

< 論 文 >

東南アジア 5 か国の華人企業経営の変化
—「全球華商 1000」をもとに—

守 政 毅*

Changes in Business Trends of Overseas Chinese
Enterprises in Five South-east Asian Countries:
Based on “the Global Chinese Entrepreneurs 1000 Ranking”

Masaki Mori

With the economic development of the Asian region, overseas Chinese enterprises in Asian countries have also developed significantly and have come to play an important role in the economies of each country. As a result, these trends have attracted a great deal of attention, and numerous studies have been conducted on overseas Chinese who manage overseas Chinese enterprises. However, these studies are still very difficult to accurately grasp the trends of overseas Chinese enterprises.

The purpose of this paper is to re-examine the characteristics of overseas Chinese enterprises, which have been summarized in previous researches, based on “the Global Chinese Entrepreneurs 1000 Ranking”, which is the ranking of Chinese-owned enterprises in Asia published annually by the Hong Kong magazine *Asia Week*, and to grasp the latest changes in these business trends. Southeast Asia is the region where the largest number of overseas Chinese gather and where overseas Chinese enterprises have the most power. In contrast, the analysis in this paper based on the “the Global Chinese Entrepreneurs 1000 Ranking” will focus on changes in business trends among all overseas Chinese enterprises listed in the five Southeast Asian countries: the number of enterprises listed by country,

* 立命館大学経営学部教授。

本稿は科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）の基盤研究（C）（一般）課題番号 18K01778「中国多国籍企業の発展の現段階と中所得国多国籍企業論」（2018 年度～2020 年度、※2022 年度まで延長）、ならびに基盤研究（C）（一般）課題番号 21K01664「企業家ネットワーク形成と社会関係資本の獲得を促すネットワーク組織に関する研究」（2021 年度～2024 年度）の研究成果の一部である。

changes in the distribution of countries where headquarters are located, and comparisons of corporate size and management efficiency between overall Chinese enterprises in Asia and global enterprises. In order to further analyze the business of overseas Chinese enterprises in more detail, it will be analyzed the management of the representative 17 overseas Chinese enterprises that were among the top 100 Chinese enterprises from 2009 to 2020, i.e., examining changes in ranking, geography, industry sector, year of establishment, and the generation, age, and education of top managers and major shareholders.

Keywords : Southeast Asia, Overseas Chinese Enterprise, Business Analysis, “the Global Chinese Entrepreneurs 1000 Ranking”

キーワード：東南アジア、華人企業、経営分析、「全球華商 1000」

1. はじめに

アジア地域の経済発展によって華人企業も大きく発展し、各国経済の中で重要な役割を果たすようになってきた。そのため、その動向は大きな注目を集め、華人企業や企業の経営を行う華僑・華人に関する数多くの研究が行われるようになった。王（2001）によると、華僑・華人についての研究は主に「①華人（社会）生成に関する歴史的考察、華人文化研究、②急成長するアジア経済の中の華人の資本膨張に対する関心に基づいた研究」(p. iii) の2つに大別される。特に後者の経済学的アプローチでは、華人資本の生成過程や、「華人経済圏」の中での貿易や直接投資などの華人資本の動向を分析するが、必ずしも華人企業の経営学的分析を行っている訳ではなかった。

近年ようやく華人企業の経営に焦点を当てた研究が行われるようになったが、華人企業の動向を正確につかむことはなお非常に難しい。それは、一国経済を単位とする国民経済統計が基本であるため、一民族である華人経済を測る国民経済統計がないことに加え、華人企業自身も居住国民との民族的、政治的対立を避けるため、経営内容の公開には消極的であるからだ。また、華人企業は未上場の中小企業が多く、たとえ大企業であっても創業者、経営者一族による企業の所有や支配を好むことも背景の一つとなっている。このため、これまでの研究は個別事例の調査や、華人企業の特徴を概観するに留まり、データによる客観的分析が少なかった。

そこで本稿は、香港誌『亞洲週刊』が毎年に掲載する中国系企業ランキングである「全球華商 1000」に基づき、これまでの先行研究によって整理されてきた華人企業の経営の特徴について再検討を加え、最新の動向について把握することを目的とする。東南アジアは華僑・華人が

最も多く集まる地域であり、華人企業が最も力を持つ地域である。それに対して、本稿では、「全球華商 1000」に基づく分析を行い、東南アジア 5 カ国の全掲載華人企業を対象とした動向変化、すなわち国別掲載社数、本社所在国の分布変化、華人企業と世界企業との企業規模・経営効率の比較について把握する。さらにより詳細に華人企業の経営を分析するため、2009～2020 年に上位 100 社以内だった華人企業 17 社を対象とした経営分析、すなわち順位変化、地理・産業分野、創業年、経営者・主要株主の世代・年齢・学歴についても検証する。

2. 華僑・華人と華人企業の成長過程

(1) 華僑・華人の人口分布

本稿で論じる華僑・華人¹⁾と華人企業²⁾について、まずはその全体像を捉え直してみる。唐代に始まる中国人の海外移民（華僑）は、清朝末期に起こったアヘン戦争（1840～42 年）後の南京条約を契機に、東南アジアを中心とした欧米列強諸国の植民地における労働力として急速に増加していった。第二次世界大戦後、東南アジア諸国の定住化政策と中国の二重国籍の禁止により多くの華僑が居住国に留まり、現地国生まれの 2 世、3 世の華人も誕生していった。

庄（2009）の推計によると 2007 年頃の東南アジアの老華僑・新華僑³⁾は、老華僑が約 3350 万人、新華僑が 253～283 万人であった。老華僑はインドネシア、タイ、マレーシア、シンガポール、フィリピン、ミャンマーに多く分布しており、人口に占める老華僑の割合は、シンガポール（77.0%）、マレーシア（23.7%）、タイ（11.0%）などが高い。新華僑は、ミャンマー、タイ、シンガポール、カンボジア、フィリピンに多く分布している。老華僑の多くは、中国南部の福建、潮州、広東、海南などの出身者で、経済的理由により移民した者が最も多い。

表 1 東南アジアにおける華僑華人の分布と所在国の人口に占める割合（単位：万人）

国	年	老華僑数	人口に占める老華僑の割合	新華僑数
インドネシア	2007	1000	4.1%	10
タイ	2007	700	11.0%	35～40
マレーシア	2006	645	23.7%	10～15
シンガポール	2007	360	77.0%	35
フィリピン	2006	150	1.6%	20
ミャンマー	2007	250	4.5%	100～110
ベトナム	2007	140	1.67%	10～15
カンボジア	2007	70	5.0%	20～25
ラオス	2007	28	4.8%	13
ブルネイ	2007	5.6	15.0%	*
総計	2007	3348.6	5.96%	253～283

