

商学研究所報

2012年5月

中国近代における企業経営理念の源流
—民族資本家、張謇の「富強論」としての経営理念—

小林 守

中国近代における企業経営理念の源流

—民族資本家、張謇の「富強論」としての経営理念—

商学部 小林 守

An Early Idea of Corporate Management in Modern China

- Chang Chien's Management Idea for Nation Wealth -

Mamoru Kobayashi

目次

1. 問題の設定	1
2. 張謇の生涯	1
3. 先行研究と本稿のアプローチ	3
4. 「富強」のための実業—「実業救国」のコンセプト	5
(1) 富強のための「実業」	5
(2) 「実業救国」と産業の連関	6
(3) 「実業救国」の障害	8
(4) 「棉鉄主義」とその狙い	10
5. 「実業救国」への条件整備	13
(1) 対外借款の取り扱い	13
(2) 関税問題	18
(3) 農業の役割	21
(4) 銀行の設立と資金調達	23
6. 結語に代えて	27
参考文献	28
注	30

1. 問題の設定

中国史学の概念区分の定説として、中国の近代は 1840 年のアヘン戦争で開幕し、1919 年の五四運動¹ で終結するとされている。西欧列強の中国への侵略による固有の領土である香港島の割譲につながったアヘン戦争と清朝が崩壊し、国民党を中心とする国民政府がその実権を確立したこの両年を一応の画期とする考え方である。本論は政治史の論考ではなく、この点の妥当性を議論することが目的ではない。本稿にとって重要なのは国民政府のもとで、欧米企業および日本企業が中国市場に本格的な直接投資を開始するとともにそれに対抗する形で中国の地場企業、すなわち経済史的用語でいうところの「民族資本」が数多く勃興し、いわゆる、近代的中国企業が確立してゆく契機になったという点である²。

このプロセスで中国企業の経営者たちは伝統的な商業・流通業主体の中国的なビジネスと全く異なる経理理念をもつ欧米企業および日本企業の影響をどのような角度からどのような関心を持って受容したのであろうか。当時、欧米企業や日本企業はその市場開拓にあたって、政治的、外交的、軍事的圧力を以て望んでいた。そのような状況にあっては当然侵略的なそれら外国の企業への反発的な心情をぬぐいきれなかったであろう。それにも拘わらず、そのようなアンビバレントな心情を抱えつつ、どのように先進国の企業の長所を取り入れ、冷徹な経営者たろうとしたのであろうか。

本稿ではこの点を近代中国の代表的な民族資本家で、多くの企業創設に関わり、「中国の渋沢栄一」と称される張謇（1853 年～1926 年）の経営理念を事例として検討することとする。

2. 張謇の生涯

張謇の経営理念について検討に入る前にその生涯とキャリアについて概観してみよう。張謇は 1853 年に江蘇省南通市（当時は南通県）に生まれた。字を季直という。富裕な商人の家に生まれたが、のちに没落し、張謇が学問にはげむ年ごろには清貧に甘んじながらの勉学生活になっていた。苦勞しつつ科挙の受験勉強の末、1868 年に「生員」、1885 年に「挙人」と進み、四度の失敗ののち、ついに念願の進士で「状元」となる。この間、清朝の有力軍官である呉長慶の幕閣となって、朝鮮の壬午事変の際には朝鮮に派兵されている。清

朝にあって最高の榮譽である官僚登用試験「科挙」の最高合格者、「状元」であるため、中央の有力官僚になり、政治の表舞台に立っていくのである。伝統的中國の最高の教養人であり、官僚であるが、しかし、間もなく清朝は辛亥革命によって崩壊するため、ほとんど官僚としてのキャリアを上り詰めることはない。

1895年の日清戦争においては李鴻章の講和路線に反対し、康有為の強学会設立に加わって、変法自強運動のシンパサイザーになるが、戊戌の変法以降は「軽挙するなかれ」として批判する立場になる。日清戦争の年、1895年に、当時の両広総督、張之洞の委託を受けて、故郷、南通にて大生紗廠設立を計画した。これを契機に中央官僚の地位を捨てて、故郷に帰り、大生股文份有限公司（1899年設立の大生紗廠を改組：1907年）、通海墾牧公司、大同錢莊、淮海實業銀行、南通實業銀行、塩墾公司、広生油廠、大隆肥皂公司、上海大達外江輪歩公司、天生港輪歩公司、資生鉄冶廠、顧生酒廠、翰林印刷局等を設立するなど、民族資本家として一連の企業群を起し、「大生資本家」グループの指導者になる。とともに、故郷に師範学校、女子学校、工学校、商船学校などの職業学校や幼稚園、小学校、中学校などの普通教育学校を次々に創立し、教育改革家としても知られるようになった。こうした活動が「中國の洪沢榮一」と称されるゆえんである。

政治家としても認められ、立憲派の大物として影響力を及ぼすようになり、中華民國成立後の熊希齡内閣では農商部大臣、全国水利局総裁を歴任した。企業経営者としての張謇は1914年ごろまでに30社のグループ企業の総帥となり、そのキャリアの絶頂期を迎える。

しかし、故郷南通に帰り、資本主義的に起こした企業グループは第一次大戦時期に中國における西欧企業が撤退した一時の期間を除けば、厳しい競争に常に直面し続け、やがて中國市場に再び目を向け進出してきた欧州、日本、米企業との競争に敗れるのである³。具体的には1920年～1922年に塩墾公司在災害で経営不振になり、また旗艦企業である大生紗廠が赤字に転落すると、その後も債務が累積し、銀行管理企業になり、グループ企業は衰退する⁴。1926年、張謇は74歳で没する。かれの思想は企業経営だけでなく、政治、教育、地方自治にまでおよぶものであるが、その遺稿が張怡祖編輯（1931）「張季子九録」としてまとめられている。なお、孫である張緒武氏も長年、中國の中小企業の発展に尽力し、その功績が認められ、全国人民代表大會代表、中國工商業連合会の常務副会長の要職を歴任している⁵。

3. 先行研究と本稿のアプローチ

張謇に関する先行研究は活発に企業経営、政治経歴の研究史が日中両国において積み上げられている。特に鄧小平氏による「改革開放政策」、「社会主義市場経済」が中国において主流的な経済思想になっている現在において、張謇研究はますます盛んになっているように見える。それら張謇研究において重要な視角となっているのは「実業」、「教育」、「自治」の三つの概念である。このうち、本稿においては「実業」に重点を置きつつ張謇の経営理念の検討に立ち入ることとする。

研究史を振り返ってみると張謇はさまざまに定義づけがなされていることがわかる。戦後の研究史に限定してみると、最も初期に属するものが許滌新（1953）で、ここでは張謇を「実業家→政治家」というキャリアから官僚資本家として位置づけ、その業績を論じている⁶。

1960年代には張謇は「民族資本家」として評価されるようになり、黄逸峯（1964）は「封建性を有していながら民族資本家として活躍した」との論調で分析した。この後、中国では文化大革命が激しくなり、張謇も政治闘争の影響が反映された評価がされるようになる。同じく60年代には謝本書（1966）のように張謇は「救国よりも発財（金儲け）や労農搾取（労働者や農民からの搾取）を目的に事業を行った反革命派」と位置付けているものがあり、階級的視点の色濃い分析である。他方、辛亥革命研究で著名な章開沅（1986）の張謇研究は、よりバランスのとれたものであり、政治闘争期の難しい時期にあって、勇気をもって、冷静な視角からの分析を試みているとされている。具体的には張謇を社会思想史的な視角から分析し、「封建性と開明性、対外依存性と民族性などの諸矛盾に富みながらも、究極的には族性と開明性を志向していた」との評価を張謇に与えている、とのことである⁷。なお、1960年代の伝記的な研究について中国では湯志鈞（1961）、宋希尚（1963）とともに劉厚生（1965）の業績がある。

しかし、時代が下り、1978年に中国で「改革開放政策」が始まると、張謇研究にも変化が現れる。趙靖、易夢虹（1980）では帝国主義勢力、封建主義勢力との妥協を指摘しつつも、近代資本主義的生産の発展のための努力を積極的に評価している。また、周月思、史全生（1982）では張謇の実業および教育事業を「愛国心に基づいた科学的なもの」とし、その業績は「民族的資本主義の発展の基礎を打ち立てたこと」とした。きわめて肯定的な評価であり、1960年代の中国の張謇研究とは対照的になっている。最近では、中国政府の

農村における地域民間中小企業振興の諸政策の流れを受けて、陳樊（2008）等の張謇を従来の家族経営に代って民営企業に近代的管理方式を導入した先駆者と位置付け、評価する研究者が現れている。

また、陸仰淵および黄善祥（2008）も同様な観点から張謇を評しているが、こちらは地元、南通市での企業設立および教育による人材育成に焦点を当て、近代的な地域農村開発、地域産業開発の先駆者として評価を行っている。

