

全球跨境惠赢矩阵
惠天下 赢未来



普华永道

全球跨境服务

链动155处国际级智库
惠赢全球化 梦想无远弗届

中国における日本企業の発展 に関する調査報告書2021



普华永道



上海国际问题研究院
SHANGHAI INSTITUTES FOR INTERNATIONAL STUDIES

目録

04 ご挨拶

06 概要

08 はじめに

12 在中日本企業の事業経営の概況

13 調査対象企業の7割超が「全世界売上高に占める中国事業の割合」を「3分の1未満」と回答

14 中国で事業展開の重要な決定ポイントは市場と人件費

16 中国での待遇と経営環境には概ね満足

18 将来の発展の方向性と駆動要因

19 「COVID-19」と「外資規制緩和」の影響が最大

20 約半数が中国での投資拡大を予定、最も重要な駆動要因は市場

23 投資先として魅力的な地域は長江デルタとグレーターベイエリア

24 投資拡大に際しては産業チェーン、新ビジネスの発展に伴う措置、物流等の要素を総合的に検討

25 日本企業の中国投資をさらに誘致する上で重要な役割を果たす税制優遇

26 日本企業がM&Aで重要視する市場要因

27 在中日本企業が面する課題

- 28 管理形態（各拠点での自律管理への偏重）
- 29 現地のリーダーシップの欠如、人材流失、文化の違い、採用難が課題
- 31 自動化でコスト低減を期待するも設備コスト高やエンジニア不足に直面
- 32 ESG基準と地方政策の透明性を期待する日本企業
- 34 デジタル化で最大の課題はサイバーセキュリティ
- 35 将来的なRCEPの影響
- 37 M&Aによる事業統合は少数派

38 調査対象

- 39 職務状況
- 40 業界分布
- 41 企業規模
- 42 地域分布
- 43 中国での活動期間

44 おわりに

46 参考文献

48 謝辞

ご挨拶

現在、世界は、従来の国際政治と世界経済の枠組みが大きく修正され、変動要因が次々に発生するという、過去百年になかった大変革を迎えています。その一方で、新型コロナウイルス感染拡大による深刻な影響により、世界経済の全体的な回復は楽観視できず、今後の経済発展が直面する複雑性・不確実性の要素は増え続け、世界経済と国際政治の在り方に大きな課題を突き付けています。


このような背景から、日中関係の発展は様々な課題に直面していますが、内外のマイナス要因の影響や制約を受けながらも、日中関係が全体的には安定した発展を維持するという大きな傾向に変わりはありません。換言すれば、日中関係の発展にはまだ重要な機会が残されており、地域経済の安定発展を促進し、地域の平和と安定を維持するために、日中両国が協力する余地はまだ十分にあるのです。

日中関係の発展の過程で生じる新しい状況や問題を注意深く検討してこそ、日中関係の長期的な安定発展を確保することが可能になるのです。そこで、プライスウォーターハウスクーパース（PwC）と上海国際問題研究院（SIIS）は共同で『中国における日本企業の発展に関する調査報告書2021』を企画・編集しました。本報告書は、中国における日本企業（以下、「在中日本企業」といいます）の現状を客観的に、ありのままに把握するとともに、在中日本企業の喫緊のニーズを具体的かつ明確に映し出すことで、企業や政府が意思決定を行う上で価値のある参考資料とすることを目的としています。私どもは本報告書が日中経済協力の優れた成果と潜在的な問題点に関する理解を深め、分析するための手がかりとなるだけでなく、今後の日中間における経済協力の制度的改善とさらなる融合に貢献するものであると確信しております。

「長風浪を破るにかならず時あり、ただちに雲帆を掛けて滄海をわたらん」という李白の詩にもありますように、荒波に揉まれる中でも、いつか順風が吹きわたる時が必ず来ます。2022年は、日中国交正常化50周年という節目の年です。両国の識者はいずれも、この重要な節目を契機として、日中友好の基盤をさらに強化し、二国間協力を着実に拡大するための検討と計画を真摯に進めつつ、日中関係の「次の50年」に向けて基礎を固め、関係の継承と革新に努めたいと考えておられることでしょう。そのためには、中日間の経済協力の範囲と対象をさらに拡張し、日中関係の発展において経済協力が果たす「バラスト」としての役割をさらに際立たせ、新時代の要請に合致した日中関係の構築を促進するプラス要因をより多く創出する必要があります。

上海国際問題研究院





3か月にわたる調査を経て、上海国際問題研究院とPwCの共同作業による『中国における日本企業の発展に関する調査報告書2021』がついに上梓し、2022年の日中国交正常化50周年の節目に公表される運びとなりました。

本調査報告書は、“AmCham Shanghai 2020 China Business Report”（上海米国商会、PwC中国2020年9月刊）、“China-ASEAN Economic and Trade Cooperation Survey Report: Investor Confidence and Outlook”（PwC中国・アジア太平洋2021年11月刊）に続く、PwC中国の企業意識調査シリーズの新刊です。本調査は、「ポストコロナ」時代の在中日本企業の状況に焦点を当て、在中日本企業180社からの有効回答を得ました。調査内容は、営業収益状況、今後の発展の方向性、事業運営で直面している課題等に及びます。ここに改めて、本調査に積極的にご参加くださり、貴重なご意見をお寄せくださった全ての企業の皆さまに心より感謝申し上げます。

日中国交正常化からの50年を振り返ってみますと、日中両国は、経済・貿易・文化等の各方面にわたって広く協力し、大きな発展を遂げてまいりました。

2020年に新型コロナウイルスの世界的大流行が発生して以降、世界経済は厳しい課題に直面してきましたが、厳格な感染予防対策が功を奏した中国では経済が2020年の後半から持ち直しはじめ、一部の業種ではパンデミック以前の水準まで回復し、ひいては以前の水準を上回る業種も出てきております。こうした中で、日本企業からは、徐々に業績は正常化に向かいつつあるものの、複雑な外部環境要因による影響に直面しているとの声が多く寄せられています。

今回の調査では、調査対象日本企業のほとんどが、将来はリスクとオポチュニティが併存し、業務改革や再編等を通じて発展に向けた新たな原動力を再構築することになる、との認識でした。一方で、政策面でのさらなるサポートを期待するとの声も寄せられています。

かの鑑真和尚にまつわる「山川異域、風月同天」という言葉にもありますように、日中両国は互いに国は異なれど、両国の人々は同じ天を頂き、風月を共にしております。本調査報告書が在中日本企業の皆様にとって示唆に富むものとなり、政府にとっては政策を制定する上での参考となることを願っております。

プライスウォーターハウスクーパースチャイナ



概要

2021年7月から10月までの期間、PwCはクライアントネットワークを通じて在中日本企業を対象に、中国事業の状況、将来の発展計画、直面する課題についてアンケート調査を実施した。10月末現在で、調査対象企業合計180社から有効回答を得た。回答者は中間・上級管理職が過半（55%）を占めている。結果の概要を以下にまとめる。

中国市場を重視する日本企業

- 調査対象の約9割が中国投資での重要な考慮事項として中国の「巨大な内需市場の可能性」を挙げている。
- 対中投資の拡大を予定する日本企業のうち、90%超が「増加を続ける市場規模と需要」を重要な考慮事項としている。
- 調査対象の59%がM&Aの目的を「市場シェアの拡大」、50%が「新規市場への参入」と回答した。

中国での待遇と経営環境には概ね満足

- 中国国内企業との比較において、調査対象の46%が「同等の待遇を受けている」、19%が「より良い待遇を受けている」と回答した。
- 調査対象の過半数が地方政策の透明性と安定性を「正常」、21%が「良い」と回答した。
- 調査対象の67%が事業所在地のビジネス環境に「満足」、6%が「非常に満足」と回答した。

投資先は長江デルタとグレーターベイエリア（広東-香港-マカオ大湾区）への集中度が高く、投資拡大に際しては各要素を総合的に検討

- 将来的な中国投資の拡大を検討する上での4大要素は、「産業チェーンの完成度」、「新規事業創出に向けた取り組み」、「物流の利便性」、「財政的補助金」
- 長江デルタとグレーターベイエリアは、日本企業が今後の優先的な投資先として検討する2大地域経済クラスター

マクロ環境の変化がもたらす大きな影響

- 調査対象の6割超が自社の安定性に影響を及ぼすマクロ環境の変化として「COVID-19の影響」を選択し、マクロ環境の変化による影響要素のトップに挙げられている。

- 外資安全審査制度の整備とRCEPの発効が共に影響要素の第2位に入った（調査対象の26%が選択）。

組織・人材、自動化、ESG、サイバーセキュリティなど課題は多岐にわたる

- 組織・人事面では、「現地のリーダーシップの欠如」（43%）、「重要な人材の流失」（43%）、「文化の違い」（41%）が3大課題として挙げられた。
- 調査対象の76%が、人材採用面での困難を挙げている。その内トップに挙げたのは、「提示された以上の給与を求めてくる」だった。
- 調査対象の70%が「産業オートメーションを進めることで人件費を削減することへの意向」を有し、内14%は特にその意向が強い。その一方で、オートメーションを進める過程では設備コスト高、エンジニア不足などの課題に面している。
- ESGコンプライアンス分野では、「ESGルールに関する具体的または明確なコンプライアンス基準がない」、及び「現地政府が新に打ち出した政策に関する情報の不足」の二つが日本企業にとって課題のトップ2を占めた（各43%）。
- ビジネスインテリジェンスとデジタル化において日本企業の課題トップ2に挙げたのは、「サイバーセキュリティ」（46%）と「従業員のスキルアップのためのコストが高い」（36%）で、合計で8割を超える。
- 調査対象の内47%がRCEPによって「近い将来に影響を受ける可能性がある」と回答し、39%が将来的な影響の有無は「わからない」と回答した。

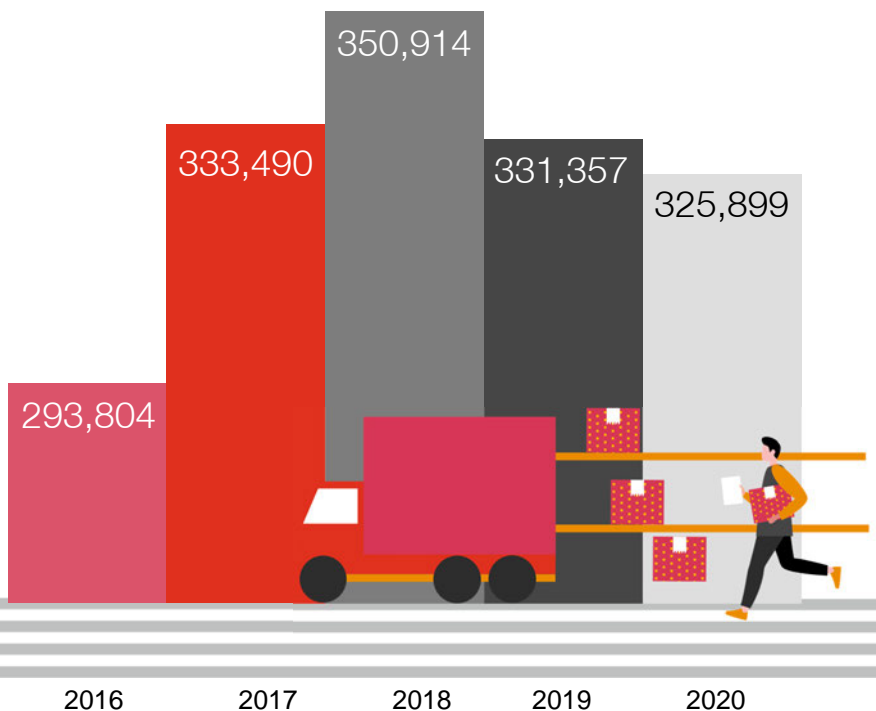


はじめに

日中国交正常化から49年、両国の協力関係は経済貿易面で大きな発展を遂げた。今日、日中間の協力関係はあらゆる分野で大きく進展し、モノとサービスの貿易から、双方向の投資、財政・金融方面、技術協力にいたるまで、互恵的な相互補完関係、ウィンウィンの関係を良好に構築している。

日本にとって中国は、最大の貿易相手国であり、中国にとって日本は二番目に大きい貿易相手国（地域）である（現在、中国の貿易相手首位はASEAN——訳注）。2020年には、新型コロナウイルスの感染拡大によって世界の経済・貿易活動が大きな打撃を受ける中においてなおも日中貿易は安定を維持し続けた。日本財務省のデータによると、2020年の日中貿易額は前年比で微減（-1.6%）の325,899億円に達した。日本の『通商白書2021』によると、対中貿易額は日本の貿易総額の21.3%を占め、13年連続で首位を維持している。

図表1： 2016~2020年 日中貿易額（億円）

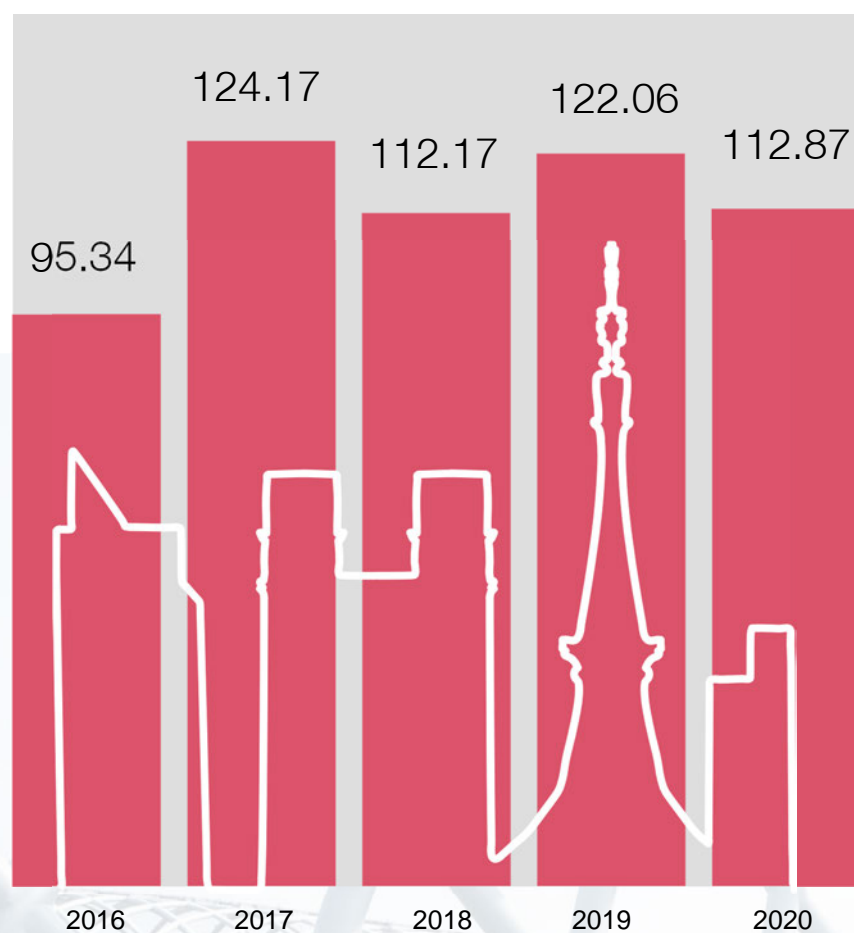


出所：日本財務省。統計方法に違いにより、中国政府発表の貿易額と若干の差異あり

UNCTAD発表の「世界投資レポート2021（World Investment Report 2021）」によると、2020年の世界の外国直接投資（FDI）は前年比35%減と大幅に下落して1兆米ドルとなった。中国は、2020年における世界2位のFDI受入国となり、年間FDI流入額は6%増の1,490億米ドルとなった。

日中間の投資も着実に伸び、投資先の分野も広がり続けている。中国の外資利用総額の国別ランキングにおいて日本は首位に立っている。中国企業の海外進出が加速するにつれて、中国企業による日本の越境電子商取引、モバイル決済、シェアリングエコノミー（共有経済）への投資も上昇傾向にある。

