

## 順調な拡大を持続する中国経済と日本企業の中国ビジネス展開

＜北京・上海出張報告（10月24日～11月2日）＞

キャノングローバル戦略研究所

瀬口清之

### ＜主なポイント＞

- 足許のマクロ経済情勢に対する中国政府関係者および有力民間エコノミストの評価は、「短期的には問題ない」との見方が大勢である。物価動向についても「足許のインフレ圧力はあまり心配していない」との見方で一致している。
- 欧州金融不安の影響については、仮に第2のリーマンショックのような事態が起きたとしても、適切な景気刺激策を実施すれば、リーマンショック後と同様に急回復を辿り、最悪の場合でも通年では8%を割ることは考えられないとの見方が多い。
- 実質成長率の先行き見通しは、本年第4四半期が8.8～9.2%、来年は通年で8.5～9.0%と引き続き高度成長を持続すると予想されている。
- マクロ経済政策の基本方針については、当面は現状維持とし、年明け後、成長率と物価の推移を眺め、必要に応じて緩和方向に調整するとの見方でほぼ一致している。
- 政府のマクロ政策担当責任者、著名な経済学者等は、中長期的視点から見ると中国の経済社会には様々な問題点が存在し、これらが中国経済の内在的活力を低下させることを強く懸念している。この問題は「ミドル・インカム・トラップ（中所得国の罠）」と呼ばれる。
- 中国市場での日本企業の動向を見ると、東日本大震災後のサプライチェーン問題が解決した自動車関連がシェア回復に向けて急速に販売を伸ばしている。小売・飲食業については、日本の製品・サービスが日本国内と同じ価格で普通に売れる市場が拡大していることを背景に、販売網の急速な拡大、新規中国進出企業増大等の勢いが止まらない。
- 三菱東京UFJフィナンシャルグループの永易社長が早ければ3年後に利益が2.5倍に達する趣旨の発言をしたことが報道された。とくに発言には慎重な大手銀行のトップが発表した力強い見通しは各方面から高い注目を集めている。
- 邦銀の中国現地法人では、今後数年以内に日本人よりかなり速いスピードで昇進・昇給する中国人管理職層が目立つようになる可能性が高い。そうなれば日本人駐在員の中には処遇の逆転に不満を持つようになる職員が出てくることは避けられない。そうした職員に対しては、邦銀本体を退職し現地法人に転籍することにより中国人並みに昇進と昇給のチャンスを与えるといった選択肢を認めることが一つの対策として考えられる。
- 日本企業がますますグローバル展開を強化していく上で、若くても優秀な人材は、国内外を問わず適所に配置し、本人の能力に見合った活躍の場を与えることが重要である。以前に比べれば年功序列から能力主義へと移行したとは言え、とくに大企業においては能力と処遇のミスマッチの問題が根深く残っているのが実情である。

## (はじめに)

日本のメディア報道では、最近の中国経済について、景気減速、消費の伸び悩み、インフレ、不動産バブルのリスク等マイナス面の情報が意図的に強調されている。このため中国経済の現状をよく知らない日本人の多くは、中国はいま、景気後退とインフレに悩み、不動産バブルの崩壊により不良債権問題が深刻化するリスクに晒されているという印象を持っている。しかし、これは明らかに事実誤認である。確かに成長率は減速しているが、これは景気過熱を抑制するマクロ経済政策の効果の現れである。インフレ率は依然6%台と高めではあるが、インフレ圧力は沈静化の方向にある。不動産価格は昨年4月以降、不動産取引抑制策が実施され、本年第2四半期以降、それが一段と強化されたこともあって、上昇率が大幅に低下している。こうした足許の良好な経済情勢を見て、中国政府のマクロ政策責任者は、「足許のマクロ経済動向については概ね問題ない」との見方でほぼ一致している。中国現地に駐在する日本人ビジネスマンの多くもビジネス現場の実感として以上のような当局の見方に賛同している。

