日中交流50年の構造と課題

財務総合政策研究所中国研究会
2025年9月2日

一般社団法人日中協会理事長
中央大学大学院名誉フェロー（名誉教授）
服部健治

第1の話題：日中交流のテーゼ

Ⅰ　「民を以て官を動かす」ことはできるのか。

Ⅱ　交流は対立の抑止になったのか。

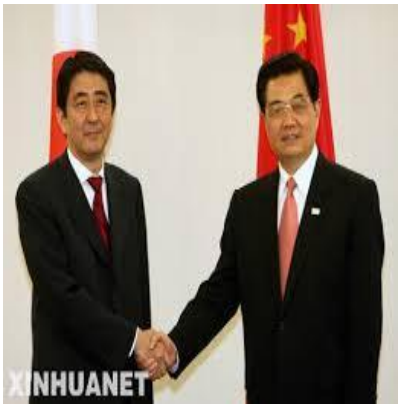
岡崎嘉平太先生
周恩来総理

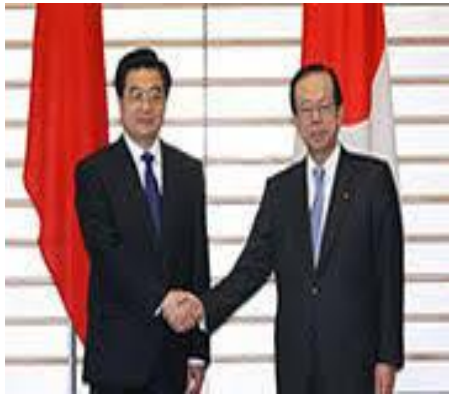
波乱万丈の日中交流50年(１)

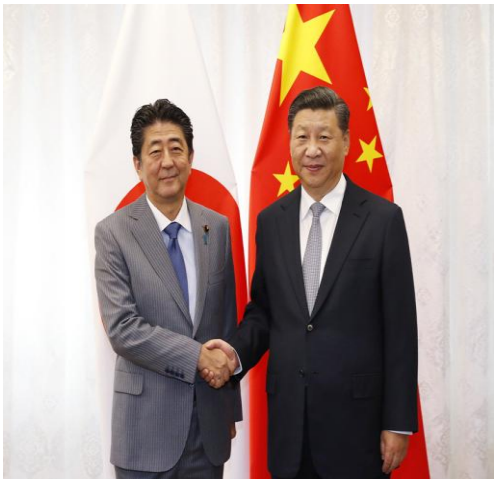
①開門：1972年9月日中共同声明署名
②友好：78年10月日中友好条約締結
　　鄧小平副総理来日
③交流：79年大平総理、第1次円借款発表
　　84年3月中曽根総理訪中
　　〈89年6月天安門事件〉
④和解：92年10月天皇皇后両陛下訪中
　　89年天安門事件による孤立化を避ける
⑤摩擦：98年11月江沢民主席、元首として初来日
　　天皇の前で歴史教育を批判
⑥対立：2001年8月小泉総理の靖国神社参拝
　　05年8月反日デモ発生
　　「政冷経熱」の時代

波乱万丈の日中交流50年(２)

⑦改善：2006年10月安倍総理の訪中
「氷を砕く旅」⇒「戦略的互恵関係」
⑧互恵：08年5月胡錦濤国家主席来日
福田総理と「第4の政治文書」署名
⑨逆転：10年中国のGDPが日本を上回る
10年9月尖閣沖で中国漁船と巡視船衝突
「政冷経冷」の時代
⑩最悪：12年9月大規模な反日暴動
野田政権の尖閣国有化に反発
⑪握手：14年11月安倍・習近平握手
習近平の仏頂面続く
⑫光明：18年10月安倍総理の訪中
⑬暗澹：20年以降「コロナウイルス」と
「チャイナリスク」







「民が官を促す」時代－1960年代・70年代

１．日中共同声明－国交正常化（1972年）：左派・リベラルの結集

日中友好協会（1950年成立）：初代会長松本治一郎、理事長内山完造

日中文化交流協会（1956年成立）：会長片山哲、理事長中島健蔵、千田是也

日本国際貿易促進協会（1954年成立）：会長村田省蔵

２．日中平和友好条約締結（1978年）：幅広い国民各層の結集へ

日中経済協会（1972年成立）：会長稲山嘉寛、理事長河合良一、常任顧問
岡崎嘉平太

日中友好議員連盟（1973年成立）：会長藤山愛一郎

日中協会（1975年成立）：会長茅誠司、理事長野田毅

ポイント：

①国交正常化、条約締結まで友好団体の行動は「運動」であった。

②中国側は文革の混乱による脆弱な国内体制を再編し、対ソ警戒を強めるために日本を活用したかった。「小異を捨てて大同につく」

③日本側は、アジアの一員としてアメリカより早く中国との正常化を求めた。

「民が官を促す時代」―1980年代・90年代

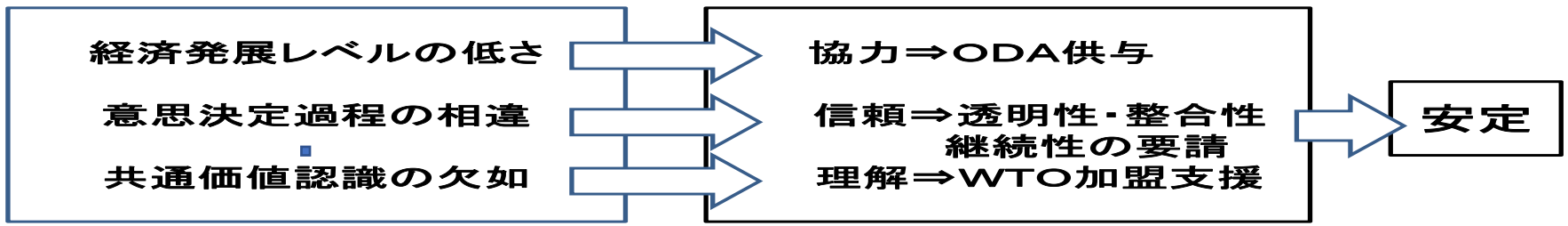
中国側：改革：市場経済方式の導入により、分権的システムへ創造していく過程（放権譲利）

開放：人、モノ、カネ、情報、技術を自由化し、国内と国際の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）

日本側：石油危機後のエネルギー政策の転換、日米経済摩擦の深刻化、プラザ合意以降の円高基調。オープンされた中国市場は、貿易・投資・ODAの三位一体の経済協力体制へ

関係の基軸＝安定：日本の経済界が官を動かす

WTO加盟以前の安定的な対中経済関係の構築方策



「民が官を促す時代」を支えた人的要素

☆1980年～90年代にかけて日中交流を担った各界リーダーの相次ぐ逝去（以下一部参照）

（1）中国側

周恩来（1976年1月）、毛沢東（1976年9月）、郭沫若（1978年）、 廖承志（1983年）
王震（1993年）

知日実務家三羽鴉－王暁雲（1983年）、孫平化（1997年）、肖向前（2009年）

（２）日本側

中島健蔵（1979年）、大平正芳（1980年）、稲山嘉寛（1987年）茅誠司（1988年）
岡崎嘉平太（1989年）、松下幸之助（1989年）、岡田春夫（1991年）
田中角栄（1993年）、伊東正義（1994年）、千田是也（1994年）、古井喜美（1995年）
小川平四郎（1997年）、宇都宮徳馬（2000年）、二階堂進（2000年）

ポイント：

①日中とも交流促進を担ったのは、戦前、戦中を知っている人々。ともに不再戦の気持ちが強い。
②日本側各界の指導層には中国にたいする「贖罪意識」があった。
③中国側リーダーには建国の気持ちが強く、日本との対立を望んでいなかった。

