



中国新体制の発足と 日本企業の対応

主催 日本関税協会横浜支部

中央大学大学院戦略経営研究科
教授 服部健治

はじめに



松下幸之助氏と鄧小平副総理



周恩来総理と稲山嘉寛氏



岡崎嘉平太氏と周恩来総理

確認すべきこと

- (1) 日中国交正常化以来、日中経済関係は、量的、質的に発展し、**緊密化、相互依存を成し遂げた**。今大切なことは、この40年間は意義があったし、この過程で築かれた**日中両国の個人、企業、団体間の友情、信頼関係は努力して保持すること**。
- (2) 反日デモにおいて暴徒による**日系企業襲撃、破壊、掠奪は断固非難する**。政治問題を暴力でもって民間企業に圧力をかける手法は許されない。日系企業は中国の法律に基づいて進出しているにもかかわらず、**暴力を容認するとはWTOの理念に違反する**。

量的質的に発展する日中貿易

日中貿易の推移

	1972年	2011年	
輸出入総額	11億ドル	3449億ドル	314倍
日本の輸出	6億ドル	1615億ドル	269倍
日本の輸入	4.9億ドル	1834億ドル	374倍

貿易総額における相手国のシェア

	1972年	2011年
日本の貿易における中国のシェア	2.1%	20.6%
中国の貿易における日本のシェア	7.2%	9.4%

貿易依存度(対名目GDP比)

	1980年	2011年
日本の対中国貿易依存度	0.9%	5.3%
中国の対日本貿易依存度	3.0%	4.7%

日中貿易の増減率と変動係数

時期	レンジ (前年比伸び率%)	平均値	変動係数
1972 ~ 79年	80.0~183.0	131.9	22.7
80~84	85.3~141.3	116.3	16.6
85~89	81.3~143.9	110.4	19.3
90~94	92.5~130.9	119.5	11.5
95~99	89.1~125.1	108.1	12.2
2000~04	104.0~130.4	120.9	8.5
05~11	87.2~130.0	111.5	10.4

輸出入商品別比率

日本の代表的輸出商品 (輸出総額のシェア%)	輸出先順位 (括弧は中国の比率)
自動車 (12.6%)	米、豪、露、 中(6.8%)
鉄鋼 (5.7%)	韓、 中(18.1%) 、タイ
半導体等部品 (5.4%)	中(28.9%) 、台、香港
自動車部品 (4.6%)	中(22.1%) 、米、タイ
エンジン (3.5%)	米、 中(19.3%) 、タイ
プラスチック類 (3.5%)	中(28.2%) 、韓、台
[参考]輸入商品 衣類 (3.8%)	中国80%

対中輸出商品 ランク	構成比 (%)
半導体等部品	8.0
鉄鋼	5.2
自動車部品	5.1
プラスチック類	5.0
自動車	4.3

対中輸入商品 ランク	構成比 (%)
衣類・同付属品	14.2
電算機類	8.2
通信機	6.9
音響映像機器	6.6
繊維品・織物用糸	2.9

拡大する対中投資

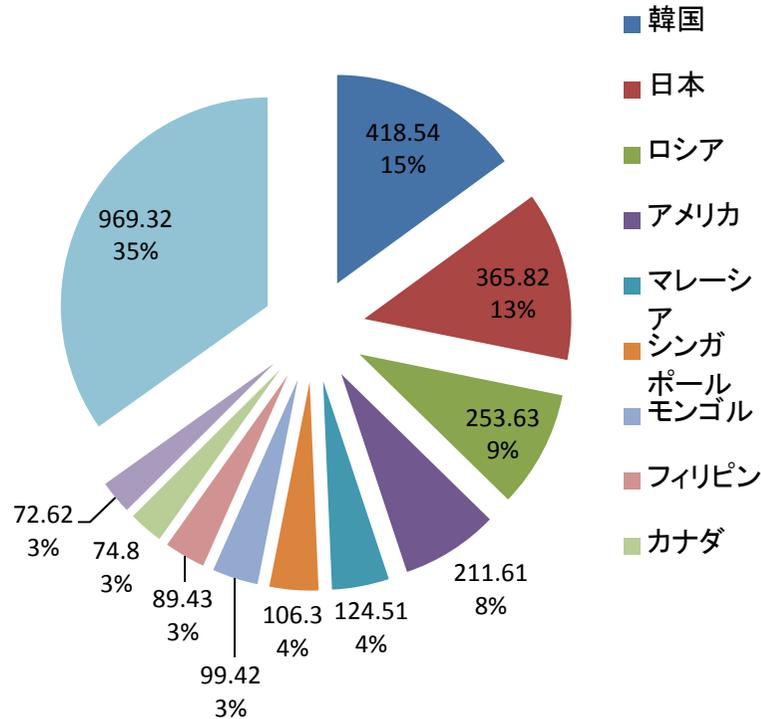
- ①日系企業数：22,307社、全体（138,298社）の**16.1%、国別で第1位**
（中国貿易外経統計年鑑2011、登録ベース）
- ②日系企業に従事する雇用者数、直接・間接合わせて**約1,000万人以上**。
- ③活発な社会貢献事業（CSR活動）
 - ・四川大地震への義援金、車両・図書・アニメ・衣料品・薬品等々の寄贈
 - ・環境保護活動－砂漠化防止等のための植林・緑化活動、環境保全教育など
 - ・「希望工程小学校」の建設支援
 - ・大学生の訪日交流、奨学金支援
 - ・地域社会の発展に貢献－物品寄贈等

対中投資上位10カ国・地域の投資額の推移 （金額：億ドル）

順位	国・地域	2011年		2012年1-9月	
		金額	シェア(%)	金額	シェア(%)
1	香港	770.1	66.4	520.8	62.4
2	日本	63.5	5.5	56.2	6.7
3	シンガポール	63.3	5.5	52.4	6.3
4	台湾	67.3	5.8	48.0	5.8
5	米国	30.0	2.6	23.7	2.8
6	韓国	25.5	2.2	21.8	2.6
7	ドイツ	11.4	1.0	11.9	1.4
9	オランダ	7.7	0.7	9.1	1.1
8	スイス	5.5	0.5	8.0	1.0
10	英国	16.1	1.4	7.5	0.9
	その他	99.8	8.6	74.8	9.0
	総額	1160.1	100.0	834.2	100.0

緊密な日中経済交流

2011年国別訪中外国人人数(万人)



①日中金融協力(2011年12月)

- 1) 両国間クロスボーダー取引における円・人民元の利用促進
- 2) 円・人民元間の直接交換市場の発展支援
- 3) 円建・人民元建債券市場の健全な発展支援
- 4) 海外市場での円建・人民元建金融商品・サービスの民間部門による発展促進
- 5) 「日中金融市場の発展のための合同作業部会」の設置

②日中省エネ・環境協力

- 1) 日中省エネルギー・環境総合フォーラム(2006年以來)
- 2) 日中友好環境保全センター(1996年設立)

③ODA

- ・円借款: 約3兆3,165億円(2,653億元)
- ・無償資金協力: 約1,558億円(125億元)
- ・技術協力: 約1,739億円(139億元)
- ・国際協力銀行借款: 約2兆3,119億円(1,850億元)

④利民工程、人材研修交流など

1.尖閣領有問題で知っておくべき事



中国の戦略＝「毛沢東戦略」を踏襲 －尖閣諸島占領の道程－

①第1段階(1970年代～80年代)－戦略的後退の時代

＝「棚上げ」論(貧しい中国が豊かな日本を利用する時代)。

「冷静観察、站稳脚跟、沈着応付、韜光養晦、善於守拙、絶不当頭」(鄧小平)＝“能ある鷹は爪を隠す”

②第2段階(1990年代～2020年)－戦略的対峙の時代

＝日本に対する揺さぶり(日本経済の停滞、中国経済の台頭)

1992年:中国は海洋法制定－尖閣諸島を自国領と明記。96年から香港、台湾の抗議船、中国漁船が頻繁に領海侵犯。

③第3段階(2020年前後以降)－戦略的攻勢の時代

＝日米関係を見ながら、尖閣諸島の本格的占拠に向かう(例えば、漁民に化けた民兵の大量上陸占領など)。

国連では常任理事国として中国は猛烈な外交宣伝の展開。

「愛国無罪」の背景

(1) 背景: 中共政権の基盤を揺るがす2つの大事件

⇒ 共産党支配の維持強化を図る。

① 1989年6月 **6・4天安門事件** = 予期せぬ民衆の大反乱

- ・ **「愛国教育」**: 共産党政権の正当性を教え込む - 抗日戦争での共産党(八路軍)の奮戦と日本軍の残虐性を誇張 ⇒ 狭隘なナショナリズム(思考・感情の洗脳)の培養
- ・ 国交正常化以降、日本の政府、企業、団体、地方自治体、個人がいかにかに中国の発展を支援したかは教えていない。

