



KPMG GJP Forum 2018

A-2,C-1,D-1

中国

China Outlook 2018

- 中国事業再点検





第1部 中国再認識

KPMG中国
パートナー
GJP中国総代表
高部 一郎

第1部 中国再認識

1. 中国について
2. 中国の重要性
3. 日本が考える中国のイメージ
4. 中国変化と中国速度
5. 中国と日本との関係





1. 中国について

中国



世界第2位の
経済大国



世界一の人口を
有する国



新興国

中国 – 世界第2位の経済大国

GDP (Nominal) Ranking 2018										
Rank	Country/ Economy	GDP (Nominal) (billions of \$)					Growth %	GDP per capita (Nominal) (\$)		Continent
		2018	% Share	diff	2023	Rank		2018	Rank	
1	United States	20,413	23.30	-	24,537	1	2.27	62,152	9	North America
2	China	14,093	16.10	6,320	21,574	2	6.86	10,088	72	Asia
3	Japan	5,167	5.90	8,925	5,962	3	1.71	40,849	25	Asia
4	Germany	4,212	4.81	955	5,272	4	2.51	50,842	17	Europe
5	United Kingdom	2,936	3.36	1,275	3,477	7	1.79	44,177	23	Europe
6	France	2,925	3.34	11	3,586	6	1.85	44,934	21	Europe
7	India	2,848	3.25	77	4,663	5	6.74	2,135	142	Asia
8	Italy	2,182	2.49	666	2,554	9	1.47	35,914	27	Europe
9	Brazil	2,139	2.44	43	2,717	8	0.98	10,224	71	South America
10	Canada	1,799	2.06	340	2,434	10	3.00	48,466	20	North America

(資料 : StatisticsTimes.Com "Projected GDP Ranking (2018-2023) <http://www.statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>
出典 : International Monetary Fund World Economic Outlook (April - 2018))

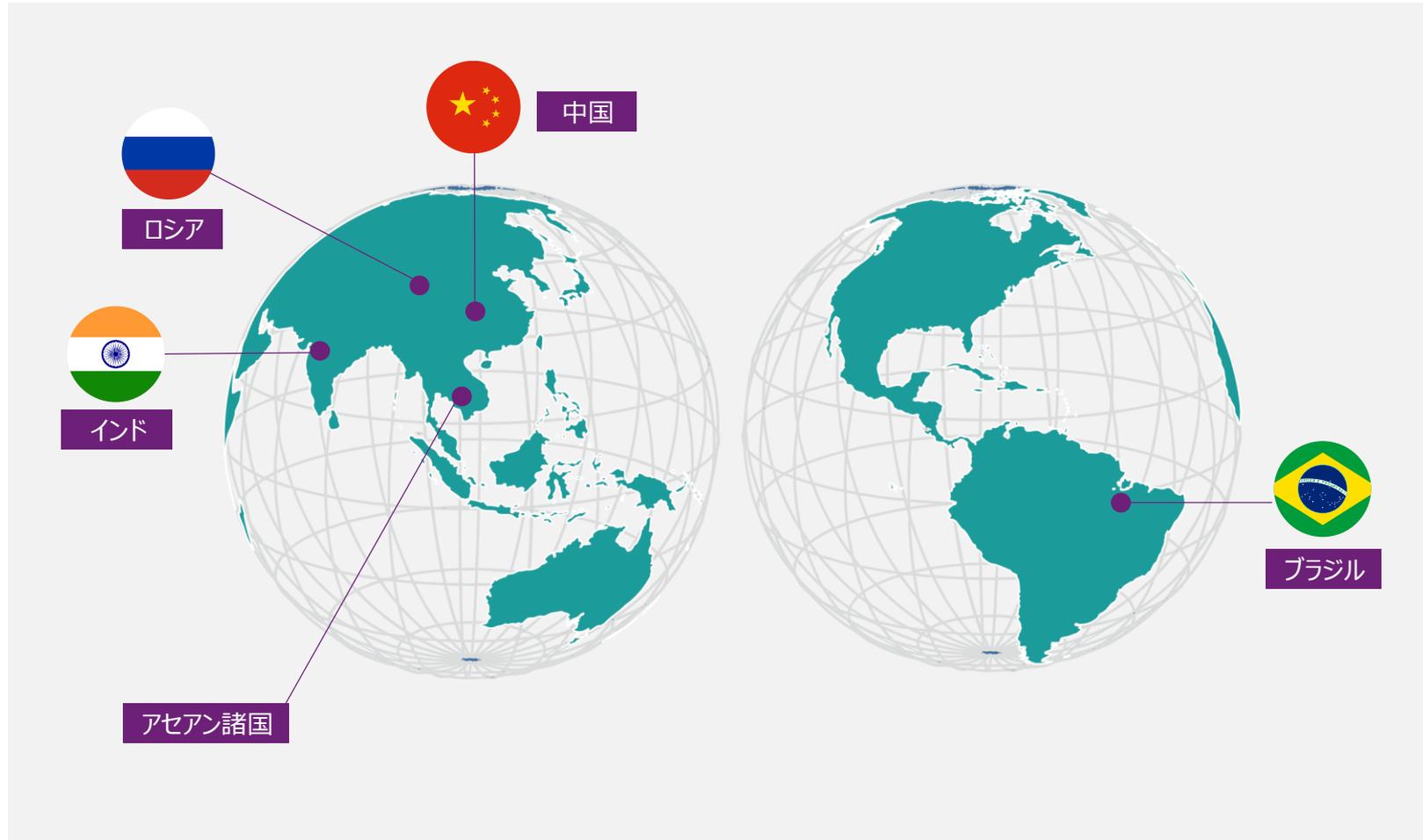
1. 中国について

中国の人口

United nations (2015)					
Rank	Country/territory	2014	2015	change	Continent
1	China	1,393,783,836	1,401,586,609	7,802,773	Asia
2	India	1,267,401,849	1,282,390,303	14,988,454	Asia
3	United States of America	322,583,006	325,127,634	2,544,628	North America
4	Indonesia	252,812,245	255,708,785	2,896,540	Asia
5	Brazil	202,033,670	203,657,210	1,623,540	South America
6	Pakistan	185,132,926	188,144,040	3,011,114	Asia
7	Nigeria	178,516,904	183,523,432	5,006,528	Africa
8	Bangladesh	158,512,570	160,411,249	1,898,679	Asia
9	Russian Federation	142,467,651	142,098,141	-369,510	Europe
10	Japan	126,999,808	126,818,019	-181,789	Asia

(資料 : StatisticsTimes.Com “List of Countries by Population” <https://statisticstimes.com/population/countries-by-population.php>、
出典 : United Nations Department of Economic and Social Affairs)

中国 新興国





2. 中国の重要性

中国の重要性



自動車大国



中国人はもともと日本を多く訪れています

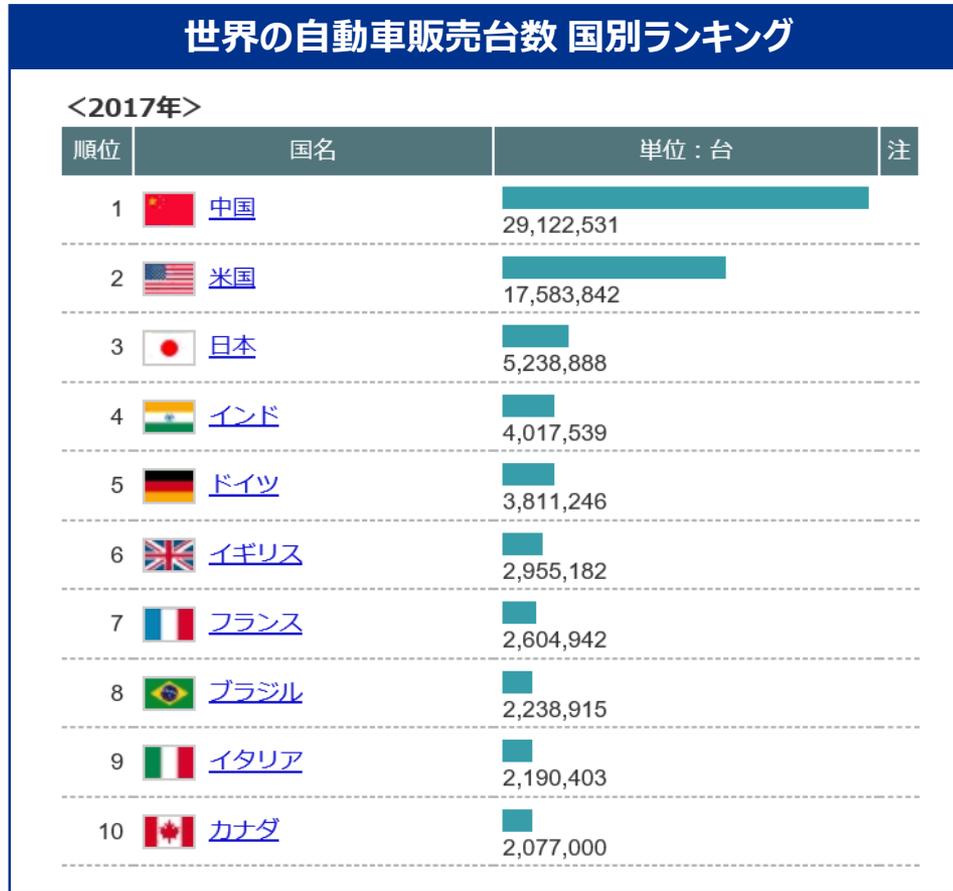


世界を代表する
中国企業



中国変化と中国速度

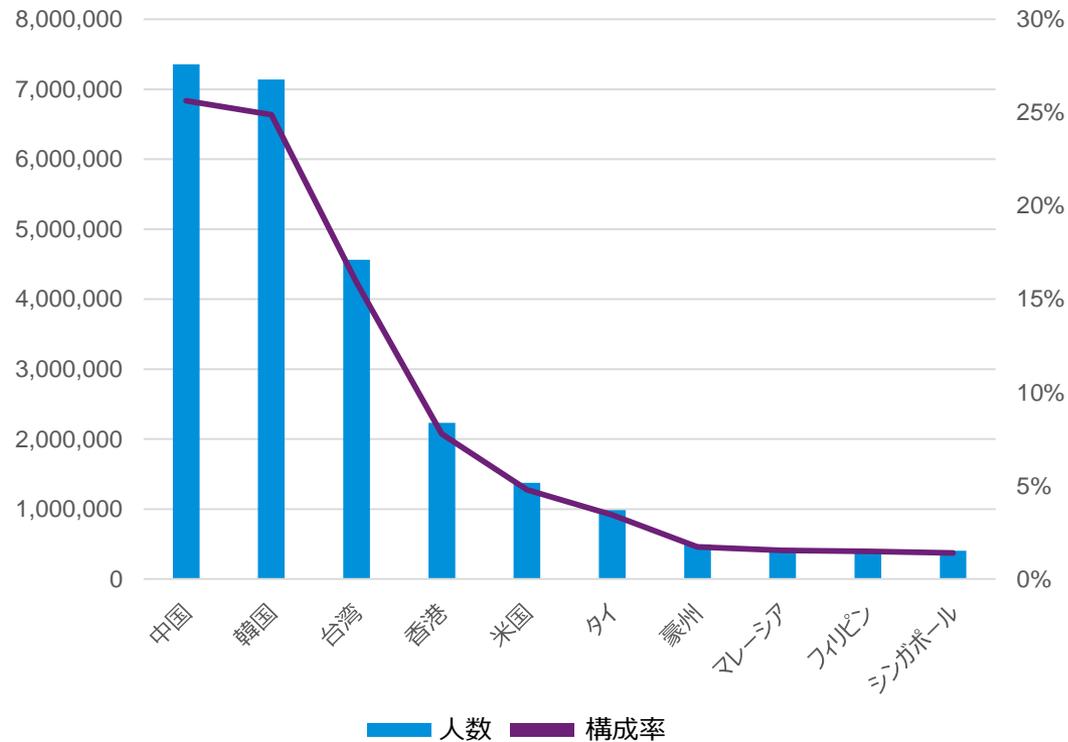
中国の重要性 - 自動車大国



(資料: GLOBAL NOTE 出典: OICA (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers) <https://www.globalnote.jp/post-11249.html>)

中国の重要性 - 来日する中国人

2017 訪日外国人トップ10



(出典 : 日本政府観光局 https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/)

中国の重要性 – 世界を代表する企業

中国は特殊な国家

中国中車
CRRC

宁德时代
CATL

阿里巴巴集团
Alibaba Group

中国軌道交通車両集団（中車集団）

- 2015年南車が北車を吸収合併
- 高速鉄道などの輸出拡大を目指す中国の海外インフラ戦略
- 「欧米鉄道ビッグ3」の鉄道部門の合計を上回る超巨大メーカー
- 地下鉄車両で世界シェアの約50%を占める最大手



(出典：CRRC Website <http://www.crrcgc.cc/g5141.aspx>)

寧徳時代新能源科技 (CATL)

設立：2011年

本店：中国福建省寧徳

- 中国にある世界最大手の電気自動車用の電池メーカー
- 2018年5月横浜で日本の子会社（CATJ）の開所式を開催した
- カナダ、ドイツ、フランス、米国に現地法人を設立し、海外事業の領域を積極的に開拓している



(出典：CATL Website <http://www.catlbattery.com/>)

2. 中国の重要性

アリババ集団 (阿里巴巴集団)

1999年	ジャック・マーと18人の創業者により中国浙江省杭州市にあるアパートの一室にてBtoB事業を行うアリババドットコムを設立
2003年	タオバオ サービス提供開始 (CtoC eコマースプラットフォーム)
2004年	アリペイ サービス提供開始 (オンライン決済プラットフォーム)
2007年	アリママ サービス提供開始 (マーケティングテクノロジープラットフォーム)
2008年	天猫 サービス提供開始 (BtoC プラットフォーム)
2009年	アリババクラウド 設立
2010年	ジュファサン、アリエクスプレス サービス提供開始 (グローバル BtoC プラットフォーム)
2013年	カイナオネットワーク 設立 (物流データプラットフォームオペレーター)
2014年	NYSE上場 アントフィナンシャル 設立



(出典：Alibaba Website <https://www.alibaba.co.jp/>)



3.日本が考える中国のイメージ

日本が考える中国のイメージ

急速な経済成長はすでに
鈍化している



人件費が高騰している



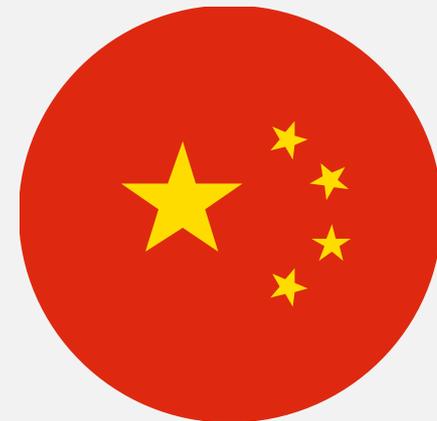
中国GDPが世界第2位は嘘



人件費が高騰していて
投資に魅力がない



反日感情が強い





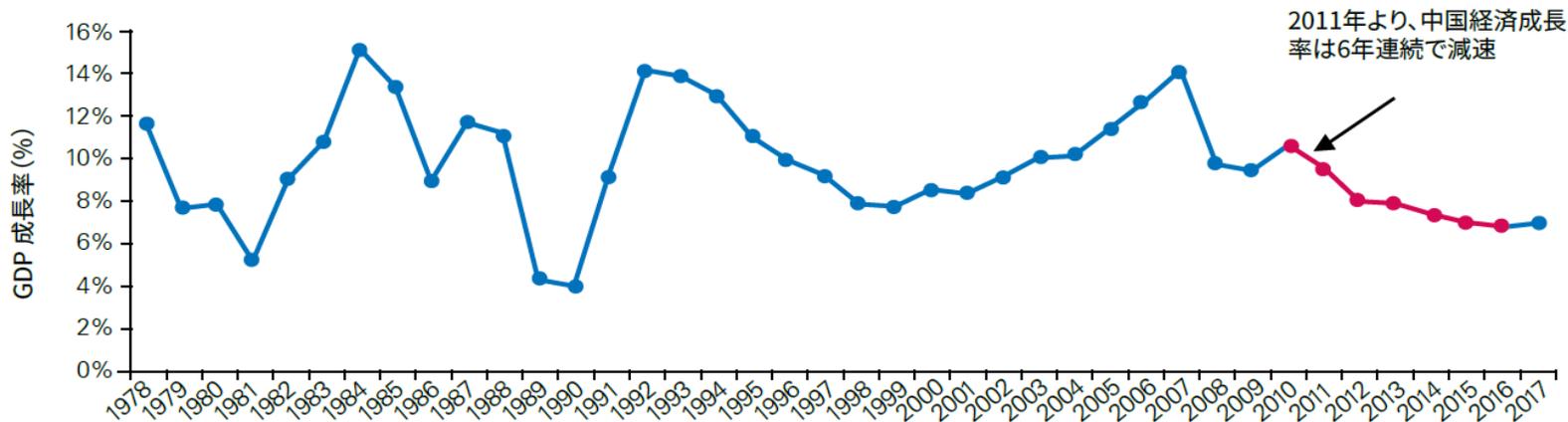
日本が考える中国のイメージ

急速な経済成長はすでに
鈍化している



中国の経済成長について - 成長率

図1 中国の経済成長率の年度別データ

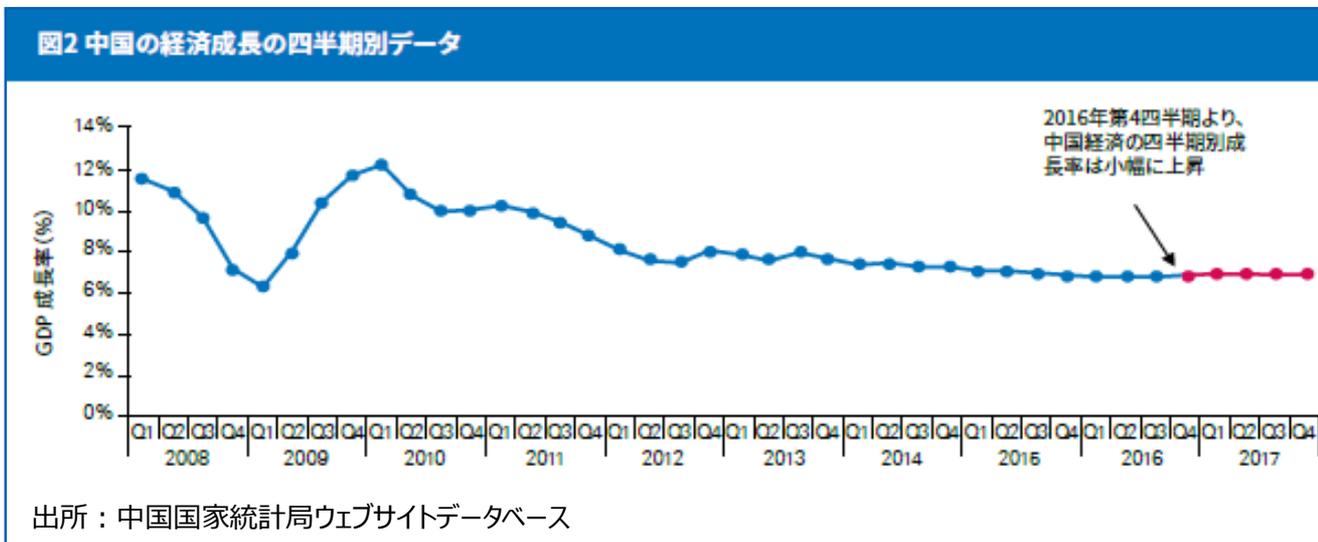


出所：中国国家统计局ウェブサイトデータベース

- 2008年の金融危機以降、中国の経済成長率は低下し続けた。
- 2008年末に実施された景気刺激策によって、2010年に一時的に10%以上まで回復したものの、2011年から6年連続で再び低下した。
- 中国の経済成長率が持続的に低下し、かつての高度成長を維持することが困難になるにつれて、一部の多国籍企業は中国の経済成長の原動力と潜在力に対して懐疑の念を抱くようになり、ひいては中国の経済成長に悲観的な予測をするようになった。これにより外資企業による直接投資がある程度の影響を受け、FDIの減少傾向が非常に顕著になり、2009年から2016年までに（成長率は）平均5%前後の低水準まで落ち込み、2012年にはついにマイナス成長となった。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

