

在中国日系企業のビジネス展開
における課題と留意点

2018年3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

香港事務所

【免責条項】

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、本報告書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、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。なお、本稿はジェトロがA. Louie International Associates Limitedに委託して取りまとめたものです。

禁無断転載

Copyright (C) 2018 JETRO. All rights reserved.

目次

はじめに	1
I. エグゼクティブサマリー	2
II. 中国の政府機関の再編	5
III. 中国経済の見通し	6
IV. 日本との関係	12
V. 在中国の外国企業が直面する課題	13
1. 汎用品分野での熾烈な競争	14
2. 政府による干渉	15
3. 保護主義的な動き	16
4. 不透明な法制度	18
5. サイバーセキュリティー法の影響	19
6. 知的財産権の侵害	20
VI. リスク管理と危機解決	25
1. 中国におけるビジネスリスクの種類と対応策	25
2. 危機管理	26
VII. 日本企業の中国におけるチャンス	28
1. 日本のハイテク分野企業が参入可能な分野	28
2. 中国製造 2025 戦略を通じたビジネスチャンス	29
3. 一帯一路構想における日本企業のビジネスチャンス	30
4. 一帯一路構想における課題	32
5. 中国で事業活動を行う日本企業へのアドバイス	33
補足 1 : 中国国務院機構改革の内容	34
補足 2 : 中国各地方政府の指導者	39

はじめに

中国では2017年10月に中国共産党第19回党大会が、2018年3月には第13期全国人民代表大会(全人代)第1回全体会議が終了し、第2期習近平政権が正式にスタートした。

日中関係の改善傾向が鮮明になる中、日本企業の中国ビジネスに対する姿勢も再び積極的になりつつある。ジェトロが毎年実施しているアジア・オセアニア進出日系企業実態調査(2017年12月)によると、アンケートに協力した中国に進出する日系企業のうち、48.3%の企業が今後1~2年において事業を拡大すると回答した。拡大と回答した企業の割合は2016年度調査比で8.2ポイント上昇しており、日本企業の中国における事業拡大意欲の回復傾向が鮮明になりつつある。今後事業を拡大すると回答した企業に、拡大する機能を尋ねたところ、「販売機能」と回答した企業の割合が59.6%と過半を占めた。拡大を続ける中国国内販売を中心として、中国に進出する日系企業の多くが、販売機能の拡大を志向していることがうかがえる。

一方で、中国国内販売を中心とした日系企業の中国でのビジネス展開に際しては、中国国内の隘路事項に留意をし、適切な対応を採っていくことが必要である。隘路事項は従来から引き続き存在するものもあれば、中国や世界の経済発展の中で新たに出現する事項もみられる。

本調査では、共産党大会、全人代を通じた中国の政治情勢をレビューしながら、日中関係の今後の動向、中国でのビジネス展開における隘路事項の状況と、日系企業にとって必要な対策などについて、中国における企業のビジネスリスクマネジメント、危機管理、ビジネス戦略立案に関するコンサルティングを行っている A. Louie International Associates Limited に委託して取りまとめた。

本報告書が、今後の日本企業の中国でのビジネス展開における参考となれば幸甚である。

I. エグゼクティブサマリー

2018年3月、第13期全国人民代表大会第1回会議および人民政治協商会議（政協）第13期全国委員会第1回会議が開催された。全人代では国家主席の任期制限の撤廃などを盛り込んだ憲法修正案を承認するとともに、習近平氏を国家主席に再任、第1期習政権で反腐敗への取り組みの先頭に立っていた王岐山氏を副主席に任命した。これにより、習主席と習氏の核心チームに権力が集中した状況がしばらくは続くであろう。

王岐山・中国共産党中央委員会規律検査委員会書記（当時）が行った、過去5年間での激しい反腐敗への取り組みを通じ、習主席の権力はより一層強化されることとなった。

1978年に鄧小平氏が開始した改革開放政策以降、約40年にわたる急速な経済成長により、中国は世界第2位の経済大国に成長した。

この歴史的な現象は、歴史的にみても偉大な中国のリーダーであることを目指す習主席にエネルギーを与えている。一帯一路構想も活用しながら習氏が目指す中国の夢の実現は、第二次世界大戦後にハリー・トルーマン米国大統領が実施したマーシャル計画の再現を目指すものであり、中国が強い力を持っていた清王朝前半の康熙皇帝の時代（1661-1722）の再来を目指すものであるとの指摘もあった。中国内部の政治体制はより中央に統一された形となり、世界における中国の役割は今後ますます一貫性を持ったものとなる。

2018年3月に実施された政府機構改革は、中国共産党による中央集権化と統一的な指導を保証するものである。今回の機構改革は、政府の行政効率を向上させ、行政機関の重複する職務を減らし、全体としては中国共産党のトップダウンによる統治と行政機関の機能改善を目的としている。

省市県レベルの組織は、中央政府の各機関との連携が必要となる。中央政府の各機関は、中国共産党中央委員会および国家の法律、行政、統一的な市場の下に組み込まれている。一方で、地方組織は地域社会と経済活動により柔軟に対応できるようになる。

今回の機構改革は、政府機関と行政制度のみの調整を行っていた過去の機構改革とは異なる全体的なものであり、中国共産党、政府、立法機関、政治諮問機関、さまざまなレベルの司法機関および軍事機関、社会組織と非政府組織を包含している。

こうした徹底した制度改革は、既存の利益集団が掌握していた権力の再編を回避するものではない。加えて、製造業主導型経済からサービス業主導型経済への質の高い成長を達成するべく、資源配分における市場の決定的な役割や行政管理の強化に向けた政府の役割を妨げる障壁を打破する必要があることを示している。

今回の機構改革は、各政府機関の既得権益を弱めることにより、中国共産党の統治効率を向上させる習主席の計画の一環である。それには、銀行と保険の監督当局の合併、移民や軍隊の退役軍人に関する問題を監督する特別機関の設置なども含まれる。

この改革を通じた内部の権力再編は共産党による統治の強化を目的としているが、関係者は、新政権のラインナップはいくつかの点でワシントンの構造に似ているとしている。例えば、退役軍人事務部の設置は米国退役軍人局を踏まえたものであり、国家移民管理局の設置は、米国の移民局に対応したものである。

今回の機構改革は、異なる政府機関間のコミュニケーションの欠如と縄張り争いという、中国が抱えてきた困難な問題の解決を目指している。

今回の全人代および政協を通じて、軍を含む政府全体が「核心」としての習主席を支持することとなった。単一政党が統治する中国共産党の性質を考えると、結果として、主要な政府のポジションの大部分は、習主席に近い「之江新軍」の支持者が握っている。

機構改革における重要な機関の一つは中国の宣伝部門である。中国は、映画やニュースの出版規制部門を、強大な力を有する中国共産党宣伝部の傘下に統合した。中国が国内外における「ソフトパワー」を強化しつつある中、コンテンツに対する北京のグリップを強化している。今回の機関統合は、宣伝部が主に国内向けに「宣伝イデオロギーと文化的な娯楽において特別かつ重要な役割を果たす」ことを意味する。将来的には、「狼戦士 2」や「紅海作戦」などの映画にみられるとおり、「積極的なエネルギーと愛国心を有する映画」が登場するだろう。中国共産党が、映画、音楽、ビデオゲームなどのコンテンツツールを活用し、「社会主義核心価値観」の啓蒙活動を強化している。社会主義の核心的な価値観は、青少年への浸透を強化するための重要な取り組みである。

さらに中国は、「中国中央テレビ」、「中国人民放送（ラジオ）」、「中国国際放送（ラジオ）」など既存のテレビ局とラジオ局を統合し「中国の声（ボイス・オブ・チャイナ）」の新設を承認した。基本的には、これは良い中国物語を伝えるための独占的な政府のチャンネルとなる。今後は「中国の声」が、中国共産党のプロパガンダを配信するとともに、全てのメディアをより厳格にコントロールすることとなるだろう。

現在の政治構造を分析すると、王岐山国家副主席と全国人民代表大会の栗戦書常務委員長はどちらも習主席を支持している。さらに、主要な地方政府のトップも習主席の支持者が担っている。例えば北京市の蔡奇書記、陳吉寧市長、天津市の李鴻忠書記、張国慶市長、上海市の李強書記、重慶市の陳敏爾書記、唐良智市長など、大部分の地方政府の幹部が習氏を

支持している。

今回の調査を通じて、日中間には、時にはネガティブな政治的レトリックも存在するが、中国政府、例えば商務部、国家発展改革委員会等との接触を通じ、友好的な姿勢や日本に対する開放的な姿勢が感じられた。このことは、中国が国家レベルでも、日本とのビジネスを継続していく意識が強いことを示している。

加えて、中国と米国との貿易摩擦が激化する中、特に貿易や一带一路などの面で日本との協力に向けた中国側の意欲は高まりつつあり、さらなる対話と協力のための友好的な環境が生まれていくものと考えられる。

米国のトランプ大統領による「貿易戦争」は、中国が世界のサプライチェーンにおける重要な担い手であるため、世界経済全体に影響を与えるほか、政治面にも影響を与えている。

1985年における日本、米国、西ドイツ、英国、フランスとの間で締結されたプラザ合意締結当時は、日本が米国に次ぐ世界第2の経済規模であった。今日の中国経済は当時の日本経済と多くの類似点がある。現在の中国経済の規模は世界第2位であり、中国企業は外国企業、特にハイテク企業を積極的に買収するなど多額の海外投資を行っている、また、中国の為替システムは、自国にとって都合の良いものとなっている。

米国のロバート・ライトハイザー通商代表は、タカ派の通商代表として知られ、プラザ合意が実施された際はレーガン大統領に仕えていた。ライトハイザー氏は、トランプ政権下において同じ役割を担っている。

さらに、トランプ大統領の現在の中核チームをみると、中央情報局（CIA）の元長官であるマイク・ポンペイ国務長官（指名）、国家貿易委員会のピーター・ナバロ委員長、国家安全保障担当のジョン・ボルトン補佐官はすべて中国に対し厳しい立場を採っている人物である。

