

【2023年10月号(第22号)】

みずほフィナンシャルグループ
みずほ銀行 中国営業推進部

CHINA BUSINESS MONTHLY

本号ではまず足元の中国マクロ経済と不動産市場の状況についてお届けいたします。続いてアフターコロナにおける中国観光業につき、インバウンドとアウトバウンドの両面から現状と展望を考察いたします。また、企業における ESG マネジメントシステムについて、最後に、前号に続き中国企業との合弁期限到来時の対応について連載の2回目としてケーススタディによる分析いたします。

この月刊「チャイナビジネスマンスリー」シリーズでは、引き続き中国ビジネスに関わる皆様にとってご関心の高いトピックスをみずほがキュレーター役となってお届けして参ります。今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

【CONTENTS】 (電子版では各記事名をクリックして頂きますと当該記事が表示されます。)

1. チャイナビジネスにおける直近の主要トピックス..... P1
2. 足元の景気動向について..... P2
3. アフターコロナ・ウィズコロナにおける中国観光業の現状と展望..... P6
4. 企業の ESG マネジメントシステムの構築について..... P14
5. アフターコロナにおける中国国有企業との付き合い方②..... P21

2023 年 10 月

MIZUHO

《チャイナビジネスにおける直近の主要トピックス》

中国営業推進部
(インフォライン)

・赤字は今月号で取り上げるトピックス ・青字は今後注目したいトピックス ・紫字は直近 1 か月で公表されたトピックス

	【政治・外交等】	【経済・金融】	【社会・その他】
キーワード	ウクライナ問題、米中関係、日中関係（対外経済環境） サステナ/SDGs（CO2ピークアウトとカーボンニュートラル等） サイバーセキュリティ法・データ安全法・個人情報保護法 マクロ経済 ・共同富裕 ・不動産問題 ・独禁法/プラットフォーム規制 ・半導体 ・インバウンド ・法治化 ・人口・高齢化 ・医療・ヘルスケア ・ESG ・一帯一路		
	・RCEP/CPTPP ・人民元国際化 ・ODI・FDI ・エネルギー ・標準化推進 ・観光・旅行 ・資本市場 ・生成AI ・環境規制 ・知財保護 ・イノベーション / 5G / ブロックチェーン / 自動車 / 電池 ・税制改革 ・事業再編 ・労働者保護		
※1 集団学習	・新時代中国特特色社会主義思想学習 (第20期第4回2023/3) ・マルクス主義の中国化・時代化の新境界の開拓 (第20期第6回2023/6) ・軍事管理の全面的強化 (第20期第7回2023/7)	・新たな発展構造の構築 (第20期第2回2023/1) ・基礎研究の強化 (第20期第3回2023/2) ・WTO改革への積極的参加、高度な対外開放のコントロール能力の向上 (第20期第8回2023/9)	・教育強国建設の加速 (第20期第5回2023/5)
※2 パブコメ	・食糧安全保障法(23/6/28～7/27)	・金融安定法 (22/12/30～23/1/28) ・増値税法(第2回目草案) (23/9/1～9/30) ・会社法(第3回目修正草案) (23/9/1～9/30)	・商標法改正草案 (23/1/13～2/27) ・海洋環境保護法 (23/6/28～7/27) ・愛国教育法 (23/6/28～7/27) ・刑法修正案(十二) (23/7/26～8/24) ・入学前教育法 (23/9/1～9/30) ・治安管理处罰法 (23/9/1～9/30) ・データの越境移転の規範と促進(9/28～10/15)
主な公表済政策等	・中国共産党定款 (22/10/22) ・国务院機構改革方案 (23/3/10) ・立法法 (23/3/13) ・党と国家機構の改革方案 (23/3/16) ・国务院工作規則 (23/3/18) ・徴兵工作条例 (23/4/12) ・反スパイ法 (4/27公布・7/1施行) ・対外関係法 (6/28公布・7/1施行) ・領事保護と協力条例 (23/6/29) ・幹部が知るべき、把握すべき党内規制及び国家法律リスト制度の構築 (23/8/2) ・外国国家免除法 (23/9/1)	・企業中長期外債審査登記管理弁法 (23/1/5) ・企業中長期外債借入の審査登記手續指南 (23/2/9) ・IPO登録管理弁法 (23/2/17) ・独占合意の禁止に関する規定 (23/3/10) ・経営者集中審査規定 (23/3/10) ・民営経済の発展促進に関する意見 (23/7/14) ・民営経済の発展促進に関する若干措置(23/7/28) ・消費の回復と拡大措置に関する通知(23/7/31) ・外資投資環境の更なる改善及び外資投資の誘致の強化に関する意見 (23/8/13) ・証券取引印紙税の半減徴収の公告 (23/8/27) ・企業名称登記管理規定(23/8/29公布、10/1施行) ・事業者集中コンプライアンスガイドライン (23/9/5) ・福建省に台湾融和発展モデル区の設定意見(23/9/12)	・個人情報越境標準契約弁法 (23/2/22) ・個人情報越境移転標準契約届出ガイドライン(23/5/30) ・ガリウム・ゲルマニウム関連品目に対する輸出規制(7/3公布・8/1施行) ・生成AIサービス管理弁法(7/10公布、8/15施行) ・知的財産権の法律執行の強化の意見(23/8/8) ・個人住宅ローンに関連する軒数認定基準の改善 (23/8/18) ・個人住宅ローン政策の調整改善(23/8/31) ・既存1軒目個人住宅の住宅ローン金利の減輕 (23/8/31) ・改正行政複審法(23/9/1公布、24/1/1施行) ・改正民事訴訟法(23/9/1公布、24/1/1施行)

※1 集団学習：対外公表されている中国共産党中央政治局による集団学習会の主なテーマを記載（2023/1以降）

※2 パブコメ：対外公表されている政府各部署から草案等に対する意見募集（パブリックコメント）の主なものを記載(2022/12以降)

足元の景気動向について

— 8月経済指標と相次ぐ不動産テコ入れ策 —

みずほ銀行(中国)有限公司
中国アドバイザー部
主任エコノミスト 伊藤 秀樹
E-mail: hideki.ito@mizuho-cb.com
T e l : +86-21-3855-8888 (Ext1177)

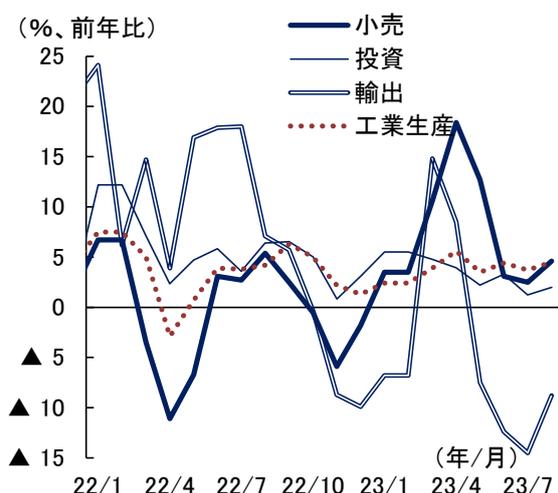
【 要約 】

- 8月の主要経済指標は、前月の減速感強い内容から、内外需いずれの項目において持ち直しがみられた。特に、夏季旅行需要を背景とした飲食サービス消費を中心に、小売統計には顕著な改善がみられたが、雇用環境は低調に推移しており、消費マインドが良化したとは言い難い。
- 不動産の調整局面が長期化するなか、需要サイドを刺激すべく各地で購入規制が緩和されており、大都市では中古不動産の成約量の増加など改善の兆しがみられる。
- ただし、既に制限緩和が進んでいた3級以下の地方都市では今次緩和策の効果は薄いとみられ、政策の中心は地方都市におけるマインド改善や実需の喚起へシフトする必要がある。

■ 8月経済指標は持ち直しも全般に力強さを欠く

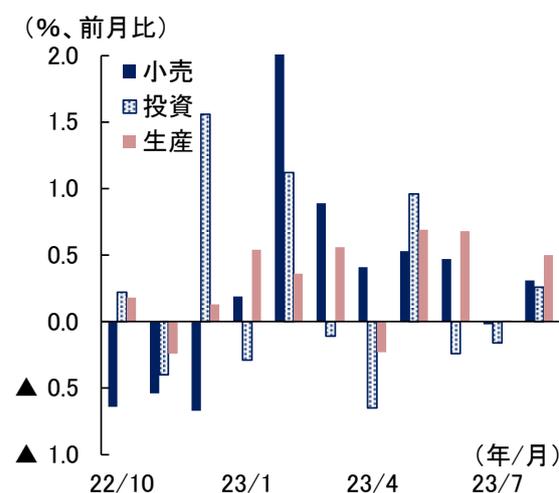
8月の主要経済指標は、いずれの項目においても前年同月比でみて改善した（図表1）。中国国家统计局が発表する季節調整済の前月比（以下、「前月比」）でも、小売・投資・生産において持ち直しがみられた（図表2）。以下では、外需をはじめそれぞれの指標について振り返りたい。

図表1 主要月次指標（前年同月比）



（注）投資は公表済累計伸び率より単月実績を計算
（資料）中国国家统计局、CEIC

図表2 主要月次指標（前月比）



（注）中国国家统计局による季節調整済前月比
（資料）中国国家统计局、CEIC

輸出入（財、名目ドル建）は、それぞれ前年同月比▲8.8%（前月：同▲14.5%）、同▲0.1%（前月：同▲1.1%）とマイナス幅は縮小したが、前年割れが続いた。弊社の季節調整値による前月比では、輸出が前月比+0.2%（前月：同▲0.7%）、輸入が前月比▲0.7%（前月：同▲1.2%）と、輸出ではプ

ラスに転化した（図表 3）。

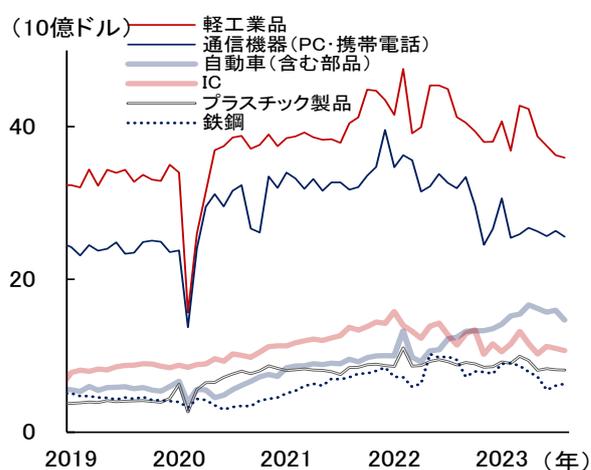
輸出を品目別に分解すると、輸出全体が減少トレンドにある中、増勢を維持していた自動車に陰りがみえる（図表 4）。世界的にも製造業の景況感が芳しくないなか^{※1}、当面、輸出は低調な推移が継続するとみられる。

図表 3 輸出入（米ドル建、季節調整値）



（注）みずほ銀行（中国）による季節調整値
（資料）中国海関総署、CEIC

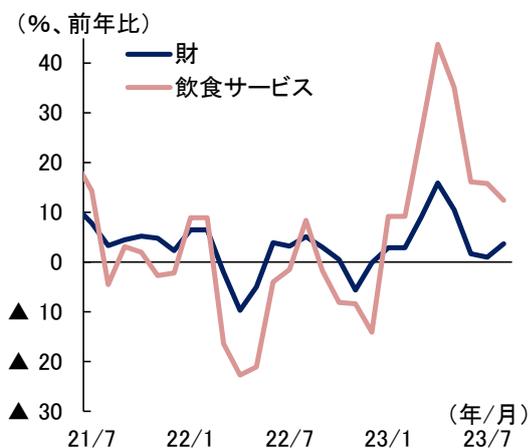
図表 4 輸出（品目別、季節調整値）



（注）みずほ銀行（中国）による季節調整値
（資料）中国海関総署、CEIC

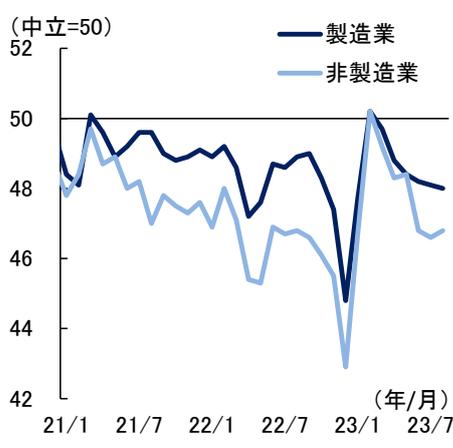
小売売上高は前年同月比+4.6%（前月：同+2.5%）、前月比では+0.31%（前月：同▲0.02%）と顕著な改善が見られた。飲食サービスが高い伸び（前年同月比+12.4%）を維持したほか、財（モノ）も同+3.7%（前月：同1.0%）と持ち直した（図表 5）。7・8月の運行旅客列車数、国内線旅客輸送量は 2019 年比でそれぞれ 2 割弱増加する^{※2}など夏季の旅行需要が堅調であったことが飲食等のサービス消費に貢献したとみられるが、低迷していた消費マインドは良化したのだろうか。消費の源泉となる雇用・所得環境は、製造業・非製造業 PMI（購買担当者指数）より改善が見受けられず（図表 6）、消費マインドに劇的な変化があったとは考えにくい。ただし、4～6 月期の強い節約志向による消費抑制がやや修正された可能性はあり、間もなく発表される中国人民銀行による預金者アンケート（四半期毎）より、消費者マインドの方向感を確認したい。

