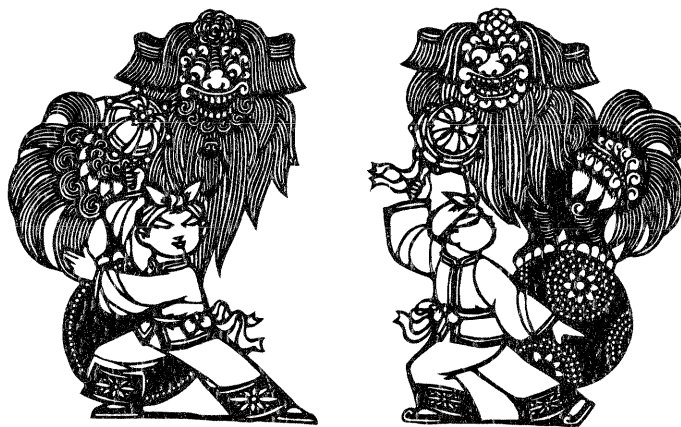


産研 公開講演会

第31回
2005

中国とどう向き合うか



問題提起

宮下 史明…… 5

講演

I. 「中国即席麺市場の現状と将来性」

安藤 宏基…… 7

II. 「対中ビジネス摩擦とその文化的背景」

信太 謙三……19

III. 「中国と日本が少しでも近くなるように」

張 麗玲……37

IV. 「生産・経営の現地化を目指して ―新たな人材登用制度への挑戦―」

譚 迪倫……49

総括

樫山 健介……65

第 31 回 産研 公開講演会

中国とどう向き合うか

2005 年 10 月 14 日

於：早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」

◇ 目 次 ◇

開 会	鵜飼 信一… 1
ご 挨 拶	堀口 健治… 3
問題提起	宮下 史明… 5
講 演	
Ⅰ. 「中国即席麺市場の現状と将来性」	安藤 宏基… 7
Ⅱ. 「対中ビジネス摩擦とその文化的背景」	信太 謙三… 19
Ⅲ. 「中国と日本が少しでも近くなるように」	張 麗玲… 37
Ⅳ. 「生産・経営の現地化を目指して —新たな人材登用制度への挑戦—」	譚 迪倫… 49
総 括	檜山 健介… 65
プログラム	

開 会

産業経営研究所所長
早稲田大学教授（商学学院）

鷓 飼 信 一

本日は大変にお忙しいところをたくさんお集まりいただきまして本当にありがとうございます。特にお招きいたしました4名の講師の方々、大変にお忙しい中、講師をお引き受けいただきまして誠にありがとうございました。おそらくこのような顔ぶれでご講演をいただくというのは、日本ではまず滅多にない内容と取り合わせだと、我々も自負しておりますので、ぜひ楽しみいただけたらと思います。それから観客席のほうには中国大使館の方もお見えになっています。公務ご多忙の中ありがとうございます。また、当研究所では毎年2回ほど、こういう大きな講演会をやっておりますが、昨年講師をしてくださった方々の何名かも、本日お越しいただいております。重ねて感謝を申し上げます。それから学生のみなさん、授業の合間をぬって来られたので、途中で抜ける人もいるかと思いますが、本日はできればここにとどまって聞かれたほうが、はるかに有益なものであると確信しております。最後まで残っておられることを強くおすすめ申し上げます。

また、本日はこの講演会が終わりますと、名刺交換会がございます。ぜひ、本当に生きた産学官交流の場となると思いますので、すすんでご参加をいただけたらと思います。

それから最後にちょっとだけ、当研究所の宣伝をさせていただきます。当研究所では、このような大きな講演会は、年2回ほどおこなっております。いろいろな形の講演会も毎月何回かおこなっております。お配りした資料に、グリーンの用紙があると思いますが、そこにも今度11月におこないます公開講座のご案内もあります。こういった講演会とか講座は全部無料ですので、非常にお得だと思いますので、ぜひご参加いただけたらと思います。詳しいことは当研究所のホームページとか、あるいは当研究所の方に登録していただければご案内がいくようになっておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、本日の講演を最後までごゆっくりとお楽しみいただけたらと思います。

ご 挨 拶

早稲田大学 副総長 堀 口 健 治

みなさん、こんにちは。早稲田大学を代表して産業経営研究所の「中国とどう向き合うか」という公開講演会についてご挨拶とお礼を申し上げたいと思います。研究所はいろいろなかたちで公開講演会を開かれていて、その度ごとに時機を得たテーマでやられているのですが、本日は「中国とどう向き合うか」というきわめて大事な課題に取り組んでいただきます。たいへん有り難い機会だと、私も他の会議をキャンセルして、聞かせていただきたいと思います。

2点ばかりお話をいたしますと、早稲田大学の学生諸君、第2外国語は、今ほとんどが中国語を希望しております。大学として中国語の先生を手当てするのが大変なぐらい、第2外国語として中国語を学びたいというのは、中国に対する関心の大きな表れだと思っています。早稲田大学は、日本の大学の中では最も早くから中国の留学生を受け入れ、清の時代から始まっております。そういう卒業生、あるいは早稲田に在学した学生諸君が中国に戻って辛亥革命とか、戦後の民主革命等に関わっていることは、早稲田大学にとっても誇りだと思っています。しかし、早稲田の学生が中国に行って学ぶということは今まで少なかったのですが、今年の9月から北京大学と復旦大学でダブルディグリーの制度を設けて、学部4年間の間に1年間、向こうの大学で単位を学ぶと、4年目の卒業時に早稲田大学と北京大学との両方の学位をもらえるという制度を立ち上げ、今年の9月から多くの学生がそれにチャレンジするというのが出てきました。早稲田の学生も中国に行って学ぶという仕組みがこれから作り上げられるというふうに期待しています。

2番目は、私の専門の農業経済に関わって土地所有とか農産物の貿易に関心を持っています。中国には毎年行っております。明日からも北京に行くのですが、中国の土地所有というのは、ご承知のように公的所有ですよね。これが社会主義中国の1つの特徴だと思っています。ただ、都市が国有であって、農村は集団所有という、前は人民公社所有だったのですが、今は村の所有になっています。その違いがなかなか分かりにくくて、日本の進出企業の中には、集団所有が開発した土地を間違って購入してしまう、あるいは契約を結んでしまうとかというケースが過去にはございました。それから合弁会社をつくった場合に、中国側から提供される現物出資としての土地が実はあとで担保なり精算の対象にはならない国家割り当ての土地所有だということが判明することもあるのです。そういう意味では、ビジネスを展開する場合に、中国の土地制度を勉強しなければならない。日本でもご承知のように、土地問題はそう簡単に解決するわけではないわけですが、中国にもそれはそれでの歴史があるということを私どもは学んでおりますけれど、本日はそういう意味で多方面のお話を聞くことができる、あとで懇談しながらお話をさらに聞くこともできるという機会をぜひ皆様方とともに使わせていただきたいと思います。

問 題 提 起

司会・オーガナイザー

早稲田大学教授（商学学院） 宮下 史明

私が鶴飼所長の前に研究所の所長をしておりました宮下でございます。本日、非常に多くの方々にお集まりいただきまして本当にありがとうございます。

お手元の赤い「中国とどう向き合うか」というこのパンフレットの後に、これまでおこなった講演会の一覧表がございます。3年ほど前ちょうどユーロができてヨーロッパが大きく変わるということで、ヨーロッパにおける日本企業の問題を取り上げさせていただきました。2年前には日本におけるアセアン年ということもございましたので、アセアン、これも日本企業が大変進出しているところになりますが、そこにおける日本企業の問題についてシンガポール大使館のご協力などいただきましておこないました。

昨年はちょうど、この研究所の母体になっております商学部、これは日本でも一番古い商学部の1つなのですが、100周年にあたり、また当研究所のほうも30周年ということで、では商学部はいったい何であるかということ振り返って見ました。やはりビジネスといいますか商いということが中心であって、その「商いの原点」ということで、“新しいビジネスモデルをひらいたリーダーたち”という形で、先ほど所長からご紹介がありました通信販売の雄でありますディノスの石川博康会長、それに六本木ヒルズの開発の中心の1つとなったハリウッドビューティーグループの山中祥弘理事長などをお呼びして新しいビジネスについてとりあげさせていただきました。本日お二方ともお見えいただいております。この間に、次はぜひ中国をやっていただきたいという要望が、非常に多くの皆様から寄せられていたのですが、なにぶん中国は13億人という人口と、それから沿海部と内陸部と、ものすごく大きな違いがある国で、そう簡単にどう取り上げていいかなかなかわからなかったわけです。そのときに、今タイトルで「中国とどう向き合うか」と、これは、今年はもうマスコミの流行言葉といいますか、これが定着していますけれど、私は3年ほど前から、こういうかたちで取り上げようということをずっと頭の中においておりましたので、当研究所の、中国研究部会（主任 樫山健介 助教授）のチームを再編・強化して、中国の問題を取り上げるというところにこぎつけ、当研究所のほうでもミッションを派遣して、中国における日本企業を実際に調査するなどいろいろ準備を重ねてまいりました。本日、4名の方をお招きしたわけなのですが、これは新聞社などでやるのとはまったく違うかたちで、どうしてもこの方をお呼びしたいという私の強い願望で声をかけさせていただきました。

日本から中国に進出している企業で、非常に成功している企業はたくさんございますが、その中で一番身近な消費者向けのところで、カップラーメンを主につくっておられます日清食品の安

藤宏基社長に同社の中国市場戦略についてお話をさせていただきます。

それにもう1社、これは中間財になるのですが、家電産業、工作機械、それに自動車産業になくはないベアリングという超精密な部品を生産している日本のトップ企業の日本精工を取りあげました。これは私どもが実際この春、現地の工場をつぶさに調査させていただきました。今中国で多くの日本の企業でストライキが起きたり、反日運動が起きたりした中で、やはり賃金、寮、食事の問題とかいろいろな待遇問題が大きな争点なのです。これらはお金と時間をかければ解決できる部分も大きいのですが、もう1つは、現地の人材をどこまで経営の中で登用するかという、これが一番大きな問題になるわけです。そういう意味で、日本精工は海外戦略ということではなくて、実際に中国人の今一番トップに上がられている譚迪倫さんに上海からお出でいただきまして、中国人の目から見て、同社の人事政策というかたちでお話をさせていただきたいという私どものたつての強い願いで実現しました。

それに、こういう企業の面だけではなくて、中国全体を理解していくという点が、これからの日中関係というものをどう考えていくかということに非常に重要になりますので、マスコミの方にぜひお願いしたいと考えました。いろいろな中国関連の本を読みまして、時事通信の北京あるいは上海支局長を永らく務められました信太謙三先生を本日お招きしました。信太先生は「日中ビジネスの光と夢」という本を出されておられるのですが、これが非常にバランスが取れている本です。私はぜひこの方ということで、上海までお願いにいく予定だったのですが、すでにお辞めになられて、今、東洋大学のほうで教えておられるということで、お願いをして本日お出でいただきました。

それにもうお一方は、みなさんの中でご存知の方も多いと思いますけれど、張麗玲さんという方です。ちょうど2000年にフジテレビで放映された「小さな留学生」という非常にかわいらしい小学生の女の子を撮った番組に始まる中国からの留学生に関する何本かのシリーズがあります。この張麗玲さんは、10代の時に中国でトップの女優さんだったのですが、思い立って日本に留学されて、卒業後、商社に入社して、その間OLをされながらこの映画を自費で撮っていったという大変な方なのです。私はそのビデオを見てものすごく感動して、ぜひお会いしたいと思いました。追っかけではないのですが、電話をかけまして、押し掛けてぜひ皆様にご紹介したいということで本日お見えいただいております。張麗玲さんは、今、大富という中国中央電視台という中国のテレビを日本で放映するところの社長をされておられます。

本日は、そういうかたちで、様々な局面から中国を取り上げていこうと思っています。ですから、昨今、日中のサッカーの問題で非常にお互いが愛国心のぶつけ合いのような状況であったり、あるいはテレビを見ていると、日本企業における激しいストライキとか、あるいは上海などで始まった反日暴動などで、あれを見て、単純に中国が嫌いになったということがないように、ぜひお互いにお互いをよく知って、それで仲良くしていこうと、そういう趣旨で本日組ませていただきました。これは私に限らず、早稲田の全中国語、あるいは中国関係の教員の切なる願いと協力の下に実現しました。

「中国即席麺市場の現状と将来性」

日清食品株式会社 代表取締役社長 安藤 宏基

宮下 最初の講演者の、日清食品の安藤宏基社長にお願いしたいと思います。簡単に安藤様の略歴をご紹介させていただきたいと思います。お手元のパンフレットにございますように、慶應義塾大学商学部を卒業されましてから、日清食品に入社されておられます。皆様よくご存知のように、日本においてカップラーメンを最初につくった企業というのが、この日清食品さんで、まさに日本のトップ企業なのです。

先般、宇宙飛行士の野口さんが宇宙へ飛んでいったときに、カップラーメンを食べたというのが話題になったと思います。味は4種類ぐらいあるらしいのですが、すごいと思ったのは、形状記憶ラーメンと、宇宙の中でお湯を入れて戻すのか分らないのですが、これは同社の会長をされておられます安藤百福会長が、宇宙の中でもラーメンを食べられるというようにしろというようなことだったと思います。本当にカップラーメンしかつくっていない、ものすごい、麺一筋の会社であります。

本日お呼びした企業は、従来のユニクロさんに代表されるような安い労働力を使って、日本や海外の市場に売っていくという形ではなくて、中国という巨大な市場に対して物を売っていく戦略をとっています。カップラーメンは非常にかさばって、非常に壊れやすく、そんなに高い値段の商品ではないわけです。ですから当然そのマーケットの中でつくっていかなければいけない代表的なものになります。そういうところで日清食品の中国市場戦略についてこれからお話をお願いしたいと思います。どうぞ、よろしくお願いいたします。

安藤 ご紹介いただきました日清食品の安藤です。本日はこのようなセミナーの講師としてお招きいただきまして、先ほどから鵜飼所長、堀口副総長、宮下教授からいろいろとお話を頂戴いたしまして、はたして私がみなさん方のご要望に応えられるかどうかちょっと自信はありませんけれど、中国で日清食品がやってまいりましたことにつきまして、ラーメンというビジネスですから、皆様方にとっては大変取っつきやすいものだと思いますので、そういうなかで参考になればと思います。

昨日、西安から帰ってきたばかりでして、準備も十分ではないのですが、私はちょっと西安、北京におりまして、その感想なのですが、西安という町は昔の長安です。この町を訪問しまして、その一番中心部分に大唐芙蓉園、大変大きな公園というかディズニーランドのような設備が出来上がっておりまして、そこを訪問してきたのですが、大変楽しくて、これはディズニーラン

ドと同じで、いれば1日間楽しく遊べるなという感じのところだったのです。それを13億円で完成したというわけですから、だいたい大きさが20万坪、ゴルフ場のサイズですね、それぐらいの大きさがあるところなのです。そこで13億元というわけですから、170億円ぐらいでこの設備が日本でできるのだろうかと思うぐらい素晴らしい設備が整っております。レーザー光線から、花火から何から、ディズニーシーレベルのもので、ビッグサンダーマウンテンとかああいうウェーブコースターみたいなものはありませんけれど、ゆっくりこう、文化的なことの好きな人でしたら、杜甫の、李白のこういう漢詩がずっと並んでいたり、ああいうのを読み読み行くと大変おもしろいところなのです。これは今年の5月に完成したばかりだと聞きまして、まだ日本の観光客は最初ちょっと多かったそうですが、抗日運動がいろいろありまして、その飛行便も満杯ではないというような状態だったそうですが、ともかく、これは大変価値のあるものだと思います。これはぜひともみなさん方、見に行かれればよろしいのではないかと思います。それ以外に西安は兵馬俑も有名ですし、法門寺というお寺を訪問してきたり、大変いろいろ文化度の高いところでして、本当にあそこに行けば1週間ぐらいすぐ経ってしまうという感じがします。

私が行きましたのは、西安のちょっと隣の宝鶏（ほうち）という場所なのですが、そこに当社の工場ができて、華龍日清のラーメンの工場ができたのですが、大変大きな敷地に、それは農村の畑だったのでしょうけれど、そこを開拓して、6万坪ぐらいありましょうか。そこへ、ラーメンの工場と製粉工場を、両方併設したということで、大変その市長、県長が誘致に大変熱心でして、そのお誘いに乗ったわけですが、そういうところというのは、土地を無料で提供してくれるということもあり、税金をしっかりと納めると建物まで建てましょうというような、こういうところまでいろいろ熱心にやっていただけるので、当社は、建物は建ててもらったわけではありませんが、土地の提供はタダということで、そういう誘致について大変熱心にやっています。そういうところで歓迎されまして、進出いたしまして、だいたいラーメンですから、かなり自動化はされているのですが、3シフトで約1,000名ぐらいの、向こうの社員の方を、元々、そのあたりでは農作をしておられた方ですが、採用するということで、そこでラーメンを作り始めました。これは、中国で16番目の工場になりますけれど、そういう点でラーメンを現地でつくって現地の方に販売するという、こういうことでやっております。

まず、それで、今回のこのテーマですけれど、「中国とどう向き合うか」というこのテーマを頂戴しておりますが、この「どう向き合うか」、これはもう、もともと、これは日本も中国も韓国も、この3国というのは、1つの商圈だという考え方をしております。これは、当社の海外進出というのは、米国、1972年に進出しておりますが、そういう点で、もともとラーメンというのは嵩高いものですから、これは輸出するという産品よりも、現地でつくったほうが良いということがはっきりしておりますので、早くから現地に出て生産をしていると、こういうことなわけです。したがって、そういう考え方もありまして、中国問題等々については、これは中国、韓国、日本、この3カ国というのは、これは1つの市場としてはワンピースだという考え方を基本的にしておりますので、どう向かうか、どう考えるかと言われても、これは総合的に乗り入れて

うまくやるという、こういうことは頭からそう考えておりますので、どうだ、こうだという考え方を感じ取るわけではないです。ただ、いろいろ抗日問題、デモの問題等々を含めまして、日清という日と清いという字、これは日本のメーカーであるということがすぐわかるのです。それはラーメンの世界では、いい品質だという理解もありますけれど、こういう状況でどう考えればいいのかということも、考え直したことが今年の4月頃にありましたが、結果的には、これはもう一時的な問題であるということとして考えております。もう関係なく、華龍日清ということで、この名前を日清ラーメンというブランドまで出しはじめましたこともありまして、これは関係ないということで、いいものはいいものだ、品質がよくておいしければ売れるという、こういう基本的な考え方でずっとやるということに変わりはありません。

そういう中で、中国での輸出入問題は、当社も結構ラーメンの具材としてはあるわけですが、これは今申し上げている華龍日清というこのラーメン事業というのは、これはもう、中国ドメスティックの、国内問題として、国内のマーケティング問題としてとらえておりまして、そういう中でどのようにやってきて、これからどうするのかということでございます。まず、恐れ入りますが、中国における即席麺市場の現状についてちょっとご説明させていただきます。ラーメンというのは、全世界で711億食消費されております。711億食というのは、62億人の人口にしまして10食以上食べていると。また、この表を見てもわかりますが、欧米、米国が38億に増えてきたのは大変大きなものなのですが、ヨーロッパ関係はまだまだ小さいものです。中国が、これやはり305億食、これは2004年度のデータです。従いまして、これは13億人という中においては1人頭23食、24食ぐらいの商品なのです。それから、2番目がインドネシア、これは結構人口のわりに食べてくれておりまして、120億食、1人頭56食食べてくれています。それから3番が日本なのです、55億食。4番が米国、韓国38億ということです。人口から申し上げて、韓国は大変多くて、1人頭76食食べてくれています。これは、韓国ではインスタントラーメン、生ラーメンが非常に少ないものですので、それは全部インスタントラーメンに取って代わっているということで、そのような76食ということになるわけです。ちなみに日本では1年間での消費が1人頭43食。韓国では76食ということですね。これだけの1人頭の消費に差があるわけです。この中で米国が38億食、これは大変、意外に意外に、オリエンタルではない市場でこのように増えてきておりますけれど、これはラーメンというよりはヌードルスープとしての食べ方なのですが、こういうことで今、米国、メキシコ関係が増えておりますし、ブラジルも大変多くなってきております。それで、この伸び方ですが、だいたい10%ぐらい、毎年、このラーメンの需要というのは世界ベースで増えてきております。711億食になっております。やはり一番多いのはこのとおり、中国が一番大きくて、この順番、先ほどの順番になっております。

これは、中国におけるラーメンの伸び方なのですが、2000年で183億食、これが2006年で370億食までということです。2005年で336億ということで、約5年間ぐらいの間に80%、このペースで行きますと、だいたい2010年には500億食に到達するということで、そういう点で世界最大のマーケットであり、日本が10分の1の人口にして55億食ですから、500億食というのは何だか行

きそうな数字になっております。これは大変な数量でございまして、中国における小麦をどれだけ使っているのかということも、大変な量にいたっております。そういう点で、中国では約9,000万トンぐらいの小麦が生産されております。昨年度は8,500万トンぐらいでしょうか。約500万トンぐらい輸入しておりますが、世界最大の小麦生産国であり、そしてその消費量も世界最大級ということで、これはやはり中国では小麦が食生活の基軸になっているという具合に思っています。

次に、これは中国で当社がどのような地域分けをしているのか。これはいろいろ商品によっての違いはあると思うのですが、ラーメンというのが、ともかく沿岸部の開発都市だけをやっていくわけではなくして、農村部を含めまして幅広くラーメンというのは食べられていると。逆に言いますと、農村部の消費のほうが高いということです。分けてまして、これだけ7ブロックということの営業地域として考えております。この中をまた細かく割っておりますが、そういう点でいろいろ、東北3省につきましても、この中で当社の華龍日清というのは河北の北京のところのちょっと下のところ、石家庄のところにあります。ここに本社がございます。

