

## 論 説

## 華人ビジネスネットワークの連結機能

— 香港中華総商会を中心に —<sup>1)</sup>

守 政 毅

## 目 次

- I. はじめに
- II. 華人ネットワークと「スモールワールド」理論
- III. 近距離交流 — 香港中華総商会の組織と会員活動
- IV. 香港中華総商会を通じた遠距離交流とコネクタ・ハブの役割
- V. おわりに

## I. はじめに

華人によるビジネス活動の背景には、広範なネットワークが存在する。華人は、ネットワークを介してさまざまな情報を取り入れ、人間関係を築き、ビジネス活動に生かしてきた。本論文は、そうした華人のネットワークとビジネス活動との関わりという側面に重点を置いて分析するものである。本研究では、華人のビジネスネットワークの展開を分析するにあたり、それを可視化するために華人が組織するビジネス系（業縁）の社団を分析対象とする。

華人は、世界各地に進出しビジネス活動を展開しており、これまで中心だった香港、台湾、東南アジアをはじめ、近年ではヨーロッパ、北米、アフリカまで拡大している。このような華人ビジネスの広がりに伴って、華人のビジネス活動を支える社団が組織され、その社団を介して華人のネットワークも新たに連結され、さまざまな場面でそのネットワーク関係を強化する機能を担ってきた。華人の企業家を中心として組織された「中華総商会」がその代表例であり、華人企業や華人商工組織を構成会員としながら、ビジネス活動の保護などの面で積極的かつ重要な役割を果たし、華人の企業家に強力な国内外の人脈ネットワークおよびビジネスチャンスを提供している。いわゆる「傘型組織 (umbrella organizations)」として、国内の華人ビジネス社会を統合する機能を持つとともに、華人のビジネス活動がグローバル化するに伴って、世界各地の中華総商会が「傘下組織」としてそれぞれの商会を組織し、2年に1回の頻度で「世界華商大会」<sup>2)</sup>を開催している。このことで、国際的な華人企業家のネットワークを連結して、ビ

1) 本論文は、文部科学省の学術研究助成基金助成金「若手研究 B」課題番号 22730318 (代表: 守政毅) の助成を受けている。

2) 世界華商大会は、世界各地で活躍する華人企業家が一堂に会して、グローバルなビジネスネットワークを連結しながら華人ビジネスの活性化と相互協力を目指すとともに、開催国の政府、財界、企業家との交流に寄与することを目的とする国際会議である。1991年にシンガポールのリー・クアンユー首相 (当時) の提唱で始まり、各国の中華総商会が組織母体となって2年ごとに世界各地で開催されている。

ビジネスに関する情報交換や、国際的なビジネス展開を促進している。

このような社団が組織される背景として、華人のビジネスは「信用」「関係」「家族主義」を基盤とした華人ネットワークによって支えられている点が指摘できる。共通の民族、言語、文化と価値観を持つ華人は、伝統的に海外ではもともと血縁、地縁、業縁の「三縁関係」で取り結ばれた信頼関係に基づくネットワーク関係を構築しており、横のつながりを強化して相互扶助を行っていた。信用を極めて重視する華人社会では、信用喪失は成員のネットワーク内部における社会的地位の剥奪につながり、同時に信用を蔑ろにする者に対して強い社会的・道義的制裁が課せられる。そのため、「このネットワークに基づき、華人企業は相互に信頼でき、情報交換がしやすい。情報交換と信用第一によって、華人企業の取引のコストが比較的低い」<sup>3)</sup>。実際、胡ら (2002) の研究によると、60% 近い華人企業が、企業家のネットワークを介して他の企業と安定した企業間関係を構築している<sup>4)</sup>。

また、本論文では、香港を舞台にした社団の連結機能に着目する。久末 (2011) は、「香港という都市は、過去一世紀半強のアジア太平洋地区で、地域における多種多様なネットワークを結ぶ『ハブ』の役割を担うだけでなく、ネットワーク間の異同を調整する『ゲートウェイ』の役割を担ってきた」と指摘する。そして、20 世紀末からのグローバリゼーションの時代に、改革開放政策による開かれた中国を背景に、香港は世界の対中投資のゲートウェイ、中国にとっての「世界への進出窓口」として中国と世界の間で、また中国とアジアの間で、「つながり」と「流れ」を集積、結節、調整するゲートウェイとして機能している。そしてこれを底流とすることで、香港は中国と世界を結ぶためのゲートウェイとして、地域経済および世界経済に埋め込まれた存在として機能している。<sup>5)</sup> このような香港を拠点とする香港の企業家も、香港が持つ「ゲートウェイ」の役割を利用して世界各地の企業家や中国国内の企業家とビジネス関係を構築しながら、ビジネスを展開している。また、華人のビジネス活動を支える社団として、1900 年に「香港中華総商会 (The Chinese General Chamber of Commerce)」を組織している。

そこで本論文では、国際ビジネスにおける香港の「ゲートウェイ」の役割を、華人企業家のビジネスネットワークの展開を通じて分析することを目的とし、それを可視化するために華人が組織する香港中華総商会を対象として、連結ピンとしての連結機能について分析する。そして、「スモールワールド」ネットワークの理論を用い、連結ピンとしての連結機能を発揮することで、香港を中心とした「近距離交流」の周辺の中国やアジアにおける「構造的な溝」を埋め、「遠距離交流」と連結することで、香港から中華総商会を通じてその周辺国との異質な資

3) 朱炎 (1998) 「華人企業ネットワークの新展開」『FRI Review』1998 年 4 月号, 24 ページ。

4) 胡軍・王霄・鍾永平 (2002) 「華人企業管理模式及其文化基礎—以港、台及大陸為例实证研究的初步結果」『管理世界』2002 年第 12 期, 474 ページ。

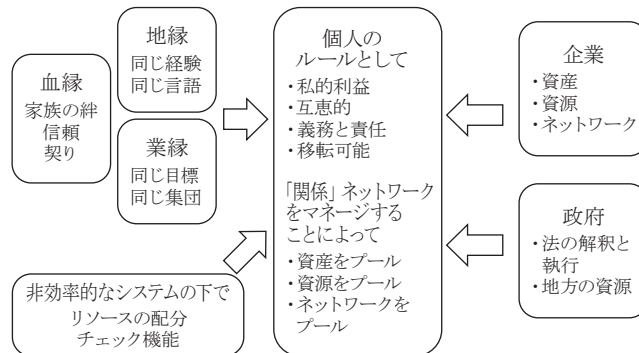
5) 久末亮一 (2011) 「エコノミック・ゲートウェイとしての香港—「つながり」と「流れ」のなかの都市—」『RIETI Discussion Paper Series 11-J-004』独立行政法人経済産業研究所, 15-16 ページ。

源と情報へのアクセスできる可能性を論じる。また、その際に重要となる、中華総商会の理事が果たす「コネクター・ハブ」の役割について検討する。

## II. 華人ネットワークと「スモールワールド」理論

華人ネットワークは、いわゆる「関係（Guanxi）」のネットワークである。それは集団主義的文化における個人間の権利義務関係や帰属的屬性に基づいて形成され、醸成された性質、経験の共有がその拡張の基盤となっている。「関係」が維持されるのは、その潜在的な互惠返済の義務感によって、さらに「面子を保つ」という動機によって、受益者は便宜を必ず返済せねばならない<sup>6)</sup>。Gu, Hung & Tse (2008)によると、華人ネットワークは、血縁、地縁、業縁という個人の帰属的屬性の「関係」が基盤となっており、法制度が十分に整備されていなかったり、法規によるコントロールが働かない非効率なシステムの下では、資源配分や取引関係のチェック機能を果たす(図1)。そして、「関係」は個人間関係を基盤としているため、ネットワーク内で他社に私的利益を求めた場合、次は相手方に返済の義務と責任が伴う互惠の関係が求められる。また、個人間関係は、紹介者が信頼を保障すれば第三者に移転可能である。そのため、うまく「関係」をマネージすることによって、資産や資源やネットワークをプールすることができる。そのため、華人企業にとっては、華人の企業家の個人間関係のなかで、企業にとって必要な資産、資源、ネットワークを獲得することができる。<sup>7)</sup>

図1 華人企業と政府にとっての「関係」



出所：デイヴィッド・ツェ・古田茂美 (2011) 『グワンシ』ディスカバー・トゥエンティーン, 105 ページ。

このように、華商の「関係」を通じて、華人企業の経営に必要な資産、資源、ネットワークを獲得するメカニズムは、しばしば「スモールワールド」理論によって説明される。Milgram

6) 園田茂人 (2001) 『中国人の心理と行動』日本放送出版会。

7) Flora Fang Gu, Kineta Hung and David K. Tse (2008), “When Does Guanxi Matter: Issues of Capitalization and its Dark Sides”, *Journal of Marketing*, 72(4), pp.14-15.

