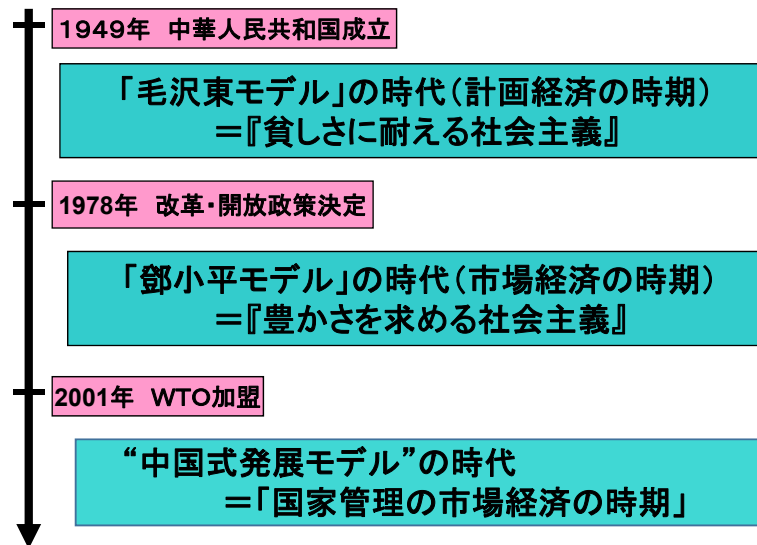




1. 中国企業の発展

- ①中国には「単位」はあっても、「企業」はなかった。
- ②21世紀に入り、現代的企業が成長してきた。
- ③本格的企業人の誕生は21世紀からである。

新中国の時代区分



3

改革・開放の定義

改革：集権的な経済システムを市場経済方式の導入により、分権的システムを創造していく過程（**放権譲利**）。

開放：人、モノ、カネ、情報、技術を自由化し、国内市場と国際市場の連携を深めていく過程（中国を**国際分業**の中におく）

3つの開国

- ① **「第1の開国」** (1979年:改革・開放の実施)
 - 1) 毛沢東時代の2つの経済セクターの解体
 - ・農村部の「伝統経済」=「貧困」から「富裕」へ
 - ・都市部の「統制経済」=「束縛」から「自由」へ
 - 2) 改革: 人民公社の解体、国営企業の改革
開放: 特区・開放区の設置、合弁企業の認可、外国借款の受入
- ② **「第2の開国」** (1992年:『南巡講話』=「社会主義市場経済」の導入)
 - 1) 「姓社姓資論」の排除⇒市場経済の推奨(市場経済化)
 - 2) 「先富論」⇒地域経済発展の不均衡容認(経済構造の高度化)
 - 3) 「容資論」⇒外資依存型発展戦略へ(経済制度の国際化)
- ③ **「第3の開国」** (2001年:WTO加盟)
 - 1) 国内の規制緩和—流通、物流、金融分野の開放
 - 2) 所有制構造の改革—私有制度の容認
 - 3) 民営企業の強化