この図は、今分けました7ブロックでどれだけの消費が、ラーメンはされているのかということとをちょっと表にしてみたわけです。これは、ここの河北省が圧倒的に多いのです。これは、先ほどの人口区分では19%の人間しかいないのですが、ここで38%、全消費の、305億食のなかのこれだけの分が消費されております。

そのつぎ、華東、先ほど、ここは人口比率が一番多い、23%の人口がおりますが、しかしここで21.4%の消費がなされているということです。そういう点で、この人口の比較のわりに多いというのは、この華北、東北というのは多いと思います。だいたいこのあたりで平均的になっています。

そういうなかで、この今のここの0.6元、この色に分かれておりますが、これはちょっと、値段帯によってラーメンの比率を書いているのです。この容器麺というのは、この一番上の、この小さいの、これがカップ麺の領域なのですが、そういう点でやはり上海を中心とした華東地域というのは、このカップ麺というのがだいたい高い比率になっておりまして、華中、華南のほうにいきますと、比較的このあたりは、カップ麺は高いのですが、やはり北のほうにいくとまだまだ低い。これ以外全部、ここは全部袋麺になっております。袋麺のなかでもここの部分、これが一番安い商品で、0.5元から0.6元ぐらいの商品ですから、0.5元というと7円なのです。ラーメン1袋7円というと、日本ではだいたい90円定価で、安く売っているのが40円ぐらいです。そういう点で、この一番安いラーメンというのはどんなラーメンなのかと。まずくて食べないのではありませんかとお思いの方もおりかと思うのですが、これが結構おいしいのです。結構うまい。おまけに大きいのです。だいたい日本のラーメンというのは80グラムぐらいが中心なのです、麺の量が。ところが中国では、中国人はやはり大食いなのですね。麺量が100グラムとか115グラムとかいうのがあるのです。だいたい100グラムぐらい平均で食べています。特に北のほうは、この2つは大変量的に多いです。ですから、大きくて安いのです。品質も悪くない。これは、私はびっ

くりしているのですが、当社が進出した頃というのは小麦粉が悪くて、包材はもうぼろぼろで、スープもまずかったのですが、ここ3年間というのは、素晴らしい商品に仕上がってきております。もうラーメンは、日本製と中国製とどれだけ差があるのかというと、価格的には圧倒的に中国のほうがあります。品質的にもずっといいです。それで値段的に、この0.5元、7円のものが食べないと思ったら、結構うまくて、1元も出せば相当おいしいです。がっくりくるのが、日本で70円ぐらいで売っているラーメンは、ラーメンの麺体とスープの液体と2つの袋がついている。これでだいたい90円、70円ぐらいなものなのですが、中国のは、だいたいこの1元もの、このあたりですね、この1元ものあたりで3つの袋がついています。パウダーのスープと液体のスープと、それと具材がついています。それで1元、14円です。おまけに素晴らしいアルミばりのプラスチックの袋に入っているのです。日本はラミネートといいますから透明の袋ですが、向こうはアルミ蒸着をしたフィルムに入っていて、そういう点ではどこから見ても、1元、14円のラーメンのほうが、日本の70円ラーメンよりも、見かけもそういう点では内容も変わらないぐらいに素晴らしいものに仕上がってきているということなのです。これはいろいろ、当社が技術を供与したということだけではなくして、中国の製粉技術も相当上がってきましたし、また包材関係の技術もここ3年間ではすばらしい、技術的に進歩してきました、そういう点でこれから、来年からコーデックスといいまして、世界の共通表示問題を含めて、世界の共通製品にこのコーデックス商品というものにラーメンは認定されることになると思います。そうなりますと、来年からは世界のラーメンが日本に入ってくるのです。

それは、今までは、食品というのはいろいろ添加物が細かく違いまして、この国で添加物は使えてもこの国は使えないと。使えないということになると、輸入は禁止ということで、これがある産業障壁になっていたのです。関税以上に参入障壁になっていたと、私はこう思います。そういうものが全部取っ払われて、衛生基準がFDAを基軸にしまして、WHOもFAOもJAPFAも全部整えまして、世界基準になりまして、逆に日本の基準が非常に厳しくて、日本だけが世界の基準からちょっと外れているということでしょうか。そういうことが起きますけれど、しかし来年からは日本にラーメンが入ってくると、世界基準のラーメンが入ってくる。そうしたときに、中国のラーメンというのは圧倒的に競争力を持つということがはっきりしています。それだけに、日本国内の日清食品も負けじと頑張らないといかんという状態になるわけで、これは大変いい競争だと、私はこう考えております。同様に、中国だけではなくしてアメリカも大変競争力があるのです。小麦の生産地であり、品質のいい小麦が多くございますし、生産性もアメリカは大変高いものですから、ラーメン開国、来年は元年になるのではないかと、世界でいうと、世界のラーメンが日本に入ってくる。そういうなかで、日本の製品もまた違った意味での、健康問題をいろいろ考えまして、より消費者に好まれるラーメンを開発していかなければいけないという具合に変えていかなければいけない。価格だけでやるのなら、中国とアメリカに任せたらいいという、こういう時代になるのではないかと考えております。

中国の現状につきましては、消費者のニーズ、生活の様式も、所得水準も、どんどん変わって

いっております。問題点も、都市と農村の問題、収入の格差、貧富の格差もどんどん広がっております。人口問題、雇用の確保の問題、経済問題、物価の上昇、こういうところが大変問題になってくるのですが、この中で、都市と農村問題のなかでの、農村の収入の低さが問題です。

この表の中でも、都市の収入ですが、これがだいたい15,000元、北京市で22万円ぐらい、上海市で23万4千、広州市で23万6千、このへん非常に高くなってきておりますが、農村の家庭というのが大変低くて2,936、約3千元。ですから平均1人頭でいうと、農村250元/月ぐらいではなかろうかと思うのです。1人頭のGDPが、今出ていますのが1,200ドルぐらいだと思います。2000年で800ドルで、この先週末に読みました中では、五中全会の5カ年計画の中でも、2010年の1人当たりのGDPを2000年の倍にする。このように計画を、これからの5カ年計画を、中国はもう打ち出してきている中に、この1人頭、これですね、2010年、このあたりで、今この段階で800ドルぐらいだったと思います。ここで1,800~1,900ドルぐらいのベースに上げていくということなのです。今もうすでに、中国は、ちょっとデータが2種類ありまして、GDP当たり、中国2000年で、このデータはゴールドマンサックスですか、中国1,078ドルというのが2000年1人頭のGDPということになっておりまして、それが1,200いくらに今上がっておりまして、とにかく2倍に増やすということについて、これは、私は相当、そんなに難しくなく増えていくという具合に思います。しかし、増えるのは、どのように増えていくのかと、沿岸部が増えていって、農村部が寝冷えしていくという、こういうかたちをたどるのではないかということで、このあたりを大変憂えております。これは、農業問題に関わることでございまして、先ほど、ご挨拶にありました堀口副総長さんが、このあたりは一番よくご存知のところで、私が申し上げるまでもないところなのですが、これは最後の、今中国で、こういう農業問題が大変問題になっておりまして、私どもは三農問題に対して、当社は、あるいは合併事業というのはどう考えるかということの提案をいくつかしております。

大変これは難しい問題で、これは一番最初の、土地の改革を、これは1950年に改革法が出まして、これは小作農に分配したということです、この段階で。1ムー（1ムー＝667m²）というわけですから、大変小さな、220坪ぐらいですか、小さな単位に、これに共産党が細かに分けたわけです。この段階で逆にまた1955年で、このあたりで逆にこの土地所有権というものを強制的に取り上げまして、個人に分けたものを取り上げて人民公社化していったわけです。そういう点での術という、コルホーズというのですか、こういうかたちになってきたわけですが、こういう中で、やはり低賃金とか、大変安くこき使っていたわけで、無償あるいは低賃金で農民を使っていたものですので、これはやってもやらなくても一緒だということで、農民は働かなくなってしまうと。そういう点で、農作物の生産性が大変悪くなったわけですし、それではいかんということで、この間ちょうど文化大革命のときを経ているわけです。1978年になりまして、所有権と経営権の分離を認めて、そういう点でやっとこの段階で、世界的な平均水準の生産性にまで到達したという、それでもまだ低いことには低いのですが。それで、この段階、1996年から1999年というのは大豊作時代を迎えまして、これは記録的な豊作になったわけです。これは1つの請

負の責任制という、これの成果がはっきり出たということでもあります。こういう状態の中で、1999年に、ここで価格の引き下げをおこなったわけなのです。このために農民の収入が大変減りまして、この1999年以降。これが都市住民とこういう農民との収入格差がかなり開いていったと、こういうことなのです。

そういう点での、なぜこれを引き下げたかということもありますが、現在中国の小麦の価格というのは、ちょっと中国の場合安いのですが、世界相場に結構シフトしております。そういう点でも、日本の米のように、まったく内外格差が激しいものではなくて、非常に近い線にはあるわけですが、しかし、このあたりをこれからどうしていくのかということで、農民問題、農業問題、これについて、当社はラーメンメーカーであるとはいえども、こういうところも同時に考えていかなければいけないと。これがうまくいかないと、いい結果にはならないということも含めまして、その中で、2年前に江沢民から変わりまして今の首相ですね、温家宝さんの政策のなかで、農民に対して1人頭100元の減税をしたということで、そのときに約4億人の農民に対して100円で、合計400億元の減税をしたと、こういうこともありました。一部、そういう点では、農村にしてみたら、農民にしてみたら潤ったということもありますが、これから中国の農民の問題はどうしていくのかと考えましたところ、三農問題というのが一番大きな問題になるのではないかと思います。私どもが、こういうことに何と関わり合うのかと、何ができるのかということですが、しかし、私は8億の農民のなかで、これからの中国を考えたときに、都市化がどんどん進んでいって、農民としてどれぐらい必要なのかと。だいたい2億4千万から3億人ぐらいで十分ではないかなという感じがしました。これは、中国の問題を私が深く語ることの必要性はないと思うのですが、その間、どのようにこの労働力を2次産業、3次産業に転換していくかということを考えていかなければいけないのかなと思うのです。とにかく、ラーメン事業もそのなかで、小麦の有効な利用という点では、これはいい機能を果たしていくと思います。ともかく、農村の2次産業化ということは、やはり加工食品をつくることだと思いますので、そういう点で加工食品はいろいろありますけれど、日本で普及しているものはすべて通用すると思いますし、日本の食品産業も、ともかく中国に出ていって、そういう1つの産業化、食品産業化をすることに一生懸命やっていけば、中国の農民問題、三農問題に役立つということは間違いのないと思います。当社もいろいろ各地で工場建設をいたしまして、特に小麦の生産地のところには製粉会社をつくり、そしてそこでラーメン事業、ラーメンを製造販売すると、こういうかたちでやっているわけですが、こういうことの地道な積み重ねということが、今後とも必要だということで、これに前向きに取り組むということによってやっております。

これはもう公表されていることで、中国としての一番関心事の部分だと思います。こういう中で2つ目のエネルギー問題、私はエネルギーの問題が今一番重要で、その次は水の問題が重要だと思います、中国においては。それから農産物の問題と、次々とあると思うのですが、このエネルギー問題で、私はちょっと見ていて驚いていることは、中国の一番中心のエネルギーになっているものは、私は石油だと思ったら、そうではなくて石炭なのです。そういう点で、アメリカも

そうなのですが、石炭からくるエネルギー源というのが、2004年度において、中国では68%というものが石炭からこのエネルギー源がきておりまして、石油は22.7%で石油問題、これは今、いろいろ東シナ海の問題も含めて、あるいは外交としては、あれはアフリカのナイジェリアですか、等々の外交問題もいろいろやっておられるようですが、この石炭問題、これはやはり一番大きな部分であって、これは中国に限らずアメリカもそうなのです。アメリカのエネルギー源の中で石油と石炭と天然ガスと考えますと、石炭がアメリカでも一番多いのです。私は石油が圧倒的と、その次が天然ガスだと思ったのですが、アメリカに至っては1番が石炭で、2番が天然ガス、3番が石油ということなのです。これは全部石油に換算した表ですが、そういうことからして石炭を多く、必ずしもそうではないでしょうけれど、二酸化炭素問題等々、亜硫酸ガスも出している装置は全部整っているとはいいますが、いろいろこういうことを見てみると、アメリカと中国というのは温暖化現象のなかで、これは一番つらい国ではないかなと思います。いろいろこれから中国も工業化がどんどん進みますし、そういう中でのエネルギーに頼ることが大変大きいと思います。そういう点での資源問題もいろいろあると思うのですが、こういう中で日本がいかに関エネルギーとしては省力化しているかということで、世界では一番エネルギー消費の効率のいい国になっております。アメリカの2分の1、1人頭でいうと2分の1です。そういう中で、これは自動車産業とか、あらゆる省エネルギー化のこういう商品開発等々について、日本は2度のオイルパニックの中を経まして、そういう経験を経て、省力化というものに対して大変熱心にやってきた結果だと。これが今の日本の株価を支えている、これから成長性があるといわれている要因の1つだと思うのですが。技術力では、こういう中では、日本は結構進んでいると。ラーメンをつくるにしても日本の製造というのは、エネルギー的にも相当まだ中国、アメリカよりも低くなっておりまして、これはそういう中で知恵を絞って安くつくる方法を考えてきた結果だと思っております。

その次は水問題であり、そして穀物の問題、こういう問題をはらんでおりまして、問題は限りなくあると思うのです。いろいろ、こういう中でも、こういう知的財産、このあたりのブランド、確かに今この問題を掲げておられますが、もっと、取締りのほうも今は大変厳しくて、偽物商品もいっぱい出回っておりますが、そういうものの取締りも厳しくなって、そういう点でブランドを、これから中国ブランドを重視するという方向へ転換していこうということになります。

それから貧困層を減らすという、このへんの層が先ほどの三農問題にかかっていると思います。これは国際収支の問題です。それから、物価の問題につきましては、小売物価指数が、ちょっと2004年から上がってきているのです。そういう点で中国もデフレ状態、こちらの小売物価、これは消費者が買う、これはもう消費財ということですので、ちょっとこの差はありますが、現地消費者が買えるという点ではこういうことで、この比率がちょっと2004年から上がってきている。わずかにインフレ傾向になるということですが、私はいろいろ中国のワーカーの賃金問題をずっと聞いておりまして、農業人口の都市化、流入の問題、流出の問題、いろいろありますが、まだ給与が高騰していくというような状態というのは、あまり感じません。まだ、ここ2010年ぐら

いまで大きくこういう人件費が上がって、それで輸出力がなくなるというような、中国から見てですね、そういう状態とは思えない。今の長江流域のこの開発等を含めまして、まだまだ奥地のほうでの労働力供給源というのは絶え間なくあると思っております、そういうことであまり上がらないと思うのですが、この物価の上がりというのは、これは今の中国の小売りと、製造価格と小売りという、その利益概念というものが資本主義の形態を市場主義をひいた中において、まだ利益概念が日本やアメリカのような概念にはまだなっていないという部分です。競争は、中国は大変激しい競争をしますが、しかし利益概念というものが中国の経営者の中で、日本人、あるいは米国、欧米関係者に比べて、それよりもまずはスケールのメリットを取ること、利益志向よりも、売上志向という点が大変強いというのが現実です。そういう点で、ある段階まで数量的に確保して、またそこから利益志向でまた違うステージに入るのだと思いますけれど、現時点は、どの産業を見ても大変な数量的に生産をして大量販売はしますが、利益概念がちょっとない。卸売物価、小売物価、このあたりを見ても、大変激しい競争をして、収益概念という点で、もうちょっと違う角度から考えていくということが重要ではないかと私は思います。

私どもの合併いたしました、経営者範現国という社長は、そういう点は大変よく勉強しておられまして、そういう点での、中国の優秀な経営者というのは本当に多く育ってきておられるということ、私は感じております。そういうなかで、日本人は何をするのかということも含めて、やはり優秀な中国人に、中国の経営者に、どのようにアドバイスしていけばいいかという点で、それが我々のつとめだと思っております。あらゆることは、やはり経験をしてみなければわからないことがいっぱいあるのですが、小さな経験をして多くを学ぶということが重要で、したがって仮説というものを多くつくって、それをやって、それがどうだったのか、いいか、悪いかということを決めて、よければまたすぐやるという。そういうことも、フィードバック能力といいましょうか、そういう仮説を立てて、そして実習してみて、よければ実行すると、大がかりに実行する、こういうことの繰り返しということに結果はなるわけですが、ビジネスは。そういう部分で、やはりあらゆるマーケティングの戦略等々についても、中国の消費者はどのようにブランドというものをいろいろ考えていくのか、今麦郎というブランドがありまして、今という字と麦と一郎の郎なのです。これが一番よく売れている製品で、そのあと今野というブランドも出しているのです。今の野原と書くのですが。何と日本人的な名前がつくのだろうかと、私は度々いつているのですが。今麦郎と、今というのはジンと発音して、金と同じだということです。ですから金色の麦、ジンマイランと、郎は擬人化して、一郎、二郎の郎なのです。そういうブランドが、変なちょっと日本人的ブランドなのですが、そういうのを今、我々が合併する前からそのブランドを開発しております、そういう商品が売れてきておりますが、今野というのも日本人にある名前なのです。ジンイエという、このブランドも今1元で大変よく売れてきております。そういうユニークな名前ですけどそういうブランドで今やっています。後ほど、コマーシャルをちょっと見ていただきたいと思います。

それでは、今、これだけお話申し上げましたけれど、きょうは学生の方も来ておられるという

ことで、先ほどもありましたが、中国語というのがこれからのやはり、ビジネスマンには不可欠なものになってくるだろうと思います。そういう点で、英語と中国語ができないと、ビジネスマンはつとまらんという、こういう時代がくるのではないかと思います。日本に生まれて日本語がわかるのは当たり前にしても、もうあとこの2カ国を必修として身に添えていかなければいけないのは大変なのですが、私も下手くそながらちょっと中国語をちょこちょこ勉強しているのですが、日本人にとって中国語というのは難しいです。やはりピンインがあって、どうもうまく発音できなくて通じないということも多いのですが、しかし漢字を見ていると、やはり英語もいいけれど中国語もいいなという感じがします。そういう中で、語学を勉強するのはいいのですが、私は中国人がなぜそのように考えるのかと、これはマーケティングの基本なのですが、消費者はなぜ当社のラーメンが好きなのか、なぜ買わないのかとか、そういうことをずっと研究していると、中国人というのは日本人とちょっと違うところがありまして、この違うのは生活様式が違うのでしょうか、ラーメンを朝に食べるのです。ラーメンの消費の中のほとんど41%が朝に食べて、昼も食べますが、夜中もちょっと食べますが、やはり朝に食べるのが一番多いのです。日本人は朝は食べません。ラーメンを食べると重たいとか、胃にもたれるとかいって、あまり食べないのですが、中国人は本当に湯をかけて、朝出かける前に、共稼ぎのこともあるのでしょうか、よく朝に食べていきます。それから、熱いものを食べるという点では、中国人は熱いものをうまく食べます。日本人のほうが猫舌だと思います。そういう点で、今、中国人は90度ぐらいの温度の熱いものを食べて、その温度をおいしいと思うのでしょうか。日本人は80度ぐらいで、欧米人は70度ぐらいでしょうか。それぐらいの温度のときの味が一番うまいと考えている、こういう舌もやはりあるのだと思います。いろいろそういう違いは数々あるわけですが、味についても様々です。日本のようなしょうゆ、塩、味噌というのではなく、中国では、日本のしょうゆに当たるのはたぶん紅焼と書くホンシャオというのが中国人の日本のラーメンでいうしょうゆラーメンなのでしょう。味噌は豆板醤系なのでしょう。塩というと海鮮系になりますか。豚骨というのが、あれが日本風になっているのです、今。日本風のラーメンはと、豚骨系が日本的なラーメン、九州ラーメン的なものが。そういう1つの状況もあります。

ともかく、ラーメンがあらゆる食生活にお役立ちできているということは、当社の創業者が46年前にチキンラーメンというインスタントラーメンを考えまして、これが2008年にちょうど50年を迎えますけれど、その段階で900億食ぐらいにはなっているのでしょうか。1つの開発が、全世界の食生活に何かと役立っているということは、本当にそういう事業をしている者の冥利につきる話でして、中国で本当にこのラーメンが2010年には500億食まで消費されるということも、そんなに夢ではない状態です、そのラーメンも安くて、どんどんおいしくなっているという点について、私も大変喜んでおりますし、やはり仕事をやってよかったと思う点でもあります。1つ、ラーメンがいろいろ、今の世界の食糧問題、国連の食糧計画のWFPという中でも、貧民の問題、アフリカの問題等も、飢餓の問題にも役立っておりますし、また天変地異、すべての災害対策用には一番先に出動いたしまして、世界中で、どこでも何かとそういう食糧事情に、ある

いは危機状態に貢献しているということで、ラーメンというのはそういう点で、たかがラーメンではありますけれど、そういう点でまだしっかりしたい商品だと、私ども誇りを持って、よりいい製品にもっと磨き上げていくということを常々考えておりまして、また、中国でも、日本で販売しています具多というこういう高額のいい製品も、いずれこれも中国で発売されると思います。VIP というブランドで、今北京では発売し始めましたけれど、このような高額でおいしいものも一方では考えておりますし、また他方では健康的なラーメンも考えておりまして、春雨やフォーという、こういう女性うけするような商品もどんどん開発していると、こういうことでひとつ、こういう点でラーメンが、たかがラーメンではございますけれど、役立っているということでどうぞよろしくお願い申し上げます。きょうは本当に、何だかとりとめのない状況の説明に終わりましたが、以上にさせていただきます。ありがとうございました。

