

# BTMU CHINA WEEKLY

## トピックス 中国経済の方向性～先行指標として注目すべき華南地区～

本年3月に採択された第11次5カ年計画が示した今後の中国経済の方向性は、高度成長路線の歪みの表面化に対応し、バランスの取れた持続可能な発展を目指す方針に大きく舵を切ろうとするものだった。この上で、格差是正、資源・環境制約への対応、産業高度化への取組み、経済のサービス化への対応を、積極的に進めようとしている。この方針が最も明確に、また、最も切実に進められているのは広東省を中心とした華南地区であるようだ。

まず、産業の高度化である。広東省は、積極的に自動車産業を誘致し、ホンダ、トヨタ、日産など主要メーカーが集積する地域となった。こうした資本集約的な産業の集積に関しては雇用吸収力の面で問題があるためか、中央からの反対があったとの噂も聞かれた。しかし、自動車産業の誘致は終了し、BTMU中国月報最新号(第6号)中の「アジアの一大集積地を目指す広東省の自動車産業(弊行香港支店)」が示すとおり、広東省の自動車産業については、部品メーカーの進出による現地調達比率の向上、広東省の自動車産業の集積地域が半径50kmとバンコクや名古屋周辺より狭いこと、電機・電子産業集積の並存などの要因でコスト競争力が高く、また、輸出基地としての地理的な優位性もあることから、今後、タイや日本に並ぶ生産拠点に成長する可能性を持つ、といわれるまでになっている。

また、格差問題では、華南、広東省における賃金の上昇を伝える報道が目につく。広州市の賃金ガイドラインの発表や、深セン市の最低賃金の引き上げが報じられているし、事実、広州の2005年の全就労者平均給与は全地区でもトップになっている(中国の給与概要)、<パナグループ・パナ上海>、BTMU中国月報第5号)。

次に環境問題だ。広東省では環境汚染企業をライセンス認可や、環境基準の強化で選別し、不良企業の退出を促す方針が打ち出され、深セン市や東莞市では業種を指定した上で営業認可の延長を認めないなどの方針が打ち出されたことが報じられている(その後、改善のための猶予期間が設けられたとも報じられている)。

弊行主要中国拠点の情報担当者間で意見の交換を行っていても、こうした動きは取り分け、華南、広東省で顕著であるように感じられる。これは、やはり、広東省が80年の経済特区設置以来、改革開放では先行者であったこと、他地域に比較し、中小企業の進出が多くこれを基盤に電機・電子を中心とした層の厚い産業集積が形成されていること、輸出加工拠点としての産業構造が確立していることなどが背景にあるのではないか。また、このためもあって環境汚染、公害問題は、既に極めて深刻で、この影響を受ける香港からも批判の声が高い。

広東省政府の積極的な自動車産業誘致とその成功は、従来の深センなどの経済特区を中心に華南・広東省が構築した労働集約型、低水準で留まる賃金、輸出加工型のモデルと自ら袂を分かたつことを示したという意味で極めて象徴的な出来事である。資本集約産業の集積、賃金上昇、内販型が、今後、広東省が目指す姿となるだろう。このモデルは、南巡講和以降の輸出加工型産業の全国的な展開と同じように、今後、中国全土に広がっていくのだろうか。いずれにしても、今後の中国の経済動向を展望する上でも、現在、華南で起こっていること、そして、これに伴い生じるかも知れない諸問題、を注視しておきたい。

本稿で引用したBTMU中国月報各号のレポートは以下のURLをご参照下さい。

<http://www.bk.mufg.jp/report/chi200401/index.htm>

# CHINA WEEKLY DIGEST

## 1. 経済

### 2005 年度財政収入 3 兆元を突破

財政部の金人慶部長は 27 日全人代常務委員会の会議で、2005 年度の財政決算報告を行い、中央・地方財政の改革と発展の状況が良好との見方を示した。全国の歳入は前年比 19.9% 増の 3 兆 1,649.29 億元、歳出は同 19.1% 増の 3 兆 3,930.28 億元で、財政赤字は 2,280.99 億元。中央財政の歳入は 1 兆 7,260.49 億元、歳出は 2 兆 259.99 億元、財政赤字は予算額より 0.5 億元少ない 2,999.5 億元となった。中央の歳入の主な内訳は、増値税 7,931.35 億元、消費税 1,633.81 億元、営業税 129.64 億元、企業所得税 3,204.03 億元、個人所得税 1,256.94 億元、輸入消費税・増値税・関税 5,277.95 億元となっている。