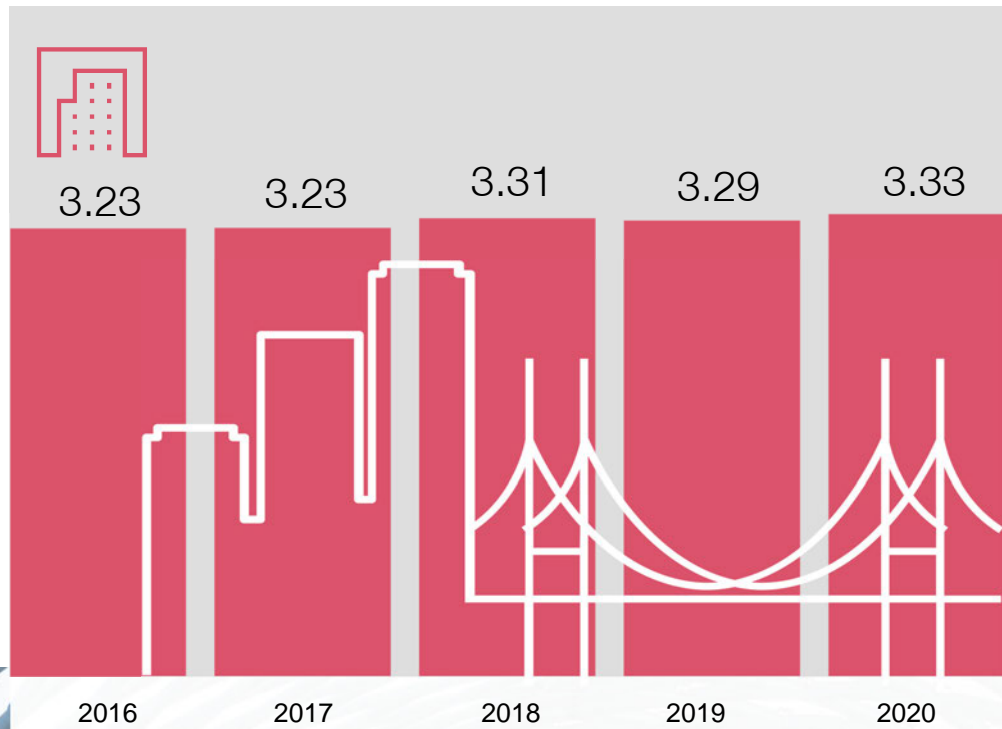
図表2： 2016~2020年 日本の対中国新規FDI金額（億米ドル）



出所：日本貿易振興機構（JETRO）

2020年は新型コロナウイルスの影響を被ったものの、日本貿易振興機構（JETRO）の研究によれば、なおも63.5%（2019年の68.5%から5ポイント減）の日本企業が黒字業績を示している。なお、直近5年間の在中日本企業の数、ほぼ横這いである。

図表3: 2016~2020年 在中日本企業の数



出所: 日本外務省

2022年には日中国交正常化50周年を迎える。過去の49年間に於いて、両国政府は、幾多の風雨を経験しながらも両国の経済貿易の急速な発展を共に推進してきた。現在、日中両国はいずれもデジタルトランスフォーメーションを加速度的に推進しており、今後はデジタル経済が日中協力の重要な分野となるだろう。また、両国は、「地域的な包括的経済連携協定」（RCEP）の発効に向けて積極的に取り組み、共にアジア太平洋地域の統合と多国地域間自由貿易体制の維持を進めている。今後、日中両国は、技術革新、省エネ・環境保護、高齢者医療などの分野でさらに協力関係を深めていくことになるだろう。

2021年7月から10月までの期間、PwCは、中国における日本企業の事業概況、将来の発展の方向性、直面している課題等を調査すべく、クライアントネットワークを通じて在中日本企業にアンケートを配布し、10月末までに180社からの有効回答を得た。今回の調査が各分野の関係者にとって中国における日本企業の状況を理解する上での一助となることを願うしだいである。なお、あわせてESG、デジタル化、サイバーセキュリティ等に関する知見も幾つか述べてある。中国における日本企業の持続的な成長・発展の一助となれば幸いである。



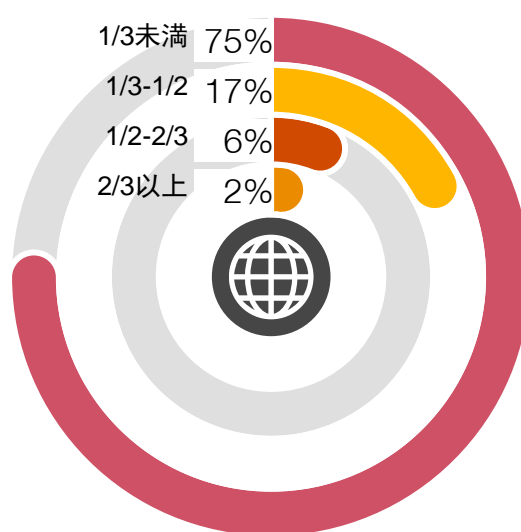
在中日本企業の

事業経営の概況

調査対象企業の7割超が「全世界売上高に占める中国事業の割合」を「3分の1未満」と回答

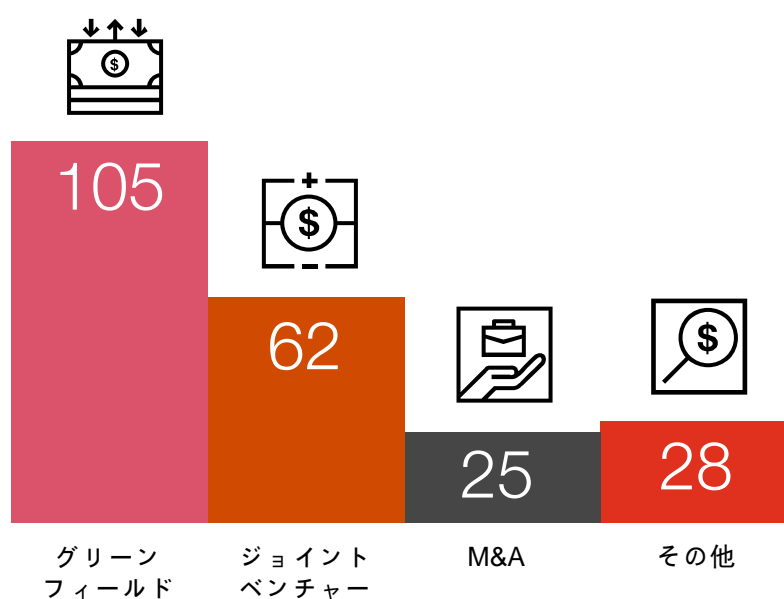
「全世界売上高に占める中国事業の割合」について、調査対象企業180社の内75%が「1/3未満」、17%が「1/3から1/2の間」、8%が「過半」と回答した。「過半」と回答した8%（計15社）のうち6社は半導体・電子デバイス業界、3社は機械、電子機器業界である。

図表4: 「グループの全世界売上高に占める中国事業の割合」



投資スキームで見ると、調査対象企業の約60%が「グリーンフィールド」で、34%が「ジョイントベンチャー」で中国市場に参入している。

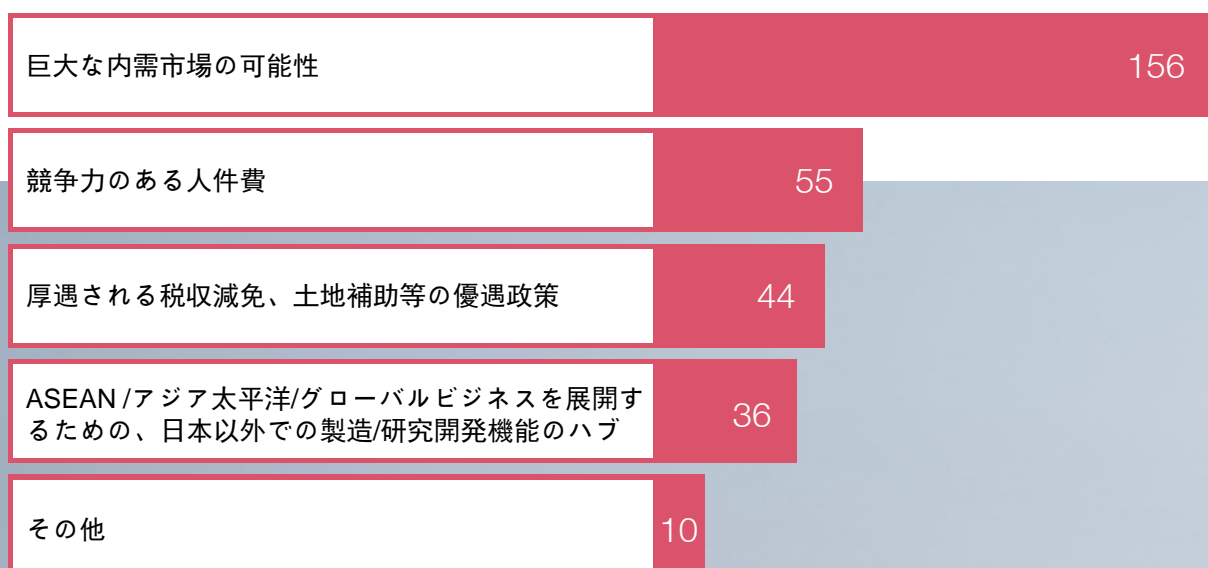
図表5: 「中国に初進出してからの主要投資スキーム」



中国で事業展開の重要な決定ポイントは市場と人件費

調査対象企業の約9割が中国市場参入の重要な決定ポイントとして「巨大な内需市場の可能性」、31%が「競争力のある人件費」と回答している。なお、調査対象企業180社の内、94社が考慮事項を2つ以上、23社が3つ以上選択した。「その他」を選択した調査対象企業のうち一部は、「中国国内の発達したサプライチェーン」、「物流コストの低さ」等を考慮事項に挙げている。

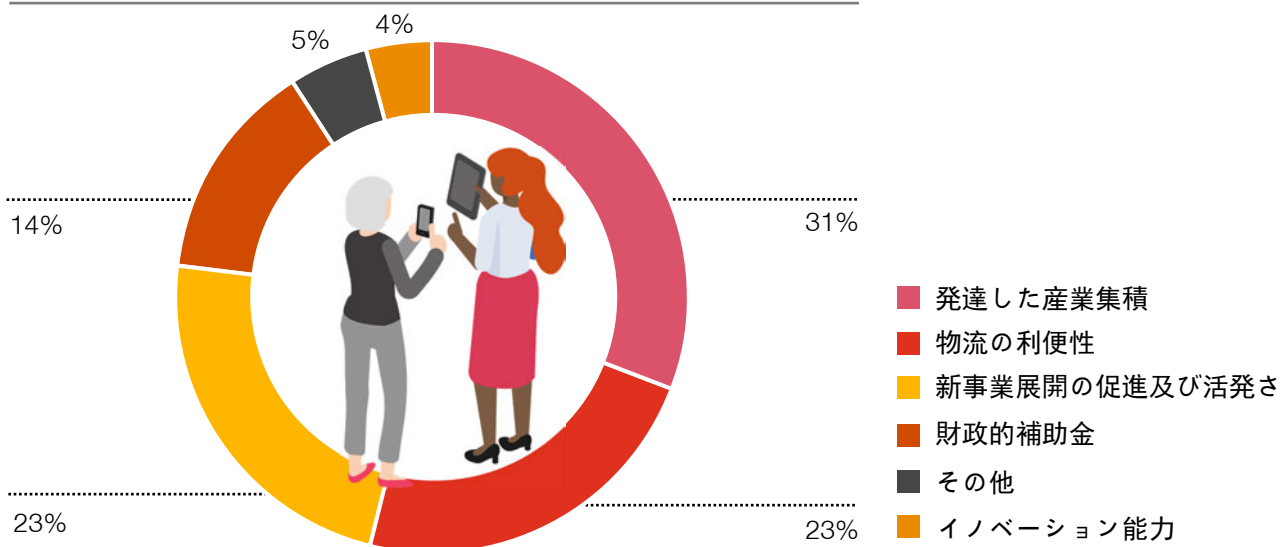
図表6: 「中国でビジネスを展開する重要な決定ポイント」



中国は、人口14億人の超大規模市場を有し、「双循環」（国内市場と海外市場の相互促進）を新たな発展モデルとする中で、消費を国内市場発展の重要な牽引役に引き上げている。先進諸国のGDPに占める消費の割合は平均70%を超えており、米国とイギリスは80%を超えるが、中国は55.4%で、先進諸国に比べてまだ大きな成長余地を残している。また、中国は膨大な数の中間所得層を抱えており、三人世帯の所得10～50万元を基準として計算すると、2017年の中間所得層は約1億4,000万世帯、人口にして4億人を超えている。

中国の労働力コストは、先進諸国に比べてまだ高い競争力を備えている。日本国税庁「令和2年分民間給与実態統計調査結果」によれば、日本の給与所得者の平均年間給与は433万円、人民元換算で約24万元である。中国国家統計局のデータによれば、2020年の都市部非私营单位（国有企業、外資系企業、共同経営企業、株式制企業など）の従業員平均年間給与は97,379元、都市部私营单位の従業員平均年間給与は57,727元である。日本の平均年間給与の水準はなおも中国の数倍に当たる。

図表7: 「事業集中地域から得られる最大のメリット」



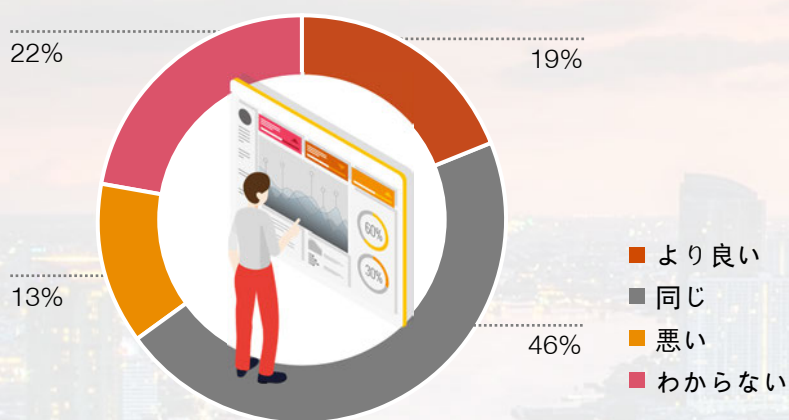
今回の調査結果によれば、「発達した産業集積」（31%）、「新事業展開の促進及び活発さ」（23%）、および「物流の利便性」（23%）が、事業集中地域（子会社や支店等が集中する地域）において最もメリットが得られる三大要素であり、合計77%を占めている。なお、メリット要素の第4位には「財政的補助金」がランクインしている。



中国での待遇と経営環境には概ね満足

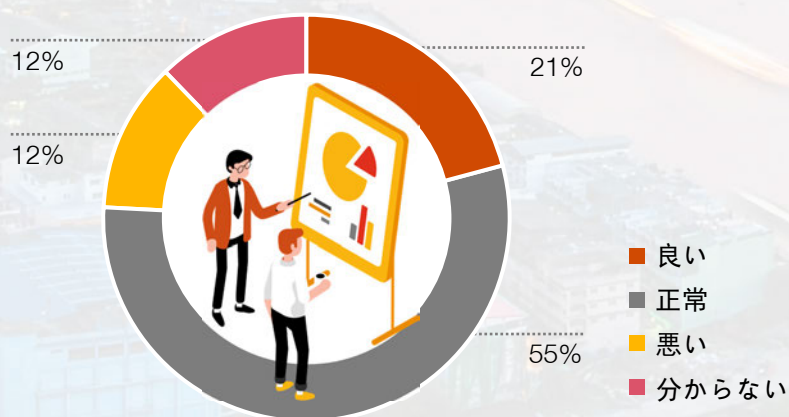
中国国内企業との待遇面での比較において、調査対象企業の46%が「同じ」、19%が「より良い」、13%が「悪い」と回答した。法制の試行と普及の取り組みを経て2020年1月1日に「中華人民共和国外商投資法」が施行され、参入前の内国民待遇とネガティブリストによる外商投資管理制度が正式に法制化された。参入後の内外資一致の原則による管理が導入され、外資企業に対する保護のレベルが引き上げられた。

図表8: 「生産・操業・投資の過程で中国国内企業と同等の待遇を享受しているか」



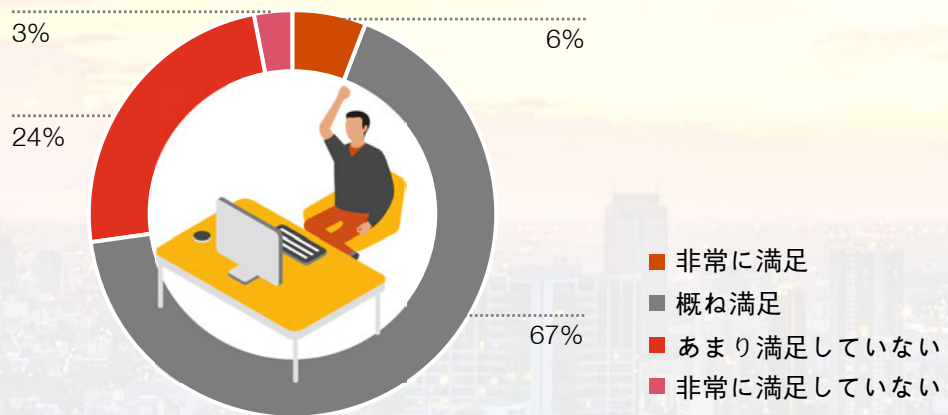
「所轄政府機関が行う政策の安定性と透明性」については、調査対象企業の過半数が「正常」と回答し、21%が「良い」と回答した。

