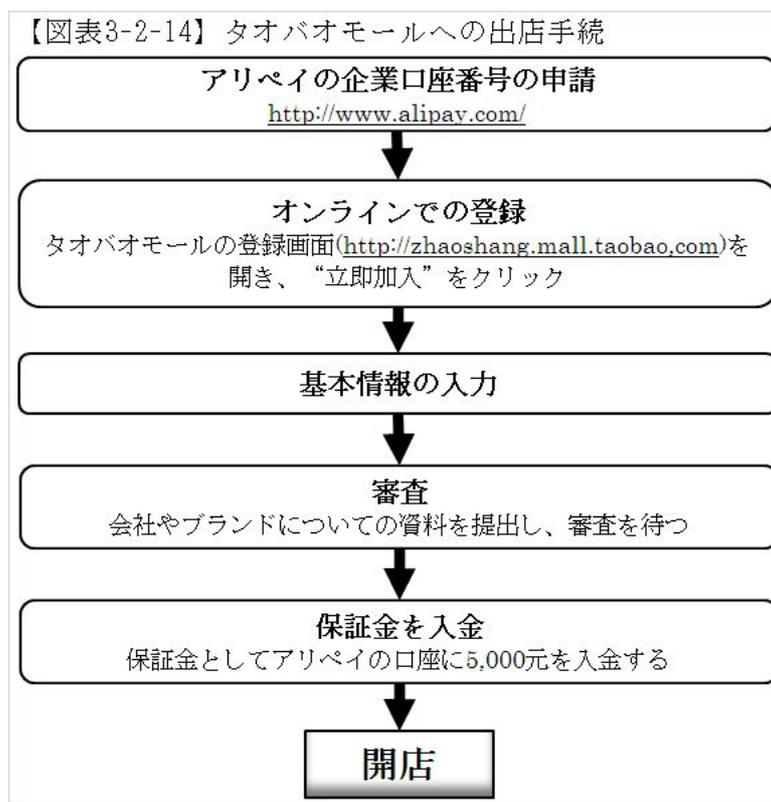


ここでは、アリババグループで B to C 事業を行っているタオバオモールへの出店方法について簡単に説明する²²。

①出店の流れ（【図表 3-2-14】）

タオバオモールへの出店はシンプルで、申請から 3 週間程度で開店できる。



出典：みずほコーポレート銀行(中国)有限公司 中国アドバイザー部編
「中国市場への挑戦 アリババを活用したネット戦略」(2010年6月)より

なお、【図表 3-2-14】中に出てくるアリペイ（支付宝）とは、アリババグループによって 2004 年に立ち上げられたオンライン上の決済システムで、個人と企業がそれぞれ口座を開設することで、そのアリペイを通しての決済が可能になる。タオバオ利用者にはアリペイでの口座開設が義務付けられており、タオバオモールで購入した商品については、アリペイでの支払いとなる。したがって、アリペイが売り手と消費者との間の決済に関する仲介役として、売り手と消費者双方に債権未回収と商品詐欺・欠陥のリスクを低減する機能を提供することで、利用者を増やしている²³。

②出店の条件

タオバオモールへの出店条件は以下の 2 条件を満たせば、誰でも出店することができる。

²² みずほコーポレート銀行(中国)有限公司 中国アドバイザー部編(2010年6月)

「中国市場への挑戦 アリババを活用したネット戦略」から抜粋

²³ アリババ株式会社(アリババジャパン)のホームページ (<http://corp.alibaba.co.jp/aboutgroup/alipay>)によれば、2010年12月時点のアリペイ利用者数は5.5億人を超え、一日の取扱件数は約850万件、取扱高は25億人民元(約340億円)に及ぶ。

- ・ 商標登録していること
- ・ 小売権を有している企業法人であること

③店舗の種類

タオバオモールでの店舗は 3 種類に分けられる。その代理店に出店させる場合は、その代理販売権を持っていることが条件となる。

- ・ 旗艦店：自社製品を販売
- ・ 専営店：タオバオモールで分類されている 11 カテゴリー中、単一のカテゴリーを販売
- ・ 専売店：単一のブランド商品を販売

④出店料とマージン

タオバオモールで出店する場合、出店料とマージンを支払う必要がある。出店料は企業形態や状況によって決められるため、企業によって異なる。また、マージンも企業の販売商品などによって決められるが、以下のように、売上保証額を設定する方法もある。

- ・ 売上保証額あり
：最低保証額までは一定マージン、最低保証額を超えるとマージンが安くなる。
- ・ 売上保証額なし
：一定のマージンを支払う。

なお、アリババグループで B to B のプラットフォームを提供しているアリババドットコムはマッチングサービスを通じて、企業に対して販売先企業の開拓をサポートしている。

また、アリババドットコムとソフトバンクが合弁で日本に 2008 年 5 月に設立したアリババ株式会社(英文名：Alibaba.com Japan Co., Ltd.)は、B to B のプラットフォームを通じて、日本企業と中国企業のマッチングをサポートしている。具体的には、中国向け輸出に特化したサービス「アリババ チャイナパスポート」²⁴ (<http://www.alibaba-inc.jp>)、中国製品の仕入を支援する「アリババ中国輸入サイト」²⁵ (<http://www.alibaba.co.jp>) などを同社は提供・運営している。

4. ネット関連ビジネスの特徴と問題点

ここまでは、中国におけるネット関連の法規制やビジネスモデルなどを説明してきた。次に、中国に既に進出している日系企業へのヒアリングをもとに、中国においてネット関連ビジネスを展開するにあたっての特徴および問題点などについて述べたい。

²⁴ 日本から中国への輸出に特化した輸出支援サービスとして 2010 年 6 月 1 日より開始。タオバオ(淘宝)内にある日本製品専門サイト「タオジャパン(淘日本)」に卸売プラットフォームを提供している(アリババ株式会社ホームページの 2010 年 6 月 1 日付のプレスリリースより)。

²⁵ 日本企業が中国からの商品調達するのをサポートする輸入支援サービス。現在、12 万社以上の中国企業により、アパレルや日用品といった消費財から、車・機械部品などの産業材まで 400 万点以上の製品が掲載されている(アリババ株式会社ホームページの 2011 年 1 月 12 日付のプレスリリースより)。

以下、(1) 法規制および対中国当局関連、(2) 人事労務関連、(3) 物流・通関関連、(4) その他 の4項目に分けて説明したい。

(1) 法規制および対中国当局関連

【ヒアリング結果】

<特徴>

- ・『272号通知』発布で、ネット販売に関する基準が示されるようになった。
- ・関係当局との信頼関係を築いておけば、運営上の問題はない。
- ・当局対応のため、北京に拠点を設ける企業が多い。

<問題点>

- ・『272号通知』発布後も、依然としてそこで認められている業務内容が曖昧。
- ・同じ内容の照会をしても、地域・管轄部局・担当者によって回答が異なる。
- ・ICP経営許可証の取得が法律要件を満たしていても困難。
- ・複数の行政機関を跨る認可手続には特に労力を要する(商務部は丁寧に対応してくれる)。
- ・偽物対策には未だ改善の余地がある。

上記ヒアリング結果にもあるように、ネット関連の法規制は徐々に整備されてきたとの認識で、調査チームが今回ヒアリングした中でも一致しているが、依然として、以下のような具体的な課題を日系企業から挙げられた。

①オンラインショップ事業に関する見解が地方によって異なる

オンラインショップを行う場合、北京、上海市などの通信管理局では、ICP届出のみで実施可能との見解である一方、山東省など一部の地方の通信管理局では、ICP経営許可証の取得が必要と見解が地方によって分かれている。また、『272号通知』発布で「オンライン販売に専門に従事する外商投資企業の設立を申請する場合には、省級の商務主管部門に認可を申請する」と明記されたが、実際に認可が出たという情報がない。

②ICP経営許可証の取得が、合弁であっても依然として困難

法律要件に則って、外商投資企業が資本比率50%に抑えて、ICP経営許可証を地元の通信管理局へ申請しても、受付さえ応じてもらえないとの声が出ている。

日系企業の間では、『272号通知』によって、現在、自分たちのできることを改めて検討・調査しているとの声が多く聞かれた。ただし、自分たちの業務が法的にできるかどうかを現地当局へ照会しても、「中央(北京)へ照会しているので、しばらく待ってほしい」など、明確な回答をなかなか得られないということである。

(2) 人事労務関連

【ヒアリング結果】

＜特徴＞

- ・ 経営陣の現地化を進めている。
- ・ 従乗員がホワイトカラー中心で、ストライキなどの労務問題は起きていない。

＜問題点＞

- ・ 人材確保が難しい。
- ・ 離職率が高い。

上記ヒアリング結果の中で、特に人材確保についての課題が多く聞かれた。具体的には、ネット関連企業で必要な人材には、ネットに関するノウハウを習得していることに加えて、日本語も十分理解していることが求められる。こうした人材は中国国内において非常に少なく貴重とのことであり、そのため給与を上げざるを得ず、適切な人材を確保するのにどの企業も苦勞しているとの声が聞かれた。その他の問題点としては、自社で人材を育成する間もなく、同業他社へ引き抜かれるケースや、キャリアアップの観点から、ネット関連の勤務者は他社へ転職するケースが多く見られ、自社で勤務している人材の保持が問題になっているとのことである。

一方、各社共通の特徴としては、現地法人における経営の現地化が挙げられる。今回ヒアリングした日系企業の中には、副総経理まで中国人に任せている企業もあり、そういった企業ではストライキをはじめとした労務問題が概して起きていない模様である。

なお、ネット販売に関して多く聞かれたのは、中国は日本と異なり、ネット上でチャット²⁶環境を整備しておくことが一般的とのことである。チャットを利用することにより、顧客からの多様な照会、例えば値引き交渉、送料の免除依頼、サイズ指定などに対応する必要があるため、チャット対応のための人材を別に確保しておくことが肝要とのことである。こうした人材確保には、対顧客サービスの観点からコストを十分かけざるを得ず、また日系のアウトソーシング事業者に業務委託をしても、コストはより高くなるとのことである。

(3) 物流・通関関連

【ヒアリング結果】

＜問題点＞

- ・ 中国国内の物流は改善されてきているが、問題点も依然残っている。
- ・ 通関検査が厳格になり、日本からの貨物が予定通りに顧客に届かない。

²⁶ chat : 英語で「雑談」を意味する。コンピュータネットワークを通じてリアルタイムに文字ベースの会話を行うシステム。

今回のヒアリングでは、中国国内の物流事情は改善の方向へ向かっているとの意見が多く聞かれたが、同時に以下のような課題が挙げられた。

- ①日本からの送料が高く、中には送料が貨物単価を上回っているものもある。
- ②顧客への遅配が頻発。
- ③配達される商品が破損しているケースが見られる。
- ④クレーム対応や荷物の再配達を強いられることでさらにコスト高になる。

このような物流の課題に対して、日系企業の中には、中国でも日本に近いサービス水準に達している日系物流会社とコスト面で勝っている中国系物流会社を組み合わせ、自社にとって、最適な物流網の構築を考えているとの声も聞かれた。

一方、通関については 2010 年後半から、抜き取り検査の割合を増やしたりするなど日本との輸出入に対する検査を厳格化され、日本から輸入された貨物が時間通りに顧客のもとに届かないケースが増えているとのことである。また、個人輸入に関しては、2010 年 9 月 1 日から、郵送可能な個人宛小口貨物に関して税関が認める限度額が、郵送 1 回あたり 1,000 円までと定められ、同時に、個人輸出入の関税適用価格が 500 円から 50 円に引き下げられた²⁷。これにより、日本からの個人輸入において関税適用が拡大され、中国で生産された商品に比べて一段と価格差が拡大しており、日本から中国へのネット販売が失速しているとの声が聞かれた。

(4) その他

その他の特徴や問題点として、主に以下のようなものが見られた。

- ・ クレジット決済がそれほど利用できない。
- ・ サーバーを日中両国に設置しなければならない。
- ・ 内陸部への M&A を検討中。
- ・ ネット関連ビジネスは競争が激しい。

まず、ネット決済に関する特徴が挙げられる。前述の CNNIC の調査(2009 年 11 月)によると、ネット決済の中で使用比率が最も大きいのが前項でも取り上げたアリペイ(64.6%)、次いでネットバンキングによる振込(34.9%)、クレジットカード(19.8%)などと続く。以前ほどではないにしても、アリペイのシェアが大きい一方で、世界的に主流を占めているクレジットカードを決済に利用する割合はそれほど高くないのが特徴的である²⁸。

次に、日本に設置したサーバーから提供するウェブサイトは工業・情報化部の規制の対

²⁷ 『入国旅客が携帯する荷物・物品の検査通関標準に関する事項について』

(税関総署公告 2010 年第 54 号 2010 年 8 月 19 日公布・施行)

²⁸ 総務省の「通信利用動向報告」(平成 21 年調査)によれば、日本でインターネットで購入する際の決済方法(複数回答)を聞いたところ、クレジットカード払い(50.3%)が最も多く、次いで商品配達時の代金引換(46.4%)、金融機関の窓口・ATM での支払い(34.3%)などと続いている。

