

Articles

論文

華人企業ネットワークの新展開

主任研究員

朱 炎



目次

- | | |
|--|---|
| <p>はじめに</p> <p>・華人企業の発展と経済力の増強</p> <p>1. 国民経済における華人企業のプレゼンスと実力</p> <p>2. 華人企業家の経済力</p> <p>3. 華人企業の経営環境の変化</p> <p>・華人企業経営の新変化</p> <p>1. 経営分野からみた産業構造の転換</p> <p>2. 資本市場の積極利用</p> <p>3. 華人企業の組織構造の変化</p> <p>・華人企業の对外投资</p> <p>1. 華人企業の对外投资の概況と目的</p> <p>2. 華人企業の对外投资の特徴</p> <p>3. 華人企業の対中投資</p> | <p>・華人企業ネットワークの機能強化</p> <p>1. 伝統的つながりの新しい内容</p> <p>2. 華人企業の国際化</p> <p>3. 情報交換、相互協力の組織化と制度化</p> <p>・華人企業と華人企業ネットワークの強みと限界及び将来展望</p> <p>1. 華人企業とそのネットワークの強み</p> <p>2. 華人企業とそのネットワークの限界</p> <p>3. 華人企業とそのネットワークの将来展望</p> <p>・日本は華人企業ネットワークを利用できるか</p> <p>1. 日本企業と華人企業の協力関係</p> <p>2. 華人企業の日本上陸</p> <p>3. 日本企業と華人企業の新しい協力関係</p> |
|--|---|

要旨

1. 90年代に入ってから、東アジア諸国において、華人企業は大きく発展し、その経済力がさらに強くなった。華人大企業グループは企業グループの上位をほとんど独占している。華人企業の発展により、華人企業家も莫大な資産を蓄積した。
2. 90年代の華人企業の大発展の原因として、産業構造、資金調達、組織構造などの面で、環境の変化に対応して、華人企業の経営も大きく変わったことである。また、東アジア、特に中国に对外投资を積極的に行った。その結果、華人企業の多角化、多国籍化が促進された。さらに、人的つながりに基づき形成された華人企業ネットワークは、さまざまな面で機能が強化され、華人企業の情報交換、共同事業に利用されている。
3. 華人企業とそのネットワークは、情報交換や信用が鍵となる取引のコストが安い、多業種、多地域に展開するためリスクを回避しやすい、家族経営の組織構造で決断が早い、などの強みを持っている。しかし一方では、家族経営から生じる人材登用と情報開示が遅れる、伝統産業に集中することから生じた技術の蓄積と開発力が欠ける、華人という民族性から生じた社会と政策面で制約を受ける、などの限界もある。今後、華人企業はさらに発展し、世界の大企業として多数に登場してくると予測できる。さらに、華人企業ネットワークはさらにオープンになるであろう。ちなみに、アジアの通貨危機は、華人企業にマイナス影響を与えると同時に、今後のさらなる発展のチャンスももたらした。
4. 東アジアにおいて、日本企業は華人企業との間に、日系企業の現地生産への協力、大型プロジェクトへの共同参加、共同での对外投资、などの形で協力関係が構築されている。近年、華人企業は日本にも上陸し、企業買収、資金調達、日本での現地生産、不動産開発などの形で展開している。今後、東アジアに進出する日本企業は華人企業との協力関係を強化しなければならない。また、日本経済の活性化を図るために、日本は華人企業の投資を積極的に導入し、華人ネットワークを利用すべきである。

A New Phase in the Evolution of Overseas Chinese Business Networks

Senior Economist **Zhu Yan**

CONTENTS

Preface

- . The development of overseas Chinese enterprises and the growth of their economic power
- . New changes in the management of overseas Chinese enterprises
- . Investment by overseas Chinese enterprises
- . Enhancement of overseas Chinese business networking systems
- . Strengths, limitations, and future outlook for overseas Chinese business networks and enterprises
- . Can Japan use overseas Chinese business networks?

SUMMARY

1. Overseas Chinese enterprises in East Asian countries have achieved dramatic growth in the 1990s, and their economic might has been further enhanced. Overseas Chinese business groups have virtually monopolized the top rankings among business groups. Overseas Chinese entrepreneurs have amassed vast assets through the growth of their enterprises.
2. The dramatic growth of overseas Chinese enterprises in the 1990s reflects management style changes in response to industrial, finance and organizational structure environment changes. Another factor is their aggressive investment in East Asia, especially in China. This trend has accelerated diversification among overseas Chinese enterprises and driven these firms evolution as multinational corporations. Overseas Chinese business networks, which are based on personal contacts, have been strengthened on various levels and are being used in information sharing and joint business activities among overseas Chinese enterprises.
3. The keys to the success of overseas Chinese enterprises and their networks are information sharing and trust. Information sharing and trust reduce transaction costs and expansion into multiple industries and regions decreases risks. Another advantage is rapid decision-making, made possible by organizations based on family business structures. However, there are also limitations. For example, the family business structure delays the promotion of human resources and the disclosure of information. Concentration on traditional industries also limits the ability of overseas Chinese companies to accumulate and develop technology. Moreover, the ethnic aspect of overseas Chinese companies imposes social and policy limitations. In the future, overseas Chinese enterprises are expected to achieve further growth, and many are expected to emerge as some of the biggest companies in the world. In addition, overseas Chinese business networks are likely to become more open. While the Asian currency crisis has had a negative impact on overseas Chinese enterprises, it has also given them an opportunity for further development.
4. In East Asia, Japanese companies cooperate with overseas Chinese enterprises in a variety of ways, including cooperation in local production operations, joint participation in major projects, and joint overseas investment. In recent years, overseas Chinese companies have also moved into Japan by acquiring Japanese companies, raising funds, establishing local production operations, and involvement in real estate development. Japanese companies expanding into East Asia will need to strengthen their cooperative relationships with overseas Chinese companies. In order to revitalize the Japanese economy, Japan should actively welcome investment by overseas Chinese companies and utilize their business networks.

はじめに

本論文は東アジアにおける華人企業と華人企業ネットワークの現状、行動様式、東アジア経済に対する影響などを究明する研究である。その目的は以下の4点に集約できる。

まず、東アジアにおける華人企業の役割がますます重要になり、東アジアの経済発展を検討する際、同地域にネットワークを張り巡らせる華人企業の動きを把握しなければならない。

第2に、1990年代に入ってから、華人企業の経済力、組織構成、経営方式、投資の方法、ネットワークの利用などが、従来と比べ大きく変わっている、その変化と新しい動きを把握する必要がある。

第3に、華人企業とそのネットワークの発展は、日本にもさまざまな影響を及ぼしており、日本企業が如何にして華人企業と協力関係を結び、そのネットワークを利用するかが重要である。

そして第4には、華人企業とそのネットワークに関して、日本にある3つのやや偏った認識を見直す必要があるからである。その1つは、華人と華人企業は東アジアでは所在国の経済を支配している。もう1つは、華人企業のネットワークは閉鎖的であり、外国企業がもちろん、出身地が異なる華人企業さえ参入できない。第3に、華人はほとんど現地国籍を持つ現地国民になっているが、あくまでも中国人であり、対中投資に代表されるように中国の利益を肩代わりするようなこともしている。こうした誤解を解き明かすことも本研究の役割の1つである。

華人に関する研究にはもっとも困難なのは極端な情報不足である。したがって、本研究は主に各々の華人企業の動向を分析し、共通したものにより華人企業全体の状況を推論する方法を使った。

分析を始める前に、研究にかかわるいくつかの概念をまず明らかにする必要がある。まず、華人

は、国籍と関係なく、中国本土以外の国・地域に居住する中国系（中国の血統を持つ）の人々である。実際、現在華人のほとんどは現地国籍を持つ現地国民であり、中国籍を保留しているのは僅かである。

次に、華人企業は、現在華人によって所有、経営、支配される企業である。

第3に、華人ネットワークは、華人の同郷団体や同族組織、または経済団体などに基づき、ビジネス上でも利用され、国境を跨る人的つながりである。ここで強調したいのは、華人ネットワークは実在する組織ではなく、あくまでも一種のつながりである。本研究は主に華人企業の間にビジネス上で利用される関係、いわゆる華人企業ネットワークを研究の対象とする。

．華人企業の発展と経済力の増強

東アジアにおいて、華人企業は大きな経済力を持っており、しかも90年代に入ってからさらに強くなっている。これを企業及び企業家の側面から検討し、90年代における華人企業の大発展の背景を検討する。

1．国民経済における華人企業のプレゼンスと実力

華人企業の経済力は、東アジア諸国の国民経済に占めるシェアというマクロ経済的な視点からみることができる。しかし、華人企業に関するマクロ的統計は存在しておらず、統計的に華人企業を精密に把握することが不可能のため、おおざっぱに推測するしかない。

また、大企業グループおよび上場企業の状況から、華人企業の経済力を判断するうえでも問題がある。華人企業は、その特有の経営組織構成により、持ち株会社の形をとっていることが多い。そのため、大手華人企業はほとんど大きな大企業グ

グループであり、いわゆる財閥企業になっている。台湾を除けば、こうした大企業グループはすべての傘下企業の持ち株比率と連結決算を必ずしも公表していない。したがって、華人系大企業グループについてもおおざっぱなことしか分からない。

一方、経営情報を公開している各国・地域の株式市場での上場企業を通じては、華人企業の状況を比較的に掴みやすい。ただし、華人企業は株式の保有状況が複雑になっているため、上場企業であっても分かりにくい。そのため、上場企業が華人企業であるかどうかを100%判明することは至難なわざであろう。また、各国・地域の上位企業のランキングデータも参考にした。

