

日中ビジネスにおける企業動向と人材のニーズ

北 原 恵

はじめに

- 一. 日本企業の中国進出と中国企業の海外進出
 - 1. 日本企業の中国進出
 - 2. 中国企業の海外進出
 - 二. 日中ビジネス最先端の現場から ——インタビューの事例から——
 - 三. 日本と中国の商習慣の相違について
 - 四. 日中両国の「かけ橋」となる人材育成
 - 1. 両国の留学生の動向と中国語・日本語の学習
 - 2. 企業との産学連携の動き
- おわりに

はじめに

国境を越えたボーダレスな資本移動については、交易・貿易による物的資本の移動から人的資本の移動へ、つまり労働力の国際移動へと展開されつつある。このような研究が必要とされる背景には、近年の国際関係を取りまく状況が歴史的に変化してくるにつれ、人の国際間移動が活発化し、国内だけでなく国際社会に大きな影響を与えるようになってきたことが挙げられよう。さらに、経営資源の最適配置を追求するグローバリゼーションの状況下では、一国の国民経済の分析枠組だけでなく、国家の枠組みを越えるような研究が十分になされてこなかったことが指摘されている¹。

このような指摘は、最近の世界経済の現象の中でも読み取ることができよう。各国の経済状況は、その国一国で完結するものではなく、今日の経済のグローバル化の中で、相互に密接に関係し合っている。「100年に一度の未曾有の大不況」と言われた発端をつくった2008年秋のリーマン・ショック²の金融危機を節目に、今まで世界経済を牽引してきたアメリカは、経済のファンダメンタルズの脆弱性が顕在化した。この事件は、たちまち多くの国々にも大きな影響を及ぼし、一時は世界同時不況にまで陥った。2009年の第二四半期頃から景気の波も底を打ち、回復基調に戻りつつある国もあるが、このような中でも、アジアや新興諸国は比較的早期の回復を遂げ、中でも世界経済において、中国のプレゼンスが以前にもまして高まってきている。世界は生産基地であり巨大な消費市場の中国経済の動向に期待を寄せるとともに、その行方を見守っているのが現状だ。

このような状況において、日中間のビジネス・経済状況に目を転じてみると、例えば、今日、日系企業を取りまく経営環境も、グローバリゼーションの波の中で、さらなる現地

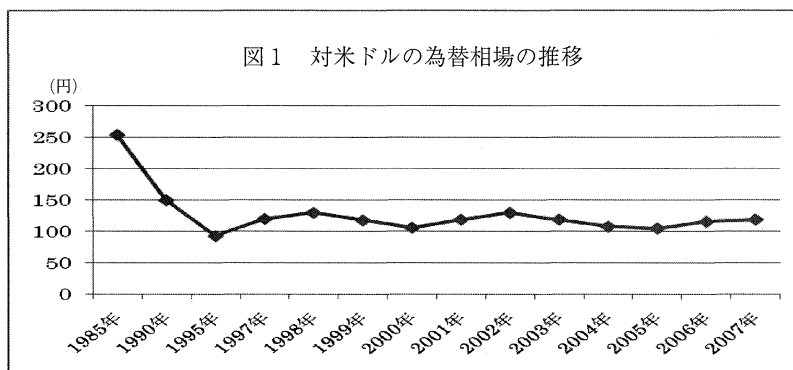
化を求める傾向がますます強まってきている。日系企業の海外進出状況は、第1段階の「カネ（貿易）」の自由化から第2段階の「モノ（生産）」の自由化へ、そして第3段階の「ヒト」の自由化、すなわち、「人の現地化（ローカリゼーション）」に向っているといえよう。

そこで、本稿では、日本企業と中国企業の進出動向を日本から中国、そして中国から日本への流れの双方向から捉え、同時に国境を越えた資本移動には欠かせない、日中間のビジネスにおける重要なファクターである「ヒト」にも焦点を当てて考察する。とりわけ、「ヒト」の動きに関しては、実際の日中ビジネスに携わる人々に個別インタビューを行うことで現場の声を反映させるとともに、最終的には求められる人材を育成する語学教育の現状にまで言及する。

一. 日本企業の中国進出と中国企業の海外進出

1. 日本企業の中国進出

日本企業の海外進出については、1985年のプラザ合意³を契機に円高が急速に進み（図1）、この歴史的な合意がその後の日本企業の海外進出を後押しすることになったといえる。1980年代後半から1990年代にかけて、日本企業は生産拠点としてASEANを開拓、続いて中国にターゲットを絞り、生産基地の海外シフトを積極的に行ったのである。



（出所）総務省統計局 「日本の統計 2009年版」より作成

1990年代ならびに2001年の中国のWTO加盟によって外資に中国市場が一層開放されてからは、企業の規模の大小を問わず、日本企業の中国進出は年々増加の一途をたどっていた感があるが、近年、中国が海外から多くの外資を積極的に呼び込む方針にもそろそろ変化の兆しが見えてきたように思われる。外資優遇一辺倒から中国にとって必要な外資とそうでない外資を選別する時代へと、政策の見直しが図られているのである。なぜなら、中国の貿易黒字は、実際は外国企業が中国で製品を生産し、日本をはじめ、各国へ完成品を輸出する委託加工生産に支えられた輸出に頼るところが大きく、この恩恵は外国企業によってもたらされているのであって、必ずしも中国企業の独自の体質強化につながったと

は言い難い面があるからである。また、中国に進出している外国企業は、エネルギー多消費、労働集約型、ローテク型（付加価値の低い製品を製造）の企業が多いのが現状であり、中国政府としてはハイテク（付加価値の高い製品を製造）企業の誘致、進出を望んでいるのが本音のところだろう。外国企業の進出地域の分布をみても、沿海部（華南経済圏や華東経済圏など）に進出する外資が多いことによって、中国全土での経済格差にひずみをもたらしている。ゆえに、中国政府としては今後は中部・西部・東北への投資を奨励し、これらの地域での産業を育成していきたいと考えている。