政治的には、潜在的な「貿易戦争」は中国を封じ込めるための最初の動きに過ぎない。また、こうした動きは、中国をロシア（米国による制裁を受けている）などの政治・貿易面のパートナーとのより緊密な連携を促す可能性がある。中国にとってEUは最大の貿易相手先であり、EUにとっても中国が二番目の貿易相手国であることを勘案すると、中国は今後EUとの関係を近づけるべく、政治・経済面の政策を調整する可能性が高い。

中国とその他の国々との関係に関しては、ビジネス面での協力に対し積極的な二国間関係を構築することが不可欠である。

II. 中国の政府機関の再編

(中国の現在の政府構造については、「図表 1：中国国務院組織部門（26 部門）のトップ」および「補足 1：中国国務院機構改革の内容」を参照)

2018 年の全人代では、政府機関の全面的な再編が実施された。再編の理由は、中国経済をより適切に管理し、環境を改善し、将来の国づくりに備えるためである。効率の向上、重複部門の調整などを通じた今回の政府機関の再編により、国務院組織部門の数は 8 減少し 26 部門に、国務院直属機関の数は 7 減少した。今回の再編は、変化する状況への対応という側面もある。「国家保健家族計画委員会」の「国家衛生健康委員会」への改組がその好例である。中国の天然資源をより適切に管理し、急速な経済成長に伴い生じた深刻な環境問題への対応を強化するべく、新たに「自然資源部」、「生態環境部」を設立し、さまざまな機関に分散している機能を集約した。

もう一つの重要な動きは、金融リスクを軽減するための銀行と保険の監督当局の合併である。金融リスクへの対応は、貧困、公害への対応と共に、「3 つの重大な戦い（三大攻堅戦）」として、中国政府が特に力点を置いている分野である。

他の政府機関の改革としては、洪水、火災、地震に対する対応を改善するための緊急管理部門、穀物・綿・砂糖などの戦略的および緊急援助物資を管理するための国家糧食物資備蓄局、退役軍人のケアを行う退役軍人事務部の設置などが挙げられる。

図表 1：中国国務院組織部門（26 部門）のトップ

職位	在職者
外交部長	王毅
国防部長	魏鳳和
国家発展改革委員会主任	何立峰
教育部長	陳宝生
科学技術部長	王志剛
工業信息化部長	苗圩
国家民族事務委員会主任	巴特爾
公安部長	趙克志
国家安全部長	陳文清

民政部長	黃樹賢
司法部長	傅政華
財政部長	劉昆
人力資源社会保障部長	張紀南
自然資源部長	陸昊
生態環境部長	李幹傑
住宅都市農村建設部長	王蒙徽
交通運輸部長	李小鵬
水利部長	鄂竟平
農業農村部長	韓長賦
商務部長	鐘山
文化観光部長	雒樹剛
国家衛生健康委员会主任	馬曉偉
退役軍人事務部長	孫紹騁
緊急管理部長	王玉普
中国人民銀行行長	易綱
審計署	胡澤君

出所：中国国務院ウェブサイトより作成

Ⅲ. 中国經濟の見通し

中国は 1978 年の改革開放政策の実施、特に 2001 年 12 月 11 日の WTO への加盟以降、經濟構造改革を実施してきたが、中国經濟は依然として政府と強い関連性のある計画經濟の要素を残している。

2016～2020 年の 5 年間の「第 13 次 5 ヶ年計画」においては、發展理念として「創新」（イノベーション）、「協調」、「グリーン」、「開放」、「共享」の 5 つを新たな發展理念として掲げた。

図表 2：第 13 次 5 ヶ年計画における 5 つの発展理念の意味合い

発展理念	意味合い
創新	従来型の重工業から、現代型の情報集約型インフラ基盤の構築により、バリューチェーン全体を引き上げ
協調	資源分配管理の効率化を通じ、都市と農村間など、成長に伴う不均衡を是正
グリーン	環境技術産業を発展させると共に、地球環境の保護保全を促進し、エコ文化を発展
開放	世界のガバナンスへのより一層の関与と国際協力の拡大
共享	経済成長の果実のシェアリングを促進することで、既存の不均衡を是正

出所：筆者作成

図表 3：第 13 次五ヶ年規画における本報告書に関連する政策

政策
大衆の起業、万人によるイノベーション（大衆創業・万衆創新）
中国製造 2025
産業構造のアップグレードを通じた、世界のサプライチェーンにおける中国の果たす役割向上に向けた取り組み

出所：筆者作成

図表 4：中国が改善に向けて取り組んでいる事項

改善に向けて取り組んでいる事項
国家の技術の活性化を通じた中国国内における中心的なプラットフォームの構築
国際的に品質面で劣ると認識されている中国製品の品質の改善、アップグレード
過度に同質的な構造によって生じる熾烈な国内産業の状況を改善
研究成果の実用化への転換が不十分な状況を改善
経済分野における法の支配（Rule of Law）を改善
中国の特色ある都市化政策の推進
1 人っ子政策から 2 人っ子政策への転換

出所：筆者作成

第 13 次五ヵ年計画にて中心的に取り上げられたこれらの分野に対し、中国政府も多くの予算を投入し、政策の推進を図っているものの、足元では中国経済の成長スピードは大きく低下したほか、成長の質の問題も深刻になりつつある。しかし、全体的にみると、中国政府は経済構造改革を通じて発展の方向性を変えるというものから、党主導の政府が先導する古い考え方に逆戻りしているとの見方もある。

「経済活動における党の統一されたリーダーシップの強化」という概念は、過去 40 年間の市場主導型改革によって、徐々に放棄されてきたが、足元では「習近平新時代の中国の特色ある社会主義経済思想」として蘇りつつある。

経済分野への共産党の回帰は、党が中国経済の運営面での指導的・主体的な役割を担おうとしていることを意味する。特に国有企業を中心に、共産党員はあらゆる経済団体・機関のトップとして再浮上してきた。しかし、こうしたアプローチは政策環境を悪化させ、経済発展を妨げることなる。

中国は巨額の債務問題に直面している。その問題の大部分は、道路建設や新規企業への投資などにより市場投資のポートフォリオが増大し、重い負債を抱えている国有企業である。中国企業の債務は、2017 年には GDP 比で約 170% に達し、他の G20 諸国の約 2 倍となっている。習主席の下で中国経済の見通しは、今やより複雑になっている。中国政府は財政支出を継続し、国有企業に対し理解ある政策を実施しているが、一方、こうした政策は民間企業の成長に多少制約を与える可能性がある。

中国にある多くの労働集約型の工場の一部は、生産拠点を東南アジアなど他の地域に移転しているが、ボーイングやエアバスなどの一部の外国企業のトップは、中国経済の先行きを楽観的に捉えており、中国経済により一層関与しようとしている。また、一带一路構想への関与を志向する企業もある。さらに、習近平主席は第 19 回共産党大会において、中国に登録されたすべての事業者を平等に扱うことを約束した。

エコノミストの間では、中国経済について楽観的な見方をする向きと悲観的な見方をする向きに分かれているが、中国地場のイノベーション企業は、国際的な発展を遂げている。例えば、深センに本社を設置するドローン（無人飛行機）メーカーの DJI の企業価値は足元では 100 億ドルに達している。DJI はドローン産業におけるリーダーとしての役割も果たしている。また、DJI は外部提携も広げている。スウェーデンのハイエンドカメラメーカー、ハッセルブラッドの少数株を取得し、100 メガピクセルのカメラを飛行できる無人機の

開発へと導いた。DJI の 8,000 人以上の従業員の 4 分の 1 以上が R&D またはエンジニアリングのスタッフで、製造拠点がある深センを含む 17 カ所で業務展開をしているが、各拠点においてグローバル人材を活用している。香港では物流、東京ではカメラ開発、カリフォルニア州のサンマテオではプログラマーがコードを書いている。その他、クリエイティブ部門はロサンゼルスで、ニューヨークには PR および政府関係部門を設置している。

深センに本社を設置する電気自動車メーカーの BYD は、世界第 3 位の規模にまで成長を遂げている。同社は中国企業であるが、カリフォルニア州に商用車部門を設置しており、ランカスターに電気バス・トラック工場を構えている。同工場では、現地向けに電気ゴミ収集トラックも生産している。

2017 年、BYD は同社初の全長 60 フィートに及ぶ全電動バスを米国で発売した。同バスは 547 kWh の容量のバッテリーを備えており、最大で 275 マイルを走行することができる。BYD は、世界の三大電気自動車市場である米国、中国、欧州において、米国のテスラーの直接的な競争相手となっている。米国や欧州市場での出荷台数を除外しても、BYD は現在世界第 3 位の電気自動車販売台数を誇る企業にまで成長している。その他、中国の吉利汽車によるダイムラーAG への 9.7% の出資（90 億ドル相当）は、中国企業による世界的な自動車メーカーへの投資としては最大規模の出資である。

一方、中国企業による海外展開にはマイナスの事例もある。安邦保険集団（安邦）は、ニューヨークのランドマークである「ウォルドルフ・アストリア・ホテル」を買収したが、現在は中国保険監督管理委員会（CIRC）の管理下に置かれ、呉曉輝前会長は経済犯罪で訴追されている。安邦は典型的な中国の民営企業であり、中国の未成熟な金融システムの利点を活用し急速な成長を遂げた。同社の企業構造は、企業家に加え中国の金融システムのかじ取りを担う「救いの手」ともなっている太子党が混在しており、特に同社にとって重要なレバレッジを提供している。安邦は巨額の負債を抱えながらも、比較的容易に資金調達を行ってきた。

また、中国政府は潜在的な構造的リスクをコントロールし、高水準の債務の取り締まりを強化するべく、中国国内企業の海外取引の調査を精査している。これらの大規模かつ積極的な海外取引については、大規模なマネーロンダリングの疑いを掛けられている。中国政府から疑いの目で見られている中国の民営企業としては、海南航空グループ（NHA）と万達集団がある。うち NHA は、わずか数年のうちに 500 億ドルを投じ、ヒルトンホテル、ドイツ銀行、バージン・オーストラリアなどのグローバル企業に次々と投資あるいは買収を行った。

その一方で、NHAは現在900億ドルの負債処理に追われているとされる。これら債務の3分の1は2018年中に償還する必要がある。これに対し、NHAは数十億ドル規模の資産を売却することでこの状況を乗り切ろうとしている。また、資金調達のため過去2年間に買収した資産の一部に抵当権を設定するなどしている。

