

株式会社日本政策金融公庫
国際協力銀行 (JBIC)

JBIC 中国レポート

2011年

1

月号

新公布法令情報	2
主な新公布法令	2
新公布法令解説 1	6
所得に対する租税に関する二重課税の回避及び脱税の防止のための日本国政府と 中華人民共和国香港特別行政区政府との間の協定	
新公布法令解説 2	9
蘇州及び東莞において加工貿易のモデルチェンジ・グレードアップ試行業務を 展開することに関する通知	
中国智库— 寄稿 (毎号掲載) 富士通総研経済研究所 主席研究員 柯 隆.....	12
在中国日系企業投資戦略への新たな提案	

JBIC 中国レポート

本レポートは、株式会社日本政策金融公庫 国際協力銀行 香港駐在員事務所が、日系企業の皆様の中国に於けるビジネスの参考になりそうな投資、金融、税制等にかかる生の情報を集め毎月発行するものです。本レポートに関するご質問・ご要望等ございましたら、当事務所までご照会下さい。

また、本レポートはホームページでも御覧頂けます。

(<http://www.jbic.go.jp/ja/report/reference/index.html>)

株式会社日本政策金融公庫 国際協力銀行 香港首席駐在員
荒澤 一之

新公布法令情報

主な新公布法令【1】

(直近 3 ヶ月にて公布された新法令のうち、特に重要と思われるものについて会社設立・M&A、債権管理、労務管理、税関管理、税務・会計、外貨管理、その他の項目別にとりまとめたもの。また、マークアップされた法令等については解説等を掲載。)

・ 会社設立・M&A

法令名：	外国企業常駐代表機構登記管理条例		
公布部門：	国務院	文書番号：	国務院令第 584 号
公布日：	2010 年 11 月 19 日	施行日：	2011 年 3 月 1 日
概要等：	外国企業駐在員事務所の設立手続等管理は、実務上、簡素化が進んでいたが、2010 年以降、駐在員事務所のコンプライアンス違反が目立つことへの対処として、強化に転じている【2】。本条例は、2010 年 1 月施行法令により定められた代表の人数制限に関し確認する外、現行「外国企業常駐代表機構登記管理に関する弁法」(本条例の施行に伴い廃止される。)と比較してやや詳細な規定を定め、管理強化を図るものである。		

¹ 本来、法令の公布は、中央性法規については国務院の、地方性法規については地方人民政府の承認を経る。本レポートでは、かかる公布手続きを経たことが確認できない法令、規範性文書(法令以外の文書)についても、便宜上、その発出日を公布日として表記。施行日については、規定により確認可能であるものについてのみ、表記している(「-」は未確認の意)。また一部法令については、遡及施行されている。

例) 企業所得税法に基づき制定された税務通達

公布日：2009 年 7 月 1 日、施行日：2008 年 1 月 1 日(遡及適用)。

² 「外国企業常駐代表機構の登記管理をより一層強化することに関する国家工商行政管理総局及び公安部の通知」(工商外企字[2010]4 号) 本誌 2010 年 3 月号「新公布法令解説 1」にて解説。

・ 税関管理

法令名：	「税関の加工貿易貨物に対する監督管理弁法」改正に関する決定（二）		
公布部門：	税関総署	文書番号：	税関総署令[2010]195号
公布日：	2010年11月1日	施行日：	2010年12月5日
概要等：	2004年施行「税関の加工貿易貨物に対する監督管理弁法」に対する第2回改正。改正により、審査認可を経ることにより加工貿易貨物を抵当（担保）に供することが可能とされた外、外注加工について担保の差入れを要する場合等が新たに規定された。		
法令名：	税関の企業分類管理弁法		
公布部門：	税関総署	文書番号：	税関総署令[2010]197号
公布日：	2010年11月15日	施行日：	2011年1月1日
概要等：	輸出入貨物の荷受人・荷送人及び通関企業の分類管理について規定した、2008年施行「税関の企業分類管理弁法」を廃止させ、新たに同趣旨の法令を制定したものの。企業に対する5段階（AA、A、B、C、D）の評価・分類に関し、輸出入貨物の荷受人・荷送人に係る分類及び、通関企業に係る分類のそれぞれについて、要件を調整。本弁法の公布に関連して、分類管理申請書等、関連法定書式が改正されている（税関総署公告[2010]78号）。		

