

BTMU

CHINA WEEKLY

【トピックス】

商務部が「輸入設備の免税確認手続きは変更無い」旨を通知

本誌 3 月 15 日号で、国家発展改革委員会の外商投資企業の輸入生産設備の免税確認手続き変更に関する通知を紹介しましたが、4 月 6 日付で商務部からそれを打ち消す内容の通知が発表されました。取り急ぎこの内容を紹介します。

この通知は、「商務部の奨励類外商投資企業免税確認書の関係問題に関する回答」（商資函[2006] 41 号、2006 年 4 月 6 日発表）である。地方商務部門からの「輸入設備免税確認手続きに変更があったのか」という照会に対する回答の形をとっており、国家発展改革委員会の通知には触れていないが、内容は明らかにそれを意識したものだ。その前文は次のとおり。

最近、広東、上海、福建、深セン、厦門、北京、山東、遼寧、江西、陝西、四川等の商務主管部門から、国家は現行の「国家発展奨励内外資プロジェクト確認書」、「外商投資企業輸入更新設備、技術及び部品・予備部品証明」（以下、「確認書」、「輸入証明」と略称）に関する規定及び操作規則に対して新たな調整を行ったのかという問い合わせがあり、かつ、現行の「確認書」と「輸入証明」の規定及び具体的な処理手続きを多年執行し、各部門の職責は明確で、操作規程は安定し、順調に運行されているので、勝手に変更すべきでないとの表明があった。同時に、国家がもし調整を行ったのであれば、正式に文書を下達すべきで、調整の法律法規の根拠を明確にすべきであるという提起があった。

上記の「国家発展奨励内外資プロジェクト確認書」は、外商投資企業と内資企業に対する生産設備輸入免税の確認書のことで、「外商投資企業輸入更新設備、技術及び部品・予備部品証明」とは、奨励類プロジェクト、研究開発センター、先進技術企業及び製品輸出企業の 4 種の企業が、設備更新の目的で、自己資金を使用し、国内で生産できないか性能が十分でない設備・部品などを輸入するという条件で免税が適用されるが、その証明書を指している。

通知では、前文の後に、「検討の結果、上記の問い合わせに対してまとめて次のとおり回答する」として、次のように述べられている。

1. 国家は「確認書」と「輸入証明」の規定及び現行の処理手続きに対して新たな調整を行っておらず、各部門は引き続き現行規定を厳格に執行しなければならない。
1998 年に国務院は外商投資奨励類プロジェクトに対して確認書を発行することを決定し、1999 年に国務院は条件に適合する外商投資企業に対して輸入証明を発行することを決定した。国務院の関連規定及び国務院弁公庁の協調意見にもとづき、国務院関連部門は具体的な実施手続き、部門の職責及び関連する要求について多くの規定を發布し、関連業務メカニズムを形成し、8 年来順調に運行してきた。

この後に、関係規定が列挙され、結論的に次のような指示が述べられている。

2. 上記の処理手続き及び具体操作規則にもとづき、商務部門の「確認書」と「輸入証明」を処理する職責、権限及び関連要求には新たな変化はない。関係商務部門は引き続き厳格に関連規定に従って業務に当たられたい。
3. 関係商務主管部門は厳格に関連規定を執行しなければならない、法により条件に適合する外商投資企業の設備輸入免税手続きを処理し、税関との協力を強化し、厳しく検査し、同時に規定に従って適時に処理の状況を商務部に届出を行わなければならない。（以下、省略）

国家発展改革委員会の先の通知（发改外資[2006]316 号）は、総投資額 3 千万米ドル以上のプロジェクトは国家発展改革委員会が「確認書」を交付し、同じく 3 千万米ドル未満のプロジェクトについては省級発展改革委員会が交付するというものだが、今回の通知は上記のようにこれを真っ向から否定する内容である。

これでは、行政の現場は混乱が必至だろう。それを治めることができるのは国務院しかないが、調整には時間がかかると思われる。現在、投資を計画中または実行中の企業は、確実に「確認書」を取得できるよう、審査認可機関によくご確認いただきたい。