それでは、コマーシャルをちょっと見てください。これは3本見ていただきます。

—— コマーシャル ——

はい。最初の製品は6丁目と何か日本的に、当社の場所が新宿6丁目に本社があるので6丁目としたのではないのですが、たまたま6丁目というのがいいというのです。中国でこの感覚がいいといってもちょっとわからないのですが。これは0.5元のラーメンでして、今7円のラーメンで、十分な味という、2番目が今麦郎の宣伝なのです。これはコツタンダンメンと書いてありましたが、コツタンというのは濃厚な豚骨スープのことです。ダンメンとは弾力のある麺ということで、この製品は中国の南極科学、南極越冬隊というのですか、あれの中で持っていったラーメンでして、カロリーが大変高いと、豚骨スープで、それからコラーゲンがたくさん入っていると。こういう栄養がいいということで、それが今麦郎の商品なのです。3つ目が今野というラーメン、今野ラーメンというのです。これも見ていたら、どこの国の宣伝かわからないですね。カップヌードルもこういう宣伝をやっていましたが、範さんという向こうの社長が、やはり中国においてラーメンはこういう感覚だ、これからは新しい、こういう感覚でやらなければ売れないのだということで、ああそうかということで、何かカップヌードルを刷り直し新しくしたような感じのコマーシャルだったのですけれど、こういうことで、ユニバーシアード中国代表チームの専用ラーメンになるということで、そういうコマーシャルなのです。これは、申し上げて、このコマーシャルのレベルというのは、もう日本と何ら変わらない。新しい感覚で、これはどこの国のコマーシャルかなと、ものすごく斬新な、先進なそういうコマーシャルもいっぱい中国ではあるのです。何だか大阪とかで見ていたあのダサイコマーシャルのほうが、どこかイモっぽいという感じがするのですが、そういう点で相当進んでいるということで、参考までに披露させていただきました。以上です。どうもありがとうございました。

「対中ビジネス摩擦とその文化的背景」

東洋大学社会学部教授 信太 謙三
元時事通信社上海支局長

宮下 続きまして2番目の講演者の信太謙三先生にお願いしたいと思います。

それでは、まず信太先生のご紹介をさせていただきたいと思います。お手元のプログラムの中にございますように、信太先生は私どもの、早稲田大学文学部の中国文学科というところをご卒業されましてから、時事通信社に入社されまして、永らく中国に滞在されて、北京の支局長あるいは上海の支局長をされておられました。優れた中国報道をされたということで、ここにご紹介してありますように、ボーン・上田記念国際記者賞というものを受賞されておられます。これは本当に一流の新聞記者であるという証になるわけです。先ほどご紹介しましたように、現在は東洋大学の教授をされておられます。本日は、長い間中国に記者として滞在されている中で、中国の発展の過程におけるいろいろな矛盾、その他の問題を、記者の目で忌憚なくお話していただくということをお願いしてございます。では、よろしく願いいたします。

信太 ご紹介いただきました信太謙三でございます。現在は東洋大学社会学部で教えておりますが、宮下先生がおっしゃったように、実は私は1年半前までは上海で新聞記者をしていました。先ほど、早稲田大学では中国語を選択している学生が多いという話がありましたが、私が32年前に第一文学部中国文学科を卒業したときは、中国文学科の1学年の生徒数は12人で、卒業したのが6人、就職したのはたった3人でした。中国に対する関心も低く、早稲田で中国語を本格的に勉強しようという学生たちは、語学研究所に通いました。あまり勉強するところなかった。そういうような状況でした。現在は本当に中国に対する関心が高く、大変びっくりしています。

私は時事通信社に31年お世話になり、国内は社会部、新宿警察署で“察まわり”を1年やり、そのあと警視庁、防衛庁、労働省などを経験し、北京特派員になりました。中国での特派員生活は、香港が3年、北京が5年と3年、そして上海が4年。自分の記者生活の半分を中国で過ごしたことになります。自分の女房も中国人になりました。私は本当に中国が好きです。我々が現在使っている漢字も中国語ですね。日本人は中国の版權をしっかりと認めています。「漢字」と言っているわけですから。漢字というのは中国語という意味ですね。ここには中国から来ている学生さんもたくさんおりますが、日本人は中国のみなさんから文化をいただいたことを忘れていません。ご安心してください。それと、戦前の問題があります。日本は中国を侵略しました。それについても日本人は反省しています。でも、中国から何度も何度も言われると、やはり日本の人もいやになります。そのへんのことも、やはり理解していただき、お国に帰ったときには、その

ことを言ってほしい。ほとんどの日本人はやはりかつての戦争をいいとは思っていません。中国が好き。中国の文化を我々は受け継いでいる。そして、反省もしている。そういう前提で、中国のことについて語ってみたい。

現在、日中関係は大変悪い状況にある。でも経済はいいと言いますよね。そして、それを一言で言うと、「政冷経熱」政治は冷たくて経済は熱い。これが日中関係なのだというわけです。では、政治はどういうふうに冷たいのかなというと、日中首脳相互訪問は2001年からずっと中断したままです。中国側が来ない。どちらが悪いと言っているのではないですよ。それと反日。今年4月にも大規模な反日デモがありました。2004年のアジア・カップのサッカーの試合でも、日本チームに対する激しいブーイングがありました。私は東洋大学でメディア論とともに、中国語のクラスを持っているのですが、やはり受講者数は少し減りました。こういうところにも影響してきます。日中間で今後、大変大きな問題になってくるといわれているのが、東シナ海の石油資源開発問題です。領有権問題もあります。靖国問題もあります。

2003年10月の西安市の日本人留学生のわいせつ寸劇事件に端を発した反日デモ。取材していた記者が大変恐怖を感じたと言っています。事件の発端というのは単なる学芸会。日本人学生が、裸になって紙コップか何かをつけて踊り、それが中国人を侮辱しているということで大騒ぎになった。でもよくよく考えてみてください。大学での学芸会ですよ。中国に行っている学生さんは、中国語を勉強に行っていた。中国がたぶん好きだったと思います。それがああいうふうに発展していくというのは、やはり異常事態です。そういうふう認識すべきだなと思っています。今年の反日デモでは最初、成都のイトーヨーカ堂が襲われました。どうして起きたかという、日本が安全保障理事国入りしたいと表明し、そういう可能性が出てきたことで、それに対する反発が引き金になった。上海でも反日デモが起こると思っていたと、外務省の友達が言っていました。さて考えてみましょう。どうしてこういうふうになったのか。1972年に日中が国交を回復したころは、日中友好、日中友好と大騒ぎをしていた。パンダも来て、とてもいい雰囲気があった。それが今、反日の嵐。一部の人は、大変な事態になったと騒ぎ、「政冷経熱」は異常事態だという人もいます。私は、そう思わないのです。

実は、中国に大きな変化があった。私の最初の教科書は毛沢東語録でした。毛沢東さんがいなければ新中国はなかったと本当に思っています。この毛さんが1949年10月1日天安門上で中華人民共和国の成立を宣言したわけです。それから中国は大変いろいろなことがありました。たとえば文化大革命です。文化大革命というのはどういうものだったのかというと、社会主義の理想を一気に実現しようとした運動でした。そのために、賃金は働いても働かなくても36元。当時の月給は36元ぐらいだったのでしょね。このために働く意欲が失われて、経済が非効率化する。これは文化大革命の写真なのです。大変苦勞をした。日中が国交を回復したのは1972年ですから、このさなかなのです。中国は当時、日本と国交を結ぶことによって、賠償は放棄しましたが、円借を受けることになりました。中国は当時、資本や技術を含め、あらゆる面において日本を必要としていました。だから友好を強調した。ある意味では、国家戦略をもって日本にアプ

ローチした。こういうことを、忘れてはならないと思います。しかし、日本はこれに対してどうだったのかというと、大変情緒的に受け入れた。私は今、こう考えています。

そして中国では、鄧小平さんが登場し、1978年末から改革開放政策をやる。すなわち積極的に外資を導入。経済を計画経済から市場経済に転換し、資本主義のいいところを取り入れながら、今の中国をつくりあげていった。その結果、どうなったのかというと、中国経済は急速に発展した。1989年には天安門があり、落ち込みもあったけれども、全体的にはこういうふうになっていった。2004年の経済成長率は9.5%と中国経済は驚異的な勢いで発展している。これは、私が上海から戻ってくる直前に撮影したのですが、上海・浦東地区です。世界の金融機関が集中しています、浦東です。これは上海の繁華街に出店したユニクロです。日本の店よりきれいですね。これは上海の高級ブランドショップです。ルイ・ヴィトン。こういうようなものも結構売れるのです。その近くに偽物市場があります。ルイ・ヴィトンのカバンを3,000円か4,000円ぐらいで売っている。でも、こちらに来て買う人もいます。私はこう思いました。ブランドというのは高いお金を出して買うところに意味がある。偽物を買って身につけるためだけなら、もう買わなくてもいい。上海に行って私はおぼえました。今はもう私の時計は国産です。

これは上海の家電量販店国美ですが、日本の家電量販店とほとんど一緒ですね。違うところは何か。日本の量販店は、全部日本製。外国製はあってもGEの冷蔵庫ぐらい。しかし、中国の市場というのは各国の商品が並んでいる。たとえばオランダのフィリップス、アメリカのGE、それとか韓国、中国、そして日本。中国の市場というのは日本以上に国際化している。自動車市場もそうです。日本ではBMWとベンツが走っているけれど、ほとんどが国産。しかし、中国では各国の車が走っている。ということからみると、日本のマーケットは、中国に比べても、国際化が大変遅れている。そう思います。ちょっと話がそれましたが、これを見せたのは、中国がここまで発展してきていることを知ってほしかったからです。そして12日、中国は有人飛行宇宙船「神舟6号」を飛ばし、成功したのです。2回目です。日本は残念ながらここまでまだ来ていません。

でも、考えてみてください。ここまで来たのです。中国はどのような行動をとると思いますか。日本に頼らなくてもいいという気持ちも出てくるでしょう。ここまで来れば、アジアの盟主としての地位を歩もうとします。日本はこれまでずっとアジアのリーダーを務めてきましたが、中国の方もどんどん力をつけてきた。こうした日中間の構造的変化が「政冷経熱」の裏にある。この事実を忘れてはならない。見逃してはならない。このためナショナリズムが高揚している。国が大きくなって行くときには、ナショナリズムは盛り上がるのです。そういう背景をもって、現在の日中関係がある。私は日中関係が今後、友好、友好と叫んだ、かつてのような時代に戻るとは思いません。日中は緊張関係を続けながら、その中でお互いの利害を調整していく時代に入ったのです。我々はアジア人です。この島国をアメリカの方に持っていくわけにはいきません。日中関係は一衣帯水です。だから、あの大きな国、中国と正面からどうやってつき合っていくか、政治的に厳しい情勢の中で巨大な中国市場でどう生き抜くか。これがこれから大きな課題と

なってくる。私はそう信じています。

実は、私は教える立場になってまだ1年半ぐらしか経っていません。研究も始めたばかり。このため、感覚で言わせていただきます。これは長江と黄河の水の色です。水の色を見てください。黄色なのです。日本の水の色というのは澄んでいますよね。川の距離が短いですから、日本の水というのはパッと流れてしまう。しかし中国の長江と、黄河の距離というのは、ここに書いてあるように、このようにとてつもなく長い。6,300km、あるいは5,464kmも流れていくのです。だから、水は澄んでいないのです。上海あたりの海の色は黒い。もちろん、海南島とか山東省あたりの海はまあまあきれいですが、一般的にはそんなにきれいではありません。日本の水道水は蛇口からそのまま飲んでも大丈夫です。中国ではそれができません。日本は水がいい。澄んでいる。このため私はこう思うのです。日本人は白黒はっきりさせないと気が済まない。中国のように、あんな大きなところで、いろいろな人たちがいる中で、しかも、厳しい自然の中で生活していくと、右だ、左だ、白だ、黒だとはっきりできない部分がいっぱい出てくる。だから、中国の人は結論を急がず、じっと我慢しながら生きていくことができるのかなあと。そういうふうに思うこともあるのです。

「政冷経熱」という言葉に戻ります。日本人は困ったと思う。「政治がもっと熱くならなければいけない」と思う。そうではないのです。そういう状況にあるのです。だから、ぜひそういうことを前提に、日中関係を見ていくことが必要なことではないでしょうか。日中関係は現実にごういうところに来ているのです。先ほども、日清食品の安藤社長が、中国があるという前提で、あの大きいマーケットとつき合わざるを得ずにどうやっていくかだけだと言っていましたが、私はそれに賛成です。日中間の人の往来は、今や年間435万人になっています。日中国交回復時は1万人でした。貿易総額は1,700億米ドルを突破しております。たとえば貿易取引でみれば、香港を含めると、日中が日米を上回り始めている。対中投資もどんどん増えていっている。だから、いくら反日暴動があろうと、日本人はドーンと構えて、自分と相手の距離をよく見ながら、何とかつき合っていく必要がある。日本はそのための努力を重ねていかなければならない。

私はいつも中国をみるとき、キーワードを考えます。社会主義、マルクス、レーニン、毛沢東思想、改革開放、白猫黒猫論、中国の特色を持った社会主義。实事求是。これは何なのかというと、中国の古典から来ている言葉です。「事に実にして是求む」。こういうふうに読む。これは漢書の中にありまして、班固さんが書いた漢書という中にあります。実践は真理を提供する唯一の基準。これも实事求是というキーワードと表裏一体をなすものです。中国の成功をもたらしたものが何かというと、この实事求是の考え方だったのです。いくら社会主義で理想的なことを言っても、豊かにならず、みんなが苦しんでいれば意味ない。白猫黒猫論でもあるのです。鄧小平さんがそれを言った。中国はこの道を進んで現在の中国を築いた。日中関係も、この实事求是の考えに立ち、いろいろ考えていかなければならないと私は考えています。

中国の高度経済成長は、確かに素晴らしい。しかし、その素晴らしいところが逆にアキレス腱になっている。たとえば人口が多いと、人件費がなかなか上がらない。これは商品の競争力を高

めてくれるが、人々の生活はなかなか改善されない。消費意欲は盛んだ。日本もそうだったが、1960年から1970年の高度経済成長期には、みんなが豊かになるという幻想、換言すれば自信があった。今、日本経済が悪いのは、自信喪失も一つの原因です。経済学には数理経済学もありますが、経済には精神的な面も大きく作用するのです。中国には今、幻想かもしれないけれども、みんなが豊かになるという自信がある。それがどこまで続くのか。2008年の五輪までか。それはわからないにしても、こうした気持ちをもって、中国はいま大きく進んでいる。これをしっかり見ておくということも必要です。

しかし、その半面、失業者は増えています。なぜかという、企業が効率化し、非効率な国有企業が次々と倒産しているからです。また、極端な外国企業依存体質もある。たとえば上海地域だけみると、輸出の6割は、日本企業も含めて外資系企業が担っています。だから、日本だって、中国のお役に立っている。経済というのはイーブンなのです。経済学はギブ・アンド・テイクなのです。片一方だけがいいということはない。日本の進出企業もこの辺のことをよく考えておく必要はあると思います。

農村の疲弊問題は深刻です。私はこの夏、朝鮮国境を視察してきましたのですが、農村部の疲弊はすごかった。農村から出てきた人が何と言っていたか。「穀物の値段と肥料の値段が同じなので農業をしてもしょうがない」と言うのです。これは東北の瀋陽市内で私が撮った写真です。職を探している風景です。中国という国は輪切りでは何もわかりません。中国は確かにすごい。10%近くの経済成長を続けている。しかし、別なところでは、大変苦しい。こういう面も、我々はしっかりと見ていく必要がある。

これは中国で続発する農民暴動の写真です。上海に来て、「すごいですね」と言う人がいる。しかし、それは中国の一部。中国は今、北京、上海、広州など大都市の一人勝ちで、農村では大変苦しい。中国の農村部が置かれている状況を、我々はやはり知っておく必要があります。そして、中国としても、こうした状況を改善しながら進まなければ、全体としてはいい国にはなりません。中国を見るのに必要なことは複眼、要するに1つの方向からだけ見ないこと。斜に構えて見るということも必要なのだと思うのです。

中国の失業率を例にとります。数字をみると、日本とはほぼ同じにみえますが、違うのです。中国の失業率は登録者失業率で、国有企業などで働いていて、倒産してしまい失業した人をカウントしている数字です。初めから失業している人たちは入っていません。農村部には1億から1億5,000万人の余剰労働力があるといわれているのです。そういう厳しい状況にあるわけです。これはある本から拾ったのですが、経済成長率が何%であれば雇用機会がどのくらい増えるかという表です。たとえば7%成長すると、4,000万人の雇用機会が生まれる。一方、これは中国の働く人の数がどう推移していくか示すものです。1年で1,000万人ずつ増えています。中国はこういう現状にあるのです。だから中国は高度経済成長を続けざるを得ない。そういう一面もあるのです。中国はすごい。しかし、逆に、中国はそうせざるを得ない。

これは中国の政治システムの図です。中国人民解放軍は国の軍隊ではありません。中国共産党

の軍隊です。天安門事件の時、中国人民解放軍が出てきたのは当たり前です。中国共産党が危なくなっただけです。それ以外のものでは何もありません。この人民解放軍が今の中国をつくったのです。日本は三権分立です。政治、国会、裁判所は平等で互いに牽制をしあいながら、バランスをとっています。しかし、中国はそうではありません。中国共産党の下にすべてがあるのです。このような体制をとっていますから、中国内部、共産党内部のいろいろな問題、批判は外に漏れません。逆に批判が入ってこないから、腐敗も増えていきます。日本の政治家だって悪いことをするし、贈収賄事件があります。しかし、中国はやはり贈収賄のスケールも大きい。大変だと思います。

では、中国の人はいったいどういう人たちなのか。孫子の兵法というのがあります。我々は中国からたくさんことを学びました。この孫子の兵法もその一つで、ビジネスや人とどうやってつき合っていくかを考えるときにも、大変役立つ本です。だから、日本人も昔からこの孫子の兵法を一生懸命勉強してきました。その中に、敵を知り己を知れば、百戦これ危うからずという言葉があります。この敵はビジネスのパートナーと訳してもかまいません。それでも通じると思うのです。これに従えば中国がどういうところなのかだけではなく、日本人はどういう民族なのかについても、やはり知らなければなりません。中国というのは、どういうところか、中国人とはどういう人たちなのか。

中国の洪水を考えてみましょう。今年もこれまでに536人が洪水で死んでいます。たとえば1998年7、8月に中国南部と東北で起きた洪水では3,000人以上が死んでいます。このとき、私は上海にいたのですが、日本の新聞を見ていたら洪水で8人死亡し、一面トップ扱いでした。中国の自然はこれほど厳しい。中国には13億とか14億の人がいます。この中で一生懸命生きている。だから大変たくましい。だから日本人も中国の人とつき合う場合はタフであることが必要だ。

ここで閑話休題。中国は商という国から始まっているんです。商人の国なんです。日本はですね。やはり職人のものづくり国家なんですね。中国人は商売がうまいなと思います。学問的根拠はまったくありませんが…。

では、日本人はどうか。中国人と一緒に上野の桜を見に行きました。「とてもきれいだ」と言ったら、その中国人がなんと言ったか。「桜の花はひとつひとつ見たらあまりきれいじゃない。」そうですね、日本人はですね、このようにまとまっている時に強い。そう思ったりもします。やはり日本人は同一思考性が強いように思います。企業もそう。横並び。A社が中国に進出すると、B社が行く、すると、C社が、D社がということになる。実は日本は階級が何もない。農民でも、東京大学に入ると偉くなる。早稲田に入るとまあまあ一流のところへいける。しかし、中国には階級のようなものがある。内陸の貧しい農村から北京の有名大学に入れる子供はほとんどいないといっているのではないか。知識人はあの国ではやはり1つの階級です。だから文化大革命であそこまでやられた。そういうこともしっかり、知っておく必要がある。

時間も迫ってきました。中国のビジネスで一番困まることはといえば売掛金の回収です。「中国で金を貸したらもう戻ってこない」と嘆く。しかし、それが中国。これを乗り越えたところに

中国ビジネスの成功がある。

再び、「政冷経熱」の話に戻ります。政治の冷たさはやはり経済に影響していくでしょう。例えば、東シナ海の石油開発でもめれば経済に影響します。覚悟をする必要がある。今はそういう状況なのです。そして今日本企業に一番必要なのはそういう現実を受け入れた上で、さらに国際化してみることだ。中国一辺倒は必要ない。国際化の時代にあっては何も中国だけがマーケットではない。アジアと言うなら、東南アジアも含めて大きな目で見ながら対中問題、対中ビジネスを考えていかなければならない。中国は商の国です。交渉はうまい。日本人は交渉力ももっとつけないとだめです。そうしながら、日本は中国としっかりとつき合っていくことが大事だと思う。それが中国人の人たちにとっても我々日本人にとっても一番いいことであると私は確信してやみません。どうもご清聴ありがとうございました。

宮下 信太先生どうもありがとうございました。非常にわかりやすいご説明だったかと思います。せっかくの機会ですから何かご質問がありましたらお手をあげていただきたいと思います。

