

中国は高齢化の加速で養老産業発展の喫緊性が増す ～日系企業にビジネスチャンス

リサーチ&アドバイザー部
中国調査室

メインピックス	2
中国は高齢化の加速で養老産業発展の喫緊性が増す～日系企業にビジネスチャンス	2
▶ 中国は人口ボーナスの効果によって高度発展を実現したが、現在は急激な少子化と高齢化の段階に入った。「一人っ子政策」による労働力人口の急減が経済の持続的成長の足かせになっている一方、高度成長を支えてきた大規模な労働力人口は高齢層に入りつつある。少子化と高齢者の急増が同時に発生し、「子女が親の面倒を見る」という「家族扶養方式」が困難になりつつある。高齢者の養老問題を民生における喫緊の課題の1つに位置づけられており、政府は養老産業の発展に対する促進を強化し、養老サービスを提供する専門業者の参入を奨励している。本稿では、中国の高齢化の進展、中国国内の高齢者の特徴を紹介したうえで、中国の養老産業の発展にある日系企業のビジネスチャンス进行分析する。	
CDI コラム	10
中国企業「解体新書」(5) 江小白	10
▶ 中国経済の持続的な成長やインバウンド需要等を受けて、日本国内でも中国経済に関する報道が随分と増えました。そこで取り上げられる企業も、アリババやテンセントに留まらず、様々な企業が紹介されています。しかし、以前の批判的な風潮からの反動からか、手放しで礼賛するような報道も散見され、かえって実態が見えづらくなっているように見受けられます。そこで、本コーナーでは、日本で紹介され始めている著名中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたいと思ひます。第5回は、「白酒」という伝統的な産業において、「若者向け」という新しい切り口で急成長を遂げた「江小白」を取り上げたいと思ひます。	
プロフェッショナル解説(税務会計) MAZARS/望月会計士	13
取締役・監査役の任期をどう設定するか-その日中比較-	13
▶ 中国における取締役である董事、監査役である監事の任期についてどのように設定すればよいのでしょうか、その背景または要因について考えられたことはないでしょうか?今回はこれらの任期を考えるにあたって検討すべき事項を日本における制度との比較を交えて、みていきたいと思ひます。	
三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2019年9月)	16

メインピックス

中国は高齢化の加速で養老産業発展の喫緊性が増す～日系企業にビジネスチャンス

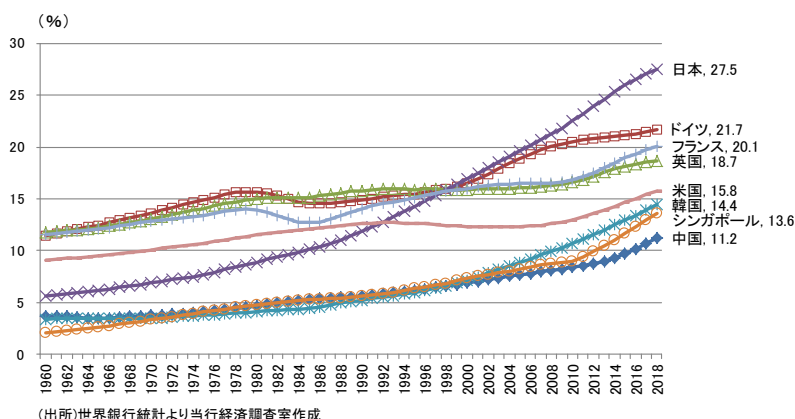
中国は人口ボーナスの効果によって高度発展を実現したが、現在は急激な少子化と高齢化という段階に入った。「一人っ子政策」による労働力人口の急減が経済の持続的成長の足かせになっている一方、高度成長を支えてきた大規模な労働力人口は高齢層に入りつつある。少子化と高齢者の急増が同時に発生し、「子女が親の面倒を見る」という「家族扶養方式」が困難になりつつある。高齢者の養老問題を民生における喫緊の課題の1つに位置づけられており、政府は養老産業の発展に対する促進を強化し、養老サービスを提供する専門業者の参入を奨励している。本稿では、中国の高齢化の進展、中国国内の高齢者の特徴を紹介したうえで、中国の養老産業の発展にある日系企業のビジネスチャンス进行分析する。

I. 中国の高齢化が加速、高齢者扶養問題が顕著化

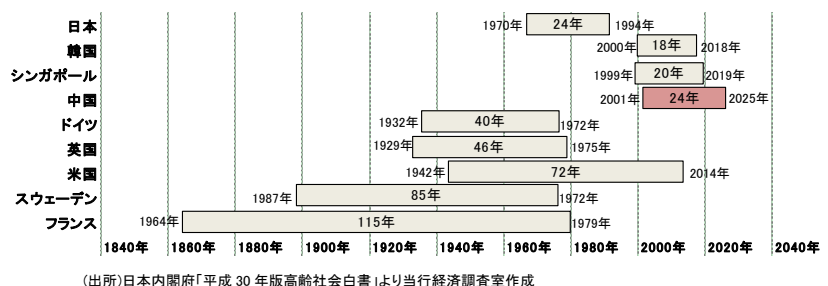
中国の高齢化率は2050年前後に日本の2018年の水準に上昇

2018年末時点で、中国の65歳以上の人口は1億6,700万人であり、総人口に占める割合は11.9%に達した。国際的には、一国の高齢化水準を高齢化率(全人口における65歳以上人口の比率)によっては、高齢化社会(7%~14%)、高齢社会(14%~21%)、超高齢社会(21%~)といった3つの段階に分類される。日本は1970年に高齢化社会段階に、1994年に高齢社会段階に入ったが、高齢化社会から高齢社会への転換は24年間かかった。中国は2001年に高齢化社会になっていたが、人口年齢構造や平均寿命などの動向から推測すれば、2025年に、中国の高齢化率は14%を超えて「高齢社会」に突入すると見られる。この点から見れば、中国の高齢化社会から高齢社会へ段階まで24年間を要しており、中国の高齢化進展の速度は日本と同様となっている。2017年、日本の高齢化率は世界最高の27%に達しているが、国際連合の推測によれば、2050年に、中国の高齢化率は28%に達する見込みである。中国と日本の高齢化率の進行は30年間前後の「タイムラグ」がある。

【図表1】世界主要国の高齢化率の推移(65歳以上人口比率)



