

# 中国リスクマネジメント研究会 報告書

2013年10月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中国北アジア課

本レポートに関する問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中国北アジア課

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL：03-3582-5181

E-mail：ORG@jetro.go.jp

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

アンケート返送先 FAX：03-3582-5309

e-mail：ORG@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 中国北アジア課宛

JETRO

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：中国リスクマネジメント研究会報告書

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問１：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問２：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問３：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針

(<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。  
また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価および業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

## はじめに

2012 年 9 月、尖閣諸島の国有化を背景に、中国で大規模な反日デモが発生した。先般の反日デモは、過去の 2005 年や 2010 年と比較して規模が大きく、また、一部暴徒化により甚大な被害が生じたこともあり、日本企業は中国リスクをあらためて認識している。

例えば、ジェトロが日本企業の本社を対象に、2013 年 1 月に実施した「日本企業の海外事業展開アンケート調査」によると、「中国におけるビジネスリスクが高まった」との回答が 69.8%と約 7 割に達し、前回同項目を調査した 2010 年 12 月時点の 52.7%と比較して、17 ポイント余りも上昇した。同調査の回答企業に対して、2013 年 8 月に実施した「日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」では「中国におけるビジネスリスクが高まった」との回答は 52.2%と、2013 年 1 月時点より 17.6 ポイント低下したが、それでも 2010 年 12 月時点並みの高い水準にとどまっている。

このように中国でのビジネスリスクに対する認識が高まっている背景には、もちろん反日デモの影響もあるが、この他にも、中国経済の減速、人件費などのコスト上昇、法制度の恣意的な運用、知的財産権の侵害をはじめとしたリスクや事業環境の変化が顕在化していることが考えられる。

とはいえ、日本にとって中国は重要な隣国であり、国内市場が成熟し、海外市場開拓の重要性が増す中、中国市場に対する日本企業の期待は高い。事実、上記のアンケート調査で、中国での今後のビジネス展開について尋ねたところ、「既存ビジネスを拡充、新規ビジネスを検討している」との回答は、2013 年 1 月時点で 58.1%、8 月時点で 60.7%と約 6 割に達している。そして、今後も中国でビジネスを展開する理由として最も多かったのが「市場規模、成長性など販売面でビジネス拡大を期待できるから」であった。

日本企業はリスクに対応しつつも、拡大する中国市場をいかに取り込んでいくかが、経営戦略における喫緊の課題となっているわけであるが、そもそもビジネスにリスクは必然的に伴うものであり、中国に限らずリスクのないビジネスはない。リスクを怖がらずに、リスクを知った上で対応策を立てるのが、いわゆるマネジメントである。

それでは日本企業は中国におけるリスクをどのようにマネジメントしていけばよいのか。ジェトロではこうした問題意識の下、有識者や企業関係者による「中国リスクマネジメント研究会」を組織し、2013 年 6 月から 9 月にかけて 3 回にわたって日本企業の中国におけるリスクマネジメントのあり方について議論を重ねてきた。また、これに併せて日本企業へのヒアリング調査を実施し、それらを踏まえて、調査報告書にとりまとめた。今般のヒアリング調査にご協力いただいたのは合計 62 社で、延べ 113 名の方々からさまざまな貴重なご意見をうかがわせていただいた。本調査はこうした数多くの方々のご協力やご支援がなければ到底達し得られなかったものであり、この場を借りて厚くお礼申し上げる。

本報告書の構成は以下のとおりである。まず、序論で「チャイナリスク」とは何かを明らかにした上で日本企業の対応策について概観した。そして、第1章では中国リスクを外部経営環境リスクと内部経営環境リスクに大別して捉えつつ、日本企業が取るべきビジネスリスクマネジメントについて全般的に論じた。

第2章では比較可能な資料・統計に基づいて、自然災害、インフラストラクチャー、治安、労務管理、政治状況、カントリーリスクなどの観点から、他の新興国と比較しながら中国リスクの高さや位置付けを検証した。

第3章では中国リスクを、①カントリーリスク（国としての変化が事業運営に影響を及ぼすリスク）、②オペレーショナルリスク（実際の事業運営において生じるリスク）、③セキュリティリスク（安全管理面でのリスク）の三つに体系的に整理した上で、リスクマネジメントの基本戦略を論じた。

第3章での三つのリスク分類に基づき、第4章は政治、経済、社会面でのカントリーリスク、第5章は投資・貿易制度、知的財産権、法務・労務問題、財務・金融・為替、生産、営業・販売、あるいは撤退も含めた事業再編などのオペレーショナルリスク、第6章は対日抗議行動、治安、新興感染症、従業員の安全管理、情報セキュリティ、あるいは最近重要度が増している企業の社会的責任（CSR）などのセキュリティリスクについて、それぞれの概要を解説しつつ、対応策について検討した。

第7章では今後のリスクマネジメントのポイントについて、マネジメント体制の強化とビジネス戦略の再構築という二つの観点から検証した。

本報告書が中国ビジネスにかかわる関係各位のご参考となれば幸いである。なお、本報告書で述べられている見解は執筆者個人のものであり、所属する機関・組織などのものではないことをあらかじめお断りする。

2013年10月

日本貿易振興機構（ジェトロ）  
海外調査部 中国北アジア課

## 目 次

序論 チャイナリスクとは	1
第1章 新しい局面を迎えた中国リスク分析とその対応	8
〔1〕中国リスクのとらえ方	8
〔2〕主要な中国リスク	9
〔3〕中国リスクを踏まえた事業の見直し	13
第2章 チャイナリスクの国際比較	27
〔1〕世界の中における中国	27
〔2〕ビジネスリスクにおける国際比較	30
第3章 リスクの体系的整理と基本戦略	36
〔1〕チャイナリスクの体系的整理	36
〔2〕リスクマネジメントの基本戦略	40
〔3〕中国におけるビジネス上のリスク・問題点	42
第4章 カントリーリスクの概要	44
〔1〕政治リスク	44
〔2〕経済リスク	51
〔3〕社会リスク	71
第5章 オペレーショナルリスクの概要と対応策	85
〔1〕貿易制度	85
〔2〕投資制度	92
〔3〕知的財産権	100
〔4〕法務問題	107
〔5〕労務問題	112
〔6〕財務・金融・為替	124
〔7〕生産	134
〔8〕販売・営業	142
〔9〕事業再編	149

第6章 セキュリティーリスクの概要と対応策……………	157
〔1〕 対日抗議行動	157
〔2〕 治安悪化	158
〔3〕 新興感染症	160
〔4〕 従業員の安全管理	162
〔5〕 情報セキュリティー	163
〔6〕 企業の社会的責任（CSR）	164
第7章 チャイナリスクマネジメントのポイント……………	171
〔1〕 マネジメント体制の強化	171
〔2〕 ビジネス戦略の再構築	178

## 序論 チャイナリスクとは

### 1. はじめに

「チャイナリスク」という言葉が中国ビジネスにおいてやかましくなってきた。「君子危うきに近寄らず」か、はたまた「虎穴に入らずんば、虎児を得ず」か、このアフォリズムは、中国ビジネスにかかわる日本企業の偽らざる心境であろう。今や日本企業は対中直接投資にあつては、カントリーリスクをしっかりと見据えた経営戦略を本格的に導入する時代であると認識している。リスク管理を企業のマネジメントのなかに位置付けることが肝要となった。「触らぬ神にたたりなし」といった経営姿勢でなく、「禍を転じて福となす」といったスピリットが問われていると言えよう。

「チャイナリスク」の実態解明と対応を急ぐべく、ジェトロでは海外調査部中国北アジア課が軸となって、中国ビジネスに知見のある学識経験者や企業関係者など有識者数名を組織して「中国リスクマネジメント研究会」を立ち上げた。2013年6月より数回にわたる会議ではゲストスピーカーも招き、ジェトロが実施する調査に対するアドバイス、ならびに報告書作成にあたっての提言を行い、さらに今後の対中ビジネスのあり方について議論を深めた。その研究会成果が本報告書である。

### 2. 「チャイナリスク」とは

そもそも「チャイナリスク」とは一体何なのか。なぜ「チャイナリスク」という言葉だけがあたかも固有名詞のごとく存在するのか。ひとことで言うなら、中国市場に対する特別視に由来する。中国市場が他の国々の市場と違って特殊であるがために、中国ビジネスにまわり発生する困難、トラブル、危機も特殊で特異とみなし、「チャイナリスク」という言葉が生まれることになったと思われる。

それでは中国市場、中国ビジネスは本当に「特別」「特殊」「特異」なのか。確かに中国文化や伝統、生活習慣やしきたりの違いに根差した特殊性は存在する。その一例が「関係」(guanxi)と言われるネットワークの概念であり、中国ビジネスにおいては考慮すべきファクターである。中国で事業を成功させるには、公的な関係と私的な関係を融合させなければならない。このことは日本のビジネスパーソンのみならず、欧米の企業人も等しくぶつかる難題である。その意味で「guanxi」は中国の特殊性を表すが、同時に一般的な概念として定着している(ロバート・ブーデリ、グレゴリー・T・フアン『ビル・ゲイツ、北京に立つ—天才科学者たちの最先端テクノロジー競争』日本経済新聞出版社、2007年等参照)。

それぞれの国の文化、伝統、慣習は、他の国と違うという意味で常に特殊であるが、その特殊性をもってその国のビジネス展開も特殊だと断言することは、グローバル時代のビ



ジネス作法としては相いれないといわざるを得ない。

それでもやはり中国市場の持つ特殊性は存在するのか。一つは中国の政体が中国共産党の一党独裁制度ということである。この制度は明確に日本や欧米などの国々とは異なる。だが、一党独裁の政体をもつ国家は世界には中国に限らずかなり存在する。身近な国ではベトナムもベトナム共産党による一党独裁国家であり、その意味で中国市場は共産党の一党独裁国家だから特殊とはいきれない。

次に「社会主義市場経済」と称される経済制度の特殊性である。1992年初め鄧小平氏の「南巡講話」のあと、中国共産党第14回大会（1992年10月）で提起され導入された、新しい概念の経済制度である。当時、社会主義国が市場経済を受け入れるのは自家撞着ではないかと批評された。社会主義というシステムを構成するメルクマールの一つに、それも重要な要素として「計画経済」があると考えられていたので、市場経済の導入はコペルニクスの転回ともみられた。つまり社会主義と市場経済とはアンチノミー（二律背反）と考えられていたからである。

それゆえ一党独裁体制を維持し、政府のマクロコントロール（行政指導）のもとで市場メカニズムを構築するシステムは、自由主義国家制度下の資本主義経済とは明確に異なる。リーマン・ショック以降は党幹部、党官僚の権限が一層強化され、国有金融機関、国有大型企業の主導による市場経済運営がますます強大化してきた。中国を「国家資本主義」と呼ぶ論調も増えてきた（イワン・ブレマー『自由市場の終焉：国家資本主義とどう闘うか』日本経済新聞出版社、2011年等参照）。

だが、「社会主義」という概念にとらわれず、国家、もしくは党が主導して資本主義経済、あるいは市場経済を発展、運営しているのは中国だけであるのか。ベトナムのドイモイ政策しかり、シンガポールの経済運営も中国の「社会主義市場経済」と近似した政策であり、さらに戦後出現した多くの「開発独裁」国家も、中国同様に政治は独裁であったが、経済は市場経済を採用してきた。「社会主義市場経済」についてはいろいろ議論があるとしても、中国だけの特殊性に帰することはなかなか難しい。そうすると、中国市場の「社会主義市場経済」、あるいは、誤解を恐れず使用するならば、「国家資本主義」と判断するだけで、そこで具現される諸問題を特殊とみなし「チャイナリスク」と呼称するには無理があるといえよう。

第3に、中国市場の巨大な規模が放つ影響力、それゆえに他の国と違った特殊性である。何よりも人口規模は世界一で13億人を有する。その中でもボリュームゾーンと呼ばれる膨大な中間層の台頭により、中国は巨大な消費力、購買力をもつ国としての魅力を放っている。名目GDPは2010年に日本を抜き世界第2位に位置し、2012年で約8兆2,000億ドルの規模である（日本は約6兆ドル、米国は約15兆7,000億ドル）。早ければあと5年、遅くとも10年もすると米国に追いつくとする試算もある（関志雄『チャイナ・アズ・ナンバーワン』東洋経済新報社、2009年等参照）。注目すべきことは、中国が米国のGDPにいつ追いつくかということよりも、既に射程距離に入っていることが国際経済の視点か

らみて重要であろう。

さらにモノにおいては「世界の工場」と言われるだけあって、中国で作られる多くの工業製品の生産量は世界で首位を占めている。具体的には粗鋼生産量では約7億トンと2位の日本の約1億トンを大きく引き離し、ずば抜けて首位である。セメント、レアアース、繊維、化学製品、紙などの原材料、アパレル、自動車、オートバイ、造船、テレビや洗濯機、冷蔵庫やエアコンといった家電製品、精密機器、工作機械、建設機械、農業機械、パソコンなどのIT機器等々、多くの製品が生産量で世界第1位である。また、カネの面でも、外貨準備高が約3兆3,000億ドルで2位の日本をはるかに引き離し、貿易総額においても、2012年に米国を抜いて世界最大の貿易大国になった（約3兆9,000億ドル）。

こうした「巨大な開発途上国」は他に例を見ない。あまりにも大きな経済規模であるがゆえに、そこでの経済運営から派生する諸問題は特殊と見られ、尋常でないリスクを包含するという意味を込めて「チャイナリスク」と呼ばれることになる。ただ、この論調の背景には、後発国が先発国に迫いつくとき、そして先発国が後発国の挑戦の重大性に気がつき始めるとき、歴史的にいつも「異質論」が現れたが、中国経済の巨大化の結果としての「チャイナリスク」にも同様の思潮が裏にあるように思える。19世紀のドイツの台頭に対する英国の論調や1980年代における日本経済の台頭に対する米国国内の論調も「異質論」である。先進国でない巨大な開発途上国である中国の台頭は「異質」と考える論調が、「チャイナリスク」の背景を構成していることは間違いないといえよう。

では、巨大な経済規模は中国だけか。膨大な人口を有するのは、中国だけでなく、12億人以上のインドもしかりであり、GDPの経済規模では米国は依然中国の2倍近くはある。規模の大きさだけから中国の特殊性を説明するには不十分である。また、中国の1人当たりGDPでは、IMFのデータベース（2013年4月版）によると、中国は世界185カ国・地域中87位で約6,000ドルである。これは日本の8分の1ぐらいである。

さらに、経済活動の効率や能率を、投入量と産出量の比率、つまり生産性という指標でみた場合、労働生産性、資本生産性、全要素生産性のどれをとっても中国は効率的な運営をしていない。例えば、OECDや世界銀行のデータによると、中国の労働生産性は82位で、日本は26位である（日本生産性本部「労働生産性の国際比較」2011年版参照）。労働生産性は、効率性を比較するための手段とすることができる。このように見ていくと、巨大な経済規模や「巨大な開発途上国」と言うだけで特異視し、「チャイナリスク」と特別扱いすることは異常と言わざるをえない。

以上のような論点から「チャイナリスク」の根拠を見て行くと、特別なリスクでないことが見えてくる。グローバル市場にあっては、対外進出を実施する場合、等しく考慮し対応しなければならないリスクを「カントリーリスク」として把握するが、中国市場も同様に把握すればよいと思われる。

### 3. 日中経済関係の特殊性

しかし、中国市場で直面するリスクを「チャイナリスク」と呼称するかは別にして、本当に特殊性は存在しないのか。日本企業は他の国々と同様に中国市場のリスクを認識しておけばいいのか。否である。やはり「特別」「特殊」「特異」のファクターは存在する。それには二つある。

一つは、日中両国の歴史関係に根差す問題であり、その本質は「歴史認識問題」である。日中関係にあって、中国にとって譲れない原則があり、それは「三つの T」といわれる「Taiwan」（台湾問題への干渉）、「Territory」（尖閣諸島の領有）、「Textbook」（教科書問題＝歴史認識）である。「Tibet」（チベット問題）も中国にとっては敏感な問題であるが、直接日中関係に根差している問題ではない。中国は「三つの T」にかかわると、政治・外交カードが経済を優先して切られ、政経不可分の原則が往々にして全面に押し出される。それゆえ「三つの T」は日本企業にとって「チャイナリスク」の特殊性を象徴するものである。だからこそ、日本の企業人は「三つの T」に対して深く理解し、慎重な言動が求められる。

もう一つは、日中経済関係の量的な拡大と緊密な相互補完性という現実である。日中国交正常化以来 40 年、日中経済関係は、量的、質的に発展し、緊密化、相互依存を成し遂げた。日中経済関係の量的拡大は、貿易量の推移から見てとれる。国交正常化の年、1972 年の日中貿易はわずか 11 億ドルであったが、2011 年には 3,449 億ドルと 314 倍に拡大し、日本の貿易総額における中国のシェアは、1972 年の 2.1%から 20.6%にまで伸びた。それにともない日本の対中貿易依存度（対名目 GDP 比）は、1980 年の 0.9%から 5.3%に上昇した。対中輸出商品の比率においても、中国向けの半導体部品、自動車部品、プラスチック類は首位を占め、鉄鋼、エンジンなどがそれに続く。日本の対中輸出では 6 割が中間財であり、液晶パネル、半導体、電池などの材料の多くは日本製品である。貿易の相互補完性を見ると、日本の対中輸出特化係数が高いのは、機械機器、化学製品、金属製品などである。輸入では実に衣類の 80%は中国からである。そのために中国に特化しているのは繊維製品、雑貨、非金属製品などであり、繊維アパレル、軽工業品、雑貨、家電など中国製品の日本国内での輸入浸透度は断然優位を保持している。

中国に進出する日系企業数は、「中国貿易外経統計年鑑 2012 版」によると 2011 年末現在、22,790 社（登記ベース数）で全体の 7.9%、香港、台湾を除けば、国・地域別で第 1 位である。日系企業に従事する雇用者数は直接・間接合わせて約 1,000 万人以上ともいわれ、他の国・地域の企業と比べて、活発な社会貢献活動を展開している。例えば、四川大地震への義援金、車両・図書・アニメ・衣料品・薬品等々の寄贈、環境保護活動－砂漠化防止のための植林・緑化活動、環境保全教育、「希望工程小学校」の建設支援などである。

日中経済関係の相互補完性はこの 40 年間に極めて緊密になった。当初 1980 年代までは貿易が先行し、その次に 1990 年代から貿易と投資が連動してきた。それが委託加工貿易

へと結実し、今世紀に入ると工程間分業から産業内貿易へと進展してきた。

この 40 年間にみる経済的な緊密化を実現した要因はいくつか指摘できる。第 1 はいうまでもなく地理的条件である。ただ、地理的に近いということは、必ずしも経済的距離の近さを示すものではないが、やはり重要なファクターである。それは必要条件といってもよい。必要条件とは静態的、客観的ファクターであり、距離が近いといった地理的条件のみならず、長い歴史的交流などの文化的背景、先進国と開発途上国といった経済構造などもこの条件を構成するといえる。

しかし、必要条件は重要であるとしても、それだけでは経済緊密化は達成できなかった。必要条件は必ずしも十分条件を構成するものではない。むしろこの 40 年の日中経済交流は、密接な経済関係を構築するための十分条件を醸成してきた過程ととらえることができる。十分条件とは日中両国間の経済交流に携わる官民の人々、組織の努力であり、主体的動態的条件といえる。あるいは政策的ファクターといってもよい。

特に日本は、アジアの経済的先進国として、中国に対してこの経済的十分条件の形成のために全面的に支援してきた。日本政府の ODA はもとより、民間企業、経済団体、地方自治体などによる支援は、他の先進国と比較してずば抜けて高い。ハード面では交易に必要な港湾、鉄道、空港などのインフラ整備支援があり、ソフト面では技術や管理、国際的な商習慣、規則の伝授があった。だからこそ、日中経済関係は他の国々と違って、この 40 年間は本当に有意義であった。この過程で築かれた日中両国の個人、企業、団体間の友情、信頼関係は努力して保持しなければならない。

#### 4. 「チャイナリスク」への対応

リスクとは好ましくない影響をもたらす事象の総称であるが、企業経営に限って考えてみると、リスクの公式定義としては、2001 年に制定された日本規格協会の JISQ2001『リスクマネジメントシステム構築のための指針』がある。ここではリスクを「事態の確からしさとその結果の組み合わせ、または事態の発生確率とその結果の組み合わせ」と述べている。経済産業省が 2005 年 3 月に出した『先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント 実践テキスト』ではリスクを「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と簡明に述べている。まさにそのとおりで、リスクの本質は不確実性に求めることができる。また、実践リスク・マネジメント研究会の武井勲理事長はリスクを「事業の目標や目的に向かって起こした行動が予想どおりにいかなくなる要因、予想とは異なる結果が出る可能性をもたらすもの」と解説している（武井勲『リスク・マネジメント総論』中央経済社、1995 年他を参照）。

日本国内の市場が成熟し、海外に市場がシフトする中で、「リスクの国際化」も並行して進展している。そのため ISO9000 や ISO14000 などの国際規格関連の認証取得も盛んになってきた。そこで「チャイナリスク」であるが、日本企業の対外進出によって引き起こ

された「リスクの国際化」の構成部分であることは間違いない。それも極めて重大なリスクである。「リスクの国際化」は、広義の意味では「カントリーリスク」に包含される。中国においての「カントリーリスク」には、共産党の一党独裁から派生する政治問題（例えば法治や民主化など）、経済格差や金融制度の不備、労働力不足といった経済問題、三農問題、環境保全、未熟な社会保障といった社会問題、先々の「中所得国の罫」などが指摘できる。

「リスクの国際化」の重大な一部分としての「チャイナリスク」は日中経済関係の特殊性で述べたごとく、一つは日中両国の歴史関係に根差す問題、二つ目は日中経済関係の量的な拡大と緊密な相互補完性という現実の規定される。前者は 2012 年の対日抗議行動にみられるがごとく、「ポリティカルリスク」として浮上し、後者は「リスクの巨大化」をもたらし、日系企業の投資の大規模化、沿岸部を中心に進出先の拡散化、進出業種の多様化によってより複合化、巨大化していった。

また、「チャイナリスク」には受動リスクと能動リスクがある。受動リスクとは企業が現状のままでも被る受け身のリスクで個別企業だけの対応では難しい。同業他社との連携や地域の日本人会、政府機関との協力が必要となる。その筆頭が「ポリティカルリスク」であり、反日デモ、不買運動だけでなく、超法規的な政策措置や政策・方針の急激な変更なども含まれる。予告なし、猶予なしの不許可、立ち退きや税関の全量検査、独占禁止法による長期審査などの恣意的な施策も該当する。こうした事態は企業の投資条件の保全、生産・販売、雇用等の計画に打撃を与えることになる。

さらに受動リスクには地震、水害などの自然災害リスク、重症急性呼吸器症候群 (SARS) のような医療リスク、大気汚染、土壌汚染、水質汚染などの環境リスク、電力不足、水不足などのインフラリスク、また、訪日観光客の激減といった風評被害もある。時には為替や金利の変動、原油価格の高騰など経済・投機リスクも含まれる。

能動リスクは中国市場進出に伴って、市場開拓、市場拡大など現状の変更を求めるときに発生するリスクである。グローバル経営の一環としての中国ビジネスにおいても予見しなければならない。広い意味では業務リスクとも呼ばれる。企業内部と外部の不正、労務慣行や取引慣行の変更、有形資産に対する損害等によって事業活動が中断する危険にさらされる。市場リスク（売掛金の回収等）、法務リスク（契約違反、賠償責任等）、財務リスク（流動性、信用不安等）、労務リスク（ストライキ等）、知財リスク（商標、特許侵害等）、IT リスク（情報漏えい、ハッカー等）、事故リスク（労災、火災等）、製品リスク（リコール、PL 等）、社会リスク（反社会勢力とのトラブル等）などがある。

以上のような「チャイナリスク」に対応すべく、ここ数年、リスクマネジメントの必要性が求められてきた。リスクマネジメントとは発生する可能性のあるリスクを発見、分析、評価し、対応するプロセスであり、企業倒産を防止する防衛戦略（リスクの合理的、科学的管理）といえる。それゆえリスクマネジメントは経営戦略にあつてはマーケティング戦略や M&A 戦略のように企業の収益増大を目指すものでないが、リスクを最小に抑制する

ことで、結果的に企業の存続と間接的に企業収益の向上に寄与することになる。

「チャイナリスク」に対応するリスクマネジメントの第1は、現地法人の中にリスク対応のプロセスを把握、管理し指導できる組織部門を確立することである。その責任者は経営の最高意思決定機関が任命する必要がある。リスク管理の責任者は法務部門（損害賠償の立証等）、広報部門（マスコミ対策、危機情報の集約等）、安全管理、環境保全を包括した固定した組織運営が求められる。これは経営トップ直属の情報部門とし、日本本社との連絡網の確立、社内の意思決定機関へ提言できるよう組織上の位置付けをすべきである。その組織部門はリスクの実態、つまり「危険・危機・危害」の区分を判断し、内部監査部門のプロセス管理も行う。また、その部門を軸に関係部門が年に数回意見、情報交換をする組織横断的な委員会の存在も重要である。

第2にリスクヘッジ戦略として、貿易保険はじめ民間の保険会社と保険適用の内容を詰めておく必要がある。投機リスクは保険でカバーできないとしても、契約不履行問題からストライキ、暴動まであらゆる保険事項を検討しておくことが肝要である。また、日中投資保護協定など日中間の協定、条約も十分に認知しておくべきである。

第3は外部の専門家（弁護士、公認会計士等）、日中双方の行政関係部門、現地の商工会などと日頃の情報交換も欠かせない。自社以外の企業や業界と定期的にリスク管理の学習などを実施することが勧められる。

第4に自社の職員、家族、中国人従業員の身体的安全の確保を日常的に研究しておくことも大切である。医療施設との連携、緊急医療処置のマニュアル、飛行場や高速鉄道の駅への脱出ルートなども検討を要する。

第5に事業の撤退（清算等）も十分に研究しておくことが必要である。日本企業は「入口」の研究は熱心だが、「出口」戦略も軽視してはならない。撤退を研究することは、すぐに撤退することではない。リスク管理の一部としてしっかりとマニュアル化しておくことである。

最後に、「チャイナリスク」に対応したリスクマネジメントの詳細は後編に譲るとして、経済のグローバル化、市場のボーダレス化、情報のネットワーク化の進展に対応した国際的な経営管理システムが求められているが、それに見合った「チャイナリスク」管理の標準化の構築が今後重要になることを提議しておきたい。

ところで、究極の「チャイナリスク」とは何であるのか。それは一言で言うなら、日本がああ巨大な中国市場を失うことになれば、それ自体が究極の「チャイナリスク」になるということである。

## 第1章 新しい局面を迎えた中国リスク分析とその対応

2008年1月の労働契約法の施行前後から始まった労働コスト高や、2008年9月のリーマン・ショックによる受注減・景気悪化による中国事業の採算の悪化、2011年3月の東日本大震災によるサプライチェーンの見直し、2012年9月の反日デモ等をきっかけに、中国での事業再編を検討する日系企業が増えている。本章では、中国リスクを俯瞰（ふかん）することで、中国事業の戦略的見直しと日本企業の取るべきビジネスリスクマネジメントについて述べていきたい。

### 〔1〕中国リスクのとらえ方

#### 1. 中国リスクとは

企業の海外進出に伴うリスクをビジネスの観点から見た場合、カントリーリスクを中心とする「外部経営環境リスク」と日常的なビジネス・オペレーションに直接関係する「内部経営環境リスク」に大別することができる（図表1-1）。

図表1-1 海外進出のリスク分類

	主なリスク
外部経営環境リスク	国家・政治の安定、社会不安、インフレ、制度変更、外資規制、債務不履行、ストライキ、暴動、テロ、紛争、内乱、革命、自然災害、競争相手の状況、業界特性、法律の改正、規則の変更、株主との関係等
内部経営環境リスク	(1)意思決定情報リスク 財務情報の適否、監督機関への財務・業務報告リスク等 (2)業務プロセスリスク ①業務リスク(製品開発力、従業員の資質、調達先等) ②誠実性リスク(従業員の不正、違法行為、経営者不正等) ③財務リスク(与信、流動性等)

〔出所〕筆者作成

#### （1）外部経営環境リスク

「外部経営環境リスク」とは、国家・政治の安定、社会不安、インフレ、制度変更、外資規制、債務不履行、ストライキ、暴動、テロ、紛争、内乱、革命、自然災害等のリスクを指し、海外に進出する時に検討されるカントリーリスクを中心とするリスクである。

そのリスクの中で進出した国特有の外部環境リスクを「固有リスク」と呼んでいる。中国の固有リスクで最も重要なリスクは、「政経一致」の国家という点である。共産党が主導する政治が主であり、経済は従という考えである。この「政治が経済を主導する国家」である点は、外資企業の活動に今後も大きな影響を与える可能性があり、中国固有のリスクの代表といえる。

## （２）内部経営環境リスク

「内部経営環境リスク」は、主に日常的な経営のオペレーションに関するリスクを指し、「意思決定情報リスク」と「業務プロセスリスク」に分類することができる。「意思決定情報リスク」は、中国の会計士の水準が発展途上にあることなどから、正しい財務諸表が作成されず適切な財務報告書の作成ができていないなどのリスクである。

一方、「業務プロセスリスク」は、製品開発力、従業員の資質、調達先などの「業務リスク」、従業員の不正、違法行為、経営者不正などの「誠実性リスク」、与信、流動性などの「財務リスク」の三つに分類される。中国事業で特にこの「業務プロセスリスク」が大きな内部経営環境リスクとなる。

## 〔２〕主要な中国リスク

### １．業務プロセス上の代表的な中国リスク

中国では、「業務プロセスリスク」のうち、特に「誠実性リスク」と「財務リスク」が日本と比べて大きなリスクとなっている。企業活動において、これらのリスクは不正といったかたちで現れる。中国における不正事例と日系企業対応の現状と課題について述べてみたい。

#### （１）不正事例：A社事例

（業種：メーカー、資本：独資 100%、取引先：日本向けがほとんど）

A 社に 7～8 年勤務した経理担当者が、紛失していないにもかかわらず外貨定期預金証書の紛失届を取引先の銀行に提出。新しい定期預金証書を発行するために必要な紛失届用の書類は、董事会の議事録を偽造（印鑑偽造、董事長のサインをコピーして再使用）して作成した。口座を新しく開設するため、董事長のパスポートをコピーして同一名の会社を設立し、新しい証書を担保に借り入れた資金をその口座に入金。偽造印鑑でその口座から現金を引き出し、マンション、工場使用权、株式などの購入資金に流用していた。

#### ○不正発見のきっかけ

日本と地元の公認会計士が既に監査を実施していたが、監査内容を不審に思った日本人董事長が当社に内部監査を依頼。内部監査中に抜き打ちで銀行に残高の確認をしたところ、銀行側との会話の中で、預金証書の紛失届の事件が発覚し、約 2 億円の被害の発見に結びついた。



## （２）不正事例：Ｂ社事例

（業種：美容室の運営・展開、資本：合作）

Ｂ社は美容室の店舗を運営・展開する株式会社で、中国に４年前、合作企業を設立。日常の運営・管理は現地の責任者として日本で採用した中国人元留学生に任せ、会社の日常の経営状況に関しては、中国人総経理が毎日店舗の収支表をファックスで日本に報告していた。

### ○不正発見のきっかけ

地元の会計士事務所の監査と日本の顧問税理士が日本から出張して監査を既に行っていたが、一向に店舗の赤字の状態が改善されないため、当社に内部監査を依頼。内部監査を実施したところ、二重帳簿が発見されたといういわゆる「スキミング」事例である。

## （３）不正発生の原因

不正が発生した企業の日本人経営者から「中国人は人をだます、人間の素質が悪い」などの発言を聞く場合がある。しかし、不正発生の原因には、日本国内同様、経営管理者の甘さに起因することが多い。図表 1-2 は、現地経営者の選任、本社からの権限移譲、現地経営者のチェック・牽制の点から上記事例の２社を比較したものだが、経営管理が十分に出来ておらず、不正が発生して当然という状況であったことが分かる。

図表 1-2 両社の経営管理の状況

	現地経営者	経営者への権限移譲	チェック・牽制
A社	経営管理の経験の少ない技術系を中心とした日本人（本社派遣）	本社主導で、現地日本人経営者に権限移譲なし	形式監査のみで、実質監査なし
B社	日本に留学した中国人経営者（知人）	現地経営者にすべて一任	ファクスでの本社への報告義務のみ。形式監査のみで、実質監査なし

〔出所〕筆者作成

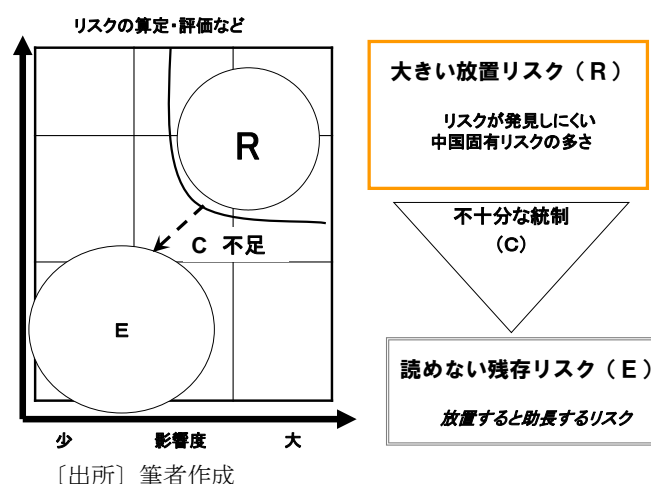
## ２．業務プロセスリスクへの対応

### （１）業務プロセスリスクの発生原因

中国で事業を行う日本企業の特徴に、日本国内と同じ経営感覚で中国事業経営を行いがちで、中国のビジネスリスクをコントロールするという統制意識が比較的希薄になる傾向がある。その結果、業務プロセス上のリスク対応が不十分となり、中国で不正発生に繋がることとなる（図表 1-3）。

不正発生の主な原因には、経営管理者の統制意識の希薄さがあげられるが、ではなぜ、統制意識が希薄なのか。その原因はさまざまであるが、主なものとしては、中国ビジネスリスクの特徴や日中の文化的基層の違いに対する認識不足、日本人に特徴的な「リスク感性」の薄さ、そこから来る、不正の兆候をとらえようとする意識の欠如等を挙げることができる。

図表 1-3 日本企業の中国リスク対応の現状



## ① 中国ビジネスリスクの特徴に対する認識不足

中国ビジネスリスクの特徴には以下のようなものがあるが、これらのリスクに対する認識の甘さが経営上の統制が不十分となる一因になっている。

### ア. 中国ビジネスリスクの範囲の広さ

中国ビジネスリスクには通常の会計不正のみならず経済犯罪から来る刑事罰に近い性質の問題も含まれていることがある。一般的に監査というと会計監査を思い浮かべるが、残念ながら中国では、会計リスクのみを調べれば済むというわけではない。予期せぬ社内の権力闘争等、日本では想像できないようなリスク範囲の広さがある。

### イ. リスク関係者の範囲の広さ

中国で不正事件の場合、その金額が大きければ大きいほど、役所を含む各関係先が絡んでいる場合が多くある。また、不正を行った社員が、売り上げを自分で横領したにもかかわらず、税務局に「日本人経営者の命令で脱税をさせられていた」などと告発するケースもある。リスク対応を誤ると、企業は横領を取り戻せないだけでなく、追徴課税を受けることもある。このような役所との関係も考慮しながら、不正対応をせざるを得ないのも中国ビジネスリスクの特徴である。

### ウ. 被害金額の多さ

日本に比べ不正金額が多く、数千万から数億円の額の不正が見つかることがある。この不正被害金額が高額な事も中国の不正リスクの特徴として挙げられる。

前述したように、日系企業はビジネスリスクを発見しようとする意識が比較的希薄である。そのために、ビジネスリスクを事件発生前に発見できず、事前の対処がないままに不

正が発生、その不正に事後的に対処することで被害が拡大し、役所との関係上結局うやむやな解決で終了、というケースが多いのが日本企業の現状である。

## ② 日中の文化的基層の違いに対する認識不足

不正があった企業の日本人経営者が共通して言うのが「中国の経営者や従業員を信じていたのに」という言葉である。中国を含む海外では、だまされた場合、「信じる方が悪い」「確認をしない方が悪い」といった考え方が一般的である。

日本企業は、中国と日本の社会が依って立つところの文化的基層の違いを理解して、統制の対象を明確にし、自己責任でリスクに対応する必要がある。図表 1-4 は日本、米国、中国の文化的基層の違いを単純化したものであり、もちろんすべてにあてはまるものではないが、ここから分かることは、中国の文化的基層はどちらかというと日本よりも米国に近く、性悪説で社会が成り立っているということである。

図表 1-4 日本・米国・中国の文化的基層の違い

	日本	米国	中国
社会の構成	顔の見えるムラ社会 (信頼を前提)	移民社会 (不信の構造)	人間関係に応じて使い分ける信頼と不信の社会 (顔の見えるムラと顔の見えない多民族国家)
基本原理	徳治主義(礼楽)	法治主義(刑政)	人治主義(金政)
価値の中心	人間(世間)	神(契約)	血縁(狭い世間)
人間観	性善説・性弱説	性悪説	性悪説
人間(企業の構成員)	成長する主体	部品	部品
動機付け	自主性	アメとムチ	アメとムチ
人生の目標	生きがい	成功(金銭で評価)	成功(金銭で評価)
労働(仕事)	法悦	苦役	苦役
会社	価値共同体	金儲けの道具	金儲けの道具
論理	共同体の論理	資本の論理	資本の論理

〔出所〕 舩橋晴雄著『「企業倫理力」を鍛える』かんき出版、2007 年を参考に作成

顔が似ていたり、漢字を使用するため、日本人は中国の行動原理が日本に近いと思いがちだが、同文同種と勘違いする考えに基づく経営管理手法がリスクを生じさせる原因の一つといえる。

## ③日本人のリスク感性の特徴

リスク感性とは、リスクに対する刺激や反応であって、リスクや危機を前兆の段階で把握して、その対応策を講じる能力を指す。一般論だが、日本人はこのリスク感性は低いと

いわれている。中国人は、中国の動乱の多さなどの社会情勢、歴史的な経緯からリスク感性の高さが要求される社会で育まれたために欧米人に近いリスク感性を有している。中国における経営活動では、日本人の特徴である「リスク感性の低さ・鈍さ」を自覚して、中国現地法人の経営リスクを意識した経営管理を行う必要がある。

#### ④ 不正の兆候の把握不足

中国の不正には以下のような兆候がある（図表 1-5）。

図表 1-5 中国における不正の兆候

不正の分類	不正の兆候
従業員の不正	収入に見合わない生活スタイル、賭博、マージャンなど賭け事の話が増える、原文を含む書類が紛失する、修正液での書類の書き換え（日付け訂正など）が増える、急激に休日出勤が増加するなどが従業員不正の兆候である。中国では従業員の生活スタイルの激変（特に独身の男性）など、不正の兆候は比較的つかみやすいことが多い。
違法行為	中国のみならず、一般的に違法行為には裏取引が多いため兆候は見つけにくいという特徴がある。ただし、支払いが行われたのに現金・預金勘定に記載がないなどといった単純な事務的な事実から発見されるケースもあるため、日常的な預金残高管理や預金残高の確認がまずは重要となる。違法キックバックを支払っていた相手側の社員が、配置転換後、慣れてなかったために、間違っって別の担当者に違法キックバックを払ってしまい、不正が発見されるということもある。このことから、他の中国人スタッフの協力や定期的な人事異動による違法行為の兆候発見も欠かせない要素と言える。
権限逸脱行為	急激な休日出勤の増加、電話・情報サービスの請求額の突然の増加、権限外のコンピュータープログラムやデータベースへのアクセスの増加などが兆候としてある。また、急に金回りが良くなった従業員がいるなどの情報も兆候の一つといえ、普段からの中国人従業員との何気ない会話を通じて兆候をつかむ努力も重要になる。
経営者の不正	中国では、高級管理職の定年一年前が最も危ないといわれている。理由は権限の行使による不正蓄財にある。直接ビジネスに関係ないことに、一存で一時的に資金を流用したり、重要な経営事項に関し他の役員に相談しない、解雇をちらつかせることで同意をすることを強要するなど脅迫的行為による人事管理などがその兆候である。

〔出所〕 筆者作成

このような兆候を早期発見して対応することで不正をある程度防ぐことはできる。しかし、日本人のリスク感性の薄さや日常業務の忙しさから、不正の兆候を把握しようという努力を怠ることが多い点も日系企業にみられる特徴である。

### 〔3〕 中国リスクを捉えた事業の見直し

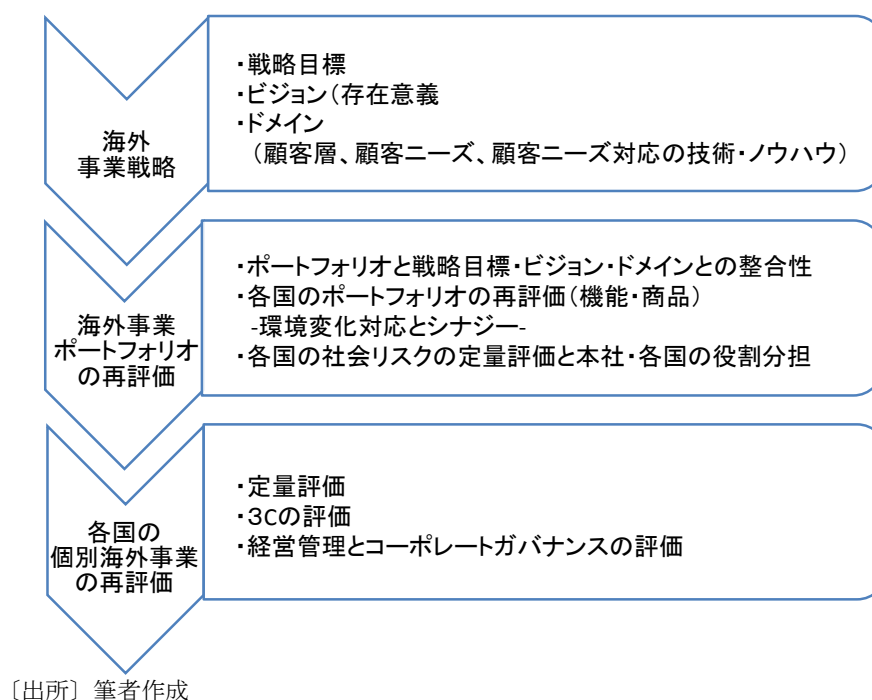
#### 1. 海外事業戦略の見直し

「業務プロセスリスク」への対応は日本企業が中国でビジネスを遂行する上で、中心的なマネジメントといえる。しかし、2012年9月以降、この「業務プロセスリスク」とともに、クライシスマネジメントを加えた広義のリスクマネジメントで中国事業のリスク対応を行う必要性が出てきている。

今後、日本企業は、従前の「業務プロセスリスク」への対応をさらに確実なものにするとともに、中国リスクの範囲が拡大し、その質が変化してきたことを認識し、今後の事業経営を行っていく必要がある。また、先般の反日デモのような事態は、中国のみならず、他国においても同様の事態が起こり得る可能性がある。従って、企業としては、中国事業単体の見直しではなく、海外事業戦略の見直しとともに、自社の海外事業における中国事業の位置付けを再定義する必要がある。

海外事業を中長期かつ戦略的に判断する場合、通常二つの点を再度検討・評価する必要がある。一つ目は、「海外事業ポートフォリオ（国別の機能・商品の事業構成）の再評価」で、二つ目は、「各国の個別海外事業の再評価」である（図表 1-6）。

**図表 1-6 海外事業戦略の再評価のフレームワーク**



## 2. 海外事業ポートフォリオの再評価

海外事業ポートフォリオ（海外子会社に与えられた国別の機能・商品の事業構成）の再評価は、①各国の事業ポートフォリオが海外事業戦略（戦略目標、ビジョン、ドメイン）と合致しているか、②海外事業戦略に照らし合わせ、各国の事業ポートフォリオが当初の計画どおり有効か、またそれらがシナジーを生む有機的な組み合わせになっているか、③リスクの社会化の観点から、海外事業ポートフォリオの各国への配置・役割分担に問題はないかの三つの側面から行う。

### （１）「戦略目標」「ビジョン」「ドメイン」との整合性

各国に割り当てられた事業ポートフォリオが、進出先国の環境変化等によって、自社の

海外事業戦略である「戦略目標」「ビジョン」と「ドメイン」とが合致しなくなることが往々にしてある。海外事業ポートフォリオの再評価では、「各海外子会社に割り当てられた事業ポートフォリオが、現在も自社の海外事業戦略である『戦略目標』『ビジョン』と『ドメイン』とが合致しているかどうか」が海外事業見直しの第一歩となる。

## （２）各国の事業ポートフォリオの再評価とシナジーの観点

各国に割り当てられた事業ポートフォリオと海外事業戦略との整合性を確認した後は、各国の事業ポートフォリオが進出当時の環境変化等により現在も不具合がないかどうかを再評価する。

例えば、世界の生産拠点であった中国拠点が労働コストの上昇により立ち行かなくなったにもかかわらず、その機能を中国子会社に与えたままになっていること等である。自社を取り巻くグローバルな経営環境を再度整理し、どの国で原材料の調達を行うのが効率的なのか、生産はどの国で行うのが最も効率的なのか等の機能の再評価、また、どの商品をどの国で販売するのが自社製品の販路拡大に最も結び付くのか等、各国に与えられた事業ポートフォリオ（機能と商品）の再評価を実施することになる。

さらに、グローバル展開をしている企業では、その再評価された各国の事業ポートフォリオが自社グループとして有機的・効率的にシナジーを発揮しているかを、販売、生産、投資、経営管理等の側面から再評価することも重要になる。

## ○チャイナプラスワン戦略の事例

C社は、メンズ・アウター、ジャケット企画、販売紳士服、背広上下の製造販売を行っている。本社は関西にあり、材料は現地調達が7割、日本からが3割となっている。C社では、2010年7月末に中国の工場で賃金交渉をめぐり、ストライキの一步手前までいき、賃金を15%引き上げた。

C社はこれをきっかけに、海外事業の見直しを開始し、2010年にもう一つの工場ラインをミャンマーに確保した。また、ベトナムにも協力工場を契約し、現在、ミャンマーに中国から技術者を派遣して技術指導を実施している。材料も中国からミャンマーに支給している。ミャンマー工場では、日本向け、一部中国向けに製品を製造・出荷している。今後、米国の対ミャンマーの経済制裁がすべて無くなった時点で、米国向けの特恵関税を利用して米国市場に輸出する予定である。

C社は日本で製品の企画・デザインを行い、中国工場で中国国内向けに製造しているが、今後はミャンマー工場に徐々に生産をシフトして中国工場での生産は減らす予定である。中国には「ASEAN・中国自由貿易協定（ACFTA）」の利用によるミャンマーからの出荷を考えている。

この事例では、各国の事業ポートフォリオ（機能と商品）が明確で、機能としては、日本で企画・デザイン機能、中国には将来の大きな市場への期待とリードタイムの短い製品

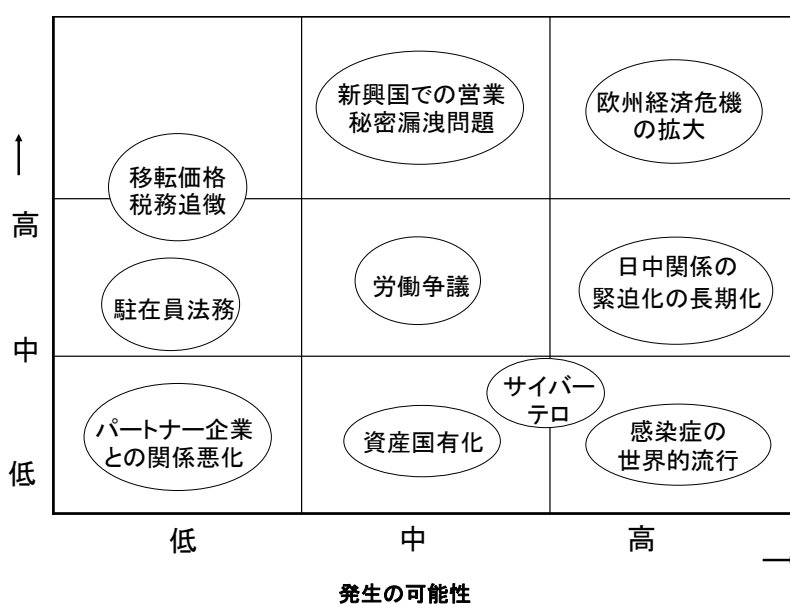
の生産機能、ミャンマーとベトナムは将来の生産機能の重点とその機能を明確に分けている。商品では、中国を将来の大きな市場としてとらえて中国国内で試験的に高級品の販売店舗を出し、商品のライフサイクルに応じた差別化も行っている。また、シナジーの面では、中国の工場から中国人技術者がミャンマーで技術指導をすることで生産シナジーを、中国人幹部にミャンマー工場の経営管理をさせることで経営管理シナジーを発揮している。

### （３）リスクの社会化の観点

一国で発生したリスクやクライシスが自社の経営全般、または社会全般に即時に影響を与えるような現象を「リスクの社会化」という。一般的に「自然社会の激変、社会経済の発展、社会環境の変化、文化や価値観の変化、科学技術の発展、生活様式の変化、家族構成の変化、IT化の進展、グローバリゼーションの進展、テロや紛争の多発等のリスクの多様化、国際化、巨大化」というリスクが「個別組織（企業、個人等）ではなく、社会化すること」を指し、現在迎えている社会は「ソーシャルリスクの社会」といわれている。ソーシャルリスクの対処には、企業や家庭のような個別の主体が、個々にリスクマネジメントを行うだけでは不十分で、「個々のリスクマネジメントに地域危機管理の考え方を導入したソーシャル・リスクマネジメント」が必要とされている。

企業が海外事業を見直す場合には、今後は、従来の経営論的な観点からのみではなく、「リスクの社会化」も念頭に置いて、進出している国を中心にグローバル・リスクマップを作成し、リスク発生時の自国および他国の事業展開に与える影響の定量化と本社と各国の対応の役割の見直しを通じて、海外事業ポートフォリオを再定義する必要がある（図表 1-7）。

図表 1-7 グローバル・リスクマップ（例）



〔出所〕 筆者作成

### 3. 各国の個別海外事業の再評価

海外事業ポートフォリオの評価は、主に各国の事業の海外事業全体における位置付けを中心に確認する作業である。次のステップは、国ごとの個別事業評価になる。「進出した国において順調に適正利益を上げられているか」「仮に現在経営が順調であったとしても、将来的にも成長が期待できるのか。その期待を実現化する経営管理とコーポレートガバナンス（企業統治）が実施されているか」という点を評価する。具体的には「定量評価」「3Cの評価」「現地企業の経営管理とコーポレートガバナンスの評価」の三つの側面で個別事業を見直すことになる。

#### （1）定量評価

一般的に、収益性、安全性、生産性、効率性を中心に分析し、過去5年程度の趨勢（すうせい）分析と業界他社の比較の相方で評価を行う。

#### （2）3Cの評価

3Cは「CUSTOMER（市場・顧客）」「COMPETITOR（業界・競合）」「COMPANY（自社・事業内部分分析）」を指し、以下の内容が評価項目となる。

##### ① CUSTOMER（市場・顧客）

市場の魅力度の評価で、市場規模、成長率・発展段階、収益性・顧客価値、社会性等の指標で判断する。

##### ② COMPETITOR（業界・競合）

現在の業界内の競争ポジション、競争優位性とその維持の将来性を評価するもので、業界の競争構造分析と自社の業界内でのポジショニングを確認する。業界の競争構造分析では、「新規参入の脅威」「代替品の脅威」「供給業者の交渉力」「顧客の交渉力」「既存業者間の敵対関係」の五つの要因を分析し、業界としての魅力度合いを確認する。また、自社の業界内でのポジショニングでは、社内が業界内において、コストリーダーシップ、差別化、集中化のどの位置を占めているかを確認することになる。

##### ③ COMPANY（自社・事業内部分分析）

CUSTOMER（市場・顧客）やCOMPETITOR（業界・競合）が社外の分析であるのに対して、COMPANY（自社・事業内部分分析）は自社の分析になる。「戦略の優位性」「組織の合理性」「システムの合理性」「従業員が共有する価値観」「組織内に蓄積されたスキル」「人材」「組織文化」「社風」の八つの分野が分析対象となる。



### （３）現地企業の経営管理とコーポレートガバナンスの評価

海外での事業経験が少ない日系企業、特にメーカーの場合、往々にして現地経営者に経営管理やコーポレートガバナンスの経験のない日本人技術者を任命し、その結果、現地経営管理とコーポレートガバナンスが甘くなる傾向がある。海外事業の成功は、現地経営者の経営管理能力とコーポレートガバナンスにかかっているといっても過言ではない。国ごとの経営管理とコーポレートガバナンスの状況は、本社監査等を通じて、以下をそれぞれ再確認する必要がある（図表 1-8）。

図表 1-8 現地企業の経営管理とコーポレートガバナンスの状況

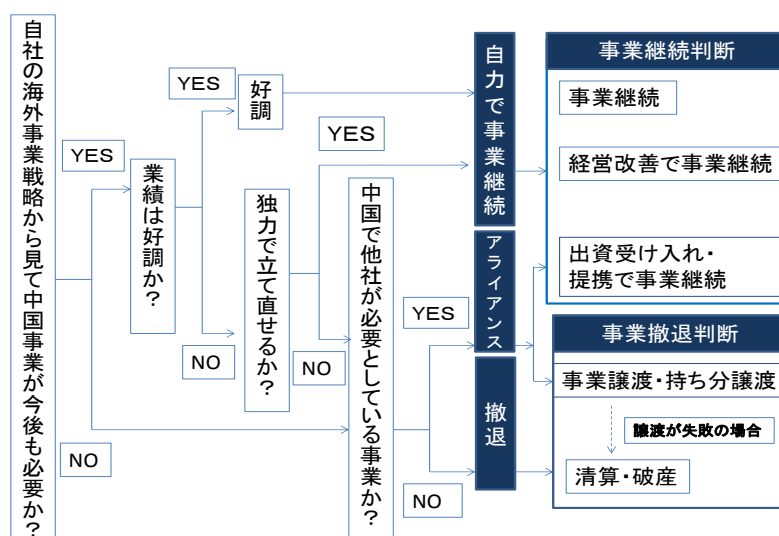
＜経営管理の状況＞
・現地経営者による戦略の決定と各事業部門との調整の状況 ・現地経営者による資源配分の決定と各事業部門との調整の状況 ・業務の有効性・効率性に関する管理状況 ・コンプライアンスや不正に関する管理状況
＜コーポレートガバナンスの状況＞
・部門責任者人事とインセンティブの状況 ・部門責任者の人事評価とけん制の状況 ・上記二つの状況による部門責任者のコントロールの状況 ・部門責任者を通じた各事業部門の統治の状況

〔出所〕筆者作成

## 4. 中国事業継続の選択

海外事業戦略全体の見直しと個別事業の評価を通じて中国事業の位置付けを再評価し、中国事業が今後も必要であれば事業継続を、不必要となれば事業撤退を選択することになる（図表 1-9）。ここでは、事業継続の場合の中国リスクマネジメントと日常の業務プロセスリスクへの対応について述べてみたい。なお、事業撤退については第5章〔9〕事業再編を参照されたい。

図表 1-9 中国事業見直しのフレーム



〔出所〕 筆者作成

## （１）事業継続の選択と主な経営課題

中国事業継続の選択をした日本企業は、以下で述べる経営課題を見直し、今後の中国リスクに対して中長期的に備える必要がある。

### ① 現地経営のあり方と広報活動の見直し

現在の中国のビジネス環境は外資のみならず、中国の国有企業にも厳しいものがある。国有企業・外資企業・民営企業の競争、供給過剰による恒常的な価格低下圧力、製品のライフサイクルの短縮化、人材の流動化等が複合的に国有企業の赤字問題に結びついている。国有企業の経営状況は、日系企業を含む外資企業に無関係ではなく、特に日系企業には、独占禁止法の過剰適用による認可の遅れ、外資企業の入札外し、納品拒否等、中国ビジネスリスクを発生させる要因になる。

ただ、このような現地ローカル企業の経営不振に端を発するビジネスリスクは 1980 年代の日米貿易摩擦の時に日系企業は経験済みであり、その経験を生かすことは可能である。米国の自動車産業の経営不振を背景に米国人議員がハンマーで日本製の車を壊していた場面を記憶している日本人は多いと思われるが、その時に日系企業が取った戦略である。具体的には、経営の現地化、現地雇用の増加、地域でのボランティア活動、学校への寄付等米国の企業モデルになるような「良き企業市民」としての行動である。

中国においてもこの戦略は有効である。中国の企業モデルとなるような「良き企業市民」としての行動が、中国のマスコミに正確に伝わることで、日系企業に対する攻撃的な報道価値をなくす効果が期待できるからである。日系企業は「現地経営のあり方」「広報活動」を本社・現地で一体となって見直すことが有用である。

## ア. 現地経営のあり方

2008年9月のリーマン・ショックの際に、米国政府の中で、ゼネラル・モーターズ(GM)を含む米国自動車産業の経営不振を背景に、日本を為替操作国に認定し、政治的に対米貿易黒字を減らそうという動きがあった。日米貿易摩擦から約30年近く経った現在でも、外資企業に対するリスクの問題は、米国でさえいつでも再燃する可能性が残っている。

また、これは現地経営のあり方、とりわけ「良き企業市民」として必要な「経営の現地化」のためには相当な時間と労力をかける必要があることを示している。特に、日中間には両国の歴史的な経緯等もあり、中国における「経営の現地化」のためには、日系企業は本社の長期かつ戦略的な取り組みが絶対的に必要になると思われる。

中国での現地経営のあり方としては、「現地化のさらなる推進」「中国企業との取引の系列化や中国パートナーとの関係強化」「CSV (Creating Shared Value、共通価値の創出) による中国の地元政府、従業員、一般消費者との関係強化」が挙げられる。それにより「経営現地化の推進、日本が得意とする労使一体の経営管理を通じて、今後も従業員の協力をさらに得ることができるか」「従業員のみならず、中国の消費者からも『良き企業市民』としての評価が得られるか」が、ますます重要になってきたといえる。

## イ. 広報活動

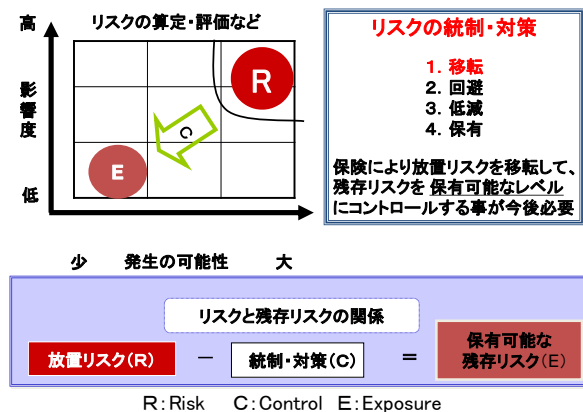
広報戦略の見直しも重要である。日系企業にとって、最も苦手かつ重要なのが中国における広報のあり方である。企業は、自社の「顔」が見えるアイデンティティの確立とともに、広報、広告、販売促進、人的販売等を通じて、企業情報・製品情報が中国人消費者から見てバラバラの印象を与えないような「良き企業市民」として自社が映るための総括的な広報戦略を考え、実行する必要がある。

そのためには、専属の広報担当者が、平時より主要な新聞社、テレビ局の記者と付き合い、マスコミを管轄する共産党中央宣伝部の動きを把握し、対日論調の変化を読むとともに、報道各社の論調分析や露出率の比較等のきめ細かい組織的対策が必要となる。かつて見られた対日論調の変化を留意しないで自社の広告を打つこと等は、今まで以上に避ける必要がある。

### ② SRCC 拡張担保特約等によるクライシスマネジメント

物的被害(クライシス)に対しては、保険等で設備等への被害を最小化するクライシスマネジメントを考慮する必要がある(図表1-10)。普通保険約款では免責とされている「ストライキ、暴動、騒擾による事故」も「SRCC (SRCC 特約は、Strike (ストライキ)、Riot (暴動)、Civil Commotion (騒擾) Risk の略) 拡張担保特約」を付帯することによって、損害を補償できるケースがある。保険の適用以外の自衛策としては、警備強化(地元武装警察、公安への依頼、警備員の増強等)、日系企業の看板の一時撤去、パソコンデータのバックアップ、セキュリティコンサルタントの起用等の対応も有効である。

図表 1-10 保険によるクライシス対応



〔出所〕 筆者作成

### ③ 技術漏えいとリスクマネジメント

知的財産のリスクマネジメントは、費用対効果が事態発生後でないと見え難いということから、消極的な企業が多い。しかし、今後の国際社会の中で日本企業が生き残るには、生命線ともいえる重要な分野である。

日系企業には、今後、今まで以上に、知的財産のリスクを回避するために、下記で述べるような「本社の積極的な関与」「本社・子会社の一体的な運営」「現地子会社での厳格な管理」を行う必要がある。

#### ア. 本社の積極的な関与

- ・ 本社が中国における知的財産権侵害リスクを十分に認識し徹底する。
- ・ 本社に知的財産権問題を担当する従業員を専属で配置する。
- ・ 侵害品が発見された場合、速やかに、かつ毅然と対処するという方針を明確化する。

#### イ. 本社・子会社の一体的な運営

- ・ 侵害事件が発生した場合の対処方針（日本本社との関係、意思決定方法、予算確保を含む）を策定する。
- ・ 現地での代理人、調査会社等のネットワークの確保と本社との即時連絡体制の構築を行う。

