

# 華人經濟 經營研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～

中国本土からアジア地域、そして世界にまで活動範囲を拡大するチャイニーズ。彼らのビジネスに対する考え方や習慣は日本人からすると異質にして独特で、理解しづらいものだといわれている。チャイニーズを総合的に「華人」ととらえ、彼らの多様な伝統文化と長い歴史から導き出された経営思想、心理と行動を体系的に分析し、華人圏や中国への進出に伴う総合的なノウハウを学び合う関西日本香港協会のみなさんの研究の成果を紹介する。

創業からアジア最大財閥へ

## 長江実業成長の軌跡

私がチャイニーズ・マネジメント&マーケティング

つけて行く、そんな刺激的な場だった。

長江實業（集團）有限公司  
司（以下長江實業）是香港

らない造花が欧米で人気なつてているという記事を、

を建設、一部を賃貸に出たのが不動産ビジネスへ手をつけた。これが「アーバン・リース」の始まりだ。

1970年代に始まつた  
港の地下鉄開発プロジェ  
クトである。後に東京

香で長江実業は初めてジャーク・ディン・グループを抜き、

## 不動産業への転進



【藤田法子（ふじたのりこ）さん】  
大阪外国语大学（現大阪大学）中国語学科卒業、大阪商工会議所入所。1998～2000年、在中国日本大使館専門調査員。2003年、「中国ビジネス支援室」を立ち上げ、中小企業の中国展開をサポート。2014年国際部課長、大阪外国语企業誘致センター事務局次長。

この間、2002年『開かれた中国巨大市場』(蒼蒼社)を共著で出版。2003～2004年、立命館大学非常勤講師。現在、大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程在籍中。

取を重ね、グループを成長させていった。戦略は概して、大量に土地を保有しながら、割安に評価されてる企業

主催：日本香港協会全国連合会）にかかわりを持つようになつたのは、香港貿易発展局の古田茂美・大阪事務所長（現日本首席代表）との会話がきっかけだつた。3年近い在中国日本大使館での勤務を通じて、中国の民営企業と華僑・華人企業の経営スタイルが重なる感触を持っていた。古田所長より、それがC MMS の問題意識でもあり、ぜひ参加するようにお誘いをいただいたのだ。理論と実践の両面から体系立てで学び、同じ問題意識を持つた仲間と議論することで、なんだことを反すうし、身に

中国市場において、日本企業の競争相手であり、パートナーとなりうる中国企業の「未来像」を考える時、市場経済の実践で先を行く香港企業の経営戦略、行動様式をベンチマークとすることができるのではないか。そうした問題意識から、香港で創業し、アジア最大の財閥へと成長した長江実業について調べ、2013年6月CMMSSのOBを母体とする華人経済・経営研究会でご報告した。以下はその要約である。

の財閥であり、傘下の上場企業の時価総額は約14兆円、52カ国に28万人の従業員を抱えている。

長江実業創業者の李嘉誠は、1928年に広東省潮州市で生まれ、1940年に英國統治領香港へ移住した。金物屋の営業マンとして働いていた時に競合相手だつたプラスチック商から誘われ、転職した李嘉誠は頭角を現し、18歳の若さで営業部長に昇進した。

1950年、李嘉誠は独立して「長江プラスチック」を設立、家庭用品を製造していたが、ある日、業界誌で、水遣り等の手間のかか

場入口に労働者募集の貼紙があるのに気付き、工で働きながら、造花技を「盗む」ことに成功し、という。精巧な造花を作には日本製プラスチック型器が一役買つた。設備入を仲介したのは東京銀香港支店だった。品質はタリア並みの造花が半値買えるとあって、李嘉誠会社はたちまち評判になた。香港の造花業は世界シェアの80%を占めるになり、トップメーカーの李嘉誠は「ホンコンフワー王」と呼ばれた。

工場で、莫大な家賃収入が得られることから、李嘉誠は香港ビジネスで蓄えた資金で不動産投資を行うようになる。

1967年、中国の文化大革命の影響を受けて、香港では労働争議が頻発、中国が武力で香港を奪還するのではないかという憶測が流れ、多くの企業や市民が不動産を投げ売り同然で放出し、海外へ移住するなかで、李嘉誠は不動産を底値で買い漁ったと。1961年にいると香港社会は安らぎ始めた。不動産価格も回復した。1971年、李嘉誠は

ランドを含む30グループによる激しい入札を、開主体の地下鉄路公司（M.R.C.）のキャッシュフロ改善を含めた提案を行うとで、当時まだ中小デベロッパーに過ぎなかつた長江業が落札したこと、大デベロッパーの仲間入り果たした。それと同時にラスチック事業からは撤する。

文化大革命や香港の中国への返還など、政治環境の大きな変化の中での確かな対応ができたことが巨大財閥形成の基礎となつた。香港では、製造業として成功した企業が不動産開発に乗り出し、デベロッパーへ転身する例が多い。その点で、モノづくりにこだわる日本企業とは性格が異なる。華人企業と取引する際、日本企業は、相手は必ずしもモノづくりを重視しているとは限らないと考える方がよいのかもしない。（敬称略、このシリーズは2カ月に3回掲載します）

香港最大の財閥へ

文化大革命や香港の中国への返還など、政治環境の大きな変化の中での確かな対応ができたことが巨大財閥形成の基礎となつた。香港では、製造業として成功した企業が不動産開発に乗り出し、デベロッパーへ転身する例が多い。その点で、モノづくりにこだわる日本企業とは性格が異なる。華人企業と取引する際、日本企業は、相手は必ずしもモノづくりを重視しているとは限らないと考える方がよいのかもしない。（敬称略、このシリーズは2カ月に3回掲載します）