

対中投資のボトルネック： 「人力資源」と中国経済・社会の矛盾

環日本海経済交流センター 貿易・投資アドバイザー
麗澤大学 外国語学部 教授 梶田 幸雄

はじめに

中国の外資導入が減少してきている。中国は、長足の経済成長を遂げGDPで世界2位となり、自国経済に自信を深め中国企業の対外投資を推進している。一部には外資の力はもはや不必要だとの認識もあるようだ。しかし、かかる意識に懸念を示す声も少なくない。政府としてもまだ外資誘致は必要であるという考えである。

そうであるところ日中経済関係は多少改善の兆しも見せ始めている。中国が大きな市場であることは間違いなく、日本企業にとっても対中投資のチャンスはある。

ただし、新たな対中投資のボトルネックが顕著になりつつある。それは、「人力資源」の問題である。人力資源という場合、具体的には労働力不足と中間管理職を担える人材の不足、そしてこのことから派生する人件費ほか製造コストの上昇という問題がある。

そこで、本稿では、主に(1)中国の外資導入の現状、および(2)直近の日中経済関係改善の兆しについて概観し、(3)労働力不足の問題、(4)人材不足の問題について検討する。

1 中国の外資導入の現状

2012年1-12月に中国全国で新設された外資系企業は、対前年同期比10.1%減の2万4,925社となり、外資導入額は実行ベースで3.7%減の1,117億2,000万ドルとなった。中国の通年の外資導入が減少したのは、2009年以来で初であった¹。日本企業の対中投資も波が激しいが、2005年の65.3億

ドルの投資をピークに、これを上回ることはなくなっている。

外国企業の対中投資の減少という現状について、一部からは、製造業の大規模移転が生じているという声があがっている。これに対して、中国商務部の沈丹陽報道官は2013年1月16日の定例記者会見で、「2012年の中国における実行ベース外資導入額は微減し、製造業の減少が目立った。現時点で、確かに製造業移転が生じている。これには外資の移転、中国企業の海外進出が含まれる。このような状況は正常であり、中国で投資を行う外資系企業の大規模移転は生じていない。同時に我々はこれを楽観視してはならない。実際には、外資の導入を積極的に促す必要がある」と語ったという²。

一方で中国の海外投資は非常に増えている。2011年1月から2012年4月末までに中国は、239件、500億ドルのM&Aを実施した³。海外投資金額は、2011年から2015年の間に年17%の成長率を示し、1,500億ドルになると予測されている⁴。

しかし、このことは決して現在の中国に外資が不必要になったということではない。一度外資が流出し始めれば、中国経済全体にとってもマイナス影響が少なからず生じるからである。失業率が向上し（ワーカーだけでなく、ホワイトカラーの失業も発生する。）、インフレ圧力が上昇し、一般市民の生活水準の低下ももたらし兼ねない。

中国国家统计局は、2013年1月18日に2012年のGDP成長率が7.8%であると発表した。成長率が8%を下回ったのは13年振りとなる。決して低い

成長率ではないが、中国経済が直面している課題を考えたとき、成長モデルの転換期が差し迫っているとと言える。

中国は「中所得国の罠」に陥らないために、産業構造の転換が求められ、製造業部門ではハイエンドの高付加価値製品を生産できるように転換する必要がある。このためにも外資導入が必要なのである。では、外資企業の対中投資戦略はどう変化するか。

米国商会在、会員を対象に行った調査では、直近10年間に約70%の企業が中国で利益を上げているという。中国における低コスト生産にメリットがあったからである。

しかし、これからはコスト・メリットよりも消費市場を強く意識した戦略が中心になる。中国の中間所得層は今後10年間に3倍に増えるの見込まれることもある。米中全国貿易委員会（US-China Business Council）が2011年に行った調査によれば、会員企業の93%が中国市場をターゲットにした事業戦略に転換するという⁵。中国の所得水準が向上し、中間所得層も増えているということがあるからだ。

中国政府は、中国人消費者が海外で貴金属ほか贅沢品を購入していることを戒める文章を発表した。中国中央テレビは、中国人が2012年の全世界の25%の贅沢品を購入し、中国人の消費総額は3,060億元であったが、このうち60%が海外で消費されていたと伝えた⁶。中国人の中間・高所得層が、海外で商品を購入するのは、国内製品の品質が悪く、ニセモノが蔓延しており、中国の輸入関税率が高いという問題があるからである。