#### ウ. 現地子会社での厳格な管理

- ・ 物理的な「秘密保護措置」を確認する（図面管理、入室管理、データアクセス管理状況の確認等）。
- ・ 秘密保持関連規程の整備状況を確認する（文書管理プロセス等）。
- ・ 労務管理関連規程を確認する（秘密保持契約、競業禁止規程、プロジェクトに関与する特定技術者の特別契約の確認等）。

- ・ 外部委託先の技術供与管理を行う（業務委託の範囲の確認、技術供与契約の内容確認等）。

なお、以下の事例のように、中国企業との安易な合弁は技術漏えいのリスクを抱えることになる。特に、中国側から合弁のアプローチがあった場合には、日系企業は中国側の意向を十分に把握し、合弁の良否を検討する必要がある。

#### ○D 社事例

日系 D 社（大手メーカー）の中国現地法人では、特殊なブラックボックス化された製品を製造している。この現地法人は、中国国有企業に製品を納品していたが、中国国有企業 E 社から 2 年前に出資の申し出があった。断ったところ、この国有企業から納品を拒否されたため、仕方なく合弁の要請を受け入れ E 社に自社の 50% の株を売却したが、技術の漏えいが懸念されている。

D 社の場合、中国国有企業 1 社に対し、この製品の売り上げの 70% 以上を販売しており、1 社納入のリスク軽減を怠ったことが合弁を断り切れなかった主な理由である。中国においても日本国内同様、販売先の分散を通じて、販売リスクの回避や事例のようなリスク回避を心がける必要がある。

### （２）日本の企業のコーポレートガバナンスの現状と特徴

以上のような経営課題を克服し、ビジネスリスクマネジメントを有効に機能させるためには、確実に「機能するコーポレートガバナンス」が前提となる。図表 1-11 は、中国に進出した日本の中国現地法人のコーポレートガバナンスの状況をまとめたものである。日系企業のコーポレートガバナンスの特徴は、「本社から派遣された日本人経営者が多い」「経営者の誘導、チェック、牽制の中心である監査（モニタリング）が形式化している」「経営者への人事権、資源配分権等の権限移譲が少ない」という点である。

図表 1-11 日系企業のガバナンスの現状 日系企業事例（10 社調査事例の一部）

	電機	事務機器	制御機器	建設機械
CEO等の役員	本社派遣	本社派遣	本社派遣	COO現地化
権限ガイドライン	無し	無し	無し	無し
人事権	部長以下	部長以下	部長以下	部長以下
本社との連結決算	有り、四半期	有り、四半期	有り、四半期	有り、四半期
経営目標設定	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認
主な目標項目	予算、業務達成度	市場シェア、利益	売上高、利益	売上高、利益
評価期間	半年	半年	年	四半期
評価機関	主管部門・評価委員会	主管部門審議会	各カンパニー	地域戦略会議
第三者評価機関	無し	無し	無し	無し
評価制度の有無	日本国内準用	日本国内準用	日本国内準用	日本国内準用
本社サポート	有り、一部有償	無償	無償	無償
モニタリング(監査)	本社経営監査部 年1回 第三者経営監査無し	本社派遣者間の相互監視 第三者経営監査無し	本社経営監査部 年1回 第三者経営監査無し	本社経営監査部 2年に1回 第三者経営監査無し

〔出所〕筆者作成

さらに、現地経営者に経営管理の経験の少ない技術系の幹部社員を派遣する傾向もある。その結果、経営管理機能で最も重要な経理、人事、総務の管理機能を現地スタッフに丸投げしたり、本社からの権限移譲がないために本社からの指示待ちの経営姿勢になったりする。

図表 1-12 は当社が中国で経営監査した代表的な不正発生企業事例について、米国のトレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO：the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission）が 1992 年に公表した事実上の内部統制の世界標準である COSO の枠組みでまとめたものである。

図表1-12 不正発生企業事例

	不正発生企業事例	
	A社	B社
業種	製造	販売
規模	約150人	約30人
統制環境(本社によるガバナンス)	×	×
リスクの評価	×	△
リスクの対応	×	×
現地経営者	中国人	日本人
会計責任者	中国人	中国人
統制活動(現地経営者による経営管理)	×	×
情報と伝達	×	△
モニタリング	×	×
ITへの対応	×	△
不正の発生有無	大規模(数千万円)	中規模(1,000万程度)

〔注〕◎：非常に良く出来ている、○：良く出来ている、△：不十分ながら出来ている、  
×：全く出来ていない。

〔出所〕筆者作成

不正発生の原因には大きく次の四つの問題点が指摘され、ガバナンスの不足を理解することができる。

- ① 本社側から現地経営者に対する統制意識が希薄である。
- ② 現地経営者に経営を任せきりで、統制を担保するモニタリング（監査）を行っていない。
- ③ 現地の経営管理能力を見定めた上で現地経営者を選定していない。
- ④ 現地経営者との「情報と伝達」がうまくいっていない。

このような事例はほかにも多く見ることができ、残念ながら、日系企業のコーポレートガバナンスの現状は十分機能しているとは言い難い状況にある。中国事業の継続を選択した企業は、形式的ではなく実効性のある「機能するコーポレートガバナンス」の実現に向けて、いくつかの課題を克服する必要がある。

### **（３）機能するコーポレートガバナンス推進のための課題**

では、機能するコーポレートガバナンスはどのように作るのか。日系企業にとっては、特に「経営管理のできる優秀な人材の確保」「現地への権限移譲」「モニタリングの厳格な実施」の３点が重要となる。そのために、日系企業は本社が中心となって以下のような課題に取り組む必要がある。

#### **① グローバル人事制度の強化**

##### **ア．現地化の推進**

現地企業のコーポレートガバナンス上、優秀な中国人幹部の存在は今後さらに重要な鍵になる。「クライシス発生時に中国人従業員の協力が得られるかどうか」も優秀な中国人幹部の存在にかかっているといっても過言ではない。

日系企業の本社は、現地化の推進のために、現地の日本人の総経理に対する人事評価に現地スタッフを現地幹部に育てたかどうかの評価指標を加え、日本人総経理にモチベーションを与えることで一層の現地化を図っていく施策を考慮する必要がある。

##### **イ．現地化に伴うグローバル人事戦略の重要性**

現地企業のコーポレートガバナンス上、優秀な中国人幹部の存在は重要な鍵となるが、日本本社を代表し、現地の中国人幹部と対等以上に渡り合い、現地企業を管理・統治できる日本人の人材が本社および現地にいない場合、会社が乗っ取られる等のリスクが増える。本社の人事部が中心となり、本社管理部門および現地に経営者として赴任可能な有能な日本人の人材を中長期で計画的に育てるグローバル人事戦略の立案・実行が重要課題となる。

##### **ウ．本社管理部門および総経理予定者の知識習得**

本社管理部門、総経理赴任予定者および現地の管理責任者には、中国における経営全般のリスクに関して、事前に研修を実施することが重要となる。特に、今後増えることが予

想されるストライキやサボタージュ等の労務クライシスは、中国人従業員の「心」を扱う問題が中心となる。本社管理部門、総経理赴任予定者および現地の管理責任者は事前の研修を通じて、文化の違いからくる労務クライシス、労務リスクへの対応等の知識を十分取得する必要がある。

## **エ. 本社派遣人員の経営能力の向上**

日本から派遣される総経理は、製造または営業のエキスパートが多く、日本において管理部門（人事・経理・総務等）の経験や知識を十分に積んでいないことがある。現在総経理に求められる経営能力は多岐にわたってきているので、その役割を果たすことのできる人材を総経理として人選することが重要となる。

しかし、企業の中には急激な中国展開で派遣できる人材が不足するという事態も発生しており、人選以前の問題に直面している企業が多くある。総経理のみならず中国へ派遣する人材は、可能であれば派遣前1～2年の余裕を持って人選を行い、早い時期から中国語や中国事情の研修のみならず経営者として日本国内の子会社経営を経験させる等、経営管理能力を高める「場」を考慮した人事制度と人材育成の戦略構築が課題となる。

## **② 権限委譲と範囲の明示**

現地判断を必要とするリスク対応やそれに伴うクライシスに即応するためには、本社に稟議を上げて意思決定を仰ぐという体制では不可能である。中国ビジネスリスク対応に最も重要な点は、「即決即断」「臨機応変」である。

本社側は、権限委譲により現地の経営陣が経営しやすい環境を作ること、すなわち、現地の経営責任者が与えられた権限に応じて経営責任にコミットメントできるシステムの構築を行い、コーポレートガバナンスの前提条件を整える必要がある。

## **③ 監査－モニタリングの実効性の担保**

経営の現地化は、現地経営者の放任による不正につながる可能性がある。現地化の推進とともに、本社が監査等のモニタリングを主導して行い、現地子会社のビジネスリスクを発見することが重要となる。監査は、現地経営者への確認、牽制に重要かつ必要不可欠なガバナンスの手段となる。形式監査ではない実効性のあるモニタリングを現地化と表裏一体で進める必要がある。



〔参考文献〕

経営創研中国進出研究グループ『「中国で生産する」成功への手順：何を押さえておかなければならないか』中経出版、2002 年

中国税務アドバイザー協会『Q&A 中国進出・取引の税務と法務』新日本法規出版、2005 年

樋渡淳二、足田浩『リスクマネジメントの術理—新 BIS 時代の ERM イノベーション』、金融財政事情研究会、2005 年

愛知県経営者協会『中国進出企業口人事労務ハンドブック』、2007 年

あずさ監査法人中国事業本部、KPMG『中国子会社の内部統制実務—日本版 SOX 対応のノウハウと作成文書例』中央経済社、2007 年

中小企業基盤整備機構『中小企業のための中国事業リスク管理ハンドブック～基礎編～』、2009 年

高原彦二郎、陳軼凡『実務総合解説 中国進出企業の労務リスクマネジメント』日本経済新聞出版社、2011 年

亀井利明、亀井克之『ソーシャル・リスクマネジメント論』同文館出版、2012 年

## 第2章 チャイナリスクの国際比較

### 〔1〕世界の中における中国

#### 1. 世界有数の大国

中国は 959 万 6,961 平方キロメートル（United Nations, Statistics Division, "Demographic Yearbook 2011"）の面積（世界第4位）を有する大国であり、世界の陸地面積の 6.4%を占めている。また、人口は世界最大の 13 億 5,982 万人（2010 年：United Nations, Population Division, Department of Economic and Social Affairs, "World Population Prospects: The 2012 Revision"）を有し、全世界の人口の 19.7%を占めている（図表 2-1）。

一方、経済については 1978 年の改革開放路線への転換以降、安定的な発展を遂げており、2012 年の GDP は 8 兆 2,270 億 3,700 万ドル（IMF, "World Economic Outlook Update, Apr., 2013"）で、米国に次ぎ世界第2位の経済規模を誇っている。一方で、国民 1 人当たりの GDP は 6,076 ドルとなっており、世界では 87 位となっている。その意味では、今後とも経済発展の余地が大きいとされている。

また、中国は国際政治の面では、国連の安全保障理事会の常任理事国であり、軍事的には世界最大の正規軍兵力と言われる軍隊を有する等、世界有数の大国である。

#### 2. 地理・地勢

中国はユーラシア大陸の東に位置し、16 カ国・地域と国境を接している。国土が広大であることから、地勢・気候等は多様である。また、民族的にも、漢民族のほか 55 の少数民族を有し、宗教は仏教、道教、イスラム教、キリスト教等、言語は北京語、広東語等の中国語のほか、チワン語、ミャオ語、ウイグル語、モンゴル語、チベット語等が話されており、文化的にも多様性を有している。

国土が広大であることは、自然災害のリスクがある程度高いことを意味している。また、一般的に国土が広大であることは多民族・多宗教・多国境という要素があり、そのことは政治的混乱および地域紛争のリスクを高める要素ともなっている。ただし、このことは、他の BRICs 諸国（ブラジル、ロシア、インド）も同様であり、中国特有の問題とは言えない。

図表 2-1 新興国の概要

		面積 (km <sup>2</sup> )		人口(千人)				GDP(100万ドル)	
				2010年		2030年 (推計値)	年平均 増減率 (%)	2012年	
BRICs	中国	9,596,961	4位	1,359,821	1位	1,453,294	0.33	8,227,037	2位
	ブラジル	8,514,877	5位	195,210	5位	222,748	0.66	2,395,968	7位
	インド	3,201,446	7位	1,205,625	2位	1,476,378	1.02	1,824,832	10位
	ロシア	17,098,242	1位	143,618	9位	133,556	△ 0.36	202,196	8位
	(計)	38,411,526		2,904,274		3,285,980		12,650,033	
VISTA	トルコ	783,562	37位	72,138	18位	86,825	0.93	794,468	17位
	インドネシア	1,910,931	15位	240,676	4位	293,482	1.00	878,198	16位
	アルゼンチン	2,780,400	8位	40,374	32位	46,859	0.75	474,954	26位
	南アフリカ共和国	1,221,037	25位	51,452	25位	58,096	0.61	384,315	29位
	ベトナム	331,212	66位	89,047	13位	101,830	0.67	138,071	58位
	(計)	7,027,142		493,688		587,093		2,670,006	
NEXT11	イラン	1,628,750	18位	74,462	17位	91,336	1.03	548,895	21位
	エジプト	1,002,000	30位	78,076	16位	102,553	1.37	256,729	40位
	韓国	99,828	109位	48,454	26位	52,190	0.37	1,155,872	15位
	ナイジェリア	923,768	32位	159,708	7位	273,120	2.72	268,708	37位
	パキスタン	796,095	36位	173,149	6位	231,744	1.47	231,879	45位
	バングラデシュ	143,998	95位	151,125	8位	185,064	1.02	122,724	60位
	フィリピン	300,000	73位	93,444	12位	127,797	1.58	250,436	41位
	メキシコ	1,964,375	14位	117,886	11位	143,663	0.99	1,177,116	14位
	(計)	9,884,519		1,298,167		1,689,605		5,823,096	
ASEAN	タイ	513,120	51位	66,402	19位	67,554	0.09	365,564	32位
	マレーシア	330,803	67位	28,276	43位	36,846	1.33	303,527	35位
	シンガポール	710	188位	5,079	116位	6,578	1.30	27,652	36位
	ブルネイ	5,765	171位	401	176位	499	1.11	16,628	113位
	ミャンマー	676,578	40位	51,931	24位	58,698	0.61	5,314	74位
	ラオス	236,800	84位	6,396	105位	8,806	1.61	9,217	135位
	カンボジア	181,035	90位	14,365	67位	19,144	1.45	14,241	118位
	(計)	4,486,954		596,018		721,235		2,008,848	

〔注〕 NEXT11：表中の国にトルコ、インドネシア、ベトナムを加えた 11 カ国。

ASEAN：表中の国にインドネシア、ベトナム、フィリピンを加えた 10 カ国。

〔出所〕 面積：United Nations, Statistics Division, "Demographic Yearbook 2011"、  
人口 United Nations, Population Division, "World Population Prospects: The 2012 Revision"、  
GDP：IMF, "World Economic Outlook Update, Apr., 2013"等より作成

### 3. 経済発展の素地

ブラジル、ロシア、インド、中国の総称である BRICs 諸国の近年における経済発展は目覚ましい。それを可能にした共通的な要素としては、広大な国土、国際的な発言力、豊富な天然資源と若年労働力、外国資本の積極的な導入、安定的な政治状況、中産階級の拡大・台頭等の要因を挙げることができる。

中国の場合、特に豊富な若年労働力と中産階級の拡大・台頭が顕著であり、このことが産業発展とともに市場拡大という側面をさらに高めていることは特筆される。

#### 4. 日本企業の進出動向

外務省によれば、2011年10月1日現在、海外進出している日本企業は6万2,295社（延べ）であるが、そのうちの半分以上の3万3,420社が中国に進出している。このことは、日本企業の海外進出において、中国は極めて重要な地位を占めていることを表している。

また、中国に居住する在留邦人数は米国（39万7,937人）に次いで、世界で2番目（14万931人）となっており、現状における中国の重要性は、この点からも明らかである。

#### 5. 人口動向

中国の潜在性において、政治・経済・社会の面で見える必要があるが、ここでは主に人口の面に注目したい。図表2-2は新興国における人口等に関する統計である。

図表2-2 新興国における人口等に関する統計

	人口構成(2010年) (%)					人口ランキング (位)				人口 ピーク (年)	中央値 (2012 年) (歳)	平均 寿命 (2005～ 2010年) (歳)
	0～14歳	15～19歳	19～24歳	25～59歳	60歳～	2011年	2030年	2050年	2100年			
世界	26.6	8.8	8.9	44.6	11.1	-	-	-	-	なし	28.5	68.7
中国	18.1	8.0	9.8	51.6	12.4	1	2	2	2	2030	34.6	74.4
ブラジル	25.5	8.5	8.8	47.1	10.2	5	7	7	12	2049	29.0	72.4
インド	30.2	9.7	9.3	43.1	7.7	2	1	1	1	2063	25.5	64.9
ロシア	14.9	6.1	8.7	52.3	18.0	9	11	15	23	1993	38.0	67.2
トルコ	26.7	8.7	8.8	45.7	10.1	18	18	21	27	2059	28.3	73.4
インドネシア	29.8	8.6	8.2	45.8	7.6	4	4	5	5	2069	26.9	69.6
アルゼンチン	24.9	8.5	8.2	43.8	14.6	32	35	39	48	2068	30.3	75.3
南アフリカ共和国	29.7	9.7	10.2	42.2	8.1	25	28	28	36	2075	25.2	52.2
ベトナム	23.5	10.1	10.0	47.6	8.9	13	16	18	31	2044	28.5	75.1
イラン	23.6	9.7	12.1	47.3	7.4	17	17	19	26	2060	27.0	72.3
エジプト	31.5	9.6	10.1	40.3	8.5	16	15	14	17	2091	24.4	69.9
韓国	16.2	7.1	6.6	54.5	15.6	26	31	38	57	2035	37.8	80.0
ナイジェリア	44.0	10.2	8.9	32.3	4.5	7	5	3	3	なし	17.9	50.2
パキスタン	35.4	11.2	10.3	36.7	6.4	6	6	6	7	2068	21.6	65.7
バングラデシュ	31.7	10.5	9.8	41.2	6.8	8	8	8	14	2059	24.0	68.4
フィリピン	35.3	10.4	9.4	39.0	5.9	12	12	10	13	なし	22.3	67.8
メキシコ	30.0	9.6	8.8	42.9	8.6	11	9	11	16	2057	26.0	76.3
タイ	19.3	7.2	7.1	53.4	12.9	19	23	30	58	2023	35.4	73.3
マレーシア	27.7	10.0	10.1	44.4	7.8	43	43	50	53	2070	26.1	74.0
シンガポール	17.3	7.0	6.6	55.0	14.1	116	113	116	120	2057	37.3	81.2
ブルネイ	26.6	8.7	8.2	50.3	6.2	176	173	174	178	2056	29.5	77.5
ミャンマー	26.1	9.2	9.4	47.7	7.7	24	27	33	49	2039	27.8	64.2
ラオス	36.8	12.5	10.5	34.6	5.6	105	102	97	102	2077	20.3	65.8
カンボジア	31.8	11.7	9.2	40.0	7.2	67	71	73	74	2078	23.5	69.5
米国(参考)	19.8	7.1	7.0	47.6	18.5	3	3	4	4	なし	37.1	78.1
日本(参考)	13.3	4.8	5.3	45.9	30.7	10	13	16	29	2009	44.9	82.7

〔出所〕 United Nations, Population Division, "World Population Prospects: The 2012 Revision"  
より作成

中国の人口は2028年にインドに抜かれ、世界第2位となり、2030年にはピークを迎え、その後漸減するとされている。

また、人口構成においては、一人っ子政策等の影響で、他の新興国と比べ、若年層の比率はそれほど高くはない。また、人口の中央値も34.6歳であり、今後少子高齢化社会が到来するとされている。しかし、2100年においても10億以上の人口を有するとされており、依然として高い経済規模を維持するものとみられる。

## 〔2〕ビジネスリスクにおける国際比較

### 1. 自然災害

中国においては、地震・津波・台風・竜巻・洪水・落雷・雹害・豪雪・渇水・干ばつ等の自然災害のリスクがある。この中でも地震および洪水については、これまでも甚大な被害が発生している。

一方、国際的に比較した場合には、それほど高いランキングとなっていない。図表2-3は国連大学環境人権研究所の"World Risk Report 2012"から抜粋した新興国の自然災害のリスク（発生可能性とそれに対する対策の脆弱性等を総合的に勘案したもの）のランキング（数字が少ないほどリスクが高い）である。

このランキングにおいて、中国は世界173カ国中78位となっており、アジア地域の新興国（フィリピン、バングラデシュ、カンボジア、ブルネイ、ベトナム等）より低いリスクとなっていることが分かる。

図表2-3 新興国における自然災害

ランキング(173カ国)			
中国	78位	パキスタン	74位
ブラジル	124位	バングラデシュ	5位
インド	73位	フィリピン	3位
ロシア	130位	メキシコ	94位
トルコ	106位	タイ	92位
インドネシア	33位	マレーシア	91位
アルゼンチン	133位	シンガポール	158位
南アフリカ共和国	100位	ブルネイ	11位
ベトナム	18位	ミャンマー	42位
イラン	112位	ラオス	103位
エジプト	161位	カンボジア	8位
韓国	115位	米国(参考)	127位
ナイジェリア	53位	日本(参考)	16位

〔出所〕国連大学環境人権研究所 "World Risk Report 2012"より作成

## 2. インフラストラクチャー

図表 2-4 は World Economic Forum の "The Global Competitiveness Report 2013-2014" から抜粋した新興国のインフラ整備度ランキング（数字が少ないほど整備度が高い）であるが、中国はインフラの総合の整備度は 74 位となっており、BRICs 諸国の中で最も整備されているとされている。

また、アジア諸国の新興国の中でも、ほぼ中間のランキングとなっており、新興国の中では比較的、インフラ整備が進んでいる部類に入っている。

図表 2-4 新興国におけるインフラ整備度ランキング

	インフラ整備度ランキング(148カ国) (位)						
	インフラ総合	道路	鉄道	空港	港湾	電気	電話回線 (固定電話)
中国	74	54	20	65	59	67	58
ブラジル	114	120	103	123	131	76	52
インド	85	84	19	61	70	111	118
ロシア	93	136	31	102	88	83	38
トルコ	41	44	52	33	63	77	66
インドネシア	82	78	44	68	89	89	82
アルゼンチン	120	103	106	111	99	116	48
南アフリカ共和国	63	41	48	11	51	101	100
ベトナム	110	102	58	92	98	95	88
イラン	76	66	46	122	79	51	28
エジプト	118	122	63	59	80	107	92
韓国	23	15	8	22	21	39	2
ナイジェリア	129	127	101	108	112	141	145
パキスタン	119	72	75	88	55	135	115
バングラデシュ	134	118	78	125	104	133	135
フィリピン	98	87	89	113	116	93	109
メキシコ	66	51	60	64	62	81	71
タイ	61	42	72	34	56	58	96
マレーシア	25	23	18	20	24	37	79
シンガポール	5	7	10	1	2	8	29
ブルネイ	39	35	n.a.	55	49	59	72
ミャンマー	146	138	104	146	136	118	127
ラオス	65	65	n.a.	76	137	61	122
カンボジア	86	80	91	90	81	112	110
米国(参考)	19	18	17	18	16	30	18
日本(参考)	14	12	1	37	30	34	13

〔出所〕 World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report 2013-2014"より作成

## 3. 治安・交通事故

治安状況を数値化・ランキング化することは難しいが、ここでは新興国における人口 10 万人当たりの殺人事件発生件数で治安状況を概観してみたい。

人口 10 万人当たりの殺人事件の発生件数のランキングであるが、中国は 207 カ国中 176 位であり、殺人事件等の凶悪犯罪の発生率が相対的に低いことが分かる。また、このことは相対的に治安状況が安定していることも示している。また、人口 10 万人当たりの交通事故による死者数であるが、中国は 20.5 人となっており、欧米等に比べれば高くなっているが、新興国中では中間的位置となっている（図表 2-5）。

**図表 2-5 新興国における殺人事件発生件数・交通事故死者数**

	殺人事件		交通事故		殺人事件		交通事故
	人口10万人 当たりの 発生件数 (件)	ランキング (207カ国)	死者数 (10万人 当たり) (人)		人口10万人 当たりの 発生件数 (件)	ランキング (207カ国)	死者数 (10万人 当たり) (人)
中国	1.0	176位	20.5	パキスタン	7.8	88位	17.4
ブラジル	21.0	33位	22.5	バングラデシュ	2.7	131位	11.6
インド	3.4	117位	18.9	フィリピン	5.4	98位	9.1
ロシア	10.2	71位	18.6	メキシコ	22.7	26位	14.7
トルコ	3.3	121位	12.0	タイ	4.8	103位	38.1
インドネシア	8.1	85位	17.7	マレーシア	2.3	136位	25.0
アルゼンチン	3.4	117位	12.6	シンガポール	0.3	203位	5.1
南アフリカ共和国	31.8	16位	31.9	ブルネイ	0.5	200位	6.8
ベトナム	1.6	153位	24.7	ミャンマー	10.2	71位	15.0
イラン	3.0	126位	34.1	ラオス	4.6	104位	20.4
エジプト	1.2	166位	13.2	カンボジア	3.4	117位	17.2
韓国	2.6	132位	14.1	米国(参考)	4.2	108位	11.4
ナイジェリア	12.2	62位	33.7	日本(参考)	0.4	201位	5.2

〔出所〕 殺人事件：United Nations, Office on Drugs and Crime, “Intentional homicide, count and rate per 100,000 population (1995 – 2011) ”、交通事故：WHO, “Global status report on road safety 2013” 等より作成

#### 4. 労務管理・賃金上昇

図表 2-6 は OECD が発表した従業員保護指数である。この指数が低いほど、従業員の保護の度合いが低いことを意味しており、一般的には指数が低い場合には、企業側が従業員の解雇が容易であることを示している。

この指数において、中国は 2.80 となっており、他の国と比べても解雇が困難な国の一つとなっているが、インド、インドネシアと同程度となっており、新興国中で特に解雇が困難であるとは言い難い。

また、図表 2-7 はアジア主要国における雇用・労務問題についてジェトロが企業にアンケート調査をした結果である。この中で「従業員の賃金上昇」「従業員の質」については、高い懸念が示されているが、これは他のアジア諸国でも同様であり、取り立てて高いとは言いがたい状況である。

図表 2-6 OECD 従業員保護指数

	OECD従業員 保護指数		OECD従業員 保護指数
米国	0.85	フィンランド	2.29
カナダ	1.02	チェコ	2.32
英国	1.09	エストニア	2.39
ニュージーランド	1.16	オーストリア	2.41
南アフリカ共和国	1.35	ポーランド	2.41
オーストラリア	1.38	イタリア	2.58
アイルランド	1.39	ベルギー	2.61
日本	1.73	ドイツ	2.63
スイス	1.77	インド	2.63
ロシア	1.84	ノルウェー	2.65
イスラエル	1.88	スロベニア	2.76
デンマーク	1.91	中国	2.80
チリ	1.93	ポルトガル	2.84
スウェーデン	2.06	ギリシャ	2.97
ハンガリー	2.11	フランス	3.00
アイスランド	2.11	インドネシア	3.02
韓国	2.13	スペイン	3.11
スロバキア	2.13	メキシコ	3.23
オランダ	2.23	ルクセンブルグ	3.39
ブラジル	2.27	トルコ	3.46

〔出所〕 OECD, "Employment protection in OECD and selected non-OECD countries, 2008"より作成

図表 2-7 アジア主要国における雇用・労務問題

	雇用・労務面での問題(%)					ベースアップ率 (%)		基本給・月給 (ドル)	
	従業員の 賃金上昇	従業員の 質	従業員の 定着率	一般 ワーカー の採用難	中間 管理職の 採用難	2011/ 2012	2012/ 2013	製造業 作業員	製造業 マネジャー
中国	84.4	50.4	33.2	35.5	28.5	11.0	9.4	328	1,061
フィリピン	47.8	47.8	31.9	4.3	35.4	5.9	5.2	253	1,056
ベトナム	81.5	49.0	35.7	13.8	37.3	19.7	17.5	145	719
カンボジア	34.6	42.3	23.1	18.2	53.8	5.1	5.9	74	563
ラオス	58.8	64.7	52.9	30.8	64.7	11.7	7.7	132	410
タイ	77.9	48.7	37.6	34.4	42.7	10.9	6.5	345	1,574
インドネシア	82.2	50.0	13.3	6.8	51.1	14.7	17.0	229	1,022
マレーシア	70.7	50.4	42.1	41.5	30.2	4.7	5.3	344	1,966
シンガポール	61.2	29.4	27.6	61.3	25.7	4.0	3.4	1,230	4,268
ミャンマー	80.0	70.0	30.0	20.0	55.0	13.3	11.4	53	433
バングラデシュ	60.6	63.6	27.3	17.6	36.4	13.0	11.4	74	484
インド	71.1	52.2	34.6	7.9	32.2	12.4	11.8	290	1,392
スリランカ	59.4	40.6	31.3	41.2	9.4	11.3	9.6	118	761
パキスタン	21.4	39.3	25.0	0.0	17.9	13.6	11.8	173	1,386

〔出所〕 ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012年10～12月）」等より作成



## 5. 政治状況等

図表 2-8 は主要新興国の政治状況等に関する主なランキングをまとめたものである。腐敗認識指数ランキングについては、新興国中において、ほぼ平均的なランキングとなっており、それほど、腐敗が多いとはいえない。また、世界平和指数ランキング、世界教育指数ランキングについては、新興国の中では比較的上位にランキングされており、政治的安定、教育水準は高い部類に入っていることが分かる。

図表 2-8 主要新興国の主なランキング

	腐敗認識指数 ランキング(位)		報道自由指数 ランキング(位)		民主主義 指数 ランキング (位)	世界平和 指数 ランキング (位)	世界教育 指数 ランキング (位)
	2011年 (183カ国)	2012年 (176カ国)	2012年 (179カ国)	2013年 (179カ国)	2012年 (167カ国)	2012年 (158カ国)	2011年 (188カ国)
中国	75	80	174	173	142	89	115
ブラジル	73	69	99	108	44	83	102
インド	95	94	131	140	38	142	146
ロシア	143	133	142	148	122	153	49
トルコ	61	54	148	154	88	130	121
インドネシア	100	118	146	139	53	63	120
アルゼンチン	100	102	47	54	52	44	40
南アフリカ共和国	64	69	42	52	31	127	82
ベトナム	112	123	172	172	144	34	137
イラン	120	133	175	174	158	128	112
エジプト	112	118	166	158	109	111	129
韓国	43	45	44	50	20	42	6
ナイジェリア	143	139	126	115	120	146	148
パキスタン	134	139	151	159	108	149	161
バングラデシュ	120	144	129	144	84	91	156
フィリピン	129	105	140	147	69	133	95
メキシコ	100	105	149	153	51	135	72
タイ	80	88	137	135	58	126	119
マレーシア	60	54	122	145	64	20	70
シンガポール	5	5	135	149	81	23	57
ブルネイ	44	46	125	122	-	-	68
ミャンマー	180	172	169	151	155	139	160
ラオス	154	160	165	168	156	37	151
カンボジア	164	157	117	143	100	108	138
米国(参考)	24	19	47	32	21	88	5
日本(参考)	14	17	22	53	23	5	18

〔出所〕 腐敗認識指数ランキング, Transparency International, "Corruption Perceptions Index 2012"、  
報道自由指数ランキング, Reporters Without Borders, "World Press Freedom Index 2012", "World  
Press Freedom Index 2013"、  
民主主義指数ランキング, Economist Intelligence Unit, "Democracy Index 2012"  
世界平和指数ランキング, Institute for Economics and Peace, "Global Peace Index 2012"  
世界教育指数ランキング, UNDP, "Human Development Report, 2011" 等より作成

一方、報道自由指数ランキング、民主主義指数ランキングは低いランキングとなっている。特に、報道に関する規制が厳しい中国においては、報道の自由度は非常に限定的であることが分かる。

## 6. カントリーリスク

図表 2-9 は主要新興国のカントリーリスクのランキングをまとめたものである（数字が少ないほどリスクが低い）。この図表からは、中国のカントリーリスクが新興国の中で、それほど高くないことが分かる。

また、政治的リスクを主としたカントリーリスクのランキングでも、高いリスクとはなっていない。

図表 2-9 主要新興国のカントリーリスク・ランキング

国名	R&Iカントリーリスク調査 (2013年春号:100カ国) (位)												Political Risk Services (Political Risk) (140カ国) (位)				
	総合	政権安定度	政策継続性	国際社会からの信用	産業成熟度	産業構造	成長潜在性	財政・金融政策	為替制度	対外支払い能力	外資政策	戦争・内乱・テロ・疫病等	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
中国	40	34	37	64	45	67	4	33	67	18	70	74	60	67	72	81	85
ブラジル	20	20	20	21	23	40	1	17	23	28	34	20	75	64	65	57	52
インド	44	51	54	44	45	56	5	46	51	49	67	57	97	84	80	100	94
ロシア	51	28	59	59	58	59	10	51	51	42	71	53	73	77	76	84	85
トルコ	37	26	41	38	33	27	5	34	43	46	36	50	89	101	105	109	100
インドネシア	37	30	47	38	51	37	2	46	47	39	65	53	89	96	89	96	98
アルゼンチン	85	85	89	92	56	73	18	92	85	93	94	45	63	74	80	71	59
南アフリカ共和国	32	25	25	33	26	34	10	17	20	29	39	53	70	71	66	64	65
ベトナム	60	30	31	64	69	62	13	62	91	66	60	33	63	71	70	70	80
イラン	93	86	90	98	66	83	56	84	93	90	95	97	108	120	125	123	125
エジプト	82	94	92	81	63	60	76	70	66	76	66	91	99	105	102	114	121
韓国	20	27	36	21	21	21	32	19	30	25	21	45	-	-	-	-	-
ナイジェリア	78	78	82	78	73	73	48	71	71	52	73	89	135	131	131	131	133
パキスタン	87	92	87	87	84	91	89	92	96	95	86	95	136	131	131	133	133
バングラデシュ	78	81	72	74	88	83	76	79	85	81	77	61	129	125	119	124	125
フィリピン	41	41	47	48	62	54	21	46	51	46	57	61	99	92	95	77	80
メキシコ	31	34	33	28	29	27	15	24	23	33	34	53	47	49	60	53	56
タイ	35	71	54	43	31	34	15	38	38	29	28	61	112	108	113	114	89
マレーシア	29	20	23	19	26	24	38	25	28	23	25	23	40	50	43	43	45
シンガポール	13	4	1	1	1	8	18	1	1	3	12	8	-	-	-	-	-
ブルネイ	30	11	10	28	56	37	56	34	38	23	53	18	-	-	-	-	-
ミャンマー	87	80	84	84	97	97	36	94	93	94	88	87	130	130	130	131	118
ラオス	78	57	66	71	94	88	84	79	90	81	81	57	-	-	-	-	-
カンボジア	71	57	57	70	94	88	69	67	81	79	69	61	-	-	-	-	-
米国	1	15	28	11	1	15	2	19	9	3	1	40	-	-	-	-	-
日本	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

〔出所〕 格付投資情報センター「R&I カントリーリスク調査 (2013年春)」、Political Risk Services より作成

### 第3章 チャイナリスクの体系的整理と基本戦略

#### 〔1〕チャイナリスクの体系的整理

##### 1. 重要性を増すリスクマネジメント

日本企業の事業展開における中国市場の位置付けが急速に高まる中で、産業界は中国経済の活力を自社の成長戦略に生かす方向に転換しつつある。実際、中国も含めた海外での売上高を拡大させていく方針を明確に打ち出す企業が増加傾向にある。

しかし、日本企業の売上高や利益に占める中国の比率が高まることは、同時に中国経済や現地法人の動向が日本企業本社の経営に及ぼす影響度が大きくなることを意味している。「かつては米国がくしゃみをするとなれば日本が風邪をひくと形容された。それが現在では中国にも当てはまりつつある」とある日本企業の幹部は指摘する。こうした観点から、今後の中国ビジネス戦略においては、リスクマネジメントの強化が従来にも増して重要になっている。

当然のことながら日本企業は、海外投資はリスクが伴うものであること、特に中国は、日本と政治体制も異なり、リスクが相対的に高いことは十分に認識し、対策を準備した上で進出している。そうした中でも、過去には2003年のSARS、2005年、2010年の反日デモといった想定外のリスクが発生した。

とりわけ2012年9月に発生した大規模な反日デモは、日本企業にとって「チャイナリスク」をあらためて認識させることとなった。ジェトロが2013年1月に実施した「日本企業の海外事業展開アンケート調査」によれば、2012年9月中旬以降の日中関係の情勢を踏まえ「中国におけるビジネスリスクが高まった」との回答は69.8%と、尖閣諸島での漁船衝突事件後の2010年12月時点（52.7%）と比較して17.1ポイント上昇した。同調査の回答企業に対して、2013年8月に実施した「日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」では「中国におけるビジネスリスクが高まった」との回答は52.2%と、2013年1月時点より17.6ポイント低下したが、それでも2010年12月時点並みの高い水準となった（図表3-1）。

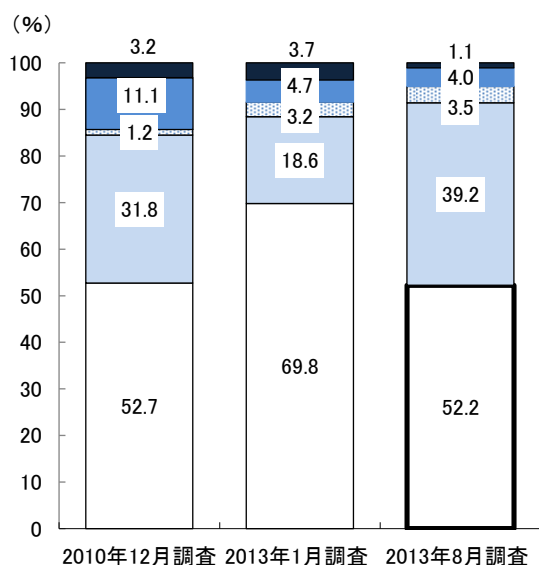
進出日系企業からは「中国での事業においては、政情リスクは認識した上で進出しているが、2012年の反日デモでリスクの大きさをあらためて認識することになった。政情リスクへの対応は今後の経営課題として認識している」との声があった。

また、2012年9月中旬以降の日中情勢が、中国ビジネスに「影響がある」と回答した企業は2013年1月時点で48.8%と5割弱に達した。2013年8月時点では31.3%と17.5ポイント低下したが、「影響はない」との回答は25.4%から26.4%と微増にとどまっており、他方「ほかの要因も重なり、はっきりしない」との回答が24.4%から41.9%へ増加した（図表3-2）。この背景には、日中情勢に加えて中国経済の減速、人件費の上昇、為替レート

の変動など、事業環境の変化の影響を受けている企業が少なくないことがある。

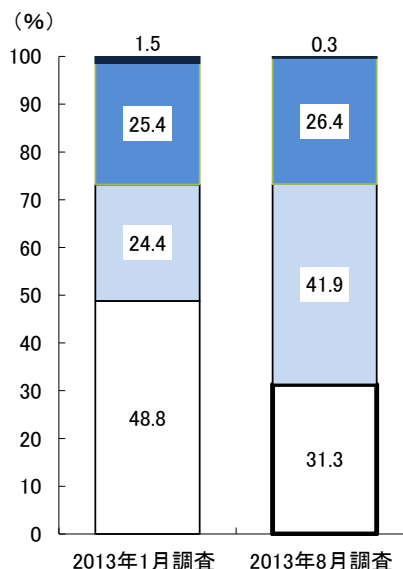
ただし、このような影響はあるものの、海外における事業展開においてリスクは必然的に伴うものであり、「第2章 チャイナリスクの国際比較」で見たとおり、中国だけが突出してリスクが高い国というわけではない。中国進出企業からは「中国ビジネスにリスクがあるのはやむを得ない。いかにその影響を最小化するかがポイントである」といった比較的冷静なコメントも聞かれる。

**図表 3-1**  
中国におけるビジネスリスク



- 高まった
- 低下した
- 無回答
- 変わらない
- 分からない

**図表 3-2**  
日中情勢の中国ビジネスへの影響



- 無回答
- 影響はない
- 影響の有無ははっきりしない
- 影響がある

〔出所〕 ジェトロ「2013 年度日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」（2013 年 9 月）

## 2. 三つのチャイナリスク

リスクマネジメントにおいて、まず重要なことは「彼を知り己を知れば、百戦して危うからず」であり、チャイナリスクとは何かを体系的に把握することである。中国進出企業からは「中国リスクは数多いが、まず何がリスクかを認識することが必要だ。リスクを分類・分析し、社内規程の整備や従業員教育など必要な対策を取りつつ、段階を踏んでビジネスを拡大していくことが重要だ」との指摘もあった。

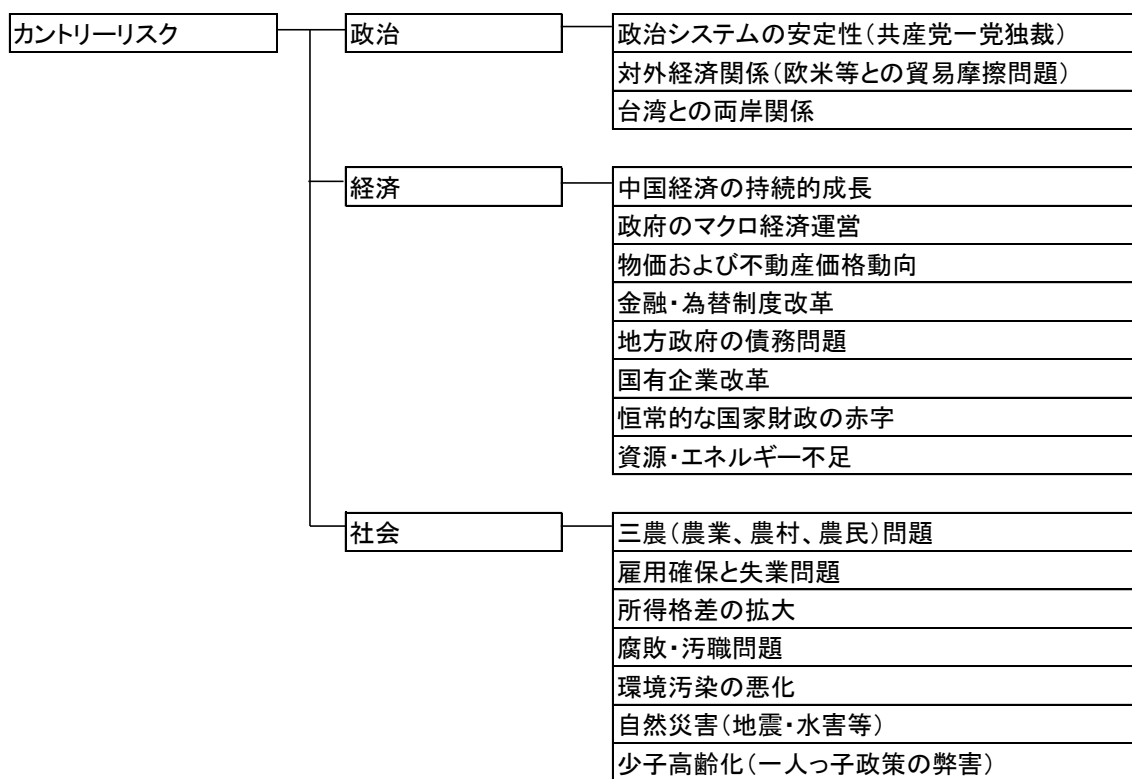
中国で第2次対中投資ブームといわれた 1990 年代半ば頃までは情報が不足しており、

日本企業の事業運営も手探りのところがあったが、現在ではさまざまなルートで情報入手が可能となっている。リスクに関する情報収集が以前に比較して容易になっていることは、逆にいえば対策が立てやすくなっていることを意味している。従って、中国では然るべきリスク対策を打っていけば、チャンスはリスクを上回るといっても過言ではない。

実際、ある日系企業は「中国リスクは各社均等に存在するわけではなく、中国を理解していない企業にとってはリスクが高い。他方、熟知している企業にとっては相対的に低く、他社との差別化要素となり得る」との見解を示している。

チャイナリスクを「中国での事業展開において進出企業が直面するリスク」として体系的に整理してみると、①カントリーリスク、②オペレーショナルリスク、③セキュリティリスクの三つに分類することができる（図表 3-3）。

図表 3-3 チャイナリスクの体系的整理



オペレーショナルリスク	貿易制度	煩雑な通関等の諸手続き
		時間を要する通関
		不明瞭な検査制度
		不十分な通達・規制内容の周知徹底
		輸入品に対する高関税、非関税障壁
		厳格または不透明な検疫制度
	投資制度	政府の不透明な政策運営
		外資優遇措置の見直し
		外資に対する規制
		煩雑かつ不透明な許認可
	知的財産権	不十分な知的財産権保護
		技術流出リスク
		模倣品の氾濫
	法務問題	経済法制度の未整備・恣意的な法制度の運用
		法令の急激な変更、施行までの期間の短さ
		法令の過去への遡及
		独占禁止法の不透明な運用
	雇用・労働	労働争議、労働組合問題
		人材(中間管理職・技術者)の採用難
		従業員の離転職(ジョブホッピング)
		従業員の賃金上昇
		労働者の質・教育レベルの問題
	財務・金融・為替	会計制度・税制の不備および運用の不透明性
		税務の負担
		金利リスク
		資金調達・決済、対外送金に関わる規制強化
		為替リスク
	生産	品質管理の困難さ
		部品・原材料の現地調達の困難さ
		限界に近づきつつあるコスト削減
		調達コストの上昇
		環境規制の厳格化
		物流インフラの未整備
		電力不足・停電
	営業・販売	売掛金回収の困難さ(与信管理)
		競合相手の台頭
		製造物責任(PL)およびリコール
		レピュテーションの悪化、風評被害
		在庫リスク(需要予測の困難さ)
	事業再編	時間および煩雑な手続きを要する企業清算
		事業撤退障壁の高さ



〔出所〕 各種資料、ヒアリング等を基に作成

カントリーリスクとは中国自体の信用度であり、政治的、経済的、社会的要因から生じる変化が自社の事業運営に影響を及ぼすリスクである。すなわち中国の政治・社会的安定が続くのか、経済の持続的成長が可能なのかということである。

オペレーショナルリスクとは中国での実際の事業運営において生じるリスクである。中国進出企業は貿易・投資制度、知的財産権、法務問題、雇用・労働、財務・金融・為替、生産、営業・販売、事業再編などの面において、さまざまな問題を抱えている。こうした諸問題が事業運営に支障をきたすリスクがある。

さらに留意しなければならないのがセキュリティリスクである。反日デモや不買運動などの対日抗議行動、重症急性呼吸器症候群（SARS）や鳥インフルエンザなどの新興感染症、あるいは従業員の健康管理、情報セキュリティ、企業の社会的責任（CSR）などには十分留意することが求められる。なお、中国でのリスクは突発的に発生する可能性が高いことについては十分考慮しておく必要がある。

## 〔２〕 リスクマネジメントの基本戦略

チャイナリスクの中で、カントリーリスクは企業レベルでは対応が極めて難しいリスクであり、実務上、オペレーショナルリスクとセキュリティリスクを中心に対策を打っていくこととなる。具体的には、企業によって各リスクの影響度が異なるため、まずは、自社にとってのチャイナリスクを整理、重大なリスクとそうでないリスクを区分し、重大なリスクの中でも発生頻度が高く、かつその影響度が大きなリスクから優先的に対処していくことが肝要だ。その上で、それぞれのリスクに対する回避策を策定し、事前準備を進めておくことがポイントである。

他方、すべてのリスクを事前に防止することは不可能なこともあり、危機発生時に適切に対処することが最も重要となってくる。ある企業からは「何かが起こった時、迅速に情

報を共有し対応できることがリスクに強い企業の証」との指摘もあった。そのため必要なのは、第1はリスク対策マニュアルの整備である。ただし、実際に運用できなければ意味がないので、発生時のシミュレーションも織り交ぜながら、事業継続計画（BCP）の策定にも取り組んでおくことが望ましい。

第2は危機発生時に「身体を張れる」リーダーの育成である。ヒアリングした企業からは「リーダーは日頃から1件1件の積み重ねにより、リスク対応力を高め、シミュレーションを行い、センスを磨いておくことが重要」とのアドバイスもあった。また、個々の従業員の対応力強化もカギであり、本部から定期的に訪問したり、専門家を招いたりしながら、現地で研修を行うことも必要であろう。

リスクが顕在化した時には、現地で起こる問題は現地で対応・完結し、必要に応じて本部がサポートすることが基本だが、本社に遅滞なく情報が流れ、迅速に判断できる仕組みを構築しておくことも重要である。その上で、発生した問題に関する情報を本部と現地が一元的に管理、発生要因をレビューしつつ、同じ問題を二度と起こさないよう全社的に対応策を蓄積・共有することもポイントである。ある企業は「失敗は自社の財産であり、同じことを起こさないために、何らかのかたちで体系化できれば、対外的にはノウハウ、武器になり得る」と強調している。

また、リスクマネジメントは自社だけでは限界もあり、弁護士やコンサルティング会社など外部の専門家の知見やアドバイスを活用することも必要である。進出企業の中には、「専門のリスクマネジメント会社と契約し、リスクの対処方針を検討」、「現地に弁護士のネットワークを持ち、問題が起きた際には彼らに相談し、意見聴取後に判断」といった対応をとっているところもある。

リスクマネジメントの一層の強化を図るには、情報収集・分析力の強化が求められる。マスコミ情報は二次情報的色彩が強く、脚色もあり得る。よって、マスコミ情報に惑わされず、できるだけ一次情報を収集・分析することにより、中国情勢の変化をいち早く察知し、然るべき対策を打ち出すことが必要である。

なお、留意しなければならないのは、「リスクマネジメントが一流でも業績が三流であってはならない」ことである。リスクマネジメントの強化は大事であるが、リスクを過剰に懸念し過ぎればビジネスチャンスを失うことにもなりかねない。リスクを踏まえつつもチャンスには積極的にチャレンジしていく姿勢が中国ビジネスでは欠かせない。そもそも中国市場で販売拡大を図るには厳しい競争を勝ち抜いていかなければならない。そのためには、国際競争力のさらなる強化が必要不可欠となる。

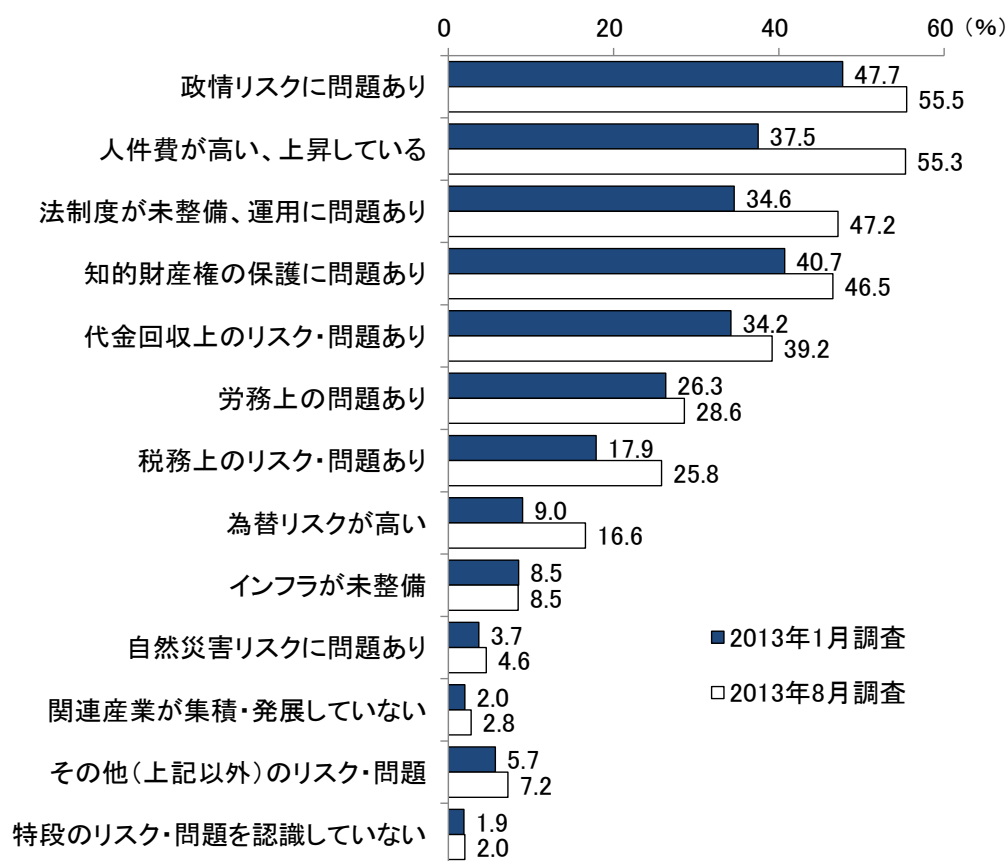
つまり、日本企業の中国ビジネスにおいては、総合的な投資環境を考慮した上で、「国際競争力」と「リスクマネジメント」、すなわち「攻め」と「守り」を「車の両輪」としつつ、そのバランスをとりながら双方を強化していくことが、経営戦略策定のカギを握るといえる。実際、国際競争力のある企業はリスクを顕在化させないためのマネジメントに優れている。



### 〔3〕中国におけるビジネス上のリスク・問題点

中国に存在するさまざまなリスクの中で、ビジネス上、日本企業にとって特に問題となっているものは何か。前記の「日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」において、中国におけるビジネス上のリスク・問題点について尋ねたところ、「政情リスクに問題あり」（55.5%）、「人件費が高い、上昇している」（55.3%）、「法制度が整備、運用に問題あり」（47.2%）、「知的財産権の保護に問題あり」（46.5%）などの回答が多かった（図表 3-4）。

図表 3-4 中国におけるビジネス上のリスク・問題点



〔出所〕 ジェトロ 「2013 年度日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」（2013 年 9 月）

政情リスクはいわゆるカントリーリスクに相当するもので、個々の企業レベルでは対応が極めて難しいリスクであり、実務上は人件費上昇によるコスト増、法制度の運用、知財侵害問題が三大リスクといえる。

今後留意すべきリスクとしては、ますます運用が厳しくなることが予想される環境・省エネ規制が挙げられる。また、中国市場の拡大や消費者の権利意識の高まりに伴い、製造

物責任（PL）や消費者権利保護にかかわるリスクも拡大傾向にある。従業員の安全管理や情報漏えいなど、セキュリティ面でのリスク対応も喫緊の課題だ。これらに加えて、シャドーバンキング問題を背景とした地方財政の悪化、英国の大手製薬会社の中国法人が摘発されたことを受けて、商業賄賂に対する取り締まり強化をリスクとして懸念する向きもある。

このほか、中国特有のリスクとして、マスコミ対策についても強化も求められる。反日感情や歴史問題を背景に、日系企業は中国系マスコミの攻撃ターゲットになりやすいという側面も認識しておきたい。

次章以降では、これらのチャイナリスクの概要とその対応策について、①カントリーリスク、②オペレーショナルリスク、③セキュリティリスクという三つに分類に基づいて検証していく。

## 第4章 カントリーリスクの概要

### 〔1〕政治リスク

2012年11月の習近平政権発足に際し、中国共産党には三つの問題が露呈していた。すなわち、①党内の問題、②党と社会の問題、③中国と国際社会の問題である。これらの問題こそが、現在の中国の政治リスクと言える。

党内の問題とは、習近平政権の発足に至る過程で、中央政治局委員、中央政治局常務委員会委員（常務委員）のポストをめぐり、長期にわたる権力闘争が展開され、党内対立が激しさを増した状況を指す。その結果、党内が疲弊し、正常な政策執行が停滞するなど政治的不安定がもたらされた。

党と社会の問題とは、急速な改革、対外開放、市場経済化による高度経済成長のひずみとも言える格差問題、汚職問題などが深刻となり、党に対する民衆の不満が大きくなった状況を指す。その結果、群体性事件と呼ばれる集団抗議行動、デモが各地で発生するなど社会的不安定がもたらされた。

中国と国際社会の問題とは、世界第2位の経済大国、そして軍事大国となったことで中国が国際社会で発言権を増し、欧米や日本、さらにASEANや開発途上国との間で、価値観の違い、貿易摩擦、主導権争いなどで対立していることを指す。その結果、外交的な不安定がもたらされている。

こうした問題は、政権が変わることで自動的に埋まるわけではない。問題を埋めるには習近平氏のリーダーシップが必要である。江沢民人脈の多大な支持を受け総書記に就任し、同時に中央軍事委員会主席に就任し、2013年3月には国家主席に就任し、党、軍、国家元首という権力ポストを早々に独占した習近平氏は、前任の胡錦濤氏に比べれば、リーダーシップを発揮するには有利な条件を有したと、政権発足当時、筆者は評した<sup>注1)</sup>。

しかし、例えば、党と社会の問題については、環境問題や給与未払いなどを原因とする「群体性事件」と呼ばれる集団抗議行動、デモは後を絶たない。また、幹部腐敗の暴露、摘発も続いており、現実はそんなに甘くはなさそうである。

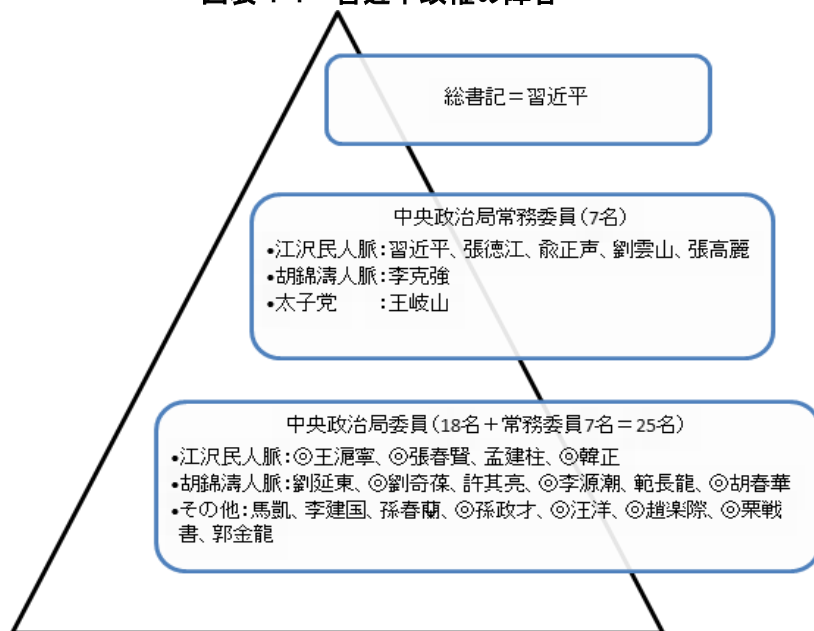
#### 1. 政治システムの安定性

中国の政治体制は、中国共産党による一党支配体制である。時の政権が不安定であれば、経済、外交に大きな影響を与える。例えば、国内の共産党への求心力を高めるために、対外的に仮想敵国を設定し、強硬な態度を取り、ナショナリズムを高める行動に出ることは常にある。

### (1) 激しい権力闘争を経て成立した習近平政権

2012 年 11 月の中国共産党第 18 回全国代表大会（第 18 回党大会、以下同じ）後に発足した習近平政権は、中央政治局常務委員（習近平氏を含む）7 人を含めた中央政治局委員 25 人を中心に構成されている（図表 4-1）。

図表 4-1 習近平政権の陣容



〔注〕人脈の判断は筆者による。

〔出所〕筆者作成

2007 年 10 月の第 17 回党大会で既に習近平氏が李克強氏を抑え、胡錦濤氏の後任として総書記に就くことが確定的となっていた。そのため第 18 回党大会までに露呈した党の問題は、自らの人脈を常務委員、委員により多く抜てきし、引退後も影響力を行使したい江沢民氏と胡錦濤氏の間での激しい権力闘争によってもたらされた。

現在の中央政治局常務委員 7 人は、江沢民人脈が習近平氏、俞正声氏、張徳江氏、劉雲山氏、張高麗氏の 5 人、太子党（高級幹部の子弟）が王岐山氏、胡錦濤人脈が李克強氏というように分類可能であろう。このうち俞正声氏は太子党でもあるため、その分類は大まかなものにすぎない。しかし、胡錦濤人脈に比べ江沢民人脈が大勢を占めていることに変わりはない。

また（常務委員 7 人を除く）中央政治局委員 18 人は、胡錦濤人脈 6 人（うち軍人 2 人を含む）、江沢民人脈 4 人、どちらの人脈とも言えない人たち 8 人というように分類可能であり、バランスが重視されたと言えるだろう。

現在の中央政治局委員 25 人について注目すべきは、はっきりと習近平氏に近いといえる人物が 1 人もいないということである。その分、習近平総書記を誕生させた江沢民氏、

そして江沢民氏の最も信頼する部下である曾慶紅氏が推した江沢民人脈と太子党の5人が習近平氏を支えるという構図にもなっていない。

習近平氏は総書記就任直後の2012年11月、「中国の夢」の実現という政治スローガンを掲げた。これは「中華民族の偉大な復興」の実現を指し、ナショナリズムを高揚させ、求心力を高めようという意図がある。その一方で胡錦濤氏の掲げた「科学的発展観」に取って代わる習近平氏自身のキャッチフレーズとして提起され、党や政府の幹部に「中国の夢」への支持を求めることで習近平氏への忠誠心を測ろうとした側面も見逃すことができない。また、2013年6月には「党の大衆路線実践教育活動」という政治キャンペーンを指示し、全国展開させている。これも、党や政府幹部の汚職を追及し、党への民衆の信頼を高めようという意図がある一方で、習近平氏の重要講話を学習し、思想を統一することを目的としている。