以下では、中国経済の現状について、政府関係者、民間エコノミスト等の経済指標等に基づいた客観的な見方を整理して報告し、中国経済に関する正しい理解の共有に役立てたい。同時に中長期的視点から見て中国経済が直面する問題、日本企業の直面する経営課題等についても併せて報告する。

## 1. マクロ経済情勢

### (1) 足許のマクロ経済情勢に対する評価

10月18日に国家統計局が公表した主要マクロ経済指標によれば、本年第3四半期の実質成長率は9.1%だった。本年入り後、第1四半期9.7%、第2四半期9.5%に続いて徐々に成長率が低下してきている。これは昨年来やや過熱気味だった経済をスローダウンさせるために実施してきた適度な金融引き締め政策等のマクロ政策の効果の現れであり、政府の期待に沿う方向で景気減速が実現したものである。こうした景気過熱感の後退を映じて、インフレ圧力も期待に比べて緩やかなテンポながら徐々に沈静化しつつある。したがって、足許のマクロ経済情勢に対する中国政府内部マクロ政策関係者および有力民間エコノミストの評価は、「短期的には問題ない」との見方が大勢である<sup>1</sup>。

本年入り後、マクロ経済政策運営上、最大の課題はインフレ圧力の抑制であった。本年前半はマクロの政策効果が現れず、消費者物価が警戒ラインの前年比+5%を上回って上昇を続け、7月には同+6.5%に達した。しかし、これをピークに、8月同+6.2%、9月同+6.1%と徐々に低下傾向を辿っている。10月は6%を割り、年末には5%前後まで低下するとの見方が多い。この低下のテンポは4月下旬時点の平均的な予想に比べると緩やかであるが、7月下旬時点の平均的な予想との対比ではほぼ予想通りの展開を辿っている。党および中央政府のマクロ政策担当責任者も「足許のインフレ

<sup>1</sup> 前回7月の出張時においても、政府内のマクロ経済政策担当責任者やエコノミストによる足許の景気動向の評価は、「早過ぎることも遅すぎることもない」、「政府のマクロ経済政策の期待通りの展開となっている」、「正常の範囲内」など、景気過熱や景気減速を懸念する見方は殆どなかった。その状況が現在も続いている。

圧力はあまり心配していない」との見方で一致している。

## (2) 実質成長率の先行き見通し

### ① 内需関連

経済動向についてコンポーネント別に見ると、消費は国慶節期間中の売上げを見ても、小売・飲食業の売上高は前年比+17.5%と高い伸びを持続するなど引続き好調を維持している。とくに貴金属・宝飾品、高級自動車、多機能携帯電話、高性能デジカメ等の販売の高い伸びが目立つほか、国慶節期間中の旅行収入は前年比+25.1%に達した。

投資は足許好調ながら、先行きは民間設備投資が引き続き好調を維持する一方、不動産開発投資が減少に向かうとの見方がある。これは本年第2四半期以降、不動産取引規制の対象が主要都市から2～3級都市にまで拡大された効果が今後顕現化してくると予想されることによるものである。政府は不動産価格の高騰により小さな中古住宅すら購入できない一般庶民の不満増大を重視し、不動産価格の上昇を止めるため、今後もこの政策を継続する方針と見られている。こうした不動産政策の奏功から一部の不動産価格が下落、その他の不動産価格の上昇率も鈍化している。ただし、現時点で価格の下落が見られているのは、主要都市の郊外の低価格物件（市街地中心部の4分の1～5分の1程度の価格水準）のみであり、市街地中心部の物件は根強い需要を背景に依然じり高傾向が続いている模様。こうした不動産取引規制の影響から、本年1～9月累計では前年比+32%と高い伸び率を示していた不動産開発投資が、今後は伸び率が低下すると予想されている。この傾向が来年も続けば、固定資産投資全体の伸び率も低下する可能性が指摘されている。

