

上武大学経営情報学部紀要
第27号, 2004年12月, 77頁～104頁
Bulletin of Faculty of
Management Information Sciences, Jobu University
Number 27, December 2004, Pages 77-104

〈論文〉

〈Paper〉

中国における外資事業の新たな経営課題

New Management Issues for Foreign Business in China

小 森 茂

KOMORI Shigeru

上武大学経営情報学部, 〒370-1393 群馬県多野郡新町270-1

Faculty of Management Information Sciences, Jobu University, Shimmachi, Gunma, 370-1393, Japan

受付 2004年10月28日

Received 28 October 2004

© KOMORI Shigeru 2004

抄 録

中国経済の高い成長は1979年の開放経済政策から2004年の今日まで続いており、沿海都市部は世界の工場と呼ばれるまでになった。経済成長の要因は、安価で豊富な労働力を基にした組み立て工場モデルによる民営企業の発展と積極的な外資企業誘致、さらに国内市場の拡大である。同時に内陸農村部の開発遅れによる沿岸都市部との経済格差は深刻な社会問題となっている。農村部からの出稼ぎ労働者は低賃金と劣悪な労働条件の下で搾取されてきたが、政府の農村部振興政策や労働基準法強制などによる労働環境の改善の結果、出稼ぎ労働の減少による労働力不足の問題が生じている。事業が拡大する企業において特に外資企業においては管理職や技術職の不足が問題である。労働集約的生産のビジネスモデルは優位さが限定的となり、国内市場がより重要度を増してくる。外資企業にも市場経済における成長が期待され、外資企業の事業も新しい戦略が求められる。日系企業は、評価の高い雇用の安定を基礎に、日本企業が優れている人材の教育と育成に投資し、目標と成果をめざす合理的な経営により、激変する労働環境のなかで優位と競争力を得られる。

キーワード：経済改革、郷村制度、出稼ぎ労働者、労働力の流動性、農村部の経済振興、雇用条件の改善、日系企業の人材育成策

Abstract

The high growth of Chinese economy continued since the new economic policy of 1979. The coastal region became the "Factory of the World". Elements of high growth are: growth of private enterprises and foreign investments based on the business model of factory assembly with abundant cheap labor, and growth of domestic market. The negative side, however, is the widening economical gap between coastal region and inland region, owing to the prolonged development of inland. The migrant workers in cities were exploited for minimal wages and miserable working conditions. They became selective for jobs and some even stayed at home, however, as working conditions improved and farming region increased the income level through serious efforts of central government. In addition, the hiring of managers, engineers and skilled workers became increasingly difficult and, thus, the previous model of labor-intensive manufacturing revealed its limitation. The domestic market is progressively increasing its importance and foreign firms need to renew their investment strategy. Japanese firms are highly regarded for its practice of stable employment and it can build on it to achieve new competitiveness in a rapidly changing labor market by investing in education and training of Chinese employees and managing them by objectives and results.

Key words and phrases : economic reform, village system, temporary workers, mobility of labor, inland development, employee management, human resource development.

中国における外資事業の新たな経営課題

小 森 茂

目 次

はじめに

1. 中国経済の高度成長と改革

- 1.1 高度成長の影響
- 1.2 地方政府の構造的な成長指向
- 1.3 経済改革の影響

2. 経済成長政策と問題

- 2.1 世界貿易機構（WTO）加盟の選択
- 2.2 貿易収支と人民元
- 2.3 改革推進と安定維持の問題
- 2.4 政府の抑制政策と地域間格差の問題
- 2.5 外資事業の新しい経営認識

3. 経済成長の負の側面

- 3.1 銀行と不良債権問題
- 3.2 企業の腐敗問題
- 3.3 企業情報の不透明性と経営倫理問題
- 3.4 知的財産保護の問題

4. 中間層と消費者市場の発展

- 4.1 新中間層の出現と拡大
- 4.2 消費者市場の展開と地域差
- 4.3 新中間層の消費行動

5. 労働人口の流動と労働組合

- 5.1 都市と農村の人口流動
- 5.2 都市の就業人員
- 5.3 工会法と労働組合

6. 農村部の労働人口と出稼ぎ問題

- 6.1 雇用慣行と労働条の改善
- 6.2 郷村制度の構造的経済問題
- 6.3 出稼ぎ労働者の短期雇用問題
- 6.4 出稼ぎ若年労働者

7. 都市部の失業と労働力問題

- 7.1 都市部の失業者
- 7.2 人口の高齢化と消費市場
- 7.3 大学新卒者の雇用問題 2004/05/16(日) 中国新聞
- 7.4 工業地域の労働力不足
- 7.5 経済過熱と労働力需給の不均衡
- 7.6 産業構造の変化

8. 農村部の経済振興と雇用への影響

- 8.1 農村部の経済向上
- 8.2 農村部の収入改善
- 8.3 内陸部の雇用と労働力の分散化

9. 労働問題の将来動向

- 9.1 低賃金労働の問題
- 9.2 出稼ぎ労働者の生活困難
- 9.3 都市部の劣悪な労働環境
- 9.4 労働基準法の厳格な適用
- 9.5 賃金の調整と雇用
- 9.6 内陸部労働者層と人口構成の変動

10. 日系企業の雇用問題と戦略

- 10.1 加速する人材流出問題
- 10.2 企業と労働者の期待度
- 10.3 雇用と就業定着の問題
- 10.4 管理職と専門職の不足
- 10.5 技術者不足と育成
- 10.6 新しい人材育成戦略

おわりに

<注>

<参考文献>

はじめに

今日、経営学の研究対象として中国は無数の潜在性をもっている。中国の過去25年間における経済成長は、かつての日本の高度成長期の成長を超える結果を示している。中国の高度経済成長は1979年の改革開放政策から始まり、その年に9.1%の高い成長率を達成している。国際的な比較では、1979年の日本の成長率は5%、米国の成長率は3%である。この25年間の経済成長の結果、国民一人当たりの所得は4倍以上に増加し、2003年には1000ドルを超えている。中国政府は、さらに次の20年間で年平均7.4%の成長率により2024年の国民一人当たりの所得を4倍の約4000ドルにすることを目標にしている。

1990年代から各国の多国籍企業は、中国の安価で豊富な労働力を積極的に活用する投資を行い、その結果、組み立て工場を主とする多くの生産拠点が設立され、世界の製造基地として主要な地位を占めるに至っている。中国は、2003年における世界各国の中国への投資金額が580兆円を超え米国に次ぐ主要な投資先となっている。この投資水準の増加傾向は今後も維持されると見込まれている。

この急成長の結果として、賃金の上昇、労働者の意識向上、労働力流動の不均衡、工場労働者と専門職の不足、という新しい現象が発生している。外資の中国事業にとり、これまでのような、低賃金と潤沢な労働力を基にした労働集約的な組み立て生産の拠点というビジネスモデルは、その優位性が限定的とならざるを得ない。これからは、国内市場がより重要度を高め、外資企業にとっても新しい事業の成長が期待される。したがって外資企業の投資対象も戦略的な変化が求められる。

本稿では、中国における外資事業の新たな経営課題について、特に重要な主題である労働力の問題を中心に考察する。

1. 中国経済の高度成長と改革

1.1 高度成長の影響

中国経済の高度成長は、鄧小平が権力を回復し経済成長を国の最重要課題とした1978年に端を発している。その経済重視政策は、地方市場に対する中央政府の統轄を弱体化させることにつながるにもかかわらず実行された。この鄧小平の政治的決断は現実的な政策であったと評価されている。なぜなら、1949年以来の29年間に及ぶ共産主義政権の中央計画経済の結果、当時の国民生活には貧困と飢餓が広がり国家経済が破産に瀕していたからだとされる。(注1)

