

MUFG BK 中国月報

三菱UFJ銀行 トランザクションバンキング部

2026年3月号(第241号)

※ 読みたい記事のタイトルをクリックしてください。

- 中国のBEV普及のCO₂排出削減効果—BEV普及は環境にやさしいのか—
愛知学院大学 経済学部
准教授 王嘉陽…………… 1
- 構造的な農民工の返郷増加を内陸部経済の成長力にできるか
三菱総合研究所 政策・経済センター
主任研究員 森重彰浩…………… 5
- 中国における日系企業の不正多発現象の深層分析
Grant Thornton 致同会計事務所 日本事業部
パートナー 汪屹
ディレクター 薛冰
シニアマネージャー 陳思灿…………… 9
- 日系企業のための中国法令・政策の動き
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際アドバイザリー事業部
シニアアドバイザー 池上隆介…………… 15
- 主要経済指標の推移
三菱UFJ銀行 トランザクションバンキング部…………… 17
- MUFG中国ビジネス・ネットワーク

【お知らせ】

MUFG BK 中国月報は、2026年4月より月刊から隔月刊(偶数月の発行)へと変更いたします。今後とも、ご愛読くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

世界が進むチカラになる。

三菱UFJ銀行



中国のBEV普及のCO₂排出削減効果—BEV普及は環境にやさしいのか—

愛知学院大学
経済学部
准教授 王嘉陽

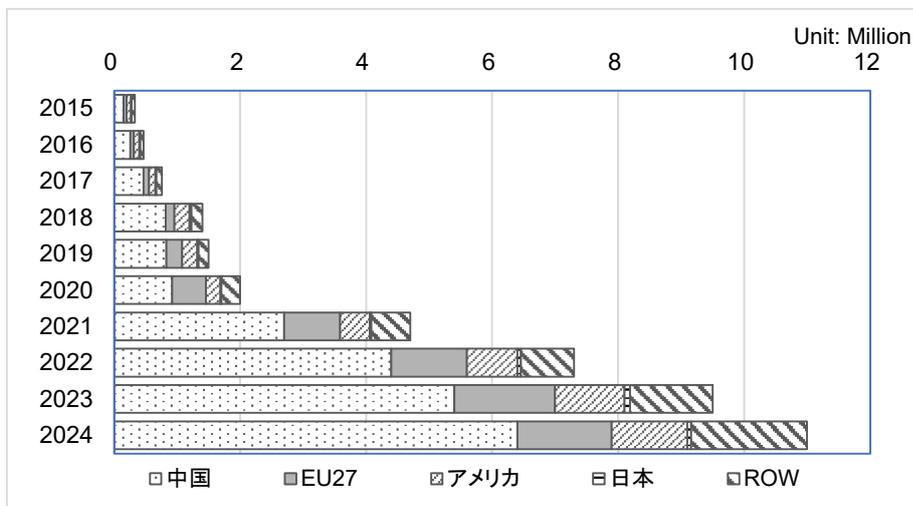
要約

中国は2060年までの炭素中立目標を達成すべく、自動車のBEV（バッテリー式電気自動車）化と電力の再生可能エネルギー（再エネ）化を進めている。本稿では、BEVの普及が二酸化炭素（CO₂）排出に及ぼす影響について、BEVの生産段階と運用段階に分けて、また電力の電源の再エネ度によってどのように異なるかを推計した。加えて、BEV普及と電力産業の再エネ化がGDP（国内総生産）に及ぼす影響も分析した。分析の結果、現状の電源構成では、ICEV（内燃機関自動車）からBEVへの置き換えはCO₂排出とGDPの両方を増加させることが分かった。しかし、電源が再エネ化することで、CO₂排出を削減しながら、GDPが増加するケースもあることが分かった。これは、自動車のBEV化が持続可能な経済成長の手段であるためには、電力の再エネ化が欠かせないことを示している。

1. 中国のBEV普及と再エネ発電導入の現状

中国は2060年までの炭素中立を目標にしており、そのため、中国政府はFIT（固定価格での再エネ電力買取制度）等によって電力の再エネ化を進めている。同時に、自動車のICEVからBEVへの転換も、FITのようなインセンティブ制度である「双積分（double attainments）」によって推進している（参考文献：王他、2024）。図1に示すように、BEV販売台数は2020年以降に急増している。その中でも中国での販売台数の増加は著しい。2020年の中国でのBEV販売台数は100万台程度であったが、4年後の2024年には600万台超と6倍以上に拡大した。ちなみに、本論とは離れるが、日本でのBEV販売台数の少なさは際立っている。

【図1 国・地域別のBEV販売台数の推移】



出所：国際エネルギー機関（IEA）のデータに基づいて筆者作成

中国ではBEV、PHEV（プラグインハイブリッド車）、FCV（燃料電池車）の3車種を「NEV（新エネルギー自動車）」と呼んでいる。2020年公表の「新エネルギー自動車産業発展計画(2021-2035年)」は、新車販売でのNEVの比率を2025年までに20%以上、2030年までに40%以上、2035年までに50%以上に引き上げる目標を掲げている（参考文献：中国国務院弁公室（2020））。しかし、この目標は設定年前に達成されることが確実にになったため、2023年に改訂され、現在のNEV比率の目標は「2027年までに45%以上」とさらに野心的なものとなった。ただ、現状ではNEV販売の7~8割程度はBEVなので、NEV普及はBEV普及であるといっても大きくは変わらない。

BEVが普及すると自動車の燃料はガソリンから電力へと変化するが、CO₂排出量の変化を推計する際に考慮しなければならないのが、発電時の電源である。BEVは走行時にCO₂を排出しないが、動力である電力の発電時に化石燃料を消費し、CO₂を排出したのでは、その効果は相殺されてしまう。2024年現在で、中国の発電量の約6割の電源は火力である。中国のCO₂排出量の半分弱が電力部門によるものであることから、火力発電から再エネ発電への移行はCO₂削減に必須である。中国国家発展改革委員会発表の「国民経済と社会発展の第14次五カ年計画」では、再エネ発電が中核電源と位置付けられ、大規模な「クリーンエネルギー生産基地」の建設を計画する等、積極的に再エネ発電の導入を進めている。再エネ（水力を含む）発電が総発電量に占める割合は、2011年には16%であったが、2024年には倍増し、30%を超えた。

本稿では、中国のBEV普及について、製造段階と走行段階を考慮して、ICEVからBEVへの置き換えにおけるCO₂排出と経済への影響を分析した。同時に、中国の発電電源の化石燃料から再エネへのシフトも組み込むという、「2次元の想定」のシミュレーションを行った。

