

第4回「変貌する対中ビジネス環境～中国との付き合い方～」

日時：2012年2月21日（火）

場所：早稲田大学日本橋キャンパス ホール

【報告】

三菱東京UFJ銀行（中国）有限公司の柳岡広和氏を招いた第4回中国セミナー。柳岡氏は、中国の改革開放政策が始まった1978年より約30年間、中国での業務に関わってきた。現地外国金融機関で働いた個人的体験をもとに、これまでの中国経済の発展の様子や日本企業の中国との付き合い方について語った。

（1）中国駐在体験

豊かさにはまだ遠い中国で、各地の支店開設へ尽力

1977年に東京銀行に入行後、1979年に語学研修生として北京語言学院に派遣された。当時、日本興業銀行から中国へ留学生が派遣されることとなり、東京銀行も追随する格好で2名の派遣を決めた。そのうちの1人に、アメリカの大学に留学した際に、卒業単位取得のために中国語を選択したという理由で私を選ばれた。

1979年といえば改革開放の直後。シャワーはかろうじてあるが1日に2時間しかお湯は出ない、冬になれば食べ物は白菜しかないという環境だった。外国人はほとんどおらず、街を歩けば見世物パンダのように珍しがられる状況にあった。

東京銀行は1980年、外国の銀行として初めて北京に駐在員事務所を開設。私は2年の語学研修ののち、日本へ帰国した。

深センに邦銀で最初の支店を開設した直後の 1986 年に、今度は上海に赴任した。私の 1 日の最初の仕事は電話交換手へ日本との通話を予約することだった。電話がつながるまでに 2 時間かかるため、特に用事がなくてもとりあえず予約しておいた。1980 年代に上海市内で一番の高さを誇った「国際飯店」も、今では他のビルに埋もれてほとんど見えない。本当に様変わりをしている。

日本への帰国や米国での勤務を経て、1995 年に再び中国（北京）へ赴任。街角で見つけた小さな花屋に「小康社会（いくらかゆとりのある社会）」の息吹を見た。

北京における外国銀行の支店開設はし烈な争いとなった。日本の第一陣の申請書配布は当行が受けた。同時に認可を取得した CITI、HSBC、南洋商業銀行との間で開店に向けた競争が激化し、結果的には当行が、準備期間 3 カ月で外銀初となる支店の開設に漕ぎつけた。

2000 年には天津に移り、トヨタやモトローラが工場や研究開発の拠点を置く TEDA（天津経済技術開発区）を有する天津に支店を開設した。

成長を始めた中国での現地法人設立

2003 年になると、再び北京へ。2000 年にはようやく GDP が今の 3 分の 1 程度になったこともあり、街にはペットショップやペットホテルが並ぶほど、国民の豊かさのレベルは高まった。しかしこの頃、SARS（重症急性呼吸器症候群・新型肺炎）が大流行した。同じビルに入居する企業のなかに 1 人でも感染者が出れば、即、営業停止となる。どれだけ SARS が猛威を振るっても、銀行業務は決して中断することができないため、別のビルに人員の 3 分の 1 を移して業務を続けた。緊急事態における行動規範を作りながらの業務だった。

小泉首相（当時）の靖国参拝が反日感情を高め、大規模なデモ行進があった 2005 年。日本大使公邸のそばに支店を構えていた当行に向かって、デモ隊が石を投げた。実際は投石による被害はほとんどなかったが、その後 4 カ月は支店の看板に幕をかけた。

上海市に 100%出資子会社である三菱東京 UFJ 銀行（中国）有限公司が開業したのは、2007 年 7 月 2 日のことだった。同年の 1 月に 30 名の行員を集め、契約書の書き換えやシステムの変更など、半年間休みを返上して開業までこぎつけた。

開業から 3 週間後、当行の名前を中国に印象付ける事件が起こった。私はちょうど、半年振りの休暇を取るために天津から北京に向かっていたが、事件の解決のため、直ちに現地に飛んだ。現地では、問題に正面から向き合い、記者への対応など誠意を持って対応した。すると中国からはポジティブな反応が返ってきた。問題解決のため戦力の逐次投入は、問題を悪化させることが多い。中国ビジネスに限らないが、何事も徹底的にやることが重要だと学んだ。