消費財の品質向上、新製品開発、流通革命、サービス産業の発展といったことも中国経済の底上げのために重要なテーマになる。かかる分野は、対中投資の有望分野になる。

2 直近の日中経済関係改善の兆し

商務部によると、2013年1月の日本の対中直接投資額は前年同月に比べ20%減の6億4,000万ドルにとどまった。

日本経済新聞は、「日本の企業経営者は“これだけ反日ムードが強い状況では、とても大規模な投資に踏み切れない”と口をそろえると述べている。それでも経済成長を急ぐ中国の地方政府は今も日本企業の投資を頼りにしている。“政経一体”にこだわってきた中国が、ここにきて政治と経済の切り離しを図っているようにみえるのは、こうした地方の声が中央に届き始めたからかもしれない。“経熱”までなお距離があるにしても、冷え切った日中の経済関係は温度が少しずつ上がり始めている。」と報じている⁷。

木寺昌人中国大使は2013年2月22日、就任後初となる地方視察で天津市を訪れ、黄興国市長と会談した。2012年9月の反日デモの際に日本企業が襲撃されなかった天津をまず訪問先を選び、雪解けの手掛かりを探った。黄市長は「多くの日本企業が天津に進出している。特にトヨタ自動車は雇用、税収に大いに貢献してくれている」「私は2008年、2009年、2010年の3年間、毎年欠かさず訪日した」と語るなど友好的な態度で接したという⁸。

新たに有望と思われる投資分野もある。農業および環境関係の分野である。

中国で食糧問題が深刻になりつつある。国家統計局は、12月1日に2012年の全国食糧総生産量を5億8,957万トン、前年比1,836万トンの増産、3.2%増となるという見込みを発表した。9年連続の増産であった。中国は、2020年の食糧生産目標値を5億4,000万トンとしていたので、この目標を8年前倒して達成したことになる。一見好調なようだが、実際には今後の展望に危機感が持たれている。問題は、食糧自給率が低下してきているこ

とである。このことは、食糧輸入が増えていることから明らかであり、この問題が解決できるかという耕地面積の減少から有効な対策が見当たらないというのが現状である。今後、農業投資を増やすことになるだろう。国内投資だけでは足りずに、外国資本も当該分野に積極的に誘致することになると考える。農業の機械化、効率的な生産、品種改良などにより農業の産業化をより積極的に図ることになる。こうした分野で外国企業の参入チャンスも拡大するものと思われる。

日中両政府は2013年2月22日に微小粒子状物質「PM2.5」による大気汚染を巡って初の課長級協議を開き、中国での大気汚染を抑制するための技術協力を進めることで一致した。日本側は人材育成や政府の政策立案能力向上に向けた協力も提案した。中国側は「日本を含む外国の経験に学びたい」と応じたという⁹。

中国地質調査局によると都市の90%の地下水が汚染されており、この3分の2に重大な汚染が見られる¹⁰。重金属および有機物汚染がひどく、従来の現行の水処理プロセスでは除去ができないレベルである。化学工業企業の需要が多く、2015年には黄河の水量の4分の1が必要になる。水処理技術も必要とされる。

このように環境分野における外資の投資も中国政府としては積極的に誘致したいだろう。

ただし、外資が中国進出をしようとする場合、これまで指摘されていた問題以上に新たなボトルネックが生じている。労働力不足と中間管理職を担える人材の不足、そしてこのことから派生する人件費の上昇という問題があることである。

3 労働力人口の減少と人件費の上昇

(1) 労働力人口の減少

中国が経済成長を維持しようとする場合の大きな難題がある。それは、労働力の縮小という問題

である。中国社会科学院人口与労働経済研究所の蔡昉所長は、中国の労働力人口は2030年に16億人に達し、この時点で静止人口（これ以降は、人口増は横ばいか減少する。）になると予測している（2025年に14億人に達し、これがピークという上海社会科学院の左学金副院長の推計や、2040年に16億人位達するというOECDの推計など様々ある。日本は2002年に静止人口になり、経済成長は著しく鈍化した。）。