・ 税務・会計

法令名：	所得に対する租税に関する二重課税の回避及び脱税の防止のための日本国政府と中華人民共和国香港特別行政区政府との間の協定		
公布部門：	—	文書番号：	—
公布日：	2010年11月9日（署名）	施行日：	—
概要等：	2010年3月に基本合意した、日本と香港との間の租税条約が署名されるに至った。発効後は、香港居住者／香港法人が取得する日本国内源泉投資所得に係る税負担が軽減される。また、日本と香港との間での租税に関する情報交換が可能となる。 → 新公布法令解説1参照		
法令名：	外資企業から都市保護建設税及び教育賦課費を徴収することに係る問題に関する通知		
公布部門：	財政部、国家税務総局	文書番号：	財税[2010]103号
公布日：	2010年11月4日	施行日：	—
概要等：	本通知は、2010年12月1日より外商投資企業及び外国企業並びに外国籍個人に対しても課されることとなった都市保護建設税及び教育賦課費の課税・徴収開始【 ³ 】に関連し、新たに課税・徴収対象とする取引を、課税標準とされる流		

³ 「内外資企業及び個人の都市保護建設税と教育費附加を統一することに関する通知」（国発[2010]35号。本誌2010年12月号に概要等掲載。）に基づく。

	<p>転税（増値税、営業税、消費税）の納税義務が同日以降生じた取引とすることを明確化した。これにより、流転税の納税義務が 2010 年 11 月 30 日までに生じた取引については、都市保護建設税及び教育賦課費の対象とされない。</p>	
法令名：	地方教育賦課費政策統一に関する問題に関する通知	
公布部門：	財政部	文書番号： 財綜[2010]98 号
公布日：	2010 年 11 月 7 日	施行日： —
概要等：	<p>本通知は、従来、地方によって実施状況が異なった、地方教育賦課費の徴収の扱いを統一することを定める。本通知により、地方教育賦課費の徴収は、流転税（増値税、営業税、消費税）の納付税額を徴収標準とし、一律 2%とされた。2010 年 12 月 1 日より外資企業等に対しても、都市保護建設税課税と共に教育賦課費の徴収が開始されたが【4】、地方教育賦課費が更に徴収されることにより、教育賦課費の徴収率は合計 5%（教育賦課費 3%+地方教育賦課費 2%）となった。外資企業等にとっては、更なる新たな租税公課負担となる。</p>	
法令名：	労働組合経費の企業所得税損金算入の証拠に係る問題に関する公告	
公布部門：	国家税務総局	文書番号： 税務総局公告 2010 年第 24 号
公布日：	2010 年 11 月 9 日	施行日： —
概要等：	<p>本公告は、2010 年 7 月 1 日より、「労働組合経費収入専用領収書」【5】の使用が開始されたことに伴い、爾後、企業が支払う従業員労働組合経費の賃金給与総額の 2%を超えない部分について、労働組合組織が発行する同専用領収書に基づき損金算入することを認めるもの。従前使用されていた「労働組合経費支払金専用領収書」は、損金算入の証拠として認められないことに注意が必要。</p>	

・ 外貨管理

法令名：	外貨業務管理の強化に係る問題に関する国家外貨管理局の通知	
公布部門：	国家外貨管理局	文書番号： 匯発[2010]59 号
公布日：	2010 年 11 月 9 日	施行日： —
概要等：	<p>①銀行の人民元転・外貨販売総合持高の管理強化、②輸出に係る外貨収受・人民元転のネットワーク審査の管理厳格化、③外商投資企業の国外投資家による出資に対する管理強化等を規定する。一連の投機資金流入監視強化措置の一環と考えられる。</p>	

・ その他

法令名：	蘇州及び東莞において加工貿易のモデルチェンジ・グレードアップ試行業務を展開することに関する通知
------	---

⁴ 同上。

⁵ 財政部が統一して印刷作成し、かつ、財政部証憑監督作成印が押捺されたもの。各級工会財務部門にて購入する（管轄税務局ではない。）。

公布部門：	商務部、税関総署外	文書番号：	商産発[2010]461号
公布日：	2010年10月20日	施行日：	2010年10月20日
概要等：	労働集約的で付加価値が低いとされる内資生産型企業のモデルチェンジ、グレードアップを促すために、蘇州市及び東莞市をパイロット都市に指定して、このための支援・指導政策を実施することを定めた政策文書。一連の支援・指導政策の実施等により、内資生産型企業を多国籍企業のサプライチェーンに組み込まれるまでにレベルアップさせること等が企図されている。 → 新公布法令解説 2 参照		