2. 分析シナリオの設定と使用データ

本稿における分析は、2種類のシミュレーションを組み合わせて実施した。一つは乗用車のBEVシフトであり、もう一つは電力の再エネシフトである。前者の乗用車のBEVシフトは、乗用車の生産においてICEVが減少し、BEVが増加することと、乗用車の走行時の燃料消費がガソリンから電力に切り替わることを含んでいる。前述のように、中国政府のBEV導入目標は、2035年のBEV新車販売を総販売数の50%にすることである。そこで、本稿では、2022年のBEVの販売シェアが現状の23%から50%へと増加するケースと、さらに80%に拡大するケースを想定した。

後者の電力の再エネシフトでは、火力発電が太陽光発電に置き換わると設定した。2060年までに炭素中立を達成するためには、中国の非化石燃料発電が2050年までに90%以上に増加する必要があるとされている（参考文献：He、2020）。2022年時点での水力、風力、原子力、その他の発電量合計は全体の約29%であるが、これは一定として、太陽光発電のシェアが41%に増加し、火力発電のシェアが30%に減少するケースと、太陽光発電のシェアが71%に増加し、火力発電が0%になるケースを想定した。これは非現実的な想定ではあるが、もしそうなればという想定として理解していただきたい。

本稿では、Eora データベースの国際産業連関表を用いて、中国のBEVシフトによるCO₂排出量およびGDPの変化について推計した。2022年のEora データを使用した。BEV製造部門が存在しな

いため、紀村(2019)およびCATARC(2023)の研究を基礎にして、BEV製造部門の投入構造を推計した。また、中国国家统计局の「2020年中国産業連関表(中国投入産出表)」と早稲田大学次世代科学技術経済分析研究所の「次世代エネルギーシステム分析用産業連関表」の情報を利用して、Eora表の電力部門を6つの発電方法(原子力発電、火力発電、水力発電、太陽光発電、風力発電、その他発電)に分けた。

3. BEV普及による環境と経済への影響

分析の結果、製造段階ではBEVのCO₂排出がICEVに比べて多いことが確認された。一方で、自動車の走行段階だけを取り上げれば、現状の電源構成でもBEVはICEVに比較してCO₂排出を削減することが分かった。しかし、現状の電源構成では、BEVは製造段階での負荷を走行段階での勝ちでは挽回できず、その両者を総合すると、BEV普及はCO₂排出削減にはつながらないという結論になった。表1に、自動車のBEVシフトによる中国と世界全体のCO₂排出量の変化(生産段階と走行段階の総合効果)をまとめた。表を縦に読むと、火力発電のシェアが不変で、BEVのシェアが増加するケースとなる。表を横に読むと、BEVのシェアが不変で、火力発電のシェアが減少するケースとなる。電力部門の再エネ化とともにBEVシェアが増加する場合、中国のCO₂排出は減少する。BEVシフトによるCO₂削減を実現するためには、電力の再エネ化が不可欠である。

【表1 BEVシフトによる中国と世界のCO₂排出量の変化率】

中国				世界			
BEV \ 火力	66%	30%	0%	BEV \ 火力	66%	30%	0%
23%	0.00%	-24.13%	-35.09%	23%	0.00%	-5.38%	-7.83%
50%	0.10%	-24.11%	-35.11%	50%	0.04%	-5.36%	-7.81%
80%	0.21%	-24.08%	-35.13%	80%	0.08%	-5.34%	-7.80%

出所：著者作成

一方、BEVがICEVと置き換わっていくと、BEVの製造段階で必要となるバッテリー生産が増加することにより、GDPにプラスの影響がある。ただし、自動車の走行段階ではICEVによるガソリン需要の減少によるGDPへのマイナスの影響があるため、製造段階のプラスの影響は多少相殺される。表2には製造段階と走行段階を加えたGDPへの総合効果を示したが、BEVシフトが進むと製造段階で生じるプラス効果が走行段階でのマイナス効果を上回るため、GDPの増加が拡大する。また、再エネ電力の付加価値率が火力発電よりも大きいために、電力部門の再エネシフトはGDPを拡大させる。火力発電比率が0%になり、BEV生産比率が80%になるシナリオ(表の右下)では、中国のGDPは0.64%増加し、世界全体のGDPは0.13%増加する。

【表2 BEVシフトによる中国と世界のGDPの変化率】

中国				世界			
BEV \ 火力	66%	30%	0%	BEV \ 火力	66%	30%	0%
23%	0.00%	0.13%	0.19%	23%	0.00%	0.00%	0.00%
50%	0.21%	0.34%	0.40%	50%	0.06%	0.06%	0.06%
80%	0.45%	0.58%	0.64%	80%	0.13%	0.13%	0.13%

出所：著者作成

参考文献

○日本語文献

紀村真一郎 (2019) 「次世代自動車をもたらす中部圏へのインパクトー中部圏地域間産業連関表による分析ー」、『産業連関』26巻1号、pp.80-98 < https://doi.org/10.11107/papaios.26.1_80 >
早稲田大学次世代科学技術経済分析研究所「次世代エネルギーシステム分析用産業連関表」
< <https://washizu.w.waseda.jp> > (2025/11/15 閲覧)

○中国語文献

王世進・蒯樂伊・趙麗君 (2024) 「我が国における新エネルギー車の普及に対するインセンティブ政策の影響」、『技術と経済』43巻(4)、pp.64-74
< http://jsjj.ijournals.cn/technology_economics/article/abstract/j23110104 >
中国電力企業連合会 (2025) 『中国電力産業年次発展報告書 2025』、山東文芸
中国國務院弁公室 (2020) 「新エネルギー自動車産業発展計画 (2021-2035年) の公布に関する通知」
< https://www.gov.cn/zhengce/content/2020-11/02/content_5556716.htm >
中国国家统计局 (2022) 『2020年中国投入産出表』、中国統計出版社
< https://data.stats.gov.cn/files/html/quickSearch/trcc/2020_1.html >
中国自動車技術研究センター (CATARC) (2022) 「中国新エネルギー自動車産業発展報告書 2022」、社会科学文献出版社

○英語文献

Eora database < <https://worldmrio.com/> >
He J, Li Z, Zhang X, Wang H, Dong W, Chang S, Ou X, Guo S, Tian Z, Gu A, Teng F, Yang X, Chen S, Yao M, Yuan Z, Zhou L, and Zhao X (2020), “Comprehensive report on China's long-term low-carbon development strategies and pathways”, Chinese Journal of Population, Resources and Environment, 18巻(4)、pp.263-295 < <https://doi.org/10.1016/j.cjpre.2021.04.004> >
International Energy Agency (IEA) (2024), Global EV Outlook 2024, IEA
< <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024> >

