



KPMG GJP Forum 2017

A-1, D/E-2

中国

今こそ、中国事業を考える

2017年9月20日（東京）、27日（大阪）、28日（名古屋・浜松）



内容

第1部 中国概観

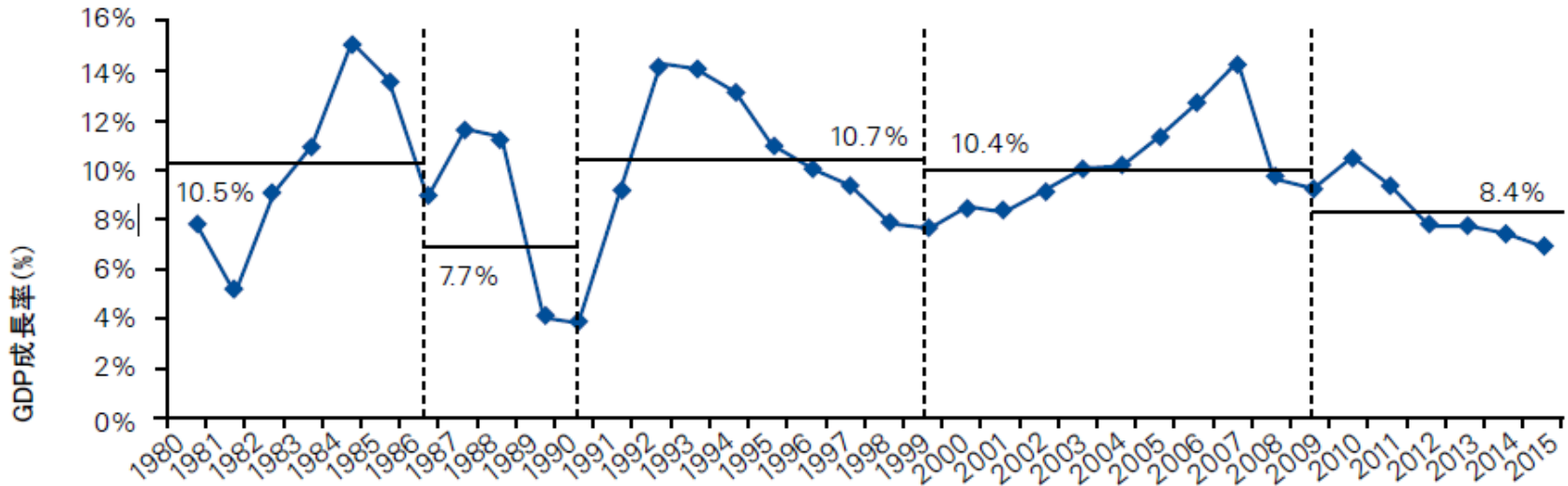
第2部
パネルディスカッション（前半）
「攻めの中国戦略」

パネルディスカッション（後半）
「中国ビジネスリスク・コンプライアンス」



第1部 中国概観

中国経済成長率



出所: 1980~2014年のデータは過年度の「中国統計年鑑」から抜粋、2015年のデータは「中華人民共和国2015年国民経済及び社会発展の統計公報」から抜粋

注: ブラックライン以上のデータは各期間の平均成長率である。

- 中国経済は、30年以上の高度成長を経て、第11次5ヶ年計画期間の成長率10%前後から、第12次5ヶ年計画終盤の6%台に落ち着いた。
- 第13次5ヶ年計画期間は、6.5%~7%のレンジ幅尾を維持するとされている。
- この成長率は、世界経済の成長鈍化を考えれば高い成長率であり、中国経済は中・高速の成長段階にあり、依然として世界経済をけん引し、グローバル企業にとって大きなビジネスチャンスをもたらすであろう。

出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

世界人口Top 10 (2015)

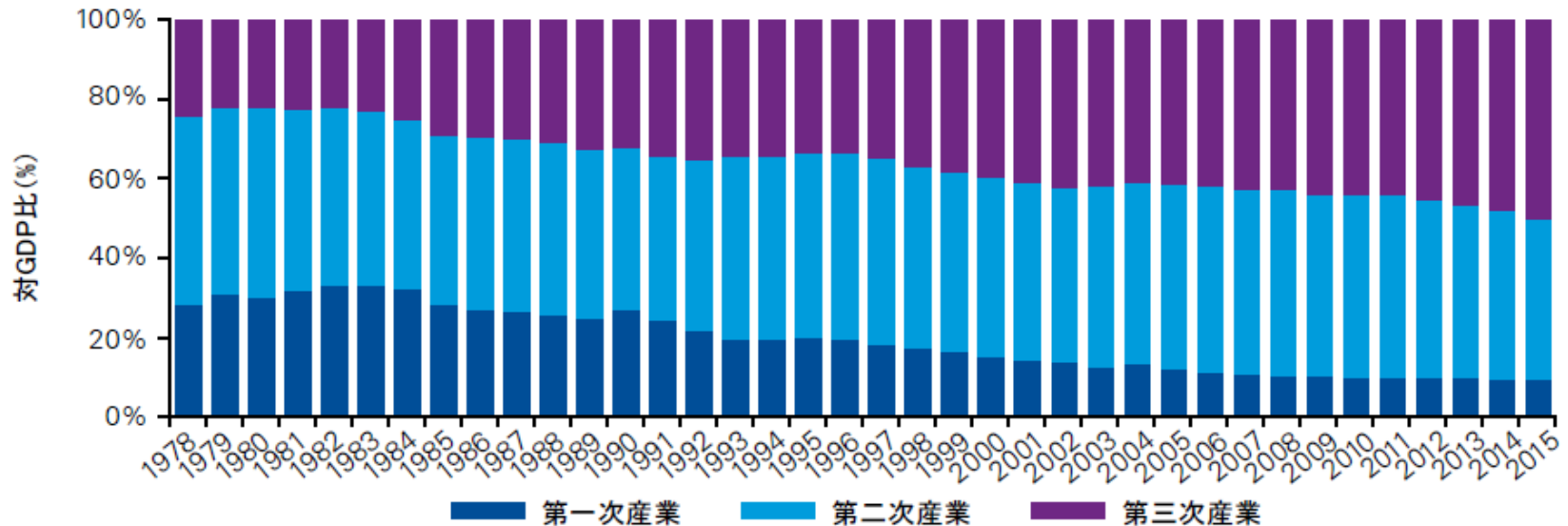
1	China*	1 397 029
2	India	1 309 054
3	United States of America	319 929
4	Indonesia	258 162
5	Brazil	205 962
6	Pakistan	189 381
7	Nigeria	181 182
8	Bangladesh	161 201
9	Russian Federation	143 888
10	Japan	127 975

Unit: Thousands / People

*中国は中国本土のみ

Source: [United Nations](#)

中国の産業構造の変化

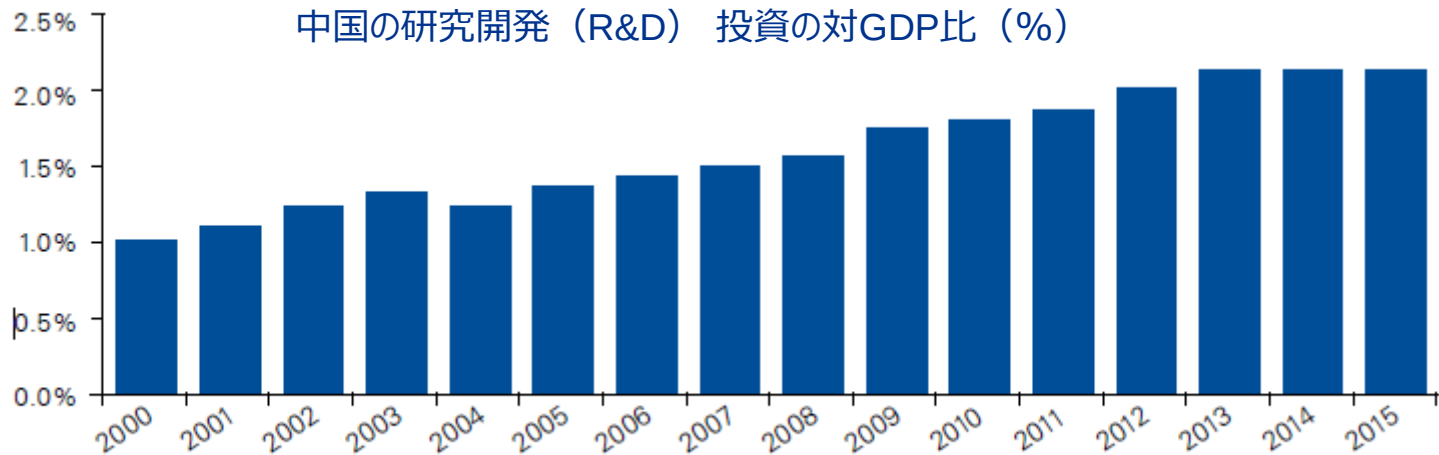


出所: 1978~2014年のデータは過年度の「中国統計年鑑」から抜粋、2015年のデータは「中華人民共和国2015年国民経済及び社会発展の統計公報」から抜粋。

- 2015年に中国の第3次産業の対GDP構成比は、初めて50%を超え、第3次産業が経済成長の最大のけん引役となった。
- 経済成長が工業化の離陸段階から、工業化の途中段階へ移行する中で、サービス業およびハイテク・先端産業などが経済の成長けん引役産業となって消費購買力を拡大している。
- 中国経済は、サービス化した新経済、消費主導型経済および資本輸出型経済へ転換して、ミドルレンジ・ハイエンド経済へと向かっている。

出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

中国の研究開発投資の対GDP比 (%)

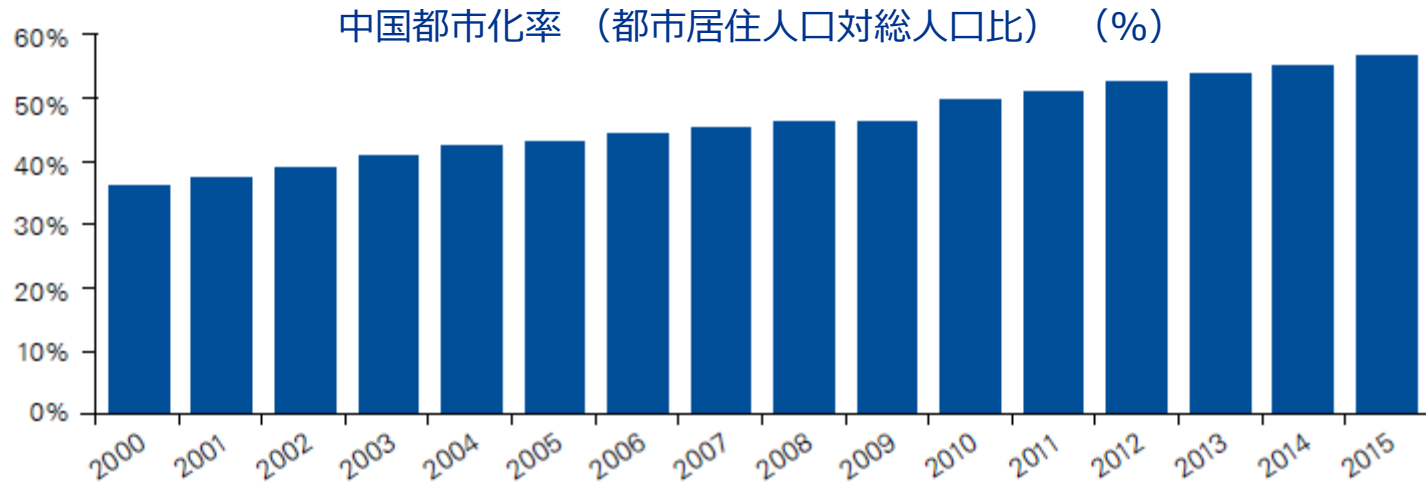


出所:2000~2014年のデータは過年度の「中国統計年鑑」から抜粋、2015年のデータは「中華人民共和国2015年国民経済及び社会発展の統計公報」から抜粋。

- 中国のハイテク産業は飛躍的に成長しており、2015年の成長率は10.2%となり工業成長率をはるかに上回った。
- 従来型の製造業の対GDP比が年々下降している反面、先端製造業の対GDP比は安定的に上昇しており、さらにその傾向が強まっている。
- とはいえ、長年にわたり成長を支えてきた中国の産業は強固たる基盤を有し、技術力や研究開発力も蓄積したものの、産業全体のイノベーション意識や技術の産業化能力はまだ十分ではないと言える。

出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

中国都市化率

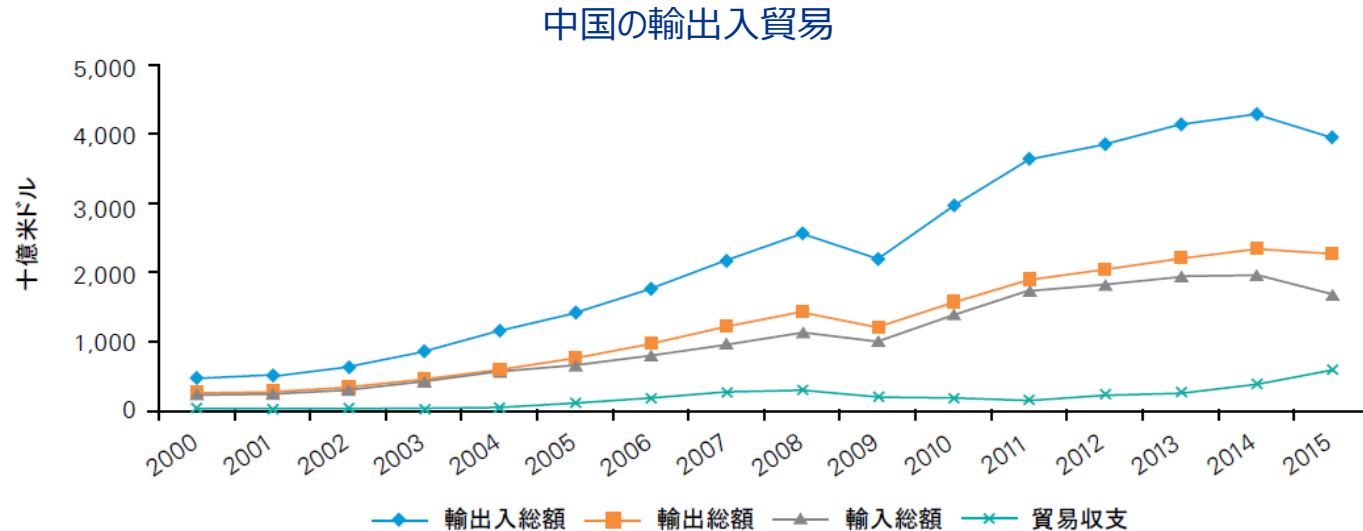


出所：2000～2014年のデータは過年度の「中国統計年鑑」から抜粋、2015年のデータは「中華人民共和国2015年国民経済及び社会発展の統計公報」から抜粋

- 改革開放以来、中国の経済成長に貢献した最も主要な要因として都市経済が挙げられる。中国は、都市化と工業の発展および都市の規模の拡大に伴い、農業社会から工業社会へと移行している。
- 2020年までに常住人口の都市化率は60%を超えると見込まれる。
- 外資系企業にとっては、都市部と農村部への投資機会と事業機会が拡大される。
- 中国企業にとっては、外国で培ってきた建設技術を活かして国内での新型都市化と美しい農村の実現に関与することなどの貢献が考えられる。

