

BTMU

中国月報

第80号 (2012年9月)



CONTENTS

■ 特集

- ◆ サービス産業での中国進出 - 2

■ 経済

- ◆ 中国経済の現状と見通し

■ 産業

- ◆ 中国総合スーパー業界の現状と今後の見通し (後編)

■ 人民元レポート

- ◆ 最近の公開市場操作に垣間見る金融政策手段の展望

■ 連載

- ◆ 華南ビジネス最前線～統括拠点としての香港のメリットと留意点

■ スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務

～「71号通達」及び「53号通達」の発効によるパイロットプログラム適用
対象に対する影響について

■ MUF G中国ビジネス・ネットワーク



目次

■特集

- ◆ サービス産業での中国進出ー2
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 海外アドバイザー事業部 ……………1

■経済

- ◆ 中国経済の現状と見通し
三菱東京UFJ銀行 経済調査室 ……………5

■産業

- ◆ 中国総合スーパー業界の現状と今後の見通し（後編）
三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 ……………8

■人民元レポート

- ◆ 最近の公開市場操作に垣間見る金融政策手段の展望
三菱東京UFJ銀行（中国）環球金融市場部 ……………21

■連載

- ◆ 華南ビジネス最前線～統括拠点としての香港のメリットと留意点
三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室 ……………24

■スペシャリストの目

- ◆ 税務会計：中国の税務
～「71号通達」及び「53号通達」の発効によるパイロットプログラム適用対象に対する影響について
プライスウォーターハウスクーパース中国 ……………27

■MUFJG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「サービス産業での中国進出-2」は、本誌2012年3月号に続き、サービス産業での中国進出について、物流サービス、小売、医療機関を取り上げて、最新の規制や条件を解説しています。物流サービスは、2004年の「外商投資産業指導目録」の改訂で、制限類から許可類プロジェクトに変更され、これに伴い、独資の許可、外国投資者の資格要件の撤廃、最低資本金の引き下げ等の条件が緩和され、運輸業の各業態の兼業も認められるようになりました。小売業は、2004年の外資への全面的な開放以降、企業設立条件が徐々に撤廃されつつありますが、現状、店舗の認可取得については容易でないとしています。医療機関は、2009年の党中央と国务院の医療制度改革方針や2010年の国务院の社会資本による医療機関奨励政策の発表を受け、2011年の「外商投資産業指導目録」の改訂で、制限類から許可類プロジェクトに変更、外資比率の制限も徐々に取り消すとされ、税制面での奨励措置も進んでいるとしています。

経 済「中国経済の現状と見通し」は、2012年第2四半期の経済レビューと今後の見通しについて纏めています。2012年第2四半期の実質GDP成長率は、前年比7.6%と前期(同8.1%)から一段と低下し、その要因として、欧州債務問題の長期化にもかかわらず、グローバル危機時と異なり、景気対策が遅れたことを指摘しています。今後の見通しについて、政府は、今秋の共産党大会に向けて、投資を中心とする景気てこ入れ策の強化を続けており、その効果が浸透して景気は加速に転じるものの、グローバル危機対策の不動産バブル等の弊害に鑑み、当時のような大型対策には踏み切り難いとし、この結果2012年から2013年にかけて、通年で前年比8%台前半の成長へのソフトランディングを予想しています。但し、欧州債務問題に伴う輸出のさらなる悪化、不動産規制の再強化、国内外の早魃の影響によるインフレ再燃の可能性等のリスクが顕在化する兆候には注意を要するとも指摘しています。

産 業「中国総合スーパー業界の現状と今後の見通し(後編)」は、中国総合スーパー業界について前後編2回に分けて考察し、後編では大手総合スーパーの事業展開の現状や総合スーパーの今後の展望について纏めています。大手総合スーパーの参入企業は、付加価値を提供することを重視する「日系」と販売商品を店に並べることを重視する「他の外資・地場」に大別され、両者とも、店舗コンセプトは異なるものの、相応の収益を上げて見えています。今後は、中長期的に小売市場の拡大が見込まれる中、「他の外資・地場」内での競争が高まると考えられる他、「日系」についても収益力強化が求められるため、「日系」にとっては、更なる「新規出店」と「オペレーション力強化」の必要性が高まり、具体的には「レバレッジが効く地域への出店」や「日本的な付加価値の徹底」といった戦略が重要と考えられ、なかでも「付加価値の向上」に徹底的に拘ることが肝要と指摘しています。

人民元レポート「最近の公開市場操作に垣間見る金融政策手段の展望」は、「預金準備率引下げ」から「リバースレポ」を初めとする公開市場操作への依存を強めている人民銀行の金融政策手段について、その背景と今後の展望について考察しています。景気回復の見通しが見られず、CPIの下落で実質マイナス金利も解消する中で、人民銀行が預金準備率引下げに踏み切れない理由は、2010年の不動産バブルの教訓から、「国外でのリスク選好の動きの強まり→中国へのホットマネー流入増加→過剰流動性発生→不動産バブル再燃」という連鎖への警戒感が根強いことで、6月下旬以降9週連続で実施された人民銀行の「リバースレポ」も、預金準備率引下げとは異なり、資金供給が特定先に限定されていることから、不動産バブル再来の懸念が燃える中での資金量コントロールの機動性確保という当局の思惑が透けて見えるとしています。また、日銀やFRB等のように、短期の市場金利を誘導する「誘導目標金利」を採用していない中国の人民銀行は、「リバースレポ」を多用することで、市場参加者にその金利水準を意識させ、将来の「誘導目標金利」制度移行への布石としていると捉えることも出来るとし、金利自由化の進展が予想される中、金融調節手段の拡充も人民銀行に課された重大な責務と指摘しています。

連 載「華南ビジネス最前線～統括拠点としての香港のメリットと留意点」は、香港にアジア統括会社を設置する日系企業の報道が増える中、香港における統括拠点設置について考察しています。香港に関心が高まっている背景には、本邦の2010年度税制改正で、一定要件を満たす統括会社はタックスヘイブンを対策税制の適用除外となったことや、中国ビジネスの重要性が増す中で、中国のゲートウェイの役割を持ち、ビジネス環境の整った香港が注目されていることがあるとしています。また、統括拠点としての香港のメリットには、税務コストの低さ、周辺国へのアクセスの利便性の他、ビジネス・インフラが優位、内外の様々な情報入手が容易、英語、中国語、日本語に優れ中国特有の商習慣に通じた人材が豊富なこと等がある一方、賃料や人件費等のビジネスコストがアジア・トップクラスであることに留意が必要と指摘しています。今後、日本企業の海外事業の拡大に伴い、統括会社設置の動きが続くものと予想される中、香港が有する中国との密接な繋がりが最大のオフショア人民元センターは他にはない特徴であり、その活用余地は十分に大きいものと見えています。

スペシャリストの目

税務会計「中国の税務」は、日系企業から受ける税務に関する質問のうち実用的なテーマを取り上げ、Q&A形式で解説しています。今回は、上海市で先行している「交通運輸業及び一部の現代サービス業の営業税から増徴税への移行パイロットプログラム」について、実施地域を上海市から北京市等8地域に順次拡大することに関する通知(財税[2012]71号、2012年7月31日発布)と、国際運輸サービス、オペレーティングリース・サービス等に対する追加政策(財税[2012]53号、2012年6月29日発布)の解説です。



サービス産業での中国進出-2

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

今回は、本誌 2012 年 3 月号に続き、サービス産業での中国進出をテーマに取りあげる。前回は、環境エンジニアリング、省エネサービス、不動産仲介、在宅介護サービスについて紹介したが、今回は物流サービス、小売、医療機関について、最新の規制や条件を述べてみたい。

物流サービス

日本企業の物流分野への進出は、1980 年代から続いているが、特に 2000 年代に入って中国の経済活動が活発化するのに伴い、物流ニーズが飛躍的に拡大していることや外資に対する制限が緩和されたことを背景に増え続けている。ここでは、多くの企業の関心が高いトラック以外の輸送手段を持たない物流サービスについて説明する。

物流業での外資に対する制限は、2000 年代半ばから大きく緩和されている。

貨物運輸代理業は、「外商投資産業指導目録」では 2002 年改訂版までは制限類プロジェクトとされていたが、2004 年改訂版から許可類プロジェクトに変わっている。これに伴い、2005 年 12 月に「外商投資国際貨物運輸代理企業管理弁法」が改正施行され、①独資を許可、②外国投資者の資格要件を撤廃、③最低資本金が内資企業と同額に引き下げ（海上 500 万元、航空 300 万元、陸上 200 万元で、兼営する場合は高いほうの金額となる）、④20 年の経営期限を撤廃、⑤分公司設立は開業 1 年後以降、資本金払込済かつ 1 ヶ所につき 50 万元の増資の条件で許可、など条件が緩和された（注 1）。同時に、認可権も「国際速達業務」を除き、商務部から省級商務部門と国家級経済技術開発区に委譲された（注 2）。

2006 年 3 月からは、道路貨物運輸業と海上利用運送業（中国語は「無船承運業務」）に従事する外商投資企業の認可権も省級商務部門に委譲された（注 3）。これらの業務認可は企業設立認可申請の前に交通運輸部で取得する必要があるが、省級商務部門の認可となったことで審査期間が大幅に短縮されている（注 4）。なお、航空利用運送業については、中国航空運輸協会から「中国民用航空運輸販売代理資格認可証書」を取得する必要があるが、独資企業については現在のところ申請が認められていない（注 5）。

また、同時期には、それまで別々の規定で管理されていた運輸業の各業態の兼業が認められるようになり、更に 2002 年から試験的に認められていた国際流通物流業務とサードパーティ・ロジスティクス（3PL 業務）について、独資が許可されるとともに 500 万米ドルの最低資本金が撤廃された（注 6）。

現在、外商投資企業が従事できる物流業務（航空・海上・水上輸送を除く）は、以下のとおりである。

<国際貨物運輸代理業務>

- ① 船腹予約（船、航空機、船室のチャーター）、託送、倉庫保管、梱包
- ② 貨物の荷揚げ・荷卸しの立会い、コンテナの積入れ・積出し、仕分け、積替え及び関連の短距離輸送サービス
- ③ 通関、検査、検疫、保険の代理手続き
- ④ 関係書類、証書の作成、運賃支払い、雑費の精算・支払い
- ⑤ 国際展示品、私人物品及び国境通過貨物の輸送代理
- ⑥ 国際複合輸送、集積輸送（コンテナ積入れを含む）

- ⑦ 国際速達（私信及び県級以上の党・政府・軍機関の公文書の配達は含まず）
- ⑧ コンサルティング及びその他の国際貨物運輸代理業務
＜利用運送業務＞
- ⑨ 海上利用運送業務
- ⑩ 航空利用運送業務（独資は不可）
＜国際流通物流業務＞
- ⑪ 輸出入業務及び関連業務、自営又は代理貨物の輸入・輸出業務、輸出加工企業の委託による輸出入代理業務の提供を含む
＜サードパーティ・ロジスティクス業務＞
- ⑫ 道路普通貨物の運輸、倉庫保管、積降し、加工、梱包、配送及び関連情報処理サービス及び関連コンサルティング業務
- ⑬ 国内貨物運輸代理業務
- ⑭ コンピュータ・ネットワーク利用による管理及び物流オペレーション業務

以上の全ての業務に従事する場合、資本金は最低資本金が規定されている国際貨物運輸代理業の資本金（前記のとおり）となる。また、⑭コンピュータ・ネットワーク利用による管理及び物流オペレーション業務が付加価値通信業務に該当する場合は、「増値電信業務経営許可証」の取得が必要となる（注7）。

なお、現行の「外商投資産業指導目録」では、物流業の奨励類プロジェクトは、「道路貨物輸送会社」、「航空輸送会社（中国側マジョリティ）」、「国際コンテナ連結輸送業務」のほか、「一般商品の共同配送、生鮮農産品の低温配送などの現代物流及び関連技術サービス」、「農村配送チェーン」という物流方式とされ、制限類プロジェクトは、鉄道貨物運輸、国境を出入りする自動車輸送、水上輸送とされている。

小売業

卸売・小売業が外資に全面的に開放されたのは、2004年である。それ以来、既に多くの日本企業が現地法人を設立し、店舗を運営している。当時の「外商投資商業領域管理弁法」（商務部2004年第8号令）では、取扱商品や販売方法について種々の制限が設けられていたが、その後、徐々に撤廃されている。現在の外資小売業に対する制限的条件は、以下のとおりである。