図表 5 小売売上高



（資料）中国国家統計局、CEIC

図表 6 製造業・非製造業 PMI（雇用）



（資料）中国国家統計局、CEIC

※1 世界の製造業の景況感を示すグローバル製造業 PMI は 2022 年 9 月以降、中立の 50 を下回る状態が続く

※2 新京報「创收 1.21 万亿元，18.39 亿人次撑起国内最火暑期游」（2023 年 9 月 1 日）

■ 不動産市場は需要喚起策を受けて大都市では改善の兆し

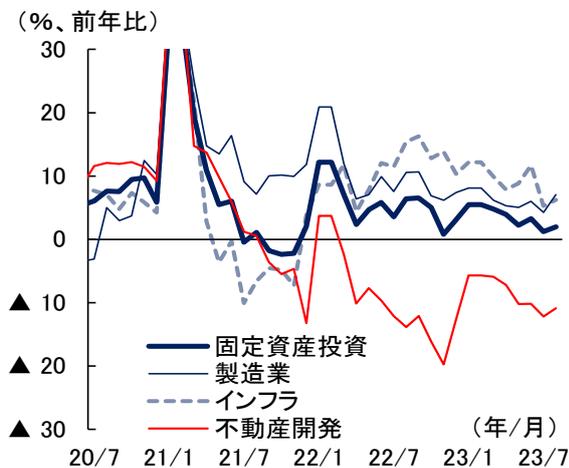
固定資産投資においても前年同期比+2.0%（前月：同+1.2%）、前月比+0.26%（前月：同▲0.16%）と依然として勢いを欠くものの拡大ペースは小幅に加速した。図表7の通り、製造業・インフラが比較的堅調に推移する一方、不動産開発投資は引き続き低調に推移している。

不動産の調整局面が長期化するなか、需要サイドを刺激すべく購入規制の緩和が各地で続々と発表されている。背景には、民間デベロッパーの苦境により一部の地域で長引く不動産の工事・引渡遅延問題などが消費者の買い控えを深刻化させていることがある。これまで比較的厳しい規制が課されていた1級都市（北京、上海、深セン、広州）^{※3}においても規制緩和に動き出している。

一連の政策で特徴的なものは、1級都市で「認房不認貸（認房不認貸）」を実施したことだ。これまでは、居住地に住宅を保有せず（もしくは住み替え時に）購入のために住宅ローンを組む場合、過去にローンの利用履歴があると1軒目としての優遇（通常より低い金利や頭金比率）を受けることができなかった。しかし、今般の緩和により、住宅ローンの利用履歴の有無にかかわらず1軒目としての優遇が受けられるようになった^{※4}。需要刺激の対象はあくまで住み替え需要であり、政府が示す投機抑止の姿勢を維持しつつ実需を喚起したい政策意図が読み取れる。また、不動産販売が集中する大都市^{※5}を刺激することはマクロ経済上のインパクトの点から理に適う。

その効果は、一部メディアが住宅見学者数の増加を報じるほか、北京、深センの中古住宅の取引量にも表れつつある（図表8）。市場の低迷期の長さから不動産投資の安定化に結び付くか否かは慎重にみる必要はあるが、取引活性化という形で消費者のマインドに働きかけられた意義は相応にある。

図表7 固定資産投資



（注）公表済累計伸び率より単月実績を計算
（資料）中国国家统计局、CEIC

図表8 中古不動産（住宅）成約面積



（注）7日移動平均、赤シャド一部分は規制緩和後
（資料）深セン市、北京市

他方、今般の需要喚起策は、既に購入制限の緩和が進んでいた3級以下の地方都市では効果が薄いと考えるのが自然だろう。地方都市では販売面積の減少、価格の下落をはじめ、1・2級都市より市況

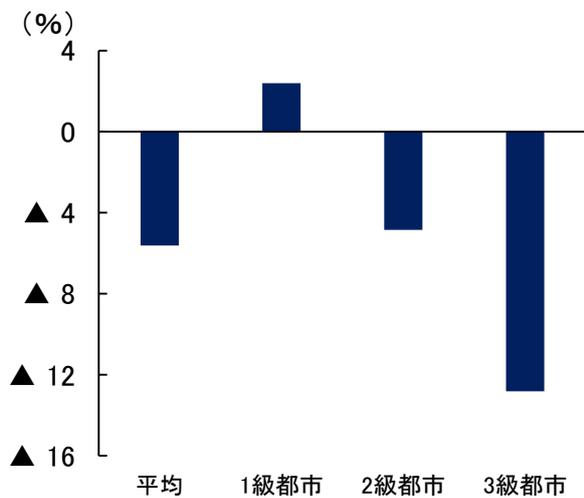
※3 第一財經（中国メディア）が都市の人口、生活レベル等から都市を上から1~5級都市に分類し、毎年発表。1級都市は北京、上海、深セン、広州、2級都市は概ね各省都、3級都市は概ね地級市や県級市の市政府所在地が該当

※4 一連の政策内容については、みずほ中国ビジネス・エクスプレス（第676号）（2023年9月8日）をご参照

※5 1級都市を含む主要大中規模35都市の不動産販売額は全体の約45%を占める（2021年時点）

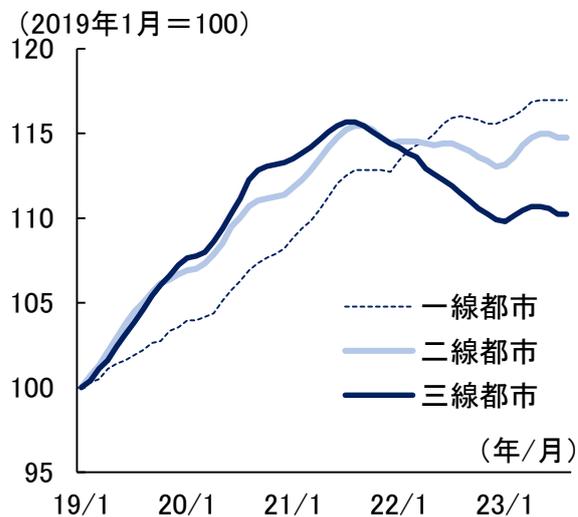
は悪化しており（図表9・10）、その延長線上にある地方財政問題や民間不動産デベロッパーの苦境が深刻化する懸念は継続する。今後は、大都市における市況持ち直しをフォローしつつ、政策の中心は地方都市におけるマインド改善や実需の喚起へシフトする必要があるだろう。

図表9 不動産販売面積（2019年比平均成長率）



（注）主要30都市、2019-22年平均成長率
（資料）wind

図表10 新築住宅価格指数



（注）主要70都市
（資料）wind

以上

アフターコロナ・ウィズコロナにおける 中国観光業の現状と展望

【 要約 】

- ▶ 長く続いた新型コロナウイルスの影響で、人々の移動を基本とする観光業も大きな打撃を受けたが、アフターコロナにおいて観光業の回復は経済全般よりも堅調になっている。
- ▶ 当初厳しい防疫措置を取ってきた中国では、コロナ流行による経済と産業への影響が大きく見られたが、今年に入って観光業については復調が鮮明になり、内需拡大への効果が期待されている。
- ▶ 中国は年初から5回にわたって世界の国・地域への旅行制限措置を解除してきており、その効果が徐々に現れてきており、全般回復へと向かうであろう。
- ▶ 中国政府は観光分野においても様々な支援策を推進しており、所得水準の向上と相まって中国の観光業は大きく発展していくとともに、様々なビジネスチャンスや国際提携の可能性も期待される。

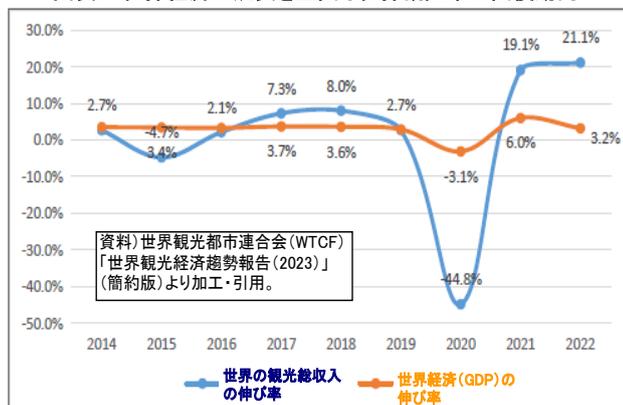
1. はじめに

長く猛威を振るった新型コロナウイルスの影響により社会活動が大きく制約され、中でも人々の空間移動を基本とする観光業も大きな打撃を受けたが、昨年以降世界観光業の回復が世界経済の回復よりも堅調になっている（図表1）。また特に国際間移動を伴うアウトバウンド旅行の回復が予想以上に進んでおり、2022年には過去最大であった2019年の63%までに回復し、前年比100%強の伸び率を記録、延べ9億人を超えている（図表2）。

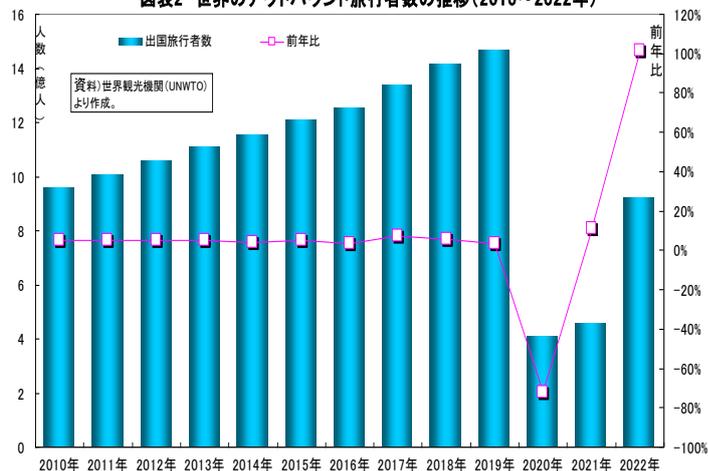
但し、世界の国々や各地域によって社会・経済の回復状況は様々であり、観光産業の回復度合いも相応の差異が見られている。図表3に示すように、G20諸国の中で中国や日本などが観光総収入の回復が比較的遅いほうにあるものの、それでも共に2019年の6割以上（中国は7割以上）を取り戻している状況である。

周知の通り、当初中国は世界で最も厳しいコロナ政策（ゼロコロナ政策）を採ってきたが、昨年末に政策転換を行い、ウィズコロナの状況下において経済回復と産業の立て直しに取り組んでいる。

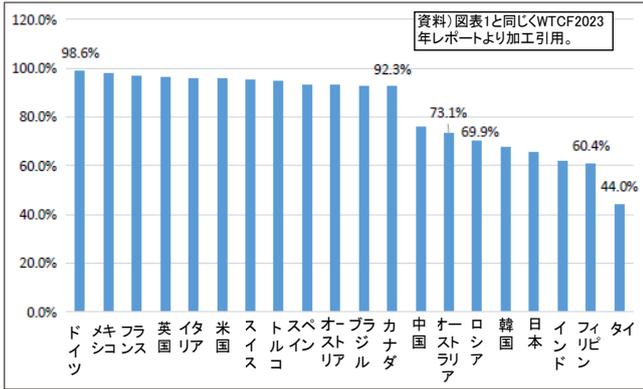
図表1 世界経済の成長を上回る世界観光業の回復動向



図表2 世界のアウトバウンド旅行者数の推移(2010~2022年)



図表3 2023年のG20諸国観光業総収入の回復水準(2023年/2019年)予測

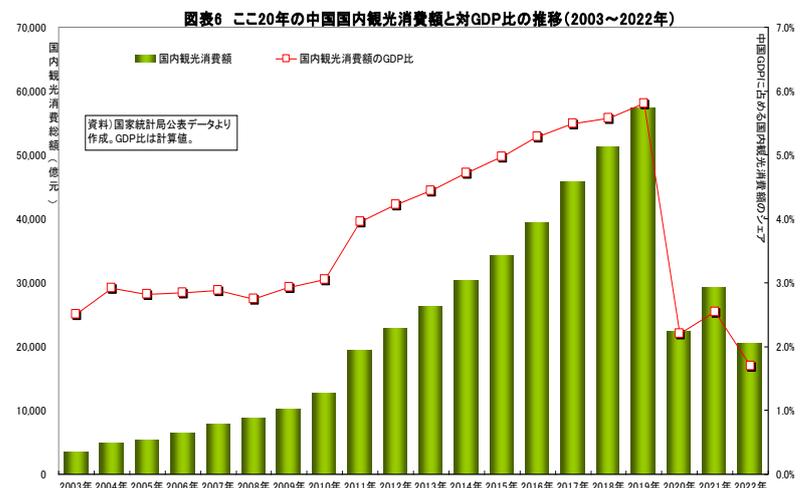


また世界の諸地域や国々の政策調整に合わせて中国も今年に入って立て続けに5回の海外旅行規制政策の緩和を実施し(図表4)、すでに世界140近くの国・地域への渡航許可が可能になっている。また今回の中秋節・国慶節大型連休に見られた20億人の大移動に見られるように、観光業は内需拡大への効果が大きいとされる。観光業の振興は重要視されてきているが、現時点でGDPに占める観光収入のシェアで見ると、中国は日米ほど高くなく、2022年には更にシェアを落としている状況であり(図表5)、今後の発展の余地があるだろう。

2. 重要視される観光産業の振興強化

そもそも観光業はどの国でも発展の比較的早い時点からみられる産業の一つだが、それを支える基本的なものは豊かな観光資源と人々のある程度の高い生活水準である。その意味で中国の観光業は1980年代の改革開放の直後においてはまだ低い経済水準にある中で、海外旅行どころか国内旅行も盛んではなく、外国人による中国への観光旅行(インバウンド)がいち早く発展し、それによる外貨獲得とホテルの建設整備が重視され、2000年代までは、まだ産業としての規模は小さいものに留まっていた。