(執筆者連絡先)
愛知学院大学 経済学部
王嘉陽
E-mail: jywang@dpc.agu.ac.jp

構造的な農民工の返郷増加を内陸部経済の成長力にできるか

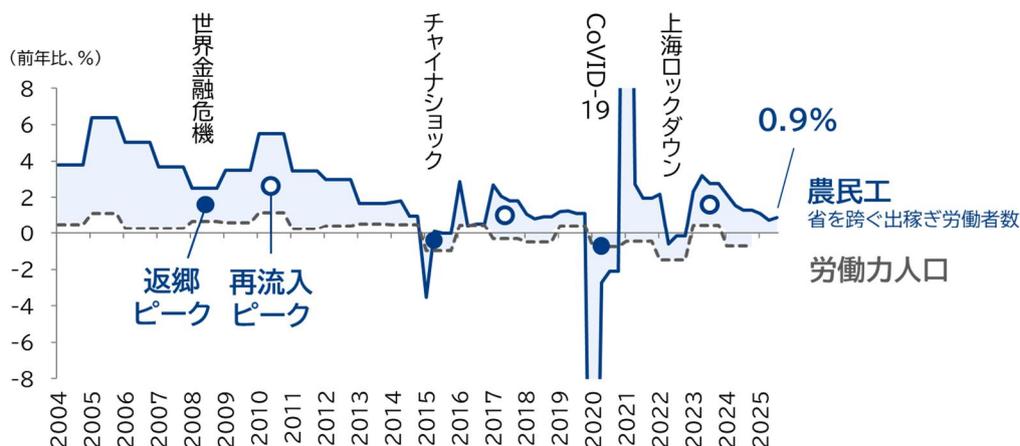
三菱総合研究所
政策・経済センター
主任研究員 森重彰浩

農民工の返郷と再流入は中国型の景気調整弁として機能

中国経済ではこれまで、農民工（農業戸籍を持ったまま非農業部門で働く労働者）の都市流入と返郷（農村に戻る）が、景気循環の調整弁として機能してきた。景気拡大期には農村から都市へと労働力が流入し、農民工の伸びは労働力人口の伸びを大きく上回る一方で、景気後退期には農民工が返郷し、両者の伸びの差は縮まるか逆転する（図表1）。農村部の所得水準は高くないものの、農地利用権や家族・親族とのつながり、自給的要素により最低限の生活を維持しやすい農村の存在が、都市戸籍の労働者に比べて制度的社会保障が弱いとされる農村戸籍の労働者の社会保障機能を補完してきた、と一般に指摘されている^{注1}。

注1 World Bank Group, "China 2030 : Building a Modern, Harmonious, and Creative Society"
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/781101468239669951>

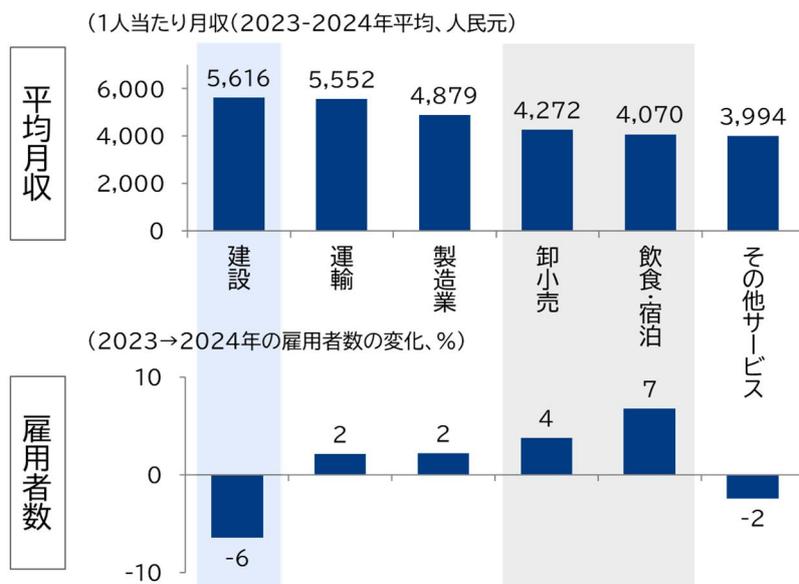
【図表1 農民工と労働力人口】



出典：中国国家統計局を基に三菱総合研究所作成

足元でも農民工の伸びは2025年7～9月が前年同期比+0.9%と鈍化傾向にある。都市部の雇用環境悪化を背景に、農民工の返郷が増加しているとみられる。都市部に出稼ぎに出る最大の目的は、高い賃金である。しかし、主要産業の中でも相対的に賃金水準が高かった建設業は、中国で長引く不動産不況の影響で、雇用が減少傾向にある（図表2）。代わりに雇用が伸びているのは、建設業の4分の3程度の賃金水準にとどまる飲食・宿泊業や卸小売業である。都市に出稼ぎに行っても十分な収入を得にくければ、農村にとどまる、あるいは都市から農村に戻る動きが強まるのは自然な流れと言えよう。

【図表2 農民工の産業別の賃金と雇用者数】



出典：中国国家统计局を基に三菱総合研究所作成

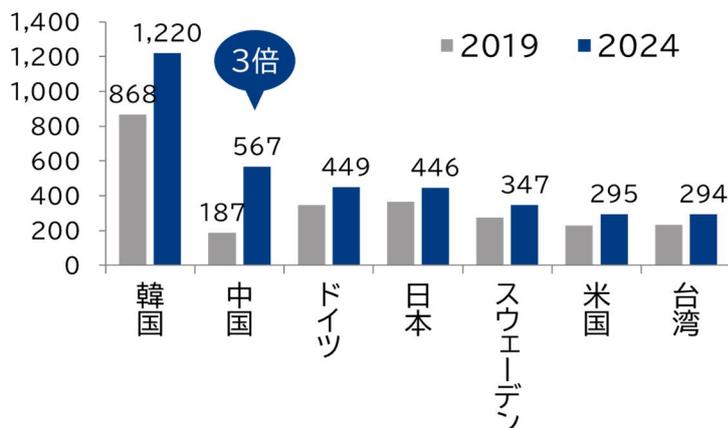
今後は農民工の返郷と再流入の動きが構造的に弱まる可能性

ただし、今後、景気が上向いた際に、農民工は再び都市に戻ってくるのだろうか。農村から都市への農民工の再流入が、過去の景気回復局面と比べて弱いものになる可能性がある。その背景として、複数の構造的要因がある。