新公布法令解説 1

所得に対する租税に関する二重課税の回避及び脱税の防止のための日本国政府と中華人民共和国香港特別行政区政府との間の協定

日本国政府と香港特別行政区政府との間で 2010 年 3 月に基本合意した、「所得に対する租税に関する二重課税の回避及び脱税の防止のための日本国政府と中華人民共和国香港特別行政区政府との間の協定」（以下「日港租税条約」）が、2010 年 11 月 9 日、署名されるに至った。

条約は投資所得に対する源泉徴収税限度税率を規定した（配当 10%又は 5%（10%以上の持分要件）、利子 10%（政府・中央銀行等は免税）、ロイヤルティ 5%）。香港法人／居住者が取得する日本源泉投資所得は、この適用を受けることにより、また香港税制が属地主義をとることにより、租税負担が全体として軽減される。これに対し、そもそも香港税制には源泉税が一部を除き存在しないこと等から、日港租税条約によって新たに日本法人／居住者が取得する香港源泉投資所得に対する影響は限定的である。

日港租税条約に基づく情報交換制度により、日本の課税当局は、日本法人／居住者の香港における納税状況や、日本法人／居住者がタックスヘイブンである香港に所有する資産の状態を一定程度把握することが可能となったことを指摘したい。また今後、香港で課された不動産税が日本で外国税額控除可能とされるかに注視する必要がある。

1. 条約の発効

日港租税条約は、日本、香港のそれぞれにおいて国内承認手続を経て、その完了を相互に通告し、遅い方の通告の日から 30 日後に発効する。適用は、日本においては発効の翌年の 1 月 1 日より開始、香港においては発効の翌年の 4 月 1 日以降開始する各賦課年度分から開始とされる（2012 年から適用される見通し）。

2. 検討

日港租税条約の主な内容と、適用による影響は次のとおり。

（1）投資所得に対する源泉徴収税限度税率の定めと影響

日港租税条約は、各投資所得について、表 1 のとおり限度税率を定める。

香港法人／居住者が取得する日本国内源泉投資所得に係る日本における税負担は、この適用を受け、軽減される。また、香港の課税が域内源泉所得のみを課税対象とし域外源泉

所得は非課税とする属地主義をとることから、所得全体からみた税負担も軽減される。

これに対し、日本法人／居住者が取得する香港源泉投資所得に対する日港租税条約の適用による影響は限定的となる。香港における源泉徴収課税は、香港法令がロイヤルティを除き課税対象としないことにより、例えば、支払われる配当は従来どおり香港で利得税課税を受けない。また、ロイヤルティに対する税負担についても、香港における原則的源泉徴収実効税率が日港租税条約の定める限度税率を下回ることにより影響を受けない（表 2【6】）。なお、日本が全世界所得課税の税制をとり、外国税額控除により二重課税を排除する方式をとることにより、所得全体からみた税負担は変わらない。

表 1 投資所得に対する日本の源泉徴収税率と条約の限度税率

	日本の源泉徴収税率【7】	日港租税条約の限度税率
配当（10条）	上場株式 15%【8】 その他 20%	10% 又は 5%（配当受領者が配当支払者の議決権を有する株式を、一定期間、10%以上、直接・間接に保有する者である場合）
利子（11条）	貸付金利子等 20% 預貯金等利子 15%【9】	10%（政府・中央銀行等は免税）
ロイヤルティ（12条）	20%	5%

表 2：ロイヤルティに対する香港における課税

見做し課税所得率	ロイヤルティ 100 に対する税負担
ロイヤルティの 30%	$100 \times 30\% \times 16.5\% = 4.95$ →限度税率以下であることにより影響なし

6 但し、日本法人／居住者が関連関係を有する香港法人／居住者から取得するロイヤルティについて、100%の見做し課税所得率により課税を受けている場合、香港における課税は、日港租税条約の定める限度税率まで軽減されることになる。ロイヤルティ支払の基礎となる資産が香港域内で事業を営む者によって所有されたことがない事実が証明されない限りこの扱いとされるが（香港税務条例 § 21A）、かかる扱いは、ロイヤルティ支払の基礎となる資産を香港域内から域外に移転した場合の“追いかけて課税”であり、寧ろ例外的であると思われる。

