

ケース・スタディ Li & Fung (利豊)
 ——香港をベースにする多国籍企業——
 杉田俊明 (甲南大学)

キーワード：

多国籍企業、専門経営者、企業家精神、オーケストレーター、SCM

はじめに

香港をベースにする多国籍企業 Li & Fung (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の一つである。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ブック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。

Li & Fung 社の経営者は、ハーバード大学で学んだ最新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、Li & Fung 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 (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、アメリカや欧州などとの橋渡しを巧みに行い、ビジネスを成功に導いている。

本文は、Li & Fung 社が歩んできた歴史を辿りながら、この代表的な香港企業とこの企業を率いる経営者陣の経営の特徴を解き明かし、香港企業を含め、アジア型多国籍企業の競争力は何かを探索するものである。

いままでに、日本企業の経営においてベンチマークの対象は常にアメリカや欧州企業であった。だが、Li & Fung 社のようなアジア型多国籍企業のケース・スタディを通じて、本文はベンチマークのあり方や対象に新たな視角を提供するものである。

本文の、Li & Fung 社に対する基本的事項のケース・スタディをベースに、本文の続編は Li & Fung 社のオーケストレーター機能やその全体のビジネスモデルとユニクロ (ファーストリテイリング) 社の SPA ビジネスモデル、そして総合商社のオルガナイザービジネスモデルとの比較分析を行う予定である。(注 1)

1 Li & Fung 社：100 年の足跡と進化

表 1 Li & Fung (利豊) グループの沿革

1906年	馮柏燎氏と李道明氏が中国・広州にて「利豊行」を創業。中国製品の輸出を専業
1937年	二代目の馮漢柱氏は香港での出先機関を「利豊(1937)有限公司」として設立
1943年	初代馮柏燎氏の逝去により、経営は馮漢柱氏に移管。初代の李道明氏も引退を契機に所有する利豊株のすべてを馮一族に売却

- 1949 年 本社を香港に移転
- 1973 年 三代目の馮国経氏が(弟の馮国綸氏が72年)米国留学から帰還し入社
- 1973 年 「利豊有限公司」は香港にて上場
- 1985 年 利豊(小売)有限公司が香港にて OK 便利店(コンビニ)を開店
- 1986 年 利豊(小売)グループのトイザラスが香港にて開店
- 1989 年 組織再編のため、利豊有限公司が香港での上場を廃止。経営は実質三代目に移管
- 1992 年 「利豊有限公司」は貿易專業会社として香港で再上場
- 1995 年 利豊有限公司が香港最大の貿易ライバル・英之傑採購服務集團(Dodwell)を買収
- 1998 年 利豊グループの一部として利豊(物流)集団を設立
- 1999 年 利豊有限公司が貿易大手の Swire & Maclaine と Camberley を買収
- 2000 年 利豊有限公司が貿易大手の Colby Group を買収
- 2002 年 利豊有限公司が貿易大手の Janco Oversea Limited を買収
- 2006 年 利豊グループが 100 周年記念を迎える

出所：利豊グループのホームページ並びに利豊グループの諸資料により作成

1906 年、馮柏燎氏と李道明氏が中国の広州にて「利豊行」を創立した。李氏と馮氏の中国語の発音表記はそれぞれ Li と Fung (注 2) であり、それがまた、利益の「利」と豊富の「豊」という漢字とそれぞれ発音が同じであることから、英語表記は Li & Fung、中国語表記は「利豊」という縁起の良い社名となった。

イギリスなど欧米資本の貿易会社が主体である当時、利豊(以下、総称として「利豊」)は中国初の中国資本の対外輸出企業であった。当該企業は設立初期において陶磁器やシルク製品を取り扱っていたが、一年後には竹や藤商品、玉石などの宝石類、象牙など手工芸品、そして花火や爆竹などを取り扱うようになった。

貿易には輸出用の港が必要であった。だが、当時の中国南方の河川は水深が不足していた都合上、遠洋船舶の停泊が困難であった。隣接地である香港は港として地理的に便利であったために、利豊は香港で子会社を設立することが好ましいと判断し、馮氏の三男である馮漢柱氏がこの任に当たった。そして、1937 年 12 月 28 日、「利豊(1937)有限公司」が香港にて設立された。