このことは図表6に示す「ここ20年の中国国内観光消費額とGDP比の推移」からも確認することができる。中国のGDPに占める国内観光消費額のシェアが3%を超えたのは2010年であり、それはちょうど中国の1人当たりGDPが5,000ドルに達し、また中国のGDP規模が日本に代わって世界2位になった年でもあった。

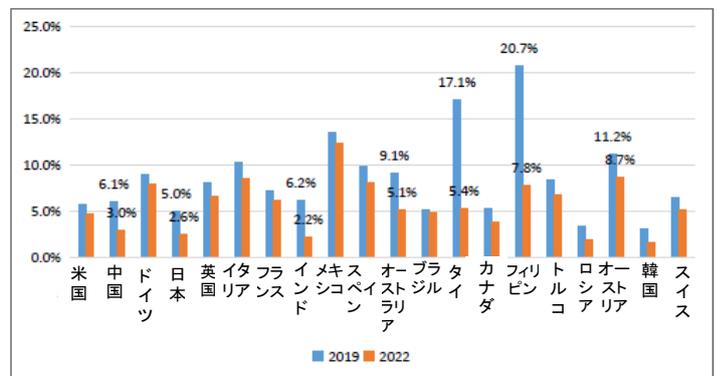


図表4 2023年初以来の中国人アウトバウンド旅行解禁政策の展開動向

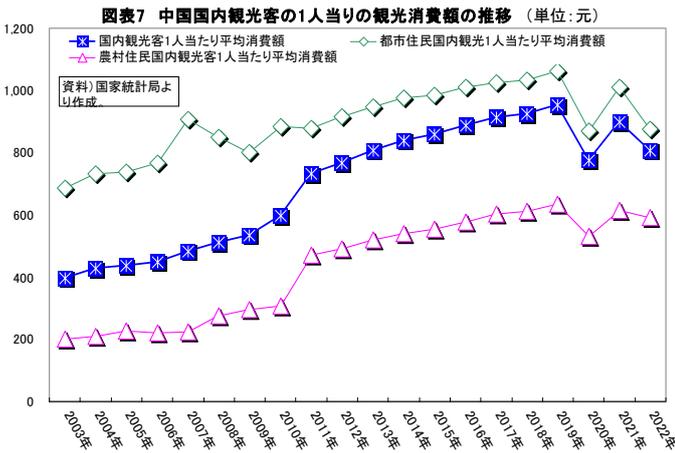
時間(年月日)	政策名称など	政策の概要・効果
2023/1/8施行 (2022.12.26)	新型コロナウイルスによる感染に対して「乙類乙管」を実施する全体計画の通知	1月8日から中国人向け海外旅行を秩序正しく再開する。
2023/2/6施行 (2023/01/20)	旅行会社による中国公民の出境団体旅行業務再開の試行に関する通知	2月6日から全国の旅行代理店やオンライン旅行会社が中国国民を対象とした関係国へのアウトバウンド団体旅行と「航空券+ホテル」業務の運営を試験的に再開する。対象国にはタイ、インドネシア、カンボジア、モルディブを含む20か国が含まれる。
2023/2/6施行 (2023/02/03)	本土と香港・マカオとの間の人的交流全面再開に関する通知	2月6日から通関予約を取り止め、通関要員の制限を設けず、団体旅行を再開する。
2023/3/15施行 (2023/03/10)	旅行会社による一部の国(第二弾)への中国公民の出境団体旅行業務再開の試行に関する通知	2023年3月15日より全国の旅行代理店およびオンライン旅行会社が中国国民を対象とした関係国へのアウトバウンド団体旅行および「航空券+ホテル」業務の経営を試験的に再開する。ネパール、ブルネイ、ベトナムを含む40か国が対象となる。
2023/8/10施行 (2023/08/10)	「旅行会社による一部の国・地域(第三弾)への中国公民の出国団体旅行業務再開に関する通知	全国の旅行代理店やオンライン旅行会社が2023年8月10日から中国国民を対象とした関係国・地域へのアウトバウンド団体旅行及び「航空券+ホテル」業務の経営を再開する。

資料) 中国政府WEBサイト及び各種報道より作成。時間列のカッコ内の年月日は政策の公布時間を示す。

図表5 G20諸国の観光収入のGDP比(2019年と2022年)比較



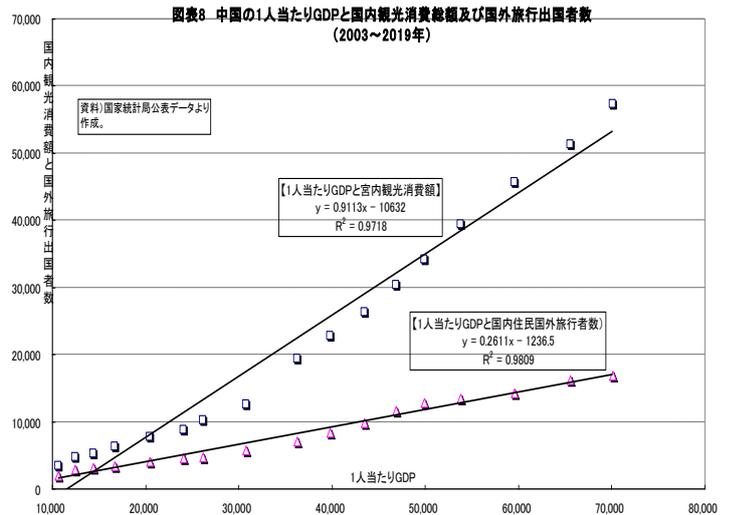
資料) WTCF2023年レポートより加工引用。



それ以降中国の観光消費が急速に拡大し、コロナ直前の2019年にはすでにGDPの5.8%にも成長し、単純計算では2003年(3442億元)の約17倍に当たる57,250億元までに拡大した。

図表7は同期間の中国国内観光客の1人当たりの観光消費額(図中真ん中の折れ線グラフ)を示しているが、都市住民と農村住民の間に大きな格差が見られるも、共に顕著な消費拡大の傾向が見られる。2020年、コロナ禍に見舞われて一気に低下し、一昨年から回復期に移行している。中国の観光業に対する振興政策も基本的に国民の所得水準の向上と観光消費需要の拡大の実態を踏まえたうえで展開してきたと認められる。

図表8は中国の1人当たりGDP(横軸)と国内観光消費額及び海外旅行出国者数の相関関係を見たもので、いずれも極めて正の強い相関関係が見て取れる。国民の所得水準の向上が中国内の観光消費を押し上げただけでなく、中



図表9 2015年以降の中国観光産業振興促進政策の展開動向

No.	時間(年月)	政策・通達名称	政策の概要・重点
1	2015年8月	「全国全域観光実験区」の創設に関する通知	経済成長の方式転換や構造調整と国民福祉厚生への観光業の積極的な役割を果たさせるために観光と文化の深い融合を目指す実験区を創設。
2	2016年12月	「十三五」観光業発展計画(2016~2020)	観光業の発展を初めて国家重点特別計画に組入れられ、観光業のパターン転換と効果向上を進め、国内の全域観光の発展を主体に供給サイドの構造改革を促進させることなどを提起。
3	2018年3月	全域観光の発展促進に関する国务院弁公庁の指導意見	「全域観光」の発展促進を図るための特別政策として、特定の地域を完全な観光地とみなし、観光を主要産業として活用し、計画とレイアウトを統一し、公共サービスを最適化し、産業統合と総合管理を強化し、観光消費のニーズをより適切に満たすための施策。
4	2018年9月	消費促進のための制度とメカニズムの改善に関する実施計画(2018-20年)	観光分野での有給休暇制度の導入、オフピーク休暇やフレキシブルな勤務と休息の促進など、サービス消費分野のさらなる緩和を求め、さらなる消費促進を図っている。
5	2019年3月	2019年政府活動報告	報告は観光産業の発展と拡大を提案しており、政府活動報告に観光産業が完全に盛り込まれたのは初めてとされる。
6	2019年9月	文化・観光消費の可能性をさらに刺激する意見	文化と観光消費の可能性を喚起するための9つの政策と措置が提案され、これにより内需刺激における観光の役割強化が期待される。
7	2019年12月	休暇中の旅行環境の改善と観光消費促進に関する実施意見	休暇旅行の環境を最適化し、観光商品の供給拡大に注力し、従業員の有給休暇制度の実施を強化し、オフピーク旅行を促進し、人々の旅行体験を最適化することなどが求められている。
8	2020年1月	新型コロナウイルス感染症による肺炎の予防・抑制に全力を尽くすための観光事業者の営業活動停止に関する緊急通知	発表日(1月26日)から全国の旅行会社やオンライン旅行会社は団体ツアーや航空券+ホテルの旅行商品の取り扱いを中止する。
9	2020年2月	観光スポットの再開に向けた防疫対策ガイドライン	景勝地の開放に関する要件は画一的でなく流行リスクの高い地域は観光名所の営業を延期しなければならない。景勝地の公衆衛生と会場の予防と管理にしっかりと取り組み、景勝地開閉の管理や観光客の流れ管理を厳格化。
10	2020年4月	観光地における伝染病の予防と制御、および安全かつ秩序ある方法での作業の実施に関する通知	防疫を第一に堅持し、限定的開放を実施する。屋外エリアのみが営業し、屋内会場は一時的に閉鎖され、景勝地が受け入れる観光客の数は最大収容人数の30%を超えてはならないと明記。
11	2020年7月	観光事業者の業務・営業再開の拡大促進に関する通知	省間の団体観光を再開し、観光名所の制限措置を30%から50%に調整し、観光地における感染予防にしっかりと取り組むことが指示されている。
12	2020年10月	秋冬の防疫対策のさらなる強化についてのお知らせ	常態化した防疫と制御の経験と実践を総括し、防疫と制御の推進と観光産業の業務再開を調整する。Aレベルの景勝地と星評価のホテル旅行代理店は常態化した防疫と制御の実施を改善しなければならないと要求。
13	2021年2月	文化・観光分野における大型プロジェクトの建設促進のための地方特別債の更なる活用についてのお知らせ	中央政府の決定と取り決めを実施し、文化・観光分野における地方自治体の特別債をさらに活用し、文化・観光分野における主要プロジェクトの実施を加速し、効果的な投資を拡大し、質の高いプロジェクトを推進する。
14	2021年8月	新型肺炎流行への積極的な対応と省間観光管理のさらなる強化に関する通知	疫病の予防と制御のための高リスク地域の管理措置を考慮して、省を超えた観光事業の管理方針を調整し、共同管理を実施します。中リスクおよび高リスクの地域では、関連する観光事業が直ちに中止する。
15	2022年1月	「十四五」観光業発展計画(2021~2025)	正常化された防疫管理の条件下で国内観光を革新・強化する。国際感染が効果的に制御されることを前提に、インバウンド観光を段階的かつ秩序正しく進め、アウトバウンド観光を着実に発展させる。文化と観光の深い統合の促進、現代的観光システムの改善、観光強国の建設加速、観光産業の高品質で効率的かつ持続可能な発展実現などが明記される。
16	2022年3月	観光産業の復興・発展を促進するための救済支援策の実施のお知らせ	サービス産業における精密防疫の要件を厳格に実施し、疫病の予防・制御と観光業の回復作業を調整し、予防・制御の緩和と過剰な予防・制御という両極端の傾向に断固として終止符を打つと強調。
17	2022年5月	防疫と制御の強化及び省間の観光サーキットプレーカーメカニズムの科学的かつ正確な実施に関する通知	省間旅行サーキットプレーカー政策の行政単位を省から県、郡、あるいは中央直轄市の郡に調整する。
18	2022年7月	国民観光余暇発展綱要(2022~2030年)	観光と余暇の時間確保、観光とレジャー空間の最適化、高品質の製品の供給充実、観光とレジャー施設の改善、現代的なレジャー形式の開発、観光とレジャー体験の向上の取り組み、観光製品の革新と高度化促進、業界改革の深化、国際交流の推進など10項目の重要任務の継続実施を提起。
19	2022年12月	観光地における防疫対策ガイドライン	国务院の関連規定に従い、地域をまたぐ旅行者は核検査陰性証明書と健康コードの確認が義務付けられなくなり、上陸検査も行わなくなり、中国と外国の間の人的交流の管理を最適化し、入国後の全要員の核酸検査と集中隔離を中止し、旅客搭乗率制限などの国際旅客便の運航便数規制を中止する。中国人の海外旅行は国際的な感染症の状況と各種サービスのサポート能力に基づき、秩序ある形で再開される。
20	2022年12月	新型コロナウイルスによる感染に対して「乙類乙管」を実施する全体計画の通知	

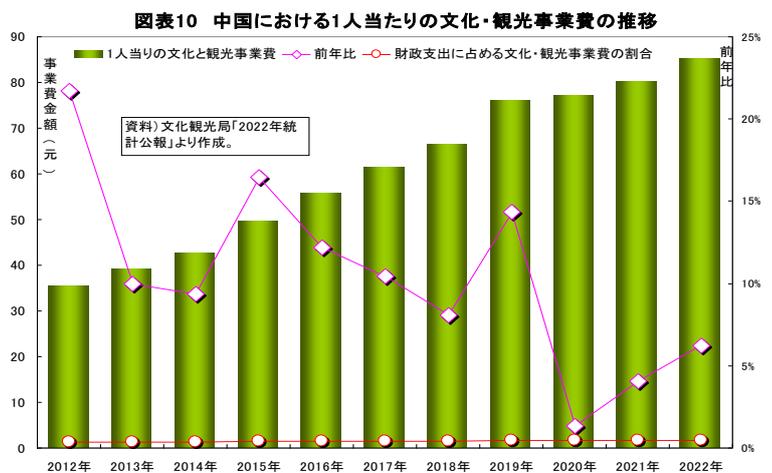
資料) 中国政府WEBサイト及び各種報道より作成。注) 本表は主要な関連政策をピックアップしており、すべてを含むものではない。