### ② 外需、欧州金融不安

この間、外需については欧州の財政危機・金融不安の影響から、今後欧州向けを中心に輸出の減少が予想されているため、来年も引き続き貿易黒字の減少傾向が続く見通し。

もっとも、欧州金融不安について、中国国内では総じて楽観的な見方が多い。日米のエコノミストや金融関係者に比べて金融不安の深刻化を予想する見方は少ないとの印象を受けた。また、仮に第2のリーマンショックのような事態が起きたとしても、一時的に成長率が6%台に低下するが、その後適切な景気刺激策を実施すれば、リーマンショック後と同様に急回復を辿り、最悪の場合でも通年では8%を割ることは考えられないとの見方が多い。

### ③ 成長率は来年も高い伸び

以上のように、内需面では不動産開発投資の鈍化、外需面では欧州金融不安の影響などダウンサイドリスクが指摘されている。しかし、マクロ経済全体としては本年入り後、景気過熱抑制のために適度な金融引き締めを継続して、ようやく巡航速度に近づいてきているのが実情である。不動産開発投資の減少も根強い需要を行政的手法により強制的に抑えている結果として生じている現象に過ぎない。したがって、成長率の低下が懸念される状況が生じれば、そうしたマクロコントロール策を緩和の方向にシフトさせることにより、高い成長率の維持は可能とみられている。こうした総合的な判断から、実質

成長率の先行き見通しは、本年第4四半期が8.8～9.2%、来年は通年で8.5～9.0%と引き続き高度成長を持続するとの見方が一般的である。

### (3) 中小企業の倒産増加に対する見方

欧州金融不安以外にもうひとつ懸念されている問題は中小企業の倒産の増加である。沿海部の加工貿易型中小企業は近年の人民元の切り上げ、賃金上昇等によるコストアップを背景に収益が悪化している先が多い。それに加えて、本年入り後、適度な金融引き締めが継続されている中、大企業の資金繰りは必要な資金が何とか調達できている一方、中小企業の多くは厳しい資金繰りに悩んでいる。仮にこの問題が放置されるようなことになれば、雇用問題に波及し、社会問題化する恐れもあると懸念されている。ただし、現時点では中小企業救済のためにマクロ経済政策の緩和を検討するほど深刻な状況には至っていないと見られている。最近倒産している中小企業の経営悪化の主な要因は本業以外に不動産投資や鉱山開発投資に手を出して失敗しているケースもかなり含まれていると言われており、本業の業績悪化はそれほど深刻ではないとの見方もある。

### (4) 物価の先行き見通しと金融政策

#### ①金融政策は当面現状維持

来年のインフレ率については、党および政府関係者は消費者物価前年比が+4～5%で推移するとの見方で一致している一方、民間エコノミストの中には第2四半期には3%前後にまで低下するとの見方もある。

来年の成長率見通しについて、党および政府のマクロ政策関係者の見方は総じて強めである一方、民間エコノミストはやや弱めだ。ただし、政府内部でも国家発展改革委員会関係者は弱めの見通しを強調するポジションを採っている。先行き強めの見方の人々は金融政策について当面現状維持が望ましいと考えている。一方、弱めの見方をする人々は、官民を問わず来年上半年には金融緩和の必要が生じると考えている。このように対比すると経済政策に関する意見が大きく分かれているように見える。しかし、弱めの見方をする人々も、足許の物価上昇率がまだ6%台である状況下、今すぐに金融緩和が必要であるとは考えていない。したがって、マクロ経済政策の基本方針として、当面は現状維持とし、年明け後、成長率と物価の推移を眺め、必要に応じて緩和方向に調整するとの見方で両者はほぼ一致していると考えられる。

