

蒼蒼

双月刊行有料宅記誌／編集兼発行人・中村公彦

株式会社蒼蒼社／東京都町田市森野2-26-16

多様な読み方が

できる貴重な記録

中兼和津次

(東京大学大学院経済学研究科教授)

日本人は熱しやすく冷めやすいという。我が国では時々「中国ブーム」が起こり、暫くするとそのブームや熱は冷めてしまう。浮ついたブームやイデオロギー的思いこみなら放っておけばいいのだが、時として「中国進出熱」が現れ、それに乗ったいいい

菅武雄編 赤松弥太郎著
日中合弁企業奮闘記
書評特集号

中国進出と撤退のドラマ

もの手ひどい火傷を負い、中国を恨み、そして一気に熱が冷め、またある時期になると再び中国進出熱が現れるとなると、コトは重大である。

それでは対中進出の成功や失敗の原因はどこにあるのだろうか。そのこと以上に重要なことは、こうした失敗や成功がどのように伝承されていくのだろうか。やはり、現場を体験した人々が全ての事実を語り、そうした事実をなるべく多く集め、そしてできるだけ冷静な目で整理していく以上に最良の方法はないだろう。

中国に進出する企業の「失敗談」は、これまでいくつか書かれてきた。たとえばマンは北京ジープのケースを取り上げ、クライスラーと北京ジープ側との激しい交渉の経緯と、その事業に孕むさまざまな問題を指摘している(ジム・マン「北京ジープ」田畑光永訳、ジャパンタイムス)。あるいは、渡辺真純氏は、いすゞ自動車北京駐在所所長とし

て、6年間にわたる経験から、非常に簡単ではあるが中国進出のノウハウを語っている(渡辺真純「中国でのビジネス」サイマル出版会)。さらに、園田茂人氏は、多くのインタビュウの中から中国駐在ビジネスマンが体験したトラブルを集めている(園田茂人「証言・日中合弁」大修館)。

しかし本書はこれら類書と際だって違っている。著者の赤松弥太郎氏が日中合弁の「威海吉原コム」(仮名)の責任者として立ち上げ、社長(総経理)として悪戦苦闘し、ついには撤退するに到った一年半を克明に記録し、整理した貴重な記録である。それは淡々とした日記ではない。著者の思い入れもあり、喜びもあり、そして怒りもそのまま綴られている記録である。これは、単なるビジネス失敗記ではない。あたかも中国山東省威海を舞台にしたドラマに仕立て上がっており、事実に基づいているだけに迫力満点で、読むものを引きつけて止まない。こう

したドラマには当然何人かの「悪役」が登場するが、著者を助ける友人も現れ、決して絶望の記録に終わっているわけではない。読み終わって、ただ単に中国側の不親切や不熱心、ミスや欠陥に読者が辟易することも無いのは、多分著者の強い決意や暖かい人柄がストーリー全体ににじみ出ているためであろう。この物語を引き立てているのが、日中ビジネスに詳しい算武雄氏の解説である。恰も連続テレビドラマの「語り部」宜しく、ストーリーを巧みに展開させている。また本書からえられる教訓をキチンと体系化している点でも、算氏の貢献は大きい。

この本は、もちろん中国に進出している多くの日系企業にとって参考になるばかりではなく、これから中国に投資しようとする企業にとり、「他山の石」となる。そればかりではなく、中国経済に関心を持ったり、あるいは本格的に研究しているものにとっても、中国経済のミクロの現実感を実感する意味で非常に貴重な本だといえよう。

たとえば、著者は最初から「報(告)、連絡、相(談)」の精神と原則で仕事を行うのだと宣言する。いってみれば日中双方の役員、従業員が協力し合い、包み隠すことな

く伝達し合うという精神と原則なのであるが、実際にはこの精神が保たれず、双方が徐々に疑心暗鬼になっていったことが合弁失敗の最大の原因であったように見える。それではなぜこうした原則が確立されなかったのだろうか？ 制度を作らなかつたからであろうか、あるいは、そうした風通しのいい制度を作る前にお互いの関係が崩れてしまったからだろうか、それとも結局は人の問題なのであるだろうか？

著者及び編者は「人材を採るのではなく育てよ」と力説する。そうすると、この事業の失敗は人の育て方にあったのだろうか？

また、事業を最終的に清算するに当たって弁護士を立てて肅々と事務を進めたことが「成功裏に」撤退できた大きな要因であったが、それは中国においても「法の支配」が貫徹し始めたことを示していて、必ずしも全てがよくいわれる「人治」ではないことを示しており、非常に興味深い。それでは、そうした「法の支配」に相当するルールや規則がなぜ企業の中で貫徹せず、契約違反や、はては「裏切り」、誹りが起こったのか、いろいろと考えさせてくれる。

ともあれ、本書はいろいろな読み方が可

能である。中国と中国ビジネスに関心を持つ多くの人々に一読をお勧めしたい。

中国ビジネスの比類稀な書

平田憲太郎

(前富士通メディアデバイス(蘇州)有限公司総経理、中国・シンガポール・蘇州工業園区管理委員会高級投資顧問)

中国で生まれ一九歳まで中国で教育を受けたという、日本人にしては稀な経歴は、中国子会社に派遣される総経理として最適であるといえる。その適任者(赤松弥太郎氏)でさえ中国子会社の設立・経営にあたり大変多くの問題に直面し、最後に中国子会社を解散する事態に追い込まれた。その過程を中国ビジネスの権威である編者(算武雄氏)が赤松氏の克明な日記を基に編集して要約をつけ、中国ビジネスに携わる私たちが固唾を呑むドラマチックな読み物に仕上げている。