出典「KPMG：第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

中国の輸出入貿易



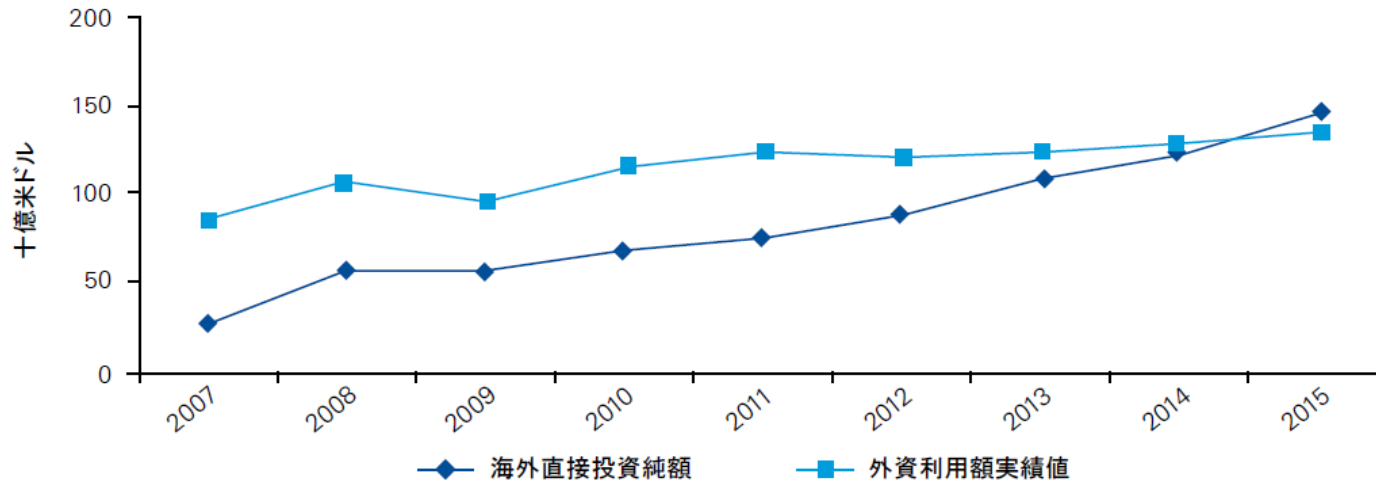
出所: 2000~2014年のデータは過年度の「中国統計年鑑」から抜粋、2015年のデータは「中華人民共和国2015年国民経済及び社会発展の統計公報」から抜粋

- 対外開放がもたらす「二つの事業機会」(1) 貿易構造の高度化 (2) 資本輸出の促進。
- これらの変化は、外資系企業による中国ハイテク産業および新型ビジネス産業への投資を促すだけでなく、中国企業による海外投資のペースを速めている。
- 外資系企業も、生産技術、ビジネスモデル、経営管理などの強みを活かして、中国進出を加速させ、中国経済のミドルレンジ・ハイエンド化の重要なサポート役となるであろう。
- この過程は、中国企業と外資系企業にとって、提携・共存共栄関係を築くチャンスであり、中国経済のミドルレンジ・ハイエンド化の駆動力となりえる。

出典「KPMG: 第13次 5 か年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

資本流入国から資本流出国への変換

中国FDIおよびODI



出所: 2007～2014年のデータは、「2014年度の中国海外直接投資統計公報」及びCEICデータベースから抜粋、2015年のデータは国務院新聞弁公室開催の「2015年度の中国海外直接投資統計公報」に関する発表会から抽出されたものである。国務院新聞弁公室、2016年9月22日、<http://www.scio.gov.cn/xwfbh/xwbfbh/wqfbh/33978/35181/wz35183/Document/1492016/1492016.htm>

- 中国の2015年の対外直接投資額（ODI）は、対中直接投資額（FDI）を上回った。
- 中国企業による海外投資が、経済発展の主要な解放モデルになっている。
- 中国企業は、「海外進出」戦略によって技術力を獲得し、新たなビジネスモデルの導入により中国経済を高度化し、ミドルレンジ・ハイエンド経済への移行を促進する。

出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

中国企業のM&Aの動向

順位	買収側企業の所在地	買収額 (10億ドル)	案件数 (件)
1	米国	1,328.8	11,134
2	中国	568.8	5,941
3	カナダ	194.8	1,694
4	英国	193.0	2,591
5	日本	142.2	2,743
6	ドイツ	130.9	1,433
7	フランス	92.2	2,721
8	香港	86.8	1,171
9	オランダ	86.3	712
10	オーストラリア	84.9	1,156
	その他	674.5	16,492
	合計	3,583.2	47,788
参考	中国 + 香港	655.6	7,112

買収額は被買収側の純負債を含む（KPMG Analysis）

＜海外のM&Aの状況＞

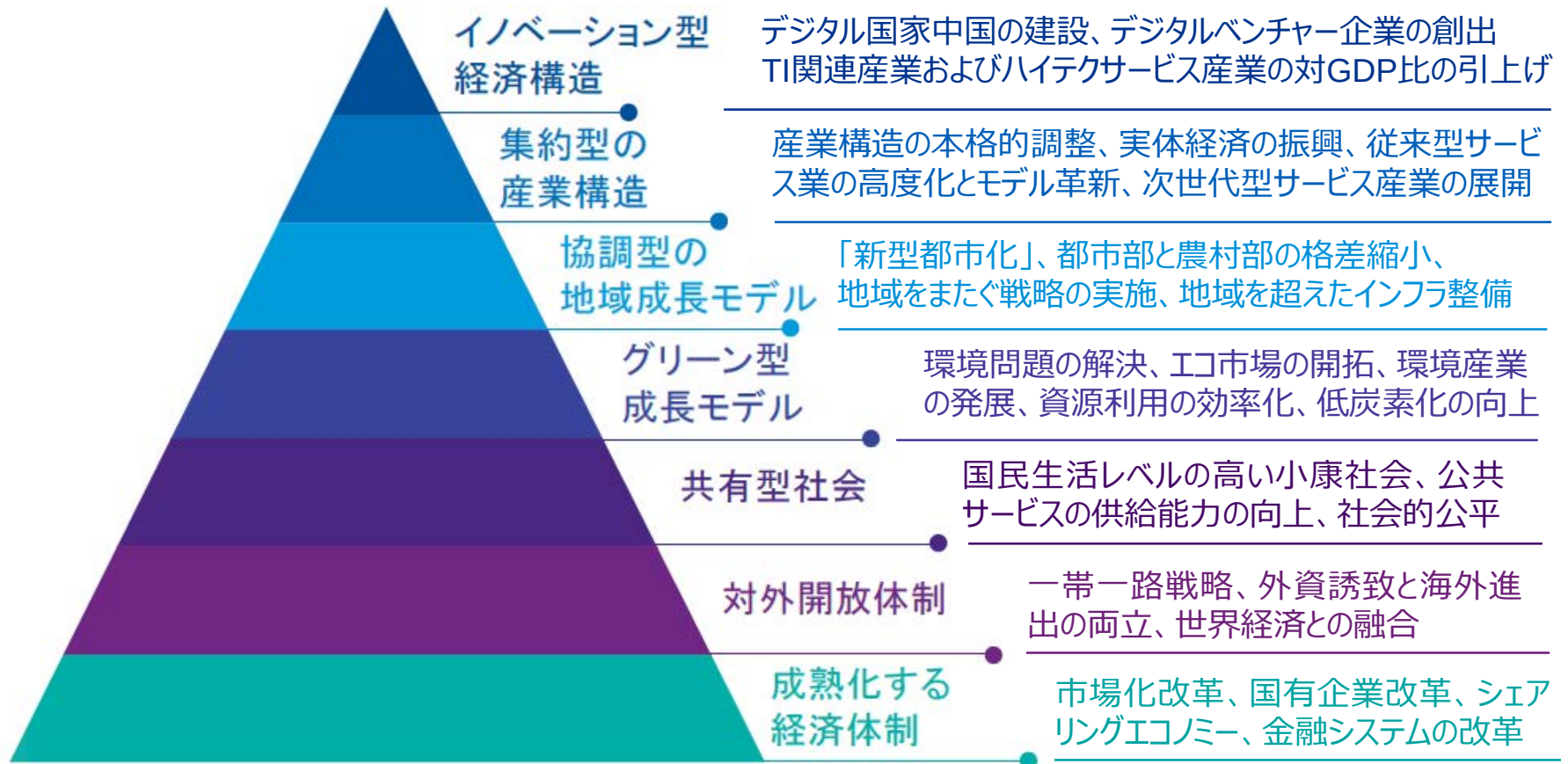
- 金額・件数ともに世界首位は米国。買収側企業の所在国・地域としては金額で世界全体の37.1%、件数でも23.3%を占めます。金額は日本の9.3倍、件数も4.1倍と圧倒的。

＜中国の台頭＞

- 米国の次は中国。欧米市場での大型案件などで中国企業の活動が話題になることも多い。実際、金額、件数ともに日本を上回る。
- 中国企業は香港法人を通じてM&Aを実施するケースも多く、香港企業による買収案件を加えると、金額は日本の4.6倍、件数も2.6倍と日本を大きく上回る。
- 中国企業の海外買収には戦略的な意図が不明確な案件も散見されるが、経営陣がM&Aの経験値を急速に蓄積している事実に向けるべき。
- 海外案件などでは日本企業の強力な競合相手となり、M&Aプレーヤーとして中国企業の動向に注視する必要がある。

「13・5計画」期間の中国経済モデルの7側面

「13・5計画」期間の経済成長戦略からビジネスチャンスを見出すために、経済モデルの7つの側面、から、投資および成長のチャンスを理解する必要がある。

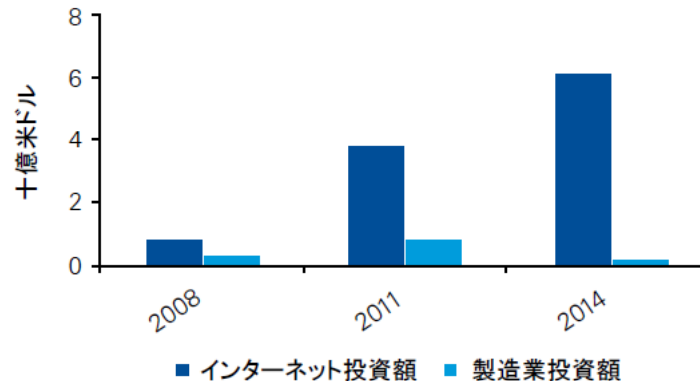


出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

インターネット産業

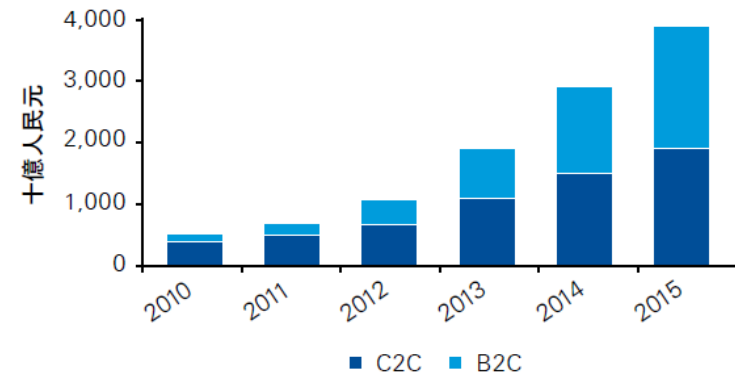
黄金期を迎える国家戦略に盛り込まれたビッグデータ

インターネットおよび製造業の投資額比較



出所: CEICデータベース、CHINAVENTURE

中国のネット通販売上



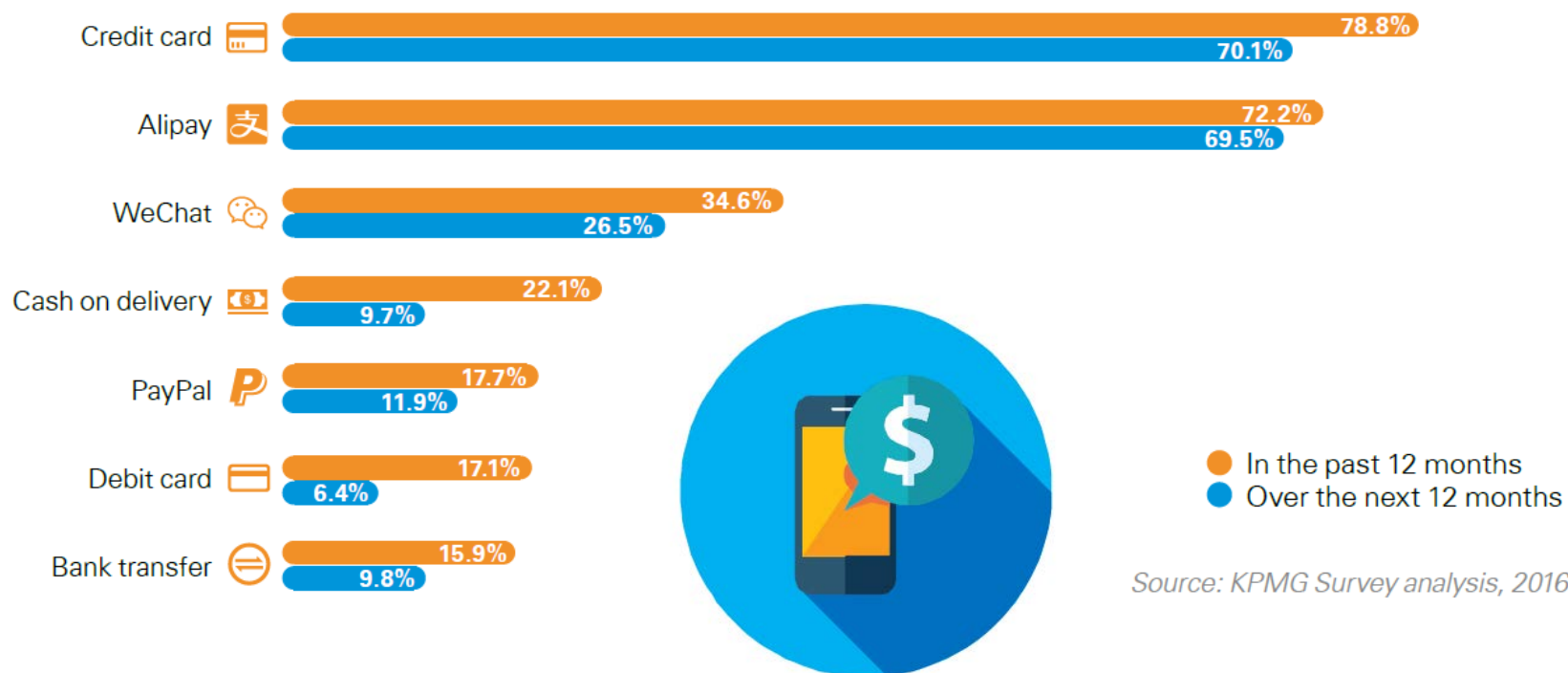
記: C2Cは消費者間取引であり、B2Cは企業と消費者の間の取引である。

出所: KPMG2016年報告「2016の中国経済展望」

- インターネット産業の需要創造力は経済成長の重要な駆動力である。
- BAT: Baidu（百度）、Alibaba（阿里巴巴）、Tencent（腾讯）の中国インターネット企業3社は、検索エンジン、電子商取引、コンテンツおよびデータ、金融、文化、エンターテインメントの分野に進出してユニークなエコシステムを形成している。
- インターネット産業は、関連の電子情報産業、生活サービスも急成長させた。中国インターネット産業の勃興は、膨大な需要に支えられ、世界的大企業によるけん引、政府支援策の恩恵を受けている。