象外で、ICPの経営許可証取得や届出も不要とされている。そのため、日本のサーバーに中国語のウェブサイトを立て、ネット関連ビジネスを行えば問題ないかと言えば、実務上で以下の問題があると言われている。

すなわち、急増する中国のインターネット人口に対して、中国国内のインターネット回線のインフラ整備が追いついておらず、その影響は、海外サーバーへの接続時に顕著に現れ、中国から日本を含めた海外のウェブサイトにアクセスする際、かなりの時間がかかるということである。そのため、中国で安定的なネット関連ビジネスを運営していくためには、中国国内にもサーバーを設置する必要があるとの声が聞かれた。

また、今回ヒアリングした企業の数社からは、内陸部の中国企業とM&Aを検討中との意見が出された。内陸部には優秀な人材と巨大市場を抱えており、将来有望との評価から検討しているとのことである。なお、具体的な内陸部の地名としては重慶、成都、西安、武漢、済南などが挙げられた。

最後に中国においてネット関連ビジネスの競争は日本以上に激しいとの声が多く聞かれた。大手だけでなく、中小企業も乱立しており、全ての企業が生き残るとは考えられないとのことで、ネット販売についても、ネットだけに拘らず、①実際の店舗で売る、②ネット上で売る、という相乗効果を狙った販売手法の方が在庫負担の軽減にもつながる良い方法であるとの意見が出た。また販売する商品も日本から輸入したものではなく、中国国内で作られたものも高品質であれば、一緒に売っていくほうがベターとのことである。

5. 問題提起及び改善要望

本項では、会員へのヒアリング結果から浮かび上がった意見を整理し、日系企業が今後、中国でどのようにネット関連ビジネスを展開すればよいのかを調査チームとして問題提起するとともに、中国政府に対する要望事項もまとめた。

(1) 日系企業への問題提起

①「日本らしい」付加価値のある商品を選定すべき

日本から商品を輸出し、中国国内で販売する場合、中国国内で生産されたものに比べて、関税や増値税の負担がありコスト高となる。加えて、日本での輸出通関および中国での輸入通関双方において、複雑煩雑な手続きを踏む必要があり、中国にいる顧客のもとに到着するまで時間がかかることが少なくない。そのため、中国国内で広く販売されている商品については、日本製がいくら品質に優れたものだとしても、中国製に太刀打ちできないのが現状である。

それでは、日本製の商品は全て中国で売るのは難しいのかと言うと、必ずしもそうとは言いきれない。「日本らしい」高付加価値の商品、例えば琉球ガラスのような日本伝統の工芸品などは、その独特の技術のため中国では作られないことに加え、中国で急増中のネットを活用する若い富裕層などをターゲットにすれば、成功する可能性は十分あり得る。

また、中国でも今後深刻な問題になることが確実な高齢化社会に対応した商品（例：介護機器、健康食品など）に関しては、日系企業にとってビジネスチャンスが数多くあると思われる。

② ネットは販売ツールの一つにすぎず、十分な調査が不可欠

日系企業の中には、中国でネットを利用すれば、中国国内で簡単にモノが売れると楽観的に考えている企業が多い。しかし実際のところ、中国においてネット販売が好調な日系企業はごく僅かである。その成功例も広告を大々的に中国国内で展開することでようやく実現できたとの評価もあり、例えば、中国で知名度が全くない日系企業が、いきなりネット上で8億点²⁹といわれる大量の商品の中から自社の製品を売ろうとしても上手くいかないのは明らかである。

インターネットビジネスであれ他のビジネス形態であれ、まず、売ろうとしている商品が中国でニーズがあるのかを十分に調査することが中国進出の大前提である。そして、地道に「face to face」で商品を中国現地で実際に売ること、中国を肌で実感することが肝要である。そうして、ある程度中国での知名度を上げてから、初めて、新たな販売ツールの一つとして、ネットを利用した販売を検討するのが順序だと考えられる。さらに、ネットの利用方法も自社ホームページを利用するのか、あるいは「楽酷天」、「タオバオモール（淘宝商城）」といったプラットフォームも使うのかは、あくまでも各社の判断に任せられるものとする。

③ 日本で通用したサービスは中国では必ずしも通用しない

日本製の商品は高品質でかつ安全・安心である。また、日本のサービスは世界で最も優秀であると多くの日本人は思っているが、これがそのまま中国人に受け入れられるわけではない。改めて中国人の習慣、価値観などを理解した上で、サービスの内容を検討、その展開を準備することが肝要である。

(2) 中国側への改善要望

ここまでの現地ヒアリング調査を踏まえて、ネット関連ビジネスにおいて、中国側に改善を要望したいのは次の3点である。

① 「経営性インターネット情報サービス」における外商投資企業の出資金額の緩和と出資制限の撤廃

外商投資企業が中国で「経営性インターネット情報サービス」を展開するには、まず、『電信業務経営許可証管理弁法』で定められた最低登録資本金に関する規定、具体的には、省、自治区および直轄市の範囲内で経営する場合には100万人民元、全国または省、自治

²⁹ タオバオ（淘宝）の取扱商品は8億点と言われている（アリババ株式会社ホームページ <http://corp.alibaba.co.jp/service/chinapassport> より）。

区および直轄市の範囲を跨って経営する場合には 1,000 万人民币元が必要であるが、この規定を『公司法』で定められた最低登録資本 3 万人民币元までそれぞれ緩和していただきたい。

また『外商投資電信企業管理規定』で規定されている外資の出資比率が 50%までに制限されていることについては、外資 100%でも中国の電信業務への参入を認めていただきたい。

併せて、実務的には外商投資企業において ICP 経営許可証の取得がなかなか認められていない現状を改めていただき、法的に条件を満たした段階で速やかに ICP 経営許可証の取得認可を出してほしい。

②「何ができて何ができないのか」を明確に

商務部が發布した『272 号通知』で、ネット販売への参入に関する基準が明確になったことは日系企業からも大変わかりやすくなったと高く評価されている。ただその一方で、その他のネット関連ビジネスにおいて、外商投資企業が具体的に「何ができて何ができないのか」が法律で明記されていないため、ネット関連ビジネスで中国に進出、あるいは事業拡大をすることができないとの声が出ている。いくつかの日系企業からは、ネット関連ビジネスにおける外商投資企業の業務可能範囲を具体的に明らかにしてほしいとの要望が強く出された。

また、それに関連して、本章第 1 節の販売（卸・小売業）でも触れたが、ネット販売については、現行の『外商投資産業指導目録』（2007 年改訂）では制限類に属している一方、『272 号通知』では、第 1 条第 1 項で「インターネット販売は企業による販売行為のインターネット上での延長であり、法に基づき、承認、登録・登記された外商投資生産企業・商業企業であれば直接インターネット販売業務に従事することができる」と規定され、同じ商務部が出した法規が完全に一致しない内容になっている。

中国側には『外商投資産業指導目録』の改訂版を一刻も早く発表していただき、ネット関連ビジネスにおける外資導入政策を明らかにしてほしい。

③認可基準の一元化と関連部署で統一した照会窓口の設置

ネット販売に専門に従事する外商投資企業の設立が省級商務主管部門で審査認可される（『272 号通知』第 1 条第 2 項）など、ネット関連ビジネスの審査認可機関が中央から地方（省級レベル）へ移譲することには、手続の迅速化を目指すもので理解できる。ただし、地方によって根拠が不明なまま認可が出たり、出なかったりすることがないように中央で審査認可に関する統一基準を作成していただき、各地方へ徹底してほしい。

また、実現までハードルが高いことは重々承知しているが、部署の垣根を越えて、ネット関連ビジネスに関する審査認可の照会窓口を、中央（北京）で 1 カ所に統一していただきたい。

第3節 オフショアアウトソーシングサービス

本節ではサービス業の最後として、オフショアアウトソーシングサービスについて報告したい。

今回この分野を取り上げたのは、中国では、アウトソーシング業は現代サービス業として奨励されており、当機構と中国商務部との定期合同会議¹の場でも、各地方政府の積極的な誘致の説明が幾度も行われている一方で、具体的な日系企業の進出状況については、機構で把握できていなかったことを、まず理由として挙げたい。

また、最近、当機構事務局に対して、アウトソーシング受注を専門として中国進出を図る企業や、アウトソーシング拠点を中国に設けたいという企業からの相談が相次いだことも、理由の一つである。

そこで、本調査では、オフショアアウトソーシングの概要、中国におけるアウトソーシング業に関する主な政策、関連法令を説明し、続いて現地ヒアリングで見えてきた各企業の実態と課題について報告したい。

なお、今回のテーマ決定後、以下の手順に従い調査を進めたことを予めご諒解頂きたい。

- ①：関連する文献、政府機関や民間関係機関、現地進出企業の日本本社からの情報収集
- ②：①を踏まえての現地ヒアリング内容の作成
- ③：現地ヒアリング
- ④：考察

それでは、まず①での情報収集をもとに得た、オフショアアウトソーシングサービスの概要をご説明することから始めたい。

1. オフショアアウトソーシングとは

アウトソーシングのもともとの意味は「外部資源の活用」で、1980年代にアメリカで採用されるようになった経営手法であり、当初は情報システム分野が中心であったが、次第に経理、人事など間接部門全般に広がり、更には物流、開発業務など、多くの分野に展開されてきたといわれている。²そして、オフショアアウトソーシングとは、この「外部資源の活用」を海外に求めることである。

本調査を開始するまでは、調査チームもアウトソーシングについて十分な認識をしていなかったため、まずは関連する文献、法令などを研究し、知識を深めることに努めた。

¹日中投資促進機構とカウンターパートの中日投資促進委員会との年次の定例会議。日本側は当機構会長、会員企業、団体、行政機関と中国側は委員長（商務部長）他、政府関係機関が一堂に集まり、中国の投資環境についての意見交換・提言、課題に関する質疑、日中双方からの報告を行う最高レベルの交流の場。

² 参考：野村総合研究所「経営用語の基礎知識」

(http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/index.html)

その結果、Ⅰ：社外委託方式、Ⅱ：グループ内委託方式の2つの手法に大きく分かれ、さらにⅡのグループ内委託方式は、a：専業型、b：拡販型の2つに分類できることが判明した。

<p>Ⅰ：社外委託型方式</p> <p>アウトソーシング事業に特化した会社に委託する完全な社外委託</p>
<p>Ⅱ：グループ内委託方式</p> <p>企業のグループ内の共通部門を統合してシェアードサービスセンター（以下 SSC）を設立し、そこへ委託する方式</p> <p>a：専業型…グループ会社からの受託に応じ、大量一括処理などによる業務の効率化を目指すサービスセンターとしての企業</p> <p>b：拡販型…社内でノウハウを蓄積した業務の一部を社外に切り出し、新たなビジネスとして、社外からの需要も取り込んでいく企業</p>

また、これら手法を用いた、具体的な業務の内容についての整理を試みた。その結果、中国の法令³において、技術先進型サービス業務として、下記の3つに区分されていることが判明し、これらをもって今回の調査にあたることとした。

<p>BP0⁴ 業務プロセスアウトソーシング</p>
<p>1) 企業業務プロセス設計サービス</p> <p>顧客企業のための内部管理、業務運営などプロセスの設計</p>
<p>2) 企業内部管理サービス</p> <p>顧客企業のための企業の事務部門管理、人材資源管理、財務・監査・税務管理、金融支払サービス、医療データ及びその他の内部管理業務のデータ分析、データマイニング、データ管理、データ利用サービスの提供。顧客専門データ処理、分析、統合サービスの受注</p>
<p>3) 企業運営サービス</p> <p>顧客企業に提供するための技術研究開発、企業の経、販売・製品アフターサービスのために提供する応用顧客分析、データバンク管理サービス。（金融サービス業務、行政事務・教育業務、製造業務、生命科学、小売及び卸売と運輸業務、衛生保健業務、通信と公共事業業務、コールセンター、電子商務プラットフォームなどを含む）</p>
<p>4) 企業サプライチェーン管理サービス</p>

³ 『モデル都市におけるサービスアウトソーシング業務の営業税免税の通知』財政 2010 年 [64 号]などで、サービスアウトソーシング業務の具体的範囲が規定されている。