第一に、不動産不況の長期化である。建設業は農民工の主要な受け皿の1つであったが、住宅投資の低迷が続くなか、雇用吸収力の回復は見込みにくい。第二に、人工知能(AI)やロボット導入による省人化の進展だ。単純作業を中心に、労働需要そのものが恒常的に減少する可能性が高まっている。国際ロボット連盟(International Federation of Robotics: IFR)によると、中国の雇用者1万人あたりの産業用ロボット導入数(ロボット密度)は、2019年から2024年にかけて約3倍に急拡大しており、生産ラインの自動化・省人化が足元で一気に進展している(図表3)。第三に、世界的な保護主義の強まりや「脱中国」を意識したサプライチェーン再編である。これらは輸出型製造業の雇用環境に中長期的な制約を与えている。

【図表3 ロボット密度の国際比較】

(雇業者1万人当たりの産業用ロボット導入数、台)



注：2024年データのうち、スウェーデン、米国、台湾は2023年データ。

出典：IFRを基に三菱総合研究所作成

返郷者の人的資本強化に力を入れる中国政府の狙い

このままでは、農村から都市への人口移動が弱まり、所得水準の低い地域に人口が滞留する「規模性返郷・滞郷」が進む恐れがある。都市から地方への仕送りが減少すれば、これまで沿海部から内陸部へと波及してきた成長のスピルオーバーも弱まり、中国経済全体の成長モデルは転換点を迎える。都市と地方で雇用や所得をめぐる摩擦が強まれば、社会の不安定化要素にもなる。

これらの課題に対し、中国政府も手をこまねているわけではない。大量返郷による農村部の労働余剰を懸念する一方で、返郷者を内陸部産業の高度化に活用しようとする動きが強まっている。2025年11月に政府が開催した全国会議では、貧困から脱する世帯の就労安定に関する方針のなかで、3つの柱の1つに「返郷者を対象とする技能訓練」が盛り込まれた^{注2}。返郷者が農村に戻り、再び貧困化するのを防ぐことを目的に、職業訓練や起業支援を通じて人的資本を高め、地方産業の競争力強化につなげる方針が示された。

注2 昌吉回族自治州人民政府 農業農村部

https://www.cj.gov.cn/p126/bmyw/20251114/383127.html?utm_source=chatgpt.com

中国政府としても、本稿で指摘したような都市部での雇用吸収力が構造的に弱まる可能性を鑑み、返郷者をそのまま返すのではなく、地元産業の高度化に資する人材としての返郷を支援する戦略とみられる。

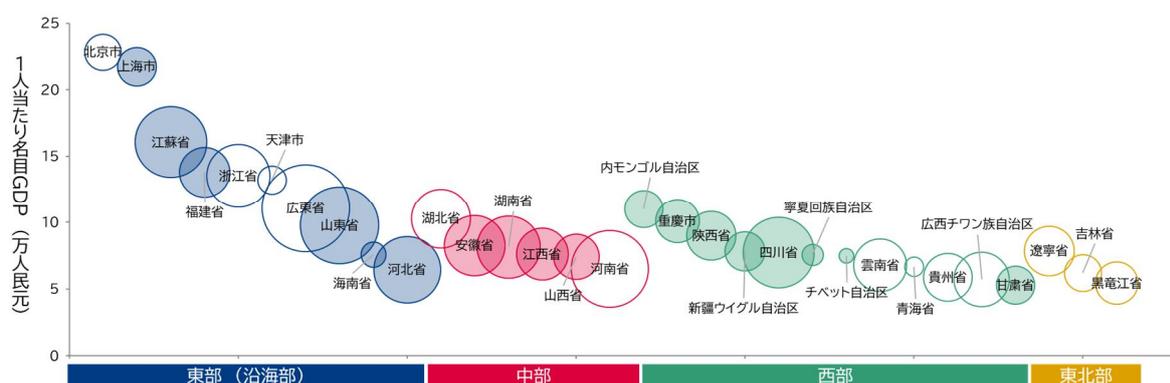
内陸部の成長力拡大は日本企業にとっても市場獲得の機会

中国の成長力の源泉は、これまで「人口の都市化」、すなわち農村から沿海部都市への人口移動にあった。しかし今後は、内陸部における新たな都市化、すなわち重慶市、武漢市、合肥市、長沙市といった内陸都市を核とした成長モデルへの移行が試される局面に入る。構造的な返郷圧力は中国経済にとって試練である一方、人的資源の再配置を通じて内陸部の成長基盤を強化できるかどうかの分岐点でもある。

2024年時点の省・直轄市・自治区の1人当たり名目国内総生産（GDP）をみると、東部（沿海部）に位置する北京市や上海市が20万元（日本円で約440万円、1人民元=22円換算）を超えているものの、中部、西部、東北部などの多くは10万元（日本円で約220万円）にとどまる（図表4）。また、過去5年（2019年から2024年）の1人当たり名目GDPの成長率をみると、図表4で白抜きの地域が全国平均の伸びを下回っており、地域間の格差が縮小しているとは言えない状況にある。米中間の貿易摩擦などもあり、沿海部の成長鈍化が予想されるなか、内陸部経済の成長力が中国経済を左右する。内陸部が新たな成長軌道に乗ることができれば、日本企業にとっても市場獲得の機会が生まれる。

中国経済の変調は、単なる景気減速ではなく、経済メカニズムそのものの変化にも波及しつつある。構造的な返郷圧力が再貧困化につながるのか、それとも内陸部経済の成長力へと転化されるのか。その行方を見極めることは、中国で事業を展開する日本企業にとって、今後の戦略を再考する重要な手がかりとなろう。

【図表4 1人当たり名目GDP（省・直轄市・自治区別）】



注：2024年データ。省・直轄市・自治区別の名目GDPを人口で割って算出。バブルサイズは人口規模に比例。バブルの色付きは、1人当たり名目GDPの伸び（2019年から2024年）が全国平均より高く、白抜きは全国平均より低い。

出典：中国国家統計局を基に三菱総合研究所作成

(執筆者連絡先)
 三菱総合研究所
 E-mail: pecmacro@ml.mri.co.jp ホームページ: <https://www.mri.co.jp/>

中国における日系企業の不正多発現象の深層分析

Grant Thornton 致同会計事務所

日本事業部

パートナー 汪屹

ディレクター 薛冰

シニアマネージャー 陳思灿

近年、中国における日系企業で不正事件の発生が珍しくなくなり、管理システム上の問題が露呈している。我々は過去10年間にわたる日系企業の不正調査に対する実地経験に基づき、次の分野において不正行為が多発していることに注目している。