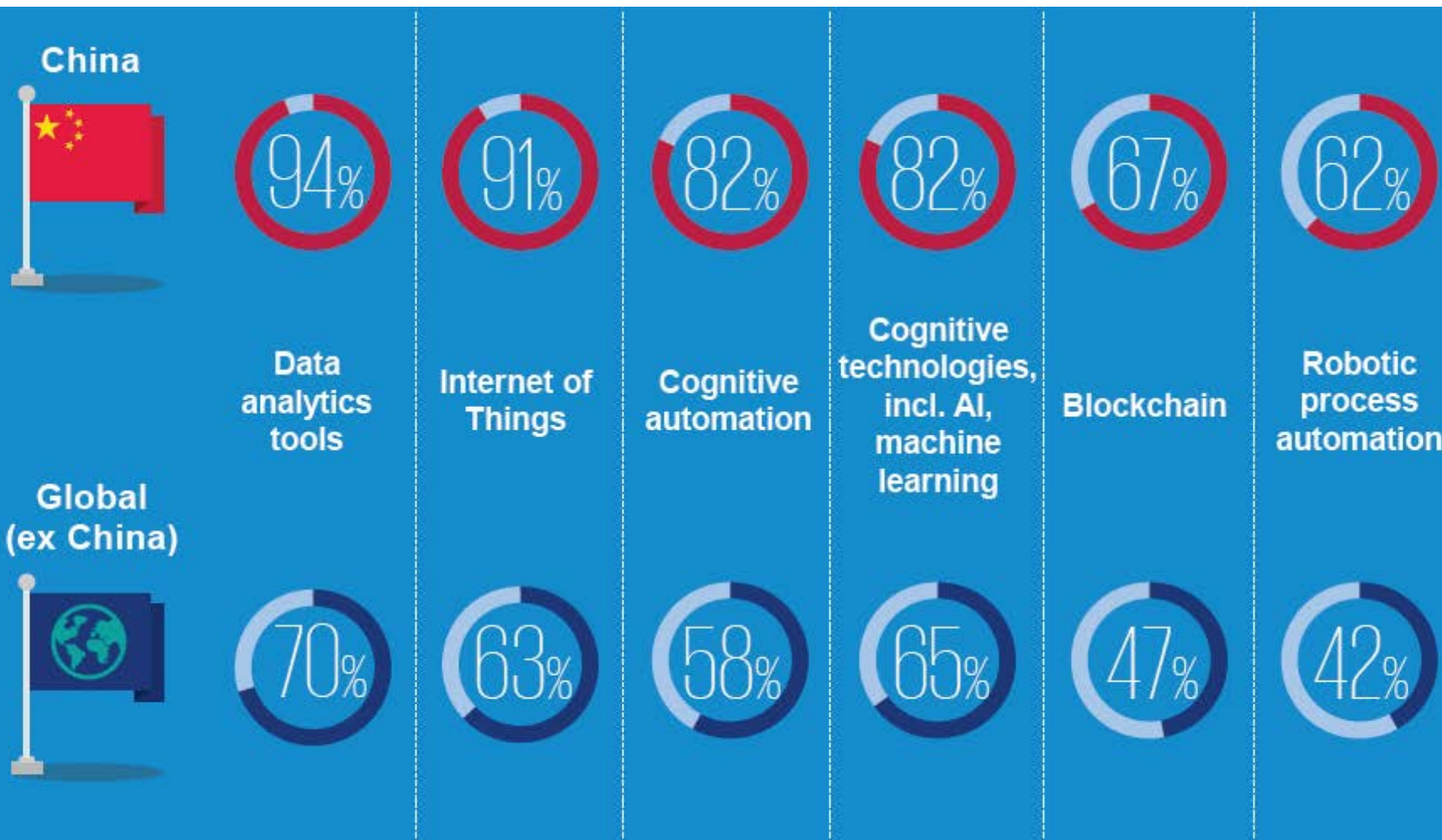
出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

中国国内のTopネットショッピング決済方法



出典「KPMG: China's Connected Consumers 2016 P14」

中国のCEO「破壊的テクノロジーへの投資」



出典「KPMG: 2017 China CEO Outlook」

テクノロジー・イノベーションの担い手

Q: 今後4年間でテクノロジー・イノベーションの世界の中心地がシリコンバレーから他の国・地域に移る可能性はどの程度予想されますか。*



*1～5の5段階で4～5（可能性が高い）と回答した人の割合

出典：KPMG Technology Innovation Survey 2015

“破壊的テクノロジーを活用した価値創造の機会がグローバルレベルで拡大し続けています。シリコンバレーが今後もテクノロジー・イノベーションの世界の中心地であり続けるためには、世界中の新興イノベーション・ハブとの連携・協業が不可欠になるでしょう。”

— Gary Matuszak — KPMG テクノロジー・メディア・通信セクター グローバルおよび米国責任者

出典：「KPMG: 変化し続ける破壊的テクノロジー（第1部） - 世界に広がるイノベーション・ハブ」

中国：eコマースのグローバル・リーダー



中国 — eコマースのグローバル・リーダー

テクノロジー・イノベーション分野におけるリーダーとしての中国の存在感は高まり続けています。政府と民間企業は、投資中心の成長モデルから国内消費主導型の成長モデルへの転換政策とも連動した形で経済開発を加速し、eコマース分野における世界レベルの主要プレイヤーとしての地位確立を目指しています。

中国市場には最新テクノロジーに精通した消費者が集積しており、それがテクノロジーの進歩を促進しています。爆発的な需要増加に加えて、中国の消費スタイルも洗練されてきており、消費者はモバイルeコマースのプラットフォーム上で様々なサービスを購入しています。オンラインで高級嗜好品を購入している中国の消費者1万人を対象とした最新のKPMGの調査では、中国の消費者はもはや、ただ単にトレンドを追うのではなく、トレンドを作り出すようになっている現状が明らかになりました。

一方、中国の製造業は、“メイド・イン・チャイナ（海外輸出向け）”から“国内イノベーション”へと大きく舵を切っています。莫大な需要ボリュームが撒き餌となり、多くの企業が中国市場を注視しており、中国仕様にカスタマイズした製品を開発するようになることが予想されます。自ら中国に赴き、新しく革新的なアイデアやプロジェクトを模索する起業家、エンジェル投資家、ベンチャーキャピタリストが増えてきています。彼らの活躍によって、シリコンバレーと同様の——ただし中国独自の特徴を備えた——エコシステムが生まれようとしています。

KPMGは最近、北京の中関村にイノベティブ・スタートアップ・センターを開設することを発表しました。中関村は「中国のシリコンバレー」として知られ、多数の革新的な起業家によるテクノロジー企業が設立されています。

米国などの他国と比較すると、中国にとってテクノロジー・イノベーションはまだ新しいチャレンジです。政府が付加価値製品を主軸とした産業構造への転換を柱とした経済改革を打ち出した影響を受け、多くの中国系企業が、ビジネスモデルと製品の刷新と競争力の維持に取り組んでいます。製造プロセス自体に重点を置いていた従来型のテクノロジー企業も、現在はその多くが自社の研究開発部門を持つようになっています。

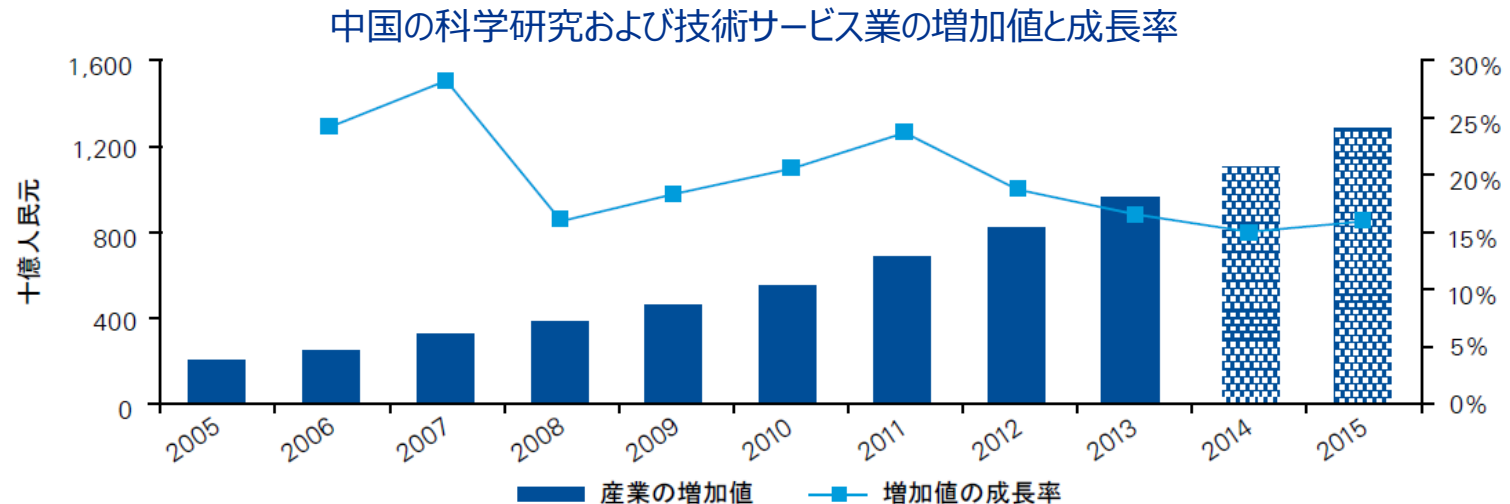
中国のテクノロジー・イノベーション分野においては、テクノロジー体系の複雑化への対処や、顧客ロイヤリティの維持などが重要な経営課題となってきました。テクノロジー・イノベーションにより業界の垣根を越えた大規模変革が進む中、激変する事業環境下で生き残るための戦略構築力が各企業に問われています。●

“中国におけるテクノロジーの進歩を牽引しているのは、テクノロジーに精通した消費者です。中国系企業は、高度化する顧客ニーズを充足する手段として、最先端テクノロジーとイノベーションを積極的に取り込むことの有効性を強く実感するようになっています。企業にとって重要なのは、最先端テクノロジーの影響で既存のバリューチェーンが根底から変わってきている点と、その中で既存のビジネスモデルや競争力が瞬時に陳腐化し得るという点です。イノベーションの加速と事業創造は、中国系企業にとって最重要の経営課題であると言えるでしょう。”

— Egidio Zarrella — KPMG中国 クライアント&イノベーション担当 パートナー

出典：「KPMG: 変化し続ける破壊的テクノロジー（第1部） - 世界に広がるイノベーション・ハブ」

中国の科学研究および技術サービス業



出所:「中国統計年鑑」、2014、2015年は推測値である。

- 科学技術サービス業は、「大衆による起業および万人によるイノベーション」計画を推進する重要な柱として、イノベーション型国家建設にとって重要である。
- 技術移転、クラウドアウトソーシング・ファンディング、「インキュベーター＋起業・投資」というサービスチェーン、イノベーション型インキュベーターおよび産業技術研究院などから新しいコンテンツ、モデル、組織などが大量に現れてきている。
- とはいえ、今だ発展の初期段階であり、管理体制の不備、専門性の欠如、ハイエンド業態の不足、業界環境の不備、マルチスペシャリストの欠乏など、多くの問題を改革の深化によって解決しなければならない。

出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

グリーン成長戦略および自然環境保全の優先策

「13・5計画」グリーン成長戦略および環境保全体制に関するプロジェクトと政策

環境汚染対策



重要なプロジェクト又は政策:

水源地及び水質がⅢ類基準値又はそれ以上の基準値⁸⁶⁾に達する378箇所の河川・湖・ダムに対して厳格な保全を実施し、汚染された農地1,000万ムーの修復及び4,000万ムーの農地の汚染防止措置を行う。5か所の中・低レベル放射性廃棄物処分場及び1か所のハイレベル放射性廃棄物処分場の地下実験室を建設する。チベット高原や黄土高原等にある重要な自然地域の修復を推進する。各自然保護エリアを接続するグリーンコリドーを建設する。辺境地域の土地リソースの総合開発、汚染防止及び修復を推進する。また、27万平方キロメートルの土地に水土保持対策を実施する。

グリーン金融業



重要なプロジェクト又は政策:

グリーン金融体制を構築し、グリーン信用貸付及びグリーン債券業務を発展させてグリーン成長ファンドを設立する。

グリーン技術産業



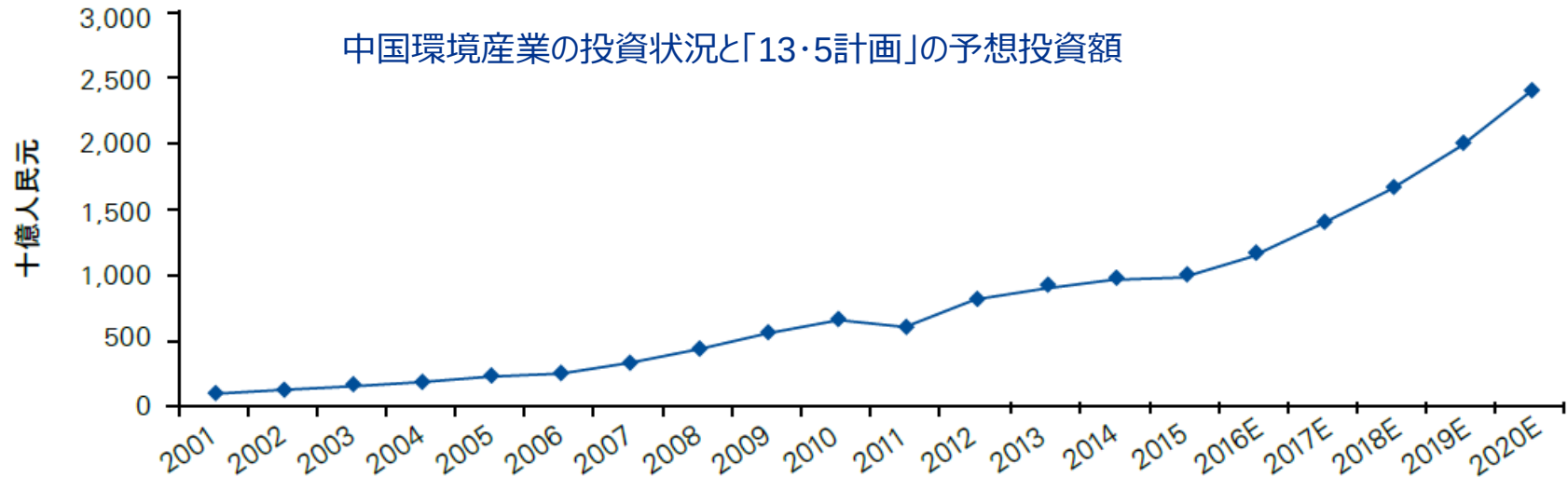
重要なプロジェクト又は政策:

新エネルギーカー普及計画の実施、パワーバッテリーのエネルギー密度や温度耐性等に関するコア技術の更なる開発、充電施設ネットワークの構築、新エネルギーカーの廃バッテリー回収の促進