(1967) は、「スモールワールド実験」で、アメリカ合衆国国民から 2 人ずつの組を無作為に抽出し、その 2 人がつながっている場合には、平均すると 6 人の知り合いを介していることを証明した。Granovetter (1973) は、ボストン近郊のマネージャーの転職について調査した結果、決定的な情報をもたらしたのは、比較的コンタクトが少ない「遠い知人」(弱い紐帯) からであり、「弱い紐帯の強み (the strength of weak tie)」を指摘した。Burt, Ronald S. (1992) は、現在繋がっていないが、接触が少ない遠い関係にある複数のネットワーク間にある「構造的な溝 (structural hole)」を埋めれば利得が生じることを明らかにした。これらの議論を包括する Watts (1999) の「スモールワールド」理論は、一部のランダム接続による「遠距離交流」によって、通常流れにくい情報が結びついた点の間に流れ、その近隣点にも遠くの情報が伝わる「近隣効果」が生じ、ネットワーク全体が活性化することを明らかにした。そして、坂田・梶川 (2009) は、近距離交流と遠距離交流のリンクを多く持つ結節点を「コネクター・ハブ」と呼び、両交流で大きな役割を持つと指摘している。西口ら (2005) は、このような「スモールワールド (小世界)」ネットワークの理論的枠組みを用いて、中国沿岸の浙江省温州地域が国内外に拡大した人的ネットワークを活用して発展を遂げ、豊かな地域になったメカニズムを論じている。

以上の先行研究からの示唆をまとめると、第一に、良いニュースはしばしば「遠い知人」がもたらす。日常頻繁につき合う仲間とは、情報圏の重複が多すぎて得られる資源や情報が淀み、むしろ重要な情報は、思いがけず「遠くの知人」がもたらすことがある。第二に、周辺のネットワークとの間に「構造的な溝」を見つけ、架橋することによって、新たに繋がった結節点の個人や組織が利益を得る。つまり、特に意図的に遮断しない限り、「近隣効果」によってその周辺の個人や組織にも新しい情報、ネットワークをもたらす、異質な情報との交わりによって、高い創造力が生み出される。第三に、情報交換や資源補完の次の段階として、組織や領域を超えた共同事業が促される (Jacobsson, 2002)。つまり、ネットワークに強く統合されることにより、内部に不足し、外部にある経営資源 (技術、ノウハウ、人材など) がどこにあるか、それを借り受けて利用できる状況にあるかを知る企業は、経営資源の制約を緩和することでイノベーションが促される。その際、華人ネットワークは、内部に相互の信頼と互恵的な意識ができあがっており、他社と産業が革新する方向性の共有と信頼感の醸成ができれば、共同事業に繋がるのである。

### III. 近距離交流 — 香港中華総商会の組織と会員活動

本章では、香港中華総商會を事例に、連結ピンとしての連結機能について論じるとともに、華人ネットワーク内での近距離交流のメカニズムについて分析する。

## 1. 香港中華総商会の概況

香港中華総商会は、非営利の社団として1900年に設立された、香港で最も歴史が長く最大規模を誇る商会の一つである<sup>8)</sup>。香港中華総商会の設立目的は、①商工業の発展と香港の発展を促進する、②香港工商業界の権益を保護する、③公務に参画し、商工会の意見を表明する、④地域と国際間のコミュニケーションを強化し、経済協力を促進する、である。現在、香港の中大型上場企業、中国系資本企業、中小企業、専門職者を含めて6,000余りの会員数を誇るとともに、傘下に93の華人系の業種別団体を傘下に収めている。近年は、ネットワークの拡大と国際ビジネス協力のプラットフォームを作る視点から、多国籍企業、在香港の外資企業、中国内陸企業を連携会員として積極的に迎えている。

設立以来、香港中華総商会は「服務社会、与時並進（社会に奉仕し、時代と共に進歩する）」を目的に、ビジネス界に経済情報交換フォーラムを開催したり、地域・国際コミュニケーションや通商貿易を促進するための手段を提供している。また、香港最大規模の商工組織の一つとして、各国の駐香港領事、商務機関、商工団体、世界各地の商会、特に海外の華商工商社団と緊密な関係を維持し、その中でも中国内陸商会との関係をより緊密にすることで、中国からの対外貿易や海外からの対中投資を促進する積極的な役割を果たしてきた。香港中華総商会は、特に世界の華商との関係を重視して、様々なレベルで世界の華商と交流・協力を強化してきた。世界の華商交流のために、世界華商大会設立の三メンバーの一つとして秘書処を務め、世界華商大会の開催に尽力しながら、グローバルな華商経済連携ネットワークを増強している。

## 2. 連結ピンとしての香港中華総商会における近距離交流

### (1) 連結ピンとしての中華総商会の会員組織

香港中華総商会は、香港における華人業縁社団の中で最大組織の一つである。香港で登記された華商団体の「団体会員（Association Member）」、香港で登記された華人企業で、1年以上事業を行っている企業の「商号会員（Company Member, 企業会員）」、1年以上香港で営業をする企業家、パートナー、取締役、上級官僚、専門職者の「個人会員（Individual Member）」の3種類が正会員を構成している。それらに加えて、香港以外の地区で登記・開業して1年以上の商工団体の「聯席団体会員（Affiliate Association Member, 連携団体会員）」と、香港以外の地区で登記・開業して1年以上の企業と香港で登記・設立して1年以上の非華人企業の「聯席商号会員（Affiliate Company Member, 連携企業会員）」が「聯席会員（Affiliate Member, 連携会員）」を構成している。

---

8) 香港中華総商会の概況、組織構成、活動については、香港中華総商会『商誉』2010年1月号-2011年12月号、香港中華総商会（2010）『香港中華総商会年報2010』、香港中華総商会（2010）『香港中華総商会110周年記念特刊』、香港中華総商会のホームページ（<http://www.cgcc.org.hk/b5/index.aspx>）、を参考にまとめた。

表 1 香港中華総商会の「商号会員 (Company Member)」(93 団体)

## 1. 業種別社団 (70 団体)

香港珠寶工藝品商會有限公司, 香港草織工藝品進出口商會, 香港陶瓷商會有限公司, 香港傢俬鋼具進出口商會有限公司, 香港棚業商會有限公司, 香港土產原料商會有限公司, 香港五金商業總會, 香港南北藥材行以義堂商會, 香港中藥聯商會有限公司, 香港出入口華洋百貨行普益商會, 香港生豬行商會, 香港疋頭行商會, 香港鞋業總會有限公司, 九龍生豬業入口商會, 九龍鮮肉零售商聯合會, 九龍雞鴨欄同業商會, 香港參茸藥材寶壽堂商會有限公司, 港九百貨業商會有限公司, 香港華商保險公會有限公司, 香港華商織造總會, 豐貴堂蛋業商會, 香港海味雜貨商會有限公司, 港九機紙業商會有限公司, 港九機械電器儀器業商會, 港九燒乳豬行商會, 港九飲食業聯合總商會, 港九輕工業品進出口商會有限公司, 港九樹膠塑膠鞋業商會, 港九酒業總商會, 港九茶葉行商會有限公司, 港九淡水魚商買手會有限公司, 香港工業原料商會有限公司, 香港貨船業總商會, 港九竹篾山貨行商會有限公司, 港九無線電聯合會, 港九生蛇業商會有限公司, 港九果菜行工商總會, 港九凍肉行商會有限公司, 港九文教用品商會有限公司, 港九水產業商會有限公司, 香港華南洋紙商會, 香港集木行商會, 香港百貨顧繡商會, 香港米行商會有限公司, 九龍牛羊業商會有限公司, 香港石油化工醫藥同業商會有限公司, 香港人髮業髮品業商會, 港九化粧品清潔用品商會有限公司, 香港粮油業商會, 香港芸術品商會有限公司, 香港簾行商會, 香港鮮肉商聯合會有限公司, 香港粟米飼料進口商會有限公司, 香港油行商會有限公司, 金銀業貿易場, 香港豬肉行總商會有限公司, 香港糧食雜貨總商會, 香港皮業商會有限公司, 中華紙業商會, 南北行公所, 香港南安公會, 港九鹽業商會, 香港證券經紀業協會有限公司, 港九鋼材五金進出口商會, 港九礦產業商會有限公司, 港九罐頭洋酒伙食行商會, 證券商協會有限公司, 香港汽車零部件工業協會有限公司, 香港營造師學會有限公司, 香港抽紗商會有限公司,