交流の基軸が流動化する時代ー21世紀

（1）2000年代ー「政冷経熱」

2001年8月　小泉総理の靖国神社参拝

2005年4月　反日デモー日本の歴史教科書の記述をめぐる問題が発端

・日中貿易は、2002年に1000億ﾄﾞﾙ台、10年に3000億ﾄﾞﾙ台に乗る。07年には、日本の貿易総額では、中国が首位になる。

（２）2010年代ー「政冷経冷」

2010年9月　日中船舶衝突事件

2012年9月　尖閣諸島国有化反対の大規模反日デモ

・中国貿易における日本のランク：3位から12年に5位に下降。

・日本企業の対中投資：16年30億ﾄﾞﾙを割り7位に落ち込む。

21世紀の日中交流流動化の要因

（1）「日中共同声明」に内在していた課題⇨30数年後に徐々に吹き出る

①「領土問題の存在」を避け、先々の方向性も議論しなかった。尖閣諸島が日中どちらに属するかの議論の以前に、論争の存在も触れず。

②日本は戦争の責任と反省を示したが、すでに戦後占領の独立から20年も経ち、日本の復古主義、価値の多元化は広まっていた。

（2）中国側の問題⇨中国的レディティマシーの模索

①開国化政策の過程で、社会の多様化が進み共産党権力の正統性が求められてくる。
⇨抗日が唯一のバックボーンになる。

②世界第2位の経済大国になり、これまで依存していた日本製、日本的様式の排除が求められる。

（3）日本側の問題⇨内の弱さを直視せず外に発散する

①高度経済成長期の終焉のなかで、強かった時代の日本的なものへの復活が始まる。同時に日本人の戦争被害のみが強調され、戦争加害の側面を捨象した。

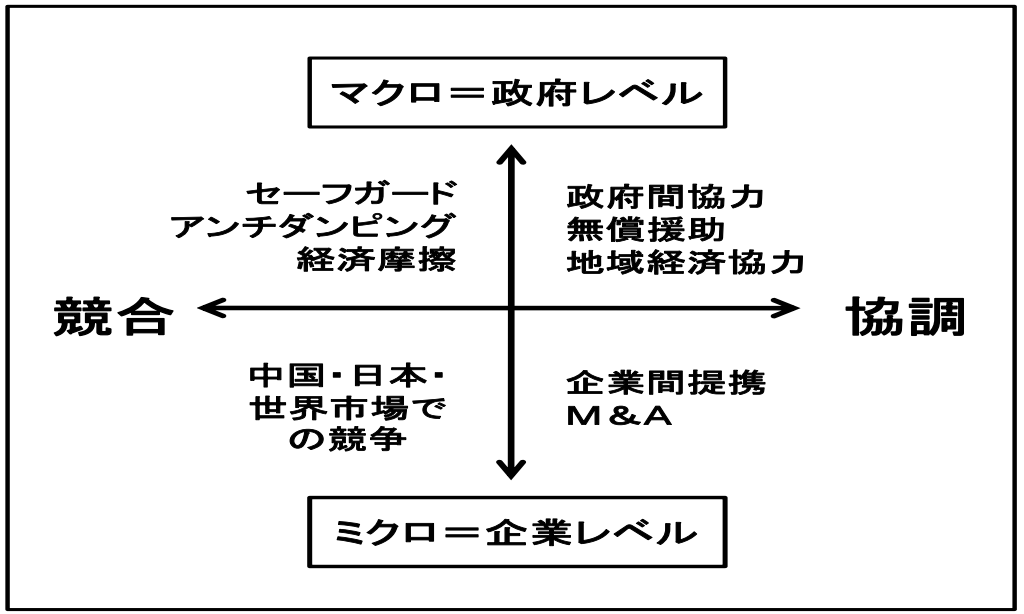
②中国の暴力的反日行動への反発

③米中ヘゲモニー対立のなかで、米国支持から生み出されるイデオロギー的反中感情

日中経済関係のキーワード
―「日本にとっての中国」といった視点から―

2001年以降の時期：「市場としての中国」の台頭
関係の機軸＝「協調」と「競合」

・「市場としての中国」＝巨大な生産規模と膨大な潜在的購買力を有するグローバル市場。
・「市場としての中国」を支える中心要素―「単位」でない近代企業の自立と台頭
　⇒日中の産業間、企業間の本格的競争。



テーゼ(あるいは仮説)の崩壊

①中国は経済が発展し豊かになれば、民主国家になる。
②中国の市場経済が拡大すれば、法治国家になる。
③日本が経済支援、技術協力をすれば、中国は友好国家になる。
④日中は話し合いを継続すれば、紛争は防げる。

【陥穽】
①中国共産党の本質を見抜いていなかった。
②経済的論理が拡大しても政治を抑制しない。共産党はつねに政治優先。
③中国の風土、文化的伝統は政治第一である。
④日本は「情」が優先するが、中国は「利」が優先する。
⑤中国には自立した「民間」はない。

流動化する日中関係：3つのT
（1）台湾TAIWAN

「日中共同声明」台湾問題

⇨2項：日本国政府は、中華人民共和国政府が中国の唯一の合法政府であることを承認する。

⇨3項：中華人民共和国政府は、台湾が中華人民共和国の領土の不可分の一部であることを重ねて表明する。日本国政府は、この中華人民共和国政府の立場を十分理解し、尊重し、ポツダム宣言第八項に基づく立場を堅持する。

☆ポツダム宣言第八条：カイロ宣言は履行されるべきであり、又日本国の主権は本州、北海道、九州及び四国ならびに我々の決定する諸小島に限られなければならない。

☆カイロ宣言：満州・台湾・澎湖諸島の中華民国への返還

日本の考え⇨日本は敗戦により台湾を中華民国に返還し、中華人民共和国が台湾は自分の領土の一部ということに理解する。しかし、「理解」とは何か。

中国の考え⇨台湾問題は中国の内政問題

台湾人意識の定着

（1）台湾の独立問題と台湾経済の中国依存
民進党の拡大の過程で独立志向が強まる
⇒東アジア、米中関係に影響を及ぼすのみならず、チベット、ウイグルの独立も誘発する危険。