#### ②温家宝総理の「微調整」発言の中味

温家宝総理が10月下旬にマクロ経済政策の微調整が必要と発言した旨報道されているが、以上の政策責任者等の判断等もあって、金利引下げを予想する見方は殆どない。マクロ政策としては当面現状の適度な金融引き締めを維持することを前提に、貸出増加額規制（窓口指導）の若干の緩和、金融調節のための公開市場操作による資金吸収量の調整、人民元切り上げテンポの若干のスローダウン等が予想されている。一部には預金準備率の引下げも実施されるのではないかとの見方もある。

## 2. 中長期の課題は山積＝Middle Income Trap<中所得国の罠>

### (1) 中長期的課題への関心の高まり

上述のように中国政府関係者、民間エコノミスト等は、足許の短期的な経済情勢について概ね問題ないとの見方でほぼ一致している。その一方、政府のマクロ政策担当責任者、著名な経済学者等は、中長期的視点から見ると中国の経済社会には様々な問題点が存在し、これらが中国経済の内在的活力を低下させることを強く懸念している。今回の出張は、例年12月初旬に開かれる経済工作会議（翌年の経済政策の運営の基本方針を決定する重要会議）に向けて、党および政府の経済政策関係者が政府原案を作成する作業の最中のタイミングに当たっていた。このため、彼らは普段よりやや中長期的な視点から経済を考えていたと推測される。加えて足許の経済情勢が概ね問題ないが故に、中長期の問題点により強い関心が集まっているように感じられた。具体的には、「国進民退」のもたらす非効率、行政的手法によるマクロコントロールの限界、金融自由化の副作用、所得格差の拡大等々の問題点が指摘されている（個別問題については後述）。こうした問題点を克服できるかどうかは今後の中国にとっての重要課題であると認識されている一方、その克服の難しさも認識されている。この問題は「ミドル・インカム・トラップ（中所得国の罠）」と呼ばれ、中国国内でも関心が集まってきている。

### (2) ミドル・インカム・トラップとは

m s n産経ニュースによれば、ミドル・インカム・トラップ＝「中所得国の罠」は次のように説明されている。

「中所得国の罠」という言葉は、世界銀行が2007年にまとめた報告「東アジアのルネサンス」で登場した。中南米やアジアの多くの国が発展途上国から抜け出し、中所得国まで来たところで貧富差拡大や汚職、都市のスラム化など難題に直面。長期停滞に陥る傾向がみられる。先行例はチリやアルゼンチンなどの中南米諸国で、アジアではマレーシア、タイ、インドネシアで似た現象がみられる。1人当たりGDPが1万ドルを超えた日本、韓国、台湾、シンガポールは、数少ない例外だ。（中略）中国内の研究によると、罠にはまったアルゼンチンでは1964年に1人当たりGDPが1千ドルを超え、90年代に8千ドルまで上昇後、2002年には2千ドルまで急落した。（2011年8月27日付け「中国を待ち受ける「中所得国の罠」」から引用）

ベトナム、ミャンマー、カンボジア等の低所得国は低賃金を武器に労働集約型産業の発展を目指している。その発展段階から抜け出し、中所得国の段階を経て、高い技術力に支えられた資本集約型産業の発展を実現すれば、米国、日本、ドイツ等に代表される先進国の仲間入りができるようになる。中所得国から先進国に移行するには、富の蓄積とイノベーションを通じた技術力の向上が必要とされるが、その実現が難しい。中国も以前は低所得国だったが、現在は中所得国であり、先進国への移行を目指している。中国が先進国になるためには、上記のミドル・インカム・トラップの問題を克服しなければならない。

