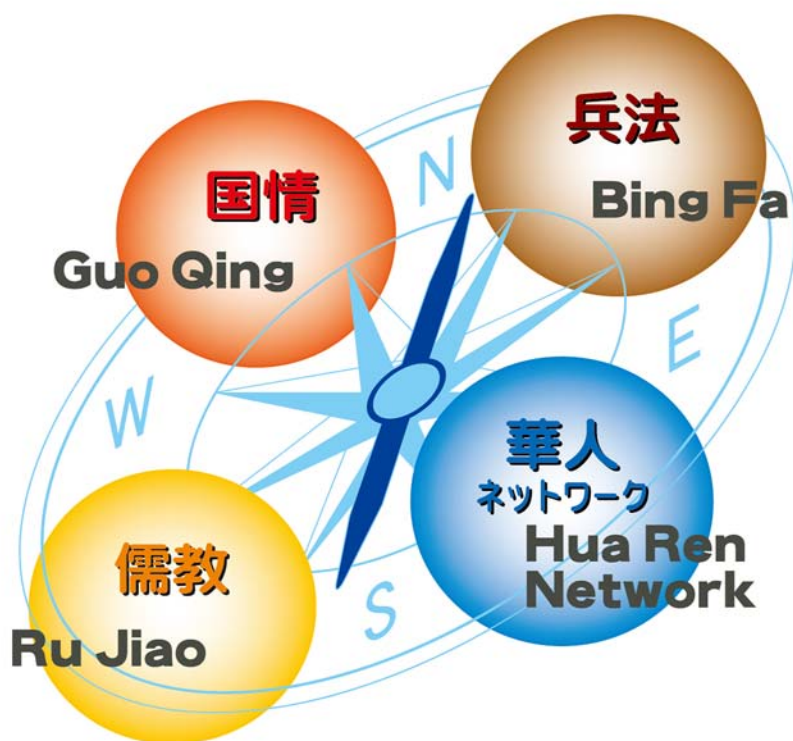


4つのパラダイムで理解する

中華文化圏進出の羅針盤

—中国・華人経営研究入門—

古田 茂美 著



4つのパラダイムで理解する
中華文化圏進出の羅針盤
—中国・華人経営研究入門—

古田 茂美 著



Union Press

はしがき

1. 中華文化圏経済とのビジネス

日本の貿易相手国として、米国、EU が従来主流であったのが、2003 年を境にして大きな変化が発生した。日本の中国、台湾、香港をあわせた中華経済地域との貿易額が 2,000 億ドルを超え、北米を押さえて最大貿易相手地域となったのである。2004 年上半期にはこの貿易圏だけで 2,000 億ドルを超えており、通年では 2,500 億ドル程度に達するものと思われる。在中国日系企業数も華東や華南地域向けに増え続けており、将来、中華圏だけで北米欧州を含む額を超えるのも遠くないと思われる。

戦後、いや遣唐使廃止後、はじめてとっていいくらい大量の一般民間人が、ビジネス活動を介して中華大陸と交流を始める時代が到来したといえる。戦後しばらくの台湾、香港、東南アジア華僑経済圏との取引とは、スケールも深度も異なる新経済環境が始まっている。その新環境で国際経営を改めて考える。そしてその環境の中に存在する資源特性を考える必要がある。中華圏はイスラムや欧米に匹敵する大きな文明を持っているが、戦後の日本人はそれをどれだけ根本的に理解しようとしてきただろうか。中華文明の摂取を下敷きに日本文化を築きあげてきた日本人ならでこそ、理解出来る多くの中華文化がある

しかし忘れてしまったものも多い。戦前戦後を引きずったまま経過した環境の延長上で増大する中華ビジネスが動いており、相手の動きが分からず右往左往させられている。良し悪しの価値観を一旦捨てて、日本とは違う中華文化を体系的に学ぶ必要がある時代が到来しているのである。それを知るとあらためて日本と全く違う局面、日本も共有した局面が発露してくる。その上で日本独自性を認識し、経営戦略と将来の日本のあり方、中華文化圏交流の視座などが始めて構築出来る。これが国際経営従事者に必要とされる文化相対化能力である。それら中華文化は長い歴史の中で築き上げられてきた内的秩序であるが、改革解放、WTO でもたらされる、中

国大陸にとって初めての本格的な西洋との調和の中で中華文化が、どのように内実的変貌を遂げるかにも注視しなければならない。中華経済圏資源の不易かつ動的な特性をよく知り、その上で最も適合した資源統合形態を考えるべきであろう。それを華人経営研究を通じて達成しようとするのである。

2. 華人経営研究塾 (CMMS: Chinese Management and Marketing School)

華人経営を本格的に、かつ総合的に研究しようという気運が関西で少しずつ始まっていた。それは歴史的に中国やアジアと交流の長い関西ならではの発想だったかもしれない。香港や中国等の中華経済圏に駐在経験のある日本人ビジネスマンで組織した親睦団体、関西日本香港協会では、会員の経験や知見を基盤にして後続する中華事業従事者に、そのノウハウを伝授出来ないか、その事業化について検討を始めており、その推進母体として平成 14 年 11 月に同会に華人経営研究部が発足した。同部では経営や商工業の面でチャイニーズに特化したビジネス塾を開塾する想定はすでにあったが、その学術的根拠や方法論についてノウハウを模索していた。経営学部や商学部で華人やチャイニーズないし中国に絞った本格的な研究は、当時の日本にはまだ非常に少なかったからである。同部は世界に目を向けて華人経営研究の学術的包括枠組みを模索した。そして世界にはすでにケンブリッジ大学、ペンシルバニア大学、西オントリオ大学、台湾国立大学、シンガポール国立大学等に、チャイニーズ・マネジメントなる研究が盛んに始まっていることを発見した。それら地域には多くの海外華人研究者やビジネスマンが在住しており、本課題に対する意識も関心も高いことが分かった。そんな中、同部は香港大学商学院に本格的華人経営研究拠点である研究センター、Chinese Management Center (CMC) (原語で「華人管理中心」) の存在を知った。ただちに同大学と提携を結び、そのノウハウを輸入することによって、協会事業としてチャイニーズ・マネジメント & マーケティング・スクール (CMMS) を開講するに至ったのである。

3. CMMS カリキュラムと受講者

我々は香港大学商学院華人経営研究センターから多くのことを学んだ。そもそも華人経営なる研究対象に対して、どのようにアプローチすべきなのか、その認識や視座設定、知識収集分析領域設定等、つまり方法論からして学ばなければならなかった。同センターには三群の大きな研究グループがあって、それが大変参考になった。暗中模索していた我々の華人経営塾の基本的枠組みとなり、日本企業人にも適合出来るように再構築されて、理論編と実践編を含む全三十講義のカリキュラムが完成したのである。日本初の華人経営研究塾 CMMS は平成 15 年 6 月から関西の対中事業関連企業人を対象にスタートした。スクール開塾とともに大手商社、メーカー、中小企業経営者を中心に受講者が集まってきた。年齢は上は七十歳から下は二十歳まで老若問わず、企業規模問わず、一丸となって対中事業への関心に心をひとつにして取り組んだのである。スクールは十ヶ月にわたる長いカリキュラムであったが、最後まで継続した受講者には修了証書を渡した。この第一期の成功は第二期において受講者を倍増させ、立命館大学大学院経営学研究科との学術提携による単位認定などの成果をもたらした。中でも同大社会人大学院で延長講座を提供するに至り、8 週間という短期間にこの 10 ヶ月でこなすメニューのエッセンスを表現することとなった。

このカリキュラムの中の理論編では華人経営を時空的、地理的に理解するため、歴史学、中華思想哲学、心理学、社会学等の人文系科目を含めた。企業人が一週間に二時間とは言え一度に膨大な知識を吸収するのは大変であった。また外部延長講座ではなおさら時間的制約があって多くの知見をこなすのには限界があった。そこで華人経営研究部では、受講者の便を図る為簡易なテキストを作成したいと願望して、試験的に講義録などを作って受講者に配布したりしていた。しかし、CMMS 理論編で扱う歴史や文化に関する総合的知見は、関西財界や商工界でも紹介する機会が増えてきており、どうしても包括的にまとまった一冊のテキストが必要になってきた。本書を書こうと思い立った動機はそのような背景にあった。しかし、本書執筆の直接的契機となったのは CMMS の延長講座として担当した立命館大学大学院 MBA プロフェッショナルコースの特殊講座「華人経営と対中進出」である。10 ヶ月の本講の理論編と実践編を 8 週間に短縮する際に、

各種理論のさらなる体系化の必要性に迫られて、最終的にトニー・ファン教授の統合コンセプトモデルを活用するに至ったことが大変幸いしたのである。その簡素化や単純化のお陰で膨大な知見を短期間のカリキュラムにまとめることが出来た。本書は立命館大学大学院経営学研究科プロフェッショナルコースで提供したCMMS講義の書き下ろしでもある。

本書ではCMMSの理論編を担当して下さった各講師の諸学説や理念型、知見を中華ビジネス文化を統一的にモデル化したシステムの諸サブシステムとして有機的に再配置し、受講者はそれらを統合して理解し身につける素養を醸成出来るように工夫してある。CMMSや延長講座受講者や関心ある企業家が、一度にCMMSの意図を理解して頂けるものと思う。本書の具体的目的と仔細な方法論、そして本書の全体構成については序章をご覧ください。

本書出版にあたり、本スクールのカリキュラムを評価し、主宰団体である関西日本香港協会と学術提携を結んで単位取得科目として認定し、またその社会人大学院で「華人経営と対中事業進出」というタイトルで特殊講義を組まれた奥村陽一立命館大学経営学部教授に心から御礼申し上げる。また、本書内容の契機となっている知識体系を提供して下さったスクール講師の溝口雄三東京大学名誉教授、濱下武志京都大学教授、河田悌一関西大学学長、湯浅邦弘大阪大学教授、吾妻重二関西大学教授、伊原吉之助帝塚山大学名誉教授、王効平北九州市立大学教授、杉田俊明甲南大学教授に心より御礼申し上げます。また、実践講師をして下さった多くの実務家の皆様、そしてスクール開講の最大の支援者、香港大学商学院華人経営研究センターの所長謝貴枝教授、同センター「華人の土着価値と経営」研究科長で現在広州中山大学心理学部長楊中芳教授、同センター「華人企業組織生成と変遷」研究グループと関係の深い香港城市大学管理学部陳子光教授に心より御礼申し上げます。同大センターが無ければ本塾の開講もなかったであろう。

またスクール運営にあたって香港貿易發展局が多岐なる支援をしたが、中国との中継地として歴史的役割を果たしてきた香港ならではの機能であり、関西経済連合会副会長、元関西経済同友会会長寺田千代乃氏がいみじくも言われた「中国を知るには香港から入り香港から出る」の言葉通り、中国をもっとも客観的に理解出来る場所として香港の価値が絶えることは

ない。最後にスクール運営全般にあたり、精神的かつ物理的支援を惜しまず提供して下さった橋本守関西日本香港協会会長、藤峰晃副会長、戒田貞幸同事務局長理事、同会理事会メンバー諸氏、また同会華人経営研究部員として協力してくれた斉藤治読売新聞大阪本社調査研究員、浜崎章洋日本ロジスティックス協会プログラムディレクター、そして毎回の膨大な資料準備とスクール運営に愚痴ひとつこぼさず、事務局として支援してくれた香港貿易発展局大阪事務所諸スタッフに心から御礼申し上げる。

古田 茂美

目次

はしがき	iii
1. 中華文化圏経済とのビジネス	(iii)
2. 華人経営研究塾	(iv)
3. CMMS カリキュラムと受講者	(v)
序章	1
1. 本書の対象読者と目的	(1)
2. 方法論	(2)
3. 解釈主義的統合方法	(13)
4. 各章紹介：問題提起、4つのパラダイム、応用演習	(17)
5. 実証研究	(18)
第1章 華人経営と中国経営	23
1. 華人経営に近づく中国私営企業	(23)
2. 華人経営から中華経営へ	(24)
3. 華人経営生成の歴史的必然	(27)
4. 歴史的客観に育まれた華人経営の特徴	(34)
第2章 華人ネットワーク—華人企業経営の経済インフラ	47
1. 華人ネットワーク	(47)
2. ネットワークの経済活動	(48)
3. ネットワークの構造特徴	(55)
4. 華人ネットワーク発生の歴史的動機	(63)
5. ネットワークの社会的有機性	(64)
6. 華人ネットワークの土壌：宗族制	(68)
第3章 儒教的価値—人間関係の原理構造	77
1. 儒教の諸側面	(77)
2. 3つの意味システム	(79)
3. 社会相互作用システム	(80)
4. リーダー／部下／集団システム	(93)
5. 社会影響システム	(96)

第4章 中国兵法—ビジネスにおける「計」の文化	127
1. 現代に生きる兵法的思惟	(127)
2. 中国兵法概観：武経七書	(128)
3. 「計」とは何か	(134)
4. 「計」の機能	(148)
5. 「計」の動機	(153)
6. 「計」とどう対峙するか	(157)
第5章 国情—PRC コンディション	161
1. 国情とは何か	(161)
2. 「天思想」の生成	(170)
3. 天思想の機能	(173)
4. 秦王朝の専制政治機構	(178)
5. 公革命	(185)
第6章 中華企業組織	199
1. 海爾と国情、兵法文化	(199)
2. 長江実業と儒教倫理	(217)
3. 利豊集団と華人ネットワーク	(220)
第7章 中国市場研究	241
1. 市場特性	(241)
2. 消費者特性	(246)
3. 中国市場競争の本質	(252)
第8章 中華ビジネス文化の統合モデル	261
1. トニー・ファンの3つのパラダイム統合モデル	(261)
2. 4つのパラダイムの統合モデル	(267)
3. ケーススタディ	(271)
4. 日本ビジネス文化との類似性と差異	(289)
第9章 実証研究	299
1. リサーチクエスション	(299)
2. 仮説設定	(299)
3. 実証方法	(300)
4. 結果と分析	(302)
むすび	323

序章

1. 本書の対象読者と目的

本書は華人経営研究塾（CMMS: Chinese Management and Marketing）の入門レベルテキストとして、その受講者および、同じく中国、華人ビジネス事業を行う企業家を対象に書かれている。その目的は元来、華人企業とはどのような行動原理が背後にあるのか、華人経営の特色が何故そうなのか、中国ビジネス、華人ビジネスはどのような環境に於かれているのかを理解することである。これは対中事業に当たる日本人実務家が直面する課題であり到達すべき着地点である。多くの実務家は事前知識を得る余裕に恵まれず対中事業に従事し、実践上でその課題に遭遇し、混沌とした事象の集合の中で蓄積していく経験の中、やがて幾つかの命題を確立し後続者にその知見を伝授していく。CMMSはそのプロセスを短縮化し、かかる諸命題を対中事業従事の事前知見として獲得することを目的として開塾された。⁽¹⁾

華人組織行動原理を理解するにおいて注意すべきは、CMMSでは解明そのものへの関心を超えて経営上の成果を促進することが目論まれていることである。単なる知識でなく、実践に活用される為に授業でも課外活動でも様々な工夫がされている。⁽²⁾ ここにおいてCMMSの作業には二段階の課題が課せられている。つまり、第一は「解明」であり第二は「応用」である。

第一の作業は、経営学的に換言すれば「中華“資源”の特性理解」の作業である。取引先企業や雇用人材、規制主体その他企業活動に必要な“資源”を中国で投入する際に、その“資源”の行動原理とそれを取り巻く環境特性を理解することが第一作業である。CMMSでは、この理解作業を次節で説明する確立された「社会科学の方法論」を使用して実現している。つぎに第二の作業は、経営学的に換言すれば解明された中華“資源”の「資源統合」の作業である。ここでは経営学的知見が必要となる。資源統合は企

業内にあっては組織デザインの問題、各種経営戦略の課題となり、また企業外にあっては市場との調和と戦いデザインの課題となる。CMMSでは、この二段階の課題を10ヶ月の受講によって一人の受講者が統合的に解決する能力を醸成することを目的としている。本書は、CMMSの内容を一冊にまとめて受講者や対中対華事業従事者の便を図ることを目的として書かれた。

本書は、中華経営研究の入門書として構成されている。CMMS受講企業者対象に作られているが、それ以外の多くの中華事業参入者にも読んで頂きたいテキストである。

2. 方法論

上記目的の第一作業の為、CMMSは社会科学で確立されたいくつかの方法論に依拠して体系的知識を集合させている。その代表的方法論が「解釈主義」と呼ばれる方法である。解釈主義とは一言で言えば、人や集団の行動や事象を理解する際にその主体の内的文脈で理由や根拠を解釈しようとするものである。主体の“外”にあって他主体によって創られた“標準”や“尺度”によってその事象を理解するのではなく、“内”にあって主体自身によって創られた“標準”や“尺度”によって理解しようとする立場である。そしてその“標準”や“尺度”が、なぜそのような創られたのか、その環境や発生事由をも主体が存在する環境の中で解明していく。とりわけ華人資源特性の解明にこの解釈主義的方法を採用したいと思ったのは、中華社会西欧社会規範や公準とは異なる固有の体系を為しているように見えるからであった。その方法に依拠して集合させた知見が華人社会に関する歴史学、社会心理学、思想哲学、政治学等の諸体系である。なぜ華人集団行動の解明に「解釈主義」を使用するのかについては、CMMSの学術的提携先であり、顧問である香港大学商学院華人経営研究センターの研究フレームワーク、つまり方法論にそれが既に採用されていたからでもある。それについては後述する。

解釈主義的立場で華人資源特性の諸説明を試みた後で、CMMSでは実証研究と呼ばれる「機能主義」的方法を同時に採用し、定量的方法を用いて

華人集団行動の考察をも試みた。通常、研究者が社会事象を分析する際に採用する方法は今では定性、定量的方法を同時に使用することが多い。

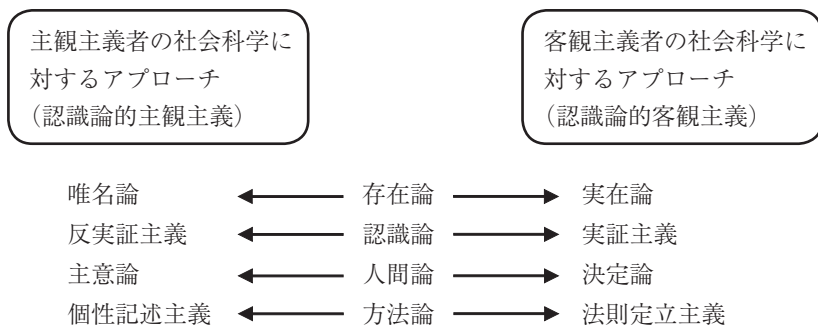
主観主義と客観主義

上記のように組織行動等の社会事象を認識する社会科学方法論として「機能主義」と「解釈主義」がそれぞれ対を為して確立している。両者は単純化して言えば主観主義と客観主義の対とも言える。両者がどのように違うかについての議論を進める前提として、人間とその集団の組織行動事象を研究者がどのような仮定を以って認識しているかを明確にする必要がある。その議論について、バーレルとモーガンの組織理論の考え方を手がかりにその差異について考察してみる。彼らは研究者が社会現象を認識する時、存在論、認識論、人間性、そして方法論という4つの仮定を設定し、研究者がいずれの立場をとっているのかを確認する枠組みを提起した。

第一に「存在論」的性質である。研究対象の「現実」は個人の外部にあり個人の意識にかかわりなく個人の意識に入ってくるものか、それとも個人の意識の所産なのか。「現実」とは「客観的」性質をもったものか、それとも個人の認識の生み出すものなのか。「現実」は所与として存在するものか、それとも個人の精神がもたらすものかという問題である。第二に、「認識論」的性質は、人間が世界を理解し、それを知識として伝達するとき、その「知識」とはどのような性質で形式のものか、「知識」は確固たる実在であり具体的な形式で伝達可能であるという知識の性質は、確認したり伝えたりすることは可能か。あるいは「知識」はより主観的で精神的、独自で本質的に個人的性格の経験や洞察に基づくものか。ここにおいて「知識」は獲得できるという立場と「知識」は個人的に経験されなければならないとする二つの立場が出現してくる。第三に、「人間性」的性質においては、人間と環境の関係に関するものである。人間は主体であると同時に環境の客体でもあり、外的世界で遭遇する状況に対して機械的あるいは決定論的な形で反応するという立場がある。この見解は人間とその経験を環境の産物として捉えがちであり、人間はその外的状況によって条件づけられると考える。この立場と対照的なのが、より創意的役割を人間に求めようとするもので、かくして人間の「自由意志」が登場する。人間は環境の創造者であり、管理されるものでなく管理するものであり支配者でもある。

ここにおける二つの立場は「決定論者」と「主意論者」に分かれるのである。多くの社会学者は両者の中間のどこかに位置づけられるとする。第四に「方法論」の性質である。上記3つの仮定設定において研究者がいずれの立場により傾注しているかで、その研究方法論が異なってくる。つまり、社会的世界を確固たる外在的かつ客観的実在として扱う立場に立てば、その方法論は社会的世界の中に含まれている多くの要素間の関係性ならびに規則性の分析に向けられる。これは伝統的「自然科学」の方法に近似しており、要素の動きや性質を測定し要素間関係性を計量化して根底にある法則性を探求し、研究対象の現実を説明し尚且つ支配するような普遍的法則を発見しようとする。これに対して社会的世界は内在的かつ主観的唯名として扱う立場に立てば、その方法論は個人が自分が存在している世界をどのように創造し、解釈するかが分析に向けられる。一般的普遍的なものより独自かつ個人に特殊なものを説明し理解することが強調される。この立場は元来社会的世界に現実が存在するか否かすらを疑う。そして社会的世界の“相対的性質”を強調し自然科学が適用する“普遍的性質”を退ける。

主観－客観次元



図序 1 社会科学の性質に関する諸仮定を分析するための図式

出典：バーレル／モーガン『組織理論のパラダイム』6頁より

解釈主義と機能主義

上記バーレル／モーガンの議論に基づいて言えば、主観主義がすなわち解釈主義であり、客観主義が機能主義に相当する。華人社会分析の方法とし

て両者の性質をさらに考察してみる。

上述のように解釈主義とは、人間とその集団の組織行動事象を説明する為の方法論の一つで、機能主義と呼ばれる方法と対を為すものである。機能主義はなぜ組織が構築され維持されるのか、それは生存や依存の為という目的性立場から組織の存在を考える場合、有効な分析道具である。組織の構成要素はそれぞれに有機的かつ普遍的関係を以って組織維持のため機能し作用する。神戸大学経営学研究科坂下昭宣教授はケネス・ボールディングのシステムハイアラーキー理論のレベル6に相当する植物システムを援用し、外部環境の変化に合わせて組織が変化する事実は、システムが「自己存続」という「目的」に沿って「機能」という「目的機能性」を内包しているからであると考える。⁽³⁾ それが「機能主義」である。これを理論化した研究者ではシステムを構造—機能から考えて「AGIL システム」を構築したパーソンズや、機能分析パラダイムを築いたマートンが代表的論者である。⁽⁴⁾

この機能主義に対して、システムの構成要素の諸活動を全体維持への目的ととらえず、諸活動がそのシステム内でどのような固有の意味を持っているのかを、システム内面から認識する立場をとる場合を解釈主義的立場としている。諸要素の活動に固有の意味があり、その意味を解明することで、システム内における要素と要素の相互作用や相互影響形状を固有に類型化する立場を取る。⁽⁵⁾ 固有の意味を探究する立場から、システムの一般性や普遍性を追求せず、その集団内に固有の判断や評価基準を見出す。それらは外部システムの同類の標準とは全く異なる形をしており、外部者の理解が最も難航するところである。意味がシステムを形成し、それを意味システムと呼ぶ。構成要素の諸活動や行動は、その意味システムに支配されることとなる。この意味システムを解明し、追従することで外部者は、システム内構成要素の諸活動や行動の原理や理由を知ることが出来るとする。これを理論化した代表的研究としては、シュッツの「現象学的社会学」、ガーフィンケルの「エスノメソドロギー」、ブルマー等のネオ・シカゴ派の「シンボリック相互作用論」である。これは後述する香港大学商学院華人経営研究センターの「華人伝統的価値と経営」研究科長楊中芳教授の用いた方法である。

CMMS の第一の作業である中華資源特性の解明には、この解釈主義アプ

ローチが採用され、それに基づいて中華社会やその中にある個人の行動は内在的意味システムによって解釈されるべきだという立場を貫いている。この視座は、CMMSが華人経営研究とカリキュラム構築において原点とした香港大学の華人経営研究の方法論に採用されていた。以下は香港大学商学院華人経営研究センターの方法論紹介である。

土着主義と中核的価値

本塾の中国ビジネス教育枠組構築に直接的影響を与えた香港大学商学院華人経営研究センター（原語は“Chinese Management Center, 華人管理中心”）の研究枠組に、まさに上述の「解釈主義」が採用されていた。同研究所は1999年同大学のマーケティング研究科長謝貴枝博士とケンブリッジ大学からの客員教授ジョン・チャイルド博士が設立し、20名近くの学者研究者を動員して、中華経営事象を学際的に共同研究するものである。その中華経営研究アプローチの基本的枠組は次の3分野研究であり、それを統合する形で中華経営学の確立を目指している。それらは

- ① Chinese Indigenous Values and Management（華人土着価値と経営）
- ② Evolution and Development of Chinese Enterprises（華人組織の生成と発展）
- ③ Marketing Management in China（中国市場管理）

そのうち、本議論に最も関係するのが、①群のChinese indigenous values and management（華人土着価値と経営）枠組みである。センター所長の謝貴枝博士によれば、華人経営管理研究の基盤として華人の“中核価値”（Core Value）の認識が大前提であるという。経営学とは人間行動科学であり、数字だけで認識できない領域であり、学際的な研究が必要であると同氏は研究センターの基本的立場を説明した。ここにおいて、同博士は研究所設置の際、研究分野の一つに解釈主義的アプローチのグループを置いたのである。このグループ長として登用されたのが同大学心理学教授の楊中芳博士（2003年より広州中山大学心理学部長に転任）であり、彼女はこの研究グループの方法論に「土着主義」（indigenous approach）を取り入れ、社会学や心理学、思想哲学、歴史学などの人文系科目専門知識や研究者を動員して、華人経営問題を分析した。その中では儒教や歴史から抽出する中華社会システムの構成概念を駆使して、複雑な中国経営事象の

説明を試みているものが多く、「仁徳」や「中庸」、「信用」等の儒家的価値のビジネス現象への関わりや関係についての多くの研究がなされている。この解釈主義的アプローチによる中華経営行動の深層構造解明と、機能主義的手法も取り入れた経営学的アプローチによる中華資本企業組織研究と中国市場研究を三輪として、中国や華人企業経営研究が進められている。CMMSは、同センターのこの3つの研究枠組を土台にして、理論編カリキュラムを構築したのである。さらに膨大な人文系科目知見を実務家に単純統合させる為、香港大学から提供されたパラダイムの構築者トニー・ファンMIT客員教授の方法論がエミックアプローチと呼ばれるもので、これも解釈主義派のバリエーションであることは明白であった。それを検討してみる。

表序 1 香港大学華人管理中心華人土着価値と経営研究枠組

思想、哲学	社会心理・歴史	マネジメント
儒教 "大我" VS "小我" "個" in "集団" 礼節性 "家、国儀礼" 思想性 "大同主義" 倫理性 "礼、義、孝、信" 学術性 "科挙" 習俗性 "冠婚葬祭"	"君子" vs "小人" "郷源" "面子" "恥" "関係"、"縁" "自己人" vs "外国人" "ネットワーク" "人情"、"家族化" "信(用、頼)"、"報" "公" vs "私" "偽公"、"偽私" "義、忠、礼、恕" "公忠" vs "私忠"	契約不履行、価格交渉 債権回収 恣意的裁量 定着の悪さ 忠誠心の無さ ストライキ 自己主張の強さ
孫子 "詭道" "軍事哲学"	"桑指罵槐" "無中生有" "遠交近攻"	"訴訟裁判" 交渉術・行政単位との 関係(法務財務管理)
韓非子 "法、刑、賞"	"信賞必罰"	労務管理
老子・道教 "道"、"無偽" "陰陽"	"塞翁が馬" "二重性"	粘り強さ

エミックアプローチ

トニー・ファンMIT客員教授は、大陸生まれの中国人で大陸での実務経験の後、北欧で研究職に入り、米国で活躍している社会学者である。彼が発表した著書 Chinese Business Negotiation Style によって、中華ビジネス文化の単純コンセプトモデルが認知されることとなった。⁽⁶⁾ トニー・ファン教授の前までは、対中交渉の困難源泉を明確に説明する際、この分野で

はバイブル的存在の著作に米国 MIT のルシアン・パイ教授による Chinese Commercial Negotiation Style があり、日本では『中国人の交渉スタイル』として早稲田大学大学院アジア太平洋研究科園田茂人教授によって邦訳が出ている。パイ教授は社会学における定性的方法を用い、集中的インタビューによってビジネス事象を収集し、それらを中国人の内的秩序である中国政治哲学や官僚政治システム、中国人の心理構造などの分析道具を巧みに駆使しながらビジネス事象と中国内的秩序の関係付けを試みた。⁽⁷⁾ その後“中国人の交渉スタイル”という視点から、ビジネス事象と中国の内的秩序を関係付けた研究書が数多く発表されている。⁽⁸⁾ これらに共通するのは、中国の内的秩序を構成する諸概念や諸社会システムの存在を指摘し、内部から説明を施そうとしている方法論であった。

ルシアン・パイ教授のバイブル的 Chinese Commercial Negotiating Style の成果を踏まえて、トニー・ファン MIT 客員教授は、さらにそれを越える試みを示した。同氏はパイ教授の社会政治学的アプローチを下敷きに、それに文化システムアプローチを融合させて、簡素化したコンセプトモデルを創造した。ファン教授は同書の中で本研究に関しての方法論について述べているが、言語学における方法論に触れている。それによれば、言語学では phonetics（音声学）は諸言語に現れる音声を対象になる一方、phonemics（音素論）では特定の言語にしか現れない音素を対象にする。これを援用した心理学では、諸文化に共通して現れる現象を etic approach、特定文化に固有に現れる現象を emic approach と命名して分析概念化した。⁽⁹⁾ ある文化集団の行動原理を説明する時、それが集団主義か個人主義か、その温度差を同軸尺度上で比較検討する方法などは前者に相当し、宗教や祭祀システムなどその文化固有の意味システムで検討する方法は後者に相当するものである。ファン教授は中国交渉スタイルの説明には後者の emic approach を採用した。あきらかに上述の解釈主義に相当する方法論である。パイ教授やファン教授によるアプローチには、政治文化や社会文化構造分析の方法がふんだんに使われている。文化構造と経営行動の関係付けを試みたアプローチは日本でもすでに隆盛しており、それらは経営文化論として発展している。⁽¹⁰⁾ これらアプローチはすべて経営事象と文化構造を関係付ける意味で共通していると言えよう。

解釈主義、土着主義、エミックアプローチの延長線上にあり組織論にお

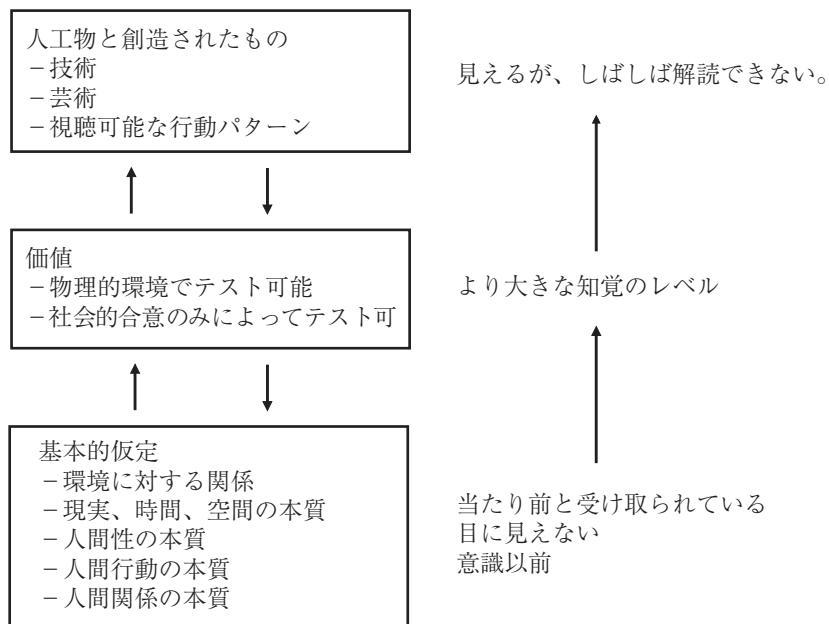
いて主流的存在であるエドガー・E・シャインの「文化の定義」と「組織シンボリズム」の議論を見ておこう。これも CMMS の精神を貫く学術的視座である。

文化とは何か

米国心理学者で経営学組織論で定評ある、エドガー・E・シャインの文化定義を見ておく。それにより、当該組織集団の最大公約数的精神基盤として深層部に存在する「基本仮定」概念を理解する。エドガー・E・シャインは、文化構造を考える上で3つのレベルを想定した。それによると一番上が表層レベルであり、これは可視的な領域である。人や集団の言動、行動や規則、ひいては法律や規律などのルールは形の表層に現れる。これをシャインは「人工物（アーティファクト：artifact）」と名づけた。二番目の層は、これら言動行動、規則ルールなどを形成するすぐ下部のレベルとして、彼はここに当該集団が共有する「価値観」を据えた。この「価値観」は固有の体系やシステムを構成し、構成要因は互いに整合性を持って全体を形成している。すべて組織を形成している集団、つまり小グループから、企業、団体、そして国家まで、それらの表層形式を形作る「価値体系」が下部に存在する。三番目の層は、さらに「価値観」や「価値体系」が、さらに拠り所としている最下位のレベルにはその集団が共通して有しているいくつかの基本的な概念や思考が存在する。それを彼は「基本仮定」と呼んだ。この「基本仮定」の構成要素は、当該集団が共通して有する「世界観」「公準」などであり、それらは集団構成員の長い相互作用（歴史）を通じて形成されたものであり、この文化システムの深層部とも言える。

表層部の「人工物」が可視的であるのに対し、「価値体系」と「基本仮定」のレベルは不可視的である。経営資源の多くが人間の手を介在して提供されるため、資源の属性や運動原理はこの文化システムに影響を受ける。経済活動がおおむね同一集団内で同一文化システムの中で営まれ、自らがそのシステムの構成員である場合、この深層構造は意識されることはない。そこに賦存する資源の動きやパフォーマンスへの予見性が確立されているからである。しかし、この資源が国際資源となった時、その予見性は通用しなくなる。この「基本仮定」を理解する為には社会科学の方法論が必要であり、そこに解釈主義的方法が適用される。CMMS の解釈主義に相当

する人文系科目のうち孔子、孫子、老子、韓非子等の思想哲学が、この「基本仮定」に充当するものと我々は解釈している。ここでさらにCMMSが中華ビジネス文化を理解する上で活用した社会科学の概念であるシステム論についても言及しておこうと思う。



図序 2 文化のレベルとその相互作用

出典：H・シャイン『組織文化とリーダーシップ』19頁より

社会科学におけるシステム論

解釈主義を理解する前提として、システム論に関する議論と知識が必要である。まず、人間の組織集団を研究する上で、初発の方法として一般システム論から認識する。

システムでは、予見でき得る一定の法則を持ってその構成要素が活動し、全体を形成し維持している。人間の体や核細胞が有機的システムであるのと同様に、社会や組織もまた有機的なシステムである。人間は生存のため自然克服する必要に迫られ、自然科学における予見性を高めるべく、自然

界システムの一般性追求を目指してきたが、それに刺激され支援されながら、社会科学における人間行動のシステム解明も急速に進歩してきている。その成果は自然科学に最も近いとされる経済学から、社会学、文化人類学、近年では経営学にも盛んにシステム論が利用されてきている。⁽¹¹⁾ 社会科学におけるシステム追求の方法や考え方は、事象の性格の違いから、当然、自然科学と異なる部分もあるが、基本的にはその基盤を自然科学においている。まず最も基本的方法は観察である。特に社会科学では参与観察といって、その社会や組織の構成要素の一員となって、内部から構成要素の性格やそれと全体との関係、活動や関係を規定する法則の発見等、自然科学では困難なことが可能になる。これを社会科学ではフィールド調査といい、その発見や調査の内容を記述する方式をエスノグラフィーなどと呼んだりする。⁽¹²⁾ この観察方法は参与観察の他、サーベイ調査、聞き取り調査等、フィールド調査より短期的かつ非参加型の調査方法もある。⁽¹³⁾ 組織集団事象を自然科学のような自律的、定則的な運動の、一般性を伴うシステムとして捉えようとする試みは、1950年代にすでにフォン・ベルタランフィによって一般原理構築として行われていた。それによれば“自然科学から社会科学まで通じてみられるあらゆる科学的現象、すなわち原子、分子、細胞、器官、有機体、個人、集団、社会といった対象を「システム」という概念で捉え、そうしたあらゆるシステム一般を説明できる本質的な一般原理を見つけようとした”のである。

一般システム論の構築

それ以降、様々な学説や理論が展開されるが、社会科学の事業説明において、今尚依然としてシステム概念の有用性が広く支持されているのは間違いない。ベルタランフィによれば、システムは多くのサブシステムによって構成されており、サブシステムはそれぞれ分化しているものの、相互に関係することによって上下システムが有機的に結合し、全体のシステムを構築している。ベルタランフィはこのようにサブシステムが全体として統合してシステムを構築した時、はじめてシステムの本質が識別できるとしている。サブシステムは固有の特性をそれぞれ有しているが、上位システムは下位システムの特性を内包して、さらに創発的特性を創造していくという。

このような進化的現象を「システムのハイアラーキー論」として展開したのが、ケネス・ボールディングである。この著名な理論によれば、すべてのシステムはレベル1の「フレームワーク」から始まり、レベル9の「超複雑システム」に分類され、あらゆるシステムがどれかのレベルに属するとしている。⁽¹⁴⁾ 本書の主要テーマでもあるような人間の組織集団研究はレベル8に相当している。

この組織集団システム論は経営学組織研究に盛んに活用され、その中でサブ理論自体も進化している。経営学組織論でもみれば、旧世代組織論として機械メタファの古典的組織論、官僚制組織論、有機性メタファの人間関係論や近代組織論、コンティンジェンシー理論モデルなどがある。しかし、1980年代に入ってから、さらに進化して組織シンボリズム論が登場、人間組織現象理解の知見をさらに高めた。

組織シンボリズム論

組織シンボリズム論は新世代組織論でいわれ、その特徴は人間が上記ハイアラーキー理論のレベル6である動物システムの「目的行為の主意性」から進化して、より自省的な自己を自覚することで、言語に代表される「シンボル」を創造し、そのシンボルに付与された「意味」を解釈する行為をすることで組織システムを構築運営していると考ええる。これがまさに「文化」システムであり、シャインの文化論が創造されたのである。上位のアーティファクトレベルで、物理的、行動的、言語的シンボルが創造され、それらシンボルには創造者や行為者の「意味」が付与されており、参加する人間はそれらアーティファクトに付与された「意味」を解釈し、表現し、伝達し、行為する。組織シンボリズムとは、その組織集団に帰属する人間がアーティファクトの「意味」を象徴する行動である。本書の主題である中国や華人が、なぜそのように行動するのかへの疑問を解くには、その行動に付与された「意味」を解釈しなければならないのである。組織シンボリズム論の最大的方法的特徴はシンボルの意味解釈であり、その方法は「解釈主義」とよばれる社会科学の方法論にも共通している。

このように文化論、システム論、組織シンボリズム論においても中心的テーマは解釈主義的アプローチの強調である。CMMSを貫く精神でもある。

3. 解釈主義的統合方法

以上、社会科学の方法論と CMMS および本書の基本的立場である「解釈主義」について述べてきた。そこには「当該組織集団の内部で共有される意味の交換、確認、表現等によってその行動現象が解釈できる」という共通の立場がある。ここにおいて CMMS 講師である東京大学名誉教授溝口雄三氏の「中国を観る視座」は同じく解釈主義に立脚することが分かる。中華文化ないし「内側にある意味体系」で中国事象を捉えるという立場は、同氏が言われているように中国そのものが方法論であるという「方法としての中国」の意味を彷彿として理解させるものである。

CMMS 理論編では、それらの考え方から香港大学の指導を受け、人文科学的体系理論を歴史学、思想哲学、心理学、社会学等に求めて総合的に教育をして頂いたが、それらはそれぞれが単独で膨大な体系であり、受講者が一度にそれらを消化することは困難を極めた。しかし、実務上の要請はそれを不可能として処理できず、現場に直面する実務家が短期間で理解できる為の「統合方法」が必要であった。企業家は飛行機を操縦するパイロットに非常によく似た任務を負っており、膨大な数の計測器を瞬時に統合して理解しなければならない。ひとつひとつの計測器の理解が必要なのはもちろんのことであるが、それらを統合して理解し、状況に応じて瞬時に的確な意思決定をしていかねばならない。これが実務家に課された最大の課題である。「実践」の場では単独の専門知的体系が横断的かつ整合的に「統合」され、有機的な効果を挙げなければならない。この横断性や統合性が実務家の最大の特徴であり、学術研究者と質的に異なるところである。ビジネススクールに課された課題はまさにここにある。実務家の課題は元來複合的であり、細部に亘る専門性を統合する力が問われている。

中華文化に関する歴史、思想哲学、心理学、社会学などの膨大な諸知見を、「実務家にとって文脈ある形で統合」することができるか、CMMS の理論編を一冊にまとめられるか、本書を作成するに当たって最大の問題であった。

しかし、謝貴枝香港大学華人経営研究センター博士は、企業人のかようなニーズを極力理解してくれた。同博士に当塾が頂いた数々の論文・著作の中に、その「統合モデル」を発見することができたのである。それが上

述の MIT 教授ルシアン・パイ氏に続く、トニー・ファン同大学客員教授が出された Chinese Business Negotiation Style であった。まさに香港大学のお陰でこのモデルに出会うことができたのである。

4つのパラダイム

その統合方法とは、MIT 客員教授のトニー・ファン氏の中華ビジネス文化の統合コンセプトモデルに依拠している。ファン教授はパイ教授の体系に、より多くの文化的諸知見を統合させる形でさらに高度化し、諸文化を3つのパラダイム（体系化された知見集合）を認識することで、膨大な文化知見を統合させようと試みた。それは欧米系企業が中国と対峙する時に役立つ為に作られており、企業家のニーズに答えるために創られた作品である。それによれば、3つのパラダイムとは、同氏の順序で並べると、第1が“PRC condition（中華人民共和国コンディション、以降は略して PRC ないし中共コンディション）”である。これは新中国成立以来、国家生成と発展に関わるすべての状況、政治、地理、経済、技術、生活を統合した知見集合であるが、これを中国社会では一つの言葉で統合することが出来、それを同氏は“国情”と名づけた。“国情”は中国のありとあらゆる場面に登場する語彙・概念であり、その内実が上述した複合的状況を示すものである。よってこの“PRC コンディション”は“国情”とも置き換えることができる。この複合概念はそれ単独で極めて重要度の高い計測器である。第2が“Confucianism（儒教）”である。日本人にとっては最も馴染み易い概念パラダイムであるが、これも中華ビジネス文化の重要部分として、ビジネスの諸場面に深い影響を与えている。第3が“Chinese stratagem（中国兵法）”であり、トニー・ファン氏はそれを「計」という概念に置き換えて扱っている。「計」は西洋には異質な概念としており、それが中華ビジネス文化の個性的側面であるという。同氏のコンセプトモデルはこの3つのパラダイムを統合して、中華ビジネス文化を一体化して実践企業家に理解させようと試みたものである。同氏のこのコンセプトモデルは、もともと西洋企業に対して実践的に作られたものであったが、このモデルは我々日本人にとっても、非常に新鮮かつ有機的であることが分かった。確かに膨大な文化的知見をこの3つのパラダイムにほぼ封じ込めることができると感じたのである。一方、我々は研究を進めるうちに、この3つのパ

トニー・ファン教授による
“中国ビジネス文化のフレームワーク”

国情
(政治、官僚主義、経済
計画、国土、人口、技術、
後進性、天下為公)

追加型
“中国ビジネス文化のフレームワーク”

国情
(政治、官僚主義、
経済計画、国土、人
口、技術、後進性、
天下為公)

三緑五縁、つながり
の公、宗族性

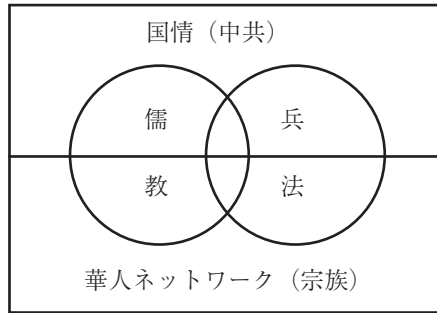


図序3 中華ビジネス文化のパラダイム

出典：Tony Fang, *Chinese Business Negotiation Style*, 67 頁、一部筆者改編

ラダイムにもう一つ、第4が“Chinese network”、つまり「華人ネットワーク」なるパラダイムを加える整合性を感じるに至った。「華人ネットワーク」は元来中国の外に出た華僑、華人達が構築していった膨大な経済インフラであるが、中国の改革開放と市場化の進展により、このインフラの広がりが中国全土に影響を及ぼしていることが経験的に認知されるようになったからである。それを加えて4つのパラダイムを創造、上記の歴史、思想哲学、心理、社会学の各知見を再配置して統合することにした。

さらに、CMMSを通じて行った数々の先行研究検討、実証研究、実務家としての経験知見と通じて、この4つのパラダイムをさらに内的パラダイム（儒教と兵法）、環境パラダイム（中共統治経済と華人ネットワーク経済）に理念的な区別を加えて、新たな「理念型モデル」を創造してみた。それが図序4である。その特徴は、儒教と兵法は個人資源の内的秩序をより反



図序 4 華人経営考察枠組案

映し、中共要因と華人ネットワークは集団環境の外的秩序をより反映していると考えたからである。そして華人組織行動はこの4つのパラダイムの融合と離反、協調と緊張の度合いを以って変化すると仮定した。ファン教授の原型にさらに歴史観、時空観、地理的視座をこの修正モデルに加味することで、中国企業のみならず中華企業全般のモデルに発展させようとした。また、環境パラダイムとしての中国経済と華人ネットワーク経済の政治的接近による、中国と華人企業両者のビヘイビアの近似性をも包含しようとした。

この4つのパラダイムの認識を利用することによって、中華ビジネス文化の入門部分を平均的に把握することを可能にした。これをCMMS的統合と呼んで頂いてもいいであろう。以上の通り、本書ではこの4つのパラダイムにCMMSの理論篇担当諸教授の歴史学、思想哲学、心理学、社会学の諸知見を分類、再配置してそれら学説を総合的に紹介している。この4つのパラダイム、つまり「華人ネットワーク」、「儒教」、「中国兵法」、「中共コンディション」は上述の解釈主義的方法論によって導かれた体系集合であり、“中華社会の内部的意味システム”の集合でもある。4つのパラダイムを統合することによって、様々な中華的事象を説明することが出来る立体的かつ広範な理念型モデル創造が出来たと思う。中華社会の内部に包含される意味、文脈、解釈、伝達を内側から照射し、我々の対中経営課題を内側から解き明かす方法論として実践的に企業家に使用出来るようにしたのである。

読者は一挙に読むことによって、解釈主義的に再配置された諸知見を複

合的に理解し、その総合的「文化」の廊下を通して、中国、華人ビジネス従事の基礎力と素養を身に付けることが出来る。本書は各専門分野知識を横断的に統合する方法にむしろ力点を置いているため、個々の専門体系知識を詳しく説明しているわけでない。読者諸氏は本書を読まれた後は、本書で紹介した諸理論や研究成果の個別分野をさらに縦断的に深めて研究していく必要がある。

4. 各章紹介：問題提起、4つのパラダイム、応用演習

本書の主要部分は、この4つのパラダイムに分けた各学説紹介であり、それがCMMSの第一作業である中華資源特性解明の部分に相当する。その前章では、導入編として華人経営の諸特徴を概観した学説を紹介することで問題提起をし、また後章はCMMSの第二作業である資源統合の検討に相当し、組織デザインと戦略、そして中国市場考察の応用演習となっている。以下は各章の内容紹介である。

第1章では、導入の問題提起として、CMMS講師、北九州大学経済学部の王効平教授によって解明された華人資本企業経営の特徴と香港城市大学管理学部陳子光教授の実証研究をまず紹介する。そして第2章から5章までが主要内容となる4つのパラダイムである。第2章は「華人ネットワーク」(Chinese network)であり、ここではCMMS講師、京都大学経済学部の濱下武志教授の研究を中心に、斯波義彦教授の華僑史、渡辺利夫教授その他華人ネットワークの諸先行研究を紹介する。第3章は「儒教」(Confucianism)である。ここではCMMS講師、元香港大学商学院華人経営研究センターの「中華伝統的価値と経営」研究部門長であり、現在広州中山大学心理学部長の楊中芳教授の研究成果を中心に紹介、その他日本の社会学研究者を加味している。さらに儒教とは何かについてはCMMS講師である関西大学河田悌一学長からの知見を頂いている。第4章は「中国兵法」(Chinese stratagem)であり、CMMS講師の大阪大学大学院文学研究科の湯浅邦弘教授とトニー・ファン教授の兵法解釈を紹介している。第5章は「国情」(PRC condition, or “guoqing”)であり、CMMS講師である東京大学名誉教授溝口雄三氏による中国を観る視座を手がかりに中国政治

哲学と発展を歴史的観点から眺める素養をふんだんに落とし込んだ。そこでは京都大学竹内実教授による「天」思想研究から始まり、同じく CMMS 講師である関西大学文学部の吾妻重二教授による王朝政治を支えた統治学「法家」思想の説明、溝口雄三教授による「公革命」理解と進んでいく。

以上が4つのパラダイムによる中華ビジネス文化の統合的理解方法、または中華資源特性の解明である。第6章と第7章は資源統合の応用演習としており、第6章ではCMMS講師である甲南大学経営学部の杉田俊明教授他の諸先行研究を手がかりに、国情経済を代表する集団所有企業海爾集団、華人ネットワークを代表する李嘉誠の長江実業、中国初の貿易商社として20世紀初頭広東に生まれた利豊集団をケースにして、学習した4つのパラダイムコンセプトを適用しながら中華企業組織を分析した。第7章ではCMMS講師であり、また本塾開講のきっかけとなった香港大学商学院華人経営研究センター所長謝貴枝博士による中華ビジネス文化手法で中国市場の特性理解を紹介した。最後に第8章でトニー・ファン教授の総合的まとめと、インタビュー形式のケーススタディ、そして日本と中華社会の類似性と差異性を幾つかの理念型を用いて検討した。

5. 実証研究

CMMSでは、解釈主義方法論を軸に数多くの先行研究を集合して中華資源特性の統合的解明を達成し、華人行動を内部から説明する数多くの理念型概念を抽出学習するが、同時にこれらの多くの概念や諸理論言明について、機能主義的方法つまり実証的方法論をもって、それら理念型が実際にビジネスに機能していることを検証したいと思った。そこでCMMS華人経営研究部では、香港大学商学院華人経営研究センターの協力を得て、北京、上海、武漢の3地点で約半年をかけ、当地の実務家を対象に大規模なサーベイ調査を実施した。これを研究部では“チャイニーズ・スタンダード”と名づけて、ビジネスにおけるそれら標準が現代中華ビジネスマンにどれだけ認知許容されまた発揮されているのかを調査したのである。その結果、先行研究が時間的にかなり以前の成果であっても、そこで抽出された中華文化の多くの理念型には“不易”の側面があって、現代中華ビジネスマン

にも依然として残存しているものが数多くあった。それらは儒教価値や兵法価値に強く現れた。一方“変化”する側面も同時に発見することもでき、中華文化の動的側面とその動機、契機の研究の余地を感じることもなった。

これらサーベイの内容は第九章ですべて紹介している。サーベイは4つのパラダイムに則した形で設計され、それぞれの章に関連するサーベイ部分を同時に供覧頂ければ幸いである。つまり A～C 群が「儒教価値」と「華人ネットワーク」に関連する設問、D 群が「兵法的思惟」に関連する設問、E～F 群が「中共要因」に関連する設問である。付録として G 群を付け加え、そこでは一般に日本の職業倫理観として認識されているような価値群を先行研究者から抽出し、それをサーベイに活用し現代中華ビジネスマンがそれを共有するかを調べた。被験者内容とデータの見方については第九章を参照してほしい。

注

- (1) 平成 15 年 6 月大阪にて関西日本香港協会が開塾、以降、大学院出張講座も含めた商社、メーカー、中小企業の受講者は百名を越える。
- (2) CMMS カリキュラムは理論編、実践編、語学編の三位一体構造で構築されており 10 ヶ月の受講後には理論を実践に活かす行動力と語学を通じた立体的理解力を増進している。授業ではモデレーティング・システムを通じて活発な発言を促し対中事業に必要な迅速発話力を、連続的な中華思想の原型学習を通じて中華的発想力を、課外研修を通じて華人財閥トップに生で接触し華人経営哲学への共鳴力を醸成。
- (3) 坂下昭宣「組織シンボリズム研究の論点と方法」、『国民経済雑誌』第 183 巻第 4 号。
- (4) タルコット・パーソンズ、坂下昭宣『組織シンボリズム論』白桃書房、橋爪大三郎『はじめての構造主義』講談社現代選書。
- (5) 坂下昭宣『組織行動研究』白桃書房。
- (6) Fang, T., 1998, *Chinese business negotiation style*. International Business Series, SAGE Publications.
- (7) Pye, L. W., 1982, *Chinese commercial negotiating style*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Bunn & Hein、園田茂人『中国人の交渉スタイル』大修館書店、1993 年。
- (8) Adler, Brahm & Graham, 1992, *Starategy implementation: A comoparison of*

face-to-face negotiations in the People's Republic of China and the United States, *Strategic Management Journal*, 13 (6), Blackman, 1997, *Negotiating China: Case studies and strategies*. St. Leonards, NSW, Australia: Allen & Urwin
Frankenstein, 1986, *Trend in Chinese business practice: Change in the Beijing wind*. *California Management Review*, 29 (1) 等が中国内の秩序の諸構成概念を用いてビジネス事象を説明する試みとして高く評価されている諸文献である。

- (9) Pike, K., 1967, *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior*.
- (10) 村山元英『多元主義の経営学』国際経営文化学会編、『経営文化論序説—不易と流行』文真堂等に文化構造と経営の関係付けが現れている。しかし中国文化構造に特化し中国経営事象を説明した研究は極めて少ない。わずかに園田茂人教授（前掲）の『中国人の心理と行動』大修館、『中国投資は何故失敗するか』亜紀書房、『証言・日中合弁-続発するトラブルへの処方箋』大修館書店があり、社会学的な中国内の秩序からビジネストラブルを照射した解説書として有益である。
- (11) フォンベルタランフィ『一般システム論』みすず書房、1973年、トーマス・クーン『科学革命の構造』みすず書房、1971年、加護野忠男『組織認識論』千倉書房、1988年。
- (12) 佐藤郁哉『フィールドワーク』新曜社、1992年、C・ギアーツ「厚い記述：文化の解釈学的理論をめざして」『文化の解釈学』岩波現代選書、1987年。
- (13) イン・R・K、近藤公彦訳『ケーススタディの方法』千倉書房、1996年。
- (14) ボールディングのシステムハイアラーキー：①フレームワーク、②クロックワーク、③コントロール（サイバネティックス）、④オープン・システム、⑤植物、⑥動物、⑦人間、⑧社会組織、⑨超複雑システム、ケネス・E・ボールディング、高村忠成他訳『トータル・システム—ニューアカデミーの確立』第三文明社、1988年。

参考文献

トーマス・クーン『科学革命の構造』みすず書房、1971年。
橋爪大三郎『はじめての構造主義』講談社現代新書、1988年。
渡辺二郎『構造と解釈』ちくま学芸文庫、1994年。
渡辺公三『レヴィ・ストロース：構造』講談社、2003年。
ハイゲ『理論構築の方法』白桃書房、1978年。

- 佐藤郁哉『フィールドワーク』新曜社、1992年。
- 坂下昭宣『組織行動研究』白桃書房、1985年。
- 加護野忠男・野中郁次郎他『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1983年。
- C・ギアーツ「厚い記述：文化の解釈学的理論をめざして」『文化の解釈学』岩波現代選書、1987年。
- イン、R・K『ケーススタディの方法』千倉書房、1996年。
- ベルンハイム『歴史とは何ぞや』岩波文庫、1966年。
- 井上昭一「ビジネスヒストリーの方法」『アメリカ企業経営史』税務経理協会、2000年。
- チャンドラー『経営戦略と組織』実業之日本社、1987年。
- ウエーバー『社会科学の方法論序説』風間書房、1991年。
- フォンベルタランフィー『一般システム論』みすず書房、1973年。
- バーレル／モーガン、鎌田伸一他訳『組織理論のパラダイム』千倉書房、1986年。
- Boulding, K., 1956, *General Systems Theory: The Skelton of Science*. Management Science.
- F・W・テラー、上野一郎訳『科学的管理法』産業能率短期大学出版部、1969年。
- M・ウエーバー「正当性の妥当」『権力と支配』有斐閣、1988年。
- ロバート・K・マートン、森東吾訳『社会管理論と社会構造』みすず書房、1961年。
- Mayo, E., 2003, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge.
- Likert, R., 1987, *New Patterns of Management*. Garland.
- レンシス・リカート、三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社、1964年。
- McGregor, D., The Human Side of Enterprise, *Proceedings of 5th Anniversary Convocation at the MIT Sloan School*, 22-30, 1957.
- Simon, H.A., 1976, *Administrative Behavior*. Free Press.
- March, J. G. and Simon, H.A., 1958, *Organizations*. John Wiley & Sons.
- J・G・マーチ・H・A・サイモン、土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年。
- Perrow, C., A Framework of Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32, 1967.
- 加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房、1980年。
- 坂下昭宣『組織行動研究』白桃書房、1985年。
- 坂下昭宣『人を動かす二つのインセンティブ・パラダイム』『経営学への招待』白桃書房、2000年。
- 金井壽宏『変革型ミドルの探求』白桃書房、1991年。
- Schein, E. H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- エドガー・E・シャイン、清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年。

- 加護野忠男『組織認識論』千倉書房、1988年。
- 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。
- 日経文庫『ビジュアル・経営の基本』第3版、日本経済新聞社、2003年。
- 日経文庫『ビジュアル・マネジメントの基本』日本経済新聞社、1995年。
- グロービス・マネジメント・インスティテュート編『MBA 経営戦略』ダイヤモンド社、1999年。
- マイケル・ポーター、土岐伸也訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年。
- Porter, M. E., 1985, *Competitive Strategy*. Free Press.
- P・A・アーカー、野中郁次郎他訳『戦略市場経営―戦略をどう開発し評価し実行するか』ダイヤモンド社、1986年。
- C・バートレット、梅津祐良訳『MBA グローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター、1998年。

第1章 華人経営と中国経営

1. 華人経営に近づく中国私営企業

海外華人と大陸華人

経営学的にチャイニーズ企業行動を捉える上では、これまでに華人経営と呼ばれる分野で複数の研究者が成果をあげている。それらは概ね海外華僑財閥企業の経営形態や戦略を対象にするものが多い。中国経営なる言葉は近年に至るまでほとんど存在せず、研究対象が中国大陆に向かう際は経済学的アプローチが主流で、それは中国経済の範疇であった。

しかし中国の改革開放、市場経済の標榜、私有財産権の確立、国有企業の民営化や私営企業の生成等の局面変化によって、中国企業の経営形態や戦略に高い関心をもたれるようになってきた。その課題へのアプローチとして設立された香港大学商学院のチャイニーズ・マネジメント・センターの研究対象は、一部海外華僑企業を含むものの、多くは中国大陆企業研究に向けられている。よって同センターにおけるチャイニーズの意味は日本的文脈におけば“中国”であるような印象を受ける。しかし、そのセンターの中国名は“華人管理中心”である。日本的文脈に置けばそれは海外華僑として捉え易く、ここにチャイニーズなる言葉の認識において日本語と中国語には若干の距離が存在することが分かる。

同センターはチャイニーズを民族的チャイニーズ (ethnic Chinese) として捉え、それを世界すべてのチャイニーズを含めて“華人”と呼んでおり、日本語のイメージとはかなりかけ離れている。それはさらに海外華人と大陸華人に分けられて使用されているが、歴史文化的には華人は万国共通、政治経済経営的には海外と大陸と峻別している。

日本では通俗的には、大陸華人を“中国”と認識し、海外華人を“華僑”と認識してそれらを明確に区別している。それは日本がこの課題については多分に政治経済経営的性格を優先しているからであろう。逆に歴史文化的側面をやや軽視した捉え方をしている為に、時として大陸華人と海外華

人の歴史文化性を通じた密接な関係性を見逃すことが往々にしてあると思われる。

距離感縮まる経営形態

しかし中国の改革開放以降、政治的な一線は依然として存在するものの、経済制度の改革を通じて中国企業は急速に変化してきており、その変化後形態の理解は将来中国経済社会のあり方を探る上で重大な手がかりになる。それがどのような変化であるかについては中国内部でも研究が隆盛してきていた。国営企業の民営化と民営私営企業設立の流れの中、90年代後半頃から各地に民営企業研究所の設立がみられている。早くは廈門大学に家族経営研究所が、広州中山大学に民営企業研究所が設立されており、1998年に香港大学に華人管理中心が発足した。そして2004年秋到北京に中国民営企業研究中心が設立された。

廈門大学の名前が示唆するのみならず、その研究内容においても中国における民営企業は家族企業と切り離すことができない点に気づかされる。これは同中国民営企業研究中心の研究内容においても次第に明らかになりつつある。⁽¹⁾

ここにおいて、従来の海外華人企業経営を研究対象とした華人経営が、今後は中国経営を理解する上でその下敷きとして重要になるというのがCMMSの基本的考え方であった。中国が中華民族の高揚や儒教復活を実施するに至り、歴史文化的分脈の視座が急速に必要なようになってきており、よってCMMSを貫く精神は“解釈主義”、つまり文化の意味システム理解であり、同塾はそれを通じて華人経営を理解することを目指したのである。その成果は、中国民営企業の華人経営タイプへの近似が明らかになるにつれて、ますます高まってきている。

2. 華人経営から中華経営へ

華人経営の定義

これまでの華人経営研究は、伝統的に海外華人企業経営を対象にしている。その先駆者として日本人では、渡辺利夫教授、井上隆一郎教授等、

あるいは日本貿易振興会やアジア経済研究所などがあげられる。華人研究者としては、その権威として遊仲勲教授、王効平教授、朱炎富士通研究所主任研究員等が優れた成果を発表している。⁽²⁾

これら先行研究における研究対象としての華人は、香港、台湾、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール、インドネシア、そしてアメリカ在住の海外華人がほとんどである。これら海外華人は19世紀から20世紀、とりわけ新中国成立とともに海外移住した華人等であり、西洋近代資本主義社会に華人としては先行して融合していった部門である。当然ながら華人の経営を考える際、この部門が先んじて研究対象にならざるを得なかった。つまり中国大陸華人は、新中国成立と共に社会主義体制に変質し、資本主義的経営学手法で分析することは不可能になったからである。

しかし、これら海外華人の企業経営を考える際、移住前つまり中国大陸の社会主義化以前からすでに民族資本として企業経営を営んでいた華人達の地理的移動であり、移住先が主に西洋列強の植民地であったことから、根本的な西洋化ではあり得なかったところに華人経営の特徴が現れる。本章で議論するように、その経営形態は大陸から持ち込んだ各種の歴史文化特性が下敷きにあり、その上に積み重なった経営形態である。その特性は移住先でできたものではなく、移住前大陸中国が歴史的に育んだ文化特性を持って移動したと考えるのが妥当である。華人経営はその認識なくして理解することは困難である。

よって華人経営の諸特性は、社会主義化する以前の中国大陸の文化特性をそのまま継承したと言ってよく、一方中国大陸は過去との決別を断行し、歴史上弁証法的に社会の新均衡に向かったと考えられる。経営研究対象としての中国企業においては、資本主義的手法で妥当な分析が出来なくなったのは当然である。

それが1978年中国に一大異変が発生する。それ以降現在に至るまで、中国大陸には息を吹き返したかのように民営私営企業が設立されていく。その間、香港マカオを通じて東南アジアや北米、欧州、豪州大陸の海外華人の莫大な資金が中国に投下された。⁽³⁾ これはそれまでの非公式な華僑送金が公式化された形で尚且つ資本主義的経営を行う目的で投下されていたのである。また同時に大陸華人企業は、香港を通じて莫大な企業資金を調達してきた。⁽⁴⁾ レッドチップスと呼ばれる大陸大型企業の香港上場株の登

記場所は、その半分がすでにバーミューダ、ケイマンといった租税回避地域となっている。

華人経営と中国経営の接近＝中華経営

中国の経済制度改革を通じて、歴史文化を共有する海外華人と大陸華人の企業経営形態の差異は次第に縮小してきている。これまでの華人経営研究の成果が十分に大陸華人企業経営に応用できる時代が到来していると考ええる。今までは華人経営として大陸華人とは一線を画していた特色が次第に融合に向かう時、海外華人と大陸華人を以って包括的なチャイニーズと呼ぶ英語に相当する言葉を日本語でもそろそろ準備する時代が到来する。日本の文脈で華人（海外華人）と中国（大陸華人）を融合する言葉として最も近いのは、中国と華人を融合した言葉で“中華”というのが妥当ではないかというのが筆者の考えである。しかし、これはあくまでも経済経営の範疇であって、政治的な乖離は中華社会には依然として存在し、それが一朝一夕に融合されるとは到底考えられず当然注意を要する。

以上のような論点から、本書では華人は主に海外華人を指している場合が多く、あえて中国と華人の共通部分を前提としている際には中華という言葉を使用している場合がある。しかし、事実は華人と中華の定義が融合している（大陸華人と海外華人の両方を指している）ことも少なくなく、その定義と運用が曖昧になることは冒頭で謝罪しておきたい。この区別や融合は、中国の歴史的政治的背景によってその都度変化してきているので、時代性を抜きに統一することが極めて困難であることを理解しなければならない。

しかしながら、中華社会といえは文化的には最も普遍的にチャイニーズを網羅する言葉であろうし、またこれまでは政治経済経営的分断により中国と華人の区別をしていたが、現在少なくとも経済経営においては融合が進みこの分野でも中華経営という言葉が発生してもおかしくない時代が訪れている。

よって本書タイトルは、中華をあえて使用し、その文化特性をビジネス文脈に落とし込む意図を込めている。中華ビジネス文化は海外華人企業と大陸華人企業の両方を考えて構築したパラダイムである。しかし、その中で華人ネットワークといった際は海外華人が存在する経済環境を指してい

るものの、今後大陸に拡大する民間経済ネットワークをどう呼ぶかは学者研究に委ねるほかはない。国情といった際、それは大陸華人を包含する環境を言っている。しかし、儒教と兵法のパラダイムは海外華人、大陸華人双方に共通であり、ここでは当然中華という言葉が生きてくると思われる。

本章では、まず海外華人を対象とした近年の先行研究を紹介する。しかし、その発祥は依然として中国大陆である。経営学的には移民後の海外華人の経営形態を概観していく。

3. 華人経営生成の歴史的必然

三皇五帝から春秋戦国時代

華人経営をみるために華人と中国を歴史的に考察してみる。華人経営を論じる際にも歴史が下敷きにならざるを得ない。中国という国には歴史観が必要である。中国は歴史を重んじる民族であり、華人とつきあうとき歴史観が極めて必要である。国の成り立ちにまで遡らねばならない。なぜなら、今日の中華文化の体系的基礎は多くが紀元前の春秋戦国時代に構築された諸子百家の思想哲学に依拠しているからである。

現在と将来を理解するのに中国ほど初めに戻らねばならない国もない。華人経営を考える上でもその知識が大変有益である。華人の歴史は元来中国の歴史である。紀元前 3000 年以上も前の三皇五帝の伝説から始めよう。華人は誰でも自分たちの祖先が黄帝だと思っているが、それが五帝の一人である。黄河の氾濫を治めることが強い王の象徴とされていた。それに黄帝が着手し、次に堯帝から舜帝に引き継がれて達成していく。華人はこの三帝の名前に非常に明るい。その後、夏、殷（商）、周という国ができ、周が中国王朝統治のモデルを築く。早くも周には文王や周公という統治リーダーモデルが登場する。とりわけ儒教の始祖孔子が賢王として絶賛するのが周公である。周という国は、紀元前 1122 年から 770 年までという気が遠くなるほど古の王朝でありながら、その時期には今日まで影響与える多くの文化概念が築かれている。日系企業が尊ぶ「忠誠心」の内実的意味もこの時代に確立されている。「民貴」という社会底辺の民が政府転覆権を持つ概念もこの時期に現れているという。⁽⁵⁾

しかし、重要な時期はその次にくる長い戦乱期の春秋戦国時代である。この時に、第2章以降考察していく中国思想体系の基本形がほぼ出来上がる。中国が早熟な国といわれる所以の時代となる。ここでは儒教や兵法、法家、道家など後の中国人の思考回路に影響を与える思想体系が続出する。儒教は、中国はもちろんのこと東アジアの国家統治や社会構造のあり方に多大なる影響を与え、日本の道徳観の根源も江戸時代に遡ればしかりである。中国兵法は長い戦乱期において人々の自衛道具となっていく。法家は広大な版図を維持する政権の統治道具として高度に機能してゆく。道家はそれら思想が支える官僚主義や闘争社会、弾圧政治に対する処世術と隠遁世界を形成していく。これら古典思想をトニー・ファン教授は、現代中国ビジネス文化の構成要因としてコンセプトモデルに入れている。⁽⁶⁾

春秋時代末期以降、戦国の七雄から秦という強国が長い戦乱時代に終止符をうち中国を統一する。孔子が説く「徳」の統治や封土を許す封建制度を体制とした地方分権統治のモデルであった「周」に対し、この国は全く正反対の「刑」の統治かつ派遣官吏による郡県制の中央集権統治モデルであった。この統治はそれまでの伝統を不連続にし、後の王朝の統治モデルとなっていく。この統治を支えた政治思想が法家であり韓非子によって大成されたものである。韓非子の統治方法はマキアベリを越えるとの説もあるほど体系的で完成度が高かったという。⁽⁷⁾ 今日、この広大な版図を中国王朝や政権が継続して維持した謎はひとつにはこの統治思想によるものと言え、ここに中国の強烈な個性を観ることができる。秦の統治モデルは毛沢東に至るまで中国的政治としてなみなみと引き継がれていった。中国での日系企業生産管理に最近「信賞必罰」の重要性が浸透してきたが、この考え方と社会の受容はこれまた法家にその発端を見ることができるのである。

日本は秦を倒した劉邦が高祖の前漢後漢時代が来てはじめて中国との交流が記録に現れて来る。司馬遷も過ぎた時代の後漢に倭の奴国王が金印を下賜される記録が班固の後漢書に書かれている。その後、三国時代には魏の国に卑弥呼が使節をおくり魏志倭人伝に書かれ、五胡十六国時代に倭の五王が施設を送ることが中国側に記録が残る。日本側は推測でそれらが応神天皇、仁徳天皇、履中天皇など当時の天皇家ではないかとしている。その後隋の時代に聖徳太子が遣隋使小野妹子を送り、唐になって遣唐使が派

遣されるようになる。空海、最澄、阿倍仲麻呂、吉備真備、菅原道真などの遣唐使が中国文明から大量に知識を持ち帰り、日本の政治統治機構や社会のあり方の基礎を築いていく。儒教は紀元 230 年頃、百済の和爾によって漢字とともに論語が伝えられ、513 年には百済から五経博士が五経を伝えてきた。また中国兵法は遣唐使吉備真備が 730 年頃持ち帰ったと伝えられる。日本と華人の盛んな交流モデルははやくも隋唐時代に見出すことができる。この歴史的事実は今日の日中交流を考える上でも、両者には共通理解できる“意味シンボル”が膨大に存在しているという有益な認識を提供している。⁽⁸⁾

華人経営の発端がどのあたりから始まるかという関心についてであるが、早くも唐の時代からその起源がある。唐代はシルクロードができて西域から多くのものがもたらされたが、華人経営史を考える上で最も重要なのが、現在のバグダッドから中国に伝えられたアラブの造船技術である。その契機があって中国に造船技術が発達することとなり華僑経済史が始まる。華僑経済史については数多くの先行研究があるが、なかでも斯波義信氏の『華僑』は必読文献である。⁽⁹⁾ここでは、斯波教授の同著から我々実務家でも知っておくべき内容を同教授の先行研究を中心に紹介してみたい。

唐代～明代期

華人経営の移住の歴史を概観していこう。斯波教授はまず唐代に西域交通ができ鄭和の大航海時代までの時期からを第一期（8 世紀～16 世紀）としている。バグダッドからの東イスラム帝国商隊が船で中国東海岸に到達するようになるが、当時の船は 50 トン程度の商船であった。その造船技術が中国側に伝達され中国で造船が始まる。今風にいえば海外技術導入である。しだいに中国はアラブの技術を吸収し独自の造船技術を高めて 50 トンからさらなる大型船建造が可能になっていった。北宋の時代には南洋ジャンク船と呼ばれる船舶はすでに 500 トンあったという。北宋の第 2 期、南宋、元、明に至っては飛躍的展開があり、16 世紀には中国はすでに世界最大の海洋国家を作り上げ、永楽帝の命をうけて鄭和が大艦隊を出すこととなる。このときの船は 500 トンの巨船であったという。インド洋、アフリカ大陸に到達、バスコダガマより 90 年早く喜望峰につき、コロンバス

三皇五帝、夏、殷（商）、周、春秋五覇、戦国の7雄、秦の統一、
前漢、後漢、三国、晋、南北朝、隋、
唐、（⇒西域交通、アラブ航海術）
五代、
北宋南宋、（⇒世界最初の海上帝国）
金、（⇒華僑ルーツ東南アジアに広がる港市間航海、
取引ネットワーク、情報コンタクトの開始）
元、
明、（⇒鄭和大航海、海商の時代）
清、（⇒苦力時代の始まり）
民、
人民（⇒同化と発展の時代）

図 1-1 華人経営の歴史

より早く新大陸を発見していたという信憑性の高い研究がされている。⁽¹⁰⁾

浙江省寧波からは商才ある中国人が多く輩出したと言われるが、寧波、南京では巨船建造業が発達した。当時、中国北方は麦作で饅頭を食したと言われるが揚子江南から広東に至っては肥沃な土地が広がり各地で米作をしていた。そこからあがる余剰米、うるし、さとうきび、くわ、とうがん、ライチなど多くの商品作物がその寧波や南京から商船で東南アジアに運ばれ、金融と財の流通ができたという。後に東南アジアの華僑財閥が商品作物、貿易、小売卸売流通、土木、森林伐採などの事業に強いと言われる所以の原型がこの時期に出来ていたのである。

華人経営と対中事業を考える CMMS の立場から、斯波教授の研究中にこんなエピソードが紹介されており大変興味深い。それは 13 世紀なかばの数学書に現れた例題で、海商 4 名が金、銀、塩、僧侶免状を出し合って出資、額にして 424,000 貫（貫は 1,000 文）の資源をもって東南アジアに向かって交易、香料や胡椒、象牙を買い付けて帰国する。この「合資」における互いの賃借関係を計算し、もとの出資金額に合わせて商品を分配し、各人の取り分を算術せよという問題である。⁽¹¹⁾ 共同出資の慣習はとりわけ華人

ビジネスに普遍的現象としてビジネス界では認知されているが、これらは次章の「華人ネットワーク」で扱う濱下武志京都大学教授の「合股」概念や、溝口雄三東京大学名誉教授の「中国の共同性」などにも関連する概念である。華人ビジネス原型がすでに13世紀に発見できるというこの史実から華人ビジネス慣習の歴史的継続を伺い知ることができる。株式概念発生はイギリスからきたと思われているが、中華的表現で言えば濱下教授の「合股」現象がそれに類似している。今日でもアジアや世界の華僑間事業の出資形態にその原理的性格は現れている。

清代～新中国期

斯波教授の称する第二期の16世紀～19世紀半ばは、アジアー帯に西洋が進入してくる時期である。その初期においてポルトガルが清朝政府からマカオの土地を定期租借して商業をしたことから、イギリスはこれを模倣し香港島の租借を試みるが、アヘン戦争の勝利とともに香港島を割譲する。その後九竜半島、新界土地に関しては99年租借をすることになるが、イギリスは中国大陆に接触する以前にすでに東南アジア各地に浸透していった。

当時東南アジアー帯に大陸からの海洋商人としての中国人が生活していたが、西洋の到来とともに衝突と摩擦によって辛酸をなめる時代が始まる。境地に達するのが19世紀であり、華人社会も次第に西洋の発展に組み込まれ宗主国に迎合せざるを得ない生活が始まる。北米ではアメリカ独立以降百年が経過し、アフリカ奴隷が廃止されていく一方空白労働力として投入されていたのがアジア系契約移民である。それに多勢の華僑が代替された。1860年のアヘン戦争以来、戦禍を逃れる人々を中心に、アモイ、香港から大量に米国大陸、チリ、モーリシャスなどへ人身売買がおこったという。アメリカの華人は現在三世四世になっているが多くが当時の移民華僑の子孫である。広東省南部から多くが移住しており、当時の古い言葉が米国華人社会に残存している。蘭、英国等が東南アジアー帯でプランテーション農園を開き、勤勉な華僑が労働力として投入された。当時の労働華人達をクウリ（苦力）と呼んだのである。

大航海時代に商人として活躍した華人が苦力労働者に変化していく。そして、その波はさらに米国ゴールドラッシュ、オーストラリア・ゴールド

ラッシュの台頭とともに、広東南部の華人労働力を吸収していった。その数十万人と言われる。米国東西横断鉄道建設機運が高まり、スタンフォードとハンチントンがネバタ超えの鉄道建設を開始、これに多勢の華人労働力が投入された。そのとき彼らが故郷に送金した金の流れが、華僑送金ルートとして社会定着していったと思われる。サンフランシスコのことを中国語で金の山と書き、そこから金を送るときその拠点は金山荘と呼ばれた。⁽¹²⁾このようなルートが東南アジア、北米、南米、そしてアフリカあたりまで広範に広がっていった。これらのルートは金流通のみならず貿易財や投機性商品流通ルートでもあり、膨大なネットワークを形成していったという。⁽¹³⁾これは華人の国境を越えた経済活動形態として歴史的にも貴重な事象である。これらは旧経済インフラであり旧社会装置ではあるが、今日の華人財閥企業行動やそのネットワークの世界的広がりを考える時、避けられない要素であることも確かである。また、外部には分かりにくい華人経済行動現象を解く鍵も実はこのあたりに存在している。

東南アジア、北米、アフリカ、豪州大陸、南太平洋と、大量の華人が存在するところ、必ずチャイナタウンが建設されている。小中国の世界が築かれ、それらは互いにネットワークでむすばれ、華人が移民した先々で過酷な生活を強いられる時、地縁血縁を頼りにチャイナタウンに飛び込み、出身地のつながりを信用財産にしながら助けあう。そこでは中華文化が着実に継承れており、すべてのチャイナタウンに同スローガンがある。それは、「天下為公」という四字成語であり、華人の伝統的政治社会哲学を表現している。

「天」は、不可侵の崇拜対象の公そのものであり、かつ人民でもある。人民の権利は「天」に保証され、その権利は「天」の代替としての統治者に委ねられている。「徳」を有して人民を愛し、異国の侵攻から民族を守れる賢人統治者が華人の理想的リーダーである。かような政治観が華人の中に存在する。不可侵の根拠があって天子である皇帝権力は絶対である。天の圧力は、中国の大地に立たないと分からないと言われるほど中国大陆での「天」は大きい。⁽¹⁴⁾その圧力は小さな島国の日本ではわからない。中国には天を不可侵として逆らえない「天命思想」が存在し、諸子百家によって多くのことが言われてきた。自然との調和を尊ぶ精神もある一方で、政治的に全能の天の命をうけながら民の幸福をないがしろにする皇帝が腐敗

不正を働けば、たちまち社会底辺の担い手による革命が政権を転覆する。社会の末端の人たちが、天に保証された人民権利を私的意図によって剥奪する皇帝を糾弾できる。この易姓革命こそがこれまで中国のリズムであり、中国の個性でもあった。

19世紀半ばから20世紀半ばまでの第三期、20世紀半ばから1979年までの第四期が、世界大戦と中国公革命の高まりからの新中国成立である。そして改革開放までであるが、戦後東南アジアは独立し、華人はそこで帰化し現地との融合と同化の時代に入っていく。商才と勤勉性など元来兵法や儒教道徳など、深い思想を持つ華人達が社会経済の中心として活躍していくことは当然のようだった。その為に現地社会では原住民との間に新たな摩擦や緊張が発生していき、華人は再び苦難の環境を余儀なくされていく。華人弾圧でインドネシアなど多くの東南アジアから中国大陆に戻った華人がいたのも記憶に新しい。西洋との摩擦が現地民族との摩擦に入れ替わり、華人が新たな試練と対峙する時代が始まる。制限的環境の中で利益の最大化を目指す華人達が、その手段として現地政権への接近、専利独占事業を目指したのも生存動機からであつたろうと推測できる。華人の多くが現地政権の政商となり巨万の富を構築した事例は枚挙にいとまがない。⁽¹⁵⁾しかし、それでも香港、タイ、マレーシア、シンガポール、フィリピン等で華人財閥は現地社会に溶け込み、当国の経済発展に大きく寄与してきたことは重要な歴史的事実である。経済のみならず、政治的にも歴史的貢献をしたコラソン・アキノ元フィリピン大統領の祖先は福建省の泉州であり、シンガポール首相リー・クアンユー氏は福建省永定に定住した客家出身である。インドネシアのセメント、銀行、保険、電子、通信、食品など経済全般にわたった政商スドノ・サリムは福建省福清県出身、フィリピン航空保有のルシオ・タンは福建省普江県出身、世界の飼料会社タイのCPグループ総帥エクチョーは広東省澄海県出身である。

戦前の中国大陆では、上海、広東など各地に地方豪族である郷紳による民族資本工場などが海外華僑の援助ですでに出来上がっていた。しかし戦乱を避け、新中国成立による私的財産没収を契機に多大な華人資本家が海外、とりわけ香港に移住した。その後の新中国下経済圏では、生産手段は私有から公有に再編され、国有企業、人民公社体制が確立した。しかし、その後30年近くに及ぶ公有制計画経済制度の限界の自覚を経て、中国は

1978年の改革開放政策から私有財産に基づく民営企業活動体制を再開したのである。

新中国の長く待たれた改革開放後、海外移住した華僑達は中国の華僑優遇政策に呼応して対中投資を始めていく。この最たるものが香港、マカオ、台湾華僑同胞に提供された、委託加工方式の製造業投資であった。中国は30年の遅れを取り戻すため、真っ先に華僑同胞に声高らかに呼びかけたのである。中華民族でひとつにつながる華人達はこれに呼応し、膨大な数の華僑対中投資が80年代から開始された。現在の中国経済発展の基盤形成は、海外に移住した華人経済の還流とも言える。不動産、発電、交通、医療、学校、都市計画などに莫大な投資をして、祖国経済発展に寄与していった華僑の歴史はまた人民中国の歴史でもある。王朝圧政の大陸、西洋進出のアジア、原住民との軋轢などの困難な環境の中で生き長らえてきた華人達が、企業組織を形成し経済活動を展開してきた。その舞台こそがCMMSが解明を目指す華人経営の世界に他ならない。このように、華人経営が発露する諸歴史的客観条件を十分に把握した上で、我々は歴史的舞台というマクロ的視座から、華人資本企業というミクロ的視座へ視線を移動していく。次節では話を現代に進めて経営学的手法による華人経営特色を概観してみる。

4. 歴史的客観に育まれた華人経営の特徴

清朝末期から生成した華人民族資本企業は、戦乱や新中国の動乱を避け、移住先の東南アジアや香港、台湾などでその原始的商業組織を西洋社会との接触の中で近代会社化させていった。そこには中華文化を基盤として西洋を取り込んだ独特の華人経営なる形態が生成していく。華人資本企業を取り上げて、その経営形態を専門的経営学的手法で分析をした王効平北九州市立大学教授が優れた研究成果を発表している。⁽¹⁶⁾ CMMSでは、同教授の華人経営分析から長い受講が開始される。以下では同教授の研究を手がかりに華人経営の特徴を探ってみる。

自己資本比率の高さ

華人経営の特徴は、前述の長い歴史的客観の中で育まれてきた。環境が作用して生成していった華人経営の顕著な特徴に資金調達パターンがある。常に弱者であった事由から、多くの場合は資金調達の道が拒まれていたので、常に自分たちで工面して資金をあつめ、自己資金を中心にしていた。王効平教授によれば、多くの華人企業は「無尽講」を代表的資本調達源の一つとして活用してきたという。⁽¹⁷⁾ 銀行借入率の相対的低さが華人企業の自己資本比率を高めているといえ、王教授は企業の自己資本比率（自己資本対総資産比率）と負債比率（総負債対総資産比率）を調査したところ、1996年から99年の4年間で台湾の上場製造業の負債比率平均は40%、自己資本比率は平均して60%の水準を維持していた。これに対して、日本企業は90年代を通じて自己資本比率平均は30%前後、負債比率は70%前後であった。特に同じ同族経営で類似性を有する多くの韓国財閥企業は負債比率80%超で推移してきた。⁽¹⁸⁾ 香港、台湾、東南アジアで著名な華人財閥企業の自己資本比率は80～90%も珍しくなく、自力本願ビジネス志向性が強く現れている。⁽¹⁹⁾ 元来、借り入れ資金の軽さによって、98年のアジア金融危機でも財務構造の問題で倒産した華人財閥企業は稀であった。