（2）台湾学生の決起⇨ヒマワリ運動（14年3月）
⇒「台湾人」意識の普遍化
香港の民主化闘争の影響ー「一国両制」の拒否

（3）共産党にとって「台湾解放」は中国革命の完遂を意味する。

（4）「台湾有事」ー中国の武力侵攻の可能性
台湾住民の意思を無視した台湾への侵攻は、ロシアのウクライナ侵略と同じ性格となる。

（5）日台交流の緊密化
・日本人の観光客120万人（2024年）
・TSMC（台湾積体電路製造）の熊本菊陽町進出

流動化する日中関係：3つのT
（2）領土TERRITORY（3）歴史認識TEXTBOOK

尖閣諸島領有問題
中国の戦略＝「毛沢東戦略」を踏襲

①第1段階（1970年代～80年代）－戦略的後退の時代

＝「棚上げ」論（貧しい中国が豊かな日本を利用する時代）。

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

②第2段階（1990年代～2020年代）－戦略的対峙の時代

＝日本への揺さぶり（日本経済の停滞、中国経済の台頭）

1992年：中国は海洋法制定－尖閣諸島を自国領と明記

96年から香港、台湾抗議船、中国漁船が頻繁に領海侵犯

2012年9月大規模な反日暴動を組織

③ 第3段階（2030年代以降）－戦略的攻勢の時代

＝日米関係を見ながら、尖閣諸島の本格的占拠に向かう様相

国連で常任理事国として中国は猛烈な外交宣伝を展開。

歴史認識問題ー教科書・靖国神社参拝

①「歴史」問題は万能の武器

・中国人民のナショナリズム喚起

・日本人に対する精神的打撃

・旧連合国諸国（米英ソなど）との連携が可能

②領土問題と歴史問題を絡める牽強付会

2025年：中露が世界反ファシズム戦争・中国抗日戦争勝利80周年を共同慶祝へ➡他のアジア諸国へも呼びかけへ―反日包囲網の形成（2015年も同様の様相）

③日本が考えるべき対応

・日本人自身による最高戦争指導者の責任明確化

・靖国神社のＡ級戦犯分祀（戦死者と刑死者の区別）

・軍人・民間人の戦没者をともに弔う大モニュメントと外国人戦没者哀悼の大記念碑の建立へ

・日本の総理による北京の英雄記念碑への献花

イオン青島・黄島店の破壊と再生

イオン黄島店のワッペン
２０１２年１１月再開

災難を前にして、決してあきらめず、初めからやり直そう！

流動期の日中関係：中国の対日認識

①中国政府（共産党政権）の認識＝マヌーバーの対象としての日本

・キーワード：「日本軍国主義」⇒中国が少し気を緩めると攻められると懸念

・“戦争を反省する日本人”＝「友好人士」を政権内外、各界各層で拡大していく

➡日本政府の対中融和政策、企業の経済交流に寄与させる。

しかし、12年9月の反日暴動以降、「友好人士」さえ厭中意識が増加

・日本を文明史的、多面的に研究してこなかった。中国の研究者は党の政策論的視点から抜けられないエピゴーネンが多い。馬立誠、時殷弘の「対日新思考」は例外。

・「大躍進」「文革」「天安門事件」等、党の苛政を隠蔽するために反日を利用。

②中国人民の認識＝好悪あざなえるイメージとしての日本

・キーワード：「先進国」⇒経済的に豊かで良質の製品を作る国

・豊かさが身近になると“憧れの対象”から外れる。

・アヘン戦争、日清戦争以来の「排外主義」の心情が基底にある。

・中国政府の政策によって対日憎悪の感情が起伏する。

映画『上海照相館』：「私たちは友達ではない。友達だったことは一度もない」

流動期の日中関係:これからの対中認識(１)

①中国政府（共産党政権）と中国人民は区別する。
②中国政府を批判しても、中華民族を批判すべきでない。
③これまで築き上げてきた中国人個人との友情関係は大切にする。国家間の対決を則、個人レベルまで引き下げる非理性的な感情は持つべきでない。
④中国共産党にはその歴史からして「抗日・反日」のＤＮＡが宿している。甘い幻想をもってはならない。
⑤中国共産党は常にマヌーバー（策略）で動く。敵か味方か、強いか弱いか、損か得か。そこに誠と情はない。
⑥中国とは“好きか・嫌いか”でなく、“必要か・必要でないか”、“大事か・大事でないか”で判断すべきである。

流動期の日中関係:これからの対中認識(２)

⑦「戦略的互恵関係」とは、要するに“長期にわたる大事な顧客”ということ。顧客に対する礼節は最低限自覚しておくべきで、一つが日本国民は戦争の被害者であるとともに加害者という覚醒。無自覚な「上から目線」も反省する必要がある。

⑧中国において国際基準からみて業務上、行政上理不尽な行為には断固抵抗する勇気を持つこと。伝統的毛沢東戦法は、敵が強いと逃げ、弱いと攻める。

⑨中国は敵ではないが、味方でもない。知人であるが親友ではない。“日中友好”でなく、“日中共存・共栄”が眼目。

⑩有力な政治家、文化・芸術家、芸能エンターテイナーの大規模な訪問促進、特に学生、青年の交流拡大するための知恵（カネ・時間・仕組み）を出すこと。

第２の話題：流動期の中国

Ⅰ　改革・開放で変化したこと。

Ⅱ　改革・開放で変化しなかったこと。

改革・開放40年で変化したこと（1）

①経済規模の巨大化：世界第2位のGDP（2010年に日本を抜く）－貿易・投資で世界市場を領導

・ 40年間の増加：GDP名目値で245倍増、一人当たり名目値で68倍増、平均9.5%以上の成長

・国際経済との緊密化＝グローバル化、人民元の国際化（2016年10月1日、IMFのSDR構成通貨）

「世界の工場」(The Workshop of the World）:豊富で廉価な労働力による輸出品の製造基地

「世界の市場」(The Market of the World):所得向上による膨大な購買力を持った消費者の増大

②軍事力の強大化：世界第3位　軍事力指数：0.0852、兵員 269万（ 208万 ）、航空戦力：3035（ 1万3362 ）、戦闘機 1125（ 1962 ）、戦車：7716（ 5884 ）、主要艦艇：714（航空母艦1隻）（415（航空母艦20隻））、軍事予算：約19兆4000億円（2019年）（約80兆円）。

（　）は世界第1位のアメリカ（軍事力指数：0.0818）。

日本は世界第8位（軍事力指数：0.2107 ）。（出所）「Global Firepower」（2018年）軍事力指数（Power Index：50以上の要素を総合的に評価して算出）

③IT、デジタル技術の向上：ネット通販、スマホ決済、EV、ドローン、高速鉄道、太陽光パネル

ユニコーン企業、５G情報通信インフラ、社会信用システム（格付け）など

改革・開放40年で変化したこと（2）

④グローバルな世界政策の提示ー国際的なパワー・バランスの変化（Gゼロの時代と認識）

（1）「中国の特色ある大国外交」

・新型国際関係（2013年3月にロシアに提案）←「米中新型大国関係」（太平洋を米中で分割）

・人類運命共同体（2012年第18回党大会で提示。冷戦思考の放棄を迫る）

（2）「一帯一路」（One Belt, One Road＝OBOD、2014年11月に提唱）

・余剰生産物の販路確保、鉄道・港湾のインフラ整備（物流の整備）、貿易の促進

・金融面での支援機構：アジアインフラ投資銀行（AIIB、2016年1月発足），中国・ユーラシア経済協力基金（上海協力機構の支援、2014年）、BRICS開発銀行(14年7月NDB）シルクロード基金（2014年11月、産業支援）、アジア金融協力協会（2017年5月、金融機関の参加）

・「共商・共建・共亨」→新国際秩序の原則

⑤中国の強国化・大国化路線へ転換（習近平政権の基本は大国主義）⇒「中国の夢」

（1）「大国崛起」：トルデシリャス条約以来、大国は皆海軍が強大（西・葡・蘭・仏・英・独・露日・米）⇒大海軍の保有願望⇒南シナ海への進出

・中国人民の意識・感情の変化：排外主義からナショナリズムへ。利己主義から国家主義へ、他方、価値観の多様化（共同体意識と自己中心意識、納税者意識・消費者意識など）への対処

（2）今後、大国に相応しい新しい価値・文化・国際基準が提示できるのか

巨大な変化の原動力―経済発展

（1）経済的蓄積の過程

①膨大で安価な労働力―都市部の経済発展を支える。外資導入にインセンティブを与える。
都市定住人口ー都市戸籍人口＝約2億7750万人（農民工とその家族）【2015年統計】

②総需要（消費・投資・輸出）の喚起、経済循環の生産ー分配ー消費のサイクルを活性化。
80年代・90年代は高度蓄積を目指して投資（設備投資・公共投資＝資本形成）と輸出に傾注
今世紀から消費が大きなファクター占めるようになる。

（2）「新しい段階」に突入

①経済構造の変化：

1）産業構造の高度化＝第3次産業の台頭：2013年ーGDP比で第3次産業が第2次産業を超す。
産業別就業者でも第三次産業は40％以上。経済のソフト化、M2増加

2）都市化：都市数：193（1978年）⇒681（2018年）、都市化率57.4％（2015年）
都市部で「消費社会」を生み出す起因

②「大衆消費社会」の登場：豊かさの拡大（収入増、耐久消費財購入など）＝「小康生活水準」（総人口の半分）、消費者の力（消費者デー、独身の日など）、消費者の心理―多様性、健康志向、　「モノ消費」から「コト消費」へ