このとき、中国が高齢化社会、老齡社会に突入するという問題もある。老齡化社会（aging society）とは、65歳以上の人口が全人口の7%以上になることをいい、老齡社会（aged society）とは、65歳以上の人口が全人口の14%以上になることをいう。日本は今、総人口の12%が65歳以上となっているが、上海も既に12%に達している。

「機会の窓」（Window of Opportunity）という言葉がある。これは、満15歳から64歳の生産年齢人口の全人口に占める割合が相対的に低く、満0歳から14歳の子供の割合が30%以下で、かつ満65歳以上の高齢者の割合が15%以下であるとき、社会経済開発に有利な時期にあるということである。

アメリカの国際情報会議（NIC）が発表した「グローバルトレンド2030」¹¹によると、中国がこの機会の窓のメリットを享受できるのは、1990年から2025年の間である。2010年の中心的世代が35歳だが、2030年には43歳になっている。

国連の統計によれば、一人っ子政策の影響で中国の15歳から19歳の人口は2005年の1.207億人から2010年には1.053億人にまで減少している。2015年には9490万人にまで減ると予測されている。

過去30年間は、2.5億人の農民工が世界の製造センターにおいて重要な役割を担っていた。しか

し、企業の現場で、労働力不足はすでに深刻な問題となっている。

春節で帰省した労働者が元の職場に復帰しないことが企業にとっての大きな問題となっている。人手不足に陥っている。オーストラリア国立大学中国・インド農民工研究プロジェクトが発表した統計によれば、2010年には春節で帰省した労働者の34%が元の職場に戻ってこなかったという。広東省人力資源・社会保障庁の推計では、同省の農民工の61%に相当する1,000万人が春節に帰省し、再び元の職場に復帰する者は90%であり、この場合、最大で120万人の労働力が不足することになるという¹²。復帰率は90%というが、企業担当者は現実には15%~30%が戻ってこないと述べている。

(2) 人件費の上昇

労働者を引き止めるには、賃金を上げるしかない。最低賃金の引上げはもちろんであるが、ベースアップもさらに求められている。

① 最低賃金の引き上げ

中国人事社会保障省は、北京市、上海市、四川省など25の地方政府が2012年、法定最低賃金を引き上げ、平均上昇率は20.2%だったと発表している。2011年には24省（直轄市含む。）が22%、10年には30省が22.8%引き上げており、中国経済の減速にかかわらず人件費が高騰し続けていることが分かった。

中国広東省深圳市は3月に、労働者の最低賃金を現在より6.6%高い月1,600元（約2万4000円）に引き上げることを決めた。4年連続の引き上げで、5月に1,550元となる同省広州市を上回り、全国最高となる。労働者の収入の底上げが狙いだ。

この最低賃金引上げは、企業の製造コストを引

き上げ、企業業績を悪化させるという批判がある。最低賃金引上げは、一体、どの位まで人件費を上昇させるのか。

馬=張=朱が、1998年から2007年にかけて全国各市（地区、自治州、盟）で最低賃金引上げの企業の平均賃金および雇用者数に与えた影響について調査した結果が、「経済研究」誌に発表されている¹³。この調査の結果の概要は、以下の通りであった。

調査対象は、一定規模以上の製造業であった。これら企業の場合、最低賃金が10%引き上げられると、平均賃金は0.4~0.5%上昇していた。当然ながら業種や従業員の職種等によって、影響に対する違いはある。最低賃金引上げの影響が大きく表れるのは、労働集約型企業または製造コストに占める人件費の割合が低い企業であり、こうした企業は最低賃金引上げの影響を比較的大きく受ける。また、最低賃金を10%引き上げると、製造業の従業員数が約0.6%減少するという結果も明らかになった。政府が定める最低賃金引上げは、所得分配において積極的な効果があるものの、時には就業面でマイナス効果、すなわち企業が雇用する従業員数を減らすということもあるということである。

