



# 中国における統括会社の設立

デロイト トーマツ コンサルティング(株) かわらぎき けんろう 河原崎 研郎

「変化が激しい中国市場において競合他社との競争に勝ち抜くには、現地に権限を委譲し、迅速な意思決定を行う体制を構築する必要がある。」中国市場において事業を展開している日系企業から良く聞かれる声である。

本稿では、そうした体制を構築する一つの手段である、中国における統括会社の設立について、そのメリットや留意点を解説する。

## 中国に統括会社を設立するメリット

中国における統括会社に最も適した会社形態は投資性会社である。投資性会社は、その他の会社形態とは異なり、資本性の資金を投資に回すことが認められており、持株会社として現地法人を資本関係上その傘下に置くことが出来る。かつては、中国政府が投資性会社に対してグループ企業が生産する商品の国内販売権を優先的に付与してきたという経緯があり、国内販売権を取得するために投資性会社を設立するケースが多かった。しかし、最近は、投資性会社を中国における統括会社と位置づけ、中国事業の規模拡大や効率性向上に向けて、日本本社からの権限委譲や役員派遣を進める、中国に複数ある現地法人のコーポレート機能を統括会社へ集約する、といった動きが活発化している。

投資性会社の制度上の大きなメリットとしては中国国内における効率的な再投資の実現がある。投資性会社が傘下の現地法人から得る配当収入は免税扱いとなるため、現地法人が稼いだ利益を、投資性会社が吸い上げる形にすれば、日本本社に配当する場合と比較して、税務コストを下げることが出来る。加えて、投資性会社は、中国政府が設立を奨励している会社形態であるため、誘致に積極的な地方政府が提供する税務上の優遇措置などを享受することも可能であり、また、地方政府とのネットワーク構築も容易になる。(但し、投資性会社を設立しても、例えば、許認可取得の期間が大幅に短縮できるといった甘い期待は禁物であることは指摘しておきたい。)

さらに、投資性会社設立のメリットとして、優秀な中国人を惹きつける「箱」として活用出来る点も見逃せない。もちろん、統括会社が権限を持っていること、競争力のある給与が提供されることが大前提ではあるが、中国人にとっても、販売会社や製造会社ではなく、中国の本社で働くことは魅力的であり、優秀な人材の応募が増える傾向がある。

## 中国統括会社を設立する際の留意点

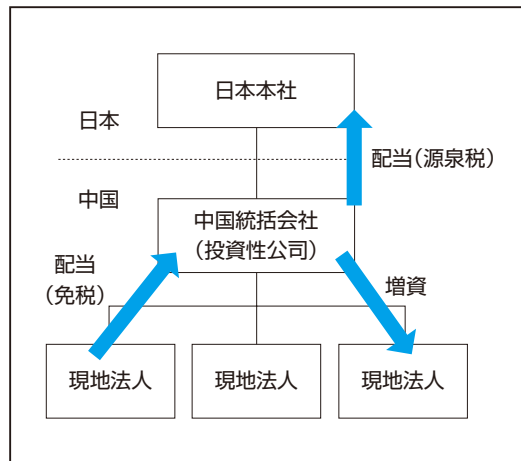
先に述べたように、投資性会社は、中国国内で稼いだ利益を中国国内で再投資する場合にメリットがあるが、一方で財務・税務の面で一定の制約があることに注意する必要がある。

まず、外国投資者が、投資性会社を設立するには、一定の要件を満たした上で、登録資本金として3,000万米ドル以上の新規投資が要求される。登録資本金は、その使途も定められているため、投資性会社を設立する企業は、登録資本金の活用方法を事前に検討し、その可否を見極めておく必要がある。

また、先に、投資性会社は、持株会社として現地法人を資本関係上その傘下に置くことが出来ると述べたが、日本本社が保有している中国現地法人の持分を投資性会社へ現物出資する際に、中国において譲渡益課税を回避するための特殊税務処理の適用が認められないリスクがあることも認識しておく必要がある。