中国経済の質的変化

デジタル・エコノミー

○テンセント、アリババ

株式時価総額合計：9100億ﾄﾞﾙ（約101兆円）

（2019年3月末）⇒**データの支配**

（参照）東証一部上位10社（トヨタ、NTT 等）

株式時価総額総計：102兆円（19年11月27日）

「中国製造2025」と創新

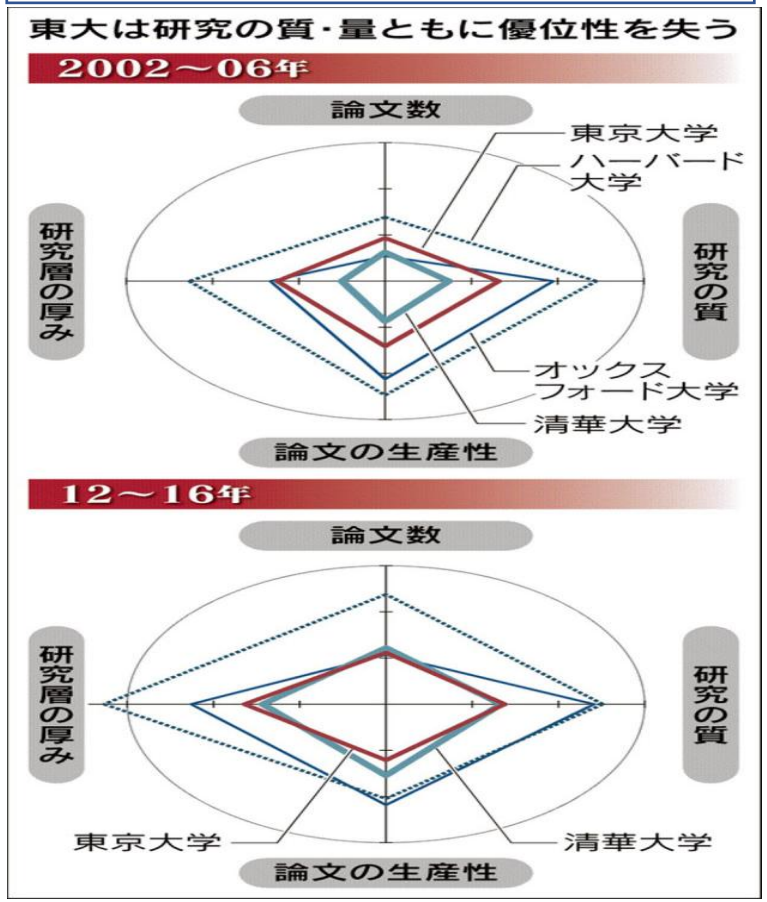
○国際技能競技大会（技能五輪国際大会）

2024年第47回、フランス・リヨン

メダル獲得数：中国1位　金36、銀9、銅4

日本4位　金5、　銀5、銅4

学術・研究分野の躍進



中国GDP世界第2位の意義

発展戦略の転換

（１）８０年代～９０年代半ば：委託加工貿易時代

・日本から学ぶ（モノづくり）⇒品質管理、生産管理の学習、人材育成の重視

・日本経済のバブル崩壊により、目標を失う。

（２）９０年代半ば～リーマンショック：金融市場開拓時代

・米国から学ぶ（カネの運用）⇒投資、株、不動産

・市場経済化、グローバル化→優勝劣敗、先富論

・世界金融危機により生産重視に回帰

（３）リーマンショック後：国内開発・内需喚起の重視

・比較優位論・資本蓄積論に基づく戦略から産業集積論に転換

・物流ネットワーク、イノベーションの重視へ

・内需拡大、地域格差縮小、都市農村の一体化など

されど、アジア諸国は中国市場を利用するも尊敬はしていない。

1）経済事象：ニセモノの横行、安全性欠落、法規の統一性・規範性の欠如、知財の侵害など

2）政治事象：制度としての民主、権利としての自由が基本的に保障されていない、不完全な少数民族自治

3）社会事象：腐敗汚職、犯罪の蔓延、極端な所得不公平と貧富の格差、公共道徳・衛生観念が低い

しかし、日本は中国から学ぶべきものはある

1）VITALITY、2）SPEED、3）FLEXIBILITY

4）WOMEN、5）STRATEGY

改革・開放40年で変化しなかったこと：一党独裁

（１）中国は社会主義国家か：「社会主義」のメルクマールは何か

・計画経済⇒1992年に放棄＝“社会主義市場経済”を標榜

・生産手段の公有制⇒2004年に私有財産を憲法で容認

・分配の公平性⇒ジニ係数が0.5以上、極端な不平等国家

（２）中国国民は共産党政権を支持しているのか

・金持ちになることだけの「自由」は与えている（言論、表現、結社などの自由はない）

・ナショナリズの高揚ーアヘン戦争、日清戦争以来の歴史的屈辱を雪ぐ

・社会的安定を保障する物理的安全弁として共産党独裁を容認（必要悪）

（３）中国共産党は権力維持のため何から学んできたか：学習材料は何か

・1989年６・４天安門事件⇒誰もマルクス・レーニン主義、毛沢東思想は信じていない
⇒共産党政権の正当性を培養＝偏狭な歴史教育の実施と愛国主義の鼓舞

・1991年ソ連・東欧の共産党独裁崩壊⇒中国版ゴルバチョフ、エリツィンの輩出を阻止
⇒「太子党」の育成。経済的豊かさの達成。米国とは協調。

・日本の戦後の発展とバブル崩壊⇒政府主導の経済成長、国内企業の保護、国内市場の漸進的開放、金融政策の統制

さらに、中国は2001年以降香港・台湾・東南アジア華僑の経済力の活用、WTO基準の保護、9・11以後の米国の弱体化を利用して経済力をつけてきた

中国共産党独裁の分析(１)

（1）党の２つの性格

・ML主義の教義：戦略・戦術の組み立て方、社会分析の仕方に影響

・民族主義の伝統：国家の保全、民族の解放、社会の安定、吃饭问题（第7回党大会）
⇒西欧民主主義を忌避する土壌が生まれる。党＝国家・民族の同一観念が醸成

（2）党組織

・中央集権的であるが、中国王朝の伝統が影響（縦割り構造、上を向いて仕事）

・党内教育は万全、党内での人材育成は熱心（しかし、社会の公的学校教育は軽視。これは明治期の日本と全く違う）⇒透明度は欠如、近代的上下関係の組織でない。

（3）党の政策決定

・短期と長期の重層的視点による立案ー社会的利益と整合（民主国家のように立法、行政との権限・権力の分散がないので人治がものをいう、時には権力闘争に発展）

・党中央が常に指導しやすい方策を採用（ベクトルは党中央に向く方策）

中国共産党独裁の分析(２)

（4）開発独裁ではない

・開発独裁国家は個人か軍部の支配。中国は党の支配

・代議制民主主義を拒否するのは開発独裁と同じ

（5）独裁の維持

・選挙で選出された政党でないので、権力維持の正当性は人民に対する利益還元と自尊心の高揚が中心となる。

・改革・開放40年の成果は人民に対する利益還元は果たしているが、まだ格差は厳しい。今後は自尊心の高揚＝「中華の夢」を追求せざるを得ない⇒覇権主義は拡張すると予測される。

・ソ連が瓦解するのに約70年かかった。2019年は新中国成立してからまる70年。それを回避するために、「２つの百年」（建党2021年、建国2050年）が重視された。