このドラマの中では、日本採用の通訳を含めて、中国側から合弁会社に派遣された中国人達が様々な人物像を浮かび上がらせて、我々日本人が戸惑うと言われている、中国人の大きくかけ離れた裏と表を具体的に示してくれている。

私の経験もその通りで、狭い集団の中で生きることを強いられた日本人は、裏と表がかけ離れないように、あるいは裏が出てこないように大変努力するが、中国人はもっと自然に生きて、人間の欲望を日本人ほど厳しく抑制しない。そのような一般の中国人を日本のビジネス文化では受け入れることはできず、私の場合高い給与の代償として抑制させた。会社が発展して、さらに高い給与を期待させると、抑制を高め継続させることができる。その点では、この事例の場合は国有企業の一・二倍の給与であり、その程度ではとても抑制効果が期待できないと思える。

さらにいえば、この事例のマットの製造は技術的には枯れており、品質の良い製品も低価格の製品もすでに中国に先発メーカーがあるために、中国側に合弁ビジネスの魅力を強く感じさせることが難しく、合弁相手と中国人の期待が大きいとはいえない。それゆえ、

中国側に、より大きな人・物・金を負担させることが難しく、中国人従業員に、より強く本能を抑制させることが難しい。合弁の一つの成功の鍵は、優れた技術で他社が容易に作れない製品を製造することである。中国側が合弁の成功に酔っている間に日本流のビジネス文化を取り入れてしまう方法で、製品や技術の魅力が高いほど、より日本流が徹底できる。

中国では電気などのインフラ費用は利用者負担となっており、電気では配電設備設計費用などの他、「増量費」とよばれる初期費用の負担が必要である。建築に関しては省や市の建築管理委員会が算出基準を示しているが、受電関連費用は明確な算出基準がなく、供电局の内規のような基準で言うがままに支払うことになる。一般的に外国企業を誘致する目的で作った工業団地では、誘致案内にある程度明記している。本事例は契約で受電関連費用を中国側出資にしておけば事態は軽減したと思われる。本来は電力増量費を支払わないと通電されない。それを解散時に、一〇万円を七万円に値引きして支払うところがいかに中国的で面白い。

そして解散となった。一般に中国においては裁判などで合法的に解決することは難しいといわれているが、この事例では解散処理を弁護士による合法的な進め方で非常に有利に解決できた。これは中国ビジネスに携わる人にとって大変重要な事実である。本書はビジネスに携わる中国人を理解する書として比類稀である。是非一読されることをお勧めする。

中国社会の複雑さ

木崎 翠

(横浜国立大学経済学部助教授)

本書の編者である寛氏に、著者の赤松さんをご紹介いただく機会を得た。その誠実さと謙虚さに満ちたお話ぶりがまことに印象的だった。ああ、この方が、中国で粘り強く折衝を続け、人を育て、苦渋の末に合弁をきつちりと清算し、かつそのすべての過

程について緻密な記録をとり続けられた方か」と納得がいった。

赤松さんの律儀な筆による記録で構成された本書を手にした人は、事実の重みに裏打ちされた緊張感あふれるストーリーをむさぼるように読むことになるだろう。激変する中国社会をなんとか「うまく」生きようとするひとりひとりの人間像が、ある時は憎々しげな表情で、ある時は健気な姿で眼前に浮かぶ。そしてそれらの姿も、しばしば実は何重ものベールをまとったものであり、読者は赤松さんとともにそのベールの奥を徐々に目の当たりにすることになる。赤松さんの苦渋の姿を通し、私たちは日本人の想像を超える中国社会の複雑さ、難しさを教えられるのだ。

一方、本書には是非ご紹介申し上げたい魅力がもう一つある。それは撤退の過程が進出の過程にも増して克明に記録されていることだ。法という手段が一九九八年時点の中国社会でどのような力を持ったのかについてのまことに貴重な証言となっている。

常に赤松さんの「参謀」であられた寛氏という解説者を得たことでより完成度を増した本書を、中国でのビジネスの最前線に立

つ方々にも、中国社会を社会科学的分析の対象としようとするあらゆる分野の学徒にも強くお薦めしたい。

中国人幹部の育成

田中 則明

(中国ビジネスコンサルタント、元伊藤忠商事勤務
中国ビジネス(輸出入、三國取引、投資案件)に従事)

中国と日本の政府、企業、家庭、個人レベルの交流は、好むと好まざるとにかかわらず、日を追って深まりと広がりを見せている。とりわけ民間交流、ビジネス交流は「難しい」、「問題が多い」、「このままでは杜絶してしまふ」などと言われつつも、統計数字に表れていることと着実に増加している。マクロ的に見れば、順調にさえ見える。しかし、個々のビジネスの現場まで下りてみると様相は一変する。「修羅場」「悪戦苦闘」といった表現が決して誇張ではない、そんな

世界が現れてくる。

このほど上梓された『日中合弁企業奮闘記』(寛武雄編、赤松弥太郎著、蒼蒼社刊)は、このような世界を描ききつた注目すべき作品である。このうえなくリアルである。本書の中途でページを閉じ、自分が当事者になり代わってみるとよい。まさにがけつぶちに立った自分を発見するであろう。著者と編者の真実に迫ろうとする真摯な姿勢に心から敬意を表したい。

本書に、中国人とビジネスをやる者にとつては羅針盤ともいうべき寛武雄氏の『チャイナリスク』(蒼蒼社)、『チャイナビジネス』(蒼蒼社)の二著を加えた三部作の持つ意義は極めて大きい。願わくば、これに中国、中国人をできる限り体系的に捉えようと試みた拙著『中国ビジネス戦記』(ぎょうせい刊)を加え、中国四部作としていただけないだろうか。そうすれば、「起承転結」が備わったひとつの体系ができあがるはずだ。

