

## 第2回「中国ビジネスの発展と日本人～四半世紀を振り返って」

日時：2011年12月14日（水）

場所：早稲田大学日本橋キャンパス ホール

### 【報告】

中国セミナー第2回は、堺屋太一氏が上海万博での自身の体験をもとに、日本と中国との関係、ビジネス成功の要諦を語った。中国史にも詳しく、自らの小説にも中国を描く堺屋氏の講話によって、中国と、中国ビジネスへの理解を深めるフォーラムとなった。

### （1）私の中国体験

#### 上海万博の外国人顧問に就任

万国博覧会の起源をご存知だろうか。1851年にロンドンで最初の万国博覧会とされる大行事が開催された当時は、技術と珍品の博覧会だった。1900年には資金難で開催が危ぶまれたオリンピックを万博の余興として開催した。第1次世界大戦まで世界の珍品と新技術を知らせる場として、各国が万博開催を目指した。優秀な技術に対して授与された金、銀、銅のメダルは、1958年のブラッセル博で入賞が紛糾して廃止されたが、その名残は今もオリンピックにある。

私は1960年に通産省に入省し、64年に大阪万博を提案。結果として70年に開催された日本万博は6400億人の来場者と192億円の黒字を計上し、大成功に終えた。その後も日本国内で開催される博覧会をプロデュースしたこともある。

84年に日本長期信用銀行経済交流団の顧問として初めて訪

中した。当時の中国は開放政策 5 年目で、自動車どころか街灯もない非常に貧しい国だった。しかし、この時から訪中のたびに、万博は技術の発展はもちろん、世界各国から人が集まり、そのマネジメントを学べる絶好の機会であると説き続けた。中国は 89 年の天安門事件や 97 年の水害、アジア通貨危機を経て、2002 年によく上海万国博覧会の登録を要請。韓国、メキシコ、ポーランド、トルコを破って 2010 年の上海万博の正式開催が決まった。02 年から 04 年までは上海万博の外国人顧問に就任し、06 年には民間出典の可能性調査団団長として訪中。上海万博は 8300 万人の来場者を記録し、史上最大の国際的な祭典となった。

上海万博開催までの経緯において、中国人とかかわり、文化や経済感覚を垣間見ることができた。

## (2) 人治の世界

### 韓非子の論理がビジネスの世界にも浸透

西洋の論理学は、古代ギリシャの哲学者アリストテレスに始まった。「A に甲であれば、B にも甲である」（相手によって変えない）、「甲が正しければ、甲に反する乙は正しくない」（正解は 1 つである）などがその論理だ。一方、中国の論理学の祖である韓非子は違うことをいっている。「人を見て法を説け」（相手によって変えるべし）、「時に甲が正しく、時に乙が正しい」。中国では、この韓非子の論理がビジネスの世界にも浸透している。

例えば、万博での日本産業館の出展料において、中国側と日本側にかい離が生じていた。その解決策として、お互いに歩み寄ることを選択した。中国人は、相手との話し合いによって解釈をどんどん変える。こちらに要求があれば、どんどんぶつけ

るべきだと感じた一件だった。

日本は法治国家である。官僚的美意識と建前主義によって責任の所在がわからず、ものごとを決めるのにも時間がかかってしまう。一方の中国は「責任者即決」の世界。権限者が明らかで、臨機応変な対応でスピーディーな決定が下される。例えば中国で15年間に完成した高速道路（片道3車線、幅10メートル、制限速度は100 km/h）は4万km。対する日本は45年間で8千km（片道2車線、制限時速80 km/h）にすぎない。道路計画も万博計画も、予定よりも遅い着工であったにもかかわらず、工事は予定通りに完了した。「結果オーライ」の発想で、中国では、日程と手続きを重視する日本の常識では考えられないようなこともたびたび起こるのだ。

### （3）中国的世界

#### 中国特有の思想に翻弄されないことが肝要

中国人から対等、もしくは尊敬の念を抱いてもらうには、中国の歴史を学ぶことが不可欠だ。ビジネス以外の話ができなければ、「教養がない」と思われてしまう。「中国的世界」に対する自信を持つ中国人と仕事をしていることを念頭においてビジネスをすすめるべきだろう。

中国的世界の一例を紹介しよう。オリンピックの入場順は、アルファベット順ではなく、中国語表記による画数の少ない順だった。万博の会場も、中国を中心に配置し、東の端は日本、韓国、北朝鮮、ベトナム、西の端は米国やヨーロッパだった。「中国が中心」という思想は昔から変わらない。中国でビジネスをしようと思うのなら、中国的世界を受け入れざるをえない。