習主席は権力を集中させ、中華人民共和国を建国した毛沢東主席以来、他のどの指導者よりも長い期間中国を統率しようとしている。当局による引き締め動きは、大規模な債務を抱えながらも海外と大規模な取引を行っている主要中国企業にも及んでおり、当局はこれら企業に対し強い圧力をかけている。当局が債務とリスクの増大への懸念を強める中、大連万達集団などの他企業も、政府の圧力を踏まえ、既に数十万ドル規模の国内外の不動産の売却を行っている。

ここ数年、国有企業を含む中国企業もM&Aを通じて海外への投資を行ってきた。近年の注目すべき案件としては、中国化工集団（Chem China）が2016年2月、スイスの農薬メーカー「Syngenta AG」を430億米ドルで買収することで合意した案件である。この案件は中国企業による外国企業を買収する案件で過去最大規模となった。その他同社は、イタリアのハイエンドタイヤメーカー「Pirelli」を77億ドルで買収している。

しかし、すべてのM&A案件が成功するわけではない。GSPベンチャーズが主導する中国の投資家グループがオランダのフィリップスの照明および自動車部門の株式の80%を取得する動きに出たが、米国の外国投資委員会（CFIUS）が安全保障上の理由でその動きを阻止したことで失敗に終わった。フィリップスは米国政府との間でもいくつかの契約を締結している。

GEは2016年、アプライアンス事業を青島に本社を置くハイアールに売却した。長沙に本社を置く建機メーカーの中聯重科は、同業のTerexの買収を積極的に計画した。その他、2017年には中国人が率いる投資家グループがシカゴ証券取引所を買収すると発表した。買収は失敗に終わった。サプライサイド改革の深化や中国の産業構造のアップグレードに向けた取り組み、一帯一路構想への取り組みなどを踏まえると、企業が戦略的な発展を追求していることから、海外企業のM&Aの動きは引き続き活発な状況が続くとみられている。中国が進める改革は、政府の投資、国有企業、低コスト製品の輸出という局面から、民間投資、企業によるイノベーション、国内消費を中心とする局面へとシフトしていくであろう。

今後、政府は水、電力、天然資源に対する価格管理をより柔軟化するであろう。こうした中、これら業界の企業は統合され、より大型化する可能性があるが、今後はこれら企業も収

益を生み出していく必要がある。

「中国製造 2025」は、製造業の包括的なアップグレードに向けた計画である。同計画は、数の追求よりも、イノベーションや品質に焦点を当てている。同計画の実施を通じて、中国はグリーンディベロップメントの分野で世界の主導的な地位を築こうとしており、それに向けて人材育成に力を入れている。

中国が知的財産権の保護に向けた対応を強化すれば、イノベーションに向けた動きはより加速するであろう。政府は、企業が独自の技術基準を構築することを容認すべきである。政府は 2025 年までに 40 ヶ所の製造イノベーションセンターを建設する予定であるほか、2025 年までに国内の主要製造材料の 70%を国内で調達することを検討している。「中国製造 2025」では以下の 10 業種を重点分野として指定している。

図表 5：中国製造 2025 における重点分野

重点分野
次世代情報技術
ハイレベル NC 制御工作機械・ロボット
航空宇宙設備
海上設備・ハイテク船舶
先端軌道交通設備
省エネ・新エネ自動車
電力設備
農業設備
新素材
バイオ医療

出所：「国務院の「中国製造 2025」の印刷・発布の通知」より作成

米国のトランプ大統領は、中国製品に対する関税賦課を発表したが、こうした動きは世界経済にも影響を与える貿易戦争へと発展する可能性がある。米国による相次ぐ貿易制裁措置は、報復の連鎖を喚起しかねない。情報筋は、貿易紛争により米国および中国の企業や消費者の需要が落ち込み、価格高騰などの影響を受けるほか、他国も間接的に悪影響を受ける

可能性がある」と指摘している。当該情報筋は、米中二国間の貿易投資が世界のサプライチェーンとリンクしており、米中間の貿易紛争は他国企業や消費者にも大きな影響を与えると指摘している。

中国は米国にとって農産物、自動車、機械製品などの主要輸出市場である。2017年において中国は米国にとって第3位の輸出相手先である。米国のアパレル・履物協会の統計によると、2016年において、米国で販売されているアパレル製品の41%以上、靴の72%以上は中国で製造されたものである¹。

アナリストは、世界の2大経済大国間の貿易紛争は多国間・二国間の貿易ルール制度を弱体化させるものとなると指摘する。ある米国の有識者は「ルールに基づくシステムは国際経済関係の基本的な秩序意識を提供している。こうした秩序が崩壊してしまえば、次の世界的な金融危機が発生した場合、1930年代のような世界的な貿易保護主義に向けた動きに回帰する可能性もあるが、こうした状況を繰り返すべきではない」と述べた。

中国製品に対する関税の賦課は、中国国内の米国への対抗意識を増幅させる恐れがある。関税賦課措置は、米国政府高官と台湾当局の高官の相互訪問を認める台湾旅行法が議会を通過した後発表されたが、中国側は当該措置に強く反発している。米国側の措置に対し、中国はどのような対応を採るのだろうか。トランプ大統領が鉄鋼・アルミに対する関税賦課を命じた後、中国側は最初の対抗措置として、米国からの30億ドル規模の輸入品に対する関税賦課措置を発表した。貿易紛争の激化を受け、大豆を含む関税賦課の対象となる米国の輸入品目のリストは、さらに拡大する可能性が高い。

IV. 日本との関係

貿易面では、中国は日本にとって最大の貿易相手国であり、両国は世界第2位、第3位の経済大国としてアジアに位置しており、地理的にも隣国である。貿易は両国関係における重要な安定剤の一つである。両国政府間では時折政治的な問題が発生するが、貿易を通じ日中関係は密接不可分な関係となっている。

習主席の任期が無期限に延長されたことで、中国は日本に対する国家戦略を修正する可能性が高い。以下、今後予定されている2つの出来事は注目に値する。

- ① 日本で開催される予定の日中韓首脳会議

¹ (「Guardian」2018年3月22日付)

② 2018年1月の日中外相会談で議論された日中間の防衛協力の再開

過去6ヵ月間における日中関係は比較的落ち着いたものとなっている。2017年9月、安倍首相は東京で中国大使館が開催した国慶節と日中関係正常化45周年のレセプションに急遽参加した。中国側は、安倍首相が習主席自身のイニシアチブである一帯一路構想に関心を持っていることを理解している。さらに、安倍首相は、中国との未来志向型の関係を構築することに対する日本の積極的な姿勢を表明した。

中国は、安倍首相は政治的に安定し、経済・外交政策にも成功し、さらに長期的に政権に留まると理解している。そのため、中国は安倍政権との間でより生産的な関係を形成しなければならぬと感じている。

日中関係は、対立がない分野では機能的かつ協調的な関係に回帰している。この意味で、表面的には政治と経済が分断された「政経分離」の段階に回帰している。中国の経済政策立案担当者は、経済成長の促進役となる消費者数が年々減少する日本の人口動態上の動向を踏まえると、アベノミクスが成長市場へのアクセスを必要としていることを理解している。冷却化した日中関係は日本経済の成長にも寄与しない。一帯一路構想への参加は、日本企業に利益をもたらすほか、アベノミクスの成功や二国間関係の向上にも貢献するだろう。

V. 在中国の外国企業が直面する課題

中国経済は40年前の深センでの経済特区設立から、珠江デルタ、長江デルタ開発を進め、その後中国全体へと発展の範囲を広げていった。現在では世界第2位の経済大国にまで成長した。

外国企業は中国政府が最も歓迎する「ゲスト」であった。外国企業は資本、マネジメントの経験や技術を中国にもたらした。ただし、その後は経済の成熟化や地場企業の成長により、労働集約型産業を中心に外国の支援を必要としなくなったことから、中国政府は外国企業に対する優遇政策を撤廃した。情報筋によると、中国は依然としてハイテクかつ高度な技術を必要としており、自らが必要とする技術の選別も行っているという。

中国では全ての土地が国家に属しているため、土地の収用も懸念要因である。一部の地方政府は、土地のリースの期限が近づいている外国企業の工業用地を取得し、不動産開発を行うことで、短期的な収益を追求しようとしている。外国企業、特に米国企業が中国で直面している高税率は、米国のトランプ大統領の法人税減税後のジレンマになっている。

なお、2017年における中国のGDPにおける外資系企業の寄与率は約33%、雇用への寄

与率は約 27%に達した²。

1. 汎用品分野での熾烈な競争

(1) 現状

レノボ、百度、アリババ、TCL、テンセント、ファーウェイ、京東、国美など、中国の成長著しい主力企業は、同業の外国企業に対する攻勢を強めており、実際、これら企業は当該産業分野において高い競争力を有している。

その一方で、激化する市場競争、高税率、人件費や労働コストの上昇などにより、外国企業の中には中国市場からの撤退する事例も一部みられる。また、足元では、中国企業が日本の電子関連企業を買収する事例も相次いでいる。1995年には、世界トップ500企業リストに日本企業は149社ランクインしていたが、2017年には51社に減少している。中国企業による日本企業買収の動きも続いている。具体的な事例は以下のとおり。

- ハイセンス：東芝ビジュアルソリューションズ株式会社 (TVS) の株式の95%を取得。
- スカイワースグループ：2015年末、東芝から二槽式洗濯機製造拠点を買収（約2,500万米ドル）。
- 美的：2016年、洗濯機や冷蔵庫などの白物家電を中心に事業展開する子会社を東芝から買収。
- 長虹：2015年、パナソニックの三洋TV事業を買収し、中国本土での「Sanyo」ブランドのテレビカテゴリーの独占的使用権、「三洋」ブランドTVの開発、製造、販売およびサービス権を引き継ぐ。
- ハイアール：2011年7月、日本、ベトナム、インドネシア、フィリピン、マレーシアでの三洋の白物家電事業を買収。
- 鴻海精密：2016年、シャープは同社からの3,888億円（約224億7000万円）の資本注入を受け入れた。
- レノボ：2016年7月、2011年設立のレノボ-NEC持株会社のうち、NECが保有していた株式の約90%を約13億円（200億円）で取得。その他、同社は富士通のパーソナルコンピュータ事業の株式の51%を取得。取得時の金額は179億円（約10億円）。