出所:「国民経済及び社会発展第13次5か年計画綱要」及びグリーン成長に関する政府公文及び公表資料に基づき整理されたもの

出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

中国環境産業の投資状況と「13・5計画」の予想投資額



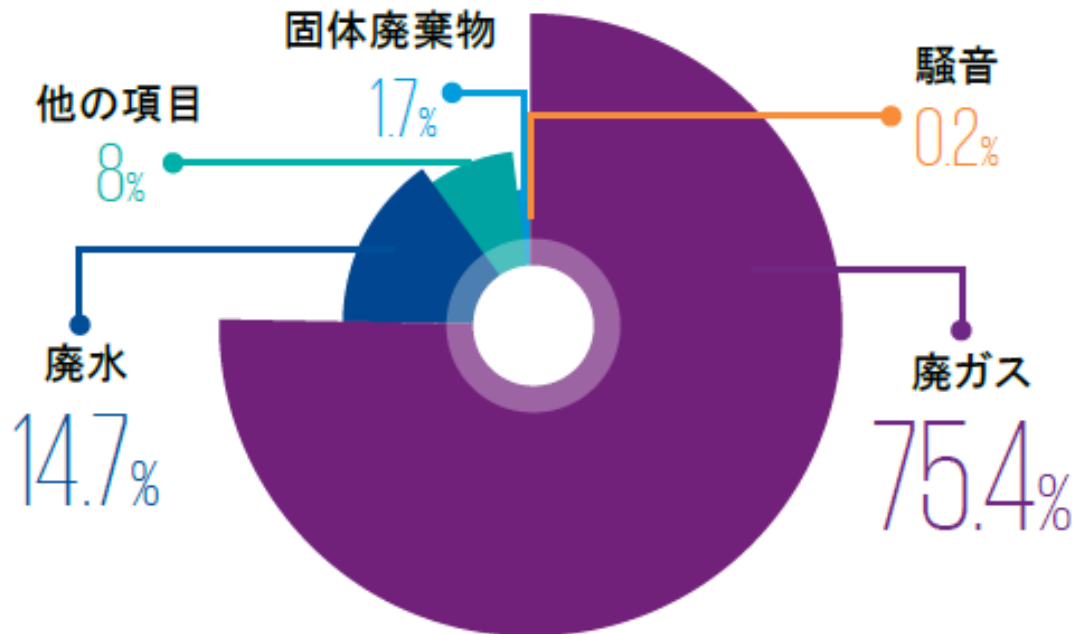
出所: 2001~2015年のデータは中国環境保護部の「環境投資年報」によるもの、2016~2020年のデータは過去5年間の環境投資状況及び「13・5計画」期間の環境保全プロジェクトのデータに基づき試算された数値

- 環境汚染対策実施の加速化は、「13・5計画」期間における重要なグリーン成長戦略であり、外資系企業にとって、水・大気・土壌の環境対策および地域環境の共同対策等の分野が格好の投資のチャンスとなる。
- 「13・5計画」期間に、環境投資の年間成長率は20%以上と予想され、2020年までの年間環境投資の総額は、2.4兆元に達する見込みである。

出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

中国環境汚染対策の投資構成比

中国環境汚染対策の投資構成比



出所: 中国環境保護部の「環境統計年報」データに基づき試算された数値

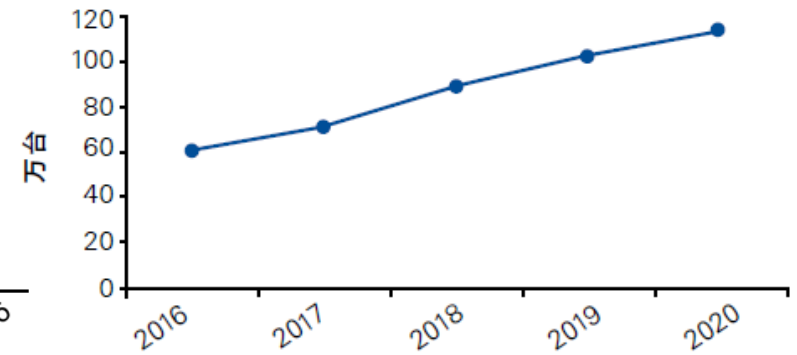
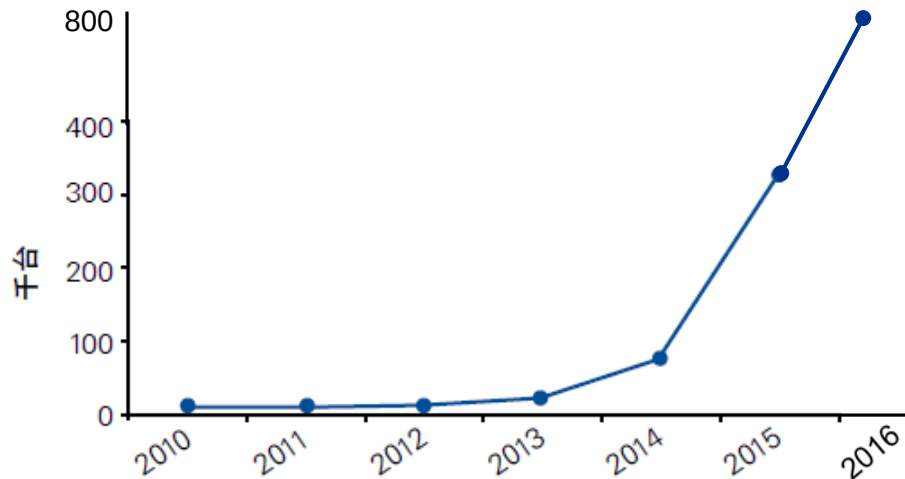
- 産業セクターから見ると、水・大気・土壌対策は、中国環境産業の今後の重要分野である。
- 融資の多角化および融資チャネルの拡大を図り、外資系企業を含む民間資本の水・大気・土壌関係の環境産業への参入を奨励する。

出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

中国の新エネルギーカー

中国の新エネルギーカー販売台数

「13・5計画」期間の中国新エネルギーカー販売台数予測



出所: 中国自動車協会の統計データに基づき計算された数値

出所: 中国の近年の新エネルギーカー販売データ及び政府計画の目標に基づき試算された数値

- 「13・5計画」期間是中国政府がエネルギー消費モデルの改革を加速させる重要な時期である。エネルギーの利用方式を見直し、エネルギーの節約管理を強化し、エネルギーの利用効率性を大幅に向上させ、グリーン成長というライフスタイルを形成する。
- 新エネルギーカーの年間販売台数は2010年の7,200台から2015年の33万台となり、45倍に増加した。2016年には80万台を突破。
- 2020年までに純電気自動車およびプラグインハイブリッドカーの生産台数は、200万台に達し、累計生産・販売台数は500万台を超える見込み。

出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

コミュニティサービス業の重点分野

中国のコミュニティサービスは早くから開始されているが、成長スピードが遅い。政府は「インターネット＋住民サービス」というモデルによってコミュニティサービス業の飛躍的な成長を実現する計画である。

重点分野:

住民と家庭サービス



コミュニティサービスの拠点を拡充させ、多様な方法によって不動産仲介、リース、管理、引越し、掃除、自動車メンテナンス・修理等の生活関連サービスを規範化する。

ヘルスケア及び養老



専門的な養老機構が優位性を発揮してコミュニティ養老機能及び人員にトレーニングを行うことを奨励する。医療機構と養老機構の提携を強化し、コミュニティ・ヘルスケア産業を発展させる。

コミュニティ教育



コミュニティの住民に文化・芸術、科学技術、幼児教育、養老・保健、レジャー、職業訓練等のサービスを提供する。

コミュニティ・ビジネス



コンビニエンス・ストア等をコミュニティに導入して、公共料金及び郵便物の収納代行サービスを規範化する。

出所:「生活関連サービスの発展及び消費構造のグレードアップの加速化に関する國務院弁公庁の指導意見」

出典「KPMG: 第13次 5 年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

中国天然資源海外拠点建設に関する業界別見通し

「13・5計画」期間の中国天然資源海外拠点建設に関する業界別見通し

業界:

鉄鉱、非鉄金属

石油化学工業

建材業

軽工業・紡績業



重点目標:

鉄物掘削拠点の建設を加速し、製鉄、製鋼、鋼材などの製錬拠点を建設し、鉄鋼製造設備の輸出を促進する。また、国外の鉄物開発に合わせ、川下バリューチェーンを延長させ、銅、アルミニウム、鉛、亜鉛などの非鉄金属の製錬及び高度加工を行う。

多種類の資源開発及び産業投資の強化。石油化学、肥糧、農薬、タイヤ、石炭化学などの生産ラインの立ち上げ、化学工業の川下産業である高精度加工業を発展させ、産業チェーンを伸ばし、グリーン生産拠点を建設する。

海外建材資源の調達拠点の建設推進。設計、建設工事、設備供給と共にセメント、板ガラス、建設・衛生陶磁器、新建材、革新的建造物の生産ラインを立ち上げ、所在国の生産能力と現地供給能力を向上させる。

海外農産品、牧畜業資源拠点の建設を推進し、紡績業、化学繊維、家電品、食品加工などの軽工業・繊維製品の加工工場を立ち上げ、川上から川下まで連携を強化して産業クラスターを形成する軽工業製品・繊維製品加工拠点を建設する。

出所:「生活関連サービスの発展及び消費構造のグレードアップの加速化に関する國務院弁公庁の指導意見」

出典「KPMG: 第13次5か年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

第1部 中国概観 「一帯一路」の6本の経済回廊およびその交通整備状況

「一帯一路」の6本の経済回廊およびその交通整備状況

経済回廊	交通建設
中国・モンゴル・ロシア経済回廊	中国・モンゴル・ロシアの三カ国を跨ぐ交通は2本ある。1本は華北京津冀（華北地域の北京・天津・河北）—フフホト—内モンゴルの国境都市エレンホト—モンゴル国のウランバートル—ロシアを結ぶシベリア鉄道である。他の1本は、中東鉄道を沿って、大連—瀋陽—長春—ハルビン—マンシュウリ—ロシアのチタを結ぶルートである。
新ユーラシア大陸ブリッジ経済回廊	中国東部にある江蘇省連雲港市からオランダのロッテルダム国際鉄道幹線までの全長10,900キロメートルを結ぶルートで世界30か国・地域を跨いでいる。現在、中国はロシア、ベラルーシなどの国とシルクロード経済ベルトとユーラシア経済連合発展計画の連結に関する協議協定に合意した。
中国—中央アジア—西アジア経済回廊	新ユーラシア大陸ブリッジと重なる。新ユーラシア大陸ブリッジは阿拉山口—霍爾果斯（コルガス）から中国国境を越えて、カザフスタン—ウズベキスタン—キルギスタン—タジキスタン—トルクメニスタン—イラン—イラク—トルコを繋ぐ経済回廊を形成している。当該経済回廊はイラン、イラク、サウジアラビア、トルコなど西アジア・北アフリカ地域まで延長される。
中国・パキスタン経済回廊	新疆カシュガルから、カラコルム峠を越えて、パキスタンのグワダル港まで、北のカシュガルから南のパキスタンのウーダル港までの経済大動脈を形成し、共同して新疆カシュガルからパキスタン西南部のグワダル港の道路、鉄道、石油ガス、光ケーブルが備わった「四位一体」の大型交通となる。
バングラデシュ・中国・インド・ミャンマー経済回廊	中国雲南省昆明市からスタートし、瑞麗及び騰冲などの国家通関地経由で国境を越え、道路、鉄道をメインとした複合一貫輸送を行う。運輸交通は下記の3本である。 昆明市—マンダレー—チャウピュ 昆明市—マンダレー—ダッカ—コルカタ 昆明市—保山市—ミャンマーのミッターナー—インドのグワーハーティー
中国—インドシナ半島経済回廊	珠江デルタ経済圏とインドシナ半島の国々を繋ぐ経済回廊であり、東の珠江デルタ経済圏から南広高速道路、桂広高速道路に沿って南寧市、凭祥市、ベトナムのハノイを通してシンガポールまで延長する。