- 1) 経営期限は、一般に30年以下、中西部地区では一般に40年以下。
- 2) 開設する店舗は、都市発展及び都市商業発展の関連規定に合致していること（所在地の商務部門が証明書を発行）。
- 3) 以下の場合、商務部が審査・認可を行う。
 - ① 単一店舗の営業面積が3,000平米超、かつ店舗数が4店以上、店舗総数が30店超の場合。
 - ② 単一店舗の営業面積が300平米超、かつ店舗数が31店以上、店舗総数が300店超の場合。
 - ③ 無店舗販売（テレビ、電話、郵便）を行う場合。
- 4) 中国で開設した店舗が合計30店超で、取扱商品が図書、新聞、定期刊行物、自動車、薬品、農薬、農業用フィルム、化学肥料、精製油、食糧、植物油、食用砂糖、綿花等を含み、かつ上記商品が異なる銘柄で、異なるサプライヤーからのものである場合、外国投資者の出資比率は49%以下。
- 5) 音響・映像製品の取扱いは、中外合作で外資比率49%以下、経営期間は15年以下。
- 6) タバコの取扱いは不可。

上記の無店舗販売は、当初はテレビ・電話・郵便のほか、インターネットと自動販売機が含まれて

いたが、2010年8月に除外された(注8)。インターネットでの販売は、これを専門に行う企業を設立する場合の認可権が省級商務部門に委譲され、他の販売方法と併用する場合は認可手続きが不要とされた。ただし、自前のインターネット・プラットフォームを通じて直接販売を行う場合は電信管理部門への届出が必要となる。一方、自動販売機による販売(企業の設立と業務の追加)も、省級商務部門に認可権が委譲された。

なお、外商投資企業だけでなく内資企業にも適用されているが、図書・新聞・定期刊行物、食品、薬品、化粧品などを取り扱う場合には、関係法令に基づいて「経営許可証」(食品は「流通許可証」)を取得することが必要である。また、自動車、ガソリンステーションでの精製油(ガソリン・灯油等)の小売に従事する場合は、別に関係法令に定める条件に従わなければならないとされている。

以上のように、小売業の企業設立認可条件はかなり緩和されたが、店舗の認可取得が容易でない。企業の本社と離れた店舗の法的ステータスは分公司で、分公司の設立についての法的制限は特でない。ただし、「外商投資商業領域管理弁法」では、小売企業の設立時に同時に店舗開設を申請する場合、また設立後の店舗増設を申請する場合には、開設地の「都市発展と商業発展の関連規定に合致すること」が条件とされている。その認可は開設地の商務部門が行うが、本社と行政区域が異なる場合、申請の際に分公司ではなく独立の企業の設立を要求されることが多い。

それは、地方の外資誘致の実績や税収に関係するためと見られるが、こうした要求を跳ね返して分公司の認可を取得するには、分公司として設立することの必要性、店舗の設計内容や運営方法、業績見通しなどを説明して交渉することが必要である。

医療機関

外資に対する医療分野の開放は、2000年の規定公布に始まる(注9)。その条件は、合弁または合作での医療機関の設立、総投資額2千万元以上、中国側の出資比率または権益30%以上、経営期限20年以下などである。これらは特別厳しいものではないが、認可自体が制限されていた(注10)。そのため、外資の医療分野への参入はわずかな数にとどまっていた。しかし、2009年に党中央と国務院が医療制度の抜本的改革方針を打ち出したことがきっかけとなり、外資への開放が大きく進展しつつある(注11)。

医療制度改革の方針は、2009年から2011年までの3年間に国民の90%をカバーする医療保険制度の基本的枠組みを構築し、2020年までに全国民をカバーする完全な医療保険制度を確立することを目指とするもので、それに伴って膨大な数の病院・診療所を設立すること、また、外資を含む民間資本による医療機関の設立を促進するため、参入条件を規範化して公平公正な管理政策を実施することがめざされている。

更に、2010年には国務院から社会資本による医療機関設立の奨励に関する政策が発表された(注12)。このうち外資に関する政策は、①従来の制限類プロジェクトから許可類プロジェクトに調整する、②外資比率の制限を徐々に取り消す、③条件のある外資に対して独資の医療機関設立を先行して試験的に許可し、徐々に開放する、④営利性医療機関だけでなく、非営利性医療機関の設立も許可する、⑤中西部地区での医療機関設立を奨励する、⑥中外合弁・合作医療機関の設立は、省級の衛生部門と商務部門が審査認可を行い、独資については衛生部と商務部が審査認可を行う(具体的な弁法は関係部門が別に制定する)、などが述べられている。

これを受け、新しい「外商投資産業指導目録(2011年改訂)」(2012年1月30日実施)では、医療機関は制限類プロジェクトから外れ、許可類プロジェクトとされた。中外合弁・合作医療機関の設立に関する規定はまだ改正されていないが、実際には既に省級衛生部門に認可権が委譲されており、外資の出資比率も緩和されている。

また、従来、大型医療設備を設置する場合、衛生部門の「設置許可証」を取得することが義務付けられていたが、省級衛生部門が許可する乙類大型医療設備については、中外合弁・合作医療機関の認可が省級衛生部門に委譲されたことに伴って許可証取得が取り消されている(注13)。

一方、税制面での奨励措置も進んでおり、2009年の「営業税暫定施行条例」改正により、医療サービスについては一律に営業税が免税とされている。

以上のように、外資の医療機関設立における規制はかなり緩和されており、それに伴って投資機会が拡大しているといえる。

- (注1) 「外商投資国際貨物運輸代理企業管理弁法」(商務部令 2005 年第 19 号、2005 年 12 月 11 日施行)。
- (注2) 省級商務部門への委譲は、(注1) の弁法による。国家級経済技術開発区への委譲は、「国家級経済技術開発区の外商投資商業企業及び国際貨物運輸代理企業の審査認可の関係問題に関する通知」(商務部、商資函 [2005] 102 号、2006 年 2 月 9 日発布)。
- (注3) 道路貨物運輸業については「商務部の省級商務主管部門への一部外商投資道路運輸企業の審査・確認、管理の委託に関する通知」(商資函 [2005] 93 号、2006 年 3 月 31 日実施)、海上利用運送業については「省級商務主管部門への外商投資海上利用運送企業の審査・確認、管理の委託に関する通知」(商務部、商資函 [2005] 89 号、2006 年 3 月 31 日実施)。
- (注4) 道路貨物運輸業の業務認可は、事前に交通運輸部で認可を受け、企業設立後に県級道路運輸管理局で「道路運輸経営許可証」を取得する。また、海上利用運送業については、経営資格の事前登記をし、企業設立後に正式登記をして「無船承運業務経営資格登記証」を取得する。
- (注5) 「中国民用航空運輸販売代理資格認可弁法」(中国航空運輸協会、2006 年 3 月 31 日実施)
- (注6) 「物流分野における外資導入業務を更に適切に行うことに関する通知」(商務部、商資函 [2006] 38 号、2006 年 4 月 20 日発布、2006 年 3 月 31 日実施)。
- (注7) 『「電信業務分類目録」の再調整に関する公告」(情報産業部、2003 年 4 月 1 日実施) では、関係業務にコールセンターがある。その定義は、次のとおり。
コールセンター業務とは、企業・事業単位の委託を受け、公共電話網又はインターネット接続によるコールセンターシステム及びデータベース技術を利用し、情報の収集・加工・保管等を通じて情報デポを構築し、固定ネットワーク・移動ネットワーク又はインターネット等の公衆通信網を通じ、顧客の当該企業・事業単体に業務コンサルティング、情報コンサルティング及びデータ検索等のサービスを提供することをいう。
- (注8) 「商務部弁公庁の外商投資のインターネット・自動販売機方式での販売項目の審査認可管理の関係問題に関する通知」(商資字 [2010] 272 号、2010 年 8 月 19 日発布・実施)
- (注9) 「中外合弁・合作医療機関管理暫定施行弁法」(衛生部・対外貿易経済合作部令第 11 号、2000 年 7 月 1 日施行)
- (注10) 中国の WTO 加盟時のサービス分野に関する承諾で、「数量制限を設ける」とされている。
- (注11) 「中国共産党中央委員会、國務院の医薬衛生体制改革の深化に関する意見」(中發 [2009] 6 号、2009 年 3 月 17 日公布) 及び「國務院医薬衛生体制改革短期重点实施方案 (2009~2011 年) の印刷・発布に関する通知」(国發[2009]12 号、2009 年 3 月 18 日発布・実施)
- (注12) 「國務院弁公庁の国家發展改革委員会、衛生部等の社会資本による医療機関設立の更なる奨励・誘導に関する意見の転送通知」(国弁發 [2010] 58 号、2010 年 11 月 26 日発布・実施)
- (注13) 「衛生部の 2011-2015 年全国乙類大型医用設備配置計画の下達に関する通知」(衛規財發[2011] 89 号、2011 年 12 月 9 日実施)。乙類大型医療設備は、1 台 500 万元以上の CT (X線診断装置)、MRI (磁気共鳴画像診断装置)、DSA (デジタル血管造影検査装置)、SPECT (単光子放射線コンピュータ断層撮影装置)、LA (電子直線加速器) をいう。

(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 海外アドバイザリー事業部

住 所：東京都港区虎ノ門 5-11-2

E-Mail：r-ikegami@murc.jp TEL：03-6733-3948



中国経済の現状と見通し

三菱東京UFJ銀行
経済調査室
調査役 萩原陽子

本レポートは、三菱東京UFJ銀行経済調査室作成の「アジア経済の見通し」の中国編を転載したものです。「アジア経済の見通し」はNIEs、ASEAN、インドについても記載しております。また、日本、米国、欧州、オーストラリア、原油に関しても見通しを作成しており、下記アドレスよりご参照頂けます。

<http://www.bk.mufg.jp/report/ecolook2012/index.htm>

1. 現状：欧州問題が長引く一方、対策は遅れ、景気は一段と減速

中国はほぼ3年振りの低成長となっている。第2四半期の実質GDP成長率は前年比7.6%と前期(同8.1%)から一段と低下した。欧州債務問題の長期化にもかかわらず、グローバル危機時と異なり、景気対策が遅れたことが響いている。この背景として、3つのファクターが指摘できよう。第一に、グローバル危機時の大型景気対策の弊害として不動産バブルや地方政府債務問題が発生したことへの反省とその再燃への懸念がある。第二に、高成長期の終焉を踏まえ、構造調整の追求が不可欠となっており、過大な景気対策による過剰投資を繰り返せないことがある。第三に、現時点では、グローバル危機時ほど、景気が落ち込んでいないだけに、今後、危機が深刻化した場合に備え、余力を残しておく必要がある。

足元の状況を確認すると、まず、輸出は、5~6月には前年比二桁増に回帰し、持ち直したかにも見たが、7月には一転して、同+1.0%まで急減速し、一気に先行き不透明感を高めた。地域別にみると、欧州(同▲16.2%)、ならびに米国(同+0.6%)向けの悪化が目立つ一方、NIEs、ASEAN向けなどは二桁増を維持している。

投資は4月の前年比+19.0%を底に緩やかに伸びを高めてきたが、7月には同+20.4%と前月に比べ、0.8%ポイント低下した。当局は、市場予想よりも早いタイミングで、6月、7月と連続で利下げに踏み切ったが、貸出増加額は6月に9,198億元まで拡大した後、7月には5,401億元に縮小し、政策効果が十分顕在化しているとは言い難い。また、購入制限を中心とする厳しい不動産規制の下では、不動産開発投資のみならず、鉄鋼を中心とする資材関連の投資についても不振は避けられなかった。

一方、消費は緩やかながら加速傾向にある。消費者物価上昇率は7月には前年比1.8%とインフレが収まり、また、多くの地域で最低賃金引き上げ(平均+19.4%)ならびに賃上げガイドライン(同+13.8%)が発表されるなか、所得も順調に拡大している。なお、6月から家電、小型車等省エネ製品購入に対する補助金政策が導入されたが、グローバル危機後の販売振興策に比べ、規模が小さく、当面の押し上げ効果は限定的となっている。

(2) 見通し：共産党大会に向けて、投資を中心に景気てこ入れ強化

政権交代が行われる共産党大会を今秋に控え、政府は景気てこ入れ策の強化を続けており、政

策効果の浸透により、今後、景気は加速に転じる見込みである

当然ながら、対策の中心は投資に置かれている。すでに、5月下旬頃から、投資プロジェクトの認可ペースの加速に加え、前倒し認可も顕著となっている。なかでも、宝鋼と武漢鋼鉄の大型製鉄所の認可は、長く、生産能力の過剰を警戒して、延期されていただけに、驚きをもって迎えられた。また、内陸部を中心に地方政府の大型インフラプロジェクトも相次いで発表され、グローバル危機時になぞらえて、地方版4兆元対策との呼称が定着しつつある。むろん、前回のよう、安直な投資が可能な状況ではないが、中長期的な成長力に寄与する投資を選別的に実行する余地はあろう。