なお、中国の経済圏については下記の図2のとおりである。

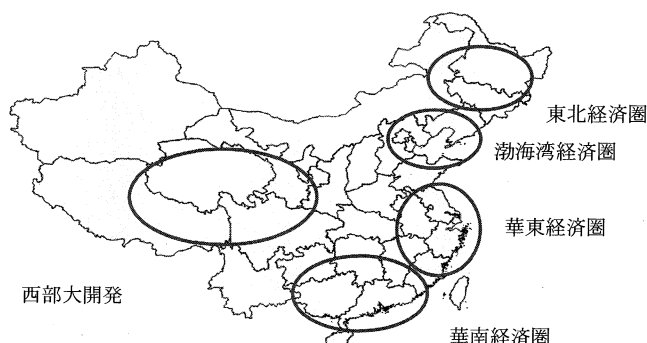


図2 中国の経済圏

以上のような視点からもわかるように、従来の輸出型の製造業重視の外資政策のマイナス点が指摘され始めており、外資企業であれば優遇される時代は終わったといえよう。今後は、中国が認めるハイテク分野に属する外資が優遇されていく時代を迎えることになるだろう。

以下、参考までに日本企業を近年の外資の中国進出状況を紹介しておく。

表1 外国企業の中国進出ランキング（2004年売上高）

No.	企業名	売上高（万元）	外国側出資者
1	鴻海錦精工業（深圳）（有）	7,157,745	台湾・鴻海集団
2	摩托羅拉（中国）電子（有）	6,450,363	米・モトローラ
3	上海惠普（有）	5,897,832	米・HP
4	長城国際信息產品（深圳）（有）	4,668,480	米・IBM
5	達豊（上海）電腦（有）	4,478,034	台湾・広達集団（QUANTA）
6	一汽大衆汽車（有）	4,320,037	独・フォルクスワーゲン
7	上海上汽大衆汽車販売（有）	4,303,516	独・フォルクスワーゲン
8	上海通用汽車（有）	4,053,273	米・GM
9	中海石油中国（有）	4,046,587	香港・ニューヨーク上場
10	上海大衆汽車（有）	3,789,351	独・フォルクスワーゲン

（出所）『2006年版 中国市場で成功する日系企業マーケティング戦略』（榎矢野経済研究所）

表1によると、中国進出では、台湾のOEMメーカー「鴻海」を筆頭に、台湾やアメリカ、ドイツの企業の進出が上位を占める。日本企業は10位以下に多数ランキングされていた。

表2 日本企業の中国進出ランキング（2004年売上高）

No.	企業名	形態	売上高（万元）	外国側出資者
1	広州本田汽車（有）	合併	3,223,240	本田技研工業
2	東風本田発動機（有）	合併	1,000,940	本田技研工業
3	佳能珠海（有）	独資	801,021	キヤノン他
4	無錫夏普電子元器件（有）	合併	787,880	シャープ
5	蘇州愛普生（有）	独資	736,168	セイコーエプソン他
6	索尼電子（無錫）	独資	666,370	ソニー
7	日立顯示器件（蘇州）（有）	独資	651,605	日立ディスプレイズ
8	愛普生技術（深圳）（有）	独資	6,38,389	セイコーエプソン
9	寧波宝新不銹鋼（有）	合併	510,539	三井物産、他
10	佳能（中山）弁公設備（有）	独資	490,814	キヤノン

（出所）『2006年版 中国市場で成功する日系企業マーケティング戦略』（榊矢野経済研究所）

表2からも分かるように、日本の企業は自動車や家電メーカーが中国に多く進出している。あるマーケット調査の報告では、中国の発展に重要な国として、日本が第6位に上がっているが、個別の産業分野としてみた場合、「好きな自動車生産国ランキング」では、日本が第4位に、「好きな電気製品生産国ランキング」では、日本は第1位にランキングされている⁴。

表3 家電ブランドの企業イメージ一覧（N=6000、単位%）

比較項目	Panasonic	SONY	TOSHIBA	SAMSUNG	Haier
信頼性がある	69.3	76.4	60.6	84.9	85.9
親近感がある	60.0	67.7	49.9	78.9	85.4
先進的である	75.4	83.6	68.3	87.7	85.7
高級感がある	70.3	81.5	62.2	83.5	76.6
格好いい	67.4	77.4	59.0	84.3	83.0
製品の品質が高い	72.6	79.3	63.4	84.2	81.0
販売力がある	69.9	80.3	60.0	86.4	85.7
個性的である	64.3	76.4	56.2	80.5	75.9
優秀な人が多い	73.4	81.6	66.1	85.2	83.6
経営者が優秀	71.9	79.5	63.3	85.0	85.4
グローバル展開	79.7	86.5	72.4	88.4	83.6
顧客重視	64.8	70.4	57.0	80.0	84.8
地域密着型	55.7	63.1	48.3	71.1	80.0
社会貢献・環境保護	47.6	52.0	43.2	59.0	70.4

（出所）『中国市場での企業ブランド戦略 2007』より抜粋

（榊野村総合研究所・サーチナ総合研究所 2007年5月15日発行）

また、表3によると、近年の中国におけるブランド調査の結果では、SAMSUNGなどの韓国企業のイメージが非常にアップしてきており、中国国内企業のHaierも依然として根強い人気がある。日本企業の中では、最近ではSONYの人気の高いようである。

2. 中国企業の海外進出

中国は1978年の中国共産党11期三中全回から鄧小平主席の指導の下に、「改革開放路線」を歩むことになった。1992年の鄧小平の南巡講話によって「先富論」が唱えられ、「社会主義市場経済」をモデルに経済発展中心の政策に大きく転換された。その政策は次世代の江沢民の時代でも着実に継承され、江沢民は1990年代後半～2000年代前半の時代に、国有企業改革、金融体制改革、行政体制改革的「三大改革」を行った。そして、2000年代半ばからは胡錦濤主席が「調和社会」を提唱し、地域間の経済格差是正、農民問題を重視した政策を展開している。企業の対外政策の面では、優良中国企業の海外進出、世界の外貨準備高を武器に、中国企業が外国企業を買収するなどのM&Aの時代を迎えている。