また、2005 年の国債発行額は 7,022.87 億元に上った。関係者によると、本年は第 2 四半期に既に約 1,859.8 億元の国債を発行したが、第 3 四半期には年初予定の 1 年、3 年、7 年、3 ヶ月ものに加え、3 - 7 年の中期国債及び 10 年以上の長期国債を追加し、併せて 6 回の国債発行を計画しているという

## 2. 産業

### サービス貿易さらに拡大 CEPA 第 4 弾来年 1 月施行

CEPA(中国本土と香港の経済緊密化協定)補充規定 III が 6 月 26 日、27 日に調印された。CEPA は中国の香港に対する経済支援策として 2003 年 6 月に締結され(2004 年 1 月施行)、今回はその第 4 弾となるもの。実施は 2007 年 1 月 1 日。

第 4 ラウンドは、法律、会議展示会、情報技術、AV、建築、卸・小売、観光、運輸、個人経営等の分野における 15 項目に亘る進出条件の緩和や、香港から中国への輸出 37 品目に対するゼロ関税の適用といった措置となっている。

進出規制については、具体的には建築、運輸等 4 分野で出資比率の制限が緩和される他、2 項目の最低資本金、参入条件の引き下げ、9 項目の投資地域、業務範囲等の規制緩和といった内容が盛り込まれている。

また、こうした貿易投資の利便化を通じて、香港の知的財産権保護の実績を参考に、大陸における知財権保護の活動促進も目指している。

## 3. 貿易・投資

### 向こう 5 年の外資誘致政策 9 つのポイント

商務部サービス貿易司の胡景岩司長は 26 日北京で開催された 2006 中国管理学の専門家フォーラム「第 8 回中国管理創新大会」の席で、第 11 次 5 年規画中(2006 ~ 2010 年)の外資誘致政策の方向について、以下の 9 つのポイントを示した。

地域毎の発展水準に応じて、外資企業を分類、誘致し、地域間の調和のとれた発展を図る。外資の投資構造を改善。特に多国籍企業による R & D センターの設立を奨励。国内研究機関と多国籍企業の提携を奨励し、外資技術を最大限に導入。多国籍企業のアウトソーシング業務を積極的に受け入れ、近代サービス業の発展を促進。外資による M & A を奨励。国内企業、特に民営企業との提携を拡大。外資の質量を測る指標システムを改善。統計と連合年度検査の機能を強化し、管理機能を向上。外資の監督管理を強化。社会的責任の自覚を促す。国家級経済技術開発区の発展加速、社会の全面的調和、持続的な発展に対する模範的、先導的役割を期待。外資導入は中国の基本となる国策。引続き積極的且つ効率的な外資導入を図る。

## 4. 金融・為替

### 短期外債比率 依然として 50% を超える

国家外債管理局は 27 日、2006 年 3 月末の外債残高が 2005 年末比 68.08 億米ドル増加(+2.44%)して 2,879.05 億米ドルに達したことを明らかにした。

外債残高は増加を続けてはいるものの、その勢いは減速しつつある。但し短期外債の割合が若干上昇」と指摘している。内訳は中長期が 19.60 億米ドル増(+1.57%)の 1,268.62 億米ドル、短期が 49 億米ドル増(+3.14%)の 1,610.43 億米ドルとなった。

項目	金額(億米ドル)	05年末比(%)	構成比(%)
外債残高	2,879.05	2.4	
期間別			
中長期	1,268.62	1.6	44.1
短期	1,610.43	3.1	55.9
種類別			
登記外債	1,933.05	-	100.0
國務院部・委員会	330.60	-	17.1
中資系金融機関	616.78	-	31.9
外商投資企業	528.69	-	27.4
外資系金融機関	408.44	-	21.1
中資企業	44.69	-	2.3
その他	3.85	-	0.2
貿易与信	946.00	-	-

# EXPERT VIEW

## 中国でのベンチマーキング手法の活用

中国での事業展開での難しい点は、外商投資企業に対する規制が多い、法律・法規が複雑・変更頻度が高い・解釈の余地があり解釈が複数に分かれる事が多い・何ができて何ができないか不明確、日本で成功しているビジネスモデルが活用できないケースが多い、各社のビジネスのKSF(成功要因)が特定しにくい、競争優位の構築方法が分かりづらい等がある。そのような企業の悩みを解消する方法として、最近注目を集めている手法がベンチマーキングである。即ち他社のビジネスモデルの研究である。