CHINA WEEKLY DIGEST

1. 経済

●2006 年GDP成長率 9%前後の予測

アジア開発銀行は 6 日、報告書「中国経済の展望 2006 年版」の中で、GDP は堅調な輸出と旺盛な投資に牽引され、2006 年は 9.5%、2007 年は 8.8%の成長が見込まれ、以後緩やかな減速に向かうとの見方を示した。一方、国家統計局の邱曉華局長は、「中国経済は過去 3 年間連続して 10%前後の成長率を維持し、現在は改革開放開始以来、第2次高度成長期にある」とし、2006 年の GDP 成長率は 9%に達する見通しと述べたが、この数字は先の全人代で発表された「政府活動報告」の 2006 年の目標(8%前後)よりも1ポイント高いものとなっている。また、邱局長は中国経済の抱える問題点として「中国の一人当り GDP は 1,700 ドルにすぎず、中国は未だ経済大国ではない。継続的且つ安定的成長の実現の為に、急速な経済成長、エネルギー不足、環境保護等の課題を解決しなければならない」とも指摘している。

2. 産業

●商務部「中古車取引規範」を発表

商務部は 4 日、「中古車取引規範」(以下「規範」)を公布し、即日実施した。「規範」は昨年 10 月に公布された「中古車管理弁法」の実施細則にあたり、中古車市場の環境整備と発展を目指すもの。「規範」は①総則②買取と販売③ディーラー④オークション⑤直接取引⑥取引所のサービス・管理⑦付則の7章から成る。具体的には、中古車ディーラーに対し、車の所有権の確認、販売前の車輛検査の実施、使用年数、走行距離に基づく品質保証の添付、取引成立後の車輛登記の変更、アフターサービスメニューの提示等を義務付けることを規定している。「規範」は、違法中古車が市場に出回ること、下取り業者が乱立することを防止し、また公平且つ透明な価格相場の形成、アフターサービスの向上と普及も期待できる。

●デジタルハイビジョンTVの規格を公布

信息产业部は 3 月 31 日付で、デジタル TV 関連商品の規格 25 項目を公布し、即日実施した。なお、同基準の中には、液晶やプラズマ、リアプロジェクションなど 6 種類のデジタルTVディスプレイのハイビジョン規格も含まれる。現状、企業ごとに異なるハイビジョンの解釈を統一することで、消費者の利益を保護すると共に、中国のデジタル産業の健全な発展を促進する狙い。実施は 2007 年1月。但し、業界内部では、今回のハイビジョン規格の規定は水準が高すぎるとの声も上がっている。

3. 貿易・投資

●商務部/薄熙来部長「全力で知的所有権を保護」

商務部/薄部長は 11 日、「この数年の中国の急速な発展は知的所有権保護のたゆまぬ強化で実現したものである」と述べた。知的所有権について、米国の経済界には、中国を誇張して非難する者もいるが、過去2年間米国は中国向けハイテク輸出製品に制限を掛けたことが中米貿易のバランスに影響したと指摘、知的所有権は中国の自国の問題であると改めて強調した。但し、知的所有権保護の問題解決には時間を要するとし、国民の教育水準とも密接に関係している為、政府は知的所有権の知識を中小学校の教科書に導入することも計画し、重要な国策の一つと認識していると言う。

●北京～上海高速鉄道 年内着工

投資規模が「三峡プロジェクト」に次ぐ北京・上海の高速鉄道建設が正式に国务院の認可を取得した。投資は 1,300 億元で、年内に着工し、2010 年に開通の予定。

監督官庁の話では、本計画は 1,300 億元の投資のうち、線路、トンネル、橋梁、駅舎等の固定施設投資が約4割を占める巨大プロジェクトで、関連産業の発展と沿線地域の経済発展に繋がるものとして期待が大きい。

なお、今年は他にも全国レベルで多数の新規鉄道プロジェクトが計画されており、また在来線の大幅整備による鉄道のスピードアップも図られる方針という。

4. 金融・為替

●銀行間の人民元・外貨スワップ市場創設か

国家外貨管理局の李副局長は 5 日、中国外為取引センターとシカゴ商業取引所との国際金融商品に関する協力協定の調印式場で、近い将来銀行間の人民元・外貨スワップ市場を創設すると発表した。市場関係者の話では、昨年 8 月、人民銀行は銀行の対顧客為替先物取引の条件を大幅緩和したが、人民元為替の変動幅が小さいことや銀行間の外貨スワップ業務が開始していないことから、先物取引は未だ小さい規模に留まっていると指摘している。また、人民銀行の周総裁は、国際決済銀行会議の席で、人民銀行と商業銀行の間の為替スワップ取引が為替政策の一手段となるよう活性化させることを検討していると語った。