第二次世界大戦期間中、戦乱のために利豊は貿易業務をしばし中断せざるを得なかったが、1943 年、創始者の馮氏の逝去に伴い、会社の業務は二代目である馮漢柱氏に移管された。創立当初から出資しながら経営管理に携わっていなかった李道明氏もこの時期に引退し、これを契機に所有する利豊株のすべてを馮一族に売却することになった。この時点から、利豊、つまり、李氏&馮氏のこの共同会社は実質、馮一族のだけが経営する会社になった。但し、「利豊」と「Li & Fung」という創立者同士の氏名を織り込んだ社名は歴史を

刻むもので、すでに現地で知名度もあり、そして縁起の良い社名でもあったために、社名の変更はその後一切なく、守られてきた。

1949 年以後、難民が香港に殺到し、労働人口が急増した。これは香港に製造業を主導とする労働集約型産業の発展のためのチャンスをもたらした。利豊は衣料品、玩具、電子機器、プラスチックフラワー、花火・爆竹などの製造と輸出を増やし、香港最大級の貿易商社に申し上がった。

1970 年代の初めに、三代目である馮国経氏(以下、Dr.Victor FUNG)と弟の馮国綸氏(以下、Dr.William FUNG)がアメリカからの留学から帰還し、利豊の家族経営に加わった。兄弟は力を合わせて父親に協力し、一緒になって会社の業務再編に取り組み、経営戦略の明確化や人的資源管理を含め、現代経営の手法を導入し、専門経営者としてマネジメントに取り組み、会社業務の統括管理に当たった。

1973 年、「利豊有限公司」は香港での上場を果たした。上場の初値は当時、発行価格の 113 倍に達し、この記録はその後、14 年間にわたって破れられなかったぐらい、利豊の経営は香港では認められていた。

1979 年以後、中国の改革開放政策の展開に伴い、香港企業は北上を始め、工場を順次、隣接する中国の華南地域に移転し始めた。他のアジア諸国の経済発展も著しい中で、利豊はこれらの国の勃興を発展のチャンスとして捕らえ、安くてよい商品をより広く調達できる機会が広がった。利豊は巨額な資金を投入して調達ネットワークの構築に注力し、自社の商品調達チャネルの多様化を推し進め、グローバル的に広がる客先に持続的、安定的に商品供給できる体制の基礎を、この時期にほぼ作り上げていた。

1985 年、利豊有限公司は完全所有の子会社として小売部門会社を創立した。その業務は OK コンビニチェーンの経営や、トイザラスチェーンの経営も含め、香港、台湾、シンガポールやマレーシアなど東南アジア、中国大陆などでの展開を瞬く間に広げていた。

1989 年、家族経営の権力構造の再編と、コアビジネスの再編を図るために、「利豊有限公司」は上場を一旦廃止し、企業の私有化を行った。実質上 Dr.Victor FUNG と Dr.William FUNG の馮兄弟が中心となる当時の経営陣層による MBO(Management Buy Out)が行われ、自社全株式の買収が行われた。買収後の会社は貿易業務と小売業務に経営資源を集中して経営していた。

1992 年、利豊の貿易業務担当部門は「利豊有限公司」の名として香港で再上場した。

1995 年、利豊有限公司は当時の香港での最大の競争ライバルである「英之傑採購服務」(天祥、Dodwell)に対する買収を敢行した。この買収により利豊の業務規模は倍になり、従来の、すでにかかなりの強みを持つアメリカでの関連業務に補完し、欧州業務も強化された。同時に、この買収により、利豊は調達ネットワークを中国や東南アジア以外にも広げることができた。例えば、インドやカリブ海、地中海地域での調達は、北米および欧州市場にとって重要な生産基地であったからだ。