例えば同じ業界で成功している競合他社のビジネスモデルを研究するとして、その企業は中国に進出してきて自社と同じ規制の中で、試行錯誤を繰り返し現在のビジネスモデルを構築したのである。自社がその競合他社より中国マーケット参入が遅れている場合、競合他社と同じ試行錯誤を繰り返したのでは、競争に負けることは目に見えている。そこでベンチマーキングを行い、競合他社の過去の努力の結晶のビジネスモデルを一気に導入する、或いは一部自社の強みを入れる形に修正し導入するのである。また中国での市場調査は、統計が正確性を欠く場合があり、なかなか正確な市場規模・成長率の把握、対象セグメント分類がしづらいものである。そんな場合、同業界の上位企業をベンチマークすることにより、マーケット規模、成長率、利益率、他社のビジネスモデルの競争優位が分析でき、自社が同マーケットに参入すべきか、他のセグメントを攻めるかの重要な判断が容易に出来るようになる。

よく利用されるベンチマークの目的と活用事例をまとめると以下の様なケースがある。

1. 出遅れた中国マーケットへの早期アクセス  
企業買収を検討したが、対象企業はあるも財務内容が不明確につき、ベンチマークにより最適ビジネスモデルを早期に構築し、出遅れをカバーした。
2. 十分な市場調査なしで中国進出を行い、苦戦している現法の再建案策定  
工業用材料メーカーで十分なマーケット調査なしに、中国進出を決定。模倣品が氾濫し赤字決算が続いた。ベンチマークを行い、競合他社の製造製品を研究し自社での製造品目を全て入れ替え、1期目から黒字化に成功。
3. 従来外資に規制されていた分野への進出時のマーケティング調査  
フランチャイズ(FC)展開を行う際、中国地場のFC展開を研究し、中国独自のビジネスモデルを構築し成功。
4. 合併相手の事前調査  
商業企業(販社)設立時、従来自社の代理店を担っていた企業と合併を組む予定でいた。しかし再度企業を調査しなおしたところ、当社の販路が自社のワンランク上の製品の販路には適していないことが判明。独資での販社設立へ変更。
5. 保税區ビジネスの研究  
一般開発区と違う法規、外貨管理規制、税制、税関規制等が適用される保税區に進出する際、成功している企業の商流・物流を研究。社内勉強会で、派遣社員、営業マンが保税區特有の制度を理解。営業に大いに役立ち、設立1年目から黒字化に成功。
6. 委託加工先企業の発掘  
華南地区で1社の委託加工先を活用していたが、生産量増加対応、及びリスク分散のため競合他社を研究し、委託加工先を3社発掘。

7. 深加工結転 (転廠)ビジネスの研究

華東・華北地区を跨いだ深加工結転 (転廠)ビジネスを検討するも法規定が不明確で決断できず、同モデルを活用している他社モデルを研究。有効にスキームがワークすることが確認され当社も実施。

8. 技術輸出契約の研究

中国地場企業からの技術提携の要請あり、2002年の技術輸出入管理条例施行により、制度上は外国側の輸出技術の流出リスクは減少するも実際の運用が不安で決断できず。他社事例を研究し、改造技術対策、技術移転保証対策、技術管理策を実施すれば問題ないことが判明。技術輸出を開始。

9. 技術流出策策定研究

他社の技術流出防止策を徹底研究。基本的にブラックボックス化した。

10. 中国に適した人材マネジメント体制構築

欧米他社の事例を研究。トップマネジメントに留学帰りの現地人を起用。本社は董事会を定例的に開催し、監視機能を強化した形での現地化を実現。

11. 教育体制構築

欧米他社の教育体制を研究。内部研修を外部研修と組み合わせ、魅力ある組織作りに成功。

12. 自社の最適投資規模の把握

理論値では最適投資規模は算出できたが、自信なし。自社の計画に似た売上規模の競合他社を研究。最適投資規模の算出に裏付けができた。

13. 成功している競合他社の成功要因の把握

自社は苦戦するマーケットで成功する企業あり。同社を徹底研究し、自社再建のきっかけに活用。

14. マーケットの魅力度調査 (マーケット規模・成長率・利益率)

魅力があるマーケットを営業サイドが起案するも、企画サイドでは魅力を感じず。競合他社数社を研究し、2年前までは魅力的なマーケットが現在は競争過剰で業界全体が赤字になっていることが判明。

15. 優良サプライヤーの発掘

中国現法の現地調達率の向上と、日本の工場向け部材の調達先を開拓するも思うように発掘できず。競合他社のサプライヤーを徹底研究し、同サプライヤーからの調達を開始。

16. 複数現法の統括手法

投資性会社以外の複数現法の統括手法を検討。管理性会社、コンサル会社を活用した統括会社他社を研究。税制優遇、外貨管理優遇等も副次的に見つかり自社でも同モデルを採用へ。