図表9: 「所轄政府機関が行う政策の安定性と透明性」



事業所在地におけるビジネス環境については、調査対象企業の7割超がポジティブに評価（67%が「満足」、6%が「非常に満足」）しているが、27%はビジネス環境に改善余地があると示している。

図表10: 「中国でのビジネス環境に対する満足度」



2019年に世界銀行が発行した“Doing Business 2020”（ビジネス環境の現状2020）によれば、中国のビジネス環境の総合得点は77.9点で、前年度より順位を15位上げて世界第31位につけている。加えて、中国は2年連続して「ビジネス環境が最も大きく改善した10か国」にランクインしている。

近年、中国は、市場参加者の活力と社会の創造力を刺激し、高品質発展を促すための重要な要素としてビジネス環境の改革を継続的に進めている。2020年1月には「ビジネス環境最適化条例」が施行され、2021年9月に国務院は北京、上海、重慶、杭州、広州、深圳の6都市で世界トップレベルを基準とし、行政合理化をさらに深め、ビジネス環境の革新試行を進める旨を決定した。さらに国務院は、地域分割的・地方保護的な行政措置を打破し、統一的かつ開放的で、競争に秩序のある市場体系の構築を推進すること、ひいては市場参加者の参入・撤退の利便化、投資・建設の利便性向上、対外開放水準の向上、規制監督の刷新と整備、企業向けサービスの最適化を掲げている。



将来の発展の方向性

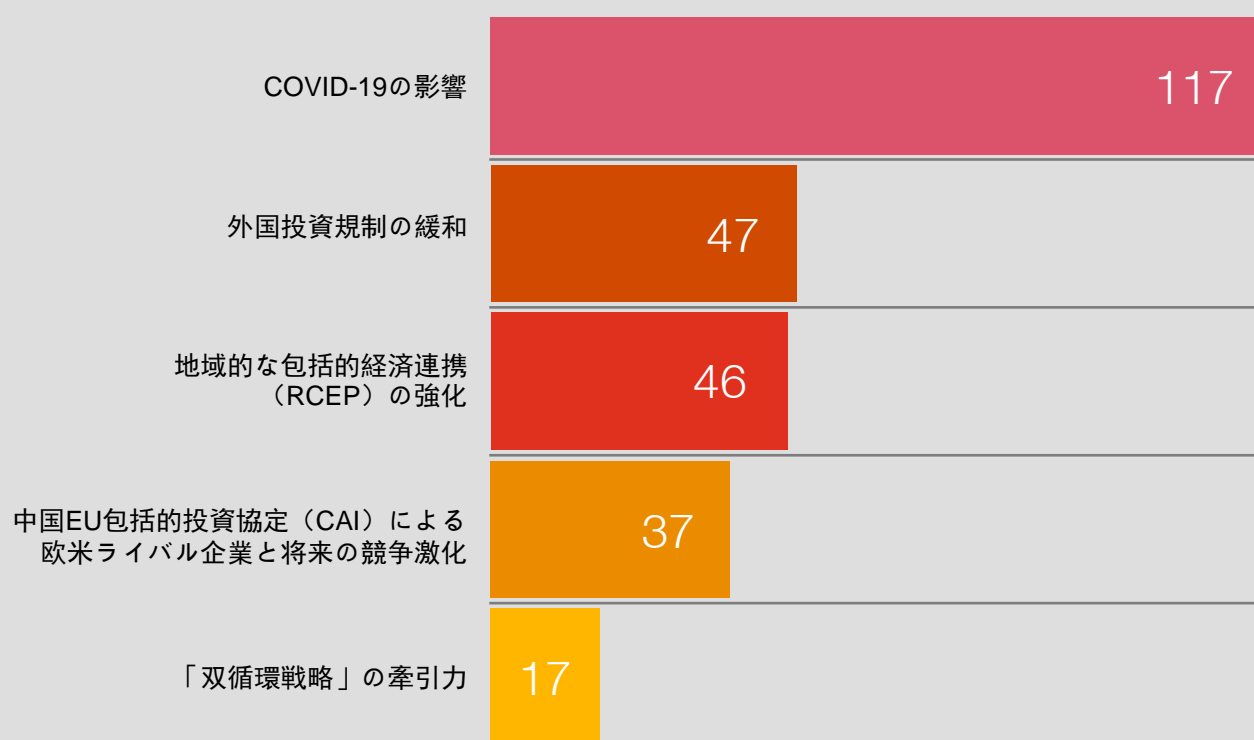
と 駆動要因

「COVID-19」と「外資規制緩和」の影響が最大

日本企業の中国事業はマクロ環境の変化によって大きな影響を受ける。「中国における自社の安定性に影響を及ぼすマクロ環境の変化」として、調査対象企業180社の内、6割超が「COVID-19」と回答し、次いで「外資規制緩和」と「RCEPの強化」が各約26%でそれぞれ第2位（47社）と第3位（46社）に挙げられている。そのほか、「中国EU包括的投資協定（CAI）による欧米ライバル企業との競争激化」、「『双循環戦略』の牽引力」も挙げられている。

COVID-19による企業への影響はかなり直接的なものだと考えられるが、外資規制緩和とRCEPの影響についていえば、短期的には不確実性が高く、今後の動向を見守る必要がある。RCEPに関する調査結果（後述）によると、在中日本企業にとってRCEPの影響は主として将来的なものであると捉えられている。

図表11: 「中国における自社の安定性に影響を及ぼすマクロ環境の変化」



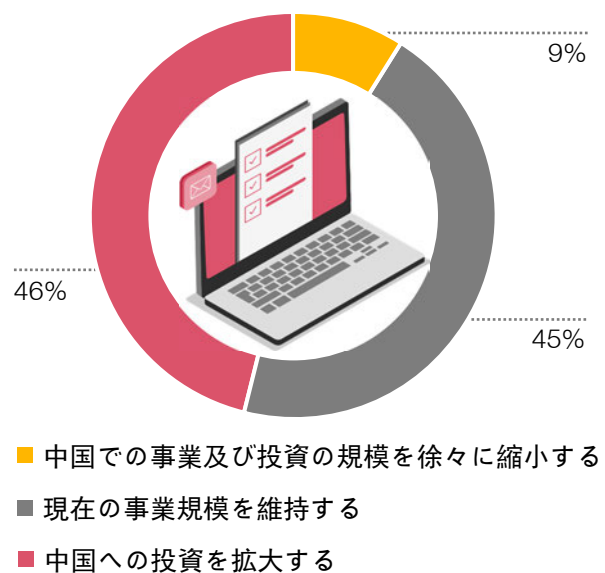
COVID-19が世界経済に大きなダメージをもたらしたことは確かだ。世界銀行報告書によれば、2020年に3.5%縮小した世界経済は2021年に勢いを取り戻して5.6%成長になると見込まれ、中国経済も8.5%成長が見込まれている。中国は新型コロナウイルスの抑え込みに最も成功した国の一つであるが、現時点でなおも国内症例が散発的に発生している状況だ。中国国家衛生健康委員会のデータによれば、2021年11月19日現在で、中国全土でワクチン完全接種者は10億7,600万人に達している。WTOによれば2021年9月時点で、世界全体で投与された新型コロナウイルス対応ワクチンの接種数は55億回分に達し、そのうち約80%が高所得国に集中している。

外商投資安全審査制度の変化も在中日本企業の関心を集めている。2020年12月に国家発展改革委員会と商務部が発行した「外商投資安全審査弁法」は、国の安全保障に影響する又は影響しうる外商投資に対する安全保障審査について規定している。これは主に「軍需産業、軍需産業関連等の国防に関わる分野、並びに軍事施設・軍需産業施設周辺地域への投資」、「国の安全保障に関わる重要農産物、重要エネルギー及び資源、重大設備製造、重要インフラ、重要輸送サービス、重要文化産品・サービス、重要情報技術及びインターネット製品・サービス、重要金融サービス、基幹技術、並びにその他重要分野に投資し、かつ投資先企業に対して実質的な支配権を取得する場合」を安全審査の対象としている。なお、世界の主要国・地域でも安全保障面での外資審査制度が次々と整備されており、米国の「外国投資リスク審査現代化法」(FIRRMA)、EUの外国直接投資(FDI)スクリーニング制度、オーストラリアの「外商投資改革法」、ドイツの「対外経済法」改正、日本の「外国為替及び外国貿易法」改正など、国際的な流れとなっている。

約半数が中国での投資拡大を予定、最も重要な駆動要因は市場

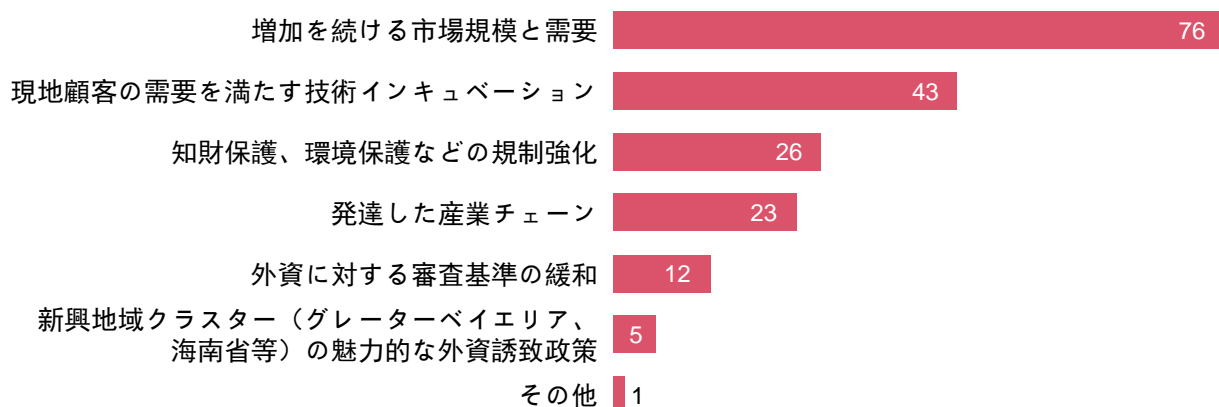
マクロ環境と業界環境の変化に伴い、在中日本企業は、将来の事業計画を段階的に調整していくことになる。今後3~5年間について、調査対象企業の46%が「中国への投資を拡大する」、45%が「現在の事業規模を維持する」、9%が「中国での事業及び投資の規模を徐々に縮小する」と回答した。なお、一部で「中国投資の拡大を促すような法規制の緩和を希望する」、「中国市場の発展状況を引き続き見守る」といった回答がみられたことも注目に値しよう。

図表12: 「今後3~5年間の戦略の方向性」

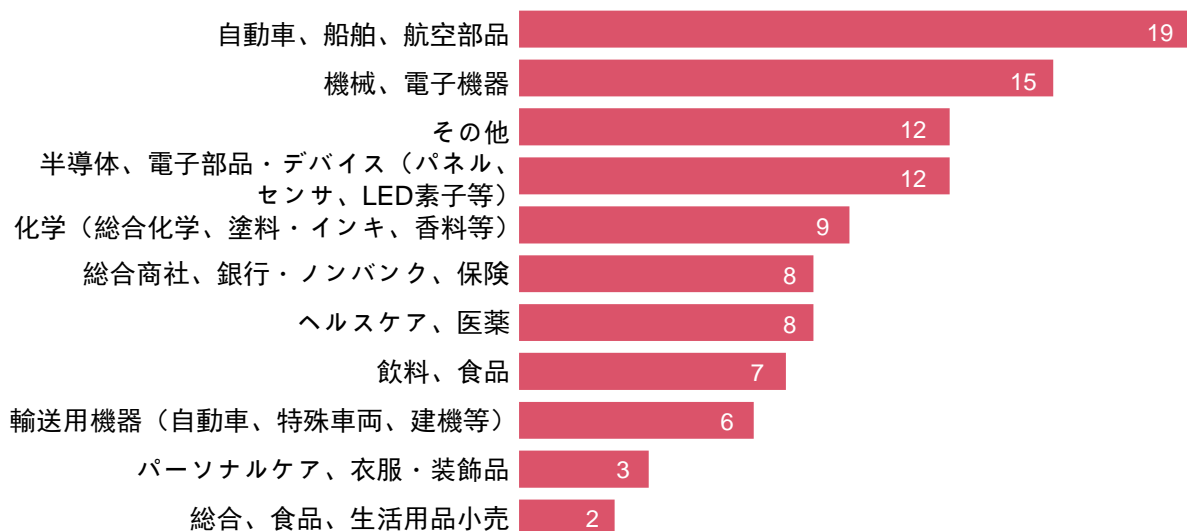


対中投資の拡大を予定している83社についてさらに調査したところ、重要なドライバーはやはり市場関連で、内76社（90%超）が「増加を続ける市場規模と需要」を挙げ、過半数が「顧客の需要を満たす」ためとしている。この二つはいずれも先述した日本企業の中国事業における駆動要因とも紐付けている。

図表13: 「中国への投資拡大を予定する重要なドライバー」



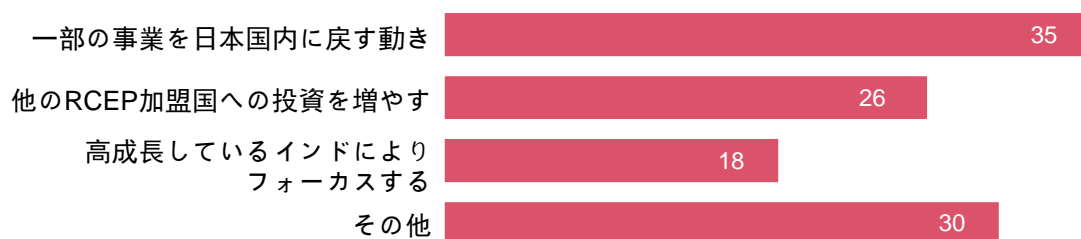
図表14: 中国での投資拡大を予定する企業の業界分布



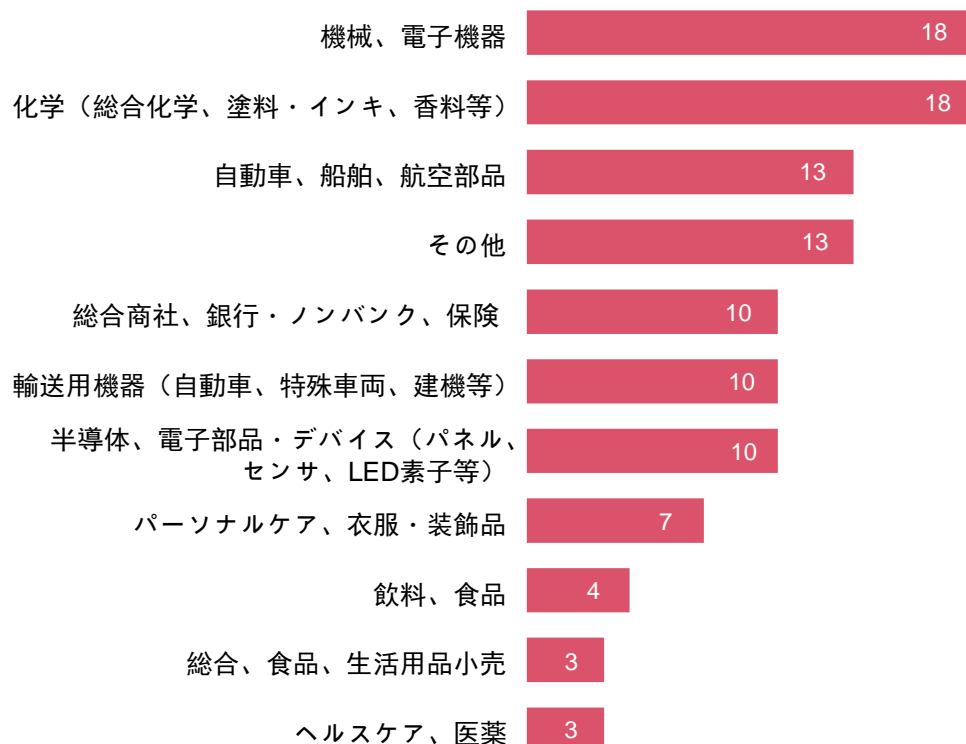
「規模を維持する / 縮小する」と回答した97社についてさらに調査したところ、内36%が「一部の事業を日本に戻す動き」とし、27%が「他のRCEP加盟国への投資を増やす」とした。「その他」を選択した調査対象企業の中には「現行製品の生産を継続するが、新製品の導入はせず、徐々に規模を縮小していく」、「北米エリアに注力する」、「投資を拡大することはないが、事業の焦点をシフトするか又は既存事業の調整を図り、製品生産面で中国本土需要への対応力を高める」との回答もみられた。

上記97社の所属業界をみると、トップ3は機械、電子機器（18社・19%）、化学工業（18社・19%）、自動車、船舶、航空部品（13社・13%）となっている。これらの業界では中国企業との激しい競争にさらされていることが一因として考えられる。