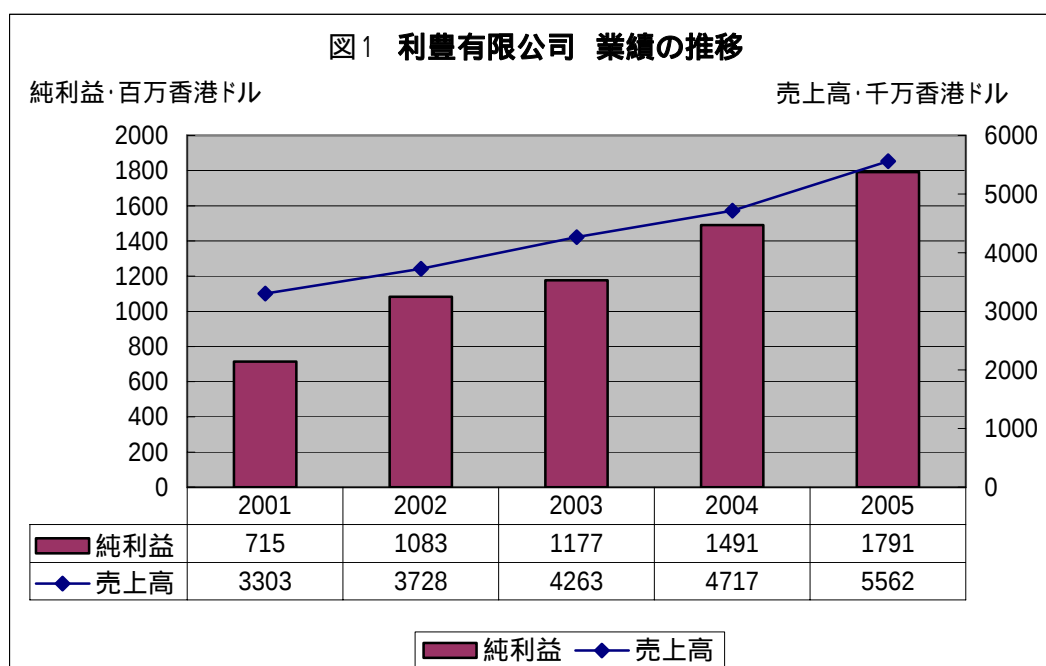
1999 年、利豊は傘下の利和経銷集団を利用して、多角的な流通業務にも参入していた。

英之傑グループのノウハウとアジア太平洋用のブランドを買収することにより、客先にワンストップ型の物流業務を提供することができるようになった。商品製造から物流配送までの一貫したフォロー体制がこれにより出来上がった。

1999 年 12 月、利豊は太古グループ傘下の、太古貿易有限公司 (Swire & Maclain) と金巴莉有限公司 (Camberley) を買収した。この 2 社は当時において利豊の最大の競争ライバルであった。ライバルを消滅させただけでなく、これらの買収によって得られたチャネルで北米や欧州での顧客群を大いに拡大できた。

2000 年と 2002 年、利豊はさらに香港の調達大手 Colby Group と Janco Oversea Limited をそれぞれ買収し、自社により多くの客先チャネルと人材を確保した。

100 年の歴史と三代経営陣の努力により、利豊はグローバル的な大型商業グループに成長できた。現在では繊維・衣料品を中心とした貿易業務、小売業務、物流業務をコアとして経営を展開している。(表 1、表 2 参照)



出所: 利豊有限公司のアンニュアルレポートを基に集計・作成

昨今、中国の経済成長が目覚しく、また、製造や卸売り、小売の各分野においても市場開放と規制緩和が行われている。そのために、中国において長年貿易を行ってきた利豊グループにとって、中国は単なる調達基地ではなく、膨大な消費市場でもあるために、ビジネスチャンスはまさに無限大である。

そのために、利豊は自社のサプライチェーンマネジメント (以下、SCM) のノウハウを生かし、中国の製造分野の強みや卸・小売分野の需要など利用し、中国ビジネスの拡大を図っている。同時に、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、北米や欧州などとの橋渡しを巧みに行之、ビジネスを成功に導いてきている。
(図 1 参照)(注 3)

表 2 利豊グループの概要(2005 年末現在)

本社：香港
社員数：24000 人
海外拠点：40 カ国・地域以上にて 70 以上の事業所
うち、利豊有限公司
社員数：7629 人
うち、香港勤務者は 2565 人、他の世界各地での勤務者は 5064 人
売上高：556.2 億香港ドル(1 香港ドル = 15 ~ 16 円。2006 年 10 月現在)
純利益：17.9 億香港ドル
主要取扱商品：衣料品 68%
主要輸出先：米国 69%、欧州 19%、カナダ 5%
出所：同表 1。