以下、華人企業が比較的に集積する東南アジア諸国と香港、台湾の状況を、入手できるデータで判別できる限りそれぞれ検討しよう。

東南アジアの場合、シンガポールを除き、ほとんどの国では華人は少数民族であるが、華人企業が経済に占めるシェアは人口のシェア¹⁾をはるかに上回るほど大きい。

インドネシアでは華人企業が経済全体に大きなウェートを占めている。95年の売上額でランキングされる上位25の企業グループのなか、大統領の息子が経営する第6、17位、現地民企業の20位を除けば、すべて華人企業グループである²⁾。しかし、近年、大統領の親族など権力に近い現地民系企業が急速に拡大してきたため、華人企業のプレゼンスが相対的に縮小している。

マレーシアは、70年代から実施された原住民優先の「ブミプトラ」政策の影響で、政府系企業と現地民企業を含むマレー人系企業は最大の経済勢力となり、華人企業はそれに次ぐ第二の経済勢力の地位を保っている。企業グループの上位が政府系の企業グループに占められるが、華人企業グループがそれに次いでいる。しかし、株式市場では、華人企業の力が比較的強く、96年末に企業数の50%、時価総額の48%を占めている³⁾。

タイでは、華人企業は経済の大部分を占めているといわれている。上位20位を占める大企業グループのなか、王室系のサイアムセメントを除けば、ほとんど華人系である。上場企業も類似している。フィリピンでも状況は同じ、スペイン系の3グループを除けば、華人系企業グループはほとんど上位を占めている。

一方、シンガポール、香港と台湾は、人口構成から見ると華人が圧倒的なシェアを占め、華人社会ともいえるが、華人企業のプレゼンスはそれぞれに違う。シンガポールは政府系、外資系、華人系企業がそれぞれ3分の1を占めるといわれるが、政府系企業がもっとも強く、外資系企業が続く、華人系企業は3番目にとどまっている。株式市場では、華人企業の上場社数が多いが、時価総額が政府系より少ない。ちなみに、近年シンガポール株式市場では、買収あるいは新規上場したインドネシアとマレーシアの華人系企業が増えている。

香港はイギリスの植民地であったため、英系企業の力が強かったが、現地の華人系企業は80年代以降英系企業を凌ぎ、最大の経済勢力となっている。また、東南アジア華人系企業と中国系企業も香港経済に占めるシェアを拡大している。大企業グループを株式市場の時価総額でみると、上位20位には英系2グループ⁴⁾と中国政府系1グループを除けばすべて華人系である。なかには東南アジア華人系企業グループも多数含まれている。筆者の推計によると、96年末の上場企業数と株式時価総額に地元の華人企業と東南アジア系の華人企業が合わせて79%と62.5%を占めている。

台湾の場合は、少数の公営企業を除けば、ほとんどの企業は華人企業とみなされる。企業グループ、上場企業などにはすべて華人系が占めている。

このように、東アジアでは、どの地域でも華人は経済に大きなシェアを占め、強い力を持っていることがわかる。

2. 華人企業家の経済力

華人企業の発展に伴い、華人企業家も莫大な資産を蓄積し、大きな経済力を持つようになった。香港、台湾と東南アジアの7ヵ国・地域において、個人資産が1億ドルを超える華人大富豪は、94年に309人であったが、96年には341人まで増え、合計資産額は2,858億ドルから3,962億ドルまで増えた（図表1）。とくに注目されるのは、96年に6人の個人資産は80億ドルを超え、そのうち個人資産がもっとも多いのは、135億ドルにも達した。また、地域分布としては、香港、台湾が特に多い⁵⁾。ちなみに、日本人と比べて、華人大富豪の人数と資産額ははるかに上回っている⁶⁾。

3. 華人企業の経営環境の変化

90年代に入って、華人企業とそのネットワークが大きく発展した背景には、華人企業を取り巻く経営の環境が大きく変化していることにある。ここでは、主に4つの変化を指摘できる。

第1に、東南アジア各国では華人企業に対する各種の制限がほぼ撤廃された。これによって、華人企業はより自由に発展できるようになった。例えば、マレーシアでは、70年代以降、現地人であるマレー人を優先する「新経済政策」（NEP、「プミプトラ政策」とも呼ばれる）を実施し、重要分野への華人企業の参入を禁止し、華人企業の株式をマレー人への譲渡が進められてきたが、現在、華人企業に対する制限がほぼ撤廃された。

第2に、華人企業が所在する各国は、国内において、規制緩和を進めている。従来国営に限っていた分野も民間企業に開放し、国有企業の民営化、金融の自由化、对外投资の解禁などがその措置としてあげられる。これによって、華人企業はさまざまな分野に進出できるようになった。これを背景に、近年、各国では、華人企業による通信分野への進出ブームが起こっている。

図表1 華人億万長者の人数と個人資産額

単位：人、億ドル

	94年	95年	96年
合計人数	309	334	341
80～億ドル			6
50～79億ドル	8	14	11
30～49億ドル	12	15	22
20～29億ドル	29	33	28
10～19億ドル	49	46	50
6～9億ドル	19	25	18
3～5.9億ドル	112	106	112
1～2.9億ドル	80	95	94
合計資産額	2,858	3,395	3,962
1人当たり資産額	9.2	10.2	11.6

（注）香港、台湾、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポールの7ヵ国・地における1億ドル以上の個人資産を持つ華人企業家。個人資産は毎年3月末時点に保有する上場企業の株式、不動産、有価証券と個人所有の会社の資産に基づく推計。

（資料）『Forbes-資本家』1994、95、96年6月号により筆者まとめ。

第3に、東アジア経済は高成長を続けてきた。90年代には、フィリピンを除いて、華人企業が集積する東アジア諸国は、比較的高い経済成長を維持してきた。華人企業にとって、数多くのビジネスチャンスが生まれただけでなく、資金調達も容易になった。

第4に、90年代に入って、東アジアでは域内経済の相互依存が高まり、APECやAFTAなどの地域経済協力も進められ、貿易、投資の自由化が促進されている。華人企業を含む各国企業にとっては、東アジア域内での貿易、投資活動が便利となった。

このような動きは、いずれも華人企業の発展とネットワークの構築にプラス要因として働いている。

・華人企業経営の新変化

華人企業は90年代に入って大きく発展した背景のもう1つに、90年代に入ってから華人企業の経営面に現れたさまざまな変化があげられる。以下、経営分野、資本市場の利用、企業の組織構造などの側面から検討しよう。ちなみに、経営面のもう

1つの大きな変化である対外投資については、次章で検討する。

1. 経営分野からみた産業構造の転換

華人企業の発展に伴って、その経営分野の変化から、産業転換の動きがみられる。従来、華人企業はほとんど不動産・金融・流通などの伝統分野に集中していた。近年、こうした得意分野でのプレゼンスを維持しながらも、製造業、インフラ整備分野でのシェアが拡大しつつある。製造業のなかでは情報産業、インフラのなかでは通信分野への参入が特に注目される。すなわち、華人企業は既に伝統産業からハイテク産業へシフトし始めた。図表1で取り上げた華人億万長者のなか、情報産業と通信を中核事業の1つとしているのは全体の12.5%を占めており、しかも財産額が多い上位10人はいずれも新興財閥ではない。すなわち、既存の大手華人企業グループも新興事業に参入した。

製造業における華人企業の新しい動きとして、近年、国内需要が多く、従来輸入に依存する鉄鋼、プラスチック原料などの素材産業への投資が急速に増えている。例えば、インドネシアのバリト・パシフィックグループは、木材産業から発展してきたが、95年に日本企業と共同で投資する石油化学の工場が完成したことで、一躍インドネシア最大の石油化学メーカーになった。また、農業関連事業から発足したタイのCPグループは、中国進出

に伴って、幅広く製造業に投資し始めた。現在、中国で投資したオートバイ、石油化学は同グループの重点産業になっている。

華人企業の情報産業への参入がさらに目覚ましい。なかでも、情報産業にもっとも積極的なのは台湾の華人企業である。80年代以降、台湾の華人企業は、アメリカで情報産業に携わる華人ハイテク人材とのつながりで、技術を入手し、OEM生産を中心に情報産業に参入し始めた。現在、台湾の電子産業は製造業生産額の約2割、輸出額の約4割まで成長し、パソコン、周辺機器生産は世界でも大きいシェアを占めている。最近には、半導体生産への大規模な投資も始まった。パソコンと周辺機器を生産する情報産業の上場企業61社の発展ぶりをみると、96年の合計売上額は92年の3倍弱、利益は十数倍になっている（図表2）。

情報産業における有名な華人企業としては、台湾では、パソコン生産量世界7位を誇るエイサー、半導体生産最大手のTSMC社がその代表格である。シンガポールでは、サウンドカードで世界7割のシェアを占めるクリエイティブ・テクノロジー社と東南アジア最大のパソコンメーカーであるIPC社があげられる。また、他の産業から情報産業へ転換する華人企業も多い。例えば、世界大手石油化学メーカーの1つである台湾プラスチックグループは、数年前から情報産業の関連事業に投資し始めたが、現在世界一のプリント回路基板