北京オリンピックが開催されたのは2008年で、2年後に上海万博が開催された。その2年間で、中国人の意識は大きく変

わった。スイスのヘルツォーク&ムーロン設計のメインスタジアムやオーストラリアの PTW による水泳センターなど、オリンピックでは欧州の技術に頼った。しかし、万博では呉志強の総合計画、何鏡堂の中国館をはじめ、全てが中国技術だった。LED の巨大画面や全会場での電気自動車の使用、スマートフォンの多用など、万博は中国の技術を世界に見せる大きな機会となった。たった 2 年の間に、中国は自国の技術に大きな自信を持ったようだ。中国では、日本への輸出品をかつては特別丁寧に作っていたが、最近ではむしろ「廉価品は日本」となっている。ここからも中国人の思いが読み取れる。

中国人は企業への帰属意識が薄い。特に日本人の「本社志向」は嫌われる。2010 年 6 月に起きた日系工場のストが多発したのも、これが一因だという。

中国特有の思想に翻弄されないことが肝要だ。少しでもたじろげばバカにされる。中国に同調するのではなく、自らの考えを持ち、毅然とした態度で対峙する必要があるだろう。

#### (4) 中国の現実

##### 「ルイス転換点」を超えれば静かな国に

中国の実権は共産党という権力機構が握っている。しかし、思想や主義とは関係がなく、単なる団体名となっているにすぎない。権力者が変わり、体制が変わっても名前は変わっていない。「共産」という名称に惑わされないよう、中国の歴史を知っておくべきだ。日本人がよく知る中国の歴史といえば、古代の春秋戦国や三国志や唐の詩選だろう。しかし、中国人にとっての歴史といえば、明代から清の全盛期の時代である。現在の中国文化もこの時代にできあがったといえるし、中国で見られるテレビ時代劇もこの頃のものだ。中国の歴史を学ぶ際には考慮

するとよいだろう。

地域別の格差が問題視されているという声をよく聞くが、実は、中国人はそれほど格差に敏感ではない。現在、中国で大きな問題とされているのは汚職の問題だ。中国は伝統的に中央が任命し、全国の各部署を歴任する官僚（科挙合格者）と、地域や役職に密着した胥吏（書吏）がいる官吏構造だ。実質的な権限は胥吏が握る。共産党での地位は低いものの、実務を担当し、許可権限を持つため、胥吏職は汚職の温床となっている。

中国の金融事情を見てみよう。今は世界中が“ペーパーマネー”であり、紙幣が金や銀になることはない。しかし、ペーパーマネーを機軸通貨とした時代が、過去に一度だけある。1253年頃、元のフビライ帝初期に財務長官であったマフムード・ヤラワチの経済政策だ。ヤラワチは「お金は金や銀や羊に代わるから値打ちがあるのではない。有利子で借りるものがあるから値打ちがあるのだ」と主張し、通貨を交換手段から投資手段に改めた。不換紙幣の増発に合わせて借り手を創出し、ファンド（オルトク）を組織して、運転資金として貿易商人に貸し出した。一時は盛り上がったものの、貿易商人だけでは借手不足となり、鉱山開発などにも設備資金として融資を拡大した。1300年頃には王族財閥に貸し出すようになるが、内乱が起こったことで貸し倒れがふえ、1320年頃には借り手がなくなって紙幣の価値は失われた。元のペーパーマネーは、約80年で終わった。

増え続ける中国マネーがどれだけ欧米資産を囲い込むか、また、中国を脱して欧米に移住する人がどれだけいるかで、今後の欧米諸国の経済は変わってくるだろう。

1971年、ニクソン・ショックによって金とドルの交換が廃止された。世界は完全にペーパーマネーへと移ったのである。その後もアジア通貨危機やリーマン・ショック、欧州の金融危機と続き、再び同じ歴史をたどることも予想されている。私は、2012年には中国に物価高の状況での不況がくると予想してい

る。次は 2014 年にアジア通貨危機がくるだろうというのが見解だ。

どちらにしても、一人っ子政策で人口が減る。やがて、農業部門の余剰労働力が底をつく「ルイス転換点」を超えれば中国は静かな国になるだろう。中国ビジネスを考えるなら、こうした長期の視点が必要である。