図表15: 「規模を維持する / 縮小する」と回答した企業の今後の戦略的方向性



図表16: 「規模を維持する / 縮小する」と回答した企業の業界分布



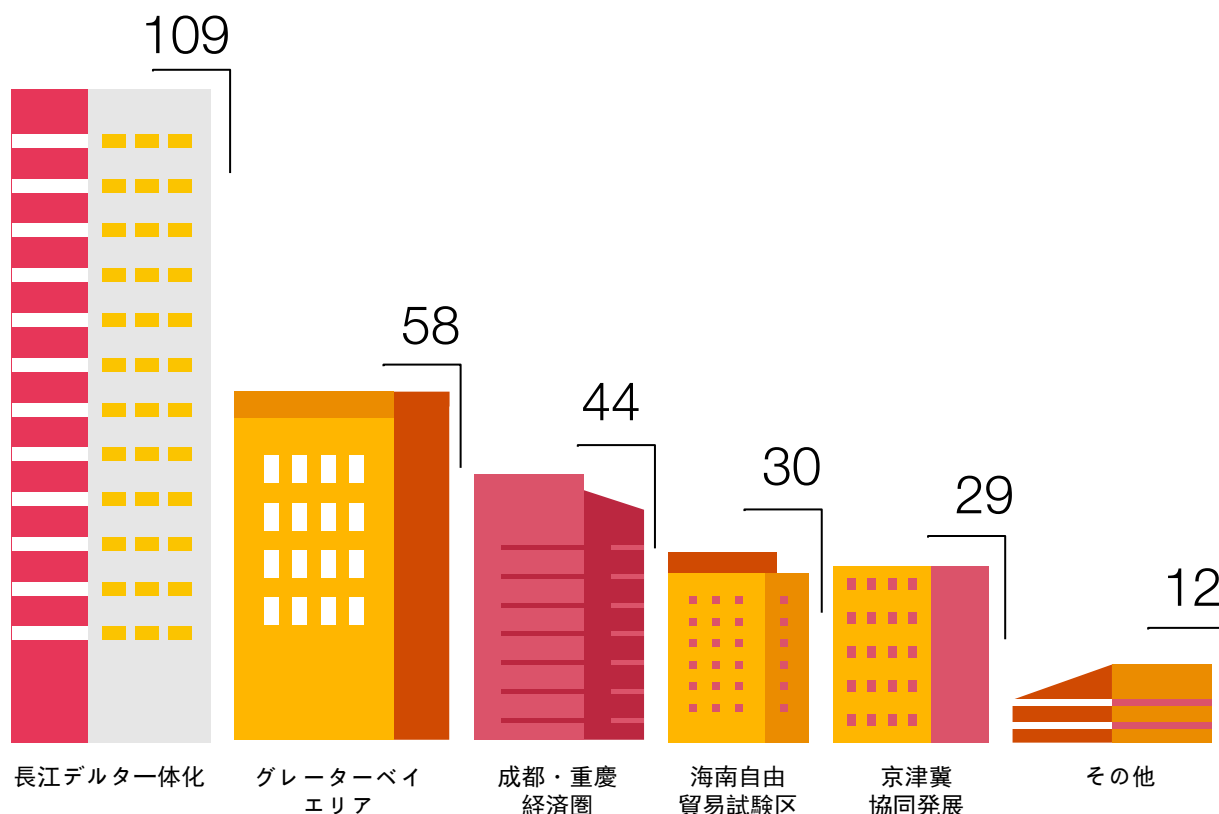
投資先として魅力的な地域は長江デルタとグレートベイエリア

調査対象企業は中国の地域経済クラスターに対する高い関心がみられ、調査対象企業が今後の投資計画の策定において最も関心を寄せる地域として長江デルタ地域（61%）と広東-香港-マカオのグレートベイエリア（32%）が上位に挙げられた。この調査結果は、調査対象企業の現在の中国事業本部と事業集中地域が主として華東と華南に集中していることとも符合する。調査対象企業の内74社（40%超）が2つ以上の地域を選択し、25社が3つ以上の地域を魅力的と考えている地域として選択している。

長江デルタと珠江デルタは経済が発達し、開放度が高く、また、イノベーション能力や一人当たりの消費力も高く、市場も大きい。商工業が特に集中し、地域のインフラストラクチャーや産業チェーンも効率性が高く、全体的なビジネス環境が全国的にも

抜きん出ていることが、投資誘致に有利に働いている。2019年、中国共産党中央委員会・国務院は相次いで「広東-香港-マカオ大湾区発展計画綱要」と「長江デルタ区域一体化発展計画綱要」を発行し、グローバル競争力を有するビジネス環境を構築し、市場一体化の水準を引き上げ、対外開放を拡大することを打ち出した。2021年には「長江デルタ一体化発展計画『第14次五か年計画』実施プラン」を公布し、中国（上海）自由貿易試験区臨港新片区の高水準整備を重点とし、投資・貿易・資金・国際運輸・就業の各方面で自由化を進め、改革の「システムインテグレーション」（制度面の統合・合理化）と政策連携面での革新を特に推進することを打ち出した。グレートベイエリア（広東-香港-マカオ大湾区）関連政策の「横琴広東マカオ深度合作区建設全体プラン」及び「前海・深圳-香港現代型サービス業合作区改革開放全面深化プラン」でもグレートベイエリアの現代型サービス業の整備、市場参入規制の緩和、中国経済の建設への国際投資家の参加の奨励が打ち出されている。

図表17: 「さらなる投資先として魅力的と考えられる地域クラスター」

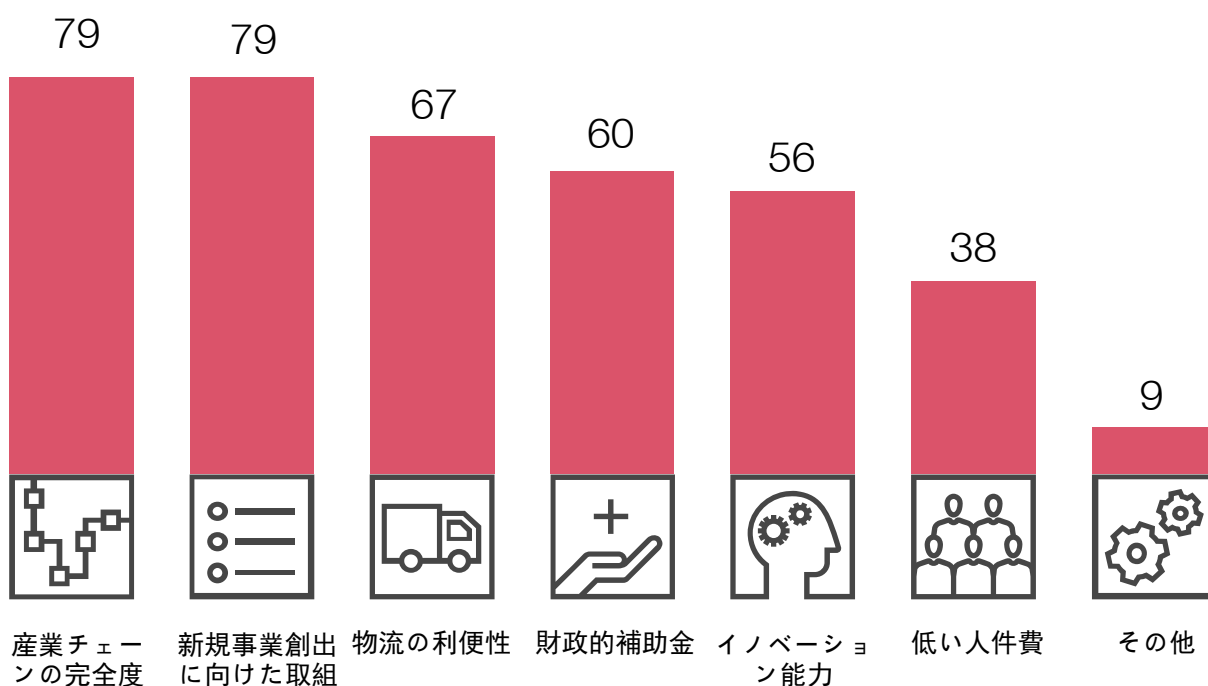


投資拡大に際しては産業チェーン、新ビジネスの発展に伴う措置、物流等の要素を総合的に検討

調査対象企業が中国でも投資を拡大する際の着目点は多岐にわたる。調査結果によると、「産業チェーンの完全度」（44%）、「新規事業創出に向けた取組」（44%）、「物流の利便性」（37%）および「財政的補助金」（33%）がトップ4を占めた。選定条件は多岐にわたるが、調査結果をみると全体的にそれぞれの項目に均等に分布している。つまり在中日本企業は将来の投資について総合的な見地から検討していることが窺える。調査対象企業180社の内131社（70%超）が2つ以上の項目を選択し、53社が3つ以上、19社が4つ以上の項目を選択した。「その他」では、規制緩和、環境関連法令の厳格化、外資規制緩和等が挙げられた。

中国の産業チェーンは完全度が高く、国連の産業分類に収録された全工業分類（41の大分類、207の中分類、666の小分類）が網羅されている世界で唯一の国である。物流面では、効果的なコスト抑制と交通基盤の整備が中国物流業界の急成長を支えてきました。2020年の中国社会全体の物流総費用はGDPの14.7%（2015年比で1.3ポイント減）である。交通基盤の整備でみると、中国は水上・陸上・航空交通網の整備を継続的に推進している。世界海運評議会（World Shipping Council）のデータによれば、世界の港のコンテナ取扱量ランキングで、中国からは上海、寧波-舟山、深圳、広州、青島、香港、天津の7港がトップ10に入っている。中国は高速道路と高速鉄道の営業距離も世界首位である（高速道路16.1万km、高速鉄道3.8万km）。中国は宅配業の成長が最も著しい国でもあり、2020年の宅配取扱件数は834億件（2010年の37倍）に達している。

図表18: 「今後、中国に投資を行うにあたり、重要視する選定条件」

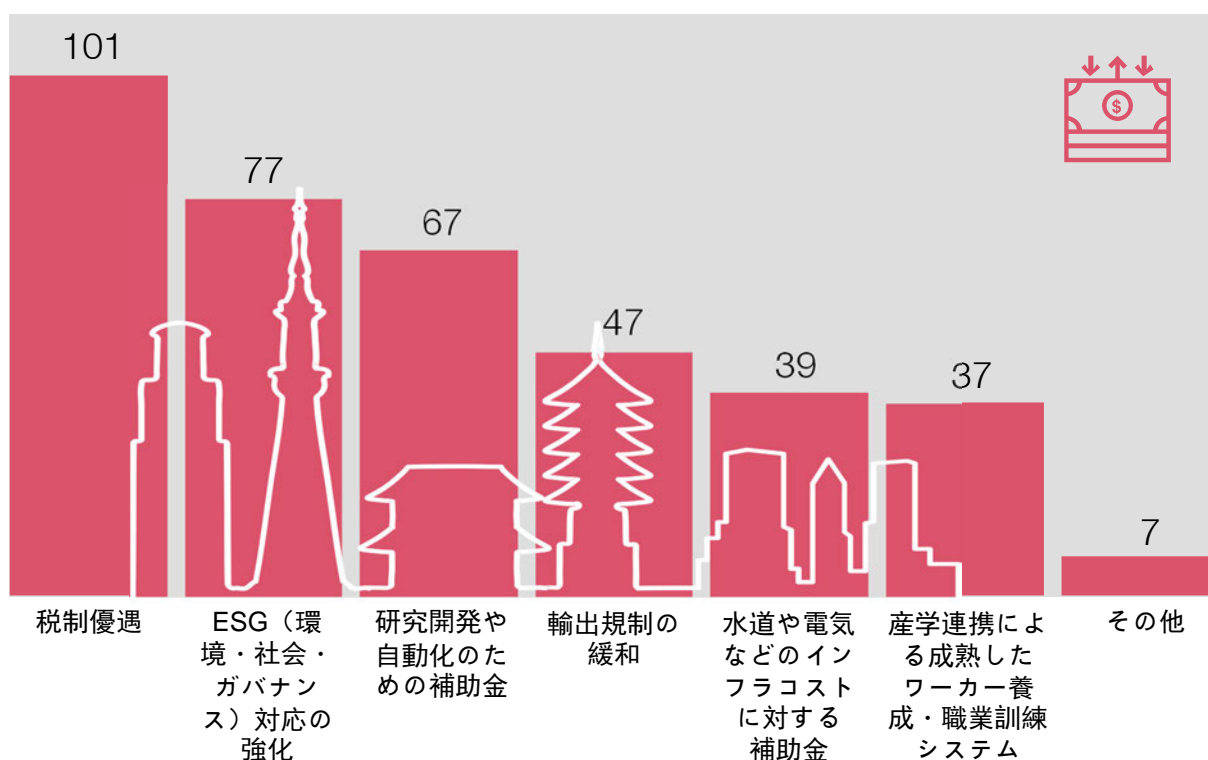


日本企業の中国投資をさらに誘致する上で重要な役割を果たす税制優遇

日本企業の投資拡大につながる最も重要な要素として、調査対象企業の56%が「税制優遇」を選択した。これに「ESG対応の強化」（43%）が続いている。「その他」には、研究開発及びオートメーション分野の技術革新助成、輸出規制緩和、インフラ費用助成などが挙げられた。調査対象企業180社の内116社（64%）が考慮事項として2つ以上のインセンティブを選択し、51社（28%）が3つ以上を選択していることから、日本企業の考慮事項が総合的であることが窺える。また、「その他」を選択した企業の内2社は中国における外資規制のさらなる緩和を挙げている。以上から、税制優遇と助成・補助金類は外資企業にとって直接的な財政上のメリットが得られ、投資者を最も惹きつける要因であることがわかる。日本企業はまた、ESGの面でも競争優位性を有している。

現在、中国税務当局は内資・外資企業の負担を軽減する各種の一般特恵的税制優遇政策、および外商再投資（すなわち外商投資企業による中国国内投資）を対象とする繰延納税など、外資企業の発展を支援する目的に特化した優遇政策を積極的に実施している。また、税制等優遇政策の適用対象となる外商投資分野の範囲を拡張すべく、「外商投資産業奨励目録」の改訂作業が関係当局で進行中である。中国は、「第13次五か年計画」期間（2016～2020年）において過去に例を見ないほど減税措置に力を入れてきた。この期間の新規減税額は累計約7兆6,000億元に達すると試算されている。特に2019年と2020年の減税規模は大きく、2019年は約2兆3,600億元、2020年は新型コロナウイルス対策で講じられた企業社会保険料の段階的減免や中小零細企業の減免税措置などにより減税規模は5,000億元を超えた（なお、2017年と2018年は各年とも1兆元をやや超える規模であった）。

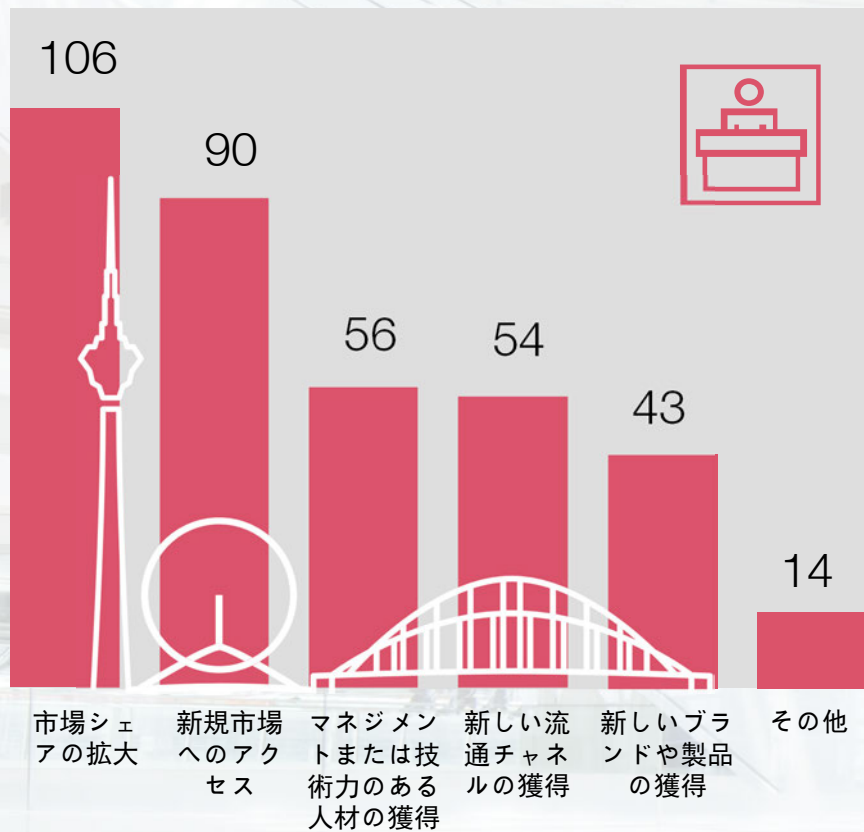
図表19: 「今後、中国に投資を行うにあたり、魅力的と考える誘致条件と措置」



日本企業がM&Aで重要視する市場要因

日本企業がM&Aを行う上で重要視する要素としては、やはり市場要因が挙げている。M&Aの動機について、調査対象企業の59%が「市場シェアの拡大」とし、50%が「新規市場へのアクセス」としている。これは、日本企業が中国投資において重要視する要素とも符合する。M&Aの動機については180社の内115社（64%）が2つ以上、50社（28%）が3つ以上の項目を選択している。

