

中国ビジネス回顧

(公財) 日中友好会館 顧問・三菱商事株式会社 元中国総代表 武田勝年



1977年4月12日、33歳の私は、中国輸出商品交易会（広州交易会）に参加のため、香港經由深圳から国境を越え生まれて初めて中国大陆の大地を踏んだ。

大学時代から中国に興味と関心を持ち、60年代末に2年間台湾師範大学で中国語を学んだ私にとって、期待と不安の入り混じった待望の日であった。国境警備隊の若い兵士の日焼けした顔と深圳駅右側の池で悠々と泳ぐアヒルの姿が印象的であった。広州交易会では、毎朝拡声器から流れる「五星紅旗 迎風飄揚 勝利歌声 多麼響亮……」の歌声に迎えられて会場に入った。以来2007年まで、広州（81〜84年）、北京（89〜92年）、上海（97〜01年）、そして北京（01〜07年）の計16年の現地駐在を含め商社業務を通じて約30年間中国人と接し、中国社会の変

◆第二外国語は中国語

大学入学後、ドイツ語・フランス語・ロシア語・スペイン語・中国語の中から第二外国語を選択するように指示があった時、ほとんど迷うことなく中国語を選んだ。地球上で英語を除けば中国語を使う人口が一番多い、東シナ海を隔てた隣国として付き合わなければ日本の安定した発展はありえないと考えたからである。今、振り返って見ると、この選択は間違っていないかと思う。1962年入学の中国語クラスは僅か19名。我々の同期はノンポリであったが、先輩の中に

は左翼学生運動の闘士が居られ、中国語学習と政治運動が結びついていた。三菱商事入社後、1968年から台湾師範大学への語学留学の機会が与えられた。この留学2年間の収穫は計り知れない。語学だけでなく中国人としての風格と素養を備えたレベルの高い老師達は、国民党と一緒に大陸から逃れてきた方々で、ここで国語（普通語、マンダリン）の基礎を勉強したほか、中国と中国人を理解する手がかりを学んだような気がする。後日談だが、2001年北京に赴任した時、台湾で同時期に語学留学していた4人が現地で再会する巡りあわせとなった。阿南中国大使、大高さん（三井物産）、佐々木さん（伊藤忠商事）と私である。

◆上海宝山発電設備受注交渉

1977年11月、李先念副総理のお招きで三菱グループ3社（重工、銀行、商事）の首脳夫妻が訪中した際、私は随員として参加した。李先念副総理が、交渉中の日中平和友好条約、文化大革命後の四人組排除の背景、4つ（工業、農業、国防、科学技術）の近代化、臭老九（知識分子）などに言及され、当時の中国の状況を非常に率直に説明されたことが印象的であった。代表団は、西安、洛陽、杭州、上海を歴訪したが、洛陽から北京に戻る日、随行していた中国国貿促の魏啓亭さんが「予定していた列車が来ない。追加料金を払えば別の列車に寝台車を増結できるかどうか」と問いかけてきた。彼の提案に同意し、増結された軟臥車（一等寝台）を代表団計14名で占有したので快適な旅であったが、四人組打倒から1年過ぎた時点で、中国の鉄道輸送の運行が十分に回復していないことをうかがわせる出来事であった。

1978年7月、三菱商事は、三菱重工業、三菱電機と共に宝山製鉄所第1期計画の自家発電プラント商談に参加した。5月から北京に長期出張していた私は現

地で交渉団と合流した。上海市内に十分な宿泊施設が確保できないという理由から、上海市から約60キロ離れた上海石油化工総廠の招待所、金山賓館に案内された。鉄筋8階建、約200室の規模で冷房設備はない。9月初旬までの2か月間、この招待所で正に「月月火水木金金」、連日朝から晩まで技術説明、交渉、内部会議、食事と睡眠を繰り返す生活が続いた。今では考えられないが、現場で作成する大量の資料を印刷するために、日本から湿式コピーマシンを招待所に持ち込んだ。日中双方共に大型プラント商談の経験がなく、手探り、手作りの交渉と書類作成であった。後に国家計画委員会主任に就任された陳錦華氏が当時上海市革命委員会副主任（副市長）で、上海宝山鋼鉄総廠工程指揮部副総指揮を兼務し、あの颯爽たる風貌で時々現場に顔を出されていた。最後の商務交渉は10月に北京で行われ、石炭焚き火力発電所設備35万KW2基を受注した。この成功を契機に、三菱グループは中国の発電プラント市場に積極的に参入したのである。私も、この受注交渉で中国側の宝山プロジェクトに掛ける期待の大きさを感ずると同時に、実践を通じて中国流の交渉術を学ぶことができた。宝山側のメイン通訳として頑