（6）危機の把握に敏感

・社会的不満⇒経済的危機⇒政治的危機⇒体制的危機

何が醸成できなかったか
－“社会主義市場経済”の限界－

①「市民革命」－制度としての民主、権利としての自由、国家から独立した個人の確立（人権）⇒前衛党主義が阻害
中国人民は「市民」でない（納税者であるのに地方・国家政治への参政権がない）。

②「法治主義」－労働に対する倫理性と合理性、公私峻別、近代的企業の使命と道義

参考：マックス・ウェーバー
『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の論理』
渋沢栄一　『論語と算盤』

香港市民・学生の反乱―「一国両制」の罠

中国の理念の変質

○「中華人民共和国万歳」の意味
- 「国家独立・民族解放・貧者救済」
  ⇒今や貧者救済の思想はない
- 国家は“権力と権威”を保持していたが、今や“権威”は失落

○「世界人民大団結万歳」の意味
- 国際主義：諸国民の支援があって新中国は存続、当時の目標は国連復帰
- 日本人民と日本軍国主義者を区分する思想があった。
- 今や完全に国際主義は放擲

○今の中国は80年前の中国ではない

中国人性格の一般的特性

①共産党支配の悪しき精神的影響

ⅰ)1950年代（大躍進時代）⇒「上に対してウソをつく」

ⅱ)1960年代（文化大革命）⇒「人を信用しない」

ⅲ)1980年代（外資導入政策）⇒「人を利用する」

②一般的性格（魯迅『阿Q正伝』、柏楊 『醜い中国人』） ★利発で忍耐強くバイタリティー溢れたコスモポリタン民族。

ⅰ)団結力が弱い⇒個人主義的、内輪もめが多い。公共への奉仕とは自分の属している単位が社会のためになっているという意識

ⅱ)短期的成果にこだわる⇒スピードを重視、諦めが早い、個人的動機：カネか地位か

ⅲ)メンツを重んじる⇒自己主張が強い、うわべ重視

ⅳ)宗教的倫理観が弱い⇒実利的、現実的

Ⅴ)血縁、身内は大切にする⇒「関係」になれば任侠的、組織への帰属意識は弱い

Ⅵ)政治的にふるまう⇒敵味方、損得が明確

③中国人は日本人をどう見ているのか

・プラスイメージ：勤勉、清潔、礼儀を重んじる、規則を守る、時間観念が強い、新しい物をすぐ取り入れる、団体主義、等級観念が強い、過程重視etc

・マイナスイメージ：形式主義、男性中心、慎重すぎる、融通性がない、結果を重視しない、民族的優越感、スピードが遅い、何でもパターン化、依頼心がつよいetc

中国社会の特質

①中国を規定する３大要素

「国土が広い」、「人口が多い」、「歴史が長い」⇒物事がすべて複雑になる⇒複雑な物事をスムーズに解決する方法⇒時間をかける（漸進主義、試行主義、追認主義、灰色決着）－「共産党が失敗しない方法」

②相違する経済的・文化的発展レベルの併存⇒分散プリズムの如し

〝腐敗した清朝末期〞、〝超国家主義に向かう1930年代の日本〞、〝高度経済成長期の日本〞の３つの時代的様相が混在⇒中国内部は不安定でカオス、外部には強硬対応

③先進国と違う発展パターン⇒「ガーシェンクロンの後発性のメリット」＋IT革命

・汽車⇒地下鉄＋高速鉄道（日本：汽車⇒私鉄・市電⇒地下鉄⇒新幹線）

・固定電話⇒携帯電話⇒スマホ（日本：固定電話⇒公衆電話⇒携帯電話⇒スマホ）

④人治主義（中国は市民社会でない、専制遺制）

・共産党の決定が法体系を超越⇒縦の関係を好むガバナンス⇒権力に繋がりたい

⑤戸口（HUKOU：戸籍）、単位（DANGWEI：ゲマインシャフト）、档案（GANGAN：身上書）

今後の中国経済は期待できるのか（1）

（1）中国経済は崩壊する⇒こんなくだらない論調に付き合う必要なし。
（2）中国経済は減速続ける⇒一般論として“規模の経済”からして経済減速はありうる。また、目下過剰生産を抑制しているので減速局面に入る。**中長期の実践課題は、市場による資源配分の決定、金融の市場化・自由化、人民元の国際化（2013年11月、三中全会）**

Ⅰ継続発展の諸要因

①**これまでの成長継続の発展因子は消滅していない**：巨大な労働力、超大型公共投資の遂行、階層分化（購買力層の拡大）、農村の都市化、内陸開発

②**新しい発展因子の出現**：内需喚起－個人消費の拡大（賃金上昇）

・第三次産業の振興（産業構造の調整）－雇用の創出へ。・発展戦略の転換－地域開発の重視。
・「戦略的新興産業」の育成－環境、新素材、電気自動車、バイオなど
・海外戦略：「走出去」戦略－企業の対外進出、資源確保、ＦＴＡなど

Ⅱ中国経済の“抵抗勢力”