総書記就任から1年も経たないうちから、習近平氏がこうした政治キャンペーンを次々と打ち出す背景には、習近平自身が権力基盤の弱いことを自覚しているからだと推測される。もちろん、先述のような有利な条件を有しているから展開できているという見方でもきなくはない。

## （２）今後の権力闘争の可能性

習近平政権発足から約1年の間は、権力闘争を伴わない初期段階にあり、そして党を二分するような争点がなかったゆえに、党内の問題は大事には至っていない。

2017年秋に開催予定の第19回党大会では、習近平氏の次の総書記候補者が確定するとみられる。その座をめぐって、候補者および支持者の間で権力闘争が起こることは必至である。現状では、中央政治局委員の中で最も若い胡春華氏と孫政才氏（2017年7月時点で共に54歳）がいるため、この2人を軸に展開されるだろう。しかし、人事は制度化されているわけではないため、現在の中央委員の中から抜てきさせようという動きが出てくることも否定できない。

また68歳を超える5人が引退する可能性が高いため、中央政治局常務委員の座をめぐっても激しい権力闘争が展開されるだろう。その候補者は、図表4-1で示した2017年7月時点で68歳未満の10人（名前の前に◎印のある）である。いずれの場合も、軸は習近平氏である。現在中央政治局内では胡錦濤人脈が比較的多い。しかし、2017年秋までの間の政権運営を通じて、習近平氏と近くなる可能性もある。以上が、現時点で予想できる権力闘争の構図である。

## （３）軍の掌握

軍に対する党側のコントロールの弱小化と軍部の発言力の強大化は見過ごすことのできない傾向になっている<sup>注2)</sup>。他方、社会不安を防ぐ上で、党の軍隊や武装警察部隊への依存度も高まっている。党が軍を掌握することはますます難しくなっており、習近平政権にと

っても大きな課題である。

鄧小平氏のような軍人の経験も政治能力もなかった江沢民氏、胡錦濤氏にとって軍の掌握は大きな課題だった。この両者に比べ、習近平氏は革命戦争で活躍した党の高級幹部である習仲勲氏を父に持ついわゆる「太子党」であること、中央軍事委員会弁公庁秘書を歴任したこと、軍の掌握に有利な条件を有している。しかし、鄧小平氏ほどのカリスマ性がないことは三者に共通である。

軍に対し統帥権を持つ中央軍事委員会は、習近平主席、範長龍氏と許其亮氏の2人の副主席、8人の委員の計11人からなる。習近平主席以外は全員軍人であり、事実上軍人が統帥権を握っている。しかもこのうち9人の軍人は前主席の胡錦濤氏が任命した上将である。上将を授与された軍人には任命権者の主席に対する忠誠が期待できることから、中央軍事委員会は依然として胡錦濤氏の影響力が強いという見方がある。習近平氏が2013年7月に上将に6人を任命したが、習近平氏が任命した上将が中央軍事委員会の中心になるには2017年秋の第19回党大会を待たなければならない。

それまでの間、習近平氏は江沢民氏や胡錦濤氏同様に、国防費の大幅な増額を認めることで、軍の支持を獲得し続けなければならない。しかし、財政状況が悪化すれば、軍の期待に応えることが難しくなることにも留意しておかなければならない。

#### **（４）地方の掌握**

中央＝地方関係は垂直的なものだが、中央政府は経済発展を地方政府の経済行動に依存しなければならないことから地方政府を掌握することは難しい。また中央政府の政策変更や当該地方の指導者の交代によって、容易に地方政府の政策が180度転換するという経済活動上の不安定さを有している。

政策をめぐる中央政府と地方政府の対立は、特に経済政策をめぐるものでは常にみられる。一般的に中央政府の指導者は国全体の発展を追求するため、バランス、安定を重視する。これに対し、地方指導者は自らのさらなる出世のために当該地方の発展を追求する。そのためには、他の地域と競争を勝ち抜かなければならないし、時に中央の意向に反する場合もある。

中央政府は地方指導者の評価において、これまで実質GDP成長率、外資やプロジェクトの誘致件数や金額など経済指標を重視してきた。しかし、ここ数年は、社会治安、環境保護、省エネ・排出削減の達成度など非経済指標の導入を打ち出している。しかし、現場では徹底しておらず、実際には依然として経済指標が重視されている。高度経済成長から安定成長の段階を迎えた中国では、分配か成長かという政策論争は容易に政治化することから、今後も政治的不安定をもたらす火種となり得る。

## （５）少数民族問題

少数民族問題も中国特有の政治リスクである。少数民族問題は一部のウイグル人の中国からの分離独立要求とチベット人の自治の拡大が大きな争点である。これらは共産党の民族政策への批判であり、その対立構図は「少数民族 vs. 共産党」であり、対応には共産党も長年の経験がある。しかし、ウイグル問題は中央アジア諸国の同族の支援などもあり、当局との武力衝突は絶えない<sup>注 3)</sup>。チベット問題では、ダライ・ラマ 14 世が高齢であり、チベット人の中に当局との話し合いを模索する伝統的な「中道のアプローチ」派と武闘派勢力の亀裂が深まっている。対立が好転することは難しい。

他方、昨今新たな対立構図「少数民族 vs. 漢族」が顕著になってきている。経済発展に伴うエネルギー資源ビジネスの活発化や経済活動の拡大などによって、民族自治区域での漢族によるビジネスチャンスの独占、そして富の独占に対する少数民族の不満が高まっている<sup>注 4)</sup>。民族同士の対立は、一党支配の正当性の根拠の一つを 56 の民族の統合としてきた共産党にとって、最も避けなければならない事態である。共産党は新たな対立構図への対応を迫られている。

少数民族問題は日本企業にとって直接的なリスクはない。しかし、全く無関係ではない。暴動が起これば、当局は厳戒態勢をとり、時には戒厳令を敷く可能性もある。そうすれば、経済活動に大きな影響が出るリスクがある。

## （６）群衆性事件

経済格差、党や政府幹部の腐敗、出稼ぎ者の権利侵害、差別、不公正、環境汚染など社会矛盾は深刻で、社会の不満は高まっている。共産党はそうした矛盾を解決するために、社会保障制度改革、西部大開発、戸籍制度改革などさまざまな改革を打ち出してきた。胡錦濤政権も高度経済成長から持続可能な成長への転換、「調和社会」の実現を掲げたが、課題は習近平政権に持ち越された。背景には、既得権益を有する沿海部、都市部、党や政府の幹部、国有企業、軍部といった政治エリート層や経済エリート層（強者）の抵抗があり、改革を掲げていても容易に実行に移すことができないことがある<sup>注 5)</sup>。

他方、不満を表出し、当局に異議申し立てをする制度はいつこうに整備されていない。「信訪」と呼ばれる陳情制度は件数が多すぎて問題解決は期待できない。また労働組合も体制寄りの活動団体にすぎないとの見方もあり、労働争議を起こしても労使交渉は機能していない。司法制度も共産党の指導の下にあり、司法権が独立していない。こうした既存の制度が機能していないため、弱者は自らの利益を獲得するために「群衆性事件」と呼ばれる集団抗議行動やデモといった実力行使に訴えるしかない。

群衆性事件の件数が公安部によって公表されたのは 2006 年の 10 万件が最後である。それ以降は年々件数が増えているため、当局が公表を避けてきたと思われる。中国社会科学院が発表した『2013 年社会青書』によれば、最近では 10 数万件としている<sup>注 6)</sup>。そして原因として、土地収用による立ち退きが 50%、環境汚染と労働争議が合わせて 30%、その

他の社会矛盾が 20%と分析している。土地収用において合意した補償金を支払わない地元政府に対し、立ち退いた元所有者が抗議するというケースが相変わらず多い。最近では、大気汚染など環境への関心の高まり、労働集約型、小型零細企業の賃金未払いなどによるデモが増えている（「人民日報」2013 年 7 月 17 日付）。環境問題をめぐるデモ件数は年平均 3 割増との指摘もある（「人民日報」2013 年 1 月 18 日付）。

こうした抗議行動は主たる当事者にとっては、既に実行された政策や措置で被った損失に対する不満の表出であるため、未払いの補償金や賃金を手にすることができれば沈静化するという一過性のものであることが多い。そこに政治的な意図はない。

### （7）政策変更を求める抗議運動

ここ数年、住民の抗議運動によって当局が政策の変更を迫られるケースがみられるようになった。代表的なものが PX（パラキシレン）製造工場の建設計画に対する地元住民の反対運動である。2007 年 6 月に福建省廈門市、2011 年 8 月に遼寧省大連市、2012 年 10 月に浙江省寧波市などで起きており、地方政府は建設延期、建設停止、建設地の移転などに追い込まれている（「人民日報」2013 年 1 月 18 日、6 月 24 日、7 月 30 日付など）。

PX 製造だけではない。2013 年 5 月には雲南省昆明市安寧で中国石油雲南石化有限公司の石油精製工場建設計画に対し、PX 製造が含まれているのではないかと疑いから 1,000 人以上の住民によるデモが発生した。同会社は環境影響評価、項目のフイージビリティ・スタディ（実施可能性調査）の報告が国の関連部門の認可を得たものであることを発表し住民に理解を求めた。同年 7 月には広東省鶴山市政府が 1,000 人近い市民の反対デモを受け計画中の原発用核燃料製造工場の建設計画の中止を発表した（「朝日新聞」2013 年 7 月 14 日付）。

それは日本企業にとっても無関係ではなく、排水パイプライン敷設計画に反対するデモが発生し、敷設工事の中止を余儀なくされた企業もある。地方政府は、雇用や税収を増やす利点があるため、化学工場建設のような大型プロジェクトの誘致に依然として積極的である。そのため、住民運動により政策変更に追い込まれることは大きな痛手である。

住民の意向を配慮せず、政策を遂行することは今や難しくなっている。地方政府はそれぞれに、住民の身近な問題にかかわる政策立案に際しては公聴会の開催やパブリックコメントの募集などを行うことで、事前に住民の声を政策に反映させる仕組み作りを模索している。しかし、必ずしもうまく機能していないのが現状である<sup>注 7)</sup>。またそれらの仕組み作りが地方政府の形式的な対応にすぎないのか、それとも定着を目指す動きなのかも不透明である。

### （8）共産党批判、反体制活動の取り締まり

群体性事件も住民運動も、当事者だけの抗議行動で、地元政府の対応で解決できるのであれば、一党支配を揺るがすような出来事ではない。



しかし、群体性事件や住民運動には当局への日常的な不満を表出する野次馬も便乗し、大規模化、過激化するケースも少なくない。誰も否定できないような環境問題の 이슈を掲げる運動を当局は規制しにくいいため、野次馬も便乗がしやすい。そのため、群体性事件や住民運動の本質を個別に見極める必要がある。

共産党がこうした行動で警戒することは、「点」から「線」、そして「面」へというように「横」の連携が生まれ、組織化されること、そして争点が共産党批判、一党支配批判へと転化することである。当局が PX 製造工場建設計画に対する反対運動を注視するのは、同様の案件が全国各地に広がっているからである。

そのため、こうした行動を支えるツールとなって定着したインターネットや携帯電話に対する規制、監視も継続的に行われている。中国国内では、ツイッターやフェイスブックなどのソーシャルネットワーキングサービス（SNS）やユーチューブなどへのアクセスは制限されている。また公安部門ではウェブサイトや「微博」と呼ばれる中国版ツイッターの監視を行っており、一党支配体制への批判や党中央指導者に関する個人情報削除し、掲載者を取り締まっている。習近平政権は 2013 年 5 月以降、ネット上でのデマを取り締まるキャンペーンを展開しており、例えば 8 月には微博で政府要人の汚職を实名入りで報じた「新快報」記者が拘束されている。

## 2. 対外関係

### （1）米国との継続的な関係

中国にとって、最も重要な二国間関係は、米国との関係である。2013 年 6 月に習近平国家主席が米国を訪問し、2 日間でオバマ大統領と二人だけの会談を 8 時間にわたり行い、個人的な関係を育んだ。そして、習近平氏はこの会談を「米中関係の発展の青写真を計画し、『太平洋を跨ぐ協力』を展開する」と位置付け、「新しい大国関係 (a new type of relations between major countries) の構築」を提案した。これは、国際社会で中国が米国と共に責任ある役割を果たす決意を示すもので、米国に次ぐ世界第 2 位の経済大国、空母を保有するなど軍事大国としての自信がその裏付けとしてある。また、米中の貿易総額は 2012 年には 5,000 億ドル近くに上り、また中国は 1 兆 1,500 億ドル近くの米国国債を保有しており、重要な経済パートナーである。

中東問題や台湾問題、アジアでの海洋権益をめぐる対立、サイバー攻撃など両国の間に問題は山積している。しかし、強硬な態度は選挙などとともに国内向けアピールの側面もあった。両国とも今後しばらく政権交代はない。また両国には話し合いを通じた解決のチャンネルがあり、決定的な対立に陥ることはない。その重要なチャンネルの一つが米中戦略・経済対話である。習近平政権になってから新たに中国側の担当者となったのは楊潔篪國務委員と汪洋副総理である。2013 年 7 月に開かれた対話では、成果は戦略分野で 91 項目、経済分野で 70 項目に上った。また第 1 回米中サイバー工作グループ会議も開かれ、問題に対し機動的に協議機関が設置される信頼関係が築かれている。

## **（２）EU との関係**

習近平政権発足後、2013 年 4 月にフランス大統領が訪中し、同年 5 月には李克強首相がスイスとドイツを訪問しており、スイスを訪問した際には FTA 交渉の終了で合意し、調印に向け前進するなど、良好な関係を続けている。

他方、中国の EU 向け貿易黒字の拡大とともに、経済摩擦も広がっており、中国企業の経営にも影響を与えている。中国製製品（通信機器や太陽電池など）のダンピングや中国政府の企業への不当な補助金などが問題とされている。2013 年に入ってから、中国製太陽光パネルに対し EU 側が反ダンピング課税を打ち出し、中国も EU 産ワインの反ダンピング反補助金調査の対抗措置を打ち出すなど対立は一時的に尖鋭化した。同年 7 月に従来よりも高い「最低価格」を設定することで合意した。

## **３．兩岸関係**

2012 年 1 月の台湾総統選挙で、現職の馬英九総統が民進党の蔡英文候補を破り再選した。国民党政権の継続で、経済分野における兩岸関係がさらに推進される見通しとなっている。そして、政治対話への発展の可能性が期待されている。2013 年 5 月には台湾退役将校一行が訪中する軍事交流も実現しており、1995 年から 1996 年にかけての李登輝総統期のように、中国が台湾に向けたミサイル発射実験を行うといった緊張状態になることは想定しにくい。

他方、2012 年 10 月には、民進党の謝長廷元行政院長の私的な訪中を、中国側は異例の厚遇で迎え、戴秉国国务委員と王毅国务院台湾事務弁公室主任（共に当時）が会談した。2013 年に入ってから、中国は民進党の要人を招へいしており、民進党との交流にも力を入れている。その背景には、2 期目に入った馬英九総統の支持率の低迷が続いており、中国としても、政権交代を視野に入れ、兩岸関係の交流チャンネルを多様化しておく狙いがあるとみられる。

## **〔２〕経済リスク**

### **１．中国経済の持続的成長と政府のマクロ経済運営**

#### **（１）マクロ経済運営方針は「5 年計画」で把握**

中国は政治・社会体制の特徴から政府が経済に与える影響が大きいことから、中国ビジネスを実施・検討する企業がリスクを把握するためには、まず中国政府のマクロ経済運営の方向性を理解する必要がある。そのために、まず確認すべきなのは「5 年計画」で示されている方針および具体的な目標値である。政府はこの方針・目標値の実現に向けた政策を打ち出し、経済運営を進めている。

2011 年からスタートしている現在の第 12 次 5 年計画（2010～2015 年、以下、12・

5 規画) では、実質 GDP 成長率の目標を「成長の質と効率の向上を踏まえ、年平均 7 % とする」とし、第 11 次 5 カ年規画 (2005～2010 年、以下、11・5 規画) の 7.5%より低い目標を設定している。また主要目標として「経済発展モデルの転換の加速」が位置付けられ、「内需拡大戦略を実施し、消費と投資と輸出がバランスを取りながら成長する」ことが強調されている。その上で、今後は戦略的新興産業<sup>注 8)</sup>の育成、サービス業の発展、さらなる省エネ・環境保護に注力していくとともに、国民所得を GDP 成長率と同じペースで増加させること、社会保障制度を整備することなど、所得分配を通じて国民生活を改善する方針が示されている (図表 4-2)。

図表 4-2 第 12 次 5 カ年規画期間中における経済社会発展の主要目標

類別	指標	2005年	2010年 目標値	年平均 目標 増加率	2010年 達成値	年平均 増加率 (実績)	2015年 目標値	年平均 目標 増加率	属性
経済 成長	GDP総額(兆元)および増加率(%)	18.5	26.1	7.5	39.8	11.2	55.8	7.0	見通しの目標
	1人当たりGDP(元)	14,185	19,270	6.6	29,748	10.6	-	-	
経済 構造	GDPに占めるサービス産業の比率(%)	40.5	43.3	3.0	43.0	2.5	47.0	4.0	見通しの目標
	総就業人口に占めるサービス業の比率(%)	31.3	35.3	4.0	34.8	3.5	-	-	
	研究開発費支出のGDP総額に占める比率(%)	1.3	2.0	0.7	1.8	0.5	2.2	0.4	
	都市化率(%)	43.0	47.0	4.0	47.5	4.5	51.5	4.0	
人口・ 資源・ 環境	総人口(万人)	130,756	136,000	0.8	134,100	0.51	139,000以下	0.72以下	拘束的目標
	GDP1単位当たりのエネルギー消費削減率(%)	-	-	20.0	-	<19.1>	-	16.0	
	*GDP1単位当たりのCO2消費削減率(%)	-	-	-	-	-	-	17.0	
	工業生産額1単位当たりの水使用量削減率(%)	-	-	30.0	-	<36.7>	-	30.0	
	*非化石燃料の対一次エネルギー消費比率(%)	-	-	-	8.3	-	11.4	3.1	
	主要汚染物排出総量削減率(%)								拘束的目標
	化学的酸素要求量(COD)	-	-	10.0	-	12.45	-	8.0	
	二酸化硫黄(SO2)	-	-	10.0	-	14.29	-	8.0	
	*アンモニア性窒素	-	-	-	-	-	-	10.0	
	*窒素酸化物(NOx)	-	-	-	-	-	-	10.0	
	農業灌漑用水有効利用係数	0.45	0.5	0.05	0.5	-	0.53	0.03	見通しの目標
	耕地保有量(億ha)	1.22	1.2	▲ 0.3	1.212	▲ 0.13	1.212	0.0	拘束的目標
	森林率(%)	18.2	20.0	1.8	20.36	2.16	21.66	1.3	
公共 サービス・ 生活	5年間の都市部における新規雇用者数(万人)	-	-	4,500	5,771	-	-	4,500	見通しの目標
	5年間の農村労働力の都市部への移転者数(万人)	-	-	4,500	4,500	-	-	-	
	都市住民1人当たりの可処分所得(元)	10,493	13,390	5.0	19,109	9.7	26,810以上	7.0以上	
	農村住民1人当たりの純収入(元)	3,255	4,150	5.0	5,919	8.9	8,310以上	7.0以上	
	都市部における登録失業率(%)	4.2	5.0	-	-	4.1	5.0以下	-	
	都市部基本養老保険(年金)加入者数(億人)	1.74	2.23	5.1	2.57	8.1	3.6	1.0	拘束的目標
	都市部の保障性住宅建設(万軒)	-	-	-	-	-	-	3,600	

[注 1] GDP 総額、都市・農村住民収入は 2010 年価格によるもの。

[注 2] 都市部の住民収入は GDP の目標増加率を下回らない。

[注 3] 拘束的目標とは政府が公共資源の合理的な配置、行政力を通じて実現を確保する目標。

[注 4] 網かけは、第 11 次 5 カ年規画の目標未達成項目。

[注 5] \*は第 12 次 5 カ年規画に新しく追加された目標。〔出所〕中華人民共和国国民経済・社会発展第 11 次 5 カ年規画要綱と同第 12 次 5 カ年規画要綱(案)を基に作成。

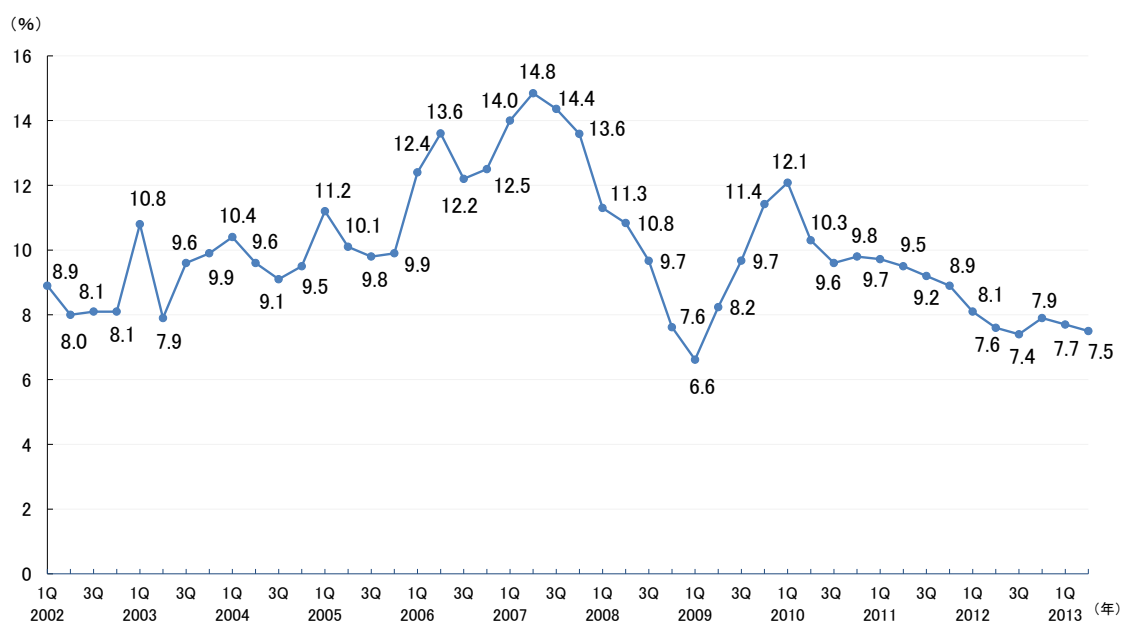
11・5 規画期は目標の 7.5%対し、実際の年平均成長率は 11.2%と大きく上回った。11・5 規画の 5 年間、中国の経済規模は大きく拡大したが、その一方で経済成長における資源、

環境保護の制約は高まり、過剰生産設備の問題は深刻化した。経済成長における投資効率の低下や世界経済の低迷による輸出不振が顕著となるなど、持続的な経済発展を実現するためには、これまでの資本や労働力など過投入型経済からの脱却に向けた構造改革が回避な状況となった。12・5規画はこのような状況変化を踏まえて、より「量より質」を追究する方針のもと立案されている。外資企業に求める投資の内容も産業構造の高度化や資源節約・環境保護、イノベーション向上といった「質」重視の姿勢が一層強まった。

## （２）成長率の下限は８％から７～７.５％維持へと変化

2010年以降の実質 GDP 成長率を四半期ベースで見ると、2010年第１四半期（１～３月）の前年同期比 12.1％をピークに徐々に鈍化しており、直近の 2013年第２四半期には同 7.5％と２期連続の低下となった（図表 4-3）。

図表 4-3 実質 GDP 成長率の推移（四半期）



〔出所〕 国家統計局、CEIC

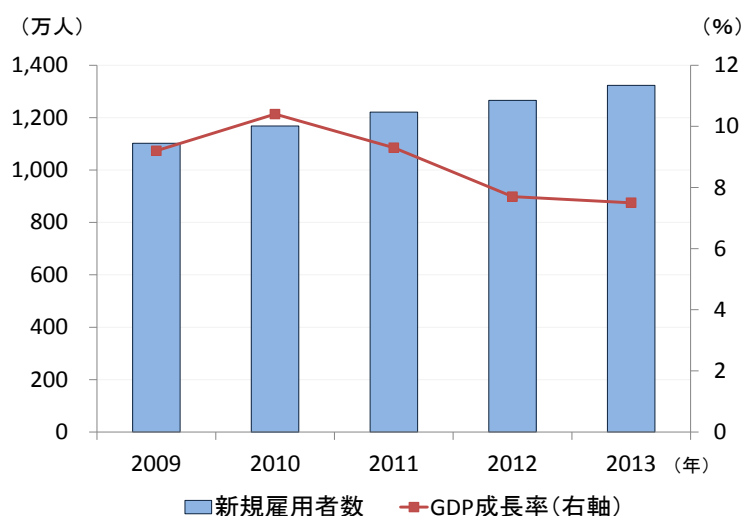
しかし、中国政府は現在の経済状況について全体的に安定しているとみており、成長率については経済構造調整、経済発展方式の転換（投資・輸出・消費のバランスのとれた発展方式への転換）などを進めるのに適した速度との見方を示している。12・5規画で目標として定めた年平均7％成長は上回っており、後述する 2013年3月の全国人民代表大会（以下、全人代）で示した 2013年の目標値である 7.5％も維持している。リーマン・ショック後に打ち出した 4兆元（約 64兆円、1元＝16.0円）の大規模な景気刺激策のような政策の実施は不要と考えているようだ。

政府系シンクタンクの有識者は、少子高齢化による生産年齢人口の減少、人件費の上昇

など、中国経済のファンダメンタルズが変化していることを指摘し、経済構造調整の必要性を強調する。少なくとも 2012 年初には、多くの有識者が人件費の安さや政府の財政投入に頼った企業・産業は早晚立ち行かなくなるため、中国にとって優先すべきは成長を 8 % に維持することではなく、経済構造の高度化、高付加価値化の推進だと主張していた。4 兆元の景気刺激策によるインフレの深刻化、不動産価格の上昇、投資効率の低下など、持続的な経済発展を阻害する問題が複数発生したことへの反省も聞かれる。

また、「雇用状況をみながら成長率をできる限り低下させなければ、経済構造調整は進まない」と指摘する有識者もいる。雇用が増加する状況下では、競争力のない企業や過剰設備を淘汰するために、必要以上に成長率を引き上げてはいけないとの考えである。雇用状況は、政府が景気浮揚策の必要性を検討する上で非常に重要なバロメーターの一つである。2011 年以降は、経済成長率が鈍化する中にあっても新規雇用者数は増加しており（図表 4-4）、2008 年末から 2009 年にかけてみられた出稼ぎ労働者（農民工）の大規模な失業による帰省も起きていない。2009 年当時の 8 % 成長の維持から、現在は 7 ~ 7.5 % の維持へと成長率の下限が変化している。

図表 4-4 新規雇用者数と実質 GDP 成長率の推移



〔注〕 2013 年は推計値

〔出所〕 国家統計局

2012 年来の政策を見ると、政府が重視しているのは成長率の追求ではなく経済構造の転換であることが明確に分かる。これまでの過投入経済からの脱却こそ、現政権が克服しなければならない経済運営課題だということが見て取れる。

### （３）マクロ経済政策を知るカギとなる中央経済工作会议

中国では、毎年 12 月頃に翌年の経済運営方針を決定する「中央経済工作会议」が開催

される。同会議を経て発表された内容が、政府のマクロ経済運営の方向性、ポイントを知るカギとなる。

2012 年 12 月の会議では、2013 年の経済運営方針について「絶えざる経済発展方式の転換、絶えざる経済構造の高度化の中で」との条件付きで成長を求めるとともに、「好況不況の循環が持つ自動調整・構造調整の役割を十分に発揮させる」ことを強調している。言い換えれば、市場メカニズムに基づき、経済構造調整、経済発展方式の転換を進めていくとの方針を明示している点が注目される。

また、産業構造調整を加速し産業全体の質を引き上げる方針を掲げ、「国際金融危機が生み出した機会を十分に利用し、生産過剰の問題解決を重点として取り組む」とも述べている。中国政府が国際金融危機による世界経済の低迷を自国の生産過剰問題を解決するためのチャンスだと位置付けていることが分かる。生産過剰問題の解決にも市場メカニズムを利用するという、これまでには見られなかった文言が含まれており、中国政府の経済構造調整に対する強い意思がうかがえる。このほか、農業の基礎確立と農産品供給の保障、都市化の推進、国民生活の保障強化と生活水準の向上、経済体制改革の深化と開放の拡大といった計六つの方針が示された。

これらマクロ経済政策の方針は、関係部署や地方政府などとの調整を踏まえ、3月頃に開催される全人代における「政府活動報告」の中に盛り込まれる。全人代という立法府において、中央経済工作会議で示された方針が承認されるという流れである。2013 年 3 月の全人代における「政府活動報告」では「経済発展パターンの転換を速め、経済の持続的で健全な発展を促す」ことが経済政策の冒頭に挙げられた。その上で「政策による誘導を強化し、業種・地域・所有制の垣根を超えた企業の合併・再編を奨励するとともに、市場の変化や動きが経済主体に対応や適応を強いる仕組みを生かして企業の優勝劣敗を促す必要がある」ことが強調された。

具体的な目標値は GDP 成長率が 7.5%と、前年実績の 7.8%よりやや低めに設定されたほか、消費者物価指数（CPI）も 3.5%と前年より 0.5 ポイント目標値を下げた（前年実績は 2.6%）。また、財政政策は引き続き教育・医療医療衛生・社会保障といった国民生活分野などへの傾斜配分がうたわれ、インフラ建設向けに関しては、中央予算枠内の投資は主に保障性住宅（低価格住宅、日本の公団住宅のイメージ）、農業・水利・上下水道などの都市埋設管網などの整備に当てることが明記された。金融政策については反循環的調節機能（景気過熱には引き締め、減速には緩和）を基本とし、また小・零細企業および戦略的新興産業などへの融資を一層支援することなどが示された。

これら 2013 年の経済政策方針のポイントは、市場メカニズムを活用した生産過剰問題の解決と企業合併・再編の推進、国民生活の向上を目的とした財政支援、景気調節機能および選択的融資を実施する金融政策などに整理できる。これら方針に基づいて具体的な政策措置が発表され、実施に移されていくのである。

#### （４）経済構造調整に向けた主な具体策と政策の方向性

生産過剰問題については、2013年1月22日に「重点業種の合併再編推進の加速に関する指導意見」が発表され、自動車、鉄鋼、セメント、船舶、電解アルミ、レアアース、電子情報、医薬、農業の9産業・分野で、業界大手企業の集約を進める指針が示された。通常、このような具体的な措置については全人代後に発表されることが多く、現政権が生産過剰問題を持続的な経済成長にとって大きなリスクと認識していることがうかがえる。

さらに、同年5月6日に開催された国務院常務会議（閣議）では、李克強首相が2013年の経済体制改革の重点について、①行政体制、②税・財政制度、③金融、④投融資、⑤物価、⑥国民生活、⑦都市・農村の統一的計画、⑧農業・農村、⑨科学技術の9項目を発表した。

同時に行政上の62の許認可について権限委譲することも発表した。同年4月24日に開催された同会議でも71項目の権限委譲が決定されており、投資プロジェクトなど行政審査における政府の影響力を低めることで、より市場メカニズムが機能するような体制の構築を目指しているものとみられる。

財政制度については、公開・透明でルールに基づく予算（収支計画）の構築を推進することが示されたほか、地方政府の債務リスクを抑える方法を整備することも盛り込まれた。

金融と投融資に関しては、金利・為替レートの市場化を徐々に進め、人民元資本項目の兌換に関する取り扱い案を提出すること、都市間鉄道や資源開発鉄道などの所有権・経営権を民間資本に開放し、既存幹線鉄道に民間資本による投資を導入するとの具体的な施策も示された。李克強首相が発表した経済体制改革の重点は、行政審査、予算、金利の市場化、鉄道の投融資体制など、いずれも社会の期待が大きい改革である。財政部財政科学研究所の賈康所長は「改革の核心は、政府と市場の関係をうまく調整することであり、市場化に向かう傾向が非常に鮮明」と述べている。中国（海南）改革発展研究院の遲福林院長は「政府自身の権力にメスを入れることは難しいが、市場の力を強めればそうなる」とみている（「新華社」2013年5月6日）。

この発表からは、経済の活性化を公的部門の支出に頼るのではなく、権限委譲、市場の力の発揮、民間活力の導入など、政府のコントロールを弱めることで実現するという政府の方向性が感じられる。克服しなければならない経済運営課題である過投入経済からの脱却に向けたルール作りがいま進められている。

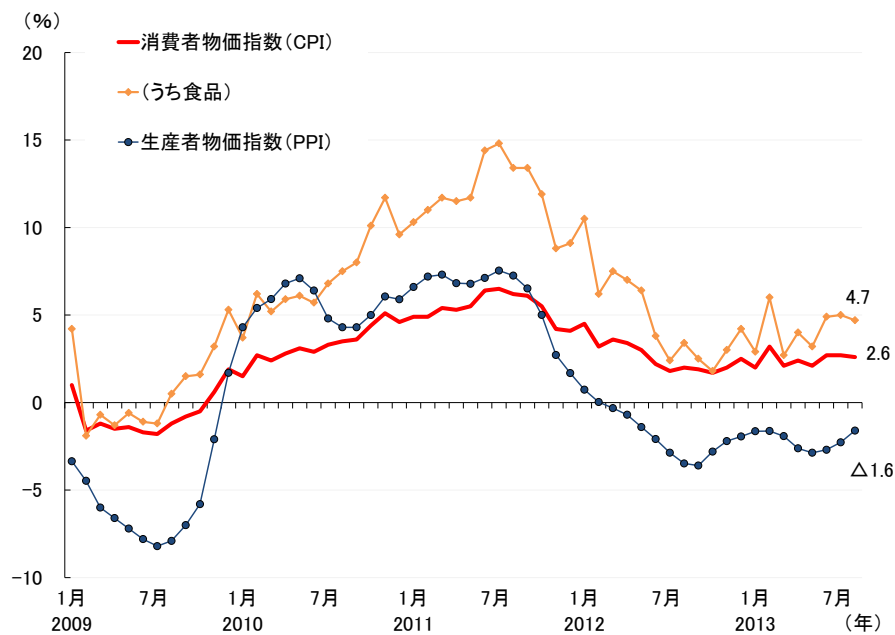
他方、2013年7月24日と31日の国務院常務会議では、中小・零細企業支援、貿易企業支援、鉄道建設、都市のインフラ建設の一部強化、政府による公共サービス購入の検討・推進など、一連の経済政策が打ち出された。2013年第2四半期の成長率が7.5%に鈍化したことが発表された直後であり、政府の景気下支え策と捉えられている。ただ、具体的な対策規模は盛り込まれていない。成長の安定と同時に不動産投資の抑制や過剰生産能力の淘汰をはじめとする経済構造の改革を進めようとする今の政府において、成長率は下限が維持できれば十分と考えているようにもみえる。

## 2. 物価および不動産価格動向

### (1) 安定するCPIとマイナスが続くPPI

CPIは2012年春から夏にかけ落ち着きをみせ、その後は2～3%で推移している。2013年8月は2.6%と中央経済工作会議で示された2013年目標の3.5%を1ポイント近く下回っており、マクロ的に見れば安定した状態が続いている（図表4-5）。

図表4-5 CPI、PPIの推移



〔出所〕 国家統計局、CEIC

また生産者物価指数（PPI）は、2013年8月にマイナス1.6%となり、同年5月のマイナス2.9%から縮小してきている。ただPPIのマイナスが続いているということは、景気減速により生産活動が伸び悩む中、素材や原材料を中心に価格下落が進んでいることを意味する。PPIは生産財（採掘、原材料、加工）と消費財（食品、衣類、一般日用品、耐久消費財）に分かれるが、2013年の消費財は総じてプラスを維持しているものの、川上にあたる生産財、なかでも採掘の下落が目立っている。

中国の場合、景気の下振れリスクをみるには、雇用統計が四半期ごとにしか発表されないため、毎月発表される物価動向は注意しておくべき指標である。PPIの下落は景気の減速を示すものと考えられるが、足もとマイナス幅が縮小してきているため、景気は今後緩やかに上向いていく可能性がある。

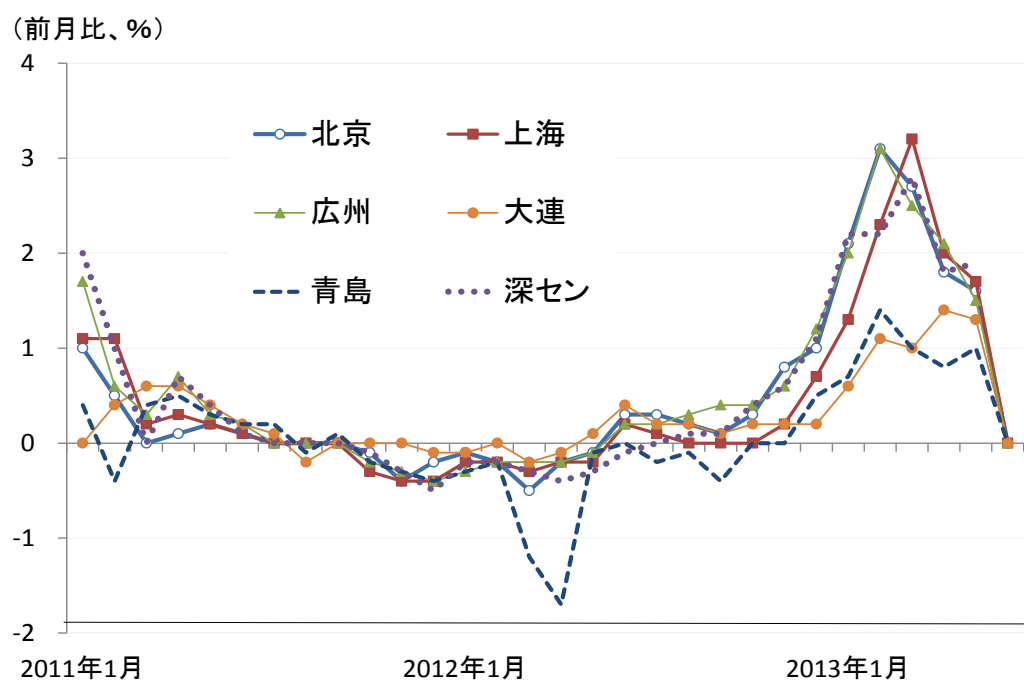


## （２）不動産取引抑制策は都市部中心に変化

不動産価格（前月比）は、2011 年、2012 年は政府による不動産取引抑制策の実施により比較的安定していたものの、2013 年にかけて再び急上昇した（図表 4-6、4-7）。政府は 2013 年 2 月 20 日に新たに 5 項目からなる不動産取引抑制策（国 5 条）を発表した。「国 5 条」は四つの直轄市や計画単列都市、ラサを除く各省の省都に対し、不動産価格の安定の原則に基づき住宅価格を抑制するための目標の制定と公表、さらに同業務に関係する健全で安定した審査、問責制度の構築を求めた。加えて、住宅取引における 20%の所得税の徴収や 2 軒目以上の購入時の頭金比率をおよび貸出金利の引き上げなどの規制強化が打ち出されたこともあり、価格は再び落ち着きを見せ始めた。

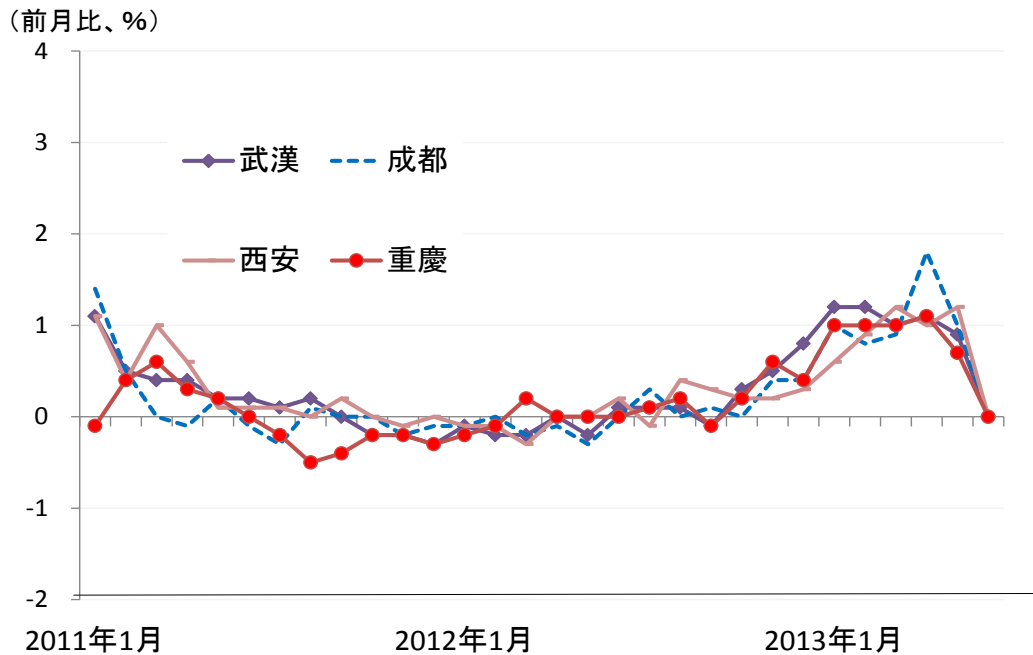
同年 3 月末には各都市の抑制目標が出そろった。その詳細を見ると、ほぼすべての都市が、住宅価格の上昇率が 1 人当たり可処分所得の実質上昇率を上回らないことを目標としているが、最大の関心事項である住宅取引における 20%の所得税の徴収については、北京を除きどの都市も明確にしていない。

図表 4-6 主要沿海 6 都市の新築住宅価格の推移



〔出所〕 国家統計局

図表 4-7 主要中西部 4 都市の新築住宅価格の推移



〔出所〕 国家統計局

不動産価格の抑制目標は 2011 年 1 月に発表された「国 8 条」で初めて打ち出され、「地域の経済成長、1 人当たりの可処分所得の増加および住宅購入に対する支払能力に基づき制定する」と規定された。しかし近年、各地域の GDP、1 人当たり可処分所得は比較的速いペースで成長しているため、それを抑制目標の制定基準とすれば、不動産価格が上昇するとの期待を市場に与えかねない。それに対し、今回の「国 5 条」は抑制目標の制定を GDP と結びつけず、「不動産価格の安定の維持」を原則としている。また「国 8 条」は「全国各都市」に抑制目標の制定を求めていたのに対し、「国 5 条」は抑制目標の制定が必要とする都市を「各直轄市、計画単列市とラサ以外の省都」とし、その範囲を大幅に縮小した。

現在、価格上昇圧力に直面しているのは主に大都市で、ほとんどの中・小都市の不動産価格は既に上昇する余地が大きいとの見方がある。政府が画一的な政策で対処すれば、逆に中・小都市に悪影響を与える可能性もあり、政府がより厳しい抑制策を打ち出さない理由とみられている。価格抑制目標の制定は、需給の不均衡が市場にみられることから実施している一時的な措置であり、不動産価格の上昇は長期的には供給の拡大で解決するしかないという意見が多い。

### 3. 金融・為替制度改革

#### (1) 自由化に向けて動き出す金融・為替システム

2012 年 1 月に、金融行政のあり方を議論する全国金融工作会议が開催された。同会議は

1997 年以降、5 年に一度開かれており、向こう 5 年の金融行政の基本方針を決める会議となっている。今後一定期間内に取り組む課題として、人民元と外国通貨との交換規制の緩和、金融機関の対外開放促進、民間資本の拡大、金融インフラの強化、地方政府の債務対策、金融行政再編などが挙げられた。

2012 年 9 月 17 日には国務院が 2011 年から 2015 年までの「金融業発展・改革の第 12 次 5 カ年規画」を発表した。同規画は全 9 章から構成されており、中国の金融業が 2015 年までに達成すべき数値目標として、金融業の対 GDP 比を 5%前後以上にする、一定期間内に実体経済が調達する社会融資規模に占める非金融機関の直接金融の比率を 2015 年末時点で 15%以上に高めるという 2 点を挙げた。

同規画の第 6 章では、金融業の対外開放の指針が記載されている。外国の金融機関にとって人民元のクロスボーダー使用の拡大や中国と香港との金融協力の強化を通じて、オフショア人民元業務への拡大につながる内容が盛り込まれている。また、第 5 章では国内金融自由化に向けたアウトラインが示されており、特に人民元の資本項目の自由交換性の段階的実現については、QFII（適格外国機関投資家）制度による対中証券投資の拡大や外貨準備の対外証券投資の拡大に結びついていくことが期待される。

また、金利の市場化（自由化）については、金融市場の基準金利の体系構築を推進し、上海銀行間コール取引金利（SHIBOR）の基準金利としての役割をさらに発揮させ、金利の市場化された商品への適用を拡大させることが基本方針として示された。

人民元為替レートの形成メカニズムの整備については、バスケット通貨を参照した調整を行い、管理された変動相場制度を整備し、人民元為替レートの変動弾力性を拡大させ、合理的に均衡する水準での基本的な安定を維持すること、人民元と新興国市場通貨に対する二通貨間の直接交換メカニズムの構築をさらに検討することなどが盛り込まれた。

金融制度改革については、前述の経済体制改革の重点でも金利や為替相場の自由化改革の推進を改めて強調しており、資本取引における人民元交換性推進の実施案の提出や個人投資者の海外投資制度の確立などが示されている。今後、金利や為替、資本取引の自由化の一段の加速が予想されている。

## （２）2012 年以降、加速する規制緩和の動き

中国人民銀行は 2012 年 4 月 14 日、ドルに対する人民元レートの 1 日の変動幅を、基準値の上下 0.5%から 1%に拡大すると発表した（4 月 16 日より実施）。対ドルでの変動幅拡大は 2007 年 5 月に 0.3%から 0.5%に拡大して以来、ほぼ 5 年ぶりであった。中国は近年、貿易収支、経常収支の黒字が縮小する傾向にあった。為替レートが実需に基づき市場で決まるなら、黒字縮小は人民元の上昇圧力低下を意味する。今回の変動幅拡大はそうした時期に発表されたことになる。中国社会科学院世界経済研究所マクロ経済研究室の張斌主任は「一段と人民元レートの弾力性を増強することと、為替レート形成メカニズム整備改革の最大のメリットは、為替レートの資源配分調整機能の発揮だけでなく、そのほかの

領域の改革の枷（かせ）を緩めることだ。為替レートの弾力化は、資本項目のコントロール緩和の前提だ」と述べている（「新華社」2012年4月15日）。

金利自由化に関しても、同年6月8日に約3年半ぶりに引き下げた際、銀行預金金利について基準金利の1.1倍（従来は1.0倍）までを上限に適用可能とし、銀行貸出金利については基準金利の0.8倍までを下限に適用可能（同0.9倍）とした。期間別の利下げ状況を見ると、貸出金利については一律0.25ポイントの引き下げだったが、預金金利については期間が長い定期預金ほど引き下げ幅が大幅になっており、貯蓄から消費への流れを促進しているかにみえた。ただ預金金利上限が拡大されているため、基準金利より高い金利をつけることで預金の流出を防ぐこともできる。銀行にとっては利ザヤがこれまでに比べ確保しにくくなり、よりALM（資産・負債の総合管理）レベルの向上が求められる形となった。

同年7月6日にも預金・貸出金利の引き下げが実行された。貸出金利の下限は基準金利の0.8倍から0.7倍にさらに引き下げられた。しかし個人住宅ローン金利については、そうした変動レンジの調整は行わないとした。さらに2013年7月20日には、これまで基準金利の0.7倍とされていた貸出金利の下限を撤廃した。他方、預金金利については現行の基準金利の1.1倍の上限はそのまま据え置いた。中国人民銀行は、商業銀行が借り手の獲得に自由な競争ができ、企業の資金調達コストの低下に寄与できるとの見方を示す一方で、預金保険制度の設立など金利の自由化に必要な条件を整えつつ、段取り良く着実に進めていくとの考えを示した。ただ「預金金利の自由化は利子率の市場化において最も重要、かつリスクの高い部分」とし、実施時間などの明示は避けた。

このほか、国家外貨管理局は2012年11月21日付で「直接投資外貨管理政策をさらに改善・調整することに関する通知」を発表し、同年12月17日より直接投資取引に係わる外貨管理局での事前の審査認可取得手続や外貨資本金口座に対する制約の一部廃止、中国域外向けの貸付取引の条件緩和を開始した。従来の管理政策が大幅に緩和された。

また、中国证券监督管理委员会は2013年3月6日、「人民元適格域外機関投資家(RQFII)の域内証券投資試行弁法」および「『人民元適格域外機関投資家の域内証券投資試行弁法』の実施に関する規定」を公布。同年3月21日には国家外貨管理局が「人民元適格域外機関投資家の域内証券投資試行の関連問題に関する通知」を公布、人民元適格域外機関投資家の域内証券投資制度を改訂し、投資主体および投資対象の範囲を大幅に拡大した。同時に持株比率、投資元金のロック期間などを明確化し、人民元適格域外機関投資家の域内証券投資に対する規制緩和を進めた。

さらに中国人民銀行は同年5月2日、「『人民元適格域外機関投資家の域内証券投資試行弁法』の実施に関する関連事項の通知」を公布し、同日より施行した。債券市場、株式市場への投資比率制限の取り消し、人民銀行情報管理システムへの情報報告期限を従来の11日から5日まで短縮などの内容が盛り込まれるなど、対外開放と国内金融自由化に向けた制度整備が着々と進められている。

## 4. 地方政府の債務問題とシャドーバンキング

### (1) シャドーバンキングからの資金調達を拡大する地方政府

地方政府がノンバンクに相当するシャドーバンキングを通じた資金調達を拡大している。これが不良債権の温床となり、デフォルトの発生を懸念する声も聞かれる。

地方政府はリーマン・ショック後に実施された4兆元の景気刺激策により、融資プラットフォーム<sup>注9</sup>を活用し、銀行から多額の資金調達を行った。しかし、一部の地方政府は架空の投資案件を申請し、不動産や株式投資を行ったことでデフォルト懸念が高まるなどの弊害が起きたことから、中央政府は地方政府や融資プラットフォーム向けの銀行貸出を厳しく管理した。その結果、規制の厳しい銀行を介さないシャドーバンキングからの資金調達が拡大し、銀行自身も主体的にシャドーバンキングを通じた金融仲介アレンジを進めた。

シャドーバンキングとは、一般に銀行の預金・貸出、社債・株式以外の手段で資金調達するいわゆるノンバンクを指し、主に信託会社、ファンド、小額信用会社、質屋および銀行の高利回り商品である「理財商品」等が対象として挙げられる。JP モルガンは2012年末のシャドーバンキング規模を36兆元（約576兆円、1元＝約16.0円）、ゴールドマン・サックス中国は24兆元と推計しており、対GDP比はそれぞれ69%、45%に相当する。

中国のシャドーバンキングは、銀行の預金・貸出を通じた金融仲介では満たされない資金運用・調達ニーズを満たすものとして発展してきた。政府も悪質な民間金融を取り締まる以外は、シャドーバンキングを正規の銀行を補完するものとして、積極的に評価してきた面がある。他方で金融監督当局による管理が弱いという背景などから、金融システム上の問題としても指摘されている。なかでも地方政府の不良債権の拡大、ひいてはデフォルトリスクが懸念されているのは、信託会社の信託商品や銀行の理財商品などを通じて、個人や企業などから集めた資金を地方政府の融資プラットフォームのインフラや不動産といった投資プロジェクトなどに貸出しているケースである。

貸出債権が小口化したこれら商品は、リスクが拡散しているため誰が損失リスクを負うのかが曖昧となっている。仮に投資プロジェクトが行き詰まるなどの問題が発生した場合には、どの程度の影響が出るのか予見性が低いという問題がある。また、理財商品は銀行の関与度合いが高いことから、結果的に銀行システムに影響が及ぶ可能性もある。

理財商品は9割弱が1～6カ月の短期ものが中心である一方、貸出対象の7割弱が融資プラットフォームなどの5年を超える長期運用となっている。いったん新規資金の流入が止まれば、このスキームが機能しなくなり、最悪の場合、システミックリスクを引き起こすことも懸念される。

### (2) 地方債務は中央政府のコントロール範囲内

審計署（日本の会計検査院に相当）が2013年6月10日に発表した2012年末時点の36地方政府における債務調査結果によると、対象地域の債務規模は前回調査の2010年末比で12.9%増加し、3兆8,476億元に拡大した。

債券発行、信託融資、民間貸借といったいわゆるシャドーバンキングの拡大が明らかになったことを受け、地方の債務リスクが再び大きな問題として注目を集めている。ただ債券については、要件を満たす一部の融資プラットフォームに限り起債が許可されている債券（「城投債」と呼ばれる）がほとんどを占めている。この城投債は、国家发展改革委員会や中国銀行間市場取引業者協会の承認を経て発行されるため、当局の管理下にある。

従って、デフォルトの潜在リスクが相対的に高いと思われるのは、当局の管理が弱い債務資金源の 9.8%を占めるその他（信託融資、民間貸借など）に絞られるといえ、金額にして約 4,225 億元となる。審計署はこの 9.8%の詳細な内容を公表していないが、一部地域では理財商品などの信託、ファイナンス・リース、BT 方式<sup>注 10)</sup> および違法な資金調達手段による債務の合計が 2,181 億元だったとしている。審計署は年利が BT 方式で最高 20%、理財商品などの信託で同 17.5%と高いことに注目し、これら調達方式には高コストや不透明性といった潜在リスクがあると警鐘を鳴らしている。

地方債務のデフォルトリスクについて、キャノングローバル戦略研究所の瀬口清之研究主幹は「当面はマクロ経済が安定を持続し、不動産バブルがはじける可能性もほとんどないため、中央政府のコントロール範囲内と見るべき」との見解を示している。

その理由として、①シャドーバンキングの運用対象資産のほとんどが不動産と政府のインフラ建設であり、しかも中央政府の審査をパスした大口案件が多いこと、②地方の中小案件の中にはリスクの大きいものもあるが一部に過ぎず、金融システムを動揺させるほどのインパクトはないこと、③中国経済は名目で 10%程度の成長を維持しており、不動産価格も安定して上昇していること、④中央政府が金融機関や地方政府の動きを厳しく監視していることなどを挙げた。その上で「理財商品の運用対象金利は、実際は 8~13%がほとんどであり、10%程度の名目成長を遂げる中国では、この利回りで不良債権化するリスクは、当面は極めて低いとみるべき」と強調する。

審計署は、36 地方政府の債務が全国の地方債務総額に占める割合を 31.8%と発表している。これを基に、全国の地方債務総額を推計すると約 12 兆 1,000 億元となり、2012 年の名目 GDP 総額の約 23%に相当する。全体で見ても、依然として安全な範囲にあるといえる。

他方、2013 年 4 月 6 日にボアオ・フォーラムに参加した項懷誠・元財政部長が、「中央政府と地方政府の債務残高を合算すると 30 兆元を超えているかもしれない」と発言し注目を集めた。仮に債務残高を 30 兆元とすれば、2012 年末の中央政府の債務残高は 7 兆 7,556 億元であることから、地方政府の債務は約 23 兆元、対 GDP 比で約 44%となる。決して低い数字とはいえないが、それでもマクロ的にみれば、中国は 3 兆ドルを超える外貨準備高を有し、2012 年末の対外純資産の規模も 1 兆 7,364 億ドル（対 GDP 比約 21.0%）に達しており、中央財政が安定している中、純債権国である中国が政府債務のファイナンスを海外に頼る必要性は小さいとみられる。

### （３）政府は地方債務を放置できないリスクと認識

中央政府は、全国規模で地方政府における債務状況を把握するための調査を 2013 年 8 月 1 日よりスタートした。地方の起債規模の 4 割強を占める融資プラットフォームの債務規模や返済能力のほか、シャドーバンキングの実態を中心に、過去最大規模の債務調査を開始した。理財商品などのシャドーバンキングを本格的に引き締めた際、どこにどのような影響が出るのか、把握し切れていないリスクを明らかにし、深刻なところに具体的な措置をしていくための調査であるとみられている。中央政府が本格的な調査を始めたことから、シャドーバンキングと地方政府、融資プラットフォームとの不透明な関係は、現政権が「放置できないリスク」と認識していることがうかがえる。

習近平国家主席は 2013 年 6 月末に開催された共産党の会議で、地方政府幹部に対し「経済成長率をもって誰が英雄かを安易に論じるべきではない」と GDP 至上主義に釘を刺した。これは生産過剰、不動産投機、財テクなどのモラルハザードをこれ以上深刻化させないための一種のバブル潰しともいえ、シャドーバンキングの規範化（ルール化）抜きに投資主導の経済構造からの転換は不可能と考えているようにもみえる。

地方政府の債務問題は、中長期的には警戒が必要であることは間違いない。今後も過去 2～3 年にみられたようなペースでシャドーバンキングが拡大し、借入主体のレバレッジ上昇に繋がるようであれば、潜在的なリスクは格段に増大していく。現在行っている全国規模の調査結果を踏まえ、潜在的な不良債権の洗い出しと抜本的な処理が不可欠である。規制の強化と実態の透明化を適切に進めながら、最終的には金利の自由化を通じて各種金利の合理的形成を促すことが重要となる。

## 5. 国有企業改革

### （１）国有企業のガバナンス向上の壁となる多重管理構造

中国では 30 年以上の改革開放の過程の中で、国有企業の民営化、出資関係の多様化や上場などコーポレートガバナンスの強化、外国資本・人材・経営システムの導入などの取り組みが進められてきた。ただ、特に国務院国有資産監督管理委員会（以下、国資委）直属の中央国有企業<sup>注11)</sup>は、徐々にその数を減らしてはいるものの 2013 年 9 月末時点で 113 社もある。その多くが資源・エネルギー、インフラ、通信などの分野に集中しており、国内において事実上の独占状況にある。

また、中国企業の対外直接投資においては、全投資額の約 6 割（2012 年）を中央国有企業が占めている。シェアは年々、徐々に下がってはいるものの、依然として存在感は大きく、諸外国・地域の中には、中国の国有企業のハイテク企業や新エネルギー企業の技術取得や有力ブランド獲得を目的にした買収には、中国政府の関与があるとの懸念から買収案件を認可しないなど、警戒心を高めているところも少なくない。

それは、中国の国有企業のガバナンスが経営レベルでは市場メカニズムに基づくものに変わってきているものの、資本関係では国資委が国有株主を代表して国有企業をガバナン

スする責任を有しており、資産管理や人事のほか重要経営事項についても監督・管理することになっている（「企業国有資産監督管理条例」2003年5月公布）。中央国有企業のうち重要戦略企業と指定されている50社余りのトップ人事は、共産党の中央組織部（人事部）で決定され、その他の国有企業は国資委にある共産党委員会が管理している。また、企業予算は財政部により管理されており、党、国資委、財政部による多重管理構造にある。

中央国有企業の対外投資に関しても、「損失は国有資産を失うことと同義である」との認識から、年間計画や国資委への登録が求められるなど、政府による管理を強めている。中国の国有企業は国資委などの政府部門による公有制が徹底されており、経営への政府の過剰介入や、この公有制が既得権益となっているという指摘も聞かれる。

習近平国家主席は共産党員の腐敗・汚職の是正に注力しており、党や政府のみならず国有企業の幹部の中にも処罰を受ける者が出ている。国資委直属の中央国有企業の数自体も2012年9月末時点の117から2013年9月末には113社になるなど、徐々にではあるが減っている。国有企業のガバナンスの透明度の向上、ひいては民営化に向けた取り組みといった改革は、既得権益や政治・社会体制改革にもかかわる難題ではあるが、過投入経済からの脱却のためには、多重管理構造という資本関係の改革にも着手していく必要がある。

## （２）過投入型経済からの脱却に不可欠な独占分野の開放

中国は産業のウェイトが重工業や資本集約型産業といった独占産業に偏っており、国の資本は政府やこれら独占産業に集中している。必然的に国民収入の初期分配も政府やこれら分野に偏る傾向が強く、富の分配がますます不均衡になっている。

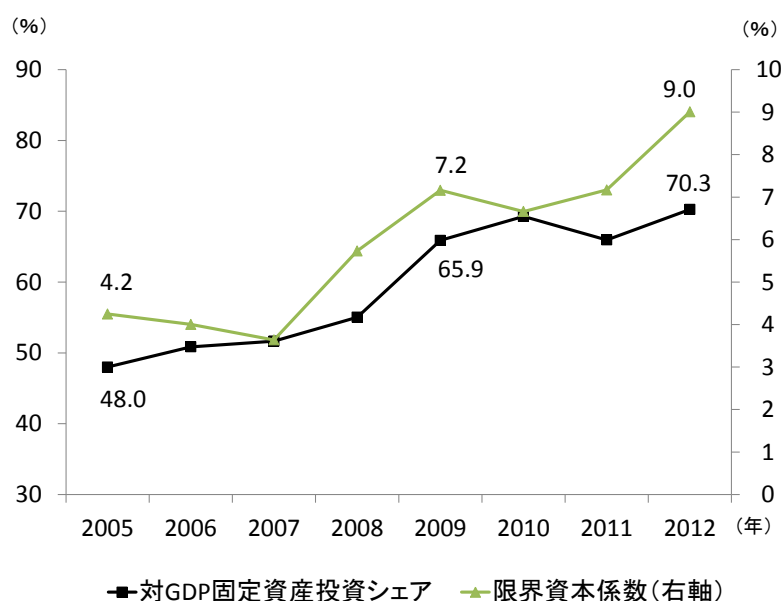
中央国有企業に代表される独占産業の企業は、政府の支援などにより低コストで大規模な資本を獲得できる。特に4兆元の景気刺激策はこれを助長し、国有企業の利益は大きく増加した。「国進民退」（国有企業は拡大したが民間企業は縮小）という言葉が生まれるほどである。その結果、国有企業は過度な投資を行い、生産過剰や省エネ・環境問題、資源輸入の増加などがより深刻化し、投資効率は一層悪化した。