・サプライチェーンや購買における不正

購買入札不正（談合入札）、関連当事者取引と利益供与、取引操作やリベート、商品検収不正、在庫の水増しなど

・販売不正

代理店チャネル不正（リベート・キックバック）、アフターサービスにおける不正（売上横領）、架空販売など

・架空経費

虚偽の経費精算、発票の偽装など

・人事や労務関連のコンプライアンス不正

架空雇用や労務派遣の悪用による補助金の不正取得

さらに警戒すべきは、多くの不正行為が中間層以上の上層社員による共謀、例えば「財務責任者が、営業部門による売上の水増しや、代理店を介した個人的なリベート受領を黙認する」等の行為を伴っているという事実である。これは、中国における日系企業の管理体制の深い矛盾を示している。本稿では、過去10年間に蓄積した中国における日系企業不正調査に対する実地調査経験を踏まえ、「不正の3要素」を基に、日系企業における不正の多発現象の要因を深く分析する。

米国の犯罪学者ドナルド・R・クレスシー（Donald Ray Cressey）が提唱した「不正のトライアングル」理論によると、不正行為は以下の3つの条件が揃った際に発生すると指摘している。

・プレッシャー（Pressure）

当事者が直面する財務的または非財務的な困難

・機会（Opportunity）

制度の不備により生じる不正の実行可能性

・自己正当化（Rationalization）

不正行為を正当化する心理プロセス

我々は過去10年近くにわたり、数十件の日系企業の不正案件を詳細に調査した。その過程で、不正当事者や他の従業員、日本人駐在員への数多くのインタビューを通じて明らかになった、見逃せない傾向がある。それは、日系企業の中国における管理実務が、上記の3要素をいわば組織的に育てているということである。それぞれの要素について、以下で説明する。

■不正の3要素：その1「プレッシャー」

中国における日系企業の経営層は、中国現地で発生する不正の本質が「プレッシャーに対する組織的な反応」であることを認識する必要がある。プレッシャーは、主に以下の側面から生じている。

1. 経済格差の中で生じる、従業員のキャリアのジレンマ

(1) 中国人従業員の「停滞感」

日中の経済状況は乖離しているものの、報酬制度はそれに応じた調整が進んでいない。中国経済はこの20年間で年平均6%を超える高成長を続けており、生活コスト（特に住宅価格、教育費）は日本の大都市に近づくか、あるいはそれを超える水準になっている。しかし、日系企業の給与体系は依然として日本の「年功序列」モデルを継承しており、昇給ペースは緩慢である。

その一方で、中国の現地IT企業や民間企業はストックオプションや高額な業績ボーナスで人材を引きつけており、日系企業との待遇格差が拡大している。

(2) 生活上のプレッシャー

生活コストの上昇に対し、日増しに重くなる生活上のプレッシャーに報酬が対応できていない。同等の職位の平均給与を比べると、日本本社の方が中国現地法人よりも高いのが一般的であるが、中国の一线城市の住宅価格は日本と比較しても決して低くはない。日々増す生活上のプレッシャーに加え、日本人駐在員との給与格差がさらなる心理的不満を招いている。

過去に調査した、ある日系企業の財務課長による不正行為の事例で説明する。

<事例>

日系企業の財務課長が不正行為に至るまでの経緯は以下の通り。

2008年：当該日系企業に入社。当初の月給は6,500元であった。

2018年：入社時から10年間で月給は14,000元まで昇給した。妻と共働きで上海に住宅を購入、毎月のローン返済額は12,000元であった。

2021年：妻の出産・退職で家計が危機に陥る。架空のサプライヤーを仕立て、現金を着服し始める。

2023年：3年間で累計480万元を着服した。

一方、同社の総経理（日本人駐在員）は、以下の待遇を受けていた。

- ・月20,000～30,000元の住宅補助
- ・子供の学費（インターナショナルスクール）の全額支給
- ・家族全員分の高額医療保険（私立病院での治療費を含む）
- ・毎年の家族一時帰国費用

我々が上記の財務課長に行ったインタビューでは、「部長から『特別な方法』で家計を補うよう示唆された」と明かした。

過去 10 年にわたる不正調査事例を全体的に分析した結果、この事例のように、日中従業員間には「同一労働同一賃金」とはいえない、隠れた矛盾が存在していることがわかる。すなわち、日系企業の取締役は 90%以上が日本人駐在員であり、中国人従業員が部長に昇進する平均年齢は、中国現地企業より 5~10 歳遅くなっている。その一方で、中国人従業員は主要な KPI (重要業績評価指標) のプレッシャーを背負っているが、給与水準は日本人駐在員より大幅に低い。

2. インセンティブの欠如と給与格差：業績と報酬の「断絶」

上記のような格差について、我々が日系企業の従業員へのインタビューや報酬分析を通じて観察したところ、以下の点が明らかになった。

(1) 業績評価が形式的

日系企業の業績評価は、結果志向（市場シェア、利益率など）よりも「プロセスのコンプライアンス」（残業時間、社内規定違反の有無など）を重視する傾向がある。

(2) インセンティブ手段が限定的

「利益分配制度」（利益の一定割合を従業員報奨に充てるなど）を導入する日系企業は極めて少なく、KPI を達成しても報酬を十分享受できない。従業員は正規ルートでは十分なインセンティブを得られないことから、サプライヤーや他の協力先からの非正規ルートで報酬を得ようとする傾向がある。また、柔軟なインセンティブを導入している日系企業はほとんどなく、人事評価制度は硬直化し、「横並び主義（みんなで同じ釜の飯を食う）」のような仕組みになっている。そのため、利益を生み出す部門が弾力的な評価を受けられない。

これらの理由から、インセンティブを得られない多くの中国人従業員は「集団的やる気喪失」（いわゆる「寝そべり」）を選択する。その結果、日系企業は中国市場での競争力をさらに失っている。

■不正の 3 要素：その 2「機会」

前述の「プレッシャー」と併せ、日系企業における形骸化した内部統制や監督体制が、さらに多くの不正行為の機会を生み出している。

1. 内部統制の無効化—文化的な障壁と「形骸化した」監督

多くの日系企業の内部統制は日本本社により設計され、その運用は駐在員に依存している。言語の壁や文化の違い（中国特有の「コネ社会」という暗黙のルールなど）により、駐在員は現地業務の実際リスク（サプライヤーとの縁故関係など）に対する感度が低い。