第12次5カ年計画期の重要な奨励産業に選定されている戦略的新興産業（省エネ・環境保護、次世代IT、バイオ、先端機械設備、新エネルギー、新素材、新エネルギー車）についても、7月に、財政・金融等、多方面から政策支援が盛り込まれた発展計画が発表され、本格始動の見込みである。また、鉄道、エネルギーなど、国有企業の独占分野に対する民間資本の参入奨励策についても発表後2年を経て、政府の指示により、各官庁から多分野に渡る細則が出揃い、民間投資の活性化が期待される。

金融政策面では、依然として20.0%の高水準にある預金準備率の引き下げが見込まれる。また、消費者物価上昇率が前年比1.8%と1年物預金金利（3%）を大きく下回る状況では利下げの余地も大きい。

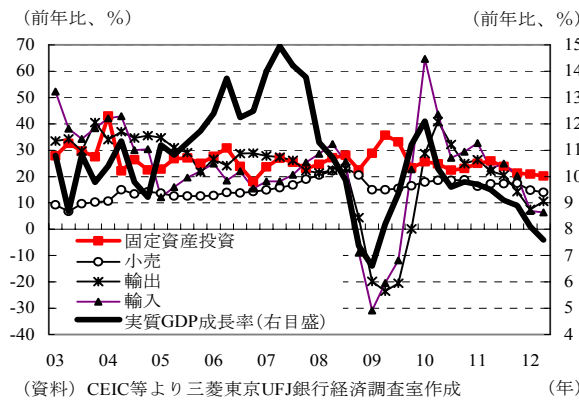
消費については、補助金政策に過大な期待はかけ難いが、インフレ緩和と所得拡大により、堅調推移が予想される。景気減速とはいえ、消費振興の意味合いもあり、今後も各地域で最低賃金の引き上げならびにガイドラインに基づく賃上げが実施されよう。

一方、輸出については、欧州を中心に先進国向けの伸び悩みが懸念される。相対的に景気堅調な新興国の市場開拓に尽力した成果はあろうが、全体としても目立った回復は望み難い。海外景気の悪化により、輸出が一段と落ち込む場合には、グローバル危機時同様、付加価値税の還付率引き上げに踏み切る可能性も出てこよう。

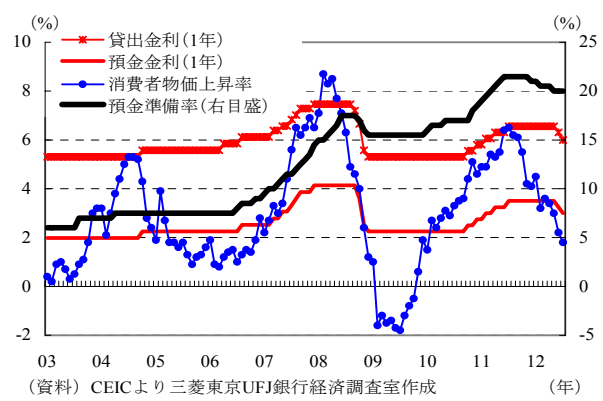
このように、政府は、依然として、多種多様な景気でこ入れ策の選択肢を有している。ただし、冒頭にも示したとおり、グローバル危機対策の弊害としての不動産バブルや地方政府債務問題への反省、ならびに、高成長期の終焉を見据えた構造調整の必要性などを考慮すれば、グローバル危機時のような大型対策には踏み切り難く、勢い、景気拡大ペースは限定されよう。この結果、2012年から2013年にかけて、通年では前年比8%台前半の成長へのソフトランディングが予想される。

むろん、内外には、下ブレをもたらしかねない懸念材料も少なくない。欧州債務問題が世界経済の動揺を喚起する広がりを見せれば、輸出の大幅な悪化は避けられない。また、地方政府による不動産規制の一部緩和や利下げなどから、住宅価格が上昇する地域が増えており、不動産規制の再強化による下押しリスクも浮上している。さらには、国内外の早魃の影響によるインフレ再燃の可能性も否定できない。これらリスクが顕在化する兆候には十分注意する必要がある。

図表1：中国の成長関連指標



図表2：中国の物価と金融情勢



図表3：アジア経済見通し総括表

名目GDP (2011年) ・シェア (10億ドル、%)	実質GDP成長率 (%)			消費者物価上昇率 (%)			経常収支 (億ドル)				
	2011年	2012年	2013年	2011年	2012年	2013年	2011年	2012年	2013年		
中国	7,298	56.7	9.2	8.0	8.3	5.4	2.7	3.7	2,017	2,103	1,997
韓国	1,116	8.7	3.6	2.8	3.5	4.0	2.5	2.8	265	229	206
台湾	467	3.6	4.0	1.4	3.4	1.4	1.8	1.9	416	398	405
香港	243	1.9	5.0	1.6	3.5	5.3	4.2	3.4	129	143	184
シンガポール	260	2.0	4.9	2.2	3.8	5.2	4.3	2.7	570	476	493
NIEs	2,086	16.2	4.0	2.3	3.5	3.7	2.8	2.7	1,380	1,246	1,288
インドネシア	846	6.6	6.5	6.2	6.4	5.4	4.8	5.3	17	▲172	▲137
マレーシア	279	2.2	5.1	4.2	4.9	3.2	2.0	2.7	318	250	302
タイ	346	2.7	0.1	5.5	4.8	3.8	3.1	3.3	119	80	107
フィリピン	213	1.7	3.9	5.0	5.2	4.6	3.9	4.2	71	54	77
ASEAN4	1,683	13.1	4.6	5.6	5.7	4.6	3.9	4.3	525	212	349
インド	1,676	13.0	6.5	6.0	6.5	8.4	8.0	7.1	▲782	▲701	▲763
ベトナム	123	1.0	5.9	5.3	5.9	18.6	8.8	7.5	2	▲8	▲16
アジア11カ国・地域	12,866	100	7.4	6.5	6.9	5.5	3.6	4.1	3,142	2,852	2,856

(注) インドは年度 (4月~3月) ベース。

以上

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行 経済調査室

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



中国総合スーパー業界の現状と今後の見通し（後編）

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

「中国総合スーパー業界の現状と今後の見通し」というテーマで、前後編2回に分けて中国総合スーパー業界を考察しているが、後編である本稿では大手総合スーパーの事業展開の現状や総合スーパーの今後の展望について整理した。

1. 大手総合スーパーの事業展開の現状

(1) 大手総合スーパーの出店状況

地場、外資を問わず、大手総合スーパーは江蘇省、広東省、浙江省、上海市、福建省、北京市等の沿岸部を中心に多数の店舗を出店している（図表1）。

店舗支持人口（店舗当たりの人口）を見ると、特に上海市、北京市、江蘇省、天津市、浙江省は相応に少なく、競争が厳しいと考えられる（図表2）。

《 図表1：省級行政区別の大手総合スーパー出店数 》

	全合計	(構成比)	地場	外資	日系	イトーカ堂	イオン
1 江蘇省 華東	346	22%	239	106	1		
2 広東省 華南	166	11%	61	90	15		15
3 浙江省 華東	147	9%	90	57	0		
4 安徽省 華中	107	7%	74	33	0		
5 上海市 華東	105	7%	37	68	0		
6 福建省 華南	85	5%	59	26	0		
7 北京市 華北	81	5%	40	31	10	8	2
10 山東省 華北	51	3%	4	39	8		8
11 天津市 華北	43	3%	27	14	2		2
13 四川省 西南	35	2%	3	27	5	5	
全国合計	1,564	100%	799	721	44	13	27

- (注) 1. 「地場」は華潤万家、聯合超市、永輝、「外資」は大潤発、カルフル、ウォルマート、テスコ
「日系」はイトーヨーカ堂、イオン、平和堂、イズミヤを指す（大手8社（物美除く）+日系4社）。
2. 対象とした各チェーンの資料を基に、2012年6月時点で確認できる総合スーパー業態の店舗数をカウント。対象企業以外のチェーンの店舗数はカウントしていない。
3. 大手8社のうち、物美は総合スーパー業態の店舗数を確認できる省級行政区が一部のため除外。
4. 前編の図表11とは、一部資料の出所が異なるため、店舗数が一致しない。

(資料) 各社ホームページ、各社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：大手総合スーパーの店舗支持人口の概要（店舗支持人口の少ない10省市） 》

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	上海市	北京市	江蘇省	天津市	浙江省	重慶市	福建省	広東省	安徽省	遼寧省
人口/店 (千人)	177	202	220	259	344	386	421	569	572	672
倍率	1.0	1.1	1.2	1.5	1.9	2.2	2.4	3.2	3.2	3.8

(注) 1. 図表1の注1~4と同様。

2. 「倍率」とは、「各省級行政区の店舗支持人口÷上海市の店舗支持人口」にて算出。

(資料) 各社ホームページ、各社資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(2) 大手総合スーパーの店舗コンセプト

① 各チェーンによるコンセプトの概要

店舗見学^(注)にて確認したところ、地場の総合スーパーはもちろん、日系を含む外資系総合スーパーも地元に着した店舗展開（外国人（日本人を含む）向けではなく、中国人向けの店舗展開）を実施している。

但し、各チェーンの店舗コンセプトに目を向けると、チェーンにより大きく異なり、同一業態といえども直接競合していないケースもある。

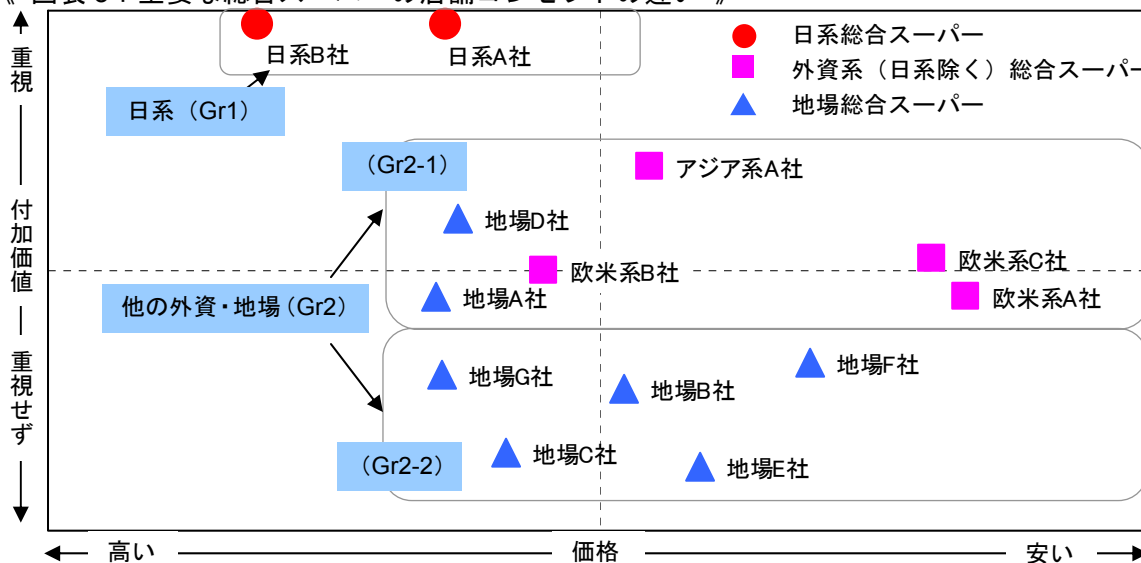
具体的には、大きく「日系（Gr1、以下同様）」と「他の外資・地場（Gr2、以下同様）」に分けられ、「Gr2」は更に「外資と一部地場（Gr2-1、以下同様）」と「その他地場（Gr2-2、以下同様）」に細かく分けられる（図表3）。

価格面で見ると、「Gr1」はやや高いものの、付加価値追求に対する考え方は「Gr2」とは比較できない異次元のレベルの高さであり、来店客も品質の良いものを比較的手頃な値段で求める人が中心となっている。

一方、「Gr2」は概ね、現状は付加価値に対する感応度が低い顧客が中心となっており、付加価値の提供はあまり重視せず、販売商品を店に並べることを重視しているチェーンが多い。即ち、特に「Gr1」と「Gr2」の店舗コンセプトの違いは大きいと判断される。

(注) 2012年3月～6月にかけて、北京・上海・広州・深圳・成都・武漢にて、地場・外資・日系を問わず、合計52店舗の店舗見学を実施。

《 図表3：主要な総合スーパーの店舗コンセプトの違い 》



(注) 1.縦軸「付加価値」については、店舗見学時の定性的な評価をもとに作成。
2.横軸「価格」については、店舗見学時にチェックした各食品（じゃがいも、カップラーメン、コーラ）価格の偏差値を各々算出の上、偏差値の平均値を基にグラフ化して作成（価格調査は他の品目も行ったものの、同一アイテムがないケースもあったため、食品のみを数値化）。
3.「価格」は日系がやや高い傾向にあることは否めないものの、実際には品目毎の違いもあり、特に他チェーンは本表ほどの差がないケースもある。但し、傾向としては、加工食品は外資がやや安く、生鮮食品は一部の地場系が相当程度安いといった違いが見られる。