現政権の経済運営課題である過投入経済からの脱却、経済構造改革を進めるためには、投資効率、生産性をいかに向上させられるかにかかっている。その意味において生産過剰を生み出している独占分野の改革開放が不可避な課題となっており、民間資本による参入分野の拡大が求められている。

図表4-8は、投資効率を図る指標の一つである限界資本係数（固定資産投資額の対GDPシェアを経済成長率で除した比率、数字が大きいほど効率は悪い）の推移である。1978～2008年における中国の平均限界資本係数は2.6であるが、2007年以降は上昇傾向にあり、投資効率の悪化が顕著となっている。国家統計局の統計を元に計算すると、2005年は4.2だったが、2010年に6.7、2011年には7.2、2012年は9.0と、投資効率は年々悪化している。



図表 4-8 限界資本係数の推移



〔出所〕 国会統計局の統計を基に作成

日本の『通商白書 2006 年版』によれば、日本の高度成長期（1960 年代後半）は 2.9、韓国（1980 年代後半）は 3.1、タイ（1980 年代後半～1990 年代前半）は 3.2 であることから、いかに中国の数値が高いかが分かる。過剰投資が過剰生産構造を生み出していること、収益率の低い事業に対する投資が行われていることが分かる。

経済構造改革を方針とする政府は、以前より独占分野への民間資本の参入を進める措置を打ち出している。前政権時代の 2005 年 2 月には、「個人、私営等非公有制経済の発展を奨励・指導するための若干の意見」（「36 条」）、2010 年 5 月には、「民間投資の健全な発展を奨励・指導するための若干の意見」（「新 36 条」）を発表しており、民間投資の拡大に取り組む姿勢を示していた。また、「新 36 条」では、インフラ建設、各地の公共事業、病院や学校などの社会事業、金融サービス、商業流通、国防科学技術工業の 6 大領域への民間資本参入を奨励するとした。その上で中央・地方政府が投資する範囲を、安全保障や市場原理が働かない分野に限定することも明記された。

しかし、その実施細則はなかなか策定されず、民間企業による独占分野や社会事業などへの進出は制限されたままだった。国务院は 2012 年 2 月になって、民間資本の参入分野の拡大や条件緩和について鉄道、都市行政、金融、エネルギー、通信、教育、医療の 7 分野で、2012 年上半期末をめどに実施細則を発表するよう関連部門に指示した。

同年 3 月に開催された全人代で温家宝首相（当時）が行った政府活動報告でも、「2012 年の主要任務」として「投資構造の合理化」の中で民間投資の拡大に言及しており、「新 36 条」を真剣に履行するとともに、執行しやすい実施細則を策定するとの方針が示された。

2012 年 6 月末までに発表された主な実施細則を見ると、民営企業が最も関心を寄せてい

た独占分野の「見えざる参入障壁」の打破・引き下げに言及したものは少なく、原則を述べるにとどまっているものが多い（図表 4-9）。2005 年以降、大きな進展が見られなかった独占分野の改革が実際にどこまで実現できるのか疑問視する声も強い。

図表 4-9 民間投資促進に関する主な実施細則

	公布機関	公布日	文 書 名
1	交通運輸部	2012年4月13日	道路、水路交通運輸分野への民間投資を奨励・指導することに関する実施意見
2	衛生部	2012年4月13日	社会資本による設立・経営される医療機関の属性に関する通知
3	衛生部	2012年5月1日	社会資本によって設立される病院の階級確定に関する通知
4	中国証券監督 管理委員会	2012年5月14日	重点作業の執行に関する指導意見
5	鉄道部	2012年5月16日	民間資本の鉄道投資を奨励・指導することに関する実施意見
6	国有資産監督 管理委員会	2012年5月23日	国有企業の改制再編に民間投資を導入することに関する指導意見
7	中国銀行業監督 管理委員会	2012年5月26日	民間資本の銀行業への参入を奨励・指導することに関する実施意見
8	国家税務総局	2012年5月29日	民間投資の健全な発展を奨励・指導することに関する税收政策
9	国家発展改革 委員会	2012年5月31日	物流分野への民間投資を奨励・指導することに関する実施意見
10	国家工商行政 管理総局	2012年6月4日	工商行政管理の機能が民間投資を奨励・指導し、健全な発展をさせるために十分に発揮する実施意見
11	国家旅遊局	2012年6月5日	観光業への民間投資を奨励・指導することに関する実施意見
12	住宅・都市農村 建設部	2012年6月8日	都市公共事業分野への民間投資を奨励・指導することに関する実施意見
13	国家外国為替 管理局	2012年6月11日	民間資本が健全な発展をするために民間投資を奨励・指導することに関しての外貨管理問題に関する通知
14	国家電力監督 管理委員会	2012年6月14日	電力への監督管理を強化し、電力分野への民間投資を支援することに関する実施意見
15	中国保険監督 管理委員会	2012年6月15日	民間投資の健全な発展を奨励・支援することに関する実施意見
16	国土資源部・ 中華全国工商 業連合会	2012年6月15日	国土資源分野への民間投資を更に奨励・指導することに関する実施意見
17	科学技術部	2012年6月18日	科学技術革新分野への民間投資を一層に奨励・指導することに関する意見
18	商務部	2012年6月18日	流通分野への民間投資を奨励・指導することに関する実施意見
19	教育部	2012年6月18日	民営教育の健全な発展を促進し、教育分野への民間投資を奨励・指導することに関する実施意見
20	国家能源局	2012年6月18日	民間資本のエネルギー分野への投資をさらに拡大するための奨励・指導に関する実施意見
21	水利部	2012年6月19日	農業水利施設への民間投資を奨励・指導することに関する実施細則
22	水利部	2012年6月20日	水土保全プロジェクトへの民間投資を奨励・指導することに関する実施細則
23	工業情報化部	2012年6月27日	民間資本の通信分野への参入をさらに進めるための奨励・指導に関する実施意見
24	国家新聞 出版総署	2012年6月29日	出版業務への民間投資を支援することに関する実施細則

〔出所〕各発表を基に作成

### （３）経済体制改革を通じた国有企業改革

そのような中、広東省は 2012 年 7 月 16 日、民間資本向けの公開入札プロジェクト 44 件を発表した。総投資額は 2,353 億元。そのうち 7 件は鉄道施設整備プロジェクトで、総投資額は 1,025 億 9,000 万元に達する。広州南駅から仏山西駅までの路線などが含まれており、都市間鉄道プロジェクトも 5 件ある。そのほかには、産業園區インフラ建設プロジェクト 11 件、レジャー・旅行プロジェクト 8 件などがある。民間資本は単独投資、持ち株、共同出資、または建設・譲渡（BT）、建設・運営・譲渡（BOT）、官民連携（PPP）などのモデルで鉄道事業に参入することができる（「中国证券報」2012 年 7 月 22 日）。

また、国家工商管理総局は 2013 年 9 月 12 日、江蘇省の民営企業である蘇寧雲商が申請した蘇寧銀行の設立、浙江省の民営企業の華峰集団が申請したとみられている華瑞銀行の設立を許可するなど、民間企業の独占分野参入の事例がみられ始めている。

直接的な民間資本の参入のほかにも、規制緩和による国有企業の既得権改革を進める事例もある。前述の 2013 年 7 月 20 日に実施された最低貸出金利の下限撤廃は、政府が実体経済の大きな担い手である中小企業への融資拡大を強く意図したものとみられる一方で、国有大手商業銀行としては、既得権の一部を失うことでもあり、競争にさらされる環境が相対的に高まったといえる。

さらに、シャドーバンキングへの管理強化が進められることにより、過剰な不動産投資が抑制され、セメントや鉄鋼などの素材産業における過剰生産も抑制されることにつながる。さらに、2013 年 7 月 25 日には工業情報化部がセメント、鉄鋼、アルミなど 19 業種 1,432 社に対して年末までに関連設備の削減を完了することを要求した。中国人民銀行も過剰生産となった企業への融資を厳格に抑制する方針を示している。

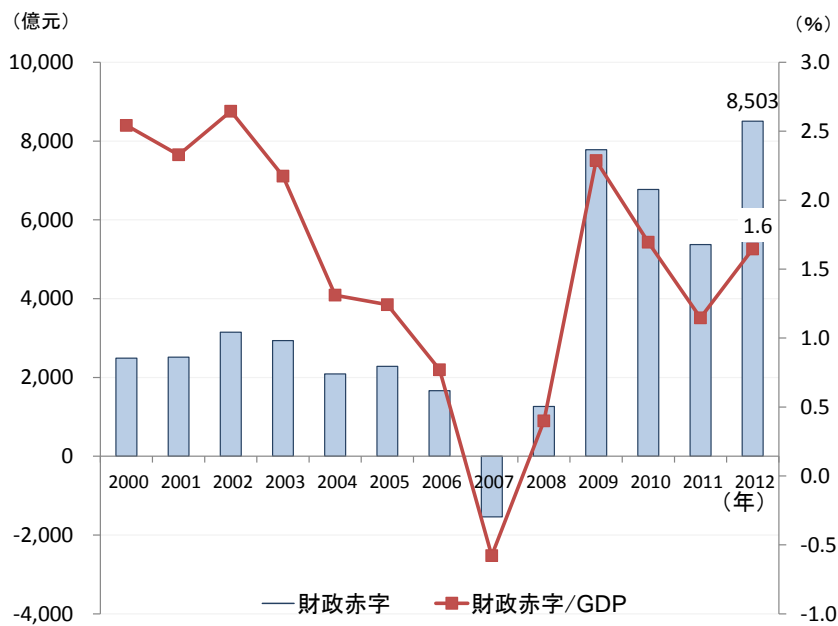
これらは国有企業に限った措置ではないものの、これまで過剰生産設備の削減が進展しなかった主因に地方政府の介入があり、なかでも直属の地方国有企業に対する税收減免や地価優遇など、地元経済の発展と雇用を維持することを目的に、市場原理を無視した支援が行われていたことがある。生産性の低い国有企業は倒産するか、他社と合併するか、事業規模を縮小し自ら生産性を高めるかといった選択に迫られ、結果として既得権に守られていた国有企業の改革を促し、過投入型経済からの脱却、経済構造調整に寄与していくものとみられる。

ただ、中国は日本などの先進民主主義国とは異なり、国有企業改革を後押しするような経済界が存在しない。日本と比べても企業数は多く、業種也多岐にわたるため、改革が進むとしても、そのスピードは緩やかなものにとどまる可能性が高いとみられる。

## 6. 恒常的な国家財政の赤字

2012 年の財政赤字は 8,503 億元と前年（5,373 億元）に比べ約 3,129 億元拡大し、GDP 比は 1.6%と前年比 0.5 ポイント拡大した。2009 年以降、減少傾向にあった赤字規模は再び増加に転じた（図表 4-10）。

図表 4-10 財政赤字の推移



〔出所〕 国家統計局の統計を基に作成

財政収入は経済減速による企業利益の低下、個人所得税の最低課税額の改正<sup>注 12)</sup>、サービス業にかかる営業税から増値税への変更といった構造的減税などにより、同 12.8%増と 2011 年の 25.0%増から大きく低下した。他方、財政支出の伸びは同 15.1%増と財政収入の伸びを上回った。特にここ 2～3 年は社会保障・就業、教育、衛生、保障性住宅といった国民生活分野に関連する支出が大きく増えている。

2013 年 1 月 17 日に行われた財政部部長会議で謝旭人部長（当時）は「2013 年には教育、医療衛生、就業、社会保障など国民生活関連の分野を重点とし、財政支出の構造をより良いものとする。同時にマクロコントロールにおける財政の役割を果たし、積極的な財政政策を維持し、必要な財政支出を保ち、経済成長を支える」と述べ、財政赤字の拡大傾向にもかかわらず、財政支出の一定の伸びを維持する方針を示した。

必要な財政支出を維持しなければならない一方で、財政収入が鈍化している現状では財政赤字の拡大は避けられず、この趨勢はしばらく続くとの見方が多い。しかし、財政赤字の対 GDP 比は依然として低く、一般的に単年度の財政赤字を名目 GDP 比 3%以内に抑えることが財政健全の目安といわれる中、マクロ的にみれば安全圏にある。

2013 年 3 月の全国人民代表大会に提出された「2013 年度予算案」では、2013 年の財政赤字を 2012 年比で約 3,500 億元増の 1 兆 2,000 億元、対 GDP 比は 2 %前後としている。

## 7. 資源・エネルギー不足

中国の原油需要は 12・5 規画期間中において、年率 5 %程度の拡大が見込まれている。

これにより、中国の原油輸入依存度は2011年の55.1%から2013年には59.1%（図表4-11）、さらに2015年には64%程度まで上昇すると予想されている。中国の原油需要の拡大は、世界の原油需給動向に大きな影響を与えており、原油価格は今後も高値で推移するとみられている。

**図表 4-11 原油消費と輸入依存度の推移**

（単位：億トン、％）

	2010年	2011年	2012年	2013年 （見込み）
原油生産量	2.03	2.04	2.07	2.10
純輸入量	2.36	2.51	2.71	3.04
消費量	4.39	4.55	4.78	5.14
輸入依存度	53.8	55.1	56.7	59.1

〔出所〕中国国家统计局、中国海関統計、国家發展改革委員会、各種報道資料より作成

また、石炭については中国の総発電設備容量の約7割を石炭火力が占めていることから、最も消費量が多い（図表4-12）。ここ数年は、国内の需要増加に伴い中国の国内市況が国際市況を上回る傾向が強まりつつある。石炭輸出量は年々減少する一方で、石炭輸入量が急激に増加し、2009年には石炭純輸入国に転じた。2012年には約2億3,000トン（褐炭を除く）を輸入し、世界最大の輸入国となっている。こうした中国の需給構造の変化は、石油同様、国内のみならず世界の石炭需給にも大きな影響を与えている。

**図表 4-12 1次エネルギーの消費構成の推移**

	GDP成長率 （％）	消費総量 （億トン）	シェア（％）			
			石炭	石油	天然ガス	非化石 エネルギー
2005年	11.3	23.6	70.8	19.8	2.6	6.8
2006年	12.7	25.9	71.1	19.3	2.9	6.7
2007年	14.2	28.1	71.1	18.8	3.3	6.8
2008年	9.6	29.1	70.3	18.3	3.7	7.7
2009年	9.2	30.7	70.4	17.9	3.9	7.8
2010年	10.4	32.5	68.0	19.0	4.4	8.6
2011年	9.3	34.8	68.4	18.6	5.0	8.0
2012年	7.7	36.2	67.1	18.4	5.3	9.2

〔注〕消費総量は中国標準炭換算。非化石エネルギーは水力、風力、原子力。

〔出所〕『中国統計摘要2013』

世界第2位の経済規模を有する中国は、経済発展のために必要なエネルギー量を確保するため世界各地で資源の権益確保に動いている。その一方で、ますます深刻化する環境・

エネルギー問題の改善を計るべく、12・5 規画では期間中に達成しなければならない「拘束的目標」として、省エネルギー・環境保護の項目を最も多く設定し、非化石エネルギーの利用拡大、非従来型エネルギー（シェールガスなど）の開発・実用化を強化する方針を打ち出した。

また、2013 年 1 月には「2015 年までに一次エネルギー消費量を標準炭換算で約 40 億トン程度に抑制する」という国家目標を新たに設定した。経済成長が低下局面にあっても消費総量は増加し続けており、資源浪費型の過投入経済からの脱却を目指す姿勢を改めて示したものとみられる。

### 〔3〕社会リスク

#### 1. 三農（農業、農村、農民）問題

##### （1）概要

三農問題とは「農業」の立ち遅れ・低生産性、「農村」の疲弊・荒廃、「農民」の貧困化という問題の総称である。

1978 年の改革開放路線への転換以降、中国は大きな経済発展を遂げた。その最大の原動力となったのが「農民工」である。農民工とは内陸部を中心とした農村部から経済発展の中心となった沿岸都市部の工場等への出稼ぎ労働者の総称である。元来、中国は戸籍を「農業戸籍（農民）」と「非農業（都市）戸籍（都市住民）」に分類しており、一般的に移動の自由を規制していた。しかし、改革開放後の市場経済体制の下、経済発展が進み工業化が進展し、沿岸部の労働集約型産業においては、労働力不足が顕在化したことから、農民に対し、臨時的に都市部での就労を許可した。これにより、数多くの農民が都市部に流入し、経済発展の原動力になったと言える。

一方、この農民工の増大は、相対的に農業に従事する農民が減少し、農村の荒廃を招く結果となった。また、都市部に流入した農民工は貧民層を形成することとなり、都市部での格差の顕在化をもたらすこととなった。

さらに、都市近郊の農村では、急激な都市開発が進み、その過程で十分な補償もない強制収用も数多く発生することとなり、農民の不満が鬱積するという社会問題も発生することとなった。

人口就業統計年鑑によれば、2011 年の総人口 13 億 4,531 万人のうち、農業戸籍は 65.8%、都市戸籍は 34.2%となっている。一方、中国統計年鑑によれば、2011 年の居住地別の人口は都市部が 6 億 9,079 万人で全体の 51.3%、農村部が 6 億 5,656 万人で 48.7%となっている。このことは、単純計算でも、2 億人以上の農民工が都市部等で就労していることを物語っている。

## **（２）政府の対応**

中国政府・共産党は 1990 年代後半以降、この三農問題を政策の中心に据え、対策を急いでおり、近年ではこれまで農民戸籍者が都市で働く際に発行されていた「暫住証」を廃止し、「居住証」という当該都市に居住する権利をある程度認める取り組みもなされている。

また、2003 年以降は「農民の市民化」政策が進められており、農民にのみ課せられていた農業税・各種費用負担の撤廃、農業補助金等の予算措置の充実等も進められている。

## **２．雇用確保と失業問題**

### **（１）労働需給**

建国（1949 年）以来、企業（国有企業）における労働基準と労使関連については、主に行政命令という形が取られていたが、1978 年の改革開放路線への転換に伴い、1994 年 7 月 5 日に建国以来初の労働法が公布された。その後、外資を含めた民間企業活動の活発化に伴い、2008 年 1 月 1 日に労働契約法が施行され、順次関連法令の制定が進んでいるが、労働法令全般に歴史が比較的浅いことから、今後も大きく変化する可能性があると考えられている。

国家統計局が 2013 年 1 月に発表した 2012 年のデータによれば、生産年齢人口（15～59 歳）が建国以来、初めて前年を下回った。また、国際基準（15～64 歳）による労働力人口は 2016 年にピーク（10 億 935 万人）を迎えるとされており、青壮年（20～39 歳）人口については、2002 年にピーク（4 億 5,610 万人）を過ぎている状況である。さらに、総人口も 2030 年にピークを迎えるとされており、今後の労働力の需給は、逼迫化が予想されている。

今後、戸籍制度、社会保障制度、定年制度等の改革の必要性が議論されるものと見られている。

### **（２）労務コスト**

2008 年 1 月 1 日に施行された労働契約法に伴い、雇用側が採用等において慎重になる傾向がみられる一方、労働者側の権利意識の高揚が顕著であり、労働争議は急激に増加する傾向となっている（労働契約法は 2013 年 7 月 1 日に改正・施行され、派遣雇用関連の規制が強化された）。

労務コスト面では、2011 年 3 月に採択された 12・5 規画において、都市と農村住民の収入を年平均 7%以上増加させ、10 年後に倍増させる目標を掲げたことに伴い、法定最低賃金の引き上げが加速化し、2012 年 2 月には「就業促進計画」（2011～2015 年）において、年間の最低賃金上昇率を 13%以上にすることが盛り込まれた。

2013 年 1 月以降の主要都市・省の法定最低賃金（月給ベース）は図表 4-13 のとおりに引き上げられている。

図表 4-13 法定最低賃金（月給ベース）

	最低賃金(元)	引き上げ改定日	上昇率(%)
西安市	1,150	2013年1月	15.0
北京市	1,400	2013年1月	11.1
杭州市	1,470	2013年1月	12.2
青島市	1,380	2013年3月	11.3
深圳市	1,600	2013年3月	6.7
天津市	1,500	2013年4月	14.5
上海市	1,620	2013年4月	11.7
東莞市	1,310	2013年5月	19.1
珠海市	1,380	2013年5月	20.0
広州市	1,550	2013年5月	19.2
成都市	1,200	2013年7月	14.3
瀋陽市	1,300	2013年7月	18.2
大連市	1,300	2013年7月	18.2
長春市	1,320	2013年7月	14.8
蘇州市	1,480	2013年7月	8.0
南京市	1,480	2013年7月	12.1

〔注〕 上昇率は改定前から改定後の上昇率。

〔出所〕 各地方政府の人力資源・社会保障局ウェブサイト

### （３）失業問題

人力資源・社会保障部の「人力資源・社会保障事業統計」によれば、2011年の産業別就業者は、第一次産業 34.8%、第二次産業 29.5%、第三次産業 35.7%となり、初めて第三次産業が第一次産業を上回ることとなった。なお、第二次産業、第三次産業の割合が年々増加傾向となっている。

都市部における失業者率は2008年後半からの世界的な金融危機の影響を受け、2009年は4.3%まで上昇したが、その後の経済回復に伴い、2010年には4.1%に低下し、その後もこの水準で推移している。中国における失業率に関する統計は、都市部の一定の条件を満たした者（15～64歳の都市戸籍を有し、就職サービス機関に登録した者）に限られており、国際的な失業率の算出方法とは異なる。そのため、農民工の就業実態は、これに含まれていない。

12・5 規画において、「新規雇用者数を 4,500 万人増加させ、失業率を 5 %未満に抑える」ことが数値目標として掲げられている。それに伴い、現在、以下のような施策が実施されている。

- ① 大学卒業生に対する就業指導サービスの強化および内陸部への就職促進等の就職対策
- ② 計画的な職業訓練等による人材育成・就業促進対策
- ③ 新興産業の創業支援等による雇用創出対策
- ④ 人力資源・社会保障部および省・直轄市による全国規模の求人情報公共サービスネット



ワークの設立・試行

- ⑤ 失業保険基金の支出範囲の拡大および企業のリストラ・合併再編等に伴う再就職支援等の失業者対策

### 3. 所得格差の拡大

#### (1) 賃金格差

人力資源・社会保険部の「人力資源・社会保障事業統計」によれば、2011年の都市部の非私営企業の年平均賃金は4万2,452元、都市部の私営企業は2万4,556元となっており、約1.7倍の格差となっている。この非私営企業と私営企業の平均賃金格差は縮小する傾向となっているが、依然として大きな格差が存在している。

また、業種間の賃金についても大きな格差が存在している。例えば、中国国家统计局が非私営企業・私営企業および業種別に発表している年平均賃金によれば、2010年の非私営企業の中で最も賃金の高い金融業（8万772元）と最も低い農林牧畜水産業（1万7,345元）との間には約4.7倍の格差がある。また、製造業（3万700元）と比べても約2.6倍の格差が存在している。

#### (2) 地域格差

中国国家统计局によれば、2011年の農村部の1人当たりの純収入は6,977元、都市部の1人当たりの可処分所得は2万1,810元となっており、その格差は3倍以上となっている。

また、直轄市・省レベルにおいては、1人当たりのGDPの格差は2000年の段階で10.9倍（最上位の上海市と最下位の貴州省の格差）に達していたが、現状では格差は縮小傾向となっている。しかし、2010年の段階でも5.8倍の格差が存在している状況である。

#### (3) ジニ係数

中国においては既述のとおり、所得格差が存在しており、それが拡大しているとも言われているが、実態の把握は困難である。一つの指標としてはジニ係数があるが、2000年代初頭以降、中国政府は発表していなかった。

中国国家统计局は2013年1月18日、2012年の経済実績を発表する記者会見の席上、記者の質問に答えるかたちで、ジニ係数を2003年にさかのぼって公表した（図表4-14）。

図表 4-14 ジニ係数

2003年	0.497	2008年	0.491
2004年	0.473	2009年	0.490
2005年	0.485	2010年	0.481
2006年	0.487	2011年	0.477
2007年	0.484	2012年	0.474

〔出所〕中国国家统计局

これによれば、ジニ係数は2008年にピーク（0.491）に達し、その後漸減している。一方、社会的にはジニ係数が0.4を超えると社会が不安定化するとされており、決して低い係数ではない。また、2012年末、西南财经大学家庭金融研究中心が2010年のジニ係数は0.61であると発表したのに続き、北京師範大学管理学院・政府管理研究院が2012年は0.5以上と発表する等、高い格差が存在することが指摘されている。

## 4. 腐敗・汚職問題

### （1）汚職問題

中国共产党を中心とする政治運営においては、中央の下に、省級（第一級行政区）、地級（第二級行政区）、県級（第三級行政区）、郷級（第四級行政区）の行政区分があり、多重層化していることが特徴である。この多重層化している組織が行政効率の低下と汚職発生の大きな要素であるとも言われている。

しかし、第2章でも触れているが、Transparency International が発表した腐敗認識指数ランキングによれば、中国は2011年（183カ国・地域中）75位、2012年（176カ国・地域中）80位となっており、他の新興国と比較しても極端に汚職が拡大しているとはいえない。とはいえ、中国国内において、汚職は歴然と存在している。例えば、共産党規律検査委員会は2012年10月、2007年11月から2012年6月までに汚職・職務怠慢等で66万人以上の共産党員が処分され、このうち2万4,000人以上が刑事処分のため司法機関に移送されたと発表している。

また、2012年11月に誕生した習近平政権においても、汚職撲滅を主要課題と位置付け、綱紀粛正を図っている。例えば、共産党中央政治局委員であった最高幹部が起訴される等の状況も発生している。

### （2）贈収賄

中国における贈収賄においては商業賄賂に留意する必要がある。中国における商業賄賂は、簡単に表現すれば「事業者が商品の販売・調達のため、財物その他の利益を相手方に供与する行為」の総称であり、その範囲が広汎に及ぶことが最大の特徴である。

この供与の相手方には国家機関・公務員のほか、国有企業およびその従業員、さらには民営企業およびその従業員も含まれている。

贈収賄は不正競争防止法および刑法で規定されており、供与者の最高刑は無期懲役となっている等、重罪に問われる可能性もある。最近では、2013年7月に英国大手製薬メーカーの中国法人が、商業賄賂に関して摘発される事件も発生している。

## 5. 環境汚染の悪化

### （1）現状

中国の環境汚染については、2011年12月15日に発表された「国家環境保護第12次5

カ年計画の印刷配布に関する通達」において、下記のようにまとめられている。

- ① 全般的な環境悪化の趨勢は、まだ根本的に食い止められておらず、環境問題による矛盾が顕在化し、圧力が引続き増大している。
- ② 一部の重点流域・海域の水質汚濁が深刻で、一部の地域・都市では大気中に深刻なスモッグが頻繁に現れ、多くの地域の主要汚染物質排出量は環境容量を上回っている。
- ③ 農村では環境汚染が悪化しつつあり、重金属・化学品・残留性有機汚染物質および土壌・地下水等の汚染が深刻化している。
- ④ 一部の地域では深刻な生態系損害が発生し、生態系機能が退化し、生態環境が比較的脆弱である。
- ⑤ 原子力・放射線安全リスクが増大している。
- ⑥ 総人口の継続的増加、工業化・都市化の急速な進行、エネルギー消費総量の絶え間ない上昇に伴い、汚染物質の発生量は引き続き増えるため、経済成長への環境制約はますます厳しくなることが予想される。

## （２）大気汚染

中国においては、石炭使用による火力発電の影響で、二酸化硫黄（SO<sub>2</sub>）の排出量が増加していることに加え、自動車の急増等で大気汚染も深刻化している。

近年、顕在化している二酸化窒素および酸性雨の問題については高止まりの状況が続いている。また、粒子状物質、二酸化硫黄濃度、ばい塵等については、2005～2006 年にかけてピークを迎えたが、その後、減少傾向となっている。

粒子状物質のうち、浮遊粒子（PM<sub>10</sub> に相当）については 1982 年に環境基準が設定されたが、それよりも小さい微小粒子状物質（PM<sub>2.5</sub>: 粒子径がおおむね 2.5μm 以下のもの）については、2016 年に施行予定の GB 3095-2012（環境空気質基準）で設定されている。そのため、2012 年初頭までは統計等が公表されていなかったが、昨今、都市部を中心に深刻化している。

環境保護部は 2013 年 7 月 31 日、同年上半期の北京周辺地域（北京市、天津市、河北省）での PM<sub>2.5</sub> の 1 立方メートル当たりの平均濃度が 115μg となり、中国の環境基準値（35μg）の 3 倍超に達したと発表した（世界保健機関（WHO）基準の 11 倍以上）。また、全国的主要 74 都市でも、平均濃度が基準値の 2 倍を超えているともされている。

## （３）水質汚濁

中国の 1 人当たりの水資源量は世界平均水準の 4 分の 1 程度とされており、恒常的に水資源が不足している地域とされている。また、現状においては都市部の 3 分の 2 程度が水不足に陥っているとされている。さらに、中国においては水資源の汚染の問題も深刻である。中国においては、地表水の水質について、Ⅰ～劣Ⅴ 類の 6 段階に分類されている。水利部の「2011 年水資源公報」によれば、その水質ごとの割合は図表 4-15 のとおりである。

図表 4-15 中国における水質基準と割合

分類	概要	河川	湖沼
I 類	主として水源水、国家自然保護区	4.6	0.5
II 類	主として集中式生活飲用地表水源池1級保護区、希少水生生物生息地、魚蝦類養殖場、稚魚の餌付け水域等	35.6	32.9
III 類	主として集中式生活飲用地表水源池2級保護区、魚蝦類越冬場、回遊魚道、水産養殖地など漁業水域及び遊泳水域	24.0	25.4
IV 類	主として一般工業用水区及び人体に直接触れないレジャー用水域	12.9	12.0
V 類	主として農業用水区及び一般景観要求水域	5.7	4.5
劣V 類	(V 類に達しないもの)	17.2	24.7

〔出所〕 水利部「2011 年水資源公報」より作成

図表 4-15 で分かるとおり、水質が劣悪である劣V 類が河川で 17.2%、湖沼で 24.7%に達しており、依然として水質汚濁が深刻であることを物語っている。なお、河川については、黄河、松花江、淮河、遼河は「軽度の汚染」、海河は「中度の汚染」となっており、湖沼およびダムについては 26 の重点湖（ダム）のうち 57.7%が生活飲用水に適したIII 類基準を満たせていない状況となっている。

地下水も中国全土にわたって水位の低下および汚染拡大がみられる。特に華北・華東・東北地域等、工業化が急速に進んだ人口密集地域で汚染が進んでいる。

海水汚染については、東海・渤海の沿岸地域、特に上海市、浙江省、江蘇省、天津市の沿海部で深刻な状況となっているとされている。これらの海域では、窒素・リン・油類の顕著な増加に伴い、赤潮発生回数が年々増加し、漁業への影響も懸念されている。

#### （４）土壌汚染

土壌汚染について公表されている統計データはないが、国家環境保護総局（現在の環境保護部）の局長による重要講話発表（2006 年）によると「汚水灌漑により汚染された耕地 3,250 万ムー（1 ムー＝0.0667 ヘクタール）、固体廃棄物の堆積により汚染された土地 200 万ムー、合計で全国総耕地面積の 10%以上が汚染されている」との発言がある。

また、最近では重金属による土壌汚染が深刻であるとの報道も数多くなされている状況であるが、実態の把握には至っていないのが実情である。

## 6. 自然災害（地震・水害等）

### （１）概要

中国は自然災害が多く、特に、地震・洪水等により、これまでも数多くの死傷者が発生している。図表 4-16 はアジア地域における国・地域別の自然災害リスクをまとめたものであるが、中国は火山噴火以外のすべての項目で高い脅威となっていることが分かる。

例えば、中国地震局震災応急救援司長は 2006 年 8 月、国連人道問題調整事務所（OCHA）と中国政府共催の「アジア太平洋地域地震対策合同訓練」において、中国では 1949 年の

建国以来の自然災害による経済損失は、年間 1,000 億元（約 1 兆 6,000 億円、1 元＝16.0 円）以上に達しており、洪水・干ばつ・地震・台風・土砂崩れの五つで、全体の被害の 80～90%を占めていると発表した。また、年間農作物被害面積は 4,000 万ヘクタール、被災者人口は 2 億人を超えており、自然災害による死者数では、地震によるものが最も多く、死亡者数の 54%を占め、次いで洪水や干ばつ等気候災害によるものが全体の 40%に達していると発表した。

図表 4-16 アジア諸国・地域における自然災害

	地震	津波	高潮・高波	海岸侵食	洪水	台風・サイクロン	土砂災害	火山噴火	都市災害
日本	◎	◎	○	深刻	○	○	△	○	◎
中国	◎	○	◎	深刻	◎	◎	◎	×	◎
台湾	◎	○	△	軽微	○	○	◎	×	◎
ベトナム	◎	○	○	深刻	◎	◎	○	×	◎
タイ	×	×	○	深刻	○	○	△	－	◎
カンボジア	×	－	－	－	◎	×	△	－	×
ミャンマー	○	×	×	軽微	○	○	△	－	×
フィリピン	◎	◎	◎	軽微	◎	◎	○	◎	◎
インドネシア	◎	◎	△	深刻	◎	×	○	◎	◎
マレーシア	○	△	×	軽微	○	×	△	×	△
インド	◎	×	◎	軽微	◎	◎	△	－	◎
ネパール	◎	－	－	－	◎	－	◎	×	○
バングラデシュ	×	×	◎	深刻	◎	◎	×	－	◎
パプアニューギニア	○	○	×	軽微	○	－	○	◎	×
パキスタン	◎	×	×	軽微	◎	×	○	×	○

〔注〕 ◎：死者数が 1 万人超～、○：死者数が 1,000 人超～1 万人以下、△：死者数が 100 人超～1,000 人以下、×：ほぼ発生しない、－：発生しない

都市災害：都市で発生する災害で、都市化災害、都市型災害、都市災害を含む。

〔出所〕 河田恵昭（京都大学防災研究所所長）「アジア地域防災の適正基準」（「JSCE」（土木学会誌 1999 年 9 月号））

## （２）洪水

洪水は中国における自然災害のうちで最も発生頻度が高く、また被害も大きい。過去には、長江・黄河等の大河川の氾濫による大規模な洪水がたびたび発生している。特に長江の中・下流域は、6～7月の梅雨の7～9月の台風による大雨により、洪水が発生している。また、黄河は夏から秋にかけて発生する豪雨、2～3月の解氷が原因となり、洪水が発生している。

河川長が世界第3位の長江（青海省の高原から約 6,300 キロ下流の上海で東海に注ぎ込む）は、中国の 11 の省・自治区・直轄市を流域（流域面積は約 180 万平方キロ）におさめ、およそ 10 年に 1 回の割合で大洪水が発生している（1954 年には 3 万 3,000 人が死亡した長江大洪水が発生している）。

1954 年以来の大洪水と言われた 1998 年の長江大洪水では、8 月に流域各地で堤防が決

壊し、農村地帯を中心に大きな被害が発生した。また、少なくとも 3,000 人以上が死亡し、被災人口 2 億 4,000 万人、避難人口 1,400 万人に達した。

湖北省監利県三洲鎮（人口約 4 万人）では 1998 年 8 月 9 日、長江の水位の上昇に伴い、約 200 キロ下流の省都・武漢を洪水から守るために、堤防を爆破し、人為的に洪水を誘発した。同様の堤防の人為的決壊は、同県内で大規模なものだけでも 4 カ所で行われた。その結果、約 330 平方キロが水没し、9 万 6,000 人が避難を余儀なくされた（中国では過去にいく度か下流の大都市を洪水から守るため、上流の堤防を破壊し、人為的洪水を発生させている）。

最近では、2013 年 5 月に広東省を中心として洪水が発生し、少なくとも 55 人が死亡、14 人が行方不明、被災者数は 65 万人以上に上った。また、2013 年 8 月には、ロシアとの国境を流れる黒龍江で洪水が発生し、少なくとも 85 人が死亡、105 人が行方不明となった。この洪水では 520 万人が被災し、33 万 1,000 人が避難した。また、1 万 8,300 戸が倒壊し、被害金額は 191 億元に上る甚大な被害が発生した。

### （３）雹害

中国において、企業活動に大きな影響を与える自然災害として、<sup>ひょう</sup>雹害を挙げることができる。中国における雹害は、ほぼ全土にわたって発生しており、被害は企業の施設、車のボンネット・窓ガラスの破損等のほか、農作物・家畜にも大きな被害を与えている（雹は暴風雨の際に降ることが多く、雹害の他に暴風雨等により、電気・通信・交通・給水等のインフラが大きな被害を受ける場合も多い）。

最近では、2012 年 4 月、貴州省で直径 5 センチの雹が降り、穀物 4,500 ヘクタール、家屋 2,800 棟以上に被害が出る雹害も発生している。

### （４）台風

中国においては 7 月から 9 月にかけて、華中・華南地方を中心に台風が到来し、大きな被害をもたらすことがある。特に、近年台風が中国に上陸するケースが増えており、日本企業でも被害が発生している。

台風の多くは豪雨を伴い、1 日における最大降水量の記録の多くが台風によってもたらされている。中国付近に発生する台風は毎年 27～28 個で、そのうち 7～8 個が上陸している。過去には 12 個が上陸した年もある（日本での上陸台風は年平均 2～3 個である）。

最近では、2013 年 9 月 22 日に台風 19 号（Usagi）が広東省に上陸し、死者 25 人、避難者 22 万人、倒壊家屋 7,000 戸の被害が発生している。

### （５）地震

中国においては世界の大陸性地震の 33%が集中しているとされ、過去にも数多くの大地震が発生し、被害の規模も甚大である。また、中国では地震による死者数は自然災害で

の死亡者数の約54%を占めるとされている(中国地震局震災応急救援司長:2006年8月)。

中国における大地震は陝西省、河北省、甘肅省、雲南省、新疆ウイグル自治区、チベット自治区、四川省等で発生頻度が高い。さらに、歴史的には浙江省、貴州省以外の全地域で、マグニチュード(M) 6以上の地震が発生した記録がある。

最近では、2008年5月12日に発生した四川大地震(M7.9)で甚大な被害が発生した。民政部が2008年7月22日に発表した被害概要は以下のとおりである。

- ・ 死亡者数：6万9,197人
- ・ 行方不明者数：1万8,222人
- ・ 負傷者数：37万4,176人
- ・ 家屋倒壊数：21万6,000戸
- ・ 損壊家屋数：415万戸

また、2010年4月14日に発生した青海地震では、死者2,698人、行方不明270人に上る被害が発生している。

図表4-17は1990年以降の中国における自然災害による被害をまとめたものである。この21年間の平均を見ると、年間平均で被災者数は約3億9,600万人、死亡者数は約8,500人、避難者数は約920万人、被害金額は約2,520億元、倒壊家屋数は約350万戸に達しており、中国における自然災害の被害が甚大であることが分かる。

図表 4-17 中国における自然災害による被害

	被災者数 (1,000人)	死亡者数 (人)	避難者数 (1,000人)	被害金額 (100万元)	倒壊家屋数 (千戸)
1990年	293,480	7,338	5,792	61,600	2,474
1991年	419,410	7,315	13,085	121,510	5,815
1992年	371,740	5,741	3,036	85,390	1,966
1993年	375,410	6,125	3,077	93,320	2,716
1994年	437,990	8,549	10,540	187,600	5,121
1995年	242,150	5,561	10,640	186,300	4,393
1996年	323,050	7,273	12,160	288,200	8,090
1997年	478,660	3,212	5,113	197,500	2,880
1998年	352,160	5,511	20,824	300,740	8,214
1999年	353,190	2,966	6,648	196,240	1,745
2000年	456,523	3,014	4,671	204,530	1,473
2001年	372,559	2,583	2,111	194,200	922
2002年	378,418	2,840	4,718	171,740	1,757
2003年	497,459	2,259	7,073	188,420	3,430
2004年	339,206	2,250	5,632	160,230	1,550
2005年	406,537	2,475	15,703	204,210	2,264
2006年	434,533	3,186	13,845	252,810	1,933
2007年	397,779	2,325	14,991	236,300	1,467
2008年	477,950	88,928	26,822	1,175,240	10,978
2009年	479,335	1,528	7,099	252,370	838
2010年	426,102	7,844	153	533,990	2,733
平均	395,888	8,515	9,225	252,021	3,465

〔出所〕 中国社会統計年鑑（2011 年）より作成

## 7. 少子高齢化

### （1）一人っ子政策の概要

一人っ子政策とは中国が改革開放路線へ転換した 1979 年から実施されている人口抑制施策（計画生育政策）の総称である。中国は建国（1949 年）後の約 30 年で人口が倍以上に増加したことから、安定的な経済成長には人口抑制政策が必要との考えから採用された。

この政策においては、いくつかの例外（チワン族以外の少数民族の場合、配偶者が外国人の場合等）を除き、原則として子供 1 人しか戸籍に入れることが認められないというものである。

これに違反した場合には罰金刑となるが、高額所得者の中には罰金を支払うことで第 2 子以降も設けるケースも増加している。そのため、罰金の増額、違反者の公表、税金・社会保障での待遇格差等も検討されている。一方で、下記に記載しているとおり、一人っ子政策の弊害も指摘されており、地方都市・農村部を中心に規制緩和の方向もみられる。



## （２）一人っ子政策の弊害

一人っ子政策の弊害としては、数多くの問題が指摘されている。特に、大きな問題としては、第２章でも記載している少子高齢化を助長しているという問題である。既述のとおり、中国の人口は 2028 年にインドに抜かれ、世界第２位となり、2030 年にはピークを迎え、その後漸減するとされている。また、現状の人口構成においては、一人っ子政策等の影響で、他の新興国と比べ、若年層の比率はそれほど高くはない。また、人口の中央値も 34.6 歳であり、今後、少子高齢化社会が到来するのは確実な情勢である。

男女比のバランスの問題としては、一般的に農村部では労働力として男児の誕生を望む傾向が強いため、妊娠時に性別検査を行い、胎児が女子の場合は中絶手術を行うケースが多発している。これにより、1980 年以降に出生した子供（80 後）においては、相対的に男性が多い。そのため、男性の場合、適齢期を迎えても結婚ができないケースも増えている。また、農村部で男児が多いことに伴い、都市部への人口移動が抑制される傾向となっていることから、都市部での労働力不足の要因となっているとも言われている。

既述のとおり、高額所得者の中には罰金を払うことにより、第２子以降を設けるケースがある。また、チワン族以外の少数民族においては、一人っ子政策が適用されないことから、これらの政策について、一部で不公平感が醸成されている。特に、都市部に流入した農民工等については所得も抑えられていることから、これら高額所得者の行動に対する不満も多い。また、一部の少数民族自治区においては、漢民族の人口比率が増えている一方で、少数民族のみが第２子が認められていることについて、漢民族を中心に不満を持つ向きも多い。さらに、一部の漢民族の中には、少数民族の人口比率の上昇に危機感を持っている向きもあるとされている。

一人っ子政策については、人格形成においても問題が指摘されている。一般的に中国の一人っ子は、両親・祖父母が全員存命であれば、少なくとも 6 人の大人から一身に愛情を受けて育つため、甘やかされていることが多いとされている。そのため、それ以前の世代とは異なる価値観を持つことが多く、自分で家事を行う経験も乏しいため、自活できないケースもあるとされている。

また、精神的・肉体的に脆弱な場合もあり、工場等の単純労働を忌避する傾向もあるとされている。さらに、最近の凶悪犯罪の増加傾向に関し、これら若年層の人格形成の問題を要因として挙げる専門家もあり、社会的悪影響の要因とされることもある。いずれにしても、一人っ子政策については、今後議論が盛んになることは間違いない状況である。

〔注〕

- 1) 佐々木智弘「習近平のリーダーシップと政権運営」大西康雄編『習近平政権の中国』日本貿易振興機構アジア経済研究所、2013 年、P.13～38
- 2) 本項目の記述は、以下の文献を参考に行っている。茅原郁生・美根慶樹『21 世紀の中国 軍事外交篇』朝日新聞出版、2012 年、阿部純一「軍権の掌握めざす習近平の戦略と

課題」大西康雄編『習近平政権の中国』日本貿易振興機構アジア経済研究所、2013年、P.083～111

- 3) 2013 年にも 4 月 23 日にカシュガル地区で、6 月 26 日にトルファン地区で「暴力テロ襲撃」事件が起きている。
- 4) 2009 年年 7 月 5 日に発生した新疆ウイグル自治区ウルムチ市でのウイグル人数千人によるデモは 6 月 25 日の広東省の玩具工場での漢族労働者によるウイグル人労働者の殺害事件に端を発する。2010 年 3 月に発生したチベット自治区ラサ市での暴動はチベット族が漢族の経営する商店などを焼き討ちした。内モンゴル自治区でも 2011 年 5 月に漢族による資源開発に伴う環境汚染が原因でモンゴル族による数千人規模のデモが起きた。
- 5) 例えば、社会保障制度改革では、胡錦濤政権下では国民皆保険体制は整備されたが、都市と農村のシステムが異なっており、統合には都市住民や公務員の抵抗がある。澤田ゆかり「社会保障制度の新たな課題—国民皆保険体制に内在する格差への対応」大西康雄編『習近平政権の中国』日本貿易振興機構アジア経済研究所、P.137～161、2013 年
- 6) 陸学芸・李培林・陳光金主編『社会藍皮書 2013 年中国社会形勢分析与予測』社会科学文献出版社、2012 年
- 7) PX 計画では、PX 製造が決して有害なものではなく、諸外国では製造が行われている。中国で住民の理解が得られないのは、地元政府と企業の説明に問題があるという指摘も少なくない。例えば、『人民日報』2013 年 6 月 24 日、同年 7 月 30 日。
- 8) 中国政府は 2010 年 10 月 18 日に、省エネ・環境、次世代情報技術、バイオ、ハイエンド設備製造、新エネルギー、新素材、新エネルギー自動車の 7 産業を戦略的新興産業と位置付け、今後の中国経済を支える産業として重点的に育成・発展させる方針を発表。
- 9) 地方政府がインフラ・プロジェクトの資金調達のために設立したプラットホーム会社。
- 10) Built-Transfer の略。大型プロジェクトを委託建設し、間接的に債務を抱える方式。
- 11) 国有商業銀行は銀行監督管理委員会直属の中央国有企業である。その他、保険監督管理委員会、財政部などの国務院のその他部署に直属する中央国有企業も数社ある。
- 12) 2012 年 9 月 1 日より月収 2,000 元から 3,500 元に引き上げられた。

〔参考文献〕

- 茅原郁生・美根慶樹『21 世紀の中国 軍事外交篇』朝日新聞出版、2012 年
- 阿部純一「軍権の掌握めざす習近平の戦略と課題」大西康雄編『習近平政権の中国』日本貿易振興機構アジア経済研究所、2013 年
- 佐々木智弘「習近平のリーダーシップと政権運営」大西康雄編『習近平政権の中国』日本貿易振興機構アジア経済研究所、2013 年

澤田ゆかり「社会保障制度の新たな課題—国民皆保険体制に内在する格差への対応」大西  
康雄編『習近平政権の中国』日本貿易振興機構アジア経済研究所、2013 年  
陸学芸・李培林・陳光金主編『社会藍皮書 2013 年中国社会形勢分析与預測』社会科学文  
献出版社、2012 年

## 第5章 オペレーショナルリスクの概要と対応策

### 〔1〕貿易制度

貿易制度面において、日系企業がどのような問題を抱えているのか、ジェトロが行った「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012年度調査）」からみていきたい。

#### 1. 中国進出日系企業の貿易制度面での問題

中国の貿易制度面での問題は、①通関等諸手続きが煩雑、②通関に時間を要する、③検査制度が不明瞭の3点が上位3項目を占める。南西アジアおよびASEANにおいても「通関等諸手続きが煩雑」「通関に時間を要する」との回答が上位3項目に入っており、これらはアジアでは各国・地域共通の問題であることが分かる。「特に問題はない」という回答を見ると、中国 24.5%、南西アジア 18.9%、ASEAN 39.6%となっており、ASEAN 進出企業よりも中国進出日系企業の方が貿易制度面での問題に直面している割合が高い（図表 5-1）。

図表 5-1 中国・南西アジア・ASEAN における貿易制度面での問題

(単位：%)

	中国	南西アジア	ASEAN
通関等諸手続きが煩雑	43.5	51.4	28.2
通関に時間を要する	37.6	49.3	22.9
検査制度が不明瞭	28.8	19.4	13.3
通達・規制内容の周知徹底が不十分	25.5	31.2	23.9
関税の課税評価査定/分類認定基準が不明瞭	23.2	29.7	19.3
輸入関税が高い	20.6	43.3	15.7
検疫制度が厳格または不透明	10.3	6.0	2.1
輸出制限・輸出税がある	5.6	6.8	2.0
非関税障壁が高い	5.1	10.8	3.9
その他の問題	3.5	5.3	3.7
特に問題はない	24.5	18.9	39.6

〔出所〕ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012年度調査）」

「通関等諸手続きが煩雑」という問題は、中国ビジネス全分野における経営上の問題において9位となっており、回答企業 854 社のうち 43.5%の企業が問題として認識している（図表 5-2）。

図表 5-2 中国における経営上の問題（全分野における上位 10 項目）

（単位：％）

1位	従業員の賃金上昇	84.4
2位	現地人材の能力・意識	55.5
3位	競合相手の台頭(コスト面で競合)	53.4
4位	限界に近づきつつあるコスト削減	50.9
5位	従業員の質	50.4
6位	品質管理の難しさ	49.9
7位	主要取引先からの値下げ要請	49.6
8位	調達コストの上昇	49.3
9位	通関等諸手続きが煩雑	43.5
10位	主要販売市場の低迷(消費低迷)	40.2

〔出所〕 ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012 年度調査）」

## 2. 具体的なトラブル内容

以下では、貿易制度面における問題の具体的な内容について、アンケートでの回答率が高い順に、中国日本商會が発行している「中国経済と日本企業 2013 年白書」およびジェトロに寄せられた貿易投資相談に基づいて見ていく。

### （1）通関等諸手続きが煩雑（回答率 43.5%）

#### ① HS コードの事前教示制度の手続きが煩雑

事前教示制度は中国の「輸出入貨物商品分類管理規定」に基づいて、申請手続きをする必要がある。申請条件は、税関登記をした輸出入貨物の経営組織であること、申請人は対象となる商品が 45 日後に実際の輸出入を行うことを証明する資料を提供できること、所在地の税関へ提出すること等である。

申請者は「税関輸出入商品事前分類申請書」に申請人の名称、企業コード、事前分類商品の詳細を記述（規格、型号、構造原理、性能指標、機能など）、税関の要求により事前分類商品の状況を説明する資料等を添付証憑として提出しなければならない。加えて、必要書類をそろえて申請した後も、HS コードの認定までに時間がかかるケースが少なくない。

#### ② 税関での保税原材料の輸出入管理（手冊管理）が煩雑かつ画一的

進料加工と来料加工貿易ともに、手続きは、加工貿易契約の締結後、契約の所在地の商務主管部門で認可（批准）を受け、取得した認可証（批准証）を添えて所在地の税関で契約の登記を行う。登記後に加工手冊が発給され、税関はこの加工手冊で監督管理を行うことになる。

輸出入管理には、通関申告以前に製品に関する登録、手冊に関する登録が必要であるほか、輸出入申告後に加工貿易手冊と実際の輸出入申告状況との事実照合（照合抹消）を経て一連の流れが完結する。手続きが煩雑であることに加え、保税手冊の情報が公開されな

いという問題もある。手冊の情報は当局で管理されており当該企業が確認できないため、自社で別途システム投資を行い、在庫情報を管理せざるを得ない状況にある。

保税区内での取引についても、CIF（運賃保険料込み条件）で保税区内の企業に販売した商品の仕入代金（外貨）を海外送金する際、販売先との売買契約、販売先による通関書類（報関単）、販売先からの入金証明（電子底帳）等、提出を求められる書類が非常に多いとの声も聞かれる。

### ③ 中古生産機械および設備の輸入手続きが煩雑

中国では、機械・電機製品の輸入について、「機電製品輸入管理弁法」により輸入禁止、輸入制限、輸入自由の3種類に分類して管理されている。中古機電製品を輸入する場合は一般的に、①商務部門での「輸入許可証」の発行を申請後（「自動輸入許可管理貨物目録」に含まれる中古機電製品であれば不要）、②検査検疫部門での手続き、③税関での手続き、と3段階に渡る手続きが必要になっており、企業の負担も大きい。

## （２）通関に時間を要する（回答率 37.6%）

### ①税関のシステムトラブル

システムトラブルにより輸出入通関が停止または大幅に遅延する場合がある。

### ②開梱検査率の突然の運用変更

政治的背景等により検査率が大きく変動する。制度上不当であるとはいえないものの、生産活動に大きく影響する。

### ③輸出入通関のペーパーレス化、各保税地区のシステム連動が限定的

輸出入通関のペーパーレス化が進められているが、現時点では利用可能な範囲が限られている。また、保税区・輸出加工区・保税物流区・保税港区などの各保税地区のシステムが完全に連動していないうえ、各地域の検査料が異なることがある。

### ④食品・食品添加物の輸入から衛生証書発行までに時間がかかりすぎる

通関を行う場所によっても状況は異なるが、中国到着後通関に10日、サンプル検査にさらに2週間かかるケースや、通関後に衛生証書が届くまでに約1カ月かかるケースが指摘されている。同じ品目を輸入しても同様の手順を踏むため日数が短縮されることはないという。これにより、賞味期限が短いものは廃棄せざるを得ない状況になっており、企業の収益を悪化させる一因になっている。

### **（３）検査制度が不明瞭（回答率 28.8%）**

#### **①食品輸入に関する標準の不一致**

輸入通関時に適用される標準が地域によって異なり、企業側の判断を困難にしている。  
震災に伴う輸入規制についても地域によって輸入可能品に差異が生じている。

#### **②原産地証明の申請プロセスおよび必要書類**

原産地証明の発行規定はあるが、地方政府の解釈により必要な書類が異なることがある。  
また、申請後の承認プロセスとリードタイムも不明確である。

### **（４）通達・規制内容の周知徹底が不十分（回答率 25.5%）**

#### **①規定の通達から施行までの期間が非常に短い**

極端なケースでは通達した翌日から施行ということもある。

#### **②地方税関の業務**

地方政府の政策や規制を実施する際、事前の連絡がないままに実施が開始されたり、担当者個人の判断により実施されたりすることがある。

#### **③危険品に関する実施細則**

2011 年 12 月 1 日に「危険化学品安全管理条例」が施行され、「危険化学品登記管理弁法」、「危険化学品経営許可証管理弁法」などの関連法規が施行されている。これらの弁法では、新たに改定される危険化学品リストに基づき、生産、使用、販売、輸出入における各種登記や許可取得が要求されているが、登記手続き開始時期が明確になっていない、危険化学品の判定基準が公表されていないという問題がある。

### **（５）関税の課税評価査定および分類認定基準が不明瞭（回答率 23.2%）**

#### **①中古設備の課税評価査定**

中古設備を簿価で輸入し輸入通関を行う場合、輸入申告単価が税関統計単価よりも低い場合、評価額がアップし課税額も増加するケースが発生しているが、課税評価増に関する明確な規定がない。

#### **② HS コード分類判断が地域により異なる**

税関または担当者によって HS コードの分類判断が異なるケースがある。それによりこれまで認められていたコード分類が突然認められなくなり、追徴課税・罰金を受ける場合もある。

### ③ 危険化学品と GHS 分類品の混同トラブル

中国では 2008 年以降、化学品に対する GHS（化学品の分類および表示に関する世界調和システム）対応が求められるようになった。2012 年 2 月に「輸出入危険化学品および包装への検査管理についての通知」が試行され、3,800 種余りの化学品に対する輸入検査が強化された。その後危険化学品に該当しない物質でも GHS 分類・表示されている場合、輸入通関時に危険化学品と間違われ、通関できないトラブルが多数発生している。

### （６）輸入関税が高い（回答率 20.6%）

#### ① 大型二輪車に対する関税

大型二輪車の輸入に対して 30%以上の関税が課せられており、諸外国に比べて高い。

### （７）検疫制度が厳格または不透明（回答率 10.3%）

#### ① アパレル製品の品質検査

品質管理基準について、生産型企業以外の企業は自社基準を企業基準として登録できない。また、内販する商品の品質検査について、CNAS（中国適格評定国家認定委員会）と CMA（中国内販試験検査機関）双方からほぼ同内容の認定・認証を受けなくてはならない。

### （８）輸出制限・輸出税がある（回答率 5.6%）

「対外貿易法」「貨物輸出入管理条例」「2013 年輸出許可証管理貨物目録」などに基づき、輸出制限品目が定められている。

#### ① 石炭輸出における輸出関税

中国では過去石炭の輸出は非課税であったが、2008 年 8 月以降は輸出税率が 10%となっている。日本では福島第一原発での事故の影響から石炭火力に対する需要が高まっており、業界からは中国炭の輸出に対して輸出関税の軽減を求める声が上がっている。

### （９）非関税障壁が高い（回答率 5.1%）

上記の（１）～（８）の問題も非関税障壁に該当するものが多いが、それ以外の問題を以下に挙げる。

#### ① 分公司名義での通関が認められない

分公司は法人格が認められていないため、分公司名義で通関ができない。そのため本社名義での通関書類作成、捺印などが必要となっており、手続きに時間とコストを要する状況である。



## ② 輸出増値税

### ア. 還付率の調整

中国の増値税輸出還付政策は、全体として中国経済の全産業の高度化を促進し、企業による資源、環境の消耗と依存性を引き下げ、国際貿易と経済の安定した発展とのバランスを取ることを目的としている。2007年以降、貿易黒字の急増による貿易摩擦の激化などを背景に、中国政府は輸出増値税還付率の引き下げを打ち出した。

しかし、2008年下期以降は世界金融危機の影響を受け、景気刺激策の一環として輸出の拡大を図るため、複数回にわたって輸出増値税の還付率を引き上げ、その後経済が回復するにともない一部の還付を廃止している（図表 5-3）。

図表 5-3 2008 年以降の輸出増値税還付に関する通知

通知名	施行日時	概要
「一部商品の輸出税還付率引き上げに関する通知」	2008年11月1日	紡績品、服装、玩具等を含む中国伝統輸出商品の輸出税還付率を引き上げ
「労働集約型製品等商品の輸出税還付率引き上げに関する通知」	2008年12月1日	ゴム製品、金型およびスーツケース、靴を含む商品の輸出税還付率を引き上げ
「一部機械電気製品の輸出増値税還付率の引き上げに関する通知」	2009年1月1日	航空管制ナビゲーションシステム、ジャイロスコープ、工業用ロボット、オートバイ、ミシン、電気伝導体等を含むハイテク製品と高付加価値の機械電気製品の輸出税還付率を引き上げ
「紡績品服装の輸出税還付率引き上げに関する通知」	2009年2月1日	紡績品、服装の輸出税還付率を引き上げ
「軽紡、電子情報等商品の輸出税還付率引き上げに関する通知」	2009年4月1日	軽紡、電子情報等商品の輸出税還付率を引き上げ
「一部商品の輸出税還付率の更なる引き上げに関する通知」	2009年6月1日	テレビ用放送設備、ミシン、農業深加工製品等商品の輸出税還付率を引き上げ
「一部商品の輸出税還付の取消についての通知」	2010年7月15日	一部の鋼材、非鉄金属加工材料、トウモロコシのでん粉および一部のプラスチックならびに製品を含む商品の輸出税還付政策を廃止

〔出所〕 ジェトロ「J-FILE」

2013年以降は、貿易額の伸びが鈍化していることなどを背景に検査検疫を実施する輸出商品の品目を削減するほか、輸出増値税還付の支援強化を打ち出しており、動向に注意する必要がある。

### イ. 輸出増値税の申請・還付手続き

最終単位が輸出された日を還付申請起算日として 90 日以内に還付申請をしなければならないとされているが、業務量が多い企業にとっては対応が難しいとの声も多い。また、輸出増値税の還付について、入金に半年から 1 年かかっており企業経営を圧迫しているケースもある。

上述のとおり、日本企業が認識する貿易制度上の問題は多岐にわたる。共通するのは、①制度の解釈が担当者ごとに異なり、統一的運用が不可欠、②制度変更の際は、十分な準備期間が必要、③手続きが煩雑で複雑なため、簡素化、効率化が急務、という3点だ。