1978年から始まる高度成長の初期段階を牽引した機関は、毛沢東時代の遺産といえる組

織である。中国の農村地域に根付いていた多くの郷村企業、および、中央・地方政府の保護下で成長を遂げていた公営企業である。郷村企業は、それぞれの地域において共同所有と共同運営が行われており、通例は消費財の提供においてその地域に適した独特の商品販売を行なってきている。1990年代初期の最盛期には中国全土で約1900万社の郷村企業体が運営されていた。対照的に公営企業は、中央官庁や省および市レベルのさまざまな規制と監督の下にあり、その規模は中小から巨大企業までさまざまである。業種は、銀行、通信、鉱業、運輸業など幅広く、その多くは1980年代末までに相当程度の経営自治を獲得している。

1.2 地方政府の構造的な成長指向

中央政府の5カ年計画は、地方政府に対し目標数値の達成を強く迫る構図となっている。そして中央政府における指導部の人事刷新は地方政府指導者の若返りを進め、地方の各省で40代や50代前半の指導的官僚が数多く誕生している。これらの地方官僚は、自身の将来展望もあり中央の指示を忠実に実行し、目標数値の達成のためとなれば、違法まがいの計画や、中央政府の批准を得ない大型プロジェクトなどを推進する。地方におけるこうした暴走は各地の開発区乱造をもたらし、無認可の工業開発区を数多く生み出した。これに対し国務院は、2004年初めから、特に省レベル以下の開発区を厳重に審査し、その70%近くが撤廃された。しかし地方政府にとって工業開発区の建設は、外資導入・土地の販売・雇用創出・輸出増大・税収増加、などの経済効果が極めて大きい。中央政府の計画が地方レベルにおいて狂乱と暴走を生み出したとも言える。そして工業開発区の乱造は、農地の減少と環境悪化による穀物生産の減収と農産物価格の上昇をもたらし、国全体としては経済発展への悪影響をもたらしていることも事実である。(注2)

内陸部は、西部地区だけで3億人の人口があり、これはEU（欧州連合）の人口と同規模である。西部地区の経済振興は、石炭や天然ガスなどの資源、3億人の安価な労働市場などを基に、沿海地域における開発をモデルにして行われている。中央政府は、優先的に内陸部の経済開発を促進するために、国内外を問わずすべての企業に対して優遇政策をとっている。しかし日本企業による投資はこれまで極めて少ない。

1.3 経済改革の影響

中国における1979年以来の25年に渡る経済改革は、企業とくに公営企業の所有構造に大きな変化をもたらし、1990年代半ばまでに数多くの公営企業が民営化されている。さらに重要な改革は、1998年の憲法修正により民営企業家などの非公有制経済に属する人間を「経済の重要な構成部分」と位置づけたことにある。これは国家による所有という共産主義

の根本教義から正反対の転換である。国営企業や地方公営企業の役割は、中国経済において年々減少しており、相対的に民間企業の貢献度が増加している。2003年度の中国GDPに占める民間部門の割合は約3分の1と概算されており、8年後の2012年には4分の3を占めると推定されている。

経済改革は、新たな中産階級を生み出しその割合は増加を続けている。2003年現在、中産階級は中国全人口の1割、約1億3000万人に達している。そして彼等は成長し続ける消費者主導経済の原動力となっている。その顕著な例として自動車販売は、中国汽车工業協会統計によれば、2004年前半の販売数量は前年同期に比較し38%の増加を示し約100万台である。

2. 経済成長政策と問題

2.1 世界貿易機構（WTO）加盟の選択

中国は、経済発展の加速を背景に、世界貿易機構（WTO）との15年間にわたる断続的な交渉の最終的帰結として、2001年12月に正式加盟を同意した。それは中国の市場経済国家に向かう方針を明確に示す証明ともなっている。日本をはじめ各国は中国のWTO加盟を歓迎し、中国に課せられる関税の引き下げと非関税障壁の低減、さらに世界のビジネスにたいして膨大な国内消費市場の漸進的開放、などを期待している。中央政府は、WTO加盟という計算された賭けにより旧態依然とした国内企業に経営革新を行なわせる有効な梃子として利用しようとしている。さらに郷村企業や公営企業に対しても世界市場に適應した競争力を育成する改革を行うよう仕向けている。

WTO加盟は、経済改革を推進し経済心理を変革させる非常に大きな推進力であると認識されている。それ以前の中国においては、国内の政治と経済の改革が大きな目標であると広く一般に認識されていたが、頑強な保守陣営を刺激することを恐れ、誰もそうした見解を公に表明できないでいた。WTO加盟条件の受諾前であれば、そうした見解の表明は、WTO加盟そのものを放棄させる結果を招くものとなっていたであろう。WTO加盟後の経済改革は、さらなる民営化と人員削減を始め多くの企業改革を伴う。そしてそれらの実行が急速過ぎれば社会と経済に非常に大きな緊張をもたらすであろう。(注3)

2.2 貿易収支と人民元

世界貿易機構（WTO）加盟から3年を経て、政府の市場改革を進める政策は十分な転換をみせておらず、国際世論は中国の貿易開放の遅れとその不規則な実施に対し批判を強めている。日本以上に米国では、中国からの輸入急増と中国への工場移転による国内産業空洞化に

よる失業率上昇に不満が高まっている。米国の雇用問題は政治問題となって中国への圧力になっている。2003年の中国の貿易収支は、日本に対して約1兆3000億円の黒字、米国に対しては日本の約10倍、史上最高1240億ドル（約13兆円）の黒字を記録している。米国は、かつての対日本貿易赤字対策と同様に、中国製テレビの輸入に対する高いダンピング関税や衣類の輸入に対する厳しい輸入制限措置をとっており、両国間で貿易摩擦が激しくなっている。

中国は1994年以来、人民元を米ドルに対し8.27の固定レートで保持し続けている。多くの国は、人民元の固定レートが中国製品輸入急増の原因であるとして、人民元の切り上げや変動相場制への移行を要求している。

2.3 改革推進と安定維持の問題

歴史的に中国の地方指導者は、通行税などさまざまな独自の課税を行い、それを財源に地域企業体を競争から保護してきている。地域企業体を保護することは、地方政府にとって税収の確保を意味し、それは地域の社会保障や福祉の財源と地方官吏の給与財源を確保することでもある。しかし2003年において、省レベル以下の地方政府の3分の2以上は赤字を抱えており、財政はさらに悪化の傾向を示している。今後増加する新たな海外からの競争は、地方企業体をさらに弱体化させ、地方政府の財政基盤を破綻させることにつながる。WTO加盟による経済改革の反動が、全国の地方レベルで引き起こされる可能性がある。

地方の郷村企業は、外資がもたらす新しい競争に特に脅威を感じている。現在残る約10万社の大部分は財務的に破綻をきたしており、多国籍企業との競争力はほとんど無いに等しい。地方の小売業者は、例えば、ウォールマートやカルフルなどの多国籍小売企業の進出を脅威を感じている。WTOの規定に従えば、今後大部分の産業において、海外企業は中国企業との合弁や提携なしに中国市場への参入が可能となる。中国政府は、市場改革に関するWTOの条件を満たしながら、経済と政治の両面を安定させそれを維持しなければならない。改革の政策は、拙速過ぎず、過大にならず、後戻りせず、平衡を保ちながら実施するという極めて困難な課題がある。(注4)