## 2. 地域社団 (23 団体)

香港中華進出口商會, 香港海南商會, 香港泰國進出口商會有限公司, 中山僑商會, 旅港番禺會所, 香港觀塘工商業聯合會, 香港中國企業協會, 香港梅州聯合會有限公司, 香港汕頭商會有限公司, 香港嘉應商會有限公司, 旅港福建商會, 香港寶安同鄉會有限公司, 香港寶安總商會, 旅港南海商會, 香港潮州商會有限公司, 香港潮商互助社有限公司, 新界總商會, 僑港新會商會, 全港各區工商聯有限公司, 新嘉坡幫協進會有限公司, 香港華安商會, 閩港經濟發展協進會, 香港台山商會有限公司

出所: 香港中華總商會ホームページ, <http://www.cgcc.org.hk/b5/member/link/link.aspx>, 2011 年 7 月 10 日閲覧より作成。

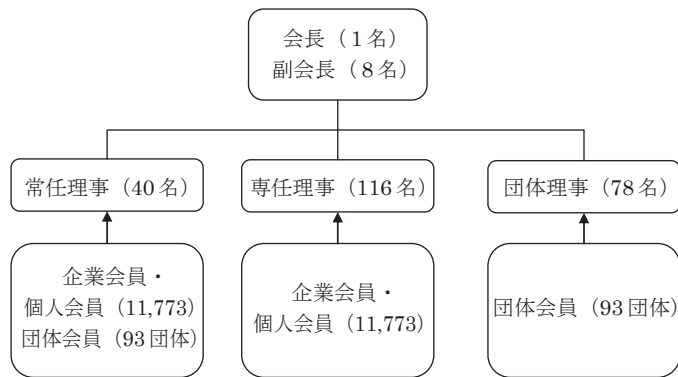
企業会員の事業は、製造、輸出入貿易、銀行、保険、不動産、建築、情報通信技術 (ICT)、サービス、交通運輸、食品、小売り、飲食サービス、旅行などにおよび、多業種に跨って多くの企業が参加している点が特徴である。また、企業会員と個人会員を合わせて、2010 年 12 月 31 日現在で 11,773 の会員<sup>9)</sup> が参加している。さらに、華人業縁社団の頂点組織として、業種別

9) 2010 年 12 月 31 日現在の会員内訳は、アパレル 315 社、衣類・靴・宝石装飾 513 社、電器・電子機器 346 社、家具・住宅用品・化粧・トイレタリー 404 社、食品 520 社、飲料 115 社、製紙・紙製品・印刷業 151 社、機械 219 社、精密機器用品 132 社、工業用原材料・用品 281 社、化学原料・製品 401 社、金属鉱物製品・電気メッキ・金型 312 社、非金属鉱物製品 176 社、金融・保険・不動産 649 社、旅行・ホテル・飲食 193 社、交通運輸・倉庫・通信 193 社、百貨・雑貨 66 社、建設 192 社、工商・貿易サービス 334 社、プロフェッショナル・サービス 361 社、文化・娯楽 327 社、美術工芸 155 社、個人サービス 40 社、その他 1,795 社である。また、1,795 の会員は、業務情報を提供していない。(出所: 香港中華總商會『Annual Report 2010 年報』)

社団を 70 団体、地域社団を 23 団体傘下におさめており、その数は合計で 93 団体にのぼる（表 1）。香港中華総商会の運営を担う理事は、企業会員と団体会員から常務理事 40 名、企業会員から選任理事 116 名、会員団体の代表と兼務する団体理事 78 名が選出され、その統括を会長 1 名と副会長 8 名が行っている（図 2）。特に、会長の蔡冠深博士（Dr. Jonathan CHOI）は、新華集団（Sunwah グループ）<sup>10）</sup>の取締役会会長を務め、8 名の副会長は全員が縫製、アパレル、不動産開発、畜産・農産品加工、中国大型国有企業集団、金融、時計の企業経営者である（理事の公務役職兼任については後述）。

香港中華総商会は、香港における華人の「傘型組織」として、傘下に華人企業、華人商工社団、華人個人を傘下に束ねるとともに、香港以外の華人系の企業と社団、香港の非華人系の企業を連携会員として参加している。その運営は、企業会員、業種別の業縁社団、出身地別の地縁社団から選出されたバランスよく選出された役員が担うことで、香港華人ビジネス界を代表する企業、業種、華人企業家の出身地団体の意見を反映させながらビジネスの連携活動を行っていくと同時に、利害を調整し、問題を解決することが可能となる組織となっている。

図 2 香港中華総商会の正会員と理事の構成



出所：香港中華総商会，[http://www.cgcc.org.hk/b5/intro/office/standing\\_committee\\_members.aspx](http://www.cgcc.org.hk/b5/intro/office/standing_committee_members.aspx)，2012年2月12日閲覧より作成。

以上をまとめると、香港中華総商会は、香港における華人系の会員企業と業種・出身地社団の複数集団がネットワークとして重なりあっている集団参加型組織であり、複数の集団が重複した集団の要となる連結ピンであるといえる。その連結ピンに、連携会員である香港以外の華人系の企業と社団、香港の非華人系の企業がオープンに参加できることで、香港内外に跨るネットワークが連結され、連結ピンとしての役割がより強化されている構成組織となっている。

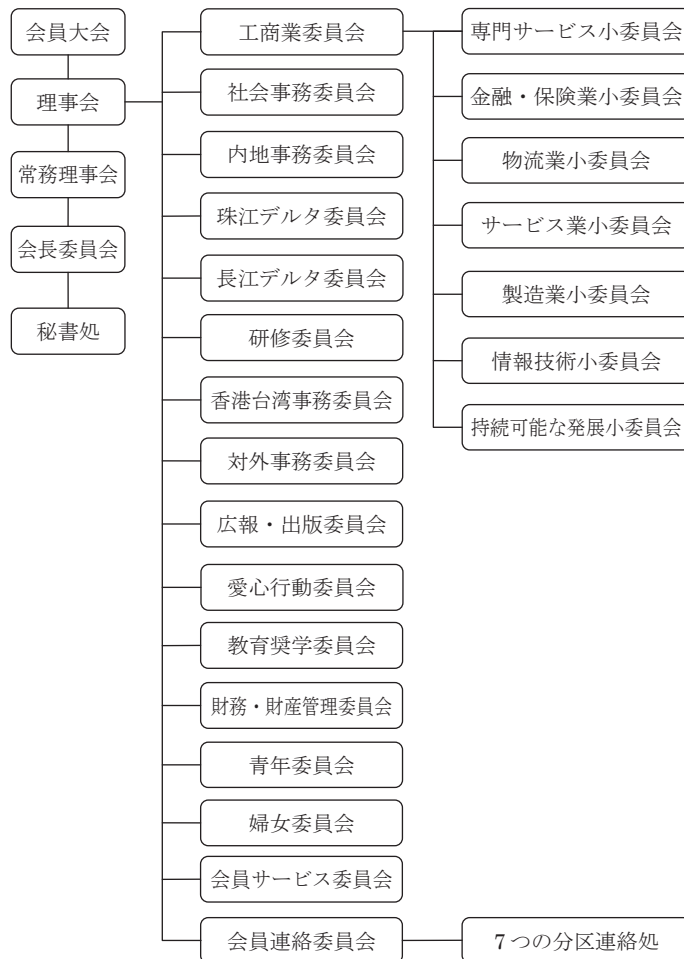
76 ページ。)