①国有企業－格差の温床
・官民格差：国富の75%は国有資産
・国家独占：国有企業は配当・収益を内部保留⇒国進民退

②地方政府－巨額債務の温床
・融資平台（資金調達機関）－債務残高19兆元、ＧＤＰの40%
・土地取引と農地の開発利益に依存

今後の中国経済は期待できるのか（2）

（1）2020年～30年代頃までの見通し

①経済成長率は5%台ぐらいまで下降し、不動産不況、過剰生産、若年失業率の増加は続く

②貿易、投資の海外依存率は上昇すると予測。人民元の国際化が促進

－中韓ＦＴＡ調印（15.6.1）、自由貿易試験区の拡大、中国EU投資協定など

（2）中長期の課題

①「人口オーナス」の時代：労働人口の高齢化、少子化。総人口の減少は2030年から下降

・生産年齢人口比率：2011年74.4%⇒20年72%、30年66%（2015年一人っ子政策廃止）

・合計特殊出生率：全国1.00（2024年「中国人口センサス」）cf　日本1.15

・不完全な社会保障制度、富の偏在が深刻な問題となる。

②「中所得国の罠」を回避か：一人当たりＧＤＰ1万ドル前後の時期に先進国に到達できない現象。

・中国は資本と労働力の大量投入で量的拡大を果したが、全要素生産性の向上などが課題。

・一党独裁による構造腐敗、縁故経済(クローニー経済）、地下経済（アングラ経済）の蔓延。

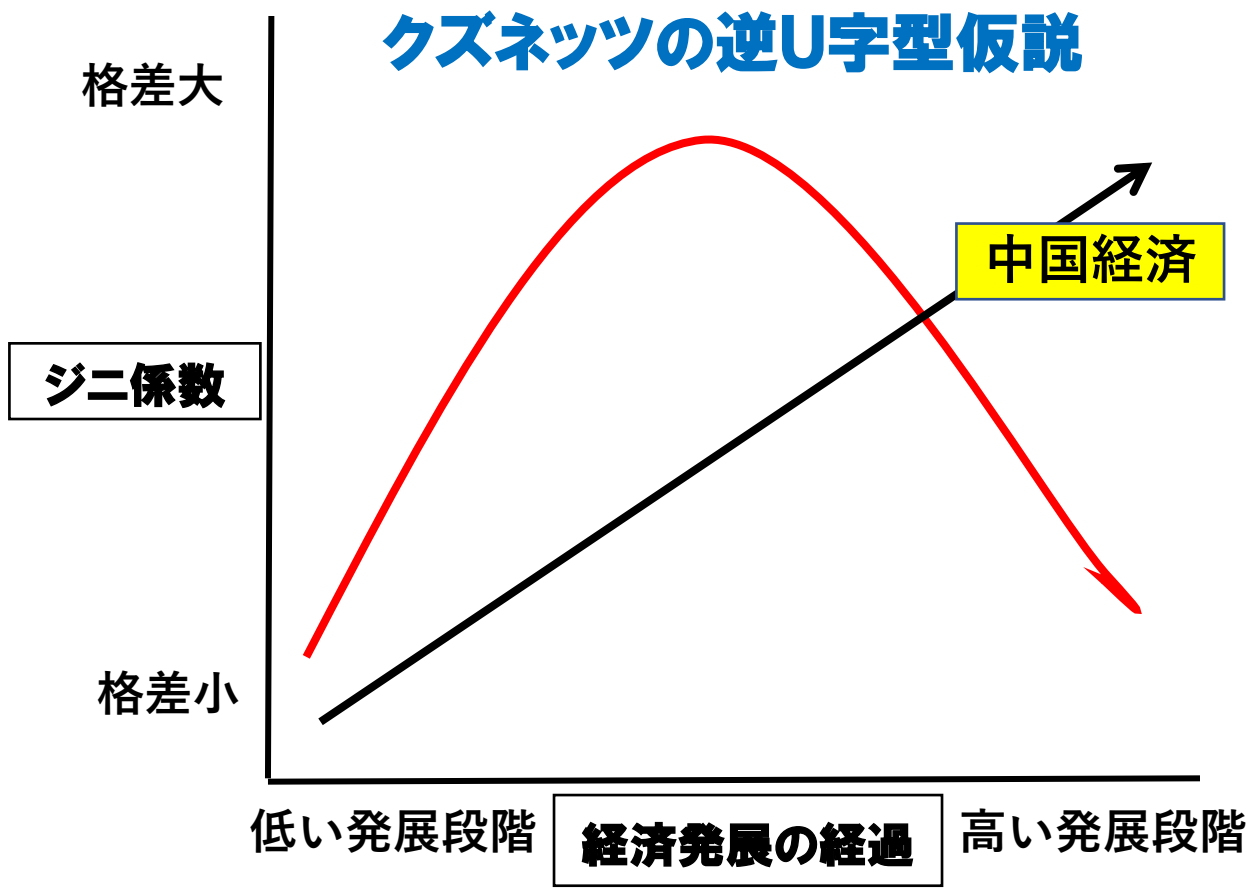
・社会的連帯感の喪失：拝金主義、腐敗の増大、海外逃避。権力に近いものが儲かる仕組

変換期に入った中国社会

「体制危機」（国民統合の基礎が動揺）はあるか？

- 腐敗問題：共産党政権の利権集団化にメスを入れられるのか。➡幹部個人の資質の問題だけでなく、システム（制度・体制）の宿痾
- 「裸官」⇒妻子を海外に移住、本人は国内で不正蓄財をして送金。資産家の海外（日本）移住
- 格差問題：階層の所得格差、都市・農村間の地域格差、産業間格差、「体制内」と「体制外」の格差
- 高いジニ係数：クズネッツの逆Ｕ字型モデルに合致せず

◎中国の世界史的台頭は“文明の衝突”を生むと予測
（欧米近代秩序観と中国の華夷秩序観の対立）



【参考】日本企業の対応

Ⅰ　最近の中国ビジネスの状況

Ⅱ　中国市場における経営戦略

最近の日本企業の対中投資

複数の日中経済関係団体とマスコミからのヒヤリング

①中国ビジネスに悲観的企業は2024年おり10%増加、全体の半分。

②中国ビジネスの減収企業は前年より15%以上ある。減収・減益の原因は、従業員給与の増加、原材料・部品コストの上昇など。

③中国ビジネスに悲観的な企業が前年より10%ほど増加し、先行きの見通しも悪化すると考える企業がやや増加傾向。

④中国ビジネスと連携しつつ、東南アジアや南アジアにサプライチェーンづくりが拡大しつつある。

⑤経営上の課題は、一つは米中対立や経済安全保障問題、あと一つは中国企業との競合激化。中国現法への権限委譲と中国人活用は重要な対策

中国事業は踊り場にあり、大胆な経営戦略の見直しが必要。

日本企業の基本的認識

（1）中国ビジネス堅持の方針は不変

・発展する巨大な消費市場は魅力－確立した商権・関係は放棄しない

・30数年間で形成されたインフラ、産業集積は他のアジア諸国にない

・蓄積された中国の行政機関、中国企業とのコネクションは大切

・自社における中国ビジネス経験者の増加と蓄積の活用

（2）リスクマネジメントがより一層重要視される

・領土問題が根本的に解決しないかぎり、今後も反日暴動は発生

・中国政府は国内矛盾、国民の不満を反日行為でそらす

・民族的恥辱を雪ぐナショナリズムの高揚は反日が標的となる

・政治目的のために経済を使う

（3）中国東部沿岸地区と東アジア市場をサプライ・チェーンで結合する

・東アジア全体を複合的な市場と把握する

・日本本土と中国市場との連携を再検討する

日本企業の選択

（１）日本企業の心情

・「君子危うきに近寄らず」（君子不近険地。好漢不吃眼前于）

・「虎穴に入らずんば虎子を得ず」（不入虎穴焉得虎子）

・「生き馬の目を抜く中国市場において、馬を牛に乗り換える経営戦略は落馬に等しい。人間万事塞翁が馬」（塞翁失馬焉知非福）

（２）経営戦略の柱－自社の経営資源の発掘⇒「コア・コンピタンス」

・完成品、部品、ソフト、サービス、技術等の差別化

・競争優位の経営戦略－生産コスト、ブランド、販売、人的資M&A等

・現場に即したマーケティング戦略

“品質のいいものが売れる”ｖｓ“売れるものがいいもの”

「イノベーションのジレンマ」（クレイトン・クリステンセン）

日本企業の特性

日本企業の体質

①全般的スタンス：まず“戦闘”⇒小さい成功から大きな成功へ、リスクをとらない、他社の動向をみて動く。

②資金：資本金がまずあって事業開始、資本調達は基本的に銀行、追加融資は本社から⇒**本社依存の経営戦略**

③人材：現地スタッフは日本語ができる人に依存して採用、派遣される総経理は**キャリアアップの意識**はない。

④市場：まず営業を開始、成熟市場をタゲットに、**戦略的赤字**の発想はない

欧米企業の体質（中国企業も近似）

①全般的スタンス：まず“作戦”⇒本国で緻密な調査、時系列的目標と最終ゴールを事前に設定。

②資金：自己資金のみならず、他企業からの出資を募る、競争力のある企業体であることをアピール⇒現地法人主体の経営戦略

③人材：英語と中国語が基本的にマネジャーの条件、立上げは内外から高給で人材を集める、結果を出し上級ポストで帰任が目標

④市場：まずシェア（市場占有率）をとる。そのためには戦略的赤字を覚悟する

新興国市場としての中国市場の特色

（１）市場規模の巨大性：階層別ニーズの多様化、購買力を持ったボリュームゾーンの肥大化

（２）激しい販売競争：自国並びに世界の企業が参入、マーケティングのグローバル化（中国市場自体の世界化）

（３）「制度のすきま（institutional void)」（タルン・カナ、クリシュナ・G・パレブ）：市場運営の非効率性・未熟性、不完全な法秩序（人治支配）、非公開の政策決定過程、クローニー経済など

（４）高い参入障壁：WTO規定の一部不履行、強烈な自国企業保護、強固な国有企業群など

中国市場へのアプローチ

- **シンプル・ルール戦略**　Eisenhardt,k.m. and D.N.sull（2001）
  ファースト・ムービング・マーケット（急速な変化と曖昧構造な市場）では、従来の略論が通用しない。できるだけシンプル・明瞭なルール戦略が必要。
- 「**イノベーションのジレンマ**」（クレイトン・クリステンセン）
  “品質のいいものが売れる”ｖｓ“売れるものがいいもの”