【日本本社の認識のずれがもたらす事例】

日本本社の認識	中国における実際リスク	結果として生じた事例
「サプライヤー入札は透明である」	関連企業による談合（親族支配など）	ある建材の調達コストが大幅に割高な水準に
「契約書・発票・入庫伝票が一致すれば適正」	増値税発票による違法取引	虚偽の仕入税額控除で多額の罰金

2.形式主義による内部統制の抜け穴

(1) 監査リソースの不足

本社による年1回の内部監査では、その頻度も投入される監査リソースも、ニーズを満たすには十分ではない。内部監査部門は、独立した監督機関というより「社内サービス部門」と見なされがちである。監査担当者は事業部門と長期にわたり共同で作業を行うため、客観性を保つことが難しく、潜在リスクに対する深い調査を実施できていない。さらに、本社の内部監査担当者の多くは、中国特有のリスクに対する認識が不足している。内部監査の範囲がこれらのリスクをカバーできず、結果的に、リスクが内部監査を通じてタイムリーに発見されない状況が生じている。

(2) 過度な統一性や連携の重視がリスク管理を犠牲に

日系企業は組織調整やプロセスの統一を重視するが、過度な「統一性」の追求は、リスク管理の形骸化につながる恐れがある。

①標準化されたプロセスが個人の不正を隠蔽する

統一化されたマニュアルや承認フローは効率性を高める一方、例外的な状況への柔軟な対応が欠けている場合、従業員は「抜け道」を見つけてルールを回避する可能性がある（例：承認書類の偽造）。例えば、データ改ざんのケースでは、現場の従業員が顧客の納期に間に合わせる目的で、正式な承認を得ずに検査データを改ざんしてしまう。

②部門間の連携における責任の曖昧化

日系企業の「稟議制度」（重要な決定に複数部門の承認印が必要）は、個人判断を避けることを目的とするものの、実際には「全員責任・全員無責任」という状態を招きやすい。問題発生時に各部門が責任を押し付け合い、具体的な責任者を追及することが困難になる。

3.駐在員主導の「ワンマン体制」リスク

内部通報窓口や通報経路を駐在員が単独で管理し、調査継続の可否を決定する権限を有するような場合、多くの通報情報を意図的に無視することが可能であり、不正を企てやすい環境をさらに助長する。部下は上司の指示に無条件に従う傾向があるため、不正行為に気づいても、「面子を潰す」ことや「チームの和を乱す」ことを恐れて沈黙を選ぶ可能性がある。例えば、現場の財務担当者は関連操作が規則違反であることを知りながら、上司の圧力により協力せざるを得ない状況に追い込まれる場合がある。

■不正の3要素：その3「自己正当化」

不正行為発生後、我々は不正当事者に詳細なインタビューを行い、その心理を深く分析した。その結果、不正当事者はその不正行為を巧みに正当化する傾向があることが明らかになった。

1. 「会社のために犠牲になることは美德である」というスローガンを掲げる

日本企業には集団主義や忠誠心を重視する文化があり、中国における日系企業の従業員は、不正行為を「会社の業績のためにやむを得ず行った」と正当化することがある。

例えば、我々が不正調査を行ったある日系企業の従業員は、本社の生産目標を達成するため、環境保護設備が基準を満たしていない状況にもかかわらず操業を黙認していた。インタビューによると、その心理的ロジックは「もし工場が操業停止になれば、中国工場は閉鎖され、数百人の従業員が職を失い、本社にも損失をもたらす。私の行動は会社と同僚を守るためだ」というものだった。

このように、個人の規則違反を「集団の存続」という大義にすり替える思考は、道徳的な罪悪感を薄める傾向がある。

2. 「グレーゾーン」における文化的正当性を探求

我々が調査したある日系企業の社員は、出張経費を水増し請求していた。インタビューでは、「日本の本社が定めた経費精算制度は、中国のビジネス慣習を考慮していない。例えば、中国の顧客は娯楽消費型の接待を受け入れることが多く、私のやり方は現地の慣習に従ったに過ぎない」と自己弁護した。

このような「必要かつ柔軟な対応」という心理は、実質的に規則違反に対し文化的正当性を見出そうとするものである。

3. 「被害者意識」に基づく責任回避

その他、多数の不正行為当事者へのインタビューで見られた傾向として、以下のような「被害者意識に基づき、自らの不正行為を認めない」というものがある。

(1) 外部への責任転嫁

問題を、上司の圧力・不合理な制度・同僚からの排斥といった外部要因に帰し、自身の行為の不当性を認めない。

(2) 責任転嫁

「皆がそうしている」「そうしないと排除される」といった理由を強調し、自身の行為に対する道徳的罪悪感を弱める。

おわりに：矛盾とプレッシャーを直視することで、信頼の再構築を

中国における日系企業の不正問題の本質は、「経営モデルと中国市場の現実との乖離」「システムに存在する構造的なプレッシャーと不均衡への配慮の欠如」「企業における実効性のない内部統制」が複合的に作用した結果である。「本社中心の思考」を打破し、報酬・インセンティブ・内部統制の3つの側面で徹底的な現地化改革を進めることにより、従業員が不正を企てる動機を軽減し、組織の健全性を向上させることが可能になる。

今後の連載記事では、中国における日系企業で頻発する不正行為を分析していく。また、将来の日系企業の中国における不正監視、対応、調査のための現地化されたソリューションを模索し、企業のコンプライアンス管理に実質的な成果をもたらす支援を行っていく。

(執筆者連絡先)

太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社

中国デスク パートナー

王欣 (Wang Xin)

東京都港区元赤坂 1-2-7 赤坂 K タワー18階

Tel : +81-70-2459-0723

E-mail: xin.wang@jp.gt.com

日系企業のための中国法令・政策の動き

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
 国際アドバイザー事業部
 シニアアドバイザー 池上隆介

今月号では2026年1月中旬から2月中旬にかけて公布された政策・法令を取りあげました。

[政策]