1960年代に批判された地主階級との妥協性についても、最近では当時の中国を資本主義の勃興期ととらえ、その資本蓄積が不足していた状況のなかで、ある程度旧来の資本家層から資金を調達するためにやむを得ず漸進的方法を取らざるを得なかった、との解釈がなされ、中国の改革開放以降の社会主義市場経済路線における経済自由化の肯定の線に沿った位置づけが多くなっている。研究組織においても現在、南京大学張謇研究センター、南通大学張謇研究所等が設立され、経済のみならず、地方自治、政治、教育といった様々な角度から研究が進められている。

他方、日本における張謇研究史に目を転じてみると、戦後最も早いもののひとつが野沢豊（1955）である。野沢は大生紗廠という張謇の紡績企業を通じて、彼を経済及び政治という二つの側面からその歴史的意義を定めようとしている。すなわち、経済分野においては資本主義を目指しつつも、半植民地半封建的な中国というマクロ的な政治経済上の全体的状況にあっては実業を発展させ、地域経済と政治を改革するためには反動的な手段をしばしば用いざるを得なかったとするものである。この上で、野沢は張謇の政治的な立場を「ブルジョア右派的志向性をもっている」と断じている。

北海道大学の中井英基（1976）は米国ピッツバーグ大学の Samuel. C. Chu の研究成果を受けて張謇の経営理念をナショナリズムとイノベーションというキーワードで解釈・整理している。

この他、伝記的な研究としては北海学園大学の藤岡喜久雄が多くの業績を残している。例えば、張謇の『革命・共和』への転換（1973）、「張謇の家とおいたち」（1980）、同「張謇と科挙」（1981a）、同「張謇と戊戌の変法」（1981b）等の一連の研究がある。

本稿では「中国の洪沢栄一」と称される張謇を、近代的企業経営理念を体した経営者であり、その国益を念頭に置いた経営思想、経営理念は現代の中国企業の経営者にも影響を与えていると位置づけ、その当時の言動を丹念に追うことによって、張謇の企業家としての理念像を分析し、新たな評価を付加しようとするものである。

4. 「実業救国」のコンセプト

(1) 富強のための「実業」

近代に入ってから中国はいわゆる「半封建、半植民地体制」にあり、国民経済の疲弊は著しかった。これは言うまでもなく、英国をはじめとした西欧資本主義列強が中国を世界独占資本主義体制の輪の中に取り込まんとし、武力による侵略を行ったためであり、これに対して前近代的、伝統的な王朝体制の清朝は抵抗しつつも、それに依拠して、かろうじて存続を図っていたからであった。

英国は文化的に類似し、比較的容易に英国の「世界資本主義体制」に取り込みやすいラテン・アメリカや「ホワイトコロニー」と呼ばれたカナダ、オーストラリア、ニュージーランドに対しては、政治的独立を与えたが、そうでない中国やインドに対しては、しばしば武力を用いてその在来の政治権力を脅かして、従属させたり、英帝国の属領に組み込んだりしたのであった。

このような状況において中国の開明的な知識人—士大夫階級から様々な国家の「富強論」、「教育救国論」が提案されていった。代表的なものに洋務派等の「海陸軍救国論」や嚴復等の「教育救国論」が主なものである。

これに対して、張謇は次のように言っている。

「救国は目前の喫緊の課題である（中略）、これを樹に譬えれば、教育はなお花のようなものであり、陸海軍はなお、果のごとくである。すなわち根本はすなわち実業にある。もし、その花と果の燦爛甘美であることに目を奪われて、その根本を忘れれば、花と果が何によって生ずるかを知らないということである⁸⁾」

（原文：「救国為目前之急。（中略）譬之樹然、教育猶花海陸軍猶果也。而其根本則在實業。若鶩務其花與果燦爛甘美而忘其本、不知花與果將何附而何自生。」）

それらの主張を部分的、偏頗的なものとして退けている。とりわけ、洋務派に対しては、次のように批判する。

「中国が西洋に学んだのは軍事面からである。他方、日本は西洋に学んだのは工業面か

らである。工業から学べば、機械操作を学ぶことになるし、機械操作を学べば、機械製造を学ぶことになり、その機械の応用を学ぶことになる。したがって、「(日本では) 工業技術学校が多く設立され、機械製造を学ぶことが盛んに行われている。また、鉄鋼製造所も設立されて、工業を盛んにし、そのうえで軍事を学んでいる。これが日本で富国強兵が成功している理由である。軍事面からのみ西洋に学ぼうとすれば、軍艦や兵器をすべて輸入しなければならなくなる。福建省の造船工場、湖北省武漢の兵器工場は1年で数百丁の銃を製造し、2年で一艦を完成することができるだろう、しかし、農工商の実業関連機械においてはすべて外国から輸入している。上は大臣から下は地元有力者や庶民に至るまで、大体において短期的に間に合えばよいとの考えが強い。試行錯誤しながら着実に努力を積み上げようとしていない。これが中国の国力が振るわない理由である⁹⁾」

(原文:「中国之学西法也自兵始。日本之学西法也自工始。自工始者学其用機器。並学其造機器。学其用機器、故有各工藝学校。学造機器。故有各鐵工製造場。工業進而後及練兵此日之所以能強也。自兵始者。船礮槍械。悉購自人。閩之船廠。江鄂之槍礮廠。或一歲而成數百槍。或二歲而成一艦。至於農工商實業機器。無一不購自外人。上自大臣下至士庶。率貧便宜。不肯用心。此中国之所以不振也。)」

このように、彼らの「船堅砲利」、すなわち軍事力の強化＝富強という皮相的なビジョンを批判し、日本の例をあげて工業発展を基礎とする富強論を展開する。

すなわち、張謇の救国の方法は「国が富まなければ強くなれない。富は実業でなければ全く、蓄積されるものではない¹⁰⁾」というものである。(原文:「国非富富強。非実業完不張。)」といわゆる実業救国を唱えるのである。西欧列強諸国が資本主義的な工業生産に依拠して発展を遂げてきた、という事実にならって、より全般的な近代化路線を歩もうとするものなのである。

(2)「実業救国」と産業の連関

張謇が実業による救国を主張したことは前項で述べた。ここではその実業の内容について検討する。張謇は言う。

「およそ国家というものは立国の根本は軍事面にあるのではない。工業と農業にあるのである。このうち、農業は最も根本的なものである。なぜならば、農業で（原材料を）生産しなければ、工業は（製品を）生産できない。工業が生産できなければ、商業がその製品を販売することができない。このような因果関係は明らかである¹¹。」

（原文：「凡有国家者。立国之本不在兵也。立本之本不在商也。在乎工与農而農為尤要。蓋農不生則工無所作工作。則商無所鬻。相因之勢。理有固然。」）

張謇のこの言葉から、彼の「実業」の構成要素が農業、工業、商業という人間の営む当時の経済活動全般にわたるものであることがわかる。一見、工業より農業を重視しているように見えるが、しかし、先にもみたとおり、次のように述べ、工業中心であることには変わりはない。

「日本が日本は西洋に学んだのは工業面からである¹²」

（原文：「中国之学西法也自兵始。日本之学西法也自工始。自工始者学其用機器。並学其造機。学其用機器。故有各工藝学校。学其造機。故有各鉄工製造場工業進而後及練兵。此日之所以能強也。」）

日本の工業化を優先させた近代化を称賛していることや彼の「実業救国」という信条に基づいて興された最初の事業が大生紗廠による綿布生産であったという事実などから、張謇にとって「実業」の最重要部門は工業であった。さらに張謇はこうも言う。

「工業は本来農業、商業の枢紐である（中略）西欧は工業を重視し、機械を利用する。小さいものでも機械は数十個の製品を（すぐに）生産できる。大きな機械であれば数百、数千の製品を生産できる。その生産力は制御されていて製品は精緻であり、製造作業はとどまるどころがない。したがって、多くの製品を製造できるのである。調べてみると（多くの製品を生産することによって、単位製品当たりの）コストは抑えられており、販売することによって利益が出るのである。今、中国は工業を興しつつあるものの、機械を用いていない。これでは足の悪いカメ（中国）と千里を走る俊足（西欧）が競争しているよう

なものである¹³。」

(原文：「工固農商之樞紐矣。(中略)泰西以工貴。利用機械。一機所成。小者富人工數十。稍大者富牛馬數十。更大者富數百或至千。其力均故其成也精。其用常不息。故其出也夥。其母本覈而儉故其売也常以市於我而得倍息。今中国興工業而不用機器。是欲驅跛龜以競千里之逸足也。)」

張謇にとって工業こそ、農業と商業を結び付けるものである。農業と商業の発展の死命を制するという位置づけにある産業なのである。

このように張謇の「実業救国」における基本的な枠組みでは重要なのは工業である。しかも、その念頭にあるのは機械を用いた大量生産型の製造業である。このことから見て、張謇の富強論は強く西欧諸国の発展プロセスに強く影響を受けていた。当時、中国は黄宗義などの主張のように工業の他に商業を「本」(根本)と見なして、それまでの中国における伝統的な経済発展思想である「農業を重んじて商工業をその補完とする」という考えに対抗する経済思想家も現れていた。このような非伝統的な経済思想の勃興に潮流に張謇もその位置を占めることになったといってもよいだろう¹⁴。