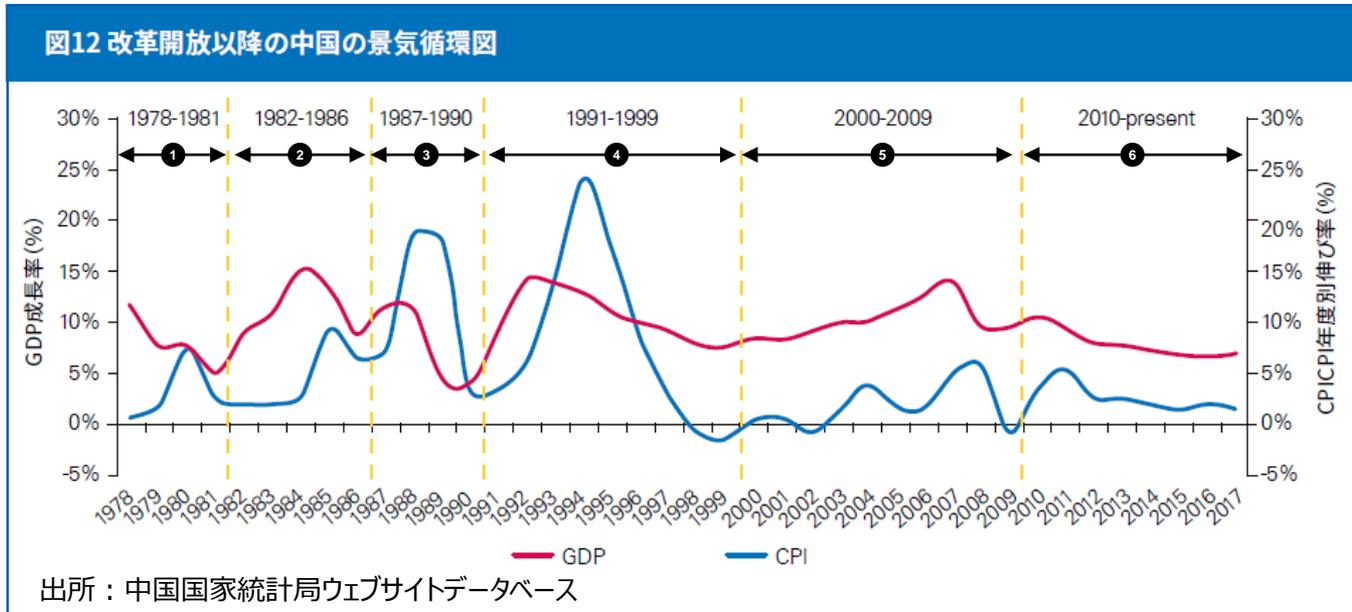
中国の経済成長について – 成長率（続き）



- ここ6年間で、中国の経済成長率は年々低下し、これにより国内と国際社会の中国の経済成長に対する懸念が日増しに高まっている。しかしながら、2016年第4四半期から、中国経済の四半期別成長率の持続的な低下傾向に歯止めがかかり、小幅の上昇に転じた。この傾向は2017年も続き、通年の経済成長率は6.9%に達し、2016年の6.7%の水準および政府が設定した6.5%前後という目標を上回った。
- このような状況下で、国内および国際社会は中国の景気がすでに底を打ち上昇に転じ始めたとみており、外資企業も中国経済の回復に注目し始め、外資企業の対中投資に対する懐疑および静観する姿勢は2018年にある程度改善されるものと期待される。
- 2018年は4分の3が終わろうとしているが、中国経済回復の基礎となる年であろう。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

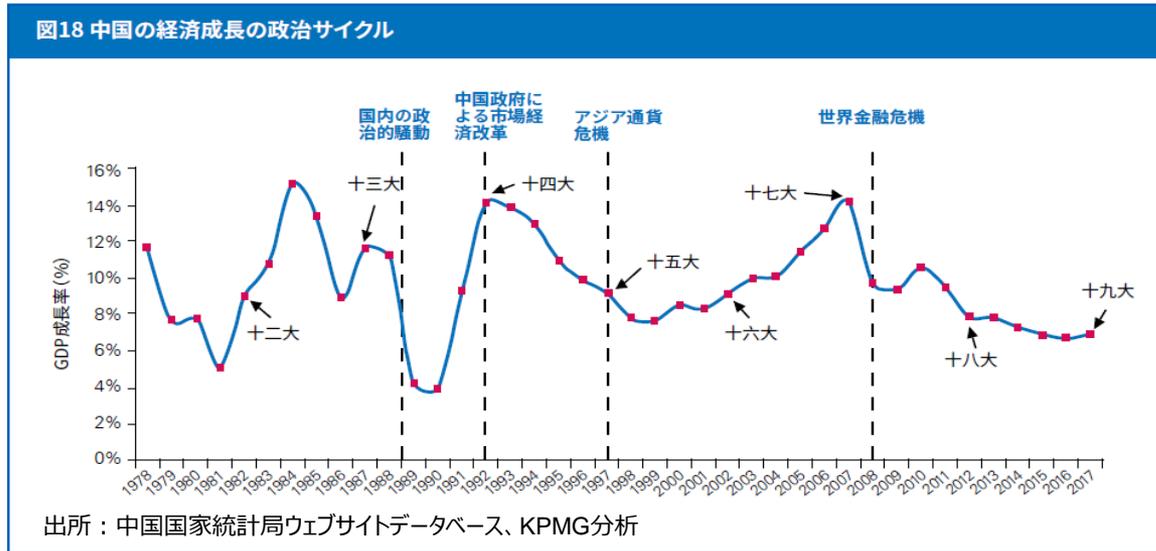
中国の経済成長について – 経済サイクル



- 改革開放以降の中国の景気循環に関して、経済界には異なる区分が存在する。経済成長の軌跡と物価動向から見て、中国はすでに1978～1981年、1982～1986年、1987～1990年、1991～1999年、2000～2009年、2010年～現在という6つの完全な成長サイクルを経てきた。
- 減速が続いた後に徐々に安定するという点に対する初歩的な判断によると、中国で6年続いた経済成長率の低下はすでに終わりに近づいており、7つ目の景気循環が始まる兆しが現れているようである。
- 外資企業にとって、新たなサイクルの到来は新たなラウンドの対中投資の時機が徐々に近づいてくることを意味する。また、新サイクルの経済発展は中国企業に利益の増加をもたらし、負債負担が減り続け、投資意欲が増し続けることによって、対外投資の能力と原動力が高まることも期待される。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

中国の経済成長について – 経済サイクル (続き)

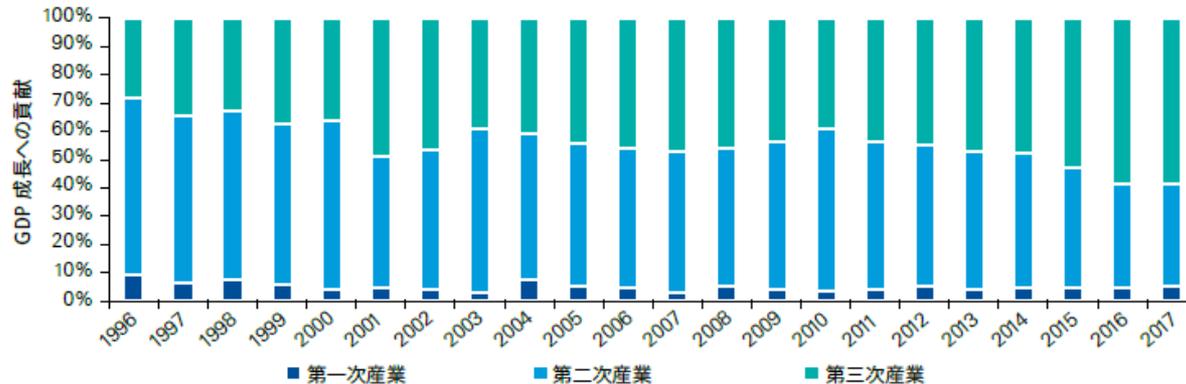


- 中国はすでに30年余りの市場化改革を経験しているが、経済発展における政府の主導的な力は依然として強い。
- 中国にはおよそ5年に1度、「政治的景気循環」と呼ばれる、経済成長をめぐる政治サイクルがある。1981年から2016年まで、中国のGDP平均成長率は9.7%であったが、中国共産党全国代表大会が開催された年のGDP平均成長率は10.7%であった。
- 「十九大」の報告は、中国の特色ある社会主義はすでに新時代に入り、社会主義現代化国家の全面的な建設という新たな道へ徐々に進もうとしているとした。
- 2013年以降、中国はすでに持続的な改革調整期を經過しており、中国、世界のいずれにおいても深刻な経済危機が発生しないことを前提として、そう遠くない将来、中国が再び新たなサイクルを迎えることが期待される。
- 中国と外国の投資家にとって、中国の政治サイクルの把握は対中投資および対外投資の発展をめぐる重要な前提であり、中国政府の「政策の勢い」に乗ってこそ、新経済サイクルの発展・変化の歩みに足取りを確実に合わせ、チャンスをつかみ、リスクを引き下げ、発展を促進することができることは、長年の経験から示されている。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

産業別寄与度

図19 中国の第1～3次産業⁵²のGDPの成長に対する寄与度



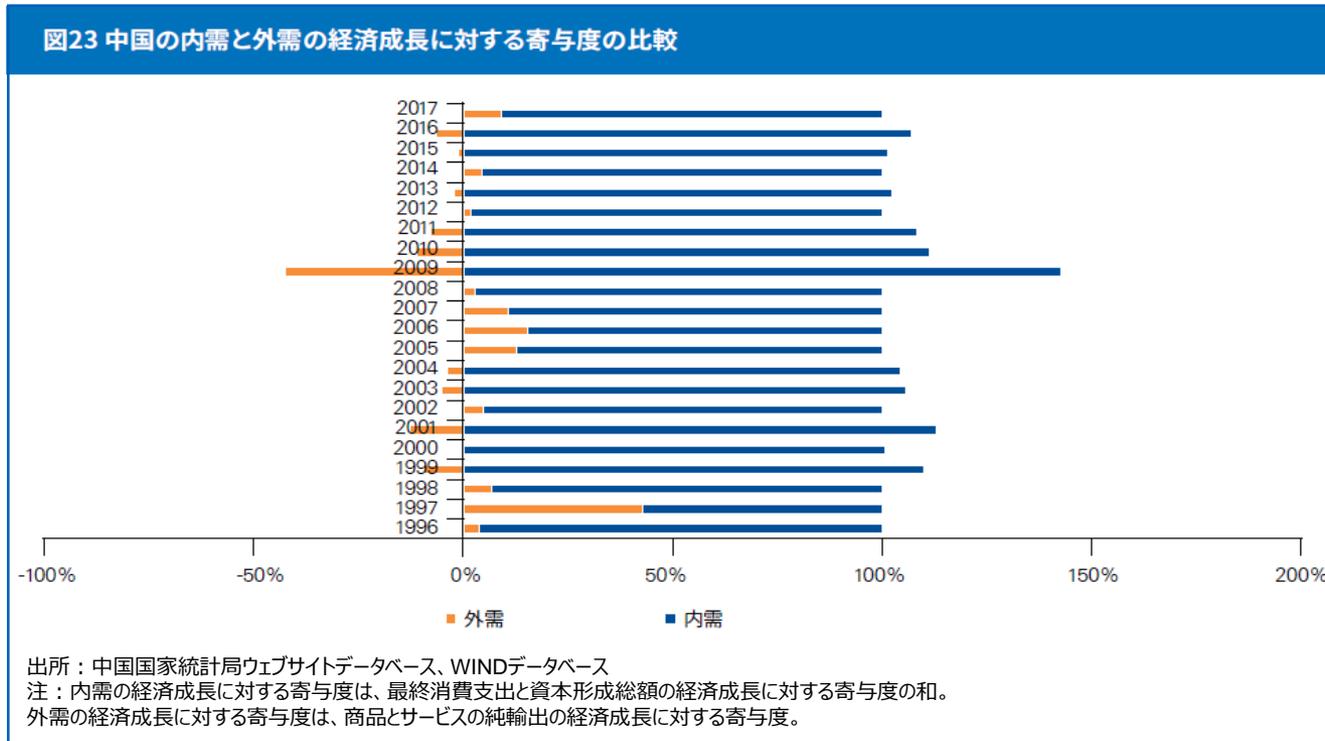
出所：中国国家统计局ウェブサイトデータベース、WINDデータベース

サービス産業、とりわけ生産関連サービス業およびハイテク産業は経済成長の中核的推進力になる。

- 産業構造と成長状況から、中国の新経済サイクルにおける産業の推進力には次の3つの顕著な変化がみられる。まず、サービス産業の経済成長に対する寄与度の急速な高まりであり、2015年は52.9%に達した。改革開放以降、50%以上の水準に達したのはこれが初めてであり、サービス産業はすでに経済成長の第1の推進力となっている。
- 次に、生産関連サービス業のサービス産業全体に対する寄与度の顕著な高まりである。2011年から、その付加価値成長率はサービス産業全体の付加価値成長率を持続的に上回り、2016年はサービス産業全体の伸びをやや下回ったものの、中国のサービス産業に生産関連サービス業が占める割合は引き続き徐々に拡大していくものとみられる。
- 最後に、ハイテク産業が工業の成長の重要な推進力になっている。2012年、その付加価値成長率は製造業全体を持続的に上回り始め、経済成長に対する寄与度も伝統的な製造業セクターを顕著に上回っている。

(出典：KPMG「中国展望2018」)

内需と外需の寄与度の比較

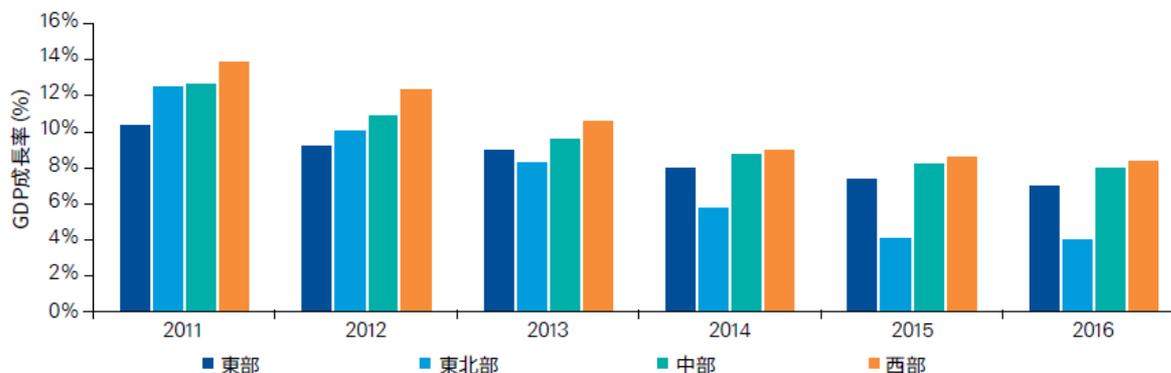


- 国内の経済規模の継続的な拡大と住民の所得水準の持続的な向上に伴い、中国の内需の潜在力が発揮され始めており、内需が経済成長を牽引する主力になっている。
- 内需のうち、消費需要の経済成長に対する牽引力が顕著に強まり、名実ともに「成長エンジン」になっている。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

経済成長は中西部主導に

図24 中国の東部、中部、西部及び東北地域の経済成長率の比較

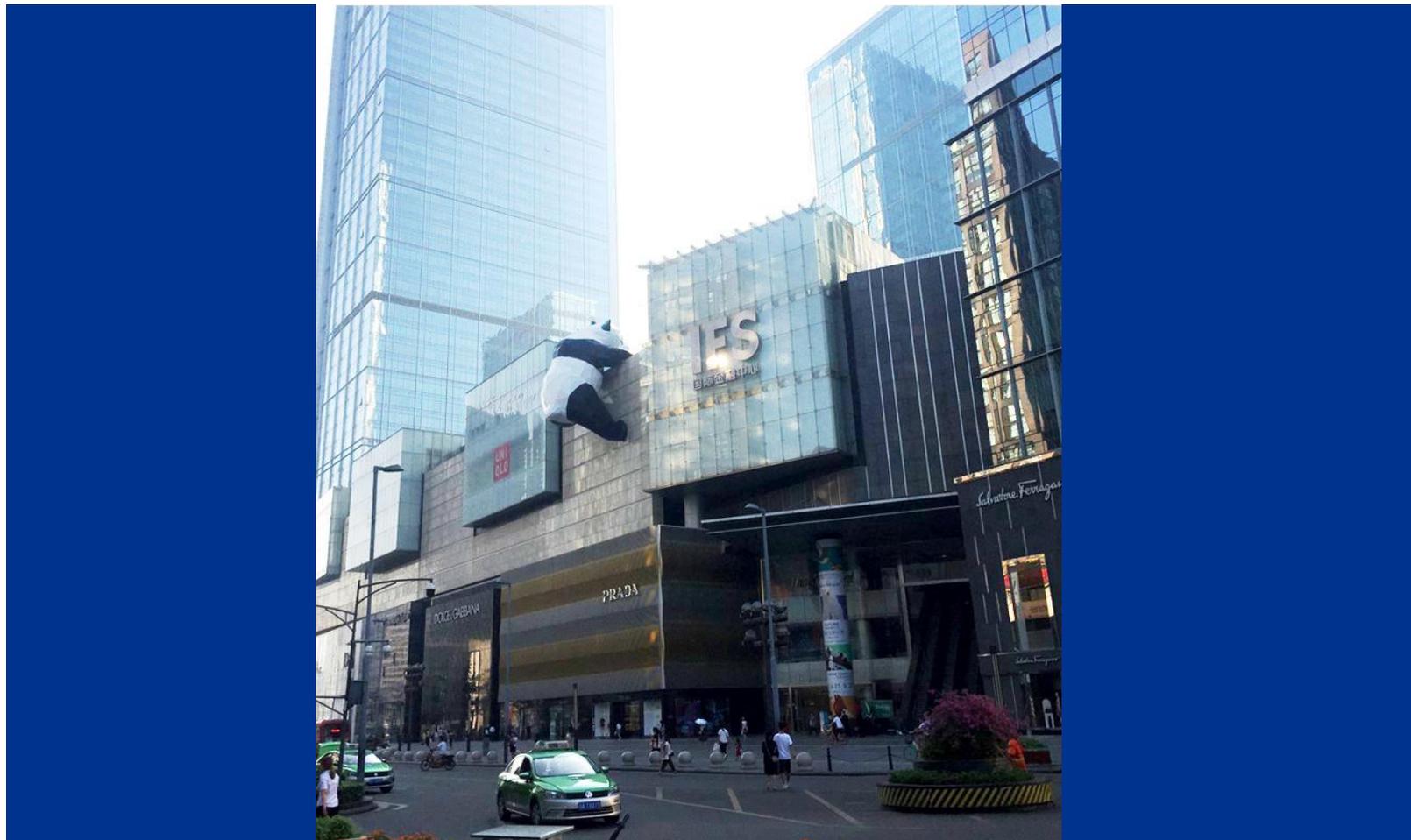


出所：中国国家発展・改革委員会関連レポート

- 改革開放以降、中国政府は沿海地域の開放および「沿海部の発展による内陸部の発展の促進」という戦略を実施してきたため、東部地域はこれまで一貫して中国の経済成長における最も強力な成長の極であった。
- しかし、中国がより一層バランスの取れた地域発展戦略の実施を開始したことに伴い、また中西部地域のコスト優位性が常に顕在化するとともに、東部地域の中西部地域に対するポジティブな経済のスピルオーバー効果が高まり続けるのに加え、中西部地域も徐々に中国の経済成長において最も活気のある地域となっている。
- 2011年に、中西部地域の経済成長率が東部地域を上回り始め、さらにその後の5年間は伸びが最も速い地域となり、全国の経済成長率を顕著に上回った。
- 2017年上半期、チベット、重慶、貴州などの西部の省・自治区・直轄市の経済成長が全国を引っ張り、江西、安徽、雲南、河南、寧夏などの中西部の省の経済成長率が上位に入るなど、中西部地域はすでに中国経済の中心的な成長の極となっている。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