張っていた汪陽さんとは、20年後に赴任した上海で再会し、一緒に合弁事業経営に携わることになった。

その後上海長期出張を命じられ、1979年2月から約1年間錦江飯店に事務所を設営して執務した。スイートルームを2つ借りると4部屋あったので、寝室、事務室、会議室、娛樂室として活用した。物資不足の時代で、パン・麵・卵・肉類・食用油等を買うには糧票（食糧切符）が必要であった。錦江飯店のレストランで、「糧票がないので、レストランで食事しているが、値段が高くて困る」と冗談を言ったところ、服務員が「これを使いなさい」と貴重な糧票を分けてくれた。書類整理の書棚代わりに筆筒を購入しようとした時には、家具店から結婚証明書への提示を求められた。筆筒は新婚家庭だけが購入できるとの制限があったらしい。

◆広州事務所開設（改革・開放初期）

1981年春季広州交易会に参加した後、華南地区の経済動向やビジネス環境を調査し、上司に「広州事務所を開設すべし」との意見書を出したところ、「君の意見に賛成する。君が行って事務所を開設しろ」との指示があり、6月に現地

入りし事務所登記が完了した8月に初代所長に就任した。1980年に深圳、珠海、汕頭、廈門に経済特区が設けられ、改革・開放の先進地域であった華南は香港企業を中心に外国企業の活発な商活動が始まっていた。機械、自動車、食品、紙製品、化学品等ダボハゼ的に取扱商品を拡大し、1983年の成約高は約4千万ドルであった。商談の過程で、我々の提案や見積が顧客側から友人・知人を介して仲介口銭を狙う香港企業に漏れることが頻発しその対策に苦慮した。広州市の街はほとんど広東語の世界で、普通語を使うと商品の値段が高くなることを学んだ。海南島には数回出張したが、海口市で外国人が宿泊できるホテルは華僑大廈のみ。食事は美味しかったが、バスタブはなくシャワーは水だけ。ベトナム戦争の名残で軍人の姿が多かったが、のんびりした雰囲気の中で自動車用タイヤ製造ラインの商談に取り組んだ。

◆上海時代（国内取引参入、自社ビル建設）

1989年10月から3年間、北京事務所機械部に勤務したが、天安門事件（1989年6月4日）の影響で、当初は商

談が途絶えており日本からの出張者も少なかった。80年代末まで、駐在員は住宅の確保に苦労したが、90年代に入ると外国人向けのマンションが建てられ、私が住んだ天壇公寓の住み心地は快適であった。この時期は、中国が本格的に市場経済の確立に向かって歩み始める直前で、対外貿易権を持つ企業が限られていたため主たる取引先は、技術進出口公司、機械進出口公司等の国営貿易公司であった。

1992年10月から約4年半本店で勤務した後、1997年4月上海に赴任した。上海では浦東新区の開発が本格化した時期で、南京西路にあったオフィスを浦東新区に移転しようとして、趙啓正副市長（後に國務院新聞弁公室主任、全国政治協商會議外交委員會主任）を訪ね、「今後、三菱商事の中国ビジネスの中心は上海です。浦東新区に恒久的施設を建設したいので、適当な土地を紹介して欲しい」とお願いした。暫くして浦東新区土地企画局から世紀公園のすぐ近く張家浜と称する運河の脇の土地を紹介され、13000㎡の土地使用権を取得して、床面積5200㎡3階建ての自社ビルを建設した（2000年春竣工）。事務所移転計画を発表すると、「浦東は下等地区」「通勤が不便」「張家浜が臭い」等々