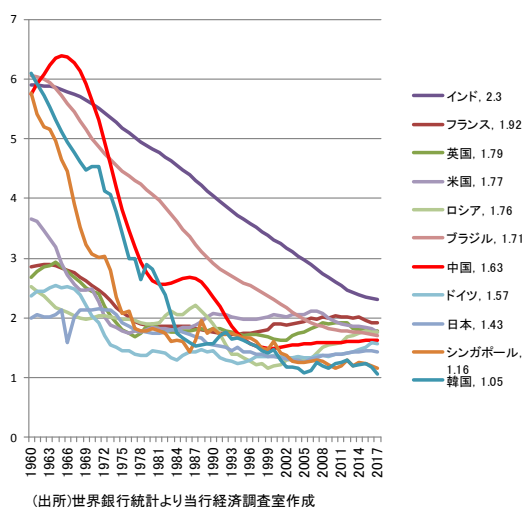
【図表2】高齢化率が7%から14%まで上昇する所要時間



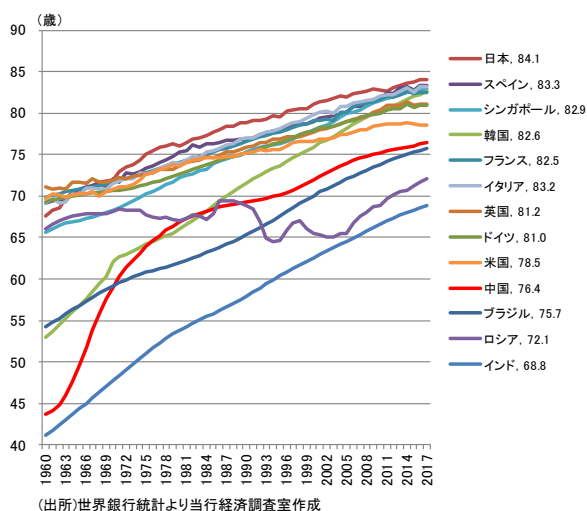
中国の高齢化水準の上昇速度は日本と似ているが、その内訳をみると、中国の状況には「一人っ子政策」という特有の背景がある。経済発展水準の向上に伴い、合計特殊出生率(人口統計上の指標で、一人の女性が出産可能とされる15歳から49歳までに生む子どもの数の平均)の低下はどの国においても見られる現象であるが、中国は「一人っ子政策」の影響で合計特殊出生率は経済成長の速度を超えて急激に低下してきた。

中国の合計特殊出生率は1971年にインドを下回り、1993年に米国を下回った。2016年、中国の合計特殊出生率は1.62人であり、フランス、米国、英国を下回っている。主要先進国の中では、中国の合計特殊出生率を下回っている国は日本、シンガポール、韓国、イタリアとスペインに限っている(図表3)。少子化が進んでいる中、社会医療、食品安全や科学技術水準の向上に伴い、中国人の平均余命は上昇し続けている。2017年、中国人の平均余命は76.4歳で米国の78.5歳に接近しており、新興国のインド、ブラジルを大幅に上回った(図表4)。さらに、国家衛生健康委員会の統計広報によると、2018年、中国の平均余命は77.0歳に上昇した。

【図表3】世界主要国の合計特殊出生率

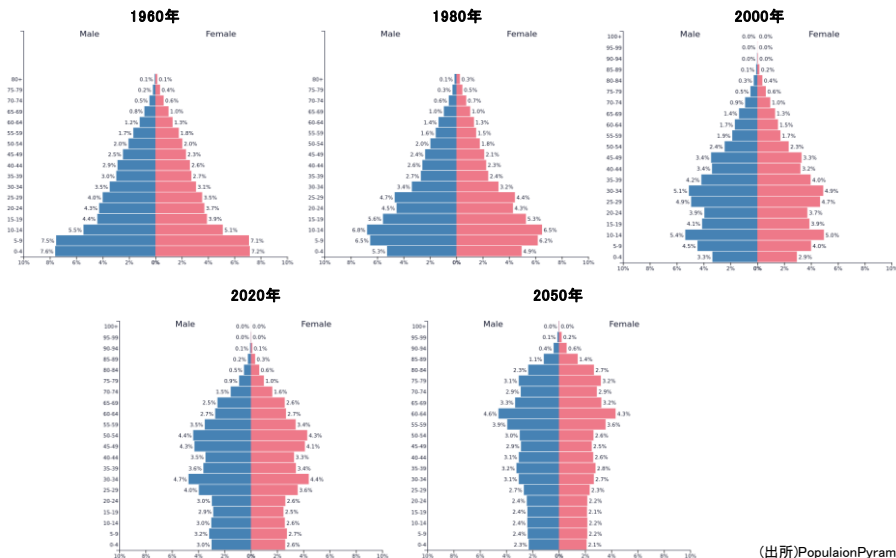


【図表4】世界主要国の平均余命



急激な少子化と平均寿命の延長などの要因によって、中国の人口ピラミッドの構造に大きな変化が表れている。1960年代生まれの「中国の団塊の世代」は人口全体の15%前後を占めており、1980年～2010年までに、中国の主要な労働力人口として中国の経済発展に貢献してきた。2020年以降、この年齢層の膨大な人口は60歳以上になると伴に、高齢者層人口が人口全体に占める割合も拡大している。さらに、2050年以降、「団塊の世代」の子女も高齢者になり、平均寿命の延長効果を加えると、中国は50年間で高齢化社会から超高齢社会へと変化することになる。

【図表5】中国の人口ピラミッド

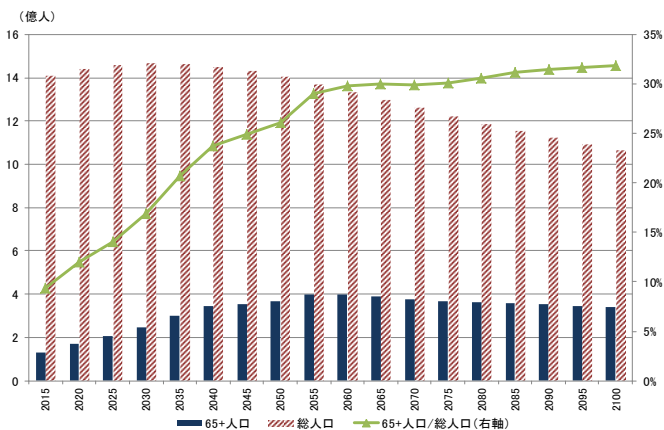


2020年以降、「一人っ子世代」が「団塊の世代」高齢者を扶養する状況へ

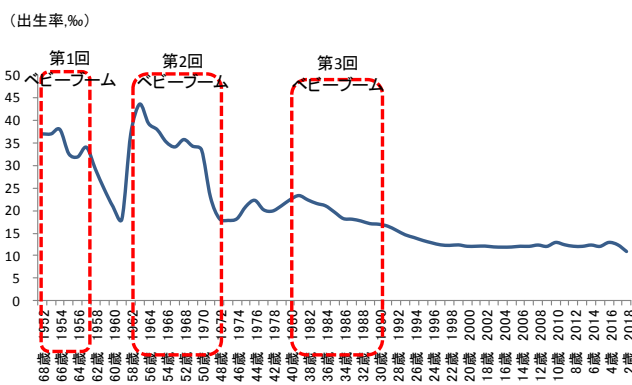
国際連合の推計結果によると、中国における65歳以上の人口は2065年前後で最高値の3億9,768万人前後に達し、2015年の3倍となっている。中国総人口は2030年前後で最高値になってから減少に転じ、2065年に13億3,000万人になる見込みである。65歳以上の人口の割合が2015年～2060年まで急上昇してから、30%前後で推移する見込みである。高齢者人口の急増と反対に、中国の労働年齢人口が2015年に10億1,500万人を最高値に減少に転じている。国連の計算によると、中国の25歳～64歳の人口は2015年の10億800万から2055年の7億3,000万へ減少し、労働力人口の減少速度は高齢人口増加の速度を超えることになる。