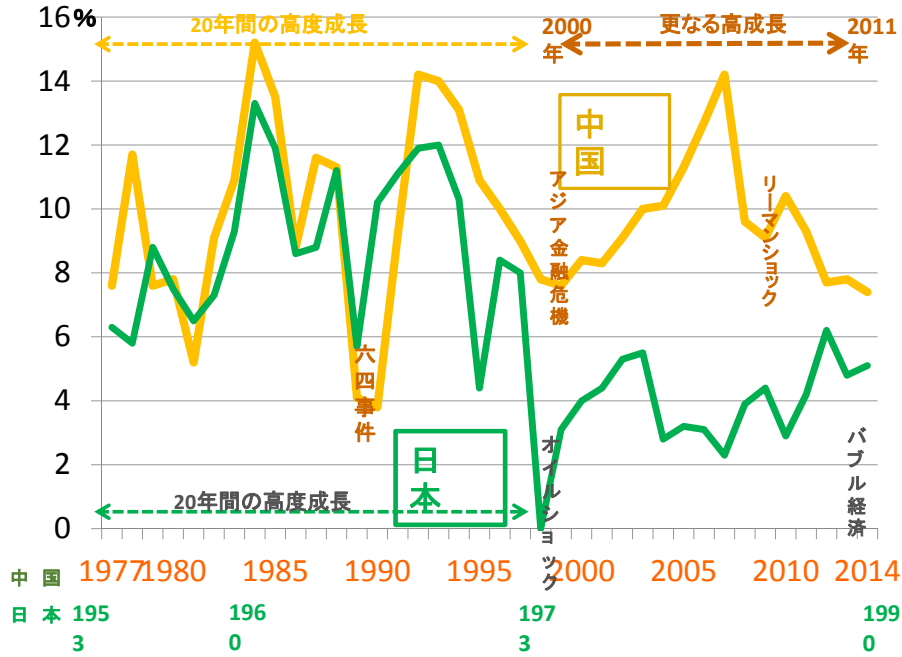
5

企業競争力をどう高めるか

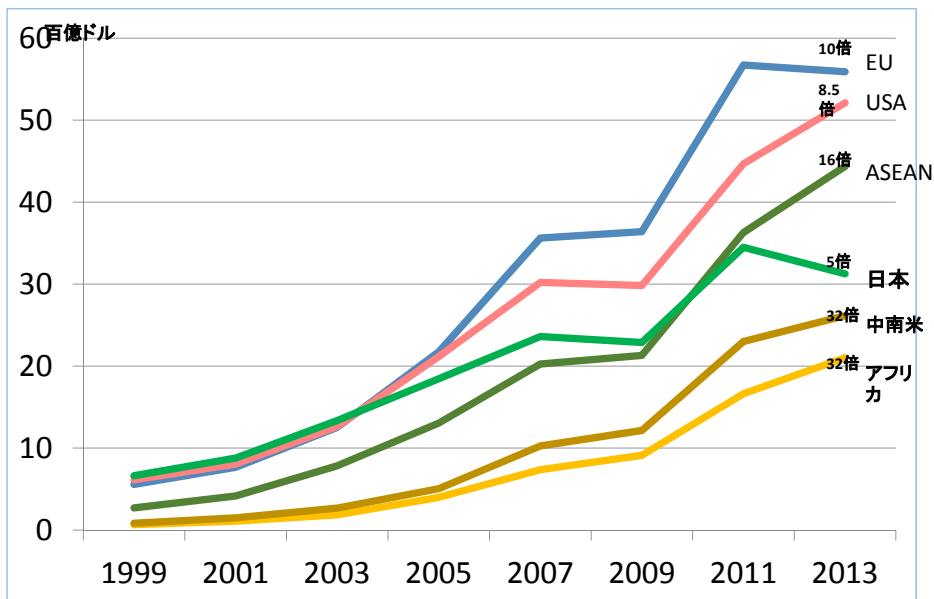
- ① 第1段階: **WTO加盟** (2001年12月)⇒企業を国際競争にさらす
 - ・貿易の自由化—関税率の縮小、非関税障壁の撤廃
 - ・国内市場の規制緩和
- ② 第2段階: **第16回党大会** (2002年11月)⇒民営企業の評価・重視
 - ・「3つの代表」(江沢民提唱)—共産党の性格転換へ
 - ・背景: 社会階層の分化、市場経済の中軸は企業活動の活性化
→民営企業家の入党許可へ
- ③ 第3段階: **第10期全人代第2回会議** (2004年3月)⇒企業資産の尊重
 - ・**私有財産権**の容認と不可侵、継承権の保護(憲法改正)
- ④ 第4段階: **第11期全人代第1回会議** (2007年3月)⇒企業行動の独立
 - ・**物権法**の制定(07年10月1日施行)—合同法、公司法の基礎確立