ところで、この『日中合弁企業奮闘記』は撤退を余儀なくされたケースを描いたものであるが、目を転じてみると、撤退せずに今なお奮闘中の日本企業も多い。これらの企

業が解決しなければならぬ問題は多いが、なかでもとりわけ深刻な問題は人材育成をめぐる問題である。私は、これが進出済み日系企業の運命を左右すると言っても過言ではないと思っている。また、特に「中国人管理職をいかに育成するか？」がもっとも重要かつ緊急のテーマだと考える。その理由は以下のとおりである。

(1) 日本人駐在員のコストが企業経営圧迫の最大要因になっており、日本人駐在員の数を絞らざるを得ない。しかるに、日本人駐在員を減らしても、仕事の質や効率を落とさずに済むかといえば、現状では心もとない。

(2) 日本人経営者と中国人管理職とのあいだのコミュニケーションがうまくいっておらず、中国人管理職が経営者の補佐としての役割を果たし得ていない。

(3) 中国人幹部候補生たちは自分の能力アップや資格アップにつながる教育を求めているが、企業内研修、OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)を主流としている日系企業は彼らの要望に十分応え得ていない。

一方、日本企業にとって中国人教育が難しい理由は以下のとおりである。

(1) 日本流のやり方を一〇〇%押し付け

ることは不可能。民族性と固有文化の硬い殻を打ち破ることは容易ではない。

(2) 中華民族はプライドが高い民族であり、心から納得しないかぎり、自分の考えに固執する。ところが、心から納得できる研修プログラムが少ない。

(3) 計画経済時代の意識構造から抜け出していない者については、意識改革から始めなければならない。

(4) 通訳を通して行う講義は実効を上げにくい。

このような状況下にあつて、某日系の間シンクタンクが企画し、私が担当させていただいた「中国人社員の研修コース」はこの問題に真正面から取り組んだ意欲的な初の試みである。この研修は一クラス二五人の定員が埋まり次第、随時実施されているものであり、三日間コースで、内容は以下のとおりである。

・「管理者的職責」(管理職とは何か)

・「科学的工作方法」(仕事の進め方)

・「企業中の溝通技巧」(日本企業内のコミュニケーション)

教材も講義も一〇〇%中国語で実施した

ため、「痒いところに手が届く」と大変に好評を得た。さらに出席者に「自分は選ばれて研修に派遣させてもらった」という意識が芽生え、社員のモラル向上にも役立つていると聞く。しかし、何ととっても、もしこのような研修を通じて一人でも多くの中国人が、日本企業の企業文化、置かれた状況、ひいては日本企業の描く将来の青写真に理解を深めることになれば、日本企業にとってのメリットははかりしれないほど大きいと思う。

今後、このような企業ニーズに合い、個々の中国人の適性に十分配慮した研修プログラムが次々と開発されることを願ってやまない。

中国にかける情熱

橋村武司

(科学技術者フォーラム海外との技術交流委員会副委員長)

中国のWTO加盟が米中間で合意され、

世界における中国の立場も一段と大きく変化する兆しがある。とりわけ隣国の日本は影響が大きく、取り巻く環境はまさに変わろうとしている。今、日中関係の将来的展望を踏まえ、長期的視野に立つて考える必要がある。

私は五十年前、中国に在って新中国の設立を間近に見た日本人の一人である。建国後半世紀を迎える今年、特に感慨深い。終戦を八ルビンで迎えた私は、満鉄に勤務していた義父の強制留用で八年間、中国に残留した。シベリア鉄道との合流を目標に、中国西北地区の天水―蘭州間三四〇キロメートルの橋、またトンネルの難工事をやり遂げ、帰国したのは昭和二十八年（一九五三年）春、二〇歳。高校二年の前期を終えた時である。日本で高校二年からやり直し、東京で苦学して大学を卒業し、企業の技術研究所で仕事をした。六〇歳定年になってからは中国関係の仕事に注力している。専門はセンサーと制御、製品は「ロボット」などである。私が寛氏に初めて会ったのは、たしか一九九三年、私が当時勤務していたA社中国進出計画を企画・立案中の頃であった。第一印象は朴訥な人柄で、大人の風格があり、な

かなかの中国通であること。聞けば一橋大出の逸材で、北京大学で中国語をマスターしたという本格派である。中国進出形態について方式・得失をイロハから教えて貰った。今でも記憶にあるのは、「意向書」付合開始、協議書、婚約、合同、結婚」という、仕事のステップの流れを巧みに表現されたことである。その後、寛氏は研鑽を積み、体験・事例を踏まえて中国ビジネスについて蓄積を深められ、成果を『チャイナリスト』と『チャイナビジネス』ともに蒼蒼社刊の二冊に著わしている。自身の中国での工場立ち上げ、そして清華大学の研究活動を通して得た経験と考え合わせても、肯首させられることが多く、寛氏の情熱と洞察力の深さに感服している。

私にとって中国は第二の故郷である。第二の故郷である天水市に千本の桜の苗木を寄付するなど、帰国後一貫して日中友好活動に携わっている。私達古くから中国と付き合っている者が心しなくてはいけないのは、中国への「思い入れ」である。これは、良い意味で情熱となり、同時に行動の大きな推進力になっている。反面、これがため「惑わされる」こともある。

私と同じような生い立ちをもつ赤松氏は冷静に対応しておられるようだが、私にも失敗した（裏切られた）と思い悩んだことがある。年とともに身体の老化を感じるが、情熱においては他に引けは取らないつもりである。