10) Sunwah グループは、香港に拠点を置き、6つの主要分野（水産品、不動産建築、金融、インフラ、ハイテク技術、メディア文化）に事業展開するコングロマリット企業グループである。

## (2) 香港中華総商会における近距離交流

連結ピンとしての香港中華総商会は、香港における華人ビジネス界の企業、華人企業家・専門家、商工社団を束ねる傘型社団であり、各華人系企業、華人企業家・専門家、商工社団とのネットワークが香港中華総商会の一点に結節していることを前節で論じた。これまでの研究で、参加会員は中華総商会に対して、(1) 中華総商会加入による評価、知名度、信頼の獲得、(2) 会員企業との経営経験の交換やパートナー作り、(3) 会員企業や地元市場に関する情報提供、(4) 海外とのネットワーク作りを期待していることが明らかになっている<sup>11)</sup>。これに対し、香港中

図 3 香港中華総商会の委員会



出所：香港中華総商会HP, [http://www.cgcc.org.hk/b5/intro/objectives\\_organization.aspx](http://www.cgcc.org.hk/b5/intro/objectives_organization.aspx),  
2012年2月12日閲覧。

11) 拙稿 (2004b) 「華人ネットワーク組織のブリッジ機能と華人企業の経営のダイナミズム —シンガポール中華総商会 (SCCCI) をめぐって—」『九州経済学会年報』第 42 集, 九州経済学会, 197 ページ。



華総商会は、束ねるネットワークを駆使しながら様々な活動を展開することで、参加会員に対して近距離交流の場と機会を提供している。

香港中華総商会の活動方針は年1度の会員大会が決定され、理事会の責任の下で13の委員会が具体的な活動を企画・実施している（図3）。主な委員会には、商工政策に関して政府関係部門にビジネス界の意見を提言する「工商業委員会」、中国大陸との連携強化、投資促進、大陸の経済貿易法令の情報提供、中国政府への意見提言を行う「内地事務委員会」、会員や大陸の经济管理幹部向けの研修を行う「研修委員会」、海外ビジネス視察団の組織、外国の在香港領事、商会との連携、世界の投資環境を会員に紹介する「対外事務委員会」、青年会員の連携や、青年商工団体との交流を行う「青年委員会」、各商工会婦人団体と共同活動や婦女会員間の連携を行う「婦女委員会」、香港7分区連絡所の活動を企画実施し、会員に情報提供やサービスを行う「会員サービス委員会」、会員の連携を増進する「会員連絡委員会」などが設けられている。また、「工商業委員会」の下には、専門サービス、金融・保険業、物流業、サービス業、製造業、情報技術業、持続可能な発展という主に産業別に分かれた7つの小委員会があり、産業ごとの特徴に合わせた会員活動が行えるように組織されている。各委員会には、会員から選出された委員が具体的な活動の企画と実施を担当するようになっている。

表2 香港中華総商会委員会別の活動回数（2007～2011年、単位：件）

年	会員連絡委員会	会員サービス委員会	内地事務委員会	対外事務委員会	青年委員会	工商業委員会	研修委員会	婦女委員会	その他	合計
2007	11	4	13	6	8	2	4	3	4	55
2008	30	5	19	9	8	3	7	7	15	103
2009	16	9	17	5	7	2	9	6	13	84
2010	16	5	21	3	9	1	9	8	12	84
2011	15	12	10	5	9	4	1	7	23	86
合計	88	35	80	28	41	12	30	31	67	412

出所：香港中華総商会 HP, [http://www.cgcc.org.hk/gb/intro/objectives\\_organization.aspx](http://www.cgcc.org.hk/gb/intro/objectives_organization.aspx), 2012年2月12日閲覧より作成。

香港中華総商会が主催する諸活動は、確認されただけでも2007年～2011年の5年間で合計412回（年平均82.4回）実施されており、最も活動的だった2008年には計103回（平均3.5日おきの割合）開催されている（表2）。また、委員会別に活動内容を整理すると、「会員連絡委員会」の活動回数が5年間で88回と最も多く、次いで「内地事務委員会」の80回、「青年委員会」の41回、「会員サービス委員会」の35回と続く（表2）。その活動内容は、ビジネス関連の活動と非ビジネス関連の社会活動に分かれる。ビジネス関連の活動としては、中華総商会

表 3 香港中華総商会の「近距離交流」としての主な活動 (2011 年)

日にち	活動内容	委員会
1 月 5 日	中華総商会フォーラム	工商委員会
2 月 21 日	ランチョン講座： 「香港企業に対する信用保証範囲の拡大について」	内地事務、会員サービス委員会
3 月 16 日	香港工商界青年 2011 年新春祝賀晩餐会	青年委員会
4 月 15 日	新会員歓迎晩餐会	会員連絡委員会
5 月 5 日	ワークショップ： 「震災後の日本経済の香港、アジア、世界への影響」	
6 月 24 日	優秀企業人材研修課程	会員サービス委員会
7 月 24 日	香港返還 11 周年祝賀総合文芸会	会員連絡委員会
8 月 17 日	ランチョン講座：「ERB 人材企業嘉許計画について」	青年委員会
9 月 7 日	第 15 回中国国際投資貿易座談会	内地事務委員会
9 月 20 日	中華人民共和国建国 62 周年祝賀会 (香港中華総商会)	
10 月 6 日	競争条例草案に関する財界連合座談会	
10 月 20 日	第 15 回北京・香港経済協力座談会	内地事務委員会
11 月 25 日	ランチョン講座：「香港 2012 年市場の展望」	会員サービス委員会
12 月 7 日	ワークショップ「経済危機下の企業発展動向」	会員サービス委員会

出所：香港中華総商会 HP、[http://www.cgcc.org.hk/b5/chamber/activities/past\\_activities.aspx?year=2011](http://www.cgcc.org.hk/b5/chamber/activities/past_activities.aspx?year=2011)、2012 年 2 月 12 日閲覧より一部抜粋。

フォーラム (CGCC Forum)、経済ビジネス動向をテーマに専門家の講演会と会食を組み合わせたランチョン講座やワークショップ、政府関係者を招いて、ビジネス法令や経済政策について学習するシンポジウムなど、多岐にわたる。華人企業家や社団関係者は、これら総商会の活動を通じてビジネス活動に有益な情報を得るとともに、理事や委員として企画・運営に協力したり活動に参加したりすることで、業種、企業規模などの垣根を越えて近距離で交流することで、「関係」ネットワークを連結したり強化できる場と機会となっている。また、非ビジネス関連の活動には、中国国慶節 (建国記念日) や香港返還記念日といった政治祝賀行事と合わせて、募金、奨学金提供、人材育成などの社会貢献活動、春節祝賀会、クリスマス会、ワイン講座、鑑賞発表会などの文化活動も含まれており、単純にビジネス関連活動に関わらない、会員が利害関係を抜きにして近距離で交流しながら華人の企業家同士でネットワークを連結し、強化することができる場と機会を数多く提供している。

例えば、香港中華総商会は、創立 110 周年記念行事として 2010 年 7 月 28 日に「香港高峰論壇 (the Hong Kong Summit)」が開催し、「Changing Patterns of the Global Economy, New Opportunities for World Chinese Entrepreneurs」をテーマに、香港と中国の学術専門家と実務家を招いた講演会を開催した。そのサミットには 600 人を上回る会員企業と華人社団関係者が出席して、ランチョン懇談会では円卓を囲んで昼食をとりながら、華人企業家同士に限らず非華人企業家の出席者も含めて名刺交換を行いながら、世界金融危機後の経済情勢やビジネス動向について意見交換をしたり、自社の事業内容について紹介しながら取引などの事業開

係に発展できる可能性を探ったりした<sup>12)</sup>。また、総商会会員間の「関係」作りを通じてネットワークを構築する活動も催されている。会員サービス委員会が2011年4月15日に主催した「新入会員歓迎パーティー」はその一例であり、2010年6月から2011年3月までに新加入した1つの社団、15の企業、74人の華人企業家・専門家のうち約40名が一堂に会して、夕食を交えて新メンバーのネットワーキングを行った。パーティーでは、「会員連絡処、婦人委員会、青年委員会などのメンバーに参加して、中華総商会の活動に積極的に参画するよう」<sup>13)</sup>促されており、活動運営に参画し貢献することで他の会員にも認知され、その結果「関係」が構築できるといふ、中華総商会における近距離交流とネットワーク連結の特徴が読み取れる。