成都IFSの写真 (国際金融中心)



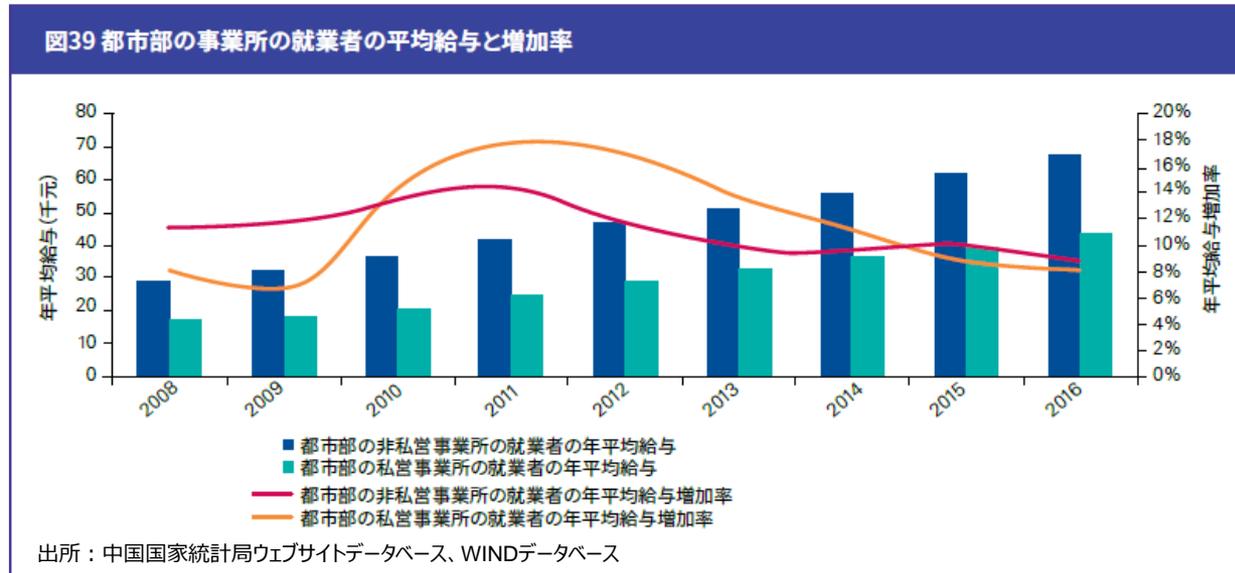


日本が考える中国のイメージ

人件費が高騰している



都市部の就業者の平均給与と増加率

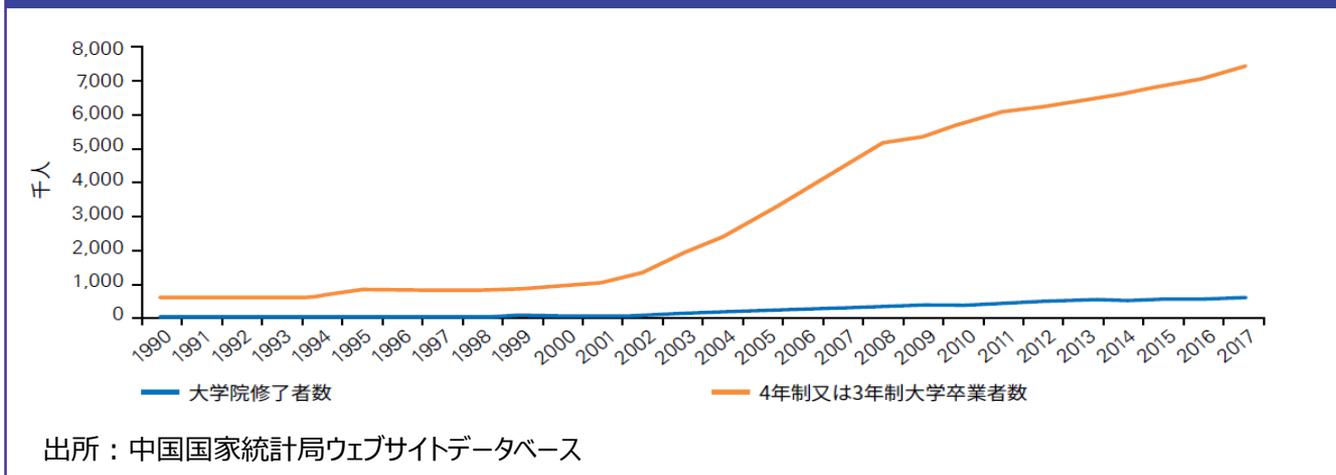


- 中国は依然として世界で最も魅力的な投資先国の一つであるが、中国が外資を引き付ける優位性はすでに過去の低廉な要素コスト、比較的緩い環境的制約、企業誘致に関する優遇政策から、比較的高い要素の質、巨大な末端市場および規範化されたビジネス環境へと徐々に変わりつつあり、外国企業は中国の外資導入における優位性の変化を明確に認識すべきである。
- 中国の経済水準の絶え間ない上昇、生産年齢人口の持続的な減少および農村からの移転人口の増加率の低下に伴い、中国の労働力コストは顕著な上昇傾向を呈している。2008～2016年、都市部の民営事業所および非民営事業所の就業者の年間平均給与はいずれも年平均11%以上の伸びで上昇し、同期のGDP成長率および企業の利益増加率を上回り、対中投資を行っている外資企業は労働力コストの高止まりという圧力を顕著に感じている。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

大卒者および大学院卒業者数

図40 中国の4年制・3年制大学卒業者数と大学院修了者数



安価な労働力から高品質な人材（バリュー・フォー・マネー）へ

- 中国の人的資源の質は大幅に向上しており、2014年より、全国の4年制または3年制大学卒業者数は毎年650万人を超え、大学院修了者数は2013年より毎年50万人を超えており、世界1位となっている。
- 年齢が若くなるほど、中国のランキングにおけるパフォーマンスが特に秀で、このことはイノベーション主導型および新たな原動力の育成面において、中国は依然として上昇期にあり、人的資源の蓄積と向上という面において、極めて大きな需要が存在することを反映している。
- 人口要素という条件から見た場合、外資企業にとっての中国の魅力はすでに安価な労働力からハイクオリティな人的資源に変わり始めており、かつ一部の先進国・地域に比べて、中国のハイクオリティな人的資源のコストパフォーマンスはより高いことを見取することができる。外資企業は中国の人的資源の要素条件の変化に適応するとともにそれを利用し、人的資源集約型のサービス産業およびハイテクなどの業種への投資を拡大することで、対中投資の運営の調整と最適化を実現する必要がある。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

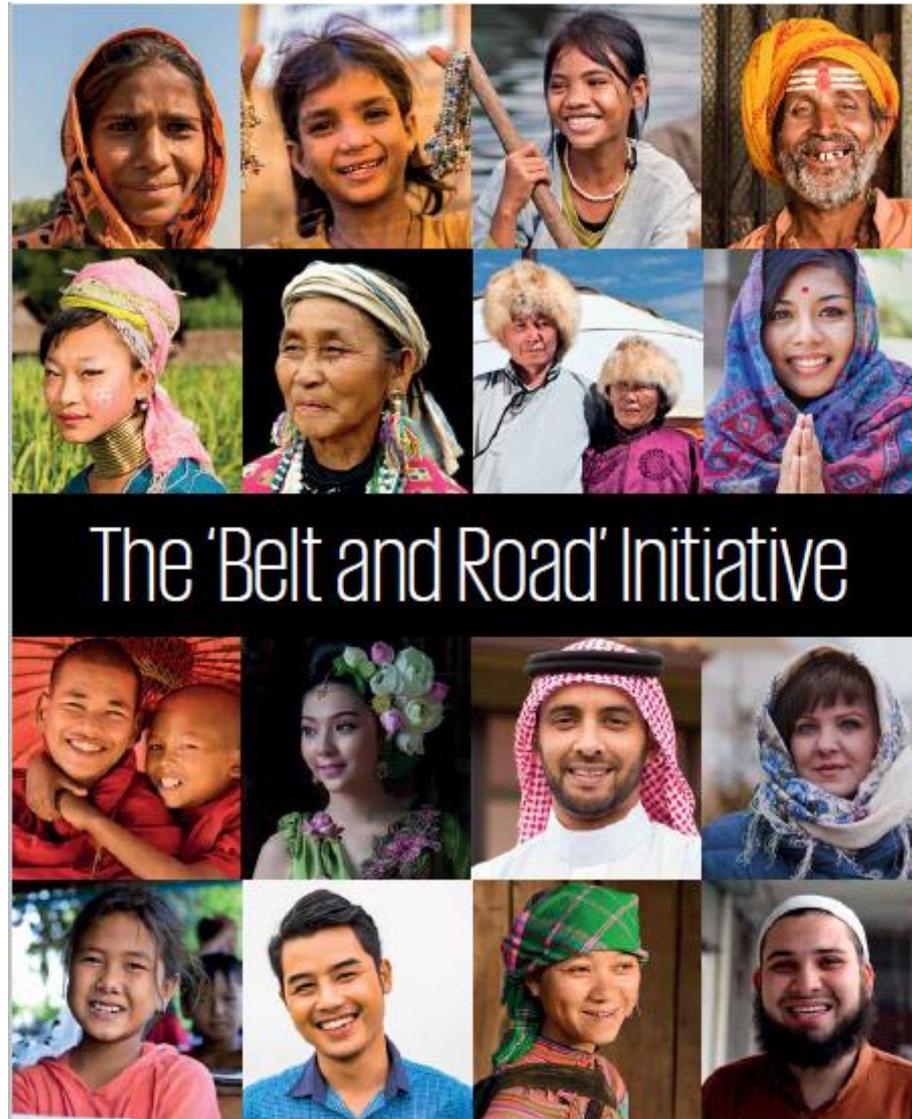


日本が考える中国のイメージ

反日感情が強い



3. 日本が考える中国のイメージ



(出典: KPMG「中国展望2018」)

「一帯一路」から始まるグローバル化の新しいパラダイム

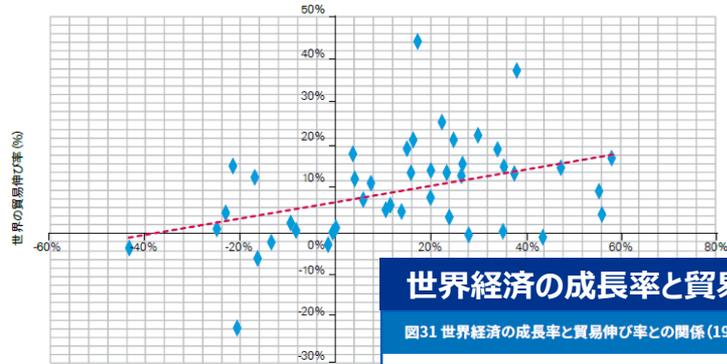
項目	モデル	グローバル化の伝統的パラダイム	グローバル化の新パラダイム
グローバル化の参加主体		先進国および一部の新興市場国	先進国、新興市場国、発展途上国
グローバル化の主導モデル		主要先進国が主導	参加する国が共同で主導
グローバルガバナンス構造		第二次世界大戦後、世界秩序を主導する数カ国が組織を構築、ルールを制定。これに対し、その他の国は受動的に受け入れ	世界の各国が共に協議、構築、共有するガバナンス組織とルール
生産分業の形式		資本国（消費国）、資源国、生産国によるトライアングルの分業関係	自由な貿易と投資への参加を望む世界中のすべての国を包含するより複雑かつ包摂的な分業ネットワーク
国際貿易の方式		世界の貿易・国際収支の黒字および貿易・国際収支の赤字が少数の国に集中、世界貿易不均衡	世界の主要国の貿易・国際収支の黒字および貿易・国際収支の赤字が比較的均衡、世界の貿易がより一層均衡化
クロスボーダー投資の方向		主に先進国から新興市場国への投資および先進国間の投資	グローバルな資本流動の方向がより一層均衡化し、先進国間の投資、新興市場国間の投資、先進国から新興市場国と発展途上国への投資、新興市場国から先進国と発展途上国への投資を含む複数の投資方向が同時に発展
クロスボーダー投資の方式		政府系ファンド、開発用資金、私資金によってそれぞれ単独で投資	政府系ファンド、開発用資金、私資金によって提携・協力で投資
利益分配モデル		主な利益は資本国と資源国の独占階層に流れ、グローバル化のメリットの分配が不均衡、グローバル化モデルは非包摂的	国家間および各国内部の階層間の利益分配がより一層均一的、グローバル化のメリットを同じように享受、グローバル化がより一層包摂的

3. 日本が考える中国のイメージ

中国の新経済サイクル

世界の貿易伸び率とFDIフローの伸び率 (1971年～2016年)

図29 世界の貿易伸び率とFDIフローの伸び率との関係 (1971～2016年)

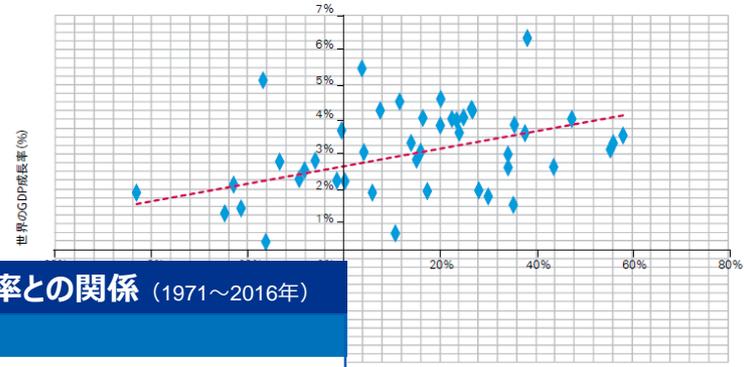


世界のFDIフロー伸び率
— 最良近似直線: $y=0.1792x+7.0$

出所: 世界貿易機関 (WTO) データベース、国連貿易開発会議 (UNCTAD) データベース

世界経済の成長率とFDIフローの伸び率 (1971年～2016年)

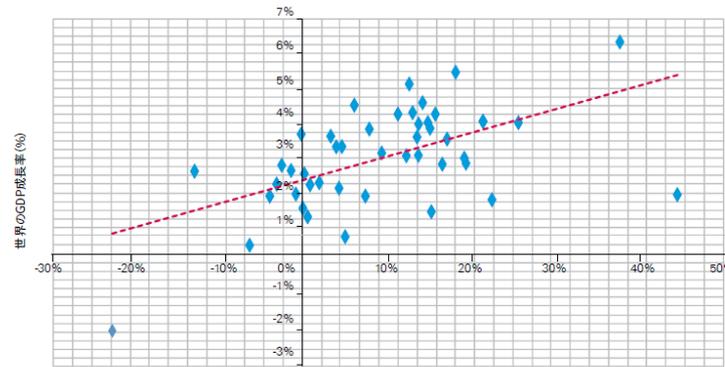
図30 世界経済の成長率とFDIフローの伸び率との関係 (1971～2016年)



世界のGDP成長率 (%)
— 最良近似直線: $y=0.0666x+2.4008$ (R²=0.3087)

世界経済の成長率と貿易伸び率との関係 (1971～2016年)

図31 世界経済の成長率と貿易伸び率との関係 (1971～2016年)



世界の貿易伸び率 (%)
— 最良近似直線: $y=0.0666x+2.4008$ (R²=0.3087)

出所: 世界貿易機関 (WTO) データベース、貿易開発会議 (UNCTAD) データベース

(出典: KPMG「中国展望2018」)

3. 日本が考える中国のイメージ

中国新経済サイクルおよびグローバル化の新しいパラダイムにおいて世界投資について慎重に計画

中国の新経済サイクルとグローバル化の新パラダイムの始まりにあたり、中国企業と外資企業は多国籍投資・経営を推進する上で、着実にチャンスをつかむ一方で、リスクを確実に制御すべきであり、次の5点について理性的な計画という前提の下で、多国籍経営の開拓と最適化の実現を目指して努力する必要がある。

観点を確実に定める

外資企業は対中投資にあたり、中国経済の回復の段階とリズムに注意を払い、分析を行い、景気の変動による企業経営にもたらすリスクを回避すべきである。中国企業も対外投資にあたり、グローバル化の新パラダイムの形成の段階と進み具合を把握し、「反グローバル化」的要素が企業の多国籍経営にもたらす損失を回避する必要がある。

産業を見極める

外資企業の対中投資、中国企業による海外投資にかかわらず、いずれも新経済サイクルとグローバル化の新パラダイムを把握した上で、従来型産業の構造転換の論理と新興産業の発展変化の法則を明らかにし、意思決定を注意深く行い、先行優位性を存分に発揮するとともに、潜在リスクを厳しくコントロールする必要がある。

地域を正確に決める

外資企業は対中投資にあたり、新たな景気循環内における中国の地域発展の基本的な構造をはっきり見極めるべきで、中国企業は対外投資にあたり、世界経済の構造をめぐる新たな趨勢について検討・判断し、投資の方向に関する失策によって生じる企業の損失を回避する必要がある。

パートナーを確実に見つける

新経済サイクルの中で、外資企業は中国の国有企業および民間企業との提携モデルの模索を急ぐべきであり、中国企業は多国籍企業との中国、多国籍企業のホスト国および第三国市場における協力を加速すべきである。中国企業と外資企業の協力によって、投資のローカリゼーションのレベルが向上し、各参加当事者によるリスクの識別、分散、軽減に役立つ必要がある。