この度『日中合併企業奮闘記』中国進出と撤退のドラマ』が出版される運びになった。「人生に悔い有り、悔いの無い人生なんて無い！ 私達は幾多の試練・経験の中から、教訓を学び人生を切り開いている。貴重な経験を無にしてはならない！ 困難に法を以って対処した手法は素晴らしい。後輩に一つの道標を示して下さった。中国ビジネスでは成功例を聞くことが少なく、失敗例を聞くことが多いが、その真相は余り公にされていない。公にしたくない撤退について、公表される勇氣と情熱に深い感銘を受ける者の一人である。

まさに「殷鑑遠からず」。赤松氏の中国にかける情熱と熱意に感服するとともに、これからの時代を築く者として、この尊い経験・実績を生かし、先輩を乗り越えるのがわれわれ後輩としてのせめてもの恩返しであると考えます。



「日中合弁奮闘記」に対する 補足説明、一部修正とお詫び

本誌に掲載されている中国シンガポール蘇州工業園区管理委員会高級投資顧問の平田氏による読後感想の中に「ご指摘のある電力増量費、本書中での呼称は「増容費」、すなわちアンペア増量費用負担の問題について、「日中合弁企業奮闘記」本文では読み取りにくい部分があり、かつ、記載内容に一部誤りがあったことを、この場を借りてお詫びし、以下のとおり訂正、追加解説しておきたい。

電力関係の費用としては、まず六月九日の記述に出てくる五〇〇m高压電線の地下埋設工事費用四〇万円がある。これは本来工業団地が公共インフラ架設費として負担すべき性格のものであると赤松氏は判断して、支払を一切拒絶した。その結果、開発区供電局の態度が軟化して、当初四〇万円だったものが一〇万円まで値下がっている。それでも、このコストは最後まで支払っておられない。これは増容費とはまったく異なるコストである。

つぎに七月七日の記述に出てくる四〇〇kVA配電盤の設計費用一万一七〇〇元がある。赤松氏は相当割高と感じられたが、これは正当なコストとして請求金額のまま支払っておられる。

本書では割愛されているが、日誌原文の七月一七日の記述によると、この日付で二〇万四千元の増容費が支払われている。その内訳は、発電費、配電費、電力料保証金、電力計保証金、サービスマテリアルである。赤松氏は、早期接続に期待して請求どおり支払っておられる。

しかし、その四日後の同月二二日に発生した興華塑料による一方的な電力シャットダウン事件を経験して、赤松氏は彼らから独立した電源を持つことを決意し、計画を変更して独自の外線接続工事を断行された。

その外線接続日七月二九日の記述によると、ケープル代金、接続工事費として、市政府電力局に一五万円が支払われている。これは増容費とは異なるコストである。これが清算の最後までもめた、問題のコストとなる。

したがって本書七〜八月部分の「増容費」関係の記述や翌年六月二七〜二九日の

記述で出てくる「増容費値切り」などの記述には誤りがあり、正確には上記に述べたとおりの内容である。編者の力不足により平田氏はじめ読者の皆様に一部誤解を与える結果となってしまうことを深くお詫びしたい。

最後までもめた外線接続工事費用問題の発端は、当初電力局が呈示してきた費用見積書のコストが一〇数万元であったところ、工事完了後に呈示された請求書上では三〇数万元となっていたことにあった。内容を点検すると、配電盤価格が一〇万円上乗せされている。これはおかしい、と赤松総経理が大連の旧友を通じて調査したところ、やはり一般的価格水準を一〇万円近く上回っている。そこで総公司にいる電力局出身の幹部とともに開発区財務局審計部に対して、この水増し請求内容の再審査と調停を申し入れたわけである。

その後、財務局は誠意をもって調査し電力局にクレームを申し入れてくれたが、電力局にとつてこの種のクレームは日常茶飯事の様子で、まったく相手にされず、清算の最後の段階まで支払請求をしてきた。これを最終的に七万元まで値切り、清算残預金

のうちから支払っている。

このように、中国における電力事情は我が国と異なり大変複雑で、手間がかかり、かつ複雑なコストが絡み合っている。

同様に本書中に「法外なコスト」として登場する「請負料」についても、この場を借りて、更に分かりやすく解説しておきたい。言わば、九月二三日付記述の私のコメントの補足解説である（総公司から呈示された請負費の概要は八月三〇日の記述を参照）。

私の眼から見れば、金額云々よりも、その基本的なスキームに最大の問題がある。

ここで総公司の要求してきた「請負方式（承包）」とは、合弁経営を放棄して、経営権を日本側に譲る代償として、無条件に毎年固定費用を「請負料」という名目で支払えというものであった。工業団地管理委員会の幹部も、その方法を認めているが、こうなることはや合弁形態とは呼べない。しかし、合弁契約も営業許可証も有効に存続するといふ、厳密に言えば、法外な「違法行為」である。この形態は「合弁（合資）」でも「承包」でもなく、本来「合作」と呼ばれる形態であり、さらに、税前利益の中から配当に優先して、合弁会社「請負料」を中国側に支払うこと

になる点、すなわち日本側にとって極めて不利な利潤分配スキームになることに着眼する必要がある。代償として経営権の譲渡や配当金の放棄を中国側が董事会で認めたとしても、合弁形態を継続する限りにおいて合弁基本法に違反する行為であり、無効な決議であろう。否、彼らはこれらを全て承知のうえで、「無知な日本企業」に対して、このような条件を持ち出してきたとも考えられる。そこで私は吉原社長と赤松氏に対して、彼らとの合弁は一度清算して、赤松軍団による独資会社での事業承継を一貫して勧めたわけである。