【図表6】中国の高齢人口の推移

【図表7】ベビーブーム世帯間の扶養関係(2020年時点)



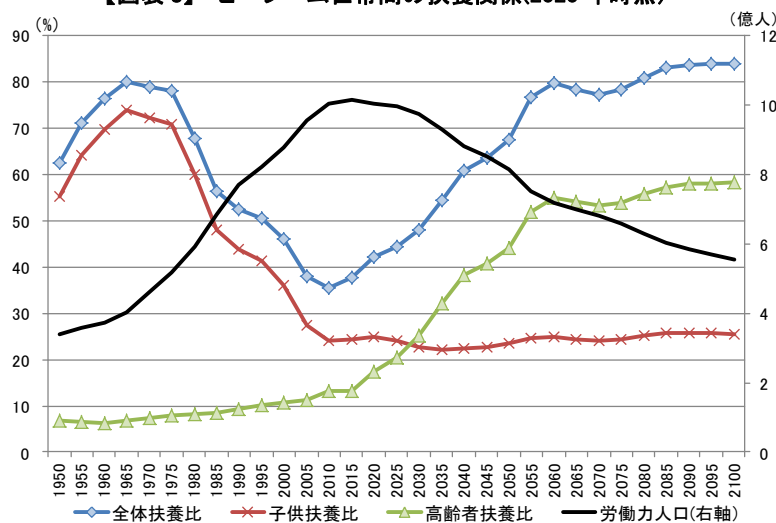
(出所)国際連合統計より当行経済調査室作成



(出所)国家統計局より当行経済調査室作成

中国建国後、1950年～1957年、1962年～1972年、1981年～1990年といった3回のベビーブームがあった。中国は1980年から「一人っ子政策」を厳格に実施するようになったため、第3回ベビーブーム期間で生まれた人はほとんど「一人っ子」である。2020年前後、第1回と第2回ベビーブーム人口がともに退職年齢に(55歳～65歳)になり、第3回ベビーブーム人口は中堅労働力人口になっている。2020年以降、第1回と第2回ベビーブーム世代は被扶養者として養老需要が急増する中、第3回ベビーブームの一人っ子世代にとって扶養負担は急上昇する見込みである。2018年、高齢者扶養比(100人の労働年齢人口に対する高齢者の割合)は18%に達した。国際連合の推測によると、中国の高齢者扶養比は2055年に50%を超えることになる。

【図表8】ベビーブーム世帯間の扶養関係(2020年時点)



(出所)国際連合より当行経済調査室作成

「一人っ子政策」がもたらした人口構造のねじれの影響を受け、高齢者扶養問題は2020年から顕在化すると見られる。中国従来の子女に頼るといって「家庭扶養機能」だけでは、社会全体の養老需要を満たすことは困難になりつつある。

II. 中国における高齢者の特徴

高齢者の貧困率が高く、高齢者の給付能力が低い

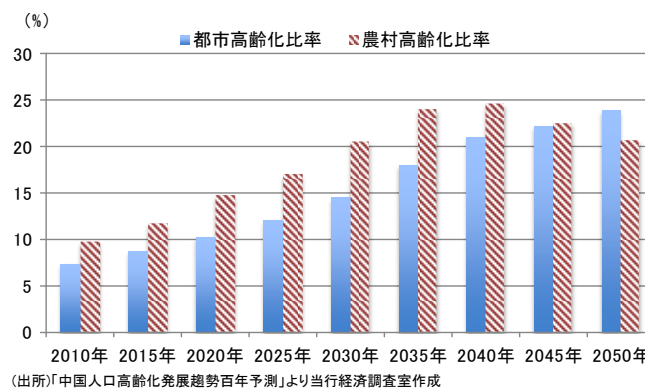
2010年、中国のGDPは世界第2位となったが、生活水準を表す一人当たりGDPは2018年になっても9,770米ドルに止まっており、世界における順位は72位となっている。GDP総額の上位5か国の中で中国の一人当たりGDPは最も低く、米国(62,606米ドル)、日本(39,306米ドル)、ドイツ(48,264米ドル)、英国(42,558米ドル)を大幅に下回っている。

中国では、定年退職年齢は男性が60歳、女性が50歳(公務員幹部は55歳)とされる。高齢者の収入源は勤続者や個人事業以外は、退職金や政府による養老金となっている。都市部の高齢者は退職金・養老金による収入の割合が66%に対し、農村部の高齢者は主に家族からもらう資金や労働収入に頼っている(図表9)。

2014年に中国老年社会調査¹では、60歳以上の高齢者の中で、一人当たりの年平均収入が世界銀行の決めた貧困基準収入の2,448元以下にある人口は全体の23%を占めた。この高齢者貧困率に全国の高齢者人口をかけると、全国の貧困高齢者数は4,895万人に達する。中では、都市部の高齢者の貧困率は12%～30%にあるのに対し、農村部の高齢者の貧困率は36%と比較的高い。

都市化と核家族の進展、農民工などの出稼ぎ労働者の増加は、「空巣老人」(子が家を離れ、老人だけが残される高齢者世帯)が急増している。2015年に、都市部の高齢人口の割合が8.7%であるが、農村部の同割合が11.7%に達した。しかも、2035年までに、農村部の高齢化率が都市部よりも速いペースで上昇すると見込まれている。高齢者貧困率の高い農村部は都市部よりも高齢化問題が深刻化していることが分かる。

【図表9】都市・農村における高齢者人口の概況



収入源		退職金と養老金	家族からもらう資金	労働による収入	その他
割合 (%)	全体	24.1	40.7	29.1	6.1
	都市部	66.3	22.4	6.6	4.7
	農村部	4.6	47.7	41.2	6.5

(出所)ジェトロ(2013)「中国高齢者産業調査報告書」より当行経済調査室作成

豊かにならない段階で高齢化が深化するという「未富先老」の状況下では、高齢者人口が膨大になると同時に、国民所得が低く、年金制度を中心とする社会保障システムが完備されていない。高齢者の貧困問題も顕著化している中、高齢者の給付能力の低さが中国養老産業の発展における大きな課題となっている。

要介護高齢者人口が4,000万人以上

第三回都市・農村高齢者生活状況調査(2011年公開)によると、2010年末時点で、中国の「要介護高齢者(失能老人)」は約3,300万人に達し、高齢者総人口の19.0%を占めており、中で「全介助高齢者(完全失能老人)」は1,080万人で高齢者総人口の6.2%を占めた。第四回都市・農村高齢者生活状況調査(2016年公開)によると、2015年末時点で、中国の「要介護高齢者(失能老人)」人口は4,063万人以上に達し、高齢者

