有無は、意思決定のスピードだけでなく、その質にも影響を及ぼしてくる。「ガバナンス/モニタリング」の仕組みを通じて、自らが解決すべき課題の範囲やその上での責任・権限が明確になれば、より多くの意思決定に取り組むことが出来よう。それだけでなく、「ガバナンス/モニタリング」の仕組みを通じて、自分が本社、ひいては株主に何を説明しなければいけないのかに意識を向けることにより、経営的視点や経営者としてのセンスを高め、意思決定の質を高めていけるのではないだろうか。欧米系の企業では経営層に求められる人材要件の1つとして海外での事業経験を挙げる会社が少なくない。また、昨今では日本企業のトップにも欧米事業での責任者(その事業の立ち上げ時期の責任者として)としての経験を有する方が増えてきているが、困難な事業環境の中で市場を開拓した経験がその後のキャリアに活かされているのではないだろうか。

こうして見てみると、中国事業を独り立ちさせていくためには、日本本社がなにかと中国事業の面倒を見るというよりも、一定の距離感を保ちつつ、責任・権限を定めてその意思決定の自主性を重んずるようしておくこと、つまり、本社による中国事業のガバナンスを明確にしていくことが望ましい。

## 意思決定のカベを克服するためのガバナンス

だが、一朝一夕に中国事業のガバナンスが整備できるかというところではない。事業上の意思決定の妥当性を担保する仕組みとしてガバナンスを捉えるのであれば、以下の2つの「カベ」を克服する必要がある。

### <「認識」のカベ>

「認識」のカベには大きく2つの要因がある。1つは事業環境に関する情報不足であり、もう1つは事業上のゴール・期待値に関する食い違いである。

前者の「情報不足」だが、特に中国のように環境変化の激しい市場では、現地の正確な情報に基づく適時適切な判断が事業の成否を左右することが多い。たとえ物理的な距離が近くても、意思決定者の手元に情報が届くまでに多くの人の「判断・解釈」を介しては、情報の伝達速度は低下するし、その過程で情報そのものが変質してしまっただけで誤った意思決定を引き起こす可能性もある。適正な意思決定を行う上では事業環境における「新鮮な」情報を共有できていないと、本社と中国現法との間で納得いく意思決定や決断が行えない。

後者の「ゴール・期待値の食い違い」だが、中国事業を単独の市場として見ていくのか、それともグローバルな事業の一環として取り扱うべきなのかで本社／中国現法の認識がずれることが多い。例えば、中国現法としては現在の事業をできるだけ早期に拡大・成長させることを主眼において事業運営を行っている一方で、本社としてはグローバルでの事業運営の視点から、現行の事業には直接は関係ない新たな機能・役割を担って欲しいという期待を持っている。それぞれの期待に対してきちんとした「握り」、即ち理解と合意がなされていなければ、中国事業の成長を阻害する、ないしは、グローバルとして捉えた時の事業リスクを不必要に高めてしまう、といった結果になりかねない。

### <「能力」のカベ>

たとえ本社／中国現法との間で期待値に対する「握り」が形成され、事業環境に関する「情報」を新鮮なうちに共有できたとしても、それだけでは意思決定は速まらない。意思決定を行うための能力が備わっていないと「握り」も「情報共有」も用をなさない。

この点については、日本人派遣社員の個々人の能力もさることながら、中国事業における意思決定力を組織的に高める仕組み・仕掛けにも問題がある場合が多い。例えば日本からの駐在員は3年程度で入れ替えるケースが多いが、人が入れ替わることで折角整った中国事業における意思決定プロセスも、新しい総経理が来ると一からやりなおし、ということも少なくないのではないだろうか。また、日本からの駐在員を長期間滞在させようとしても、日本での出世が遅れる、と云って敬遠されるという声も聞かれる。そうなる中国現法の意思決定力はいつまでたっても高まらず、最終的には本社が解決に乗り出すことが必要、ということになってしまう。これで問題が解決すればよいが、本社スタッフも中国の事情を熟知しているわけでは無いので、結局は中国現法を通じた「調整」に名を借りた情報収集や解決策の妥当性検証に時間を要してしまう。結果として意思決定のタイミングを逸するなど、対策が後手に回ってしまうことになる。意思決定に伴う問題解決能力を問題の発生場所に近い位置に配置しないと、意思決定の質やスピードは高まらない。

