



(中国の真実を知り、活路を拓く(『GLOBAL MANAGER』第10号-2004.11.10)

Interview with **中嶋嶺雄** 公立大学法人国際教養大学 理事長/学長

# 中国の真実を知り、活路を拓く



最近「中国脅威論」に代わってしばしば耳にするのが「中国特需」という言葉。中国に投資、進出した日本企業の数はいわゆる万単位に上るといわれ、中国、香港、台湾を含めた2004年の日本からの対中国圏貿易額は対米を超える見通しだという。一方、対中ビジネスには大きなリスクが伴うとの指摘もある。東アジア研究の第一人者に中国の実情を伺った。

## 対中ビジネスでは“常識のレンズ”こそ大切

田代: 急速な経済成長を続ける中国を抜きにグローバルビジネスを語れなくなってきた昨今、資生堂やTOTO、サントリーなど、中国における日本企業の成功が報じられています。先生はこの趨勢をどうお考えになりますか。

中嶋: 中国経済が台頭してきたのは事実ですが、現地で成功している一部の日本企業でも、実際はさまざまな苦勞を強いられていると思います。まず何よりも中国の市場経済は、本来的な自由主義経済とはいいい切れない、あくまでも共産主義の政治体制下にある市場経済だということに留意すべきですね。この点をよくわきまえればうまくいく道も見出せるでしょうが、WTO加盟などで日本と同じ土壌ができたと思ってしまうのはあまりに危険です。良い面だけを捉えて幻想を抱くのではなく、まずは“常識のレンズ”を通して

中国を見つめる、つまり基本的なデータをきちんと把握したうえで判断を下すべきでしょう。

田代: 確かに内陸部と沿海部の発展格差、個人の所得格差などの側面がクローズアップされるにつれ、13億の巨大市場、安価な無尽蔵の労働力といった楽観的な見方はなくなっています。しかしリスクを無視しないまでも、中国市場の魅力を伝える報道も多い。私たちとしては具体的にどのようなデータに注意を払うべきなのでしょう。

中嶋: 例えば現在中国の人口は日本の10倍以上で、今後さらに増えると思われていますが、一方、日本の約26倍という国土のうちで人が住めるのは日本の3倍ほどしかない。さらにそんな状況下で土地を必要とする農業人口が全体の約6割を占め、生産性も著しく低いのです。これらは中国が抱える難題です。またGDPが大きく伸びているとはいえ、2003年の世界銀行の調査では、全世界

のGDPに占める中国の割合は4%程度。しかも国民一人ひとりが享受できる豊かさにはつながっていません。日本では不況の底にあった2002年でさえ一人あたりのGDPは3万ドル以上だったのに、中国ではわずか1090ドル(03年)。富裕層はほんの一握りで、周知の事実である貧富の差はさらに拡大しています。また、私は約2年ごとに中国を訪問し、定点観察を続けていますが、北京市街から西へ20kmほど行った地域には、依然として経済発展という言葉にそぐわない国有企業地帯が広がっている。こうした

状況を抱えながら、中国政府は経済発展を何とかコントロールしていかねばならないわけですから、我々がごく普通に考える市場原理がそのまま働くような環境は、容易に生まれません。

## 合理的でドライな関係を

田代: 加熱する経済の引き締め策として、予告なしの規制変更なども行われていますね。

中嶋: 政府当局への対応といった中国特有の難しさも含め、企業は中国をきちんと勉強し、戦略的にビジネスを進めることが重要

## 国際教養大学 Akita International University (AIU)

AIUの開学は2004年4月。「全授業を英語で」「1学年定員は100名のみ」「全員が寮生活1年と、米国または中国(今後拡大の予定)への留学1年以上を経験」「図書館は24時間開館」「公募による教員の大半は外国人」「日本初の公立大学法人が運営」など独自性にあふれ、グローバル人材の養成を通じ国際社会に貢献する大学だ。2年次までに基礎教育としてコミュニケーション科目、日本研究を含むグローバル科目を履修。その後、米国のビジネススクールをモデルにしたグローバルビジネス課程、または世界の多様な政治、経済、社会、文化、国際関係などを学ぶグローバルスタディーズ課程に進む。入学選抜時、TOEICやTOEFLなどのスコアが一定のレベル以上であれば、センター試験の英語を満点に換算する制度もある。また、暫定入学といって、不合格者のなかから成績上位者を仮入学させ、成績がよければ2年次から正規学生になれる制度も導入している。