² (「South China Morning Post」(2018年3月2日付))

外国企業にとっては、中国経済の減速（2017年のGDPは6.7%、2010～2015年の平均成長率は7.8%）、外国企業にとって不利な規制やその他政策関連の課題、規則の解釈と執行の不一致、不透明かつ不明瞭な法律などの問題がある。例えば、中国での金融業界への参入障壁についても外国企業は懸念を抱いている。

（2）日本企業の対応のあり方

日本企業は一般的にハイテクで高度なイノベーションと優れたマネジメントで知られている。これらの分野は、中国企業全体に利益をもたらすほか、日本企業のビジネスチャンスを増大することができる分野でもある。日本企業は、最新の電子およびその他消費者関連のイノベーションやデザインにフォーカスを当てていくことも必要である。それは中国企業が求めていく分野で、労働集約型製造業ではなく自らの「智能」を売り出していくべきである。また、日本企業は北京、上海、深セン、広州、成都において、現地のマーケティングチームを形成していくことが望ましい。加えて、これらマーケティングチームのリーダーは専門性があり、かつ中国経験が豊富で、少なくとも日本での勤務経験のある中国人である必要がある。政府および業界の上層部との関係構築は、中国で取引を成功させる上で非常に重要であることに留意すべきである。

2. 政府による干渉

（1）現状

中国はスマートフォン、コンピュータ、複雑なネットワーク機器など、多くの電子機器を大量生産しているが、依然としてハイエンドのチップを始めとして輸入に依存している状況にある。政府は、半導体とチップが国家の安全に脆弱性をもたらしているとして、その緊急性を明確に認識している。それゆえ、政府はこれらエレクトロニクスに関わる頭脳、すなわちチップの設計・生産に向けさらに傾注している。情報筋によると、エドワード・J・スノーデン氏の事件を通じて、チップの自給化に向けた中国側の関心はより高まっている。

もちろん、アリババ、テンセント、百度、京東など地場の電子商取引企業への中国政府の支援は不可欠である。中国で成功を収めたインターネット企業の全てが、フェイスブック、グーグル、ツイッター、インスタグラム、ユーチューブなどシリコンバレーの優れた企業を排除しようとする中国政府の取り組みによる恩恵を享受している。その結果、厳しい国際競

争が存在しない中で、中国のインターネット企業は世界最大のオンライン市場を大いに活用している。

政府の公式統計によると、中国のインターネットユーザー数は 2010 年から倍増し、今日では 7 億 5,000 万人に達している。特に電子商取引の成長は目覚ましく、足元では中国は世界最大のオンライン小売市場であり、全世界のオンライン販売総額の約 40%を占めている。

(2) 日本企業の対応のあり方

日本企業は、関連業界における政策を注視し、それらに対する継続的かつ深い分析とデューデリジェンスの実施により、悪影響を回避ないしは最小限に抑えるための予防措置を速やかに講じていく必要がある。

ハイテク製品を中心とする日本企業の製品は、既に「中国製品」として中国市場の中で定着している。日本企業が、自らが有する優れた技術、イノベーション、デザインなどを活用した製品を中国で製造し市場展開していけば、たとえ政府の干渉等があったとしても、中国における市場の拡大は可能であろう。

3. 保護主義的な動き

(1) 現状

米国チップメーカーのクアルコムは 2015 年、中国政府から独占禁止法違反を理由に 9 億 7,500 万ドルの罰金の支払いを命じられたが、これは新興半導体産業育成に向けた中国政府による新たな取り組みと一致している。中国は多くの電子機器を生産しているが、これらの機器を作動させるチップの設計・製造については外国企業に多くを依存している状況である。クアルコムは、中国の独占禁止法違反の訴えを受け、第 3 世代および第 4 世代の通信システム用の高速無線データ用のライセンスをスマートフォンメーカーに提供したが、他企業への提供価格と比べ大幅に低い価格でライセンス提供を行っているのが実態である。

中国政府の呼びかけもあり、外国企業が中国経済への貢献を引き続き進めている中、一部の多国籍企業からは、自社が経済ナショナリズムの犠牲になっていると不満を示す向きもある。クアルコムのケースは、重要な特許権を有し、ライセンスを提供することで中国での事業活動を行おうとしている全ての欧米の主要企業にとって大きな問題となっている。かつて中国インターネット界の著名であった人物は「クアルコムの収益の約半分は中国から

のものであり、中国と友好関係を築けなければ、中国にて収益を上げることは期待できない」と述べている。

業界に対する優遇措置などの保護措置は、地場の新エネルギー車（純粋な電気自動車、ハイブリッド燃料、電気自動車）を支援するものとなっている。排気量が 1,600CC 以下の新エネルギー車購入に対しては、自動車購入税について最大 50%もの削減を享受することができる。

世界で最も先進的な電気自動車メーカーであるテスラが、バッテリー寿命と加速の両面で従来の燃料自動車と競争ができ、さらにはそれを上回る性能を有しているのには理由がある。例えば、1回の充電でのテスラの走行可能距離は 300～600 キロメートルであり、場合によっては 1,000 キロメートルの走行に成功したユーザーも存在する。走行距離でみると、純電気自動車の中でテスラに匹敵するものはないとさえ言われている。

中国の新エネルギー自動車メーカーがテスラと競争できるようになるのはまだ遠い先の話だ。一方、こうした状況を踏まえると、テスラは中国で免税措置を享受することは難しいといえる。中国自動車技術の発展に寄与した外国自動車ブランドは免税措置を享受できる。例えば、長安フォード、アウディ、BMW などの外国ブランドの新エネルギー車などである。

一方、外国の新エネルギー車両が政府からの免税措置を受けるためには、中国の国内政策を遵守し中国自動車産業の発展に貢献しなければならない。その意味でテスラは、地場の自動車市場との競合以外に貢献できる余地がないため、自動車購入税が徴収される車のリストから除外されることはないだろう。将来的には、同社が中国で工場を建設し生産を行う、もしくは中国地場メーカーと共同生産などを行うことになれば、購入税免税措置を享受できる可能性もある。

政府が 2008 年に施行した独占禁止法に基づき、マイクロソフトやフォルクスワーゲンといった外国企業を対象とした調査を活発化させるなどの多くの保護主義的な動きに対しては、地場企業を支援するためのものではないかとの懸念が広がっている。段階的に税関検査を行い、意図的に輸入通関書類の欠陥を発見するなどの非関税障壁の手段は、輸入を制限し実質的な効果を上げるための戦術となっている。その結果、国内の輸入企業は、損失を避けるために輸入を断念し、地場のサプライヤーを活用せざるを得ない。対象となる品目としては、トウモロコシ、綿花、蒸留酒、乾燥穀物、オーストラリアとインドネシア産の石炭などが挙げられる。

(2) 日本企業の対応のあり方

本件に関係する日本企業は、関連業界における最新の政策を定期的に確認すべきである。政策の傾向を評価するためには、関連する中国の政策に対する継続的な分析とデューデリジェンスを行い、迅速な予防措置を講じ、影響を回避ないしは最小限に抑制していくことが必要である。

経験豊富な人材、好ましくは信頼できる日本への留学経験のある中国人を任命し、具体的に関連する政策をウォッチさせることが望ましい。商務部や国家発展改革委員会の幹部、ないしは両機関の動きに精通している弁護士と友人関係を築くことも必要である。関係構築の範囲は、中央レベル、地方レベル（省レベル、市レベル）である。同時に、こうした人材は、中国の競合他社を注意深くモニターし、動向を探っていくことが必要である。業界内でイレギュラーな事態等が発生すれば、それを掘り起し分析し確認したうえで、早期に自社の戦略に適用していくことが重要である。

4. 不透明な法制度

(1) 現状

外資系企業は、外国企業と地場企業との間の長期的な政策執行面での不一致により不平等な扱いを受けていると認識している。新たな労働法規によって従業員の解雇に対する難易度が高まるなどの新たな懸念も浮上している。熟練労働者や優秀な人材の欠如も課題となっている。

中国政府が規制面のコンプライアンスに関しての透明性や予見可能性の向上や、投資規制や外資系企業に対する差別的な障壁を撤廃しなければ、外国企業に対するハードルは引き続き残るであろう。中国政府は国有企業改革を進め、これら企業に対する支援を行う懸念は引き続き存在する。その場合は不公正な競争が発生する可能性がある。

(2) 日本企業の対応のあり方

法律は事前の予告なく公布されるため、対策を採るのは難しいが法律の執行面にフォーカスを当てていく必要がある。執行状況は地域によって異なるのが実情である。そのため、関連する最新法規の執行状況に留意していくことが求められる。

経験豊富な人材、好ましくは信頼できる日本での留学経験のある中国人を任命し、具体的に関連する政策をウォッチさせるとともに、関連する政府部門とのコミュニケーションを続けていくことが求められる。同時に、こうした人材は、中国の競合他社を注意深くモニタ

一し、動向を探っていくことが必要である。業界内でイレギュラーな事態等が発生すれば、それを掘り起し分析し確認したうえで、早期に自社の戦略に適用していくことが重要である。

5. サイバーセキュリティ法の影響

(1) 現状

サイバーセキュリティ法の施行により、外国の技術系企業が中国政府から突然閉鎖を命じられることはなくなったが、セキュリティスクリーニングの要件とデータの保管が引き続き求められる。同法律の施行は、外国企業に対する管理強化に向けたシグナルともなっている。

サイバーセキュリティ法は、特に R&D 分野における一部の外国企業による中国での投資拡大決定に影響を与え、投資の実行が延期されたケースもある。同法の施行は実質的な事業コストを増大させ、中国におけるビジネスのあり方に大きな影響を与えた。

サイバーセキュリティ法によれば、「重要情報インフラ運営者」は、個人情報と重要なビジネスデータを中国国内に保管しなければならず、セキュリティ機関に不特定の「技術的支援」を提供し、国家安全レビューに符合しなければならない。これらの重要な分野としては、情報サービス、輸送、財務などがある。インターネットデータを許可なしに海外に保存もしくは持ち出した企業に対しては、ビジネスの中断、停止が求められる可能性があるほか、ビジネスライセンスが取り消させる可能性もある。