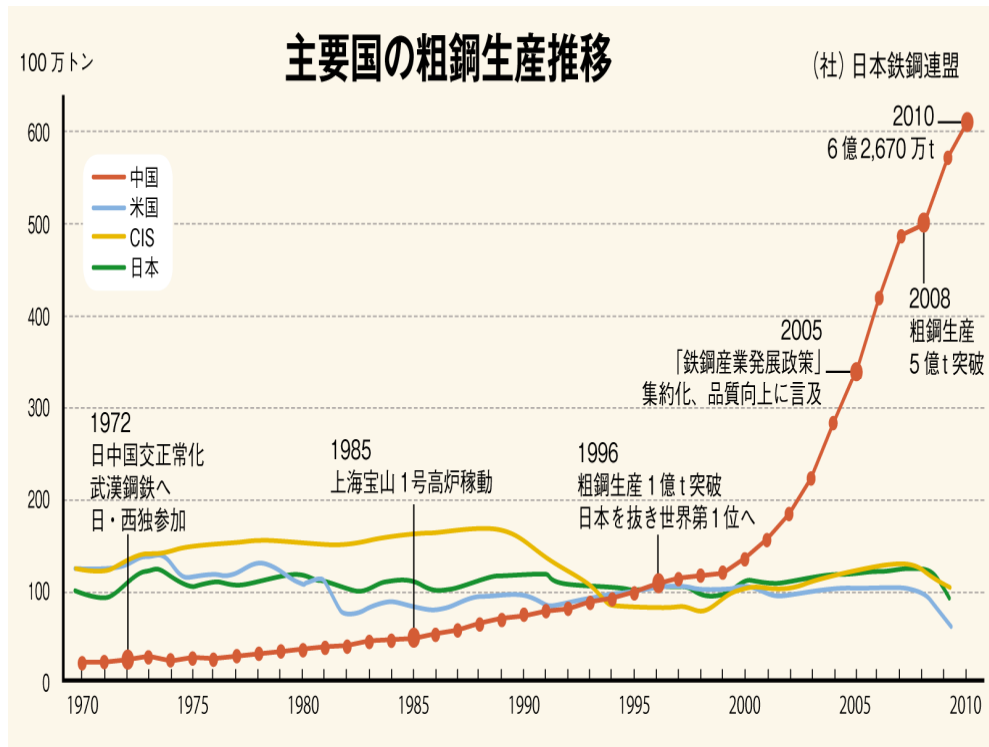
6

日中の高度経済成長期の比較



中国の地域別貿易額の推移





最近の中国企業の特徴

- ① 国有企業が中核を担う。(約2万社)
- ② 巨大な金融機関(銀行、保険)、エネルギー(石油・天然ガス・電力)、建設業、交通業、通信業が産業を支配している⇒“**国家資本主義**”
- ③ 海外投資に積極的である⇒“**走出去**”。

(参考) Fortune/global500(2014年)

米128社、中95社、日57社、仏31社、独28社、英27社、韓国17社

・上位10社: 中国3社、米国2社、蘭、英、独、日、仏、スイス各1社

中国: 中国石油化工集団、中国石油天然気集団、国家電網公司

日本: トヨタ自動車

主な産業の主力企業

- ①自動車産業: 上海汽車、第一汽車、東風汽車、長安汽車、北京汽車
- ②小売産業: (家電量販店) 蘇寧電器、国美電器。(ドラッグストア) 国藥控股
上海医薬集団、九州通。(子供衣料) 博士蛙国際。
- ③家電・電子産業: ハイアール、レノボ、TCL、海信(ハイセンス)、華為
- ④ビール産業: 華潤雪花、燕京、青島
- ⑤製薬業: 三九、東亜制約、中国制約
- ⑥製鉄業: 宝山鉄鋼、鞍山鉄鋼、河北鋼鉄、武漢鋼鉄、江蘇沙鋼集団
- ⑦石油化学産業: 中国石油天然気集团公司、中国石油化工集团公司
- ⑧インターネット: 百度、新浪、搜狐、網易、阿里巴巴、テンセント
- ⑨携帯キャリア: 中国移动、中国聯通、中国電信
- ⑩非鉄金属: 江西銅業、中国アルミ、紫金鋳業(金鋳)、

2. 中国人企業家の性質

- ①中国人企業家は2つの社会的要素の影響を強く受けている。
- ②中国の長い文化的伝統・慣習からくる対人関係術(思考・行動)
- ③新興国家として中国の契約社会でない非近代的制約(制度のすき間)