つぎに、吉原社長と赤松氏が金額的に「法外」と感じた内訳明細であるが、これは実際に私の眼から見ても総工師が作成したにしては、非常にお粗末なものであった。

まず、米ドル建ての金利計算に人民元金利が適用され、過去の景気過熱時期のインフレ率が今後五年間にわたって、そのまま上乘せられて計算されていた。

さらに、合弁会社の所有する機械設備の減価償却負担が、何故か総公司のコストとして計上され、それが日本側に請求されていた。中国では生産に使用する主要な機械

設備の減価償却は定額法五〜一〇年が原則となっており、かつそれだけの利益も生み出されるのが通常であるから、減価償却費の金額計算そのものには問題ないが、みずからが合弁会社に現物出資、言いかえれば譲渡した機械の償却負担がどうして総公司の負担になるのか、まったく不合理である。

彼らの頭の中では、合弁と合作、承包の三形態が交錯しており、設備の所有権が親子で混同している。これが地方の国有企業経営の実態であると見て取るのが妥当であろう。

最後に指摘しておきたいことは、現場を守る立場の赤松総経理が彼らの不合理かつ法外な「請負料」計算に異論を唱え続けたのは当然であるが、これが吉原社長の最終的な清算判断の動機（本書「結」イントロ参照）とは必ずしも結びついていない点である。「法外なコスト」が理由で清算を選択されたわけではなく、マーケット状況と本社経営者としての立場から「英断を下された。」の点を私は高く評価したい。
a. a. y. j.
【追記】本書一八六頁に誤植がありました。「場内敗戦工事」「場内配線工事」と訂正します。

あなたなら、どう読む？

算 武雄

(横浜銀行法人部)

【状況設定】

以下は、『日中合弁奮闘記 中国進出と撤退のドラマ』の中に出てくるエピソードである。

日本と中国が五〇%ずつ出資して設立した中国合弁会社の総経理（日本人派遣社員）が、会社の董事会で決定した予算五万元で国産車の金杯「小解放」一トン・トラックを購入するため、中国人運転手とともに販売店を訪ねた。ところが金杯トラックをよく見ると、車体番号が削り取られ、シャーシの銘板もはずされている。どうもいわくつきの車（事故車？）のようだ。隣に陳列してあった慶鈴いすゞ二トン・トラックを見ると、こちらは新車でピカピカである。値段は一二十万と予算をはるかに上回るが、性能

は金杯よりはるかに良く、かつ中古車で売りに出す場合も、金杯の倍以上の価格がつく。

同行の運転手から、「是非いすゞにして欲しい」と申し出があった。総経理自身も、会社の利益のためには、いわくつきのポンコツ車よりも、高くても性能の良い車を買おうべきであると判断した。総経理はその場から会社の副総経理（中国側パートナー）から派遣された中国人）に電話して事情を説明したところ、「了解した」という返事だった。合併契約書では、合弁会社の購買は総経理に一任されている。しかし、金杯を買うというのも董事会の決定事項である。結局、彼は事業成功に対する責任感から、その場ではいすゞを購入した。

ところが翌日、それを聞いた中国人董事長が激怒してクレームを入れてきた。

「貴重な予算を勝手に使い込んでけしからん。今後、総経理の購買に対しては上限金額を設定する。」

総経理は副総経理に対して、何故きちんとして董事長に報告していないのか注意したうえで董事長に謝罪したが、結局許してもらえなかった。

その夜、副総経理が総経理の自宅を相談に訪ねてきた。個人的な信頼関係を訴える副総経理に対して、総経理は個人的な信頼関係と仕事は別だから明日の昼間に会社で話そう、と諭す。その翌日から、副総経理は任務を放棄して、出勤してこなくなってしまうた。

*

この合弁事業はこのトラブルを最初のきっかけにして急速に崩壊に向かう。お互いの不信感を強めてしまったからである。

日本人総経理も中国人董事長も、判断は異なるが、「合弁会社の成功のために」、「会社の利益のために」と考えた点では一致している。両者とも同じ目的なのに、ズレ違っている原因は何か？ 多数の知識人、専門家に問い掛けたところ、千差万別の見解が出た。

【読み方1】（某国立大学法学部教授）

総経理が独断したことは契約違反行為である。ふたつの異なる組織が正式に合意決定した事項を執行者個人が勝手に覆すことは許されない。これを認めると、合意に費やした時間と労力が無駄になってしまう。き

ちんと双方で再度話し合つて、正式に再決定すべきであった。これは日中合弁の問題ではない。組織決定を個人が覆すというのは日本企業内であつても問題行為である。

【読み方2】(某上場企業の総経理経験者)

総経理は事業達成に責任を負っている。合弁の基本契約で購買権限を一任されており、彼は現場責任者として忠実に自分の責務を果たしただけで、正しい判断であつた。ビジネスでは経済合理性が全てに優先する。欠陥車とわかつていながら怪しい金杯車を買うほうが罪は大きい。プロセスに問題はあるが、こんな日常的なことで双方株主がいちいち協議してはビジネスは進まない。双方から派遣された董事が合意しているのだから、董事会に対してはあとから修正稟議を出せば良い。これは日本企業内でも現場責任者として当然の行為で、日常茶飯事である。

【読み方3】(某銀行北京所長)

董事長は、判断内容よりも、自分に事前連絡がなかったことに怒つたのではないか。ひとつはメンツを潰されたと感じたこと。もうひとつは、小解放「金杯トラックに何か裏の

事情があつたのではないかということ。そんな変な車が売られてること自体が不自然だ。その金杯を買うことで、代金の一部が董事長の友人もしくは本人に入るカラクリになつていたのではないか。それでヘソを曲げたのではないか。