出所：庄国土（2009）「東南亞華僑華人数量的新估算」『厦門大学学報（哲学社会科学版）』2009 年第 3 期（総第 193 期）、p.64 より一部抜粋。

(2) 東南アジアにおける華人企業の発展経過

次に、華人企業の誕生とその成長過程について社会、政治、経済面から概観し、どのような環境の中で成長してきたのか、成長できた要因は何だったのかを整理してみる。

i 第二次世界大戦前

東南アジアに渡った華僑はまずは「苦力」として肉体労働に従事したが、そのような中から刻苦儉約して資本を蓄え、商売をはじめた者も出てきた。ごく僅かな資本でも始められる行商人か露天商を手始めに、農産物の流通や、現地の農民を相手とした商品の信用取引から金融活動が生まれ、華僑は徐々に資本力を拡大していった。華僑は、欧米列強の植民地支配者と現地住民との間の仲介的商業活動にその基礎を置いたといえる。

ii 戦後期

第二次世界大戦後、東南アジア諸国は相次いで独立を果たしたが、新しい政府は国家建設と国民統合のために華僑・華人に対して非常に厳しい政策を採った⁴⁾。しかし、その度合いは国によって大きく異なる。インドネシア、マレーシアの場合はイスラム教国であり、華人企業の経済活動を制限する厳しい政策が打ち出されていったが、タイ、フィリピンは比較的に同化が進んでいたため、それほど厳しい政策が取られることは少なかった。シンガポールの場合は、重化学工業を中心とした産業育成に主な担い手は外国企業であったため、資金や技術力を持たない華人企業に対しては自由放任に近かった。

iii 東南アジアの工業化政策と華人企業の発展

1970年代以降の東南アジアにおける華人企業が急速な発展は、政府の工業化政策と密接に関係している。60年代から労働集約的な消費財の輸入代替工業化を進め、70年代には労働集約的な輸出志向型工業化を進めた。そして、80年代に入ると、輸出志向型工業化を継続して進めると同時に、技術集約型基幹産業と重化学産業の発展に重点を移し、産業構造の多元化と高度化を進めた。こうした産業構造の急速な変化が、華人企業の規模拡大と経営分野の拡大を大いに促進したと言える。

60年代の輸入代替産業の発展は、各国の華人企業を商業資本から産業資本へと転換するのを促進した。この時期から、華人企業はさまざまな産業分野に進出し、企業グループを形成していった。

60年代末から70年代初め、東南アジア諸国は輸出志向型工業化へと転換した。東南アジアの各国政府は保護関税の緩和、輸出奨励、外資導入などの政策を実施し、輸出産業の発展を奨励、育成はじめたので、新興華人企業グループはこの政策を利用しながら急成長を遂げることができた。

80年代以降、東南アジア諸国は一部の基幹産業と重化学産業を重点的に発展させた。政府による多くの優遇措置を利用し、外資との提携を通じて華人企業の一部には、鉄鋼業を中核とする華人企業が相次いで現れた。

工業化の進展に伴って、東南アジア諸国の第三次産業も急速に発展し、金融、不動産、観光業なども重要な産業部門になり、華人企業もこのような産業分野に進出していった。特に、各国政府の金融の規制緩和と制度改革により、銀行、金融業も急速に成長し、大規模な華人金融グループもこの時期に形成された。経済の高度成長と外資の流入により、不動産業も急速に成長し、ほかの製造業、金融分野で発展した華人企業も不動産業を兼ねるところも現れた。観光業でも、華人企業による観光施設やホテル建設のブームが起これ、数多くの観光とホテルを中核とする多国籍企業グループが現れた。

90年代に入って、東南アジア地域における産業構造の高度化は一層進み、華人企業もこの流れに乗って通信、情報などの新しい分野に進出した。また、90年代には華人企業による積極的な対外投資が大規模に行なわれ、香港やシンガポールを拠点として、東南アジアや中国を中心とした海外事業展開を進めるネットワークを構築し、華人企業は多国籍企業化を進めていった。

このように華人企業の発展は、華僑・華人を取り巻く厳しい環境にも関わらず、所在国の経済発展や政策を上手く活用しながら成功のチャンスを掴んできたといえる。

(3) 華人企業の経営の特徴

華人企業は、東南アジア諸国の経済環境を上手く利用する形で成長を遂げ、経営分野の多角化やグループ化、多国籍化をはかってきた。しかし、東南アジアで民族資本ではなく華人資本が経済力を持ったことから分かるように、経済環境だけでは華人企業の成長を説明することはできない。そこで注目しなければならないのは華人企業の経営である。華人企業の経営についてはさまざまな先行研究があるが、共通する特徴として①企業規模、②経営分野と多角化、③家族企業と支配構造、④華人ネットワークを利用した経営が挙げられる。ここでは、それぞれの経営の特徴について先行研究に基づいて整理する。

i 企業規模

華人企業の規模は、少数の比較的大規模の企業と大多数の中小零細企業の2つに分けることができる。岩崎(1997)によれば、1983年のシンガポールにおける華人企業のうち、「従業員10人以下の中小零細企業は、全体の86%も占め」(p.113)、インドネシアの場合も「華人製造業企業のうち、大・中企業はわずか3.8%で、小・家内企業が96.2%」(p.113)も占めることがわかっている。

このように華人企業が小規模に留まるのは、華人企業が所在する東南アジア経済の規模自体が先進国に比べて小さいことも一因だが、華人企業自身も創業者一族による家族企業が主流で

あることにも大きく関わっている。血縁関係を重視した一族経営を指向し、他人資本による支配を回避するために、自己資本による経営や株式を公開しない企業も多い。そのため、資本規模が小さく中小・零細企業が数多く存在することになる。

ii 経営分野と多角化

前節で見たように、華人企業は植民地経済での中間媒体としての役割を担うことによって資本を蓄えた。また、戦後の経済発展の中では、従来の商業資本だけでなく、特に1980年代以降の工業化を契機として産業資本分野へも進出し、不動産や情報通信といった分野へと多角化していった。また、華人企業は一般的に業種にこだわらず、商機がある分野には果敢に進出する傾向がある。そのため、華人企業の発展過程をみると、農業、流通、金融、不動産などの分野から徐々に資本を蓄積し、流通、製造業、農業関連事業、建設、ホテル、通信といったさまざまな新しい分野へと進出していく傾向が見られる。

朱（2000）によると、東南アジアの華人企業の多角化には、「植民地時代に築いた事業であるゴム、コメ、砂糖、あるいは金融、貿易を発展させ、非工業部門で成長し、多角化するタイプ」、「経済発展によって現れたチャンスをつえ、不動産開発などから成長し、多角化するタイプ」、「国の工業化政策のもとで、政府の産業育成政策に乗って工業分野で成長し、多角化するタイプ」の3つのタイプに分けられる。その結果、「(1) 金融型企業グループ、(2) サービス型企業グループ、(3) 産業型企業グループ、(4) その混合型企業グループ」（朱、2000、p.59）という4タイプ⁵⁾の華人企業グループが形成されることとなった。

iii 家族企業と支配構造

郭（1998）は、華人企業の特徴の一つに「家族所有と経営体制」を挙げ、華人企業は「家族、同族を基礎に発展し、家族経営がかつては華僑経済事業の主要なスタイルであった。近年来、華人企業が大規模化、国際化しているが、華人企業集団は現代資本主義株式会社の形態を徐々に採りつつあるものの、依然として家族または同族経営の色彩を色濃く残している」（p.213）と指摘している⁶⁾。また、王（2001a）も同族経営の進化過程を①原始的同族企業、②人治主義管理様式同族企業、③透明化管理同族企業に整理した上で、その統治構造の形成の背景について、「海外でのビジネスは信頼できる人材を集める必要から、中国での生活価値観を持ちこんだ彼らは、まず父親を中心とする家族メンバーのみで事業を始め、事業の拡大にもなって関係が親密な親族を絶対信頼がおけるポジションにつかせていき、外部者が雇用された場合には家族メンバーによる厳格なチェックがなされた」（前掲書、pp.161-162）と指摘している。そして、居住国の環境要因として、「本国政府から無保護のまま移住先における厳しい差別、厳しい試練に耐え抜」（前掲書、p.163）き、インドネシアやマレーシアなど居住国での差別・規制によって「家族・血縁重視の儒教的生活論理が……（中略）強められた」（前掲書、p.163）

