

双月刊行有料宅配誌／編集兼発行人・中村公香

蒼蒼

株式会社蒼蒼社／東京都町田市森野2-26-16

日中合弁企業経営の教訓

赤松弥太郎

(前威海興華吉原ゴム有限公司総経理)

【解題】以下は蒼蒼社から近刊の筧武雄編
赤松弥太郎著『日中合弁企業奮闘記』進出
と撤退のドラマ(十一月刊行予定、予価二六
〇〇円)から的一部抜粋である。編者の筧武
雄氏(横浜銀行法人部)は、本書とその著者

を次のように紹介している。

「本書は、日中合弁による企業の中国進出と撤退の体験手記を中心に構成されている。日誌執筆の赤松弥太郎氏は、一九二八年(昭和三年)、当時の関東州大連市に生まれ、大連市に育った。一九四七年(昭和二十二年)敗戦直後の日本に引き揚げたが、半世紀後の一九九七年(平成九年)に中国に再び日中合弁会社の総経理としてビジネスで舞い戻った。順風満帆の船出をしたものの、日中合弁事業は翌年もろくも崩壊し、やむなく中国を撤退して日本に帰国し、現在は現役を隠退して悠々自適の老後生活を送っておられる。……本編収録の日誌は、中国進出から撤退に至るまでの一年半にわたって毎日、現場で記録されたもので、極めて生々しく日中合弁企業立ち上げの苦闘を物語っている。そこで、私は中国での企業経営、労務管理、撤退ノウハウの実務参考書として、赤松氏の手記原文を編集し直し、解題をほどこした。」

赤松弥太郎氏が総経理を務めた日中合弁企業は、山東省の威海市に所在した威海興

華吉原ゴム有限公司である。日本側出資者は横浜市の吉原ゴム工業、中国側出資者は威海市の威海興華紡織総公司以、両者が五〇万ドルずつ折半出資して設立した(いづれも固有名称は仮名としてある)。営業品目は、自動車用内装用品(ゴムマット)の製造・販売である。以下はその終章からの転載であり、赤松氏が自らの日中合弁企業経営の失敗を振り返り、今後、中国に進出をする日本の中小企業経営者のために教訓を引き出している部分である。

合弁企業経営をとりまく環境

近年、「国营企業」が「国有企業」へと名称が変わった。さらに市場開放政策によって三資企業(独資企業、合弁企業、合作企業)や私営企業の出現をみて、国有企業そのものの株式化や組織の再編成など、人員整理を含めて改革の嵐が吹き荒れている。合弁の中国側出資企業である威海興華集団総公司も傘下企業の幾つかを解散し、その空き工場を外資企業に貸して、解雇した工員の

再雇用を図っている例があった。デモやストも起こっている。そうした環境の中で彼らはわが合弁会社＝威海興華吉原ゴム有限公司をグループ企業の一員として支配し、下崗（一時帰休、レイオフ、実際には失業）社員の救済を図ろうとしたことは当然のことである。

国营企業では、国家級であれ、省級・市級・県級であれ、国家・省・市の農業局、軽工業局、紡績局といった部局が直接各企業に幹部を派遣し、彼らが決めた生産計画にしたがって工場を統括管理経営してきた。わが合弁相手の国有企業・興華集団総公司も、もとはと言えば威海市紡績局の分身として、かつて紡績局の管理下にあった十数社の関係企業を統括する企業集団として存在しているのである。したがって、集団総公司の幹部連中は市の幹部連中とはかつての同僚であり、あるいは上司、部下という関係にあった。

総公司の傘下にある系列企業の管理方法は、傘下企業の総経理を総公司から任命派遣し、任命派遣された総経理は、副総経理以

下全てに対しての人事権、財務、営業・生産・販売等についての権限を任される。実績を上げることが総経理にとつての至上命令である。総公司では年末一度の決算終了後、傘下全企業の幹部を招集して事業報告大会を開き、董事長がこれを総括する。そして優秀な傘下企業の総経理には、総公司の副総経理兼任という職位が与えられる。ちなみに、この興華集団総公司の傘下の企業には中外合弁の企業が数社あったが、わが合弁会社を除いて、総経理は全て総公司からの任命派遣であり、これらの企業は完全に総公司の配下に入っていたのではないかと思われる。興華集団総公司にとって、わが合弁会社のように日本側が総経理を派遣する形は初めてのことで、総公司の管理方式を乱すという危惧があったに違いない。

興華集団総公司のような大型国有企業が、これから仮に株式を発行して株式会社生まれ変わったとしても、欧米や日本などの株式会社とはかなり違った経営形態で運用されていくのではないかと思われる。

人治の国の人間関係

一つの組織の中でトップは、自分の地位を脅かすものを排除するために、反乱の芽は小さいうちに早めに摘むように心がけ、腹心といえども心の内を明かさない。

部下の方は、上司に何か落ち度はないか、絶えずその行動を見守っている。何かあれば直ちにトップに「ご注意」とばかり情報が流れる。デマ、中傷、何でも先にお耳に入れた方がインパクトが大きい。トップは些細なことはうち捨ておくが、そうした情報の中からこれは重要と思われることを敏感に嗅ぎ分けて手を打つ。