2.4 政府の抑制政策と地域間格差の問題

経済成長の地域間の不均衡は中央政府の経済運営を困難にし、逆に地方政府レベルにおいては、無軌道と不正を横行させている。経済の過熱は、鉄鋼、アルミ、セメント、不動産などの一部の産業分野に限られているが、中央政府は金融抑制政策を全国一律に適用し総量規制を行った。このような規制は、過熱分野への資金流入の抑制には効果を発揮するが、発展

途上にある弱い分野は逆に弱められる効果があり、地域間の格差を更に拡大させる。過度の引き締めは過剰規制の危険を伴い、微温的な抑制策は十分な引き締め効果を発揮しない。地域間格差の拡大防止と過熱防止は二律背反の関係にある。さらに、地方では規制の裏で「迂回（うかい）融資」や「無認可融資」という形で過熱分野に資金が還流している。

2.5 外資事業の新しい経営認識

中国経済の急速な進展とともに、新しいビジネス機会がもたらされ、それは同時に新しいビジネスのやりかたを求める。世界銀行による中国企業3899社の調査によれば、これからの投資を成功させる上で、従来の常識とは異なる概念が示されている。第1に、沿海地域は従来から投資対象として最適な地域であるとされてきているが、事実は異なる。これまで中国政府は、20年間に渡って公式に海外資本に対し、内陸部ではなく沿海地域への投資を奨励してきている。WTO加盟以降は多くの貿易優遇政策が内陸部に対しても適用される。世界銀行の調査によれば、成功企業の売り上げ増加や収益に地域特性はみられない。中国国内への投資において、内陸部であるということ自体は投資を見送る理由とはなりえない。内陸部は、石炭・天然ガスなどの資源、3億人の労働市場、沿海地域より安いコストなどの利点がある。さらに内陸部にたいする振興政策により、すべての企業に対して優遇政策がとられている。しかしこれまで日本企業による投資はほとんど無い。

第2に、中国文化における人間関係の重要性はビジネスにおいても同様に重要であるとされているが、事実は異なる。「関係がなければビジネスもない」という古い言い伝えは広く伝播され、中国の未整備な法制度や規制を補う役割を果たしてきている。しかし世界銀行の調査によれば、中国企業は銀行や取引先や顧客と永続的な「関係」をもっていることが、他企業より優良な業績を生むことになってはいない。「関係」は、不要なのではなくどこにもその必要性はあるが、「関係」のあること自体で競争上の優位がもたらされるものではない。

3. 経済成長の負の側面

3.1 銀行と不良債権問題

市場経済への移行において最大の弱点は銀行制度である。大規模な金融改革が進行中であるが、中国の銀行は伝統的に本来の銀行機能を果たしているのではなく、政府組織が指示する融資の実行機関にすぎない。郷村企業は、こうした仕組みの下で寛大な低利の融資を受けてきており、これら融資についても推定では4割以上が返済不能となっている。このような膨大な不良債権を前にした中国政府は、この10年間に支払不能となった数千社の郷村企業

を整理し、銀行には推定約3兆円の不良債権を償却させている。しかしこれらの措置は、本質的な銀行不良債権問題の解決にはほど遠い。

WTOの加盟条件では、2006年には外国銀行が全ての銀行業務を開始できる規定がある。中央銀行である中国銀行は、2004年までに国内銀行の業務を改革し、健全かつ透明な業務運営にする必要に迫られている。中国銀行は、信用管理を強化し、信用度格付けシステムや信用度評価システムを導入し、改善努力を始めている。これらの改革は西側諸国の銀行システムに比較すれば微々たる改善ではあるが、5年前の中国金融業界の実情と対比すれば大躍進といえるほどの改革である。

3.2 企業の腐敗問題

中国市場と中国企業の経営透明度は大きな問題である。しかしながら、透明度という概念を浸透させるには、中国人の伝統的な思考態度が障害となっている。中国の古いことわざには、「水が澄みすぎると魚はいない」というような考え方があり、ビジネスにもそうした考えに基づく不適切な取り引きが多く存在する。こうした中国に伝統的な知恵を変えなければならないのであるが、容易にその方策は見つかっていない。中国における腐敗問題は、共産党幹部から中央地方の官僚まで広く存在し深刻である。国際透明度組織の調査によれば、中国は主要輸出国19カ国の中で、最も賄賂が横行し最も取引の透明度が低いと評価されている。

3.3 企業情報の不透明性と経営倫理問題

企業情報の透明性と公開性の欠如は、外部から企業内部の実態が容易に捕えられないという大きな問題である。市場経済の発展段階にある中国においては予想できる現象ではあるが、企業統治、経営計画、会計基準、人事関係、研究開発、などの仕組みや過程が極めて分かりにくい構造になっている。特に集团公司の場合、傘下の上場企業から利益を強制的に収奪したり借入金の代位弁済を求めたりするため、外資企業の直接取引相手が経営危機に陥り悪影響を受ける。外資企業にとっては、これから重要になる国内販売と国内市場において、取引相手企業の透明性と公開性の欠如というリスクは、出資や与信供与の問題を大きくし事業経営を困難にしている。

1979年の経済改革開放政策と1992年の市場経済化宣言により、国営企業に代わり多くの民営企業が台頭してきた。それら多くの民営企業は、創業者の絶対的な権限行使により本来の業務を逸脱し、不動産を始めとする無秩序な事業拡大を行っている。その結果、管理機能、上級管理者、人事管理、等の問題が表面化し、業績の悪化、規律の低下、不正の横行、などの経営問題に発展する。外資系企業が民営企業と取引を行う場合、相手方の創業経営者を尊重し

て即断即決していく経営姿勢は、後にその独断的な相手が起こす経営問題のために取引が暗礁に乗り上げる場合がある。

3.4 知的財産保護の問題

知的財産権の保護は従来から重要問題であり、これまで中国の歴史に存在しなかった有償の知的財産権という概念を認識させ浸透させるには大きな困難が伴う。中国政府は WTO 加盟の条件として、知的財産権の保護に関して強く約束を行い、知的財産権保護の法律設定や違反者訴追の犯罪法廷を整備してきている。しかし知的財産権保護の国際条約には未だ加盟していない。現実の現象は、地元の外国製品模造品製造企業を公に支援する地方政府が多く、違反の取り締まりは全く不十分であり問題の解決にはほど遠い。日本を含め外国企業の多く、とくに IT 企業やソフトウェア企業は膨大な損害を被っており、中国市場への参入をあきらめている企業も多い。

4. 中間層と消費者市場の発展

4.1 新中間層の出現と拡大

中国国家统计局の調査によれば、25 歳から 35 歳若年層の所得が他の年齢層より多く、新しい中間層を形成している。彼等の多くは学歴が高く新興企業や外資企業や民営企業に就業している。新中間層は、経営者のグループと専門職・技術職・管理職などのグループからなる。この新中間層の出現は中国社会に大きな構造的変化をもたらしており、経済的収入が向上すると同時に社会的地位も向上している。1990 年以降は、自由な雇用制度が一般化され、比較競争優位をもつ若年層が良い就業機会に恵まれ、高所得を得ている。これは経済の市場転換期における経過的現象といえる。この 25 歳から 35 歳の若年層は 10 年後には 35 歳から 45 歳の中年層になり、中間層はさらに拡大して社会と経済と政治に影響力を強めていくと考えられる。(注5)

4.2 消費者市場の展開と地域差

中国の消費者市場は、外資系企業にとり巨大な実験場となっている。現在の市場には 20 年前や 10 年前には存在しなかった商品があふれている。地理的文化的に多様かつ分散している中国では、消費者市場を対象とするとき、省レベルあるいはそれ以下の地区レベルで個別に対応しなければならない。個別の市場は、米国や欧州よりはるかに大きな地域差をもつ