### 3. 輸入促進に努める中国政府

中国政府は、内需拡大とイノベーション能力の向上に必要な先端技術と重要な設備・部品の輸入促進のため、関税の引き下げ、手続きの簡素化に努めている（図表 5-4）。

図表 5-4 2012 年以降の関税引き下げ・通関手続き簡素化に関する公告等

公告・意見名	発表日	施行日	概要
「輸入促進および対外貿易のバランスのとれた発展強化に関する指導意見」 (国務院)	2012年 4月30日	—	・一部のエネルギー原材料や国民生活に密接に関連する日用品の輸入関税を引き下げる。 ・国の産業政策や貸付条件を満たした輸入企業に対して、商業銀行による貸し付けを奨励し、ハイテク設備、基幹部品やエネルギー原材料の輸入を支援する。 ・海関、CIQ、外貨管理局などのサービス改善。インターネットを使った輸入許可申請や許認可システムの推進。
「貨物貿易に関する外貨管理制度改革の公告」 (国家外貨管理局)	2012年 6月27日	2012年 8月1日	貨物貿易に関する基本的な外貨管理制度である輸出入照合（核銷）管理制度は廃止され、企業を貿易外貨管理規定の順守状況などに基づきA、B、Cに3分類した管理に変更。A類企業については、貨物貿易の外貨受け取り・支払いに関する手続きが大幅に簡素化された。
「貿易の安定的増加の促進に関する若干の意見」を受けた貿易円滑化のための措置 (財政部・国家発展改革委員会)	2012年 9月20日	2012年 10月1日	通関時に徴収していた税関監督管理手数料を廃止すると発表した。廃止される手数料は、主に(1)加工貿易などにおいて免税で輸入されていた貨物・設備、(2)税額が減免されている輸入貨物(保税含む)などに関するもので、税率はCIF価格の0.1～0.3%である。
「関税実施方案」 (財政部)	2012年 12月17日	2013年 1月1日	輸入促進のため784品目の輸入品に最恵国税率を下回る暫定税率を適用する。784品目は(1)調味料、特殊処方の乳幼児用粉ミルクなど消費促進および国民生活水準向上のための品目、(2)自動車生産ラインロボット、大判インクジェットプリンターなど製造業、新興産業を促進する品目、(3)カオリン、マイカプレート、鉄重石などエネルギー関連品目、(4)ムラサキウマゴヤシなど農業関連品目、(5)羽毛、亜麻など紡織関連品目の五つ。

〔出所〕 ジェトロ「通商弘報」2012年5月10日、7月17日、9月28日、12月26日付

輸入については、貿易黒字の急拡大、米国との貿易摩擦などを背景に、11・5規画で初めて「輸入の積極的拡大」を打ち出した。2012年12月に開催された中央経済工作会议においても、「内需拡大の戦略的な方針を踏まえ、経済成長に対する消費の基礎的な役割および構造転換に対する輸入の役割を十分に発揮させる」と強調した。これを受けて、2013年1月から実施されている「関税実施方案」では、乳幼児用粉ミルクや自動車生産ラインロボット等784品目の輸入品に対し、最恵国税率を下回る年度輸入暫定税率が適用された。

輸出については2008年9月のリーマン・ショックによる景気減速から輸出促進策を打ち出していたが、2010年以降は高エネルギー消費・高汚染・資源消費型産業である「両高

一資」品目に対しては輸出を抑制し、構造改革を推進する姿勢をみせている。

#### 4. 情報収集と継続した提言活動が重要に

貿易通関のペーパーレス化など、中国政府も改善に向けた取り組みを進めているものの、日系企業が貿易制度面において抱えている問題が少なくないことはこれまでみてきたとおりである。ビジネスを行う日系企業にとっては、正確な情報収集が重要になる。中国側の恣意的な判断による通関の遅延を避けることは難しいが、企業側の手続き上の不備により通関が滞ることのないよう、関連法規および関連部署への事前確認は時間的に余裕をもって行うよう改めて徹底したい。

また、業界内で情報を共有し、自社だけが不利な取り扱いを受けることのないように注意することも必要だ。実際に通関業務を行う外部の通関業者に対して単純な申告ミスがないよう管理を強化したり、税関当局の担当者と平時から意思疎通を図ったりすることも、リスク回避につながる。これらに加えて、制度上の改善を中国政府に要望していく提言活動も継続して行っていくことが重要になろう。

### 〔2〕投資制度

商務部が2012年12月に開催した全国商務工作会議では、2013年の活動方針として、消費の促進を中心に、以下のとおり七つの重点を打ち出された。外資導入政策は第4の重点として挙げられている。

- ① 消費促進のシステムを整備し、消費の新たな成長点を積極的に育成する。
- ② 流通の発展を促進し、市場のバランスを保つ。
- ③ 構造調整を加速し、貿易の安定した発展を促進する。
- ④ 外資利用規模を安定させ、総合的な優位性、効果と利益を向上させる。
- ⑤ 「走出去（中国企業の海外展開）」のテンポを加速し、企業の国際的な経営能力を高める。
- ⑥ 経済連携につき、開放に関するマルチおよびバイの協力を統一的に計画し、良好な外部環境を形成する。
- ⑦ さまざまな手段を総合的に用い、経済・貿易摩擦に適切に対応する。

外資導入政策の具体的な内容については、四つの方針が示された（図表5-5）。教育・医療・金融・通信などのサービス分野の開放や投資環境の改善が掲げられている。

また、日系企業は、中国での事業運営においてさまざまな問題に直面している。日系企業が投資制度面で抱える問題は、①不透明な政策運営、②外資優遇制度の改廃、③外資に対する規制、④煩雑な許認可の4点に大別することができる（図表5-6）。

図表 5-5 全国商務工作會議で示された外資導入政策

外資をサービス業と中西部に誘導する	教育、医療、金融、通信などの分野を徐々に開放し、サービス業を投資誘致の新たな成長点にする。「中西部地区外商投資優勢産業目録」を改定し、環境保護に関する要求に合致した、中西部の産業に外資が投資することを奨励し、中西部で産業移転受け入れのモデル地区を構築する。辺境地域、とりわけ西部の開放度を拡大し、街道と物流施設建設を開放し、辺境経済協力区の発展レベルを引き上げる。
資本、技術、ソフト導入の有機的結合を推進する	外商投資研究開発センター政策とハイテク技術企業認定弁法を整備し、多国籍企業の中国での地域本部および研究開発センター設立を奨励する。外資企業と国内企業が共同で技術開発と産業化を推進することや、インキュベーターや生産力センターなど公共の科学技術サービス基盤整備に参画することを奨励する。
国家経済技術開発区の発展レベルを引き上げる	企業を先導する開発区の能力の引き上げを重点とし、外資導入項目の構造を改善し、産業集積を促進し、工業化と都市化に寄与する。
投資環境を現実的に改善する	外資企業の権益保護、知的財産権保護、ソフト面の環境の重視が盛り込まれた。

〔出所〕 ジェトロ「通商弘報」2013年1月16日付

図表 5-6 中国での投資制度において日系企業が抱える問題

不透明な政策運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央・地方政府および地方政府間の不統一性</li> <li>・部門間の不統一性</li> </ul>
外資優遇制度の改廃	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外商投資産業指導目録の改訂</li> <li>・税制の統一</li> <li>・来料加工工場の法人化</li> </ul>
外資に対する規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・参入規制・参入障壁の高さ</li> <li>・内外企業格差、日系企業に対する扱いの差</li> </ul>
煩雑かつ不透明な許認可	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数にまたがる管轄部署</li> <li>・必要以上の資料提出要求</li> <li>・審査に要する期間が不透明もしくは長い</li> <li>・担当者によって異なる対応</li> </ul>

〔出所〕 ジェトロ貿易投資相談、中国日本商会「中国経済と日本企業 2013 年白書」

## 1. 不透明な政策運営

### （1）中央・地方政府間および地方政府間の不統一性

#### ① 食品の生産許可証

既に許認可を受けた製品を他省で生産するため許認可申請したところ、これまでの実績が全く勘案されず許認可を得るために非常に長い期間を要した。

#### ② 建設業の施工許可証

施工許可証の発行申請にともない、条件として分公司の設立を求めるかどうか中央政府の関連法規によって具体化されていないため、対応が地方政府により異なる。

### ③ アパレル製品に関する品質表示基準

商品の下げ札に記載する品質表示基準が不透明で、各省により異なったルールが運用されている。

### ④ 危険化学品の国内輸送

上海では独自の規制が次々と公布・施行されており、これがその他の省でも発生すると省をまたぐ輸送の際に省ごとの手続きが必要となり円滑な物流の支障となる。

## (2) 部門間の不統一性

### ① 食品の生産許認可証

工商局による食品販売店舗への指導と衛生局・質量技術監督局の食品メーカーに対する見解が不一致であることにより申請が滞っているケースがある。

## 2. 外資優遇制度の改廃

中国は外資導入を図るため外資系企業に対する各種優遇制度を設けているが、制度には度々変更があるため十分な注意が必要である。

### (1) 外商投資産業指導目録の改訂

「外商投資産業指導目録」が 2011 年 12 月 24 日付で改訂・交付され、2012 年 1 月 30 日から施行されている。2007 年の改訂版に比べて奨励類が 3 種増加、制限類、禁止類はそれぞれ 7 種、1 種減った。製造業分野では、ハイエンド製造業が奨励類の重点分野として位置付けられ、紡績、化学、機械製造業などの業種で新製品、新技術に関連するプロジェクトが増加した。また 2011 年目録では、2010 年 10 月に打ち出された戦略的新興産業への外資導入が奨励されており、「新エネルギー自動車のコア部品製造」「IPv6 に基づく次世代インターネットシステム設備、末端設備、検査設備、ソフトウェア、チップの開発と製造」「固体廃棄物リサイクル・総合利用」などが新たに奨励類として追加された。

一方で自動車の完成車製造は、国内産業の健全な発展を考慮したとして、奨励類から削除された。また、過剰生産や無秩序な重複投資を抑制するとして、多結晶シリコン、石炭化学なども奨励類から削除された。自動車の完成車製造については、2013 年 6 月 10 日から改訂版が施行された「中西部地区外商投資優勢産業目録」では、内モンゴル自治区、広西チワン族自治区、重慶市、四川省、貴州省、雲南省、陝西省、甘粛省、寧夏回族自治区、青海省、新疆ウイグル自治区の 11 の省・自治区・直轄市において記載があり、奨励類と同様の優遇が受けられることになっている。

また、車載用バッテリーの生産は奨励類に属し、外資比率が 50%を超えないものとされた。一方、リチウムイオン電池の製造は 2002 年以降「電機機械および器材製造業」のカテゴリーで奨励類とされており外資比率の制限はない。双方の技術・設備には共通部分が

多いが、この制限により既にリチウムイオン電池の生産を独資で展開している外資系企業は車載用バッテリーの生産を行うことができなくなった。

このほか、外資単独資本による医療機関の設立は制限類から許可類に分類が変更されたが、外国資本による医療機関設立の関連規定は2000年7月1日に施行された「中外合弁・合作医療機関管理暫定弁法」のみで、外国の単独資本の医療機関設立の具体的な実施弁法は公布されていない。このため現地政府担当部門は、外国単独資本の医療機関設立の申請を受けても審査手続きを見合わせる状況にあり、単独資本での進出は難しい状況だ。

## **（２）内外企業税率の統一**

### **① 企業所得税の統一**

2008年に外資系企業と中国企業の法人税率を同じにする「企業所得税法」が施行され、2013年1月1日からは内外企業の税率は原則25%に統一された。新たにハイテク企業に対して15%の優遇税率が適用されることになった。優遇税制は経済構造の弱点である技術革新の強化を目指すもので、優遇税率の適用を受ける外資系企業はある程度の技術移転が求められている。

ハイテク企業の認定要件は、「ハイテク企業認定管理弁法」第10条に定められているが、認定取得のためには、現地子会社に対する特許等の知的財産権の移転が必要となるとともに、従業員比率要件や売上高比率要件などの点で厳しい条件をクリアする必要がある。認定資格の有効期間は3年間、再認定を希望する際は、期限終了前3カ月に延長申請を行うことが求められる。

### **② 都市維持建設税および教育費付加制度の適用**

2010年12月からはこれまで適用外だった外資系企業に対しても都市・農村建設のための資金調達である都市維持建設税および地方の教育経費財源拡大のための教育費付加制度が適用され、税率は最大10%にまでアップした。法人格を持つ外資系企業だけでなく、駐在員事務所でも、現在経費課税されている事務所は営業税を納付しているため課税対象となる。また、増値税が課税される行為、例えば固定資産の売却などを行った駐在員事務所も今後は課税されることになった。

### **③ 華南地域を中心とする来料加工工場の法人化**

中国では加工貿易を中心とする労働集約的製造業からの産業高度化を目指しており、2007年秋以降加工貿易禁止・制限品目の拡大、輸出増値税還付率の引き下げが行われている。加工貿易企業が集積する広東省では、2008年8月に『来料加工企業の現地生産を停止せず会社形態を変更することに関する操作ガイド』が公布され、以降は来料加工工場の法人転換支援策を打ち出してきた。

来料加工工場の法人化にあたって、それまで個人所得税の源泉徴収、社会保険の加入と

納付、住宅積立金の納付等をきちんと行なっていなかった場合には、法人化後、法定どおりに加入し納付を行うことを検討する必要がある。また、社会保障費には個人負担分と従業員負担分が発生するため、従業員が納得するよう十分な説明が求められる。このほか、法人化によって増加した税務コストの吸収に苦慮している企業もあり、法人化後の事業モデルについても検討が必要になる。

### **3. 外資に対する規制**

WTO 加盟を契機に中国のビジネス環境は大きく改善された。しかし依然として一部の業種では、外資系企業の独資での進出が認められないなどの障壁が存在している。

#### **(1) 参入規制・参入障壁の高さ**

##### **① 電信サービス分野**

WTO 承諾表において、外資に開放されている電信サービス分野が限定的であり、データセンター、コールセンター等のサービスは外資に未開放となっている。

##### **② コンテンツ分野**

日本マンガの事実上の出版禁止、外国書籍の輸入規制、映画の輸入割当、映像事業、オンラインゲームへの外資規制等あらゆる外国コンテンツ分野に制限がある。

##### **③ 造船所および一部コア船用機器**

外資による企業への出資比率が 49%以下に制限されている。

##### **④ 基礎通信、付加価値通信サービスライセンス**

取得のためには外資は内資企業と一定資本規模以上の合弁会社を設立する必要がある。

##### **⑤ 広告**

外資独資の広告会社設立は認められているものの、条件として広告業務を主要業務として行っている企業でなければならず、主要業務でない企業の参入は制限されている。

##### **⑥ 銀行**

社債の引受資格が限定的にしか認められておらず、外銀の参入基準は極めて厳しい。

##### **⑦ 保険**

中国進出にあたっては合弁企業の設立が義務付けられており、外資の出資比率は 50%が上限になっている。また、外資系生保企業は保険代理会社への 25%以上の出資を認められていない。

## ⑧ 証券

外資の出資比率が 49%に制限されている。

## (2) 内外企業格差、日系企業に対する扱いの差

### ① 工業プロジェクト用地の取得

国土資源局の規定により、地区ごと・業種ごとに必要投資額が定められているが、現実に必要な投資金額をかなり上回っている。地場企業はこの規定を遵守せずに事業を行うケースがよくみられる。

### ② 航空会社に対する空港料金

着陸料等の空港使用料について、外国航空会社と中国航空会社の間に料金格差が存在する。

### ③ 通行証の取得

卸売業者が配送を行うために通行証を取得するにあたり、内資系企業に比べ外資系企業が取得しにくいケースがある。

### ④ 小売業における商品の取り扱い規制

内資系企業に比べ、タバコ、薬、書籍等の取り扱いにおいて外資系企業は制限がある。

### ⑤ 生保業の支店設立申請

外資系生保は内資系企業と異なり、複数の支店の設立申請を同時に行うことができない。

### ⑥ 中国公民海外旅行

一部の合弁旅行会社にしか取り扱いが認可されていない。

### ⑦ 自賠償保険の認可

2012 年 5 月から外資系損保会社に対して開放され、既に欧米および韓国、台湾系には認可が下りているが、2013 年 9 月末現在、日系に対しては下りない状況が続いている。

## 4. 煩雑かつ不透明な許認可

### (1) 複数にまたがる管轄部署

#### ①食品の生産許可証の許認可

一部の食品に関しては、管轄が衛生局なのか、質量技術監督局なのか地域により見解が異なる。



## ②自動車の認可

国産車と輸入車の認証や環境保護関連に関する認可など、管理する部門が多岐にわたり対応が非常に煩雑。

## ③コンテンツソフト

政策から流通まですべてのプロセスに規制が存在し、さまざまな官庁が二重三重に規制を行っている。

### （２）必要以上の資料・検査要求

#### ① 食品生産許可証

測定技術の現状を踏まえずに標準が設定されていることや、当該標準とは直接関係のない資料が要求されることがある。

#### ② 新規化学物質登記

2010 年 10 月より施行された「改正新規化学物質環境管理弁法」では、中国の生物により国内施設で実施した試験データしか認められない。試験を実施できるラボは現在 10 カ所しかなく、数カ月の順番待ちが発生している。

#### ③ 医療機器の薬事登録

中国国内の試験検査機関での型式検査が求められる。内容的には他国での承認申請の際に実施されている場合が多いが、それらの試験結果が受け入れられず再検査になるケースが多い。

#### ④ 化粧品の衛生基準

食品薬品监督管理局（SFDA）と国家質量監督検験検疫総局（AQSIQ）がそれぞれ異なる衛生基準を採用している。また、省級食品薬品监督管理局が衛生許可業務、省級質量技術監督部門が生産許可業務を実施しており、内容が重複している。

### （３）審査に要する期間が不透明もしくは長い

#### ① 防審査

内装工事および建物建築時における消防審査に要する期間が不透明であり、建物完成後消防審査に 1 年以上を要し企業活動に悪影響を及ぼしたケースもある。

#### ② 新規化学物質登記の審査期間

審査期間は 2 カ月と規定されているが、資料の追加要請や修正がないにもかかわらず期間内に終わらないケースが散見される。

### ③ 新薬開発における審査期間

国外既承認国内未承認薬剤の検証性試験の審査開始までの待ち時間は 15 カ月であり、前年に比較して伸びている。

### ④ 空運の国際運賃の認可基準

民航総局の認可基準および認可にかかる時間が不透明で、説明のないまま長期間待たされることも多い。

## （４）担当者によって異なる対応

### ① 商業不動産登記

申請方法について窓口の担当者によって回答が異なる。現住所と異なる区へのオフィスに移転はできないと指導されたケースもあるが、明確な法に基づく根拠がない。

### ② 化粧品産業の広告関連法規

国内化粧品産業に適用される「広告法」「化粧品広告管理弁法」「印刷品広告管理弁法」「反不当競争法」の四つの法規の中に、同一広告行為に対する罰則に重複または食い違いがある。行政の担当者により解釈も異なり、企業が受ける処罰の差異が大きい。

### ③ 卸売業者の経営範囲の拡大申請

窓口職員によって要求する書類の数・内容が異なり、手続きに必要以上に時間がかかる。

## 5. 制度の改定に引き続き注意

これまで見てきたとおり、中国の投資環境にはさらなる改善が求められる。一方で、日本から中国への投資実行額は、中国商務部の統計によれば 2013 年上半期も前年同期比 14.4%増と伸びており、依然として投資先として中国を評価する企業は多い。海外からの直接投資額全体も同 4.9%増となっており、特にサービス業（同 12.4%増）、中西部（同 15.8%増）への投資の伸びが顕著である。

中国政府は、内需拡大、格差是正および産業高度化を目指しており、これに資するかたちで外資導入の方向性が決まっていくことになる。経済政策全体を把握しながら、自社のビジネスに影響のある制度の動向に注意を払うことが重要である。制度の改定については、改定前にパブリックコメントの募集が行われることも少なくないため、不利益を被り得る改定については、業界全体で意見を集約して修正要望を出すことも必要だろう。

不透明な政策運営と許認可については、どのようなトラブルが発生しているのかを事前に知っておくことが対応の一助になる。中国政府としても改善に取り組んではいらぬものの、中国日本商会等日系企業全体として粘り強く改善要望を出し続けていくことが重要である。

### 〔3〕知的財産権

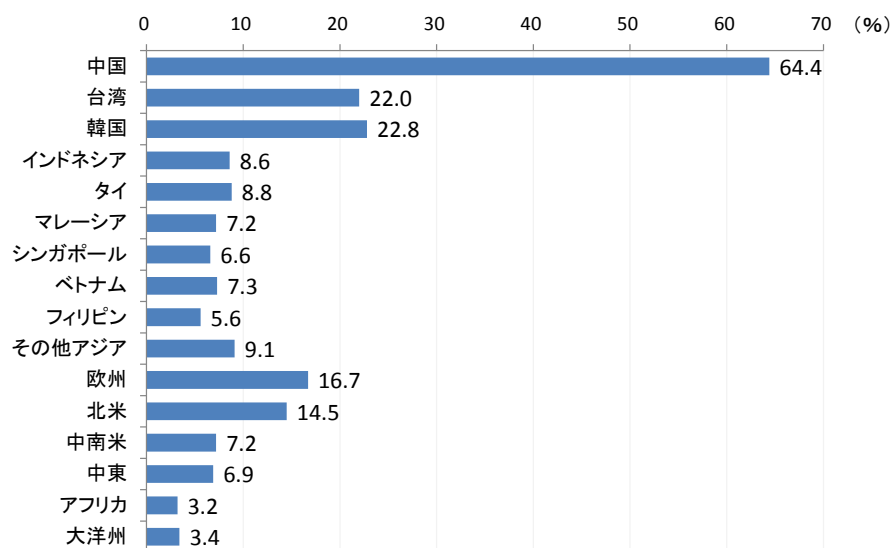
中国政府による法整備や摘発キャンペーンにも関わらず、中国進出企業にとって知的財産権問題は依然として大きなリスクとなっている。ジェトロが日本企業に対して 2013 年 8 月に行った「日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」では、中国におけるビジネス上のリスク・問題点として、回答企業のうち 46.5%が「知的財産権の保護に問題あり」と回答、「政情リスクに問題あり」「人件費が高い、上昇している」「法制度が未整備、運用に問題あり」に次いで第 4 位となった。

#### 1. 模倣品被害の現状

他国と比べて中国における知的財産権に関する被害は突出している。特許庁の「2012 年度模倣被害調査報告書」では、2011 年度の海外における日本企業の模倣品被害率は 23.4%、被害を受けたと回答した 1,011 社のうち、64.4%に当たる 651 社が中国で被害を受けており、第 2 位の韓国（22.8%）を大きく引き離している（図表 5-7）。

被害規模も大きく、逸失利益総額は 252 億 3,000 万円とされ、台湾（68 億 8,000 万円）、韓国（61 億 5,000 万円）の約 4 倍の金額に達している。また、大企業が 51.8%、中小企業が 47.5%<sup>注 1)</sup> と企業規模に関わらず被害を受けている。

図表 5-7 国・地域別の模倣被害率



〔出所〕 特許庁「2012 年度模倣被害調査報告書」

権利侵害の段階も多岐にわたる。「権利侵害品の中国内での製造」が 621 社、「中国を経由」が 241 社、「中国内での販売提供」が 516 社と、中国は模倣品の巨大な製造拠点・販売市場であると同時に、流通拠点となっていることがうかがえる。

権利別の被害は、商標権が 417 社、意匠権が 301 社、特許・実用新案が 209 社、著作

権が 122 社、営業秘密・ノウハウが 29 社、その他が 30 社となっている。

省・市別で被害を受けた地域を見ると、製造地としては①広東省 (186 社)、②浙江省 (140 社)、③上海市 (82 社)、④江蘇省 (70 社)、⑤山東省 (32 社)、経由地としては①広東省 (58 社)、上海市 (58 社)、②浙江省 (43 社)、③江蘇省 (22 社)、④北京市 (18 社)、⑤四川省、雲南省、陝西省 (5 社)、販売地としては①上海市 (190 社)、②広東省 (159 社)、③浙江省 (106 社)、④北京市 (105 社)、⑤江蘇省 (79 社) となっている。現時点では製造・経由・販売のいずれも沿海部が主であるものの、日系企業の進出が進むにつれ、内陸部にも被害が拡大する恐れがある。

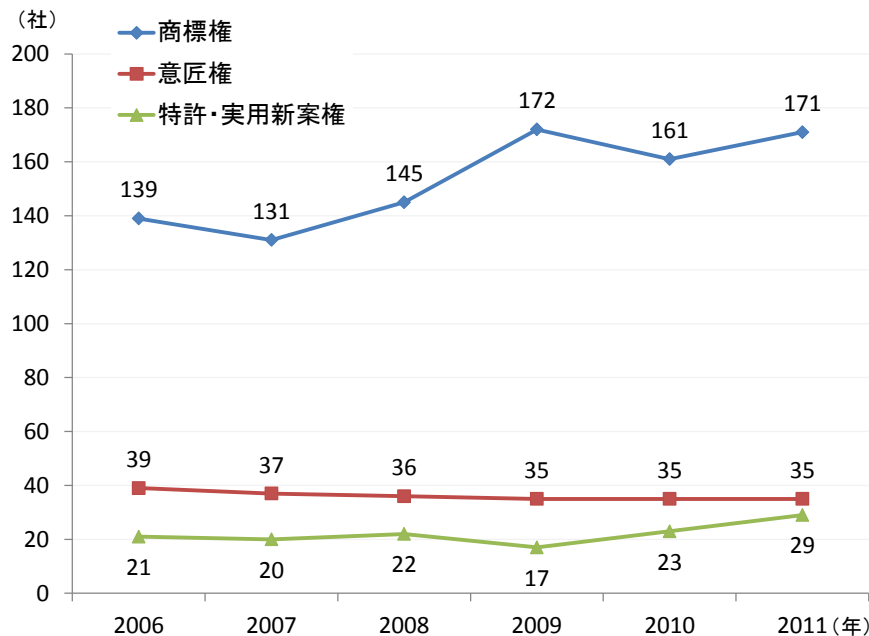
## 2. 複雑化する知的財産権リスク

権利侵害の手口は巧妙化している。以前は単純に外観をそのまま模倣したデッドコピー品や、登録商標を製品に貼り付けるなどの方法が多く見られたが、最近では見た目が酷似した製品を製造し、販売時に商標をつけて販売するなどの手段がみられる。また、在庫を可能な限り持たないようにしたり、行政機関が休みの土日を狙って出荷するなどにより、摘発を逃れようとする業者も現れている。

また、中国では出願・登録されていない知的財産権について、第三者が先に出願・登録する「先駆け登録」<sup>注2)</sup>も大きな問題となっている。中でも米アップルの「iPad」が「先駆け登録」の被害を受けるなど、商標権についての被害が多発している。日系企業から「当社のマークや商品名を先に商標登録されてしまい、係争の結果、制限付きで利用できるようになったが、長期の時間と多額の資金を費やした」との声もあるように、一度「先駆け登録」されてしまうと、解決には時間・資金の両方で少なからぬ負担が発生することになる<sup>注3)</sup> (図表 5-8)。

中国での権利侵害の被害は海外にも及んでいる。中国で製造された権利侵害品のうち、国内で流通しているのは 28.4%と 3 割弱にとどまり、7 割以上が海外へ輸出されている。展示会・見本市を通じた拡散に加え、近年ではインターネットを利用した被害が深刻化している。特許庁の同報告書によれば、模倣被害企業全体の 5 割以上がインターネット上で知的財産権侵害を受けたとされる。インターネットを利用した権利侵害は、映画・音楽などの著作物の違法コピーだけでなく、中国で生産された権利侵害品が通信販売サイトやオークションサイトで販売され、日本を含めた国外へ被害が拡大する要因となっている。さらには、社名や商品名などをドメイン名として登録してしまう案件もみられる。

図表 5-8 中国における「先駆け登録」による権利取得被害社数



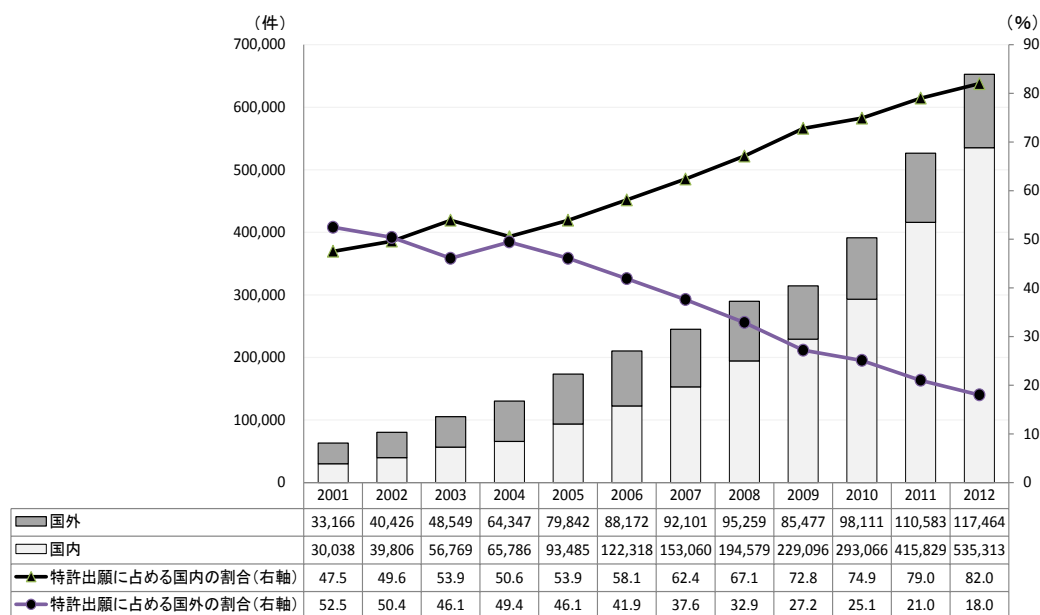
〔注〕「先駆け登録」は報告書では「中国における不正な権利取得」と表現されている。  
 〔出所〕特許庁「模倣被害調査報告書」各年度版を基に作成

現地進出日系企業から「中国は市場として大きいという魅力がある一方で、技術をいかに守るかは依然として難しい問題である」との声があるように、技術流出に悩まされている企業は多い。技術やノウハウについては、特許権取得による情報公開を避けるために営業秘密として保護している企業もあるが、合弁企業、技術供与先、製造委託先などから流出することがある。また、「技術者が製品情報を持って辞職し、独立してしまうことが問題」との指摘があるように、従業員の転職・退職により技術情報が流出するケースもある。中国では日本に比べ人材の流動性が高いこともあり、大きなリスク要因となっている。

中国国内で知的財産権についての権利意識が高まっていることもあり、日本側が権利侵害をしてしまう可能性にも注意が必要だ。近年は中国企業も知的財産権を重視しており、権利の取得・行使は増加傾向にある。2012 年の中国における特許権（発明専利権）出願件数は 65 万 2,777 件で世界第 1 位、うち中国居住者によるものが 53 万 5,313 件で 82.0% を占めた。中国国内からの出願が占める割合は増加傾向にある（図表 5-9）。

権利取得の増加に伴い、関連訴訟件数も大幅に上昇している。全国の地方人民法院（地方裁判所に相当）の知的財産権関連訴訟受理件数は、2008 年の 2 万 4,406 件から 2012 年には 8 万 7,419 件と約 3.6 倍に増加した。多くは中国企業同士の訴訟であるが、2009 年には中国企業が特許権侵害により日系企業を訴え、5,000 万元を超える賠償金の支払いが命じられるなど、外国企業を相手とした訴訟を起こす事例も出始めている。

図表 5-9 中国における特許出願件数の推移



〔出所〕 国家知識産権局ウェブサイト

また、中国に R&D 拠点を設ける企業が増加する中、職務発明規定にも適切な対応を取る必要がある。中国政府は職務発明について、報酬の基準を引き上げるなど発明者の権利を強化する傾向にあり、「民間企業での職務発明への支払いは日本以上に厳しくなっている」との指摘もある。内部規定などでしっかりと対応しなければ、コスト増加要因となる<sup>注4)</sup>。

中国政府の動向にも注意を払う必要がある。中国政府は日本の「知的財産戦略大綱」をモデルとして、2008年に「国家知識財産権綱要」を発表、2020年を一つの目標としてイノベーション型国家を目指すとしている。同綱要では、①知的財産制度の整備、②知的財産の創造と活用の促進、③知的財産権保護の強化、④知的財産権の濫用の防止、⑤知的財産権文化の育成が重点戦略として掲げられている。権利保護の動きが強まる一方で、企業の担当者には「各種手段によって中国企業を保護することが、国家戦略としての中国知財戦略である」との見方もある。中国国内で完成した発明などを外国で出願する際、事前に中国政府の秘密保持審査が必要との規定ができるなど、日系企業にとって影響を与えるような法改正も行われており、中国政府の動向についても留意する必要がある。

### 3. とり得る対策

対策の基本となるのは、いち早く商標、特許、実用新案、意匠などの知的財産権を取得することである。日本および中国の知的財産権法は属地主義を採用している。そのため、たとえ日本で権利を取得していても中国で出願・登録をしていなければ無権利状態になるため、法律による保護を受けることは難しく、模倣品が発生しても対応手段が限られてしまう。さらに、「先駆け登録」により先に権利を取得してしまった場合、権利侵害者が法

律的な権利者となってしまう、本来の権利者が販売・製造の差し止めや損害賠償を請求されてしまうことがある。権利を保持していない場合には、反不正競争法（日本の不正競争防止法に相当）や製品品質法などで対応することになるが、適用できる案件は限られる。権利取得の詳細については、特許庁委託事業・ジェトロ作成の「模倣対策マニュアル中国編」を参照されたい<sup>注5)</sup>。

権利に基づいた対応方法としては、主に行政ルートと司法ルートの二つの方法が考えられる。行政ルートでの対策とは、各権利を管轄する行政機関に対して摘発を依頼し、模倣品の差し止めや没収、権利侵害者に対して罰金などを科すことである。具体的には、商標権については工商行政管理局、特許権・実用新案権については知識産権局、著作権については国家版權局が取り締まりを行う。

権利侵害品の海外への流出を防ぐには、税関による水際対応も有効である。既已取得している権利を税関に登録することで、権利侵害品の輸出入の差し止めをより効率的に行うことが可能である。登録情報はオンラインで全国の税関に共有されている。

行政ルートは司法ルートでの対応に比べ費用が安く、時間も短いというメリットがある。また、証拠の採用についても、司法ルートに比べ厳格ではない。取り締まり実施に当たっては、タイミングを逃さないために担当機関からの証拠提出や真贋鑑定の依頼にスピーディーに対応するなど企業側も協力的な姿勢を持つ必要がある。また、取り締まり終了後には、担当機関の訪問などのフォローアップを行い、今後の取り締まりに向けて関係構築を図ることなども重要である。ただし、取り締まりについて現場の裁量が強く、地方によって対応が異なるといった問題点も指摘されている。

司法ルートでの対策は、民事裁判・刑事裁判による損害賠償の請求や権利侵害者に対し禁固・懲役刑を科すことである。司法ルートで勝訴した場合、損害賠償の請求や禁固・懲役刑といった厳しい処罰を科すことができるため、再犯防止という点では高い効果が期待できる。しかし、弁護士費用等を含めた高額な訴訟費用や、数年単位で時間が必要になるなど、企業にとっての負担も軽くはない上に、勝訴できるとは限らないことには留意する必要がある。

他社の知的財産権を侵害しないため、権利申請にあたっては既に同様の権利が申請されていないかを確認する必要がある。商標権については国家工商行政管理総局商標局、特許権については国家知識産権局のウェブサイトで検索が可能である。商標検索についてはジェトロ北京事務所ウェブサイト日本語のマニュアルを提供している<sup>注6)</sup>。

権利侵害に対しては根気強く摘発していくことが重要である。法律に基づいた対応行っても模倣品被害を撲滅することは容易ではないが、被害を受けても泣き寝入りしないという強い姿勢で対応することで、徐々に被害を減らすことは可能である。摘発を行った後に、自社のウェブサイトや業界専門誌などでPRをすることで、他の権利侵害者にプレッシャーを与えたり、取引先や消費者に対して模倣品に関する注意喚起を行うことができる。

技術流出への対策としては、自社の保有する技術についての検証を行い、コア技術は日

本本社から出さないという方法が挙げられる。どのような防止策をとったとしても、中国へ技術を移転した場合には流出リスクは高まるためである。

一方で、動きの激しい現地市場への対応や、日本から輸出コストを削減するために、現地への技術移転が必要な場合もある。また、中国市場開拓にあたっては現地パートナーの活用が有効な手段となるが、相手先が技術供与を協力の条件とすることもありえる。現地進出日系企業からは「パートナーとなりえる企業からの打診は多いが、自社の技術が欲しいようだ」との声もある。

現地へ技術を移転する場合には、中国で営業秘密<sup>注7)</sup>として保護されるようにしっかりとした対策を採る必要がある。営業秘密については、反不正競争法に基づき、行政摘発および訴訟が可能である。営業秘密として保護されるためには、①秘密として管理されている（秘密管理性）、②事業活動に有用な技術上の情報である（有用性）、③公然と知られていない（非公知性）といった条件を満たす必要がある。特に秘密管理性については、技術流出そのものを防ぐために重要であることに加え、裁判などでも争点となることが多くしっかりとした対応が必要である<sup>注8)</sup>。ある企業では情報管理のため ISO27001（情報セキュリティマネジメントシステム）を取得しており、ID カードで入室を管理し、寮もゲートで人の出入りを管理している。工場には監視カメラも設置するなど、情報の管理は日本より厳重に対応しているという。

技術供与先とはしっかりとした秘密保持契約などを結び、場合によっては合弁相手先の下請け企業などとも同様の契約を結ぶべきである。進出日系企業からは「流出は仕方がないという覚悟も必要」としながらも、「中国のパートナーに自社の問題として知財保護に取り組んでもらう仕組みをつくっていく」との声があるように、技術供与先にもしっかりとした情報管理制度を構築してもらうことが重要である。

日本側で何がコア技術であり、何が外部に供与しても良い技術であるかについての共通認識を形成するとともに、従業員に対して知的財産権についての教育を行うことも欠かせない。「現地統括会社の従業員全体に対し知的財産権に関する教育を行っている」という企業もある。

従業員による流出に対しては秘密保持契約に加え、競合他社への転職制限などについても契約を結んでおくことが考えられる。また、秘密情報にかかわるような従業員にとって魅力的な就業条件・職場環境を提供することで、長期間働いてもらえるようにすることもリスクの軽減につながる。

#### 4. 公的機関による助成事業の活用や外部団体との協力

知的財産権の保護を目的に、「現地統括会社に知的財産権を専門とする中国人従業員や弁護士を配置し、対策を行っている」といった体制構築を進めている企業もある。しかし、多くの企業にとって自社のみですべての対策を行うことは容易ではない。特に中小企業にとっては費用・人材面での負担が大きい。そこで、政府機関・各自治体など公的機関の助



成事業の活用や、外部団体の活動に参加することで負担を軽減することができる。

出願にあたっては特許庁が行っている各地の中小企業支援センターを通じた外国出願についての費用助成事業「地域中小企業知的財産戦略支援事業費補助金」<sup>注9)</sup>を活用できる。出願費用の助成については、東京都をはじめいくつかの地方自治体でも実施している。

ジェトロの事業としては、中小企業に対して中国を含めた海外での商標先行登録状況の調査を支援する「中小企業商標先行登録調査・相談事業」<sup>注10)</sup>を実施している。自社の商標が現地で第三者に登録されていないかを確認することができる。

また、行政・司法のいずれのルートにおいても権利侵害の証拠を収集する必要があるが、費用面での負担が大きいことに加え、「模倣品が出てくるリスクがあるが、模倣元の製造先を調査することは難しいのが現状」といった関連調査についてのノウハウも不足している。そこでジェトロでは、既に知的財産権侵害を受けている中小企業に対して、製造元や流通経路の特定、市場での販売状況等の調査に必要な費用の一部助成を含めた「中小企業知的財産権保護対策事業」<sup>注11)</sup>を行っている。

業界団体や中国日本商会（商工会議所）などの活動に参加し、他の企業と連携して対策を行うことも有効である。ジェトロが事務局を務める組織として、日本国内では国際知的財産権保護フォーラム (IIPPF)、中国進出企業向けには知的財産権問題研究グループ (IPG) がある。定期的な日系企業同士の知的財産権に関する情報交換や、業界ごとに抱えている問題点を取りまとめ中国政府へ改善提案を行うなどの活動を行っている。現地の法制度についてはこれらの団体を通じて、中国政府に要望を伝えることも対策の一つである。

知的財産権については既にある権利を守ることも重要であるが、「どれだけ保護しても模倣されることを踏まえて事業展開を考えるべきだ。簡単に模倣できず、他社の追随を許さない、付加価値のある事業を発展させていかなければ、中国で勝っていくことは難しい」との声もある。日本においても常に R&D を行い、技術の先進性・優位性を保つようにすることが必要である。

#### <知的財産権リスクに対する対応策>

- ① 知的財産権の取得。
- ② 模倣品をストップさせるべくアクションを取る（行政ルート、司法ルート）。
- ③ 技術を選別し、模倣されたくないコア技術は日本から出さない。
- ④ 技術を教える日本側でブラックボックス化するコア技術の共通認識を形成。
- ⑤ 合弁会社あるいは中国側の技術受け入れ企業で技術や情報流出を避ける情報管理体制を構築。
- ⑥ 中国現地法人で技術者に長く働いてもらえる職場環境の整備。
- ⑦ 日本側で常に R&D を行い、技術の先進性・優位性を保つ。
- ⑧ 政府機関や各自治体の支援事業の活用。
- ⑨ 業界団体や日本人組織の活動に参加（IPG などへの参加）。

## 〔４〕法務問題

中国は法治国家ではなく人治国家であるとよくいわれる。しかし、ここで注意すべき点は、中国は人治国家の側面を持ち合わせていることは否定できないものの、実際は各種関連法令が整備された法治国家となりつつあることである。近年では各種の法律や規定の整備が進んでおり、形式上は法治国家としての体裁を整えつつある。2008年には「労働契約法」や「独占禁止法」が施行され、2011年には「社会保険法」が施行された。一方、日系企業にとっては、法制度と実際の運用との乖離や頻繁かつ急な制度変更など法務問題が依然としてビジネス上の大きなリスクとなっている。

実際、ジェトロが日本企業に対して 2013 年 8 月に行った「日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」では、中国におけるビジネス上のリスク・問題点として回答企業のうち 47.2%が「法制度が未整備、運用に問題あり」と回答、「政情リスクに問題あり」「人件費が高い、上昇している」に次いで第 3 位となった。進出企業へのヒアリングでも、中国は法制度が未整備あるいは運用に問題があるとの声が多い。以下では、代表的な法務リスクについて問題の所在、具体的な事例、対応策を紹介し、最後に法務問題に共通して取り組むべき対応策を示す。

### 1. 経済法制度の未整備・恣意的な法制度の運用

中国では法律の整備自体はかなり進んできたが、依然として「法制度が未整備」と指摘される背景には運用の問題があり、中国で事業を行う日系企業は運用面での不確実性や担当者の恣意的判断によるリスクに直面するケースが少なくない。例えば、法律が制定・施行されても、実際に運用するためのルールである実施細則などの運用規定が未整備であったり、法律の適用範囲が曖昧で、規定と規定の間に矛盾や重複があることもある。

また、広大で多様な中国においては、地域ごと、行政担当者ごとに、運用や解釈が異なり、日系企業が対応に苦慮するケースも多い。加えて、特に日系企業が懸念するのが、法の運用において国内産業保護主義の観点から外資系企業に対して不利な運用がなされることである。

### 2. 法令の急激な変更、施行までの期間の短さ

中国における法制度の急激な変更も問題として指摘されることが多い。法令の急激な変更は企業にとって対応コストが高く、また法改正で既存のビジネスモデルの存続が困難になるケースもある。例えば、輸出増値税還付率の引き下げまたは撤廃、加工貿易輸出禁止類または制限類の拡大などの急激な政策変更を受け、コストアップを余儀なくされたり、進出当初に想定していたビジネススキームに大きな影響を受けた日系企業もある。

こうしたリスクを最小化するには、現地政府、業界団体、企業関係者などと幅広い情報ネットワークを構築しておき、法制度変更の兆しといった情報をいかに早くかつ正確に入

手できるかがポイントであり、その重要性を指摘する声も多い。ただし、政策の方向性について、確認をとることは非常に難しいのが現状である。

また、法制度の変更直後において、変更内容の確認に苦慮するとの日系企業の声も挙がっている。新たな対応を採るだけでも大変であるのに、その対応の詳細内容の現地政府への確認に時間がかかることが多い。広大な面積を持つ中国において、変更が各地に伝わり定着するまでには時間がかかる。また、とりあえず法令が出され、詳細は暫く期間を置いて出される実施細則により明らかになるケースも多い。重要でかつ外資系企業にとって影響の大きい法令情報については説明会、講習会の場などを通じて早期に情報提供してもらうよう働きかける必要がある。なお、最近ではインターネット上で法令の最新動向が公表されているので、それらを日常的にチェックすることで一定程度の対応は可能である。

このほか、法令が公布されてから、施行までの期間が短いという問題もある。準備期間が短くなることで企業側は法律施行に合わせて対応をとることが困難になる。現場の運用担当者にとっても、法への理解や認識が不足がちとなることで恣意的な解釈・運用につながりやすくなり、運用現場の混乱を招きかねない。例えば、北京オリンピックが開催される際、各種交通規制が実施されるといわれていたが、最終的な詳細が発表されたのは 2008 年 6 月 19 日で、各種規制が実行されたのは開催の約 1 カ月前の 7 月 1 日からであった。日系企業では短期間のうちに早急な対応を迫られることになった。中国においては、法制度に絡んでこのような状況が発生していることを認識しておく必要がある。

### 3. 法令の過去への遡及

中国の法規定には一部、当該の法が施行された日よりもさかのぼって適用できる遡及適用という条項が存在しており、過去にさかのぼって課税されるといったリスクもある。

一例を挙げると、従業員に有給休暇を付与することを規定した「従業員年次有給休暇条例」は 2008 年 1 月 1 日から施行された。しかし、不透明な点があり、詳細については、同年 9 月 18 日から施行された「従業員年次有給休暇条例実施弁法」で明らかになったが、2008 年においても同条例および実施弁法に則り対応が必要になり、事務負担増や生産計画の変更といった問題が発生した。

今後、中国が国際社会の標準にあわせたかたちで法制度の整備を進めていくのであれば、この遡及適用の問題は徐々に減少していくとみられるが、当面は引き続き注意が必要であろう。

### 4. 独占禁止法の運用に関するリスク

中国では 2007 年 8 月 30 日に独占禁止法（独禁法）が公布され、2008 年 8 月 1 日に施行された。これは社会主義国である中国でも市場経済化が進行する中で「グローバルスタンダード」に沿った公平な競争環境の整備を求められるようになったためである。

しかし、この独禁法に関連していくつかの法務リスクが存在する。

第1に、独禁法を所管する政府機関が大きく四つに分かれているために所管権限が分断されており、各機関の連携不足による法執行の混乱や不整合が生じる懸念がある。具体的には、事業者集中（企業結合）に関する審査は商務部、価格に関する独占行為は国家发展改革委員会、価格独占行為を除くその他の独占行為が国家工商行政管理总局、各関係機関間の調整や市場に関する調査の実施を独占禁止委員会が担っている。こうした状況により、企業間カルテルを審査する場合に、「価格協定」は国家发展改革委員会が、「市場分割行為」は価格以外の独占行為として国家工商行政管理总局が行うといったように分かれている。

第2に、独禁法に関する規制や手続きの具体的内容を示すガイドラインや規則の不備がある。2010年末頃になり価格独占および価格以外の独占行為について細則的な規定が相次いで公布され、細則の不備という状況はある程度改善された。しかし、こうした規定においても依然として抽象的な点や不明確な点、整合的でない点が存在しており、独禁法の具体的な規定として必ずしも十分ではないという意見もある。

事例として「リニエンシー制度」（カルテル等の参加者が自発的に自首することを奨励する制度）の運用に関して、価格カルテルに関する規定と価格以外の独占行為についての規定とで処罰に関する記述が異なっており、通常こうしたリニエンシー制度において、価格カルテルと非価格カルテル（市場分割合意など）の間に処罰で差をつける合理的理由が見出せないことから、規定の整合性の面で問題がある。

第3に、商務部の主管する事業者集中審査（企業結合審査）におけるリスクがある。事業者集中審査は、独禁法施行直後から商務部が審査を実施しており、他の分野よりも多くの事例が蓄積されている。中国国内のM&A審査だけでなく、一定規模の中国国外での企業結合も審査の対象になることが挙げられる。2008～2012年までに商務部が受理した案件のうち、商務部より一定の条件が課されたケース（制限的条件附加決定）、および結合が禁止されたケース（禁止決定）として公表された案件数は約17件であり、それ以外の373件は無条件で認定されている。

しかし、条件付きで認められたか禁止された案件の多くが外資系企業が関係するケースであることから、外資系企業と中国企業との間に公平な運用が行われているかについて疑問の声もあり、国内産業の保護の視点に基づく審査が行われている可能性も指摘されている。

事業者集中申告の運用におけるリスクとしては、他にも申告条件として中国国内売上が4億元以上という低すぎる条件が設定されていること、また全体で3次までである審査の過程で審査期間が遅延するといった問題も挙げられる。

第4に、再販売価格の拘束が独禁法違反とみなされるリスクがある。例えば、日系企業が中国現地の販売店に対して、自社製品を安値で販売されることでブランド価値が低下することを防ぐために、販売店契約に販売店が第三者に販売する際の価格について同意を必要とするなどの規定を入れたケースなどが問題となる。

中国の独禁法では事業者間のカルテルだけでなく、事業者と取引相手（ここでは日系企

業と現地販売店）との間に行う独占合意も禁止されている。運用上のリスクとしては、行政によって摘発されるリスクと司法により制裁を受けるリスクの二つがある。行政の摘発については、短期間の調査となることから不十分な根拠に基づいて判断されるリスクがある。また中国では行政が司法より優越し、司法の独立性が担保されていないことから、行政の判断が下されるとそれが裁判で覆る可能性は低い。

こうした再販価格を契約上規定する行為が独禁法違反と認定されるリスクへの対応としては、拘束力の弱い推奨希望価格を設定すること、販売店契約から委託販売契約への修正を行うこと、販売店自体を買収することによって企業グループとして価格を統一することなどが考えられるが、それぞれの対応策にはメリット、デメリットが存在するので、比較した上で適切な方法を探ることが望ましい。また、上記の方法は学説上独禁法違反にならないとされてはいるものの、実際に行政判断や裁判の判決等において、独禁法違反ではないと判断されたケースはまだないことにも注意が必要である。

なお、最近の傾向として企業結合審査だけでなく、価格カルテル規制に関しても外資系企業に対する摘発が行われるようになっており、こうした新しい動向も注視していく必要がある。

## 5. 商業賄賂

中国では、公務員に対する賄賂だけでなく、民間同士の賄賂の授受行為も商業賄賂として禁止しているが、近年、取り締まりの強化や厳罰化が進行しており、商業賄賂のリスクが高まっている。商業賄賂が事実として発覚し、当局に摘発された場合、日本の親会社にとって自社のブランドイメージの低下や役員の責任追及、M&A における評価減などのリスクがある。また、現地法人にとっては行政罰または刑事罰を受けるリスクなどがあり、その影響は大きい。

商業賄賂は摘発を受けた場合を考えると重大なリスクだが、予防が難しい。対策としては、法律違反を防止するために、社内教育などを通じて商業賄賂が違法だという認識を浸透させ、コンプライアンス体制を構築することが肝要であろう。

## 6. 法務リスク全般への対応策

中国に存在する上記のようなリスクに対して、即効性のある有効な対策をとるのは難しい側面がある。しかし、できるだけトラブルを避けるための努力は欠かせない。法制度に関連するリスクに対して企業が取れる対策として大きく五つの点を挙げることができる。

第1に、中国が法治国家となりつつあることを認識し、常に最新の法令・規則等の動向に関して情報収集を行い、自社に関連すると思われる法令の内容をしっかりと把握することである。中国の法令には、全人代とその常務委員会が制定する法律、國務院（日本の内閣に相当）が制定する行政法規（条例）、國務院を構成する部や委員会（日本の省庁に相当）が制定する部門規則（部門規章）に加えて、地方の人民代表大会や地方政府が定める地方

性法規や地方政府規則があるので、自社の拠点が立地もしくは関係する地方の地方法令（地方性法規・地方政府規則）についても情報収集を行うことが必要となる。重要なものについては、現在多くの機関より変更の際に情報提供がなされており、情報入手が可能だ。さらに単に情報収集するだけでなく、自社に関係しそうな新たな法令・規則の制定・改正があれば、速やかに対応を検討する必要がある。

第2に、日頃から政府関係機関、業界団体、合弁相手企業などとの関係構築に努めることである。中国での法令制定、変更のスピードは速いため、進出日系企業の担当者としては、常にアンテナを張りめぐらせ、企業運営に関連するような法令の変化について把握するようなネットワーク作りが必要である。特に中国においては政府の影響力が非常に強いいため、政府関係者との関係構築が重要である。政府機関と日常的に関係を構築しておくことで、法制度の恣意的運用や急激な変更にも対応が可能になる。

なお、政府機関と関係構築を図る際は賄賂などリスクの高い手段ではなく、「政府関係者の業績につながるようなイベントへ協力する」「春節などの際に挨拶を欠かさない」など日常的な交流の積み重ねが重要である。

また、業界団体、関係企業担当者とのネットワーク構築も有益である。特に、進出日系企業の加盟する団体である中国日本商会（商工会議所）や、地方の日本人組織の会合などを通じた日系企業同士での情報交換が重要である。こうした組織は、ジェトロ等とも協力の上、法令の改正等のタイミングをみて、弁護士や税理士などの専門家を講師に現地で担当者向けのセミナーを開催している。

第3に、法務リスクに適切に対応できる社内体制を構築することである。法務リスクに対応できる社内体制の構築において重要なのは、現地と本社の連携を通じた迅速な情報共有と階層の上下を問わず法務知識を習得することである。

前者に関して、ある弁護士は、2010年春に日系企業においてストライキが深刻化した一つの要因に、本社とのやりとりでその決断に時間がかかったことを挙げている。現地サイドに権限を委譲し、素早い判断を可能にするのはもちろん理想的であるが、実際はそこまですでにいかないケースもある。その際には、日本本社と現地サイドにおいて、関連法令と現状を相互に把握しておくことで、問題が発生した際に、判断を下す時間を短縮することに繋げられる。

また、中国における企業運営で、日本人の経営管理層の果たす役割は大きい。これらの人材が交替する際に、後任の人材が日本とは異なる法令事情を把握していなければ、円滑な運営と必要時の迅速かつ適切な判断が難しくなる。そのため、本社側で現地法令を常に把握し、後任となり得る人材は赴任前から中国の法務リスクに関する情報を把握しておくことが望ましい。

後者に関しては、商業賄賂などの摘発リスクを減らすためにも法務に対する知識を共有することが非常に重要になっており、法務教育を定期的に行う、現地法人の総経理を集めて問題を共有し外部の専門家から説明を受けるなどの対策を行っている企業もある。ここ

でのポイントは、社内教育はトップや管理職だけではなく全従業員に対して行う必要があるということだ。

第4に、弁護士事務所や会計士事務所、コンサルタント会社等の外部の専門家の活用である。当然費用が発生することになるが、結果的にトラブルが発生した際には、その費用以上の損害を受けるケースもある。現在、中国には日本人弁護士や日本語で対応可能な中国人弁護士もあり、多くの日系企業は必要に応じてアドバイスを求めている。社内において解決が困難な場合には、こうした外部人材の活用も有益である。とりわけ、法務問題は専門性が高い分野なので弁護士の活用が有効だ。ただし、弁護士やコンサルタントの判断が偏る可能性もあるので、複数の弁護士と契約したり、既に進出している企業から事前に直接情報を収集しておくことも必要だろう。

第5に、進出前の企業にとっては事前の法令情報の収集が非常に重要である。進出前の情報収集不足により日系企業が中国でトラブルに巻き込まれる点を多くの弁護士が指摘している。例えば、日系企業において直面する土地トラブルについては、事前の土地に関する法令理解不足で、本来取得すべきでない土地を取得してしまったことに端を発するケースがある。進出前の法令把握とそれに伴う判断が重要である。進出時に法務リスクでつまづかないためにも、主体性を持って自ら調べることが必要になってくる。

法務リスクは企業にとって外部リスクに当たり、企業自身の努力で完全に防止することは難しいが、いずれにしても、日常的に情報収集や関係者との良好な関係構築を地道に積み重ねることが有効な対策となろう。

#### <法制度リスクに対する対応策>

- ① 中央政府および地方政府の最新法令の把握
- ② 法令把握のためのネットワークの構築（現地政府、業界団体、関係企業）
- ③ 法務リスクに対応する社内体制の整備（統括会社、社員教育）
- ④ 弁護士事務所、会計士事務所、コンサルタント会社等の専門家活用
- ⑤ 進出前の事前の法令情報の収集

## 〔5〕労務問題

急速な経済発展を遂げる中国では、労働者の権益保護を強化する法整備が進み、労働争議が増加する一方、賃金も上昇している。中国における労務リスクは、日本と異なる商習慣や社会問題、頻繁に制改定される労働関連法規や制度への理解不足に起因するところもあり、事業活動を行う上で対応が難しい問題ととらえる企業は少なくない。ジェトロが中国に進出している日系企業を対象としたアンケート調査結果を見ても、毎年、経営上の課題の上位に「従業員の賃金上昇」「現地人材の能力・意識」「従業員の質」といった労務面

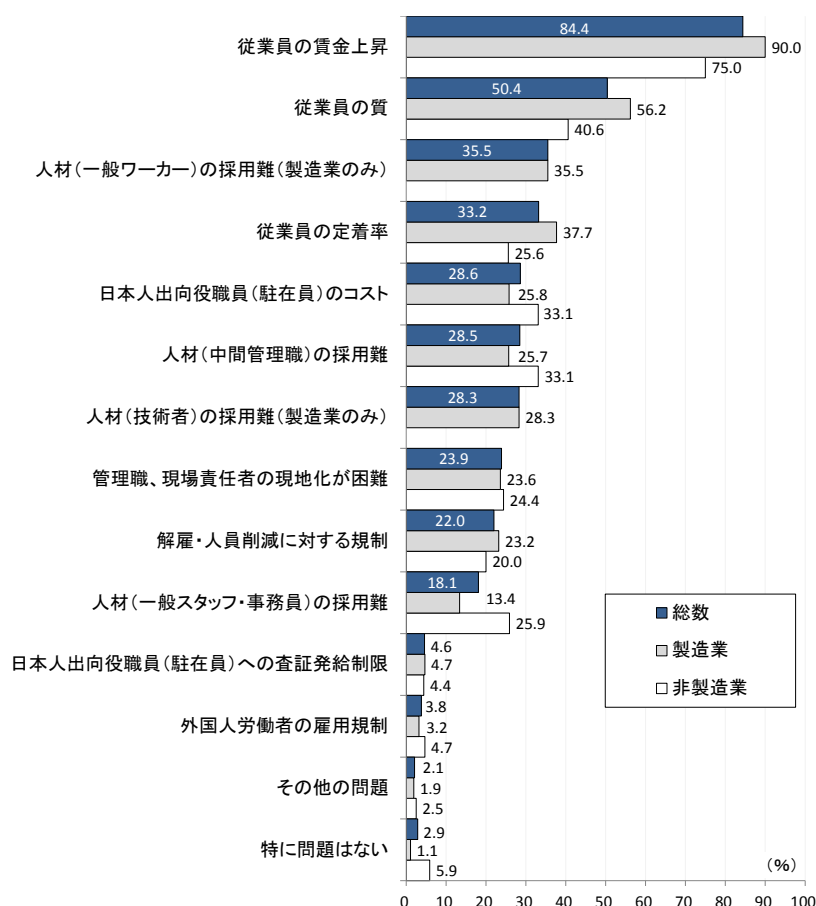
の課題が挙がっている。

図表 5-10 は、前出のアンケート調査結果から、中国進出日系企業が雇用・労働面で問題ととらえる回答が多い項目順に整理したグラフである。ここでは、①従業員の賃金上昇、②従業員の質・教育レベル、③人材の採用難、④従業員の離転職、⑤労働争議と労働組合の五つに分けて、日本企業のリスク認識、課題、取り組みを紹介する。

## 1. 従業員の賃金上昇

ジェトロが中国に進出している日系企業を対象に行った「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2012 年度調査）で、「従業員の賃金上昇」を課題とする企業の割合は 84.4%に上った。製造業に限定するとその割合は 90.0%に達する（図表 5-10）。従業員の賃金上昇は、多くの企業にとって経営上の最大の課題となっている。

図表 5-10 雇用・労働面での問題点



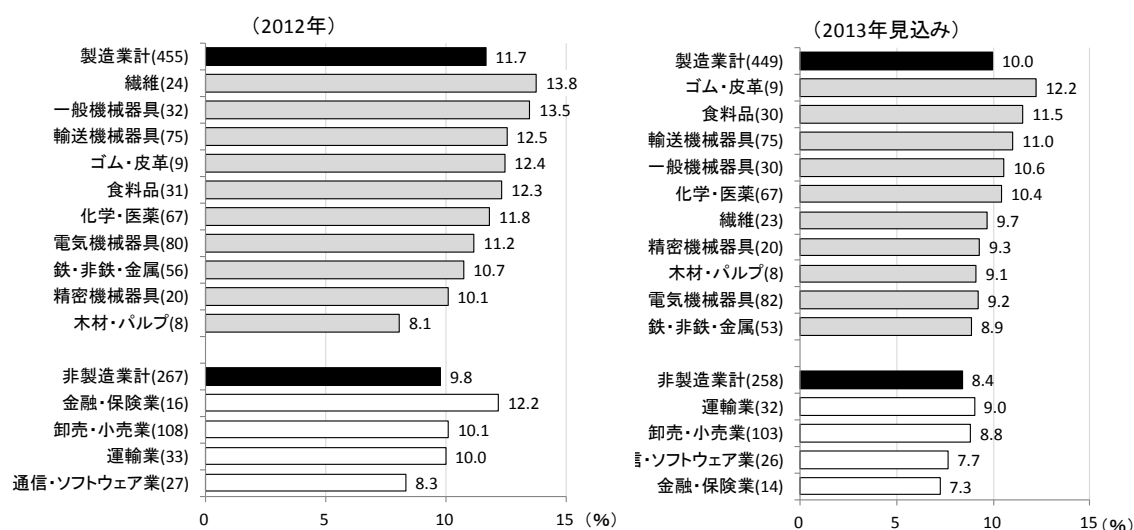
〔出所〕 ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2012 年度調査）