と述べている。

家族企業と創業者一族による支配については利点がある一方、さまざまな弊害があるが、創業者の2代目が事業を引き継ぐケース多いのも事実である⁷⁾。

iv 華人ネットワークを利用した経営

游 (1998a, 1998b) は、「華人経済発展のダイナミズム」は第1に、「彼らの経済ダイナミズム、バイタリティー、言い換えればビジネスマンシップ、起業家精神」、第2に、「集団・組織レベル (フォーマル・インフォーマルを問わない) のダイナミズムとして、ネットワークや企業がある」(游, 1998b, p.13) と指摘している。その上で「伝統的な3縁関係 (血縁、地縁、業縁: 著者加筆) も存在するが、その基礎の上に新たなネットワークが築かれ、各種の社団が多様化し豊富化し複雑化しつつある」(游, 1998a, p.41) という。華人企業の企業家はこのような「人間関係のネットワークを利用して、情報交換、資金集め、業務の拡大を行っており、(華僑・華人の持つ: 著者加筆) 共通の価値観によって海外華商との緊密な関係構築が可能となった」(雲、陳主編、2000、p.296)。

さらに、陳 (1997; 2002) が、「華商」⁸⁾ に対して行ったアンケート調査によると、64.4%の華商が同じ華商をパートナーに持ち、ビジネスにおいては信用を最も大切にする (62.8%) と答えている。特に華僑・華人は三縁 (血縁、地縁、業縁) や政治、宗教、同窓会などの社会的ネットワークに参加することで「関係 (Guanxi)」を結ぶことがよく指摘されるが、調査によってもそれが裏付けられている。華商は主に職業団体 (業縁) (54.9%) や同窓会 (43.9%) に参加しており、それらの団体に参加する理由は「『関係』を構築するため」(76.8%) と答えている。以上のことから、華人ネットワークは、華人企業の経営にとって重要な意味を持っているといえる。

(4) 小結: 先行研究からみた華人企業の経営の特徴

以上の先行研究から華人企業の経営の特徴としては、以下の4点が特徴であるとまとめることができる。(1) 華人企業の所有形態と組織構造。華人企業は小規模な家族所有が大部分であり、華商は自らが所有する企業を家族の私有財産と考える傾向がある。そのため、華人企業の所有者は創業者である華商とその一族が握り、要職には華商の家族や親族を登用している。そのため、華人企業の重要な意思決定は、華商が強いリーダーシップを発揮しながら行われることになる。(2) 華商のリーダーシップ。(1)に関連して、華人企業の所有と経営は一致し、華商による支配が行われている。華商は自分の意思決定を組織内で実行するために、リーダーシップによって権限を自らに集中させている。そして、権威、仁慈、徳業によって、ルールよりも情緒的な関係によって部下をコントロールしている。(3) 華人企業ネットワーク。華人企業は「関係 (Guanxi)」に基づいて構築された企業ネットワークによって、長期的で安定した

企業間関係を構築することで、組織規模の小ささ、組織力の単純さなどを克服して、企業間の相互依存関係によって競争優位性を生み出している。(4) 商業資本から多角的経営への発展。華人企業は流通、金融分野で徐々に力を蓄え、東南アジアの経済成長の波に乗って事業を多角化している。そして、多角化の方向は、金融型、サービス型、産業型、混合型に分けられる。

ただし、これまでの議論から分かるように、これらの先行研究での議論は長期的観察に基づく総論に留まっており、4つの華人企業経営の特徴を実証するデータや根拠を明確には示していない。そこで、次章以降では、香港のビジネス週刊誌『亞洲週刊』が毎年発表する「全球華商 1000」ランキングを分析することにより、これらの特徴がどのように根拠付けられ、そこから華人企業のどのような実態が観察されるか論じていく。ただし、データの限界から、「全球華商 1000」に基づく分析は、(1) 東南アジア 5 カ国の全掲載の華人企業を対象とした動向変化、すなわち①国別掲載社数、②本社所在国の分布変化、③華人企業と世界企業との企業規模・経営効率の比較、さらにより詳細に華人企業の経営を分析するため、(2) 2009～2020年に上位 100社以内だった華人企業 17社を対象とした経営分析、すなわち①順位変化、②地理・産業分野、③創業年、④経営者・主要株主の世代・年齢・学歴について検証する。

3. 「全球華商 1000」掲載の東南アジア 5 カ国の華人企業の動向変化

(1) 国別掲載社数

『亞洲週刊』は香港の華字週刊誌で、その雑誌に毎年掲載される華人企業ランキングは、2006年以前は「亞洲企業 1000」との名称で、株式時価総額を基準に東南アジア 5 カ国、台湾、香港、中国大陸、日本、韓国、インドの華人企業上位 1000社をランキングした。2007～2008年は「全球華商 1000」に改称され、基準が売上高に変更され、東南アジア 5 カ国、台湾、香港、中国大陸を対象国・地域とした。2009年以降は、株式時価総額に基準を戻し、東南アジア 5 カ国、台湾、香港、中国大陸（2015年以降はマカオと米国が加わる）の華人企業 1000社をランキングしている。なお、ランキングには、本社所在地、株式時価総額、売上高、純利益、総資産額、自己資本額が掲載されている。本稿では、経年比較を可能とするため、最新の基準と対象国・地域で集計されている、2009～2020年の「全球華商 1000」を対象として分析する⁹⁾。

表2 東南アジア5カ国の国別掲載社数(2009～2020年)

国	年	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
マレーシア		23	24	21	26	23	21	14	15	14	11	13	11
シンガポール		28	31	25	28	30	27	13	12	14	11	13	11
フィリピン		7	9	10	10	10	10	9	9	9	8	11	8
タイ		7	9	8	9	11	12	11	9	10	10	9	10
インドネシア		11	8	8	9	12	11	8	7	7	11	11	11
合計		76	81	72	82	86	81	55	52	54	51	57	51

(出所)「全球華商1000」『亜洲周刊』各年号に基づき筆者作成。

「一帯一路」の海上シルクロードの沿路国は華僑・華人の集住地域であり、華人企業が最も発展している地域である。数世代にわたる努力の末、約4000万人の華僑・華人が海上シルクロード沿いの地域に根を張り、ビジネスの確固たる基盤を築いている。とりわけ東南アジアのシンガポール、マレーシア、フィリピン、インドネシア、タイの5カ国は、最も華商が集中し、華人資本が強い地域である。

表2を見ると、東南アジア5カ国の華人企業は2009～2014年までは80社前後、2015～2020年は約50社がランキングされている。その中でも2014年以前はシンガポールとマレーシアが比較的が多かったが、2015年以降は各国10社前後ずつの構成になってきている。

シンガポールの華人企業は、東南アジア地域全体の中でもトップクラスの業績を上げている。シンガポールでは、360万人の老華僑が暮らしており、シンガポール総人口の77.0%を占め、中国以外で唯一華人が人口の過半数を占めている。そして、シンガポール経済の中で、華人企業の産業分布は、金融、不動産、観光が中心となっている。2021年では、東南アジアの華人企業上位40社のうち8社がシンガポールであった。株式時価総額で見ると、華僑銀行(OCBC)、大華銀行(UOB)、豊益国際(Wilmar International)が東南アジア華人企業のトップ10に入る3社であった。

マレーシアでは、華人がマレー人に次ぐ大きな民族であり、老華僑はマレーシア国民全体の23.7%、645万人を占める。華人企業は農産加工業、建設業、不動産業、製造業、百貨店・小売業、ホテルサービス業に広がっており、農業、卸売・小売業、鉱業では特に優位性が明らかで、経済基盤が特にしっかりしている。中でも、郭氏兄弟(Kouk Brothers)グループは、「ホテル王」「アジアの砂糖王」と呼ばれる200以上の企業を所有・支配し、富隆(Hong Leong)グループはマレーシア最大の建設資材製造・販売業者である。

タイは東南アジアで2番目の経済大国であり、ASEANの重要なメンバー国のひとつである。現在、タイにおける老華僑は、総人口の総数の11.0%、700万人で、バンコク周辺、チェンマイ、ハートヤイに集中している。タイの華人企業は主に製造業、金融、農業、不動産、建設、小売、メディアなどのサービス業にあり、タイの国民経済の6割を占め、重要な経済の柱となってい