見做し課税所得率	ロイヤルティ 100 に対する税負担
ロイヤルティの 100%	$100 \times 100\% \times 16.5\% = 16.5$ →限度税率 5%を適用

7 日本国内に PE を有しない者の源泉分離課税を前提とする。所法 212①、213③

8 租税特別措置法 9 の 3

9 所得税法 161 四の利子等

(2) 短期滞在者免税適用要件の緩和 (14条2項)

所謂「183日ルール」が適用される。短期滞在者免税が適用される滞在日数が、それぞれの国内法令に基づく日数（日本：一課税年度90日以内、香港：一賦課年度60日以内）から、日港租税条約の規定する任意の12ヶ月間に183日以内とされる。

(3) 当局による情報交換 (25条)

日本と香港との間で租税に関する情報交換が可能となる。納税実績のみならず、金融機関の保有する情報の取得も可能となることにより、日本の課税当局はタックスヘイブンである香港における納税者の資産保有状況を把握できる。

以上の外、日港租税条約の特徴として、双方居住者となる個人の居住地振分けに国籍が考慮されないこと（4条2）、匿名組合に対する源泉地課税が明文で規定された（パス・スルーとされない。）こと（20条）等を指摘することができる。また、香港不動産税（不動産所有者が取得する賃料収入に係る所得課税で、通常、法人は対象とされず【10】、個人が対象となる【11】。）が、条約の範囲とされており（2条3）、これが日本で外国税額控除されることになるのか、注目される。新日蘭租税条約の傾向を踏襲し、相互協議に係る仲裁手続が規定されたことにより、相互協議の実効性向上が期待できる点も、特筆すべき点であろう（24条5、議定書6）。

¹⁰ 法人が不動産税の対象となる所得を得ている場合、手続きを経て利得税の対象となる事業所得とすることができ、このような課税関係とすることが一般的であることによる。

¹¹ 個人が不動産税の対象となる所得の外、給与税又は利得税の対象となる所得を得ている場合も、給与税又は利得税と総合して課税を受けることとすることができることから、このような課税関係が選択されている場合もある。

新公布法令解説 2

蘇州及び東莞において加工貿易のモデルチェンジ・グレードアップ試行業務を展開することに関する通知

本通知は、蘇州市及び東莞市をパイロット都市に指定して、労働集約的で付加価値が低いとされる従来型加工貿易に従事する内資生産型企業のグレードアップ（機能向上）を促すと共に、必要な支援・指導政策を実施することを定めた政策文書である。公布主体は、商務部、人的資源及び社会保障部、税関総署の三者であり、江蘇省及び広東省の商務主管部門並びに人的資源社会保障庁、蘇州税関、東莞税関に対し通知する体裁をとる。

なお、本通知は、華南式来料加工ビジネスモデルにおける来料加工廠のモデルチェンジ（法人化）には言及していない。

1. 本通知の概要

本通知全体からは、中国で加工貿易に従事する企業の約 4 分の 1 が所在するとされている蘇州、東莞において、新興産業に係るイノベーションのクラスターを形成させ、これによって個別企業の機能を向上させ、人材を育成し、雇用促進を図りたいとする政策意図がうかがえる。本通知は、そのための主たるミッションとして、パイロット都市は企業に対して経営活動の拠点として比較優位な環境を提供するプラットフォームたることを目指すこと、新興産業を育成してクラスターを形成させることが必要であることを規定し、①多国籍企業の地域統括本部を誘致して、周辺に傘下メーカーほか、研究開発や物流の機能を有する機構を配置させることにより、これを中心とした地域経済圏を形成させ発展させること、②加工貿易従事企業の能力を向上させ、サプライチェーンの川下・川上との統合を果たすこと、③税関・人材資源当局による行政サービスを向上させること等を規定する。

2. 検討

(1) イノベーションのクラスターの形成と「ダイヤモンド」の環境【12】

中国の発展戦略として、「イノベーション」と「ブランド・クリエイト」は、常に重視されているが、これらはいずれも、暗黙知的要素の共有を要する。従って、高度なイノベー

¹² Porter, M. E. "Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions" *On Competition*, pp.197-287, Harvard Business Review Book, Harvard Business School Press 外参照。