国人の国外観光需要を誘発し、国外観光の拡大をもたらしたと言える^{※1}。

中国の観光産業の振興政策は2010年以降、特に2015年の第13次5か年計画の始動直前になるまで待たなければならなかったようであり^{※2}、少なくとも政策展開の環境条件としてこの時期以降非常に有利になってきたと言えよう。

図表9は2015年から2022年までの中国の観光産業に関する政策展開（新型流行対応の2020～2021年を除いて基本的に振興政策）をまとめているが、これを通じて中国政府は観光産業を国民経済における重要産業としてその振興促進に取り組み、また成果を上げてきたことが分かる。中でも特に注目に値するのが2015年8月に公布された「全国全域観光実験区」の創設に関する通知（図表9のNo.1）及び2018年3月付の「全域観光の発展促進に関する国務院弁公庁の指導意見」（同No.3）である。両政策はいずれも「全域観光」の理念を中心に観光地の開発整備と観光業の発展を、供給と需要の両サイドから取り組みを進めていくことを特徴としており、観光産業と地域開発及び文化芸術などとの融合発展を図っていく工夫がなされている。2016年からの13次5か年計画期及び2021年からの第14次5か年計画期の中国観光産業の発展のために理論と実践の両面から試みがなされており、2回の5か年計画とも「全域観光」の発展促進が強調され^{※3}、すでに一定の成果が上がってきていると言える。次に注目すべき中国の観光産業の政策ポイントは国家財政による観光産業への支援拡大である。

図表10のように、中国財政による国民1人当たりの文化・観光事業費（交付金）は2012年以降急速に拡大しており、文化と観光事業の融合促進と観光開発に直接寄与している。またこの事業費に関する財政給付は高い透明性を確保すべく、近年の中国文化観光部の統計公報で詳細に公示されている（図表11）。また中国の観光行政は2018年に従来の国家観光局と文化部が合体して文化観光部として格上げと機能強化された



図表11 中国の文化・観光事業費の都市・農村及び地域における配分状況

項目区	年次	1995年	2000年	2005年	2010年	2015年	2020年	2021年	2022年
		金額 (億元)							
金額 (億元)	全国計	33.4	63.2	133.8	323.1	686.0	1088.3	1132.9	1202.9
	県以上	24.4	46.3	98.1	206.7	352.8	501.0	506.4	544.3
	県及び県以下	9.0	16.9	35.7	116.4	330.1	587.3	626.5	658.6
	東部地域	13.4	28.9	64.4	143.4	287.9	491.6	526.4	542.5
	中部地域	9.5	15.1	30.6	78.7	164.3	269.8	283.4	302.6
	西部地域	8.3	13.7	27.6	85.8	193.9	301.6	292.6	328.1
構成比 (%)									
構成比 (%)	全国計	100	100	100	100	100	100	100	100
	県以上	73.2	73.4	73.3	64.0	51.7	46.0	44.7	45.2
	県及び県以下	26.8	26.7	26.7	36.0	48.3	54.0	55.3	54.8
	東部地域	40.2	45.7	48.1	44.4	42.1	45.1	46.5	45.1
	中部地域	28.6	23.8	22.9	24.3	24.1	24.8	25.0	25.2
	西部地域	24.9	21.7	20.6	26.6	28.4	27.7	25.8	27.3

資料)図表10に同じく、文化観光部2022年統計公報より作成。

※1 中国人の海外旅行政策の始まりは1983～84年の香港、マカオへの親族訪問にさかのぼれるが、海外への観光旅行は1990年のシンガポール、マレーシア、タイへの観光許可を待たなければならなかった。政策的にアウトバウンド観光を開放したのは香港返還の1997年で、同年に「中国公民自費出国旅游管理暫定弁法」が策定され、また2022年に「中国公民出国旅游管理弁法」が施行された。

※2 無論2015年までにも第12次観光業発展計画なども制定されたが、立て付けと内容が2016年からの第13次5か年計画期の観光産業発展計画や2021年からの第14次5か年計画期の観光業発展計画と比較して非常に簡単なものになっている。

※3 第14次5か年計画期の専門計画として文化旅游部が2021年6月（図表9のNo.15の国務院公布の「十四五」観光業発展計画）よりも半年前に「十四五」文化旅游発展計画」を策定・公布しており、同期間における中国の文化と観光産業の発展目標と実施事業が詳細に記載されている。

ことも留意すべき政策上の配置であろう。かつて工業情報化部の成立のように、社会と産業の発展の現状と水準に合わせてより機能的・効果的に行政運営を進めていく政府方針が反映されている。それ以降の中国観光産業にかかわる政府文書は文化産業の発展とも深い関連を示すようになり、その典型例として今年9月初めに中国工業情報化部、文化観光部及び教育部などにより合同で策定・公布された「メタバース産業イノベーション産業発展三年行動計画（2023～2025年）」が挙げられるが、同計画では主要3政府部門をはじめ各関連主管部門に関する実施事業を明確に規定・配置され、計画準備の段階からの実効性と部門間の連携を重視されていることがうかがえる。

無論、新型コロナウイルスの流行拡大により2020年からの約2年間は中国の観光産業政策の空白期ではないが、ゼロコロナ政策の徹底実施により観光業に関する管理指導も非常に頻度の高いきめ細やかな防疫対策が公布実施されてきた（図表9のNo.8.～14及びNo.17、No.22）が、後段になって

経済発展の支援と内需消費の促進の観点から複数の観光産業促進策も展開され、特に昨年7月に「国民観光余暇発展綱要（2022～2030年）」という中長期のマスタープランも打ち出されている（図表9のNo.18）。

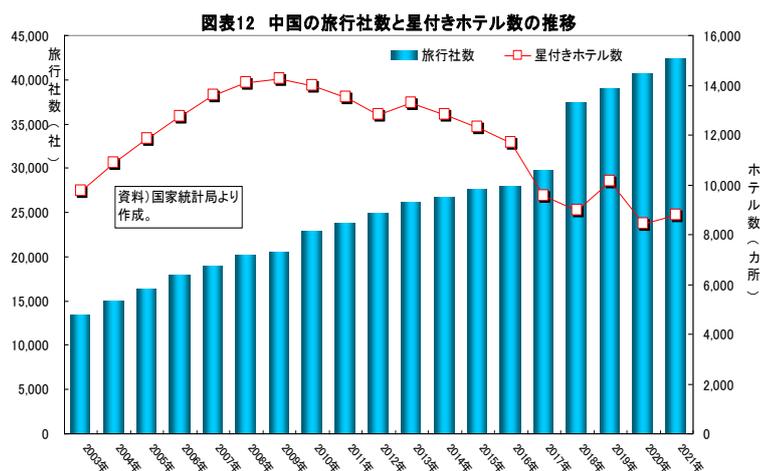
3. 中国の観光産業の発展動向（アウトバウンドを中心に）

以上の政策動向を踏まえて本節では中国観光業の発展成果と市場動向を中心に概観する。まず、図

表12から観光業の主要業務を執り行う旅行社数と星付きホテル数の推移を確認することができるが、旅行社数は堅調に増加しているのに対して、ホテル数の減少が国際金融危機の2009年から続いている。要因としてホテルの過剰な開発と競争激化がうかがえる。

近年の中国国内旅行者数と国内観光収入を見ると（図表13）、2019年までは顕著な規模拡大を見せていたが、コロナ禍により2020年に入ってから2022年まで大きな下振れになっていることが分かる。

次にインバウンドの市場動向を図表14より読み取ることができるが、中国への入国者数と中国の外貨収入が共に増え続けてはいるが、前述の国内観光市場に比べて力を欠いており、コロナになってからの2020年と2021年も同様なことが言える。これはやはり越境と国内という空間移動によるコストや利便性などに起因するところが大きいと思われるが、厳しい行動制限のもとで中国国内観光実績が上がった要因には中国のオンライン観光事業が寄与したと思われる。



中国の経済発展とデジタル産業により、コロナ期間中のオンラインによる観光サービスや仮想現実（VR）技術などによる観光サービスの消費もかなり発展しており、今後のメタバース技術や生成 AI の技術の応用拡大により中国の国内観光の多様化と充実化がさらに進むであろう。

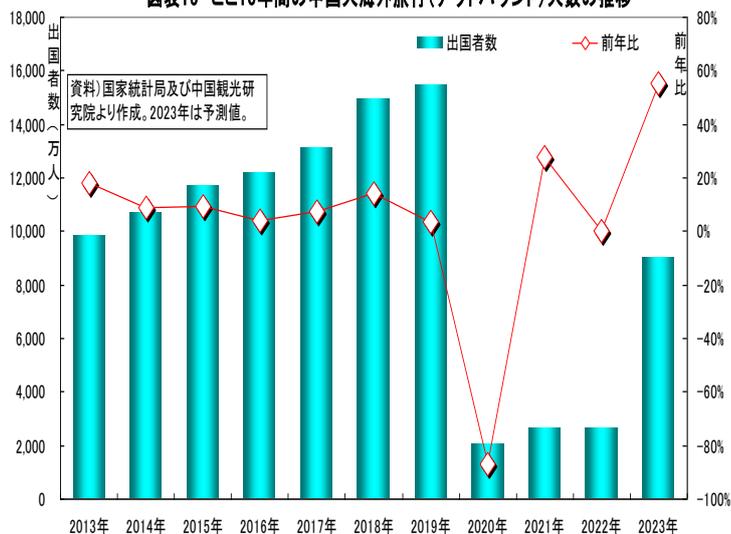
次に図表 15 にみる中国人の海外旅行（アウトバウンド）の発展動向を見てみよう。ご覧の通り、中国のアウトバウンド観光客数は急速に増加しており、特に 2018 年と 2019 年には 1.4 億人を超えて 1.6 億人に接近したが、2000 年のコロナ流行により一気に 2 千万人未満に激減した。国際間の厳しい入国制限・チェック強化により 2021 年、2022 年もほぼ変わらない状況が続いたが、今年に入ってから大きく改善し、通年で 9 千万人になると予測されている（前年比 60% 増の見込み）。

これに関して、日本だけでなく、その他の多くの国と地域も期待を寄せているが、その背景にあるのは中国からの観光客の海外観光先における消費額の多さに他ならない。図表 16 のように、2017 年から 2019 年までの 3 年間の中国人のアウトバウンド消費額は大きな相違がないが、2020 年と 2021 年のコロナ流行中においても相当多くの海外観光消費がなされていることが分かる。また特に 2021 年の世界アウトバウンド観光消費額の上位 10 か国で見ると（図表 17）、中国が突出し

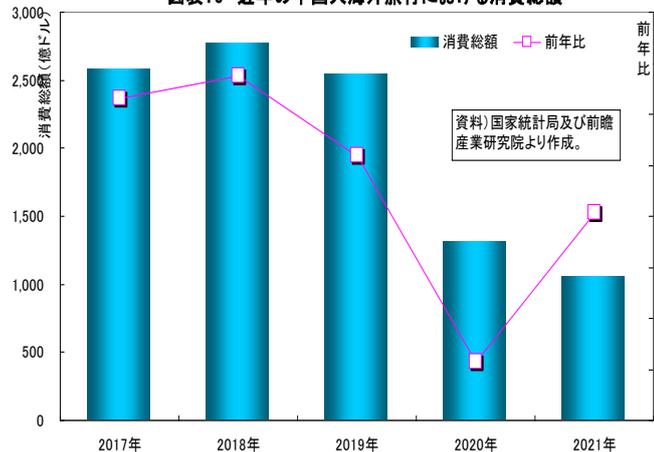
図表 14 中国への入国旅行（インバウンド）人数と外貨収入額の推移



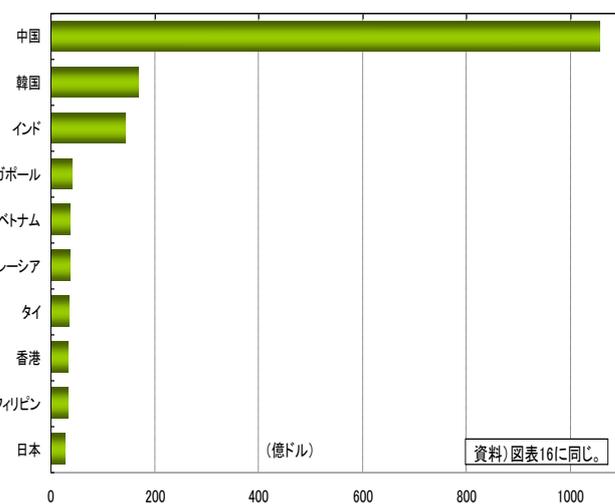
図表 15 ここ10年間の中国人海外旅行（アウトバウンド）人数の推移



図表 16 近年の中国人海外旅行における消費総額



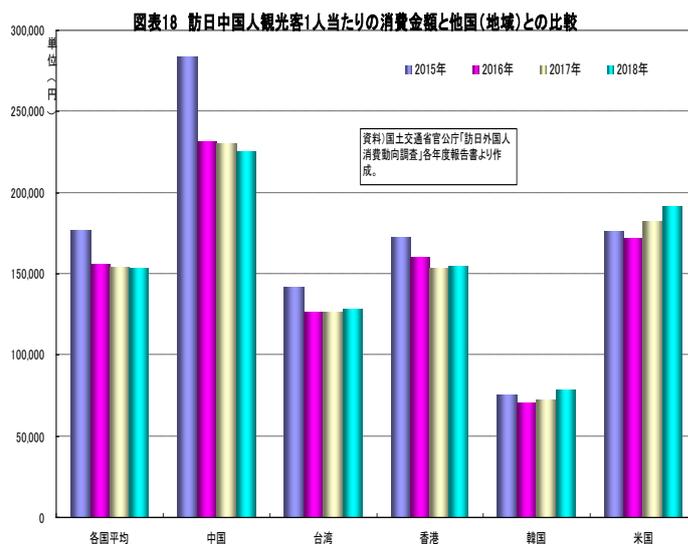
図表 17 アウトバウンド観光消費額上位10か国・地域比較 (2021年)