（2）中国経済・金融の動向

改革開放後、GDP 成長率は一度もマイナスにならず

1978 年の改革開放後、約 30 年の経済成長を支えてきたのは海外からの直接投資だった。1997 年のアジア通貨危機や 2008 年のリーマン・ショック後に若干の減少を見せたものの、順調にその額を伸ばしていった。それに伴って名目 GDP も一度も前年を下回ることなく成長を続けている。

同様に、経済成長率と物価上昇率、消費者物価指数も相関性の高い動きを見せてきた。物価が急激に上昇した直後に天安門事件やアジア通貨危機が起きている。中国政府は 2 度と同じこ

とを繰り返さないように、世界金融危機の 2 カ月後から 2010 年末までに総額 4 兆元（57 兆円相当、日本の国家予算の半分）の大規模な景気刺激策を採った。鉄道・道路・空港などの交通インフラや低所得層向け住宅、農村部の民生とインフラ整備など、主に公共投資に向けられ、結果として中国の年間 GDP を 1 ～2 ポイント押し上げた。緩和策によって著しい成長が見られたが、同時に物価上昇も問題となり、2011 年秋ごろからは引き締め政策に方向転換した。

課題解決のため、「やるべきことを早くやる」

中国は今、5 つの課題を抱えている。1 つ目は格差の拡大である。沿岸部と内陸部間の地域格差や都市と農村の格差、都市内部での格差が広がっている。2 つ目は、少数民族問題が解決されず、経済成長の恩恵を享受できない少数民族が出て漢民族と対立していること。3 つ目は、党政府官僚の腐敗だ。2011 年だけで逮捕された官僚は数万人にもものぼり、金融機関の歴代頭取も多く収監された。不正や癒着、特権の拡大や不正に対する国民の不満が増大し、中国共産党の求心力は低下している。4 つ目は、災害（干ばつや洪水、炭鉱事故など）や無差別殺傷事件、不動産の高騰による労働争議の多発やデモの発生といった社会問題。5 つ目は、エネルギー浪費型経済成長モデルによる、経済成長のボトルネックだ。

中国政府は、これらの課題を認識し、すでに具体的な取り組みを実施している。「やるべきことを、いかに早くやるか」が中国。状況をよく把握し、すぐに取り掛かる。やってみてうまくいかなければすぐにやめる、変更するというスタンスだ。

第 12 次五カ年計画では、経済発展方式の転換を加速している。まず、投資、外資主導による経済成長から内需主導による持続的な成長への転換を図る。拡大余地のある農村を中心に内

需を盛り上げたい。所得水準は、労働分配率を引き上げて向上させる。1975年頃の日本でも労働争議が多発し、労働分配率が上がった。計画には、今後5年間で最低賃金は年平均13%以上のスピードで上昇を続けることが盛り込まれた。医療保険や年金・失業対策など、社会保障制度の整備も進んでいる。

産業は、重工業中心の産業から、サービス業や中小企業の育成による雇用の拡大を図る。また、研究開発や人材育成にも力を入れ、国際競争力を強化したい考えだ。

中国の産業はエネルギー効率がよくないことも問題視されている。省エネ技術設備や資源リサイクル、次世代情報技術、バイオ、先端機械設備、新エネルギー、新素材、新エネルギー車といった7つの分野を重点プロジェクトにしている。

インフレは短間隔での金融政策によってピークアウト

2010年10月以降、金利を5回、預金準備率を9回引き上げた。物価上昇率は年4%という目標を大幅に上回って6%台で高止まっていたが、2011年通年では5.4%の上昇にとどまった。ただし、食料インフレは金融引き締め策ではコントロールできないうえ、2011年第2四半期には中小・零細企業の資金繰りの悪化が伝えられた。高利の民間金融の利用で経営が破綻するケースも多発し、金融政策は「穏健（引き締め気味）」から「穏健（指向性を伴う緩和）」に微調整した。

2011年12月には、約3年ぶりに預金準備率を0.5%引き下げ、大型の銀行で20.5%となった。これは世界的に見るとずいぶん高い水準だ。2005年あたりはこの比率が非常に低く、中国の銀行に体力がなかったため、厳しい規制をつくって万が一の時のために体力をつけさせている。仮に今、自由金利にしても倒産してしまう銀行が多いだろう。ちなみに外国金融機関の預金準備率は18.5%と優遇措置が続いている。

不動産の価格高騰には、当局の厳しい指導が入る

2010年に不動産価格の伸びは鈍化に転じるも、価格抑制に顕著な効果が見られなかった。個人の住宅譲渡に関する営業税課税の強化や土地売却に関する監視の強化、2軒目の住宅購入時の頭金比率の引き上げ、銀行貸出管理強化、住宅新規購入制限など、厳しい抑制策を実施している。