さらに、香港中華総商会は、広範な社会貢献活動を通じて香港の地元社会や教育界との関係を築くとともに、このような活動を通じて個々の会員と香港社会との関係が緊密になっている。例えば、愛心行動委員会が2010年7月19～23日に開催した「愛心行動遊学団」では、香港の中学校8校とコミュニティーセンターから中学生80名が参加し、中国広東省福源市の福新工業園で包装と製造ラインの実習作業をライン作業者と一緒に行き、生産活動の大変さを体験した<sup>14)</sup>。この社会実習は、香港中華総商会専任理事（兼愛心委員会副主席）であり、福新国際集団有限公司社長を務める呉恵権氏が、自社の福新工業園での実施を受け入れることで実現してした。そして、実習後の報告会には、莊学山総商会副会長と王恵貞愛心委員会主席が出席している。このように、香港中華総商会の会員企業家が総商会の理事と愛心委員会の副主席という役職を務めながら、総商会の社会実習活動に対して自社の施設を提供することで、青少年の社会教育に貢献している。そのことで、総商会内での企業家の評価が高まるとともに、香港の中学校やコミュニティーセンターと総商会との関係緊密化のなかで、企業家自身も社会的組織との関係も強くなることになる。この他にも、香港中華総商会は大学生への奨学金提供や、募金活動などを行っているが、いずれも理事や委員会メンバーが中心となって、積極的に社会活動に参画することで、個々の会員が総商会の活動に貢献することで香港社会とのネットワークが緊密になるようになっている。

### 3. 小結

以上のように、香港中華総商会は、香港における華人ビジネスネットワークの連結ピンとなっており、ビジネス関連と非ビジネス関連の近距離交流を頻繁に行いながら、香港華人の企業、社団、専門職者の間でネットワーク内での緊密な関係性を促進する役割を果たしている。それは、香港華人の企業、社団、専門職者がビジネスとの関わりで企業経営セミナーやビジネス交

12) 香港中華総商会（2010）『香港中華総商会年報2010』、20-21ページ。

13) 香港中華総商会（2010）『商誉』2010年5月号、53ページ。

14) 香港中華総商会（2010）『商誉』2010年11月号、54ページ。

流会などに組織レベルで諸活動に参加するだけでなく、企業家、社団関係者、専門職者が個人でも総商会の諸活動を運営担当する理事や委員会メンバーとなり、企画運営に従事しながら組織活動に貢献することによっても生まれる。つまり、それらの組織活動への貢献を通じて、個々の華人企業家や社団関係者がお互いに認知をしてネットワークを連結し強化することで、相互に情報交換を行ったり相互協力を行うことに繋がるのが特徴となっている。さらに、それはビジネス分野に限らず、華人企業家が香港中華総商会の行う社会活動に直接参画することで、ネットワーク内での評価をさらに高め、それが香港ビジネス界や香港一般社会と華人企業家との関係を強化する仕組みも組み込まれている、つまり、香港中華総商会は、香港華人ビジネス界の「近距離交流の場と機会」を提供するとともに、香港での華人ビジネスネットワークの強化を図る役割を果たしているといえる。

#### IV. 香港中華総商会を通じた遠距離交流とコネクタ・ハブの役割

##### ー香港中華総商会の対外交流活動と役員の公職兼任ー

本章では、香港中華総商会が中国大陸や海外と行っている対外交流関係を事例に、香港では強い絆で結ばれた華人ビジネスネットワークと遠くの中国大陸や海外のビジネスネットワークと一部でランダムに接続される「遠距離交流」によって、新たな情報やビジネスチャンスをもたらす大胆な伝達経路が繋ぎ直される（リワイヤリング）メカニズムについて説明する。それと同時に、その際の香港中華総商会とその役員がネットワーク・ハブの役割を果たしながら、外部との「構造的な溝」を埋めて「遠距離交流」することで、その近隣点である香港の華人企業家、商工社団などが中国大陸や海外の異質な経営資源や情報、新たなビジネスチャンスへのアクセスできる可能性を論じる。

##### 1. 香港中華総商会の対外交流活動

香港は、過去一世紀半強にわたってアジア地域で、地域における多種多様なネットワークを結ぶ「ハブ」の役割を担うだけでなく、ネットワーク間の異同を調整する「ゲートウェイ」の役割を担ってきたことは、先に指摘した。そして、20世紀末からのグローバリゼーションの時代に、改革開放政策による開かれた中国を背景に、香港は世界の対中投資のゲートウェイ、中国にとっての「世界への進出窓口」として中国と世界の間で、また中国とアジアの間でゲートウェイとして機能している。香港中華総商会は、このような香港が果たしてきたアジア地域における役割を反映して、香港の華人ビジネスネットワークを、中国大陸やアジアを中心とする海外やと連結するための「遠距離交流」を行う役割を担ってきた。

## (1) 香港中華総商会と中国大陸との「遠距離交流」

まず、香港中華総商会と中国大陸と「遠距離交流」について説明したい。香港と中国大陸との経済関係はすでに不可分となっており、香港中華総商会の20%以上の会員が各省、市、自治区に投資や取引を行っている。近年、中国大陸経済の急速な発展に伴って、経済構造と発展モデルに大きな変化が行っている。そのため、香港中華総商会は、中国の経済発展戦略に合わせて、香港と中国の多様な地域との経済貿易協力作りを全方位で推進することで、香港と中国大陸との経済融合を深化させようとしている。

そのため、香港中華総商会は、広東省をはじめとする珠江デルタ地域との交流を強化してきた。2007年から南沙香港中華総商会ビルに広州代表処を設けているが、これを珠江デルタ地域企業と国内外の投資家との協力拠点としながら、香港企業がこの地域で市場開拓できるように様々な支援をしている。2010年には春と秋の2度にわたって広州交易会に代表団を派遣して、中国や海外のビジネスパーソンと共同で中国市場を開拓したり、ビジネスチャンスを探ったりしている。

表4 中国大陸への視察活動

視察団	期間	訪問都市	会見者	主要活動
珠海・マカオ視察団	1月7日	珠海 マカオ	マカオ特区行政長官崔世安、珠海市共産党委員会副書記錢芳莉	現地指導者の訪問、横琴新区の訪問、マカオ大学、マカオ中華総商会の訪問
浙江・上海万博視察団	6月7～12日	寧波、 上海	浙江省共産党委員会書記趙洪祝、寧波市共産党委員会書記巴音朝魯	省・市指導者の訪問、「浙江投資貿易商談会」への出席、上海万博の参観
天津訪問視察団	6月27～29日	天津	天津市市長黃興国	天津市指導者の訪問、「中国天津第17回投資貿易商談会」への出席、保税港区の参観
福建訪問団	9月7～9日	厦門	福建省省長黃小晶、商務省副大臣姜增偉	福建省、商務省指導者の訪問、「第14回中国国際投資貿易商談会」と国際投資フォーラムへの出席
江西訪問団	9月24～28日	南昌	江西省常務副省長凌成興、南昌市委副书记曾光輝	江西省、南昌市指導者の訪問、「第5回中国中部投資貿易商談会」への出席、関係機関の訪問
遼寧視察団	10月29日～ 11月2日	瀋陽、 盤錦、 營口、 大連	遼寧省省長陳政高、盤錦市共産党委員会書記孫相国、營口市共産党委員会書記薛恒、大連市市長李萬才	遼寧省、盤錦市、營口市、大連市指導者の訪問、園区の視察
深圳訪問団	11月15～16日	深圳	深圳市共産党委員会常務委員兼統一戦線部部长張思平	「第12回中国国際ハイテク成果交易会」への出席
広東訪問団	12月7日	広州	広東省省長黃華華、広州市副市長陳明德	広東省、広州市指導者の訪問、珠江デルタ委員会設立交流晩餐会の開催