ており、2位にある韓国の6倍以上になる。無論1人当たりの消費も中国人観光客が最も多いのもよく言われているし、2015年～2018年の複数国・地域に関する来日観光客の消費実績からも確認できる（図表18）。

種々の原因により日本への中国人観光客の回復はまだ時間がかかるとみられるが、9月末から10月初旬の中国大型連休には海外旅行者数の増加も確実に見られており、今後より一層日本の魅力やセールポイントを認知してもらう取り組みが求められている。そこにも日中間の多方面による協力強化や関連企業の提携協業の可能性も期待されているであろう。

訪日観光客の増加は単に日本の消費拡大につながる経済効果にとどまらず、異なる国・地域間の相互理解と人々の友好増進なども期待できるため、昨今の日中関係において非常に意義深く、極めて重要であると思われる。

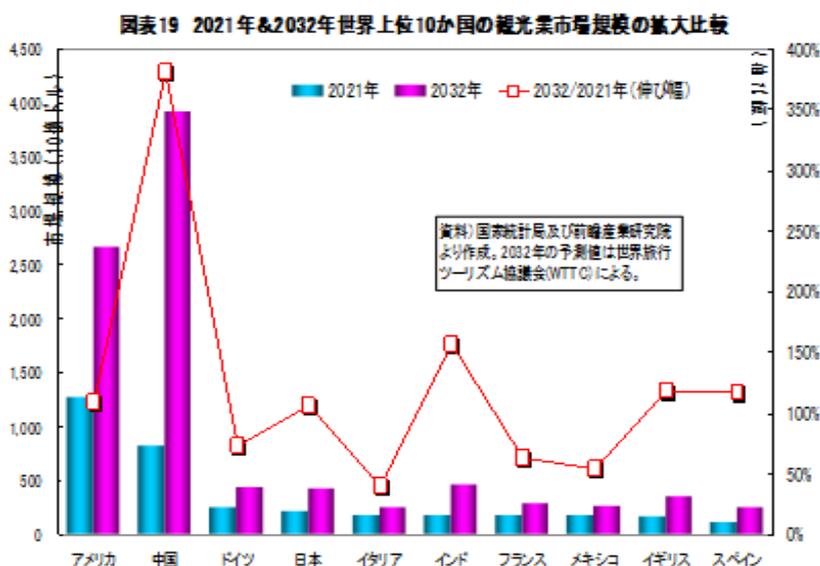


4. アフターコロナ・ウィズコロナにおける中国観光業の長期展望（結びに代えて）

同様に、中国も観光産業の発展を文化交流や地域振興などと結び付けようとする政策志向を鮮明に打ち出しており、今後特にソフトパワーの向上に寄与する意味でも国際観光業の更なる発展に注力していくであろう。現在の中国観光業の収入は主に国内観光によるものであり、これは2021年の中国旅行社の観光業務収入の構成からも間接的にうかがえる^{※4}。

今後アウトバウンドとインバウンド観光をさらに大きく発展させていく潜在性は大きいと考えられる。

また中国観光業の発展目標では観光強国になることを掲げており、観光政策でも明確に今後さらに多くの外国人観光客の誘致と中国人観光客の外国訪問の推進に取り組んでいくと強調している。またそれらが実現できることによって中国の観光産業がさらに発展を遂げ、アメリカに次ぐ現在の世界2位から2032年の世界1位に成長すると予測されている（図表19 世界上位10国の中でも最速の発展）。とは言え、中国にとってアフターコロナ・ウィズコロナにおける国際観光業の発展促進はそう簡単ではなく、多数の国との競争はもとより魅力ある国内観光資源の開発や観光業の専門人材の育成強化、国際観光経営ノウハウの習得、新規の観光ルート・観光



※4 前瞻産業研究院によると、2021年の中国旅行社の業務収入の99.3%が国内観光によるものであり、アウトバウンドとインバウンドの観光収入はそれぞれわずか0.5%と0.2%に過ぎない。

先の発掘など課題が多いことも事実である。

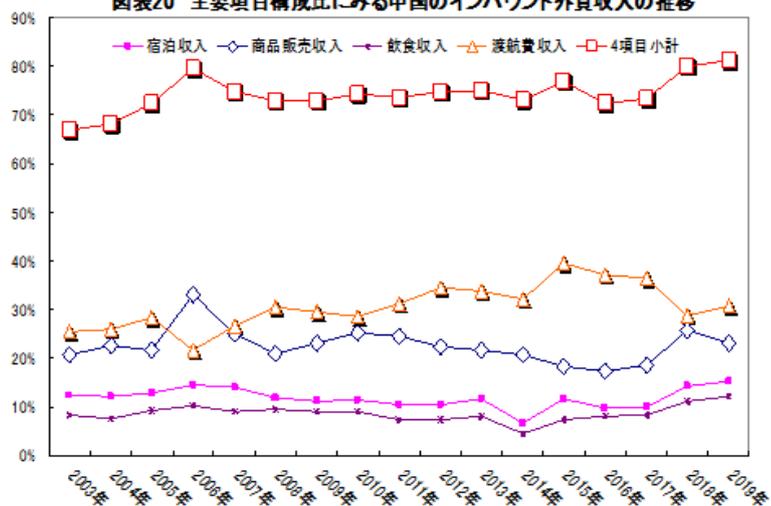
例えば、観光商品の開発強化から見ても図表 20 にみる中国インバウンド観光客消費額に占める 2 位のシェアにあるもののシェアの向上には至っていないのが実態である^{※5}。また、さらに多くの国・地域からの観光客を誘致拡大するにしても長年にわたってアジアからの観光客が 6 割を占め（図表 21）、2 位のヨーロッパは若干下がってきており（2 割以下に）、北アメリカはほぼ横ばいの 1 割台になったままである。今後「一帯一路」地域への国際観光促進が期待されており、観光による人的交流の拡大や相互理解の増進にプラスになるだけでなく、同地域の国々の所得水準の向上により観光者数の増加に伴う観光収入の拡大も期待できる。

何より中国は有史以来長きに渡って文化の中心として世界に誇る歴史を有しており、この有形無形の資産を、近年得た経済力やテクノロジーを活用して世界に発信していくことは、中国国内はもとより、日本を含む世界の人々にとって歓迎すべきことであり、そのことは中国を取り巻く国際関係を必ずや良い方向に導くであろう。

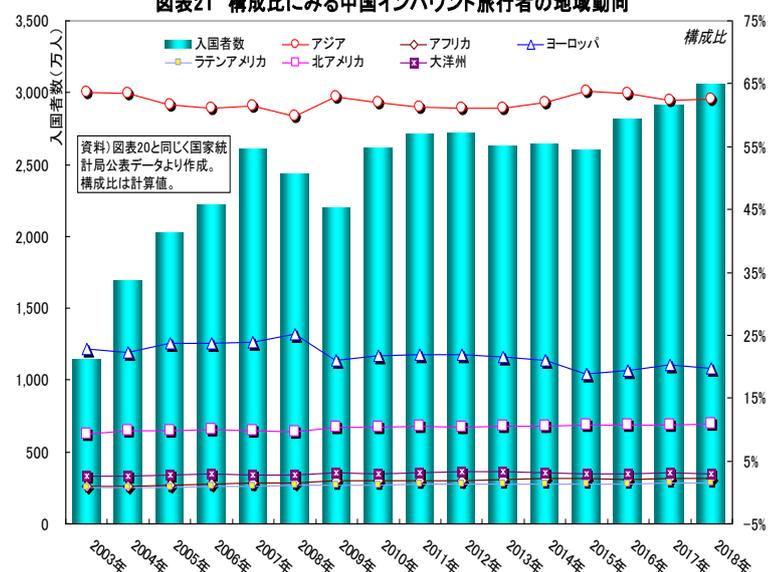
今日の技術進歩による移動手段の改善と通信設備の発達によって人々の観光需要が所得水準の向上と生活条件の改善と共に高まり、中国でもすでに国際観光の時代を迎えつつある。観光産業の総合的・現代的な発展は観光産業の経済的効果（地域振興、国民厚生など）にとどまらず、国際文化交流と国際親善理解による世界平和促進（「平和産業」ともいわれる）などの複合効果が期待されているので同産業分野における日中間の交流と提携拡大がアフターコロナ・ウィズコロナになってからも更に期待されるであろう。

以上

図表20 主要項目構成比にみる中国のインバウンド外貨収入の推移



図表21 構成比にみる中国インバウンド旅行者の地域動向



※5 文化観光部策定による「“十四五”文化観光発展計画（2021～2025）」でも「観光商品・サービスのレベルアップ」と「文化と観光交流の推進」及びデジタル技術や設備による文化・観光業の発展支援などを重要推進事業として掲げており、今後これらの方面における進展や成果が見られるであろう。

企業の ESG マネジメントシステムの構築について

プライスウォーターハウスクーパース（PwC）中国
余潔雯 パートナー
E-mail: kanus.km.yue@cn.pwc.com
高橋翔太 パートナー
E-mail: shota.s.takahashi@cn.pwc.com

【 要約 】

- 企業における ESG の要素を経営管理に取り入れ、ESG マネジメントを適正に実践することは、企業自身の持続的な成長および社会全体に対して影響を及ぼす。
- ESG マネジメントシステムの構築には、「4つのステップ」を踏む。（本文で解説）
- ESG マネジメントシステムを構築して最適化することは、企業内部における管理効率の向上と企業外部におけるブランドイメージの向上をもたらす、企業が業界をリードするレベルへと向かう助けとなる。

はじめに

企業における ESG マネジメントの適正な実践は、企業自身の持続的な成長だけでなく、企業の経営環境、さらには社会全体に対して影響を及ぼします。香港証券取引所は『適切な企業統治と ESG マネジメントに向けて』で次のように述べています。「ESG マネジメントは、企業が採用するマネジメントと経営モデルが、環境と社会に与えるリスクまたは影響を考慮したものかどうかを体現している」。ESG の要素を企業管理と日常的な経営にいかにして取り入れるか、科学的かつ合理的で効率的な一連の ESG マネジメントシステムの構築と企業経営を促進する持続的な成長について、今、多くの企業が注目しています。

- 多方面からの企業の ESG マネジメントの促進 -

1. 国有資産監督管理委員会が企業に ESG マネジメントのレベル向上を求める政策を公布

中国の「双炭」成長戦略の段階的推進と ESG のグローバル化に伴い、国務院国有資産監督管理委員会は 2022 年に『中央企業が保有する上場企業の質を向上させる作業計画』に関する要求を公布し、企業が健全な ESG マネジメントシステムの確立を模索し、2023 年に中央企業が保有する上場企業の ESG 特別報告書の全面的な開示に努めるよう促しました。2023 年 7 月 25 日、国務院国有資産監督管理委員会はさらに『〈中央企業が保有する上場企業の ESG 特別報告編制研究〉の伝達に関する通知』および『中央企業が保有する上場企業の ESG 特別報告書の参考指標体系』を公布し、ESG 指標体系の内容を明確化することで、上場企業による開示に参考資料を提供しました。

2022年5月

『中央企業が保有する上場企業の質を向上させる作業計画』

中央企業グループは…

- 健全なESGマネジメントシステムの確立を積極的に模索する
- 中国独自のESG情報開示規則、ESGパフォーマンスの格付け、ESG投資ガイドラインの構築に積極的に参加する
- 中央企業が保有する上場企業は2023年にESG特別報告書を開示しなければならない

2022年6月

『中央企業の省エネルギーと生態環境保護の監督管理規則』

省エネルギー・生態環境保護・カーボンピークアウト/カーボンニュートラルに向けた戦略と目標を企業の成長戦略とプランに盛り込むこと、主事業に関する省エネルギーと環境保護など、グリーン/ローカーボン産業を秩序正しく発展させることを要求。二酸化炭素排出の統計算定、情報開示システム、カーボン排出を制御する有力な施策を確立して最適化。

第三者による検査、内部審査、外部審査など、さまざまな方法を活用して、排出とエネルギーに関するデータの真実性、正確性、完全性を確保。

2022年9月

カーボンピークアウト/カーボンニュートラル促進会議

国有資産監督管理委員会が中央企業カーボンピークアウト/カーボンニュートラル業務推進会議を開催。中央企業がカーボンピークアウト/カーボンニュートラルの重点業務に力を入れて秩序正しく推進し、「一企業一策」でカーボンピークアウトの行動プランを明確に定めることを要求。