¹ 「中国老年人収入貧困状況及び影響要素研究—2014年中国老年社会調査を基に」(2016年、朱曉、範文婷)を参考とする。

人口の18.3%を占めている。2011年～2015年、要介護高齢者人口の平均年間増加人数は153万人となった。

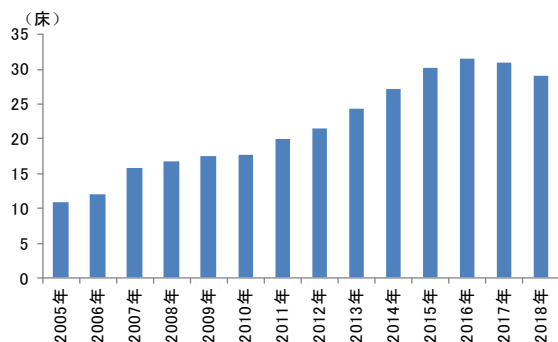
「中国高齢者行方不明状況白書(2016年)」では、中国で行方不明となった高齢者は年間50万人であり、毎日平均で1,370人の高齢者が行方不明になると推計される。行方不明の高齢者の80%以上が65歳以上であり、迷子、精神疾患と認知症が主な原因と見られる。先進国では、高齢者の行方不明事件の主要原因は認知症である。中国では、認知症のほかに、人口流動による「空巢老人」の増加も主要原因となっており、中小都市と西部農村地域における高齢者の行方不明事件は深刻である。

養老サービスの供給不足、需給のミスマッチ問題が深刻

2018年末時点で、全国の入居可能な養老機構・施設は合計で16万8,000か所あり、介護用ベッド数は727万1,000床があり、ベッド数は前年と比べて3.3%増加したが、高齢者千人当たりのベッド数は29.1床で2017年の30.9より1.8床減少した。高齢者千人当たりの養老ベッド数は2年連続の減少となった。先進国の千人当たり50～70床を大幅に下回っている。国務院が2011年に打ち出した「中国高齢事業発展十二・五計画」では、「介護用ベッド数は千人当たり30床」を主要目標として掲げていたため、2013年～2015年には、介護用ベッド数は急速に増加した。2015年以降、養老ベッド数の増加は減速に転じており、2018年になって千人当たりベッド数は逆に「十二・五計画」の目標を下回っている。養老サービスの供給の増加は高齢者人口の増加を追い付かず、養老サービスの供給不足の深刻度が高まっている。さらに、中国国内の養老施設においては、介護従業者の不足問題、従業者の専門知識の不足やサービス水準の低さなども問題視されている。

一方、養老施設を類型別で分析して見ると、養老サービスにおける需給のミスマッチが分かる。救助型養老機構は費用が安い割にはサービス水準が低く、公共福祉の一環として公営機構が多い。一方、高級型養老機構は高所得の高齢者向けで入居費用は月に8,000元以上であり、入居率が30%前後となっている。大多数の高齢者のニーズに適応するような一般型養老機構は、費用とサービス水準がバランスよく取れているが、需要と比べて供給は割と少なく、入居率は90%以上に達する。

【図表10】高齢者千人当たりの介護ベッド数



(出所)中国民政部、windより当行中国調査室作成

【図表11】中国における養老機構の分類

	救助型養老機構	一般型養老機構	高級型養老機構
費用	3,000元/月以下	4,000元/月～8,000元/月	8,000元/月以上
サービス水準	施設やソフトウェアが整えず、職員数が少ない	施設やソフトウェアの設置は快適性を重視	施設・ソフトウェアは高級感を重視、別荘が多い
入居率	入居率が高く、ほぼ満員	入居率が高く、90%以上が多数	入居率が低く、30%前後
特徴	公営が多数で、機構数が多く、規模が小さい	需要と比べては供給が不足	—

(出所)公開情報より当行中国調査室作成

「空巢老人」、高齢者給付能力などの実情を考慮した上で、大部分の高齢者の需要を満たすために、中国政府は養老サービス体系の「90-7-3」構造を考案した(図表12、次頁)。すなわち、中国の養老サービス市場を90%が訪問介護(在宅介護)、7%が地域密着型介護(社区介護)、3%が養老施設(施設介護)という構成で進めることである。しかし、今までの産業促進政策の指導では、養老施設の設立は先行して進められてきたが、市場参加度の高い訪問介護と地域密着型福祉センター分野の発展は遅れている。需給のミスマッチを是正し、養老市場ニーズをもっと効率的に満たすためには、「90-7-3」構造の「90」と「7」の供給を拡大することが望まれる。

【図表 12】中国における養老機構の分類

養老産業モデル	内容	割合	
		2016年	目標
訪問介護	高齢者が家族から日常生活の世話をしてもらい、必要なときだけ、養老機構や医療・心理援助機構にサービス提供を依頼。	96%	90%
地域密着型介護	高齢者が家庭を主な生活場所として、高齢者が所属地域の養老機構や高齢者福祉センターがデイケアや訪問介護・医療サービスを提供。	1%	7%
施設介護	養老施設や福祉センターなどに高齢者が集中して介護サービスを受ける。公営機構が主要で、民営機構が補足。	3%	3%

(出所)全国老齡弁公室より当行中国調査室作成

Ⅲ. 業界構造と中国市場の特徴

中国の養老産業の業界構造と日米の比較

前述のように、2020年～2050年に、中国の高齢化率の上昇の加速、高齢者人口の急増に伴い、中国養老産業の市場需要がこれまでのペースで拡大していくと見られる。国内外の養老関連業者はこの機会を見込んで関連の事業展開を積極的に試みている。現段階では、中国の養老関連企業の事業展開は日本と米国の養老産業モデルと類似している部分がある。中国の民間企業は、日本と米国における成熟した養老産業のビジネスモデルを、中国市場の特徴に合わせて改良して導入を試みている。

【図表 13】中国における養老機構の分類

項目	中国	日本	米国
2018年の高齢化率	11.2%	27.5%	15.8%
養老給付の資金源	退職金・養老金が低い、自己負担が主流	年金(50%)、介護保険(40%)、個人負担(10%)	退職金・養老金が低い、自己負担が主流(80%～90%)
養老産業の市場構成	訪問介護(90%)、地域密着型介護(7%)、養老施設(3%)	訪問介護(70%)、地域密着型介護(14%)、施設介護(16%)	政府関与が弱く、REITsを基盤とする民営養老機構が主流
主な参入業者	不動産デベロッパー 保険会社 養老サービス運営業者 養老機構	訪問介護サービス業者 家庭用医療機器業者 リハビリ器具業者 遠隔医療業者 養老機構	不動産デベロッパー REITs(不動産投資法人) 養老住宅運営業者

(出所)公開情報より当行中国調査室作成

図表 13 が示しているように、養老給付の資金源の現状で比較すると、日本には個人負担分は 10%しかないが、中国と米国は退職金・養老金の給付費率は低く、日本のような介護保険制度も整っていないために、個人負担が主流である。一方、養老産業の市場構成を見ると、米国では政府関与が弱く、民営養老機構が主導的な位置を占めているのに対し、中国と日本では、訪問介護が養老産業の主要様式となっており、入居型の養老機構は補足的な役割を果たしている。