さらに、資本再編を進め、投資性会社の傘下に現

図表1



\*中国統括会社経由での再投資であれば税務コストを軽減することが可能\*

地法人を置いた場合も、「キャッシュトラップ」という問題がある。「キャッシュトラップ」とは、中国からの資金回収に制約が発生してしまうことを指すが、例えば、中国においては、親会社への配当に際して登録資本金の50%まで毎期の利益の10%以上を準備金として積み立てる必要があるため、資本再編を進め、投資性会社の登録資本金が増加した場合、相応の準備金を積み立てる必要が発生してしまうといったことが挙げられる。

国市場で勝ち抜くには現地で迅速に意思決定を行う体制が必要であると感じている。そうした体制の構築に向けて、統括会社（投資性公司）を設置するのは有効な手段であるが、一方で、中国における統括会社設立に際しては留意すべき点も多く存在する。中国における統括会社の設立を検討している企業様においては、そのメリットをしっかりと見極めた上で、意思決定して欲しい。なお、本文中の意見や見解に関わる部分は私見であり、様々な論点や視点があることをお断りする。

## まとめ

以上

筆者自身も、日々のコンサルティングの中で、中

## コラム 中国市場動向

### 1. マクロ環境

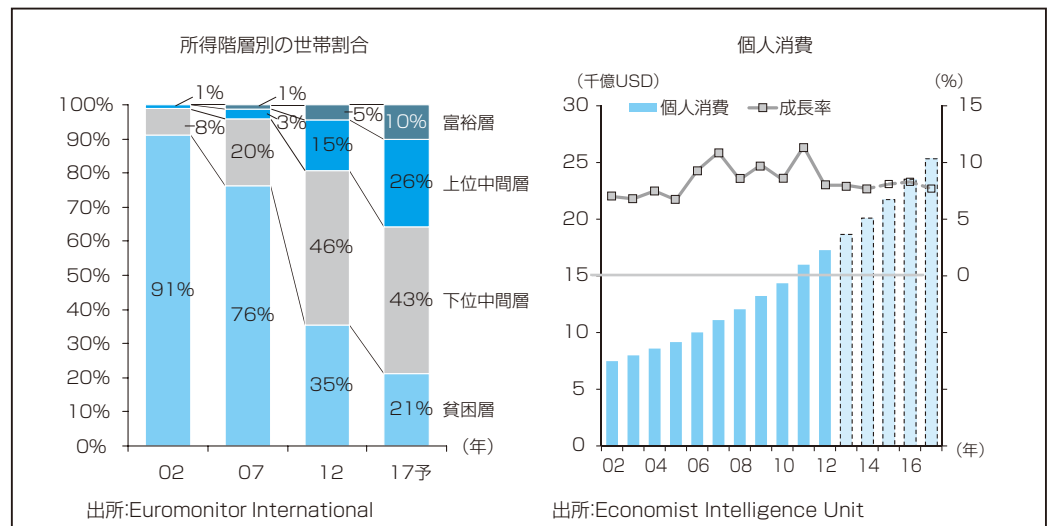
中国は、アジア最大の国土面積（日本の約26倍）と世界最大の人口（13.5億人）を有している。GDPは2010年に日本を抜き、米国に次ぐ世界第2位の経済大国となっている。

首都の北京は政治・経済・文化の中心地となっており、国内最大都市の上海は商業・金融・工業・交通などの中心地となっている。

2012年11月、10年にわたる胡錦濤政権

が終わり、2013年3月の全国人民代表大会で習近平政権が発足した。引き続き持続的で健全な経済発展を目指している。

中国経済は、改革開放により輸出主導で急成長を続けてきたが、今後は内需拡大による安定成長が見込まれている。経済成長を背景に中間所得層が急増し、2012年には全世帯の6割を占めるに至った。今後は中間層の中でも購買力の高い上位中間所得層と富裕層の増加が見込まれており、消費が急速に拡大していくとみられている。