組織の中にあつて人々は、Aの下にあつてはAに心服しているように振る舞い、Bの下にあつてはBの意見に同調するかのように見せながら、実は自分自身の保身を図っているにすぎない。言い換えれば、自分の言動を正当化するための言い訳を絶えず準備してから行動を起こしている。したがって、下から聞こえてくる話ばかりにとらわれていると、まず正確な情報は得られ

ない。

こうした情報を操作してA B間を離反させて漁夫の利を得ようとする者も現れる。我々の雇った通訳でさえ、ある時、私に「総経理（私）が情報を漏らしてくれないと総会社に行って董事長と話ができない」とこぼしたことがある。一方的に総会社から情報を得ようとするには、こちらからもある程度の内部情報（リーク）が必要と言っただけである。

日本における人間関係以上に、中国ではこうした傾向は強いと思う。彼らは数十年間、共産党の一党独裁制の社会にあり、強く規制された体制下で、普段のちよっとした行動でも誤解されて「反動派」だと言われるかも知れず、絶えず密告の危険にさらされている。それでも、ついこの間までは、国营企業（大は国家級から小は町内会級まで）の中で、忠実に上部の指示通りに働いていさえすれば身の安全と生活は保証されていたのである。

中国の組織は個々に、文字通り揺りかごから墓場まで（託児所、社宅、学校、病院、保健厚生施設から養老年金等々まで）面倒を見てきたのである。それゆえに、公司の中では

董事長をトップに家族的なニ社会が形成されており、彼らの組織の中における人的な絆（主従関係）は、容易に絶ちがたいものになっている。

企業に対する忠誠心の基盤

我々の合弁会社にあっても中国側の出資会社である興華集団総会社から派遣された人間は、いくら合弁会社の社員だと言っても、合弁会社の人間にはなりきれなかった。私が総経理としてすることが、どんな些細なことでも一大事として総会社の董事長にご注進とあいなる。こうなると、「合弁会社は総会社の子会社」であり、総会社が合弁会社を上部機関として管轄するのが当然と主張するようになる。

一方で、合弁会社の所在する威海市の工業団地を管理する管理委員会では、団地内の合弁企業の上部機関は当方である、と主張して譲らない。同じ団地の或る日中合弁企業では、契約当事者のパートナー企業と工業団地の管理委員会とを直接ぶつけて話

し合いをさせたとのことであるが、わが社ではそこまでやらなかった。

合弁会社は合弁契約書どりに解釈すれば、契約書の第四条および第六条により、中国合弁企業法の下に設立された、独立した法人でその存在は第三者である何人によっても干渉できないとうたっている。撤退に際して、最終的には工業団地の管理委員会を頼りにしたが、新規に事業を始めようとする場合、この条項はもう少し具体的にはつきりさせておく必要がある。

こうした問題に気づいて以後、我々は合弁会社の人員採用は総会社からの斡旋を避け、工業団地管理委員会のサービセンターに頼み、我々の手で直接面接し採用した。こうして採用した人員は総会社から派遣された二名を除く全員であったが、彼らは最後まで頑張ってくれた。特に事業が解散を打ち出した後も、総会社が手を引いて日本の吉原ゴム工業による独資経営を期待してか、吉原社長が清算委員会に出席のために来るたびに、高速道路の入口に全員整列して送迎し、社長を感激させた。

しかし彼らのこの行動は、総公司に対する合弁会社の立場を理解した行動というよりも、清算後の吉原ゴムによる独資経営を期待したうえでの行動ではなかったかと思う。彼らの期待の根拠は、私が立場上、合弁会社はあくまでも事業を継続し、がんばっていくという姿勢を崩さなかったことにあった。しかし、彼らの行動も、自分たちの生活のためにやったにすぎなかったのではないかと思われる。いったん合弁会社が解散とわかったら、彼らは今度は私に対して執拗に要求をつきつけてくるようになったからである。

中国人の素顔はなかなか外国人にはわからない。平凡な市民、一介の技師や医者にすぎないと思つたものが、共産党支配の社会の中で実は社長クラス以上の人物であったり、或いはオンブズマン的任務を持つていたり、国会議員に相当する人民代表だったりすることがある。中国社会内部ではこうした裏の事情はみな先刻ご承知で、何か事ある毎にこういう人々を利用して互いにメンツを潰さない形で問題を解決し

ているようであり、これが人治国家、コネ社会と呼ばれる由縁である。問題解決の難易度、コネの親密度、コネ関係の将来性によっては金銭が動いたり、動かなくなったりする。人間関係が多ければ多いほど、持ちつ持たれつの機会を生かして、上手な世渡りができるという社会の仕組のようである。