17. チャンネルの長さや機能設定

消費材メーカーで最終エンドユーザーへの流通チャンネル構築に苦戦。競合他社のチャンネルの長さや各機能を研究。同モデルを採用へ。

18. 優良代理店の発掘

建設機械メーカーで優良代理店発掘に苦戦。競合他社を研究。自社の代理店網への参加を要請。

19. 代理店機能・選定基準設定

代理店の活用がうまくいかず、事業が苦戦。競合他社の代理店の機能・選定基準を研究。自社での代理店政策策定に活かす成功。

20. マージン構造設定

地場代理店の協力が得られず苦戦。他社のマージン政策を徹底的に研究。通常マージンとボーナスマージンの構造が判明。自社でも取り入れ成功。

21. コーポレートガバナンス体制構築

日本の会社法改正、中国での会社法改正に伴う組織機構の変更、企業統治手法の強化を欧米他社のモデルを参考に実施。

22. エリア別適正投入営業資源の把握

競合他社の営業資源の投入戦略を研究。自社では競合を避ける資源投入を行い成果を挙げる。

23. 販売、支援、アフターサービス体制構築と各部の機能考案

統括会社、販社、代理店の役割分担を他社モデルを参考に設定。

24. 幹部社員の採用条件設定

競合他社の幹部社員のバックグラウンドを研究。自社の採用基準に応用。

25. 売上代金回収政策策定

代理店の教育・育成で成功している競合他社モデルを採用。

26. 物流ネットワークの構築

競合他社の利用している物流会社を起用。

次にベンチマーキングの調査対象項目であるが主に以下の様なことが考えられる。

1. 企業構造分析 (会社形態、組織構造、資本金、従業員数、財務状態、経営戦略、経営範囲、営業体制、分公司の配置、代理店の配置、エリア別営業人員、エリア別売上規模、エリア別利益等)
2. マーケティング (市場セグメント、サプライチェーン、投入製品、販売チャネル、代理店政策、販促政策、マージン率・販売奨励金政策、ボーナス制度、代金回収手法、クレーム処理、小売店管理、広告・宣伝、アフターサービス・サポート体制、物流政策、研究開発、コールセンター等)
3. 内部統制体制 (ガバナンス体制、リスクマネジメント体制、知的財産権管理体制、コンプラ体制、財務管理体制等)
4. 人材マネジメント体制 (人事政策、ジョブディスクリプション、等級制度、評価制度、報酬制度、採用手法、人事労務管理体制、教育研修制度等)

最後にベンチマーキングの利用上の注意点は以下である。

1. 日系企業だけでなく欧米企業、中国地場企業をベンチマークの対象とする
2. ビジネスモデル全体をベンチマークの対象とする
3. 特に詳しく知りたい分野に関し、調査会社へ詳細な指示を出す

本ベンチマークの調査会社は、何社かあると思うが調査のノウハウが必要なため実績のある調査会社を選ぶことをお勧めする。弊行グループの三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社のコンサルティング事業本部経営戦略部では、多数のベンチマーキングの実績があり、比較的安い価格で同サービスを提供しているので、ご興味のある方は弊行へお問い合わせ下さい。また、弊行では、毎月一回「B TMU中国経営支援セミナー」を東名阪で開催しており、日本企業が中国で事業展開する際必要不可欠な情報を、毎月テーマを変え、専門家を講師に招き、解説を行っています。本ベンチマーキングに関しては、9月の同セミナーで具体的な活用事例を交えながら解説していただく予定ですので、是非ご参加頂けたらと思います。

(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	JPY		HKD		EUR		金利 (1wk)	上海A株 指数		
				Close	前日比	Close	前日比	Close	前日比		Close	前日比	
2006.06.26	8.0025	8.0015~8.0032	8.0020	0.0018	6.8900	0.0036	1.02990	0.00060	10.0580	-	2.0793	1717.09	29.07
2006.06.27	7.9980	7.9980~7.9998	7.9983	-0.0037	6.8825	-0.0075	1.03005	0.00015	10.0665	0.0085	2.0566	1723.49	6.40
2006.06.28	7.9990	7.9979~7.9990	7.9984	0.0001	-	-	1.02970	-0.00035	10.0495	-0.0170	2.0291	1723.26	-0.23
2006.06.29	7.9998	7.9955~7.9998	7.9955	-0.0029	6.8630	-0.0195	1.02972	0.00002	10.0328	-0.0167	2.0948	1757.36	34.10
2006.06.30	7.9945	7.9925~7.9945	7.9943	-0.0012	6.9717	0.1087	1.02906	-0.00066	10.1592	0.1264	2.0829	1758.06	0.70