したがって、張謇が「およそ国家というものは立国の根本は軍事面にあるのではない。工業と農業にあるのである。このうち、農業は最も根本的なものである」と農業を工業に優越する位置づけを与えているのは大量生産型の製造業のために必要不可欠な原材料の供給を重んじたものであることがわかる。

(3)「実業救国」の障害

張謇の実業救国論は西欧の発展プロセスを意識したものであったが、果たして当時の中国に、この実業救国論を適用するための条件が十分備わっていたのであろうか。現実はその対極であったといえよう。中国は西欧列強の植民地化の過程にあった。これにより時代に各地方の行政権を奪い取られ、いわゆる「瓜分」の危機にあった。多くの障害があったのである。このように国家主権すら危うい状況で、当時の中国に西欧的な発展プロセスを踏襲するための実業振興が可能であったろうか。これを否とするのが、のちに勃興する共産革命の思想家であるが、張謇は中国が富強になれば「瓜分」の悲劇は避けられると考え

る。すなわち、彼は次のようにいう。

「我が国の人民の生計が貧しく、資産も欠乏しているなかで、その人民から資本を集めるのは非現実的である。まず産業を興して利潤をあげ、国の歳入を拡大し、その歳入をもつてさらなる産業の拡大のための投資をすべきである。これによって国民が重税にあえぐこともなくなる¹⁵。」

(原文：「以吾國人民生計之瘠。母財之缺乏。與其取之於茫無知識救死不贖之人民。何如略籌資本經營榛蕪。開闢利源。國有産業之歳之増。則國民擔負之喘息減。）」

彼は近代的な企業を興すための資本を国民から集める（著者注：株式等の手段）ことの困難さを認識していた。当時、一般民衆は軍閥の内乱によって日々生きてゆくのが精いっぱいである。多くの中小企業経営者も高利貸しや重税に苦しんでいる。他方、莫大な資産をもっているのは外国資本と結びついて利益を稼ぎ、民族資本を興すつもりのない、いわゆる「買弁」資本家や高利貸資本家であるが、彼らの多くは短期的な利益を追求する商業資本、高利貸資本であり、中国の国民経済を發展させるという「志」はなく、それを期待できるわけではない、という状況であった。しかし、張謇はこの困難な国民経済のための民族資本發展という事業を、万難を排し、成し遂げようとした、と考えられる。中井英基(1976)が指摘するように、そこにあるのは「発財への野望」ではなく「ナショナリズムを母体とした政治的・社会的動機」であった、と言えよう¹⁶。しかし、この起業のために調達すべき資本の不足をどうするか、これが張謇の経済思想全体を通じたメインテーマの一つになってゆく。

「農工業には様々な業種があるが、それを並行して興して發展させようとするれば、(資本は分散して)一層資本不足に陥るであろう。民間、政府とも財政的に苦しくなる。少ない財力を分散することになるからである。¹⁷」

(原文：「農工商業為類至多政府人民財力均困若事事弁營力分而益薄。）」

このように張謇は述べ、優先順位をつけて資本を特定の産業分野に振り向けるという、

いわゆる張謇流の「傾斜生産方式」ともいうべき、「棉鉄主義」に特徴づけられる独特の経営・経済思想の核になってゆくのである。

（４）「棉鉄主義」とその狙い

宣統二年（1910年）、張謇は民間の資本家に対して、彼の棉紡織業と鉄鋼業への投資を呼びかける中で次のように述べている。

「集中するものがなければ、準備するものが分散して多くなってしまい、資源の利用が分散してしまう。集中するものがなければ、土地は必要以上に広く必要になり、勢いは分散してしまう。集中するものがなければ勢いが一つにまとまることはない。集中するものがなければ知恵も集約できない。これではしっかりとした計画ができない。それでは集中するものをどこに定めればよいのであろうか。それは棉鉄（事業）にあるのである¹⁸。」

（原文：「無的則備多而力分。無的則地廣而勢渙。無的則趨不一。無的則智不集。猶非計也。的何在在棉鉄。」）

既述の如く、当時の中国にあつては民間資本が貧弱であるので、多くの分野に分散投資させてしまつては競争力のある産業はできない。集中すべきは棉業と鉄鋼業という二つの分野とするのである。ではなぜ、集中すべき的が棉業と鉄鋼業なのか？この点に関する張謇の議論は次のように続く。

「国内の企業家は外国からの借款が莫大であることにのみ注目し、輸出入額について注意を払っていない。毎年の輸入に対する国外への支払いは棉製品を例としてみると、一千余万両である。鉄鋼製品は八千余万両である。知らず知らずに巨額の富が国外に支払われているのであり、これは外国からの借款に対する返済額に比べても非常に多い。この輸入への支出に対する対策を立てなければ国は亡びるとはいかないまでも財政的に窮して行くであらう¹⁹。」

（原文：「國人但知賠款為大漏卮。不知進出口貨價相抵。毎年輸出。以綿貨一項論。已二

萬一千萬余兩。鉄亦八千余萬兩。暗中剝削較賠款尤甚。若不能設法。即不亡國也。要窮死。）」

当時の中国の通貨は銀に裏付けられた銀本位制であり、対外貿易の決済通貨も銀であり、銀の純流出が続けば、中国の財政運営は大きく制約されることになる。張謇の発想は輸入の太宗を占める綿製品と鉄鋼製品を国内で生産し、輸入を抑制することにより、中国の国富の流出を抑え、それによって、資本の国内での蓄積を図ろうとするものであることがわかる。すなわち、「輸入代替政策」による経済発展である。さらにこれに関して張謇は次のようにも言う。

「先の光緒帝、宣統帝の時代の通関統計を調べてみると、価格ベースで綿製品が二万両に達している。これに次ぐのが鉄鋼製品であり、これ以外の製品の輸入はこの2種類の品目よりもはるかに少ない。したがって、私は南洋勸業会の折にこの考え方を発表し、中国はいち早く棉紡績工業と製鉄業を優先して発展させるべきである、(と主張した)²⁰。」

(原文：「査前清光宣兩朝各海関貿易冊進口貨之多。估較價格。棉鉄物曾達二萬兩以外。次則鋼鉄。他貨物無能及者。是以謇於南洋勸業會時。發表中国現時実業須用棉鉄政策之説。）」

このように張謇は輸入額のはるかに多いという二つの工業製品（棉と鉄）に重点を置いて近代工業を興す必要があると主張したのである。光緒帝、宣統帝の二代の時代に中国に輸入された主な商品の金額の全体に占める割合は次表のようになっている。

表 1：主要輸入品価格の総輸入額構成比（1871年～1911年）（％）

年/品目	鴉片	綿布・綿紗・ 綿花	染料・顔料	砂糖・穀物	鉄鋼	工具・機器	その他	合計
1871-1873	37.7	36.8	0.9	1.8	0.9	—	21.9	100
1881-1883	37.0	30.7	0.8	0.8	1.1	—	29.6	100
1891-1893	20.5	36.0	5.1	9.1	1.8	0.5	27.0	100
1901-1903	12.3	39.1	6.2	11.0	1.7	0.4	29.3	100
1909-1911	10.3	30.1	8.1	11.2	3.0	1.9	35.4	100
上記期間の 単純平均	23.6	34.5	4.2	6.8	1.7	0.9	28.6	100

注：輸入価格割合合計＝100％とする。

出所：嚴中平等編「中国近代経済史統計資料選」科学出版社、76 ページ表 18 にもとづいて作成

棉花、棉紗、綿布の綿製品関係の合計の平均（1872年～1911年）は34.5%で他の商品に比べて、圧倒的に多いことがわかる。鉄鋼は1.7%で糖、米よりも少ないが、工業の基礎になる機械類を製造するための基礎素材は鉄である。

張謇は棉の国内生産により、輸入決済資金の流出を抑制することを目指した。この時期には外国資本の工場に加えて、民営（商辦）紡績工場の設立が認められるようになった。もともと張謇の故郷、江蘇省南通市（通州）は綿花の産地であり、棉業や製糸業が発展し易い環境にあった²¹。こうした繊維産業と同時に豊富にある鉄鋼鉱山を開発し、鉄鋼生産を国内で広く行おうと考えたのではないだろうか。このことについて張謇は次のようにも述べている。