### (3) 個別課題

今回の出張で面談した党および政府のマクロ経済政策責任者等が指摘した中長期的

な個別課題は以下のとおりである。

### ①「国進民退」が生む非効率

最近、中国政府は多くの産業分野で国有企業を優遇し民間企業を差別する傾向があると言われており、これが「国進民退」と呼ばれている。その背景には党・政府の中枢に対して政治的影響力をもつ富裕層からの圧力があるとみられている。これは非効率な国有企業を温存し、効率的な民間企業の発展を阻害するため、中国経済全体の生産性の上昇に悪影響を及ぼすことが懸念されている。日本で言えば、「国鉄、電電、郵政」民営化問題に相当する。国鉄民営化は比較的成功したが、電電民営化は通信行政の抜本的な改革には至らなかったため携帯電話のガラパゴス問題を生むなど今も尾を引いている。郵政民営化問題については依然未解決のままである。このように一旦国が関与して企業の競争力を低下させてしまった産業分野で、改めて市場メカニズムを導入し、生産性の向上を図るのは非常に難しい課題である。中国の国有企業が優遇されている産業領域は日本よりはるかに広範に及んでいるため、将来産業競争力の低下を招く深刻な悪影響が生じることが懸念されている。

ただし、全ての国有企業が政府から過剰な保護を受けているわけではない。国有企業の中には極めて優秀な経営者の下で、先進国の競争力のある民間企業と同等の効率的な経営を行っている企業が多く存在しているのも事実である。日本を代表する大企業の経営層の目から見ても、そうした国有企業の経営者には「親方日の丸」的な非効率に甘んじる姿勢は全く感じられず、むしろ日本の大企業以上に効率性、生産性、スピード経営、選択と集中等を重視している経営者が多く見られる由。

### ②行政的手段によるマクロコントロールの限界

中国では物価上昇の抑制、金融引締め等マクロ的な政策目標を達成するための政策手段として、市場メカニズムを活用する方法ではなく、行政的手段により強制的に価格抑制、貸出規制等を実施するケースが多く見られる。こうした行政的手段による強制的な政策手法は企業の競争力、対応力等に応じたものではないため、非効率を生みやすい。たとえば、最近中国政府は、物価抑制のために電力料金の値上りを抑える政策として、電力会社に対して電気料金の値上げを禁止した。しかし、電力会社（中国は総発電量の7割を石炭火力に依存）が購入する石炭価格は国際商品市況を映じて価格が大幅に上昇していた。その結果、電力会社の発電事業は赤字採算に転落したため、電力会社は一部の発電を停止した。これにより中国は各地で電力不足が深刻化し、経済効率が低下した。この事例から明らかなように、本来総需要をコントロールして産業全体の需給バランスに大きな歪が生じないようにしながら物価上昇を抑制すべきところ、電力料金の値上げ禁止という行政的手法を採用したため、電力不足という非効率を引き起こした。中国では以前、石炭価格、電力利用量等を含め、全面的に行政的手法を通じてマクロコントロールを行っていた。しかし、今や中国経済はグローバル経済に組み込まれ、国内経済の大部分が市場メカニズムの下で動いている。こうした状況下、中国政府内部でも従来型の行政的手法に頼るマクロコントロール政策は限界に近づくと認識されている。

### ③金融自由化

現在、中国人民銀行が金融引締めを行う場合には、いわゆる「窓口指導」と呼ばれる、

貸出総量規制（金融機関貸出の増加分に対して、月次、四半期、年次等の期間を区切って許容枠を設定し、その範囲内に制限する方式）が主な政策手段である<sup>2</sup>。金利引上げ、預金準備率の引上げ、公開市場操作による資金吸収なども併せて実施するが、基本的に低金利政策が採られている状況下では、金利メカニズムを通じた引締め効果は限定的である。日本銀行も1970年代までは概ね同様の手法を採用していたが、1980年以降の金融自由化の進展を背景に、金融調節手法を徐々に金利メカニズムを通じた方式へと移行させ、1991年に窓口指導を廃止した。

中国も今後金融自由化の進展につれて、行政的手法から金利メカニズムを通じた金融調節へと移行していく方向を目指す。金融自由化に着手するのは次期政権が始動する2013年以降になると見られている。日本も金融自由化の進展に伴い、金融機関収益の急速な低下、企業向け貸出に関する審査能力不足、不動産向け貸出への過剰な傾斜等様々な問題が表面化し、バブル経済を招く要因にもなった。中国政府関係者も今後中長期的に同様の問題に直面することを懸念している。