日中合弁企業経営の教訓20条

さて、以上の反省点を踏まえて、以下、中国において合弁企業を経営する場合の教訓を列挙しておきたいと思う。

第一条 派遣日本人スタッフは少なくとも二名以上必要である。一人ですべてを切り回すのは不可能に等しい。

第二条 盲目的に通訳に頼ってはならない。通訳を選ぶときは人物本位で選ぶべきである。語学力はあるに越したことはないが、とびきり優秀である必要はない。また、通訳は通訳としての仕事に徹させることが

肝心である。通訳は双方の情報源となるので、情報が通訳を通して相手に筒抜けにならないように警戒する必要がある。こちらが給与を払いながら、相手方の情報源として当方の通訳を利用しては元も子もない。

第三条 相手方の決定権限を持つ人物との直接コンタクトを最優先し、そのラインとの人脈を早期に確立すべきである。トツプ間の意思の疎通が合弁事業成功のために最も重要な事項である。

第四条 合弁は、いわば中国公司組織と日本企業組織との衝突である。しかも日本から中国に出かけて勝負するのであるから、出資比率が五〇対五〇であっても、地の利を得たとは言いがたい。たとえ総経理を日本から派遣したとしても、彼らは「董事長と副董事長、総経理と副総経理は対等である」と考えている。職務や職位で日中の差をつけたとか、バランスをとつたと考えるのは早計である。

第五条 総経理は企業内では絶対権力を持つというのには真実だが、上級管理部門、合併の出資親会社に対しては雇われ経営者にすぎない。

第六条 合併会社は中国側の出資親会社のグループ子会社として位置付けられ、管理される恐れが強い。支配されないまでも、そのような考え方が彼らの言動に如実に現れる。合併企業の自主的な経営は、よほどうまくやらないと実現は難しく、つねに中国側から攪乱・介入される恐れがある。

第七条 一見忠実に見える中国人社員の忠誠心は、会社に対するものでも、経営者個人に対するものでもない。端的に言えば、どちらにどつころんでも自分が損をしないように防衛線を張って良い子ぶっているだけの場合が多い。彼らの本質は、自分の損得ですべてを判断する強烈な個人主義者である。

第八条 その場にはいない第三者を誹謗中傷したり、面白おかしく人の噂をこ注進するも

のが多いが、これはけっして相手にはならない。むしろ、他人を誹れば、自らが誹られることになる道理を論じてやらなければならぬ。

第九条 当該地方の政府幹部、中国側出資親会社の指導者に幻想を抱いてはならない。数千人の組織を動かしている、絶対的権限を持っているからと言って、恐れたり、不必要に譲歩したりしてはならない。最も恐ろしいのは、「偉大な人物」と日本側が勝手に思い込んで、みずから問題の解決を遠慮、あるいは放棄してしまうことである。

第十条 中国人幹部が推薦する人材に期待してはいけない。交替させればもつと良い人材が来るかもしれない、もつと探せば有能な人材がいるはずというのは、地方都市では幻想である。良い人材は採るのではなく、育てるものと考えるべきである。何よりも、言葉が通じ、こちらの意思が通じる片腕を育てることが先決である。

第十一条 人に意思表示するとき、直接本人に面会して、感情をあらわして申し入れなければならない。人づての伝言や手紙では、必ず歪められて伝わる。

第十二条 合併企業の主導権とは、財務と人事の実権を掌握することで、中国語で言えば「財務科」と「総経理弁公室」の二部門を支配することにほかならない。中国人副総経理が日本人総経理を出し抜いて、この二部門を実質的に掌握してしまうことも可能である。

第十三条 日本人総経理が日本的な感覚で、部下に権限をおおらかに委譲していると、中国人副総経理が社員を籠絡して実権を握ろうとするのは中国では常識である。副総経理をトップにした一族郎党、あるいは個人的姻戚関係者が社内に跋扈し始めるのに時間はかからない。また、いったん握った主導権は、権威と箔をつけて守りぬぐ。

第十四条 合併事業において、中国側が

自分たちだけでもできると思い始めたときから、事業の乗っ取りを謀られるリスクが生じる。彼らの至上目的である「国産化」という言葉の意味をよく考える必要がある。

第十五条 日常の経済活動の中で、個人的コネに頼るなど超法規的対処することはやむを得ない場合もあるが、日本側としては正々堂々と法律を守り、あくまで正攻法で攻めることを基本とすべきである。撤退するときも、法律的に明確に縁を切つて、きれいさっぱりと別れることが必要である。

第十六条 専門外のことには手を出すべきではない。必要な場合は、餅は餅屋で、専門家に依頼すべきである。また、用意は周到に、事前調査は十二分に行つようにしたい。

第十七条 中国人は上司に対してはつきりものを言わない傾向がある。時として妙にもつて回つた言動を示すことがあるが、そんなときは要注意である。彼らは自分の身に火の粉がふりかからないように、ある