図表2 台湾のコンピュータ関連産業上場企業の経営実績

単位：億ドル

	売上					税引き前利益				
	92年	93年	94年	95年	96年	92年	93年	94年	95年	96年
上場61社合計	67.0	88.7	125.4	197.1	227.4	2.0	8.5	15.5	29.8	27.5
Iサ-グループ 3社	8.6	11.8	20.6	36.6	34.6	0.2	0.7	1.7	2.8	1.7
エイサー	4.9	7.3	12.5	23.6	20.9	0.0	0.4	1.2	2.0	1.1
TSMC	2.6	4.7	7.3	10.9	14.3	0.5	1.6	3.2	5.4	6.9

（注）各年の平均為替レートで換算。

（資料）台湾工商時報主編『上市公司四季報』により作成。

(PCB)の生産能力を持ち、アメリカのシリコンバレーと台湾で半導体工場も建設中である。

一方、インフラ整備は、各国の規制緩和と民営化、民活化に伴って、華人企業の新しい投資分野となった。電力、道路、港湾、通信網建設に参入する華人企業が多い。マレーシアの YTL 社は従来建設と不動産中心の企業であったが、政府の電力事業の民営化を推進する方針の実施に伴い、93年から発電所建設に乗り出し、急成長を遂げた。現在、同社はマレーシア国内に120万 kw の発電能力を持ち、中国、ジンバブエなどでも発電所建設を進めている。96年に同社は初めてのアジア系企業として、東京株式市場に上場を果たした。

通信分野は、近年の規制緩和に伴い、各国においては華人企業がもっとも広く、積極的に新規参入を図る分野である。現在、政府系企業の独占が続くシンガポール、マレー人企業によって独占されたマレーシアを除けば、他の国・地域では電話網の敷設、移動電話の経営、通信衛星の保有と経営など、華人企業の通信業の参入が相次いでいる。例えば、香港の場合、97年に電話網敷設の免許を新規取得した3社は、それぞれ不動産を中心とする李嘉誠、ニューワールドとウィーロックの3つの華人大手グループの系列下にある。フィリピンでは、従来電話通信を独占していた PLDT 社も2つの華人大家族が経営する企業であるが、94年の通信業の開放によって、新規参入した8社にはいずれも国内外の華人企業が参加している。また、既存のコングロマリットである大手華人グループは、通信業を将来の中心事業にすることもある。例えば、香港のニューワールドグループは、経営分野を現在の不動産75%、ホテル21%から将来的に通信50%、不動産20%、ホテル20%の構造に調整すると宣言した⁷⁾。

2. 資本市場の積極利用

華人企業は、近年、自己資金に依存する閉鎖的

な家族企業という従来のイメージを一掃して、上場や債券発行による資金調達、及び株式市場での企業買収など、資本市場を積極的、グローバル的に利用するようになった。

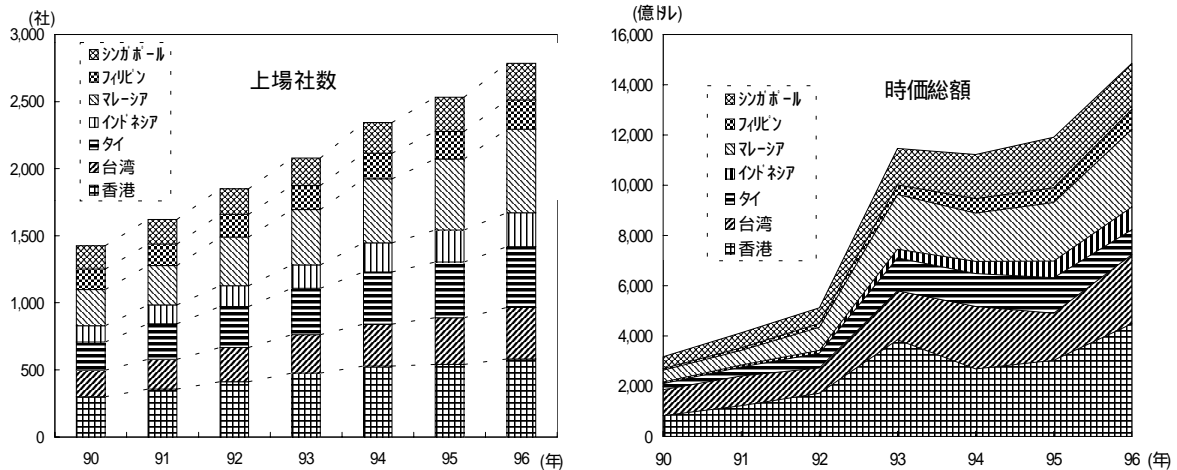
その一例として、近年、上場する華人企業が急増している。すなわち、多くの華人企業は従来の閉鎖的な家族企業からオープンなパブリック企業に変わりつつあるということである。香港、台湾と東南アジア各国の株式市場には、近年、上場ラッシュが現れ、90～96年の間に、上場社数がほぼ倍増した(図表3左)。こうした国・地域における華人企業のプレゼンスを考えると、新規上場した企業の大部分は華人企業であると推測される。

傘下に数社ないし十数社の企業が複数の市場に上場している華人企業グループも少なくない。例えば、香港に本部を置くケリーグループは、アジアを中心とする世界各地の株式市場で17社の上場企業を持っている。マレーシアのホンリョングループが所有するアジア各国での上場企業は18社に数える。

華人企業が株式市場で積極的に上場する主な目的は資金調達である。経済の高成長に伴って、各国株式市場での取引の活発化はそれを可能にした。90～96年の間に香港、台湾、東南アジアの株式市場の時価総額は5倍弱膨らんだ(図表3右)。こうした環境のもとで、華人企業は新規上場、増資などを通じて、資金調達がしやすくなった。90～97年の間、香港の株式市場での新規上場と増資による調達額は、株価が低迷していた94、95年を除いて、概ね増加している。97年の一年間は315億ドルの資金を調達した(図表4)。増資による調達額は新規上場による調達額をはるかに上回っている。もちろん、そのなかには外国企業による調達も含まれるが、大部分は華人企業によるものと考えられる。

華人企業が資本市場を利用するもう1つの形態として、株式市場を通じて行う企業買収も、近年、

図表3 各株式市場の上場企業数と時価総額の推移



(注) 期末値、時価総額は各国通貨の期末レートで換算。マレーシアはメインボードとセカンドボードの合計。シンガポールはメインボードのみ。
 (資料) 日興リサーチセンター『アジア・オセアニア主要国の経済統計及び株式投資ガイド』1997年2月により作成。

図表4 香港株式市場での資金調達状況

	単位：億ドル、社							
	90年	91年	92年	93年	94年	95年	96年	97年
株式市場での調達額	20.4	45.7	89.2	94.2	64.4	20.4	139.5	315.4
新規上場の調達額				27.4	22.6	8.3	32.6	105.5
(新規上場社数)		(58)	(56)	(68)	(53)	(26)	(47)	(81)
増資の調達額				66.8	41.8	12.1	106.9	210.0

(注) 株式市場での調達額は香港市場での新規上場と増資を含む。年平均為替レートで換算。
 (資料) 『信報』1998年1月2日などにより作成。

非常に活発化している。このような華人企業による買収は、企業の所在国の株式市場に限らず、東アジア各国の株式市場で行っている。

華人企業の株式市場を利用する方法として、いくつかの典型的な手法がよく使われている。例えば、育てた企業を上場させ、創業者利益を回収し、株価が上昇したとき増資で資金を調達する。また、小型、あるいは経営不振に陥る上場企業を買収し、親会社から収益のある事業の譲渡を受け入れ、株価を上昇させてから、新株を発行して、増資する。新たに企業買収を行うためにも増資を行う。その際、収益の増加が見込まれるため、新規増加分の株式が市場に吸収される。さらに、傘下にある事

業は安定した収益が拡大できる際、それを分割して上場させる。このように、華人企業は株式市場を巧みに利用し、資金を調達し、企業規模を拡大させ、企業グループを形成することを通じて、企業を発展させる。企業買収は、華人企業にとって、規模拡大、新分野の参入、対外投資の有効な手段である。

華人企業の資金調達は、株式市場を通じて行う直接金融のほか、銀行から借入れなどの間接金融も大きく伸びている。東アジア各国の企業が借り手として、世界各地の金融市場で組成したシンジケートローンは、91年に368件、256.8億ドルであったが、95年には853件、770.9億ドルに急増し

た⁸⁾。各地域において、大企業の大部分は華人企業であることを考えると、このシンジケートローンの借り手の大部分も華人企業であろう。

3. 華人企業の組織構造の変化

上記の経営分野の変化と資本市場の利用などの影響もあり、近年、華人企業の組織形態も伝統的なものから近代的なものに転換しつつある。この変化については、株式市場での上場による影響、所有と経営の分離、家族外の専門人材の登用、持ち株会社の整理などの側面から検討できる。

華人企業は傘下企業を積極的に株式市場に上場させることによって、華人企業の組織構造、経営にもさまざまな影響をもたらした。例えば、上場のため、財務データの公開など、ディスクロージャーも進められた。これによって華人企業の経営もある程度透明になった。また、華人企業の発展によって、従来家族メンバーが傘下企業を分掌仕切れなくなり、家族以外の人材を登用しなければならなくなった。現在、多くの華人企業グループは、外部の人材を積極的に導入し、企業の経営を任せている。上場と外部人材の登用によって、華人企業の所有と経営の分離も加速された。

ただし、華人企業が上場しても、所有と経営が分離しても、家族が企業を支配できるほどの大部分の株式を保有することには変わりがない。実際、上場している華人企業は、創業者家族は株式の過半数を保有することがごく普通である。ほとんどの華人企業グループは、持ち株会社をグループの中核に据え、それを通じて傘下企業を管理している。