ており、中国市場を13億人の単一市場と見なすことは全くの誤りである。外資企業が国内市場に参入する場合には、第一にどの地区に焦点を当ててビジネスを展開するのか選択しなければならない。

高度に分断されている中国の消費者市場に対し、外資企業にとってブランドを開発し管理運営していくことには独特の困難さがある。例えば、ベルギーのインターブルー社の場合、過去数年で中国の地場ビール製造企業を20数社も買収している。これらの地場ビールは、それぞれの地区では強力なブランドであるが他の地域ではほとんど知名度がない。中国市場には約400社のビールメーカーが乱立している。同社の経営課題は、このような地方ブランドをいかにして他の地域にも拡大できるかにある。

中国の広大かつ分断された消費者市場においては、プレミアの特別ブランドに頼り過ぎては成果を得難い。インターブルー社の事例では、同社のプレミア・ブランドである「Beck's」ビールを導入する計画があるが、そうしたブランドも中国全体のビール消費市場にたいしてはほんの僅かの割合でしかない。このようなブランド効果の制約性は、中国で販売されるすべてのプレミア商品に当てはまる。多国籍企業にとって中国市場でのマーケティング課題は、規模の小さいプレミア商品市場を離れ、より規模が大きく潜在的利益の高い中位から低位の地域ブランド市場へいかにして移行するかにある。

4.3 新中間層の消費行動

拡大する消費市場において増加する購買者は新興の中間層である。彼等の最大のステータスシンボルは、かつては一部階級層に所有が限られていた乗用車である。自動車のブランド認知度と広告費用の連関は、トップ企業のフォルクスワーゲンは認知度55%、広告費用約86億円である。アウディの認知度は18%、ホンダは認知度17%で広告費用約13億円である。ゼネラルモーターズの認知度は15%でトヨタの認知度は11%であり、両者の広告費は共に45億円である。この調査結果に特徴的なことは、ホンダの費用対効果が最も高く、6倍~7倍の広告費用をかけても必ずしも中国消費者の認知度を高める結果にならないことを示している。メーカーは、消費者が求めているものを正確に洞察し、正しいメッセージを効果的に伝える広告手法を、ホンダのように実施しなければならない。(注6)

高級消費財である自動車に関して中国消費者の購入動機は、「所有する価値」が最も高く35%、ブランドイメージが17%、アフターサービスが10%であり、性能やデザインにたいする評価は低い。また地域差も特徴的であり、北京では民族ブランドの認知度が高く、上海や広州では上海大衆や広州本田など外資合弁ブランドの認知度が圧倒的に高いという違いがある。

最先端の都市である上海における耐久消費財の購入傾向に関しては、半年以内に新規購入したいデジタル製品としては、デジタルカメラが19%、パソコンが16%、携帯電話が14%、ビデオカメラが14%となっている。デジタルカメラは2004年の段階ではまだ価格が高く一般に普及していないことがこの結果に反映されている。上海は中国において最先端の消費行動を行う地区であるが、このような消費者意識はこれから時間差をもって起きてくる他の消費者市場の動向を先取りしている。(注7)

5. 労働人口の流動と労働組合

5.1 都市と農村の人口流動

1980年から2002年の22年間において、都市人口は1.9億人から5億人に2.6倍と急増し総人口にたいする割合は20%から40%に倍増した。農村人口は7.8億人と変化がなく総人口にたいする割合は81%から61%に減少している。つまり、過剰な農村人口は一定数を保ち、人口増のほとんどは都市部において発生している。しかし都市部では、外資企業の投資増加による労働力需要が急増し、供給が追いついていない。

1980年から5年ごとの都市人口と農村人口の推移は次の通りである。

都市と郷村の人口推移 (2003年、単位:万人)

年(末)	総人口	都市人口	(%)	郷村人口	(%)
1980	98,708	19,140	(19.39)	79,565	(80.61)
1985	105,851	25,094	(23.71)	80,757	(76.29)
1990	114,333	30,195	(26.41)	84,138	(73.59)
1995	121,121	35,174	(29.04)	85,947	(70.96)
2000	126,743	45,906	(36.22)	80,837	(63.78)
2002	128,453	50,212	(39.09)	78,241	(60.91)

(「中国統計年間2003年」)

5.2 都市の就業人員

都市における就業人員の構成は、国有企業が47%と圧倒的に多いが、それは国有企業の人員過剰とコスト高という経営問題を示していることに他ならない。私営企業における就業人員の構成は28%で人数は4000万人を超えている。私営企業における雇用は全体として年々増加傾向にあり、国有企業は経営改善のための人員削減により就業人員は減少に向かっている。

都市部の就業人員の企業体による分布は次の通りである。

都市就業人員構成 (2002年、単位:万人)

総人員	国有単位	(%)	集体単位	(%)	他単位	(%)	私営企業	(%)
2,4780	7163	47.0	1122	7.4	2700	17.7	4267	28.0

(「中国統計年間2003年」)

5.3 工会法と労働組合

中国工会法は1950年に成立し、1992年と2001年に法改正が行われ労使関係がより明確になった。しかし1992年の改正は、労働者の権利保護に法律的根拠を与えず、私営企業の労組の権利も規定されない不十分なものであった。その後2001年に「経済、社会および文化的権利の国際協定」に加入し、組合組織やスト権などの権利保護が実現した。さらに2002年の世界貿易機関(WTO)への加盟により、国際労働機関(ILO)が定める国際労働基準の遵守も必要になった。

2001年の改正では、労働組合が労働者の利益を代表することが確認され、労組がない労働者も総工会に委託して労組を設立する権利が規定された。これにより、地方政府と企業は、共に労組の権利を尊重しなくてはならないことが確認された。これまで企業は、企業内共産党委員会の書記を通して、政府に直接管理されていたため、企業と労働者の関係は「労使関係」ではなく、むしろ「政労関係」であった。しかし労組は集団契約制度に基づいて労働者の権利を守れるようになった。しかし外資企業においては、地元の共産党組織が外資企業の独自経営権に介入できない立場にあり、党と政府からの影響は少ない。

さらに総工会は、統一した労働組織として労使紛争の解決に当たることができるようになった。紛争解決の方法は、企業内で労使の代表も委員になっている「争議協調委員会」で解決する。企業内で調整できない場合は、行政・企業間の仲裁機関で調整する。そこでも解決できない場合は提訴となる。さらに労組は、従業員代表大会や従業員取締役会などを通じ、企業の発展に寄与する役割も担うことになった。これらの改訂の結果、企業にとっては、労使関係が安定して経営管理がし易くなり、業績の向上につながり、企業に対する投資家の投資意欲も高まることになる。

6. 農村部の労働人口と出稼ぎ問題

6.1 雇用慣行と労働条件の改善

安価で豊富な労働力という外資企業にとってこれまで最も重要な投資要件については、政府が便法による支援を実施してきている。中国国民13億人は、都市戸籍をもつ「都市中国人」4億人と、非都市戸籍(農村戸籍)をもつ「農村中国人」9億人に区別される。この農

村地区の余剰労働力を都市に移転させる方法として、「離土不離郷（土地を離れても郷里を離れない）」を原則に、戸籍所在地を変えずに臨時戸籍的要素の「青色戸籍」を発行し、一定期間のみ都市に滞在させるという運用を行っている。企業は、労働法の適用を受けずに、3年のサイクルで若年労働者を安い賃金で採用することが可能である。一方でこの仕組みは、低賃金と劣悪な労働環境を公的に黙認する仕組みともなっている。