#### ④所得再分配<労働分配率、社会保障>

ミドル・インカム・トラップ問題の中で最も解決が難しいと考えられているのが所得分配の格差是正である。この問題は大きく3つに分類できる。第一は、労働分配率の引上げである。2004年以降中国がルイスの転換点に到達し、労働需給の逼迫を背景に賃金が上昇し始め、労働分配率は徐々に上昇傾向を辿っている。加えて、2011年からスタートした第12次5カ年計画において、最低賃金の引上げを通じた低所得層の所得増大促進策も採用されており、引続き労働分配率の上昇が続くことが期待されている。

第二は、社会保障の充実を通じた所得再分配である。労働市場を通じた所得配分後にもなお大きな所得格差が残っている状況を改善するのが所得再分配政策である。所得税の累進性を高め、最高税率を引上げること、失業保険、医療保険、年金等社会保障制度を通じて低所得者層も含めて一定の福祉水準を享受できるようにすることなどが主な手段となる。低所得層向けの低価格住宅の供給もその一つと考えられる。

第三は、土地、鉱山等資源に関する特権の問題である。この部分は地方政府、富裕層等の特権と深く結びついており、これを改めることは極めて困難であると見られている。

#### ⑤教育、戸籍等その他の社会問題

以上の経済問題に加え、所得格差、都市・農村間の教育格差、農民が都市戸籍を取得することを制限する戸籍問題<sup>3</sup>等社会問題の克服もミドル・インカム・トラップ問題に含まれる重要課題である。これらは中国ではまだ本格的解決策に着手されていない課題であるため、今後比較的改革の成果を上げやすい領域であると考えられている。重慶・成都両市において2007年から農村と都市の一体化を進める試験的改革を実施中であるほか、2008年から全国レベルで農村医療制度の改善が本格化し、農村医療保険

<sup>2</sup> 中国人民銀行は1980年代に日本銀行から窓口指導によるマクロコントロールの手法を学び、主要な金融政策手段として導入した。「窓口指導」という言葉も日本銀行で用いられていたものが中国語に直訳され、今もそのまま用いられている。

<sup>3</sup> 医療保険、失業保険などの社会保障、子供の公立小中学校での義務教育を受ける権利等は自分の戸籍のある行政地区だけでしか保障されないため、農民が都市戸籍のないまま都市に移住すると、それらの権利を全て失う。

が導入され始めるなど、様々な解決策が徐々に実施に移されつつある。

### 3. 日本企業の中国ビジネス展開

#### (1) 中国ビジネスは引続き好調持続

中国経済の好調を映じて中国国内市場は順調な拡大を持続している。日本企業の動向を見ると、東日本大震災後のサプライチェーン問題が解決した自動車関連がシェア回復に向けて急速に販売を伸ばしているほか、スーパー、コンビニ等の好調が目立っている。

自動車販売については、トラック等商用車が伸び悩んでいる一方、乗用車はBMW、ベンツ、レクサス等高級車が前年比+30%を上回る伸びが続いている。その他の乗用車は政府の販売奨励金の対象車種の大幅縮小や沿海部の加工貿易型中小企業の業績不振等のマイナス要因がある。しかし、①所得の増大による中間層の増加に伴うマイカーブームの拡大、②中間層の住宅が主に郊外で増加する(市街地の住宅は高く買えない)ことによる乗用車需要の拡大、③省エネ自動車への買い替え需要の増大等を背景に今後も乗用車需要の高い伸びが続くことが予想されている(本年の乗用車販売は前年比+9%との予想)。

小売・飲食業については、日本の製品・サービスが日本国内と同じ価格水準で普通に売れる市場が拡大していることを背景に売上げの高い伸びが続いており、今後も販売網の急速な拡大、新規中国進出企業増大等の勢いが止まらないと見られている。