また、華人企業、特に大企業グループは、有利な経営組織と所有形態を維持するため、グループ内各企業の株式保有関係の再構築を頻繁に行っている。もともと、華人企業は、事業の性格によって、傘下の上場企業と非上場企業あるいはオーナーの個人所有の企業を使い分けている。事業が軌

道に乗ったあと、あるいは資金調達が必要があるとき、または、上場の条件に満たした場合、事業を傘下企業の間にも再配置することが必要となる際、傘下企業の持ち株関係を頻繁に組み直す必要がある。このような調整は、一部は内部で行うが、一部は株式市場を通じて行う。また、異なる国にある傘下企業の間にも資産の移転が行われている。例えば、97年7月に、インドネシアのサリムグループは、保有していた傘下の主力上場企業であるインドフードの株式の半分を、96年に買収したシンガポールの上場企業である QAF 社に譲った。この18億ドルに及ぶ株式売買は、近年頻繁に行われるグループ内企業持合関係の再構築の一環であるが、ポストスハルトに備えるための外国への資本逃避であると批判されている。

企業を次の世代に継承させるための再構築もある。香港最大の企業グループを率いる李嘉誠は、95年に家族保有の株式を信託基金に移管したことに続き、97年1月、傘下にある上場4社の株式保有関係の再構築を実行した。従来は、グループの中核企業である長江実業が各社の株式を保有し、ほかの3社も相互に株式を保有していた。再構築後、家族の信託基金は長江実業の株式33.6%を保有し、長江実業はハチソン・ワンポアの49.6%、ハチソン・ワンポアは長江基建の84.6%、長江基建は香港電灯の35%の株式を保有するという関係になった。このような垂直的な株式保有関係は、買収攻撃に備える保護策として、家族のグループに対するコントロールを確保できる。李嘉誠はすでに69歳、98年から徐々に引退すると表明したが、この行動の目的は、グループの経営に参加している2人の息子に家族事業を引き渡すためであるといわれている。ちなみに、この4社の株式時価総額合計は、96年末に香港の上場企業全体の13%を占めていた。また、近年、信託基金を設立し、家族保有の企業の株式と財産を移行させる華人財閥が増えている。例えば、香港のヘンダーソングル

ープを率いる李兆基家族、サンフンカイグループを率いる郭炳湘家族は、家族が保有する株式と財産を保管、運用する信託基金を数年前に設立した。このような動きは、将来的には、華人企業の所有と経営の分離にプラスになるであろう。

・華人企業の対外投資

90年代に入ってから、経営面における華人企業のもう1つの変化は、積極的に対外投資を行ったことである。以下、投資の原因と目的、投資の手法と特徴、対外投資が華人企業に与える影響などを検討する。また、現在華人企業にとって最大の投資先である中国への投資の状況もみてみよう。

1. 華人企業の対外投資の概況と目的

華人企業の対外投資は、その発展に伴って早い時期から始まったが、大規模になったのは、90年代に入ってからである。華人企業の投資は主に東アジア、すなわち華人企業が集積する地域に集中している。

ASEAN 4 カ国と中国の外国直接投資の受入状況をみると、華人企業が集積する地域からの投資は、日本と米国からの投資よりも多い(タイへの日本からの投資が例外)(図表5)。もちろん、こ

図表5 ASEAN 4 カ国と中国の国別外国直接投資受入状況(94~96年合計)

単位: 億ドル、%

投資国	受入国	マレーシア	インドネシア	タイ	フィリピン	中国
受入額合計		147.5	935.7	365.3	52.1	2,472.4
シェア合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
華人地域小計		35.0	24.7	27.7	31.6	63.3
香港		2.8	9.5	1.7	11.6	46.9
台湾		13.4	3.8	13.8	5.5	6.6
シンガポール		18.3	6.7	11.0	1.8	7.6
マレーシア	--	--	2.9	1.0	3.2	1.0
インドネシア	0.4	--	--	0.2	1.1	0.3
タイ	0.1	1.8	--	--	8.4	0.8
フィリピン	0.0	0.0	0.0	--	--	0.2
日本	22.6	13.9	46.0	5.1	6.9	
米国	15.9	4.7	19.0	25.7	8.2	

(注) 直接投資受入額と全体に占める各投資国のシェア、94~96年合計で計算。マレーシアは製造業の払込み額とローンの合計。インドネシアは金融と石油を除く全産業、認可額。フィリピンはBOI認可額。タイと中国は全産業の認可額。
(資料) 各国資料により作成。

の投資額はすべて華人企業によるものではなく、原住民系企業や政府系企業の投資も一部含まれる。また、一部の華人企業は対外投資を申告しないため、統計に含まれていないこともある。しかし、これでは、少なくとも華人企業の対外投資の規模と投資受け入れ国での位置づけが分かる。

90年代に入って、華人企業の対外投資が大幅に増えた原因として、以下の3点があげられる。

まず、企業のグローバル化、多国籍化の動きである。90年代に入ってから華人企業は大発展の時代を迎えた。企業の発展がある規模に達した後、国内では限界にぶつかり、自然に海外に拡張し、対外投資を通じて発展のニューフロンティアを求めた。実際、華人企業の所在国は、いずれも国内市場が相対的に狭く、発展のために海外で活路を求めなければならないこともその理由である。

第2に、安い労働力を含む資源の獲得、優位性を生かすためである。例えば、先発組の香港、台湾とシンガポールのみならず、ASEAN 諸国も高成長の影響で、賃金水準が急激に上昇し、高賃金の地域から賃金の相対的に低い地域への投資が誘発された例がある。

第3は、リスクを分散するため、事業を1国に集中せず、複数の国で展開した。また、東南アジア諸国の華人企業は、政府の監督、行政規制、またはなお多少残っている華人企業に対する差別待遇から逃れるためにも、対外投資を行う。

2. 華人企業の対外投資の特徴

華人企業の対外投資は、実際、どのように行われているのかについては、3つの特徴が指摘できる。

第1に、地域的には、華人の対外投資は全世界に及んでいるが、大部分は東アジアの域内に集中している。東アジア以外の地域への投資は、比較的に小規模に止まり、しかも貿易、不動産、金融に限っている。これは、華人企業の対外投資の歴

史が浅く、資金力が比較的に弱いことにも関連しているであろう。華人企業の対外投資がもっとも近い地域からスタートしたが、徐々に周辺地域に広げる。東アジアの中でも、香港とシンガポールは、周辺諸国へのアクセスが便利という優位性と資金調達の機能が活用され、華人企業の対外投資の拠点と中継地になっている。香港とシンガポールに投資し、拠点を作ってからさらに他の地域に投資することが華人企業の対外投資の一般的な経路である。

香港では、数多くの東南アジア系華人大手企業グループが活躍している。最新の推計によると、97年9月現在、香港の株式市場で上場している東南アジア系華人企業は合計58社、時価総額は約315億ドル、全体の5.6を占める。こうした企業は主に不動産、ホテル、銀行と投資などの領域に経営分野を集中している⁹⁾。なかでも、マレーシア系のケリーグループは、すでに香港の財閥ランキング10位まで上った。

香港に設立された東南アジア系の華人企業の重要な役割の1つは、海外投資の拠点機能である。例えば、タイのCPグループの対中投資は、ほとんど香港の現地法人によって行われている。その場合は、投資資金も本国から持ち出さず、香港で調達する。華人企業の対外投資及び投資先に対する敏感な国の華人グループは、この方法を特に活用している。インドネシアのサリムグループの対中投資は、香港にある第一太平社とシンガポールにあるKMP社を中心に進めている。台湾企業の対中投資の4分の3は香港経由であるといわれている。

華人企業対外投資の第2の特徴としては、華人企業同士が共同で対外投資をし、現地の華人企業の協力のもとで行われる点があげられる。すなわち、華人企業ネットワークを活用するものである。これも華人企業の対外投資が東アジアに集中する原因の1つである。台湾の中華経済研究院が95年

に行った台湾企業の対フィリピン投資に関するアンケート調査によると、台湾企業が投資する場合、現地の華人が果たす役割との質問に対して、75%の企業は情報提供、50%の企業は政府との関係の調整、37.5%の企業は現地マネージャー、などの面で現地の華人企業の協力を受けた、と回答した¹⁰⁾。

第3の特徴は、対外投資の際、企業買収の手段もよく使うことである。

3. 華人企業の対中投資

92年以降、華人企業の対外投資には、特に注目される大きな変化が現れた。それは、大規模な対中投資である。

華人企業の対中国の直接投資はどのぐらいの規模に達しているか。華人企業の投資を正確に集計することが統計上の制約で不可能である。そのため、華人企業が集積する地域からの投資を華人企業による投資とみなして、その規模を推計してみた。この方法で推計すれば、96年まで、華人による投資は契約ベースで累計3,300億ドルを超え、同時期の中国が受け入れた外国直接投資の7割を占めている(図表6)。

華人企業の中国での投資は、基本的に安い労働力と大きな市場を狙うものであり、同じ民族という文化、社会的な要素は、コストの節約という経済的メリットとして享受できる。すなわち華人企