2001年3月15日、第9期全国人民代表大会第四次会議で「中華人民共和国国民経済・社会発展第十次五ヵ年計画綱要（2001年～2005年）」が承認された。綱要の第5篇「改革・開放」の第17章「対外開放を拡大し、開放型経済を発展させる」では、中国企業の具体的な戦略・指針が示されている⁵。その文脈からは、中国政府が中国企業の国際競争力を非常に意識し、対外投資を積極的に奨励していることは明らかであるが、将来的にもその優位性を強みにするために、「知的資源を利用し、海外に研究開発機関、設計センターを設立する」という産業の高付加価値化、ハイテク産業発展を目指す方針が提唱されている。

この第十次五ヵ年計画綱要（2001年～2005年）では、第1章の「国民経済と社会発展の指導方針」の部分に初めて中国企業の海外進出「走出去」戦略の言葉が出現する。

——「（略）しっかりとゆるぎなく対外開放を拡大し、積極的に「導入」と同時に、「走出去（海外へ打って出る）」戦略を実施する。科学と教育によって国を興す戦略を実施する度合いを強化し、科学技術を振興させ、人材を育成する⁶」——

また、中国政府の各部門は中国企業の「走出去」活動を支援するために、税制、外国為替、保険、情報提供などの分野で新たな措置を講じた。海外での加工貿易の促進や資源開発投資が対外投資の重点項目であった。

さらに、次の第十一次五ヵ年計画（2006年～2010年）でも、再び「走出去」という表現が使われており、「条件を備えた企業が『走出去（海外進出）』するのを支持し、国際的に則ったルールに基づき海外へ投資する」ことを明言し、奨励している。この第十一次五ヵ年計画では、「優位性を持った産業において、重点的に企業の海外における加工貿易を促し、原産地の多元化を図るよう誘導する。多国籍のM&A、株式参加、上場などの方式を通じて、自国の多国籍企業を育成、発展させる」という方針が提唱されている。

中国企業の海外進出は目下、始まったばかりの段階であり、一般的な海外市場展開で典型的なパターンとされる貿易に始まり、次の段階で最終消費市場である現地に生産シフトを行っていくというモデルではなく、一気に M&A で海外市場を攻略しようという傾向がみられると分析されている⁷。つまり、日本企業などで多くみられるケースは、初期の海外進出時において貿易摩擦、関税障壁、通貨切り上げなどの問題が生じて、現地生産へと切り替えが進み、その延長線上での M&A などを検討する段階がその次に現れるが、中国企業では現地生産へのシフトという段階を経ずに、直接、M&A へ走る大手企業が近年何社か出現してきている状況である。いくつかの事例を下記の表 4 に示す。

表 4 中国企業による海外 M&A (買収) の例 (「走出去」戦略の事例)

中国企業	外国企業	実施時期	内容	買収金額
上海電気	アキヤマ印刷製造	2003 年 1 月	買収に成功	20 億円超
聯想 (レノボ)	IBM (米)	2004 年末	パソコン部門の買収に成功	6.5 億ドルの現金と 6 億ドルの株
中国石油天然気集団 (CNPC) 中国海洋石油総公司 (CNOOC グループ)	レプソル YPF	—	石油・天然ガスの南米事業買収	226 億ドル
中国石油化工集団 (シノペックグループ)	アダックス石油 (アフリカなどに権益保有)	—	石油・天然ガス買収	82.7 億カナダドル
CNOOC 中国石化	—	—	アンゴラ沖の海底油田の権益 20%	13 億ドル
中国投資有限責任公司 (CIC)	カナダ・テック・リソーシズ	—	石炭、銅、亜鉛 17.2% 出資	15 億ドル
中国有色鉱業集団	ザンビア・ルアンシャ銅鉱山	—	銅鉱山に出資	4 億ドル
中国アルミ	カナダの鉱業会社 ペルー・コッパー	2007 年 7 月	買収を発表	—
江西銅業 中国五鉱有色金属	カナダの鉱業会社 ペルー・コッパー	2007 年 12 月	買収を発表	—
中国アルミ アルコア (米)	英豪資源大手 リオ・ティント	2008 年 2 月	12% の出資を発表	—
江西銅業 中国冶金科工集団	アフガニスタンの 鉱山開発	2008 年 6 月	鉱山開発の投資を発表	43.9 億ドル

(出所) 日本経済新聞 2008 年 7 月 12 日、2009 年 7 月 26 日の記事等より作成

中国企業の海外進出先は、オーストラリア、カナダ、アメリカ、香港、タイ、ロシア、ペルー、ニュージーランド、南アフリカ共和国、マカオ等で全体の投資額の約 80% を占めるといわれている。これらの海外進出先は、中国系の移民が多い国が大半を占め、積極的な移民受入れ政策でよく知られている国々が上位を占めていることから、華人特有の世界に広がる「華人ネットワーク」を活用したビジネス取引も想定される。そして、近年の主な海外進出先としては、ロシア、インド、ASEAN、アフリカ等の新興市場などが挙げられている。

以下、中国企業の海外進出目的と時期についてまとめた。

＜中国企業の海外進出目的＞ 主に、以下、3つの目的に分かれる。

- ①市場獲得（中国国内市場の飽和と過剰競争に迫られた企業が利益を確保するため）
- ②資源獲得（石油などエネルギー資源、銅や鉄など鉱物資源の需要増のため）
- ③技術獲得（より付加価値が高く国際競争力のある製品・商品を製造、販売するため）