この「認識」と「能力」の2つのカベを乗り越え、意思決定の質とスピードを高める方法であるが、中国事業の課題解決に向けた情報と意思決定能力を集中させることが基本である。ここでは具体策をいくつか紹介したい。

### 中国本社の設置

問題解決に必要な情報源は事業と同じ場所にあることを考えると、情報を日本の本社に集中させるよりも、むしろ問題解決能力や意思決定能力を情報源の近辺に移すほうが現実的であろう。また、中国事業における業務執行と意思決定の機能を分離し、意思決定に一定の経営資源を投入する体制や枠組みを築くことで、意思決定の質とスピードは高まってこよう。この点から見て、日本本社が担っている中国事業における本社機能を日本から中国に移管するという選択肢もありえる。近年、中国本社を設置する日本企業も増えてきているが、中国事業における経営的意思決定機能の強化の観点から捉えなおしてみる必要があるのではないだろうか。

### 日本におけるグローバル人材の育成と活用

だが、「中国本社」というハコだけ設けても問題解決力や意思決定力が高まる、というわけではない。そこに配する「人材」が適切でなければ折角の中国本社も機能しない。その際に日本本社を超えて活躍できる人材がどれだけいるかが問題になる。日本企業の場合は、潜在的に日本を超えて活躍できる人材が少ないわけではないが、そのような人材が活躍できる場やキャリアアップしていける機会が少ないのではないだろうか。活躍できる場については中国本社の設置が格好の機会になるが、中国本社をはじめとした海外での経験を管理職や経営層への登用の要件とするなど、キャリアアップやキャリア開発に反映させるところまで持っていければ、有能な人材にとっての魅力がより高まってこよう。また、中国本社の人材を日本人に限定するのではなく、積極的に日本人以外から登用していくことも考えていくべきだろう。中国現法の有能な人材を「本社員」として転籍させ、中国本社に配置することができれば、問題解決に現地視点や日本人以外の多様な視点を盛り込めるばかりでなく、有効なリテンション施策としても活用できる。

### 中国事業における事業基盤の安定化

中国本社を設けて適切な人材を配したら、その組織・機能において事業の将来性や中長期的成長、競争力強化といった戦略的な課題に注力させる環境を整えることが最後に必要な点になる。現場で発生する問題の「火消し」的な対応に終始していたら、戦略的な意思決定に取り組む余裕がなく、付け焼き刃的な対応に終始してしまい、結局は本社に頼らざるを得ない、という状況に逆戻りしてしまうだろう。その上でも「基準策定ステージ」「基盤構築ステージ」で築き上げた事業基盤を維持・発展させていくことで、現場で発生する課題・問題をできるだけ現場レベルで解決できる体制を保っていく必要がある。

## 結び

本稿では、中国事業における施策展開ステージにて直面する「日本本社」と「中国現法」の組織のカベを意思決定機能に着目して検討した。事業規模がある程度のレベルに達し、中国市場における競争戦略や成長戦略を描くべき時期に達したら、中国事業に適切な権限と責任を与えて本社との間に一定の「距離感」を持たせ、意思決定の自律性を高めていくことが、意思決定の質とスピードを高めていく上でのポイントであることを説明した。また、その上で、意思決定に必要な情報と能力を「中国本社」という形で集中化させることで意思決定能力を高めていけること、およびその実現のためには、日本を超えて活躍できる人材を日本人／日本人以外の双方から発掘・活用するとともに、そのような人材が将来的には会社の中で経営層等の枢要なポスト・ポジションに登用できるようなキャリア機会を示すことが重要であることを述べた。加えて、「中国本社」が戦略的な意思決定に専念できる環境を作ることが大事であり、その上で、現場で発生した課題・問題を出来るだけ現場で解決できるような事業基盤を維持・発展させていくことがカギとなることを述べた。

本年2月より開始した本連載も本稿を持って終了となるが、最後に2点付け加えさせていただきたい。

本連載で説明した3つのステージは、いずれも中国事業が発展していく上で欠かすことのできないものであるが、1つのステージをクリアしてもその状況が担保される、ということではない。今回説明した「施策展開ステージ」に取り組んでいる最中でも、事業環境の変化で改めて「基準策定ステージ」「基盤構築ステージ」で取り組んだ課題に立ち戻る時期が訪れる。その観点から常に自社が築き上げた基準や基盤が事業の側面から見て妥当なものなのかを検証していくことが必要であろう。