2 Li & Fung 社：企業形態と組織構造

アジア企業の多くは日本の中小・零細企業と同様に、ファミリー経営を行い、長年、その経営の不透明さとガバナンス構造に問題があった。利豊も例外ではなく、100 年の歴史の中で三代に渡る同族経営を持続してきた。しかし、香港というイギリスの植民地で発展してきた企業として、また、イギリス系やアメリカの教育を受けて育った利豊の経営者たちは、同族経営を守りながらも、現代企業への企業形態の改変にも努め、そのためのガバナンス構造の構築も試みてきている。

現在の利豊は一大企業グループに成長しているため、その組織構造も複雑になっているが、企業の中核はあくまでも従来のファミリー企業である「利豊(1937)有限公司」である。この会社はグループ全体の実質的な持ち株会社であり、コントロールセンターでもある。

但し、実質中核になっている企業は「利豊有限公司」であり、「利豊(1937)有限公司」の子会社ではあるが、香港の上場企業でもある。この企業を中核にして、傘下に「利豊(貿易)有限公司」や「利豊(置業)有限公司」など、貿易会社や投資会社、管理会社を中心に傘下企業 126 社(注 4)を有している。(図 2 参照)

傘下企業のうち、直接所有は完全所有形態の 2 社であり、他はグループ企業の相互出資によるもので、合併所有形態の企業も 19 社が含まれている。ただ、107 社は完全所有であり、あくまでもグループの主力である。完全所有形態と合併所有のうちの絶対多数所有形態の企業数は合計で 109 社に上り、傘下企業の 86%以上(単純多数所有形態の企業を含め過半数所有以上の企業だと 91%以上)を占め、経営支配の意欲がここでは明確に現れている。(表 3 参照)

図2 利豊グループの組織構造



出所:同図1。

グループの中核や中核、そしてグループ会社のほとんどが「利豊」と冠しているため、混同しやすく、それぞれの担当業務内容や財務諸表の内容、統計数値、あるいはそのための広報業務に重複が見られ、企業内容に不透明で複雑になっている点が依然残っていることは否めない。但し、利豊有限公司は上場企業であるためにアニュアルレポートを毎々公表し、情報の開示に努めようとしている。傘下の利豊（貿易）有限公司は貿易業務を主として担当し、SCM は優れているために、ハーバードビジネススクールのケースブックにも度々登場し、もっとも話題になっている企業である。

表3 利豊有限公司傘下企業の所有形態

所有形態	出資率	社数	構成比
完全所有	100%	107	84.92
絶対多数所有	67～99	2	1.59
単純多数所有	51～66	6	4.76
否決権少数所有	34～50	6	4.76
単純少数所有	1～33	5	3.97
合計		126	100

出所:同図1。

本文並びに本文の続編は、利豊グループ全体の実質的な経営を担っている馮一族、とりわけ三代目である馮兄弟の経営思想と経営戦略を中心に記述し、解説したものである。但し、SCM やオーケストレーター機能などに関するものは、主として利豊(貿易)有限公司がその主体対象である。なお、統計数値に関わる部分や具体的な事例の部分はそれぞれの該当者であるグループ全体、あるいは上場企業の利豊有限公司であることを明記し、また、その他の特定の子会社を区別するためにそれぞれの社名も明記している。但し、前掲以外の場合について、本文は便宜上、「Li & Fung」、または「利豊」という総称で表記している。

3 Li & Fung 社：専門経営者と企業家精神

最先端の経営専門知識の習得と応用

利豊の現在の総帥である Dr.Victor FUNG (60 才) は Group Chairman (主席・会長) を務めており、非執行取締役である。そして、その実弟である Dr.William FUNG(57 才) は Group Managing Director であり、執行取締役として、グループの中核である利豊有限公司の董事総経理(社長)を務めている。

Dr.Victor FUNG は 1973 年に入社したが、それまでにはアメリカの MIT (Massachusetts Institute of Technology、マサチューセッツ工科大学) で電機工学学士号と修士号を取得している。さらに、Dr.Victor FUNG はハーバード大学にて経済学博士号を取得し、ハーバードビジネススクールにて教員までも務めていた人物である。

Dr.William FUNG は 1972 年に入社したが、それまでにはアメリカのプリンストン大学にて工学学士号を取得している。さらに、ハーバードビジネススクールにて経営学修士号 (MBA、Master of Business Administration) と香港科技大学にて経営学名誉博士号を取得している。