日本の社会保障制度が完備されており、高齢者の給付能力が高い。日本政府も市場参入者も長年にわたって高齢化対策に取り組んできた結果、制度的保障も養老市場の細分化も成熟している。米国においては、養老産業の高度な市場化が成立する背景には、成熟した金融市場、REITs 関連法律化及び REITs への政策面の支援などの要因がある。

中国の場合、日本と米国とはそれぞれ似ている部分があるとはいえ、日本や米国のどちらかを完全に真似することは最善策ではない。現段階では、養老施設のような公的機構のほかに、中国の養老産業の参入業者は不動産デベロッパー、保険会社と養老サービス運営企業となっている。不動産デベロッパーは不動産開発経験、資金力、土地資源及び顧客資源において優位性を持っている。保険企業も資金力が強く、保険商品を通じて養老サービスが必要な顧客を確保することができる。さらに、保険会社は保険理財商品と養老住宅開発プロジェクトと融合して業務展開を行い、養老関連の不動産開発へ資金供給することで不動産デベロッパー

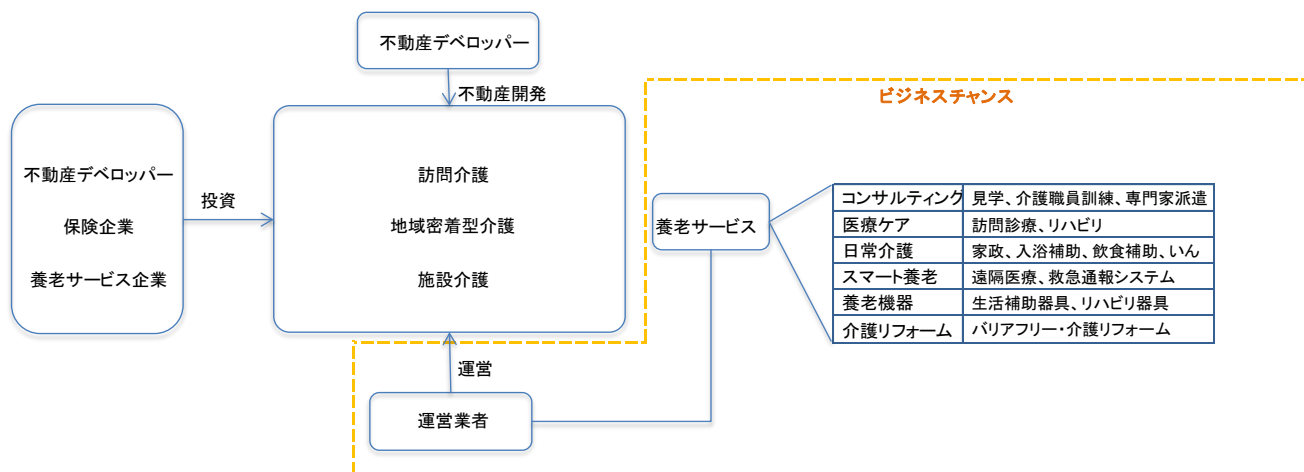
一と協力して養老プロジェクトに携わるケースもある。養老サービス企業は高齢者向けの介護サービスや介護施設の提供においては専門性の高い分野で優位性をもっている。養老不動産業者向けに養老住宅の運営サービスを提供するビジネスモデルが見られる。ただし、不動産デベロッパーを中心とする養老プロジェクトは主に「高級型養老機構」に集中しているため、「90-7-3」構造の「90」に当たる訪問介護の市場供給が不足している。

訪問介護が主流となる中国市場、日系企業のビジネスチャンス

中国養老産業の発展は養老サービスの供給不足と支払能力の低さといった2つの大きな課題に直面している。養老産業には社会福祉の機能もある程度存在しているため、産業発展を巡っては政府による積極的な支援が必要とされる。例えば、政府主導の養老金制度(年金制度)や「長期介護保険制度」は高齢者の支払い能力を向上させるために有効な措置と見られる。しかし、現段階では、このような支援政策は不足している。収益性が見込まれないため、養老サービスを提供する業者が参入するインセンティブが低い。養老産業に携わっている業者は高級サービス業務に集中しており、多面的な市場需要をカバーできていない。

前述のように、「十二・五(2011年～2015年)」期間に、中央政府は高齢者事業の促進を加速し始めていた。「十三・五(2016年～2020年)」期間に入ってから、高齢化率の急上昇を背景に、養老産業関連の施策の喫緊性も高まっている。2016年12月には、「シルバーサービス市場の全面開放、サービス水準の向上に関する若干意見」が発表され、シルバーサービス市場の全面開放を第13次5か年計画の目標として挙げられた。2016年7月に、人的資源・社会保障部は「長期介護保険制度試行区の展開に関する指導意見」を発表し、15市を長期介護保険制度の試行区に設定した。2017年2月、国務院は「十三・五国家シルバー産業発展と養老体系建設計画」を公開し、シルバー産業発展の構図を具体化した。2019年3月の政府工作報告では「養老」関連の内容が何回も提起され、具体的に、企業負担の低減、高齢者の支払い能力の向上及び地域密着型養老サービスの増加といった3つの論点が含まれている。この中で、中国の養老産業が直面している課題と合致しており、すなわち、高齢者の支払い能力が低いこと、養老サービス供給が不足していることである。2019年4月、国務院は「養老サービス発展の促進に関する意見」(国弁発[2019]5号)を発表し、養老サービスに焦点を当てるようになっている。

【図表 14】中国における養老産業の構造



(出所)恒大研究院を参考に当行中国調査室作成

第I部分の分析では、中国の高齢化の進展は日本と30年間のタイムラグがある。現段階の日本市場は30年先の中国の状況の予想図と見られる。将来的には、中国にとっては米国より日本の産業モデルは参考になる。中国政府が制定した養老産業の「9073」構造や、年金制度の改革と長期介護保険制度の構築などの動向においても、日本の制度と市場構成を参考としている部分が多数見られる。日系企業が介護サービスや介護機構運営のノウハウには大きな優位性を持っているため、近年では、日本の介護施設や老人ホームへ見学する中国業者は増加している(図表15、次頁)。日系介護企業による中国の業者へ運営関連のコンサルティング、介護従事者の職業訓練や専門家の派遣などの業務展開が活発化している。また、中国における養老産業の既存の参入業者(不動産デベロッパーや保険企業など)と提携して業務展開することが中国市場への