図表6 華人地域からの対中直接投資

単位：億ドル、%

	93年	94年	95年	96年	96年まで 累計
直接投資合計	1,114.4	826.8	912.8	732.8	4,691.4
華人小計	923.9	598.4	588.8	411.0	3,355.8
香港・マカオ	767.5	486.9	421.1	284.5	2,672.8
台湾	99.6	53.9	58.5	51.4	348.2
シンガポール	29.5	37.8	86.7	63.1	236.0
タイ	10.7	7.8	6.4	4.4	39.6
マレーシア	7.6	6.2	10.6	7.6	34.6
フィリピン	6.3	2.9	2.1	n.a.	14.4
インドネシア	2.6	2.8	3.4	n.a.	10.1
華人のシェア(%)	82.9	72.4	64.5	56.1	71.5

(注) 中国の外国直接投資受入額、契約ベース。

(資料) 『中国対外経済貿易年鑑』各年版などにより作成。

業ネットワークを利用できる。結果として、華人企業の対中投資は大きな成果を収めたと同時に、中国の経済発展を促進し、ネットワークの中国までの拡大という効果もあった。

・華人企業ネットワークの機能強化

華人企業ネットワークは、90年代に入ってから、新しい動きを見せており、いずれもネットワークの機能強化に貢献している。これは、90年代における華人企業の発展の原因、あるいは推進力の1つであろう。

1. 伝統的つながりの新しい内容

華人ネットワークの基本要素といわれる華人間の伝統的なつながりは、中国での出身地が同じという同郷関係で構成される地縁、親戚・同族関係からなる血縁、及び同じビジネスを営む業縁、という「三縁関係」で構成されてきた。こうした三縁関係は、古くから華人の相互扶助関係を構成させる基本的な要素であったが、三縁関係が利用される範囲が居住する地域、広くても所在国に限られていた。近年、こうした関係には、内容的と範囲的な変化が現れた。

まず、地縁関係は、伝統的な同郷関係から広げ、さらに広い地域での同郷関係、あるいは同じ方言を使う関係にまで拡大した。しかも同郷関係の組織は、所在国にとどまらず、国際化する傾向がある。実際、近年、世界的客家人、潮州人、福建人などの組織が頻繁に活動するようになった。

次に、血縁関係は親戚にとどまらず、血縁のつながりがないが、姓が同じという関係も血縁関係とみなされ、広い意味での血縁関係が結成された。しかもこのような宗族・同姓組織が国際的に展開されるようになり、氏名による世界的な宗族組織が頻繁に国際会議を開いている。

さらに、業縁関係も業種に限らず、華人財界の

組織として機能している。各国では中華総商會のような組織が華人財界を調整する役割を果たすようになった¹¹⁾。

このような関係は、いずれも華人企業のビジネス上の情報交換、共同事業に活用されている。

2. 華人企業の国際化

華人企業の東アジアにおける国際化の動きも、華人企業ネットワークの形成と機能強化に貢献している。

華人企業の東アジアに集中する対外投資によって、華人企業、特に大手華人企業グループは域内各国を跨る多国籍企業になっている。東アジアにおける多国間に展開する華人企業は、各国にある子会社、関連会社を通じて、東アジア各国を跨る自社のネットワークを形成させた。

また、東アジアでの投資、華人企業間の相互協力により、異なる国の大手企業グループ間の協力関係も構築された。例えば、インドネシアのサリムグループは、マレーシア・香港のケリーグループ、タイのバンコク銀行グループ、フィリピンのタン・ユグループ、台湾のタンテックスグループとの間に、ビジネス上の協力関係が存在している。

3. 情報交換、相互協力の組織化と制度化

このような華人企業間の情報交流、相互協力は、近年、組織化と制度化の動きがみられる。情報交換の場として、さまざまな組織が形成された。例えば、前述の国際的な同郷組織、宗族組織、経済団体が、近年、国際会議を開くなど頻繁に活動している。会議の議題は、親善のほか、ほとんどビジネス上の情報交流、協力推進に集中している。

そのうち、もっとも注目されるのは、2年に1度開催される世界華商大会（World Chinese Entrepreneurs Convention）である。世界華商大会は、シンガポールのリークァユー上級相の提唱で、全世界にわたる華人財界人の情報交換の会合であ

図表 7 世界華商大会の概況

	開催時期	開催地	参加人数	参加国	主要テーマ
第一回	91年 8月	シンガポール	750	30	世界華人の交流と情報交換
第二回	93年11月	香港	850	22	華人ネットワークの強化
第三回	95年12月	バンコク	1,500	24	華人企業の世界経済への貢献
第四回	97年 8月	バンクーバー	1,400	30	情報化への華人企業の対応
第五回	99年10月	メルボルン			第一次産業への華人投資（暫定）

（資料）『世界華商経済年鑑1996/1997』および各種資料により筆者まとめ。

り、いままで計4回開催された（図表7）。97年8月にカナダのバンクーバーで開催された第4回大会は、アジア以外の地域で初めて開催された大会であり、1,400人が参加し、グローバルな情報化の進展に対し、華人企業がどう対応するかが検討された。

・ 華人企業と華人企業ネットワークの強みと限界及び将来展望

1. 華人企業とそのネットワークの強み

華人企業とそのネットワークの強みには、以下の3点があると考えられる。

まず、共通の民族、言語、文化と価値観のもとで、グローバルなネットワークを利用できる。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¹²⁾。華人企業間の協力は、場合によって、口約束のみ、契約なしで数億ドルの取り引きが行われることもある。例えば、香港にあるシンガポール華人系不動産ディベロパーの信和置業は、香港地元最大の華人不動産デベロパーのサンフンカイと、共同で大規模なオフィスビルである香港セントラルプラザを建設するとき、口約束で合意に達成し、着工に移った。両社の間に契約が結ばれたのは、工事が半分まで進められたときであった。

次に、多角化、多国籍化によって、華人企業は

リスクを回避しやすい。いままで、東アジアでは、国、産業によって景気変動の影響がかなり違う。華人企業は多業種、多地域で展開するため、そのダメージを軽減、回避することができる。97年中央に発生した通貨危機の影響で、東南アジア各国経済は大きなダメージを受け、企業の業績悪化により、発展計画の延期と中止に強いられる。しかし、一部の華人企業はこの悪影響から逃れ、一部の企業は逆に不況から利益を得られる。例えば、CPグループは、通貨危機からもっとも大きな打撃を受けたタイの華人企業でありながら、十数年前から香港、中国を中心とする世界各国に業務の重点を移転したため、タイバーツの下落とタイ経済の停滞の影響をそれほど受けていない。CPグループは、香港を海外展開の拠点にし、96年まで中国で110社以上の合併企業を興し、合計70億ドルを投資し、その規模はタイ国内を上回った。グループの総売上高でも、タイの占める割合は3～4割程度まで減少し、残りは中国を中心とする海外である。インドネシアのサリムグループは、香港を拠点とする第一太平というサブグループを持っている。第一太平は、香港のみならず、アジア、アメリカ、ヨーロッパなど全世界に事業を拡大してきた。通貨危機後、第一太平は、通貨と株価が大幅に下落した東南アジア各国で企業買収を進めようとしている。

第3に、華人企業の組織構造は、決断が速く、チャンスをつかみやすい。華人企業は、家族中心

の組織構造のもとで、所有と経営が一体化し、オーナーが自ら経営者を担うことが多い。そのため、経営者が企業内で絶大な権力を持つため、経営決断を迅速に下し、トップダウンで実行させることができるのである。これは、ビジネスチャンスをつかみ、特に華人企業間の共同事業に対応しやすい。

2. 華人企業とそのネットワークの限界

華人企業と華人企業ネットワークには限界もある。以下、家族中心の企業組織から生じた問題、伝統産業に集中することから生じた問題、華人という民族性から生じた問題などの面から検討する。

(1) 人材登用と情報開示が遅れる

家族経営中心の華人企業は、人材登用と情報公開面に限界がある。家族経営の華人企業は、総帥（一般的には創業者）が企業経営の責任者とし、家族メンバーは企業経営に参加し、子会社あるいは地域を管理するのは一般的である。しかし、企業の発展により、家族以外の経営と技術の専門人材を登用しない限り、家族メンバーのみでは、規模拡大と新分野への進出が制約される。もちろん、家族外の人材を積極的に登用している企業が少なくないことがすでに述べた。しかし、華人企業は一般的に家族のつながりを大事にし、家族以外の人を信用しない傾向がある。

また、華人の社会では人々の独立創業の意欲が強く、雇われ身に甘んじない考え方が根強いことも、経営者階層の人材不足の一因になっている。これは、華人企業のさらなる発展の障害にもなっている。後継者難も華人企業を悩ます問題の1つである。数多くの華人企業、特に大手企業グループは、創業者が高齢になり、今後の企業の発展が第2世代の経営手腕に依存する。多くの華人企業は世代交代後もさらに発展できるが、世代交代後に後継者の無能、第2世代間

の権力争いで経営不振ないし倒産に追い込まれる華人企業も少なくない。

一方、近年では、この弱点を克服する努力として、華人企業による以下の2つの動きが目目される。その1は、独立創業せず、雇われ経営者として華人大企業グループの経営に携わる華人が増えていることである。すなわち、華人の社会にも、プロの経営者階層が形成しつつある。その2は、家族保有の株式と資産を財団、信託基金に保管、運営させる大手華人企業グループが増えていることである。これは、長期的に家族企業から脱皮することにプラスに働くであろう。

家族経営に関連するもう1つの限界は、華人企業の情報開示である。華人企業はなぜ情報開示をしたがらないのか、伝統的に秘密主義、税金対策などの原因のほか、貧富格差が大きい社会において、少数民族である華人は民族対立、財閥批判から自ら保護策をとるという原因もある。情報開示の遅れは、華人企業のさらなる発展、外国企業と協力するうえの障害にもなりかねない。しかし、近年、株式上場の華人企業が増えているため、ディスクロージャーが進められている。長期的にみれば、この問題は、今後、改善されていくであろう。