同族経営

企業間関係について、ある研究によれば華人企業は、その国内ビジネスの52%程度を、また国際ビジネスの39%を華人同士で行っているという研究があった。⁽²⁰⁾ 戦乱の大陸社会、移民先では地縁血縁関係が信用保証となる。その客観条件のなかで、ビジネスの相手は必ず信頼出来る領域の人たちと実施する習性があった。最も信頼出来る人たちが血縁であるのは、儒教価値を共有している華人社会では血縁領域で高い信頼が保たれ、侵犯すれば内部制裁が機能しているからである。今日、取引関係にやたら血縁を持ち込むことのない先進的華人企業達でも、一旦その企業所有と統治ということになると、多くが同属所有経営の形態を維持している。ここに古典的儒教価値が下敷きとなっている家族主義の現代的意義が息づいている。どんなに表面的に西洋化していても、香港のような先進的華人達ですら家族主義はほぼ永遠である。かような華人の人間関係、企業間関係の深層部にある儒教的価値観については第3章で詳しく検討する。さらに、大

陸華人は現在儒教復活でその趨勢は増大している。家族の領域が以前より小さくなりつつあることも否めないが、親への「孝」の精神は決して消滅することはない。同族経営や世襲主義は、すでに大陸で急増している民営私営企業の間に定着しつつある。大陸私営企業の経営形態が、次第に海外華人企業経営に類似してきている研究が出てきている。⁽²¹⁾ とりわけ王効平教授は、企業統治分析の視点から同族経営の構造解明に努力した。

不開示精神

華人企業の不開示精神も象徴的である。上場企業でなければ、経営指標や数字はなかなか開示されない。華人の特殊な歴史条件は、とりわけ苦力の環境から生まれたとも言われる。⁽²²⁾ 少し儲ければ税金で取られる。それ以上に儲けすぎていると社会的批判にさらされて排斥対象となる、よって明らかにせず開示しない、かような精神的残存がある。一般的に華人には強い警戒傾向があり、企業でも個人でも生年月日や年齢、給与、家族構成など一般に曝け出すことに心理的抵抗がある。戦乱社会という客観条件の中、攻め込まれることを常に未然に避けている民族的性格が残存しているといえる。闘争や係争を常に避け「不争の徳」に徹する。戦いをしない前提は、まさに孫子兵法の教えに原型がみられるが、このような環境では利益獲得行動も特異となる。元来、係争を避けるがための政治権力接近習性かもしれない。⁽²³⁾ 華人の兵法的文化については第4章でさらに詳しく検討する。

企業家精神

華人経営の特徴は企業家精神に尽きる。白手起業。常に他主体からの支援を前提にしていない。元来かような支援が欠落した社会が客観的環境であった。国家や銀行に依存する余地が欠落し自力本願が主流となった。華人の独特な企業家精神の理由には、前述の同族経営における血縁者のみの幹部登用慣行も影響した。また第3章で説明するとおり、儒教価値の中では、華人の自我形成プロセスに小我から大我への移行型思考があり、それによれば華人は立身出世が肯定された価値観を深層部に抱いている。自分が属する地縁血縁社会での積極的貢献がその人格評価にもつながる。会社の社長になることは理想人格達成でもあり家族に対する面子でもある。

多彩な事業ポートフォリオ

事業ポートフォリオが多彩で脈絡のない事業に投資する性向は、多くの華人経営に見られる普遍的特徴と言われる。代表的な長江実業は港湾事業以外、不動産や電話電信、情報通信、電力供給、中薬開発製造、大型小売流通実 に多彩である。台湾には製造業特化した企業が多いが、それでも必ず家族で非関連事業投資をしているはずである。事業リスクの存在を前提として事業分散し、一方の損失を一方の利益で相殺するためのリスク管理ではあるが、それだけでない。もっと重要な原因は、中国の伝統的均分相続制にもある。遺産は子全部に均等に分配され、その子供等にもまた均分相続される。そのため、中国では昔から富は三代続かないといわれる。⁽²⁴⁾（「富不過三代」）元来、これは血縁主義に根ざすもので、血縁を絶やさないために遺産が均分に分けられる。一人として落ちこぼれないようにしていく。その落ちこぼれの為に皆で拠出する共有田という社会装置が中国各地に伝統的に存在する。富と血縁の継続が大事であって事業そのものが重要なのではない。一方、日本には長子相続制と家督主義があり、富は集中して長子が継承し、家業の継承が社会的に極めて重要であった。よって日本には数百年続く家業が数多く存在しているが、華人は非常に少ない。これが華人経営の事業ポートフォリオに対する考え方であり、日本企業との合併や合作におけるトラブルのもととなる。元来、事業に対する考え方が相続制の違いからも発生しているのである。

短期投資回収

一般的にいつて投資回収は3年、それで回収できないとビジネスではない、とよく華人経営では言われることがある。しかし、必ずしもそうともいえないのは、華人事業には長期投資の不動産や電力、港湾、道路、公益事業などもあるからである。このインフラ事業部門においては、東南アジア、香港、大陸でも民間華人運営による事業が非常に多い。国家事業で賄えないエリアを民間で補完するか、政商のように利権事業を独占しているかである。このような長期コミットメント事業と、一方でサービス、軽工業加工製造業などにおいては身軽な投資をして短期間回収を常識にしていることは確かではある。むしろその部門のほうが多いかもしれない。これも不安定な環境の中で長期に事業継承ができないという前提と環境が組織

を軽量にし、敏速にしていっただのかもしれない。また、兵法文化に存在する様々な戦いの基本形に「兵は拙速なるを聞くも未だ巧久を睹ざるなり」⁽²⁵⁾とあるように、華人社会での事業観には短期決戦型がより良く評価される土壤があるのも事実である。

人間関係管理への傾注

日本と華人経営において香港城市大学陳子光教授は、日華間の経営管理スキル比較を示し興味深い結果を発表している。日本と華人でどのような管理スキルを重視するかを調べたものである。⁽²⁶⁾はじめに4つのスキルを想定する。第1は、ビジネスの最初の戦略局面、事業革新領域である。第2は、資源調達と配分は職務設計等の組織作りである。第3は、投入資源としての人間や集団管理、第4は成果達成である。この4つのグループの中で管理者がどれを重視するかを日台中で比較考察した。結論としては、日本管理者において最も重要と思って活用しているのは1群の事業革新分野のスキルで、顧客ニーズ、問題発見、問題解決、研究開発等であった。一方、中国と台湾管理者においては3群の人的管理スキルが相対的に高いという結果が出た。とりわけ中国管理者に高く、人間関係の調整や良好環境維持の能力に傾注している。同時に日本管理者においては1群への傾注が顕著なものの、4群の成果達成スキルへの意識が相対的に低い傾向も現れた。反対に中国、台湾管理者においては、この成果達成能力が重要視される局面が確認された。本研究は経験知識から推論できる日本経営の研究開発能力の高さ、中国華人企業の高利益率経営の性格が実証的に確認できたところに意義がある。それが何故なのか、日華間における企業集団のあり方と文化特性を解明する必要がある。

第3章儒教価値の中で「関係」概を扱うが、そこでは日本的企業集団の特性が「場への参加」であると示唆されるが、形成された場の中ではホリスティック (holistic) 関係が創造され、「以心伝心」つまり内部意味システムの共有が大前提となる。伝統的にゲマインシャフトの共同体に近く、その中では構成員が「全人格的」に結合していると考ええる。しかし、中国華人企業組織は場への参加より、人と人とのダイアディック (dyadic) 関係結合が前提であり、それを結合する介在物は「利益」であり、ゲゼルシャフト的利益社会に近く、参加者は「部分的人格」で結合していると考えら

れる。

企業内部に「以心伝心」が前提として欠落しており、参加者の集団意識を高め、参加自覚を促進するふだんの努力が必然となる。中華社会では、往々にしてコミュニケーション能力が高度に発達する根拠とも言える。日本管理者は、人間関係調整に労力をそれほど投入することなく、他の事業プロセスにエネルギーをかけており、それが事業革新系スキルに集約されている。

表 1-1 管理スキル因子とビジネス・プロセスとの対応関係

ビジネス局面	スキル因子と構成スキル項目
I：戦略・決定	因子Ⅱ：事業革新（問題発見、戦略思考、意志決定等）
Ⅱ：組織化・動員	因子Ⅰ：集団効果性（目標提示、動機づけ、構造設定等）
Ⅲ：人間関係管理	因子Ⅳ：対人管理（公平処遇、適切人材活用等）
Ⅳ：成果達成	因子Ⅲ：成果形成（品質管理、利潤管理、顧客感受性等）

出典：香港城市大学管理学部陳子光教授 CMMS 講義資料より（文末文献参照）

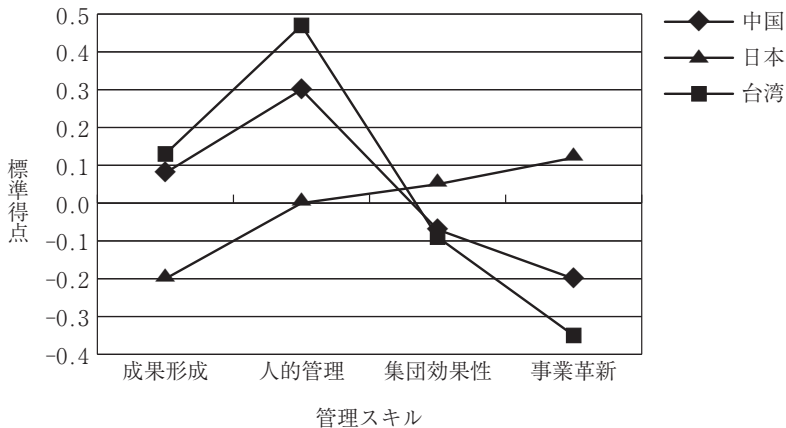


図 1-2 日本・中国（国有・合併）・台湾企業管理職の管理スキル活用度

出典：香港城市大学管理学部陳子光教授 CMMS 講義資料より

筆者の考察による日華経営性向比較表『華人経営を解剖する』を同時に参照頂きたい。

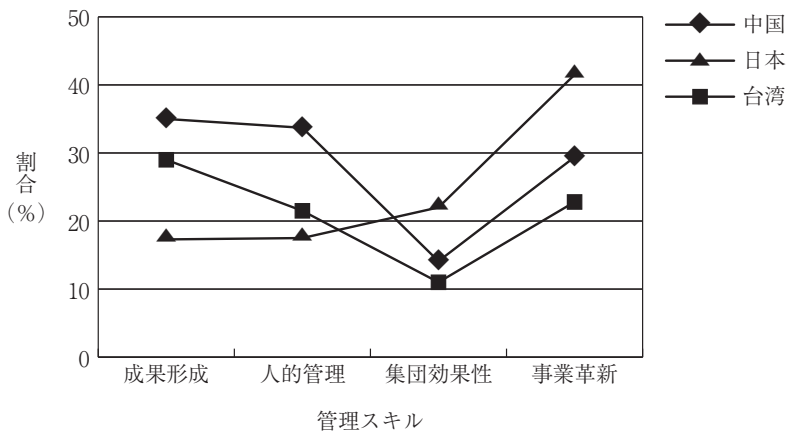


図 1-3 各管理スキルが最重要として選択された割合

出典：香港城市大学管理学部陳子光教授 CMMS 講義資料より

表 1-2 ビジネス局面別に見た日本・中国・台湾管理者の最重要スキルの選択パターン

ビジネス・プロセス局面				
	戦略と決定	⇒ 組織化と動員	⇒ 人間関係管理	⇒ 成果獲得
日本管理者	戦略的思考 問題発見 意思決定 計画的行動 革新性	(動機づけ) (チームワーク) (創造性開発)	(人材適切活用)	(顧客ニーズ感受性) (技術的専門性)
中国管理者	戦略思考 (意思決定) (革新性)	(システム開発) (動機づけ)	人材適切活用 公平処遇	利潤管理 品質管理 (技術的専門性)
台湾管理者	戦略思考 (問題発見) (計画的行動)	チームワーク (権限委譲)	人材適切活用	顧客ニーズ感受性 技術的専門性 (利潤管理) (品質管理)

出典：香港城市大学管理学部陳子光教授 CMMS 講義資料より

表 1-3 華人経営を解剖する (1)

華人企業	日本企業
財務会計上の特徴	財務会計上の特徴
* 自己資本比率高い	* 借入れ資本
* 売上げ高利益率	* 売上げ高低利益
* 税金への嫌悪感	* 高い税率
* 資産形成に高い関心	* 組織上での関心のみ
* 最も近代金融財務	* 財テクブームのみ
* 地場銀行と関係	* メインバンク制

表 1-4 華人経営を解剖する (2)

華人企業	日本企業
意志決定プロセス	意志決定プロセス
* アントレプレナー経営者	* 組織経営者
* トップダウン、スピード	* ボトムアップ、長時間決定
* トップ不在時は低迷	* コンセンサス、稟議主義
* 場当たりの、柔軟性	* 計画的、硬直性
* 人間くささ	* 没人間性
契約への考え方	契約への考え方
* 大雑把な約束	* 緻密な契約
* サインしたら開始、動きながら変更していく	* サインしたら終了、後は履行あるのみ
* 変化対応型	* 変化否定型

表 1-5 華人経営を解剖する (3)

華人企業	日本企業
事業ポートフォリオ選択	事業ポートフォリオ選択
(企業目的)	(企業目的)
* 家業の資産形成	* 組織の継続
* 利益率重視、事業問わず	* 中核事業を育てる
* 整合性のない事業選択	* マーケットシェアをとる
* 製造業、不動産	* コアコンピタンスに集中
* 非関連多角化	* 関連多角化

表 1-6 華人経営を解剖する (4)

華人企業	日本企業
経営情報源	経営情報源
* 華僑同士ネットワーク	* 組織間、企業間情報
* 非公式、私的情報網	* 公式情報 (政府、銀行)
* 地縁、血縁、業縁関係	* 同期入社、学歴関係
債権回収	債権回収
* 徹底した現金主義	* 手形主義
係争解決	係争解決
* 人間関係か紛争仲裁	* 訴訟、裁判

表 1-7 華人経営を解剖する (5)

華人企業	日本企業
有効性発揮する市場	有効性発揮する市場
* 市場未発達経済	* 先進経済
* 制度未発達経済	* 制度が高度発達市場
* 利権が横行、不合理、残存する不安定市場	* 法秩序があり安定市場
* 中国市場、アジア市場	* 日本市場、欧米市場
日本から見た華僑経営	香港から見た日本経営
* したたか、不明確	* 真面目で信頼できる
* 家業経営、金持ち	* 技術力の高さ
* 不信の人々	* 人を信じすぎる
	* 交渉力が弱い

注

- (1) 北九州大学王効平教授は、北京中国民营企业研究所所長黄泰岩教授と共同し、中国民营企业形態を調査しているが、その研究成果によれば海外華人経営で確立されてきた経営形態や経営戦略が中国民营企业形態理解に応用できる可能性が出てきている。
- (2) 渡辺利夫『華人経済ネットワーク』実業之日本、1994年、井上隆一郎『アジアの財閥と企業』日本経済新聞社、1994年、遊仲勲『世界経済の覇者・華人経営者の素顔』時事通信社、1995年、王効平『華人系資本の企業経営』日本経済評論社、2001年、朱炎『アジア華人企業グループの実力』ダイヤモンド社、2002年。
- (3) 1978年以降2003年までの累計で、香港マカオ対中投資残高はおよそ5千億ドルと言われ日本のほぼ10倍である。
- (4) 同2002年累計で、中国企業が香港市場から調達した資金は1千億ドルを超える。

香港政府統計署。

- (5) 楊中芳『非公式集団の精神文化的基盤：中国政治ビジネス組織における「忠誠」「誠実」「信頼」の課題研究』香港大学商学院華人管理中心ワーキングペーパー。
- (6) Fang, Tony, 1998, *Chinese Business Negotiation Style*. IBS SAGE Publications, p.67.
- (7) 小室直樹『小室直樹の中国言論』徳間書房、1996年。
- (8) 意味シンボルについては序章の方法論、解釈主義を参照。
- (9) 斯波義信『華僑』岩波新書、第1章「昂揚するアジア海上貿易—12～13世紀—」。
- (10) メンジーズ『1421：中国が新大陸を発見した年』ソニーマガジンス、2003年。
- (11) 斯波義信『華僑』岩波新書、2002年、26～27頁。
- (12) 華人送金ルート形成に関して、濱下武志京都大学教授が旧送金ルートとして「銀号」「錢莊」「金山莊」などの旧式銀行、「民信局」「批信局」「匯兌局」などの信局を紹介している。
- (13) 濱下武志『香港—ネットワーク都市』ちくま新書、築摩書房、1996年。
- (14) 竹内実『中国の思想』NHK Books、1999年、177頁。
- (15) 朱炎『アジア華人企業グループの実力』ダイヤモンド社、2002年、第2章に詳しい。
- (16) 王効平『華人系資本の企業経営』日本経済評論社、2001年。
- (17) 王効平『華人系資本企業経営』日本経済評論社、2001年、92～104頁。
- (18) 王効平教授のCMMS講義(2003年8月1日、2004年7月23日)と配布資料による。
- (19) 『2003～2004年版中国企業情報』サーチナ中経出版。
- (20) 朱炎『アジア華人企業グループの実力』ダイヤモンド社、2000年、78頁。
- (21) 黄泰岩人民大学教授(中国民営企業研究センター所長)のCMMS共同研究会での講演(2004年12月16日、大阪にて)。
- (22) 朱炎CMMS講義(2004年6月27日)より。
- (23) 東南アジアに政商となった華人財閥企業が多い、朱炎『アジア企業の実力』に詳しい。
- (24) 溝口雄三『中国人の公と私』研文出版。
- (25) 『孫子』作戦編。
- (26) 若林満・陳子光・黄国隆「ビジネス・プロセスと管理スキルの国際比較研究—日本、中国、台湾企業管理者における管理スキル発揮パターンの分析から」『経営行動科学』第13巻第3号、2000年。

参考文献

斯波義信『華僑』岩波新書、1995年。

『日本における華僑華人研究』游仲勲先生古希記念論文編集委員会、2003年。

王効平『華人系資本の企業経営』日本経済評論社、2001 年。

ロイド・E・イーストマン、上田信・深尾葉子訳『中国の社会』平凡社、1994 年。

小室直樹『中国言論』徳間書店、1996 年。

朱炎『アジア華人企業グループの実力』第 7 章、ダイヤモンド社、2000 年。

原不二夫『東南アジア華僑と中国：中国帰属意識から華人意識へ』アジア経済研究所、1993 年。

ミン・チェン・長谷川啓之『東アジアの経営システム比較』新評論、1998 年。

小川政道・高橋英明『アジアにおける経営ローカライゼーション』中央経済社、1992 年。

伊藤禎一『東南アジアの経営風土』白桃書房、1992 年。

可児弘明『華僑、華人辞典』弘文堂、2002 年。

『香港の財閥と企業集団—1995 年版—』愛知学泉大学経営研究所、中国国家経済体制改革委員会、経済体制管理研究会、社団法人日本経済調査協議会、1995 年。

第2章 華人ネットワーク—華人企業経営の経済インフラ

1. 華人ネットワーク

本章では、中華ビジネス文化コンセプトモデルの最初のパラダイムとして華人ネットワークを解明していく。このテーマは単に海外華人経済のみならず、中国経済との融和や緊張、中国そのものの動向や形態を考えるうえで知っておくべき概念である。これはシリコンバレーで一躍脚光をあびたネットワーク経済とも、日本のタテネットワークともいえる系列とも、内実的に異質な要素を持っている。歴史的下敷きの上に成り立っており、その内的構造、そしてそれを機能させる接着剤や潤滑油が他のネットワークと異なっている。世界にも日本に多くの先行研究があり、多くの研究者がその解明を試みてきた。不可解と思われる華人経済社会のビジネス現象を理解するために有力な概念である。

数年前、東大阪の中小企業経営者が新聞インタビューの中で、ある日突然の環境規制通達で、それまで製造販売していたペットボトルの膨大な在庫が不良債権化してしまったと、全く同じ素材で製造していた台湾の同業者に話したところ、彼は自分の在庫をすでに南アフリカ市場に持っていき、まだ規制の通達が出ていなかったのを全部売りさばけたと答えて非常に驚いたという談話をしていた。この種の話は多くの人が経験しているであろう。ここに華人ネットワーク構造の存在を推測することができる。華人には情報、金融、資産、財を交換できる中華民族を中心としたネットワークが世界中に存在しており、華人の海外移住と現地における不動産投資など、経済活動の容易性の背後にはその存在を推定することができる。これは日本民族には異質な社会装置といえる。このネットワークは社会装置機能を果すものの可視性に乏しく、明確な組織としてその形状を認知することが困難である。計画的や意図を持って設計される組織構造でなく、自然発生的な華人文化行動の蓄積の結果として構築されてきた。その文化行動の内実こそが、このネットワークを他と区別する要素であり、華人としての個

性をネットワークに与えている。それらは次章で取り上げる儒教と重大な関連性を持っている。

本章では、この華人ネットワークの解明を最低必要条件として知るべき4つの柱で考える。第1は、可視的な経済的行動としてよく知られている華人ネットワーク行動、つまり移民ネットワーク、投資ネットワーク、送金ネットワークで説明する。これらについてはかなりの先行研究があり、本章では代表的な先行研究者を紹介する。第2は、ネットワークの原理的構造について不可視的領域へ洞察を進めながら、濱下武志京都大学教授のネットワーク論と「合股」概念を紹介する。第3には、ネットワーク生成の歴史的動機と社会的有機性の原因について、溝口雄三東京大学名誉教授の「均分相続」議論と「日中の公と私」、「つながりの公」なる概念を紹介する。第4には、ネットワーク構築土壌としての「宗族制」について考察する。

2. ネットワークの経済活動

移民ネットワーク

華人ネットワークに関し、移民を通してネットワークが地域的にどのように広がっているかを観ようとした代表的研究が山下清海教授である。⁽¹⁾ 前項で華僑史に触れたが、とりわけ16世紀以降の華人と西洋とのコンタクトのころ、華人がどのように地域分散していったかを見てみると、広東省からはとりわけ北米大陸、福建省からはマレーシア、海南島からはインドネシアに移民が集中しているという。

これら華人は海外移民すると、中華文化や経済インフラ機能の継続としてチャイナタウンを形成していった。そこでは必ず三つのシンボリック機能を創造した。会館、廟、林がそれである。会館は外部からは県人会的懇親組織にみえるが、実は有機的経済社会活動を実行する為の支援機関として、私的存在でありながら擬似行政機能や金融機構、その他の機能を発揮する。米国の中華会館では、移民中華人の身分証明書発行を委託している事例もあるという。⁽²⁾ 新移民者の身元保証、職業斡旋、商売斡旋、資金融資、よろず相談等、多機能を持つ包括的支援拠点として機能している。社会装置

としての有機性が高く、公的経済社会インフラに匹敵する能力を持つことに着目しなければならない。この機能を発揮する思想的基盤条件として後に述べる宗族制と、それに内包された「相互扶助」と「互助」理念がある。この理念こそが中華会館を社会的に機能させ、華人ネットワークの点と点を結ぶ拠点の集合となる。

廟は先祖を祭る祭祀台であり、林は墓である。儒教に原点をみる祖先崇拜がチャイナタウンに継承され、華人ネットワークの思想倫理的価値を形成している。これが他のネットワークと華人を異質化している要因でもある。前項でも触れたように、崇高なる神が現れる前に「天」が絶対的存在として目の前に出現した華人社会では、崇拜対象が天となったため人間の形をした「創造神」が形成される契機がなかった。その代わりに自らの祖先崇拜が崇高なる信仰対象となったのである。「天」とその代理である「天子」、そして「祖先」もまた絶対視されることとなった。華人にとって血縁で永代つながる祖先と子孫の一筋の線こそ、最も尊い価値が付与されたのである。廟は神聖なる場所であり、精神統一や懺悔をする場所になっている。孫子兵法でも始計篇で戦前の軍事会議は、この廟の前で行なうことを唱えており、軍法作戦会議が廟算と呼ばれる所以である。廟と林は、精神的拠り所として華人の現地での生活を支えた。

このような会館が出身地別に数多く各地に作られているのである。マレーシア、シンガポールには、福建省出身者が県レベルの会館を建設し、地名が会館の前についている。客家が集積している場所もある。シンガポールには、省レベルの福建会館、府州レベルの永春会館、漳州総会、龍岩会館、福州会館、興安会館など、縣市レベルは非常に多く、同安、南安、安溪、惠安、晉江、厦門、金門会館と続く。福清会館の地名は華僑出身地として有名な福建省の福州南 50 キロメートルの福清だが、神戸総商会の林同春会長がここの出身である。林会長は、中国各地に寄付をして小学校を建ててきたが、これも「相互扶助」精神の継承と「つながる」内的性質をもった華人ネットワークの維持を実現している。客家が歴史的に住み着いた永定には、円楼と呼ばれる丸型の集合住宅が建っており、大家族という血縁一族が相互扶助を行使するために便利な巨大会館の建物になっている。建物が上空から見ると丸い口になっているので、米国はこれをミサイル発射基地かと疑ったエピソードもおもしろい。

彼らは継続して中国の故郷、つまり橋郷に対して相互扶助精神を逆送することで祖先への供養としていった。海外で得た利益を投じて小中学校や大学といった教育機関、病院、ホテル不動産、そして地域雇用創出のため製造業をも推進していった。広東省潮州から出た李嘉誠は故郷に仙頭大学を建てた。製造業は、軽工業、プラスチック、繊維等の加工工場を作っていたが、福建省アモイにある石獅鎮という町は、香港華僑からの製造業投資が相次ぎ小香港と言われている。

投資ネットワーク

岩崎育夫教授は、華人ネットワークとは華人のビジネスのやりかたそのものであるという。⁽³⁾ 香港とシンガポールはその要にあたり、世界の有力華人資本が集中する場所であるという。そこには共同出資会社が盛んに作られ、それらが事実上経済主体になっていく。岩崎教授が出された図 2-1 では、華人の共同出資の形態がよく分かる。⁽⁴⁾

この図で興味深いことは、これら事業主体が改革解放後の中国国有企業と資本出資で密接につながっていることである。華人企業研究は単体である以上に、それがどのように他資本や中国とネットワークでつながるかが重要である。それが華人経営の舞台となり、インフラとなるからである。つまり、中国でこのように華人ネットワークが拡大していくことは、今後の中国経済の有様を推測する手掛りともなる。鄧小平は、中国内部の資本主義的経済改革を北京や上海から着手せず、香港や台湾対岸の農村から開始し、華僑が持ち込む資本主義的社会インフラや活動様式を許容して定着させた。その後実際に起こったことは改革が既成事実化し、その波が北上したことである。そして上海経済が出現した。中国経済の今後の変化を予測する上でも、華人ネットワークとりわけ投資ネットワークと次項の送金ネットワークは重要である。華僑資本の投資ネットワークの中国とのつながりにおいては、李嘉誠の長江実業、シンガポールのホンリョン、インドネシアのリッポが赤い資本家と呼ばれた栄毅仁の中国国際投資信託会社と相互出資でつながっている。また、長江実業は中国対外経済貿易合作部の下部機関である国策商社華潤集団に出資し、華潤集団は香港の華人銀行に出資、インドネシアのリッポからもサリムグループからも出資されている。このように華人ネットワーク上の華人財閥達は互いに投資関係で結ばれ、

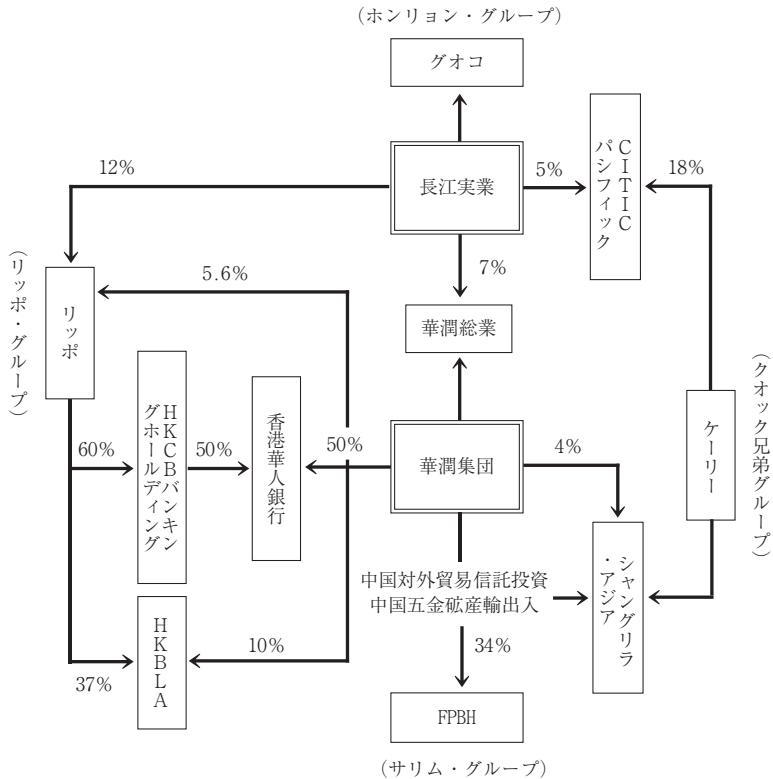


図 2-1 東南アジア華人企業と華潤・長江グループの資本関係

出典：『日本経済新聞』（1993年4月26日）等をもとに作成。丸屋豊二郎「香港：華人・中国人ネットワークの拠点」『アジア研ニュース』1994年11月号、4頁より

それが中国国有企業にもつながっている。

古典的な華人ネットワークは時とともに進化もしている。組織だって見えにくいネットワークを健在化させ、世界に拡大したものが90年代初期から始まった世界華商大会である。香港を皮切りに隔年で、世界各地で開催されている。王効平北九州大学教授によれば、香港とシンガポール大会には数十カ国から華僑が集合している。2008年大会は、日本神戸において開催が決定している。このような動きから華人ネットワークの地域的拡大、潜在的存在から顕在的存在への進化がみてとれる。明らかに華人を取り巻

く環境が変化してきており、華人社会の困難から自信領域への移行が感じられる。それはまさしく中国本土の経済発展、WTO 加盟、政治的存在感の増大化などに端を発しているのは当然である。

最後に、長年華人ネットワークを研究されてきた渡辺利夫教授の研究を紹介する。渡邊教授は華人のマネー集積拠点として香港の機能を重視する。つまり、華人ネットワークが世界に機能し続けるための調整、推進するセントラルマネジャーが必要であり、その役割を香港が背負っているという。また、香港を通じたネットワークが大陸本土とつながる局面は、経済利権獲得から開始されている。図 2-2 によれば、香港の華人財閥長江実業は中国第二の鉄鋼会社首鋼を通じて鄧小平に、CITIC で榮毅仁と王軍に、第 1 上海投資で陳雲に、中国房地產発展で中国建設部にそれぞれつながっていた。⁽⁵⁾

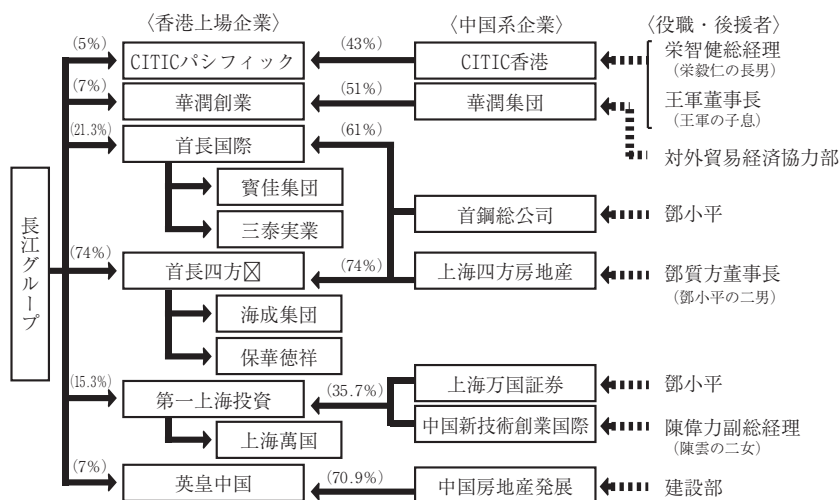


図 2-2 華人ネットワークと大陸とのつながり

出典：渡邊利夫『華人経済ネットワーク』実業之日本社、1994 年、81 頁より

この「つながり」が華人ネットワークの主たる性格となる。同時にネットワークに介在する権力者の失脚や政治力低下が、経済活動のリスクとして内在化することになる。ネットワークにおける政治リスクは華人ビジネスに常態化し、華人投資はそれを織り込みながら実施していることが共同

出資に現れる。単独投資を極力避け、華人同士あるいは外資を巻き込みながらリスク分散する。ネットワークは事業機会の為の資源共有であり、情報、マネー、人が有機的に参加しそのプラットフォームで経済活動が実施される。

送金ネットワーク

次に華僑送金と言われて機能してきたネットワークを濱下武志教授の先行研究を通じて考察する。海外移住した華僑が稼いだ金を本土僑郷に送金する活動である。

濱下教授は、香港上海銀行の過去数十年に亘る送金伝票を調べて、東南アジア一帯に伝統的な送金ルートがあることを発見している。華僑送金という単独の言葉が生まれるほど、この海外華人と大陸をつないだ特殊な行動は経済社会的に大きな意味を持った。新中国誕生のもっと以前、つまり8世紀以降の華人による海外経済活動によって世界的に広がった海外経済ネットワーク内では、経済活動とともにその対価としての送金活動が隆盛していった。送金行為は華人ネットワークの主要な活動であり、とりわ

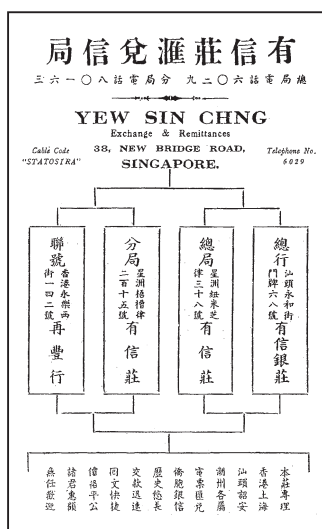


図2-3 華人送金ネットワークの任い手：信局

出典：濱下武志 CMMS大阪講義（2004年6月4日）資料より

け新中国成立後私有財産維持のため移住した華人達が故郷送金した活動に「華僑送金」という独特の語彙が与えられた。華人ネットワークの有機性はこの経済活動に集約され、その最たる行動がこの「送金」である。改革開放前中国大陆の外貨準備の約4割が、香港経由の華僑送金であったことはよく知られている。

濱下教授の研究によれば、香港、シンガポールその他東南アジアの送金の任い手のひとつ、「信局」と称される送金業者を通じて、中国大陆の受け取り手に中国元や香港ドルで送金する。この「信局」は民間華人で経営され、本店はシンガポールや香港、その他に置かれ東南アジアと中国大陆各地に「分局」を持っている。下図は濱下教授がそれを示したものである。

华侨汇款方式繁多，大致上可分直接汇款和间接汇款两大类。具体汇款方式见图解。^[1]

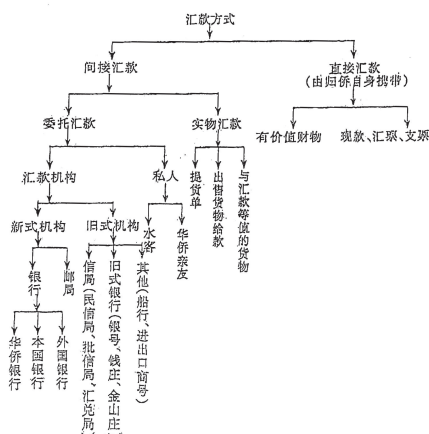


図 2-4 華人送金の種類と任い手

出典：濱下武志 CMMS 大阪講義（平成 16 年 6 月 4 日）資料より

また、送金方式については直接送金と間接送金がある。注意を要するのは間接送金で、実物送金である。これは船荷書類や手形、財であるが、商品を途中で運用し、利息を設けた後送金する。財と金が形を変えて動いていくネットワークである。電子送金、デリバティブのような投機的行為もある。新式送金機構と旧式送金機構があるが、新式は銀行システム、旧式は民信局、銀号、錢庄等がある。金山庄とはサンフランシスコ分局である。

華僑送金の用途であるが、一つには家族扶養で故郷に送って家族親族が生活できるようにしたもの、二つには投資活動で事業を目的にしたもので、三つは慈善事業の実施である。前章で華人企業の特徴として保守的な財務構造や同族経営をあげ、一見そのプライベートな性格がパブリック性を犠牲にしているかにみえたのだが、実は華人企業は一方で極端なパブリック性を発露する。それが慈善事業である。このときはほとんど損益抜きである。華人企業には前述の会館以外に、あちこちに地縁でつながる為の拠点として、同郷会が作られている。トップ財閥連中は間違いなく出身地別同郷倶楽部を持っていて、重大なビジネス情報交換や会合はそういった所で頻繁に行っている。この同郷会での自己の位置付けや人格、面子の維持にこの慈善事業が有機的な意味を持つ。ほとんどの同郷会には、同会メンバーが中国故郷にどれだけの寄付や慈善を行ってきたかが眼に見える形で掲げられている。それが自分たちの存在とアイデンティティの証左となっている。家族を養い、弱者救済のための送金、これらが再び「相互扶助」精神の反映となっている。

清末から広範に機能していたこの送金ルートは、そののち中国の社会主義化以降、海外華僑による本土家族親族への送金を支えてきたものである。文革期まで辛酸なめた本土住民の生活の支えであった。行政が行き届かない地域での相互扶助装置から開始したネットワークを文化人類学的にみれば、人間の営みを円滑化するための自然構築された経済社会インフラともいえる。

3. ネットワークの構造特徴

華人ネットワークの構造的特徴の解明について、濱下教授が優れた業績を上げている。以下、濱下教授の解明に基づいて華人ネットワークの構造を検討してみる。

地理的特徴

濱下教授は華人ネットワークの構造的特質について、まず地理的形状について指摘している。明治維新前のアジア海域地図によれば、アジアは“海”

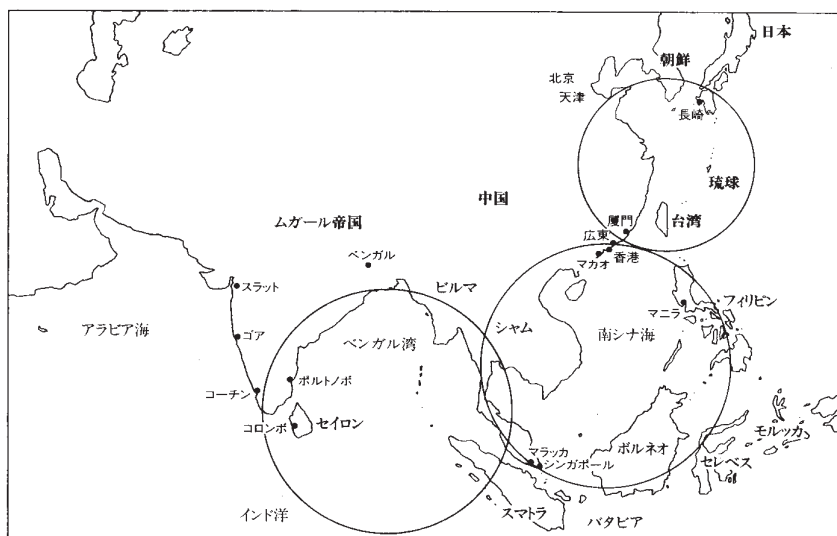


図 2-5 19 世紀初、インド・東南アジア・東アジア地域貿易圏の相関図

出典：濱下武志教授『香港—ネットワーク都市』ちくま書房、1995 年より

という一つの舞台上で広範な交易がされていたことがわかる。それを“海の連鎖”と同氏は呼んでいる。これは第 1 章で触れた南宋北宋から元、明代への展開に相当する。東には長崎、琉球、対馬列島が、南には香港とシンガポールが交易中継拠点として機能していた。とくに香港は背景に広州を持ち、東シナ海と南シナ海を結びつける役割で非常に重要な位置にあった。シンガポールは南シナ海とベンガル湾を結び、何百年もの間交易港として機能した。香港、シンガポールを基本的柱として、人、物、金が動き、それに華僑のネットワークが生まれるという構図であった。ここにおいて同氏は、華人ネットワークというのは行政等の人為的に造られた組織構造と大きく異なり、経済地理的な条件から整合的に生まれてきたものと説明する。

東シナ海、南シナ海、ベンガル湾を結ぶと楕円形になり、海を丸で囲むとそこには一つの世界が出来上がっている。濱下氏は言う「ネットワークは重要な考え方であり、もし面積とか人口の数とかいう形でランク付けると出てこない場所も大変重要な場所となる。これはネットワークという考

え方で“つながり”を追っていくと浮かび上がってくる。歴史的にみると琉球というのは、台湾や東南アジアとの関係、中国や日本との関係、朝鮮半島との関係があったことがわかる。面積は非常に小さいが、機能としては非常に大きかった。このようにネットワークという概念を通じて、表では見えなかったもの、つながりが出てこなかったものを呼び起こすことができる」。⁽⁶⁾同氏によれば、当時の中国周辺にはそのような東南アジア、琉球、日本、朝鮮などが歴史的に貿易相手として政治的に対等な位置にあったが、経済文化的ないしは政治文化的なジオポリティカルなイメージで中国を考えると、一つの国対一つの国というよりは、むしろ多様な地域の複合であり、多様な理念、中華の理念も存在した。同時に中華の華という意味では、自己中心的な世界観というものも形成されていたのも事実である。それは多分に文化的なものであった。以上が華人ネットワークの地理的形状の特質である。

組織と市場との関係構造

80年代後半、華人ネットワークが公式な経済活動に積極的役割を果たすという発展的理論が4つの小龍経済圏の台頭とともに隆盛した。これは同経済地域が何故急速に経済成長したのかを説明するのに、社会の固有な特色が起因していることを主張したのである。そこで盛んに取り上げられたのが、儒教的価値を中核とした強い“つながり”観で維持される華人ネットワークであった。これまでの西側経済理論において、経済学では企業と市場ですべての経済活動を説明してきた。経済主体は企業であり、それ以外のもの、例えば家族的なもの、つながりのようなものではなかった。しかし、華人経済地域の経済は企業のみならず、それ以外の主体、例えば“家族”

華人ネットワーク組織でも市場でもないその中間に存在する

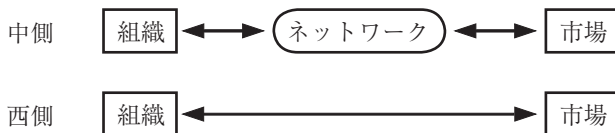


図 2-6 組織と市場の関係構造

や“つながり”自身が経済活動の担い手になっていて、経済発展が実現しているという主張であった。それはネットワークのかたまりのようなものであり、経済主体となっている。市場への関与について、西側経済理論のように市場で不特定多数と不特定多数が交渉して経済活動が営まれるのと少し違い、特定少数が特定少数と結合して排他的に自分たちの利益を追求するという現象、つまり市場と企業の間あたりを見ることが、アジア経済を考える上で都合がいいのではないかという主張であった。

元来、経済とネットワークは相親しまれる概念であり、IT ネットワークや情報ネットワーク等、近年は経済と企業の間であって積極的な経済効果をもたらすものとして脚光を浴びてきた。しかし、濱下教授は華人ネットワークには開放性と排他性が同時に混在していて、経済活動の二つの主体である企業と市場の間に存在し、企業に対しては開放的、市場に対しては排他的にもなりえらとしている。企業は組織であるべきだが、華人ネットワークは企業に対してフレキシブルで強い組織になり得ない。それは有利でもあり不利でもある。

一方市場に対しては、華人ネットワークは自分たちの結びつきを強くすることによって、自分たちの優位を前提にして選び取り、そして排他的になるという。ここにおいて華人ネットワークは、企業組織や企業間関係は外向きでオープン、開放的性質を有している。しかし、市場に対してつまり利益獲得や富の分配に関しては、華人ネットワークは内向きで排他的になる性質を内包している。濱下教授は、華人ネットワークを考える際に、その積極的な局面と消極的な側面の両方を想定し、ある程度ネットワークの限定性を自覚する必要があるのではないかと議論している。⁽⁷⁾

有中心ネットワーク／無中心ネットワーク

濱下教授は、さらにネットワークについてその形を図式化している。まずは二点間ネットワークからスタートする。これは第3章で取り上げる儒教価値議論の中の“dyadic”（二者間）関係主義に相当するものであり、華人ネットワークの説明に充当できる。二点間結合は華人社会の「関係」構造の基礎的部品であり大変重要である。日本の「関係」が既存の「場」への参加で成り立っているのとは性格が異なる。この二点間からリニア形状に外へ外へと「関係」が広がっていく。A - C、C - Bが友達なら A - B

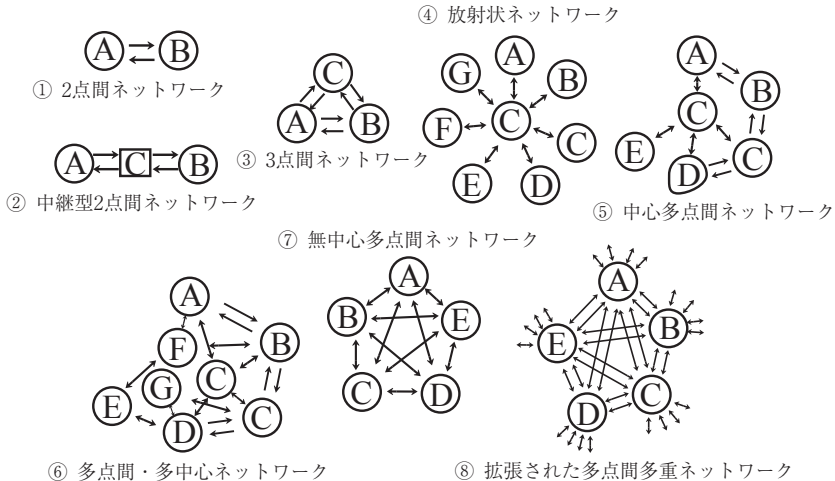


図 2-7 有中心、無中心ネットワーク

出典：濱下武志教授 CMMS 大阪講義（平成 16 年 6 月 4 日）資料より

は友人といった中継型二点間ネットワークである。そのパーツの集合体が華人ネットワークの面的ひろがりとなる。

濱下によれば、ネットワークは様々な形になり得るとし、大きく分けて血縁等を中心とした“有中心ネットワーク”と、中心が欠落している“無中心ネットワーク”があるという。無中心ネットワークは、オープンで開放性が高く必然的に拡張する。無中心ネットワークは、マルチナショナルなネットワークであり、エスニック概念で特定することができない。アイデンティティが希薄になり、中心に回帰せず外へと向かって広がっていく。最終的には“中心”のない“市場”そのものに同化し、市場に翻弄されることとなる。一方、有中心ネットワークは、一端中心に戻って自分のアイデンティティを確認する為の中心を有し排他的性質を持つ。そこでは、血縁、地縁、業縁の3縁確認をする中心志向運動が働き、一見非常にオープンに見えるネットワークが、必ず定期的に出身地同郷会や宗族集会を開催して排他的な“中心”の確認をするシンボル行為が見られるのである。この場合の華人ネットワークは、有中心ネットワークであると言える。二つのネットワークはいずれが良いといえるものでなく、二つの間を往来しているか、あるいは社会の環境条件によりどちらかに収斂していくかである。

華人ネットワークは、このように開放的側面と排他的側面を同時に有することとなる。

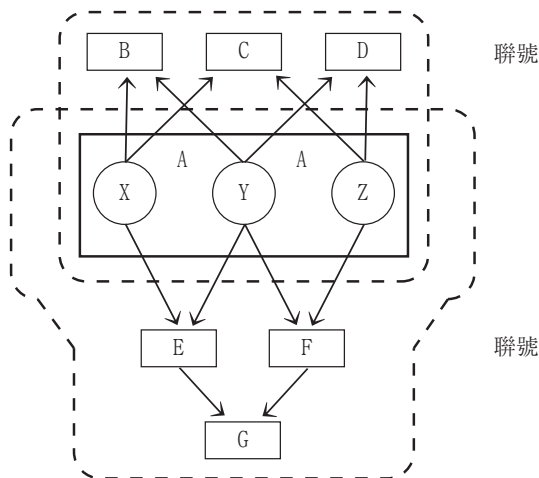
結合要素としての「合股」

組織としてはフレキシブルでオープンであり、形状がつかみにくい華人ネットワークを、擬似組織として存続維持させる結合ジョイント要素とは何であろうか。華人研究では、すでに確立された“三縁”つまり“地縁、血縁、業縁”が有名である。そのひとつひとつが、有中心ネットワークを支える成員間に共通な“アイデンティティ”となり、定期性を持って集合し、確認しあうことでネットワークは成り立っている。濱下教授は上記三縁にさらに文縁、善縁を加えて“五縁”としている。文縁とは言語、文化、習俗などが共通となるネットワークである。善縁は施しや慈善事業の数や規模のことである。これらも確認しあうべきアイデンティティとなっている。“縁”については次章の“儒教”で再度説明する。

血縁や地縁、業縁などがあるからといって他民族と何が違うのだろうか。日本にも血縁も地縁もあるのに近似したネットワーク構造は無い。まだ“縁”だけで華人ネットワークの特殊性を説明するのに説得性に欠け、さらに追加的な説明変数が必要である。ここにおいて、濱下教授はある理念型概念を用いた。それが「合股」概念である。同氏によれば、これらの多重的な“縁”によるアイデンティティによってつながっている人たちが、その“つながり”を経済的に有機的な社会として機能させる根拠として、「股」（日本語では“株式”の意味）なる“抽象的ユニット”を交換しており、その交換価値の保有性において“つながり”を維持している。それが血縁間で交換されると「相続」になり、地縁間で交換されると「共有田」のような広がりを持ち、また業縁間で交換されると「合股」呼称となる。これによって“縁”関係にある人々は単につながっているだけでなく、“共通のユニット”を社会的に持っていて、それが“計算できる”ということで“つながり”に有機的意味が発生し、そこに形成されるネットワークが経済的に機能する所以となる。これが華人ネットワークに固有な特徴であり、華人社会の個性的一面を形成している。濱下教授は、この特徴の源泉に華人社会の均分相続の歴史的習慣があり、生まれた時にすでに親から受け継いだ資源があって、それを担保に“股”を交換しあい、業縁を創造していく

という。華人のビジネスが非常に家族関係に収斂される所以がここにある。よって華人ネットワークの特徴は、“縁”を中心にしてつながる人々がさらに“股”という抽象的ユニットを交換し、経済的価値の存在によって打算性を伴った“つながり”の構造を形成しているところにある。これが日本の家族親族のつながりと質的に違うところである。

このような“股”を合わせる“合股”習慣は、共同出資の考え方であり、それで何らかのビジネスを実施し、共同獲得した利益を出資分に応じて分配する。合股グループ同士が作用して経済活動を営む場所として市場が発生しており、その意味では中国では何千年の間、このような形で合理的な経済活動や市場が存在していた。新中国はその活動を一旦停止させたかにみえたが、78年の改革開放によって政府が手綱を緩め民間に自由な活動を許して以降、続々と興ってきた企業組織は何も新しいものでなく、解放前の中国にすでに存在した共同出資企業と市場の再現であるということも言える。ここにおいて、社会主義計画経済で管理された中国企業が改革解放後、急速にその性質を変化させ、中国はまるで社会主義国でないような



A～G合股企業、X～Z出資者(股東)、→出資の流れ

図 2-8 合股と聯號の概念図

出典：山名正孝『中国経済の構造的な研究』中央経済社、1954年、257頁をもとに濱下作成

印象を多くの人が持つ所以がある。中国には土着のビジネスの推進型と市場が開放前から存在していたのである。

さらに濱下氏は、“労働の合股”という概念を提供し、華人は企業に勤務するにも自分の労働力を一種の“股”の代替と考え、労役提供者は“股”出資者と同じ意味合いを包含することを指摘する。表面的には、雇用者と被雇用者で上下関係があるように見えるが、内実的には“股”の提供である。それは原理的には共同出資者に相当するばかりか、労役を一つの“投資”と考え、会社が挙げた利益は共同利益として、投資した分だけの取り分を主張できるという精神が存在する。そこで働いているというよりも、投資をしている“主人”だという考え方に近いものを持つ可能性がある。

ネットワーク構造と経営モデル

このように華人のネットワーク構造は、雇用関係という舞台においても重要な性質を醸し出している。ここで経営モデルに対するネットワークの影響を考えてみると、華人経営においてその組織構造は“ネットワーク型”と言える。この特色は濱下氏の上述した“合股”概念に従えば、雇用者と被雇用者が互いに“股”というユニットを社会的に共有している共同出資者である場合、そこには“主従関係”は欠落し、横型で水平的な関係構造が出来上がる。溝口雄三教授が考えた“公私の概念”に鑑みても、私的な共同出資者として“参加”したことで出来上がった“公”の領域である企業組織内で、被雇用者は“私”的関与つまり労役投資に見合う“対価”受け取りを主張できるという構造である。華人組織では往々にして被雇用者でも雇用者をファーストネームで呼んだり、対等関係のような発言をするが、その現象を説明するのに便利な諸理念型である。そこには日本でいうようなタテ型“主従関係”が欠落している代わりに、ヨコ型“共同出資者関係”が存在していると考えられる。このヨコ型関係は次章で扱う楊中芳教授の“dyadic”（二者間）なる理念型とも近似している。

一方、日本組織構造は華人とは違っていて“全体集団型”であり、そこでは雇用者と被雇用者間にタテ型“主従関係”が出来上がる。溝口雄三教授の“公私の概念”に拠れば、日本組織の領域は“公”の領域であり、参加者としての被雇用者は“私”的関与は倫理的に許容されない。同氏によれば、日本の“公”と“私”は二つの領域として純然たる区別がされている。

る“領域概念”であって、華人社会の一つの領域の中で“公私”が渾然と融合していて、その区別に恒常的に悩まされている“価値概念”とは異なっている。そのため、“公”としての企業組織内では“減私奉公”概念が作用している。また、楊中芳は日本の“関係主義”は“holistic”（全体的）なる理念型で説明できるとし、“全体”を介在として域内要素とのつながりが成立する。介在する“全体”から離脱した時、“つながり”は消滅する。よって日本の雇用関係においては、華人社会における“股”という経済的価値を伴う社会的ユニットの共有でなく、“全体”への“帰属感”という、より抽象的な価値の共有であり、その特徴は“計算できない”ことと“全体”へのタテ型主従関係にあると言える。

日華経営組織構造の違いはこのように説明することもでき、華人ネットワーク論が対中ビジネス管理に重要な示唆を与えていると言えよう。

4. 華人ネットワーク発生の歴史的動機

華人ネットワークの経済的意味（移民、投資、送金）とネットワーク構造をみてきたが、ここではその生成動機が、中国大陆で10世紀ころの宋代あたりには確立していた中国の相続の形、均分相続につながっていくという溝口雄三東京大学名誉教授の議論を検討する。

それによれば、科举制度が確立していった中国では、家職とりわけ官職の世襲が起こらず、試験によって人材登用する制度が支配的社会装置となっていた。世襲が無い為、家督や家産は子供（男子）に均等に分配されるという“均分相続”制度が確立していく。日本の長子単独相続と家督世襲制と全く異なる制度であった。

均分相続制度は親の財産を子供が均等に分割する為、子供の数が多ければ多いほど家産は分散し、孫の代にも均分相続をするので、追加的財産がない場合は三代富が続かず、また負の遺産も分割するので貧も三代続かないという言葉が生まれている。（「富不過三代、貧不過三代」）この制度は、宋代や元といったまだ人口が少なかった頃にはそれなりに機能したが、明清代にいたって人口が数億人に増大してくると耕地面積が不足し、均分相続がたちまち貧困を生み出すこととなった。このような歴史的客観条件の

中で、とりわけ土地と人口のバランスが悪い江南地域において、血縁を中心として互いに助け合うという血縁内弱者救済組織を形成していった。救済方法として何を行ったかという点、家産の土地を均分相続する際、そのうちの何割かを「公田」ないし「共有田」として拋出し残りを相続させるというもので、相続した財産を全部喪失してもいざという時には公田に部分的取り分が残るようにしたのである。この「公田」は、血縁者がみな少しずつ出し合って形成するもので、前述の「合股」概念にも近似している。このような行動を促進する精神的拠り所として人々は、血縁内に「相互扶助」ないし「互助」精神を育てていった。

この精神と救済行動が組織的に発展していった形態が「宗族制」と呼ばれ、江南一帯に定着していった一種の社会システムである。宗族制の中核的性質が「互助」精神であり、血縁を絶やすことなく存続させる強い祖先崇拜思想に裏付けられていた。三代向うで孫や子孫が貧困に逢う可能性のため、血縁に加えて地縁、業縁、文縁、善縁などでさらに他の宗族集団につながり、縁で結ばれ“股”を合わせることによって関係を強化し、子孫に至っても「互助」が施されるように広いネットワークを形成しておく習性が発達してきた。これが後に華人ネットワークとなっていくという。このように華人ネットワークの生成原点が歴史的客観条件の結果であるという特色は、このネットワークの個性的側面を強調している。

5. ネットワークの社会的有機性

“合股”や共有田、そして血縁内相互扶助を構成要素とした宗族的つながりのネットワークは元来極めて私的なものであり非公式な性格を免れない。その経済活動の結末として我々の研究対象の華人経営には、同族経営の形が残存している。いきおい上場した“公的”企業の過度な同族所有が批判されることになり易い。しかし、華人社会で上場している多くの華人企業は依然として同族所有であり、不思議なことに華人社会はそれを受け入れている。企業間資本提携関係においても、友好的関係のある華人企業同士で“合股”概念のような共同投資を行う事例は今尚多く、そこにも私的關係が強く反映されている。このように、華人ネットワークには“私的”

性格が色濃く混在している。日本の系列やシリコンバレーのネットワークにも決して見られない性質がここに発見される。この私的性格を内包したネットワークが、何故おおよけの経済社会活動に支配的影響を及ぼしているのか、この矛盾を説明するのが溝口雄三東京大学名誉教授の考案した理念型“つながりの公”である。

日中の公と私

溝口教授はこの概念を理解する前提知識として、日本と中国の“公”の概念の違いを指摘する。“公”という漢字は唐代等に中国から伝達されたが、その際に日本には“おおよけ”という概念がすでに存在していた。その言葉の内容が一部似ていたため、“公”という中国語の言葉を“おおよけ”と訳したのだという。しかし、日本の“おおよけ”の意味は原理的に朝廷、国家、政府であり、それら主体が作った様々な装置や設備や領域がすべて“おおよけ”となり、そこに共同領域が形成され、それを指して“おおよけ”と自覚していったのである。やがて“公”という漢字に置き換えられ、日本語の元来の意味を包含して定着していったのである。よって現代日本人にとっても“公”の概念は、その原理的意味を指していることとなる。

しかし、中国の“公”は後漢時代にすでに出現するが、その意味は一部では朝廷、国家、政府など日本と共通するが、それ以外に日本にない意味が包含されていた。それが“平分、公平、公正、均分、人倫、天下の公”といった倫理的意味であり、現代中国人や華人はその意味全体を継承している。よって日本人と中華人が“公”を指した時、そのような意味的乖離が起こる。まずこれを認識した上で、日中の“公”における“共同性”を比較してみようとする。明らかに日本の“公”における共同性においては、そこに参加した時に参加者は自私を排除した“おおよけ”の自覚を有している。そこでは私的関与や私有所有は倫理的に認められない。公用電話や公用車を私的流用することは不正となる。

中国の“公”における共同性は、“公”すなわち“共”であり、この“共”は上記の均分相続を原点とした相互扶助精神から生成した私的財産の部分拠出によって出来上がった“領域”を呼んだものであり、その“共同領域”を“公”と自覚していったのである。これは日本と根本的に異なる点で、“私的”関与の集合領域が“公”であるので、中華人の場合は“公”領域には

前提的に“私”の存在があるし、その“公”への私的関与が許容される。

つながりの公

“合股”のように私的“股”を抛出している共同会社、改革開放前の中国国営企業、人民公社がすべてこの共同領域であった。するとこれら私的関与で出来上がった私的領域は“公”そのものであり、元来非公式なものが公式の主体として経済活動を支配することとなる。これを溝口雄三教授は「つながりの公」と称した。私的関与の集合的領域がさらにつながって拡大したものが華人ネットワークであり、そのプラットフォームは事実上“公的”な社会装置ともなるのである。例えば私的な金が集まった時、それを華人は“公金”と呼び、また家族内で親戚が見守る中相続内容が決められ、兄弟同士で合意署名された文書を日本では私文書と呼ぶが、中国では“公文書”と呼ぶという。

このように“私”と“私”がいくつもヨコにタテにリニアでつながり、その領域が“公”と自覚されるので、これを以って溝口氏は“つながりの公”と銘銘したのである。つながりの公は中華的公であり、その集合体が華人ネットワークとして広がるのである。溝口氏の日中の“公と私”概念は、通常日本では非公式的と感じられる華人ネットワークが、中華世界においては“公式”として有機的な経済主体として積極的役割を果す事象を説明するのに大変便利な理念型であると言える。⁽⁸⁾ 元来“公式”の概念が両者で異なっているのである。

そして華人の公的共同性は、A－Bといった人と人の「つながり」上に形成された“領域”に形成される。日本の場合は「場の公」であり、あら

中国人の関係は2者間ネットワークで広がる

日本人の関係は“場”への参加、連帯感

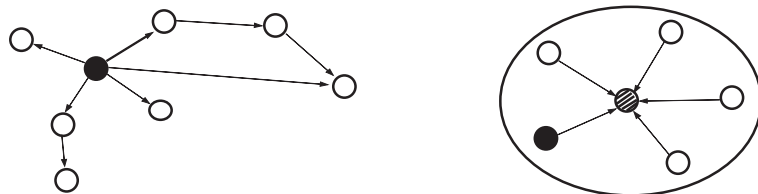


図 2-9 華人の「つながりの公」と日本の「場の公」

かじめ存在する公的領域が公の場である。日本の場合、公私は単に場所意識であるため、公私境界をあえて問う必要がない。よって同氏は日本の公私を「領域概念」と称した。一方、華人の場合は公私が“領域”の中に並存し、公私の領域は倫理的に認識されなければならない。よって同氏は華人の公私を「価値概念」と称したのである。華人は公私概念において、公私境界を認識するのに自己の恣意的な倫理観に依存せざるを得ず、その標準が人によって曖昧になる根拠を提示している。

上記の“つながりの公”や“価値概念としての公私”は、対中ビジネスに多大な影響を与えている。たとえば、つながりの公が発揮されれば、会社の領域において従業員の意識は人に向かい会社には行かない。日本人は会社という領域の抽象性に対して忠誠心を持つことが出来るが、華人の場合はそうではなく、忠誠心は具体的な「人」に向けられる。領域への忠誠でなく人への忠誠となる。日本企業が日本人と同様に華人の忠誠心を組織や会社に向かわせようとしたら、それは不慣れな中国人をむりやり領域におしこめようとする議論である。では華人がどのような条件下で強い忠誠心を発揮するかと言えば、上司の資質であるがそれは次章で展開する華人の自我形成プロセスと多に関係がある。華人には自己実現の原型があり、それに即した形で対処する上司には強い忠誠心を持ち予想以上の成果が発露するものも稀ではない。また、集団の忠誠心は出ないかというところでもない。兵法的発想の中では組織力が非常に重視され、仮想敵国や不正政権に対して華人は高い凝集性を発揮し強い団結力を現す。工場でのストライキ行動がその典型である。

また、“価値概念としての公私”においては、官職や特権を伴う職位にある華人が特権を私的流用する事例を説明することができる。華人は私的領域である家族親族内であらかじめ腑予される役割に呼応する義務を有しており、官職や公的職位から得られる利益を自己が帰属する家族親族へ分与することに倫理的抵抗はない。日系企業の中国現地工場で備品や設備が私的流用されて閉口した多くの事例の背後には公私概念の相違性が働いている。家族親族を優遇し重用することは、華人の倫理観において排除されない。この私的世界ととれる領域が人を介して“つながり”、その領域が“公”となり、有機的な経済活動の“面”となる。これが華人ネットワークの内実特性の一面を形成している。その家族親族領域は華人社会におい

て歴史的に形成された社会装置とも言え、学術的には「宗族制」と呼ばれている。次項では華人ネットワークを語る上で避けられない「宗族制」について考察してみる。

6. 華人ネットワークの土壌：宗族制

華人ネットワークの内在的かつ原理的装置としての宗族制について、溝口教授のネットワーク発生と均分相続制との関連性をすでに議論した。ここではさらに他の研究者の先行研究も含めて宗族制を検討してみる。明清代、長い歴史の中で培われたこの社会装置が現在の華人ネットワークの土台となっていることはすでに論じた通りだが、そこに華人ネットワークの属性的特徴と個性が存在している。宗族制を議論する上で初発に必要な概念が前章でも触れた華人社会の天命思想である。広大なる「天」への人々の畏敬の念と精神的依存感が生まれ、それは国家の原型である周王朝で統治者と一体化していくことになる。不可侵な存在である天とその具現である天子は一体視されるので、天子すなわち統治者も不可侵対象となってい

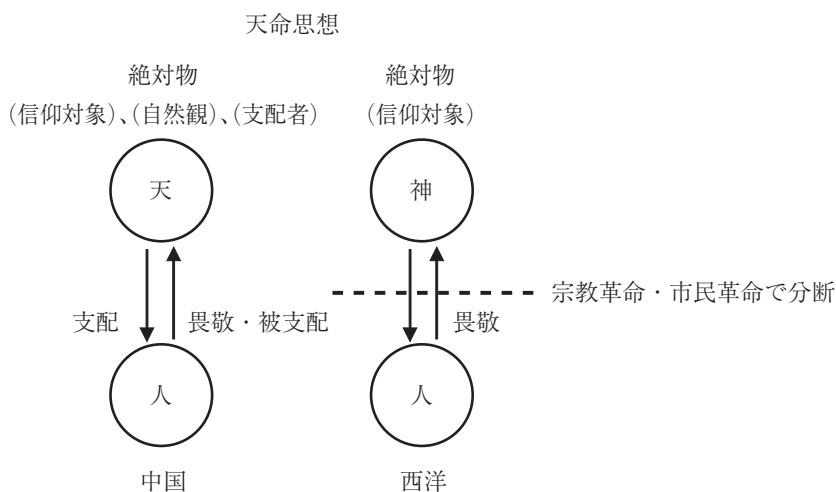


図 2-10 「天」思想

く。同時に西周時代頃から「天」が同時に「民」であるという概念（「民貴」）も生成してきて、天子が民の具現、民の福利実現の主体である概念が発達してくる。⁽⁹⁾ 周没後の春秋戦国時代の諸子百家が、「天」を様々な解釈するようになり、孔子や孟子は「主宰の天」という有意思の天、統治者としての天概念を確立していく。主宰者は、天と民の代替物でもあり公的存在であった。ここから王による統治が始まり、諸子百家を通じて国家の生成、皇帝、統治、運営、戦争などにおける高度な思想哲学が展開されていく。

自衛社会装置

やがて諸子百家哲学は秦の始皇帝の統一国家成立とともに、支配者としての中国伝統王朝政治と、被支配者としての集団民衆の二つの世界を支える深遠な思想世界を形成していく。韓非子の法家における統治論や孫子他の中国兵法軍事哲学、そして孔子の儒家における「徳治」などは王朝政治維持に重大な役割を果たした。一方、老子の道家、大衆化した兵法思想、祖先崇拜と血縁継承を華人の精神基盤とした孔子の儒家思想は、被支配者の民衆集団が自衛的、自律的な経済社会装置を形成していくのに重大な役割を果たした。この後者が、いわゆる「宗族制」と呼ばれる民衆集団が地縁血縁関係を基盤に互いに助け合い自助努力で生活を支え、やがて面的ひろがりを持って経済社会基盤として生成してくる制度である。これが後にひろがる華人ネットワークや世界各地の互助組織チャイナタウンに引き継がれていく。

ここで伝統的王朝統治構造を見てみる。儒家と法家思想によって皇帝の下に強大な官僚組織が生成し、皇帝の存在を守るため統治権力を中央集中させることに成功した。儒教の多くある機能の中で、学制と呼ばれる学問を修め政治家や官僚になることを人間の最高理想とした側面が王朝を守り、韓非子の法家がさらに皇帝権力を守る「法」策定、官僚を操縦する「術」、「勢」思想を創造することによって、強靱かつ堅牢な官僚組織を実現化していった。この進展はいずれ華人の政治権力に対する“不可抗力的意識”を組み込んでいくこととなる。

匹天有責

皇帝の下に膨大な官僚組織が機能することで、華人は権力に対し脆弱な

性格を蓄積していったと思われる。これが隋、唐、元、明、清と続く。しかし、王朝が不正や腐敗時期に至り、民が王朝を転覆させるという易姓革命なる中国の歴史的リズムが同時に生成してくる。新たな支配者が生まれ、天がそれを求めていると感じれば民の動乱によって政権が打倒される。それが黄巾の乱、白蓮教の乱、五斗米道の乱として発露していく。やがて明代後期に入ると、社会思想水準にまで高める思想家が排出し、「民貴」から「民権」の思想的意識が発生してくる。顧炎武の「天下興亡あれば、社会の底辺であるつまらない民でもそれに参加する責任がある（「天下興亡、匹夫有責」）」という考え方は後に民権拡大思想の基盤となっていく。百姓一揆的な動乱が思想的衣を着て社会動乱ないし政治的活動に高まっていく契機が太平天国の乱で顕在化し、やがて辛亥革命として収斂していく。⁽¹⁰⁾

皇帝と官僚組織による王朝統治について、岡田英弘教授は城壁都市と結んだ商社ネットワークのような統治構図だったとしている。基本的に秦の始皇帝がしいた郡県制度は、中央から官吏を地方に派遣し中心に造った城壁都市を統治するものの、それ以外の広大な地域を統治する行政システムとしては機能しなかったという。そして元来天命を受けた皇帝も一方で私的一族の長でもあったため、家産振興は皇帝一族の目的でもあった。公と私が混在した統治者や政権は華人社会では普遍的でもあり、その明確な切断は上述した事由で倫理的限界があった。

皇帝やとりまく官僚一族の利益増進のため、地方社会が官僚不正汚職の搾取の対象になることが王朝政治の属性でもあった。西洋の王朝政治がいずれ崩壊し、国民国家が生成し社会の隅々まで行政が行き届くことになった条件の一つは国土の縮小化である。欧州はローマ帝国以来、戦争を経て多くの小国家に分岐していき国民国家を築いていった。中国の場合は広大な版図をこのように維持できてきたということ自体驚くべきことだが、その謎は韓非子の法家と儒教、兵法など諸子百家の思想、今日的に言えば高度イデオロギーが数多く存在し社会の均衡を維持できたところにある。中国は清末までこのような王朝政治が、各地城壁都市を結んでいわば皇帝や官僚組織など上層部統治が実現し、社会の膨大な底辺は官僚組織からの搾取と生活防衛に専念することで「宗族制」という社会装置をいずれ形成することになる。

宗族制装置の公的性格

明代はこの時期人口が増え、都市も各地に出来、儒家的徳治がされて中国歴史上もっとも輝かしい時代を迎える。一方、この時期の統治を表す言葉に「陽儒陰法」（表は儒教だが、裏は法家）があり、永楽帝は表では仁徳儒家政治を、裏では厳しい法家統治を行い、内実は恐怖政治とも言われた。民の福利厚生に行政が行き届かない地域では、一般人は私有財産を守る自覚と方法が各地で生成してきた。最も小さい生活単位である家族が互いに信頼できる単位となり、地縁でつながる村落単位で互助組織を形成していった。民は自前の土地の私有保持するとともに、共有田と呼ばれる土地の一部を提供してできた公有土地があり村落単位で保持されていった。これは血縁を絶やさない為に作られた制度であり、子孫の一部が資産喪失した時に一時的に使用できるための共有地であった。この公田やその原因となった均分相続制については、溝口教授の上述の議論で取り上げた通りである。

このような宗族による互助精神が、後に華人ネットワークとして発展していく社会装置の構成要素でもあった。また、宗族ネットワークの領域は私的な性格に留まらず、血縁社会の規模が十分大きい為、そこでビジネスや商売等の公的活動が行われてきたのである。ここでも溝口雄三教授の「中国の共同性は私的集まりが公的機能化したものである」性格が作用していることに留意すべきである。制度が発達すると行政組織に代替する社会経済インフラとしての機能性も高く面的広がりも大きくなっていった。揚子江南一带にこのような宗族制が発達したと言われており、海上帝国以降の海外移民集団と断続的につながり東南アジア一帯に大きな華人ネットワークを形成したと思われる。

宗族社会と中国改革開放

78年改革開放以降、農村に自主責任請負制度が導入されたとき、農村が共有地を整備し工業化していったのが今日の郷鎮企業群であるが、その資本需要充足の為、機能を果たしたのが華人ネットワークであった。華僑同胞に対する優遇措置と短期投資を許容した南部の加工貿易制度、とりわけ来料進料加工制度がそれまでの海外華僑からの非公式華僑送金が公式直接投資に衣替えした時点である。78年以降の南部から始まった経済発展は、こ

のような中国の内実と密接な関係をもって進展してきたが、この背後に宗族制が息づいていたことは言うまでもない。華僑の対中投資の多くが、先祖供養と宗族救済の為に自分たちの故郷地域に向かったからである。

宗族制のような緊密な領域でこの公の成員となった場合、通常その公から離脱することは倫理的に許されない。そこでは共同性が優先され私的意識は二次的になる。むしろ自分が関与できる分は取り分を主張できる。しかし、公の領域から切り離された自私は許されない。ここでは高い信用が保証される一方、不正者や不道德者を制裁する機能が内在しているという。これが進化して「幫」と呼ばれる領域が生成した。政治結社、ビジネス主体に「幫」は歴史的にも多く存在した。「幫」は、曖昧形態のネットワークが明確性を伴って組織化した形態と考えられる。

もうひとつ宗族制で重要なことは、個人の能力や人格がその社会領域の中で認められる性格が強いことである。孤立した単体として能力や人格が評価されるのではなく、人と人との関係や小社会の中で相対的に認められる能力である。自分が属する社会でどれだけ集团的効用に寄与できるかが評価基準となる。ここから華人の中心的関心が常に家族やその近似領域に置かれるようになる。

宗族性と公革命

ここで中国の問題点が発露してくる。宗族における倫理観によって華人が支配されている時には、さらに大きい社会単位である職業組織や行政組織における倫理性への昇華が困難となる。官職や公的職位の利権の私的流用が宗族制内では許容される倫理性がある場合、その上部である社会や国家への倫理性との間に利害が発生する。この永遠の矛盾を最初に解決しようとした社会的動きこそが、第5章「国情」で議論する「公革命」の歴史につながっていく。宗族制は、もともと王朝政治に対する自衛手段として生成したが、元来反体制機能ではなかった。宗族制単位は家族親族に限られ地域性は小さく政治機構として機能するものでなかった。しかし、この宗族制という華人社会の自発的装置を自然なままで自治統治機構にまで昇華しようとする社会思想が明末清初に発露し、それが洪秀全によって太平天国の乱として顕在化することとなる。⁽¹¹⁾ 洪秀全が起こした太平天国の乱は、ある意味で土着の宗族制と共有地の制度を基盤にした拡大社会を自発

的に作ろうとした動きであったともいえる。それは増え続ける人口と枯渇する土地、増大する貧しさをより大きな社会装置で救済しようとする意思の発露であった。天朝田疇制がそれである。⁽¹²⁾ 孫文の辛亥革命も儒教道徳を基盤とした中華土着的公革命であったともいえる。孫文亡き後、梁漱冥はさらに宗族制を基盤にした公革命の継続を主張したと言われるが、毛沢東と意見が合わなかったという。⁽¹³⁾

毛沢東は、宗族制の継承よりは新たな（近代的な）社会装置の創造を目指し、王朝政治と宗族制という二重構造になっている社会構造と倫理観を一元化することが、中国社会の矛盾と課題を解決する上で必要不可欠と考えたと思われる。そのため、毛沢東はまず宗族制の存在理由となっている儒教道徳そのものの否定を試みた。批孔批淋がこれである。毛沢東は、宗族制という地域単位を国家単位まで整合性をもって結合できる方法として西洋社会主義理論を元にコミュン体制を導入した。人民公社がこれである。溝口教授によれば、人民公社は農民が抛出する財産の集合の上に成り立つ意味では、経済的に土着価値と整合性があり機能する余地は十分あった。⁽¹⁴⁾ しかし、それを中央政權が一元的統治の為に政治行政単位として活

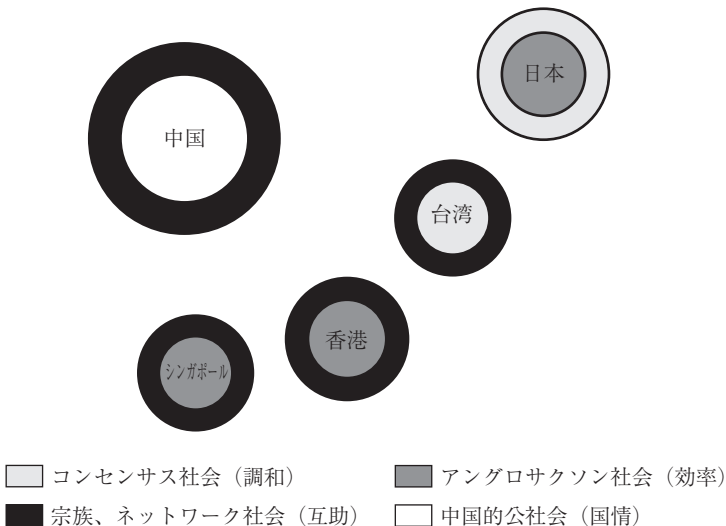


図 2-11 東アジアビジネス文化と宗族、華人ネットワーク共有部分

用した時、元来互助組織として出来上がった自発的小集団である宗族には国家的行政単位 of 末端として機能する為の整合性が有り得なかったと思われる。

毛沢東の急進的革命と宗族制を政治組織にまで高めようとした人民公社制度は、やがてその限界を迎えることとなる。毛沢東死後、鄧小平が人民公社を解体し、郷鎮企業を起こすことによって宗族制を経済活動のみに限定した地域単位での自由な経済活動とし、行政機構とは切り離すことで内在的動力を引出したと言える。鄧小平は儒教復活を行い、それは1982年の中国憲法改正にも発露している。⁽¹⁵⁾ 改革開放以降の中国には海外に展開した華人ネットワーク経済が、本土の宗族制地域コミュニティと結合し、怒濤のごとく経済資源が投入されて今日の経済発展につながっている。曲阜に孔子大学ができ、中央では孔子研究が再開された。儒教の復活によって中国は息を吹き返したように沸いている。この宗族制なる社会装置は新中国成立後、海外移住した華僑が華人ネットワークとして継続してきたが、改革開放以降中国本土に急速に還流していると言える。本土内でも元来の宗族制が近代工業として蘇り、地域経済発展に貢献している。華人ネットワークはすでに海外華僑のみの装置ではなく、大陸華人の内外経済活動のインフラとして機能開始し始めていると言えよう。

注

- (1) 山下清海『東南アジア華人社会と中国僑郷・華人チャイナタウンの人文地理学的考察』古今書院、2002年。
- (2) 日本放送協会「チャイナタウン」ドキュメンタリー。
- (3) 岩崎育夫『華人資本の政治経済学』東洋経済新報社、1997年。
- (4) 同、135頁。
- (5) 渡辺利夫『華人経済ネットワーク』実業之日本社、1994年、81頁。
- (6) 濱下武志教授 CMMS 講義（2003年6月17日、大阪にて）。
- (7) 同上。
- (8) 溝口雄三教授 CMMS 講義（2004年6月18日、大阪にて）。
- (9) Yang, Chungfan, 1998, *Psychological Foundation of Informal Groups: The Issues of Loyalty, Sincerity, and Trust in Chinese Political and Business Organization*. Chinese Management Center, University of Hong Kong, Working Paper.