出所：香港中華総商会（2010）『香港中華総商会年報2010』48-49ページ。

また、珠海・マカオ視察団 (1月7日)、深圳訪問団 (11月15～16日)、広東訪問団 (12月7日) といった訪問団を3度組織し、地元政府や共産党の要人と会見するとともに、交易会に参加したり経済区の企業を視察したりするなど、参加した香港の企業家などが持つ華人ビジネスネットワークを現地のネットワークとリワイヤリングするよう促している。それと同時に、上海と香港と金融面で交流しながら、両都市が相互補完できるように促している。そのため、2010年に珠江デルタ委員会と長江デルタ委員会を設立して、中国大陸の関係商会と接触しながら、香港と珠江デルタ地域と長江デルタ地域との関係をさらに強化しようとしている。また、中国大陸の政府部門と工商機関と協力して、香港や中国国内で2010年に66回の商談会、交易会、展覧会、フォーラムを開催した。その他には、広東、浙江、上海、天津、福建、江西、遼寧、マカオなどを含む中国大陸に相次いで視察団を派遣し、現地の政府や共産党の指導者と会談したり、現地の貿易投資促進活動に参加したり、ビジネス環境を視察することで、香港と中国大陸との経済貿易交流協力を推進している (表4)。

このように、香港中華総商会は中国大陸とのビジネスネットワークと新たに連結することに力を入れている。地域としては地理的近接性と地域経済の一体化が進む広東省を含む珠江デルタ地域を最も重視しているが、中国経済全体が発展する中で東北、華北、華東、華南地域とのビジネス交流も拡大させている。さらに、香港中華総商会の代表団は中国の地方政府と共産党の要人も会談するなど、政治と経済の関係性が強い中国の実情に合わせた形で中国大陸と遠距離交流が展開されていることが読み取れる。

## (2) 香港中華総商会と中国大陸や海外との遠距離交流 — 来賓の訪問 —

香港はアジアビジネスの中継基地と金融センターであり、中国大陸の窓口にもなっているため、香港中華総商会への中国大陸やアジアを中心とした海外からの来訪者も多い。このような香港外部からの経済ミッションや政府関係団体の来訪を受け入れ、場合によっては香港中華総商会が商談会やビジネス・フォーラムを主催しており、そのよう「遠距離交流」によって香港の華人ビジネスネットワークと中国大陸や海外のビジネスネットワークと接続される。例えば、2010年には、中国の中央・地方政府の要人、駐香港の各国総領事、東南アジア、日本、欧州の経済ビジネスミッション団が合計95回も来訪しており、香港中華総商会の会員向け月刊誌『商管』によると、必ず正副会長や担当理事が応接している (表5)。また、経済ビジネスミッション団の来訪に合わせて、香港中華総商会が投資説明会や商談会を開催する場合もあり、このような機会を通じて広く会員が中国大陸や海外のビジネス環境について理解をし、ビジネスパートナーとのマッチングを行うことで、新たなビジネス関係を取り結ぶ機会を提供している。

表 5 香港中華総商会への外国来賓訪問

1月	北朝鮮駐港澳総領事（1/11）、韓国副総領事（1/11）、中国企業協会副会長兼総裁（1/13）、日本貿易振興機構副理事長（1/20）、イラン工商・鉱業商会会長（1/21）、遼寧省瀋陽市瀋河区区長（1/25）、シンガポール駐港総領事（1/25）、河北省政府副秘書長（1/28）
2月	ドイツ駐港総領事（2/1）、福建省寧徳市対外経済合作局局長（2/2）、住房和城郷建設部改革と発展司司長（2/4）
3月	黒竜江省伊春市市長（3/8）、洛陽市商務局局長（3/10）、ポルトガル駐港総領事（3/22）、雲南省僑弁副主任及重慶市僑弁副主任（3/22）、内蒙古滿州里市委書記（3/23）、江西省撫州市政協主席（3/23）、雲南省臨滄市市長（3/25）、江西省贛州市副市長（3/25）、江門市市長（3/26）、英国駐港総領事（3/29）、江西省商務庁副庁長（3/30）
4月	広東省僑務弁公室主任（4/12）、湖南省商務庁庁長（4/13）、ナイジェリア商務産業鉱業総会代表団（4/21）、黒竜江省台港澳僑聯絡和外事委員会主任（4/23）、青島市政府僑弁副主任（4/23）、マカオ中華総商会青年委員会主任（4/23）、中国全国青年聯合会副秘書長（4/27）
5月	嶺南大学校長（5/3）、安徽省商務庁副庁長（5/4）、中聯弁秘書長（5/4）、山東省聊城市市長（5/10）、山東省泰安市市長（5/12）、山東省萊蕪市市長（5/13）、江西省工商聯主席（5/25）、九江市市委副書記（5/27）、ハルピン市経済合作促進局局長（5/31）
6月	商務部投資促進局副局長（6/1）、安徽省銅陵市副市長（6/1）、ルーマニア Ministry of Economy, Trade and Business Environment（6/14）、中聯弁台湾事務部部长（6/14）、海南省商務庁副庁長（6/24）、遼寧省盤錦市副市長（6/28）
7月	海南省総商会主席（7/13）、深圳市統戦部部长（7/15）、湖南省商務庁副庁長（7/15）、中国貿促会広州市委員会副会長（7/21）、全国協政副主席（7/29）
8月	江蘇省塩城市副市長（8/4）、常州市發展和改革委員会主任（8/10）、武漢市商務局副局長（8/13）、カナダ中華総商会会長（8/20）、ナイジェリア駐港総領事（8/26）、インドネシア代表団（8/26）、全国婦聯副主席（8/27）
9月	貿易促進会広州市委員会会長（9/2）、中国駐インドネシア大使（9/6）、湖北省省長（9/10）、武漢市委常委（9/10）、イタリア経済發展部及 Invitalia 代表団（9/21）、インドネシア中華総商会第一副総主席（9/22）、南オーストラリア中華総商会副会長（9/24）、新華社通信香港分社社長（9/26）、安徽省商務庁副庁長（9/27）、桂林市投資促進局局長（9/29）
10月	世界華僑華人社団聯合總會秘書長（10/6）、全国人大常委副委員長（10/11）、山西省晋城市市長（10/15）、天津市寧河区副局長（10/18）、浙江省政協副主席（10/19）、安徽省常委書記（10/25）、フィンランド投資局代表（中国）（10/28）、西安市政協副主席（10/29）、全国婦聯副主席（10/30）
11月	中華海外聯誼会副秘書長（11/5）、全国協政港澳台僑局副局長（11/10）、上海浦東新区副区長（11/15）、湖南省婦国華僑聯合会主席（11/16）、全国政協副主席（11/19）、日本長崎県知事（11/19）、全国政協経済委員会主席（11/23）、国家外貨管理局局長（11/23）、寧夏工商聯主席（11/23）、インドネシア駐港総領事（11/23）、中聯辦協調部副部長（11/24）、領事酒会（11/25）、内モンゴ商務庁庁長（11/30）
12月	上海市市委常委（12/6）、日本駐港総領事（12/8）、マレーシア中華総商会中央理事（12/8）、広東省政府副秘書長（12/9）、西寧市委組織部副部長（12/17）、全国政協社会和法制委員会副主任（12/22）

出所：香港中華総商会『商誉』2010年1月-2011年2月号より作成。

### (3) 香港中華総商会と海外との遠距離交流 — 第11回世界華商大会への代表団派遣—

次に、海外との遠距離交流で最も重要な活動として、「世界華商大会」(The World Chinese Entrepreneurs Convention; WCEC) を取り上げたい。この大会は、1991年にシンガポール中華総商会の提唱、及び香港中華総商会、タイ中華総商会との三者の共同呼びかけによって創立された。世界華商大会は、「華人の刻苦勉強、強靱な創業精神を發揚し、相互理解を深め、経験

と情報を交換し、ともに関心のある問題を語り合うことによって、居住国家や地域の経済発展と社会進歩に貢献する」ことを趣旨として、2年毎に開催される華人企業家による世界規模の大会となっている。そして、世界各地の華人企業家同士が関係を構築するために交流する場であり、世界貿易、工業、経済などの重要課題について議論するビジネス・フォーラムでもある。この大会は、世界各地の華商が一堂に会し寝食を共にしながら、グローバルにビジネスパートナーやビジネスチャンスを開拓できる絶好の機会となっている。なお、海外華人の置かれた微妙な政治的立場に配慮して、非政治的な立場に立って運営されている。