### 2. 流通チャネル

中国市場は、広大な国土面積や所得格差に起因して、販売ターゲットが多岐にわたるので、流通チャネルが複雑だ。

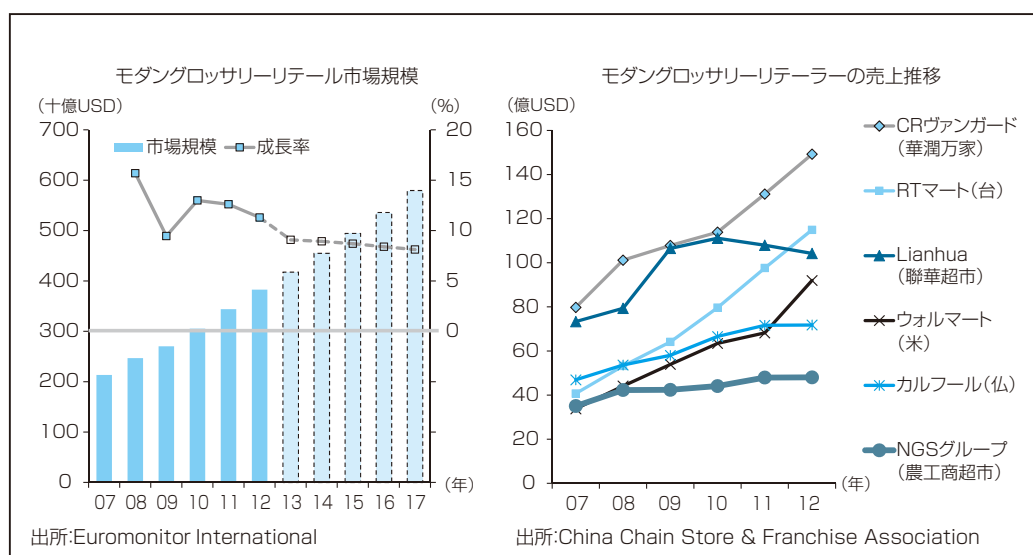
日系メーカーが市場参入する際は、先行投資を抑えられる代理店を活用するケースが多いが、ターゲット市場における有力な代理店を持

定して、その中からパートナー候補を選定することが求められる。パートナーとしての能力をあらゆる面から網羅的に評価し、自社に合った代理店を見極めることが重要といえる。ただし、代理店の能力をどこまで引き出せるかは、メーカー側の代理店管理体制・プロセスの構築度や交渉ノウハウによる。

### 3. 小売市場

中国の小売市場はグロッサリー\*1及びノン・グロッサリーともに高成長が続いている。グロッサリーリテール市場はハイパーマーケットやスーパーマーケットなどのモダントレードが約6割を占めており、今後も急速な成長を続けていくとみられている。

仏カルフルは外資系リテラーでは先行して中国小売市場に進出し、かつては外資系トップの座についていたが、2008年以降に躍進著しい台湾系RTマートや米ウォルマートに逆転されている。一方、地場の華潤万家や聯華超市は提携・合併を繰り返し、大規模な総合リテラーに成長している。



### 4. 小売業における事業展開上のポイントと留意点

小売業の店舗展開においては、事業展開地域やターゲット顧客の特定、MD、商品調達力などが重要なポイントとなっている。

一方、留意すべきことも多い。まず人事面では、2008年施行の新労働契約法により労働者の義務と権利が明確化・強化された。さらに同法の2013年7月の改正では、労務派遣業務の経営について明確な規範が設けられ、企業側の雇用に関する自由裁量権が制限されたので、柔軟な雇用調整が難しくなっている。

また、中国の小売業は、商品販売による粗利ではなく、メーカーに入店料や棚賃料、販売リベートなどの支払いを請求することによって稼ぐ構造にある。最近は行き過ぎた取引費用の徴

収を規制する動きもあるようだ。

さらに、取引先に関する煩雑な情報管理、主要都市の交通規制や輸入通関時の検疫内容の不透明さなどといった課題もある。

### 5. おわりに

中国は経済成長の牽引役が輸出主体から消費に転換しつつあることから、従来の生産拠点としてではなく市場と捉えて進出する日本企業が増えている。ただし、メーカー・小売業ともに、進出する際には様々な留意点が存在することを考慮する必要がある。

なお、本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

こちらの記事につきましては、トーマツのWebサイトにある「海外進出サポート情報」(<http://www.tohmatsu.com/knowledge/overseas/>)でもご覧いただけます。また、メールマガジンでの配信をご希望の方は、トーマツメールマガジンのWebサイト(<http://www.tohmatsu.com/jp/mm/>)にある「コンシューマービジネスメールマガジン」にお申込下さい。

\*1 主に食品・飲料、日用雑貨、タバコを販売する小売業態を指す。