いは尻尾を捕まれないように遠回しに示唆しているのだが、その真意と背景を読めないようでは日中合弁経営者は務まらない。

第十八条 中国人は、こちらが弱いと見たら嵩にかかって攻めてくるが、逆に強くなるおとなしくなる。強弁は彼らの常套手段で、こちらが無知だと見ると都合の良いことを出鱈目に押し付けてくる。自分が不利だと見れば、手のひらをかえすように逃避戦術に出て、恫喝、懐柔、濡れ衣、噂などの手段で巻き返しを図ってくる。秘密主義と密告の生活環境から自己防衛を迫られているためか、日常でもこのような駆け引きが頻繁に行われている。彼らは、あらゆる場面で、彼我の利益、不利益の判断と即座の対応ができるように小さいときから訓練されている。情に流されることなく、常に冷静に、客観的に大勢を判断して、彼らに乗せられないようにすべきである。

第十九条 交渉の場で、相手にこちらの弱点を突かれたり、誤解を受けたときには、

その場で即座に、かつ強烈に回答しなければ負けてしまう。曖昧な通訳や、通訳のもたつきから、反論や弁明のタイミングを失うことがあつてはならない。その場その場で、いかに相手の方の意思を理解したこととを必ず確認し、サインをとって記録しておくことも必要である。せちがらい話ではあるが、交渉に臨むときは、あらかじめ相手の欠点や弱点をチェックしておくことと、現場では簡単にネタを出さずに、小出しにして「切り札」としてとっておくことが必要である。そうしなければこちらがいつも簡単に負けてしまう。

第二十条 俗に「中国人幹部を殺すに刃物はいらぬ、失脚の一回もあれば良い」と言ふ。自らの政治的立場、経済的利権を失うことに比べれば、大抵のことは小さな問題にすぎない。中国人幹部が日常茶飯事にやっている超法規的な措置や行動が最後は彼ら自身の墓穴となる。これは我々にとつても同じことで、常日頃から法律を守り、公明正大に物事に対処することが必要である。

算武雄編、赤松弥太郎著

日中合弁企業奮闘記

中国進出と撤退のドラマ

九九年十一月蒼蒼社刊行予定

エグゼクティブ・サマリー

1・最高の中国情報は日本人総経理の体験談

どのようなガイドブック、どのようなコンサルティングよりも、実体験者による証言こそが最も有用な中国情報資料であることは議論の余地がない。その貴重なノウハウ、教訓をよく見聞きし、理解し、参考としながら自分で判断することが基本である。時間の経過とともに忘れ去られることがないように、本書はその目的で編集された。

2・合弁形態は極力避ける

本書の中国合弁事業は製造、営業に失敗した、言い換えれば人間関係に失敗したのである。もしも合弁を選択していなければ、より多くのパワーと資金を製造事業、商品開発、営業企画活動につき込むことができただけである。合弁形態は一步間違えると、このように設立、経営、撤退すべての場面で、おいて手かせ足かせとなりがねない極めて危険な手法である。

3・中国では真実を語りあえる心の友を持つて

本書の中で日本人総経理（赤松弥太郎氏）を常に支え、最悪の事態から救ってくれたのは、大連の古い友人たちであり、彼らについてくれたプロパー社員たちであった。真実を語ることでできる心の友の助言と支援はチャイナビジネス成功のための必須の要素である。日本人が孤軍奮闘しても勝ち目はない。

4・中国人部下の噂話、裏話、密告に耳を貸すな、彼らを戒めよ

できすぎた中国人通訳や、現地スタッフたちの噂話、裏話に惑わされてはならない。むしろ他人を陰で密告することが彼ら自身にとつてどれほどマイナスであり、みずから信用を失うことになるのか、逆に論じなければならない。

5・中国人幹部は、素質を見極め、創り、育てることから始めよ

信頼できる中国人幹部を最初から雇うことができればと考えるてはならない。雇うのではなく、人材を選別し、創り育てるしかない。

い。モノをつくることをせず、「良品をいかに安く買い、粗悪品をいかに高く売るか」、「利権を使って、いかに楽をして儲けるか」という中国人商売哲学に染まる前に、モノを創る情熱、社会に貢献する精神を教え、人材を創っていかねばならない。「資本家階級の打倒、帝国主義侵略との戦い」をまっさきに考えるような人物をパートナーにして共同経営がうまくいくはずもない。時間がかかるが、成功のためにこの過程は決して避けて通れない。資金を出すのは、それから後でも遅くはない。

6. 中国ビジネスで人間関係に頼れるのは入口だけ、入った後は実力勝負

合弁契約のときの人間関係は契約調印後すぐに終わる。中国人コンサルタントの有力者の実力はコネ関係だけで、それだけではビジネスは長続きしない。入り口から入った後は、自分の力で優れた商品の製造、開発、営業の体制を組み、フォローし、問題解決しながら自力でビジネスを構築していくしかない。

7. 現場主義・現物(金)主義・現実主義を常に心がける

本書で最後までくすぶり続け、撤退の直接原因となった中国側現物出資の不正疑惑は、そもそも日本側が現場を見ずして書類だけで判断したことに原因がある。本書の合弁経営における日中間意思疎通の日常的な欠如は、お互いに「伝わっていないだろう」という憶測で行動していたからにはほかならない。