出所：中国政府の関連規定及び公開資料によるものである。

出典「KPMG：第13次5か年計画-中国経済の構造改革と世界経済の融合」

中国のCEO「今後3年間で会社の成長に影響を与える要因」

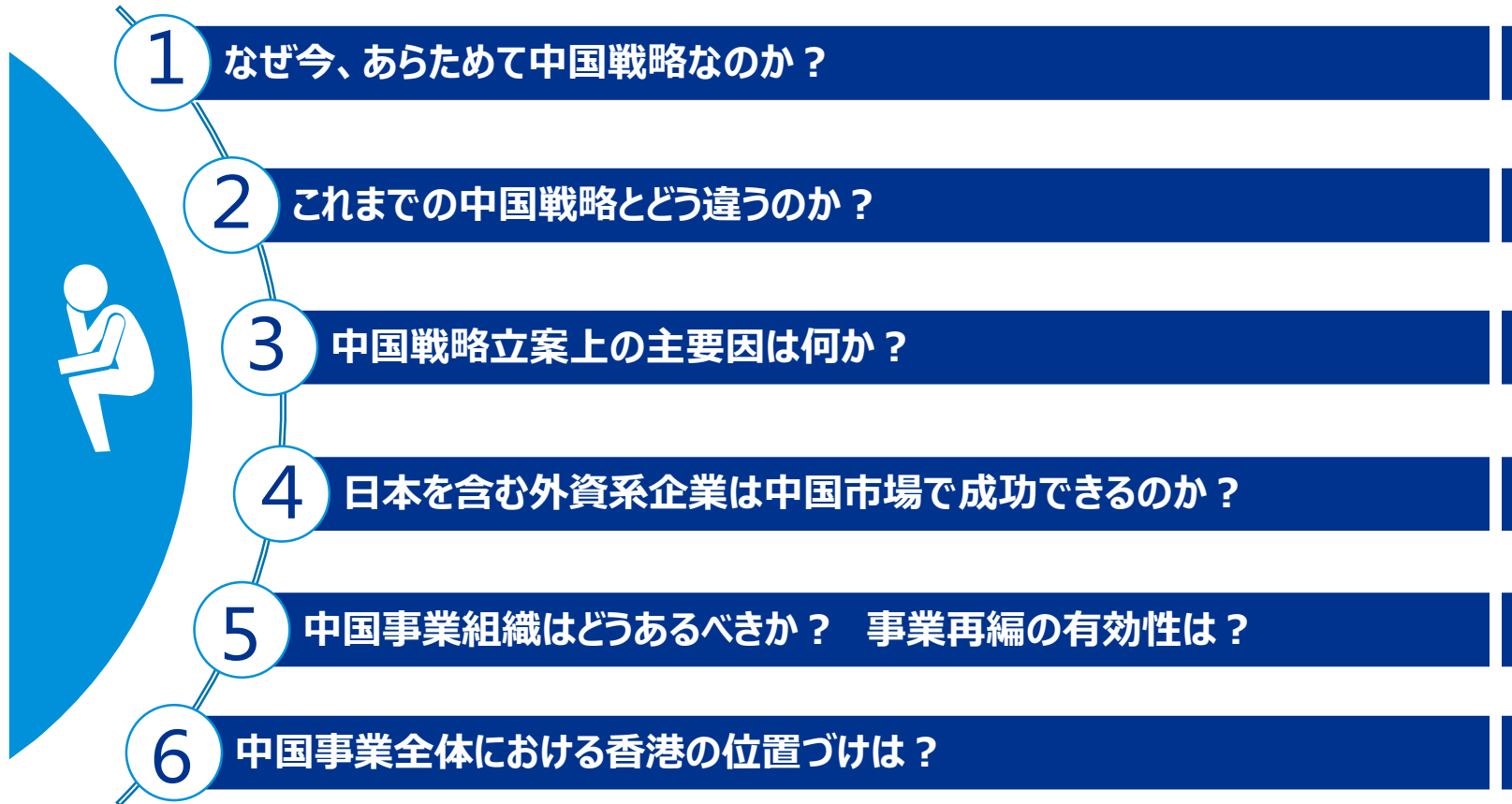


出典「KPMG: 2017 China CEO Outlook」

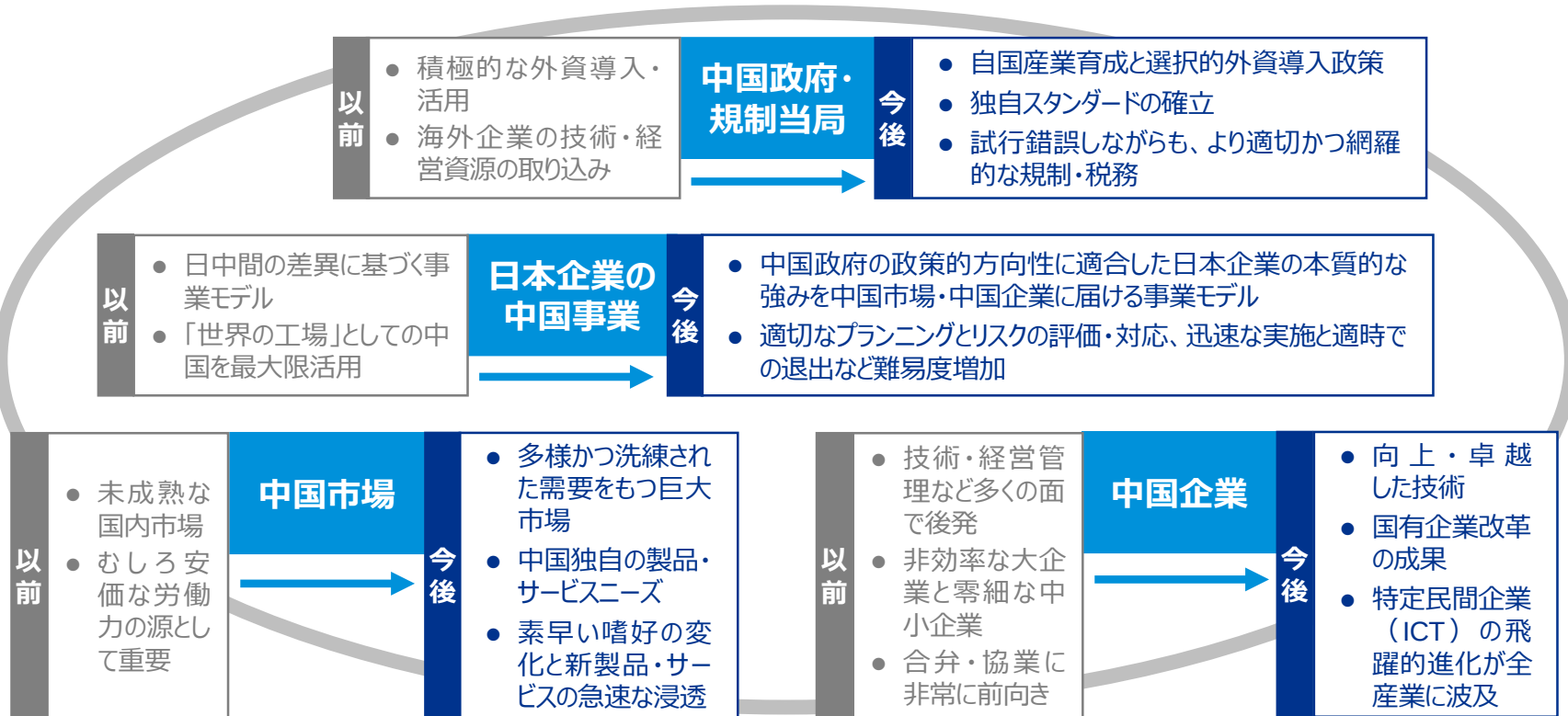


第2部パネルディスカッション（前編） 「攻めの中国戦略」

第2部での問題意識



日本企業の中国事業を取り巻く環境変化

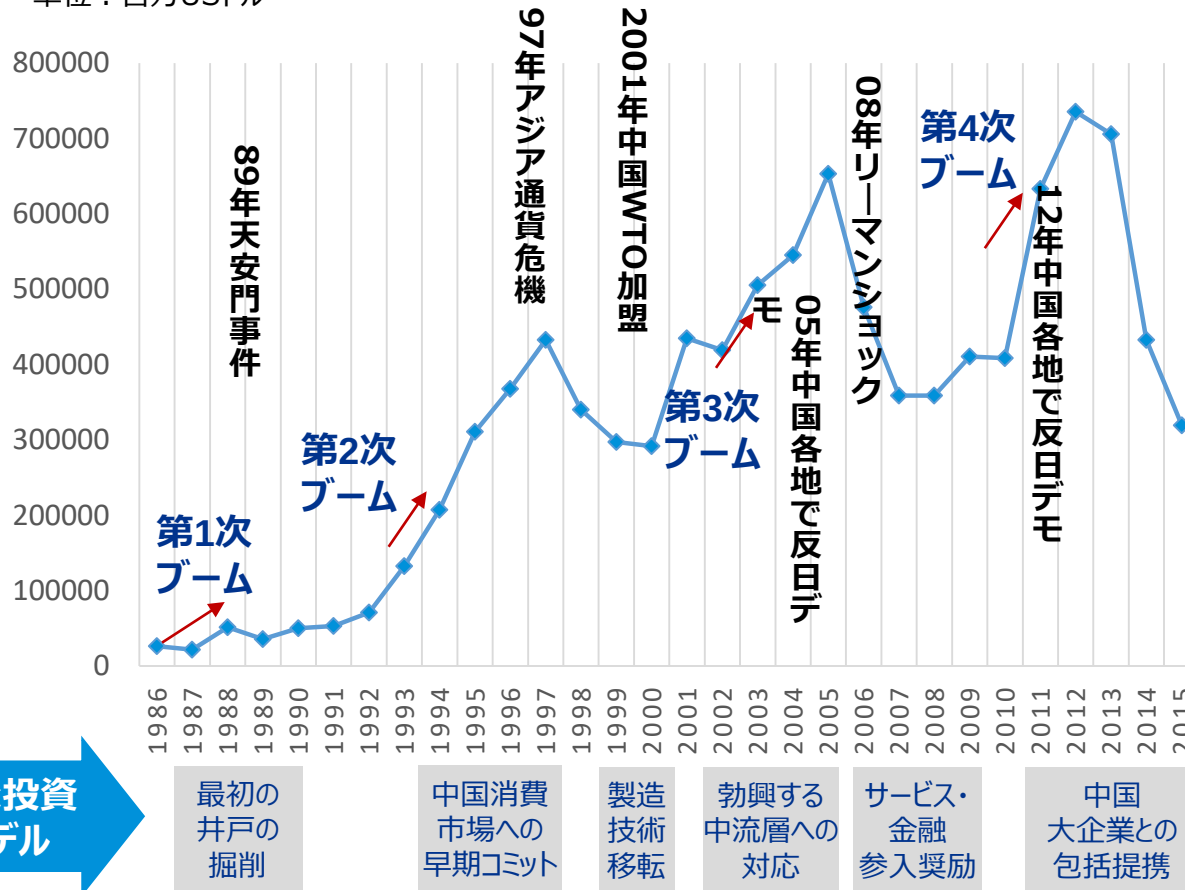


中国の政策、中国市場、中国企業が変化した今、日本企業の中国戦略も変えざるを得ない。

過去に成功した事業投資モデルはもはや有効ではない

日本の対中国直接投資額の推移

単位：百万USドル



伝統的な投資モデルが効果的でない理由

- 中国事業自体の価値評価が高い
- 中国企業の資金需要が低い
- 人件費・その他コストの上昇
- 中国製造技術の向上・外資企業の差別化要因の相対的低下
- 外国投資家とのディスシナジー

主な投資
モデル

最初の
井戸の
掘削

中国消費
市場への
早期コミット

製造
技術
移転

勃興する
中流層への
対応

サービス・
金融
参入奨励

中国
大企業との
包括提携

出所：中国商務部中国外資統計

第2部 「攻めの中国戦略」

政策・政府の方針などから、 今後中国で注目すべき事業機会・産業・業界

第13次5カ年計画から 導かれる事業機会

- イノベーション型の経済構造および産業のアップグレード
- 伝統的重化学工業など、集約型産業と構造転換
- 地域を跨ぐインフラ整備など、協調型の地域成長モデルと開発の最適化
- グリーン成長戦略および自然環境保全の優先策
- 消費財産業の高度化など、共有型社会の構築および国民生活水準の向上
- 海外に向けて開放された事業構造と中国経済のグローバル化の進展関連
- 寡占産業、戦略新興産業、現代サービス業など、成熟型経済体制と制度改革

中国製造2025における 10大重点産業

- 新世代IT（情報技術）
- 数値制御装置／ロボット
- 航空宇宙設備
- 海洋エンジニアリング／ハイテク船舶
- 先進軌道交通設備
- 低燃費車／新エネルギー車
- 電力設備
- 農業機械
- 新素材
- バイオ医薬／高性能医療機器

中国がICT技術の主導権を 取るとうとする（であろう）業界

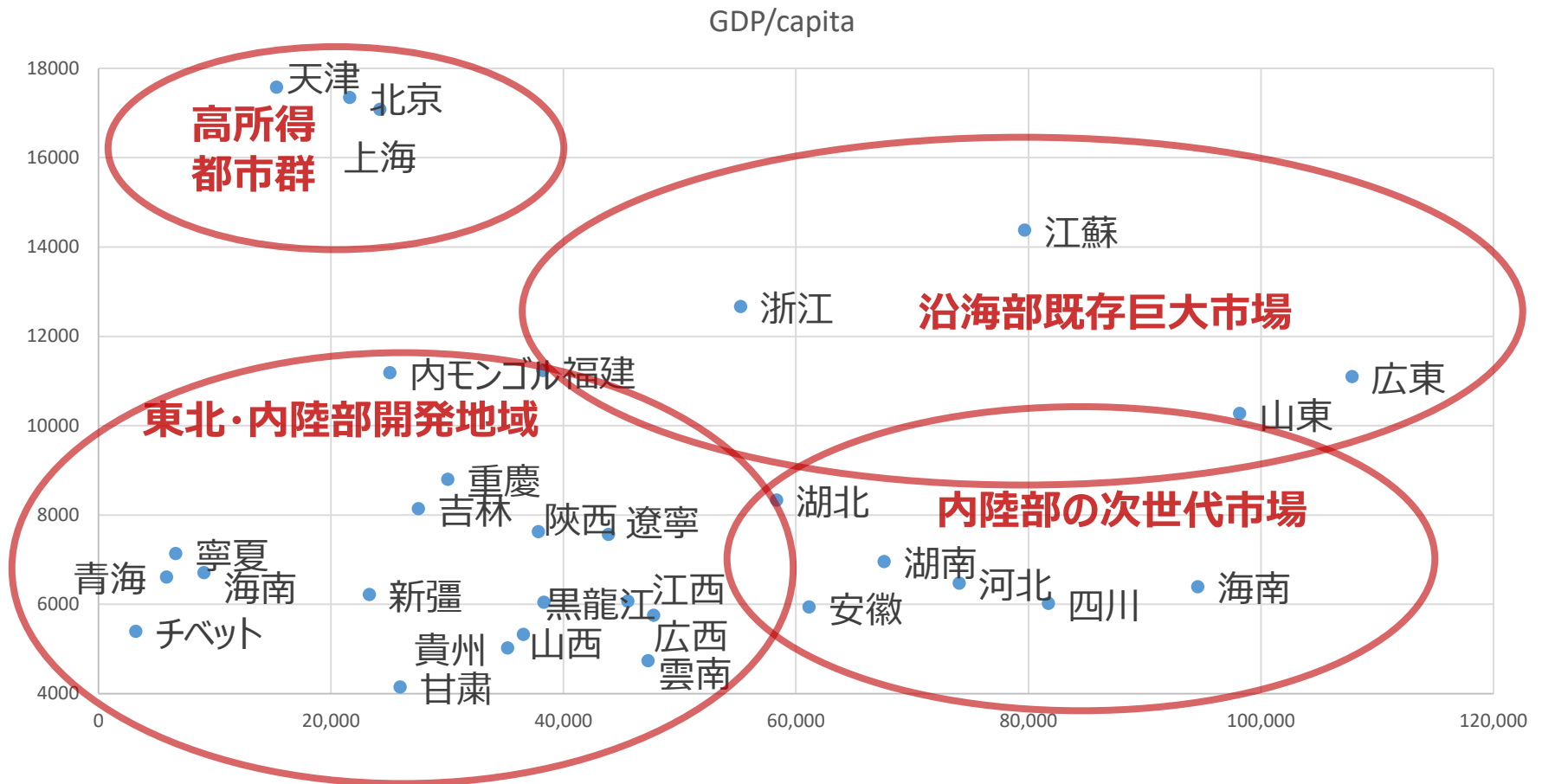
- 金融技術（フィンテック）
- Eコマース／小売
- モビリティサービス
- ロジスティクス
- 医療／介護
- 教育
- 食品流通／食の安全
- 省エネ
- 環境