2点目であるが、企業によってはこの3つのステージを順番に時間をかけて登っていきける「幸運」に恵まれるが、場合によってはこの3つのステージを並行して一気に駆け上らざるを得ないという「チャレンジ」が必要になってくる。その際には本連載で説明したポイントを押さえていくこともさることながら、実現に向けたロードマップ・シナリオを作成した上で、本社／中国現法を交えた推進体制を構築していくという、大胆かつ細心なプロジェクトマネジメントが必要になる。そのためには中国現法だけでなく、本社としても相当のコミットをしないと実現が困難であるという点を共有しておきたい。

以上、7回に渡った本連載を終えさせていただく。読者の皆様の一助となれば幸いである。(了)

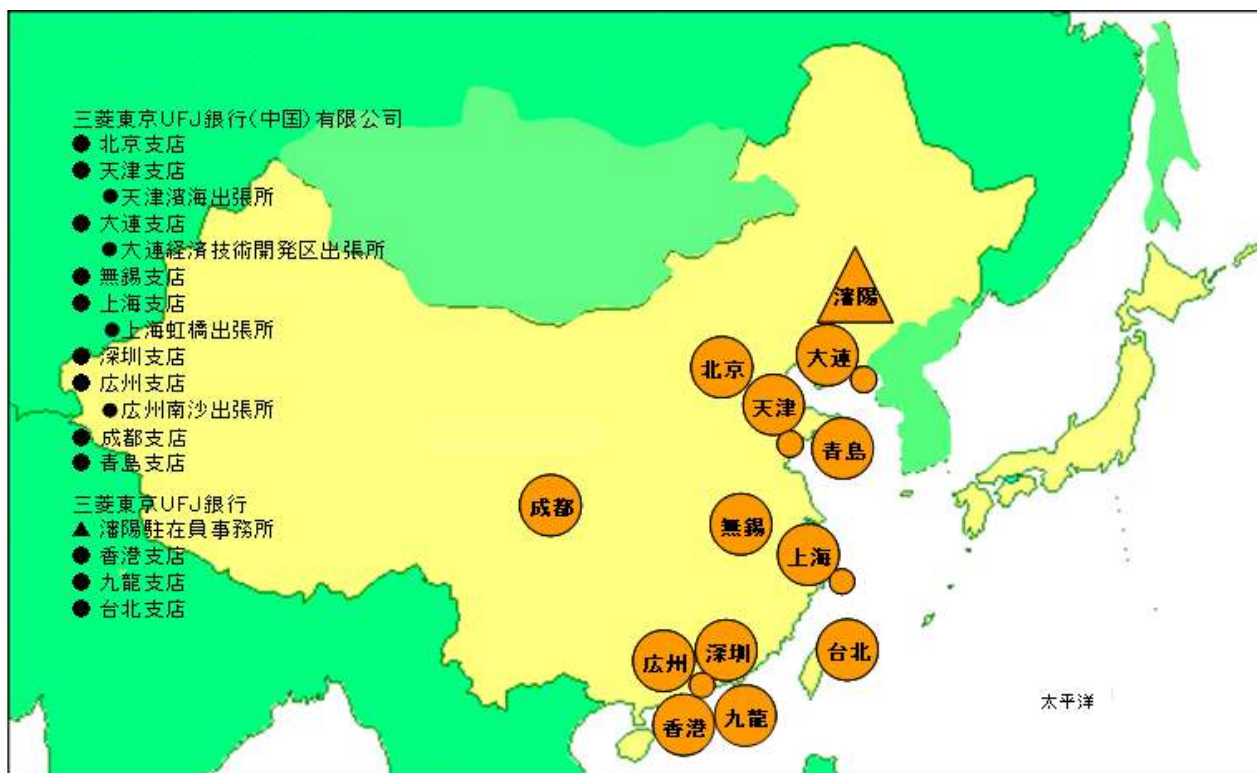
### 【執筆者連絡先】

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總商会大厦 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。