中国職員から猛烈な反対があったが、現地視察等を重ねて納得して貰った。その後地下鉄が開通し、周囲の環境が見事に整備されたので、今では職員に喜ばれ取引先からの評判も上々である。昨年7月初旬、久しぶりに上海訪問の機会があり、周囲の樹木がすっかり大きくなりそれなりに風格も出てきたビルを見て感慨無量であった。ビジネスでは、外高橋保税区の機能を活用して、食品や化学品の人民元決済による国内取引に参入した。中国のWTO加盟（2001年）後は外国企業現地法人が卸売業を営むことが公式に認められたが、それ以前は法的根拠が必ずしも明確でなく、市場秩序も整備されていなかった。中国職員への指導を徹底し不良債権には細心の注意を払った。私の上海駐在中、ロソンが上海に進出したが、三菱商事が出資する合弁会社も一挙に増えた。東菱貿易（輸出入）、菱農（農薬）、良菱（食品卸）、紫菱（コイルセンター）、菱華（アパレル）、日立建機（中国）等、華東地区だけで合計50社は超えていたと思う。上海は、歴史的に国際社会との接触が長く、中国の先進都市を自負している。北京の人を「土包子」（田舎者）と呼んでいた。他省市の人々の上海人に対する評価は、「頭回転が

速く、計算が細かい。女性が強すぎる」
と必ずしも好意的ではなかったと思う。

◆北京時代（社会貢献事業、高速鉄道）

2001年6月、上海から横滑りで北京に異動した。北京はやはり政治の町。タクシーの運転手も政治を論ずるし、日本人社会でも小泉首相の靖国参拝や共産党人事等が常に話題になるので、慌てて勉強した。社内では、「中国ビジネスの主役は中国職員でなければならない」と繰り返し主張し、人事制度の整備を進めると同時に、中国で採用した中国職員の本店への出向派遣を制度化した。2003年、SARSが発生した時、ベテラン中国職員から、「社会秩序が混乱した場合、日本人は対処が難しい。事務所は私達を守るので一時帰国しなさい」との申し出があった時は嬉しかった。邦人が不在の期間は、中国職員のみで立派に管理してくれた。2005年、中国各地で反日デモが発生した。この事態を重視した中国日本商会では、日中両国の相互理解促進のために自分たちに行けることは何かとの議論を繰り返し、中国の大学生を日本視察に招待する社会貢献事業「走近日企、感受日本」（日本企業を訪問し、

日本を感受しよう）の実施を決めた。事業費2億円は会員企業からの寄付、実施期間は2007年から5年間。この事業の実現のために、中国日本商会の副会長、社会貢献委員長として深くかわったことは、楽しい思い出であり誇りでもある。因みにこの事業は、10年以上経った現在も継続実施されている。ビジネスの面では、中国の高速鉄道建設プロジェクトに、日本連合の幹事商社として三菱商事が参画し、前線の責任者として私もどっぷり浸かった。日本の乗客第一のシステム設計思想と動力分散型の車両は、中国側技術者の高い評価を得ていたが、最終的には、カナダ、フランス、日本、ドイツからの技術導入、中国国内生産の方式で推進されることになった。中国鉄道部で対外交渉の総括責任者であった張曙光副総工程師は非常に印象深い。技術者としての力量は私には分らないが、大局を見る判断力、強烈な責任感、決断力、実行力は抜群で敬服に値するものであった。劉志軍部長の信頼の下で、彼が大いに力を発揮したことが今日の中国高速鉄道発展の基礎にあると言える。この交渉の過程で気付いたことは、中国の鉄道産業が計画経済であることだ。市場経済が浸透しつつあった中国の中で、鉄道部が車両

メーカー等関連企業の経営を完全に掌握しており、各企業の経営計画、設備計画、資金調達等は全て鉄道部の決定に従っていたことは驚きであった。2007年、帰任に際して北京華聯の吉小安董事長が送別会を催してくれたが、「6年間の北京駐在期間中マンションを幾つ買ったのか？」との質問があり、「買っていない」と答えると、「商社マンでありながら蓄財の才覚がない。駄目だな」と直言されたのも今になると楽しい思い出である。