URL <http://www.aiu.ac.jp/> e-mail [info@aiu.ac.jp](mailto:info@aiu.ac.jp)

# 編集長インタビュー

です。昨今のブームに乗ってとりあえず中国へ進出しても、まず成功はおぼつかないでしょう。

日本企業の中国ビジネスで近年私が感心した例に、現地の文化や言葉に通じた台湾企業との連携で成功したというものがあります。最近では政治的な理由から中国を去る台湾企業も見られるものの、これはなかなか賢明な方法だと思いました。ビジネスパーソン個人のレベルでは、中華世界の共通語である北京語をマスターするに越したことはありません。また、激しい変化が続くグローバルビジネスでは、どこで仕事をするにもクリエイティビティが重要な要素になる。中国人との付き合いにしても、事前学習と経験からその秘訣を創造的に編み出していくことが必要でしょう。

**田代:** 特に対中関係では、文化的なルーツもあり面立ちも似ている中国人に、日本人がある種一方的に親近感を覚え、期待しすぎたばかりに反動で大きく落胆する結果になったという話を聞きます。

**中嶋:** 日本人は中国というと、いろいろな思い入れやかかわりあいのなかで、先ほど出た“常識のレンズ”を曇らせてしまいがちです。そこに日中関係の落とし穴がある。日中の間柄は異母兄弟のようなもので、歴史的、民族的、また地理的にも相互の摩擦が運命的に生じやすい固な関係だと、私は考えています。その克服には、本質的な部分で問題をぶつけあいながら、互いの異質性

に対する認識をふまえて一定の距離を保ちつつ、理性的に、ある程度はドライに付き合っていくほうがよいと思います。

**田代:** ビジネスにおいては文字通りビジネスライクに、ということですね。優秀な中国の人材は就職時にも日系企業ではなく、成果主義などの浸透した欧米企業に流れてしまっているという話も聞きます。

**中嶋:** ええ。概して中国人は非常に合理的です。この点は自覚したほうがよいでしょう。

## より多くの留学生を迎えたい

**田代:** 日本経済新聞による日中ビジネスパーソンの意識調査では、日本人の多くが中国を最重要視しているのに対し、中国では日本よりも米国に目を向けているという結果が出ています。留学でも若い人は日本を飛び越えて米国に行ってしまうことが多いようで、今後良好な関係を深めるには、留学先として日本が選ばれるよう努力をする必要もありそうですね。

**中嶋:** 中国人留学生は少しずつでも増えつづけてほしいと思いますね。これまで私が接した多数の例を見ても、いったん日本社会に触れれば知日派、親日派になる人がほとんど。そのためには、より優秀な中国人学生が日本へ来るよう、日本の高等教育機関がさらなるレベルアップを図っていくべきです。

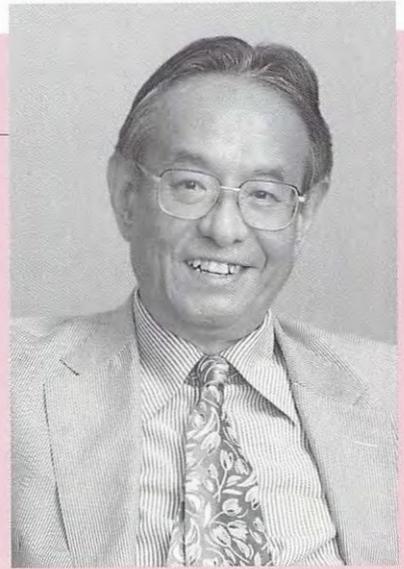
**田代:** 先生のご経験から、日本の若者たちが中国人留学生に学ぶ

## 中嶋嶺雄

(なかじま・みねお)

公立大学法人国際教養大学  
理事長/学長

1960年、東京外国語大学卒業。1965年、国際学修士。1980年、東京大学社会学博士。米カリフォルニア大サンディエゴ校客員教授、東京外国語大学長などを歴任し、2004年より現職。アジア太平洋大学交流機構(UMAP)国際事務総長、文部科学省中央教育審議会委員・大学院部会長などを兼任する。評論集『北京烈烈』(講談社学術文庫)で1981年度サントリー学芸賞、中国・台湾評論で2003年度「正論大賞」を受賞。ほかに著書に『三つの中国』(日本経済新聞社)、『中国・台湾・香港』(PHP新書)など多数。