「今日、国際貿易における主要な輸入品は棉である。（中略）近年の貿易統計（筆者注：海関貿易冊）を調べるとその額は一万八千両以上になる。しかも、この額は貿易通関時の価格であり、市中の販売価格ベースで見積もるならばこの2倍にもなるであろう。鉄の需要はきわめて大きいし、また鉄鉱石の鉱山は我が国に多く存在する。この豊富な鉄鉱石をもって鉄鋼を生産し、この大きな需要に対応することができる。年間で数千両相当分の生産も可能となるであろう。輸出額と輸入額は同じ重みづけで考えるべきではない。輸入を国内生産によって抑制し、節約できる数億両は国民生活の発展に大きく貢献することができる。これは誰でもわかる理屈である。この数億両を節約しようとすればどのような方法を用いればよいかというと輸入額で最高額の製品を集中的に生産すればよいのである。綿花を植えて、紡績工場を広く設立するというのはこの理屈である。また、豊富にある鉄鋼の原料生産を開発し棉製品を生産し、世界市場に輸出することを考える。製鉄工場を多く設立するというのも同様な考えである。このために様々な計画を策定し、発展を確実なものにすることが必要である。私はかつて各国の綿工場と鉄鋼需要を調査したがその結果、資源の豊富さにも関わらず、我が国がそれを活用していないのに驚いた。と同時に大きな希望が湧いた。したがって、先に述べたような考え方が妥当であると確信することができた。この考えを実行に移すとすれば、人材を育成し、資金を蓄え、国力を蓄えなければならない。政治がうまくこれを促進すれば多くの成果をなすことができる。しかし、そうでなければ憂いはますます大きくなるばかりである²²。」

（原文：「以為今日國際貿易太宗。輸入品以棉為最。（中略）查近十年中海関貿易冊。棉

輸入額多至一萬八千余萬。此乃海關估價核之市價近且及倍。鐵需要極大。而吾國鐵產極富以至富之鉍產。應至大之需要。歲可得數千萬。一出一入。相差之度。下可以道里計。贏數萬萬與絀數萬萬。在國民生計上。當受何等影響。此不待智者而智也。欲贏此數萬萬。當用何法。則惟有並力注重輸入額最高之物。為捍衛圖存之計。若推廣植棉地紡績廠是。又惟有開發極大之富源。以馳逐於世界之市場。若開放鐵鉍擴張製鐵廠是。惟為之左右。為之前後者。尚宜各種之規畫以期發展而穩固。嘗調查各國棉工廠紗定數目與夫世界鐵工之需要。而我國地藏之可惜。驚心動魄不能不生。無窮之希望。故此一種主義。敢自信為適當。至若何舉辦則視乎人。視乎財。視乎國力。總之政治能趨於軌道。則百事可為。不入正軌。則自今以後。可憂方大。）」

綿紡績業を興し、発展させることによって外国製綿製品を駆逐して、国内市場を守る。また、鉄鋼業を興し、発展させて、国内および世界市場への競争力ある製品とする、これが張謇の経営思想である。ここには袁世凱大統領のもと、農商務大臣であったキャリアが影響しているのであろうか。単に「企業経営」を論ずるだけでなく、それを越えた、産業振興と国力発展へのマクロ的な構想が表れている。これが、張謇が日本の明治期の大実業家、渋沢栄一に譬えられるゆえんでもあろう。「棉鉄主義」において棉工業と鉄鋼業に与えられた使命は国民経済の振興であり、棉工業と鉄鋼業に「並力注重」することによって、中国の「富強」への道は効率的に前進すると考えられたのである。ところで、ドイツの経済学者、リストはドイツの後進的な産業を守るために保護関税を論じたが、張謇にはそうした関税の議論は希薄である。これは、当時の中華民国政府がまだ脆弱であり、現実に欧米列強に清朝以来の租界や徴税権を握られており、平等な立場で欧米および日本との関税協定を交渉する状況になかったためと思われる。

5. 「実業救国」への条件整備

(1) 対外借款の取り扱い

いかに「並力注重」の対象となる「棉鉄主義」とはいえ、当時の中国の経済力が無条件にそうした状況を作り出すことは現実的であったろうか。資本不足はどのように解決すべ

きであったのであろうか。張謇はこの点について次のように言う。

「窮したこの状況を救う方法はただ、実業であり、富を作り出すのは実業を持つてのみ成し遂げられる。実業は3年、5年、8年、10年で成功するものではない。世界の全ての実業について俯瞰してみればわかることだが、まず、現在どのような問題で苦境に陥っているのか。将来どのように富を創出してゆくのかを十分に検討する必要がある。私は、それはまず、紡織業に集中するべきであると思う。中国に最も適し、需要の大きいものは綿製品である²³。」

(原文：「則救窮之法惟實業。致富之法亦惟實業。實業不能三年五年十年八年。舉世界所有實業之名。一時并舉。則須究今日如何而致窮。他日如何而可富之業。私以為無過於紡織。紡織中最適於中國普通用者惟棉。」)

つまり、最も急務な実業は棉工業の中の紡織業なのである。この点について、趙靖および易夢虹(1980)は紡織が投資額の比較的小さい製造業であり、加えて資本回転率が小さく、短期的に利潤率が鉄鋼業に比べて高い製造業であるゆえに、資本不足の当時の金融状況にも対応できるものであったと述べている²⁴。豊富で優秀な労働力があればできる繊維産業は初期の固定資産投資を抑制できるため、多くの発展途上国が最初に取り組む製造業である。

事実、中国でも、1978年以降の社会主義体制下で実際にこの通り、「改革開放政策」の掛け声でまず、アパレル産業をはじめとした製品により輸出の拡大に取り組むことになったのは周知の如くである。他方、鉄鋼業をはじめとする重工業や社会資本整備は莫大な初期投資が必要となる。張謇はそれらに外資の導入を期待する。

「今、今日の財政状況を見ると国内では如何に様々な資金調達先からの資金を集めても不十分である²⁵。」

(原文：「則正以今日財政困難。國人合群力薄。」)

また、欧米列強からの資金借り入れについても、次のように肯定するのである。

「清朝の光緒帝の時期に袁世凱氏が北洋大臣に任命された。この時に国中で外債を借りて鉄道を建設するべきであるとの議論が沸騰した。袁世凱は楊士琦を南部に派遣し、外債を発行すべきかどうかについて湯塾先、鄭蘇堪の両氏と自分に聞いてきた。湯氏は絶対に発行すべきではない、と主張した。鄭氏は絶対に発行すべきであると主張した。自分は、国内ではいまだ世論が定まっていないし、国内の指導者たちも知識が乏しくて交通整備の利益を知らない。実力のあるものはうろろうしながら静観を決め込み、知識はあるが力がないものはあちこち画策して動き回っていて、(実力がない故に)うまくゆかないであろう、と思う。したがって、外債を発行して、鉄道を建設すべきである、と意見を申し述べた²⁶。」

(原文：「當清光緒之季。袁氏任北洋大臣時。舉國喧騰借外債造鐵路之說。袁令楊士琦南下。以外債可借否・諮詢湯君塾先鄭君蘇堪及謇湯君絕端主張不借。鄭君絕端主張借。謇則以風氣未開。國人常識不足。不盡知實業交通之利益。有力者俳諧觀望。無力而徒知者不足濟事。故外債可借。」)

袁世凱大統領が鉄道建設のために外債を発行すべきかどうかを部下の楊士琦に命じて有力者である湯塾先、鄭蘇堪と張謇の意見を聞いてきた時、湯は外債発行すべきではないと述べ、鄭は外債を発行すべきと述べたという。これに対し、張謇は中国には開明的な雰囲気はまだ大勢を占めておらず、実業や交通が利益を生むということが完全に理解されていないという。彼の結論は資金を持っている有力者はそれがわからず、傍観しているし、それがわかっている者も資金力がなくて走り回っているだけであるから、外債を借る以外にないだろう、というものである。張謇にとって国を富ます実業を繁栄させるためには投資資金を外国から借りてはいけない理由はなかった。後に駐華米国公使(1913年～1919年)を務めた P.S.Reinsch は次のように述べている。

「中国で米国企業が発展することはそれが米国自体に経済的利益をもたらすものであると同時に、中国の独立にも幸いするものであった。何故なら、(米国の)中立保持のおかげで、中国に政治的野心をもつ列強の影響力を相対的に弱めることになるからである。中国銀行への援助の外、鉄道、鉱山、石油採掘への米国資本の参加は中国の歓迎するところであった。それは前述の如く、張謇、その他の総長(著者注—大臣)²⁷との会談、交渉で明らかであった。例えば、張謇は『私は米国人の協力を得たい、云々』と繰り返した²⁸。」

事情は次の通りである。ここで言う「銀行団」とはもともと1910年11月の対華借款の独占を目指して、結成された英国、ドイツ、フランス、米国の四か国の銀行による借款団に日本、ロシアの銀行が参加して再結成された借款団である。この六か国借款団成立の時期は1911年の辛亥革命の後、袁世凱が政権を掌握した直後で財政資金が欠乏していた頃であり、袁世凱はこの財政難を解決するための、いわゆる「善後借款」の妥結のための外国銀行団との交渉を焦っていた。他方、借款団は融資資金の使途、担保の信用力に危惧を抱き、借款条件として政府への外国人顧問の雇用を主張した。これに対し、議会では孫文派から「内政干渉」であるとして猛烈な反対が起こっていたものである。借款団内部でも各国の利害が一致せず、交渉は暗礁に乗り上げつつあった。この後、米国では大統領が共和党のW.タフトからT.W.ウイルソンに変わり、従来の対華政策の変更が行われた。即ち、借款団における米国の銀行を政治的に支援しない旨の声明が発せられ、このために、米国の銀行は脱退した（1913年3月）。袁世凱は反対論が強い議会の承認を得ずに残った五か国借款団と塩税の徴収権を担保として、1913年4月26日に借款調印を強行し、250万ポンドの借入にこぎつけた²⁹。