2023年7月

国务院国有資産監督管理委員会が2023年全国省エネルギー啓発週間・国有中央企業促進会議を開催

国务院国有資産監督管理委員会が『中央企業が保有する上場企業のESG特別報告編制研究』の伝達に関する通知』及び『中央企業が保有する上場企業のESG特別報告書の参考指標体系』を公布。開示に関する参考情報を上場企業に提供するため、14個の一級指標、45個の二級指標及び132個の三級指標から成るESGのすべての重要テーマを網羅した指標体系を構築。

2. ESG 基準審議会が ESG ガバナンスに関する要求を公表

国際サステナビリティ基準審議会（International Sustainability Standards Board, ISSB）は、2023年6月26日に正式に公表した「国際財務報告基準（IFRS）サステナビリティ開示基準」で、ガバナンスレベルにおいて、企業が持続可能性に関連するリスクとチャンスを主体的に監督・管理する際に用いるガバナンスプロセスと統制措置や手続きを開示する必要があるとしています。これには、持続可能性に関連するリスクと機会の監督に責任を持つガバナンス機構（取締役会、監査委員会またはその他同等のガバナンス機構を含む）に関する情報、および全体的なガバナンスプロセスにおいて経営者層が担っている役割に関する情報が含まれます。

香港証券取引所は、上場企業の ESG マネジメントに関する指針として、『ESG 情報開示ガイドライン』、『適切な企業統治と ESG マネジメントに向けて』、『ESG におけるリーダーシップの役割と説明責任—取締役会と取締役のための手引き』などのガイダンスレポートを公表しています。香港証券取引所が2020年7月に改訂した上場申請に関するガイダンスレターの中で、IPO申請者に対して、香港証券取引所の企業ガバナンスや環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する要求を早期に遵守できる体制を整備するよう求めていたことは注目に値します。IPO申請者の取締役会は、申請者の管理と経営に関して共同責任を負っています。香港証券取引所はまた、IPO申請者が取締役（独立社外取締役を含む）をできるだけ早期に任命し、必要な企業ガバナンスや環境・社会・ガバナンスに関する体制と方針の策定に当たらせるよう提案しています。

上海証券取引所は、上場企業が環境保護に配慮し、社会的責任を果たすための要求を強化するため、2022年に「上海証券取引所株式上場規則（2022年1月改訂）」を公表し、上海証券取引所に上場している企業に対して、環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する情報開示についてのガイドラインを提供しました。これには、環境保護に関する開示要求や「企業ガバナンス」の章を追加する要求などが盛り込まれており、上場企業のガバナンスの実践と情報開示のさらなる向上を図るため、2023年に再び改訂されています。

3. グリーンサプライチェーンの発展が産業チェーン全体のカーボンデータ管理能力を向上させる

ブランド顧客がサプライチェーンにおける排出削減の可能性に注目して、それを継続的に追求し、川上のサプライチェーンへの働きかけを強めるにつれて、サプライチェーンに対してカーボン削減とカーボンデータの開示が要求されるようになっており、サプライチェーンのカーボンデータ管理能力

に、引き続き注目が集まっています。サプライチェーン上の企業は、川下のブランド顧客の合法的な要求とカーボン削減への期待に応え、業務提携の安定性を確保するため、精細なカーボンデータの管理能力、全ライフサイクルにおける製品のカーボンフットプリント算定を実現させ、自社経営（分野1+2）※¹におけるカーボン排出データを自主的に開示し、組織的なカーボン排出を管理するとともに、継続可能なサプライチェーンへの転換とアップデートを実現する必要があります。

4. 企業が ESG 格付けの管理と開示能力の強化にますます積極的に

ESG 基準の発展と ESG データ管理能力の向上により、企業の ESG パフォーマンスを測定するツールも日々追って洗練されてきています。ESG 情報の開示能力と透明性の向上にともない、ESG マネジメントのレベルに企業の ESG パフォーマンスが直接反映されるようになってきています。投資家を含むステークホルダーは、企業が ESG を長期的な戦略に組み込み、ステークホルダー側のニーズに応えることを望んでいます。『PwC グローバル投資家調査』によると、投資家は企業が ESG の課題に焦点を当て、ESG を企業戦略の中核に据えることを望んでおり、約 80%の投資家が「企業が ESG リスクと機会をいかにして管理しているかが投資判断の重要な要素である」ことに同意しています。

- 企業が ESG マネジメントで直面する難題 -

ESG マネジメントにおいて、多くの企業はまだ立ち止まっているか、どこから手を付けてよいか分からない状態にあり、さまざまな問題や課題が発生しています。



- 企業の ESG マネジメントを強化する道筋 -

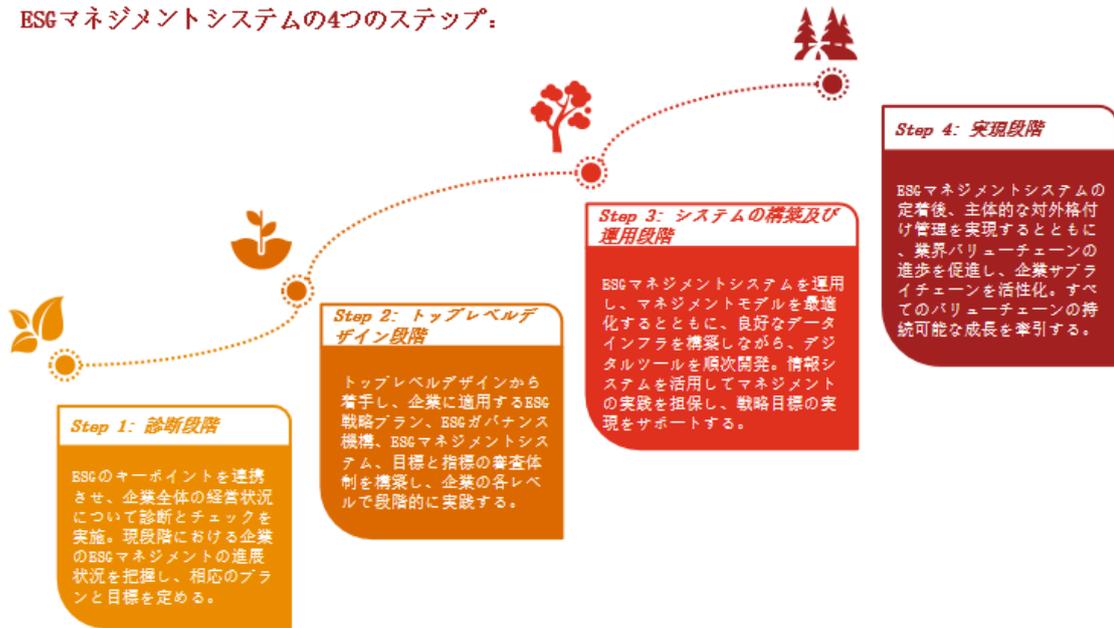
ESG マネジメントシステムの構築には、通常「4つのステップ」を踏み、全体的な診断からデザインの最適化まで、段階的に運用効率を向上させ、最終的に ESG によって事業の発展を活性化し、業界をリードするレベルへと到達する必要があります。

※¹ 分野1：温室効果ガスの直接的な排出。企業が所有または制御する排出源から発生した温室効果ガスの直接的な排出。
例えば、企業が所有または制御するボイラー・溶炉・車両などから排出される燃焼ガス、製造設備で生産を実施する際に発生する排出など。

分野2：電力による温室効果ガスの間接的な排出。企業が購入した電力を消費することによって発生した温室効果ガスの排出算定。購入した電力とは、購買またはその他の方法で当該企業の組織内に引き込まれた電力を指します。分野2の排出は、実際には電力発電設備にて発生します。

出典：『温暖化ガスの算定システム、企業による算定と報告標準（改訂版）』

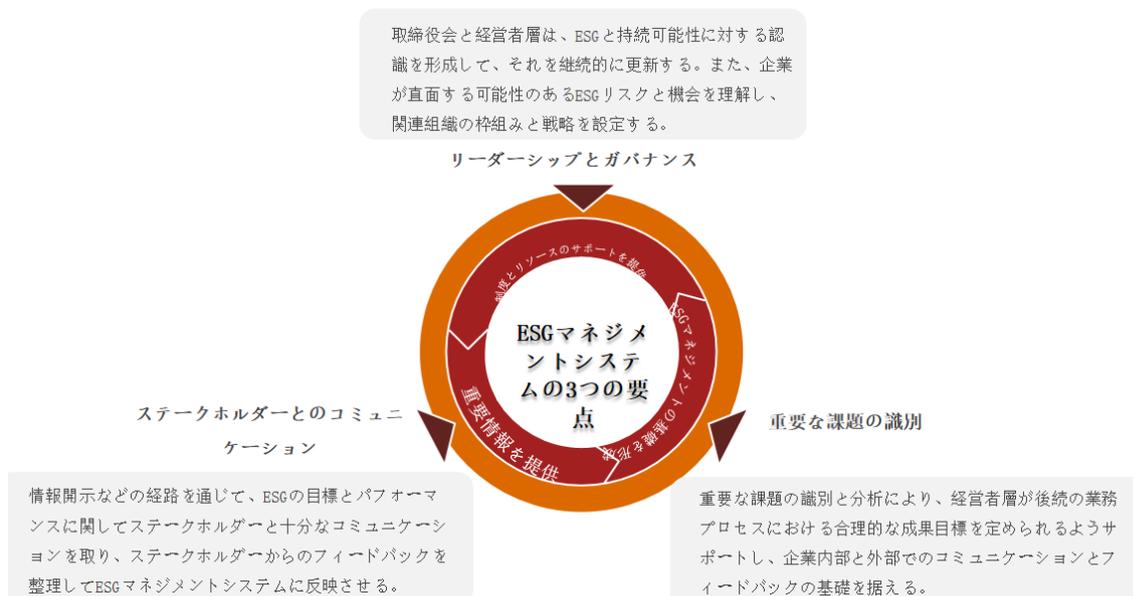
ESGマネジメントシステムの4つのステップ:



ESG マネジメントシステムの発展における「4つのステップ」の中で、ESG トップレベルデザイン、ESG 戦略および ESG 目標、ESG リスクマネジメントを、プロセスや制度を主な手段とし、デジタルツールによって支援することが、企業の ESG 成長をスタートからリーダーシップへと導くための重要な基盤となります。

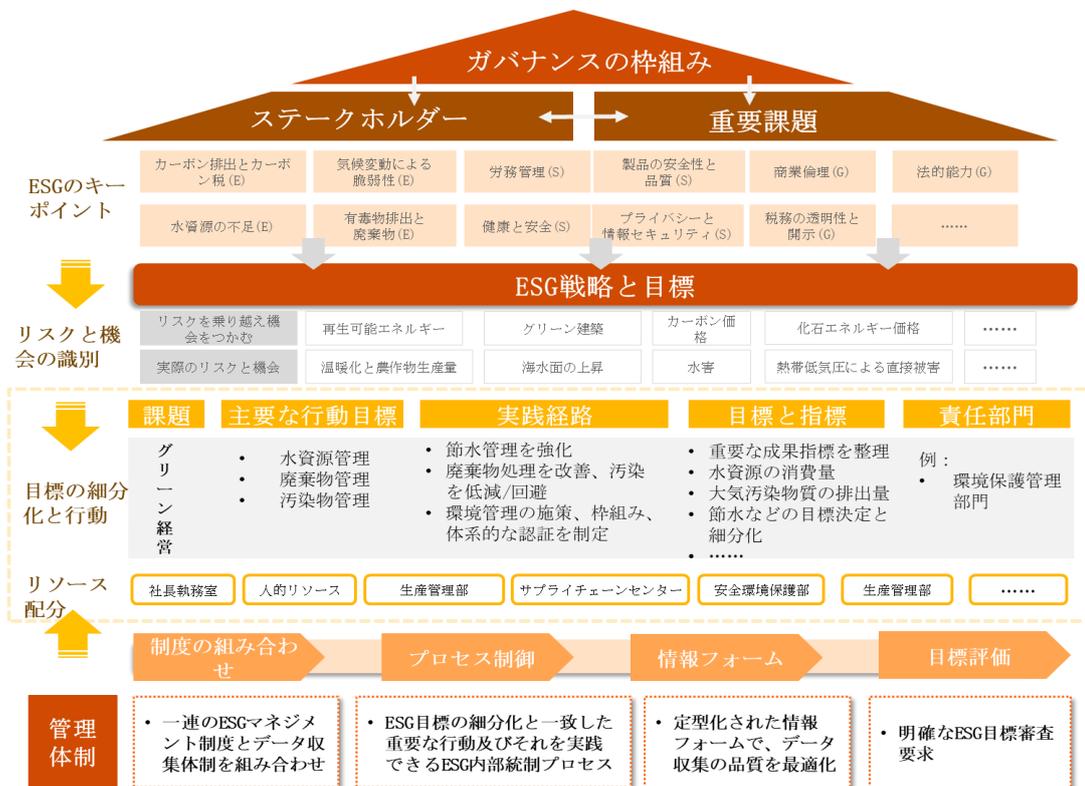
■ ESG マネジメントシステム トップレベルデザインの3つの要点

ESG マネジメントシステムの長期的な発展には、最高ガバナンス機構である取締役会が ESG に対する理解を深め、企業独自の ESG マネジメントのスタイルや理念を形成してリソースによるサポートを提供すること、ステークホルダーとのコミュニケーションの仕組みを確立してステークホルダーの声を ESG マネジメントシステムに反映させること、システム全体やその適用、業界特有の事情などに配慮し、重要課題を識別する仕組みを構築して ESG マネジメントの基礎を形成することなど、トップダウンで着手する必要があります。