⁴ BPO：Business Process Outsourcing の略称

顧客企業のための購買、物流の全体方案設計、データバンクサービス
ITO ⁵ 情報技術アウトソーシング
<p>1) ソフトウェア研究開発およびアウトソーシング</p> <p>①ソフト研究開発および開発サービス</p> <p>金融、政府、教育、製造業、小売、サービス、エネルギー、物流、交通、メディア、通信、公共事業、医療衛生などの部門及び企業に用い、ユーザーの運営、生産、サプライチェーン、顧客関係、人材資源、財務管理、コンピューター補助設計、工程など業務のためのソフト開発を行う。(オーダーメイドソフトウェア開発、組み込みソフトウェア、パッケージソフトウェア開発、システムソフトウェア開発、ソフトウェア検査などを含む)</p> <p>②ソフトウェア技術サービス</p> <p>ソフトウェアコンサルティング、保守、訓練、検査などの技術性サービス</p> <p>2) 情報技術研究開発サービスアウトソーシング</p> <p>①集積回路及び電子回路設計</p> <p>集積回路及び電子回路製品設計及び関連技術サポートサービスなど</p> <p>②検査プラットフォーム</p> <p>ソフトウェア、集積回路及び電子回路の開発運用のための検査プラットフォームの提供</p> <p>3) 情報システム運営メンテナンスアウトソーシング</p> <p>①情報システム運営及びメンテナンスサービス</p> <p>顧客内部情報システムインテグレーション、ネットワーク管理、デスクトップマネジメントとメンテナンス</p> <p>情報プロセス、地理情報システム、遠隔保守などの応用情報システムのアプリケーションサービス</p> <p>②基礎情報技術サービス</p> <p>基礎情報技術管理プラットフォーム統合、IT インフラ管理、データセンター、委託管理センター、安全サービス、通信サービスなどの基礎情報技術サービス</p>
KPO ⁶ 知識プロセスアウトソーシング
知的財産権研究、医薬・バイオテクノロジー技術研究開発及び検査、製品技術研究開発、工業意匠、分析学・データマイニング、アニメ及びインターネットゲームの設計研究開発、教育講義研究開発、プロセス設計など

更に、現場の実態から考察することも必要と考え、また、前記の3つの分野とは別の角度から考えることも試みた。そして民間専門機関などで、情報収集を行った結果、アウトソーシングには要求される業務の難易度により、それぞれ「労働集約型」と「知識集約型」の2つの業務形態に分類できるようなことがわかった。

⁵ ITO : IT Process Outsourcing の略称

⁶ KPO : Knowledge Process Outsourcing の略称

労働集約型	主に定型的なデータ入力業務であるため、管理運営は別に、作業そのものに必要な技術レベルはそれほど高いものは要求されないが、一方で一定の時間で大量の処理が必要となるもの
知識集約型	プロセスの効率化、システムの保守や開発をはじめとした高度の技術レベル、個別の判断力、業務経験を要求されるもの

以上のように、ひと口にアウトソーシングといっても、会社の概要、事業の切り出し方、委託される業務の範囲により、様々な形態が考えられることがおわかり頂けたかと思う。

そこで次項以降、アウトソーシング事業に関して情報を整理し、議論する場合にも、こうした状況を踏まえて下記の3つの形態に分類してゆくことを、ここでお許し頂きたい。

<アウトソーシング受託企業の分類>

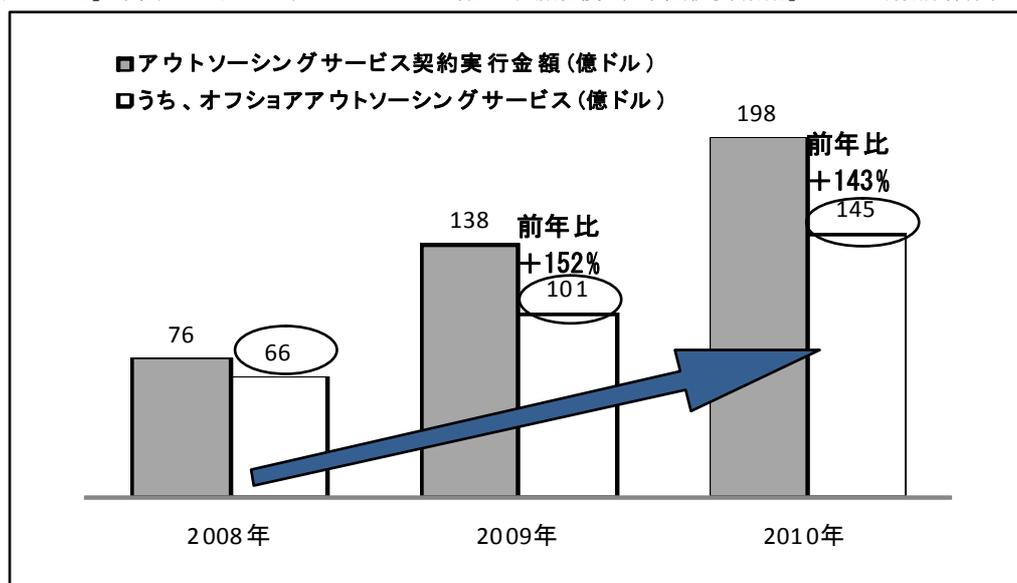
I : アウトソーサー型	(社外業務の受託特化型企业)
II a : グループ受託專業型	(グループ企業業務のみの受託)
II b : グループ受託拡販型	(グループ企業業務に端を発し、外部企業からの受託も目指す)

2. 中国におけるアウトソーシング業の概要と主な政策

(1) 政策の概況

まず、中国のアウトソーシング業に関する市場規模を把握するため、関連機関や資料に解を求めたが、残念ながら統計値としての公開情報がほとんどなく、これまで報道された商務部発表の金額や成長率をまとめると、【図表 3-3-1】の通りになる。

【図表 3-3-1】中国におけるアウトソーシング業の市場規模（「中国投資指南」⁷より当機構作成）

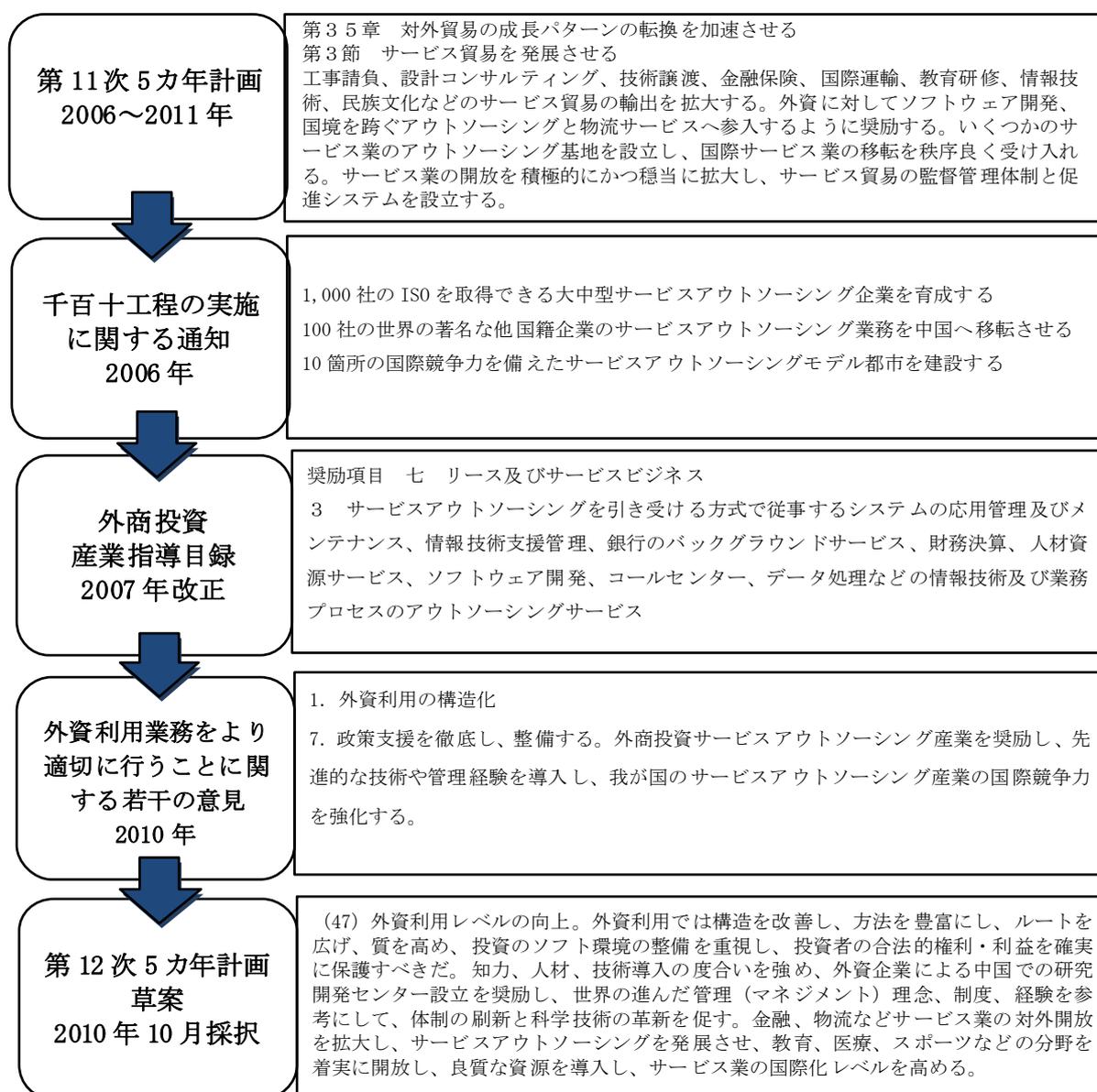


⁷ 「中国投資指南」：<http://www.fdi.gov.cn/index.htm> 中華人民共和國商務部主権

この表からはここ数年間でアウトソーシング市場は急速に発展し続けていることが、見て取れる。2010年度（2010年1～12月）は、中国におけるアウトソーシングサービスの契約実行金額は198億ドルで、そのうち144.5億ドルがオフショアアウトソーシングサービスによるとされ、この傾向から引き続き成長が見込まれると言えよう。⁸

それでは、この市場を発展、育成させ、今後も発展させるだろう産業政策はどのようなものだろうか。これを整理しながら、オフショアアウトソーシング業の輪郭を明らかにしたい。

【図表 3-3-2】アウトソーシング業奨励の変遷（各種報道より作成）



⁸ 2011年2月17日の商務部発表による。

【図表 3-3-2】 に従って述べてみたい。まず、第 11 次 5 年計画（2006～2010 年）の中で、サービスアウトソーシング業についての奨励方針が明記された。これを受け、2006 年には商務部より『「千百十工程」の実施に関する通知』⁹というアウトソーシング強化政策が発表され、一部の都市でもその政策が実施されている。この政策では、「1,000 社の ISO を取得できる大中型サービスアウトソーシング企業を育成する」「100 社の世界の著名な他国籍企業のサービスアウトソーシング業務を中国へ移転させる」「10 箇所の国際競争力を備えたサービスアウトソーシングモデル都市を建設する」という 3 つの目標が明記され、その方針が説明されている。さらに、千百十工程に関して、『人材育成作業に関する通知』¹⁰と『企業認定及び市場開拓作業に関する通知』¹¹も発表されており、千百十工程と合わせた 3 つの通知に従って実行されている。

また、『産業指導目録（2007 年改正）』においても奨励項目として挙げられている。

現在では【図表 3-3-3】にある通り北京・天津・上海・重慶・大連・深セン・広州・武漢・哈尔滨・成都・南京・西安・済南・杭州・合肥・南昌・長沙・大慶・蘇州・無錫・アモイの 21 のモデル都市が設けられており、モデル都市においては、減免税などの具体的な政策が実施されている。

【図表 3-3-3】 アウトソーシングモデル 21 都市



⁹ 『「千百十工程」の実施に関する通知』商資発[2006]556号 商務部 2006年10月16日発表

¹⁰ 『アウトソーシングサービス「千百十工程」のための人材育成作業に関する通知』
商資函[2006]111号 商務部 2006年9月22日発表

¹¹ 『アウトソーシングサービス「千百十工程」のための企業認定及び市場開拓作業に関する通知』
商資函[2006]110号 商務部 2006年9月22日発表

そして、2010年4月には『外資利用業務をより適切に行うことに関する若干の意見』¹²が公布され、2010年6月7日の定期合同会議¹³の間では陳徳銘商務部長のその説明がなされ、それを踏まえた形で、限られた会議日程の中、オフショアアウトソーシングに関して大連市政府より報告も述べられた。これは中国政府が重点的に誘致を推進する業種であることの証左と言えよう。

さらに2010年10月の第17期中央委員会第5回総会で発表された12次5カ年計画の草案においても、「現代サービス業」との表現がされていることから、国家重点政策の一つとして継承される見込みである。

こうした一連の政策に対しては、中国政府が産業構造の高度化や高学歴労働者層の雇用対策他の様々な課題を抱えながらも、持続的な成長を実現するための明確な方針の一つとして示したものと見ることはできないのではないだろうか。

(2) 関連する主な法令

ここまで基本となる政策の方針を時系列的に見てきたが、現在のオフショアアウトソーシングサービスにおいて実際に通知されている主な優遇政策の例を挙げてみたい。

『サービスアウトソーシングモデル都市のオフショアアウトソーシングサービス業務における営業税免税の通知』2010年7月28日 財務部 国家税務総局 総務部
財税[2010]64号

2010年7月1日から2013年12月31日までの間

・サービスアウトソーシングモデル都市における企業のオフショアアウトソーシングサービス事業による収入の営業税を免除。

『技術先進型サービス企業に関する企業所得税政策問題に関する通知』
2010年11月5日財務部 国家税務総局 商務部 科学技術部 国家発展改革委員会
財税[2010]65号