中国消費市場へのアプローチ

–アンゾフの成長ベクトル–

顧客＼製品	既存	新規
既存	**市場浸透** ・市場占有率を高める ・購買のリピート頻度の引き上げ	**製品開発** ・魅力ある新製品の開発 ・製品のハード面とソフト面の研究
新規	**市場開発** ・販売地域の拡大 ・幅広い年齢層への展開	**多角化** ・新製品による新規市場の創造 ・新規事業の展開

中国ビジネスの戦略的転換

1. **内販型企業への転換**
   - 独資化、合弁の場合はマジョリティー化へ
     ⇒競争激化の市場に備える。ブランドの確立

2. **現地法人の現地化促進**
   - 現地化ー中国人幹部の養成、現地適応の技術など
   - 戦略的提携ーパートナーとしての中国企業、台湾企業

3. **現地法人の権限強化⇒グローバル企業への脱皮**
   - 権限委譲ー生産販売数量、人件費、利益処分、再投資、貸付・借入、債務保証、新規事業の企画、役員人事など
   - 本社の組織体制との有機的連携
   - 企業の社会的貢献とＣＳＲの実行ー信頼できる企業へ

CSR戦略の再検討

１．中国における「ブランド＋いい会社」とは⇒新しい経営の在り方

- 「大衆消費社会」
- 「制度のすきま」
- シンプル・ルール戦略
- 差別化戦略

（１）ステークホルダーの要請に対応
消費者・取引先・従業員・地域社会・環境保全・投資家

（２）新しい「企業価値評価」の達成
・経済面、社会面、環境面

２．経営戦略としてのＣＳＲ

・企業の社会への影響に対する責任
・事業と社会的課題の両立
・サステナビリティ、インテグリティの向上

CSRとCSVの比較

	CSR	CSV
価値	価値は善行	価値はｺｽﾄと比較した経済的便益と社会的便益
理念	ｼﾁｽﾞﾝｼｯﾌﾟ、ﾌｨﾗﾝｿﾛﾌｨｰ、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値創出
行動の動機	任意或いは外圧	競争に不可欠・競争優位
事業利益との関係	CSRは事業利益最大化とは直接の関係にはない	CSVは社会的利益・経済的利益双方の最大化に不可欠
個別のﾃｰﾏ	ﾃｰﾏは外部の報告書や個人の嗜好による	ﾃｰﾏは企業毎に異なり内発的
予算	企業業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再構成する
具体例	ﾌｪｱﾄﾚｰﾄﾞで購入価格引き上げにより地域農民の収入拡大	調達方法変更等で農作物の品質/収穫量共に向上させ、地域農民も企業も同時に価値拡大
効果	CSR/CSVどちらも法律倫理基準遵守及び企業活動での環境への悪影響を削減する効果あり	

出所　ハーバード・ビジネス・レビュー誌2011年1月2月合併号

新しい競争優位戦略へのアプローチ(１)

Ｍ・ポーターの「**共通価値の創出**」（**ＣＳＶ**＝Creating Shared Value）

【ハーバード・ビジネス・レビュー誌2011年1月2月合併号】

①製品と市場の見直しー新しい社会的ニーズの発掘、製品の再設計、流通手段の検討等新市場の可能性を探る。

②企業のバリューチェーンの生産性を再定義ー資源、安全等の社会問題への影響と製品コストの両方を勘案しイノベーションの促進。

③企業が拠点とする地域を支援するための産業クラスター育成ー地域の発展は企業の生産性、公正な市場、サプライヤーを高めるのに必要。

経済的価値＋高度な社会的価値＝共通価値

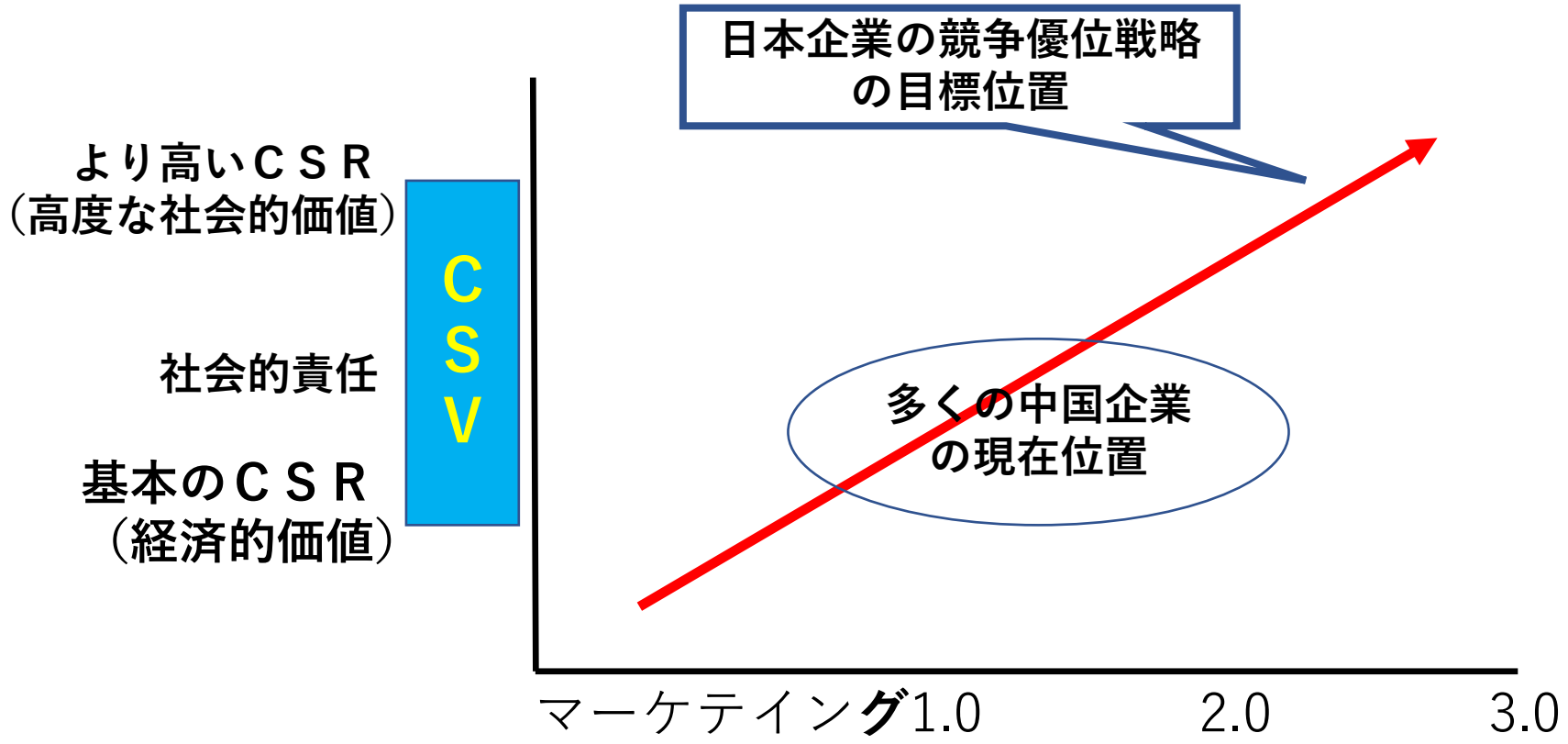
新しい競争優位戦略へのアプローチ(２)

Ｐ．コトラーの「**マーケティング3.0**【Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit】

ミッション：企業の存在理由
ビジョン：企業のあるべき未来像
価値：組織としての行動規範

Brand Identity：消費者の心理の中での位置付け
Brand Integrity：消費者に対するブランドとしての誠実さ
Brand Image：消費者の感情をがっちりつかむこと