図表20: 「成長戦略においてM&Aが一つの手段である場合、重要な動機は何か」



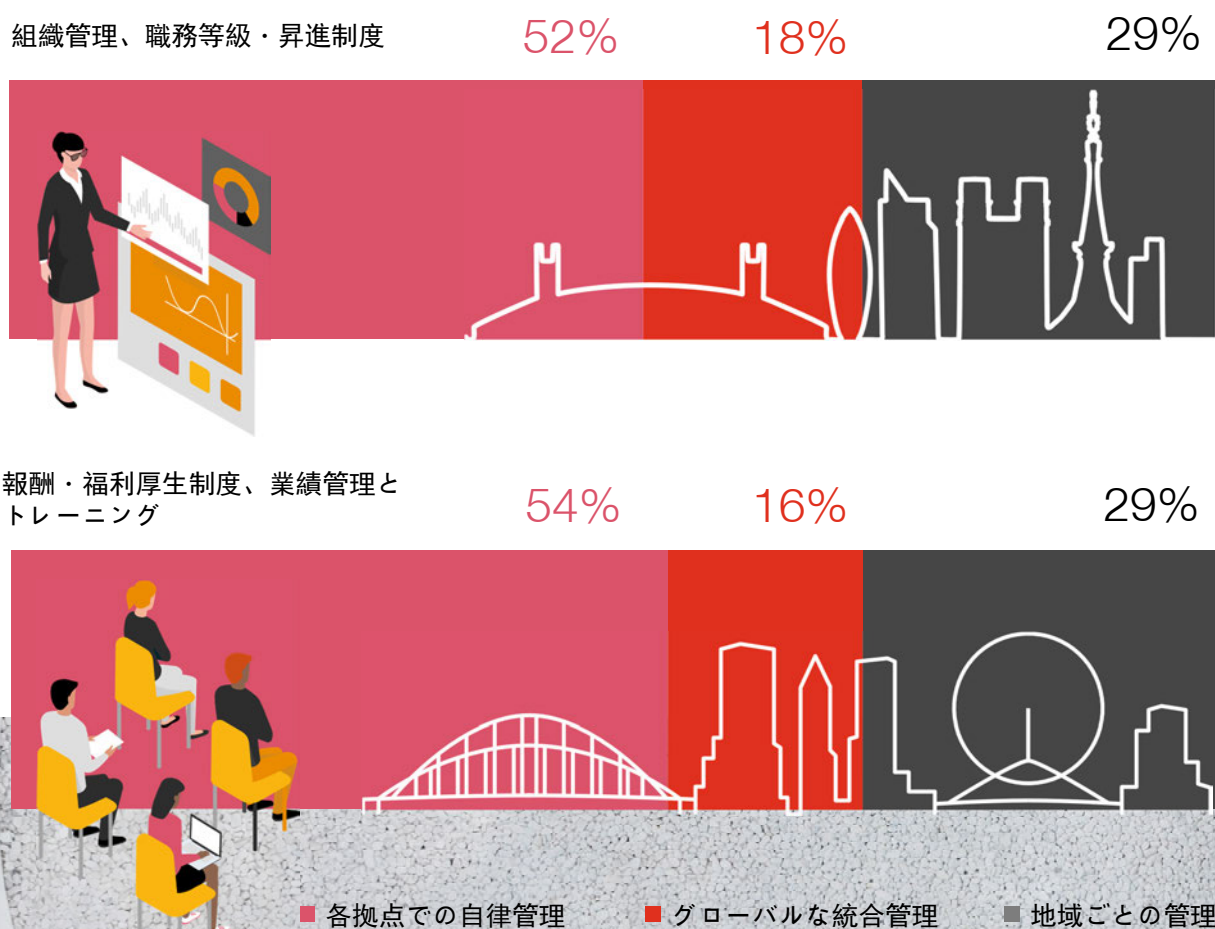


在中日本企業が面す
る課題

管理形態（各拠点での自律管理への偏重）

調査対象企業180社の内、組織管理、職制・昇進管理の形態について、52%が自社の中国子会社について「各拠点での自律管理」と回答し、「グローバルな統合管理」の比率はわずか18%で一番低く、残り29%が「地域ごとの管理」と回答した。報酬・業績・トレーニングの管理形態についても上記結果とほぼ一致し、54%が「各拠点での自律管理」、16%が「グローバルな統合管理」と回答している。

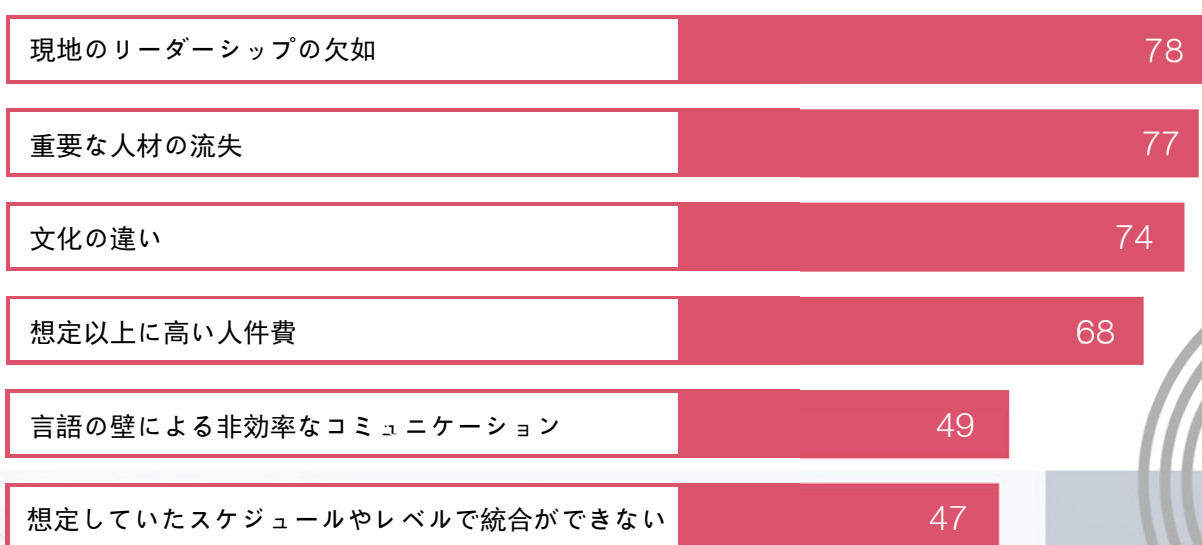
図表21：中国子会社の管理形態



現地のリーダーシップの欠如、人材流失、文化の違い、採用難が課題

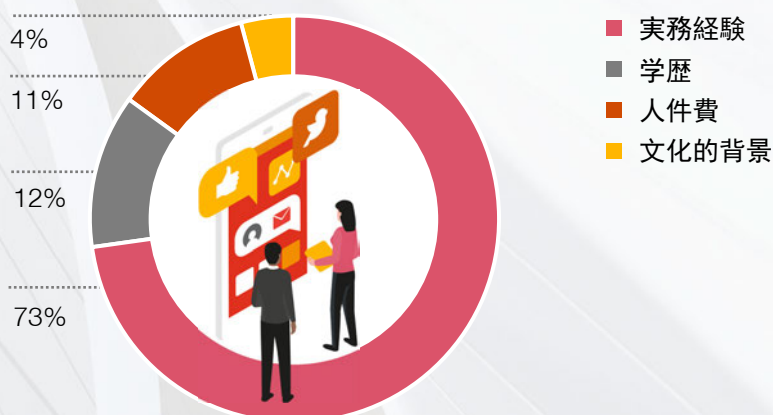
調査対象企業にとって組織・人材面での課題は、主に「現地のリーダーシップの欠如」と「重要な人材の流失」（共に43%）に集中し、次いで「文化の違い」（41%）が三番目に挙がっている。日本企業における人事面での課題は比較的一様に分布しており、総合的な課題に直面しているともいえ、調査対象企業の内114社（63%）が2つ以上、58社が3つ以上の項目を選択している

図表22: 「中国への投資後に直面した人事・組織面での主な課題」



人材採用において最も考慮される要素としては「実務経験」（73%）が最も多く、「文化的背景」（4%）が最も少なかった。

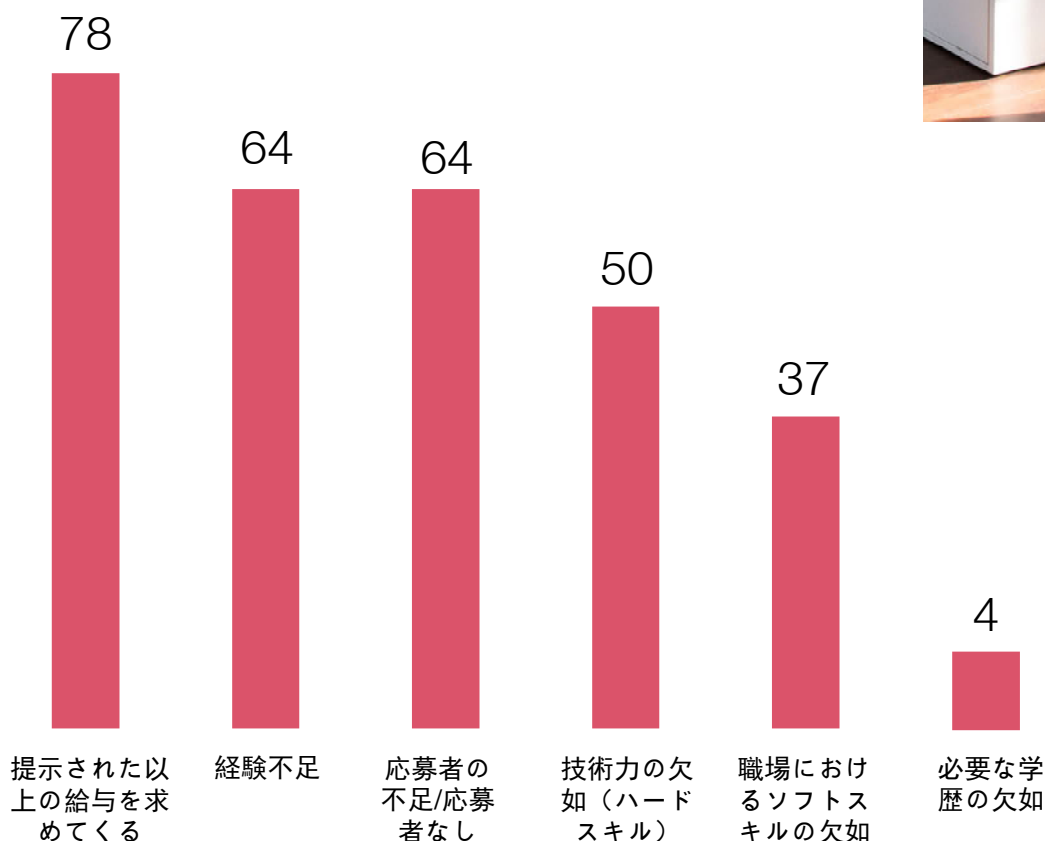
図表23: 「中国で従業員を雇用する際に、最も重要な検討材料」



調査対象企業総数の76%に当たる137社が「採用過程で困難に面している」と回答した。この137社についてさらに調査したところ、「給与問題」が最大（43%）であった。これは、中国の労働力人口が減少するにつれて労働力コストが上昇し、人件費面でのコスト優位性が徐々に失われ、在中日本企業と現地求職者との間で給与水準に対する期待値ギャップが大きくなっていることの現れであろう。国家統計局のデータによれば、2020年の中国国内の農民工（農村かららの出稼ぎ労働者）人口は前年比1.8%減となり、直近10年間で初めて減少している。

また、「面接で実務経験がなかった」と「履歴書段階で条件を満たしていない」も各36%と、重要な要因に挙げられている。上記137社の内101社（74%）が2つ以上の要因を選択し、43社（31%）が3つ以上の要因を選択している。

図表24: 「優秀な人材の確保に問題がある場合、その主な理由は何か？」

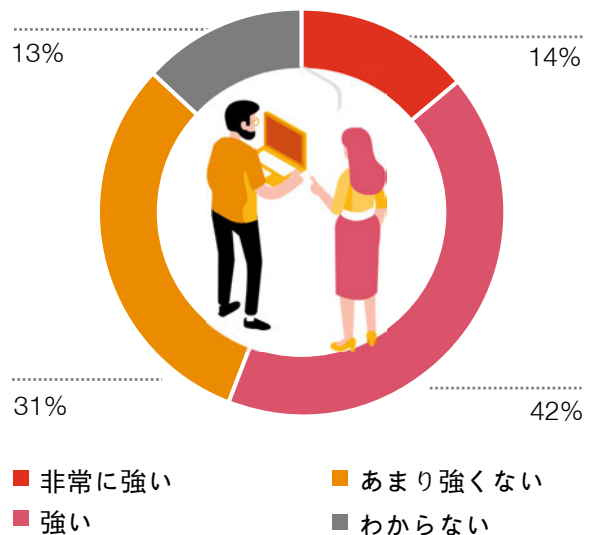


自動化でコスト低減を期待するも設備コスト高やエンジニア不足に直面

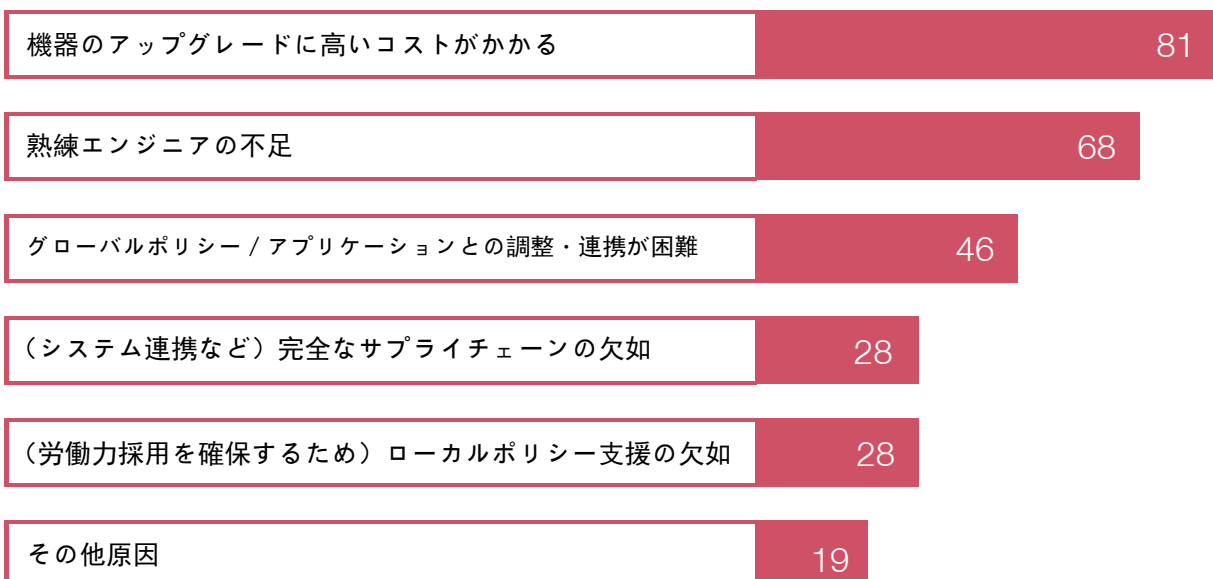
調査対象企業の内56%が「産業オートメーションを進めることで人件費を削減することへの意向が強い」と回答し、内14%はその意向が「非常に強い」。これは、人件費の上昇に伴ってオートメーションが企業の運営コストを低減する重要措置とみなされているこの現れともいえるが、一方でオートメーション意向は「あまり強くない」との回答も31%にのぼっている。

自動化を導入する上での主な課題としては「機器のアップグレードに高いコストがかかる」（45%）、次に「熟練したエンジニアの不足」（38%）、「グローバルポリシー / アプリケーションとの調整・連携が困難」（26%）がトップ3に挙げられた。「その他」を選択した企業は、その所属業界が非製造業であり、オートメーションの問題が該当しなかったものである。課題を2つ以上選択した調査対象企業は64社（総数の1/3）にのぼった。