アップル社は、中国のユーザーの iCloud アカウントを、地場企業が運営する貴州省南部の新しいデータセンターに保管を始めたが、これに対しては、中国政府に対する批判的な声も挙がった。アップル社は、ユーザーの iCloud アカウントのロックを解除するために必要な暗号鍵を中国に移管したと語った。実際同社は、中国市場や世界市場における自社のシェアを喪失することはできないのが実態である。結果として、新しいデータセンターに保管されているデータの大部分は地元の中国人に関するデータであるとされる。

(2) 日本企業の対応のあり方

中国市場における自社データの重要性をどのように勘案するかによって、対応は異なってくる。最上位の営業秘密、安全保護の要となる特許など、重要な情報は安全な海外のサーバーに保管する必要がある。一方で、運営コスト削減のため、アップル社のように中国にデ

ータを保管する方法もある。

6. 知的財産権の侵害

(1) 商標権リスクと対策

①商標権リスク

商標権は企業の重要な無形資産であり、特に商標登録手続き中の企業の関心は高い。現在、企業が登録手続き中の商標に関し遭遇する問題としては、先行商標権、商標権の侵害、他人の著名商標の侵害、意匠権、命名権などである。また、登録済みの商標が抹消、ないしは無効となった問題もみられる。

②日本企業の対応のあり方

企業の法務部門または企業が指名した知的財産権に関する法律事務所は、事前に問題点のある商標を定期的にモニターすべきである。商標が既に登録されていないか、登録商標がタイムリーに更新されているか、登録商標が他人の著名商標を侵害していないか、特定な場所および製品に関する共通名称の商標への使用などについてである。その他、所有権をめぐる紛争や、投資した商標の移転または投資した商標の所有会社の変更、商標ライセンスの所有権に関するステータスの変更などにも留意が必要だ。

企業は、事前もしくは期限内に商標出願・防止・管理システムを構築し、関連分野もしくは将来的に関連しうるビジネス分野に関する商標出願を事前に行わなければならない。企業は、ライセンス契約、ライセンス範囲、ライセンス期間、期限切れのライセンスや今後公開予定のライセンス、およびその他の厳しいコントロール下に置かれている重要な規定や、有効規定、有効なライセンスレコードを厳格に規制・管理しなければならない。また、自社商標の管理やモニターを継続的に強化し、タイムリーにそれら商標をアップデートするとともに、ライセンス商標については、オリジナルの所有権を定期的にモニタリングする必要がある。

企業は自社の商標権を保護するために主体的に行動すべきである。商標が他社によって登録されている場合は、異議申し立てし、商標申請の無効を宣言したり、買収交渉を行うなどだ。商標に関する訴訟に遭遇した場合は、国家工商行政管理局の（SAIC）の商標局との連絡を維持しつつ、同局に対しフィードバックや説明を積極的に行い、法務部門もしくは専門弁護士に積極的な対応を委ねる必要がある。

(2) 特許権リスクと対策

①特許権リスク

中国国内外企業、特に合弁企業が IPO を行う場合、中国証券監督管理委員会（CSRC）は特許権のステータスを極めて厳密にレビューしている。独立系企業およびイノベーション系企業の資金調達のために設立された創業板（中国版ナスダック市場）においては、技術面の優位性とイノベーション力を企業設立趣意書などの中で十分に表現するとともに、所有している特許が明確であることを記す必要がある。

②日本企業の対応のあり方

企業は特許に関する問題を継続的にモニタリングし、かつ優先順位付けをすべきである。特に以下の事項は優先的に処理すべきである。

- ・ 開示された技術が完全に特許出願され、保護の範囲が完璧であるかどうかを検証する必要がある。
- ・ 特許製品の販売市場において、特許出願がされているか、特許侵害のリスクがあるか、毎年特許の維持費用を期限通り支払い、特許が有効であるかどうか、それが有効かどうか、抵当権、譲渡、許可、無効化、終了などの状況が発生していないかなどを確認する必要がある。
- ・ 潜在的な侵害リスクを定期的にモニタリング、調査する必要がある。企業が特定の製品の製造方法に関する特許を取得した場合、当該製造方法で製造された製品が特許によって保護されているかどうかを確認する必要がある。さらに、特許取得製品の実装が従前の特許の実装に依拠し、かつ前者の権利が他企業によって所有されている点などは、特許権を調査する際には重要なポイントである。

企業は継続的に自社の独自のイノベーションを強化していくべきである。付加価値の高い特許を獲得する最も効率的な方法は、研究開発投資を増やし、積極的に独自のイノベーションを行い、特許に関する包括的なポートフォリオを構築し、真に独自性の高い知的財産システムを確立することである。

企業は自らの専門部署を持つか、外部の特許法律事務所を活用すべきである。他の知的財産権とは異なり、特許業務は専門的かつ厳格なシステムプロジェクトであり、実務者は技術に対する深い理解に加え関連法律に対する理解も必要となる。効率的にこれら業務を処理するためには、特別な部門を設ける必要がある。そうした条件が整わない企業においては、外部の弁理士と顧問契約を締結し、特に IPO プロセスにおける様々な特許問題を効果的に

処理していく必要がある。

(3) 著作権リスク

①著作権リスクの現状

著作権の紛争は、特に IPO の過程では会社の上場に悪影響を与える。現在、企業が直面するほとんどの著作権訴訟は侵害紛争である。多くの IT 企業がインターネット侵害（最も代表的なものは情報ネットワーク通信権侵害）や著作権侵害（最も一般的な侵害は海賊版）、所有権紛争、譲渡および資本拋出、ライセンス使用上のリスク（ライセンシーのコンピュータソフトウェアの使用）などの問題を抱えている。

②日本企業の対応のあり方

著作権リスクについては、特に上場の過程で直面する可能性があり、以下の対策を講じて対処していく必要がある。

- 著作権の登録、特にコンピュータソフトウェアの著作権登録を強化する。著作権は自動的に発生するものであるが、登録証明書は将来起こりうる所有権紛争を防止するための著作権に関する証明資料とすることができる。
- 著作権ライセンス契約を改善する。上場会社が許可された方法で著作権を使用する場合は、できるだけ著作権使用許諾契約を改善し、関連文書を厳格に見直してリスクを最小限に抑える必要がある。
- 健全な著作権管理システムを構築し、著作権に対する日常の管理を強化する。上場会社は、包括的な著作権管理システムを確立し、会社の著作権の作成、使用、ライセンス、および許可に関する管理を強化する必要がある。
- 積極的に権利を保護し、訴訟に対し積極的に対応する。上場会社が著作権侵害を発見し、著作権侵害紛争に直面した場合、専門的な法律チームをアサインするなどして、できるだけ早く問題を解決する必要があるほか、真実かつ正確な方法で情報を開示する必要がある。また、問題のレビューのために、証券取引所が組織するレビュー・評価等を行う委員会等に対し積極的に協力していくことも重要である。

(4) 営業機密リスク

(1) 現状

企業にとっては、営業機密の漏洩が主要なリスクである。漏洩に至る理由は一般的に、商

業機密の厳格な保護システムの確立を怠ったことによるものである。それにより、従業員が退職時にビジネス上の機密を持ち出してしまふ、あるいは他者による営業機密の無断取得、厳格な予防管理システムの不備、不適切な情報開示などの問題が生じうる危険性がある。

(2) 日本企業の対応のあり方

健全な安全システムおよび機密システムを確立する。例えば、特定部門に特定の責任を負わせること、営業機密の機密保持範囲の厳格な決定、営業機密管理人員への階層的アクセス、従業員との機密保持契約および非競争契約を締結し、国内規制に従って関連費用を支払うことが求められる。

上場過程段階において商業機密を適切に保護する。例えば、仲介機関を介して機密保持契約を締結し、情報開示と機密保持との間の健全なバランスを確保することである。上場の過程で営業機密の訴訟を提起するとき、原告側には証拠に関し高い要求が課されるため、権利保護は困難な面が少なくない。

上場を検討している会社が原告であっても、その訴訟が悪影響を及ぼすこともある。したがって、証拠を集めるためには、迂回戦略を採る必要がある。弁護士は、良い戦略を策定するためにアサインしている訳であり、弁護士をより活用する必要がある。会社の上場が成功した後、当該企業は権利を守るために主体的な行動を採っていけばよい。

知的財産は企業の重要な無形資産であり、その主要な競争力と持続的な収益性に向けた重要な資産である。IPOに関心のある企業は、できるだけ早く戦略を策定し、積極的かつ効果的に自社の計画を保護しなければならない。研究開発センターのロケーションも重要である。知識主導型の研究開発は、認知された研究系の大学や有力な公的研究機関と物理的に近接している必要があるが、これらの多くは中国の沿海地域に立地している。

一方、これら地域は、コスト重視型またはマーケット重視型の研究開発を行うに適した場所ではない。沿海地域のコストが上昇する中、コスト重視型の研究開発は中国の内陸地域で行う必要があるが、これら地域には最良の研究機関が所在していない。市場主導型の研究開発は顧客に近い場所で行う必要がある。例えば、自動車の完成車工場に機器を提供するサプライヤーは、国内に散らばっている完成車工場の近くに、研究開発センターをそれぞれ分散して設立する必要がある。

知識駆動型の研究開発に切り替えることを望む企業は、イノベーションシステムの内部に入り込む必要がある。具体的には、テクノロジーパークの内部または近くに新しい施設を

設置する、もしくは既存の施設を異なる目的のために異なる目的に適合させていくことなどである。

人材の募集は外国企業にとってはもう一つの課題である。中国の科学的環境と連携できるスタッフが必要である。地場の人材は国際的知識が限定的なことや、勤務地を制限する「戸籍」システムの存在などが人材募集に際しての課題となっている。その意味では、中国で駐在する外国人でなくとも、外国の研修や実務経験を持つ中国人は、研究開発リーダーとしてより大きな価値を有する人材である。

しかし、最も重要な課題は、それら人材を継続的に勤務させることである。労働市場は非常に不安定で、転職率が非常に高く、年間 10%を超えている。つまり、企業は絶えずチームに安定感を与える手段を創造していかなければならない。具体的な手段としては、競争力のある給与を支払うことも大切であるが、それよりも挑戦的で創造的な仕事の機会を確保することがより重要である。