注） 詳しくは弊社発行の“「第13次5か年計画」 中国経済の構造改革と正解経済の融合”を参照。

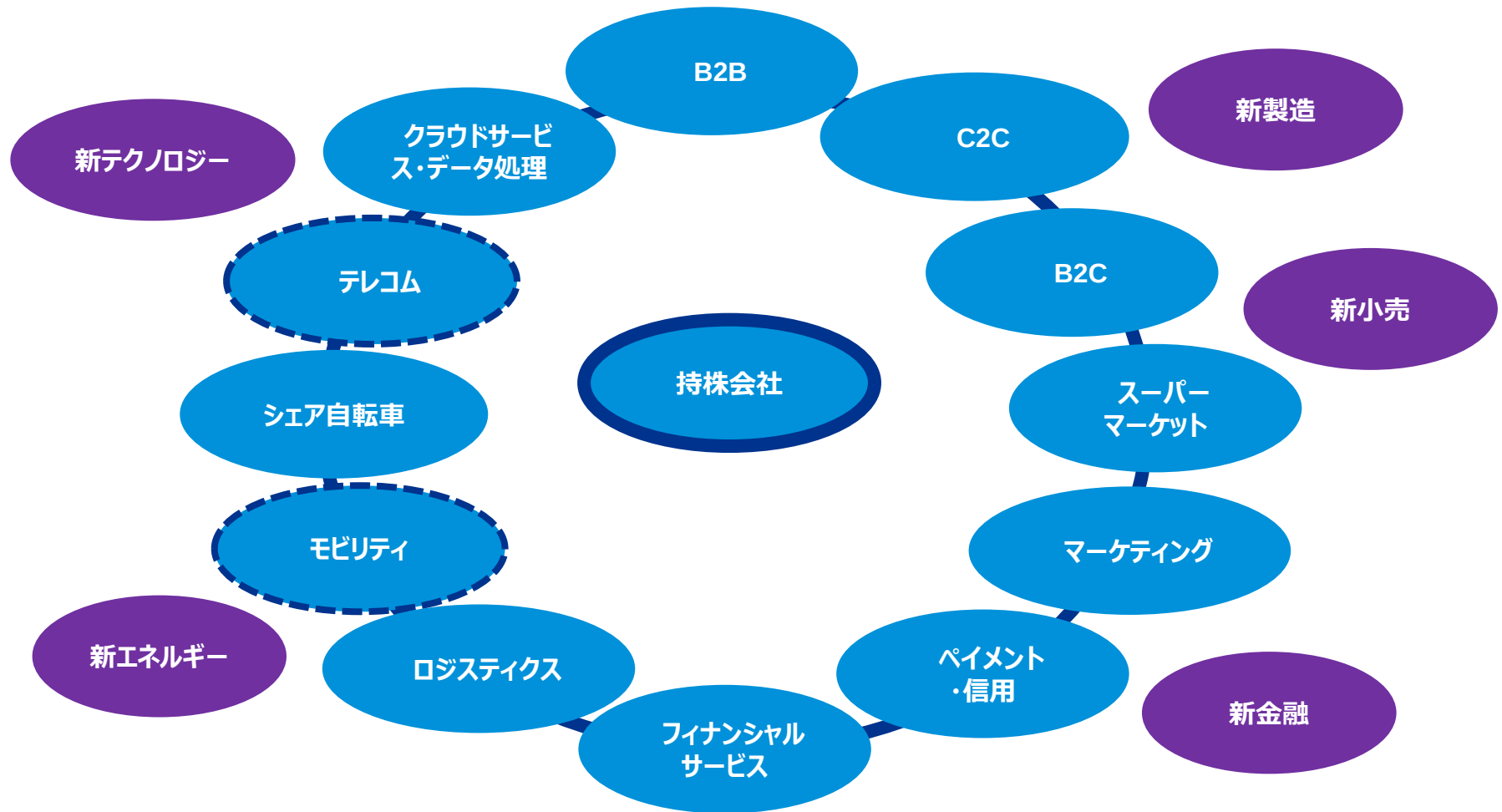
第2部 「攻めの中国戦略」

異なる経済が中国市場に混在している

中国の省・特別都市別の人口および平均GDPの比較

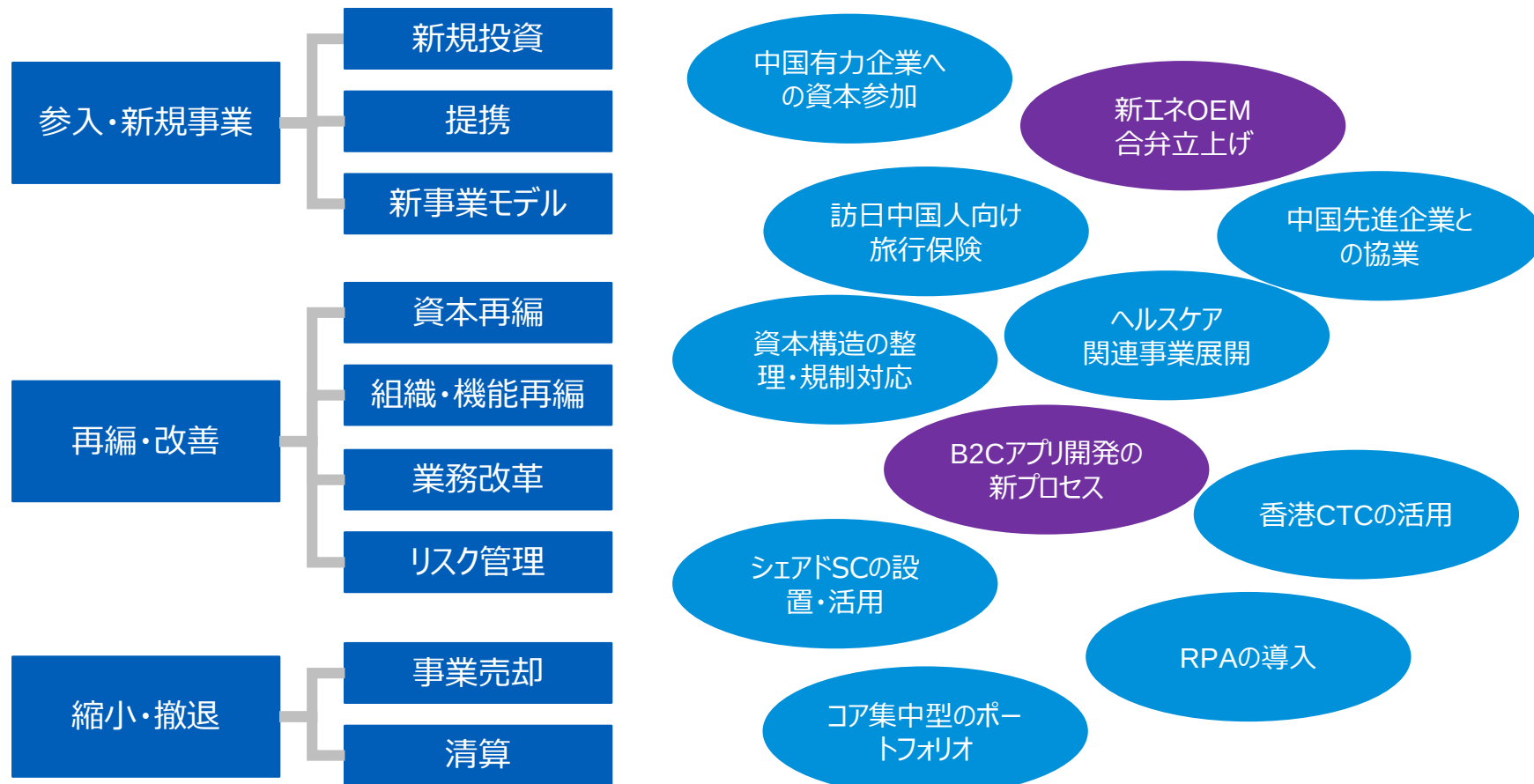


第2部 「攻めの中国戦略」 中国21世紀企業の戦略



第2部 「攻めの中国戦略」

外資系企業の中国事業リポジショニングのための 戦略オプションと成功事例



参考) 中国事業戦略成功のための留意点 『7つの習慣』的整理

スティーブン・コヴィー、7つの習慣

- ・第1の習慣・主体的である
- ・第2の習慣・終わりを思い描くことから始める
- ・第3の習慣・最優先事項を優先する
- ・第4の習慣・Win-Winを考える
- ・第5の習慣・まず理解に徹し、そして理解される
- ・第6の習慣・シナジーを創り出す
- ・第7の習慣・刃を研ぐ



中国事業戦略、7つのルール

- ・第1のルール・中国に根ざし、かつ自社の強みを活かす事業モデル（新クロスボーダーの定義および活用を含む）
- ・第2のルール・短い時間軸での事業計画および業績目標の設定
- ・第3のルール・中国事業の位置付けと事業の目的の明確化
- ・第4のルール・市場と政策に寄り添った事業方針
- ・第5のルール・中国人材活用による市場の理解と情報発信
- ・第6のルール・有力中国企業との提携および協業
- ・第7のルール・自社組織およびオペレーションの不断の向上・改善（新テクノロジーの導入を含む）

中国の進化しつつある税務環境-迅速な変化

ビッグデータの活用

- 移転価格- 公告42号と64号と6号
- 税法の執行強化- 外国子会社、恒久的施設、間接譲渡、対外送金に関わるロイヤリティ/サービス費、租税条約待遇の適用
- 相互協議を通じて外国へ投資する中国国内企業に税務サポートを提供



国家税務総局はBEPSを税制改革と執行強化のチャンスと見出す

優遇税制

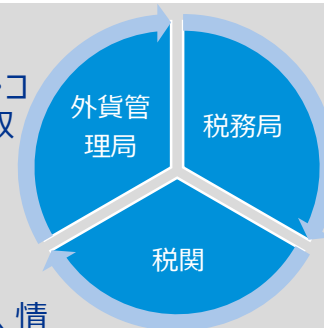
- 技術革新に関する優遇措置適用（ハイテク企業、研究開発費の追加控除）



革新活動に対してより多くの優遇措置

税関

- 関税改革、中国国内で「リスク・コントロール・センター」および「税收管理センター」の設立（北京、上海および広州）
- 税関によるロイヤリティと移転価格へ継続的注目
- 税関、税務局、外貨管理局は、情報の共有化を強化して事中・事後の監督管理システムを持続的に改善



課税管理がさらに効率化、現代化、デジタル化に

税金の徴収管理

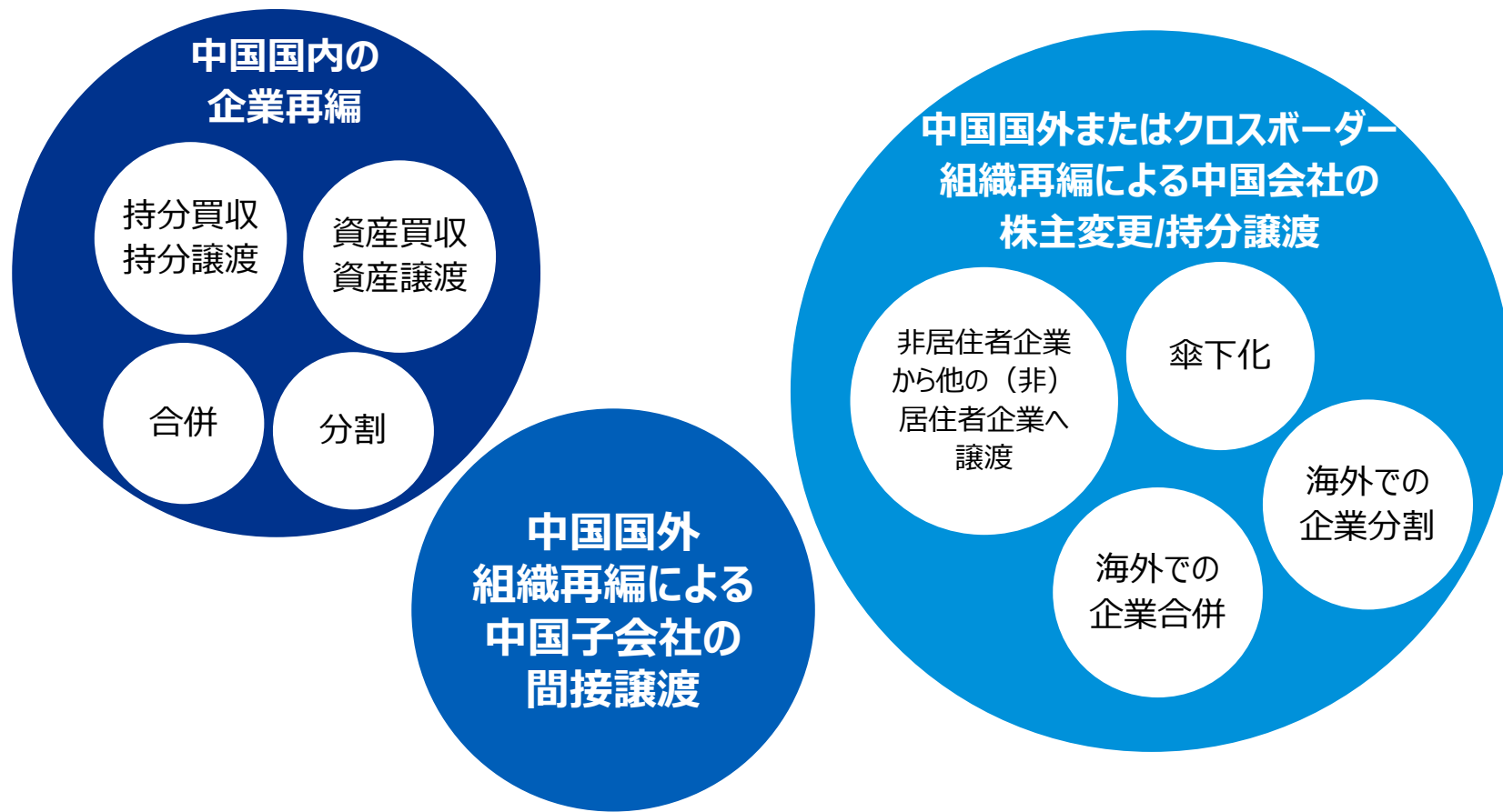
- 納税者のコンプライアンス遵守をサポート
- 大企業への税収リスク管理および査察を強化、および更に広を範囲に新しい技術で税収リスクを分析、監査対象選択
- より多くの裁判例と事前裁定例



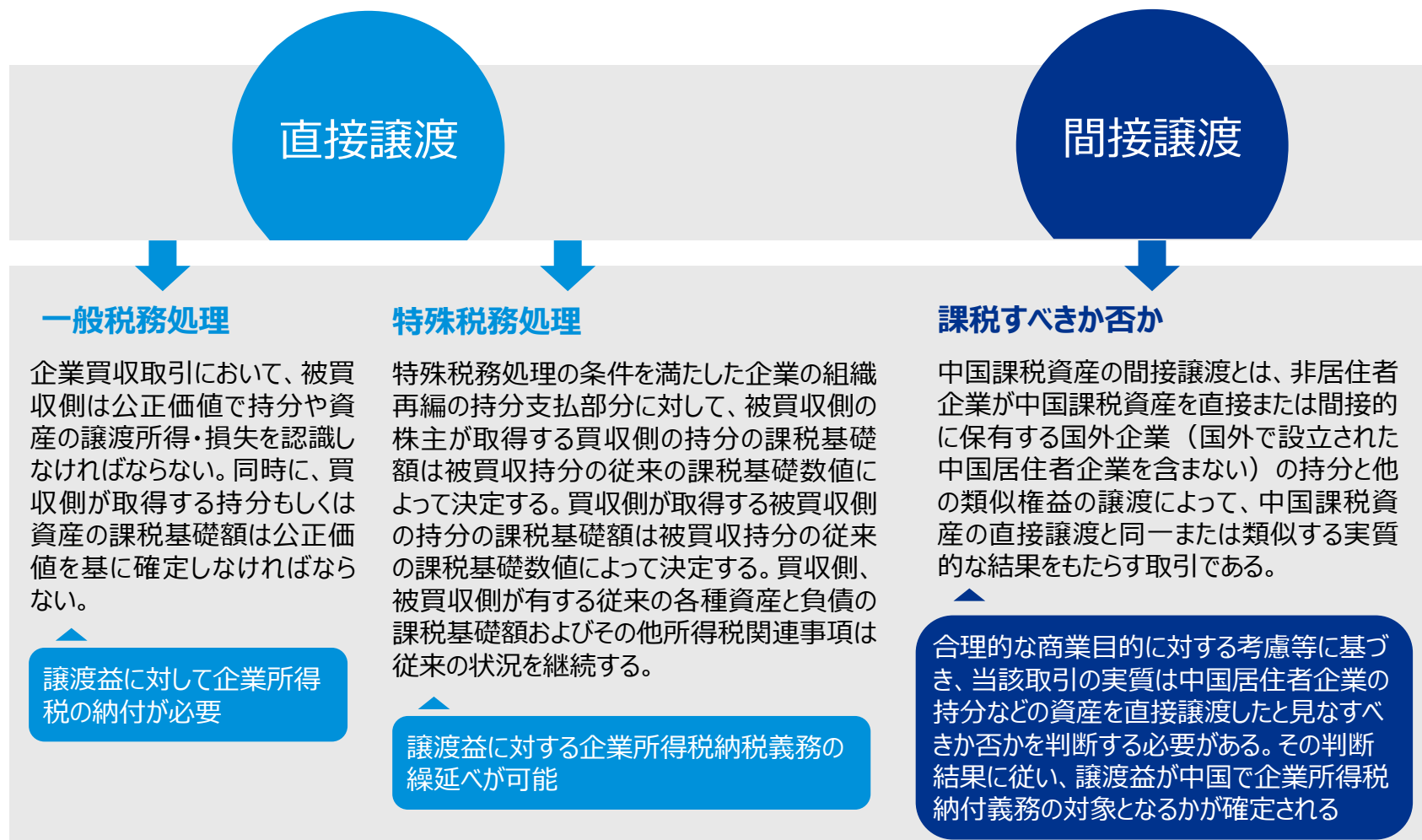
責任が納税者に移り、税務機関の視点が期中・事後の監督管理に移る

組織再編の種類

企業の組織再編とは、企業の日常の経営活動以外で発生する法律的または経済的な機能に大きな変更をもたらす取引である。頻繁に行われるグループ企業の組織再編は以下のとおりである。