る。例えば、陳有漢一族の盤谷銀行（Bangkok Bank）は総資産 510 億米ドル以上のタイ最大の商業銀行であり、正大（CP）グループは全世界で 25 万人以上の従業員を抱えるタイ最大の総合多国籍コングロマリットである。

インドネシアの老華僑は 1000 万人（総人口の 4.1%）を占め、経済で重要な役割を果たし、経済と社会の発展に大きく貢献している。インドネシアには 100 以上の銀行があるが、そのうち華人系が 70 以上と半分以上を占めている。有名なのは、三林（Salim）グループ、阿斯特拉国際（Astra International）グループ、力宝（Lippo）グループ、金光（Sinar Mas）グループ、巴里多太平洋（Barito Pacific）グループが挙げられる。

(2) 本社所在国の分布変化

東南アジアの国別掲載社数と合わせて、東南アジア 5 カ国全体の華人企業の掲載社数を 100 社ごとに詳しく分布変化を見ておく（表 3）。東南アジア 5 カ国の華人企業は、2011～2019 年の 9 年間は最上位である 1～300 社に 4～5 割が占め、全体的に比較的上位の 101～200 社または 201～300 社を山とした正ピラミッド型の分布となっていることから、東南アジアにおける華人企業の経済力の強さを示しているといえる。

表 3 東南アジア 5 カ国の 100 社ごとの掲載社数（2009～2021 年）

順位	年											
	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1-100	5	6	10	13	9	11	5	8	5	7	6	2
101-200	7	15	12	15	16	15	9	8	9	6	5	6
201-300	11	6	8	6	11	10	8	11	8	11	10	3
301-400	6	6	6	8	6	5	6	4	6	12	12	5
401-500	8	10	5	10	5	8	5	7	6	2	6	10
501-600	8	11	14	11	11	6	4	2	4	7	3	6
601-700	9	7	7	7	8	2	6	6	3	4	3	5
701-800	8	7	6	2	5	9	4	3	6	4	6	5
801-900	10	1	2	4	8	7	3	2	3	2	2	2
901-1000	4	12	2	6	7	8	5	1	4	3	4	7
計	76	81	72	82	86	81	55	52	54	58	57	51
上位 300 社の割合 (%)	30.3	33.3	41.7	41.5	41.9	44.4	40.0	51.9	40.7	41.4	36.8	21.6

（注）掲載社数が最多の順位区分に網掛けをしている。

（出所）表 2 と同じ。

表4 東南アジア5カ国の国別100社ごとの掲載社数（2009年、2019年、2020年の比較）

順位	マレーシア			シンガポール			フィリピン			タイ			インドネシア			計		
	09	19	20	09	19	20	09	19	20	09	19	20	09	19	20	09	19	20
1-100	1	1	0	3	2	1	1	2	0	0	1	0	0	1	1	5	7	2
101-200	3	1	1	2	1	2	0	0	2	2	4	1	0	0	0	7	6	6
201-300	4	4	1	4	2	0	1	1	1	1	2	1	1	2	0	11	11	3
301-400	1	3	1	1	2	0	2	4	1	1	1	1	1	2	2	6	12	5
401-500	2	0	2	4	0	1	0	0	2	0	0	3	2	2	2	8	2	10
501-600	2	1	1	4	4	1	0	0	0	0	0	2	2	2	2	8	7	6
601-700	3	1	1	3	2	2	0	1	0	2	0	1	1	0	1	9	4	5
701-800	2	1	1	2	0	2	2	1	2	1	1	0	1	1	0	8	4	5
801-900	3	0	0	4	0	1	0	0	0	0	1	0	3	1	1	10	2	2
901-1000	2	1	3	1	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2	4	3	7
計	23	13	11	28	15	11	7	9	8	7	10	10	11	11	11	76	58	51
上位300社の割合(%)	34.8	46.2	18.2	32.1	33.3	27.3	28.6	33.3	37.5	42.9	70.0	20.0	9.1	27.3	9.1	30.0	41.4	21.6

(出所) 表2と同じ。

次に、東南アジア5カ国の国別・100社ごとの掲載社数を2009年、2019年、2021年とで比較する(表4)。「全球華商1000」は、華人企業の株式時価総額を基準にランキングがなされている。株式時価総額は、1株当たりの株価に発行済み株式総数を乗じた金額で算出され、企業の価値や規模を評価する重要な指標で、企業の成長性や収益力など「稼ぐ力」が反映される。

2009年から2019年の10年間で、マレーシアとシンガポールは掲載企業数がおおよそ半減し、上位300社の企業数でもシンガポールが減少している。また、2019年と新型コロナウイルス感染症の拡大期に影響を受け始めた2020年とでは、全体の掲載企業数に大きな変化はなかったが、上位300社区分では減少がみられた。他方で、フィリピン、タイ、インドネシアの掲載企業総数や、上位300社区分の掲載企業数では、一部を除けば2009～2020年の11年間で大きな変動は見られなかった。つまり、東南アジアの華人企業に対する規模や価値、将来性などについて、シンガポールとマレーシアで低下傾向がみられるものの、フィリピン、タイ、インドネシアには大きな変動はなかった。2020年時点では、東南アジア5カ国の掲載企業数は各国おおよそ10社、上位300社区分はインドネシアの1社を除くと、他の4カ国は2～3社(約2～3割)となっている。

(3) 華人企業と世界企業との企業規模・経営効率の比較

i 東南アジア5カ国の華人企業の総資産

華人企業の総資産は、東南アジアにおける華人企業の実力を測る重要な指標であり、その推定は華人企業の経済活動や、中国との関係を研究する上で常に重要なテーマとなってきた。例

例えば、「華人系企業の総資産、世界で合計 3.7 兆ドルと推計」（『人民網日本語版』2008 年 1 月 18 日付）には、「中国大陸部を除いたアジアの華人系企業の総資産は約 3 兆 2 千億ドル、売上高は 1 兆ドルを超える。中国商務部のデータによると、この 30 年間で中国に投資した華人系企業の所在地域別比率では、アジアからが 87% を占める。対中投資の比率と企業資産の比率が同じだと仮定すれば、世界の華人系企業の総資産は約 3 兆 7 千億ドルだと推計できる。」との報道がされている。

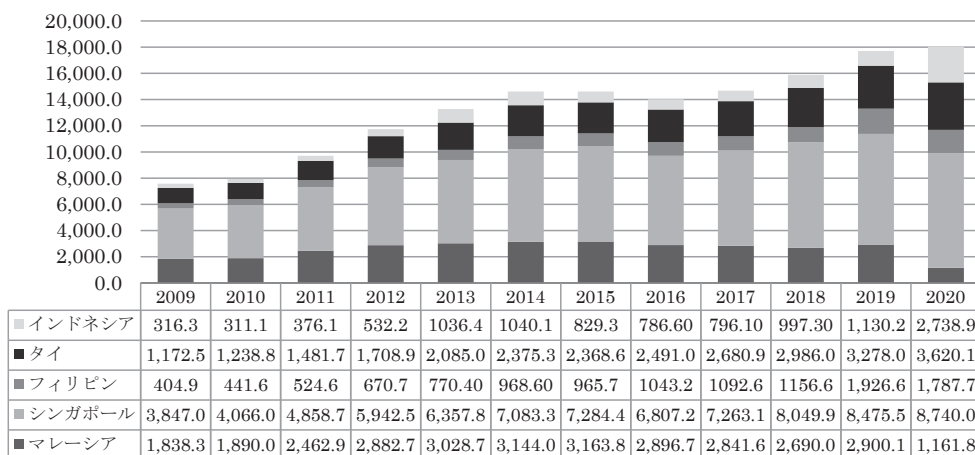


図 1 東南アジア 5 国の華人企業の総資産 (2009 ~ 2020 年、百万米ドル)