第11回世界華商大会は、2011年10月5～7日にシンガポールでが開催された。今大会は「新局面、新華商、新動力」をテーマに、世界32カ国と地域から4,000人あまりの華人企業家が出席し、そのうち1,800人は中国大陸からの参加者であった。開幕式には、シンガポールのリー・シェンロン（李顯龍）首相が出席して祝辞を述べ、閉幕式には、シンガポールのリー・クアンユー（李光耀）元首相が参加し、各地域の華人企業家代表と対話・交流を行った。大会開催中には世界経済フォーラム、社会文化フォーラム、成功企業家フォーラム、青年企業家フォーラム等々が開かれたほか、昼食・夕食交流会、シンガポールの経済ビジネス視察ツアーなども行われた。

香港中華総商会も代表団を派遣し、蔡冠深会長が団長を、永久名誉会長の陳有慶氏が名誉顧問を務めた。副団長は副会長の楊劍，方文雄，陳幼南，陳斌，袁武の各氏，永久名誉会長の胡經昌氏が名誉副団長を務め，団員として常務理事，理事，会員などが参加した。大会期間中，香港駐シンガポール経済貿易弁事処の方毅処長が主催する朝食会を開き，代表団員とシンガポールの企業家とのビジネス交流を行った。<sup>15)</sup>

大会期間中には、展示商談会が常時開催されるとともに、昼食・夕食交流会、シンガポールの経済ビジネス視察ツアーなどの交流機会が多数設けられている。偶然に出会った華人企業家や、知り合いの紹介を頼りにフェイス・ツー・フェイスで他団体の華人企業家と名刺交換をして、自己紹介や日常会話の中で取っ掛かりを見つけてビジネスの話に広げ、ネットワークづくりを繰り返す様子が観察された。世界華商大会では、各国・地域の中華総商会や商工団体が主体的に代表団を組織することに起因して、中華総商会の役職者や会員が組織的な参加するため、このような国際間の中華総商会や商工団体の関係を利用してビジネスネットワークのリワイヤリングができるのが利点である。つまり、「総商会のメンバーには知り合いの華商も多いし、食事やレセプションの際には仲間の会社を紹介して貰えるから何かと心強い」(K-City社の鄭俊雄マーケティング・マネージャー)、若しくは「WCECと一緒に参加した総商会の役員自身も、参加会員企業が世界中の企業とパートナー関係を築けるように努めている」(シンガポール中華総商会の李秉萱教育委員会副主任)というように、各国の中華総商会を通じて参加した方が、

15) 香港中華総商会 HP「香港中華總商會率代表團赴新加坡出席第11屆世界華商大會」, [http://www.cgcc.org.hk/b5/chamber/news/news\\_content.aspx?id=1201](http://www.cgcc.org.hk/b5/chamber/news/news_content.aspx?id=1201), 2012年2月24日閲覧。



会員企業や中華総商会の紹介を受け易いので、新しいネットワークを構築しやすい。筆者自身も日本中華総商会のメンバーとして参加したが、華人企業の経営に詳しい華商や華人系学者を紹介されたり、参加メンバーから華人ビジネスの内実について話を聞く機会を得られたりするといった機会があった。

世界華商大会参加者の特徴として、経営権を持った企業のトップが自ら参加している点が挙げられる。華人企業の70%が、創業者または創業者一族が経営する家族企業である<sup>16)</sup>。そのため、企業の重要な意思決定はトップダウンで行われることが特徴である。「意志決定のできる者が世界華商大会に参加することで、知り合った華商とすぐに信頼関係を築き、ビジネスへとまとめ上げることができる」（亜洲聚氣脂製造廠私人有限公司の陳勇銘総裁）ため、いくら多忙な華商であろうとも、企業規模の大小を問わず世界華商大会という絶好のネットワーキングの場には自らが乗り込んで、ネットワークを築き、ビジネスをまとめ上げているのである。

以上のように、世界華商大会は、約30か国・地域の中華総商会や商工団体が組織的に関与しており、グローバルレベルで華人ビジネスネットワークを連結できる遠距離交流の場と機会となっている。

## 2. 香港中華総商会におけるコネクター・ハブ —香港中華総商会役員の公職兼任—

香港中華総商会の役職者<sup>17)</sup>は、香港で事業が成功した企業家であると同時に、香港と中国での政治、ビジネス、社会福祉の分野での公職を兼任している。つまり、華人社会では、華人ビジネス界のリーダーであると同時に、政治とビジネスとの橋渡し・調整役を務めたり、社会奉仕や寄付を通じた社会貢献を行う暗黙の義務感があり、その結果、役職者は外部機関・団体の公職を兼任することになる。このような総商会の役職者が持つ外部ネットワークは、香港の華人ビジネスネットワークが香港や中国の組織外ネットワークとリワイヤリングする際にコネクター・ハブとなる役割を持つと推察される。

実際に、香港中華総商会の第47期役職者のうち、会長1名と副会長8名に限って公職兼任の状況を見る（表6）。全員がトップの企業経営者であり、あわせて5名がグループ企業の経営職を兼務している。それと同時に、社会的な公職を、香港と中国という2つの地域、組織の性格別に政府委員、商工団体、社会团体、学校学術、その他の5つの種類に大別して整理した。すると、全員が香港と中国で公職を兼任していることが分かり、香港の企業家でもある総商会の役職者は、両地域社会の様々な団体組織との強い関係ネットワークを持つことが読み取れる。特に、ビジネス活動に関わる商工団体だけでなく、香港特別行政区政府や中国政治協商会議の

16) 拙稿（2002）「華人企業の発展と経営の特徴 —「世界華商500」（1994～2001年）をもとに—」『九州経済学会年報』第40集、九州経済学会、229-238ページ。

17) 香港中華総商会の役職者は、会長、副会長、常任理事、選任理事、団体理事を指す。

委員といった政治委員を兼任することで政治的ネットワークも持っている。また、すでに述べたように、成功した華人は華人社会に富を還元することが暗黙の裡に期待されているが、寄付などを行うと同時に社会团体や教育機関団体の理事なども兼任している。

表 6 香港中華総商会の第 47 期役職者の公職兼任数

役職名	氏名	企業本職	企業兼職	公 職								
				香 港				中 国				その他
				政 府 委 員	商 工 団 体	社 会 団 体	学 校 学 術	政 府 委 員	商 工 団 体	社 会 団 体	学 校 学 術	
会 長	蔡冠深	会 長	2	2	7	3	3	1	0	0	6	0
副会長	楊 釗	会 長	0	0	1	3	0	2	2	0	2	0
副会長	方文雄	社 長	2	0	1	1	6	1	1	1	1	1
副会長	陳幼南	社 長	4	0	2	2	0	2	0	3	0	0
副会長	陳 斌	会 長 C E O	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2
副会長	袁 武	常 務 取 役	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
副会長	李德麟	副 会 長 C E O	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0
副会長	莊學山	会 長	2	0	2	6	1	2	0	3	0	0
副会長	林樹哲	社 長	1	1	1	1	0	2	1	2	0	0

出所：香港中華総商会 HP, [http://www.cgcc.org.hk/b5/intro/office/office\\_bearers.aspx?CID=D64636432](http://www.cgcc.org.hk/b5/intro/office/office_bearers.aspx?CID=D64636432), 2011 年 7 月 17 日アクセスより作成。

例えば、香港中華総商会の蔡冠深会長の場合、新華集団の主席を務めると同時に、グループ企業の新華科技集団と匯富金融集団の主席を兼任している。公職については、中国と香港の政府委員として、中国人民政治協商会議第 11 期全国委員会委員、香港特区行政長官選挙委員会委員、香港特区第 11 期全国人大代表大会選挙会議委員を務めている。香港内や香港と海外との経済関係を促進する経済団体の役職は、香港貿易発展局理事会理事、香港日本経済合作委員会主席、香港アメリカ商務委員会委員、香港ベトナム商会会長、中印ソフトウェア協会主席、中国香港イスラエル民間科技合作・促進中心主席、広東ソフトウェア輸出委員会主席、中華海外聯誼会常務理事、中華全国工商業聯合会常務委員を務めている。さらに、科学技術や教育に関係する役職としては、香港中華科学与社会協進会主席、香港芸術發展局委員、香港中文大学聯合書院校董、香港理工大学顧問委員会委員、香港科技大学顧問委員会委員、中国科学院院長経済顧問、上海復旦大学校董、江蘇南京大学名誉校董、遼寧東北大学校董会副主席、遼寧大学新華国際商学院董事会主席を務めている。