- (10) 金観濤はサイバネティックス理論を使って中国政治構造が超安定システムであると論じた『中国の超安定政治システム』。
- (11) 溝口雄三東京大学名誉教授は中国の公革命の契機は明末清初に社会思想家の台頭とともに発露、それがやがて辛亥革命とつながるという見地を展開している『中国という視座』平凡社、『方法としての中国』東京大学出版会。
- (12) 溝口雄三『儒教史』山川出版社、1999年、第11章「清代の経世論」中の土地公有論の出現（384～387頁）を参照。
- (13) 溝口雄三『中国の衝撃』東京大学出版会 9、もう一つの「五・四」、166～198頁。
- (14) 溝口雄三教授 CMMS 講義（2004年6月18日、大阪にて）。
- (15) 河田悌一関西大学 CMMS 講義（2003年9月12日、2004年7月9日、大阪にて）、中国憲法。

参考文献

- 濱下武志『香港—アジアのネットワーク都市』ちくま新書、1996年。
- 原不二夫『東南アジア華僑と中国—中国帰属意識から華人意識へ』、アジア経済研究所、1993年。
- 渡辺利夫『華人経済ネットワーク』実業之日本、1994年、『アジア経済読本』東洋経済新報社、2003年。
- 丸山恵也『東アジア経済圏と日本企業』新日本出版社、1997年。
- ミン・チェン・長谷川啓之『東アジアの経営システム比較』新評論、1998年。
- 小川政道・高橋英明『アジアにおける経営ローカライゼーション』中央経済社、1992年。
- 伊藤禎一『東南アジアの経営風土』白桃書房、1992年。
- 可児弘明『華僑、華人辞典』弘文堂、2002年。
- 岩田龍子『国際比較の視点でみた現代中国の経営風土—改革・開放の意味を探る』文真堂、1997年。
- 任文俠『現代中国の企業経営』文真堂、1991年。
- 岩崎育夫『華人資本の政治経済学』東洋経済新報社、1997年。
- 山下清海『東南アジア華人社会と中国僑郷』古今書院、2002年。
- 渡辺利夫『華南経済—中国改革・開放の最前線』勁草書房、1993年。
- 溝口雄三『中国の公と私』研文出版、1995年。
- 溝口雄三『公私』三省堂、1996年。
- 溝口雄三『中国という視座』東京大学出版会、1995年。
- 溝口雄三『方法としての中国』東京大学出版会、2000年。
- 溝口雄三他『儒教史』山川出版社、1999年。

溝口雄三『李卓吾』集英社、1985 年。

溝口雄三『中国の衝撃』東京大学出版会、2004 年。

第3章 儒教的価値—人間関係の原理構造

本書の中核を為す4つのパラダイムの二つ目が「儒教」である。紀元前6世紀に魯の国に出生した孔子が現した膨大かつ体系を為した思想哲学は中華文化の真髄を創造した。その社会的、政治的、経済的、心理的影響は大きく、今日まで中国や華人社会の行動や決定などの規範となってきた。我々の研究対象である華人経営研究においても、香港大学の華人経営研究センターは「土着価値と経営」研究群で儒教の重要性を唱え、中国の外資企業との交渉スタイルに焦点をあてて分析したトニー・ファン MIT 客員教授は、その分析枠組みの一端に儒教を取り上げた。多くの中国人学者の優れた先行研究によって、中国人の心理文化構造が解明されてきており、華人経営解明を目的とする我々にとってそれらの研究が多いに役立った。⁽¹⁾ 今や儒教価値抜きに中国華人経営の本質を知ることは出来ないほど、儒教の重要性は高くなっている。

1. 儒教の諸側面

儒教価値は、華人経営の様々な現象を説明するのに非常に便利なパラダイムである。儒教が持つ多様な機能を一人の華人が包含している時、それは角度によって異なる側面を表出し、たとえ矛盾に満ちていてもその人の内部では儒教で統一されており矛盾はない。儒教とはそんな性質を持つパラダイムである。儒教が持つ多様な機能について、溝口雄三教授は大きく分けて5つの側面があるという。それらは①礼制、②思想、③倫理、④学制、⑤習俗である。

- ① 礼制には、国家、社会、家庭、個人レベルの儀礼や儀法がある。中国でいえば、皇帝が天を祭する郊祀、鄉村社会での郷飲酒の儀礼、各家庭での冠婚葬祭の儀礼、また三步下がって師の影を踏まずといった個人のレベルの儀法等である。

- ② 思想には、哲学や学術思想の他、政治、経済上の思想があり、これの多くは近現代にも生きつづけている。たとえば中国でいえば、哲学思想としての天人合一、主客合一観、自然観、学術思想としての実事求是観、また孫文にみられる政治思想としての大同思想、毛沢東にみられた「均」重視の経済思想などがそれである。
- ③ 倫理は共同体倫理、民間倫理、個人倫理にわけられ、共同体倫理の中には、国家や藩などの集団社会の倫理と郷村などの地縁的な共同体倫理と、宗族、家族等の血縁的な家族倫理がある。この共同体倫理が近代以降、その身分上下のあるいは家長的な要素のため、しばしば封建倫理として批判されてきたものである。また、一方、いわゆる儒教ルネサンス論の中で、西洋個人主義のゆきづまりの打開や、日本はNIES諸国の経済発展を集団性や共同性に淵源づけたりする試みなどによって、プラス価に再評価されつつあるのもこの部分であり、この儒教的な共同体倫理については今後とも議論が行われることになるであろう。(中省略)
- ④ 学制は中国で地方の郷学から中央の国土監まで科挙官僚の養成機構が完備していたが、日本ではそれが無い代りに、各藩の藩校をはじめ民間には寺子屋があった。それらを通じて儒教倫理の徳目が広められたが、それよりも注視されるのは、そういった中で特に日本では読み書きそろばんが普及し、識字率が高まり、明治以降の小学教育に先行的な基盤をなしていた。この点もいわゆる儒教ルネサンス論者の夙に注目する点である。
- ⑤ 習俗としては、礼制の中に取り入れられた民間習俗が少なくなく、たとえば冠婚葬祭の儀式の中にそれは多くみられる。(以下省略)

(溝口雄三／中嶋嶺雄編『儒教ルネサンスを考える』大修館書店 1991 年 第一部思想・文化「儒教ルネサンスを考える」溝口雄三、16～18 頁)

本節で取り上げる儒教価値は上記の③に当たる「倫理」に充当している。この倫理観がエドガー・H・シャインの文化構造定義における最深層部分の「基本仮定」に相当する。⁽²⁾ この儒教倫理観を基盤として中華社会では個人を支配する様々な行動規範が形成されてきた。本章では、行動規範の

中で社会学や心理学で発見され理念型として確立した各種概念の中で、実務家が華人経営行動を考える上で最低知っておくべき代表的なものを紹介している。前述の香港大学華人経営研究センターの伝統的価値と経営研究科長であった楊中芳教授は、それら理念型概念の人間関係を支配する3つの“意味システム”に再配置することで、どのような環境でそれら理念型は機能し、どのような効用を生み出しているのかを明らかにしている。このようなアプローチは序章で紹介した“解釈主義”に相当するものである。対象になっている社会の内部に入り込み、成員同士が共有する“意味”の交換作用の中に共通して現れる行動規範を発見し、その“意味”を理解し抽出していく。その作業を通じて当該社会の特徴を浮き上がらせていく。華人経営にも発揮され結果的に華人経営の特徴を形成することとなり、第1章で扱ったような華人経営の諸特徴を説明する諸概念となる。以下、同教授の3つの意味システムを説明する。

2. 3つの意味システム

楊中芳教授は、もともと大陸出身者で台湾と米国で教育を受けた心理学者である。同氏の方法論は被験者を文化（集団が共有する“意味システム”）の文脈に置いてその行動の意味を解釈するもので、まさに序章で述べた解釈主義である。本人は土着主義と呼んでいる。トニー・ファンのエミックアプローチもそれに当たる。文化人類学のフィールド調査手法でもあり、ひとつの事象はその集団に入らないと分からないという立場である。その行為の意味を解釈し事象の発生動機を解明していく。

同氏が設定したシステムの第一が「相互作用システム」(social interaction system)である。ここでは人間が個人と個人とで対峙する時の行動を説明する。ここに分類した諸概念は「個」と「集団」、「君子」と「小人」、「小我」と「大我」、「作為性」「二重構造」あるいは“two-tier society”などである。第二は「リーダー・部下集団作用システム」(leader/subordinate interaction system)で、ここでは組織領域内における上下関係行動を説明する。ここには「公と私」、「忠誠心」、「信用」、「親信」等の概念を組み入れた。第三は「社会影響システム」(social influence system)である。こ

ここでは個人が個人と個人で対峙する時、相手に対して行使する影響の内実を考察する。これは華人社会の人間と人間の関係性を解明する中核的概念であり、前章の華人ネットワークのミクロ的分析に相当する。ここでは「縁」、「人情」、「恩」、「関係」、「パトロン・クライアント」、「自己人」と「外人」、「家族化」等の諸概念を取り入れた。⁽³⁾

これら諸概念の内部構造や特色を複合的に理解することで、華人行動とりわけ人と人との関係性の構造的特色を理解することが出来る。これら諸概念はすべて上述の儒教の第③側面である「倫理性」を原点として創出された行動規範群である。

3. 社会相互作用システム：個と集団、大我・小我、君子・小人、郷原・社会的二重性、中華的誠実性の3つの意味、誠実性のテスト

個と集団

楊教授はながらく華人の「個」の形成過程について研究してきた。同氏によれば華人の「個人主義」は「自我主義」と定義すべきであり、華人の非常に発達した「自我」意識を指摘している。社会科学の訓練の始めには、ある集団が個人主義的か集団主義的かをスケールの的に計測することがあるが、解釈主義的立場におけば、中華社会はその両方を備えているという。両者が混在しその複合性が中華社会の特徴であるとしている。⁽⁴⁾ まず、それは「個」と「集団」の綱引きにおいて現れる。「自我」が強いという意味では、中華社会は「個人主義」に近似した側面を現すが、一方では伝統的に個人の「個」の能力は、「個」単体としては評価されないことが倫理的に受け入れられていた。「個」の能力は、社会との調和の中で、また社会の文脈の中で評価される。とりわけ儒教が重用する社会秩序における責任能力でも問われる。そこでは集団に従属する個人の有り様が規定されている。このような局面において、中華社会は「集団主義」に近似した性質と映る。

華人社会の子供が、「家」でどのように育てられるかについてを考えると、先行研究によればまずは儒家の教条が一般的に指摘される。「家」の中で「個」は、先天的にその小社会における「位置」（子、長男、兄、弟、

妻等)を決められて、意志とは無関係な行動規範が存在し、「家」での教育を通じてそれが自然に身につくように育てられる。この中で、「個」は「家」ないしその発展形である「社会集団」の中にあり、個人が有する「能力」や「知識」は、西欧社会のような個人としての評価はされず、個人の力量は集団の福利厚生に貢献し、その機能が発揮されて始めて評価される。人間関係の中で、能力がどう発揮され使われているかに関心が向けられている。個人は個人として評価されず、常に集団とりわけ「家」等の「自己人」関係社会の小領域においては、その傾向が強いと思われる。そこでは集団は常に個人に優先していてアジア的集団社会の原型をみることが出来る。

しかし、個人主義も集団主義も共に内包し、環境や相互作用条件によってその局面は変化すると考えるのが妥当である。第2章で扱った「合股」のような経済的活動において、個人が経済的価値を介在として社会に関与している場合は、極めて強い個人主張が現れる。しかし、家族内扶助や政治動乱等、違う目的に向けられた社会的関与においては、ストライキや暴動など組織的集団行動が高い凝集性を持って現れる。このように中華社会における「個」と「集団」認定には目的、環境によって大きな振幅がある。よって結論として、この社会には「個」と「集団」要素が混在していることが指摘できる。二者間の関係は「協調」と「対立」の関係にあり、「個」の優先と同時に「集団」の優先もできる。社会全体への意義として、個人権利を主張できる西側の経営手法と、集団福利を優先する中華の経営手法がこれも協調と摩擦の中間点あたりで互いに妥協し、互いに利用しながら進行しているのではないかということが推察されるのである。

「集団」内では、「個」は「集団の福利厚生」への貢献分子であり、「個」の厚生追求は歓迎されない。しかし、「個」は「集団」に追従し、自己埋没しているかということ、それは固定的でなく、儒家思想の進化は次第に集団秩序と個人の自由の間において、その重要性に振幅が見られるようになる。こういった「家」の外への発展形態である「社会」の中でも、「集団」への従順性、服従性が顕著な華人社会であるが、楊教授はそれだけでは華人の「個」にならないとしている。同氏は、余英時の論文を引用して⁽⁵⁾、秦の国家統一以降、皇帝の多くが専制政治下、法律遵守主義を以って治国を行った。そこでは皇帝が儒家思想の一方の振幅として民との交わりを促進し、民からは“民貴”という概念が生成して皇帝に伝えられていたこと

を指摘した。そして皇帝は圧政の一方で、民による政権転覆権については弾圧せず軽視の態度をとっていた。そして事実上、この政治における二重性が一方で、皇帝や官吏の権力乱用を防ぐ機能を持ち、専制的政治機構が横行する中にも民による暴政転覆の正統的権利を認め、事実上政権転覆の可能性を残したという。

これら記載から華人社会の「個」概念は、「集団」の従属者とする属性を主としながらも、社会変動や政権転覆等の「集団」の破壊者としての役割もまた正当化されていた。よって華人社会における「個」は、「集団」の為に奉仕する「個」であり、また「集団」を崩壊させる「個」でもあった。それは「天下有興亡、匹夫有責」という成語にも現れている（「天下興亡の危機あれば、つまらぬ民でも責任がある」の意）。⁽⁶⁾ この「儒家の一方の振幅」については、後述の「個」の到達目標である「君子すなわち賢人」属性に、「天下為公」が存在したためである（「天下は公すなわち民」の意）。

自我形成プロセス：小我、大我

「個」は常に社会との関連の中で評価されるとした。子供の教育過程をみれば想像がつくが、華人の子供はまず自らの社会における位置を確認させられる。生まれたとたんに、周りにいる血縁者の呼称を覚えさせられる。父方、母方の祖父母、親戚の呼び方については次の通りである。爺爺（父方祖父）、老爺（母方祖父）、奶奶（父方祖母）、姥姥（母方祖母）、伯父（父の兄）、叔父（父の弟）、舅父（母の兄）、姨父（母の弟）、堂兄弟（父方男性いとこ）、堂姐妹（父方女性いとこ）、表兄弟（母方男性いとこ）、表姐妹（母方女性いとこ）、公公（夫の父）、婆婆（夫の母）、岳父（妻の父）、岳母（妻の母）といった具合である。日本語にもその残存が確かに残っているが、戦後教育以降希薄になった世界である。中華社会では、このように自分の血族社会における「位置」感覚を児童期より正確に自覚する。華人の「自我」は、このような血縁他者との「関係」の中で生成していくと楊教授は説明する。ここにおいて生まれたばかりの「自我」は「小我」（xiaowo）、それは社会性を欠く自私的存在である。しかし、この小社会の中で血族はそれに社会的能力をつけて育成していく。ここにおいて重要なことは、「個人」の中から「私的面」（「小我」）を追放していくことである。それは「我」－「家族」－「単位（職場）」－「党」－「国家」－「民」という段階的により、

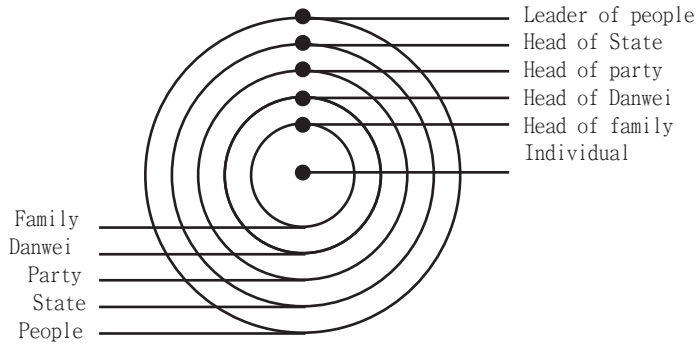


図 3-1 「小我」と各「大我」間の関係

出典：Yang Chung-fang, *Psycho Cultural Foundation of Infonnal Groups: The Issues of Loyalty, Sincerity, and Trust in Chinese Political and Business Organization*. University Press of Hong Kong Chinese Management Centre; CMC, 1998-016-01, p.6.

大きな社会集団の中で“機能”する「大我」(dawo)と呼ばれる精神領域への移行である。個人の枠を破り、やがて最終目的領域である“天”と“地”に融合する“賢人”領域への昇華、それが華人の理想的な先進的發展経路であると楊教授は論述する。この「小我」から「大我」への精神的移行プロセスを図式化したのが下の同心円である。

家族の中で、職場の中で、友人との中で、国家の中で自分が果たすべき理想像は、論語や儒家思想の中に組み込まれ、それは児童期から成年期まで、家族社会で、職場社会で、社会全体で、日常会話（四字成語や諺その他）の中で表出しており、何度も確認作業が行われる。文革期、論語は義務教育教科書から消滅したとはいえ、あえて論語を読まなくても根本的精神は途絶えることはなかったという。すべての子供はとりあえず同心円に従って国家や人民のリーダーである「賢人」への道程をたどり、自己修練を要求されていく。その頂点にあるのが「君子」像である。

賢人へのモデル：君子と小人

(1) 「個」の行動規範としての儒教と君子

さらに楊教授の説明によれば、「賢人」への道程として一般に儒教

思想が最も影響を与えていると思われる。孔子は「君子」というモデルを打ちたて弟子たちに模倣させたが、その教条書を調べた朱亦廬は、孔子と孟子の教えが書かれた3冊の古書、『論語』、『孟子』、『易伝』に、「君子」という言葉がそれぞれ107回、82回、84回出現したという。⁽⁷⁾ また、Hsieh と Jen 論文では、『論語』では、143回に及ぶ「人間」の議論中、「君子」が86回も取り上げられ、比較概念としての「小人」は18回、単独での「小人」の出現は23回に留まっていることを指摘した。⁽⁸⁾

「君子」は、孔子以前の周時代に国を治めた賢人を指していた。支配された民は「小人」と呼ばれた。「君子」は支配階級であり、臣下の者たちとは異なる規範標準を持たねばならなかったという。儒家思想の教えには、多少の社会階級性が感じられるものの、基本的に「君子」は、その自己修養と他人との関係における規範標準によって「小人」とは区別されたのである。「君子」は「義」を実行し、「小人」は「利」を実行するとされた。楊教授は朱亦廬を引用し、儒家的人格においてはその後歴史的発展の中で、さらに2つの新しい意味が「君子」に付加されたという。それは、①名誉、②「道」の追求である。特に②においては“義”の為に、辛苦や死を厭わず苦しみに耐える意思を意味した。前者は社会的報酬であり、後者は其の為に払うコストとして考えられた。⁽⁹⁾

(2) 君子と小人の対立価値

このような評価基準的意味において、「君子」と「小人」は異なる性格をもった行動規範であったが、いずれもが「個人的」我を放棄していくという、自己修養の発展段階上に並存することになった。そして「義」と「利」は、「個人」と「集団」との関係において対立する概念；前者は利他主義、後者は利己主義を代表する概念となった。「義」は「集団」の目標達成に動員される信条となり、「利」は個人の目標や利益達成の原則となっていった。「君子」は「義」の原則に立ち、自己を埋没させ崇高なものとされたが、「小人」は「利」の原則に立ち、自己中心的で邪悪なものと考えられた。

楊氏の指摘によれば、漢王朝以降、社会の上方へ向かう流動性は官吏への道で達成されるようになったが、官吏試験の主要な内容は、いかにして「君子」になるかについての孔子の古典的教えをマスターす

ることであった。ここから一方で、中国社会のエリートや支配階級の理想的個人像が自己埋没型「君子」になっていったとする。同時に一方では、「君子」に為ることが、唯一利己的で優雅な生活を達成できる道ともなっていたのである。これが科挙時代を通じて、中国官吏の一種の心理システムとして継続してきたと理解出来る。

現代的に翻訳すれば、中国の知識層の理想像は、①自己の利殖の為にだけ働かない、②国家や社会への貢献を実現して社会的責任をまっとうすることで自己充足する、③個人的我と集団的の我の間に対立や矛盾が発生すれば後者を選ぶ、④「利」は不道德で邪悪である、という信条を持っているはずである。この価値体系は今でも中国人知識層には広く浸透しており、その為中国研究者はその研究対象とする人々のことを「ストイックな宿命論者」や「中国妄想病」と呼ぶようになったのである。しかし、この「義」と「利」の混在は、華人とくに官吏に複雑な心理的問題を発生させていった。

郷愿

「君子」は儒教を代表する「仁・徳・礼・智・信」を実践し、利他主義で「大我」を達成し、自己放棄をして社会や人々の福利の為に奉仕する人格モデルである。それと対を為すのが「小人」である。低道德で利己主義、私的利殖に走り、邪悪な存在の「小我」である。この二律背反的人格像によって児童の道德修練動機を発生させている。しかし、「君子」への道程は長くほとんどの人は「君子」ではないし、また「君子」になれないと楊教授は言う。そこで「郷愿」現象が起ってくる。

「郷愿」とは広辞苑にも出てくる日本語でもある。「善良を装い郷中の意を得る八方美人」とある。それは「君子」を装う「小人」である。楊によれば、元来理想に近づきたいが現実にはそうでない、よってまず「君子」の振りをしたがる。その理由は次の通りである。教養があつて認められる人間になりたい、君子のように話し、振舞うことによって高い評価を受け、より良い職にありつける実質的理由、役割モデルが規定され、その実行に対する報酬と不履行に対する制裁が社会に強固に組み込まれている。孔子は春秋時代に「君子」像を遊説して回るが、多くの現実は見せ掛けの礼節だけが先行していて、自分の哲学思想が受け入れられないことを嘆いて客

表 3-1 君子と小人

君子	小人
「賢人」への道程	邪悪なもの
支配階級	被支配階級
民と異なる規範標準	自己の利殖
自己修養	不道德
「義」を実行	「利」を実行
名誉、道、社会奉仕	利己主義
利他主義	小我、自己増殖
大我、自己放棄	

死する。その後弟子達がそれを継承して後世に伝えていくのである。高すぎる理想が中華社会には組み込まれているのである。その理想に近い役割モデルが常に個人についてまわり、それを履行すればその対価も得られる。日本でもかつて儒教道徳が社会均衡機能を果していた時は、個人は多くの血縁社会上の役割に縛られ、それは儒教的封建性として認識された。清末にはこのような高すぎる理想の儒家的倫理観そのものが中国の遅れの象徴としてそれを排斥する思想家が多く出現する。魯迅は儒教を「人を喰う礼教」と糾弾したのである。しかし、それから一世紀近くが立って今中国には儒教が復活しつつある。

このように複雑な心理の中で「君子」を装う精神は残存した。しかし、本当に君子になるには長い道のりと修行が必要である。誰もが「君子」のように振舞うとついに誰が本当の「君子」なのかわからない。君子は元来自己中心でなく、世のため人のために尽くすので、利己的行為を露にすることはできない。自分が私的に追求したいことは表面に出さない。ここから華人の言動や表現には本当の意味合い、それがとりわけ私利私欲的なものであればなおさら直接表明できないか、ないしはしないという精神が残った。本当の意味はあからさまに表現せず、オブラートで包んだように微妙に言い廻す。そして相手が自分の面子をつぶさずに、自分が思ってい

ることを顕在化させないまま、自分の意向を理解して自分の要求を察して実行してくれることが最上のコミュニケーション術であると自覚するようになった。

また、表現が重層的で深層がわからないように言動するため、それも相手が本当に「君子」なのかわからない状況下、即座に相手を信用できないという社会的習慣も残存した。これが華人社会の非直接性、二重構造という特徴を醸成していく基盤となる。また相手と自分の間には、依存されればそれに対して返答義務を感じるという相互依存性といった特徴を備えていくことになる。華人は、本能的に相手との間に「相互扶助」を築こうとする姿勢があると楊教授は指摘する。これを“you for me, me for you”という表現であらわした。中国語では「我為人人、人人為我」である。宗族制の延長のように人とつながり誰かに依存する習性が残存した。日本語では人懐っこいとか、面倒見がよいとか、まめであるとかの表現になるだろう。そして人と人との関係の中では相手に何か施さなければという義務感が強く、家族親族友人など帰属的役割がすでに存在するようなときは強化される。自分が果たさねばならない義務が必ずあって、それが面子と合致している。果たさなければ面子がつぶれ、人格的にも傷つき、他者への影響力もそがれ、最も厳しいのは村八分や「棄」の状態に陥ることである。このように君子にまつわる社会の複雑性、二重性が甚だしいため、「君子」と「小人」に関しては多くの諺が存在している。「先君子後小人」（先に君子の振りをして後で小人の性根を出す）あるいは逆に「先小人後君子」（先



図 3-2 「郷愿」のインパクト

に小人の振りをして後に君子であることを明らかにする)もある。要するに人との関係樹立において、自分がどのように振舞うかについての知恵である。先に小人のようなふりをして相手の反応をみながら、相手が小人でないことを確かめたのち真のパートナーとしての関係を築いていくという習慣も一般的である。

信頼、信用の建立方法と情愛

このような社会相互作用で目的達成するに最も重要なことは、暗黙の契約内で役務を履行してくれる信頼のおける「正しい」当事者を選別する能力にかかっている。ここにおいて、初めて「信用」という問題が台頭してくるのである。第4章でみたように、華人社会での「信用」は基本的に「関係」構造の上に建立される。あらためて「関係」主義の必然と社会的機能を再認識出来るが、本節では「個」のあり方に対する伝統的理想と儒教的教条から来る理想と倫理観の高さが「郷愿」という象徴的行動標準を創造し、言動に「上下」の二重性を与えた。「信頼」「信用」がこのような一般的に保証されない環境で、「信用」建立するためには、再び「関係」構造への依存が確認されるのである。

ここで揚氏は、さらに社会的相互作用に関して今ひとつの課題は、上述した社会的交わりが、感情や情愛の無い単なる冷徹な計算に過ぎないのかということを取り上げた。感情や情愛といったものは、ここにおいてどのように適合するのか。いくらかの中国研究者は、中国人は感情や情愛といった経験を喪失したと結論つけることがあるが、揚氏は人間関係における有意性や表現性の両断法は不正確であるとしてきた。そして上述の二重構造の相互作用は同時に起こっており、それともいずれかがいずれかを補完するという形でも無く起こっていると指摘した。

言い換えれば、二人の当事者が作用している時、情愛が存在することもあるという。実際、実社会の中で純粋に機能的な交わりだけ、あるいはその逆に純粋に情動的交わり (affective exchange) だけを確認することは稀である。この二つの交わりにおけるそれぞれのルールや規範は、暗黙的契約上では互いに違うものであったとしても、実際はそのそれらは互いに入り組んでおり、分離不能の性格をも包含していた。

(1) 華人行動規範特性としての非直接性、相互依存性、義務的規範

まとめてみると、中国人のこの二重構造をした相互作用システムには3つの特徴がある。①非直接性（間接性）—本当の意味は表層形式の下にある深層部に存在する、②相互依存性—「小生は貴殿の為に働く、貴殿は小生の為に働く」モードが、自己要求や願望を達成する方法である、③義務感に根ざしたパーソナリティー—個々人の行動は特定の2者間関係に見てとれる義務感に誘導されている。

このように中国人の社会的相互作用システムを二重構造としてとらえて概念化することで、中国人の経営行動や経営事象分析に新しい次元を切り開くことが出来る。多くの学者が指摘するように、中国政治分析においては、彼らの“公的約束”と“実行”の間には、明確な一線を引かねばならない。それは単に彼らの“言動”と“行動”を明確に区別する必要のみならず、さらに“言動や行動”と、実際に“それらが意味するもの”との間も一線が引かれねばならぬのである。

揚はLucian Pye (1987) を引用して、「中国ではすぐに旧知の仲になれる、とても緊密な友人のような地位を得ることができる」と言った。ここで彼は、これを中国人の友愛に対する願望の表現としたという。前述の二重構造枠組みから言えば、“旧知の仲”と“全くの見知らぬ人”に対して大げさに表現する場合、それは緊密でも何でもなく、ただの“客気”（Pyeの形式的尊重精神）であり、“表面的”に友好的環境を作っただけのことである。時として、将来の機能的交わり（有益な関係）に必要なかもしれないので、緊密な「関係」を作っておくための“套近乎”（見せ掛けの交遊）である場合もあると分析した。

誠実性の3つの意味、誠実性のテスト

華人的関係樹立には「誠実性」の確認作業が必須行動となる。その構造は少なくとも三段階構造になっている。人々はその誠実性のテストプロセスを経て真のパートナーを選択していくという。

第一段階は、まず相手の言っていることが真実であるか否か、つまり嘘を言っていないかを確認する段階である。「客気」と呼ばれる、儀礼的言明に留まっているか否かを確認する。単なる礼儀や挨拶程度の言明であるならそれ以降関わる必要はない。この時点で相手の本心を確認する。これを「正当なる誠実性」(sincerity of authenticity)と呼んで大抵は中華円卓

での食事が初発の行動となる。

第二段階では、前段階の正当性が確認できてから、本当に「関係」に関与していく意思があるかないかの確認作業になる。ここでは象徴的で長い往来交流行動が始まる。円卓での宴席以外に贈り物が送られたり、重要なパーティに招待されたり、家族との付き合いもこの頃から始まる。相手の全人格的チェックが始まっている。相手は本当に信頼のおける人間か、「小人」ではないか、騙されるようなことはないか等が確認されていく。この段階では相手に依頼事項を持ち込んだり、逆に相手から頼まれごと等が出てくる。場合によっては共同出資の相談が持ちかけられる。前述した「合股」の概念である。この依頼事項に双方が少しずつでも対応しあい互いの腹を探りながら進んでいく。この段階を「有意思の誠実性」(sincerity of intention)と呼んで君子と小人を見抜いていく。この第二段階の長い往来行為が経過して、その中で例えば共に辛酸をなめたり、苦労したりという物理的共同経験や精神の共有があったりすると、次の最終段階に到達するための非常に良好な環境が作られている。

第三段階では相互の懐疑心がとれるばかりか、第一段階目では互いをつなぐ要素が、相手が持つ有効な「資源性」であったのが、最後のこの段階では、その「資源性」が情愛的要素にとって代わられる。楊教授の社会学用語でいえば「人情」である。この領域は、ほぼ前述した宗族制の家族に相当する関係に近くなってくる。ここでは損得抜き、兵法的思惟欠落状態となり、相手に対して自己犠牲までもが可能になる「中華的關係」が樹立される。三国志の「桃園の契り」がこれである。「コミットメントの誠実性」(sincerity of commitment)、ちなみに取引契約の際の契約は、通常中国語では「契」でなく「合同」である。日本側が「契約」に対して抱いている概念は「約束履行の絶対性」であり、それゆえ「契」という漢字が当てられている。しかし、華人の契約は単なる「同じ意思を持つ者が合わさっている」のであり、約束履行の「契り」概念と同値ではない。しかし、第三段階目の関係の質は、この「契り」に表現される通り、約束の絶対履行である。死んでも相手との約束は面子にかけて守らねばならないという強さ、そして相手の為に損をしてもいいという「自己犠牲」精神の存在が特徴である。これがまさしく中華的關係の原型といえる。⁽¹⁰⁾

表 3-2 中国的誠実性の3つの意味

中国的誠実性の3つの意味	
相手の表面的言動行動でなく、深層部にある真の意味に呼応する（「客気」ではない）	Sincerity of authenticity
相手行為が自分に対する返答行為であることを確認：I for you, You for me で君子と小人を見分けていく	Sincerity of intention
相手が自分の我に同化している（大我）損得抜き的情愛感情が交換されている	Sincerity of commitment

出典：Yang Chung-fang、前掲載 11 頁に基づく筆者による分類

個と集団の優先度

(1) 個と集団優先度を決める要素

以上の「個」と「集団」、「君子と倫理観」「郷原」「二重性」「正当性」の議論を踏まえて、華人が「集団」に従属し、「個」を埋没させる次元と反対に「集団」に対して「個」を主張する次元を考えてみる。その2律を分ける規範として次の3つの要素が考えられる。

① 集団の属性

「集団」が華人的「関係」が成立している、つまり「縁」と「人情」（「情誼」）の存在によって、「自己人」集団となっている場合、「個」は「集団」に従属しやすい。そこでは「安住性」や「信頼」が確立されており、「敵」認識が存在せず、よって後述する「権謀術数」などの適用による「個」の主張や「闘争」行為が発露する必然がないためである。最たるものが「家」、家族化プロセスがあった「幫」、「擬似的家」ともいえる業縁や学縁等の各種縁で形成された「結社」的集団である。

② 帰属的關係の存在

儒教の教条による「地縁、血縁、業縁」等の「縁」の存在に縛られ、「帰属的」関係に根ざした「義務的行動規範」に基づく。とりわけ上下関係、すなわち親子、上司と部下、師と弟子に顕著である。この従

属性には「作為性」と「真実性」に分類され、前者の場合に「面従腹背」なる成語に現れる行動規範が機能する。

③「天」の存在

儒教の教条に基く「天下為公」の公準は、「公」すなわち「民」であり、華人の世界観の重要な部分を形成している。「個」は「天」つまり「民」の前には、埋没する規範が貫かれている。これが楊の指摘した「民貴」の概念であり、「西周」時代に存在が確認されている。

(2) 3つの要素

1 番目の集団属性が一義的に「個」の埋没と主張姿勢をわける要素であることは、華人の「家」に対する行動が如実に物語っている。この属性が成立していれば、「個」は埋没する可能性が大きい。

2 番目の表面的あるいは義務的な帰属性が存在する場合も、表面的には「個」が低まれて「集団」を優先する規範が確立している。しかし、この次元では「血縁」以外の「関係」が含まれているため、「人情」や「情誼」の存在が欠落している場合は「面従腹背」で、前段にも出た「二重性」が発揮される。実際には「個」は「集団」に服従しておらず、点火剤によって条件付けられれば「集団」に背き、「個」を主張し、優先させる行動規範が隠匿されている。

3 番目の要素は、華人社会の奇異な性格を現している。通常「家」を超える「外」集団では、「個」がおおむね優先され主張力が強い華人が集団規模をさらに拡大して「民族」や「政体」にいたる時、またそれに順ずる性格をもつ集団の次元に達した時、突如「個」が「集団」に埋没する行動がとられる。それが楊のいう4 番目の誠実性、「自己犠牲」の精神が発揮される次元である。これが「基本仮定」に組み込まれていると推測出来る。これを演繹すると、通常は“個人主義”であり、“組織行動が難しい”と描写される華人が、中国歴史上、「黄巾の乱」、「太平天国の乱」、「義和団の乱」、「五四運動」、「天安門事件」等に代表される集団デモやストライキ、多大な犠牲を伴う広範囲な社会変動の契機を作ってきたという逆説的現象が説明出来る。この行動動機がこの3 番目の要素である「天」の存在と「民貴」概念である。

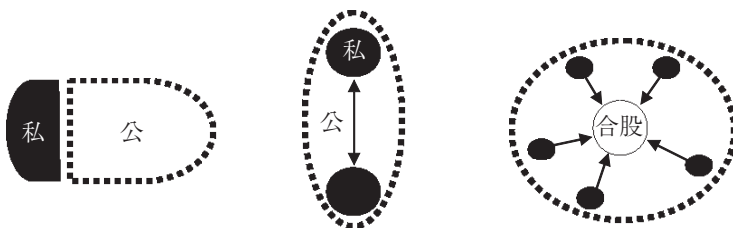
経営活動上、これら3つの要素を事前に知っておくことは有益である。各種現象の説明のみならず、逆利用によって集団組織力を発揮す

ることが理論上可能かもしれない。つまり「家」の要素、「天」の要素等は、華人社会でも「個」より「集団」が優先する契機を内包している。一方、「外」領域意識が「個」の主張力や能力をより発揮する契機となるかもしれない。

4. リーダー／部下／集団システム：公と私、日中の公私、公臣・私臣、忠誠心、親信

公と私

次に上司と部下、つまり上下の関係属性について考える。ここでの中心的テーマは大規模組織における部下から上司への忠誠心についてである。基本的に官僚組織でも企業組織にも応用できる。そこへ導く為に、楊教授は溝口雄三教授の日中の「公私」概念の違いを引用する。第2章ですでに扱ったように、溝口氏によれば日本人の「公私」は「領域概念」であり、華人のそれは善悪という倫理性を伴う「価値概念」であった。何故日本にはそのような形で入ってこなかったのか。日本では領域概念として定着していったのである。これは溝口氏によれば、日本書紀にすでに「おほやけ」という言葉が発見出来、当時すでに日本人の意識上、公私は“領域”で分かれていたと推測する。そして天皇と封建領主が緊張関係を作り出し、豪族や武士が天皇から政治権力を奪う局面が発生した為、聖徳太子以降、必



日本人の領域の“公” 中国人のつながりの“公” 中国人の“合股”の概念
(濱下武志)

図3-3 日本人と中国人の公私の概念（東京大学名誉教授溝口雄三博士）

出典：関西日本香港協会華人経営研究部より

ずしも天皇が集権主体とならなかったことと関係する。天皇は「おほやけ」象徴となり、一般の人民が関与できない領域を形成したのである。日本人の公私概念は明確な領域で分けられて、公の場では私的関与を最小化する文化が出来上がった。一方の中国では私的関与が許される「公」において、「公私」は倫理性をともなう「価値概念」となった。それはすでに戦国時代に作られていたという。時代が下り、宋代にはさらにその倫理性は発展し、孫文の時代には日中でその距離はかなり離れていたという。楊教授によれば、華人は官僚制機構の中で自分が仕える人間や組織に対し、公的な奉公であるのか、私的な奉公であるのか、その倫理性と善悪の概念に終生悩まされることとなった。

組織ないしは国家に対する「忠信」を議論するに当たって、元来その「忠」と「信」という文字は中国で創造されたものである。周代にすでにこの漢字が発見されている。許慎の説文解字によれば、「忠」は「中」に「心」で、「信」は「人」の「言」である。周代には元来の意味合いが真実であったと予測される。臣下は公に対する忠誠心をこの文字で表しただろうし、日本にはその原型が伝達されたと考える。しかし周没後、周を支えた各地の封建領主は、それぞれ私家として互いに勢力争いを激化していくことになる。私家に勤める家臣を私臣といい、その私家が勢力拡大し支配人口や領土が拡大すれば、賢人による公的統治が当然必要となり、民のために尽くす儒家的教養人である臣下も必要になる。しかし、依然として王の私臣にすぎない臣下との間に永遠の係争が続いていく。その後、中国王朝では高級官僚の中で、かような二つの種類の臣下が皇帝からの取立てをめぐって争う形が繰り返されることになる。公臣である官吏は、皇帝の統治に対して訓戒をしなければならない。皇帝は民の福利を優先すべきであり、私的欲望を政治に表してはならない。私臣なのか公臣なのか、忠誠は皇帝個人に向かうのか、国家と民に向かうのか、誰に対して奉公し仕えているのか、中華人の官僚はこれに苛まれてきたという。

公忠、私忠

民への福利を実施すべき皇帝の公臣の要件は三つあった。第一に「絶対服従」、第二に「皇帝の命を実施」、第三は「皇帝に対する訓戒」であった。司馬遷は正義感あふれる高級官吏であったが、あまりの公的性格の強さは

同僚の高級官僚杜周に疎まれた。他の官僚がひたすら皇帝の言を聞き実行する時、司馬遷は同僚李稜の正義を主張し、公正の為に発言し皇帝を訓戒したが、最後には杜周の陰謀で投獄され宮刑を受けて生き恥を晒しながら史記を大成させた。このような苦難は後々中国政治に継承されていった。皇帝の側近は、公臣のあるべき姿を実行し正しい訓戒をして、最後には悲惨な結末を迎える、こんな描写が歴史的に描かれてきた。これが組織に仕える人間の一種モデルともなっていた。公臣が刑罰を恐れて皇帝への訓戒を履行できない状況から、皇帝は真の臣下を得ることが困難となる。真の公臣たるを試すために、皇帝は公臣の忠誠心を試す必要が発生した。そこにおいて『皇帝への訓戒』は、忠誠心を試すテストのようにして機能していった。公臣の忠誠心はどこへ向かうべきか。皇帝は天子であり君子であり、私利私欲を捨て民に奉仕する。それに仕える公臣もまた皇帝の機能を支える為に民への忠誠が図られる。訓戒は皇帝の機能のため必要な機能であった。それを如何に効果的に行うか。荀子によれば公臣の中で訓戒して皇帝を激怒させるのが一番下手な訓戒である。これを彼は「小忠」と呼んだ。二番目は「徳」を以って皇帝を操る型の訓戒であり、これを「中忠」と呼んだ。そして最も優れた訓戒は、皇帝に「徳」を習得させるべく教育する訓戒でありこれを「大忠」と呼んだ。皇帝を怒らせず訓戒を行える高度な話術の技能が官僚には求められた。⁽¹¹⁾

親信

「親信」(qinxin) はそのような環境下、臣下が実は真実を伝えないという、皇帝側の臣下に対する懐疑心から生まれた非公式な機構である。直属の公臣を信用できない。訓戒が出来るか、忠誠心が自分に向かっているのか、民つまり公に向かっているのか不安になる。「親信」という機構と機能を作り上げることでその不安感を解消した。「親信」は小さな非公式グループだが、皇帝の影の軍団のような存在で、官僚の監視、皇帝に私的欲求の充足、冤罪の肩代わりなどの機能を果す。政治機構に限らず大規模企業組織でも頻繁に存在すると楊教授はいう。また、華人はそれがあって当然と感じているともいう。同氏はこれが政治機構のみならず、ビジネス機構においても華人社会に普遍的に存在する構造であることを指摘している。公的な要職にある人は華人社会では「大我」を達成した人であり、その属性

を実施しなければならない、私利私欲の追及が出来ないとき、「親信」は暗黙にその達成を行う。また、表面的に政治的対立が発生した場合、「親信」は水面下で調整や交渉を頻繁に行うという。

このように非公式組織が公的組織の背後で有機的活動を行うという説明は、濱下氏のネットワーク論における、非公式ネットワークが市場に対してそれほど解放的でなく、自分達の利益増進が排他的に進行する指摘に近似する印象がある。

5. 社会影響システム：影響力行使メカニズム、帰属的關係、作為性と真実性、人情、關係、パトロン／クライアント關係、自己人・外人、自己人になるためには、面子

影響力行使

このシステムの基本的テーマは、相手から欲しいものを引き出すための影響力行使である。とりたてて何の關係する人もいない場合、真っ先にそれを行行使する相手は帰属的關係のある家族親族がそれに相当する人達である。信用出来ない相手商売するには、信頼性を確立するのに時間がかかる。これを短縮するには、すでに帰属的關係を持った人達が高い確実性を持つ。つまり、血縁地縁等の擬似家族的領域に入っている人達である。

同族企業の性格はここから来る。まず親族を使うことで信用保証、不正が起きても追跡可能、制裁して損失回収もしやすい。なぜ家族内では必ず返済するのか。そこには「人情」原則なる規則が存在するからで、この「人情」の中に「返済義務」が内包されており、その行為を引き出すことが出来る。そして家族内には、純粋な感情、情愛、緊密性が構築されており、その中では自発的で無条件の支援行為を引き出すことが出来る、と楊教授は説明する。ここではそのような情愛が基盤になって中華社会に醸成された「關係（guanxi）主義」という社会メカニズムについて深く検討する。

關係（guanxi）

(1) 二つの「信用保証」である法律と關係

中国事業や華僑ビジネスについて、その本質は「人間關係」だと言

われることがある。チャイニーズ自らがそれを肯定する。これは大陸華人、海外華人にも共通している。そして多くの研究者が、これを華人の際立つ文化特性として「関係」という言葉に特別の概念を付与してきた。これは経営行動上の数々の課題にも有益な示唆を与えてくれる。中国業務の中でも典型的に指摘される諸課題がある。⁽¹²⁾

政府行政部門との折衝における官吏の恣意的処理や内国待遇との違い、地方保護主義、不透明な投資制度に対して、この「関係」の概念はなぜそういった姿勢や行動が発生するのかをある程度説明出来る。また、労務管理上、華人職員の信頼性、通関業務、税務局折衝、販売管理における債権回収などにしてもしかりで、同様に説明の支援道具となり、解決の可能性が出てくる。これら経営行動を横断して華人特性としての「関係」が作用してくるのは、当事者間の「信頼」(trust)の要素である。経営活動の本質は契約のネクサスと呼ばれる。それは経営活動が契約の集合体であるという意味であり、契約履行が行われることによって業務が進展し、目標の付加価値創造が達成される。契約履行の大前提が「信頼」(trust)の保障である。「信頼 (trust)」の経営学的概念については、多くの経営学者がその本質や形成過程について先行研究がある。⁽¹³⁾

「信頼」が保障されるのはなぜかという点、2つの信用保証がある。ひとつは法律である。一般性を有する法秩序が無差別に経営活動における契約履行を保障しており、これは近代化社会のひとつの特性であった。このアスペクトは進化論的性格を持ち、社会の近代化とともに変化していく局面を想定している。ひとつは法秩序とは無関係な当事者間に固有な秩序の存在で、この要素が契約履行の保障をもたらす局面である。この一般的な関係秩序を前提とした法秩序に対峙して、本節の「関係」はこのように、“非一般的つまり固有の秩序”であると定義する。多かれ少なかれ経営活動はこの2つのアスペクト間振幅の中で進行している。凝集性の高いアジア社会では、後者要素が強く反映していると思われるが、「個」が集団に優先する概念を確立した西洋社会の殖民化を経験した東南アジアその他地域では、両方が均衡して存在しているように思われる。

しかし、中国はかかる意味での西欧化ないし西欧への同化プロセス

を経る契機が他のアジア諸国のような形では存在しなかった。唯一地域限定的に殖民化経験のある香港、上海にその傾向が見られるものの、中国大陆全体を考えれば西欧的法秩序の浸透は他国のようには行かず、「信頼」保障の大前提は第2番目の「関係」である“当事者間に固有の何らかの秩序”が機能するという社会が今尚強く残存しており機能していると考えられるのである。これは華人の本来の文化特性であり、華僑ないし海外国籍華人は、上述のように西欧的秩序に一部同化しているものの、民族的文化特性は依然として同居していると考えるのが妥当であると思われる。

そしてこの広範な社会残存性は、いかにこの特性が華人社会で“機能”しており“有効性”を持つかの証明ともなっている。この華人社会が作り上げた「関係」システム、そして「関係主義」というスタンダードとはどのようなものかを概説するのが本節の目的である。そして、実務前線において「人間関係が重要」と分かっている、日本の法秩序の前提が行動スタンダードになっている経営管理者が、中国事業に当たった時は、この「人間関係」が上述のふたつのアспект議論で見たように、法秩序と同格かないしは場合によってはより重要であるという認識を持つために理論的説明を試みる。そして積極的行動スタンダードとして、戦略利用出来るような発想転換を提唱するものである。

(2) 華人と日本人の「関係主義」

前段で、二つめの信用保証としての「関係主義」が、「集団」が「個」を優先し易いアジア東洋文化においては、より高いウエイトで機能すると述べたようにアジア東洋の一部であり、中華文明の上に文化を築いた日本でこの「関係」は、尚さら重要な役割を果たしてきた。戦後の日本経済の復興発展を研究した諸外国研究者の中で強く指摘されたものが、まさにこの「関係」に基づく日本の経済社会構造であった。

それは「系列」と「日本株式会社」という二つの表現に集約された。前者は企業間関係であり、後者は政府と企業間の密接な関係を指した。そしてこれらの「関係主義」は経営上の成果をもたらし要素として機能した。かかる構造解明に成功した後、一般性秩序を優先する西側社会は米国を中心にしてこれら諸関係構造には、許しがたき非一般性な

いしは固有性が存在すると指摘、さらにはそれを“排他性”と再定義して強く排除を求め、西洋型一般性への同化を要求してきたのである。これが今日まで延々と続くグローバリズムの本質である。

この一般性と固有性の是非をめぐる議論は、日本独自の文脈では議論の視座が変わってくるので本論では取り上げないが、こと中国事業に関する視座となれば、日本が持つ「関係主義」が日中関係でむしろ重要性を帯びてくることには大変注意を要する。しかし、日本にも存在する「関係主義」が、華人社会の「関係主義」と全く同じ性質のものであるならば、上述の中国事業における各種課題はそもそも発露するであろうか。もし日本人が華人と全く同様の行動スタンダードを取ると仮定するなら、上述諸課題はかなり軽減されるであろう。しかし、事実はそうでない。多くの事業トラブルが発生する原因の一端として、華人社会における日本にとっては異質の「華人関係主義」の存在をあげることができるのである。

(3) Dyadic (2者間主義) 関係と Holistic (全体主義) 関係

著名な華人社会学者である金耀基は、中国人の「関係」モデルは“無数の2者間関係(many dyadic relations)から成るネットワークである”のに対して、日本人のモデルは“全体的枠組み(holistic frame)である”ことを発見した。⁽¹⁴⁾例えば、華人にとっての“家族”は親子、妻と夫、兄弟、姉妹といった、2者間単位の集合であるの対し、日本人の“家族”は親と多くの子供達から成るより集合的総体(collective entity)である。そして華人の集団主義は、真ん中に“我”が据えられた“関係ネットワーク”であるという。⁽¹⁵⁾

この“2者間関係”と“全体主義”の違いが、華人と日本人の「関係主義」の性質を分けることになる中核的概念となる。そして、これが経営活動に端的に発露してくる。つまり、契約履行の前提となる当事者間の「信頼」保障が「関係主義」に根ざしていることが両者に共通でも、その「関係」樹立の当事者が華人の場合は「人単位」であり、日本人の場合は「集団単位」となるということである。これが華人は「人対人」、日本は「組織対組織」と言われる所以である。

金耀基による日本人の“全体主義的枠組”は、日本の社会学者、中根千恵が発見した「場」の理論の援用から発生している⁽¹⁶⁾。それは

日本人の関係は、「場」への参加によって他人と固有に構築維持されていくという考え方である。この場合2者間関係の基盤として共に参加している「場」の存在が不可欠である。逆にいえば「場」が消滅すると、その2者間に確立していた関係も同時に消滅する。日本の場合「場」は、人と人との関係やそれを基盤として保障される「信頼」を構築するのに重要な役割を果たしている。当事者がどのような「場」に参加し、帰属しているかがその当事者の「信用度」を形成し、契約履行前提の「信頼性」を保障している。この場合「場」が信用保証の担い手となっているのである。この保障としての「場」は「組織」によって構築されるのが通常である。これが日本の場合、契約当事者は個人よりも組織が優先される所以である。

しかし、華人社会の関係や信用の本質は「個」と「個」の連携を前提としており、そこには「場」は介在せず、それに代わる不可欠要素として「縁」という要素が介入している。そしてこの2者間関係はAとBの連携、BとCの連携があった場合、AとCがBの保障によってまた新たな2者間連携を作ることが出来る。この時BはAとCにとって「関係」構築の要素としての「縁」機能を果たしている。同様の連携モデルが「線」のようにして延長していき、これが金が表現した「ネットワーク」であり、今日華人社会特性を形容するのに最も頻繁に使用される概念「華人ネットワーク」の中核的細胞構造なのである。

このように信用保証の根拠として当事者間の固有な「関係」主義が、一般的法秩序に代わる機能を果たしている意味では、華人と日本人社会は共通しているが、その保障主体が華人の場合は「人」を繋ぐ「縁」であり、日本人の場合は「組織」が形成する「場」であると総括することが出来よう。ならば華人社会には「場」は無いのかというとそうではない。実際には日本の「場」の磁力をはるかに超える力が働く「場」を華人は形成していて、この領域は日本の「場」と同様に排他的である。これは「縁」の中でも血縁によって繋がる2者間連携の最も小さい集合である「家」単位組織である。一般に「家族」と呼ばれるものであり、華人の行動原理の中核的性格を形成する小社会である。

この「場」は家族という単位を超えることがなく、公的な企業や国

家に発展しないことが最大の特徴である。よって経営活動から見れば、広い範囲で対外的にも取引信用の根拠とはならない。機能は内に向いていて、内面的には構成員間に高い信用が築かれており、それが小規模商売事業の根拠となる側面もある。華人にとって「家」は絶対であり、実像である「企業」や「国家」が相対であり虚像であるのと同称を為している。

「家」は最終判断や生存の拠り所となり、従って域内には高い「信用」が形成されている。これが華人の「家族主義」と言われる今ひとつのスタンダードであり、この変形や発展形が「幫」（従前の「秘密結社」も含む）と「同族経営」である。いずれも華人社会に現存し様々な形で発露し、非華人社会との経済交流活動に少なからぬ影響を与えている。小室直樹は、これを組み直して、タテの共同体（宗族）とヨコの共同体（幫）の交差点に華人は生きているとした（いずれも血縁、擬似血縁を基盤とした最強の「関係」を構築している）。

「縁」

(1) 3縁（地縁、血縁、業縁）

華人の「関係」構造は前段で見たように、dyadic（2者間）関係の集合であり、2者を繋ぐ接着剤ないしは“連携の理由”が「縁」の概念である。歴史上、中国文明の影響を強く受けて、漢字を理解する日本人にとっては難しい概念ではなく、日常的に理解出来る。「縁」は人と人との関係を規定する媒介概念でもあり、当事者同士間に固有の関係を築く根拠である。翻って西欧社会は、人と人との関係に一般性を希求し、それは特に経済活動や経営行動など社会的活動において顕著に発露してきた。

しかし、固有の関係を希求し、より重いウエイトを置く華人社会では必ずしも容易に浸透すると思われない。近代経済学では「等価交換」の概念があるが、いつ誰と取引しても価格は一定であるという前提は、華人社会の公準では無残に打ち碎かれる。それは華人社会の人と人との関係に「縁」が存在するからである。「縁」は2者間の関係を先天的にあるいは後天的に決定し、その関係に基づいて双方の行動規範が構築され、行動選択の秩序となる源泉であり、また行動結果の保証根

拠である。

歴史的に華人の「縁」のうち最も一般的に知られているのが、3縁と呼ばれるもので、地縁、血縁、業縁である。個人は自分を中心として、様々な2者間関係の集合を形成していて、それぞれに所与として存在する行動規範によって行動の優先順位が決められる。華人にとって「家」関係で規定される規範は最も優先順位の高いものであり、その外輪に広がる諸関係の順位度は次第に低下していく。極端に言えば、国家組織単位は最も関係の薄い存在となってくる。

(2) 「縁」における2つの標準

華人は多くの2者間関係を有しており、その優先順位はどのように決定つけられるのだろうか。このような考察は経営活動にとっても有益である。この諸関係の強度について Bruce Jacob が興味深い解説をしている⁽¹⁷⁾。彼によれば、「関係」は今一人の当事者との個性的な連携であり、その距離には遠近の振幅がある。他人との「関係」を表現するのに、二つの標準が存在している。

第一の標準は、当事者同士の関係の形によって付与されている帰属的な (ascribed) 関係である。Jacob は「関係」を築くための標準として次の7つを挙げている。①地縁、②血縁、③業縁、④学縁、⑤氏縁、⑥契縁、⑦師弟縁である。ここにおいて「帰属性」(ascribed) とはつまり、先天的に既に決められた家族単位内の自分の位置 (長男である、三女である、母方従兄弟である等) とか、家族単位に準じる地縁 (隣近所、同郷人)、同業者仲間、同母校、同姓 (氏)、血の儀式等を経た擬似家族、徒弟関係等の中で、上下左右に自分の位置づけがされており、立ち居振る舞いや言葉使い、期待される行動が既に決定づけられている。これらは通常何らか具体的な「縁」の存在があって、無条件に互いの束縛が要求される性格の関係である。これら関係は「縁」のない関係より優先度が高く、「信用度」も高い。この関係を「帰属的關係 (ascribed relations)」と定義している。

第二の標準として、Jacob は「縁」以外に、その関係の「緊密度」に着目し、その程度によっても「関係」や優先度が決定づけられるとした。そして、その緊密度を評価する概念として「感情」を挙げている。「感情」の「情」については様々な議論があるが、一般的に華人社会

における「情」概念は、「関係」の程度を測定したり、増幅低減するための「道具」とであるとみなされる（楊，1995）。

ここでは Jacob に従って「感情」が「縁」に代わって「関係」を規定できることを考察する。極端に言えば、「縁」が無い関係でも高い「感情」が2者間に存在する時、この関係は他関係より優先されるかもしれない。そして前述の帰属的關係が先天的ないしは即座に成立するのに比して、「感情」が介在する「関係」は先天的でもなく、即座に成立しない。ここには2者間の相互作用(interact)を可能にする十分な“時間の要素”が必要となる。このような時間と交流の経験を経て「感情」が発生し、介在媒体となって成立した「関係」を相互作用的(interactive relations)と定義している。

ここにおいて、非華人である日系企業が、華人の「関係主義」を積極的に活用し、高い信用関係を樹立することを画策する時ふたつの選択ができる。ひとつは「家族化」である。極端に言えば婚姻などを通じて血縁を結ぶことであるが、これは一般的ではない。しかし、擬似家族化環境を創出することは、双方が家族付き合いをするなどで可能であり、実務界でもこれで一定の成果が上がっていることは報告されている。今ひとつが後者の「感情」を介在させた「関係」樹立である。この「感情」概念について、黄光国はさらに属性分類して厳密定義をしている。⁽¹⁸⁾

人情

「人情」とは「物」であるという。交換することによって「関係」を円滑化する道具であるともいう。人と人との初発の関係では、最初二人は互いの「資源」を介在させて接触する。しかし、長い往来活動を経過して「情宜」が発生すると、それは「資源」に取って代わり「人情」という有機物に変化する。この時点から双方は相手のために自己犠牲ができる精神状態に変化していく。そこでは交換された「人情」が大量に保管されている。日本人は人間関係の希薄化の中で「情」を軽量化してきたが、華人は依然として家族親族友人間での「人情」在庫を豊富に持っているようだ。このあたりも日中関係構築の障害になっているかもしれない。

「人情」には色々な種類があるという。華人は「人情」の保有と交換に

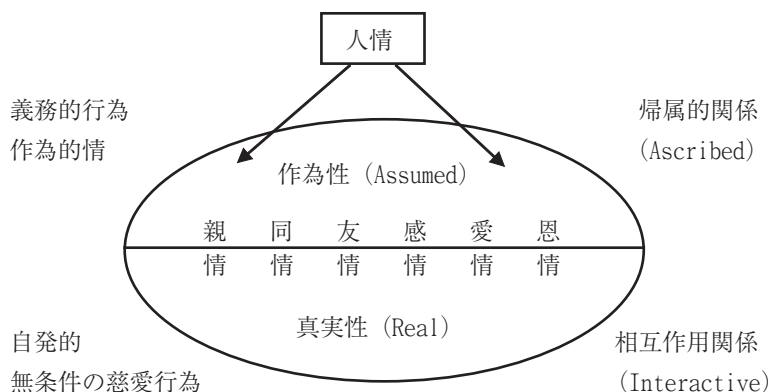


図 3-4 人情のコンセプト

慣れているので、実のところ「情」交換にも嘘の「情」、つまりみせかけの「情」交換の慣習もできてしまったと楊教授は言う。同氏の言明をもとに上部は見せ掛けの「情」、下部が真実の「情」を図式化してみた。

帰属的關係においては見せ掛けの「情」交換が多い。むしろ盛んな往來作用の経過によって真実の「情」が非血縁間で交換されることが出来るとする。すると必ず無条件な慈愛関係ができる。この四象限グラフは、真実の「情」が低い場合と高い場合、また帰属的關係における作為的「情」が低い場合や高い場合のマトリックスである。

左上象限が通常の企業取引に相当しており、「情」交換は大変低いレベルである。ところが両者に友情が生まれてきた場合が右上象限に移動している。ただ、まだ最後である右下象限に到達しない。その為には帰属的關係が加味されると良い。帰属的關係とは換言すれば擬似家族化プロセスである。それは血縁であるから、婚姻等が一番手っ取り早い。しかし、血縁に代わる「縁」作りをすれば良いかもしれない。家族付き合い、子供同士の交換、あるいは同じ趣味倶楽部に入る等、仕事を離れた「縁」を持つことである。この象限は「自己人」の領域といって、先ほどの「関係」の最後の段階になる、損得抜きにつきあいが出来、場合によっては自己犠牲が可能になる象限である。そこはまた高信用社会であるし、義務的返済機能が行使される領域でもある。ここでは擬似家族関係が不可欠である。

表 3-3 2つの「情」の程度と「関係」の形

		Real Qing (Bonded by Affections)	
		Low	High
Assumed Qing (Bonded by Obligations)	Low	Market Transactions	Friendship 友情
	High	Renqing 人情 Transaction Jiaoqing 交情 Enqing 恩情	Zijiren 自己人 Qinqing 親情 Iron Brotherhood 錢哥兒

出典：Yang Chung-Fang、前掲書、20 頁より

自己人 (zijiren) と外人 (wairen)

(1) 自己人と外人の定義と性質

これまでの「関係主義」を構成する各種概念：「縁」、「人情」、「互助組織」、「パトロンクライアント」、「信用と制裁」等の考察を踏まえ、最後に今ひとつ知っておかねばならない概念に「自己人と外人」概念を挙げる。「自己人」とは、「縁」や「人情」等で形成された「家」や擬似的家である「幫」や前段で述べてきた小社会の構成員を指して言う。特に自分を中心にして一番近い血縁者、地縁者、業縁者、その他「縁」で繋がる帰属的 (ascribed) 関係を有する人々、また相互作用 (interactive) 関係で「人情」が機能する関係樹立した人々、その中でも特に「家族化」プロセスを経た人々等、基本的に「内輪」と認識される相手のことを「自己人」と呼び、この概念はさらに「局内人」とも呼ばれる。この概念と対称を成す人を指すときは「不是自己人」であり、それは「外人」ないし「局内人」である。自己人と外人を区別する文化はすなわち、これまで検討してきた華人の「関係主義」の結実である。つまり「信用」が保証され、「安住」を享受出来る「集団」としての「家」、擬似的家の構成員、あるいは必要十分条件のもと「関係」が築かれた身近な人は「自己人」であり「信用」出来、「安心」出来るのである。

その外輪社会の構成員は、「信用」も「安住」も出来ない人々、多

くの場合「敵」意識を普通に抱いても決して不自然ではない人々である。この「自己人」との相互作用間の行動規範と「外人」のそれには、明確な区別がある。自己人により有利な情報、契約条件、便宜、支払い等を与え、相手の福利や効用を尊重するのは、そこに「人情」その他の情、「恩情」「親情」、「真情」、そして以前に受けた「恩」の「返済義務」等が作用するからである。「関係」樹立されていない人々、つまり「外人」に対しては「人情」その他が作用せず、相手の不具合、損失、不幸、失敗等の福利厚生の下下に対して、華人は驚くほど関心を持たない。これが世に言う華人のセクト主義たるものである。この文化は二重価格等の外国人には不利に働く作用をもたらしている。

(2) 家族以外メンバーは「自己人」となれるか

林端によれば、家族以外のメンバーでも“相互作用”の中での“感情”を発展させることによって、「自己人」の内輪メンバーになれるという。⁽¹⁹⁾そして彼は、このプロセスを“家族化”と呼んだ。彼は「自己人」との交わりの行動規範を観察すると、「自己人」の相互作用の条件は「信用」が基盤となっている、この「信用」は強力な義務圧力とともに、やはり強力な情愛による契りに基づいているとした。そして2者間関係において、「自己人」として扱われることは、自己の利益を抜きにした相手に対するモラル義務を自発的相互扶助と意味するとした。よって社会的影響力を拡大したいと思えば、自分の「自己人」内輪を拡大するか、あるいは影響力ある人々の内輪に属していることであるという。養父母になる、養子女になる、兄弟姉妹の契りを結ぶ等が家族化の最短距離であり、願望する内輪参入の手段として頻繁に使用されていると説明した。

教授はさらに「自己人」として認められるための4つの段階を定義した。第1段階では、2者関係は規範的行為に従って行動するだけでよいから相互交流をすること、この時に規範的行為に沿うことが重要である。例えば宴席に客を招待する、状況にあわせて礼品を贈る等でありとする。

第2段階から相手の行動言動の信憑性が評価され始める。ここで「誠実性のテスト」と呼ばれるプロセスが開始されている。このプロセスは充足すべき3つのアスペクトの最初のものが試される。これは“正

当的誠実性 (sincerity of authenticity)”で (次節参照)、その「誠実性」が本当のものか否かという確認作業である。双方がこのテストに合格し、その2者間関係が“誠実”なものであると認識すれば、そこから彼らは新たな局面がスタートし、“意味のある関係”が開始される。この段階での相互作用の中で、2者は特に相手にとって自分が“資源”の対象であるのか否か、つまりこの関係は単なる“機能的 (instrumental) 関係”のみか否かが確認され、その可能性が除去された時、第2段階をパスして第3段階へと進む。

第3段階における相互作用は“情動的交わり”と考えられ、第2段階の延長と第4段階の準備がされている。この第3段階では第2段階の“機能的 (instrumental) 交わり”の除去と“情動的 (affective) 交わり”のさらなる確認が、相互作用の中で繰り返し行われる。この段階が充足されると最終段階に入っていく。ここでの誠実性のテストも“コミットメントの誠実性”と呼ばれる3番目になる。その意味は「自己犠牲」の証である。相手の為に真の情愛に基づき、自らを犠牲にする行為が与えられた時、相手はより純粹で義務感にかられた情愛

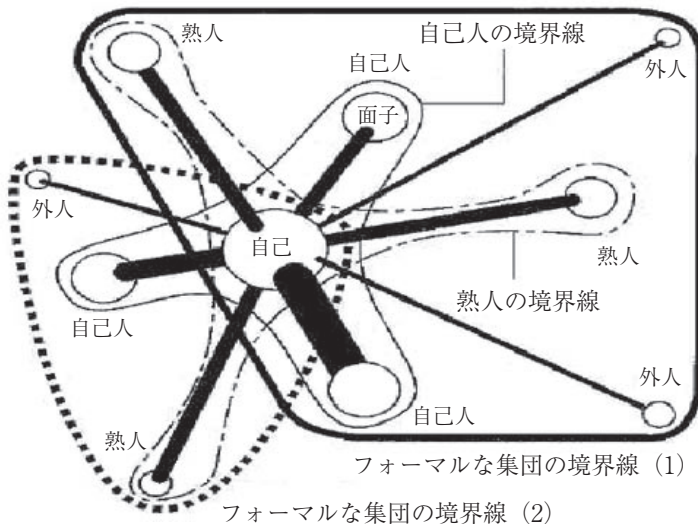


図 3-5 「関係主義」モデルのイメージ

出典：園田茂人『中国人の心理と行動』191 頁より

を持って返済行為をしようと決心する。この段階で初めて彼らは「自己人」（内輪）に到達していくのである。⁽²⁰⁾

華人の「自己人」領域とは元来「家族領域」である。ここでは血縁に代わる「縁」が出来、義務的縛りも強く真実的「情」も高い。「自己人」領域とはすなわち「内輪」領域であり、「身内」であり、「家族」であり、人間関係を支配する諸規範が存在する。自己人と外国人については、園田茂人早稲田大学教授が分かり易い図を書いていてくれる。⁽²¹⁾

「自己人」として認識できる人達とは太く短いパイプでつながっている。「自己人」の反対である「外人」とはパイプも小さく距離も遠い。間に「熟人」という中間的な人達がいてこれが大半の関係であると園田氏は言う。しかし、まだ「自己人」までは到達していない。同氏によれば、「外人」に対しては最も平等かつ公平な態度で関わるという。しかし、「自己人」に対しては非均等な対応をとる「熟人」は場合と状況によると言う。この「自己人」領域の特徴はさらにここでは兵法が使われないということだ。高信用社会であり制裁機能が自律的に働くから、警戒や戦う必要がない。しかし「外人」に対しては警戒し、騙されない為の知恵を働かす、騙される前に騙す、「戦う前に勝つ」等という兵法の思惟方法が本能的に働く。そこでは信用が低く、また制裁機能も依存できず、自立本願で防衛技術を準備しておくこととなる。日本企業は一般的に「外人」に相当するので、どのような対応になるかは想像できる。相手の特性を良く知り、最終的には「自己人」領域に入れるような「関係」を作っておくことが肝要である。これが一般に良

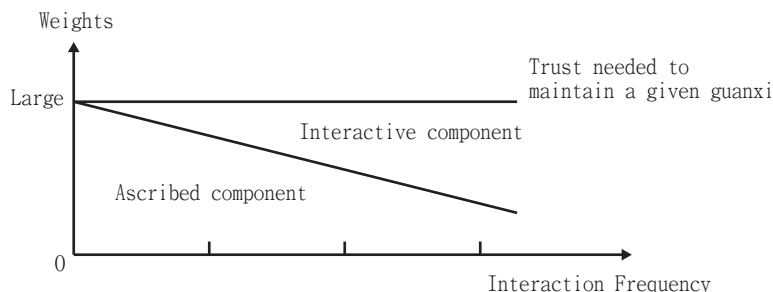


図 3-6 「関係」構成要素の変化

出典：Yang Chung-fang、前掲書、24 頁より

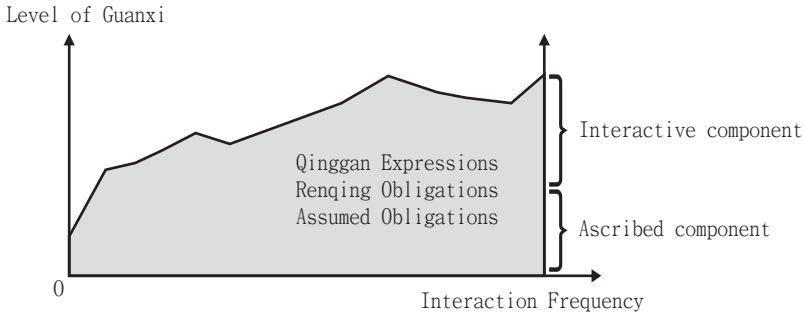


図 3-7 相互作用の関数としての「関係」の変化

出典：Yang Chung-fang、前掲書、24 頁より

く言われるところの中国事業はパートナー次第という意味である。そしてパートナーに恵まれるのではなく、自分で適切なパートナーを探さねばならない。長い時間をかけて努力する作業である。華人は恒常的にかつ意識的に良きパートナーを探す行為をしているようだ。それは華人社会環境では当然の行為である。中華文化圏に進出する場合の鉄則として、「自己人」関係を持つパートナーを獲得することの根拠がここにあると言える。

シンボル行為

(1) 「礼物」、「中華円卓」

「自己人」化プロセスで重要な文化シンボリズムとして、「礼物」と「中華円卓」について述べる。そのプロセスの第1段階にあった規範的相互作用の初発の行為が、この「礼物」つまりギフトや贈り物の贈呈である。日本人にもある贈答文化であるが、その意味は上述のように相当異なっている。華人の場合は、関係樹立の期待や“機能性 (instrumentality)” が、より込められている可能性が高い。⁽²²⁾ 園田茂人教授が中国で行ったサーベイ調査では、人と人との関係円滑化に「礼物」が必要と感じる人の比率が7割もあったことが報告されている。⁽²³⁾

本論の関連研究で香港企業対象のサーベイ調査で、5割の回答者は取引先の家族への「礼物」が重要であることを示した。⁽²⁴⁾ また、本書第9章の実証研究では、北京上海武漢のMBA生300名を調査したが、そこでも礼物贈答への高い意識が確認されている。

今、中華円卓は華人社会の「家」やその他組織の「関係」や「自己人」を確認、維持し、促進するための必需品である。また、中華円卓は初発の関係樹立を意図としても頻繁に活用される。欧米や日本の食卓と大きく違うのは、円形状であることである。これは人と人のコミュニケーションを円滑にするための知恵が活かされており、元来食事をする事以上に“相互作用”を実施することに重きが置かれている。このように、華人社会の「関係」樹立を支援する具体的道具が存在する以上、積極的利用を考える必要がある。これについても第9章実証研究を参照頂きたい。

外国人との関係

本段では、華人内「関係」の議論から外国との「関係」を考察していく。日本企業が中国と対峙するときの基本的知識として、華人の外国との「関係」システム構造を理解することは、日本人が「関係」構造の当事者となることから大変重要である。その内在的構造を理解し、有効な対中戦略構築に活用しなければならない。

これまでの議論で、華人は「縁」と「人情」を基本として形成される「互助組織」としての小社会を意識の有無を問わず保有しており、安全保障を約束する内部と戦乱社会である外部を分断する識別する傾向を歴史的に育んでいったことが分かる。そしておよそ華人の人生目的は、この安全を保障する「家」や「擬似的家」の存続や繁栄に収斂されてくるとも理解出来る。華人の「家」を超えた「外輪」社会は、すなわち「戦闘」社会であり、企業や国家その他との交流は基本的に「外国人」との交流、企業は「家」繁栄の「資源」獲得の供給源であるとの考え方が形成されてきた。さらに、華人の領域をさらに超える「外国人」との交流局面になると、それはどうなるのかを今の議論を踏まえた上で検討してみよう。

(1) 中国と外国の歴史的関係

漢民族としての華人が非漢民族と接した時の行動は、その歴史の中で基本形が形作られてきた。秦の統一から始まって以来、中国北部に中心のあった王朝政体は、常に北方騎馬民族の進入制御が国家的課題として継続してきた。その歴史的必然がなければ、万里の長城も今日存在していない。外国は「敵」とであるという認識、また「戦闘」の対

象であるという世界観は、その歴史的客観の中で育まれてきている。そして、国内戦乱時代に歴史の必然として出現した「百家争鳴」なる貴重な環境の中で確立した各種の社会哲学中に対外戦略の基本がふんだんに提供されていた。周辺異民族の対中侵攻を未然に防ぐため、常に自らを強大に見せ、権力の誇示で相手の潜在的戦意を未然に挫く戦術（韓非子の法家、孫子の兵家等）や「徳」概念を駆使し、太陽政策や懐柔政策をもって周辺諸国を自らの漢民族文化に同化させて友好関係を樹立させる方法（孔子の儒家）等が、異民族との外交政策の根底に流れてきたのである。

特に後者は、歴史に残る中国固有の外交政策、「朝貢外交」や「冊封制度」等を生み出してきた。その外交姿勢の「基本仮定」には、外国が友人である以前に「敵」であるという世界観が存在し、それはもともと漢民族自らの集団内で醸成されてきた「内輪」と「外輪」の識別文化、「外」は戦場であるという歴史的客観が必然的に作用していた。

しかし、中国はマルコポーロの「東方見聞録」からコロンバスの時代を経て、西欧とりわけ「茶（tea）」を楽しむ強烈な文化を有していた英国の強い関心を引き起こすに至って、その自己中心的世界観を大きく挫かれることとなる。アヘン戦争から清朝末期に至るまで、中国は歴史上経験したことのないほど強烈な戦乱時代に突入する。

朝貢外交や冊封政策等の古典的哲学を駆使して封じ込めていた異民族が、産業革命の威力のもとで猛威を振るい、その圧倒的な武力の前に中国は領土の浸食という屈辱に直面していく。ポルトガルがマカオに到着し、後の有名な「租借政策」に発展する「土地リース」契約概念を持ち込んで以来、西欧異民族は彼らの世界観と価値観を基本にして中国を浸食していった。

西欧価値観に根ざした相手方戦術や戦法は、中国にとっては未経験の事態であり、その新たな戦乱社会と混乱は、その後孫文と袁世凱、蒋介石と毛沢東といった自らの伝統的華人内対立構造や、伝統的外交戦術で封じ込めていた隣国、日本の変貌と謀反をも包含しながら未解決のまま1世紀にわたって継続し、第二次大戦の終結とともにやっと終着点を迎えるのである。

(2) 「排外主義」と「拝外主義」

このような歴史的客観の中で、現代華人社会の対外感が形成されてきた。ルシアン・パイは、華人社会の『外国に対する不信感と嫌悪感、中国的伝統への敬愛とナショナリズム感情』を説明し、華人とりわけ中国人の『複雑な感情を皮剥がしてみると、このような「排外主義」を容易にみてとることが出来る』と指摘した。⁽²⁵⁾

しかし、それでは華人にとって外国は排斥する対象のみであろうかという、パイはそうではないとした。彼の指摘によると、華人特に中国文化が持つ排外主義的性格は、世間によく知られているが、これと対立する特徴が華人特に中国文化に含まれていることに気がついていない者は多くない。彼は『排外主義と対称なす極には、産業化された世界に対する憧れがある。そこには中国が喉から手が出るほど欲しいものがあるように思えるため、特に近代化が正当化された時期にはこのような傾向が強かった。中国が外国の流儀、とりわけ外国の技術をすぐに導入したいと思い、政治的に安全な時期には懸命にその先進的手法を学ぼうとしてきたことから、中国文化の持つ強い「排外」主義的性格が推測される』と述べて、ここで「排外主義」なる華人の外国との「関係」における行動標準を概念化した。ここにおいて、日中の歴史上でもパイのいう“政治的に安全な時期に”とあるように、日清戦争以降、打倒清朝改革派にとって日本陸軍の対中野心が露呈してくるまで、対日交流は安全な時代であって、多くの改革派華人が日本に在留し、日本の封建から近代化への政体転換プロセスのノウハウを積極的に学びに来ていた。

その後戦乱期を経て、新中国成立以降は「排外主義」を基本とした鎖国政策がとられた。しかし、国内的混乱の打開のためと、「外」世界の政治的安定が確認されたことが相まって、中共政府を中心とした華人社会は再び「排外主義」が機能する姿勢をとり始めて現代に至っている。日中関係に関していえば、現在は上述の時期に次ぐ、“政治的安定”時代であり、孫文と宮崎滔天に代表される日華交流の再来期が到来しているといえよう。

しかし、注意すべきは孫文・宮崎の関係は、基本的に前段で議論してきた華人の「関係」構造に基づけば、有効な「関係」樹立の条件として、華人側から見て利用できる「資源」が日本側に存在していたこ

とが挙げられる。それは国内では政権から迫害されていた孫文の活動の正当化と保護、そして物理的支援であった。元来血縁その他の先天的「縁」のない者が「関係」樹立するために「縁」の「代替物」として「感情」を醸成する。そして、それには機能性と情動性があるとした黄光国の概念化のうち、「機能性」を活かした関係樹立である。

(3) 外国人への「甘えの構造」

ここにおいて、ルシアン・パイが外国との関係について、さらに興味深い華人の標準を挙げており、それが「外国への甘えの構造」である。前段で長く考察してきたように、華人社会の中では「内」を越えた「外」が闘争社会であり、同じ華人同士でも信用出来ない次元が存在している。互いが同様の世界感や価値観を有していると熟知しているので、信用確立が困難で権謀術を互いに駆使することもわかっているからである。

しかし、かかる華人的標準は外国人には理解出来ないと信じている華人が、時としてより外国人を信頼する局面を発露することもある。そして『暗黙のうちに中国人は、外国人が自分よりも明らかに上にいることが前提であり、、、中国官僚は少なくとも無意識のうちに相手に保護してもらえるような、微妙なスタンスで外国人との交渉チームと接触している』⁽²⁶⁾。彼によれば、外国人との接触の中で相手を厳しく非難したり、さほど影響力が大きいような事項についても大げさに表現し、影響力を行使しようとしたりする華人の行動表現パターンについて、『華人は、このような行為が第3者から見て無能と思われることや、無効な影響力行使となる危険性にも驚くほど鈍感で、このような行動は一種の「甘え」の感情を反映しており、ちょうど小さな子供がわざとびっくりするようなことをやっては自己主張するのに似ている』と描写している。

そのような行為の背後には、相手の関心を強く引いて、何かしらの依存関係や情緒的关系を樹立したいと願望しているからであるとパイは言う。華人、特に中国人の言葉による攻撃は、実は相手との関係をそこなうのでなく、何と関係を強化するために行われていると指摘している。トヨタが上海への投資を渋っていた時、上海側がトヨタを強く非難したが、実は本心は心からトヨタに来てほしいというメッセー

ジであったことはよく知られている。

パイは続けて『中国文化で一般的に弱者が強者に現す敬意を、あからさまに表現することはない。その表現は微妙で穏当、かつ潜在的なものとならざるを得ない』と言う。これは、楊中芳の華人の私的感情表現の非直接性（indirectness）の概念化に匹敵するものである。⁽²⁷⁾そして、支援や保護を外国人に求めるという、パイの「甘えの構造」は、多くの場合、華人社会内部の闘争や利害関係の好転のために活用される動機が存在している。これを岡田英弘教授は「指桑罵槐」という中国語の成語で表現した。外国との関係において数々露呈する権謀術数の一つであるが、「桑の木を指して、槐を罵る」とは怒りの対象とは全然違うものを攻撃するということである。外部者を攻撃することが、国内や内輪の闘争や利害関係に有利性をもたらす場合に採用される。これらも楊の表現した“非直接性”の本質が活かされていると言える。

外国人である日本企業は、その中国事業、華人や中国人との対峙において、中国の歴史的対外関係、「排外主義」と「排外主義」、「甘えの構造」、「指桑罵槐」等が華人の主な世界観であり、対外行動標準であることを十分理解すべきである。

関係主義における二重性（ダブル・ノルム）

これまで、華人の「関係」システム構造と先行研究によって概念化された主要構成要素で、経営活動において有用と思われるいくつかを議論してきた。最後に、それら要素を横軸に貫く共通性として、「二重性」（またはダブル・ノルム、またはダブル・スタンダード）を整理しておかなければならない。

(1) 帰属性（ascribed）と相互作用性（interactive）

ここで、これまでの議論の中に頻繁に出てきた「帰属性」と「相互作用性」という概念、またその包含する意味を考えてみたい。これは小室直樹他多くの研究者が指摘する華人社会の“二重規範性（double norm）”の一端を占めるからである。Jacobsが「関係」を定義した時、“二つの標準”があると指摘した。それが帰属性と相互作用性であった。帰属性とは「縁」の形が規定する内容で、その「関係」に固有な「属性」が、本人の意思とは無関係に行動規範が義務感を伴って与えられるよ

うな関係である。一方、相互作用性とは、意思を伴って積極的に「縁」が形成された関係である。ここに華人の「関係構造」にはこの二重性が存在し、時には混在したり、交錯したりしていることに注意しなければならない。

(2) 作為性 (assumed) と真実性 (real)

また楊中芳氏は、上記の帰属的關係に顕著に存在する各種義務的行為には作為的な行動と真実の行動の二面性があることを指摘した。華人社会内の伝統的規則や規範の複雑さや頑強性によって、人はいつしか作為的行為（表面的に、要求された“振り”としているが、心の中では背いている）を習慣化した。これがいわゆる、面従腹背といった行為で、華人社会では通用するばかりか、一種の处世術として継承されてきている。これは特にパトロン・クライアントなどの上下関係に恒常的に現れている。よって数々の関係の中で、人の言行が作為的であるか真実であるかを、華人は体質的に選別している。また、作為的言行が逆に日常化していることも想像に難くない。華人とのコミュニケーションにはこのような一面があることを知っておく必要がある。

(3) 機能性 (instrumental) と情動性 (affective)

これは黄光国が提唱した「感情」の“二つの次元”であった。「縁」のない者が、「関係」樹立を試みる時、その代替として「感情」を醸成することを Jacob が提唱したが、黄はこの「感情」にも二つの次元を指摘した。ひとつは機能性であり、交わりの目的が機能的で互いの要求と願望を充足するための関係樹立であり、そのための相互作用である。これは彼がいうように作為的・義務的な「感情」であり、無条件の「情愛」には変化していない状態である。

しかし黄によれば、情愛がなく作為的情であっても、そこに何らかの機能性が発揮されれば関係樹立は可能であるという。この機能性の根拠は双方の資源化である。これは経営戦略であるアライアンスやパートナーシップ等の成功条件である。相手にとっての「資源性」に近い考え方である。無条件の「情」は醸成されていなくても、機能的な資源を与えることが出来る関係は、「縁」のない者が関係樹立する一つの重要な鍵である。また、この機能性が高ければ高いほど、「縁」に基づく関係よりもさらに優先される関係となる可能性も十分ある。

日系企業が華人と提携する場合の絶対条件として、相手が欲する高度な資源を持ち合わせていることが浮きぼりになってくる。この機能性が「関係」を構築する根拠となり得るのである。

(4) 排外主義 (exclusivity) と排他主義 (dependency)

ルシアン・パイによって概念化された標準であり、華人社会と外国との「関係」に内在する二重性である。歴史的経験の蓄積によって、華人には自己中心主義と外国に対する強い嫌悪感がある一方、内在的脆弱さを隠匿し、それを補完する外国の先進技術や知識を渴望、外国から当然要求できる保護や援助を期待する標準を持っている。それを強く要求し表現する行動形態には、自己中心的な「甘えの構造」が存在し、直接的には表現することはないが、間接的に相手に分からせようとして、敢えて不必要に過度な表現や言動をして相手の注意を引くという背後には、外国からの援助や保護を当然のように要求出来るという暗黙の認識があるという。

このように、華人の「関係」構造の中には交錯した二重性が内在している。それは固定的でもなく変化するものであり、また状況に応じて発露の程度も変わる。予見できない言行が華人から発せられて日本人が戸惑うのは、この二重性によるものである。正反対の概念や価値が同居しているのが華人社会の特性であり、この事実を否定することはまた文化を否定することにもなる。逆にこういった二重性は、時として環境適応能力の高さに繋がることもある。状況や環境の変化に呼応して自らを変化させることが出来るからである。これも文化である。

(5) 関係の真の機能としての信用保証

これまで華人の「関係」システムの構造とその主要構成要素である「縁」、「人情」、「パトロン・クライアント関係と恩情」、「互助組織」、「信賞必罰」、「自己人と外人」、「二重性」をとりあげて、解釈主義の立場からそれぞれの固有の意味を論じてきた。中国事業、中国資源の属性や運動法則を説明して予測出来るための道具として重要なこの「関係」システムは、経営プロセスの観点からもいろいろな機能を果たしている。政府官吏、取引先（販売先、納入業者等）、労務管理、その他様々な局面で「関係」樹立やその構造理解に有益である。

さらに「関係」の究極的機能について、楊中芳は興味深い言明をし

ている。彼女は、『私は“関係”の主要な機能が、社会相互作用の諸ステージに必要な“信用”を保障することにあると主張してきた。2者間の帰属的な“関係”は、相互作用の初発段階で、彼らにすでに保障を与えている。それは、これら属性関係に継承された“信用”が高い確実性で提供されるということである。かような保障は、その相互作用の中で相手が“人情”原則を遵守し、また真の情動を見せるかもしれないという認識から生じている』⁽²⁸⁾。

この楊氏の的確な言明は、西欧的法律の浸透が緩慢で一般的な信用確立が困難な中国において、実は法律の代替として機能しているといっても過言ではない。中国には“信用”が確立されていないと指摘したり、WTO加盟により次第に法整備がされていって“信用”が確立されると信じたり、いずれもが中国の本質を見抜けていないことを示唆してくれる。中国に“信用”はあり、そしてそれは「関係」によって保障される性格のものであることを、本節は再認識することができた。およそ華人の「関係主義」を、システムのかつ解釈主義的に理解すれば、この事実の理解は容易であろう。そして一旦その効用を知れば、逆に華人の「関係主義」を行動規範、つまりスタンダードとして積極利用し、華人に自発的に働きかけていくことも考えられる。また外国人として有効な戦略構築のヒントもありそうである。

互助組織、信用と制裁

(1) 互助組織について

ここまで「関係主義」を構成する中枢的概念である「縁」と「人情」（「感情」、「恩情」）を考察したが、その発展した概念として「互助組織」を考える。この概念化も多くの研究者によって行われている（華僑関連参考文献）。「互助組織」は文字通り助け合いだが、華人社会の「互助組織」は「縁」や「人情」が内在するために、それを個性的な形状として発展させている。華人が何故、「縁」や「人情」という概念を育んできたのかは、その歴史的環境を抜いては語ることが出来ない。第3節で扱ったように、中国の歴史的統治システムである秦の始皇帝によって作られた「帝政」モデルは、2000年にわたる中国史を形作った。中国の大陸性と広大性という物理的条件は、人民に行政管理を行

き届かせる国家としての適正規模をはるかに超えており、帝政システムの限界は末端の人民の福利を実現出来なかったところにあった。

社会動乱と政権交代が繰り返し行われ、人民は多くの場合、為政者や権力者の搾取の対象となった。中国のかような客観的事実が、人民の自己防衛、自助努力の能力を必然的に高めていったと思われる。生活や生存の安全は、血縁者で構成した小社会で保障され、それは内的には「家」、外的には「弱肉強食」の社会を形成した。この「家」ないしは「擬似的家」である「幫」内部では、構成者は Jacob の“帰属的 (ascribed) 関係”の網目の中で無数の 2 者間関係が集合しており、それぞれの関係に「人情」が介在して、互いに施しや支援行為を無条件で実施するといった行動が基本になっていった。このような性質の集合体を「互助組織」といい、華人の「家」や「幫」の存在理由となっていた。この「互助組織」概念が華人社会で相当制度化されていたと言えるのが、世界に散らばるチャイナ・タウンの形成である。チャイナ・タウンにこそ、この「互助組織」の歴史的原型が見て取れる。

中国大航海時代以降の移民の歴史上、海外に渡った華人が形成したこの小中国は、華人が大陸で育んだ互助行動の延長と組織化であったと言えるだろう。そこでは今日に至るまで、「縁」と「人情」が機能する集団社会を維持してきており、それゆえ現代の移住者とも呼べる不法移民が海外に渡った際、最初に「援助」を求める組織であると言われる。このように国家的組織が人民の安全保障を施せない環境において、“互いに助け合う”という精神が華人社会に生まれ、いきおいそれが華人の異常なほどの他人への関心として日本人をと惑わせることもある。日常の華人との接触でも不必要に他人の行動に干渉してくる姿勢を見かけるが、このような相互に関心を持ち合うべき妥当行動規範が、華人精神に社会的残存として残っていることを理解すべきである。

(2) 信用、制裁、信賞必罰

この互助組織の小社会、つまり「家」や「幫」、「縁」と「人情」が確立された「関係」の中では、高度な信用が存在する。華人の「信」概念は羅紀耀によれば、西周時代に「忠」とともに発見されており、文字象意は「言ったことに従って行動する」(“人”すなわち“言”)

である。日本人の「信用」とほぼ同値であるが、それが何によって保障されるかが日本と華人社会で大きく異なる。

日本の場合、明治以降の社会制度改革とシステムチェンジによって、西側概念としての「法律」が敷設され、国家内の隅々にまで浸透することが可能であった為、経済取引上の「信用」は概ね、法律によって保証されるという名実ともに了解があった。これは日本が物理的に近代的管理可能な規模以下であったことにもよろう。契約不履行は法規と三権分立政体のもと、独立した司法によって制裁を受ける社会制度が一般化した。