かかる調査結果は、必ずしも中国固有のものではない¹⁴。他国の経験からもいえることである。

② ベースアップおよびその他人件費

賃金は上がっている。それでもなぜ農民工は再び広東省または沿海都市での就労を嫌うのか。

内陸都市でも賃金が上昇しているということもあるが、最大の問題は政府が農民工の権利を等閑にしているからである。すなわち、労働待遇が改善されず、社会保障が付与されず、医療の補助がなされず、農民工の子女が教育を受ける機会も与えられず、かつ広東省等沿海都市の生活費、物価

が高いという問題がある。

元宵節（旧暦1月15日）の後、多くの企業や事業機関は、“従業員不足”の難局に遭っている。

中国の農民工（農民出稼ぎ労働者）に3大変化が見られる。この3大変化とは、(1)「農民工」から「民技工」（農村戸籍でありながらも一定の技術を身につけた労働者）となり、(2)彼らの要求が「食が満ち足りる」ことから「身体検査」（健康の確保）となり、(3)将来の希望が「賃上げ」から「身分保証」となっていることである¹⁵。

現在、労働者の採用難という情勢がますます強まっている。加えて携帯電話、コンピューターなど情報機器の更なる普及によって、農民工はすばやく各業種間の賃金水準を知ることができ、一度賃金が低いと感じればすぐに別の職場に転職する。農民工であっても一定の技術レベルに達した者は、3,000元から7,000元／月の給与水準の者も少なくはない。

(3) 企業の製造コスト上昇

Tom Millerは、最近“China's Urban Billion: The Story Behind the Biggest Migration in Human History”を出版したが、この中で2.5億人の農民工が都市において二等市民として遇されていると指摘している。2030年には都市部の二等市民（下層市民）は5億人に増えると予測する。

農民工の社会保障費等を都市が負担するようになれば、このコストは年間で1兆5,000億元、GDPの3.8%になるという（Tom Miller）。だから、政府は最低賃金の引上げをし、さらに企業が賃金を上げ、福利厚生待遇を引き上げるように要請し、誘導してきた。

こうした問題は、社会が負担するようすべしであり、直接的には政府が適切な社会保障政策を策定する必要があり、政府の責務である。しか

し、政府はこの問題を企業の責務として委ねている。企業の社会保険費負担も増えている。

労働コストの上昇は、製品価格の上昇圧力にもなる。原材料や各種製品価格は、2000年から2010年の間に平均4.3%の上昇を示している。水道光熱費も2005年以降は年間5～10%増えている。

彭森・国家発展改革委員会副主任は、『求是』誌（2012年4月16日発行）で発表した論文の中で比較的の高い経済成長率を維持しようとする場合、ある程度のインフレは避けられないものと述べている。彭は、2005年から2010年の中国の工業企業のエネルギー購入価格指数は42%上昇し、土地取引価格は79.2%上昇し、早晚、その他の製品価格の値上げとなるだろうと述べている¹⁶。

中国進出企業において製造コストが上昇している。労働コストの上昇が最大のものであるが、原材料コストの上昇も相当に大きい。外資企業は、中国における製造コストの上昇に対して、どのような事業戦略へと転換を図るのかについて検討する必要がある。労働コスト他が安かったという中国の競争優位がほとんどなくなりつつある。

4 中間管理職の人材不足

(1) 千軍易得、一将難求

中国に進出した外資企業における労働紛争が依然として多い。労働紛争が生じる要因として、現地の人材を中間管理職に登用せず、外国人が管理職を占めているからだということがしばしば指摘される。その通りであると考えられる。

それでも、中国人の管理職を採用しようとしても、この人材が著しく不足しているという問題がある。人材の現地化を図ろうとしても、これができないという現状があることも忘れてはならない。

中国で優秀な人材、とりわけ中間管理職を任せられる人材を確保することは容易ではな

対中投資のボトルネック：「人力資源」と中国経済・社会の矛盾

い。中国の世界経済における競争力評価（World Economic Forumによる評価）は、2012年に順位を下げた。中国の競争優位が低い分野として、人材の問題が指摘される。教育の質が低く、とりわけ企業経営に関する教育レベルが低いといわれる。学校における教育の内容が、ビジネスで求められる教育と乖離しているという問題がある。