就業構造

- ①就業者数7億7000万人(2014年)
1980年4億2千万人の1.84倍に増加
- ②地域別就業者数
都市:農村=4億人:3億7千万人
- ③産業別就業者数比率
第1次:第2次:第3次=29.5%:29.9%:40.6%
- ④都市部の企業別就業者数比率
国営系:民営系:外資系:個人経営
=17.4%:25.0%:7.52%:17.8%

中国労働市場の特質

- ①巨大な労働力:学卒、農民工ともに膨大
勤勉で忍耐強い労働気性、集団性が弱い
- ②労働者、行政ともに権利意識が急速に増す
⇒労働紛争の増加
- ③高い離職率(平均16%、製造業では30%以上、2012年)
⇒流動性が高い
- ④企業の求人は旺盛(求人倍率は1.0以上)
- ⑤マッチングの効率性が低い—高い失業と人手不足

中国人ビジネスパーソンの気質（１）

（１）メンツにこだわる

- ①名譽を重んじ、非を認めない。人前で叱られるとメンツをなくす。
- ②「知らない」と言えない気質。周囲の評価を気にする。見栄が強い。
- ③評価されたら本気で頑張る
- ④国家間のメンツにも敏感

（２）自己中心

- ①自己利益中心的、他人への迷惑を考えない人が多い。（性格テスト結果から、自己中心的な人は攻撃的特性も併せ持つ性向がある）
- ②自分を優先し会社に対する忠誠心は薄い
- ③上昇志向が強く、よく勉強する。自己投資は惜しまない。
- ④割り切りが速く、簡単に会社を辞める。

中国人ビジネスパーソンの気質（２）

（３）タテ社会

- ①他人を信用しない：親戚、学縁、職縁、同じ地方方言同士の信用のネットワークは大事にする。
- ②学歴社会。組織の上からの指示は聞く。常に上を気にする。
- ③権力の乱用：ささやかな「職権」を得ると、それぞれの立場で「職権の乱用」を始める。

（４）法治より人治

- ①公共意識の教育が弱い。公と私の区別の観念が薄い。人間関係を重視する。
- ②目の前のものをコネでうまく利用するが、一手先を読まない。
- ③中国の教育は自己責任を追求する（日本は連帯責任の教育）
- ④仕事を教えてくれる人は大切にする。

中国企業家の業務姿勢

- ①人に対する見方: 性悪説(日本人は性善説)
- ②仕事の姿勢: 常に戦闘モード、交渉を通じて自分の実力をアピールする。
- ③交渉のルール: “相手を殺さない”範囲で勝敗をつける。相手が恐れ困る弾を打ち出し、譲歩を引き出す。
- ④行動原理: 勝つか負けるかにこだわる。ロジックや裏付け、証拠よりも情報戦を徹底して仕掛ける。(日本は理念やロジックにこだわる)
- ⑤組織性: 直接上の上司より権限のある上司と接触したがる。共通の利益のためには結束するが、それも人間関係が優先する。
- ⑥幹部の態度: 前面に出て再配を振るう(日本の幹部は現場を見ない)

日中の人事制度のギャップ

日系企業の人事制度

- ・秘密主義
- ・年功序列が残る運用
- ・属人的な評価及び賃金
- ・差がつかない



中国人が求める人事制度

- ・オープン主義、透明性
- ・実力重視
- ・明確な評価
- ・「公平」かつ「合理的」

出所: 金鋭 インテリジェンス・アンカーコンサルティング(上海)有限公司 総経理

台頭する地場企業と新経営者層

- ・ **パソコン:**
聯想・北大方正・浪潮
- ・ **通信機器:**
中興・華為・大唐
- ・ **家電:**
長虹・海爾・美的・海信・TCLなど
- ・ **DVD:**
步步高・新科・万利達
- ・ **オートバイ:**
嘉陵・錢江・力帆