適切な学術的パートナーやビジネスパートナーを見つけることは、知識主導型の研究開発を追求する企業にとって大きな課題である。貴重なパートナーを特定するべく、サイエンスパーク、大学、研究センター、インキュベーター、スタートアップ、ベンチャーキャピタルなどの起業関連のネットワークとの関係構築に努力を傾注した企業もある。こうした関係は一度限りで構築できる訳ではなく、人とリソースの持続的で信頼可能なコミットメントが必要となる。

知的財産保護の管理は持続的な課題である。企業はイノベーションエコシステムに組み込まれようとしているときに成長するが、規制環境と保護戦略は急速に進化している。外国企業にとって、科学技術、イノベーションの面で発展する世界的な力のベネフィットを得ていくことが強く求められているが、潜在的に得られる収益は非常に高い。中国のイノベーションエコシステムにコミットしていくことは、多くの企業にとって戦略的に必要となってきた。

外資系企業は、こうした課題に対する対応策を講じるべく、他社が中核市場や顧客セグメントから外れている間に、イノベーションへの投資を拡大していく必要がある。イノベーションは、成功に向けて重要かつ優先的に行うべきものである。イノベーションは、知的財産権保護、人材へのアプローチ、データセキュリティに対する懸念に関する不確実性の遞減にも繋がりをうめるものである。

VI. リスク管理と危機解決

1. 中国におけるビジネスリスクの種類と対応策

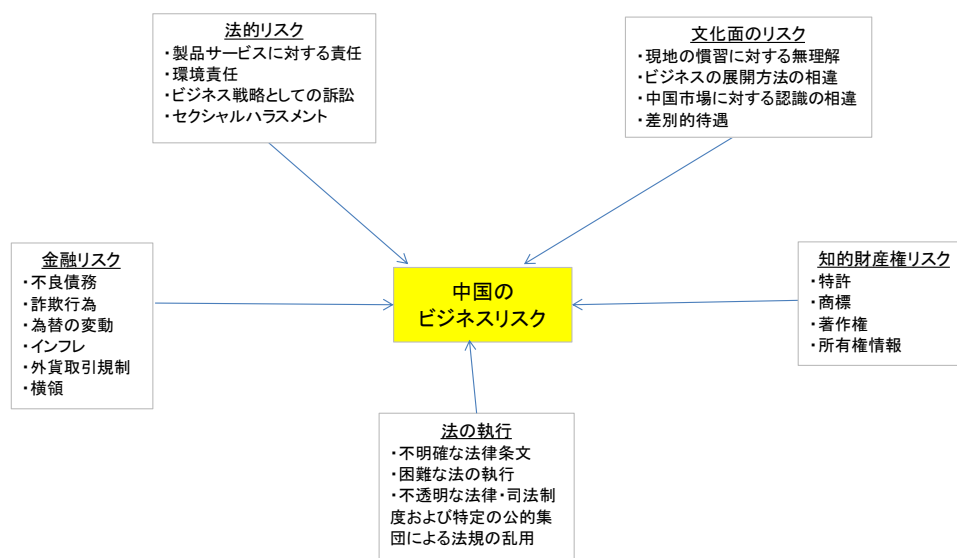
(1) ビジネスリスクの種類

図表 6 は、中国におけるビジネスリスクを体系的にまとめたものである。以下に挙げたリスクのうち、解説が必要なものについて掲載する。

・ビジネス戦略としての訴訟：企業が戦略の一環として訴訟を提起し、競争相手に対しネガティブな PR、評判面の損害を与えることを意味する。

・現地の慣習に関する無理解：中国は現地の慣習、ビジネス習慣が強く重要視されている。そのため、ナショナルスタッフを活用して中国現地におけるビジネスパートナーとのビジネス上の取引等のかじ取りをしてもらうことが重要となる。中国人は、現地の環境を理解している人間と一緒に仕事を行うことを非常に好む傾向がある。そのためナショナルスタッフを擁する現地拠点を設置することは、ビジネスパートナーやクライアントを安心させる材料となるほか、ビジネスの成功にも結び付くであろう。加えて、中国は成長の潜在性が高い複雑な市場であるため、各企業等は適切な製品の展開、適切な成長戦略を実行すべく、現地に対する十分な知識を有していることが不可欠である。

図表6: 中国におけるビジネスリスク



出所：筆者作成

・不良債権：不良債権は様々な場面で出現する。クライアントに対するデューディリジェンスが不十分であったことに伴う不適当なクライアントに対する資金の貸付などにより発生することがある。加えて、犯罪者による慎重かつ意図的なデューディリジェンス・プロセスを回避した詐欺に由来する可能性もある。その他、ビジネス環境の急速な

変化に伴い、クライアントを取り巻く環境が突如変化することで、破産に至る可能性もある。こうした不良債権が回収可能な場合もあるが、債務追及のコストはそれを回収する価値を上回る場合もある。

(2) ビジネスリスクの軽減に向けた具体的な方策

(1) で挙げたビジネスリスク軽減に向けた具体的な方策について、以下（図表 7）にて具体策を列挙する。

図表 7：中国でのビジネスリスク軽減に向けた具体的な方策

明確な契約条件を設定すること
特定プロジェクトを経済的に実行可能にすること
パートナーを知り、デューデリジェンスを効果的に実行すること
ルールを理解し、自らの感覚でオファーを処理しないよう留意すること
計画の具体化前に課題を洗い出すこと
徹底的なリスク分析を行うこと
人材の確保：忠実かつ能力を有する人材を確保すること
激しい競争、価格面の競合への直面を覚悟すること
売掛金の回収を適切に行うこと
自らが保有する知的財産権の侵害に対し警戒すること
大規模なプロジェクトについては、政治的な風向きに注意を払うこと
政府との関係構築を効率的に行うこと
サイバーセキュリティー法を詳細に分析し、自らのデータ、機密情報、専有情報が安全であることを確認すること
雇用前に労働関連法規を分析すること

出所：筆者作成

2. 危機管理

●危機の定義

危機とは下記に挙げたような項目を指す。

- ・ 通常業務に対する妨害
- ・ メディアによる徹底的な監視
- ・ 会社やその経営層・リーダーに対するイメージダウン
- ・ 損害賠償

●危機管理

積極的な危機管理活動とは、潜在的な危機の予測、対処方法に対する計画立案を指す。予防的な危機管理とは、実際の危機とその本質を特定し、被害を最小限に抑え、危機からの回復のための対応を指す。加えて、企業イメージに対するダメージからの回復（消費者の信頼の再構築）や企業のステークホルダーに対し、（企業イメージの）回復に向けた取り組みが進んでいることを説明するための PR 部門の取り組みも、積極的な危機管理活動の一環である。

●危機管理に成功を収められた場合（危機が適切に管理されれば）、以下の状況を創出することができる。

- ・ 経営陣が情報分析に時間を掛けすぎる、行動に移せないといった現象を回避
- ・ 危機の消失
- ・ リスクプロファイル（組織が現時点で保有しているリスクの質・量）の消失、低下
- ・ 通常のビジネスへの復帰
- ・ 危機に対するイメージの定着・強化
- ・ 財務や業績への影響の回避

●在中国の外国企業が直面する危機管理面の課題

- ・ 外国企業の中国に対する尊大な対応、中国に対する無知、偏見、知識不足、中国のプレス対応における経験不足
- ・ 危機管理部門の責任者が駐在したばかりないしは理解が不足している駐在員であるほか、現地スタッフにもほとんど権限が与えられていない点。

●危機の拡大

危機が拡大する 4 つの段階：

- ・ 危機が発生する前段階：その予兆を適切に捉えられているか。
- ・ 危機が深刻化した段階：突発的な危機に対応ができているか。
- ・ 危機が持続化した段階：長期的な危機に対し持ちこたえることができているか（犯罪捜査、監査などの対応を通じて）
- ・ 決断：（コンセンサス、結論）

VII. 日本企業の中国におけるチャンス

1. 日本のハイテク分野企業が参入可能な分野

以下の産業分野・プロジェクトについては、最初の2年間は法人税が免除され、その後3年間は法人税が半減となる「二免三減」の優遇策を享受できる。加えて、総投資額が80億人民元を超え、稼働期間が15年を超え、 $0.25\mu\text{m}$ 未満のIC製品を製造する場合は、最初の5年間は法人税が免除され、その後5年間は法人税が半減となる「五免五減」の優遇策を享受できる。

- ・ ソフトウェア企業
- ・ 集積回路（IC）設計企業
- ・ IC製造企業のうち、 $0.8\mu\text{m}$ 未満のIC製品製造企業
- ・ ICパッケージング・テスト企業
- ・ IC製造に用いる主要部品・装置製造企業
- ・ 自主開発したアニメーション製品を制作する認定済みのアニメーション制作企業
- ・ 新疆ウイグル自治区の貧困地域に立地する奨励類の企業

以下の産業分野・プロジェクトは、最初の3年間は法人税が免除され、その後3年間は法人税が半減となる「三免三減」の優遇策を享受できる。

- ・ 特定の基礎インフラプロジェクト：港湾、埠頭、空港、鉄道、高速道路、都市公共交通、電力、水資源利用プロジェクトなど
- ・ 環境保護プロジェクト、省エネ・節水プロジェクト：公衆下水処理、公共廃棄物処理、メタン総合的開発・利用、省エネ・排出削減に向けた技術変更、海水淡水化事業など適格な省エネサービス提供企業
- ・ クリーン開発メカニズムを含むプロジェクト
- ・ 地域特定型の法人税優遇措置：前海-深セン-香港現代サービス産業協力区と珠海横

琴新区に立地する企業への優遇措置

2. 中国製造 2025 戦略を通じたビジネスチャンス

中国政府が推進する「中国製造 2025」戦略は、日本の工作機械関連企業に多くのビジネスチャンスを提供している。同戦略は中国の製造業が抱える問題点を、各製造分野の包括的なアップグレードや、効率化・統合を図ることで改善し、世界の製造業の最上位に到達することを目的としている。同戦略によると、中国は核心的な部材の自給率を 2020 年までに 40%、2025 年までに 70%に引き上げることを目指している。工作機械の需要拡大は、製造業の健全な成長によってもたらされる。例えば、産業機械および輸送機器産業などの産業分野である。もう 1つの要素は、マシニングセンター、CNC 工作機械、複合加工機（マルチタスキングマシン）などのハイエンド機種へのプロダクトミックスのシフトであり、こうした動きはマーケット自体のさらなる高付加価値化にも寄与する。