質問者 A 航空会社で国際関係とか政治部門をやっている吉原と申します。きょうはわかりやすいご説明と生活のご経験からのいろいろなエピソードを大変ありがとうございました。島国ですからどうしても人流や物流は非常に大切になってきて、中国との空のネットワークも私どものビジネスで言うと収入レベルで4分の1、便数で半分になってきています。今後2008年に北京オリンピックがあつたり2010年に上海万博がある、経済はそこまでは安定的に伸びるだろうという報道も多い中で、一方でチャイナリスクであつたりあるいは BRICs であつたり、トルコ、ベトナム、タイ、DVT であるなり、そういった諸国との製造業を含めた注目も高まっていますが、信太先生からごらんになった2008年、2010年の向こう側にある中国の経済の発展または日本との可能性をどんなふうにご覧になっているか一言ちょうだいできればと思います。

信太 大変難しい問題です。よく聞かれます。「オリンピックまでは大丈夫か、2010年の上海万博まで大丈夫か」という話です。講演の中で言いましたが、経済が発展していくときは、多くの人がよく、テレビを買える、車を買えると信じて、経済がどんどん進んでいく。共同幻想的なものが経済の発展の一翼を担うわけです。そういうことからすれば、2008年までは、皆そういうような幻想を抱いていますから、私はそこまでは大丈夫だと思います。

ただ、中国と日本の違いは、中国の企業家が2008年まで考えて、その後はあまり考えないということです。要するに儲かるところでやる。例えばそこまで回収する。私は日本の短期投資が中国では長期投資にあたっていると思っています。中国で1億円を渡して倍にして返してもらうため何年待たうらいいかと言うと、3年ぐらいではないか。下手したら1年で返してくれと言われるかもしれません。そのくらいの中国経済は短期的に動いている。動きが速い。台湾企業などもそうですが、2008年までに回収。その後はうまくいこうがいくまいが、ままよというように動いてい

るようにみえます。しかし、日本はどうしてもその先、その先とやっていく。このへんもやはり日本の企業と中国の企業は違うなと思います。僕自身も中国に15年いましたので、だんだん中国化してしまっているのかもしれませんが、2008年までに儲けろと是非言いたい。そのあとは儲ければ、儲かったように動いていく。そういう機敏性が中国市場では一番重要だと私は思っています。

宮下 ありがとうございました。

質問者 B 石川島播磨重工業の本部の者です。中国の山東省出身です。先生は15年中国にいたようですがあまり中国をわかっていないような気がします。中国についていくつかの例を挙げますが中国には日本に及ばないところがあり、それは事実はそうですが、それが中国の魅力です。また、中国は2008年のオリンピックまでしか発展しない。そういう言葉を聞きましたが、今後中国とどういうふうにつき合っていくのかと考えている皆さんを混乱させる恐れがあると思います。

信太 私の見解で間違っているところがいっぱいあると思います、それは認めます。中国の人たちや中国政府は2008年より先のことを考えています。中国共産党も考えている。それは認めます。私が言いたいのは実事求是、本当のところを見て、幻想も抱かず、過度に恐れず、中国と一生懸命つき合ってほしいということです。例えば、中国の学生さんのほうが日本語がうまいけれども、これからは日本人の学生さんに一生懸命中国語を覚えてもらい、中国に行って中国語で中国の人と話してもらう。そういうようなことを一生懸命にやって積み上げていく。本当の日中友好の道はそれしかないかと思っています。

◎日中経済摩擦とその文化的背景

東洋大学社会学部教授 信太謙三 (しだ・けんぞう)

- ① 【政冷経熱】 日中の政治関係がぎくしゃくし続ける中で、経済はますます緊密化している。この背景に日中関係の大きな枠組み変化がある。
- ② 【相互依存関係】 日中の貿易総額は今や日米貿易を超えるまでになり、香港を含むと、04年の貿易総額は日米が1840億ドル、日中が2139億ドル、米中が2565億ドルとなり、日中貿易が日米貿易を抜き去った。日中はいまや切っても切れない関係にある。
- ③ 【实事求是】 中国の高度経済成長を支えたのは「实事求是 (事に^ジ実して^{ジツ}是^{コレ}を^{モト}求む)」と「実践は真理を検証する唯一の基準である」という考えだった。日中関係もこれで考えてみれば、お互いが本当に大切な関係であることが分かる。

“实事求是”这个成语出自于班固所写的《汉书》，记叙汉景帝之子河间献王刘德“修学好古，实事求是。从民得善书，必为好写与之，留其真。”

- ④ 【相互理解】 「孫子の兵法」に「敵を知り、己を知れば、百戦、之、危うからず」という教えがある。では、日本人と中国人はいったいどういう人たちなのだろうか。

日中の「水」の違い。白黒ははっきりさせたがる日本人は水の影響!? 中国人ってどんな人民、そして日本人とはどんな国民!? 中国大地の過酷さが育てる中国人のタフさ。日本人は桜の花!?

- ⑤ 【中国経済の闇】 格差の拡大と農村の疲弊。中国国家统计局の発表によると、農村部の貧困者数は2004年末時点で2610万人。78年末時点では、2億5000万人おり、ほぼ3人に1人だったが、それが今や100人中3人以下にまで減ってきたという。ただ、中国農村部における貧困者の年収ラインは668元。1元=13円で換算すると、8684円。しかも、この貧困者ラインは86年に農家6万7000戸の収入状況を調べて作った85年基準の206元を基にし、物価上昇率などを考えて出した数字で、貨幣経済が農村に入り込んできた現在、現実には即していない。薄熙来・商務相は、国際的な基準や購買力などを考慮し、「中国の貧困者レベルを年収924元

(約1万2000円)にまで引き上げるべきだ」と主張しているが、この基準でみると、農村部の貧困者数は一気に7580万人に膨れ上がり、都市部でも貧困者が2000万人出てきて、人としての生活がとてできないとされる貧しい人が中国全体で9000万人にもなってしまうそうだ。

- ⑥ **【不可欠な複眼的な思考】** 中国のイメージは数字を少し動かすだけで大きく変わる。中国の経済発展は確かに凄まじく、国内総生産（GDP）の伸びは04年が9.5%で、今年も8%前後を見込んでおり、中国のGDPは2017年に日本を抜くことになる。が、この数字も、人々の豊かさを示す1人当たりのGDPからみても、中国が日本に追いついてくるのは容易ではない。中国が1000ドルを超えたのは03年で、2000ドルになるのは2010年。これに対し、日本は03年時点で3万3727ドル。中国の失業率は約4%、日本は04年が4.9%。中国は登録者数。
- ⑦ **【中国政治体制の苦悩】** 新中国を建国した中国共産党の功績と一党独裁体制というシステムゆえの腐敗。中国人民解放軍は党の軍隊。
- ⑧ **【“商人の国”と“職人の国”】** 物作り大国・日本と商売上手な中国の人たち。中国人の口上手、交渉上手。経済学で学んだ「一物一価の法則」に合わない「一物百価」の国、中国!? 求められるタフなネゴシエーター。沈黙は悪徳。偽物を恐れるな!
- ⑨ **【裏切りと期待のビジネス】** 日本のビジネスは「期待のビジネス」!? 中国のビジネスは「裏切りのビジネス」!? 中国ビジネスで最も難しいのは売掛金の回収。内装手抜き工事は当たり前。
- ⑩ **【舶来志向】** 中国人はアメリカ人が大好き。日本の「外人」に当たるのが、中国語では「老外」。中国人は「外人」? 日本人は「老外」? 舶来志向は東洋人の共通点? 中国を舞台に進んでいる際限なき価格戦争。この中でブランドは日本企業の“生命線”だ。欧米企業との連携も。
- ⑪ **【成功したビジネスモデルと落とし穴】** 合併の時代はとうに終わり、独資が主流。工場は建設の時代からリースの時代へ。苦しみ抜いたワコールの15年。ユニクロ成功の秘密とその限界。次のビジネスモデルは何か?
- ⑫ **【企業現地化の問題点】** 何でも自分でやらなければ気が済まない日本人。欧米流の“間接統治”。サントリーや電通の“日本式現地成功”

- ⑬ 【反日はいつも発火点】 中国進出日系企業・受難の時代。大切なのは常日頃の信頼関係と常日頃からの危機管理。

東芝ノートパソコン事件（2000年）

キャノン・プリンタ CD・ROM 事件（2000年 7 月）

全日空事件（2001年 1 月 1 日）

日航事件（2001年 1 月17日）

トヨタ雑誌広告謝罪事件（2003年末）

キャノン・デジカメ発売日事件（2004年 9 月）

吉野家卓上カレンダー回収事件（2005年 1 月）

アサヒビールボイコット事件（2005年 3 月）

2004/09/25-17:51

日本での新製品発売にも抗議＝柳条湖事件の日で反発、「反日」過熱－中国

【北京25日時事】 満州事変の発端となった柳条湖事件73周年に当たる今月18日、キャノンが日本国内を対象に新型デジタルカメラを発売したことに対し、中国国内でクレームが相次ぎ、北京の日系企業に困惑が広がっている。

2005/01/27-19:39

吉野家カレンダーに批判＝「国旗侮辱」で回収・謝罪－中国

【北京27日時事】 日本の吉野家ディー・アンド・シーとフランチャイズ契約を結び、中国国内で「吉野家」ブランドで牛丼などを販売している香港の企業「洪氏集団」が中国の国旗旗と似た図柄をデザインした卓上カレンダーを制作し、「国旗侮辱」などと消費者の批判を受けていたことが分かった。洪氏集団は27日までに、印刷済みのカレンダー5000部を回収し、「お騒がせした」と謝罪した。

カレンダーには、今年が酉（とり）年であることにちなみ、国旗に似た5つ星を胸に付けたニワトリのキャラクターが登場。国旗やその図案を許可なく使うことを禁じた「国旗法」に違反すると指摘する声が上がった。

2005/03/30-17:11

「反日」標的、日本企業にも＝「歴史教科書に賛同」と非難－中国メディア

【北京30日時事】 中国は日本の「新しい歴史教科書をつくる会」主導の歴史教科書の検定作業に懸念を表明しているが、元役員らが個人名で同会の賛同者になった日本企業への非難も強めて

いる。中国紙の報道によると、吉林省長春市では名誉顧問が賛同者となったアサヒビールの製品がスーパーや料理店の店頭から撤去されたという。

- ⑭ 【国際化では中国がリード】日本は単一民族国家と中国は他民族国家（人口の94%が漢族、政府が認定している民族は56で、漢族に55の少数民族がいる）中国の家電量販店は“国際戦争”、日本の家電量販店は“内戦”。自動車市場も…。
- ⑮ 【国際化時代の中国市場】中国一辺倒の危険性。日系企業の冷静な対応と中国側の冷静な判断。孤独な戦いを強いられる日系企業。東シナ海の石油資源問題が今後の焦点。今、最も必要とされていることは「お互いの大切さをお互いに認識していく努力」であり、多くの地道な交流と信頼関係の回復だ。

(資料 1)

[2003年]

- 8 月 黒竜江省チチハル市で、旧日本軍の遺棄化学兵器で住民 1 人が死亡、40人以上負傷
- 9 月 広東省珠海市で、日本人観光客による集団買春事件
中国人の関与した福岡市の一家 4 人殺害事件で、警察庁の捜査員ら訪中
- 10月 陝西省西安市で日本人留学生のわいせつ寸劇に端を発した反日デモ発生

[2004年]

- 1 月 小泉純一郎首相が就任以来 4 回目の靖国神社参拝
- 3 月 尖閣諸島（中国名・釣魚島）に中国人活動家が上陸し、沖縄県警が逮捕、強制送還
- 7 月 中国、日本による東シナ海の天然ガス調査に抗議
- 8 月 サッカーのアジア・カップ決勝戦で日本が中国に勝ち、試合終了後に中国人サポーターら数千人がデモ行進。日本公使が乗った車の窓ガラス割られる

[2005年]

- 4 月 2 日 四川省成都市のイトーヨーカ堂 1 号店が若者らに襲撃され、ガラス割られる
- 3 日 広東省深セン市で反日デモ
- 9 日 北京の日本大使館前などで反日デモ。大使館の窓ガラスが割られ、日本側が中国外務省に抗議
- 10日 中国各地に反日デモ拡大
町村外相、中国の駐日大使に損害の補償などを要求
中国外務省、町村外相の要求を拒否
- 12日 温家宝中国首相、「アジア人民の強烈な反響で、日本政府も深く反省するはずだ」と発言
- 16日 上海で数万人規模の反日デモ。日本総領事館の窓ガラスが割られるなどし、日本側は中国外務省に抗議
天津市、浙江省杭州市でも反日デモ

(時事)

(資料2)

日中首脳相互訪問は2001年10月の小泉首相訪中を最後に途絶えている。だが、日中首相会談は第3国で断続的に行われている。

- 2005年4月24日 インドネシアのジャカルタで開かれたアジア・アフリカ首脳会議の際、小泉首相と胡錦濤国家主席が会談。
- 04年11月30日 ラオスのビエンチャンで開かれた ASEAN+3 首脳会議の際に、小泉首相と温家宝首相が会談。
- 04年11月21日 チリのサンティアゴで開かれた APEC 首脳会議の際に、小泉・胡会談。
- 03年10月20日 タイのバンコクで開かれた APEC 首脳会議で小泉首相と胡主席が会談。
- 03年05月31日 ロシアのサンクトペテルブルク建都300周年式典の際、小泉首相が胡主席と会談。
- 02年10月27日 メキシコのロスカボスで開かれた APEC 首脳会議で小泉首相と江沢民主席が会談。

(時事)

日中経済摩擦とその文化的背景

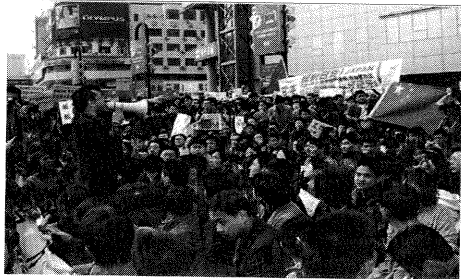
第34回早稲田大学産研公開講座

東洋大学社会学部
メディアコミュニケーション学科
教授 信太謙三(した・けんぞう)

政冷経熱の日中関係

- 日中首脳の相互訪問の中断(2001年から)
- 反日デモ
- 南シナ海での石油資源開発
- 尖閣諸島(中国名・釣魚島)領有権問題
- 靖国問題
- 経済貿易関係の発展
- 人的交流の拡大

北京の反日デモ集会(9日時事=Yahoo!ニュースから)



社会主義とは？

- 社会主義(平等を旨とし、人が人を搾取することのない社会を目指すべきだという考え方)⇔資本主義
- 生産手段(土地、機械、工場など)を公有化⇔私有制
- 計画経済⇔市場経済

(注) 資本主義も社会主義の概念を取り入れて混合経済へ

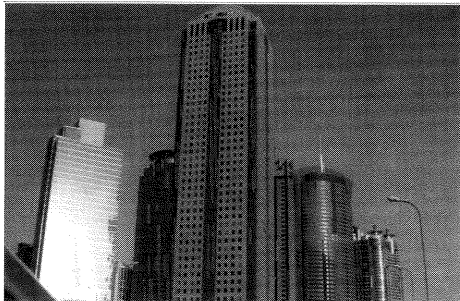
社会主義経済の破綻

- 文化大革命(1966-76年)
- 做事三十六、不做事三十六
- 働く意欲の喪失
- 経済の非効率化
- 資本主義経済が社会主義のいいところ(社会福祉)を取り入れ、混合経済へ移行

改革開放政策

- 自力更生→積極的な外資導入
- 計画経済→市場機能の重視
- 失業者の存在や企業の倒産を認める
- 政府と企業の分離
- 公有制……→私有制

金融機関が集中する浦東新区(上海)



証券会社の店内で株価ボードをみる上海市民



日中関係の現状

- 日中の往来は国交正常化の年の1万人から昨年までに延435万人に拡大。
- 友好都市の締結件数は226件
- 両国間を飛び交う航空機は週に500便
- 貿易総額は1700億ドル(18兆6000億円)。上海地域の輸出の6割は外資系企業が担っている
日本の対中直接投資(契約ベース)は666億米ドル。

日中はお互いに大切

- 薄熙来・商務相によると、中国に進出した日系企業が直接、間接的に雇用している就業者の数は920万人。
- 日系企業の納税額は04年、約490億元(約6500億円)にも上っている。
- 貿易額は日中国交回復の年から33年間に160倍に成長。中国の対日輸出は農産品、軽紡産品が最も多く、04年は対日輸出総額の43%以上。これに対し、日本の対中輸出は技術の高い商品が中心で、機械・電機の対中輸出は651億ドルで、対中輸出の69%。このうちハイテク産品は298億ドルで、同32%。

中国情勢を読み解くキーワード

- 社会主義
- マルクス・レーニン・毛沢東思想
- 実事求是
- 実践は真理を検証する唯一の基準である
- 改革開放
- 黒猫白猫論
- 中国の特色をもった資本主義
- 社会主義の市場経済

高度成長の秘密とアキレス腱

- | | |
|-----------------|-----------------------------|
| ○ なかなかアップしない人件費 | ○ 失業者の増大 |
| ○ 旺盛な消費意欲 | ○ 極端な外貨依存(上海からの輸出の6割を外資が担う。 |
| ○ 豊かさへの共同幻想 | ○ 農村の疲弊 |
| | ○ 頭脳流出 |
| | ○ 腐敗 |

瀋陽市内で職を探す人たち



中国で続発する農民暴動



今年6月11日には河北省定州市縄油村で土地の強制収容に反対して仮小屋を立てて住んでいた数十人の村人が数百人の武装集団に襲われて死傷するという悲惨な事件が起きた。写真はワシントン・ポストが入手した映像で、インターネットからとったものです)



第9次5カ年計画(96-00年)の経済成長と求人との関係

(中国問題報告「失業衝撃波」 楊宜勇ら著、今日中国出版社P21、23から)

経済成長率	就職機会の増加数
7%	4294万人
8%	5007万人
9%	5744万人
10%	6513万人
11%	7310万人

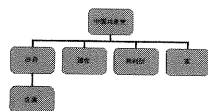
中国の労働年齢人口(万人) (中国問題報告「失業衝撃波」)

楊宜勇ら著、今日中国出版社P21、23から)

	参加	退出	合計
00年	1905.61	487.55	919.73
01年	1998.23	505.21	964.58
02年	2141.07	508.88	1063.57
03年	2429.44	498.27	1341.53
04年	2418.06	525.05	1272.48
05年	2333.19	729.94	1055.07

中国の特色をもった社会主義とは？

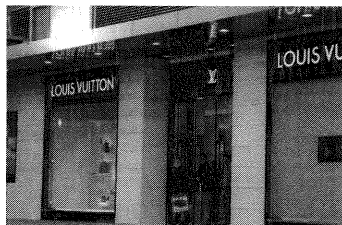
- 一党独裁、すべてを党が指導、外部からの批判を許さず
- 資本主義市場経済
- 社会主義の威信低下
- ナショナリズムの高揚



中国の古代王朝

- 夏(BC2100-BC1600)中国最初の王朝で奴隸制国家。夏族は黄河中流域を支配する部族で、堯、舜の時代に黄河の大洪水がたびたび起こったため、舜の子供の禹が治水に努めた。の大変な努力の結果、黄河の治水に成功したと伝えられている。
- 商(BC1751-BC1023年)確認されている中国最古の王朝で、青銅器文化を築いた。夏王朝最後の王、桀を倒して建国したとされている。殷墟はその最後の都。甲骨文は有名。周の武王に滅ぼされ、商の人たちは各地で流通業に携わったため、商業、商売、という言葉が生まれたともいわれている。
- 西周(BC1023-BC771年)陝西・甘肅省一帯を支配していた周族が商王朝を倒し建国した王朝。鎬京(現在の陝西省西安市南)に都を置いたとされている。この後、春秋戦国時代、そして秦王朝へと移っていった。

上海の高級感あふれるブランドショップ



上海の繁華街に出展したユニクロ



上海の家電量販店・国美



日中首脳相互訪問は2001年10月の小泉首相訪中を最後に途絶えている。だが、日中首相会談は第3国で断続的に行われている。

- 05年04月24日 インドネシアのジャカルタで開かれたアジア・アフリカ首脳会議の際、小泉首相と胡錦濤国家主席が会談。
- 04年11月30日 ラオスのビエンチャンで開かれたASEAN+3首脳会議の際に、小泉首相と温家宝首相が会談。
- 04年11月21日 テリのサンティアゴで開かれたAPEC首脳会議の際に、小泉・胡会談。
- 03年10月20日 タイのバンコクで開かれたAPEC首脳会議で小泉首相と胡主席が会談。
- 03年05月31日 ロシアのサンクトペテルブルク建都300周年式典の際、小泉首相が胡主席と会談。
- 02年10月27日 メキシコのロスカボスで開かれたAPEC首脳会議で小泉首相と江沢民主席が会談。

05年)

- 4月 2日 四川省成都市のイトーヨーカ堂1号店が若者らに襲撃され、ガラス割られる
- 3日 広東省深セン市で反日デモ
- 9日 北京の日本大使館前などで反日デモ。大使館の窓ガラスが割られ、日本側が中国外務省に抗議
- 10日 中国各地に反日デモ拡大
- 町村外相、中国の駐日大使に損害の補償などを要求
- 中国外務省、町村外相の要求を拒否
- 12日 温家宝中国首相、「アジア人民の強烈な反響で、日本政府も深く反省するはずだ」と発言
- 16日 上海で数万人規模の反日デモ。日本総領事館の窓ガラスが割られるなどし、日本側は中国外務省に抗議
- 天津市、浙江省杭州市でも反日デモ

最近の日中関係(2005/04/16-21:22 時事)

[2003年]

