

華人經濟 経営研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～

中国本土からアジア地域、そして世界にまで活動範囲を拡大するチャイニーズ。彼らのビジネスに対する考え方や習慣は日本人からすると異質にして独特で、理解しづらいものだといわれている。チャイニーズを総合的に「華人」ととらえ、彼らの多様な伝統文化と長い歴史から導き出された経営思想、心理と行動を体系的に分析し、華人圏や中国への進出に伴う総合的なノウハウを学び合う関西日本香港協会のみなさんの研究の成果を紹介する。

成功の鍵としての「中間人」

ネットワークを形成することで、それが安全だと言っているのだが、これは、一面正しいが、一面大いに誤りである。

このネットワークを手に入ればビジネス上のリスクを回避できるばかりでなく、迅速で精度の高い極秘情報、社会的・政治的混乱、暴動（反日も含む）における安全確保もできるのである。

危機管理の知恵としての華人ネットワーク

華人・中国人の「関係」主義社会では、生きていくための或いはビジネスをするための安全保障として、人的関係のネットワークを形成していく。このネットワークは排他的で、この関係の中に入ること、安全を確保することが出来る。ビジネスは基本的にこのネットワークの中で形成されて行く。

台湾系、香港系の人々と組むことの意義

台湾の経済界は、日系企業に「我々は大陸とは文化、言語と生活習慣が同じだから自分達と一緒に中国に進出すれば安全ですよ」と共に同事業を誘う。また、多くの香港系企業が日本企業と一緒に中国事業に取り組みたいと期待し、我々には大陸に「関係網」がある。自分達に任せれば上手にいくと誘ってくる。自分たちが仲介者として大陸に進出す

中国・華人圏ビジネスにおける危機管理の要諦は、この華人ネットワークの中に自身もつながって行く、リンクして行くこと、或いは、競争優位性にある商品やサービスをてに自身で「関係（グワンシ）のネッ

るのが安全だと言っているのだが、これは、一面正しいが、一面大いに誤りである。台湾系企業が、大陸に進出し、中には故郷に錦を飾って進出したが、現地中国人に騙されて大損した。「あんな所には二度と行かない」と言う話には枚挙のいとまがない。香港系についても、私の香港人の友人は、中国系企業に投資したが、後になって提示された財務諸表が粉飾だったことが判明し、赤字企業に頭を抱えている。中には、香港人と一緒に大陸に進出した後で騙されたことに氣付いたケースもある。

を仲介者と頼って大陸に進出するのは、必ずしも安全である。では、一体何が原因で失敗するのか、何が原因で成功するのか。これに応えられる専門家が意外にいないのである。

成功の鍵「中間人」

実は「中間人」(注)の存在の有無が、成功と失敗の明暗を分ける「鍵」なのである。華人(=Chinese)は、日本人の様に名刺を交わした瞬間から相手を信用して掛かるような愚かなことは決してしない。資源の交換による「関係」の構築が安全か否かの判断もできず、不安な心理が働き、自尊心が強く「面子」もある。外人(=赤の他人)に頭を下げて直接近づく様なことはしない。自身の「面子」が保て

るか否かについても吟味が必要なのである。そこで、誰か(この段階では「外人」、会社ではなく「人」と「関係」を構築したいときには、その人物を事前に良く調査し、彼らとつながっているかを評価した後、その人物との関係が「自己」領域の深い「関係」にある第三者を「中間人」として、彼を紹介して近づくことになる。

いま、台湾系、香港系の人々を介して事業に取り組んでも上手くは行かない。日本人の考える甘い関係の「仲介者」では、信用できない、極めて危険である。従い、「関係」の維持・深化には、双方にとって「自己」であるこの「中間人」の存在が重要となる。利害がもつれた時には、この「中間人」に調停を頼むことになる。

何度も言うが、その「関係」の基盤になるものは、血縁、地縁、業縁、学(文)縁、善縁である。結拜兄弟(義兄弟)と言う「関係」もある。これまでに築いた「関係」を利用して、「中間人」を特定、仲介を頼んで新たな「関係」を構築して行くのである。これは、華人・中国人社会では、歴史的に蓄積された様々な利害、怨恨などがあり、軽々と他人

を信じると騙されることが、生活の知恵として生み出された行動様式である。日本人は、江戸時代から始められた「愛国反日」教育による不当な負荷を負わされているが、ビジネスの現場では、日本人に対する信頼度は極めて高い。

われわれ日本人も「中間人」となり得る素地があり、またその様に期待もされているのである。その期待に応えるためにも、中華圏ビジネスにおいては、彼らの「関係」主義を理解し、自らの「関係」の構築、「找(ジャオクワンシン)」、関係(ジャオクワンシン)、拉(ラ)関係(ラ)グワンシ)に努め、自らの「関係網」を築かなければならないのである。

注:専門的には、境界連結(者)(=Boundary Spanning, Spanner)とも言う。



【馬場正修(ばばまさのぶ)さん】
関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部 主任研究員。
1972年関西学院大学経済学部卒。三井物産出身。繊維貿易畑を歩み、台北・山東省青島勤務など中華圏に8年在勤。2003年4月より5年間ジェトロ大阪本部貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月(株)貿易人を設立。現在、ジェトロ神戸・高知・金沢ほか、香港貿易発展局等の貿易・投資アドバイザー。大阪商工会議所 中国ビジネス特別委員会 委員、中国経済・経営学会 会員。関西和僑会事務局長。
【日本香港協会全国連合会】<http://www.jhks.gr.jp/>
【関西和僑会】<http://kansai-wakyo.com/>