＜中国企業の海外進出の時期＞ 大きく以下の3つの時期に分かれる。

①第一次海外投資の時期（1992年～2000年）

主に国有企業を中心とする進出の時期。中国で資金力がある企業は、国がテコ入れている国有企業であり、そのような企業は国有銀行との関係でバックアップが得られる国の基幹産業の企業であるケースが多かった。

②第二次海外投資の時期（2001年～2004年）

民間企業主導での市場型進出の時期

WTO加盟の2001年に始まったこの海外投資の時期は、海外に市場を求めるのが主な目的であった。中国最大の家電メーカー、海爾集団（ハイアール／Haier）がその代表的な例である。

③第三次海外投資の時期（2005年～現在）

資源と技術を求めた進出の時期。

石油価格の暴騰を受けて、国家的政策に基づいて海外投資を加速化し、主にエネルギーなどの基幹産業を中心に外国企業とのM&A案件が増加しつつある。

なお、日本市場における中国企業の海外進出「走出去」戦略のパターンは、①中国企業が日本に中国資本の会社を設立するケース ②中国資本の会社が日本の会社と合併・提携するケース⁸ ③日本企業と資本提携・資本参加するケースなどが多いようである。

二. 日中ビジネス最先端の現場から ——インタビューの事例から——

では、実際の日中ビジネスの第一線で、両国の「かけ橋」となって活躍している日本人、中国人ビジネスマンは、日中両国および外資企業との比較において、どのような印象を持っているのだろうか。中国での留学経験がある日本人ビジネスマン、日本での留学経験がある中国人ビジネスマンに実際の話を伺った。

< M さん／日本人女性 >

職歴：上海で大手米系企業として知られる人事コンサル会社に勤務。上海へ進出する日系企業を相手に人事制度の構築を提案、指導、アドバイスする人事コンサルを行う。中国滞在歴 10 年以上。

M さんは、報酬制度と目標管理制度がリンクすることを前提に、ターゲットプランやアクションプランの評価制度のツールを企業に紹介している。如何に会社に貢献したかということを職務評価の柱に、社内人事制度のインフラを整備するのが狙いである。また、同時に人材の開発・育成も行っている。

日本企業は上海で他の外資から見ると安定しており、簡単にリストラしない良心的な企業が多い。この点で日本企業には温情主義が残っている。しかし、日本企業はプロジェクトや仕事のプロセスに重点を置く傾向があり、意思決定にも時間がかかり、全体的に欧米企業に比べて処理スピードが遅いようである。全般的に日系企業は慎重に物事を処理する傾向があり、信頼関係を構築するにも時間をかけるが、一旦信頼関係ができると長期的なビジネスを継続させる傾向があることは、長期的なビジネス視点に立てばよいことであるともいえる。一方、欧米企業はビジネスの方法もパートナーもよく変わる。見方を変えれば、欧米企業は激しい環境の変化にも迅速に応じることができるといえるだろう。

日系企業は、セールス、販売部門のホワイトカラーに関する人事制度のインフラが弱いようだ。このような部門で人材を長期にわたって育成するプランが十分でない。また、企画、管理部門のスタッフの評価は、成果が数字に表れにくいこともあり、どうしても曖昧になる傾向がある。チームワークを重んじ、組織での成果を期待する日系企業では役割の明確化が十分でないことがその原因だろう。

欧米企業では人材教育、トレーニングを受けることが多いが、日系企業ではあまりトレーニングを行わない。基礎知識について、中国での企業としての組織の質を底上げする必要がある。「SWOT 分析」「コンプライアンス」「ほうれんそう」といった知識が、実務・実践の中では生かし切れていない。

将来、中国市場では、農業工業、環境問題、建設分野のビジネスのさらなる発展が期待されており、人材コンサルティングの仕事も上記のような分野に焦点を当てて開発していくことになるだろう。

言語については、一般に中国市場では、中国語、日本語、英語の 3 か国語を習得してい

れば事足りる。中国現地の日系企業に就職するならば、やはり英語より日本語の能力が求められているのが現状であろう。

< W さん／中国人男性 >

職歴：大手日系企業で勤務する中国人社員。自分の持てる技術を頼りに、日本では何回も転職を遂げ、得意分野の技術一筋に頑張ってきた。日本滞在歴は約 10 年。

W さんによると、外国人社員の目からみて、日本の会社は「社会主義的」、「平等主義的」に思われるという。この平等主義というのは、いくら頑張ってもみんな同じ報酬しか得られないというインセンティブを失わせる「悪平等」を意味する。中国語でいうところの“大鍋飯”のことである。日本の企業では昇進が早くならないばかりか、人間関係が社内でのポストの鍵を握ると日々感じている。

以前、欧米の外資系企業に勤務していた時は、成果主義、能力主義に基づく人事考課が設けられ、マネージャーの評価はレスポンスの速さ、リストラの実績で評価されたという。W さんは、欧米の外資系企業においては入社後 4 ヶ月にしてプロジェクトマネージャーに抜擢された。日本の会社では入社数ヶ月の社員に大きな責任を任せる仕事は与えないことが多いが、欧米企業では自由闊達な雰囲気の下、どんどん挑戦させる傾向がある。

日本の企業は組織の「手足」、いわば、歯車となって働くことが多いが、欧米や中国系企業ではプロとして仕事をする意識が高いようだ。日本の企業は、チーム全体として結果が上手く出せるか否か、ということに評価を置きすぎるあまり、結果論にこだわり、プロセスでの紆余曲折した問題を見過ごしがちであるように W さんは感じている。失敗しないように考えるために、新しいことにチャレンジできず、どうしても保守的になりがちな点も見受けられるという。