2010年7月1日から2013年12月31日までの間

・モデル都市において認定を受けた技術先進型サービス企業の所得税を15%に軽減する。

・モデル都市において認定を受けた技術先進型サービス企業で発生した従業員教育の経費支出について、賃金給与総額の8%を超えない部分については、課税所得額計算時に控除することを認める。また、8%を超える部分については、将来の納税年度に繰り越して控除することを認める。

¹² 『外資利用業務をより適切に行うことに関する若干の意見』
国務院国発[2010]9号 2010年4月6日

¹³ P.61 注釈1参照

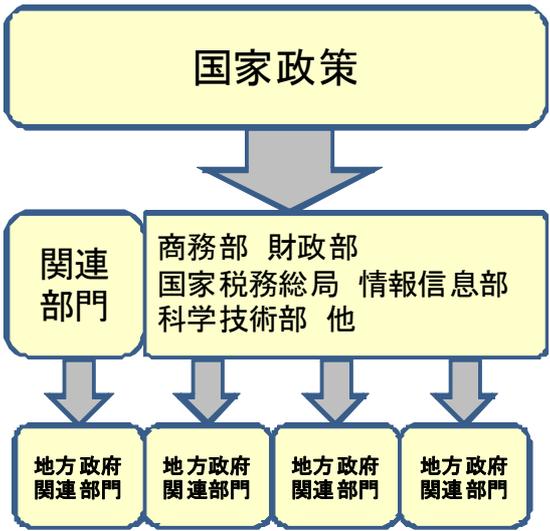
『サービスアウトソーシング産業発展の金融支援に関する若干の意見』
 2009年9月7日中国人民銀行 商務部 銀監会 証監会 保監会 外為管理局
 銀發[2009]284号

- ・サービスアウトソーシング企業の外貨の受取・支払手続きの簡素化。
- ・条件に合致する企業のオフショアアウトソーシング業務の発展に対して、預金口座の開設、資金の振替などの面で政策的便宜を与える。
- ・中国内においてオフショアアウトソーシングサービス業務を再委託する場合に便宜を図る。

これら中央政府による通達に準じる形で、各モデル都市においても通知がなされている。法令・通達は他の産業政策と同様、国務院による第11次5カ年計画から、国家発展改革委員会による『産業指導目録(2007年改正)』に奨励類として規定され、さらにそれを具現化する税務面での優遇措置、地方政府における各種優遇政策と現場に降りる形で、構成されている。

従い、【図表 3-3-4】の通り、本誘致政策の整合性は当該産業政策については、国家→産業担当部門→地方産業担当部門と垂直の関係で一貫性が認められる。

【図表 3-3-4】



以上の通りここまで政策の状況、関係する主な法令について述べてきたが、奨励政策の名のもとに優遇策が展開されていることがわかる。

それでは実際進出している企業の視点から、政策は適切に遂行されているのだろうか。あるいは進出する企業のニーズにマッチしているのだろうか。次項ではこれらの実態を現地でのヒアリングによって明らかにすることで、中国政府が奨励類としている本業種に対してさらによりよい投資環境とするための課題、要望などについて論じていきたい。

【参考】日本国内でのアウトソーシング業について

本調査では、中国でアウトソーシング業を展開している日系企業に対してヒアリングを行ってきたが、日本国内のアウトソーシング業の概況についても簡単にご紹介したい。

2008年6月に経済産業省が発表した「BPO（業務プロセスアウトソーシング）研究会報告書」（以下研究会報告書）¹⁴によれば、国内におけるBPO事業は2006年から2011年予測で年平均成長率5%を続け、市場規模は2011年には約1兆650億円規模になる見込みである。同報告書では、日本のBPOの4つの特徴・課題を上げている。すなわち、業務の可視化・標準化が欠如していることなど「構造的なもの」、セキュリティ、社内での制御できないことへの不安など「感覚的なもの」、提供サービスへの柔軟性の要求など「商慣習に由来するもの」、そして複雑な社会保険関連など「制度的なもの」を指摘している。

さらに課題を具体的なレベルで紹介しているが、例えば人事部門の非コア業務をアウトソースすることで、既存担当人員のコア業務へのシフトなどの効果が期待されているにも関わらず、実施には退職金、年金制度が阻害要因となり転籍が困難であることである。その一方、この非コア業務のビジネス・プロセスを複数の企業の間で共有するなどにより、競争力向上をはかろうとする動きはあまり活発でなく、また、アウトソーシングを活用している場合においても、グループ企業内でのみビジネス・プロセスをシェアする形態での利用（グループ内受託型）に留まっている事例が多いとの指摘がある。

この研究会報告書で指摘された課題は、日本企業のアウトソーシングに関連する環境も含めた現状をある意味示しており、別の見方をすれば、現在中国でのアウトソーシング展開している企業がこうした課題を乗り越え、あるいは制度的な問題を抱えながら事業を展開しているとも言えるのではないだろうか。

今回調査チームは日本国内でアウトソーシング業を誘致している、沖縄県はじめ複数の自治体よりヒアリングすることができた。自治体としても昨今の国内の厳しい経済情勢を背景に、雇用確保を主な目的として誘致活動を展開している。ある自治体は、地元で多くの雇用が期待できるコールセンターやBPOであり、さらにその中でも知識集約型の企業を誘致、人材の探偵供給の為の育成プログラムなどを用意している。ヒアリング前に調査チームが予想したのは、企業誘致の最大の競争相手となるとされる中国を意識した対策が検討されている、というものだった。しかしながら予想に反して、ある自治体の視線は国内の他の自治体との優遇策の違いなどに向けており、一方で沖縄県のように国からの各種の支援策も背景にしなが、言葉の問題など、中国国内で賄いきれない業務を誘致するなど、友好的な住み分けを目指すものもあった。

日本国内の自治体では、確かに優秀な人材を安定的に供給でき、一部助成制度もあることなどが海外進出と比較した場合の強みとして指摘できる、その一方で、依然として日本人の賃金水準と比較して、中国の絶対的な人件費の安さが続いていることや、特に日本の『派遣法』¹⁵の改訂をきっかけとした企業側の人件費負担増などにより、従来と比較して企業進出の伸びは、やや鈍化の傾向にあるという自治体もあった。

このヒアリングから、絶対的な人件費の差と国内の法政策が、企業にとってはやはり、中国への進出を促す動機の一つになっていることは、否定できないものといえよう。逆に言えば、中国内で人件費が高騰すれば、その強みの一つが喪失されることになり、オフショアアウトソーシングの中でも付加価値の高いものが、生き残ってゆくものと考えられる。

¹⁴ 「BPO（業務プロセスアウトソーシング）研究会報告書」日系企業のBPOに対する考え方を調査し、日本におけるBPO市場の展望を述べている。また、本報告書は、世界各種企業、機関のBPOに関する研究にも数多く参照されている。

¹⁵ 『労働者派遣事業の適正な運営の確保および派遣労働者の就業条件の整備などに関する法律』の改正。常時雇用の労働者以外の労働者派遣や製造業務への労働者派遣を原則として禁止するとともに、派遣労働者の保護及び雇用の安定のための措置の充実を図るなど、労働者派遣事業に係る制度の抜本的見直しを行う。

3. 現地ヒアリングの実施

(1) 現地ヒアリング地域、対象の選定

今回は大連にある日系企業を中心に7社にヒアリングを行った。同種の企業は、大連以外にも、前項で紹介したモデル都市を中心に各地に存在するが、今回大連を主たるヒアリング地域とした理由には、大連が歴史上日本との繋がりも深く、日系企業の進出件数も4,175件（2010年12月時点）と少なくないこと、また、大連外国語大学をはじめとした日本語の教育機関が充実しており人材も多いことなどが挙げられる。

大連市政府も2000年代に入って以降、こうした業種の誘致を継続しているが、前述の通り、第16回定期合同会議で大連市として発表の機会もあったことから、中国政府としても日本企業の投資という視点から大連市を重視していることが窺える。

今回は大連での現地企業ヒアリングに加えて、上海にて現地企業を展開している日系企業2社に、日本でヒアリングを行った。

本調査報告では、これら合計9社を前項で示した<アウトソーシング受託企業のカテゴリ>に基づいて、下記のように区分して考えていきたい。

<ヒアリング対象企業のカテゴリ>

		BPO (主たる事業)	ITO・KPO (主たる事業)
I	アウトソーサー型	A社 B社	C社 (中国企業)
IIa	グループ内受託 専業型	D社	E社 F社
IIb	グループ内受託 拡販型		G社 H社 I社

なお、ヒアリング先の選定にあたっては、現地に進出している会員企業にご協力頂いたとともに、大連市駐日本経済貿易事務所や大連ハイテクパーク日本事務所からも現地企業のご紹介を頂いたことを、改めて御礼申し上げたい。

(2) ヒアリングの主な内容

ヒアリング内容については、情報収集後の検討の結果、①設備システム・インフラ状況、②セキュリティ対策、③人事労務、④政策面の4つの項目を、ヒアリング企業の事業の概況とともに伺った。

各項目の選択理由は、下記の通りである。

<主なヒアリング項目とその理由>

ヒアリング項目	選択理由
①設備システム インフラ状況	国内でのヒアリングの結果、日本と中国の間で情報データをやり取りするにあたり、その安全性を担保する設備インフラが充実していることや、情報保持が適切に行われていることが、オフショアアウトソーシング遂行上きわめて重要であると考えたため。
②セキュリティ 対策	
③人事労務	アウトソーシング推進の直接の担い手である人材の管理について、雇用、教育、賃金の観点から聴取することで、現在、将来の事業継続、新規進出の上での課題を明確にできると考えたため。
④政策面	通知、施行されている各種優遇政策の運用状況を聴取し、政策と現場の考え方の相違を明らかにして、投資環境改善に必要なものについて、企業の声を政策担当者に伝えたいと考えたため。

4. 現地ヒアリング結果について

それではヒアリング結果について述べていきたい。

尚、ヒアリング結果は、既述の〔Ⅰ：アウトソーサー型、Ⅱa：グループ受託專業型、Ⅱb：グループ受託拡販型〕の分類に従って、各企業からの意見を集約した。

Ⅰ：アウトソーサー型企业へのヒアリング

(1) ヒアリング企業の概要

◆A社（独資企業、2003年設立、従業員1500名以上、主にBPO） 企業の社内業務関連データ入力や電子データなどの作成などの業務が主体である。
◆B社（独資企業、2008年設立、従業員100名以下、主にBPO） バックオフィスのサポート業務が主体である。将来的には、現地日系法人を含む中国企業からの業務も受託し、為替リスクを回避した元取引の商流の拡大と共に、内陸部地域にもBPOセンター設立を検討しており、日本以外の多数の国家、企業からの業務を受託することも目指している。
◆C社（中国企業、2006年設立、従業員2,000名以上、主にITO） ※日系企業と中国資本企業との違いを参考にするため、C社にもヒアリングを行った。元々大連進出企業へのIT支援事業を行っていた現地企業の一部門が独立。現在、日本向け業務が65%であるが、将来的には欧米からも受注したいと考えており、事業拡大の予定で、人員規模も5,000人程度まで拡大を検討している。

(2) ヒアリング結果

①設備システム・インフラ状況

電力面については、各企業とも比較的安定した電力供給を受けている。地下鉄工事など周辺開発の影響などもあり、停電や瞬間停電が年に1、2回程度あるが、そのような場合も開発区に常設された非常用発電装置か、自社の発電装置により、対応できているとのことであった。

セキュリティ確保のため各社ともインターネット回線の専用線の利用を行っている。ネットワーク回線のトラブル自体は減ってきたが、回線利用料が高く人件費メリットを吸収してしまう構造となっている。具体的には海外とのネットワーク回線が、限定的であり専用回線を設定するには高額であることに苦しんでいる。

②セキュリティ状況

基本的なセキュリティ対策については、各社とも日本と同様の基準を設け、作業エリアを受託会社ごとに区切り、担当者もそれぞれ分ける、作業エリア内への私物の持ち込みの禁止を徹底するなど、厳格に監督されている。特にどの企業も PIPA 認証¹⁶を取得しており顧客からの信頼も獲得できるよう、地元政府の優遇制度を積極的に活用している。

③人事労務

人事評価は毎月個々の作業状況をシステムで定量化する仕組みを導入しており、評価の透明性が高いため、個人の不満にはつながりにくいとする企業もあった。一方、工会に関しては、中国人役員が工会主席を務めることにより、従業員の意見や不満を受けとめやすい体制も整えている企業もあった。

賃金面については、人件費の上昇はあるものの、近い将来コストメリットが縮小することを念頭に、IPO や KPO など付加価値を増した業務を受託することでコストを吸収することを目指し、将来を見据えてより人件費の安い地域への進出を検討する企業もあった。

また、日系企業は給与以外の福利厚生面においても、法令を順守して取り組んでおり、賃金の多少以外のところがもう少し評価されてもよいのではとの意見もあった。

④政策面

営業税免税は、各社とも制度を活用しており、所得税の減税についても技術先進型サービス企業認定を受けた企業は、活用している。

¹⁶ PIPA(Privacy Information Protection Assessment)認証：大連情報産業局大連ソフトウェア産業協会が発行する中国では初めての個人情報保護に関する制度で、日本のプライバシーマーク認定制度と相互承認されている。