■ ESG マネジメントシステムと事業経営の高度な融合

企業の ESG マネジメントシステムは、既存の経営管理システムの転換またはアップデートです。企業は ESG 目標の細分化を通して、行動方針と実践方法および責任部門を明確化し、特化したプロセス管理の仕組み、データ収集および統計分析の管理、目標の監査分析と審査の仕組みを組み合わせ、目標達成を推進するとともに、事業経営における持続可能な成長の理念を実践します。



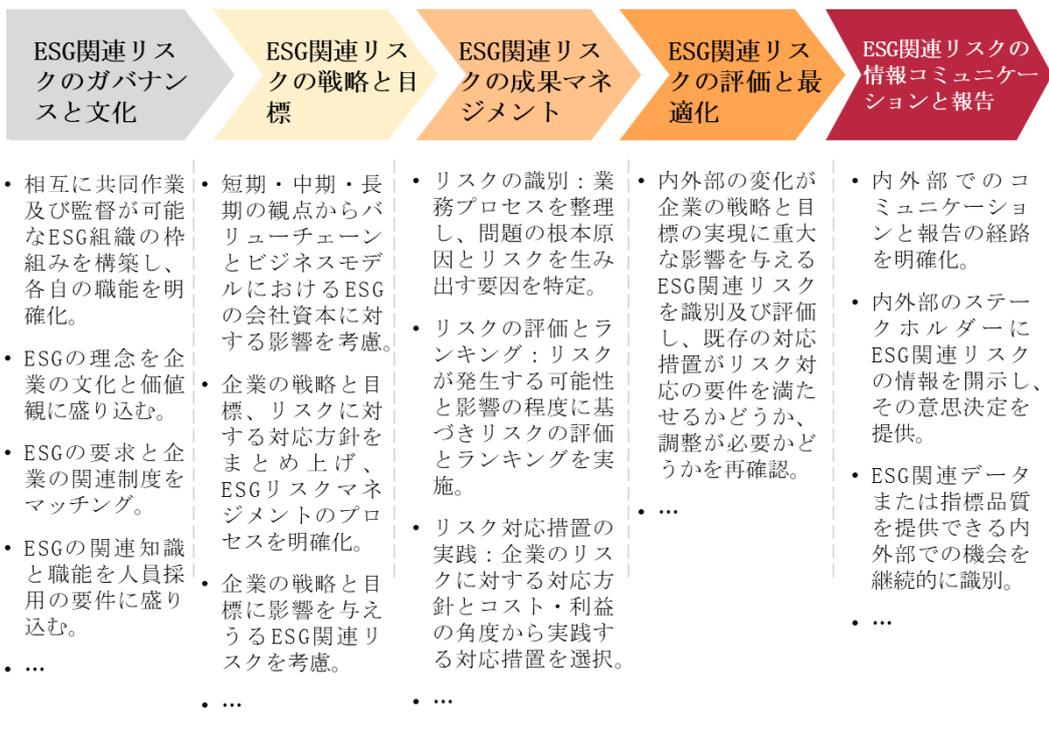
注釈：E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）

■ ESG リスクとチャンスの管理体制

ESG の戦略目標は長期的な企業価値を包含しています。ESG リスクを管理し、ESG リスクに関連するチャンスを捉えることは、ESG 目標の達成を監督するのに役立ち、ESG マネジメントシステムの長期的な運用を確立することにもつながります。

トレッドウェイ委員会支援組織委員会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO）と持続可能な開発のための世界経済人会議（World Business Council for Sustainable Development, WBCSD）は、ERM（Enterprise Risk Management, 全社的リスクマネジメント）を ESG リスクマネジメントに応用した「全社的リスクマネジメント：環境・社会・ガバナンス関連リスクへの全社的リスクマネジメントの適用」を公表しました。これには、取締役会や経営者層の ESG リスクに対する認識を高めること、短期・中期・長期的に企業が環境や社会に与える影響や依存の度合いを判断すること、ESG リスクを識別して評価・対応すること、ESG リスクへの対応戦略の見直しと改訂を行うこと、ESG リスクマネジメントの状況を社内外のステークホルダーと速やかに共有することなどが含まれおり、企業が様々な ESG リスクをより効果的に把握し、管理するのに役立つ内容となっています。

COSOとWBCSDが共同で公表したESGリスクマネジメントの枠組み：

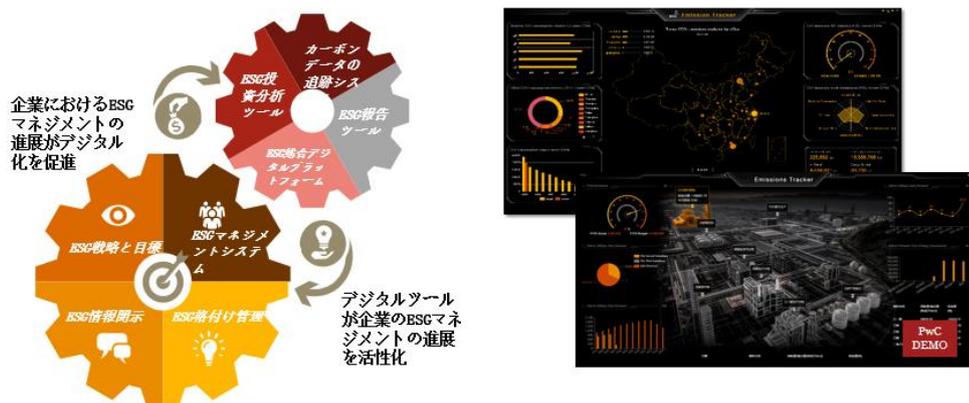


社会の各界において、気候環境が企業にもたらす影響に注目が集まっています。国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）と香港証券取引所は、金融安定理事会が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の『気候関連財務情報開示に関するガイダンス』に基づいて、企業は気候変動に関連するリスクと機会の影響を開示する必要があると指摘しています。

ESG リスクマネジメントをESG 戦略やパフォーマンス、対外的な情報開示タスクと統合することで、企業の管理レベルやリスク予防能力を体系的に強化・向上させ、ESG マネジメントシステムの成功と長期的な運用をサポートすることができます。

■ マネジメントツールのデジタル化でブランド価値を飛躍的に高める

ESG マネジメントシステムの効果的な運用をベースとして、企業はデジタル化されたスマートツールによって ESG 情報・データの効率的な収集と目標管理を実現し、ESG マネジメントの実践を支援できます。同時に、企業の ESG 情報・データの対外開示をサポートし、一連のより良い ESG 格付け管理を完成させ、最終的にブランド価値の向上を実現させることが可能となります。



まとめ

短期的に ESG マネジメントの基礎を確立し、長期的に ESG マネジメントシステムを構築して最適化することは、企業内部における管理効率の向上と企業外部におけるブランドイメージの向上をもたらす。企業がバリューチェーンにおける脚光を浴び、業界をリードするレベルへと向かう助けとなります。PwC は、ESG による成長の先駆者として、各業界での実務経験に基づいて、ESG の課題に焦点を当てた一連の ESG マネジメントシステムソリューションを探求してまとめ上げました。ESG の戦略立案、ESG リスクマネジメント、ESG 付帯システムの実現や目標達成など、企業がグリーン転換と発展の過程で遭遇するさまざまな課題を解決し、企業内部で完結した ESG マネジメントを実現するのをサポートしています。

以上

プライスウォーターハウスクーパース (PwC) 中国

PwC は、ESG と持続可能な成長を中核戦略としており、世界中に大規模な専門家チームを有しています。弊社は専門的な方法を用いて、社会と環境に関する問題を積極的に解決しており、弊社のクライアントおよびビジネスパートナーとともに持続可能な成長を実践しています。

餘潔雯 (Kanus Yue) ESG サービス パートナー

E-mail: kanus.km.yue@cn.pwc.com / Tel : 86 (20) 3819 2399

PwC 中国の ESG 開示とマネジメントに関するコンサルティングの主管パートナー。

Kanus は、弊社の Risk assurance 事業部のパートナーです。主に様々な業界のクライアントを担当し、チームを率いて各種の企業ガバナンス、リスクマネジメント、内部審査、内部統制、サーベイランス・オクスレー法のプロジェクトを推進しています。

多数の上場大手企業と私営企業の内部統制コンサルティングのプロジェクト責任者でもあり、中国における『企業内部統制基本規範』の実践および『サーベイランス・オクスレー法』第 404 条の要求遵守に関するコンサルティングサービスを多数のクライアントに提供しています。その他、多数の内部統制コンサルティングを主導しており、香港証券取引所の企業ガバナンスとコンプライアンスを遵守しようと準備している企業に対して、COSO ギャップ分析を実施しています。



高橋翔太 (Shota Takahashi) 日系企業部 パートナー

E-mail: shota.s.takahashi@cn.pwc.com / Tel : 86 (21) 2323 3294

大手監査法人で 2 年間、金融リース会社や投資ファンドの監査と財務デューデリジェンスに関する業務に従事した後、2007 年 10 月に PwC あらた監査法人に入社し、製造業企業の法定/国際財務報告基準の監査に関する業務や IPO 支援などに携わってきました。

2013 年、PwC 中国上海オフィスに赴任し、主に内部審査のサポートと内部統制に関する業務、そして財務報告審査、会計コンサルティングなどの業務を担当しています。現在、PwC 中国と香港の日系企業部でリスク保障チームの責任者を務めています。また、日系企業部の ESG 責任者として、ESG 関連のコンサルティング業務にも従事しています。



アフターコロナにおける 中国国有企業との付き合い方②

【 要約 】

- 今号では合弁相手が国有企業である場合について、合弁期限到来前の戦略設定や条件交渉、譲渡交渉などのケーススタディを紹介。
- 国有企業は国の政策の一部としての役割を担っているため、経営方針や目的は単に商業的利益だけでなく、社会的・政策的観点も大きく取り入れられている。
- 中国国有企業の経営層は公務員的な性格を持つことが特徴で、自らのキャリア進展を考える際、最も回避したいリスクとして「国有資産流出」を挙げられる。
- 合弁相手が国有企業である点を意識し、お互いの立場を尊重し、それぞれのニーズを考慮する姿勢こそが、交渉を成功に導くカギとなる。

前回、アフターコロナ時代の中国国有企業との関係に関する「付き合い方①」で、中国の改革開放から現在までの日系企業の進化とその背景を説明した。今回の記事では、その続編として、合弁における戦略の設定や条件交渉、譲渡交渉を中心に、事例を分析しながら、新型コロナウイルスの影響後の中国国有企業との関わり方について詳しく掘り下げてみたい。

「彼を知り己を知れば百戦危うからず」という中国の古言があります。これは、紀元前5世紀の中国春秋時代に書かれた「孫子」の兵法書に出てくる一節である。このことわざの意味は、敵も味方も状況をきちんと理解していれば、たとえ幾度となく戦っても敗北することはない、というものである。

まず「彼を知り」のことを紹介したく、筆者は10年以上の中国関連案件のコンサルティング経験のもと、中国の国有企業、上場企業、および民営企業には以下の特徴があると認識している。

企業種類	合弁会社に対する姿勢	合弁会社の価値評価	意思決定プロセス
中国国有企業	赤字企業を排斥する	保守的な評価	政府の所有や監督の下にあるため、重要な意思決定は政府の方針や目的に基づいて行われることが多い。
中国上場企業	高い収益性が求められる	評価は市場水準	CEOや経営陣のリーダーシップが意思決定プロセスにおいて大きな役割を果たすことが多い。
民営企業	長期的な視点で見れば、一定の瑕疵は許容する	評価は市場水準	民間の競争環境の中で生き残るため、市場のニーズやトレンドに迅速に対応する意思決定が行われることが多い。

中国国有企業は、中国政府が所有し運営するもので、これらの企業は国の政策の一部としての役割を担っている。そのため、経営方針や目的は単に商業的利益だけでなく、社会的・政策的観点も大きく取り入れられている。また、中国国有企業の経営層は公務員的な性格を持つことが特徴で、これは一般的な民間企業の経営とは異なる点でもある。中国国有企業の経営者たちは、自らのキャリア進展を考える際、最も回避したいリスクとして「国有資産流出」を挙げられる。国有資産流出とは、国が所有する資産が赤字などの理由で、適切に管理されずに流出することを指す。これは中国国有企業の経営者にとって致命的なミスとなり、彼らのキャリアに重大な影響を及ぼす可能性がある。このリスクを回避するための意識や対策が、国有企業の経営活動において強く持たれていることは確かである。

ここで具体的な事例を紹介することで、中国国有企業の特徴について、より深く理解していただけると考えている。

【 事例 1 】

今から 19 年前の 2004 年に、日本企業の A 社は中国の巨大市場を夢見て、人財を獲得する目的で、中国の国有企業である B 社と共同で、上海にエンジニアリングを行う合弁企業 C 社を設立した。双方折半で投資額として人民元 1 億元を出資した。この合弁契約は 20 年間の期限が設けられており、2024 年にその期限が終了する。主要なクライアントは日本の企業を中心としている。初めは順調であったが、厳しい価格競争に翻弄され、C 社は赤字を重ねていった。2023 年 12 月末の時点での純資産は投資時の額よりも 2000 万元減少し、8000 万元となる見込みである。そして、2024 年には合弁期限の終了が迫る中、B 社からは合弁契約を更新しない代わりに、その持分を全額で出資簿価以上の金額で買い取るよう要請が寄せられている。一方、A 社は日本におけるエンジニアの不足を解消し、中国の企業への販売を拡大する目的で、クライアントの維持とともに企業の存続を望んでいる。