企業の社会的責任は国際的にも重要視され、中国国内企業に対しても同じ規範が適用され始めている。特に多国籍企業にとっては、都市の非常勤労働者と低賃金の問題は、世界市場において非難の対象となるやっかいな問題となっている。そのため中央政府は、都市非常勤労働者の就労にたいして、労災保険や福利厚生などの法的措置を強化し、支援策を実施している。その結果、地方レベルにおいても、労働条件と待遇の改善が行われている。労働者自身も自分達の権利意識を向上し始めている。しかし国際的な労働団体や非営利組織は、中国側の労働者支援策が未だ不十分であるとして強く改善を求めている。

6.2 郷村制度の構造的経済問題

中国の農村部には1億人以上の余剰労働力が存在するといわれる。農村部における貧困問題は、中央政府にとり最重要の課題と位置づけられている。2004年3月の全国人民代表会議では、農民の負担軽減を目的に農業税を5年以内に廃止することが決まっている。しかし、農村の搾取実態について実名と事実をもって報告した小説の「中国農民調査」は、全国人民代表会議の後に中央宣伝部によって販売禁止とされ国内メディアの報道も許可されていない。

(注8)

農村搾取の背景には、1979年に中国が改革開放路線に転換し、1984年に農業部門における人民公社が解体された後、新たに設置された郷や鎮という末端の行政機構の制度に問題がある。郷や鎮は、法的に財政基盤が保障されておらず、行政の経費を農民が負担しない限り自治体の運営ができない仕組みになっている。このことは、1990年代後半から、公営かつ共同所有の郷村企業が野放図に展開された大きな原因の一つである。こうした郷村企業は、成功例もあるが、多くは小規模で無秩序な膨張経営を行い、その結果、多額の返済不能な負債を抱え整理と再建に直面している。

農村地区政府の幹部は、省が徴収する正規の農業税の他に、独自のさまざまな雑項目の規定外税金や、任意に名目を設けた割り当て金などを徴収している。その実態は発禁処分とされた「中国農民調査」に詳細に報告されている。例えば、豚一頭あたりの豚税、家を新築すると家新築税、農作物以外の例えば花を栽培すると花税、トラクターを一台購入するとトラクター税、などである。さらに、幹部の権力濫用や私腹肥やしがあり、例えば幹部の冠婚葬

祭の祝い金、幹部の子供や孫の誕生の祝い金などがあり、それを払わない場合には、食料徴収隊が鳴り物入りで家に来て家の食料や家畜をさらっていくと報告している。

6.3 出稼ぎ労働者の短期雇用問題

ジェトロの調査によれば、華南地域の日系企業は約7割が委託による加工と生産を行っている。広東省の経済発展の実態は委託加工基地によっている。外資企業は、地元政府と加工契約を締結し、生産に必要な設備と原料と技術を提供し、地元政府側は工場の建屋と必要な労働力を提供する。そして生産された製品は、そのほとんどが香港経由で輸出される。

女性未熟練労働者の「打工妹」の雇用者は、地元政府またはその代理の企業であり、外資系企業ではない。省外から来た未成年の出稼ぎ労働者は、賃金の30%以上の金額を、工場の寮費、食費、地元の儲けである管理費、などに天引きされ、残額はすべて親元に送金するという約束をさせられている場合が多い。これらの外省出身の出稼ぎ労働者は、地元政府から1年半の臨時戸籍を与えられ、更新は1回のみである。その結果、外資系企業は3年のサイクルで若年労働者を低賃金で雇用する利益を受け、地元政府もそれで利益を得られる。

このような雇用関係は労働法の適用を必要としない、地元政府と外資企業と労働者が結合した仕組みであり、広東省の経済発展の原動力になってきた。外資企業にとっては利点が多く、委託加工企業でも形式上は合作企業にすれば、実態は準独資企業となり、本来は認可されない国内販売も可能となる。その結果、外省人労働者の流入制限のため人件費高騰が続く上海周辺においては、そこに進出している外資系企業の競争力低下をもたらすという地域間の問題を生じている。

6.4 出稼ぎ若年労働者

新しい若年労働者、とくに女子労働者は、これまでの出稼ぎ労働者と異なり、意識が高く労働環境に敏感である。珠江デルタ地域の労働集約型企業が採用する民工は、18歳から25歳までの若年女子労働者が多く出稼ぎ労働者の7割を占める。同時にこの若年女子労働者は最も離職率が高い。1978年以降の「一人っ子世代」は26歳以下の年齢層であり、小中学校以上のそれまでよりは高い教育を受けており、個人の権利意識もあり法律と自己の利益保護に自覚をもっている。現代の若い女子出稼ぎ労働者は、都市部の女性に負けない生活感覚をもっており、出稼ぎはもはや生活維持を超えたものとなっている。当然ながら、労働条件が劣悪な企業は新規採用が困難となり淘汰される。

7. 都市部の失業と労働力問題

7.1 都市部の失業者

2003年末の都市部の失業者数は800万人で失業率は4.3%であり、そのうち35歳以下が70%を占めている。国際的な失業率の比較では、日本の5.6%、米国の6%、ドイツの10%と比べ、中国の就業環境はまだ厳しくはないとも言えるが、2004年の都市部の失業率の目標を4.7%と設定している。しかし中国の人口は膨大であり、一般の教育レベルは低く、労働力は長期的には供給過剰の状況にある。中国政府は1980年代半ばから、失業保険制度の整備、労働市場の育成、就職斡旋の改善、などの施策を実施してきている。さらに国有企業などから解雇された従業員の再就職支援として、支援機関の設立と、資金・税金・社会保障・技能育成などの面で便宜性と優遇を与えている。しかし雇用問題は複雑な要素が多く今後20年間は就職難と失業が続くとする報告がある。(注9)

7.2 人口高齢化と消費市場

国際的な基準では65歳以上の高齢者の割合が7%を超えると高齢化社会、その倍の14%を超えると高齢社会とみなされる。中国は、2000年に7%の高齢化社会に入り2003年には全人口の11%である1億4000万人が高齢者になっている。さらに2025年には14%となり2035年には28%に達し、25年で高齢社会となり日本の24年と同等の急速な高齢化が予測されている。このことは、労働市場から働き手の年齢層が消え、消費者となる高齢層が増えることを意味する。その結果、長期的には余剰労働力の問題は、自然な人口動態の変化により解消される。この急速な人口の高齢化は政府にとって深刻な問題である。一人当たりのGDPは、2003年度で約1000ドル(約11万円)であり、年金制度はまだ一部にしか用意されていない。新しい年金基金の対象となる高齢者は政府上層部や巨大企業に所属していた一部の者に限られ、それは高齢者全体の20%でしかない。2004年の日本は一人当たりのGDPで3万2000ドル(約350万円)を達成していた社会であり、それに比較して、中国における高齢化の社会問題はこれから深刻さが高まることが明らかである。(注10)

7.3 大学新卒者の雇用問題

国務院は2004年の大学新卒者の雇用目標として、大学卒業予定者280万人にたいし、前年比で54万人多い196万人の就職と70%の就職率をめざしている。日本の文部科学省の2003年の調査では、大学学部卒業生数は54万人で就職率は過去最低の55.1%であった。中国政府は2004年の全体の雇用目標として、新規の雇用900万人と解雇者の再就職500万、そして失

業率4.7%、と設定している。2003年の失業率の4.3%のうち35歳以下が70%を占め、若年層の失業問題が深刻化している。そして今後20年間は雇用問題が継続する予測されており、政府は2020年までに就業人口を8億4000万人に増やし失業率を許容範囲に抑えるとしている。(注11)