以上のように、香港中華総商会の役職者は、香港で事業が成功した企業家であると同時に、香港と中国での政治、ビジネス、社会福祉、教育学術の分野での公職を兼任している。つまり、華人社会では、華人ビジネス界のリーダーであると同時に、政治とビジネスとの橋渡し・調整役を務めたり、社会奉仕や寄付を通じた社会貢献を行う暗黙の義務があり、その結果、理事は機関・団体の役職を兼任することになる。そのため、香港中華総商会の役職者は、企業活動の

中でこのような社会的ネットワーク関係をうまく活用すると同時に、香港中華総商会のコネクター・ハブとしてしての役割を果たす。すでに説明したように、香港中華総商会の活動において、役職者は自らの資源を投入しながら参画するとともに、それらの活動で総商会の代表として外部組織とのネットワーク関係を取り持つうえで主体的役割を果たしている。その結果、香港中華総商会の役職者は、外部との「構造的な溝」を埋めて「遠距離交流」することで、その近隣点である香港の華人企業家、商工社団などが中国大陸や海外の異質な経営資源や情報、新たなビジネスチャンスへのアクセスできる可能性を持つことが指摘できる。

### 3. 小結

本章の議論をまとめると、第一に、香港中華総商会はコネクター・ハブとして、外地訪問、来賓訪問等の「遠距離交流」を行うことで、香港内外、特に中国大陸との相互交流が起こる。そして、総商会が「遠距離交流」を通じたネットワークを連結することで、通常流れにくい香港外の情報が結びついた点の間に流れ、香港中華総商会の会員華商にも遠くの情報が伝わる「近隣効果」が生じるだろう。第二に、香港中華総商会の役職者も、外地訪問の代表を務め、中国・海外来賓に対応し、香港や中国での広範なビジネス・政治・社会福祉の「近距離」と「遠距離」のリンクを多く持つ結節点（コネクター・ハブ）であり、「構造的な溝」を埋め、「遠距離交流」と連結し、異質な資源と情報へのアクセスを促す行為主体となっている。第三に、二つのコネクター・ハブが、華人ネットワークの「構造的な溝」を埋め、遠くの華商（華人企業）や関係機関との「関係」を連結することで、「遠距離交流」による「近隣効果」が生じることになる。そして、華人ネットワークは、内部に相互の信頼と互恵的な意識ができており、他社と産業が革新する方向性の共有と信頼感の醸成ができれば、共同事業に繋がる可能性が高くなると推察される。

## V. おわりに

本論文では、国際ビジネスにおける香港の「ゲートウェイ」の役割を、華人企業家のビジネスネットワークの展開を通じて分析することを目的とし、それを可視化するために華人が組織する香港中華総商会を対象として、連結ピンとしての連結機能について分析してきた。そして、「スモールワールド」ネットワークの理論を用い、連結ピンとしての連結機能を発揮することで、香港を中心とした「近距離交流」の周辺の中国やアジアにおける「構造的な溝」を埋め、「遠距離交流」と連結することで、香港から中華総商会を通じてその周辺国との異質な資源と情報へのアクセスできる可能性を論じた。また、その際に重要となる、中華総商会の理事が果たす「コネクター・ハブ」の役割について検討している。

本論文の結論は、次の通りである。香港中華総商会では、理事が香港華商を束ねながら、「近

距離交流」が盛んに行われている。華人ビジネスネットワーク内では、「関係」の規範によって、華人企業間で資源や情報の互恵的交換が行われる。香港中華総商会とその理事は、コネクター・ハブとして外地との「構造的な溝」を埋めて、「遠距離交流」の「関係」を連結する。それにより、香港外との地域間ネットワークが連結され、遠距離の「関係」を通じて香港華人企業に「近隣効果」が生まれるようになる。その結果、香港企業は、地域の企業間ネットワークを構築し、資源、資産の互恵的交換が可能となろう。

近距離交流ネットワークの結節組織（香港中華総商会）が、コネクター・ハブとして「構造的な溝（地域間の断絶）」を埋めることで、華人企業が地域の企業間ネットワークを構築し、資源、資産を互恵的交換できる可能性を指摘できた。しかし、ビジネスにおける「近隣効果」を計量的または事例として確認できておらず、今後は華人企業の事業や業績に対する意義を検証する必要がある。

#### 参考文献

- 王効平（2001）『華人系資本の企業経営』日本経済評論社。
- 坂田一郎・梶川裕矢（2009）「ネットワークを通して地域の経済構造 スモールワールドの発見」、『一橋ビジネスレビュー』57巻2号、66-79頁。
- 朱炎（1998）「華人企業ネットワークの新展開」『FRI Review』1998年4月号、12-33ページ。
- 朱炎編著（2000）『華人企業グループの実力』ダイヤモンド社。
- 園田茂人（2001）『中国人の心理と行動』日本放送出版会。
- 陳天璽（2001）『華人ディアスポラ』明石書店。
- でヴィッド・ツェ・古田茂美（2011）『グワンシー中国人との関係のつくりかた—』ディスカヴァー。
- 西口敏宏・辻田素子・許丹（2005）「温州の繁栄と『小世界』ネットワーク」、『一橋ビジネスレビュー』52巻4号（2005 SPR）、22-38ページ。
- 西口敏宏（2007）『遠距離交際と近所づきあい：成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版。
- 久末亮一（2011）「エコノミック・ゲートウェイとしての香港 —「つながり」と「流れ」のなかの都市—」『RIETI Discussion Paper Series 11-J-004』独立行政法人経済産業研究所、1-20ページ。
- 守政毅（2002）「華人企業の発展と経営の特徴 —「世界華商500」（1994～2001年）をもとに—」『九州経済学会年報』第40集、九州経済学会、229-238ページ。
- 守政毅（2004a）「華商のネットワーキング活動と華人ネットワーク組織のブリッジ機能」『国際ビジネス研究学会年報2004』285-300頁。
- 守政毅（2004b）「華人ネットワーク組織のブリッジ機能と華人企業の経営のダイナミズム —シンガポール中華総商会（SCCCI）をめぐって—」『九州経済学会年報』第42集、九州経済学会、193-199ページ。
- 山田修（1996）『華僑 最強の家業経営』日本実業出版社。
- Aldrich, H. & Herker, D. (1977), "Boundary spanning roles and organization structure", *Academy of Management Review*, 2: pp.217-230.
- Boisot, M. & Child, J.. (1996), "From fiefs to clans and network capitalism: explaining China's emerging economic order", *Administrative Science Quarterly*, 41(4), pp.600-628.
- Burt, Ronald S. (1992), *Structural Holes*, Harvard University Press.

- Gu, Flora Fang; Hung, Kineta & Tse, David K. (2008), "When Does Guanxi Matter: Issues of Capitalization and its Dark Sides", *Journal of Marketing*, 72(4), pp.12-28.
- Granovetter, Mark (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6., May 1973, pp.1360-1380.
- Milgram, Stanley (1967), "The Small World Problem", *Psychology Today* 2: pp.60-67.
- 方雄普・許振礼編著（1995）『海外僑団尋踪』中国華僑出版社。
- 胡軍・王霄・鍾永平（2002）「華人企業管理模式及其文化基礎－以港、台及大陸為例實証研究的初步結果」『管理世界』2002年第12期，474-478ページ。
- 李明敏（1995）『当代海外華人社團研究』厦門大学出版社。
- 劉澤生主編（1999）『香港華商企業管理』三聯書店（香港）有限公司。

#### 参考資料

- 香港中華總商會『商譽』2010年1月号-2011年12月号。
- 香港中華總商會（2010）『香港中華總商會年報2010』。
- 香港中華總商會（2010）『香港中華總商會110周年紀念特刊』。
- 香港中華總商會のホームページ，<http://www.cgcc.org.hk/b5/index.aspx>，2012年2月26日最終閲覧。