(2) 技術の蓄積と開発力の欠如

第2の限界として、華人企業は現在もなお基本的に不動産、金融、流通などの伝統産業に集中しているため、技術の蓄積とその開発力が欠けている。現在は、製造業も華人企業にとって重要な投資分野になっているが、不動産、金融、流通と比べると、相対的に弱い。しかも、華人企業の製造業への参入は、外国企業との合併から始まったことが多い。したがって、技術面での蓄積が少なく、それを外国企業に依存している。また、不動産、金融と比較して、製造業は投資額が多く、投資を回収する時期も長い

ため、華人企業にとって、不動産、金融への投資ほど魅力的ではない。研究開発投資に至ってはさらに消極的である。

ただし、台湾とシンガポールの華人企業、及び欧米で教育を受けた若い華人経営者は、新しい技術の導入、研究開発に比較的に積極的である。台湾の石油化学最大手である台湾プラスチックの情報産業への転換は、若い世代によって進められている。創業者の王永慶の長男である王文洋は、グループのアメリカでの半導体工場建設を進めている。次女の王雪齡夫婦は80年代に大衆電脳を独自で創設し、パソコンを生産し始めたが、現在、同社は業界2位まで成長した。第4回世界華商大会でも、台湾エイサーの施振栄会長は、大会スピーチで華人企業家に対して、情報通信技術の進歩に乗り遅れないようにと説得し、技術が分からなくても投資資金を出し合い、若い世代にやらせるようにと呼び掛けた。

こうした限界は、華人企業の経営の特徴にも関連するが、所在国の発展レベル、華人企業家の教育と成長の時代による限界から生じた影響もある。今後、華人企業の発展と経営者の世代交代、所在国の産業転換に伴って、この限界も克服されていくであろう。

(3) 民族性がもたらした限界

東南アジア諸国はいずれも多民族国家であり、シンガポールを除き、他の国では華人が少数民族である。しかし、華人は圧倒的な経済力を持っている。結局、経済は華人、政治は原住民、及び富裕層は華人、貧困層は原住民というような社会的な構図ができた。一部の国では、民族紛争、貧富格差、労使対立、政情不安が発生するたびに、華人企業と華人財界人は批判的にさらされる。華人企業の経営、投資活動が政府から規制されることもよくある。特に重要産業への参入、大型事業の受注、企業買収、対外投資（特に対中投資）の際に、批判が噴出する。

また、近年、原住民系の企業の発展、政財界での利益団体の形成により、華人企業の経営環境が圧迫され始めた。このような社会環境のもとでは、華人の経済活動は常に目立たないように工夫し、原住民の主流社会と政府に理解を求めなければならない。少数民族としての華人の自由な企業経営と発展が間接あるいは直接的に、ある程度制約されていることは、華人企業の限界の1つであるといわざるをえない。

しかし、これは、所在国政府の意図的な行動ではなく、あくまでも国内の政治、社会問題に連動する社会環境に過ぎない。華人の主流社会への融合、企業の社会貢献、所在国経済の国際化などにより、この制約も次第に緩和されていくであろう。

民族性と関連するもう1つの限界は、華人企業ネットワークが排他的なものと誤解されやすいことである。華人企業ネットワークは、もともと実在する組織ではなく、華人達の人的つながりで、自然発生的に形成されたものである。ネットワークを活用できるのは、華人の文化伝統、考え方、価値観、華人のビジネス慣行をよく理解する華人企業家である。これは、結果的に華人企業ネットワークは華人のみの関係、排他的なものであり、外国企業の華人企業へのアプローチが難しいというイメージを形成させた。しかしながら昨今は、華人企業ネットワークも変化しており、よりオープンな関係に変化しつつある。

また、経済活動のネットワークが政治的な関係に解釈されることはさらに危険である。華人ネットワークは華人（＝中国人）のつながりであるため、華人企業の対中投資、中国企業がこのネットワークを利用した対東南アジア投資は、ネットワークが中国の勢力拡大の道具になったという誤解もある。「大中華経済圏」という概念は、華人の経済合理性を求める経営活動が政

治的に利用されたというイメージを形成させ、華人の所在国と周辺国に不必要な警戒感を招いたため、華人企業のみならず、利用しようとした中国さえ困らせている。

3. 華人企業とそのネットワークの将来展望

今後、華人企業と華人企業ネットワークは、どのような方向に発展していくのか。ここでは、華人企業の発展と変化、華人企業ネットワークの変化と地理的な拡大の側面から検討する。また、97年央以降発生したアジアの通貨危機による華人企業への影響も触れたい。

(1) 華人企業は規模が拡大するが、普通の企業になる

90年代に入ってから、華人企業は急速な発展を遂げた。この勢いが今後も続くと思われる、また、以下のトレンドが予測できる。

まず、華人企業の規模がさらに拡大し、世界の大企業ランキングに華人企業も大量に登場してくる。ちなみに、現在、華人企業の大手企業とグループは、所在国では圧倒的な規模を持つが、世界的にみればまだ大企業といえない。台湾の情報産業の売上合計は、日本の同業大手の1社にも及ばない。いままで、アメリカの経済誌の *FORTUNE* や *Forbes* などの世界大企業ランキングに華人企業が登場することは極めて珍しい。

第2に、華人企業の多国籍企業化はさらに進む。華人企業による対外投資と企業買収は、周辺国、東アジアにとどまらず、欧米、日本などの先進国にも積極的に大規模で行い、文字通りの世界規模の企業になるであろう。

さらに、華人は企業を創設し、企業グループとして大きく育てることも今まで通り行われ、新興華人企業とグループ、新興華人財閥が絶えずに現れてくるであろう。確かに、経営環境の変化、企業制度、金融制度の整備などにより、

華人の創業及び企業の急成長が難しくなっているという見方もある。シンガポールの場合、大手華人企業はすべて戦前から設立されたものであり、若い世代の創業精神が薄れているといわれている。しかし実際、東アジアでは近年急成長を遂げた新興華人企業グループは珍しくない。例えば、香港の家電メーカーのセミテックは、82年に創設したが、86年にベンチャーとして成長し始め、その後世界各地で行った企業買収によって急成長し、現在、世界130カ国に投資がある（日本での投資は後述）。また、インドネシアの場合、4位の企業グループである金融大手のリッポは創業15年である。バリト・パシフィックグループは、創業13年で10大グループに登り、現在は木材、石油化学生産でインドネシア最大の規模を持っている。台湾の情報産業のほとんどの企業は、十数年の歴史しか持っていない。

しかし、企業の発展、規模拡大に伴い、華人企業固有の伝統的な企業文化が次第に薄れ、華人企業は普通の企業になるであろう。すでに分析した近年の華人企業の新動向、例えば家族外人材の登用、欧米の教育を受けた後継者への世代交代、所有と経営の分離などが次第に華人企業に浸透している。また、外国企業との共同事業、先進国への投資により、世界共通のビジネスルールに従うであろう。さらに、華人企業の所在国における経済発展、産業構造の調整、ビジネス環境の変化、金融市場の整備などにより、今までの「華人商法」の一部が通用できなくなると考えられる。ちなみに、華人社会でありながら、シンガポールがなぜ新興財閥を育てないのかについて、「政府系企業と外資系企業を発展させる政策のもとで華人企業の空間が限られている、整備された社会保障制度のもとで若い世代は創業精神を失った」と香港の学者は分析している¹³⁾。

ただし、自由な経営環境とネットワーク、及び柔軟な経営手法さえあれば、華人の新興企業は今後も大量に現れるであろう。華人企業の強みの基本である華人企業ネットワークを活用できることは変わらないはずであろう。これは、華人企業は今後も大きく発展できる最大の理由であると考えられる。

- (2) 華人企業ネットワークはよりオープンになる
すでに述べたが、華人企業ネットワークは、すでに伝統的な地縁、血縁、業縁というつながりから広げ、より広い範囲、広い地域に及び、世界範囲で行われる華人企業のビジネスの情報交換、共同事業に貢献している。今後、このネットワークは外国企業にも開かれていくであろう。華人企業は、所在国で外国企業と、投資先の国で現地企業と共同事業を興すのみならず、外国企業と共同で第三国に投資することも増えている。華人企業の対中投資は、日本企業と協力して行う例が少なくないが、近年、華人企業は中国でアメリカ企業と共同事業を興すことも増えている¹⁴⁾。

一方、華人企業ネットワークの地域的な拡大はさらに重要な意味を持つこととなろう。大規模な対中投資を通じて、ネットワークを中国でさらに広げ、高成長の中国を取り込む形で華人企業はさらに発展できる。また、ネットワークの拡大はアジアにとどまらず、欧米にも及んでいくであろう。特に北米の華人ハイテク人材を取り込むことが、これからハイテク産業を発展させようとする華人企業にとっては、大きなプラス要因になることに間違いない。

(3) アジアの通貨危機による影響

97年7月以降、タイから発生した通貨の下落は、東アジア各国通貨の為替レート（中国、香港を除き）と株価の暴落をもたらした。この影響で、華人企業の所在国である東アジア諸国は、軒並み成長率が低下し、対外債務の負担が増加