ションや価値あるブランド力を生み出すために必要な研究開発、ブランド管理、マーケティング等の機能や、資本、インフラ、市場は、一つの地域に集積される必要がある。これは、競争戦略論で有名なマイケル・E・ポーターのいう「クラスター」の形成であり、こうしたイノベーションのクラスターは、例えば、カリフォルニアにおけるワイン産業、イタリアにおける靴・服飾の産業等に見ることができる。ポーターはまた、国の競争優位は、①要素条件（インフラ整備や熟練工の確保）、②需要条件（巨大マーケット）、③関連・支援産業（地域統括本部誘致によるメーカー、R&D、マーケティング機構、物流機構等の配置）、④企業戦略・競合関係（独自開発、独自ブランドと外資との競争）の4つの要素によって決定づけられ（「ダイヤモンド理論」）、4要素が揃った環境の存在が、競争力あるクラスターを形成させるとする。ダイヤモンドの4要素の各存在のうち、需要条件（国内需要）の存在は、国のグローバルな競争優位において極めて重要であるとされているところ、中国は巨大市場を擁し、また質の面でもより洗練されたものが求められるようになってきている。こうした中国における強固な需要条件の存在は、さらなるイノベーションを誘発して競争優位をもたらすための重要な要素である。通知は、パイロット都市に競争力あるクラスターを形成させるべく、ダイヤモンドの残り3要素が揃うよう、そしてダイヤモンドの4要素が相互に作用し機能しうるよう、政府として環境づくりをしよう、という意図が読み取れる。

（2）日本企業への影響

通知は、加工貿易従事企業がその能力を向上させ、サプライチェーンの川下・川上との垂直統合を果たすことを掲げる。このことは、日本企業の中国内資サプライヤーが、独自開発力や販売力を強化する、ということであり、メーカーの委託を受けて指定スペックどおりの部品を仕上げ納品する、という地位から脱して、メーカーそのものの地位を得ることを目指すこと、と評価できる。

日本企業の中には、加工貿易の方式により、中国内資サプライヤーに一定範囲の製造・組立工程を外注することにより自らの設備投資を抑え、その分を開発やマーケティングに注ぐことでメリットを得ているケースも多い。他方の中国内資サプライヤーは、そうした部分的な製造・組立工程の大量受注に特化することにより、規模の経済を享受するというメリットを得てきた。しかしながら、外注先である中国内資サプライヤーが、メーカーとの関係を深め、メーカーから技術移転を受け、品質を向上させ、受注業務範囲を拡大し、共同開発に参加する、というプロセスを通じて自らの能力を向上させれば、産業全体におけるその位置づけや、メーカーとの関係も、変化するだろう。日本企業は、ここでも、自らの付加価値の源泉を守ることと、比較優位のある投資環境を提供するプラットフォームを活動の拠点とすることとの間で、選択を迫られることになるのかもしれない。

(3) 来料加工廠の法人化との関係

ところで、通知は華南式来料加工ビジネスモデルにおける来料加工廠のモデルチェンジ（法人化）には言及しない。

来料加工廠のモデルチェンジに際しては、一定の資本金の用意や免税輸入設備に係る補充税納付【13】といった経済的負担を伴い、このことが、来料加工廠のモデルチェンジが進まない一因であると考えられ、免税輸入設備に係る補充税納付については、一定の要件を満たす無償貸与設備を2011年6月30日までに現物出資することにより来料加工廠をモデルチェンジする場合、税関の監督管理解除ないし補充税納税が免除される政策が手当てされ（詳細は、本誌2009年9月号新公布法令解説「来料加工組立工場を企業法人にモデルチェンジすることに係る輸入設備の租税問題に関する通知」参照のこと。）、モデルチェンジ推進を後押しした。しかしながら、モデルチェンジ実施の現場では、現物出資設備に係る香港における課税、リースにより導入した設備の処遇、工場建物の継続使用、労働者の引継ぎ等、さまざまな問題の存在が浮き彫りとなった。検討を経て、モデルチェンジしない、という結論に至った企業もあろう。

本通知に見られる加工貿易従事企業的能力向上の推進は、受注製造に特化する「単一機能しか有さない生産型企业」については損失を認めず、一定の利益水準確保が求められるという、中国における移転価格税務の傾向からも裏付けられよう。さらに、来料加工廠の継続的営業許可取得の不透明性も指摘される現状にあつては、来料加工廠のモデルチェンジは、新たな発展ステージの遡上に乗せられる加工貿易ビジネスへの従事継続を選択する際に最低限必要な手続なのかもしれない。