リスク制御

中国企業と外資企業は戦略リスク、財務リスク、政策リスクなどの観点から、この時期における企業の多国籍経営リスクの重要なエクスポージャーを系統的に分析し、積極的にメカニズムを構築し、「提携」などの措置を講じ、多国籍投資・経営リスクをできるだけ萌芽状態で食い止めるようにし、すでに存在している関連リスクを効果的に解消する必要がある。



4. 中国変化と中国速度

4. 中国変化と中国速度

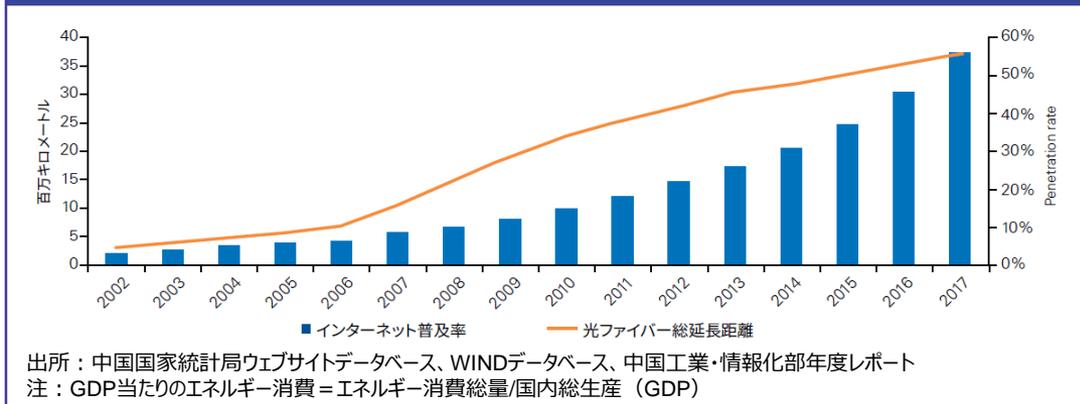
表3 2017年の中国政府およびその職能部門の外資誘致拡大政策			
部門	政策・措置	日付	主な内容
国務院	「対外開放の拡大、外資の積極的な利用をめぐる若干の措置に関する国務院の通知」（国発〔2017〕5号）	2017年1月12日	サービス産業、製造業、採掘業などの分野における外資の参入規制を緩和し、外資のイノベーション主導型発展戦略の実施、製造業の構造転換・高度化への参加およびフランチャイズ方式によるインフラ整備への参加、中国企業、外資企業、科学研究機関による研究開発協力の実施を後押しする。公平な競争環境の更なる創造、および外資企業によるプロジェクト用地をめぐる投資サポートなどへの外資誘致の関連優遇政策の更なる強化を図る。
住宅・都市農村建設部	「建築工事設計入札応札管理規則」（住宅・都市農村建設部令第33号）	2017年1月24日	「海外の設計事業者が国内の建築工事設計の入札に参加する場合は、省・自治区・直轄市人民政府の建設行政主管部門の認可を得なければならない」とした規定を撤廃。
国家標準化管理委員会	「『国家標準公開業務推進実施計画』の印刷・配布に関する通知」（国家標準化管理委員会信弁〔2017〕14号）	2017年2月3日	国家規格の制定・改定業務の公開性と透明性をさらに高める。2018年末までに、社会に向けてすべての強制国家規格の無料公開を実現し、2020年までに社会に向けてすべての国家規格の無料公開を実現する。
2017年2月3日発展・改革委員会、商務部	「中西部地域外資企業投資優位性産業目録（2017年改定）」（発展・改革委員会 商務部令第33号）	2017年2月17日	中西部地域、東北地域における外資企業の投資奨励産業の範囲を拡大し、中西部地域、東北地域における外資の産業移転の受け入れを後押しし、関連地域の従来型産業の構造転換・高度化、ハイテク産業およびサービス産業の発展、インフラおよびその関連産業の構築を推進する。
銀行業監督管理委員会	「外資銀行の一部業務の実施をめぐる関連事項に関する通知」（銀監弁発〔2017〕12号）	2017年3月10日	外資100%銀行、中外合弁銀行、外国銀行の支店の国債引受業務、信託管理業務、財務顧問業務の実施に対する、銀行業監督管理委員会の行政許可を撤廃する。外資100%銀行、中外合弁銀行、外国銀行の支店および親銀行グループによる中国国内外業務をめぐる提携を許可する。外資100%銀行、中外合弁銀行による法に基づき中国国内の銀行業金融機関への投資を許可する。
工業・情報化部	第12期全国人民代表大会第5回会議記者会見における工業・情報化部 苗圩部長のコメント：「中国製造2025」は中国企業と外資企業を同等に扱う	2017年3月11日	「中国製造2025」およびその関連政策措置において、中国企業および外資企業を同等に扱う。政府が関連政策を策定する目的は、外資企業に制限を加えることではなく、さらには外資企業に技術を中国に譲渡するよう強要することでもない。
人民銀行	人民銀行「2017年信用貸付政策をめぐる業務の確実な実施に関する意見」（銀弁発〔2017〕48号）	2017年3月11日	官民連携（PPP）プロジェクトの普及・活用に対する金融サポートを拡大する。
国家外国専門家局、人力資源・社会保障部、外交部、公安部	「外国人訪中就労許可制度の全面的実施に関する通知」（外專弁〔2017〕40号）	2017年3月28日	外国人訪中就労許可制度を実施、従来の「外国人入国就業許可証」と「外国専門家訪中労働許可証」を「外国人訪中就労許可証」に統合する。統一管理を実施し、申請資料の簡略化、申請基準の規範化を図り、「インターネットと政務サービス」を利用して、審査許可手続きを最適化する。ポイント制を運用して外国人の中国における就業分類基準を整備し、外国のハイエンド人材の中国での就業について、「グリーンルート（迅速かつ簡便なルート）」を開く。
国家外国専門家局	「外国人訪中就労許可サービスガイドライン（暫定）の印刷・配布に関する通知」（外專弁〔2017〕36号）	2017年3月29日	「外国人訪中就労許可制度の全面的な実施に関する通知」を実行に移し、政策の透明性を高める。
部門	政策・措置	日付	主な内容
科学技術部	「『13・5計画国家科学技術人材発展計画』の印刷・配布に関する通知」（国科発政〔2017〕86号）	2017年4月13日	重点分野における海外のハイレベル人材の導入を強化する。例えば、国際的な科学の発展および重大産業技術の応用・基礎研究をリードする科学者および重大技術をめぐるイノベーション力を持つ、科学技術の面でリーダーシップを発揮できる人材など、より一層開放的な外国人材導入政策を実施し、ハイエンド人材に対して「優先ルート」を開通するとともに、外国人の永住許可申請条件をさらに緩和する。
税務総局	「『営改増（営業税から増値税への転換）』の徴収管理に関連する問題の更なる明確化に関する公告」（税務総局公告2017年第11号）	2017年4月20日	増値税インボイスの申請・受領期間を短縮し、納税の利便性を高める。
財政部、税務総局、科学技術部	「科学技術型中小企業の研究開発費の税引き前追加控除比率の向上に関する通知」（財稅〔2017〕34号）	2017年5月2日	科学技術型中小企業の研究開発費の税引き前追加控除比率を高め、外国投資企業にも同じように適用する。
科学技術部、財政部、税務総局	「『科学技術型中小企業評価方法』』の印刷・配布に関する通知」（国科発政〔2017〕115号）	2017年5月3日	科学技術型中小企業に対する確定的な支援を強化するため、科学技術型中小企業の評価方法を策定するとともに、この方法を中国国内（香港・マカオ・台湾地域は含まない）で登記しているすべての内国企業に適用することを明確にした。
税務総局	「減税措置の更なる徹底、納税サービス業務の最適化に関する通知」（税総函〔2017〕160号）	2017年5月12日	10項目の納税サービス措置を打ち出し、増値税税率の簡素化、企業所得税の優遇を受けることができる零細企業の範囲の拡大など新たな減税措置を実施する。
工業・情報化部、財政部	「2017年の工業セクターの構造転換・高度化（中国製造2025）の資金業務ガイドラインの公表に関する通知」（工信庁聯規〔2017〕53号）	2017年5月24日	スマート製造の総合標準化と新モデルの応用、工業基盤強化プロジェクト実施計画、グリーン製造システムインテグレーションなどの分野を重点的に後押しし、中国国内で登記しているすべての企業について、いずれも要求事項に従った、工業構造の転換・高度化（中国製造2025）特別資金の申請を可能にする。
国土資源部	産業用地政策実施推進会の招集	2017年5月25日	各地が産業用地政策の実施に堅実に取り組むよう指導、督促し、外資企業によるプロジェクト用地をめぐる投資を後押しする。
国務院弁公庁	「自由貿易試験区外資企業投資参入特別管理措置（ネガティブリスト）（2017年版）の印刷・配布に関する通知」（国弁発〔2017〕51号）	2017年6月5日	自由貿易試験区の外資企業の投資参入規制をさらにさらに緩和し、軌道交通設備製造、医薬品製造、道路輸送、保険業務、会計監査、その他ビジネスサービスなどに関する10条・27項目の措置を削減する。
科学技術部、財政部	「国家重点研究開発計画管理暫定規則」（国科発資〔2017〕152号）	2017年6月22日	国家重点研究開発計画について、対外開放・協力を実行し、国外の科学研究機関、高等教育機関、企業の中国大陸で登記している独立法人機構の参加を認める。
発展・改革委員会、商務部	「外資企業投資産業指導目録（2017年改定）」（国家発展・改革委員会、商務部令第4号）	2017年6月28日	サービス産業、製造業、採掘業の外資参入規制をさらにさらに緩和し、規制措置を3分の1前段階減らし、全国範囲で外資による投資参入に関するネガティブリスト制度を実施し、政策の透明性を高める。
国務院	「外資の成長促進をめぐる若干の措置に関する国務院の通知」（国発〔2017〕39号）	2017年8月8日	外資に対する参入規制をさらに緩和し、参入前国民待遇とネガティブリスト管理制度を全面的に実施する。財政・税務支援策を制定し、海外投資家による対中投資の持続的な拡大を奨励する。国家級開発区の総合的な投資環境を整備し、外資プロジェクトを誘致する。外国人材導入制度を整備し、国際的なハイエンド人材を積極的に導入する。ビジネス環境の最適化、外資に関する法体系の整備、知的財産権保護の強化、外資企業をめぐる投資サービスの水準向上を図る。

（出典：KPMG「中国展望2018」）

4. 中国変化と中国速度

中国のインターネットと交通輸送のインフラ状況

図44 中国のインターネットインフラ状況

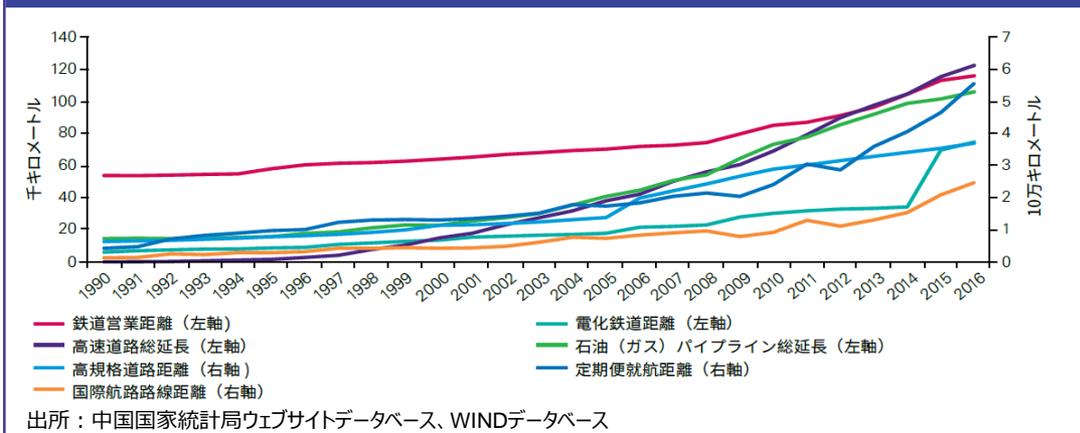


交通およびインターネットインフラの規模と水準が顕著に拡大・向上しており、一部の分野では絶対数量が世界最大規模に達している。

2015年7月に発表された「『インターネット+』行動の積極的な推進に関する指導意見」において、次の内容が提起された。

中国は「一帯一路」などの国の重大戦略を踏まえて、競争優位を有するインターネット企業が製造、金融、情報通信などの分野の企業と共同で率先して「海外進出」を図り、海外M&A、共同経営、支店・支部などの設立などの方式を通じて、互いの力を借りて、国際市場を共同で開拓し、生産設備・能力のグローバル提携を推進し、クロスボーダーの産業リンケージ体系を構築し、グローバル競争力を増強することを後押し、かつそれを奨励しなければならない。

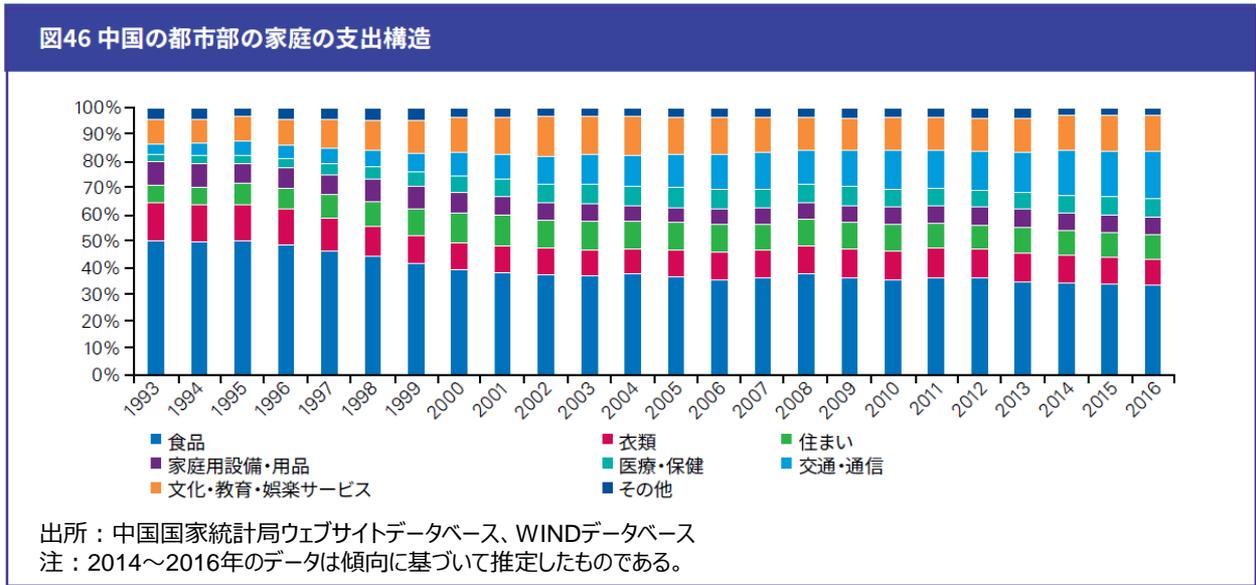
図45 中国の交通輸送インフラ状況



(出典: KPMG「中国展望2018」)

ライフスタイルの変化

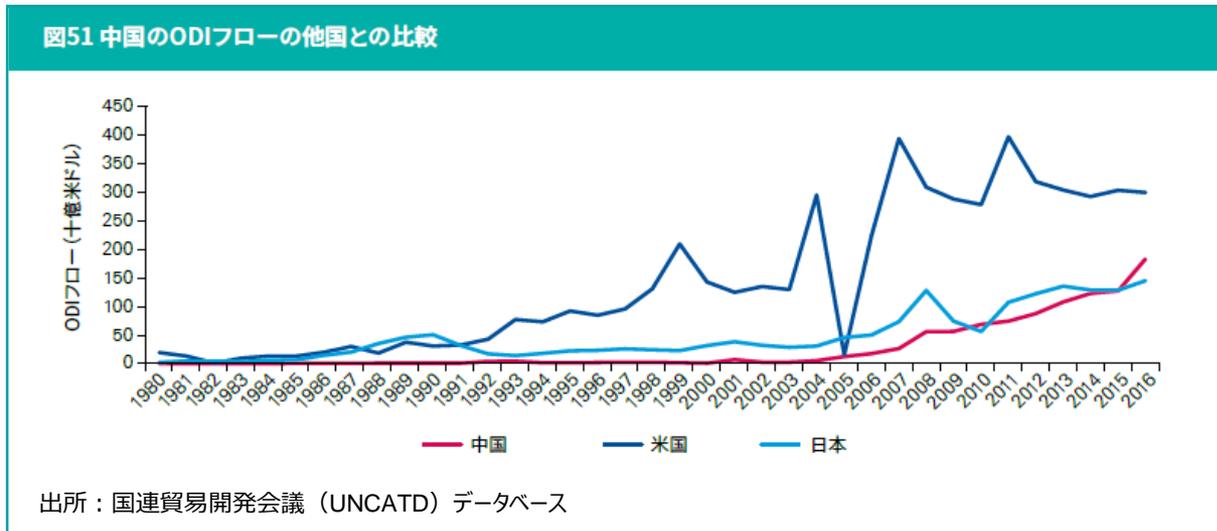
巨大な三流品市場から中流品・高級品の巨大な潜在市場へ



- 近年、中国の1人当たりGDPが1万米ドルの大台に近づくにつれ、都市部住民の所得が増え続け、その消費類型は発展型から享受型に変化し始めている。
- 中国は現在、世界最大の中流品・高級品消費市場になりつつあり、これはまた中国が今後外資を導入する上で優位となる条件でもある。2015年中国家計金融調査（CHFS）のデータに基づいて計算すると、中国の中産階級の数に2億400万人で、その財産総量は28兆3,000億元（約4兆5,000億米ドル）前後に上り、米国と日本を上回り、世界トップとなっている。
- このように、中国が世界最大の中流品・高級品消費市場になりつつあることは、外資企業にとって大きな好材料である。外資企業は中国のミドルレンジ・ハイエンド市場の拡大というチャンスに着実に把握し、かつそれを活用して、関連産業と製品に投資し、中国経済改革・高度化および新たなサイクルの中で主導的地位を占めるべきである。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

中国ODIの変化 (対外直接投資 : Outbound Direct Investment)