今後、中国でかかる人材が養或され、増えることが期待できるであろうか。過去30年間は、2.5億人の農民工が世界の製造センターにおいて重要な役割を担っていた。2020年には1.95億人の大卒労働者が、中間管理職として、また技術者・技能者として重要な役割を担うことにならなければならない。

技能労働者数は、現在の1.14億人から2020年には1.8億人となると予測される。また、現時点で高等教育を受けている人数は、総人口の5%に過ぎず（米国の場合には42%）、成年人口の平均受教育年数は8.17年でしかないが、2020年には労働者の20%、1.95億人が高等教育を受けた者になる。この人数は、米国の総人口を上回ることになる。しかし、問題は数ではなく、教育の質ということになる。製品の品質を向上させ、創造性のある大卒がどれだけ育つか。中国の研究者も懸念している問題である。

光輝国際諮詢顧問公司（Korn/Ferry International）の取締役社長のJack Limは、中国人の「指導力」を養う必要があるという¹⁷。指導力の欠如は、教育方法に問題があるということも指摘している。Limは、「中国の伝統的な教育は、学生に何が正しいかを教える。欧米の教育は、学生に自ら問題を発見させ、自ら解決方法を発見させる。」という。この違いが、指導力に影響する。中国進出企業が成功し、発展することができるか否かは、指導力のある中間管理職を採用できるか否か、養成できるか否かにかかっている。

「千軍易得、一将難求」（兵は集めやすいが、将は得難い。）というのが現状である。さらに前述した通り、兵卒を集めることも難しくなっている。

(2) 海外留学組の活用～外国の企業文化理解、コミュニケーション・スキル

教育の質の向上ということでは、海外留学生に対する期待が高まる。

米国に留学する中国人学生が、この数年間に毎年20%も増え続け、2011～2012年の学期では約20万人に上る（Institute of International Educationによる。）。在米留学生の4人に1人が中国人留学生ということになる。中国国内の大学入試「高考」の受験者数は2008年以降減少し続けている。試験の難しさと、米国大学の学位の方が中国における評価が高いということが理由にある。

過去30年間の中国人の海外留学生は250万人を数える。彼らの多くは、先進資本主義国に留学した者である。

そこで、2008年に中国は、「千人計画」を実行し始めた。海外にいる優秀な中国人を高額の報酬で中国国内に連れ戻そうという計画である。100万ドルの報酬を約束された者もいる。この計画が功を奏して、2011年には2,100人が中国に帰国した。

中国に進出した外資企業で管理職候補生として採用される要員も海外留学組が多くなっている。外資系企業において、外国人駐在員が管理職に就いている企業と中国人が管理職に就いている企業の割合は、現時点では半々程度のようなのだが、徐々に中国人管理職の割合が増えてくることは間違いない。このとき、海外留学した帰国組が外資企業の有望なターゲットになる。

海外留学組に期待されるのは、外国語力は勿論だが、企業文化を理解し、コミュニケーショ

ン・スキルがあり、企業戦略を立案する力があることである。中国国内の大学では、こうした能力を身につける場があまりあるとはいえないのが現状である。企業文化は、個々の企業で異なるものの、それでも先進資本主義国の企業文化といえるような概念も海外であれば学修し、体験することもできる。

(3) 外資企業も企業文化の変革を

2013年にホワイトカラー、とりわけ専門的技術を有するホワイトカラーの転職が増えそうである。世界金融危機で転職が控えられていたが、今年には転職をする予定であるというホワイトカラーが増えている。多くの者が既に高給での引き抜き打診を受けているという。

ホワイトカラーが転職する際に重視する問題は何か。これまで一般的には高い給与と充実した社会保障が継続されることが最も重要であるといわれてきた。しかし、最近になって転職する場合に考慮する要件に変化が見え始めてきた。

第一に、責任ある地位への登用、挑戦のチャンスが与えられることである。第二に、良い企業文化、人的関係が形成されていることである。第三に、仕事と生活のバランスがとれていることである。第四に、明確なキャリア・プランがあることである。第五に、リーダーシップがあり戦略方針があることである（MRI China Groupの調査による。）。