実際、日本企業に対する中国ビジネスのリスクについてのヒアリングでも、「人件費の上昇は頭が痛い問題で、最大のリスク」という企業の指摘に代表されるように、従業員の賃



金上昇をリスクの筆頭に挙げる企業が多かった。「当社の製品価格が高くなることはないため、人件費の上昇は経営に直結する。近年は平均 15%の賃金上昇が続いている」「人件費は年率 13～14%の伸び」といった声も上がった。日系企業の平均賃金ベースアップ率（前年比）は、2012 年が製造業 11.7%、非製造業 9.8%、2013 年（見込み）が製造業 10.0%、非製造業が 8.4%だった（図表 5-11）。

図表 5-11 日系企業の賃金ベースアップ率（前年比）



〔出所〕 ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2012 年度調査）

所得格差是正に取り組む中国政府は 2012 年 2 月、「就業促進規画（2011～2015 年）」を発表し、最低賃金を毎年 13%以上引き上げる目標を設定。2012 年 11 月の中国共産党第 18 回全国代表大会では、2020 年の所得を 2010 年の倍にする方針を打ち出している。賃金上昇は政府が主導する政策でもあり、今後も続くことが見込まれる。

賃金上昇はそれに付随する社会保険料や所得税額の増加にもつながる。「労働者に支払う賃金は毎年 12～15%引き上げたが、これに加え社会保険料や税金などを合わせると合計で年 30～40%労務費の負担が増えた」という企業もあった。

従業員の賃金上昇リスクに、企業はどう対応しているのだろうか。企業の対応方法を見ると、賃金上昇は中国のみならず経済発展する新興国では避けられないと考え、賃金上昇を前提として次のような対応が見られた<sup>注 12)</sup>。

第 1 は、売り上げの拡大、特に中国内需の取り込みである。賃金上昇は労務費の増加という意味では企業の事業環境にネガティブな影響を及ぼすが、中国を市場としてみれば、所得の増加に伴い購買力が上昇するので自社製品・サービスの潜在市場の拡大という意味でポジティブな影響をもたらすともいえる。「人件費が上昇しなければ市場は拡大せず、自社製品も売れないので人件費上昇をネガティブにとらえていない。人件費上昇はある段階

まで上がれば止まる」「中国の内需を見据えて事業を展開していけば、人件費の上昇は価格に転嫁できる」として、中国国内での拡販を強化する企業は少なくない。

第2は、人材の現地化と駐在員の削減である。中国の賃金が高騰しているとはいえ、日本と比べると営業担当課長クラスで3～4分の1水準に過ぎない<sup>注13)</sup>。その上、日本本社の社員を中国に出向させると、住居費や海外手当等のコストが発生し、労務費は日本の2倍近くになる。1人当たりの労務費だけを見れば、駐在員削減がもたらすコスト削減効果は大きいと言えるだろう。他方、中国市場開拓の重要性が増している状況下、中国市場の特性や嗜好をつかんでいる中国人が現地ビジネスに貢献できる余地が高まっている。内需を取り込める体制を構築する上でも、利益への貢献の上でも、人材の現地化は喫緊の課題だ。このため、「コストの高い駐在員を減らしローカルスタッフに替えることで人件費の高騰を補う」という方針を掲げる企業が増加傾向にある。

第3は、従業員の生産性向上と少数精鋭の実現だ。経済が成長を続ける中国で、従業員は賃金が伸びることが当たり前だと思いがちだ。しかし経営の立場からすると、人件費の伸びが生産性の伸びを上回ると収益悪化につながる。このため賃金を引き上げるに当たり、上昇幅を会社や個人の業績に対応する「ペイ・バイ・パフォーマンス」の仕組みや、生産性の向上に応じて賃金を上げるような人事制度を構築する対応策がある。また、賃金上昇への対応として少数精鋭を目指す企業の中には「給与原資は抑え、優秀な人材のみ賃金を上げて総額は抑える」「よい人材に対し高給を支払うことを惜しまず、採算性を高める」「人件費は全体が上がっているので、優秀な人材を採用し、メリハリのある評価制度を通じて選別。よくない人材は一扫しないといけないので、2回目の労働契約延長時にはシビアにみる」といった方針を取る企業もある。

## 2. 従業員の質・教育レベル

雇用・労働面での問題点で「従業員の質」を挙げた企業の割合は50.4%と過半数に上る(図表5-10)。また、経営の現地化を進めるに当たっての問題点の第1位は「現地人材の能力・意識」となっている<sup>注14)</sup>。

中国の特徴の一つに多様性があるが、人材の質のばらつきも大きい。所得格差の拡大は教育格差も生んでいる。従業員の社会人としてのモラルや就労意識が経営者側の期待に達しないことも少なくないようだ。例えば、内陸部で電子部品を製造するある企業は、沿海部の工場と比べて従業員のモラルやマナーの教育が必要と感じている。小売業を展開するある企業では、店舗数を増やす過程で「日本と異なりアルバイトは責任感の低い人が多く、よい人材とそうでもない人材の差が大きい」ことに気付き、アルバイトの比率を高めると接客の質が著しく落ちる傾向があると指摘している。

労働者の質が低下していることに問題意識を持つ企業もある。産業の高度化とともに、人材に求められる能力は高度化する一方、近年、労働市場に供給される若い世代は、一人っ子で甘やかされて育ち労働意欲が低下しているといわれている。大学教育も、進学者の

増加でエリート教育からマス教育の段階に入り、大卒の平均レベルは低下している。

あまりに速いスピードで中国事業が急拡大する中で、社内の人材育成が追いついていない状況に危機感を持つ企業も少なくない。特に、マネジメントクラスや専門職など、労働市場に少ない人材は売り手市場となっており、経験者を市場から獲得することが難しいのが現状だ。このため、これまでは「使えない人材は替えてきた」企業でも、今後は、「今いる人材をいかに育成するか」が課題となっている。実際、中国進出企業の人材関連サービスの需要を見ると、以前は人材紹介に集中していたが、現在は人材トレーニングにも広がっている。

従業員の意識、質、能力にかかわるリスク対策は、第1に、社内規則や業務マニュアルを整備し、一人ひとりの従業員がすべきこと、してはいけないことを明確にすることだ。例えば、ある企業では代金回収マニュアルを作成、代金回収における営業担当者と財務担当者の役割を明確にして、貸し倒れ損失を出さないよう従業員を教育している。また、短期の派遣工が千人規模で働くある製造業の工場では、生産現場で労働災害事故が発生するリスクを抑えるため安全教育に腐心する。労働災害につながる可能性のある行動を分かりやすく理解させ安全に対する意識を高めるために、毎日、30カ条の安全行動を唱和。言葉だけでは危険性が十分に伝わらないため、安全実感教育のため小型プレス機の模型で野菜を切断するなど、使用設備の危険性の模擬体験も行っている。

第2に、インセンティブ制度の活用だ。中小企業の中にも、評価制度を導入し、各職位や職務の要件を定め、何をしたら次の職位に昇進できるか明確化することで、現地人材の育成に取り組む企業がある。あるいは高めの目標を設定し、それを達成したら給与を上げることで従業員の能力を引き出し、スキル向上に生かしている企業もある。

第3に、核になる現地人材の育成である。異なる文化的背景で育った日本人が教えるより、中国人が教える方が中国人の頭に入りやすい。拠点設立時や新しい事業を日本から導入する際は日本人が技術を指導したりノウハウを伝えることがあっても、いつまでも日本人による指導が続くと従業員の気持ちが乖離しがちとの見方もある。飲食店を積極的にチェーン展開するある企業は、創業時に採用した従業員が徐々に経営を担う人材に育っていることが、急速な店舗展開を支えているという。

第4に、企業理念や経営方針の共有など、企業の目指す方向性と合致した従業員の成長を促す意識の醸成である。従業員が自らの能力向上を意識しなければ、研修機会やインセンティブ制度があってもそれが生かされない。中国事業に意欲的に取り組むある中小企業の経営者は頻繁に現地法人に出向く。経営方針を自ら従業員に伝え、他社にはない製品を生み出すために、チームワークや従業員の一人ひとりがレベルを上げることが重要であることを説き、従業員に自覚を持たせるためだ。また、現地化の取り組みが進んでいるといわれるある大手企業の現地法人の総経理は、従業員に企業理念やコアバリューを理解してもらうことが重要だという。例えば、賃金を引き上げるためには各自が何をすべきかを従業員に問うことで従業員の意識改革を促し、「自分たちの会社」のために自分が何をすべき

か考えることができる従業員の育成を図っている。

人材育成に王道はない。現在、成功企業として取り上げられるある企業でも、「成功の要因で一番高い評価は社員教育」としながらも、当初は日本的な挨拶教育などに反発があり、定着するまで「社員の半分が辞めた」という。また、いずれ中国進出する際に備え、中国の大学を卒業した人材を採用し、日本で鋳造技術を学ばせている中小企業もあり、長期的な計画も必要だ。

育成した人材が会社に貢献する前に離職するリスクも低くはない。後述の「従業員の離職」の項で紹介するが、優秀な人材を引き止めるためには、モチベーションを向上させる職場環境をつくり、それなりに処遇する対策が必要である。ただし、離職を完全になくすことは難しい。育てた人材が転職しても、次の職場で高い評価を得られれば、自社の評価も高まり、よい人材が集まってくると思い、人材育成に取り組んでいくことが肝要だろう。

### 3. 人材の採用難

中国では、大学生の増加に伴い大学新卒者の就職難が深刻化する一方で、需給のミスマッチから、企業側が求める人材の採用難がワーカー、技術者、中間管理職とあらゆる層で起きている。かつては若いワーカーをいつでも採用できることが生産拠点としての中国の魅力であったが、労働力の供給地であった内陸部での労働需要の増加や沿海部での生活コストの上昇で労働者の地元志向が強まっている。また、サービス産業の発展とともに就業機会が多様化しており、3K 業種というイメージのある製造業は就職先として人気が薄れてきた。他方、サービス業でも、接客業はレベルの低い仕事と思われがちで、よい人材の確保に苦労しているところもある。

ワーカーの採用難は地域によりその程度の差はあるが、相対的にワーカーを集めやすい中西部や東北部でも求人に対して労働者が集まりにくくなっている。現状は労働者が全く確保できないほどの状況ではないとはいえ、必要な人材を集めることができず生産などの事業活動が停止する事態を想定するとそのリスクは大きい。

単純労働であれば機械化で代替する余地もありうるが、技術者については「設計者、エンジニアは企業間の取り合いで給与が上昇しており、日本と同じ水準になるのは時間の問題」といった声もある。また、ホワイトカラーについては、日系企業が必要とする人材が従来の日本語人材から、財務、法務、マーケティングなどの専門性を有したマネジメント人材に変化しつつあるものの、こうした人材は日系企業のみならず他の外資系企業や中国企業などからも引く手あまたで獲得競争が一段と厳しくなっている。

採用難への企業の対応策を見ると、まず教育機関との連携がある。例えば、大学の冠講座に技術者を派遣して授業を行い優秀な学生を採用する、職業訓練学校の学生に対し卒業後の就職を条件に授業料を負担するといった対応である。専門性が高い職種は、需要の高いものの労働市場に求める経験者が不足しており、若い人を採用して一から育てる動きも

出ている。大学からインターン生を募り、その中から後に正社員になってもらうことで人材を安定的に確保している企業もある。

職場環境の改善が労働力確保に役立った例もある。大連市郊外で 1990 年代半ばから金属加工を営む中小企業は、周辺に新たに企業が進出、賃金相場の上昇もあり 2009 年、2010 年はワーカーの採用に苦労していた。インターネットの求人サイトや新聞の求人広告を出しても効果がなかったという。しかし、その後新しく建設した第 2 工場では、工場正門前に求人要項を掲示しただけで、必要なときに必要なワーカーが集まるようになった。新しい工場で、新しい設備を使える魅力が地元民の間で口コミにより広がったことが変化をもたらした。

企業の知名度向上とともに人材募集が改善した企業もある。進出当時中国では無名だったある食品メーカーは、以前は採用が大変だったが、現在はぜひ入社したいという熱意を持った人も出てきたという。同社は、厳しい競争環境の下で消費者の信頼を勝ち取るため、環境に配慮し、安全・安心な商品を届けるという企業姿勢や自社の商品をより深く知ってもらおうと工場見学の受け入れや企業表彰の受賞に力を入れてきた。こうした地道な活動もあり、同社は中国人にとって身近な存在になり、多くの就職希望者を生むまでになったのである。

#### **4. 従業員の離転職**

少しでも良い条件の会社があると簡単に転職すること、専門性を持った従業員が引き抜かれることなど、従業員の離転職に悩む企業は多い。近年は、労働市場に供給される若い世代が以前の世代の若者と比べて精神的、肉体的に脆弱化しており、労働環境や人間関係など少しでも嫌なことがあると辞めていくことが少なくない。例えば、多数の派遣工が働く電気機械のある工場では、派遣工の離職が年々悪化し、昨年は 3 日で辞めたような人材が今年は 2 日で辞めているという。半日で辞める人もおり、3 日で 3 割、1 週間で半数が辞めるという。他の会社でも「派遣工は毎月 15% くらい入れ替わる」（電気機械器具）、「労務工の離職率が年 6 割」（食品）という状況だ。雇用が安定しないと、従業員の生産性が上がらず、品質基準を満たさない製品やサービスが市場に流通するリスクや生産ラインが止まるリスクが出てくる。

従業員の離転職リスクへの対応としては大きく分けて、①定着率の高い人材の採用、②働き続けたいと思わせる職場環境作り、③離転職を前提とした対応、の三つに分類される。

##### **（1）定着率の高い人材の採用**

定着率の高い人材を採用する工夫の一つは、採用対象者の見直しだ。以前は新卒を実習生として採用していた遼寧省大連市のある精密機器メーカーでは新卒の定着率が低いことから、主な採用対象を安定志向の強い既婚者に変更している。他社の事例では、実家が 2 ～ 3 時間で移動できる距離にある労働者を優先的に採用する企業もある。実家が 2 ～ 3 時

間の距離にあれば月に2～3回帰省し、家族との定期的な交流によって精神的な安定を保ちやすいというのが理由だ。最近の若者は孤独感を持ちやすく、容易に帰省できない場合、ホームシックに陥り安定して仕事が続かない傾向があるという。

従業員の紹介による採用も定着率向上につながるようだ。若い世代は、新たな人間関係構築が必要な職場より、既に関係ができている友人や同郷者のいる職場の方が安定して仕事をする傾向が強い。このため、広東省中山市のある金属加工業では、従業員の紹介で入社した労働者が3カ月以上継続して勤務した場合、紹介した従業員にボーナスを支給する奨励策を導入している。

また、企業が集積し人材流出リスクが高い都市部を避けて拠点戦略を見直すところもある。例えば、生産能力の拡張を計画していたある食品メーカーは離職率の高い上海工場での増設を避け、地元出身者を集めやすい他の地域で生産設備を新設することにした。他にも定着率の高い地元出身者を安定的に採用できることから、進出企業が少ない都市部から少し離れた地域に工場を設立する企業もある。

## **（２）働きたいと思わせる職場環境づくり**

働きたいと思わせる職場環境をつくる工夫は、各社がさまざまな取り組みを進めている。中国では帰省ラッシュを迎える春節の前後に労働者の離職が増加する。内陸部からの出稼ぎ労働者が多い企業では、この時期に対策を打つことが多いようだ。労働者が春節休暇後も引き続き出社するよう、紅包とよばれるボーナスの支給、昇給、会社主催のパーティーなどの時期を春節明けにあわせる工夫がみられる。他にも、従業員の親にあてて手紙を出す、春節中も工場を稼働し帰省者を減らす（法定休日勤務に当たり働いたワーカーには賃金の3倍の割増賃金とボーナスを支給）ところもある。

処遇面の対策が有効なこともある。採用から3カ月以上経過した社員の定着率がほぼ100%というある日本企業は、「残業・休日出勤手当など同業他社より恵まれた条件を出している」と強調する。あるソフトウェア開発会社は、会社設立当初は離職者が多いので「来る者拒まず去るもの追わず」というスタンスで採用を行ってきたが、製品が複雑化し製品知識蓄積の重要性が増した現在、重要なポストについては高給で人材の囲い込みを図っている。

他方、「仕事にやりがいがあれば給与は絶対条件にはならない」という見方もある。ある流通業では、パート従業員の給与が月額換算で3,000元程度と上海では決して高くないが、1号店開店時に採用した人はほとんど辞めていない。店舗拡大に当たりパート従業員を店長に登用する制度が、従業員が定着して働くモチベーションとなっているためだ。また、ある製造業企業では、派遣工が試験に合格したら正規従業員に昇格する制度を設けていることから、従業員のモチベーションが高く離職率は低いという。上位ポストに登用する従業員を増やし、中国人でも現地法人の役員になれることを示すなど、キャリアの発展性を広げている企業もある。

自分が成長していること、またそれが認められていると実感できることが働くモチベーションにつながる。その手段として、労働契約を活用する工夫も見られた。中国では3回目の労働契約更新時には無固定期限労働契約が義務付けられている。しかし、幹部候補従業員など将来的に会社に残ってほしい人材に対して、3回目の契約更新を待たずに無固定期限労働契約を提示するのだ。従業員側は雇用形態が安定する上、企業側の自分への期待を明確に感じとれモチベーション向上につながっているという。

従業員のモチベーション向上には、処遇のほかにも、会社の将来性や魅力を従業員と共有する取り組みもあった。例えば、従業員が辞めないような工夫として月1回の面談や日本から役員が来て四半期ごとに会社の方針や将来性を説明するなど、コミュニケーションを増やす取り組みである。同様に従業員が誇りに思える会社作りにCSR活動の取り組みを生かし、従業員と共有する企業もあった。

従業員の離転職を抑えるため、福利厚生の実も図られている。1日の大半を仕事に費やす従業員が職場や寮で居心地よく楽しく過ごせるような環境づくりである。社員旅行や忘年会などの社内イベントの開催のほか、従業員の多くが寮で生活するある電子部品メーカーでは寮の設備を充実させており、サッカー場、卓球場、映画鑑賞室、バレー練習スタジオを整備する。このほかにも、敷地内の寮の部屋に1室1台のエアコンを付けるなど寮の環境改善に力を入れているところもある。

### **（３）離転職を前提とした対応**

人材が不足し引き抜き合戦が行われるような財務や人事などの専門性の高い職種については、転職をコントロールするのが難しく、人材が転職後、すぐに新しい人材を採用することも容易ではない。このため、専門資格を持ちながらも業務経験の浅い人材をバックアップ人材として抱え、専門人材が転職しても業務に支障を来さないよう人材育成する企業もある。

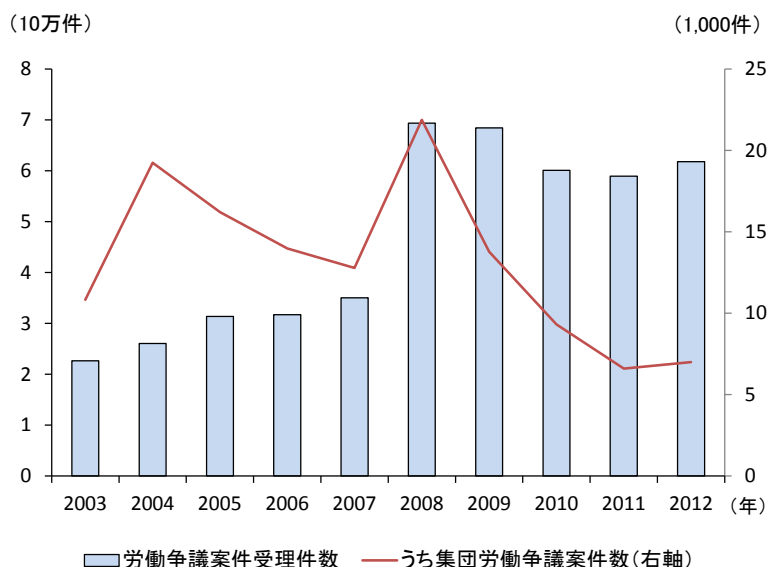
高い従業員の離職率が続いたあるソフトウェア開発会社の経営者は、「従業員が辞めることを前提に人に頼らないビジネスモデルを構築することが重要」と語る。例えば、従業員が競合するライバル企業に転職し顧客を奪われるトラブルがあるが、従業員が辞めても顧客情報が流出しないように情報を管理するなど、従業員の出入りを前提とした体制整備も必要だという。

## **５．労働争議と労働組合**

急速な経済成長が続く中国では、所得格差も拡大している。労働者の権益保護を強化し所得を向上させることを目的に、労務関連の法制度は近年、一段と強化されている。2008年には労働契約を規定する「労働契約法」と労働争議<sup>注15)</sup>を定める「労働紛争調停仲裁法」が施行された。労働仲裁機関に申し立てる仲裁費用の無料化で労働者からの申し立てが容易になったこともあり、2008年に申し立てが受理された労働争議件数は前年比98.0%増

の 69 万 3,465 件に急増、2012 年も 61 万 8,000 件と高い水準を維持している。うち 10 人以上の労働者による集団労働争議は 2008 年のピークには前年比 71.2%増の 2 万 1,880 件発生した（図表 5-12）。

図表 5-12 労働争議発生件数（2003～2012 年）



〔出所〕「中国統計年鑑」「2012 年度人力資源・社会保障事業発展統計公報」

リーマン・ショックの影響から V 字回復が鮮明となった 2010 年には、前年の昇給抑制もあって労働者の賃金引上げへの期待が高まり、断続的にストライキが発生した。日本企業では自動車部品メーカーでのストライキ長期化が納品先の生産活動に支障を来したこともあり、各社労働争議を未然に防ぐ対策を急いだ。このため「2010 年のように労働争議が頻発し激しくなることはないだろう」という見方がある。

しかし、労働争議は他社から飛び火することもあり、これまでに紹介してきた労務リスクと比べるとリスクの発生が予測しにくく、また発生時の企業活動への影響が大きい。企業ヒアリングでは「賞与をめぐるサボタージュが発生し、二直分休業を余儀なくされた」「新しい人事制度導入時にトラブルが発生した」といった話も聞かれ、どの会社にも発生し得るリスクといえよう。

労働組合については、中国政府が労務問題の改善・解決に向けて、日本の労働組合に相当する「工会」の機能を強化している。しかし、中国の国情を反映して、工会の機能・役割が日本の労働組合とは異なるので注意が必要だ。



## （１）予防策

労務問題の対応で重要なことは、問題が深刻化し労働争議が発生する前に、問題の解決・改善を図ることだ。従業員にかかわる労務リスク低減のための特別な手段はなく、日頃のコミュニケーションを通じて、労働者の些細な不満や意見を吸い上げることが労働争議予防策の基本となる。企業の具体的な取り組みを見ると、「従業員を１回１５人程度に分けて総経理と全従業員の昼食会を実施」「従業員の意見吸い上げのための目安箱を設置」「２４時間対応の従業員苦情受付の専用電話を開設」とさまざまなコミュニケーションツールを設けている企業がある。

ストライキの原因となる労働者の不満は、社員食堂の食事がまずいといったささいなことが少なくない。従業員との日頃のコミュニケーションをできるだけとるように努めると同時に、意見を吸い上げるため、福利厚生に関するアンケート調査の実施、従業員によるSNSやインターネット掲示板への会社批判投稿の確認などを行っている企業もあった。

人事評価が従業員の不満となることもある。従業員に対して公平で明確な評価を出すべきとして、「評価基準をあらかじめ明確に示し、人事評価は従業員一人ひとりが納得するよう個人面談で伝えその内容にサインをさせる」企業もある。

普段から従業員重視の姿勢を示し労使間の信頼関係を構築するために、多くの企業が取り組むのは、レクリエーションや社会保険などの福利厚生制度の充実だ。「社員旅行や毎月の誕生日会を意識的に行うようにしている」「寮の食事にも気を遣い、朝昼晩３食を土日も含め３６５日用意。寮に住んでいない従業員も食べて構わないことにしている」「寮のそれぞれの部屋にエアコン、DVDプレーヤー、テレビ、インターネット接続環境、洗濯機を完備」などの対策をとる企業が見られた。

ストライキ対策として、従業員寮は自社単独で設ける方針を立てる企業もある。同社が進出する開発区で過去に起きた他社のストライキは、さまざまな企業の従業員が入居する社外寮での情報交換から外部の情報が入りストライキが激化した。この教訓から、他社の従業員との情報交換によるトラブル発生を低減するため、自前の寮を設けているという。

同社は他にもストライキ対策として、工会の機能強化を挙げる。ストライキは本来、企業側と組合側とが賃金など労働条件をめぐる団体交渉が妥結しなかった場合に事前通告によりその権利を行使するものである。しかし、中国で発生しているストライキやサボタージュは、工会が組織したものはほぼ皆無で、「山猫スト」と呼ばれるなど交渉のプロセスの枠外で突発的に発生しているのが現状である<sup>注16)</sup>。

中国では工会の組織化を「中華人民共和国工会法」で企業に義務付けている（従業員大会から工会設立を要求された場合、企業側はこれを認めなければならない）ものの、日本の労働組合と企業との関係を工会に重ね合わせる日本企業の多くは工会の設立・活用に積極的でなかった。しかし、企業の状況を理解する工会幹部をつくり、従業員側の要望と企業側の状況の折り合いをつける機能を担わせることが、安定的な労使関係の維持を通じたサボタージュやストライキ発生の予防につながる。

## （２）対応策

サプライチェーンへの影響を考えると、ストライキが発生した際には迅速な解決が求められる。迅速に解決している企業は、ストライキが発生した場合の労使交渉はスピードを優先し、昇給など従業員の待遇決定も含め本社には事後報告で対応することを認めるなど、現地への権限委譲が進んでいる。

全社的にリスクマネジメント体制を強化するある大手企業は、中国に複数ある現地法人のリスク対応と各現地法人のマネジメントレベルの向上を目的に企業管理公司を設立した。深刻な労務問題発生時には、企業管理公司の駐在員、中国人総務・法務担当スタッフで十分な意見交換を行った上で対策を立てている。

国家権力の強い中国では、当局の介入によりストライキが早期に収束することがある。そのため、日頃から当局と良好な関係を構築し、問題が起きたら直ちに労務局などの行政機関に相談することも欠かせない。また、労務問題に長けた中国の弁護士の協力を得るなど、専門家の力を借りることも適切な対応策の一つである。さらに、毅然とした対応をとることも重要だ。労働争議の萌芽があれば小さい問題であっても徹底的に対処することで、労働争議の拡大防止を図る企業もある。

中国企業や台湾企業との合弁会社の場合、「合弁相手が労務管理をしっかりやっているため心配がない」「合弁のメリットは労務面を任せられること。問題は起きていない」という意見が聞かれた。例えば、中国事業のリスクの一つに労務問題を挙げるある中小企業は、「リスク対策の多くの経営資源を投じることが難しい中で、基本的にはパートナーとその親会社との関係で解決してきた」として、人間関係の構築などで対応している。また、独資企業でも、ストライキが起きそうになったときに未然に防げた理由として、「要となる中国人幹部の存在」を挙げる企業が多かった。

ストライキは、１件発生すると飛び火的にストライキが増える傾向もあるので、１社だけで防ぐことは難しい。高い昇給率で妥結した他社の水準を基準に、新たなストライキが発生し昇給を迫られることもある。進出地域の日系企業同士で、ストライキが起きた際の対応を情報共有すると良いだろう。

労務問題は、駐在員にとって最も大きな問題の一つとなっている。日系企業のガバナンスの特徴として、「制度」による統治ではなく本社から派遣した「人」による統治であることも、問題への対応を難しくしているといえるだろう。他方、中国で 30 年以上事業を行っているある企業は「長年にわたり経験を蓄積してきたこと、現地に配置している（人事、総務、法務などの）コーポレートスタッフが駐在員のみならず現地人材もスキル、ノウハウを積み重ねてさまざまな問題に対応できるようになってきたこと」を理由に、中国ビジネスのリスクは同社にとって想定範囲にとらえている。

労務問題の多くは企業が課題として認識する予見可能なリスクである。企業のコントロールが及ばない外部経営環境リスクと異なり、企業内部の経営環境リスクである労務問題の大半は、適切にリスク管理を行うことでリスクが実際に発生することを防止したり、リ

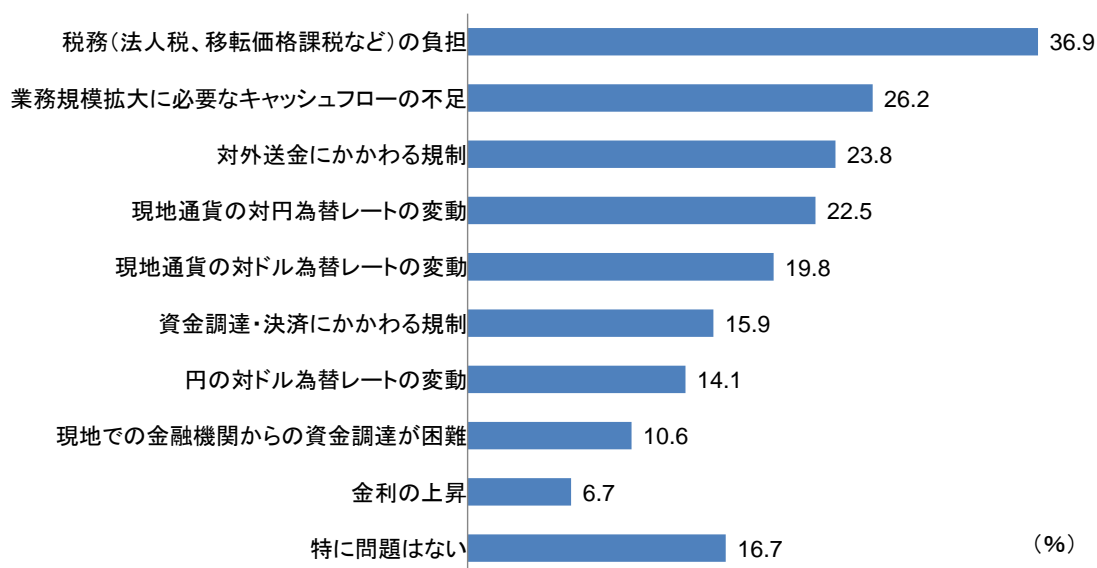
スク発生時の損失を最小限に抑えることが可能だ。日頃からの労務管理がリスク対策につながる。

## 〔6〕財務・金融・為替

ジェトロが2012年10～11月に実施した「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」において、財務・金融・為替面の問題点について尋ねたところ、中国では「税務の負担」(36.9%)が最も高く、以下、「業務規模拡大に必要なキャッシュフローの不足」(26.2%)、「対外送金にかかわる規制」(23.8%)、「現地通貨の対円為替レートの変動」(22.5%)が挙げられた(図表5-13)。

中国に進出した日系企業は移転価格税などの税務負担に加えて、会計制度・税制の不備および運用の不透明性、資金調達・決済、対外送金にかかわる規制強化、為替レートの変動といったリスクに直面していることがうかがわれる。

図表 5-13 中国における財務・金融・為替面での問題点



〔出所〕 ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(2012年12月)

### 1. 税制上のリスクと対応策

#### (1) 企業所得税・個人所得税

中国では2010年に通達(国税発〔2010〕18号)が公布されて以降、駐在員事務所への課税強化が強まっており、租税条約にて恒久的施設(PE: Permanent Establishment)<sup>注17)</sup>とされない活動を除いて、原則、駐在員事務所には企業所得税を課税するとの方針が示された。しかし、実施細則規定が公布されていないこともあって運用に不明確な部分もあ

り、駐在員事務所を運営する上で不安定な状態が続いている。本社との連絡および補助業務のみを行っている駐在員事務所に対しても、人件費、場所代などの経費に対してみなし利益率を適用され、経費課税を求めるといった事態も生じている。さらに、地方自治体や独立行政法人といった公的機関の駐在員事務所までもが原則として PE 認定されることになり、免税措置を受けるための申請が必要になった。

また、中国国内に多くの子会社を持つ日系企業の中には、重複した機能を統一して事業や運営の効率化を図るため、合併や分公司化、傘型会社を利用した持分出資を検討するケースが増えている。持分譲渡を進めるにあたっては、課税繰延となる特殊税務処理が組織再編税制にて規定されているが、適用要件を満たしていても税務当局から認可を受けられずに再編が遅々として進まないケースも発生している<sup>注 18)</sup>。

個人所得税では、海外（日本）で支払った社会保険料の会社負担分について中国で課税する動きがある。2011 年 10 月 15 日から施行されている「中国国内で就業する外国人の社会保険加入に関する暫定弁法」により、中国国内で就業する外国人についても社会保険料の納付が義務付けられることとなった。制度導入時に本弁法が施行されたのは北京市のみで、地域により対応に違いが見られている。その後、導入都市は徐々に拡大しており、他都市でも実際に出向者の課税所得に含めるよう税務当局から指導を受けるケースも出てきている。

会社負担の社会保険料は日本国内では個人所得税の課税対象になっておらず、社会保険への課税は企業および納税者に対して大きな負担となっている。政府間での社会保障協定締結に向けた協議の進展が期待される。

## （２）増値税改革

2012 年 1 月に上海から開始された営業税から増値税への移行改革が、北京市（9 月）、江蘇省、安徽省（10 月）、福建省、広東省（11 月）、天津市、浙江省、湖北省（12 月）と段階的に各地で行われている。この改革は、流通税の二重課税の解消、現代サービス業の発展、将来的に貨物販売と役務提供に適用される税目の統一を目的に、交通運輸業と一部の現代サービス業の営業税を増値税徴収に改めるというものである。

先行実施されている上海の企業からは、取引先との価格再交渉が最も苦勞する点になったとの声がある。例えば、価格が 100 に対し外税で 6 の増値税を買い手が支払ったとしても、売り手が買い手に發票（領収書）を渡すことで、買い手は支払った 6 の仕入控除を受けることが可能である。しかし、導入時はこうした仕組みが理解されず、結局は価格交渉力が強い側の意向に沿って税負担者が決まることになった。

また、自社のサービス提供に当たって仕入れを行う場合、仕入れ時に支払った増値税は、サービス売上による増値税納付額から控除できる。営業税はこうした仕入控除ができないため、仕入れを行う会社にとっては税金面でプラスに働くことが多い。しかし、リースサービス業（17%）、交通運輸業（11%）は基本税率が高く、税負担の増加につながったと

の声もある。さらに、海外向けサービスの増値税についてはゼロ税率および免税措置が適用されるが、地域により取り扱いに差異が見受けられるといった問題もみられる。

今後の運用・申請手続を明確にするためにも、企業の事業運営に合ったより具体的な通達の発表が求められる。

### （３）移転価格税制

移転価格税は中国に限らず、進出先国でトラブルとなり得る代表的な税制で、現地の税務局から子会社の所得を過大評価され追徴課税を受けることがある。中国では 2008 年から関連企業グループ間との取引が一定金額を超える企業などに対して、移転価格文書の作成を義務付ける規定が導入された。同文書は自社の関連企業グループ間取引の価格設定が、独立企業原則に基づくものであることを税務局に説明する材料になるため、移転価格課税リスクを低減させるものである。

しかし、中国における移転価格調査は举证責任が個別企業にあるため、税務局により移転価格調査の認定を受けた企業は対応に多大なコスト、時間を強いられることになる。また、企業の機能や業界動向などを十分に考慮せずに税務局が高い利益率を追求するケースも散見される。資料の提出期限が短いことから、十分な説明資料を準備できない等の問題も指摘されている。さらに、地域によっては企業が低利益率や赤字を計上していると、管轄の税務局が正式な移転価格調査を経ずに企業に自主調整を促すケースも生じている<sup>注 19)</sup>。

これらの事例は、リスクや機能が限定的である単一機能会社は、金融危機などの特殊要因の影響を受けることはなく、一定の利益水準を確保すべきとする通達（国税函[2009]363号）を根拠に、「一定の利益が達成できないのは、本社が子会社の利益水準を操作しているためである」などの理由によって、実際よりも高い利益率が適用される。

このほか、中国に進出した現地子会社は多くの無形資産を有しているが、その無形資産が中国国内で利益を得ることに寄与したとの判断に基づき、高い利益率を適用され、追徴課税を受けたという事例もある。そのため、進出日系企業からは利益率のみで追徴課税の判断根拠とするのではなく、企業の個別事情を十分に考慮した上で、全国で統一的な移転価格税制の運用を求める声が多い。企業は移転価格税制に関する現地の規定や運用などについて、事前に情報収集した上で取引価格を検討することが重要となる。また、取引にかかる契約書、取引内容を記した資料、その取引価格が公正妥当な独立企業間価格で行われたことを証明する移転価格文書などを作成しておくことも個社で取り得る対応である。

### （４）恒久的施設（PE）課税

中国をはじめとする新興国では、自国の課税権の拡大を目的に PE の範囲を拡大解釈する傾向がある。中国でも前述の駐在員事務所に対する課税問題など、中国各地で PE 課税の認定における税務問題がみられる。例えば、日本をはじめとする海外からの出張者に対して PE 認定がなされるケースがある。日中租税条約では、6 カ月を超えない短期滞在の

場合は PE 認定がされないことが定められているが、中国は 6 カ月基準の定義が不明確で、1 カ月に 1 日ずつ滞在し、それが 6 カ月を超えるような場合にまで PE 認定された事例がある。日本からの技術移転に伴う中国への長期出張者に対しても同様のケースがあり、技術移転の阻害要因となる可能性がある<sup>注 20)</sup>。

また、日本の親会社からの派遣駐在員に対する PE 認定の問題も起きている。通達（国税発[2010]75 号）では、親会社からの派遣駐在員が現地子会社の業務をしていれば、PE として認定されないと規定されている。しかし、派遣駐在員の給与などを親会社が立て替えている場合に、人的役務の提供としてその対価を回収しているとして派遣駐在員が親会社の PE として認定され、営業税の課税対象とされたケースがある。さらに、親会社が立て替えた給与を中国子会社に請求し、中国子会社が親会社に立替金の送金を行うには、一定金額を超えると納税証明書の発行が求められる。だが、PE 認定を受け入れなければ納税証明書が発行してもらえず、海外送金できない事態も見受けられる<sup>注 21)</sup>。

## 2. 税務の負担

中国では年間に多数の通達などの規定が発表されており、規定変更が頻繁に起きる傾向が強い。発表された規定の定義が曖昧で抽象的な表現になっていることもあり、その結果、前述したような制度の実施段階での解釈が地域や現場の税務担当者によって異なるという事態が多々生じている。実施細則の策定が法制度の実施に間に合わない、公布日を遡及して適用されるといったケースも多い。また、取引内容によっては納税者である企業が税務局のほかに、商務部門や外貨管理部門などの許可を得る必要があるが、政府の各部門間で連携がとられていないことから、企業側の負担が増えることもある。

このような中、進出日系企業からは金額的な税負担もさることながら、実務上の運用が不統一、許認可の手順や必要書類が煩雑かつ複雑といったことから生じる負担増に対して、より抜本的な改善を求める声が多い。

企業が税務局の課税判定に不服がある場合は、救済措置として中国人民法院への不服申立ができる。しかし、実務上は課税判定を受けた税額を一旦、税務局に納税しないと不服申立ができないようになっている。また、外資系企業が中国人民法院に不服申立をしても、最終的に期待していた結果が得られるか分からない、不服申立を行うと税務局の監視がより厳しくなる、他の案件で課税措置を受けてしまうのではないかなどの懸念から、救済制度の利用を見合わせる企業も多い。

また、移転価格調査など国を超えた取引に関する課税の救済措置としては、二国間の税務当局による相互協議がある。日中間でも定期的に日中税務当局による相互協議が開催されているが、問題解決に長い時間を要することから、企業にとっては有効な救済措置にはなりにくいとの声もある。

現在、中国をはじめとする新興国においては、PE 認定や移転価格課税を強化する傾向がみられる。これらは税務担当者の対応だけでは解決が難しく、仮に問題に直面した際に

は企業の役員クラスが陣頭指揮をとり、営業部門をはじめとする関係部門とも連携した対応が求められる。かかるコストは多大なものになることが予想される。

こうした税務リスクを予防するためには、①中国における最新の税務動向や国際化税問題の事例などの情報収集を行い、問題意識を常に高めておく、②可能な限り事前に税務当局の運用ポリシーを理解し、税務当局が理解しやすい契約内容・取引形態、事業計画などを構築する、③取引にかかる契約書、移転価格文書など適切な文書管理を行うなどの対応が考えられる<sup>注 22)</sup>。

### 3. 会計制度上のリスク

現在中国では、従来の「企業会計制度」（旧準則）と国際会計基準（IFRS）に近いとされる新「企業会計準則」（新準則）の二つの制度が存在している。

新準則は、2006年に発表され2007年以降、すべての中国証券市場上場企業が採用し財務諸表を発表している。中国財政部は2010年に「中国企業会計準則のロードマップ」において、中国ではIFRSを直接採用することはせず、新準則にIFRSの内容を取り込み、同等性を維持するとしている。

中国に進出する日系企業は、中国では非上場企業がほとんどであるため、これまで新「企業会計準則」の適用は強制されておらず、多くの日系企業が従来の旧準則を採用してきた。しかし、非上場企業である大中規模企業に対しても新準則の適用を強制する地域が増えており、日系企業においても新準則を採用するところが増えている。現状は中国全土で一律の対応となっておらず、進出地域によって異なる会計制度を求められている状況にある。

中国政府は12・5規画において「新準則体系の全面実施」を提唱しており、2015年までに新制度への移行を強く求めてくる可能性もある。旧準則を採用している日系企業においても、移行準備を行うことが望ましいと考える。

なお、新準則の適用が求められているのは主に大中規模企業であり、小規模企業については簡便な会計処理である新小企業会計準則の適用も認められている。

新準則と旧準則における重要な相違点として、次の点が上げられる。

- ① 旧準則では連結財務諸表の作成は強制されていないが、新準則では子会社があれば連結財務諸表の作成が強制される。
- ② 旧準則では税効果会計は任意適用であったが、新準則では強制される。
- ③ 旧準則では金融商品会計の考え方はなかったが、新準則ではIFRSとほぼ同様の金融商品会計の考え方が採用されている。
- ④ 旧準則では曖昧であった減損会計について、新準則では明確に定められている。
- ⑤ 旧準則に比べ新準則では、財務諸表および注記の記載内容が著しく増加し、実務担当者の負担が増える。

なお、新準則適用に際しての連結財務諸表の作成については、現行新準則では例外なく義務付けられているが、現在公表されている「連結財務諸表（新準則第33号）」改正草案

では一定の免除規定が導入されており、当該免除規定が草案のまま採用されれば、子会社を持つ日系企業、特に投資性会社の決算上の実務負担は軽減できる見通しである<sup>注23)</sup>。

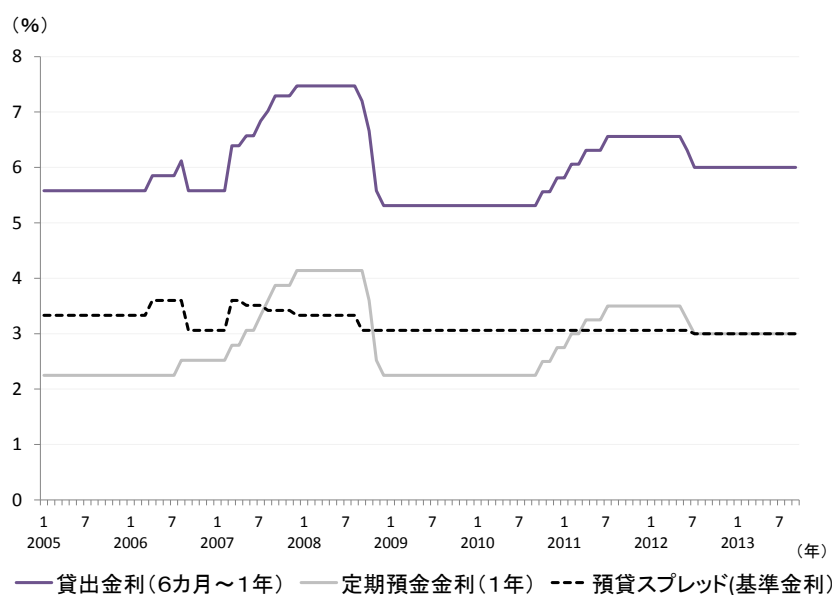
## 4. 金利リスク

### (1) 金利自由化へ向けた規制緩和

これまで中国では、金利が規制により低位に据え置かれる中、非常に多くの資金需要が存在し、中国当局は銀行貸出の伸びを預貸率規制や窓口指導でコントロールしてきた。また、中国の銀行は政府の手厚い保護を受けており、預金金利は大口預金を除き規制され、銀行間での競争はほとんど存在しない。さらに貸出金利については、下限は貸出基準金利の0.7倍（個人住宅ローン金利を除く）と規制されており、商業銀行の場合は上限金利が撤廃されている。従って、調達金利はほぼ一定である一方で、運用金利は高めの金利を設定することが可能となっている。2013年9月末の預貸スプレッド<sup>注24)</sup>は最低でも0.9%、基準金利では3.0%あり、2012年の利下げにより低下してはいるが、銀行は確実な収益獲得能力を持っている（図表5-14）。

しかし、中国人民銀行（中央銀行）は2013年7月20日、これまで基準金利の0.7倍とされていた貸出金利の下限を撤廃（個人住宅ローンは0.7倍のまま）、金利自由化に向けて大きな一歩を踏み出した。他方、預金金利については預金保険制度や金融機関の破綻に関する制度などが未整備なこともあり、現行の基準金利の1.1倍の上限はそのまま据え置いた。

図表5-14 基準金利と預貸スプレッドの推移



〔出所〕 中国人民銀行、CEIC



中国人民銀行によると、現時点では基準金利以上での貸出が全体の9割近くに達する。従って貸出金利の下限撤廃により各銀行が競って貸出金利を引き下げる可能性は低く、銀行収益に与える影響も限定的との見方が多い。とはいえ、金利の自由化が徐々にではあるが進められていることは、理論上は資金の利用効率が改善する方向に働く。これまでは規制により金利が低水準に据え置かれていたため、資金需要が供給を上回っていたが、金利の自由化がさらに進めば、理論上は借入側のリスクに見合った金利水準を決めることが可能となる。

また、預金金利が規制で低く抑えられているため、シャドーバンキングのようなノンバンクなどに資金が流れているが、今後預金金利が自由化されれば、資金が銀行に戻ってくることも考えられる。中国当局は金融システムに大きな影響が出ない範囲で預金金利の自由化などを徐々に進めていく方針を示している。

## （２）金利自由化リスク

他方で、金利の自由化は銀行間の競争が高まることも意味する。銀行は預金金利を上げ、貸出金利を下げることで競争力を高めようとするため、銀行の利益が縮小し、収益が減少する。銀行は利益維持のため融資審査基準を緩めてでも高リスクのプロジェクトや企業への貸出を増やす可能性もあり、信用リスクが拡大することも考えられる。景気が大きく減速すると、これらプロジェクト、企業は収益が悪化し、最悪の場合には債務返済が滞り、銀行の不良債権が増えることも起こり得る。日系企業も中国企業とのビジネスにおいて、より与信管理を強化する必要性が高まろう。

金利の自由化にはメリット・デメリットの双方あるが、貸出・預金ともに金利水準の合理的な形成が持続的な経済発展に不可欠なのは明らかである。金利の自由化過程において重要なのは、国有商業銀行をはじめとする銀行部門のコーポレートガバナンスの強化である。これまで手厚い政府の保護を受けてきたこともあって、コーポレートガバナンスが相対的に弱いといわれている。中国経済が金利自由化のデメリット（リスク）を回避するためには、銀行自らがコーポレートガバナンスをさらに強化するための努力が求められる。中国建設銀行の王洪章会長は、金利自由化に対して「現在、資金需要は安定しており、貸出金利下限撤廃の短期的な影響は大きくない。だが、顧客の資金調達手段の多様化に加えて競争激化もあり、長期的には経営能力をさらに高める必要がある」と指摘している<sup>注25)</sup>。

これまで預金準備率の調整や貸出規模規制など量的手段に頼っていた金融政策は、貸出金利の下限撤廃で、金利誘導へ向けて緩やかに舵を切った感がある。中国当局は金融市場基準金利システムとして、上海銀行間出し手金利（SHIBOR）を銀行間コール市場における基準金利として位置付ける姿勢を示している。金融システムとしては、徐々に金利自由化に向けた体系整備が進められている。ただ、これまでの政府と銀行の密接な関係が、金利の自由化とともに急激に大きく変化するとも考えにくい。市場原理に基づいた合理的な金利水準の形成は、進むとしても緩やかなものにとどまる可能性が高いとみられる。

## 5. 資金調達・決済、対外送金にかかわる規制

### (1) 資金調達

中国に進出した日系企業が行う資金調達方法として、主に親会社から子会社へのローン、邦銀の現地拠点からの直接融資、地場銀行からの融資、親会社からの増資などが挙げられる。中国では直接金融の市場が未成熟なため、社債などの発行による資金調達が難しいという。外資を含む中国の金融機関は総量規制により貸出が制限されている。また預貸率<sup>注 26)</sup>による制限もあり、金融機関も実際は融資がしにくい状況にある。従って、特に中小企業においては、資金調達が親子ローンや増資に限られる傾向が強い。

他方、現地企業が海外から借り入れる場合、まず、外貨管理局で外債登記を行う必要がある。さらに、外資系企業の定款上の総投資額から資本金額を控除した差額（投注差）の範囲内に借入金額が限定されるという制限がある。総投資額とは事業立ち上げに必要な資金総額で設備資金と運転資金の総額、資本金額は会社設立時に当局に登録する資本金を指す。総投資額と資本金額の比率も、総投資額の金額によって定められており、例えば 300 万ドル以下は 70%以上となっている。総投資額が 100 万ドルの場合、資本金額は最低でも 70 万ドルが求められる。この場合の投注差は 30 万ドルとなり、30 万ドル以内であれば外債が認められる。

このように日本の親会社からの借入は事実上制限されているため、進出時にどの程度のビジネス規模で展開するのかを想定し、総投資額と資本金額を決める必要がある。親会社からの借入を前提にした事業計画では、後々資金繰りに苦勞する可能性が高い。ただし、邦銀の現地拠点を含む中国内の金融機関からの借入はこの限りではない。

親会社からの増資による資金調達は、日系現地法人がよく行っている方法である。一般に、短期資金は親子ローン、長期資金は増資といった使い分けをしている企業が多いといわれる。増資により投注差の外債枠も拡大し、その後の親子ローンも行いやすくなる。外債ではないため、金融規制が相対的に低いなどのメリットがある。他方で親会社が投資した資金は、原則利益計上後の配当可能な場合にしか回収できない、増資による定款変更や新たな営業許可証の許認可手続きが煩雑で、数カ月の時間を有するといったデメリットも聞かれる。

このような増資や前述の外債は、対外資産と負債の増減をもたらす行為として「資本項目」に分類され、外貨管理局により厳しく管理されている。近年は手続きの簡素化などの規制緩和が進められており、制度変更が頻繁に行われるため、最新の情報に留意が必要である。

### (2) 決済・対外送金

中国に進出している日系企業から対外送金が難しいという声をよく聞く。一般に対外送金には、①貨物貿易取引、②サービス取引（中国企業への技術やコンサルティング、労務の提供など）、③現地法人からの配当の大きく三つに分けられる。

貨物貿易取引については 2012 年 8 月 1 日より、通関実績と貨物代金決済を照合し消込を行う制度（核銷制度）が廃止されたため、貨物代金の対外決済を行う際に輸出入通関証明（報関単）を提出する必要がなくなり、銀行審査で決済が可能となった。また輸出入ユーザンス、輸出代金前受け、輸入代金前払いに関する登記制度も廃止されたため、これらの取引を行う際の外貨管理システムへの登記も不要となった。ただ、企業を A、B、C にランク分けし、取引に問題があった企業は B、C ランクに降格され、管理される。なお、実態のある取引か否かの検証は厳格に行われているため、必要書類が揃わない場合は決済が認められない。

サービス取引は、2013 年 9 月 1 日より中国国内機構・個人が 1 件当たり 5 万ドル（それまでは 3 万ドル）を超えるサービス取引の対外送金を行う場合に、主管税務局での事前登記が義務付けられるようになった。また収益と対外支払は税務届出をする必要はない。また、「国内機関に国外で発生した旅費、会議費、商品展示費」「国内機関の国外事務所の経費および国内機関が国外で請け負ったプロジェクトの費用」「国内機関に国外で発生した輸出入貿易仲介費、保険費、賠償金」など 14 項目の対外支払いを行う場合も、所管税務局での事前登記が免除された<sup>注 27)</sup>。

技術、ソフトウェア、ノウハウ、設計などの無形資産の対価を中国から回収する場合は、契約締結時に商務部門での登録手続きが求められる。中国の現地法人などの中国国内販売に対して、売り上げに応じた報酬を日本企業が回収するには、ロイヤリティの方法しかない。ただ、送金の可否や対価の妥当性は登録手続き後の登記証発給に際して審査が行われる。ロイヤリティは 5 万ドル以下の送金は銀行審査のみだが、5 万超～10 万ドル以内の場合は税務局での事前登記が必要となる。なお、2013 年 9 月 1 日より、それまで送金に際して銀行に提示する必要のあった公認会計士の証明は不要となった。

設定可能なロイヤリティ比率については明文化されていないが、慣習的に売り上げの 5% という声が多い。これを超えると当局が認めないケースもあるといわれている。サービス取引は種類が多く、その種類により規制が異なることも少なくない。現場の担当者によっても異なった見解を示すこともあるため、事前に専門家などへの確認をした方がよいと思われる。

配当は経常項目に分類されるものであり、期末配当であれば所定の手続きを経ることで、銀行手続きにより対外送金が認められる。外貨・クロスボーダー人民元での送金もでき、一般的に換金や送金の制限はない。配当をする場合、会計年度終了後（中国は 12 月末）、会計監査、企業所得税の確定申告（翌年の 5 月）の後、企業は董事会（取締役会）を開き、利益処分方法を決定する。過年度の損益補てんや積立が強制される準備基金<sup>注 28)</sup>などを差し引いた利益は、前年度の繰越利益を含め配当が可能である。

## 6. 為替リスク

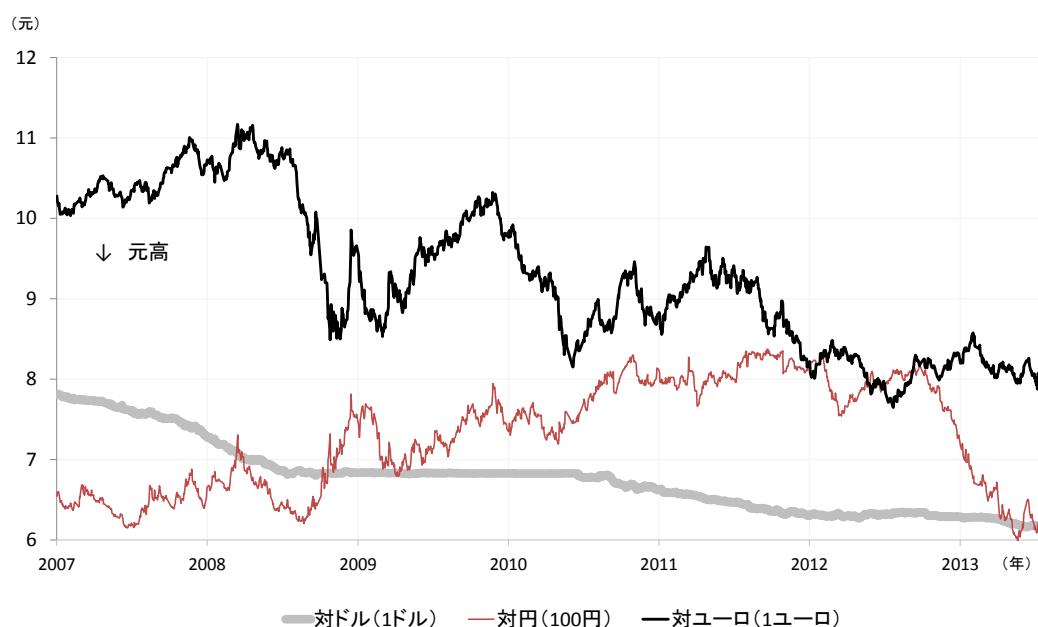
図表 5-15 は人民元の対円、ドル、ユーロの為替レート推移である。円に対しては 2012

年 12 月以降、急激に元高となり、ドルに対しては緩やかに元高が進み、ユーロに対しては変動はあるものの過去 5 年の推移を見れば元高基調で推移している。また円の対ドルレートも、2012 年 12 月の月中平均 83 円 83 銭から一気に円安が進み、2013 年 5 月には 100 円 75 銭と約 17% も円安が進行した。

急激な対ドル、対人民元の円安は、中国ビジネスを行う企業にメリット、デメリット双方の影響を与えている。

メリットとしては、日本からの輸出価格が円安により相対的に安くなり、輸出競争力が増し中国での販売拡大が望めること、中国に進出した日系企業にとっても日本からの部品輸入価格が安くなることが挙げられる。また、海外での売り上げを円換算して本社で決算する際にプラスになることを挙げる日系企業もある。

図表 5-15 人民元為替レートの推移



〔出所〕CEIC

その一方で、部品の一部を日本から輸入して中国で組み立て日本へ輸出している企業の中には、本社とは円建てで取引を行っているが、現地での部品調達では人民元に換金する必要があり、コストは上昇しているという声もある。中国からの輸入価格が高まる中、日本国内で販売する製品価格に転嫁することが難しく、特に輸入の多い中小企業にとっては損失が出ているところもあった。また、中国で工場建設を始めようとしている企業からは、土地を確保した時から大きく円安が進んだため、工場建設コストが 2 割増加したなど、デメリットを受けている企業も少なくない。

企業としては為替レートを予測することは難しく、変動に対して販売先や生産拠点の変更、コスト削減などで対応していくしかないのが現状である。しかし、為替レートが急激

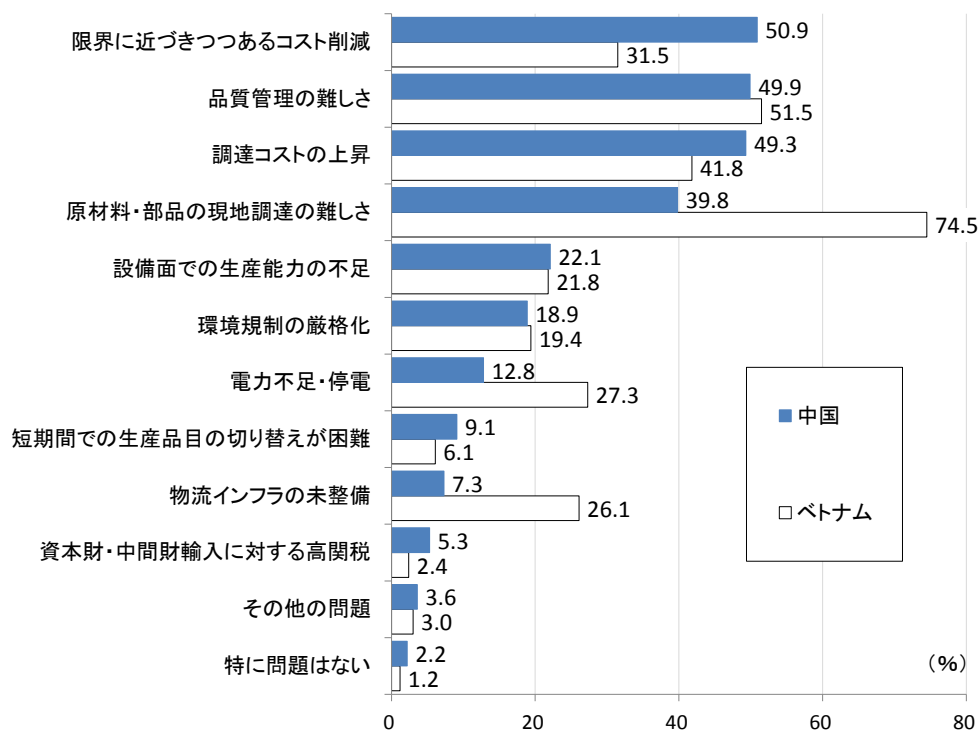
に変動した場合は対応することが難しく、対策としてとれることは為替予約程度しかないとの声も聞かれる。

## 〔7〕生産

日本企業の中国進出の歴史を振り返ると、低廉で豊富な労働力を加工貿易に活用することを目的とした製造業の進出が早かった。こうした生産型企业にとり、昨今の人件費上昇、人材の採用難、人民元高などは中国進出当初には想定しえなかったような厳しい事業環境をもたらしている。また、ジェトロが中国に進出している日系企業を対象としたアンケート調査結果を見ると、経営上の課題の上位に「限界に近づきつつあるコスト削減」「品質管理の難しさ」「調達コストの上昇」といった生産面の問題点が雇用・労働面の問題点と並び上位に挙がっている。

図表 5-16 は、前出のアンケート調査結果から、中国進出日系企業が生産面で問題ととらえる回答が多い項目順に整理し、参考としてベトナム進出日系企業の調査結果と比較したグラフである。

図表 5-16 生産面での問題点



〔出所〕ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2012 年度調査）

ここでは、①限界に近づくコスト削減、②品質管理、③調達、④環境問題、⑤電力不足・停電、⑥物流、⑦工場用地に分けて、日本企業のリスク認識、課題、取り組みを紹介する。