し、不動産市場も下落した。華人企業も大きな影響を受けた。しかし、経営の分野、地域、経営の方法や戦略などによって、華人企業が受けた影響も異なり、必ずしもダメージばかりではない。

マイナス影響からみれば、業種的には、不動産価格の下落で不動産業、そして金融業は多額の不良債権を抱え、大きな打撃を受けた。タイとインドネシアでは、財務状況がなお健全なものも含めて、数多くの華人系銀行、ノンバンクが業務停止命令を受けた。また、融資、債券発行などの形で海外から資金調達を行った企業は、返済に大きな負担となった。株式市場の低迷で、新規上場、増資による資金調達が難しくなり、新規事業の中止、延期もしくは規模縮小に追い込まれる。さらに、業務を国内に集中した企業は、経済成長の停滞、消費と投資の冷え込みにより、発展のペースダウンに強いられる。原材料と部品供給が輸入に依存する製造業は、国内で販売すれば、価格転嫁ができず、コスト増と収益減のダブルパンチを受けるであろう。

しかし一方では、あまりマイナス影響を受けず、逆に儲けるチャンスにする華人企業もある。例えば、多額の現金を有する企業は、一時的な高金利の時期に相当の利子収入を得た。また、株価の低迷の時期は、株式市場での自社株と債券を買い戻し、企業を買収するよい時期でもある。実際、海外展開が積極的だったため、今回の通貨危機による影響をあまり受けていない企業は、97年11月現在、東南アジアの株式市場での大規模な買収活動をすでに始めた。

通貨危機の発生は、華人企業の今後の発展に貢献する面もある。例えば、不動産、金融業が受けたダメージが特に大きいため、華人企業の他の分野への分散、経営の多角化が促進されるであろう。また、海外進出、特に対中投資が積極的であった企業は、受けたマイナス影響が少

ないことから、今後、華人企業の海外展開、対中国、対先進国投資が促進されるであろう。さらに、華人企業にとって、通貨危機とその後の経済の停滞は、企業経営の健全化、財務体質の改善の圧力にもなるであろう。

マクロ的にみれば、通貨危機がもたらした経済成長の低迷は、東アジア諸国にとって、持続的な高成長によって生じた経済構造の歪みの是正、産業構造の転換、ビジネス環境の改善を図る良いチャンスでもある。為替レート的大幅低下は、輸出競争力の大幅向上にもつながるはずである。このように、通貨危機の影響は、景気循環のような一時的なものという性格もあり、次の高成長の時期はいずれ訪れてくることに間違いない。したがって、華人企業にとって、通貨危機の影響はマイナス的なものばかりではなく、このチャンスをうまくつかめば、より一層の発展を図ることができる。

．日本は華人企業ネットワークを利用できるか

アジアに位置しながら、アジアとの経済関係がもっとも緊密な日本、そしてアジアに投資がもっとも多い日本企業は、華人企業とどう付き合うか、そのネットワークを利用できるか。以下、東アジアと日本において、日本企業と華人企業の間をまとめる。そのうえ、華人企業ネットワークをどのように利用するかを検討する。最後に、日本経済の活性化を図るため、華人企業と華人ネットワークから何を学ぶべきかを分析する。

1．日本企業と華人企業の協力関係

日本企業と華人企業は、古くから協力関係がある。東南アジア諸国では、80年代までの時期に100%の外資が認められなかった。そのため、日本企業は投資の合併相手として選んだのはほとんど

華企であった。華人企業の製造業への進出も、日系企業との合併から始まったことが多かった。

90年代に入ってから、東アジアにおいて日本企業と華人企業の協力関係は、華人企業の大発展に伴って大きく変化してきた。主に3種類の形式で展開されている。

まず、日系企業が現地で展開する現地生産のネットワークにも、華人企業はさまざまな形で協力する関係が形成され始めた。例えば、東アジアで構築された日本の自動車産業の現地生産体制のなか、部品生産、組立てに関して、各国の華人企業は合併相手、部品供給などの形で関わっている。トヨタ自動車の場合、組立ての合併相手として、台湾では国瑞汽車（トヨタ側は合計47%出資）インドネシアではアストラ（同49%）、タイではサイアムグループ（同59.6%）、フィリピンではメトロ銀行（同25%）があげられる。日産自動車も同様であり、台湾では裕隆（日産側の出資比率は25%）、タイではサイアムグループ（同25%）、インドネシアではサリムグループ（同35%）などの華人企業と合併企業を設立して自動車の組み立て生産を行っている¹⁵⁾。電子産業の場合も華人企業との合併が多い。

第2は、日本企業が華人企業と共同で大型プロジェクトに参加することである。華人企業の発展により、日本企業との共同事業もどんどん大規模なものになっている。近年、東南アジア各国では、持続的な経済成長により、輸入に依存していた素材に対する需要が高まり、日本企業は、現地の大手華人企業と共同で素材産業への大規模な投資を行い始めた。例えば、インドネシアでは、石油化学コンビナート建設への協力は日本企業が担った。バリト・パシフィックなどの華人企業が共同で設立したチャンドラ・アスリ社が行った総投資額16億ドルにものぼる石油化学工場建設のプロジェクトに、丸紅と昭和電工が25%を出資し、技術協力

も行った。同プロジェクトは、93年に着工し、95年に完成した。現在、エチレンの年間生産量は52万トンに達した。また、97年11月に、サリムグループが中心に推進する総投資額10億ドルの石油化学のプロジェクトに、住友商事、トーメン、ニチメンと三井物産など、日本の4商社が出資を決定したと報道された。

第3に、日本企業が華人企業と共同で对外投资を行うことも増えている。このような共同事業の投資先は東アジア、特に中国に集中している。日本企業と共同で对外投资を行うパートナーは華人系大手企業グループが多い。

このように共同事業を重ねてきた結果、一部の日本企業は大手華人企業グループとの間に、提携関係を結び始めた。例えば、日本の大手商社のなか、丸紅はサリムグループと包括提携関係があるほか、兼松は香港のホープウェル、伊藤忠はインドネシアのシナルマス、三井物産はバンコク銀行、三菱商事はCP及びケリー、との間に協力関係を結び、華人企業の所在国及び第三国で共同事業を進めている。

2. 華人企業の日本上陸

いままでは先進国である日本の企業が、発展途上国の東アジア諸国に投資することが一般的であったが、近年、華人企業も日本に投資し始めた。華人企業の日本での展開は、主に企業買収、上場、現地生産、不動産開発などの形で行われている(図表8)。ここでは、それぞれの目的及び投資・経営の手法を検討したい。

第1に、企業買収と株式上場である。買収の目的は主として技術の獲得と資金調達にあると考えられる。一般的なプロセスとして、まず、生産技術を有し、有望であるが経営不振に陥っていた上場企業を選び、経営権を獲得できる一定のシェアの株式を取得し、傘下に収める。次に、リストラを行うと同時に、親会社から収益のある事業を譲

渡するなど黒字化させる。さらに、収益の好転により、株価が上昇した後、増資を期待する。例えば、香港の電子メーカーのセミテックグループは、91年にオーディオメーカーの山水電気、95年に家電メーカーの赤井電機の株式を取得し、グループに編入させた。買収後、企業再建のため、リストラのほかに、資産関係と事業の再構築も行った。山水電気に対しては、製品をセミテックの全世界に張られる販売網で販売させる。赤井電機に対しては、コスト削減のため、一部の生産ラインを東南アジアにあるグループの工場に移転させた。収益を上げるため、傘下にある収益の良い家電メーカーのコンワーを赤井の子会社にし、配当金分配で利益を吸い上げる体制を作った。また、山水の株式の一部を赤井にも持たせている。現在、赤井電機はすでに黒字を計上し、山水電気は赤字から黒字に転換しつつある。また、金融、不動産を営む香港のファーイーストグループは97年5月に、東京2部市場で上場する電子企業である森電機を買収した。再建のため、親会社は保有する収益のある北京の不動産事業を森電機に移管させた。現段階では、このような買収活動は、技術の獲得と企業再建に成功しつつあるが、東京株式市場の低迷で、上場企業を通じて日本での資金調達という目的はまだ果たしていない。

また、96年に、マレーシアの建設・電力会社のYTL、香港の大手不動産会社のヘンダーソンは、東京株式市場の外国部で上場した。

第2は、日本での現地生産である。一般的に、日本での生産は人件費などの諸費用の面でコストが高いが、華人企業にとって、メイド・イン・ジャパンの製品は高く売れるため、製品の高付加価値化を図ることができる。例えば、台湾の店頭上場の家電メーカーである燦坤実業は、大阪に工場を構え、家電製品の生産と開発を行い始めた。大阪の関西空港あたりの臨空工業団地には、日本での現地生産をしようとする華人企業が少なくない。

図表 8 華人企業の日本での経営活動

華人企業名	事業内容	目的
セミテック（香港）	買収：山水電気（１部上場）、赤井電機（１部上場）	ブランド、技術の獲得、企業再建
ファーイースト（香港）	買収：森電機（２部上場）、東海観光（１部上場）	不動産開発、資金調達、企業再建
嘉域集団（香港）	買収：ナカミチ（２部上場）	技術の獲得
YTL（マレーシア）	上場（外国部）	資金調達
ヘンダーソン（香港）	上場（外国部）	資金調達
燦坤実業（台湾）	家電製品の現地生産	製品の付加価値
盈科（シンガポール、香港）	土地購入（八重洲）、衛星通信	不動産開発、通信業参入
アルダニー（シンガポール、香港）	土地購入（汐留）	不動産開発