7.4 工業地域の労働力不足

2003年から表面化した出稼ぎ労働者「民工」の不足は、広東省の珠江デルタ地域から発生した。同地域内の労働力不足は150万人から200万人と推定されている。珠江デルタ地域の中心地である東莞市の場合、出稼ぎ労働者は常時400万人以上あり地元住民の数倍の規模であるが、2004年には多くの製造企業において民工の不足数は30%から40%に達している。地域ごとの労働者不足数は、東莞市で27万人、福建省の莆田市と泉州市でそれぞれ10万人、深州市で9万人である。(注12)

労働力不足は地域的に拡大し、上海を中心とする長江デルタ地域にも及んでいる。この地域は、外資製造工場の誘致による急成長の反動として、電力と水の不足が深刻化している。それに加えて新たに労働力不足が問題となっている。例えば、浙江省の義烏地区は、世界最大の繊維と衣料の卸売り業集約地（クラスター）であるが、労働者の半分を占める出稼ぎ労働者の帰郷が急激に増加している。

こうした状況にたいし浙江省労働保障科学院は、労働者の最低賃金を15%から20%上げる対策を実施している。しかし、賃上げで労働力不足が改善できるかどうか一時的な解決に過ぎないとの見方もある。全国的にみれば労働力はまだ過剰な状態にあり、同時に失業問題もあるなかで、地域による労働力市場の不均衡が生じている。

7.5 経済過熱と労働力需給の不均衡

労働力不足の問題は、職種や産業や地域により問題の深刻度が異なる。広東省職業紹介センターによる306企業の調査によれば、不足している労働者は、技術者が1.8万人、一般労働者が8.7万人である。技術者の不足は、金型、自動車の塗装、NC、電子関連のテスト、などの分野に多く、一般労働者の不足は、アパレル、靴業、電子、玩具、家具、外食業界、などの分野に多い。

外資企業を中心とする新規企業の進出により、労働力の需要が急激に拡大し、それに対する供給が追いつかず労働力不足がおきている。例えば、2005年には世界の繊維貿易が完全に自由化され、欧米諸国の中国に対する輸入制限が撤廃される。このビジネス機会の拡大を見越して、繊維産業には新規進出や生産拡大が加速し労働力不足が発生している。政府の発

表によれば、農村からの出稼ぎ労働者は2003年度に1億人近くにのぼり、毎年約5%の増加をしている。しかし、2004年の沿海都市部の出稼ぎ労働者需要は2003年より13%増であり、出稼ぎ労働者の増加は需要の増加に追いついていない。経済発展の過熱にたいして労働力供給不足が明確になっている。(注13)

7.6 産業構造の変化

広東省では、労働集約的な組み立て生産から、より付加価値の高いハイテク産業の振興へと産業発展の重点を変えてきている。これまでは製造業の委託組み立て生産方式により、低コスト生産を競争の武器にして発展してきた。しかし、賃金コストの上昇と他地域からの競争増加により、従来型の単純労働を基にした産業モデルは再考する段階にある。したがって新たな産業転換が必要となっており、より技術度の高い産業の誘致を強化しようとしている。しかしこうした産業構造の変化は、地域において求める労働力に質的变化をもたらし、労働力不足の一因にもなっている。

8. 農村部の経済振興と雇用への影響

8.1 農村部の経済向上

農村人口は8億人であるが、そのうち約19%である1億5000万人の余剰労働力が存在する。2004年に初めて発行された労働白書によれば、失業者は毎年増え続け800万人を上回っているが、この数字には国有企業などを一時解雇された労働者や農村部からの出稼ぎ労働者の失業者数は含まれていない。

政府の政策は、国内総生産（GDP）の成長を第一とした都市部の優遇政策から、農村部の利益も重視する均衡成長型の政策に変化してきている。農民は都市住民並みの待遇を求めており、農民にたいする減税や、移住制限を緩和する戸籍改革、などの施策が行われている。出稼ぎに関しても、低賃金や厳しい労働条件にたいする不満が表面化している。農産物の価格は需給不均衡により2003年後半から上昇しており、農家への政府助成金も強化された。こうした農村部の経済環境の向上により、低賃金と悪条件を我慢しての出稼ぎは再考され、農作業や地元企業での就業をより好ましいものになっている。内陸部の経済は、西部開発や東北振興などの政策により発展期を迎え、雇用機会が増えてきている。(注14)

8.2 農村部の収入改善

中央政府は農民の生活向上を目的として、2004年にタバコを除く農業特産税を廃止し、さらに農業税の税率を毎年1%以上引き下げ5年後には廃止する政策を実施した。その効果は2004年単年度だけで農民全体の税負担を70億元（約910億円）軽減させ、農村部の生活水準を向上させている。さらに2004年前半には、農地の減少と耕作者の減少、さらに水資源の環境悪化や天候不順などが重なり、農産物の収穫量が減少した。その結果、穀物などの価格が上昇し農民には収益増加がもたらされた。農村部の現金収入は、実質的に10.9%増加し、一人当たりの収入は平均1345元（約17500円）に上昇した。政府の施策により農村の貧困問題は徐々に改善されている。

8.3 内陸部の雇用と労働力の分散化

都市部では逆に、食糧価格を含め生活費が上昇している。そのため出稼ぎ労働者の一部には、都市部での生活が経済的に困難となり、農村に帰らざるを得なくなっている。さらに、政府による西部の開発と東北の振興の施策強化により、内陸部の経済が活性化して地域内に進出する企業が増加し、内陸部における雇用機会が増加している。東北地区や西南地区などこれまでの労働力供給の主要地域は、地元企業と沿海地域から移転してくる労働集約型産業が発展し地元の労働力需要が増加している。

農民の出稼ぎにたいする選択肢は、これまでの広東省や上海地域などの内陸部から遠い沿岸地域だけではなく、より近い内陸部の都市にも広がっている。それは出稼ぎ先の地域的な不均衡を生じさせている。こうした内陸の地域内雇用の増加や農民の収入改善により、沿海都市部における出稼ぎの価値は相対的に減少し、農民は地元での農業従事や近郊企業での労働を選択する傾向を強めている。

9. 労働問題の将来動向

9.1 低賃金労働の問題

広東省珠江デルタ地域は、2004年の1人当たりのGDPは、4000ドルから5000ドル（約44万円から55万円）になっている。しかし同地域の工場労働者の収入は、広東省総工会の調査によれば、省全体の平均月収は1675元（約21800円）であり、単純年収ベース換算で約26万円となる。これにたいし、出稼ぎ労働者の収入は、民工の48%は1日10数時間働いて月収800元（約10400円）以下であり、単純年収ベース換算で約12.5万円ではない。さらに過

去12年の出稼ぎ労働者の賃金上昇は、わずか68元（約900円）でしかない。これに加えて、出稼ぎ労働者にたいする賃金の未払いが深刻な問題になっており、未払い賃金の総額は1000億元（約1.3兆円）に達している。このように民工はさまざまな面において搾取され続けてきたと言えよう。（注15）

9.2 出稼ぎ労働者の生活困難

沿海都市部においては過去10年間に、住宅費、水道代、電気代、教育費、医療費など、物価は大幅に上昇した。しかし物価の上昇は出稼ぎ労働者の賃金に全く反映されず、企業側の都合でほとんど据え置かれた。都市部における出稼ぎ労働者の1ヶ月当たりの必要生活費は平均500元（約6500円）に達しており、差額の300元（約3900円）だけでは貯蓄も困難になってきている。出稼ぎ者にとって都市部での生活はますます厳しくなり、以前のように企業の門前にできた求職者の列もなくなっている。