## 1. 限界に近づくコスト削減

人件費上昇に加え、人民元高、原材料や中間財価格の高騰など生産コストが上昇する一方で、中国や台湾企業などの競合台頭でコスト競争が進んでいる。どこの業界も価格競争が厳しいことから、取引先からの強い値下げ要請が続き、コスト削減が限界に近づきつつある企業も少なくない。ジェットロが 2012 年 10～11 月、中国に進出している日系製造業を対象に行った調査で、「限界に近づきつつあるコスト削減」を課題とする企業の割合は 50.9%に上った（図表 5-16）。その割合は過去 3 年連続して上昇していることから、コスト削減圧力が強まっていることがうかがえる。

コスト上昇への対応としては大きく分けて、①生産性の改善、②生産の高付加価値化、③調達コストの削減、④生産拠点の移転の四つに分類される。

### （1）生産性の改善

企業ヒアリングの結果、人件費をはじめとする製造コスト上昇への対応として各社が挙げたのは「自動化・省力化」であった。「人件費の高騰に対応するため、自動化、省力化設備を随時導入している。自動化、省人化で人員は 3 年で半分ぐらいに減らす」「5～6%の効率化目標達成に向けて、自動化などの取り組みを進めている」というような企業が少なくない。「コスト削減のため 2011 年までは共通モジュール化などを行っていたが、2012 年からさらに本格的に自動化、省力化に取り組んでいる」という声もあり、これまでのコスト削減策と比べて一段と進んだ自動化・省力化を採らざるを得ないほど、コスト削減が限界に近づいてきていることがうかがえる。他方、自動化等の設備は価格が高いこと、減価償却期間が長いこと、人手で可能であった需要に応じた柔軟な対応が難しいことなどから、導入に当たっては費用対効果の分析に基づく慎重な判断が必要だ。

人件費が低かったときにはある意味ぜいたくな人の使い方がされており、日本の工場と比べると労働者の生産性改善の余地がまだある企業もあるようだ。「製造コストは人件費より材料費の割合が大きいので、一番のポイントはいかにロスをなくし歩留まりを上げるかであり、従業員の熟練度を向上させる」「生産性を上げるため、QDCS（品質、デリバリー、コスト、整理整頓）の『見える化』を推進。生産量や品質の出来高と給与をリンクさせ、生産ラインで各従業員の成績が見えるようにしている」といった対応も見られた。

従業員 1 人当たりの生産性向上のため、従業員の意識改革に取り組む企業もある。例えば、残業して残業代を稼ごうという考え方を改めさせるため、1 時間当たりの生産性向上の目標を立て、目標を達成したら賃金を引き上げるといった取り組みだ。他にも、「部品点数の削減」「非効率な部分のアウトソーシング」「3 交代制 24 時間操業による生産性向上と減価償却の加速」といった対応を採る企業もあった。

## （２）生産の高付加価値化

コスト吸収のため、低付加価値の生産を減らし、高付加価値の生産に切り替える考え方もある。低付加価値製品であれば価格のみの勝負となりやすいが、高機能・高品質など付加価値の高い製品で差別化を図ることができれば、上昇するコストを吸収する利益が生まれる。例えば、企業ヒアリングでは、「値段を高く設定できる商品を導入する」「部品だけでは受注がとれないのでユニットを構成した製品を企画・提案する」という声が聞かれた。

## （３）調達コストの削減

コストが上昇してもその分を販売価格に転嫁させることは容易ではないため、調達コストの削減を意識的に行っている企業もある。例えば、「現状 6 割の現地調達率を 100% まで引き上げることもありうる」「現地調達率の引き上げは継続して行っている」といった企業もあった。また、企業によっては部品の一部を内製化することで調達コスト削減に取り組むところもある。

## （４）生産拠点の移転

中国の低廉な労働力の活用を目的に進出した企業にとって、人件費の上昇にどう対応するかは大きな課題だ。その対応策として、低賃金のアジア新興国や中国内陸部への生産拠点の移転が考えられる。実際の企業の動きを見ると「ベトナムは人件費が安く、輸出に対する優遇もあるため、輸出には有利。中国は国内市場の伸びや生産コストの高騰を考えると、輸出より内販が中心になっている」という声に代表されるように、中国以外の低賃金国に生産拠点を新たに設ける場合でも、中国の生産拠点は伸びが見込める中国国内向け生産拠点として維持する企業が多い。

工場を移転するとなると、調達面の影響も考慮する必要がある。広東省に進出したある金属部品メーカーは、「日系企業は近年、ベトナム、フィリピン、タイに工場を増設するケースが増えているが、増設先における部品調達率が低いため、珠江デルタ地域から ASEAN に部材を輸出供給しているのが現状。また、中国国内の顧客は他国と比較してもボリュームが大きいので、中国を撤退することがリスクともいえる」という。

同様に、事業を中国から ASEAN に拡大する取引先の動きに対応するため生産拠点をどこに増設するか検討中のある金型メーカーは、「金型企業は事業をサポートしてくれる熱処理・表面処理関連企業や材料供給メーカーが近くにないと、事業が円滑に運営できない。ASEAN ではそうした環境が整備されていないため事業運営が難しいのが現状だ」と指摘。新たな生産拠点を第三国に拡張しようにも中国ほど裾野産業が発達した国はないのが実情だ。

中国内陸部での生産も必ずしも人件費上昇への対応策とはならないとの見方もある。中部地域に進出したある精密機器メーカーは、内陸部に工場を建てたメリットを今のところ感じていないという。理由は「中国では、製品 1 台に占める労務費率が非常に低いので、

そもそも人件費が沿岸部より低いといっても実際は大きなメリットとはならない。また、内陸部は賃金が安いといわれるが、省都の周辺では平均賃金が高い」からだ。

業界に先駆けて海外生産を拡大させてきたある大手電子部品メーカーは、「中国が自社製品の生産に適しているかどうかの判断を下さないといけないタイミングがそのうち出てくるかもしれないが、5～10年というスパンでは自動化、省力化などでしのげる」と見ている。コスト上昇への対応策として生産拠点の移転が適しているかを判断するには、人件費のみならず裾野産業、インフラ、販売先などを総合的に考慮する必要がありそうだ。

## 2. 品質管理

日本で生産していたときの製品の品質を中国の工場で再現できずに苦勞する企業は少なくない。また、第5章〔5〕労務問題の項で若い労働者の職場定着率が低下していることを取り上げたが、従業員が定着しなければ従業員が生み出す品質も安定しない。低い歩留まりは、結局、トータルコストを引き上げることにもなり、「生産面で一番の問題は品質の安定」という企業もある。

品質管理を改善する対策としては、不良品を発生させないことと、発生してしまった不良品の流出を防ぐこと、に分けられよう。不良品を発生させない取り組みとして、品質意識の高い従業員を育成し、品質管理レベルの高い工場をつくるため、「5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）運動の徹底」「工具などの置き方、並べ方の『見える化』」が挙げられた。こうした改善活動を、中国の生産拠点の人材だけで継続的に実施することは難しく、中小企業の中には、本社から取り組みを意識的にサポートしたり、日本の企業を定年退職した日本人技術者をコンサルタントとして契約し定期的に指導してもらう企業もあった。

また、ISO 9001 品質マネジメントシステムなどの標準規格の認証取得や外部監査を含む厳しい審査のある企業表彰受賞に向けた取り組みを通じて、品質を安定させるプロセス管理を確認・徹底する方法もある。他にも、人為的な品質不良の発生を避けることを目的に、自動化・省力化を進める企業もある。特に、食品業界の場合は、製造工程の無人化は生産する食品の安全性の担保にもなり、数億円規模の設備投資を進める企業もあった。

不良品の流出を防ぐには、出荷前検査の徹底がある。ある塗料メーカーは、全ロット検査と全品検査を実施し、低価格品を投入する競合の韓国や中国メーカーに対し品質の安定性で勝負する。ほかの金属部品メーカーは、工場の生産ラインで不具合が発生した際には直ちに異常事態を周知する「ベル異常システム」を発動。どの工程でどの部品が不具合を起こしたのかその場で察知し、日本人顧問が即座に対応できる仕組みを構築している。こうした取り組みで再発防止と不具合を社外に出さないよう努めている。

## 3. 調達

サプライチェーン上の調達リスクは、生産活動を止めるような大きな経営問題につながる可能性がある。日々の対応としては、調達コストの低減や品質・納期の確保があるが、



自然災害等によりサプライチェーンが中断する緊急事態発生時への備えや、サプライチェーンにかかわる人々の労働条件や環境への配慮といった企業の社会的責任（CSR）の徹底に取り組む企業もある。

上昇する製造コストのなかで人件費に注目が集まりがちであるが、中国に進出する日系製造業の製造原価に占める人件費の割合は 17.6%<sup>注 29)</sup> に過ぎない。製造原価の大半を占めるのは原材料・部品などの材料費であり、調達コスト上昇の方が人件費上昇より影響が大きいのが実態だ。2013 年は中国の景気減速もあり、化学品や鉄鋼などの原材料価格は落ち着きを見せているが、世界的な経済危機の影響から中国が V 字回復を遂げた直後の 2010 年、2011 年は調達コストの上昇に直面する企業が多かった。

「コスト競争力という面では、中国にある資源をうまく活用しコストを下げるのが課題」という企業の声が示すように、調達コストを削減し、付随的に物流コストの削減や為替変動のリスクヘッジにもつながる原材料・部品の現地調達を推進する企業の取り組みは継続している。中国に進出する日系製造業の現地調達率は年々上昇し、2012 年は 60.8% に達した。アジアで中国に次いで現地調達率が高いのは台湾（53.3%）とタイ（52.9%）であるが他国・地域は 5 割未満<sup>注 30)</sup> となっており、中国ほど裾野産業が発達し現地調達ができる国・地域はアジアでは他にない。ただし、アジアの中では相対的に裾野産業が発達しているとはいえ、生産面の問題で「原材料・部品の現地調達の難しさ」を上げる企業の割合は 39.8%（図表 5-16）と少なくはない。日本からの調達と比べて価格が安くても、品質や納期が安定しないといった課題があり、企業によっては現地調達先に技術者を派遣し、調達する原材料・部品の品質向上に取り組むところもある。

中国での生産のサプライチェーンを揺るがす突発事項の例としては、2008 年 1 月の内陸部の大雪、同年 5 月の四川大地震、2010 年 5 月から長期化した自動車部品メーカーでのストライキ、2011 年 3 月の東日本大震災などがある。四川省で自動車部品を生産するある企業は、2008 年 5 月 12 日に発生した四川大地震によりサプライチェーン上、支障はあったものの、同社に限らず問題は顕在化しなかったという。その理由として、中国では頻繁に変更される発注に対応するため、各社とも在庫を多めに持っていたこと、各部品の調達先や納品先を 2 社以上持つ「2 社調達」の体制を採っていたことを挙げる。「2 社調達」は、サプライヤー間の競争を促すことで調達コストを下げるのが本来の目的であったが、多めの部品在庫と調達先・納品先の多様化が、図らずも天災リスクを軽減させることとなった<sup>注 31)</sup>。

企業を取り巻くステークホルダーが多様化する一方、企業に向けられる目は厳しくなっている。サプライヤーで生じた労務や環境などの問題であっても、発注元として取引関係のある企業までも責任が問われるリスクが高まっている。サプライチェーンがグローバルに拡大するなかで懸念される CSR リスクへの対応を強化している日立製作所は、調達取引先に遵守してもらう「CSR 行動規範・基準」を規定。提示した行動規範・基準がどの程度浸透しているかの自己チェックを主要サプライヤーに依頼し、その結果を回収する活動

を、2011 年度から中国・アジア地区の企業にも拡大した。2012 年 7 月から、自己チェックの結果を提出した中国・アジア地区の調達取引先の監査を実施し、現地法令に精通した現地監査員により、「労働・人権」「安全衛生」「環境」「倫理」を中心に調達取引先を点検し、改善を図る活動を行っている<sup>注 32)</sup>。

#### 4. 環境問題

市場経済導入後の急速な高度経済成長の影で、中国では環境汚染が深刻化した。「量から質」への産業構造転換を方針とする中国政府は、省エネ・環境保全の推進を重点課題と位置付け、環境関連の法律法規を次々と制改定し、規制の執行を強化している。また、一般市民の環境問題に対する関心の高まりも、生産活動におけるリスク要因となってきた。

強化される環境規制への対応は、企業にコスト負担を強いる。例えば、江蘇省は 2008 年、アオコ大量発生を受けて「江蘇省太湖水污染防治条例」を改定した。同省に進出した企業によると、メッキ加工後の工業排水は河川放流基準で決められた業者を通じて排水しなければならない、処理費は 1 トン当たり 9.5 元。污水处理費は年々上昇し、さらなる値上げの話が出ているという。同社によれば、処理業者がいつでも対応できるわけではないこと、業者の処理が徹底していないことでクレームを受けることがあることなどから、自社工場内に専用処理設備を導入する予定で、進出時には予定していなかった追加設備投資が必要となる。地方によっては、当局による規制の執行が徹底されず、規制を遵守する企業のコストが上昇する一方、規制を守らない企業も存在し、不公平な競争環境が生まれる状況もあるようだ。

操業停止などの事業計画の変更を迫られる事態も発生している。北京市政府は 2013 年 1 月、深刻な大気汚染に対応するため、日系企業を含む市内 113 の事業所に、操業の全部または一部停止を求めた。地域住民の抗議行動で事業計画を大幅に変更せざるを得ない事例もある。例えば、繊維を作るための原料となるパラキシレン (PX) の工場建設をめぐり、2011 年 8 月に遼寧省大連市、2012 年 10 月に浙江省寧波市、2013 年 5 月に雲南省昆明市で、いずれも地域住民の大規模デモが発生し、既存工場の移転や新規建設を白紙に戻さざるを得なくなった。

排出基準や汚染物排出総量を満たせず企業名が公開されると社会的な信用やブランドイメージが低下し、不買運動を起こされるリスクもある。合弁先、調達先などが違法行為を行った場合、環境 NGO などから批判を受けるリスクもあり、自社のみならず関係先も含めてしっかりと対応することが求められている。「2011 年、2012 年は人件費上昇が最大の課題であったが、2013 年、2014 年は環境が課題となる」と見る企業もあり、環境問題への対応の重要性が高まっている。

環境リスクへの対応の第一歩は情報収集だ。突然の規制変更や、急激な取り締まり強化も少なくない。地方政府が国家環境基準より厳しい地方基準を制定することも認められている。知らぬ間に環境・省エネ規制を犯す可能性もあり、日頃から環境・省エネ関連規制

やその適用状況の情報収集が不可欠となる。企業によっては、製造拠点がある地域では、環境保護局などとの交流を図り、法規制変更などの情報を入手できるよう努めているところもある。地域住民から環境問題で抗議を受けた企業の中には、こうした当局と日頃から築いてきた関係が、抗議行動の沈静化に役立った企業もあった。

環境規制を遵守してもなお、地域住民の誤解などにより抗議行動に巻き込まれることがある。地域住民の環境汚染に対する不信感を払拭し、理解を得るには、積極的な広報活動が必要だ。環境・省エネ対応が進んでいる企業の中には、地元政府から「奨励したいモデルケース」として高く評価され、許認可手続きなどスムーズに進んでいる事例もある。環境規制の強化は、競争力のある環境技術を持つ日本企業にとり、潜在的なビジネスチャンスともいえる。積極的に環境・省エネ規制強化のリスクに対応することでビジネスチャンスに生かす戦略も検討すべきであろう。

## 5. 電力不足・停電

中国の電力供給は、発電設備容量不足による電力不足は基本的に解消されている。2012年、2013年は、景気減速による需要の低迷もあり、大規模な電力不足は発生していない。ジェトロが2012年10～11月、中国に進出している日系製造業を対象に行った前出のアンケート調査の結果では、「電力不足・停電」を課題とする企業の割合は12.8%に過ぎず（図表5-16）、インドやバングラデシュなどと比べると大きな問題ではなくなっている。

しかし、過去に電力不足が生じた原因を見ると、2008年1月には大雪による送電網損傷、2010年1月には大雪による石炭輸送の停滞、2011年には国の価格統制下で小売電力料金が低く据え置かれる一方で石炭価格が上昇し採算が合わないことによる火力発電会社の発電控えなど、必ずしも発電設備容量不足によるものだけではないことから、今後も電力制限は発生し得るリスクといえよう。各地でこれまで製造業を対象に採られた電力制限措置を見ると、電力使用日・時間帯を平準化するための休日調整（例えば地区・企業ごとに公休日となる曜日を指定）、作業時間帯の指定などがある。電力制限措置により、従業員の勤務シフト変更に伴う雇用経費増加、生産量・稼働時間の減少、納期の遅延、電力を使う装置の損壊など、さまざまな損失を企業にもらすリスクがある。

少々古いデータとなるが、ジェトロが2008年3～4月、広東省の進出日系企業を対象（有効回答企業数91社）に実施した調査結果から電力不足時の企業の対応を見ると、自家発電用燃料の常時確保（34.9%）が最も多く、以下、作業時間を土日に振り替え（22.0%）、自家発電機を購入・リース予定（20.2%）、省エネ対策を実施（12.8%）、作業時間を昼から夜に変更（6.4%）などが挙げられる<sup>注33）</sup>。

## 6. 物流

日系製造業を対象に行った前出のアンケート調査の結果で、生産面の問題点として「物流インフラの未整備」を挙げる企業の割合は7.3%に過ぎない（図表5-16）。実際、高速道

路や港湾・空港設備の急速な拡充と整備が進み、物流インフラのハード面は充実してきた。

他方、遅配、紛失、破損など、ソフト面の課題は依然としてあるようだ。中国の物流業界はノウハウを持たない多数の中小・零細事業者が価格競争を繰り広げている。日本企業が求める定時性や品質を提供できる物流事業者は多くないものの、荷主によっては物流事業者を評価する基準を設けて複数の物流事業者を競わせ、基準を満たせない業者は入れ替える一方で、高い評価の業者には発注量を増やすインセンティブ制度で、物流事業者にサービスの向上を促すところもある。

また、技術の進歩が物流の課題克服を可能としている面もある。例えば、ある食品メーカーによると、かつては輸送トラックのドライバーがガソリン代節約のため庫内冷蔵の電源を納品直前まで切るようなことがあり得たが、現在は GPS で輸送トラック庫内の温度管理状況を監視できるようになっているのでチルド輸送が必要な製品を広い範囲で販売できるようになったという。

物流に影響のある想定すべきリスクに天候がある。2008 年 1 月、中西部地域が豪雪に見舞われ、東西南北の物流の要所である湖北省武漢市など内陸部の都市を経由する物流がまひした。自動車産業では、日系メーカーが集積する天津市、山東省、上海市、江蘇省、四川省成都市、湖北省武漢市、広東省広州市をはじめとする都市間の輸送が寸断され、また渋滞によりまひしたため、生産停止が相次いだ。上海のある部品メーカーでは、陸路での物流を断念し、航空機を利用してハンドキャリアで対応した。食品メーカーでも、同様に原料の入荷や製品配送に遅延が発生した<sup>注 34)</sup>。濃霧による港、空港、高速道路等の閉鎖もしばしば発生しており、貨物輸送の遅れが生じている。

同様に、大型イベント開催時の規制にも注意が必要だ。北京五輪が開催された 2008 年は、全国的に各種規制が強化された。華南地域に事業を展開する日系物流会社では、危険物とされる自動車用塗料、潤滑油、磁石、リチウム電池などの輸送ができなくなった。国際線でも、広州着の危険物の受託について航空各社間で対応が異なるため、一部に混乱も生じ、海運貨物については、全般的に税関での貨物検査が多くなり、船会社から危険品に関する必要書類の提出を以前より 2 日間前倒しで要求されるなど実務面での負担も増加したという<sup>注 35)</sup>。

最近では、4 年に 1 回開催される中国・全国運動会が遼寧省瀋陽市で開催されるのにあわせて、2013 年 8 月 30 日～9 月 13 日、市街区で交通規制を実施した。貨物車が主な規制対象であり、競技会場の周辺を中心に通行が禁止された<sup>注 36)</sup>。こうした情報は直前に発表されるので、準備にあまり時間がとれないのが一般的だ。過去に開催された類似イベントを参考に適用される規制を想定して対策を講じることも必要だろう。

## 7. 工場用地

中国で工場を建設するには、土地使用权を取得し工場を建設する方法と既にある工場を賃借する方法がある。土地所有権は日本にはない中国独特な制度となっており、理解不足

のまま土地を取得してトラブルが発生するケースもある。

例えば、中国での工場建設を予定していたところ、ある中国国内企業が適当な工場設備を有していたことからその国内企業を買収したが、実はその都市の市政計画によれば工場敷地の当該土地所有権は数年後には政府により回収され、工場は撤去されることが決定していたというケースもある。そのため、企業買収に際して、被買収企業が持つ優良資産、例えば工場等に着眼する場合は、都市計画管理部門で市政計画状況を確認し、近い将来土地所有権の回収、工場の取り壊し等が生じるリスクがないかを確認する必要がある<sup>注37)</sup>。

また、都市計画の変更や規制の強化で進出企業の移転問題が起きている。進出当初は何もなかった工業団地の周辺が市街地化し、「隣接用地は収用されており工場の拡張が困難」「工場の周辺の土地開発が進んでおり、いつ出て行けといわれるか分からない。一方で先に移転地を決めておくと移転補償がもらえないのでそれもできない」といった悩みを抱える企業も少なくない。

上海市嘉定区では、日系を含む危険化学品使用企業が3年程前から「上海市の危険化学品産業政策」を理由に移転を示唆されるケースが発生している。ある日系企業は、危険化学品を使用するが、安全運転に努めてきており、中国のハイテク製品にも採用されている製品をつくる優良企業である。しかし、嘉定区から提示された通知では、移転企業への補償額の計算式が規定されているものの、移転によって発生する「実損」をカバーすることなど到底できない低額なものであった。

また、書面で提示された、同区の「移転対象危険化学品メーカー」のリストに同社が入っていない、交渉すべき窓口行政機関が不明確であるといった状況の中で、補助金の申請期限が告げられる事例があった。都市計画の変更に伴う移転ではないために、移転補償の位置付けも不透明で、危険化学品生産許可証の3年間の期限の延長が認められないリスクもある中、早急に手段を駆使して対応することが必要となっている<sup>注38)</sup>。

移転を迫られた際に、早めに行政機関との交渉に入ること、円滑に有利な補償条件を引き出した事例も存在するので、先行事例を参考にするとよいだろう。

## 〔8〕営業・販売

日系企業の中国市場に対する期待は高い。ジェトロが2013年8月に実施した「日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」では今後の中国ビジネス展開として、60.7%の企業が「既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討している」と回答、「既存のビジネス規模を維持する」を合わせると82.2%に達した。ビジネスを展開する理由としては、70.1%の企業が「市場規模、成長面など販売面でビジネス拡大を期待できるから」と回答しており市場としての中国への期待が高いことが分かる。

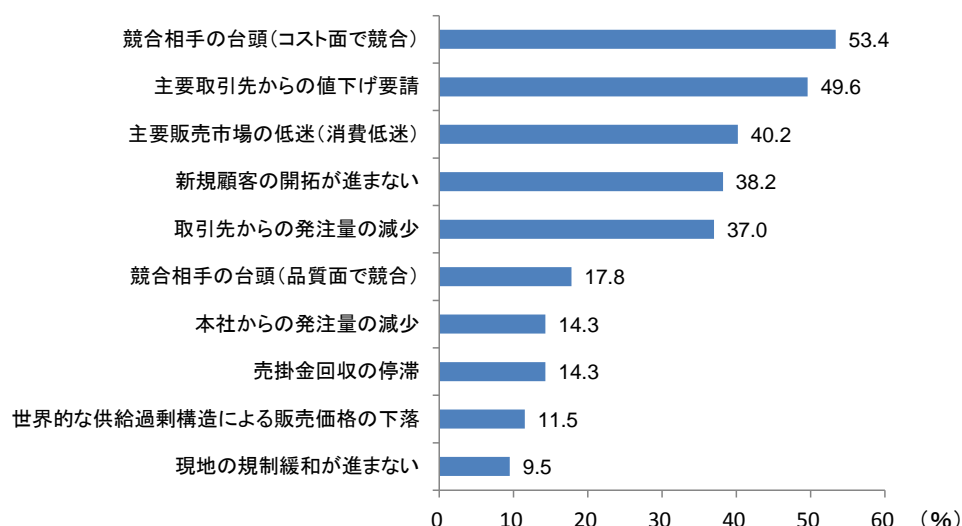
市場開拓への取り組みにも積極的だ。ジェトロによる「在アジア・オセアニア日系企業

活動実態調査」(2012 年 12 月)では「現地市場開拓を(輸出よりも)優先する」との回答が 52.7%を占めた。「現地市場開拓と輸出に同じ優先度で取り組む」と回答した 26.8%をあわせ、8 割近い企業が現地市場開拓に力を入れる。ある日系物流企業からは「中国における事業環境の最も大きな変化は、進出日系企業の事業モデルが『中国で製造したものを中国で販売する形』が基本になりつつあること」との声も聞かれた。

しかしながら、中国で販売・営業を行うにあたっては、さまざまな問題点が存在する。進出日系企業に対して販売・営業面での問題点について尋ねたところ、「競合相手の台頭(コスト面で競合)」が 53.4%と最も多く挙げられた。次いで「主要取引先からの値下げ要請」(49.6%)が第 2 位、「主要販売市場の低迷(消費低迷)」(40.2%)が第 3 位となった(図表 5-17)。

ここでは与信管理(売掛金の回収)、製造物責任と消費者対応、競合相手の台頭、在庫管理について日本企業が抱えるリスクと対応策を述べる。

図表 5-17 中国における販売・営業面での問題点



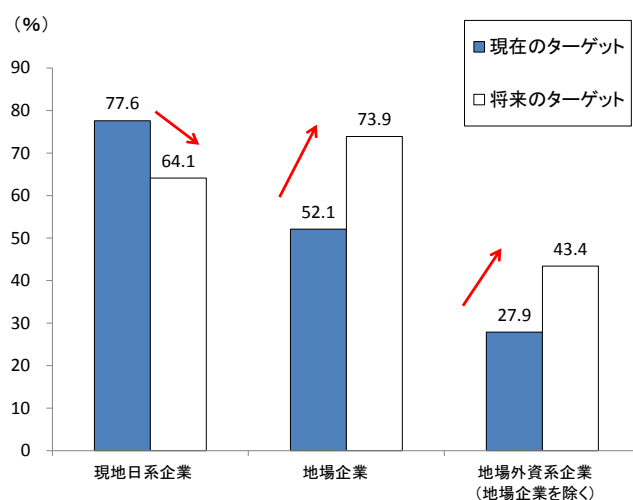
〔出所〕ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(2012 年 12 月)

## 1. 与信管理(売掛金の回収)

中国での販売について、まず与信管理が大きなリスクとして挙げられる。進出日系企業はこれまでの日系企業同士の取引に加え、地場企業との取引を拡大する傾向にあり、リスクは増大している。

企業向け販売の現地市場開拓における現在と将来のターゲットを見ると、現在については現地日系企業が 77.6%、地場企業が 52.1%、地場外資系企業が 27.9%であるものの、将来についてはそれぞれ 64.1%、73.9%、43.4%と今後のターゲットとして地場企業を挙げる割合が最も多くなっている。業種によっては既に「取引先先の 9 割以上は地場系か日系以外の外資系」という企業もある(図表 5-18)。

図表 5-18 現地市場開拓における企業向け販売ターゲット



〔出所〕 在アジア・オセアニア日系企業実態調査報告（2012 年度調査）

中国で与信管理が大きなリスクとなる原因として、まず中国では手形など企業間の信用取引市場が十分に整備されていないことが挙げられる。また、「経理担当者はなるべく支払いを遅らせることが良い経理担当者の条件」との指摘もあるように、「支払うのが当たり前」という商習慣が根付いているとは言いがたく、十分な支払能力を持っていながら、債務の支払いを積極的に行おうとしない企業があることも要因の一つだ。

進出日系企業からも「(地場企業との取引では) 売掛金をどう回収するかが課題。中国市場開拓で資金回収が一番苦しい」との声があるように、今後地場企業にまで現地市場での販売を拡大していく上では、代金回収リスクをしっかりと管理する必要がある。

## （１）事前の対応策

### ① 相手企業の情報収集

まずは、相手企業についての情報収集を行う必要がある。調査機関による信用調査レポートを利用し、財務状況や資本構成など取引先企業の基本データを把握することが可能である。また、データ以外にも相手先に定期的に訪問し、社内の雰囲気や従業員数の増減、原材料・製品の販出入の様子や経営者の言動などに常に気を配り、自分自身で数値には表れていない情報を取得することも有効である。

### ② 契約内容の精査

契約にあたっては、当事者の名称、住所や商品の規格・品質などを確認するとともに、守秘義務条項、違約金条項などを明確にしておく必要がある。特に商品の規格・品質については、日系企業から「納品後に内容についてクレームが出され、代金の３分１しか回収できなかった」との声もあるため、不当なクレーム防止のために、検収や保証、クレーム

期限についても具体的な期限を定めておくことが必要だ。

また、リスク軽減のために「取引条件はすべて前払いが基本方針。それでも当社製品の良さを分かってくれた企業とだけ商売をしている」と、前払いを徹底している企業もある。全額前払いが難しい場合も、代金の一部について前受金として受け取ることも有効である。取引金額によっては債務不履行に備え担保を取るなどの内容を盛り込むことも考えられる。

### ③ 与信管理部門の設立

可能であれば、自社内に与信管理を専門に行う部署を設立し、顧客情報の収集・管理、顧客資産状況の分析・評価、売掛金の管理、期限を過ぎた債権に対する催促などを担わせることも検討すべきである。

### ④ 代金回収を促す評価制度の確立

営業職員に対して、売上高に応じたインセンティブ制度を採用していると、回収の見込みを考えずに契約をしてしまうことがある。無謀な契約を防止するために、代金回収についても業績評価の中に組み込むことが有効である。

## （２）事後の対応策

### ① 督促

支払いの遅延が生じた場合、まずは相手に支払う意思・能力があるかを確認するために督促を行う。訴訟を行うと取引先との関係が悪化することは避けられないため、今後も債務者と取引を続けるのであれば、督促からはじめ、関係を可能な限り維持することが重要である。電話などの口頭による督促のほかに配達証明を利用することで、時効を停止することができる。また、弁護士などの外部専門家に依頼した督促も有効である。専門家を前面に出すことで、債務者に対し強いメッセージを送ることが可能となり、法的手段を恐れて回収に応じる場合もある。

### ② 法的手続きによる回収

督促を行っても債務者が支払いに応じない場合、訴訟など法的手続きによる支払請求が考えられる。ただし、裁判所からの支払い命令には強制力が生じるものの、そもそも債務者に支払い能力がなければ回収することは難しい点には注意を要する。支払い能力があるにもかかわらず不当に支払いを拒む債務者に対しては、資産の隠匿、処分を防ぐために財産保全の申し立てを行う必要がある<sup>注39)</sup>。

以上のように、与信管理に当たっては十分な準備を行い、問題が発生した際には適切な対応を取ることが重要である。しかしながら、契約書で条件を厳しくしても、代金を払わずに連絡が取れなくなれば時既に遅く、契約書が意味をなさないこともあると指摘する企業もある。そのため、取引の前には相手の情報を詳細に調査した上で、信頼できる相手と



ビジネスを行うかを判断することが極めて重要である。

## 2. 製造物責任と消費者対応

中国市場の拡大や消費者の権利意識の高まりに伴い、製造物責任（PL）や消費者権利保護の問題が拡大傾向にある。2012年に中国消費者協会が受理した消費者からのクレームは54万3,338件に上り、日本企業を相手取った訴訟も発生している。欠陥品については法律的な問題に加え、対応によっては消費者からの信頼を失うレピュテーションリスクが存在する。毎年、国際消費者権益保護デーの3月15日には、日本企業を含めた外資系企業に対するバッシングが盛んに報道されており、消費者対応を誤ると、全国的な不買運動や小売店からの商品撤去に繋がる。

### （1）法律面での対策

法律面では、消費者の権利保護を強化するため「製品品質法」「消費者権益保護法」に加え、2010年7月に「権利侵害責任法」が施行された。同法により製造物責任について懲罰的損害賠償が規定され、実際の損害よりも多額の賠償を命じられるようになった。

また、製造者だけでなく販売者にも罰則が適用されることにも注意が必要だ。自社が代理店として販売を行う際などにも、製造者側との契約も含め、製品の状態についてしっかりとした管理を行うことが重要である。さらに、運送業者などの過失により欠陥が生じた場合でも製品の製造者・販売者の責任が問われることになる。

2013年には消費者の権利を強化するかたちでの「消費者権益保護法」改正が予定されている。個人情報保護や事故・紛争の際に事業者の立証責任の義務化などが盛り込まれると見られており、より一層の注意が必要となるだろう。

自社製品の欠陥だけでなく、模倣品による被害が生じた場合にも注意が必要だ。消費者が模倣品の使用による被害について訴訟を起こした場合、原因となった製品が模倣品であることを事実上企業側が立証しなければならないのが現状だ。模倣品であることを立証できなければ、訴えられた企業が製造業者であると認定され、法律的责任を負うリスクが生じる。こうしたリスクを避けるためにも、模倣品を発見した際にはしっかりとした対策を行う必要がある<sup>注40)</sup>。

### （2）消費者への対応

消費者への対応については、まず欠陥のある製品を製造・流通させないことを前提として、製品の使用方法を誤らないように消費者に対して啓蒙活動を行うことが重要だ。新製品など消費者が使用に慣れていない製品については、細かな商品説明や詳細で分かりやすい説明書の作成などより誤使用によるリスクを軽減することができる。

また、日々の活動の中で「良き企業市民」としてのイメージを醸成することも有効である。社会貢献活動などを通じて、現地に貢献している姿勢を示すとともに、活動を積極的

に PR することも重要だ。社会貢献活動は行っているものの、日系企業は他の外資系企業に比べて PR が不足しており消費者に認知されていないとの見方もあるため、贈呈式などを大々的に行って報道に取り上げてもらうなど、消費者に分かりやすく伝える努力が必要だ。「日本企業はこれまで PR 活動という商品のプロモーションに力を入れてきたが、中国市場で儲けているだけというイメージから中国の発展に貢献しているという『中国社会にとって有益な存在』とのイメージ作りが重要」との声もある。

加えて、メディアへの対応にも注意が必要である。進出日系企業からは中国のメディアは「消費者保護や労働者保護意識が強く、消費者のクレームや労働者に対する企業の処遇の悪さ、企業の不祥事を大きく取り上げる傾向にある」との指摘がある。

また、ネガティブな報道がされた場合、インターネットなどで急速に拡大してしまう恐れがある。中国でも「微博」（中国版ツイッター）のような SNS メディアが急速に普及しており、消費者の情報発信が容易になっていることも情報拡散に拍車をかけている。SNS による情報拡散は、消費者相互のやり取りを通じてエスカレートしやすい面があり、これまで以上に注意が必要である。

メディア対応としては、マスコミとの関係構築も有効な手段となる。中国メディアからのインタビュー依頼には、トップが対応したり、イベント開催時にはマスコミ関係者を招待する、年末や春節などの機会に懇親会を開催するなどの工夫をしている企業もある。また、中国のメディアは個人対個人の関係が重視される傾向があり、関係者との関係構築が上手くできていれば、ポジティブな情報を記事に載せてもらいやすくなったり、問題解決後に信頼回復に繋がる記事を掲載してもらえとの声もある。

代理店への対応もしっかりと行うべきだ。製品についてクレームを受けた際、代理店の対応が悪ければ、製造者のブランドイメージが低下してしまう恐れがある。代理店に対してはクレームを受けた場合には情報共有をするような仕組みの構築が必要である。

### （３）トラブル発生時の対応

故障などのトラブルに対しては、迅速に対応することが重要である。前述のようにネガティブ情報が拡散する速度は上昇している上、インターネット上の情報はいったん出てしまうと削除することは難しい。一方で、トラブルの発生を自社のアフターサービスの PR につなげることも可能である。ある日系企業は自社が開発したマンションに欠陥があったものの、小さな問題に対しても一つひとつ丁寧に対応したため逆に評価が上がり、購入者の８割以上が住人の紹介によるほどになったという。

現地の広報体制の強化も有効である。「トラブル発生時の広報対策本部が日本本社に置かれ対応が遅くなり、現地事情をよく理解していない社員が判断している」とリスク対応の現地化の必要性を説く声もある。このほか、対策としては、PL 保険の付保や、弁護士等の専門家の協力を得ることなどが挙げられる。中国製造物責任の取り扱いの実務と対応については、ジェトロのウェブサイトでも情報提供している<sup>注41)</sup>。

### 3. 競合相手の台頭

中国では地場企業を含めた競合相手との競争が激化している。かつては、地場企業の製品は安価であるものの、技術力はなく品質が劣るとされていた。しかし、近年では地場企業の技術力は急速に向上している。

日系企業からは「地場のライバル企業は、ここ数年で急速に台頭・レベルアップしている。当社の案件のうち、競合に奪われたものもある」「これまでは、競争相手は日系企業や欧米企業だったが、今は中国企業もライバルとなっている。各事業も強みや特別な機能がないと生き残れない」「中国企業が力をつけてきており、脅威である。これからは中国企業が主力相手になりうる」との声もある。中国での営業・販売面で競争力強化に必要なポイントは以下のとおりである。

#### (1) マーケティング

中国全土で成功している企業には地域ごとにマーケティング戦略を作成し、商品展開を行っている企業が多い。しかし、中国全土を販売ターゲットとすることは大きなコストがかかる。まず重点的な地域・区域を選定して、そこでのビジネスモデルを確立した後で、他地域への拡大を考えるケースが一般的だ。

#### (2) 中国人人材の活用

中国でのビジネス展開においては、中国人人材の活用が有用である。優秀な人材を採用するために、大学での寄付講座やインターンの受け入れ、奨学金給付などを通じて自社をPRしている企業もある。採用後の人材育成については日本人管理職が「自社のビジョン」を明確に示し、仕事を通じてレベルアップしている実感を持たせることが重要である。中国人は必ずしも金銭面だけで会社への帰属を判断しているわけではなく、「待遇（給与・報酬）」「成長機会」「職場での人間関係」のバランスを取る必要がある。

また、マネジメントクラスについても日本人駐在員だけで固めず、中国人人材を積極的に登用することもモチベーションに向上につながり、日本人には対応が難しい中国企業や中国人との折衝力が期待できる。

#### (3) 研究開発 (R&D)

これまで日系企業は R&D 拠点を日本に設置し、国内と同様の製品または使用を若干変更した製品を中国で販売してきた。しかし、中国市場では地域・世代により所得・消費スタイル・嗜好が大きく異なる。また、これまで日系企業がターゲットとしてきた高所得者層とは異なる中所得者層の台頭が著しい。中国に R&D 拠点を設置し、市場ニーズに合致した製品・サービスを開発することにより売り上げ拡大が期待できる。

日本の R&D 拠点とのすみ分けのため、①日本でコア技術を開発し、それをベースに中国で仕様などを調整し、品ぞろえを増やす、②中国で販売する製品は、最初の段階から中

国で研究開発を行う、③ハイエンド商品は日本で、ミドル・ローエンド商品は現地で開発するなどの方法が考えられる。

#### **4. 在庫リスク（需要予測の困難さ）**

在庫リスクは、製造業、卸小売業など多くの業種の企業に共通した課題である。特に中国は4兆元の景気刺激策による需要の急増があった一方で、その後は過剰生産設備の淘汰の推進にみられるように、政府のマクロ経済政策により需要が大きく左右される傾向が強い。従って、自社および取引先の業種が政策においてどのような位置付けにあるのか（拡大なのか、縮小なのか）を把握することは、在庫リスクを軽減する上でも重要となる。

中国経済は2012年に入り減速が顕著となり、日系企業からも取引先からの注文が鈍ってきたという声が聞かれており、生産の縮小を余儀なくされる企業も増えている。このような景気下降局面においては、特に中堅・中小企業にとっては在庫を極力減らしながらも取引先からの要望にいかに対応できるかが大きな課題となる。注文にすぐに対応できなければ、取引を打ち切られる可能性もある。

生産のサプライチェーン・マネジメント（SCM）は、大手企業が需要予測や出荷情報などを取引先の中堅・中小企業に伝え、情報共有することで互いの在庫を極小化することが目的の一つにある。とはいえ、需要予測がより難しい中国においては、大手企業などの取引先からの注文を待つのではなく、自ら自社の川下企業に対し、需給予測を確認し生産計画を調整することが重要となる。

中国では日本ほど系列関係が強固ではないため、中堅・中小企業は取引先が日系企業であっても、自社でSCMに対応した在庫管理を体系化することが求められる。

### **〔9〕事業再編**

#### **1. 事業撤退の方法**

中国事業からの撤退方法には、「出資持分譲渡」「清算」「破産」、また、一時的な便法としては、「休眠」「経営請負」等がある。実務的には、「出資持分譲渡」「清算」の二つが撤退の方法になる。

##### **（1）出資持分譲渡**

「出資持分譲渡」は、現地パートナーまたは第三者に自分の出資持分を譲渡して、会社を存続させるやり方で、買い手がいれば最も摩擦が少ない方法である。ただし、「出資持分譲渡」の場合にも「清算」等と同様、出資者全員の合意、董事会の特別決議（全会一致）、対外経済貿易委員会（商務部門）の批准、工商行政管理局への変更登記、営業許可書の出資者変更等の手続きが必要となる。既存のパートナーが買い手となる場合には、問題は少ないが、パートナーの賛同を得ることができない第三者への譲渡の場合には、パートナー

との交渉に非常な労力を要する場合がある。

また、留意点として、合弁の場合には、既存のパートナーに優先買取権があること、第三者に譲渡する条件が既存のパートナーに対する条件より有利であってはならないこと、外商投資企業の出資持分がゼロとなった場合には、内資企業としての地位となるために、会社変更登記を取る必要があること、外商投資企業ゆえの恩典がなくなる等の点が挙げられる。

## **（２）清算**

「清算」は、債務の全額を弁済する可能性がある場合にのみ可能となる。

## **（３）破産**

「破産」は企業が債務超過の状態に陥り、自社で完全な債務弁済が不可能なために、裁判所の監督の下で企業資産の換金と債権者への分配を行う方法である。ただし、現状では裁判所が受け付ける破産案件の件数・金額に枠を設けており、外商投資企業案件で破産を受け付ける可能性はほとんどないと考えるのが現実的である。

## **２．清算時の注意点**

外商投資企業にとって、出資持分譲渡が可能であれば、比較的問題なく、撤退を完了することができる。それが難しい場合には、通常清算を選択することになるが、経営期間満了前に閉鎖する場合を除き、董事会の特別決議（全会一致）のほか、合弁の場合には出資者全員の合意、原審査・認可機関である対外経済貿易委員会の批准、工商行政管理局の抹消登記等が必要となる。そのため、企業の清算は設立よりもさらなる手間と時間がかかる場合が多いのが実態である。清算の際、企業は以下のような点に注意すべきである。

### **（１）従業員の解雇**

清算に関しては、従業員の解雇問題が発生し、この問題の処理を間違えるとストライキ等の原因になることがある。解雇前 30 日前の本人通知、労働局の事前承認、経済補償金の支払い等があり、これら従業員の解雇に基づく支払いは優先的に行われることとなる。

### **（２）中国側パートナーとの調整**

清算にあたっては、「出資者全員の合意、董事会の特別決議（全会一致）」のほかに、既存パートナーへの優先買取権等の中国側パートナーとの調整が必要となる。

また、中国側パートナーとの交渉が円滑に進まない場合、中国側パートナーが合弁企業法 14 条の規定を利用して、日本側に損害賠償を求める場合がある。日本側としては、これに対して「仲裁」等の法的手段もあるが、現状の裁判所制度では限界があるため、中国側パートナーの同意を取るために日系企業が迷惑料を支払う場合があるのが現状である。

### **（３）現地政府との調整**

清算の場合には、原審査・認可機関である対外経済貿易委員会の批准、工商行政管理局の認可等、すなわち現地の地方政府との調整が必要となる。地方政府によっては、税金の確保の問題や中国側のパートナーに有利に展開させるために（地方保護主義）、「今回の清算申請は定款に定める解散の要件に合致しない」といって、批准、認可を出さない場合もあり、その調整に手間取ることが多い。

### **（４）清算手続き開始後の資産保全**

中国人従業員に社印、銀行印、契約印等を預けている日系企業を見かけることがあるが、その場合には、清算を聞きつけた従業員が勝手に会社資産を売却するリスクがある。資産保全には、まず印鑑管理が重要となる。

また、清算手続き開始前後から中国側パートナーが第三者と組んで、勝手に会社資産を持ち去ったり、破壊したりしないよう監視を強める必要がある。財産の鑑定の時点では、その鑑定結果が中国側パートナーに意図的に有利になっていないか（中国側資産の隠匿、不当評価、仮勘定の中身の妥当性等）、また、日本側が意図しない状況下で中国側パートナーが主導した契約がないか等、契約の中身の確認による資産保全の注意を怠らないことが重要となる。

### **（５）債権・債務の清算**

清算にあたっては、すべての債権・債務を整理する必要があるが、回収可能性の低い債権が帳簿に残っていて、不測の損失が生じたり、未計上の債務が発見され、債務弁済が不可能となる場合もある。その場合、清算委員会は人民法院に対し破産宣告を申請する必要がある。しかし前述どおり、現在では、裁判所が破産を受け付ける可能性はほとんどないため、結果的に撤退自体が不可能となる場合がある。清算作業を開始する前には、債権・債務の精査を行い、想定損益を十分把握する必要がある。

### **（６）清算所得に対する課税問題**

企業の清算過程における資産処分等で得た利益や、債務免除が計上された場合、その清算所得に対しては企業所得税を納税する必要がある。清算時の資金繰り上げに影響を与える要因となるため、注意が必要である。

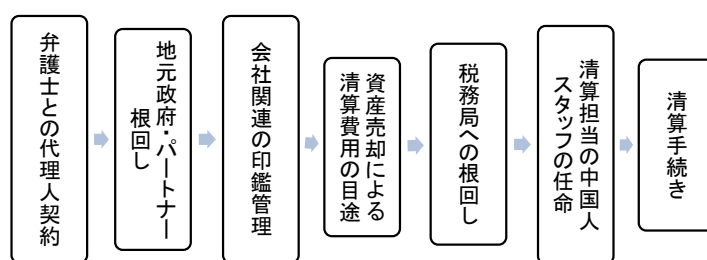
## **３．清算プロセスマネジメント**

清算において上記注意点以外に重要なのが、精算手続きに至るまでのプロセスマネジメントである。従業員の解雇等の問題対処を間違えると、ストライキや資産の強奪、日本人経営者の軟禁等のリスクもある。従って、清算から波及するさまざまなリスクを認識した上で、実施する必要がある。企業の置かれている状況により清算プロセスは異なるが、清

算時には図表 5-19 のような「清算手続きに至る撤退プロセス」を利害関係者に情報が漏れないように行うことが求められる。

さらに、日本人経営者の軟禁等の最悪のリスクを回避するためにも、現地の弁護士やコンサルタントを代理人として契約し、日本人経営者や日本人スタッフが前面に立たないで清算を行う工夫も、実務上重要となる。

図表 5-19 清算手続きに至る撤退プロセス



〔注〕上記は一般的なプロセスであり、実際には企業の置かれている状況により異なる。

〔出所〕筆者作成

#### 4. 事業撤退障壁

中国からの事業撤退には、通常、「従業員」「パートナー」「現地政府」の三つの障壁がある（図表 5-20）。ただし、独資企業の場合はパートナーがいらないため、撤退障壁の状況は幾分軽減される。これらの障壁への対応は、以下で述べるように難易度が高いのが現状である。

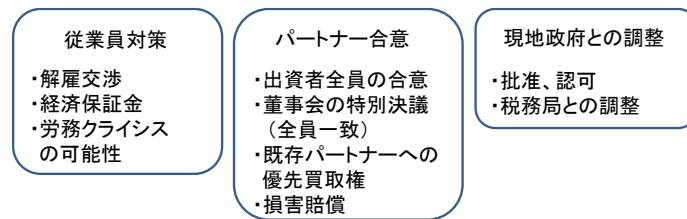
##### （１）従業員

最も難しいのが、従業員との経済補償金の交渉である。経済補償金の法定の計算方法は「勤続年数×1カ月当たりの賃金」となり、総額で12カ月を超えることはない。しかし、この法定額で満足する従業員は少なく、経済補償金は最終的に交渉で決定される。特に、資産売却により経済補償金の原資を捻出する企業の場合、原資にも限度があるため交渉が難航し、撤退業務が停滞する可能性が高くなる。

##### （２）パートナー

パートナーとの紛争では、「仲裁による解決」「訴訟」がある。通常、合弁契約書中に紛争解決の規定として仲裁が定められているが、仲裁の判決が出て、清算が認められたとしても、相手方が仲裁の履行を行わないため、日本側が裁判所に仲裁の強制執行を求める等時間がかかることが多い。また、訴訟は会社法183条により、人民法院への会社解散の請求権を認めているが、条文の細則に不明な点が多く、「外商独資企業にどのように適用されるのか」等不明な点が多いのが実情である。

図表 5-20 中国事業撤退障壁



〔出所〕 筆者作成

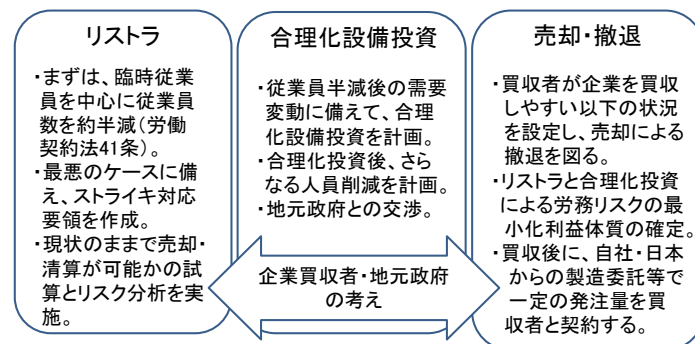
### （３）現地政府

地元政府や税務当局としても、企業の撤退は税収減少、企業誘致上の不利益等から、何の条件もなく認めるということは通常ない。従って、撤退を考える場合には、企業は、地元政府の立場に立ってどうしたら撤退を認められるかを合理的に説明できるようなストーリーを考える必要がある。例えば、中国にグループ会社が数社あるような場合には、組織改編・合理化を前面に出して、撤退する企業を一社に絞り込み撤退の認可を得やすくする等の工夫である。

## 5. 利害関係者に合った中長期撤退戦略の構築の必要性

以上述べてきたように、中国からの撤退は、その障壁が非常に高いのが現状である。従って、大企業等、資金的に余裕のある企業は、以下のような利害関係者との調整を考慮した中長期の撤退戦略を構築し、2～3年をかけて撤退を実施する事も視野に置いてステップ論で撤退戦略を構築する必要がある（図表 5-21）。

図表 5-21 利害関係者に合った中長期撤退戦略の構築



〔出所〕 筆者作成

### （１）リストラの実施による経営改善

経営合理化をする合理性に基づくリストラ案の作成。



## （２）合理化投資による市政府等への協力姿勢

リストラの実施とともに合理化投資を行うことで市政府等への理解を得やすくする等の協力姿勢を示して、上記リストラを実施する。

## （３）経営改善

（１）、（２）を通じて、経営改善を実施。その後に撤退障壁の比較的少ない持分譲渡（売却）を視野に撤退を実施する。

また、今後中国に進出を検討する企業は、以下の様な具体的な「撤退戦略（EXIT STRATEGY）」をあらかじめ用意しておく必要がある。

- ・合弁契約書・定款における解散要件を明示する（累積赤字の割合を決める等、解釈の余地のないような記載が必要）。
- ・上記の解散要件に達した場合、董事会で全会一致に合意する旨を合弁契約書・定款に明示する。

なお、上記で述べた撤退障壁は、中国特有の問題ではない。仮に先進国への海外進出であっても、実態的に外資企業が撤退をする場合には、障壁が高いのが実情である。中国を含む海外進出を検討する場合には、企業は、具体的な「撤退戦略」をあらかじめ用意し、その撤退障壁に備える等の慎重な態度が必要である。

〔注〕

- 1) 「不明」が 0.7%。
- 2) ほかに「冒認出願」「抜け駆け登録」などと呼ばれる。
- 3) 詳しくはジェトロ北京事務所知的財産権部ウェブサイト掲載の「冒認出願対策リーフレット」「中国商標権冒認出願対策マニュアル 2009 年改訂増補版」を参照。
- 4) 中国における職務発明についてはジェトロ「職務発明創造報告書」（2011 年 3 月）を参照。
- 5) ジェトロウェブサイト <http://www.jetro.go.jp/theme/ip/data/manual.html> に掲載。
- 6) 詳細は [http://www.jetro-pkip.org/html/zt\\_16\\_page\\_1.html](http://www.jetro-pkip.org/html/zt_16_page_1.html)
- 7) 営業秘密全般については経済産業省ウェブサイト <http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/trade-secret.html> に詳しい説明がある。
- 8) 中国における営業秘密管理については、ジェトロ「中国における営業秘密管理」（2012 年 12 月）、「中国における営業秘密管理と対策」（2013 年 3 月）に詳しい対策が紹介されている。
- 9) 詳細は [http://www.jpo.go.jp/sesaku/shien\\_gaikokusyutugan.htm](http://www.jpo.go.jp/sesaku/shien_gaikokusyutugan.htm)
- 10) 詳細は [http://www.jetro.go.jp/services/ip\\_trademark/](http://www.jetro.go.jp/services/ip_trademark/)

- 11) 詳細は [http://www.jetro.go.jp/services/ip\\_service](http://www.jetro.go.jp/services/ip_service)
- 12) 人件費を含むコスト上昇への製造業の対応策は、「第5章〔7〕生産」を参照。
- 13) ジェトロ「アジア主要都市・地域投資関連コスト比較」（2013年1月）の製造業の営業担当課長クラスの基本給、諸手当、社会保険、残業代、賞与などを含む年間実負担額（上海2万7,106ドル、横浜9万2,822ドル）で比較。
- 14) ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2012年度調査）
- 15) 中国の「労働争議」の定義には、ストライキ等、争議行為が発生している状態のみならず、労務問題を原因にして発生した労働者個人の紛糾も含まれる。
- 16) 中井邦尚「顕在化する労務問題解決に向け活用が期待される『工会』の役割」ジェトロ『中国経済』2012年12月号
- 17) 恒久的施設（PE：Permanent Establishment）とは、支店や事務所、工場といった事業を行う一定の場所のことを指す。租税条約には、「PE なければ課税なし」という原則がある。
- 18) 中国日本商会『中国経済と日本企業 2013年白書』p36、38
- 19) 中国日本商会『中国経済と日本企業 2013年白書』p38
- 20) 中国日本商会『中国経済と日本企業 2013年白書』p38
- 21) 経済産業省「新興国における課税問題の事例と対策（詳細版）」2013年9月
- 22) 経済産業省「新興国における課税問題の事例と対策（詳細版）」2013年9月
- 23) 中国日本商会『中国経済と日本企業 2013年白書』p40
- 24) 貸出金利から預金金利を引いた数値
- 25) 毎日新聞ウェブサイト 2013年9月25日付
- 26) 預金残高に対する融資残高の比率で75%を下回ってはいけなしとされている。
- 27) 詳細はジェトロウェブサイト [http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/trade\\_04](http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/trade_04) を参照。
- 28) 準備基金が資本金の50%になるまで最低10%の積立が必要。
- 29) ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2012年度）の製造業平均。
- 30) ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2012年度）
- 31) ジェトロ「通商弘報」2008年7月4日付
- 32) 日立製作所ウェブサイト（2013年10月3日アクセス）
- 33) ジェトロ「通商弘報」2008年6月20日付
- 34) ジェトロ「通商弘報」2008年2月6日付
- 35) ジェトロ「通商弘報」2008年7月10日付
- 36) ジェトロ「通商弘報」2008年9月2日付
- 37) ジェトロ「知っておこう中国の土地使用权」（2008年4月）
- 38) 門田壮「中国での環境評価と危険化学品の規制強化の影響－華東進出日系製造業の立地権と産業移転問題の視点から－」ジェトロ『中国経済』2012年11月号
- 39) 法的手続きの詳細については、ジェトロ「中国における債権回収のポイント」

<http://www.jetro.go.jp/world/asia/reports/07000058>、2009 年 1 月を参照。

40) 模倣品対策については本書の「第 5 章〔3〕知的財産権」を参照。

41) ジェトロ「中国における製造物責任と消費者紛争」（2006 年）を参照。

[http://www.jetro-pkip.org/upload\\_file/2007033033743765.pdf](http://www.jetro-pkip.org/upload_file/2007033033743765.pdf)

〔参考文献〕

ジェトロ「中国 GDP 世界第 2 位時代の日本企業の対中ビジネス戦略」（2011 年 3 月）

門田壮「中国進出の法治化リスクー上海アドバイザー相談事例から見た最新傾向ー」ジェトロ『中国経済』2011 年 11 月号

石本茂彦「中国法の最新動向ー近時の主な動きと商業賄賂規制についてー」ジェトロ『中国経済』2012 年 2 月号

日本国際貿易促進協会『国際貿易』第 2037 号（2013 年 9 月 24 日付）

## 第6章 セキュリティーリスクの概要と対応策

中国におけるセキュリティーリスクは多様化しており、①対日抗議行動（反日デモ、不買運動など）、②治安悪化（黒社会、誘拐、盗難など）、③新興感染症（エイズ、SARS、鳥インフルエンザなど）、④従業員の安全管理（健康被害、労働災害など）、⑤情報セキュリティー（情報漏えい、不正アクセスなど）、⑥企業の社会的責任（CSR）などが挙げられる。

### 〔1〕対日抗議行動

反日デモや不買運動などの対日抗議行動は、歴史認識問題などの政治外交問題や愛国教育（反日教育）を背景に発生することが多く、企業側が発生要因をコントロールし、リスクを回避することは難しいが、自社への影響を最小限に抑えるための対策を講じることは可能である。方法としては、①内外のリレーション強化、②社会貢献活動などを通じた地域社会等からの信頼醸成が挙げられる。

#### 1. 内外のリレーション強化

中国でビジネスを円滑に進めるためには「人間関係」（リレーション）を築くことが大切である。特に中国で現地法人を持つ日系企業は、日頃から社内外双方と良好な関係を構築することが対日抗議行動などの緊急事態へのリスク回避策となり得る。

社内リレーションとしては従業員との関係構築が該当する。2012年の中国企業の離職率は18.9%に達し<sup>注1</sup>、世界的にも高い水準といえる。手間暇かけて育ててきた従業員が定着せずに転職を繰り返すことに頭を抱える日系企業は少なくない。従業員と良好な労使関係を構築することで定着率の向上につながり、また、反日デモなどの緊急事態に際して発生し得る便乗ストライキの防止にも効果が期待される。

従業員との良好な労使関係を築くために社員食堂のメニューを多様化したり、社員寮の環境を整備したりと身近なことから取り組む企業が多い。最近では、従業員の誕生日に社内でパーティーを開催するといったケースもある。そういった取り組みを継続的に行うことで従業員と企業の間で信頼関係を構築していくことが肝要といえる。

また、社外リレーションとしては、地方政府や公安当局との関係構築が該当する。定期的に食事を交えた意見交換会を開催する、環境、雇用、福祉など政府関係者の業績につながるようなイベントを積極的に行うなどがその例である。

#### 2. 地域社会等からの信頼醸成

地域社会や地元政府等から信頼醸成を得るため手段の一つとして社会貢献活動がある。実際に、中国で成功する多くの外資系企業は長期的な社会貢献活動を行っている。社会貢

献活動は、企業ブランド、ひいては、日本としてのイメージ向上につながる。対日抗議運動の影響軽減の対策として、社会貢献活動などの取り組みの重要性を認識している日系企業は少なくないが、欧米企業に比べ PR が下手で現地メディアに取り上げられる機会が少ないといわれている。結果的に、社会貢献活動の分野で日本企業の存在感は薄く、あたかも欧米企業に比較して中国への貢献度が低いといった印象を抱かせ、セキュリティーリスクを増大させてしまうことになる。日本企業は戦略的観点から社会貢献活動をうまく PR していくことが求められている。

戦略的な PR 方法として、①展示会などのイベントを利用する、②テレビコマーシャルを利用する、③地元ネットワークを利用するなどが挙げられる。近年では、農村部で小学校を建設するための募金献金活動や、環境保全に関する取り組みなどが行われている。社会貢献活動は即効性こそないものの、中国社会への重要なアピールとなる。