- 8月 黒竜江省チチハル市で、旧日本軍の遺棄化学兵器で住民1人が死亡、40人以上負傷
- 9月 広東省珠海市で、日本人観光客による集団買春事件
中国人の関与した福岡市の一家4人殺害事件で、警察庁の捜査員ら訪中
- 10月 陝西省西安市で日本人留学生のわいせつ劇に端を発した反日デモ発生(04年)
- 1月 小泉純一郎首相が就任以来4回目の靖国神社参拝
- 3月 尖閣諸島(中国名・釣魚島)に中国人活動家が上陸し、沖縄県警が逮捕、強制送還
- 7月 中国、日本による東シナ海の天然ガス調査に抗議
- 8月 サッカーのアジア・カップ決勝戦で日本が中国に勝ち、試合終了後に中国人サポーターら数千人がデモ行進。日本公使が乗った車の窓ガラス割られる

「中国と日本が少しでも近くなるように」

株式会社 大富 代表取締役社長 張 麗 玲
フジTV 放映「小さな留学生」制作者

宮下 これから張麗玲さんをご紹介しますと思います。張麗玲さんのビデオを撮られたときの模様をご覧になっていない方もいらっしゃるかと思いますので、最初の10分ほどビデオを流させていただきます。

—— ビデオ放映 ——

(ビデオの内容のナレーション)

テレビ放送されたばかりのドキュメンタリー番組を扱った本が出版され、今中国で飛ぶように売れている。中国最大の書店さん、あふれかえる騒然とした人だかり、殺到するマスコミ。この日そのドキュメンタリー番組の制作者が来ていた。出版を記念するサイン会。番組に心を響かせた若者たちが集まる。取材攻めにあっている人。張麗玲さん。彼女が日本で制作した10本のドキュメンタリー番組が隣の大国中国を大きく揺り動かした。そのドキュメンタリー番組の企画者であり監督、今年32歳。張麗玲さんがつくったのは日本を舞台に自主制作の形で作成した10本のシリーズドキュメンタリー。「これ格好いい、いいねえ」4年間の歳月をかけて今この日本で懸命に生きている中国人留学生の姿を克明に記録し続けた。彼女自身も中国から日本へやってきたかつての留学生。番組を作ったことなどまったくなかった。この冬中国のテレビ局でこの番組が放送されると中国全土に空前の社会現象が沸き起こった。新聞も連日この番組を破格な扱いで大きく掲載。ドキュメンタリー番組がこのようなかたちで話題をさらったのは中国のテレビ史上初めてのことだという。張麗玲さんの思い、日本と中国が少しでも近い国になってほしい。

「私の名前、張素です。初めまして。よろしくお願いします。」「新宿だったら山手線、切符ありますか？わからない？」(駅でのやりとり) 中国人のなかにあるこれまでの日本のイメージを根本から塗り替えた。(中国語、駅の情景)「撮影させてくれている人たちも大変感謝ですけど、皆さんにも本当に頭下げる、感謝しています。すごくうれしいです。本当にやってよかったなと思います。」

日本で生きている1人の若者が国境を越えて奇跡を起こした。話は今から4年半前にさかのぼる。フジテレビがお台場に移転する前まだ新宿の河田町にあった頃、1995年12月8日の夜1人の在日中国人女性が企画制作部に突然現れた。名前は張麗玲さんと言った。そしていきなり「カメラを貸してください」初対面での出会いがしらだった。日本で暮らしている中国人留学生の姿を記録し、中国本土のテレビ局で放送したい。それも1本ではなく20回シリーズを目指して作りたいと、このとき28歳。ドキュメンタリーをつくった経験はまったくないが、撮影用のカメラさえ

あればきっとつくれるはずだと思っている。話の内容は突拍子もなく常識を外れていた。しかしその中に何か不思議な意志の強さと志の高さがあった。フジテレビのプロデューサーは直感で決断した。このまったくの素人が企画したドキュメンタリー番組の制作をフォローすること。それと同時に、これもまったくの直感でこのときとっさにカメラを回した。このあともずっとカメラを回し続けた。そしてこのときの情景が4年半後に国境を越えて奇跡を起こしていくすべての始まりとなった。

1989年張麗玲さんは21歳のとき「あいうえお」もわからないまま自費留学生としてたった1人で日本へやってきた。成田空港には中国から到着した人がたくさんいた。大きな荷物、興奮と不安の入り混じった表情。ここから始まる彼らの日本での暮らしぶりは中国本土にほとんど伝わっていない。この光景、歴史の貴重な一場面のように感じた。彼らの姿を記録しておきたい、その記録をいつか中国本土の人々に伝えたい、このときの思いが消えなかった。それから6年後東京学芸大学大学院を卒業。

フジテレビへやってきたこの年の4月新入社員として大手総合商社大倉商事に入社していた。所属は食糧部。社会人になっても、あのとき成田空港で目にした光景を忘れることはなかった。ロケはフジテレビを訪ねてきた数日後1995年12月末からスタート。大倉商事から初めてもらった冬のボーナスでデジタルビデオカメラを買った。そして番組をつくっていくためにかかるお金は中国にいる親戚や友人たちから借りた。一生をかけて働いて返済するという覚悟の借金だった。

宮下 ビデオはこれからずっと続くわけですが、ここでご本人をご紹介します。張さんどうぞ壇上にお上がり下さい。お手元に略歴が書いてあると思いますが、10代の頃中国の北京で大変素晴らしい女優として活躍をされていましたが、あるときご自身で留学したいということで日本に来られ、学芸大学を卒業されてから今ありましたようなかたちで大倉商事に入られて。この大倉商事はあとで残念ながら倒産してしましますが、そのときにフジテレビに駆け込んでカメラを借りて撮っていったシリーズが、これが中国における若者の日本に対する感情を変えたというくらい非常に優しい日本人もいるのだというような影響をもたらしました。私はこれを見ておりまして、やはり張麗玲さんには何か大きな定めをもって生まれてそれを果たしていくという強い意志をもたれた方だと感じました。現在は中国中央電視台という中国のテレビの日本の放映権を持っています「大富」という、大倉商事の「大」とフジテレビの「富」をあわせた会社の社長をされています。ではどうぞ、よろしくお願いします。

張 ありがとうございます、ビデオを見ていただきまして。ご紹介いただいた張麗玲と申します。本日は本当に皆さんとこういう形でお会いすることができ、心からうれしく思います。最近では本業の仕事の放送のほうが非常に忙しくて、こういった晴れがましい席で講演する機会が非常に少なくなりましたが、本日は早稲田大学ということで、私は実は早稲田大学に対する特別な思いがあります。話をすると非常に恥ずかしいことですが、中国にいた頃、日本に来る前、日本の

大学は早稲田大学以外に知らなかったのです。来る前に友だちから「日本に行ったらどこの大学に入るの?」と言われたときに、私は早稲田だろうと。それで日本に来て初めて友だちから教えてもらい、早稲田大学は実は私立大学で学費が高いと知り、それで最終的に違う選択になってしまいました。

また、本日は若い方たちがたくさんいらっしゃると伺って、これから日本の将来を担う方たちですので是非出席させていただきたいと思い、本当に気持ちと心をいっぱい込めてまいりました。あまりにも大切なと思うとやはり硬くなってしまい、原稿まで用意してしまいました。今までいろいろな講演のチャンスや経験はありましたが、原稿まで用意したのは今日が初めてです。本当につまらないと思いましたら是非中断してください。他の講師の方は、今日は経済や政治関係のお話をされると伺いましたので、私は主に民間レベルの日中関係や、メディアが日中関係に与える影響などについてお話をさせていただきたいと思います。

宣伝に思われると困りますが、私が今どんな仕事をしているか紹介させていただきます。皆さん多分ご存知と思いますが、私たちはスカイパーフェク TV! という CS 衛星放送で「CCTV 大富」と「TVB 大富」という 2 つのチャンネルを通じて中国の番組を放送しています。「CCTV 大富」の CCTV というのはわかりやすく言えば、ご存知の方はたくさんいらっしゃるかもしれませんが、イコール日本の NHK というテレビ局です。最近地上波とかで中国のニュースが流れていますが、それはほとんど CCTV からということを入れたいただければいいと思います。もしこれからそういったニュースとかを見かけた場合は、大富も同じようなものを放送しているんだなと思いだしていただければうれしいです。

もう 1 つのチャンネルの「TVB 大富」というのは香港、アジア圏で圧倒的に人気の高い、主に娯楽を中心にした番組です。こちらは現在、韓流の次は華流がくるという華流ですが、華流ブームを引っばっていくたくさんの日本人の方々がこのチャンネルを見てくださいます。今、台湾のアイドルグループの F4 とかなどの人気が出て、華流という言葉がブームになりつつあります。でも韓流や華流という言葉が流行するずっと以前から、日本にはアンディ・ラウやトニー・レオンなどの香港のタレントさんの熱狂的なファンがたくさんいました。こういった方たちは、中国語がまったく分からないにもかかわらずこのチャンネルの番組とかをずっと見てくださっています。こういった方たちは韓流ブームを支える奥様たちとはほぼ同年代の方たちですので、これに F4 などのアイドルを支える若いファンの皆さんの応援が加われば華流ブームはいつかきつとくるだろうと、今皆に言われています。是非 1 日も早く華流ブームがくるように、私どもも中国のことを好きになってくれる方が増えてくださればいいなと思っています。

日中関係については現在様々な面で多くの問題を抱えていると言われていますが、同じアジアの人、同じ世界に生きているのだから心はきっと同じだと私は常に信じています。ならばどうして日中関係は今のよう、思うようにいかないのだろうかと私はよくいろいろな人から聞かれます。中国に商売に行つて非常にうまくいなくて失敗して帰つてきた人とか、番組を見て中国を

好きになって、中国に行って迷ったりした人から、手紙や電話とかでよく聞かれます。私もよく考えます。日本に16年以上もいますので、16年以上もいる私がなんとかお答えしようとずっと考えさせられます。私が感じたことを少し申しますと、これはお互いの本当の姿を知るための相互の情報不足が大きな原因ではないかと思います。異なる文化をもつ人々がお互いに理解しあい、様々な摩擦に対して自分なりの冷静な判断が下せるようになるには、きちんとした情報の裏づけと深い理解が必要だと思います。私たちが大富という会社を立ち上げたのも、中国の生の情報を日本に伝えることによって、こういった現実を少しでも改善する力になれたらいいなと思ったからです。

私は以前日本に来る前、やはり自分の経験から言いますと、日本に来る前は、中国で生まれ中国で育ちましたので、中国のことを当然わかっているつもりで日本にきました。それで日本の方から中国のことはどうですか、知っていますかと聞かれ、私は笑いました。中国人ですから中国のことがわからないのはおかしいでしょうと強く答えました。でも日本に来てから、長くいればいるほど気がついたのは、自分は実は中国のことをあまり知らなかったなと。本当に日本に長くいればいるほど、中国のことは部分的ではなく全面的に見えてきます。いいところも悪いところも考えさせられることはたくさんありました。同じように日本人も中国のことをあまり知らないと思います。

例えば私がタクシーに乗ったりすると、タクシーの運転手さんは最初は日本人と思われて、気がついたら「中国の人？」と、「はいそうです」と言うと、ああ出稼ぎに来たんだと思う方がいるんですね。それで「お金稼げましたか？」と。昔はそういうことを聞くだけですごく頭にきてタクシーを降りたこともあります。最近はそういうことを言われると、ニコッと笑って「タクシーの運転手さんも大変ですね。夜中まで仕事をしていて、お金稼げましたか？」と。向こうは「お金が稼げていたら夜中なんか走らないよ」と。「だったら、外国人が日本に来てなぜすぐお金をいっぱい稼げるんですか」と聞くと。「そう言われると深く考えたことはないな、やはり大変ですよ」と。

例えば2年前ですが京都、長崎とか地方の講演に行ったときに、ある日本の方から質問をされて「中国は今テレビがありますか」と。つい先週には、日本の金融業界の方が、私の会社に来て雑談の中で「張さん、中国は共産党員以外はテレビを持っていますか」と聞かれました。共産党員はやはり6600万もいらっしゃいますからそれ以外の方はいい生活をしているかどうか分らないと。本当に中国のことは分らないなと思います。ですから中国の中央電視台の番組を生でガンガン伝えて、中国のことをよく分かっていたいただければ、日本のことも中国のことも、日本という国のことも本当に改めて考えることができると信じて、大富の事業を今まで続けて頑張らせていただきました。

日本人と中国人は外見は似ていますが、考え方や、習慣とかはまったく異なります。環境も言葉も違うわけですので違っていて本来なら当然です。ただ似ているという先入観とかそういうことが心にありますので、相違点に気づいた時の失望感や意外な気持ちが倍増してしまうと思います。

す。違うことを異文化として認め、違っていることの素晴らしさをお互いが認め合い、尊重しあえるような日を実現させるためには、メディアの役割が非常に大切になってきます。そのためにはメディアがその役割をきちんと認識し、双方の正しい情報を伝えなければならないのです。

私自身の話を申しますと、大変恥ずかしいのですが、先ほどご覧になっていただいた「私たちの留学生活～日本での日々～」というドキュメンタリーシリーズが、最初は中国で宣伝すらされずに放送されました。ところが口コミで評判が広がり、次々と中国全土のテレビ局で放送されていきました。このシリーズは日本で一生懸命生きている中国人留学生たちと、彼らを取り巻く暖かい日本人の姿を中心に描いたものですので、先ほども皆さんご覧になっていただいたように、残酷な日本人という従来の日本人に対する見方や対日感情に大きな変化をもたらしたと高い評価をいただいております。

その後、シリーズのうち「小さな留学生」、「若者たち」、「私の太陽」という3つの作品がフジテレビのゴールデンタイムで放送されました。日本で放送することによって、多くの人々が日本で一生懸命生きている中国人の暮らしを初めて目にし、中国への見方が一変したとおっしゃってくださいました。学生さんで留学生の姿を間近に見ている人たちは別として、一般的には中国人と言えば出稼ぎ、不法就労、マフィアとか犯罪などのマイナスイメージを持っていたらっしゃる方が非常に多いですので、日本の方にすれば非常にいい意味で衝撃だったと思います。この番組を放送して、実は私も日本人がこれほど中国のこと、中国人留学生のことを知らないというのを初めて知りました。もちろん私の周りの日本人は優しい人が多くて、多分日本人は皆中国人の留学生は日本で一生懸命がんばっている人が多いと知っていると思っていたので、この番組を放送してから初めてたくさんの人は何も知らなかったのだということを知りました。例えば私はたくさんの人に手紙をもらいましたが、その中で大勢の人は中国人留学生は出稼ぎと犯罪のために日本に来るのだと思っていました。番組を見て初めてそんな精神をもって一生懸命生きている中国人がいることを知った、なぜもっと早く教えてくれなかったんだという手紙もありました。警察の友達もいまして、警察の中も結構の方が中国人は犯罪にくると思っている人がいるので番組を強制的に見てもらいましたと。

3つの作品のうち「小さな留学生」は実はドキュメンタリーとしては異例の瞬間最高視聴率24.7%を記録しました。今でも街でお会いする人に声をかけられますが、特に奥様たちに「今、張素ちゃんはどうしていますか」とか「続編はなぜ撮らないのですか」とかよく質問をいただいています。張素ちゃんも来日した当初、日本は中国を侵略した、お父さんが日本にいなかったら絶対に日本には来なかった、中国のためにも日本人に負けずに頑張ると強く思っていたようでした。ところが2年経って中国に戻った時には友だちから日本で幹部になれたかと聞かれた時に、張素ちゃんは「日本って誰でも幹部になれるの、成績がよくてもよくなくても、なりたかったらになれるのよ」と答えるまで成長していました。また友だちから日本に行ってよかったかと聞かれた時「よかったよ、友だちもたくさんできたし」と答えていました。同様に中国という国をまったく知らない日本の子どもたちも中国という国は張素ちゃんの国なんだと、とっても近く親しく

感じるに違いありません。私はどんな国でもやはりその国に実際に住んでみて初めてその国の良さ、素晴らしさがわかってくるのだと思います。人々の中に入りこんで初めてその国の美しさがわかってくると思います。張素ちゃんのことは1つの例ですが、どんなに最初の思いが違っていても価値観と観念が違っていても、心は必ずつながっていきけると思います。

あと留学生の番組のことでもう1つ例をあげますと、つまり中国人と日本人の価値観とか考え方が違うということで、1つの例になるのではないかと思いますので申します。例えば、この番組を放送して中国の方も日本の方もお会いする人には必ず「張さん大変感動しました」と言われます。その部分は両方全部同じです。ただ中国の方は、そのあとに必ずついてくるのが「張さん、あなたが日本で撮影している中国人の中で、成功している人はいないの？」一方まったく反対に、日本人の方々には会うたびに「張さん、あなたが撮っている留学生は全部成功している人ばかりなの？」と聞かれます。つまりそういう成功という意味1つとっても中国と日本の考え方はまったく違います。そういうことをまた改めて大変認識させられました。同じ感動と言っているにもかかわらず、価値観はまったく異なります。どちらのほう为正しい判断なのかということではなく、大切なのはやはりそれぞれの異なる価値観を尊重すべきだと思います。ですから異文化にぶつかったときに、まず相手を知ることが大切だと思います。知ることがいかに大切かということを認識しないといけないと思います。相手を知らないのに理解しようとしてもやはり無理があります。知ることによって初めて理解が生まれてくると思います。

私はこのドキュメンタリーによって、国や政治家がどんなに言葉を尽くしても超えられない壁もメディアの力によって超えることができると実感しました。これもまたメディアが果たす役割がいかに重要であるかを立証した1つの例ではないかと思っています。時代の進歩に伴い、情報伝達手段も益々進んでいます。外国に行かなくてもまるで現地にいるように様々な情報がもたらされます。これはメディアが果たす素晴らしい役割だと思います。けれども、同時に、見る側はメディアから発信されるものしか知ることができないというマイナス面も併せ持っています。視聴者や読者は現場にいませんので、メディアから受け取ったものをそのままそれが事実であるということを信じてしまいがちです。いかに公平に客観性をもって事実を伝えるかは、すべてメディアという発信側にかかっています。

最近の日中関係を見ますと、日本のメディアは相変わらず中国のマイナス面ばかりを大きく取り上げて放送することが多いようです。いくら交通が発達して世界が狭くなったといっても、普通に生活している日本人にとっては中国は紛れもなく外国であり、異文化です。連日反日抗議デモをしている中国の映像ばかりを流せば、心のなかにしこりが残り、何かをきっかけに反中国への気持ちが芽生えても不思議ではありません。2002年の日中国交正常化30周年記念で一時期盛り上がっていたかのように見えた日中友好ブームのムードは、靖国問題や歴史教科書問題で徐々に冷え込み、昨年のアジアカップ決勝戦にまつわる一連の報道で一挙に冷え込んでしまいました。今もまだ反日抗議デモなど両国の関係をさらに冷え込ませるような事件がたて続けに起こっています。今年の春の反日抗議デモの際には、日本のマスコミはまるで上海や北京の至るところで反

日デモが行われているような報道をしていました。しかし事實は、そのデモは決して中国全体のことはありませんでした。それにもかかわらず、日本の多くの人々は中国の全土で反日デモが行われているような印象をもったのではないかと思います。一方中国のメディアの方はそのデモの事実をほとんど報道していませんでした。上海や北京の人々でさえデモが行われていることさえ知らない人もたくさんいました。このように1つのできごとをとってみても、中国の人の受け方と日本人のとり受け方は違ってしまいます。メディアというものの役割の難しさともいえます。

実は私も4月にちょうど中国に出張に行きましたが日本人のたくさんの友だちから電話がかかってきて、「張さんは日本人に似ているから中国に行かないほうがいい」と言われました。どうしてと言ったら「すごく大変、知らないの?」と。どう大変かと聞いたら日本語をしゃべったらすぐビール瓶が飛んで頭に来るからと。そこまで皆はやはり恐れていました。私も30歳くらいの女性のお医者さんの友だちがいて、4月と一緒に北京へ旅行に行くつもりでしたが、やはりとても怖がっていて、私がいくら説明して、それほどではないと言っても信じてくれなくて、キャンセルしました。やはりメディアという影響力は非常に大きいということです。日本だけでなく中国のほうにも言えることですが、日中はわりとこういった事件が起きるたびにマスコミが過剰反応をします。センセーショナルなタイトルとかをつけて刺激的な場面ばかりを報道します。このような報道はいたずらに反中感情をあおり日中関係を悪化させるだけです。マスコミの影響力は本当に大きいですから毎日同じ情報を目にし、耳にしていれば自然とその情報はすり込まれていきます。マスコミの報道以外の情報をもたない人たちにとっては、こういったマイナスのイメージは固定概念や先入観として大きな影響をもつようになるでしょう。

一方誰も予想しなかった韓流ブームは、「冬のソナタ」というドラマとペ・ヨンジュンさんとカチュ・ジウというとても美しい俳優さんたちの人気をきっかけに日本中に大旋風を巻き起こしました。彼らが来日するたびにテレビや雑誌、新聞など、日本のマスコミ中が大騒ぎをします。日本のファンに向かって、親日的で優しくさわやかな印象を残していく韓国の俳優たちの映像は、近くて遠い国「韓国」というイメージを確実に変えてしまいました。このブームによって、日本の方々の気持ちが韓国にグッと近づいただけでなく、日韓関係も急速に穏やかなムードに向かっていきました。また、日本側メディアの韓国に対する報道の仕方や、ニュアンスも少しずつ変わってきたような気がします。また、たくさんの方々が韓国に興味をもち、韓国に旅行して実際に「韓国」を体験したり、ドラマや情報番組から韓国の様々な情報を手にしたりしたはずで、同時に韓国が大好きな日本人から口コミで伝わる生の情報は、韓国について何も知らない日本の方々にも、きっとプラスのイメージを与えたに違いありません。こういった韓国ブームは、日本だけでなく韓国の人々もきっと大きな影響を与えたはずで、自分たちの国にこれほど興味をもってくれ、好きだと言ってくれているのだから決して嫌な気持ちはしないと思います。これは、1つのメディアがもたらした功績であり、改めてメディアの担う責任と役割を考えさせられる大きな出来事でした。