13 加工貿易設備無償貸与制度により輸入関税、輸入環節増値税免税にて輸入された設備（中国語：不作価設備、本稿では「無償貸与設備」。）を、税関の監督管理期間である通関が許可された日から5年間のうちに他所（モデルチェンジにより新設する法人を含む）に移管する場合、税関の監督管理を解除すれば、補充税、即ち、残余監督管理期間に応じた輸入関税及び輸入環節増値税の納付が必要となる。

中国 智 庫

富士通総研経済研究所 主席研究員 柯 隆

在中国日系企業投資戦略への新たな提案

中国経済が成長を続けるなかで、日本企業はいかに中国市場で勝ち残るかの正念場に直面している。従来から一部の評論家は、中国市場が急拡大することは日本企業にとり大きなビジネスチャンスとなると主張してきた。中国市場のパイは確かに拡大しているが、地場企業の成長と海外からの新規参入者の増加により市場競争はむしろ激しくなっている。

これまで日本企業は国際市場で勝ち抜くために、できる限りのコスト削減に取り組んできた。実際に、半導体や自動車部品などの生産現場で人間の動作が秒単位で計られ、とことんまで合理化されている。そして、自動車などの組み立て工場では、在庫を最小化するジャストインタイム（看板方式）が生み出され、日本企業の国際競争力の強化に大きく貢献している。

しかし、国際市場で日本企業が置かれる立場をみると、その比較優位は明らかに低下している。かつて1980年代と90年代、香港のビクトリア湾の高層ビルを飾る広告看板のほとんどはSHARPや日立など日本企業のものばかりだった。同様に、上海の黄浦江を挟んで両側の建物に飾る広告看板も日本企業のもものが90年代末までは多かった。しかし、今は、ほとんど姿を消した。

ここで注目したいのは、日本企業の実力とそのパフォーマンスのギャップである。日本企業はとことんまでコスト削減に取り組んでおり、その製品の品質も世界でトップレベルにある。にもかかわらず、なぜ国際競争力と比較優位は急速に低下しているのだろうか。

1. ビジョンなきコスト削減の弊害

戦後、日本企業はドイツやアメリカの企業に追いつき、追い越すことを目標にしていた。そのこと自体が日本企業経営のビジョンだった。すなわち、ドイツ製品やアメリカ製品よりも優れた製品を作るのは日本企業の夢だった。

GMでさえ倒産した今、日本企業は世界で製造業のリーダーとなり、新たな経営ビジョンの明示が求められている。しかし、日本企業の経営者の多くはコスト削減を目標として掲げる。コスト削減はビジョンではなく、手段である。ビジョンとは経営者として株主に約束する目標であり、従業員に夢を与えるものである。夢のない会社は成長しない。

中国 IT 企業アリババの CEO 馬雲（ジャックマン）はある講演のなかで「企業がもっとも大事にしなければならないのは株主ではない。株主は株価が上がればそれを売って逃げることができるからだ。企業が大事にすべきは従業員である。従業員こそ経営者と同じボードに乗っているステークホルダーである」と述べている。全くその通りである。

ビジョンなき経営を続ける結果、経営者はコストの削減に取り組むことしか思いつかない。確かに、日々の経営のなかでコスト削減は不可欠である。しかし、コストは何でも削減すればいいというものではない。何よりも、毎日のようにコスト削減を口にする経営者には従業員はついていけない。本当ならば、日本企業がやるべきことはメリハリのあるゆとりの経営ではないだろうか。

戦後、日本企業の強さは生産現場から来る合理化の提案により、生産ラインと在庫管理の合理化が進められた。すなわち、一律のコスト削減ではなく、無駄を省く経営の合理化と効率化こそ日本企業の比較優位だった。しかも、それと同時に終身雇用が約束された。したがって、日本企業の従業員では「うちの会社」が口癖となった。

残念ながら、日本企業の従業員における「うちの会社」意識は日に日に薄れているように思われる。同じことは中国に進出している日系企業でも見られる。日系企業の現地従業員はいつまで勤めることができるか分からないなかで、「うちの会社」に対する愛社精神は全く根付かない。ここで重要なのは経営者として経営のビジョンを打ち出し、行き過ぎたコスト削減を取りやめることである。

2. 競争力の再考

企業の競争力とは何かについては、経営者によって答えは違ってくるはずである。価格の安さ、ブランド力、品質の高さ、営業力、アフターケアのサービスの良さなどはいずれも企業の競争力を反映するエレメント（要素）である。