(出所) 表 2 と同じ。

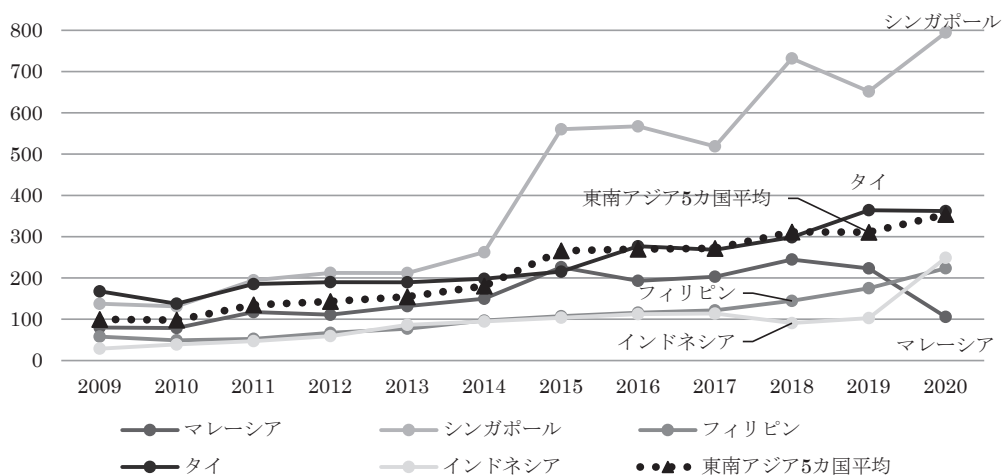


図 2 東南アジア 5 国の華人企業の一社当たり総資産 (2009 ~ 2020 年、百万米ドル)

(出所) 表 2 と同じ。

さて、総資産は、流動資産・固定資産・繰延資産など、会社の全ての資産を合計したもので、企業規模を表す代表的な指標の一つである。「全球華商1000」に掲載された東南アジア5カ国の華人企業の総資産の推移をみると、2009年が掲載企業数76社、総資産（合計）7,579.0百万米ドルだったものが、2014年には81社、14,611.3百万米ドル、2015年には55社に減少したが14,611.8百万米ドルとほぼ変化なく、2020年には51社、18,048.5百万米ドル（2009年比で2.38倍）に増加している（表2、図1）。なかでも、シンガポールは2009年の28社、3,847.0百万円から、2020年の11社（0.39倍）、8,740.0百万米ドル（2.27倍）へと増加している。次いで、タイは2009年の7社、1,172.5百万円から、2020年の10社（1.43倍）、3,620.1百万米ドル（3.09倍）へと増加している。

東南アジア5カ国の華人企業の一社当たり総資産の推移をみると、シンガポールが2009年の137.4百万米ドルから増加し、2015年には560.3百万ドル（2009年度比4.08倍）、2020年には794.5百万ドル（2009年度比5.78倍）へと急速に増加しており、東南アジア5カ国平均の353.9百万ドル（2020年）をも大きく上回っている。次いで、タイは東南アジア5カ国平均をほぼ上回っており、2009年の167.5百万ドルから徐々に増加して2020年には362.0百万ドル（2009年度比2.16倍）に達し、シンガポールに次いで2番目に大きな値であった。他のマレーシア、フィリピン、インドネシアは増加傾向にあるものの、5カ国平均を常に下回っている。特にマレーシアは、2015年以降はほぼ横ばいで、2020年には前年比で118百万ドル以上も下落した。

ii 華人企業と世界企業との企業規模・経営効率の比較

華人企業は、少数の比較的大規模の企業と大多数の中小零細企業から構成されている。この中でも「全球華商1000」にランキングされる企業は比較的实力のある企業であるといえる。表5は、『亞洲週刊』の「全球華商1000」のうち上位500社の東南アジア5カ国の華人企業（以下、華人企業）、アジア（東南アジア5カ国、台湾、香港、中国大陸、マカオ）と米国の中国系企業（以下、中国系企業）、『Fortune』の「Fortune Global 500」の全世界の企業（以下、世界企業）を対象として、2017年と2020年の変化を示している¹⁰⁾。上部は1社あたりの総資産、売上、純利益、下部は総資産当期純利益率（ROA）と売上高当期純利益率（ROS）となっている。

表 5 華人企業と世界企業との規模・経営効率比較 (2017 年と 2020 年)

	2017 年			2020 年		
	全球華商 1000・ 東南アジア 5 か 国上位 500 社以 内 (N=34 社)	全球華商 1000 上位 500 社	Fortune Global 500 上位 500 社	全球華商 1000・ 東南アジア 5 か 国上位 500 社以 内 (N=26 社)	全球華商 1000 上位 500 社	Fortune Global 500 上位 500 社
1社あたりの 総資産(百万ドル)	37,433.1	73,944.3	243,632.3	54,326.5	88,075.0	275,183.1
1社あたりの 売上高(百万ドル)	5,085.6	10,437.2	55,416.4	6,916.5	13,276.1	66,580.6
1社あたりの 純利益(百万ドル)	618.5	1,096.1	3,049.1	877.4	1,400.1	4,126.6
総資産当期 純利益率(ROA)	1.65%	1.48%	1.25%	1.62%	1.59%	1.50%
売上高当期 純利益率(ROS)	12.16%	10.50%	5.50%	12.69%	10.55%	6.20%

(注) *1 総資産当期純利益率 (ROA) = 当期純利益 / 総資産額

*2 売上高当期純利益率 (ROS) = 当期純利益 / 売上高

(出所) 「全球華商 1000」『亞洲周刊』2017 年 11 期、2021 年 23 期、「Fortune Global 500」『Fortune』2017 年、2020 年に基づき筆者作成。

まず、華人企業の企業規模を測るために、1社あたりの総資産額、売上高を中国系企業と世界企業と比較する。1社あたりの資産総額をみると、2017年は、中国系企業が73,944.3百万米ドル、世界企業が243,632.3百万ドルであったのに対し、華人企業が37,433.1百万ドルであった。これは、中国系企業の約1/2、世界企業の約1/6であった。2020年には、中国系企業が88,075.0百万米ドル(2017年比で1.19倍)、世界企業が275,183.1百万ドル(同1.13倍)であったのに対し、華人企業が54,326.5百万ドル(同1.45倍)であった。これは、中国系企業の約2/3、世界企業の約1/5であった。華人企業の1社あたりの資産総額では、この3年間での伸び率は最も高かったものの、中国系企業や世界企業と比べて小規模である。

次に、売上高をみると、2017年は、中国系企業が10,437.2百万米ドル、世界企業が55,416.4百万ドルであったのに対し、華人企業が5,085.6百万ドルであった。これは、中国系企業の約1/2、世界企業の約1/10に相当する。2020年には、中国系企業が13,276.1百万米ドル(2017年比で1.27倍)、世界企業が66,580.6百万ドル(同1.13倍)であったのに対し、華人企業が6,916.5百万ドル(同1.36倍)であった。これは、中国系企業の約1/2、世界企業の約1/10の水準である。華人企業の1社あたりの売上高でも、この3年間での伸び率は最も高かったものの、中国系企業や世界企業と比べて小規模に留まっている。

東南アジア5カ国と比較して、「全球華商1000」や「Fortune Global 500」の対象には経済レベルが高い国・地域も含まれ、企業規模(資産総額や売上高)もおのずと開きが出ることは容易に想像できるため、単純にこれらの数値から企業規模を比較するには限界がある。しか

し、アジア地域の上位企業と比べてもかなりの格差が存在していることから、華人企業は小規模であるということも可能ではないだろうか。

iii 経営効率

次に、経営効率について華人企業、中国系企業、世界企業で比較するために、総資産当期純利益率 (Return on assets: ROA) と売上高当期純利益率 (Return on sales: ROS) を用いて分析する (表5)。総資産利益率 (ROA) は、企業の資産全体に対してどれほどの利益を生み出しているかが確認でき、ROAの数値が高ければ高いほど、効率的に利益を生んでいると判断される。売上高当期純利益率 (ROS) は、売上に対する企業の本来の経営成績を示す経常利益の割合であり、この数値が大きいほど企業の経営状態が好調であることを示す。