なお、日中関係においては以下のように留意すべき日にちがあり、こうした日は新製品発売やイベントを避けるなど、細心の注意を払う必要がある。

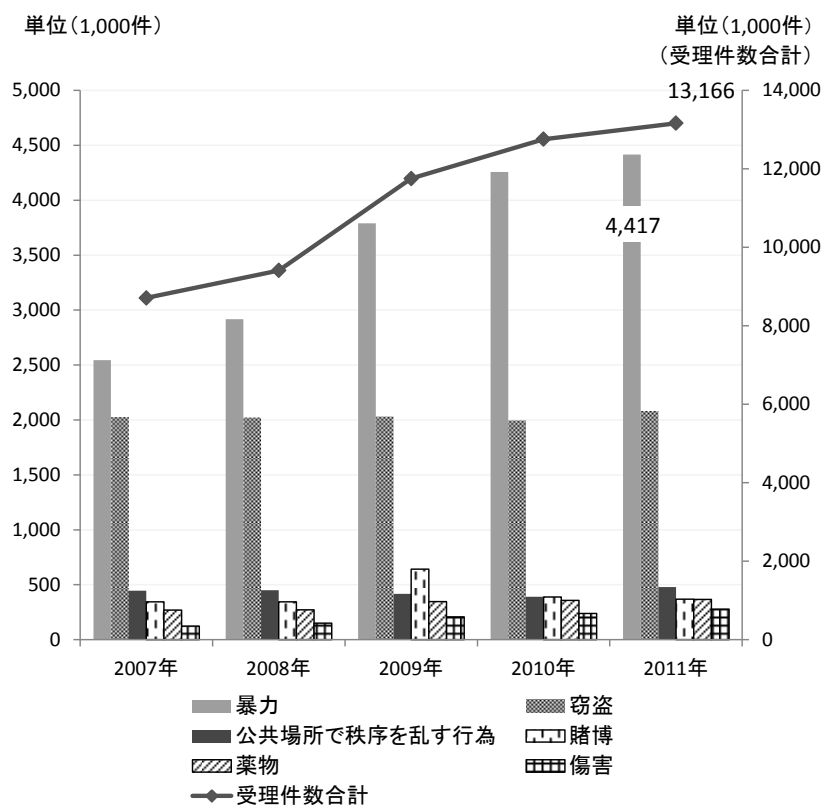
4 月 21～23 日	靖国神社春季例大祭（毎年）
5 月 4 日	五四運動（1919 年）
6 月 5 日	重慶大空襲（1941 年）
7 月 7 日	盧溝橋事件（1937 年）
7 月 25 日	日清戦争の事実上の開戦（1894 年）
※宣戦布告は 8 月 1 日	
8 月 15 日	抗日戦争勝利記念日（1945 年）
9 月 3 日	抗日戦争勝利記念日（1945 年）
9 月 11 日	尖閣諸島国有化（2012 年）
9 月 18 日	柳条湖事件（1931 年）
10 月 17～20 日	靖国神社秋季例大祭（毎年）
11 月 11 日	上海陥落の日（1937 年）
12 月 9 日	一二九運動（1935 年）
12 月 13 日	南京大虐殺（1937 年）

## 〔2〕治安悪化

中国は比較的治安のよい国といわれており、駐在員が誘拐されたり殺害されるといったケースは比較的少ない。ただし、2008 年 3 月にチベット自治区ラサ市で独立を求めるデモをきっかけとして暴動が発生。2009 年 7 月には新疆ウイグル自治区ウルムチ市で大規模な暴動が発生するなど、一部の地域で突発的に治安が悪化することがあり、こういったリスクについては十分考慮しておく必要がある。

また、1980年代以降に急速な経済成長を遂げてきた中国では、所得格差が広がっており、これが一因となって、近年の犯罪件数は公安機関受理ベースで見ると増加傾向にある。件数の多い項目では、暴力と窃盗案件が全体の約半数を占め、また、2011年の犯罪件数（公安機関受理ベース）は前年比3.2%増の1,316万5,583件となった（図表6-1）。

図表 6-1 犯罪件数の推移



〔出所〕 中国国家统计局のデータを基に作成

## 1. 黒社会

中国には黒社会と呼ばれる秘密結社（別名チャイナマフィア）が存在し、売春、密輸、賭博などの犯罪に関わっているケースが多いといわれている。日本企業が直接黒社会とかかわることは少ないと想定されるが、万が一の場合は、公安当局などにいち早く相談するなどの対応が求められる。

## 2. 誘拐

誘拐の目的は、一般的に政治的なものと経済的なものに大きく二分することができる。日本は経済大国で国民が裕福であるというイメージが強く、世界各地で経済的な目的で日本人が誘拐される事件が発生している。中国において直近で発生した日本人を対象とした主な誘拐事件は、2003年の瀋陽市、2007年の深圳市で、2件ともに経済目的であった。

誘拐対象とならないためには、①目立たない、②用心を怠らない、③行動を予知されないの3原則を心がける必要がある。駐在歴が長くなるにつれ警戒心も薄くなりがちだが、油断しないことが肝要である。また、日頃から地元の新聞やテレビなどの報道、インターネットで現地情勢にかかる情報収集を行い、個人で得られにくい情報については日本大使館、総領事館や現地の日本人商工会議所などから入手することも効果的である。

### 3. 窃盗

日系企業の駐在員や出張者らが比較的中国で被害に遭う確率が高いのが窃盗である。近年は集団で窃盗を行う犯罪が増えており、ターゲットを定め、一人が話しかけている隙に他のメンバーが窃盗を働くといったことが特徴である。特に展示会など不特定多数の人間が自由に出入りできる環境においては細心の注意を払う必要がある。また、人が集結する鉄道や遠距離バスの駅においても窃盗団が待機しているケースがあり、これらの場所ではさらに警戒心を高める必要がある。

なお、万が一窃盗被害に遭った際には、旅行保険などで被害額がカバーされるケースもあるので、必ず現地の公安局に盗難届けを提出し証憑を残すことが大事である。

## 〔3〕新興感染症

エイズやSARS、新型インフルエンザといった新興感染症の発生もセキュリティーリスクの一つである。

### 1. エイズ

中国衛生部によると2012年10月末までに中国で報告されたHIV感染者数は約49万人である。他方、国連エイズ合同計画(UNAIDS)によると、2011年末時点で人口の0.058%を占める約78万人がHIVに感染しているという。感染が確認されたのは31の省・自治区・直轄市で、感染者数が多い地域は雲南省、広西チワン族自治区、四川省、河南省、新疆ウイグル自治区、広東省で、全体の75.5%を占める<sup>注2)</sup>。感染者数と感染報告者数の間に大きな差が存在しており、感染者数の多くが政府に報告されていないことがうかがえる。

中国国家衛生・計画生育委員会によると、新規感染者のうち、学生などの若年層の増加が顕著で、2012年の若年層の新規感染事例は前年比24.5%増の1,700件にのぼる。また、2012年の新規感染者の感染原因の1位で約9割を占めるのが性交渉による感染である。

中国政府は2012年1月、「中国エイズ抑制・予防治療第12次5カ年計画」を定め、エイズの新規感染者の減少および死亡率の低減、エイズに対する偏見をなくすことなどを目標に掲げている。また、感染率の高い重点地区などにおいては、2010年比で、新規感染者数を25%減、死亡率を同30%減と具体的な数値目標を設定している。

## 2. 重症急性呼吸器症候群（SARS）

重症急性呼吸器症候群（SARS）は 2002 年 11 月に中国広東省で 1 例目が確認された。世界保健機関（WHO）への報告が翌年 2003 年 2 月となったことから、効果的な予防策が取られずに人から人へと感染し、被害が世界中に拡大した。発生から 2003 年 7 月の WHO が終息宣言を出すまで、全世界の感染者数は 8,096 人、死者は 774 人に達した。うち、感染が最も多かったのは中国で、感染者数が 5,327 人、死者が 349 人であった。これまで感染が確認されたのは 29 カ国・地域で、終息宣言後も 14 人の SARS 患者が中国、シンガポール、台湾で報告されている<sup>注3)</sup>。

## 3. 鳥インフルエンザ（H7N9 ウィルス）

2013 年 3 月、中国衛生と計画出産委員会は上海市と安徽省で鳥インフルエンザ（H7N9 ウィルス）に感染した患者が 3 名確認されたと公表した。同事例を契機に中国本土や台湾で計 135 人（うち、死者 44 人）ヒトへの感染事例が確認されている<sup>注4)</sup>。

世界一の人口を持つ中国において、感染症はいったん流行すると拡散スピードが早く、早期の徹底した対策が肝要である。こうした感染症が発生した場合、進出企業にとって最大のリスクは自社の生産拠点で従業員に感染者が発生し、操業停止に追い込まれることである。これに次ぐのが自社の取引先で感染者が発生し、自社製品の生産に必要な部品・原材料が調達できない、もしくは自社製品が納入できないといった事態が生じるリスクである。前者のリスクに対応するのが安全管理面、後者のリスクに対応するのが事業面での対策である。

安全管理面では、従業員の安全確保が事業上の最大リスクである操業停止を回避する対策と言える。対策は以下の六つに集約できる。

- ① 対策本部の設置、マニュアル・対策管理規定の作成、テレビ会議といった通信手段の強化などによる社内体制の整備
- ② マスク着用、検温、手洗い、うがい励行など従業員の健康管理
- ③ 時差出勤、シフト制の導入などの勤務体制管理
- ④ 出張の禁止・制限、従業員の外出禁止・制限といった行動管理
- ⑤ 社内・工場の消毒実施などの衛生管理
- ⑥ 外来者の検温・マスク着用の義務付け、外来者の制限など来訪者管理

こうした対策を徹底していけば、自社工場内での感染者の発生リスクはかなり抑えることが可能である。ただ、感染は自宅でも通勤途中でも起こり得る。そういう意味で、何よりも重要なことは、従業員やその家族に対する感染症教育、タイムリーな正しい情報提供だと思われる。

他方、事業面での対策としては、自社製品の生産に必要な部品・原材料が調達できないリスクを回避するために、事前に部品・在庫の積み増しをしておくことが有効である。



また、感染するリスクは駐在員も現地従業員も同じであるため、両者に待遇の差をつけないようにしている企業がほとんどである。しかし、言葉の壁などの観点から駐在員のみが享受できる医療サービスも存在するため、現地従業員の理解が得られるように予め社内  
で説明をした方が望ましい。

## 〔４〕従業員の安全管理

最も身近なリスクであるが、おろそかにされがちなのが従業員の健康管理である。中国での日本人の死因で最も多いのは、日本と同じく心疾患と脳血管疾患である。これらは生活習慣病と関わりが深く、日常の健康管理で防ぐことがある程度可能といわれている。新興感染症など発生予測が難しいリスクに備えることも大切だが、こうした身近なリスクから対策をとっていくことも重要である。

また、身体的な健康問題のほか、うつ病など精神疾患も増加している。中国での生活環境やビジネス習慣の違いが駐在員のストレスとなる場合も多い。また、労働争議などのトラブル処理に追われるような場合には、精神的に特に大きな負荷がかかっている可能性がある。加えて、最近では沿岸部に比べてさらに精神科医が少ない内陸部に進出する企業も増えていることもあり、今後は社員のカウンセリング体制の整備が企業の対応として求められる。

### １．健康被害

中国は急速な経済成長を遂げる一方、微小粒子状物質（PM2.5）をはじめとする大気汚染などの環境問題や、利益追求を背景とした食品添加物や農薬の過剰使用による食品安全問題などによる健康被害が深刻である。中国政府は12・5規画において、環境保護事業の推進や食品安全監督基準を厳格化するなどの政策を打ち出しているが、社会問題として解決するには時間を要する。

これらの問題は中国で生活するすべての人の健康にかかわるため、企業としても従業員の健康被害を最小限に抑える努力が必要である。対策はさまざまであるが、PM2.5被害の際に社内で特殊マスクを購入し、従業員全員に配布する企業もあれば、基準値を超える数値が出た日を外出禁止とする社内規定を設ける企業もあった。また、中国国内の情報収集だけに頼らず、本社でも情報収集を行い、従業員に提供することも対策の一つといえる。

### ２．労働災害

企業にとって最も身近なリスクであるのが現地駐在員の労働災害である。企業の国際化が進展し、今や規模や業種に関係なく海外に拠点を持つ企業が増えている。2011年の中国在留邦人数は14万人を超え<sup>注5)</sup>、駐在員の中には海外経験がほとんどないにもかかわらず、

突然中国の現地法人に派遣されるケースもある。

駐在員は本社と現地をつなぐ重要なポジションであり、プレッシャーも多い。過大な業務量で身体面の疾病を患ったり、また、異国の生活になじめずに心理的なストレスで精神面の疾病を患ったりするケースが増えている。

### **（１）身体的な健康問題**

一般的に駐在員は通常の業務以外にも接待や出張者のアテンドなど業務の拘束時間が長く、業務量も多くなりがちである。不規則な生活を長期にわたって送ることで身体的な健康問題を抱える駐在員も存在する。企業は駐在員に対し健康管理を促すとともに赴任地における保険付与など、万が一の事態に備えることが必要である。

### **（２）精神的な健康問題**

商慣習の違いなどから現地でうまくコミュニケーションがとれず、また、長期の海外生活になじめず精神的な健康問題を抱える駐在員も増加している。これらを回避するため企業は駐在員に、①赴任前研修を受講させ駐在のハードルを低くする、②赴任後に悩みを相談できる環境を整備するといった対策をとることが求められる。現在は海外駐在員向けのメンタルヘルスケア会社が多数中国に進出しているので、それらを活用するのも一案である。

## **〔５〕情報セキュリティー**

インターネットを経由した不正アクセス、顧客・社内情報の漏洩などの情報セキュリティー問題もセキュリティーリスクの一つといえる。対策としては、セキュリティーソフト導入などの一般的なセキュリティー対策のほか、社内のコンプライアンス遵守の徹底など地道な取組みも必要である。

### **１．個人情報を含む情報漏えい**

2013年8月、中国最大級の検索エンジン「百度」（バイドゥ）が運営するインターネット上のファイル共有サイトである「百度文庫」で、日本企業の内部文書が公開されたことが報道された。サイトに資料を公開することでポイントが付与されることから、同ポイント目当てに企業の元従業員や合弁相手が顧客情報や内部文書を漏えいするケースもあった。

これら情報漏えいは一個人が勝手にしたことではあるが、情報管理責任者である企業の管理体制に過失があったことに起因するものとみなされるのが一般的である。情報漏えいは企業に損害賠償など経済的な損失を与えるだけでなく、企業が培ってきた社会的信用の失墜ももたらす。企業は情報管理責任者としてどのように情報管理すべきかを常に意識しなければならない。

情報漏えいリスクへの対策として、従業員に対して、①情報セキュリティ教育を行う、②情報漏えいにかかる誓約書にサインさせる、③アクセス権限を設けるといったことが挙げられる。

また、企業独自で取り組むことが難しい項目については、セキュリティ対策の専門家からアドバイスを受けるといった方法もある。転職率が比較的高い中国において、情報管理を個人任せとせず、コンプライアスの徹底を全社的に強化していくことが求められる。

## 2. 不正アクセス

インターネットを経由した不正アクセスによって、顧客情報の持ち出しやデータ改ざんなどが行われる被害が発生している。特に反日デモ以降、対日抗議行動の二次的影響として日本企業をターゲットとするケースが増えており、予めリスクをヘッジする必要がある。

対策として、①ファイウォールやアンチウィルスソフトの導入などシステム面で防御する、②自社の脆弱性を可視化し管理するなど専門的なツールを導入する、③社内でパスワードの定期変更を促し、ルール化するといった対応が望まれる。

## 〔6〕企業の社会的責任（CSR）

ビジネスは国内外に関わらず、もともとリスクとチャンスが併存するものである。中国も例外ではないが、ビジネスの担当者としては日本や他国との対比から中国ビジネスの実態や特殊性をまず把握する必要がある。

本項は、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下、CSR）の視点から中国ビジネスのリスクマネジメントを検討するものである。CSR の概念規定と、中国側の認識や中国ビジネスの実態を把握した上で、CSR にかかわる中国ビジネスでのリスクを概観し、合わせて関連のビジネスチャンスも考察する。

### 1. CSR に対する認識と研究

CSR に対する研究の歴史は中国では浅い。「中国には古来、企業の社会的責任に類似する倫理思想と実践はあったが、早い段階からこの概念の提起はして来なかった」。そのため「企業の社会的責任という概念は舶来品」であり、「1980 年代において中国に導入された概念」であることを、中国自身が認めている<sup>注6)</sup>。

現在、中国では CSR に対する概念規定およびその分析方法に関する議論が枚挙にいとまがない状況で、「これは理論界が依然として統一した、定義が明確なものを得ていないことを証明している」と言われている<sup>注7)</sup>。

中国の代表的な書物に羅列されている CSR の概念規定に関するものや多くの議論のうち、二つを紹介すると以下のようなものがある。

一つは、CSR とは、特定の社会発展段階において、企業が利害関係者に対して負わなけ

ればならない経済、法規、倫理、自願性慈善ならびにその他の関連責任というものである。もう一つは、CSR とは明確な規定によって企業が負わなければならない責任、例えば企業自身の経営責任、そして経済責任や法律責任、また、明確に規定されていないが負わなければならない責任、例えば、倫理責任、文化責任、公益責任だということである<sup>注8)</sup>。

## 2. 中国における CSR の実施状況

残念ながら、中国の企業社会では CSR 本来の概念、特にその包括的な概念を理解し、うまく実行できる段階にはまだ至っていないのが実情のようである。あえていうならば、「法律上、契約上の要請以上のことを行なう」というところではなく、法律や契約を最低限どう守るか、そして企業経営と倫理において最も基本となる「信用」をどう守るか、という初歩的な段階にいるのが中国社会や中国市場の昨今の実態ではないかと思われる。

実際、報道規制が厳しいと言われる中国のメディアをみても、ビジネス取引にかかわる信用問題のトラブルや、食品安全問題の事件や事故などを取り上げている記事が日常的なものとなっている。

このような実態に対して、中国政府が危機感を持っているのはいうまでもない。「昨今の中国社会では多くの業種（企業）において道德の欠如が見られ、『誠信』の危機が現れている。『誠信』問題に民衆の議論が湧き起り、中国共産党中央委員会と国務院のかつてない高度な関心も呼び起こしている」と、ある中国の幹部が率直に認め、中国側が本格的に対応しようとしていることを紹介している<sup>注9)</sup>。

しかし、前掲のような信用や倫理に関する問題や、事件性のある問題でなくとも、「中国企業の社会的責任におけるレベルは相対的に低いものである」と中国側自身による調査で明らかにされている<sup>注10)</sup>。

ある中国の研究機関の発表によると、業績が良いといわれる国有企業、民営企業、外資系企業のそれぞれのベスト 100 社における CSR に対する意識やその実施状況を調べた結果、うち 205 社（調査対象 300 社の 68.3%）は「傍観状態」だったという。民営企業は 8 割、外資系企業は 8 割近くがこの状態にあり、国有企業の約半数もこの状態にあったという<sup>注11)</sup>。

CSR 関連報告書においては、中国政府が国有企業に対して作成と公示を義務付けしたこともあり、中国では急速に普及するようになってきている。他方、CSR を寄付行為と誤認する向きがあり、一部の企業は CSR を完全に慈善活動と混同しているため、多くの国有企業の CSR 関連報告書は自社の寄付状況に言及し、この部分が報告書のほとんどの紙面を占めているものもあるという<sup>注12)</sup>。

中国の国営メディアでも、中国企業の CSR 関連報告書の質を嘆くニュースが掲載されている。2011 年 6 月末までに中国の A 株上場企業のうち、531 社が CSR 関連報告書を公表し、数的には前年同期比で約 10% 増加したが、うち約 9 割の 482 社は情報不足であり、実質 8 割以上は「不合格」状態にあるという<sup>注13)</sup>。

### 3. 対中国ビジネスとその関連課題

中国市場が成長し、その規模が巨大なだけに日本企業を含む外国企業、あるいは在中外資系企業にとっては中国ビジネスのメリットは大きいものがある。一方、これまで見てきたとおり、CSRの観点からだけでも中国ビジネスには多くのリスクが併存している。

特に日本企業や在中日系企業にとっては、中国とのビジネスや中国でのビジネスは多重的なジレンマに悩まされている。そのうちのいくつかを列記すると、以下のものがある。

#### (1) 「日系企業」がゆえに直面する課題

目下、日系企業が困惑しているのは、「日系企業」がゆえに直面する問題である。日系企業はかねてから取引先を大切にする、品質やサービスは自社の信用を直接反映するものとして、多くの努力をしてきた。とりわけ契約の順守、あるいは品質やサービスなどではこれまでに中国や中国ビジネスの関係者から高い評価を得てきている。このような努力は結果的に取引先や消費者、そして社会全体など企業の利害関係者に対する責任を相対的にうまく果たしてきているために、よい意味において一目置かれる存在であった。

しかし、それがいま、残念なことに政治や外交の影響から、「日系企業」というだけで政府や関連機関、取引先などとの通常の経営活動や商取引などに一部支障が出ているのが実情である。

世界で公認されているCSRの行動基準、あるいは国連や多くの国際機関が提唱しているように、人権尊重の一環として、国籍や人種による差別を禁止している。ところで、これは企業の社会的責任だけではなく、すべての国や地域社会、国民の社会的責任でもある。

個々の担当者や個別企業による対応の限界、あるいはカントリーリスクの一つとして認識することも必要だが、中国の投資環境やビジネスの環境改善を目指し、公平で成熟した市場経済社会の形成のために、企業の日々の努力とともに、国や公共団体、経済団体などもこの問題に対して取り組むことが求められている。

#### (2) 異なる国情や慣習の違いがゆえに直面する課題

CSRの実施において、重要な課題の一つにコンプライアンスへの取り組みがある。法的規制がなくても、一般的な社会通念から何をしてよく、何をしてはいけないのか、比較的に容易に判断できると思うこと自体が、中国ビジネスでは問題となることがある。

日本や欧米の価値判断基準を中国ビジネス、特に中国国内でのビジネスに持ち込むと、公正かつ透明性の高い商取引を行う上で課題に直面することが少なくない。

例えば、ビジネスチャンスも多い中国で取引先や許認可の権限を持つ政府や関連団体の関係者を接待するためにどうすればよいのか、熾烈な競争の中から一つのプロジェクトの受注を勝ち取るために、あるいは多くの注文が見込まれる取引先にどのような条件を提示したらよいのか、世話になった取引先や担当者個人、あるいは政府や関係団体やその担当者個人などに礼をするにはどうしたらよいのか、逆に、企業または担当者個人として取引

先の企業や先方の担当者からある目的のために魅力的な条件提示をされたらどうすればよいのかといった課題が挙げられる。これらの課題と密接に関連するのが腐敗や汚職の問題であり、中国共産党や政府の高官が裁判にかけられた、あるいは省や市レベルの幹部が失脚したというような話題が度々中国のマスコミを賑わしている。

日本企業や日系企業の現地駐在の幹部社員または現地の幹部社員が「現地ではよくあること」「このぐらいのことでは中国では問題にはならない」とわずかでも慢心した場合、企業のブランドや企業グループ全体に重大なダメージをもたらす事件が発生し得るので、重要な課題として心にすることが肝要である。

ただ、受注の獲得や経済的利益の追求など企業の属性からして、このような課題を個々の駐在員や幹部社員の良識に任すことは企業の無責任となり、潜在的なリスクを顕在的なトラブルに発展させるものとなる。企業自身、経営責任者自身が現地の幹部社員を含む全員に明確な指針を示すことが必要不可欠である。

### **（３）自社以外の問題にも責任を負わなければならない時代の課題**

CSR は企業自身、つまり、自社社内、自社グループ内の対応により、対外的、つまり、対社会的な課題や責任だと思われてきたが、昨今では、自社の取引先、それも資本関係のない他社において発生した問題まで自社の社会的責任として問われる時代になってきた。米国のアップル社が中国の企業に製造を委託し、その委託先で発生した諸問題についてアップル社が国際社会と中国で批判されているのがその典型的な事例である。

アップル社の製造委託先（部品の供給先を含め、以下、サプライヤー）は世界中に点在するが、中国に最も集中している。そのサプライヤーの中には、従業員のストライキや自殺事件、爆発や火事、あるいは児童就労問題などを起こした企業がある。そのために、サプライヤーに対する責任のあり方、あるいはこのような取引先からの製品の仕入れなどが問題としてみなされ、同社は世間から批判されることが度々あった。

アップル社は世間からの批判に応えるため、また、自社の経営改善策の一つとして、CSR に関する活動を年度報告書にまとめるだけではなく、サプライヤーに焦点を絞った「サプライヤー責任報告書」を発表したのが意義深い。この報告書において、アップル社は自社のサプライヤーの問題として、児童就労や長時間労働、賃金を含む福利厚生問題、汚染物といった環境問題などが一部に存在すると記し、問題の存在を認めている。そして、サプライヤーのリストと自社が監査や指導を行うにあたってのポリシーを公開し、自社やサプライヤーの問題提起と同時に、改善のための対策やプロセスも記している。

アップル社だけではなく、サプライヤーの開拓と取捨選択、そしてサプライヤーに対する経営指導は多くの企業が行っていることである。その内容は通常、企業機密に該当する事項である。しかし、アップル社は社会的な責任を明確にし、経営の透明性を高めるために自らの対応を公表したのである。自社と資本関係のないサプライヤーまでも含めて社会的責任を果たし、自ら進んで詳細にわたり、この報告書を発表した同社の行動は先駆的だ

と評価すべきである。

しかし、主として中国のサプライヤーの問題点が記されたことに、中国では賛否両論が沸き起こった。アップル社は中国のサプライヤーを利用し、巨額な利益を上げながら自らの責任を果たさず、責任を中国側に転嫁している、と批判する意見が多い。逆に、これらの指摘は事実だと率直に認める意見もある。また、なぜ外国企業にこのような問題を指摘されなければならないのか、これらの問題はそもそも中国企業自体の倫理や管理上の問題ではないか、中国の労働組合はなぜこのような問題提起をしないのか、中国の行政や司法はなぜこのような問題を看過しているのか、という意見も中国で飛び交う。

こうした議論は、中国の実態と中国人の心理をうまく表したものであるため、中国ビジネスに携わる企業関係者はその意味をさらに掘り下げて理解する必要がある。

一方、同社の善し悪しを議論するよりも、企業経営あるいは CSR 実施の観点からはさらに大切な視点がある。この報告書の内容に不足があるにせよ、企業経営にとって高い参考価値があり、多くの示唆が含まれていることが分かる。特に、以下三つの視点が重要だ。

- ① CSR は自社内、あるいは自社グループ内の課題だけではない。資本関係のないサプライヤーを含む、より広い対象に責任を負わなければならない時代に直面していることを、企業は認識を新たにする必要がある。つまり、CSR を適切に実施しないと、社会全体からの非難を招くことがある。自社直接の問題ではなくても自社の経営に深刻な影響をもたらすことがある。
- ② 逆に、CSR に積極的に取り組み、サプライヤーに対しても親身となる経営指導を行ない、運命共同体として共に事業を展開し、拡大することは、多くのビジネスパートナーから支持を得ることができる。すべての利害関係者（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に真摯に情報を公開することにより、より広い理解も得られるものである。グローバル社会における良き企業市民として、結果的に経営の競争力を強めることができ、持続的成長を果たすことができるようになる。
- ③ 中国企業にとってもこの報告書の意義は重大である。今日までの対外貿易において中国国内で発生している問題、あるいは中国企業で発生している問題については、アップル社のような外資系企業によってその責任をある程度負ってきた側面がある。しかし、中国製品や中国企業の国際社会における影響力の増大により、中国企業自身の社会的責任が問われる日がやってくる。そのために、この事実を重く受け止め、中国企業自らの対応が必要である。

#### 4. 日本企業にとってのビジネスチャンス

中国ビジネスにおける CSR の実施は実は日本企業にとってビジネスチャンスである。リスクが多々ある中で、市場も企業も、人間も国家も究極的に向かうのは信頼性の高い社会である。企業経営の目的も本来、すべての利害関係者の満足と企業と社会の持続的な発展である。

そういう意味において、古来の日本企業の「三方よし」の精神は、現代の CSR の源流とみてよいし、その精神とその実施が日本企業の競争優位となるはずである。ちなみに「三方よし」の精神は約 250 年前から日本で言われてきたことであり、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の経営理念である。

自社の持続的な成長と、社会の持続的な発展を図るには、消費者や取引関係者、そして地域社会に絶えず満足を与えられなければならない。100 年以上の歴史を持つ企業が日本に数多い理由や、日本企業本来の競争力の源泉もここに原点がある。顧客を含むすべての利害関係者の信頼を勝ち取り、地域社会に受け入れられた結果が企業の持続的な発展でもある。

日本で 100 年以上の歴史を持つ企業は 1 万 9,518 社もあるという。また 200 年以上の歴史を持つ企業は 3,113 社と世界で最も多い。2 位のドイツ(1,563 社)、3 位のフランス(331 社)、4 位の英国(315 社)などを大きく引き離している。

中国企業との状況対比に関して、ある中国の学者の調査によると、欧米企業の平均寿命は 12.5 年、日本企業は 30 年だが、中国企業の平均寿命は 3.5 年だという。また、別の調査によると中国の民営企業の平均寿命はわずか 2.9 年だという<sup>注 13)</sup>。

国別に企業の平均寿命を正確に知るのは困難であり、上記のさまざまな数値は参考程度のものだが、なぜ日本に長寿企業が多く、中国では短命な企業が多いのか、その理由を考えるためのヒントがここに内包されている。つまり、日本企業は自らが持つ本来の競争優位に対してもっと自覚する必要がある。そして、黙々と努力するのも大切だが、その努力と利害関係者全体に与えるメリットを広く一般社会にも分かりやすく説明する必要がある。

これは、個々の企業のためだけではなく、成熟した市場経済の形成のために必要なものである。より具体的にいうならば、どの企業が真に信頼できる製品やサービスを提供しているのか、どの企業が真に利害関係者全体に利益を与えているのか、どの企業が真に社会の持続的な発展のために努力しているのか、などを世間全体に知らせ、消費者を含む利害関係者全員が「効き目」を持つようにし、この全体の「目」の中でより良い市場とより良い社会の形成を図っていくことが重要である。

〔注〕

- 1) 米国系人事コンサルティング大手のエーオン・ヒューイット「2012 年全国人的資本情報研究報告」に基づく。
- 2) 2012 China AIDS Response Progress Report 参照。
- 3) WHO Global Alert and Response (GAR)
- 4) WHO : Human infection with avian influenza A (H7N9) virus – 11 AUGUST 2013
- 5) 外務省「海外在留邦人数調査統計」平成 24 年版(平成 23 年 10 月 1 日現在)
- 6) 陳宗興・他主編『中国企業社会責任建設 藍皮書(2011)』人民出版社、2011 年
- 7) 注 6 に同じ。



- 8) 中国「中国経営網」(中国経営報電子版) 2011 年 12 月 5 日付
- 9) 中国「中国網」2009 年 10 月 21 日付『中国企業社会責任藍皮書』(2009)
- 10) 中国「新華社」(新華網) 2011 年 11 月 9 日付転載の中国「南方日報」記事「社会科学学院が 2011 年企業社会責任藍皮書を公布」による。
- 11) 『中国企業社会責任建設藍皮書』(電子版) を参照。
- 12) 注 10 に同じ。
- 13) 本項は下記論文の一部を援用している。  
杉田俊明「CSR と中国ビジネス 企業の競争力向上と健全な市場機能の整備に向けて」  
真家陽一編著『中国新時代の経営戦略』ジェトロ、2013 年

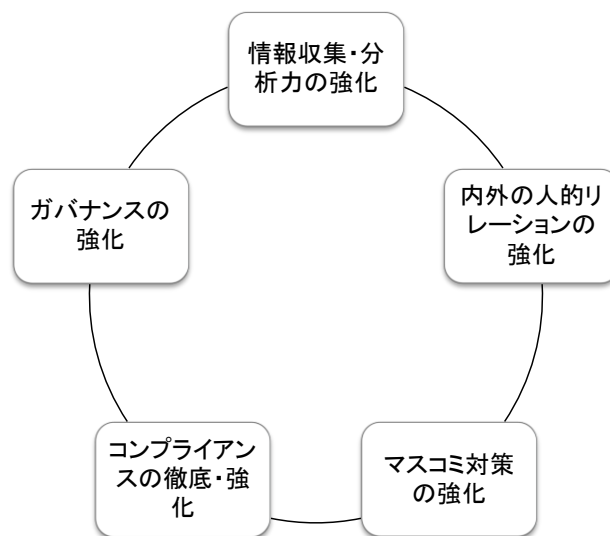
## 第7章 チャイナリスクマネジメントのポイント

中国における事業展開においては、チャイナリスクを十分に把握し、対策を検討しておくことが肝要である。特に反日デモ、労働争議の増加、新型インフルエンザの発生など新たなチャイナリスクの顕在化を受けて、進出日系企業はリスクマネジメントの一層の強化を図る必要がある。その際には「マネジメント体制の強化」と「ビジネス戦略の再構築」の両面から検討していくことが重要である。

### 〔1〕 マネジメント体制の強化

マネジメント体制の強化に向けてのポイントとしては、①情報収集・分析力の強化、②内外の人的リレーションの強化、③マスコミ対策の強化、④コンプライアンスの徹底・強化、⑤ガバナンスの強化の5点が挙げられる（図表 7-1）。

図表 7-1 マネジメント体制強化におけるポイント



〔出所〕 各種資料、ヒアリング等を基に作成

#### 1. 情報収集・分析力の強化

中国ビジネスにおいては、市場動向の変化が速いことや法制度の改正が頻繁に行われることなどから、リスクマネジメントとして、これらの動向をいち早く捉え、的確な対策を打っていくことが求められる。その要となるのが情報収集・分析力の強化である。

中国における情報源は、①メディア報道や政府発表、②進出企業、③現地政府関係者、④外部の専門家等に大別できる。①、②は「基礎的情報」であり、新聞報道や各政府部門のウェブサイト、あるいは中国日本商会（商工会議所）など幅広いソースからの情報収集

が可能である。他方、③、④は各企業の取り組みがモノをいう世界、いわば「応用的情報」であり、その収集・分析はビジネスチャンスを獲得し、かつ適切なリスクマネジメントを行っていくための重要なポイントといえる（図表 7-2）。

図表 7-2 中国における主な情報源

	情報源	収集できる情報の事例	収集方法
基礎的 情報	①メディア報道、政府発表	政治・経済動向	新聞、政府ウェブサイト
		法制度改正情報	
	②進出企業	周辺企業の動向	中国日本商工（商工会議所）等
		各社が抱える課題や対応策	
応用的 情報	③現地政府関係者	法制度改正等、政府の動きの「予兆」	日頃の関係構築
		地域のミクロ情報	
	④外部の専門家等	財務・法律等、事業運営上の対処策	個別の依頼
		周辺企業の横断的な情報	

〔出所〕 各種資料、ヒアリング等を基に作成

### （１）メディア報道、政府発表

インターネットが発達した現在、中国情勢に関する報道は日中両国のみならず、欧米を含めた世界各国メディアから収集することが可能である。常にアンテナを広げ、中国情勢の変化を察知することが重要である。

他方、メディア報道はどうしても二次情報になるので実態と異なる場合も少なくない。従って、メディア報道のみでは中国の実態を把握することは難しく、できるだけ一次情報を収集・分析することにより、中国情勢の変化をいち早く察知、それをマクロ・ミクロの視点でそれぞれ分析し、然るべき対策を打ち出していくことがリスクマネジメントにおいては大事である。

### （２）進出企業

日頃から進出日系企業同士の会合などに参加し、横のつながりを持つことも肝要である。また、日系企業のみならず、他の外資系企業や地場企業と情報収集のためのネットワークを幅広く構築していくことも必要であろう。

印刷大手の凸版印刷（本社：東京都千代田区）は、「反日デモや新型インフルエンザの発生時に駐在していた実感として、現地で正確な情報をリアルタイムでつかむのに苦慮した。対応策として、他の日系企業や中国人従業員のネットワークを駆使して情報を収集し、リスク回避を図った」と語る<sup>注1)</sup>。

また、産業用計測機器の専門メーカー松島機械研究所（本社：福岡県北九州市）は、リスク管理の一環として、「現地法人でも地元政府をはじめ、さまざまなルートで情報収集を

行っている。例えば、上海福岡県人会や日系企業との交流などを通じて、生きた情報交換を行っている」と述べる<sup>注2)</sup>。

### **(3) 現地政府関係者**

市場動向や規制関連の情報をいち早く収集するためには、現地政府との日々のコミュニケーションを緊密に取っておく必要がある。特に、政策や法制度の改定は事業運営に大きな影響を及ぼすものとなり得るため、そうしたリスクを軽減するためにも、日頃から地元地方政府と良好な関係を築き、最新の情報・動向を収集し、対策を打つことが必要といえる。

2007年に江蘇省常熟市に現地法人を設立し、全熱交換器などの省エネルギー・環境保全機器の開発・生産を行っている西部技研（本社：福岡県古賀市）は、リスクマネジメントにおいて必要となる現地情報の収集については、「進出先の常熟東南経済開発区管理委員会には、規制・法律情報の定期的な提供などでサポートしてもらっている。当社のような中小企業が中国に進出して事業を行う場合は、地元政府との関係構築は非常に重要だと思う」と強調している<sup>注3)</sup>。

### **(4) 外部の専門家等**

広大で多様性に富み、変化のスピードが速い中国においては、自社のみでの情報収集・分析が難しいケースも少なくない。こうした場合には、外部の専門家等の活用も検討すべきである。法務・労務問題に関してはコンサルティング会社や弁護士事務所、財務・税務問題については会計士事務所などに相談するほか、ジェトロなどの公的機関や取引銀行などから情報収集するなど、幅広くさまざまなルートから情報を得られる体制を作っておくことが肝要である。

## **2. 内外の人的リレーションの強化**

中国に限らず開発途上国においては、「人と人との関係」がビジネスに大きな影響を与える場合が多く、その関係を会社の内外で構築していくこともポイントとなろう。良好な人間関係、信頼関係の構築は1日でできるものではなく、駐在員は仕事以外の交流も含め、一歩一歩関係を深めていく必要がある。

### **(1) 社内におけるリレーション**

駐在員と現地従業員との関係作りはリスク回避の点において重要となる。反日デモのような対日抗議行動が発生した際に、最も動揺するのは自社の従業員であり、実際、先般の反日デモの際にストライキが発生した企業もある。あるいは、長年育てた従業員が他社に転職すれば、同時に自社の技術やノウハウが流出する。よって、社内的には日頃から従業員と円滑なコミュニケーションを維持し、安定的な労使関係を構築することがリスクマネ

ジメントにおいては欠かせない。

良好な労使関係作りに関しては、多くの企業が「日頃のコミュニケーションが重要」と口をそろえる。特別な手段は無く、日々のオペレーションを進める中で人間関係を築き、意見を収集し、「不満を貯めさせないようにすること」が何より大切ということである。

中国本土で 1985 年から事業を展開しているセイコーエプソン（本社：長野県諏訪市）は、2012 年 9 月に反日デモが発生した際、生産などに直接的な影響はなかったという。同社はこの背景として、「現地の日本人経営層と従業員の労使関係が良好だったこと」を挙げている。例えば、現地従業員との関係構築においては、目安箱のようなものを設置して投書を受け付け、総経理が回答するというも行っている。また、工会（労働組合）の代表と現地経営層との交流も緊密に行っている。さらに、現地従業員同士の円滑なコミュニケーションもポイントになるため、係長から一部の部長クラスは現地人材を活用しているが、関係がうまくいっているか注意しているという<sup>注4)</sup>。

円滑なコミュニケーションのためには、能力に相応した処遇を行い従業員のモチベーションを上げることも必要である。また、管理職や駐在員のリーダーシップも大事である。転職していく中国人従業員が、建前では「給与面が原因」と言っている、本音は「総経理との関係が上手くいかない」あるいは「その企業に勤めていても将来の発展性を感じられない」といった場合も多いという。そういう意味で、従業員に受け入れられ尊敬されるような人材を駐在員として人選する必要もあるといえよう。

## （２）社外におけるリレーション

中国ビジネスを行うにあたっては、社外的には地域社会や地元政府と良好な関係を構築し、「良き企業市民」としての信頼を獲得することが大事である。日頃から地方政府や公安など政府関係者と交流を行い、最新動向や制度改正の動きを察知するための情報を収集することなどで、今後発生するリスクに備えることが可能となる。

また、問題が起きた時にサポートを受けるためにも日頃の関係構築がカギとなる。ある日系企業は「リスク要件の未然防止には、①自社でできること、②他社と連携してできること、③当局に前もって相談できることがある。③に関しては、地元政府関係者を困った時に頼れる存在にするため、日頃の交流を怠らないことが必要である」と語る。

セイコーエプソンは、「リスクマネジメントの一環として、これまで地元政府や公安などと良好な関係を構築してきた。関係構築に当たっては、中国社会に貢献する活動を行いながら、政府関係者の業績につながるようなイベントを積極的に行ってきた。環境、雇用、福祉など地域で重要視されている政策に協力的な姿勢を示すことが重要だ」との見解を示している<sup>注5)</sup>。

大手中間材料メーカーの日東電工（本社：大阪市）は、2012 年の反日デモでリスクの大きさをあらためて認識。政情リスクへの対応の一環として、2013 年度から社会貢献活動を実格的に開始している。例えば、2013 年 5 月には四川省政府と連携して、貧困地域の小学

校に書籍、サッカーボール、パソコンを提供した。また、こうした活動を地元の新聞やテレビで報道してもらったり、地元政府や当社の中国語のウェブサイトに掲載するといった活動を通じて、地元や従業員のモチベーション向上にも役立てている<sup>注6)</sup>。

### 3. マスコミ対策の強化

マスコミ対策の強化も求められるリスクマネジメントの一つである。反日感情を背景に、日系企業は中国系マスコミの攻撃ターゲットになりやすいという事情がある。よって、マスコミと良好な関係を構築するとともに社会貢献活動を PR していくことが必要である。

#### (1) マスコミとのコミュニケーション強化

中国のマスコミにおけるリスクとして、報道されてしまうと他の新聞やネットに転載が広がるのが挙げられる。一旦記事が世に出てしまうとそれが誤報であったとしても企業に何らかのマイナスのイメージがついてしまうことになりかねないので、いかに誤報や悪質な記事が出ないようにするかが第一段階のメディア対策となる。それには、マスコミとのコミュニケーション、日頃からの消費者への PR が必要不可欠である。

マスコミとは常日頃からコミュニケーションをとっていくことが重要であり、何もしないことはリスクを増大させかねない。具体的には、イベント開催時に招待するほか、年末や春節などの機会に懇親会を開催するなど日頃からの交流を深める心がけが肝要である。また、地方のマスコミとの関係構築も忘れてはならない。広報資料を定期的に送付したり、地方への出張の際に現地マスコミや地方政府の担当者と交流を持つておくことが望ましい。

なお、中国では記者発表会に参加した記者に対して原稿料や車代を渡す商習慣があると指摘する声もあり、慣習上、日本でのマスコミとの付き合い方とは異なる面が存在する点にも留意する必要がある。マスコミとの関係構築のほか、日頃の PR 活動などを通じて、消費者から信頼を得ておくことも重要である。

続いて必要となるのは、記事が出そうな時の対策である。ある企業関係者によると、記事が出る際には何らかの予兆があることが多いという。そしてその予兆があった際には、①事実確認をきちんとする、②記事のマイナスポイントを把握する、③前提としてメディアとのつながりをあらかじめ持つておく、④メディアを所管する新聞出版総署など関係先とも連携し、状況を把握した上で対策をとる、といった対応が重要と指摘する。とにかく予兆をいかに察知するかという点と、①～③までの準備がポイントであるという。

さらに、誤報が出ってしまった際には、まずはそれが事実誤認によるものなのか、記者の解釈や意見によるものなのかを区別してから対応していくことが求められる。そして事実誤認があれば、きちんと指摘することが肝要である。

また、誤報を指摘する際には、相手の反発を招き、関係をこじらせないように留意する必要がある。抗議の結果、さらなる批判的な記事を書かれてしまう事態にもなりかねないからである。ある企業では、専門のリスクマネジメント会社と契約し、問題が起こった際

には対処方法を検討してもらっているほか、中国国内のすべてのメディア（テレビ、ラジオ、新聞、インターネットなど）について、自社の記事がないかウォッチしてもらっているという。

中国で誤報が多い一因には、複数のソースを取材して「裏を取る」という習慣が十分定着していないことがあると見る向きもある。ただし、中国人記者にとって、日本企業への取材は、コンタクト先がわかりづらいなど敷居が高く感じられてしまう場合があるという点も着目すべきである。逆にいえば、日頃から関係を構築しておくことで、記者にとっても取材依頼をしやすくなる。きちんと取材をしてもらえることで、結果的に誤報を招くリスクの軽減にもつながるといえる。

## **（２）転載の利用**

新聞やネット記事に転載が広がる点はリスクではあるが、逆にこうした特徴を利用して、ポジティブな情報を出していくなどの対策を講じている企業もある。

また、転載先のポータルサイトなどの記事は、中国の主要な通信社、新聞、雑誌などに掲載された記事が使われる場合が多い。そのため、まずはこうした中国の主要な通信社、新聞、雑誌などのメディアに良い記事を掲載してもらうように働きかけていくことも重要である。

## **４．コンプライアンスの徹底・強化**

中国においては、法文の解釈や運用について幅があるとはいえ、公正な市場経済のためにコンプライアンス（法令遵守）違反を徹底的に処罰する機運が高まりつつあり、日系企業としても、コンプライアンスの徹底・強化が求められている。しかし、そのような中で、長らく従来の習慣に慣れ親しんだ中国人社員が積極的に売上規模を拡大しようとする際にコンプライアンス違反を本人が知らず知らずのうちに犯っており、ある日、法令違反ということで処罰の対象となる場合がある。

コンプライアンス違反によって、失墜した信用や毀損したブランドイメージを回復させることは困難なだけに、そのようなことが発生しないように、社員一人ひとりに高い倫理観を持たせることが求められている。

企業のなかには、①セールスハンドブックやマニュアルを作成し、コンプライアンスを重視するという企業の方針を常に伝える、②全従業員に対して書面でコンプライアンスを守ることを誓約させる、その上で、③賞罰委員会を設け、処罰される場合にもフェアな手続きで判断する、という体制整備を図っているところもあった。

また、自社のコンプライアンス対策について、取り組み状況を専門家に説明し、どのような課題があるのか具体的に指摘を受け、対策整備を行うことも検討すべきである。リーガルコストを負担したうえで、弁護士事務所や会計士事務所と契約し、対応を相談している企業もある。

## **(1) 商業賄賂等**

今後は日系企業の中国国内販売の拡大に伴い、いわゆる商業賄賂などの問題が発生するリスクが高まることが懸念されている。中国においては刑法規定の贈賄（刑法 164 条規定の会社・企業職員等に対する贈賄罪）だけでなく、不正な競争行為の禁止を目的とする、不正競争防止法上の規定もあるため、たとえ受取人が公務員でなくとも処罰される可能性がある。そのため、現地法人内部では、講習会などを開き、従業員に対して対応方法や事例を情報共有するように周知徹底しておく必要がある。

## **(2) 機密漏えい**

機密情報の漏えいは、企業にとって命取りになりかねないケースもあるので、機密情報そのものを厳密に管理するとともに、不正を許さない組織作りを目指すことが必要である。

## **5. ガバナンスの強化**

日本企業は他の外資系企業と比較しても本社の裁量権が強いとされる。他方、中国事業が日本企業全体にとって重要性を増す中、ガバナンス強化の観点から、本社と現地法人が緊密に連携したかたちでの事業展開を図っていくことが重要となっている。

本社の権限が強いことのマイナス面は、中国事業展開における経営スピードの遅れや柔軟性の欠如、本社との調整や意思決定プロセスの非効率さが指摘される。現地法人と本社との間の温度差による経営の非効率や、本社の方針に左右されて現場で必要な経営ができないといった声もある。本社の中国に対する理解不足を問題点として指摘する向きもある。

こうした問題に対する有効な解決策は現地法人への権限委譲の推進だ。日系企業の場合、他の外資系企業と比較して権限委譲が遅れており、意思決定プロセスにおいて本社の意向が重視されるという声も少なくない。しかし、今後中国市場での販売拡大を推進する企業にとって、現場の細かいニーズの吸い上げや対応、スピードをもった経営の推進のためには、現場での意思決定をより重視することがますます重要になっていくだろう。

他方、現地への権限委譲における問題としては、「日本企業はカンパニー制を採用していることが多く、中国の統括会社と本社全体との利害調整が難しい」「現地での管理を一任できる日本人人材の育成が必要」といった声もあった。

その他、現地法人と本社の円滑な意思疎通を図るための工夫として「経営会議を中国で開催し、中国事業に対する経営陣のコンセンサスを得る」「本部機能の一部を中国に設ける」「関連部署の社員を定期的に出張させ中国を理解させるようにする」といった取り組みを行うところもある。また、「本社自体がグローバル人材の採用やグローバル企業としてのガバナンス・経営視点を持つ必要がある」と本社の国際化の重要性を指摘する声もあった。

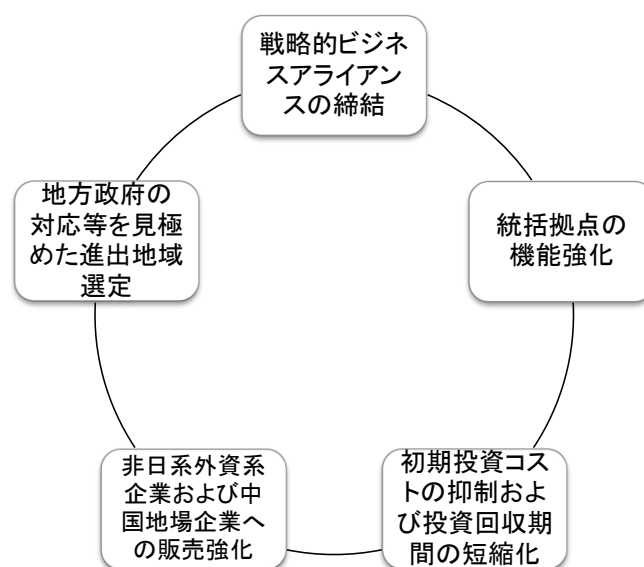
いずれにしても、日本企業の中での中国事業の位置付けが高まる中で、中国事業の成功に向けた本社と現地法人の適切な連携、権限分担のあり方を考え、それを実行に移していくことがガバナンスの強化において重要といえるだろう。



## 〔2〕ビジネス戦略の再構築

ビジネス戦略の再構築におけるポイントとしては、①戦略的ビジネスアライアンスの締結、②統括拠点の機能強化、③初期投資コストの抑制および投資回収期間の短縮化、④非日系外資系企業および中国地場企業への販売強化、⑤地方政府の対応等を見極めた進出地域選定の5点が挙げられる（図表 7-3）。

図表 7-3 ビジネス戦略の再構築におけるポイント



〔出所〕 各種資料、ヒアリング等を基に作成

### 1. 戦略的ビジネスアライアンスの締結

中国ビジネスを成功させるためには、他企業とのビジネスアライアンス（提携）も重要な戦略の一つとなる。効果的なアライアンスが組めれば、相手の強みを活用しつつ、自社の弱みを補完することが可能となり、競争力とリスクマネジメントの双方の強化をサポートする戦略的ツールとなり得る。

ビジネスアライアンスを成功させるには、相互に補完できる点を認識・確認し合うことが重要である。そのためには厳密な SWOT（Strength, Weakness, Opportunities & Threats）分析が欠かせない。自社と提携相手の強みと弱み、機会と脅威を知り、ウィン・ウィンの関係を強化することで、アライアンスの効果が発揮できる。

また、信頼できるパートナーと組むことが大事であり、その見極めを慎重に行うことが必要である。長い間の取引実績やトップ同士の信頼が双方企業の信頼関係構築につながる。ヒアリングからも「信頼関係があって初めて有効なアライアンスが締結できる」との意見は多く聞かれた。加えて、事業の継続性を維持していくには、そのパートナーと信頼関係を長期間にわたって構築していく努力も求められる。

大手化学品メーカーの ADEKA（本社：東京都荒川区）は、今後はリスクヘッジの観点から、「中国ビジネスに精通したパートナーとアライアンスでの事業展開を積極的に進めていきたい。当社の江蘇省常熟市にある台湾企業との合弁企業は、反日デモによる影響もなく、事業は円滑に運営されている。台湾企業は中国ビジネスをうまく行っており、今後、台湾企業との合弁事業は増えていくかもしれない」と述べる<sup>注7)</sup>。

また、日東電工は、「地場企業との提携もリスク対応とマーケット獲得の両面から推進していく。2013 年 5 月にインフラ向け腐食防止材料の製造販売会社を合弁で設立した背景には、政情リスクに対応するには、単独資本よりも中国の力（政治力や販売ネットワークなど）を活用した合弁が有効と考えたこともある。こういった取り組みを通じて、リスクに配慮しつつマーケットも獲得していきたい」と語る<sup>注8)</sup>。

天津市に 2010 年 9 月、現地法人を設立して初の海外生産に乗り出した部品加工メーカーの荻野製作所（本社：群馬県高崎市）は、「当社のような中小企業は、リスク対策に多くの経営資源を投じることは難しい。そうした中で、基本的には合弁相手企業とパートナーシップを構築し、彼らの協力も得ながら、諸問題の解決を図ってきた。そういう意味で、いかに良いパートナーと組むかがリスクマネジメントのポイントだと思う。リスクに自社だけで対応しようとすると、相当の経営資源を割かざるを得ないが、パートナーの協力を得られれば対策コストの削減も可能になる」と強調する<sup>注9)</sup>。

## 2. 統括拠点の機能強化

近年、中国に統括拠点を設立する動きが活発化している。統括拠点とは、一般的には多数の現地法人の業務や機能を統括することで、重複業務による非効率性の改善や、事業拡大に向けたグループ経営戦略の立案を行う会社として位置付けられている。

中国は事業環境の変化が激しく、運営にあたっては日々迅速な対応が求められる。本社の意思決定を仰いでいる間に事業環境が変化し、対応が遅れるといった可能性も否定できない。統括拠点を「中国における本社」と位置付け、相応の意思決定権を持たせることで、問題が発生した際に迅速な対応を行うことが可能となる。

リスクマネジメントの観点では、統括拠点が現地法人における日々のリスク要因や事例を集約し情報を共有しておくことで、グループ全体のリスクマネジメント体制の強化を図ることができる。リスクを体系的に整理し、問題が発生した際の連絡経路や対応方針をマニュアル化することで、突発的なリスクに冷静に対応できる体勢を作っておくことが必要である。

他方、実際に問題が発生した際には、統括拠点がリーダーシップを発揮してそれを解決する。例えば、日本本社と現地法人の間に統括拠点が入ることで、そこに情報が集約されるようにしておく。統括拠点がグループ内におけるリスクマネジメント強化の中心的な役割を担うことで、現地法人がそれぞれの事業に集中できる環境の整備にもつながることも期待される。

凸版印刷は、リスク対応強化とともに各現地法人のマネジメントレベルの向上を図ることを目的に、企業管理公司を設立している。同公司は弁護士資格のある中国人従業員を配置して法務問題に対応するほか、反日デモ時に通関が厳格化したといった情報があつた際には、実態を調査するとともに、安全情報や実務にかかわる通関遅延などのリスクを回避するための情報を収集して各現地法人に提供したという。また、深刻な労務問題が起きた際には、企業管理公司の駐在員、中国人総務・法務スタッフで十分な意見交換を行った上で対策を立てている<sup>注10)</sup>。

### 3. 初期投資コストの抑制および投資回収期間の短縮化

中国でリスクに直面し、多額の損失を被り、それが国内の事業運営に悪影響を及ぼすことを回避するためには、まず、レンタル式のオフィス・工場や各種助成金・補助金の活用などを通じて、初期コストをできるだけ抑制するとともに、突然の法改定や立ち退き要求、家賃高騰のリスクなどを想定し、投資回収期間もできるだけ短く設定していくことが重要である。

特に中小企業は、いきなり進出するのはリスクが高いという現状を踏まえ、販売であればまずは代理店による委託販売、生産であれば委託生産からスタートさせ、それが軌道に乗った段階で現地法人の設立などに移行する、といったかたちでステップを踏みながらビジネスを進めたことで、結果的にはうまくいったケースが比較的多い。

2003年の広東省深圳市でのエンジニアリングセンター設立を皮切りに、水処理事業を展開してきた協和機電工業（本社：長崎市）は、「当社のような中小企業は、『背伸びはしても無理はしない』ことが大事だ。ビジネス戦略は企業の規模や経営資源に応じて策定していくことが重要で、そうしないとリスクも大きい。例えば、最初から工場を造るなど、大規模な投資を行うことは非常にリスクな面がある。当社が10年前に中国に進出した際は、少人数で日本向けの設計業務からスタートした。その後、段階的に規模を拡大しつつ、リスクが少ない事業展開を推進してきた」と述べる<sup>注11)</sup>。

また、中国事業に失敗する可能性も想定し、撤退についてもあらかじめ事業計画に織り込んでおく必要があると思われる。撤退のシミュレーションができていれば、経営者は中国ビジネスを冷静にみていくことが可能となる。ある日系企業は「対中投資の上限を本体の屋台骨に影響を及ぼさない程度の金額に設定している。投資金額と損失金額の上限が社内で設定された水準に達し、かつ事業の見通しが立たなければ撤退する覚悟でいる」との方針を示している。

### 4. 非日系外資系企業および中国地場企業への販売強化

中国に進出する日系企業を取引相手としている日系企業は少なくないが、不買運動のような対日抗議行動が発生した場合、自社に直接的な影響が及ぶだけでなく、その影響を受けた取引先から仕事の発注が来ないという間接的な影響を受けて売り上げが減少するリス

クもあり得る。従って、日系企業だけでなく、非日系外資系企業および中国地場企業にも販売を強化しておくことは、このような事態に対するリスクヘッジになるとともに、中国市場でのさらなる販売拡大に寄与することも期待される。

ある日系自動車部品メーカーは「2012 年 9 月に発生した大規模な反日デモでの影響で、日系自動車メーカーの販売台数は大幅減を余儀なくされたが、当社が受けた影響は軽微だった。当社のオンリーワン製造技術の強みで、販売先を日系のみならず、中国地場企業や外資系各社に分散していた結果だ」と語る。

他方で、非日系企業に販売を拡大することは、代金回収リスクが高まることにもつながるので、与信管理がさらに重要になることに留意する必要がある。

## 5. 地方政府の対応等を見極めた進出地域選定

中国の地方政府の中には、外資系企業の中でも特に日系企業の進出を強く期待しているところが少なくない。中国事情に詳しいキヤノングローバル戦略研究所の瀬口清之研究主幹は、その理由として以下の 3 点を指摘する。

- ① 日系企業は進出を決定するまでは時間がかかるが、一度進出すると撤退しない。
- ② 各国企業の中で最も業績がいい。日系企業の多くは中国で得た利益を本国に送金せず、現地に留保して再投資を行うために活用するケースが多い。このため、日系企業は現地で税金を納めて地方経済に貢献している。
- ③ 中国人従業員の教育・育成に力を入れ、中国の労働力の質の向上に貢献している。これは地元の労働力の質向上につながるため、地元政府から高い評価を得ている。

その上で、瀬口研究主幹は「日本は中国との間で政治・外交上の摩擦の火種を常に抱えており、日系企業は他国の企業とは異なるリスクに晒されている。その点を考慮すれば、日系企業が地元政府との信頼関係を構築し、地域経済に貢献し、評価を高めていくことは、大きな意義があると言えることができる」との見解を示している。

日系企業の投資を必要としている地方政府は多いが、他方、当然のことながら政府ごとに日系企業に対する対応は異なる。従って、今後は進出先の政府がどれだけ日系企業に対して協力・支援してくれる意向があるのかを、これまで以上にしっかりと見極めた上で、進出地域を選定していくことが求められる。

ある日系企業は投資先の選定において、約 40 カ所を調査して絞り込み、そのうち、10 カ所を経営者が実際に訪問した上で、さまざまな要素を勘案して現在の進出地に決定したが、最終的には「地元政府から厚いサポートが得られるかどうかポイントだった」と語る。同社は「当社の進出する開発区は、協力工場や物流業者の紹介のみならず、些細なトラブルでも親身になってサポートしてくれることが多々ある」と指摘、地方政府の協力・支援により円滑な事業運営ができているという。

〔注〕

- 1) ジェトロ「通商弘報」2013年10月3日付
- 2) ジェトロ「通商弘報」2013年10月17日付
- 3) ジェトロ「通商弘報」2013年10月10日付
- 4) ジェトロ「通商弘報」2013年10月2日付
- 5) ジェトロ「通商弘報」2013年10月2日付
- 6) ジェトロ「通商弘報」2013年10月4日付
- 7) ジェトロ「通商弘報」2013年10月1日付
- 8) ジェトロ「通商弘報」2013年10月4日付
- 9) ジェトロ「通商弘報」2013年10月7日付
- 10) ジェトロ「通商弘報」2013年10月3日付
- 11) ジェトロ「通商弘報」2013年10月8日付

〔参考文献〕

ジェトロ「中国 GDP 世界第2位時代の日本企業の対中ビジネス戦略」2011年3月

## 中国リスクマネジメント研究会 委員

服部 健治 (中央大学大学院 戦略経営研究科 教授) (座長)  
瀬口 清之 (キャノングローバル戦略研究所 研究主幹)  
高原 彦二郎 (コンサルティング ション 代表取締役社長)  
西原 真司 (三菱商事 企画業務部 国内・東アジアチームリーダー)  
茂木 寿 (KPMG ビジネスアドバイザー ディレクター)

## 執筆者一覧

(執筆順)

服部 健治 (中央大学大学院 戦略経営研究科 教授)	序論
高原 彦二郎 (コンサルティング ション 代表取締役社長)	第1章、第5章〔9〕
茂木 寿 (KPMG ビジネスアドバイザー ディレクター)	第2章、第4章〔3〕
真家 陽一 (ジェトロ海外調査部 中国北アジア課長)	第3章、第7章
佐々木 智弘 (ジェトロ・アジア経済研究所 地域研究センター東アジア研究グループ長)	第4章〔1〕
清水 顕司 (ジェトロ海外調査部 中国北アジア課 課長代理)	第4章〔2〕、第5章〔6〕
江田 真由美 (ジェトロ海外調査部 中国北アジア課)	第5章〔1〕〔2〕
河野 円洋 (ジェトロ海外調査部 中国北アジア課)	第5章〔3〕〔8〕
小宮 昇平 (ジェトロ海外調査部 中国北アジア課)	第5章〔4〕
日向 裕弥 (ジェトロ海外調査部 中国北アジア課 課長代理)	第5章〔5〕〔7〕
方 越 (ジェトロ海外調査部 中国北アジア課)	第6章〔1〕～〔5〕
杉田 俊明 (甲南大学 経営学部 教授)	第6章〔6〕