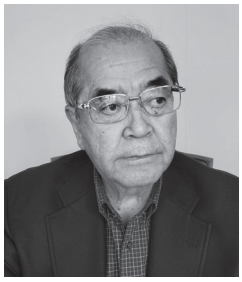
# 海外ビジネス回想録
## ～グローバルビジネスログブック、当時の海外ビジネスと私の記録～



一般財団法人インド経済研究所 シニアアドバイザー
菅谷弘

７月号よりご寄稿いただいている菅谷氏は、大学卒業後1971年に入行した東京銀行にて、ロンドンおよび上海での海外経験を積み、退職後は証券業界へ転じインドで日系証券会社の会長を2008年から2010年まで務めた。2011年よりインド経済研究所理事兼主任研究員、2024年から現職。（JOI編集部より）

### ロンドンで見た英国の曲がり角

1986年、約５年半のロンドン勤務を終えて日本に帰国した。1980年から1986年という時代は、英国が勢いを失いつつある一方で、新たな活路を模索していた時代であった。

FDI（対内直接投資）の面でいえば、英国は急速に経済力を高めていた日本企業の工場進出に大きな期待を寄せていた。パナソニックはウェールズのカーディフに、ソニーは同じくウェールズのブリッジエンドにテレビ工場を建設し、日産は1984年にサンダーランドに本格的な自動車工場を建設した。ホンダも1985年にスウィンドンへの進出を決定し、日本電気は1983年にスコットランドで半導体工場の操業を開始していた。

こうした日本企業の進出先は、ウェールズやイングランド北部など、炭鉱閉鎖や製造業の衰退に直面していた地域に集中していた。これはサッチャー政権が地方経済の再生を狙い、さまざまなインセンティブ制度を活用して外国企業を誘致した結果ともいえる。

当時の英国は、1980年にはインフレ率が21.9%に達し、1982年には失業率が10.4%と二桁台に乗る厳しい状況にあった。サッチャー政権は赤字補てんを余儀なくされていた国営企業の民営化という大改革を進めていたが、その過程で生じる雇用への影響を少しでも和らげるため、外国製造業の誘致に力を注いだ。このモデルは、後に私が目の当たりにする中国の経済改革にも通じるところがあった。

### シティを揺るがせたビッグバン

サッチャーは英国金融界の中心であるロンドン・シティの改革にも乗り出した。制度や慣行に守られた閉鎖的な金融市場を自由化し、その活性化を図ろうとしたのが、いわゆる「ビッグバン」である。

当時の証券市場には、株式ブローカーは必ずジョッバーと呼ばれる専門業者を介して取引しなければならないという閉鎖的な仕組みが残っていた。サッチャー政権はこれを競争制限的な慣行と見なし、ブローカーがジョッバーを兼ねることを認めるなど、大幅な規制緩和を断行した。

この改革は、貿易金融や証券発行業務を通じて企業金融の世界で大きな影響力をもっていたマーチャントバンクにも大きな変化をもたらした。かつてシティで名声を誇ったマーチャントバンクの多くは、その後、欧米の大手金融機関に吸収されていった。マーチャントバンクの雄であったSGウォーバーグも1995年にSBCに買収され、さらにSBCはUBSと統合されて現在のUBS Investment Bankへと発展している。ビッグバンは、こうした特権的なビジネス慣行の見直しを促し、金融業界の姿を大きく変えるとともに、ロンドン・シティをより競争的で国際的な市場へと生まれ変わらせたのである。

筆者はこうした大きな変化を現地で肌で感じながら帰国した。

### 改革開放下の上海へ

帰国から２年も経たない1987年、上海駐在員事務所長として中国へ送り込まれることになった。本来、中国勤務は中国語研修経験者が赴任することが多かったが、人事交流を促進する方針のもと、私のような中国素人も派遣されるようになっていた。

1987年に上海へ着任したのは、忘れもしない真珠湾攻撃の日と同じ12月８日。夜の上海虹橋国際空港に到着したが、当時の国際線利用者はターミナルビルではなく、その脇にあった馬小屋のような木造建物で荷物

を受け取る有様だった。空港全体が暗く、「これは大変なところに来た」と痛感したことを今でも覚えている。

## 改革開放の熱気の中で

当時の中国は、改革開放政策が本格始動していた時期。鄧小平は外国からの投資で国家建設を進めようとしており、経済開発区の設置や税制上の優遇措置によって外国企業の誘致を推進していた。