② 1991年12月 **ソ連崩壊** = 社会主義制度への不信・懐疑が拡大

- ・ **「南巡講話」**(1992年1月): 本格的市場経済化の導入(国民生活を豊かにする) ⇒ **「社会主義市場経済」**
- ・ 党内では **“中国版ゴルバチョフ”** の台頭を阻む ⇒ **「太子党」** の育成

(2) 民主主義制度がないので(つまり、異なった意見・見方も聞いてみる姿勢が培養されない社会)、大量の **「愚民」** を増殖させてしまった。

中国にとっての「3つのT」

①「3つのT」⇒中国にとって譲れない原則

- ・「Taiwan」(台湾問題への干渉)
- ・「Territory」(尖閣諸島の領有)
- ・「Textbook」(教科書問題＝歴史認識)

②「歴史認識」は中国人の心情を害する問題であるが、損得の実害はない(小泉総理の靖国神社参拝など)。しかし、台湾、尖閣問題は失うか失わないかの実利に係わる問題⇒インド、旧ソ連、ベトナム、フィリピンとの国境紛争、領土係争では武力発動。

中国側の当面の出方

①中国政府の組織再編

- ・習近平政権は基本的に対日強硬路線
- ・国内矛盾を反日ナショナリズムを煽ってそらせる。
- ・「国家海洋局」の権限強化（「中国海警局」構想＝武装海上治安維持）
- ・「国家測絵局（測量局）」の尖閣諸島測量表明

②当面の方策：安倍政権の出方待ち

- ・尖閣諸島領海内に巡視船の常駐⇒物理的圧力によって領土問題の存在を日本側に認めさせ、交渉に持って行く⇒「係争地」の認知⇒「主権棚上げ」⇒「共同管理」が目標。
- ・日本に対する経済的圧迫、嫌がらせ等の続行⇒日本企業との取引削減、日本ブランド（自動車、オートバイ、化粧品、アパレルなど）の不買行動、日本人への嫌がらせなど（経済制裁といった処置は取らない）
- ・日本との経済・文化交流の中断⇒自治体交流、各種イベント・会議等の中止や不参加、訪日観光団の取り止めなど。
- ・日本国内の穏健派と強硬派を分断－「共同管理」のムード作りへ

在中国の日本人企業家に提示していること(1)

- ①中国人と個人的に領土問題を議論しても感情論に陥るから避けること。
- ②ただ、中国が尖閣領有を言い出したのは、東シナ海の大陸棚に豊富な石油の埋蔵があると判明した数年後の**1971年から**である事実を率直に主張。それ以前は一切何も言わなかったことを説明。尖閣諸島が「台湾」に属するといった主張は、後出しじゃんけんである。
- ③日本人としては中国人個人をいじめたり、投石するような**狭隘な国粹主義、排外主義的行為は断固反対**すべきである。
- ④国交正常化以降、日本はODAはじめ政府、地方自治体、企業、団体が中国の経済発展に一生懸命支援したこと、「**希望工程学校**」も多いことを述べること。

在中国の日本人企業家に提示していること(2)

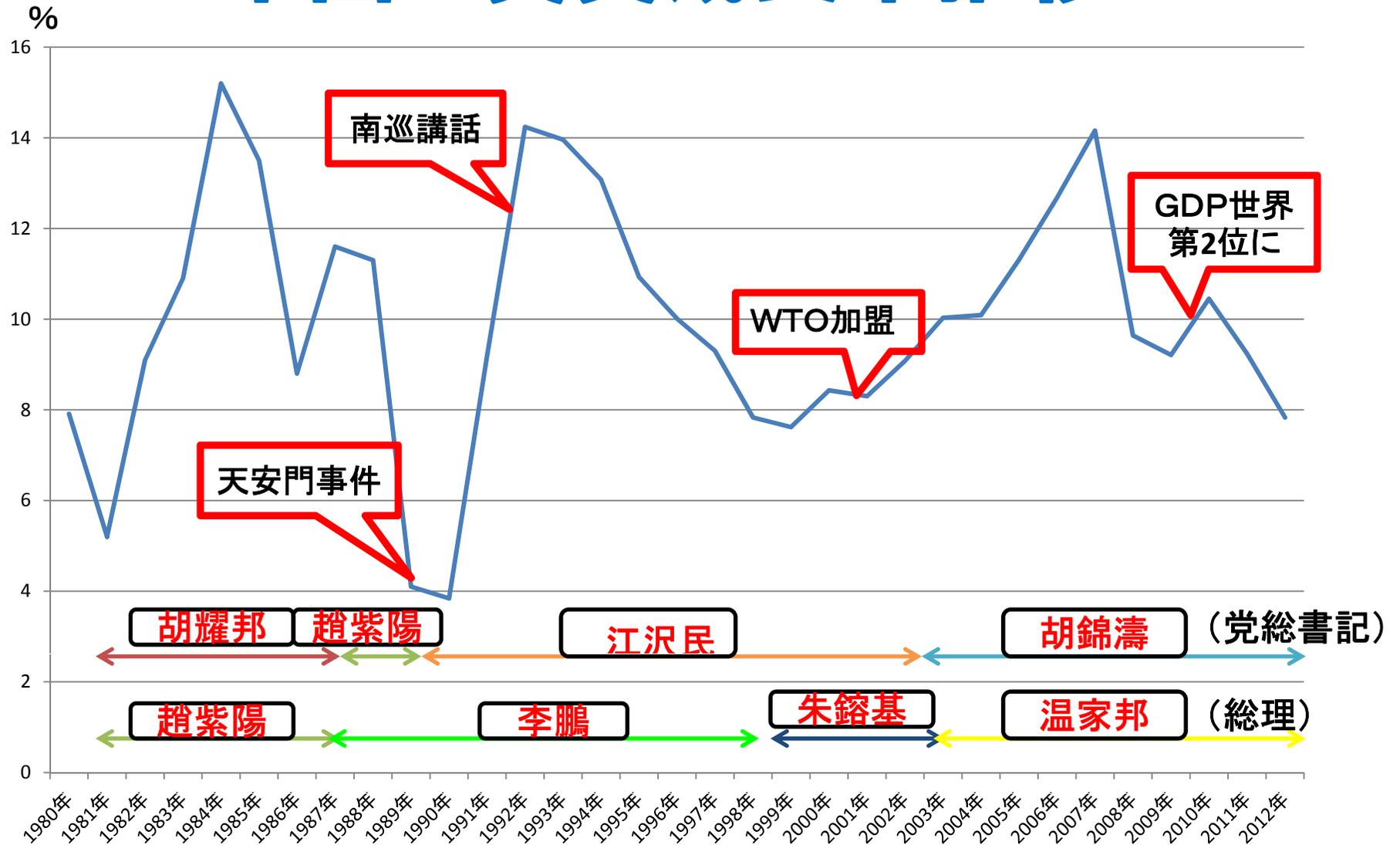
- ⑤日系企業で働く中国人従業員には、わが社の事業活動とは最終的には従業員の生活の向上、ひいては中国社会の発展のために頑張っているのだと諭し、後ろめたい気持ちにさせないこと(会社は金儲けだけにあるのではないとする日本企業の理念)。
- ⑥現地日系企業は絶対に中国から撤退しないこと。また、特に責任者は帰国しないこと。日本企業の中国ビジネスに対する“本気度”“真剣さ”を示す機会である。