【中小企業支援】
<p>○「中小零細企業向け貸付利子補填政策の実施に関する通知」(財金[2026]4号、2026年1月20日発布、2026年1月1日実施)</p>
<p>■原文(「关于实施中小微企业贷款贴息政策的通知」は、財政部の下記サイトをご参照。 https://jrs.mof.gov.cn/zhengcefabu/phjr/202601/t20260119_3982158.htm</p>
<p>民営の中小零細企業向け銀行融資において、政府が財政資金で貸付利子を補填する政策を実施するもの。中小零細民営企業による投資と拡大再生産の促進がねらいとされる。</p> <p>■本通知の要点は、以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・貸付利子補填の対象：重要分野の産業チェーンおよびその上流・下流産業(注：下記)に投資するすべての中小零細民営企業とし、貸付資金は固定資産融資とプロジェクトへの参加に使用する新たな政策金融ファンドとする。 ・重要分野：新エネルギー車、産業用工作機械、医薬品、医療機器、基本ソフトウェア・産業ソフトウェア、大型民間航空機、サーバー、移動通信機器、新型ディスプレイ、計測機器、産業用ロボット、鉄道輸送設備、船舶・海洋工学機器、農業機械・設備等の重要産業チェーンとその上流・下流産業、および科学技術サービス、物流サービス、情報・ソフトウェアサービス、省エネルギー・環境保護サービス、生産リースサービス、ビジネスサービス等の生産サービス分野、農・林・畜産・漁業と農産品・副産品加工産業、人工知能(AI)等に代表される新興分野とする。 ・利子補填の基準：2026年1月1日以降に取り扱い銀行(注：下記)が条件に合う中小零細民営企業に融資する資金の元本に対し、最長2年の期間に年率1.5%、最高5,000万円を補填する。利子補填政策の実施期間は暫定的に1年とするが、状況により延長する。 ・取り扱い銀行：政策銀行、4大国有商業銀行を含む21の全国性銀行、金融当局の評価等級が3A以上の都市商業銀行、省クラスと省政府所在都市の農村商業銀行および外資銀行とする。 ・利子補填の申請：条件に合う企業は、独自に取り扱い銀行に融資を申請し、銀行の要求に従って関連の証明資料を提出する。銀行は、市場原理・法の支配の原則に従って審査し、独自に融資条件を決定して、適時に融資を実行する。 ・取り扱い銀行への利子補填資金の交付：取り扱い銀行は、前年度の固定資産融資実行額と本年度の増加見込みに基づき、2026年2月末までに財政部または省級財政部門に前年度

の利子補填資金を申請する。財政部は、集計後、取り扱い銀行に対し、直接または省級財政部門を経由して資金を交付する。取り扱い銀行は、企業からの利子徴収に代えて利子補填資金で支払う。

[規則]

【税】

○「越境電子商取引の輸出積み戻し商品の租税優遇政策に関する公告」(財政部、税関総署、国家税務総局公告 2026 年第 16 号、2026 年 2 月 6 日公布、2026 年 1 月 1 日施行)

■原文(「关于跨境电子商务出口退运商品税收优惠政策的公告」)は、国家税務総局の下記サイトをご参照。

<https://fgk.chinatax.gov.cn/zcfgk/c102416/c5247663/content.html>

2023 年から越境電子商取引 (EC) における輸出商品 (食品を除く) が、輸出日から 6 カ月以内に返品等の理由により元の状態で中国に積み戻された場合、輸入関税と輸入増値税・消費税を免除する政策が実施されている。当初は 2025 年 12 月 31 日までが実施期限とされていたが、新たに 2026 年 1 月 1 日から 2027 年 12 月 31 日まで延長するもの。

(執筆者連絡先)

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

E-mail: r-ikegami@murc.jp ホームページ: <https://www.murc.jp>

主要経済指標の推移

三菱UFJ銀行
トランザクションバンキング部

項目	単位	2025年												2026年
		2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	
国内総生産(GDP)	前年 同期比%	(4-6月) 5.2					(7-9月) 4.8			(10-12月) 4.5			-	
固定資産投資*	前年 同期比%	4.1	4.2	4.0	3.7	2.8	1.6	0.5	▲ 0.5	▲ 1.7	▲ 2.6	▲ 3.8	-	
第一次産業	前年 同期比%	12.2	16.0	13.2	8.4	6.5	5.6	5.5	4.6	2.9	2.7	2.3	-	
第二次産業	前年 同期比%	11.4	11.9	11.7	11.4	10.2	8.9	7.6	6.3	4.8	3.9	2.5	-	
第三次産業	前年 同期比%	0.7	0.1	▲ 0.2	▲ 0.4	▲ 1.1	▲ 2.3	▲ 3.4	▲ 4.3	▲ 5.3	▲ 6.3	▲ 7.4	-	
工業生産 (付加価値ベース)**	前年 同月比%	5.9	7.7	6.1	5.8	6.8	5.7	5.2	6.5	4.9	4.8	5.2	-	
社会消費財 小売総額***	前年 同月比%	4.0	5.9	5.1	6.4	4.8	3.7	3.4	3.0	2.9	1.3	0.9	-	
消費者物価上昇率 (CPI)	前年 同月比%	▲ 0.7	▲ 0.1	▲ 0.1	▲ 0.1	0.1	0.0	▲ 0.4	▲ 0.3	0.2	0.7	0.8	0.2	
工業生産者 出荷価格(PPI)	前年 同月比%	▲ 2.2	▲ 2.5	▲ 2.7	▲ 3.3	▲ 3.6	▲ 3.6	▲ 2.9	▲ 2.3	▲ 2.1	▲ 2.2	▲ 1.9	▲ 1.4	
輸出***	億ドル	5,399.4	3,139.1	3,156.9	3,161.0	3,251.8	3,217.8	3,218.1	3,285.7	3,053.5	3,303.5	3,577.8	-	
前年 同月比%		2.3	12.4	8.1	4.8	5.8	7.2	4.4	8.3	▲ 1.1	5.9	6.6	-	
輸入***	億ドル	3,694.3	2,112.7	2,195.1	2,128.8	2,104.1	2,235.4	2,194.8	2,381.2	2,152.8	2,186.7	2,436.4	-	
前年 同月比%		▲ 8.4	▲ 4.3	▲ 0.2	▲ 3.4	1.1	4.1	1.3	7.4	1.0	1.9	5.7	-	
貿易収支***	億ドル	1,705.2	1,026.4	961.8	1,032.2	1,147.7	982.4	1,023.3	904.5	900.7	1,116.8	1,141.4	-	
対内直接投資 (実行ベース) ^(注)	億元	1,712.1	2,692.3	3,207.8	3,581.9	4,232.3	4,673.4	5,065.8	5,737.5	6,219.3	6,931.8	7,476.9	920.1	
前年 同期比%		▲ 20.4	▲ 10.8	▲ 10.9	▲ 13.2	▲ 15.2	▲ 13.4	▲ 12.7	▲ 10.4	▲ 10.3	▲ 7.5	▲ 9.5	▲ 5.7	
外貨準備高	億ドル	32,272	32,407	32,817	32,853	33,174	32,922	33,222	33,387	33,433	33,464	33,579	33,991	
都市部調査失業率	%	5.4	5.2	5.1	5.0	5.0	5.2	5.3	5.2	5.1	5.1	5.1	5.2	
国内自動車 販売台数	万台	212.9	291.5	259.0	268.6	290.4	259.3	285.7	322.6	332.2	342.9	327.2	234.6	
前年 同月比%		34.4	8.2	9.8	11.2	13.8	14.7	16.4	14.9	8.8	3.4	▲ 6.2	▲ 3.2	
購買担当者指数 (PMI)	製造業	50.2	50.5	49.0	49.5	49.7	49.3	49.4	49.8	49.0	49.2	50.1	49.3	
非製造業		50.4	50.8	50.4	50.3	50.5	50.1	50.3	50.0	50.1	49.5	50.2	49.4	