建設機械は、本年入り後販売が伸び悩んでいるが、先行きについてはインフラ建設や民間設備投資の堅調持続を背景に引続き順調な伸びが続くと見られている。

工作機械は、最近の中国国内の大幅な賃金上昇を背景にコストダウンのための合理化投資の増大から好調が続いている。今後農村の余剰労働人口が減少に向かうため、賃金の大幅な上昇が中長期にわたって続くことが確実視されており、工作機械の需要増大は持続すると考えられる。ただし、中国国産工作機械メーカーも徐々に技術力を向上させて来ていることから、日本企業はさらに現地化を進め、市場ニーズに合わせた製品開発と価格競争力の強化に注力することが求められている。

#### (2) その他の特殊要因

##### ①欧州金融不安

欧州金融不安を背景に欧州系金融機関の信用力が低下している。これを不安視する欧州企業等が欧州系金融機関との取引の一部を相対的に信用度の高い邦銀へとシフトさせる動きが見られている。中国では預貸比率規制があるため、金融機関は預金量を伸ばすことができなければ貸出を増やすことができない。欧州金融不安を背景に邦銀の預金量が増加すれば、邦銀の貸出額増加にもつながり、邦銀の収益力は強化される。

##### ②タイの洪水

タイの大洪水の影響でサプライチェーン問題が再燃している。いくつかの企業ではタイの生産分の一部を中国工場の増産によってカバーすることを検討し始めており、短期的には中国ビジネスの拡大につながると見られている。

### (3) 中長期的展望

10月25日付の日本経済新聞朝刊の1面に、三菱東京UFJフィナンシャルグループの永易社長の以下のような発言が報道された。

「認可済みも含め16ある現地法人の拠点数を2倍以上の37へと増やすとともに、企業向け取引の拡大をテコに業務粗利益は3～5年以内に300億円程度(2010年度)から1000億円へ伸ばす計画だ。中国大陸で「外資系銀行トップ」をめざす。」

同報道によれば、今年度の業務粗利益の予想は400億円程度の由。すなわち、早ければ3年後に利益が2.5倍に達することを意味する。

また、同日付けの日刊工業新聞には、キヤノンが中国での売上高を年率30%伸ばし、2016年に100億ドルを目指す計画であると報道された。

こうした日本を代表する企業の業容・収益の急速かつ大幅な増大予想は今後の中国市場の大きな可能性を物語っている。とくに発言には慎重な大手銀行のトップが発表した力強い見通しは各方面から高い注目を集めている。邦銀のビジネスの特徴から判断して、この数字が中国ビジネスに注力する他業界のトップ企業等に比べて突出して高い伸びとなることは考えにくい。今後中国市場における売上げの高い伸びが予想される自動車、建設機械、工作機械、小売(デパート、スーパー、コンビニ)、飲食等の分野ではこの見通しを上回る企業が多く出てくることが予想される。

### 4. 中国における賃金上昇と予想される日本企業の対応

前回7月下旬の中国出張報告の中で以下の通り述べた。「日系大手金融機関では現地採用の優秀な中国人は通常40代前半で副支店長クラスに達し、その年収は1千万円前後と言われる。今後5年間でその水準は現在の2倍になると予想されている。(中略)今後数年以内に日本人現地駐在員と中国現地採用幹部職員との給与水準の逆転が当たり前のもとなるのは必至である。」

今回の出張に際しても、前回に続いてこの問題について金融機関等の実情を伺った。

#### (1) 中国人中間管理層の引き抜き

某邦銀では20代後半の課長代理が中資系金融機関に引き抜かれ、課長職に就任した。その時に提示された賃金水準は月収約5万元(日本円で60万円強)。この給与水準は邦銀現地法人の中国人スタッフであれば40歳前後の副部長級に相当する。中資系金融機関の雇用契約は欧米系金融機関とほぼ同じで、その職務・給与水準に見合う業績を上げることができなければ将来の保証はないという厳しさはある。しかし、日本企業と異なり管理職については転職が当たり前の中国人にとっては日本人のように転職への抵抗感はない。今後、こうした事例はどんどん増加傾向を辿ることが予想されている。