賃金関係の政策について『労働契約法』¹⁷で規定されている通り、法定休日・祝日の勤務が発生する場合には賃金の300%以上¹⁸を支払うことになるが、委託元の日本のカレンダーでの業務を行っている関係から、休日・祝日の出勤が免れず、コストアップにつながるとの意見が多く上がった。

現在の奨励政策は大企業向けのように思われる。中小規模の企業がよい人材を確保できる環境を整えてほしいと考えているとの意見もあった。

II a: グループ内受託企業（専門型）へのヒアリング

(1) ヒアリング企業の概要

◆D社（独資企業、2005年設立、従業員50名以下、主にBPO）

日本親会社及び親会社傘下のグループ企業の給与計算など業務支援、駐在員の人事、経理関係手続きの支援業務などを行っている。中国進出の理由は、親会社及び親会社傘下のグループ企業がグローバル化する中、工場の最適立地を求めると同様に、人事関係、財務関係業務においても、効率化、コストダウンをグローバルに追及できるのではと考えたこと。

今後は中国内のグループ企業をはじめとする業務受託の拡大を図ると共に、日本的な気配りも含めた、質の向上を目指し、人事シェアードサービス会社として、一層の事業拡大を図ってゆく意向である。

◆E社（独資企業、2003年設立、従業員50名以下、主にITO・KPO）

日本の販売会社から設計会社へ設計情報を送り、その設計図において必要とされる部品の展開を行う設計センター的な役割を日本から移管されている。商品の基本企画は日本で行うが、商品設計など設計業務は大連で対応し、更にそれらを一部現地のアウトソーサーに再委託している。

また、基本設計に関わる図面の一部も作成している。

今後の展開については、日本国内の需要にも左右されるが、2009年頃から環境、省エネなど日本本国における設備需要の変化に伴い、その設備に対応するための図面作成業務が大きく拡大、その結果これら業務のうち日本で対応しきれない部分を大連で行うことになり、これにより現地での業務が拡大している。

¹⁷『中華人民共和国労働契約法』主席令第65号 2007年6月29日公布 2008年1月1日施行

¹⁸『中華人民共和国労働法』第44条

中華人民共和国主席令第28号 1994年7月5日制定、同日公布、1995年1月1日施行

◆F社（独資企業、2008年設立、従業員100名以下、主にITO・KPO）

親会社の業務に関わるシステム開発と保守関連の事業を、国内にあるデータセンター同様の環境をつくることを目標にして設立。

中国でのソフトウェアの開発はプログラムの開発など下流工程の開発を行う予定であったが、日本と同じレベルの業務が技術的に中国でもできると感じている。ゆくゆくは親会社だけでなく、グループ会社の仕事も取り込んでいけたらと考えている。

（2）ヒアリング結果

①設備システム・インフラ状況

各企業とも、日本の社内と同様のシステム環境を構築しており、設備インフラ面での問題はほとんどないとしている。しかし、回線は安全を担保することもあり専用線を引いており、それがコストを押し上げる要因になっている。

②セキュリティ状況

各企業とも、シンクライアント方式¹⁹を採用し、大連の端末には情報の保存ができないように設定してある。

また、従業員に対する個人情報保護やコンプライアンス教育を徹底すると同時に、現地に日本人のセキュリティ担当を置く、日本からの監査を年に数回受けるなどの対策を、各企業で構築していた。

③人事労務

人材育成については、各企業とも、それぞれの切り口で、力を入れていた。主な意見には下記のようなものが挙げられる。

- ・技術やノウハウの習得に加え、顧客満足や納期厳守などを大切に考え、会社にロイヤリティを持って長く勤めてもらえる人材の育成を重視している
- ・女性従業員の比率が高いため、産休後に復職できる制度の充実を図っている
- ・業務内容をマニュアル化するなど代替性のある制度を整えることの必要性や、日本以外に在住している社員と英語でやりとりできる人材を育てることも視野に入れている

人材採用面では、高度な知識、ノウハウが必要とされる業務での技術者の需要は高く、求める人材の確保が困難な状況とのことであった。ソフト開発の企業や専門学校と連携して就職斡旋なども行っている企業もあるが、安定的な人材確保には至っていない様である。

¹⁹ シンクライアント方式：企業の情報システムにおいて、社員が使うコンピューターに最低限の機能しかもたせず、サーバー側でアプリケーションソフトやファイルなどの資源を管理するシステムの総称

④政策面

Iの結果同様、日本のカレンダーによって業務を行うと、祝日残業の際には300%の支払が発生し、コストアップに直接つながるといった意見が多く寄せられた。

また、優遇奨励策について、政策そのものはありがたく受け止めているが、政策の発表、変更の頻度が多いため、行政側のそれぞれの担当窓口で見解が分かれることもあり、見解の統一と手続きの簡素化を求める意見もあった。

IIb：グループ内受託企業（拡販型）へのヒアリング

（1）ヒアリング企業の概要

G社（独資企業、50名以下、2010年設立、主にBPO） 親会社が引き受けた、企業向けのデータベース整備や特定の商品に関わる高度な計算業務などの高付加価値業務の受託。計算実務など、労働集約的な部分については、大連で他のベンダーに再委託（オンサイトで業務に従事）するなどの事業展開している。
H社（中外合弁、200名程度、2002年設立、主にITO） 中国に進出している現地日系企業に向けて、現地でシステム開発を行うと同時に、IT関連業務のサポートを行う。
I社（独資企業、100名程度、2001年設立、主にITO） 現地進出日系企業に対し、システム関連業務運用代行や、システム運用支援、また、日本向けにシステムのオフショア開発を行う。

（2）ヒアリング結果

①設備システム・インフラ状況

電力事情が思わしくなく、昼間の停電・瞬間断絶が3カ月に1回程度起こり、自家発電が欠かせない状況であるとの意見があった。

また、今後の事業拡大を考えると、自社利用のためのデータセンターだけでなく、顧客へ提供するためのデータセンターなどがいずれ必要となってくる。顧客向けのデータセンター運営のためには、ICP 経営許可証²⁰が必要とされるが、この取得が極めて困難な模様である。

²⁰ ICP（Internet Content Provider）経営許可証：付加価値电信业务に関わるライセンス。経営性、非経営性のあるものがあるが、顧客にサービスを提供する場合には、経営性ライセンスが求められる。現状、独資企業には本ライセンスは降りていない。

②セキュリティ状況

情報管理面に関して、中国には個人情報保護法がないので、日本と同様に保険をかけるような、情報漏えいに対するリスクヘッジの手段がない。例えば保険によるリスク削減の方法を考えても、現在中国国内においては根拠法がないことにより、損害の確定ができないなどの事情もあり、現実には手配できない状態であることが問題視されていた。

③人事労務

人件費を抑えるために、BPOの労働集約的な実作業の部分に関しては、直接雇用を行わず、外部に再委託し、変動費化することで、人材確保の不安定さを抑えているとの意見があった。

また、日本での派遣法改正の影響は大きく、コストに見合った人員の確保が困難となっているが、大連でも人件費がこのまま高騰すると、日本語人材の多い東北三省への移転なども検討する可能性を示している企業もあった。

④政策面

既出の結果同様、休日出勤に関する割増賃金や、終身雇用に関する規定について、問題視する声が上がった。

また、日中関係で問題が起きると、発注側の日本の国内企業からの案件自体が、主に経営層の心証を理由にして止まってしまう。日本側にすれば国内から仕事を奪ってゆくイメージも否定できないので、発注者側のオフショアアウトソーシング推進派は立場が弱くなる。その結果、安定的な発注を続けることが困難となるというように、BPOは日中間の政治問題の影響を受けやすいことを懸念する意見もあった。

5. ヒアリング結果のまとめ

以上、3つの事業形態のヒアリング内容を述べてきた。本項ではヒアリング結果から浮かび上がってきた意見を整理し、要望としてまとめた。

なお、意見には、Ⅰ、Ⅱa、Ⅱb、各形態共通で言えるものと、形態個別の対応が必要であると言えるものがあり、それぞれを分けて述べていく。

<各事業形態の共通した要望>

インフラ 設備面	<ul style="list-style-type: none"> ・安定した電力供給の保証とその継続 ・通信容量が限定的で、高コストであることの解消
政策面	<ul style="list-style-type: none"> ・個人情報保護法などの制定 ・業務スケジュール上やむを得ない休日割増賃金に対する政府支援 ・主にグループ内受託型業務を運営する中小規模の企業に向けた政策

<各事業形態固有の要望>

<p>・求める人材の違いへの配慮</p> <p>I（：アウトソーサー）型企业では、賃金の上昇が今後も続くようであれば、労働集約的な業務や、日本語をそこまで必要としない業務については、大連よりもより賃金の安い内陸部などの都市へ移管することも考えられている。</p> <p>一方で、II a、II b（：グループ受託）型の企業では、高度な IT や専門知識のスキルを持った人材は不足しているとの意見も多く、人材獲得のため、高賃金もある程度覚悟しているという状況である。</p> <p>人材は必要とされる業務のレベル・量（労働集約型・知識集約型）の違いにより、要求も異なる。特に高度なスキルを必要とする人材は、不足しがちであるので、人材マッチングや、高度なスキルを持つ人材を育成するカリキュラム支援など、きめ細かなニーズ把握と対応をお願いしたい。</p>
<p>・事業拡大を見据えたインフラ整備のための電信通信関連分野の開放</p> <p>今後の事業拡大を見据えた II b（：グループ受託拡販）型の企業においては、今後の事業拡大にあたり、付加価値電信業務に該当する内容（大容量の情報を扱える通信の自由化や、データセンターの設立など）が必要になると思われるが、現在、付加価値電信業務を営む上で必要とされる ICP ライセンスなどは、中国企業しか認可されない状況であり、この打開が求められる。</p>

6. 要望から見えてきた課題と提言

それでは、オフショアアウトソーシングをよりよい事業環境とするため、第6項でまとめたヒアリング企業からの共通、固有の要望を「現在」、「将来」という時間軸をもとに、課題として整理し、環境改善のための提言につなげたい。

加えて、日系企業のオフショアアウトソーシング事業誘致について、企業文化の違いの一部を再度紹介し、中国側に誘致の上での理解を深めて頂きたい。

(1) 時間軸による課題の整理からの提言

前項までで、現状のオフショアアウトソーシング業の事業を継続する上で望まれる要望を整理してきか、提言として以下のようにまとめたい。



いうまでもなく、これらはオフショアアウトソーシング業に限らず、製造業など全ての事業に共通する事項であり、今回のヒアリングでも切実な問題として指摘する声が多かったことは、前述の通りである。

また、オフショアアウトソーシング業の今後の一層の発展、事業の拡大という将来の視点から上げられる要望を簡素化し、提言とすると次の通りになる。



回線の使用料金の低廉化などは、収益構造にも直接影響するものであり、今後の通信業界の発展に伴い、改善される事項であることを期待したい。

また、「インターネット関連ライセンス取得の緩和」は、第2節でも述べた付加価値通信業務に関する規定に関わるものであり、本規定の運用の動き、特に現状規制緩和の動きが今一つ見えてこない状況で、奨励類としてオフショアアウトソーシング業を今後成長、拡大する上で大きな阻害要因となることを懸念する。今後の方向性についての説明を求める声も少なくない。

最後に示した中小企業事業者の育成支援政策については、その背景も含めて以下を述べたい。それは、アウトソーシング事業そのものについて、日本独特ともいえる考え方があり、そのことが事業を展開したいと考える日本の企業と誘致を行う中国側とで、一部根本的なミスマッチが起きている可能性がある、ということである。

(2) 日本のアウトソーシングに対する企業文化への理解

【参考】でも紹介した通り、日本では本来社内業務であった分野の完全な外注化には抵抗があるという考え方をもつ企業が少なくない。

中国向けアウトソーシングには、大規模アウトソーサーに委託する場合もあるが、グループ内の業務を現地に中小規模の子会社を設立して委託する場合も多い。こうした背景にはこの「感情的な抵抗」が反映しているように見受けられる。

その一方、『千百十工程』に、「1000社のISOを取得できる大中型サービスアウトソーシング企業を育成する」と記載されている通り、中国の奨励政策は、ある程度規模の大きいアウトソーサー型企業の奨励と育成に主眼が置かれていると理解される。

従って、中国政府においては各種の優遇政策など、誘致に必要な政策は確かに展開しているが、それだけで日本の企業が進出を決意するものではないことも、同時にご理解いただきたい。

確かに、中国側から見ると中小規模の事業展開では企業の成長にも時間がかかり、政策の背景の一つでもある、高学歴者の大規模雇用の創出にもすぐには繋がりにくいかもしれないが、「採用した社員を長期にわたって指導し、付加価値のある人材に育てる」日本のスタイルとも言える教育方針は、長い目でみれば産業の高度化を支える重要な要素の一つと言えるのではないだろうか。

また、当初、グループ内受託専門型企業として中国に進出した企業が、技術、ノウハウを磨きあげると同時に、中国国内のインフラ面、法令面の整備が更に進むならば、中国を市場として展開する、拡販型企業の増加も見込まれるが、それは正に高度な技術先進型サービス企業に他ならず、こちらも、産業の高度化に十分に貢献するであろう。