* : 年初からの累計ベース。

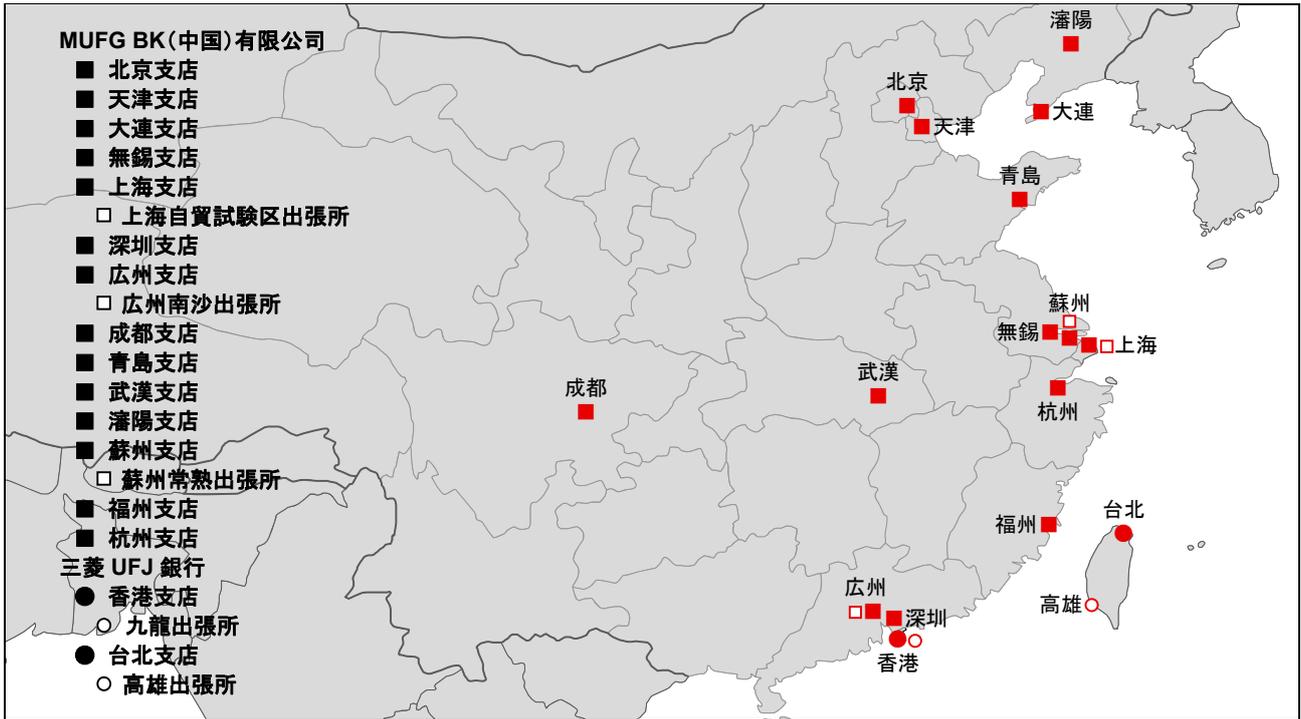
** : 2月は1-2月の累計ベース。独立会計の国有企業と年間販売額2,000万元以上の非国有企業を対象。

*** : 2月は1-2月の累計ベース。

(注) 金融業を含む数値となる。

(出所) 国家統計局等の公表データを基に三菱UFJ銀行 トランザクションバンキング部作成。

MUFG 中国ビジネス・ネットワーク



MUFGバンク(中国)有限公司

拠 点	住 所	電 話
北京支店	北京市朝陽区東三環北路5号 北京発展大厦2階	86-10-6590-8888
天津支店	天津市南京路75号 天津国際大厦21階	86-22-2311-0088
大連支店	大連市西崗区中山路147号 申貿大厦11階	86-411-8360-6000
無錫支店	無錫市梁溪区人民中路139号無錫恒隆広場オフィス2座33層 3301-3308ユニット	86-510-8521-1818
上海支店 上海自貿試験区出張所	上海市浦東新区海陽西路399号前灘時代広場16階-1601、1602、1604单元 上海市浦東新区海陽西路399号前灘時代広場16階-1603单元	86-21-6888-1666 86-21-6888-1666
深圳支店	深圳市前海深港現代サービス業協力区7-01 前海嘉里商務中心T2 18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	成都市錦江区東大路577号1棟2单元18階1802-04室	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
蘇州支店 蘇州常熟出張所	江蘇省蘇州市蘇州工業園区蘇州大道東289号広融大厦15階 江蘇省常熟市常熟高新技术開發区黄浦江路289号臨湖商業中心項目弁公楼【2902-A】单元	86-512-3333-3030 86-512-5151-3030
福州支店	福建省福州市台江区江濱中大道363号 華班大厦5階01、02、03、10、11、12号	86-591-3810-3777
杭州支店	浙江省杭州市下城区延安路385号杭州嘉里中心2幢10階1002、1003、1004号	86-571-8792-8080

三菱UFJ銀行

香港支店	8F AIA Central, 1 Connaught Road, Central, Hong Kong	852-2823-6666
九龍出張所	18/F & 19/F, Airside, No.2 Concorde Road, Kai Tak, Kowloon, Hong Kong	852-2823-6666
台北支店	台湾台北市民生東路3段109号 聯邦企業大樓8階・9階	886-2-2514-0598
高雄出張所	台湾高雄市前鎮区成功二路88号4階	886-7-332-1881

【本邦におけるご照会先】

トランザクションバンキング部

東京:050-3612-0891(代表) 大阪:06-6206-8434(代表) 名古屋:052-211-0650(代表)

発行:三菱 UFJ 銀行 トランザクションバンキング部

編集:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 国際情報営業部

- ・本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものでもありません。
- ・本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。
- ・本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、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。
- ・本資料の知的財産権は全て原資料提供者または株式会社三菱 UFJ 銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。
- ・本資料の内容は予告なく変更される場合があります。