一方で、日本企業の長所は、簡単に社員の首を切らない、経営が安定しているということである。

W さんは、企業では「評価する」「判断する」側の人材、すなわち管理職層が立派に育たないと組織全体が強くないと常々感じている。

< Z さん／中国人女性 >

職歴：独立起業家の中国人女性。中国では国営テレビ局アナウンサーを務める。2002 年に有限会社の形態で民間語学学校を設立した。日本滞在歴 13 年。

Z さんには、「中国語を学んで欲しい」「日中文化の交流の懸け橋になりたかった」という強い思いがあった。この思いが、日本で思い切って独立起業することにつながった。最初の 1 年は赤字覚悟での起業、設立だった。「中国と日本の本当の姿を伝えていきたい」「日本でお世話になった人への恩返しと何か社会貢献がしたい」という目標もあったようだ。

彼女が最も苦勞したのは、日本で外国人として起業するにはハンディもあり、とりわけ銀行の起業に関する審査が非常に厳しかったことだという。また、企業としての投資ビザの取得も難しい。投資ビザの取得には売上審査などの項目があり、書類提出を求められる。日本で起業する外国人は、一般的には日本で永住権を取得するか、日本人と国際結婚をして起業する人が多いというが、初めから国際結婚の道を選ばず、彼女は一人で頑張った。最終的に会社が軌道に乗ってから、日本人と結婚されたが、あくまでもそれは結果論であって、苦しい時代を多くの人々に支えられながら乗り越えて来たという。

民間語学学校の経営は、利益だけを考えると大きな将来性がある業界とは言えないが、ニーズは絶えずある仕事であると認識されている。また、日中関係の政治動向、マスコミのイメージに左右されやすい時期もあったり、少子化の影響で中国語を学ぶ日本人の人口も減少してきていることから今後の課題も多いが、ここ数年、ビジネス界では中国語のニーズは徐々に増加しつつある。今では中国語だけでなく、他の言語の講座や文化講座も開講されており、将来的には語学以外の多角化経営を目指し、関西だけでなく、日本でも知られ、誰からも愛される学校にしたいという夢を持って頑張っている。

三. 日本と中国の商習慣の相違について

日系企業が直面している問題を調査した趙晚霞の先行研究では、「労務・人事管理」の問題が筆頭に挙げられている⁹。書店に並ぶ数多くのビジネス書では、如何に中国ビジネスを成功させるかについての交渉術や人事、労務マネジメントが紹介されており、新聞報道では、時々、中国人従業員によるストライキや外国企業の責任者を軟禁するようなニュースを目にすることもある。このような現状から考察しても、日中ビジネスにおいて、両国の商習慣、ビジネス文化、行動様式の相違が実際の業務に与える影響は大きいと思われる。

その実、外国人ビジネスマンが中国と接する際に、「4つのA」「PRC」ということがいわれている。「4つのA」とは、「あせらず」「あわてず」「あなどらず」「あきらめず」ということである。また、「PRC」とは「中華人民共和国 (People's Republic of China)」の略称でもあるが、「Patience (忍耐力)」「Relation (人間関係、コネ)」「Cash (現金、賄賂)」といった交渉術を簡略化して表現している。

日本人は、まず中国文化に対して「同文同種」の幻想と期待を持ちすぎる傾向がある。漢字はもともと中国から朝鮮半島を経て日本に伝えられたものであるが、現在、中国で使われている漢字と日本で使われている漢字の表記及び意味は根本的には違うものであり、日本人にとって中国語は完全な外国語である。また、外見は似ていても、中国の人々は日本人とは全く異なる文化背景を持つ人々であると認識した方が、誤解が生じることは少ないだろう。

では、一般的なビジネスの場面において、日本人は中国人に対してどのような印象を持

ち、また中国人は日本人についてどのような印象を抱いているのだろうか。以下、筆者の実際のビジネス体験をもとに、各種文献で論じられている内容なども含め、中国人と日本人のイメージ像を整理してみた。

表 5 中国人と日本人のイメージ像の比較

比較項目	日本人	中国人
国家	資本主義国、言論の自由	社会主義国、言論の規制
社会	たて社会（系列）	よこ社会（ネットワーク）
個人	集団主義（協調性を重視）	個人主義（「個」を重視）
人間関係	本音と建前 本音でつき合うまでに時間がかかる（対人距離やや遠い）	人脈、人情、メンツの世界 「親族」「朋友」を頼る すぐに親しくなる（対人距離やや近い）
仕事観	仕事、会社優先 多職能を経験させる 転職はマイナス的イメージ	個人、家庭優先 専門性を磨き、専門的職務を重視 転職は実力の証、プラスイメージ
ビジネス一般	職人氣質 製造業などに向いている	商売人氣質 金融・仲介業者などに向いている
文化	曖昧さ、以心伝心	率直、単刀直入

（出所）筆者作成

とりわけ、筆者が中国の人々と仕事で接する中で驚き、また同時に感心したことは、中国の人は徹底した専門家の意識が強く、自分のスキルに自信を持っている人が多いことである。一般に日本の企業では、職務に関する人事配置は本人の希望はあっても、それが100%叶う確率は極めて低く、被雇用者である以上、トップダウン式に上からの指示に従い、会社のその時のニーズによって様々な職種を経験することが多い。中国では、日本の企業のような協調性やオールマイティに様々な職務をこなすことよりも、如何に尖った自分の専門性を身につけて、次のステップやもっと人材の質を高く評価してくれる転職の機会に恵まれるかということも、その人個人の能力の証しとなるようだ。また、雇用形態も一年ごとの契約更新が多く、「正社員」という雇用方式や「終身雇用」の概念が定着していない。だから転職は正論なのである。中国は日本の人口の約10倍で人が多いゆえに、能力が高い人も多いことだろう。「転職」は、そのような競争社会を生き抜いていくための一種の処世術であるのかもしれない。

「人往高処走、水往低処流（人は高い処へとゆき、水は低い処へと流れる）」：これは、キャリア志向の中国の人々がよく言う言葉である。常に高い目標を目指して頑張る姿勢を表している。

「寧做鷄頭、不做鳳尾（鷄口となるも牛後となる勿れ）」：小さい集団であっても、その中で長となる方が、大きな集団の中で人に仕えるよりもよい。つまり、一国の主を目指す、独立起業の精神をうたったものである。