この手法は、後の南巡講話によってさらに強く打ち出されることになるが、英国で見たサッチャー政権の外資誘致政策と非常によく似ているように思えた。

## 「北に宝山、南に金山」の時代

当時の上海では、「北に宝山あれば南に金山あり」といわれるほど大型産業プロジェクトが相次いでいた。宝山とは、言うまでもなく更地からの巨大製鉄所建設プロジェクトである宝山製鉄所である（余談であるが、宝山プロジェクトには新日鉄から高校時代の同窓生が派遣されていた。中国門外漢だった筆者にとって、彼は心強いアドバイザーであった）。

一方の金山とは上海南西部の金山区のこと。杭州湾に臨むこの地では、中国石化が金山30万tエチレンプラントを建設していた。まさに輸銀と市中銀行による協調融資が締結された時期であった。筆者の所属する東京銀行もこの協調融資に参加しており、その縁で中国建設銀行（建銀）のエチレンプロジェクトチームの陳氏と親しくさせてもらった。当時筆者は、中国の銀行といえば中国銀行としか馴染みがなかった。しかし、改革開放の進展とともに進む産業基盤整備やインフラ建設の現場に接するなかで、建銀が果たしている役割の大きさを肌で知ることになった。

## 幻に終わった中古発電所計画

その建銀から、「上海梅山製鉄所」が近代化を検討しているとの話を聞いた。近代化を進めるうえで発電能力を大幅に引き上げる必要があり、はっきりは記憶していないが45万kWの大規模な発電所建設が必要だという。われわれは、日本で休止中の石炭火力発電所を中国へ移設するというアイデアを建銀に提案した。陳氏も梅山側は乗り気だという。この案件は進展しそうに思われた。

ところが、発電所を解体して中国へ運ぶにあたり、多数の中国人労働者を日本へ派遣して解体作業に従事させたいとの要望が出てきた。日本側、中国側ともに受け入れは容易ではなく、結局この案件は実現しなかった。今振り返れば、「幻の中古発電所日中協力案件」であった。

## もう一つの幻――投資銀行構想

その後、陳氏から新たな相談がもち込まれた。上海は他地域に先駆けて金融改革を進めることになっており、その一環として建銀と上海市投資信託公司が欧米金融機関との合弁による投資銀行設立を計画しているので協力してほしい、というのである。

われわれは本部と協議し、欧米金融機関との調整に乗り出した。途中、パートナー候補の離脱など紆余曲折はあったものの、最終的にはソシエテ・ジェネラルの参加も得て、1988年後半には当事者間で設立合意に到達した。

ところが、そのころから中国国内では学生運動が活発化し始める。内部認可は得られたものの、正式認可が下りないまま天安門事件が発生してしまった。

さらにその後、東京銀行が台北駐在員事務所を開設したことが「一つの中国」の原則に反すると受け止められ、中国側から制裁措置を受けることとなった。その最大の影響が、この投資銀行プロジェクトからの撤退要求であった。

他のパートナーに迷惑をかけるわけにはいかず、われわれはやむなく撤退を決断した。こうして筆者は、2つめの「幻の案件」を経験することになったのである。

## 忘れ得ぬ中国の友人たち

もうひとつの目標であった上海支店の開設も容易な道のりではなかった。人民銀行からは「私の目の黒いうちは無理」とされたこともあったが、結局、邦銀第一号の座こそ逃したものの、先行した二行に遅れること三カ月で開設にこぎ着けることができた。

振り返れば、英国で見聞したマーチャントバンクのモデルは、改革開放下の中国でも有効に機能するのではないかとの思いを抱いていた。その意味で、最終的に実現には至らなかったものの、上海での投資銀行プロジェクトに携わることができたことは、銀行員人生の中でも特に印象深い経験である。

思いがけない結末で帰国となり、老朋友の陳氏には別れのあいさつもできずじまいだった。その後再会する機会もなく、風の便りでは香港へ移ったと聞いている。

改革開放時代の上海では、私の知人の多くが日本と共に仕事をし、日本から学びたいという思いをもっていた。今の日中関係をみると寂しさを覚えるが、当時築いた中国の友人たちとの交流と思い出は、今なお筆者の大切な財産である。