しかし中国の場合は、今日までその広大な国土を統治する為政者は帝政モデルを取り続け、現代に至るまで西洋の一般性を希求した法律制度を全土に均等に浸透させることが困難であった。また、この件について小室直樹は、中国には秦の始皇帝の政治で確立した韓非子の法概念と統治方法が後の為政者のモデルとなり、中国に定着したことから、後年、西欧の法概念が浸透しにくかったことを指摘している⁽²⁹⁾。ここにおいて、法体系とそれを履行する司法制度が全土に均質に浸透しなかったことは、一般の経済取引上の「信用」が法律で保証されにくいことの裏づけとなった。その代わり「信用」は、「縁」や「人情」で形成される「関係」と「互助組織」精神の確立等で、人と人との関係が根拠となって「保障」される環境が整備されてきた。

こういった過去の制度が今尚、社会的残存として華人社会に影響を与えている。

また、通常では契約不履行など民事紛争は、司法制度の活用が前提であるが、三権分立が今尚確立されていない中国の政治体制では、「信用」が実現されなかった（「言」と「行動」が不一致）時の制裁行為は全面的に司法制度に依存しているとはいえない。元来「縁」や「人情」が根拠となって確立した「関係」の中では、「信用」は絶対行動で、もしも不履行や不正行為が発生した場合は、その集団内に固有に有している規律や掟に従って厳しい制裁を受ける。これは華人の話によれば、極刑に当たる制裁からオストラシズムに至るまで、実に厳格な行動が採られるという。法律や裁判以上に強制力があり、有効であるという。実際、多くの華人は事業運営の中で、当該業界や地域の中での

オストラシズムを極端に恐れるという話はよく聞いた。よって紛争やトラブルは、なるべく発覚する前に未然にかつ非公開で予防することが最大の解決法である。

パトロン・クライアントと恩報関係メカニズム

(1) 「恩情」とは何か

前段で華人の「関係主義」を機能させる中核要素の一つである「人情」概念を考察したが、この「人情」はさらに作用対象に応じて言葉を変えていく。それらは親子間の「親情」、友人間の「友情」、また性格を微妙に変化させ、「熱情」、「愛情」、「感情」、「真情」等と変化する。すべてに共通するのが「人」であり、「情」である。華人の「関係主義」の根幹を成す重要な概念である。ここでは、中でも華人の対外組織行動に大きく影響を与える「恩情」概念を取り上げる。この「情」が積極的に機能するのは、元来「家」や「幫」の中における上下関係（親と子、師と弟子、ボスと子分等）の領域である。前段で示したように、華人社会の原型となる「家」において、先天的に与えられる帰属的（ascribed）行動規範によって、親、師、ボスから対する相手には、無条件に「情」が付与される。この「情」が「恩」である。

そして「人情」の作用によって（前段、楊中芳の「人情」説明参照）、子、弟子、子分からは反対方向へ、再び「恩」が返還される。前段で黄光国が示したように、帰属的（ascribed）関係は本人の意思とは無関係に「義務」を伴うものであり、基本的に“抑圧的性質”、“封建的性質”を包含する。よって彼は今ひとつの次元として情動的（affective）という領域を用意し、すべての行動が義務感から行使されているわけでもないという説明を残した。「恩情」についても同様の次元を適用出来、この上下モデル内では「恩」の供給者（後見人）と受益者が帰属性と情動性のふたつの次元を同時に包含させていると考えられる。

小室直樹は、華人がタテ共同体としての「宗族」とヨコ共同体の「幫」の交差点で生きていると指摘したが、いずれの構造においても「家」から発生した上下関係とその内部的諸行動規範に、華人は意識的あるいは無意識的にも強く縛られていると言える。この上下モデルは、「家」を基盤にして外へ広がる「学校」、「企業」、「国家」といったあらゆる

組織においても原型を留め、経営行動においても基幹的な役割を果たしている。次段でそれを考察する。

(2) 「保」と「報」

楊教授は、この「恩情」についてさらにパトロンが与える「恩情」を「保」、クライアントが返済する「恩情」を「報」という言葉で概念化した。これはパトロンがクライアントに対して、保護者的ないしはスポンサー的役割を果たし、クライアントは保護される側で従順な役割を果たし、与えられた保護に対して必ず報いなければならないからである。この原型は親子関係であるが、これは「家」より大きい組織単位である学校や企業、国家などのレベルでも原型を留めて発揮される。それはパトロンからクライアントに著しい「便宜」が供与される行為であり、それに対しクライアントは返済を無意識のうちに言うという行動である。

クライアントは、このような「恩情」を背負うと、それは生涯の返済を意味し、時には次の世代まで続くかもしれないし、その間クライアントはパトロンのあらゆる要求に応じなければならない⁽³⁰⁾。パトロンがクライアントに「保」という恩情を与えるのは、この将来にわたる「報」という恩情の受け取りを想定しているからであり、このときこの2者間関係には互いに自分にとっての「資源」を形成している。楊中芳は、王朝中国における科举制度に着目し、科举に合格して官吏という支配層に入った者が登用してくれた人物には、生涯の「恩情」返済を行使したことを指摘している。そして、これは現代華人組織においても原型を留めているという。

この諸概念を使用すれば、現代の企業組織における華人社会の上下関係を理解するのに有用かもしれない。経済発展目覚しい中国が自ら認識する将来課題のひとつに「不正」が挙げられている⁽³¹⁾。政府官吏のみならず、大規模企業における不正が経済発展の阻害要因になっているほど、中国ではこの問題は普遍性を持ち、その原因が本段で議論している上下関係の原型という華人社会の文化的資質に大きく関係していることは想像に難くない。局部的にいても企業内での情実人事は日常茶飯事である。中国は法治ではなく人治社会と言われる所以、そしてその正当な理由を我々が冷静に理解することも必要である。

面子

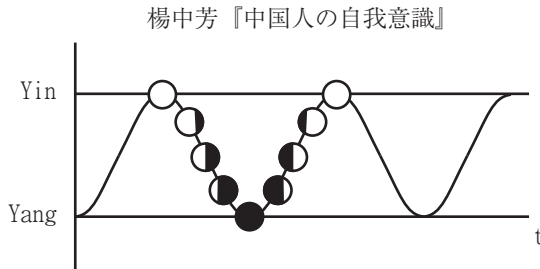
「面子」は「関係」、「人情」に匹敵して重要な概念である。「人有臉、樹有皮」という諺が示すように、人には剥がされると危険が及ぶほどの「面子」がある。ホフマンは華人の面子について、“社会的に認知されたその人に属した価値である”と言った。⁽³²⁾ また金耀基は面子には二つあって一つは「面」で、それはホフマンが言うように社会が認知する価値で権力、属性、社会性であるが、もう一つは「臉」で、これは自分が自ら評価する自分の価値である。⁽³³⁾ それは道德意識に基づいて評価される。これが剥がされるショックはかなり高い。日本人にとって面子がつぶされたと感じるのは多くが社会的立場に関係している。例えば紹介や仲介をした人物が社会的に不具合を起こしたりすると紹介者の面子はつぶれる。しかし、人前で能力や人格がけなされてもそんなに気にならない。華人は公然と給与が言われたり、叱咤されたりすることにかかなりの抵抗がある。自尊心が相対的に高いと思われることは楊教授が言う華人の「自我意識」の高さと関係していると思われる。

陰陽、中庸

トニー・ファン教授は、老子を始祖とする道家の「陰陽」思想は華人社会の Dualism（二重性）の基底となっているという。⁽³⁴⁾ 「陰陽」とは、二つの矛盾した状態がそれぞれ単独で存在するのではなく、ひとつの物体が時間軸によって「陰」から「陽」に、「陽」から「陰」に自己変化していく姿を言う。よって両者に矛盾はなく、さらに変わるだけでなく、互いに作用し影響を与え合う。それが華人の言う「事業の失敗は成功の源泉であり、成功は失敗の源泉である」という考え方である。変化していく「もの」とは、すなわち「道」であり、宇宙や世界の出来事、事象の生成源泉である。放っておいても進展していくのであり、敢えて過度な行動をおこさず、「無作為」つまり「無為」が最上策であるとする。

「中庸」はもともと孔子の概念、大学、中庸という修練書に現れている。前述した「大我」に個人が修練して向かっていくとき、そのプロセスとなるのが「修身、齐家、治国、平天下」であるが、ここにおいて家中の秩序を維持出来る人が国家秩序を管理できる人となる。そこでは内的・外的秩序を同時達成出来るという「均衡」維持者が最適状態であるという。この

中華的「均衡」が、西洋経済学理論でいう「均衡」の数字的意味ではなく、「陰陽」の中間点であり、すなわち最適均衡点であるというのである。日本の教育では物事を途中でやめずに極めていくことに価値を置いているが、華人の場合は、継続していくことが必ずしも最適ではない、行き過ぎると「陽」が「陰」を引き起こして失敗するかもしれない、よってバランスのいいところで停留する。ものごとが同じ状態で永続すると考えないところに華人



「陰陽」：同時物が時変数によってその表層を変化させていく両者は互いに作用することもある。時は非常に長い時間を想定することもある。

図 3-8 その他の概念：「陰陽」「中庸」

出典：Yang Chung-fang, The Chinese Conception of the Self: Towards a Person-Making Perspective. University of Hong Kong

表 3-4 その他の概念：「中庸」

楊中芳：同掲書
孔子「大学」「中庸」修練の書
個人修練の路「修身－齐家－治国－平天下」
1. 内的、外的調和の達成を理想とする 2. その理想的状態は陰陽の中間点にある 3. 均衡 (balance) が最適状態 (optimal) である

注：中華的「均衡」は状況に起因して決定され、それは妥協でもなく数学的均衡点でもない

出典：Yang Chung-fang、前掲書より筆者一部改編

価値観の基本公準がある。それは老子に原型をみることが出来るが、必ずしもそれで消極的であるとは言い切れない。老子はむしろ無駄な労力を使わず、リスクを避けて安全な勝ち組になるための策略家でもある。最後には政治的勝利を希求しているところに老子の積極性が感じられる。トニー・ファンによれば、老子と陰陽が華人の表層と深層という二重性の源泉であり、積極的な正当性が与えられている。⁽³⁵⁾

注

- (1) 金耀基『中国社会與文化』牛津大学出版社 1993 年、楊国樞『中国人的性格』民族学研究所出版、民国 60 年、同『中国人的蛻変』桂冠図書公司、1987 年、その他、黄光国、胡先縉、林語堂、林端など多くの中華人研究者がある、日本では社会学で園田茂人『中国人の心理と行動』NHK Books、2002 年。
- (2) 本書序章を参照。
- (3) Chung-fang, Y., 1996, *Psychological Foundation of Informal Groups: The Issues of Loyalty, Sincerity, and Trust in Chinese Political And Business Organizations*. Chinese Management Center, Working Paper: CMC 1998-016-01, University of Hong Kong, School of Business.
- (4) CMMS 講師大昌行貿易日本社長サイモンチョック氏は複合的人格 (polychronic)、単一的人格 (monochronic) 特徴を抽出し華人はより前者に近く日本人はより後者に近いとした。(2004 年 10 月講義)。
- (5) Yu, Y., 1976, The Imperial power and the prime minister's power under "juen zuen chan bei", In Y.S. Yu, *History and thoughts*, 47-76, Taipei, Taiwan, Lien Jing.
- (6) 明代の思想家顧炎武の著名な言葉
- (7) Zhu, Y., 1991, *Confucian model personality and Chinese culture*, Shanyang, PRC: Liouning Educational Books.
- (8) Hsieh, C., and W. Jen, "Great man" (Chun-tsu) and "Small man" (hsiao-ren) in the Confucian Analects: A transformation approach, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 425-443, 1991.
- (9) Zhu, YiLiu, -ditto-.
- (10) Chung-fang, Y., -ditto-, pp.4-11.
- (11) Chung-fang, Y., -ditto-, p.15.
- (12) 日本貿易振興会『21 世紀を迎えた日本企業の海外直接投資戦略の現状と見通し』2001 年。

- (13) D.Lewis, J., *Trusted Partner*, 1999.
- (14) 金耀基、前掲書。
- (15) 楊中芳, 1998, *Psychocultural Foundation of Informal Groups: The Issues of Loyalty, Sincerity, and Trust in Chinese Political And Business Organization*, Chinese Management Center, University of Hong Kong.
- (16) 金耀基、前掲書。
- (17) 楊中芳、前掲書中、Jacob, J. B., 1980, *Local politics in a rural Chinese cultural setting: A field study of Masu Township*. Taiwan. Cnaberra. Australia: Contemporary China Center, Research School of Pacific Studies, Australian National University.
- (18) Hwang, K. K., Face and favor: The Chinese power game, *American Journal of Sociology*, 92, 944-974, 1987.
- (19) 楊中芳、前掲書中、Lin, T., Confucian ethics and action theory: A dialogue with Professor Kwang Kuo Hwang, *Con-Temporary*, April Issue, 82-103, 1992.
- (20) 楊中芳、前掲書。
- (21) 園田茂人『中国人の心理と行動』NHK Books、日本放送出版会、2002年、191頁。
- (22) 園田茂人、前掲書。
- (23) 園田茂人、前掲書。
- (24) 古田茂美『中小企業のアライアンス戦略』神戸大学大学院経営学研究科ワーキングペーパー。
- (25) ルシアン・パイ『中国人の交渉スタイル』大修館書店。
- (26) ルシアン・パイ、前掲書。
- (27) 楊中芳、前掲書。
- (28) 楊中芳、前掲書。
- (29) 小室直樹、前掲書。
- (30) 楊中芳、前掲書。
- (31) 丸紅研究所、2003年。
- (32) Fang, T., 1998, *Chinese Business Negotiation Style*. SAGE Publications, pp.143-151.
- (33) 金耀基『中国社会與文化』牛津大学出版社、1993年、41～54頁。
- (34) Fang, T., -ditto-.
- (35) Fang, T., -ditto-.

参考文献

Chung-fang, Y., 1996, *Psychological Foundation of Informal Groups: The Issues of*

Loyalty, Sincerity, and Trust in Chinese Political And Business Organizations.
Chinese Management Center, Working Paper: CMC 1998-016-01, University of
Hong Kong, School of Business.

楊中芳、香港大学商学院華人管理中心ワーキングペーパー、関西日本香港協会訳『非
公式集団の精神文化的基盤：中国政治ビジネス組織における「忠誠」「誠実」「信
頼」の課題研究』関西日本香港協会、1998年。

岩田龍子『現代中国の経営風土』文真堂、1997年。

園田茂人『日本企業アジアへ』有斐閣、2001年。

園田茂人『中国投資はなぜ失敗するか』亜紀書房、1996年。

金耀基『中国社会與文化』牛津大学出版社、1993年。

ルシアン・パイ、園田茂人訳『エイジアン・パワー』上下、大修館書店、1995年。

ルシアン・パイ、園田茂人訳『中国人の交渉スタイル』大修館書店、1993年。

金耀基『中国社会與文化』牛津大学出版社、1993年。

孔建『孔子の経営学』PHP研究所、1994年。

洪沢栄一『論語と算盤』大和出版、1992年。

「孔子精神 中国で再興」朝日新聞、2002年12月25日、「中国で復活する儒教」朝
日新聞、2003年5月24日。

河田悌一『中国近代思想と現代』研文出版、1987年。

河田悌一『中国を見つめて』研文出版、1998年。

溝口雄三・中嶋嶺雄編著『儒教ルネッサンスを考える』大修館書店、1991年。

小川環樹・本田濟監修『鑑賞中国の古典—論語』角川書店、1987年。

馮友蘭、吾妻重二・柿村駿共訳『中国哲学史 成立編』富山房、1995年。

楠山春樹『老子入門』講談社学術文庫、2002年。

野村茂夫『鑑賞中国の古典—老子・莊子』角川書店、1988年。

竹内実『新版 中国の思想』日本放送出版協会、1999年。

第4章 中国兵法—ビジネスにおける「計」の文化

1. 現代に生きる兵法的思惟

本書の中核を為す4つのパラダイムの三つ目が「中国兵法」である。ここでは、中華政治文化を活用して中国事業の問題を解明していったルシアン・パイ教授の画期的作品に、儒教と中国兵法を加味してそれを越えた分析枠組を創造したトニー・ファン MIT 客員教授の論文内容から中国兵法の部分を集散的に紹介する。⁽¹⁾ファンにおける「中国兵法」の言語は“Chinese stratagem”、それは“strategy”（戦略）とは似ているが内実は違う。それをファンは中国語言語で「計」（“ji”）と呼び、その内容は“tricks, ploy, tactics”（策略、謀略、駆引、機智）で構成されるとした。日本語では「戦術」と訳すべきだが、日本人にとっては単に「謀」と言えば容易に理解出来る。日本では早くも8世紀平安時代に遣唐使が孫子兵法を伝えており、武士文化や明治期帝国軍にも大きな影響を与えてきた。孫子兵法を貫く「戦わずして勝つ」精神とそのための各種戦術は日本人にも親しまれた思想である。本章ではこの「計」という語彙を「中国兵法」、Chinese stratagem とほぼ同値語として使用していく。

ファンが対象としたのは、主に中国企業経営行動の解明であり、それに「中国兵法」ないしは「計」というパラダイムを加え新たな分析境地を切り開いた。本書ではそれが中国大陆のみならず、広く華人ないし中華人に共通する文化として広義の華人経営にも適用し得ると考える。兵法的思惟は前章の「儒教価値」と対を成すパラダイムである。中華人心理には「儒教価値」と「兵法的思惟」が同居し、「徳に根ざす協調心」と「冷徹な競争心」が同時に発露するという矛盾した「二重性」の根拠を形成している。しかし、この「二重性」は深層部では矛盾なく一貫した論理を形成していて、その見極めは中華心理の理解に必要である。これについては後述する。この二重性は一般に言われるところの中華人の高度なバランス感覚と際立つ柔軟性を醸成する土台となっている。一方で一元的に特定できない人格を

持ち、外資企業の対中ビジネスに重大な摩擦を生じる契機ともなっている。それは合作や合併、提携関係の性格に発露し対中事業の複雑性を醸し出している。

この儒教と兵法についてトニー・ファンは、もし歴史上、西側文明のような競合者が排出していなければ、中国は西側経営学に匹敵する「交渉術」理論、マーケティング理論を独自に生み出した可能性すらあるかもしれないと言う。⁽²⁾ なぜならジョルダン・ルイスやチャイルド／フォークナーなどに代表されるアライアンス理論における“Win-Win”、すなわち「協力、協調、成熟化関係」戦略の諸概念は「儒教」の中に大成化されており、また“competition”すなわち「競争」戦略の諸概念は「中国兵法」の中で構築されているからである。⁽³⁾ 「儒教」や「兵法」にはそれが中華的宇宙で育まれたという事由で個性的な思惟であり、天命思想や祖先崇拜によって固有な性格を有しているが、同時に人間関係諸調整の長い歴史によって高度な普遍性を持つ思想体系であると言える。とりわけ中国兵法はクラセヴィッツ等の西洋の戦闘哲学に匹敵する体系的知見の集積であり、中華人の地理的広さや交渉空間の深さにおけるダイナミズムを説明する根拠としても重要である。ファンは「儒教」と「中国兵法」が中華人のビジネス文化形成に大きな機能を果しており、外資企業の対中対華ビジネスに与える影響が極めて大きいとする。本章ではその中国兵法の内実と働きについて、5つの柱で把握しようとする。第1は中国兵法鳥瞰図として「武経七書」を概観する。第2には「計」とは何かについて、「孫子兵法」と「36計」を通じその思想哲学を探っていく。第3は「計」の機能について、第4は「計」の動機について、第5には、いかにして「計」と対峙すべかについて順に考察していく。

2. 中国兵法概観：武経七書

武経七書

中国は戦闘哲学が高度に発達した国であり、それを生んだ民族である。「計」を考える前提として「中国兵法」を歴史的に概観してみる。中国に多くの兵法哲学が生まれたことで、中華民族が歴史的に著しい戦闘環境に

置かれた民族であることが推察される。主に大陸文化においてはこの傾向が強く、ヨーロッパでは孫子の双璧、クラセヴィッツが生まれている。中華圏で評価されている兵法書を鑑みるだけでも、社会が兵法を受容する程度の高さが伺われる。対中ビジネスとは、兵法を高度思想哲学として積極的評価する社会とビジネスを行うことであり、その社会で評価される兵法的思惟を知っておくことの重要性を痛感する。ここでは中国兵法の思惟や価値の粋を集めた「武経七書」を対中事業の最低教養として検討したい。

1080年、中国北宋の時代、国子監つまり王朝政治における教育行政官庁が兵法学校を作った。その折、数ある兵法書から教科書として選定されたのが兵法七書である。それらは孫子孫臆兵法、呉子、尉繚子、六韜、三略、司馬法、李衛公聞対である。これらが中国で最も著名な兵法書であり、その最高峰が孫子兵法であることは自明であるが、その他もそれぞれに特徴を有し孫子に匹敵する歴史上の名声を得ている。それらの特徴を簡潔に述べてみたい。華人経営研究塾（CMMS: Chinese Management and Marketing School）では大阪大学大学院文学研究科の湯浅邦弘教授の武経七書概説に依拠する。⁽⁴⁾

孫子兵法

紀元前450年頃、斉の国に生まれて孫子兵法を現す。呉の国闔廬に仕え、宮女を兵卒にみたくて訓練したが号令に背いたと首斬刑にし、軍律の厳格運用の重要性を説いたことで富に有名である。

孫子兵法では「兵は詭道なり」（兵者、詭道也）の精神が貫かれ、詭道の「詭」なる概念がその後中国兵法と人々の兵法的思惟の重要な基盤となる。孫子が生まれた時代には、それまでの貴族による馬車戦闘が一般農民を兵卒に訓練した歩兵戦闘に変化し、戦争規模が格段に増大したことで、「兵は国の大事なり」（兵者、国之大事也）という思考が生まれた。つまり一回の戦が失う兵隊や資源があまりにも大きくなり、よほどのことがない限り戦争はしてはいけないという「不戦哲学」が生まれたのである。そこから「戦わずして勝つ」（不戦而屈人之兵、善之善者也）思想が誕生する。この「不戦」、「不戦の徳」は中華文化の基調を形成する重要な概念である。戦わずに勝つことに最高価値が置かれる為、その手段としての様々な策略や詭道は社会的に容認されるばかりか賞賛すべき資質となっていく。孫子兵法に

内在する深遠な哲学を理解することで中華心理の半分は掌握したとっていいほど影響は大きい。孫子兵法については後に単独で再考する。

孫臏兵法

孫臏は孫子没約 100 年後の子孫として齊の国に生まれ、有名な馬陵の戦いで積年のライバル、幼馴染の龐涓を打つ逸話で有名である。

孫臏が伝えた「計」の中に、幼馴染の龐涓に裏切られ失意の中向かった齊の国で田忌将軍に教える競馬レースの必勝法がある。速い馬と遅い馬をどのように組み合わせたら勝てるかというあの逸話である。一番遅い馬を相手の一番速い馬と組ませる。次に中くらいの馬を相手の一番遅い馬と組ませる。そして一番速い馬を相手の中くらいの馬と組ませる。すると第一戦は必ず負ける。しかし、第二戦、第三戦は必ず勝って二勝一敗で総合的に勝つことになる。この逸話から抽出できる華人的発想は、全戦全勝を避けることである。相対的な勝利を選んでいる。これは孫子兵法の「己を知り彼を知れば百戦して危うからず」（知彼知己、百戦不殆）にも近似し、また一度に勝つのでなく勝ち負けを繰り返す。その他、持久戦に持ち込んで、相手の勢力を次第に弱めてとどめをさす思想は、孫子兵法や 36 計にはふんだんに発露している。一方、相手にも勝たせる、相対的に自分が少し上であれば、あるいはそこそこの利益があればそれでいいという思想もある。勝ちすぎれば人の恨みを買ひ、身に危険が及ぶといった思惟である。自軍兵力が絶対的優位に無い時の勝ち方であり、諸葛孔明の有名な天下三分の計がまさにそれである。中国市場進出の際、局地的に市場を攻める戦略が効を奏した例はサントリー等の日系企業にも多く、示唆に富む話である。

呉子兵法

次に呉子兵法であるが、これは魏の国に仕えた呉起という軍師による兵法書で後の尉繚子を百年遡る春秋時代も全盛の頃である。もともと魯の国に生まれ同国の軍師を目指したが敵国齊の出身だった妻を殺害して忠誠心を示そうと齊を撃破するも逆に非難され魯を追い出されることとなる。後に仕えた魏の国では頭角を現わす。呉起も尉繚二人とも魏の国に仕官している。呉起の特徴は「図国」という概念である。これは「国を図る」という意味で、戦さはそもそも自国が治まることが大前提で国政安定を強国の

条件とした。そこでは孔子の「和の重用、調和による統治」を説いている。また、「治兵」概念は法令、軍律、賞罰を定めて兵隊を善く統治すること。また、「仕卒」という概念では兵力が量的に多くても勝てない、精鋭部隊を持つことが必要との意を主張した。孫子の「用衆」の思想と違い、平均的大衆の中からより精鋭の人間を選んでいく、つまり選抜なる概念を取り入れたのである。このようなイノベーション的発想がその後、魏の国を強化していく。孔明が呉国孫権から軍師としてスカウトされかけた時、劉備への忠誠心から拒否するが、その時彼は「もしスカウトされるなら呉よりも魏の国に行くだろう、魏の方が給与も高く精鋭部隊も揃っている」と冗談を言ったとされるが、これは呉起思想に起因する。華人の戦い方は多彩である。孫子の「組織力」と呉起の「精銳力」の混合あるいは使い分けを軍容形成に活かしている。

尉繚子

尉繚は、大梁の生まれ紀元前 221 年の秦の統一を遡ること、13 年ほどの時代に始皇帝（当時の秦王政）に戦国六国の対秦同盟を崩す方策を論じて重用され軍事官として厚遇された人である。富国強兵を主説として同国の防備強化に貢献した。尉繚子は主に魏の国での問答を記録した兵法であるとされる。

その有名な人間本位論の特徴は、まず「天官篇」に現れ、戦闘とは人間が行うものとして、吉凶や呪術による視座や戦術を批判する。方位占いでは、必ず勝つとされるほうき星の柄が指す方向に斉群が位置していたものの、それにとらわれず戦って斉を撃破した楚の將軍公子心を引き合いに出して、勝利は人間の器によるものと主張した。「兵談篇」では、政治で勝つのが君主たる者の勝ち方であり、交戦して勝つのが将帥たる者の勝ち方として、最上は政治的勝利であるとした。国が豊かで政治が安定していれば、武力に訴えずとも他国はその戦意を挫かれる。

リーダー論に労力をかけており、それによれば将帥の器とは主体性をもち、天文気象に支配されず、地形の不利にも動揺せず、他人の意見に盲従せず、寛大で清廉で欲に目のない人物である。孫氏のリーダー論にみる客観性や情報環境志向性よりは、強靱な精神や強固な意思を有することへの傾注が見られる。「制談篇」では法制について述べ、明確な紀律軍紀の敷設、

運営の徹底化を勝利への道程としている。また、かかる制度の定律により、何百何千何万という兵卒を少数の要諦リーダーによって統率できることを説く。

「戦威篇」では有名な「什伍制」がある。「什」（10人のグループ）、「伍」（5人のグループ）、「卒」（100人のグループ）と兵卒をグループ化し、ともに行動させ互いに監視させる方法である。「連座制」は、そのグループの構成員が軍律に反したり、脱走したりすればグループ全員が同様に処罰を受ける制度である。このような兵法的伝統により、中華社会には相互監視や共同責任なる習慣が深く根ざしており、それは社会の隅々にまで浸透してきた。新中国における档案制度等はそれらを彷彿とさせる。「什伍制」も「連座制」も現代中華経営管理に効率的な使用事例がある。⁽⁵⁾

六韜、三略

六韜は古く周の国の文王に仕えた軍師呂尚によって書かれた。呂尚は文王が散歩中釣堀で出会った人。彼は太公望と呼ばれたが、たいそう釣りが好きだったため今日まで釣り好きな人の代名詞として残った著名な人である。その彼が書いた兵法六韜は呪術的兵法と言われ占術や音律、望気術等を駆使したという。孫子はその呪術性を批判して科学的、具体的計算による合理的戦術方法を説くことで戦闘術の新天地を切り開いた。三略は項羽劉邦の戦いで劉邦の軍師だった張良によるものとされる。「王道」なる概念が展開され、それは孫文に至るまで国政を語る際華人政治家によって頻繁に使われた。華人思想を代表する重要概念である。「王道」は儒学統治で、「徳」治で国は自然に治まっていくという考え。それ対して武力で他国を制覇し版図を拡大していくのが「霸道」である。華人社会は伝統的に「王道」精神を重んじてきた。孫文が1922年神戸で行った、日本は東洋の「王道」を目指すのか、西洋の犬として「霸道」を目指すのかを問う、あの有名な「大アジア主義」演説にもその言葉が明瞭に語られていた。戦を避け、強国つまり賢人国が徳治で周辺を平和に治めていく、そんな理想的構図も垣間見える。華人は盛んな戦闘精神の背後に、このような儒家平和観を抱いていることもまた事実であることを忘れてはならない。

司馬兵法

司馬兵法は春秋前期の紀元前500年、孫武（孫子）が出る少し前、斉の国の軍師であった司馬蔣穰が作った兵法で「国容」、「軍容」等の概念が有名である。「国容」は徳を持って国を治める平常時の統治であり、「軍容」は非常時、軍隊を動員して平常時の状態を取り戻す考え方である。「軍容」の際は「国容」の統治を使ってはいけなく、その逆もいけない。「軍容」はもし平常時にそのような統治がされたら人の心はすさんでいく。ところが非常時なのに「国容」を使えば人は動かない。状況に応じて統治形態を変化させるべきだというこの思想は、今日の組織はどうあるべきかの長い議論で出てきたコンティンジェンシー理論、つまり最良の組織は環境の要請によって変化する議論に酷使している。華人精神に宿る、「状況に応じて容態を変化させる」柔軟性能力の原点をみる思いである。

また、平常時と非常時の議論から興味深い知見を引き出してみたい。それは、通常「政治的パワー」として認識される「権力」なる概念である。元来、中国語の「権」は、非常時において平常に戻すために動因する警察力や軍事力のことを指したのであり、最大の非常時である戦時においては軍事力行使つまり「権」の力は正当化される。もともと「権」とは、天秤の分銅であり、平均を取るために使われたおもりであった。つまり「権」は状況をみてバランスをとるために使われた力であった。社会を乱す犯罪人を捕らえ、侵略者と戦うに「権」力を使うのは良い、他国の人民苦しめる暴君を倒すために「権」力を行使するのは良い、となった。「正の状態が犯された時はこれを殺して可也。他国を攻めてその国を愛せばこれも可也。戦をして戦を止めるならそれも可也。」これが司馬兵法である。いずれ「権」力の本当の意味が変化して「政治的パワー」に変化していくが、元来、自律的な「パワー」とは違って、「権」力は他律的概念であり、戦をするにもまず大義名分を作る。あるいは先に相手に出兵させて正当防衛したうえで相手を非難する、といった戦略は華人は上手い。「権」力者は平常時つまり民の平和を維持管理する統治者の正当なる道具である。よって中国政治では絶えない「権」力闘争は正当化される。

李衛公問対

李衛公問対は、時代が下って唐の太祖李世民と軍師李衛が問答する新奇

な形をとった兵法書である。ここでのエッセンスは、孫子兵法でも主要テーマとなった「正」攻法と「奇」策を踏襲するところである。基本的陣容が「正」である。基本的な組織構造やスタッフ配置がそれに当たる。しかし、敵はその弱点を見出して攻めてくる。よって「正」の陣容を敵に見せないようにする「奇」策の陣容を作り、相手の目を欺く考え方である。「正」なのか「奇」なのか、相手を欺きなら倒していく、自分の陣容を見せずして戦う。曹操に至ってそもそも陣容を作らない、あっても表面にみせないアメーバのように掴み所なく柔軟な容態を作ることである。この思惟方法は前章の華人ネットワークを思い出させる。組織でもなく、機構でもなく、しかし有機的システムとして組織的機能を発揮している。ビジネス組織にしる犯罪組織にしる、正奇兵法の知恵が背後で働いている。

3. 「計」とは何か

孫子兵法

孫子兵法は13篇から成る永遠の兵法哲学であり、日本でも経営学やリーダーシップ論に頻繁に登場する。それらの多くはより良い組織学として認識される場合が多い。それは華人経営を考える上でも同様に機能している。しかし、本節ではむしろ孫子兵法とそのエッセンスを「競争」モデルとする視座から分析したトニー・ファン教授の概説を紹介する。⁽⁶⁾

ファンによれば、孫子兵法は元来競争哲学であり、それはマイケル・ポーターの「競争理論」の中国版と言えるかもしれない。ポーターは5つの競争力について分析したが、孫子兵法からは次の15原則が抽出できるとした。

(1) 比較

「五事」(道、天、地、将、法律) 自軍と敵軍の兵力(資源ないしは競争力) 比較を行う。戦う前にいずれにより多く兵力があるかを試算する原則。場所は祖先崇拝の祭祀廟で行うので「廟算」と呼ばれる。(始計篇)

(2) リーダーシップ

「智、信、仁、勇、嚴」、勝つ組織のリーダー資質原則(始計篇)

(3) 共通利害

「率然すなわち常山の蛇」「故に善く兵を用いる者は、例えば率然のごとし。率然とは常山の蛇なり。その首を撃てば尾至り、その尾を撃てば首至り、その中を撃てば首尾俱に至る。敢て問う、兵率然のごとくならしむべきか。曰く、可なり。それ呉人と越人あい悪くも、その舟を同じくして済り風に遭うに当たりては、その相救うや左右の手の如し」、戦上手は「常山の蛇」のように機敏であり、頭を打つと尾が向かってくる、尾を打てば頭が来る。胴を打てば頭と尾がくるように。軍隊を常山の蛇のようにできるか。呉越同舟にすれば暴風が来れば左右の手のように助け合う。ここから組織は軍律や理念で一体化できるという原則（九地篇）

(4) 権限委譲

「将は国の輔なり。輔すなわち周なれば国必ず強く、輔隙あればすなわち国必ず弱し」、将は君主を補佐する重要な存在である。君主と将の関係が密接である国は強し、反対に密接さを欠く国は弱体化する。君主が余計な口出しをすれば軍を危機に追いやることになる。君主は口を出すべからずの原則。（謀攻篇）

(5) 「計」で勝つ

「戦わずして勝つ」孫子の名言 No.1 である。「百戦百勝は善の善なる者に非ざるなり。戦わずして人の兵を屈するは、善の善なる者なり」、兵法というものは敵国を傷つけずに屈服させるのが最高の勝利であり、打ちのめして屈服させるのは上策ではない。百戦百勝は最上の勝利ではない。戦わずして相手を屈服させるこそ最上の勝利である原則。（謀攻篇）

(6) 「勢」で勝つ

「勢に求めて人に責めず」、「円石を先佞の山に転ずが如きは、勢なり」、善く戦う者は勝敗の原因を勢いの作用に求めて兵卒個々人の戦闘能力に求めない。むしろ軍全体の勢いを重視する。丸太や石は平坦な場所では静止しているが、傾斜した所では動く。丸い石を先佞の山に転がすように、兵を勢いに乗って戦わせる原則。（兵勢篇）

(7) 慎重細心

「兵は国の大事なり」孫子の名言である。「兵は国の大事にして、死生の地、存亡の道なり。察せざる可べからず」、戦争は国家存亡にか

かわる重大事であるから、戦争を始めるには慎重細心な検討を加える必要がある。戦いは慎重なる原則（始計篇）

(8) 先発優位

「善く戦う者は、人を致して人に致されず」、もとのくどりは「およそ、まず戦地に処りて敵を待つ者は佚し、後れて戦地に処りて戦いに趨く者は勞す」が前に付く。この意味は敵より先に戦闘位置につき、敵の来るのを待ち構えれば楽な戦いができ、逆に敵より遅れて戦闘位置につき、待っている敵にぶつかるならば苦しい戦いになる。上策は敵をこちらに引き寄せるようにし自分が引き寄せられるのを避ける。敵に先んじる原則。（虚実篇）

(9) 短期決戦

「兵は拙速を聞くも、未だ巧の久しきを睹ざるなり」、孫子の名言のひとつで戦争は多大な資源の喪失を伴う、長期戦は組織を疲労させ士気が衰える。短期決戦で成功は聞いても長期戦で成功した例を聞いたことがない。戦いは短期の原則。（作戰篇）

(10)「詭」で勝つ

「兵は詭道なり」孫子の名言これも No.1 である。「計」の中核的本質である。全文を見てみる「兵は詭道なり。故に能なるもこれに不能を示し、用なるもこれに不用を示し、近くともこれに遠きを示し、遠くともこれに近きを示し、利にしてこれを誘い、乱にしてこれを取り、実にしてこれに備え、強にしてこれを避け、怒にしてこれを撓し、卑にしてこれを驕らせ、佚にしてこれを勞し、親にしてこれを離す。その無備を攻め、その不意に出づ。これ兵家の勢、先には伝うべからず」、この意味は、戦術の要諦は敵を欺くことである。できるのにできないふりをし、必要なものを不要とみせかけ、遠ざかるとみせかけて近づき、近づくとみせかけて遠ざかる。有利とみせて誘い出し、混乱させて撃破する。充実している敵に対しては退いて態勢を整え、強力な敵とは正面衝突を避ける。また、敵を激昂させて消耗させ、低姿勢に出て油断させる。敵が落ち着いていれば、事を構えて奔命に疲れさせ、団結している敵は離間させる。この原則は後述する 36 計の多くに原則のまま登場する。（始計篇）

(11)「奇」で勝つ

「正攻法と奇策の組み合わせ」の原則。「三軍の衆、必ず敵を受けて敗なからしむべきは奇正これなり。兵の加うところ、暇をもって卵に投ずるがごとくなるは虚実これなり。およそ戦う者は、正をもって合し、奇をもって勝つ」この意味は、全軍が敵の出方に対応し絶対不敗するには変亡自在の奇正の戦術が要するという事。戦えば必ず勝つという戦闘の要諦は「実」すなわち充実した戦力を以って「虚」すなわち手薄な敵を打つことである。ここでは正道な勝ち方（戦争の常道）は「実」をもって「虚」に勝つことだが、この常道は奇策を以ってあらわれる。「戦勢は奇正に過ぎざるも、奇正の変は勝てて窮むべからず。奇正のあい生ずること、循環の端なきがごとし」ここでの意味は、勝敗の帰趨を決定する要因は「正」と「奇」であり、この変化は無限である。「正」は「奇」を生み、「奇」は「正」を生み、それは輪のようにつながって端切がない円環のようであるということ。この思惟形態は老子の「陰陽思想」そのものであり、孫子の基盤に老子哲学が敷かれていることが明らかである。（兵勢篇）

(12) 急がば廻れ

「迂直の計」孫子を代表する名句のひとつ。「軍争の難きは、迂をもって直となし、患をもって利となすにあり。故にその途を迂にしてこれを誘うに利をもってし、人に後れて発して人に先んじて至る」、回り道をして敵の目をくらませ、敵の抵抗がある直行の道よりも早く目的を達する方法。敵を説得する時、ダイレクトに表現して拒絶反応を起すよりも、回り道をして敵を安心させ、だんだん核心に近づいていく原則。（軍争篇）

(13) 柔軟性

「兵の形は水に象る」これも上記10～12番原則の延長であり「直接」を避け、「間接」を原則とする思惟形態の表れである。「それ兵の形は水に象る。水の形は高きを避けて下きに趨く。兵の形は実を避けて虚を撃つ。水は地に因りて流を制し、兵は敵に因りて勝を制す。故に兵に常勢なく、水に常形なし。よく敵に因りて変化して勝を取る者、これを神と謂う」、戦闘態勢は水のようなべきだ。水は高い所を避けて低い所に流れていく。戦闘も充実した敵を避けて、敵の虚を衝いていくべきである。水は地形の変化に応じて流れを決めていき、戦

闘は敵の変化に応じて勝を制していくべきだ。よって戦闘に定形なく、水にも常形なし。敵に応じて変化し勝利するが神のごとくである。ここにおいて再び老子哲学が下敷きになっていることが明らかである。老子の名句「上善若水」である。組織とは一旦形成してしまうと硬直化し形骸化してゆく。組織の力を削がぬ為には、無組織の組織こそ理想的であるという考え方が抽出できる。この点は華人経営組織を考える上で重大なヒントを与えている。華人組織とりわけ資本構造組織において形状の捕らえどころがない性格を有していることが多い。（虚実篇）

(14) 集中力

「兵はますます多きを尊ぶにあらざるなり。ただ武進することなかれ、もって力を併せて敵を料るに足らば、人を取らんのみ」、これは兵力が多いだけでは駄目でむやみに進撃してはいけない。兵の力を集中し敵情をよく把握してはじめて勝利するを言い、兵力の全体集中力の必要原則。（行事篇）

(15) スパイ

「先に知る者は勝つ」、これも孫子の名句の一つである。ここでは「用間」の積極採用原則が説かれている。「故に名君賢将の動きて人に勝ち、成功すること衆に出づるゆえんのものは、先に知ればなり。先に知るものは鬼神に取るべからず。必ず人に取りて敵の情を知る者なり」、名君や賢将が戦えば必ず勝ち、人より成功するのは、先に情報を取るからである。彼らは祈祷や占いや天文、暦で取り入れるべきではない。人を使い敵の情報を収集するのである。（用間篇）

孫子兵法の思想的エッセンス：「計」

中華の「計」のエッセンスは孫子兵法に収斂される。そして、孫子兵法の原理は老子や儒家に源泉が見られる。兵は国の大事であるから極力武力衝突を避ける。その為には不断に情報を集め、敵に隙や弱点を見せず、常に敵よりも兵力が相対的に大きいことを示して相手の戦意を挫く。一端対立し抗戦の可能性が発生すれば、相手の脆弱性を探り綿密な計画を練って対戦前に優勢状況を作る。抗戦状態は段階的に分類され、段階に応じて適した戦術を採用する。抗戦状態は、天地環境や組織力の相互作用を駆使

して最大限に有利な状況を作る。同時に「廟算」に見られるように敵と自軍兵力の精緻な分析を怠らない。

恒久的かつ絶対的戦力は有り得ず、わずかな力量の差に重大な価値を置いて相対的勝利を尊ぶ。よって戦は短期戦を重んじ、拡大均衡よりもゼロサム的戦いに強い。相手の過失を誘い不利状況を作りだす工作も技となる。兵は詭道であり、敵の目をくらまし欺くことは勝つ為の手段であるから倫理的に排除されない。孫子兵法の戦いでは手段に制限は無い。正規の武器以外に使用可能な擬似武器は「何でも」使用可能である。ここから正攻法に奇策が混在し、正奇が確認不能な陣容が絶賛される。陰陽思想が根底に横たわり、「陰」に価値が置かれる公準が人々に受容されていることでこれら戦術は正当化される。

孫子兵法で「詭、詐、奇」に「正当性」が与えられることによって、その精神は文化の主流となっていく。その考え方のもとで構築された数々の兵法が、後代になると一般大衆化して広範な階層の人々に語り継がれることとなる。これが36計である。中華社会の人々の言語に定着し無意識にもその行動や言動を支配する原理として機能し、華人経営や対中事業の各種場面で発露する深層の原因がここに発見出来る。では次にその36計の内容を考察していく。

36 計

明末清初の17世紀頃に書かれたと言われる「36計」の作者は不明である。全部で138文字の漢字から36個の四字成語が作られ、それが6つのグループに分類された簡略兵法である。短い表現の中に数千年の兵法哲学ととりわけ孫子兵法の真髓が凝縮され戦の指針を簡便に教えている。これこそが常態化する異民族侵入、強固な王朝統治と圧政、不安定な生活環境の中で生きた人々の生きる知恵となり、やがて文化となっていく。ファン教授は、「36計」を知ること中華人の思考や行動の鍵を得ることが出来るとしている。⁽⁷⁾

同氏は「計」stratagem とは wisdom、strategies、tactics、tricks、ploys（知恵、戦略、策略、罠、計画）の集合であり、高密度の人口社会で生きた人々が、対人関係の管理のために使用する道具となったという。対人関係が生活を左右する大きな要素となっている大陸的社会で、対人管理の技術とし

て発達した「関係性」(guanxi)において、「計」はその「関係」を構築するためにも「関係」を暗黙の内に解消する為にも便利に使われるという。

では実際に「36計」を検討してみる。ここではそのエッセンスがより分かり易いように英語解釈(ファン教授)と日本語解釈の両方で説明してみる。

(1) 第一套 勝戦の計(自軍が有利な時の戦い方)

① 瞞天過海:「天を欺いて海を渡る」(Cross the sea without heaven's knowledge)

白昼に誰も気づかない中公然と計略を実行すること。いつも見ていることは疑わないという社会の落とし穴を衝いた「計」。陰(某)は陽(公然)の中に隠されている。三国時代孔融が包囲され捕らえられた太史慈が毎日馬で外出し弓矢の練習をしている振りを続け見張り等がすっかりそれに慣れてしまった或る日いきなり馬を鞭打って包囲を突破し逃走した逸話。謀略があっても相手に全く気づかれないようにする計略。

② 囲魏救趙:「魏を囲んで趙を救う」(Besiege Wei to rescue Zhao)

敵を集中させず分散させる方法。敵と正面からぶつからず敵の策略に当たる。孫臋が軍師を務める斉国が、龐涓が軍師を務める魏国によって攻められる趙国を救う逸話。孫臋は魏国が攻めている趙の首都邯鄲に援軍を送らず、魏国首都大梁に兵を向け、まさか魏の首都を攻めてくると思わなかった龐涓は慌てて自国都救援に引き返す所、その手前の桂陵で待ち伏せて魏国を破る。このとき孫臋が斉の国田忌将軍に言った有名な言葉は「からまった糸を解くときには、むりに引っ張らない。戦いから救おうとするなら直接関わってはいけけない。要所を突き、虚を突いて、形勢を崩してやれば、おのずから解けていくものだ」(桂陵の戦い)。敵の弱点を発見しそれを突く計略。

③ 借刀殺人:「刀を借りて人を殺す」(Kill with a borrowed knife)

人の刀を借りて人を殺す。自分は直接手を下さず、第三者に敵を攻撃させる。自国の兵力を持ち出さず第三者の兵力で敵を倒す計。他人資源の利用に繋がる発想。

④ 以逸待労:「兵を休ませ敵の疲労を待つ」(Await leisurely the ex-

hausted enemy)

前記、孫子兵法の第八番目の原則「先発優位」から。先に敵地へ着いて敵を待つ者は楽である。遅れて入って戦に望む者は不利である。今盛んな攻撃側も疲労してくるので敗北の要素を持っており、今劣勢の防衛側は力を蓄えて勝利の要素を持っている。ここには明らかに老子の「陰陽思想」が基調となっており、「陰は時とともに陽に変わり、陽は時とともに陰に変わる。失敗は成功の源泉であり、成功は失敗の源泉である」。何事も不変ではあり得ないという中華的発想。

⑤ 趁火打劫：「火事場泥棒」(Loot a burning house)

敵の不利益に便じて勢力拡大しようとする計。敵に内患あれば領土をかすめ取り、敵に外患あればその民を奪い取る。敵に内患外患あればその国を併合する。火事場泥棒と訳されて否定的面が強調されるが、中心的示唆は敵に隙を見せる内患外患を作らないこと、またその弱点を見せないこと。不開示精神に繋がる習性。

⑥ 声東撃西：「東に声を上げて西を撃つ」(Clamor in the east but attack in the west)

東を攻めるように見せかけてその隙に西を攻める陽動作戦。本当に攻めたい所は明らかにせず、注意を別のところに惹きつけておく。しかし計が見破られれば危険な作戦。前漢景帝のとき呉楚七国の乱が起こるが漢の将軍周亜夫が城壁を守って打って出なかった逸話。呉兵が城壁東南を攻めようとした時亜夫は西北を防備した。西北を攻めた呉兵は入城できなかった。この示唆は陽動作戦を見抜く力を醸成すること。

(2) 第二套 敵戦の計(敵と自軍の兵力が同等で対峙している時の戦い方)

① 無中生有：「無の中から有を生む」(Create something out of nothing)

老子の「天下万物生于有、有生于無」(天下の万物は有から生まれ、有は無から生まれる)から抽出される。ないものからあるものを生み出す計。これは単に無いものを在るように見せかける欺きに留まらず、元来「無」であるものを「有」に見せるうちに「有」にしていく深遠な計である。これが欺きから真実となり、虚から実に変化

していく発想である。既成事実を正当化していくプロセス発想の根拠となっている。

- ② 暗渡陳倉：「ひそかに陳倉に渡る」(Openly repair the walkway but secretly march to Chen Cang)

この文言の前に「明修棧道」があり、明らかに棧道を修理すること（正攻法）によって、陳倉（戦闘場所）へ密かに前進し（奇策）、韓信は項羽を攻めたという逸話。前記、孫子兵法の第11番目の原則で「奇」で勝つ発想。信長が今川義元を倒した桶狭間の戦い、または帝国海軍の真珠湾攻撃はいずれも「奇襲」と命名されており孫子兵法の奇策哲学を原点としているようにみえる。

- ③ 隔岸観火：「対岸の火事を傍観する」(Watch the fire burning form across the river)

敵の内紛や災いがあれば傍観して敵の自滅を待つ。三国志曹操は遼東に逃亡した袁尚・袁熙兄弟と遼東太守の共謀に内紛の可能性を見て動ぜず、仲間割れするのを待って自らは手をくさず自滅させた。情報を取って使用可能な状況や資源を駆使することで自らの資源を徒労することなく敵を倒す発想。

- ④ 笑裏蔵刀：「笑いの中に刀を隠す」(Hide a knife in a smile)

表面では君子を振る舞い、裏面には謀略がある計。笑いながら和平案を以って近づいてくる者に注意せよとする示唆。孫子兵法行軍篇で「辞の卑くして備えを益すは、進まんとするなり。辞の強くして進駆するは、退かんとするなり。軽車まず出でてその側に居るは陣せんとするなり。約なくして和を請うは、謀あるなり」とある。敵がへりくだった言葉を使いながら、一方で着々準備を重ねているのは、実は進撃の企図をもっている。逆に強がりを行い、進撃の構えを見せるのは実は退こうとする企図である。兵車が出てきて、その側らに人がいるのは、陣を定めようとしているのである。敵が具体的約束もなく和睦を請うてきたときはそれは陰謀があるのである。論語の「巧言令色」に留意することを教える。

- ⑤ 李代桃僵：「スモモが桃の替わりとなって倒れる」(Let the plum tree wither in place of the peach tree)

李（スモモ）が桃の代わりになるとは、何かをより大きな利益の

為に犠牲にする発想のこと。古楽府『鷄鳴』の逸話は「桃が井戸のほとりに育ち、その横にスモモが育ったが、虫が来て桃の根を食べて倒れそうになったので、スモモがその代わりに倒れて桃を救った」とあり、ここから得る発想は一つを犠牲にして勝利せよということ。これは前記の武経七書中孫臏兵法で、遅い馬と速い馬の組み合わせ篇で、一敗することで二勝を挙げる計にも匹敵している。全戦全勝を求めず、相対的勝利を、より評価する発想である。

- ⑥ 順手牽羊：「手のついでに羊をひく」(Lead away a goat in passing)

羊泥棒が「道に落ちていた縄を拾ったらそれに羊がついてきただけだ」という逸話（水滸伝）。この思惟形態は本書第三章「儒教」で議論した「日中の公私」の中で、公私が同領域内で混在し、一線を引くのが難しい華人社会の一面に通じるところがある。一方で兵法哲学としては、敵の隙や不手際から生じるこちら側の利益は小さくても獲得すると教える。ここに華人社会が不手際を最小化して隙を見せない周到な文化を形成していることが理解出来る。

- (3) 第三套：攻戦の計（敵を一斉に攻める時の戦い方）

- ① 打草驚蛇：「草を叩いて蛇を驚かせる」(Beat the grass to startle the snake)

藪を叩いて隠れている伏兵を見つける方法。敵の力が明確に分からず陰謀がありそうな場合は事前に偵察する。孫子兵法の行軍篇で軍の進路においての地形について慎重に探索することを教えている。

- ② 借屍還魂：「屍を借りて魂を蘇らせる」(Borrow a corpse to return the soul)

易姓革命で王朝が変わる際、亡国の末裔などを傀儡として利用した計。力が削がれた後でも利用価値があるものは使うという発想。

- ③ 調虎離山：「虎をそそのかして山を降りさせる」(Lure the tiger to leave the mountains)

敵の兵力や要塞が充実していたら、それを攻めるのは上策ではない。堅牢な城砦から敵をおびき出して不慣れな環境においてから攻めるのが良いという計。

- ④ 欲擒姑縱：「とらえたい時にはひとまず放縱させる」(In order to capture, first let it go)

捕獲したいと思えばそれをわざと離して脱出させ、隙ができたところで一挙に捕獲するという計。三国志諸葛孔明は南蛮王の孟獲を「七たび縦（はな）ちて七たび擒（とら）えた」。孔明は釈放しては追って捉えることを繰り返し、そのルートで進軍して領地を拡大していった。同時に釈放を繰り返すことによって、南蛮王の勢を弱体化させ、最後には「徳」で屈服させ、南蛮王の領土を獲得していった。孫子兵法の戦わずして勝つの典型事例である。

- ⑤ 抛磚引玉：「かわらを投げて玉を引き寄せる」(Toss out a brick to attract a piece of jade)

敵軍の高尚な資源を引き寄せる為に、自軍の粗末な資源を見せる計。唐代の詩人常建は趙嘏の才能を敬慕していたが、彼の詩才を得たいが為に、自らの粗末な詩の前句を良く見える壁上に書いた。通りかかった趙嘏はそれに続けて後句を作り書き添えた逸話。

- ⑥ 擒賊擒王：「賊をとらえたい時は王をとらえる」(To capture bandits, first capture the ringleader)

将を射ずんば馬を射よと同値。敵を壊滅させるには将や軍師、指導者を擒える。敵を屈服させるにはまずそのリーダーを屈服させなければならない。

(4) 第四套：混戦の計（敵と乱戦しているときの戦い方）

- ① 釜底抽薪：「釜の底から薪を抜きとる」(Remove the firewood from under the cooking pot)

勢いよく燃えている釜の底から薪を抜き取ってその勢力を弱める計。気が満ちている部隊には「勢」がある、兵卒の「気」を消滅させることができれば「勢」が削がれて容易に敵軍を攻撃することができる。

- ② 混水摸魚：「水を混ぜて魚を摸索する」(Muddle the water to catch the fish)

池に手を突っ込んで掻き混ぜ水中を混乱させ狙った獲物を取る計。六韜に「武力によらず敵を征服する 12 か条」がある。そこには買収工作によって敵国の側近を掌握し、心を離反させれば敵国に

は混乱が生じ「勢」が弱体化するという計がある。

- ③ 金蝉脱殻：「金色の蟬が殻を脱け出る」(The golden cicada sheds its shell)

敵を欺くため陣容はそのままで、精鋭部隊を密かに移動させる計。同盟者がいる場合、その味方をも欺くことが重要で、あたかも現在地に所在しているように見せかけて、油断している敵を攻撃する。

- ④ 関門捉賊：「門を閉めて賊を捉える」(Shut the door to catch the thief)

賊は逃亡させると危険性が高いのは敵に利用されるからであり、賊を野に放ってはならない。呉子兵法「勵士」篇に「臣聞く、人に短長あり、氣に盛衰あり、、賊をして曠野に伏せしめれば、千人これを追うも、梟視狼顧せざるなからん。何となれば、その暴に起ちて己れを害せんことを恐るればなり」とある。この意味は「人間には活力が盛んなときと衰えるときがある、といわれる、、死にものぐるいの賊が一人広野に逃げ込んだとしよう、たとい千人でこれを追っても、ビクビクするのは追っての方であるのは、賊が突然姿を現して、襲いかかってくるかもしれないからである」よって賊は必ず殲滅しなければならないという発想。

- ⑤ 遠交近攻：「遠くと交わり近くを攻める」(Befriend the distant sates while attacking the nearby ones)

戦国時代に秦の相国范雎が唱えた外交政策で秦はこれで近くの国から滅ぼしていき勢力を拡大していった。遠い国を攻めるのは地理的にも不利であり得策でない、近くの国は情報も取り易く弱点も知り易く攻撃も容易である。また近い国ほど自国の情報や弱点を知り易い地理にあり、それを遠隔国に流布する危険性もあるので併合してしまうが良い。

- ⑥ 仮道伐かく：「仮の道をいくようにして小国を捉える」(Borrow the road to conquer Guo)

道を借りた振りをして（仮の道）その領内を通過するときに小国を奪取してしまうという計。敵国がその小国を同時に狙っている場合は、巧みに小国に援助を申し出て同盟を組むことでその小国を併合できるという発想。

(5) 第五套：併戦の計（敵の力を利用して勢力を拡大する戦い方）

① 偷梁換柱：「梁を盗み柱を取り換える」(Steal the beams and change the pillars)

陣容を作る際、「天衡地軸」に相当するのがそれぞれ柱と梁であり、そこに精鋭部隊を配置するのが通常である。その柱と梁を密かに引き抜いていけば相手軍は弱体化する。しきりに陣容を変えさせて混乱を起し、敵軍の「勢」や力を抜き取って自滅させる計。

② 指桑罵槐：「桑を指して槐（えんじゅ）を罵る」(Point at the mulberry tree aut curse the locust tree)

直接相手を批判するのではなく、別の者を批判することによって間接的に相手を批判する計。また、第三者を批判することによって実際は相手に警告メッセージを発している。直接話法では争いが発生するので、それを避けながら間接的に表現することでクッション効果を出し、尚かつ相手への影響力を行使し、思うように相手を操縦する計である。

③ 仮痴不癲：「痴呆を装うが実は馬鹿ではない」(Play a sober-minded fool)

馬鹿な振りをして敵を油断させる計。信長のうつけ者戦略と同値である。三国時代の魏の司馬懿は彼を怒らせようと諸葛孔明が女性の首飾りや衣装を送ってきたとき、彼はわざと受け取り、馬鹿を装って孔明の「計」に「計」で対抗した。蜀の兵は疲労して中原での戦いは魏の国が勝利した逸話。

④ 上屋抽梯：「屋根に上り梯子を取り去る」(Lure the enemy onto the roof, then take away the ladder)

後続の者を屋根に上らせない計。梯子を見せて、敵を引きつけておき、上ったら梯子を取り除く罠で後続部隊と連絡できないようにする。実際には利益があるように見せかけて敵を前進させ、「死地」に誘い込んで後続部隊との連絡を絶つ。「始如処女、敵人開戸、後如脱兎、敵不之拒」は孫子兵法「九地篇」で死地へ誘いこむ方法と言っている。これは有名な句で「始めは処女の如く、後は脱兎のごとく」と読む。脱兎は当時の言葉で「虎」を指したとされている。

⑤ 樹上開花：「樹の上に花が咲いているように見せる」(Flowers

bloom in the tree)

もともと花が咲いていない木にあたかも花が咲いているかのように見せかける。無いものを有るように見せる、あるいは力量を真実以上に大きく見せて相手を欺く計。「借局布勢、力小勢大」は計略を借りれば力は小でも勢は大なる意味。

- ⑥ 反客為主：「客人が主人にとって代わる」(The guest becomes the host)

「軒を貸して母屋を取られる」の意味。主人に隙があればそれに乗じて足を挟み入れ、その中枢を掌握することで主人の位置を奪取する。

- (6) 第六套：敗戦の計（不利な状況下に置かれたときの戦い方）

- ① 美人計：「色仕掛けで敵を弱体化させる」(The beautiful woman stratagem)

その名の通り、色仕掛けで相手將軍の指揮系統を混乱させる。

- ② 空城計：「わざと城門を開け計略があると思わせる」(The empty city stratagem)

三国時代、諸葛孔明が馬謖によって大量の兵を失い、勢力を無くした孔明に魏の国から司馬懿は大軍を率いて孔明の要塞を攻めようとする。絶体絶命下で孔明はわざと城門を開けて魏軍を琴を弾いて出迎える。琴の音色から孔明の「計」を察しようとする司馬懿の心理を読んで孔明は琴の音色をわざと変える。すると「計略」があると察した司馬懿は向きを変えて撤退していく。城砦の中は兵力がほとんど無く空であったことからこの「計」を「空城計」と呼んだのである。

- ③ 反間計：「偽情報、逆スパイで敵を混乱させる」(The counter-espionage stratagem)

敵のスパイに偽情報をつかませたり、敵のスパイを二重スパイに仕立て上げる。この計略は世界共通のようである。三国時代では呉の軍師周瑜が魏の国からの間諜を使って、曹操の將軍を離間させた。反間とは自分に仕掛けられた間諜を逆に利用して敵を離間させることである。

- ④ 苦肉計：「わざと苦しい振りを見せ敵を信用させる」(The self-

torture stratagem)

わざと自分を傷つけて相手の信用をとり、相手に油断をさせる計。呉の軍師周瑜は曹操の使者の前で相丞黄盖を鞭打ち不和を演じることで曹操に黄盖を信用させ、その「状況」下で偽りの情報を曹操に流すことで赤壁の戦いの勝利の契機をつかむ。この逸話は「周瑜打黄盖——一个愿打、一个愿挨」なる歇後語で伝承されている。

- ⑤ 連環計：「敵を連ないで動けなくし攻める」(The stratagem of interrelated stratagems)

赤壁の戦いに至った孔明と周瑜の「計」。曹操の大軍を迎え撃つに重要な情報は曹操軍が揚子江上での水上戦に弱いということであった。孔明が曹操水軍に勝つためには二つの「状況」が必要であった。ひとつは火攻の為の「東南風」、ひとつは曹操の船舶が固定できることであった。水上戦を勝ち抜く上で黄盖が曹操に進言した「船を環のように連ねる」方法を、曹操が実行してすべての船を連結固定したので、火攻となった時火の廻りが速く曹操軍は離散できず大敗することとなった。これが「連環計」となったのである。

- ⑥ 走为上：「逃げるが勝ち」(Running away is the best stratagem)

和訳は筆者、英訳はトニー・ファン教授による。内容説明は脚注参照。⁽⁸⁾

4. 「計」の機能

前節で、「計」とは何かを武経七書、孫子兵法、36 計を通じて考察してきた。その知識を踏まえて本節では、その機能つまり兵法的思惟がどのように使われ、社会的影響を与えているかについて議論を進める。兵法パラダイムが儒教と同時に華人経営特徴を説明する効果的の道具となり得ることを推論していく。

商場如戰場

これら兵法的知見がどのようにビジネスに直接・間接に関係していくか。それは俗語の「商場如戰場」(shangchang ru zhanchang) の言葉に集約さ

れる。「ビジネスは戦争の如く」、両者は活動の性質が似ているからである。トニーファン教授の説明を借りてこれを再定義してみる。同氏によれば次の八局面が近似している。第一に企業と軍隊はともに「優勢地位を争う」こと、第二にいずれもが「対峙する活動」であること、第三に「人の組織化を伴い統合管理が必要」であること、第四に「戦略と戦術が必要」であること、第五に「リーダーシップが死活的」であること、第六に「兵卒の優秀さや忠誠心などを興す必要」があること、第七に「資源と兵站学（ロジスティックス）に依存」すること、第八に「精緻な情報活動が必要」であること等である。⁽⁹⁾

諺、成語で大衆化

さらに華人社会と兵法を考える際に重要なことは、兵法的思惟が単に非常時である戦時だけでなく、日常生活の文化として人々の心や精神に浸透していったことである。何故兵法が文化なのか。ファン教授によれば、「家喻戸曉」(jia yu hu xiao)に見るとおり、まず「中華人なら誰でも知っている」というそれだけのことである。ファン教授は、西洋人には分かり難いが、これら兵法は中華社会では大衆文学と音声言語を通じて大衆化し、中華人の心理構造をも形成しているという。

まず大衆文学であるが、中華人が最も愛すると言われる「三国演義」には、ふんだんに兵法の「計」が取り込まれている。「三国演義」の中に381個の「計」を発見した研究者もいる。⁽¹⁰⁾ 人間はシンボルを作る動物であるという大前提を序章で議論したが、中華人は「計」を中核に置いた兵法という壮大な“意味シンボル”を創造し、その“意味”を、大衆文学を通じて人々に伝達し、人々はそれを共有していった。これが文化のプロセスであり、兵法は中華人の文化そのものである。さらにその“意味”は36計に凝縮されることで、定律的なリズム感を持つ大衆經典として広く浸透した。元来、文字に書かれていた高度思想哲学としての兵法の“意味”が、大衆的な生活の知恵の“意味”として音声化し、文字の読めない人々でも耳からこれら兵法的“意味”を学習し共有し、それが行動指針原理の一部となっていた。孔明が使った有名な“苦肉の計”、“連環計”、“空城の計”、その他「項羽と劉邦」の“明修棧道、暗渡陳倉”、「水滸伝」の“順手牽羊”、「紅樓夢」の“偷梁換柱”等がそのまま36計に納められ、本を読まなくても音声で自然に覚

えていくことが出来た。今日、現代中華人でも 36 計の 7、8 割までは知っている⁽¹¹⁾と推察される。

日常生活の中で子供は四字成語や諺、歇後語（百人一首のような上句を言うだけで下句と全文の意味が分かる）等で「計」思惟形態を覚えていく。膨大な数の格言や諺が、子供が読む漫画にイラストとともに表現されている。以下 6 つを紹介する。

(1) 「将計就計」

歇後語で前句「諸葛亮借東風」というだけでメインの後句がわかる。孔明の才能を妬んで殺害しようとする呉の軍師周諭が無念の顔をしている。一方で周諭が用意した船でゆうゆうと逃亡する孔明の得意顔を見る。“計略には計略で返す”という“意味”。

(2) 「一个愿打、一个愿挨」

歇後語。呉の軍師周諭が宰相黄蓋を鞭で打つ。黄蓋はそんなに痛そうでない。敵国魏から降伏を勧めに来ていた使者の前で演じた周諭と黄蓋の演戯。わざと仲たがいして、黄蓋が周諭に背く状況を演出する。子供は三国演戯から、使者がその情報を曹操に伝え、周諭に離反したと見せ掛けて魏に赴く黄蓋は曹操から信をとりつけて、赤壁の魏の船舶を全部板で連結する方法を提唱、曹操はうのみにして実行し、それが命取りとなって大敗する物語を思い浮かべる。孔明は赤壁の戦いで二つの状況を作り出したかった。それが曹操の船舶をすべて固定すること、東風を起こすことであった。前者を周諭の知恵で達成、後者は漁民から教えられた通り冬至の日に決行することで達成した。子供はこの歇後語の 8 文字でそこから抽出する“意味”、つまり敵を欺く知恵（孫子“兵は詭道なり”）の正当性と自己に有利な状況や環境を作りだす知力を醸成される。

(3) 「満載而帰」

歇後語。孔明は藁を積んだ船の甲板に自慢げに立つ。藁には無数の弓矢が刺さっている。孔明の才能をねたむ周諭が孔明に十日のうちに弓矢を五千本用意しろと命ずる逸話である。蜀から離れた孔明は部下を動かすことは出来ない。孔明は藁の船を用意してもらい、敵国魏の船団が開戦を待って停泊している対岸に向かって船を漕いでいく。魏軍は意味が分からず、取りあえず弓矢を放って相手の出方を見ようと

する。この弓矢を全部頂いて、孔明はクルリと向きを変え呉の岸辺に戻る。この興味深い話は日本語の“他人の俵で相撲をとる”と同じである。他人資源の有効利用はビジネスにおいても深遠な示唆がある。孔明は高邁な宰相として高く評価される人であり、兵法的知見は華人エリート哲学でもある。華人文化では欺きは倫理的に排除されるものではない。利用可能な資源は柔軟に活用し、常に有利な状況を作り出す知恵は競争理論にそのまま充当出来る。子供は初期の頃から覚えていく。

(4) 「口蜜腹剣」

36 計の「笑裏蔵刀」に相当する。甘い言葉で近寄ってくる人間に注意せよと子供に教える。日本では人を疑うことを教えるには倫理的抵抗感がある。中華社会には低信用領域と高信用領域があり、その見極めを子供時代から学習しなければならないが、日本社会は国全体として高信用社会が形成されていることが前提である。社会の成り立ち、あり方に対する公準がそもそも日華間で大きく違っていることが分かる。

(5) 「三令五申」

四字成語、孫武（孫子）が「用衆」の効果を女子供でも兵卒に出来ることを呉王に示す為、指揮官に任命した王の後二人を斬首した逸話。再三命令しても準則できない兵卒を追放することで、軍律の厳しさと組織力の関係を教えた逸話である。規律遵守、リーダーへの従順、チームワーク等、組織力に関する価値観について意外にも中華社会は高度組織力を発揮出来る集団哲学を有していることが推察される。指導者の資質と中華の組織の在り方について経営研究としての価値も高い。

(6) 「抛磚引玉」

四字成語、36 計の第 17 計。才能の無い詩人常建が後句が出来ず、わざと壁に書くことで、有能な詩人趙嘏の注意を喚起し、その詩才を引き出す。低質なものを見せて高質製品を相手からうまく奪取する策略。性能の違いがあるからこそ、高性能を引き出すことが出来るというポジティブな解釈をする場合もあり、必ずしも計略側面ばかりが強調されているわけでない。「無」があるから「有」が活けるといった老子的思惟をも包含している。しかし、一方で他人資源をあたかも自

分資源のように見せる「計」の本質も存在しており、善悪価値判断は振幅の大きいものである。

ビジネス交渉での発露

ファン教授は欧米企業の対中交渉理解の為、中方の交渉術の中に兵法的思惟や具体的に 36 計のいずれかが採用されているかを分析して示している。それは他の二つのパラダイム、儒教と PRC コンディションとを兵法に加味しながら総合的に判断している。⁽¹²⁾ 同氏によれば、この具体事例を通じて判明する中華企業の交渉術には、一貫してつらぬかれている顕著なテーマがあるという。それは孫子兵法の「戦わずして勝つ」諫言の中心的哲学である「無為」と「陰陽」(老子)原則である。中華的交渉術に内包される真の“技巧”は“交渉せずに交渉する”(bargain without bargain)であり、その為に“借刀殺人”、“假痴不癲”、“空城計”、“走为上”等の戦略的オプションが多重的に使われる。それらは意識、無意識を問わず発露するが、その深層部では「無為」と「陰陽」の深い哲学が思想的基盤となっており、この領域の性質において同じ兵法でも、西洋兵法と中国兵法の似て非なるところを指摘することも出来る。「無為」と「陰陽」を哲学的基盤とした孫子の「戦わずして勝つ」兵法は中華人のビジネス推進には不可欠の行動指針である。兵法的思惟のビジネス上の発露は中華社会では普遍的である。下記は某香港企業の対中事業に関するインタビューから抜粋しているが兵法的思惟の典型的適用である。

自分の友人は著名な自社ブランドの消費者家電機器(テレビ、オーディオ製品など)を中国で製造販売しており、直営店とフランチャイズを含めて全中国で 500 以上の販売拠点網を構築している。中心的な債権はフランチャイジーからの売掛金回収だが、香港本社と中国主要都市にある現地法人には総勢 50 名の債権回収チームが整備されており、ほとんどが香港人である。これら回収担当部局は、各地方の警察や公安部⁽¹³⁾とのパイプ作りに相当な投資をしていることである。地元フランチャイジーとの信頼関係作りが重要である一方、フランチャイジーへの牽制や示威行動を取って実行し、フランチャイジーが同社に対して不正行為を働かないような環境作りをしている。不正は中国では必ず起こる。その時の為、普段から人民

解放軍、警察、公安部、裁判官等と関係しておく。関係の良くないフランチャイジーとは敢えてトラブルを演出し、公安部への摘発とその後の制裁を持って、当該フランチャイジーを告発、見せ掛け裁判を起こして懲役にもっていくこともあると言う。

その事例が他のフランチャイジーに情報として流れ同社に対して容易に不正を行えないようにする。また、そういった取引先は同社を避けて、中国市場に不慣れな他の外資企業（華僑も含め）を探すことで、容易に不法利益が得られる手段を考える。これで同社はリスクを避けることができる。A氏は華人同士においては、トラブル発生を未然に防ぐための手法な方法として、示威行動やあからさまの圧力が機能するという。組織内経理部における資金管理においても、現金、流動性有価証券などの保管場所（金庫）は、意外なことに極めて目立つ場所に設置し、常に複数の目が行き交うことを前提としている。定期的に金庫内の現金や相当資産を数えて、経理担当者の恣意的行為、不正行為を複数の目によって牽制すると言う。敢えて事が容易に運ばないように、敢えて事を必ず難しくすることで詐欺行為や不正行為を牽制するという。

（筆者のインタビューによる）

見せ掛け裁判などの戦術はよく聴かれることである。36計中、第7計の「無中生有」（無いものを有るように見せかける）や第29計「樹上開花」（実際より大きく見せる）等がよく適合している。金庫の事例では相手のミスを誘って弱点を攻めるという「善く勝つ者はまず敵に勝たせる」孫子兵法につながる発想である。このような兵法的思惟が現れるビジネス事例については第8章でさらに紹介する。次に何故「計」が生まれたのかについて考えてみたい。

5. 「計」の動機

前節では「計」の機能としてどのように社会で機能しているかを考察した。次にそれでは何故、この「計」が中華社会でそれほどの地位を占めるようになっていったかを「計」の動機というテーマで考察してみる

老子と儒家の痕跡

何故華人は兵法を使うのだろうか。前述した通り、それは商場如戦場であり、大衆文学であり、それは文化であるからと言うだけでは説得力が無い。ここにおいて、それは老子と儒家の結末でもあるというファン教授の説を紹介する。

老子の道教における「“陰”と“陰”の相互作用こそが、宇宙空間の自然な調和を決定付ける」という哲学が、人間関係を調整する幾多の手法の集合として中国兵法を生み出したという。“不可視的”な諸作用は“陰”に属するが、道教ではこの“陰”の作用に一層大きな意義を置いており、“陰”の力が“陽”の力に勝るという価値観を定着させた。そして“陰”が“陽”を、“柔”が“剛”を、“小”が“大”を攻略できるという思考回路を構築していったのである。中華人が意識的にも無意識的にも、人間関係や組織間関係の諸調整において発揮する思惟形態の深層に、このような背景があることは極めて示唆に富んでいる。

また、ファン教授は中華世界が儒家社会であったことから中国兵法が発生したいくつかの動機を発見出来た。これは一見「宋襄の仁」⁽¹⁴⁾の諫言から、儒家精神と孫子は相対立するように考えられたが、同氏によればそれは一面的な観方にすぎない。孫子兵法が儒家と深く関係している箇所は多く見られ、次のように総括している。

その第一は孫子兵法が単なる策略や詭道などの技を脈絡無く集めた実用書ではなく、ある壮大な目的に収斂された有機的システムを構築した統合書であるということだ。その目的とは国家の安定と平和の実現であり、これが孔子儒家が究極的に求めた境地であった。周の理想的統治が終焉した後の長い戦乱時代に生まれた諸氏百家の最大の課題が平和の問題であった。孫子の時代は春秋末期で厳しい戦国時代の到来を予測した時期にあたる。周から春秋にかけての貴族を中心とした小規模ゲームのような合戦から数十万人もの犠牲を出す歩兵戦争に移行した時代であった。「兵は国の大事なり」の言葉がすべてを物語るように、一度戦争を起せば甚大な被害が誰にも及ぶことを想定していたからこそ不戦を理想としたのであり、「戦わずに勝つ」手段を求めたと言える。中国語の「武」という文字は説文解字によれば、春秋時代から戦に使われた武器の形を取った象形文字「戈」(か)の横に「止」めるを配置した字である。つまり「武力」はもともと「戦

を止める」力であったのである。このように孫子兵法の真髄には「不戦哲学」があり、其のための手段として高度で巧みな外交戦術の数々が発達したと言う。

第二は、孫子兵法に随所で現れる「徳」概念である。明確に表現されるのは「始計篇」におけるリーダーの資質で「智、信、仁、勇、嚴」の「五事」である。これはまさしく儒教が持つ人間の理想像である。また、儒家の理想的人間像「君子」資質がリーダーに求められている。

第三は、孫子兵法に現れる人間関係学である。通常、儒家で説明する中華社会の“関係性” (guanxi) は「倫、智、礼」の3要素で構成される。⁽¹⁵⁾ ファン教授はその「智」に着目し、これが兵法の“tactics” (技巧) に相当するという。それは36計の第11計、「李代桃僵」や第17計、「拋磚引玉」等に如実に現れ、その空間では当事者間に「人情」の分配がされていると分析する。これら中華的“関係性”とそこに存在する道德観の特色は、返済性 (reciprocal)、状況性 (situational)、文脈性 (context-oriented)、家族性 (family-centered) を包含することで、孫子兵法の「計」にはそれらが反映されているという。

第四は、孫子兵法に現れる「家族性」である。そこには本書第3章で議論したように、個人には家族社会における「役割義務」が前提として存在し、果たすべき「義務」の存在によって、それが「面子」を形成する。守るべき「面子」が出来ると、それを保つ目的の為に人間調整術が発達する。儒家では人や家族が面子を喪失する事態には、手段を選ばず戦うことを是としている。そこでも大義名分を持った戦い哲学が存在しており、その発展が兵法哲学体系であったとも言える。

ファン教授は、中国兵法を特徴づける「詭、詐、奇」手段は、在るものを無いと言い、無いものを在るといい、人を欺き騙して勝利する方法であるとする。ユダヤ・キリスト教徒の信条から言えば「不道德」に相当する。しかし東アジアではそうではない。東アジアのユダヤ・キリスト教を知らない世界においては、社会効用の促進や増進に寄与するならば、「詭、詐、奇」は道德でも不道德でもなく中立であり、倫理的に排除されないとしている。

歴史的客観条件：戦乱社会

上記の思想哲学的な動機以外に歴史的条件を考える必要がある。第一に、

兵法的思想が熾烈になっていった歴史的客観についてさらに考えられることは、中国の国家の発展形態である。欧州ではローマ帝国やサラセン帝国が歴史的に分岐し、適性規模の国民国家が生成してくる。集権国家が社会の隅々まで行き届く行政システムを確立実施する近代が到来する。国家の安定とその一元統治は、兵法による保身術を法律による人権保護に代替させていく。しかし、中国では周の国の地方分権/封建制度が終焉して以降は、秦の始皇帝が敷いた郡県制と強大な中央官僚制制度が広大な国土を二千年も継続する。清末から新中国にかけてこの帝政は終焉し、天子である皇帝に代わる民が天の代替となった意味では中国は大きな不連続を遂げた。しかし最上部に賢人治（党）を置きその下に立法、その下に司法、行政、軍隊を配置する統治デザインは依然としてよく似ている。そして国土は二千年間その巨大さを維持し続けている。国土の大きさが一元的行政を困難にすると、人々は依然として国家に依存せず自助努力で生活を防衛する必要に迫られる。兵法は生活の知恵であり、防衛技術としても実践的に発達した。

第二に、ファン教授によれば、商人は「奸商」と呼ばれ伝統的にその社会的地位が低く人を騙す職業のように思われていた。前述の騙し欺くことが中立的である社会において、明確な司法判断が欠落するとき、一線を引いて善悪を決定することが困難である。それゆえ判断の恣意性に付け込んだ悪徳業者が後を絶たない「システムの逆機能」を引き起こして中華社会の膨大なコストとなっている。その客観的条件の中で、賢明な人々は悪徳商人に騙されない為にも自己防衛で兵法は使われた。

第三に、50年代以降の厳しい階級闘争と、三国志や水滸伝を読み漁り兵法に通じた毛沢東思想、権謀術が日常茶飯事となった官僚組織等も、人々が兵法思想に傾注した理由だと言う。そして党学校の官僚教育でも孫子兵法や36計は正規科目としてある。⁽¹⁶⁾ 中国大陸のみならず、華僑社会でも兵法は重要である。シンガポール国立大学 MBA コースにも孫子兵法学がある。華人社会では、危機感のない儒教的領域つまり家族親族ないし自己人領域では兵法を使う必要はないが、自己人以外の新しい対峙には兵法的自衛精神が働くからである。

6. 「計」とどう対峙するか

外資企業や日経企業が中華企業の兵法的思惟と対峙せざるを得ないときにはどう対処するかについて、ファン教授や湯浅教授が賢明な方法を次のように述べている。

(1) 儒家的関係樹立

ファン教授によれば、中華人から見て外資企業の最高の選択は、中国兵法を越える次元でビジネスを行うことである。それは中方が兵法や「計」を使えない領域に移動することである。中華人が兵法を使えない領域とは「家族」領域であり、外資企業でもそれは可能であるとする。これは第3章で楊中芳教授の案内の下議論した「擬似家族」、「家族化」(family-zation)であり、「自己人」(zijiren)への参入である。これを言い換えると、ビジネス活動の次元を「儒教」的關係の中で行うことの示唆である。本節の冒頭で議論した通り、中華人の「關係性」には二重性があり、一つは「儒教」領域關係で、その中では「關係」の質がWin-Win（協調、協力）であり、一つは「兵法」領域關係で、その中ではCompetition（競争）になる。兵法關係になると盛んに「計」が駆使されて翻弄されることとなり、直接の敵対關係になれば、最悪は敗北、降伏、併合といった「状況」を作られる可能性もある。よってファン教授はそれを避ける為にも、兵法領域で關係を築かないことを主張する。

(2) 軍事力で差をつける

もし儒家的關係樹立ではなく、兵法關係を前提として対峙する場合は孫子兵法の鉄則を考えるとそれは「戦わずして勝つ」に凝縮される。それを可能にするのは敵と自軍兵力の相対的差の存在である。常に敵よりも上位に位置する兵力（資源）と状況（環境）を維持することが肝要である。兵力（資源）とは軍事技術、士卒、士気などであり、状況（環境）とは同盟状況、地理的条件、世界政治情勢などである。ここでは中国兵法の十分な理解が必要である。

(3) 交渉場所を外国に移動

大阪大学大学院文学部湯浅邦弘教授は、兵法との対峙について「同じ土俵で戦わない」ことを示唆している。それほど中国兵法の実践は

熾烈で外国人には難しく、出来れば土俵を変えて戦いのルールを中国兵法から離していくことだ。⁽¹⁷⁾ ファン教授も同様で、交渉舞台を中国から外国に移動することを奨励している。そして世界ビジネスが中国兵法以外のルールで実施可能であることを時間をかけて説得していくことができるとしている。⁽¹⁸⁾

注

- (1) Fang, T., 1998, *Chinese Business Negotiation Style*. SAGE Publications, London, New York.
- (2) -ditto-, p.179.
- (3) アライアンス理論の名著としてはジョルダン・ルイスが同テーマのみで三部作を出している。Jordan, D. L., 1990, *Partnerships for Profit*. The Free Press, N.Y., 1995, *The Connected Corporation*. The Free Press, N.Y., 1999, *Trusted Partners*. The Free Press, N.Y.、チャイルド／フォークナーはアライアンス・プロセスを6段階に分け最終段階を「成熟化段階」(Maturing Relationship)として提携先企業の競争優位を「組織学習」するステージと位置づけそこでは学習を通じた価値の共有や運命共同体意識醸成などが履行されて提携成果が発生するとしている。これは儒教価値の、「関係」(guanxi)構築の最終段階である「擬似家族化」による「自己人」化に性質的に似ており事実、中華的提携においてもこの段階で提携成果が出る事例は少なくない。
- (4) 湯浅邦弘『よみがえる中国の兵法』大修館書店。
- (5) 本書第6章参照。
- (6) Fang, T., -ditto-, pp.150-178.
- (7) Fang T., -ditto-, p.165.
- (8) 中華的戦略戦術、『中国の思想』10「孫子・呉子」徳間書店、1986年。
- (9) Fang T., -ditto-, p.172.
- (10) Fang T., -ditto-, p.173.
- (11) 筆者の現地調査(現場で36計を見せてチェックする)経験による。
- (12) Fang T., -ditto-, Appendix では30事例が紹介されているが、それを本書では第8章で紹介している。
- (13) 公安部：中国国家警察機構、諜報機関的存在。
- (14) 楚との戦いで宋の公子自夷が楚の布陣しないうちに討ちたいと請うたが、襄公は君子は人の困っている時に苦しめてはいけないといって討たず、かえって楚のために敗れたという故事で“無益の情け”、“時宜を得ない憐れみ”を指す(広

辞苑)。

(15) Chung-fang, Y., 1994.

(16) Fang T., -ditto-, p.180.

(17) 湯浅邦弘教授 CMMS 講義 (2004 年 7 月、大阪にて)。

(18) Fang T., -ditto-, Chapter 5.

参考文献

湯浅邦弘『よみがえる中国の兵法』大修館書店、2003 年。

武岡淳彦『孫子の経営学』経営書院、1995 年。

武岡淳彦『リーダーシップ孫子』集英社、1994 年。

山本七平『参謀学 孫子の読み方』日本経済新聞社、1986 年。

中島悟史『曹操注解、孫子の兵法』朝日文庫、2004 年。

『月刊 しにか』特集・古代中国の兵法、大修館書店、1999 年。

『月刊 しにか』特集・始皇帝とその時代、大修館書店、2000 年。

『岩波講座 世界歴史 25』戦争と平和、岩波書店、1997 年。

Fang, T., 1998, *Chinese Business Negotiation Style*. SAGE Publications, London, New York.