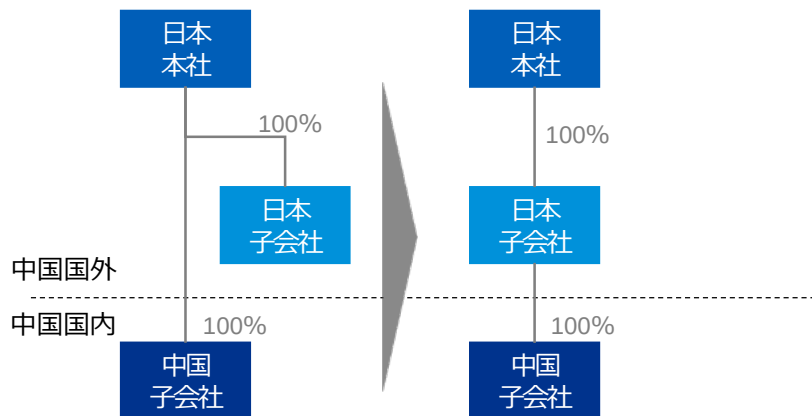


日本側主導のグループ再編による中国子会社への税務影響



直接譲渡取引の基本スキームと留意点

日本本社が中国子会社を日本子会社に直接譲渡



特殊税務処理

特殊税務処理が適用される場合、持分支払部分に対し、C社への投資コストで譲渡することができ、譲渡所得がゼロとなるため、納税義務の繰り延べを実現できる。なお、特殊税務処理が適用されない場合、公正価格で譲渡し譲渡所得を認識し、10%の源泉徴収所得税を納付しなければならない。

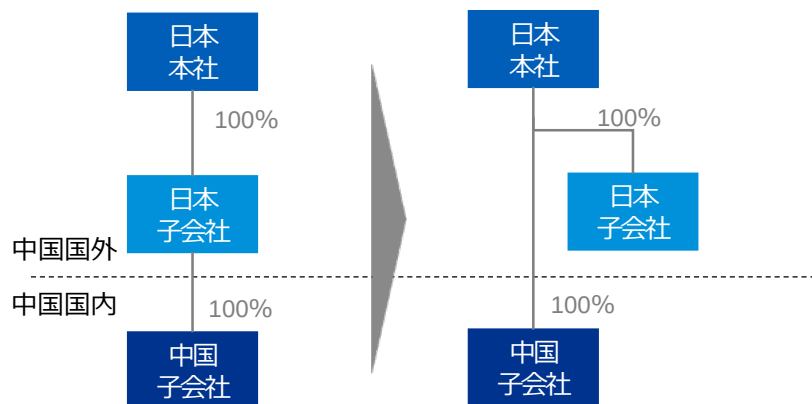
特殊税務処理の届出手続き

特殊税務処理の適用を申請する場合、譲渡側が持分譲渡契約書もしくは協議書を発効し、かつ工商登記の変更手続きが完了後30日以内に届出を行う必要がある。

出資者変更に関する手続き

商務委員会への届出、および工商変更登記が必要である。

日本子会社が中国子会社を日本本社に直接譲渡



一般税務処理

公正価格で譲渡所得を認識し、譲渡益に対して10%の源泉徴収所得税を納付しなければならない。

契約書の届出および申告・納税手続き

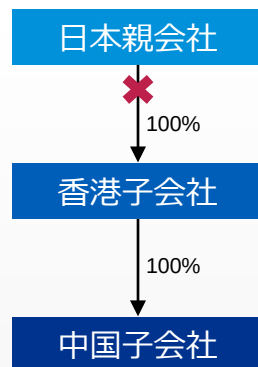
譲渡側は持分譲渡契約書の締結後30日以内に税務局に契約書を届出しなければならない。また、期限内に源泉徴収所得税を納付しなければならない。

出資者変更に関する手続き

商務委員会への届出、および工商変更登記が必要である。

間接譲渡取引の基本スキームと留意点

日本親会社が所有する香港子会社を譲渡することで、中国子会社が間接的に譲渡される



日本親会社が香港子会社の持分を売却することで、中国子会社の持分が間接譲渡されることになる。

租税回避防止規定に基づき、合理的な商業目的を有しない場合、税務局は、香港子会社（中間層）の存在を否認して、中国子会社の持分を直接譲渡するとみなすことになり、譲渡益に対して10%の源泉所得税を徴収する。

譲渡側、譲受側および譲渡される中国居住者企業は、持分譲渡契約書の締結日から起算して30日以内に、譲渡される中国居住者企業が所在する主管税務機関に関連資料を提出することができる（自主報告）。

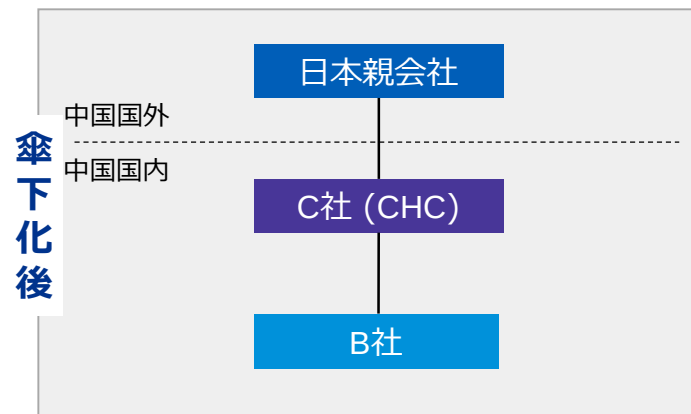
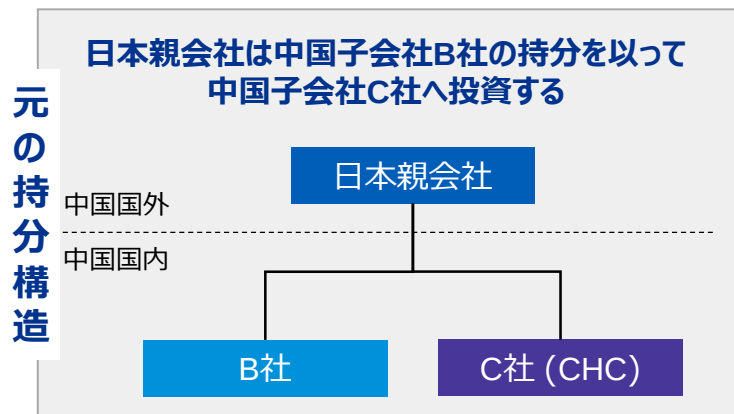
- ✖ 納税義務はあるが、報告していない場合の法律責任
- － 税金の追徴
 - － 譲渡側：基準金利（中国人民銀行の貸出基準金利）に5%の処罰性質を持つ加算利息を徴収する。
 - － 譲受側：源泉徴収義務を履行しない罰金（未払税金の50%～3倍）（源泉徴収義務者が持分譲渡契約書もしくは協議書の締結日から起算して30日以内に資料を提出する場合、責任を軽減・免除が可能）

譲渡される中国国外企業に対して、以下の要素を総合的に分析

- 持分の主な価値が中国課税財産から生じたものであるか否か
- 資産が主に中国国内での投資から構成されているか否か
- 収入が主に直接または間接的に中国国内を源泉としているか否か。
- 企業の組織構成に経済実態のあることを裏付けられるか否か。
- 組織構成の存続期間
- 当該間接投資・譲渡取引を直接投資・譲渡取引と代替する可能性
- 当該取引に係る中国国外での所得税の納付状況および中国で適用される租税条約の状況等

合理的な商業目的

傘下化



法務手続き

- 2016年10月1日より、商務委員会におけるB、C社の手続きが簡素化された。
- 省を跨ぐ場合、現地の所轄工商局と検討して申請の順序を決める必要がある。
- 持分の公正価値に対する評価報告書を準備する必要がある。

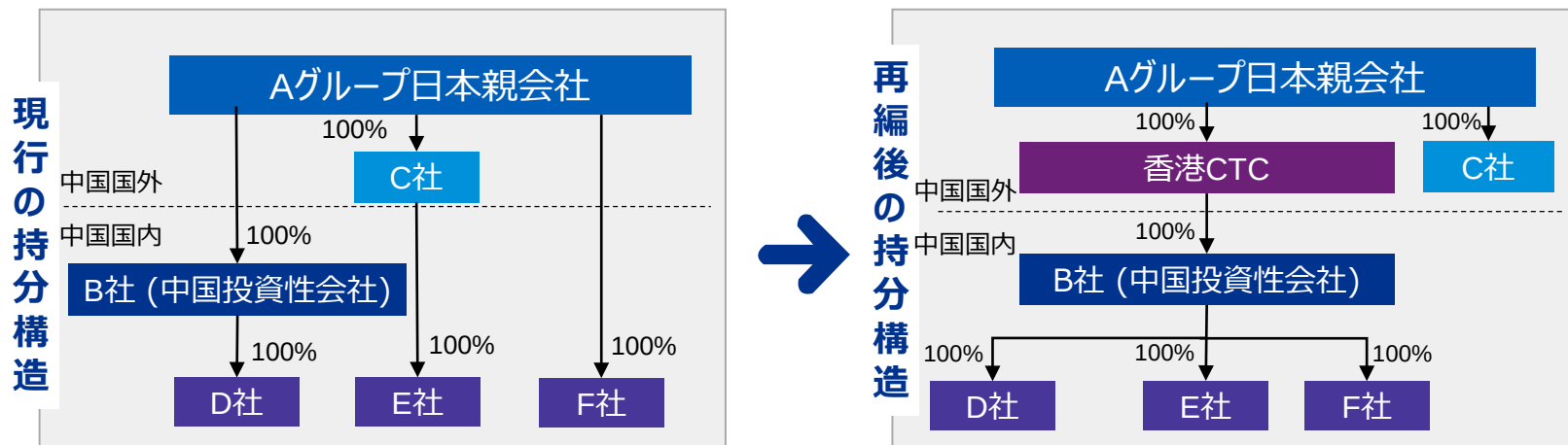


税務手続き

- B社の立場から見ると、当該取引は自社の持分が譲渡されたことになる。適用条件を満たす場合、特殊税務処理の適用申請が可能である。C社の立場から見ると、増資となるため所得税への影響はない。
- 実務上、特殊税務処理が届出制に移行した後、難易度は以前の承認制に比較して若干低くなった。
- 特殊税務処理の適用可能性が心配される場合、まずB社持分の価値を低減させる観点から、配当を行うことが考えられる。その場合、所轄主管税務機関で税務届出を行い、源泉徴収所得税を納付する必要がある。
- 持分の公正価値に対する評価または証明資料

第2部 組織再編

香港コーポレート・トレジャリー・センター（CTC）を利用した組織再編



事例紹介

香港政府は2016年『税務改正条例』を改定し、CTC（コーポレート・トレジャリー・センター）に適用する利得税（法人所得税）率を軽減（ $16.5\% \times 50\% = 8.25\%$ ）すると発表した。

Aグループ会社は香港でCTCを設立し、中国の投資性会社BをCTCに譲渡し、傘下化を実現させることを計画している。



再編目的

- グループ資金の有効活用
- 為替リスクの集中管理
- カントリーリスクのコントロール
- 事業自由度の向上
- 地域統括性の強化
- 税負担の最適化

各国の税制下での考慮

- 中国特殊税務処理の適用
- 中国租税協定における最終受益者の認定
- 香港CTC優遇税制の適用
- 日本のタックスヘイブン対策税制
- 日本の適格再編の適用
- 全体税負担、所要時間、再編コストに対する考慮



第2部パネルディスカッション（後編） 「中国ビジネスリスク・コンプライアンス」

中国でのビジネスリスク・コンプライアンスに関する疑問



- 1 中国においては、さまざまな不確定なビジネスリスクが多く、安定したビジネスには向かないのでは？
- 2 中国事業に投資をしても、実態が良く分からず不正も多いと聞きますが、そもそも管理できるの？
- 3 現地法人では、ストや労働争議が多らしく、日系企業が中国人を雇用するのは無理では？
- 4 中国事業の拡大に現地企業の買収を考えたいが、結局うまくいかないのですよね？
- 5 以前は、チャイナプラス・ワンと言っていましたが、今となっては撤退した方がよいのですよね？
- 6 移転価格等の調査が厳しいと聞きますが、結局袖の下で決まってしまうんですよね？
- 7 日本でロイヤリティ収入を取るべきとの指摘を受ける一方で、中国では貨物の通関価格に含めると？

今起こっている中国の事業環境変化の影響

激変する中国事業環境

- 「13・5」による中国政府の方針
- 規制環境（外資優遇策の終了等）
- シェアリングエコノミー等新事業の拡大
- 市場の多層化、内陸への拡大
- 競合（国内企業、外資系）
- 全社戦略における中国事業の位置づけ
- チャイナ・リスク

中国市場構造が複雑化

成功要因・有効ビジネスモデルも変化

優勝劣敗がより一層、明らかに…

変化はリスク、または事業機会

事業ドメイン峻別と自社の強みの明確化

中国事業の『Re-positioning』（事業構造の見直し）と
それに合わせた事業管理態勢の再構築が必要なタイミング

ビジネスリスク



オペレーション リスク

- ・ 債権回収：債権の貸倒れ、貸倒引当金の設定
- ・ 人的資源：人材確保、モラル維持、人件費高騰
- ・ 業務効率：業務の遅延、コスト増大、かつての安価な人件費を前提とした業務体系
- ・ キャッシュフロー：資金ショート
- ・ 販売・流通：チャネル開拓遅れ、流通遅延、物流規制
- ・ 買収・合併：買収・合併後の効果未達成、組織・機能の未統合

外部環境 リスク

- ・ 投資パートナー：利害の不一致、経営への過大干渉
- ・ 仕入先：安定調達、バックマージン等の不正
- ・ 代理店：代理店の離反、情報漏えい、特有な商慣習
- ・ 競合：競争激化、模倣・商標権等侵害
- ・ 政府：許認可等承認の遅延、担当部局・担当者間での対応の相違
- ・ 地域社会：反日感情、デモ、三一五晚会
- ・ 経済情勢：金利・為替変動、景気低迷
- ・ 市場・技術環境：新市場・新技術へのキャッチアップ遅れ

コンプライアンスリスク



コンプライアンスリスク

- 税務：移転価格、企業所得税、増値税、個人所得税、関税、共通データ管理
- 会計処理：粉飾決算、会計処理ミス
- 労務：労働争議、社会保険、セクハラ等
- 贈収賄：商業贈収賄、公務員賄賂
- 情報漏えい：情報持出し、サイバーテロ、ネットワーク安全法
- 環境問題：水質・大気汚染、環境保護法
- 不正：資産（在庫）盗難、経費不正、購買権限によるキックバック



中国において発生しうる不正の種類とその背景

中国での業務展開の特徴



- 大量の生産設備や倉庫の存在
- インボイス（発票）
 - 実際の金額や費用の性質についての詳細な記述がない
 - 発票に関する闇市場の存在
- 社印
 - 偽造された際の発見可能性が低い
 - 本物かどうかの識別が困難
 - 署名なしでも有効である
- 贈答や接待などのビジネスマナー
 - ビジネス関係構築の手段
 - 先方を重視しているという姿勢を表す
- 通常の費用も現金支払の頻度が高い

よく発生しうる不正の種類



- 従業員による虚偽の費用や個人的な支出の請求
- 役員或いは顧客に対する過度、高価格な贈答および接待（相手に確かめるのが難しい）
- サプライヤーへの不当な要求
- サプライヤーからのリベート
- 現金の流用や横領
- 会社の在庫や資産の横領・転売
- 従業員が架空の会社を設立し、取引を行う

- 数名の従業員の内通、また従業員とサプライヤーの内通の場合が多い
- 不正に対する犯罪意識の欠如は、事態の重大さと影響を予測できずに上司の指示に従って不正活動に参加してしまうことにつながる



リスクマネジメントを踏まえた中国事業のガバナンス強化

販売・生産・研究開発等の 日本本社のレポートラインが 異なる

- 中国市場を向いたビジネス対応ができない
- 中国事業軸の資源の最適配分が進まない

複数カンパニー・複数事業 部傘下で多拠点展開

- 中国事業管理を日本側で行う場合、現地の状況把握が難しい
- それぞれのカンパニー・事業部へのレポートラインがあり、中国としての事業管理が難しい
- 地域統括会社は存在するが、カンパニー・事業部へのレポートラインが強力で中国としての統括が難しい
- 複数カンパニー・事業部がそれぞれ中国進出を進めたため、中国内に重複した機能が存在し、効率化が十分に進んでいない