最近、何回も空港とか街を歩いていて若い学生さんに声をかけられます。「張さん」と後ろから追いかけてきて、「私たちは張さんの番組がきっかけで中国に興味をもちました。それで中国に留学して今帰ってきました」と。私は毎回そう聞くとにうれしいということよりも怖いぐらいの責任を感じます。私に文句でも言いにくたのではないかと、責任を取らなくてはと、本当に強く責任を感じます。ただ私たちの番組をきっかけに、もし日中両国の留学生の若い人たちが、偏見にとらわれることなく見識と理解を深め、日中友好の架け橋となってその力を発揮していただければ、メディアに関わっている人間として、これ以上の光栄なことはないと思います。日中両国の関係を改善しなければならないと、政府も国民も皆同じ思いでいます。しかし、お互いのマイナスのイメージを植えつけることにマスコミが知らず知らずのうちに加担しているということもやはり事実です。これからはマスコミに関わる人間たちがきちんとこういったことを自覚しなければならないと思います。

先ごろ日中両国のマスコミや民間組織などが、共同で日中関係についてアンケート調査を実施しました。これによると、日本の印象を「あまりよくない」と回答した中国人は63%、反対に中国に対して「あまりよくない」という印象の日本の方は38%という結果が出ています。例えばこういった記事を目にしたときに、冷静に判断できるかできないか、例えば中国はやはり感じが悪いと思うかどうかは、その人個人がもっている情報量によってだいぶ違ってくると思います。アンケートではこういった結果が出ているけれども、親日的な人もたくさんいますし、中国もたくさん素敵なおところもありますし、自分は中国が好きだと言ってくださる、そしてそのように周りの方に説明してくださる日本人の方が1人でも増えるように、私たち大富も中国の素晴らしい番組と情報を発信していきたいと思っています。

今後、益々加速する経済の発展と巨大マーケットにより、日本にとって中国の存在は無視できないほど大きくなっていくでしょう。好き嫌いに関わらず、日本と中国はお互いきちんと向き合っていかなければならないと思います。日本と中国のすれ違いを少しでも減らして、両国が少しでも近くなるために、私たちメディアは担うべき役割を改めて考え直す時期にきているのではないかと考えています。

また日本の皆さんも、特に若い皆さんには、自分の国である日本という国をよく知った上で、日本の国際的な位置づけを理解し、グローバルな知識を身につけ、他の国々への理解を深め、国際人として活躍していただきたいと思っています。日本と中国がお互い信頼しあい理解しあえるようになれば、アジア、そして世界の平和と人類の幸福に貢献することにつながりますので、中国と日本が本当に少しでも近くなるように努力をし続けることが、私たち若い世代の使命であり責任でもあります。そして何よりも待っているのではなく、ひとりひとりが直ちに行動にうつすべきだと思います。私たち1人ひとりの努力こそが新しい明るい将来を生み出すのです。そして中国の情報を知りたいときは是非いつでも大富に来て、あるいは思い出していただければうれしく思います。日本にいる日本人よりは中国のことを知っている私たち、本当に中国にいる人よりは日本のことを知っている私たちは、これからその真ん中に立つ意味と役割を改めて認識して、理解

して頑張っていないといけないと思います。日中両国の人々がお互いに素晴らしさを認め合い、尊重しあえる日が、1日も早く来るように皆さんの応援のもとでこれからもたゆまぬ努力を続けていきたいと思っています。

講演は45分と決められていますが、私はせっかく皆さんと出会うことができましたので、できれば皆さんと交流したいと思っています。少し講演の時間を減らさせていただき、皆さんと交流の場を設けていただきたいと思います。あまり政治的な話はわかりませんが、ひとりひとり人間が心でつながっていけるように、皆さんと話し合いながら一緒に頑張っていきたいと思っていますので、ご質問とか交流したい方がいましたら、是非どうぞよろしくお願いします。ありがとうございました。

宮下 ありがとうございました。今お話にありましたように早稲田大学には非常に多くの留学生が学んでおります。その数が1,500人くらいでしょうか。そのうちの500人が中国からの留学生ということで、私どもも教えておりますが、大変よくできる留学生たちがここで学んでおられます。先ほど留学生がいろいろな犯罪を起こすというお話がありましたが、やはり日本あるいは東京というところで生活するのは大変な費用がかかるわけで、今10万人以上の留学生が日本にきているという中には、当然経済的な負担に耐えられなくてそういう道に入ってしまうような人も中にはいるのではないかと思います。ですが多くの人は非常にまじめにやられていることは知っていただければと思います。

先のビデオの中にありました最初のかわいらしい女の子の張素さんは今高校を卒業されてもう1度日本に留学したいということを言われていると聞いています。2番目の女性の方はあのあと千葉大の工学部に入っておられます。3番目の男性は明治大学に行かれたと。本当に皆アルバイトをしながら大変な努力をしてやられています。本日もこの中には中国からの留学生なども混じっておられると思います。何かこの機会に質問したいという方がおられましたらご遠慮なくどうぞ手をあげてください。

趙 一橋大学大学院の趙薇です。私も張さんの後輩と言えらと思います。中国人の留学生です。今は留学にきて丸1年になりました。留学生生活は大変なところはもちろんたくさんありますが今とても楽しいです。本当に楽しいです。だから楽しいところはたくさんありますからこんなにたくさんの留学生がどんどん来ているのではないのでしょうか。本当に私たち中国人にとっても日本のイメージは中国にいたときは多分よくないところが多いと思います。来てからは大変なこともあります、楽しいところもありますので、皆頑張っていけているのではないかと考えています。もちろんそれは張さんの番組のおかげではないかとも考えています。

でも頑張っているところで特に最近日中関係はどんどん悪くなってきている感じも強く感じています。日中関係が悪いというのが国と国の間のことだけではなく、本当に個人私たち留学生まで強く影響があると思います。例えば私の場合日本に留学に来たことが、友だちと家族まで反対

されたこともあります。本当に理解してくれません。それは私はやはり中国でも日本について知らない人が多いのではないかと思います。今までのイメージはやはり戦争の日本にとどまっているところが多いと思います。そこでメディアとかの役割がとても大事ではないかと思います。私は去年の夏に来たので、昨年までは中国国内のメディアは日本についての番組は本当に少ないです。あるとしても小泉さんの靖国神社参拝とか速報くらいです。大きな地震が日本にあったとか、そういうニュースくらいにとどまっています。なので、普通の人は日本について知る機会がないです。張さんはメディアのほうでは先輩と言えますが日中についての番組を作っている方が少ないと思います。ここまでは中国のことを日本に紹介する中国人留学生の番組をつくって日本の方に紹介するとかそういう番組が多かったのではないかと思います。これからは日本のことを中国に紹介する、政治とか大きな面ではなく日本の普通の方々の生活とか細かいところまで日本は一体どういう国か、日本人は一体どういう人たちか、そこまで含めて中国人に紹介していく番組をつくる予定はあるでしょうか。多分私たち中国国内メディアについて制限もあるかもしれませんが、もしそういう予定がありましたら少し紹介してもらいたいと思います。

張 ご質問ありがとうございます。私は最近人に会ったとき、中国は13億人もいて1人のヨンさまもつくれないのかとよく聞かれます。日本もたくさん視聴率の高い青春ドラマとか、昔だと「東京ラブストーリー」とか中国で非常に人気がありました。もっとさかのぼると「おしん」、山口百恵のシリーズなどが、1つの時代の人たちに影響していたと思いますが。その後「東京ラブストーリー」以降、本当に日本の作品は、中国では少ないです。海賊版は別にして、本当に少ないです。なぜかという原因もたくさんあります。最近私もやってみましたが、日本の素晴らしい番組を、私が撮るというよりも、すでに撮ったものを中国に紹介していきたいと思ったら、もちろん中国の審査というものがありますが、まず日本の著作権処理という問題が非常にややこしくて難しいです。海外にもっていく場合は俳優さんはまた経済的な問題が関わってくるし本当に複雑な手続が要ります。今でも頑張っていますが1つも成功していません。それで、やはり私たちが放送以外にまた作っていかうかなと思っています。実は今年、この留学生シリーズですが、また1つの番組を作っていますので、この番組は10年間にわたって撮った番組ですので、また中国人留学生の話ですが、来年くらいになったら中国と日本両方で放送できるような番組を作っていたらいいなと思います。今がんばっています、応援してください。

姜 早稲田大学人間科学研究科の院生1年、姜鳴と申します。きょうのお話を伺いとても勉強になりました、ありがとうございます。私は今、張社長は自分のメディア関係の会社を持って、今の手元の資源とか「小さな留学生」ドキュメンタリーができたときよりも手元の資源とかがとても豊かですが、なぜ小さな留学生の続編を作ってくれないのか教えてください。

張 1つはやはり、今、物理的に時間がないということと、もちろん番組を制作すること

と大富の経営趣旨は同じですが、どちらも大切だと思って頑張らせていただいていますので、物理的に時間がないことと、ものをつくっていくのはやはり情熱と、もちろん張素ちゃんは続編とか日本の方から言われていますが、ドキュメンタリー以外のもので、もっと違うかたちで伝える方法はないかと今考えているところです。これからも作っていくつもりです。ただドキュメンタリーという形にしばられないように頑張っていくつもりです。

姜 質問ですが、自らフジテレビに入ってしまった勇氣に感動しました。今私は張社長にカメラを貸してくださいと聞いたら貸してくれますか。

張 実はフジテレビさんは貸してくれなかったんです。私が個人で持っていたら貸します。なぜならフジテレビでは、テレビ会社は実はカメラとか置いてなかったのです。そういうことも知らなくて私はテレビ局を訪ねたのです。実はフジテレビを訪ねる前にいろいろなテレビ局を回っていました。皆に断られ最終的にフジテレビしか残っていないと言われ、富士フィルムの子会社かなと自分で勝手に思ってフジテレビを訪ねていきました。カメラを貸してくださいと言ったら、カメラは置いていないと。実は全然事情を知らなくて、その横山プロデューサーから違う制作会社を紹介していただき最終的に応援をいただきました。もし個人的に撮影したい場合は、最近自分個人で買ったカメラがありますので貸します。

姜 ありがとうございます。

「生産・経営の現地化を目指して—新たな人材登用制度への挑戦—」

日本精工株式会社 NSK 中国 副総経理 譚 迪 倫

宮下 皆さんお疲れかと思いますがもうおひとかた、最後の講演をお願いしました、日本精工のご紹介を致します。同社は日本を代表するベアリングの会社です。アメリカ、ポーランド、ブラジル、イギリスなどに工場を展開され、最近では中国において上海郊外の昆山蘇州、広東省の東莞などに大規模な工場を展開しています。ちょうど他の日本企業が進出して行くところで、そこに高性能の部品を供給するというかたちで業務を拡大しています。

この会社の技術的なところも非常に素晴らしいのですが、私どもは、前の会長であった関谷哲夫現相談役にご同行いただいていろいろ調べさせていただきましたが、日本精工は現地化を目指しています。これは同社のポーランドの工場も NHK で紹介されましたが、現地の人を経営のトップのほうに引き上げてきています。中国でも同じようにいずれは中国人の方が現地のトップになるというようなことを考えておられます。現在中国人で一番トップにあがっておられる譚迪倫さんを本日呼び致しました。

パンフレットにありますように譚さんの略歴は、日本に留学され、いわゆる本社採用で日本精工に採用され、中国のほうでずっと業務を続けられています。特に先に申しましたように日本の企業が国際化をしていく中で一番遅れている、あるいは一番このところができないところは、日本人が会社を経営していくということではなく、直接のワーカーだけではなくもっと上のレベル、中間からまたはトップのレベルにどの程度現地の人を採用していくか、これがその国の人々のやる気を起こしていく非常に重要な要素になりますので、日本精工の新しい人事制度について本日はお話していただこうと思っています。ではどうぞ、よろしくお願いします。

譚 ご紹介にあずかりました日本精工株式会社 NSK 中国の譚と申します。中国でも非常に有名な早稲田大学で講演できますことを私は非常に光栄だと思います。このチャンスを与えていただきました早稲田大学産業経営研究所の皆様、早稲田大学の先生方に厚くお礼を申しあげます。実は私はここに来る前に「生産・経営の現地化を目指して—新たな人材登用制度への挑戦—」というテーマをいただきまして、昨日学んだ日本の言葉ですが、最後のプログラムは「真打」ということで「ベストに答えるためにどうしたらいいですか」と、同じ早稲田大学を卒業して中国で同僚でもあります3人の日本人の方にいろいろとアドバイスを受けました。彼らは、「日系企業は中国で中国の人を相手にしてビジネスをしているわけですから、我々が中国でやったことをそのまま何も隠さずに言えばいいのではないですか」と。それで彼らのアドバイスを受けてご覧のよ

うな内容で45分間のプレゼンテーションを用意しました。どうぞよろしくお願いします。

最近の中国について少し触れておきたいと思います。中華人民共和国という国は1949年に設立されました。最初の指導者は毛沢東で、毛沢東の30年間中国は完全に国際社会から孤立されました。当時の中国の経済の特徴はどちらかと言うと計画経済、10億の中国人がおなかいっぱい食べるのが精一杯でした。毛沢東のあとに中国の指導者となったのは鄧小平でした。10年間は鄧小平時代と言われますが、その10年間はいわゆる改革開放の10年です。実はそのときから中国は豊かな道を歩み始めました。そのときの中国人はもはや腹いっぱい食べるのが目標ではありません。中国人は食事以外のもの、食事以上のものを要求し始めました。鄧小平の次は江沢民が指導者となりました。江沢民になってから経済面で国際社会の一員になり政府はいろいろと頑張ってきました。何をやったかという外資の誘致、インフラの整備、その頃から国中が建築ブームです。そのときはまだほとんどの中国人が住んでいた家は国から与えられたものです。中国人は本当の意味でのマイホームを望むようになりました。2003年に中国の新しい指導者になったのは胡錦濤でした。中国の経済はまだこのままではだめだろうと。継続的成長のために経済面だけではなく政治面、法的面でも要するに近代的なシステム構築に一生懸命取り組みました。中国人は今、他の国の人と同じように旅行をしたりマイカーを望むようになりました。先ほど信太先生も中国の歴史に少し触れましたが、私は非常にシンプルに言ってみますと最近の中国の歴史は食から衣・住・行という流れが、中国人が求めてきた歴史的背景ではないかと思います。

では変革してきた中国の中で我々 NSKは何をやってきたか、そして何をやっているのか、またこれから何をやろうとしているのか、NSK 中国の事業を簡単に紹介させていただきます。中国経済の成長とともに私どもは1994年から去年までの売上成長指数ですが中国の経済成長は10年間で9%しか伸びていませんが、私どもは年率で29%伸びてきました。10年で売上は11倍と成長しました。10年で11倍と成長することは決して簡単なことではありません。中国で、我々日本精工は軸受をつくっていますが。中国は軸受の生産大国です。皆さんご存知と思いますが、10年前に実に軸受メーカーは2,500社もありましたし、今も700社あります。軸受鋼の生産量は中国が世界のNo.1となっています。軸受生産量、輸出量、輸入量についても世界における地位は中国はNo.2かNo.3です。

去年のデータはまだ揃っていませんが、これは軸受市場におけるトップ10社、一応 NSK はNo.1の地位になります。我々は非常に誇りに思っています。ただしよく見るとトップ5社にはそんなに大差はありません。去年No.1となった企業が必ずしも今年もNo.1になるとは限りません。ここで強調したいのは中国の軸受市場の競争はかなり激しいということです。

これは NSK 中国の最新の組織図です。総経理の下に本社資本の駐在事務所と、香港法人と中国の合弁会社があります。並列に我々がCHQ（チャイナ・ヘッドクウォーター）と呼んでいる中国投資公司（傘型企業）があり、傘型企業の下に企画部、生産法人、中国調達センター、技術本部、そしてNSK 中国販売有限公司という組織があります。先月末の時点で私ども NSK は全部中国で働いている従業員は3,085名にもなります。

これは2003年から2010年までのNSK中国の中期計画です。2010年までに11億USドル、つまり1200億円の中期計画となっています。計画達成は非常に難しいものと思っています。そのためには年率27%で成長しなければいけません。難しく思うのは、実は中国の経済GDP成長率はこれから先7年間で8%と予測されています。2010年に1200億円という売上目標を達成できるかどうか、達成する為には、我々はたくさんの課題を抱えています。すべての分野にわたって課題があります。生産の問題もあれば営業の問題もあります。企業間競争の問題もあります。しかし残念ながらきょうは限られた時間の中で一つ一つの課題について細かく説明することはできません。ここでは我々の「遅れている現地化」に問題をしばって説明させて戴きます。

まず現地化で直面している問題として、先の信太先生のプレゼンテーションにもありましたように、中国の労働市場における日系企業の需要は900万人もあると今言われています。従って人材の競争、特に日本語のできる人材競争は非常に激しくなっています。もう一つ、日本の企業は中国に進出しましたが、欧米企業、韓国、台湾、香港、シンガポール等の企業も進出しています。我々は彼らと競争をしています。最近非常に残念ながら日系企業の人気は低下する傾向にあります。また日本では、大体皆さん一生一つの会社で働きますが中国はそうではありません。要するにチェンジ、流動、転職します。実際に最近の調査では外資系企業で20%の離職率は普通で、それがマーケットアベレージです。また、人材市場には日本語のできる人材より英語のできる人材のほうが圧倒的に多い状況です。非常に残念なことです、これは多分日系企業に共通している特色ともいえますが、日系企業は優秀で英語の出来る人を採用し定着させることが非常に難しい状況にあります。去年、上海の人材派遣会社が調べた結果ですが、日系企業の人気度は低下しました。1999年から4年間欧米企業は変わらず人気が高く、90%といわれます。日系企業は1999年までは台湾、香港、韓国、中国企業より遥かに人気がありましたが、過去4年間台湾、香港、韓国の人気度が上がっている一方で、日系企業の人気度は低下してきました。その理由について、我々の分析した理由をご説明致します。

これはNSKの離職者の現在のポジションです。NSKを辞めた生産、技術の方々です。例えば最初のスタッフの方は1997年に入社して3年後、地場大手の競合他社に転職しました。うちではスタッフですが転職すると課長に昇格し、給料は我々の給料の数倍ももらいます。次に、副部長の方ですが、私どもに6年間いて競合他社に転職し、NSKの時には副部長でしたが、転職先では副総経理となり、給料は数倍となっています。次の表は営業の人、英語の解る人。W、C、J、Xですが、この4人の共通しているのは早稲田大学と同じように中国では名門大学を出ている人です。清華大学、上海交通大学を出た者です。彼らに共通しているのは非常に頭がよく一生懸命やりますが、3年間やってそれぞれJさん以外は自ら起業し、その他の3人はそれぞれの会社、米系大手石油会社、欧州系大手化学メーカー、米系大手工業製品会社という会社に転職しました。本当に偶然ですが、1年半たってからそれぞれの会社の地域責任者となりました。NSKに残った社員はもちろん依然として営業担当あるいは日本人の世話役のままでした。

2003年に、私どもは2億USドルを中国に投資しました。1,800人の中国人を採用していま

す。ほとんど生産、営業、技術、経営などのキーとなるポジションは日本の駐在員がやっています。従って優秀なローカルは辞めていきますし、よい人材は採用できない状態になっています。このままではだめだと、どうしてもチェンジが必要、とトップから明確な指示がありました。中国で競争して勝つにはどのような新しい人事制度ならば良いかと、私どものアジア総本部、人事部が大金を投資して人事コンサルティングの最大手のアメリカのマーサ・ヒューマンリソース・コンサルティングという会社に NSK 中国の事業に対する診断及び改善案の提出を依頼しました。

これは中国社会科学学院と日系企業の合同で組織する北京にある中国日本商工会のアンケートで1ヶ月前のものです。中国人が代表者となった企業、日系企業で9%、アメリカ企業で67%となったことが判明しました。日本側の会社から見た中国人マネジャー登用の難しさは、会社側の要求と中国人社員のミスマッチが大きい、日本と中国の文化が違う、会社の教育体制が出来ていないということになっています。一方、中国のマネジャーたちが日本の会社を離職する理由は、ほとんどが待遇との関係、中国人を認めていないということ、そのポジションに就いても本当の権限はないということ。やはり中国人側の考えと日本人駐在員側の考えは非常に大きいギャップがあります。マーサ・ヒューマン・リソースという会社は我々に対して診断と同時に、NSK を辞めた優秀な人と何人か個別会談をしました。例えば元スタッフの W 君と話して、私が採用したのですが非常に頭のいい人です。「どうして辞めなければいけないのか」と聞くと、彼の夢は工場長になることで、「私は日本精工に入り、工場に入って4年間も働きました。4年間ですが私は生産技術の担当です。私と同じ大学の同級生はほとんど偉くなっています。」「NSK には将来がある、頑張っていたら」と言うと、彼は「昆山の工場には19名も駐在員がいます、私がいくら頑張ってもその19名を超えるのは無理でしょう」と。「私はいくら頑張ってもこの会社の20番目くらいでしょう。」と彼は言いました。もう一人、Jさんは清華大学を卒業してマスターまで勉強しました。日本語も英語も上手です。「うちに入り3年間働いたけれど、なぜ辞めるのか、将来があるではないか。」と言うと、「俺の将来は本当にあるのか。マスターを出て3年間も働いて、3年間毎日日本人の方の通訳をしていた。私の同期で欧米企業に入った人は最低でも課長です。私の同期で政府に入った人は今市長もやっています。」清華大学出身者は早稲田と同じように、中国の総理大臣や国家主席になる傾向があります。確かに当時2003年の時点では彼はいくら頑張っても NSK では偉くはなれないのではないかと思います。