図表25: 「産業オートメーションを進めることで人件費を削減することへの意向」



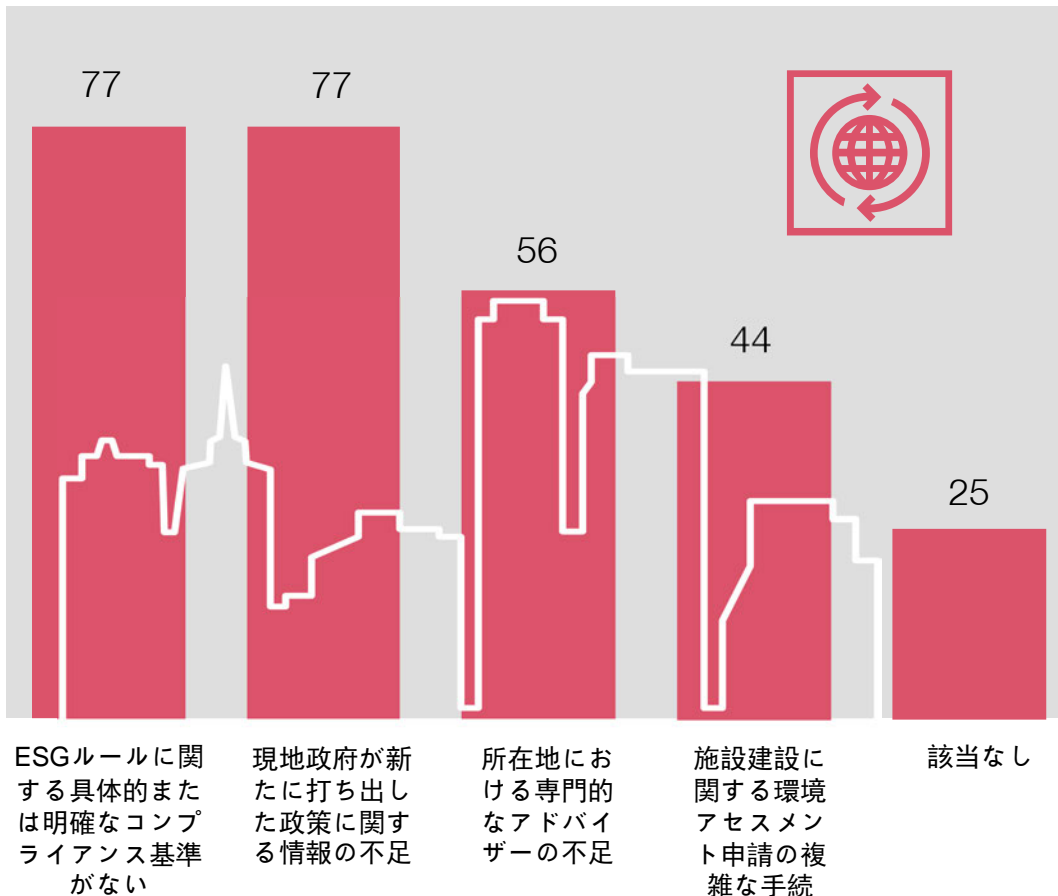
図表26: 「自動化を導入する中で困難に直面した場合、その大きな理由は何か？」



ESG基準と地方政策の透明性を期待する日本企業

ESGコンプライアンスについては、「ESGルールに関する具体的または明確なコンプライアンス基準がない」及び「現地政府が新たに打ち出した政策に関する情報の不足」が共に回答の大半（各43%）を占め、日本企業のESGコンプライアンスにおいて2大課題となっている。これに、「所在地における専門的なアドバイザーの不足」（31%）、「施設建設に関する環境アセスメント申請の複雑な手続」（24%）が続いている。

図表27: 中国で直面しているESGコンプライアンスの課題





現在、中国の中央政府部局は企業のESG情報を対象とする特別法や基準をまだ公布していない。ESG情報の開示は主として関連当局が主導しており、内容の方向性は明らかになっているものの、適用範囲は限られている。2021年2月に国務院は「グリーン低炭素循環発展経済体系の加速度な構築・整備に関する指導意見」を打ち出し、企業の環境ガバナンスについて指針を示した。企業の社会的責任を奨励する制度は、税制優遇を与えるかたちで「中華人民共和国慈善法」に盛り込まれている。なお、「上場会社統治準則」（中国語：上市公司治理準則）に代表的な細則が示されているが、同準則の発行機関は中国証券監督管理委員会（CSRC）であり、その規制対象は上場会社の企業統治行為に限られる。全国レベルでみると、ESGのルール上、具体的な、あるいは明確なコンプライアンス基準が認識されず、情報源が不足する状況は、調査対象企業にとってESGコンプライアンス上の大きな課題であるだけでなく、生産活動・事業経営にも影響が及ぶ問題であろう。

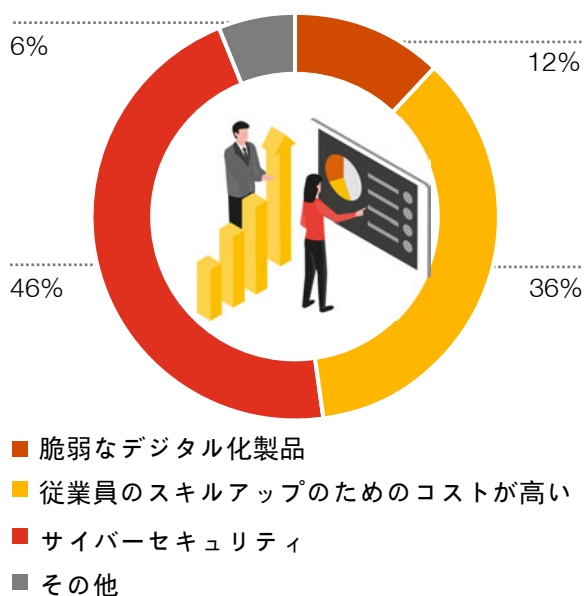
国際的な経緯でみると、2014年10月EU発行の「非財務情報開示指令」（NFRD：Nonfinancial Reporting Directive）は、ESGの3要素（環境・社会・ガバナンス）をはじめて法制化した。中国でも、2012年8月に香港証券取引所が初めて「環境、社会及びガバナンス報告指針」を発行し、これを同取引所の「上場規則」に盛り込むなど、地域レベルで関連指針の整備が進められてきた。

2021年3月、世界経済フォーラムとPwC中国は共同で白書「A Leapfrog moment for China in ESG Reporting」を発行した。同白書は、規制監督機関、取引所、投資家、企業経営者の活動が活発化し、中国のESGレポートは転換点に差し掛かっていると指摘する。同白書によれば、企業のESG業務においては、取締役会レベルでのサポートが重要な要素となり、ESG関連業務を監督するESG委員会又は持続可能開発委員会の設置を取締役会で検討することが考えられる。スタートアップ段階を過ぎて、急成長段階にある企業であれば、そのESG業務に必要なのは、創業者主導型のモデルを脱して、広く利害関係者の利益を考慮することである。企業は従来 of 社会的責任の枠を超え、全面的に環境・社会・ガバナンスの要素をリスク分析と経営上の意思決定に組み込み、実質の評価を行って戦略方針を策定し、最も関連性の高い問題に焦点を当て、かつ詳細な実施計画と目標を定めて、業績奨励と進捗評価を行うことが、より良い効果を生み出すことにつながる。

デジタル化で最大の課題はサイバーセキュリティ

調査対象企業180社の回答によれば、企業のビジネスインテリジェンス（BI）とデジタル化における最大の課題は「サイバーセキュリティ」（46%）であり、その次が「従業員のスキルアップのためのコストが高い」（36%）で、両者合計で8割を超える。「その他」（6%）を選択した企業には、「投資規模が大きすぎる」及び「従業員に専門知識がない」との回答がみられた点も注目すべきだろう。

図表28：「ビジネスインテリジェンス、デジタル化の過程で直面している課題」



2000年12月の「全国人民代表大会常務委員会：サイバーセキュリティの整備に関する決定」から2021年9月の「重要情報インフラセキュリティ保護条例」施行に至るまでの20年余り、中国政府は一貫して情報セキュリティの整備に取り組んできた。国連の専門機関である国際電気通信連合（ITU）が発表した2020年「世界サイバーセキュリティ指数（GCI）」において中国は第33位にランクインし、世界的に「中の上」の水準にある。

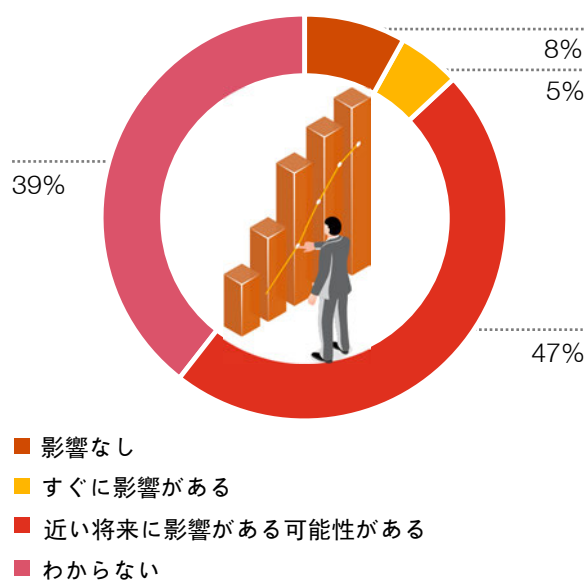
中国国家コンピューターネットワーク緊急対応技術処理コーディネーションセンター（CNCERT）『2020年中国サイバーセキュリティ報告』によれば、2020年の中国国内サイバーセキュリティインシデント数は前年比4.2%減の約10万3,000件だった。中でも、ビジネス関連で注目すべき点としては、サイバー攻撃による被害が特にクラウドプラットフォームに集中していること、および産業用制御システムの安全性がますます重視され、ブロックチェーンのセキュリティインシデントも増加傾向にあることが挙げられている。CNCERTの予測では、今後リモート共同作業のセキュリティリスクがより一層重視されるようになり、また、近年はデータを対象とするサイバー攻撃とデータ濫用の問題が深刻化していることから、データセキュリティリスクも顕著になるだろうとしている。

2020年3月、PwCはアジア太平洋11か国・地域の中小企業1,100社あまりを対象にインタビューを行い、アジア太平洋地域におけるサイバーセキュリティの動向を調査した。その調査結果によると、「サイバー攻撃に対する準備はできており、防御対策に自信がある」との回答が多かった。一方で、サイバー攻撃は日増しに複雑化しており、調査対象企業の57%が「過去2年間にサイバー攻撃を受けたことがある」と回答し、その内76%は「2回以上の攻撃を受けた」と回答した。したがって、中小企業のサイバーセキュリティにおいては、対策の強化とサイバーセキュリティに対する従業員の意識向上が極めて重要である。

将来的なRCEPの影響

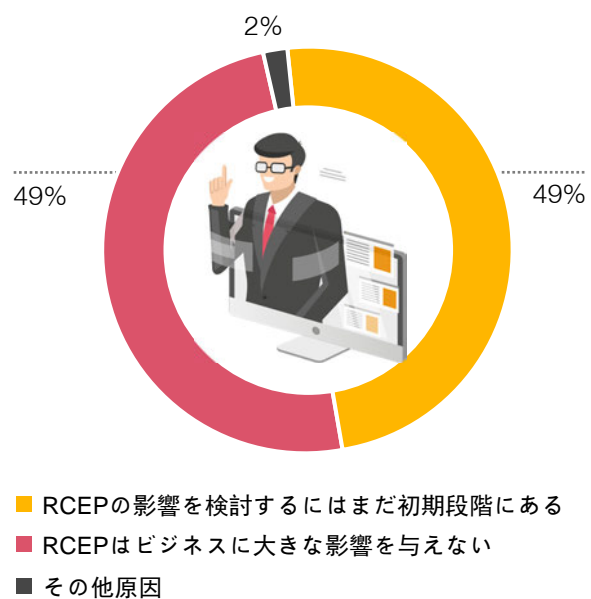
RCEPによる影響について、調査対象企業の内47%が「近い将来に影響がある可能性がある」、39%が「わからない」と回答した。「影響なし」との回答は8%で、「すぐに影響がある」との回答はわずか5%で一番少なかった。

図表29: 「RCEPは、今後の中国での事業計画に影響を与えるか？」



RCEPによる今後の中国事業計画への影響について「影響なし」または「わからない」と回答した86社の内、その理由を「RCEPの影響を検討するにはまだ初期段階にある」及び「ビジネスに大きな影響を与えない」とした企業が各49%を占め、残り2%は「輸出入業務には従事していない」又は「RCEPがどのように中国市場に影響するか分からない」との理由であった。

図表30: RCEPによる今後の中国事業計画への影響について「影響なし」又は「わからない」



RCEPによる影響について、日本企業の反応は、先行するPwCのRCEP関連調査の結果とも整合している。当該先行調査の結果によると、調査対象企業にとってRCEPによる影響が感じられるのは貿易面に集中しており、企業の関心事のトップ3に挙げたのは(1)関税の減免、(2)モノの貿易、(3)原産地規則だった。また、調査対象企業の約69%が「RCEPによって中国-ASEAN間の経済貿易面での協力・連携機会が増える」と考え、これと逆の見解は7%にとどまった。残り24%は「RCEP発効下での中国-ASEAN間の経済貿易協力の先行きを見守りたい」とした。

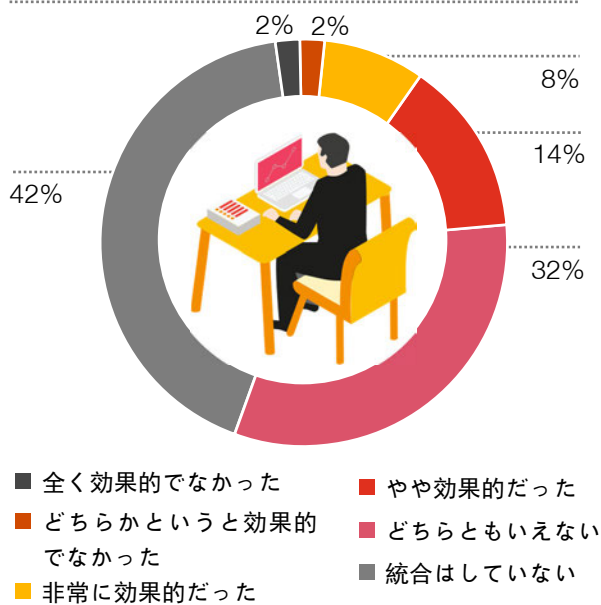
RCEPによるプラスの影響は、主に、(1)中国による新たな「双循環」体制の構築を後押しし、(2)東アジアの経済統合度を高め、(3)自由貿易を支持し多国間貿易体制を維持することで世界経済に新たな原動力をもたらす、というかたちで現れるだろう。企業としては、RCEP協定を最大限に活用すべく、自社の実際状況を総合的に評価した上で、下記事項を検討するのがよいだろう。結合对 RCEP 的关税减让安排重新评估并整合现有商业模式;

- RCEPにおける関税譲許の取り決めに再評価し、現行のビジネスモデルの調整を図る。
- 既存の産業チェーンを評価し、地域累積などの原産地規則を活用して、地域内の分業体制を整備・精緻化して、最終的な製品製造コストを低減する。
- 貿易紛争と新型コロナウイルス感染拡大による不確実性に鑑み、RCEP及び自由貿易協定（FTA）を踏まえて、サプライチェーンの展開を最適化する。
- 各加盟国の関連規則の施行状況をフォローアップし、アップデートと対策を講じて、貿易コストを削減する。
- 各加盟国における利便化措置や優遇措置を積極的に申請し、申告形態を最適化する。
- 移転価格の観点から、加盟国間の関税譲許後は、企業グループのバリューチェーン上の国際分業体制を調整・整備し、各関連グループ会社の機能・リスク及び利益配分の見直しと再設定を行う。
- また、バリューチェーンの調整による加盟国法人間の取引フローの変化や、利益調整による法人税・流通税への影響額、ひいては各国現地税務当局からの税務調査リスクを検討しておく。

M&Aによる事業統合は少数派

調査対象企業180社の内42%が「統合はしていない」と回答し、M&Aによる売上高・原価・業績面へのシナジー効果について32%が「どちらともいえない」、14%が「やや効果的だった」、8%が「非常に効果的だった」と回答した。一方で、M&Aの効果に否定的な回答も4%みられた。