（資料）各種資料より筆者まとめ。

第３は、日本市場への参入を果たすことである。96年に旧国鉄所有地の競売では、八重洲の土地を落札したのは華人企業の盈科国際であり、同じ華人企業のアルダニー社は三井不動産などの日本企業と組んで、汐留跡地の１区画を落札した。不動産はもともと華人企業の得意分野であり、日本の不動産価格の下落により、華人企業にとって、日本での不動産開発は有望な事業になった。盈科国際は、シンガポールに本社を置く企業であり、総帥で創設者でもある李沢楷は現在弱冠³¹歳、香港のトップ財閥である李嘉誠氏の次男であり、香港の衛星放送会社であるスター TV の創設と経営で経営手腕を磨き、大きな成功を収めた。93年に、李沢楷はシンガポールに盈科国際を創設し、自分の事業を始めた。盈科国際の日本での事業は不動産開発だけではなく、グループが保有する通信衛星を利用し日本企業に低コストの電話回線を提供するサービスも数年前から始めた。ちなみに、汐留の土地を落札したアルダニー社は、香港の華人系不動産ディベロパーである香港興業とシンガポールの政府系投資会社との合併企業である。また、ホテル、観光リゾートを持つ東海観光を97年７月に買収した香港のファーイーストグループ側は、

買収の目的について、「日本で不動産事業拡大のためには上場企業という『顔』が欲しかった」と明言した¹⁶⁾。

華人企業の日本での展開は、なお小規模であり、すでに成功したとはいえないが、いずれも華人企業のやり方で進められているため、日本の企業再建、株式市場と不動産市場の活性化に貢献できるであろう。

３．日本企業と華人企業の新しい協力関係

今後、日本企業と華人企業はどのような関係になるのか、日本企業は如何にして華人企業との協力関係を構築していくのか。以下、日本企業と華人企業が持つそれぞれの優位性、協力の可能性とメリットを分析する。そのうえで、華人企業とそのネットワークを日本企業は如何にして利用するかを検討したい。

華人企業の発展によって、日本企業は東アジアにおいて、さまざまな面で華人企業との競争に直面するようになる。しかし同時に、華人企業と協力し、華人ネットワークを利用するチャンスも大量に現れるであろう。

日本企業と華人企業は、それぞれ得意分野が違

い、持っている優位性も異なる。華人企業の得意分野は、不動産、金融、流通であり、近年には通信、電力などのインフラ分野にも入り始めた。製造業においては、華人企業はなお技術レベルが低い分野にとどまっている。すなわち、サービス業と労働集約的な製造業などの分野では、華人企業の方が競争力が強い。一方、日本企業の東アジアにおける経営活動は、主に技術レベルが比較的高い製品の生産と販売に集中している。したがって、東アジアでは、日本企業は華人企業と経営分野の面で直接競争することが少ないであろう。少なくとも、得意分野での競争が起こらないといえる。

また、経営資源からみると、華人企業が有する東アジアに広く張り巡らされているネットワーク、さまざまな異なる経営環境への適応能力と柔軟な経営手法は、日本企業にとっては自ら欠けている貴重な財産である。一方、日本企業が有する製造技術の蓄積、研究開発の能力、生産管理のノウハウ及び世界中に形成された生産ネットワークと販売網が、華人企業にとっては、今後の発展に不可欠なものである。日本企業と華人企業は相互に相手の長所を取り入れれば、自らの短所を克服できる。したがって、補完的な協力関係を構築できる。今後、このような協力関係をさらに強化すべきである。

今後、日本企業は華人企業との協力関係をどう構築し、強化するか。言い換えれば、華人企業ネットワークをどう利用するのか。これは、東アジアでのアプローチと日本でのアプローチを分けて考えるほうが現実である。

東アジアでは、進出する日本企業が、現地で絶大な経済力を持ち、現地の市場と経営環境にもっとも詳しい華人企業の協力を求め、受け入れることがもっとも重要である。具体的には、現地での大型プロジェクトへの投資に華人企業をパートナーにする。また、日系企業は東アジア諸国で生産システムを構築する際、技術移転などを通じて華

人企業の技術レベルを向上させ、部品供給あるいは製品分業を担えるパートナーとして、生産システムに導入する。さらに、既に協力関係を結んだ華人企業と共同で東アジアの域内で対外投資を行う。しかし、そのためには、今までの日本企業が持っている経営スタンスもある程度調整しなければならない。すなわち、現地の経営環境に適應できる華人の伝統、考え方などを理解し、華人企業の経営方法を尊重し、一部を取り入れなければならない。

華人企業ネットワークの利用は、日本でも行われるべきである。長い不況からなかなか抜け出せない日本経済の活性化を図るため、華人企業の投資を積極的に導入しなければならない。具体的には、華人企業による、あるいは華人企業のやり方、少なくとも華人企業の考え方で不動産開発、企業の買収と合併を推進させ、不動産市場と株式市場の活性化、企業再建を図る。金融ビッグバンにも、華人マネーを如何に誘致し、利用するかを考えなければならない。そのため、より一層の規制緩和と外国企業の日本での経営環境の整備が必要となる。

すなわち、日本経済の活性化のため、華人パワーを借りることは本論文の主張である。

【注】

- 1) 最新の推計によると、東南アジア各国の華人人口は、インドネシアは800万人（人口の4%を占める）、タイは620万人（10.5%）、マレーシアは570万人（27.2%）、シンガポールは235万人（77.3%）で、フィリピンは100万人（1.4%）ある（*Yearbook of Statistics Singapore, 1996*、*Yearbook of Statistics Malaysia, 1996*、その他は『信報財經月刊』97年11月号）。
- 2) 廈門大学南洋研究院蔡仁龍教授論文「インドネシア華人企業グループの発展と展望」。
- 3) 廈門大学南洋研究院林伍珽教授論文「マレーシア

の華人企業集団』。

- 4) 香港にある英系大企業グループはジャーディン、スワイヤとカドーリの3つであるが、ジャーディングループは上場を撤廃したため、株式時価総額で評価する企業グループのランキングには含まれていない。
- 5) 96年の341人は、香港に89人(全体に占める人数と資産額のシェアは26.1%、23.1%)、台湾に79人(23.2%、14.1%)、タイに57人(16.7%、21.4%)、インドネシアに36人(10.6%、13.5%)、マレーシアに36人(10.6%、10.8%)、フィリピンに25人(7.3%、11.1%)、シンガポールに19人(5.6%、6%)のように分布している。
- 6) 米国の *Forbes* 誌が発表した世界億万長者のトップ200には、華人は28人がランキングされ、合計資産額は1456億ドルであったが、日本人は華人の半分の14人であり、資産額は華人の3割未満に相当する412億ドルに止まっている(*Forbes*, July 28, 1997)。
- 7) 『*Forbes* 資本家』1996年6月号。
- 8) IFR データベースにより筆者推計。
- 9) 『*亜洲週刊*』1997年10月6～12日号。
- 10) 中華経済研究院『我国対外投資対東南亜国家経済政治及社会影響之実証研究』1995年。
- 11) 各国の華人財界組織は、名称が異なるが、中華総商会と称することが多い。ただし、インドネシアには華人の財界組織が存在していない。
- 12) アメリカの学者は、華人の個人間の相互信頼関係、「握手取引」は費用と時間を節約でき、交易費用を引き下げると分析した(マリー・ワイディンバウム、サミュエル・ヒューズ(1997)第2章を参照)。
- 13) 曾淵滄「為什麼新加坡缺乏新一代富商」(『信報財經月刊』97年3月号)。
- 14) 朱炎(1995)第4章、マリー・ワイディンバウム、サミュエル・ヒューズ(1997)第7章を参照。
- 15) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧 '97』によりまとめ。
- 16) 『日経産業新聞』97年4月7日。

【参考文献】

- East Asia Analytical Unit (1995), *OVERSEAS CHINESE BUSINESS NETWORK IN ASIA*, Department of Foreign Affairs And Trade, Australia
- S. Gordon Redding (1993), *The Spirit of Chinese Capitalism*, de Gruyter
- 石原享一(1997)『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所
- 井上隆一郎(1997)『アジアのダイナミック企業』NTT出版
- 岩崎育夫(1997)『華人資本の政治経済学 - 土着化とボーダレスの間で』東洋経済新報社
- 朱炎(1995)『華人ネットワークの秘密』東洋経済新報社
- 朱炎(1997)『1997年 変わる香港経済変わらない香港経済』東洋経済新報社
- JETRO(1997)『アジアの次世代ビジネスリーダー』
- ジョン・ナスビット(1996)『メガトレンドアジア』(*MEGATRENDS ASIA*)、三好義一訳、早川書房
- 藤原弘、田中恒雄(1996)『アジアの財閥と業界地図』日本実業出版社
- マリー・ワイディンバウム、サミュエル・ヒューズ(1997)『バンバー・ネットワーク』(*THE BUMBOO NETWORK*)、譚美訳、小学館
- 游仲勲(1995)『華僑・華人経済 日本・アジアにどう影響を及ぼすか』ダイヤモンド社
- 渡辺利夫(1997)『華人ネットワークの時代 アジア新潮流』NHK出版
- 陳懷東、黃海龍(1997)『海外華商貿易現況与展望』世界経済出版社
- 汪慕恒(1995)『東南亜華人企業集団研究』厦門大学出版社
- 中華徵信所『台湾地区集团企業研究』中華徵信所、各年版
- 華商經濟年鑑編輯委員会『世界華商經濟年鑑』企業管理出版社、各年版