【読み方4】(某大手商社上海所長)

総経理の金銭感覚に問題があつたのではないか。中国の地方では一二十元というのは大金である。日本人的金銭感覚で、「変更しても構わない」と判断したのは軽率だつた。購入は取り消して返品すべきである。できなければ日本側が差額を穴埋めするしかなからう。ちなみに、「合弁の利益のため」と言つて、当初の計画を勝手に変更してしまつのは中国人董事だけだと思つていたが、これが日本人総経理と聞いて驚いた。ずいぶん中国人的の方がいるものですね。(笑)

【読み方5】(某中国コンサルタント)

総経理の判断は間違いない。中国側の対応がおかしい。副総経理はそのとき納得していながらなぜ董事長に正しく伝えていないのか。また董事長は一方的に枠をはめる

のではなく、なぜ総経理、副総経理と直接会つて協議し、解決を図ろうとしないのか。この裏には董事長、副総経理のあいだの反目があるのではないか。総経理はそもそも副総経理ではなく、董事長の事前了解をとるべきだつた。残念ながら、日本人総経理にはこのような政治的見方のできる人が少ない。

【読み方6】(日本留学7年目の某中国人女子学生、某大学院経営学専攻)

この総経理は何様だと思つているのか。彼には中国のことがまったくわかつていない。こんな日本人を総経理にしたのが間違いだ。中国のことは中国人がもっとも良く知つている。この話は、日本人の独断は失敗を招くだけ」という教訓だ。できればこういう人と一戦交えてやりたい。こういう質問をしてくる人の気もしれない。

【読み方7】(某経済研究所の中国人研究員)

判断内容の善し悪しでなく、プロセスに問題がある。日本人総経理と中国人董事長のあいだに日常的な意思の疎通があれば、こんなことは問題にならないはずだ。お互

いに努力すれば解決できる。

【読み方8】(某メーカー国際部教務担当者)

そもそも合併会社の体制が甘い。こういうトラブルを未然に回避するために双方株主は総経理の権限をこと細かく定めておくべきだ。「一任する」のではなく、総経理には年間予算枠を与え、その範囲内で権限を与えるべきだ。当社は日本と英国の合併会社を持っているが、現地社長の権限は非常に細かく規定されている。

【読み方9】(普通の某銀行員)

どちらのトップ(この場合では総経理と董事長)も、ワンマンすぎる。もともとお互いの話を聞く気がないのではないか。なぜ総経理はその場で決めずに董事長のところを持ち帰らなかつたのか。なぜ董事長も車を見ずに一方的に総経理が悪いと決め付けるのか。こんな組み合わせではもともと何をやってもうまくいくはずがない。お互いの意思をもっと尊重すべきだ。

【読み方10】(算武雄)

董事長は、合併会社を集团公司傘下の一

廠工場)としてしか見ていない。これに対して総経理は、合併会社は独立法人で、自分はその経営責任者だと信じている。ここに根本的なスレ違いの原因があった。集团公司の董事長としては権限を逸脱した「傘下の一廠長」に対して懲罰を与えるのは当然だ。特に董事が指定した中国車に反して、日本人が勝手に日本車に変更したのは、裏に「日本人のわるだくみ」があるのではないかと勘ぐつたのだろう。つまり、「これを許せば、合併会社は日本人の餌食にされる」という不安もあつただろう。しかし、総経理の眼には、それは経営介入と映る。解決方法にも問題がある。夜中の会談でこの問題を決着しようとする態度には問題がある。翌日、任務放棄してしまう副総経理の態度も経営管理者として失格である。このスレ違いは日本と中国のそれぞれの企業経営形態の相違を象徴するような出来事であり、日本人、中国人ともによく考える必要がある。つまり日中どちらとも、それぞれの「こだわり」を捨てて、ともに現場にたつて、現物をよく見て、腹を割って話し合い、ひとつひとつ現実に解決していくしかない。

さて、同じひとつの単純な問題だけでも、これだけ多様な判断に分かれるものである。日中合併共同事業がいかに難しいか、改めて再認識させられる。

いわんや、『日中合併奮闘記』本文にいたっては千差万別の読み方が可能だろう。さらに問題を突き詰めていけば、日中合併よりもさらに深い範疇、つまり民族、歴史、文化、宗教、教育といった分野にまで議論を拡大せざるを得なくなるかもしれない。是非、読者にあつては、この本を契機にして、民族を超えて、敢えてそのような議論を深めて欲しい。

議論することで人は初めて様々な考え方に接し、学び、みずからの座標軸のズレを修正し、成長することができる。同じ人間であるから、時には感情を挟まざるを得ないかもしれない。しかし、自己正当化だけが目的の口論、喧嘩と相互切磋琢磨の議論は全く別のものである。すべての矛盾を解決し、利害を調整し得る解答は見つからないかもしれない。しかし、真実を探求する、すべての真摯な姿勢の人々にこそ、成功と真理の女神は微笑みかけてくれるのだと思つて。



回想・我が故郷大連

赤松弥太郎

(元威海興華吉原ゴム有限公司総経理)