8. 董事長の意図を知り、その場で即断、具体的に指示ができれば総経理は失格

総経理は董事長の意図を常に心得ておかねばならない。貴重な情報は、得たその場で総経理が即断できなければ生かすことはできない。持ち帰って検討する、日本本社と相談してから回答する、ではチャンスを見逃してしまう。また、総経理の指示は常に具体的かつ明確なものでなければ、中国人スタッフは意図を理解できない。

9. 対抗不可能なリスクと戦ってはならない、引くときは引く

本書で、たとえ人間関係がうまくいっていったとしても、その後のアジア経済危機、中国自動車市場の過剰設備、日本本社の業況悪化、韓国自動車勢の中国撤退等により、やはり撤退は余儀なくされたであろう。この種の環境変化は事前に予測できないし、発生したあとは対抗もできない。「前門の狼、後門の虎」という状況を自覚し、操業前に中国撤退を決断した本社経営陣は正しかった。

10. 法を守ることに成功すれば、撤退は成功したも同然

中国政府は外資系企業に対しては、国家のメンツをかけて法律を守る。地方幹部は、法を守らせれば、いくらでも古傷が出てくる。当方が正式に弁護士をたて、相手にも弁護士を立てさせて、きちんと中国の法律を守らせることさえできれば、トラブルや撤退問題はもはや勝ったも同然である。
(『日中合弁企業奮闘記』 箕武雄執筆より)

中国的なるものを考える

伝播と速度(その二)

福本勝清

(明治大學教授)

抗日戦争期の福建や皖南の、同善社と大刀会の関係が、まるで上部組織と下部組織、党と大衆組織の関係のようであったことは前回述べた。反共的であるとか、迷信であるといった観点から見れば、同善社も大刀会も同じ穴の貉(むじな)であるが、どのように伝わっていったのか、どんな人々が布教を担っていたかという点から見ると、両者はかなり違った相貌を見せる。

民国初め(一説によれば、一九〇六年)四川永川の彭汝尊は、天の命を受けたと称し開教、「信奉神仏、求道修行」を唱え、地方の封建知識分子や地主を対象に布教を始めた。一九一七年、北京政府より批准を受け、同善社総社(北京)を設立した。

古い道徳を称揚し、それによって人々を善行へと導き、民心を救うという同善社の教えは、清末民初の混乱により權威を失墜させた旧知識人や官吏、さらに道徳的には何の感化力を持たない新興軍閥の首領たちにはいたって便利であり、旧知識人や官吏、軍政の要員に支持者を見出したのは当然であった。その後、上海、漢口、南京、広東湖南等へと布教活動を展開、地方組織をつくりあげていく。一九二〇年に漢口同善社總事務所が開設され、合一会と称し、全国組織を統括するはずであったが、北京總社はそれに服さず、南北両系が並存することになった。とはいえ、統道あるいは師尊と呼ばれていた彭汝尊の教主としての立場に揺らぎはなかった。

このような同善社の発展ぶりを見ると、大刀会や紅槍会とはまったく異なった伝播の様式をとっていることがわかる。たとえば、福建においては一九一七年、福州に福建同善社が作られたのが最初であるが、つづいて寧徳、三都(寧徳)へと伝わり、そこからさらに霞浦、福鼎へとさらに、東各地へと伝

わっている。まず省都へ、つづいて地方の比較的大きな城鎮へ、さらにその周辺の各県城、各鎮へと布教活動が伸びていくわけだが、これがいかに農村の伝統的な社会運動のあり方と違っているかは、ほとんど説明を要しないほどである。

たとえば福建大刀会の場合、その逆であった大刀会が福建へと伝わった伝路として、二〇年代後半に皖南から浙江西部をかすめて北へ伝わったと書いてきた。かすめて」という表現に注目していただきたいのだが、大刀会にせよ、紅槍会にせよ、その伝路は農村から農村へであり、大都市や中小都市といった城鎮をかすめて広まったのであった。城鎮は、農村で実力を蓄えた会門(即ち大刀会とか紅槍会)が時々もしくは最終的に攻め込む場所であり、彼らの拠り所ではなかったのである。

布教や伝道のため要する時間をはかることは難しいが、たとえば山東から北京、もしくは北京から山東への布教や流布が要する時間を考えてみよう。一九二〇年一月、同善

社は煙台分社を設立、さらに六月には威海衛に分社を設立、各々近県に向け布教活動を行ない、各県に分社を設立している。おそらく山東伝道は直隸（河北）同善社の後押しを得ていたのではないかと思われるが、河北から山東への伝道に要した時間は、ほぼ布教師の交通に要した時間に等しいと考える。つまり、北京なり、天津なりから煙台まで、おそらく船で来たと思われるが、それに要した時間が伝道に要した時間ということになる。