張謇は外債や直接投資による外資導入に積極的であったが、このことによって、中国の主権が侵害されることを好まなかった。とりわけ、当時、明らかに中国大陸に対する政治的な野心を明白にしていた日本からの借款については、次のように述べている。

「元本と利息を返済する関係にとどめるべきである³⁰。」

（原文：「以能還本息為終止耳。」）

「最も重要なのは外国から借款するにしても主権を失うことのないようにしなければならない³¹。」

（原文：「其尤要則借外債不可喪主權。」）

表 2：辛亥革命から袁世凱政権初期（1911～1919 年）における外国借款額の推移

年度	外国借款額 合計	うち鉄道建設 向け	うち運輸通信 向け	うち工業・鉱業 向け
1911 年	2,618	0	1,364	0
1912 年	165,712	52,591	462	0
1913 年	358,741	3,464	0	14,297
1914 年	38,916	4,672	0	440
1915 年	10,449	8,869	0	0

単位：1,000 銀元

出所：曹均偉、方小芬（1997）168 ページ

このように、日本からの借款にはきわめて慎重で、純粋な金融関係にとどめるべきであるとしている。これは P.S.Reinsch の認識と一致する。他方、当時、中国への植民地的な進出競争に出遅れ、比較的警戒されていなかった米国は、張謇にとって外資導入の出し手として最も適切な外国であったのである。しかし、実際は米国も中国市場での「陣取り合戦」の意図がなかったわけではなく、その競争に参入するきっかけを探していたことは否定できない。当時の米国の対中政策を象徴する言葉として中国市場の「門戸開放」があるのは周知の事実である。この点は張謇の米国に対する「幻想」とも言えるであろう。この点について、劉厚生（1965）の分析をそのまま引用してみる。

「張謇は農商部長の職務についてから 1 ヶ月も立たないうちに米国公使と会見し、中国が米国資本からの借款によって淮河の工事をやろうと考えていることを説明した。米国公使は非常に友好的な態度を示して『我々米国政府は 6 か国銀行団の借款条件では中国への内政干渉になる恐れがあると思っていたため、銀行団からの脱退を決定した。淮河の工事は、きっと中国の目前の危機を救う根本的な政策となるでしょう。すぐお手伝いしましょう』といった。民国三年の 2 月上旬、張謇は米国大使館に赴いて淮河工事のための借款契約に調印した³²。」

張謇にしてみれば、中国の「実業」を興すために外国の資金を借りても、そのために、内政干渉を受けてしまっただけは何にもならないのであった。中国の利権を奪われては彼が目指す「中国の富強」を妨げるものになってしまい、それは彼の理想に反する「本末転倒」

だからである。平等と互惠に基づく経済的関係の構築と中国産業の発展への貢献こそが、張謇が外資導入に求める「条件」である。注目しなければならないのは、これには彼の西欧的な発展モデルや近代化に対する純粋な期待を見て取れるという点である。

（２）関税問題

19世紀中葉、西欧列強国にあつては「後進国」であつたドイツにおいて、フィリードリッヒ・リストは保護関税等による国内産業育成と経済発展を主張した。彼は保護貿易により国内生産を促進し、英国、フランス等の進んだ資本主義国家にドイツや米国は追いつくべきである、とする。リストは外資導入や外国からの技術導入には反対しなかったが、無条件の自由貿易主義の採用には真っ向から反対していたのである。

当時のアジアの「後進国」、中国の経世家、張謇はこの関税の問題をどのようにとらえたのだろうか。次のように、張謇は言う。

「通関の開放によって、各國農工の製造する製品は日々海外から流入し、我々の財貨は日々流出する。国民はこの残念な状況を皆知っている。このことを考えると、税関においてその対策をとる必要がある。しかし、実際には税務大臣はその通関統計を見ようともせず、その数字がきちんと記録されているかどうかとも知らない。その問題点に至っては言うまでもなく、全く関知していない。貿易上のメリットを拡大し、問題点を解決するにはどうしたらよいのだろうか。いまだにこの問題に注目すらしていない。光緒帝の治世のはじめ、通商の税関はそれぞれ、通関の記録を作成していた。（しかし）人々はその記録の存在は知っていたが、それについて分析することは少なかった。他国の通関統計と比較することは、もっと少ない。友人である錢君はかつてこれを試みたが、その報告書は知識人のみが閲覧しただけである。自分はこのような状況を遺憾と思つたが、それについて政府に指摘する暇がなかった。中国の世界に対する関心の薄さを恥じるのみであつた。（したがって）、今に至るも、貿易上の問題点の概要すら把握するに至っていない。宣統二年に南洋勸業会が開幕した。自分はそれぞれの地方に行き、この会に参加した参加者と共に連合研究会を組織し、すぐに光緒年間の通関統計についておおむね分析を始めた。（中略）それから、我国の実業はまさに原材料から工業製品に至るまで注意深く、その状況を把握しなければならない、ということを研究会の参加者に指摘した。次の年には大学の研究者にお願いして、

貿易品目毎に分類した統計表を作成した。この資料を使って、全国の責任者に説明した。この15年間の間の輸入の増加は驚くべきもので、ぜひとも製造業を興し、輸入決済のための資金流出を避けるべきであることを主張した。ごく少数の理解者は現れたものの、多くは深刻に考えてはいない。(中略) 原材料としては棉、工業製品としては鉄を国内生産するように努めるべきである。もし、これができるれば外交も内政にも余裕が出てくるのだが(残念である)³³。」

(原文:「自海禁開通。各國農工製作之貨。歲月歲入。我之金錢日以漏出。國人皆知其病矣。顧其事筭於稅關出入之數。惟筭其事者知之。而事付於雇用之外人。我之司稅大臣歲閱其報冊。不知偶一記其總數與否。至於利病若何。企畫此應保之利應除之病何。未嘗一措意。可斷言也。光緒初年。各通商海關始有貿易之冊之刊布。人民略觀其名矣。顧究心者尠。取而比較之者尤尠。吾友錢君念劬嘗有此作。其書獨士大夫見之耳。謗於其時。不遑咎政府。咎我社會無世界之觀念而已。亦未能瞭然於利害之大端。宣統二年・南洋勸業會開幕。嘗既與各行省到會諸君子。發起聯合研究會。乃哀光緒一朝之海關貿易。參考其大略(中略)則以我國實業。當從至柔至剛之兩物質。為應共同注意發揮之事。為預會諸君子告。明年復屬校友。一一分類別部詳覈列表。期以告我全國之父老。嘗之投身實業。亦十五年矣。此十五年中。見一物焉輸入日增。則色然驚。瞿然思。諄諄然勸人之興其實業而塞其漏。世亦間有應者而不知皆鱗爪也。(中略)至柔惟棉至剛惟鉄。神明用之外交內治裕如豈惟實業。)」

この言動は貿易統計の整備によって外国からの輸入品の流入量を正確に把握、とりわけ、戦略商品である鉄鋼と綿製品の動向を把握し、それらの輸入品に対抗する鉄鋼と綿製品への傾斜生産を図ろうとするものと解釈することができる。すなわち「棉鉄主義」である。最後の「外交も内政も余裕がでてくる云々」というのは鉄鋼製品と綿製品の国内生産拡大によってすぐに中国の内政、外交をめぐる厳しい状況がすぐ好転するわけではないので、ここには張謇なりの富国にかけける情熱と願望を表現したといったところであろう。

ただ、いかに貿易統計を整備しても当時の中国政府が貿易政策を独自の判断で推進することは困難であった。1911年の辛亥革命以来成立していた国民革命政権の基盤は固まらず、国家として諸外国に対し、貿易交渉を行うことのできる状況にはなかった。また、いくつかの地域は、既に欧米列強あるいは日本の租借地・割譲地になっており、各国がさらなる拡張の機会を狙っていた。中央政府の権力はおろか、国家としての存亡の危機に中国は置

かれていたのである。そうした危機感を張謇は当然の如く持っていたが、さらに続けて次のように主張している。

「去年の冬、世界平和は（武力ではなく）人道正義に基づかないわけにはいかないという意見を聞いた。同感である。状況を安定化させなければ、協調もできない。この説はまさに聖人の説である。国際的な取引を担う者にとって、深刻な問題は国際税法の不平等性である。この点について会で議論した。国内的には政府にもこの問題の是正を要請し、外国に対しても要求を行った。しかし、いまだ、人道正義という理念だけでこれらの平等が実現するかどうかはわからない³⁴。」

（原文：「去年之冬。同人感覺於世界和平一以人道正義。爲標準之説。不平惡乎和。不準人道惡乎平。爲是説者。真聖人之言也。吾在商言商。夙所感覺者。以國際税法爲最不平等。乃集會以討論之既上書發電。內請政府。外籲各國未知入道正義之幟果可據否。」）