我が故郷大連は、中国東北部遼寧省の南端にある。渤海に突き出た遼東半島の先端に位置し、かつての旅順市も包括して、いまでは人口二百万都市として繁栄している。

ロシア帝国が清国から遼東半島を手に入れた当初、大連は青泥窪(チンニイワ)と呼ばれた淋しい漁村であった。今でも大連駅前、日本の統治時代、常盤橋と呼ばれた所が青泥窪橋として残っている。ロシアはここをダルニーと名づけて、東洋のパリにしようとする。パリの街並みを模して壮麗な都市計画を立てた。大広場(現在の中山広場)を中心に、十本の放射状の道路をつくり、衛星状に小広場(ロータリー)を配置した当時の街並みはそのまま現存している。日本軍の進攻に備えて旅順の要塞に籠城するためにダルニーの破壊

を命じられた当時の市長は、心血を注いで建設した街を破壊するの忍びなくて、破壊した水道管の上に鉄板を被せたという工ヒソドがある。港湾は旅順の要塞にある爆薬を全部使っても破壊しきれないことが分かって、そのまま残された。もっとも、このお陰で日本軍の旅順攻略の決め手となった二十八センチ榴弾砲が陸揚げできたのだった。

日露戦争の勝利の結果、ロシア帝国が清国から九十九年の期限付きで租借していた遼東半島租借権を日本が譲り受け、大日本帝国関東州として施政権を施行した。ほとんど無傷の状態が残ったダルニーの都市計画は日本が引き継いで街づくりを続けた。日露戦争後に開発された大連の町並みは、建物こそレンガ造りではあったが、日本的な佇まいの街として発展した。市の中心部は日露戦争の影響もあってか、町や通りの名前も大山、山縣、乃木、児玉などと言った明治の元勳や將軍の名前を冠したのもや日本の旧国名を付けたものが多かった。日本統治後に開かれた町や通りには草木の名前や日本の下町にある京町、巴町、仲町、元町、白金町、黄金町と言った情緒のある名

前が多かった。

大連と言えば、「アカシア並木」に象徴される。当時大連に在住した日本人にとって一番郷愁を誘うのがアカシアの花である。日露戦争後、大連市当局が大連の景観を引き立たせるために街路樹としてアカシアを選んで植えた。最初アカシアの苗木を歩道に沿って植えたところ、冬になって新に困った「満人(当時中国人のことをこう呼んだ)が切って燃やしてしまい、翌年また最初から植えなおすことが続いた。アカシア並木を保護するために手を焼いた市当局は「木の幹を切ったものは足を、太い枝を切ったものは腕を、小枝を落としたものは指を切り落とす」とお触れを出したと言った。

やがて日本人の人口が増えるに従って、住宅区域は満鉄社員住宅を中心に西に伸びていった。初代満鉄総裁であった後藤新平が馬で一時間以上も西に駆けて、大連西郊に定めた広大な鉄道工場も、私が小学校に入った頃は既に大連の市街に呑み込まれていた。あの大風呂敷と言われた後藤新平の大構想を以ってしても間に合わないくらいに大連市は非常な勢いで発展していったのである。

私がこの地に生まれたのは、一九二八年（昭和三年）のことである。日本が割譲を受けてからわずか二十三年後のことである。当時の大連は日本で唯一の自由貿易港として開放されていて、折からの昭和恐慌のおりを受けて日本内地から数多くの若者達が新天地を求めて渡航して来た。

しかし、私が物心つくまでの数年の間に軍部の独走から「満州事変」が起こった。続いて「支那事変」が勃発し、小学校の六年間は事変の最中に過ぎ、中学に入った年に「大東亜戦争」が始まった。そして中学卒業の年に終戦を迎えた。考えてみれば、日本の関東州統治時代は大変短く、日露戦争の勝利から大東亜戦争の敗戦まで、たったの四十年間である。この四十年の前半に私の両親の青春があり、後半に私の少年時代があったのである。

私が小学校に上がる頃の大連は、日本人の人口が二十四万と言われた。小学校が二十数校、中等学校が十三、四校あったと記憶する。この他に南満州工業専門学校、大連高等商業学校等があった。旅順は日露戦跡の街であると同時に学園都市でもあって、小学校のほかには旅順工科大学、旅順師範学

校、旅順医学専門学校、旅順高校等があった。どの学校も敷地を十分に取った広い環境に恵まれて、大抵の小学校や中学校は生徒総数約一千人以上と大規模校であった。

小学校の場合、一クラスが大体五十人で一学年四クラス、男子二クラス、女子二クラスが普通であった。教育施設は充実していて、理科の実験室等は五十年後の現在に持つてきても遜色がない。児童の健康管理にも力を入れていて、健康診断や身体検査の結果によって、希望者には太陽灯浴、肝油投与、学校給食等が実施されて児童の体位向上を図っていた。また、内地より師範学校を出たばかりの新進気鋭の教師が来任し、理想の教育を目指して、子供達に情熱を傾けていた。戦後、東京でこの頃の恩師にお会いした時、述懐しておられたものだ。「引揚げ後、内地の学校に職を得たが、新しい戦後の指導要領によって文部省から言われることは、ほとんど私達が大連で実践し、体験したことだった」と。

春秋二回の運動会や遠足に、学芸会や映画会等楽しい思い出にも事欠かない。冬は校庭の半分ほどがスケートリンクになって登下校の前夜や体育の時間に滑ることがで

き、スケート大会もあった。高学年になると夏休みの始まる二週間ほど前から授業は午前中のみで、午後から先生に引率されて星が浦海岸で水泳教室が開かれた。この頃は「国民皆泳」がスローガンとなっていて、水泳教室が終わってからも夏休みに入ると海行きの定期券を学校経由で購入し、ほとんど毎日のように海に通った。