入り口として効率的であると考えられる。

【図表 15】日本企業の中国における高齢者事業の展開

日本企業	提携の中国企業	事業内容	分野
株式会社ロングライフホールディング	新華錦グループ	両社は2012年3月に新華錦(青島)長楽頤養センター(高級型)を運営開始。2016年、両社は山東新華錦長生養老運営有限会社を設立。介護サービス、介護管理コンサルティング、老人ホームの設計、スタッフの教育や運営のアウトソーシング業務を展開。また、養老介護職業訓練学校を設立。	高級老人ホーム、運営コンサルティング、介護スタッフ教育
株式会社セコム医療システム	陸家嘴	両社は2012年4月に合併会社を設立、上海で高級シニアレジデンス「金色陽光」を建設・運営。基本的な枠組みとして、土地・建物は陸家嘴が保有、セコム医療システムが合併会社を通じて居室の販売と施設の運営全般を担当。施設には、セコムのシニアレジデンスのサービスやノウハウを基に、医療・介護・食事など高品質なサービス、高齢者の操作性に配慮した使いやすいセキュリティシステムを導入。	高級老人ホーム、医療・介護サービス総合ソリューション
リエイ株式会社	—	2011年北京へ進出、2012年、北京で小規模多機能型施設の運営を開始、2013年～2017年で上海、成都、南通に3施設(計570床)を開設。	一般老人ホーム
ニチイグループ	—	2012年、中国で現地法人を設立。2013年、現地法人日医(北京)居家養老サービス有限公司を設立。2018年～2019年、大連、天津、北京でそれぞれ養老サービス施設を開業。同時に、養老機構や企業向けの養老関連のコンサルティングや委託運営業務などを提供。	高級老人ホーム、運営コンサルティング、介護スタッフ教育、養老機構の委託運営、養老機構立ち上げのコンサルティング、スタッフ育成、養老用品販売
A・Y・Aグループ(旧ウイズネット)	—	2014年12月、地元政府からの委託を受けてデイサービス施設1号店を開設、2017年にさらに2拠点を開設。軽度の認知症の高齢者や食事・入浴の補助が必要な高齢者を主な対象に介護サービスを提供。また、クリニックの併設や診療所との隣接・提携によって医療サービスの整備にも取り組んでいる。	デイサービス介護、医療・介護サービス
フランスベッドホールディングス	—	2012年3月22日、江蘇英端集団(中国江蘇省南通市)とダイソウ工業(三重県津市)による合併会社を中国江蘇省南通市に設立。中国国内の病院・老人ホーム・在宅向け医療・介護用品市場へ参入。	医療・介護用品

(出所)公開情報より当行中国調査室作成

MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザリー部
中国調査室 于瑛琪

CDI コラム

中国企業「解体新書」(5) 江小白

中国経済の持続的な成長やインバウンド需要等を受けて、日本国内でも中国経済に関する報道が随分と増えました。そこで取り上げられる企業も、アリババやテンセントに留まらず、様々な企業が紹介されています。しかし、以前の批判的な風潮からの反動からか、手放しで礼賛するような報道も散見され、かえって実態が見えづらくなっているように見受けられます。そこで、本コーナーでは、日本で紹介され始めている著名中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたいと思ひます。

第5回は、「白酒」という伝統的な産業において、「若者向け」という新しい切り口で急成長を遂げた「江小白」を取り上げたいと思ひます。

I. 伝統産業のニューフェイス

「江小白」というブランドが生まれたのは2012年。創業者の陶石泉は当時34歳。四川省の白酒メーカーで働いて10年が過ぎようとしていました。当時から若年層向けの白酒がないと考えていた彼は、そこをターゲットとしたブランドとして、「江小白」を立ち上げます。

若者をターゲットにする際に彼が特にこだわったのは、商品です。ウイスキーの小瓶と同様のサイズにした上で、味も他社品よりもより軽い口当たりを設定。飲み方も、氷を加えて飲む方法や果汁を加えて飲む方法など、白酒特有の香りや味が苦手な層にもリーチできるような商品づくりを徹底しました。

また、瓶のデザインにも一工夫を凝らしました。「青春不是一段时光，而是一群人(青春とは、ある時期のことではなく、そこで出会った仲間のこと)」「肚子胖了，理想瘦了(腹が出た、夢は瘦せた)」等、若年層の琴線に触れるようなメッセージを瓶に書き込むことで、若年層の共感を得ることを狙ったのです。

【「江小白」の商品(表達瓶:100ml)】



彼の工夫は、更にプロモーションにまで至ります。若年層向け、というターゲットに合わせて、自ら「YOLO 音楽現場」というヒップホップフェスティバルを企画したり、「我是江小白」というアニメを制作する等、これまでの白酒ブランドでは考えられなかった方法でプロモーションを行ったのです。

【アニメ「我是江小白」(左)、YOLO 音楽現場(右)】



彼の戦略は大いに当たりました。創業初年度には売上高 5,000 万元を達成、その後も成長を続け、2018 年には 20 億元程度まで成長したと言われています。従業員数も、創業時の 10 人から 2,000 人まで拡大しています。陶石泉は、メディアに対して「我々はあくまで伝統的産業におけるスタートアップ企業。したがって、できればゆっくり、謙虚に物事を進めていきたい」と語っていますが(21 世紀経済報道:2018 年 8 月 11 日)、2014 年に IDG 資本から数千万円の資金調達を実行して以降、既に B ラウンドまで資金調達が進行、大きな成長を期待されていることが伺われます。

II. 白酒の「再発明」

さて、若者向けで成功した「江小白」ですが、彼らの成功の要因は何でしょうか。若年層をターゲットにした着眼点や、独特な商品パッケージやプロモーション手法等はもちろん重要ですが、彼らを成功に導いたのは、徹底的な「場(シーン)」へのこだわりだと思われます。陶石泉は、メディアによるインタビューの中で、自らの創業を振り返りこのように話しています。

「中国の飲酒文化の中で、円卓文化は非常に特徴的であり、そこで飲まれる白酒もまた多くのこだわりがある飲み物。誰が上座に座り、誰がその隣に座るのか、その隣は誰なのか・・・そういったことまで約束事がある。しかし、我々の白酒は円卓で飲まれることはない。我々は四角いテーブルを狙った。3~5 人くらいの仲間が集まるテーブルこそが、我々の主要な消費シーンなのだ。(棱鏡深网:2019 年 8 月 16 日)」

つまり、若者をターゲットにした、ということではなく、若者が仲間同士で楽しく酌み交わすシーンをターゲットにした、ということです。実際、江小白のプレゼンテーション資料の中では、商品紹介部分の最初のページに、まさに若者たちが酌み交わす写真が掲載されています。



この違いは小さいように見えるかもしれませんが、江小白の差別化を行う上で非常に大きな違いを生み出します。というのも、白酒業界は、製造メーカーが中国全土に 1000 社以上が存在する競争の激しい業界です。い

くら江小白が若者をターゲットとして味を調整したからといって、似たような味の白酒は既に存在しているか、あるいはすぐに模倣されてしまうでしょう。パッケージ等も同様です。しかし、消費されるシーンの違いであれば、模倣は格段に難しくなります。若者がどのような時に、どのような場所で飲酒するのか。そこに合う白酒はどのようなものか。そういったことを想像した上で、イメージ作りのための新たな施策を次々に打ち出していくことは、容易ではありません。上述した「パッケージにメッセージを書く」というのも、若者たちが青春を懐かしく思いながら語り合うシーンのきっかけとなることを目指したものです。また、近年では中華系軽食チェーン「周黒鴨」とコラボレーションしていますが、これも、ちょっとしたつまみと合わせて飲んでほしいという狙いの現れです。このような、若者に対する深い理解に裏打ちされた「白酒のあるシーン」の再発明こそが、江小白の成功要因だと言えるでしょう。