●上海浦東新区 小額外貨兌換試行実現ならず

上海浦東新区での小額外貨兌換の自由化試行に期待が寄せられているが、外貨管理局の認可取得が難しくなってきたようだ。小額外貨兌換の自由化は外貨の違法的な流入やマネーロンダリング等に繋がり易いという問題に加え、上海とその他地域との利益バランスの問題、銀行の本店より支店を多く有する上海で試行を実現するには支店が本店の承認を得なければならないという銀行内部の問題もあり、試行実施が難航している模様。

EXPERT VIEW

新規中国事業計画策定の考え方と最適投資規模

最近の中国投資に関する相談で感じることは、お取引先企業の中国ビジネスに関する理解が相当進んできたということである。例えば、従来外資系企業に制限されていた貿易権・流通権の規制緩和を規定した「外商投資商業領域弁法」の理解や、総投資と登録資本金との差額を上限とする新貸出規制導入とその後の規制緩和に関する情報、更には本年初めから問題となっている外商投資企業の連絡事務所の登記廃止に関する情報等、最新の情報までもよく理解されていることに驚かされる。理由は2～3年前までは、中国の法律・法規、税制、外貨管理規制、税関規制等を日本語で解説する情報自体少なかったのが、現在は情報過多といえるぐらい実に多くの情報が溢れていることが影響していると思う。

銀行に対する問い合わせも、「中国投資に関するマニュアル本」を読んでから来店される方が多くなったので、初歩的な質問はめっきり少なくなっている。しかし、逆に中国特有の法規制、外貨管理規制等に目が行き、逆に事業展開に不可欠な経営戦略、マーケティング戦略、人材戦略立案等が抜け落ちている例が散見されるので、今回は「新規中国事業計画策定の考え方」と「最適投資規模」について考えてみたい。尚本件は多数手法があると思うので、筆者がお取引先にアドバイスする際よく使う手法を紹介させて頂く。

中国での事業展開でまず押さえたいのは、対象となるマーケット（ターゲット市場）の規模、成長率、収益性、競合他社等の分析により、狙うマーケットは自社にとって有望（儲かるか？将来性はあるのか？競争優位が構築できるのか？）なのかの判断である。その後ターゲット顧客の購買プロセスと決定要因を特定し、キーサクセスファクター（K S F）、即ち事業の成功要因の特定をしていく。

第二に、K S Fでの競争優位の構築である。競争優位とは、顧客ニーズにマッチし、他社との差異化が図られ、一過性でない状態をいう。

第三に、中国の法規、税制、外貨管理規制、税関規制等にマッチした競争優位戦略の戦術への落とし込みである。ここで冒頭紹介させて頂いた「中国特有のルールの知識」が生きてくる。よく見られる失敗例で、日本、海外で展開しているビジネスモデルをそのまま中国に持ち込みF/Sを策定し、投資認可を取得。いざ営業開始の段になって、中国特有の規制によりビジネスモデルが機能しない、或いは競争優位を図ろうとしていた分野で他社との差異化が図れない等がある。これは中国特有のルールの事前調査不足が招く失敗である。

第四に、マーケティング戦略であるが、従来外商投資企業に制限されていた流通分野での販売網構築が係わってきて、製品・価格・チャネル・広告戦略等他社との差異化が図れる分野なのでじっくり検討したい。

第五に、マーケティング戦略で策定した予想売上を達成できる土地・建物・設備投資、調達計画、生産計画等が策定されるが、ポイントは投資規模である。

以下に「事業計画策定のステップのまとめ」と、「最適投資規模算出の考え方」をまとめておくのでご参照頂きたい。

1. 事業戦略立案プロセス（K S Fの特定）

（1）業界構造・経済特性分析

- ① マーケット規模、成長率、収益性
- ② ポーターの5つの力の分析（売り手の力、買い手の力、新規参入企業の脅威、代替品の脅威、競合他社との力関係）
- ③ アドバンテージマトリックス分析（特化型、規模型、分散型、手詰り型事業かの特定）