「人挪活、樹挪死（木は動かされると枯れるが、人は動いてみれば活かされる）」：人は適材適所の仕事を求め、適所でこそ初めてその人の能力が生かされる。よって、日本ではどちらかというとマイナスイメージで受け取られがちな「転職」も、中国では往々にしてプラス効果をもたらすという考えが中国の人には一般的なようである。

四. 日中両国の「かけ橋」となる人材育成

1. 両国の留学生の動向と中国語・日本語の学習

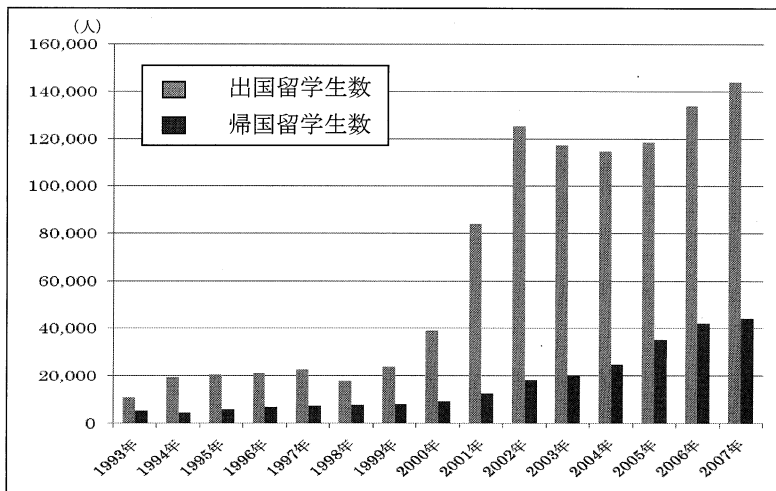
日中両国間のコミュニケーション、ビジネスを円滑にするツールとして、言語は非常に重要な役割を果たす。世界共通語の「英語」が存在するものの、やはり日中両国間では、日本語と中国語でのやり取りが多いのが現状である。世界規模での語学学習者数を考えた時、中国語学習者は日本語学習者の約 10 倍にも上り、中国政府の発表によると、海外で中国語を学ぶ人は 4,000 万人に達した¹⁰。一方で、世界 127 カ国で約 237 万人の日本語学習者が存在し、うち約 60 万人以上が中国で日本語を学んでいる¹¹。また、世界で日本語学習人口が多い国々としては、①韓国：約 91 万人（2007～2008 年）②中国：約 68 万人（2006 年）③オーストラリア：約 36 万人（2006 年）が挙げられている¹²。最近では、インドネシアの教育カリキュラムが変更されたことがきっかけで、インドネシアでの日本語学習者数の伸びも顕著になってきている。そこで、本章では、両国の留学生の動向や日本語、中国語学習の状況について考察を進めたい。

中国での日本語教育の歴史は明代にさかのぼり、1930 年代に日本の先進的な技術、思想などを学ぶために中国でも日本語を学ぶ人が多くなったという。1930 年代後半から 1940 年代にかけては、抗日戦争、内戦の時期であったため東北地方（旧満州）を除いては日本語教育が停滞したが、1949 年の新中国成立後、1950 年代以降は北京大学を中心に、日本語教育が全国的に再開されていった。

そして、今日の中国における日本語教育の現状をみると、中国には日本語教育機関が、1,544 校存在する。大学など高等機関での日本語学習者は、全体の約 57% に上り、民間での日本語学習者は約 21% である。2006 年の海外日本語教育機関の調査によると、中国の日本語学習者数は約 68 万人であった。これらの学習者数は、初等・中等・高等機関に所属する学習者数の統計であって独学者を含まない。さらに、中国における日本語教育の特徴として、学習者の数が多いことと、中上級レベルの学習者が多いことが挙げられている。また、日本語を母語としない人が受験する日本語能力試験の受験者は年々増加し、2007 年の応募者数は 25.4 万人を超え、受験会場も 29 都市 59 会場に上っている¹³。中国の都市の中でも、上海の日本語学習者人口は中国でも首位を占めており、①上海市 84,666 人 ②遼寧省 50,659 人 ③黒龍江省 29,153 人 であり、実際、上海は日本語検定の受験者が最も多い都市となっている（2004 年時点 大連で 8,236 人、上海 31,120 人）。

では、中国で日本語を学ぶ学習者以外に、中国を離れて、日本へ留学する留学生の動向についてはどのような動きがみられるのだろうか。文化大革命の時期（1960年代前半～1970年代半ば）は、中国から日本へ留学する学生は途絶えたものの、日中国交回復の72年からは両国の交流が再開され、1980年に第一期の国費留学生が日本に派遣されて以来、1982年からは私費留学生の受け入れも始まった¹⁴。その後、日本の留学生受入れは年々増加の一途を辿り、日本など海外の先進国に留学した学生は修業後も中国へ帰国せず、現地で就職する現象が相次ぎ、「頭脳流出」が問題となった。そこで、鄧小平は1992年の「南巡講話」で、「支持留学、鼓励回国、来去自由（留学を支持し、帰国を奨励し、往来を自由にする）」という海外へ留学している中国人留学生への帰国奨励を呼びかけた。しかし、下記の図3にあるように、その後も出国人数が帰国人数を大幅に上回っており、出国人数に対する帰国人数は約30%にしか至っていないのが現状である（2007年）。

図3 中国人留学生の出国数と帰国数



（出所）「中国統計年鑑 2008 年版」より作成

このような来日留学生が急増している背景には、日本政府（文部科学省）が1983年から進めてきた「留学生受入れ10万人計画」の後押しがあった。この目標は2003年5月に達成され、当時、中国からの留学生の数が最も多く70,814人を記録し、後に韓国（15,871人）、台湾（4,235人）と続いた。さらに、日本政府は、2008年には「留学生30万人計画」を打ち出し、日本を世界により開かれた国とし、アジア、世界の間のヒト・モノ・カネ、情報の流れを拡大する「グローバル戦略」を展開すべく、2020年を目途に30万人の留学生受入れを目指している。