◆お世話になりました

中国経済の改革・開放の歩みの中で、楽しく業務に邁進し、多くの中国の友人達と交流し、苦楽を共にしたことは、本当に私の財産であり誇りでもある。彼らの大局観、迅速な判断と行動、見事な交渉術は、悠久の歴史と複雑な人間関係の中で育まれたもので、日本人が簡単に学べるものではないが、私の生活を豊かにしてくれたことは間違いない。心から感謝している。自宅の書棚に眠っていたアルバムを引っ張り出し、多くの写真を見ながら懐かしい方々を思い出しました。お礼の気持ちを込めてその一部をここに並べます。



1991年 朱鎔基副總理 中江要介元中国大使会見



1991年7月 李鵬總理 三菱重工業飯田庸太郎会長会見



2000年5月 汪陽(左) 東方国際集团 副總經理



1999年9月 周禹鵬 上海市副市長



2002年3月 周永康 四川省 書記



2000年6月 謝企華 上海宝钢集团公司 總經理



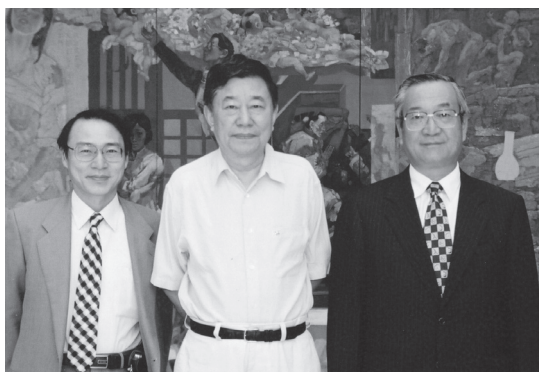
2003年12月 李劍閣 國務院発展研究センター



2003年1月 吉小安(前列中央) 北京華聯集团公司 董事長



2004年8月 王毅 駐日本国大使



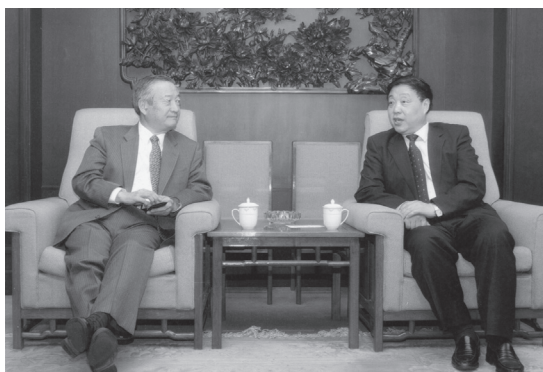
2004年7月 舒己(老舍ご子息) 中国現代文学館 館長



2005年7月 周中枢 中国五鉱集团 総裁



2005年5月 姚錦誠(右) 山西美錦集团公司 董事長



2005年12月 李泉山 天津市商務委員会主任



2005年10月 劉強 遼寧省撫順市 市長



2006年3月 袁英華(前列右) 国家開発銀行 局長



2006年2月 施爾威 中国科学院 副院長



2007年6月 張曙光 鉄道部 副総工務師



2006年8月 呂克侯(前列左二) 商務部アジア司 司長

筆者略歴(ただだ かつとし)

1943年生まれ。
東京大学経済学部卒。三菱商事広州事務所長、北京事務所機械部長、本社建設機械部長、上海事務所長、中国総代表を歴任。
2012年〜16年(公財)日中友好会館理事長。
2017年〜(一社)国際善隣協会・外部顧問。



2009年10月 趙啓正 中国人民政治協商会議 外交委員会 主任

◆原稿・写真など大募集◆

会員の皆様から、原稿・写真などを幅広く募集いたします。

○「みんなの写真館」

表紙および裏表紙の写真や絵画などを募集します。写真についての短いコメントも付けてください。思い出の写真、珍しい写真、力作の写真、なんでもお待ちしております。

○「旅行記」「体験記」「書評」「詩」「小説」など

多様な原稿を募集いたします。

○編集部体制で「善隣」誌の編集に当たります

会員の皆様にできるだけ参加していただけるよう試みてまいります。原稿の長さ、書き方、原稿送付方法等、お気軽にご相談ください。事務局にお伝えいただければ、追って編集部からご連絡をさせていただきます。
(編集部)