人民共和國第十二屆全國人民代表大會第一次

2. 中国新政權の經濟政策



中国の实质成長率推移



新指導者



習近平 国家主席

1953年6月、陝西省富平生まれ

1979年、清華大学化学工業学部卒

1979年、国務院弁公庁、中央軍事委員会弁公庁

河北省石家荘市正定県書記、福建省アモイ市常務副市長、福建省福州市書記、福建省副書記・代理省長等を経て、

2000年、福建省長

2002年、浙江省書記、代理省長

2003年、浙江省書記、人民代表大会常務委員会主任

2007年、上海市書記、中央政治局常務委員、中央書記処書記、中央党校校長

2008年、中華人民共和国副主席

2010年、中国共産党第17期中央委員会第5回総会で中央軍事委員会副主席に

2012年11月 中国共産党中央委員会主席に



李克強 国務院総理

1955年7月、安徽省定遠生まれ

1982年、北京大学法学部卒

1993年、中国共産主義青年団「共青団（中央書記処第一書記、中国青年政治学院長

1998年、河単省副書記、代理省長

1999年、河単省副書記、省長

2002年、河単省書記、省長

2004年、遼寧省書記

2007年、中央政治局常務委員

2008年、国務院副総理

習近平政権の2つの呪縛

- ①江沢民、胡錦濤政権は鄧小平によるカリマスの影響があったが、習近平政権にはない⇒**集団指導制**。
 - ・どこに求心力を求めるか⇒**「中華の復興」「中国夢」⇒「海洋強国」**
- ②**「太子党」**としての呪縛（江沢民ら党長老の支援）⇒「政治改革」は難しい。
- ③胡錦濤が残した“宿題”からの呪縛
 - ・**「科学的発展観」- 和諧 = 格差是正**
 - ・成長路線
[2020年に2000年のGDP2倍、国民所得2倍、GDPで米国を抜けるか]



習近平政権の経済政策

- (1) 「**和諧(調和)**」の背景：共産党一党独裁のもと、不平等の拡大を憂える**社会主義原理派**と政経不分離を嘆く**市場経済重視派**の双方を満足させる方策。
- (2) 「**稳中求進**」(安定成長の堅持と経済構造調整の加速)
 - ・国民生活の向上－中低所得者の収入の底上げ
 - ・社会保障(年金、医療)の拡充
 - ・教育格差の是正－雇用問題の背景
- (3) 「**五位一体**」(経済・政治・文化・社会・エコ)
 - ・エコ文明建設－省エネ、省資源、老朽設備の廃棄
- (4) 腐敗の撲滅
 - ・国有企業と党組織の利権化
- (5) 「**小康社会**」－中国が賞賛する「中国的特色のある社会主義制度」の実現(2020年頃)

中国経済の新段階

— 継続発展の諸要因 —

① 中国経済の減速:

- ・2012年のGDP7.8%、対中直接投資1~8月3.4%減
- ・要因: EU債務危機、内需低調—バブル終焉、国有企業の生産能力過剰(鉄鋼、紙、アルミ、自動車、セメントなど)

② これまでの成長継続の発展因子は消滅していない: 巨大な労働力、超大型公共投資の遂行、階層分化(購買力層の拡大)、農村の都市化、内陸開発

③ 新しい発展因子: 成長のカギ—消費、サービス産業、内陸開発

- ・内需喚起—個人消費の拡大(賃金上昇)
- ・第三次産業の振興(産業構造の調整)—雇用の創出へ
- ・発展戦略の転換—リーマンショック後、産業集積論による地域開発の重視。

④ 第12次5カ年計画:

- ・「**戦略的新興産業**」の育成—環境、新素材、電気自動車、バイオなど
- ・海外戦略・グローバル化: 「**走出去**」戦略—企業の対外進出、資源確保

第12次5ヵ年計画の7つの任務

(1) 経済発展水準の新たな段階への引き上げ	<ul style="list-style-type: none"> ○年平均GDP成長率を7%とする。 ○マクロコントロールを引き続き強化し、物価総水準の基本的な安定を維持する。 ○内需拡大戦略を実施し、消費、投資、輸出のバランスがとれた経済発展モデルを構築する。
(2) 経済発展モデルの転換と経済構造調整の加速	<ul style="list-style-type: none"> ○製造業の高度化に取り組み、戦略的新興産業を育成・発展させる。 ○GDPに占めるサービス業の比率を4ポイント引き上げる。 ○都市化を推進し、都市化率(都市人口が総人口に占める比率)を47.5%から51.5%に引き上げる。 ○インフラ整備を引き続き強化する。 ○現代農業を発展させ、新農村建設を加速する。 ○基本的公共サービスの均等化を逐次実現する。
(3) 社会事業の発展への注力	<ul style="list-style-type: none"> ○教育を優先的に発展させ、全国民の教育水準を向上させる。 ○自主イノベーションを推進する。 ○GDPに占める研究開発費を2.2%に高める。
(4) 省エネ・環境保護の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○一次エネルギー消費量に占める非化石燃料の比率を11.4%に引き上げる。 ○単位GDP当たりのエネルギー消費量を10年比で16%削減する。 ○単位GDP当たりの二酸化炭素(CO2)排出量を10年比で17%削減する。 ○主要汚染物質の排出総量を8～10%低減する。
(5) 国民生活の全面的な改善	<ul style="list-style-type: none"> ○今後5年間に都市部の新規就業者数を4,500万人増加させる。 ○多種類の方式が併存する分配制度を堅持し、経済成長と同じペースで国民所得を増加させる。 ○第1次分配における労働報酬のウエートを引き上げ、合理的な所得分配の枠組みを形成する。 ○都市部住民の1人当たり可処分所得と農村住民の1人当たり純収入の年平均伸び率をともに7%超とする。 ○都市と農村の基本養老、基本医療保障制度を全国的に広げる。
(6) 改革開放の全面的な深化	<ul style="list-style-type: none"> ○経済体制改革を推進し、政治体制改革を積極的かつ着実に行う。
(7) 政府改革の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○断固として政府の腐敗を取り締まり、国民の権利・権益を保障し、社会の公平や正義を守る。

(注) 第11期全国人民代表大会(全人代)第4回会議における温家宝首相の「政府活動報告」等を基に作成

戦略的新興産業の7業種

①省エネ・環境保護産業	<ul style="list-style-type: none"> (1) 省エネ技術・製品 (2) 資源リサイクル (3) 廃棄物回収 (4) クリーンコールエネルギーと海水の総合利用
②次世代情報技術産業	<ul style="list-style-type: none"> (1) 情報ネットワークインフラ(ブロードバンド、ユビキタスなど)、次世代モバイル通信 (2) ケーブルテレビ、インターネット、テレコミュニケーションの3ネットワークの融合、「モノのインターネット(IoT: Internet of things)」 (3) 集積回路(IC)、新型ディスプレイ、高性能ソフトウェアなど
③バイオ産業	<ul style="list-style-type: none"> (1) バイオテクノロジー薬、新型ワクチンや試薬などの新薬 (2) ハイテク医療設備、医学材料などバイオ医学製品 (3) 生物育種産業の育成強化、グリーン農業バイオ製品、バイオ農業
④ハイエンド設備製造業	<ul style="list-style-type: none"> (1) 旅客機などの航空設備 (2) 衛星およびその応用産業 (3) 旅客専用線路と都市軌道交通 (4) 海洋資源開発、海洋設備
⑤新エネルギー産業	<ul style="list-style-type: none"> (1) 次世代原子力技術 (2) 太陽光熱発電 (3) 風力発電技術・設備 (4) スマートグリッド
⑥新素材産業	<ul style="list-style-type: none"> (1) レアアース、高性能膜、特殊ガラス、半導体照明などの新機能材料 (2) 高品質特殊鋼材、新型合金材料などのハイテク構造材 (3) カーボン繊維、超高分子ポリエチレン繊維などの高性能繊維およびその複合材料
⑦新エネルギー自動車産業	<ul style="list-style-type: none"> (1) 動力用電池、モーター、電子制御分野のコア技術 (2) プラグインハイブリッド車および電気自動車 (3) 燃料電池自動車

(出所) 国務院「戦略的新興産業の育成と発展の加速に関する決定」を基に作成

経済発展方式の転換

①安定成長

- ・2013年のGDP成長率の目標:7.5%
- ・失業率:4.6%、CPT:3.5%前後、輸出入総額:10%前後

[課題]

- ・東部沿海地区の求人難拡大と賃金上昇
- ・**内需喚起**(投資・消費のバランス)はなしうるか⇒賃金上昇分は貯蓄にまわす(年金、医療保障不備、子供の教育)