一方、逆方向の日本から中国へ留学する留学生の動向を考察してみると、絶対数は中国から来日して日本語を学ぶ中国人留学生の数より圧倒的に少ないが、やはり、年々増加の傾向にある。

劉新芝は、1950年に中国は第一団の東欧諸国からの33名の留学生を受け入れたのを皮切りに、中国に留学する留学生の教育は第一期：1950年～1977年の改革開放前と第二期：1978年～現在の改革開放後の2つの時期に分けられると述べる¹⁵。

第一期は、1960年代の前半にベトナムから年間3,000人など大量の留学生を受入れた時期で、全員が中国政府奨学金の留学生だった。

第二期は、改革開放後の時期で、留学生教育に関して私費留学生の政策が実行され、とりわけ1989年に中国政府が中国に留学する留学生の権限を各学校の自主裁量に権限委譲してからは、留学生受入れの年間伸び率は30%以上となり、うち私費留学生の増加率は40%を超えるようになった。2002年には世界175カ国の国々から85,000人の外国人留学生が中国に留学するようになった。中でも、①韓国(36,093人)、②日本(16,084人)、③アメリカ(7,359人)の国々からの留学生が多く、彼らは中国で中国語および専門科目を学んでいるという。

2. 企業との産学連携の動き

留学生は日中両国の懸け橋となる貴重な人材であることは前節でも言及したが、せっかく学んだ知識も、それを生かす場がないと開花しない。そのような意味では、学習後の就職、ビジネス市場のニーズと教育の現場が連携していることが重要となる。「人材」は「人財」とも言われるほど、各人の「人材」としての価値にはそれぞれ大きな潜在力が秘められている。その能力を生かすも殺すも、与えられる実践の場が重要な意味をもってくると思われる。

例えば、企業では、どんなに外国語が堪能であろうと、通訳専門職の求人よりは、専門性プラス外国語がある程度できる人材が多いに求められる。外国語に精通することも大切だが、それ以上に専門分野に精通していることは非常に評価が高くなる。今、対中ビジネスについて日本の市場で不足しているのは、中国語ができるエンジニア人材の確保である。そのような日本人の絶対数が少ないことから、中国人で日本語ができるエンジニアを大量に採用する日本の企業がほとんどである。英語ができる日本人エンジニアの人材は大勢いるが、やはり英語以外の外国語となると人材の確保が難しいのが現状である。結局、中国でも採用が難しいのは、日本語のできるエンジニアの採用であり、そのような人材は市場価値が非常に高いといえよう¹⁶。

このような市場に有用な人材を育成すべく、パソナテックは、「中国科学院研究生院」と提携、2004年11月中旬に人材育成センターを開設した。また、パナソニック株式会社(旧松下電器産業株式会社)では、1998年に「松下奨学金制度」を設立。アジア各国から累計200名に対し、4,000万元以上の奨学金を拠出している。中でも中国人奨学生の割合が高いといわれている。将来を見据えた先行投資で人材育成を進めているのだ。さらに、同社は、

大連理工大学の協力の下に、「松下グループ専用コース」も開設。そして、中国現地統括会社である「松下電器（中国）有限公司」は、2004年9月、中国人幹部を育成するために北京大学のビジネススクールである「光華管理学院」と提携し、同学院ではパナソニックの現地幹部候補生20名を対象として、MBAカリキュラムをベースにパナソニックの人材育成プランを加味した授業を行っている¹⁷。パナソニックの事業展開が中国に貢献していると述べる記事は中国のメディアを通じて、中国人民に同社の良好なイメージを形成するのに役立っているといえよう。

このほかにも、近年、大学では海外インターンシップのプログラムなどを企画し、就職活動前の学生を積極的に国内の企業に派遣したり、海外へ引率して語学学習と短期間の就業体験をさせるケースが多くなってきている。中小企業庁でも、2009年の8月から日本の学生や求職者を対象に、中国や東南アジアにある現地法人へのインターンシップ事業を始めているという¹⁸。インターンシップは企業側にとっても、早期に優秀な人材を発掘できるというメリットがあるだけでなく、学生側にとっても就職活動をする前に実際の企業で実際の業務を垣間見る貴重な体験を行えるという相互に「ウィンウィン（win-win）」の関係を構築でき、非常に効果的である。日本企業のインターン受入れ実績や中国の大学での宣伝効果が欧米や韓国企業に出遅れているという評価が多少はあるものの、現場のニーズに密着して現場を理解できる貴重な経験を積めるインターンシップは、今後とも大学と企業の「産学連携」のモデルとしてますます推進されていくことであろう。

おわりに

中国のGDP総額は2007年にドイツを抜き、中国は米国、日本に次ぐ世界第三位の経済大国として頭角を現すようになった¹⁹。そして、2010年に中国のGDP総額は日本を越えるといわれている。2007年までは、中国の経済成長は年間二桁ペースを維持し、2008年から9.0%に減速したものの、中国は世界においても政治面での発言だけでなく、経済面での存在も大きくなりつつある。

このような環境の下、本稿では、日本と中国における企業の進出動向を俯瞰的に述べながら、最近の日本企業の進出における変化に注視しつつ、中国政府の政策の下での中国企業の海外戦略へ向けた大胆な動きにも着目して考察を進めてきた。しかし、企業の動きを支えているファクターは、やはりミクロレベルでの「人材」「ヒト」だといえる。その人材を育成する場となる大学に課せられた任務、責任は、昔も今も、そして将来にわたっても非常に重要なものであると考える。「教育」こそは「ヒト」をつくり、育てる。その教育が、大学と企業が一体となり、連携して進めていく理想のモデルになれば、知識と実践が効果的に結びつき、市場のニーズにマッチした人材育成の機会がますます増えていくことだろう。