経営の現地化促進

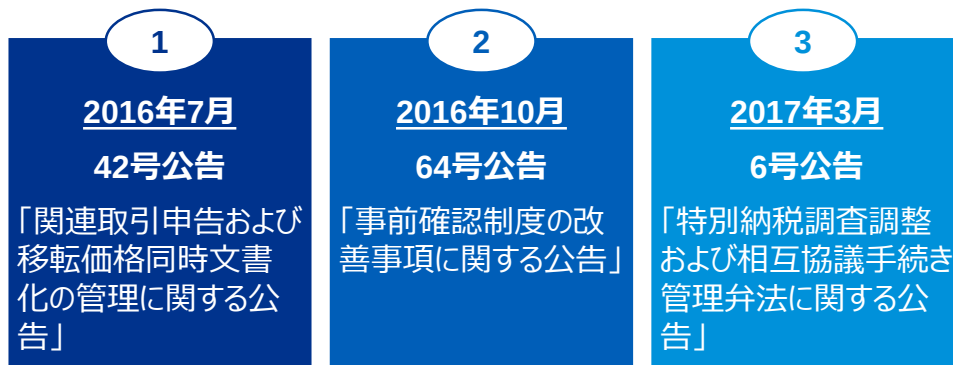


- カントリーリスクの低減の最も有効な施策は「現地の企業」として定着を図ること
- 現地ニーズのくみ上げと、現地に則したマーケティングの展開
- 本社からの適切な権限委譲と、管理ポストに対する現地人の積極的な登用
- 現地経営陣の経営管理能力の底上げ
- 幹部候補となるような現地人スタッフの定着、「発展空間」の醸成

中国移転価格最新動向

経緯	移転価格新通達
- 中国は、この数年来、BEPS行動計画としてまとめられた国際税務規制の考え方、新興国特有の移転価格管理の考え方、およびBEPS行動計画による推奨点の国内法化を図っている。 2015年9月、「特別納税調整実施弁法（試行）」（国税発[2009]2号、2号文と通称、包括的な移転価格税制通達）の改定ドラフトが発表された。	- その後2017年3月にかけて、2号文改定ドラフトに含まれる主要な移転価格関連規定を最終化した3つの新通達が發布された。 - 具体的には以下の新通達である。

中国国内移転価格関連新税制に大きな変化



中国移転価格最新動向

6号公告の主な内容

特別納税調査
(移転価格調査) 手続き

比較性分析

移転価格算定方法
(一部方法の適用要領の
明確化、資産評価法＝原
価法、市場法、利益法、お
よび「利益と経済活動の発生
地、価値創造地の整合原則
を反映させるその他の方法」
の追加)

地域性特殊要因
(ロケーションセービング、
マーケットプレミアム)

単一機能企業

無形資産

役務取引

国内関連取引の取扱

相互協議手続き

まとめ

- これら3通達は、**2号文**と、その後発布された**複数の関連個別通達**中の重要規定、および近年の**移転価格調査における慣行**を**継承・改定・拡充・明文化**した。
- さらに、これら3通達には2号文にはない**新たな重要規定**が追加された。

中国移転価格新通達の一般的な実務問題と対応

一般的な実務問題

前述3つの新通達には、日系中国企業のコンプライアンスコストを純増させる、あるいはその対応に苦慮しそうな規定が含まれる。例えば以下。

1

42号公告
関連

マスターファイルによる
開示

BEPS行動計画13と比べ、42号公告により開示すべきマスターファイルの情報量は多く、企業グループとして、BEPS行動計画13だけに従ったマスターファイルを準備しても、その内容は中国目的で不足する場合がある。

1

42号公告
関連

ローカルファイルによる開示

- 関連取引に対する無形資産あるいは地域性特殊要因の影響；
- 業務および商品毎の収入、原価、費用および利益；
- バリューチェーン分析（バリューチェーン各段階関与者の直近年度財務諸表、地域性特殊要因の企業の価値創造に対する貢献の測定およびその帰属、グローバルバリューチェーンにおける企業グループの利益の配分原則と配分結果）；
- いずれの移転価格算定方法を選択してもグループの全体利益または残余利益に対する企業の貢献を説明；
- 関連役務取引の詳細な開示。

3

6号公告
関連

6号公告

- 地域性特殊要因（ロケーションセービング、マーケットプレミアム）、無形資産取引、あるいは役務取引に関わる会社ポジション説明。

2017年中国税務当局の動き

- 移転価格調査リスクの高い取引・企業・業界

「ハイリスク」取引

無形資産所有権・
使用权の譲渡

役務提供

過少資本

コストシェアリング

「ハイリスク」企業

ハイテク企業の税収優遇を享受しながら薄利な状態にあり、多額のロイヤルティを同時に対外送金している企業

ロイヤルティあるいはその他グループ役務費を長期的に対外送金しているが、薄利あるいは欠損状態にある企業

利益水準が高いが、ロイヤルティあるいは役務費を長期的に対外送金している企業

地方税務局が企業所得税を管轄する企業

「ハイリスク」業界

医薬品製造業、
自動車および部品製造業、
携帯電話製造業

ホテル、
飲食サービス業、
広告業、
ソフトウェア業、
コンテナ代理業

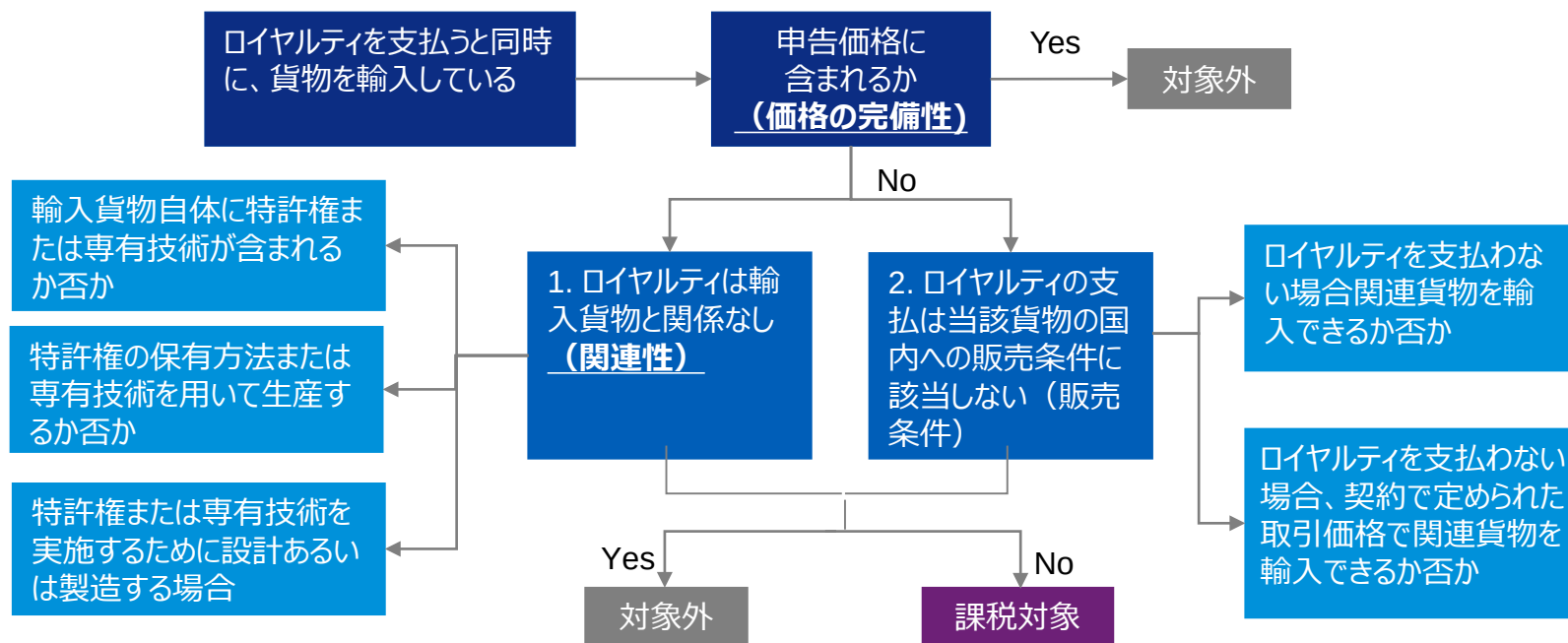
ロイヤルティ課税 - 課税対象の判断に係る考察



➤ 「税関輸出入貨物課税価格査定弁法」（税関総署第213 号令）の第7条によると、輸入貨物の成約価格とは、販売者が当該貨物を中国に販売する際、購買者が当該貨物を輸入するため実際支払う、または支払うべき価額であり、関連調整を受けて直接または間接的に支払う価額を含む。

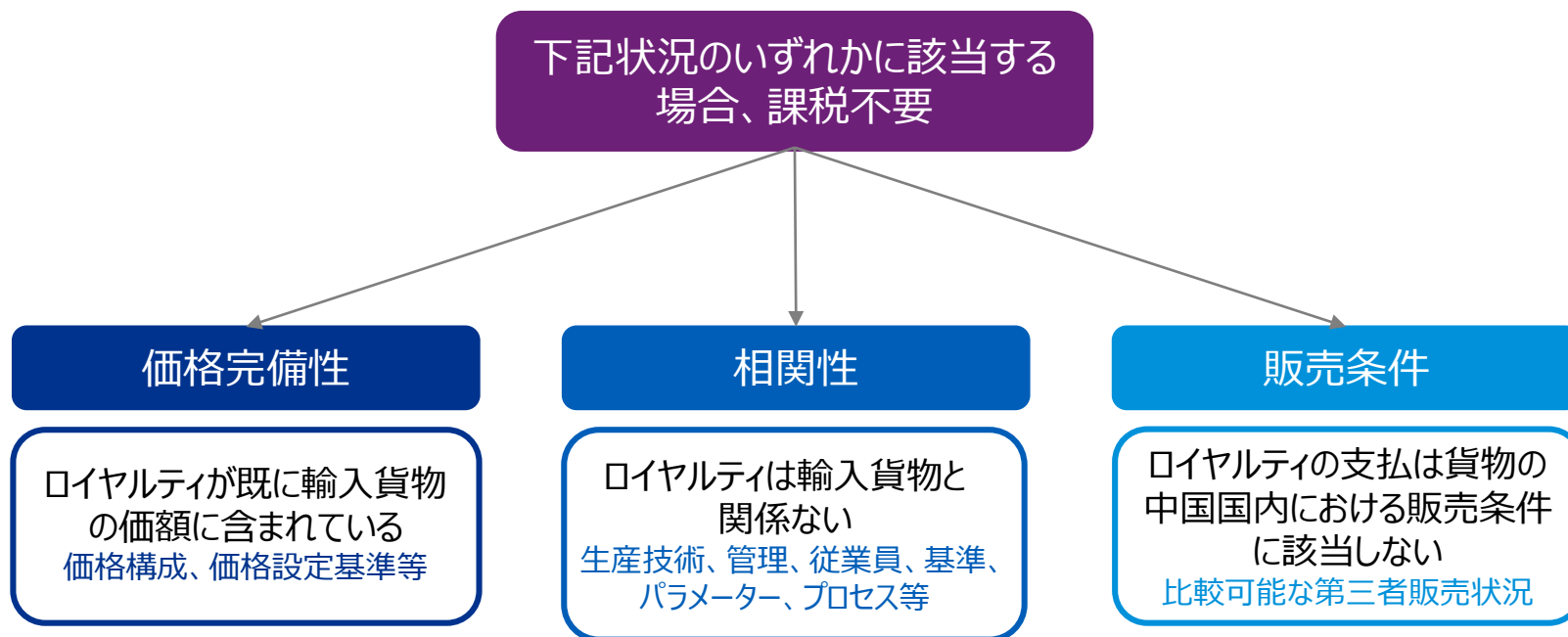
➤ ロイヤルティ課税の判断基準：

- ✓ 輸入貨物の成約価格の判定および成約価格に加算すべき費用→価格の完全性判定（第7条、第11条）
- ✓ ロイヤルティ課税の根拠：1）輸入貨物との関連性； 2）販売条件となる成約価格（第11条、第13条と14条）



ロイヤルティ課税（続）

定性分析 - 課税要否



輸入貨物通関申告書の新記入項目(税関総署2017年13号公告)

1. 特殊関係確認

- **内容**：売買取引双方の間に特殊関係があるか否か
- **Yes/Noの判断**：特殊関係の有無は持分基準、支配関係基準、販売ルート基準などによる

2. 価格影響確認

- **内容**：1) はYesと答えた場合、取引双方の特殊関係が成約価格に影響を与えるか否か
- **Yes/Noの判断**：輸入価格が関連税関評価方法(※)による類似なものを証明できない場合「**Yes**」と記入する；証明できる場合、「**No**」と記入する
- 納税者は関連する回答を立証する文書化資料の準備が必須

3. ロイヤルティ支払確認

- **内容**：輸出入取引において、中国国内買い手は売り手若しくは関連者に直・間接的にロイヤルティを支払うか否か

• Yes/Noの判断：(明確化)

ロイヤルティの支払	成約価格に含まれるか	輸入貨物との関連性(13条)	Yes/No
あり	No	あり	<u>Yes</u>
		確定できない	<u>Yes</u>
	なし	No	No
	Yes	N/A	No
なし	N/A	N/A	No



2016年の旧20号公告（廃止済み）からの変更点：輸出貨物、加工貿易保稅貨物（保稅品の国内販売を除く）に関して、上記3つ項目の記載が不要となった。

※：

- 同種または類似貨物の取引価格に基づく方法
- 国内販売価格に基づく方法
- 積算価格に基づく方法

第2部 関税

輸出入貨物通関申告書の新記入項目（税関総署2017年13号） 3つの新記入項目を不正確に申告する場合の潜在リスク

内容	影響	関連税関部門
先述の3つの項目を不正確に申告しても、税関の規定に違反しない場合。	1年間の税金を追徴する	税関通関/調査部門
納税義務者が規定を違反した結果、税金の過少納付、または申告漏れとなる場合。	3年間の税金および延滞金を追徴する	税関通関/調査部門
輸出入貨物の価格、または他の申告すべき項目を申告せず、あるいは不正確に申告することにより、国家の税金徴収に影響を与える場合。	3年間の税金および延滞金を追徴し、また、過去2年間の過少納付税額に基づき、30%－200%の罰金を徴収する	密輸調査部門
価格情報を故意に隠蔽、または虚偽申告することにより、税関管理を回避し、脱税となる場合。	密輸貨物、物品および違法所得を没収し、且つ脱税額の3倍以下の罰金、または、密輸貨物、物品などと同じ価格の罰金を徴収する。	
故意に間違った価格情報を申告し、金額が巨額となる場合。	1倍以上5倍以下の脱税額を罰金として徴収し、または、財産を没収する。	



Thank you



KPMG中国
上海事務所 パートナー
高部 一郎
T: +86-21-2212-3403
E: ichiro.takabe@kpmg.com

KPMG中国
上海事務所 パートナー
平澤 尚子
T: +86-21-2212-2888
E: naoko.hirasawa@kpmg.com

KPMG中国
上海事務所 シニアマネジャー
杵田 正和
T: +86-21-2212-2247
E: masakazu.mokuta@kpmg.com

KPMG中国
北京事務所 ディレクター
厚谷 禎一
T: +86-10-8508-7111
E: teiichi.atsuya@kpmg.com

KPMG中国
北京事務所 ディレクター
松田 健輔
T: +86-10-8508-7034
E: kensuke.matsuda@kpmg.com

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2017 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in China.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.