（2）自社・競合他社分析（自社の強み・弱みの特定）

- ① 競合他社は？
- ② 競合他社のビジネスモデル、業績は？
- ③ Value Chainのどこに特徴があるのか？

（3）顧客分析（キーバイイングファクター（K B F）の特定）

- ① 対象企業は？
- ② 購買決定者は？
- ③ 購買決定プロセスは？
- ④ 購買決定要因は？（必要最低条件、妥協可能条件、勝負の分かれ目の条件）

2. K S Fでの競争優位戦略策定

（1）K S Fは何か？

（2）K S Fでの競争優位構築可能か？（顧客ニーズにマッチ、他社との差異化、一過性でない）

3. 競争優位の中国の法規、税制、外貨管理規制、税関規制等にマッチした戦術への落とし込み

- （1）ビジネスモデルの構築（法規、税制、外貨規制、税関規制にマッチしているか）
- （2）進出方法・形態の決定（現法、委託加工、駐在員事務所）
- （3）進出地・進出開発区の決定（販売先・調達先の立地、物流、土地・人材・インフラ等）
- （4）投資規模の決定（最適投資規模、持込資本金）

4. マーケティング戦略

（1）ターゲットマーケットの分析、特定

（2）ポジショニング

（3）4 P戦略（製品、価格、販売チャネル、広告）

（4）売上・利益計画策定

（5）販売上の規制対応（流通権、個別許可、製品品質法、消費者権益保護法、製品表示法）

（6）販売網の構築（分公司、事務機構、代理店政策、チェーン展開等）

（7）アフターサービス体制（自社対応、代理店活用、人材教育）

（8）コールセンター設置（取り扱い手法解説、技術サポート等）

（9）トラブル・クレーム処理体制（専担部設置、経営陣・製造・開発部門へのフィードバック）

5. 生産計画

6. 人材戦略（人材マネジメント）

（1）人材の採用

（2）営業マン教育（自社製本の特性・技術教育、営業方針、営業トーク、営業ノウハウ等）

（3）人材マネジメント（ジョブディスクリプション策定、等級制度、評価制度、報酬制度）

次に「最適投資規模」であるが、大多数の企業は以下の様な考え方で投資規模を策定しているのではないと思うが、時間的価値を変換している、NPVとIRRが投資評価として優れていると思う。

1. NPV法（純現在価値）を使い、基準の回収期間に0になる投資を行う

NPV法（＝純現在価値）とは、フリーキャッシュフローの現在価値の合計額から投資支出を引いた額を用いた評価方法。計算式で表示すると以下の通り。

$$NPV = \text{投資1年後のフリーキャッシュフロー} (CF_1) \div \text{投資1年後の割引率} (1+WACC) + CF_2 \div (1+WACC)^2 + CF_3 \div (1+WACC)^3 \cdots CF_n \div (1+WACC)^n - (\text{ある事業に要する投資額の現在価値})$$

フリーキャッシュフロー(FC)＝営業利益(1-税率)＋減価償却費－投資－運転資金の増減額

割引率(WACC)＝自己資本コスト×自己資本比率＋他人資本コスト×(1-法人税率)×負債比率

$$= r_D(1-T) \times D / (D+E) + r_E \times E / (D+E)$$

r_E ＝株主資本コスト

r_D ＝負債コスト

D ＝有利子負債の額

E ＝株主資本の額

T ＝実効税率

基準の回収期間が0になる投資額を算出するには、①フリーキャッシュフロー、②割引率、③基準になる回収期間が必要で、更に①のフリーキャッシュフローを算出するには、マーケティング調査に基づくマーケット規模と、自社が獲得すべきシェアから算出される売上高（或いは製品価格×売上数量）と、変動費・固定費から算出される営業利益が必要となる。

2. IRR法（内部収益率）がハードルレートと同一となる投資を行う

IRR法（＝内部収益率）とは、NPVをゼロにするような割引率を求める方法。

計算式を表示すると以下。

$$0 = \text{投資1年後のフリーキャッシュフロー} (CF_1) \div \text{割引変数} (1+r) + CF_2 \div (1+r)^2 + CF_3 \div (1+r)^3 \cdots CF_n \div (1+r)^n - (\text{ある事業に要する初期投資額})$$

ハードルレート（期待収益率）と同一となる投資額を算出するには、①フリーキャッシュフロー、②ハードルレート、③基準になる回収期間が必要で、更に①のフリーキャッシュフローを算出するには、上記同様マーケティング調査に基づくマーケット規模と、自社が獲得すべきシェアから算出される売上高と、変動費・固定費から算出される営業利益が必要となる。

3. 回収期間法

回収期間法とは、対象となるプロジェクトから期待される将来キャッシュフローを、何期間累積すれば初期投資額が回収できるかを重視した方法。上記計算式の割引率を無視した形で投資規模を算出する