上記の事例を見ると、B 社の要求は一見、極端に思える。A 社がその要求を受け入れることは非常に難しいように思われるが、十分な交渉の余地は存在すると考えられる。

まず、A 社は現状を正確に把握し、C 社の状況や将来的な展望、市場環境などを詳細に評価する必要がある。B 社が出資簿価以上の金額で持分を買い取ってほしいと要請している背景や動機も理解することが大切である。

「ゼロコロナ政策」の終了後、現在も中国経済の回復は順調とは言えない状況が続いている。今年 1 月に、中国政府は厳格な制限措置を導入していた「ゼロコロナ政策」を解除したことから、これまで低調であった消費が再び盛り返すとともに、景気が急激に回復するとの見通しが立てられていた。しかしながら、GDP の約 3 割を占めるとされる不動産部門の低迷が大きな影響を及ぼしており、事前の予想とは異なる結果が出ているのが現状だ。

このような背景を考慮すると、国有企業である B 社の業績も決して好調とは言えない可能性が高い。C 社からの配当を期待することが難しいため、早期に資金を回収したいという意向があるのは理解できる。そして、投資金額を下回る価格での回収となれば、経営陣への「国有資産流出」との責任追及が生じる恐れもあるため、出資簿価を超える価格での買い取りを要求していると推察される。

交渉の際には、A 社は B 社の立場も考慮しつつ、自らの利益を最大化する条件を策定すべきである。具体的には、合弁契約を更新しない場合の影響や、B 社から持分を買い取る際の利点と欠点を全体的に検討する必要がある。純資産の減少を考慮に入れ、持分の買取価格の設定は極めて重要で、B 社が出資簿価以上の価格を求めている点についても、公平な評価に基づき再交渉の可能性も視野に入れるべきである。

さらに、A社が持分の買い取りを選ばず、合弁解消とともに会社を清算する方向を選ぶと、B社が受けるダメージは現在の状況よりも大きくなると予想される。その背景として、清算時に従業員への経済的補償が生じるため、その事実をB社にしっかりと伝え理解してもらうことが重要である。

経済補償金は、2008年に施行された中国の労働契約法では、雇用主が従業員を一方向的に解雇する場合、一定の経済補償を支払うことが定められている。具体的には、従業員が勤務していた期間に応じて、その期間の平均賃金の1ヶ月分を補償として支払う必要がある。たとえば、従業員が10年勤務していた場合、10ヶ月分の平均賃金を補償として支払うことになる。ただし、この補償の計算には上限が設けられており、平均賃金が当該地域の3倍を超える場合、3倍の平均賃金が最高限度として補償の基準とされている。企業の清算や破産の際にも、従業員に対する経済補償の支払いが求められることが多く、この際の補償金の計算方法も、労働契約法に基づいたものと同様である。

交渉が決裂し、会社を清算する選択をする場合、経済補償金の支払いが必要となり、純資産がさらに減少する。その結果、双方に分配される残りの財産は、確実に当初の投資額を下回るだろう。これは、B社が絶対に避けたい事態であると考えられる。

長期的なビジネスの成功は、短期的な利益や立場を超えたビジョンの共有や、相手の立場を理解して尊重することが不可欠である。この点から、双方が望まない結果を避けるためには、長期的な視点と中長期的なビジョンの明確化が絶対に必要である。

A社は、中国と日本のエンジニアリング市場の将来に関して詳細なリサーチを行っている。その調査結果から、賃金の差が当面続くことが予見されている。この賃金の差が意味するのは、エンジニアリングのサービスや品質に対するコストパフォーマンスの違いや、ビジネス環境の変動が考えられる。これを背景に、A社は日本からの外注単価の上昇を確認している。

具体的には、A社は2年後には黒字化を目指しており、そのための計画や取り組みを本格的に進めている。この黒字化への確固たる信念は、C社の存続や発展というビジョンと密接に関連している。A社は、C社との強いパートナーシップを築き上げることで、両市場での競争力を向上させ、更なる市場拡大を目指している。

一方、B社の側も独自の懸念点や立場がある。特に、「国有資産流出」というリスクに対する責任追及は、B社にとって大きな問題となる可能性がある。そのため、双方が望む結果を実現するための妥協点を見つけることが不可欠である。

そのための具体的な策として、A社は黒字化の取り組みを進める一方、C社への資金投入も行うことを決定した。A社は、2,000万人民元をC社に増資し、その結果として、純資産額は設立当初の1億人民元を維持する。さらに、これによりA社の持分比率は50%から58%以上に増加し、経営権をさらに強化することとなる。

B社もこの妥協案に一定のメリットを見出している。B社の持分比率は減少するものの、C社の純資産額の維持を通じて、「国有資産流出」へのリスクを大幅に低減できるのだ。

最終的に、双方がお互いの立場や利益を深く理解し、尊重することで、2024年以降も合弁を継続し、共に成功を追求することを決定したのである。

上記の事例を通じて、合弁における戦略の設定や条件交渉、譲渡交渉において、合弁相手が国有企業である点を特に意識して、異なる文化やビジネス環境に起因する違いをしっかりと理解することは非常に重要である。お互いの立場を尊重し、それぞれのニーズを理解する姿勢こそが、交渉を成功に導くカギとなるのだ。

今回の記事では、持続的に黒字を維持する合弁企業の事例や、土地や建物を現物出資として提供し

ながらも経営に参画しない国有企業との合弁ケースを詳細に紹介する。今回とは異なるアプローチを取り上げる予定なので、お楽しみに。

以上

太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社

太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社は、成長への潜在的な能力の扉を開くビジネスパートナーです。私たちは、これまで積み重ねてきた経験から、どのような企業にも必ず成長への潜在能力が秘められていることを知っています。そして私たちが、その潜在能力の扉を開くビジネスパートナーとして、企業の成長を支援しています。太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社は、太陽グラントソントングループの一員として 2008 年に誕生し、企業が直面する課題にグループのリソースを活用しワンストップでサービスを提供しています。

太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社 中国デスク パートナー 王 欣

2004 年 10 月来日。日本国公認会計士・日本国税理士。2009 年から 2018 年まで中堅監査法人にて上場会社および IPO 準備会社の監査業務に従事。2018 年から 2021 年まで大手監査法人にてクローズポーター案件の財務 DD に従事。2022 年 7 月より現職。



《ご参考》 チャイナビジネス関連レポート

MIZUHO

みずほフィナンシャルグループ

レポートタイトル	担当部門	頻度	リンク先(直近 2 レポート)
チャイナビジネスマンスリー (CBM)	みずほ銀行 中国営業推進部	月次	23 年 8 月号(2023/8/7) https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/economics/monthly/pdf/R512-0167-XF-0105.pdf 23 年 9 月号(2023/9/11) https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/economics/monthly/pdf/R512-0168-XF-0105.pdf 23 年 10 月号(本誌)
みずほインサイト Mizuho RT Express	みずほリサーチ & テクノロジーズ	不定期	習近平政権はなぜ景気刺激策を打たないのか(2023/8/1) https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/report/2023/pdf/express-as230801.pdf 中国からの訪日客激減の背景と 23 年の見通し(2023/8/2) https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/report/2023/pdf/express-jp230802.pdf
みずほグローバルニュース	みずほ銀行 国際戦略情報部	季刊	Vol.121(2023/3) 米中展望～米国のねじれ議会と習近平政権 3 期目を踏まえて～ https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/globalnews/backnumber/pdf/global2303-2304.pdf Vol.122(2023/7) サプライチェーン新戦略～欧米アジアそれぞれの展望～ https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/globalnews/pdf/global2023_summer.pdf
みずほ中国ビジネスエクスプレス (BE)	みずほ (中国) 中国アドバイザー部	週次	第 679 号(2023/9/25) 上海市商務委員会など、自動車買い替えの促進に支援策を公表 https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/express/pdf/R419-0732-XF-0105.pdf 第 680 号(2023/9/25) 広東外管局、多国籍企業クロスボーダー資金集中運用規定を改定 https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/express/pdf/R419-0733-XF-0105.pdf
みずほ中国ビジネスエクスプレス(経済編)	みずほ (中国) 中国アドバイザー部	月次	第 137 号(2023/8/16) 7 月経済指標は停滞感が強まる内容に https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/economics/express_economy/pdf/R422-0137-XF-0105.pdf 第 138 号(2023/9/20) 足元の景気は小幅に改善も力強さを欠く https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/economics/express_economy/pdf/R422-0138-XF-0105.pdf
中国産業概観	みずほ (中国) 中国アドバイザー部	月次	中国自動車業界レポート(2023/8/22) 23 年 7 月中国自動車業界状況 https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/economics/others/pdf/R425-0083-XF-0103.pdf 中国自動車業界レポート(2023/9/19) 23 年 8 月中国自動車業界状況 https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/economics/others/pdf/R425-0084-XF-0103.pdf

【お問い合わせ先】

みずほフィナンシャルグループ

みずほ銀行 中国営業推進部 インフォライン (西方路、王博)

E-mail : china.info@mizuho-bk.co.jp TEL : (日本) 03-5220-8734

みずほ銀行

● 本店 中国営業推進部

東京都千代田区大手町1-5-5
TEL:03-5220-8721. 03-6628-9304

● 香港支店

尖沙咀梳士巴利道18号K11Atelier13楼
TEL:852-2306-5000

● 台北支店

台北市信義区忠孝東路五段68号
国泰置地広場8-9階
TEL:886-2-8726-3000

● 台中支店

台中市府会園道169号
敬業楽群大楼8楼
TEL:886-4-2374-8768

● 高雄支店

高雄市中正三路2号国泰中正大楼12楼
TEL:886-7-236-8768

○ 南京駐在員事務所

江蘇省南京市秦淮区漢中路1号
南京国際金融中心16D
TEL:86-25-8332-9379

○ 厦門駐在員事務所

福建省厦門市思明区厦禾路189号
銀行中心2102室
TEL:86-592-239-5571

みずほ銀行(中国)有限公司

● 上海本店

上海市浦東新区世紀大道100号
上海環球金融中心21階、23階
TEL:86-21-3855-8888

○ 上海虹橋出張所

上海市閔行区申濱南路1226号
虹橋新地中心 A棟6階、C棟6階
TEL:86-21-3411-8688

● 北京支店

北京市朝陽区東三環中路1号
環球金融中心 西楼8階
TEL:86-10-6525-1888

● 大連支店

遼寧省大連市西崗区中山路147号
森茂大厦23階、24階-A
TEL:86-411-8360-2543

○ 大連經濟技術開發区出張所

遼寧省大連市大連經濟技術開發区
紅梅小区81号ビル古耕国際商務大厦22階
TEL:86-411-8793-5670

● 無錫支店

江蘇省無錫市新区長江路16号
TEL:85-510-8522-3939

● 深圳支店

広東省深圳市福田区金田路
皇崗商務中心1号楼30楼
TEL:86-755-8282-9000

● 天津支店

天津市和平区赤峰道136号
天津国際金融中心大厦11階
TEL: 86-22-6622-5588

● 青島支店

山東省青島市市南区香港中路59号
青島国際金融中心44階
TEL:86-532-8097-0001

● 広州支店

広東省広州市天河区珠江新城
華夏路8号合景国際金融広場25階
TEL:86-20-3815-0888

● 武漢支店

湖北省武漢市漢口解放大道634号
新世界中心A座5階
TEL:86-27-8342-5000

● 蘇州支店

江蘇省蘇州市蘇州工業園区
旺墩路188号建屋大厦17階
TEL:86-512-6733-6888

○ 昆山出張所

江蘇省昆山市昆山開發区春旭路258号
東安大厦18階D、E室
TEL:86-512-6733-6888

○ 常熟出張所

江蘇省常熟高新技術産業開發区
東南大道33号科創大厦701-704室
TEL:86-512-6733-6888

● 合肥支店

安徽省合肥市包河区馬鞍山路130号
万達広場7号写字楼19階
86-551-6380-0690

その他

○ みずほ証券北京駐在員事務所

北京市朝陽区建国門外大街甲26号
長富宮弁公楼8階
TEL:86-10-6523-4779

○ みずほ証券上海駐在員事務所

上海市浦東新区世紀大道100号
上海環球金融中心17階
TEL:86-21-6877-8000

● Mizuho Securities Asia.Ltd

香港九龍尖沙咀梳士巴利道 18 號
K11Atelier14-15楼
TEL:852-2685-2000

● Asset Management One HK.Ltd

香港九龍尖沙咀梳士巴利道 18 號
K11Atelier13楼
TEL:852-2918-9030

【免責事項】

1. 当資料は情報提供のみを目的として作成したものであり、特定の取引の勧誘を目的としたものではありません。
2. 当資料の情報は、法律上、会計上、税務上の助言を含むものではありません。法律上、会計上、税務上の助言を必要とされる場合は、それぞれの専門家にご相談ください。
3. 当資料の情報の貴社への開示は貴社の守秘義務を前提とするものです。当該情報については貴社内部の利用に限定され、その内容の第三者への開示は禁止されています。
4. 当資料の情報の著作権は原則として弊行に帰属します。いかなる目的であれ本誌の一部または全部について無断でいかなる方法においても複製、複製、引用、転載、翻訳、貸与等を行うことを禁止します。
5. 当資料の情報は、弊行が信頼できると考える各方面から取得しておりますが、その内容の正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。弊行は当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらずいささい責任を負いません。
6. 本資料中に記載された企業情報は、公開情報及び第三者機関から取得した情報に基づいて作成しており、当行が顧客との取引において知りうる機密事項や非公開情報等は一切含まれておりません。
7. 当資料の情報は、すべて執筆者個人の見解であり、執筆者の所属する機関、みずほフィナンシャルグループ及びみずほ銀行の公式的な見解を示すものではありません。