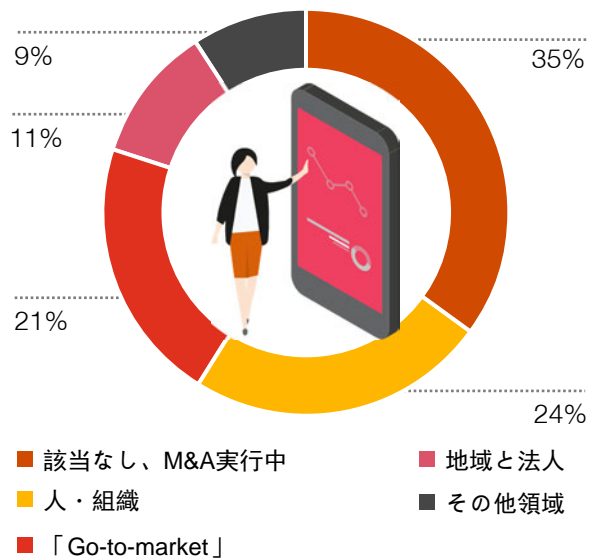
図表31: 「過去にM&Aを成長の手段としていた場合、中国における売上、コストそして財務上のシナジー効果を得るためのM&A活動はどの程度有効だったか」



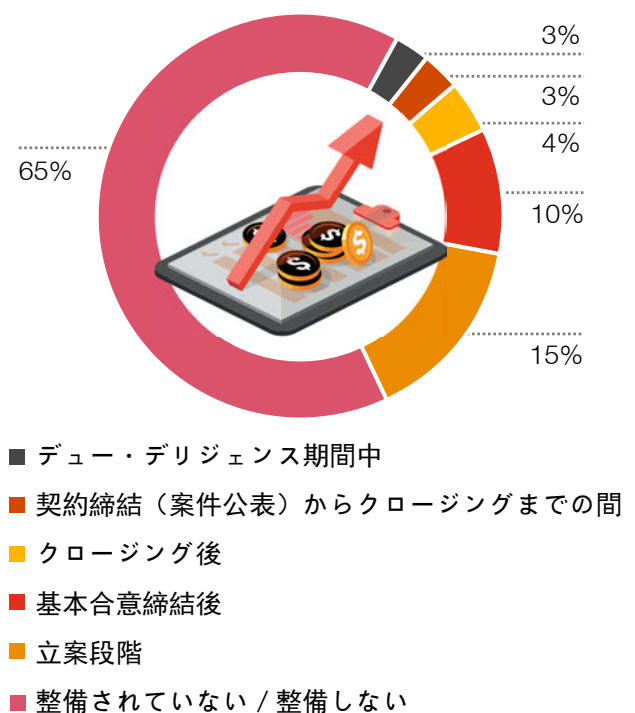
統合・変革管理チームを整備したタイミングについて、調査対象企業の15%が「立案段階」、10%が「基本合意締結後」、65%が「整備されていない / 整備しない」だった。

完全には統合されていない領域について問うたところ、「該当なし、M&A実行中」が35%、「人・組織」が24%、「Go-to-market」が21%、「地域と法人」が11%という回答結果となった。（ここで「Go-to-market」は、自社の製品・サービスをどのように顧客に発信し営業活動につなげていくかの計画を指す。）

図表32: 完全には統合されていない領域



図表33: 統合・変革管理チームを整備したタイミング



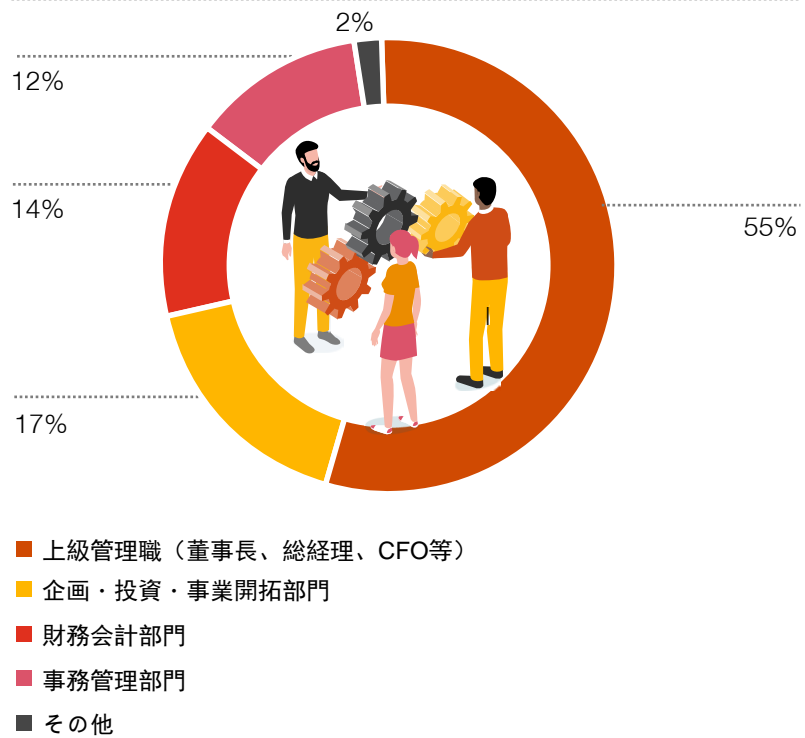


調査対象

職務状況

回答者の職位でみると、「上級管理職」が最多（55%）、次が「企画・投資・事業開拓部門」（17%）、「財務会計部門」が第3位、「事務管理部門」が第4位となっている。残り2%は「その他」で海外事務、内部監査、事業部門等が含まれている。

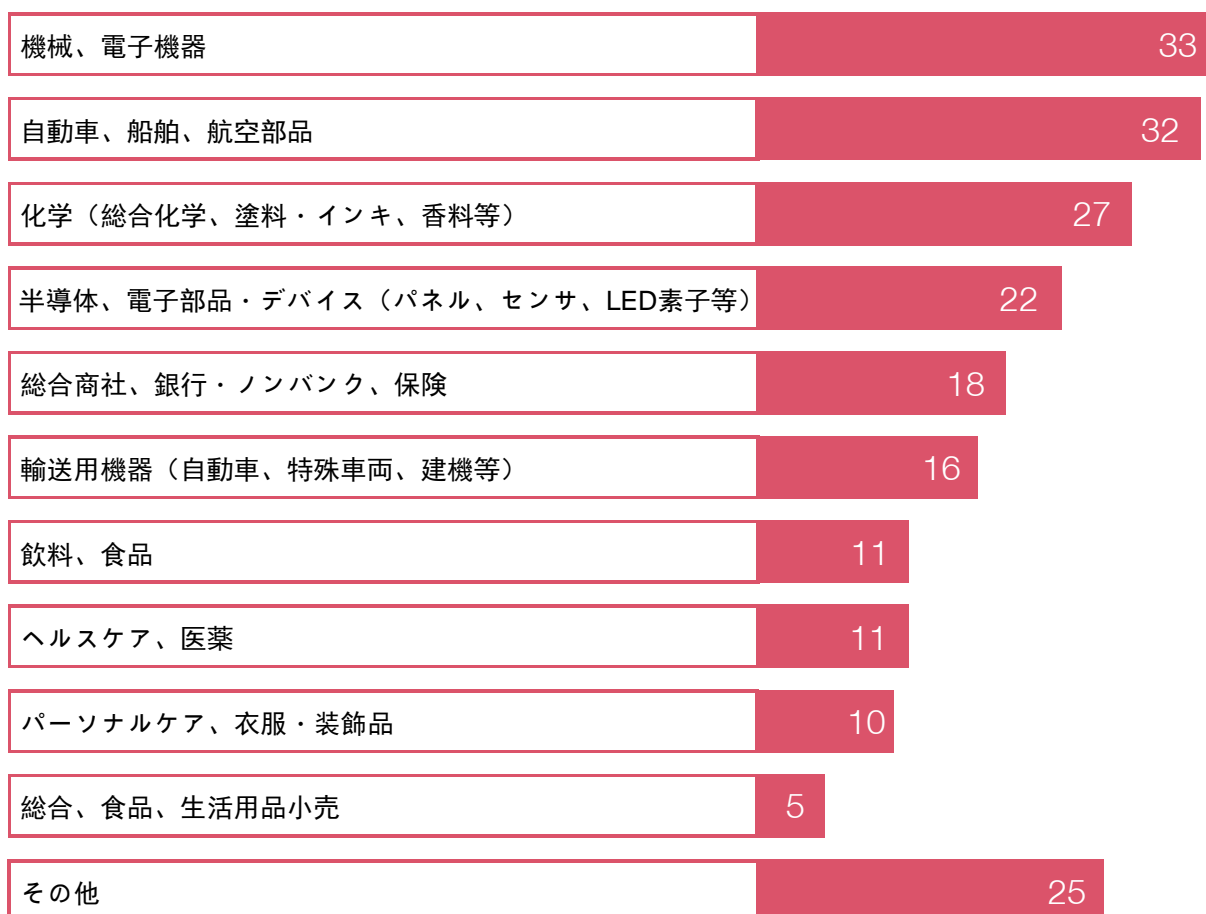
図表34：回答者の職位



業界分布

「機械、電子機器」（18%）、「自動車、船舶、航空部品」（18%）及び「化学工業」（15%）がトップ3となっている。156社が1業界のみを選択し、24社が2業界、5社が3業界、残り1社が4業界を選択した。「その他」業界には主に、物流、金属、IT、畜産業が入っている。

図表35: 調査対象企業の業界分布

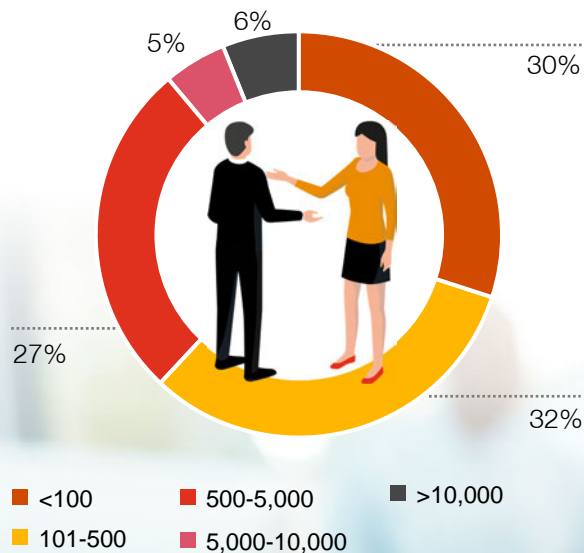


企業規模

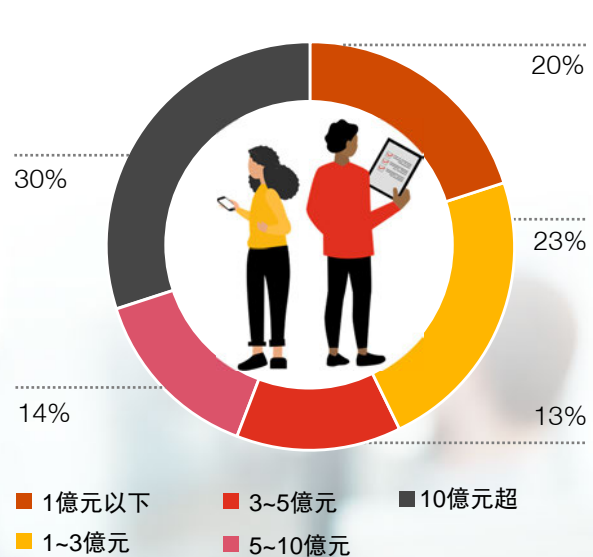
調査対象企業180社の内89%は正社員数5,000人未満である。内、正社員数101～500人が最多（32%）、これに100人以下（30%）と500～5,000人（27%）が続く。5,000人を超える大企業の業種は主に、「半導体、電子部品・デバイス（パネル、センサ、LED素子等）」及び「自動車、船舶、航空部品」となっている。

調査対象企業180社を売上高規模で見ると比較的均等に分散しており、年間収益10億円超が最多で（30%）、業種は主に「自動車、船舶、航空部品」、「機械、電子機器」、「輸送用機器（自動車、特殊車両、建機等）」からなる。次いで1～3億円（23%）、1億円以下（20%）となっている。

図表36: 調査対象企業の正社員数



図表37: 調査対象企業の年間売上高

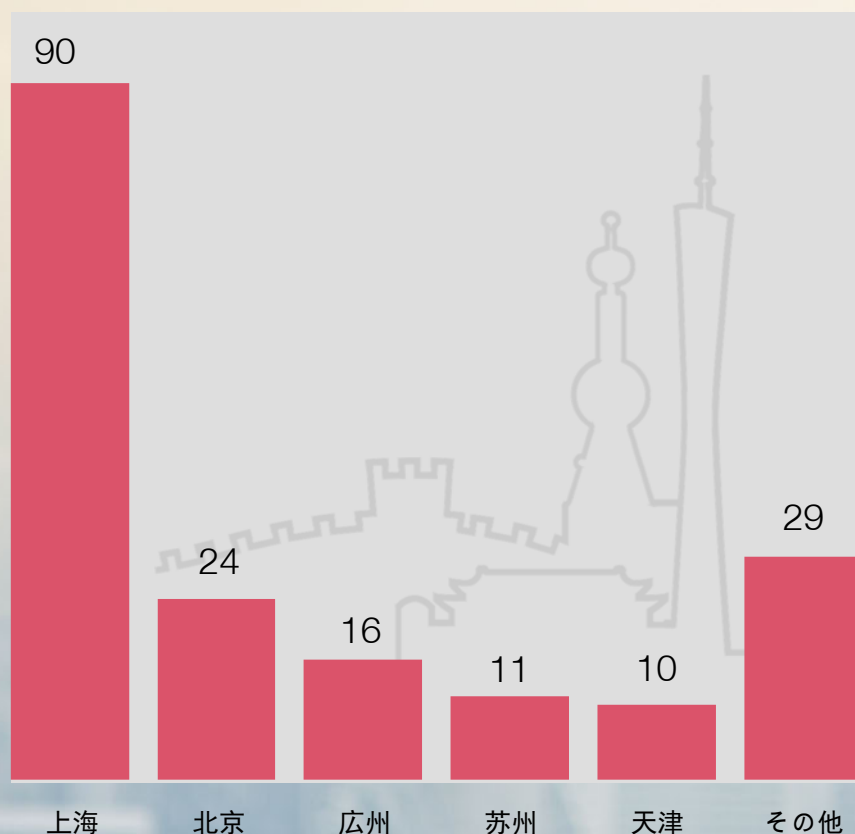


地域分布

調査対象企業180社の地域分布で見ると、上海に統括本部を置く企業が最多で（50%）、続いて北京（13%）、広州（9%）、蘇州（6%）、天津（6%）となっている。内1社は広州と武漢の二都市に統括本部を設置している。統括本部の設置先となるのが比較的多いその他の都市としては、無錫（2%）と香港（2%）がある。なお、調査対象企業の内3社は、「中国統括本部は設置していない」との回答であった。

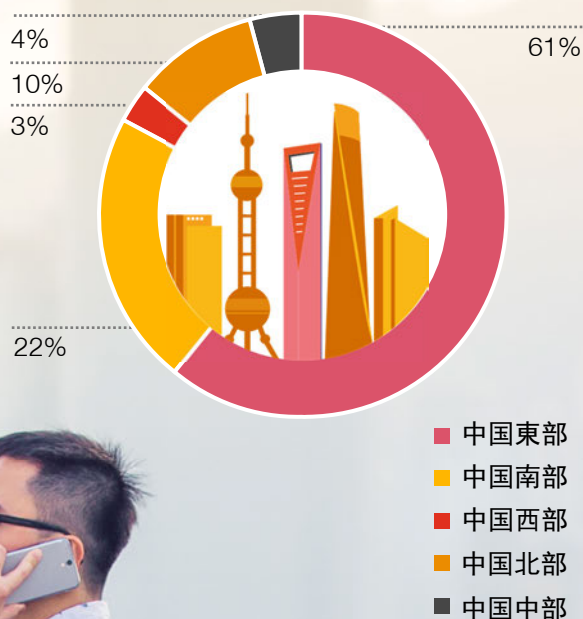
上海は、多国籍企業の中国統括本部が最も集中する都市である。2020年の年末時点で、上海市認定の多国籍企業地域統括本部の数は累計767社を数え、この内、「フォーチュン500」ランクイン企業は112社となっている。上海は外資利用実績額において全国の10%超を占め、外商投資企業数は約6万社にのぼる。現在の上海の外資利用実績額は累計で2,700億米ドルを超えている。2021年4月、上海市は「本市における『国務院：外資利用業務のさらなる遂行に関する意見』の徹底に係る若干措置」を公布・施行し、(1)開放政策の促進、(2)外商投資の促進強化、(3)投資の利便性向上、(4)外商投資の保護強化、以上の4方面について24か条の措置を打ち出し、上海への外資誘致を積極的に図っている。