それに対して山東から北京まで義和団が伝わるまで要した時間は八月月であったと考えられる。一体、起点をいつにするかによって時間の長さは様々に考えられるが、例の朱紅灯率いる神拳の部隊が、「興清滅洋」を掲げ、「義和団」を名乗ったのが一八九九年十月中旬であることから、それを起点としている。朱紅灯と本明和尚が捕縛され処刑されたのが十一月、一九〇〇年に入ると、義和団は山東から直隸に進出、河北の農村を興奮の坩堝に投げ入れ、さらに保定、天津をコントロール下におき、一九〇〇年六月、北京に入城している。

義和団が伝わるという時、農村から農村へと伝わることを前提としている。都市は運動の普及を邪魔する障害物である。義和団の主力が圧倒的に農民であり、都市は官吏や官軍の牙城である以上、都市は攻撃の対象であり、略奪の対象でもある。さらに都市と都市を結ぶ交通手段、鉄道や電信設備は、西洋文化の象徴であり、キリスト教施設と同様に、略奪や破壊の対象となった。それゆえ、その伝播は人間の歩く速度に制限されている。隣接する村落や小鎮の間で伝播が行なわれ、さらに遠方の農村へと流布していく。都市に進出したとすれば、官吏や官軍がその伝播を阻止しえなくなってきたことの表れであった。個々の義和団のメンバーが所用で天津や北京を訪れ、そこから当地での義和団運動が勃発するなどといったことは想定の外である。

実際には、一九〇〇年夏、京師（北京）義和団の大兄師の一人が、甘肅省寧夏府に教師を派遣し、運動の波及を図ったことがあった。だが、この背景には、当時、北京を衛戍していた甘軍すなわち董福祥軍が義

和団に同情的であり、かつ八カ国連合軍との間で戦闘を交えていたこと、その董福祥の出身地ともいふべき寧夏府には関係者が多数居住し、地方に影響力を持っており、さらに天津の客商が寧夏各行に進出しており、それを通して拳壇を設立し義和団を組織することが容易であったこと等をあげなければならぬ。

同善会と義和団もしくは大刀会・紅槍会の比較では、伝わるということの意味、手続き、ルールが異なっている。本来、比較にならないものを比較しているため、かたや交通にかかるわずかな時間、かたや八月月といった相違が出てくることになった。だが、このような矛盾を承知で敢えて比較を行なうには理由がある。同善会が旧知識人、官吏、軍政の要員といった人物をまず伝道の対象としていたのに対し、義和団や各会門は、農民や農村の手工業者を獲得の対象としていた。誰にでも想像できるように、同善会の主要なオルグ対象は文字の読める人々であり、義和団や各会門の場合は、文字の読めない民衆であった。同善会も各分会のレ

ベルでは、文字を知らない民衆多数を末端の信者として抱えていた。が、分会を超えたレベルでは、つまり上部組織、全国組織のレベルでは、前述のように文字を伝道の媒体にしていた。もちろん、文字を媒体にせず、はたして全国組織というものが成立するかどうか。文字を媒体にしているからこそ、同善社は四川から北京へ、そしてさらに江南、華南各地に広く伝道が可能であったのだろう。それに対し口伝えで伝道をはかる義和団や各会門は、そのような広範な流布状況の創出は不可能であった。たとえ歴史的には広範囲の伝播が存在したとしても、義和団のように地域的な隣接を運ねることによって広がった結果であった。

伝えである以上、方言が同じがもしくは理解可能な地域を飛び越えて流布することは難しかったからである。一九一〇年代から二〇年代にかけて、河南各地の紅槍会は、その設立にあたり、山東の老師を迎えることが多かったと伝えられている。冀中（河北中部）や遼寧でも、山東から老師を迎えたと伝えており、山西南部や安徽北部では河南か

ら老師を迎えたと伝えている。老師が自ら到来したり、あるいは老師の教えを求めに旅立つのも、同じ方言や理解可能な方言のなかでの出来事である（方言のほか、地域的な民間信仰の伝統なども影響を及ぼしている可能性がある）。

もし、異なった方言の間で伝播が行なわれるとしたら、それを可能にする中間地点を経て伝わりと想定しなければならぬ。二〇年代中葉に江北を席卷した大刀会が二〇年代末、北、ついで、東に現れたとしたら、その伝播が一举に成し遂げられたと見るより、その中継地点として、相互にコミュニケーション可能な地域を繋いで伝播が可能となったと考えた方が正しいということになる。つまり、まず江北と地域的繋がりの深い、蘇南、皖南との関わりを考え、次にそれに連なる、東北や浙江西部を経て、最終的に、北、東に伝わったと考え、具体的な繋がりを検証してみる必要がある。

また、伝播のための交通手段も重要なポイントである。同善会の場合、彼らが布教に赴く先は、まずは大都市であり、海港や口岸

都市である。つまり、船に乗ったり、あるいは汽車や長距離バスに乗ったりという具合に、都市間交通を利用してることが想定されるし、郵便も当然のごとく頻繁に利用されたと思われる。もし、そうでなければ、全国組織は維持されがたいであろう。それに対し、紅槍会や大刀会が郵便を利用したり、あるいはメンバーが鉄道や長距離バスを利用することは、一般には想定しにくい。ただ、山東から遼寧へ伝道に赴いた老師たちが船を利用したり、あるいは軍閥に弾圧され逃亡中の指導者が都市間交通手段を利用する可能性はもちろん否定できない。