参考文献

- ・『中国進出企業の人材活用と人事戦略』 ジェトロ 2005年10月31日
- ・『中国の人事・労務トレンドと展望』 ロッシェル・カップ 2004年9月30日
- ・『中国企業の国際化戦略』 ジェトロ 2007年3月14日
- ・『中国企業の国際化戦略「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』
ジェトロ 2007年7月14日
- ・『中国市場での企業ブランド戦略2007』 (株)野村総合研究所・サーチナ総合研究所
2007年5月15日
- ・稲垣清 『中国進出企業地図 日系企業・業種別篇』 蒼蒼社 2006年7月10日
- ・趙曉霞 『中国における日系企業の人的管理についての分析』 白桃書房 2002年
- ・伊藤元重 『日中関係の経済分析』 東洋経済新報社 2003年3月13日
- ・劉新芝 「中国新時代の来華留学生教育——以北京大学為例」 『外国語教育研究 第11号』
2006年3月
- ・ルシアン・W・パイ著 園田茂人 訳 『中国人の交渉スタイル』 大修館書店
1993年3月25日
- ・邱永漢 『日本人と中国人』 中央公論社 1996年2月
- ・田中修 『中国第十次五ヵ年計画』 蒼蒼社 2001年7月
- ・大塚友美 『国際労働移動の政治経済学』 税務経理協会 1993年
- ・嘉治元郎 『国際経済関係』 東京大学出版会 1990年
- ・後藤純一 『国際労働経済学』 東洋経済新聞社 1988年

[註]

- 1 大塚友美『国際労働移動の政治経済学』 税務経理協会 1993年 p.8
嘉治元郎『国際経済関係』 東京大学出版会 1990年 p.49
後藤純一『国際労働経済学』 東洋経済新聞社 1988年 p.8- p.10
- 2 2008年9月15日にアメリカ大手証券会社リーマン・ブラザーズが経営破綻し、世界経済に与えた衝撃のこと。リーマン・ブラザーズは、サブプライムローン問題などの影響で、経営が悪化した。
- 3 プラザ合意 (Plaza Accord) とは、1985年9月22日にアメリカのニューヨークで先進5ヶ国蔵相会議が開催され、対外貿易不均衡是正のための協調合意を目的とし、会議では、アメリカの対日貿易赤字是正のために、円高・ドル安政策が採られた。
- 4 『中国語ネーミング開発ハンドブック』 博報創名プロジェクト著
ちなみに、「中国の発展に重要な国ランキング」の総体的評価では、1位 米国 (48.7%)、2位 フランス (16.3%)、3位 ドイツ (10.7%)、4位 イギリス (10.3%)、5位 ロシア (5.3%)、6位 日本 (4.7%)、7位 韓国 (4.0%) の結果となっている。
- 5 原文は、『中国経済体制改革年鑑 (2000—2001 巻)』 p. 4 に掲載。
全文訳は、田中修『中国第十次五ヵ年計画』 蒼蒼社 2001年7月 p.360 - 361 に詳しい。
以下、第十次五ヵ年計画で示されている、企業に關係する主な海外戦略の内容を列挙する。
(1) 中国の比較優位を発揮できる対外投資の奨励。
(2) 競争力のある企業が海外で加工貿易を展開し、製品・サービス・技術の輸出を促進するよう奨励。

日中ビジネスにおける企業動向と人材のニーズ

- (3) 企業が海外の知的資源を利用し、海外に研究開発機関、設計センターを設立するのを奨励。
 - (4) 有力企業が多国籍経営を進め、国際的發展を実現するのを支持する。
 - (5) 海外投資に対するサービス体系を整備し、金融、保険、外国為替、財政・税制、人材、法律、情報サービス、出入国管理などでの「海外進出」戦略実施の条件を整える。
 - (6) 海外投資企業のコーポレート・ガバナンス構造と内部制約メカニズムを整備し、対外投資の監督管理を規範化する。
- 6 人民網からの第十次五カ年計画全文の抜粋を一部筆者が仮訳（翻訳）
<http://www.people.com.cn/GB/shizheng/16/20010318/419582.html>
 - 7 酒向浩二「第4章 中国企業の対外 M&A 戦略」『中国企業の国際化戦略「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』ジェトロ（日本貿易振興機構）2007年7月14日
 - 8 三洋電機と Haier 集団、松下電器と TCL、住友商事と海信（ハイセンス）の例などがある。
 - 9 趙曉霞『中国における日系企業の人的管理についての分析』白桃書房 p.89
日系企業が直面する問題について、母数166件の回答によるアンケート調査の結果、「労務、人事管理」に次いで多い課題は、「諸費用、物価の高騰」「生産、品質管理」「資材調達」「法規・制度の未整備」「中国側パートナーとの関係」「税制問題」などであった。
 - 10 日本経済新聞 2009年3月13日
 - 11 国際交流基金の調査より
 - 12 国際交流基金のホームページを参考に、筆者がデータを整理。
<http://www.jpfa.go.jp/j/japanese/survey/country/2007-2008/china.html>
 - 13 国際交流基金のホームページより
<http://www.jpfa.go.jp/j/japanese/survey/country/2007-2008/china.html>
日本語に関する検定試験については、他に日本貿易振興機構および中国教育部海外試験センターが実施している「BJT ビジネス日本語能力テスト」などがある。
 - 14 伊藤元重『日中関係の経済分析』東洋経済新報社 2003年3月13日 p.78- p.79
 - 15 劉新芝「中国新時代の来華留学生教育——以北京大学為例」『外国語教育研究 第11号』2006年3月 p.41- p.42
 - 16 『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ 2005年10月31日 p.3
 - 17 『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ 2005年10月31日 p.21
 - 18 日本経済新聞 2009年7月25日
 - 19 日本経済新聞 2009年3月10日

（奈良産業大学 ビジネス学部 非常勤講師 平成20年度「中国ビジネス・業界別編」担当）