新経営者層の特長

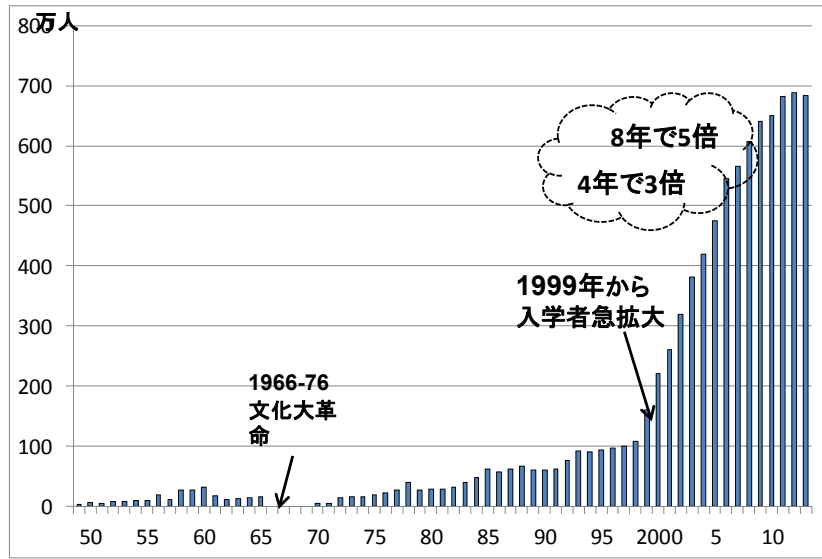
- ・年齢: 30代後半~50代
- ・行動原理:
 - ① 強烈な上昇志向
 - ② 迅速な決定・行動力
 - ③ 現実的・合理的思考
 - ④ 世界の一流経営管理・技術・ノウハウの貪欲な吸収
 - ⑤ 外資との資本・技術提携
 - ⑥ 競争原理導入による効率経営が厳格で迅速な評価・信賞必罰

出所: 貿易アドバイザー協会 (A I B A) 藤多庸雄氏より提供

3. 新しい世代の生成

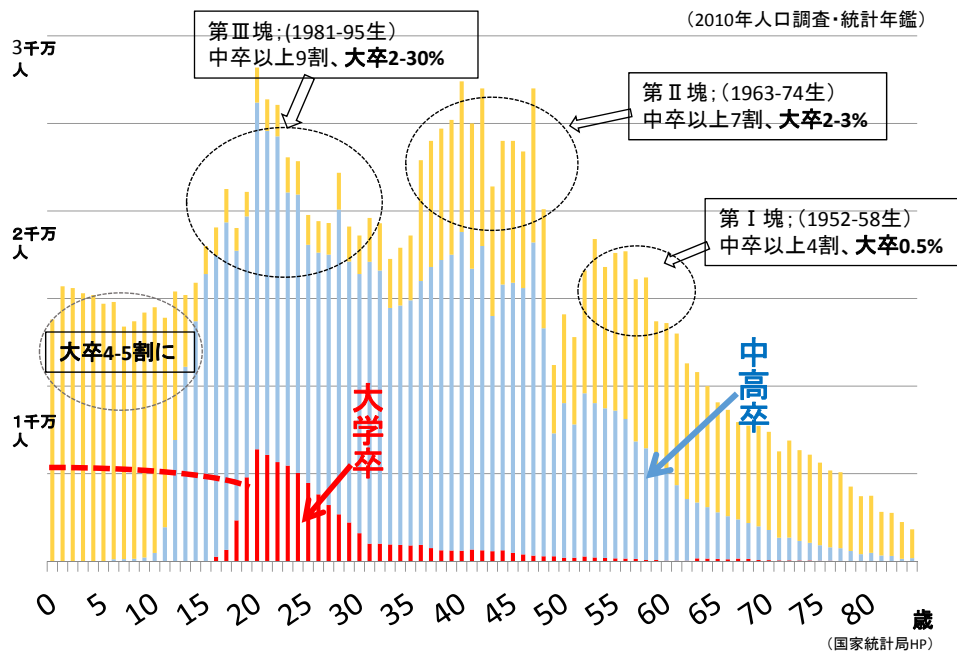
- ① 毎年700万人近い大学生が入学し、40万人以上の学生が留学する。
- ② 1980年代、90年代生まれの世代は、八〇后、九〇后と言われる。
- ③ 彼らの思考、ライフスタイルは年配の中国人と異なり、ビジネス社会 に影響していくと推測する。 (資料提供: 国際社会貢献センター 宮内雄史氏)