世界標準に対応するための省エネや機械の安全性に関する規制の増加は、エネルギー効率、安全性の高い工作機械に対する需要拡大につながっている。ハイエンド機械の増加は、中国からメキシコ、米国、ブラジルなどの市場への輸出促進にも寄与している。従来中国は高付加価値な工作機械の主な輸入国であったが、足元では当該分野における世界的なプレーヤーになり始めており、機械の品質要件を満たす自動化装置に対する需要が増加している。

しかし、中国の工作機械分野の貿易赤字は、近い将来も拡大を続けるであろう。2017 年も中国の関連製品の輸入は増加しており、外国のサプライヤーは引き続き中国における高精度で洗練された工作機械に対する需要の拡大による恩恵を受けることとなろう。また、工作機械に対する輸入関税の引き下げは、2017 年以降の関連製品の輸入拡大の促進材料ともなっている。乗用車、造船、航空宇宙産業の急成長を受け、金属成形機に対する需要も拡大が期待される。

中国と日本は、米国に次ぐ規模の VR 市場を擁している。世界の VR 産業において、中国と日本は代替できない役割を担っている。中国の巨大な人口基盤と急速な科学技術の発展により、中国は世界で最も潜在力の高い VR 市場となっている。日本はゲーム産業やエンターテインメント産業において世界で最も先進的な地位にあるが、一般市民はバーチャルリアリティにも高い関心を示している。近年日本の VR コンテンツ産業は急速に発展し、多くのトップレベルの VR 商品も誕生している。

さらに、日本は大気汚染や環境汚染の処理などの面で深い教訓、豊富な経験・技術の蓄積がある。この分野での中国と日本の協力は補完的であり、かつ政治的にも重要な分野である。ここれはウィン・ウィンの結果を出しやすい分野でもある。

3. 一带一路構想における日本企業のビジネスチャンス

一带一路構想は、中国政府によるプロジェクトであり、政治的要素が強い。日中関係をみると、政治的に厳しい時期も日本の経済界は継続して中国へのミッションを派遣するなどの取り組みを続けており、中国政府もそうした日本側の取り組みを重視しているとみられる。

中期的には、日中間の経済貿易協力に影響を与える様々な要素が急激かつ暗黙のうちに変化していくであろう。トランプ政権による減税策の実施などを含めた最新の経済政策を受けてマイナスの影響や不確実性が生じ得る一方、米国経済の回復は世界経済の回復を促進するほか、中国経済のサプライサイド改革は引き続き深化していくであろう。2018年3月の全人代および政協の会議開催は中国経済にもポジティブな影響を与えると見られており、2018年は6.5%成長という政府目標を達成する可能性が高い。

中国における新しい経済核心チームをみると、中国の「フィクサーもしくは火消し人」で知られる王岐山氏、ハーバード大学で研修を受けた国際金融貿易の専門家である劉鶴副首相、イリノイ大学で研修を受けたエコノミストで経験豊富な専門家である易鋼人民銀行総裁などが主導することとなる。こうした布陣は、中国経済の運営に対する信頼を高める結果となるだろう。

日中の両国首脳は、互いが最も重要な貿易・投資パートナーであることを認識しており、双方の協力に向けた潜在的余地は巨大である。加えて、日中両国の首脳は第三国市場開発についても合意に達している。

日中両国による潜在的な協力分野

インフラ建設
資源
エネルギー・機械製造
人工知能 (AI)

省エネルギー
環境保護
新エネルギー
デジタルエコノミー
越境電子商取引
現代物流
ヘルスケア
シェアリングエコノミー
観光
医薬品

上記に加えて、日本のイノベーションは特に中国のデジタル、情報、重機産業において必要とされている。外国企業が中国のデジタル、情報、人工知能技術などにアプローチすることはセンシティブとされているが、外国企業がこれら分野にアプローチする最善の方法は以下のとおり。

- 中国のカウンターパートや競合他社に対しデューデリジェンスを行い、自社の優位性を特定し、可能であれば中国をよく理解するコンサルタントのアドバイスを得た上で、中国の関連機関にアプローチし、アドバイスや紹介を受ける。
- 上述の作業を行う前に、関連する日本企業は関連法律や規則の理解、戦略的なビジネスプランの立案など、事前の準備を十分に行っておく必要がある。

一帯一路構想における日本企業の関与について（需要側・供給側の観点から）

- 西安と欧州を結ぶ鉄道ルート：日本の物流会社は最新の技術とノウハウを提供することが可能。
- 海上シルクロード（福州、広州、湛江、海口など中国南部の港からアフリカへ至るルート）：日本企業は補完的役割を果たすことが可能。

日本の伊藤忠ロジスティクスは、2018年よりロシアの国営鉄道傘下の欧州の物流大手GEFCO社と組み、中国を経由し日本と欧州を結ぶ鉄道一貫輸送サービスを開始した。このサービスの開始により、日本製品が海上ルートで中国に輸送され、その後鉄道を通じカザフ

スタン、ロシア、ベラルーシ、ポーランド、ドイツのハンブルグを結ぶルートが完成される。コストを半減でき、主に自動車部品や電子製品の輸送に活用される。

同時に、日本通運も 2018 年 1 月、上海港を運営する上海国際港務（集団）有限公司(SIPG)傘下の上海集団物流有限公司（SIPGL）と業務提携の覚書を締結した。一帯一路構想を踏まえた物流環境の変化を踏まえ、同社は、SIPG のリソースを活用し、港湾と海上輸送を組み合わせた高度な物流サービスの提供を目指す。

さらに、ANA は上海吉祥航空と提携して、吉祥航空が運航する中国国内線のコードシェアの開始を発表した。中国における自動車産業や電子産業等の発展により、日本から中国へのビジネス搭乗ニーズの増大が期待されるほか、日本を訪れる中国人観光客の増加ニーズの取り込みも目指す。

アジアインフラ投資銀行（AIIB）は、アジア開発銀行（ADB）を始めとして、地域内の金融機関との調整と協力を強化する必要がある。ADB はアジアにおけるインフラ建設、相互運用性に投資し、高速鉄道、エネルギー、環境保護に関する海外投資協力を通じて地域の貿易投資環境の改善に努めている。こうしたハード・ソフト環境は、アジアの経済社会の発展を力強く金融面からサポートするものであるほか、地域経済の持続可能な発展と地域経済協力の深化を促進するものでもある。

こうした協力が誠実かつモデル的なものであることを実証するためには、日中双方が AIIB と ADB においてそれぞれの影響力を発揮していくことが求められる。「リーン、正直、グリーン（Lean, clean and green）」の原則と目標を踏まえ、これら 2 つの重要な国際金融機関を活用していくことが必要である。このプラットフォームは、さまざまな政治的、経済的、文化的リスクを効果的にコントロールし、生産力を着実に向上させることを前提に、いくつかの有力かつ画期的なインフラ建設プロジェクトを選定し、これらプロジェクトに対し全面的な投資・金融面のサービスを提供している。情報筋によると、政治的要因によって長期に渡り深刻な影響を受けている両国間の経済貿易協力の膠着した状況は、今後解消されるだろう。

4. 一帯一路構想における課題

中国が推進する一帯一路構想は、パキスタン、ネパール、ミャンマーで中国が推進するプロジェクトを中止するなど、一部後退を余儀なくされている部分もある。これらの国々は、中国企業が計画する 3 つの主要な水力発電プロジェクト（計約 200 億ドル相当）をキャン

セルまたは中断している。

うち、パキスタンは中国が課した厳しい借款条件を理由に、140億ドルのディアマールバシャーダムプロジェクトを中止した。ネパールは、水力発電プロジェクトのための25億ドルの借款契約の破棄の決定を発表、中国企業の金融面の不誠実な行為を非難した。また、ミャンマーは36億ドルを投じ中国の支援で建設予定のダム計画について、大規模水力発電プロジェクトにはもはや関心がないとして中止を宣言した。

5. 中国で事業活動を行う日本企業へのアドバイス

(1) 大手企業

- 可能な限り、中国の駐在経験を有し中国語を深く解するシニアクラスを駐在させ、中国の政策決定者、業界監督機関、協会などとの友人関係を構築すること。
- 誠意を示すべく、公的な会合に可能な限り出席すること。
- 関係機関等が主催するセミナー、展示会などの他の会合に参加すること。
- 関係機関等が管轄している地域に対する貢献活動を実施すること。

(2) 中小企業

- 信頼できる中国のパートナーを指定し、好ましくは日本での留学経験のある中国人などを活用しビジネス活動を実行すること。特に会計や資金管理面を中心に、マネジメントが厳しく実施できているかを確認すること。
- 相互理解と友情を深めるため、可能な限り頻繁に中国人クライアントを訪問すること。
- 地方政府関係者、業界規制当局、協会等と友人関係を構築すること。

補足 1：中国国務院機構改革の内容

1. 国務院構成部門の調整

(1) 自然資源部を設立。以下の政府部門の業務を同部に統合。

- 国土資源部の業務
- 国家発展改革委員会における主体機能区計画編成に関する業務
- 住宅・都市農村建設部における都市農村計画管理に関する業務
- 水資源部における水資源調査および権利確認登記管理に関する業務
- 農業部における草原資源調査および権利確認登記管理に関する業務
- 国家林業局における森林・湿地等資源調査および権利確認登記管理に関する業務
- 国家海洋局の業務
- 国家測量地理情報局の業務

※国家海洋局の名称は対外的には維持。国土資源部、国家海洋局、国家測量地理情報局は廃止

(2) 生態環境部を設立。以下の政府部門の業務を同部に統合。

- 国家発展改革委員会における気候変動や排出削減対応に関する業務
- 国土資源部における地下水汚染監督防止に関する業務
- 水利部における水機能区画の編成、排水汚水口設置管理、流域水環境保護に関する業務
- 農業部における農村面源汚染（農業・畜産、農村生活排水や廃棄物による水質汚染）の監督管理
- 国家海洋局における海洋環境保護業務
- 国務院南北北調工程建設委員会弁公室の南水北調工程プロジェクト地域における環境保護業務