内需拡大の要として、第三次産業のなかでもとりわけ不動産業を重視している。今後は投機の対象とならない保障性住宅を安定的で大量に供給することを目指す。バブルの懸念もあるが、かつての日本を教訓に、金融セクターへの影響が出ないように指導しており、迅速で適切な対策を実施している。

政府の債務問題が顕在化、財政計画を注視

中国では、不足する政府投資プロジェクト資金調達を目的にした地方政府融資プラットフォーム会社がある。しかし、資産管理と負債が不透明なうえ、資金の流用が問題視されている。地方政府のガバナンス強化を促し、地方政府による起債を条件付で認めていくことで地方財政の健全化を目指している。

2010年の中国政府（地方政府を含む）の政府債務残高を見ると、中国は名目GDP比で43.9%。日本は200%、OECD平均は約100%であることから、中国はかなり低い。営業税ではなく、付加価値税に一本化する税制改革を考えている。その過程で、今年は税負担を軽くするという案も出ており、今後の中国の財政計画を注視したい。

貿易黒字拡大により、人民元高を予想

人民元は、2005年に管理されたフロート制（変動相場制）に移行し、6年半で3割切り上げられてきた。貿易黒字の拡大で政府のドル買い介入が入ったことが要因。

2011年は貿易黒字が縮小し、足元では輸出に先行き不透明感があり、元の先高期待は薄くなっている。2011年末には市場での元売りに元買い介入が入り、人民銀行の外貨ポジションや外貨準備高が減少した。一方で、2012年は選挙の年で、米国との貿易摩擦を回避したいことから、2012年も緩やかな元高の継続を予想している。

（3）中国との付き合い方

中国とうまく付き合う3つのポイント

中国との良好な関係を築くには、3つのポイントがある。まずは歴史問題。双方の歴史を深く理解することが、ビジネスを円滑にすすめる要因になる。歴史的背景から日本は中国の攻撃のターゲットになりやすい。2つ目に正論を振りかざすことで、スケープゴートになるのは避けておきたい。そして最後に、「自分は中国社会にいる」という意識を常に持つこと。自分は完全にアウェーな立場にいるということを理解し、社会貢献をしながら利益を出していくという思いを持っておきたい。

三菱東京 UFJ 銀行の中国での業務展開

三菱東京 UFJ 銀行（中国）有限公司は上海に本店を置き、現在は9支店、5出張所を持つ邦銀最多の営業網となった。2010年5月には外国銀行で初めて人民元建て金融債を発行した。中国企業はキャッシュリッチで多額の預金をしていることが多いが、資金調達手段の多様化や安定的な中長期の資金を確保して、

顧客の資金需要に応える体制を整えた。また、外資系事業会社として初となる、日系商社の人民元建て短期社債発行に向けたプログラム組成にアドバイザーとして参画。発行プログラムは2011年12月に正式に中国銀行間市場交易商協会に登録された。

当行は、中国に進出する外国銀行40行のうちのトップ5として、また、地場銀行を含む全銀行の中でも中規模銀行としての地位を確立した。成長を続ける中国において、今後も規模を拡大していきたい。

(質疑応答)

Q. 中国企業は、どこから資金を調達しているのか。

A. 今、中国全体が金余りの状態。余剰資金が株式や不動産、地下金融に流れているという話もある。当行の顧客は中国においては大企業であり、潤沢に預金を保有している場合が多い。資金調達をする際は、銀行からの融資または債券の発行による。

Q. 三菱東京UFJ銀行の中国におけるビジネス戦略は？

A. 当行では、中国戦略会議を年に1度開いている。中国の政治の安定性はどうか、MUFGグループとして、われわれには何ができるのかを検討している。ただし、基本的には楽観的な考え。今年は日中国交正常化から40年の節目の年で、中国ビジネスにおけるライセンスも取りやすいと考えている。頭取は、店舗数を37まで増やしたいと言っている。

Q. わずか20年足らずで急速に資本主義的になった。なぜこんなに急に金持ちの国になったのか。

A. おそらく不動産業界の伸張が大きい。しかし、利益がどこに流れているか不明瞭なところもあるので注意が必要。

また、中国の企業は米国式の給与体系であることも要因か。

日本にプライベートジェットでくる人もいるくらいだ。