

華商のネットワーキング活動におけるブリッジ機能 と企業ダイナミズム：シンガポール中華総商会 (SCCCI)を中心に

守, 政毅
九州大学大学院経済学府

<https://doi.org/10.15017/3000330>

出版情報：経済論究. 116, pp.43-62, 2003-07-18. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

華商のネットワーク活動におけるブリッジ機能と企業ダイナミズム

—シンガポール中華総商会 (SCCCI) を中心に—

守 政 毅

目次

- I. はじめに
- II. 華人ネットワークをめぐる理論展開
 1. 華人ネットワーク論の系譜
 2. ネットワークを巡る理論フレームワーク
- III. 華人ネットワークの本質と華商の意識
 1. 「関係 (Guanxi)」と華人ネットワーク
 2. 組織化する華人ネットワークの形成と発展
 3. ネットワークに対する華商の意識
- IV. シンガポール中華総商会 (SCCCI) におけるネットワーク活動と企業ダイナミズム
 1. シンガポール中華総商会の誕生と発展軌跡
 2. シンガポール中華総商会の組織と活動
 3. 中華総商会の董事によるブリッジ機能
 4. 中華総商会への期待と要望
 5. 各種活動を通じた中華総商会のブリッジ活動
- V. 結びに—シンガポール中華総商会におけるブリッジ機能と企業ダイナミズムの展望—

I. はじめに

唐代以降、中国人が東シナ海の沿岸地帯を定期的に訪れるようになって以来、海外移住の歴史が始まった。特に、アヘン戦争(1840～42年)に清朝が敗れて以降、東南アジアの欧米列強植民地の労働力として中国華南住民の海外移民(すなわち華人¹⁾)が増加の一途を辿った。東南アジアにおける彼らの生活は非常に過酷であ

り、言葉も文化習慣も違う異郷の地で華人が生活していくのは非常に困難であった。そこで交友関係や相互扶助の繋がりを求め、同じ境遇の経験や同じ文化習慣を持ち、共通の言語を話す者同士が集まるのは自然なことであった。華人は東南アジア社会にとって外来者であるために、現地民族からのさまざまな敵意や差別を受け、むろん生活基盤も社会的地位も持ち合わせていなかった。そのため、彼らは「幫 (Pang)」と呼ばれる独自の組織を作って相互扶助をはかり、政治的、経済的に不安定な社会条件に対応していったのである。このような「幫」は華人個人の人間関係に基盤を置いており、三縁関係(血縁、地縁、業縁)の上に相互信頼を醸成し、華人同士のネットワークを形成している(拙稿, 2002a)。

近年の華人企業²⁾の台頭によって、ビジネスにおける華人ネットワークに注目が集まっている。人的繋がりに基づき形成された華人ネットワークは、メンバーが信用できる人物であると証明してくれるため、華人企業の情報交換や共同事業を容易にし、ビジネスを行うのに不可欠な存在となっている。John Kao (1993) の調査によると、華人企業家の実に52%が国内ビジネスの半数以上、39%が国際ビジネスの半数以上を華人同士で、つまり華人ネットワークに頼って行っている。また、アジア進出する多国籍企業にとっても重要である。例えば近年、日本企

1) 華僑の「僑」とは「僑居」(仮住まい)を意味する。華僑とは中国籍を持ち、中国語を話し、大陸との繋がりの深い海外居留の中国人のことを指す。しかし、最近では現地生まれで現地国籍を持つ2、3世が多く、彼らは「華人」と呼ばれる。しかし、本稿では断りがない限り、国籍に関係なく中国本土以外の国や地域に居住する中国系の人々を「華人」と呼ぶ。

2) 華人企業とは、華人によって所有、経営、支配された企業のことを指す。

業は華人企業との間に現地生産への協力、大型プロジェクトへの共同参加、共同での対外投資などの形で協力関係が構築されている。そして、東南アジアや中国への進出の際には、民族資本の企業ではなく華人企業をビジネス・パートナーに選ぶケースもある(朱炎, 1998)。特に日本の商社は、1992年初頭から対中国戦略も兼ね、華人対策に力を入れ始めている。そして、華人企業が力を付けるに従って、工業団地、自動車、化学工業、情報通信といった分野での合併事業を展開している(久保巖, 1994)。これは、現地の事情に精通し、現地社会に張り巡らされた華人ネットワークを利用できるからに他ならない。

近年、華人ネットワークにも変化が生じている。伝統的な華人ネットワークは、移住先での生活基盤を築き、自衛するための相互扶助的色彩が強く、三縁を共通項にしたゲマインシャフトの色彩を濃く持ったネットワークであった。近年、華人の現地社会への同化や世代交代が進んだためアイデンティティが多様化しており、世界のグローバル化の流れを受けて、三縁ネットワークに加えて、校友、趣味の新ネットワーク³⁾の構築や、グローバルなネットワークの拡がりが見られる。そして、文化的なアイデンティティは用具化され、経済的な利益追求(つまり、ゲゼルシャフト)の色彩を強めている。華人企業は、そのような多様で広範なネットワークを活用しながら、ビジネス活動を展開している。つまり、華人ネットワークを通じて華商⁴⁾の個人間関係を拡げることで、華人企業同

士の新たなパートナーシップを結び、経営資源や情報の互恵的交換や、ビジネス・チャンネルの開拓に邁進しているのである。

そこで、本稿では、華人のネットワーク活動におけるブリッジ機能と企業ダイナミズムに焦点を当て、インタビュー調査に基づく実証研究を通じて考察する。対象とするのはシンガポール中華総商会(SCCCI: Singapore Chinese Chamber of Commerce & Industry)である。その根拠は、第1に華人国家であるシンガポール⁵⁾において、シンガポール中華総商会が華人ビジネス界最大の商工団体である点。さまざまな活動を通じて、シンガポール華人企業(華商)同士のブリッジ(Bridging)を行い、ネットワーク拡大の連結ピン組織(Linking-pin Organization)となっている。そして、華人企業(華商)同士に留まらず、他の華人団体、政府、地域社会などとの結節点となり、さらに広範なネットワーク構築を可能にしている。第2に、シンガポール中華総商会が、グローバルなネットワーク作りの連結ピン組織にもなっている点。華人企業家による世界規模の集会である「華商世界大会」の提唱と開催に多大な貢献を行ったり、海外視察団の派遣や受入れ、国際商談会の開催を行ったりするなど、ネットワークのブリッジは世界に広がっている。特に、近年では中国とのネットワーク構築に力を注いでいる。

本稿では、シンガポール中華総商会の分析を通じて、華人ネットワークが構築されるメカニズムを明らかにするとともに、華商のネットワーク活動を通じて華人企業のビジネスが生まれる可能性に迫るつもりだ。

3) 陳天璽(2001)は、華商の多様なアイデンティティを7色の虹に例え、「虹のメタファー」と表現している。そして、ネットワークを構成する「7つ色」として、居住国との繋がり、「中華」文化との繋がり、出身地の繋がり、「家族」の繋がり、出身校の繋がり、同業者の繋がり、信条・趣味・余暇の繋がり挙げている。

4) 華商とは、中国以外でビジネス活動を行う華人企業家のことを指す。

5) シンガポールにおける華人は、総人口の76.8%を占める。(2000年「シンガポール人口センサス」より)

II. 華人ネットワークをめぐる理論展開

1. 華人ネットワーク論の系譜

アジア経済の発展と、それを陰で支える華人企業の台頭に伴って、華僑・華人に関するさまざまな研究が行われている。特に、ビジネス活動における華人ネットワークの重要性が指摘されると、1980年代後半からこれに対する多角的な研究が本格化してくるようになった。ここではまず、それらの先行研究を(1)歴史学的アプローチ、(2)社会学的アプローチ、(3)経済学的アプローチの3つに大別し、主要な研究内容を整理することにする。そして、最後にそれらの限界点を明らかにすることで、本稿の理論枠組みの提示に繋げてゆきたい。

(1) 歴史学的アプローチ

これまでの華人ネットワークに関する研究は歴史学が先行していた。「幫」(最近の研究では「社団」と表記する場合が多い)は華人ネットワーク組織であり、華人コミュニティ内の相互扶助団体として発展してきた。例えば、方雄普・許振礼編著(1995)『海外僑団尋踪』では、膨大な歴史的史料から、世界各地に点在する華人団体の発展史や主な活動について詳述している。李明敏(1995)『当代海外華人社団研究』では、華人コミュニティの環境変化のなかで辿った華人社団の発展過程、華人社団の組織形態、華人コミュニティ内での社会的機能について論じている。また、日本でも市川信愛(1987)『華僑社会経済論序説』では、東南アジアにおける詳細なフィールド調査に基づき、幫を華人社会の中心に置き、華人の輩出、吸収の要諦を果していると論じている。歴史学的アプローチでは、華人コミュニティの歴史的展開の中で、