図表38：中国統括本部の所在地



調査対象企業180社の子会社・関連会社の所在地は、中国の東部（61%）と南部（22%）に比較的集中しており、先述の統括本部の地域分布と同じ傾向にある。東部の長江デルタ地域と南部の珠江デルタ地域は、これまでも外商投資が集中してきた地域である。国務院「長江デルタ地域一体化発展計画綱要」によれば、長江デルタ地域は上海市、江蘇省、浙江省、安徽省に合計46の「開放口岸」（通関地）を有し、輸出入総額、外商直接投資額、対外投資額もそれぞれ全国の37%、39%、29%を占めている。珠江デルタもまた外商投資の主要地区であり、香港・マカオに隣接するという地理的なメリットにより香港・マカオ資本の誘致も進んでいる。

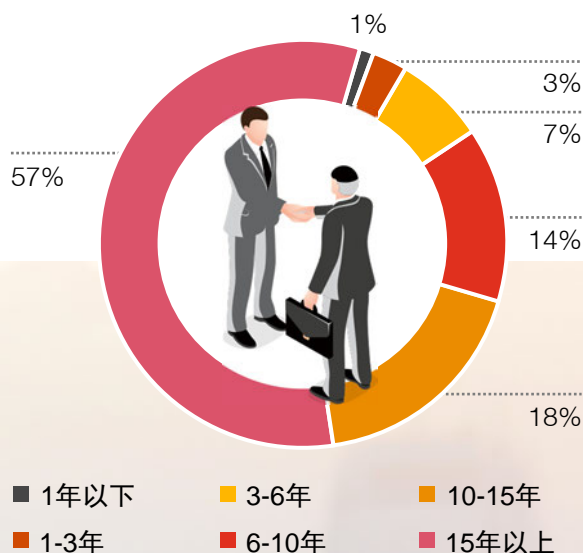
図表39: 子会社・関連会社の集中する地域



中国での活動期間


調査対象企業180社の内、過半数は中国での活動期間がすでに15年以上経過しており、活動期間6年以上の企業となると89%にのぼる。中国は2001年のWTO加盟後、外資開放の拡大を進め、外商直接投資の金額と企業数が顕著に伸びたことが背景にある。

図表40: 中国での活動期間





おわりに



中国と日本はそれぞれ世界第2位、第3位の経済大国である。中国は日本にとって最大の貿易相手国であり、日本は中国にとって二番目に大きい貿易相手国である。こうした状況は今後も比較的長期間にわたり継続し、これが日中経済貿易関係の基礎的条件となろう。

2020年、新型コロナウイルス感染拡大により世界の経済・貿易活動が大きな打撃を受ける中であってもなお日中貿易が安定を保ってきたことは、日中の経済・貿易関係の底力を示すものである。それだけではなく、在中日本企業のほとんどは中国での生産経営の規模を維持し、あるいは拡大する意向を示しており、これは、日中の経済協力関係の基礎的条件に変更なく、ひいては継続的に改善・拡張が進むポテンシャルがあることを示している。しかしその一方で、中国における土地や人的資源などの生産要素コストの上昇に伴い、在中日本企業が課題に直面しているという点も見逃してはなるまい。

今後の展望として、中国におけるビジネス環境は改善が進み、政策の安定性がさらに発揮されるようになるだろう。より多くの在中日本企業が中国の経済発展による制度的メリットを十分に享受するようになり、今後の中国における持続的な成長発展に自信を深めるようになるだろう。在中日本企業は、中国という14億人の人口で構成される超大規模市場の優位性を十分に活用し、ターゲット市場での事業展開を増やし、中国市場での競争に十分に伍していき、最終的により大きな成功の余地を獲得することが期待される。

経済協力は、日中関係の「バラスト」であり、在中日本企業はその「バラスト」の構成単位であって、さらにいえば日中経済協力の「血液」、「細胞」である。つまり、在中日本企業を対象とする中長期的な追跡調査を強化することにより、日中経済協力の実情を正確に反映することができるだけでなく、日中経済協力の今後の方向性と動向を見通すことができるようになる。その点において、本調査は高い参照価値と戦略的意義を有するであろう。

参考文献

(中国語によるインターネット情報)

1. 中国政府网, 《中华人民共和国外商投资法》, http://www.gov.cn/xinwen/2019-03/20/content_5375360.htm
2. 新华社瞭望周刊社, 《内需如何扩? 中国消费市场潜力有多大?》, http://lw.xinhuanet.com/2021-01/18/c_139676123.htm
3. 人民网, 《中国中等收入群体已超4亿 中等收入大军如何“扩群”》, <http://yn.people.com.cn/n2/2021/0828/c378440-34888372.html>
4. 澎湃, 《日媒称中国单位劳动成本已超日本, 这才是外企撤退的真正原因》, https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_1406263
5. 北京日报, 《日本平均工资30年不涨, 到手的钱实际上变少了》, <https://news.bjd.com.cn/2021/11/08/10003040.shtml>
6. 国家统计局, 《解读2020年城镇单位就业人员平均工资数据》, http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjjd/202105/t20210519_1817670.html
7. 世界银行, 《2020年营商环境报告》称中国大力推进改革议程 连续第二年跻身营商环境改善最大全球前十, <https://www.shihang.org/zh/news/press-release/2019/10/24/doing-business-2020-chinas-strong-reform-agenda-places-it-in-the-top-10-improver-list-for-the-second-consecutive-year>
8. 中国政府网, 《优化营商环境条例》, http://www.gov.cn/zhengce/content/2019-10/23/content_5443963.htm
9. 光明网, 《国务院常务会议: 在北京、上海等6个城市开展营商环境创新试点!》, <https://m.gmw.cn/baijia/2021-09/09/1302564282.html>
10. 中国政府网, 《外商投资安全审查办法》, http://www.gov.cn/gongbao/content/2021/content_5582626.htm
11. 国家发展和改革委员会, 《健全外商投资安全审查制度 为更高水平对外开放保驾护航——外商投资安全审查工作机制办公室负责人就《外商投资安全审查办法》答记者问》, https://www.ndrc.gov.cn/xwdt/xwfb/202012/t20201219_1255024.html?code=&state=123
12. 中国政府网, 中共中央国务院印发《粤港澳大湾区发展规划纲要》, http://www.gov.cn/gongbao/content/2019/content_5370836.htm
13. 中国政府网, 中共中央国务院印发《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》, http://www.gov.cn/zhengce/2019-12/01/content_5457442.htm
14. 国家发展和改革委员会, 《介绍长三角一体化发展上升为国家战略三年来进展情况并答记者问》, https://www.ndrc.gov.cn/fggz/fgzy/xmtjd/202111/t20211105_1303328_ext.html

15. 中国政府网，中共中央国务院印发《横琴粤澳深度合作区建设总体方案》，
http://www.gov.cn/xinwen/2021-09/05/content_5635547.htm
16. 中国政府网，中共中央国务院印发《全面深化前海深港现代服务业合作区改革开放方案》，
http://www.gov.cn/zhengce/2021-09/06/content_5635728.htm
17. 澎湃，〈截至去年底，中国高速公路通车里程超16万公里稳居世界第一〉，
https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_14183532
18. 新京报，〈我国高铁运营里程居世界第一位〉，
<http://www.bjnews.com.cn/news/2020/10/23/780524.html>
19. 国家邮政局，〈2020年邮政行业发展统计公报〉，
http://www.spb.gov.cn/xw/dtxx_15079/202105/t20210512_3901027.html
20. 搜狐，〈联合国认证！中国是唯一拥有所有工业门类的国家，其作用远超你的想象！〉，
https://www.sohu.com/a/226129873_100091897/
21. 中国物流与采购联合会，〈2020年物流运行情况分析〉，
<http://www.chinawuliu.com.cn/lhhzq/202102/23/541764.shtml>
22. 中国政府网，〈鼓励外商投资产业目录〉，http://www.gov.cn/xinwen/2020-12/28/content_5574279.htm
23. 中国政府网，〈“十三五”期间新增减税降费累计将达7.6万亿元左右〉，
http://www.gov.cn/xinwen/2020-12/08/content_5567831.htm
24. 国家税务总局，〈2.5万亿减税降费促稳经济基本盘〉，
<http://www.chinatax.gov.cn/chinatax/n810219/n810780/c5150481/content.html>
25. 中国政府网，〈关于加快建立健全绿色低碳循环发展经济体系的指导意见〉，
http://www.gov.cn/zhengce/content/2021-02/22/content_5588274.htm
26. 中国政府网，〈中华人民共和国慈善法〉，http://www.gov.cn/zhengce/2016-03/19/content_5055467.htm
27. 中国证券监督管理委员会，〈上市公司治理准则〉，
http://www.csrc.gov.cn/pub/zjhpublic/zjh/201809/t20180930_344906.htm
28. 国家互联网应急中心，〈2020年中国互联网网络安全报告〉，
https://www.cert.org.cn/publish/main/46/2021/20210721130944504525772/20210721130944504525772_.html
29. 普华永道，〈危机时刻的网络安全 – 亚太地区中小企业安全调研报告〉，
<https://www.pwccn.com/zh/issues/cybersecurity-and-privacy/research-report-on-the-safety-of-small-and-medium-sized-enterprises-in-the-asia-pacific-region-aug2020.html>
30. 普华永道，〈中国—东盟经贸合作企业信心与展望调研报告〉，
<https://www.pwccn.com/zh/services/issues-based/globalisation-services/publications/survey-report-confidence-and-prospect-enterprises-sep2021.html>
31. 普华永道，〈RCEP成功签署意义深远 —— 推进区域自由贸易一体化，带动全球经济发展〉，
<https://www.pwccn.com/zh/services/tax/publications/rcep-news-alert-nov2020.html>

謝辞

編集委員会メンバー

梁偉堅 (Thomas Leung)
PwC中国大陸及び香港市場統括代表パートナー
PwC中国大陸及び香港マネジメント委員会メンバー

黄耀和 (Gabriel Wong)
PwCイバウトアウト中国統括代表パートナー
PwC中国ディールズマーケットリーダー
PwC中国コーポレートファイナンス部リーダー

柯鎮洪 (Randy Ko)
PwC中国シニアアドバイザー

高橋忠利
PwC中国大陸および香港日本企業部
統括代表パートナー

李子聡 (Stephens Lee)
PwC中国税務及びビジネスアドバイザリー部
パートナー

傅瑾 (Stella Fu)
PwC中国税務及びビジネスコンサルティング部
パートナー

武瑶 (Sadina Wu)
PwC中国リスクアシュアランス部パートナー

王凱 (Kai Wang)
PwC中国コーポレートファイナンス部
アソシエイトディレクター

陳東暁 博士
上海国際問題研究院院長

葉青 博士
上海国際問題研究院院長助理

陳友駿 博士
上海国際問題研究院教授

陳志希 (Rex Chan)
PwC中国税務及びビジネスアドバイザリー部
パートナー

沈宇峰 (Julius Shen)
PwC中国工業製品・サービス業向けコンサルティング統括代表パートナー

張銳 (Roger Zhang)
PwC中国トランザクションサービス部
パートナー

山崎学
PwC中国日本企業部パートナー

上官周冬 (Zhoudong ShangGuan)
PwC中国クライアント&マーケットサポート部
市場調査・分析 シニアマネージャー

本報告書の作成・発行にあたり、次の方々に尽力いただきました。ここに謝意を表します。

韓冰 (Annie Han)
PwC中国インバウンドアウトバウンドサービス部
クライアント&マーケットディレクター

郭楓 (Kelly Guo)
PwC中国マーケティング&コミュニケーションズ
シニアマネージャー

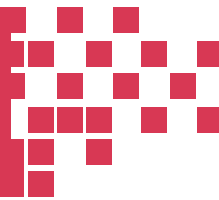
張朔 (Serena Zhang)
PwC中国クライアント&マーケットサポート部
シニアアソシエイト

沈学斌 (Steven Shum)
PwC中国インバウンドアウトバウンドサービス部
アソシエイトディレクター

藍澜 (Lan Lan)
PwC中国マーケティング&コミュニケーションズ
シニアマネージャー

李菁 (Catrina Li)
PwC中国インバウンドアウトバウンドサービス部
シニアアソシエイト

联系我们



黄耀和 (Gabriel Wong)

PwCイノベーション・アウトバウンド 中国統括代表パートナー
PwC中国ディールズマーケットリーダー
PwC中国コーポレートファイナンス部リーダー
+86 (21) 2323 2609
gabriel.wong@cn.pwc.com



高橋忠利

PwC中国大陸および香港日本企業部
統括代表パートナー
+86 (21) 2323 3804
toshi.t.takahashi@cn.pwc.com



王凱 (Kai Wang)

PwC中国コーポレートファイナンス部
アソシエイトディレクター
+86 (21) 2323 3302
kai.k.wang@cn.pwc.com



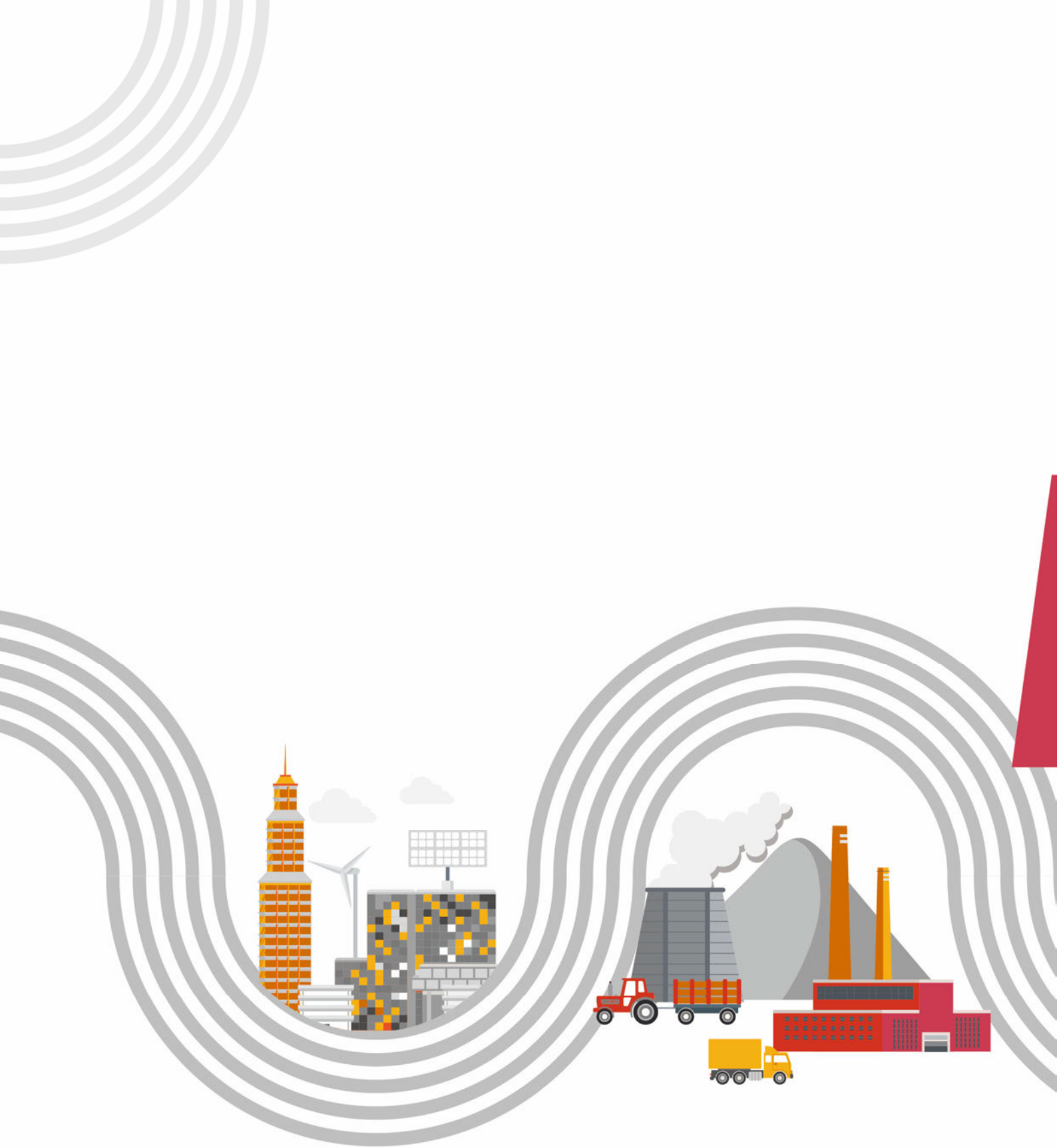
山崎学

PwC中国日本企業部パートナー
+86 (10) 8553 1088
manabu.m.yamazaki@cn.pwc.com



韓冰 (Annie Han)

PwC中国インバウンドアウトバウンドサー
ビス部クライアント&マーケットディレクター
+86 (10) 6533 7012
a.han@cn.pwc.com



www.pwccn.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2022 普华永道。 版权所有，未经普华永道允许不得分发。
普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。详情请进入www.pwc.com/structure
每家成员机构各自独立，并不就其他成员机构的作为或不作为负责。