第5章 国情—PRC コンディション

1. 国情とは何か

4つのパラダイムの最後は「国情」(guoqing)である。この概念はファン教授が提案する独特の理念型である。既述した3つの概念、つまり「華人ネットワーク」、「儒教」、「中国兵法」はいずれも社会学、文学分野で確立された統合化概念であるが、「国情」は大衆社会で頻繁に使用される語彙でありながら、学術的な注意が払われていない概念である。「国情」は中国の政治、経済、社会、自然、歴史をすべて包含した中国の情況そのものである。いずれの国にも存在するはずのこの言葉は、中国ではとりわけ支配影響力が大きい。ファン教授は、中華ビジネス文化を説明する分析道具として、「関係」(guanxi)や「計」(ji)と並んで「国情」(guoqing)を考えるべきであるとした。

同氏によれば、「国情」は1949年以來の中國大陸における独特の国体や政策、その他中国の情況そのものであり、その固有性は中国企業経営の諸特徴となって現れる。「国情」はいくつかの説明変数から成立つとしており、その意味から「国情」は一つの上位システムでありパラダイムであると言える。それはまた、4つのパラダイムの第一「華人ネットワーク」とちょうど対の関係になっている。華人企業の特質が華人ネットワークの歴史や構造と深く関係するのと同じように、現代中国企業の特質はそれを育んだ中国の歴史的環境要因と関係すると考える。

華人ネットワーク環境が歴史的宗族制に規定された経済インフラであったのに対し、「国情」は歴史的統治主体である国家に起因する環境インフラとも言える。いずれも中華社会といえるが、歴史的な政治変動により融合し離反してきた。ファン教授は「国情」を1949年以降に設定しているが、新中国の「国情」はそれ以前の歴史的変動蓄積の上に成立っており、それに至る経過抜きに「国情」の本質を知ることにはできない。49年以前の「国家」と「宗族」という二つの世界は相互に協調し離反しバランスを保って

共存してきた。その古典的構造が発展して現代化したのが、「国情」経済インフラと「ネットワーク」経済インフラという二つの世界であると筆者は考える。いずれか一方を考えるだけで真の中華経済を知ることはできない。今後の中華圏経済社会を考える上でこの複眼的視座を以って、中国大陆に収斂するこの「国情」と世界に拡大する「華人ネットワーク」の関係性を探求しなければならない。その上でも「華人ネットワーク」と同等に「国情」構造を理解する必要がある。

上記のような経済環境を規定する機能以外に、「国情」には日常の対中事業において具体的機能があることもよく指摘されている。それは外資企業との交渉対峙の際に不可抗力として提示される交渉カードである。次項で紹介する「国情」を構成する説明変数はいずれも中方が不利な時、優位を引き出す時など有効利用できる道具とされている。

本章の構成であるが、第一にファン教授の案内によって「国情」の諸変数を考察する。第二には最も支配的な変数としての中国政治を注視、その内的構造原理を中国の「天思想」に希求していく。第三には天が支配者と結合して強力な専制政治を生んだ秦王朝の統治モデルとそれを支えた統治哲学としての韓非子「法家」を考察する。それらを下敷きにした上で、第四には王朝政治の歴史を変えた中国の「公革命」の内的構造について考察し、新中国に課せられた歴史的課題について考え、そこから現代中国の「国情」の内的性格を理解したいと考える。とりわけ政経不分離かつ政治の重要性についての理解を深めたい。

国情の説明変数（新中国政治、経済計画、法律、技術移転、国土、後進性、変化・速度、中国官僚制）

（1）新中国政治

ファン教授が考えた「国情」の諸変数は見出しの通りである。第一は新中国の政治である。49年以降成立した共産党政権中国の特色、憲法に規定した社会主義国定義、階級闘争、知識より努力、自力更生、農村主義、全体主義に彩られた毛沢東主義などである。これらの路線から鄧小平時代に入っていくつかの変更がもたらされた。それは階級闘争、闘争のイデオロギー化、自力更生、專業批判などの消滅であり、一転した大規模外資導入政策であった。その成果で中国は驚愕的な経

済発展と社会変貌を遂げた。中国は抜本的に変化したように見えている。しかし、根本的政治理念は変わっていない。それは「四項基本原則」として表現された社会主義路線、人民民主独裁、共産党指導、マルクスレーニン主義の堅持である。

ファン教授は、中国政治の最大の特徴はイデオロギーによる行動原理であるという。中国政治の構造は党、国家、政府が縦横に組み込まれた機構によって形成されている。それは国家路線の意思形成をする源泉であり、経済路線や政策決定を実施する機関でもある。経済のあり方の構想も党、国家、政府が高所で決定し市場原理を全能とは考えない。国家の存在が相対的に大きく、その為経済への関与が非常に著しい状況が国有部門経済の課題を増幅したが、改革開放以降は賢明な成果を挙げてきている。経済的成果は本書では触れないが我々がここで問題にしたいことは党、国家、政府への権限と意思決定の集中とその社会的受容性であり、それらが価値判断されるときに内部的文脈の形である。序章で議論した解釈主義という方法論に基づいて、中国政治を日本や外国の文脈で捉えることをせず、あくまでも中国の歴史的客観と発展に根ざした内的文脈で捉えようとする。

ここで溝口雄三教授の中国の視座を参考にすると毛沢東新中国はマルクス主義の衣をかぶってはいたが真は中国独自の歴史的弁証法によって出現した社会変動であった。⁽¹⁾ それは二千年の集権王朝政治から、民による分権政治への変動の萌芽を見た明末清初の公革命として発展するが、ちょうど西洋の覇権主義によるアジア征服期と重複し、中国は世界的政治動乱に巻込まれて自発の社会変動は孫文の「革命未だ成らず」の有名な言葉を残して中断したと言える。この変動は弁証的な内発契機から、列強からの独立という外発要因に変化して目標を若干変質させながら進行し、やがて新中国成立として公革命が完了する。しかし、外発要因の充足は終了したものの、元来の内発的変動の進行については大躍進や文化大革命を経て現在、改革開放を通じて依然として実験が継続しているように見える。ここから溝口教授が主張するように、中国社会主義は初発の段階から旧ソ連のヨーロッパ哲学を基調としたマルクス主義とは内実を事にしているのであり、旧ソの経験は中国には到底当てはまらない。明清以来の公革命思想は、現代

中国の社会主義堅持原則と無関係ではない。それどころか中国の内発的発展という新たな視座で中国政治を観るならば、現代中国の社会主義堅持が単に弾圧的集権政治の延長であるのではないことに気づく。この中国政治は旧均衡から新均衡へ向かおうとするが、必ず基に戻るという金觀洵氏の有名なサイバネティックス理論の行方を見定める舞台でもある。旧王朝政治構造に再び陥る惰性力と公革命の目指す新政体構造への移行力が、互いに駆け引きを行いながらゆっくりと前進している。であるならば現在中国政治に対する忍耐も無駄ではない。

(2) 経済計画

第二は経済計画である。再び憲法十六条に中国は国家指導経済政策で進行する路線が明記されている。ファン教授によれば、中国経済計画において改革という政策は旧政策を全く新しいものと入れ替えるのではなく、旧政策をむしろ修正する形で進んできたという。⁽²⁾ 中国経済の最大の問題は「公用制」であるべき土地の所有権定義であった。政治理念から言って土地は人民の所有であるが、実際にはそうではない。現在は所有権でなく、使用権の保有と売買が保証されているが、依然として土地は国家所有である。これは国家による経済計画制度を機能させる装置として極めて有効である。過度に加熱し過剰投資を抑える為、中国政府は2004年4月から半年間で76,000件の投資案件を凍結、経済被害は225兆円に上った。⁽³⁾ 過度な乱開発を進めれば、結果として不経済を引き起こす懸念で発動された。加熱しやすいという中国文化特性を頑強に押さえ込んだ強硬手段であったが、国家統制の必要性が痛感される事態であった。元来、経済のあり方の意思形成が政治によって構築される前提では、市場経済を手法としてミクロとしては取り入れながら、マクロコントロールは強靱に国家が行う。経済形態の在り様を国家が形成し実効するという意味においては、中国の経済環境はまさに国家の意向と切り離されない。他の資本主義国家における政府の役割以上に国家が大きな機能を果たすという環境こそが、中国大陸経済を「国情」経済と呼ぶ根拠となっている。

(3) 法律

第三は法律である。現在西側に匹敵する1400本以上もの法律が成立している。しかし運用面において多くの課題を抱えている。ファン

教授はその情況がまさに「国情」であり、対峙者に忍耐を要求するという。以下、同氏が考える中国の法律の課題である。その第一は、行政権限が司法権限を上回る環境であること。行政指導、規定や指示、ガイドライン、意見、行政規制が他国の法律に匹敵していること。第二はそれら規定、命令、決議、指示、発令が拘束力を持つ擬似法律の機能を果たすこと。第三は法整備が進行中で抜け穴が多いこと。第四は法律の執行力が弱いこと、第五は人民の法律教育が脆弱であること、第六は頻繁に変わる法律は実験性が高く順応しづらいことなどを挙げている。これらは外国企業の交渉時に中方交渉カードとして使われることが多い。これも静的情況を表す「国情」であると同時に意図を以って積極的に活用される「国情」でもある。

(4) 技術移転

第四は技術導入である。中国の改革開放政策の中心的動機がここにあるという。一世紀近くも近代工業化が遅れた中国は新中国成立以降、50年代は旧ソ連から、60年代は日本や旧西独から、70年代は日本、米国、西独からそれぞれ技術導入してきたが、本格化したのは78年以降であった。技術導入は国家経済発展路線に従って選択されており、初期の国家技術導入契約管理法によれば次のいずれかを満たすことが条件とされていた。第一には新規製品製造技術、第二に既存製品の品質向上、性能向上、原価軽減、省エネのいずれかを實現する技術、第三に現地中国資源活用を促す技術、第四に中方の輸出力を増大し外貨獲得に貢献できる技術、第五に中国環境保全に貢献する技術、第六に生産安全に寄与する技術、第七に中方の経営管理技術向上に寄与できる、第八に中国の科学技術水準を向上させるが技術導入の選択基準であった。中国は長い間合弁事業を認可して独資事業を制約してきた。その理由は外資が持つ生産技術、管理技術や外国販路などの資源の中方への移転の容易性と、投資資本の分割によるリスク軽減の理由であった。この国家政策は改革開放以降、高い成果を上げて中国経済発展を促進してきたと言える。しかし、「国情」経済における合弁事業の根本的意図が、国家経済発展への寄与などミクロを越えるマクロ目標になっている場合、中方と外資の企業成長や利益分配における最終着地点が異なることがあり、ファン教授はこれを“two parties have

same bed with different dreams”⁽⁴⁾と表現している。中国合併にかかわる主体は「国情」経済における中方の目標を容認することで、利益配分や着地点の調整が必要であると思われる。

(5) 国土

第五は国土の大きさである。960万平方キロメートル(地球の6.5パーセント)、13億の人口(同五分の一)である。世界中の企業が、この膨大なマーケットへの参入を渴望している。中国はこのマーケット優位を熟知しており、それを切り札にして外資技術や資源を魅了する。鄧小平は中国がこの市場優位と科学技術の劣位を交換することによって、中方と外資の相互利益の獲得ができるとした。この交換戦略がその後中国の国家政策として正当化され、急速な外資導入と経済発展に繋がった。(1993年第十四回政治局中央委員会)

(6) 後進性

第六は後進性である。中国が改革開放政策以降、科学技術の発展に熱い執着を見せる背景は中国が後進国であるからではない。中国が先進国であったことと深く関係している。英国の産業革命が起きた1750年代頃までは、中国は西洋をしのぐ先進国だった。漢王朝はローマ帝国より大きく、1500年代頃における西洋と中国の技術格差を比べると、農業生産性、産業技術、商業インフラ、都市部の富裕、生活水準、官僚制度の洗練さ、そして文化水準において中国は明らかに西洋を越えていた。唯一欠落したものが科学の発達であったが、それは多分に思想的制約によるものであった。その根源が儒教だと言われている。儒教はもっぱら人間関係の諸調整に向けられ倫理学等の社会科学系統の知見は大いに高揚したが、自然科学やその基盤となる論理哲学に関心が向けられなかった。⁽⁵⁾ また、後述する「天思想」における自然崇拜、老子における天道観等が科学発展の基礎となる自然を超える意思を初発から摘み取っていたと考えられる。

中国はこの思想的制約により自然科学の発展が遅れ、今世紀に至るまで西洋への追従を許す後進国となった。その理由が明確に自然科学の欠落であることから、現政権は中国の最大の弱点認識をそこに置いている。よって、中国が再び世界の先進国になる為の必要十分条件は、自然科学技術の定着と自立的発展である。この実現の飛び石が現在進

行している改革開放政策であり、その中核が外資技術の導入と言えよう。これも「国情」の一つである。

(7) 変化・速度

第七は変化・速度だという。改革開放、集権から分権へ、行政から民間への権限譲渡が順調に進み、文化大革命を知らない若年層が世界のファッションや流行を身にまとい、ハンバーガーを食べ、R&Bを聞き、英語を操り、法律や金融のプロフェッショナルを生んでいる。経済発展を成功させたこの変化と速度が外資を魅了して止まない中国の特色であり、ファン教授はこの急速な変化も「国情」であるとする。文盲人口が多く、読み書きができない中国人のイメージは今や急速に変わりつつある。同氏は外国が中国を誤解しているという。実際は中国人は読み書き、そして外国語の学習には極めて高度な学習能力を有しており、中国人の英語力は外国人が中国語を学ぶよりも早い速度で進んでいるという。

このような「変化」を起す原動力は自由が抑圧された社会制度が消滅して、欲望実現の選択肢が拡大した改革開放政策にあるのは自明である。同氏はこの変化と80年代に台湾、香港、シンガポール、韓国の急速な経済成長を説明するのに使用された儒教ルネサンス議論と格段結び付けてはいない。しかし、かつて日本が明治維新以降、戦後の復興期に見せた驚異的な変化と経済発展はそれらNIES諸国の発展と合い通じるところがある。これら社会の共通点はいずれもが儒家社会であったということだ。儒教ルネサンス議論では、儒教の持つ多面的機能の中で「学制」を挙げて説明する。⁽⁶⁾ 中国には古く科挙制度があり、高度な官僚機構を創造するのに儒教が果たした役割は非常に大きく、高い文明を維持する主体として機能し続けた。また日本では儒学が社会の底辺まで浸透し武家や商家の師弟教育や下級武士や農民に至るまで寺子屋で論語が読まれていたこと等が、後に黒船来航から明治維新などの歴史的変貌に対する社会的受容と適応力を発揮していったものと思われる。このような議論が儒教本家の中国で適用されない理由はない。現在中国の変化は改革開放直後に起こった儒教復活と深い関係があるように推測される。

(8) 中国官僚制

第八には中国官僚制を挙げている。ファン教授は、中国官僚制が「国情」の中心的テーマであると言う。⁽⁷⁾ 官僚制度という組織形態の存在は、歴史的にマックス・ウェーバーとマルクスによってすでに認識される。ウェーバーの官僚制解釈は、「合法的支配」として経営学組織論においても主流理念として確立している。ウェーバーは官僚制を精密機械にたとえ、それが構築されるまでは一般的統治形態であったカリスマ支配者の恣意性や情実を抑止し、自立的に安定した運動維持を可能にして社会発展に寄与した価値を評価する。⁽⁸⁾ この官僚制については、中国では隋朝に早くも科举制度が確立、唐代には秀才、進士、明経など6科目の試験を通して官僚制を支える人材登用が実践されており、中華社会の文明の高さを伺い知ることが出来る。この制度は、清末1905年に廃止されるまで、1300年もの長きにわたって中国王朝統治の長い歴史を支える強靱な社会装置となったのである。ウェーバーは、この中国官僚制について中国社会の安定性と弾力性の源泉であると結論づけている。⁽⁹⁾

しかし、官僚制は時の経過とともに初期の積極的機能を次第に変質させ、非効率性や形式主義を構造的に生成し始めて、社会向上の為の本来機能を果たせなくなる。ウェーバーが予期していなかったこの消極的側面については、以降社会科学の重大な関心を呼ぶことになり、システムの逆機能の発生として理論的解明が探索されることとなる。⁽¹⁰⁾ ファン教授は、中国官僚制が何千年もの間、人民に対しフラストレーションを生じさせてきたとするが、高い文明を持った人間社会を生成し、西洋に先駆けて高度官僚制を築いた中華社会では、いち早く官僚制の持つ内在的問題に直面していたと言える。この普遍的な組織問題に加えて、中国官僚制はウェーバーも指摘した家父長的官僚制であり、組織の頂点には皇帝という不可侵主体の存在があるばかりか、それに抽象的正当性をあたえた天思想の存在、そして具体的正当性を支えた法家思想の存在がさらに中国官僚制を強固な組織にしたのである。

ファン教授の案内に従って中国官僚制の諸特徴を概観してみる。①中国官僚制の膨大な支配力である。それについて同氏は世界中が中国市場の大きさを知っている。しかし、中国官僚制が市場と同じくら

いに大きいということを知る外国人は少ない。②その構造的特質はピラミッド構造にあり、その頂点に人格的支配が存在している。③頂点の人格の下に膨大な組織が存在し、その下部構造の特色は分断性 (fragmented)、階層性 (stratified)、セグメント性 (segmented) に収斂することができる。④複雑な内部交渉構造、膨大な組織内での内的駆引交渉。⑤交渉の余地を残す為の不透明性、曖昧性。状況に応じて対応可能な柔軟性を前提とする。⑥プロの交渉担当者。意思決定者とは別の交渉専門担当者の存在。彼らは結果には責任を負わない。⑦「単位」「組織」「档案」制度の特色。⑧成功報酬より大きい失敗制裁。⑨官僚主義の克服宣言。1989年鄧小平は中国が官僚主義の重荷を背負っていると云った。⑩形式主義。⑪高速性、変化が速く集権構造の特質から速い決断が見込める優位がある。⁽¹¹⁾

以上ファン教授の「国情」を形成する諸変数の特徴について紹介した。同氏から得る示唆は、中国経済における国家と政治の占めるウエイトが相対的に高い事実であり、政経分離が近代史上ある程度進んだ諸外国の標準では解釈し得ない出来事や事象が存在し発生することである。その是非判断を自国標準や物差しで推し量ることは、たとえ中国がWTO加盟を果たして世界標準に適合し始めているといっても、真実から離反する可能性がある。

「国情」は常に中国の内的文脈を提示する契機を与えている。それは外国標準の撤退を促すのではなく、押し付けに対する自覚を呼び起こさせるのである。西洋に匹敵する文明を持つ中国であるからこそこれが可能になる。諸外国が無意識のうちに抱いている世界共通価値としてのグローバル基準が、たとえ世界の僅かな一部分の共通性を前提にしているとしても尚、それが本当に世界共通の価値と言えるかどうかは誰も検証し得ないのであり、歴史が正しいとすれば当代の最高権力者が設定する基準が常にデファクトスタンダードとなっているとしか言えない。かつて中国もそうであったように、スタンダードとは相対的なものであり、我々の関心対象である中華経営事象解明においては、その事象が置かれている文脈が構築するスタンダードを標準として認識することの賢明さに、より高い価値を置きたいと考えるのである。よって本節ではファン教授が提示した中華ビジネス

理解のための視座である「国情」の意図を十分汲み取り、さらに推し進めてその内実を生成過程の観点から考察していこうと思う。「国情」の中心的テーマである中国政治の根源とも言える天思想の存在を知ることが中華経営理解に重要と考える。

2. 「天思想」の生成

中華社会の天思想についてはそれだけで膨大な哲学問題であり、宗教、思想、社会学、心理学、その他枝分かれした学術研究分野で深く広い研究がされている。本節でそれらを扱うことは到底不可能であるが、実務家にとってはこの思想が中華社会のあらゆる組織形態や組織運営上の特色を生み出していることを知るだけで十分と言えよう。それではこの天思想とは何かについて、その生成、特長、機能の面から日本の優れた先行研究にしたがって考察していこうと思う。

伝説時代の天

竹内実京都大学教授による天思想をみてみよう。同氏は天思想の生成と中国の地形的条件の関連について述べている。

“北京の秋を経験した人は天空があくまでも青く澄み渡って地上から見上げていると視線は限りなく上昇し自分の体が吸い込まれていくような感じを持ったに違いない。北部中国の大地は乾燥度が高く、霞や霧に展望を遮られることがない。上空は一望何万里かの無際限の世界である。天という言葉の実態をひしひしと身にしみて覚えずにはいられない。

まさにそれは“なにもない”のではなく、“実体としての天”が頭上に存在するのである。それが立っている自分とその大地をあわせ覆っていることに気づくとき、自然の絶対的偉大さを認めずにはいられない。原始の時代に生きたひとびとにとっても、天はおそらくこのようなものであり、さらに絶対的存在であり、われわれが口にするよりはるかに深刻な意味において偉大なものであったろう。天を畏れ、天を敬う思想が芽生えたとしても不思議ではない”

(竹内実『新版中国の思想』NHK Books、1999年、176～177頁)

中国の大地に立ってみると天の大きさが分かる。これは小国日本からは見えないと同氏は言う。天と大地の間に挟まっている小さな人間、これが天に畏敬の念を抱く初発の自覚であった。これが天に与えられる第一の意味であり、それは中華社会の自然に対する畏敬の発想の原点とも言えよう。同氏はさらに中国の地形の中で、天を観察する人々が特殊な思惟形態を育んでいったという大変興味深い推察をしている。中国は西北部が山岳地帯であり、黄土層の高原や山峰が聳えたつ中を天や星が時間の経過とともに西北に傾いていく一方、大地の河川はすべて東南の方角に流れていくことに気づく。西北と東南の天地の流れを何世紀も観察した人々は、天地生成の神話を形成していったのである。西洋のような人間に似た絶対神が天地創造神話を形成したのと大きく異なる世界であった。この西北と東南の両方に意識向けられる天地にあって、同氏は中国の陰陽思想、対称・平均を好む観念が生まれたのではないかと推察する。⁽¹²⁾ 老子の道教が深遠なる哲学の道をおいた自然観もこの中国の大地と広大な天の間で育まれたのであろう。

しかし、この自然観としての天がやがて政治思想の中核として発展する為の生成条件が必要になる。それについて同氏は、中国には創造主としての神が出現しなかったことで崇拜の対象が元来人々の祖先に向けられたことを提示する。中国の文明のはじまりから都市国家である邑が出来上がる頃までの様子は三皇五帝、計8人の王の伝説によって語り継がれている。その中ですでに人々の祖先として三皇のうちのひとりである伏羲・女媧が出現している。それは人間の顔をして蛇の身体を持っていたと史記に書かれている。しかし、人間の身体を持って最初に崇拜の対象となったのは五帝のうちの黄帝である。伝説によれば黄帝は本姓を公孫、名を軒といい、黄土高原に出生した。今から4500年前のことである。黄帝は炎帝の一族でその不肖の子孫榆罔を滅ぼしたとあり、かつ南北に敵対する宗族がいて討伐したというので、すでにこの時期には多くの邑が各地に出来上がっていたと思われる。各一族の長は王と呼ばれていたが、この黄帝は武器を持って各族を滅ぼし最後には黄河流域を統一したとある。ここから黄帝が中華民族の祖先として崇拜されることとなる。⁽¹³⁾ よって中華人の祖先は「帝」と呼ばれ崇拜の対象となっていく。これがやがて「天」と一体化するのであるが、その時期について竹内教授は紀元前12世紀頃の殷末であろう

としている。それが何故なのかについては「帝」が「天」の発音と似ていたからとする説は少なくない。帝はいずれ人々が絶対視する天と自らを一体化することによって自己の存在をも絶対化していくこととなる。(先秦天道観) この頃から天の意味には自然や宇宙の摂理以外に、帝の性格である統治権威が付加されるようになる。帝が天に近づくので帝の上にあるのが上帝となり、それが天と同義語になる。殷の時代には天は自然と主宰者の絶対観をすでに育み始めていた。殷を滅ぼした周はその天思想を継承して支配者に絶対性を置いたのである。

春秋戦国時代の天

上帝は天でもある。上があるから下があり、下帝は天の命を受けて民を収める統治者となった。それが天子なる言葉を生む。周の時代に天子概念がすでに現れ、やがて春秋戦国時代に入ると諸子百家が盛んに天思想を展開してゆく。天は単なる自然に対する畏敬の念から発展して人格が付与されるようになる。これが「主宰の天」であり、孔子や孟子が発展させる。彼らの天は「有意思の天」、「運命の天、義理の天」であり、唯心観に基づいて聖天子という人格を創造する。ここから孔子の「内聖外王」倫理が生まれている。内が天のように聖ならば自ずと外は支配者である意味だが、孔子によればその人格モデルは周の西伯、その子供武王と周公に具現化された。

天は全能の人格者的統治者であるという思想に対してアンチ理論を展開したのが荀子である。荀子の天は「自然の天、物質的天」であり、天は人間社会の吉凶禍福には関与しないと主張した。民がその運命を天とその具現である天子に委ねるような先秦天道観を批判し、天の権威から人間を解放しようとした。これを荀子の「天人の分」(転職と人職の区分)とし人間は努力の成果で禍福を獲得すると教えた。ここから荀子は「藍は青から出でて青より藍し」(青出之藍)という有名な言葉を残し、後に人間は生まれながらに善ではなく修練と努力によって後天的善が生まれるという思想を生み出した。その後、これが契機となって荀子の有名な性悪説が発展する。荀子に学んだ韓非が後日法家を集大成するのである。北京大学の哲学者馮友蘭氏は中国哲学において五つの天があるという。第一は荀子のいう「物質的な天」、第二は孔子の「主宰する天」、第三は孟子の「運命の天」、

5つの「天」

1. 物質的な「天」
2. 主宰する「天」（孔子、孟子（昊天上帝）儒教。宇宙の最高神）
3. 運命の「天」（孟子「夫の成功の若きは則ち天なり」）
4. 自然の「天」（荀子「天論篇」）
5. 倫理の「天」（「中庸」宇宙の最高原理、道徳「義理之天」）

図 5-1 「天」思想

出典：馮友蘭『中国哲学史成立編』63～76頁を基に筆者一部改編

第四は荀子の「自然の天」、第五は「中庸」から出た宇宙の最高原理、道徳、義理の天を総称する「倫理の天」である。

3. 天思想の機能

天子統治

宇宙の最高原理である天には不可侵の価値が与えられ、そこから「天思想」なる思想が生まれる。これに先の先秦天道観が付加されて「天命思想」となる。以降中国は天子によって統治される王朝政治を生み出したのである。崇拜対象であった天が天命思想によって帝と合体したことによって、帝（後に皇帝）そのものも畏敬の対象となった。この畏敬と崇拜がやがて権威に対しての無条件服従に変質し、強靱な王朝政治の基盤となっていく。帝は天となり、絶対視されその権威には逆らえない上下関係が築かれていく。ここに支配者への不可抗力的精神が生成してくる。

しかし、この崇拜性には次のような特徴があった。天＝帝への崇拜は西側の神への崇拜と似て非なるものであり、西洋では人間は神になれなかったが、中国では人間は帝＝天になることができた。天は元来人間ではなく、自然であり宇宙法則の源泉でもあったが、天思想においては人間と天の境界が不明確であり、人々は恣意的に境界線を引く必要を生じたのである。この境界については、帝が天の代替機能として人々に豊年をもたらす都市

集落を整備して、周代に天に対して新たに付加された「徳治」を実行している間、天子は天のように崇拝された。

しかし、天子が飢饉をもたらし、敗戦を続け、重税を課して人々の安定生活を奪うならば、天子は天から罰を受けて天子の座から引きずり下ろされることとなった（易姓革命）。これが天思想である。よって中国の天思想においては、平常時における人々の天子に対する従属性や従順性には著しいものがあり、それは天に対する絶対視観であり不可侵観となった。これは元来神や天皇（日本でも元来は中国的天子の意味）と人間が合致しない西洋や日本では視られない現象である。中華人組織におけるリーダーには往々にしてこのような側面が発露することがある。組織リーダーに対するトップ観の一部にはこのような天命的思惟が働くことがある。現代でも権力者の師弟男子のことを「太子」と呼び、中国トップ官僚の師弟を「太子党」と呼ぶところにこの残存が見られる。

ところが平常でない非常時、つまり社会動乱が起きる際には天子はひとびとによって舞台から引きずりおろされる。天が天子を見限った時である。西洋で神を、あるいは日本で天皇を見限ることはまずない。しかし、中国の天子は人間でもあるから見限ることが出来る。天子に対する公準は中華社会ではよって複眼的になっている。決して永遠の崇拝対象では有り得ないが、安定期には神格化されるリーダー像を抱くことも出来る。天思想はこのような機能を持つ。

日本の天子統治

天子統治ないしは聖天子の概念は日本にも天平時代に伝達する。すでに聖徳太子の名前にそれが現れている。古事記では、神武天皇から応神天皇までの上巻中巻では伝説に満たされた内容であるのに対し、仁徳天皇から推古天皇までの下巻ではそれまでの神話的天皇が儒教的な聖天子に彩られた天皇へと大きく変化しているとされている。聖徳太子のずっと前の応神、仁徳から雄略天皇の間に五回に亘って中国に使者が派遣されている。その時中国は五胡十六国時代であるが、聖天子の概念が多量に入ってきているのがわかる。聖徳太子の憲法十七条に始まる各種の改革に中国の影響が色濃く反映されているからである。

憲法十七条第三条には「天皇の命令は守る、功績過失を明らかにして賞

罰を与える、土地や人民は天皇のものである」とされている。この功績過失については、中国にはすでに「功過格」なる制度があり、人民の功績と過失をポイント制にして集計し、その人物の善悪を判断する制度が存在していたのだ。また、法家が創造し秦の始皇帝以来王朝統治の道具になっていた信賞必罰の概念も憲法に入れられている。その他、官吏服装も中国に模倣した。それ以降も中国皇帝に酷使した服装は聖武天皇他多くの天皇に見られるのである。仁徳天皇の古墳もまた秦の始皇帝の墳墓に酷使している。天子統治は中国から日本が導入した政体そのものであった。

しかし、日本の場合は中国のような絶対王朝政治を築き上げることが出来なかった。聖徳太子時代にすでに天皇家以外に権力を持った地方豪族が存在したことや後の武士政権の台頭を許したことの客観条件は何であったのかを考える際、日本が中国から輸入しなかった幾つかの制度、ここでは科挙制度や韓非子法家思想などが挙げられるが、現在の日中、日華社会の対政治観念の違いを探るのは価値があると思われる。

天命思想と自然科学

天命思想、天子統治に関連し、それが16世紀、西洋によるアジア進出以降の中国の衰退と関係があると推察するのが大阪大学湯浅邦弘教授である。中国が対英戦争に敗退した原因は、火器を発明した文明国でありながら、西洋のような軍事革命が起らなかったところにあると言う。何故軍事技術の革命的発展は中国で起こらなかったのか。火器を発明しながら大量破壊装置が作れなかったか、あるいは創る発想が欠落していたか。そこに天命思想があるのではないかというのが同氏の推察である。⁽¹⁴⁾

天思想のうちの自然としての天、宇宙法則の天、そして万物生成源としての「道」である天、それは不可侵で畏敬の対象であった。人間も天の道によって生成した自然に他ならず、依然として人々は天と人間を切り離すことが出来なかった。また、全能の天の力を人間が超えることは出来なかった。人間は天の力を自己もまた有していると錯覚した。迷信や呪術の世界が天の威厳のもとに生存し続けて支配的原理となっている社会では、自然を超える研究開発は元来起こりようがなかった。神と人間を切り離した西洋は、人間が極力全能に近くなりたい願望が強く科学の力を開拓していった。日本もまた天皇(天子)と一般人間を明確に分離することが出来たので、

精神心理的に人間は天子と無関係に万能を求めることが出来たのである。

天子統治の変遷：周から秦へ

天と帝が一体化した殷から周王朝に至る時代には依然としてそれまでの都市国家の集積の延長であり、とりわけ周王朝の統治にはまだ後の中国王朝統治の絶対専制的性格は希薄であった。

天命を受けて統治した文王の周王朝は統一王朝に近い政権であった。興味深いことに周王朝の統治は地方諸侯が封土を世襲して統治する、いわゆる分権封建制度を採っていたことである。諸侯領主はその下に行政、監察、検察、軍隊など統治機能を独自に設計所有し、地方自治が行われていたのである。日本の江戸幕藩体制に良く似ている。

しかし、さらに興味深い事実はこの封建制度は周王朝で完全に終焉したということである。春秋戦国時代末期の秦の国に士官した商鞅が発案したという郡県制度が同国で採用されて以来、秦の力は強大化し、さらに法家思想でその基盤は強化され、統一後、郡県制度が王朝統治機構となっていたのである。溝口教授の指摘によれば、日本では地方分権制度が江戸時代に確立して長期に機能するが、明治維新以降、中央集権化していく近代化プロセスに入る。これは西洋の中世封建制から集権化していく近代化過程に似ているという。ところが、中国は全く反対になっていて、清末まで中央集権が続き近代に入って公革命の動きが進展し、辛亥革命前後には全土で地方分権の兆しが生まれてきた。つまり日本や西欧の近代化は分権から中央集権化であり中国の近代化は集権から分権化への動きであるとし、中国が西洋とは非常に違う歴史的段階や展開を経ていることに注目している。

周末期から春秋戦国時代に入って中国は一変していく。諸子百家によって高度な思想哲学が花開き、中華文明の高度化が一挙に進む前夜となる。儒家、兵家、道教、法家等、後の中華社会の文化構造を形作る思惟形態がこの頃構築されてくる。国ごとの争いが一段と熾烈になる戦国時代に強靱な政体を築く統治システムを考案した法家が現れ、その思想を取り入れた秦が競合六国をついに併合して周王朝以来の中国全土統一を成功させるのである。

次第に秦の始皇帝の中国統一はそうにして成立したが、これが後に

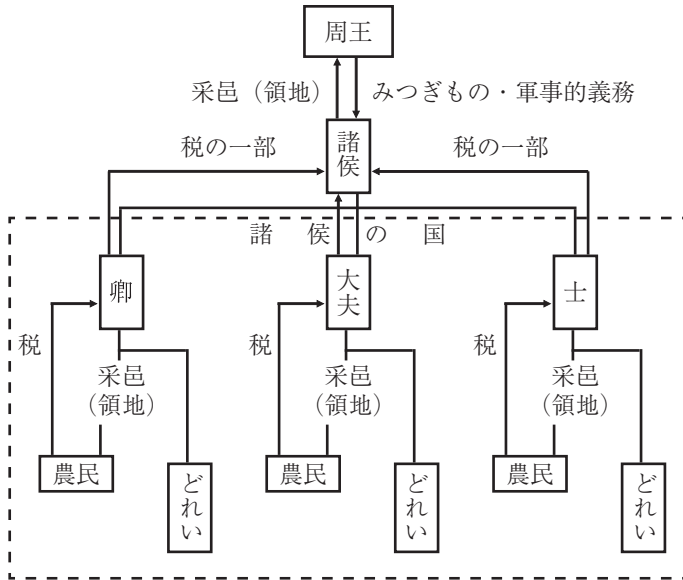


図 5-2 周王朝の封建制

出典：『中国の歴史 1』 監修長澤和俊、集英社、2001 年より

2000 年に亘って続く王朝帝政統治のモデルになる。秦が戦国時代の覇者になる為の兵法戦術が合従連衡であった。戦国の七雄といわれた後の六国は地形的に縦に連なっており、同盟を組んで強大化しつつある秦に対抗しようとした。縦に連なるのでこれを「合従」と呼び（従は縦の意味）、秦はこれに対抗するため、縦に連なる各国とそれぞれ横に同盟を結びそれを阻止し、これを「連衡」と呼んだ（衡は横の意味）。兵法や法家の哲学を実施し、それに異を唱える如何なる学者、とりわけ儒学者を徹底的に粛清して政治的成功を収めた（焚書坑儒）秦の政治と仕組みはそれまでの儒家的統治の伝統を根本から変えたのである。

始皇帝はそれまで皇、帝、王、公等と呼ばれていた諸侯国家の長の呼称をさらに高めて、自己を「皇帝」と呼ぶに至って、政治支配者がほぼ天と同等の絶対観が強固に社会に組込まれることとなった。この伝統が後の長い中国政治哲学の基調を形成していくこととなる。後述する法家思想と実践は、この広大な国土を一元的に支配する為の強力な統治システムを築き

専制王朝制を築いた。ここにおいて、異民族から中華社会を守る為の戦闘哲学である中国兵法その他の体系的知識の集積、国土の広大さと統治能力の間にできた間隙から発生してくる宗族制という社会装置（本書第2章を参照）、政権維持の為の、法家思想など、中国の個性とも呼べるべき数々の社会的特質が築かれていく。「国情」を形成する諸変数の中で、中国政治のウエイトが極めて高いのはこのような天思想と統治機構、天と人間の密接な関係に起因する。中国と華人社会の理解は歴史にあると言われる所以である。頂点に皇帝を置き、強大な官僚制度で皇帝権力を支える王朝政治の伝統が始まる紀元前 221 年のことであった。

4. 秦王朝の専制政治機構

秦王朝の郡県制

強大な権力を具現化した政治の仕組みが郡県制である。天子である皇帝の下に中央政府と郡と県と呼ばれる地方政府を置く。中央政府は皇帝の下に行政に相当する丞相、監察（官僚の監視制度）に相当する御史大夫、軍事に相当する大尉が配置され、地方政府にはほぼ同じ機能を持つ守、監御史、尉の職位を置いて、中央と地方いずれの政府をも皇帝が支配権を掌握している。周王朝の封建制度では諸侯支配者は皇帝に忠誠を誓うが、その領地は皇帝から与えられた土地で世襲により私有することが出来る。しかし、郡県制度は中央から官吏を地方に派遣することで地方の世襲統治を廃止している。これによって各地に豪族発生を未然に防御し、安定した中央統治が可能となった。

この統治が隋朝に至って科举制として大成し全国に強力な官僚制度が構築されたのである。科举によってさらに特権階級を形成することで、皇帝と人民の間に強固な壁を作り、その権力や利権をさらに温存することが出来た。郡県行政区を作り、中央官吏を派遣し、数年で交代させる。歴史は皇帝の統治を記録することに一義的目的が置かれた。この機構はいずれ腐敗や不正で維持困難になると、易姓革命で次の王朝にまた引き継がれていった。同じように聖天子の概念や統治の仕組みを取り入れた日本でこのような中央集権体制が確立されなかった背景に、天皇の統治が地方におい

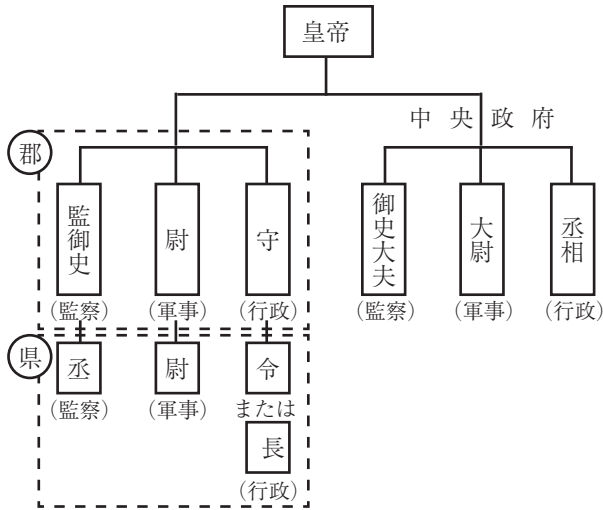


図 5-3 秦の統治構造

出典：『中国の歴史 1』 監修長澤和俊、集英社、2000 年より

では地方豪族に分権のような形で委託されていたからと思われる。中央でも貴族が天皇の統治に参画し、これら貴族や地方豪族が強大化して政権奪取していく。天皇に「臣」、「連」、「君」、「直」等の称号をもらって特権階級を作り、富を集中させて荘園を保有し、その警備に当たった傭兵らが武器を持ったため、後に武士化していく。このように天皇を取り巻く主体等がいずれ政治権力を奪って、日本政治は長きに亘って天皇家と武士政権間で緊張が繰り返される二重統治の歴史が継続した。なぜ、中国のような絶対天皇統治が起らなかったのか。その違いは日本人と中国人の文化形成に大きな影響を与え、文化的差異と距離を大きくしている。

日本文化は長い地方分権に源泉をおいており、中国華人文化は強大な中央集権政治にその原点をおいている。日本で唯一中国的皇帝政治に近似する政体が発生したのが明治政府であった。しかし、それも大正を経て昭和に至って事実上軍部に政権を奪取されたと言える。幕末まで天皇は単なる祭祀の長ないし象徴に過ぎなかった。それが明治に至って天皇に絶対的政治権力を与えたのが水戸学の儒学者等であった。儒学を基盤にした中国皇帝の絶対権力を天皇に付与することによって新政府の基盤を強化したので

ある。その時水戸学派が提唱したのは、古代日本の天皇統治であったという。⁽¹⁵⁾ 皮肉にも中国思想によって形成していた天平平安時代の天皇制を再現することになったのである。

改めて何故聖徳太子以降、日本では中国のような強大な天子統治が定着しなかったのかを考えると、そこでは強力な中央統治を正当化し維持の為の道具を思想的に発明した法家や頑強な官僚制度を築いた科挙が日本には伝わらなかったことが大きく関係しているのではないか。ちなみに宮刑も纏足も日本には伝達されなかったのである。かような歴史的背景も「国情」の特殊性を形成する基盤となっている。

王朝政治を支えた統治思想の法家

秦の郡県制、強固な統治体制を支えたのが韓非子に代表される法家思想であった。法家思想は上述の通り、中国の広大な版図を長きにわたって統治可能にした極めて重要な根拠の一つである。同時に現代華人組織のリーダーシップや組織運営のあり方を理解する有益な理念型を提供しており、華人経営研究の立場から法家思想の把握は不可欠である。

法家の最大の特徴は、政治を論じた観点と立場が儒教や老子など他の諸子百家と全く違っていただことである。それは法家の政治統治論は“君子の側から”問題にされたことである。儒家や老子その他多くの学派が政治を考えたとき、それは“人民の立場”から論じられていたか少なくともその要素は取り入れられていた。しかし、法家は君子や国家の側からそれを説いた。この法家思想を大成させたのが韓非子である。

(1) 韓非子

韓非は戦国時代末期、秦の統一前に韓の公子として出生し荀子に師事した思想家である。法家は韓非が出る以前に齊と三晋（戦国時代以降は韓、魏、趙に分裂）において盛んであり、それらの国に韓非が後日継承してゆく法術士が多く出ている。その最たるが趙の慎到、韓の申不害、衛の商鞅で（衛は三晋ではないが商鞅は魏の宰相・公叔座に仕えたことがある）、また法家の先駆者と言われ“管鮑の交わり”で有名な管仲は、やはり齊の桓公に仕えている。法家が世に現れる原点は一体何であったのだろうか。それは周没から春秋時代にかけて次第に貴族政治が崩壊していく過程であったと言われる。周代の貴族政治と

は統治構造的に言えば分権封建主義であり、諸侯はそれぞれが“家”に分かれて自分の小さな封土を治めるに留まった。そこでは家族的な礼節統治が行われていた。これを大成させたのが孔子でありその徳治モデルは周公旦にあった。しかし戦国時代に入り、これら“家”が征服されより単位の大い“国”が成立し始めるに及んで、統治の範囲が拡大し、君主の権限が同時に拡大していった。国力維持の為には権力集中した統治手法が必要になっていったのである。ここで第四章の中国兵法で議論したように戦闘方法も貴族馬車戦から歩兵戦術に変化していき、国家間戦争の規模も拡大した背景から孫武（孫子）が兵法を現した。同時に、拡大する国家規模の維持に整合する統治手法や形態が模索されるのも時代の必然であったと言える。孔子の家族的統治の「徳治」から韓非の組織的統治である「法治」への移行が戦国時代の幕開けとともに主流となっていくのである。

(2) 「法」

韓非が大成した法家を構成する各理念は上述の三人から生まれた。第一が「法」である。それは貴族に生まれ秦の孝候に仕えた公孫鞅、つまり商鞅によって提唱された。国を治める盟主は「法」を制定、公布し、君臣、貴賤、上下を問わず皆平等に遵守させ、法令に背く言動や知識はこれを禁止罰するという考え方である。司馬兵法における軍容、国容、富国強兵については「法」を明らかにし、明確な軍律を作り、徹底周知させる。このような考え方が必然化したのは前段でみたように、国の規模の拡大とともに統治組織が複雑化し、君主と臣民の距離は疎遠化した為である。一元的な「法」を作り、臣民の隅々まで統一的に治める技術が確立されていったのである。このような考え方は中国における組織運営のあり方に重要な示唆を与えている。中国では人口が多く賃金が低いため、生産施設など一挙に大規模組織創造が可能である。その管理運営に「法」の考え方は十分適用出来、よって“明確な社内規則、基準、規律の設定と公布”が必要だと言われる所以である。

(3) 「術」

第二は「術」である。これは韓の昭候に仕えた名宰相の申不害によって提唱された考え方で「刑名の術」（刑は形と同じ）と呼ばれた。そ

れは臣下を操縦する技術として普及、応用された。その内容は臣下には職位（刑名）を与え、その名目にあった実績を照合するという考え方である。臣下が発言（言）すればそれは仕事（事）と同じであり、その双方を審査して臣下を評価する。（「刑名を審査せよとは言と事なり」）君主はその名（刑名）を与え臣下はその形を行使する。言と事が一致すれば賞を与え一致しなければ罰する（信賞必罰）。また言が大きくて事が少ない、つまり言うことは言うが、行動や成果に現れない場合はこれも処罰の対象になる。また逆に言が小さくて事が大きい者も処罰となる。つまり職務以上の成果を挙げても評価されず処罰の場合すらある。このように「術」の考え方は後中国官僚制の内的性格を規定していく源泉となっている。所与の職責以上に実績を挙げるのは評価せず、職位（刑名）が現す内容を実にしていくのみである。それ以上でもそれ以下でもなく、君主は臣下に刑名を施しその実を照合するだけで臣下を操縦することが出来、自ら具体的仕事に触れる必要はない。厳しい戒律のようにみえるが興味深い点は、臣の言が職務内容となりそれが最終評価となることであり、現代経営学労務管理におけるMBO（management by objective）を髣髴とさせる考え方があり、米国の成果主義が中国で比較的受容され易い根拠をここに見出すことが出来る。

（4）「勢」

第三は趙の慎到が出した「勢」概念であり、君主が持つべき資質のひとつとして提唱された。盟主は「法」を作り、「術」を駆使して臣下と臣民を統治することが出来る。さらに盟主にはそれを実施するために「勢」を持つ必要がある。「勢」とは威厳と権力のことを指す。それをどのように表現すべきかを慎到は「二権柄」（ふたつのハンドル）に表した。それが「刑」と「徳」であり、「罰」と「賞」である。前段「術」でみたように刑名が一致すれば評価して表彰し、一致しなければ刑罰を与える。人間は誰でも刑罰を恐れ、褒賞を喜ぶので君子はそのような心理を利用してその威勢を振るわなければならない。以下はその原文の一部である。

“凡そ天下を治むるには、必ず人の情に因る。人の情に好悪有り。故に賞罰用うべし。”⁽¹⁶⁾

いわゆる「信賞必罰」はこの考え方を現す成語である。現在中国事業従事者にこの考えはかなり徹底してきたように思われる。これは前段のMOBに引きつづき、米国経営学で理念化、近年の日本でも盛んに実施されてきたところの「成果主義」を彷彿とさせる。中華社会におけるこの土着思想は、米系企業経営の中国における受容度が高い根拠として有益な概念である。

(5) 「性悪説」と「自由競争」

上記3人の法術士が提唱した理念を韓非は統合し書物に表したのが『韓非子』である。韓非子がこれら法術に帝王学の真理を見出した契機として、韓非の師である荀子から得た「性悪説」が指摘される。荀子の「性悪説」の特長は、人間が利己的意図を持った主体を考えるとところにある。それは以下の原文に表出している。

“、、而も心、用に周（あまね）きは、皆、自ら為にする心を挟めばなり、、故に父母の子に於けるや、猶お計算の心を用いて持って相い待つなり、、、、”⁽¹⁷⁾

韓非は、人間がすべて利得に従って行動するので、経済活動においては人間の利己心のままに自由に競争させるのがいいと考えた。ここで儒家の唱える土地権利の平均主義に反対したという。

人間が利益に支配されて行動する主体であるという前提は、西側経済理論の基礎となっている合理的人間観に近似する思想を持っている。そこから自由競争の概念が抽出されているとしたらこれは中華社会がMBO、成果主義に続く西側理論に近似した思想を土着に持っていることを表している。極めて欧米企業経営の性格に近く、何故欧米企業が中国で現地人の人気が高いのかを推測することが出来る。今日新中国成立とともに財産没収を恐れて逃げた多くの華人資本家が避難した先は香港、自由競争の港であった。やがてシンガポールや香港に華人が築いた経済の自由形態を鑑みると、そこには利己的人間を合理

的と肯定する意味システムが働いていることが分かる。両地域は経済自由度世界ランキングの歴代 No.1、2 を争うほど世界でも有数の自由経済である。⁽¹⁸⁾ 宗主国イギリスのランクがそれほど高くないのに旧植民地が依然としてその形態を維持し続けていることは、すでに決してイギリスの影響だけとは言えないことに気づく。人間が利己的主体であることを肯定し、その競争が社会的拡大均衡を生むという発想は西側経済理論そのものであり、それが戦国時代に早くも韓非子に現されていたことは感嘆に値する。それは後述する儒教の大衆化と均分・共同思想の普及から農村革命、後の新中国革命（毛沢東）に至る道のりとは異なる側面を呈している。むしろ西側近代国家論に影響受けた民族資本家が担い手となった辛亥革命（孫文・蒋介石）の基幹を為した思想と言えるであろう。いずれにしても韓非子の法、術、勢を道具とした統治哲学は、官僚を操縦し強固な専制国家体制を維持するための思考枠組を君主に提供し続けたのである。

(6) 王朝統治

積極的に法術士の哲学を登用して富国強兵を図ったのが、後の中国王朝統治モデルとなった秦である。秦は統一前、遊説していた商鞅を登用して法を制定し職位や身分にかかわらない法の適用を実施して政治改革に成果を挙げ、度量衡を統一し郡県制を敷いて中央集権の礎を築いた。秦の強国化と合従連衡の勝利により、ついに秦は中国初の統一国家成立を実現させることとなる。ここにおいて法家思想の果たした役割が極めて大きいことが分かる。韓非は不幸な結末を迎えることとなるが、彼が現した体系的思想は帝王学として秦以降、歴代王朝の統治哲学として中国政治文化の主要な側面を形成することとなる。⁽¹⁹⁾

秦の始皇帝の法家の登用と焚書坑儒による仁徳のない法統治は、人心をつかむことが出来ず、項羽と劉邦に運命を委ねて短命に終わる。その後、秦の二の舞にならぬよう漢の高祖は儒教を国政に取り入れて徳治政治を行った。この伝統に拠って代々王朝の表向きは儒家精神を保った。しかし、内的組織維持には法家思想がより効果的で、実際は法家統治が行われた。儒家精神が高揚されたとする明王朝の永楽帝はスターリンよりもっと粛清数が多かったと言われるほどの恐怖政治を行ったと言われる。この政治文化は「陽儒陰法」と呼ばれた。

この法家思想が中国天子制度を維持出来た理由の一つと考えられる。日本にはこの思想が入らず、天皇家は蘇我氏や藤原氏等の貴族、平家、源氏等の武士に政権を脅かされていった。しかし、一方で地方分権が進み、民の生活には中国に比べれば平穏な国家が存在していたと言わざるを得ない。分権的封建社会の主体は安定した農村の共同村社会であり、また統治機構は周代の封建政治のように藩主が家を維持する小国家の集まりで、孔子が理想として唱えた儒家道徳を基礎とした社会が定着していった。日本は中国の唐代末期に菅原道真の進言から遣唐使を廃止し、その後清国との日清修好条約まで国交が無く、結局中国の帝王学である法家思想は定着しなかった。中国ではマキアベリを超える完成度と言われる法家による厳格な統治が継続し、民はその圧政に常に弱者として存在しなければならなかったのである。

すでに第2章でみたように、明清に至ると朝廷政治機構の下に広範な民間の経済社会装置が発達してくる。これが宗族制であった。地縁血縁、相互扶助でつながった地域経済社会である。本章のテーマである「国情」を考える上で新中国政治を知らねばならないが、その性格を理解する為にも、その国家成立に至る歴史的経過を検討しなければならない。次段では、明清代から起ってくる思想的発展と結束である中国革命について考察していく。

5. 公革命

本段のテーマは中国の公革命であるが、この意図は複雑かつ膨大な社会変動の内容の再生では無い。実務家が中国と向き合うとき前提としなければならない「国情」の主要問題としての新中国政治に対して、現在可視的な表面的諸事象が背後でどのような経過を辿って形成されたのか、その諸事象が内包する複雑性の源泉は何であるかについて、少しでも理解出来るための入り口に立ちたいという意図である。それによって初めて「国情」という言葉が包含する意味を感じ取ることが出来る。その感受性は単に相手国を知ること留まらず、経営上の成果を挙げる為の諸戦略構築に不可欠であると考え。ここでは溝口雄三教授の案内によって、明末清初の経

世論と均田思想から土地公有制、清末の共和思想を考察して辛亥革命への道筋を辿る。同教授から中国革命の一つの性格として、中華的共和と土地革命の概念を探る。それらを通じて、我々の知るかぎりの文言で到底表現しきれない、自己の認識能力をはるかに超えていると思われる現代中国の「国情」の深さについて考察してみたいと思う。

明末清初の経世論

現在の中国を知るために、そもそも何故新中国革命が起ったのかを疑問に思うことは、その前夜としての辛亥革命と、また前夜としての革命思想の発生、時代背景を知りたいと思うことである。それらを整理して知るためには専門書をひも解かねばならないが、本書では少なくともどのような経過があったのかを垣間見たいと思うのである。その経過が発生してくるのが明代以降であるという溝口教授によれば、人口増加や都市の発生による社会発展から土地財産の私有保全として起る宗族制なる社会装置や、財産の蓄積から起る郷紳地主の育成、富裕化とともに興る思想家の発生、専制王朝制度への思想的挑戦、宋代の朱子学から明代の陽明学発生を通じた儒教の一般大衆化等の様々な要因の結合である。

(1) 宗族制と郷紳

多くの先行研究が明らかにしているように、秦の始皇帝をモデルにした中央専制郡県制度は法家思想によって長きに亘って存続し広大な汎図を維持したが、国土の広大さは社会の末端基層まで及ぶ行政組織を構築運営することを不可能にした。地方派遣の官吏の権限が及ぶのは州県行政までで、県以下にある膨大な社会は宗族、村落による広範な自治に委ねられていた。溝口教授によれば、中国の伝統社会はヨーロッパの歴史社会と比較した場合、国家と個人の甚だしい乖離によって特徴付けられていた。⁽²⁰⁾ その乖離の中間に強固で普遍的な社会が存在しており、それが宗族制であったという。私有財産が蓄積し、都市機能が発達する明代には郷紳と呼ばれる地方地主が広範に発生しており、宗族結合の長として機能していた。郷紳を中心とし結合する宗族社会は商業や手工業、祭祀、生活維持の各種機能を自前で構築しここでは広範な自治が行われており、元来中国の末端基層社会は極めて自由な経済社会を形成していたことがわかる。この宗法社会こそが易

姓革命ごとにおきる社会動乱や体制変化にもかかわらず、それらとまるで無関係のように人々が生存できた社会装置であったことは自明である。その中心的存在が郷紳地主であったのであり、孫文の革命後社会のあり方には郷紳という社会階層の積極的利用が内包されていたという。⁽²¹⁾ この宗族社会と指導者の位置にあった郷紳や地主が社会変動の思想と出会った時、時代は動き始める。

(2) 封建論と地方自治

明代末期には思想家が輩出してくるが、その代表的な人物が顧炎武と黄宗羲である。彼らの思想は「経世致用の学」と言われ、明代末期の体制崩壊期に経世済民のための制度論や政策論を展開していった。その契機となったのが明朝の里甲制秩序の崩壊である。この制度は明の太祖朱元璋によって創設され、明代の徴税ならびに行政管理制度として定着したが明代末期においては制度疲労を起し社会の矛盾を引き起こして解体に向かう。その頃、顧炎武らが提唱した政策論には、そのような中央主導の徴税・行政管理制度では地方統治に限界があり、行政官吏の中央派遣を地元採用に移行することを提唱したのである。これが清初の封建論と呼ばれる思想の発展である。このとき彼らが地元官吏として提唱したのが宗族制の長である郷紳地主層であった。また、彼らは同時に中国王朝制における皇帝の絶対視に対して思想的疑問を投げかけて行く。その疑問認識に基づいて、それに代わる制度提案、つまり地方官の現地化、終身化、郷紳を中心とする本地人の自治、地方議会の設置、共和・民権主義、絶対的皇帝制の制限や否定を発生させてゆく。これがやがて清末の辛亥革命が志向する省による分権政治への道程と進行していくのである。

また、黄宗羲は『明夷待訪録』で王朝政治を批判し、その田制篇において田土配分論を展開する。ここにおいてそれまでの土地は皇帝に属するという王土論から民に帰属するという民土論への移行がみられるのである。田制論とは、中国の総耕地面積を3つに分割して3分の1を官田とし、それをさらに民に分配するという総分配の発想を展開する。宋代以降、土地は皇帝のものであるが、それを均分して臣民に与え耕作させ徴税する制度（井田論）が継続したが、事実上は徴税制度が機能しなくなれば土地の王所有は有名無実化していた。ところが

黄宗羲の『明夷待訪録』では、土地の民による私有を明文化することによって觀念としても自覺させようとしたのである。その思想的変化を経て、清代中期には土地を郷紳地主層が事実上土地所有者と変化してゆく。

(3) 清末の土地公有制

この後の展開は、清代中期には郷紳地主層が事実上土地を専有化していき、王朝権威の土台であった井田制を事実上崩壊させ、清朝政権の根幹を揺るがすこととなる。支配者がそれまでの土地保有者である皇帝官僚層から郷紳地主層に移行していったのである。小作人、末端農民の生活苦がさらに悪化していくこととなる。その状況はやがて郷紳地主への反動として、清末の太平天国革命の「天朝田畝制度」つまり土地の公有制論に変貌してゆく。これは地主の占有となった土地を再び人民に奪い返す意味が含有されるが、留意すべきは清初の土地配分論が土地の私有を前提としていたのに比して、清末の土地配分論が急進的な土地公有論、さらに土地の私有廃止への方向を示唆し始めたことである。太平天国は清朝官軍によって制圧されるが、その理想とする土地の公有制論は次第に社会に浸透し、追従して立言する思想家が続出するのである。溝口教授は、この背景として当時の耕地面積が人口に対して絶対的に不足していた清末の悲惨な事実を挙げている。その“あまりに尖鋭な矛盾”の中では起こるべくして興った発想であり、やがてそれが現実化していく外的条件でもあったと指摘している。⁽²²⁾ 中国革命の本質は土地革命と言われるが、歴代王朝が問題としてきた田土とその公有私有における振幅が営々と継続しており、その意味では毛沢東がこの問題多い田制論の伝統を正しく継承したのである。よって中国革命が土地革命というときそれは中国の伝統に深く根付いた革命であったということと同値であり、決して中国革命がマルクス主義なるヨーロッパで生まれたイデオロギーの移植ではなかった。現在の中国共産党政権がその伝統を継承している前提を考えれば、土地所有権の定期保有や転売権を政府が保証した政策に転換しているものの、土地所有は依然として国家でありそれは人民の共同所有である。この大前提は言い換えれば国家政策によって土地使用は制限を受ける余地があること、またそれが思想的には土地の私的占

有（専私）を阻止し、人民の平均的幸福（公）を妨げない正当な根拠の表れであると言える。

辛亥革命と共産党革命

ここにおいて孫文の辛亥革命は一体何であって、その後の新中国革命とどのような関係にあり、「国情」の中でどのような位置を占めているかを考えたい。毛沢東の革命が土地革命であれば孫文の革命は共和革命といわれることがある。元来明末清初の経世済民から始まった社会変動の芽が、どのようにして辛亥革命と共産革命なる二つの方向に離反していったのか、その内実の差異はどこにあったのかを本段では探求する。これは現代の「国情」を知る重要な手がかりになると思われる。

(1) 共和制思想と辛亥革命

孫文の共和革命とは清末から発生した共和思想に依拠するものである。清代の共和思想家の代表的人物に戴震がある。戴震の共和思想は「天下共存の仁」であり、王陽明の万物一体の仁にその源泉をみることができる。儒教の礼教ないしは倫理としての家父長制ならびに上下身分制という側面は王朝政治においてもその権威を維持する機能を果たしたが、一方思想としての儒教には天下為公、天は平分也といった「均分」思想的側面が内包されている。戴震の共和思想には儒教の均分思想が機軸となり、それを龔自珍が継承して「平均篇」を現し民の平分を志向した。この共和思想の芽生えは、やがて人民の「個」としての政治的平等を志向する思想として昇華してゆくが、その過程で次第に内部に不都合を内抱していくこととなる。共和思想が提唱する個人の政治的平等は、同時に経済的平等の究極である土地公有制を推進していくこととなる危険性をはらんでいたからである。この共和思想は政治的平等を標榜しながらも、経済的社会のあり方については伝統的宗族社会の機能を容認していたと思われる。少なくとも孫文は宗法社会が持ち続けた、国家と個人の間において人々の生活安定に寄与してきた宗法社会の継続的活用を考えていた。宗族制においては村落長である郷紳地主が自治共同体の長として機能を果たしたが、それは同時に土地の私有を前提とした資本家的性格を帯びていた。儒教には思想としての「均分」、「平均」的考え方が存在する一方、社会倫理

として「家父長的運営」を同時に内包しているが、この「共同体倫理」と「上下身分倫理」の矛盾について溝口教授は次のように解釈している。

“それら二つの倫理は分裂をしながらも、いや分裂をすることによって、より正確に言えば、前者が国家共同体レベルに、後者が国家の単位としての郷村レベルに、それぞれ位相を異にするかたちで分裂することによって、両者は重層的に共存しあう関係にあった”⁽²³⁾

同氏はさらにこの共和制的思想が儒教の共同体倫理を基盤にするところから、それが原理的に包含する田制上の「均分」や「平均」思想は、実現を達成すると次第に今ひとつの倫理である上下身分制倫理を破壊してゆくことになる運命を提示していたとする。よって、儒教思想は共和革命（政治革命）から人民革命（土地革命）に至る道程をすでに内抱していたというのである。ここにおいて前者は、孫文の辛亥革命であり後者が毛沢東の新中国革命となる。この文脈からいえば、孫文辛亥革命は清朝専制政治から政治的平等を確かに勝ち取ったが、田土制の伝統的問題を解決はしていなかったと言える。田土制と郷紳支配の宗族制との矛盾した問題を孫文革命はどのように見たのであろうか。

(2) 田土制と郷紳支配宗族制の相克

孫文は政治上の民の平等を志向したものの、宗族制を否定してはいなかった。むしろ身分上下制を郷土レベルに収縮させ、その自治制度の効用を積極的に推し進めようとしていたと思われる。孫文は儒教の共同体思想、そして大同主義を社会的イメージに有していた為、儒教思想が抱く内部矛盾を顕在化することなく儒教的共和制の確立が可能と考えていた。儒教的思想をもって近代国民国家の形成を志向するに当たり、その広範な社会基盤として中華社会を伝統的に維持してきた郷紳地主支配による宗族自治を延長活用しようとしたのである。また、清朝政府打倒を目指す孫文革命においては、清朝の弱体化を招いたと言われる郷紳や土豪集団組織の地方拡大は追い風となったし、それまでは宗族領域内の機能に留まった郷紳や紳商は地方行政や政治に盛ん

に参加していった。そのような傾向は地方勢力として次第に分権独立運動の方向を導いたと思われる。

初発は順当な方向を示した孫文革命がなかなか全国統一に至らなかった理由として、日中戦争勃発を一つの混乱要因として挙げることは当然出来るが、一方でそれを困難にした要因は宗族制の内部にも存在していた。それは孫文が期待した郷紳層が前段で懸念された儒教が内在的に有する矛盾を顕在化させ、政治的平等以外の経済的平等を要求する人民とりわけ農村を充足することが出来なくなったからである。科举制度の廃止はそれまでそれを拠り所にして上下身分制規律を保ち、儒教の礼教たる道德価値を実現した君子的郷紳像を変質させ、弱体化した清朝の地方行政とりわけ徴税機能を委託担当した郷紳層の中には貧民の犠牲のうえに私服を肥やす中間支配層が醸成されていた。(土豪劣紳⁽²⁴⁾)孫文革命を一方でブルジョア革命と称してその消極性を批判する議論があり、ここにその根拠を視ることが出来る。農村は新しい勢力であり、政治的平等と同時に田土制の課題について明確な土地改革、つまり公有制を目指した共産党指導に農村はより期待を大きくしたのは当然であったと思われる。

(3) 共産革命の勝利

辛亥革命の内実的矛盾を攻撃することが出来た共産党が、人心を掌握して革命勝利を得ることで中国は新政権を打ちたて現在に至っている。中華社会にとって重要なポイントは単に専制王朝政治の終焉という歴史的不連続のみならず、この勝利によって郷紳支配という伝統的中間社会、つまり宗族共同体の解体という重大な不連続を経験したこと、そしてその過程で解放された農民大衆を党が直接的に指導管理するという新環境を打ち立てたことである。これによってそれまでの下部基層社会における宗族的自治は消滅し、社会の隅々にまで行政権力が浸透する一元統治時代が開幕するのである。この革命は上記孫文のブルジョア革命に対して、ヨーロッパ社会主義国を背景としたプロレタリアート革命に近似させた労働者革命として位置づけられた。しかし、それが表面的にはマルクス主義の衣を着てはいたが、真相は中国の長い歴史に醸成された土地問題の収斂的解決であったと言える。

より重要なことは、宗法社会の完全な崩壊によって伝統的家父長制

が欠落した社会で、唯一その空白を埋める機能として毛沢東の神格化がごく自然に進展したことである。しかし、それが頂点に達して弾けた文化大革命を経過し、毛沢東という精神的シンボルを失った後は鄧小平政権が路線を変えた政策を推し進めたことは明らかである。それは単に経済発展という視座からみる改革開放政策ではなく、伝統回帰的性格を備えているという観点からみられる新路線である。元来、新中国は宗族制の崩壊を目指し国家の一元的統治を実験的行った政権であった。それが旧支配権力から搾取される人民を救う政体改革であると思われたことと、それ以上に中国の長期的問題として、国民国家の建設の為に国家の強大化とそれによって人民が国民として自覚を確立する必要であったからである。そこにおいて孫文以来の指導者にとって、国家がどこまで介入すべきかが恒常的に問題とされたのである。

国家と社会の二元的乖離状況が常態であった中国の長い歴史においては、王朝国家は上層を管理する一方、ゆるやかな文化的同化社会を維持し、下部基層社会は宗族自治ないし郷紳支配が農村の安定社会を維持してきた。孫文は近代的な国家成立に宗族制の活用を試みたが、それは上層部では小さな政府、下部基層では宗族による自治機能に委ねることを構想した。政府の介入を最小限にすることで末端の自由社会を理想としたのである。しかし、その自治を担う郷紳層の腐敗の前に構想が弱体化したのは前述した通りである。

宗法社会と土地公有制：梁漱冥思想

以上、孫文の辛亥革命と毛沢東の共産革命の離反について考察してきたが、我々の理解を容易にするために二つの革命は儒教が元来持っている均分思想（共同体思想）と上下身分制（礼教・倫理）の矛盾に収斂することが出来る。ここに中国政治の根本的困難が奥深く根ざしている。いずれも中華民族に根深く定着した“基本仮定”⁽²⁵⁾であるところから、一方への傾注は機能しようもない。結論的には中華思想は矛盾を容認し、それを“管理”（manage）する能力を備えているということで理解するほかは無い。ここにおいてその能力を具体的に発露したと筆者が考える孫文や毛沢東と同時期の著名な思想家、梁漱冥の新郷土建設概念に探ってみたいと思う。

(1) 梁漱冥

梁漱冥は1883年に北京に生まれ、哲学を学び25歳で北京大学印度哲学教師となり、陳独秀や李大釗などが同僚として交流した中国の生んだ有数の近代社会主義的思想家である。共産革命を通じての祖国救済の諸活動に寄与するが、一貫して中国旧社会には階級は存在しなかったという視点を有し、毛沢東と労働者観と思想的に対立した為、胡適に並んで全国批判を受け文革時代には家屋占拠に逢っている。しかし、梁の思想の中には前述の問題である儒教が内抱する矛盾の中華的解決とも言うべき次元を感じ取ることが出来る。⁽²⁶⁾

(2) 中華的土地公有制

漱冥は基本的観念として、元来の共産革命と路線同様「社会上のいっさいの罪惡の根源は財産の私有にある」と認識していた。よって清末に高揚した土地公有制を支持する側に属していたと思われる。しかし、漱冥の土地公有制は社会主義イデオロギーから出発するものではなく、中国旧社会の中に存在した「中華的共同性」にその原点を見出した点で毛沢東と大きく性格を異にしていたのである。漱冥が抱いた中華的共同性とは、宗族社会に存在した共同田つまり祭田、義荘、義学、社倉、義倉、学田等を想定していた。旧社会宗族制においては同時に財産の家族（私的）所有があり、孫文の共和思想においてはこの私有財産や郷紳地主の存在機能を温存させる形で進行した。よって孫文革命は一面でブルジョア革命と呼ばれる所以がある。漱冥の共同思想はかかる財産私有の否定を含んでいたものの、同時に中華伝統思想の内実（儒教の共同体倫理）を継承するものであった。つまり漱冥においては、中華社会の完結した内部においてそこに内包する土着価値の中から旧新移行が見られたのであり、それは独自文脈における弁証法的展開であり本質的なところでは決して外圧の作為ではなかったという視座が開けるのである。⁽²⁷⁾ この共同土地所有について溝口教授は次のように説明している。

“「隠然とした一種の共産」であるが、ただし「団体が共産を行うのではなく、(団体の構成員が) 相互に共しあうというもの」で、この「倫理関係のなかにある者は皆それぞれの『份』を有する」とも言われる。

份とは股份のことで日本流に言えば持ち株、持ち分のことである。つまりこの社会では、個人はそれぞれ生存の持ち分をもつという点で自立的であるが、その持分は他の持ち分と存否を分かちあうという点で連鎖から自由ではないため、この社会の個人には私有制社会の『他者と関係しあわない自由』はない”⁽²⁸⁾

ここにおいて、第2章の華人ネットワークで考察した濱下教授の「合股」の概念が現れていることに読者は気づかれたであろう。そして人々が「股」という経済的概念を有して横に（思想的平等、上下身分制でない）つながっている思想的特色は、実は華人ネットワークの中に構造的に組込まれていることが興味深い。

(3) 賢人治

郷紳地主階級（上下身分制）を解体し、中国の最大人口である農民を主体とした政治的平等（共同体倫理）と中華的土地公有（共同体倫理）を実現するという漱冥思想は宗族社会が歴史的に有してきた「バラバラの砂」（孫文）社会の問題について解決方法を提示しなければならなかった。近代国民国家形成のためには、下部基層社会である宗族を国家的自覚まで引き上げなければならない。さらに従来下部基層と上部王朝政府との間にあって安定均衡を維持した中間社会としての郷紳層の解体にあっては、なおさらそれを代替する機能が必要である。

漱冥の政治機構では中央に強力な指導機能を想定し、その指導によって末端組織である宗法社会に中華の共同性を持った自治組織を創造するものであった。末端には平等の自治組織を置く一方、全体の頂点には賢人が君臨し礼治を行うというもので、そこには伝統的儒教価値が色濃く反映されていた。それは従来の天思想と聖人観が強く反映されており、中華伝統を下敷きにした新政治機構を希求していたと言える。これを漱冥の「賢人治」思想という。漱冥は中華伝統における「師を尊び長を敬う」なる倫理観を重視し、その効用が社会善に寄与すると考えたのである。これは儒教の家父長制ないし、上下身分制の保守的で消極的側面をどのように排除するかの問題を内包しながらそれでも漱冥は賢人治が中華政治にふさわしいと考えた。

溝口教授によれば、漱冥のこの中華伝統の良きところを継承しながら

らの新中国建設の思想は次のようにまとめられる：

- ① 私有財産ではなく共有制
- ② 権利関係よりも義務関係を重視
- ③ 多数決よりも先覚・賢人の指導を重視
- ④ 法治よりも礼治・人治を重視
- ⑤ 個人の自由に対する集団の理念の優位

“宗法社会以来の伝統的通念を改造し、継承し、基礎としつつ、その通念の継承において新中国の建設方向に協和するものであったことが分かった”⁽²⁹⁾

以上、郷紳地主中間層の機能に期待した辛亥革命と、その解体と階級的
土地革命を進めた共産革命の二つの思想間にあって、どのように中国近代
革命を一体化して捉えるべきかという我々の問題意識に対して、梁漱冥の
賢人治と共同体倫理思想が若干の手がかりを与えてくれている。今日急速
な経済的変貌を遂げ、西側法整備を進める中国の姿を見て額面どおりに中
国が西側社会のような個人主義と資本主義に変貌するであろうと考えるの
であれば、それはかなり困難であるといわざるを得ない。それはあくまで
も日本や西洋が経験したヨーロッパ思想の延長上にあるスタンダードで中
国を見ているからであり、真実の姿を見ることは到底できない。中華社会
はそれだけで西洋に匹敵する一つの方法論であるとの溝口教授の視点⁽³⁰⁾
は、我々実務家にとっても中国の将来的展開を考える上でも重要な示唆を
与えている。その将来は過去の蓄積の整理なくしてはあり得ないと思われ
るし、未解決なその整理プロセスが延々と続く中で経済活動や国際的接触
が進行していくであろう。実務家に課せられている能力は、一見して矛盾
に見える複数のパラダイムを管理マネージする力である。矛盾が矛盾で
なくなる文脈は中華社会内意味システムに存在する。よって序章で述べ
た通り、華人経営研究塾（CMMS: Chinese Management and Marketing
School）の方法論は社会科学の解釈主義であり、その集団社会の内的意味
システムの解釈によって当該事象を捉えるという思考訓練をするものであ
る。ファン教授が唱えるビジネスマンの対中戦略道具の一つとしての「国
情」理解は、この内的意味システムを透視することによって始めて可能と
なる。

国情としての中国革命

ファン教授のパラダイム、「国情」の中心的テーマは新中国政治であった。以上の議論より新中国革命が内抱する数々の問題を知り「国情」の複雑さを理解出来る。王朝政治を支えた儒教の上下身分制や礼教、韓非子の法家による統治哲学、明末清初に現れる田土分配論から公有論、共和制思想から土地革命等の新中国成立はすべてそれら先行する歴史的情况に決定付けられている。王朝政治に対する義憤から興った白蓮教や太平天国から高尚な政治に昇華した辛亥革命、そして今の新中国に至っているが革命は果たして終わったのか。この一言が国情に内抱される諸問題を表現しているのである。

それは第一に、今では孫文革命には初発から経済的均分の問題が解決されないまま進行し、農村革命であった毛沢東に勝利を譲ったが、それを目指した新中国では社会主義体制による経済均分を達成したものの、拡大生産に限界性を生じるに至って改革開放で先富論を推進、結果として経済的不均分が浸透し始めていること。第二に過度な国家行政から多くの不経済を生み出した反省から地方や下部基層の経済活動に自主責任請負制を導入して権限委譲を実施してきたが、伝統的に宗族的自治の歴史的経験を有する下部基層では自由かつ二元的経済の創出を起し易く、経済効率を度外視した乱開発が起り、さらに不経済を拡大したこと。第三に伝統的課題であった国家の社会への介在度の問題である。より小さな政府を目指し国有企業の民営化、私営企業の増大と機能強化等を推進したが、先富論は社会的受容度の境界線をどこで引くのか。儒家的均分思想を排除できない政治哲学においては中国が依然として社会主義を貫かねばならない国情を呈しているからである。

中国と対峙する実務家が覚悟すべきことは、この「国情」の歴史的文脈を排除出来ないことである。中国の前途は如何に世界秩序への協調・迎合が図られるにしても、内的秩序に沿った文脈なくしてはあり得ないので、常にその文脈上に政策が配置される予測能力が要求される。ファン教授はそれに対する留意を実務家に対して喚起しているのである。

注

- (1) 溝口雄三他『中国という視座』平凡社、1995年。
- (2) Fang, T., 1990, *China's economic planning structure is very much part of the reality, and reforms to date aim to "modify" rather than "replace" it.* (John Child), -ditto-, p.79.
- (3) フジサンケイビジネス・アイ、平成17年10月4日記事。
- (4) Fang, T., -ditto- p.87.
- (5) 馮友蘭、柿村峻・吾妻重二訳『中国哲学史成立編』富山房、1995年、第一章緒論五、中国哲学の弱点とその原因、4～15頁、馮氏は中国哲学が物理学、倫理学に優れる一方、論理学において西洋に遜色があったとする。中国哲学者が知識それ自体に固有の価値を認めず直接人間の幸福を増進させる実践的知識を賞賛したことに起因させている。“中国哲学者の最高の理想は帝王の功業を成し遂げて「聖王」となること、つまりプラトンのいう「哲人王」になることにあった。その実践が不可能になりやむを得ない状態にたち至って初めて身を退き、立言するわけである。したがって著書立説は、中国哲学者にしてみれば一番不幸なことであり、やむを得ざる状況においてはじめてこれに手をつけたのである”(同書12頁)。
- (6) 溝口雄三／中嶋嶺雄他『儒教ルネッサンスを考える』大修館書店。1991年では東アジアの経済発展と儒教文化、儒教と資本主義のかかわりについて多面的に議論している。
- (7) Fang, T., -ditto- p.100.
- (8) マックス・ウェーバー『権力と支配』有斐閣、1967年。
- (9) Fang, T., -ditto- p.101.
- (10) 官僚制の非効率の問題はマートンが「逆機能」の概念を用いて説明している。R. K. マートン「顕在的機能と潜在的機能—社会科学における機能分析の系統的蒸餾のために」『社会理論と社会構造』森東悟他訳、みすず書房、1961年。
- (11) Fang, T., -ditto-, pp.100-108.
- (12) 竹内実『新版中国の思想』NHK Books、1999年、178頁。
- (13) 鄭明芳『中国歴代偉人』世界出版社、香港。
- (14) 湯浅邦引教授 CMMS 講義 (2004年7月16日)。
- (15) 子安宣邦「近代日本の国家形成と儒教」『国際シンポジウム・東アジア世界と儒教—予稿集』関西大学文学部、2004年。
- (16) 馮友蘭『中国哲学史成立編』第13章「韓非とその他の法家」富山房、475頁、1995年。
- (17) 同上、477頁。
- (18) 2004年世界経済自由度ランキング世界1位は香港、2位はシンガポール。

- (19) 韓非は『韓非子』を読んで感激したと言われる秦の始皇帝に召されて韓より秦に仕えるが、始皇帝の父荘襄王の後見人呂不韋に仕えた李斯の讒言にあって自殺する。
- (20) 溝口雄三他『中国という視座』平凡社、1995年、258頁。
- (21) 同掲書。
- (22) 溝口雄三他『儒教史』山川出版、1987年、386頁。
- (23) 同掲書、491頁。
- (24) 村田雄二郎「中国近代革命と儒教社会の反転」、『中国という視座』平凡社、1995年、266頁。
- (25) 序章の方法論で議論したエドガーシャインの文化定義を参照。
- (26) その思想は有名な『郷村建設理論』に具体化されている。
- (27) この弁証法的視座は溝口雄三教授がその連続著作の中で一貫として主張している対中歴史観である。
- (28) 溝口雄三『中国の衝撃』東京大学出版会、2004年、188頁。
- (29) 同掲書、192頁。
- (30) 溝口雄三『方法としての中国』東京大学出版会、2000年。

参考文献

- Fang, T., 1999, *Chinese Business Negotiation Style*. SAGE Publications, London.
- 竹内実『新版中国の思想』NHK Books、1999年。
- 馮友蘭、柿村峻・吾妻重二訳『中国哲学史成立編』富山房、1995年。
- 溝口雄三『中国という視座』平凡社、1995年。
- 溝口雄三『方法としての中国』東京大学出版会、2000年。
- 溝口雄三他著『儒教史』山川出版社、1999年。
- 溝口雄三『李卓吾』集英社、1985年。
- 溝口雄三『中国の衝撃』東京大学出版会、2004年。

第6章 中華企業組織

中国進出すれば資源の現地調達の問題から始まる。人間、財、資金、当局折衝、企業間取引、それらの特性を知るために、これまでトニー・ファン教授の指南のもと、四つの基本パラダイムを理解してきた。調達する各種資源は、それらパラダイム、文化システム、あるいは社会学でいう「意味システム」（文化そのもの）の中に腑存している。資源特性がある程度理解出来た暁には、その特性を活かしてどのような資源統合形態を構築していくかを考える、ここでは当然経営学の知見が必要になってくる。

資源統合はまさしく経営組織と管理、経営戦略に他ならない。その考察には、ケーススタディなる方法論を使って実際の企業組織を分析する。本書ではかかる企業ケーススタディに、学習した中華文化パラダイムで理解したその資源特性の知識を加味しながら、経営戦略の特徴を考察しようと試みる。

中華企業との対峙の際、一般経営学知識に中華文化知識を加えることによって、その経営戦略や特徴を深い洞察力をもって立体的に理解出来る術を醸成しようとするものである。

これまで中華企業を取り囲む重層的環境として華僑経済の「華人ネットワーク」と中国大陸の「国情」、行動原理として「儒教」と「中国兵法」、以上4つのパラダイムを論じてきた。本章では、中国・華人組織を対象にそのパラダイムを適用することを試みる。まず中国企業海爾を取り上げ、その際立つ「兵法文化」と「国情」を、次に香港華人財閥企業長江実業から「儒教文化」、利豊集団から「華人ネットワーク」をそれぞれ抽出してみたい。

1. 海爾と国情、兵法文化

国情経済の代表的組織として海爾を取り上げ、これまで学習した中華ビ

ジネス文化を意識して分析してみる。海爾集団とその総帥である張瑞敏氏の組織上の特長は国情への合致と兵法的戦略性にある。それらは、民族の高揚、国家建設、国家の威信をかけた多国籍企業との合併事業、組織力、成果主義、市場競争主義、信賞必罰等である。以下、テーマ別に考察してみる。

ヒストリー

よく知られているように、同社は元来4～5人の個人が集まって出来た事業会社である。1949年、蒋介石が台湾に移るなどまだ混乱が激しい時、個人が自発的に作った会社で、それが再編に再編を繰り返して拡大していったものである。1984年、画期的展開が起こる。青島市直属の同市では、最大規模の家電公司から経営管理者が新規で派遣されてくる。それが張瑞敏である。海爾の物語はここから始まる。当時張は35才であった。当初は冷蔵庫から開始し、地方の専門製造公司を吸収合併することで複数の製品分野を開拓していく。吸収合併戦略で拡大に拡大を重ね、1991年には優良企業として全国モデルとなる。今年は総合売上額が1兆円を越す規模の大集団と成長した。世界の上位エレクトロニクス企業300社に45位で登場している。

張が派遣された当時、同社は倒産寸前の劣等企業、そこから見事に回生し中国が世界に誇る最大メーカーとなった。本章の同社分析では定評ある王曙光教授の考察を手がかりにその経営戦略を学習し、資源統合の特徴を探っていく。

全社戦略

まず全社戦略について、王教授の分析は中華文化の意味システムに内の概念を使っているところが興味深い。彼は張の戦術表現に「天の時、地の利、人の和」なる成語概念を適用した。偶然ではなく、華僑財閥企業トップが経営理念を語るとき、非常に多く出てくる概念である。香港の今ひとつの大規模財閥で、あの中華のオナシスと呼ばれた故包玉鋼の九倉集団とその親集団会徳豊を率いる主席呉光正が頻繁に言明する華人経営哲学がこの成語である。

「天の時」とはまず中国政府の政策であり、家電産業振興への多大な支援

策である。また、市場の変化もこれに相当し、張はそれを良く見ていた。「地の利」は青島の属性である。同市は上海や深圳といった外資導入基地ではなく、自然に発展するような環境ではなかった。そして外資よりも地元企業が優先する環境があった。これが同社に大変幸いしたのである。青島市は集中的に地元企業への支援を惜しまなかった。そして「人の和」、張は人並みはずれたリーダーシップで行員の団結力を引き出し、企業への忠誠心がとぼしかった行員の間に海爾への帰属意識を高揚し組織生産性を高めた。次に個別事業戦略をみていく。

ブランド戦略

張瑞敏は著しくブランドにこだわった経営者であるという。下から積み上げるのではなく、いきなり高いレベルで独自ブランドを構築し、自社ブランドのマーケットを作った。最先端から入るという特徴について、吉原英樹教授と欧陽桃花はこれに「高視点経営」と名づけている。⁽¹⁾ この現象はどういうことだったか。つまり張は通常多くの中国エレクトロニクス企業が採用した経営リスクの小さいOEM生産ではなく、自社製品を独自ブランドとして市場投入した。販路が保証されないからリスクは高い。しかし、海爾はドイツから導入した最先端の技術に裏付けられた高い品質と商品に対する信頼性、全国に展開したサービス網、そして中国人心理をよく知った広告宣伝で市場の支持を獲得していった。

同社は1984年、ドイツのLIEBHERR社から最先端の冷蔵技術を購入して生産し、その製品には契約に従ってLIEBHERR社の中国語訳「利勃海爾」を付けた。そのとき張はある不可解なことをしたという。それは「利勃海爾」の赤い丸のような形をしたロゴマークの、丸の左下にみみずのような線をつけておいた。ミミズがついたマークは遠くから見るとQの文字に見え、それはチンタオの頭文字を意味したそうだと。それが国際性が低く国粋ないし内向性のチンタオの国産製品への支持傾注に効果的に答える格好となったという。⁽²⁾ 1992年の提携終了時、海爾は提携契約を延長せず独自路線を選択、ブランド名を半分残した「海爾」で出発した。現在、同社のブランド価値は中国トップで五百億元、TCLの二倍はあるそうだと。⁽³⁾