(資料) 店舗見学をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

② 各チェーンのハード面・ソフト面・顧客層等の特徴

各チェーンのハード面・ソフト面の特徴を詳細に見ても、「日系 (Gr1)」と「他の外資・地場 (Gr2)」とでは違いが大きい (図表 4)。

一方、「Gr2」に属するチェーンの違いに目を向けると、ハード面・ソフト面の違いは「Gr1」と「Gr2」ほどの違いはない。但し、「外資と一部地場 (Gr2-1)」と「その他地場 Gr2-2」とでは顧客の所得層が異なる傾向がある模様。

《 図表 4：主要な総合スーパーのハード面・ソフト面・顧客層の特色 》

		日系 (Gr1)	他の外資・地場 (Gr2)	
			(Gr2-1)	(Gr2-2)
キーワード		小売 (店頭での販売方法を重視)	流通 (商品を並べることを重視)	
ハード	内装	天井パネルあり 床・壁ともに明るく、素材も良	天井パネルなし (天井むき出し) 床・壁ともに相対的には簡素	
	メンテナンス	細部まで行き届いている	細部にはこだわりなし	
	商品棚・照明	店内の快適性を重視した低い棚 照明明るく、間接照明も多用	効率性を重視した極めて高い棚 照度がやや足りないチェーンも	
ソフト	商品陳列	フェース管理が行き届いている 色彩感や季節感の演出が効果的	空き棚あり、棚割りの重複あり 安さ訴求の派手な POP	
	整理・清掃	整然とした売り場が特徴 クレンリネスの徹底	通路に段ボールの積み上げあり 清掃が不十分で汚れもあり	
	商品加工	パック済多い、調理提案もあり	加工せず、量り売りを中心	
顧客層		顧客の期待は異なるが、所得レベルでは大差なし	低所得層多い	

(資料) 店舗見学をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

また、同一グループの中でも「Gr2-1」については、チェーンによってソフトオペレーション等についての取り組みが異なる点も見られる。

具体的には、従来、カルフル、ウォルマートが業界を牽引してきたものの、近年、成長している大潤発 (台湾系)、永輝超市 (地場) はカルフルやウォルマートを上回るソフトオペレーション力を発揮しており (図表 5)、今後、「Gr2-1」内の勢力図が更に変わっていく可能性もあり、注目されよう。

《 図表 5：「Gr2-1」の主要な総合スーパーの特色 》

	ソフトオペレーション等の特色
大潤発	◇ 生鮮食品の鮮度が良い (野菜に霧を吹きかける設備も導入) ◇ クレンリネスが相応のレベルで達成されている ◇ 野菜の直売等、目玉商品に長蛇の列
カルフル	◇ 店舗毎の違いは大きい、通路に段ボールや掃除用具の放置が多い ◇ クレンリネスのレベルが十分とは言えない ◇ ゴンドラの上の段ボールの積み上げ方が雑な店舗もあり
ウォルマート	◇ オペレーションは全般的に標準レベルだが、細かい配慮はない ◇ ゴンドラの上の段ボールの積み上げ方がやや雑な店舗もあり
永輝超市	◇ 清掃担当の人を多く見かけ、清潔感は相応にあり ◇ 生鮮食品の集客力が特に高く、生卵等の販売には行列も見られる ◇ ゴンドラの高さが比較的低い店舗もあり、快適性にも配慮あり

(資料) 店舗見学をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

(3) 大手総合スーパーの収益力比較

「中国の総合スーパー事業」についてのみの損益情報の開示は少ないため、中国における総合スーパー各チェーンの事業収益力を厳密に比較することは困難であるが、推定も交えながら収益力の比較を行うと下表の通り（図表6）。

「①営業利益率」に目を向けると、「他の外資・地場（Gr2（ほぼG2-1に相当、以下本節では略））」はリベート等の各種費用を要求することが多いこともあり、「日系（Gr1）」を1.1ポイント上回っている状況。

一方、「②売場効率（売上高／売場面積）」については、「Gr1」が「Gr2」を上回っている。一般に売場面積が広いほど「売場効率」は低くなる傾向があることに鑑みると、「Gr1」の販売力は相応に高いとも言えよう。

しかしながら、「Gr1」は付加価値を高めるため、販売にコストをかけることから、「③営業利益／売場面積」段階では「Gr2」と同等レベルの水準であり、外資との比較に限れば、「Gr1」は若干低い水準となっている。

但し、実質的には、図表6は足元、業績を伸ばしている大潤発との比較であり、カルフルー、ウォルマート、テスコ等を含む外資系全体の売場効率（※1）は営業利益を把握可能な大潤発等の売場効率（※2）を若干下回っていることから、「Gr1」と「Gr2の外資系全体」の収益力は同等レベルとも推察される。

総じて、「Gr1」「Gr2」ともに、コンセプトの違いはあるものの、足元では、両者ともに相応の収益を上げていると言えよう。

《 図表6：中国における総合スーパーの損益構造比較（2010年度・2011年度平均） 》

	日系（Gr1）	他の外資・地場（Gr2（≒Gr2-1））	
		外資	地場
①営業利益率（％）	2.3	3.4	2.6
②売上高／売場面積（元／㎡）	20,493	14,045	11,131
営業利益不明企業も含む	20,493	12,000	8,873
③営業利益／売場面積（元／㎡）	467	471	290
平均売場面積（元／㎡）	17,371	12,484	8,519

(注) 1.中国の総合スーパー事業の売上高・営業利益・売場面積が判明した企業、または、売上高・営業利益・売場面積について、相当程度の妥当性を持って推定可能な企業の数値から算出。

2.対象は「日系」がイトーヨーカ堂、イオン、「他の外資・地場」がサンアートリテール（大潤発、オーシャンの親会社）、ロータス、聯華超市、永輝超市。また、「営業利益不明企業も含む」には、「他の外資・地場」として、カルフルー、ウォルマート、テスコ、華潤万家も含む。

(資料) 各種情報をもとに一部推定の上、三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(4) 中国と日本における総合スーパー事業の損益構造の違い

中国の総合スーパーの「①粗利益率（営業総利益率）」は日本の総合スーパーの粗利益率に比して、10.7ポイント低い（図表7）。中国では、在庫リスクを伴う買取仕入の比率が低い他、生鮮食品の加工（カット、パック等）度合いが低い等の要因によるものと考えられる。

一方、中国の総合スーパーの「②営業利益率」については、日本よりも2.3ポイント高い。販売管理費の詳細が不明であるため、数字での検証は難しいものの、中国では人件費や賃料等が相当程度低いことが寄与している模様。

また、日系総合スーパーの中国事業の営業利益率と日本の総合スーパーの営業利益率を比較しても、中国事業の営業利益率の方が1.0ポイント高い。即ち、中国での総合スーパー事業は高い収益を上げ得るビジネスと言えよう。

加えて、「③損益分岐点比率」についても、中国の総合スーパーは日本の総合スーパーよりも14.2ポイント低く、減収抵抗力が強いことが窺える。

しかしながら、中国の総合スーパーの「④売場効率（売上高／売場面積）」は日本の1/3以下に過ぎず、「⑤営業利益／売場面積」についても日本を下回っており、中国が全ての面で魅力的なマーケットとは言い難い。

売場効率の格差は消費者の購買力の違いや店舗当たりの売場面積の違い（大規模店舗ほど売場効率は低くなる）にも起因するものであり、中国の消費者の購買力が向上するに連れて、格差は徐々に縮小へ向かう見込み。

但し、中国の総合スーパー事業の収益力を能動的に更に高めていくためには、損益分岐点比率の上昇を抑えつつ、売場効率を上げるための取り組み（付加価値強化等）が重要になると考えられる。

《 図表7：中国と日本の総合スーパーの損益構造比較（2010年度・2011年度平均） 》

	中国総合スーパー		日本総合スーパー		中国-日本 中国/日本	中国 日系	
	売上高	売上比	売上高	売上比		売上高	面積比
売上高（百万元）	86,848	100.0%	374,508	100.0%	-	100.0%	売上比
①粗利益	17,052	19.6%	113,646	30.3%	▲10.7pt	0.0%	
販売管理費	13,891	16.0%	108,761	29.0%	▲13.0pt	-	
②営業利益	3,161	3.6%	4,885	1.3%	2.3pt	2.3%	
③損益分岐点比率（%）	81.5		95.7		▲14.2pt	n/a	
④売上高／売場面積（元／㎡）	14,916		46,748		0.32倍	20,493	面積比
粗利益／売場面積	2,923		14,179		0.21倍	n/a	
⑤営業利益／売場面積	539		605		0.89倍	467	
売場面積／店舗数（㎡）	13,377		8,843		1.51倍	17,371	

(注) 1.中国の総合スーパーは粗利益が判明しているサンアートリテール（大潤発、オーシャンの親会社）、ロータス、永輝超市が対象。図表6とは対象企業が異なるため、数値も異なる。

2.日本の総合スーパーはイオン、イトーヨーカ堂、ユニー、ダイエーが対象。

3.中国日系はイトーヨーカ堂、イオンの中国事業が対象。

4.「中国-日本」「中国/日本」とは中国の総合スーパーの数値から日本の総合スーパーの数値を減算、または、中国の総合スーパーの数値を日本の総合スーパーの数値で除算したもの。

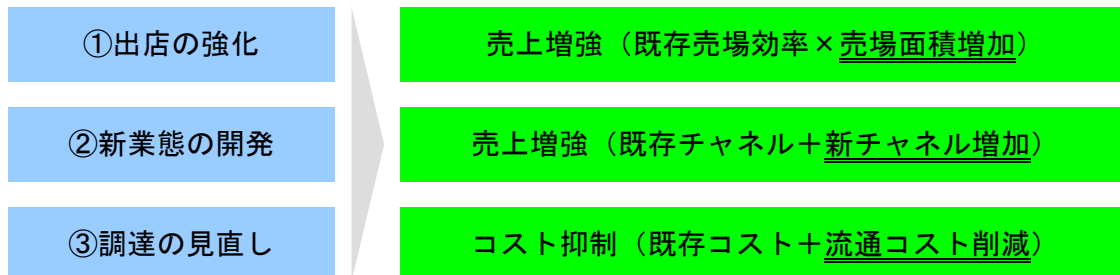
(資料) 各種情報をもとに一部推定の上、三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(5) 外資・地場大手総合スーパーの戦略

日系を除く外資・地場大手総合スーパー各チェーンの収益力強化に向けた取り組みの中で、特に多い戦略として「①出店の強化」「②新業態の開発」「③調達の見直し」の3点が挙げられる(図表8)。

特に「他の外資・地場(Gr2)」は付加価値を追求する店舗コンセプトではないため、収益力強化の戦略として、付加価値向上による既存店活性化よりも、新規地域・領域進出による数量増を狙った取り組みが目立つ傾向にある。

《 図表 8 : 外資・地場大手総合スーパーの足元の戦略概要(イメージ図) 》



(注) 二重線の箇所は左側の戦略によって、効果を期待できる項目
(資料) 各種情報をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

① 出店の強化

今後の戦略として、外資・地場大手総合スーパーの多くは出店強化を掲げている点の特徴。

地域別・都市別に見れば、競合が既に厳しくなっている沿岸部の1級都市(北京・上海・広州等)への進出は少なく、沿岸部では2~4級都市、あるいは、内陸部でも1級都市(重慶・成都等)よりも、2~4級都市への進出が目立つ(図表9)。

《 図表 9 : 主な外資・地場大手総合スーパーの出店状況・計画 》

	概要
大潤発	◇ 遼寧省鞍山、福建省永安、四川省眉山、雲南省昆明、山東省萊蕪、江西省新余、広西壮族自治区梧州等へ出店
カルフル	◇ 安徽省合肥、山西省太原、内蒙古自治区フフホト、吉林省松原、貴州省安順などへ出店 ◇ 今後5年間に安徽省で10~15店舗、江蘇省で6店舗出店予定
ウォルマート	◇ 安徽省阜陽、広東省珠海・東莞、福建省厦門、河北省邯鄲、広西壮族自治区梧州、吉林省長春、江蘇省連運港、甘肅省蘭州等へ出店
テスコ	◇ 北京、浙江省桐郷、雲南省昆明、江蘇省常州・鎮江、福建省厦門・福州、河北省張家口、広東省江門・広州・深圳・仏山・東莞、安徽省合肥、天津等へ出店
華潤万家	◇ 広東省西部、広西壮族自治区、重慶、湖南省、江西省、新疆ウイグル自治区、雲南省、貴州省、福建省等への出店を計画