## トピックス

### 【26日】

中国証券報によると、国家発展改革委員会幹部は、2006年の貿易黒字が最大1300億米ドルと、2005年の1020億米ドルから大幅に増加する見込みを示した。

国際決済銀行 (BIS) 年次総会に出席するためパースルを訪問中の周小川 中銀総裁は24日、中国の経済成長率について「2006年通年ではおそらく前年比+10%程度になると思う」と述べた上で、第2四半期については前年同期比+10%を上回り「非常に高い水準」になるとの見込みを示した。人民元については、同国当局が一段の人民元高を容認するかどうかには触れず「元は現在、市場の需給関係を基とした環境にある。市場は時々によって変化する」と述べた。また25日、同国の為替制度について「われわれは徐々に柔軟性を拡大している」と述べた。26日には「中国経済は好調だ。われわれは経済構造をよりよくするために政策をやや調整する。また金融政策を若干引き締めている」と述べた。

証券時報によると、国家外為管理局高官は「(巨額の外貨準備は)中国企業の海外投資戦略と外貨準備運用の改革にとって、またとない好機だ」と発言し、外貨準備を活用して原材料の輸入を拡大したり、国内企業の海外での天然資源開発を奨励する方針を示した。パースルを訪問中の周小川 中銀総裁は、人民元を交換可能通貨に移行する過程は段階的で、目標達成までにすべき作業は多いという見方を示した。

### 【27日】

呉曉靈 中銀副総裁は、米中間の貿易不均衡について「米国とアジア諸国の協調した取り組みを通じて対応する必要があり、為替相場の調整だけでは解決できない。経済構造を調整することによってかなり解決されるはずだ」と述べた。

次期米財務長官に指名されたポールソン氏は、中国は一段と柔軟な為替相場への移行が必要と認識しているが、それを可能にするための金融市場改革を米国は今後も促していく必要があるとの見解を示した。

### 【28日】

中国紙は、同国の外貨準備高が5月に300億米ドル増加し、同月末時点で9250億米ドルに達したと報じた。

中国紙が報じたところによると、政府は、証券会社の経営破綻や不正行為で、投資家の預かり資産が返還されなくなった場合に、投資家を保護することを目的とし、先物取引の投資家を保護する基金を設立する。当初は、富裕層の多い江蘇、浙江両省のみを対象とするが、第3四半期中に全国規模に拡大する予定としている。また、中国証券報によると、証券監督管理委員会 (CSRC) 幹部は、保護基金の設立について、金融先物市場の育成を視野に入れた準備作業の一環であると指摘した。

国務院発展研究センターのシニアエコノミストは、製造拠点を中国に移す動きが世界的に継続するとし、同国の貿易黒字があと10年高い水準を続けるとの見通しを示した。

### 【29日】

新華社が報じたところによると、国家発展改革委員会、国土資源部、銀行業監督管理委員会は、銀行や地方当局に対し、固定資産投資や信用貸付の急激な伸びの抑制を求める通達を出し、新規プロジェクト審査の厳格化や固定資産投資の管理強化を求め、不法な信用期限延長などには当局が厳しく対処するとした。

中国証券報によると、国家発展改革委員会は国内繊維業界に対し、人民元為替レートの柔軟性拡大への準備をできるだけ早く行うべきであるとの見解を示した。

国際商報は、中国人民銀行 (中央銀行) による調査の結果から、中国の輸出業者は、人民元の変動をヘッジすることを目的に、米ドル以外の通貨による決済を望む傾向が強まっていると報じた。

邱曉華 国家統計局局長は、人民元の一段の上昇を期待する市場観測を抑制する政策措置を取る必要性があるとの見解を示した。

### 【30日】

朱之鑫 発展改革委員会 (NDRC) 副主任は、同国経済の現在の成長速度は速過ぎるため、これを落ち着かせるために、投資や与信の過剰な伸びを抑制する施策が必要であるとの見解を示した。

## RMB レビュー&アウトLOOK

26日、1米ドル8.0025円で寄り付いた人民元は、8元台で動意無く推移したが、翌27日に中銀基準値が再び7元台に設定されると、その後は週を通じて7元台で推移。週末には制度変更後最高値となる7.9925円を示現している。周小川中銀総裁は、2006年も引き続き10%以上の成長が続くとの見通しを示した。銀行貸出の急増による固定資産投資の拡大や、国外からの資金流入により景気過熱が深刻な問題となっており、政府は新規投資審査の厳格化など、銀行や地方当局への自制を求めている。

(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ませ。宜しくお願ひ申し上げます。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います。