マーサ・ヒューマン・リソースという会社は非常に如実に中国人の対会社、対仕事のスタンスをまとめました。私は中国人です。マーサは非常に正しいことを言っていると思います。中国人は非常にキャリア志向的です。常に、自分はこういう仕事をやりたい。さらに大きな仕事にチャレンジしたい。管理形式については、日本では言わなくてもわかると言いますが、やはり中国人には「明確にしましょう、ルールがあるでしょう、透明性のあるシステムを作りましょう」ということでないと管理し難いです。公平公正、合理的なルールがなければ中国人を管理できない。もう一つ中国人は集団より個人です。先にも話しましたが中国の人は、「それは私の仕事です、

それは私の仕事ではないです。」と言います。彼は同じアジアにいますが、私はたまたま北米でも仕事をしましたが、やはり我々中国人はどちらかと言うとアメリカ人に似ています。僕のオフィスに総務部長がいます。日本人の駐在にくる人や赴任したときに、私はすぐその総務部長に頼みます。「新しくきた吉田君のことを頼むから手続をやってください。」と頼みます。そうすると、「それは人事部の仕事ではないですか」とすぐ断られてしまいます。

また計画経済のときに中国人は平等を求めました。今中国人は差を求めます。毎年私たちが一番頭が痛いのは昇格、給料の改定、ボーナスを決めるときです。必ず不満が出てきます。なぜこうなのかと。面白いことに自分の分が少ないことへの文句ではなく、自分ほど頑張っていない人をなぜいつもこんなにあげるのかということです。

我々がたくさんお金を払ったので、マーサも一生懸命仕事をしました。私どもの駐在員ひとりひとり、幹部のそれぞれにヒアリングをやり、非常に分厚いレポートを作りました。非常にシンプルにまとめてみると次のような提案になりました。「まず NSK の今の組織はおかしい。現地社員の（ポジションに）天井があるのはおかしい、天井なしで工夫してください。透明度のある評価システムを導入してください。現地マネジャーには何の権限があり、何の義務があるのか明文化してください。今の給与体系は遅れています。結果とリンクした報酬体系を導入してください」ということを我々に提案しました。

マーサが一生懸命やってくれたので、我々は真剣にそれを受け止め新たな人材登用制度を導入することになりました。ここでは4つの面（リクルート、報酬体系、教育、キャリア・デベロップメント）について触れます。

この1枚の写真は今から10年前のものです。NSK の中国進出が決まったのが1995年、そのときに中国要員として本社採用された人、彼らは1980年代半ば日本にいた中国人社員で、日本の大学院で、修士、博士の勉強をし、日本精工に入った人たちです。1995年6月に撮った写真です。10年たった今、これらの人は中国の現場で活躍しています。黄さんという人は中国技術センターの所長です。もう1人の黄さんは台湾 NSK の精機の責任者です。趙さんという人はITの専門家です。杜さんという人は広東省にある私どもの生産法人の副総経理を務めています。桂さんは中国調達センターの所長です。蒲さんは中国自動車本部の技術専門家。これは私です。今は非常に太ってしまって、ストレスが溜まっています。

我々が今の中国人とちょっと違うのは、私どもは日本で教育を受け日本で働きました。日本の文化、日本の企業文化について馴染んできました。今の中国では10年前と同じように、日本の教育を受けた人を本社で採用し、教育して中国に送るのではもう間に合わない。それだけではなくコスト面でも非常にアンリーズナブルです。だから中国では今はもっと若い人、優秀な人をスピーディーに経済的に採用しなければいけない。我々は改革の一環として採用方法を文書化しました。例えばどういう人を採用するか、どのように採用するかを文書化しました。例えばこういう人を採用しますということです。これはインターネットで採用しますか、人材仲介会社ですか、それとも新聞広告、社内応募ですか、ヘッドハンティングですかというふうに文書になって

います。

これは去年行われた大学説明会です。西安交通大学は多分ご存知でしょうが、機械工学の分野で中国では一流です。NSK が大学説明会をした初めてのケースです。中国技術センターに5人採用するのに200人もの参加者が来まして大盛況でした。マーサのアドバイスを受け過去2年間私どもは新卒だけではなく先に申し込んだインターネットや人材仲介会社、ヘッドハンティングなどを通じて積極的に、会社の発展に必要な人材を採用してきました。

ここでお見せしましたのは、NSK 中国幹部社員の出た大学です。赤い字となっているのは中国で言われる「重点大学」つまり、有名な大学のことです。非常に地味な機械部品を作っている NSK としては、本当に優秀な人材を採用してきたと思います。

また、報酬体系についても積極的に取り組んできました。まずは今までの報酬体系を見直し、私どもの競争相手がどのようなものかとベンチマークしました。中国に適応する報酬システムを導入しました。この中で新しいボーナスシステムを導入しました。ここに書いてあるとおりインセンティブを重視して実績主義を徹底した形になっています。

これは新しい報酬体系を導入する前のデータです。例えば営業部長というポジション、A 社は欧州系、B 社は米系、C 社は日系、D 社は地場系、NSK の月給です。欧州系の A 社は世界最大手の会社ですが、彼らは一番高い給料を出します。彼らの月給を100としたら米国の会社と日本精工は同じ75です。出来高ボーナスを見ますと、A 社は部長平均で5ヶ月のボーナスがあります。B 社は平均で9ヶ月のボーナスがあります。D 社は最高で59ヶ月分のボーナスがあります。我々 NSK は最高で1.8ヶ月、最低で1.6ヶ月です。非常に平均・平等なシステムです。具体的には、例えば給料を調査して、競争相手に負けない競争力ある基本給をつくります。目標管理のシステムを導入して変動給の比率を高くしました。業績をリンクして大胆なボーナスシステムを導入しました。そのほかに保険関係、医療関係、研修、キャリア・デベロップメント、そういうところにもいろいろな新しい仕組みをつくりました。

これは去年いくつかの大学に説明会に行き、教育に使った1枚のスライドです。中国語のままです。申し訳ありませんが、要するに、「我々は必ず教育しますから、NSK に入ってください」と書いてあります。会社が本人に研修するニーズがあることを認めたときに研修します。我々がもう一つ約束したのは名門大学を出た人は必ず会社のニーズに応じて海外に送り出すことです。先の1枚は個別に行ったものです。これは年間のスケジュールです。新入社員の研修は必ず年4回あります。営業マンの研修は2回あります。管理職研修は1回。新入社員の研修は社員から先生を選んでもらいますが、営業マン研修と管理職研修は大学か、マッケンジーというビジネスコンサルタントから先生を招いてレッスンをしてもらいました。

これは最後にクリエイティブバブルという意味で NSK に入ってから将来どうなるかということです。ここは私どもの PC (ポジションクラス) がどのポジションになりますと。PC は41から59まで、大学を卒業して NSK に入るとスタッフ、いわゆる総合職。19ランクありだんだんと59まで行きます。実は新しい人事システムを導入する前に現地幹部はいくら偉くても48くらいしか行

けなかった。天井がありました。要するに49から上はほとんど駐在員の方になっていました。今はもう天井はありません。

例えば去年の産業軸受部門の組織図では、白は本社からの駐在、黄色は現地の幹部です。総経理の下に9つの部門があります。その9つの部門の中で唯一電気長（黄色の部分）だけが中国の現地からの幹部となっています。

これは今年9月1日からの新しい組織ですが、総経理の下に依然として9つの部門があります。9つの部門長が今では全部中国現地の幹部となっています。

最後に最近の中国社会のことに触れたいと思います。冒頭に中国の歴史について毛沢東から胡錦濤までの歴史について少し話をしました。それは、中国はあくまでも政府の指導の下で変わってきました。ここで一つ政府の指導ではなく、中国人自身が責任をもって変革を求め、中国社会をチェンジしたことについて説明したいと思います。1980年代中国が一番フィーバーとなったのは下海熱ということです。1980年代が終わり、当時は民営企業とか個人の労働者などなく全部国のものです。国のキーポジションから、あるいは国営の企業のキーポジションから独立していききました。起業する、自ら、ビジネスで独立することは、当時は非常に大胆なことでした。

今中国で活躍している有名な中国企業のほとんどは当時スタートした企業です。去年IBMのPC部門を買収した連想グループをご存知かと思います。実はそのときに起業した会社です。アメリカでフォーブスという雑誌がありますが、毎年世界のトップ100の金持ち、中国でもトップ100とか200とか中国のリッチピープルをリストアップします。それはほとんど当時、下海した人ばかりです。1980年代のフィーバーの原動力となったのが金持ちになることです。

1990年代に入り中国は何を熱望したか、いわゆる留学熱です。私もそうですが、張さん、またここにたくさん中国の留学生がいらっしゃいますが、皆留学熱に乗って海外に行きました。孤立してきた中国で新しいものを勉強するのは無理です。海外留学が唯一の道です。今中国では、会社はもちろん政府部門、大学ではその重要なポジションで活躍している人の多くは海外から戻ってきた留学組です。1990年代の留学熱の原動力は知識です。では今は何がホットになっているか。皆さんご存知でしょうか。これもフォーブスという雑誌が特集していました。中国で今一番流行しているものは。超級女声、日本語を英語で訳すとスーパー・ガールズ・フィーバー。要するにスーパー・ガールズという番組は実は中央テレビではなく、日本で言えば地方のテレビがやっている番組です。歌手あるいはアイドルコンテスト。いわゆるそういう中国でNo.1になる人は権威のある専門家が決めます。そのプロセスは不透明です。たくさんその中に不正があるのだろうと皆さんは信じないです。その中である地方のテレビ局は、誰でも参加できる歌手アイドルコンテストを開催し、生放送で見ている視聴者が携帯電話で決めます。今年もトップ10のスーパー・ガールズが選ばれました。上海の街を歩いていて、日本はいいなと思うのは、「よろしくお願いします」と選挙があることです。中国では街ごとに何とかをよろしくというのはありません。今年のトップ6をお見せします。写真は杭州地区で雨にもかかわらずそのコンテスト参加を待つ5万人の女の子の一部です。このような状況は杭州地区だけではなく、成都地区も、南京地

区も、広州地区も、長沙地区も全部同じ状況です。

これは一つの現象になっていてニューズウィークは、この中国のスーパー・ガールズ・フィーバーの原動力は今の中国の若者はフェアネス、公平を求めているのではないか。1980年代から自分の力でリッチになること、知識を求めること、そしてフェアネス・公平を求めることは今の中国人の若者の姿の中に、早稲田の校歌に謳われている「進取の精神」ということを言っているのではないかと思います。

日本語の起業という言葉があります。英語ではベンチャー。ベンチャーにはもう一つの意味があり、冒険の意味です。私たちは中国でいろいろやってきました。先に申しましたリクルート、教育、報酬体系、キャリア・デベロップメント。それは必ず100%成功するかどうか何も保証はありません。中国では中国ビジネスにああすべき、こうすべきと、たくさんの本や雑誌に書かれています。一つ絶対に正しいのは日本精工が他の日系企業、欧米企業に台湾系企業、地場企業に勝つために、一番重要なのは中国人の現地幹部を思い切って使うことです。これが我々日本精工の考え方です。今お見せしますのは三国時代の諸葛孔明の言葉です。「用兵の道は心攻めるを上となし、城を攻めるを下となす」NSKや日系企業で一生懸命働くと必ずリッチになれる。教育も受けられる。そして、フェアに評価されるという仕組みをつくることこそ、私ども日本精工中国のマネジメントの仕事ではないかと思います。長くなりましたが、ありがとうございました。

宮下 どうもありがとうございました。中国人の立場から日本精工さんの新しい人事制度をかなり踏み込んだかたちで資料を出していただきました。本当にありがとうございます。何かこの機会にご質問はございますか。留学生の方も非常にフェアに扱っていただける会社ということでもし興味がありましたら応募してみるのもいいかなと思います。

質問者 たびたびすみません。先にまさにおっしゃいましたが、中国の人材採用制度が大変重要であると思います。しかしご存知のように日本企業は社会主義的な一面をもっています。いわゆる年功序列、日本企業に今現地で大変長い期間勤められたと思いますが、そのギャップをどのように埋めるおつもりですか。日本企業の今までの伝統と中国において新しい挑戦についてお答えください。

譚 グッド・クエスチョンです。私が間違ったら人事部の人、アジア総本部の常務本部長、副本部長もいますので直してください。我々は今中国でやろうとしている事はミックスです。日本のことがすべてだめということではないのです。日本の企業の人事管理面のいいところは結構あります。例えばしっかりした教育システム、現場の教育、品質管理の教育は誰にも負けないシステムだと思います。ただし営業などの面について先に信太先生も話されましたが、商の時代から営業は私どもはいろいろなことに取り組んでいますので、営業については中国人を使わなければいけない。そういう意味での新しいミックスされた人事管理システム、営業と技術と生産を分けた

システムにしなければいけないと思います。

宮下 ありがとうございます。本当に上海からおいでいただきありがとうございました。

生産・経営の現地化を目指して —新たな人材登用制度への挑戦

2005年10月14日
日本精工(株)NSK中国
副総経理 譚 迪倫

Contents

1. 最近の中国
2. NSK中国事業紹介: 過去、現在、将来
3. 我々の直面している課題
4. チェンジの必要性
5. 新たな人材登用システムの導入
6. Closing

1. 最近の中国

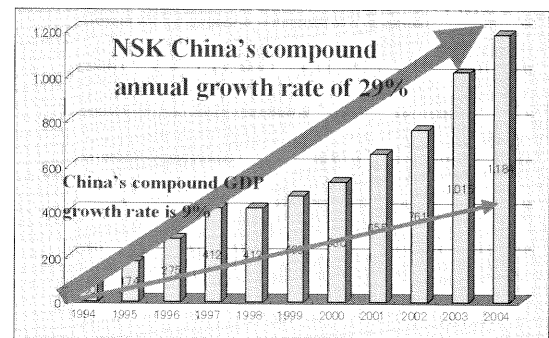
“発展是硬道理”

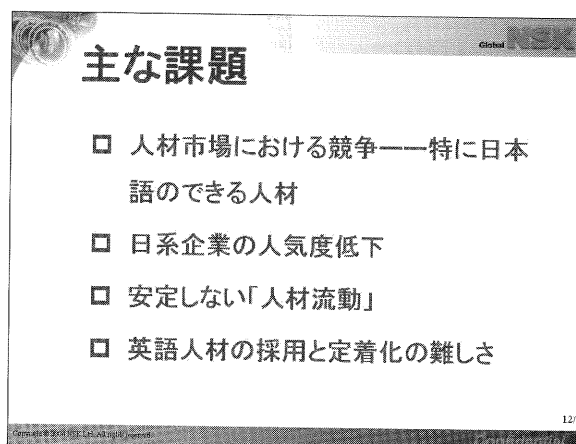
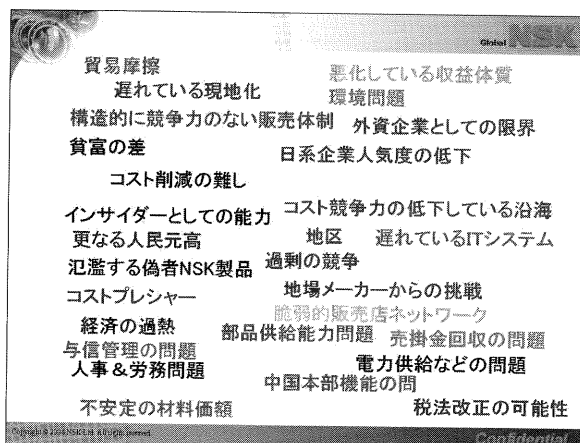
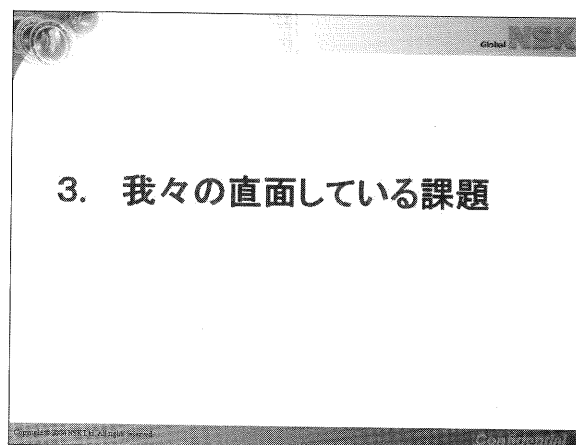
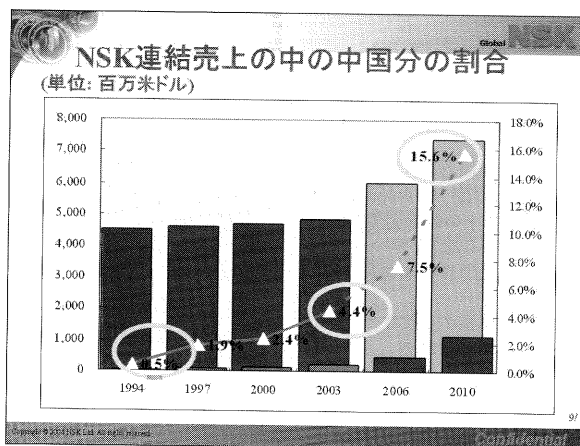
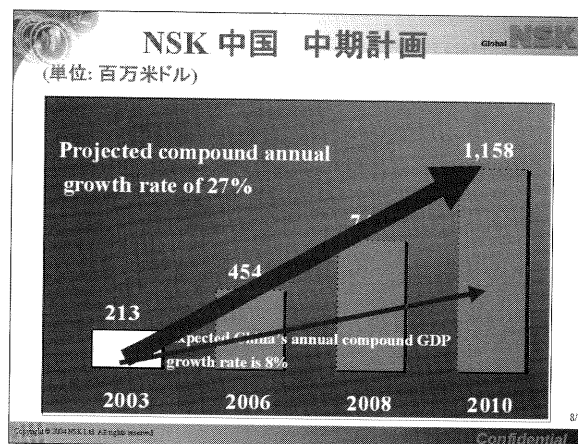
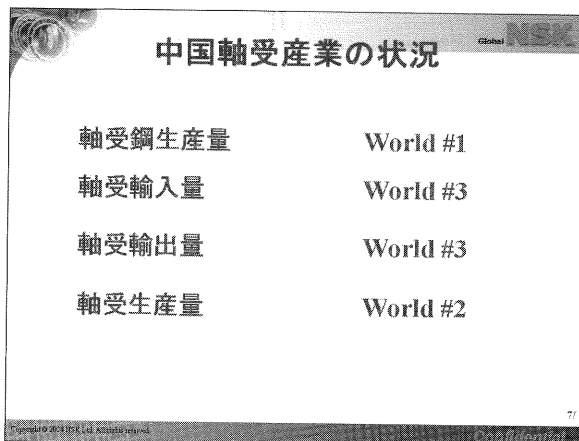
一部小平



2. NSK中国事業ご紹介: 過去、現在、将来

NSK中国売上成長指数





NSK辞職者の現在					
名前	NSKの Position	入社時間	離社日期	どこへ	新Position
Aさん	スタッフ	97/12/1	00/05/07	地場大手競合他社	課長
Bさん	系長	95/12/25	00/07/01	地場大手競合他社	部長
Cさん	班長	96/2/26	00/07/01	地場大手競合他社	課長
Dさん	系長	97/1/29	00/11/27	地場大手競合他社	課長
Eさん	副部長	95/12/25	01/09/12	地場競合他社	副総経理
Fさん	スタッフ	98/08/06	02/11/29	地場競合他社	部長
Gさん	スタッフ	97/5/12	03/02/01	地場競合他社	部長

NSK辞職者の現在(英語人材)		
	辞職時	2003年現在
W氏	自動車担当	米系大手石油会社華北地域責任者
C氏	日系担当	欧州系大手化学メーカー塗料部門華東地域責任者
J氏	代理店担当	起業家(Business Consulting)
X氏	精機担当	米系大手工業用製品メーカー華東地域営業責任者

4. チェンジの必要性

なぜ登用しない、なぜ離職

日本側管理者から見た中国人マネージャー登用の難点

- 会社側の要求と中国社員のミスマッチが大きい
- 日本と中国の企業文化の違いが埋まらない
- 会社の教育体制が十分でない
- 不祥事の発生など、リスク管理上の懸念
- 離職率が高い

優秀な中国人マネージャー離職理由

- 待遇&昇進の限界を感じる
- 業績評価への不満
- ヘッドハンティングによる転職
- 独立して起業する
- 日本の企業文化に馴染めない

(Source: 中国社会科学院 & 中国日本商工会のアンケート、2005年9月13日)

NSK辞職者の現在					
名前	NSKの Position	入社時間	離社日期	どこへ	新Position
Aさん	スタッフ	97/12/1	00/05/07	地場大手競合他社	課長
Bさん	系長	95/12/25	00/07/01	地場大手競合他社	部長
Cさん	班長	96/2/26	00/07/01	地場大手競合他社	課長
Dさん	系長	97/1/29	00/11/27	地場大手競合他社	課長
Eさん	副部長	95/12/25	01/09/12	地場競合他社	副総経理
Fさん	スタッフ	98/08/06	02/11/29	地場競合他社	部長
Gさん	スタッフ	97/5/12	03/02/01	地場競合他社	部長