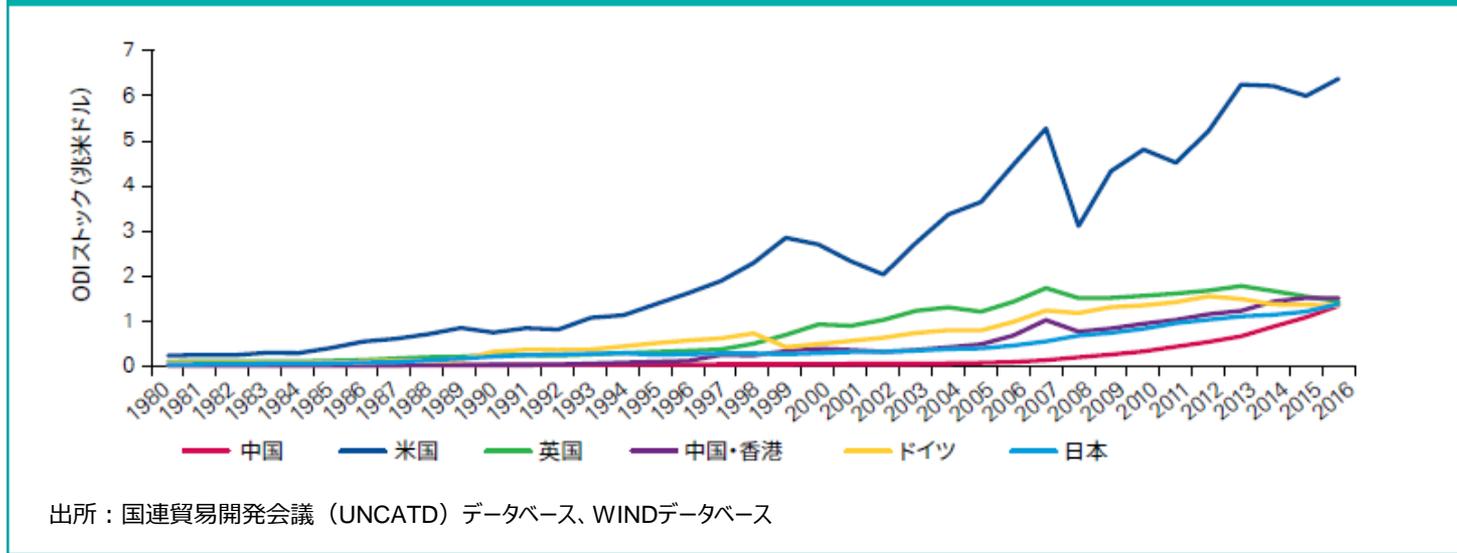


- 2016年、中国はODIが初めてFDIを上回り、資本純輸出国になった。2016年の中国の対外直接投資額は1,831億米ドルに達し、日本を上回り、米国に次ぎ、世界第2の対外投資国になった
- 「一帯一路」をめぐる多国間協力の枠組みの継続的な整備に伴い、中国企業の対外投資の余地はさらに広がり、またより多くの関連措置の実施によっても、中国企業の海外投資活動にさらに多くの利便性がもたらされることになるであろう。このほか、新経済サイクルが徐々に始まり、中国の経済規模が拡張し続ける中で、中国は対外投資を通じて国際的なリソースを獲得し、それによって国内の経済改革に貢献する需要が益々高まり、グローバル化の新パラダイムによる国際的な資本流動も加速することが期待される。
- したがって、我々は、中国の対外投資が長期的に中・高速成長を維持するという趨勢は不可逆的なものであり、またそれはこれまでの量的増加から品質重視の発展へと徐々に変化し、中国企業の海外投資の歩みはここで止まることはなく、次のラウンドのグローバル化の波を推し進める主力群となると信じている。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

中国ODI

図52 中国のODIストックの他国・他地域との比較

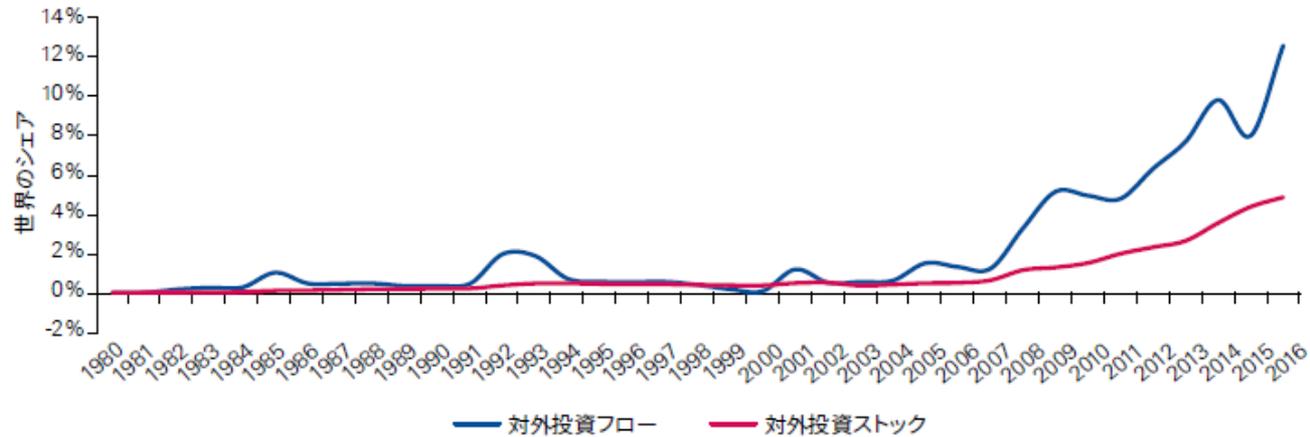


- 対外投資の発展サイクルモデルおよび世界のODIの発展の歴史から、一国が高中所得国に移行すると、その資本流出の水準が比較的高くなり、対外投資が加速することが分かっている。
- 2017年、中国の1人当たりGDPは8,809米ドルに達し、2022年には1万2,235米ドルに達する見込みで、高所得国入りのラインを超えることになる。理論・論理および現実的な法則によると、中国の対外投資の発展は引き続き加速していくものとみられ、中国は世界のクロスボーダー投資における主な供与国となるであろう。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

中国ODIのフローとストック

図53 中国の対外投資のフローとストックが世界全体に占める比率



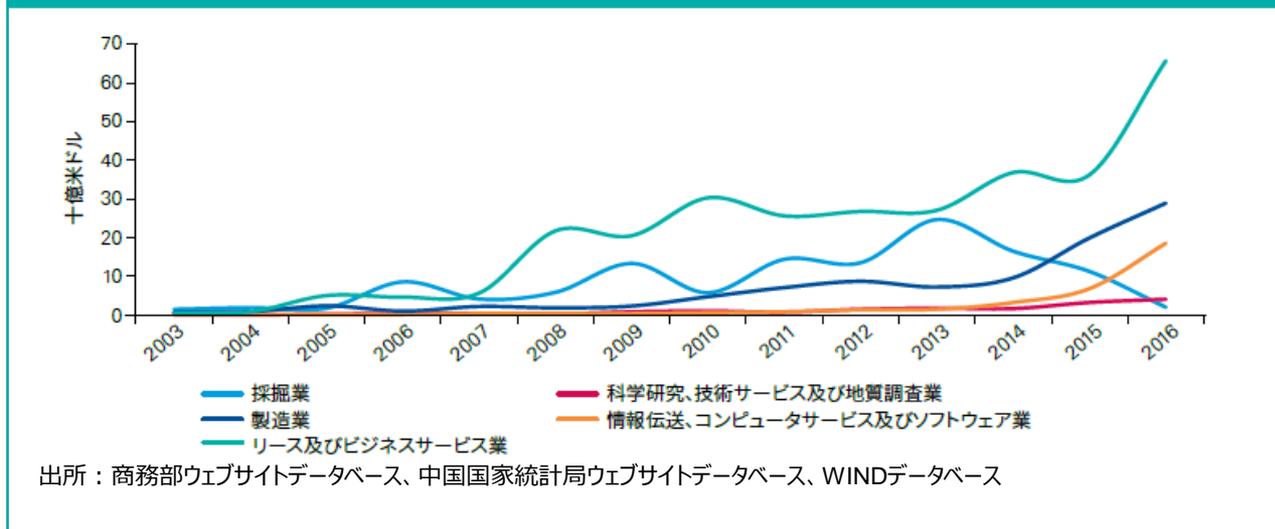
出所：国連貿易開発会議（UNCTAD）データベース、WINDデータベース

- 中国の対外投資フローが世界の対外投資フローに占める比率も急速に上昇しており、2016年に12.6%に達した。

(出典：KPMG「中国展望2018」)

中国ODIの産業別分析

図55 中国の対外投資の一部業種の純額



- 過去、かなりの長期間において、中国企業の対外投資の最も主要な目的は国内生産に対する保障を実現するため、海外のエネルギーや鉱物などの資源を獲得することにあつたため、採掘業が一時中国における対外投資純額が最大の業種となった。
- 近年、中国企業による海外の資源エネルギー分野の投資プロジェクトの件数は徐々に減少しており、中国経済改革によってもたらされるチャンスを着実につかむとともに、中国の消費者の日増しに多様化する消費需要を満たすため、中国企業は対外投資を通じて技術、専門知識、質の高いブランドおよび製品を獲得することをより重視するようになってきている。
- 2013年以降、中国の海外の採掘業に対する投資が大幅に減少する一方で、製造業、科学研究、技術サービスおよび地質調査業、情報伝送、コンピュータサービスおよびソフトウェア業、リースおよびビジネスサービス業などの分野に対する投資が比較的速いペースで伸びており、グローバル・バリューチェーンにおける中国資本の地位が上昇し続けていることを示している。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

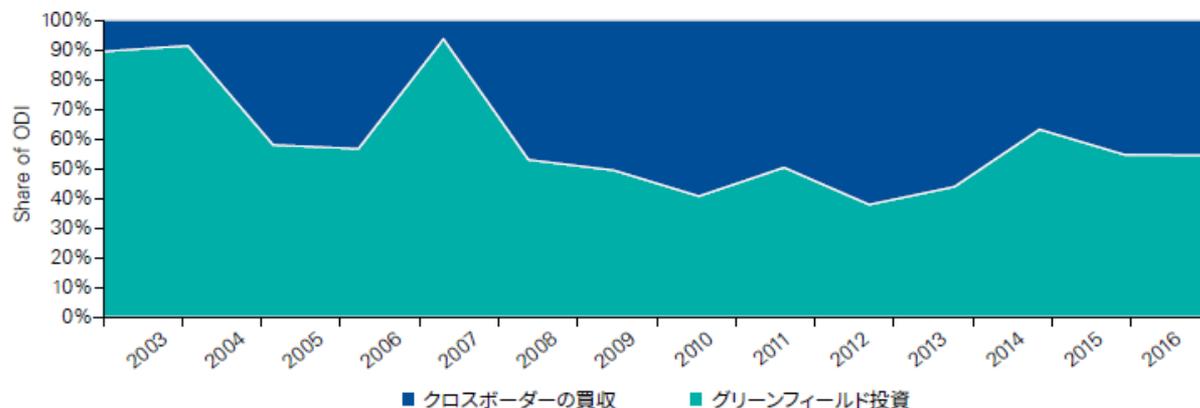
中国ODIの産業別分析（続き）

中国政府による最近の海外投資方向の規範化に関する具体的な内容

類別	業種または内容
<p>奨励類</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 「一帯一路」建設と周辺インフラとの連携に有利なインフラをめぐる海外投資 ▪ 優位性のある生産能力、優れた設備、技術規格の輸出を促進する海外投資 ▪ 海外のハイテク技術と先進製造業企業の投資協力、海外における研究開発センターの設立 ▪ 海外の石油・天然ガス、鉱物などのエネルギー資源探査・開発への安全かつ確実な関与 ▪ 農業・林業・牧畜業・副業・漁業などの分野における相互利益のための投資協力 ▪ 商業・貿易、文化、物流などのサービス分野における海外投資を秩序正しく推進し、条件に適合する金融機関による海外での支店・支部およびサービスネットワークの構築を後押しする。
<p>制限類</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 中国と国交を樹立していない、戦乱が生じている、あるいは中国が締結している二国間・多国間条約または協定で制限する必要があると定められているセンシティブな国・地域における海外投資 ▪ 不動産、ホテル、映画事業、娯楽業、スポーツクラブなどの海外投資 ▪ 具体的なプロジェクトを持たない持分投資ファンドまたは投資プラットフォームの設立 ▪ 投資先国の技術規格・要件に適合しない立ち遅れた生産設備を使用して実施する海外投資 ▪ 投資先国の環境保護、エネルギー消費、安全規格に適合しない海外投資
<p>禁止類</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 国の許可を経っていない軍事工業のコア技術・製品の輸出にかかわる海外投資 ▪ 中国が輸出を禁止している技術、製法、製品を運用する海外投資 ▪ 賭博業、風俗業などの海外投資 ▪ 中国が締結または参加している国際条約の規定で禁止されている海外投資 ▪ 国の利益および国の安全に危害を与える、または与える可能性があるその他の海外投資

中国ODIのグリーンフィールドの割合

図57 中国の対外投資におけるクロスボーダーM&Aとグリーンフィールド投資の比率(金額ベース)



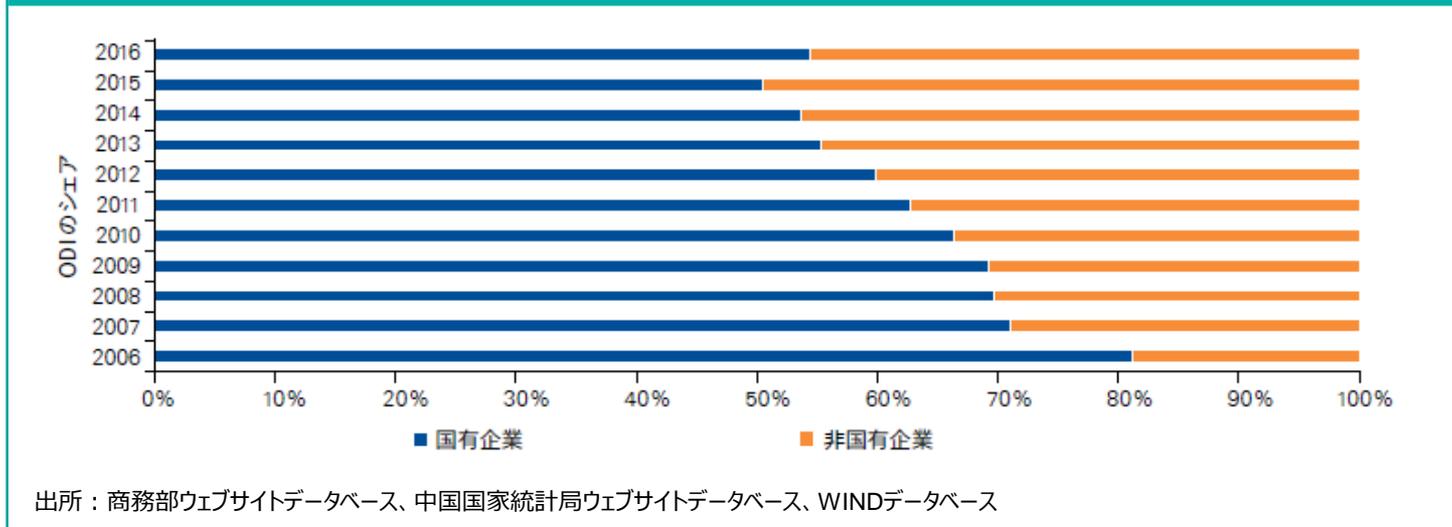
出所：国連貿易開発会議（UNCTAD）データベース、WINDデータベース

- 中国政府も私資金の「一帯一路」建設への参加を積極的に導くことで、現在のソブリンファンドと国家資金による「海外進出」のビジネスモデルを完全なものにしようとしている。
- 中国の総合国力の高まり、企業競争力の継続的な向上に伴い、益々多くの国有企業と民営企業が海外市場での投資を開始しており、クロスボーダーM&Aがすでにこれら企業の「海外進出」における重要なモデルになっている。
- 2008年以降、2014年を除き、クロスボーダーM&Aの取引金額が中国の対外投資総額に占める比率はいずれも45%以上を維持し、かつ複数の年度でグリーンフィールド投資プロジェクトの金額の対外投資総額に占める比率を上回っている。
- 益々多くの中国企業がクロスボーダーM&Aを海外経営の拡張を図る上での重要なモデルとして選択しており、このことはグローバルな対外投資モデルの発展の法則に適合しており、また中国企業の対外投資が徐々に成熟に向かいつつあることを示している。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

中国ODIの国有企業とプライベート企業の比率

図59 中国の対外投資ストックにおける国有企業とプライベート企業の比率



- 早期における中国企業の「海外進出」は主に政府の計画による先導に頼っており、「海外進出」企業も国有企業が中心であった。しかし、近年は中国企業の対外投資における推進力によって政府機能と市場の力が効果的に均衡をとりつつある。過去10年間に、非国有企業の対外投資ストックが中国の対外投資ストック全体に占める比率は上昇し続けている。
- 今後を展望すると、「一帯一路」建設の持続的な推進という背景の下、国有企業は沿線国のインフラ整備への投資を主導していくであろう。また、インフラ整備事業が徐々に完了すると、グローバルおよび沿線国市場の潜在力が徐々に顕在化し、それに伴ってプライベート企業も海外に進出し、現地の関連建設事業や消費市場に対する投資を加速させるとみられ、「一帯一路」提唱によって民営企業と国有企業が協力して「海外進出」することが推進される局面は発展し、変化し続けるであろう。

(出典: KPMG「中国展望2018」)

これからの新しいグローバル化



(出典: KPMG「中国展望2018」)

中国速度



中国に戻ると中国は発展に遅れをとった国です。したがって中国には先進国にあるものがない。これは既得権が存在しない領域が大きいという意味で、イノベーティブな発想が生まれやすい国と言えます。



また中国共産党一党独裁という特殊な国であることから国家の方針を推進しやすいという特殊性をもった国でもあります。

中国発展の2大要因



発展空間

- 中国は、長い間、国を閉ざし、他国との交流を断絶。
- 世界に対して非常に発展が遅れてしまった。
- 自国と他国との発展度合いの差は、国家を改革開放へと導いた。
- 中国が追いつこうとする中で、世界はさらに発展し、発展を欲する空間はさらに膨張してきた。



一党独裁による共産国家

- 国の機関も国有企業も私有企業も国家の経済政策に即した形での発展を期待されている。
- 発展空間への進出と新事業での発展も、国家の方針に合わせて調整が必要となる。国家は、新秩序を作るための新たな規制を制定していく。（サイバーセキュリティ法などは、その一例）
- 国家は、必要な規制緩和も積極的に実施している。

世界に類を見ない発展規模と発展速度を実現



5. 中国と日本の関係

中国と日本の関係

中国企業はDisruptive Innovation
をどんどん実行

中国で培った技術、プラットフォームをもって
中国企業が世界進出

無視できない既得権

世界の変化のスピードも
加速度的に速まっている

将来の人々の幸せ

中国の存在



中国における未来体験



新しいグローバリゼーションへ
向けた協力

キーワードとメッセージ

中国国家主席の2017年
ダボス会議での基調講演

スタートアップ企業が
生まれる土壌

一足先行くフィンテック、
ブロックチェーン

NEVでも先頭を
走るオートテック

地理的にも、質的
にも広い発展領域

既得権領域の狭さ、
発展領域の広さ

規制緩和の迅速さ

- 中国は特殊な国であるが故にある部分において、世界の発展を先取りする速度で発展している。
- その中で生じているさまざまな問題にフォーカスして中国を毛嫌いするよりも、中国に来て中国企業と一緒に事業展開することで日本企業も先取りを経験できるのでは。
- 中国企業は、中国の特殊性があつてこそその成功を収めてきた。中国から一步出ると、思うように事業展開できず困難に直面している。中国は、中国企業は外国企業の中国以外での経験を期待している。ここに日本企業と中国企業との協業の余地が生まれる。
- 従来型の資本主義やグローバリゼーションが暗礁に乗り上げたのは事実である。しかし単純にナショナリズムが台頭し、世界混乱に後戻りするほど人類は愚かではないと信じたい。人口でマジョリティを持つアジアがこれからの新しいグローバリズムを牽引するのは、日本にとっても悪いことではない。