日本企業はこれまでの 20 年間円高の進行と国内の景気低迷により海外生産を拡大するなど新たな活路を切り開こうとしてきた。一部において成果も表れており、自動車について日本は今や世界最強の製造国になっている。情報通信（IT）や半導体についてもトップグループに属している。

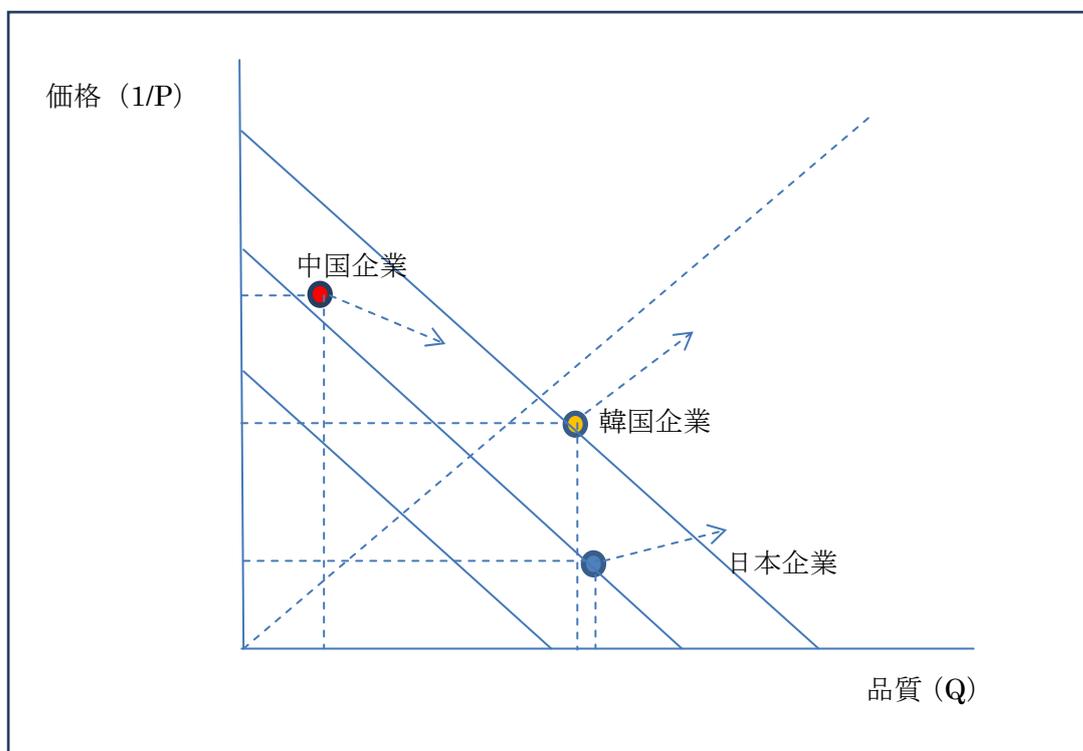
しかし、経営の現場から伝わってくるメッセージには、ゆとりは全く感じられない。その理由の一つには円高が止まっていないことが挙げられる。円がドルに対して 1 円高くなると、自動車メーカーにとって 200 億円ないし 300 億円の為替差損が発生する等の試算が繰り返して強調されている。もう一つは新興国企業の猛追である。技術的に絶対的に有利な日本企業は、実際の技術力における優位性程には自信がないように思われる。しかし、日本企業の生産現場に入ってみると、中国など新興国企業の技術力では歴然としたギャップが存在する。

おそらく日本企業の経営者がもっとも心配しているのは、自らの技術の優位性が新興国企業の安さによって凌駕されてしまうのではないかという点だろう。

図に示しているのは日中韓3ヶ国企業の品質と製品価格の関連性による競争力の違いである。品質を担保する技術競争力について日本企業は比較優位を持っている。価格競争力を示す製品の安さでは、中国企業が有利である。しかし、現状では、韓国企業は価格と技術の組み合わせで総合的な競争力について一歩有利になっている。

日中韓3ヶ国企業の比較から分かるように、総合的な競争力を強化するには、価格競争力を強化する必要がある。日本企業にとり、価格を下げる（価格競争力を強化する）前提には品質を落とさないことである。しかし、現状において行き過ぎたコスト削減の結果、メイドインジャパンの品質の低下が心配されている。