このように、実際に中国の輸入関税は低すぎて、不利であることを政府や列強にも訴え、是正を求めようとしていたのである。しかし、輸入関税を必要以上に高くして、「保護主義」をとることに對しては否定的である。それについて、次のように言っている。

「朱達善博士が留学していた時に入手した英文の中国の関税問題について論じた論文を自分に送ってきた。自分が求めて得られないことが書かれていると思った。（中略）自分は保護主義をとるべきではないと主張しているが、論文もすでにこの考えを述べている。その主張の内容は深く、明白である。しかも、欧米の名著を論拠に事実を考証し、要点を指摘、批判している³⁵。」

（原文：「朱博士達善。乃舉昔留學時已用英文發行之中國關稅問題見贈。讀之。皆余所苦思而不獲當者。（中略）余宣言不取保護稅主義。書中更先我言之。深切者明。助我張目。其他考證事實。批判肯綮所引皆歐美人之名論。」）

欧米の主要な経済思想のうち、中国で当時最も注目されたのは自由主義経済思想のアダムスミスの「国富論」である。それはすでに当時の超一流の経済評論家である嚴復によつ

て、中国名「原富」として、翻訳され、広く、多くの中国の知識人に読まれていた。開明的な中国の知識人はこの書に中国を強国に成らしめるための処方箋を求めようとしたのである。こうした雰囲気であって、張謇も当然、保護主義に傾倒することはなかったのである³⁶。

(3) 農業の役割

これまで述べてきたように張謇の「実業」の中心概念になっているのは工業であった。しかし、それは農業との関連を失ったものではなくこうも言う。

「国家というものの立国の本となるものは軍事にあるのではない。また、商業にあるのではない。工業と農業にあるのである。この2つを比べると、そのうち農業が要諦をなすものである³⁷。」

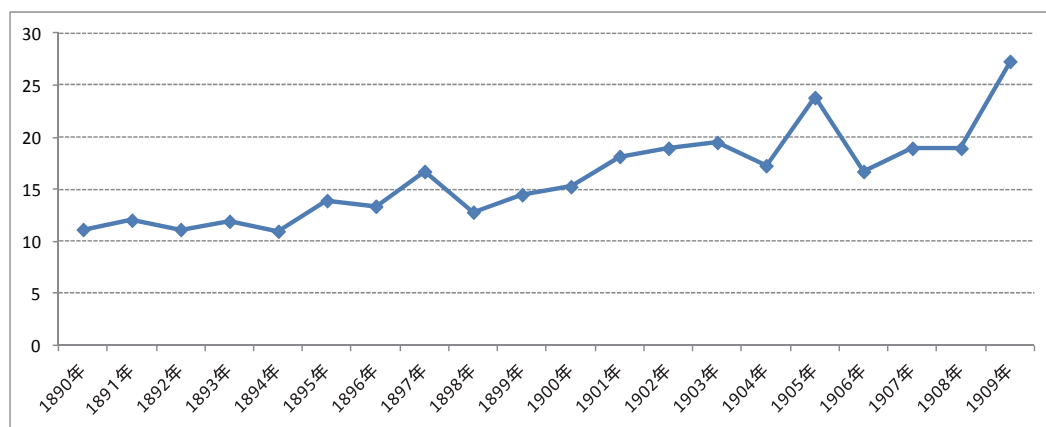
(原文:「凡有國家者。立國之本不在兵也。立本之本不在商也。在乎工與農。而農爲尤要。」)

工業中心の産業立国を中心にしながら、農業を要諦とするというのはどのような論理であろうか。本節ではその点を議論する。この点について中井英基(1976)や趙靖、易夢虹(1980)は張謇が設立した農業企業の通州墾牧会社が綿花栽培を主たる目的としたという事実から、この「農業」は農業一般のことではなく、棉業という工業に原料を供給する農業のことに限定しているとみる³⁸。すなわち、農業が「要諦」であるのはそれが国の基幹産業であるべき工業の原料供給を確保するからである、と解釈している。中国の棉業が競争力を向上させて、国内需要を賄い、さらには国際市場に輸出して外貨を稼ぐようになって、その原料を海外から輸入しているのでは、外貨の流出となる。これでは「実業立国」の基盤が確立できにくい、こう張謇は考えたのであろう。

張謇は綿製品製造のために故郷に紡績工場、大生紗廠を経営していた。通州墾牧会社はこの大生紗廠への原料供給を担っていたという関係があったのである。「農業」の重要性はその原料供給(原綿供給)という綿製品の製造を安定させるための垂直統合の一翼を担ってこそ、ということだったのである。実際に、張謇の以下のような言動も、それを裏付けている。

「大生紗廠の売上は伸びている。しかし、国内製の原綿は輸出されることが多く、（そのため、品薄になりがちで）価格が高い。他国では（農業経営から）原綿生産を行い、それを紡績工場の原料として自家消費するやり方をしている例は見ない。（自分は原綿確保のために）通州墾牧公司を経営するのである³⁹。」

図：上海における原綿相場の推移（1890年～1909年）



単位：一担あたり上海両（銀）

出所：中井英基（1976）

当時の中国において、原綿は外国企業の需要に応じて輸出されることが多く、そのため価格が高価になっている（図）。にもかかわらず、表1でも既に示したように、その輸出された原綿を用いて、国外で製造されて綿製品が大量に中国に輸入されている。この結果、国内製造の綿製品との関係で綿製品の過剰供給が起これ、その結果としての価格競争という状態が生じており、いわゆる「花貴紗賤」（綿花が高価で、綿布が安い、という意味）が起これていた。このような市場状況において、原綿（綿花）を低価格で確保し、綿布の製品コストを下げることは綿紡績業経営者としての張謇にとって最大の課題であったといえよう。

一般に綿糸を紡績工程で生産する場合、そのコストは原料費としての原綿代と加工費としての直接人件費および水光熱費からなる。製品によってこの構成比には差異が生じるすなわち高番手の製品は加工費の割合が増加し、太番手の製品では原料代の占める割合が高い。前者の方が付加価値の高い製品になるわけである。当時は先進紡績事業国である英国の事業者は高番手の製品を製造することが多く、その英国より半世紀以上遅れで出発し、技術・市場開拓力、資本などに劣後していた日本の事業者の製品は太番手に集中していた。

日本の製品は原綿代が75～90%にも達することがあったという。これでは製造段階での付加価値はきわめて少なく、工場労働者の賃金を切りつめても、売上総利益（いわゆる「粗利」）はほとんどなかったことであろう。その日本より、さらに遅れて出発し、技術と経営管理においてさらに劣後し、しかも、外国資本の武力的圧力を伴った市場への参入が激しかった中国にとって紡績事業を取り巻く状況は苛烈であったといえる⁴⁰。このように張謇はこの原綿価格の高騰問題を綿花栽培という農業事業を経営することによって解決を図ったのである。

このような経営合理的な農業への考え方は中国に伝統的に存在する「食を得、風を支える」という農本思想とは、明らかに異なるものである。伝統的な科挙知識人として朝廷官僚としてスタートした張謇の明らかな変化であった。

（４）銀行設立と資金調達

張謇が自らの使命とする「実業救国」は産業によって国力の増強、すなわち、「富強」を図るものであるがゆえに、産業振興のための資本の蓄積が不可欠である。しかし、当時の中国においては買弁事業⁴¹や小作農への融資が圧倒的に高収益であったため、国内資本家の民間事業に対する融資意欲は著しく低いものであった。民族資本家、張謇はそれを嘆き、それであるがゆえに、銀行の設立にも奔走するのである。彼の「実業救国」における銀行に対する位置づけは以下の発言に象徴されている。

「国に富みがなければ強国ではない。富は実業を通じてこそ十分にもたらされるものである。実業を興すためには多額の資本が必要である。欧米ではこのことは常識である。したがって、多くの銀行が設立されているのである。東洋人も欧米を手本とし、政府から民衆まで一体となって、少しずつ力を合わせて、30年～40年の間に小国であったものが、次第に強くなってきた。（中略）今日、実業のためには必ず、銀行を優先しなければならない。銀行を設立するためには、まず、貯蓄銀行を設立し、それから普通商業銀行業務を行うべきである。普通商業銀行業務で事業融資を行い、その利子で貯蓄者に利子を払うのである。この仕組みがきちんとまわっていくことによって銀行経営は安定し、円滑になるのである⁴²。」

（原文：「國非富不強。富非實業完不張。實業非有多數之母本不昌。歐美人知之。故廣設

銀行。東人師其意。上下一心合力。次第仿効三四十年之間。由小國而躋於強大矣。(中略)是今日爲實業計。必先銀行。爲銀行計。必先營儲蓄而兼普通商業。以儲蓄資普通商業之本。以普通商業資儲蓄之息。一行兼之尤爲靈通隱固。』)

欧米諸国や日本が行って成功しているように、銀行を設立して資金を集約し、事業のための資本蓄積とする。そして事業収益を借入資金の利払いに充てるという方法が広く、中国でも確立されなければならない、と張謇は述べているのである。これは現代のわれわれの視点から考えるときわめて普通のことである。敢えて、このように主張した張謇の意図を当時の歴史的制約条件を踏まえて解釈するには、当時の中国の金融業の状況を概観しておく必要がある。

