

「華僑」「和僑」から学ぶ グローバル・ビジネスの条件

—— 謝国民氏と迫慶一郎氏の事例を中心に ——

彭 佳 紅

帝塚山学院大学人間科学部教授

はじめに

世界の市場を相手にしながら動き続ける華僑、近年主に ASEAN（東南アジア諸国）で活躍しネットワークを広げつつある和僑、生まれた国や地域から飛び出し、国際ビジネスを展開する人間の持つ強みとは、どんなものか。中国で国際ビジネスの投資許可第一号を手に入れ、改革開放をおこない中国の経済成長を築いた鄧小平をはじめ政府要人と現地の民衆の信頼を得たタイの豪商で華僑のタニン・チャラワノン氏と、北京などで集合住宅を設計し斬新なライフデザインを提案する若手の建築士で和僑の迫慶一郎氏を事例として取り上げながら、アジアでグローバル・ビジネスを成功させた人間の条件について、皆様とご一緒に考えていきたい。

1. キーワードの説明

今日の話しを分かりやすく聞いて頂くために、まず、タニン・チャラワノン氏と迫慶一郎氏、そして二人に関わるいくつかのキーワードについて、簡単に説明しておく。

① タニン・チャラワノン（中国名：謝国民、1939 年 4 月 - ）

タニン氏は、欧米またアジアの数十カ国の企業数百社を傘下におさめ、年間総売上高数兆円を数える CP（チャロン・ポカペン）グループ（本社・タイ）の会長兼 CEO（最高経営責任者）である。一族全体の資産が総計数百億香港ドルともいわれることからタイの富豪として知られるほか、中国では外資企業「正大集団」を率いる華僑ビジネスマンとして、1978 年の改革開放当初から中国に進出し、成功した第一人者とみなされている。

② CP（チャロン・ポカペン）グループ

汕頭出身の潮州系タイ人、謝家（チエンワノン家）が基礎を作ったコングロマリット（複合企業）である。タイで最大級のコングロマリットといわれ、畜産などの農業・食品分野を中核事業として、コンビニエンスストアなどの小売り、携帯電話などの通信、不動産分野にも精力的に進出し、全部で八つの分野で事業を展開している。国際的には、ASEAN 各国や中国などを中心に

世界 13 カ国に進出し、ロンドン証券取引所上場企業となっている。特に、中国へは積極的に進出して「正大集団」（チアタイ集団）として知られ、中国最大の外資系企業である。

③ 迫 慶一郎（さこ けいいちろう、1970 年-）

迫氏は 1970 年に福岡県生まれの建築家である。東京工業大学大学院修了後、1996 年、山本理顕設計工場に入社。2004 年、SAKO 建築設計工社設立。2004 年-2005 年、米国コロンビア大学客員研究員、文化庁派遣芸術家在外研修員。北京を拠点に現在までに 80 を超えるプロジェクトを、中国、日本、韓国、モンゴル、スペインで手掛ける。建築設計とインテリアデザインを中心としながらも、グラフィックや家具、都市計画マスタープランまで、その仕事の範囲も多岐にわたる。北京和僑会の会長も務めた。

④ 和僑会（わきょうかい）

和僑会とは、香港・中国本土を拠点に世界で活躍する日本人企業家の「和僑」組織で、香港・深圳・シンガポール・北京などの国と地域で大会を開いている。「和僑」とは、海外進出し現地籍を持つ、あるいは現地を拠点にする起業家を指す呼称である。

近年在外日本人の人数は、1991 年から 2011 年の十年間、約 66 万 3000 人から約 118 万 3000 人に増加しているというデータがある。日本人の在住人数の最も多い三つの国とその人数は、米国には 39 万 8000 人、中国には 14 万 1000 人、オーストラリアには 7 万 5000 人といわれている。

2. タニンさんの国際ビジネス展開から見る華僑の三つの思考法

【華僑の思考法 1】——「白手起家」

鶏肉や豚肉を使った食品を 100 カ国以上で販売し、2015 年の売上高は約 450 億ドル（約 4 兆 6 千億円）に達した CP グループ。その会長であるタニン・チャラワノン（謝国民）氏は、自分の人生ストーリーや CP グループの国際ビジネス展開などについて、今年（2016）7 月 1 日から 31 日まで、日本経済新聞朝刊「私の履歴書」の欄に全 30 回連載していた。その記事をお読みになって本日受講されている方もいらっしゃるでしょう。

タニンさんは、幼少の時、潮州出身の創業者の父・謝易初から教わった漢字熟語（識字の為）「白手起家」（中国語）という言葉は今でもはっきり覚えているという。「白手」は素手、即ち何も持たない、ゼロから始めるという意味。つまり、頼れる国を持たない華僑は、ゼロから出発するしかないという覚悟を持っている。これこそが、華僑のしたたかな生き方の根底に流れている考え方である。

【華僑の思考法 2】——「単利ではなく、多利でなければならぬ」

タニンさんは、自分の経営方針を「三利」（三つの方面に利益を）と言う。つまり、国際ビジネスをするには、まず商売の相手である「その国に利益をもたらす」。そして、事業を展開するために「その地域住民に利益をもたらす」、もちろん慈善事業ではないので、結果として「会社に利潤をもたらす」ことだという。