(資料) 各種情報をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

② 新業態の導入

外資・地場大手総合スーパーの中には、新業態の導入により、販売チャネルを増やして、売上増強を図るチェーンも見られる（図表 10）。

《 図表 10：主な外資・地場大手総合スーパーの新業態導入状況・計画 》

	概 要
ウォルマート	◇ 会員制店舗サムズクラブを上海、福建省、広東省等で展開しており、今後、武漢等でも出店を行っていく予定
テスコ	◇ 新業態「Tesco 天地」（通常よりも若干ハイグレードな商品を扱う店舗）を瀋陽に開業 ◇ 小型店舗「Tesco Express」の出店も継続的に実施
華潤万家	◇ 非日常的な高級スーパー「Ole'」（ほぼ全て輸入品の食品スーパー）の出店を強化している他、ドラッグストアも展開
聯華超市	◇ ドラッグストア、高級コンビニエンスストア、インターネット販売、小型ショッピングセンター等の新規事業に取り組む方針

（資料）各種情報をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

③ 調達の見直し

コスト抑制の観点に目を向けると、近年、中間流通コストの削減等を企図して、生鮮食品を農家・農地から直接調達（中国語「農超对接」）する動きが活発化している（図表 11）。

なお、農産地からの直接調達は食の安全性をアピールすることにも繋がり、既存店の活性化に資する可能性もある。

また、物流コストの低減を目的に、物流センターを設置・強化する取り組みも継続的に行われている。

《 図表 11：主な外資・地場大手総合スーパーの調達見直し状況 》

	概 要
カルフル	◇ 新疆ウイグル自治区と農作物に関する戦略提携を締結 ◇ 前海湾保税港区に物流センターを設置
ウォルマート	◇ 農産地から直接調達したじゃがいも等の生鮮食品の販売を開始 ◇ 大連に海産物を買付けるための拠点を設置
テスコ	◇ 2007年より「農超对接」を実施しており、現在 123 の提携農産地から 1400 品目を直接調達 ◇ 厦門に自社農場を開設（上海に次いで 2 番目）
聯華超市	◇ 上海にて「農超对接」の動きを強化（直接調達農場 5 箇所増加） ◇ 上海嘉定に 8 億元を投じて、商品調達・保管・加工等の関連サービス機能を持つ物流センターを建設、面積は 20 万㎡

（資料）各種情報をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

2. 今後の展望

(1) 中国総合スーパー業界全体の今後の見通し

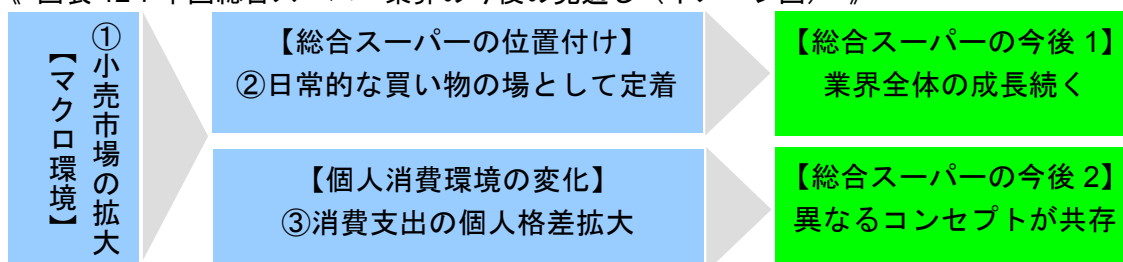
中国では消費者の購買力向上の余地が大きいことから、一時的に伸び悩む可能性はあるものの、中長期的に見れば、小売市場は拡大する見込み（図表 12、①）。

また、現状、各種専門店チェーンが台頭するほどには、中国の消費は多様化しておらず、総合スーパーは中国小売市場の中で、日常的な買い物の場として、業態を確立している（②）。即ち、中国総合スーパー業界の成長は当面続くと考えられよう。

加えて、消費全体が伸びる中、所得水準の違いによる消費支出金額の格差は拡大傾向にあり（③）、多様な業態及び同一業態内でも異なるコンセプトのチェーンが同時に成長し得る状況となっている。

従って、全体として見れば、中国総合スーパー業界は日本よりも高い収益力（営業利益率）を維持しながら、成長していくであろう。

《 図表 12：中国総合スーパー業界の今後の見通し（イメージ図） 》



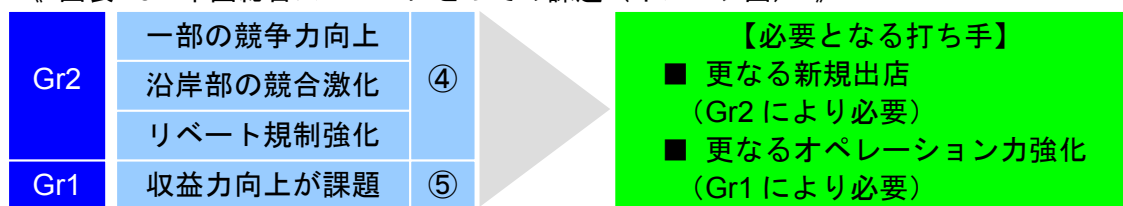
(資料) 三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

しかしながら、一部企業のオペレーション能力向上や沿岸部での競合の高まり、リベートの規制強化を受け、今後、「他の外資・地場 (Gr2)」内、中でも「外資と一部地場 (Gr2-1)」内の競争環境は厳しくなるとみられる（図表 13、④）。

一方、「日系 (Gr1)」については、「Gr2」と店舗コンセプトが異なるため、競争環境激化の影響は少なく、寧ろ、中国の消費者の持続的な購買力向上により、付加価値を重視する顧客の増加を期待できる。

但し、「Gr2」に比べて、高いとは言えない「営業利益率」や「営業利益/売場面積」の更なる向上等は「Gr1」にとって今後の課題と言えよう（⑤）。

《 図表 13：中国総合スーパーにとっての課題（イメージ図） 》



(資料) 三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

(2) 更なる新規出店

① 新規出店の必要性と期待できる効果

総合スーパー各社が更なる成長を遂げるためには、売上増強が欠かせず、売上増加に直結する新規出店は総合スーパーにとって必要な戦略の一つ。

特に「他の外資・地場 (Gr2)」は付加価値を重視した店舗ではないため、既存店の活性化よりも新規出店の方が売上増強には確実性の高いオプションであり、また、ターゲットとなる顧客の幅が広いため、「日系 (Gr1)」よりも出店場所の選択肢が多く、出店を行い易いと言える。

加えて、新規出店はバイイングパワーの強化、ひいては値入率改善にも繋がることから、出店コスト (賃借料・減価償却費等) の増加を相応に抑制することができれば、利益率の観点でも収益力強化に資すると考えられる (図表 14)。

《 図表 14：新規出店による損益計算書への効果 (イメージ図) 》

主要損益項目	主な効果
売上高	売場面積の増加 (新規出店) は売上増加に直結。
売上原価	バイイングパワーが高まれば、ボリュームディスカウントを引き出すことが可能となり、値入率の改善を期待可能。
粗利益	
販売管理費	
賃借料	新規出店による売上増加見込み額に見合った賃料・減価償却費に抑えられることができれば、収益増強への貢献大。
減価償却費	
人件費	
水道光熱費	
その他	
営業利益	合計販売数量の増加を主因に、営業利益の増加を期待可能。

(資料) 三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

なお、進出国を問わず、小売チェーンにとって当然の戦略であるが、出店に際しては「効率的な物流網の構築」「短期間での知名度向上」を図るため、全国に展開する場合であっても、各都市における「ドミナント戦略」を重視した出店が求められる (図表 15)。

また、実際の出店に際しては、出店コストの見極めが重要となる他、ミクロの立地 (商圈半径 3 km ほど) で見た他の総合スーパーとの競合状況、ショッピングセンターや食品スーパーとの競合状況等のきめ細かな確認も必要。

《 図表 15：新規出店の際に留意すべきポイント (イメージ図) 》



(資料) 三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

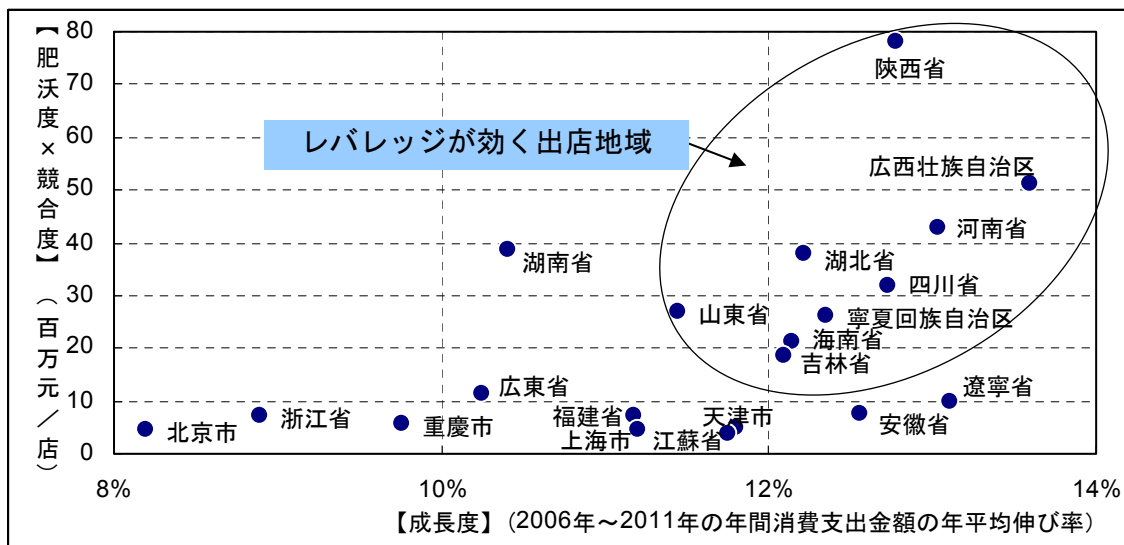
② レバレッジが効く地域への出店

中国においても、一部の地域では既に総合スーパーが多数出店している現状に鑑み、今後の出店地域の検討に際しては、「マーケット肥沃度」「店舗間競合度」「マーケット成長度」の視点が重要（図表 16）。

当部の試算では、北京や上海等の沿岸部は特に「市場魅力度（肥沃度×競合度）」で足元劣っており、内陸部の方が出店地域に適していると考えられる。

即ち、足元の「他の外資・地場（Gr2）」による出店戦略は方向性として妥当であり、当面、「Gr2」内での競合に勝つため、内陸部への出店が続く見通し。

《 図表 16：省級行政区別に見た出店魅力度の概要 》

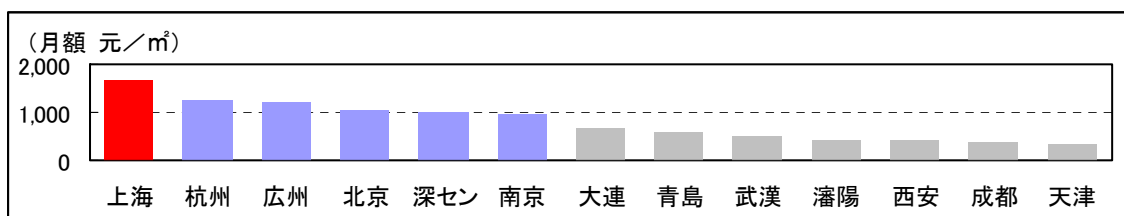


(注) 1.縦軸は「年間消費支出金額/人」×「店舗支持人口」にて作成。データは前編の図表7、本稿の図表2と同様。
2.横軸のデータは前編の図表8と同様。
3.「年間消費支出金額/人」下位10位内の省級行政区、該当店舗数が1桁の省級行政区は除外。
(資料) CEIC、各社ホームページ、各社資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

一方、「日系（Gr1）」は「Gr2」との競合の影響が比較的小さいことから、店舗支持人口の少なさ（競合度）を過度に意識する必要がない他、良質な商品を求める人が相対的に多い沿岸部での出店も選択肢の一つ。

但し、中国において日本並みの高い売場効率を実現することは困難であり、店舗賃料の抑制は不可欠。即ち、店舗賃料が特に高い上海等での出店には、慎重な対応が求められる（図表 17）。

《 図表 17：都市別に見た商業施設の賃料比較 》



(注) 各都市における各商業地区の平均値より作成（賃料にレンジがある場合は中間値を採用）。
(資料) DTZの各都市についての資料（2012年Q1）をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成