同様に、現在働いている企業に残るというホワイトカラーが、残留する理由としてあげる点も上記の点と共通する。

優秀な人材の数に制約があるところ、人材を確保しようとする中国進出企業は、相応の企業戦略、人事労務管理制度を構築することが肝要になる。

最も重要な観点を述べるとすれば、企業文化の

変革である。上記で第一の理由としてあげられている「責任ある地位への登用、挑戦のチャンスの付与」ということもある種の企業文化である。日本国内の企業とは異なり企業文化を形成する必要がある。

では、如何なる企業文化を形成すれば良いのか。MRI China Groupの調査によると、(1)明確な将来像、(2)功労に対する公正さおよび昇進（能力主義）、(3)良い会社の構成メンバーが三大重要ポイントである。転職する場合の考慮ポイントとして、三番目に「仕事と生活のバランス」があげられていたが、この重要性はだんだん低下してきているという。

最近では、優秀な人材確保のためにストックオプションを与えている私営企業が増えてきている。中国進出日本企業も証券取引所に上場し、管理職や技術者にストックオプションを与えるという戦略を考へるときに来ているのではないか。日本本社の企業文化、経営手法を押し付けるだけでは、中国で良い経営はできない。東洋エンジニアリングの対現地法人から独立した「トーヨー・タイ」のような方式もモデルとなるだろうか。

中国で独立して経営をし、企業を成り立たせる企業経営戦略、人事労務管理制度を再考する必要がある。

まとめ

外国企業の対中直接投資が減少している。一度外資が流出し始めれば、中国経済全体にとってもマイナス影響が少なからず生じるからである。ワーカーだけでなく、ホワイトカラーの失業も発生し、インフレ圧力が上昇し、一般市民の生活水準の低下ももたらし兼ねない。

中国が「中所得国の罠」にはまらないためには、産業技術の高度が不可欠であり、この点でまだ外資を十分に必要としている。

対中投資のボトルネック：「人力資源」と中国経済・社会の矛盾

一方、外資が中国進出をしようとする場合、これまで指摘されていた問題以上に新たなボトルネックが生じている。労働力不足と中間管理職を担える人材の不足、そしてこのことから派生する人件費の上昇という問題があることである。

過去30年間は、2.5億人の農民工が世界の製造センターにおいて重要な役割を担っていた。しかし、企業の現場で、労働力不足はすでに深刻な問題となっている。労働力確保のために賃上げも盛んに行われている。この賃金引上げは、企業の製造コストを引き上げ、企業業績を悪化させる。

今後、2020年には1.95億人の大卒労働者が、中間管理職として、また技術者・技能者として重要

な役割を担うことにならなければならない。技能労働者数は、現在の1.14億人から2020年には1.8億人となると予測される。

このとき、海外留学組に期待が寄せられる。彼らに対する期待は、外国語力は勿論だが、企業文化を理解し、コミュニケーション・スキルがあり、企業戦略を立案する力があることである。

優秀な人材を確保するためには、日本企業も中国に適した企業文化を形成する必要があるであろう。すなわち、(1)明確な将来像、(2)功労に対する公正さおよび昇進（能力主義）、(3)良い会社の構成メンバーを構築することである。

¹ 人民日報 2013年1月17日

² 前掲注(2)に同じ。

³ Cai Xiao, Chinese firms keep seeking overseas M&As, China Daily 2012年5月31日。

⁴ China Daily 2012年7月10日

⁵ Simon Zhang, China's Rising Cost, CHINA BUSINESS REVIEW, July-September 2012, pp31-33

⁶ Wall Street Journal 2013年2月20日

⁷ 日本経済新聞 2013年2月23日。

⁸ 前掲注(3)に同じ。

⁹ 前掲注(3)に同じ。

¹⁰ New York Times 2013年2月21日

¹¹ <http://gt2030.com>

¹² China Daily, 2013年2月1日

¹³ 馬双 = 張jie = 朱喜「最低工資对中国就業和工資水平的影響」經濟研究、社会科学院經濟研究所、2012年5月

¹⁴ 例えば、Brown et al.,1982、Belman and Wolfson, 1997、Flinn, 2006がある。

¹⁵ 新華網 2013年02月24日

¹⁶ China Daily 2012年4月18日

¹⁷ Wall Street Journal 2012年7月10日