

論 説

東アジア華人系企業グループの 21 世紀ビジネス戦略

田 中 彰 夫

目 次

- はじめに
- 1. 東アジア華人系企業グループの実力
- 2. 華僑・華人資本の形成
 - (1) 華僑・華人の誕生
 - (2) 華僑・華人の出身地と華人ネットワークの形成
 - (3) 華僑・華人の資本蓄積
- 3. 華人系企業の発展と経営の特徴
 - (1) 華人系企業の発展
 - (2) 華人系企業経営の特徴
- 4. 華人系企業の多角化と多国籍化
 - (1) 多角化戦略
 - (2) 多国籍化戦略
- 5. 通貨危機対応への苦闘
 - (1) 通貨危機の影響
 - (2) 通貨危機への対応
 - (3) 華人系企業の弱点
- 6. 華人系企業の 21 世紀ビジネス戦略
 - (1) 華人第 2 世代が主導する経営近代化
 - (2) 情報技術産業への挑戦

はじめに

東アジアは 1997 年半ばまでの 20 年間余り相対的に高い経済成長を実現してきた。この経済発展の最大の担い手は各国の民間企業であり、それも日本や欧米の多国籍企業と並んで、地元企業が重要な役割を果たしてきた。これら地元企業の主流を占めるのは、東アジアの各地で育ち発展してきた「財閥」ないしは「企業グループ」と呼ばれる巨大企業群である。今日、東アジアで育ち、国際ビジネスの舞台で活躍する巨大企業群は、中国系の企業家が所有し支配する「華人系」と、各国の主流を占める民族によって形成された「民族系」の 2 つに大別できる。中国系の人々が住民の大多数を占める台湾や香港、シンガポールはもとより、華人系住民が少数であるマレーシアやタイ、インドネシア、フィリピンなどでも「華人系」の企業群が圧倒的な勢力を誇っている。それらの多くは東アジア各国・地域の経済や産業の発展に重要な役割を果たしているだけでなく、海外に多くのビジネス拠点を持つ多国籍企業として国際ビジネスの舞台で大きな影響力を持つに至っている。

東南アジアの中国系住民は、さまざまな動機から中国大陸の広東省や福建省、海南省などから移り住んだ人々ないしはその子孫である。中国生まれで中国籍をもつ1世を華僑という。華僑とは、「海外に借り住まいする中国人」という意味である。これに対して、現地で生まれ現地国籍を持つ2世以降の中国系の人々を華人と称する。今日、東南アジアに住む中国系の90%以上の人々は華僑ではなく華人である。これらの華人は正確には華人系マレーシア人、華人系シンガポール人、華人系タイ人、華人系インドネシア人というべき人々である。従って、本稿では華人系の人々が所有し支配している企業を華人系企業と称している。東アジア多国籍企業の総帥も第1世代から第2世代、第3世代へと引き継がれる趨勢にある。

97年7月にタイに発生した通貨危機は瞬く間に周辺地域に広がり、「世界の成長センター」として繁栄を謳歌してきた東アジアに経済危機をもたらした。東アジアを拠点に世界各地で活躍する華人系多国籍企業が大きな経済的打撃を受けたことは否定できない。しかし、これら多くの巨大企業は、本業や成長分野に経営資源を集中するなど危機克服への取り組みを進め、最近では情報技術(IT)産業への参入を急ぐなど再び自信を取り戻してきたように見える。

本稿では華人系多国籍企業の形成と発展を振り返るとともに、華人系企業経営の特徴と通貨危機の経験を通してその強さ・弱さを浮き彫りし、華人系企業グループの21世紀の課題とビジネス戦略を考察する。

1. 東アジアの華人系企業グループの実力

今日、東アジアの華人系企業グループは、傘下の企業群がアグリビジネスから製造業、不動産、流通、金融、各種サービスまで多くの産業分野で圧倒的な地位を築いており、例えば香港の経済誌「亜洲週刊」が毎年発表する各国・地域の大企業ランキングにおいても、グループの傘下企業が上位を占めている。華人系企業グループは全体として居住各国・地域の産業発展、経済発展に重要な役割を果たしている。しかし、先進国の巨大企業と比較してみると、東アジアの華人系企業は、売上高や事業規模、雇用者数などからみてまだ見劣りがする。米国の経済誌「Forbes」は毎年「世界企業500社ランキング」を発表しているが、ここに登場する企業は日本や欧米の企業が圧倒的に多く、東アジア勢では韓国企業や各国の国営・公営企業が合計で20社余りが入っているだけで、東アジアの華人系企業は1社もランキングされていない。

華人系企業グループは傘下に数多くの子会社を擁しており、その数は大きなグループでは400社以上にのぼる。創業者一族が株式を所有し子会社群を支配しており、グループとしての結束力は極めて強い。しかしながら、グループ全体の連結財務データはまったく公表されていないため、グループ全体の資産総額、負債総額、売上高、利益額、従業員数などが不明で、したがってグループとしてこうしたランキングに入ることはない。最近では、華人系企業グループの有力な傘下企業は株式市場に上場されるようになっており、これら個々の上場企業についての

み財務データが公表されているだけである。ランキングの対象となるのはこうした上場企業であり、傘下の個々の上場企業を世界の巨大企業と比べれば、売り上げ規模や事業規模は小さいが、今日では日本の大企業に匹敵する売上高規模を持つ企業が各国・地域に群雄割拠している。グループの中で、上場されている企業は数社から 10 数社であり、子会社数全体の 1 割にも満たない。華人系企業グループの全体像は依然としてベールに包まれており、華人系企業が「閉鎖的」といわれる由縁となっている。

華人系企業グループの全体像が不明であることから、創業者及びその一族の資産額からグループの実力を類推する手法がしばしばとられる。もとより企業活動の業績と個人の財産とはまったく別物だが、所有と支配が分離していない華人系企業の場合は、持ち株とその配当を通じて創業者一族の資産形成につながっていることから、個人資産によってある程度、グループの実力を推測することができる。「Forbes」誌が毎年世界の富豪 500 ランキングを発表しているが、同誌 2001 年 7 月 9 日号によると、長江実業グループ総帥の李嘉誠が資産額 126 億ドルで第 18 位、同氏の二男リチャード・リーが資産額 20 億ドルで 234 位にランクされている。このほか、新鴻基グループの郭兄弟が同 115 億ドルで 23 位、ヘンダーソン・ランド・グループ総帥の李兆基が同 59 億ドルで 52 位など、東アジアの華人系企業グループ総帥約 30 名がランクインしており、華人系企業グループの実力の大きさを示唆している。

2. 華僑・華人資本の形成

(1) 華僑・華人の誕生

華僑の東南アジア移民が始まったのは 2000 年以上前のことであり、唐王朝時代(618~907 年)には、東南アジアを始め世界各地に「唐人街」と呼ばれるチャイナタウンが既に形成されていた。北宋(960~1126 年)、南宋(1127~1279 年)の時代には、造船・航海技術の発達とそれを背景とした海運業の発展によって、中国沿岸地域住民の海外雄飛が飛躍的に増加した。元王朝(1271~1368 年)は宋王朝から「市船司」(一種の税関)の制度を受け継ぎ、広州、泉州、温州、寧波、杭州、上海、松江などの拠点と海南島を結ぶ海上ルートを活用し貿易拡大に努めてきた。かくして 14 世紀までに、フィリピンから、マラッカ、ジャワ、スマトラの島々を経てマレー半島、カンボジア、ベトナムにいたる東南アジア全域の主要都市及び港湾都市に華僑・華人社会の骨格が形成され、各地で経済開発に携わったり商活動や中国本土との貿易が営まれるようになった。唐王朝から宋王朝を経て元王朝にいたるまでの海運業と貿易の発展は東南アジアへの自由移民を促し、東南アジアにおける華僑・華人社会形成の推進力となったのである¹⁾。

東南アジアの華僑・華人は、明王朝(1368~1644 年)の中葉から清王朝(1636~1911 年)末期

1) 華僑史については李國卿著「華僑資本の生成と発展」文眞堂、1980 年に詳しい。

表1 東アジアの主要グループ別華人系上場企業

会社名	株式時価総額 (億米ドル)	売上高 (億米ドル)	所在地	主要事業
長江実業グループ			香港	
ハチソン・ワンポア	350.95	66.33	香港	複合企業
長江実業集団	204.34	15.32	香港	不動産
香港電力集団	65.10	11.95	香港	電力
長江基建集団	46.63	4.25	香港	インフラ
パシフィック・センチュリー・リー ジョナル	12.69	1.68	シンガポール	投資
ヘンダーソン・ランド・グループ			香港	
ヘンダーソン・ランド	99.00	13.72	香港	不動産
香港中華ガス	68.29	7.01	香港	都市ガス
ヘンダーソン・インベストメント	16.49	1.16	香港	インフラ
アモイ・プロパティーズ	27.23	4.96	香港	不動産
ハンルン・ディベロップメント	16.44	6.75	香港	不動産
エイサー・グループ			台湾	
エイサー・インコーポ	65.75	30.42	台湾	パソコン
エイサー・ペリフェラルス	16.42	10.38	台湾	パソコン部品
アムビット・マイクロシステムス	5.57	1.29	台湾	パソコン部品
エイサー・サーテック	5.04	4.80	台湾	パソコン部品
エイサー・コンピュータ	1.97	8.20	シンガポール	パソコン
台湾プラスチック・グループ			台湾	
台湾プラスチック	69.55	11.12	台湾	石油化学
南亜プラスチック	68.67	28.48	台湾	石油化学
台湾タフタ	8.80	4.57	台湾	繊維
シナール・マス・グループ			インドネシア	
アジア・フード	27.87	5.79	シンガポール	食品・不動産
BII	27.40		インドネシア	銀行
インダ・キアット	22.97	11.58	インドネシア	製紙
サリム・グループ			インドネシア	
インドフード	25.67	11.04	インドネシア	食品
ファースト・パシフィック	20.32	28.94	香港	複合企業
メトロ・パシフィック	8.85	3.37	フィリピン	投資
FBP Bank	2.88		香港	銀行
ホンリョン・グループ			シンガポール	
シティ・ディベロップメンツ	51.34	12.39	シンガポール	不動産
CDL ホテルス	8.29	6.69	香港	ホテル
ホンリョン・ファイナンス	4.89		シンガポール	金融
リパブリック・ホテルス	2.59	0.72	シンガポール	ホテル
シンガポール・ファイナンス	2.56	0.94	シンガポール	金融
ホンリョン・グループ			マレーシア	
グオコ・グループ	11.44	18.05	香港	金融・不動産
ホンリョン・バンク	7.67		マレーシア	銀行
ホンリョン・クレジット	6.47	6.40	マレーシア	金融
マレーシアン・パシフィック	5.85	2.38	マレーシア	投資
OYL インダストリーズ	3.63	10.74	マレーシア	投資
ホンリョン・インダストリーズ	2.65	5.91	マレーシア	投資

注: 1) 株式時価総額は99年6月末現在。

2) 財務データは98年7月1日~99年6月30日の決算。

3) 現地通貨の米ドル換算は99年6月30日のレートによる。

出所: 『1999 国際華商 500』(『亞洲週刊』99年11月7日号)より筆者作成。

にかけて、重大な試練の時を迎える。ポルトガル、スペインを始めとする欧州列強国が東南アジアを舞台に植民地争奪戦を繰り広げ、次々と東南アジア諸国が植民地化され、東南アジアの華僑・華人が植民地支配者への服従を強いられるようになったのである。この過程で、華僑・華人の虐殺が各地で起きたが、明国、清国政府とも海外に移住した中国人を「棄民」としてかえりみなかった²⁾。19 世紀中葉以降、中国大陸に対する植民地支配を本格化させ、中国経済の病弊を招来し、農民層の窮乏は深刻化し貧しい農民、商人、肉体労働者の海外への押し出し力は強まり、東アジアへの移住者は飛躍的に増加した。

1833 年に英国が奴隷制を廃止したのを皮切りに、欧米列強国は次々と奴隷制廃止に踏み切ったが、奴隷制廃止はこれに代わる大量の労働力需要の拡大をもたらし、中国人労働力をが注目されるようになった。満族国家である清国政府は、漢民族統治の必要から漢民族の海外への居住を禁止する鎖国政策をとってきたが、中国人労働力に対する密貿易は 1930 年頃から広範に行われるようになった³⁾。いわゆる「苦力貿易」である。「苦力」は「契約労働移民」であって、「奴隷」ではない。契約労働移民には、渡航旅費を支払った自由移民と、渡航旅費を前借りする契約移民の 2 種類あるが、圧倒的多くが後者の契約労働者として集められた。形式的には契約労働移民ではあるが、実質的には「奴隷貿易」と類似しており、彼らの待ち受けていた環境は極めて厳しいものであった。

欧米列強国の清国に対する居住自由化への要求は強く、清国は 1842 年のアヘン戦争の敗北によってこれを容認せざるを得なくなり、1860 年に英国との間で締結した北京条約、1867 年に米国との間で締結されたバーリングゲーム条約によって、中国人の海外居住を正式に認めるようになった。苦力貿易は 1930 年頃から非合法的に始まり、1850 年から 70 年にピークを迎え、1875 年頃まで続いたといわれる。1847 年から 74 年までの 27 年間に輸出された苦力は約 50 万人と推定されている⁴⁾。苦力貿易はマレーシアのペナンやマラッカ、シンガポールなどアジアの英領地から始まり、次第に各地へと拡大していった。

1870 年、英国政府は苦力貿易の弊害を認め香港条例によりこれを禁止、1873 年には香港首席裁判官が「苦力貿易に直接・間接的に関与したものは重罰に処する」旨の声明を発表したため、香港経由の苦力貿易は終息した。その後、苦力貿易は移出港を変えながら続いたが、各植民地政府の取り締まりが強化されるに及び 1875 年頃までに姿を消した。20 世紀に入ると、契約労働制度自体が廃止されることになる。1910 年に英国植民省は 1914 年 6 月末までに契約労働制度を廃止するよう訓令を発し、これを受けて各植民地政府が取り締まりを強化したため、

2) 李國卿前掲書, p.46-47.

3) 須山卓・日比野丈夫・蔵居良造著「華僑(改訂版)」日本放送出版協会, 1974 年, p.16-17.

4) 須山卓・日比野丈夫・蔵居良造前掲書, p.17.

契約労働制度は姿を消したのである。これを境に中国の労働者が自由移民として海外に雄飛する時代が再び訪れる。移民の目的は一定期間働いた後、中国に戻る出稼ぎにあった。実際に中国に帰国したものは多いが現地に住み着いた人々も多かった。自らの意志によって海外に新天地を求める「自由移民」は、1911年の辛亥革命から1949年の新中国の誕生まで続き、1949年時点で海外華僑・華人は1000万人を越えた⁵⁾。今日、アジアを拠点に活躍する華人系多国籍企業の総帥は、20世紀に自由移民として東アジアに渡った華僑ないしはその子孫が多い。

(2) 華僑・華人の出身地と華人ネットワークの形成

華僑・華人が世界あるいはアジアにどのくらいいるかは、各国に正確な統計が極めて乏しいうえに、血統主義をとる中国側と出生主義をとる居住国側との間で統計の根拠が異なるため、推計の域を出ない。渡辺利夫教授は各国統計年鑑の数値をもとに、ASEAN 5カ国の華僑・華人人口は1995年でタイ598万人、フィリピン105万人、マレーシア550万人(93年)、シンガポール231万人、インドネシア577万人の2061万人と推計している⁶⁾。これにベトナムの華僑・華人、さらには台湾、香港の華人を含めれば、東アジアの華僑・華人の総人口は5000万人以上の規模になる。

これら華僑・華人の主な出身地域は、中国の福建省、広東省、海南省であり、広東人、潮州人、福建人、海南人、客家人が5大集団を形成している。福建人は福建南部の廈門、泉州を中心とする地域からの出身者で南語を使う人々である。同じ福建省であっても福州人、福清人、興化人は言語が異なるため福建人とは区別される。広東人は広州周辺の珠江デルタ地域の出身者で広東語をそれぞれ使う人々である。潮州人は広東省内の福建省との境にある潮州市、汕頭市を中心とする地域からの出身者で潮州語を使う人々である。客家人は中国北部から広東省と福建省に跨る山岳地帯に移住してきた民族で客家語を使う人々である。海南人は海南島の出身者で海南語を使う人々を指す。東南アジア各国における華僑・華人を出身地別に見ると、タイでは潮州人が全体の56%と圧倒的に多く、客家人、海南人がこれに次ぐ。インドネシアでは福建人が50%と最大で、客家人17%、広東人12%となっている。シンガポールでは福建人が43%、広東人、客家人がそれぞれ約2割を占め、マレーシアでは福建人29%、広東人26%、客家人21%と、国により支配的集団がそれぞれ異なる⁷⁾。フィリピンでは90%が福建人である。

華僑・華人社会では言語、文化、伝統、習慣の異なる異文化の中で、血縁関係、同郷という

5) 游仲勳著「華僑」講談社現代新書、1990年、p.33。

6) 渡辺利夫・岩崎育夫著「海の中国」弘文堂、2001年、p.76。

7) 渡辺利夫・岩崎育夫前掲書、p.77。

地縁関係に基づく同じ言語、文化、習慣をもった人々が互助的な人間関係組織をつくって、その中で生活している。新規移民は一族や同郷者のいる地域に移住するのが一般的である。家族や一族の中から移民が出て現地に着くと、やがて子供達や親戚がこれに続き、血縁者がいない場合には同郷人のいる土地に移住していった。また、華僑・華人社会では、同じビジネスに従事している人々のつながりである業縁関係も華僑・華人間の緊密な関係を支えている。

「血縁」、「地縁」、「業縁」を三縁という。華僑・華人社会ではこの三縁をもとに幫と称せられる相互扶助組織が形成されている。まず出身地を同じくする同郷組織がつくられ、ついで職業を同じくする同業団体が結成され、さらに宗族(同姓)組織が作られた。東南アジアに移住した華僑にとり、そこは言語、風俗、習慣のまったく異なった別世界である。植民地政府は移民の生活に無関心であり、現地民族社会は頼りにならない。華僑がその土地で仕事を見つけ、安全に生活し、故郷に送金していくうえで、自衛組織が切実に求められていた。しかし、同じ中国人でも出身が違えば言葉も習慣も違う。かくして幫は三縁を原理につくられたのである。先に見た出身地だけでなく、その下の行政単位である県や郷(村)などを単位とするものがつくられた。もっとも幫という組織は東南アジアの華僑・華人社会で始まったものではない。もともと本国において一族、同郷の強い結合傾向があった。一姓一村といわれるほど、中国では血縁、地縁の重なり合った結合組織の基盤があった。政治の不安な中国では、住民は自己防衛の手段として、こうした結合が重要であった⁸⁾。華僑・華人はこうした結合組織を移住した地に持ち込んだのである。

こうして東南アジアに無数の幫ができあがった。血縁に基づく組織は、例えば「鐘」とか「謝」といった姓の人々で構成される「宗親總會」である。東南アジア各国にある中国の地名をつけた「同郷会」、「會館」という団体は出身地別の同郷組織である。こうした団体には県、郷単位の数多くの小団体が加盟している。業縁に基づく組織は、「中華総商会」という全国的な経済団体に代表される。全国団体は華僑・華人の様々な商工団体や企業、個人会員で構成されている。三縁に基づく組織は、東南アジアだけでなく世界各地につくられ、それぞれの組織が相互に情報交換し合い生活やビジネスに活用した。これがグローバルな華人ネットワークである。

華人ネットワークにはいくつかの機能がある。1つは植民地政府(現地政府)や現地民族社会に対して、華僑・華人は三縁組織のもとに一致団結して自分たちの利益や秩序を守るという自衛的な機能である。第2は、同郷組織のもとに学校、病院、共同墓地を設置したり結婚式や葬式の面倒をみるなど構成員の生活を扶助する機能である。第3は構成員のビジネスを支援する

8) 河部利夫著「華僑」潮新書、1972年、p.39~40。

機能である。それは、ビジネス活動を助成、支援することを意図する一種の社会組織⁹⁾であり、構成員にビジネス情報、ノウハウ、資本などの経営資源を提供する内輪だけの助成組織である。このビジネス・ネットワークにおいて最も重要なのは、構成員相互の信頼であり信用である。華僑・華人社会では口頭での約束が契約となり、それを破れば信用を失い、このネットワークから追放されることを意味している。

華人系企業は、事業の多角化や多国籍化を推進する過程で、香港、台湾、中国、東南アジア、欧州、北米にまたがるこの華人ネットワークを活用して事業を拡大し、新しい事業を切り開いてきたのである。90年代に入ると、巨大な華人系企業の多くは、他の華人系企業グループや中国企業と手を組んで、中国や香港、東南アジア、欧米での都市再開発といった不動産事業や発電所、高速道路、工業団地などインフラ・プロジェクトを手掛ける動きが目立ってきた。共同事業はより大規模なプロジェクトに取り組むことを可能にし、ビジネス・チャンスを広げる要因として働いている。華人ネットワークは既に三縁の枠組みを越えてますます広がり結びつきを強めている。91年から始まり、2年に1回開催される世界華商大会はビジネスの情報交換、共同事業に活用されており、地球的視野での華人ネットワークの機能強化に貢献している。

(3) 華僑・華人の資本蓄積

東南アジアに移住した華僑の多くは中国華南の貧しい農民や商人、肉体労働者であり、借金をして裸一貫で海を渡ってきた人々である。中国の華南地域に「白手起家」という言葉がある。裸一貫から財をなすという意味である。華僑・華人の圧倒的多くは、出稼ぎのために移住したのであるから、生活信条そのものが財をなすことにあった。彼らはまず錫鉱山やゴム、砂糖、コーヒーなどのプランテーション、あるいは港湾や建設現場などの肉体労働者として働き、小金を蓄えて行商人か露天商からビジネスへの第一歩を踏み出すのが一般的であった。露天商は市街地の路傍や裏町に飲食類や雑貨類の露店を出し、行商人は飲食関係や反物、雑貨、日用品などを町や農村、漁村に売り歩いた。当初は農民や漁民に信用で売り渡し、その代価として農漁民達が産出する米や野菜、果物、ココナッツ、籐・同製品、家禽類、魚類など農水産物を受け取り、それらを町や村で売り捌いた。

こうして資本の原始的蓄積と増殖が始まり、次の段階として食料・飲料、衣料、石油、木材、車両、履き物、書籍、不動産斡旋、銀行、金融業などさまざまな商業・金融分野のビジネスを展開してゆく。同族・同郷人が同一分野の事業に従事する傾向が強く、職業と幫組織とに密接な関連性があり、同族・同郷人で行商人、小売商から卸商、集荷に至まで一貫した流通販売網が確立されてくる。華僑・華人の商業活動は極めて仲買的機能の強いものであった。欧米企業

9) ミン・チェン著、長谷川啓之他訳『東アジアの経営システム比較』新評論、1998年、p.119。

は現地住民と取り引きするだけの現地情報に関する知識や情報がないため、輸入した消費財を華僑・華人に売り、華僑・華人が自前の流通網を通じて現地住民に販売する。逆に華僑・華人は現地農民が生産した米、ゴム、麻、ココナッツ、コーヒー、砂糖などの産品を買い付け、欧米企業に販売するという具合である。植民地期に華僑・華人は、居住国において物資の集荷と輸出、輸入品の販売から海運業、銀行や保険といった金融機関、さらに資源開発にまでその勢力を伸ばしていった。

20 世紀前半のこの時期にゴム王といわれたシンガポールの陳嘉庚 (タン・カーキー)、万金油タイガーバームで有名な胡文虎、インドネシアの砂糖王といわれた黄仲涵 (ウィー・チョンハム) など巨万の富を築いた実業家を輩出した。その中にはタン・カーキーのように 1929 年の世界不況によるゴム相場の暴落で大打撃を受けて衰退したり、ウィー・チョンハムのように独立後のインドネシア政府により資産を没収されたものもあったが、戦後の混乱期を生き抜いた企業家も多かった。植民地支配体制の下で、華僑・華人は宗主国や欧米企業に対する従属的な地位にとどまり、経済・産業活動の主役にはなり得なかった。歴史的に見れば、この時期は華人にとって初期の資本蓄積時代であり、華人系企業グループないしは財閥形成への準備段階と位置づけることができよう。

3. 華人系企業の発展と経営の特徴

(1) 華人系企業の発展

第二次大戦後、華人・華僑を取り巻く政治的・経済的環境は激変する。中国大陸では 1949 年に新中国が誕生して社会主義政権が成立し、東南アジア各国は次々と独立していった。東南アジア各国は共産主義の影響を恐れて、中国人移民を制限するとともに華僑・華人の政治的監視を強めるようになった。華僑・華人は中国へ戻るか、それとも現地社会にとどまるか厳しい選択を迫られ、多くの華僑・華僑が現地化を選択した。経済的には植民地時代が終わり、東南アジア各国は経済的自立を実現するために、農業や一次産品産業の多角化を進めるとともに、工業化を推進し始めた。

1950 年代から 60 年代にかけての東南アジアの工業化過程は、国により戦略や時期の違いはあるが、早くから輸出を志向したシンガポールを除けば、国家主導の輸入代替工業化であった。それは欧米諸国から輸入してきた工業製品を国内生産によって代替しながら工業化を図るという戦略であった。各国は輸入代替工業化のための政策、制度を整備していった。しかし、長らく植民地体制下にあった東南アジアでは、工業化に必要な企業家や資本、技術が不足していた。植民地化を免れたタイでも一次産品依存経済であったことに変わりなく、工業化に必要な経営資源は欠落していた。このため東南アジア諸国は、各国の国営企業や民間企業が外国企業との合弁や提携などを通じて輸入代替工業化を進めるといった戦略をとった。この時期に東南アジア

に参入してきた外国企業の合併パートナーになったのは、それまで外国品の輸入やその国内販売に従事していた華人系企業である。華人系企業は合併事業を通じて初めて製造業に参入し資本蓄積を進めていった。例えば、それまで丁子の輸入を手掛けていたインドネシアのサリム・グループはこの時期に製粉工場や紡織工場を設立、また砂糖や小麦粉の輸入に従事していたマレーシアのクォック・グループは製糖工場や製粉工場を設立し、その後のグループの形成と発展の基礎を築いた。

戦後、東アジア地域では、台湾、韓国、香港、シンガポールの“アジア NIES”がいち早く輸出志向工業化に成功し、急速な産業発展と経済成長を実現した。このうち台湾は1950年代末から輸出志向工業化政策に転じ、積極的な外資導入のもとで繊維、軽工業、家電、電子・同部品などの輸出産業が急速に発展した。輸出産業は、外資系企業とともに、多数の地場中小企業の重要な活動舞台となり、この中から大同(電機)などの企業グループが生まれてくる。70年代には官主導の重化学工業化が本格化し、中国鉄鋼、中国石油など公営企業が基幹産業や重化学工業の発展をリードした。香港、シンガポールでは、華人の都市国家、中継貿易港を活かしながら輸出工業化を進めた。

香港では、政府の積極不介入(自由放任)政策の下で1950年代から繊維や軽工業、電子・同部品など輸出産業が発展してきた。シンガポールでは60年代から政府主導の下で外資導入による輸出志向工業化が進められ、石油、化学、造船などの重化学工業から電子・同部品などの輸出産業が育成された。また、香港、シンガポールとも港湾、空港、通信などのインフラ整備が進められ、銀行業や各種サービス業が発展し、アジアのビジネスセンターとしての機能を高めていった。輸出産業の発展に貢献したのは、主として中小企業や外資系企業であった。今日、香港、シンガポールの産業界で大きな勢力を持つ企業グループの多くは、主として金融、サービス、不動産などの分野から育ってきたものである。香港を拠点にプラスチック玩具・造花から不動産、建設、貿易、セメント、石油、電力、通信分野へと進出しコングロマリットを形成した長江実業グループ、不動産業から発展した新鴻基グループやヘンダーソン・ランドグループ、ニューワールド・グループ、シンガポールにおいて不動産、金融、ホテルを中核事業にコングロマリットを形成したホンリョン・グループ、銀行を中核に多角的な金融グループを形成したOCBC(華僑銀行)やUOB(大華銀行)はその代表である。

タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンでは、輸入代替工業化から輸出志向工業化へと転換を進める方向で、外資導入を積極的に展開したことにより、繊維や軽工業、電子・同部品などの工業が発展し、70年代を通じて急速な経済発展を実現してきた。この過程で外国企業と次々と合併会社を設立し、企業グループを形成していく華人系企業家が出始めた。日系企業との合併事業で繊維・衣料品から消費財、日用品に至る企業グループを形成したタイのサハ・グループなどがそれである。また、これまで金融・サービス、農園、木材などの分野で蓄財し

てきた華人系企業家の中から、例えば畜産、養殖、飼料加工といったアグリビジネスから流通業、不動産業、情報通信などへ事業を多角化したタイの CP グループのように、それぞれの国の経済発展に合わせて事業の多角化を進め企業グループを形成していくものも出てきた。

80 年代に入ると、石油や一次産品の世界的な不況の中で ASEAN 経済は低迷し、フィリピンでは政治的な混迷がそれに輪をかけた。こうした事態を打開するため、タイ、マレーシア、インドネシアの各国政府は外国からの資本・技術の導入を加速して本格的な輸出志向工業化を展開し始めた。80 年代後半になると、「円高・ドル安」の進行などを背景として、日本やアジア NIES の企業による投資が急激に増加し、地元の華人系企業や民族系企業がこれに呼応して輸出産業やその関連分野を中心に急速に事業を拡大していった。輸出産業主導の経済発展は、所得の上昇、雇用機会の拡大を背景に、東南アジアの消費市場を拡大させるとともに、流通、観光、不動産、情報通信などさまざまな分野でビジネス機会を開花させた。華人系企業家の中には輸出産業やその関連産業だけでなく、この時期に様々なサービス業分野に参入し企業グループを形成したものが少なくない。

また、台湾では 80 年代後半以降、時代の変化、経営環境の変化に対応して伝統的産業分野からハイテク産業や新しいサービス産業へ参入する動きが広がってきた。そうした動きの中で、パソコンや半導体などのハイテク産業や食品加工、流通、輸送などの分野から数多くの新しい企業グループが生まれてきた。食品、流通の統一グループ、パソコン・同関連機器のエイサー・グループ、半導体の台湾積体電路グループや聯華電子グループ、輸送のエパグリーン・グループなどがその代表である。こうした過程を経て、東アジアでは 97 年の通貨危機発生までに華人系企業は農園、アグリビジネスから製造業、金融、不動産、流通、情報通信に至る広範な産業分野で活動する数多くの巨大企業グループが形成されるに至っている。

(2) 華人系企業経営の特徴

東アジアの華人系企業の発展は、東アジアの雁行的な経済発展を巧みにとらえ、その経済ダイナミズムを自社の発展に取り込んできたからに他ならない。今日、東アジアの各地から数多くの巨大な華人系企業グループが育ち、彼らが日本を除く東アジア経済の中で圧倒的な経済力を誇っているのは、彼らが東アジアの経済発展を自社の発展に最もうまく取り入れることができたからである。華人系企業が東アジア経済発展をうまく取り入れることに成功したのは、第 1 に留学経験を含めて培われた豊かな国際感覚を持ち、国内外でリスクの大きいビジネス・チャンスにも果敢に挑戦していくという華人系企業家の旺盛なチャレンジ精神、企業家精神である。もともと華人企業家は古くから国際貿易を手掛けていた華南地域の出身者あるいはその子孫で、商人的気質が勝っており、もって生まれたそうした素養が植民地や他民族国家に居住するという不安定な環境のなかで研ぎ澄まされ、旺盛なチャレンジ精神、企業家精神を身につけ

たものといえよう。

第 2 に、血縁、地縁、業縁を土台とする華人ネットワークを活用できたことである。企業家は、ビジネス・チャンスの到来を感知する能力を持ち、資金や情報、技術、経営能力など必要な経営資源を結合できる能力を備えていなければならない。そうした能力を持ってはじめてビジネス・チャンスに挑戦できるのである。異民族国家で生活する華人や、香港、台湾、さらに異民族国家に囲まれたシンガポールの華人は、迫害という当面の脅威や将来の不確実性ゆえに、華人世界内部での協力意識を高め、人的ネットワークを形成してきた。旺盛なチャレンジ精神、企業家精神を備えた華人系企業家は、経営資源基盤ともいえるこの華人ネットワークを活用し、事業を興したり、事業を多角化したり、海外で事業展開することができた。今日では、伝統的な血縁、地縁、業縁に基づくネットワークの枠を越え、他の華人系企業グループや中国系企業、さらには欧米や日本の企業と協力・提携するケースも増えている。人的ネットワークを開拓し、それを発展させ、次々と新しいビジネスを展開していく能力は華人系企業家の大きな強みとなっている。

第 3 に、トップダウンによる機動的で迅速な意志決定である。国際情勢の激しい変化に対応し機敏な経営を展開していくうえで、企業のトップが自らビジネス・チャンスを発見し、自ら決断し、実行していけるトップダウン方式は多角化や海外展開していくうえで効率的であったし、少なくともこれまでは東アジアの経済ダイナミズムを取り込むうえで「強み」として作用してきたのである。

こうした華人系企業家の「強み」を支えているのは、所有と経営が未分離、つまり創業者家族・同族が所有し、経営の中枢を握っているというその企業形態である。確かに 80 年代中頃以降の急速な事業多角化の中で、同族以外からの人材の引き抜き・登用や、事業部制の採用などがみられるし、また国内外での事業の多角化、大規模化、ハイテク化が進む中で、資金調達力を強化する必要に迫られ、統括会社や傘下の有力会社を香港やシンガポール、ニューヨーク、ロンドン、上海などの証券市場に上場する動きが広がってきた。これらは近代経営への脱皮の動きとみることができるが、所有と経営が未分離の状態は実質的に変わっていない。インドネシアのサリム・グループのように巨大な企業グループを形成していても、親子ががっちりグループを支配し、連結財務諸表も公表しておらず経営実態は不透明である。他の華人系企業グループも不透明という点では余り遜色はない。

華人系企業は、台湾のエイサーに代表されるような一部の新興企業グループを除けば、もともと家族企業からスタートした。華人系企業家には、家族、財産・力、長寿が個人の幸福の 3 要素という伝統的な中国の考え方が身に付いているし、基層文化として儒教思想に裏打ちされた世界でも例をみないほど強固な家族集団主義が息づいている。家族企業は家の財産拡大が目的であり、従って儲かると思えば脈絡のない多くの産業分野にごく当然のこととして進出する。

家族・同族が協力し合いながら家産を拡大していけば、家族・同族ひとりひとりが幸福になれるという考え方である。こうした考えは、中小の華人系企業はもとより、巨大企業グループでも脈々と受け継がれている¹⁰⁾。

4. 華人系企業の多角化と多国籍化

(1) 多角化戦略

1) 多角化戦略の特徴

企業を取り巻く環境変化に対応し、持続的な成長を図っていく重要な経営戦略の 1 つとして多角化戦略がある。多角化とは新しい製品やサービスの開発によって新しい市場や事業に進出することである。企業によって多角化の動機は決して一様ではないが、次の 4 つに集約できるだろう。第 1 に既存事業から蓄積されてきた余剰経営資源の有効活用を主たる動機とする多角化である。資本や技術、設備、人材、流通経路など既存事業で蓄積されてきた有形、無形の経営資源を有効活用しようとする企業の成長行動である。第 2 に、既存事業の衰退により経営資源を新しい事業に集中し、企業の新たな発展を追求しようとする多角化である。第 3 に、リスク軽減を主たる動機とする多角化である。複数の事業を持つことによって環境変化から生ずるリスクの軽減を狙うものである。第 4 は、企業の成長・拡大を主たる動機とする多角化である。

多角化の形態には、既に保有する経営資源と関連する新しい事業分野に進出する関連型多角化と、既存の経営資源とまったく関連性のない事業分野に参入する非関連型多角化がある。また、多角化の方法としては、既存の事業活動を通じて内部に蓄積した経営資源を活用する内部資源活用型と、買収や合併、提携などによって外部の経営資源を活用して多角化する外部経営資源活用型がある。これらを考慮しながら華人系企業の多角化の特徴を見てみよう。

戦後、東アジアの各国は独立し、経済自立化のため政府主導の工業化に着手した。工業化を

表 2 日本企業と華人系企業の多角化戦略比較

項目	日本企業	華人系企業
多角化の種類	関連型多角化が多い	非関連型多角化が多い
多角化への姿勢	安定志向型	リスク・テイカー型
多角化の計画性	体系的	非体系的
多角化の方法	内部資源活用型	外部資源活用型
多角化への志向形態	人的資源活用志向型	拡大志向型

出所：各種資料を基に筆者作成

10) 田中彰夫「華人系第 2 世代の経営感覚」(『日中経協ジャーナル』日中経済協会、1999 年 3 月号)

素早く立ち上げるためには、戦前の植民地期から農園や商業、金融業に従事して資本を蓄積し、企業家活動のノウハウを蓄積した華人に依存せざるを得なかった。しかし、華人系企業家は物づくりに必要な技術の蓄積がなかったことから、工業分野への参入には外部経営資源が必要不可欠であった。かくして華人系企業の多くは輸入代替工業化期や輸出志向工業化期を通じて外国企業との合併事業によって工業分野へ進出していった。華人系企業の工業分野への多角化は、多くの場合、植民地期において輸入・販売していた工業製品やその関連製品からスタートしており、その意味で初期の多角化は外部資源を活用した関連型の多角化であったといえる。工業分野に参入し成功した華人系企業の多くは製造業分野で外部経営資源を活用しながら関連型、非関連型の多角化を進め、次の段階として様々な産業分野へ進出していった。

もともと家族企業としてスタートした華人系企業の多くは、家産の拡大のため家族企業の成長・拡大を主たる動機として事業の多角化を展開してきた。儲かると思えば、どのような業種にも積極果敢に参入していくのが華人系企業家の大きな特徴である。既存事業がある程度の規模になると、不動産、貿易、海運、金融、流通など比較的得意な分野から多角化を展開し、さらにホテルやレジャー産業、情報通信などへと業容を拡大していく。それは多くの場合、買収・合併、合併等を通じて外部経営資源を活用した非関連型多角化である。華人系企業がどのように外部経営資源を活用して非関連型多角化を展開し企業グループを形成してきたのかを、東アジア最大級の華人系企業グループである香港の長江実業グループを事例に考察してみる。

2) 長江実業グループの多角化戦略

長江実業グループは、100社以上の傘下企業を持ち、貿易、流通、金融、不動産、都市開発、インフラ、エネルギー、通信、ホテルなど数多くの産業分野で事業展開する香港最大の複合企業である。傘下企業の多くは非上場企業のため、グループ全体の経営内容は不明だが、上場企業である長江実業、ハチソン・ワンポア、香港電力集団、長江基建 4 社合計の売上額は 1999 年で約 98 億ドルである。

同グループの歴史は、広東省潮安に生まれ 12 歳の時に香港に移住した李嘉誠会長が、それまで務めていたプラスチック工場を辞めて、22 歳の 1950 年にプラスチックの玩具や家庭用品を製造する町工場を設立したことに始まる。57 年に長江工業を設立してプラスチック造花の生産・輸出を始め、折からの輸出ブームに乗って巨額の利益を得た。これを元手に 71 年に長江不動産を設立（72 年に長江実業と社名変更）して不動産事業に本格参入した。造花づくりのような大量生産方式を不動産事業に応用し、「安値の時に大量購入し、相場より安く大量販売する」という戦略をとり、特に 67 年の香港暴動や 73 年の石油危機などで一時的に地価が急落した時に、大量の土地を手当てした。それが、その後の不動産価格の値上がりにより膨大な利益を上げ大手不動産会社にのし上がった。不動産業への参入は経済発展に伴い住宅やオフィスに対す

る需要が高まり、最も儲かる事業になると見込んだからである。

不動産事業の収益力を背景に、李会長は 75 年に香港ヒルトン・ホテル、77 年に伝統ある英国系セメント会社グリーン・アイランド・セメントをそれぞれ買収し、さらに 79 年には英国系複合企業ハチソン・ワンポアの株式 22.4%を買収して傘下に収めた。80 年代に入ると、長江実業はオフィスや住宅の建設にとどまらず、香港での都市再開発やコンテナ・ターミナル拡張など大規模なプロジェクトを手掛けるようになる。それとともに、85 年に香港電力集団の株式 23% (現在は 36.1%所有)を買収したのに続き、86 年にはカナダの独立系石油大手のハスキー・オイルの株式 43%を買収して石油開発・精製・小売りに乗りだした。同じころからハチソン・テレフォンとハチソン・テレコミュニケーションズを通じて香港、中国、オレンジ社を通じて英国での移動・携帯電話サービス事業にも着手した。90 年代を迎えると、香港はもとより海外でも大規模な投資活動を展開していく。

対中投資が中心だが、カナダでは 88 年に香港の新鴻基グループ、ニューワールド・グループと共同でバンクーバーの万博跡地開発権を取得し、16 億米ドル以上を投じて 20 年かけて住宅、商業施設、ホテル等を建設する計画に着手しており、既にその一部が完成している。パナマ、英国、オランダでは港湾運営会社やコンテナ港を買収し現在コンテナターミナルを経営しているほか、米国ではビルを買収するなどニューヨークで不動産事業を展開している。また、オーストラリアでは民営化計画に参画し、99 年にガス事業に参加したほか、南オーストラリア州で州政府から送電会社 2 社の経営権を取得し送電事業を展開している。

同グループの対中投資は、改革・開放後の 80 年から始まったが、80 年代に不動産開発、インフラ関連プロジェクトへの投資や、広東省の郷里での大学寄付や慈善事業などを通じて、中国側との人的関係を深めていった。対中投資は天安門事件を契機に一時沈滞したが、92 年から本格化する。上海黄浦コンテナ港開発をはじめ深川港ターミナル、広東南海港、珠海九州港の開発や、海南省洋浦経済開発区建設への出資、北京麗都ホテルの買収とその改築、北京王府井再開発プロジェクトなどはその一例である。中国での事業は傘下の複合企業ハチソン・ワンポアが不動産事業、港湾事業を、傘下の長江基建が道路、橋、発電所などの事業をそれぞれ管轄している。

ところで、李会長には、長男で長江実業副会長のビクター・リー (李沢鉅) と、ハチソン・ワンポア副会長で別働隊のパシフィック・センチュリー・グループを率いる二男のリチャード・リー (李沢楷) の 2 人の息子がいる。スタンフォード大学で兄は土木工学を、弟は電子工学を学んだ。リチャード・リーは、90 年に衛星テレビ「スターTV」を創業したが、93 年にこれを売却し、その資金で投資会社パシフィック・センチュリー・グループを設立した。情報通信事業を推進する一方、94 年にシンガポールの上場企業シーパワー・アジア (現パシフィック・センチュリー・リージョナル・ディベロップメント) を買収し、保険事業や、不動産事業に参入した。東南ア

ジアでは、本体の長江実業グループも 97 年初めにシンガポールのイーストコースト地区の用地を 4 億 8800 万ドルで落札、ここで高級住宅の建設を進めている。また、インドのボンベイやマレーシアのクアラ Lumpur でオフィス・ビル開発を進めている。97 年 3 月、パシフィック・センチュリー・グループは、同グループの日本法人を通じて東京駅八重洲南口の旧国鉄用地を 868 億円で落札、ここにオフィス・ビルを建設している。

このように長江実業グループは 70 年代以降、買収に継ぐ買収によって業容を拡大し、東アジアを代表する複合企業を形成してきた。活動拠点は香港から、中国、東南アジア、オーストラリア、北米、パナマ、英国、オランダなど世界各地に広がっている¹¹⁾。

(2) 多国籍化戦略

1) 華人系企業の多国籍化の特徴

多国籍企業 (Multinational Corporation) については 論者により様々に定義されてきたが、本稿では 6 カ国以上の国に生産、販売、研究開発など重要な拠点を所有していること、親会社と子会社が組織的に密接に連結していること、親会社がグローバルな視野で経営戦略を展開していること、の 3 つの要件を満たす企業を多国籍企業と定義する。東アジアの華人系企業グループの現状をこの定義に照らしてみると、「多国籍企業」と呼びうる企業グループが既に少なからず存在している。台湾の台湾プラスチック、大同、エイサー、エバグリーン、香港の長江実業、タイの CP、バンコク銀行、インドネシアのサリム、リップー、シナルマス、マレーシアのクオック、シンガポールのホンリオンなどの企業グループはその代表例である。もとより欧米や日本の多国籍企業と比較すれば、これら華人系企業グループの事業規模はまだ概して小さいし活動地域も限られているが、80 年代後半から事業を急速に拡大し、それに伴って海外での投資や企業買収への動きが活発化しており、国際ビジネスの舞台でもはや無視できない勢力となりつつある。

東南アジアの華人系企業(金融機関を除く)が海外投資を展開し始めたのは比較的早く、例えばタイの CP グループは 1960 年に香港に正大貿易を設立している。東南アジアの華人系企業はもともと居住国・地域での自らの不安定な立場に対応するために「リスク分散」を図ろうとしたことが、海外投資の重要な動機となった。それゆえ居住国・地域での事業が一定規模に達すると、海外投資を展開する傾向が強かった。当初の投資先は貿易中継機能や資金調達機能の発展した香港ないしはシンガポールであった。

華人系企業の多国籍化のプロセスにはいくつかの特徴がある。第 1 に香港ないしはシンガポ

11) 長江実業グループの発展については、田中彰夫「世界企業のアジアビジネス」(『ジェトロセンサー』日本貿易振興会、1997 年 6 月号)を参照のこと。

ールに拠点を設置すると、やがてそれを海外事業の統括拠点として活用することである。香港ないしはシンガポールに拠点を設置すると、当初は現地で貿易、不動産、金融などの事業を展開しながら、そこから徐々に周辺地域へ海外投資を展開し始め、やがて香港ないしシンガポールの拠点がグループの海外事業の統括拠点としての役割を果たすようになるのである。香港での活動みると、タイの CP は CP ポカパン (C.P.Pokphand)、インドネシアのサリムはファースト・パシフィック (First Pacific)、リッポーは力宝 (Lippo)、シナール・マスは中策投資集団 (China Strategic Holding)、シンガポールのホンリョンは CDL ホテルズ・インターナショナル (CDL Hotels International)、マレーシアのクオックはケリー・プロパティーズ (Kerry Properties) とシャングリラ・アジア (Shangli-La Asia)、マレーシアのホンリョンはグオコ集団 (Guoco Group)、がそれぞれグループ全体あるいは特定部門の海外事業を統括している。

第 2 に、海外投資に必要な資金はこの海外事業の統括拠点から調達していることである。もともと華人系企業は企業の情報公開度が低く、資金の流れが不透明であるため、国によっては海外投資をすると「資本逃避」として非難される傾向が強い。このため東南アジアの華人系企業は海外投資を行う場合、居住国から資金を持ち出すのではなく、金融センター機能や自由な

表 3 東アジアの華人系主要多国籍企業

企業グループ	国名	海外主要投資業種	主な投資先国・地域
CharoenPokhband (CP)	タイ	アグリビジネス, 小売	香港, 台湾, 中国, インドネシア
Salim (サリム)	インドネシア	金融, 通信, 不動産	香港, フィリピン, シンガポール, 中国
Sinar Mas (シナール・マス)	インドネシア	紙パルプ, 金融	中国, 香港, シンガポール, インド
Lippo (リッポー)	インドネシア	金融, 不動産	香港, 米国, 中国, オーストラリア
Kuok (クオック)	マレーシア	ホテル, 金融, 不動産	香港, 中国, シンガポール, フィリピン
Hong Leong (ホンリョン)	マレーシア	金融, 不動産	香港, 中国, シンガポール, フィリピン
Hong Leong (ホンリョン)	シンガポール	金融, 不動産, ホテル	香港, マレーシア, 英国, 中国,
San Miguel (サン・ミゲル)	フィリピン	飲料(ビール)	香港, 中国, グアム, インドネシア
Cheung Kong (長江実業)	香港	海運, 不動産, 建設,	中国, 英国, オランダ, カナダ
New World (ニュー・ワールド)	香港	不動産開発, ホテル	中国, シンガポール, カナダ, 米国
Tatung (大同)	台湾	電子・電機機器	米国, 英国, 中国, シンガポール
Acer (エイサー)	台湾	パソコン・同関連機器	中国, フィリピン, シンガポール, ドイツ
Evergreen (エバグリーン)	台湾	海運, 航空, ホテル	香港, 中国, パナマ, 米国, 英国

出所: 各種資料を基に筆者作成。

経営環境を利用して、香港やシンガポールの統括拠点から資金調達を行っている。第3に、華人系企業同士が共同で第3国での投資を展開するなど華人ネットワークを利用することが多いことである。長江グループ傘下の長江基建が、香港のホープウエル・グループと共同で中国の広州東南の高速道路プロジェクトに投資するなどがそれである。共同事業は海外の大規模プロジェクトへの参入が可能になり、またリスクの分散にもつながる。

第4に、海外投資は買収・合併などによって外部経営資源を活用する形で展開することが多いということである。買収による海外投資は香港への進出当初から始まっている。例えば、マレーシアのホンリオン・グループは79年に香港に海外ホンリオン集団(Overseas HL Holdings)を設立し、82年からロンドンの投資会社マンソン・ファイナンス・トラスト、香港の道享銀行、恒隆銀行を相次いで買収した。その後、香港事業と海外事業を統括する持ち株会社としてグオコ集団を設立し、85年以降同集団を通じてシンガポール、フィリピン、中国など多くの国で多数の企業を買収し、銀行、証券、保険、投資、不動産開発、製造業、流通、ホテルなどの分野で海外事業を拡大してきた。93年には香港の海外信託銀行を買収し道享銀行に併合した。サリム・グループも同様に80年代初期から香港を拠点に買収に継ぐ買収を展開し、今日のファースト・パシフィック・グループを形成し、多くの海外事業を展開するに至った。

第5に、華人系企業の海外投資は業種別に見て、製造業分野は少なく、不動産開発や、金融、ホテル事業などサービス産業分野が圧倒的に多いことである。また、海外事業の統括拠点は、本社経営陣の副社長クラスが担当しているのも大きな特徴である。こうした特徴を踏まえ、華人系企業がどのように多国籍化を展開してきたのか、タイのCPグループを例に考察してみよう。

2) CPグループの多国籍化戦略

チャロン・ポカパン(CP)グループは飼料生産、養豚、養鶏、エビ養殖などのアグリビジネスから、通信、流通、不動産など数多くの産業分野で事業展開するタイを代表する企業グループである。タイ語でチャロンは繁栄、ポカパンは消費財を意味する。正大、ト蜂といった社名もしばしば使用する。同グループは傘下に約400社の子会社群を擁し、タイを拠点に香港、インドネシア、マレーシア、シンガポール、台湾、ベトナム、中国、米国など20カ国・地域で事業展開する多国籍企業である。グループの年間総売上額は97年で90億ドル、従業員数は約8万人である¹²⁾。グループの総帥はダニン・チャラワノン(謝国民)会長である。

同グループのルーツは、潮州系華僑の謝易初と謝少飛の兄弟が1921年にバンコクに中国産の野菜の種子を取り扱う商社「正大荘」を設立したことに始まる。50年代に入り、飼料を輸入

12) 朱炎著「アジア華人企業の実力」ダイヤモンド社、2000年、p.389。

するなど取扱品目を拡大し、67 年には飼料に対する需要拡大に対応してチャロン・ポカパン・フィードミル社を設立し、飼料の国内生産に乗り出した。67 年に謝易初の 4 男であるダニン・チャラワノンが事業を引継ぎ、多角化戦略を展開するとともに近代的経営手法を導入し、今日の企業グループを築き上げた。飼料分野では、70 年代から 80 年代を通じて次々と新工場を設立してタイ最大の飼料メーカーにのし上がった。

71 年に、CP グループは、米国のアーバー・エーカー社と合併でアーバー・エーカー・タイランド社を設立し、ブロイラー原種・種鶏の生産に乗り出したのを皮切りにして、大規模な素ひな孵化場(バンコク・ファーム社)、養鶏場、ブロイラー解体処理工場(バンコク・ライブストック社)などを次々と設立し、70 年代半ばまでに飼料生産から種鶏、素ひなの孵化、ブロイラーの肥育、解体処理の一貫生産体制を確立した。この過程において実際の肥育を農家に委託することで生産コストの削減を実現した。ブロイラーに続いて、同グループは 70 年代末から養豚、エビの養殖なども手掛け始めた。そこでも、海外から新品種を導入し、飼料から飼育、養殖、解体処理の一貫生産体制を整えていった。かくして CP は国内において企業グループ発展への基礎を築いた。

同グループの海外事業は前述の通り 60 年に香港に正大貿易を設立したことに始まるが、同社を通じて 69 年にインドネシアで飼料工場を設立したのを皮切りに、70 年代にシンガポール、マレーシア、台湾に飼料工場を設立した。この段階での海外投資は、地域的には香港や台湾、東南アジア諸国が中心であり、業種的にも飼料生産に限られていた。

ところが、80 年代以降、CP グループは対中投資を中心に多国籍化と多角化を展開し、新たな発展期を迎える。同グループの対中投資は、中国の改革・開放とともに始まった。80 年以降に広東省、吉林省、北京市、上海市など各地に合併で飼料工場を始め、養鶏、養豚、素ひなの孵化場、鶏肉・豚肉の解体処理工場、肉加工工場などを相次いで設立してきた。中国でも近隣の農家に鶏の肥育を委託するとともに飼料を販売するという方式を取り入れた。85 年には上海自動車工業総公司与合併で上海易初摩托車を設立し、本田技研から技術協力を得てオートバイ、同エンジンの生産を開始した。89 年にはオランダのハイネケンととの合併で上海にビール工場を設立した。国内で事業経験の全くない産業分野でも外部の経営資源を活用して海外で事業展開するのは華人系企業の特徴の 1 つである。

89 年の天安門事件の直後に、CP グループは中国市場の成長性に変化はなく、投資を拡大する意向を明らかにした。90 年代には石油化学に参入して石油製品の販売とガソリンスタンド網の構築に乗り出したほか、上海にショッピングセンターを建設するとともに、大規模スーパーマーケットであるロータス・スーパーセンターのチェーン展開を開始した。また、中国でのケンタッキー・フライドチキンの経営権を取得し、チェーン店を展開している。CP グループの対中投資総額はこれまでに 50 億ドルを越え、アグリビジネス、製造業、流通、不動産開発など

の分野で合計130社余りの子会社を持つに至った。こうした一連の対中国投資に必要な資金は、主として香港の正大国際が香港の銀行等から調達したほか、上海易初摩托車や上海大江など子会社の海外証券市場上場による資金調達で賄った。

タイ国内では、80年代後半から流通、通信、不動産、石油化学へと事業の多角化を展開し始めた。オランダのマクロ社と合併でサイアム・マクロ社を設立して大規模スーパーマーケット「ロータス」を展開、またスーパーマーケット「サニー」とコンビニ「セブンイレブン」のチェーン店を展開し始めた。通信分野では、91年に米国のナイネックス社の資本・技術協力によりテレコム・アジア社を設立し、BOT(民間企業が建設・運営し、一定期間後に公社に所有権を譲渡)方式によりバンコク首都圏に260万回線の光ファイバー網を敷設して、96年から通信事業に参入した。このテレコム・アジア社はCATV会社「タイ・ケーブルビジョン」を設立した。

食品分野では、タイ国内では日本企業との合併で加工食品や冷凍食品、有機栽培食品などに力を入れ、アグリビジネス分野では中国、そしてベトナム、インド、ミャンマーでの生産を拡大させていった。93年末にベトナム南部に養鶏、鶏肉加工工場を設立、インドでは94年にマドラスで養殖用の飼料工場を建設し生産を始めた。90年代後半にはミャンマーでも飼料工場、養鶏場、鶏肉解体処理工場からなる総合養鶏場を建設した。政府の産業政策に対応して、89年に石油化学産業に参入した。ベルギーのソルベイ社と合併でピニール・タイ社を設立し、塩ビ、塩ビ樹脂とその製品である合成皮革、フィルムなどの生産を開始した。また、90年代に入ってタイ石油公社と合併でペトロ・アジア社を設立し、タイ国内と中国で石油製品の販売と、ガソリンスタンド網の構築に参入した。こうして80年代後半以降の国内外での多角化によりCPグループはアグリビジネス企業から多国籍複合企業へと変身していった¹³⁾。

5. 通貨危機対応への苦闘

(1) 通貨危機の影響

97年7月にタイを襲った通貨危機は瞬く間に周辺諸国に波及し、通貨下落により外貨建て債務(ほとんどが米ドル建て債務)が膨張、株式市場、不動産市場は暴落し、信用収縮で企業は資金繰りが困難になり、また消費支出が急減するなど東アジア経済に危機をもたらした。しかし、通貨危機の実体経済への影響は一様ではなく、国・地域別には、中国と台湾は間接的な影響にとどまり軽傷、香港、シンガポール、フィリピンも被害は軽かったのに対して、韓国、インドネシア、タイは重傷、マレーシアも相対的に大きな打撃を受けた。華人系企業への影響も、その所在国や活動分野、経営戦略等によって異なっているが、被害の深刻な国ほど華人系企業が

13) CPグループの発展については、田中彰夫「世界企業のアジアビジネス」(『ジェトロセンサー』日本貿易振興会、1995年5月号)を参照のこと。

受けた被害も大きかった。とりわけ業種的に金融や不動産に偏っていた企業グループ、外貨建て債務負担の大きい企業グループほど被害は深刻であった。製造業にあっては、内需に依存した企業ほど大きな打撃を受けた。

通貨危機に見舞われる中で、華人企業グループに対する影響は業績悪化、通貨下落による外貨建て債務負担の急増、信用収縮による運転資金調達の困難化、創業者一族の資産の目減りという形で表面化した。タイ、インドネシアでは、商業銀行が株価の大幅下落、不動産の暴落、企業の倒産の続出で軒並みに赤字に転落し、巨額の不良債権を抱え破綻する銀行が相次いだ。インドネシアのタイヤ・メーカーのガジャ・トゥンガル・グループは、傘下のダガン・ナショナル・インドネシア銀行が事実上破綻し、その代償としてグループ企業の株式がすべて政府により接收され崩壊した。

スハルト大統領と結びつきの強かったインドネシアのサリム・グループの場合、グループの有力企業の業績が急速に悪化し、また 97 年 9 月からのルピア下落によって、グループ企業が抱える外貨建て債務が実質 3 倍に膨張、同時に進行した株価の下落で 98 年初めの時点で危機前に比べて 5 分の 1 に縮小した。98 年 5 月には、政治不安や華人批判が波及して、グループの中核銀行 BCA (バンク・セントラル・アジア) で取り付け騒ぎが発生した。中央銀行から約 30 兆ルピアの特別融資でこの危機を凌いだものの、同年 8 月にはその代償として、BCA は政府に接收され、総合食品メーカーのインドフードやインドセメントなど有力企業を含む約 100 社の持ち株の一部あるいは大部分が政府に取り上げられた。かくして同国産業界に圧倒的な勢力を誇っていたサリムはグループ解体の危機に追い込まれた。

タイでは積極的な多角化と多国籍化を進めてきた CP グループが危機に追い込まれた。海外事業の統括拠点である香港の CP ポカパンが通貨危機の影響を受けて 97 年に 1 億米ドル以上の損失を計上し、このため数年前に海外事業への投資調達のために発行した 1 億ドルの変動利付債が償還できなくなった。CP ポカパンは既に 10 億米ドルの債務を抱えており、資金繰りが苦しくなった銀行は追加融資を拒否するとともに、融資の早期返済や債券の繰り上げ償還を求めてきたのである。同社は債権者団との交渉でこの変動利付債の償還期限を延長することで決着し危機を乗り切ったが、経営の再建が急務となった。タイ国内ではグループ企業が軒並みに業績を悪化させる中で、通信分野のテレコム・アジアがパーツ下落による巨額の為替差損が発生し 6 億米ドル余りの負債を抱えることになった。タイ最大の企業集団である CP グループは通貨危機により抜本的な経営再建を迫られることになったのである。

(2) 通貨危機への対応

東南アジアの華人系企業グループがとった通貨危機への対応策は、多くの場合、不採算・非中核事業を整理、売却して競争力のあるコアビジネスや成長部門に経営資源を集中するという

ものであった。また、合併パートナーである日本企業等に持ち株を譲渡する形で資金を調達するケースも多く見られた。最もドラスチックな本業回帰への方針を打ち出したのはタイの CP グループであった。

98年5月、CPグループはアグリビジネス、通信、小売り流通をコアビジネスと位置づけ、それ以外の事業は売却する方針を明らかにした。タイ国内では経営資源をアグリビジネスに集中するため、3社の上場企業を含むアグリビジネス関連の傘下企業13社を、中核企業のCPフィードミルに整理・統合して競争力を強化し、パーツ安を活用して輸出拡大に乗り出した。流通部門でも経営資源を集中するため、スーパーセンター「ロータス」を13店舗展開するサイアム・マクロ社の持ち株を1億8000万ドルで英国のテスコ社に売却した。その一方で、コンビニ「セブンイレブン」の店舗数を97年の900店舗から2000年には1200店舗に拡大し、またスーパーマーケット「サニー」を7店舗から12店舗に増やした。石油化学分野では、98年8月にベトロ・アジア社の持ち株をタイ石油公社に売却して撤退した。通信分野では、テレコム・アジアが財務健全化のため77億パーツの増資を行い、外資側の出資比率を高めた。また、同社傘下のCATV会社UTVを同じ華人系企業のチナワトラ・グループ傘下のUBCと併せさせた。2000年9月には英国の携帯電話大手オレンジと合併でCPオレンジ社を設立、2001年から国内ネットワークの構築に着手し携帯電話市場への参入を決めた¹⁴⁾。

海外事業では、統括会社CPポカパンの経営再建のため、中国での事業を整理・売却した。上海でオートバイを生産する上海易初摩托車を中国側パートナーに売却して完全撤退した。また、ビール事業、衛星通信事業からも持ち株を売却しそれぞれ撤退した。こうした事業の売却益はCPポカパンの債務返済に充てられた。

サリム・グループの場合は、資産売却により、国内の中核事業の強化と海外事業の拡大に取り組み始めた。危機回避の立て役者となったのは海外事業統括拠点である香港のファースト・パシフィック社である。97年11月、ファースト・パシフィックは傘下の通信会社パシフィック・リンクを香港テレコムに4億ドルで売却、98年1月にオランダの総合商社ハーゲマイヤー社の持ち株38.1%を16億ドルで売却し、さらに98年4月米国のユナイテッド・コマーシャル・バンクを約1億7000万ドルで売却した。これらの売却益でファースト・パシフィックの負債を返却するとともに、手持ち投資資金を手に入れた。

サリムは、香港のファースト・パシフィックを通じてサリム・グループの中核企業であるインドフード社の株式40%を6億5000万ドルで買収し、実質的にはグループ内での持ち株移管という形で同社の経営権を確保した。同社はインドネシア市場で即席麺で90%以上、食用油で60%、小麦粉やスナック菓子でも大きなシェアを占める同国最大の総合食品企業であり、通貨

14) 日本経済新聞 2001年6月25日付記事参照。

危機前まではグループ最大の収益源であった。98年9月にBCA救済の代償としてインドフード社株式の一部を政府に差し出した後の、99年4月にはフィリピンのビール・食品会社サンミゲルが同社を買収する動きがあったが、サリムはこれを拒否した。ファースト・パシフィックによる同社の株式買収後、サリム・グループは同社のリストラと輸出拡大により経営再建に乗り出し、99年には約2億ドルの収益をあげるなど高収益企業のイメージを取り戻した。

海外事業では、経営資源をフィリピンに集中しつつある。サリム・グループは、フィリピンでは中核のメトロ・パシフィック社を通じて、医薬品、食品、製紙、不動産、そして携帯電話会社のスマート社などに投資してきた。98年11月、香港のファースト・パシフィックはこのスマート社を足がかりに、フィリピンのPLDT(フィリピン長距離電話社)の株式約27%を7億5000万ドルで買収し、ファースト・パシフィックの社長でフィリピン人のマヌエル・パンギリナンがPLDTの社長を兼務することになった。PLDTはフィリピンの固定電話では約60%、携帯電話では系列下のピルテル社等を通じて約80%のシェアを占める企業である。その後、スマート社に15%出資している日本のNTTがファースト・パシフィックの要請に応じてPLDTの株式15%を約8億ドルで取得、ファースト・パシフィックに次ぐ第2位の株主となり、PLDTに2名の役員を派遣した。華人系企業と日本企業が戦略的提携を通じてフィリピン通信業界のトップ企業としての地位を固めつつある¹⁵⁾。

インドネシアのシナール・マス・グループも巨額の債務を抱えていたため、通貨危機に対応して、98年2月にインドネシアの中部ジャワ州の製紙工場に併設されていた熱電併給設備を別会社とし、その株式をシンガポールの政府系企業シンガポール・パワーに3億5000万ドルで売却、またグループ傘下のシンガポールにある子会社アジア・フード&プロパティーズを通じて米国の不動産を約2億ドルで売却し、売却益をそれぞれ債務返済に充てた。また、通貨危機を契機に業績が悪化していたグループの中核銀行BII(バンク・インターナショナル・インドネシア)の経営から撤退し、経営資源をアグリビジネス事業、紙・パルプ事業に集中することとなった。同じインドネシアのリッポー・グループは、債務が少なく通貨危機の影響は軽微であったが、経営資源を金融、不動産、流通といったコアビジネスに経営資源を集中する方針を掲げ、その一環として自動車部品など非中核事業の一部を売却した。

(3) 華人系企業の弱点

今回の通貨危機は、とくにインドネシアやタイなどの華人系企業グループや、韓国の企業グループに大きな打撃を与えた。アジアへの金融支援に乗り出したIMF(国際通貨基金)や国際金

15) 井上隆一郎「危機を乗り切るアジア企業」(『ジェットロセンサー』日本貿易振興会、2000年1月号)

融筋は、東アジア各国の政治や経済の構造に対する批判とともに、巨大な華人系企業や韓国企業など東アジア企業の経営に対する弱点を指摘し、その改革を強く求めてきた。その弱点として、「不透明な経営」、「過大な負債」、「無計画で無謀な事業拡大」、「政治との癒着(クローンズム)」などが指摘された。華人系企業グループの中には、自己資金を重視し堅実な経営を展開してきたものも多いが、一方でサリム・グループや CP グループのように事業拡大のために銀行融資や債券発行などを通じて巨額の外貨建て資金を調達してきたものも少なくない。しかも、グループの連結決算はなく、グループ全体としてどの程度の負債を抱えているかもわからない不透明な企業が多いことも確かである。

もともと華人系企業は、自己資本や三縁を通じて調達した資金をもとにして、堅実な経営を展開するという伝統があった。しかし、80年代以降の高度成長の中で、金融市場の整備により資金調達が容易になったこともあって、一部の企業グループは数多いビジネスチャンスを活用するため、借金を積み重ねながら大胆に事業の拡張に取り組んできた。東アジア経済が順調に発展している間は、企業の発展・成長を加速する要因となったが、今回の通貨危機によって過重な債務負担が経営を圧迫する原因となった。インドネシアやタイなどでは、華人系企業グループが銀行を保有し、また逆に銀行がグループ企業を抱え、グループ内企業への資金供給に重要な役割を果たしてきた。グループ内企業への貸し出しはどうしても審査が甘くなる傾向があり、それだけ不良債権になりやすい。今回の通貨危機に伴うバブル崩壊によって、グループ内企業への乱脈融資が不良債権化し、経営破綻する銀行が相次いだ。

こうした経営戦略を展開できるのは、華人系企業グループの大部分が家族経営、同族経営の形態をとり、閉鎖的な経営体質を守っているからである。80年代以降、事業の急発展の中で傘下の中核企業の株式を上場してきたし、また傘下企業の社長にそれぞれ専門経営者を登用してきたが、創業者家族が所有し支配する構造を堅持し、閉鎖的という体質はあまり変わらなかった。例えば、香港の長江実業グループの所有構造をみると、グループの総帥である李嘉誠が100%所有する李嘉誠信託基金が、グループの持株会社である長江実業の株式34.7%を所有し、その長江実業が複合企業ハチソン・ワンポアの株式49.9%を所有、ハチソン・ワンポアはインフラの長江基建の株式84.6%を所有し、長江基建は香港電力の株式36.1%を所有するという垂直的な所有構造を形成している。李嘉誠は長江実業の会長、長男は長江実業の社長、二男はハチソン・ワンポアの副会長を務め、実質的に親子がグループを支配している。

同族による所有と支配構造は、トップダウンにより新規事業への参入や既存事業からの撤退の意志決定が迅速にできるという利点があるが、その反面でチェック機能が働かないという欠点がある。今回の通貨危機で、借金による事業多角化の行き過ぎを誰もチェックできない構造という欠点を露呈してしまった。東アジアの有力華人系企業グループの多くは国際金融市場を通じて投資家や金融機関から資金を調達するようになっている。先進国の常識からすれば、そ

うした企業は徹底した情報開示による経営の透明性が求められ、国際金融機関や投資家から厳しく監視される。従って、過大な借金や無謀な事業の拡張はおこりにくい。ところが、華人系企業グループの大部分は、財務状況を公開するのはグループの一部の中核企業だけであり、グループ全体の連結決算や財務管理がどうなっているのかは、ほとんど開示されない。これでは、「不透明な経営」と批判されるのは当然である。アジアの有力華人系企業は既に国際ビジネスの舞台や国際金融市場で欧米や日本の企業と並ぶ大きな勢力となっており、経営の近代化が改めて問われている。

6. 華人系企業の 21 世紀ビジネス戦略

(1) 華人第 2 世代が主導する経営近代化

東アジアの華人系企業グループの多くは、不採算・非中核事業の整理・売却、コアビジネスや成長部門への経営資源集中、合併パートナーからの資本注入等により経営の再建を進め、危機からほぼ脱出した感がある。東アジア経済の中で華人系企業は依然として大きな勢力を誇っているが、通貨危機以前のようなダイナミックな成長は影を潜め、国際的には華人系企業のプレゼンスの後退は避けられないだろう。華人系企業の 21 世紀の課題は経営再建をより確かなものにし、今回の通貨危機から学んだ教訓を踏まえながら明日の発展のために経営の健全化を進めることである。こうした経営の健全化との絡みで、重要なのは世代交代である。今回の通貨危機で浮き彫りになった華人系企業の弱点を克服し、経営の健全化を実現していくのは第 2 世代以降の若手経営者の手腕にかかっていると思うからである。

東アジアの有力な華人系企業には、創業者であるオーナー経営者が高齢で、世代交代期を迎えている企業が少なくない。例えばサリム・グループ林紹良、台塑グループ王永慶はそれぞれ今年 84 歳、同じくマレーシアの名勝世界グループ林梧桐は 83 歳、クオック・グループ郭鶴年は 78 歳、インドネシアのシナルマス・グループ黄奕聡は 77 歳、フィリピンの SM グループ施至成は 76 歳、香港の新世界グループ鄭裕彤は 75 歳、長江実業グループ李嘉誠、恒基兆業グループ李兆基はともに 73 歳と高齢で世代交代期にある。創業者でオーナー経営者が 60 歳代後半の年齢層にある企業も多く、ここ 10 年位のタームで考えると、実に多くの企業グループで世代交代を迎えることになる。

果たして後継者である 2 世以降は、人的ネットワークを維持しながら、近代的な企業として発展させていけるのだろうか。東南アジアにおける華人 2 世は現地文化の受容や同化を通じて 1 世と比較すれば中国文化への固執が薄れつつある。2 世以降の世代にとっては、出生地こそが故郷で心のよりどころであり、居住国の繁栄と自分たちの利益が不可分の関係にあることを理解している。華人系企業グループ総帥の 2 世の多くは現 2 世経営者を含めて、米国や英国、カナダなどの大学に留学し、経営学修士 (MBA) を取得するなど経営の専門的知識や語学力を

含めた国際感覚を磨いてきた。彼らは既に経営に重要な役割を果たしており、専門的知識を活かして華人系企業の組織、管理システム、経営戦略などをより近代的、効率的なものに変えるよう努めている。

例えば、サリム・グループ林紹良の3男で同グループ社長兼 CEO の林達生(アンソニー・サリム)は、ロンドンで MBA を取得し、85年にグループ社長就任後、グループ取締役会を設立するとともに、11の事業部門に組織改革しそれぞれの部門の専門経営者化を推進した。自らは国際部門などを担当し、海外事業の拡大を推進してきた。香港のファースト・パシフィック社長のマヌエル・パンギリナンは林達生の友人で、米国で修士号を得てファースト・パシフィック社に入社し、その経営手腕を買って社長に抜擢したものである。

李嘉誠の後継者は長男李沢鉅(ビクター・リー)、次男の李沢楷(リチャード・リー)である。ともにスタンフォード大学大学院に、兄は機械工学、弟は電気工学を専攻した。長男はカナダでの石油事業や都市再開発などを手掛け、現在はグループのインフラ部門である長江基建会長を務め、アジア太平洋地域での不動産、インフラ事業を指揮している。弟は衛星放送のスターテレビを起業、93年にこれをマードックに売却し、その売却益で別部隊のセンチュリー・パシフィック・グループを設立、通信事業や不動産事業などを手掛けている。グループの中核企業ハチソン・ワンポア副会長も務め、グループの通信事業を推進している。

シンガポールとマレーシアの両ホンリョン・グループの2世総帥はともに英国に留学、専門的な知識を活かし、グループ経営組織の近代化に努めてきた。83年に創業者から経営を引き継いだ CP グループ謝国民も社長就任後、グループの経営改革に乗り出した経験がある。欧米での留学経験を持つ若手経営者の経営改革に対する役割は従来にもまして高まりつつある。2世経営者が創業者に比べて経営者能力に優れているかはともかく、第2世代のもとで企業組織と経営の近代化が進むのは時代の流れである。旺盛な企業家精神は第2世代経営者に引き継がれている。家族所有やスピーディなトップダウン経営、人的ネットワークの重視といった伝統を維持しながら、専門経営者化を進めつつグループ経営を近代化し、経営の透明性を徐々に高めていくことになるだろう。それは、華人系企業の伝統的な経営手法に欧米流の経営手法や日本的経営の長所をも取り入れたハイブリッド経営手法といえるかもしれない。

(2) 情報技術産業への挑戦

華人系企業は従来の事業分野であるアグリビジネス、金融、不動産、流通といった産業の枠を越えて、90年代末から情報通信、インターネットなど情報技術(IT)産業分野に挑戦する動きが広がっている。現在は、米国でのネット・バブル崩壊を契機に、世界のIT産業は景気後退期にあるが、IT産業が21世紀の成長産業であることに変わりなく、インターネット分野では「ブロードバンド(高速大容量)の浸透とブロードバンドを前提としたネット活用型の事業、

サービス、ソフトウェアが発達する¹⁶⁾」というのが専門家の見方である。今後、東アジアの IT 分野では、既存、新興の華人系企業が欧米や日本の企業を巻き込みながら、そこでの覇権を目指した激しいビジネス競争が展開されるだろう。

東アジアの IT 産業の中で、ハード (パソコン・同付属品、半導体、TFT 液晶など) の分野をリードしているのは台湾である。台湾のハイテク産業は、欧米企業や日本企業から OEM (買い手ブランドによる受託生産) 発注の急増が発展の大きな理由となっている。これらの産業発展を担っているのは、伝統的な華人系企業ではなく、エイサー (パソコン)、台湾積体電路 (半導体)、聯華電子 (半導体)、広達電脳 (パソコン) といった 80 年代以降に発展してきた新興の華人企業である。これら新興の華人系企業は、家族や同族、三縁の世界から生まれたのではなく、ベンチャー・キャピタルや株式資本を通じて事業を興して発展してきた企業である。そこではオーナー経営者よりも専門経営者が重要な役割を果たしており、経営組織や人的資源管理、経営戦略は米国流で、生産管理では日本流も取り入れられている。

東アジアの IT 産業分野では、インターネット関連で数多くの華人系ネット・ベンチャーが生まれつつあるが、注目されるのは華人系企業グループの参入である。そして、新興、既存を問わず、この分野での事業を牽引しているのは第 2 世代の経営者であり、若き事業家である。最も注目されているのは、長江実業グループの別働隊として知られる、リチャード・リーが率いる香港のネット・通信大手パシフィック・センチュリー・サイバーワークス (PCCW) である。リチャード・リーが描く事業目標は、米国インテルなどと共同で通信衛星と双方向テレビを通じ中国、インド、日本を含むアジア全域で広帯域通信網を利用したインターネット・サービスを展開することである。

同社は 2000 年 2 月、香港テレコム (現ケーブル&ワイヤーレス HKT, 略称: C&WHKT) の株式 54% を買収することで合意し同年 8 月に正式に傘下におさめた。香港最大の通信インフラと高速インターネット接続サービス事業を手に入れた PCCW は、豪ニューズ・コーポレーション傘下の香港スターテレビと合併で、テレビやパソコンを通じて広域帯インターネット・サービスを提供するマルチメディア事業を始める。2000 年には、この他中国で広域帯インターネット・サービスを展開する布石として 3 月に中国最大のパソコン・メーカー連想集団とインターネット事業で提携、共同で高速インターネット事業を展開しコンテンツ (情報の内容) を開発する意向である。同年 8 月には C&CHKT と日本のニフティがネット事業で包括提携、また PCCW はアニメや音楽など幅広いコンテンツを制作するため日本のジャレコを買収した。同年 10 月には中国第 2 位の携帯電話会社の傘下企業中華大黃貢 (チャイナビッグ・ドット・コム) の株式 37.65% を買収することで合意した。PCCW は、2002 年から「NOW (ネットワーク・オブ・ザ・

16) アンソニー・パーキンス (米国レッド・ヘリング編集長), 日経産業新聞 2001 年 8 月 23 日付。

ワールド)」と呼ばれる、アジア全域で高速インターネットを通じてマルチメディア事業を展開する計画を本格展開するため、着々と準備を進めている。

長江実業グループの通信事業を展開するハチソン・ワンポアは、傘下の香港最大の携帯電話会社ハチソン・テレコムがNTTドコモからインターネット接続サービス「iモード」の技術供与を受け2000年6月からサービスを開始した。また、中国語ポータル(玄関)サイト、トム・ドット・コムは2000年9月に中国第7位のポータルサイト「163ドット・ネット」を買収した。香港のネット・通信業界では、パシフィック・センチュリー・グループを含めた長江実業グループが圧倒的な勢力を持つが、新世界グループや新鴻基地産、ヘンダーソン・ランド、ウィーロックといった他の企業グループも通信・ネット分野で勢力の拡張を急いでいる。

インドネシアのサリム・グループは前述の通り既にフィリピンの固定電話、携帯電話分野で事業基盤を固めており、インターネット関連分野で新たな事業を展開してくることは必死である。タイの通信分野ではシン・コーポレーション・グループが大きな勢力を持っているが、これに対抗してCPグループも固定通信、携帯電話、CATV事業に加えて、2001年から高速ネット接続や携帯接続サービスを開始した。2006年の通信の自由化を控え、今後タイでもネット・通信産業分野での競争激化は避けられそうにない。また、台湾のエイサーがパソコン・メーカーからネット企業への脱皮を宣言しネット・ベンチャー企業の買収に動くなど、IT産業分野での華人系企業のビジネス展開に目が離せなくなっている。

参考文献

1. 李國卿著「華僑資本の生成と発展」文眞堂、1980年
2. 須山卓・日比野丈夫・蔵居良造著「華僑(改訂版)」日本放送出版協会、1984年
3. 河部利夫著「華僑」潮出版、1972年
4. リン・パン著「華人の歴史」(片柳和子訳)みすず書房、1995年
5. 井上隆一郎編「アジアの財閥と企業」日本経済新聞社、1994年
6. 岩崎育夫著「シンガポールの華人系企業集団」アジア経済研究所、1990年
7. スターリング・シーグレーブ著「華僑王国」(山田耕介訳)サイマル出版会、1996年
8. 游仲勳著「華僑」講談社、1992年
9. 岩崎育夫著「華人資本の政治経済学」東洋経済新報社、1997年
10. 高木桂蔵著「客家」講談社、1991年
11. 可児弘明・游仲勳編「華僑 華人」東方書店、1995年
12. 游仲勳編「華僑・華人経済」ダイヤモンド社、1995年
13. 蔡林海著「アジア経済危機に挑む華人ネットワーク」東洋経済新報社、1998年
14. 朱炎著編著「アジア華人企業グループの実力」ダイヤモンド社、2000年
15. 田中彰夫著「どこへゆくアジア中進国産業」日本貿易振興会、1980年
16. 朱炎著「華人ネットワークの秘密」東洋経済新報社、1995年
17. 渡辺利夫・岩崎育夫著「海の中国」弘文堂、2001年
18. 渡辺利夫・今井理之著「概説華人経済」有斐閣、1994年

- 19 . 渡辺利夫編「華人経済ネットワーク」実業之日本社, 1994 年
- 20 . 末広昭・南原真著「タイの財閥」同文館, 1991 年
- 21 . ミン・チェン著「東アジアの経営システム比較」(長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳)新評論, 1998 年
- 22 . 田中彰夫「世界企業のアジアビジネス」(『ジェトロセンサー』日本貿易振興会, 1995 年 4 月号 ~ 1998 年 6 月号)
- 23 . 井上隆一郎「危機を乗り切るアジア企業」(『ジェトロセンサー』日本貿易振興会, 2000 年 1 月号, 同 5 月号, 同 8 月号)
- 24 . 「華人・華僑経済の現状と今後の動向」(『日中経協ジャーナル』日中経済協会, 1999 年 3 月号)
- 25 . 井上隆一郎「アジア危機の中の華人企業の経営」(『立命館経営学』立命館大学経営学会, 2000 年 1 月)
- 26 . 「Forbes」2001 年 7 月 9 日号
- 27 . 「1999 国際華商 500」(『亞洲週刊』1999 年 11 月 9 日号)
- 28 . Leo Suryadinata, ed., The Ethnic Chinese in the ASEAN State: Bibliographical Essay, Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 1989.
- 29 . Limlingan, Victor Simpao, The Overseas Chinese in ASEAN: Business Strategies and Management Practices, Manila: Vita Development. 1986
- 30 . Lim, Linda Y and L. A. Peter Gosling, eds, The Chinese in Southeast Asia, Singapore: Maruzen Asia, 1983
- 31 . Wang, Gungwu, China and the Chinese Overseas, Singapore: Times Academic Press, 1991
- 32 . 呂志華「香港企業大王」明報出版有限公司, 1995 年