以上の通り、現状を維持するためには最低限のインフラ、法令、人材確保が必要であることは言うまでもない。それをさらに、中国政府が奨励類として積極的に誘致するためには、この業態の将来の成長性が担保される必要がある。そのためには、インフラコストのより一層の低廉化、必要なライセンスの規制緩和、成長余地の大きい中小事業者の育成が大前提になると言えるのではないだろうか。

中国政府には、今後のアウトソーシング政策の実行にあたり、先に示した6点の提言には是非配慮頂き、政策決定、環境改善にご尽力頂きたい。

中国政府においても、ひとつの政策遂行には関連部門との調整に苦勞が多いことと推察するが、こうした要望、背景を理解の上、長期的な視点で一つ一つ応える努力を行っていただきたい。

そして、それを企業側に示すことで、「千百十工程」が文字通り実のある政策となることを期待してやまない。



政策とニーズの違いを縮める努力が将来の発展に！

第4章 サービス業進出の課題

本調査報告書のまとめとなる本章は、これまでの各章で述べてきたポイントのうち、第1節ではサービス業全体を取り巻く環境をふりかえり、第2節では今回の調査活動により見えてきた共通の課題を整理、その上で結びの第3節では進出を検討する企業対しては、主に留意すべき点を、そして中国側の投資環境整備にも言及する。

第1節 中国のサービス業を取り巻く環境と今後の方向性

ここでは、3つの観点からサービス業を取り巻く環境について述べ、改めて今後拡大傾向にあると想定されるサービス業の市場の方向性について論じたい。

1. マクロデータから見たサービス業の現状と今後

既に第1章でも簡単に触れているが、中国のサービス業の現状と今後の方向性について述べたい。

中国では2010年のGDPが5兆8,812億米ドルとなり、ついに日本の5兆4,023億米ドルを抜いて、世界第2位となった。一般的に1人当たりのGDPが3,000ドルを超えると、国民の消費生活が急速に変わり、耐久消費財、高付加価値の商品、モノだけではなくサービスに関する消費が活発になると言われている。¹

各種報道によれば、中国の1人あたりのGDPは、2007年に2,000米ドルを超え、2010年には、全国平均が4,400米ドル程度まで急上昇している。日本の42,000米ドルには未だ遠く及ばないが、北京、上海、広州、蘇州、無錫、などの大都市では2010年までに10,000米ドルを超え、さらに2010年は天津など数都市が超えたとの見込みで、この10,000米ドルを超えた地域の人口の合計が1億人を超えた模様である。

その中でサービス業の中国のGDPに占めるサービス業の割合は、2010年では17兆1,005億元と前年同期比9.5%上昇しており、全産業に占める割合は43%と大きな比率を占めているように見えるが、日本の69%（2008年）、米国の77%（2008年）と比べると、未だに低い水準にある。²

しかしながら、中国商務部の統計データによれば、2010年以降、中国の外資サービス業は大幅な成長を続けている。具体的には、2010年1～8月期間に外資が参入した新設企業数は、8,477社で、前年同期比22.3%増、実際に投入された外資総額は、297億4,100万ドルで、同36.7%増となっている。

以上のことから、今後成長余地が大きいサービス業は、外資企業の参入とともに、高い成長性が期待できる業種といえよう。

2. WTO加盟以降の規制緩和の流れ

中国は、2001年12月の世界貿易機構（WTO）加盟以来、サービス業界の市場開放を積極的に行ってきた。

中国商務部は2010年にはサービスアウトソーシング産業の投資奨励、サービス業設立の地方レベルへの審査認可権限の委譲、外資によるネット販売への参入の基準の明確化と更なる市場開放を実施するなど、今後も規制緩和の歩みを続ける政策を示している。

¹ 中国国家統計局

² 人民網日本語版 2010年10月9日、中国情報ハンドブック 2010年版

又小売業の外資への参入規制は、他のアジアの国々と比べても³、規制が少なくなって来ている。

3. 第12次五カ年計画におけるサービス業への期待

さて、2011年3月5日の第11期全国人民代表大会第4回会議において提案された「第12次五カ年計画」でも、サービス業比率の引き上げが目標として掲げられている。中国科学院の最新予測によると、「第12次五カ年計画」の最後の1年となる2015年、中国のサービス業がGDPに占める割合は48%となり、製造業の割合を上回って主導的地位を占め、2015年にはサービス経済時代を迎える可能性が高いと言われている。

また、同じく「第12次五カ年計画」では、都市化の推進、社会保障システムの整備、教育・医療サービスの充実などを通じた、所得増加、所得分配が政策の柱の一つとされている。

これらの施策が徹底して実行された場合、中低所得層の所得増加、消費の更なる拡大になり、サービス業の更なる拡大につながると期待されると言えよう。

以上、上述の1、2、3からも今後サービス業は、継続して拡大、成長すると言えよう。

第2節 調査活動から考察されること

今回の調査活動では、販売（小売・卸）、ネット関連ビジネス、オフショアアウトソーシングの3つの分野における進出に関する法令・法規の状況と運用、実際のビジネスの状況を調べてきた。

各節において、それぞれに問題点、課題・要望が挙げられてきたが、調査チームではこうしたことが生まれる理由は以下の3つに大別されると考えている。

- I. 法規の整備、地方への権限移譲など運用の弾力化は進みつつあるが、その過渡期にあるために、依然として手順や解釈が明確でないこと。（法の運用）
- II. 発展するビジネスの実情に法の整備が追いつかず、また各種の規制が存在していること。（法整備と規制緩和）
- III. 企業側で商習慣、文化の違い、進出場所に求められるサービスが何かといった、ビジネスを展開する上での基本事項が十分確認できていないために起こること。（進出企業側の認識）

上記I、IIは、サービス業に限らず他の業態にも当てはまることが多いことが、これまで機構事務局に寄せられた各種相談、改善要望の傾向からわかる。また、IIIは中国進出を日本のビジネスモデルと同様に考えていたことが原因の場合も多い。外資を誘致したい中国政府と進出する企業とのギャップが生じる原因が、上記3つに収斂されるとも言え、こ

³ 経済産業省「小売業の国際展開に関する調査報告書」2008年5月23日
(<http://www.meti.go.jp/press/20080523004/20080523004.html>)

れらを意識して以下の通り論じてみたい。

1. 今回調査対象の3つの分野の位置づけ

第3章では、「販売（卸・小売）」「ネット関連ビジネス（主にネット販売）」「オフショアアウトソーシング」3つの分野について調査を行った結果を述べてきたが、分野別、分野内でも個社の事例から読み取れる課題の紹介に留まっていた。【図表 4-2-1】

会社運営	設備インフラ面
	内部管理
	人事労務管理
商品販売 サービス提供	店舗運営
	物流・配送
	顧客
	競合他社

これらを会社経営において当然留意すべき事項としてまとめ、分野ごと、共通性のあるものを洗い出すことで、提言をよりわかりやすく整理できるのではないかと考えた。そこで、まず各課題をそれぞれの特性から「会社運営」に関するもの、「商品販売・サービス提供」に関するものに分け、さらにそれぞれの役割に落として【図表 4-2-1】により分類を試みた。

その中で、「会社運営」に関しては次の通り考えた。

まず会社が組織内部で備えておくべき基礎的な要件として、主にハード面とも言える「設備インフラ」が整うこと、健全性が確保できるため「内部管理」が機能すること、そして実際にそれらを実行するために、役職員に関する採用・育成・登用等の「人事労務管理」が円滑に行われていることなど、と上げてみた。

さらにその上で、今回の調査対象であるサービス業において、「商品販売」や「サービスを提供する」という本来の事業活動が展開できるためには何が必要か考えた。それは、「店舗運営」、「物流・配送」を効率よく、円滑に行うことができ、「顧客」への対応力や「競合他社」の動向への感度を高いレベルでもち続けることなどではないだろうか。

これらの分類により、前章まで指摘されてきた課題を俯瞰したものが【図表 4-2-2】である。

【図表 4-2-2】

		伝統的分野	現代サービス分野	
		卸・小売 販売	ネット関連ビジネス	オフショアアウトソーシング
会社運営	設備面 インフラ面			電力の安定供給の継続 ICP経営許可証の外資企業への完全開放（Ⅱ）
	社内内部 管理	個人情報保護制度の制定（Ⅱ）		
	人事管理	技能を持った優秀な人材の不足 日本の暦に合わせた業態のため、休日出勤など割増し賃金支払いの補助		
商品販売・サービス提供	物流	流通販売網の整備（Ⅲ）		
	店舗運営	フランチャイズ加盟店の管理		
	顧客	債権回収問題（Ⅲ） 商品への訴訟問題（Ⅲ）		
	競合他社	知的財産権問題（Ⅰ）		

本図表の課題にある（Ⅰ）（Ⅱ）（Ⅲ）は、本節の冒頭に説明した理由のうち、調査チームが該当すると考えたものを示した。整理すると次の通りとなることわかる。

- Ⅰ（法の運用）：知的財産権問題
- Ⅱ（法の未整備）：個人情報保護法の制定、ICP 経営許可証の外資への完全開放
- Ⅲ（企業側の認識）：流通販売網の整備、債権回収問題、商品への訴訟問題

第3節 今後のサービス業の進出をより拡大するために

以上前節で3つの業態に共通する課題について述べてきた。一つは進出を検討している日系企業に対するものであるが、他方進出先である中国側における環境整備が重要である。

1. 進出企業へのアドバイス

【1】中国進出は本当に必要かをよく検討すること

- ・中国市場が大きく、将来性もあるので、進出すべきだ、進出が遅れてはならない、と考えている企業が多々あると思うが、中国は夢のある市場である半面、また非常に厳しい市場であるので、「出るべき」なのか、「出てはいけない」のかを多方面から検討する必要がある。

【2】中国市場でビジネスして行くために必要なものを整えること

- ・日本のやり方でうまくいかない場合は、日本の標準、基準、ルールを以ってという姿勢を捨て、中国で、“できる”新しいビジネスモデルを開発する。
その上で、変化の速い市場について行く為には、現地での迅速な意思決定が必要となるので、現地・現場に決定権を持つ責任者を配置する。

【3】今後、中国の市場が企業に求めるものは何かを見極めること

- ・現在、市場は、「安心」、「安全」、「健康」、「エコ」、「サービス（接客、配送、補償、修理等）」といったものに対する要求、ニーズが高くなってきているが、今後はこれに加えて「企業の『社会責任』」、「社会貢献」も求められるようになる。

【4】自社の利益だけでなく「中国の役に立つ」という意識を忘れないこと

- ・中国だけに限ったことではないが、我々が、どのようにして中国の役に立つことができるのか、中国にとっての利益は何か、を常に考えていく。その上で、日中双方が満足でき、win-winの関係になるにはどうしたら良いかを考えるべきである。

2. 中国側での環境整備へのアドバイス

前項から中国政府に対して環境整備のための提言を以下まとめた。

【1】法の運用の統一化

- ・法解釈運用、運用の統一化
中央、地方政府間および同一政府内の担当官の意思統一を図り、法令などの解釈、運用の全国一律化をこれまで以上に進めてもらいたい。
特に、法令・法規に関する問い合わせ・確認の窓口を「中央政府」に設置が望まれる。

【2】法の一層の整備と規制緩和

- ・特に『付加価値電信サービス』に関連して、ICP経営許可証の外資企業への完全開放を進めてもらいたい。
- ・個人情報保護法等、企業における情報保護の根拠法の制定をお願いしたい。

【3】企業のニーズ把握と啓蒙活動の実施

- ・ 地域の外国商工会とのサービス領域に絞った交流会の実施（啓蒙活動の展開と企業ニーズの定期的把握と定点観測の実施）

中国への進出、展開については、いろいろ検討すべき点、法令・法規等でさらに、改善が望まれる点はある。しかし、中国市場は他の国（BRICSの他国など）と比べても、物理的、精神的にも近く、経済規模、将来の成長性といった点で、非常に魅力的な市場で、未来は明るいことは間違いない、と思われる。

【参考】

*中国でビジネスをして行く上で、必要だと思われる情報を参考までに‘コラム‘として次項以下にまとめたので読者の参考になれば幸いである。

【参考】コラム・中国でモノ・サービスを提供するには？

中国市場は、既に多くのグローバル企業が参入しているグローバル市場で、日本市場以上に競合（中国系、日系以外の外資系との）が激しく、いろいろな競合が絶え間なく新製品、新サービスを繰り出してきており、「世界で最も厳しい競争」の環境とも言え、また中国は急速に変化しており、市場の動きがすさまじく速い。

最近では、韓国企業も製造分野だけでなく、サービス業分野で対中直接投資を増やしており、日系企業とは違った形の中国地場に根付いた企業・ブランドとしての中国市場へ浸透を進めている。

このような中国市場で、モノ・サービスを売っていくために、進出企業がどうしているのか、またどのような問題に直面しているのか、今後ビジネスを拡大、新規参入するためにはどのような点に留意し、取り組んだらよいのだろうか。今回の調査活動の中で得られた情報、これまでに当機構に寄せられたご相談などから得られた情報を整理したので、ご参照頂きたい。