NSK辞職者の現在(英語人材)		
	辞職時	2003年現在
W氏	自動車担当	欧州系大手石油会社華北地域責任者
C氏	日系担当	米系大手化学メーカー塗料部門華東地域責任者
J氏	代理店担当	起業家(Business Consulting)
X氏	精機担当	米系大手工業用製品メーカー華東地域営業責任者

Mercerからの提案

- 現地Managerを会社の組織に天井の無いように登用すること
- 透明度のある評価システムを導入すること
- 現地Managerの権限と義務を明確にすること
- 結果とリンクした報酬体系を導入すること

5. 新たな人材登用制度の

導入 Recruiting

- Compensation
- Training
- Career Development

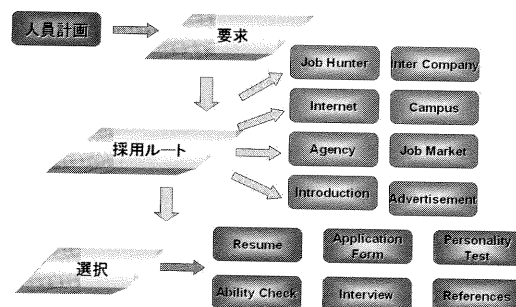
リクルート

NSK本社採用中国人社員全員

1995年6月



Who, How, Where



西安交通大学でのリクルート



2005年採用の新卒

name	sex	age	major	degree	join time	certificates
Aさん	男	25	機械工程	碩士	2005.4	CET-6, 計算機三級B類
Bさん	男	28	機械設計製造	碩士	2005.4	CET-6
Cさん	男	24	材料科学与工程	碩士	2005.4	CET-6
Dさん	男	28	機械電子工程	碩士	2005.4	CET-6, 非計算機專業三級
Eさん	女	25	機械工程及自動化	碩士	2005.4	CET-6, 計算機三級A類
Fさん	男	24	材料科学	碩士	2005.4	CET-6, 計算機二級
Gさん	男	34	機械製造及其自動化	碩士	2005.4	CET-4, GET, 計算機二級
Hさん	男	21	機械工程及自動化	學士	2005.7	CET-6
Iさん	男	22	熱能与動力工程	學士	2005.7	CET-4, AUTOCAD一級
Mさん	男	24	機械工程及自動化	學士	2005.7	
Nさん	女	22	材料科学与工程	學士	2005.7	CET-4
Oさん	男	23	材料成型及控制工程	學士	2005.7	Pre-E认证, AUTOCAD认证

NSK中国幹部社員の母校

同济大学 上海外国語大学 湖南大学 天津大学 清華大学 上海大学 復旦大学 華中科学技術大学 江蘇大学 成都電子科学技術大学 広州外国語大学 大連理工大學 吉林工業大学 河南科学技術大学	北京航空航天大学 上海工程技術大学 西安交通大学 上海交通大学 合肥工業大学 南京農業大学 華東師範大学 上海財經大学 華東大学 上海理工大学 国防科学技術大学 浙江大学 北京國際關係大学 Etc
--	---

Copyright © 2014 NSK Ltd. All rights reserved. Confidential

報酬体系

1. 主要競争相手の報酬体系をBENCHMARK
2. 中国主流ビジネス現状に対応できる報酬システムを導入
 - 新ボーナスシステムの導入
 - INCENTIVEを重視
 - 実績主義を徹底

Copyright © 2014 NSK Ltd. All rights reserved. Confidential

報酬体系の見直し

Copyright © 2014 NSK Ltd. All rights reserved. Confidential

Training

对名校毕业生，公司根据需要，都送往国外进行培训

Copyright © 2014 NSK Ltd. All rights reserved. Confidential

年間トレーニングスケジュール

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
新入社員研修												
営業マン研修												
管理職研修												

Copyright © 2014 NSK Ltd. All rights reserved. Confidential

6. Closing

Copyright © 2014 NSK Ltd. All rights reserved. Confidential

最近の中国の社会

中国当代官员
下院院长安永
秘书长徐当

1980S: 下海熱
Be rich

1990S: 留学熱
Be educated

2000S: 超女熱
Be fair

進取の精神

Confidential

Harvard Business Review

用兵之道、攻城為下、攻心為上
—— 諸葛孔明

Organization
Strategy
Environment

SMART Leadership
SMART Strategy
SMART Process

Mercer HR Workshop

利用薪酬策略提高组织绩效: 3P薪酬模式

Reward strategies for organization effectiveness: Pay for 3-P

薪酬设计应同时考虑薪酬对组织绩效的激励作用、满足薪酬公平性问题:

- 薪酬设计应考虑薪酬对组织绩效的激励作用
- 薪酬设计应考虑薪酬对组织绩效的激励作用
- 薪酬设计应考虑薪酬对组织绩效的激励作用
- 薪酬设计应考虑薪酬对组织绩效的激励作用
- 薪酬设计应考虑薪酬对组织绩效的激励作用
- 薪酬设计应考虑薪酬对组织绩效的激励作用

Confidential

謝謝

Confidential

Questions & Answers

Confidential

総 括

コーディネータ

早稲田大学助教授（商学学院）

櫛 山 健 介

今回の講演会のコーディネータを務めました櫛山と申します。4人の講師の先生方、どうもありがとうございました。またご来場の方々、長い時間ご協力いただきましてありがとうございます。私はこの1年間に3回ほど中国に行きまして、その中で見聞きしたことで、本日のお話の中で少し関連があるところを数点お話しして終わりにしたいと思います。

今年の3月に私たちの産業経営研究所のプロジェクトチームで、他の先生たちと一緒に上海に行き、浦東地区にある森ビルさんを訪問したことがあります。そこでお聞きした話ですが、今森ビルさんは浦東に1棟自社ビルをもっていらっしゃいます。現在さらに1棟を建設中です。これは浦東地区でも代表的なビルになる予定です。このビルはすでに基礎工事は出来上がっていますが、まだ完成したビルではありません。このビルの建築を発表した段階で、中国の上海でいろいろ批判が起こったということです。どういう点について批判が起こったかということ、森ビルさんは1番上、屋上のオブジェに太陽の形のオブジェを計画していました。これが上海ではジャーナリズムの批判を浴びました。それは日本の国旗と連想して中国の人たちはとらえてしまう。日本の国旗が浦東の1番高いところから自分たちを見つめているのは我慢ができないという感じのようです。森ビルさんのほうでは少し修正を考えているということでした。中国では蘇州とか各地の庭園に行ったときに門のところが丸い円形の太陽の形をしています。この下の部分は通路になっているので平たくなっています。そういうふうな感じをつくると中国の人たちも日本の国旗の日の丸ではなく、中国庭園のそういったものをイメージしてくれるのではないかと。そういうことを考えているというお話でした。

またここ数年間中国でビジネスがらみで、日系企業がやはり中国のマスコミの批判を受けているということが割とあります。トヨタさんがやはり中国で車を売り出したときにそのコマーシャルが大きな問題になりました。これには車のネーミングの問題とコマーシャルの内容両方あるわけですが、車のネーミングが「霸道」、いかにも荒々しく支配するようなイメージを与える。これもやはり日本のかつての中国侵略といったものをイメージするようなどころがあるのではないかと思います。コマーシャルの内容は中国人がトヨタさんの車におじぎをしているという内容でしたが、それがやはり中国のマスコミから批判を受けました。トヨタさんは早速そのコマーシャルをやめてそのあと名前を変えたということです。

ここには私たち日本人が中国人と接触する場合に1つ考えなくてはならない問題というのがあると思います。中国人の精神構造を表すキーワードとして「メンツ」、これが大きなキーワードになるのではないかと思います。かつてアメリカの文化人類学者ルース・ベネディクトが「菊と

刀」という著書を書きました。私が学生時代それはずいぶん先生たちから読むよう薦められました。その中で「恥」これは日本人の精神構造を表すキーワードです。恥の文化は武士階級と同時に形成されたものです。恐らくこの「メンツ」という文化も中国の長い科挙の制度や官僚制度の中から養われてきたものではないかと思います。これは非常に長年にわたるものです。中国の人たちの中に非常に強く根づいて、精神構造の1つになっているのではないかと思います。特にこういう「メンツ」が傷つけられた場合あるいはプライドを傷つけられた場合、特に今中国ではマスコミがそれを批判するというケースが非常に多いのではないかと思います。この「メンツ」の問題は日本人に対してはやはり過去の歴史的な問題があるのでハードルが高いということがあります。

話は変わりますが、昨年北京に行きました。北京で昔からの友人、北京で20年くらい働いている商社の駐在員の人たちですが会って話を聞いてみますと、うちの会社では去年非常に大幅な中国人のホワイトカラーの賃上げを行ったということです。大体北京に事務所を置いている日系企業では一昨年あたりがそういう賃上げの時期だったと私は見えています。それまで大体3,000元から5,000元くらいだったものが一昨年から7,000元くらい払わないと居ついてくれないと彼は言っていました。そのあとその足で大連の開発区に行き、日系の電子部品の工場に行き代表者からいろいろお話を聞きました。その方は3ヶ月前に赴任してきたとおっしゃっていました。前任者が5年間代表を務めていたが、その間に賃金、人事の問題はほとんど手をつけていなかった。そのときに優秀な中国人の中堅管理者がほとんどやめてしまった。私は実はそれを立て直すためにやってきたわけですが非常に頭がいたいとのことでした。

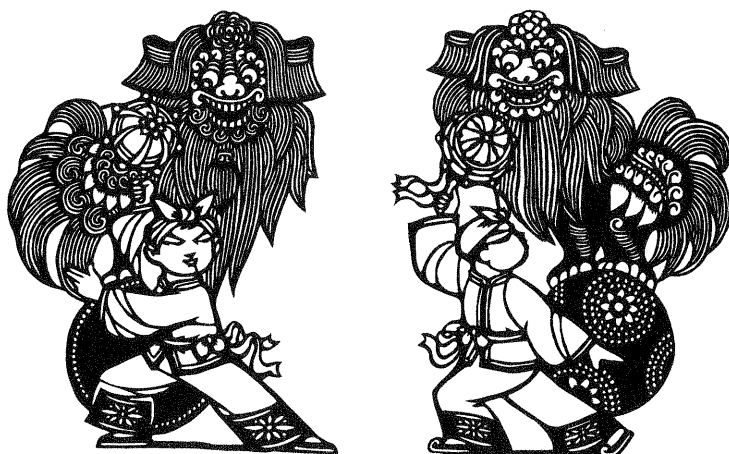
10年前に私は大連の開発区は行ったことがあります、その頃はまだ日系企業は非常に少なく日系企業同士の交流というのがありました。その中でいろいろな情報が伝わってきている。今は日系企業同士の競争も激しいのでいろいろな情報も伝わってこない。それをどう改革したらいいか。なかなか明確な答えが早く出ないという問題があるようです。その足で上海の蘇州に行き、日系企業を訪問しました。ある企業は最近の給与体系とか人事の問題はお話できないですか。話してもらった企業もありますが、これは公表しないでくださいということでした。先に譚さんがお話ししてくださった内容は日系企業の中では非常にシビアな問題ではないかと思います。

この2年間、こういうホワイトカラーの賃金上昇の傾向が続いて来ました。これが落ち着くと今度はブルーカラーの賃金問題がやってくるのではないかと思います。特に、先日閉幕になった中国共産党の中央委員会では、今後5年間の改革の中心の1つに格差の是正というものを考えています。これは主として農民の問題ですが、沿海地区のブルーカラーは地方からの出稼ぎが多い。そこで、普通の労働者、ワーカーの賃金をどうやって上げていくのかということが国の政策の問題となります。中国の場合これが非常に急激にくる場合が多いです。1つは賃上げストとかそういう形になって現れてくるのではないかと思います。急に現れてくる、それに対していかに対処するのか、そのへんはアンテナをかなり張っておかなければならないのではないかと思います。

す。

また日中関係の今後ですが、私は長期的に見ると楽観的に見えています。中国には今後より経済発展をしてもらいたい、どんどん豊かになってもらいたいと考えています。日本のビジネスマンもそう抜け目がなくはないと思います。やはり中国の経済が豊かになるにつれ、日本のビジネスマンもビジネスチャンスというのは生まれてくると思います。そこで日中間の交流というのは深まっていく。中国がもっと豊かになれば多くのビジネスマンが日本に来る、また今後は中国でも海外旅行が解禁されてくると思います。多くの中国の人たちが日本に来る。そうすると交流が全体として広がってくると思います。その中からまた新たな段階の交流というものが生まれてくるのではないかと思います。以上でまとめにかえさせていただきます。本日は、どうもありがとうございました。

中国とどう向き合うか



第31回 公開講演会

日時 2005年10月14日(金)
13時～17時30分

会場 早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」

早稲田大学 産業経営研究所

ご あ い さ つ

早稲田大学産業研究所は、1974年に創設されて以来、今日まで30年に亘って、産業界とアカデミックな世界をつなぐ研究機関として、産業経営にかかわる最先端の問題をさまざまな視角より研究してまいりました。その成果は機関誌である『産業経営』や『産研シリーズ』などに発表してまいりました。

当研究所は本大学の商学系の教授陣を中心スタッフとし、さらに学内および他大学などから特別研究員を迎え、今年度は18のプロジェクト・チームと3つの特別リサーチ・チームを設置し、活発な研究活動や数多くの講演会を行っています。

他方、毎年秋に主として社会人の方々を対象とした公開講演会を開催し、社会との交流をはかりご好評を頂いてまいりました。

これまで EU また ASEAN における日系企業の活躍について講演会等を開催してまいりました。本年は今日もっとも注目を集めている中国と日本との関わりに焦点をあててみたいと思います。

講師の方はご案内のとおり企業から日清食品の安藤宏基社長、日本精工の譚迪倫氏、マスコミから信太謙三氏、「小さな留学生」の制作者である CCTV 大富の張麗玲氏の多彩な顔ぶれを予定しております。

ご関心をお持ちの皆様方のご来聴を所員一同、心よりお待ちしております。

早稲田大学産業経営研究所
所長 鵜飼 信 一

プ ロ グ ラ ム

開 会 (13:00～13:05) 産業経営研究所所長
早稲田大学教授 (商学学術院) 鵜 飼 信 一
挨 拶 (13:05～13:10) 早稲田大学 副総長 堀 口 健 治
問題提起 (13:10～13:20)

司会・オーガナイザー 早稲田大学教授 (商学学術院) 宮 下 史 明
講 演

I. 「中国即席麺市場の現状と将来性」 (13:20～14:20)

日清食品 (株) 代表取締役社長 安 藤 宏 基

II. 「対中ビジネス摩擦とその文化的背景」 (14:20～15:20)

東洋大学社会学部教授

元時事通信社上海支局長 信 太 謙 三

————— 休憩 (15分間) —————

III. 「中国と日本が少しでも近くなるように」 (15:35～16:35)

(株) 大富 (中国中央電視台の日本における放映会社) 代表取締役社長

フジTV放映『小さな留学生』制作者 張 麗 玲

IV. 「生産・経営の現地化を目指して

—新たな人材登用制度への挑戦—」 (16:35～17:35)

日本精工 (株) NSK 中国 副総経理 譚 迪 倫

総 括 (17:35～)

コーディネータ 早稲田大学助教授 (商学学術院) 樋 山 健 介

講師略歴

安藤 宏基（アンドウ コウキ）氏

1971年3月 慶應義塾大学商学部卒業
1973年7月 日清食品（株）入社
1985年6月 同社代表取締役社長（現職）
2003年5月 日本即席食品工業協会理事長
2005年4月 藍綬褒章受章
日清食品（株）
1948年9月 中交総社（後の日清食品株式会社）創立
1958年8月 「チキンラーメン」発売
1971年9月 「カップヌードル」発売

信太 謙三（シダ ケンゾウ）氏

1973年3月 早稲田大学 第一文学部中国文学科卒業
1973年4月 時事通信社入社
社会部記者、外信部次長、香港、北京特派員、北京、上海支局長、解説委員
1996年度 ボーン・上田記念国際記者賞受賞
2004年4月 東洋大学社会学部教授（現職）

張 麗玲（チョウ レイレイ）氏

中国・浙江省生まれ。北京で女優として活躍。その後89年に来日。
1995年3月 東京学芸大学大学院終了
1995年4月 大倉商事株式会社入社
1999年4月 北京電視台でドキュメンタリーシリーズ「私たちの留学生活～日本での日々」放送、大反響となる。
2000年5月 フジテレビ「小さな留学生」放送
2001年6月 「第27回放送文化基金賞」において「テレビドキュメンタリー賞」受賞
株式会社 大富
1998年2月 株式会社 大富設立、代表取締役社長に就任（現職）
1998年7月 CS 衛星放送 SKYPerfecTV に「CCTV 大富（783ch）」開局
2002年1月 CS 衛星放送 SKYPerfecTV に「TVB 大富（782ch）」開局

譚 迪倫（タン ディラン）氏

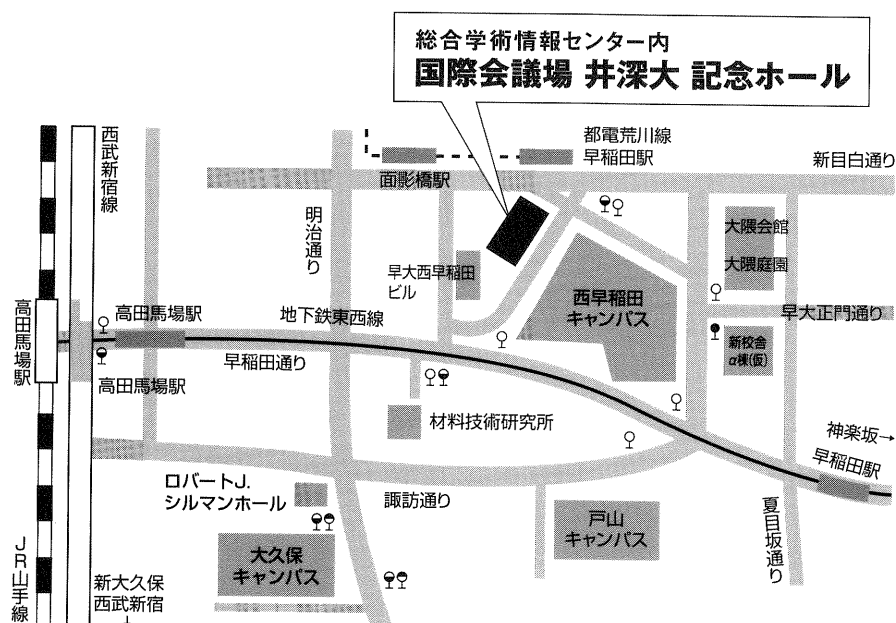
1959年9月 中国・湖南省生まれ
1987年8月 国立湖南大学外国文学部修士課程（英米文学）中退
1989年7月 国際大学国際関係学科修士課程卒業
1989年9月 日本精工（株）入社
1995年8月 海外本部勤務 上海駐在
1999年6月 NSK-CANADA 勤務
2002年10月 カナダ Western Ontario 大学 IVEY SCHOOL OF BUSINESS (MBA 取得)
2003年10月 NSK CHINA INVESTMENT (NSK 中国) 副総経理（現職）
日本精工株式会社
1916年 創立
1975年 米国 クラリンダ工場
1976年 英国 ピーターリ工場
1995年 中国 昆山 NSK 工場
1998年 ポーランド イスクラ工場

講演会場案内図

●会 場 早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」

●交通案内 JR 山手線/西武新宿線・高田馬場駅から
スクールバス早大正門下車（徒歩 5 分）
東京メトロ東西線・早稲田駅（徒歩10分）

講演会場までのご案内図



主催：早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学 9 号館 3 階

TEL 03(3203)9857 FAX 03(3202)4274

URL：http://www.waseda.jp/sanken/index-j.html

E-mail：irba@list.waseda.jp

(担当：宮田、大矢)

報告者紹介

(報告順：敬称略、所属機関名・役職名は報告当時のもの)

安藤 宏基	日清食品(株) 代表取締役社長
信太 謙三	東洋大学社会学部教授
	元時事通信社上海支局長
張 麗玲	(株) 大富 代表取締役社長
譚 迪倫	日本精工(株) NSK 中国 副總經理

産業経営研究所スタッフ

鵜飼 信一 (所 長) 早稲田大学教授 (商学学術院)
高瀬 浩一 (所長代理) 早稲田大学教授 (商学学術院)
蛭田 啓 (所長代理) 早稲田大学助教授 (商学学術院)

秋本 昌士 (助 手) 早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程
海老原 諭 (助 手) 早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程

産研 公開講演会 No.31

2006 年 1 月 25 日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所長 鵜飼信一
発行所 早稲田大学産業経営研究所
〒 169-8050 新宿区西早稲田1-6-1
電話 03 (3203) 9857
FAX 03 (3202) 4274

印刷所 株式会社 早稲田大学メディアミックス

I.R.B.A. OPEN FORUM

No.31
2005

Bridging the Gap : China and Japan

Introduction	Fumiaki Miyashita..... 5
Presentation	
1. The future of the Chinese Instant Noodle Market	Koki Ando 7
2. Japanese Corporations in China: The Cultural Background to Business Frictions	Kenzo Shida.....19
3. Bringing China and Japan Closer Together	Reirei Cho.....37
4. Launching a New HR System to Localize NSK China Operations	Dilun Tan.....49
Concluding Remarks	Kensuke Hazeyama.....65

The Institute for Research in Business Administration, Waseda University