学校がひけると三々五々それぞれ家路につきが、家に帰ればカバンを放り出して近所の子供たちと陣取り、カン蹴り、探偵ごっこ等、毎日のように夕方まで遊んだ。日曜日や春、夏、冬の休みには近所の餓鬼大将に連れられて弁当もちで山や海に遊びに行ったものである。そこには親たちに干渉されない子供達だけの自由で楽しい世界があった。

私の家は市の西部、沙河口地区にあり、当時の沙河口警察署裏の仲町一四五番地にあった。レンガ造りの二階建てアパートであった。この仲町筋の住人は七割位が日本人で、日本人の住宅の間に中国人の住宅が散在していた。私のアパートの前にも道路をはさんで中国人の住宅があり、レンガ造りの長屋に囲まれた中庭にはアヒルが放し飼いになっていて、いつもガアガア鳴いて

いた。中国人の子供たちは夏になると、素っ裸で風呂にも入らないものだから真っ黒に汚れて、胸から腹にかけてよだれや食べこぼしの跡がいつもべっとりついていて、それで彼らは彼らで皆元気に遊んでいた。

日本人を得意先とする中国人経営の食料品店や雑貨屋がいくつもあり、こうした店から御用聞きが毎日注文を取りに来ては味噌、醤油、精肉等を配達してくれた。近所の豆腐屋では朝暗いうちから中国人の親父さんが全く日本と同じように豆腐を作り、油揚げを揚げて、こんにやくを作り、これらを自転車で積んでラッパを吹いて朝夕売って歩いていた。この他に魚や野菜なども毎日中国人の行商がリヤカーでやって来て、魚屋などは日本人の奥さんたちの注文に応じて器用に魚を三枚におろしたりしていた。

私が六年生に進級した一九四〇年(昭和十五年)は皇紀二六〇〇年の年である。この年の紀元節(建国の日)は特に盛大に祝賀行事が催された。街には「国威発揚」、「八紘一宇」のスローガンがあふれた。学校では毎年紀元節に歌われる式歌「雲に聳ゆる高千穂の」のほかに、二千六百年の歌を歌った。「遠皇祖(とおすめろぎ)の畏くも肇(はじめ)たまいし

おお大和 天津日嗣(あまつひつぎ)の次に御代しる示す尊さよ 仰げば遠し皇國の紀元は二千六百年。

この頃の大連は「支那事変」の最中とは言っても、自由貿易港として物資の集散も潤沢で、主食の米の配給制も緩やかなもので、砂糖、バナナ等その他の生活物資はまあ自由であった。日本内地との間には大阪門司と大連を結ぶ日満定期航路が開かれていて、ほとんど毎日のように大阪商船、日本郵船、大連汽船等の客船が出入りしていた。客船の中でも鴨緑丸、黒龍丸、吉林丸等は大阪商船が誇る七千トンクラスの新造の豪華客船であった。

私の父は、一九一九年(大正八年)大連に渡航以来、華商証券の創立に参加した。昭和の大恐慌の影響を受けてこの証券会社が解散した後は、運送業の自営等をしながら恐慌を乗り越えて、この頃は満州の野山を跋渉して地下資源の探鉱に明け暮れていた。どうやら運が向いて来たようである。砒石、螢石、石炭、滑石など幾つかの有望な鉱物資源を発見して満州国の鉱山監督局よりその試掘権を認められて事業の実現のために資本家の出資を得て大いに張り切っていた。父が

辿った足跡は満州の奥地はもとより、国境を越えて華北や山東省にも及んでいた。

中学に進学した一九四一年の十二月八日に「大東亜戦争」が起こった。この日は朝から全校生徒が講堂に集められて壇上に置かれた大型ラジオから繰り返し流れる宣戦布告の大詔と真珠湾攻撃のニュースと校長の訓話を聞いた。

二年生まではまだ良かったが三年になると教科書が全国的に統一されて、内容が一変した。そして近くの工場に毎日動員された学校に登校する日も月に一、二度になってしまった。同級生の多くが陸士、海兵をはじめ予科練や少年航空兵を志願した。碌に勉強もしないままに五年制のところを四年で繰り上げて中学卒業ということになった。世の中は戦時色一色で、戦局の形勢不利と共に、物資は不足し、我々市民の生活は衣食ともに欠乏し追いつめられていった。

一九四五年(昭和二十年)八月、日本の敗戦と同時にすべてが逆転した。関東州はたちまちソ連軍の占領下におかれ、軍政が布かれ、そして軍票が発行された。ロシア人が社会のトップに君臨し、中国人の下に日本人が置かれ社会の底辺に呻吟することに

なった。職場ではかつての部下に日本人が使われることも珍しくなかった。特に警察機構ではすべての日本人が追放され、代って中国人がソ連軍の指揮下に編成されて市街を闊歩した。追放された日本の警官や刑務官達はかつて虐げられた中国人によってその所在を追及され、憲兵や旅順、大連に駐屯していた現役の軍人と共に捕虜となった。かれらは大西山ダム堰堤下、馬欄河左岸の土手の上に張られた数十の防寒テントの捕虜収容所に収容され、馬欄屯の村外れ魏家台子を起点にした旅順大連を結ぶ第三のルート旅大中路の建設に駆り出された。

敗戦によって行き場を失った大連市民は、満州の奥地から着の身着のまま、半死半生で辿り着く同胞達と共にいわゆる竹の子生活の売り食い生活を強いられた。手当たり次第できる仕事は何でもやった。ひたすら祖国からの引き揚げ船を待ちながら頑張った。私は一時期、大連ドックにアルバイトとして勤めた。仕事は営繕係の叩き大工であつた。

こうした体験をしながらやがて、私は一九四七年、家族と共に着の身着のまま、ソ連が実効支配する大連から引き揚げた。