Ⅲ. 多様化する消費者の「シーン」を再発明できるか？

陶石泉は、同じくメディアからのインタビューの中で、90年代生まれ・95年代生まれの消費者におけるニーズの多様化こそが、業界自体の進化を測る基準だと述べています。ニーズが多様化しているからこそ、江小白のような新たなセグメントをターゲットとするブランドが成長している、というように認識しているのでしょう。

この、市場ニーズの多様化は、我々日本企業が成熟する日本市場の中で日々頭を悩ませつつも格闘してきた現象です。コンビニエンスストアに入り、コーヒーやお茶の棚を見れば、多様化に対応するためのメーカーの努力がひと目でわかるでしょう。いわゆるインバウンドにおける「爆買い」も、中国にはない多様な商品群が中国人消費者を魅了していることが一因でしょう。日本企業にとって、中国市場に新たなチャンスが到来しているのは疑う余地もありません。

しかし、試みに出品したところ模倣されて市場から退出せざるを得なくなる、というのも、これまで日本企業が何度も繰り返してきたことです。そうならないためにどうすべきか。商標登録のような法的手段もありますが、江小白の例は、それとは異なる差別化の方法を示しています。自分たちの商品がどのようなシーンで使われているのか。あるいは、使われてほしいのか。これからの市場展開には、そのようなシーンの再発明、が求められているのではないのでしょうか。

当資料は情報提供のみを目的として、当行はその正確性を保証するものではありません。また当該機関との取引等、何らかの行動を当行が勧誘するものではありません。

コーポレートディレクション 上海オフィス

コーポレートディレクション(CDI)は、1986年に米系大手コンサルティングファームであるBCG東京オフィスから10名が独立して設立した、日本初の独立系戦略コンサルティングファーム。2008年の上海オフィス設立を皮切りに、現在ではアジア5箇所に現地拠点を有する。

上海オフィスでは、主に日本企業の中国参入戦略立案、戦略再構築、及び実行に伴う組織業務改革、中国企業との提携支援等を提供。一方で、中国企業をクライアントとした日系企業との提携支援も提供している。

プロフェッショナル解説(税務会計) MAZARS/望月会計士

取締役・監査役の任期をどう設定するか-その日中比較-

中国における取締役である董事、監査役である監事の任期についてどのように設定すればよいのでしょうか、その背景または要因について考えられたことはないでしょうか？
今回はこれらの任期を考えるにあたって検討すべき事項を日本における制度との比較を交えて、みていきたいと思います。

董事と取締役

董事とは、中国における会社の意思決定機関である董事会の構成員であり、原則として、業務執行に直接的に従事することは想定されていないものとなっています。また、一般に董事長が会社を代表する法定代表人となります。

また、取締役とは、日本における株式会社の機関である取締役会の構成員であり、取締役会非設置会社においては、対内的に会社の業務執行を行い、対外的に会社を代表するものであり、取締役会設置会社においては、会社の業務執行の決定を行います。

監事と監査役

監事とは、中国における会社の財務の検査及び董事、高級管理職員の監督を行う監事会の構成員をいいます。また、株主の数が少ないまたは比較的規模の小さな有限責任公司においては、1名から2名の監事を設け、監事会を設けないことができるものとされています。

また、監査役とは、日本の株式会社において、取締役及び会計参与の業務を監査する機関であり、株主総会、取締役(または取締役会)と並ぶ株式会社の機関の一つで、会社経営の業務監査および会計監査によって、違法または著しく不当な職務執行行為がないかどうかを調べ、それがあれば阻止・是正する職務を有する者です。

以上のように、大まかには、日本の制度と中国の制度は同様のものと捉えることはできるといえます。

日本制度における取締役、監査役の選任について

取締役、監査役については、株主総会の普通決議によって選任されるものとされています。ただし、取締役、監査役の選任決議は、定款に普通決議の定足数を排除する規定があったとしても、定足数を3分の1までしか下げられない点で、通常の普通決議とは異なり、特則普通決議とも呼ばれます。

さらに、厳密には、何の役職にもついていない人を何かの役職に選ぶときは「選任」、ある種類の役職についている人の中から選ぶときは「選定」という言葉として厳密には区分され、取締役は「選任」、代表取締役は取締役の中から選ぶので「選定」と呼ばれます。

中国制度における董事、監事の選任について

中国においても、株主会の機能として、董事及び監事を選任または交代させ、董事及び監事の報酬に係る事項を決定することが規定されており、原則として、株主会による選任がなされるものとなっています。但し、合弁会社等の会社形態においては、それぞれの投資者が持分割合を参考に董事を選任し委託派遣するものとされています。

取締役、監査役の任期について

取締役の任期については、原則として2年とされています。但し、会社定款における記載または株主総会の決議によるその任期を短縮することが認められており、逆に、公開会社(譲渡制限のない株式を発行できると定款に定めている会社)については定款により10年迄伸長することが認められています。一方で、監査役の任期については、原則として4年とされており、取締役と同様に公開会社(譲渡制限のない株式を発行できると定款に定めている会社)については定款により10年迄伸長することが認められていますが、定款における記載または株主総会の決議による期間の短縮については認められていません。

ここで、これら役員任期については、そもそも定款に必ず記載しなければならない定款絶対記載事項ではない点に注意が必要です。従って、もし何も記載しなければ、原則に従い、取締役については2年、監査役については4年がその任期となります。また、これらの期間を短縮または伸長する場合には、基本的に定款記載が求められることになり、この意味で役員任期については、定款相対的記載事項と呼べます。

また、商業登記において、役員任期は登記事項ではありませんが、役員自体は登記事項となっており、就任、重任、辞任、解任の事由とともに記載されることになっています。

董事、監事の任期について

中国における董事の任期は、会社定款により規定するものとされ、ただし各任期は3年を越えてはならないとされています。また、董事の任期が満了時には再任することができ、董事の任期が満了したのに遅滞なく改選せず、又は董事が任期内に辞職して董事会の成員が法定人数を下回った場合には、改選して選出された董事が就任する迄は、原董事が董事職務を履行しなければならないものとされています。

また、監事の任期は、各期ごとに3年とされ、董事同様、監事の任期満了時には再任することができ、監事の任期が満了したのに遅滞なく改選せず、又は監事が任期内に辞職して監事会の成員が法定人数を下回った場合には、改選して選出された監事が就任する迄は、原監事が監事職務を履行しなければならないとされています。

従って、中国では、董事の任期は定款絶対記載事項であり、監事の任期については明確な規定は設けられていないものの、実務的に同様取扱われているものといえます。また、日本の商業登記に相当する工商行政登記において、法定代表者の登記は求められていますが、役員及びその任期についてはともに登記事項とはなっていません。