9.3 都市部の劣悪な労働環境

中国農業部の調査データによれば、労働条件については、長時間の残業、休日の作業、劣悪な労働環境、事故の頻発など、労働者の人権無視が日常的である。労働市場においても、低層に属するような単純労働は嫌われ、環境のよい事務所での仕事が好まれるようになってきている。社会全体が豊かになり人びとの期待値が高くなり、地方の農村出身者であろうとも工場の単純作業に就きたがらない者が増えている。月額賃金の100元程度の差では、単純労働者といえども確保が困難な状況になっている。

9.4 労働基準法の厳格な適用

労働基準法の実施はこれまで十分ではなく、企業と地方政府は共に見過ごしてきた事実がある。中央政府は地方政府にたいし、労働者の待遇改善の一環としてこれを厳格に適用させるための施策をとっている。しかしそのことは逆に、労働者にとって収入減をもたらす結果になっている。例えば、広東省が当初に定めていた最低月間賃金は450元（約5850円）でしがなく、このような低賃金にたいし出稼ぎ労働者は、基準外の残業を多く行うことにより一定の収入を確保していた。しかし企業は、政府主導による労働基準法の厳格な適用により、労働時間や他の労働条件を厳格に遵守しなければならない。それは労働者にとって、過剰な残業が不可となり実質的な収入減となる。

ウォルマートやナイキなど、中国製の商品の買い手である多国籍企業は、企業の社会的責

任を遵守する経営方針を強く保持している。かつて、発展途上国における低賃金と劣悪な労働条件の下での自社製品の生産に対し、国際的に強い批判と不買運動などを受けたことが教訓となり、中国における生産についても労働条件の監視を強めている。そしてこれらの外資企業は、中央政府と地元政府を通して、生産を委託している製造企業に対し労働基準法の厳格な遵守を求め働きかけてきた。その結果、月間残業時間の規定である36時間が守られるようになってきている。(注16)

9.5 賃金の調整と雇用

政府は、労働者の収入を補完し収入増を図るため、最低賃金を34%も引き上げて684元(約8900円)に改訂しようとしている。企業は、労働力不足への対策もあり賃金増加を考慮するが、労働時間の制約などによる労働者の収入減を補完するには至らない。そして、こうした賃金コストの上昇と生産量の減少は企業としてのコスト競争力の低下につながる。したがって企業側の対策は、賃金のより安い内陸部への工場移転となる。さらには、製品面において、より付加価値の高い製品への転換となる。いずれも出稼ぎ労働者にとっては、遠隔の都市部への出稼ぎの価値がさらに減少することになる。

9.6 内陸部労働者層と人口構成の変動

中国の農村部には依然として1億5000万人の余剰労働者がいる。長期的には、彼らを都市部の労働力に振り向けることが労働問題の解決につながる。したがって現在の沿海地域での労働力不足は一時的な現象であり、将来的には解消されると考えられる。出稼ぎ労働者は、自由な移住を制限する「戸籍制度」のため、都市で就労しても戸籍のある農村にいずれは戻らなければならない。そのため出稼ぎ労働で貯蓄したお金はほとんど農村にもち帰り、都市部の消費には貢献していない。しかし出稼ぎ労働者は、すでに新たな産業労働者層を形成している。内陸部の経済発展がさらに進むことにより、内陸部における雇用機会も増加し、さらに農業従事者の減少も抑えられる。そして戸籍制度がより柔軟になれば、都市部での滞在も増加し、より大きな消費市場の形成に発展する可能性がある。

今後20年間で16歳以上の人口は毎年550万人増え続け、2020年までに労働者人口は9億4000万人に達すると見込まれている。しかし、同時に人口の急速な高齢化が進み、労働力過剰の問題は2020年頃までに自然に解消され、逆に労働者不足になるであろうとの見方がある。そのとき中国においては、2004年の日本における少子高齢化と同様な社会問題が、はるかに多人数の高齢者人口とはるかに少ない一人当たりの収入という厳しい条件の下で、深刻な社会経済問題となる可能性がある。(注17)

10. 日系企業の雇用問題と戦略

10.1 加速する人材流出問題

労働者不足が最も深刻なのは、賃金が低く労働条件が悪い台湾や香港系の企業と地元民間企業の労働集約型企業である。労働者はこれらの企業での厳しい労働を嫌い離職していった。日系企業においても、その影響を受けて離職率が上昇している。例えば、一般的に離職率が高い深址において、これまでは日系企業でも最低1年間の勤続が行われていたのが、数ヵ月単位で離職するほどに変化している。そのため日系企業にとっては、定常的な新規労働力の採用と、採用した人材の定着が重要な課題である。さらに日系企業では、経験を積んだ上級労働者の残留確保について、基準を超えた賃金を支払うことには困難が伴う。しかしこれからは、賃金制度そのものを改訂するか、賃金以外の待遇において他社との優位性を保つか、大きな課題として問われる。

10.2 企業と労働者の期待度

日系企業に務める大卒ホワイトカラーは、自分の能力を活かしたい思いが強く、雇用の安定は重視していない。また日系企業の賃金水準にも満足していない。上海の多くの日系企業の例では、有効な人材戦略がみられない。上海は特に人材の流動が激しいため、欧米系企業はいい人材を確保する目的で、大学と提携して奨学金を設けたり、人材募集のキャンペーンを行っている。その結果、欧米系企業は人を大切にすると印象が作られている。日系企業は全般的に現地化のスピードが遅く、日本本社での役員への登用の道も少ないため、中国人従業員にとって会社への帰属意識を求められることは理解し難いことである。

WTO加盟後の、上海、深址、重慶、北京、大連における日系企業の調査によれば、中国人従業員が日系企業で働き難い環境とは、日本語へのこだわり、忠誠心、上下関係、年功序列の重視、などがある。中堅従業員の賃金は、欧米系企業と比較して2割～3割は低い。日系企業に勤める中国人大卒事務職の意識実態調査では、入社は51%が初めての就職で、転職1回は24%となっている。しかし将来の転職については、57%が転職を考えており、転職先としては69%が欧米系企業で他の日系企業は7%である。新規採用も課題であるが、従業員の低い定着率はより深刻な問題である。

10.3 雇用と就業定着の問題

中国人従業員が職業選択において重視するものは、調査によれば、新技術や知識の習得機会があることが98%、能力と持ち味を生かすが97%、自分の将来に展望が描けるが91%と

なっている。中国人は、自分が発展できる環境がある会社を選択し、自己実現の可能性や将来への機会を重要視している。中国人従業員は、雇用の安定については58%、就業時間や休日については35%など、期待度は低い。

日系企業の現地従業員が重視する項目の充足度合いについては、能力と持ち味を生かすが51%、新技術や知識習得の機会は45%、自分の将来に展望が描けるが22%、である。これらの項目については中国人従業員の期待が満たされていない。しかしその一方で、雇用の安定については63%、就業時間や休日については48%であり、満足度が高い。この結果によれば、中国人従業員は、自分の能力をいかに評価してくれるかを重要視し能力主義を求めている。その一方で多くの日系企業は、それに直接応えるより雇用の安定と勤続を重要視している。

人材募集において、多くの日系企業は職務や賃金などの情報提供に留まっているが、欧米系企業は、会社の社会的存在意義を強調しそこで働くことが将来に展望が開けると説いている。このような日系企業の意識と環境は、経験者の定着を不安定にしており、人材流出を早める原因となっている。今後の対策には、人材の育成と経験者の登用による定着が重要である。日本企業の中国事業経営についての根本問題は、人事戦略の欠如およびその不十分な実践にある。

10.4 管理職と専門職の不足

現在および今後の中国ビジネスにおける最大の障害は、管理職経験者の絶対的不足である。急成長するハイテク業界やEビジネス業界では特にこの問題は深刻である。文化大革命の1966年から1976年の10年間に失われた世代の影響から、今日の多くの管理職は比較的若く10年から20年の経験しかなくその要員も限定されている。