1. 中国全般について

(1) 中国市場は今や「世界の工場」から「巨大消費市場」に変貌しつつあるが、日本とは、全く違った市場であること。

- ・スケールの大きさ、多様性と複雑性（多種多様な消費性向や所得水準）

1つの省が1つの国の規模で、それぞれの省の消費志向も異なっている。

- ・育ち盛り、伸び盛りで非常に速いスピードで変化する。

- ・欧米、韓国、台湾など世界中の競争相手が参加している厳しい市場。

（中国市場は「オリンピック戦＝世界中との戦い」、日本市場は「国体戦＝日本勢との戦い」）

新しい市場が出現しており、これからも出現して来る。（内陸部、地方都市、中間所得層など）

- ・「平均」は意味がなく、「差」が激しい市場

(2) 中国の消費志向は

- ・所得水準、年齢層の違いによる多種多様な消費性向

- ・地域による考え方、消費性向の違い

- ・「官僚志向」の北京、「小市民志向」の上海、「商業志向」の広州

- ・中国は日本以上にブランド力（特に企業ブランド）が重要

このような状況を踏まえた上で、現在進出している実際の日系企業の活動がどのように行われ、どのような問題に直面し、どのように対応しているかを、簡単に述べたい。

① モノ・サービスを売る

・「日本のブランド」、「日本で売れている」、「日本製品、サービスであり「いいもの」だから、売れるはずだ」、「日本で成功しているビジネスモデルだから、中国でも受け入れられるはず」、「13億人の市場があるからチャンスがあるだろう」といった考えで中国市場に参入する場合には、苦勞する可能性が高い。日本で成功しているから必ずしも中国で成功するとは限らない。中国でも成功するためには、当たり前のことだが、

A. 先ず、市場を理解する。市場状況把握

- ・中国の現場は、制度も習慣もルールも日本とは全く違う世界

- ・日本市場との違いを理解・把握する。変化の速い市場の情報把握。

- ・どのような市場なのか、何が売れているか、価格帯は、消費者の嗜好は、などの‘生’の情報を取る。

定点観測をおこなう、直接消費者の声を聞く。市場を歩き回る。店頭訪問、消費者の自宅訪問、など
例：定期的に同じスーパー、ショッピングモールの店、ネットショップの売れ筋情報等を調査する。

B. 計画を練る 実行計画

a. 自社の価値

- ・市場の中で自社（企業、製品、サービス）の「価値」がどこにあり、日本と比べてどう違うかを見、把握する。

マーケットへの適合性（色、形、好み、イメージ等）

中国特有の消費事情（冷蔵庫：リビングに）への対応

その把握した自社の「価値」に基づいて、マーケティングを計画しなければならない。

b. ターゲティング

- ・所得層：富裕層、上位中間層、下位中間層、低所得層のどこ狙うのか？
(5年後、20年には、富裕層 1.85 億人、上位中間層 4.1 億人に拡大見込)
- ・地域：内陸部、地方都市などの新しい市場
 - ・内陸：内陸部振興政策→経済成長＝「西高東低」
 - ・1級都市→競争激化、飽和 ・地方、2、3級都市→新しい市場
→先行者メリットの獲得（平和堂等） *各地の流通チャネルの発展段階にも注意が必要。
- ・年齢層
 - 若年層：消費主力として成長（80后、90后）
 - 高齢層：急速に進む高齢化（'09 60歳以上 1.7億人）
- ・販売先（B to C）
- ・日系企業、外資企業（日本以外）、中国企業

d. ブランド

- ・商品ブランドと企業ブランド
中国では日本以上にブランド力が重要。特に「企業ブランド」がどれだけ消費者に浸透しているかが重要で、ブランド浸透時期には広告投資が必要（P&G、ユニレバなど）

e. チャネル

- ・チャネル（販売、流通、事業展開ルート等）をどうするのか？
中国市場では、チャネル、ルートが多岐にわたり、全国を網羅するような卸店、代理店がないので、自社で行っている企業も多い。

最近の新しい動きとしては、

- ・市場展開におけるリスク、不確実性を削除するために、日系企業（卸売、物流、総合商社あるいは同業他社）との協働関係を望む声が多く一部ではそのような動きも始まっている。（食品：同一ユーザーへの共同納入など）
- ・又、中国に進出するにあたり、中国人の気質（商習慣）と新日的で日本人の商習慣の両方を理解できると言われる台湾の企業との連携により、台湾企業が持つ流通、小売のノウハウを利用して中国市場に進出して行くという方法をとる企業も出てきている。
- ・さらに、スピードの早い中国市場に入っていくために、中国企業との合弁、M&Aによりプラットフォームをつくり、一挙に中国市場への浸透を図る、という方法を取る企業も増えてきている。特に、地方では、良い地場系会社があり、人材も、市場もある場合がある。

C. 方法

- ・中国の商習慣への対応
双方型コミュニケーションへの対応（ネットでのチャット販売方式など）
- ・買い物のステップへの対応（対面、ネットではシンプル）
- ・広告活動：新聞、雑誌、口コミ、インターネット、イベント、プロモーション等
- ・ベタな販売方式（ギフト、値引き、抽選、懸賞等）

【付属資料1】調査報告書「サービス業」主要関連法令等

注：主として、①本調査報告書中で言及したもの、②本調査報告書作成に際し、参考としたものを記載。ただし、サービス業進出に関連する全ての法規を記載しているわけではない。

※印のあるものは、原文および訳文が「会員ネット」データライブラリーに掲載

1. 基本法令等

『外商投資方向指導規定』※（国務院第 246 号 2002 年 2 月 11 日公布、同年 4 月 1 日施行）

『外商投資産業指導目録』※

（国家発展改革委員会 商務部令第 57 号 2007 年 10 月 31 日公布、同年 12 月 1 日改正・施行）

※1995 年の公布以来、4 度目の改正

『外商投資商業分野管理弁法』※

（商務部 商務部令[2004]第 8 号 2004 年 4 月 16 日公布、同年 6 月 1 日施行）

『外資利用業務をより適切に行うことに関する若干の意見』※

（国務院 国発[2010]第 9 号 2010 年 4 月 6 日発布・施行）

『外商投資審査認可権限委譲の関連問題に関する通知』※

（商務部 商資発[2010]第 209 号 2010 年 6 月 10 日発布・施行）

『国務院の外資利用業務をより適切に行うことに関する若干の意見を徹底実施する部門

分業案発布の通知』※（国務院弁公庁 国弁函[2010]第 128 号 2010 年 8 月 18 日発布・施行）

『中華人民共和国公司法』（2005 年改正）※

（主席令第 42 号 2005 年 10 月 27 日公布、2006 年 1 月 1 日施行）

『企業経営範囲登記管理規定』（国家工商行政管理総局令第 12 号 2004 年 6 月 14 日公布）

『外商投資非商業企業の販売経営範囲追加の関連問題に関する通知』

（商務部令 2005 年 4 月 2 日）

『中華人民共和国国民経済・社会発展第 11 次 5 カ年要綱』（2006 年 3 月 14 日採択）

2. 販売（卸・販売）、ネット関連ビジネス、オフショアアウトソーシングサービスに関する法令等

【販売（卸・小売）】

『中華人民共和国労働契約法』

(主席令第 65 号 2007 年 6 月 29 日公布 2008 年 1 月 1 日施行)
『外商投資商業企業審査を地方部門へ委託することに関する通知』
(商務部 商資函 [2005] 第 94 号 2005 年 12 月 9 日發布、2006 年 3 月 1 日施行)
『外商投資商業企業審査認可事項委譲に関する通知』
(商務部 商資函 [2008] 第 51 号 2008 年 9 月 12 日發布・施行)
『商業フランチャイズ経営管理条例』
(国務院令第 485 号 2007 年 2 月 6 日公布、同年 5 月 1 日施行)
『外商投資非商業企業の販売経営範囲追加の関連問題に関する通知』
(商務部 商資函 [2005] 第 9 号 2005 年 4 月 2 日發布・施行)
『外商投資商業(分銷)企業指引手冊』 (2005 年 9 月 1 日發布)
『外商投資企業が生産型及び非生産型業務を兼営する場合税収優遇を
如何に受けるかについての国家税務総局による通知』(国税発 [1994] 209 号)

【ネット関連ビジネス】

『中華人民共和国電信条例』 (国務院令第 291 号 2000 年 9 月 25 日公布・施行)
『電信業務分類目録』
(情報産業部 信部電函[2003]第 168 号 2003 年 2 月 21 日公布、同年 4 月 1 日施行)
『インターネット情報サービス管理弁法』 (国務院令第 292 号 2000 年 9 月 25 日公布・
施行)
『非経営性インターネット情報サービス届出管理弁法』
(情報産業部令第 33 号 2005 年 2 月 8 日公布、同年 3 月 20 日施行)
『外商投資電信企業管理規定』
(国務院令第 534 号 2001 年 12 月 11 日公布、2008 年 9 月 10 日改正・施行)
『電信業務経営許可証管理弁法』
(情報産業部令第 19 号 2001 年 12 月 26 日公布、2002 年 1 月 1 日施行) ⇒失効
『電信業務経営許可管理規則』
(工業・情報化部令第 5 号 2009 年 3 月 1 日公布、同年 4 月 10 日施行)
『外国投資家の投資による付加価値電信業務経営の管理の強化に関する通知』
(情報産業部 2006 年 7 月 13 日發布・施行)
『外商投資のインターネット、自動販売機方式での販売プロジェクト審査認可管理の関連
問題に関する通知』※ (商務部弁公庁 商資字[2010]第 272 号 2010 年 8 月 19 日發布・
施行)
『中華人民共和国広告法』 (国家主席令第 34 号 1994 年 10 月 27 日公布、1995 年 2 月 1
日施行)

【オフショアアウトソーシングサービス】

『「千百十工程」の実施に関する通知』（商資発[2006]556号 2006年10月16日）

『アウトソーシングサービス「千百十工程」のための人材育成作業に関する通知』

（商資函[2006]111号 2006年9月22日）

『アウトソーシングサービス「千百十工程」のための企業認定及び市場開拓作業に関する通知』（商資函[2006]110号 2006年9月22日）

『サービスアウトソーシングモデル都市のオフショアアウトソーシングサービス業務における営業税免税の通知』（2010年7月28日 財務部 国家税務総局 総務部 財税[2010]64号）

『技術先進型サービス企業に関する企業所得税政策問題に関する通知』

（2010年11月5日 財務部 国家税務総局 商務部 科学技術部 国家発展改革委員会 財税[2010]65号）

『サービスアウトソーシング産業発展の金融支援に関する若干の意見』

（2009年9月7日 中国人民銀行 商務部 銀監会 証監会 保監会 外為管理局 銀発[2009]284号）

『中華人民共和国労働契約法』

（中華人民共和国主席令第65号 2007年6月29日公布 2008年1月1日施行）

『中華人民共和国労働法』第44条

（中華人民共和国主席令第28号 1994年7月5日制定、同日公布、1995年1月1日施行）

以上

【付属資料2】調査報告書 参考文献・資料

第1章

- ・「Q&A 中国進出企業の労務ハンドブック」黒田法律事務所著（清文社 2010年6月）
- ・「中小企業の中国進出 Q&A」野中義晴著（蒼蒼社 2007年9月）
- ・「中国投資ハンドブック 2009/2010 戦略と実務の必読書」
（日中経済協会 2009年9月）

第2章

- ・「中国投資ハンドブック 2009/2010 戦略と実務の必読書」
（日中経済協会 2009年9月）
- ・中国投資指南 (<http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/default.htm>)

第3章

第1節 販売（卸・小売業）

- ・「2009/2010 中国投資ハンドブック 戦略と実務の必読書」
（財団法人日中経済協会 2009年9月）
- ・「中国経済データハンドブック 2010年度版」
（財団法人日中経済協会 2010年9月）
- ・「Q&A 中国進出企業の労務ハンドブック」 黒田法律事務所著
（清文社 2010年6月）
- ・「中小企業の中国進出 Q&A」 野中義晴著
（蒼蒼社 2007年9月）

第2節 ネット関連ビジネス

- ・「日本人が知らない中国ネットビジネス成功術」 劉娜莉著
（カナリア書房 2010年9月）
- ・「中国消費市場への挑戦 アリババを活用したネット戦略」
みずほコーポレート銀行(中国)有限公司 中国アドバイザー一部編
（日本経済新聞出版社 2010年6月）
- ・「中国ネットビジネス 成功へのポイント」大亀浩介 著
（日本経済新聞出版社 2008年12月）

第3節 オフショアアウトソーシングサービス

- ・「『ヒト』を活かすアウトソーシング」北原佳郎著
（ファーストプレス 2006年5月）

- ・「本社も経理も中国へ」 スィングバイ 2020 株式会社 代表取締役社長 海野恵一著
(ダイヤモンド社 2008 年 5 月)
- ・「経営用語の基礎知識」 野村総合研究所
(http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/index.html)
- ・BPO (業務プロセスアウトソーシング) 研究会報告書 (経済産業省 2008 年 6 月)