②ハードランディング(景気の急激な悪化、為替・金利の激変など)はありうるか

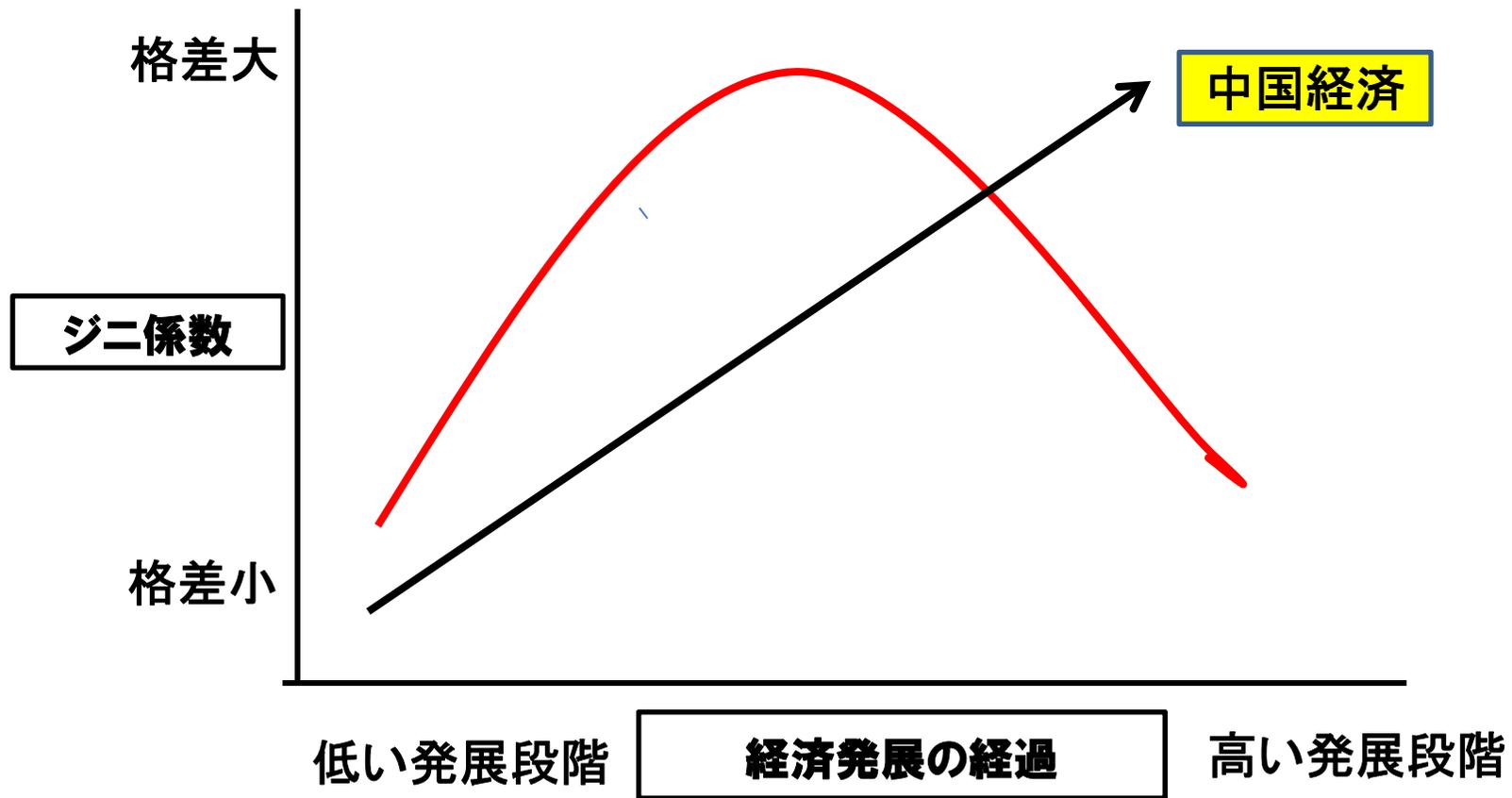
[課題]

- ・国有企業改革—国家独占の解体と民間企業の育成
- ・土地改革—農民の土地権利の保障
- ・労働改革—戸籍制度の段階的廃止
- ・金融改革—資本市場の開放

解決すべき課題—格差

- ① **社会的公平さの崩壊**: 所得・地域・業界・都市と農村の格差
⇒ 分配制度の矛盾 (**ジニ係数**は0.47ともいわれる)
 - ・ 成長しても貧富の差増大—「**クズネッツの逆U字型仮説**」に合致しない
 - ・ 所得を増大しても貯蓄に回り、消費拡大につながらない。
- ② **格差の温床**
 - ・ 官民格差: 国富の75%は国有資産
国家独占: 国有企業は配当・収益を内部保留⇒ **国進民退**
クラウドディングアウト効果—大量の国債発行⇒民間企業の資金逼迫
 - ・ 労働格差: 労働分配率(労賃/GDP)40%前後
 - ・ 地域格差: 都市と農村の格差
 - ・ 所得格差(都市部): 最低と最高の極端な格差

クズネッツの逆U字型仮説



中長期の課題

- ① **社会的連帯感の喪失**: 拝金主義、腐敗の増大、海外逃避。
権力に近いものが儲かる仕組み⇒**共産党の利権集団化**。
- ② **公的倫理性の欠如**: cf 黄浦江へ豚1万頭垂れ流し事件等
- ③ **「人口オーナス」**の時代へ: 労働人口の高齢化、少子化
 - ・生産年齢人口比率: 2011年74.4%⇒2020年72%、2030年66%
 - ・合計特殊出席率: 1.18(北京、上海0.7) cf 日本1.39
 - ・総人口の減少は2030年から下降。
 - ・不完全な社会保障制度、富の偏在が深刻な問題となる。
- ④ **「中所得国の罫」**: 一人当たりGDP5000ドルから1万ドルの時期に先進国に到達できない現象。
 - ・中国は資本と労働力の大量投入で量的拡大を果したが、要素生産性の向上などは低い。
 - ・一党独裁による構造腐敗(**縁故経済**)、**地下経済**の蔓延。

中共党員の職業別構成

	2002年6月	2007年6月	2008年末	2009年末	2010年末
党員数	7239.1万	7336.3万	7593.1万	7799.5万	8026.9万
工人	*45.1%	10.5%	9.7%	8.9%	8.7%
農牧魚業		31.5%	9.7%	8.9%	8.7%
機関・企業 幹部, 管理・ 技術要員	28.0%	29.1%	30.4%	31.2%	31.4%
学生		2.6%	2.6%	2.9%	3.2%
離退職者	16.4%	18.8%	18.8%	18.6%	18.5%
軍人・武装 警察		2.2%			
その他職業	5.6%	5%	7.4%	7.6%	7.8%

注) *工人・郷鎮企業職工・農牧魚業合計

出典) 毛里和子『現代中国政治[第3版]』名古屋大学出版会, 2012年:267頁

何を醸成できなかったか —“社会主義市場経済”の限界—

- ①「市民革命」—制度としての民主、権利としての自由、国家から独立した個人の確立（**前衛党主義**の正否）
- ②「産業革命」—労働に対する倫理性と合理性、公私峻別、近代的企業の使命と道義
- ③失ったもの
 - ・国際主義
 - ・貧者救済の思想