この「高視点経営」は後進性の強い中国企業が普通選択出来る道ではなかった。しかし、中華文化的に分析をしてみると、張のリーダーシップス

タイル研究は興味深い傾向を示し、この戦略の背後にある哲学を彷彿とさせる。それによれば、張の愛読書は「三国演義」、孫子兵法を行動指針に深く入れていることが彼の公式言動に数多く表れている。1998年、彼は精華大学での講演に際し、目指す経営者に対する認識として「西側経営管理知識を熟読するだけでなく、『孫子兵法』が読め、『共産党宣言』にも精通する企業家を目指す」と言明している。数多くある兵法の「計」概念から、彼が好むくだりとして「先発制人」なる成語がある。人と違うことをする。敵が行動を起こす前に動き相手の反撃を封じ込める。これはまさに「高視点経営」を志向する哲学として整合性を感じるのである。

組織文化戦略

次に前述の「人の和」、つまり組織文化をどうつくったか。ハイアール人という社内新聞を作って組織への帰属観を醸成していった。元来、中華文化の原理的特徴は自己の帰属観が、「家」と「地縁血縁」に収斂するところにある。虚像である企業組織への忠誠心とチームワークなどの組織的成果は、中華社会の「職場」には根付きにくいと思われた。しかし、張は華人が中華社会において、それらが如何なる状況下で顕在化するかを熟知していた。それは「国家」と「民族」に特長づけられる環境である。

第2章の「儒教」価値で議論したように、楊中芳教授によれば、華人の「自我」は、より高い次元の集団レベルに向かって「小我」から「大我」へ、下から上に上るように発達していく。華人の自我発展「同心円」でみたように、最後に最も強い「自我」が発揮されるのが「国家」と「民族」集団レベルであった。これは中国でも華僑社会の華人にいずれにも歴史的に当てはまる。張はハイアール人の職業倫理観を「国家建設参加」において、その「大我」を刺激した。それは企業理念「敬業報国」に代表される数々のスローガンに表現されている。あの激しい文化大革命の時に全土で見ることが出来たありとあらゆる政治的煽動スローガンが思い起こされる。華人の群集心理は「国家、民族」レベルと密接な関係がある。香港の50万人規模の政治デモもそれを証明している。張氏はそれを巧みに経営戦略に活かしていた。

ドイツの哲学者テンニースは家族とか共同体のように、構成員がその中で「情愛」や「慈愛」の感情を介在に「全人格的」に結合する集団社会を

「ゲマインシャフト」と呼び、それに対して、「利益」を介在して「部分人格的」に結合する社会を「ゲゼルシャフト」と呼んだ。それによれば、人間社会は発達につれて「ゲマイン」から「ゲゼル」に移行していくという。元来、中華社会の場合「家」がゲマインであり、これが楊中芳教授の言った「自己人」領域であり、「自己犠牲」精神が醸成される空間である。家の外にある「会社組織」はゲゼルの空間である。日本は「会社組織」がゲマインになることによって、「利益」を超える「コミットメント精神」（自己犠牲）が醸成され、強力な「組織力」を発揮して標準以上の成果を挙げ、世界も驚く経営成果を挙げてきた。張氏は松下幸之助を愛読したと言われるが、日本のゲマイン的職業倫理を参考にしたことは間違いなく、中華文化的に再編し組織に再配置した。しかし、この組織力は元来中国兵法にその原点を見ることが出来る。第3章で扱った通り、孫子兵法の「用衆」の思想は、一般群衆を訓練し組織的戦闘力を倍增させる「計」であり、これはその「勢篇」の「形名」概念に仔細に表現されている。銅鑼や軍旗、旗印スローガン等の表現で兵卒の士気と帰属観を高める「計」である。あるいは「常山の蛇」のように猛烈に働くような緊張感を職場に注入したのも兵法的思惟を感じさせるものである。

海爾の組織力は、従前の国有企業には見られなかったものだが同社は例外的であろうか。日本的価値観と言われる集団組織力は日本に固有のものであるのか。これについて本書第9章に添付した中華ビジネス文化の包括的な実証研究を見て頂きたい。その中で日本の職業倫理観として知られているいくつかの価値観を中国企業人に投影したものがある。上述の認識で次の実証研究結果をみると興味深いことがわかる。つまり、集団組織力について、実は日本と中華には類似性が存在するのである。

この実証研究では日本的と思われた職業倫理観や価値が華人に共有されるか否かをみようとしたが、その「日本的職業価値観」の抽出は、蔡康孝氏の研究成果『八つの日本企業人の中核価値』から援用した。⁽⁴⁾ 同氏によれば、それらは第一が「グループオリエンテーション」(group orientation) つまり「集団志向」である。第二が「勤勉」(diligence)、第三が「審美観と完全主義」(aesthetics and perfectionism)、第四が「好奇心とイノベーションの強調」(curiosity and emphasis on innovation)、第五は「“型”への尊重心と“花より団子”」(respect for form and hana yori dango)、第六

は「競争心と報酬観」(mind for competition and outlook on rewards)、第七は「雄弁なる沈黙」(silence as eloquence)、第八は「時間の概念」(perception of time)である。その中で同氏は、その「報酬観」は金銭的価値以上に「名誉」、「信」、「個人の内的達成充実感」を指摘している。また「時間の概念」では日本人は二重構造を有していて、一方で「時は金なり」の性急性を持ち、一方で「石の上にも三年」の忍耐力を持つという。

ここまで中華文化を学習してきた読者にはすでに気づかれたと思う。これら八つの日本的価値と言われているものの多くが、元来中華文化から伝達してきたものである。勤勉さは儒教の「学制」に原点を見ることが出来る。「型」尊重は「兵法」に帰結する、「花より団子」は華人的プラグマティズムに通じる。「急がば回れ」(迂直の計)、「雄弁なる沈黙」(知者不言、言者不知)、「石の上にも三年」(磨杵成針)は、それぞれ孫氏や老子など古典思想から出た成語である。さて本節で問題になっている「組織力」について考えるために、本実証研究の「グループオリエンテーション」をみてみよう。

本実証研究では、グループオリエンテーションについて6つの質問をしている。まず「グループアイデンティティ」の存在を聞いている。結果は「やや同意」「同意」「強く同意」を合計すると北京で94.4%、上海で同84.3%、武漢で同98.6%であった。ヒストグラムは著しい右傾りで、365名の被験者の集団的傾向として高い集団意識が表れた。「チーム精神」への傾注度であるが、北京で同97.0%、上海で97.6%、武漢で100%であった。その他いくつか関連設問があったが、総合的にいって非常に高い凝集性を示していた。⁽⁵⁾

華人の職業倫理では「個人主義」が強く働くと思われていた為、その仮説はこの結果の前には崩れた格好となった。これを中国共産党政権の全体主義教条教育の影響だ断定する人がいるかもしれない。しかし筆者にはそう思えない。広東や香港、台湾やシンガポールとの比較が必要かもしれないが、筆者は上述の「儒教」による「個」と「集団」自覚、「中国兵法」から来る「組織戦闘思想」が、深く華人心理に根付いていることと大きな関係があると推測している。注意すべきは、華人の「個人主義」に見える側面は、例えば第5章の「国情」でみた韓非子法家の「利得」を媒介とした運動や信賞必罰、そこから抽出される「自由競争」や「成果主義」の現

れかもしれないし、また会社組織内で個人的報酬や利益に高い関心を持ち、我々には勢い「個人主義」的振る舞いに見える華人の言行動も、第2章の「ネットワーク」論中の「合股」観念の機能を前提とすれば、それが「個人主義」に良く似ているだけかもしれない。その意味において楊教授が述べたように中華社会は個人主義でもあり集団主義でもある。

日本的チームワークのような組織力が中華社会でも高い受容性を確認出来たことで、組織力は決して日本固有のものでないことが分かる。そして、皮肉なことに、日本人的価値とされていることの多くに元来中華思想が下敷きになっていることに改めて気づかされる。同文同種ではない日中と言われる根拠も多いが、一方で両者には気づかないか忘れてしまった歴史的共通性が多く存在していることにも留意する価値はある。それが経営戦略に活かせる可能性は十分あるからである。

技術導入戦略

次に技術導入だが海爾は中共の政策にしっかり乗ったと思われる。80年代から90年代にかけての初期導入期はドイツのLIEBHERR社から世界最強冷蔵技術生産設備を、90年代から2000年にかけての国内開発期にはイタリアのMERLON社からドラム式洗濯機生産技術、三菱重工業からエアコン技術、オランダのフィリップス社、ドイツのLUCENT社からカラーテレビ技術、東芝から業務用エアコン技術をそれぞれ導入、2000年移行の自己技術開発期には、米国からフロン代替技術を導入し、この分野で海爾はノン・フロン冷蔵庫米国賞を受賞している。同社の研究開発投資は大きく、対売上開発比率は5%と、日本企業水準と遜色ない。この外国からの技術導入は中華文化考察の面から行っても重要な発露であると思われる。

第4章の「国情」では外国技術導入が国家的政策になっていることを認識した。そしてその国家的目的は速やかな経済発展である。明末からすでに始まっている大きな歴史的政治的アジェンダが実現される為の初段階ではなかろうか。そして第2章の「儒教」的に考えると、第4章でも取り上げた儒教の動的側面としての「儒教ルネサンス」議論、つまり儒教が内在的に有する「学」に対する価値の高揚が、「批孔批林」崩壊後の今、技術科学知識の急速な取り込みに反映していると思われる。そして第3章の「中国兵法」から来る「計」文化においては、外国との「競合」精神が内包さ

れている。この文化文脈においては、技術の取り込みはやがて外国勢との競争に勝つことを意味している。さらに第4章「兵法」で考察した「36計」第17計に「拋磚引玉」の成語が示唆するように、華人戦略は他人資源の有効利用が極めて巧みである。華人企業の成長戦略にはこの戦術は提携戦略、さらに M&A (merger and acquisition) 戦略となって早くも 70 年代後半から存在していた。後述する華人財閥組織の 70 年代からの急激な成長はほとんどが M&A によるものである。

米系経営革命が提唱した M&A やアライアンス戦略は、Win-Win (協調) なる理想的概念の下での経営資源の共有が本質であるが、換言すれば他人資本の有効活用である。しかし、アライアンス戦略の失敗は経営資源の友好的「共有」が、敵対的「奪取」に移行したときであり、アライアンス管理については多くの研究がされている。中華社会には「36計」第30計に「反客為主」なる成語があるが、日本語で「軒を貸して母屋を取られる」と訳す通り、相手方に自社資源を乗せとられる事態である。元来 Win-Win であるはずの關係に兵法的思惟が混入すると Win-Lose (競争) 關係に変貌する。中華文化では双方とも重要な価値であり、倫理的に排除されないことに留意すべきである。華人企業は香港やシンガポール、台湾を通じていち早く米系近代的経営戦略を取り入れたが、背後にある考え方や哲学は華人にとってそれほど違和感のあるものでなかったと推測される。よって華人と米系経営にはかような親和性の存在が感じられるのである。

サービス戦略

さて次にサービス戦略を概観する。家電業界では米国がすでに製造事業からサービス分野に転換する時代が到来し、IBM の金融事業等にいち早く現れてきた。グローバル化は、中国のような後進と思われた市場を一挙に世界標準市場に変貌させてしまう力学がある。中国市場でもすでに家電業界の過剰生産、供給過多が日常化し、市場競争のポイントが品質や性能からサービスの質に移ってきたことを認識して、海爾はその市場競争力をサービスに向けた。王教授はこの戦略変化を「(製品の) 価値戦」から「服務 (サービス) 戦」への進化と称した。⁽⁶⁾ 同社は直営販売会社を 50 社以上、サービス拠点を全国 12,000、24 時間コールセンターを整備、各拠点にサービス従事スタッフをグループ化して配置、顧客のいる所に敏速にかけ

つけ、必要な作業をマニュアル化しまるで軍隊のように効率よい作業を徹底した。まさに「戦闘状態」(王教授)を作り上げたのである。無料の製品配達サービスである「無搬動サービス」、全天候、全方位(地域)、全無料の「三全サービス」サービスを創造し、通年無休地域天気無限定の広範サービスを展開した。

この戦略はまさに孫子兵法的の「勢篇」を中心にみられる「用衆」と「組織化」の思想が起用されている。芋洗い洗濯機の製造もこのように顧客ニーズに積極対応する同社のサービス精神を鼓舞するのに役立った。社員がハイアールマンとしての意識を高揚し、高い道德観と奉仕の精神を以って顧客の問題を次々と解決してゆくのは、まるで論語の「為人処事」の成語を実効する八路軍のように人々に熱烈歓迎されたに違いない。そこにはスローガン、広告宣伝、煽動技術といった中国兵法における「形名」(戦の旗印、銅鑼、太鼓など軍隊を指揮する道具)の「計」なる(孫氏兵法勢篇)思惟形態が存在している。人を動かす、群集を動かす古典的技術が中華社会には存在する。リーダーには第2章で扱った「二者間関係」(dyadic relations)の上に構築される「損得抜き忠誠心」が向けられる。華人の忠誠心は個人の資質に向けられ、リーダーの質が問われる。張瑞敏という無類の英雄に同社社員他、市場までもが魅了され信奉し海爾の成功に結実したと思われる。

品質戦略

次に同社の決定的競争力となった品質戦略であるが、その戦略にこそ中華文化の特質が最も反映してくる。ひとつには「責任価値追跡」システムである。不良製品がどの工場でどの人間に責任があるかを追跡する制度である。まず品質に責任を持つという精神を高揚することから開始した。それは毛沢東下の社会主義経済で喪失した自覚を取り戻すことであった。あの有名な「ハンマー伝説」がここに登場する。67台の自社製品を叩き壊す写真がそのまま同社の企業理念になった。品質の悪い製品は叩き潰すという強烈なメッセージを同社社員の性根に植え付けた。そしてその理念を共有できなかった者は淘汰されるという社内文化を形成するのに張は成功した。

これは組織論の中にある「文化シンボリズム」である。優秀なマネジャー

は「演技」し、「シンボル」を創り、それに「意味」を与えることによって社内構成員がその「意味」を共有し、諸行動の「基本仮定」とする。これが企業文化といわれるものである。これはエドガー・E・シャインから、ディール／ケネディの『シンボリックマネジャー』にいたる西側経営学で頻繁に議論された内容である。⁽⁷⁾ 張は西側経営学理論を MBA コースで学んだというが、それは「ハンマー伝説」のもっと後である。ここにおいて思い起こす中国成語は「三令五申」。軍律を定め衆知したうえで、兵隊長に任命した呉王の妃二人がそれを軽視して規則に従わなかったので、孫子はその場で二人を斬首するという古事である。一変して全ての女官たちが軍律を守り立派な兵隊に変貌した。この強烈な「ハンマー」シンボリック演技は西側経営理論を待つまでもなく、孫子兵法の組織構築とリーダーの役割に見事に表現されている。このようにして「品質絶対主義」を全社的に植樹できた背景には、中華文化の特色を十分活かした戦略にあったといえる。これがシャインのいう「基本仮定」であり、同社の「世界観」「公準」に匹敵するものになる。それが固定化してこそ「責任価値追求」制の運用が可能になる。しかし、それは同時に張瑞敏というカリスマリーダーへの憧憬を介在させて始めて可能であった。その介在者が不在になった時、その「基本仮定」が集団に永続するか否かは見定めなくてはならない。

市場戦略

次に市場戦略である。有名なのは「B52 戦略」。ベトナム戦争の米軍が使用した戦闘機 B52 搭載爆弾は対象物への集中砲撃が可能で、そこから一本の道路に数十メートル間隔で集中的広告宣伝を展開するマーケティング戦略の意味に使われるようになった。中国の各地に「ハイアール道路」や「コカコーラ道路」といった名前の道路があるのがまさにこれである。これも兵法の思惟の表れである。孫氏兵法虚実篇には「勝ちをなすべきなり」とあり勝利は自ら作ることができる、形篇では「勝ってから戦う」、勝てる状況を事前に作っておく、等の戦術がマーケティング戦略に活かされている。また、同社の宣伝コピーに「海爾兄弟」があるが、このマスコットキャラクターが世界地図のうえで「遠征美国」スローガンを掲げている。これは中華民族の心にインパクトがあるコピーである。孫文以来、中国革命の大きな動機が列強侵略からの民族独立であった。今でもこの民族意識は中

華人の精神に残存している。排外主義と排外主義が混在していると指摘するのがガルシアン・パイ教授であるが、⁽⁸⁾ その排外主義の世界観にこの広告とは適合している。同社の企業イメージの高揚に大きな順機能を果たしている。海爾の真の狙いは中国市場の席卷であり、海外市場侵攻はその為の環境作りでもある。海外進出ないし外国企業に勝つイメージとメッセージを広大な中国人民に発信することが重要である。これも巧みな「指桑罵槐」(36計の第27計)と考えれば納得がいく。

生産管理

次の生産管理、人事管理にも数多くの中華文化特性を活用した工夫が施されている。まず「賽馬不相馬」スローガンはもともと白楽天が原典。駿馬を見つけることがうまい翁の逸話だが、それをもじってここでは馬を外観の器量で判断するのではなく、一度走らせてから判断するという意味になった。蔓延していた形式主義に終止符を打ち、実力重視、成主義重視を浸透させていく。この考え方はジャック・ウェルチに代表される米国経営学に顕著に現れる成果主義、結果主義であり張氏がそれを積極的に取り込んだと思われる。出身や性別、学歴などの「形」にこだわらず、努力と実力にそった報酬体系を作り、成果主義を徹底する。一回は走らせてみて成果をみる。表面的に決めない主義である。

この成果主義が果たして米国の経営学導入であったとしても、その有効性と社会の受容度には当然正の相関関係が想定される。中華社会にはその受容環境があったと考えられるのは、元来中国思想が有してきた中華的自由競争と信賞必罰の歴史的遺産である。それは明確に韓非子の法家に現れている。本章韓非子の段で見たように、韓非は中華社会のゲゼルの側面を強調し、その利益意識を基盤にして自由競争させれば生産額が増大し社会的拡大均衡が図れると考えた。⁽⁹⁾ また、法家思想では「刑名」に基づき、職位(刑名)を与え、その成果(実)を調べ、当初合意した職位(刑名)に則していたら「報酬」を、其の逆であれば「罰」を与えた。これはトップが持つべき威厳(「刑徳」)であるとし、「信賞必罰」と呼んだ。よって成果主義の考え方は始めから、中華社会には極めて親和性の高いものであったと考えられる。このような刑徳による自由闊達な経営活動は古く宗族経済に存在していたものの、宗族が事実上消滅した共産革命下で一時は

封印されたが、78年以降の改革開放後はそれが放出され海爾はそれを蘇らせたと言えるのではないか。

生産管理について著名なシステムが「日事日卒、日清日高」である。その日の事はその日に卒業、一日の事は「清」その日にクリアして、翌日はさらに「高」い目標を立てる。スローガン「海爾、只有創業、没有守業」精神は、形式主義、現状維持、保守主義に陥らないよう戒めている。「海爾作風、迅速反応、馬上行動」はスピードと迅速な反応を促している。数多くの魅力的なスローガンに支えられ、海爾は組織力と忠誠心、品質管理に成果を出して世界に進出した。

実質的に重要な生産管理システムとして際立つのが「日事日卒」である。幹部からワーカーに至るすべての社員は「日清管理」によりシステムチックな活動管理がされている。管理者と工員の双方にそれぞれ「日清表」なる業務日誌記帳が義務付けられ、社員はその日の生産目標、実績、利益、品質等の目標と結果を記入することで、自己業務を客観的に認識し、両者の乖離について原因や改善等を希求する基盤にしている。これらはすべて成果制度に組み込まれ、給与査定の根拠になる資料となる。神戸大学博士課程で順徳海爾の生産管理を調べた欧陽桃花によれば、管理者の日清表上では日常仕事は25%、問題解決が60%、創造性が15%の比率で給与に反映される構造になっている。⁽¹⁰⁾

次にやはり海爾を著名にした生産管理システムにSST (suochou suopei tiaozha) がある。これは「索酬」(suochou)、報酬を求めるの意、「索賠」(suopei) 賠償を求める意、そして「跳閘」(tiaozha) 電気がショートするの意、この3つの言葉の頭文字をとってSST制度と呼んだ。このシステムの施行と徹底により、不良品摘発を容易にして品質管理を徹底した。またこのシステムは成果主義の発露として、給与収入に直接関係するインセンティブ制度としても機能した。まず「索酬」であるが、欧陽氏によれば作業者が本工程（自分の工程）を遂行し、それを次工程につつがなく流すと、報酬を受け取ることが出来る。ここにおいて本工程の作業者が次工程者に渡す作業は、前者が後者に製品を販売するという概念であり、前者は販売収入を得ることになる。それを「索酬」と呼ぶ。「索賠」は本工程者に前工程から流れてきた仕掛品に不良が発見された時、本工程者は前工程者に賠償請求することが出来るという考えである。仕掛品は販売者から購入者

に販売される「商品」と考えられている。「跳閘」は流れ作業のいずれにおいても不良が発見されたら、不良製品がそれ以降流れないようにその場でラインを止めてしまうことである。この時、不良製品を発生させた工程者を確定し、その者は影響を蒙った後工程者に作業単価の10倍の賠償金を支払う。それが一人の後工程者に留まらず、ライン全体、最終工程の検品係まで含んでチーム全体が責任を負うことすらある。これがSST制度である。

SST制に関して日本企業はそれを評価する一方、「こういうことはまず日本ではできない」と言われることがある。SST制を本論の文化的側面からうがった見方をすれば、「索賠」は前工程者のミスを発見すると「賠償」なる実利的価値を獲得することが出来、また「跳閘」は小組織の中で構成員がミスを犯した時は他の構成員も責任を負って弁済金支払いの損失を共有する。何故日本では出来そうもないことが中華社会では有効に機能するのか、兵法思惟中にこれを探すと尉繚子の富国強兵策にある農耕百姓の戦闘訓練の制度である「什伍制」、「連座制」、「姦事密告」を見出すことが出来る。以下湯浅邦弘教授の説明を引用して考察する：

“そこで、民（すなわち戦闘員）をどのようにして動員・操作するかという規定においても両者（孫氏と尉繚子）は多くの共通点を持つこととなった。それは什伍制、連座制、姦事密告制などの提起である。『尉繚子』は、組織の最小単位として「伍（五人組）」を編成し、その行動を「伍」内の人間の相互監視によって統制しようとする。また、ある構成員が軍令に違反した場合、他の構成員も同罪とし、戦場で「伍」の仲間を失ったにもかかわらず、敵の首級を獲得できなかった場合には、極刑に処するという。さらに相互監視と姦事（不正）の密告を強要し、他人の罪を知っていながら、見て見ぬふりをした場合には、その人間も同罪にすべきであると主張する”⁽¹¹⁾

相互監視制度は、中華社会ではそれほど違和感のあるものでない。行政にしても民間組織にも見られる当然のシステムのように見える。価値判断の問題はここでは議論しないが、重要なことは土着文化の経営戦略への取り込みである。

「連座制」については中国事業での有効性が最近とみに提唱されるようになった。丸紅が外資としては初めての卸売業認可を国務院から獲得して設立した百紅（華聯集団下の一百有限公司との合併）では、債権回収にこの土着慣習を活用し始めてから高い成果を上げ未回収率が1%以下となったという。⁽¹²⁾ これは事業部全体が小組織として債権回収にあたり、未回収部分を該当社員の給与から差し引き回収成果には褒賞を与える措置である。未回収の規模によって事業部の各階層社員が職責に比例して共同で責任を負い、会社に給与返還をする。連座制なる土着文化を有効活用した好例である。日本ではとても出来ないと同社幹部は証言しているが、そういった措置の受容心理が違っていただけでいずれが良い悪いとも言えない。重要なことは環境特性に合致した経営戦略を採用し経営上の成果を挙げられるということである。海爾が兵法的思惟を意識的に活用したか否かは問題ではない。土着特性を活かした戦略採用の重要性を示唆している。

また、今ひとつの分析として海爾の「市場原理」導入戦略が挙げられる。元来、細部にわたる生産管理は製造業にとって新たなことではないが、海爾に際立つのは前工程から後工程に流される仕掛品が、販売者から購入者への「商品」であるという「市場原理」を取り入れた。これを王教授は「市場連」と呼んだ。⁽¹³⁾ 会社組織内部に「市場」を形成する考え方も中華文化特性を効果的に利用したものと言える。すでに議論したようにテンニースの社会観である「ゲマインシャフト」と「ゲゼルシャフト」において、前者は「情や慈愛の心を介在し全人格で結合する村落共同体的集団領域」、後者は「利益を介在し部分人格的に結合する利益引導集団領域」であった。通常、前者は「家」あるいは「擬似家族的領域」であり、後者は「市場」を介在した利益追求集団、例えば「企業」や「政府」等である。テンニースは村から都市型領域への発展につれて社会は前者から後者へ移行していくとした。

この思想をメタファーとして援用すると、日本の経営文化には明らかに「会社組織」への「擬似家族的性格」の注入が見られ社員は全人格的結合をその領域で自覚してきた。会社の中に利益概念で結合する市場原理を導入することには、日本的経営には元来抵抗感がある以上に環境が整備されないままの導入は初期においてはマイナス効果が想定される。しかし、中国企業においてこのように市場原理を導入し、それが成果を挙げるとす

るならば、明らかに中国の土着環境に「利益」を介在して部分人格的に結合する「ゲゼル」集団領域の存在を想定することが出来る。SST 制からは中華社会の職業観における「利益」概念の重要性を学ぶことが出来る。では華人には「全人格的結合」職業領域はないのかということそうでもない。第2章で扱った「儒家的結合」であり、「人的資質」を介在させた領域では「利益」にとって変わる「情宜」（あるいは「人情」）が発露し損得抜きの商売が発生することがままある。⁽¹⁴⁾ここでは売買の質が利益から情宜に変化している。成果主義の象徴であったジャック・ウェルチの「活性化曲線」⁽¹⁵⁾に似た「定期定量淘汰制」とその仕組みである「員工動態管理票」、「淘汰通告書」、「実名実刑」、「顔写真」等の施工も、それが機能し成果を挙げている事実を鑑みるならば、その環境は明らかに「利益」を介在させた「ゲゼル」の集団領域であることが分かる。

人事管理

人事管理にも成果主義と競争原理が活かされている。スローガンには「大挙競争、大胆抜擢」が掲げられ、その顕在化システムとして「三工並存、動態転換」がある。三工は雇用保険がかけられる正社員である「優秀工」、一定期間の雇用契約を結ぶ「合格工」、臨時雇用の「試用工」の三種類の工員をいう。これらが並存していて、動態は転換可能、つまり努力によって下から上へ、より良い待遇に移行することが出来る。この明確なインセンティブ・システムが機能するには、競争心理が働く集団領域であることが大前提である。中華社会では中国に限らず、香港でも台湾でもこのような雇用形態は普通である。中華職業領域の特性を活かした人事制度である。中華社会の競争心理は兵法的思惟、法家的利得主義人間観（荀子の性悪説に原点をみる）に深く根ざしており、中華民族の「基本仮定」と言える。多くの中国・華人企業労務管理にはこの土着価値に根ざした労務管理や人事制度が敷かれている。

国際化戦略

次にグローバル競争戦略を見てみよう。90年代以降、同社は160カ国に輸出、北南米、アフリカ、東南アジアに生産拠点を展開、米、欧、中近東、香港、シンガポール、そして日本に営業拠点を有する世界的企業と成長し

ている。販売売上げの三分の計は、国内生産／販売、国内生産／海外販売、海外生産／海外販売をそれぞれ三分のずつに分散するものである。リスク分散、資源分散の考え方は元来華人企業に普遍的でその分散が偏狭な地域に留まらず地球規模に広がっていることが特徴的であった。多くの大規模中国企業がかような国際企業（跨国企業）への変貌を進展させている。

海爾は多くの研究者の対象になっており研究報告書は近年増大しているが、其の中で同社の国際化戦略に対して香港大学のマーケティング研究科長謝貴枝博士と王教授がはからずも同じ見解を提唱しているので紹介する。謝博士は、海爾はそのマスコット「海爾兄弟」が世界とりわけ北米大陸に進出するアニメを制作してマーケティング戦略を実施しているが、その深層部に意味されていることは米国販売成功そのものではなく、海爾が米国進出を果たしたというスローガンを中国市場で浸透させることにあったと分析している。⁽¹⁶⁾これが第5章で議論した「国情」に呼応する戦略でもあり、国家と民族の高揚は新中国成立の根拠ともなった民族独立精神を触発するものである。ここにも中華文化を熟知した戦術の活用を見ることが出来る。

また、王教授は海爾の日本大手総合家電企業との包括提携戦略について、約定内容である日本市場での同社製品の販売が予定通りに運ばなくても、それは問題でないかもしれないとした。海爾の提携戦略の意図はむしろ日本大手メーカーとの水平提携という名目上の成果と、冷蔵庫コンプレッサ製造技術の導入という実利的成果を中国市場でアピールし中国大陸市場で成長することにあるかに見える。⁽¹⁷⁾

この戦略的思考を兵法に探索してみると「36計」の第五套全体のテーマである「併戦の計」（敵の力を利用して勢力を拡大する計）を彷彿とさせる。それは第25計から第30計までの「偷梁換柱」、「指桑罵槐」、「假痴不癲」、「上屋抽梯」、「樹上開花」、「反客為主」をグループ化したものであるが、それを経営学的に再配置するならば提携による他社資源の有効活用による自社成長に他ならない。⁽¹⁸⁾第26計「指桑罵槐」や第6計「声東擊西」等の成語には、表面に顕在化させている目標は真の目標ではなく、それは全く別の所にある意味であり、このように真の意図は実際に成就するまでは顕在化させない思惟が機能していると言える。中華社会における経営組織は市場競争と親和性があり、多種類の競争戦略を有している可能性がある。ハー

バードビジネススクールで開発された競争戦略と兵法的思惟による競争戦略には共通点が多く、中国においては欧米企業の方が日系よりも戦略的に成果を挙げていると言うときは、中国土壤には欧米文化との親和性があるという共通点を前提に理解すると良いと思われる。

リーダーシップ

張瑞敏のリーダーシップ分析は数多くあるが、ここでは王曙光教授の見方が、中華文化を介しての見方を展開しており興味深い。それによれば、張氏の愛読書は「三国演義」、道教の聖地と言われる青島の出身からか老子哲学を思想基本としており、その精神は「天下万物生於有、有生於無」である。道教の教える「道」は宇宙生命誕生、生成、展開の根元であり、無から有が生まれ、有から万物の生命が生まれる。その根源は「道」にある。老子は「陰陽」思想の源泉でもあり、「孫子」思想における「兵は詭道なり」につながっていく。表裏は矛盾しているようにみえても実体は同一物である。「道」は姿をかえ表にも裏にもなる。この二重性思惟形態が孫子兵法を貫く重要なエッセンスとなる。張は孫子兵法の熟達者でもある。同時に彼は中国共産党の上級幹部でもあり、国家指導者としての自覚も明確である。彼は98年の清華大学での講演で、その理想的経営者像について「西側経営管理知識を熟知するだけでなく、『孫子兵法』が読め、『共産党宣言』にも精通する企業家を目指す」と言った。松下幸之助やジャック・ウェルチなど世界の名経営者のリーダーシップ哲学をふんだんに学び、効果的に取り込むだけでなく世界的競争の為の前提として「敵を知り己を知れば百戦して危うからず」の精神のもと、徹底的に競合他社を研究し尽くしてきた経営学者とも云える。張が孫子兵法の熟達者であることは甲南大学の杉田俊明教授も指摘している。⁽¹⁹⁾

海爾をして市場主義の徹底者と評価する研究者が多い。しかし、この市場主義は西洋市場競争と似ているが、上述のように独自文化の中に競争主義が内包されていることが指摘出来る。中華社会の「ゲゼル」的利益社会が、西側の競争主義の受け入れを容易にしているといえる。しかし、これまでみてきた生産管理における仔細な人の管理は西側でも似て非なるものかもしれない。中国ではとりわけ重要度を増すのは、張自身が言うように「中国では簡単なことを毎日しっかりやることが定着しない。最初は出来ても

時間がたつと忘れてしまって徹底しない。頻繁かつ仔細な管理がどうしても必要である」。日本の工場では誰でも 5S 制度を実施し、言われなくてもきちんとやる職業倫理が定着化している。長い教育の成果であるが、それを同じように中国で当然のように要求することは出来ない。前提条件が全く違う環境では、それに合わせた経営戦略を構築しなければならない。

海爾の資源統合形態を第2章から第5章まで見てきた中華文化の文脈において、日本企業も学べる示唆について考えてみる。まず人事管理においては労働インセンティブが喚起され得る明確なルールを伴った昇格昇進制度提示されていなければならない。第2章で扱ったように、儒家的倫理によれば、人は「小我」から「大我」への移行、昇進を志向し、それは功名心になって発露する。これを無視した人事管理制度では、華人の職業意欲を刺激することは出来ない。功名心の達成は金銭的インセンティブ以上の効果がある。そしてそれは自己の達成以上に、家族親族への提示あるいは報恩の意図であることは想像に難くない。また、特定人物への忠誠心や自己犠牲的性格が発露することは十分可能性があり、上司の資質として部下の能力や社会的地位を引上げる力や指導力的な資源を持っていることは有効である。また、国家や民族発展への高揚が思想的に強く存在していることへの自覚が必要である。

現地総経理や部下に中国人を持つ場合、人格的リーダーシップへの意識が重要である。「君子」的理想像を潜在的に有している華人社会では、リーダーに君子的振る舞いを無意識にも期待している。理想と現実の距離がありながらリーダーには儒家的徳性を求めているのである。しかし、香港大学の研究によると華人経営において「徳」は直接、企業の短期的業績に積極的効用は少ないと結論づけていた。むしろ「術」と「能」つまり効果的な人の管理（術）と業務に関する専門的知識（能）の資質が実証的關係性を認めることが出来たとしている。しかし、「徳」は企業の長期的イメージやブランド企業価値形成と維持には有機的関連性を認めている。いずれにしても、理想としての「徳」そして社員の操縦術、業務専門知識の三位一体的能力が必要である。それに加えて中国の「国情」に即したリーダーシップ、つまり「敬業報国」の精神が必要である。

企業間関係においては「商場如戦場」であり、儒家的関係と兵家的関係を相手によって使い分けるという土着の能力も重要であろう。合従連衡は

元来兵法的思惟領域で使われる戦略であり、時限関係を効果的に構築の解消を前提に考えざるを得ないだろう。対政府関係においては「国情」に適合することが重要、つまり国家管理経済の「放」と「収」のサイクルに整合する必要がある。また第五章「国情」で扱った中国の公革命歴史とその文脈における長期的展望とアジェンダの理解、そしてそれへの適合が必要である。各レベルの政府との緊密な関係樹立、そして綿密な情報収集活動が不可欠である。

2. 長江実業と儒教倫理

国情経済の代表的企業として海爾を考察したが、華人ネットワーク経済の代表的存在として香港の長江実業を取り上げる。華人ネットワークにおける企業の共通の文化的特徴として儒家倫理への信奉がある。国情経済における儒教は単に批孔批林での排斥対象というより、革命の歴史の根源である「天は平分なり」という平均思想であった。しかし、華人ネットワーク社会における儒教は家父長制の上下身分秩序の発露が極めて大きい。いずれも儒教に強く支配された人々である。李嘉誠の経営哲学には儒教倫理が強く表現されている。

ヒストリー

李嘉誠は広東省潮州に生まれ、11歳で家族とともに香港に移住する。父の死後、家族を養う為、11歳で香港の時計製造工場で学徒をし、夜間に英語と広東語を勉強した。当時、香港で成功する初発の必要条件是語学力であったのだ。後移ったプラスチック工場で成型技術を学び、独立してプラスチックフラワーを生産、香港の貿易港インフラに刺激を与えられ対欧米輸出で大成し、世界にホンコンフラワーのブームを起こした。一挙に手元資金が増えその利益を不動産投資に投下していった。

一代で巨万の富を作った立志伝中の経営者であるが、グローバル企業への成長の契機は1979年の英国大集団ハチソン・ワンポアの買収であった。それにさき立ち、李嘉誠は1977年に米系資本であった香港ヒルトンホテルを買収し、華人企業の外資買収の先鞭をきっている。その後李は、1868年

以来1世紀に亘って香港の港湾施設運営を行ってきた英国資本ジャーディン傘下ワーフ集団の株式20%取得を試みた。これは後、包玉剛に譲られて包がワーフ集団を支配下に置くこととなる。李のその後は伝統ある英国セメント会社、青洲英坭、CIBC（カナダの銀行）、英国エネルギー会社である香港電燈、ハスキーオイル（カナダの石油会社）などを続々と買収して急成長を遂げてゆく。今日、李嘉誠はフォーブスの世界富豪ランキングで上位を占め、アジアでは常にトップを争うほどの財閥として成長した。⁽²⁰⁾

以降、李嘉誠の主要事業は大規模不動産開発に傾注、またハチソン・ワンポアが手がけていた港湾事業をそのまま継承したため、港湾開発と運営が李嘉誠の主要事業として発展した。その他、英系香港エレクトリック社で電力事業、英系流通ジャーディンマデソン社から買収した超級市場（スーパーマーケット）のウエルカムシップで小売業に参入、最近では通信情報、漢方薬と多彩な事業ポートフォリオを展開している。

元来、ビジネスとは一族資産の拡大の道具であるという事業観を有してきた華人社会では事業の売買は資産拡大の手法そのものであり、M&Aに対する日本経営のような抵抗感は欠落している。これが幸いして華人企業は企業買収を繰り返して成長するケースが非常に多かった。現在、中国大陆の華人企業がそれを踏襲しているグローバル展開の手法はよく似てきたといえる。英国商社ハチソン・ワンポアの買収は英領植民地香港が始めて宗主国支配関係を逆転させた一大契機であったことも、長江実業を伝説企業にのし上げた理由かもしれない。

また、李嘉誠は他の華人財閥企業同様、買収した英系企業の英国人トップはそのまま継続使用していった。買収先外籍幹部の登用は華人人事政策に共通であり、事業戦略はグローバルである。しかし、所有と統治に関しては第1章で考察したように家族一族で保有、外籍幹部を中核的保有者に参加させることは無い。連想のIBM買収における米系副社長の続投は華人企業の回帰をよく表している。中華組織が全人格の結合よりは部分人格結合、つまりゲゼルの利益志向領域であるからこそ、外部から専門家を招きことが出来る。しかし、家族一門に外籍者を入れることは稀である。外戚者が家族同様に扱われる手法は第3章でみた「家族化」(family-ization)であり、この事例は華人財閥でも少なくない。⁽²¹⁾

リーダーシップ

李嘉誠のリーダーシップを表現する概念は「徳」、「誠」、「剛」、「柔」、「変」、「和」である。「徳」、「誠」、「和」が儒家的価値、一方、「柔」、「変」が兵法的価値に相当する。李氏の経営哲学として多くの研究が指摘する座右の銘は「為人処事」、近江商人の「三方良し」経営中の「社会良し」、「社員良し」にも似ている。さらに、「徳：徳是為人処事的基礎、徳高才能望衆、望衆才能生財」から徳の経営を貫く。

同時に彼が信奉する兵法的哲学は「兵不血刃」、刃に血塗らずして勝つの意、すなわち戦わずして勝つの孫子兵法である。「不戦而屈人之兵、善之善者也」（戦わずして兵の兵を屈するは善の善なり）（孫氏兵法謀攻篇）からの発想である。また彼は「化解と忍耐」なる概念を重んじ、「熔ける中に反撃の勢を有し、耐える中で時を待つ」を心得る。相手に悟られないうちに勝つ、つまり間隙を縫って相手との相対的關係の中で勝つ方法である。

これは「先為不可勝、以待敵之可勝」（まず勝つべからざるを為して、もって敵の勝つべきを待つ）（孫子兵法軍形篇）であり、その意味は敵の態勢が万全で乗ずる隙がない時は、勝とうとせず逆に敵が隙を見せ打ち勝つことの出来る時機が来るのを待つということである。

勝算がない環境では動かず耐えて時を待つこの忍耐力は、苦難に満ちたスタート時に培った第一世代華人共通の性質である。不動産や株式が最安値に下落して、チャンス到来まで粘り強く待つ李嘉誠の姿勢は複数の研究で指摘されている。⁽²²⁾ この思想は短期決戦型、早い意思決定、トップダウンといった華人経営の機動性や迅速性とはうらはらに、長期戦略なる気の長い性格を反映している。

長江実業をはじめ華人財閥集団の対中事業ポートフォリオには不動産開発、エネルギー開発、道路橋梁といった長期投資が圧倒的に多い。これをハーバードビジネススクール競争理論学派であるマイケル・エンライト教授は、香港の競争力源泉としてとりあげ「長期コミットメント型（commitment strategy）」と名づけている。⁽²³⁾ 兵法の「兵聞拙速、未賭巧久也」（兵は拙速を好み、恒久を賭ざるなり）にあるように、「短期決戦型（hustle strategy）」⁽²⁴⁾ の多い華人経営は長期投資が困難と思われるならそれは間違いである。華人は東南アジア、東アジア各国で現地行政に代わって回収

時間の長い大規模インフラ事業を多く手がけている。中華文化においては、このような相対立する矛盾局面の混在が状況主義ともいわれる華人行動特性を生み出していると言える。第2章や第3章でとりあげた中華文化の二重性、その源泉としての「陰陽」思想、最上状態としての「中庸」、常に平均を好む華人文化の中華的「バランス」感覚がここに見てとれる。

3. 利豊集団と華人ネットワーク

長江事業という華人組織の中華的文化特性を成長戦略とリーダーシップに見てきたが、次に香港屈指の地場商社、利豊集団の組織的特長を考察する。同社は流通小売業に特化した華人財閥で、他の不動産、道路発電、エネルギー、金融といったインフラ系事業と異なる分野で突出している。同社は華人経営において伝統と近代、中華と西側が接触した暁にどのような変化をもたらすのか、いかなる伝統が維持されるのかを観察できる絶好の華人組織である。その事業戦略には華人ネットワークの原型と変質が、また成長戦略には中国兵法思惟が、財務戦略には儒教的価値が、リーダーシップには老子的価値が潜在的に数多く反映されており、極めて興味深い企業組織である。第三世代華人経営者が組織変革を通じて伝統を変質させ、また維持しながら持続的成長を達成し続けるこのケースは、中国大陆における数多くの私営企業の今後の拡大パターン予測に格好の材料を与えている。同社事例は西側経営学理論でも盛んに研究され、ハーバードビジネススクールでは数本の研究論文が出されている。⁽²⁵⁾ 以下、同社の歴史を経てその事業戦略、財務戦略、成長戦略、リーダーシップについて学習した中華文化理念型を使いながら考察してみる。

ヒストリー

利豊集団は中国において歴史上始めて対外貿易に従事した商行である。⁽²⁶⁾ 創設者は広東省鶴山に生まれた馮柏燎（1880～1943年）、1860年南京条約によって英国に割譲された香港の皇仁書院に送られ英語を学び英語教師となる。まもなく広州の瓷器店舗に転職し、そこで対外貿易を独占していた英資洋行等から、自らの商機を中国国産品輸出に見出し、友人李道明

とともに1906年広州に利豊行を設立する。社名は二人の姓に縁起の良い漢字を当てはめた。

創業当時は瓷器、竹製品、藤器、爆竹、玉石や象牙工芸品などを取り扱い斬新な設計や包装で商売を伸長させていった。1915年には民国政府のパナマ博覧会政府代表を務め渡航、その縁で知った米国商社イグナス・ストラウス社が米國小売市場への足がかりとなって、利豊は同社を通じて半世紀にわたり対米輸出を営んだ。1920～1930年代には次男馮慕英、三男馮漢柱、四女馮麗華を香港で教育、英語を習得させて家業に従事させていたが、その後日軍対中侵略の戦火が南下してくる前夜、柏燎は三男馮漢柱を香港に送り利豊香港支社を作った。広州から次第に業務を香港に移している折の1937年日本軍の広東占領により広州本部を閉鎖、香港支社を正式に本社として登録する。戦時下にあって利豊は懐中電灯製造輸出を中国向けに伸長させ商機は少なくなかったが、1941年の日軍香港占領によって業務は中断、1943年に柏燎は広州に戻る途中で病死、その後家族も香港から広州に向かう。1945年、日軍降伏で香港解放されるとともに漢柱が先代を次ぎ香港での業務を開始する。

戦後の50年代には新中国成立によって上海、広州などから製造業資本家が次々と香港に移住、やがて香港には繊維、プラスチック等の軽工業の基盤が出来上り、また朝鮮戦争による英米の対中禁輸が始まると域内工業はさらに発展することとなり、利豊は従前の中国産品輸出から香港工業品海外輸出に事業拡大していった。60年代に入ると文化大革命による難民流入が低賃金労働力をさらに提供し、利豊はプラスチックフラワー、藤家具、木器、金属食器などの製造業にも着手していった。同社は縫製業輸出では香港最大手の一社にまで成長した。

70年代初期までは同社はそのような新興工業経済の中にあって、事業や規模は次第に成長しているものの、経営形態は依然として伝統的家族組織的性格を継承していた。転機は70年代初頭に漢柱の二人の息子、国経、国綸が経営参加することで訪れる。兄、国経はハーバード大学大学院経営学博士取得後同大学ビジネススクールで助教授をしていた。弟、国綸はプリンストン大学理工系学位とハーバードビジネススクールでMBAを取得後、香港に戻り利豊に入社していた。華人経営者の師弟教育はその国際性と専門性において際立っているが、馮家もその好例である。やがて二人を

通じて伝統的華人経営に西側近代経営学が注入されることとなる。利豊を通して伝統的華人経営が西側理論と接触したとき、その内実はどのように変質するのかわからないのか、中華ビジネス文化はどのように反発し、どのように融合、強化されたのかを学習したパラダイム視座を用いて観察してみたい。

組織改革

70年代当時二人が提起した利豊の経営形態に対するいくつかの問題点を漢柱はどのように見ていたのか、その印象を次ぎの発言の中にみている。

“我社が近代的西洋経営技術を適用した専門家のやり方でそのシステムを再検討したのは初めてのことであった”、“その調査によってたくさんの部門で改善が必要だということが明らかになった。当時100人を越えていたスタッフの総合的質はパッとせず、水平にも垂直にも拡大しつつある事業では、専門的で経験を積んだ管理職の必要性が強く感じられた”、“社内システムも効率性とコントロールを確実にするために明確にすべきだった。給与レベルも一律でなく給与システムの政策もなかった。離職率も高かった。9つの部門レベルもプランニングも予算作りも存在しなかった。”⁽²⁷⁾

二人の兄弟は組織や人事に改革のメスを入れ、伝統的経営から近代化に着手し始めた。さて、二人は同社の抜本的改革のためには同社の支配的経営権の獲得が不可欠と考えた。当時、同社の株式は一族郎党で均分所有され経営権が分散していたのである。さて二人が戦略的に着手するのが同社の株式公開であった。1973年4月利豊は香港で始めて上場、135万株を一株1.65香港ドルで公開した。当時は工業化時代の本格的始まりで内外の投資家が莫大な資金を投入し、香港では新たに3つの株式市場が開設され、香港は空前の株式時代を迎えていた。同社株申込は113倍に達し公開後の初値は公開価格の3倍であった。

公開後同社は多くの著名な社外取締役を招聘、同時に一族の株主は一部を除いて次第に離れていった。漢柱が会長、兄国経が総経理を務め、事実上漢柱親子が主要経営権を獲得した。同社は従前の事業を継承するとともに、世界に向けて買付拠点と販売拠点を拡大し、台湾、シンガポール、韓国、マレーシア、タイ、パリ、ロンドン、サンフランシスコ等に現法を設立、

取扱商品も縫製品、電子製品、自転車、爆竹から印刷、金融融資、靴鞆アパレル、玩具などに拡大していった。この頃に後の利豊の中核技術となる、メーカーと顧客を効率よく繋ぐ高度な仲介者としての機能の蓄が生まれている。この中核技術は同社の中核的事業戦略の核心部分となり、その中に華人ネットワークの新旧特性が発見出来るのである。

事業戦略

(1) ベンダーと顧客を繋ぐ仲介者

同社の事業は多くの華人財閥が不動産や港湾、鉄道、エネルギーといった装置産業の長期投資に向けられているのに対し、一貫して創業当時の貿易業を継承しており、その事業定義は貿易業の関連多角化であると言える。財の仲買人から供給者への接近で製造業投資を、顧客への接近で小売業投資を、そしてその中間インフラの独自構築に船舶保有、物流センターへの投資を重層的に進め、今日の総合サプライチェーンマネジャーとしての中核技術と競争力を確立した。そのベンダーと顧客を最短に最低コストで、最適効率で結合させるというその事業定義と事業戦略について、ネットワークの理念型を用いて考察してみる。とりわけ伝統的華人ネットワークの原型と米系近代経営学の注入による原型の変化に留意する。

同社は2004年末現在、世界の7,500社の製造供給者と3,000社の顧客リストを持ち、アパレル、玩具、身辺雑貨、生活日用品各種の製品企画、部材調達、製造、検品、デリバリーを統括する総合商社である。同社は自社工場設備や輸送機器を保有せず全工程を提携ベンダーに対して企画販売計画を提供・仲介し、調整するオルガナイザー機能を有している。同社の顧客にはアバークロンビー・アンド・フィッチ、ローラ・アシュレイ、リーバイスなどのファッションブランド、ディズニー、エリザベス・アーデンなど世界ブランドがひしめき安定したアカウントを維持している。同社は世界小売顧客から豊富な市場知識を収集しベンダーに供給するとともに、ベンダーの生産能力や専門技術情報を把握し市場ニーズと供給の迅速なマッチング、市場予測、資材予測発注、生産計画、物流計画、コスト戦略などを自社保有する一元化された情報ネットワークを通じて瞬時に行う。これが利豊社の中核事業と

して近年高度化したサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）である。同社は自社保有よりも他社資源の有効利用で固定費用を軽減し、利益幅の少ないこの業界で1996年～2000年間に売上を3倍に伸張させ株主資本比率を30%以上に保った。利豊の固定資産は簿価で売上の5%、負債資本比率は0.05%と最低水準であり、財務レバレッジは最低水準であったという。⁽²⁸⁾

これは1985年に世に出て一世を風靡したマイケル・ポーターの『競争優位の戦略』に見られる、バリューチェーン（価値連鎖）を自社資源から他者資源に伸張していき、複数の企業資源をひとつのバリューチェーンで結合し仮想企業を創造するという考え方の高度化である。⁽²⁹⁾ ジョン・ヘーゲル三世は同社のベンダーと顧客をつなぐバリューチェーンを、オープン・プロセス・ネットワークと呼び、そのネットワークの有機的活動をリードしている利豊の役割を“オーケストレーター”と名づけたのである。⁽³⁰⁾

(2) オープン・プロセス・ネットワーク

ヘーゲル氏によれば、同社のネットワーク構造は単に点と点を連結するに留まらず、連結の中で付加価値を蓄積していくプロセスが追加的に加えられて質的变化を起している高度有機的ネットワークである。またこのネットワークはナイキや有名百貨店等のようなブランド保有製造業や小売業などが傘下に無数のベンダーを抱える時のタテ型かつクローズドなネットワークと異なり、ヨコ型でオープンなネットワークである。タテ型はリーダーとフォロワー間に上下依存関係があり製品製造に関して細部のルールや達成基準が課せられるという意味で“タテ”であり、またクローズドはベンダー参加が特定商品で限定され、かつまた企業成長も特定製品に制約を受けるという意味でクローズドである。

しかし、利豊のネットワークは同社がブランドを持つだけでなく、顧客とベンダーを有機的機能を付加させながら繋ぐ調整役という意味で、上下関係が無いヨコ型ネットワークである。また製品ブランドは多岐にわたり成長の制約が無いという意味でオープンである。さらにベンダーの製造施設や能力へのルールや基準は無く、参加企業が独自に有する資産を独自に稼動させている。利豊の役割は市場動向情報提

供と発注であり、その後の生産方法や管理については関与せずベンダーの裁量に委ねる。利豊のプロセスネットワークは、従来型ビジネスネットワークが組織内に整備した厳密なベンチマーキング機能に代わり、企業各社のパフォーマンス比較をすべての企業に提供し、参加企業が互いに自発的なベンチマーキングを創造できるようにしている。

タテ型では、頂点にあるブランド所有者の価値やエクイティがベンダーに押し付けられ、生産計画や品質管理についても細かい要求を課せられる。そこにはタテ型の依存被依存関係、頑強な上下関係が構築される。利豊のネットワークは水平的で、一見“無中心”、定形のない極めてフレキシブルなネットワークで、市場の変化、技術やコストの変化に迅速に対応できる性格を有している。これを組織と呼べるか否か、システムとして高度な有機性を有している意味では“組織”に間違いはない。それは例えばケニス・ボールディングの9段階システム論メタファーで言えば、機械やクロックシステムを越えた細胞や植物レベルの複雑性を伴った高度システムと言える。⁽³¹⁾

(3) オーケストレーター

この融通無碍な不定形で無中心ネットワークへ参加しているベンダー各社の自由度は高く、生産計画も部材調達も独自計画で運営を進める。しかし、利豊はその自由闊達な参加者の固有資産を有機的に繋ぎ、各社の競争力を発揮させ、全体的価値に高めていく作業をネットワークの至るところで実践している。そのような技術および役割をヘーゲル氏は「オーケストレーター」と名づけたのである。⁽³²⁾ 指揮者がコンサートを開く時には音楽に最適の出演者を選ぶ作業から始まる、つまり利豊は顧客注文（音楽）内容に応じてネットワーク内の各社（出演者）を選ぶわけだが、出演者はいつも同じと限らなく、すべての企業と密接な関係を常に保っている。しかし、ベンダーの利豊への依存度は理想的にはベンダー生産量の30%～70%、つまり30%を下回るとベンダーから優先的配慮が獲得出来ず、70%を超えるとベンダーの利豊への依存度が過度になり、複数ベンダーと取引するメリットが軽減するからである。⁽³³⁾ ベンダーネットワークはゆるやかな結合であり、世界的メーカーや有名百貨店のようなブランドホルダー傘

下のベンダー群のような頑強な被支配関係性がない。このようなルールも規律も一見希薄に見える、組織らしくない組織の中でオーケストレーターはいかにして全体の組織的成果つまり他社が真似出来ないような高い経営成果を挙げているのか。それを後述するリーダーシップの項で考察してみたい。

(4) 華人ネットワーク原型と変質

上述のオープン・プロセス・ネットワークの特徴に、本書のテーマである4つのパラダイム中の華人ネットワーク理念型を投影してみると、原型の踏襲つまり伝統の維持の側面と、原型の変質という革新的な側面の両方が浮かび上がる。それを、①ネットワークの形状、②物理的、抽象的領域、③リーダーシップの3つの次元で比較してみよう。

第一のネットワークの形状においてはまず本書第2章で議論した、華人ネットワークの構造について思い出してほしい。それは“融通無碍”で組織に対してフレキシブル、形状に定形が無く不可視的で変化し易い。それは組織ではなく、制度的組織と市場の間に存在する非制度的なもの、そして「合股」なる、株を合わせるという経済的価値を伴って“繋がる”ので構成員は互いに平等、よってその形状は基本的に“ヨコ”型ネットワークであるとされた。利豊ネットワークにその伝統的性格を投影するとほぼぴったりと同型であることがわかる。

利豊社に詳しい日本人実業家にそのネットワークの特性を尋ねた際、彼は無中心ネットワークにおけるグループ内企業間関係は日本と全く違って、部門間の縦割り構造（departmentalization）がほとんど感じられないとした。逆に部門間、企業間において水平接触し互いの資源利用を可能にしていることに大変興味を覚えたという。例えばCRA（convenience retail Asia）下にあるサークルKの人材育成プログラムをトイザラスにおける育成研修に使うことが出来るといった具合である。このヨコ型ネットワーク性は組織に対する融通無碍の性格、さらには老子的上善如水のように形が固定化しない組織のあり方を彷彿とさせている。

伝統的ネットワークにおけるフレキシブル組織観の背後には兵法的思惟が働いており、戦闘組織の陣容は敵に知られないような定形の無いものが理想、そしてその背後には老子の「上善如水」なる不定形へ

の憧憬が見られる。またヨコ型形状の根拠としての「合股」概念と経済的価値交換の習性は辿っていくと儒教の思想的側面である「天は平分なり」という、天の下では人は平等な一面が現れてくる。

一方で伝統的ネットワークにおいては、個々人がその資源や「股」を持ち寄って一つのビジネスの“場”つまり共同事業領域を形成し、回収利益を出資に応じて分配したが、利豊ネットワークでは同社が参加者の資源と資源を繋いで追加的経済価値を創造させる（プロセスの追加）という意味で、無中心にみえるネットワークが本当は有中心ネットワークであることが分かる。その意味からは伝統からの進化が感じられ、それをヘーゲル氏はプロセスネットワークと銘銘したのである。

第二に物理的、抽象的領域の次元において、利豊ネットワークは伝統的ネットワークから大きく進化したか離脱したと思われる。物理的領域において伝統的ネットワークの根源的特色は、地縁血縁関係つまり宗族の偏狭性に阻まれることであった。宗族制の偏狭性こそが中国大陆で、その社会装置を国家レベルにまで引き上げようとした明末清初思想家や政治家達が苦勞したことであった。顧炎武や戴震等の行政改革提案には、そのような足跡が見えるし、結局、洪秀全から孫文、梁漱冥、そして毛沢東に至るまで宗族制の偏狭性の改革は近代中国が抱える大課題であった。⁽³⁴⁾ 華人経営においてもこの偏狭性は人材登用に現れ同郷人や親信（近親を中心とした組織内部の非公式小集団）にしか出世の道がなく、華人社会のかようなグラス・シーリングこそが華人企業家精神（アントレプレナーシップ）の高揚につながったとする説があるほどである。⁽³⁵⁾

しかし、利豊ネットワーク内のベンダーと顧客リストは46カ国に及び、そこは多国籍人材や企業の集合、公用語としては英語が使われており、多文化、多民族の舞台が広がっている。また同社幹部には多国籍人材が登用され、それは後述する成長戦略の中で指摘するように、買収された外資幹部をそのまま集団内組織に吸収して活用している。つまり米国 Colby 社の買収後は、そのCEOを利豊集団役員に迎え入れ、後に貿易部門の中核会社利豊貿易有限公司の社長に昇格させている。英国商社ドッドウェルが改名したインチケープバイニングサービス社の買収の後にも、そのトップ責任者を貿易部門の取締役会役員

として迎え入れている。利豊主席馮国経氏はインタビューの中で「我々は自分の中華文化や華人経営をベンダーや顧客に押し付けることはない。すべての異なる文化や言語を尊重するコスモポリタンな世界である。」と断言している。⁽³⁶⁾ 利豊ネットワークには明らかにその伝統的閉鎖性から革新的開放性への進化が見られ、中華文化の偏狭性からの決別に成功したと言える。

第三のリーダーシップに関しては、伝統的ネットワークは経済価値交換の場的ネットワークに関しては無中心であり、ヨコに広がる形状をもってゲゼルシャフト的に繋がり、そこに儒教的連帯感が無い場合は、家族のゲマインデ組織力学の方が強い為、それ以外の組織化が困難で社会的にも政治的にも高次元組織が作り得なかった。これが孫文をして中華社会が「バラバラの砂」であると言わしめたのである。⁽³⁷⁾ 一方家族的領域の中では儒教の家父長的上下身分制が厳格に実行されており、家族ないし宗族内ネットワークでは父系社会の身分秩序が堅持され、それは有中心ネットワークと言えるであろう。しかし、家族領域を超えて機能する高度社会システムを構築するのは極めて困難であった。

ところが、利豊は家族集団を超えた経済的広範なネットワークにおいて、融通無碍でフレキシブルで放射線のように、多点間ネットワークである伝統的原型を許容しながら、機能的には上下身分制ほど“強く”、外見的には民主的で自由主義、平等観あるリーダーシップを確立した。ネットワーク構成員に圧力や権力を一切見せず、自由闊達な活動を許しながら構成員が実利的魅力を抱いて自発的に参加し追従するリーダーシップである。このリーダーシップのあり方は、伝統的ネットワークの性格となぜそうなのかという根拠を尊重した上で、尚かつ構成員を有効に繋ぎ、組織的成果を発揮させるという、極めて高度なリーダーシップとなっている。これは孫文が嘆いた中華社会のバラバラの砂を矛盾なく組織化するうえで有効なリーダーシップスタイルを表現しているのではないかと筆者は思う。では、その魅力や求心力は一体何かという課題は後述の財務戦略とリーダーシップ項で再度議論する。その前に本題の事業戦略における今ひとつの特性である、兵法的思惟について少し触れる。

(5) レバレッジ成長と兵法的思惟

7,500社のベンダーと3,000社の顧客を地球規模のSCMでゆるやかに結合するという利豊の事業定義と戦略について、上述のジョン・ヘーゲルはその論文「所有から利用への成長戦略」の中で自社資源拡大のリスクよりも他者資源の有効活用で、利益圧縮なき企業成長を可能にしているとして利豊を高く評価している。同校で経営学博士号取得し、助教授をしていたという利豊主席馮国経がその影響を受けているのは当然としても、他者資源の活用は実は中華思想には伝統的に深く刻まれている思惟であることも事実である。元来競争理論としての中国兵法は他者資源（敵国）の活用（同盟、併合）の方策を広範かつ体系的に展開しており、第4章でみた通りそれを伝承する四字成語や諺が数多く存在し、中華社会の中では日常会話や行動原理に違和感なく発揮されている。自社資源が小さい時、他人資源を梃子（レバレッジ）にして一挙に成長する方策を数多く教えている。⁽³⁸⁾

膨大な数のベンダー各社の資源を相手の利益を考慮しつつ、あたかも自社資源のように活用して顧客ニーズ充足を達成していくが、自前の長期固定投資を避け、市況の変化や技術の変化には素早く、ベンダーや顧客の交代が可能になるような体制を作り上げている。そこには環境変化に対するリスク管理思惟も包含されており、「兵は拙速を好み巧久を觀ざるなり」（孫子兵法）にみられたように基本的には短期決戦型戦略の集合を結実させている。ベンダー各社への資本参加と本社文化規定への適合によるベンダー支配は、体制の硬直化や自発性を摘み、元来の柔軟性と速攻性を削ぐ危険から極力避けて各社の自由闊達独自性に委ねる。

これまで事業戦略におけるオープン・プロセス・ネットワーク、オーケストレーター概念を中心に、同社のネットワークの近代性と開放性など伝統からの決別と伝統の維持の両側面を考察してきた。しかし、その融通無碍なネットワークの中に、実は見えにくい“求心力”を作り上げている秘密は何か。それを次項からは解明していきたい。それこそが主席も強調するところの“資金と情報の一元管理”であり、巧みな財務戦略による強靱な資金力である。それがネットワーク全体の魅力の基盤となり、ベンダーや顧客の信頼を持続し新規メンバーの参

加を促す原動力となっている。

この“巧みな財務戦略”は所謂、華人の“同族経営”や“同族支配”と密接な関係を以っている。華人に限らず同族経営の是非については永遠の経営学課題である。しかし、華人の同族経営は華人社会の構造的特質と深く関係するところがあり、それを踏まえずに西側理論に基づいて短絡的批判をすることは、社会科学研究の視座からいえば稚拙な議論となり得る。次項ではその問題に接近し、同族経営の理由とそれが社会的に需要される背景について考えてみようと思う。

所有統治と財務戦略

(1) 所有と財務の特長

これまでに利豊社が事業戦略上、その開放性、グローバリズム、国際性、多国籍人事や多言語採用、多様文化受容の民主性等、極めて欧米的なオープンな無中心ネットワークを標榜しているかに見える一方、資金と情報の一元管理を通じてネットワークの功利的集中管理を可能にしている一面もあることが分かった。

ここでは一層中華的特性が発揮される企業所有と統治について見てみる。この前提があってこそ同社の巧みな財務戦略がある。これは多くの華人経営がそうであるように、その基本的構造は家産事業となっていることである。第一章で考察したように、これは一般的には同族経営と呼ばれその功罪は歴史的議論の対象となっている。香港の上場基準によれば、市場流通株式比率は現在 25% となっているが、多くの上場企業が敵対的買収などのリスク回避もあり、同族保有を維持している。ここで利豊集団の所有と統治構造について見てみる。

同社は現在二人の兄弟、国経と国綸の両名をとった King Lung Holding (BVI: British Virgin Island 登記) を持ち株会社として、その下に Li & Fung Limited (香港、1937) を配置している。その下に 3 つの中核事業会社である Li & Fung Limited (ハンセン指数銘柄、貿易事業統括、バーミューダ登記)、Li & Fung Retailing (小売事業統括)、Li & Fung Distribution Group (SCM、物流統括) を置いている。貿易部門 Li & Fung Limited の下には Li & Fung Trading、Colby、Swire Maclaine 等の百数社の子会社を、小売部門 Li & Fung Retail-

ingの下にはトイザラス、Photomax、Convenience Retail Asia (CRA、ハンセン上場、ケイマン登記)、CRA下にはサークルKを、SCM部門Li & Fung Distribution Group下にはIntegrated Distribution Asia (IDS、ハンセン上場、バーミューダ登記)等を配置している。⁽³⁹⁾

二人の兄弟という少数株主と大半を占めるサイレントインベスターなる投資会社によって同集団の株式は保有されており、他の多くの華人企業の財務戦略同様、香港政府による税法下、タックスヘイブンの積極的活用が行われている。ネットワーク論から言うと財務戦略においては一変して内向きベクトルの家族保有に収斂する形態となり、極端な有中心ネットワークに変質する。そして中枢の保有構造へ非華人、非家族構成員が参加することはほぼ不可能である。そこでは儒家的価値である祖先崇拜と血統主義が貫かれており、宗族的排他主義が認められる。ここに華人経営の最大の特徴が発露しており、ネットワークの中に無中心的側面と有中心的側面が同居する複合的構造がみてとれ、華人ネットワークと欧米ネットワークを分ける分水嶺となっている。

(2) 財務と事業組織の特徴

財務戦略と組織戦略は同じコインの裏表となるが、上記構造に配置された各事業母体である法人が百数社互いに結合している各社間関係の構造について興味深いインタビューをご披露したい。筆者は濱下教授の描いた数種類のネットワーク図を利豊の内部構造を良く知る日本人実業家に見せて、最も同集団を表現しているネットワーク図を選択してもらった。その結果は第2章の図2-7、つまり無中心多点間ネットワークであった。⁽⁴⁰⁾ 同氏は「基本的には無中心多点間ネットワークの業務組織、しかし所有や財務になると強い有中心ネットワークであり、その二つのネットワークが融合している、尚かつ有中心ネットは無中心ネット次元より立体的に高いところに位置する」と証言している。このネットワークに次元の高低を感じるという印象は興味深く、有中心の領域は無中心領域よりも高さがあり、そこには儒教の上下身分制を彷彿と感ずることが出来る。つまり事業戦略には、華人ネットワークの外部志向性特性をふんだんに活かし、一方で所有や財務戦略には儒教の家族倫理性と内向性価値が反映するという推察ができる。

(3) 同族経営の公共性と財務的強さ

上記、華人経営における同族支配が利豊にも見られることを確認したが、一方で同族支配についてその公開性や公共性における是非議論において留意することが二つある。第一は企業が属している社会環境であり、華人社会では同族所有に対する社会的受容度は西側諸国よりかなり高いように思われる。それはなぜかを考えると、家族集団に公共社会性を認めるという華人社会の特殊な文化構造によるものと考えられるからである。家族集団が公的領域になることについては、第2章のネットワーク論における「合股」の概念、第3章で議論した日中の「公と私」概念の違いと関係する。家族集団は情愛的にはいずこの社会でも私的領域に違いないが、華人社会における家族内外での「股」交換の概念は、すでに経済性を帯びた社会的活動であり、その次元での活動集合が全体的経済を形成し、その舞台は公的領域であるという自覚が働いている。その公的領域は家族経営の集合であり、それに対する倫理的排除は有り得ないし、よって華人社会における家族企業所有は単純に私的概念では捉えられない側面があるのである。

第二は同族経営の是非についてその非近代性や非民主制から来る経営の脆弱性が指摘されることである。元来、近代性や民主についての西洋の概念を採用して華人経営を見る視座の妥当性については本書では議論しないが、深めたい場合には溝口雄三教授の著作に親しんで頂きたい。⁽⁴¹⁾しかし、その経営脆弱性については経営学的見地から見ても、アジア経済危機における東南アジア各国の華人財閥企業の例を観るに、事実は全くその逆になっていることが判明している。多くの企業は元来の組織柔軟性を発揮して素早いリストラや資産売却などを通じて家族経営を守り、結果として倒産した華人財閥集団はほぼ皆無であった。⁽⁴²⁾その経営の堅牢性の基盤は組織的柔軟性ととも、財務的堅実性にも一端があったと言える。

華人企業の財務戦略はそうように、将来の危機的状況を想定した堅牢性確保の上に成り立っている。これも戦乱社会が常態化した中国社会から発展した思想哲学を基盤にしているとすれば理解し易い。そして利豊に関してみればこの財務力、資金力こそが、事業戦略である同社のオープン・プロセス・ネットワークの魅力を維持し高い経営的成

果達成を可能にする最大の資産となっている。同社は二人兄弟という第三世代に入って、とりわけ80年代以降に大きく成長する。次項でみるその成長戦略には西側と中華思想の共通点が多く見られる。

成長戦略

上述の事業戦略における他人資源の活用は、成長戦略においても華人組織には顕著に現れている。それは既述の長江実業をはじめほとんどの華人企業が採用してきた手法であり、それは西側経営学理論とは無関係といっていほど中華文化に根ざしたものと言える。それが企業吸収や合併である。それはすでに何度も議論してきたように、中国兵法理論にみる競争原理と他国吸収併合の手法に現れているからである。以下同社の吸収合併による成長の軌跡を見てみる。

(1) 小売業進出

創業から戦後の再出発、60～70年代に伝統的商行から貿易商社への変化は主に業務拡大の中で推進されてきた。他社資源の吸収合併なる戦略によって急成長するのは80年代以降である。それはまず小売市場への参入に発露した。同社は玩具製造と貿易の蓄積から玩具小売業への拡大を志向し、その専門資源を外部から短期間に吸収することを試みた。それが米国トイザラスとの折半合併であった。1986年に米国トイザラスとともに香港に数店舗をオープン、台湾には独资でさらに数店舗開設していった。後にはシンガポールメトロから同社が保有していたトイザラスの販売権を買取り、シンガポールでの権利を獲得した。

またコンビニ事業参入にあたり、米国サークルKのアジア地区権利を保有していたユニー株式会社を共同出資者として米サ社との3者合併でOK便利店を開設した。香港には70店舗を開設しセブンイレブンに継ぐ店舗数を誇っている。そのほかの小売業としてPHOTOMAX(快圖美)、麵包廬、繽紛樂園、美國優惠店などがあり小売部門だけでも2000人の従業員がいる。

(2) 貿易ルート拡大

90年代に入ってさらなる他社資源買収資金調達等の為、1992年同社は再び上場する。そしてその直後の1994年同社は最大のライバル

であった、利豊よりも歴史の長い伝統的英国商社ドッドウェル（同社は1970年に英国資本インチケープ社に買収され Inchcape Buying Service に名前を変えている）を買収し、世界貿易ネットワークを飛躍的に拡大した。インチケープの買収以降、同社は1999年12月に英国商社 Swire のアパレル部門、Swire Maclaine Ltd. Camberley Enterprises を、2000年11月に最大の競争相手で米国百貨店に強い Colby Group Holding Ltd を買収し、その米国社長を利豊有限公司 (Li&Fung Limited) の取締役を迎え、傘下の利豊富貿易有限公司 (Li & Fung (Trading) Limited) の社長に据えた。

貿易商社業務の世界的展開はそうのように進展したが、残る日本市場の開拓のため、2002年2月には旧ニチメンと戦略的提携を結んでいる。また貿易拡大とともに、製造業と流通の中間業務として物流施設の自社保有に着手、1997年に広東省番禺に三菱商事、ラッキー金星と合併で国際流通センター建設を実現した。このセンターは当初は成果が上がらなかったが、2004年に汎珠江デルタ構想の一環でマカオ・珠海と香港をつなぐ大型橋梁が国務院で認可されると一挙に珠江デルタ西側つまり番禺地区の発展が見込める動きが本格化してきており、当然利豊社はこの澳珠江大橋建設に資本出資をするであろう。⁽⁴³⁾

(3) 他者資源活用の兵法的意義

このように90年代はライバル商社とまず提携しチャンス到来の際には、買収戦略でその資源を自社保有に吸収するという成長戦略を実現してきた。中国歴史上には小国が隣国併合を繰り返して勢力拡大する古事は非常に多く語られており、その手法は孫子、36計等に数多く表現されている。決して西洋経営学理論からのみ吸収したわけでないことは李嘉誠をはじめ東南アジア一帯で「白手起業」（ゼロから事業を始めること）した華人創業者が、いみじくも共通して70年代以降、英国や国家資本の買収を通じて同時拡大していったことに現れている。華人企業のこの経験は、今後中国企業の急成長の手法を予測するのに非常に有益である。時間がかかる自社資源蓄積よりも、他社資源の囲い込みによって短期間に成長するというレバレッジ成長こそ、華人経営の最も優れた特性と云わざるを得ない。それがHBS (Harvard Business School) で高く評価されたのである。その倫理的判断や是非

については本書では議論しないが、中華思想がある面では欧米的思惟に近似していることが判る。

以上、利豊社の事業戦略、成長戦略を中華文化理念を採用してみたが、同社は二人兄弟が西側経営学注入の為経営権集中を狙って1973年に上場してから、再び1989年に上場廃止するまでの15年間に売上総額は8,400万香港ドルから15億香港ドルに増大し、その平均年増加率は20%に達していた。1989年の上場廃止以降、登記もバーミューダに移して同社は完全に私有化した。しかし1992年には再び上場して資金調達を実施、90年代の成長戦略によって、その総売上額は1992年の43億香港ドルから2001年には370億香港ドルに拡大している。

以上、事業戦略、所有統治と財務戦略、成長戦略と見てきたが、最後にその有中心を演じる利豊主席のリーダーシップを解明したい。

リーダーシップ

利豊集団主席馮国経のリーダーシップスタイルには、李嘉誠にみる儒教的家父長制と保守的性格はあまり見られず、より開放的で民主的な性質が散見される。伝統的家父長の威厳主義や上下身分主義から、水平的かつ民主的なリーダー像に変質している。それは利豊の西側市場理論に近似した“無中心ネットワーク”的事業形態に合致しており、構成メンバー企業の自由闊達な活動によって全体が維持されるシステムを構築している。一見、華人経営における創業者世代と二世、三世代の世代交代に見えがちなこの状況も、深く洞察すれば、そこには周到なる中華文化的資質が発見され伝統の中にその原点を見ることができる。

(1) 老子的リーダー

第一に企業内組織と企業間組織形態はアメーバ的構造、つまりゆるやかで融通無碍ではあるが、実は何かの求心性を以って結合している。決して無中心ではなく内実的には強い自我意識による中心が存在している。同主席はインタビューに答えて「提携企業間関係は水平型かつ民主的ネットワークであり、多言語多文化を受け入れた自由でグローバルなつながりである。どこに司令塔があるというものでもなく、構成員の自発的活動に依存している。非常に自由で非管理的結合にみえ

るが、しかし、事実上ファイナンスと情報だけは最新の IT 技術を使って当社による一元的管理を可能にしている」⁽⁴⁴⁾ 厳格な組織内規律で構成員を管理するのではなく、逆にその自発性や独自創発性を発揮させて最大限に他人資源を有効活用する。有効活用とは自社成長の利益が確実にもたらされる経営成果であり創造価値がネットワークの外に流出しては目的達成が出来ない。よって何らかのコントロール機能を持つのであるが、同社ではそれを資金と情報の一元的管理を通じて達成している。

多くの華人経営者が志向するリーダータイプに老子型哲学がある。その存在は知っているが日常業務において近くで接触することもないと下部組織が感じるリーダー像である。

“太上、下知有之。其次親譽之。其下畏之。其下侮之。信不足、焉有不信。猶呵其貴言也。成功遂事。而百姓謂我自然”
(老子第 17 章)

「最上は下の者がその存在を知っているだけのリーダー、次は下に親しまれるリーダー、次は下に恐れられるリーダー、最悪は侮られるリーダー。信が不足すれば下から信を得ることはない。リーダーは外に弁解も宣伝もせず成功しても下はそれをただ自然にそうなったと思うのみ」という意味であるが、ここには老子的陰陽と無為思想が強く感じられる。元来中華社会の理想的リーダー像には堯舜帝があると言われる。立派な皇帝の下には規則が少なく、下々の百姓が皇帝の存在すら意識せずに毎日平和に暮らしている、そんな社会を守っている皇帝像が理想として継承されている。その思想は次の有名な抒情詩に発露している。

“日出而作 日入而息 鑿井而飲 耕田而食 帝力千我何有哉”
(「擊壤歌」『古詩源』)

日が出ずれば作(はたら)き、日が入れば息(いこ)う。井を鑿(うがっ)て飲み、田を耕して食らう。帝(みかど)の力、我において何かあらん⁽⁴⁵⁾

(2) 権力の掌握

このように中華的リーダー像には、老子の影響が強く残り自らの仔細な業務介入は稚拙であると思考する。しかし、この理想的リーダー像はさらに別の一面を伴って自足する。それが「人と金を掌握する」ことであり、中華経営に普遍的である。リーダーは、表面上では人間は利得によって行動する動物であり、自由競争で効用最大化達成すると自由主義を標榜するが、裏面では人事と資金権限を握ることで「権力」の要諦を押さえるという思惟を重要視しており、それらは韓非子、孫子、老子に共通して提唱されている。華人社会はそれに対して常に抵抗感があるわけではない。むしろ、リーダーが「権力」を掌握するという思惟に対しては、高い社会的受容性の存在を認めることが出来る。それは第五章で議論した「天思想」が、華人社会に深く刻み込まれていることと関係する。このように一元管理と多元管理が同居するのも華人リーダーシップの特長である。ひいては儒教の中にある「君臣の上下身分制」という倫理観と、「天は万物の仁」、「人は天の下に平等」、「天は公なり」といった平均思想の矛盾にその原点を見ることが出来るかもしれない。

儒教や論語の思想哲学は、いずれの場合でも中華社会では継承されていくと思われる。華人経営における儒教精神の存在は想像以上であり、企業家訓や家族規律に『論語』を永続的に保存しているケースは多い。⁽⁴⁶⁾ このように中華文化を通じて見れば利豊集団には、事業戦略で伝統と革新の華人ネットワークが、また財務・組織戦略には儒教的家族主義が成長戦略には兵法的思惟が発揮され、リーダーシップには老子観と同時に天思想に原点を見る賢人的権力掌握の性格がみてとれたのである。

注

- (1) 欧陽桃花「海爾集団—中国家電企業の高視点経営」神戸大学大学院経営学研究科博士課程ワーキングペーパー、2001年。
- (2) 王曙光『海爾集団』東洋経済新報社、2002年。

- (3) 欧陽桃花一前掲書。
- (4) Sai, Y., 1995, *The Eight Core Values of the Japanese Businessman*. IBP, The Haworth Press, NY.
- (5) 本書第9章を参照。
- (6) 王曙光『海爾集団』東洋経済新報社、2002年。
- (7) T・ディール・A・ケネディ、城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』岩波書店、1997年。
- (8) ルシアン・パイ、園田茂人訳『中国人の交渉スタイル』大修館書店、1993年。
- (9) 吾妻重二『中国哲学成立篇』富山房、1995年、478頁。
- (10) 欧陽桃花『順徳海爾』神戸大学大学院経営学研究科ワーキングペーパー、2004年。
- (11) 湯浅邦弘『よみがえる中国の兵法』大修館書店、2003年、83頁。
- (12) 丸紅幹部からのインタビュー証言による。
- (13) 王曙光『海爾集団』上海学術出版、2002年。
- (14) 小室直樹『小室直樹の中国原論』徳間書店、1996年、114～134頁。
- (15) 低生産性の職員が常時10%いるという前提で、定期的に10%の労働者をカットしていく考え方。
- (16) 謝貴枝博士 CMMS 講義（2005年2月18日大阪にて）より。
- (17) 王曙光、前掲書「競争のハイアール」参照。
- (18) 本書第4章「兵法」参照。
- (19) 杉田俊明『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社、2002年。
- (20) フォーブス 2005年ランキングで李嘉誠は世界22位、アジアでは印度財閥に次いで2位であった。
- (21) 著名なケースは、アジアのオナシスと言われた故包玉鋼の長女婿のソーメン氏、三女婿渡氏である。彼らはノルウェー籍欧州人と日本人であるが、血縁関係をもって華人財閥企業の内輪に入り、「自己人」となった「外国人」である。
- (22) 炎林『李嘉誠一為人処事之道』黒龍江人民出版社、2002年。
- (23) マイケル・エンライト、古澤賢治監訳『香港の競争優位』ユニオンプレス、2001年。
- (24) 同掲書。
- (25) Harvard Business School.
- (26) 馮邦彦『香港華資財團—1841～1997』三聯書店（香港）、1997年、107頁。
- (27) 近藤盛夫『香港における華人系企業の変容—利豊企業グループの場合』名古屋大学大学院修士課程論文、20頁。
- (28) ジョン・ヘーゲル三世「所有から利用への成長戦略」ハーバードビジネスレビュー、2003年、ダイヤモンド社。
- (29) マイケル・ポーター、土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1999年。
- (30) ジョン・ヘーゲル三世、前掲書。
- (31) 坂下昭宣「組織シンボリズム研究の論点と方法」、『国民経済雑誌』第183巻、

第4号。

- (32) HBS「自社資源よりレバレッジ成長を」。
- (33) ジョン・ヘーゲル、前掲書。
- (34) 溝口雄三『中国の衝撃』8「礼教と革命中国」、「もう一つの五・四」等、東京大学出版会、2004年。
- (35) 山田修『華僑・最強の家業経営』日本実業出版、1996年、172～181頁。
- (36) 2005年1月27日に東京帝国ホテルで実施された利豊集団主席馮国経氏とのインタビューから。
- (37) 「一盤散砂」と孫文が形容した中華社会。
- (38) 36計の併戦の計では第25計から30計がそれに相当している。第四章を参照。
- (39) 利豊集団マニュアルレポート及び公表資料より。
- (40) 本書第2章参照。
- (41) 溝口雄三『中国という視座』、『方法としての中国』、『中国の衝撃』各著を参照。
- (42) アジア経済危機以降の華人財閥企業の措置各種については多くの研究者が優れた業績を出している。王効平『華人系資本企業の経営』、朱炎『アジア企業の実力』等に詳しい。
- (43) 日経ギャラリー、2005年、Vol.34、26頁。
- (44) 馮国経利豊集団主席への筆者によるインタビュー（2005年1月27日）より。
- (45) 竹内実『中国の思想』日本放送出版協会、1999年、175～176頁。
- (46) 香港富豪財閥のひとつボンダ集団の3世総帥は米国教育を受けた若き金融専門家で近代経営学を同集団に注入し世界規模投資を推進しているが、同家には代々継承された『論語』が家訓として金箔包装で保管されていた（CMMS 2005年度香港中国研修ツアー記録より）。

参考文献

- 欧陽桃花「海爾集団・中国家電企業の高視点経営」神戸大学大学院経営学研究科博士課程ワーキングペーパー、2001年。
- 一同上一、「順徳海爾—中国企業の市場主義管理」一同上一。
- Sai, Y., 1995, *The Eight Core Values of the Japanese Businessman*. IBP, The Haworth Press, NY.
- 馮友蘭、吾妻重二他訳『中国哲学史成立編』富山房、1995年、11頁。
- 王曙光『海爾集団』東洋経済新報社、2002年。
- T・ディール・A・ケネディ、城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』岩波書店、1997年。

井植薫、陳浩然訳『我和三洋』上海人民出版社、1992年。
大富敬康『SANYO 井植敏の「馬上行動」組織革命』講談社、2002年。
杉田俊明『中国ビジネスのリスク・マネジメント』ダイヤモンド社、1996年。
一同上『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社、2002年。
炎林『李嘉誠—為人処事之道』黒龍江人民出版社、2002年。
ジョン・ヘーゲル三世「所有から利用への成長戦略」ハーバードビジネスレビュー、
ダイヤモンド社、2003年。

第7章 中国市場研究

前章では学習した中華文化特性の各種理念型を駆使して、中国・華人経営組織（資源統合パターン）を分析した。本章では対象を組織から市場に移して、同様に文化の切り口から中国市場を考察する。本章で紹介する先行研究は華人経営研究塾（CMMS: Chinese Management and Marketing School）の誕生のきっかけとなった香港大学商学院華人経営研究センター所長、同大学商学院国際マーケティング学部長謝貴枝博士によるもので、同教授はCMMSの1期、2期に亘って4回の講義を実施した。その内容は中国市場特性と競争の本質に集約され極めて多くの示唆を受けた。本章では同氏の水先案内で中国市場特性、消費者特性、市場競争の本質について中華文化を意識しながら考察する。

1. 市場特性

本節では中国市場の際立つ特性を3つ挙げてその理由を考える。その第一はキングメーカーとしての市場、第二は過熱し易い特徴、第三は自動車市場に観る成長隘路の可能性である。