べき点について教えてください。

**中嶋:** 新しい発見を求めて積極性を持ち、好奇心や向学心が旺盛なことですね。また母国の実情を背景に、彼らは学問の自由や生活の豊かさを大事にする姿勢をもっています。日本人はこれらの価値を再認識すべきだと思います。

**田代:** 中国人ビジネスパーソンは英語やITなどのスキルを身につけようという意欲が極めて強く、習得者も加速度的に増えていると聞きます。日本でも彼らに負けない人材を育成していく必要がありますね。

**中嶋:** 私が学長をしている国際教養大学の狙いも、まさにそこにあります。当校では高い英語力と幅広い教養、専門性を身につけるという三つのハードルを学生に課すことで、グローバル社会で存分に活躍できる人材の育成を目指しています。講義はすべて英語で、全員が在学中に1年以上留学をすることにもなっています。

**田代:** 英語力、教養、専門性の三つを身につけることがグローバル人材への階段であると。

**中嶋:** その通りです。グローバル人材への第一歩である英語力の強化に加え、中国語、韓国語などアジアの言語も習得しておけば頼もしい武器になるでしょう。豊富なボキャブラリーはどの言葉でも大切ですが、つまるところ言語は単なるツール。それを使って何を発信できるかが重要です。その意味で大切になるのが文系・理系両分野にわたる本物の教養と専門知識でしょう。これは車の両輪のようなもので、いずれが欠けても用をなしません。中国の教育熱が世界的にも注目を浴びており、実際MBA的な知識教育の水準も高まって、英語によるコミュニケーション能力では中国が日本を上回っているように思っています。しかし、実は中国ではビジネスに直接役立つ実学志向が顕著で、ゆくゆくこれがネックとなる可能性がある。ビジネスに活かせる専門的な知識や実践力も大切ですが、芸術活動、読書、音楽など、豊かな創造力にもつながる幅広い教養を身につけてこそ、真のグローバルマネージャーと言えるのではないかと思います。☺

# GLOBAL MANAGER®

THE INSTITUTE FOR INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION



## 特集：中国人ビジネスパーソンの視点



### 巻頭言 1

Jasper Cheung (アマゾン ジャパン株式会社代表取締役社長)  
「Passionを原動力に未知の世界へ」

### 編集長インタビュー 3

中嶋嶺雄 (公立大学法国際教養大学 理事長/学長)  
「中国の真実を知り、活路を拓く」

### 特集：中国人ビジネスパーソンの視点 5

李 珍 / 樋口麗子 (株式会社ジェシービー 代表取締役)  
鮫 浩 (イービーエス株式会社 代表取締役社長)  
張 潔 (株式会社ジェシー・コムズ 代表取締役/  
東莞市駐日連絡事務所 代表)

### 船川流、英語で鍛える コミュニケーションスキル—連載第5回 10

船川淳志 (グローバル インパクト 代表パートナー)

### グローバル人材開発最前線 11

雨宮弘子  
(エイボン・プロダクツ株式会社 人事・総務部 部長 人事・総務本部)

### 世界のグローバル人材教育 13

近田高志  
(社団法人日本能率協会 経営・人材革新本部  
トップマネジメント事業部 リーダー/  
Global Business Leader Course 企画責任者)

### 異文化交差点—連載第3回 15

河谷隆司 (異文化マネジメントコンサルタント)  
「日本人ボスの悲願は叶うのか？」

読者によるコーチング

### “Tips for Readers”—第11回 16

李 年古 (日中ナレッジセンター 代表)

マイケルが聞く!!

### ワタシの奮闘記 17

Jens Hohenberg  
(ドイツ証券会社 東京支店 株式会社本部  
アプソルート リターン セールズ ヴァイス プレジデント)

### Spotlight 19

### グローバルに活躍する ビジネスパーソンの総合情報誌

財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会 (IIBC)は、通産省(現:経済産業省)所管の公益法人として1986年に設立されました。「人と企業の国際化の推進」を基本理念に国際コミュニケーション英語能力テスト・TOEIC (Test of English for International Communication)の実施・運営をはじめ、グローバルビジネスにおける円滑なコミュニケーションを促進すべく、幅広い活動を展開しています。