

華人経済 経営研究

～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。

香港で生き残り

進化しつつある華人企業

利豊グループ

1978年からの中国の改革開放政策を切っ掛けに香港の製造業は、いち早く生産を大陸、主として華南地域にシフトした。現在、香港系企業の対中投資は12万社に上る。製造業の立地としての香港の地位は失われたが、香港製造業は、いち早く、香港本社を顧客対応の拠点としての貿易・サービス業態へ転換し、専門職・技術職・管理職で構成する知識集約型企業への脱皮を計り生き延びた。

今日、香港は、金融・貿易・サービス業セクターへの産業構造の大転換を遂げている。利豊(Li&Fung)グループは、情勢の変動に乗じて変化を遂げた香港企業の代表例である。

の経営ノウハウを駆使すると同時に、持ち前の企業家精神を遺憾なく発揮している。そして、利豊社はオーケストレーターとして、サプライチェーンマネジメント(II SCM)システムを巧みに駆使しながら、中国の経済発展とアジアの勃興をバックに、香港という絶好の立地を生かして、アメリカや欧州などの橋渡しを巧みに行い、ビジネスを成功に導いている(甲南大学・杉田俊明教授の講義資料による)。

手法を導入し事業再編に着手。中国の改革開放政策により、香港の製造業が大陸に移転する機に乗じて調達ネットワークを拡大、同業社の買収を進め事業規模の拡大を進め、グローバルな規模で顧客を獲得、商品調達チャネルの多様化し、華人系の総合繊維商社として基盤を確立。更に、時代に先駆け多額の資金を投入してコンピュータを導入、独自の生産管理システムを構築し、SCM体制を確立した。

2007年3月末、Li&Fung(1937)Ltdは兼松繊維(株)の株式55%を取得、経営権を獲得、日本市場への参入を果たした。そして、獲得した兼松繊維(株)の機能を生かして、2010年10月Fung Investment Pte. Ltd社は、(株)サンリオの株式をマイノリティで取得し、関係強化した。

【製販仲介機能】仕入先・販売先のマッチング・斡旋機能
【情報提供機能】仕入先・販売先の製品・技術情報
【加工組立て機能】販売先ニーズに合わせた仕入れ商品の加工組立
【生産工程・納期管理機能】発注者が全プロセスを閲覧可能
【製品企画・開発機能】販売先への製品企画・開発提案と生産委託先の発注・技術指導機能
(2006年5月5日付「香港ボスト」「香港再考」拠点の有効活用を考える)三菱東京UFJ銀行香港支店業務開発室・江上昌宏氏寄稿論文を参考に加筆)

【馬場正修(ばばまさのぶ)さん】関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部主任研究員。1972年関西学院大学経済学部卒業。三井物産出身。繊維貿易畑を歩み、台北・山東省青島勤務など中華圏に8年在勤。2003年4月より5年間ジェトロ大阪本部貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月、高知・金沢ほか、香港貿易発展局等の中国ビジネス特別委員会委員、中国経済・経営学会、関西和僑会事務局長。

「香港をベースにする多国籍企業・利豊社は100年の歴史を有する企業であり、香港では最大の商社である。日本での知名度は高いとはいえないが、アメリカなど、欧米では知名度が高く、ハーバードビジネススクールのケースモデルにもそのビジネスモデルが紹介されているように、とりわけその経営手法の先端性が注目されている。利豊社の経営者は、ハーバード大学で学んだ最新

同社の前身は、中国品の輸出商社として1906年に広州に設立された「利豊行」である。創業者馮柏燎および李道。その後香港に進出、二代目馮漢柱の時に馮一族で利豊株の全てを取得、同族化。大陸の生産に伴い香港に本社を移し、香港の労働集約型産業を基盤に貿易商社として発展。その間子息を米国に留学させ米国流の経営手法を学ばせ、次世代備える深謀遠慮。70年代に子息を帰国させ、米国流の経営

同社の経営・業態は十分に学ぶべきものを持つている。名誉会長 馮国經氏(Victor Fung Kwok King) 68歳。Fungグループは、世界40を超える国と地域拠点をもち4万5千人のスタッフを擁する。グループ中核企業であるLi&Fung Ltdの売上は2兆7百億円、従業員2万8千名、総合的なサプライチェーンマネジメント(SCM)を形成している。世界市場の攻略を志向していた利豊は、日本の

利豊に学ばべき要素
仕入・生産拠点の多極化と商社機能への特化
(1)企画・生産管理の総合的エンジニアリング機能・商社機能に特化し直営の生産設備(工場)は持たない。生産は、資本関係はないものの世界各地に展開する提携工場群に委託する。あえて「工」には関わらない身軽なシステム。高度なコンピュータシステムを構築し、デザイン・カラー・

る機能は、単なるLi&Fungの株式の36.6%所有し、兄弟で名誉会長、グループ会長を担い実質的に支配している。上場はしているが、実質的に一族で株の大半を所有し、グループの所有権と経営権を握り支配する手法は、華人経営の特色である。

また、馮国經氏(次男)は米プリンストン大学でM ITで学び、共にハーバード大で学位を取得後、1972年、1973年にそれぞれ、家業を継ぐため、親の命に背かず、米国における輝かしい学歴と社会的地位を捨てて帰国している。米国で学んでも同化することなく、華人としてアイデンティティを失うことなく、華人経営の基本を堅持しながら、欧米流の経営手法を柔軟にとり入れつつ、その融合に成功し、継承した事業を世界有数のグローバル企業に成長させている。そして経営陣自身、華人の価値観と欧米流の価値観を併せ持ち、英語をネイティブランゲージとする新しい華人であると自己認識している。

21世紀、我々は中国・アジア圏で競うべき華人系企業の姿を直視し、彼らに学びつつ如何に生きるべきか今問われているのである。このシリーズは2カ月を経由しLi & Fung 3回掲載します

【日本香港協会全国連合会】<http://www.jhks.gr.jp/>
【関西和僑会】<http://kansai-wakyo.com/>



【馬場正修(ばばまさのぶ)さん】関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部主任研究員。1972年関西学院大学経済学部卒業。三井物産出身。繊維貿易畑を歩み、台北・山東省青島勤務など中華圏に8年在勤。2003年4月より5年間ジェトロ大阪本部貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月、高知・金沢ほか、香港貿易発展局等の中国ビジネス特別委員会委員、中国経済・経営学会、関西和僑会事務局長。