ネットワーク組織である幫が果たした役割を、文化行事、教育といった中国人性(Chineseness)の保持や、華人コミュニティの防衛と発展に果たした相互扶助機能から解明した研究がほとんどである。

(2) 社会学的アプローチ

社会学研究では、華商のビジネス・ネットワークに関する研究が行われ、それは、アジアの経済成長の原因を欧米モデルと比較する中で発展したものである。Hamiltonの研究はその代表といえる。Hamilton & Biggart(1988)では、「社会における個人と制度の間にある歴史的に発展してきた権威関係(authority relations)という視点から市場アプローチと文化アプローチを統合しよう」と試みている。その対象を急速な発展を遂げる韓国、日本、台湾の3カ国にして、3つのアプローチの相対的効力について評価している。まず、市場アプローチの代表的研究であるWilliamsonとChandlerに対しては、組織構造を「利益を追求する経済合理的個人の計算された表れ」と見ていたと批判し、これでは3カ国間の組織的相違や、各国に対する適切な説明を提供していないと指摘している。また、文化的アプローチの代表的研究であるOuchiに対して、「信頼」といった文化価値が人々に対して契約や間取引を統制する他の手段に訴えるかどうかに影響を与えると論じている。しかし、「原始の時代から変わらない全ての基礎を作るものに注目しているため」、文化的説明では変化する組織の環境を考察したり、同じ文化的地域にある組織の間にある違いを分析したりする場合には役立たないと批判している。そのため、3カ国の組織構造の違いを文化的に説明するためには、その違いを説明できるような文化的相違を示す必要があると指摘している。そして、最近

のHamilton (1996) の研究では、市場と階層構造の二分法ではなく、その中間領域としてのネットワークが存在することを解明している。彼は、アジアのビジネスは階層構造ではなく、社会的ネットワークによって発展したと指摘し、そのネットワークを経済活動における「制度の媒介物 (institutional medium)」として捉えている。

また、自身も横浜在住の華人である陳天璽 (2000) は、さまざまなボーダーを越境する華商に注目し、彼らの複雑なアイデンティティや世界に張り巡らされたネットワークの実態を分析している。華商は、さまざまなアイデンティティを有しており、それぞれの場面によって、異なった人々と繋がりを形成していると指摘する。そして、華商の持つ多様なアイデンティティを虹になぞらえ、「虹のメタファー」論を展開している。「多様な色で形作られている虹のように、華商は多様なアイデンティティを持ち、彼らはさまざまな所属、帰属意識や人間関係の複合のなかで活動を行っている。いわゆる華商ネットワークの性質は、こうした重層的な関係の結果成立しているという点で、7色のアーチが重なって形成される虹が持つ性質と類似している」(p.68) と興味深い説明を行っている。

(3) 経済学的アプローチ

最後に、経済学的アプローチとして取引コストと文化価値からのアプローチによる研究を紹介する。Wu Wei-ping (2000) は、「合理性の限界と機会主義によって不確実性と少数制の条件が市場の失敗を引き起こす」(p.44) とした上で、ネットワークによってそれが大幅に削減されると指摘している。華人の場合、共通の価値観を共有する血縁、地縁、業縁の社会的ネットワークの中で、第三者の証言による紹介や促進

(facilitation) を通じてその関係性は確立され、機会主義的行動は罰則によってチェックされる。中国や華人コミュニティにおけるビジネス・ネットワークの偏在は、ネットワークの構成単位 (Network codes) と中国の文化的価値観のオーバーラップによって決定され、信頼、名誉、互惠、メンツなどによって維持される。そこから、取引コストの削減効果、新しい市場、規模の経済によるシナジー効果が生まれると説明する。

以上のように、華人ネットワークに関しては、歴史学、社会学、取引コスト・アプローチからの研究が行われてきた。しかし、次の3点からこれら研究の限界を指摘することができる。第一に、歴史的アプローチでは、華人や華人ネットワーク自体に重心が置かれているため、企業活動における華人ネットワークの経済性を十分に説明できているとはいえない。華人ネットワークについて、史料に基づき「幫」の歴史や三縁幫の果たした役割を詳細に整理しており、特に、個別の「幫」組織について丹念に列挙、解説していることから、一次情報を得るのに有益である。幫が歴史的に華人社会にとって生存の源であり、拠り所であったことは、歴史的アプローチから明らかにされている。しかし、華人企業のビジネス活動が「幫」を中心としていかに展開されたかについては、上海や長崎の商号に関する歴史的研究を除けばほとんど取り扱われてこなかった。第二に、社会的アプローチでは、社会システムの中で階層構造かネットワークかの二分法に議論が終始している。そのために、企業活動における華人ネットワーク自体のダイナミズムを説明できない。さらに、華人のアイデンティティの多様性から華商ネットワークの拡がり論じた陳天璽の研究は、華人

ネットワークを自身の眼から見た等身大の姿で論じている点で説得力があり、これまでの研究にはなかったネットワーク内部からの視点で論じている点で成果も大きい。しかし、いずれの研究も企業活動というより、ネットワークそのものへの関心が高いため、その性質について解説するに留まり、ビジネス活動における機能性にまで議論を発展できていない。第三に、経済学的アプローチでは、主に取引コストのみに着目するために、華人企業のポピュレーション(個体群)内の組織間関係に議論を発展できない。つまり、華人同士の個人間関係が華人企業同士の組織間関係に発展し、その中で展開される様々な華人企業の資源・情報の互惠的交換、共同事業、多角化、多国籍化の動きといった動きを十分には説明できないのである。

そこで、華人ネットワークのブリッジ機能と企業ダイナミズムという視点から、これまでの研究を補っていくことにする。そこでまず、本研究の問題意識に沿って、理論的フレームワークを提示し、華人ネットワークを分析する視点を与えることにする。

2. ネットワークを巡る理論フレームワーク

(1) 弱い紐帯の強み (Strength of Weak Tie)

華人ネットワークを論じるうえで重要な理論フレームワークを提供しているのが、Granovetter (1973; 1982) の「弱い紐帯の強み (strength of weak ties)」のパラドクスである。まず、紐帯の強弱による機能差を検討するために、紐帯の強さが定義されなければならない。Granovetterは、それを「紐帯を特徴付ける接触時間の長さ、情緒の強さ、親密さ(相互信頼)、互惠的サービスの結合」(Granovetter, 1973, p.1361) と定義している。

さらに、紐帯の強弱による機能差については、

次のように論じている。まず、強い紐帯(strong tie)は、「局所的な凝集性を生み出すが、全般的な断片化(fragmentation)を引き起こしてしまう」(上掲書, p.1378)。つまり、家族、親戚、親友同士の「強い紐帯は、力となるようなより大きな動機づけを持ち、一般的にはそれを非常に容易に利用可能」(Granovetter, 1982, p.113)であり、ミクロな内部での親密な繋がりを生む。しかし、他方でマクロの社会やコミュニティーは全体として閉鎖されたクリーク (clique)⁶⁾に断片化されてしまうという限界も持っている。これに対して弱い紐帯 (weak tie) は、「強い紐帯で作られる凝集性の高いクラスター同士をブリッジ (bridge)⁷⁾する機能を持ち」(Granovetter, 1973, p.1364)、「ネットワークにおけるエゴの操作性(manipulation)だけでなく、アイディア、影響力、情報を狭いクリークの外にも遠く、広く伝達するチャンネルとしても重要」(上掲書, p.1370)だと指摘する。そして、さもなくばバラバラだった各集団を結びつけ、より大きなコミュニティーの一体感(コミュニティー感覚: sense of community)を生み出す機能を持つと指摘している。

Granovetterは、さらに「転職」(Granovetter, 1974; 1995=邦訳 1998) の実証研究において、強い紐帯を利用した者よりも弱い紐帯を利用して転職情報を得た者の方が、望ましい転職結果を得ていることを実証している。それは、親密な友人 (closed friends) との強い紐帯では自分と同じサークルに所属する可能性が高いため、

6) クリーク (clique) とはフォーマルな集団を上位集団として、その中に形成される下位集団 (派閥、仲間、など) を指す。

7) ブリッジ (bridge) とは、「2つの点の間に唯一の経路を生み出すネットワークの線 (line)」(Granovetter, 1973, p.1373) を指す。つまり、1つのグラフから、「ブリッジ (bridge)」を除いてしまうと、そのぐらいが複数のクリークに断片化されてしまうような紐帯である。

自分が既に知っている人々との重複した接触が多く、関知する情報も自分が既に持っている情報と同質である場合が多いためだ (Granovetter, 1995, 邦訳p.50)。これに対して、知人 (acquaintances) との弱い紐帯では、自分と別のサークルに属する可能性が高いため、異質性や多様性の高い情報収集が広範囲にもたらされる可能性がある。すなわち、弱い紐帯は、凝集性の高いクラスター同士をブリッジする機能を持つので、広い情報の伝達と収集が可能になると考えられるのである。

(2) 連結ピン組織 (Linking-pin Organization)

Aldrich & Whetten (1981) は、組織間ネットワークを組織セット (organization-set)、アクション・セット (action-set) という2つの異なる概念と区別した上で、組織間ネットワークの進化モデルを提示している。彼らは、ネットワーク形成のモデルとして、組織のポピュレーションは緩やかに連結され、階層的に差異化されたネットワーク構造を維持しながら適応し、連結ピン組織 (linking-pin organization) への紐帯によって統合されると論じている。

その連結ピン組織とは、「ネットワークの異なる部分に広範囲で重複する紐帯を持ち、組織のポピュレーションを統制する上で鍵となる役割を果たす。一つ以上のアクションセットやサブシステムを紐帯に持つため、連結ピン組織は結節点 (nodes) であり、それを通じてネットワークは緩やかに連結している」(Aldrich & Whetten, 1981, p.390) 組織のことである。そして、このような連結ピン組織は、次の3つの機能を持つ (上掲書, p.391)。

- ① 組織間のコミュニケーション・チャンネル機能
- ② 資源、情報、顧客を移転 (transfer) するこ

とによって、第三者を連結する機能

- ③ 支配的もしくは高い地位の組織である場合、他の組織から模倣されるモデルの役割を果たしたり、アクションセットの行動を活発に指揮しながら他の組織から依存を引き出す機能

このような連結ピン組織は、支配的な、もしくは地位の高い組織が中心的な地位を占めることになる。というのも支配的組織は、そもそもそのような地位を目指して戦略的に策動したり (strategic maneuvering)、もしくはパワーを保持するための手段として、連結機能を実現するからである。(Aldrich & Whetten, 1981, p. 391)

以上の議論から、組織間関係における連結ピン組織は、緩やかに連結され、階層的に差異化された紐帯を持った結節点であり、その機能としてはメンバー同志のコミュニケーション、資源情報の移転、相互作用を促進するような高い中心性を持つ組織であるといえよう。

III. 華人ネットワークの本質と華商の意識

1. 「関係 (Guanxi)」と華人ネットワーク

華商の最も重要な特徴の1つは、個人間ネットワーク、つまり親族関係や交友関係などをビジネスで最大限利用することである。これは、華人が異国の地で生活する上での知恵であり、自然発生的な行動である。現地政府からの保護を期待できない華人は、華人社会において同郷 (tong xiang: 故郷・出身地を同じくするもの) として、もしくは同宗 (tong zong: 同じ宗族・氏族の者) として共通のアイデンティティを中心に三縁 (血縁, 地縁, 業縁) 関係の個人間ネットワークを組むことによって、相互扶助を行った。それがビジネス活動でも活用され、いわゆ

るビジネス活動における華人ネットワークとして近年注目されたのである。そのネットワークは「関係 (guanxi)」と表され、華商ビジネスにおける重要な資本である。

そこでまず、「関係 (guanxi)」について若干の説明を加えたい。Min Chen (1995) は、「関係」を「二人の人間が相互にもつ特別な関係を表し、継続的に行為を交換する意味合いを持つ友情」(上掲書, 邦訳p.70)だとしている。「関係」は同情や友情の表出を通じてではなく好意の交換を通じて人々を結びつける。その関係は情緒的というよりは功利的な傾向があり、「公平のルールが守れなかったり好意に対して報いることを拒否するような人は面子を失い信用できなく見える」(上掲書, 邦訳p.70)と指摘している。つまり、華商は、契約よりも「信用」を重んじ、華人ネットワーク内で「関係」を維持するために暗黙のルールと構成員の期待に応えるよう行動することで信用を獲得でき、その信用をもとに他の構成員からビジネスに必要な経営資源や情報を獲得するのである。この点について斯波義信 (1995) も、「親族や郷党のメンバーシップに加わっていることは、外地での身分証明書の役を果たした。だから悪事を働けば自家や郷党の面子をけがしたとされ、糸が切れた仄になるほかない。その一方、資本をおこし合資するには、親族や郷党のほかにも同業者や他郷の人そして外国人すらとも『関係』、『感情』の糸を張る」(pp.210-211)と指摘している。このような華人個人の「信用」を規範として、「関係」が形成されており、それは非常に個人的なものである。また、陳天璽 (2001) も華人企業に関しては、「その信頼関係はビジネス上の信頼関係のみではなく、経営者トップ同士の親交関係から生まれたものである。したがって、それはプライベートなものであり、そして『信用』という倫

理によって結ばれたものである」(p.165)としている。すなわち、華商の「信用」に裏打ちされた「関係」ネットワークによって、華人企業間の関係が構築されるというのである。これは、華人企業の多くが創業者一族を中心とした家族企業であり⁸⁾、経営の意思決定は華商が握っている場合が多い、つまり所有と経営が分離されていないことに大きく起因している。

2. 組織化する華人ネットワークの形成と発展

東南アジアの華人社会では、華人の「関係ネットワーク (Guanxi Network)」が張り巡らされている。そのような個人間関係が折り重なって、華人の相互扶助、中国文化の保持を目的とした組織化が行われた。これにより、華人企業の広範なネットワーキングが可能となり、さまざまなアイデンティティを共通項にさらなる「関係 (Guanxi)」を築いていった。

19世紀初頭、中国人の大量海外移民に伴い、東南アジア各地にチャイナタウンが形成された。中国各地から東南アジアに渡った移民は、現地での生活基盤も仕事もない状態だった。欧米列強の植民地政府は移民の生活には無関心であり、むしろ中国政府からの保護も期待できなかった。また、現地社会にとって異民族であった華人は、自らの力のみを頼りにまさにゼロからの出発だった。そのような中で、同じ境遇にある華人動同士が互いに助け合い、自らの生活基盤とコミュニティを守ろうとするのは自然な流れであった。このような在外華人社会で重要性を持つのが、「関係」という華人の個人間ネットワークを基盤に、多重で広範な組織化された「幫 (Pang)」と称される相互扶助組織であ

8) 華人企業のうち実に68%は、筆頭株主と会社代表が同一人物か、同属支配の持ち株会社が筆頭株主である企業であった。詳しくは拙稿(2002b)を参照されたい。

る。「幫」は、血縁（一族）、地縁（出身地）、業縁（職業）という「三縁関係」を基盤とし、友好親睦、相互団結、社会福祉、教育振興、救済支援などを行ってきた。例えば、子弟の教育に関して、中国の言語、文化を身につけて欲しいとの願いから、献金などによって中華学校が作られ、中国語による民族教育が行われていた。会員からの会費や寄付金によって、医療などの慈善事業も行われたり、冠婚葬祭の出費や商売を始める際の資本金としても借りられた。特に、「合会」（無尽）⁹⁾とよばれる華人独自の融資制度は、金融制度が整っていなかった当時の東南アジア社会において、華人がビジネス活動を行う際に大いに役立った。また、職を探すにも親族の紹介や同郷の人の縁故（「関係」）に頼るのが普通であり、ビジネス・チャンスもこうした人との交流を通じ、信頼関係が成立して初めて舞い込んでくるものであった。そのような場を提供したのが「幫」であったのである。

ここでまず、三縁関係を基盤に形成された「幫」を詳しく説明し、本稿の研究対象である中華総商会の形成過程と位置づけを明確にする。

血縁を介した血縁幫は、もともと同一地域出身者の同姓者同士で結成される相互扶助組織である。血縁を中心とした大家族制度¹⁰⁾のもと、祖先信仰において強い華人は、共有する祖先を祭るという儀礼をとともに行うことを通じて、帰属意識や友情、信頼を構築している。このように

同じ姓を持つものによって組織されるのが、同姓会館（宗親会ともいう）であり、楊氏公会、陳氏公会、符氏社などがこの例にあたる。

地縁幫は、「同郷会」や「会館」から構成された同一出身地者同士の組織である。中国では地域によって異なる方言を使い、習慣も異なる。そのため、出身地域ごとに幫が組織化されるが、通常5大幫といわれる福建幫、潮州幫、広東幫、海南幫、客家幫がそれにあたる。

方言集団によって構成される地縁幫は、その幫に属する人々が得意とするいくつかの特定の職業に従事しているという意味で、「業縁幫」でもある。華南地域を後にした華人の多くは東南アジアにおいて同郷の人々が形づくっている幫を頼りに移民していくので、地縁幫と重なり合う業縁幫が形成されるのは自然の流れであった。業縁幫は公会、行会、商会、工会などという名称で呼ばれている。

業縁幫にはつぎのような4つの特徴がある（李明歆，1995，pp.37-38）。第一に「行会」は中国本土でも早くからあったため、海外華人の業縁性団体の結成も比較的早かった。シンガポールでは1850年代に相次いで梨園堂、北城行などの業縁幫が設立された。第二に、華人の出国は、一貫して「同郷人の紹介によって次々とやって来た」（p.37）ため、就職でも同郷人の紹介、提携に頼った。そのため、早期の華人の業縁幫の多くは、血縁、地縁と結びついていた。例えば、シンガポールで理髪業によって生計を立てる華人のうち、広東省出身者で設立した行会組織を「粵幫理髪業」と呼び、福建省出身者では別に「福建理髪工会」を設立した。第三に、海外華人の経済的地位の分化が、業縁組織の構成上にも明らかに反映されている。例えば、東南アジアの業縁幫は、用務員同士で構成される行業公会、工友互助会と、商人や中小企業のオー

9) 「合会」（無尽）とは、参加者（10名から数10名程度の場合がほとんど）が集まって、定期的に参加者の人数に等しい開催回数で積立て（掛け金）を行い、毎回1人の参加者がその1回の掛金全部の給付を受ける庶民の相互的な金融方式である。

10) 血縁幫は、3つのレベルに分かれる。第一には、親子、兄弟、親戚関係。第二に、友人、知人、仕事仲間同士の擬似家族。第三に、同じ苗字の者同士で構成された宗親会を通じた連帯関係である。

ナーで構成される行会や商會がそれぞれ設立された。第四に、19世紀末から20世紀初めにかけて、居住地域の業縁幫を束ねる商工組織、「中華總商會」が相次いで設立された。この種の組織は幫派の壁を越え、華人社会を統合する機能を持つため、現地の華人コミュニティの代弁者の役割を果たしていた。表3-1は主だった各国の中華總商會の設立状況を表したものだが、これを見ると中華總商會の大部分が清朝末期に設立されていることが分かる。中華總商會は諸々の幫の上部団体の役割を演じ、華人の教育、福祉、植民地政府や現地土着社会との折衝など、華人社会の生存にとって重要な存在であった。そして、本稿で対象とするシンガポール中華總商會もそのうちの一つである。

3. ネットワークに対する華商の意識

本章では、華人が共有する文化的価値規範である「関係」や「信用」を中心に華人の個人間ネットワークが構築され、それが華商によって実際のビジネス活動に利用されている点を説明した。さらに、「幫」と呼ばれる華人の相互扶助組織を統合する「中華總商會」が形成される過程について概観してきた。

そこで、次に陳天璽(1997, 2001)のアンケート調査¹¹⁾を引用し、華商自身のネットワークに対する意識を明らかにすることで、華人企業のビジネス活動におけるネットワークの重要性について明らかにしたい。それにより、華商と中華總商會との関係性がクローズアップできるだろう。

表3-1 各国における中華總商會設立時期

| 国・地域 | 會館名称 | 成立年 | 備 考 |
|---------------|--------|------|--|
| マレーシア・ベナン | 中華總商會 | 1905 | |
| フィリピン・マニラ | 中華總商會 | 1904 | 1904年には小ルソン中華商務局と呼ばれていた。1906年に小ルソン商務總會へ改称され、1927年よりフィリピン中華總商會となった。 |
| シンガポール | 中華總商會 | 1906 | |
| インドネシア・バタビア | 中華商會 | 1906 | |
| エクアドル | 中華總商會 | 1907 | 旧称は中華公益會 |
| 日本・長崎 | 中華商務總會 | 1907 | |
| アメリカ・サンフランシスコ | 華總商會 | 1908 | 設立時はサンフランシスコ華商總會と呼ばれ、1917年にサンフランシスコ中華總紹介と名づけられる。 |
| カナダ・バンクーバー | 商務總會 | 1909 | |
| タイ | 中華總商會 | 1910 | 1908年に設立したという説と、1911年に正式に設立したという説がある。 |

(出所) 方雄普・許振礼編著(1995),『海外僑団尋踪』中国華僑出版社, 29頁より抜粋。

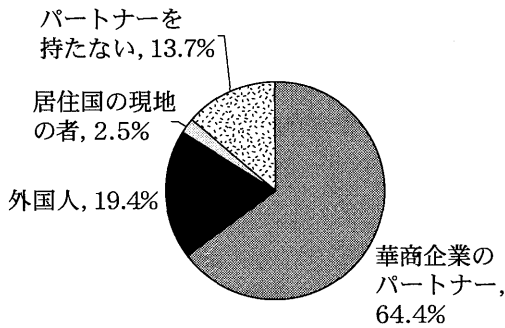
11) 陳天璽(1997, 2001),「アンケート調査に見る華商の現状と実態」より。

(1) パートナーシップ

図3-1は、華商が関係を保持しているビジネス上のパートナーを表している。これを見ると、9割の企業がパートナーを持ち、そのうち華人企業をパートナーとしている企業が64.4%と最も多かった。外国人とパートナーを組む企業は19.4%であったが、居住国の現地の者と汲む企業は2.5%に過ぎなかった。

つぎに、どのような関係を保持している人とビジネス・パートナーを築いているか(表3-2)見たところ、日常から複数の組織活動で繋がりを持つ者とパートナーを組むのが32.4%と最も多かった。次いで、同業者・ビジネス上の友人も21.5%と多く、華人系の友人の紹介(20.0%)

図3-1 華人企業のパートナー



(出所) 陳天璽 (2001), 『華人ディアスポラ』明石書店, 196頁より抜粋。

表3-2 パートナーとの関係

N=130 (%)

| | |
|--------------|------|
| 2つ以上の繋がりを持つ | 32.4 |
| 同業者・ビジネス上の友人 | 21.5 |
| 華人系の友人の紹介 | 20.0 |
| 親戚関係 | 13.8 |
| 同族関係 (宗親会) | 8.5 |
| 同窓会 | 3.8 |

(出所) 図3-1と同じ。

といった人間関係を介する場合も割合が高い。逆に、同族関係 (宗親会) や同窓会といった繋がりには、割合が余り高くない結果となっているが、陳天璽 (2002) によると、「それは『2つ以上の繋がりを持つ』という関係カテゴリーに組み込まれてしまった」(pp.196-197) からだという。

(2) ビジネスの対象

表3-3は、華商がビジネスを行う際の対象を示したものである。ここから分かることは、華商のビジネス対象は華人である割合が高いということである。実際、7割以上が華人とのビジネス取引だと答えた華商は50.3%と、過半数である。一方、居住国のネイティブよりも外国人をビジネス対象にしている傾向も表れており、ビジネス全体の7割以上を外国人とのビジネスだと答えた華商は19.4%にも上っている。

(3) ビジネスでの価値規範

ビジネスの際最も重視する価値規範についての結果は、図3-2のとおりである。「信用」を最も大切にするという回答が62.8%に上り、最多だった。一方、「利益」が最も大切であるという華商は10.3%と少なく、自社の利益よりも評判を大切にする姿勢が表れている。

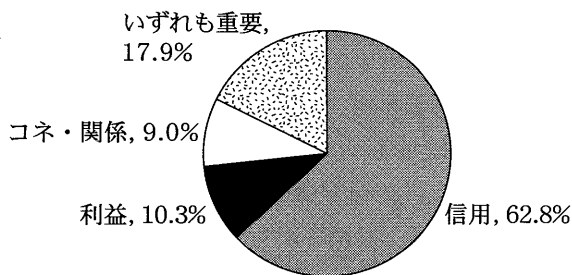
表3-3 ビジネスの対象

(%)

| 対象者とその割合 | 華人を対象 | 居住国のネイティブ | 外国人 |
|----------|-------|-----------|------|
| 1割弱まで | 13.9 | 52.7 | 39.4 |
| 1割から4割弱 | 13.3 | 37.6 | 33.3 |
| 4割から7割弱 | 22.4 | 6.1 | 7.9 |
| 7割以上 | 50.3 | 3.6 | 19.4 |

(出所) 陳天璽, 上掲書, 197頁より抜粋。

図3-2 ビジネスにおける価値規範



(出所) 陳天璽, 上掲書, 199頁より抜粋。

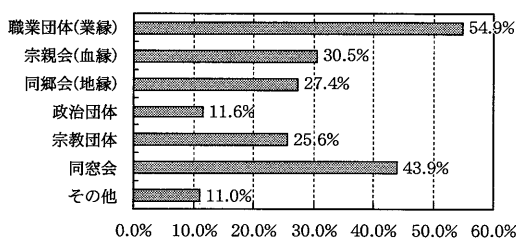
(4) 社会的ネットワーク

図3-3は、さまざまな華人団体への参加度を示している。これを見ると、職業団体への参加が最も多く、54.9%と過半数であった。このことから、業縁幫としての中華総商会の重要性が高いことが分かる。次いで同窓会の43.9%で、新しい華人ネットワークのチャンネルへの参加も進んでいる。また、伝統的な血縁、地縁団体への参加も3割前後と、割合に多い。全体としては、華商は何らかの華人団体に所属しており、それをビジネス活動に活用している実態が明らかになった。

(5) 組織への参加理由

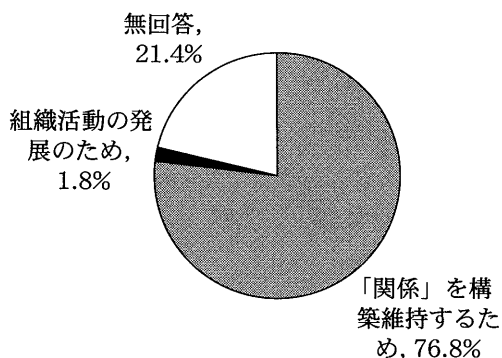
「組織団体に参加する理由」との質問に対して、76.8%が「『関係』を構築維持するため」と答え、「組織活動の発展のため」と答えたのはわずか1.8%に過ぎなかった。「組織に参加することはビジネスにおいてメリットがあるか」との別の質問に対しては、「メリットである」と答えた華商は42.9%、逆に特別にメリットではないと答えたのは57.1%で、ほぼ拮抗している。最後に、「メリットがあると回答した理由」について尋ねたところ、「『関係』を構築する契機となるから」と答えた華商は70.0%に上り、華人ネットワークへの参加で「関係」を重視する傾向が

図3-3 華商の組織団体への参加状況



(出所) 陳天璽, 上掲書, 203頁より抜粋。

図3-4 組織団体に参加する理由



(出所) 陳天璽, 上掲書, 208頁より抜粋。

強いことが伺える。

以上の結果、華人のネットワークに対する意識について次の点が明らかになった。第一に、華商の主なビジネス・パートナーや取引相手は同じ華商が多く、その関係も同業者や友人の紹介によって構築されたものであった。第二に、ビジネスにおいては、「信用」を得ることを非常に大事にしており、自社の利益よりも評判を気にしていた。第三に、華人系の各種団体への参加は、職業団体（業縁）や同窓会が多く、伝統的な血縁、地縁団体への参加も積極的であった。第四に、このような団体への参加は、「関係」の構築と維持が主な目的であり、ビジネス活動へと発展させるための個人間関係の構築という現実的かつ功利的な意味合いが強いことが明らか

になった。

以上の議論を踏まえ、次章ではシンガポールの業縁幫を束ねる商工組織、シンガポール中華総商會を事例に採り上げて論じていく。

IV. シンガポール中華総商會 (SCCCI) におけるネットワーク活動と企業ダイナミズム

1. シンガポール中華総商會の誕生と発展軌跡

シンガポール中華総商會 (SCCCI: Singapore Chinese Chamber of Commerce & Industry)¹²⁾は、シンガポールにおける業縁組織の中で最大の影響力を誇る。シンガポール中華総商會は設立以来、商業組織や商工業者を保護することによって、華商を代表する総機構および権威機構となっただけではなく、社会慈善事業と学校の設立のための賛助を積極的に行い、華人社会に大きく貢献してきた。またそれぞれの業縁組織を統括することによって、業縁組織間の交流を促し、幫が一部の職業を独占していた状態の解消に尽力した。

シンガポール中華総商會は、当初「シンガポール中華総務商會」という名称で1906年3月15日に設立された。設立に際し、前シンガポール中国総領事代理を務めた張弼士が、福建、広東出身の指導者を招集して商會を設立するよう唱導し、自らも基金として3000元を寄付した。また、福建幫の呉寿珍を説いて、商務總會の設立準備に協力を仰いだことも、結成を促進しただけでなく、多額の基金の募集にも大きな力となった。このような経過をもって設立されたシンガポー

ル中華総務商會は、人口数でマジョリティをもつ福建、次いで広東の二大幫を基幹とした指導者によって運営され、総理と副総理は福建幫と広東幫から毎年選挙によって選出され、1年交代で就任した。シンガポール中華総商會は、1906年の設立以来、華人社会の福利を図るとともに、幫派間の紛争の解決にも尽力した。例えば、1906年10～11月に起こった福建幫と潮州幫の労働者間の殴打事件も、総商會の仲介によって解決された。1921年には、現在の「シンガポール中華総商會」に改称されている。

1942年に日本がシンガポールを占領した時代は、シンガポール総務商會は活動停止を余儀なくされたが、日本の敗戦後の1945年9月1日にはその活動を再開している。戦後、抗日運動家として知られる陳嘉庚、その娘婿で慈善家として有名な李光前、南洋大学設立に貢献した陳六使など、これまで華人社会で影響力を持っていた著名企業家はすべて、中華総商會の要職を歴任し、華人ビジネス界だけではなく、華人社会にも影響を与えてきた。特に、李光前は、1950年代に中華総商會を通して、22万人ものシンガポール生まれの華人がシンガポール公民権を獲得できるように、政府と粘り強い交渉を続けた。

1965年にシンガポール共和国が成立すると、中華総商會は、シンガポールの華人最高指導機関として、会員企業の工業発展と貿易促進を通じてシンガポールの経済的繁栄に寄与したり、外資誘致に協力した。さらに、教育振興のための基金（中華総商會基金や陳嘉庚基金）を設立したり、中国語教育などにも力を入れたり、中華文化の継承にも尽力している。

さらに、経済のグローバル化の流れを受けて、海外の華人企業との関係作りを促進する場も積極的に提供している。1989年に、会員企業の新しい市場開拓に努力し、各国の華商との関係構

12) シンガポール中華総商會の歴史的発展過程については、以下の資料を参照した。須山卓 (1965), 「シンガポール中華総商會役員改選と勢力の推移」, 『放眼四海 新加坡中華総商會九十周年記念特刊』1996年, 『華僑華人百科全集 社団政党巻』1999年。

築、シンガポール中小企業の製品を世界各国に広めるのを目的に、「工商展会89」を開催したり、1990年には「世界華人商会シンポジウム」を開催した。さらには、華人企業のビジネス活動の促進と会員同士の関係構築のため、「世界華商大会」（後述）の立ち上げに尽力したり、華人企業の情報をインターネット上で公開する「世界華商ネットワーク」（後述）を設立した。さらに、1996年には、社会人向けの職業教育を行う、「企業管理学院（ビジネス・スクール）」も発足させている。また、シンガポール宗郷会館と合同「華社自助理事会」を設立し、華人貧困家庭の生活向上にも積極的に貢献している。

このように、シンガポール中華総商会は設立以来、一貫して華人企業間の関係構築と、華人社会の発展のために経済、教育、社会福祉、文化事業に尽力してきたといえる。

2. シンガポール中華総商会の組織と活動

(1) 活動目的

シンガポール中華総商会は、その活動目的について「シンガポールの商工業の発展と経済繁栄の向上と促進に尽力し、文化活動と教育活動を展開し、社会福祉を提唱する」（『放眼四海 新加坡中華総商会九十周年記念特刊』より）とし、次の3つを活動の柱に定めている。

- 商工業の発展と経済繁栄の向上
- 文化活動と教育・訓練の普及と社会福祉の充実
- 政府と民間機関との密接な関係を発展

(2) 会員構成

シンガポール中華総商会の会員は、大きく「準個人会籍（準個人会員）」、「商号会籍（企業会員）」、「商団会籍（商工団体会員）」の3種類から構成されている。

2001年現在、会員数は3,139に上っており、企業会員（2,647社）だけでなく、専門職を対象とする準個人会員（419人）、華人商工団体（73団体）をも傘下に治めている（表4-1）。

(3) 組織構成

シンガポール中華総商会は、図4-1で示した機構から構成されている。常務董事会（理事会）は、選挙で選ばれた正副会長、12の委員会の正副主任、および37名の董事（理事）から構成されている。常務董事会の職責は、董事会休会中の緊急かつ重要な事務の処理、董事会開催前に各委員会から提出された議題の審議、董事会での議決事項の執行監督を行う。各委員会は、董事会での決議事項を実際に執行するが、日常の事務は、秘書処がそれをサポートしている。

3. 中華総商会の董事によるブリッジ機能

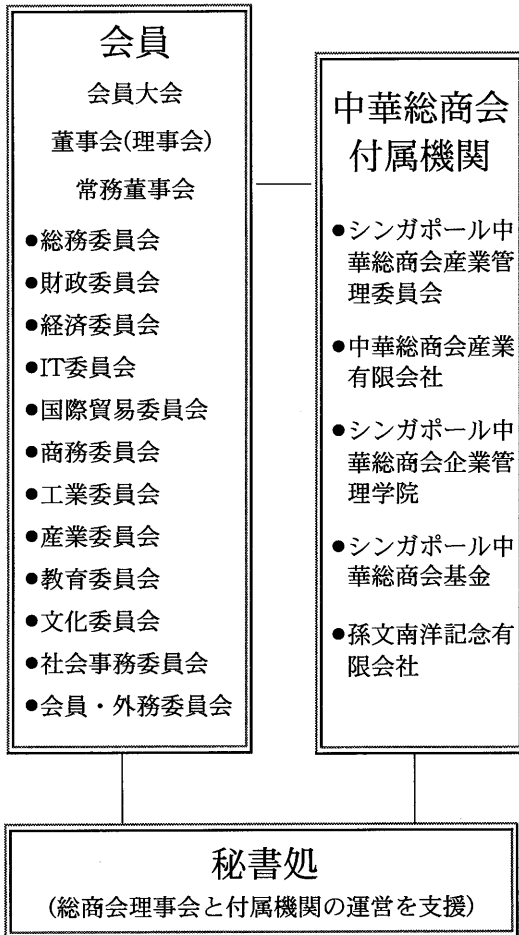
シンガポール中華総商会の董事は、29名の常務董事と37名の董事から構成されている（表4-2）。董事の任期は2年間であり、選挙によって選ばれる。シンガポール中華総商会は商工団体であるが、前節でも説明したように企業会員、準個人会員、華人商工団体から成り立っているため、それぞれの代表がバランスよく選出されるよう、4段階の選挙制度が採られている（ヒ

表4-1 シンガポール中華総商会の会員構成

| | |
|----------------|--------|
| 準個人会籍（個人会員） | 419人 |
| 商号会籍（企業会員） | 2,647社 |
| 製品分類 | 1,813社 |
| サービス分類 | 833社 |
| 商団会籍（華人商工団体会員） | 73団体 |
| 合計 | 3,139 |

（資料）『資匯 (Encounter) 会員名録 (Directory) 2001』
2001年より作成。

図 4-1 シンガポール中華総商会の組織図



(出所) 「シンガポール中華総商会ホームページ」
 <<http://www.sccci.org.sg/>> (2003/6/17アクセス) より抜粋。

ヤリング調査より)。第 1 段階では、現任の董事から企業会員・準個人会員 12 名、商工団体 3 名の董事が再選される。第 2 段階では、商業団体会員から新たに 17 名の董事が選出され、第 3 段階では、26 名の企業会員・準個人会員から新たな董事が選出される。最後の第 4 段階では、中華総商会会員の中から 7 名の幫派(福建、潮州、広東、三江、大埔、梅県、海南) 代表が推挙される。それに前会長が董事に加わり、合計 66 名

表 4-2 中華総商会の第 51 期董事構成

| | |
|---------|----------------------------|
| 常務董事 | 29 名 |
| 会長 | 郭令裕 (城市発展有限公司董事經理) |
| 前会長 | 鄭民川 (海洋船務有限公司董事經理) |
| 副会長 | 藍宏賚・余林堯・蔡天寶 |
| 各委员会主任 | 12 名 |
| 各委員会副主任 | 12 名 |
| 董事 | 37 名 (うち、会員商工会役職兼任者: 13 名) |

(資料) 「シンガポール中華総商会第五十一屆董事名冊」より。

の董事が選出される。董事は、シンガポール中華総商会の様々な活動に対する協力や、シンガポールの政府や華人団体との調整役を担っている。実際「会員に信頼され、人望のある人物であること、政府機関、企業、各種団体との関係を持つことが期待されている。董事の選出に選挙という方法を選ぶのも、華人社会で信任の厚い人物を選ぶ意味合いがある」(ヒヤリング調査より) ということだ。

これは、表 4-3 から確認できよう。シンガポール中華総商会の常務董事は、全員が企業経営者・役員であり、華人団体、政府、各種社会団体、学校・病院の役員もほぼ半数以上が兼任している。著名な有力華商はこのように様々な役職に就くことによって、同時に社会的名声を

表 4-3 常務董事の役職兼任状況

(N=29)

| | 平均兼務 役職数 | 役職兼務 者数 | 役職兼務する 董事の割合 (%) |
|-------|-------------|------------|---------------------|
| 企業 | 6.6 | 29 | 100.0 |
| 政府委員会 | 1.2 | 16 | 55.2 |
| 商工団体 | 0.3 | 5 | 17.2 |
| 華人団体 | 0.8 | 17 | 58.6 |
| 学校・病院 | 1.1 | 18 | 62.1 |
| 社会団体 | 1.0 | 12 | 51.4 |

(資料) 「シンガポール中華総商会第五十一屆董事名冊」より作成。

獲得し、自らの社会的影響力を強め、ビジネス活動を有利に展開できることが動機である。しかし、このことによって、シンガポール中華総商会にとって各界とのネットワーク構築にとって大変有利であり、華人社会とシンガポール社会との良好な関係を築く基礎となっている。董事の持つ各界との弱い紐帯を介して、シンガポール中華総商会を中心とした各界へのブリッジ (bridging) が行われているといえよう (図4-2)。

4. 中華総商会への期待と要望

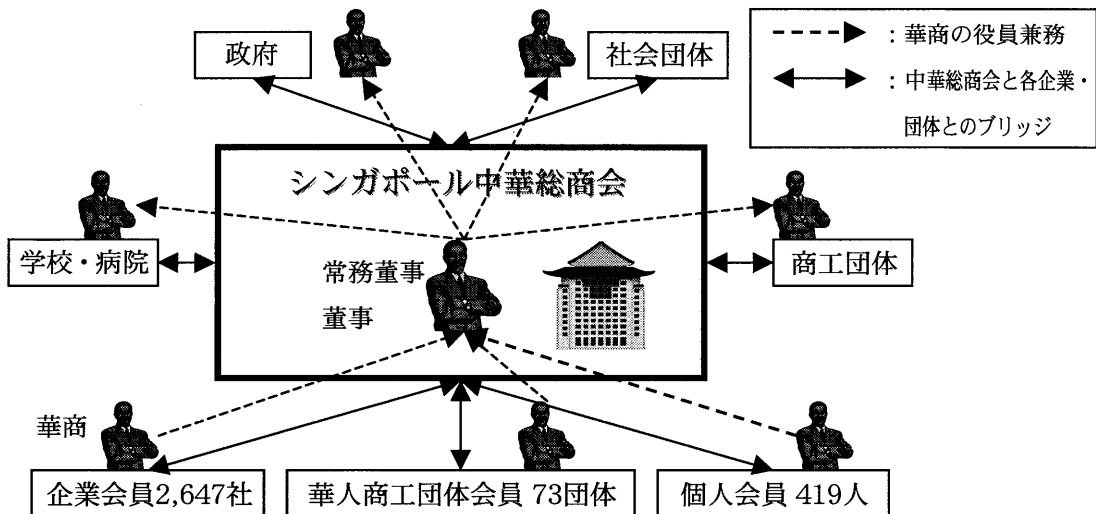
シンガポール中華総商会は、商業団体や華人企業を保護することによって、華人商工業者を代表した総機構として大きな役割を果たしているため、企業、商工団体、個人と多岐にわたる多くの会員を擁することができた。実際、「亜洲華商500」(2001年)にランキングされたシンガポール有力華人企業59社のうち、19社は中華総

商会の会員企業であった。では、なぜシンガポール中華総商会はこれほど多くの会員を惹き付けることができたのだろうか。これら会員がシンガポール中華総商会に抱く期待と要望は何であろうか。大きく分けると、それらは(1)中華総商会加入による評価、知名度、信頼の獲得、(2)会員企業との経営経験の交換やパートナー作り、(3)会員企業や地元市場に関する情報提供、(4)海外とのネットワーク作りの4点に集約できる。¹³⁾

(1) 中華総商会加入による評価、知名度、信頼の獲得

シンガポールでは知名度と信頼度が高い中華総商会に加入することで、自社の評価、知名度、信頼を獲得しようとする会員企業は多い。「中華総商会に加盟することで知名度が上がり、会員との関係も築ける」や、「自社のテナントの多くが中華総商会の会員である」、それに「シンガ

図4-2 役職兼任によるシンガポール中華総商会と各界とのネットワーク構築



13) 中華総商会『華商』2002年4/5月号, 6月号, 7月号, および, ヒヤリング調査に基づく。

ポール華商の代表であり、総商會に加入することで顧客信頼度も増す」という声がある。

(2) 会員企業との経営経験の交換や事業開拓

中華総商會の各種セミナーや広範なネットワークを利用し、他の会員企業とのビジネス経験の交換や新たなビジネス・パートナー作りを期待する会員も多い。「セミナーで販売と管理に関する理論的知識を勉強し、経営に活かしたい」、「成功企業と知り合い、多くの経験を共有したい」といった期待。そして、「自社を良く知らない華人企業家との関係を構築したい」、「中小企業との関係を密接なものにしたい」、「会員に対して健康保健サービスを提供したい」、「会員と知識や経験、個別の投資課題について共有できる手助けをしたい」とする意欲が聞かれた。

(3) 会員企業やシンガポール市場に関する情報提供

会員企業や市場に関する情報ニーズも高い。「総商會には、より深い市場分析を提供して貰いたい。特に、中小企業部門の分析である」、「取引を行うため会員企業の情報が知りたい」といった要望が中華総商會に寄せられている。

(4) 海外とのネットワーク作り

中華総商會が持つ海外とのパイプを利用して、新たに国際展開を図ろうと計画する会員企業も多い。「中国とベトナム市場の開拓に関して、総商會はネットワークを持っており、現地でパートナーを探しに協力して欲しい」、「強大な中国とのビジネス関係のネットワークは、我々の助けとなるだろう」、「中国市場に非常に興味を持っているので、中国の発展状況に関する最新の情報提供や、中国でのビジネスに関する情報提供を受けたい。また、中華総商會が中

国現地企業を紹介して、パートナーが見付かるよう期待している」といった声も強い。シンガポール中華総商會が長年築いた海外とのネットワークや関係をビジネスに活かしたいと考える会員企業の期待の強さを表しているだろう。

中華総商會は、シンガポール華人社会における華人企業、政府、各種団体の結節点となっており、以上論じたように華人企業会員はそのネットワークを通じて集まる経営資源や情報、パートナーを利用し、ネットワーク参加を通じた信頼の付与に期待しているといえよう。

5. 各種活動を通じた中華総商會のブリッジ活動

シンガポール中華総商會は、会員に対する様々な活動を通じて、華商のネットワークキング活動を支援するブリッジ機能を発揮している。華人企業同士の関係を取り結ぶよう様々なセミナーや行事活動を通じてネットワークキング活動を仕掛け、資料の発行、セミナー、インターネットを通じてビジネス活動に必要な情報の提供を行っている。表 4-4 を見ても、2001 年は通算 129 回の活動が行われており、平均すると 3 日に 1 度は何らかの活動が行われていることになる。本節では、そのようなシンガポール中華総商會の活動を紹介する。¹⁴⁾

(1) セミナー・商談会の開催

シンガポール中華総商會が最も力を入れているのが講座、セミナー、商談会などの開催である。表 4-4 から会員向けの情報提供を狙ったこの種の活動が数多く開催されていることが分かる。さらに、セミナーなどで集まった華商同士のネットワーク作りももう一つの目的で、実

14) 『常年報告書 (Annual Report 2001)』2001 年、および、ヒヤリング調査に基づく。

表 4-4 シンガポール中華総商会の活動 (2001年)

| | 委員会 | 総務 | 経済 | IT | 国際貿易 | 商務 | 工業 | 産業 | 教育 | 文化 | 社会事務 | 会員・外事 |
|-----------------------------------|-------------------------------|----|----|----|------|----|----|----|----|----|------|-------|
| 商工業の 発展と経済 繁栄の 向上 | ビジネス関係と国内外情報の提供 | | 2 | 1 | | | | | | | | |
| | 海外への経済・貿易視察団の派遣と友好関係の強化 | | 2 | 1 | 16 | | | | | | | |
| | 商業、科学技術、経済等についての講座、座談会、展覧会の開催 | | 9 | 5 | 8 | 8 | 16 | | | 1 | 1 | |
| | 経済動向、ビジネス・チャンスなどに関する刊行物の発行 | | 5 | | | | | | | | | |
| | 既存または新興市場の経済資料や統計データの収集と分析 | | 7 | | | | | | | | | |
| | リーダ会員によるビジネス発展 | | | | | | 1 | | | | | 1 |
| 文化活動と 教育・訓練の 普及と社会 福祉の奨励 | 取引や工商事務での問合せ処理 | | 2 | | | | | | | | | |
| | 経営、言語、コンピューターのカリキュラム実施 | | | | | | | | 1 | | 4 | |
| | 文化、教育関係の講座、座談会、活動の開催 | 2 | | | | | | | | 4 | 4 | 2 |
| | 表彰、奨学金の授与 | | | | | | | | | | 1 | |
| 政府と民間機 関との密接な 関係の発展 | 慈善事業、社会福祉 | | | | | | | 1 | | | 1 | |
| | 政府や司法機関との定期的対話 | | 1 | | | 3 | | | | | | |
| | 政府からの最新経済政策の伝達、政府への陳情 | | 5 | | | | | | | | | |
| その他 | 華人企業家間の関係構築維持 | 1 | | | | | | | | | | 7 |
| | | 1 | 1 | 2 | | 1 | | 1 | | | | |
| 合計 | | 4 | 34 | 9 | 24 | 12 | 17 | 2 | 1 | 5 | 11 | 10 |

(資料) 「新加坡中華総商会簡介 会務宗旨」(『放眼四海 新加坡中華総商会九十周年記念特刊』1996年)をもとに、『常年報告書 (Annual Report 2001)』2001年より作成。

際に「関係(guanxi)」の構築を重視して、ティータムや食事を同時に行ったりしている(ヒヤリング調査より)。具体的には、2001年2月に「新しい提携関係の創出に関するワークショップ」や、同年9月には260人が出席した「経済停滞期における経営」に関するセミナーが開催され好評を得ている。そこでは、各界を代表する有識者や関係者による講演、先輩会員からのビジネスに関するアドバイス、華人企業のビジネスに有益な情報提供や講習の実施が行われており、実に多彩である。また、商談会でも、毎年「インターネット・ビジネス大会」や、「中小企業大会」が開催され、ビジネス取引やパートナー探しの場が提供されている。

(2) 情報提供とビジネス・チャンスの開拓

シンガポール中華総商会は、シンガポール内外の華人企業や市場動向に関する情報提供にも

力を入れている。会員名簿の作成や中華総称会誌「華商」の発行に加えて、インターネットや電話による情報提供サービスを行っている。特に、「総商会電子商取引ネットワーク」(<http://www.justLogin.com>)や、世界160カ国の華商情報を提供する「世界華商ネットワーク」(<http://www.wcbn.com.sg/>)¹⁵⁾は華商にとって新たな国内外で新しいパートナー作りになるとして、シンガポール中華総商会としても一定の情報管理や積極的なアピールを行っている(ヒヤリング調査より)。さらには、経済環境、市場動向、経営に

15) 「世界華商ネットワーク」は、1993年にシンガポールの李光耀(リー・クアンユ)上級相がネットワークを通じたビジネス情報の提供を提案し、1995年12月8日にスタートしたものである。現在、世界106ヶ国の華人企業情報が登録されており、運営はシンガポール中華総商会が中国のポータルサイト運営会社アリババと共同で行っている。シンガポール中華総商会としては、情報の正確性を高めるために登録内容のチェックを行っている(ヒヤリング調査より)。

関する様々なセミナー、相談を通じて、華人企業のビジネス展開をサポートしている。

(3) 政府への陳情と行政サービスの代行

シンガポール中華総商会は、華人社会および華人商工界の代表として、シンガポール政府との良好な関係構築にも尽力している。2001年財政予算案公布前に調査研究を行って、華人企業からの要望をまとめたり、外国人労働者の割合と受入先国の範囲拡大を要望したり、政府貿工部・シンガポール工商聯合總會との意見交換会に出席したりと、多岐にわたっている。また、政府の行政サービスの一部を代行している。TradeNetと呼ばれるインターネットによる通関手続きの代行や、一部の許認可申請の代理手続きも任されている。

(4) 海外とのネットワーク

シンガポール華人企業の海外進出が進むにつれて、海外とのネットワーク強化が行われている。2002年4月19名の視察団が中国上海、昆山、蘇州、南京を訪問し、投資環境やビジネス・チャンスの可能性を探った。また、海外からも2001年だけで世界20カ国から通算78回の視察団を受け入れ、シンポジウムなどの場を通じてシンガポール華人企業との関係作りを図っている。中国との関係について、中央政府や地方政府との公式的關係はないものの、民間団体レベルでの交流はあり、今後とも良好な関係を維持したいと考えているようだ（ヒヤリング調査より）。

海外とのネットワーク作りで最も重要な活動として、最後に「世界華商大会」を採り上げたい。この大会は、1991年にシンガポール中華総商会の提唱、及び香港中華総商会、タイ中華総商会との三者の共同呼びかけによって創立された。2年に1度開催される世界の華商が一堂に

会する世界大会として注目されている。この大会は各国の政治家からも支持を受けており、第1回大会ではリー・クワンユー前シンガポール首相、第6回大会では朱鎔基前中国首相が挨拶を行い、2003年開催の第7回大会にはマハティール・マレーシア首相が祝辞を寄せている。シンガポール中華総商会も毎回代表団を派遣しており、2001年に中国・南京で開催された第6回大会には会長以下197人が参加している。また、1999年からは世界華商大会事務局（秘書処）がシンガポール中華総商会に設けられ、事務運営にも多大な貢献を行っている。

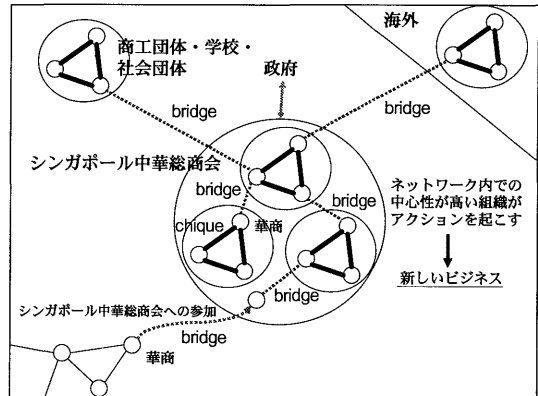
このように、シンガポール中華総商会は、華人企業、華人専門家、華人商工団体を会員として組織内に取り込み、彼らのネットワークを自身に集中させている。そして、彼らの抱く4つの期待に応え、ネットワーク作りを支援すべく各種活動を頻繁かつ積極的に行うアクションを起こしている。それはシンガポール国内だけでなく、海外にも広がっており、会員と海外とのブリッジも行っている。この仕組みを支えているのがシンガポール中華総商会の董事であり、彼らが政府や各種社会団体とのネットワークづくりを促進する役目を果たしているといえよう。以上の議論から、シンガポール中華総商会は、華人社会における「連結ピン」となっており、華商同士の弱い紐帯をブリッジし、ネットワークを結ばせる役割を果たすことで、華人企業同士の関係を構築させ、新しいビジネスへと発展させる起爆剤となっているということが明らかになった。

V. 結びに—シンガポール中華総商会におけるブリッジ機能と企業ダイナミズムの展望—

シンガポール中華総商会は、地縁をベースとした統合的業縁幫からスタートしたが、近年の華人アイデンティティの変化、シンガポール経済の発展、グローバル化といった新しい環境変化に伴ってその性格を変化させている。しかし、中華総商会は、依然として国内は他の華人企業、政府、商工団体、学校・社会団体とのネットワークの「連結ピン」として、海外とは様々な交流を通じた強いネットワークを保持しており、国内外のネットワークにおける中心性の高い組織であるといえるだろう。一方、華人企業の所有者であり、経営者でもある華商は、自身も強い紐帯を持つものの、より多様で広範な情報とビジネス・チャンスを探求して中華総商会のブリッジ (bridging) 機能に高い期待を寄せている。中華総商会はその期待に応えるべく、多種多様な活動を仕掛けながら、自身の持つネットワークを開放して華商のネットワーキング活動を支援している。このような広範で重層的なネットワーク内で高い中心性を持つ組織、中華総商会がアクションを起こすことで、華商(華人企業)のネットワークが拡がり、華人企業間の組織間関係が構築されて新しいビジネスが展開されるのである。(図5-1)

本稿で明らかにしたのは、シンガポール中華総商会が場と情報の提供を行っており、弱い紐帯のブリッジ機能を発揮していることである。華商同士の個人間関係や、華人企業同士の組織間関係が、信頼感の醸成やビジネスへと結実するには、弱い紐帯から強い紐帯への転換が必要となる。そこには、情報や資源を握るパワーホ

図5-1 シンガポール中華総商会のブリッジ機能と華商(華人企業)のネットワーキング活動を通じたダイナミズム



ルダーの存在や、信頼を付与するメカニズムが介在するはずである。従って、華人企業への聞き取り調査を続けながら、このメカニズムについて明らかにすることを今後の研究課題とした。

参考文献

- 久保慶 (1994), 「日本企業・商社と華人・華僑系企業とのビジネス相関図」, 渡辺利夫編『華人経済ネットワーク』実業之日本社, 87-132頁。
- 斯波義信 (1995), 『華僑』岩波新書。
- 朱炎 (1998), 「華人企業ネットワークの新展開」, 『Economic Review』富士通総研 (FRI) 経済研究所, Vol. 2 No.2 1998年4月, 12-33頁。
- 朱炎 (2000), 『アジア華人企業グループの実力』ダイヤモンド社。
- 須山卓 (1965), 「シンガポール中華総商会役員改選と勢力の推移」『アジア経済』8:70-77, 1965。
- 陳天璽 (2001), 『華人ディアスポラ』明石書店。
- 方雄普・許振礼 (1995), 『海外僑団尋踪』中国華僑出版社。
- 守政毅 (2002a), 「東南アジアの華僑・華人と企業の発展」, 『経済論究』九州大学大学院, 第113号, 89-108頁。
- 守政毅 (2002b), 「華人企業の発展と経営の特徴—「世界華商500」(1994~2001年)をもとに—」, 『九州経済学会年報』第40集, 2002年12月, 229-238頁。
- 李明歡 (1995), 『当代海外華人社団研究』厦門大学出版社。

- 社.
- Aldrich, H., and Whetten, D. A. (1981), "Organization-sets, action-sets and networks: making the most of simplicity." In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck. (Eds.) *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press: Oxford, England, pp. 385-408.
- Chen, Tien-shi (1997), "Business Networks and Ethnic Identities of Chinese Entrepreneurs," in Zhuang Guotu(ed.). *Ethnic Chinese at Turn of Centuries*, Fujian: Fujian renmin chu ban she, pp.92-121.
- Granovetter, M. (1973), "The Strength of Weak Ties" *American Journal of Sociology*, 78(6), pp.1360-1380.
- Granovetter, Mark. (1973) "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.
- Granovetter, Mark (1974) *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Granovetter, Mark, (1982) "The strength of weak ties: A network theory revisited". In Marsden, P.V., and Lin, N. eds, *Social Structure and Network Analysis*. Newbury Park, CA: Sage., pp.105-130.
- Granovetter, Mark, (1995), *Getting a Job*, University of Chicago Press(渡辺栄訳, 1998, 『転職』ミネルヴァ書房).
- Hamilton, Gary G. and Nicole Woolsey Biggart, (1988) "Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East." *American Journal of Sociology (Supplement)* 94, pp.52-94.
- Hamilton, Gary (ed.), (1991) *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*, Hong Kong: Center of Asian Studies, Iniversity of Hong Kong.
- John Kao (1993), "The Worldwide Web of Chinese Business" *Harvard Business Review*, March-April 1993, pp.24-36.
- Min Chen (1995) *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, Routledge. (邦訳: ミン・チェン著 (長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳) 『東アジアの経営システム比較』新評論, 1998年)
- Wu Wei-ping, 2000, "Transaction cost, cultural values and Chinese Business Networks : an Integrated Approach", in Chan Kwok Bun(ed.). *Chinese Business Network*, Prentice Hall, pp.35-56.

参 考 資 料

(シンガポール中華総商会)

『放眼四海 新加坡中華総商会九十周年記念特刊』1996年.

『常年報告書 (Annual Report2001)』2001年.

『資匯 (Encounter) 会員名録 (Directory) 2001』2001年.

『華商 (Chinese Enterprise)』2002年 4 / 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11/12月号.

『新加坡中華総商会 第五十一届董事名冊』2001年.

『華僑華人百科全集 社団政党巻』1999年.

(謝辞) 本稿を作成するにあたり、福岡市シンガポール駐在員の柴田淳司氏、ならびに日本貿易振興会の川田敦相氏には大変参考になる情報、資料とご意見をいただき、記してお礼申し上げます。また、シンガポール中華総商会商工事務助理の麦倫彰氏、研究與出版高級主管の胡愛蘭女史、行政與特別項目主管の陳秀娟女史には、ご多忙のなか長時間にわたりヒヤリングにご協力いただき、さらには貴重な資料まで多数いただいたと、この場を借り、厚くお礼申し上げます。なお、ありうべき誤謬等はすべて筆者の責任である。