図 日中韓3ヶ国企業の競争力と努力目標



注：縦軸は価格（P）の逆数であり、値が大きくなればなるほど価格が安いことを示す。

3. ゆとりのある経営への転換と高品質・ブランド戦略の徹底

安いスウォッチ時計が飛ぶように売れるからといってロレックスも低価格戦略に転換する、というのは明らかに見当違いである。そもそもスウォッチ時計を買う消費者とロレックスを買う消費者は違うグループのはずだからである。同様に、日本企業が中国企業と競争する場合も、こうした見当違いに気を付けなければならない。もっとも、日本企業にとりサムスンなどの韓国企業とどのように勝負するかについては、戦略の練り直しが必要である。

繰り返しになるが、行き過ぎたコスト削減の経営方針はメイドインジャパンの品質低下をもたらす可能性がある。その原因の一つには、部品調達を安くするために従来の系列が打破され、グローバル市場での調達、すなわちモジュール化が増えていることが考えられる。下請けの系列部品メーカーならば、その品質管理が容易にできる。アセンブリ企業と系列の部品メーカーは部品の設計段階からすり合わせを共同で行う。これこそ日本企業の技術力と高品質の担保ではなかろうか。実際には、モジュール化の部品調達がいけないのではなく、それに対する品質管理がきちんとできるかどうかの問題なのである。

なぜ日本企業の低価格戦略はうまくいかないのだろうか。製造業にとり原価に占める人件費の割合は平均して全体の1割程度といわれている。それに対して、約8割は材料費である。したがって人件費の削減や間接費の削減が必要な場合もあるが、それによる価格引き下げへの寄与度はそれほど高くない。結果的に、日本国内の人件費が高いから、多くの企業は工場を中国など新興国に移転した。それでも、新興国企業の製品や韓国企業の製品に比べ値段が依然高い。



内陸部の活況を呈する消費市場

(写真：河南省鄭州の目抜き通り)

また、無理やりのコスト削減戦略で部品調達のモジュール化を増やさざるを得ず、たとえば、マレーシア、インドネシア、ベトナム、中国など多くの国で調達した部品をアセンブリして作った完成品は部品間の特性と相性について問題が生じ、故障率が上昇しているといわれている。したがって、日本企業はまず従来の低価格戦略を見直し、価格帯の最適化を図る必要がある。

そのうえで、日本企業は自らのブランド力を再認識する必要がある。否、再認識するだけでは不十分であり、グローバルの消費者に周知させる必要がある。すなわち、これからの日本企業の営業戦略として、「値段は多少高いが、品質も高い」というブランドを再周知させること。世界の消費者にとり日本製品を所有することがステータスシンボルであるということを確立することである。

では、どのようにすれば、日本製品のブランドイメージが確立するのだろうか。一言でいえば、製造業のサービス化を強化し、家電や電子などの製品のメーカー保証を10年にすべきである。現状では、家電などのメーカー保証は1年である。故障した場合、修理代が高いため、消費者は修理に出すよりも買い替えを選ぶことが多い。その結果、メーカーの方に製品が故障する原因などの情報がフィードバックされず、ますます故障が増える。保証期間を10年間に延長すれば、10年以内に故障した場合、メーカーの責任で修理する。そうすれば、モノを作る従業員も更に緊張感をもって取り組むようになる。製品が故障した

場合の欠陥情報もリアルタイムに企業側にフィードバックされる。こうした切磋琢磨のなかで日本企業の技術と製品の品質は一段と強化されるものと期待される。

これまでの30年、中国市場のパイは年を追うごとに拡大しているが、日本企業が置かれている環境をみると、日に日に厳しくなっている。日本国内市場はデフレの状態にあり、中国市場では過剰競争に晒されている。これより先は全く異なる戦略で攻めなければ勝ち目がない。

筆者紹介：

1963年中国南京市生まれ。1994年名古屋大学大学院経済学修士課程修了。1998年より、富士通総研経済研究所 主任研究員を経て現職。専門は開発金融、中国経済論。

ご照会先

株式会社日本政策金融公庫 国際協力銀行 香港駐在員事務所

Suite 3111, One Pacific Place, 88 Queensway, Hong Kong

Tel: +852-2869-8505 Fax: +852-2869-8712

本レポートは中国に関する概略的情報を株式会社日本政策金融公庫 国際協力銀行 香港駐在員事務所が皆様に無償ベースにて提供するものであり、当事務所は情報利用者に対する如何なる法的責任を有するものではありませんことをご了承下さい。