2018年の意味



2018年は世界金融危機の発生から10年目の年。「十九大」後、中国の新政権発足から1年目の年。中国および世界経済の発展は新たな時期、新たな段階



中国の新経済サイクル、グローバル化の新パラダイム



経済の反転・回復の兆し、世界の変化の兆し



経済の回復および新型の投資・貿易モデルの形成はいずれも「螺旋状の上昇」というプロセスをたどることになるだろう



好材料とチャンス、リスクとチャレンジ



未来を光り輝かせなければならない



Thank you



第2部 中国における 日本企業の現状

KPMG中国
アソシエイト・ディレクター
伊藤 雅人

第2部 中国における日本企業の現状

1. 日々移り変わる事業環境
2. 頻繁に行われる法令改正
3. 非効率的なオペレーション
4. 不慣れな商慣習
5. 頻発する不正
6. アグレッシブな税務調査
7. 事業再編に伴う会社清算
8. 厳格化する環境規制
9. 日本本社に求められているものは何か？





1. 日々移り変わる事業環境

1. 日々移り変わる事業環境

中国の事業環境

- インターネット経済・ICT企業の急激な発展
- モバイルやビッグデータの活用を基礎とした新しいビジネスモデルの活用
- 次々に生まれる新サービス
(WeChat、DD、シェア自転車、無人コンビニ)
- ファイテック（ブロックチェーン等）、オートテック（自動運転等）といったテクノロジーセンターの著しい成長



非常に
速い市場の
嗜好の変化

1. 日々移り変わる事業環境（続き）

日系企業の現状

- 駐在員が現地の状況を日本本社に発信していても、なかなか理解してもらえない。後手後手の対応。
- 意思決定（判断）スピードが遅い（現地に権限移譲が進んでおらず、日本本社に諮る必要）。
- 綿密な調査と準備に時間をかけなかなか踏み出せない。



中国企業の取組み

- 潤沢な資金と圧倒的な経営意思決定スピードで次々とビジネスチャンスをものにしていく。
- スモールスタートで可能性を探り、まずはやってみる（試行錯誤）。上手くいかなかった部分は矯正して次の戦略に活かしていく。



2. 頻繁に行われる法令改正

2. 頻繁に行われる法令改正

中国の特徴

- 中国は法改正が頻繁に行われ、かつすぐに運用されることもあるため、適時に対応しないと大きなリスクを抱え込むことになる。
- 改正後も具体的な実務運用がよく判らないケースがある。
- 運用も各地域によって異なるケースがある。



外国人就労
管理制度



新エネルギー
車規制



サイバー
セキュリティ法



環境
保護税



増値税率
引下げ

2. 頻繁に行われる法令改正（続き）

対応方法例

- 中国政府の長期方針、5か年計画、および5か年計画をブレイクダウンしたもののから法令化されており、事前に予測可能なものもある。また、ブレイクダウンは産業別、都市別計画に基づいていることが多い。
- 「中国製造2025」（国務院発「2015」28号）は、2025年までの製造業の発展のロードマップを示している。（"Made in China"）
- 新エネルギー車（NEV）を一定割合で生産販売することを要求する「クレジット管理実施弁法」（第44号）もこれに沿ったものである。
- 短期タームでは法案草案「起草趣旨」などが参考になる。
- 中国では特定地域で法令を先行試行してみて、支障があれば軌道修正して、全国展開することもあり、先行試行事例も参考になる。



3. 非効率的なオペレーション

3. 非効率的なオペレーション

現場の声（紹介例）

販売面

- 日本本社の戦略により、従来の日系顧客だけでなく中国ローカル顧客へ販路を拡大した。
- ただし、事業全体に占める割合が小さく、効率が悪い。
- また、期日通りの支払いがなされず滞留債権管理が煩雑である。

製造面

- ローカルスタッフにテクニカルトランスファーをして日本人駐在員は帰国させたいが、スタッフがやっと覚えたと思ったら離職してしまう。
- 会社に対するロイヤリティが低く、条件が良い仕事があるとすぐに替わってしまう。
- コストの高い日本人技術者の数を計画通り減らせない。

管理面

- ローカルスタッフのアイドリング時間が長い。
- 定時に出勤しない。
- 勤務中もSNSばかり見ている。
- 休憩室での時間が長い。

ローカルスタッフのモチベーション向上に向けた対応例

- 短期間の業績評価。（1年に1回では中国人感覚では長いかもしれない。特にワーカーは短期間評価を繰り返す。また、月獎金等でモチベーションを高める）
- KPIは定量的かつ客観的な評価基準にこだわる。（生産系なら歩留／生産性／安全／5S／チームワーク等）
- 公の場での表彰制度。面子を重んじる中国人気質に適合している。
- ペナルティ制度の導入。



4. 不慣れな商慣習

4. 不慣れな商慣習

商業賄賂

中国には、不正競争防止法の観点から定められた対公務員規制よりも広義の独自規制がある。

日本

賄賂罪の諸規定の保護法益は「公務員の職務の公正とそれに対する社会一般の信頼」とされており、収賄罪の規制対象は**原則として公務員のみ**である。会社の役員も不正の依頼を受けて利益などを受けた場合は、収賄罪となるとの規定はあるが（会社法967条）、**実務上は特別背任罪**（会社法960条）として取り扱われることが一般的である。

中国

賄賂に関する規制の対象は、**公務員のみならず、一般の民間企業やその従業員も含まれる**。とりわけ、行政法上の商業賄賂という概念は、必ずしも職務における忠実義務の違反を要件としておらず、**むしろ不当な競争行為の一種**として位置付けられている。よって、民間企業間の利益の供与が行政法上の商業賄賂に当たるかを判断する際に、競争法の視点から考察することが必要となる。中国でビジネスを展開する日本企業および現地で営業活動をする経営陣にとって、何が適法な商慣行で、何が商業賄賂とされるリスクのある商行為なのかを見極めたうえ、経営判断をする必要がある。

4. 不慣れな商慣習（続き）

日系企業の現状

リベートという悪しき商取引慣行が根付いている中国で、常識の範囲内と認定される基準と賄賂と認定される基準との境界が、実務上は定かではないという問題に頭を悩ませている。

対応

中国現地法人の裁量に委ねず、本社がしっかりとコンプライアンス体制を整え、基準を設定し、中国現地法人を管理、規制し、現地従業員を教育することが求められる。

贈答品などが商業賄賂に認定されることを避けようとする場合、例えば、米国の連邦海外腐敗行為防止法「Foreign Corrupt Practices Act : FCPA」および同リソースガイドで示されている企業の抗弁要件などが参考となるのかも知れない。

4. 不慣れな商慣習 製造業A社の事例

ショッピングカード

代理店を経由し、小売業者へに販売するプロセスで、A社はBシリーズ製品の購入を促進させるため、「B販売インセンティブ」という名目で、小売業者約1,000社へ総額約4百万元のショッピングカードを提供。

売上 約90百万元、利益 約15百万元



旅行券

市場シェアの拡大および冬季の販売を促進させるため、小売業者が販売目標を達成すると旅行券を提供する販促活動を展開。約150社の小売業者に対して総額約3百万元の旅行券を提供。

売上 約150百万元、利益 約2百万元



- 上記のショッピングカードと旅行券による販促活動で、A社は合計約17百万元の不法収入を実現したとみなされた。
- 工商行政管理局は、A社の行為は商業賄賂にあたり、「中華人民共和国不正当競争法」の第8条第1項と第22条に違反すると結論付けた。A社は、約17百万元の違法利益の没収に加えて、15万元の罰金を科された。
- ショッピングカードやギフト券は「現金同等物」と見られ、販売促進のため、それらを提供する行為は、贈収賄リスクの高い活動と規制当局にみなされることが多い。



5. 頻発する不正

5. 頻発する不正

中国子会社ではさまざまな不正が発生している



在庫着服横流し



不正交際費



廃材引取業者
との結託



現金着服



カラ出張



キックバック

5. 頻発する不正（続き）

中国ではなぜ多くの不正が発生するか

不正のトライアングル理論

- 管理部門に人を割けない
- 職務分掌が確立できない
- 脆弱な内部統制
- 貧富（所得水準）の差
- 低い組織へのロイヤルティ



5. 頻発する不正（続き）

不正の機会

- 事業が順調に拡大し会社組織も大きくなり、目が届きにくくなる。
- ローカルスタッフがどのような業務を担当しており、それぞれの業務にどのような内部統制が整備運用されているのか日本人マネジメントは見ていない。
- ベテランローカルスタッフは、内部統制上の不備（不正の機会）を認識できる。
- 日本人マネジメントは定期ローテーションで3年から5年で帰任してしまう。
- ローカルスタッフの「共謀」により内部統制が機能しなくなる。

従業員レベルの不正の特徴

- 1回当たりの不正金額は少額のケースが多いが、長期間にわたり実施されることが多く、発覚時の累計額は大きくなることもある。
- たまたま、不正が発覚していないだけで水面下で相当額の金銭、資産流出がされている可能性もある。

5. 頻発する不正（続き）

社外不正

外部への業務委託契約が条件どおり遂行されない。

⇒気が付かないうちに水面下で相当の経済的損失を被っている。



契約どおりにサービスが提供されているか確かめにくい業務は非常にリスクが高い。

運送業務

清掃業務

広告宣伝（イベント）活動等



不正は社内
だけでない



6. アグレッシブな税務調査

6. アグレッシブな税務調査

移転価格調査

- 継続的に赤字で、かつ関係会社取引の比重が高い会社は移転価格調査が入りやすい。
- 中国では、技術移転による現地企業の無形資産保有の設定が積極的に行われており、その結果、本邦企業は技術移転の対価を正当に回収することが困難。
- 追徴金額が多額になることがある。

関税調査

- ロイヤルティ関税調査がアグレッシブに展開されている。
- ロイヤルティは輸入貨物の輸入価格の一部を構成するとみなされ関税を課される。
- 1事業拠点の調査結果がグループの中国全事業拠点に飛び火することもある。

6. アグレッシブな税務調査（続き）

税務調査の現状

- 当局からの突然の呼び出し
- 厳しい期限の中での質問対応
- さまざまな資料提出要請
- 当局からの揺さぶり（密輸取締部門への調査移管）
- 日本本社からのプレッシャー



7. 事業再編に伴う会社清算

7. 事業再編に伴う会社清算

人員削減

- 会社の整理・撤退に関する情報が公になった時点で経済補償金（退職金）問題が発生。
- 法定経済補償金を支払えば問題ないはずだが、労働争議が長引くことや風評被害を懸念し、想定外に多額の経済補償金を支給せざるを得なかったというケースがある。
- 実際に労働者が処遇を不服として工場を封鎖したり日本人幹部が軟禁された事例も見られる。

税務対策

- 法人登記抹消の前に、税務登記抹消手続が必要。
- 登記抹消前に当局の検査を受け過去の納税状況等に問題がないことを確認したうえでないと登記抹消が許可されない。
- 清算だとその会社自体がなくなるわけで、中国当局としては今後そこから税金が徴収できなくなる。そのため、検査によって想定外の税務問題が指摘され、多額の追徴課税を要求されるケースがある。



8. 厳格化する環境規制

8. 厳格化する環境規制

環境対策に本腰を挙げた中国政府

- 環境保護法や大気汚染防止法を改正して、一気に欧米の規制レベルに。
- 環境基準を満たさない企業は、**罰金、工場操業停止、工場閉鎖**等の措置。

※ 2017年だけでも、政府から操業制限や操業停止の命令を受けた事例は8,000にも上る。中国に進出した日系企業190社のうち、過去1年間で中国政府の指導を受けたと答えた企業が37%。55%の企業が自主的な環境規制対応をしたと回答し、多くの企業が環境規制の強化を受けて処理設備の増加等の対策を講じた様子が見て取れる。

(出所：ジェトロ上海事務所 2017年12月調査報告書)

8. 厳格化する環境規制（続き）

現状（自社だけの問題ではない）

- 地域の総量制限・環境目標達成等に伴う、地方政府からの生産制限・停止要請

地域の状況や法規制・実務運用の変更によって影響を受けてしまう。大気汚染に関して、各地方において、一定の汚染基準を超えた場合には、一定の業種・企業について操業の一時制限や停止が要求される等の事態が増加している。

- 取引先に生産停止・制限等が生じた場合の調達リスク

例えば下請け業者が環境規制違反により生産停止処分等を受けた場合、顧客に対する供給責任を果たせなくなる。

8. 厳格化する環境規制（続き）

現地の声

- これまで中国の甘い環境対策や賄賂社会をイメージしてたかをくくっていた。**中国政府がこれだけのスピード感**を持って、**本格的な環境改革**に取り組むとは思っていなかった。
- 本社からの決定を待っての判断となる場合が多く対応が遅れがちである。経費の削減を最優先事項としている本社は多く、この事態を理解しない。
- 本社は根本的な解決策には足を踏み入れず、現地で当局担当者との「コミュニケーション」を密接にして乗り切るようにという指示。



9. 日本本社に求められている
ものは何か？

9. 現地法人と日本本社の「伴走」の重要性

現地駐在員はヒト、カネで困っている。特に中国では、リスクが高いため、現地法人の自立を促しながらも、日本本社が寄り添う姿勢が重要。



ヒトの問題

- 本社のさまざまな部門から五月雨式に方針展開
- 本業に専念したいのに管理も全部やれといわれる...
- 専門知識がなく対応できない...



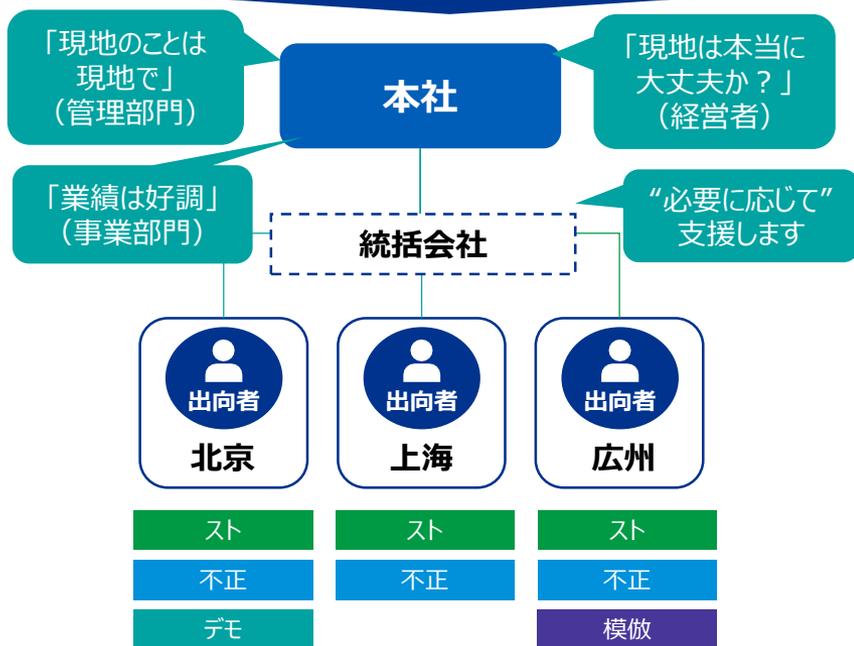
カネの問題

- 管理部門には予算を割いてくれない...
- 現地で税務やリスクの対策をしたいが、予算がないといわれる...

(参考) あるべき体制の例

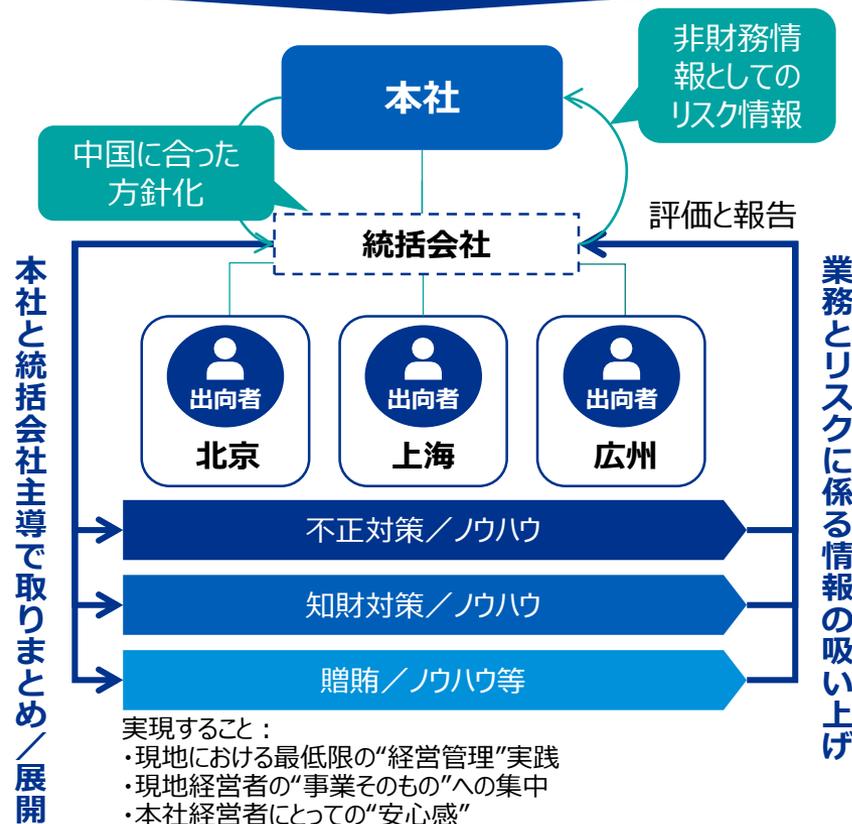
事業全般の視点に立った共通の方針を本社や統括会社が主導して展開し、さらに、本社の経営陣の経営判断に資するためのリスク情報の提供機能を統括会社が担う。

リスク管理機能が不十分な場合



現地駐在経営者の対応（可能性）：
 ・「事勿れ」主義
 ・孤軍奮闘、消耗戦

リスク管理機能の高度化イメージ





Thank you



第3部

中国における日本企業の チャイナテック戦略

KPMG中国
パートナー
厚谷 禎一

第3部 日本企業のチャイナテック戦略

1. 急成長を続ける

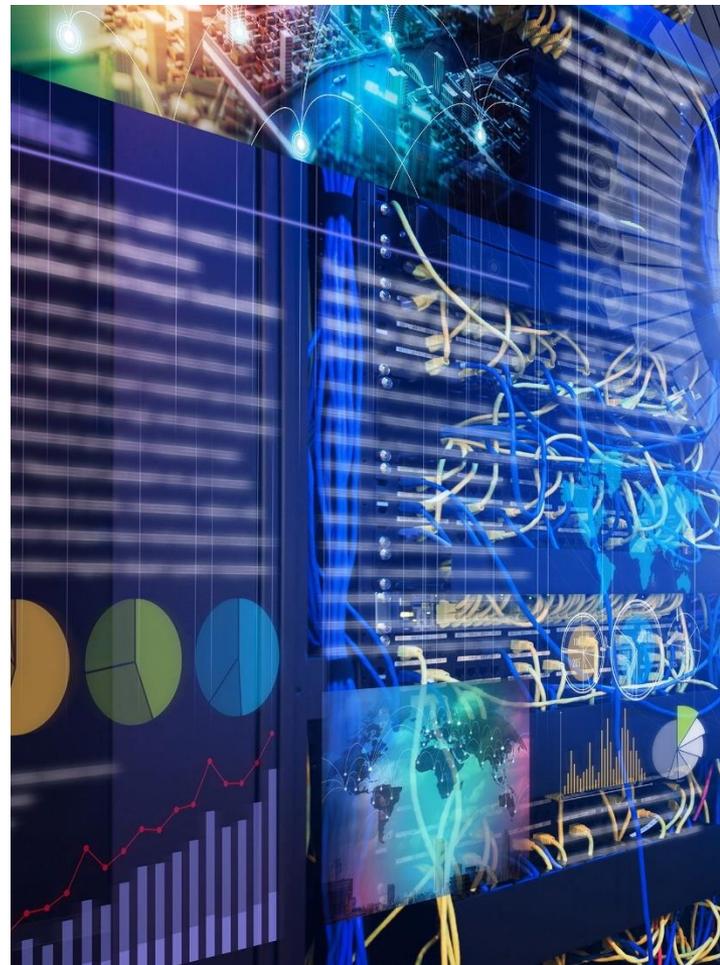
中国テクノロジーセクター

a) フィンテックの現状

b) オートテックの現状

2. チャイナテック業界に関する新常識

3. 日本企業への提言





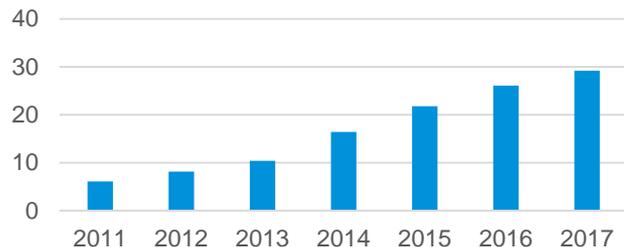
1. 急成長を続ける 中国テクノロジーセクター

1. 急成長を続ける中国テクノロジーセクター

中国のテクノロジーセクターの成長は著しい

中国e-Commerce市場規模の推移

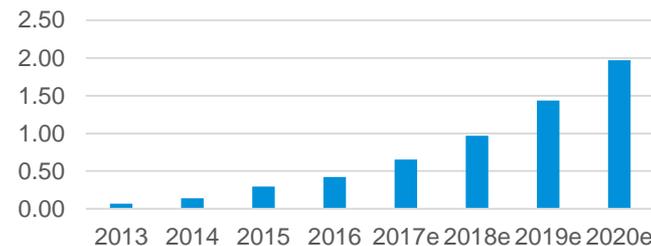
単位：兆元



出所：商務部、『中国電子商務報告（2017）』

中国FinTech市場規模の推移

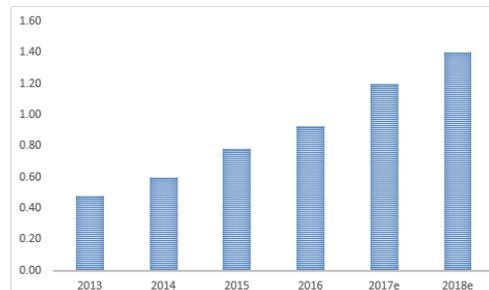
単位：兆元



(出典：iResearch、『夜明け前—2017年中国金融科技発展報告』2017年以降は見込み値、http://report.iresearch.cn/report_pdf.aspx?id=2966)

中国IoT市場規模の推移

単位：兆元



(出典：『2016-2017中国IoT発展年度報告（2016-2017中国物联网发展年度报告）』
注：2017年以降は見込み値

1. 急成長を続ける中国テクノロジーセクター

中国テクノロジーセクターの急成長にはいくつかの理由がある



政府の支援政策



貪欲な海外知財の
取り込み



活発な資金市場



旺盛な企業家マインド



BATの存在
(+ JD & Huawei)



巨大な市場規模
(ビッグデータの源)



モバイルの普及



個人データ利用に寛容



変化のスピードが
非常に速い

中国政府は2015年以降、起業・イノベーションを促進する政策を強力に推進



大衆創業・万衆創新

- ✓ 2015年6月11日、『大衆創業・万衆創新を積極的に推進する若干の政策・取組に関する意見』を公表

インフラ、税制、金融市場、バリューチェーン、プラットフォーム、起業チャンネル等を整備する方針を打ち出した

- ✓ 2017年07月21日、『創新驅動發展戰略の実施を強化し大衆創業・万衆創新をさらに促進することに関する国務院の意見』を公表

創新創業のエコシステムをより最適化し、政策支援をより強化する

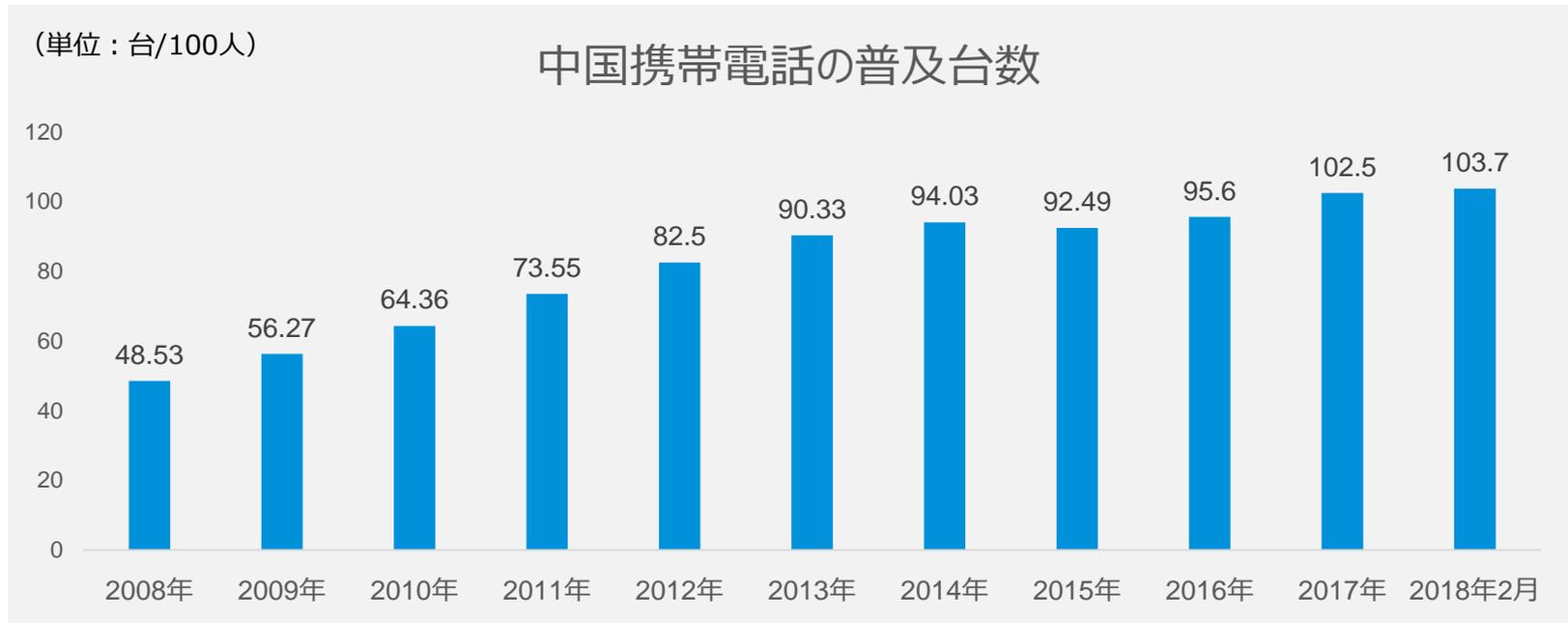
- ✓ 2017年9月、「2017年全国大衆創業・万衆創新イベント週」が北京で開催された

260社参加、AI、生物技術、新材料、省エネ・環境保護、ロボット、インターネット+等の分野をカバー



1. 急成長を続ける中国テクノロジーセクター

中国は最大のテクノロジーインフラ投資を民間の資金で賄った



(出典：2008年～2016年：中国国家统计局、
<http://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0G0X&sj=2015>

2017年：『2017年通信水平分省情况』、中国工業及び信息化部、
<http://www.miit.gov.cn/n1146312/n1146904/n1648372/c6048613/content.html>

2018年2月：『2018年2月通信業主要指標完成情况（二）』、中国工業及び信息化部、
<http://www.miit.gov.cn/n1146285/n1146352/n3054355/n3057511/n3057518/c6103921/content.html>)

1. 急成長を続ける中国テクノロジーセクター

チャイナテックを先導するのは北京、杭州、上海、深圳の4都市

Baidu (百度)	
中関村を中心にスタート・アップ企業・ハイテック企業が多い	
FinTech *1	21
Auto-Tech *2	23

巨大市場・豊富な人材を背景に、FinTech、Auto-Techともに多い	
FinTech *1	14
Auto-Tech *2	11

Alibaba	
アリババの本拠地、EC企業等	
FinTech *1	4
Auto-Tech *2	1

Tencent, DJI, Huawei	
製造関連関連のハイテック企業が多い	
FinTech *1	8
Auto-Tech *2	5



(単位：10億 US\$)

	時価総額 合計	ユニコーン の数
北京	305	61
杭州	240	17
上海	115	34
深圳	61	11
寧徳	20	1
広州	7	2
珠海	6	2
蘇州	4	2
天津	3	2
南京	2	2
蕩湖	2	1
貴陽	2	1
香港	2	2
重慶	2	1
武漢	2	1
東莞	1	1
無錫	1	1
合計	773	142

*1 KPMG FinTech 50
*2 KPMG Auto-Tech 50

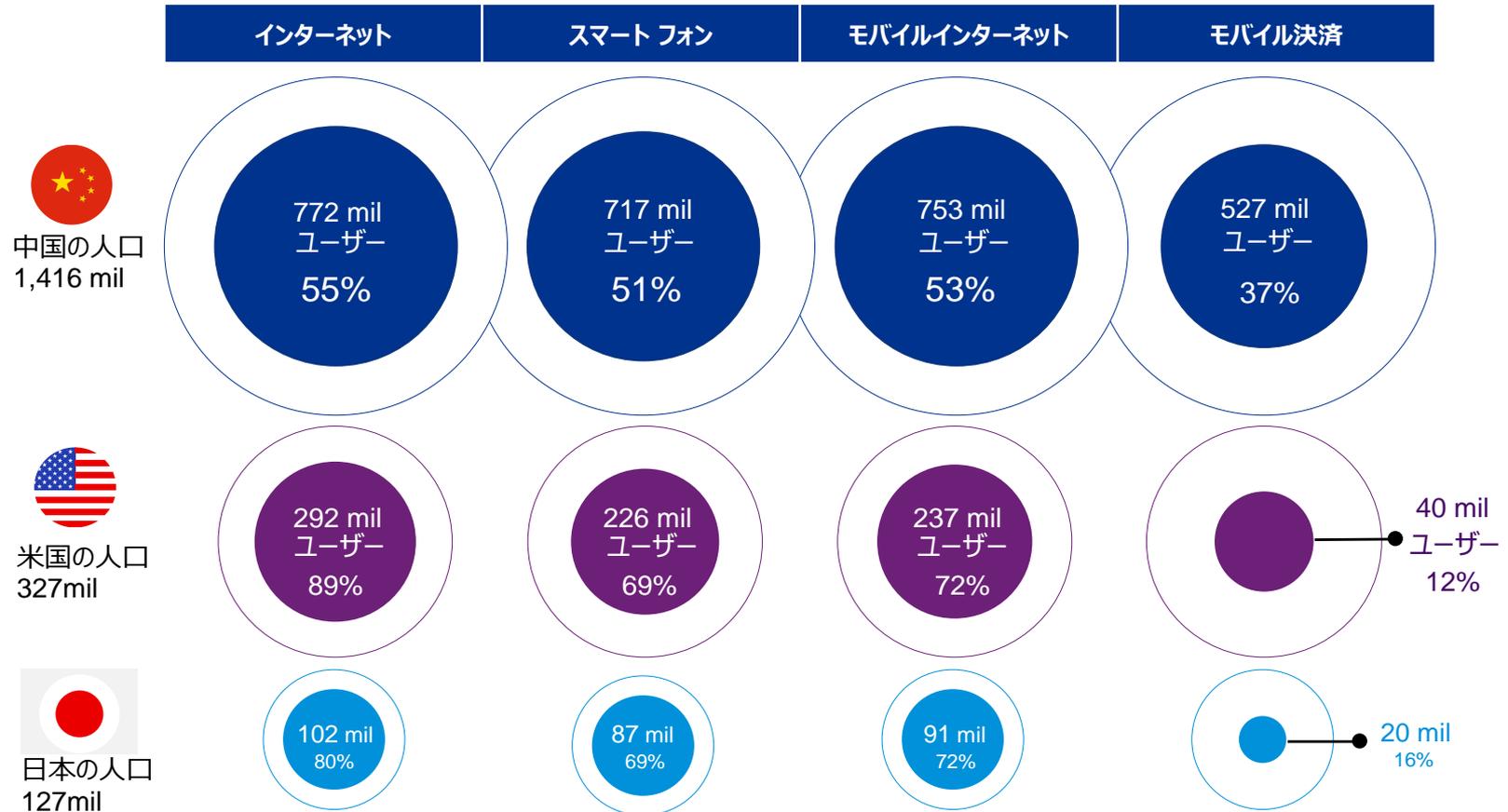
(出典: China Money Network、各社ウェブサイト)

BATはそれぞれが独自の事業ポートフォリオを持つ

	『B』 バイドゥ (百度)	『A』 アリババ (阿里巴巴)	『T』 テンセント (腾讯)
検索	百度	一淘、神马	搜搜、搜狗
地図	百度地图	高德地图	腾讯地图、四维图新、搜搜地图、科菱航睿
EC	我买网 百度 MALL	阿里巴巴、淘宝 天猫 (Tmall)	京东、QQ 网购、拍拍
スーパーマーケット		上海联华、高鑫零售	
SNS	百度贴吧	微博	微信、QQ
決済	百度钱包	支付宝 (Alipay)	微信支付 QQ 钱包
Taxi	滴滴出行	滴滴出行	滴滴出行
自転車	-	ofo	Mobike
動画	爱奇艺、PPS	优酷、土豆	腾讯视频
金融	百度金融	蚂蚁金服	富途证券、微众银行
宅配	百度外卖	饿了么	美团外卖
飲食	百度糯米	陶点点	大众点评
集团割引	-	美团网、聚划算	高朋、QQ团购
旅行	去哪儿、携程	穷游、在路上	同程旅游、艺龙
生活	糯米、e袋洗	新口碑	58 赶集、e袋洗、人人快 递

1. 急成長を続ける中国テクノロジーセクター

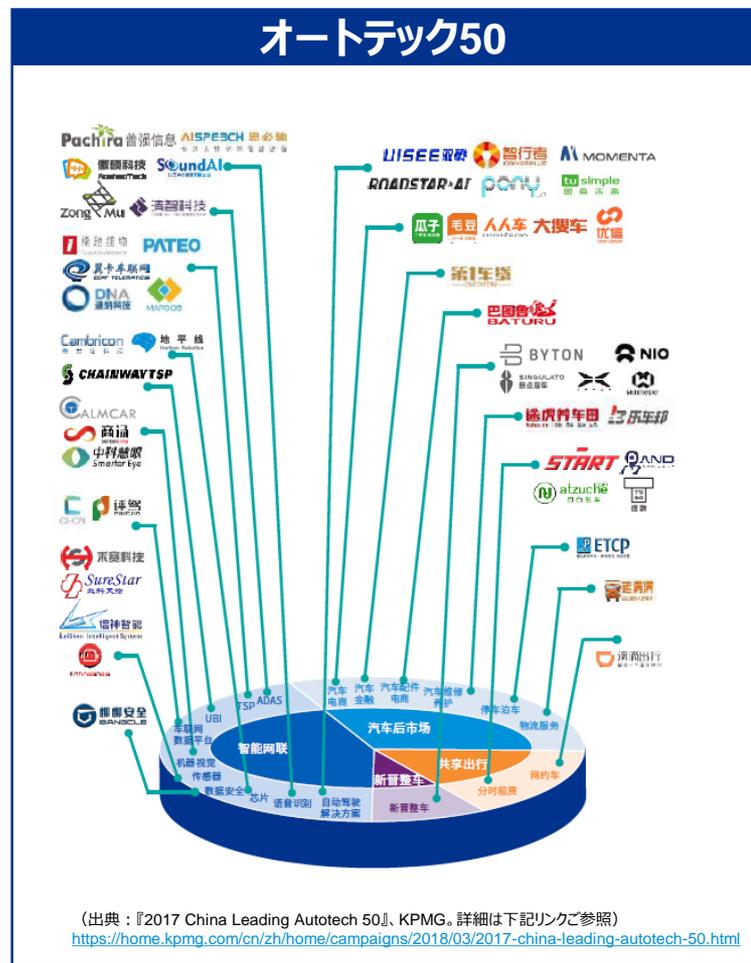
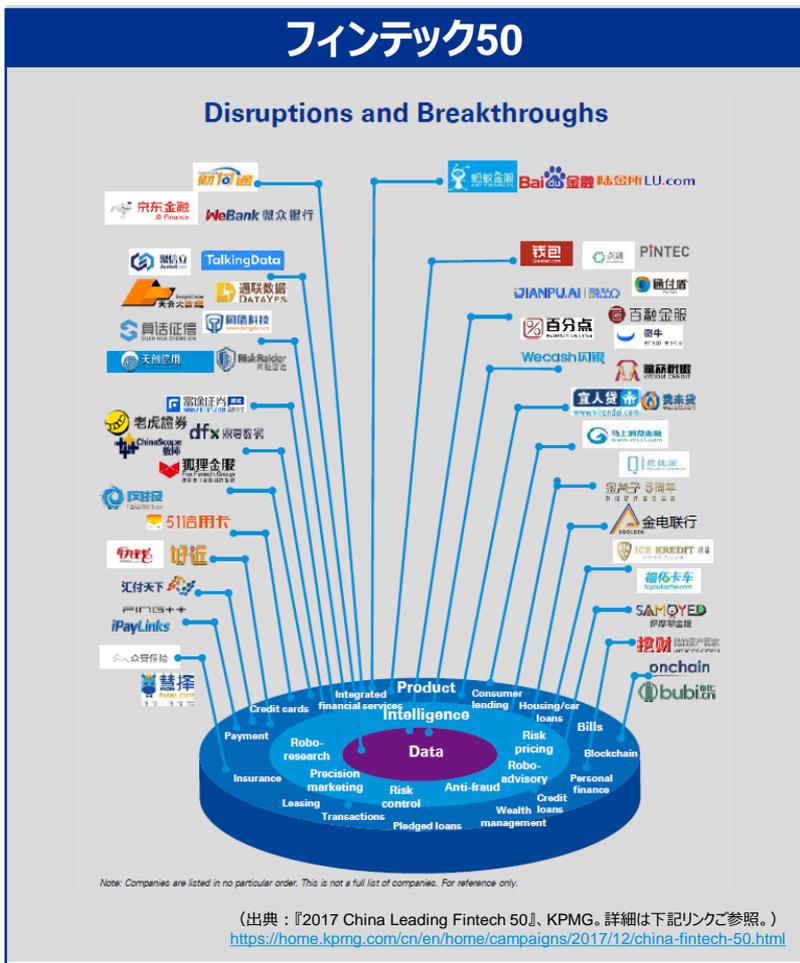
中国、アメリカ、日本のインターネット



(出典: US Census Bureau, Pew Research, Newzoo, Statista, eMarketer, CNNIC, IMF (中国及び米国の情報); 総務省統計局、平成30年版 情報通信白書のポイント、KPMG分析 (日本の情報))

1. 急成長を続ける中国テクノロジーセクター

KPMG中国は継続的にチャイナテックセクターをモニター・分析

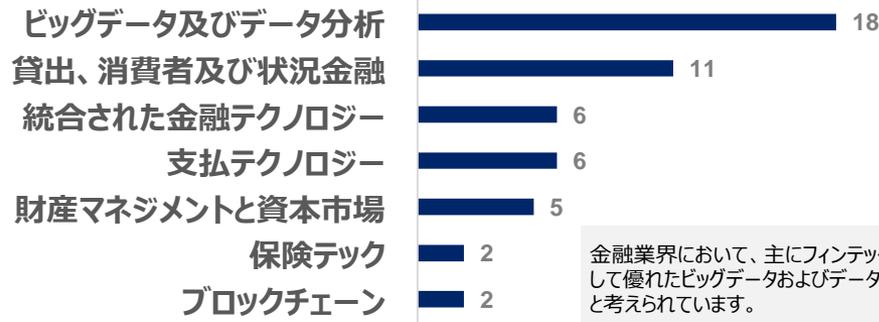




a) ファイנטックの現状

1. 急成長を続ける中国テクノロジーセクター a) フィンテックの現状

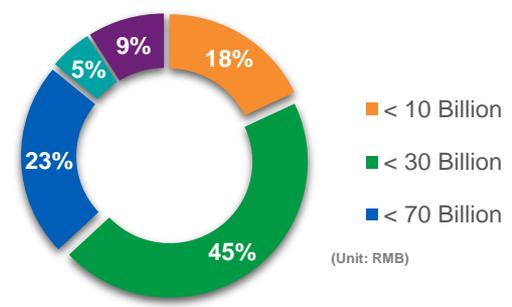
フィンテックにはビッグデータ、新消費者金融、ペイメント、ブロックチェーンなどの技術が含まれる



金融業界において、主にフィンテックに焦点を当てることに対して優れたビッグデータおよびデータ分析企業は当然なことだと考えられています。

➤ 投資が急増している...