4. 平均収益率法

平均収益率法とは、会計的利益率法。帳簿上の利益と資産簿価の関係を重視したものである。投資プロジェクトがもたらす期間収益の平均と投資の資産簿価の比率を既存のビジネスや業界平均の当該比率と比べて評価する。投資規模は類似マーケットへの投資額を参考に決める。

5. 取引先の依頼に基づき、受注見込みにあった設備投資を行う

6. 輸出代替数量を現地で生産するのに必要な投資を行う

7. 日本で生産していた製品をコスト削減のため中国で生産するのに必要な投資を行う

上記5から7の手法は、投資額を算出するのは簡単だが、投資採算が取れるかが問題となる。通常、取引先1社の受注で損益分岐点を上回るのは困難なので、その他の販売先の開拓がポイントになってくる。

（中国業務支援室 赤坂 恵司）

CHINA WEEKLY FOREX

人民元の動き

日付	Open	Range	Close	前日比	JPY Close	前日比	HKD Close	前日比	EUR Close	前日比	金利 (1wk)	上海A株 指数	前日比
2006.04.03	8.0204	8.0192~8.0210	8.0199	+0.0027	6.7500	-0.0750	1.0333	-0.0003	9.6650	-0.0490	1.6109	1,383.50	+22.17
2006.04.04	8.0189	8.0169~8.0193	8.0171	-0.0028	6.8100	+0.0600	1.0330	+0.0001	9.7250	+0.0600	1.5963	1,394.18	+10.68
2006.04.05	8.0114	8.0070~8.0118	8.0083	-0.0088	6.8550	+0.0450	1.0315	-0.0005	9.8260	+0.1010	1.5961	1,404.95	+10.77
2006.04.06	8.0090	8.0050~8.0094	8.0080	-0.0003	6.5190	-0.3360	1.0313	-0.0003	9.8650	+0.0390	1.5906	1,404.50	-0.45
2006.04.07	8.0125	8.0110~8.0128	8.0111	+0.0031	6.8025	+0.2835	1.0323	-0.0012	9.7701	-0.0949	1.5670	1,407.88	+3.38

トピックス

【3日】

- 魏本華 国家外為管理局副局長は、外貨準備の運用益に基本的に満足しているとの認識を示した上で、外貨準備の運用手段を拡充することを検討していることを明らかにした。
- 人民日報が伝えたところによると、温家宝首相は、2月末の中国の外貨基準備高が8,536億ドルに達したことを明らかにした。

【4日】

- 牟新生 税関総署長は、今後5年間に労働集約型の輸出製品削減を推進する方針を示した。
- 中国証券報が伝えたところによると、李超 中銀報道官は、金利は経済動向の状況によって調整されるべきもので、利上げを行うか或いはどの程度利上げを行うかを検討する時期にはまだ至っていないとの見解を示した。
- 邱曉華 国家統計局長は、今年の中国のGDPは前年比+9%になるとの見通しを示した。

【5日】

- 呉曉靈 中銀副総裁は、中国は意図的に外貨準備を増やそうとはしておらず、外貨準備の具体的な数値目標もないとの見解を示した。
- スノー米財務長官は、人民元の一段の柔軟性について、中国政府に穏やかな外交手段で要請していきたいとの見解を示した。

【6日】

- 温家宝首相は、政府が圧力に屈して人民元を大幅に切り上げる計画はないと述べた。
- 中国証券報によると、李東栄国家外為管理局副局長は、近い将来に銀行間の外貨スワップ市場を創設するとの見解を示した。

【7日】

- 香港の中国政府系新聞匯報は、政府は、銀行以外の企業が国内の為替市場に参入する際の規制を緩和する計画であると報じた。

RMB レビュー&アウトLOOK

- 3日、1ドル8.0204円で寄り付いた人民元は今週も徐々に上昇した。6日には制度変更後最高値となる8.0050元を示現したが、週末は8.0111まで戻して越週した。温家宝首相は3日、2月末の外貨基準備高が8,536億米ドルに達した事を明らかにした。呉中銀副総裁は意図的な外貨準備増加を行っていないとの見解を示しているが、魏外為管理局副長官が外貨準備の運用手段拡充を示唆、成全人代副委員長も米ドル資産保有の引き下げに言及しており、米ドル円など主要通貨の相場に大きな影響を与える動きだけに、今後外準をめぐる動きに注目を要する。

(市場業務部 為替グループ アジア・エマージング通貨チーム)

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。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、当資料は著作権であり、著作権法により保護されています。