※国家原子力安全局の名称は対外的には維持

※環境保護部は廃止

(3) 農業農村部の設立。以下の政府部門の業務を移管。

- 国家発展改革委員会における農業投資プロジェクト

- 財政部における農業総合開発プロジェクト
- 国家資源部における農地改善プロジェクト
- 水利部における農地水利建設プロジェクト等管理

※農業部の漁船検査監督管理業務は交通運輸部に移管。農業部は廃止

(4) 文化観光部の設立。文化部と国家観光局の業務を統合。

※文化部および国家観光局は廃止

(5) 国家衛生健康委員会を設立。以下の政府部門の業務を移管。

- 国家衛生計画生育委員会の業務
- 国務院医薬衛生体制改革深化指導小組の業務
- 全国老齡工作委员会弁公室の業務
- 工業信息化部が中心的な役割を担う「タバコ規制枠組条約」の履行に関する業務
- 国家安全生産監督管理総局における職業安全健康監督管理に関する業務

※全国老齡工作委员会は存続し、日常業務は国家衛生健康委員会が遂行。民生部が代理管轄する。中国老齡協会は国家衛生健康委員会が代理管轄。国家中医薬管理局は国家衛生健康委員会が管轄

※国家衛生計画生育委員会、国務院医薬衛生体制改革深化指導小組は廃止

(6) 退役軍人事務部を設立。以下の政府部門の業務を移管。

- 民政部における退役軍人障害者対応、再配置業務
- 人力資源・社会保障部における将校の転業再配置業務
- 中央軍事委員会政治作業部および後方保障部の関連業務

(7) 緊急管理部を設立。以下の政府部門の業務を移管。

- 国家安全生産監督管理総局の業務
- 国務院弁公庁における緊急管理に関する業務
- 公安部における消防管理に関する業務
- 民政部における災害救援に関する業務
- 国土資源部における地質災害防止・復旧に関する業務

- 水利部における水害・干ばつ被害防止・復旧に関する業務
- 農業部における草原防火、国家林業局の森林防火に関する業務
- 中国地震局における地震災害緊急救援に関する業務および国家洪水防止干ばつ防止総指揮部、国家減災委員会、国務院地震対策災害救援指揮部、国務院森林防火指揮部の業務

※中国地震局、国家炭鉱安全監察局は緊急管理部が管理。公安消防部隊、武警森林部隊は制度改正後、安全生産等緊急救援隊と統合し総合的常備緊急中核力として緊急管理部が管理

※国家安全生産監督管理総局は廃止

(8) 科学技術部を再編。科学技術部および国家外国専門家局の業務を同部に統合。

※国家外国専門家局の名称は対外的には維持

※国家資源科学基金委員会は科学技術部が管轄

(9) 司法部を再編。司法部および国務院法制弁公室の業務を同部に統合。

※国務院法制弁公室は廃止。

(10) 水資源部の業務を最適化。国務院三峡プロジェクト建設委員会および弁公室、国務院南水北調工程建設委員会および弁公室は水利部に編入。

※国務院三峡プロジェクト建設委員会および弁公室、国務院南水北調工程建設委員会および弁公室は廃止

(11) 審計署の業務を最適化。以下の政府部門の業務を統合し、統一的高効率な会計検査体系を構築

- 国家発展改革委員会における重要プロジェクト検査に関する業務
- 財政部における中央予算執行状況およびその他財政収支状況に関する監督検査業務
- 国務院国有資産監督管理委員会における国有企業経営層経済責任検査業務及び国有重点大型企業監事会の業務

(12) 監察部は新たに設立される国家監察委員会に編入。国家腐敗予防局も国家監察委員会に編入。

※監察部、国家腐敗予防局は廃止

2. 国務院の他の機関の調整

(1) 国家市場監督管理局を設立。以下の政府部門の業務を同局に移管。

- 国家工商行政管理総局の業務
- 国家質量監督検験検疫総局の業務
- 国家食品薬品監督管理総局の業務
- 国家発展改革委員会における価格監督検査および独占禁止に関する法執行に関する業務
- 商務部の経営者集中独占禁止および国務院独占禁止委員会弁公室の業務

※国家薬品監督管理局を設立し、国家市場監督管理総局が管轄

※国家質量監督検験検疫総局の出入国検査検疫管理業務および部隊を海関総署に編入

※国務院食品安全委員会および国務院独占禁止委員会は維持し、国家市場監督管理総局が具体的な業務を実施

※国家認証認可監督管理委員会、国家標準化管理委員会の業務は国家市場監督管理総局に編入。対外的にはこれら委員会の名称は維持

※国家工商行政管理総局、国家質量監督検験検疫総局、国家食品薬品監督管理総局は廃止

(2) 国家ラジオテレビ総局を設立。国家新聞出版ラジオテレビ総局のラジオテレビ管理業務を基礎として同総局を設立。

※国家新聞出版ラジオテレビ総局は廃止

(3) 中国銀行保険監督管理委員会を設立。中国銀行業監督管理委員会および中国保険監督管理委員会の業務を同委員会に統合。

※中国銀行業監督管理委員会、中国保険監督管理委員会における銀行業保険業に関する重要法律法規草案や健全性監督に関する基本制度の制定業務は中国人民銀行へ編入。

(4) 国家国際発展合作署を設立。商務部における対外援助業務および外交部における対外援助調整等の業務を同署に統合。

※対外援助に関する具体的な業務はこれまで通り関連部門が分担して実施

(5) 国家医療保障局を設立。以下の部門の業務を同局に移管。

- 人力資源社会保障部における都市部従業員住民基本医療保険、生育保険業務
- 国家衛生計画生育委員会における新型農村合作医療業務
- 国家発展改革委員会における薬品医療サービス価格管理業務
- 民政部における医療救助業務

(6) 国家糧食物資備蓄局を設立。以下の部門の業務を同局に移管。国家発展改革委員会が同局を管轄

- 国家糧食局の業務
- 国家発展改革委員会における国家戦略物資の収用備蓄交換管理業務および国家食糧、綿花、砂糖備蓄等の業務
- 民政部、商務部、国家エネルギー部における国家戦略緊急備蓄物資の収用備蓄交換日常管理業務

※国家糧食局は廃止

(7) 国家移民管理局を設立。公安部における出入国管理、国境検査業務を統合し、健全なビザ管理調整メカニズムを構築。同局には中華人民共和国出入国管理局の名称も加える。公安部が同局を管理。

(8) 国家林業草原局を設立。以下の部門の業務を同局に移管。自然資源部が管轄。同局には国家公園管理局の名称を加える。

- 国家林業局の業務
- 農業部における草原監督管理業務
- 国土資源部、住宅都市農村建設部、水利部、農業部、国家海洋局などの部門における自然保護区、風景名所区、自然遺産、地質後援等の管理業務

※国家林業局は廃止

(9) 国家知識産権局を再編。以下の部門の業務を同局に統合。国家市場監督管理総局が管理。

- 国家知識産権局の業務
- 国家工商行政管理総局における商標管理業務
- 国家質量監督検閲検疫総局における原産地地理的表示管理業務

(10) 全国社会保障基金理事会の所属関係を調整。全国社会保障基金理事会は、これまでの国務院による管轄調整から財政部による管轄へと移管し、基金投資運営機関とする。

(11) 国税および地方税の徴収管理システムを改革

- 省レベルおよび省レベル以下の国税地方税機関を統合、諸葛地域内の各種税収、税外収入徴収管理に関する具体的な業務を実施
- 国税地方税機関合併後は、国家税務総局をトップとし、省（自治区・直轄市）人民政府の二重指導管理体制を実行

補足 2：中国各地方政府の指導者

1. 直轄市

直轄市名	共産党書記	全国人民代表大会 常務委員会主任	市長	中国人民政治協商 会議主席
北京	蔡奇	李偉	陳吉寧	吉林
天津	李鴻忠	段春華	張国清	盛茂林
上海	李強	殷一璀	應勇	董雲虎
重慶	陳敏爾	張軒	唐良智	王炯

2. 省

省名	共産党書記	全国人民代表大会 常務委員会主任	省長	中国人民政治協商 会議主席
河北	王東峰	王東峰	許勤	葉冬松
山西	駱惠寧	駱惠寧	樓陽生	黃曉薇

遼寧	陳求發	陳求發	唐一軍	夏德仁
吉林	巴音朝魯	巴音朝魯	景俊海	江澤林
黒龍江	張慶偉	張慶偉	王文濤（代理）	黄建盛
江蘇	婁勤儉	婁勤儉	呉政隆	黄莉新
浙江	車俊	車俊	袁家軍	葛慧君
安徽	李錦斌	李錦斌	李国英	張昌爾
福建	于偉国	于偉国	唐登杰	崔玉英
江西	劉奇	鹿心社	劉奇	姚增科
山東	劉家義	劉家義	龔正	付志方
河南	王国生	謝伏瞻	陳潤児	劉偉
湖北	蔣超良	蔣超良	王曉東	徐立權
湖南	杜家毫	杜家毫	許達哲	李薇薇
広東	李希	李玉妹	馬興瑞	王栄
海南	劉賜貴	劉賜貴	沈曉明	毛万春
四川	彭清華	王東明	尹力	柯尊平
貴州	孫志剛	孫志剛	譚貽琴	劉曉凱
雲南	陳豪	陳豪	阮成發	李江
陝西	胡和平	胡和平	劉国忠	韓勇
甘肅	林鐸	林鐸	唐仁健	欧陽堅
青海	王建軍	王国生	王建軍	多杰熱旦

3. 自治区

自治区名	共産党書記	全国人民代表大会 常務委員会主任	主席	中国人民政治協商 会議主席
内モンゴル	李紀恒	李紀恒	布曉琳	李佳
広西チワン族	鹿心社	彭清華	陳武	藍天立
チベット	呉英傑	洛桑江村	齊扎拉	帕巴拉·格列朗杰
寧夏回族	石泰峰	石泰峰	咸輝	崔波
新疆ウイグル	陳全国	肖开提·依明	雪克来提·扎克爾	努爾蘭兰·阿不都 滿金

4. 特別行政区

特別行政区	行政長官	立法会主席
香港特別行政区	林鄭月娥	梁君彦
マカオ特別行政区	崔世安	賀一誠

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約 1 分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20170141>

本レポートに関するお問い合わせ先：

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