当時の中国の代表的な金融機関は錢莊である。これは共通の金融的利害関係を持つ資産家同士が絶対的な相互信頼という対人信用と無限責任の引き受けという考え方に基づいて、莊票という正貨（銀、現銀）準備に裏打ちされない手形を発行し、信用創造を行う市井の金融機関である。この伝統的な金融システムに対する張謇の評価は次のようなものである。

「実業が広く勃興するときは、必ず銀行が設立されるようになるものである。銀行が設立されるようになれば錢莊は、(競争に敗れ)必ず衰退してゆくだろう。また、国家の幣制⁴³が正しく確立されれば、錢莊の現在のような信用創造の仕方では行き詰るであろう。つまり、銀行との競争にさらされなくとも、早晚、錢莊の経営は立ち行かなくなる。そのような事態を避けつつ、実業の発展との両立を図るためには、実業振興の志のある錢莊同士が経営を統合し、貯蓄銀行兼普通勸業銀行を設立するべきである⁴⁴。」

(原文：「實業將大興則銀行必興。銀行興則錢莊必敗。且國家方圖整齊幣制。幣制定則錢莊上下其出入之術窮。即無銀行。錢莊亦必敗。今為兩全之計。唯有勸凡業錢莊者。合力以成儲蓄兼普通商業之銀行。』)

つまり、実業が大いに興り、その結果、銀行が設立され、あるいは政府が幣制統一⁴⁵を行えば、錢莊の経営は早晚、破たんすることは明白であり、それを避けるためにも、市中から市民の貯蓄を預かり、実業を担う企業に融資をする普通商業銀行設立のために錢莊経営者は経営を統合すべきとの主張である。

しかし、張謇は一方で、西欧や日本の銀行制度をそのまま導入することは中国にとって必ずしも有益ではないとも言う。それはなぜか。理由は次のような言葉に示されている。

「銀行の制度は各国の政体と商習慣に基づいて確立され、(それゆえに)異なっている。」
しかるに「我が国はいまだ立憲政治の段階にも至っていない⁴⁶。」

(原文：「夫各國銀行制。各視其國家之政體。與商業之習慣。」、「顧我中國政體。尚未入立憲時代。」)

「共和国制度の国家は銀行の規制を、中央政府の公布する法律のもとに行っている。我国もそれを模倣して商人に強制しているが、それは、共和国とはなっていない我国においてはあたかも細切れの材木を使って、大きな建物を建築しようとするものであり、自分はこれを理解できない。⁴⁷」

(原文：「若以共和國體銀行之規制。而但利其可以受制於政府之下。逐以共和國所頒銀行律之命令。強我國商人以服從。是寸木岑樓之喻也。」)

このようにして、張謇は国家の制度が既に確立されている西欧の銀行制度を、それが確立されていない中国がそのまま模倣して、導入しようとする論者を牽制、批判するのである。それに代わる張謇の案は次のようなものであった。

「まず、現在の中国の財政を確立しようとするならば国の信用を確立することが最優先させなければならない。国家銀行を国家が設立し、特権を与えるべきである。また、民間銀行においても政府が出資し、その経営者の専任・解任の権利を留保したうえで、株主により取締役を選任し、業務執行を任せることがよい。(西欧の銀行システムをそのまま導入しようとする) 新制度案に反対する者にこの案を話したところ、それは優れた案である、と評価された⁴⁸。」

(原文：「謇謂今日爲中國籌財政者。莫亟於養國家之信望。俾漸通官商之郵。除國家銀行由國家飭令設。予以特權外。民立銀行。定政府入股之制用人辦事之權。由股東選舉報部立

案。不願遵新制者聽此上策也。』)

ここで張謇が構想する国家銀行の「特権」とは「紙幣の発行、政府財政支出および収入の管理、(財政収支の不足分を生じた時には) 公債を発行することである。これらは皆、国家銀行が行わなければならない任務である⁴⁹」とあり、中央銀行であることがわかる。

(原文:「由國家飭令設立。予以特權凡通用國幣發行紙幣。管理官款出入。擔任緊要公債。皆有應盡之義務。』)

ところで、張謇は志のある錢莊経営者から出資を募って、商業銀行の設立を構想したわけであるが、錢莊の問題点に気が付いていなかったわけではない。当時、次の欠点を有していた。その第一は、現銀準備のない莊票を発するため、過剰な流動性を招来し、金融市場を混乱させることである。第二は莊票が現銀準備のない、すなわち無保証であるがゆえに、すなわち、現銀という保証がないだけにそれを対価として決済に用いない取引が現れ、流通に制約が生じる、ということである。したがって政府の手による中央銀行と監督される民間銀行が必要なのである。また、錢莊の経営者は封建的地主層であり、小高利貸的な短期金融を志向しており、長期に資金を固定する産業金融、すなわち近代的な企業の設備投資に対応する金融には否定的であった。また、近代的な金融システムに対する理解も著しく不足していた。例えば、張謇も次のような「状況」を挙げて、そうした現状を嘆いている。

「新聞に民間銀行は設立に際して、資本金の半分を中央銀行に預けなければならない、という報道がでてから、他の地域の状況は知らないが、民間銀行の設立計画があった上海市や浙江省周辺の商業界では、銀行設立の計画を取りやめるという事件が起こっている。すでに民間銀行を創設した経営者の間でも動揺が広がっている。一言でもそのような流言が流れると商業界はこのように動揺するありさまである⁵⁰。」

(原文:「報章所載并所民立銀行。必須以資本之半存中央銀行等語。商民相告。疑慮震恐。他處誠不敢知。以滬甬等處商情而論。有正銀行之計畫成而聞風解散者。有雖已勅設而商界觀望恐受影響者。夫以一言之宣布。而商情已如此。』)

それにも関わらず、出資として期待できるのはそうした封建地主層が経営している錢荘であり、それに期待せざるを得ない現実社会で奮闘する張謇の悩みもあった。

「まず、私の通州商業會のメンバーに出資を呼びかけた。まず資本 10 万円を出資して、それを 1 株当たりの表面株価を 10 円で 1 万株として発行しようとした。投資家は 1 株から 100 株、1000 株を必要に応じて購入できるようにした。本店を州の中心都市に設置し、支店を州内の都市に開いた。州内の工場が集積するところは唐牖（唐閘）⁵¹ である。したがって、必ず、支店はその周辺に出店するべきである。設立規則に則り、銀行の名前を通州儲蓄兼商業銀行とする。数年後は次第に第二銀行、第三銀行というように他の銀行も順次開設されていくことであろう⁵²。」

（原文：「先勸我通州商業諸君。爲信成之後勁。先合資本十萬圓。能任自一至百千聽便。商市州城較廣。故正行宜設於州城。工場唐牖較盛。故分行宜設於唐閘仿信之法。名曰通州儲蓄兼商業銀行。三數年後如風氣日開。商業如廣仍可隨時遂漸擴充於通屬境內。即名爲銀行第二第三。」）

張謇は「近代」金融業を興すために、中産階級がまだ存在しない状況において「伝統」的な封建地主階級や官僚資本家の資金に期待せざるを得なかった。これを 1970 年代までの一部の研究にあるように前近代的な体制あるいは勢力との妥協とみるのは容易である。しかし、それでは経営者が日々直面する現実の複雑な実相をとらえることはできないであろう。

6. 結語に代えて

張謇は近代産業を興し、企業グループを創設したが、その動機は地域の発展を通じて、中国という「近代国家」を経済面から確立しようとするきわめて公徳心に富んだものである。また、外国資金に対してはそれが徴税権の担保や租借地の設定等主権を侵害する懸念を吟味しながら慎重に導入するという態度の背後に感じられるのは誕生しつつある「近代中国」を守ろうとする自然なナショナリズムと公徳心をともなった知性である。

これまで社会主義中国にあつては様々な近代中国をになった人物やその功績をあまりに政治的に位置づけようとしてきた。「先行研究と研究のアプローチ」においても述べたように張謇も1970年代までは官僚資本家であり、改革派として徹底しない「改良派」の民族資本家として、社会主義政権の下では否定的な評価が行われていた。それは、文化大革命の政治的風波のなかで、ある意味意図的に行われた政治的な評価であつたともいえる⁵³。これに際して、大きな材料になつたのは張謇の「政治論」、「地方自治論」などの経済分野以外の分野での主張である。

しかし、現在中国の主流的経済思想である「改革開放路線」の根幹をなす考え方である鄧小平氏の「先富論」は、成長潜在力のある地域から、その現状に即して問題を把握し、現状に即した創意工夫⁵⁴により地域を豊かにすることを志向する（「实事求是」）という点においてはまさしく張謇の経営理念と一致するところである。

張謇が有していた企業家としてのこのような強烈な使命感を周見（2010）は「社会的責任意識」と名付け、今日の利己主義的な中国の企業経営者に対する有益な示唆としている。このように張謇の企業経営理念を中国近代における企業の社会的責任の見地から評価しようとする研究が出てきているのは新鮮である。逆に言えば、それほど、現代中国の企業の公共心の弱体化が顕著になっているということでもあろう。