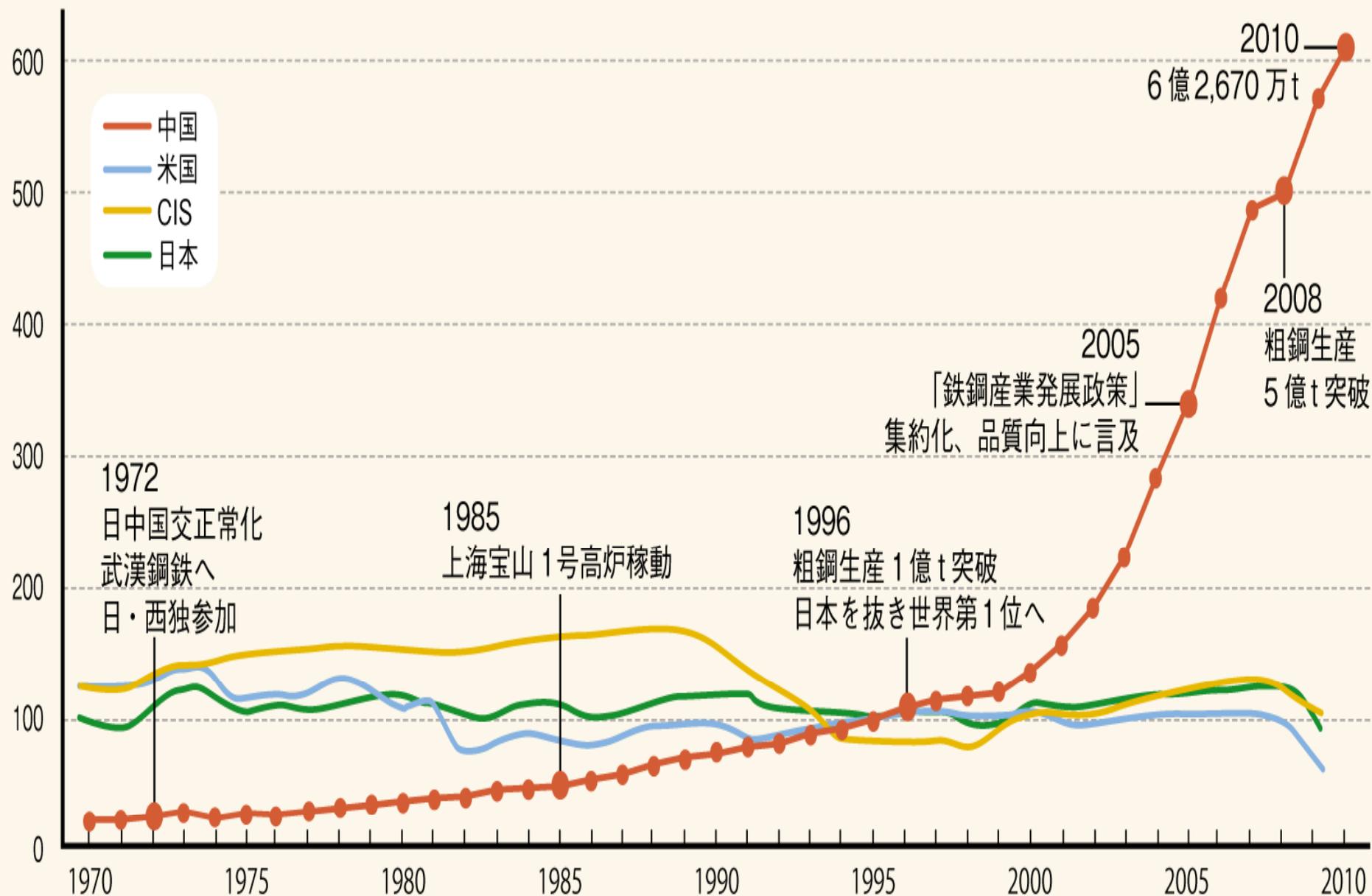
3. 日本企業の経営戦略



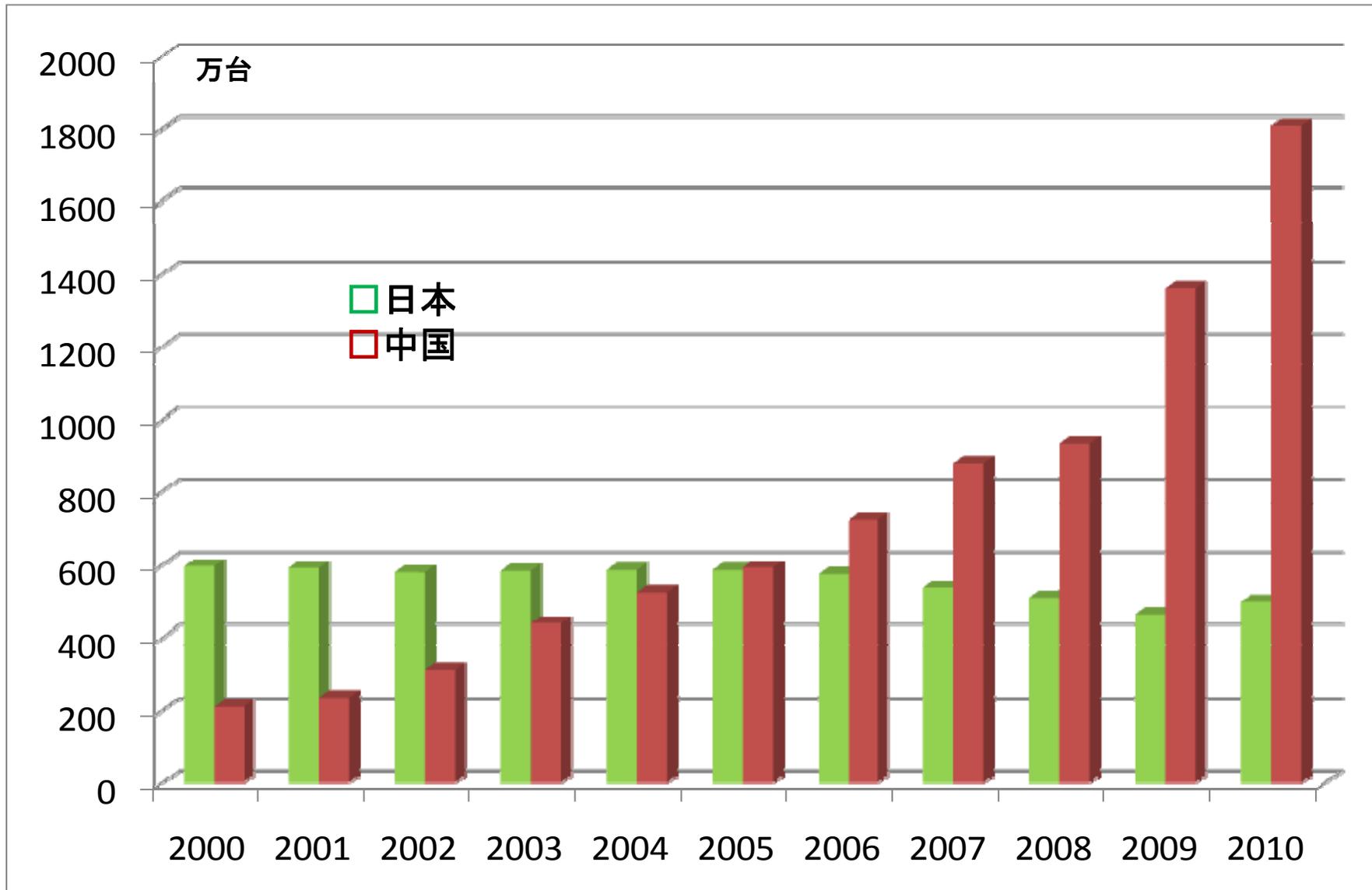
主要国の粗鋼生産推移

(社) 日本鉄鋼連盟

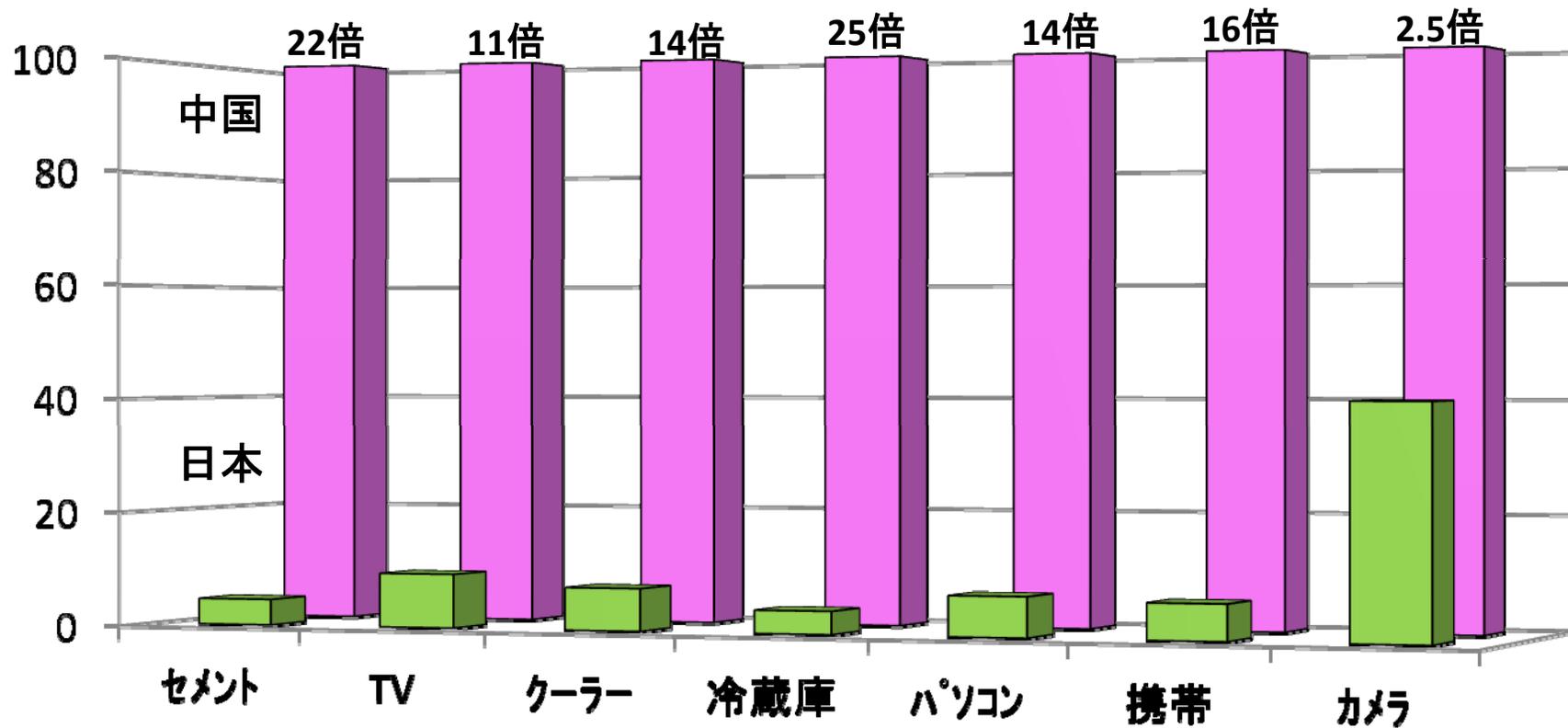
100万トン



自動車販売台数

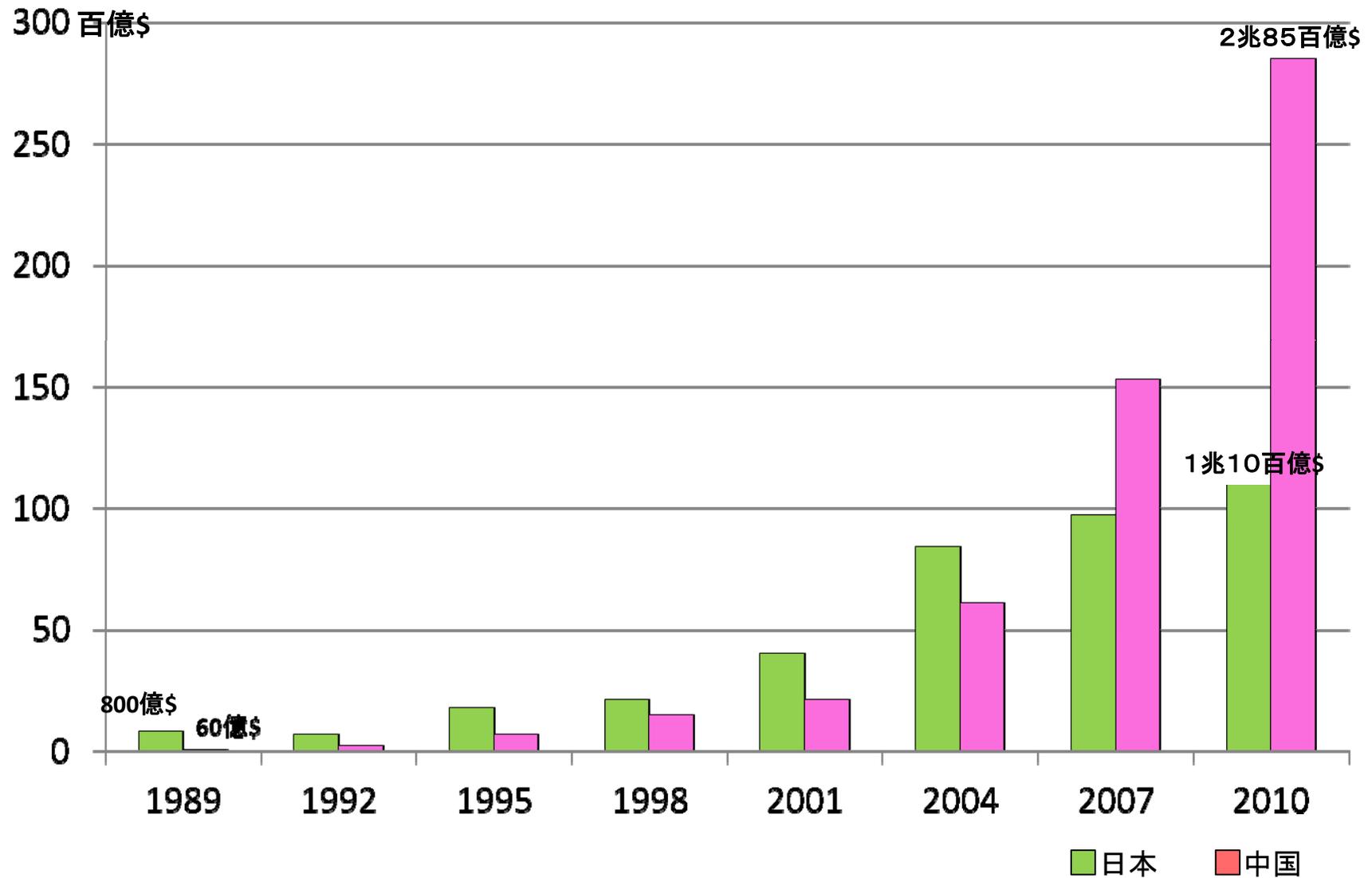


中国・日本の製品比較

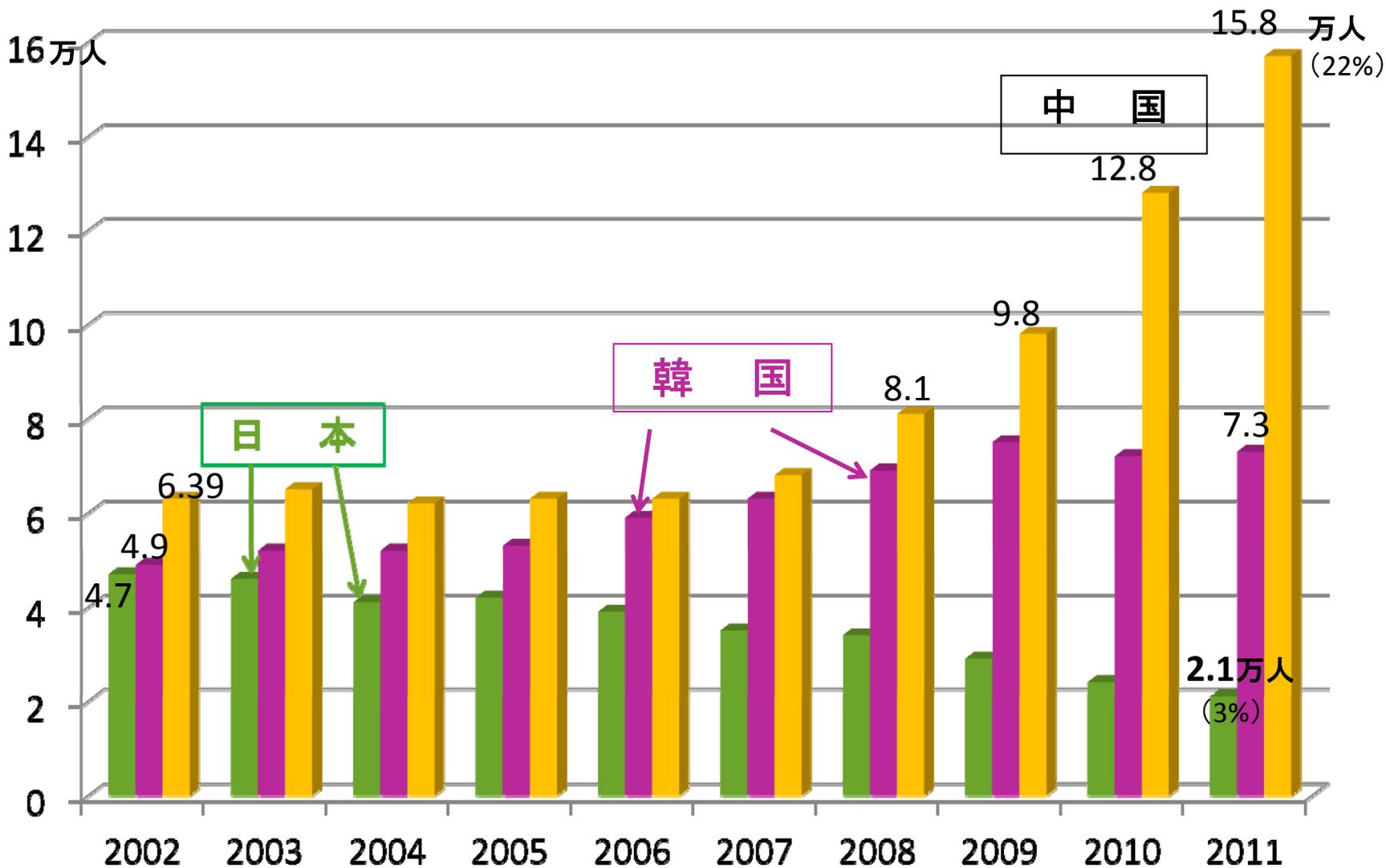


(2008年統計)

外貨準備高推移



アメリカ在学中の留学生数



(Institute of International Education)

中国ビジネスの新局面 —「選別される時代」—

①中国の外資導入政策の転換

1) 外資導入の質的転換を求める(金よりも先進的技術と人材)

- ・初の「**外資利用5カ年計画**」(06年11月)発表
- ・外商投資産業指導目録の大幅改正(2011年)

2) 輸出抑制策

- ・**輸出増値税**還付の引き下げ
- ・**加工貿易禁止商品目録**の見直し(06年11月)

3) 経済ナショナリズム

- ・**外資と内資企業の企業所得税一体化**→25%(08年1月実施)
- ・工業用地の最低基準価格設定(07年1月)
- ・**労働契約法(08年1月)**—労働者の就業権利保護、最低賃金制 の厳格化

②経済を政治目的の手段化

1) 2010年9月 レアースの全面輸出停止

2) 2012年9月 日本企業襲撃・掠奪、日本製品不買、取引中断、観光団中止等

日本企業の対中経営の変化

①基本的認識

- 1) 確定した中国ビジネス堅持の方針は当面不変
 - ・発展する巨大な消費市場は魅力ー確立した商権・関係は放棄しない
 - ・自社における中国ビジネス経験者の増加と蓄積の活用
- 2) 同時にリスクマネジメントがより一層重要視される
 - ・領土問題が根本的に解決しないかぎり、今後も反日暴動は発生
 - ・中国政府は国内矛盾、国民の不満を反日行為でそらす
 - ・民族的恥辱を雪ぐナショナリズムの高揚は反日が標的となる

②中国市場への依存度を下げる動き(リスク分散)

- ・2013年までは他の国に移動する企業は少ないと思われる
- ・製造業は2014年には大きな経営転換が始まると予測
 - ⇒背景にはASEAN、インドのインフラ整備が促進、中小企業経営力強化支援法の実施などがある

チャイナ・リスクの事例

①定義：中国で事業活動をするとき、また中国と係わる経済活動を行うときに発生するカントリーリスク。

②歴史：

1970年：周4条件

1979年：プラント契約発効保留事件

1985年：海南島事件－輸入自動車のキャンセル

1986年：日中貿易インバランス問題

1989年：天安門事件

1994年：日系企業で山猫スト発生（大連マブチモーターなど）

1995年：増値税不還付問題、乱収費など

1998年：投資会社CITIC破産（広州、大連、福建、海南など）

2000年：東芝ノート型パソコン事件

2001年：JAL批判問題、対中セーフガード、偽ブランド台州ヤマハ事件

2002年：中国からの農産物農薬問題

2003年：SARS蔓延、トヨタ・プラド広告問題

2005年4月：反日デモ（初めて日系企業に対して投石破壊）

2007年：デンソー中国人社員による機密データ持ち出し

2008年：毒餃子事件

2010年：賃上げスト発生（ホンダ系企業など）、日中船舶衝突事件－レアース禁輸

2012年9月：反日暴動－経済交流の停止、日本製品不買など

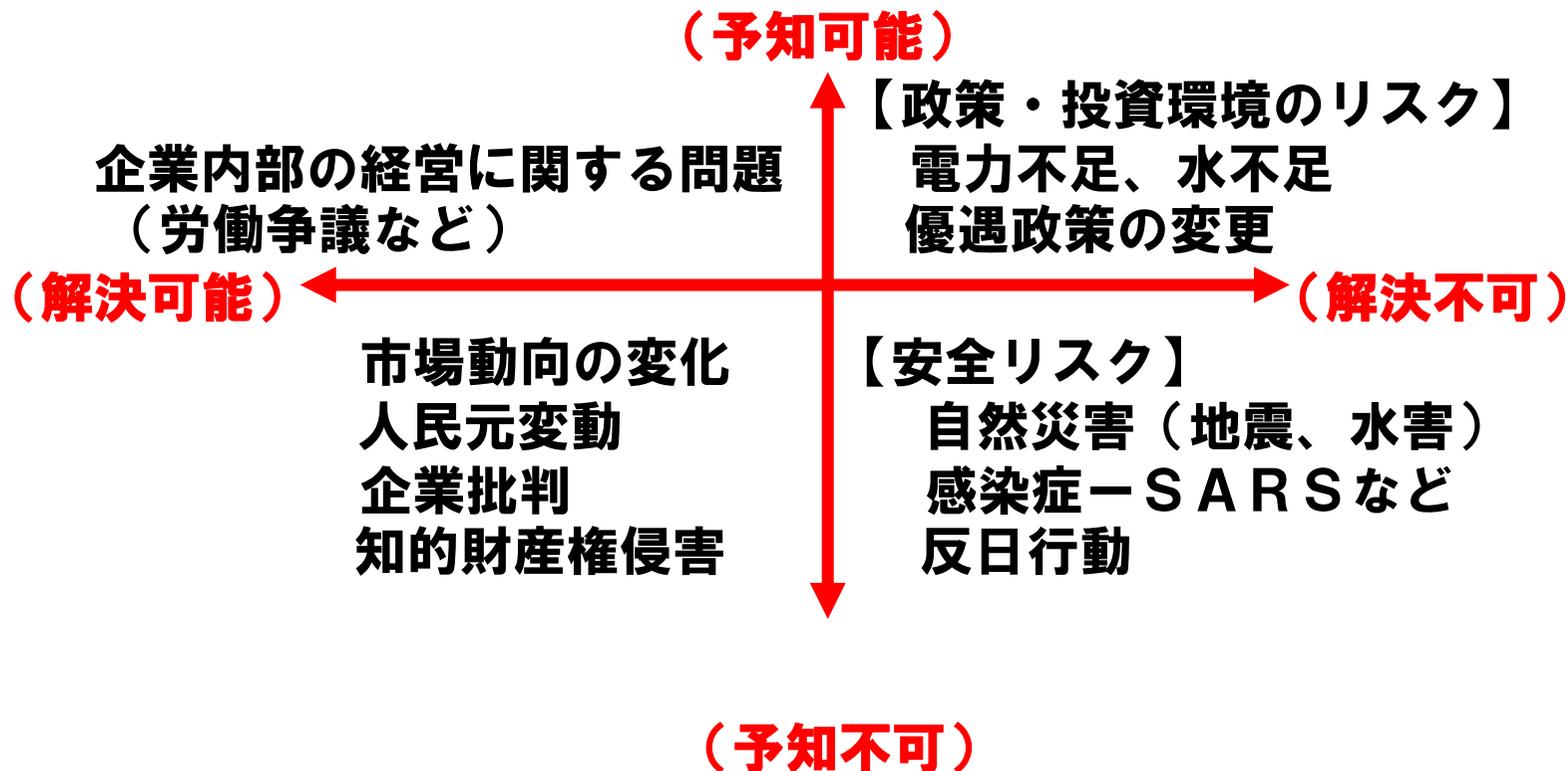
中国市場のリスク

A類1) 予見できるリスク

2) 予見できないリスク

B類1) 個別の企業努力で解決できるリスク

2) 企業努力で解決できないリスク



中国ビジネスの戦略的転換

—持続的な競争優位性の確立—

1. 現地法人の現地化促進

- ・現地化—中国人幹部の養成、現地適応の技術など
- ・戦略的提携—パートナーとしての中国企業、台湾企業

2. 現地法人の権限強化⇒グローバル企業への脱皮

- ・現地への権限委譲—生産販売数量、人件費、利益処分、再投資、貸付・借入、債務保証、新規事業の企画、役員人事など
- ・本社組織体制との有機的連携—戦略、人材、販売、財務会計、企業法務、生産管理など
- ・企業の社会的貢献とCSRの実行—信頼できる企業へ
- ・日本、中国、アジアの拠点とのサプライチェーン連携を再確認

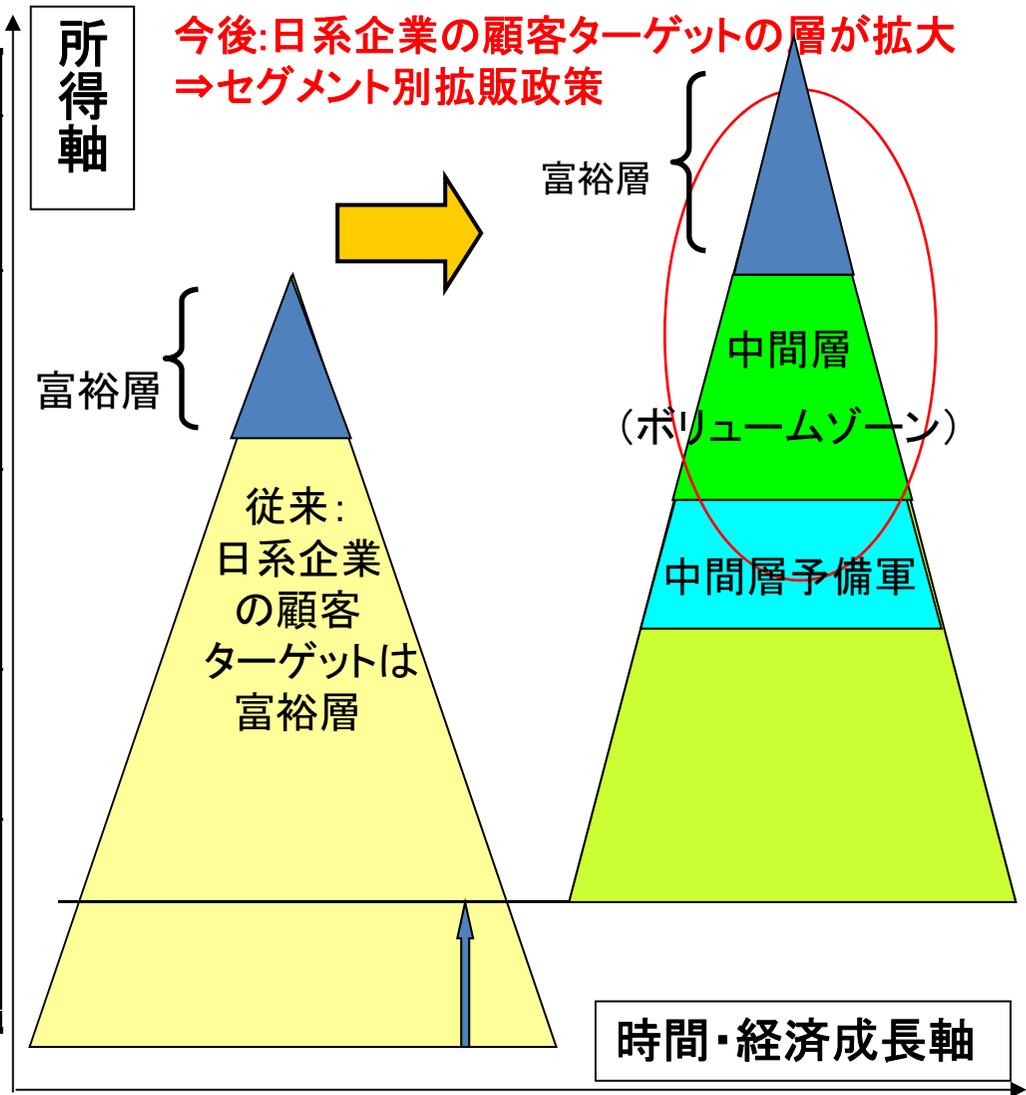
3. 内販型企業への転換

- ・独資化、合併の場合はマジョリティー化へ
⇒競争激化の市場に備える。ブランドの確立
- ・自社のポジション優位は何かを見つけること—ブランド、品質、価格、顧客、行政との関係、物流システムなど

中国消費者層の多様化

—中国は巨大で変化に富んだ市場—

世代区分	生活背景
戦争と建国の世代 65才以上	社会的動乱・混乱を経験、新中国の成立とともに、自然に共産主義を信奉。
文革の世代 55～65才	青年期に共産主義に熱狂。「知識青年」として下放政策に従う。若い頃実現できなかった理想や希望を次世代に託す
回復の世代 45～55才	文革の影響を蒙り、理想主義に対して幻滅。'80年代の改革・開放政策推進の原動力となった世代。
サンドイッチ世代 30～45才	高度の物質文明を享受、現代教育を受けた最初の世代。
自分第一の世代 30才以下 八〇后/九〇后	中国の高度経済成長期に生まれ育つ。恵まれた社会環境の中「一人っ子」で育ち、上の世代と異なる価値観を持つ。



中国市場における販売の多角化

-アンゾフの成長ベクトル-

製品 \ 顧客	既存	新規
既存	市場浸透 <ul style="list-style-type: none">・市場占有率を高める・購買のリピート頻度の引き上げ	製品開発 <ul style="list-style-type: none">・魅力ある新製品の開発・製品のハード面とソフト面の研究
新規	市場開発 <ul style="list-style-type: none">・販売地域の拡大・幅広い年齢層への展開	多角化 <ul style="list-style-type: none">・新製品による新規市場の創造・新規事業の展開

日中経済関係の共通課題

ーグローバル化の中でー

(1) 当面の課題

- ①環境・省エネ協力ー p m2.5、黄砂対策、CO2削減取引など
- ②食の安全、感染症、知的財産権問題の協議
- ③金融協力（2度の国際通貨危機の反省）ー円元決済、チャイナマネーの活用（国債の持ちあい）、アジア共通通貨構想など
- ④日中間のFTA協議ー日中間の経済・通商交流の拡大へ
- ⑤企業間の経営協力ー中国企業の対日投資促進、日中企業による第3国投資など
- ⑥人的交流の促進ー観光、留学生、青少年、文化・スポーツなど

(2) 中長期の課題

- ①東アジアの地域経済統合に向けた話し合いの継続
- ②高齢化に向けた社会福祉、医療制度の相互研究（中国も人口オーナス時代が到来する）
- ③日本が必要とする中国人労働力（農漁村）の安定的確保

日本の対中基本観点

- ①日中関係は「理解・協力・信頼」の構築が主流で、「対立・憎悪」は傍流であるとする、一段高い視点が肝要。日中は戦えば双方とも損をし、和すれば共に得をする。過去からの延長で日中関係を見るのではなく、未来から現状を見る発想が必要。
- ②日中関係は2国間の枠組みだけでなくグローバルな空間で見ていくこと。世界経済は相互依存関係が深化している。
- ③共産党政権と中国国民(中華民族)は区分する。政党とは歴史的産物であるが、民族は永遠。中華民族と日本民族は永遠の友好と平和の関係樹立に邁進することが歴史的使命と自覚する。
- ④過去の日本の侵略戦争により、中国人の深層心理には日本を懲らしめたい(鷹懲)とする気持があることも事実(国民感情)。アヘン戦争以来の「排外主義」の精神的伝統も存在することを理解する。
- ⑤中国側が理不尽な行為があれば、明確に批判する態度と勇気が必要。
- ⑥中国に対しては中長期の観点で臨むこと。社会の成熟度、政治システムが違うので、重層的、動態的、複眼的、理知的に対応。

提言ー日本側に対して

- ① 今回の反日デモの背景には日本の過去の歴史認識に対する中国人の不信がある。これを契機に戦後の戦争責任のあり方、学校での教育を再点検する必要がある。**加害者として「負の歴史」を教えることは日本の恥ではない。**日本は近代史において過去3回アジア諸民族を鼓舞させた。それは明治維新、日露戦争の勝利、戦後の高度経済成長。同時に1920年代以降中国侵略を開始した事実は率直に国民全体が認め、共通認識にする必要がある。
- ② **中国企業の対日投資、M&Aを促進**させる。日本には中国にない先進技術、匠の技能、管理技法がまだまだたくさんある。日本も中国企業に対する偏見をすてること。日本企業が中国企業から学ぶべき点もある。それは**Validity・Speed・Flexibility・Women**。
- ③ **信頼は実践の過程でしか生まれない。**日中政府が合意できるなら、石油の共同開発・共同経営で信頼関係を醸成し、**資源・環境・金融**などで共同事業を進めること。

提言ー中国側に対して

- ①中国国内で連日TVで放映される低俗な「抗日」映画はやめること。日本が正常化以降どれだけ各分野で熱心に中国を支援したかも教えること。
- ②中国企業、特に民営企業の独立心、自立精神が必要。常に政府の指示で動くのは市場経済下の「企業」ではない。企業には企業自身の論理と倫理があるはず。
- ③中国政府は“政経分離”を実施すること。政治問題を経済分野まで直結して影響を及ぼすと損害を受けるのは中国人労働者、中国企業でもある。周恩来、鄧小平なら民間交流を中断させなかったと思われる。対日経済制裁をするとどちらの損害が大きいかといった議論は、グローバル経済の実態を知らない俗論である。



**ご清聴ありがとうございました。
再見！**