(3) 更なるオペレーション力強化

① オペレーション力強化の必要性和期待できる効果

総合スーパー各社が売上を増やすためには、新規出店のみならず、売場効率を高める取り組み、即ち、オペレーション力強化に向けた施策も重要（図表 18）。

また、付加価値を高める取り組みは粗利益率の改善にも資するものであり、販売管理費の増加を妥当な水準に抑制できれば、収益力強化への貢献は大きい。

《 図表 18：オペレーション力強化による損益計算書への効果（イメージ図） 》

主要損益項目	主な効果
売上高	付加価値の向上による売場効率の改善は売上増加に寄与。
売上原価	トータルの品質が良ければ、値入率が高くても販売可。買取仕入比率向上、売価変更ロスや廃棄ロス削減も粗利益率向上に直結。
粗利益	
販売管理費	
賃借料	
減価償却費	
人件費	人員数増加・給与水準上昇等を抑制できれば、収益力は向上。
水道光熱費	
その他	
営業利益	客単価上昇や買上げ点数増加を主因に、営業利益の増加を期待可能。

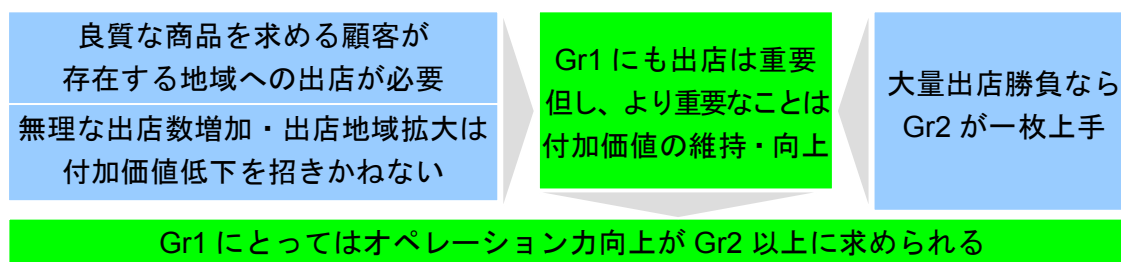
（資料）三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

特に「日系（Gr1）」にとっては、品質の良いものを比較的手頃な値段で求める客層が必要となるため、出店地域の選定には「他の外資・地場（Gr2）」よりも慎重な判断が求められる。また、付加価値の低下を招きかねないほどの無理な出店は強みを失う可能性があるため、リスクが高いと考えられる（図表 19）。

加えて、大量出店については「Gr2」、中でも外資系大手総合スーパーの経験値が高い分野であり、「Gr1」が出店数・出店地域の両面で「Gr2」と同様の戦略を採ることは得策と言えない。

従って、中国経済全体の持続的な成長により、自然体で「Gr1」の顧客層の裾野は拡がるとみられるものの、選択し得るオプションを踏まえると、「Gr1」には、売場効率の向上に繋がるオペレーション力の強化をより積極的に図ることが求められる。

《 図表 19：「日系（Gr1）」にとってのオペレーション力強化の重要性（イメージ図） 》



（注）日系のみならず、「Gr1」を志向するチェーンにとっては本図表の考え方が当てはまる。

（資料）三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

② 他チェーンとの差異化に繋がる付加価値の向上

「日系 (Gr1)」にとって、「オペレーション力の更なる強化」とは「日本的な付加価値の提供を徹底」することであり、「日本的な付加価値提供の徹底」は「他の外資・地場 (Gr2)」との明確な差異化に繋がる。

具体的には、「①顧客サービスの更なる向上」「②マーチャダイジングの更なる充実」「③魅力ある売場作りの更なる深化」「④テナントリーシング力の更なる強化」「⑤ソフトオペレーションを支える人材教育の更なる拡充」等の取り組みが求められるよう (図表 20)。

「Gr2」については、「Gr1」と店舗コンセプトが異なるため、多額の追加コストをかけて、「Gr1」と同レベルまで付加価値を高める必要はない。

しかしながら、「Gr2」の中には、現状のオペレーションの水準が相当程度低いチェーンもあり、追加コストをかけずに、改善を図ることは可能。特に一部チェーンについては、整理整頓レベルでの改善が喫緊の課題と考えられる。

《 図表 20 : 他チェーンとの差異化に繋がる付加価値向上に向けた取り組みの一例 》

<p>①顧客サービスの更なる向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇顧客に買い物の利便性のみならず、快適性を与えるサービスの提供 ◇顧客に対して、「おもてなしの心」で接することの従業員への浸透 	<p>②マーチャダイジングの更なる充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇POS 活用による自主 MD の高度化、売価変更ロス・廃棄ロスの削減 ◇専門性の高いバイヤー育成による買取仕入比率の向上
<p>③魅力ある売場作りの更なる深化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ビジュアルマーチャダイジングも取り入れた魅せる売場の実現 ◇販売商品の信頼感を高めることに繋がるクレンリネスの実践 	<p>④テナントリーシング力の更なる強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇顧客を飽きさせないため、定期的なテナントの見直しを実施 ◇テナントミックスを考慮しながら、進出地域初のテナントを誘致
<p>⑤ソフトオペレーションを支える人材教育の更なる拡充</p>	

(資料) 三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

なお、「日本的な付加価値の提供」とは「日本での店舗の再現」ではないことに留意が必要。「日本的な付加価値の提供」が中国でも高く評価されることは店舗見学や消費者の声から明らかであるが、同時に中国の消費者に合わせた品揃え、中国人スタッフの積極的な登用等、「現地化の徹底」も不可欠 (図表 21)。

《 図表 21 : 付加価値を高めた店舗運営を行い際に留意すべきポイント 》

○ 「日本的な付加価値の提供」	≠	× 「日本での店舗の再現」
<p>「日本的な付加価値の提供」と「現地化の徹底 (※)」の両立が必要 ※ 「中国の消費者の嗜好に合わせた品揃え」「中国人スタッフの積極的な登用」等</p>		

(資料) 三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

(4) 新たに進出を検討する日系企業への示唆

中国の小売市場は中長期的にみて、持続的な成長を遂げる可能性が高く、消費者の購買力も徐々に高まると考えられる。総じて、小売チェーンにとって、中国は魅力のある市場と言えよう。

但し、本稿「1 (4)」で見たように、日本の総合スーパーよりも、中国の総合スーパーの方が「営業利益／売場面積」は小さく、「売場効率」も低いことから、固定費が嵩むと、利益が出なくなる可能性もあるため、安易な中国進出は避ける必要がある。

しかしながら、各種報道によれば、日本を含む全イトーヨーカ堂の店舗の中で、成都の店舗は売上高・利益額で第1位を記録するほどの成果をあげている模様。

即ち、数年間の赤字を覚悟しつつも、本腰を入れた対応を行うことができれば、大きな収益を期待することも可能であり、中国進出は検討に値しよう。

実際、中国に進出する際には、①付加価値を重視した既存の「日系 (Gr1)」スタイル、②低価格の商品を効率よく店に並べることを重視した「その他外資・地場 (Gr2)」スタイル、の選択肢が考えられる (図表 22)。

「Gr2」スタイルの場合、①沿岸部では出店余地が乏しいこと、②大量出店が必要となるが、海外での大量出店は大手外資に一日の長があること、等は本稿で既に見てきた通り。新規に進出する日系企業にとっては、「Gr1」スタイルを地道に築き上げる戦略が確実性の高い望ましいオプションであろう。

「Gr1」スタイルの店舗展開を行う際、忘れてはならない点は「付加価値の向上」に徹底的に拘ることである。拘りが中途半端な場合、販売価格が高いだけの店舗となり、「Gr2」との競合に巻き込まれる可能性が高くなる見込み。

《 図表 22 : 実際に中国に進出する場合に留意すべき点 》

【進出スタイルの選択肢】

付加価値重視 (「Gr1」スタイル) or 低価格・効率重視 (「Gr2」スタイル)

「Gr2」の場合 沿岸部の出店余地小、大量出店は外資大手の得意分野

【採るべき選択肢】

数年間の赤字は覚悟しつつ、「付加価値の向上」に徹底的に拘る「Gr1」となる

(資料) 三菱東京 UFJ 銀行企業調査部にて作成

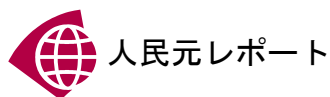
以 上

(執筆者連絡先)

(株)三菱東京UFJ銀行 企業調査部 香港駐在 松浦 知子

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



最近の公開市場操作に垣間見る金融政策手段の展望

三菱東京UFJ銀行(中国)
環球金融市場部
資金証券グループ 豊覚行

中国人民銀行(以下、PBOC)による預金準備率引下げ見通しが急速に後退している。6月、7月と矢継ぎ早に基準金利引下げが実施された為、市場参加者の中には本格的な金融緩和局面入りしたと捉える者も多く、預金準備率についても段階的に引下げられるとの予想が大半であった。

そのような中、8月20日にPBOC系の新聞である金融時報から「PBOCは当面預金準備率を引下げないだろう」との論説記事が出され、市場の預金準備率引下げ期待が急速に萎んでいる。

本稿ではPBOCによる預金準備率引下げ遅延の背景を探ると共に、代わりに注目が集まっている「リバースレポ」を初めとした公開市場操作から垣間見える金融政策手段の今後について展望する。

1. 市場期待を裏切った PBOC

(1) 金利市場動向

まずは、足元の短期金利と国債利回りの推移を確認してみよう。

銀行間で人民元資金を融通し合う際の指標金利である上海銀行間金利(SHIBOR)3ヶ月物は先々の利下げ期待を織り込みながら低下を続けてきたものの、8月中旬以降に下げ止まりの兆しが見える。一方で、銀行間の資金余剰感に最も敏感に反応する翌日物や1週間物については、前回の預金準備率引下げの5月中旬に下げ止まった後、レンジ推移となっている

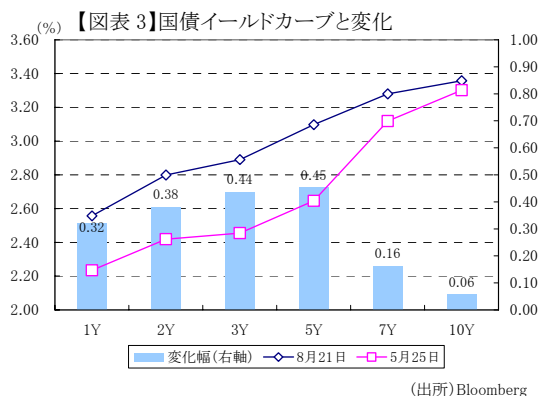
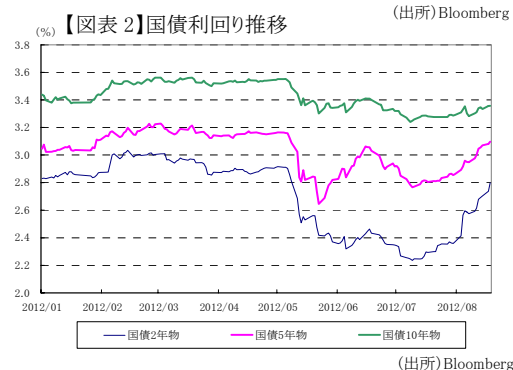
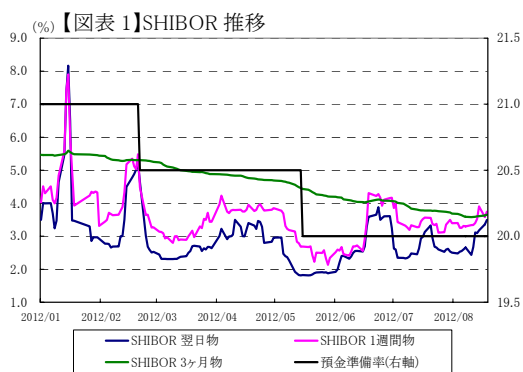
【図表1】。

国債利回りについても5月に急低下したものの、直近では4月の水準まで戻りつつある【図表2】。

イールドカーブの形状を見ると、国債利回りの推移が銀行間金利の影響を受けている事がよく分かる。

【図表3】は5月下旬と直近の国債イールドカーブの形状比較であるが、相対的に短中期債利回り(1~5年)の上昇幅が長期債利回り(7、10年)に比べて大きい。中長期債利回りは景気見通しに影響されやすい一方で短期債利回りは資金市場の需給動向に影響を受けやすいためである。

国債市場参加者の景気見通しについては、以前と同様それほど景気動向に楽観的になっていない(長期債利回りは安定推移)が、銀行間短期金利が下げ渋り、寧ろ上昇に転じたため、短中期債の買い持ちポジションが解消されたようだ。一部の市場参加者はPBOCによる預金準備率引下げを見込み、利鞘確保の目的から銀行間市場で短期資金を調達し、その資金を以って短期債へ投資していた模様であるが、