中国市場の新しい時代における ひとつの競争優位戦略



競争優位戦略とSDGs

①SDG s ＝The Sustainable Development Goals

（2015年9月国連採択）

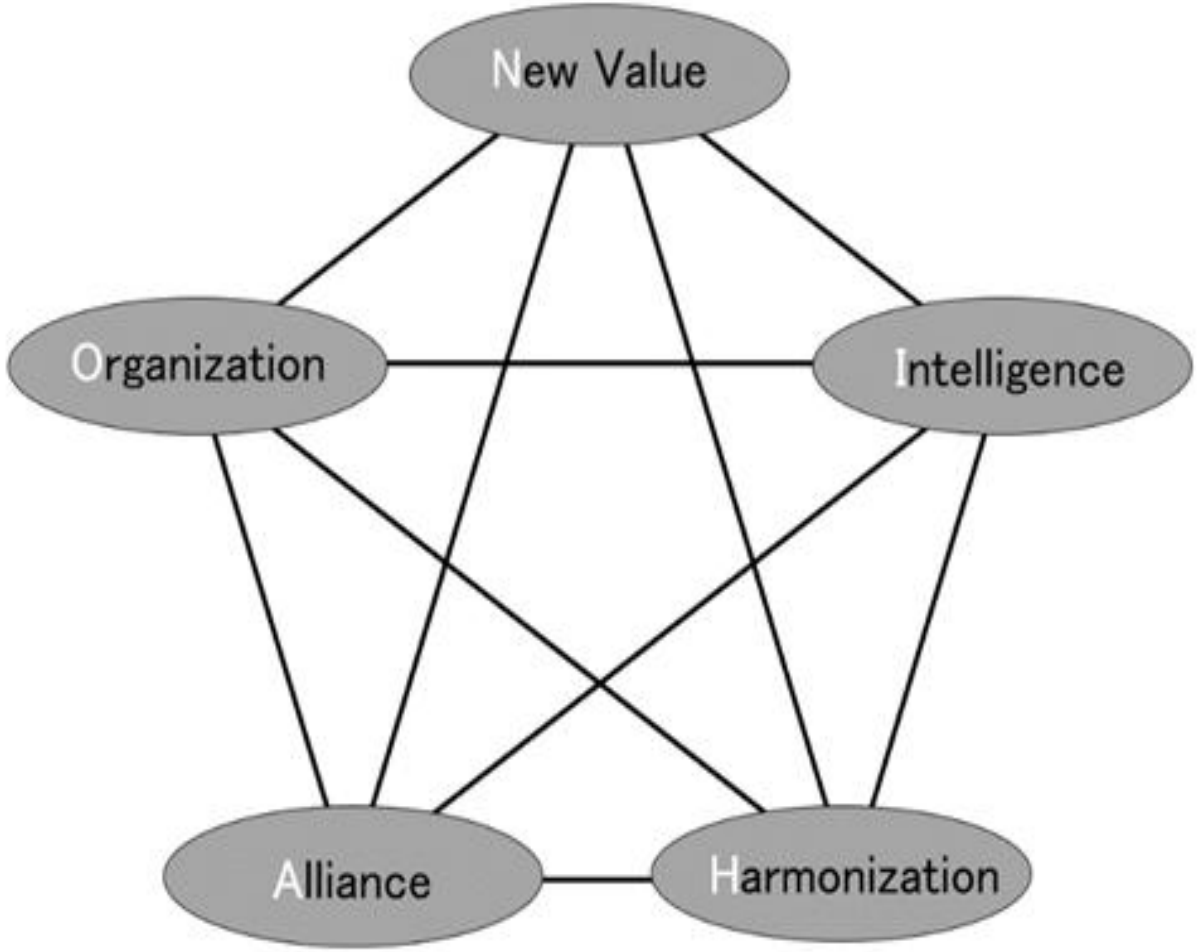
・2016年から2030年までの開発目標

・17ゴール、169ターゲットからなり、先進国・発展途上国とも対象

②中国市場で活躍する日本企業もSDG sを意識的に実施する時代

ゴール	17のゴール
1	貧困の根絶
2	飢餓の消滅、栄養改善
3	健康な生活、福祉促進
4	質の高い教育提供
5	ジェンダー平等
6	水と衛生の確保
7	持続可能なエネルギー
8	雇用の促進
9	インフラ構築、イノベーション
10	不平等の是正
11	安全な都市、居住
12	持続可能な生産消費
13	気候変動対策
14	海洋・海洋資源の保全
15	陸の生態系の保護、森林経営
16	平和、法の支配
17	グローバル・パートーナシップ

競争優位戦略―NIHAO(ニーハオ)モデル



① NEW VALUE＝市場創造に向けた新しい価値

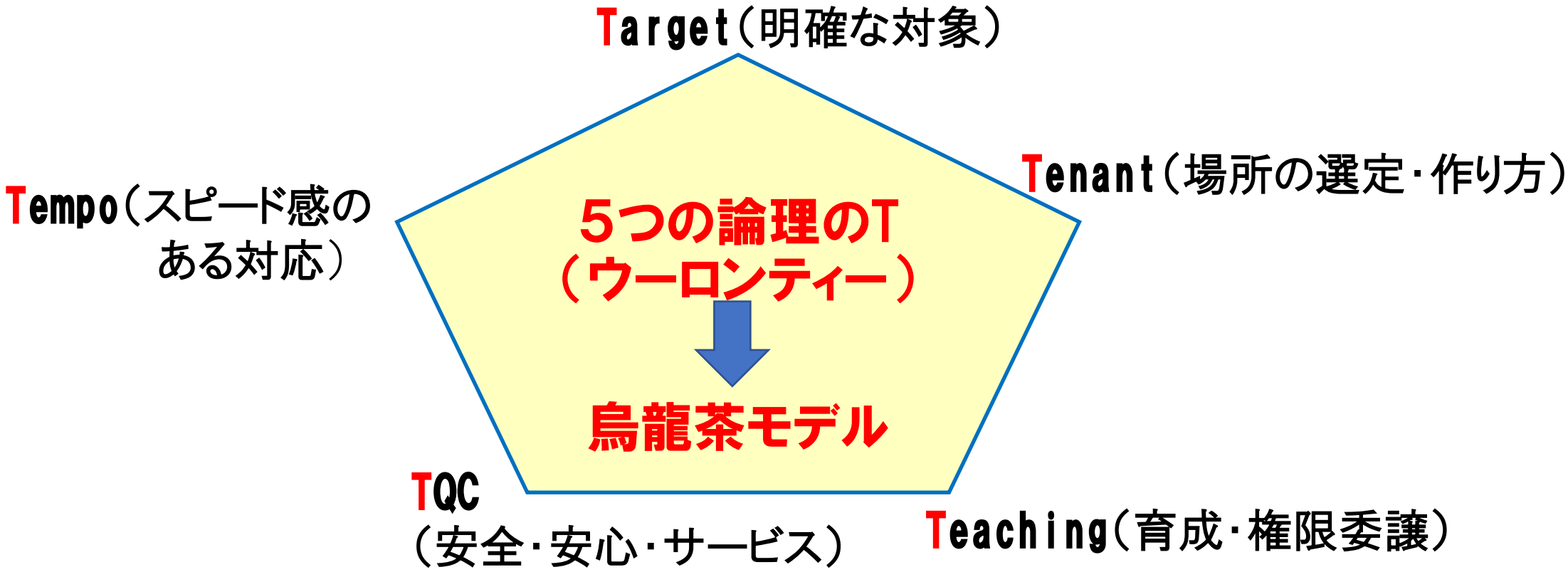
② INTELLIGENCE＝総合的な知的情報処理能力

③ HARMONIZATION＝社会・従業員との協調と調和

④ ALLIANCE＝戦略的業務提携

⑤ ORGANIZATION＝中国における役割と責任を明確にした組織

中国消費市場に適応した
マーケティング戦略モデル
5つの論理のT(ウーロンティー)＝烏龍茶モデル



ご清聴ありがとうございました