近年、ベンチャーキャピタル企業は主にフィンテックにフォーカスし、多くの企業のバリュエーションも高まってきています。しかし、規模および価値評価の面、多くの企業は依然として制限が存在します。



(出典：『2017 China Leading Fintech 50』、KPMG)

フィンテックでもBATが存在感を示している

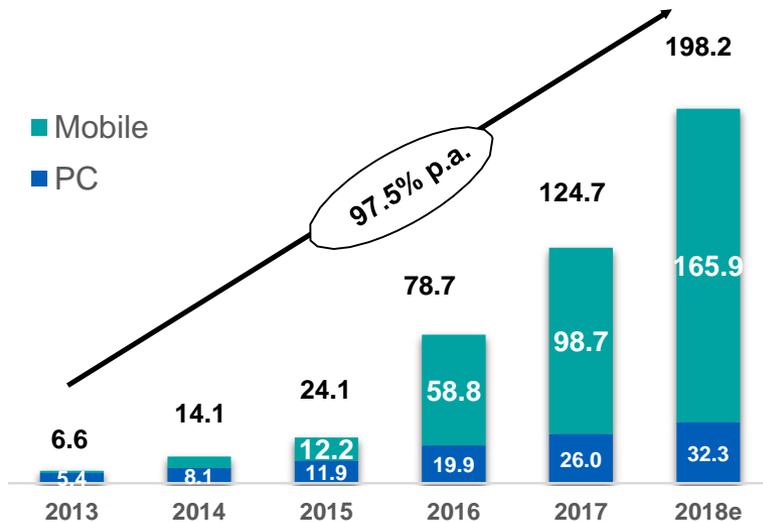
	 オンライン ペイメント	 財務・ 貸付	 投資
Baidu 百度 (バイドゥ)	百度钱包 (バイドゥ Wallet)	有钱花 (UMoney) 百度小贷 (バイドゥ ローン) 腾讯公益 (テンセント Welfare)	百度理财 (バイドゥ Wealth Mgmt)
Alibaba 蚂蚁金服 (アント・ファイナンシャル)	支付宝 (アリペイ)	蚂蚁花呗	蚂蚁财富 网商银行 蚂蚁达客
Tencent 腾讯 (テンセント)	微信支付 (WeChat Pay) QQ钱包 (QQ Wallet)	微众银行 (We Bank) 腾讯公益 (テンセント Welfare)	理财通
JD 京東 (ジンドン) (JD.com)	京東钱包 (JD ペイ)	京東金融 (JD ファイナンス)	京東小金库
PingAn 中国平安 (ピンアン)	壹钱包 (Ping An E-wallet)	陸金所 陸金服 平安众筹	陸基金

1. 急成長を続ける中国テクノロジーセクター a) フィンテックの現状

急速に成長した中国モバイルペイメントはアリペイとウィチャットペイの複占に

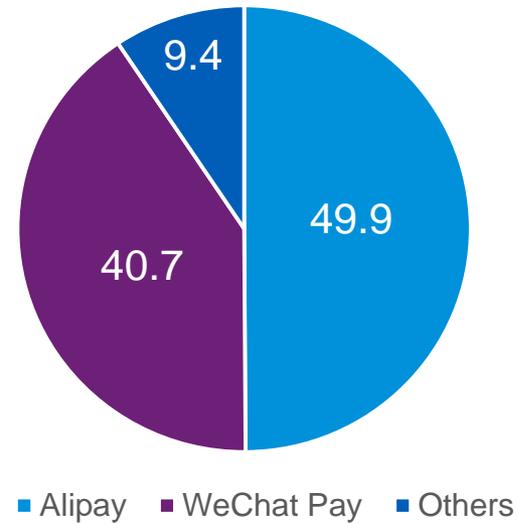
中国のサードパーティーオンライン総額の推移

(単位：兆人民元)



注：2018年は見込み値
 (出典: iResearch, 『2017年中国第三方支付市場監測報告』
http://report.iiresearch.cn/report_pdf.aspx?id=3035 ; KPMG分析)

中国のモバイルペイメントマーケットシェア2018



(出典: iiMedia Research, 『2017-2018中国第三方移动支付市場研究報告』
<http://www.iimedia.cn/61209.html>)

1. 急成長を続ける中国テクノロジーセクター a) フィンテックの現状

中でもブロックチェーンは特に、フィンテックを越えて応用領域が広がる



生体認証管理



ブランド管理



サプライチェーン



IoTトラッキング



ヘルスケア・患者記録



ロジスティクス



デジタル
アセット管理



送金

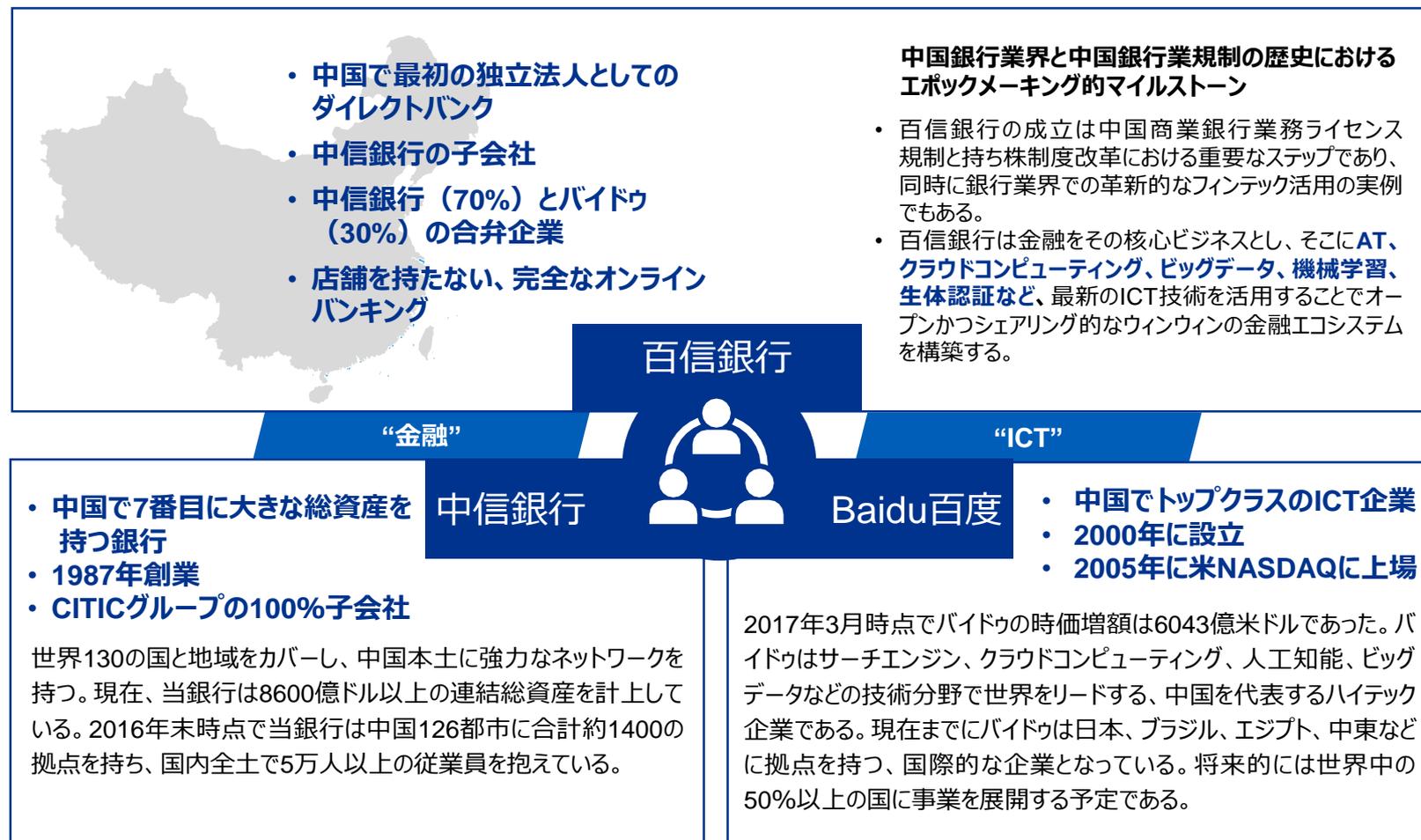
8月17日、アリババは常州市と提携し、中国初のブロックチェーンの医療分野での応用を開始

3月18日にテンセントは中国ロジスティクスおよび購買連盟と提携し、テンセントのブロックチェーン技術であるTrustSQLを用いて産業アプリケーションを構築。これはe-waybill（運送状）管理システム、運送管理システム、倉庫管理システムなどのプラットフォームである

2017年9月には香港金融管理局が、ブロックチェーン技術に基づく独自のトレードファイナンスプラットフォームを運用開始

(出典: 各社ウェブサイト)

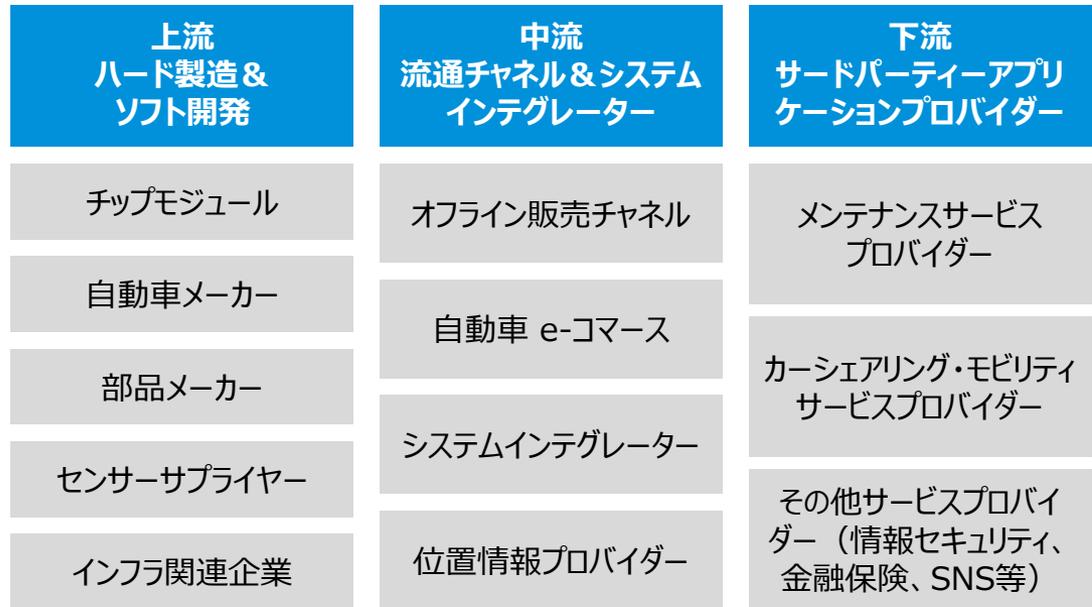
ケーススタディ：ダイレクトバンクの事例





b) オートテックの現状

オートテックも独自のエコシステムを持つ



中国のオート & トランスポーテーションテクノロジー・エコシステム	
1万社以上の参加企業	2,000社以上の投資機関
毎年2,500件のM&A	400億米ドルの資金
60万件の特許取得	42に上るサブセクターに細分化

(出典：『2017 China Leading Autotech 50』、KPMG)

BATはオートテックにも進出している

中国における自動運転とMaaS市場は2030年までに5000億米ドルの規模に達する見込みである。

	企業	活動
中国ICT企業	Baidu 百度 (バイドゥ)	<ul style="list-style-type: none"> 同社の自動運転技術開発プログラム（アポロプラットフォーム）が中国の科学技術部により国家レベルプロジェクトに指定された。 2018年7月に金龍モーターグループとL4自動運転バス、2019年にはJAC汽車および北京汽車とL3乗用車、2020年には奇瑞汽車とL3自動車、2021年にはL4自動車を大量生産する計画を公表している。
	Alibaba 阿里巴巴 (アント・ファイナ ンシャル)	<ul style="list-style-type: none"> 現在、自動運転車を定期的に走行実験しており、L4自動運転の達成を目標とする公道での実験を実施する能力がある。 上海汽車と提携し、アリババのAliOSを搭載したインターネットコネクテッドカーを開発。
	Tencent 腾讯 (テンセント)	<ul style="list-style-type: none"> 2017年より、中国自動車OEM6社と提携（広州汽車、長安汽車、吉利汽車、BYD、東風汽車、第一汽車）。 2018年5月に、深圳で最初の公道での自動運転車実験のライセンスを取得。
中国自動車企業	NIO	<ul style="list-style-type: none"> 電気自動車スタートアップ企業であるNIOはテンセント、バイドゥ、小米などの支援を受け、上海で自社の7人乗りSUVの自動運転車のロードテスト実施ライセンスを所得した。
	上汽集団	<ul style="list-style-type: none"> 2018年初頭にインテルと、レベル3・4・5の自動運転車開発のために提携。 上海で自社の2種類のスマートカーのロードテスト実施ライセンスを取得した。

<注> The Society of Automotive Engineers have defined six levels (0-5): L3 = cars safely control all aspects of driving in mapped environment, L4 = no driver interaction needed, L5 = completely autonomous
(出典: 各社ウェブサイト)

モビリティ2.0ではDiDiに加え新たに3社のキープレイヤーを注目



美团打车

- 2017年時点で推定時価総額300億米ドルを持つ、オンデマンドオンラインサービスのリーディングプロバイダー
- 既存のカスタマーベースは3億人を超える
- 2017年12月に自社のライドシェアサービスを開始し、これまでに中国7都市にサービスを展開



滴滴DiDi

推定時価総額800億米ドル
4億5千万人以上のユーザーベース



携程 Ctrip

- 2018年5月時点で250億米ドルの時価総額を持つ、中国のリーディング旅行サービスプラットフォーム
- 国内全域で配車サービスを展開するため、天津地方交通局より配車ビジネスライセンスを取得



高德地图 amap.com

- アリババの地図部門であるが、成都と武漢で自社のライドシェアビジネスを開始し、2018年には全国に展開する計画を持つ
- 7億人以上のユーザーベースを持つ

(出典: SCMP, NASDAQ, China Money Network, 各社ウェブサイト)

ケーススタディ：自動運転AI関連スタートアップ企業

Roadstar.ai

深圳星行科技有限公司

本店登録地：深圳

設立時期：2017年3月

会社略称/プロジェクト名称 Roadstar.ai

企業プロフィール

Roadstar.aiは、中国市場を中心にハイレベルの自動運転システムソリューションを提供する会社である。同社はこれまでにマルチセンサー融合技術のコアアルゴリズムであるHeteloSyncとDeepFusionを検証し、シリコンバレーの公開した道路で昼夜の実車テストを実施した。同社の設立チームは、Apple、Google、Tesla、Nvidia、Baidu Silicon Valleyなどの無人自動車部門で勤務した経験のあるエンジニアと博士号取得者たちによって構成されている。レベル4の自動運転システムを独自に開発することにより、中国市場向けのドライバーレス自動車の発売に取り組んでいる。

主要テクノロジー



戦略投資・資本提携

融資：エンジェルラウンド

本ラウンド投資機関：雲啓資本、松禾資本、銀泰資本、耀途資本

融資金額：6,600万人民币元

融資日：2017年4月

中核となる経営陣

CEO：佟显乔

CTO：衡量

ロボット技術担当：周光

(出典：『2017 China Leading Autotech 50』、KPMG。Roadstar.ai ウェブサイト)



2. チャイナテック業界に 関する新常識

中国テクノロジーセクターを考える上での新常識



世界はグレートファイヤーウォールで二分され、その中には巨大なサンドボックスに



『照準を合わせる前にまず打て！』



チャイナテックはエコシステムとして理解



チャイナテックビジネスの成否はパートナーの選択にかかる



『二ハオトイレで用を足す』ための覚悟



巨大かつ多様な中国投資市場
- 日本企業の役割変化



データを持つものが勝つ



変化は同時多発的に発現



最新テクノロジーを使った改革・改善



3. 日本企業への提言

日本企業のチャイナテック戦略への提言

1

自社にとってのチャイナテック・ビジネスの重要性を確認し、それに対する戦略を立案する



2

積極的にチャイナテック、スタートアップ企業などの情報を収集・分析する



3

グローバルにチャイナテック事業を検討する



4

中国のチャイナテック・エコシステムに参画し、その中で存在価値を証明する



5

巨大グローバル投資企業の動きを追う



3. 日本企業への提言

日本企業は今チャイナテックのエコシステムに自らの存在意義を示し、参画すべき

例) 中国の金融
テクノロジーエコシステム





Thank you



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

KPMG中国
パートナー
厚谷 禎一
T : +86-10-8508-7111
E : teiichi.atsuya@kpmg.com

KPMG中国
ディレクター
李田 正和
T : +86-21-2212-2247
E : masakazu.mokuta@kpmg.com

KPMG中国
アソシエイト・ディレクター
伊藤 雅人
T : +86-156-1827-5437
E : masato.ito@kpmg.com

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。
本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 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..