短期金利低下の見通しが外れ (PBOC の預金準備率引下げ見通しが外れ)、債券売却に動いたものと推察される。

(2) 国外金融政策動向

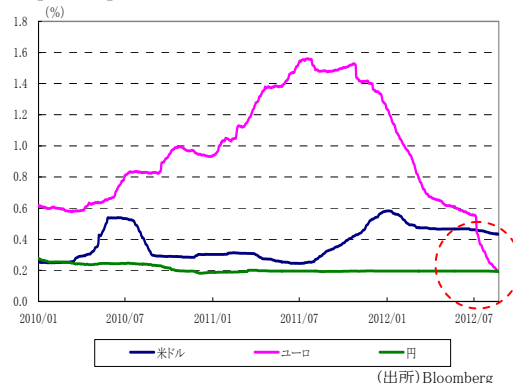
では、景気見通しに回復が見られず7月CPIも前年比1.8%と実質マイナス金利も解消している中で、PBOCが預金準備率引下げに踏み切れない理由は何であろうか。

筆者は以下2つの要因が大きいと考えている。

① 海外中銀の金融緩和拡大

直近の状況はPBOCが利上げに踏み切った2010年後半¹に似ている。当時は、米国連邦準備理事会(FRB)が大規模な金融緩和政策(QE2)を実施しグローバルにリスク資産価格が上昇した。今回は、米国の金融緩和のみならず、欧州中央銀行(ECB)も積極的な緩和政策を推し進めており、その結果としてロンドン銀行間金利(LIBOR)3ヶ月物で見ると、ユーロ金利は円金利を下回る水準まで低下している。これまでは欧州債務危機への懸念から国債等の安全資産が買われ易い地合いにあったが、ECBが金融危機防止の姿勢を強めたため²、7月以降待機資金がリスク資産へ流れている。最近では米株(S&P500種)が4年ぶりの高値を更新、コモディティ価格が上昇するなど、リスク資産選好の動きは根強く、中国へのホットマネー流入が再度増加する可能性もある。

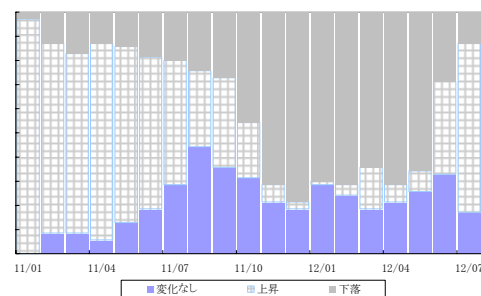
【図表4】LIBOR3M比較(米ドル、ユーロ、円)



② 不動産価格反転

国内では、2012年初来政府の目論見通り低下していた不動産価格に反転の兆しが見え始めている。今年1月の時点では不動産価格前月比上昇都市数は70都市中1都市まで減少したが、利下げが行われた6月以降、急速に増加しており、直近7月には調査対象の約7割で上昇に転じている【図表5】。2010年10月の利上げ時も、住宅価格は6月までは低下していたものの7、8月に横ばいとなり、9月は全国主要都市平均で0.5%の上昇に転じていた。

【図表5】全国70都市不動産価格変化



PBOCは2010年の教訓から、「国外でのリスク選好の動きの強まり→中国へのホットマネー流入増加→過剰流動性発生→不動産バブル再燃」という連鎖への警戒感を根強く持っていると考えられる。

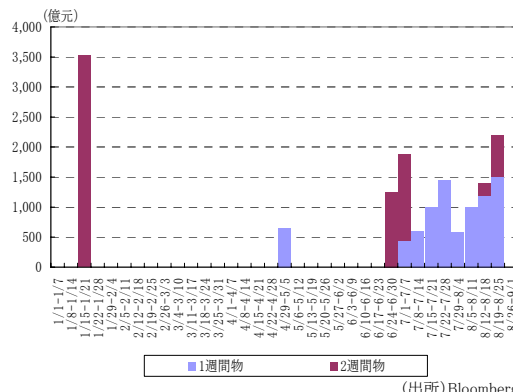
2. 最近の公開市場操作動向

(1) 資金コントロールの主役となったリバースレポ

景気減速と不動産バブル再燃の兆しという複雑な状況下、PBOCが依存度を強めている手段が、「リバースレポ」である。これは、PBOCがプライマリーディーラーと呼ばれる銀行や証券会社から国債等の担保を受け入れ、資金を貸し付ける制度である。

【図表6】に示される通り、PBOCはこれまで2月と5月の連休前に一時的にリバースレポによって資金供給を実

【図表6】リバースレポ金額推移



¹ 2010年10月19日にPBOCは3年10ヶ月ぶりに利上げを実施。その6日前の10月13日に、周小川総裁はワシントンで開催された国際通貨基金・世界銀行会合の席上で『年内に金利を引き上げることはない』との方針を示していた事もあり、予想外の利上げに市場は混乱した経緯がある。

² ECBのドラギ総裁は、8月2日のECB理事会後の記者会見で、条件付であるが南欧諸国の短期債を購入する可能性を示唆した。

施した経緯がある（ただし、リバースレポは単発に終わり、その後に預金準備率が引下げられている）。

リバースレポと預金準備率引下げはいずれも PBOC から市場への資金供給手段であるが、対象範囲が異なる。即ち、リバースレポは資金の供給先が特定（プライマリーディーラー50社に限定）されるのに対して、預金準備率引下げは国内全ての銀行に万遍なく資金が行き渡ることとなる。

つまり、今回の預金準備率引下げ代替としてのリバースレポ選好からは、不動産バブル再来の懸念が燃る中、資金量コントロールの機動性を確保しておきたいという PBOC の思惑が透けて見える。

もう1点注目されているのが、リバースレポ金利である。6月下旬以降、9週間連続でリバースレポが実施されたことで、その金利水準が市場参加者に意識されるようになった。1週間物リバースレポ金利は直近3.40%、2週間物は3.60%であり、銀行間で取引される同期間の金利もその水準近辺での推移となっている。

(2) PBOC の公開市場操作手段と他国との比較

最後に PBOC の金融政策手段や公開市場操作を確認しておこう。

日本銀行、米国 FRB、ユーロ圏 ECB 等の金融政策の基本手段は、特定の短期金利の誘導目標あるいは中央銀行が行う短期オペの基準金利等を決定・公表し、これと整合的な水準に短期の市場金利を誘導する事により経済に影響を与えること、と言える。

一方、中国は誘導目標金利を採用していない代わりにマネーサプライ M2 の年間増加量（2012年：14%）を目標としている。

今日の中央銀行の多くは政策金利の誘導目標を金融政策手段としているケースが多い³。昨今の PBOC の動向を見ると、リバースレポを多用する事により、その金利水準を市場参加者に意識させようという意図も感じられ、将来の誘導目標金利制度移行への布石とも捉えることができる。なお、ECB の Main Refinancing Operations は、期間1週間を実施されており、PBOC のリバースレポオペと非常に似通ったものである。

現在の PBOC が持つ公開市場操作機能についての日本銀行との簡単な比較は【図表8】の通りであるが、その数は相対的に見てまだ少ない⁴。一方で、中国債券市場では国債のみならず社債、コマーシャルペーパー（CP）等の発行が増加している。それら債券を担保とした資金調達手段としてのレポオペレーションや買入れ等が実施されれば、流通市場の市場流動性はなお一層高まるものと予想される。金利自由化の進展が予想される中、金融調節手段の拡充も PBOC に課せられる重大な責務といえるだろう。

【図表7】主要国の中央銀行における政策金利

	誘導目標/基準金利	期間
中国(PBOC)	なし	
日本(日本銀行)	無担保コールレート	翌日物
米国(FRB)	フェデラルファンド(FF)レート	翌日物
ユーロ圏(ECB)	Main Refinancing Operationの最低応札レート	1週間物

(出所) 各種資料から作成

【図表8】金融政策手段比較

	日本銀行	PBOC
オペレーション等	共通担保オペ	-
	国債補充供給	-
	国債現先オペ	レポ/リバースレポ
	手形売出オペ	中銀債発行
	国庫短期証券売先オペ	-
	国債買入れ	検討中との報道
	CP現先オペ	-
	米ドル資金供給オペ	-
	カナダドル資金供給オペ	-
	英ポンド資金供給オペ	-
	ユーロ資金供給オペ	-
	スイスフラン資金供給オペ	-
	資産買入等の基金	-
被災地金融機関を支援するための資金供給オペ	-	
貸出	補充貸付制度	中銀貸出
	成長基盤強化を支援するための資金供給	-

(出所) 各種資料から作成

以上
(2012年8月31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

³ 金融政策手段として金利を用いるかマネーサプライを用いるかといった学術的な議論は多く、多様な見解がある。

⁴ 最近ではPBOCが市場への資金供給を企図し、国債買取開始を計画しているとの報道が見られた。



華南ビジネス最前線～統括拠点としての香港のメリットと留意点

三菱東京UFJ銀行
香港支店 業務開発室長
James 西島

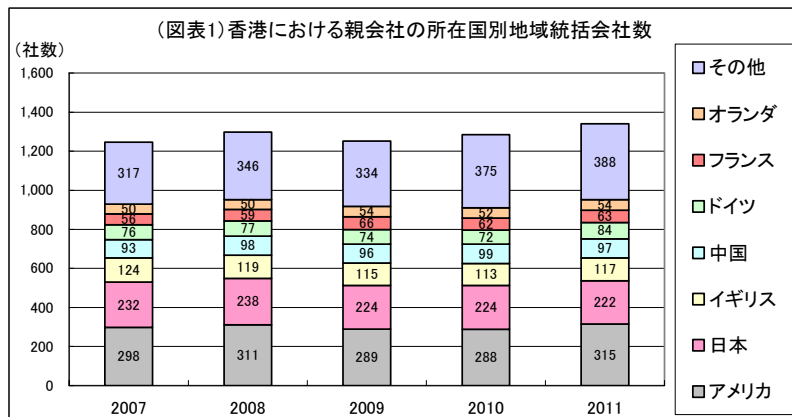
「華南ビジネス最前線」では、お客様からのご質問・ご相談が多い事項について、理論と実務の両方を踏まえながら、できるだけ分かりやすく解説します。第14回目となる今回は、「統括拠点としての香港のメリットと留意点」について取り上げることにします。

(ご質問例)

香港にアジア地域の統括会社を設置する日系企業のニュースを目にする機会が増えているように感じます。統括会社を香港に設置する場合のメリットや留意点について教えてください。

香港政府発表の統計によると、香港に統括会社を設置している日系企業の数はこちら数年ほぼ横ばい(図表1ご参照)の状況であるが、最近、大手自動車メーカーが高級車ブランドの統括会社を香港に新設したり、外食チェーンや流通系金融会社が香港に統括会社を設置することを発表するなど日系企業が香港に統括会社を設ける報道に接する機会が増えている。

実際に、大手新聞社が運営するニュースデータベースで「香港」「統括会社」のキーワードを含む記事を検索してみると、2009年の29件から2010年の77件、2011年の161件と大幅に増加しており、世間の関心の高まりが伺える。今回は、統括会社の設置場所(以下、統括拠点)として香港に対する関心が高まっている背景と、香港を統括拠点とするメリット及びその留意点について説明したい。



(出所)香港政府発表資料により三菱東京UFJ銀行香港支店作成

1、統括会社とは

統括会社とは、グループ企業に対して、「持株機能」、「金融サポート機能」、「販売・マーケティング・調達・物流・人事・法務・広報等の各種サービス(以下、シェアードサービス)」の提供を行なう会社をいい、グループ企業の経営ガバナンスを強化すること、マーケットに近い場所で市場ニーズに即した迅速な意思決定を行なうこと、為替リスクの集中管理、資金・決済の

一元管理等によりグループ全体で金融の効率化を図ること、及びグループ企業にシェアードサービスを提供し業務効率化・コスト削減を図ること、等を目的として設置されることが多い。

統括拠点は、各企業の事業戦略・事業計画に基づき、①優遇税制を含めた税務コストの低さ、②（被統括会社までの）交通の利便性、③ビジネス・インフラの充実度、④有能な人材確保の容易さ、及び⑤金融機能の自由度・発達度等を考慮して決定されることが通常であるが、香港は後述のとおり統括拠点として十分な優位性を持つことから、アジアにおいてシンガポールやタイ等と並んで統括会社の有力な設立候補地となっている。

なお、一口に統括会社と言っても、シンガポールやタイの地域統括本部（Regional Headquarter）や中国の投資性公司には一定の設立要件（税制優遇条件を含む）があるのに対して、香港の場合はそうした要件はなく通常の会社に統括機能を付与することで自由な設計が可能であり、どこに統括拠点を設けるかによって統括会社の形態は異なる。

2、統括拠点としての香港に対する関心の高まり

香港に設置される統括会社は、2010年度税制改正で「外国子会社合算税制（タックスヘイブン対策税制）」の見直しがなされるまで「株式等の保有を主たる事業として営む法人」として日本で合算課税の対象となり香港の低税率（法人税率 16.5%）を享受できない場合が多かったが、当該見直しにより一定要件を満たす統括会社はタックスヘイブン対策税制の適用除外となったため、税務コストの観点から香港に統括会社を設置する魅力が増している。