任期を設定する上での検討事項について

任期を伸ばすことによるメリットとして、日本においては、役員任期満了後、株主総会で改めて役員を選任をし、登記(再任)をする必要があるが、任期を長く設定しておけば、それだけ、手続きの手間と登記のコスト(登録免許税や司法書士依頼費用)を節減することができるといわれています。

反対に、任期を伸ばすことによるデメリットとしては、任期途中で交代させたいときに、当該役員が辞任をしない場合には、解任をすることになるものの、その際には正当な理由と認められるものがない限り、本来の任期までの報酬を支払わなければならないため、役員の入替えが困難になる可能性があるといわれています。

一方で、定款で任期を短縮することによるメリットとしては、手続きの手間と登記のコストがかさむものの、任期満了に伴う役員の入替えを行えることがあげられます。

すなわち、任期が長い場合には、その間に役員の入替えをしようとするならば、当該取締役が辞任を受け入れない限り、最終的には解任をするしかありません。取締役及び監査役については、株主総会による任期途中解任は可能ではあるものの、任期中に解任をする場合、解任に正当な理由がない限り、残りの任期分の

報酬を請求され、紛争となるリスクがあり(上述の通り、解任事由が登記簿に記載されることから、役員からは大きな反発が予想されます)、実務的には解任は難しいことから、任期は合理的な範囲で短めに設定されることが一般的となっています。

任期満了であれば、当該取締役は、再任されない限り、退任する以外に選択肢がありません。つまり、交代させたければ、再任をしなければよいのです。

これらを踏まえ、上場会社においては、取締役が株主から毎年の信任を受けることが望ましいとの考えもあり、定款において任期を1年に短縮していることが一般的となっているといえ、また、一般の会社では、取締役の任期は2年、監査役の任期は4年とすることが一般的となっているといえます。

一方で、中国においては、前述の通り、株主会において役員の解任及び新しい役員の選任が認められており、任期途中であったとしても解任が可能といえるとともに、当該解任についての正当な理由要件について、日本と異なり賠償責任のリスクとの関連性は低く、実務上の問題が伴うことは基本的にないものとなっています。

さらに、一般の外商投資企業形態である独資企業または合弁企業においては、董事の解任及び選任手続きにかかわる手続きについても比較的簡便であることから、役員の任期を長めにとることが一般的といえます。従って、多くの外商投資企業においては、董事及び監事とも、法令により認められる最長期間である3年とされているものといえるでしょう。

また、この際には、上述の通り、董事及び監事の任期については定款に記載しておくことになります。

以上

当資料は情報提供のみを目的として、当行はその正確性を保証するものではありません。また当該機関との取引等、何らかの行動を当行が勧誘するものではありません。

望月一央(公認会計士) MAZARS JAPAN/CHINA パートナー

東京公認会計士協会租税委員会委員

IBFD Japan Chapter Author(Transfer Pricing, Investment Funds)

MAZARS は、世界数十カ国、数万人のスタッフを有する、監査、会計、税務およびアドバイザリーサービスに特化したワンファーム型の国際会計事務所です。このたび、中国拠点・スタッフを増大した新体制により、日本企業にとってもますます重要となる中国企業関連分野での、最先端の業務を提供させていただきます。また、中国以外にもインド、シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、ベトナム、フィリピン、ミャンマーなどのアジア地域におけるワンファームならではの緊密な連携により、複合的なサービスを提供させていただきます。



三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2019年9月)

- ニュースフォーカス No.9 2019
広東・香港・マカオグレーターベイエリア個人所得税優遇政策 (広東省編)
http://rmb.bk.muftg.jp/files/topics/1011_ext_02_0.pdf
業務開発室

- ニュースフォーカス No.10 2019
深セン：社会主義先行モデル地区の建設を中国政府が後押し
http://rmb.bk.muftg.jp/files/topics/1014_ext_02_0.pdf
業務開発室

- ニュースフォーカス No.11 2019
広東・香港・マカオグレーターベイエリア個人所得優遇政策 (広州市編)
http://rmb.bk.muftg.jp/files/topics/1015_ext_02_0.pdf
業務開発室

- MUFG BK 中国月報 第163号 (2019年9月)
キャプテン翼展から日中、米中関係を考える
http://rmb.bk.muftg.jp/files/topics/1012_ext_02_0.pdf
国際業務部

- 経済レビュー 2019年8月20日
米中摩擦激化で重要度を増す中国の都市化の進展
https://www.bk.muftg.jp/report/whatsnew/review_20190820.pdf
経済調査室

- MUFG BK CHINA WEEKLY 2019/9/4
米中貿易摩擦の現状と今後について
http://rmb.bk.muftg.jp/files/topics/1022_ext_02_0.pdf
国際業務部

本資料は、参考のみを目的として、MUFG バンク(中国) 有限公司(以下「当行」)が作成したものです。当行は、本資料に含まれる情報の適切性、完全性、又は正確性について、いかなる表明又は保証をしません。

本資料に記載されている情報及び意見のいずれも、預金、証券、先物、オプション、又はその他の金融商品又は投資商品の購入又は売却の申出、勧誘、アドバイス若しくは推奨をするものではなく、またそのように解釈されるものでもありません。

本資料に含まれる意見(あらゆる声明及び予測を含む)は、通知なしに変更される可能性があり、その正確性を保証致しかねます。本資料は、不完全又は要約されている場合もあり、本資料に掲げる当事者に関する重要な情報を全て網羅していない可能性もあります。当行(含む本店、支店)及び関連会社のいずれも、本資料を更新する義務を負いません。

本資料に含まれる情報は、MUFG バンク(中国) 有限公司(以下「当行」)が信頼できると判断した情報源から入手したのになりますが、当行は、その適切性、適時性、適合性、完全性又は正確性について、いかなる表明又は保証をせず、一切の責任又は義務を負いません。したがって、本資料に

記載されている評価、意見、見積り、予測、格付け若しくはリスク評価は、当行による表明及び/又は保証に依拠されるものではありません。当行(含む本店、支店)及び関連会社並びに情報提供者は、本資料の全部又は一部の使用に起因するいかなる直接的又は間接的な損失又は損害について、いかなる責任を負いません。

過去の実績は、将来の業績を保証するものではありません。本資料に含まれるいかなる商品の業績の予測について、必ずしもその将来実現する又は実現できる業績を示すものではありません。

当行は、本資料の著作権を保有し、当行の書面同意なしに本資料の一部又は全部を複製又は再配布することが禁止されます。当行(含む本店、支店)又は関連会社は、当該複製又は再配布によって生じる、いかなる第三者に対する責任を一切負いません。

受領者には、必要に応じて、専門的、法律、金融、税務、投資、又はその他の独立したアドバイスを別途取得する必要があります。

MUFG バンク(中国)有限公司 リサーチ&アドバイザリー部 中国調査室
北京市朝陽区東三環北路5号北京發展大廈4階 照会先:石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214