まず、総資産当期純利益率 (ROA) についてみると、華人企業は2017年が1.65%、2020年が1.62%であり、中国系企業の1.48%と1.59%、世界企業の1.25%と1.50%を若干上回っている。さらに、売上高当期純利益率 (ROS) についても同様に、華人企業は2017年が12.16%、2020年が12.69%であり、中国系企業の10.50%と10.55%、世界企業の5.50%と6.20%を大きく上回っている。

以上の結果をまとめると、華人企業は世界の大手企業やアジアの中国系企業に比べて企業規模は非常に小さいといえるが、経営効率や経営状態は良い企業であるという結論を導き出すことができる。

4. 「全球華商1000」掲載の上位100社以内の華人企業の経営分析

2009～2020年にかけて、『亞洲週刊』の「全球華商1000」の上位100社以内に1度でもランキングされた東南アジア5カ国の華人企業は、17社あった。本章では、東南アジアにおける華人企業の発展の変化を把握するために、株式時価総額で上位10%に入る、つまり企業の価値や規模が高く、そして企業の成長性や収益力などの評価が高い企業、これら17社をサンプルとして選び、過去11年間の順位変化、地理・産業分野、創業年、経営者・主要株主の世代・年齢・学歴の面から検証する。

(1) 順位変化

2009～2020年にかけて、『亞洲週刊』の「全球華商1000」の上位100社以内に1度でもランキングされた東南アジア5カ国の華人企業を分析対象とすると、合わせて17社のサンプルがあった (表6)。表6では2020年を基準として上位順に並べており、100社以内にランキングされた年は網掛けしている。順位の変動については、大きく3つの傾向が読み取れる。まずは、この11年間概ね上位100社に入り続けた、Bank Central Asia、華僑銀行有限公司、SM

Investments Corp.、大華銀行有限公司といった、銀行・投資分野の企業がある。次に、当初は順位が高かったが2013年ごろから低下した豊益国際、IOI 集団、盤谷銀行有限公司、菲律賓長途電話公司、雲頂新加坡、鹽倉集團、雲頂有限公司、泰華農民銀行がある。最後に、当初は順位が低かったが徐々に順位を上げた鞋莊控股、CP All Public Company Ltd. がある。なお、全体として17社のうち各年で上位100社に入る企業数は、2011～2014年は10社前後だったが、2015年以降は徐々に減少している。

表6 2009～2020年に「全球華商1000」上位100社以内の東南アジア5カ国の華人企業

	年	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Bank Central Asia					41	43	55	43	39	31	24	41
2	華僑銀行有限公司	53	32	29	29	29	29	48	46	44	44	50	90
3	SM Investments Corp.	232	166	160	95	87	86	114	84	87	81	86	116
4	大華銀行有限公司	49	29	31	30	32	32	57	61	56	52	55	117
5	鞋莊控股	345	333	330	173	183	126	155	77	97	96	90	131
6	豊益国際	27	22	25	48	59	67	116	102	135	117	129	145
7	CP All Public Company Ltd.	385	229	167	102	124	90	118	88	110	97	87	181
8	大衆銀行有限公司	90	101	69	83	79	39	85	74	102	73	116	203
9	Thai Beverage Public Co., Ltd.					120	84	120	79	126	158	135	273
10	IOI 集団	107	88	96	94	108	136	278	251	317	275	344	433
11	盤谷銀行有限公司	144	116	97	81	106	100	181	173	187	148	204	482
12	菲律賓長途電話公司	88	98	109	60	70	60	90	195	302	324	482	496
13	開泰銀行						62	128	114	134	118	206	497
14	雲頂新加坡	169	83	51	64	81	102	249	272	195	244	259	506
15	鹽倉集團	342	127	91	99	171	147	285	175	215	203	286	539
16	雲頂有限公司	127	102	79	92	109	110	282	237	247	276	407	996
17	泰華農民銀行	188	131	93	68	89							
	上位100社の企業数	5	6	10	12	9	10	5	8	5	7	6	2

(注) 100社以内にランキングされた年には網掛けをしている。

(出所) 表2と同じ。

(2) 地理・産業分野

表7は、2009～2020年「全球華商1000」上位100社以内の東南アジア5カ国の華人企業17社の概況を記している。

17社の本社所在国をみると、マレーシア3社、シンガポール5社、フィリピン3社、タイ3社、インドネシア2社という構成となった。シンガポールの華人企業が比較的に突出しており、他の国は2～3社という構成である。各国の華人企業のランクイン数は、表2～4と比較しても全体的な傾向は基本的に同じである。

次に、産業分野についてみると、マレーシアとシンガポールは金融、不動産、観光、農産品加工、フィリピンは通信、多角化（コングロマリット）、タイは金融、酒類・不動産、小売、

表7 2009～2020年「全球華商1000」上位100社以内の東南アジア5カ国の華人企業17社の概況(2022年10月時点)

	企業名	設立年	本社所在地	産業分野	経営者・主要株主	年齢	学位	学位取得国	世代
1	大衆銀行有限公司	1966	マレーシア	金融・投資	鄭鴻標	92	学士	マレーシア	第一世代
2	IOI 集團	1961	マレーシア	パーム油, 不動産	李耀祖 李耀升	56 44	修士課程修了 学士(名誉)	イギリス イギリス	第二世代 第三世代
3	雲頂有限公司	1968	マレーシア	カジノ	林国泰	71	学士	イギリス	第二世代
4	豐益國際	1991	シンガポール	パーム油	郭孔富	72	学士	シンガポール	第一世代
5	大華銀行有限公司	1935	シンガポール	銀行	黃祖耀	92	高校卒業	中国	第一世代
6	華僑銀行有限公司	1932	シンガポール	銀行	李氏家族(李迪士)	(58)	(修士)	(イギリス、アメリカ)	(第三世代)
7	雲頂新加坡	1984	シンガポール	カジノ	林国泰	71	学士	イギリス	第二世代
8	亞太釀酒有限公司 ¹⁰⁾	1931	シンガポール	酒	-	-	-	-	-
9	菲律賓長途電話公司	1928	フィリピン	通信	彭沢仁	76	修士	アメリカ	第一世代
10	SM Investments Corp.	1958	フィリピン	多角化	施蒂絲 施至成 施俊麟	71 69 63	学士 学士 学士	フィリピン フィリピン フィリピン	第二世代 第二世代 第二世代
11	鞋莊控股	1994	フィリピン	多角化	施至成	69	学士	フィリピン	第二世代
					施漢生	67	学士	フィリピン	第二世代
					施漢銘	66	学士	フィリピン	第二世代
					施美致	70	学士	フィリピン	第二世代
12	開泰銀行 (旧泰華農民銀行)	1945	タイ	銀行	素吉潘・藍三 薩拉・藍三	63 52	修士 修士	アメリカ アメリカ	第三世代 第三世代
13	盤谷銀行有限公司	1944	タイ	銀行	陳智深	63	修士	アメリカ	第三世代
14	Thai Beverage Public Company Limited	2003	タイ	酒類, 不動産	蘇旭明	78	大学未進学		第一世代
15	CP All Public Company Limited	1988	タイ	コンビニエンスストアの運営	蘇華榮 謝吉人 謝銘鑫	47 58 56	修士 学士 学士	アメリカ アメリカ アメリカ	第二世代 第三世代 第三世代
					謝銘仁	54	学士	アメリカ	第三世代
16	騰倉集團	1958	インドネシア	タバコ	蔡道平	66	高校中退		第二世代
17	Bank Central Asia	1955	インドネシア	銀行	黃志行	46	修士	アメリカ	第三世代

(出所)「全球華商1000」『亞洲周刊』『亞洲周刊』『亞洲周刊』各年号、「Forbes Worlds Billionaires List」、「福布斯富豪榜」、各社のAnnual Report に基づき筆者作成。

インドネシアはタバコや銀行となっていた。既に第 2 章 (2) で述べた産業分布の構成とほぼ一致しており、株式時価総額の上位に位置する華人企業は、各国の主要産業で事業を展開して成長してきたことが分かる。

他方で、東南アジアの華人企業は、情報技術やバイオテクノロジーなどの分野にはほとんど投資していない。これは、東南アジアの華人企業が手掛けてきた伝統的な事業分野と関連していないこと、さらに、新産業の展開には新しい技術と巨額の資本を必要とし、非常にリスクが高いため、保守的な華人企業はこれらの分野への投資に慎重になる傾向があることの両面が理由である。

(3) 創業年

東南アジア 5 カ国の華人企業 17 社の創業年についてみると、その多くが第 2 次世界大戦以前の 1930 年代から、戦後の東南アジアの輸入代替工業化政策が取られ、経済的自立と発展がなされた 1960 年代に設立されている (表 7)。それ以降の設立年の企業も、その多くは、グループ会社の再編・買収等によって新たに設立された新会社である。その内訳は、1920～30 年代が 4 社、1940 年代が 2 社、1950 年代が 3 社、1960 年代が 3 社、1980 年代以降が 5 社となっており、いわゆる老華僑が創業・経営する企業が 12 社、全体の 70.6% を占めている。

(4) 経営者・主要株主の世代・年齢・学歴

東南アジア 5 カ国の華人企業 17 社の経営者・主要株主の年齢と学歴についてみる (表 7)。

まず 17 社全てで創業家が経営者・主要株主となっている。そのうえで世代をみると、17 社の多くが老華僑により創業され、経営されていることもあり、創業家の第 1 世代から次の創業家の第二・三世代に経営が引き継がれてきている。第一世代が経営者・主要株主となっているのは 5 社に留まり、他は創業家の第二・三世代に経営が引き継がれている。あわせて、一部の企業は、創業家の第一世代と第二世代が経営者となって経営の継承を行っていたり、第二・三世代の一族が経営陣に加わり、共同経営を行ったりしている。企業のトップは第二・三世代が大半を占めているとはいえ、第一世代の発言力も無視できないことを見逃してはならない。また、主要な華人企業の経営者の交代をみると、これらの企業では所有と経営を分離し、伝統的な家族制度からビジネス手法を近代化した場合もあるが、依然として家族的な性質が色濃く残っていることがわかる。

年齢構成については、17 社の主要な経営者は 60～70 歳が多く、全体的に年齢構成が高い。これは、事業展開においてリーダーに一定の人生経験が求められることと、事業を展開する業種が関係していると考えられる。一方、経営者の高齢化は、事業展開にマイナスの影響を与える。そのため、第一世代は、企業グループの事業の一部をまず第二世代に譲り、大きな問題なく経営ができるようにするのが普通である。これが、経営者の高齢化の一因となっている。

最後に、学歴については、企業トップの教育水準と経営者世代との間に密接な関係がある点も見逃せない。第一世代は、ゼロからビジネスを始めた人が多く、教育レベルも低く、ほとんどが正式な大学教育を受けていない。中国の伝統的な文化における教育の重要性と経済状況の改善により、第二・三世代のほとんどは学士課程を修了することができ、同時に事業承継のための経営マネジメントを中心に学んでいる。また、第二・三世代のほとんどが欧米に留学して、学士や修士の学位を取得している。

5. おわりに

本稿は、本稿は、香港誌『亞洲週刊』が毎年に掲載する中国系企業ランキング「全球華商1000」に基づき、これまでの先行研究によって整理されてきた華人企業の経営の特徴について再検討を加え、最新の動向について把握することを目的とした。先行研究では、華人企業の経営の特徴としては、小規模な企業規模と創業者一族による所有と経営、華商による権威、仁慈、徳業による情緒的な関係リーダーシップ、華人企業ネットワークの利用、商業資本から多角的経営への発展の4点が指摘されてきた。

それに対して、本稿では、「全球華商1000」に基づく分析は、(1) 東南アジア5カ国の全掲載華人企業を対象とした動向変化、すなわち①国別掲載社数、②本社所在国の分布変化、③華人企業と世界企業との企業規模・経営効率の比較について把握した。さらにより詳細に華人企業の経営を分析するため、(2) 2009～2020年に1度でも上位100社以内だった華人企業17社を対象とした経営分析、すなわち①順位変化、②地理・産業分野、③創業年、④経営者・主要株主の世代・年齢・学歴について検証してきた。

(1) 東南アジア5カ国の全掲載華人企業を対象とした動向変化については、次の点が把握された。①国別掲載社数について、「全球華商1000」の1000社中、東南アジア5カ国の華人企業は2009～2014年の約8%から、シンガポールとマレーシアの減少により2015～2020年は約5%となり、近年は各国が1%ずつを占める程度となっている。企業の価値や規模、成長性や収益力を測る株式時価総額ベースにランキングしていることを鑑みれば、企業価値の評価が高い華人企業数がそう多くなく、各国間の差も縮まっている。②本社所在国の分布変化については、全体的に比較的上位の101～200社または201～300社を山とした正ピラミッド型の分布となっていることから、比較的上位の華人企業の経済力の強さを示しており、シンガポールとマレーシアで低下傾向がみられるものの、フィリピン、タイ、インドネシアには大きな変動はなかった。③華人企業と世界企業との企業規模・経営効率の比較については、企業規模を示す総資産では東南アジア5カ国全体では増加傾向にあり、特にシンガポールの大きさと伸びが大きく、それにタイが続いた。他方で、マレーシア、フィリピン、インドネシアは比較的に小規模の企業が多い傾向がみられた。世界企業との企業規模・経営効率の比較については、アジア

(東南アジア、中国、香港、台湾)を中心とした中国系企業、世界企業と比べ、総資産、売上、純利益のいずれも小さいが、2017年から2020年へのそれらの増加率は東南アジアの華人企業が最も高かった。また、経営効率について総資産当期純利益率(Return on assets: ROA)と売上高当期純利益率(Return on sales: ROS)をみたが、いずれも中国系企業と世界企業を上回っており、経営効率や収益力が比較して高いことが明らかになった。

(2) 2009～2020年に1度でも上位100社以内だった華人企業17社を対象とした経営分析については、次の点が把握された。①順位変化については、2011～2014年は17社中の約10社が上位100社に入っていたが、2015年以降は徐々に減少してきており、2020年にはBank Central Asia(41位、インドネシア、銀行)と華僑銀行有限公司(90位、シンガポール、銀行)の2社だけとなっている。②地理については、シンガポールの華人企業が比較的に突出しており、他の国は2～3社という構成である。また、産業分野は、各国の主要産業で事業を展開して成長してきており、食品加工やたばこなどの東南アジアの自然資源を使用した第一次産品関連や、金融、不動産、観光などの商業資本としての性質、多角化(コングロマリット)という特徴がみられた。③創業年については、老華僑が創業・経営する企業が12社、全体の70.6%を占めており、多くが第2次世界大戦以前の1930年代から、戦後の東南アジアの輸入代替工業化政策が取られ、経済的自立と発展がなされた1960年代に設立されている。④経営者・主要株主の世代・年齢・学歴については、主要な華人企業では経営者の交代がみられ、創業家の第一世代と第二世代が経営者となって経営の継承を行っていたり、第二・三世代の一族が経営陣に加わり、共同経営を行ったりしている。また、主要な経営者は60～70歳が多く、第一世代が、企業グループの事業の一部をまず第二世代に譲り、大きな問題なく経営ができるように事業継承していることが、高齢化の一因となっている。学歴については、第一世代は、ゼロからビジネスを始めた人が多く、教育レベルも低く、ほとんどが正式な大学教育を受けていない。他方で、企業トップの世代交代に伴って、第二・三世代のほとんどは学士課程を修了しており、欧米に留学して、多くは経営学分野の学士や修士の学位を取得している。

本稿は、先行研究で指摘された華人企業経営の4つの特徴について、香港誌『亜洲週刊』の「全球華商1000」を用いて再検討を試み、この11年間の動向変化について明らかにしたものである。加えて、企業規模や経営効率・収益力、事業継承や経営者の学歴といった新たな特徴にも分析が及んだ。特に、東南アジア5カ国の華人企業の動向変化や、華人企業と他のアジアの中国系企業や世界企業との比較に加えて、上位17社の華人企業の経営動向の変化についても、詳しく分析している。本稿におけるこれらの分析を通じて、2009～2020年の11年間の新たな変化も提示できた。

他方で、「全球華商1000」の公表データの限界から、華商による情緒的な関係リーダーシップ、華人企業ネットワークの利用については分析できていない。これら2つの特徴は、華人企業家や華人ネットワーク組織(例えば中華総商会)へのインタビュー等を通じた定性研究が必要で

ある。また、東南アジア華人企業の多角化（コングロマリット化）や多国籍化といった視点も、残された課題である。今後の研究を通じて明らかにしていきたい。

注

- 1) 「華僑」「(「華」は中国、「僑」は仮住まいの意)とは中国国籍を保持したままで、海外に移住した中国人及びその子孫」のことである。これに対して「華人」は「中国系の海外居住者で、居住国の国籍を持つ人」のことである。
- 2) 「華人企業」とは「華人によって所有、経営、支配される企業」のことを指す(朱, 2000)。
- 3) 華僑は新華僑と老華僑の2つに分けられる。いわゆる「新華僑」とは、中国の改革開放後、留学や就労・起業を目的に海外に渡った中国人のことで、「老華僑」と区別されている。
- 4) 例えば、フィリピンでは小売業国民化法(1954年)、インドネシアでは1965年の9.30事件後は華人卸売業の禁止、マレーシアでは1971年から新経済政策(NEP)が実施され、マレー人優先のプミプトラ政策が採られた。
- 5) 朱(1997)によれば、(1)「金融型企業グループ」は銀行を中核とした大手金融型華人企業グループ、(2)「サービス型企業グループ」は不動産、観光、ホテル、小売業などを主要経営分野とした多角化タイプ、(3)「産業型企業グループ」は農林業、自然資源加工から発展して多角化したグループと製造業を中心に発展し多角化した企業グループ、(4)「その混合型企業グループ」は創設当時から経営の主力分野といえるものを持たず、多業種が並列し、総合的に発展する大型企業グループである。
- 6) 郭(1998)は、創業者一族は以下のようにして企業グループの支配している、と述べている。「(1)特定の家族が同時に企業集団の所有と経営権を支配している。企業の中核的経営層は創業者とその家族が担い、意思決定ピラミッドの頂点を構成している。(2)企業集団の主要子会社の経営は家族、同族が行い、それを通じて家族企業をコントロールする。(3)家族は通常、持株会社を通じて系列会社をコントロールする。さらに、家族は集団内の各企業の株式を共同保有し、集団全体をコントロールする。たとえ企業の株式を上場しても、家族は持株会社や集団内企業の株式の大半を所有している」(p.312)。詳しくは王効平(2001a) pp.155-160も併せて参照のこと。
- 7) さらに詳しい説明については、単純(1999)『海外華人経済研究』海天出版社、王効平(2001a, 2001b)、雲冠平、陳喬之主編(2000)『東南亞華人經營管理研究』經濟管理出版社を参照のこと。華人ネットワークについては、市川信愛(1987)『華僑社会經濟論序説』九州大学出版会、陳天璽(2002)『華人ディアスポラ』明石書店が参考なる。
- 8) 陳がいう「華商」とは、「中国・台湾以外に生活の基盤を置く中国系企業家・商人」(陳, 2002, p.11)を指す。
- 9) 「全球華商1000」は、2021年以降は掲載されていないので、本稿での分析は2009～2020年を対象とする。
- 10) 比較対象年を2017年と2020年に限定した理由は、『亞洲週刊』(<https://www.yzzk.com/>)で公表されている「全球華商1000」の電子データに2018～2019年が欠落していること、『FORTUNE』(<https://fortune.com/>)で公表されている「Global 500」の電子データに純利益と総資産が含まれるようになったのが2017年以降であり、比較可能な株式・財務データが全て揃うのが2017年と2020年に限られるため。
- 11) 亞太釀酒有限公司は、2013年にHeineken Asia Pacificと合併し、上場廃止となった。

参考文献

英語

Chen, Tien-shi (1997), " Business Networks and Ethnic Identities of Chinese Entrepreneurs," in Zhuang Guotu (ed.), *Ethnic Chinese at Turn of the Centuries*. Fujian: Fujian renmin chu ban she.

中国語

庄国土 (2009) 「東南亞華僑華人数量的新估算」『厦門大学学報 (哲学社会科学版)』2009 年第 3 期 (総第 193 期)、pp.62-69。

郭梁 (1998) 『東南亞華僑華人經濟簡史』經濟科学出版社。

林偉然 (1991) 「“華僑” 称谓研究」暨南大学華僑研究所編『華僑華人研究』第 2 号、暨南大学出版社。

雲冠平、陳喬之主編 (2000), 『東南亞華人企業管理研究』經濟管理出版社。

日本語

市川信愛 (1987) 『華僑社会經濟論序説』九州大学出版会。

岩崎育夫 (1997) 『華人資本の政治経済学』東洋經濟新報社。

岩崎育夫 (1998) 「多国籍企業化する華人資本」, 涂照彦編著『華人經濟圏と日本』有信堂。

王効平 (2001a) 「華人系資本の企業統治構造」游仲勳編著『21 世紀の華人・華僑』ジャパントイムズ。

王効平 (2001b) 『華人系資本の企業経営』日本經濟評論社。

朱炎 (1995) 『華人ネットワークの秘密』東洋經濟新報社。

朱炎 (2000) 『アジア華人企業グループの実力』ダイヤモンド社。

陳天璽 (2002) 『華人ディアスポラ』明石書店。

游仲勳編著 (1998a) 『中国系の経営の研究序説』亜細亜大学アジア研究所。

游仲勳 (1998b) 「「中国系の世紀」にたち向かう」涂照彦編著『華人經濟圏と日本』有信堂。

游仲勳編著 (2001) 『21 世紀の華人・華僑』ジャパントイムズ。

雑誌・新聞 (オンライン)

"Forbes World's Billionaires List", *Forbes* (<https://www.forbes.com/billionaires/>、アクセス日 2022 年 10 月 25 日)。

"Fortune Global 500" (in 2017 & 2020), *Fortune* (<https://fortune.com/ranking/global500/>、アクセス日 2023 年 9 月 10 日)。

『Forbes 福布斯』(2020)「福布斯榜单」(<https://www.forbeschina.com/lists>、アクセス日 2022 年 10 月 25 日)。

『亜洲週刊』「全球華商 1000」(2009 ~ 2020 年) (https://www.yzzk.com/htm/events/2019_1000/htm/index.htm、アクセス日 2023 年 9 月 12 日)。

『人民網日本語版』(2008)「華人系企業の総資産、世界で合計 3.7 兆ドルと推計」(2008 年 1 月 18 日付) (http://japanese.china.org.cn/business/txt/2008-01/18/content_9553901.htm、アクセス日 2023 年 8 月 16 日)