専門職についても、急増する外資企業の工場新設に伴う人材需要に対し、専門分野の経験者や能力ある人材が圧倒的に不足し、極端な売り手市場になっている。そのため技術職や通訳などの専門職の給与水準は、個人の能力以上に高騰を続けている。高等教育や海外留学を受けた若年層の人材供給は、一面で需要と供給の適合がされないための失業問題もあるが、未だ質と量の両面で不足している。外資企業にとってこれらの労働力問題は、生産コストの上昇のみならず今後の事業展開に負の影響を与える要因である。

10.5 技術者不足と育成

技能労働者については、高まる需要にたいし供給が追いつかない問題が広がっている。技術者の供給が不足している主たる原因は、現行の教育体制にあり、技能訓練が重視されてい

ないことにある。上級技術者の養成校は、全国で200校しかなく、その規模は小さく施設も老朽化している。企業においても、従業員の研修や訓練にたいする投資は少なく、上級技術者になることを奨励してもいない。このような事態にたいし中央政府は、職業教育への投資を増やし、企業にたいしても技術教育の強化を求めているが、直接の利益向上に結びつかない技術教育にたいして地方政府や企業の実行は遅れている。(注18)

日本の大手IT企業は、中国における生産事業の拡大において、専門技術者とくにソフトウェア技術者の不足が深刻な問題となっている。その対策として、これまでの欧米企業の人材獲得戦略にならい、中国人学生を在学中から技術者に養成する人材獲得戦略を行っている。そして、さらに緊密な技術教育と人材育成計画を実施している。例えば、松下電器産業は、大連工科大学に専用コースを開設し、ソフトウェア開発の実務教育と日本語教育を実施し、履修した優秀学生を採用する計画である。運営資金と講師は企業側が全て負担しており、こうした企業の全面的な技術教育の運営による人材育成と採用は他に先駆ける人材戦略である。松下電器産業にとっては、大連に設立したソフトウェア開発企業を拠点として、デジタル家電機器のソフトウェア支援を実現するための人材育成である。そしてさらに、中国全土にある関連企業の80社6万人という生産規模を2005年までに1兆円規模に拡大する鍵としての、ソフトウェア技術人材獲得戦略である。(注19)

10.6 新しい人材育成戦略

労働力不足問題が重要なことは、これまでの経済発展モデルの限界を明示したことにある。安価で豊富な労働力の基盤上になりたってきた委託加工型の開発戦略は、これまで広東省などで特に大きな成功を収めてきた。しかし、労働者の人権や能力などを犠牲にしてきた結果が、労働者側からの反発を招いていると言える。

労働者の賃金は今後さらに上昇すると予想され、企業は競争力維持のために、生産性向上を図る必要がある。2004年の中国の労働者は7000万人であるが、そのうち熟練工は僅かに3.5%である。労働者の質の向上は、これまでのように雇用期間を短くして3年ごとに新規労働者に切り替えるような「使い捨て」型の経営を続ける限り期待できない。これからは、より質の高い経済発展モデルへの転換が求められる。その中で、日本企業の経営モデルである長期安定雇用の下での労働者の質的向上と生産性向上を図る方式は、今後求められる企業経営モデルとして期待される価値が高いと考えられる。(注20)

おわりに

長期的にみて中国市場の発展はさらに続くと思われ。中国のWTO加盟は、外国企業にとって中国市場への参入をさらに容易に加速させる。中国政府は、市場開放と市場経済に向かつて、漸進的な改革を確実に実行する政策を示している。短期的には、中国貿易は米国や日本との貿易摩擦を増加すると推測される。世界経済フォーラム (World Economic Forum) の「2004/2005年度世界競争力報告」によれば、世界104カ国・地区における中国の競争力は、前年度より2ランク下降し46位である。不完全な銀行システム、政府機関の低い行政効率・官僚主義、混乱する市場秩序、低い会計審査・財務水準などは、中国の経済発展にとって減速要因となっている。

労働力不足の状態が継続する場合、労働者の待遇は改善されるが、企業にとっては賃金の上昇が継続しておきることになり、給与以外の福利厚生費用の負担が増えることになる。これに備えて企業はかなりの資金が必要となる。日本の高度成長期も同様に人手不足がおき、企業は同様のコスト増を経験している。その結果、労働集約型の組み立て製造業は必ずしも有利ではなくなり、今後は、内陸部への移転などに加え、撤退や事業転換などを視野に入れた経営戦略の基本的な見直しが必要となる。

中国経済は、内陸部を含めた膨大な人口の収入向上により「消費者市場」へと移行しつつある。卸・小売り業や流通業などを始めとするサービス分野の市場開放政策は、外資企業による新分野へのさらなる進出を生む。今後の成長分野は、物流、保険、金融、アウトソーシングビジネス、コンサルタント、レンタル事業等の第3次産業分野が特に大きいと考えられる。同時に外資製造業は、大規模化と企業集団化を進めて中国における製造投資の優位性を保持する。外資企業が、これからの製造分野と消費分野において成功を得るためには、管理職と専門職の不足および労働力不安定という新たな障害をいかに克服するかが、投資の重要な要件となる。それは中国側の外資誘致政策にとっても、新たな誘致戦略が必要であることを示唆している。日系企業は雇用の安定について評価が高い。しかし、激変する労働環境のなかで競争力の優位性を維持するには、日本の優秀企業が実践している人材教育と人材育成に重点投資を行い、中国人従業員の価値観に対応した目標と成果を明確にする合理的な経営を実行することが求められる。

【注】

1. 中国政府対外経済協力省貿易交渉首席代表としてWTO加盟交渉の中国側責任者をしてきた龍永圖が2003年10月に上海において行った講演の記録

2. 『中国経済の変動と経済改革』 2004年9月8日、21世紀政策研究所
3. 同 (注1)
4. 『中国経済の構造的問題』 石原淳一、「中国新体制下における諸問題」 2004年2月、国際金融情報センター
5. 『海外労働時報』 2002年3月、(海外労働情報：中国、日本労働研究機構)
6. 米国ACニールセン社の2003年中国自動車業界におけるブランド認知度と広告費用の連関調査報告
7. 上海新泰信息諮詢有限公司 (上海サーチナ) の「新泰調査」オンラインモニターによる2004年9月の耐久消費財に関する意識調査
8. 陳桂棣と春桃が農村の搾取実態を調査した内容に基づき具体的な実名と事実をもって小説形式で報告した著作「中国農民調査」(2004年1月)
9. 『中国の就業状況及び政策』 白書2004年版において報告されている
10. 上海レポート2004年9月の「チャイナ・ウォッチング」第54号
11. 2004年に初めて発刊された『中国の就業状況及び政策』白書、中国新聞の2004年5月16日付けの解説記事
12. サーチナ中国情報局の2004年10月7日付け記事「浙江：労働力確保が急務」
13. Shanghai Commerce Report, 2004年10月15日付けの解説記事
14. Shanghai Daily, 2004年4月7日付けの記事「Jobless a growing problem」
15. 経済学者の陳淮による調査報告と統計
16. NNA (香港) 中国ニュース「中国ビジネス最新ガイド」
17. South China Morning Post, Li Yong-Yan, 2004年7月30日付けの記事
18. 人民中国、2004年10月9日付けの記事『人民日報』
19. 日経産業新聞、2004年10月28日付けの記事
20. 『中国の外資誘致政策と今後の方向』 胡景岩、2004年7月、日中投資機構による中国投資政策セミナーにおける講演記録

【参考文献】