天安門事件一〇年と

劉賓雁の「告別」

夏の夜、浦安から舟遊びに出かけたとき、読売新聞の丹藤佳紀さんが「わすれないうち、コビーをひとつ」と手渡ししながら、現物も見せてくれたのが、劉賓雁の「グッドバイ」であった。

天安門事件後に米国に亡命した陳一諮たちが名門プリンストン大学を拠点として Princeton China Initiativeなる民主化問題研究（運動？）組織をつくり、まもなく英文のニューズレター China Focus（中国語訳：中国觀察）を月刊で出すようになったことは、香港から昔届いていた『九十年代』で知り、関心を持ってはいたが、さほど重視はしなかった。だからこのニューズレターの現物にお目にかかるのは初めてである。そして最後である。

China Focus 誌は一九九二年すなわち鄧小平の南巡講話の年に創刊され、天安門事件一〇周年が何事もなく過ぎた一九九九年七月号（第七卷第七号）をもって廃刊になる由である。鄧小平時代が始まった八〇年代初頭、劉賓雁の書く「報告文学」は私にとってまことに得難い教材であり、「人と妖の間」などは実際に教室で用いたことがある。学生とともに私は「党の国家化」現象のもとで腐敗の進む中国の社会の姿を大いに学んだのであった。

そして天安門事件が起こり、それを分析して『チャイナ・クライシス重要文献』全三巻（蒼蒼社刊）を仲間とともに編集し終え、そして鄧小平の南巡講話以後の中国社会の変貌を追う過程で、私の視野から劉賓雁のイメージが急速に薄れていった。劉賓雁がまじめな知識人であることは少しも疑われないが、残念ながら「過去の人」になりつつあるという実感を否定できなかったのがある。この間、日本のマスコミはしばしば劉賓雁の発言を紹介して、それについてコメントを求められることもあったが、

概して私は否定的に評価した。

今回、劉賓雁の「さらば、読者よ（Good-bye to My Readers）」を読んで、私は実にさわやかな気分になった。劉賓雁はやはり知的に誠実であり、ここにはいささかの強弁もない。みずからの読み間違いを実に率直に反省している。劉賓雁はまず七年前に創刊した時以来、中国では鄧小平が急速な経済成長を追求した結果、significant changesが起こり、西側のメディアが「鄧小平の奇跡」と呼ぶようになったといい、「これは本当に魔法だ」と認める。

民主化への期待が外れた

「一九八九年の春、私は（民主化）運動が成功することを予期していた。短期間のうちに政治的变化が中国で起こるであろう」と見ていた。しかし私の予想はどれも当たらなかった。九一年以後、私は（予想とは）まったく異なる中国に直面することになった。

高度成長と人々の生活改善

「われわれの推定によれば、都市人口のおよそ三分の一の生活が改善された。最近の公式統計によれば、この数字は四割である」。

汚職や腐敗について

「役人の汚職は少数ではなく、過半を超え、いや七七八割が汚職まみれである。にもかかわらず、中国社会が相対的に安定しているのはなぜか。政権側の厳しいコントロールによる部分があるが、それは主な理由ではない」

「物質生活の改善によってもたらされる精神的満足と、限界があるとはいえ個人的自由を享受していることを過小評価していたのだ。人々は汚職を憎むが、汚職のおかげで人々は、密輸や紙幣偽造を含めて利益を得るための非法取引を合理化されると感じているのだ。役人の腐敗が不愉快だとしても人々は目をつむることができるし、いよいよ利益が脅かされる時には執達吏に暴力で反抗することもできる。九〇年代に利益を得た者のなかには知識人も含まれる。彼らの社会的地位が改善されたことに満足し、新たな保守勢力となっている。これらの水

イントをわれわれは予想していなかった。

では、民主化運動に希望はないのか？

劉賓雁は法輪功の四月二五日中南海デモに可能性を見いだして、「中国観察のためには、社会と人々の特徴に十分な注意を向けよ」と指摘している。

もう一つは若手知識人のなかのニューラディカル(A new radical faction among young intellectuals)の社会批判である。彼らはきわめて批判的だが、極端ではない(highly critical but not extreme)。彼らの判断は社会に対する深い観察と理性的な分析に基づいている(Their judgment is based on in-depth observation of the society and rational analysis)。それだけに説得的であり、中国で広範な読者を得ている(注)。

法輪功とニューラディカルの誕生という二つの現象は、中国の精神の再生の兆候である。これは一〇年前の天安門運動よりも、より広く、より知的な社会運動を期待させる……。

天安門事件以後一〇年の中国の状況を劉

賓雁はこのように総括して、別れを告げた。日本のマスコミはしばしば劉賓雁に展望を語らせたが、この総括を紹介しないとすれば、単なるアジテーターとして使い捨てされたことになる。