キングメーカー市場

第一に、企業にとっての中国市場の位置づけとして、同教授は中国市場が“キングメーカー”であるという特性を主張する。この市場を席卷することの意味は、世界的競争の舞台に置いて圧倒的優位を獲得できるということ、その業界の世界一になれるということ、発生する利益が将来成長への再投資資金を創出するということである。その根拠が市場人口規模であり、世界の多国籍企業が雪崩を打って中国に向かっている理由である。企業の持続的成長の根本的可能性が中国市場に存在しており、中国は市場性の魅力以上にキングメーカー創造の飛び石になっていることが最大の特徴

である。企業のグローバル競争において中国市場の位置づけは著しく高く、戦略的位置に躍り出たということである。

現在の M&A への著しい傾斜、サプライ・チェーン・マネジメント、先進技術など、世界のリーダー企業はその規模的優位を梃にして、その支配的地位を強化している。そういった見通しは、業界大手やそれに後続する企業群にとっては大変魅力的に映る。多くの業界大手、例えば輸送の DHL、フェデックス、保険の AIA、広告業の電通、DDB、コンサルタンのマッキンゼー、金融サービスのゴールドマン・サックス等が、世界的支配を堅牢にするために躍起になって中国事業を拡大している。また、業界再編の可能性を狙って新規参入者も中国を熱い眼差しで見ている。エイサーは地理的展開を米国から中国にシフトしており、10 年前には存在しなかったような中国家電製品、ハイアールや科龍などがその業界で世界一を争うまでになってきたと同氏は指摘する。

さらに、この人口規模という地政学的特性が、市場性を帯びて世界企業の魅力を収斂させている最大の理由は中国政府の変化と健闘による。改革開放以来、中国首脳部は香港返還、マカオ返還、金融危機、国有企業改革、私有財産権保証制度、官僚不正への宣戦布告、等々を賢明な形で処理を進め、中国全体としては著しい進化と成果が見えてきたところにある。中国の歴史的リズムであった易姓革命的社會動乱の可能性が全体としては小さく、人民の生活向上によって大部分に小康状態が到着していることによる。1978 年の製造業開放、2001 年の WTO 加盟によるサービス業開放と、段階的に国内市場は開放されてきているという認識が加味される。この中国政府の柔軟な変貌は第 5 章で健闘した「国情」の構成変数でもある。

しかし、最大の問題はこのキングメーカー市場を席卷するのは誰かということである。多国籍企業か中国企業か、家電業界については市場はすでに中国企業に席卷されている。情報通信産業においても中国企業の台頭と外資劣勢が始まっている。⁽¹⁾ 戦後の欧米・アジア経済発展においては、世界の市場を席卷するのは世界規模でオペレーションし、規模の経済を達成した多国籍企業との認識があった。しかし、中国家電市場では 10 社にも満たない中国企業が全中国市場を席卷し、外資を駆逐している。他の市場でも中国企業がその市場を席卷していく趨勢は確かに強まっている。規模の経済が中国内部で達成可能になるほど市場が大きい。これまでの国際モ

デルが否定される事態が起こり始めている。同教授は中国を観るとき留意すべきは、今まで我々が西側経済舞台において経験した物差しで中国を分析出来ないことであり、新しい分析枠組の必要性を提起している。

消費過熱は戦場の罠

第二の特性は中国市場の過熱性にある。サーベイ調査や市場情報等が伝える販売量が大きくポテンシャルのある市場は、往々にして過酷な価格競争の悪循環が繰り返し起こる激しい戦闘場所であるという。それを謝教授は「消費過熱市場は“戦場の罠” (Hot consumption spot is an arena trap.)」と形容している。「非常に過熱し易い市場」⁽²⁾ という市場特性は、今も昔もあまり変わらない。まだ開発初期の1995年頃の上海におけるボーリング市場に早くも傾向がみられたという。ボーリング場設備投資に無数の企業が参入し、またたくまに上海には24時間営業のボーリングレーンが2万本も出来た。これは、赤ん坊から老人までの上海のすべての人口が、毎月最低1時間プレイすることで、初めて70%の稼働率を確保できるという有様であった。その5～6年後に、テレビ市場で過酷な価格競争が発生し、多くの競合企業が競争に負け市場撤退した。5年後の現在、携帯市場で大手日系が撤退する。消費の過熱、供給過多、過酷な価格競争、倒産は1999年頃から多く見られていた。身を削る価格競争が中国では発生し易い。その原因は文化特性から見ると次のように言える。

供給過多という課題は、2つの要素によって説明できる。第一に、中国企業の拡大戦略が競合他社の行動をベースに構築され、群集心理が経営方針となることが多いと同氏は指摘する。マクロ経済予測に基づく洗練された市場計画が欠落しており、個々の企業が無秩序に拡大政策をとる傾向があることに遠因がある。同教授の指摘はCMMS講義の下敷きとなった論文『中国市場の際立つ特徴』⁽³⁾ 明記されているが、同氏はこの“群集心理”は、間違っただ群衆を“安定投資の代理人”にしてしまったと言う。第二に業界における将来投資動向を報告するエージェントの欠落をあげている。情報の不足は、参入企業の将来競争についての見通しを困難にしていた。その結果、中国の供給過多産業においては、企業の戦略的計画が欠落し、身を削る価格競争の戦闘場を往々にして形成することになったと言う。

ここにおいて抽出される文化特性は、市場の規模や将来見通しなる“全

体”を見るよりも、他社行動なる“近隣”を見て経営判断する習性が指摘されている。他社行動の情報に基づいて競争戦略が構築されるという特色は、基本的に第4章で議論した中国兵法の思惟を彷彿とさせる。いわゆる孫子兵法の始計篇「廟算」では、祖先を祭る廟の御前で軍事会議を開き、敵軍と自軍の五事七計（五事は道、天、地、将、法、七計は主、将、天地、法令、兵衆、士卒、賞罰）を比較検討する。孫子の考え方は具体的な敵国がなければ戦いにならない。敵は例えば市場といった抽象的存在よりも、具体的な競合他社の方がより兵法の思惟に整合的である。これも第2章の人間の原理的關係で扱ったように、華人の“關係”は二者間關係を志向し易く、關係する具体的対象があると尚さら事象の理解と処理機能性が高まる。敵は具体的対象であってマーケットといった抽象的对象は戦闘の相手とはなりにくい。このような思惟が市場動向といったマクロレベルの“全体”に関心が行かず、ミクロレベルの“部分”に資源集中が発生させる。これが全体市場における部分的加熱状況をおこす遠因になっているのではないか。全体（国家全体市場）と部分（個々企業）間の最適均衡といった抽象性の高い認識と具体化努力が中国社会に問われている。

同教授は外資企業にとって重要なのは、かかる過酷な価格競争を避け、模倣が難しい持続的比較優位を持つことだという。また、投資計画を明らかにして対抗勢力を牽制することも必要かもしれないという。後者は多分に兵法的発想で威嚇主義である。同教授のこのような提案つまり「牽制戦略」を中国における競争戦略として提起する華人は非常に多い。いずれにしても兵法的手法を実践する必要性を、謝教授もまた述べているのである。

自動車市場は有望か

第三の特性を謝教授は自動車市場に見出している。中国の自動車市場について長年に亘り、外国の自動車会社等は中国が世界一の自動車市場になるだろうと考えていた。彼らの関心はそれがいつ頃到来するのかがあった。中国のWTO加盟によって、自動車関税が現行の80%（ないし100%）から6年間で25%まで引き下げになることが決定されてから、あるいは沿岸部の所得が5,000ドル以上に成長してきてから一層樂觀主義が広まった。

しかし、直近の数字や販売予測は少し違う絵を描いているという。2000

年の上3四半期に、上海のフォルクスワーゲン合弁企業は230,836台の売上、GMは10万台の生産設備の半分しか使っていなかった。中国の現行販売実績は675,000台で、これはオランダ、ベルギーよりも小さい。2010年までにせいぜいフランスの200万台に達する程度である。実際には2004年現在でそれが400万台と言われているが、問題はこれら数字がすべて供給側からの数字発表であることだ。これは一体何故だろうかと同氏は疑問視する。中国人は自転車に慣れていてペダルを漕ぐ事を止められないのか、裏路地に入れば20分の間に容易に世界のブランド模造品自転車を買えてしまうからか。

3年前、GM幹部が中国は世界一の市場になるかと同教授に聞いた時、彼は逆に尋ねたという。住宅と車の一つしか買えないとしたらあなたはどちらを買うかと。(本稿を呼んでいる貴方は、中国消費者は一体どちらを選ぶと思いますか)。中国人が自家用車を買いたくないわけではない。ポイントは、住宅と自動車の価格が同程度であれば(3年前まではそうだったのだ)、均衡は住宅の方に振れるはずである。むしろ消費者はまずモーターバイクを買うだろうと予測する。

中国人家計にとってモーターバイクとスクーターは魅力的である。典型的家計では、バイクやスクーターがぴったりとあてはまり、父親が運転席、母親はバックシート、子供は母親が抱えるか背負うか、または父親と狭い足置スペースを分かちあう。必需品を入れる為バスケットがバイクの前方か後方につけられている。夜には、バイクは簡単に家の中に入れることが出来て窃盗の心配は全くない。

中国自動車市場に関する謎解きは、中国家計の消費カーブが急上昇していることを理解することから始まる。80年代から都市部の家計は日常品を蓄積していた。貧しい過去経験から、彼らはまず3つの“回転”する製品を購入した。それらは腕時計、自転車、そしてミシンであった。それから移行したのが家具や家電製品、カラーテレビ、VCD、そしてスクリーン(25インチ以上のテレビ)であった。現在はパソコン、携帯電話、ステレオシステム、モーターバイクなどである。一部の地域では集合住宅が売れている。これは秩序ある需要曲線である。

おもしろいことに、自家用車は往々にして偏見を受けている。加速度的な需要曲線は明らかに製品価格に影響を受けるが、実は価格の限界利益に

より大きな影響を受けている。多くの中国人にとって自家用車は必需品ではなく贅沢品であり、また車もたらす効用と同時に、保有、維持などの付帯コストを考えている。中国では自家用車購入の際、22種類の費用と税金が課せられる事実がある。大都市部では、駐車場確保と窃盗が最大の悩みであり、農村部ではそもそも購買力が無いことと道路整備が遅れていることが障害になっているのである。

近年では構造的変化も見られている。典型的アパート物件が平均的自家用車価格に比べて高くなってきていることである。さらに、地元の自動車メーカーが価格引下げを断行し始めている。これはWTO加盟後の自動車輸入関税の下落を想定して国内車が価格引下に向かう潮流でもある。需要は上昇に向かっているが、かかる環境が誘発する問題もある。第一に前述した市場の過熱性である。家電製品市場や情報機器市場で起きたことが自動車市場で起きる可能性はあるだろうか。価格競争が激化する事態が自動車市場で発生しないと言い切れない。すでにその兆候が見られている。⁽⁴⁾ さらに信用販売が拡大する一方、金融機関の審査性能の不備は多重債務者の増大につながり、差し押さえ中古車の市場流通の問題も出てきている。高額商品の流通システムの定着には相当な時間がかかるであろう。謝教授は中国が世界一の自動車市場に為るための条件を考えれば、少なくともここしばらくは快晴の眺望というより曇気楼が立っていると考えていいと言う。

2. 消費者特性

本節では消費者の特性を中華文化の視点からとらえていく。取り上げる特性は第一に中間所得者の有無、第二に潜在消費力と選択パターン、第三に著しい価格希求性である。

中間所得層の有無

第二の特徴が中国には、中間所得層市場は存在するのだろうかということである。沿岸部の平均所得が5,000ドルを超え、数字的には確かに膨大なインカムクラスが出来上がっていることは間違いない。ここで中間所得

層というのは、一定の所得水準とともに一定の消費者行動パターンの発生を意味している。それもマスマーケットと呼ばれる大規模な定律行動を想定している。この意味における中間所得層市場が、中国には出現するのか否かという問題を謝教授は投げかけている。

西側経済における経験では、中間所得層は経済発展の原動力であった。低所得者行動はまず必需品購入から始まる。このあたりから必需品購入から時々奢侈品購入行動をするという“トレードオフ行動”が始まる。依然として主流の生活状態は典型的な中間所得層行動には達していない。しかし次のステージでは、住宅、保険、自動車を購入し、生活は次第に安定に向かう。

次のフェーズは、“安定への移行”ステージであり、ここでは必需品は満たされており、生涯的な投資行動、例えば住宅購入、株式投資、保険購入等の行為が発生してくる。家計は安定に向かい、選択的奢侈行動が緩和されてくる。“20%を奢侈行為に、80%を低価格品に”というライフスタイルと、利便性や安定的な所得生活志向が定着してくる。中所得消費者行動が、高所得と低所得のトレードオフ行動にとって替わるようになるのである。消費行動における、この“移行”はいずれ、さらに安定した奢侈品—混合—低価格商品比率が20 - 60 - 20となる“ライフスタイル”に到達するようになる。そこで、中所得者ライフスタイルへの移行が完了するのである。これらフェーズの速度は、家計所得の向上と金融与信能力に依存している。中国では与信行為は始まったばかりである。住宅ローンはほんの数年前に始まったばかりであり、クレジットカードは事実上銀行カード（デビットカード）である。消費者の購入限度は預金限度と同じであり、事実上与信行為ではない。中所得者層経済が安定的成長するひとつの条件として与信行為が存在している。与信の欠落は中産階級ライフスタイルへの移行を阻害するのであり、その部門への企業投資が見込めない。与信行為の普及には個人財産や所得情報が前提であり、中国における財務情報の信憑性との整合性が課題となる。

中間所得者層市場を考える上では、先行研究から予想できる定律消費行動が存在している。しかし中国の場合、低所得者層が高所得者層行動をしたり、中間所得者がこの前までそうであった低所得者層行動をそのまま踏襲する。中国は今すでに平均所得が1,000ドルを超え深圳や上海では5,000

ドルになっているのに、依然として1,000ドルレベルの低所得者行動を維持している。そして刹那的な五分間の奢侈品行動をする。これらは中国市場参入する外資への警告である。

2004年末現在、某香港アパレルチェーン小売商が本土沿岸部で店舗拡大を始めているが、その印象は「市場の一番上にプラダ、グッチ、ラルフローレン、ルイ・ビトンなど欧米のブランド高級品市場がある。一番下が低価格中国ブランド市場で非常によく売れている。元来あるはずの中間市場が実は最も売れるはずなのにこれが存外難しい。自分達は品質価格からいって中間市場を狙う、しかし売れるようでなかなか売れない。」日本ブランドは市場の中の上で一見売れそうであるが、一概に売れると言えないのは、関税、流通コストで高い上代になる。現地生産してもブランド維持の為価格を下げない戦略もある。しかし、いずれ価格競争に誘導されていくのは模造技術が高く、同等製品を製造して強烈な価格競争を挑むからである。中国は膨大な市場であるがニッチ市場やセグメントを定めないと利益が出にくい市場であると謝教授は指摘する。消費過熱地域は戦場の罠であり、絶対避けるべきであろう。中国は広大な市場であるが、同時に地域分散より三つの国、ないし四つの国が存在しているといわれる。所得階層のセグメントと地域のセグメントニッチを取っていくことが必要であるという。膨大な中間所得層が有るにもかかわらず、均質な消費者行動が定着しないところに中国消費市場の特性がある。これの原因はどこにあるのだろうか。謝教授は将来への不安感からではないかと仮定する。

移行経済⁽⁵⁾の中核的属性の一つに、経済的将来への不確実性がある。他の経済社会と同様に、中国の中間所得者層は教育水準の高い企業人や経営者から構成されている。彼らにとっては、短期的快楽よりも長期的計画が当然重要である。1999年以来、中国は国有企業改革に着手してきた。以前の軟弱な改革と違い現行の改革は抜本的であり、中国首脳部の本格的コミットメントが確認される。これまでに中国全土の都市や省で、病んだ国有企業から何千万という労働者が解雇されてきている。正式発表によれば、その数字はすでに700万に達している。いくらかの失業者は政府から援助金を獲得し、いくらかは新しい職を探したが、従前は政府にすべてを依存してきた者たちにとっては、不確実性という冷徹な恐怖が蔓延している。さらに、これまでは無料で保障された医療、住宅、教育といった福利

厚生が、民営化に向かっている。さらに、国有企業改革と基本的社会サービスの民営化は、経済の市場化と技術進展の真最中に起こっており、課題克服をさらに困難にさせている。

これに応える形で、多くの中間所得層は貯蓄し、株式投資し、語学やコンピューター、経営技術を追加的習得してスキルアップに余念がない。彼らの消費は保守的である。これは統計に如実に表れているという。中国GDP成長率は8%で安定的に推移する一方、小売売上額は頑固に動いていないという。消費者購買力向上策として預金金利を3倍下げて2.5%にまで落とし、利息課税を25%へ引き上げても、依然として不確実性が人々の消費欲を阻害している。これらは消費行動の潜在性として知っておくべき社会構造の問題である。

一方、近年の希望的観測としては、1979年以来、中国の硬直的貯蓄性向の強さが変化し、消費や株式購入など他のチャンネルに流入し始め、人々の自信向上が確認されてきている。小売売上高は2000年7月に初増加傾向を示した。確かに経済不確実性が縮小してきているように見える。住宅購入も北京、上海では再び上昇傾向を示している。謝教授は統計上の数字は大変重要であるが、中国の場合統計以外の非公式情報や裏づけ数字に半分以上は留意することを強調する。

潜在的消費力と選択行動の謎

統計数字や諸研究結果についてはすでに膨大な量が排出している。しかし、ここにも重要な示唆が有る。中国には情報は膨大にあるが、これも実は情報供給過多と情報の質的問題を引き起こす可能性があるということ。データやインタビュー、小売在庫額、製品テスト結果、ネット使用性向度、外資投資額等の電話インタビュー調査結果は山のように有るが、それらをどのように信用、評価するかが重要である。データそのものの問題ではない。問題はデータの源泉である。それはなぜかという、例えば所得統計ひとつをとっても、中国華人の家計には多くの場合複数の収入源があつて、給与所得のアグリゲートで所得水準を確定出来ない。何代にも続いて家族親族は互いに助けあう精神が根幹にあるので⁽⁶⁾、資金の大陸家族への海外送金は耐えることがない。それらに留意してデータを見る必要がある。

低所得者が親族一同から金を借り、生涯一度きりのとんでもない多額の

財・サービス購入を平気で行うことがあり、一晩で給与を使いきることもある。これら現象は自分たちの中国への無知を露呈するものである。西側消費者が30年もの間ローンを払い続けることが彼らは当初理解出来なかったし、産業と工業データに関しては、それぞれのデータの行間を読み取り、矛盾を解消した形で扱わなければならない。これを三角法といって、海運運行の際用いるデータ解析であるが、中国データの性質はこれによく似ており、この手法が奏を効するという。消費行動は所得に連動した消費行動か否か、中国の場合、所得と消費行動が一致しないのが問題である。

価格希求性

最後に中国、華人消費者の文化的特性として著しい価格希求性をあげる。世界の対中観は、中国人が一定の所得水準に達したら一挙に参入するという考え方だった。そして多くがアンテナショップを作り、近代的広告を駆使してブランドエクイティを確立しようとしている。当面の売上はさほど問題にしていないが、彼らは険しい坂を上っているかもしれないと同教授は指摘する。中国人は利口な消費者である。限られた金融資源であるがゆえ、購買に慎重で価格やモデルを比較し、なかなか購入しようとはしない。多くの現地企業が、高性能の模造品を製造し競争価格で提供して後発利益を享受する。⁽⁷⁾

多くの中国消費者は、ブランド製品購入については知識経験が限られ類似品を識別する能力をつけることは依然として困難である。同時に中国消費者は外国製品購入に対して“不安感”と“脅威感”を抱くことがある。⁽⁸⁾多くの消費者は、実際に触れることが出来る現地人の店と、ただ見てあるくだけの外国ブランド店とを比較している。見てわかる分の製品表面的形状以外に、製品の背景や歴史、信用等は概して彼らの製品評価には入ってこない。また、販売員が消費者を惑わすこともある。販売員が消費者に向かってイタリアはヨーロッパにあり、スペインもそうだから、両国から来る靴の品質もスタイルも全く同等だと教えることは珍しくない。教育程度の低い消費者に向かって販売員は、両国が隣国同士だと教えることもある。⁽⁹⁾消費者の購入決定要因の大部分が価格志向であり、これが中国市場の際立つ特性を生成している。これはちょうど日本消費者の際立つ品質志向の対極に位置するかもしれない。

現地中国企業は、消費者の著しい価格希求性を理解承知しており、製造やマーケティング戦略にその文化特性を十分活かしている。よって経営戦略において品質やエクイティ構築よりも、価格競争に資源投入が向けられるのは、マーケット特性を考えれば当然と言わねばならない。この価格希求性についてトニー・ファン教授は、「中国・華人社会においてはビジネス交渉と言えばそれは価格交渉を意味している。対中ビジネスに長けるということは価格交渉に長けるということ」と言っている。⁽¹⁰⁾ 同氏によれば、中国・華人社会での価格設定は通常「水分 (shuifen)」と呼ばれる過度なマージンが初発には含まれているという事前の暗黙了解が双方にあり、交渉は水分を双方が巧みに崩していくプロセスである。よって消費者は、文化特性として水分を崩した自覚がある時には購入満足感を達成出来るのである。より低価格で購入する優越感が社会的公準として存在しており、その特性を活かした戦略者が勝利を収めるのである。中華社会においては、大富豪と貧乏人の間に一つの共通点がある。それは購入の際、1ドルでも安く買うことに執着を燃やすことだ、と鄧小平が言ったと伝えられる。この消費行動特性の背後には、第4章の兵法議論から「奸商 (jianshang)」なる歴史的概念を抽出した。元来商売人に不道德性が付与されており、消費者は商人に対して常に防衛的思惟を形成していったのである。

外資が世界的ブランド価値を中国市場に浸透させる努力をしている。しかし、謝教授は外国ブランドはそれが逆方向の品質ギャップに直面していることを知らねばならないと言う。ドレスシューズを例にとろう。大概の中国消費者は自分の経験からも、友人知人からも、世界ブランドのシューズが地元の模造品より何倍も品質が高く、何倍も価格が高いことをその技術が正当化しているのだということをほとんど知らない。一般的中国人がこれを理解するのは相当難しいと言う。外国企業は中国人が認識できる水準よりもはるかに高い品質で物を作っており、ここに逆方向の品質ギャップが発生している。特別な教育プログラムを施さない限り、外国ブランドの優秀性は評価されずじまいになっていると言う。外国企業はそのブランド価格のプレミアム性を、品質とエクイティにおける差別化を通じて正当化していかなければならない。品質の差別性が消費者選択行動において、正当なポジションを獲得しなければ外資ブランドの中国市場参入はかなり困難であると言わざるを得ない。

3. 中国市場競争の本質

これまでの、市場特性と消費者特性の議論を踏まえ、最後に中国市場の本質に迫る考察をしてみる。それらは価格競争、コスト競争、マーケティング競争、ブランド戦略である。

価格競争

上段で見たように中国消費者の価格希求性向が過熱性市場特性を生成し、参入外資企業に多くの挑戦をもたらしている。中国の WTO 加盟による事業機会と熾烈な価格競争、その過剰生産設備、台頭する金融市場と債務増大兆候等、秩序ある競争が難しい状況のいくつかを鑑みると、中国は急速に「素早く参入、素早く撤退 (hit and run)」マーケットになりつつあると謝教授は言う。

家電市場では、すでに中国地場ブランドがほとんどを席卷している。10年前には考えられなかったことだ。市場の代表格は洗濯機、エアコン、冷蔵庫、テレビである。1997年には、洗濯機の82%、エアコンの75%、冷蔵庫の68%、テレビの48%が地場ブランドに支配されていた。家電5製品の上位企業を上げてみると、21インチテレビが康佳、長虹、TCL、海爾、海信、冷蔵庫が海爾、龍生、Freestech、美鈴、Siemens、洗濯機が海爾、無錫小天鴨、榮事達、ナショナル、LG、エアコンが海爾、美的、春蘭、科龍、三菱、VCD プレイヤーが Shinco、Amoisonic、BBK、Malata、SAST である。この奇跡のような状況を生んだ地場企業の競争力源泉における最大要因が価格競争であった。

25インチテレビ市場で、長虹と康佳がどのように価格を落して競争したかをみると、前者は1996年に12%価格を引き下げたが、その効果はただちに市場占有率の25.4%増、1997年のさらなる5.97%の引き下げで占有率をさらに6.6%伸ばし、1999年にさらに9.1%の引き下げでさらに3%の市場アップを達成している。康佳は1998年に大規模に21.6%価格の引き下げ断行し、15.0%の占有率上昇を達成している。このようなすさまじい価格下落競争によって、市場は供給過多となり、参加者の消耗戦だけが残ったのである。中国地場企業はこのような戦略をとれる土壌が存在していることに留意すべきである。

ニッチプレイヤーが高いコストを払い、高いブランド価値と技術とともに中国で健闘している。しかし、中国市場の価格競争は熾烈であり、多くのこれらニッチプレイヤーが激しい競争によって限界値に達していくであろうと同教授は推測する。その結果、企業は中国における包括的戦略を再編成しなければならないはずである。ハイネケンビールは、中国をたった一種類の高価格高品質ビールを投入する「祭事性商品市場（occasional market）」と位置づけてきたが、踊り場にさしかかって以降、中国では異なるセグメントに複数製品の投入が必要だと認識に達し、他のライン製品投入を考えざるを得なかった。しかし、それを実施するための追加投資は同社の資源制約を超えていたと同教授は指摘する。ハイネケンの限界利益対コスト・トレード・オフは、多くの企業にとっても典型的課題である。中国における追加販売は抜本的投資を必ず正当化するとは限らない。

同氏は、企業は理解出来ないことを理解するべきであると言う。多国籍企業管理職が埋めなければならないギャップである。中国消費者は往々にして外国製費に対する知識不足で積極的ではない。これを変えていくのは大変な作業である。ペプシコはポテトチップスを製造したが、米のチップスは中国人受けすることは分かっているにもかかわらず作らなかった。理由は中国人が容易に嗜好を変えられるだろうと踏んだからだった。Cheeto は今ひとつの例である。過去2年間、同社は中国人にチーズを食べさせようと努力してきた。これまでの努力を見れば、中国人とチーズのギャップは埋めるには大きすぎると同社が認めざるを得ない結果になっている。

中国は回転ドアである。多くの参入者がいて、多くの撤退者がいる。ソニーは多くの工場を地場企業に売却したし、ACネルソンとP&Gは事業を縮小も含めて再編成している。しかし、香港からの投資は継続的に流入してきている。2004年の対中投資は、第1位が香港で189.9億ドル、第2位は英領バージンアイランドで67.3億ドル、第3位が韓国で62.4億ドル、第4位が日本の54.5億ドル、第5位が米国で39.4億ドル、第6位が台湾で31.1億ドル、第7位はケイマンで20.4億ドル、第8位はシンガポールで20.0億ドルであった。⁽¹¹⁾ このように最近では英領バージン諸島やケイマン等のタックスヘイブンが目立ってきている。この多くが、中華系企業であることは容易に想像がつく。これは中国市場での最良の事業モデルは、過去の経験が教えない特殊な産業や企業に限られるということか。端的に言え

ば、中国市場はとりわけ優秀なマネジメント能力を要求するということであろうか。

同教授は、中国のような台頭経済において外資企業は、中国消費者がことのほか価格訴求的であることを知らなければならないと強調する。低価格を通じて中国企業は、多くの産業の市場シェアを独占してきた。しかし、外国企業も運営コストを中国企業並みに落すことによって、独自のゲームをすることは出来る。外国企業は、現地人材や資源を積極活用してコストを落すべきである。従前、多くの企業が中国をコスト低減センターとして位置づけてきたが、同氏は中国をプロフィットセンターとして位置づけるべきだと言う。現地生産、現地販売、現地利益還元を目指し、より効率的なマネジメントでより良いブランドプレミアムを有し、高品質の人的資源を確保し、利益が出る中国事業は可能だと言う。

中国市場や消費者は日本と異なる多くの際立った特徴を持つ。しかし、謝教授は最後に付け加えて次のように結ぶのである。「中国事業失敗を官僚主義の悪夢と非難することは簡単だが、それでも志或るところ、方法あり」と。⁽¹²⁾

コスト競争

中国のボトム市場における地場ローカルブランドの強さはどこから来るのか。それは低価格と標準生産である。技術の標準化が盛んになってきたことが非常に中国に幸いした。国有企業であれ郷鎮企業であれ、技術、製品デザインを簡単に取得出来るようになって来た。リバースエンジニアリングによって品質に遜色ない製品が生産出来るようになったのである。標準生産に関しては、技術の標準化が確立すれば企業はそれを外資から購入する。日本から買えなければフランスやイギリスから買う。技術を買って標準化するが、技術が陳腐化すれば負けるので、購入先は技術開発力ある大手外資企業が優先される。⁽¹³⁾

コスト競争力の構造については少なくとも三つの考え方がある。第一は「ソフト予算抑制 (soft budget constraint)」と呼ばれる企業コストの負担軽減である。現地企業の多くは、政府や現地流通業者から支援を受けていることがある。その為の非制度的装置が、国有企業や解放軍退職者による顧問としての企業再就職である。また、現地では地方行政と地場企業間に

は地縁的關係が当然発達しており、相互扶助關係が企業のコスト競争力に繋がっている。しかし、製品を消費者が受け入れるかは別の話である。第二は低賃金労働力である。外資は中国の低賃金労働力を生産活動に投入してきたが、地場企業はさらにこれを販売活動に投入することで、販売コスト競争力をつけている。一日の販売員コストが300円である。膨大な人海戦術で製品プロモーションを行っている。そして、第三は資本コストの低さである。高度成長に裏付けられた株式ブームに支えられ、PERが40倍以上あるという利益を生み出す力以上に評価されている為に、享受出来る資本コストの低さが競争力源泉となっている。

このように中国企業のコスト競争力は、生産コスト以外に、開発コストの低さ、資本コストの低さが加わり、さらに地元地縁血縁ネットワーク上で政策上の優位を得ることが出来、総合的にみてその価格競争力は外資が単独で競合するのは非常に難しいのである。

その他、中国企業の競争力源泉としてリーダーシップがある。現在中国を引率する経営者が非常に若いことに地場企業の特徴がある。外国勢とかなり異なるところである。康佳の若き会長は革新とイノベーション志向であり、日本企業の研究開発に高い関心を寄せ、伝統的華人経営者像を変貌させている。また、組織的に高い技術や技能、戦略性を定着させる為、大学卒社員の割合を伸張させている。広告宣伝が非常に上手く、効果的ストーリーを構築し、市場の心理効果を狙うことで外資との競争に立ち向かう。宣伝範囲は海爾のように「天」思想にまで抵触するコピーを使い、中国人の心理構造の奥深くを揺さぶっている。海外企業との提携、大胆な買収を積極化させ、それに技術優先、サービス向上等を加味し、トータルブランド構築に成功していけば、掴み難い中間所得市場を支配し、キングメーカーに成長する可能性は非常に多い。

マーケティング競争

地場企業は生産を標準化し、高い技術を持ち、デザインを模倣し、政府からの補助金で価格政策が競争的である。同氏はさらに地場企業のマーケティング戦略の強さを指摘する。マーケティング戦略は消費者心理との戦いそのものである。最も中華文化理解が発揮される事業戦略である。以下いくつかの事例を見てみる。第一に、群集心理への訴求事例は海爾広告で

ある。例えば海爾の広告コピーで海爾兄弟アニメが世界を駆け巡る。これは中国製品がアメリカ市場に入ることを中国人は誇りに思う心をくすぐる広告だ。⁽¹⁴⁾ 第二に、威嚇戦略。第4章でも議論した ベトナム戦争で使用された B52 爆撃機を模倣し一本道路に集中砲火。ハイアールと書いた広告版を 50 メートルごとに立てて、それにハイアール道路と名づける。他社の参入を一步として寄せ付けない戦略である。

第三は、徹底防衛戦略。万里の長城戦略と名づけてもいい。それは参入した外資ブランドとの抗戦に観られる。たとえば外資や競合他社のテレビの価格が決まれば、その価格に近い価格帯たとえば 4 万円から 6 万円間に短期間に数十品目の同等製品を投入して徹底抗戦する。長虹はカラーテレビ市場で競合他社を徹底的に市場退場させるまで価格を下落させ続けた。新たな海外製品が入ると、それ以上参入する意思を挫く環境や状況をただちに創り上げ、競合他社の容易な参入を阻止する手法である。芋洗い洗濯機を作ったというエピソードを浸透させて、その市場順応力を見せつけ競合他社の戦意を挫く戦略も見事なものである。これらは侵略者に対する歴史的抵抗感とその典型的対応を彷彿とさせる戦略である。

第四に、競合他社資源活用で、市場に即した製品開発とマーケティングを成功させた中国電池メーカー BBK 社。同社はフィリップスを意識して電池を創った際、フィリップス社製電池が高品質高性能で使用時間の長さを誇った戦略に対し、使用時間を短縮した乾電池を 10 分の 1 の価格で投入、同品質で短時間低価格という全く逆の宣伝を打って成功した。品質にこだわったフィリップスに対し、中国消費者の長期意識の欠落と価格訴求性を突いた心理作戦で成功し同社を撃沈している。

これらマーケティング戦略は、地場企業の現地土地勘や地縁血縁ネットワーク資産が加味されて力を増していると思われる。外資企業は十分な地場知識を持って戦略を練らねばならない。次にブランド戦略における地場企業の競争力源泉を考察する。

ブランド戦略

中国市場を席卷しているいくつかの地場ブランドを個別に見てみよう。第一にブランドのネーミングは重要な販売戦略である。必ず漢字を使い製品特性よりもイメージ作りが先行している。紅牛というブランドは清涼飲

料であるが、牛乳とは全く関係がない。勢力が出そうな飲料、つまりスタミナドリンクである。タバコの紅塔、国産車の紅旗など紅を使ったブランドは多く、数字の“8”と同様に中国市場で受容力の大きいエクイティである。

第二は、ブランド価値の消費者教育成功した事例である。外資がなかなか達成できない事を地場企業が達成した。中国深Ⓐ市に本社ある Bean-Bean 社は、20 代後半の企業家がスタートさせた豆乳の製造メーカーである。豆乳は競合他社が多い市場であるが、同社は他社製品をよく研究し、それらが薄味で、低品質、低価格であることを突き止め、それに差別化することで、濃味、高品質、高価格戦略で市場投入して大成功した。その差別性を消費者に理解させることに成功したため、高価格戦略に繋がった。豆乳一本 1.3 元という地元飲料としてはかなり高めの設定であったが、高級志向の広告宣伝が成功し、一躍躍りでた会社である。

第三は、中華女性の心理を突いた成功事例である。ビューティピル社は健康食品であるが、毒素除去という広告コピーだけで成功した食品メーカーである。女性の審美意識に訴え、体の中の毒素を除去することで自然美を追求できると謳った。美形のスーパーモデルを上海の市街地に歩かせ、集中的広告宣伝を実施することによってイメージ戦略に成功し、ブランド確立を達成した。体内毒素の認識は東洋医学、漢方薬に深く根ざした伝統的認識であり、その土着性を刺激することによってブレイクした。医食同源が文化である華人ならではの文化文脈であり、同社はその心理深層構造を突いて成功した。広告宣伝だけで勝った企業の典型である。

第四も中華女性の心理を突いた事例である。海南省の倒産寸前から大成功した会社である。椰子の樹のココナッツミルクをジュースとして打ち出し、成功した。元来ココナッツミルクは濃厚な原液で飲まれていた。濃い味が重く手軽に飲めなかったココナッツミルクの白さに着目し、これを製品エクイティの中心的要素に打ち出した。つまりその白さは滋養があるばかりか、皮膚の漂白作用があるというコピーを打ち出したのである。皮膚の色が北部ほど色白でない南部の女性消費者市場でたちまちブレイクした。その効果で海南から広東各地の高級レストランやホテルで使用されるに至り、一躍成功したのである。また、それまで高級ホテルやレストランでアルコールを飲まない女性は、ソフトドリンク以外注文する飲料が無く、

子供の飲料のようで場を楽しむことが出来なかった。よって当ドリンクはホテルで成人女性のトレンドイ飲料としても定着したのである。

成功する外資ブランド企業

最後に強力な中国企業と対峙して成功している外資ブランド企業を見てみる。P&Gは1988年に中国進出、広州に工場設置、米国多国籍企業の強さであるトータル・マネジメント・システムの構築からその普及、徹底の中国浸透に成功している。チームトレーニング、製品開発研究やブランドエクイティ普及マニュアルを現地化し、地元資源を効果的に活用することで全国に販売チャンネルネットワークを構築した。現地人材の積極登用を通じて土着文化の吸い上げに成功し、各地の村落でロードショー販売活動を繰り返し広げた。各地で映画上映などの地域イベントを企画し、村落住民全部を招待し、そこで効果的に製品プロモーションを開催する。全国にこのようなショー実行チームが百以上あるという。製品の計画や販売は慎重に行われ、現在在中ブランドも17本にしまり込んでいる。地場企業に比べると圧倒的に少ない。同社は1988年の4,000万元だった売上を1999年には350億元まで伸ばしている。

ユニバー社は、中国最大の練り歯磨きメーカー中華と事業提携して中国進出した。中国人の口臭がつよいことが分かった同社は、先進技術導入し、それを市場に訴えようとした。しかし、合弁相手の中華は、練り歯磨きという身体に触る製品に、ケミカルが入っているという印象を中国人に与えてはいけなと主張した。どのように従来製品とは違うことを市場に伝達するかについて、最後には中華が考え出した「菊の花弁」要素が混入することで、口臭が消えることを広告コピーに打ち出した。新製品の名前に「菊」を入れたのである。元来、菊の花弁は中国茶で使われている。そして中国茶は臭いを消す効果が知られている。食卓で海老や蟹等の海鮮品を手で食した後にお茶で手を洗う習慣がある。こういった中華文化生活が効果的にブランドのネーミングに利用されて成功した。

以上、謝教授の研究を軸に、中国市場特性としてはキングメーカー、過熱市場、自動車市場を、消費者特性としては中間所得層行動の欠落、潜在消費力と選択パターン、価格訴求性を、そして市場競争の本質としては価格競争、コスト競争、マーケティング競争、ブランド戦略をそれぞれ考察

してみた。そこでは学習した4つのパラダイムのうち、とりわけ兵法、国情が顕著に現われる中国市場の潜在的特徴を抽出することが出来たかと思う。

注

- (1) 東芝が厳しい価格競争に敗れ、ついに携帯事業で中国撤退を決めた。膨大な市場を狙って世界の多国籍メーカーが参入した携帯事業だがついに脱落する外資がでた（日経新聞平 2005 年 4 月 7 日付）。
- (2) 古屋明伊藤忠中国戦略研究所所長 CMMS 講義にて（2005 年 1 月 25 日）。
- (3) Tse, D., 2000, *The Singular Characteristics of the Chinese Market*. Working Paper, Chinese Management Center, School of Business, University of Hong Kong.
- (4) 伊藤忠中国戦略研究所古屋明所長 CMMS 講演（2005 年 1 月 21 日）によれば製造側からの生産台数は必ずしも販売台数と合致しない留意が必要。流通段階では数十万の製品在庫滞留も指摘されている。
- (5) 移行経済とは、社会主義経済から資本主義経済に移行するといった体制移行を言う。多くの国で新経済制度に移行しその際は多くの痛みを伴う。
- (6) 謝教授のこの発言は第二章で扱った宗族制内の「相互扶助」、「互助精神」を裏書しており、中国大陸内と海外華人をつなぐ宗族ネットワークの存在を裏付けている。
- (7) 模造品製造が後を絶たない社会的事象については、第四章で議論した兵法的思惟を参考にしてほしい。
- (8) ルシアン・パイ教授は、「中国人には外国に対する矛盾した感情が広くしかも根強く存在しており、とりわけ外国との交渉担当者にその傾向が強い、一方の極には外国に対する不信感と嫌悪感、中国伝統への敬愛とナショナリズム感情がある」と言う。ルシアン・パイ『中国人の交渉スタイル』園田茂人訳、大修館書店、1993 年「排外主義と排外主義」、165～169 頁。
- (9) 謝貴枝教授 CMMS 講義（2005 年 1 月 28 日）にて。
- (10) Fang, T., 1998, *Chinese Business Negotiation Style*. SAGA Publications, NY, pp.228-229.
- (11) <http://www.fdi.gov.cn/> 中国政府ウェブサイト統計より。
- (12) 謝貴枝教授 CMMS 講義（2005 年 1 月 28 日）にて。
- (13) Fang, T., -ditto-, *Illustrations*, pp.199 -259.
- (14) 第2章「儒教」で観た個と集団概念、第三章「国情」で観た公革命思想等を参照。

参考文献

- Tse, D., *The Singular Characteristics of the Chinese Market*. Working Paper, Chinese Management Center, School of Business, University of Hong Kong, 2000.
関西日本香港協会華人経営研究部訳『中国市場の際立つ特徴』2003年。
- Tse, D., *How They Spend Their Money: The Effects of Rising Income on Consumption Patterns in the People's Republic of China*. Working Paper, Chinese Management Center, School of Business, University of Hong Kong, CMC1999-007-01.
- Tse, D., C. K. Yim, J. N. Zhou, and J. Zhu, *Extending and Validating an Index of Consumer Sentiment in Transitional Economies: China as an Example*. -ditto-, CMC199-018-01.
- Tse, D., and J. Zhou, *Understanding Consumer Sentiment in China*. -ditto-, CMC2001-010-01.

第8章 中華ビジネス文化の統合モデル

1. トニー・ファンの3つのパラダイム統合モデル

3つのパラダイムのインタープレイ

本書のメインテーマである複合パラダイム統合モデルを発案したトニー・ファン教授のコンセプト統合をまず紹介しよう。それは本書の試論である4つのパラダイムの前提となっている3つのパラダイム統合である。ファン教授は中共要因（PRC condition）、儒教（confucianism）、中国兵法（Chinese stratagem）の3つのパラダイムを、中華ビジネス文化を支配する独立変数として抽出し、その変数間関係によって経営行動が様々な形で顕在化すると言明している。その変数間関係のことを同氏は“3構成要素の相互作用”（the interplay of the three components）と表現した。

“Chinese business negotiating style is highly complex and uncertain because the PRC negotiators are driven by the interplay of the three different yet intertwined components of Chinese business culture: PRC Condition, Confucianism, and Chinese stratagems” ⁽¹⁾

同氏は中共と兵法、中共と儒教、儒教と兵法等の単独ないし複合的組合せによって数々の行動形態が表出するとしている。それらは状況に合わせ、対象に合わせて変化する組合せであり、中華ビジネス文化が“状況主義（situational）”と呼ばれる所以である。⁽²⁾

(1) 中共（国情）と兵法

例えば、中共と兵法の組合せモデルは毛沢東主義に明確に現れており、彼の思想の底流には策略（戦略、戦術、作戦）（celue: strategy, stratagem, tactics）思惟形態が高度な形で存在したという。⁽³⁾ また、ルシアン・パイ教授は中国官僚制と兵法の連動性を深層部から解明し、彼らは組織内面子（儒教価値）の維持促進の為、対外的に複数の兵法的戦術を駆使し敵を屈服させる能力に優れていると言明している。⁽⁴⁾

これら兵法思惟の社会的機能の原因を突き詰めていくと国情の存在に到達する。第5章で議論したように、中国大陆の人口統計学的特色つまり膨大な人口と、意外に限られた農耕面積や居住可能地域の兼ね合いによる人口過密性の環境がその一つである。

(2) 中共（国情）と儒教

また、中共と儒教の組合せでは毛沢東主義に現れた“人間の力の賛美、集団結合力の高揚”等の中国人民の儒教価値訴求志向として確認出来、また儒教価値である家族主義を単位（danwei）、国家、党にまで引き上げる中国初の試みを実現した。批孔批淋路線がよく知られているが、それでも本質的にはすべての組織構造には儒教の上下身分制が強固な性格で残存したし、やがて1970年代以降には儒教の復活がみられ、1984年の憲法改正では49条に子供の両親扶助義務が法制化される。儒教はこのように体制的中共要素とも結合している。

(3) 儒教と兵法

また、ミクロレベルでは儒教と兵法の組合せが表出する。まず、兵法に関しては、中国企業の対外交渉に兵法は不可欠標準として使用されている。その為北京大学等の主要な大学における企業管理学訓練においては、専ら孫子兵法が正規科目として取り上げられている。⁽⁵⁾ 例えば、ビジネス交渉の場所として中方が自国内交渉を好む背後には兵法的思惟がある。自国で交渉が有利に進むと思う理由は兵法的思惟にある。それは、天、地、人の条件である。ファン教授によれば、自国内では国家政策や規制（天）、地元の状況（地）、スタッフ（人）が揃っており、交渉カードをより多く持つことが出来る。ここにおける交渉の有利性は次の各点である。第1に交渉議題のペース（速度）をコントロール出来る。つまり早くも遅くも出来ること、第2に速度コントロールで相手の焦りを煽ることが出来る。第3に予期せぬ状況や不安定な環境を作り出すことが出来る。第4に最終的には外方が中方から施しを懇願せざるを得ないような環境を作り出すことが出来る。また、日本でも知られる“牛歩戦術”は中方でも好まれる手法であるが、交渉を長引かせて相手の焦りを煽る方法は36計の第9計「隔岸観火」に源泉をみることが出来、引き伸ばすことによって新たに有利な状況や環境が出現するのを待つという。

一方で儒教的価値が表出する場合は状況が一変する。ここではスピーディで早い交渉ができる環境を作り出すことが出来る。その条件は“関係 (guanxi)”に尽きる。第3章で議論した通り、“関係”樹立の最も手早いプロセスが“家族化 (family-zation)”であった。家族領域に入ることによって自己人 (zijiren) に変質すると、長い交渉が一気に短縮されスムーズに運ぶ事例が多くある。本章後半のケーススタディではこれら事例を考察するが、この原理的構造については社会科学の知識が必要である。第2章、第3章の日中間の公と私の違いで議論したように、日本社会倫理では私的關係と公的關係を領域的に分断することを美德とする為、私的である“家族関係”樹立に違和感を抱く向きもあるかもしれない。しかし、第2章で考察したように中華社会の私的關係には「合股」概念を利用すると、家族宗族関係が“経済価値”を伴う“公的”関係となる性格を持っていることを念頭に置かねばならない。また、ファン教授は“関係主義”は中華のみならず、東アジア文化に共通するものであり、歴史的にみるとこの地域の経済活動はおしなべて、人と人との“関係”の上に成り立ったものであったという。それは日本や韓国にも同様に当てはまる。日本でも武士政権を離れた、商人と商人の間の諸関係においては私的關係が広く公的経済関係になっていたことは誰の目にも明らかである。⁽⁶⁾そして次段で触れるように、この“関係主義”は西側新興理論としてのリレーショナル・マーケティングにもつながる因子を包含しており、必ずしも倫理的に排除の対象となる事象とは言えなくなってくる。対中事業において家族関係樹立は決して日本的経営と対立する性格のものでないことも念頭に置かねばならない。

儒教と兵法の経営学的解釈

ファン教授は、儒教と兵法について興味深い視座を提供している。それは近代経営学の戦略的マネジメント論と儒教・兵法との関係である。まず、近代戦略においては二つの対照的考え方が存在している。それはひとつに“市場志向”理論であり、いまひとつは“資源志向”理論である。同氏は儒教がその“資源論”に匹敵し、兵法が“市場論”に匹敵するという。

(1) 資源論としての儒教、市場論としての兵法

資源論は近年脚光を浴びてきた経営戦略である。企業を強くする競争力とは、“選択と集中”による競争資源の差別化、専門化に他ならず自社の得意を伸張し、不得意は他社資源で補うという考え方であり、それはコア・コンピタンス理論として発展した。それは Prahalad, Hamel や Hemel, Heene 等の研究に繋がっている。それはさらに複数主体のコア・コンピタンスを繋ぐ発想に展開し、そこから包括的資源論が発展した。Grant 等が代表的である。また、資源と資源を協調精神のもとに繋いでいくというアライアンス理論が Lewis や Faulkner 等を中心に発展したが、それらも資源論の延長線上にあった。さらに資源を学習して獲得していくという“組織学習”理論が Senge を代表として開花していった。⁽⁷⁾ ここにおいてファン教授は、儒教の道徳的發展、教育、学習、家族とグループ志向行動、企業間関係の重要性、調和等には、資源論的発想があることを指摘、他社資源との友好的な共有や協調を通じて、自己に中核競争力を創出し、不安定な経済環境の変化に機敏に対応できる対応力を蓄積するという戦略を包含しているという。

また、今ひとつの経営戦略として脚光をあびた市場論は Five Forces 等の競争理論 (Porter)、PIMS 理論 (Buzzel, Gale)⁽⁸⁾ であるが、これらは中国兵法における闘争思考体系に近似するものである。詳しくは第4章を参照してほしい。このように儒教と兵法は、西側近代戦略マネジメントにおける二つの代表的戦略論に匹敵する思想体系を有しており、普遍性をも感じられる基本仮定を提示している。

(2) 関係主義経済

ここで少し広げて儒教が果たす経済学的意義について考える。ファン教授によれば、東アジア社会つまり儒家社会においては、歴史的経済活動の基盤に“関係主義”と“協調主義”が存在していた。人口密度の高い中国で、人と人が協調して資源を共有し生活するという思想を最初に体系化したのが儒家である。その影響はひろく東アジアに及び、“人際関係”を基盤として経済社会が構築されていった。それはやがて中国では宗族制という社会装置を生み出し、それが東沿岸から南沿岸へそして東南アジア一帯に移動し、今日華人ネットワーク経済領域を作り上げている。これは西側理論が形成した究極的な人間

性排除である市場主義と、恣意的計画である政府主導ないし組織主導の社会主義や資本主義といった制度経済の間くらいに位置する、ひとつの“中間経済”ともいえる非制度経済のモデルを提唱していると思う。ファン教授のこのような考え方は、濱下武志教授の東アジア経済はちょうど組織と市場の間にある中間的存在の諸関係で成り立っている、そういった考え方の方が説明し易い。そんな経済モデルがあってもいいのではないか、という主張と全く同じになっている。⁽⁹⁾そしてその関係主義は近年西側経営学理論に偶発的に見られるようになっていく。ファン教授は、それが次段のリレーショナルマーケティングであると述べている。

(3) リレーショナルマーケティング論

同氏によれば、近代マーケティングでは、ビジネス関係とは継続的な交換のプロセスであり、営業の本質とはリレーションマーケティングであるという画期的な考え方が登場してきた。その主張は Christopher、Payne、Ballanatyne、Bronroos、Bummesson、Hakansson、Mckenna、Tunbul、Valla、Webster⁽¹⁰⁾等によって提唱されている。リレーショナルマーケティングとは、顧客を創造するだけでなく、顧客を長期に亘って確保し、企業の製品やプロセス開発、品質保証プロセスの一連の業務プロセスに組織的に顧客を統合する新しいマーケティングのあり方だとそれら新規理論は主張している。しかし、ファン教授によれば、元来、取引コスト論を長く主張し続けてきた西側理論が、何十年もかけてやっとビジネスには長期人間関係が必要だということを理解し始めたのだという。しかし、東アジアにはすでに長期に亘ってこのような“関係主義”経済が存在してきたのであって、東アジアの人間に「ビジネスとは、マーケティングとは何か」と尋ねれば、彼らは躊躇無く「それは人と人との“関係”そのものですよ」と答えるであろう。

3つの体系ポジションマップ

中共要因、儒教、中国兵法という3つのパラダイムは、多くの学者が中国や中華社会を説明するために積極的に活用してきた諸システムである。それをファン教授は統合した形になっているが、先行研究がどのようなパ

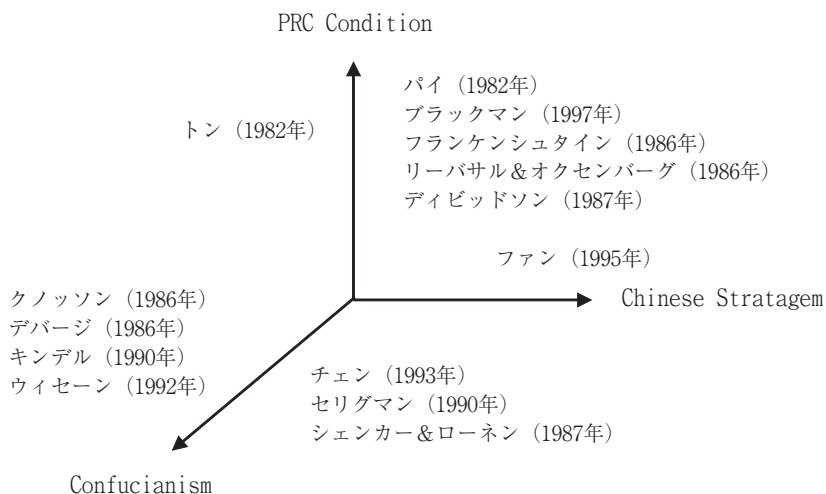


図 8-1 中華ビジネス文化研究者の各種アプローチ

出典：Fang, T., *Chinese Business Negotiation Style*, SAGE Publications, 1998, p.195.

ラダイムをより重視したのかを説明する動向を作図したものが図 8-1 である。そこでは各研究者のアプローチ性向の鳥瞰図がみてとれる。

ファン教授は一般的にいて中共要因と儒教の社会経済経営との関連はかなり研究が進んでいるが、中国兵法に関しては意外に進んでいないことを指摘している。同氏は読者に対し、中華交渉を理解するには、この3つのパラダイムの組合せの中から答えを出すようにすることを提唱している。そのようなシステマティックなアプローチは対中のみならず、世界に散らばる華人との交渉にも有益であるとしている。その時には国情要因はその華人が存在する市場、国家政策、宗教等が総合的に関わってくる為その考察が非常に大切だという。

同氏はまた、国情つまり中共要因は変化する力学であり、一方儒教と兵法は不易の力学であるとする。船舶技術をメタファーに言えば、中共要因は船のデッキ（環境）であり、儒教はエンジン（動力）、中国兵法は電気部品（手法、技術）であるという。それらの組合せで船舶が進むということだ。そして中華的ビジネス文化は儒教的な協調志向のときと、兵法的な競争志向のときの間に矛盾したベクトルが並存していることがわかる。

そのベクトルの向きを決定するのは、当事者間の関係の質と距離に他ならない。その構造的、時間的、作用的特長は第3章の通りである。これが“関係主義”経済の特徴であり、東アジアの経済基盤に他ならない。とりわけ中国ではそれが熾烈になるのは思想が本家本元だからであろう。ファン教授は、中華人はビジネスにおいて“Coop-Comp（協調・競争）＝競合関係”を志向する民族であると結論づけているのである。

2. 4つのパラダイムの統合モデル

儒教のマクロ的發展：華人ネットワーク

儒教が発展した形で生成したマクロ経済環境としての華人ネットワークをもう一つのパラダイムとして筆者は加え、本書では4つのパラダイム統合モデルを構築した。ファンモデルにおいて、儒教は中華経営のミクロの説明理論として使用され、前述の船舶アナロジーにみられるように中共がデッキ、儒教はエンジン、兵法は部品と位置づけられ、儒教の機能がミクロ的水準に留まっているような印象があった。ところが、儒教の機能は同時に外向きの発展性を伴うものであり、ミクロに留まらずマクロ環境創造にもその拡大的性格が発揮されたと思われるのがこの華人ネットワークである。

(1) 儒教のマクロ経済的性格

儒教は、一面では地縁血縁ないし、宗族制の経済領域限定性や制約性を免れないが、別の一面では“関係（guanxi）”の形状が基本的にヨコでありリニア構造であるからこそ、その拡張性も同時に免れず、華僑の後の活動によって関係領域は次第にその偏狭性が克服され、中国沿岸から東南アジアそして19世紀の歴史的西洋接触によってその領域は北米や豪州にまで拡大した。同時に、儒教の宗族的偏狭性と内向きな祖先崇拜は放射線状に世界に広がるベクトルを離散させず、拡大性と同時に中心に向かう回帰性を伴った華人ネットワークを形成したのである。そしてこのネットワーク上で華人は商品作物を交易し、回収資金を送金し、送金途中で各種投機活動を営み、ひとつの擬似経済圏を形成したと思われるのである。これは国家経済ではなく地域と

地域を結ぶ形、つまり儒教関係主義の“つながりの公”がミクロからマクロ的に膨張した形としての経済価値交換領域である。これが一つの経済圏として認識出来るように見える根拠は、まさに上述の中心への回帰性による領域としての一体感であり“まとまり”である。そこに華人ネットワークの一大特色があると考ええる。その特色は儒教から発生した家族主義、その拡大としての宗族制、その内部的特長としての相互扶助や互助精神が華人ネットワーク経済圏の有機性を維持する根拠となっている。

(2) 中国内部の華人ネットワーク性

中国ビジネスを考える上でこの華人ネットワークのパラダイムを注入する必要があると感じたのは、78年以來の中国政府の改革開放政策は外に広がった華人ネットワークの取込によって、大陸内部にもともと存在していた歴史的宗族制とその土着的ネットワーク経済の広範な復活を促すことになったからである。その土着ネットワークは、郷鎮企業や私営企業の発生として経済部門を形成し始め、今日中国の民間経済として新たな力強さを呈し始めている。中共要因と時には協調し、時には衝突し、この二つの経済領域は互いに刺激しあいながら、その摩擦によって発生するエネルギーによって経済社会進展の原動力を供給している。北京の中国民営企業研究所の研究によれば、すでに沿岸地域に興った高所得企業や個人が貧しい内陸部に莫大な数の“慈善事業”を起し始めており、そのプロジェクト数すでに9,540件を超え、国有企業から放出された失業者の70%を吸収しているという。⁽¹¹⁾これは25年前改革開放が起こった後、香港マカオを通じて台湾、東南アジア華僑資本がこぞって自分等の僑郷に向けて一斉投資を開始していったあの波を彷彿とさせている。

第一陣は海外華僑が、第二陣が沿岸部の富裕層が、その“関係(guanxi)ネットワーク”を通じて所得移転を行ってきている。これは民間所得移転であり、政府(中共要因)とは異なっている。これこそが上述した国家ないし組織経済と市場経済の中間に位置して、ミクロ的には同族経営や家産資本といった排他性を残しながら、マクロ的には社会の不均衡を調整するメカニズムを自律的に有するある種の“中間経済”とも呼べる経済領域を形成していると考えるのである。

この領域は海外華人経営の経済インフラとして重要なばかりか、その発生原点であった中国における歴史的宗族制の近代発展型としての可能性を示唆しているのであり、華人ネットワークのパラダイムを中華ビジネス文化理解に追加的に加えることに有意性を見出したのである。

華人ネットワーク経済の首都としての香港とシンガポール

一方にある中共経済が国家経済として捉えられるのに対し、今一方の華人ネットワーク経済圏とは一体どのように捉えたらいいのかという問題については、第2章で議論した通り数多くの先行研究がされている。しかし、その規模と参加者数とかいった統計的把握が出来ないところに、この経済インフラの特徴がある。最もその経済機能が確認出来る場所が、実は香港とシンガポールである。両都市が依然として自由港を標榜し、世界自由度ランキングで世界1位、2位を常に争う事実がこの華人ネットワークの首都である裏づけとなっている。そしてこの経済汎図を理解するためには、地政学的アプローチを利用しなければならない。以下その手法で華人ネットワーク経済の実態にちかづいてみたい。

(1) 中国の歴史的海上貿易と英国植民地政策

歴史的海上貿易英国はアジア到達した際、すでに8世紀以降、北宋南宋、元、明、清代を通じて中華人が東アジア、東南アジアから、インドにいたるまで大きな海洋領域で盛んに海上貿易がされていたことを知っていた。そして、それら海上交通の要が北は清朝の海禁政策下で開放されていた広東と、南はマレーのマラッカであることを知っていた。その海上貿易全体の資源獲得を実現するには、それを管理している拠点を押さえ、その機能を継続させることが一番賢明な政策であった。よって英国は広東とマラッカを押さえ、その機能を新たに割譲した香港と獲得したシンガポールに置いたのである。香港は中国沿岸の上海、寧波からの東シナ海とさらにマレー半島に南下する際の南シナ海の中心地にある要所である。そして南シナ海からベンガル湾に抜けてインドに到達する要諦にシンガポールがある。この両拠点は中華人の海上貿易の中心的位置にあり交易と資金流通の要であったことで、英国は両地域は関税や外国為替管理法を置かず、自由闊達な貿易と金融の流れをそのまま活かす政策を敷いたのである。今日まで両地

域がその経済自由性を継続維持してきたことは、歴史的かつ地政学的にみれば十分納得がいく。

(2) 香港の対中投資と華人ネットワーク経済

すでに第1章でみた通り、華人ネットワーク経済を確定する社会科学的方法として移民の流れ、投資の流れ、送金の流れを追及して浮上する領域図を確認する手法があった。ここでは最も統計の取りやすい資金の流れを追うことで、華人ネットワーク経済の機能とその中国大陸との“つながり”の構図を表出させてみよう。香港はマクロ経済学的にみれば人口7百万にも満たない小さな経済都市であり、そのGDPは1,700億ドルにすぎない。ところが、その貿易額は現在でも5,000億ドル⁽¹²⁾で、EUを単一とした世界貿易ランキングでは世界第8位、金融センターとしてはアジア第2位の株式市場、第3期の外為市場を維持し、尚且つ海上貨物取扱高では依然として世界第1の取扱高となっている。⁽¹³⁾

そして最も注視すべきは香港の対中投資額である。香港マカオ地域からの対中海外投資額は累計で5,000億ドルを超えており、ほぼ日本の10倍、また中国の海外投資による国内固定資本形成のうち44.4%が香港源泉である。⁽¹⁴⁾ 中国全土の都市別海外投資国・地域統計をみても、ほぼ全都市において香港マカオからの投資が全体の30%~70%近くまで占めている。それら資金が中国へ向かうベクトルに加え、中国が香港から資金を吸収する流れがすでに10年前くらいから始まっていて、2003年までの累計統計で、中国企業が香港で調達した資金はすでに1,000億米ドルを超えている。⁽¹⁵⁾ これら数字をみても、偏狭な香港経済が単独でこれら数字を達成しているわけではないことは自明の理である。英国の自由政策は、まさに香港とシンガポールが歴史的に果たした中継機能を今に至るまで発揮させ、今それを中国が積極活用している。東アジアと東南アジアに散在する経営資源、資金を流通させて経済振興を促すばかりか、中国経済発展の資金的原資供給という機能を果たしている。当然のことながら香港の政治的かつ地理的な有利性によって、東南アジアの華僑資本、台湾資本が資金を集約させ中国との中継を果たしたと考えられる。上述の莫大な資金の流れは華人ネットワーク経済領域の規模を推察する上で有益であり、香港と

シンガポールがその集金と流通の中心的機能を果たしていると言えよう。中国の開放政策が進んでいるにもかかわらず、中国と東南アジアや北南米、欧州、豪州、アフリカ大陸を結ぶ香港の資金流通機能は縮小していない。フロー経済の恩恵を受けて、2004年の香港GDP成長率は8.1%に達している。⁽¹⁶⁾ これは香港単独の数字ではなく、その廻りに広がるネットワーク経済が引き続き活発に動いていることの証左である。

3. ケーススタディ

以上、トニー・ファン教授による3つのパラダイムのまとめ、そこから出発した4つのパラダイムの統合モデルを考察してきた。以下はそれらパラダイムを統合させて分析した対中事業ケーススタディを紹介する。第一に、ファン教授が3つのパラダイムで分析した中国と外資企業交渉の40ケース事例から6事例を紹介する。第二に、香港の華人企業が中国事業を行う際にどのような中華文化を使って成果を挙げているのかを調べたケース事例を紹介し、第三に、日本企業で中華企業と“儒教的関係”を確立し得たケースを三洋の事例に探ってみる。

ファン教授の中方・外資交渉分析事例

(1) 事例1：大手外資との合併

“中国側は常に合併相手として世界的多国籍企業や大規模企業を選択し、最新の設備、最先端の技術を要求する。何故大企業でなければならないかと言えば、技術の生命サイクルは短いので、不断の技術供給ができる技術供給者の”背景“が極めて重要なのである”

分析：中共要因—中国は技術を必要とする、外資合併の背後にある中国最大動機が技術移転。その背後にあるのが“後進性”認識要因

分析：儒教要因—大型外資企業との合併が組織内での“面子”に繋がる

分析：兵法要因—第14計「借屍還魂」(36計より。以下同様)：弱いものでも価値があれば利用できる。(屍を借りて靈魂を復活させる)

(2) 事例 2：貧困で支払い拒否

“何故金を払わなければいけないのか。中国はまだ後進国だ。貧困もあり外貨も十分ではない。何故これが君達は分からないのか。もし金があれば君達に依存する必要があるのか。我々には無尽蔵の資源と広大な市場がある、しかし金はないのだから、援助するのが道理だろう”

分析：中国との交渉は“価格交渉”だと言われる。対中交渉でのポイントは中国人が価格に対して異常に高度な“敏感性”を持っていることだ。この背景は：

分析：儒教要因—組織内「面子」

分析：兵法要因—第 17 計「拋磚引玉」：自らの粗末な資源を見せることによって、相手の関心を誘い、敵の価値あるものを出させる（レンガを投げて玉をとる）

(3) 事例 3：価格訴求性、値下げ要求

“「おやすみなさい」の代わりに「明朝までに価格を下げておいてほしい」。外資企業の駐在者は高級住宅にすみ、高級車に乗り、1 等車に乗り、高い食事をし、すべてにおいて高いコストがかかっているから、価格も高いのであり、もっと価格を下げることができるはずだ、というのが中国側の常套手段である。「明朝までに価格を下げておいてください」は彼等がゲームを始めている証左である。それでも駄目なら、次は品質にクレーム、次は技術にクレームという方法で最後まで価格を下げることにこだわる”

分析：兵法要因：中国人の「高い、高い」から始まる典型的交渉策略、“tactics”は、見事に第 7 計「無中生有」にはまっている。無から有を産みだすである。また品質が悪い、技術が悪いという先方は、敵にかなないそうもない時、相手の勢力を弱める策で、第 19 計「釜底抽薪」がこれに当たる。（釜の底から薪をとる）

(4) 事例 4：100 のオファーなら 50 のカウンターオファー

“中方はこのような口をきいて価格交渉を始める”

分析：中共要因：生活水準が低い、資金は計画的に使わねばならない、法律が行き届かないので、悪人が大勢いる。彼等は不当なやり方で暴利をむさぼっている。このような社会なので、われわれは当然それか

ら保身をするため、まずは値切らねばならない習慣になっている。50になったとしても貴公はまだ儲けているのではないか

分析：兵法要因―第7計「無中生有」、無から有を産み出す。

(5) 事例5：晩餐会で酔わない中方

“中国には多くの不可思議がある。晩餐会で酒を飲むことは中国ビジネスでは当たり前だ。だが我々は次第にトリックが分かってきた。彼等は時には飲む振りをして地面に捨てたり、水を混ぜたりすることがある時、すごい飲み方をしているのに、中方は全く平然としている。我々はもう酔っ払っていた。そして杯を交換して絶句した。中方の杯には水が入っていたのだ。”

分析：儒教要因：晩餐会は“天”に匹敵するほど華人にとっては重要で、それは始めてヒトとヒトとの繋がり の契機となり、“関係”を築く初発の文化行為なのである。

分析：兵法要因：晩餐会や中華円卓は、相手の力量を見定めるもので、孫子風にいえば、まさに廟算のための事前情報収集活動である。第8計「暗渡陳倉」：行動を隠して前進し、要点を先取りする。

(劉邦軍の韓信が項羽を攻めた場所が陳倉で、別の場所を修理して敵の意識をひきつけ、実はひそかに陳倉に渡り、敵を攻めた。第2計「囲魏救趙」にも似ている。さらに第25計「偷梁換柱」：しきりに相手の梁や柱など主要なものを取り替えて(陣をしきりに変えて)その主力を骨抜きにしていく計。(梁を盗み柱をかう)

(6) 事例6：「面子」喪失の中方

“中国では面と向かって否定したり相手を批判したりしない。Noという言葉は常に間接的表現をしている。そんな環境の中でなかなかNoと言わない我々外資(スウェーデン企業)の“沈黙”をいいことに、取引中方はあちこちに我々があれもこれもできると言いふらし、実際そのようにならなかったとき、彼は多方面に「面子」を失うことになって、我々に相当な圧力をかけてきた。「面子」は華人社会で最も尊重すべき価値観であることは知っているから、我々は窮地に引きずりこまれた。「面子」を使って、してやられたと思った”

分析：通常、この手の話に関して、確かに今は「面子」を前提にして、中方を助けておけば、将来もっと多くの利益が返ってくるかもしれな

い、「面子」を喪失すれば、中方も組織内で力をなくし、外資方も失うものが多いと解釈される場合もある。これはルシアンパイなどではその解釈がある。しかし、「No」と直接的に言わないのは、そのビジネス関係が“儒教要因”を基盤にした“関係領域”で行われている場合のみである。一旦、“兵法要因”がからんだ“領域”となれば、(つまり中方が兵法戦術家であった場合)は「No」と言わないのは危険である。中華人は“儒教要因”が働くとともに“兵法要因”が同時に働く民族である。見るところこれは第32計「空城の計」である。つまり、中方には、外資方が想像するほど、豊かな儒教文化資質を持ちあわせていなかった。しかし外資方にはそう思わせた。これは何故かという、外資方が華人の“儒教要因”を信じていたからである。青い目の“華人模倣パターン”を巧みに悪用した事例である。外資は華人の「面子」あるいは他の儒教要因である「関係」戦術の神話を信じてはならない。的確に「No」といわなければいけない。

以上、ファン教授の3つのパラダイムを駆使した中国と西洋資本の交渉事例分析集の一部を紹介したが、40事例全読したい方はファン教授の原著をお読み頂きたい。⁽¹⁷⁾

香港企業の対中事業にみる中華文化

CMMSの教材の為に行われた中国や香港で行われたいくつかのケーススタディの中で、華人企業が中国事業推進の際、中華ビジネス文化を尊重しながら進めていることを垣間見ることが出来る一部を紹介する。本ケースは、CMMS運営する関西日本協会華人経営研究部が一部の香港企業に施したものである。

経営者 A 氏

香港エレクトロニクス業界重鎮。上海系香港人で日本との取引は20年以上。三菱、松下といった大手企業へ半導体を供給してきた。設立は1964年香港本社／社員数:50名(香港)製造工場／工員数:500名(中国広東省)。事業定義:ダイオード、LED、トランジスターなど電子汎用部品製造輸出輸出仕向け地:豪州、中国、日本、韓国、中東、北米、中南米、台湾、欧

州

(1) 中国市場での債権管理：示威行動と威厳主義

自分の香港の友人は著名自社ブランドの消費者家電機器（テレビ、オーディオ製品等）を中国で製造販売しており、直営店とフランチャイズを含めて全中国で500以上の販売拠点網を構築した。中心的な債権はフランチャイジーからの売掛金回収だが、香港本社と中国主要都市にある現地法人には総勢50名の債権回収チームが整備されており、ほとんどが香港人である。特筆すべきはこれら回収担当部局が、各地方の警察や公安部との関係構築に相当な努力をしていることである。地元フランチャイジーとの信頼関係作りが重要である一方、フランチャイジーへの牽制や示威行動を敢えて実行し、フランチャイジーが同社に対しては不正行為を働かないような環境作りを怠らない。必ず起こる不正のために普段から警察、公安部、裁判官等と関係しておく。その中心的方法は担当官との交流と円卓宴会である。関係樹立はリスク予防機能を果たすとも言えよう。関係の良くないフランチャイジーとは敢えてトラブルを演出し、公安部への摘発とその後の制裁を持って当該フランチャイジーを告発、懲役にもっていったこともあると言う。

このような方法の機能は、本フランチャイジーの事例が他のフランチャイジーにも情報が流れ、容易に同社に対して不正を行えないように牽制することであり、中国兵法の思惟が発露している。また、そういった取引先は同社を避けて、中国市場に不慣れな他の外資企業（華僑も含め）を探すことで、容易に不法利益が得られる手段を考える。これで同社はリスクを避けることが出来る。A氏は華人同士においては、トラブル発生を未然に防ぐための手法な方法として、示威行動や暗黙の圧力が機能するという。組織内経理部における資金管理においても、現金、流動性有価証券などの保管場所（金庫）は意外なことに、極めて目立つ場所に設置し、常に複数の目が行き交うことを前提としている。定期的に金庫内の現金や相当資産を数えて、経理担当者の恣意的行為、不正行為を複数の目によって牽制すると言う。敢えて事が容易に運ばないように、敢えて事を必ず難しくすることで、詐欺行為や不正行為を牽制するという。

(2) 儒教道徳と華人経営

A氏は儒教道徳について、中国は世界に誇れる美徳が多くあり、その一部は日本や韓国、東南アジアに輸出されてきたと言う。儒教では人間関係の基本的な規律を教え、個々人の意思決定や行動において準拠するモデルとしての秩序を持っている。高い信用関係を構築することや、人の過ちを許す「中庸」の精神もある。同時に規律を破る者への厳しい制裁機能も持ち、それは時に華人社会で重要な概念である「面子」を人前で崩壊させるなどの形式をとることもある。新しい環境に高い順応性を発揮出来、対立やあからさまな係争を避け、穏やかな和平を志向するも儒教の精神と言う。しかし、儒教は一般的に家族を単位とした社会システムを前提としており、近代国家統治のイデオロギーではないという。法律遵守やコンプライアンス精神等、広範に一貫性を追及するグローバルスタンダードと、家族社会を基盤にしたある種偏狭なチャイニーズ・スタンダードの相克は、華人社会や経営にとって永遠の課題であり、その両者間の往来は極めて「ファジー」であり「灰色」であるという。

華僑は百年も前から中国の外に出て、先々の不慣れな国家体制や制度規律に順応するなかで精神の拠り所として儒教道徳を遵守し、常にそのバランスをとることを強いられてきた。よって華僑は多面性を伴う社会規範を持っている。中国では毛沢東主義、特に文化大革命期、儒教弾圧の流れの中で、社会の拠り所が明らかに分散的になり、儒教道徳の浸透は希薄になった。しかし改革開放後の今では、儒教が次第に復活し、社会の多方面で影響を与え初めている。しかし、同時に2001年についに訪れたWTO加盟は、法律遵守や法の運用において恣意的意思決定を排除し、幅広い一貫性の確立を求めている。華僑が外部で順応してきたグローバル・スタンダードとチャイニーズ・スタンダードとの相克が、今、中国に上陸したと言える。中国大陆での社会の下層部分においては、多くの規則、規制は運用面で困難を極めると言う。社会の上層部で次第に浸透してきたコンプライアンスも地方や企業組織の末端での徹底には時間がかかると言う。

そんな中で多少の外資、例えばスターバックス等の資本は、その上部から下部に至るまでの統一された行動規範を見事に中国組織に移植

することが出来た。これは中国独自の経営管理では、自発的には発生し得ない外部システムである。しかし、それが中国人組織に適応したことは、中国組織でも変化を起こすことは可能であることを自分達に教えたと言う。しかし、ちなみにスターバックスの中国最高執行責任者は、米国大学卒業の大陸中国人で、そのリーダーシップは儒教的「徳行」を取り入れた「家長的」指導力であると言う。ここにも儒教を中心とするチャイニーズ・スタンダードと、恣意性を排除し標準化を志向するグローバル・スタンダードのバランスが特別の関心を引く。

(3) 日本企業への提言

最後に A 氏は、日本企業の対中対応について、過敏な脅威論は不要だと断言した。中国が優れていることは、低コスト生産に尽きるのであり、その基盤となる戦略資産は膨大な低賃金労働力に他ならない。しかし、その他の優れた経営資源を一国全体におしなべてみるならば、今のところそれ以外に突出した資源は見当たらない。それに比して、日本経営には高い競争力なり得る「研究開発力」と「市場におけるサービス（顧客対応能力）」という資源があると言う。

これらは日本人が長く醸成してきた民族的文化に基盤を置くもので、これも逆に言えば、変えようにもなかなか困難なものである。京都に見られるような木目の細やかな対人サービスは世界のトップクラスであり、これが家電製品や自動車、光学製品等のアフターケアネットワークの構築と正確で一貫性あるサービス運用に昇華していったと言う。「木目の細やかさ」あるいは細部へのこだわり（high concern toward details）は、製造業にとって核心的資源であり、中国ではそれを訓練し新たに構築、創造していくコストがかかるが、日本にはすでに存在している。中国での難しさはサービスの安定性であり、どの地域に行っても最低の品質保証、アフターケアサービスがばらつきなく享受できる領域に達するには相当な時間がかかり、それはおよそ不可能に近いことかもしれない。しかし、日本企業は顧客が要望すればそれに対応し、全国一律の安定したサービスを提供する能力を有していると思う、と語った。（平成 15 年 6 月香港にて）

経営者 B 氏

B 氏は 20 年来の筆者の顧客であり、信頼性高く、また誠実さにあふれる香港華人経営者である。中堅のアパレル縫製製造業で 80 年代から操業。主にシルクのインナーに特化し、主要顧客はメイシーやシアーズ等の米国百貨店、アライド等の共同仕入れ機構、JC ペニー、K マート等の大手チェーン小売業。90 年代に上海に生産工場。香港本社／社員数：30 名、製造工場／工員数：300 名（中国上海市金山区）事業定義：アパレル製造業、OEM 輸出輸出仕向け地：日本、中東、北米、欧州である。

(1) 中国事業の失敗

香港華人企業で製造業を営む者の 9 割以上は中国オペレーションを有しており、その中国事業の成果や経験は、後発隊として現在対中投資を進める日本の中小企業にも多いに役立つに違いない。インタビューの冒頭で中国事業の成果について率直に語ってもらった。

典型的香港華人経営者である B 氏は、長年の欧米日輸出従事経験から欧米日企業人に対しては、高い信用を保証する姿勢を一貫して持ちつづけてきた。その誠実性や信頼性は事業の順調な拡大に貢献してきたと言える。しかし B 氏は 80 年代、初めて友人に誘われて青島に縫製工場を建設するべく、青島地元パートナーとの合弁事業に参加したが、工場建設や事業運営の許認可が一部不足する形でも、時間との関係で見きり発車したことが裏目に出て、最終認可が降りないまま事業は 1 年目で挫折する。出資した 60 万香港ドルはパートナーに持ち逃げされて全額を失った。中国人通しの融通を利かせて事業許可保証も無く発車できたことも、今から思えば不思議だったと言う。

通常このような投資の失敗は特別損失として計上するが、香港税法では域外で発生した利益（オフショア利益）に課税しない一方、域外で発生した損失（オフショア損失）も損失として計上することは出来ない。元来、法人税が 16%（平成 15 年 4 月より 17.5%）と低水準であるので、課税控除項目として認定する必要もないかもしれないが、香港低税制になれた香港華人企業にとっては大きな損失であった。青島の現地パートナーは、香港での友人の友人であったが、直接関与しておらず、投資額の回収には力を貸さなかったと言う。中国人、華人同士でも「人を見極める」ことは難しいと語った。

(2) 「公関部」と関係主義社会

中国事業運営会社では、必ず「公関部」の存在があり、日本企業の法務部や渉外部に相当する部署であるかもしれない。しかし、その機能は集中して「官方」と呼ばれる行政組織との関係作りに当てられており、その中心は税関、税務総局、工商管理局、外貨管理局、公安部、場合によっては裁判所もその射程距離に当然入る。専任のスタッフがこの業務従事に雇用されており、人材登用の基準は当該地域の土地感や知識、豊富な人脈の有無となる。B氏は現在上海市金山区に上海系香港人パートナーの友人と独資の縫製工場を経営しているが、同工場には「公関部」を設置して、3,000元の月給を支給して専任の担当者をおいている。その仕事内容について尋ねると「官方」や取引先との中華円卓宴会を中心とした接待行為や、煙草、酒の嗜好品等の礼物贈答で、その家族や親戚にまで亘る範囲まで対象を広げることは稀ではないと言う。郷に入れば郷に従うの精神で関係主義社会の土着価値を善悪判断抜きで行っている。

どのような成果があるかと尋ねると、何か不合理な事態に遭遇した際に効果を発揮し、必要悪でもあると言った。例えば中国には良く知られていることだが、官方地方政府や国営企業等から、労働節や清明節など祝日や行事がある際に、寄付金を要求されることがある。(乱収費) 権限を悪用した法外な取りたて等に遭遇した際は、公安部や、外経貿部に関係の深い官僚に通知する。また、警備のためにも公安との関係は重要であると語った。税関との接触は製造業では大変頻度が高いが、税関が独自で発する規制や条例は多く、通知なく変更されたり、新規則が導入されたり、困惑する企業は少なくない。また税関でも職位の高さによって意思決定が異なったり、適用される規則に一貫性が欠落していたりということが頻繁に起こるので、常に情報収集努力が必要でふだんから情報網としても関係樹立は不可欠という。

B氏の工場では、縫製された製品の多くは輸出に向かう。よって輸入される原材料は無税扱いとなるが、税関に材料が入る際と製品として出る際に質量検査等を行って、一部が内販に向かっていないかどうかをチェックする。内販に認定されれば、国内付加価値税である増値税17%が課せられる。ある時、税関で出し入れの質量が合致せず問題

が発生した。流通網がない同社が証拠書類を以って内販ではないと主張しても聞いてくれない。B氏の公関部は、税関担当者を宴会に招いて食事をしながらその問題を真剣に討議した。食事が終了した際には理解してもらい、徴収されるはずだった追徴課税が全額免除になった。

またB氏は、香港の友人は多額の不当損失を被って相手の当事者に対する訴訟を起こした。ところが相手当事者は中国地元企業で担当裁判官に通じており、積極的に関係樹立をしていると聞いた。その友人は自らも人脈を通じて裁判官に辿り着き、同じことをしようとした。その後この友人は公安部に不正行為を摘発されて、裁判に敗訴したばかりか、贈賄罪で起訴され拘留されて多額の保釈金を支払ったという。B氏はこの教訓や自分の失敗を受けて「公関部」の機能の重要性を認識している。日常から全方位に亘る「関係社会」を築いておくことが、中国事業の本質であると言う。ここにおいて上海で香港企業の支援を実施している香港政府代表事務所所長の言「自社が関わる業界の人間や企業間関係の鳥瞰図を知らずに事業を進める香港企業には上海で操業する資格が無い」は重みを持つ。

(3) 華人企業の税負担軽減戦略

B氏はさらに、中国での法人所得税率（33%）、その他各種の地方税や給与所得税（45%）に関して、中国ではおしなべて税負担が大きいという。せっかく原価低減を目的に中国に生産シフトしても、一旦内販活動を開始すれば、材料関税、流通付加価値税、流通権取得費用など多額の公課負担がある。この国内公課を嫌って多くの中小華人企業（特に香港企業）は、現在でも中国税法の適用を受ける国内法人を作らず、委託加工貿易の枠組みで来料加工、進料加工等の方式を活用して、中国国内市場でなく第3国市場への輸出を前提とした製造業を中国国内で行っている。B氏は香港に本社登記し、上海に關係会社としての現地工場を持つが、中国内での重税感を軽減する為、上海工場で生産した製品を低価格で香港本社に販売して利益移転を行うという。通常では、本件は中国側で移転価格税制に基づき摘発を受けるはずであるが、それは合法であり問題は発生したことが無いと言う。これも関係主義で処理が可能なのか。

その他、外国顧客からの受注を香港本社と上海工場で戦略的に分化

させることで、コストの大部分を中国側に転化できると言う。いずれにしても華人企業には幾多の納税負担軽減手法があるようだ。詳細に立ち入って調査することは筆者の能力を超えているが、推測できることは華人企業には「縁」を基盤にした広範な人脈ネットワークが前提として存在し、複数の経営資源を自社所有していることと同値かもしれない。それら資源が華人企業のリスク管理を支えるインフラとして機能しているのであろう。資源の限られた日本の中小企業には模倣できない局面である一方、リスク対応する為のインフラ構築の重要性は十分認められる。(平成15年6月香港にて)

経営者 C 氏

同社は香港の A 社と並ぶ2大地場商社で、英国系2社であるジャーディン・マセソンとスウィヤー集団に匹敵する大型華人財閥集団である。C氏は同社で20年以上、中国貿易に従事した後、5年前に設立された日系大手企業と同社のジョイント・ベンチャーである、同社の子会社(本社香港)の董事兼総経理として就任した。同社は同日系企業の中国事業の3大拠点である北京、上海、香港のひとつで、主要事業は同日系企業商品の広東省流通販売。広州市に同社独資の貿易会社があり、そこから広東省一帯に30店舗の小売網をコントロールしている。中国事業の形態は小売業、主に地元百貨店の中に出展する形をとっている。設立:1962年、香港本社/社員数:500名(香港)、製造工場/工員数:中国北京市、上海市、事業定義:日系企業製品の代理販売、販売先:広東省一帯小売市場

(1) ビジネスシステム構築の未整備

中国ビジネスの問題、この質問に対し、C氏は中国には依然として一貫性があるて予見性の高いビジネス・システムが構築出来ていないことではないかと言う。国家や地方政府の経済経営に対する管理体制は、市場法則性を尊重するものというより、独自のルール、独自のパラダイムが存在しているように見える。上海市は相当改善され、かようなインフラが急速に整備されているが、そのほかの地域は多かれ少なかれ、システムに一貫性無く、予測が大変難しい。現地で人材を雇用しても、例えば香港や他の国であれば、志願者はビジネスや経営活動など就労に対する事前教育があり、組織における上司と部下の在る