タニンさんは、自分だけに有利、つまり「単利」はだめだという。ビジネスが展開されたその

国や地域の人々にも利益をもたらす「多利」でなければ国際ビジネスはうまくいかないのだ、番組（BS1）「島耕作のアジア立志伝」の中で、熱く語っている。

この経営方針は、確かに中国ビジネス展開のなかで実行されている。一例を紹介しよう。中国北京近郊にある農村でCPグループは、中国の一般市民にも安くて質の良い鶏肉を提供できるよう、中国政府の推奨する内陸地で大きな養鶏場を作る計画を立てた。養鶏場を作るために現地の土地を農民から借りなければならない。農家を説得するには大変苦労した。それまでに悪徳不動産会社に騙された農民たちはよそからやって来た会社を容易に信用しようとしなかったからだ。それもなんとか乗り越えて始めた養鶏事業は、その地域の雇用を生み、土地を貸してくれた農民に毎年利潤の一部を公平に分配して、現地住民の信頼を勝ち取った。そして、十年後に養鶏場の建物を無償で土地といっしょに返却するという契約もした、事業撤退後も現地にビジネスのチャンスを残すことになる。まさに地域住民も、会社も“WIN・WIN”のビジネスを展開している。

【華僑の思考法3】——“危機”という言葉には、〈危険〉と〈機会〉二つの意味が含まれている。

これはタニン・チャラワノン氏の繰り返し言った言葉である。まさに漢字文化で育ったタニンさんだから産まれた名解釈だと私は思う。

「チャイナリスク」が日本で叫ばれている時に、タニンさんはピクともせず、中国に投資し続けている。なぜ、タニンさんが率いたCPグループはそのようなことができたか。

彼は言う——リスクのあるところにチャンスがある、チャンスのあるところに必ずリスクが伴う。整備されているところには、もう発展の空間がほとんど残されていない。

1989年の天安門事件の後、中国は改革開放政策をやめるのではないかと多くの外国企業が懸念し、次々と投資家が撤退していく風潮の中、タニンさんは1990年4月7日に、当時の中国最高指導者85歳の鄧小平と北京で会った。鄧小平本人から「全世界の何千万の華僑にあなたと同じように中国の手助けをしてもらいたい。中国は開放政策を一段と強化する」という誠意のある声を聞いて、鄧小平の言葉を信じて、当時上海浦東地区（後の金融中心）の開発プロジェクトなどに総額1100億ドルの投資をした。

タニンさんの大事にしてきたもう一つの言葉は、「雪中送炭」である。対手が一番必要なときに、一番必要な支援をすることだ。CPグループの莫大な投資は、当時の中国にとってまさに「雪中送炭」であろう。その結果、CPグループは2015年中国での売上高は1000億ドルに近い利益を得たという。タニンさんの中国投資は「風険投資」といわれるが、逆風をチャンスに変えて成功する華僑のリスクマネジメントに学ぶものがあるのではないだろうか。

3. 迫さんの事例から見るアジアビジネス成功の秘訣

中国・北京で大活躍する迫慶一郎という日本人の若手建築家がいる。大学卒業後日本の建築事務所で働いていたが、「日本では若手に大きなプロジェクトをまかせてもらえない。中国ならできると日本を飛び出し、2004年に北京で「SAKO 建築設計工社」という設計事務所を設立し独立した。

それから「音を立てて発展する中国で建築の可能性を追い続けたい」と、北京を拠点に活躍。いままで中国で80以上の商業施設やオフィスの建築を手掛けてきた。都市のランドマークとなる建築物を依頼されると、建築家として胸躍るにちがいない。その刺激的な大仕事を次々と成功してみせた。彼は言う。

「北京の中心業務地区に位置する、総延べ床面積70万平方メートルに及ぶ複合開発でした。集合住宅、オフィス、店舗が複合し、昼間の想定人口は5万人。本当に目のくらむような規模です。ここで僕は、人の数倍の体験をしたと思います」

その迫さんの設計が今、世界で高い評価を得ている。その理由は、彼の斬新なデザイン力だけでなく、利用者や立地条件を徹底的に分析して、きめ細かい工夫をこらすことにもある。

2011年3月11日の東日本大震災の後、迫さんは日本に飛んで帰ってきた。被災地の支援のためだ。彼は自分にできることはやはり設計、設計で何か役に立ちたいと、「東北スカイビレッジ」構想を提示した。東京トームくらいの広さを持つ高台をつくり、その上に住居や商業施設をつくれば、津波の影響を受けない街になると考えた。ある自治体が彼の構想を街づくりに取り入れようと検討を始めたが、高い工事費と技術面のハードルなどで、まだ実行には至っていないが、彼は「母国を救うために」長期戦の覚悟でこのプロジェクトを取り込んでいる。

おわりに

二つの事例を見てきたが、国際ビジネスを展開するにあたって、成功する「人間の条件」とはどんなものなのか。次の三点にまとめてみた。

- ① 前述した華僑の思考の根底に、東洋哲学・老子の思考方式に通じるものがある。例えば、「老子三宝」というのがある。一は「慈」、つねに相手に善意をもって対処する。二は、「儉」、ここでは単なる節約という意味ではなく、いつも収斂・節度を忘れないこと。三は、敢えて「天下の先」と為らず、「目下」つまり「いま」の人々の需要に応えることが大事だという考え。
- ② 越境性と相互浸透性。国や民族、文化を乗り越えて仕事をするためには、最後の勝負は学歴でも権力でもなく、人間力である。そして、ビジネスの成功によって相手にも利益を与え良い変化をもたらす。相互浸透とは、ビジネスから文化まで相互浸透の可能性があるということである。
- ③ 「多利」=“WIN・WIN”関係の構築。前述のとおり、その点は「三方良し」（売り手良し、買い手良し、世間良し）近江商人の文化にも通じるものがあるから、理解しやすい。

国際ビジネスの成功を望むなら、華僑や和僑のように、人類に「慈」を以て開拓し続ける強靱な生命力が必要不可欠である。

ご清聴、ありがとうございました。

本稿は2016年度帝塚山学院大学第1回国際理解サロン国際ビジネスシリーズ vol.1における講演を、講演者の手によりまとめたものである。