また、国際協力銀行の「2011年度海外直接投資アンケート結果（注1）」において、約87%（当該調査で過去最高）の企業が海外事業を強化すると答え、さらに今後中期的（3年程度）に有望な事業展開先として77.3%の企業が中国を挙げる等、日本企業にとって海外事業、特に中国ビジネスの重要性が増す中で、中国のゲートウェイとしての役割を持ち、ビジネス環境の整った香港に中国を含めたアジアの統括拠点を設けることに対する関心が高まっているものと推察される。

3、統括拠点としての香港のメリットと留意点

香港に統括会社を設置するメリットとしては、前述の税務コストの低さの他に、まず周辺国へのアクセスの利便性が挙げられる。香港は地理的に東アジアの中心に位置するため、約4時間あれば東アジアの主要都市まで飛行機で赴くことが可能だ。空港・港湾は非常に整備されており、香港は物流ハブとして空輸・海運ともに至便。香港・中国間であれば陸運も充実している。

また、香港は、スイスのビジネススクール IMD が毎年発表する各国の経済状況・政府の効率性・ビジネスの効率性・インフラを元にした国際競争力ランキングで2年連続1位となる等優れたビジネス・インフラを有しているうえ、一国二制度の下、比較的報道・情報の自由が保たれていることから中国内外を問わず様々な情報の入手が容易なことも香港の利点だろう。

さらに、香港は、英語・中国語（広東語・北京語）・日本語に優れ、中国特有の商習慣に通じた人材が豊富であることもメリットと言えよう。日本本社のオペレーションが英語化できない中で、現地の日本語ニーズ（本社との連絡業務等）は実は非常に高い。香港とよく比較されるシンガポールと比べても日本語人材の厚みは香港が優位だ（但し、英語人材に関しては香港はシンガポールに若干劣るとも言われる）。特に中国ビジネスの重要性が増す中で、英語・中国語・日本語のできる香港人材は非常に有用である。

なお、主として中国子会社を統括する目的であれば、中国内に投資性公司や管理性公司を設立する方法もあるが、中国に軸足を置きながらアジア地域も統括する場合は外貨規制が残る中

国からの統括は困難である。そのため、中国をメインに据えながらアジアも統括する場合は、中国と経済・社会的な繋がりが強く、シンガポール等と比較して地理的な優位性を持ち、世界屈指の金融センターであり最大のオフショア人民元センターを抱える香港を一部機能の統括拠点として活用する余地は大きいだろう。

一方で、香港はシンガポールと並んで賃料や人件費等のビジネスコストがアジア・トップクラスであることには留意が必要だ。

4、まとめ

日本企業が海外事業を拡大し、または現地化を進めていく上で、グループ全体の効率性を確保しながらよりマーケットに近い場所で意思決定を行なうべく統括会社を設置する動きは今後も続くであろう。

中国を含めたアジアの統括拠点を考える場合、香港の他にもシンガポールやタイ等が選択肢として考えられ、各社の事情によりどこがベストかは判断が別れるところであるが、香港は中国との密接な繋がりが最大級のオフショア人民元センターという他にはない特徴を有しており、その活用余地は十分に大きいものと考えられる。

弊室ではお客様のニーズに応じた様々な情報提供や各種提案を行っているので是非ともご活用頂きたい。

(注1) 調査対象は、製造業で原則として海外現法を3社以上（うち生産拠点1社以上を含む）有する企業。回答企業数 603 社、回答企業が有する海外現法数 10,841 社。

(本稿は香港の隔週誌香港ポスト 2012 年 6 月 29 日号掲載分に一部加筆したレポートである)

文章中の記載事項は、情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう宜しくお願い申し上げます。その他専門的知識に係る部分については、必ず貴社の弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談の上ご確認下さい。

(執筆者連絡先)

三菱東京UFJ銀行 香港支店 業務開発室

住所：7F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong

Email：Satoshi_Nishijima@hk.mufg.jp

TEL：852-2823-6991 FAX：852-2536-9107

日・中・英語対応が可能なチームにより、華南のお客様向けに事業スキームの構築から各種規制への実務対応まで、日本・香港・中国の制度を有効に活用したオーダーメイドのアドバイスを実施しています。

華南への新規展開や既存グループ会社の事業再編など、幅広くご相談を承っておりますので、お気軽に弊行営業担当者までお問い合わせください。



税務会計:中国の税務

プライスウォーターハウスクーパース中国

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

◆税務 (担当: 山崎 学)

Question :

財政部と国家税務総局(以下、「SAT」)が2012年7月31日に共同発行した財税[2012]71号「北京等8省市における交通運輸業及び一部の現代サービス業の営業税から増値税へ移行するパイロットプログラムの試行地域に関する通知」(以下、「71号通達」)及び2012年6月29日に共同発行した財税[2012]53号「交通運輸業及び一部の現代サービス業において営業税から増値税へ移行するためのパイロットプログラム租税政策に関する補足通知」と題する新たな通達(以下、「53号通達」)の発効によるパイロットプログラム適用対象に対する影響を教えてください。

Answer :

71号通達は2012年8月1日から年末までの期間においてパイロットプログラムの試行対象地域を上海市から北京市等8地域に順次拡大することを明確にしています。53号通達は、パイロット地区(現在は上海市のみ)における増値税移行パイロットプログラムに関し、国際運輸サービス、オペレーティングリース・サービス等について追加政策を提示しています。

下記において、私共は71号通達及び53号通達の重要なポイントをまとめ、パイロット地区の拡大及び追加政策による影響について、私共の見解をご紹介します。

▶71号通達:パイロットプログラムの試行地域の拡大

71号通達において、交通運輸業及び一部の現代サービス業に関する増値税移行パイロットプログラムの試行対象地域を上海市から北京市、天津市、江蘇省、安徽省、浙江省(寧波市を含む)、福建省(廈門市を含む)、湖北省、広東省(深圳市を含む)など8地域(以下、「8地域」)までに順次拡大することを明確にしました。8地域においては、パイロットプログラムが順調に展開し、期日通りに旧税制から新税制への転換を実施できるよう、2012年8月1日より試行対象納税者の認定及び研修、徴税管理設備及びシステムの調整、偽造防止税額控除システムの販売及び設置、並びに発票の販売等の準備作業を開始します。

8地域におけるパイロットプログラムの開始時期について下記の表にまとめました。

	試行開始予定日	試行地域
1	2012年9月1日	北京市
2	2012年10月1日	江蘇省、安徽省
3	2012年11月1日	福建省（廈門市を含む）、広東省（深圳市を含む）
4	2012年12月1日	天津市、浙江省（寧波市を含む）、湖北省

私共の見解：

- 基本的に、8地域で展開予定のパイロットプログラムは現在上海にて施行されているパイロットプログラムと類似したものとなる見込みです。上海市において2012年1月1日より施行されたパイロットプログラムに伴い、財政部とSATは一連の詳細方針と実施細則を発効してきました。今後、個別の地域に対して異なる特定の方針が公布されない限り、理論上では、発効した通達は上記8地域にも適用されます。
- 上海市では国家税務局と地方税務局は統一されていますが、上記8地域においては、国家税務局と地方税務局は統一されておらず、それぞれ、増値税と営業税の徴収を管理しています。これに関してはパイロット対象サービス、特に既存の弁法と法規により明確に定義されていないパイロット対象サービスについて国家税務局と地方税務局が異なる解釈を行う可能性があります。従いまして、上海と比べると上記8地域におけるパイロットプログラムの展開はかなり複雑であると思われます。上記8地域の対象地域の納税者は、特に営業税から増値税へ移行する経過期間においてより複雑な課題に直面するのではないかと思います。
- その一方で、上海市における不透明な実務上の問題（たとえば、既存の弁法と法規により明確に定義されていない一部のパイロット対象サービスの適用範囲をさらに明確にすること、特に外国企業に対して特定のコンサルティングサービスを提供する場合、当該サービスがパイロット対象サービスに該当するか、また増値税の免除対象となるか、また適格パイロット企業が輸出する場合に増値税の「免除、控除及び還付」をどのように実行するか等）を明確にし、また8地域における独特の慣行を上海市と一致させるさらなる指針が公布されるであろうと期待されています。
- 上記8地域におけるパイロット企業は当地でのパイロットプログラムの展開に関する確実な発効日について所轄税務当局に確認する必要があると思われます。これらのパイロット企業にとって最優先かつ最重要なのは、パイロットプログラムの実施の自社に対する影響を検討することにあります。

➤53号通達：上海市におけるパイロットプログラムに関する補足政策

1)租税条約非締結国・地域の外国運輸サービス業者が提供する国際運輸サービスの増値税暫定税率は3%

- 53号通達は、国際運輸収入の租税免除について二国間租税条約又運輸条約を中国と締結していない国・地域の外国運輸サービス業者がパイロット地域のサービス受益者へ提供する国際運輸サービスについて、2012年1月1日から増値税を暫定税率3%で源泉徴収することを規

定しています。また同通達において規定されている源泉徴収税額の計算式は下記の通りとなります。

源泉徴収税額=パイロット地域のサービス受益者が支払うサービス料÷(1+徴収率)×徴収率

この計算式は、外国運輸サービス業者によるサービス料請求額が、基本的に増値税込額として取り扱われているものとして設定されています。

私共の見解：

- 増値税移行パイロットプログラムが上海市に導入された当初、条約による保護を受けられない外国運輸サービス業者は、パイロット地域のサービス受益者へ国際運輸サービスを提供する際、運輸サービスに適用される増値税税率 11%を源泉徴収しなければならず、その税率は増値税移行パイロットプログラム導入前に徴収されていた営業税税率 3%を大きく上回っていました。また、国際運輸サービスに係る 0%課税/免税措置は、パイロット地域のパイロット企業及び個人にしか適用されず、外国運輸サービス業者は、この優遇措置を受けることができないため、間接税負担が著しく増加していました。
- 中国のこれまでの二国間条約による間接税免除は、国際運輸収入にかかる営業税の免除を指すものです。53号通達は、その営業税免除が、パイロット地域のサービス受益者に提供される国際運輸サービスについて、自動的に増値税免除として適用されることを意味していると考えられます。

2)一部の適格オペレーティングリース・サービスに係る増値税の「簡易税額計算法」

- 53号通達は、パイロット地域の一般増値税納税者であって、増値税移行パイロットプログラムの施行日つまり 2012年1月1日前に購入または自社製造した有形動産をリースすることによりオペレーティングリース収入を得ている者は、2012年7月1日以降、当該オペレーティングリース収入について「簡易税額計算法」による課税方式を選択することができると規定しています。

私共の見解：

- 上記の有形動産から得られるリース収入には売上増値税 17%が課税されますが、当該動産は増値税パイロットプログラム施行前にレッサーが購入または自社製造したものであるため、レッサーは仕入税額を控除することができません。そのためレッサーは、増値税パイロットプログラムによる移行の結果、過度の税負担を負うこととなりました。財税 [2011] 第 111号通達の経過措置は、2011年12月31日以前に発効したリース契約についてのみ救済措置を講じるものです¹。今回の 53号通達は、当該動産から得られるオペレーティングリース収入について、売上増値税額から仕入税額を控除できないことによる過度の税負担を解消するために、2012年7月1日以降更なる経過措置を講じるものです。

¹ 財税 [2011] 第 111号通達によれば、2011年12月31日以前に発効しかつ同日までに終了していないリース契約は、契約期間満了まで営業税に係る従来の措置を受け続けることが可能です。

- レッサーは、2012年1月1日前に購入または自社製造したリース動産と、同日以後に同様に取得したリース動産の双方を有する場合、双方のリース動産による売上額を分けて会計処理を行う必要があります。さもなければ、全てのオペレーティングリース収入に増値税率17%が適用されることとなります。また、前述の条件に合致する部分のオペレーティングリース収入については（「簡易税額計算法」を採用しているので）仕入税額を控除できないため、その部分の仕入税額を分けて認識する必要があります。
- パイロット企業が簡易税額計算法を適用した部分の収入に係る増値税専用発票を発行できるか否かは、本通達では明らかにされておりません。この問題は、サービス受益者が仕入税額を控除できるか否かという点に影響してくるでしょう。

私共は当該問題について今後も継続的に注目し、更なる詳細及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+21-23233804
Fax: 86+21-23238800



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 北京経済技術開発区出張所	北京市朝陽区東三環北路5号 北京発展大厦2楼 北京市北京経済技術開発区崇華中路10号 亦城国際中心1号楼16階1603	86-10-6590-8888 86-10-5957-8000
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 匯亞大厦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
武漢支店	湖北省武漢市江岸区中山大道1628号 企業中心5号2008室	86-27-8220-0888
瀋陽支店	遼寧省瀋陽市和平区青年大街286号 華潤大厦20階2002室	86-24-8398-7888

三菱東京UFJ銀行

香港支店	9F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6666
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

東京：03-6259-6695（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。