#### (2) 日本人駐在員への影響

住宅手当等福利厚生を含むベースで邦銀の現地駐在員の給与水準を現地法人の中国人スタッフと比較すれば、現時点ではまだ見劣りしない水準を維持している。しかし、これが逆転するのは時間の問題であるのは上述の通りである。邦銀では、今後数年以内

に給与水準の大幅な逆転が生じる場合でも、日本人現地駐在員の給与水準を日本国内の給与体系から切り離して大幅に引き上げることは難しいと考えられている。中国現地法人の給与体系を日本国内の邦銀本体の基準とは切り離し、中国人スタッフには中国の労働市場の実情に合わせて職務に見合う給与水準を提供することになる。数年後には福利厚生を含むベースでも、中国現地法人採用の中国人の部下がその上司の日本人駐在員より高い給与を得ることになることが予想される。また、昇進のスピードについても現地の実情に合わせざるを得ないため、日本人よりかなり速いスピードで昇進する<sup>4</sup>中国人管理職層が目立つようになる可能性が高い。

そうなれば日本人駐在員の中にはそうした処遇の逆転に不満を持つようになる職員が出てくることは避けられない。そうした職員に対しては、邦銀本体を退職し現地法人に転籍することにより中国人並みの昇進と昇給のチャンスを与えるといった選択肢を認めることが一つの対策として考えられる。

こうした人事制度上の国内と海外とのミスマッチは金融機関以外の業種でもすでに幅広く見られている。海外拠点に勤務する駐在員には一般に国内勤務に比べてより広い責任範囲とより高度の決定権が付与される。海外勤務が長期化しそれに慣れた後に帰国すると、帰国後の仕事は責任範囲が狭く、重要な意思決定にも関与できない状況に置かれる。こうした状況に不満を抱く職員は様々な業界に存在する。日本企業がますますグローバル展開を強化していく上で、このような能力と処遇のミスマッチの問題点を解決し、若くても優秀な人材は、国内外を問わず適所に配置し、本人の能力に見合った活躍の場を与えることが必要である。以前に比べれば年功序列から能力主義へと移行したとは言え、とくに大企業においてはこうした問題が根深く残っているのが実情である。今後グローバル企業を目指す企業はこうした人事制度の抜本的な見直しが迫られている。

### (3) 技術流出の防止策

最近中資系メーカーの技術水準の急速な向上が目につくという話をよく耳にする。そうした中資系企業の技術力向上を支えているのは日本企業を定年退職した技術者が再就職して生産技術を伝授しているケースが多いようだ。そうした日本人技術者は定年退職後も働き続ける気力も体力も十分あり、年金だけでは老後の生活に不安があるため、少しでも将来の生活を安定させるために再就職の機会を探している。こうした技術者を中国企業が雇用する場合、年収600～800万円程度の給与水準で雇用されているケースが多いのが実情である。こうした日本人技術者を通じた技術流出は日本企業の直接投資に伴い知的財産権が奪われることによって流出する以上に大きな影響を及ぼしていると考えられる。こうした事態を放置すれば、日本の産業空洞化はますます進んでいく。これに対する対策としては技術者の定年延長、あるいは日本企業の現地進出企業が定年退職後の人材を中国現地で再雇用することなどが考えられる。以上

<sup>4</sup> たとえば、日本人駐在員であれば30代半ばで課長、40代前半で部長に昇格するのに対して、中国人の中には30歳前後で課長、30代半ばで部長に昇進するケースが出てくることが予想される。中国国内では、優秀な中国人スタッフは中資系、外資系等競合他行において、通常そうした処遇が行われているため、邦銀でもそれに見合う処遇を提示しなければ他行に引き抜かれる可能性が高まると考えられる。