中国の各年大学入学者数



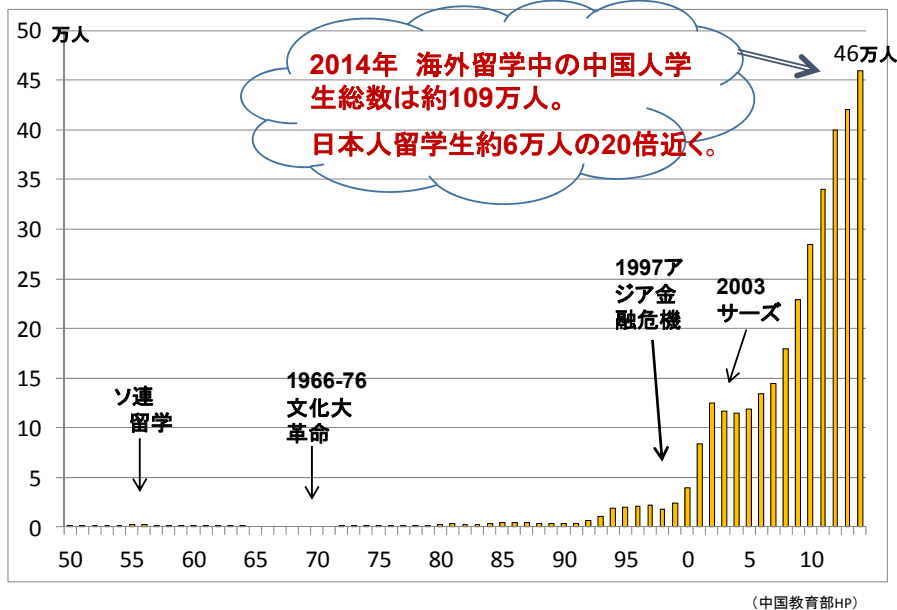
(「中国統計年鑑」)

中国の団塊の人口と学歴

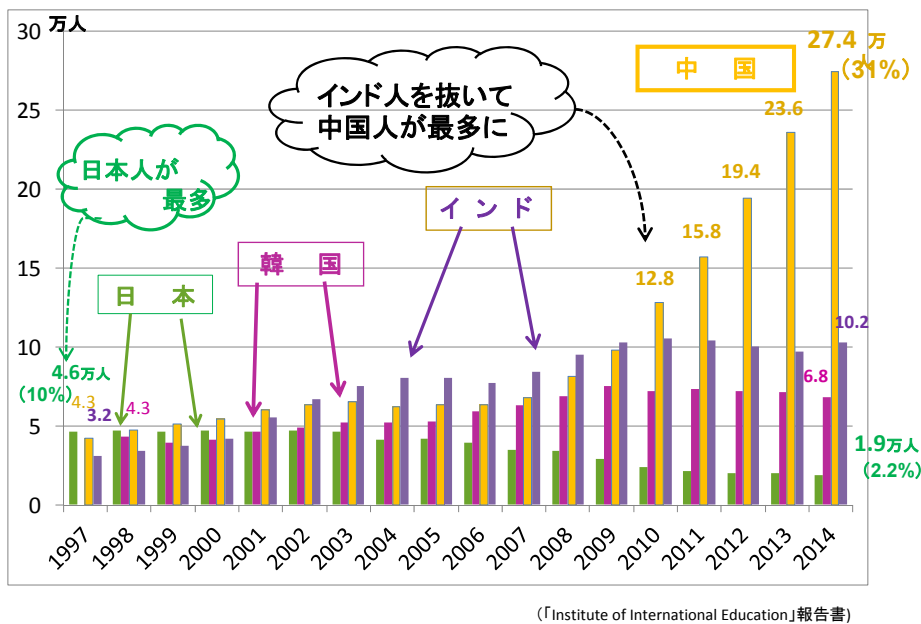


(国家統計局HP)

中国人留学生の出国者数



アメリカ在学中の留学生数（中・印・韓・日）



イオン黄島店のワッペン
2012年9月の反日暴動による破壊のあと、李店長の指導のもと230数名の中国人従業員は一致団結して11月の再開にこぎつけた。その裏には地元住民の支援があった。



災難を前にして、決してあきらめず、
初めからやり直そう！