筆者は、そのような評価の方向は興味深いと考えるが、それで留めては十分ではないとも考える。政治とマクロ経済が不安定ななか、企業を興し、地域の雇用を創出し、財政を健全化するという張謇の事業創業のコンテクストとコンテンツはまさしく、今日、発展途上国において持続的な国民経済発展のために民間企業に求められているものである。

「富強論」＝「経済社会開発のための経営」をそのよき実践例として位置づけ、今日的な課題解決への示唆をくみ取るべきであろうと考える。ただし、そのような枠組みで何らかの示唆を得るためには張謇の行った政治活動、地域貢献、教育運動などの解釈を併せて行う必要もある。また、そうした作業においては張謇と同じような高級官僚出身の企業家、盛宣懷等の経営理念との比較分析も有益であろう。本稿は紙幅の関係でそうした側面の張謇評価には触れていない。この作業は今後の研究の課題とするものである。

全体に関わる参考文献：

野沢豊（1955）「中国の半植民地化と企業の運命」、東京教育大学東洋史学論集4、東京教

育大学

「アジア歴史事典」(1962) 平凡社

章開沅 (1986) 「開拓者の足跡」 中華書局

章開沅 (2000) 「張謇伝」 中華工商連合出版社

各章に関わる参考文献：

張怡祖編輯 (1931) 「張季子九録」所収の『實業録』、『政聞録』、『文禄』各巻、文海出版社

湯志鈞 (1961) 「戊戌変法人物伝稿 (上)」、中華書局

宋希尚 (1963) 「張謇的生平」、中箇書局編審委員会

劉厚生 (1965) 「張季直先生自訂年譜」『張謇伝記』、香港龍門書店

嚴中平等編 「中国近代經濟史統計資料選」 科学出版社

藤岡喜久雄 (1973) 「張謇の『革命・共和』への転換」、北海学園大学『法学研究』第 8 卷
第 3 号

中井英基 (1976) 「中国近代企業史研究」、現代中国研究叢書 XIII、財団法人アジア政経学
会

藤岡喜久雄 (1976) 「駐華米公使 P.S. Reinsch の覚書」 北海学園大学『法学研究』第 11 卷
第 2 号所収。

B. I. シュウオルツ著、平野健一郎訳 (1978) 「中国の近代化と知識人一嚴復と西洋一」 東
京大学出版会

趙靖、易夢虹 (1980) 「資産階級改良派後期代表人物張謇的經濟思想」、『中国近代經濟思想
史 (下)』

藤岡喜久雄 (1980) 「張謇の家とおいたち」、北海学園大学『法学研究』第 16 卷第 2 号

同 (1981a) 「張謇と科挙」、前掲誌第 16 卷第 3 号

同 (1981b) 「張謇と戊戌の変法」、前掲誌第 17 卷第 2 号

胡寄窗 (1981) 「中国經濟思想史 (下)」 上海人民出版社

楊漢鷹 (1983) 「張謇為什麼提出棉鉄主義」、『江漢論壇』1983 年第 9 期、中国国際書店

小林守 (1983) 「伝統的知識人と近代中国の再生—張謇の富強論にみる西欧と中国—」、一
橋大学社会学部昭和 58 年度学士論文

鐘祥財 (1992) 「中国近代民族企業家経営思想史」、上海社会科学院出版社

曹均偉、方小芬 (1997) 「中国近代利用外資活動」 上海財經大学出版社

- 李占才（1999）「当代中国経済思想史」河南大学出版社
- 姜恒雄主編（2001）「中国企業発展簡史」西苑出版社
- 藤岡喜久雄（2008）「辛亥革命期の張謇—『柳西草堂日記』読書亡羊の記六」共同文化社
- 陳 樊（2008）「張謇創業精神与当代民営企業發展之管窺」啓東市政治協商會議、中国・張謇研究中心
- 陸仰淵および黄善祥(2008)「張謇の実業救国思想与南通現代化的特征」江蘇省社会科学院、中国包装進出口江蘇公司、中国・張謇研究中心
- 藤岡喜久雄（2010）「儒教『異端』の革命思想—辛亥革命に於ける張謇—」共同文化社
- 周見（2010）「張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究」日本経済評論社
- 川島真（2011）「中国近現代史②近代国家への模索」岩波新書

注：

-
- ¹ 中国の学生、市民による大規模な反植民地運動。とりわけ、反日運動が主体である。
- ² 小林守（1984）
- ³ 野沢豊（1955）、川島真（2011）等
- ⁴ 鐘祥財（1992）、72 ページ
- ⁵ 筆者面談当時（1999 年）
- ⁶ この研究論文および著作は、許濂新（1953）「官僚資本論」である。出版年次の古さゆえに筆者は直接入手することはできなかったが、その内容は近年の研究論文で言及されているため、ここに記載するものである。
- ⁷ これらの研究論文および著作は、章開沅（1963）「張謇的矛盾性格」、黄逸峯（1964）「論張謇的企業活動」、謝本書（1966）「論張謇の実業活動的目的」周月思、史全生（1982）「張謇経済思想初探」であるが、出版年次の古さに加えて、当時の文化大革命の混乱期の時期もあって、筆者は直接入手することはできなかったが、その内容は後年の研究で言及されているため、ここに記載するものである。
- ⁸ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『政聞録三』、三十一葉。
- ⁹ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『政聞録三』、六葉～七葉。
- ¹⁰ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録二』、九葉。原文は以下の通り。
- ¹¹ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録一』、六葉。
- ¹² 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『政聞録三』、六葉～七葉。
- ¹³ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録三』、五葉。
- ¹⁴ 胡寄窗（1981）701 ページ
- ¹⁵ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『政聞録三』、十五葉。
- ¹⁶ 中井英基（1976）9 ページ
- ¹⁷ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『政聞録七』、五葉。
- ¹⁸ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『政聞録三』、三十一葉～三十二葉。
- ¹⁹ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『政聞録三』、三十七葉。
- ²⁰ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『政聞録七』、五葉。
- ²¹ 川島真（2011）76 ページ
- ²² 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『政聞録七』、三葉～四葉。
- ²³ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録五』、五葉。

-
- ²⁴ 趙靖、易夢虹（1980）523 ページ
- ²⁵ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録五』、六葉。
- ²⁶ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録八』、二十六葉～二十七葉。
- ²⁷ 張謇は第二革命後の1913年9月に熊希齡内閣の農商部大臣兼水利局総裁に就任し、農商部大臣を1914年11月まで、水利局総裁を1915年10月まで務めた。
- ²⁸ 藤岡喜久雄（1976）72 ページにある和文英訳を引用。
- ²⁹ 「アジア歴史事典」（1962）および川島真（2011）149 ページ
- ³⁰ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録八』、二十八葉。
- ³¹ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録八』、二十八葉。
- ³² 劉厚生（1965）223 ページ
- ³³ 怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録四』。
- ³⁴ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『文録七』、十五葉。
- ³⁵ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『文録七』、十五葉。
- ³⁶ このような主張はB. I. シュウオルツ著、平野健一郎訳（1978）の第5章でなされている。
- ³⁷ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録一』、六葉。
- ³⁸ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録一』、六葉にもこのように述べている。「農不生則工無所作。」
- ³⁹ 劉厚生（1965）付録「張季直先生自訂年譜」50 ページ
- ⁴⁰ 中井英基（1976）28 ページ
- ⁴¹ 外国資本の中国事業の代理人として管理、活動する中国人資本家は「買弁資本」呼ばれていた。
- ⁴² 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録二』、九葉。
- ⁴³ 通貨の発行、管理制度のことを指す。
- ⁴⁴ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録二』、九葉。
- ⁴⁵ 当時、中国は、中央政府に対抗した軍閥を背景にした地方政権が形成されており、それぞれの支配地域で通貨を発行していた。これが中国の国民経済上の金融システム確立を阻害していた。
- ⁴⁶ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録四』、八葉および九葉。
- ⁴⁷ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録四』、十葉。
- ⁴⁸ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録四』、九葉、十葉。
- ⁴⁹ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録四』、八葉。
- ⁵⁰ 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録四』、九葉。
- ⁵¹ 江蘇省南通市の西北部にある商工業地、唐家閘のことであると推定される。廂も閘と同じ意味であることから、同地のことであると考えてよい。
- ⁵² 張怡祖編輯（1931）「張季子九録」『實業録二』、十葉。
- ⁵³ 張謇は袁世凱の帝政の採用にも反対したが、共和制の急激な採用にも反対したため、社会主義政権の歴史観からいえば「妥協的な」民族資本家、すなわち改良派として位置づけられた。
- ⁵⁴ この「実事求是」という考え方も鄧小平氏の改革開放思想の代表的なファクターである。

平成24年 5月31日 発行

専修大学商学研究所報

第44巻 第1号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 渡 辺 達 朗

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 44 No.1

May. 2012

An Early Idea of Corporate Management in Modern China
- Chang Chien's Management Idea for Nation Wealth -

MAMORU KOBAYASHI

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan