九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

華商のネットワーキング活動からビジネス関係への転換 : 世界華商大会(WCEC)をめぐって

守, 政毅
九州大学大学院経済学府

https://doi.org/10.15017/3000338

出版情報：経済論究. 118, pp.51-69, 2004-03-30. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

華商のネットワーキング活動からビジネス関係への転換

—世界華商大会（WCEC）をめぐって—

守　　政　毅

目次

1　はじめに
2　ネットワークを巡る理論フレームワーク
3　世界華商大会（WCEC）のあゆみ
4　事例研究：華商のネットワーキング活動からビジネス関係への発展—第7回世界華商大会をめぐって—
5　おわりに

1　はじめに

東南アジアにおける工業化政策を背景に，1970年頃から華人企業が急速な成長を遂げている。東南アジア総人口のわずか6％ほどしか占めない華人だが，東南アジア経済の約3分の1を占める人口比率とかけ離れた大きな経済力を有している(岩崎，1997；1998；拙稿，2002a)。また，華人企業は東南アジア経済の牽引役としてだけでなく，急速な経済発展と巨大な市場を抱える中国での投資やビジネス活動の水先案内人としての役割も果たしている。そのため，華人企業抜きには東南アジア経済を語ることはできないばかりか，今後のアジア経済の飛躍にとっても欠かせない存在となっている。

また，華人企業のビジネスは，「信用」「関係(Guanxi)」「家族主義」をもとにした華人ネットワークによって支えられている。共通の民族，言語，文化と価値観を持つ華人は，もともと血縁，地縁，業縁の「三縁関係」で取り結ばれた信頼関係に基づくネットワーク関係を構築しており，東南アジアで政治的な保護が受けられない環境の中で，横のつながりを強化して相互扶助を行っていた。華人企業は，このネットワークをビジネスに活用することで経済的成功を収めてきたのである。「三縁関係」とさまざまな華人組織を通じて，華人企業はビジネスの情報交換，パートナーの紹介，共同事業の展開などの形で，ネットワークを活用している。特に，信用を極めて重視する華人社会では，華人企業同士の相互間の信頼関係こそ協力の基礎である。華人企業間には信頼関係が一旦築かれたならば，その後もその関係は続き，取引や共同投資などの協力を更に拡大していく場合が多い。華人企業の協力関係は，華人企業の共同出資による会社の設立と事業展開，相互間の株式の持ち合い，合併や資本参加などの形で築かれる。また，華人企業の協力は，相互間の役員派遣，家族メンバーの婚姻関係などの形でもみられる。

しかし，華人企業間の協力関係が構築されるためには，まず何よりも華商同士の信頼が醸成されて個人間関係が構築される必要がある。華人企業は家族主義の色彩が強く，その68％が所有者と経営者が一致している特徴を持つ(拙稿，2002b)。そのため，華人企業はどんなに近代的な経営システムを採用しようと，華商の意志こそが全体の意志であり，経営方針はトップ・ダウンで下されるのが一般的である。そして，全ての意志決定が華商に集中している以上，ビジネス活動において華人企業同士を取り結ぶネットワークは，華商によって構築されることになる。実際，中華総商会や世界華商大会といった

ビジネス・ネットワーキングの現場に参加しているのは華商であり，ビジネスマッチング活動や，その場に居合わせた紹介者を通じて面識のできた経営トップ同士が直接ビジネスについて交渉することで，新たな事業活動や取引関係に発展させている。

前稿[1]では，ビジネス活動における華人ネットワークの構築を説明するため，連結ピン組織としてのシンガポール中華総商会（以下SCCCIと略す）を事例として取り上げた。第一に，SCCCIはシンガポールにおける華人系商工団体の頂点に立つ組織である。華人企業会員や個人会員だけでなく，業種別の華人系商工団体を会員に抱えている。また，華商から構成された理事は，政府，商工団体，社会団体，学校・病院の役員も兼任しており，SCCCIと政府や各種団体・組織とを結び付ける役割を果たしている。このように，SCCCIには，華人企業会員，華人系商工団体からなる紐帯，理事の役員兼任を介したSCCCIと政府や各種団体との間の紐帯が結節しており，シンガポール華人ビジネス界における連結ピン組織としてのSCCCIのダイナミズムを支えている。そして，いったん華人企業が他の華人企業や，各種団体との関係を構築したい場合，SCCCIが持つこのようなネットワークを利用することができるのである。これが，SCCCIの持つ第一の橋渡し（bridge）機能である。

第二に，SCCCIは各種各様の活動（セミナーや商談会）や情報提供を行うことで，華人企業同士のネットワーク構築を促進している。2001年の１年間だけで，SCCCIはのべ129回のセミナーや講習会，文化・親睦活動を開催している。例えば，2001年７月31日にSCCCIは「シンガポールの特に中小企業が情報技術の発展と電子ビジネスの運用に対する理解を深め，新規市場やビジネス・チャンスを開拓する」（シンガポール中華総商会『新加坡中華総商会常年報告書2001年』，pp.38-39）ため，「第５回インターネット商業大会（ICC）」（IT委員会主催）を開催した。この大会では，IT分野の最新情勢の紹介や，「電子商務診断室」を開設して一対一のソルーション提供や企業が抱える問題の相談会が行われた。さらに，各種のセミナーや，ゴルフコンペ，建国記念祝賀会，春節祝賀会などの文化行事も多数開催されている。さらに，いずれの行事でも，会員企業同士が親睦を図れるよう，休憩時間のコーヒータイムや立食パーティーが仕掛けられている（ヒヤリング調査より）という。さらに，インターネットサイト「世界華商網絡」や会員向け広報誌『華商』では，様々なビジネス情報を提供している。「世界華商網絡」は，「世界120の国と地域に所在する華人企業，華人商工団体と，グローバルなビジネス・チャンス」（「世界華商網絡」ホームページより）についての情報を提供している。また，『華商』では，新入会員企業情報や，各種のイベントや商談会の報告などを定期的に提供している。このように，ネットワークの中で中心性の高い連結ピン組織としてのSCCCIが，情報や華商が集まる場を提供しており，華人企業同士のネットワーク構築を促進している。これがSCCCIの第二の橋渡し機能である。華人企業はSCCCIの橋渡し機能を活用しながら，積極的にネットワーキング活動を展開しており，SCCCIの広範で多様性に富んだネットワークを通じて，自らのビジネス展開にとって有利な華人企業や関係機関とネットワーク関係を築いている。

1　拙稿（2003）「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―」，九州大学大学院経済学会『経済論究』第116号，43-62頁。

第三に，SCCCIが主催する多種多様な活動に華商が自ら参加することによって，SCCCIが持つシンガポールでの知名度や信用力を付与され，現場に居合わせた他の会員企業の華商と直接交流することで，より強固な信用力のあるネットワークを築くことができる。華人企業の所有と経営は華商によって行われており，ネットワーキング活動の主体も彼らである。そのため，華商自身がSCCCIの活動に参加しており，その場に集った華商同士がフェイス・ツゥー・フェイスで商談を始めることもできる。SCCCIも華商同士のマッチングのために，休憩時間のティー・タイムや立食パーティー，名刺交換の時間を設定している(ヒヤリング調査より)。特に,「華商は海外で商売を行う場合，事業規模にかかわらず誠実であり，信用を守り，信義を重んじることで成功を獲得する」(雲冠平・陳喬之主編，2000，p.297)商習慣があるため，華商トップ同士が一度事業や取引に合意すれば，事業化や取引に発展する可能性が高いといえる。

以上のように，前稿ではSCCCIがブリッジ機能を発揮することによって，広範囲にわたる華商間のネットワークが構築されることを，組織構成と活動を分析することで明らかにした。しかし，シンガポール中華総商会（SCCCI）というネットワーク組織は，華商同士が広範囲で多様な関係構築を促進することは明らかにできたが，それは面識を作る程度の弱い紐帯に過ぎない。紐帯の範囲が広く，類似性の低い弱い紐帯では，その場に集まるメンバーはバラエティーに富んでおり，多様で有益な情報を得られる期待が高い。既存事業の枠を超えた異業種や広範な関係を取り結ぼうとする場合，弱い紐帯は非常に有益であろう。しかし，実際に取引や共同事業を行う場合，華商はこれらの弱い紐帯の中indicatorから紐帯を選び，信頼関係の上に成り立つ強い紐帯へと転換していると考えられる。だが，前稿では，華商がネットワーキング活動を行いながらビジネスパートナーを探し，情報交換，パートナーの紹介，共同事業の展開を行う関係構築を行う強固な関係作りまでは論じることができなかった。

そこで，本稿では連結ピン組織そのものから華商に研究対象を移し，華人ネットワーク内での華商自らがビジネス・ネットワーク作りのための活動に参加し，自ら積極的に自社を売り込んだり,仲介者の紹介を受けたりしながら,パートナーとなり得る華商を見つけ，信頼を基盤とした強いネットワーク関係へと発展させるプロセスについて論じていくことにする。研究対象は，2003年7月27～30日にマレーシアのクアラルンプールで開催された，第7回世界華商大会（The 7th World Chinese Entrepreneurs Convention; WCEC）とする。世界華商大会は，2年に1度世界各国の華商が一同に会し，グローバルなネットワーク作りを行うことを目的として開催されている大会である。その大会で，華商がいかにネットワーキング活動を繰り広げながら弱い紐帯を構築し，それを強い紐帯へと転換するのか，そして，華商同士の個人間関係から華人企業同士の組織間関係を構築し，新しいビジネスへと結び付けているのかを，著者が実際にその大会に参加した経験を基に，実証的に論じていく。

2　華人ネットワークを巡る理論フレームワーク

2.1　強い紐帯と弱い紐帯

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

表2-1　弱い紐帯と強い紐帯

	弱い紐帯 (Weak Ties)	強い紐帯 (Strong Ties)
両端の関係	知人，淡い関係者	家族，親戚， 親しい友人や仲間
関係性の密度	低い	高い
両端の類似性	低い	高い
紐帯の広さ	広い	狭い
ブリッジ機能	果たしうる	果たさない
コミュニケーション	精巧なコード 複雑で普遍的な表現	使用範囲の限られたコード 簡潔で暗黙的な表現
コミュニティー感覚 (Sense of Community)	生み出す	生み出さない
万一の危機の頼り甲斐	頼りにならない	頼りになる
新規情報の普及に対する貢献	ネットワーク間の情報伝播に重要	内部での信用獲得および説得に重要

(出所)　Granovetter, M. (1973), "The Strength of Weak Ties" *American Journal of Sociology*, 78(6), pp.1360-1380. と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. とを基に作成。

(strength of weak ties)」のパラドクスである。Granovetter (1973；1982) は，「弱い紐帯の強み」のパラドクスについて論じている。まず，紐帯の強さを「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)，互恵的サービスの結合」(Granovetter, 1973, p.1361) と定義し，紐帯の強弱による機能差を論じている。強い紐帯 (strong tie) は，ミクロな内部での親密な繋がりを生むが「全般的な断片化 (fragmentation) を引き起こして」(上掲書，p.1378) マクロの社会やコミュニティーは閉鎖されたクリーク (clique) に分断されてしまう。

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橋渡し (bridge) する機能を持ち」(上掲書，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，広く伝達するチャネルとしても重要」(上掲書，p. 1370) だと指摘する。さらに，「転職」の実証研究 (Granovetter, 1974, 1995＝邦訳1998) では，知人 (acquaintances) との弱い紐帯が，自分と別のサークルに属する異質性や多様性の高い情報を広範囲にもたらす可能性を明らかにしている。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，高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。

2.2　連結ピン組織

Aldrich & Whetten (1981) 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が緩やかに連結され，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 organizations) への紐帯によって統合されると論じる。この連結ピン組織は，次の 3 つの機能を持つ (Aldrich & Whetten, 1981, p.391)。

すなわち，①組織間のコミュニケーション・チャネル機能，②資源，情報，顧客を移転することによって第三者を連結する機能，③支配的な組織の場合，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たりしながら他の組織からの依存を引き出す機能である。

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，パワーを保持するための手段として組織間関係を操作したりして，連結機能を実現するからである。

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。

3　世界華商大会（WCEC）のあゆみ

3.1　世界華商大会の発足経緯

本節では，華商が連結ピン組織や紹介者の橋渡し機能を利用しながら，広範な弱い紐帯を形成すると共に，事業化できる強い紐帯へと転換するプロセスを説明するため，世界華商大会（World Chinese Entrepreneurs Convention; WCEC）の事例を取り上げる。特に，筆者が参加した第７回世界華商大会を中心に，世界21の国・地域から集まった3,000人余りの華商が繰り広げたネットワーキング活動を紹介しながら，弱い紐帯が形成されるプロセスと，強い紐帯への転換が行われる要件について議論していく。

世界華商大会（WCEC）[2]は，「華人の刻苦勉励，強靭な創業精神を発揚し，相互理解を深め，経験と情報を交換し，ともに関心のある問題を語り合うことによって，居住国家や地域の経済発展と社会進歩に貢献する」ことを趣旨として，２年毎に開催される華人企業家による世界規模の大会である。世界各地の華商同士が関係を構築し，交流する場であり，世界貿易，工業，経済などの重要課題について議論するビジネス・フォーラムでもある。この大会は，世界各地の華商が一堂に会し，寝食を共にしながらパートナーやビジネス・チャンスを開拓していく絶好の機会となっている。世界華商大会は，シンガポールのリー・クアンユー元首相によって提案され，シンガポール中華総商会が提唱，香港中華総商会とタイ中華総商会が共同で呼び掛けたことにより，1991年に発足した。また現在，秘書処（事務局）はシンガポール中華総商会内に設置されており，世界華商大会の運営を支えている。ただし，海外華人の置かれた微妙な政治的立場に配慮して，非政治的な立場に立って運営されている。

3.2　世界華商大会の歴史的変遷

世界華商大会は，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。この大会は，「国境を越えた企業活動への意欲をみせるASEAN華人企業家と，華人資本

2　世界華商大会については，以下の資料やサイトを参照にしている。第７届世界華商大会の各種配布資料。樋泉克夫（2003）「世界華商大会の変容と周辺事情」，游仲勲先生古希記念論文集『日本における華僑華人研究』風響社，167-192頁。陳天璽（2001）『華人ディアスポラ』明石書店。「第６届世界華商大会」公式ホームページ（http://edatabase.acfic.com.cn/acfic/hua_shang/）。「第７届世界華商大会」公式ホームページ（http://www.7th-wcec.com/）。拓殖大学海外事情研究所「華僑ネットワークセンター」（http://www.cnc.takushoku-u.ac.jp/~kakyonet/public_old_html/index.html）。

表3-1　世界華商大会概要

回数	開催時	開催地	参加者概要	参加者数	大会スローガン
第1回	1991年8月	シンガポール	30カ国，70数都市	800余人	世界各地の華商を結び，ビジネスの発展を強めよう
第2回	1993年11月	香港	22の国と地域84都市55代表団	1,000余人	華商は四海に遍く，五洲で繁栄を創ろう
第3回	1995年12月	バンコク	23カ国，80地区55代表団	1,500余人	世界華商の連携を強め，共に経済発展と繁栄を図ろう
第4回	1997年8月	バンクーバー	20以上の国と地域48代表団	1,300余人	華の精華を北米に拡げ，ビジネスネットで世界を結ぼう
第5回	1999年10月	メルボルン	20以上の国と地域	800余人	新ミレニアムの挑戦を迎えて
第6回	2001年9月	南京	77の国と地域103団体	5,000余人	華商は新世紀に手を携え，平和のうちに発展し共に繁栄しよう
第7回	2003年7月	クアラルンプール	21の国と地域	3,000余人	世界の華商は心を一つに，世界企業の共存共栄を図ろう

（出所）　第1～6回大会は，樋泉克夫（2003）「世界華商大会の変容と周辺事情」168頁より抜粋。第7回は著者が作成。

を呼び込むことで天安門事件で頓挫しかけた経済発展路線を浮揚させたいと意図する中国側――この両者の思惑を背景にしてこそ実現した」(樋泉，2003，172頁)。海外の華人企業にとっては，冷戦が終結して東南アジアと中国との関係が改善され，中国や華人に対する警戒感が緩和したことで，華人企業同士が連携したり，中国とのビジネスや投資ができる環境が整った。そして，1990年代初めには，東南アジア経済の急速な発展を背景に，華人企業は伝統的に彼らが強みを持っていた金融・保険業，流通業といった分野だけでなく，製造業や，ホテル，情報通信，不動産といった新規分野にも手を広げ，多角的なビジネスを展開し始めた。さらには，香港やシンガポールを拠点としながら本国以外の東南アジア各国や中国にも事業を展開し，多国籍化を図っている時期でもあった（拙稿，2002 a)。このような背景から，東南アジアの華人企業は，多角的で国際的な事業を展開するために，グローバルな華人ビジネス・ネットワークを構築する必要があったのだ。他方，東南アジア政府も，自国経済の発展のために中国の巨大な市場へ進出しようと，華人のネットワークを利用して投資や貿易を増加させようと考えていた。このような両者の思惑が一致したことにより，世界華商大会が開催される運びとなったのである。

このような政治・経済情勢の中で，第1回世界華商大会は，2001年8月10～13日にシンガポールで開催された。30カ国・地域70数都市の華商代表800人余りが参加し，「世界各地の華商を結び，ビジネスの発展を強めよう」を大会テーマに，華人企業の設立と発展，世界経済に対する海外華人の影響，華人企業精神，及びその居留地に対する貢献などの議題をめぐって議論が行われた。また，世界華商大会組織委員会主席・シンガポール中華総商会会長の陳永裕氏は，歓迎挨拶の中で「参加代表者の皆さんは，世界各地の華商がビジネス・ネットワークを構築することによる潜在力の大きさを目の当りにするでしょう。もし，この大会がその起爆剤となって国際的な華商のネットワークの構築が実現する

のであれば，開催者にとって永遠の勲章であると言えるでしょう」[3]と述べ，この大会の大きな狙いは華商によるビジネス・ネットワークの構築であると表明した。なお，第1回大会以降は2年ごとに大会を行い，「商人の立場に立ち，商業のことを言う（在商言商）」の精神に基づき，大会を非政治的論壇にすることも決定された。

第2回世界華商大会は，「華商は四海に遍く，五洲で繁栄を創ろう」をテーマに，1993年11月22日～24日に香港で開催され，22の国と地域から1千名近い華商が参加した。この大会では世界経済発展の最新情勢と急速な変化をする経済環境の中で華商がこれらに対し演じる役割を検討され，華商間の経済と文化協力や交流の議題について討議された。また，海外からの参加者は珠江デルタを訪れ，中国大陸の改革開放の現状を視察し，「中国の改革開放政策の下，華商が所在国・地域の対中貿易と往来において，重要に役割を演じるよう期待」[4]された。しかし，シンガポールのリー・クアンユー前首相は，基調講演で「われわれは最終的な忠誠の対象に忠実であらねばなりませんし，それを明確にしなければなりません。まさにそれは，現に籍を置く国であり，祖先が籍を置いていた国ではないという事実なのです」（樋泉，2003，177-178頁）と述べ，中華文化と「関係（guanxi）」によって華人が中国と結び付くことに対する東南アジア諸国の懸念にも配慮している。このように，第2回大会は，「関係（guanxi）」や華人ネットワークを媒介に居住国と中国の双方との橋渡しをする役割を確認しながらも，東南アジア諸国の華人と中国が結びついた「大中華経済圏」に対する警戒感に対して，華商は自己の忠誠が居住国に存在することを表明して大会批判の声を沈静化しようとした大会であった。また，この大会では，リー・クアンユー前シンガポール首相の提案で，インターネットによる華人企業情報やビジネス・ネットワークのシステム化に着手された。こうして1995年12月8日に発足したのが「世界華商網絡（WCBN）」[5]である。

第3回世界華商大会は，「世界華商の連携を強め，共に経済発展と繁栄を図ろう」を主要な議題として，1995年12月13～15日にタイのバンコクで開催され，23の国・地域の華商代表58団体1,500人余りが参加した。この大会の特徴は，「大会と中国，華商と中国市場との関係を薄めようという傾向が色濃く反映された大会」（樋泉，2003，178-179頁）であった点である。そのため，有力企業家だけでなく，大会提唱者のリー・クアンユーも参加を見合わせており，「タイの中華総商会が成立八十五周年を記念して建設した新会館の完成祝賀ムードを強めることで，大会から“政治”の色合を極力取り除こうとする意図が窺えた」（樋泉，2003，179頁）大会であった。大会の中では，各国の華商代表33名が所在国・

3 「歴届会議」，『第六届世界華商大会』公式ホームページ（http://edatabase.acfic.com.cn/acfic/hua_shang/GB/history/1/4.htm）より。

4 大会組織委員会の霍英東委員長の開会挨拶より。（「歴届会議」『第六届世界華商大会』公式ホームページ（http://edatabase.acfic.com.cn/acfic/hua_shang/GB/history/2/index.htm）

5 「世界華商網絡」（http://wcbn.com.sg/）は，1993年にシンガポールのリー・クアンユー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。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SCCCI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。「世界華商網絡」が提供する情報は主に，①華人企業（e-mailアドレス，ホームページ・アドレスなどを含む全世界の華人企業の情報を集録し，検索者がインターネット上で検索し，各地の企業同士の業務関係を強化できるよう便宜を図る）。②華人商工団体（世界各地の主要な華人商工団体の情報を専門的に収集する）。③グローバルにビジネス・チャンス（華人企業のみに留まらず，世界各国・地域のビジネス情報を網羅している）である。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。（「世界華商網絡」ホームページとSCCCIに対するヒヤリング調査より）

地域の経済発展の概況を紹介し，華商同士の連携や協力の必要性を訴えたり，所在国・地域の経済発展に貢献したいとの強い意向を表明したりされた。

第4回世界華商大会は,「華の精華を北米に拡げ，ビジネスネットで世界を結ぼう」をテーマとして，1997年8月25～28日にカナダのバンクーバーで行なわれた。この大会は，初めてアジア以外で開催されたが，20以上の国と地域から1,300人を超す参加者が集まり，華人・華僑ネットワークがアジアから世界に向けて大きく広がっていることを強烈にアピールした。また，この大会では，電子通信と通信科学技術がグローバルな華人ビジネス・ネットワークに対する影響を強め世界華人商業活動を促進するうえで重要な意義を持つことが表明された。大会期間中，参加者は世界経済や科学技術などをめぐって議論するとともに，地元企業，金融機関，大学，科学研究機関を見学・訪問した。そして，この大会の特徴は,「ビジネスの談合は華商同士よりも，むしろ，カナダの現地企業と中国大陸の企業の間で行われたほうが多かったと参加者は語っている。各地の華商たちは，居住国と他国の華商や中国企業の橋渡し役を演じて」いた点であった（陳，2001，115頁）。

第5回世界華商大会は,「新ミレニアムの挑戦を迎えて」をテーマとして，1999年10月6～9日にオーストラリアのメルボルンで行なわれた。この大会では，主に「21世紀の海外華人の心声，世界中の華人に対する華商の役割，未来の華商リーダーを養成，世界中の華人ネットワークにおけるオーストラリアの位置，新世紀における華人倫理，中国における海外華商の合作経営」という六つの課題が討議された。また，この大会で特徴的だったのが，非華人が,「華商のネットワークに参入してビジネスチャンスを獲得しようといる動きであった。オーストラリアの大統領をはじめ，ビクトリア州政府の知事などは，……（中略）多文化社会であるオーストラリアは，いつでも華商とビジネスを行う基盤を有しており，華商にとって最高の投資先，移民先であると語っている」(陳，2001，116頁)。このように,第4回と第5回の世界華商大会は，アジア以外に開催地を移すことで中華色を薄め，非華人も利用可能なグローバルでオープンなネットワークであることを強調して，世界華商大会への警戒感を弱めようとしたといえよう。

第6回世界華商大会は,「華商は新世紀に手を携え，平和のうちに発展し共に繁栄しよう」を大会テーマに，70カ国・地域からの華商代表約5,000人を迎えて,2001年9月17～19日に中国の南京で開催された。1997年のアジア危機以降，東南アジア諸国は不況下にあり，各国経済の根幹を押さえる華商を不必要に刺激することを避け，あわよくば唯一好況の中国から資本を導入し自国経済の活性化を図ろうとしていたため，中国と東南アジア，香港，台湾を中心とする大会史上空前の規模で開催された大会に対して，反発の声が上がらなかった[6]。このような環境の中で，WTOへの加入を機会にさらなる経済的飛躍を目指そうとする中国政府が，大会運営を全面的にバックアップした。江沢民国家主席が祝電を寄せたほか，国務院の朱鎔基総理が大会で演説を行い，全国政治協商会議の李瑞環主席が開幕式で祝辞を述べるなど，中国政府の要人が相次いで大会に参加した。また，参加者は「科

6　インドネシア当局から第2回大会前後に見られた反発の声は挙がらなかったほか，シンガポール政府も「好調中国への相乗り」を呼び掛け，「排外主義的立場」を鮮明にしていたマレーシアのマハティール首相までが中国市場への積極投資を奨励した(樋泉，2003，187-188頁)。

学技術の進歩と経済発展」「グローバル化ーチャンスと課題」「華商の世界経済に対する貢献と責任」の3つのテーマをめぐり，踏み込んだ議論が行われた。このように，第6回大会は中国色が強い大会であった一方，東南アジアからの警戒感も薄れ，逆に東南アジア諸国が自国の経済発展のために華人資本とネットワークを利用する方向へと転換したため，中国と海外華商ネットワークとの連携強化が強調されたことも大きな特徴であった。

4　事例研究：華商のネットワーキング活動からビジネス関係への発展
―第7回世界華商大会をめぐって―

4.1　第7回世界華商大会の概要

世界中に広がる華人ビジネスマンのビジネス交流，情報交換の場となっている第7回世界華商大会が，2003年7月27日（日）から30日（水）にかけてマレーシアのクアラルンプールで開催された。「大会資訊手册」によると，「世界の華商ネットワークの重要な一翼を担うマレーシア華商は，多様な言語を操り，様々な文化や民族についても深く理解しているため，異なる民族との友情を通じて世界の様々な地域の人々と親密な関係を構築することができる。マレーシアの華商は，仲介者としての役割を担いたいと強く願っており，それを通じてマレーシアが華商の世界市場へ進出する懸け橋となれる」ことから，第7回世界華商大会のテーマは，「世界の華商は心を一つに，世界企業との共存共栄を図ろう」に決定された。また，大会開催の目的として，

- 世界の経済成長と繁栄を実現する国際貿易・投資におけるグローバルな関係作りを促進するために，世界各国から集まった華商の国際協力とネットワーキングを強化するための場を提供する。
- ビジネス界や社会的リーダーにフォーラムの場を提供して，意見交換や経験・知識の共有を図ることで，世界の将来の発展と方向性に英知を集め，鋭い見解と戦略を募り，世界各地の華商に参考としてもらう。
- マレーシアの国際地位とイメージを向上させて，外国直接投資を促進すると同時に，マレーシアが華商の世界市場への進出を橋渡しする役目を負うよう提唱する。
- マレーシアの華人ビジネス界が，世界の華商や他の民族グループとより緊密な協力関係を構築し，ビジネス・ネットワークを強化することで，国の経済発展や社会発展に大きな貢献ができるようにする。

の4点が挙げられ，華人ネットワークを通じた華商の関係構築，情報・経験の交換とともに，マレーシア華商が国際ビジネスにおける貢献を期待するものとなっている。

この大会は，久し振りにアジアに回帰し，マレーシアで開催されたが，SARSやイラク戦争といった不安定材料にもかかわらず，計画通り開催されたことは，マレーシアや世界の華商が大会に対して強い意気込みと高い関心を持っていたことを意味するだろう。主催団体は，マレーシアで最大の華人商工団体であるマレーシア中華工商連合会（ACCCIM）であったが，マレーシア政府も国際貿易・工業省を中心として開催を全面的にバックアップした。その背景には，マレーシアが華人ネットワークを利用することで，中国の巨大市場と華人企業の経営能力を自国の経済発展に活用できるという思惑が働いたためで，マレーシアのマハティール首相も基調講演の中でこの点に触れている。まず，東南アジア経済に華人企業が果たしている役割を評価

し，「もし華人がいなかったら，東南アジア経済は（インド系移民の追放後に経済が悪化した）東アフリカほどはひどくならなかっただろうが，今日のような活力はなかっただろう」とし，さらに華人と中国のリンク説を否定して，持論の中国非脅威論を展開した。「華人は中国によって，侵略や植民地化の手先として利用されたことはないし，中国自身も華人を利用して世界経済を支配しようなどとは考えていない」「マレーシアと中国の関係は良好だ。マレーシアは中国が強大になることを心配などしていない」「成長する中国の市場は世界各国に商機をもたらす。ビジネスマンは今，中国市場にどう参入するかを研究すべきだ」と主張している。

このように，アジアにおける華人ネットワークが再評価され，東南アジア各国はこれを利用することで華人企業と世界経済とを結び，さらなる自国経済の発展を目指そうというのが，この大会の意義であった。

4.2　参加者構成からみた華人ネットワークの強み

第7回世界華商大会には，世界21か国から3,063人の華商，華人団体役員，研究者，その他外国人を迎えて盛大に開催された（表4-1）。歴代大会を振り返っても，今大会は南京で2001年に開催された第6回大会に次ぐ参加規模を誇った。参加者構成の第一の特徴は，まずマレーシアが1,279人(41.8%)と最も多いが，中国が961人（31.4%）とそれに次ぐ規模であった点である。このことは，中国が世界華商大会を通じた華商との関係作りを重視しており，WTO加盟や華東・華南地域の発展や西部大開発を背景に，華人企業からの投資やビジネス・チャンスを獲得したいという意気込みの表れであろう。「大会参加者名册」を見ても，全国組織の中華全国商工業連合会だけでなく，広東省工商業連合会や上海中小企業国際合作協会といった経済発展地域から，甘粛省海外交流協会，中国湖南省民間総商会，遼寧省工商業連合会などの開発途上地域まで参加していた。

表4-1　第7回世界華商大会各地区出席者数

(単位：人／%)

国・地域	団体申込	個人申込	合計
マレーシア	1,207	72	1,279(41.8%)
中国	945	16	961(31.4%)
香港	158	4	162(5.3%)
マカオ	26		26(0.8%)
台湾		2	2(0.1%)
日本	43	1	44(1.4%)
韓国	39		39(1.3%)
シンガポール	99	12	111(3.6%)
インドネシア	203	8	211(6.9%)
ブルネイ	25		25(0.8%)
ベトナム	33		33(1.1%)
タイ	37		37(1.2%)
フィリピン	15		15(0.5%)
アメリカ	17		17(0.6%)
イギリス	6	1	7(0.2%)
カナダ	16	2	18(0.6%)
フランス	23		23(0.8%)
ドイツ		6	6(0.2%)
イタリア	32		32(1.0%)
オーストラリア	10	3	13(0.4%)
ボリビア	2		2(0.1%)
合計	2,936(95.9%)	127(4.1%)	3,063(100.0%)

(出所)『亜洲週刊』2003年8月3日号より作成。

参加者構成の第二の特徴は，殆どの出席者が各国の華人組織を通じた団体申し込みであった点である。団体申込で参加した参加者は合わせて2,936人と，全体の95.9%を占め，殆どの参加者が各国の華人商工団体を通じて参加していた実態が明らかになった。その理由は，参加手続

きや手配が簡単であるだけでなく，団体で一緒に行動することで他の華商メンバーとの面識が作りやすいことや，華人商工団体の役員や参加者が知り合いの華商に紹介してくれ，国内外を問わず幅広い華商と容易に面識を作りやすいからである（世界華商大会における参加者へのインタビューより）。つまり，世界華商大会における各国の華人系商工団体の役割（図4-1）は，第一に，華商の「階層的に差異化された紐帯を持った結節点」である連結ピン組織として，団体内の華商を１つに組織し，メンバー間のネットワークが構築されるような機会を作っている。第二に，世界華商大会は，各国の華商商工団体が組織した参加者が集まった場であり，国別の華人系商工団体が集合したグローバルな連結ピン組織であるといえよう。そこでは，国別の華人系商工団体が持つネットワークを介して，参加者はグローバルなネットワークを構築することができる。

世界華商大会に参加した華商の第三の特徴は，経営権を持った企業のトップが自ら参加している点である。例えば，インドネシア華裔総会工商代表団の参加者構成（表4-2）をみると，会長や社長を務める者が合わせて42人(63.6%)にものぼり，華人企業を所有し，経営の意志決定を直接行うことのできる華商が参加していることが分かる。また，副社長，総支配人，取締役まで含めると57人（86.4%）になり，参加者の殆どが企業の意志決定に携わることのできる華商であることが分かる。それは，華人ビジネス界では信頼関係に基づいて即座に意志決定を行うスピードが重要であり，「意志決定のできる者が世界華商大会に参加することで，知り合った華商とすぐに信頼関係を築き，ビジネスへとまとめ上げることができる」(亜洲聚氣脂製造廠私人有限公司の陳勇銘総裁）[7]からに他ならない。そのため，いくら多忙な華商であろうとも，企業規模の大小を問わず世界華商大会という絶

図4-1　世界華商大会におけるグローバルな華人ネットワークの構築

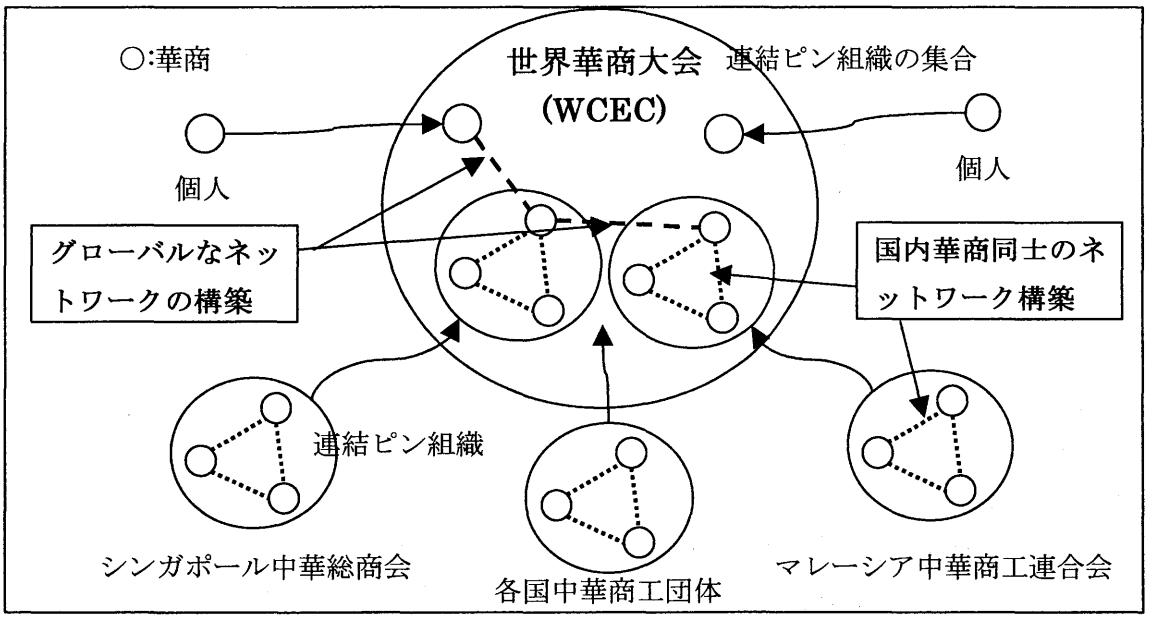


表4-2　インドネシア華裔総会工商代表団の参加者構成　(人)

	インドネシア華裔総会役員	団員	合計
会長	8	5	13(19.7%)
社長	12	17	29(43.9%)
副社長	1		1(0.2%)
総支配人		2	2(3.0%)
取締役	1	11	12(18.2%)
部長		2	2(3.0%)
その他	1	6	7(10.6%)
合計	23	43	66(100%)

(出所)「印尼華裔総会工商代表団　出席馬来西亜第七届世界華商大会2003年7月27日-30日　団員名册」より作成。

好のネットワーキングの場には自らが乗り込んで，ネットワークを築き，ビジネスをまとめ上げているのである。その意味では，世界華商大会はグローバルなネットワークを築く絶好の場であるとともに，実際の新規事業，取引，投資などを生み出すことのできるダイナミックなビジネスの現場であるともいえるだろう。

4.3　華商のネットワーキング活動と弱連結の構築

4.3.1　ネットワーク構築を促す大会プログラム

第七回世界華商大会は2003年7月27日（日）から30日（水）までの4日間，マレーシア・クアラルンプールのSunway Lagoon Resort Hotelを舞台に開催された。世界華商大会では，4つ大会目的に沿ってプログラムが組まれ（表4-3)，主に①華商のグローバルなネットワーク構築の場，②ビジネス界や研究者による意見交換や経験・知識の共有のためのワークショップ，③マレーシアの経済・文化に対する理解を深めるための講演，演舞，視察の3つに分れていた。

① 華商のグローバルなネットワーク構築の場

大会全体を通じて，華商がネットワークを構築する様々な機会が提供されていた。その中でも，プログラムとして仕組まれていたのは，1日目のカクテル・レセプションや3日目夜の「Malaysian Night」といった食事時間，3日目に催されたマレーシア視察ツアー，各プログラムの休憩時間でのティー・タイム等であった。

食事では，各国の華商が一緒に円卓を囲んで食事を取りながら，フランクに自己紹介や名刺交換を行い，家族，各国の経済情勢，自社のビジネスの話をしながら自由に歓談しながら，互いに打ち解け合いながら，面識を作って行った。食事の席割りは決まっておらず，一部には仲間同士で座るグループも居たが，大半はネットワーキングの場とするために自然と多様な華商同士が相席する形となっていた。

マレーシア視察ツアーでは，2日間で知り合った華商同士や所属する商工団体の仲間同士が連れ立って同じコースで視察に出掛け，1日の時間を共にしながら互いの親睦を深めていた。バスの中や視察先での歓迎レセプションでは，リラックスした雰囲気の中，名刺を交換する場面をたびたび目撃したし，筆者自身も日本中華総商会のメンバーと行動を共にしながら，日本でのビジネスについて意見を交換したり，華人研究者の紹介を受けたりした。

その他にも，大会会場の外側ロビーには，コーヒーと軽食が用意されており，休憩時間にはそこで自由に歓談できた。そのため，休憩時間には名刺交換をしたり，知り合い同士を引き合わせたりする光景が随所に見られた。また，企業PRのブースや企業パンフレット配布コーナーが設けられていたりしており，企業マッチングも盛んに行われた。

7　2003年8月7日(木)，亜洲聚氣脂製造廠私人有限公司事務所でのインタビューによる。

表4-3　第7回世界華商大会プログラム

PROGRAMME－DAY 1 (27-7 2003 Sunday)
〈19：00－22：00〉 Cocktail Reception
PROGRAMME－DAY 2 (28-7 2003 Monday)
〈10：00－12：00〉 **Opening Ceremony of the 7th World Chinese Entrepreneurs Convention**
- Welcome Remarks by Tan Sri Dato' Lim Guan Teik, Chairman of the 7th WCEC Organizing Committee and President of ACCCIM
- Keynote Address and Opening of the 7th WCEC by Y.A.B. Dato Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Prime Minister of Malaysia
- T. A. B. Dato Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Prime Minister of Malaysia officiates the Opeing of 7th WCEC
- Dialogue Session with Y.A.B. Dato Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Prime Minister of Malaysia

〈12：30－13：00〉 **Special Pre-Luncheon Address**
- Y.B. Dato' Seri Rafidah Aziz, Minister of International Trade and Industry, Malaysia

〈13：15－14：15〉 **Lunch**
〈14：30－16：30〉 **Concurrent Workshops**
- K-Economy: Future Direction for the Development of Chinese Enterprises
- Globalization: Dawn of a New World Economic Order
- Roles and Contributions of Chinese Enterprises in World Economy

〈20：00－22：30〉 Gala Dinner
PROGRAMME－DAY 3 (29-7 2003 Tuesday)
Official Tours : Four Different Routes
〈08：00－18：00〉
(a) Capital City - KUALA LUMPUR
(b) Shopping and Savory Food－KUALA LUMPUR/SELANGOR
(c) Scenic Spots and Historic Sites－MELAKA
(d) Agriculture and Forestry－PERAK

〈18：30－22：30〉 **Dinner & Entertainment Performance: "Malaysian Night"**
PROGRAMME－DAY 4 (30-7 2003 Wednesday)
〈10：00－13：00〉 **Forum by Distinguished Personalities**
Proposed to invite three distinguished personalities to deliver speech on special topics
〈13：00－14：30〉 Lunch
〈14：30－18：00〉 Free at Leisure
〈19：30－22：30〉 **Closing Ceremony of the 7th World Chinese Entrepreneurs Convention**
- Speech by Tan Sri Dato' Lim Guan Teik, Chairman of the 7th WCEC Organizing Committee and President of ACCCIM
- Announcing the Organizer of the 8th World Chinese Entrepreneurs Convention by WCEC Secretariat
- Hand-over Ceremony of the Convention Banner
- Speech by Representative of the Hosting Organization of the 8th WCEC

(出所)『第七届世界華商大会　大会資訊手册』より作成。

② ビジネス界や研究者による意見交換や経験・知識の共有のためのワークショップ

第七回世界華商大会では，合わせて2回のワークショップが行われた。2日目の午後に行われたワークショップでは,「知識経済：華商の未来」,「グローバリゼーション：新世界の経済秩序の幕開け」,「世界経済における華商の役割と貢献」という3つのテーマに分かれ，世界的に著名な13人の華人経済界や華人問題研究者が意見交換や経験・知識の共有を図ることで，世界の将来の発展と方向性に英知を集め，鋭い見解と戦略を募り,世界各地の華商の参考とした。また,4日目の午前中には,「名人講座」と銘打って，3名の華人研究者よるフォーラムが催された。例えば，シンガポール国立大学東南アジア研究所の王賡武教授は,「世界の多くの華商が儒教思想に基づいたビジネスの拡大に成功しているため，儒教思想には一定の経済価値がある」として,儒教が持つ刻苦奮闘,礼節,倹約といった価値観が現代の企業経営においてなお重要であると評価している。以上のように，世界華商大会は多くの時間を割いてフォーラムを開催し，世界に散らばる華人に中華文化を再認識させると共に，世界経済における華商の果たすべき役割の重要性を提唱している。

③ マレーシアの社会・経済・文化に対する理解を深めるための講演，演舞，視察

マレーシアで開催された世界華商大会では，世界から集まった華商にマレーシアの社会・経済・文化を理解してもらうためのプログラムが用意され，それを通じてマレーシアへの投資とビジネス展開を促し，経済発展や社会発展を図ろうとした。2日目午前に行われたマレーシア国際貿易・工業省のY.B. Dato' Seri Rafidah Aziz大臣の演説では，ASEANの自由貿易地域によって拡大するマレーシア市場の魅力，異文化を理解し，多数の言語を操るマレーシア華商の存在を紹介し，それらが世界の華商ネットワークと結び付けば必ずビジネスが成功すると述べて，マレーシアへの投資を訴えた。また，3日目の視察ツアーでは,「首都」,「ショッピングと飲食」,「名所旧跡」,「農業・林業」という4つのコースに分かれ，マレーシアの現状について視察を行った。また，その夜にはエンターテイメント・パフォーマンス「Malaysia Night」が催され，マレーシアの歌や踊り，中国の獅子舞などが披露された。このようなプログラムを通じて，参加者はマレーシアの現状と未来の可能性や，文化・芸能に対する理解を深め，マレーシアの華人ビジネス界が，世界の華商や他の民族グループとより緊密な協力関係を構築し，ビジネス・ネットワークを強化する契機とした。

このように，大会では有識者の経験・知識を共有したり，マレーシアを理解し投資を促すためのプログラムと，華商同士のネットワーク構築のためのプログラムが用意された。

4.3.2 華商のネットワークキング活動と弱連結の構築

華商は，世界華商大会のプログラムをうまく活用しながら，チャンスを見つけて気軽に自分から声を掛けて名刺を交換し，世間話やビジネス界の情報をしながら，徐々に自分の会社のアピール，そして，実際の業務内容などへと話を展開していきながら，より多くの華商とのネットワークを構築していった。その特徴は,「主体的なネットワーキング活動」と「紹介者を介したネットワーキング活動」の2つに分けることができる。

① 主体的ネットワーキング活動

世界華商大会に参加した華商は，大会プログラムの中に設けられたプログラムや機会を利用

しながら，自ら声を掛けて名刺を交換し，自身と自社の売込みを行い，より多くの華商と面識を作ろうと積極的に行動していた。著者自身の体験を紹介すると，大会１日目（７月27日）のカクテル・レセプションで，マレーシアで雑貨のワンプライスショップを経営するEvergreen Nationwide Holdingsの涂順来董事主席は筆者に声を掛け，名刺を差し出してきた。私が日本から来た華人企業を研究する大学院生だと自己紹介すると，日本人なのに中国語が話せ，わざわざこの大会に参加した積極性に興味を持ったのか，打ち解けた雰囲気の中で大会参加の経緯やマレーシアでのビジネス，会社創業の歴史などを語ってくれた。そして，幼馴染で一緒に会社を創業し，来日経験もある駱銀宝総経理を紹介してくれ，大会期間中は会えば気軽に話をする仲となった。また，大会４日目（７月30日）の昼食では，シンガポール中華総商会の役員２名，シンガポール人華商２名(コンサルタント・IT)，マレーシア人華商２名（学者・食品加工）と筆者が同じテーブルで食事をしたが，それぞれが名刺を交換した後，英語と中国語を駆使しながら，シンガポールやマレーシアのビジネス界でホットな話題，従事する業界トピック，自社の業務内容についての話題を中心に１時間程度自由闊達に情報交換をし，お互いの面識を作っていった。その他にも，大会会場からホテルへ戻るバスの中で名刺を交換したシンガポール人華商である亜洲聚氣脂製造廠私人有限公司の陳勇銘総裁は，日本への進出を考えていたことから筆者に興味を持ち，後日シンガポールの会社事務所でインタビューを行うことができた。

このように，中国語と英語を共通言語としながら，その場に居合わせた華商同士が気軽に声を掛け合い，名刺を交換して様々な話題について話しをする。そして，興味を持った人物とはより踏み込んだ話をしながら信頼できる相手かどうかを判断し，ビジネスの話を持っていき，共通の利害や新しいビジネスの種がないかどうか，探っていく。このようにして，まずは互いの面識，即ち広範な弱い紐帯を構築していきながら，ビジネス関係に発展するチャンスを窺っていた。ここで特記したいのは，どの華商も会社を背負った経営者であるにもかかわらず，非常にフランクで自分を着飾らず，打ち解けやすい人物が多かったことである。この点が初対面でも容易に面識を作り，ネットワークを構築する上での武器となっているといえる。

② 仲介者を介したネットワーキング活動

旧知の華商や，世界華商大会で面識のできた華商が自分の知り合いを紹介し合うことで，新しいネットワークを構築する場面も数多く見受けられた。この方法は，自分で見ず知らずの華商の中からパートナーとなり得る企業を探すのに比べて，より確実にパートナーを探し出す方法だといえる。筆者の経験を紹介すると，初日に知り合ったEvergreen Nationwide Holdingsの涂順来董事主席から２日目の夕食時に研究に参考になる話が聞けると，同郷出身で長年取引関係のある貿易会社，南泰木業貿易有限公司を経営する許如湘代表取締役会長を紹介された。また，日本の大東文化大学で博士号を取得し，日本で起業したサンリオン・インターナショナル株式会社の杜宏代表取締役（日本中華総商会の役員も勤める）は，著者が華人企業の研究を行っており，今大会で華人ネットワークとビジネスについての情報を集めていると知ると，２人の友人を紹介してくれた。それは，アメリカ，ヨーロッパ，東南アジアを股に掛けるビジネスに携わっているMilestones Internationalの王力一博士，華人企業について関心が高いMaur-

itius国際信託公司の李基昌董事長（Mauritius・中国友好協会会長，インド洋華人社団連合会秘書長を兼務）であった。この紹介のおかげで，著者は研究関心事や華人ネットワークに関する仮説を話しながら，両氏から実際のビジネスの現場から見た経験や見解や華人商工団体について突っ込んだ意見と情報を聞き出すことができた。このように，華商は意外にも簡単に自分の知り合いを紹介してくれるため，面識を拡げ，より適切な人物と出会うには非常に有効であった。

このように，世界華商大会では集まった華商同士が自分の持つ人脈から適切な人物を引き合わせ，紹介することが常に行われていた。仲介者を介したネットワーク作りは，自らのニーズに合った人物を紹介して貰える可能性が高く，仲介者が旧知の仲など信頼できる人物であれば，容易に打ち解けることができるメリットもある。

以上のように，世界中から集まった華商は，世界華商大会という場所と時間を共有しながら，同行した所属団体内に留まらず，その場に居合わせた華商同士が気軽に声を掛け合ったり，自分の持つ人脈から適切な人物を互いに紹介し合ったりしながら，より広範で世界的なネットワークを構築しているのである。著者も実際に世界華商大会に参加してネットワーキング活動の現場を体験したことから明らかにできたことは，自分を飾らず，いたってフランクな態度を取る華商は，面識を作るという意味では非常に人間関係を構築しやすいということである。中国語や英語といった言語や，中華文化，出身地，事業内容や関心事を共通項にしながら自ら積極的に面識を作り，そこからさらに別の面識を作るというサイクルを繰り返しながらネットワークを広げているといえよう。

4.4　弱い紐帯からビジネスが可能な強い紐帯への転換

世界華商大会を通じて，華商自身が積極的に面識を作り，グローバルなネットワークと新たなパートナー企業探しを行った。そして，そのような広範であるが面識程度の弱い紐帯の中から実際に自分のビジネスとマッチする紐帯を選び，関係性の密度が高く信頼感のある強いビジネス関係（強い紐帯）へと転換しているのである。そして，企業の所有者であり経営者でもある華商同士が，フェイス・ツー・フェイスでビジネスの話をしながら，今後の事業や取引拡大の思惑と一致する華商と即時にその場で交渉を行うことで，弱い紐帯からすぐにビジネスを行える強い紐帯へと転換することができるのである。次に，華商へのインタビューから明らかになった，弱い紐帯からビジネスが可能な強い紐帯への転換される際のいくつかの要件を説明する。

① 共通の言語と文化習慣

華商は，中国語という共通の言語，華人ビジネスの商習慣，中華文化の価値観を共有しており，コミュニケーションを円滑に行い，相手の行動に対する信頼感が芽生えさせる重要なツールとなっている[8]。

② 華人系商工団体や華商による信用付与

華人企業が華人系商工団体に加入すると，所属した商工団体の知名度によって信頼性や認知度が増す。また，団体の持つネットワーク（所属団体と他団体との関係や，団体役員の社会的ネットワーク）を通じて関係強化が図ることができる。また，華人ネットワーク内で信頼性や

8　2003年7月28日（月）の世界華商大会開会式におけるインドネシアUnited Chemicalsの陳維泉社長，同年8月1日（金）の留日中心事務所における陸培春社長とマレーシア福聯会役員の譚栄楷氏へのインタビューによる。

知名度の高い華人企業や，取引関係を通じて強い関係が構築されている華人企業を経営する華商からの紹介があれば，彼らの信用が紹介を受けた華商（華人企業）にも付与される，即ち，仲介者からの紹介だからという安心感が生まれるため，強い信頼関係へと発展しやすい[9]。

③　華商と華人企業の信頼度

面識のできた華商が誠実で信頼できるか，ビジネスの中身に現実味があり，堅実な経営をしているかなど，華商の人間性と彼らの経営する華人企業に対する信用も大事である。華商へのインタビューによると，実際，世界華商大会などのネットワーキングの場では，そのような華商の人物チェックがまず行われている。また，ビジネスや取引関係までに発展する過程においても，必ず調査会社や信頼できる仲介者などを通じて財務・事業内容の調査を行い，華人企業自体の信用度も確認されるという[10]。

④　事業内容の利害の一致

弱い紐帯からビジネスが可能な強い紐帯への転換される際に最も重要なのは，自社にとって有益かどうかであり，事業内容に魅力がなければビジネスへは発展しない。もちろん，一方的に自社が利益を得るのではなく，共同でビジネスを行うパートナーとの信頼感に基づいて利益を平等に分配することを大切にしているという[11]。

以上の4点の条件により，華商は弱い紐帯からビジネスが可能な強い紐帯への転換し，強固なビジネス関係へと展開していることが明らかになった。このように，華商は世界華商大会のような連結ピン組織に参加をし，その組織の信用を付与されながらネットワーキング活動を展開し，面識程度の弱い紐帯を構築する。そして，十分な信頼が得られ，強い企業力や利害の一致がある場合，共同事業，投資，取引を可能とする関係性の高い強い紐帯へと展開されるのである。また，仲介者がビジネス関係を築きたい華商同士の関係を橋渡しする場合もあり，彼ら自身の高い信用性が紹介した華商の個人間関係に信頼感を与えている(図4-2)。世界華商大会は，世界的なビジネス・ネットワークを構築する場であり，華人企業のグローバルでダイナミックなビジネスを可能とする華人独自のシステムといえる。

5　おわりに

華商は，世界的に張り巡らされたネットワークの結節点である世界華商大会という場において，活発なネットワーキング活動を展開しており，まずは面識程度の弱い紐帯を形成する。弱い紐帯は，広範囲であり，時として有益なビジネス情報をもたらすが，実際のビジネスに発展するほどの強固な信頼感はそこには存在しない。華商は，共通の文化・言語や，仲介者の紹介をベースとして信頼感を醸成し，自社のビジネスが相手方企業の利害と一致し，信頼できる企業の事業内容，財務内容を持つ場合において，弱い紐帯を強固な信頼のある強い紐帯へと転換するのである。このようにして，グローバルでダイナミックな新規事業やビジネス取引を構築するのである。

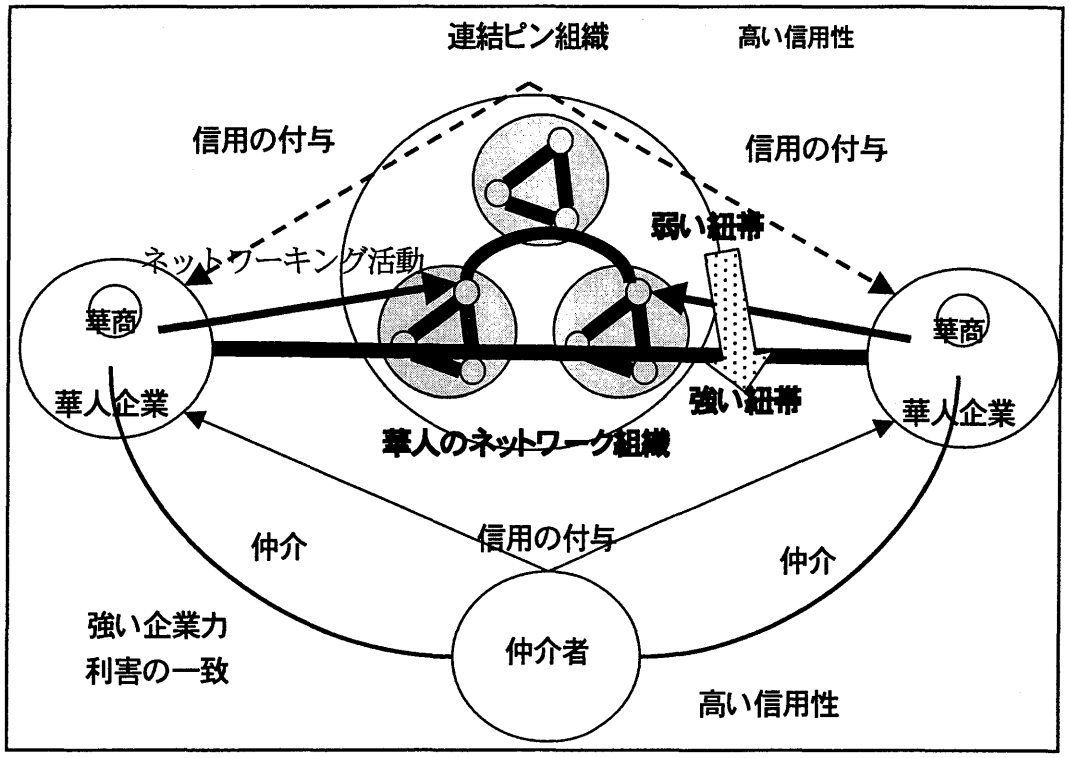
しかし，本稿では華商のネットワーキング活

9　2003年7月29日（火）の世界華商大会視察旅行でのMilestones Internationalの王力一博士，同年8月8日（金）のHigh Mean Ltd社事務所でのDjoko Tandiona社長，同年8月1日（金）の留日中心事務所でのマレーシア福聯会役員の譚栄楷氏へのインタビューによる。

10　2003年8月4日（月）の川林企業（私人）有限公司事務所での林勝三取締役社長と林立豪次長，同年8月7日（木）の亜洲聚氣脂製造廠私人有限公司事務所での陳勇銘総裁へのインタビューによる。

11　注釈13に同じ。

図4-2　華商のネットワーク構築プロセス



動を通じたネットワーク構築のプロセスを説明したに留まり，事業展開におけるフレームワークを提示したに過ぎない。今後の研究では，華商の「ゲートキーパー」，「境界連結」マネージャー，意思決定者という3つの役割[12]に着目しながら，実際に華商の個人間の強い紐帯から華人企業同士の組織間関係が構築され[13]，事業化するプロセスについて，現地インタビュー調査を中心に実証的明らかにしていく予定である。

12　Allen (1977) と原田 (1999) によると，組織にはコミュニケーションのキーとなるスター的な人間，組織外部との接触もきわめて多い人間の「ゲートキーパー (gatekeeper)」が存在し，彼らを通じて組織内の一般技術者は，ゲートキーパーを介して外部の最新の技術情報を獲得することが可能であるとする。

また，Aldrich & Herker (1977) によると組織間の信頼関係の変化を考える上で，その変化主体が問題である。二つ以上の異なる組織の間で境界を超えてそれらを結びつける役割を果たすマネージャーを「境界連結 (boundary spanning)」マネージャーという。こうした組織の境界を超えた境界連結マネージャーの社会的ネットワークにおいて，企業間での相互理解やコンセンサス形成が展開し，信頼関係の発展に影響してくるとする。

13　Zaheer et al. (1998) によると，組織間の信頼は，個人間の信頼とは異なり，個人間と組織間の二つの次元でわかれながらこの二つの次元が相互に連関しながら発展するとする。

〈参考文献〉

[1]　岩崎育夫 (1997)，『華人資本の政治経済学』東洋経済新報社。
[2]　岩崎育夫 (1998)，「多国籍企業化する華人資本」，涂照彦編著『華人経済圏と日本』有信社。
[3]　陳天璽 (2001)，『華人ディアスポラ』明石書店。
[4]　原田勉 (2000)『知識転換の経営学』東洋経済新報社。
[5]　游仲勲先生古希記念論文集編集委員会編 (2003)，

『日本における華僑華人研究　游仲勲先生古希記念論文集』風響社。
[6] 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。
[7] 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。
[8] 守政毅 (2003),「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—」,九州大学大学院経済学会『経済論究』第116号,43-62頁。
[9] 雲冠平・陳喬之主編 (2000),『東南亜華人企業経営管理研究』経済管理出版社。
[10] 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.
[11] Allen, Thomas J. (1977) *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*. MIT Press, Cambridge, Mass. (中村信夫訳『"技術の流れ"管理法』開発社, 1984)
[12] Granovetter, M. (1973), "The Strength of Weak Ties" *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.
[13] 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.
[14] Granovetter, Mark, (1995), *Getting a Job*, University of Chicago Press (渡辺栄訳, 1998,『転職』ミネルヴァ書房).
[15] Aldrich, H, & Herker, D., (1977), "Boundary spanning roles and organization structure," *Academy of Management Review*, 2: pp.217-230.
[16] Akbar Zaheer and Bill McEvily and Vincenzo Perrone (1998), "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, March-April, pp.141-159.

〈資料〉

[1] 『第七届世界華商大会　大会資訊手册』。
[2] 『第七届世界華商大会　大会参加者名册』。
[3] 『第七届世界華商大会　□念特刊』。
[4] 『第七届世界華商大会　大会文件』
[5] 『印尼華裔総会工商代表団　出席馬来西亜第七届世界華商大会　団員名册』。
[6] 新加坡中華総商会『華商—2003年第四期』。
[7] 新加坡中華総商会『新加坡中華総商会常年報告書2001年』。
[8] 『亜洲週刊』2003年8月3日号。

〈謝辞〉

本調査は,財団法人アジア太平洋センターの「平成15年度第一次若手助成」を得て実施しました。記して感謝いたします。

また,本稿を作成するにあたり,川林企業(私人)有限公司の林勝三取締役社長と林立豪次長,亜洲聚氣脂製造廠私人有限公司の陳勇銘総裁,High Mean Ltd.のDjoko Tandiona社長,留日中心の陸培春社長,マレーシア福聯会役員の譚栄楷氏には,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ました。また,第七回世界華商大会においても,多数の華商の方々に本調査の参考となる貴重なお話を伺うことができました。この場を借り,厚くお礼申し上げます。

なお,ありうるべき誤謬等はすべて筆者の責任であります。