(注)これはおそらく何清漣あたりを念頭においているものと思われる。内山書店の「読書アンケート」に書いた紹介を引用しておく。

何清漣著『現代化的陥穽 当代中国の経済社会問題』北京、今日中国出版社、一九九八年一月。許明(中国社会科学院文学研究所長代理、文学博士)が主編した「中国問題報告」シリーズの一冊である。許明が再三躊躇した拳句、「改革の大趨勢」を踏まえて出版を決断したものの、香港の雑誌なら珍しくない内容だが、大陸で出版されたことに意義がある。何清漣は八八年に復旦大学経済系卒、経済学修士で、現在は『深日報』記者である。才媛の筆は「腐敗」「黑色経済」「政権のソフト化」など、現

代化の陥穽」を挟りだす。

シヨブロン・ピクニツク一〇周年

夏休みの四〇日をブダペストで暮らした。途中、ワルシャワとザグレブにそれぞれ数日だけかけたほかは、ハンガリー科学アカデミー世界経済研究所の日本・東アジア・東南アジアセンターの研究者たちとの意見交換にあてた。

私の研究テーマは「ハンガリーと中国との経済改革の比較研究」である。人口一〇〇〇万人のハンガリーと二億五〇〇〇万人を超える中国とは、比較の対照として不適當と思われるかもしれない。確かに両者は国土の大きさや地理的位置、経済構造と社会構造、民族の構成、国家機関の構造、自前の革命を行った中国に対してソ連から革命を輸出されたハンガリーといった具合で、どれをみても安易な対比を許さないほどに違いは大きい。にもかかわらず、八九 九〇年の政治革命以前のハンガリーと現在の中国は、いわゆる現代社会主義国としての共通の特徴を刻印され

ていた。

それだからこそ八〇年代を通じて、中国の改革派エコノミストたちは、ハンガリー・モデルの研究に大きな努力を注いだ。いま代表的な例を挙げれば、一つは于光遠ミツシヨンである。

于光遠（後に中国社会科学院副院長）調査団は七九年一月二五日から二月二二日までハンガリーを訪問し、経済改革を調査研究した。この視察団には劉国光（のち中国社会科学院経済研究所長）、蘇紹智（当時中国社会科学院マルクス・レーニン主義毛沢東思想研究所長、天安門事件後アメリカに亡命）も参加していた。これら三人が中国の経済改革において大きな役割を果たしたエコノミスト群像のなかで代表的人物であることはいうまでもない。

もう一つの例を挙げよう。八四年三月、朱鎔基もハンガリーを訪問している。当時の朱鎔基の地位は國務院国家経済委員会の筆頭副主任であった。むろん、九八年以来國務院総理を務めていることは、いうまでもない。このような人事の往来を一瞥した

だけでも、中国の指導部がハンガリーの経済改革の行方に大きな注意を払っていたことと一端がよく理解できるであろう。

八九年の春から初夏にかけて、中国では天安門事件が起こり、今年はその一〇周年目である。中国では民主化運動が鎮圧されたのに対して、東欧ではこれとはまるで対照的に民主化が成功した。そのシンボルは「ベルリンの壁」の崩壊である。実はコンクリートの壁、チャーチルのいう「鉄のカーテン」は東西両ドイツ間のみ存在したのではない。その壁は、旧チエコスロバキア（現チエコとスロバキア）、ハンガリー、旧ユーゴスラビア（現スロベニア）まで六〇〇キロに及ぶ有刺鉄線として両陣営を引き裂いていたのである。

ベルリンの壁が八九年一月に崩壊する直接的契機となったのは、オーストリア国境に近いハンガリーの町シヨブロンで開かれた「ヨーロッパ・ピクニツク」であった。ヨーロッパ・ピクニツクとは、きわめて慎重に計画された奇策であった。ハンガリーは東欧圏のなかでも西側への「シヨウウイン

ドゥ」として、カタール体制のもとでも、他の東欧圏には見られない自由を享受していた。この結果、バラトン湖周辺の避暑地に多くの旧東独市民が避暑にでかけ、そこへ同じく避暑にきた西独市民との間で、国境を越えたデートの場をハンガリーは提供していた。ハンガリーは東独からの観光客を兄弟国として受け入れる。しかし兄弟国としての仁義から彼らを西独へ出国させることはしない。これが約束事であった。

当時ハンガリー国内には六万人のソ連軍が駐留、これらの軍隊が動けば、一九五六年の「ハンガリー動乱」の二の舞である。三月に行われたニメシュ首相とゴルバチョフ大統領との会談で、ハンガリー側はオーストリアとの国境すなわち有刺鉄線を開けても、ソ連軍駐留部隊が黙認する意向だといつゴルバチョフの腹を読み抜いて、「ヨーロッパ・ピクニック」を決断する。そしてこのピクニックこそが東独市民の越境を黙認し、ベルリンの壁を崩す契機を作る。東の天安門事件と西のシヨプロン事件は現代史の鮮やかな対照のヒトコマである。