べき関係等、前提知識をそれなりに持っている。人と人との関係における高い信用度も香港や他の地域であれば、所与のものとして存在する。ところが、中国ではどの地域でも、新規採用者にそのような企業組織文化や組織内での個人の在り方、行動規範などは教育が未整備である。上海人は聡明であるが組織内行動規範は必ずしも所与のものでない。よってマクロ的にもミクロ的にも、事業運営や管理、組織行動など、ビジネス社会への順応力が依然として未整備であり、ミクロ的には労務管理、人材開発等が当社としては最も課題だと思っている。

(2) 中国市場と投資案件の判断

また、転換期の中国経済における市場性は、スピードと変化によって特徴づけられている。投資の際はマーケットがどのような時間軸で成長し、成熟化し、淘汰に向かうかの確かな予測と判断をしなければならない。また、自社が持つ製品戦略と競合他社戦略に基づいて投資回収時期に関する判断をしなければならない。中国には空白市場が多くあり、開発次第では有益な市場を創造することが出来る。必ずしも米国企業のように二年で投資回収して撤退を決め込む必要も無く、製品戦略次第では日本的な長期計画に基づく5年を超える投資形態も在り得るであろう。

(3) 販売管理、原価構造と業績

同社は卸業やフランチャイズ形式ではなく、日系化粧品ブランド製品の小売業に徹している。出展形式はおもに広東省一帯の地元百貨店での直営と委託販売である。合意されたマージンを販売額から百貨店に支払う。店舗内装費用、店員雇用と管理費用は同社が負担する。価格政策は日本本部のグローバル販売戦略の一環で決定されるが、中国の場合は、日本からの原材料、あるいは完成品輸入にかかる関税30%前後、化粧品に課税される消費税20%前後が販売価格に上乗せされる。また、内販にかかる付加価値税17%を加味すると、末端価格は香港の販売価格の20%増となると言う。さらに法人所得税33%が基本税である。それでも5年間の業績は黒字計上、香港合弁会社は利益計上し、日本本社にも貢献できていると言う。その原因は中国の原価水準の低さであり、それは人件費、諸管理費、流通コスト等が格段に低水準であるからである。

(4) 市場情報収集

同社は、まだ広東省の各販売拠点と広州市現地法人、香港の親会社、また日系の親会社とをPOSデータやEDIでリアルタイムに結んで、日々販売分析等は行っていない。香港合弁会社では、月次で広東省の拠点販売情報を収集分析して、その情報を生産と出荷拠点である上海と北京合弁工場（同日系企業と中国現地企業との合弁会社）に随時送って生産計画に反映している。また、その情報は同日系企業本社で随時分析されグローバル戦略に反映される。

(5) 債権回収

同社は上記のように小売業であり、代金は100%現金回収で自己管理である。リスクは現地販売員の労務管理であるが、30拠点における資金管理責任は親会社派遣の香港人マネージャーであると言う。低信用社会を前提にした管理体制であり、厳格なリスク管理をしている。

(6) 訴訟と裁判

幸いな事にこれまで訴訟裁判を経験した事は無い。基本的に小売業であることで売掛金回収などの課題が少ないからであろう。しかし、全般的に見て上海のような整備が進む場所は別として、多くの地方都市では信用社会が確立しておらず、訴訟裁判プロセスも「灰色」ゾーンだと認識している。よほどの勝算が無い限り、今の中国での訴訟裁判は避けるべきだと考える。また、官と企業の関係も十分に「信用」関係が確立しているとは言えず、企業と企業間関係以上に低信用関係が残存しており注意が必要だと思う。それでも同社には、前掲インタビューで紹介された「公関部」の存在が無かった。C氏によれば、営業拠点が百貨店の中にあり、官方との折衝や、警備、犯罪や事故対策サービスは、多くの場合百貨店機能を兼用しているからである。

(7) 華人の伝統的価値と経営管理

華人社会に特有の各種キー概念と経営について聞いた。まず、C氏は特に中国人の「関係主義」について、中国では人脈作りが最重要と言われることに対し、20年の中国事業経験から実は自分としては大変疑問に思っていると語った。「関係主義」が有効に機能するには、その前提として「信用社会」、あるいは「信用」が機能する小集団が確立されていなければならない。後者の典型が日本である。中国は依然

として全般的に低信用社会であり、そのような前提で特定の人物と関係を持つことが一時的には機能しても、該当者が機能発揮する為の権限や資金を突然喪失した場合は大変危険な環境に一変するという二面性が中国にはある。これは官方と企業や個人との関係が、前述したように高い信用で結ばれていないことに起因する。

事業とは元来、組織内の戦略資産とそれから発露する競争優位に基づくものであり、競争優位にかけている企業主が、それを補足する形で中国内の人脈と関係を希求するならば、それは絶対危険である。中国内の官方や権力者が有する影響力を分析することは容易ではない。それは影響力が発揮する業界や人間関係領域、影響力が行使出来る時間的要素、その廻りの人間との力学関係等、これらはビジネスを離れて高度な政治的分析が必要となる。世界規模の多国籍企業は、多くが自らの競争優位でその地位を確立しており、政治分析に無駄な時間やエネルギーを費やしていない。一方で政治力に依存した企業体は、一時的に利益を挙げてもいずれ崩壊に向かっている。これは歴史が証明しており、我々中国人もそれから学ばなければいけない。

中国人が伝統的に醸成してきた「関係主義」は、高信用社会で機能することで事業の予測性や安定性に大きく貢献するので、これは大変重要な価値観であることは間違いない。

要は事業が行われている経営環境を冷静に分析し、それに適応する戦略をとることである。日本企業が安定した母国の経営環境で機能する経営方式を、中国でそのまま修正せずに稼働させればそれは間違いである。低信用社会で取るべき戦略は、信用の欠落を補完する機能を持った戦略であり、それは往々にして母国での価値観と対立するものである。(平成 15 年 6 月香港にて)

本調査研究の成果と評価

上述の香港経営者インタビューは、研究の一部を紹介したが同時にサーベイ調査を行っており、その結論のみを簡単に紹介したい。ここにも本書のメインテーマである中華ビジネス文化尊重の重要性が垣間見えるからである。

(1) 華人企業の中国事業業績の高さ

サーベイ聞き取り調査で見える限り、華人企業の中国事業のパフォーマンス（売り上げ高利益率）は、経験知として頻繁に聞かれる15%水準への集中が見られ、その収益力の高さを感じることが出来た。日本で一般に聞かれる中国事業の困難さとは裏腹に、華人企業は自国（東南アジア、香港、台湾）の経済不振を払拭する形で（特に香港、台湾）中国事業に参入し、収益を挙げていると言えよう。この事実は日本企業にとっても有益であり、条件が整備されれば高い収益率を狙うことも十分可能であることを示唆している。

(2) 歴史的インフォーマル（非制度的）インフラの社会的残存とその有機性

初発の目的であった中国事業環境に存在すると仮定したインフォーマルインフラ、あるいはチャイニーズ・スタンダードが、華人資本の中国事業に有機的に活用されているかもしれないとの仮説について、いくつかの発見と検証をすることが出来た。

(3) 税務管理

日系企業の課題と指摘される政府との関係、法・政策の問題の主要問題としての税務当局との関係管理について、華人資本企業は「人間関係」の重視を貫いているように見えること、また会計士、弁護士の登用についても、コスト管理面から局部的活用ないしは、慎重な活用をしていること等、特徴的な傾向が判明した。また、政府との関係管理について、組織的単位としての「公関部」は、政府間関係を調整管理維持ために整備された社内戦略資産であり、その資産の有効性は中国経営環境の特徴を際立たせている。

(4) 販売管理

貸し倒れ率の低さが検証された。また、インタビュー調査では、債権回収の為、公安や裁判法廷を戦略的に活用し、障害となり得る要因に対して、先制攻撃をかけて戦意を挫き目的達成を阻害するといった兵法的発想や行為が発見された。

(5) 法務管理

華人社会の特質と言われた「不争の徳」が全面的に発露した形となった。回答企業が全員、訴訟裁判を否定し、当事者同士の和議を目標にしていると回答した。その集団的特性はまさにアジア的であり、日本

社会にも通じるところがある。一見個人主張が強く、口論は一種の文化ともとられる華人社会でも、訴訟裁判はコスト管理の観点もあるが、儒教価値下で醸成された「不争の徳」が活きているようである。

(6) 華人文化の特色

サーベイ聞き取り結果から、当初想定したチャイニーズ・スタンダード、特に華人文化の最大特色“ネットワーク”が複数の業務プロセスに影響を与えていると結論できた。「局内人」と「局外人」の区別が事業運営に影響があると7割近い回答者が肯定したことは大変興味深い。

(7) 伝統的価値

英国植民地化にあり、西洋化しているはずの香港華人企業においても、儒家的発想が影響を与えていることが明確化した。少なくとも半数の企業は儒教発想が重要だと指摘した。さらにインタビュー調査では、アングロサクソン化し、公正明大、自由平等、等の西洋価値体系になてきた香港華人企業でも、今一方の中華ビジネス文化が発揮されると排他性、家族化、同族化などが発露してくる。外向きにはひろくネットワークをひろげ、内向きには儒家的価値を基盤に宗族的関係を重視するそんな性格が浮き彫りになっている。

儒教的関係樹立した日本企業ケース事例

最後に、日本の大手家電企業と大手華人企業との間に確立した儒教的関係が、通常の経営成果以上の成果をもたらした歴史的事例を紹介する。これは日本人でも華人と自己人関係が構築できることを証明した好例であり、時を越えても参考になるものである。

三洋電機と開達実業有限公司：日華の理想的関係を築き、成果を挙げた三洋電機の歴史的経験について、井植薫元社長が手記を出している。⁽¹⁸⁾ それによると、戦前井植薫氏は松下電器で勤務していたが、その当時（1938年）、軍の要請で上海に乾電池工場を作る話が持ち上がり、建設責任を任された。井植氏は以後約8年間電池工場の経営の任にあたり、終戦の翌年に帰国された。その上海時代にお互いに知り合い、家族ぐるみの付き合いをしていた中国人の友人がいた。名前を丁熊照という。二家族は戦後やむなく上海を去ることになる。井植氏は大阪に帰国、松下電器勤務の後、1949

年長兄の井植歳男氏が創業された三洋電機に移ることになる。丁氏は新中国成立後、英領香港に逃避し、プラスチック関係の仕事をした。しかし、両者の関係はそれで絶えることはなかった。

戦後一時、丁氏は銅の精錬事業を日本で行うことを考え、京都にやって来た。精錬工場を建てる為、香港から準備してきた資金があったのだが、井植氏の回想によれば、丁氏は雇用した日本人にそれを持ち逃げされたという。困惑した丁氏は井植氏のところにやって来て、当時の金で50万円貸してほしいと頼んだ。井植氏は自分が保有していた株式を売却して、資金を用意して丁氏に渡したのである。その後、丁氏は事業が軌道に乗った暁に、金の返済に井植氏の所に戻ってきた。借入利息を支払うという丁氏に対し、井植氏は売った株式が今日暴落しており、そのまま保有していたら売却損を蒙っていた。元金返済だけで損失を免れたといって利息を取らなかった。

話はその後1960年まで飛ぶ。当時はトランジスターラジオが輸出の花形商品であった。三洋は、そのトップの地位を占め、主にアメリカへ大量に輸出していた。ところが、1960年になって、アメリカ政府より輸入数量制限の処置がとられることになった。それではお客様に迷惑をかけることになる、日本からの輸出がダメなら外国から輸出しようと考え、その第一候補として香港が選ばれた。しかし、そこにも問題はあった。一つは、当時の香港では家電製品を生産する適当な工場が見つからなかった。もう一つは、日本政府の外貨規制に抵触し、資金を持ち出すことが出来なかった。

困惑した井植氏は、友人の丁氏を訪ねた。その時丁氏はすでにプラスチック工業で成功しており、その後同社は玩具メーカーとしても大成し、丁氏の長男は香港玩具協会会長、香港工業連盟会長など公職を務めていた。丁氏は井植氏の話聞き、開達実業有限公司が香港北角に保有する4階建て工場ビルの二階を貸与し、三洋が必要な当時の金で一億円相当を用意して、井植氏に渡した。借用証書を準備してきた井植氏に対し、丁氏はそんなものは不要だといって受け取らなかった。

この丁氏の好意に対し、三洋は香港三洋の製造権の半分を与え、50-50の合弁会社とした。(外貨資金の正式送金は、翌年1961年10月に行われたが、合弁はそのまま維持)

その後、株式価値が上昇し、香港三洋も軌道に乗りつつあった1967年に、香港の政治的動乱（文化大革命の余波）があった。丁氏は持ち株を三洋に売却して香港を離れることを考えた。売却時、時価は簿価を上回っていた。しかし丁氏は、香港の人間が政治的不安で香港を脱出しようとする時に、香港に留まろうとする外資の三洋には敬服するといって、売却益を一切とらず元金みの返済を主張したというのである。

そして1978年の改革開放とともに、日本企業としては第一の対中製造業投資をするが、それは丁氏が先に進出した蛇口であり、三洋も同じ場所で中国での操業を始める。中国の改革開放は製造業開放であり、初発は華僑経済の対岸4都市に建設された。それがマカオの対岸蛇口、香港対岸の深圳、潮州華僑の送金出入口として歴史的に有名な汕頭、そして台湾対岸の厦門である。初めての対中進出にも三洋は、丁氏開達の儒教的関係の庇護のもとに守られて未踏靴の海原に入っていった。当時は対中進出する日本企業はまだ少なく、よって中国でテープレコーダーといえば三洋のことを指したというほど、三洋は中国市場でトップブランドとして浸透したのである。華人との儒教関係において、三洋は少なからぬ先発優位の利益を獲得したに違いない。

この話は井植氏の回想録に仔細に書かれている。このような儒家的関係が、日華間でも築けるということを示唆する貴重な歴史である。しかし重要なことは、この関係が組織と組織で発生したのではなく、井植薫氏と丁熊照氏という人と人との上に樹立した関係であることだ。これは中華的關係性であるが、当時まだどちらも中小企業経営者であったことにより、組織や国家を超えて人レベルの関係が築けたことが幸いしている。大阪の中小企業だった三洋はその後世界の三洋に、上海の中小企業だった開達は、香港から世界の大手玩具メーカーとして成長する。しかし、二人とその家族の関係は今に至るまで継続していると聞くので、およそ70年以上になるであろう。

現在日中の外交関係は良くないが、民間交流のレベルにおける日本と華人の儒教的価値の共有においては十分可能性があると言える。双方がその共有できる意味システムを自覚する必要がある。せつかく漢字や儒家思想を中華文明から移植し、育んできた日本人であるからこそ努力すればその領域の成果を挙げる可能性である。

4. 日本ビジネス文化との類似性と差異

中華ビジネス文化を4つのパラダイムで理解しようとしてきたが、最後にそれらが日本経営とどのように似ていて、どのように違うのかを少し検討してみたい。CMMSでの授業の中で聞き及んだ数々の理論説明の中から、何が日本と違うのか似ているのか判明したものだけを簡単に整理しようと思う。これらはあくまでも実務家が多少の知識を持っていると便利である程度のものであり、それらの厳密な検討はそれぞれの専門分野の研究者を訪ねなければならない。関心ある読者はさらなる探索をされるよう進める。

儒家経営

(1) 共通する儒教価値

日本ビジネス文化と中華のそれを最も近く繋ぐ可能性がある類似点はおそらく儒家思想である。日本の儒学は当然中国と分岐して神道や仏教と融合して国学となっていたが、儒教の仁義礼智信の原理的概念は共通である。儒教には少なくとも5つほどの主要機能側面があり、それらは第1に礼制、第2に思想、第3に倫理、第4に学制、第5に習俗であることを学んだ。⁽¹⁹⁾ そのうち最も日本と中国で共通性が残存していると思われるのは、倫理に関する共同体倫理の内容としての家父長制上下身分制である。国家や藩などの集団社会の倫理と郷村などの地縁的な共同体倫理と、宗族、家族等の血縁的な家族倫理は戦前までは日本にも存在していた。この共同体倫理は日本社会ではとりわけ朱子学が国学になってから、上下身分制が藩主と臣下の主従という強力なタテ関係となった。論語は武士の学問のみならず寺子屋で子供まで学び、近代以降も学校教科書として国民の精神基盤を形成した。儒教道徳倫理の国民や社会底辺への浸透は最も中国と精神を共通化できる領域であると思われる。

中国でも歴史の初期には、儒教は士大夫等の支配階級社会の倫理だったが、中国のルネサンスと呼ばれる北宋南宋時代以降、一般の民まで大衆化しその時代は日本よりも早く室町鎌倉戦国時代頃にすでに大衆化が始まっていた。その後明代清代に至って中国では大衆化の中で儒教が持つ上下身分制、男尊女卑が社会的広がりをもって挑戦され

てくる。その代表的作品が「紅樓夢」である。そして後に儒教の思想側面である「天は平分也」、「万物一体の仁」などを通じて上下関係からヨコ関係社会の倫理が発展し、それが共同思想として昇華する。これが後の共和制政治思想であり、辛亥革命につながっていくのである。これは中国の弁証法的発展であると溝口雄三教授は指摘しているが、日本はかような萌芽をみる契機を持たず、西洋化という外から半ば強制的にもたらされた近代化の波に突入していき、自発的弁証法による社会構造転換の道には及んでいなかったと観る。よって儒教に関して中国と日本が共有出来そうな部分は、論語等の大衆化した道徳倫理であり、思想的な面では日本は共通点が欠落しているようにみえる。

(2) 儒家経営

経営哲学として儒教価値は現代華人企業にも家訓や組織文化で強く影響が残る。とりわけ華人ネットワーク社会等の新中国革命を経ていない華人は、家族内の伝統的上下身分制価値が非常に強い。同様に日本は歴史的に儒家経営を理想モデルとしてきた国である。日本的経営学の源泉となった石門心学は、儒学者石田梅岩によって京都で始められた。それは今日の京都経営に継がれている。京セラの稲盛会長は石門心学を非常に研究した経営者である。仁義礼智信を守れば商売繁盛、卑しいと思われていた商売が石田梅岩によって倫理的に正当化され、利益追求が社会を善くする正道な活動であるという認識が変わっていった。梅岩は勤勉、正直という心学の趨勢を創った。全国に儒家経営の伝統が家訓として維持されており、住友家をはじめ多くの商家には儒家の家訓が残された。荀子が言う先徳後利に従い、まず顧客に対して価値を施し、徳で商売をすれば後で必ず利益がもたらされるという思想が発展して、近江商人の「三方良し」経営（顧客良し、会社良し、社会良し）の哲学が発展生成した。

今ひとつは大阪商人が作った懷徳堂である。懷徳堂は1870年朱子学を中心として発祥し、その商人学校では論語と孟子を読ませた。町人が論語を納め、修身をして言を立てた。経済は元来経世済民。世の為人の為が商人の徳として定着してくる。このように日本経営は儒学を基盤として発展してきた。日本は性善説であると言われる所以である。

中国兵法

(1) 日本の中の中国兵法

孫子兵法が日本に伝わったのは730年頃で、遣唐使の吉備真備が持ち帰ったとされている。以降、室町鎌倉、戦国時代、江戸時代、明治に至るまで、中国兵法は武士、為政者に盛んに重宝されるようになった。室町時代には下総の足利学校で兵法が教えられたという。戦国武将はこぞって兵法を学び、特に孫子兵法は武田信玄の旗印「風林火山」でよく知られる。また、上杉謙信は三略や六韜をこなししたという。その他の武経七書についても、多くの武将、指揮官、また経営者が嗜んできたのである。そして明治の海軍陸軍等の武将はそれら戦略的思考を継承したし、且つ又戦後には企業経営に十分に活かされていた。伊藤忠商事を率いた瀬島隆三等は関東軍司令部軍人で兵法思惟がビジネスにそのまま注入されたのである。

中国兵法は日本をはじめ韓国や東アジアの国々に広く浸透した戦闘哲学であり、多くの企業家はビジネスを戦闘活動のように認識し事業運営上で戦略的思考が出来る思想文化を共有していたと言っている。⁽²⁰⁾ よって東アジアの経済発展の根拠として儒教の機能が強調される一方、同氏は中国兵法の戦略性もまたミクロ戦略家のアグリゲートとしてのマクロ経済発展に相当貢献したのではないかという説を主張している。確かに日本でも時代と越えて孫子兵法は企業経営に盛んに取り入れられてきた。

(2) 兵法不要な安定社会

但し、一方で被支配階級である日本の一般市民や民間企業の多くは、中華社会に比べると兵法的思惟が浸透していないように見える。とりわけ36計のような一般大衆化した兵法術や戦術は社会の隅々にまで盛んだったわけではない。日本は地政学的にいつて民族と国境が一致し、儒家的家族主義が江戸時代は藩まで、明治以降は国家まで引き上げられて、その領域の中では高信用社会、儒家的秩序社会を構築できた為、いわゆる「自己人 (zujiren)」と「外人 (wairen)」領域を自らの民族の中で分けることによって対峙方法を変化させる必要はなかった。しかし、中華社会では広大な土地、膨大な人口、異民族の侵入が盛んであり、当然ながら防衛手段や能力が高度化していった。その為、

中華社会では、家族領域は高信用社会が保証されているが、外人領域ではそうでなく、そこでは自己防衛の為に兵法的思惟が盛んに活用された。その社会的残存が現代中華社会にも継承され、初発には当然外人（wairen）とみなされる日本人に対しては防衛的であり胸襟を開くまでに時間がかかるのである。

ネットワーク

(1) 日本にもある関係社会

東アジア社会とりわけ儒家社会においては、その伝統に基づき、多かれ少なかれ儒家的な関係社会を築いてきた。ビジネスにおける人と人との関係は華人社会だけに特有なものでなく、日本でも世界に名を馳せたケイレツ社会が機能していた。しかし、米国の批判砲火を浴びて以降、この伝統的企業間関係は崩壊に向かっている。華人にしろ、日本人にしろ、“関係”で構築する小中大集団が企業や経済活動に有機的機能を果たしたことは間違いない。

(2) 関係原型における日中間の違い

しかし、注意すべきことは日本と華人の関係形状が非常に違っているということである。日本の関係構造は holistic（全体的）であると言われ、ある境界で作られたサーキュラーな領域の中で共有される空間や時間、帰属性によって構成員が“関係”を築いている。家族関係においても、全体の領域の中で家父長の存在以外は構成員はそれぞれの関係においてそれほど縛りがあるわけではない。帰属領域の中では必ずしも人と人との個別関係を作らなくても、二人は領域に同じように帰属していることで“関係”が築かれている。この関係構造の特色は日本でも中根千枝東京大学教授の「場の理論」によって同様に指摘されているものである。⁽²¹⁾ この領域認識により、人は敢えて人と人との個別関係を構築する必要性に迫られず、常に仲間意識が安定的で、領域を超えるネットワーク構築には無関心である。構成員間関係は儒教の上下身分制が機能する為、タテの主従関係が強いと言われる。

ところが華人の関係構造は全く違っていて、華人の関係構造は dyadic（二者間的）であると言われ、人と人との間で構築されるリニアな形状をしている。⁽²²⁾ 家族関係の中でも、夫と妻、兄と弟、姉と妹、

といった二者間関係の縛りが強く人間関係の原型を為している。企業職業領域の関係性においては、かような人と人を二者間で繋ぐラインを原型として、いくつもの二者間関係が集合し、広大なネットワーク構造を形成しているのが特長である。構成員間は家族関係の外では人間のつながりに経済的価値を伴う場合は濱下教授の「合股」概念の介在によってヨコ型関係になりやすい。

(3) 集団ネットワークの日中間の違い

華人ネットワーク研究に定評ある京都大学濱下武志教授によれば、華人ネットワークが不定形な組織でもない市場でもない融通無碍な柔軟システムであるのに対し、日本的ネットワークは「組織」に近く、硬直的かつ固定的であると表現した。企業集団の組織図は日本の場合にはピラミッド型が多く、事業部や子会社間関係は縦割り組織が通常である。華人企業集団の組織図は、ピラミッドでも変型が多く、事業部や子会社関係が複雑で判りにくいと言われる。兵法的に相手に陣容を見せない思惟もあれば、また排他的家族主義を守る為の防衛戦略であるかもしれない。柔軟性に富み状況に応じて変化しやすいネットワーク構造で、かつ事業部間、子会社間関係は経済価値交換を前提として基本的にヨコ型関係になっている。⁽²³⁾

国情

ここではCMMSの講義の中から、これまでに判明した日中で異なる社会装置や制度について触れるに留めたい。より包括的視点で日本の国情を捉えるには日本史の精緻な検討が必要である。

(1) 封建制度 vs 郡県制度

中国と日本を分けた政治体制の違いは溝口雄三教授によって指摘されており、それは中国の秦王朝以来の郡県制と日本の平城京以来の封建制との違いである。中国は紀元前8世紀を境に周王朝が敷いた封建制度が崩壊し、秦の始皇帝統一による帝国出現とともに専制中央集権政治による郡県制が始まった。皇帝による王朝政治が広大な中国で可能であったのは韓非子の法家思想と隋王朝以来の科举による中国官僚制の確立であった。郡県制を敷いて中央から官吏を地方に派遣しての統治は、広大な国土を底辺まで治めることは到底出来ず、統治対象、

時には搾取対象となった広範な被支配者社会は、明代以降、宗族制という民間の社会装置を構築し、結果的に広く経済インフラを自然発生的、地政学的に発生させていった。清代においては政府が地方の地主や郷紳と呼ばれる豪族を行政組織に活用していく局面が現れ、その動きがいずれ清朝政府打倒の力学を宗族社会に醸成していくこととなる。

一方、日本の天子統治は法家思想や科举制度の欠落のために徹底せず、統治業務の一端を委託した貴族や武士に次第に政権を奪われていくが、基本的には封土を与えて統治させる封建制を採用し封土は貴族や武士が世襲して領有するという社会構造が確立していった。その為、日本社会はすでに平安時代は貴族が、鎌倉室町では武家が封土統治を行い、それは中国の郡県制とは異なる地方分権統治の形態として育っていったのである。それは江戸時代に完璧に定着し、藩領は世襲で継承された為、各領土は長期に亘る安定した統治が行われた。日本の幕藩体制下では二百を超える地方政治が行われており、比較的小さい行政単位のもと決め細やかな統治を可能にしたのである。よって中国のような二元的社会装置の発生を必要とする歴史的客観条件がそもそも存在しなかったと言えよう。これは日本人の政府に対する一元的従順性の根拠となっており、中国社会と大きく異なるところである。

(2) 長子相続 vs 均分相続

また中国と日本の大きな違いは、中国では均分相続、日本では長子相続という家産相続の方法であった。中国は子供に均等に家産を分配するので、資産は細分化され、三代も続けば財産が枯渇するという「富不過三代」ということわざがあるほどである。この習慣の理由は血縁を絶やさない意思であり、その源泉には祖先崇拜がある。不肖息子であっても血縁である以上、家族や親族は家系の継承の為、共同して支援する互助精神が醸成し、私有地から多少の面積を宗族使用のために拠出して、後に公田、義田と呼ばれる共有田が社会装置として出現してくる。ここから少ない資源を共同所有する精神構造が、中華人にはDNAとして残存してゆくのである。さらに、私的拠出が集合して出来上がった領域を「公」と認識する中華社会の公準が確立していく。

一方、日本では聖徳太子の時代には、地方豪族に官職や官位、封土

を与え、代々長子がその土地や家督を継承する封建主義の地方分権統治が進み、各地に私有荘園が広がっていった。土地の私有と拡大によって力をつけた貴族や武家がやがて天皇家から政権を奪うようになるのである。封建主義地方分権は、江戸時代に強固な社会装置として定着し、長子相続と私有財産制は深く根付いていったのである。よって日本には何百年という継続企業がいくつも存在するが中国では非常に少ない。

(3) 私有財産観 vs 共有財産観

上述の均分相続と長子相続は、結果的に中国には共有財産観を、日本には私有財産観を醸成することとなった。この違いは両社会が相当に異なっていることの証左ともなり得る。ここで溝口教授は両国の近代化過程において、なぜ中国は社会主義を選び、日本は資本主義を選んだのかを日中の異なる点を挙げて次のように説明している。日中の17世紀以降の社会システムの特徴を併記している。

—日本—

- ① 士農工商の職階制、世襲制
- ② 長子相続制—家産の安定的継承
- ③ 私有財産権意識の確立と職業意識
- ④ 武士の次男、三男による知識階級の形成
- ⑤ 農家の次男・三男の農村からの流出による都市の形成

日本は農村の田土は長男のみに相続され、祖先の土地を長男が守るという習慣が定着し、次男三男は農村を出て行って都市発展に寄与していった。武士は家禄を代々守り、農民は田土を祖先代々守るということから、広く私有財産権の意識が発達していったのである。

—中国—

- ① 科挙官僚制
- ② 均分相続制—財産の細分化、流動化
- ③ 宗族制、宗族結社による相互扶助、共有制
- ④ 工（技術＝末技）の軽視
- ⑤ 儒教の「万物一体の仁」による「専利」の否定、伝統的「均」思想

中国官僚制においても儒家思想によって、貧富が平均化することを理想とした。次は溝口教授の提示するエピソードである。

“19世紀中葉に、広東省ではその地方最初の紡績工場ができて従来の家内工業者が圧迫を受けて暴動が起きた。県知事は工場閉鎖を命じたが、その布告の主旨は「万物一体の仁」の立場から「専利」を許さないというものであった。官僚層に共有されていた儒学思想の理念（仁・義・均）は生存競争や弱肉競争を容認する資本主義的な競争原理となじまなかった。”⁽²⁴⁾

こうした均分相続や職業や家業が世襲されない慣習、田土の流動性等から、中国には私有財産権の意識が日本ほど明確な自覚とともに形成されなかったと同氏は指摘している。よって中国では元来社会主義的思想を、日本では資本主義的思想を受け入れ易い土壌をそれぞれ持ち合わせていたのである。社会システムの成り立ちからして、日本と中国は相当に違っている認識の必要性を同氏は教えている。

(4) 日中の公と私

日中の公と私については第3章ですでに議論しているのでここではその確認にとどめたいと思う。中国と日本の「公」が共通するところは「政府、朝廷、行政」、違うところは中国の「公」には「平均、均分」の概念が追加的に付与されていることである。日本はほとんど前者に傾注しており、「公」の概念は単に「領域」の自覚に留まっている。ところが中国の場合、後者への傾注が著しく、「公」とは平等、均分なりという意識が発達している。中華人の自我意識が強いと言われる場合、「公」領域における「自私」の存在と権利を強く意識していることによる。よって中国の「公」には善悪判断の倫理性が包含されており、「公」は政治意識と自我意識が共存する領域である。中華社会で社会的デモや運動が容易に組織できるのは、「公」意識における「自私」の参画が心理的に容易だからである。日本とはかなり異なる局面である。

中華ビジネス文化と資源統合

以上、4つのパラダイム、つまり儒教、兵法、華人ネットワーク、そして国情における日本と中華社会の違いについての確認としてきた。その違いを認識した最後のまとめとして中華ビジネスにおける経営資源の統合を考えてみると次のようになる。

まずリーダーシップには、儒家的価値（君子像）、兵法的価値（詭、詐、奇の効果的理解と実践）、法家（信賞必罰）、道家（陰陽）の思想哲学への造詣が求められる。

組織人事戦略には、「家族化」、「保、恩、報」、「個と集団」、「小我、大我」、「武卒、用衆」、「法、術、勢」（明確な規則、権限分配、信賞必罰）、企業間関係には「合従連衡」（包括提携よりは明確な時限や範囲を決めた事業提携、同じくルールを明確に決めた合併事業、提携締結と解消、買収吸収を効果的に利用）、リスク管理には事業や資産の分散、儒家的「関係」の樹立努力といった示唆を得ることが出来る。そして中国赴任者の資質として、明るくコミュニケーションが取り易い性格、忍耐強く複雑な状況を把握できる能力、洞察力があり、人間好きなタイプが良さそうである。このような能力を醸成するには、中国の政治経済以外に漢文や中国思想哲学、歴史文化の体系的知識を赴任前に施すのが良いと思われる。対中事業の人事政策に取り入れることを薦める。

注

- (1) Fang, T., 1998, *Chinese Business Negotiation Style*. SAGE Publications, NY, p.184.
- (2) -ditto-.
- (3) -ditto-, p.185.
- (4) Pye, L., 1984, *China: An Introduction*. Boston, Little, Brown.
- (5) 洪兵『孫子兵法と經理人統帥之道』中国社会科学出版社、2005年。同氏は中国孫子兵法研究会会長、戦略研究家、戦略学博士、北大国際MBA、EMBAにて兵法を教える。
- (6) 江戸時代の上方商人文化では商“家”が経済を取仕切り、家同士がビジネス結合をしていた。三井、住友、鴻池などはすべて家であった。
- (7) これら文献については章末の参考文献を参照。
- (8) 一同上一。
- (9) 濱下武志「香港—アジアのネットワーク都市」ちくま新書、1995年。
- (10) Fang, T., 1998, *Chinese Business Negotiation Style*. SAGE Publications, NY.
- (11) 黄岩泰人民大学教授、北京中国民営企業研究所長のCMMS講義（H.17.12.16）による。

- (12) 香港政府統計局、2004 年確定値。
- (13) 2003 年の香港コンテナターミナル取扱量は 2,000 万 TEU を突破し世界一、香港貿易發展局研究部。
- (14) 一同上一。
- (15) 一同上一。
- (16) 香港政府統計署。
- (17) Fang, T., 1998, *Chinese Business Negotiation Style*. SAGE Publications, NY, Chapter 4.
- (18) 井植薫、陳浩然訳『我和三洋』上海人民出版社、1992 年
- (19) 第三章を参照。
- (20) Fang, T., -ditto-, p.191.
- (21) 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社、1976 年。
- (22) Chungfang, Y., *Psychological Foundation of Informal Groups: The Issues of Loyalty, Sincerity, and Trust in Chinese Political And Business Organizations*. Chinese Management Center, Working Paper: CMC 1998-016-01, University of Hong Kong, School of Business, 1996.
- (23) Chungfang, Y., -ditto-.
- (24) 溝口雄三『中国の衝撃』東京大学出版会、2004 年、134 頁。

参考文献

- Fang, T., 1998, *Chinese Business Negotiation Style*. SAGE Publications, NY, p.184.
- 洪兵『孫子兵法与經理人統帥之道』中国社会科学出版社、2005 年。
- 濱下武志『香港—アジアのネットワーク都市』ちくま新書、1995 年。
- 井植薫、陳浩然訳『我和三洋』上海人民出版社、1992 年。
- 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社、1976 年。
- Chungfang, Y., 1996, *Psychological Foundation of Informal Groups: The Issues of Loyalty, Sincerity, and Trust in Chinese Political And Business Organizations*. Chinese Management Center, Working Paper: CMC 1998-016-01, University of Hong Kong, School of Business Yang Chung.
- 溝口雄三『中国の衝撃』東京大学出版会、2004 年、134 頁。

第9章 実証研究

本書では4つのパラダイム、すなわち華人ネットワーク、儒教、中国兵法、国情を、歴史、社会学、心理学、文学、政治学等の専門分野の先行研究における中国事象説明の概念や理念型を抽出して構成してきた。CMMSでは理論篇でこれら先行研究を学習するとともに、現代中国・華人ビジネス社会で、そのような理念型が実際に機能しているか否かを同時に実証する必要性を感じていた。理論言明は、最終的には現実には再投影されてその一般性を実証されなければならないからである。この実証研究は、謝貴枝香港大学（商学院華人経営研究センター所長）博士の支援を指導と支援を受け、最終的に北京、上海、武漢の3地点で実施することに成功した。以下、同実証研究の内容を、リサーチクエスチョン、仮説設定、実証方法、結果と分析の順に紹介したい。

1. リサーチクエスチョン

本実証研究で明らかにしたいことは次の通りである。

- (1) 本書で設定した4つのパラダイムにおける各種理念型や諸概念が、中国ビジネスマンの現場で実際にどれほど発露するか否かを明らかにする。
- (2) 日本経営の先行研究から日本的職業倫理として確立されたいくつかの価値感を抽出し、それが中国ビジネスマンに共有されるかを確認する。

2. 仮説設定

仮説設定は実証研究のひとつの手法であるが、本研究においては、獲得した中華社会文化を構成する各種理念型や概念が次のように中国ビジネス

マンに反映されるであろうという予測を立てた。

- (1) 華人の伝統的価値 (core value) が経営者の意思行動に相当反映される。
 - ① 儒教価値
 - ② 華人ネットワーク (宗族制行動)
 - ③ 中国兵法
 - ④ 国情
- (2) 北京、上海、武漢で地域的傾向が見られる。北京は政治的、全体主義、教条主義的傾向が、上海は商業的で個人主義、非組織的傾向が見られる。
- (3) 日本の職業倫理観は華人とは共有されない。(選択した同倫理観については後述)

3. 実証方法

実証研究の方法

本研究では定量的方法論を選択し、サーベイアンケート調査を実施した。時間的制約から通常併設するケーススタディメソッドは使用していない。

サーベイ設計

本サーベイ設計にあたっては、4つのパラダイムに沿って設問をA群からE群までグループ分けし、各グループ内に学習した各種理念型や概念を配置した。そのグループと理念型は次の通りである。最後のG群は日本経営の職業倫理観についての先行研究から抽出された諸概念である。これらは理論言明論で言うところの「独立変数」ないし「説明変数」である。回答は香港大学商学院華人経営研究センター方式による7段階の同意非同意選択方式を採用した。

- (1) 儒教価値 (使用先行研究：楊中芳⁽¹⁾)

設問群： A群1～2、B群

諸変数：社会相互作用システム：「君子」、「礼、義、信、忠」、「誠実性」

リーダー／部下相互作用システム：「公私」、「忠誠」、「親信」

- (2) 華人ネットワーク

設問群：C 群 1～4

諸変数：社会影響システム：「人情」、「関係」、「信用」、「自己人 vs 外国人」

(3) 中国兵法（及び法家）

設問群：D 群

諸変数：「孫子兵法」、「信賞必罰」

(4) 国情

設問群：E 群、F 群

諸変数：「党組織」、「国情」、「中国人交渉スタイル」

(5) 日本の職業倫理価値

設問群：G 群 2～5

諸変数：「グループ・アイデンティティ」、「チーム精神」、「意思決定」、
「調和と忠誠心」、「学習志向」、「完璧主義」

(6) 日本経営、日本人への印象

設問群：G 群 1

諸変数：「技術」、「品質」、「イノベーション」、「マーケティング」、「中国生産」、「中国販売」、「対日印象」

実施時期と被験者

本サーベイは、中国沿岸都市の社会人ビジネススクール（MBA 過程）在籍企業人を対象にして実施された。その実施時期と被験者詳細は以下の通り。

(1) 北京

実施日： 2003 年 12 月

被験者数：90 名

詳細： 北京光華学院 MBA 生、平均就業年数：8 年

内訳： 上級管理職（69.9%）、中間管理職（17.8%）、専門・技術職（1.4%）

国有企業（30.0%）、合併企業・外資完全所有企業（26.0%）、
地元個人民営企業（33.0%）

(2) 上海

実施日： 2004 年 3 月

被験者数：146 名

詳細： 上海復旦大学 MBA 生、平均就業年数：4.4 年
内訳： 上級管理職（6.8%）、中間管理職（74.4%）、専門・技術職（18.8%）
国有企業（35.7%）、合弁企業（17.1%）、外資完全所有企業（23.3%）、地元個人民営企業（24.0%）

(3) 武漢

実施日： 2004 年 4 月
詳細： 76 名
詳細： 武漢大学 MBA 生、平均就業年数：9.8 年
内訳： 上級管理職（47.4%）、中間管理職（42.1%）、技術・専門職（10.5%）
国有企業（52.0%）、合弁企業（16.0%）、外資完全所有企業（5.3%）、地元個人民営企業（26.7%）

被験者総合計数：302 名

4. 結果と分析

以下は調査の結果と仮説分析である。主にヒストグラムの形とデータ分析からいくつかの発見と考え方を述べている。

(1) データの見方

- ① ヒストグラム：中立を無視するか、それを半分に割って左右に振る。
同意グループと非同意グループに分けて、その過半数がどちらに偏っているか。
- ② 最頻値の位置（中間は 3 階級でこの地点で全体の 50%）
- ③ 中間点の位置（中間は 3.5 で全体の 50%）
- ④ 標準偏差（小さいほど傾向が集中している）

仮説検証

調査前に設定していた次の仮説についてそれぞれ検証してみたい。

- (1) 華人の伝統的価値（core value）が経営者の意思行動に相当反映される

全体として儒教、兵法、国情などについて強い同意が反映された印象があるものの、詳細にクロス分析などをしてみると、認識と行動の間にズレが起り得る可能性も垣間見えた。例えば、儒教道德価値への認識反応は極めて高いが、他の変数（自己利得等）が影響することによって道德価値が発露されなくなる予感が感じられた。宗族関係が現れる華人ネットワークの検証については、大陸と華僑社会に多少の温度差があるが、概ね存在しているだろうと予測したが結果は他の変数と比べて影響力がやや小さい印象があった。中国兵法や法家への高い認識が強く現れた。国情は国家への信奉とともに民間活力の相対的浮上を感じることができた。

- (2) 北京、上海、武漢で地域的傾向が見られる

この仮説は全く崩れた。3地点において、ほぼすべての設問が、ほぼ同型のヒストグラムを描いた。

- (3) 日本的職業倫理観は華人とは共有されない

チームワーク等の組織運動について、日中間で相当な類似性があることが確認された。組織力の強さは中国も同様であることがわかった。ただ組織力の本質や手法についての比較は今後の検討課題である。

儒教価値

通常の取引業務において、顧客やサプライヤーあるいは上司部下との人間関係において、儒教の礼・智・信・義・忠という道德価値を認識しているかの問いに対して、同意、やや同意、強く同意を合わせると3地点全回答者の93.0%が肯定であった（北京93.0%、上海86.0%、武漢99.0%）（表9-1）。まずは被験者集団の高い同意反応に圧倒された。ヒストグラムでみると最頻値は北京、上海、武漢の3地点ですべて6階級に集中、また中間値が3地点を平均しても5～6階級とあり、標準偏差も北京、武漢では1.0を下回り、集団傾向の強さを表している。この結果について、楊中芳教授は「理想はほとんどの中国・華人がこのように答えるだろう、しかしそれはほとんど理想であった現実ではない」とコメントしている。理想と行動は一致していないということだが、いずれにしても理想水準においても、現代中国ビジネスマンにしてこの儒教価値に対してこのような高い認識度を発揚することは実に考えさせられる現象である。

表 9-1 儒教価値 (1)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
顧客に対して君子のように儒家的義、礼、信、忠を遵守すべきである。							
北京	0.0	0.0	1.1	4.4	5.6	48.9	37.8
上海	0.7	1.4	3.4	7.5	12.3	45.6	26.7
武漢	0.0	1.4	1.4	4.1	2.7	47.9	49.3
サプライヤーに対して君子のように儒家的義、礼、信、忠を遵守すべきである。							
北京	0.0	0.0	2.2	6.7	11.1	48.9	28.9
上海	0.7	2.1	4.8	11.6	15.8	43.2	19.2
武漢	0.0	0.0	6.8	2.7	20.5	41.1	34.2
部下に対して君子のように儒家的義、礼、信、忠を遵守すべきである。							
北京	0.0	0.0	1.1	1.1	8.9	53.3	33.3
上海	0.0	0.7	3.4	7.5	15.8	50.0	21.2
武漢	0.0	0.0	8.2	9.6	16.4	38.4	34.2
上司に対して君子のように儒家的義、礼、信、忠を遵守すべきである。							
北京	0.0	0.0	1.1	1.1	8.9	53.3	33.3
上海	0.7	1.4	4.8	8.2	17.1	46.6	19.2
武漢	0.0	2.7	5.5	4.1	16.4	45.2	31.5

単位 (%)

さらにリーダー／部下関係においては敢えて個と集団の認識を聞いたが、会社よりも個人への忠誠心が高い傾向が確認できている（表 9-4）。若干乱暴な設問だが会社領域における明確な自我意識の表われが見てとれた。しかし、上司や部下へ信頼性はさほど無いだろうとの予測を表現した設問に対しては、高い頻度で No がつきつけられた（表 9-5）。上下関係においても高い信頼性が発露していた。また経験知から其の存在を確認している親信（非公式な意思決定グループ）についても No がつきつけられた（表 9-6）。新しいエリートが古い商慣行を変革させてゆこうとする一面が覗かれた。

華人ネットワーク

ビジネス取引関係における関係の質を問おうとした設問群であるが、中華人の人間関係構造の基礎といわれる「人情（renqing）」については圧倒

表 9-2 儒教価値 (2)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
顧客に対して自己利益の為にモラルを犠牲にすることもある。							
北京	3.3	8.9	13.3	3.3	18.9	33.3	14.4
上海	1.4	4.8	4.1	13.7	25.3	37.7	11.6
武漢	0.0	8.2	9.6	2.7	24.7	50.7	9.6
サプライヤーに対して自己利益の為にモラルを犠牲にすることもある。							
北京	2.2	6.7	15.6	3.3	21.1	32.2	15.6
上海	0.7	5.5	4.8	14.4	19.9	41.8	10.3
武漢	0.0	6.8	5.5	6.8	27.4	47.9	9.6
部下に対して自己利益の為にモラルを犠牲にすることもある。							
北京	4.4	13.3	13.3	4.4	20.0	31.1	8.9
上海	2.7	11.0	6.8	19.2	24.7	28.1	5.5
武漢	1.4	12.3	6.8	13.7	23.3	38.4	5.5
上司に対して自己利益の為にモラルを犠牲にすることもある。							
北京	2.2	10.0	13.3	8.9	17.8	33.3	10.0
上海	0.7	4.8	6.2	18.5	26.0	35.6	5.5
武漢	1.4	9.6	1.4	11.0	31.5	41.1	5.5

単位 (%)

表 9-3 儒教価値 (3)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
取引先や雇用者決定の際、決定前に一連の接触を以て相手の誠実性を考慮する。							
北京	1.1	0.0	3.3	3.3	11.1	57.8	20.0
上海	0.0	1.4	1.4	6.2	23.3	41.8	18.5
武漢	0.0	2.7	4.1	2.7	19.2	46.6	19.2

単位 (%)

的な高さがグループ全体の肯定傾向が確認できた（表 9-7）。最頻値は3地点ですべて6階級に達し、中間値は全地点が5.5階級以上と異常な高さを見せて、その集団全員がこの概念を支持していることが判明した。同意、やや同意、強く同意を合わせた回答は、全回答者中 89.0%であった（北京

表 9-4 儒教価値 (4)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
私は会社よりも、自分に対して、より忠誠である。							
北京	1.1	11.1	11.1	5.6	30.0	26.7	12.2
上海	0.0	6.2	12.3	13.7	23.3	34.2	8.2
武漢	2.7	12.3	16.4	5.5	24.7	31.5	8.2

単位 (%)

表 9-5 儒教価値 (5)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
自分の上司や部下は信用できない。							
北京	10.0	40.0	22.2	11.1	10.0	3.3	1.1
上海	2.1	23.3	32.9	9.6	21.2	6.8	0.7
武漢	4.1	34.2	31.5	9.6	15.1	4.1	1.4

単位 (%)

表 9-6 儒教価値 (6)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
重要な上部意思決定は組織の外にある非公式グループによって決定されている。							
北京	16.7	27.8	20.0	10.0	14.4	8.9	0.0
上海	5.5	35.6	19.2	14.4	13.0	8.2	2.1
武漢	5.5	34.2	23.3	9.6	13.7	9.6	5.5

単位 (%)

89.0%、上海 90.0%、武漢 89.0%)。

しかし、「家族」を前提とした宗族集団のビジネス組織との融合については、全く逆に否定の傾向が見られた (表 9-8)。人情や儒教への価値高揚から一転して、家族がビジネスにとって有効機構であることには多くが否定的であった。これは被験者がすべて国情経済 (中共) の中にいる人たちであり、華人ネットワークが有機的経済インフラとなっている海外華僑社会ではないこととも関係があるかもしれない。ここに国情と華人ネットワー

表 9-7 儒教価値 (7)

	全然思 わない	思わ ない	あまり 思わ ない	ど ち ら で も な い	少し思 う	思 う	大変思 う
顧客に対して人情は重要である。							
北京	0.0	2.2	5.6	2.2	20.0	46.7	22.2
上海	0.7	0.0	2.7	3.4	23.3	50.7	15.8
武漢	1.4	0.0	5.6	9.6	23.3	46.6	19.2
サプライヤーに対して人情は重要である。							
北京	0.0	3.3	8.9	6.7	27.8	32.2	20.0
上海	0.7	1.4	6.8	6.8	25.3	43.2	11.6
武漢	0.0	2.7	8.2	12.3	23.3	37.0	17.8
部下に対して人情は重要である。							
北京	1.1	6.7	3.3	4.4	27.8	35.6	20.0
上海	0.7	0.7	7.5	8.2	21.9	47.9	8.9
武漢	1.4	4.1	5.5	4.1	23.3	45.2	17.8
上司に対して人情は重要である。							
北京	1.1	5.6	5.6	8.9	27.8	34.4	15.6
上海	0.0	2.1	6.8	6.2	21.9	50.0	8.2
武漢	0.0	8.2	6.8	8.2	23.3	37.0	17.8

単位 (%)

クの離反的一面も感じられる。

しかし、人間関係を築くための各種シンボル行為、例えば礼物の贈答文化、中華円卓、私的援助等に対しては高い同意傾向が見られた。国情経済においても家族以外の人たちとの関係構築に、中華の人情の交換や礼物交換の重要性が確認出来た。また、信用の概念に関しては、中国人通しでも確立は難しいこと、企業や組織内で信用確立のために個々人が多くの時間を費やしていること、また関係崩壊などトラブルに遭遇した時、法的手段よりも人的ネットワークで解決にあたることを好む性向も確認出来た(表9-9)。

自己人と外人については大変興味深い結果が出ている。各種ビジネス行為、例えば債務履行、債権回収、価格交渉、優遇措置交渉という設定された舞台において自己人と外国人の区別をしている、ないしは、あるだろうと感じている被験者が最頻値で6階級、中間的で4.3から5階級もあった(表

表 9-8 華人ネットワーク (1)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
家族や親族がビジネスにおける最も有効な組織関係である。							
北京	12.2	24.4	18.9	17.8	11.1	6.7	0.0
上海	6.8	29.5	18.5	11.6	18.5	6.2	0.7
武漢	1.4	32.9	21.9	8.2	19.2	6.8	4.1
"礼物"の贈答習慣はビジネスにおいて有効である。							
北京	2.2	6.7	10.0	16.7	27.8	25.6	4.4
上海	2.7	6.2	8.9	13.0	36.3	27.4	1.4
武漢	0.0	12.3	11.0	13.7	35.6	24.7	4.1
頻繁な中華円卓での宴はビジネスにおいて有効である。							
北京	1.1	7.8	10.0	14.4	26.7	30.0	3.3
上海	1.4	3.4	9.6	15.1	38.4	23.3	2.7
武漢	0.0	6.8	6.8	11.0	49.3	24.7	4.1
顧客やサプライヤーの私的問題への援助はビジネスにおいて有効である。							
北京	1.1	0.0	4.4	5.6	30.0	41.1	7.8
上海	1.4	1.4	2.1	12.3	32.9	37.0	7.5
武漢	0.0	0.0	4.1	6.8	41.1	42.5	8.2
ビジネス上のトラブル発生時、家族や親族ネットワークは訴訟や外部専門家登用よりも有効である。							
北京	3.3	15.6	12.2	15.6	25.6	17.8	1.1
上海	1.4	14.4	21.2	8.9	31.5	17.1	1.4
武漢	2.7	16.4	21.9	11.0	27.4	20.5	2.7

単位 (%)

9-10)。この結果から、実際のビジネス上でこの概念が有機的に発揮されるという予測することが出来そうである。

中国兵法（プラス法家）

孫子兵法が現代ビジネスマンにどれほど発露するだろうという疑問でこの設問を配置したがその認識の高さは予想以上であった（表 9-14）。最頻値は3地点全部で6階級、中間値は全地点で5.6階級以上、武漢では5.96階級ではほぼ全員に近い回答者が同意している。同意、やや同意、強く同意を合わせた回答は全回答者中90.0%であった（北京80.0%、上海90.0%、武

表 9-9 華人ネットワーク (2)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
信用は中国人の間でも確立が難しい。							
北京	6.7	12.2	11.1	8.9	32.2	15.6	6.7
上海	2.1	13.7	19.9	9.6	32.9	15.1	2.7
武漢	1.4	20.5	19.2	2.7	24.7	31.5	2.7
ビジネス運営においては公式事業主体よりも家族親族が、より信用できる。							
北京	8.9	18.9	25.6	10.0	17.8	10.0	1.1
上海	2.1	17.8	20.5	13.7	24.0	13.0	2.1
武漢	2.7	15.1	34.2	11.0	20.5	15.1	1.4
ビジネス上、家族親族以外の当事者とも真正な関係を築くことは出来る。							
北京	0.0	1.1	2.2	1.1	18.9	55.6	13.3
上海	0.0	0.7	3.4	6.2	32.9	44.5	7.5
武漢	1.4	0.0	8.2	2.7	34.2	52.1	6.8
自分達の企業組織内で、関係や信用を確立するのにかなりの時間を費やしている。							
北京	0.0	1.1	6.7	15.6	27.8	35.6	5.6
上海	0.0	3.4	5.5	13.7	35.6	32.9	2.1
武漢	0.0	6.8	6.8	6.8	35.6	41.1	4.1
信用が一旦崩壊したならば、法的手段を以て、解決にあたるべきである。							
北京	4.4	18.9	16.7	15.6	16.7	17.8	1.1
上海	1.4	11.6	24.7	15.8	16.4	22.6	3.4
武漢	5.5	19.2	30.1	11.0	23.3	9.6	2.7
信用が一旦崩壊したならば、人的ネットワークで、解決にあたるべきである。							
北京	0.0	8.9	21.1	17.8	27.8	16.7	0.0
上海	0.7	8.2	17.8	30.1	26.0	13.0	0.0
武漢	4.1	13.7	15.1	31.5	28.8	8.2	1.4

単位 (%)

漢 99.9%)。標準偏差は3地点でほぼ1.0以下、つまり地点を異にした300名の中国企業人が、「ビジネスに孫子兵法が必要」と考えていた。

中華圏とりわけ中国での駐在経験者は、筆者自身も含めてあらゆるビジネス現場において中方の戦略的思惟や行動に何度も遭遇し、その都度面食らってきたはずである。しかし、それが何なのかはほとんどが確定できず

表 9-10 華人ネットワーク (3)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
債務履行／債権回収において自己人と外国人の区別が非常に明らかである。							
北京	4.4	15.6	10.0	10.0	22.2	24.4	2.2
上海	0.7	8.9	10.3	10.3	23.3	34.9	6.2
武漢	1.4	15.1	9.6	13.7	31.5	24.7	6.8
価格交渉において自己人と外国人の区別が非常に明らかである。							
北京	3.3	14.4	10.0	11.1	25.6	22.2	3.3
上海	0.7	6.8	8.2	10.3	28.8	32.2	6.8
武漢	0.0	17.8	15.1	11.0	28.8	23.3	5.5
優遇措置交渉／商談について自己人と外人の区別が非常に明らかである。							
北京	2.2	12.2	6.7	12.2	25.6	28.9	1.1
上海	0.0	5.5	8.2	10.3	26.7	34.9	6.8
武漢	1.4	16.4	9.6	11.0	35.6	24.7	5.5

単位 (%)

表 9-11 中国法家 (1)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
労働者管理には“法家”の経典理論を使用するべきである。							
北京	4.4	7.8	15.6	15.6	27.8	16.7	1.1
上海	1.4	11.0	15.8	17.8	26.7	15.1	5.5
武漢	0.0	13.7	21.9	8.2	21.9	31.5	4.1

単位 (%)

表 9-12 中国法家 (2)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
労働者管理には“信賞必罰”を遵守するべきである。							
北京	2.2	3.3	5.6	5.6	25.6	40.0	7.8
上海	0.0	2.1	14.4	8.2	28.8	32.9	8.2
武漢	0.0	4.1	8.2	4.1	23.3	52.1	11.0

単位 (%)

表 9-13 中国兵法 (1)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
市場はゼロサムゲームのようなもので、自分の取り分を決して放棄してはならない。							
北京	3.3	16.7	21.1	5.6	22.2	16.7	3.3
上海	2.7	17.8	21.9	9.6	15.1	24.0	4.1
武漢	4.1	11.0	16.4	9.6	35.6	19.2	5.5

単位 (%)

表 9-14 中国兵法 (2)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
中国ビジネスにおいて“孫子の兵法”は有用である。							
北京	0.0	2.2	1.1	6.7	18.9	46.7	14.4
上海	0.0	0.0	2.1	3.4	21.2	50.7	17.8
武漢	1.4	0.0	1.4	0.0	21.9	52.1	28.8

単位 (%)

に帰国してしまうのが平均的である。中華人の戦略性は兵法的思惟が文化となっていること、また本サーベイのようにビジネス従事者においてはそれを顕在化させていることに留意すべきである。また、多くの人が知るべき事実、中華文化圏のビジネススクールや MBA 養成校には孫子兵法を正規科目として配置されている大学が相当あるということである。それらは筆者が知る限りでも、古くはシンガポール国立大学、近年では香港中文大学、最近では北京大学 MBA コースなどで軍部の兵法戦略家や兵法研究者が教鞭に立っている。第四章で観た通り、兵法は中華社会では文化そのものであり、さらに戦略性を意図的に高める教育も施されている。本サーベイはその事実が明確に現れた好例と言える。

また、法家への意識に対しても兵法を若干下回るものの高い同意傾向がみられた。ヒストグラムの形からみて、韓非子は孫子ほど一般性がないようにみえるものの(表 9-11)、「信賞必罰」なる言葉に対する反応はかなり高い数値を示した(表 9-12)。その、やや同意、同意、強く同意の合計は3地点平均で 76.5% (北京 73.4%、上海 69.9%、武漢 86.4%) であり、最頻値は 5～6 階級、中間値は 4.2～5.3 階級と高い数値を示した。労務管理に

において信賞必罰が有効に機能する根拠を本サーベイは提示している。

国情

設問数が少なく抜本的分析には到底至らないが、党組織ヒエラルキーへの尊重、従順性を確認した（表 9-15）。兵法や儒教価値への著しい集団的傾注と比べると若干マイルドな印象だが、それでも最頻値は5～6階級、中間値は4.8～5階級と比較的高い。同意、やや同意、つよく 同意を合わせた回答は全回答者中 63.0%であった（北京 62.0%、上海 53.0%、武

表 9-15 国情（1）

	全然思わない	思わない	あまり思わない	どちらでもない	少し思う	思う	大変思う
党組織は遵守すべきヒエラルキである。							
北京	5.6	3.3	6.7	14.4	24.4	26.7	11.1
上海	3.4	7.5	7.5	24.0	20.5	26.0	6.2
武漢	2.7	5.5	6.8	12.3	23.3	37.0	13.7

単位（%）

表 9-16 国情（2）

	全然思わない	思わない	あまり思わない	どちらでもない	少し思う	思う	大変思う
“国情”は外資との合作を考える上での前提である。							
北京	0.0	3.3	2.2	6.7	26.7	43.3	10.0
上海	0.0	2.1	2.1	8.2	21.9	46.6	15.1
武漢	0.0	1.4	2.7	4.1	21.9	58.9	12.3

単位（%）

表 9-17 国情（3）

	全然思わない	思わない	あまり思わない	どちらでもない	少し思う	思う	大変思う
非党員の企業管理意思決定への影響力は増大している。							
北京	1.1	2.2	0.0	10.0	23.3	42.2	13.3
上海	0.0	3.4	3.4	20.5	17.8	42.5	8.2
武漢	0.0	2.7	0.0	8.2	27.4	57.5	6.8

単位（%）

漢 74.4%)。一方、非党員の経済活動における影響力向上については全体の80%が強い同意傾向を示し、党組織への順応と同時に経済活動における党支配が相対的に民間活力にとって変わられている認識傾向が感じられた(北京78.8%、上海69.0%、武漢92.0%)。これは中国政府の国有企業の民営化、私営資本家の入党政策などの裏付けとなっている。(表 9-17)

一方、「国情」という言葉の響きに対する反応をみるための「外資企業との合作においては国情を尊重すべきである」という設問では、全体の86.0% (北京 80.0%、上海 84.4%、武漢 93.2%) が同意、最頻値が全地点で

表 9-18 国情 (4)

	全然思わない	思わない	あまり思わない	どちらでもない	少し思う	思う	大変思う
中国人交渉スタイルは外国とは異なる。							
北京	0.0	0.0	1.1	5.6	28.9	44.4	11.1
上海	0.0	1.4	2.1	8.2	21.9	51.4	10.3
武漢	0.0	0.0	4.1	1.4	32.9	53.4	9.5

単位 (%)

表 9-19 国情 (5)

	全然思わない	思わない	あまり思わない	どちらでもない	少し思う	思う	大変思う
中国人交渉スタイルは日本人とは異なる。							
北京	0.0	1.1	0.0	5.6	30.0	46.7	8.9
上海	0.0	0.7	4.1	7.5	23.3	47.9	11.0
武漢	0.0	0.0	4.1	8.2	23.3	54.8	13.7

単位 (%)

表 9-20 国情 (6)

	全然思わない	思わない	あまり思わない	どちらでもない	少し思う	思う	大変思う
儒家思想は交渉スタイルに大きな影響を与えている。							
北京	0.0	1.1	4.4	10.0	28.9	36.7	10.0
上海	0.0	1.4	4.1	16.4	26.7	37.7	8.2
武漢	0.0	0.0	5.5	1.4	37.0	46.6	12.3

単位 (%)

表 9-21 国情 (7)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
外国人が中国人の交渉スタイルを理解するには難しい。							
北京	1.1	4.4	10.0	14.4	30.0	27.8	3.3
上海	0.0	3.4	12.3	16.4	37.0	24.7	2.1
武漢	0.0	2.7	20.5	13.7	28.8	32.9	5.5

単位 (%)

6 階級、中間値が 5.5 以上、標準偏差もほぼ 1.0 あたりに収斂し、非常に高い傾向を示した (表 9-16)。また、「中華人は中華思想という独特の内向思想を包含し、非常に強い自我意識を持った民族である」という楊中芳教授の指摘を実証するための設問では、「中国交渉スタイルが外国人には理解困難である」と感じている被験者は全体の 64.0% (北京 61.0%、上海 64.0%、武漢 67.0%)、最頻値は 5 階級、中間値は 4.8 前後であった (表 9-21)。

日本的職業倫理価値

通常、日本企業は組織力があり、中国人は個人の力があると認識されることが多い。本当にそうだろうかという疑問をこのサーベイに注入してみた。中国人は 3 人寄ればばらばらと言われ、組織化が困難と言われることがあるがサーベイ結果では逆の側面が現れた。サーベイで使用した日本的職業価値は Yasuyuki Sai, *The Eight Core Values of the Japanese Businessman* ⁽²⁾ から抽出しており、それらはグループ・アイデンティティ、チーム精神、意思決定、調和と忠誠心、学習志向 / 完璧主義である。これら日本的価値と思われた項目のサーベイ結果は予想に反して、被験者集団の際立った組織集団意識、儀集性、チーム精神、共同意思決定、忠誠心を浮かび上がらせた。

まず、グループ・アイデンティティ群では、「企業の一員としてのアイデンティティの方が自分自身のそれよりも強くあるべきだ」で、同意、やや同意、強く同意を合わせた回答が全体回答の 92.4% (北京 94.4%、上海 84.3%、武漢 98.6%) と著しい高さを見せつけた (表 9-22)。同群の「自己利益のためでなく企業の市場競争に尽くすべきだ」は同 84.4% (北京 85.5%、上海 72.0%、武漢 95.9%) であった。

表 9-22 職業倫理観 (1)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
労働者は企業の不可分な一部であるべきだ。							
北京	0.0	1.1	2.2	2.2	11.1	42.2	41.1
上海	0.7	1.4	1.4	9.6	17.1	46.6	22.6
武漢	0.0	1.4	0.0	0.0	8.2	47.9	47.9
労働者は企業の一員であることに喜びを感じるべき。							
北京	0.0	0.0	0.0	5.6	6.7	48.9	38.9
上海	0.0	4.1	1.4	4.1	19.9	47.9	23.3
武漢	0.0	0.0	1.4	0.0	9.6	54.8	38.4
グループ生産性は個人生産性よりも重要である。							
北京	0.0	2.2	1.1	2.2	4.4	47.8	42.2
上海	0.0	1.4	2.7	7.5	19.2	45.2	23.3
武漢	0.0	1.4	2.7	4.1	13.7	46.6	35.6
自分に与えられた職務に参加意識をもつべきである。							
北京	0.0	0.0	1.1	1.1	4.4	47.8	45.6
上海	0.0	0.0	1.4	1.4	8.2	57.5	29.5
武漢	0.0	0.0	0.0	0.0	6.8	49.3	45.2
企業の一員としてのアイデンティティの方が、自分自身のそれよりも強くあるべきだ。							
北京	0.0	0.0	1.1	4.4	12.2	51.1	31.1
上海	0.0	0.7	4.1	9.6	23.3	41.1	19.9
武漢	0.0	0.0	2.7	0.0	8.2	49.3	41.1
自己利益のためではなく企業の市場競争に尽くすべきだ。							
北京	0.0	3.3	4.4	6.7	24.4	41.1	20.0
上海	1.4	5.5	8.2	11.6	19.9	37.7	14.4
武漢	0.0	4.1	2.7	1.4	19.2	50.7	26.0

単位 (%)

チーム精神群では、「チーム精神は企業の成功にも個人の成功にも最も重要である」が同 98.8%（北京 100%、上海 96.1%、武漢 100%）（表 9-23）と異常な数値を表した。そして「チームメンバーはチームの成功のため努力すべきだ」では、同 98.5%（北京 98.9%、上海 96.6%、武漢 100%）とこれもほとんど異常値のような結果となった。また、意思決定については

表 9-23 職業倫理観 (2)

	全然思わない	思わない	あまり思わない	どちらでもない	少し思う	思う	大変思う
チーム精神は企業の成功にも個人の成功にとっても最も重要である。							
北京	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	31.1	65.6
上海	0.0	0.0	1.4	1.4	8.9	41.8	45.9
武漢	0.0	0.0	0.0	0.0	4.1	30.1	71.2
チームメンバーはチームの成功のため努力すべきだ。							
北京	0.0	0.0	0.0	0.0	4.4	38.9	55.6
上海	0.0	0.7	0.0	2.1	8.9	45.2	42.5
武漢	0.0	0.0	0.0	0.0	4.1	39.7	57.5
出る杭は打たれる。							
北京	11.1	15.6	17.8	13.3	24.4	13.3	4.4
上海	4.8	13.7	17.8	16.4	29.5	12.3	4.1
武漢	4.1	12.3	17.8	5.5	37.0	15.1	9.6

単位 (%)

表 9-24 職業倫理観 (3)

	全然思わない	思わない	あまり思わない	どちらでもない	少し思う	思う	大変思う
我企業ではチーム意思決定の方が個人決定よりも重要である。							
北京	2.2	4.4	15.6	14.4	23.3	25.6	14.4
上海	1.4	8.9	15.1	18.5	19.9	26.0	6.8
武漢	1.4	5.5	12.3	13.7	30.1	23.3	16.4
我企業では小単位チームがあり、常に効率アップや事業活動について討論する。							
北京	0.0	5.6	10.0	14.4	23.3	33.3	13.3
上海	0.7	13.0	10.3	13.7	25.3	24.7	6.8
武漢	0.0	6.8	5.5	6.8	26.0	49.3	9.6

単位 (%)

表 9-25 職業倫理観 (4)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
業務査定ではチーム協調を個人成績よりも重視している。							
北京	0.0	1.1	16.7	12.2	26.7	31.1	11.1
上海	0.0	8.9	17.8	13.7	22.6	28.8	5.8
武漢	0.0	2.7	6.8	4.1	27.4	46.6	15.1
業務査定ではチーム協調力を個人の成績よりも根拠にすべきである。							
北京	4.4	20.0	23.3	8.9	25.6	16.7	0.0
上海	3.4	19.2	21.2	19.2	17.8	13.0	3.4
武漢	0.0	11.0	23.3	11.0	27.4	21.9	6.8
自分の努める企業に高い忠誠心を抱いている。							
北京	0.0	1.1	1.1	7.8	6.7	44.4	37.8
上海	0.0	6.2	6.8	14.4	18.5	43.2	8.9
武漢	0.0	0.0	1.4	6.8	15.1	46.6	34.2

単位 (%)

表 9-26 職業倫理観 (5)

	全然思わ ない	思わない	あまり 思わない	どちら でもない	少し思う	思う	大変思う
仕事の目的は金銭や楽しみよりも学習機会を得ることである。							
北京	0.0	1.1	4.4	10.0	20.0	37.8	25.6
上海	0.7	0.7	6.2	10.3	21.9	36.3	22.6
武漢	0.0	1.4	2.7	1.4	19.2	47.9	28.8
研究開発投資は短期損益でも企業の長期発展には重要である。							
北京	0.0	0.0	4.4	2.2	15.6	53.3	23.3
上海	0.7	0.0	1.4	6.8	21.2	46.6	21.9
武漢	0.0	0.0	1.4	1.4	12.3	54.8	32.9
品質管理は完璧を求めるべきである（ゼロ不良）。							
北京	2.2	4.4	16.7	6.7	22.2	30.0	16.7
上海	3.4	6.8	19.9	11.6	15.8	28.8	11.0
武漢	1.4	5.5	11.0	2.7	24.7	32.9	21.9

単位 (%)

「わが企業ではチーム意思決定の方が個人決定よりもっと重要である」が同 61.9%（北京 63.3%、上海 52.7%、武漢 69.8%）（表 9-24）、調和においては「業務査定ではチーム協調を、個人成績よりも重視している」が同 72.1%（北京 69.1%、上海 58.2%、武漢 89.1%）（表 9-25）、忠誠心では「自分の勤めている会社に高い忠誠心を抱いている」に対してやや同意と強く同意が全体の 85.1%（北京 88.9%、上海 70.6%、武漢 95.9%）であった。学習志向／完璧主義については「品質管理は完璧を求めるべきである（ゼロ不良）」は同 68.0%（北京 68.9%、上海 55.6%、武漢 79.5%）（表 9-26）であった。

これらから見て取れる中国人の組織に対する高い儀集性は、単に社会主義国の全体主義と現れと言えるだろうか。むしろ土着価値としての兵法的組織論および儒教の思想的側面にあった「天は平分なり」から歴史弁証法的に発展した「共同性」、「共和制」に向け公革命を経たヨコにつながる民族性が強く反映されていると推察できないだろうか。孫子は組織力に関しては「勢篇」で兵士の個人的勇気によって勝つのでなく、戦闘に突入する軍隊全体の勢いによって勝利すべし」、または「戦上手は、勝敗の要因を勢いの作用に求めて兵士個々人の戦闘能力に求めない。つまり個々の兵士よりも、むしろ軍全体の勢いを重視するのである」と言っている。

“故善戦者、求之於勢、不責於人、故能捭人而任勢、任勢者、其戦人也、如転木石”

（孫子「勢篇」）⁽³⁾

そして公革命は第5章で論じたように反王朝、均田制から公有制へ土着的発展として展開したのであり、組織化された人々が集団勢力を創り社会変動を興して土地革命を自らの勝利として獲得したのである。中国歴史における周王朝にすでに現れていた「民貴」概念、易姓革命の源泉としての民力、顧炎武の「天下興亡、匹夫有責」に観る精神力、それらの潜在的存在が著しい組織高揚姿勢に反映されているとは言えまいか。

日本経営、日本人への印象

最後に、直接本書の華人経営説明の為の4つのパラダイムとは関係ないが、被験者が日本経営をどのように評価するかの設問を若干加えておいた

表 9-27 日本企業、日本人への印象

	全然思 わない	思わ ない	あまり 思わ ない	どち ら でも ない	少し 思 う	思 う	大変 思 う
日本企業は優れた技術水準を有している。							
北京	0.0	0.0	2.2	4.4	15.6	56.7	21.1
上海	0.0	3.4	2.1	4.1	28.8	43.8	17.8
武漢	0.0	2.7	4.1	1.4	19.2	52.1	20.5
日本企業は不良が少ない高品質の製品を生産する。							
北京	0.0	0.0	4.4	1.1	20.0	52.2	22.2
上海	0.7	4.1	7.5	6.2	22.6	41.8	17.1
武漢	0.0	1.4	5.5	0.0	24.7	47.9	20.5
日本人はイノベーションに優れている。							
北京	0.0	5.6	11.1	7.8	28.9	35.6	11.1
上海	5.5	11.0	13.0	12.3	25.3	26.0	6.8
武漢	1.4	1.4	12.3	8.2	26.0	34.2	15.1
日本人はグローバルマーケティングに精通している。							
北京	0.0	2.2	12.2	6.7	24.4	44.4	8.9
上海	1.4	8.9	12.3	13.7	24.7	30.1	7.5
武漢	0.0	1.4	5.5	4.1	31.5	38.4	16.4
日本人は在中国生産に優れている。							
北京	0.0	6.7	12.2	13.3	32.2	32.2	2.2
上海	1.4	6.8	13.0	15.8	24.0	32.9	6.2
武漢	0.0	6.8	13.7	6.8	35.6	31.5	5.5
日本人は在中国販売に優れている。							
北京	0.0	2.2	15.6	15.6	35.6	24.4	5.6
上海	2.1	7.5	11.6	20.5	29.5	24.7	3.4
武漢	0.0	8.2	13.7	6.8	35.6	31.5	5.5
日本人は中国人のビジネスのやり方を理解している。							
北京	1.1	4.4	14.4	8.9	36.7	27.8	5.6
上海	1.4	8.9	11.6	15.8	32.9	26.7	2.7
武漢	0.0	5.5	13.7	9.6	30.1	38.4	4.1
日本人は信頼できる。							
北京	20.0	20.0	26.7	15.6	13.3	4.4	0.0
上海	21.2	28.1	21.9	12.3	8.9	4.8	2.1
武漢	13.7	41.1	21.9	11.0	9.6	1.4	1.4
日本人は狡猾で自己中心的である。							
北京	4.4	5.6	7.8	15.6	20.0	34.4	12.2
上海	6.8	5.5	13.7	12.3	14.4	22.6	23.3
武漢	1.4	11.0	9.6	8.2	21.9	27.4	24.7

単位 (%)

(表9-27)。その結果判明したことは、日本企業の技術、生産、イノベーション、グローバルマーケティングには高い評価を自覚していることであった。また、在中生産や中国販売にも優れていると感じ、意外な印象だが、「日本企業は中国人のビジネスのやり方を理解している」に対して同意（やや同意、同意、強く同意の合計）の者が3地点全体で68.3%に達し、約3分の2が日本企業が中国で健闘しているという認識を示していた（北京 70.1%、上海 62.3%、武漢 72.6%）。

しかし、日本人に対する印象では、被験者の姿勢が一変することが明らかになっている。「日本人は信頼できる」に対して同意（同上）した者は全体のわずか15.3%（北京 17.7%、上海 15.8%、武漢 12.4%）であった。中立を除いたヒストグラムの左半分、つまり同意しない回答（やや非同意、非同意、強く非同意）は、北京で66.7%、上海で71.9%、武漢で76.6%、全体平均は71.7%であった。また「日本人は狡猾で自己中心的である」に対しては、全体の66.3%が同意（同上）、最も高いのが武漢の74.0%、次いで北京の64.4%、上海の60.3%となった。日本企業の活動と日本人そのものに対する印象や評価に大きな距離があることが判明している。今後、このような極端な対日評価の源泉を4つのパラダイムを使ってさらに深く探求する責務を強く感じた次第である。

以上、実証研究の結果を紹介した。これら被験者はそれぞれ違う時点で違う場所で設問されており、互いに連絡をとることもできないはずである。地域ごとにかなり違う結果を予想したが、結果は3地点ともほぼ同じヒストグラムを描き、大変相似した結果となった。この結果はトニー・ファン教授の言明を裏付けることとなった。同氏は「中国は地域ごとに文化や言語が違い、いちがいに言えないとはよく言われることだが、それでも中国人全部（あるいは華人も含め）に共通する民族的特徴を体系化することは出来るのである」⁽⁴⁾としている。

本書のテーマである4つのパラダイムに配置された中華ビジネス文化を構成する諸変数が、現代中国企業人にも明確に認識されており、いくつかはその行動に発露する可能性があることを推測出来ることが、本実証研究でいくらかは明らかにすることが出来たと思う。さらに今後の研究は地域を広州、そして華人ネットワーク経済諸都市である香港や台湾でサーベイ調査を続けることである。中華社会全体の意識構造が浮かび上がってくる

ことと思われる。

注

- (1) Chung-fang, Y., *Psychological Foundation of Informal Groups: The Issues of Loyalty, Sincerity, and Trust in Chinese Political And Business Organizations*. Chinese Management Center, Working Paper: CMC 1998-016-01, University of Hong Kong, School of Business, 1996.
- (2) Sai, Y., 1995, *The Eight Core Values of the Japanese Businessman*. International Business Press, The Haworth Press, NY.
- (3) 松枝茂夫・竹内好監修『中国の思想第10巻』「孫子・呉子」徳間書店、1986年。
- (4) Fang, T., 1998, *Chinese Business Negotiation Style*. SAGE Publications, NY.

むすび

中国に駐在しても、中国のことが解らなかったという人は多い。自分も長きに亘って香港に従事しながら香港のことが解っていなかった。元来経済学を学び、その手法で香港経済を捉えることに終始した数十年、その不十分さに気がついたのがほんの数年前であった。国民総生産、一人当たり所得といったマクロ指標で香港経済が解るはずがないことに気づき、華人経営なるミクロアプローチを通じて、そこから広がる地政学的経済の広がりが見えてきたのである。

香港を知るために華人経営研究を迫りかけているうちに、香港大学商学院華人経営研究センターに遭遇することとなった。そこでは経済学鍛錬では有り得ないような学術訓練が実施されており、驚きの対象であった。そもそも華人経営の真髄に迫るため通過すべき方法論に人文系科目の習得が聳え立っていた。面識もなく、手紙を書いて訪問した同センター所長謝貴枝博士が最初に教えてくださった言葉は「局内人、局外人」なる概念と中華社会の core value（中核的価値観）であった。その人文系科目とは、儒教をはじめとする中華古典思想、中国歴史、中国社会心理等であった。同大学を訪問している英米研究者が関係（クワンシー）や面子、中庸など概念を使って現代中国経営事象を研究していた。謝博士は、あの儒教研究で定評あるカナダブリティッシュコロンビア大学で教鞭をとった香港系経営学者であり、帰国後香港の大学に華人経営研究センターを設立しようとカナダの土地で思いを馳せたに違いない。

同大華人経営研究所の中身に圧倒され、日本人である自分がこれだけインパクトを受けたのだから、日本に輸入して販売出来るのではと思い立って出来上がったのがチャイニーズ・マネジメント&マーケティング・スクール（CMMS）である。謝博士の同大研究所他、関西日本香港協会、香港貿易発展局が資源を持ち寄ってこれを成功させた。スクールは、筆者が始めて香港大学同センターを訪問した翌年の平成14年6月関西でスタートした。大手商社、メーカーを始め、中小企業経営者が集まってきた。このよ

うな深い見識をもとに、中国華人社会を考察する経営学スクールはいまだかつて無かったと思う。中国駐在経験者達にはとりわけ人文系科目の人气が高かった。

日本で経済学、経営学専門畑のみを歩いている者は大体文学部なる分野と接点がない。しかし、香港大学の同センター心理学者楊中芳教授の論文をCMMS用に訳して、なんと中国思想学者、溝口雄三東京大学名誉教授に遭遇したのである。日本でビジネスをやっている限りは絶対触れることのない東大文学部系の深く大きな知見に出会うことが出来たのである。溝口教授、河田悌一関西大学学長、そのほか多くの歴史、社会学、思想、古典哲学の分野から大勢の学者研究者が、CMMSが意欲的な試みだとして、参加協力をしてくださった。ほとんど面識のない学者先生ばかりだったが、事務局は手紙を書いて協力要請をした。お願いした教授は全員が遠路から来阪され、受講者を訓練してくださった。

CMMSの1期、2期、そして立命館大学への延長講座における1期、2期の修了生達が、終わってからもCMMSサークルを形成し、通常EMBAがそうであるように、実務的ネットワークを広げている。日中の諸問題が発生するたびにCMMSで獲得した各種理念型や諸概念を駆使して議論し、当該事象を社会科学的に分析できる力がついている。分析出来れば自分の固有な意見を持つことが出来て、困難な問題を避けないという姿勢も身に着けている。CMMSつまり香港大学研究所の研究風土でもある社会科学の「解釈主義」とよばれる、つねに相手集団の内部的意味システムの分脈に入り込んでその事象を認識する力、つまり文化相対化能力の技術が身についているということである。中華社会の意味システムを学んだこの日本人集団は、まさに中華ビジネスの専門家でもある。そこから日本との差異を発見し補完的競争力を強化して中華社会の資源と連結させる経営戦略、CMMS風に言えば儒教的関係のWin-Win、これを推進出来る次世代の北東アジア産業人材育成を試みるCMMSは次世代を背負う平成の松下村塾として邁進しようとしている。

このきっかけを作った香港大学とはかつて孫文と二人の革命家を生んだ学校である。その3名は1895年に清朝政府の迫害を逃れ、日本郵船の広島丸で神戸港に着いた。その後大勢の同士を生み、革命基地を提供して孫文に協力した日本民間社会の歴史がある。香港大学で孫文と二人の若き革

命家は医学を学びながら未来を語ったことであろう。そこに日本が関与できた歴史とCMMSの理念とは重なっている。国家の動きとはマルクスの唯物史観のように、人間の意志とは無関係に動いていく。しかし、孫文を助けた162名の日本人は、孫文革命に中華社会独自の歴史的弁証法的発展を見極めた人たちに違いない。CMMS塾生もまた中華社会の内的意味を理解出来る感性と技量と備えた人たちなのである。

CMMSではまた、地政学的に中華社会経済を捉える手法を獲得することが出来た。それが濱下武志京都大学教授の華人ネットワーク論である。中国経済は、国家経済の他に民間が底辺で拡大したネットワーク経済を有しており、一時期政治的に分断されたが改革開放とともに大陸とも融合し始めている。これは中国大陆から南はインド、豪州、北米や欧州、アフリカまで華人が繋いでいく豊かなネットワーク経済である。それは組織でもなく市場でもなく、ちょうど真ん中にある中間経済とも呼べる非公式かつ膨大なネットワークである。香港は華人による自由闊達な民間ネットワーク経済の要諦にあり、コントロールセンターとして資源を集め分配する役割を果たしている。このような地政学的方法をCMMSでは学ぶことが出来た。このネットワークは、国境を越えて華人が儒家的精神を基に繋いでいる関係主義経済でもある。それに各地の民間経済が繋がる時、それは国際的展開となる。それは資本論理で世界を繋ぐグローバリズムと似て非なるものであり、アジア的グローバリズムとも言える。国家間係争発生の際に、このネットワークは民間の絆で危機的様相を払拭出来る大きな可能性を秘めている。

本書はCMMSのエッセンスを極力一冊に納め、中華ビジネス文化を一度に把握する術を試験的に提供したものである。中華経営入門のテキストとして試供してくだされば望外の喜びである。

平成17年6月7日

古田 茂美

4つのパラダイムで理解する 中華文化圏進出の羅針盤

—中国・華人経営研究入門—

2005年7月1日 初版発行

2012年11月22日 電子版初版発行

著者 古田 茂美

発行者 池田 宏史

発行所 ユニオンプレス／株式会社ユニオンサービス
542-0062 大阪市中央区上本町西5丁目1番6号
電話 06 6763-5431 テレファックス 06 6763-5463
E-mail info@union-services.com
振替口座 00900-0-33598

DTP・表紙デザイン デザインインターナショナル

表紙イラスト 有限会社フォーラム K 堤 直子

ISBN 978-4-946428-56-2

© Shigemi Furuta 2012

Printed in Japan

乱丁・落丁はお取り替えいたします。本書の一部または全部について、弊社から文書による許諾を得ずに、複写複製、転載することは法律で認められた場合を除き、著作権及び出版権の侵害となります。



ふるた しげみ
古田 茂美

著者略歴

国際基督教大学大学院行政学研究科博士前期課程修了
神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了
行政学修士・経営学修士
香港貿易発展局香港本局に、初の日本人スタッフとして入局。後、大阪市経済局、大阪市長室などを経て1994年香港貿易発展局に復局、2005年7月同局首席駐日代表に就任。

著書

『香港・台湾の経済変動』（共著、アジア研究経済研究所、1988年）
『香港の競争優位』（制作・編集、ユニオンプレス、2000年）
『香港華南への道』（共著、ユニオンプレス、2002年）
その他共編、論文多数。

推薦の言葉

◆ ダイキン工業株式会社 代表取締役会長兼CEO 井上 礼之

まったくこれまでにない中国本が出来上がった。中国の組織管理や企業間関係、政府折衝などについて目から鱗がおちる内容となっている。しかも、理論的に理解できていく内容である。

◆ 丸紅株式会社 特別顧問 西田 健一 元 丸紅株式会社／中国総代表

本書は対中進出の課題を中国・華人経営研究を通じて解決の糸口を見出そうとし、中国を中華文化圏として捉え、日本の物差しでなく中華社会の内的秩序で認識しようとする異色の中国本である。

◆ 株式会社島精機製作所 代表取締役社長 島 正博

中国はわかっているようでわからない、日本にとっては難しいパートナーである。中国進出するならすくなくとも論語、孫子兵法を知ることが大事だと本書は強調している。