第 4 章

- ・「中国経済と日本企業 2010 年白書」 中国日本商会
- ・「中国人に売る時代！」 日本経済新聞出版社 2009 年 11 月
- ・「ジェトロセンサー」
- ・「中国情報ハンドブック 2009 年版」 (21 世紀中国総研編 2009 年 7 月)
- ・「中国情報ハンドブック 2010 年版」 (21 世紀中国総研編 2010 年 7 月)
- ・「日中貿易必須 2010」 (日本国際貿易促進協会 2009 年 12 月)
- ・「中国投資ハンドブック 2009/2010 戦略と実務の必読書」
(日中経済協会 2009 年 9 月)

以上

2010年10月7日

1/1 頁+アンケート用紙 2 頁

日中投資促進機構 投資環境調査『中国へのサービス業進出について』（仮題）

会員企業様向けアンケート調査ご対応のお願い

拝啓 貴社益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。

また、平素は当機構の活動に格別なるご協力を賜り、誠にありがとうございます。

さて、掲題の件、当機構では、中国への投資環境改善活動の1つとして、毎回テーマを決め調査活動を行っております。

本年度は、最近の中国への投資が従来の製造業投資からサービス業投資へとその中心が変わりつつある現状を踏まえ、『中国へのサービス業進出について』（仮題）と題しまして、各サービス業種の進出・展開上の課題を明確にし、改善提案をまとめたと思い、活動をスタートすることと致しました。

当機構ではこれらの調査を通じて得られた情報を会員企業様へ還元し、あるいは必要に応じ、中国政府当局へ改善提言を行っていく所存です。

つきましては、上記主旨に鑑み、業務ご多忙の折誠に恐縮ではありますが、下記の要領にてアンケート調査を実施させて頂きたく、ご対応の程何卒宜しくお願い申し上げます。

敬具

日中投資促進機構 事務局長 嶋原信治

【お願い事項】

◆アンケートの目的

▽ サービス業種の対中進出上の課題の洗い出しと解決のための改善提案をまとめる。

2000年以降、本格化した製造業進出のケースでは、制度・環境の未整備等による問題が多発したことを教訓に、今後サービス業種に於いても同様の問題が発生すると想定されるため。

◆ご回答要領

添付のアンケート用紙(全2頁)に回答をご記入の上、FAXまたはEメールへの添付にてご返送頂けますようお願い申し上げます。

FAX : 03-5511-2541 Eメールアドレス : gyomu1@jcipo.org

※FAX ご送信の際はくれぐれも番号をお間違えなきようご留意の程お願い申し上げます。

◆ご回答期日のお願い

ご多忙中、大変恐縮ですが、**2010年10月21日(木)まで**にご返送下さいますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

◆お問合せ先

ご不明などございましたら、以下の担当者までご一報の程お願い申し上げます。

担当者 : 上前・五十嵐・椿・田中

電話 : 03-5511-2540 Eメールアドレス : gyomu1@jcipo.org

※本 FAX は全会員企業様へ発信させて頂いており、一部業種の企業様はアンケートの内容的に対象外にあたる場合がございますが何卒ご容赦の程お願い申し上げます。尚、対象外の企業様におかれましてはご返信ご無用ですので予めご諒承頂けますようお願い申し上げます。以上

日中投資促進機構 投資環境調査『中国におけるサービス業進出について』（仮題）
 会員企業様向けアンケート

【1】貴社についてお伺い致します。

以下の設問に対し、該当する選択肢口に✓、または記入欄に回答をご記入下さい。

1. **全ての方にお伺いします。** 貴社の日本における業種は何ですか？ **複数回答 不可**
- A. 製造業 ⇒ 製品分野をご記入下さい(例：自動車、電気製品等)。[]
- B. 商社 C. 金融・保険 D. 運輸・物流
- E. サービス業種 ⇒ 下記より該当するものを○で囲んでください。

【サービス業種】*

流通サービス業（小売、卸売、スーパー、コンビニ、フランチャイズ等） ネット販売・通販サービス業 飲食業
 不動産関連サービス業 整備・リース業 美容・理髪業 広告・出版業 教育サービス業
 コンサルティング業（調査、法律、管理等） 人材サービス業 ビジネスアウトソーシング業
 情報ネットワークサービス業 ソフトウェア開発・関連サービス業 研究開発サービス業
 医療・社会福祉サービス業 環境・省エネ関連サービス業 観光サービス業 レジャー産業
 その他 []

2. **全ての方にお伺いします。** 貴社は中国にどんな法人をどのくらいお持ちですか？ **複数回答可**

(2-1) トータルで [] 社 ◀ 下記から該当する社数の記号を選びご記入下さい。

(2-2) 内 訳 ◀ 該当の口に✓の上、出資形態ごとに該当する社数記号をご記入下さい。

- a. 生産型企业 : 独資・外資合弁 [] 社 中外合弁・合作 [] 社
- b. 商業型企业 : 独資・外資合弁 [] 社 中外合弁・合作 [] 社
- c. 投資性公司 : [] 社
- d. その他 : []

《社数の記号》 7. 1~5 社 4. 6~10 社 5. 11~30 社 6. 31~50 社 8. 51~ 社

【2】中国での**【サービス業種】* 上記カテゴリー**に関し、貴社のお考え・状況についてお伺いします。

以下の設問に対し、該当する選択肢口に✓、または記入欄に回答をご記入下さい。

1. **全ての方にお伺いします。** 貴社は中国に**【サービス業】**として進出している/進出しようとしていますか？
- a. 既に、**【サービス業】**として既に進出している。
- b. 現在は進出していないが、検討中である。
- c. 現在進出しておらず、今後もその予定はない。

2. **上記1で「a」と回答された方にお伺いします。**

(2-1) 進出している業種、出資形態は何でしょうか。

上記の**【サービス業種】***の中から選んで記入をお願い致します。

尚、これらに当てはまらないと思われるものは、その他 () に記入をお願い致します。

- () 独資・外資合弁 [] 社 中外合弁・合作 [] 社
- () 独資・外資合弁 [] 社 中外合弁・合作 [] 社
- () 独資・外資合弁 [] 社 中外合弁・合作 [] 社
- ・その他 ()

(2-2) 進出、経営において問題とされていることがありますでしょうか。

- a. ある b. ない

(1/2 アンケート用紙)

日中投資促進機構 投資環境調査『中国におけるサービス業進出について』（仮題）
 会員企業様向けアンケート

(2-3) 2-2で「a」と回答された方にお伺いします。問題とされている事項は何ですか？

- a. 法制度・規制面 整備上の問題。 (具体的には、)
- b. 法制度・規制面 運用上の問題。 (具体的には、)
- c. 市場情報 (規模、ニーズ等) の不透明性 など
 () 例：マーケット規模を把握する基礎データがない
- d. その他 ()

3. **上記1で「b」と回答された方にお伺いします。**

(3-1) 進出を検討されている業種、出資形態は何でしょうか。

上記の【サービス業種】*の中から選んで記入をお願い致します。

尚、これらに当てはまらないと思われるものは、その他 () に記入をお願い致します。

() 独資・外資合弁 [] 社 中外合弁・合作 [] 社

() 独資・外資合弁 [] 社 中外合弁・合作 [] 社

() 独資・外資合弁 [] 社 中外合弁・合作 [] 社

・その他 ()

(3-2) 進出、経営において問題とされていることがありますでしょうか。

- a. ある b. ない

(3-3) 3-2で「a」と回答された方にお伺いします。問題とされている事項は何ですか？

- a. 法制度・規制面 整備上の問題。 (具体的には、)
- b. 法制度・規制面 運用上の問題。 (具体的には、)
- c. 市場情報 (規模、ニーズ等) の不透明性 など
 () 例：マーケット規模を把握する基礎データがない
- d. その他 ()

4. **上記1で「c」と回答された方にお伺いします。**

特定の理由があり、進出しないと考えておられる場合には、その理由はなにですか？

(理由：)

5. **全ての方にお伺いします。** その他、サービス業進出に関するご意見、ご感想、調査してもらいたい事柄等、なんでもご自由にお書き下さい。

()

貴社名			
ご担当者氏名		Eメールアドレス	
電話番号		FAX 番号	

アンケートへのご協力誠にありがとうございました。

尚、当機構では今後調査を進めていく上で会員企業の皆様に、更なる聴き取り調査などをお願いすることがございます。その節はまた何卒ご高配を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

アンケート返信先・お問合せ先	日中投資促進機構 事務局 (担当：上前・五十嵐・椿・田中)		
電話：03- 5511 - 2540	FAX：03- 5511 - 2541	Eメールアドレス：gyomu1@jci po. org	

(2/2 アンケート用紙)

通し番号	1業種	具体例	具体例	2-1-1 タ ル 社	2-2業 限	2-2社 数	2-2会社形態	2-2業 限	2-2社 数	2-2会社形態	2-2業 限	2-2社 数	2-2会社形態	2-2業 限	2-2社 数	2-2会社形態	2-2業 限	2-2社 数	2-2会社形態
45	C	整備・リース業			c														
46	C			0															
47	A	電気機器		ウ	a	ウ	中外合併	b	ア	独資・外資合併	c	ア		d	ア				
48	A	食品			a	ア		b	ア	独資・外資合併									
49	A	電子部品	E/ソフトウェア開発関連サービス業	ウ	a	イ	独資・外資合併	a	ア	中外合併	b	イ	独資・外資合併	b	ア	中外合併・合作	d	ア	
50	B			ア	b	ア	独資・外資合併												
51	A	電機製品		24	a	1	独資・外資合併	a	12	中外合併	b	9	中外合併	c	1		d	1	新潟ニールディングス株式会社
52	A	食品等		ウ	a	イ	独資・外資合併	a	イ	中外合併	b	ア	独資・外資合併	c	ア		d	ア	
53	B	商社		ウ	a	ア	独資・外資合併	a	ア	中外合併	b	ア	独資・外資合併	b	イ	中外合併・合作			
54	A	電子部品		ウ	a	イ	独資・外資合併	b	ア	独資・外資合併	c	ア		d		研究開発			
55	E	建設設計コンサルティング		1	a	1	独資・外資合併												
56	A	化学		ア	b	ア	独資・外資合併												
57	B			ア	b	ア	独資												
58	A	電気機器		ウ	a	ウ	中外合併・合作	b	ア	独資・外資合併	c	ア	投資性公司	d	ア				
59	D			ウ	b	ウ													
60	A	樹脂加工製品	住宅関連製品		a	4	独資・外資合併	a	3	中外合併・合作	d	1	日本向け建設データの作成						
61	A	化学・硝子		2	a	1	中外合併・合作	b	1	独資・外資合併									
62	A	石油製品販売	E/流通サービス業 石油製品卸売	イ	a	ア	中外合併・合作	b	ア	中外合併・合作									
63	A	電機		エ	a	ウ	独資・外資合併	a	イ	中外合併・合作	b	ウ	独資・外資合併	b	ア	中外合併・合作			
64	E	不動産関連サービス業		ア	b	ア	中外合併・合作												
65	E	ネット販売・通販サービス		ア	b	ア	中外合併・合作												
66	A	輸送用機器		ウ	a	2	独資・外資合併	a	7	中外合併・合作	b	7	独資・外資合併	b	2	独資・外資合併			
67	B			ア	a	ア	中外合併・合作												
68	その他	協会		0															
69	E	広告		2	b	2	中外合併・合作												
70	A	安全靴		ア	a	ア	独資・外資合併												
71	A	タイヤ		ウ	a	15	独資・外資合併	a	3	中外合併・合作	b	2	独資・外資合併	c	2		d	2	技術センター
72	E	流通サービス業		イ	a	ア	独資・外資合併	a	ア	独資・外資合併	b	ア	独資・外資合併	b	ア	中外合併・合作	ア		
73	A	化学品		ア	a	ア	独資・外資合併	a	ア	中外合併・合作									
74	E	コンサルティング業/人材サービス業/教育サービス業		ア	b	ア	独資												
75	B	商社		イ	b	ア	独資・外資合併	b	ア	中外合併・合作									
76	D			ア	b	ア	独資・外資合併												
77	B	商社		30	a	21	独資・外資合併	a	4	中外合併・合作	c	1	投資性公司						
78	A	医薬、電機光学	B	ア	a	1	独資・外資合併	a	1	中外合併・合作	b	2	独資・外資合併						
79	A	化学工業		イ	a	2	独資・外資合併	a	3	中外合併・合作	b	2	独資・外資合併						
80	B	商社	E/飲食業・情報ネットワークサービス業/ソフトウェア開発	180	a	82	独資・外資合併	a	93	中外合併	b	5	独資・外資合併						
81	B	商社		オ	a	110	中外合併・合作	b	15	独資・外資合併	b	30	中外合併・合作	c	1	投資性公司			
82	B	商社			a	オ	中外合併・合作	b	イ	独資・外資合併	c	ア							
83	B	商社		109	a	エ	独資・外資合併	a	エ	中外合併・合作	b	ウ	独資・外資合併	b	ア	中外合併・合作	c	ア	
84	A	製造業		オ	a		生産型企業	b			c	2	投資性公司						