このように、馮兄弟はアメリカで学問の最高峰にて最先端の経営学を学び取り、自らが経営のプロフェッショナルとして、経営学のエッセンスを自社の経営に生かしている。先代は利豊を世界に目を向けさせたが、この三代目の馮兄弟が入社後に行われた一連の経営改革は利豊を一層洗練された企業に成長させ、利豊を世界的に知名な企業に育てたのである。この馮兄弟の努力と業績は、利豊のみならず、いままでのアジア系企業、あるいは華僑・華人系企業における伝統的な「勸的属人経営」のイメージを打ち破り、経営は「プロ・専門職の業」であることを証明している。

ところで、馮一族の学問や経営専門知識に対する執念は前掲のように三代目の馮兄弟に限ったことではない。初代からの伝統である。

多国籍企業に羽ばたくための英語力

創始者の馮柏燎氏(1880-1943 年)の出身地は中国広東省鶴山だが、父親により香港の皇仁書院にての勉学に送り出されていたために英語を精通していた。卒業後は英語教師をしていたが、その後、広州に戻り陶器店で勤めていた。

当時、中国のほとんどの対外貿易はイギリス資本の企業によって牛耳られていた中で、

馮柏燎氏は、言語コミュニケーションの能力、社会との関係、現地商品に対する熟知度など中国の企業のほうが優位性を持っているはずなので、中国人による国産品の輸出を行えば、外資と対比してうまくいくはずだと思っていた。それで、友人の李道明氏と資本を出し合い、1906 年、広州にて「利豊行」を創立し、馮柏燎氏は 51%の資本比率を所有した。利豊行は当時、中国で直接輸出を行う華資（中国民族系）企業としては第一社であった。

20 年代末から 30 年代初めに、馮柏燎氏の次男慕英氏、三男漢柱氏、および娘の麗華氏などはそれぞれ香港の拔萃書院、嘉諾撒聖心書院、英皇書院を卒業し、流暢な英語を駆使して利豊行に入社した。1935 年、馮柏燎氏は三男の漢柱氏を香港に派遣して香港支社を設立させ、業務を徐々に香港に移転させた。（注 5）

70 年代初頭、馮漢柱氏の子である前掲の Dr.Victor FUNG と Dr.William FUNG が相次ぎアメリカから帰国して入社した。英語力（注 6）と、中国を初め、グローバル的な教養、そして経営の専門知識を身につけていた利豊の経営者陣が、新たに経営の専門職として、自社の経営改革に取り組んだ。

伝統の継承とニューモデルの創造

利豊における 1972 年以後の改革、とりわけ、企業上場、私有化、再上場など企業形態、企業組織の改革をはじめ、欧米の企業管理制度の導入と企業組織の再編や、企業人事制度などの見直しが行われ、企業の現代化が図られた。

さらに、90 年度後半からようやく日本で注目され始めている SCM システム（注 7）について、馮兄弟は欧米からそのエッセンスを学び、80 年代においてすでにその原型を経営に導入していた。そして、90 年代において、欧米的なものとアジア的なものを融合した独自のシステムをほぼ完成し、自社グローバルネットワークの展開に応用していた。これらの優れたシステムは欧米では高く評価され、「オーケストレーター機能」とともにハーバードビジネススクールのケースブックやハーバードビジネスレビューにそのビジネスモデルが紹介されていた。（注 8）

オーケストレーターとはもともと楽団の指揮者を指すものである。だが、企業経営においては、オーケストレーターとは、自らの持つ固定資産が最小限であるにも関わらず、商品企画から製造や流通などサプライチェーン全体に関わり、その全体の組織、仲介、調整などを行い、エンドユーザーに提供する商品の付加価値を高めながら、自らの経営目標を実現する企業を指すものである。

利豊有限公司、とりわけ利豊（貿易）有限公司は経営資源を商社業務に集中し、前掲のオーケストレーター機能の企画、開発とその関連先を含む全体の運営に注力していた。製造分野への投資はほとんど行わず、中国やアジア経済の発展を好機に現地企業や他の外資系企業の経営資源を動員し活用することにより、自社の発展をもたらせている。

そして、90 年代の中盤から、馮兄弟は欧米的な M&A をアジア的に応用し、貿易業務における最大のライバル企業の買収を相次ぎ、敢行していた。これらの買収が成功し、ライバル各社がもつ既存のネットワークを自社のグローバルネットワークに組み入れ、より強

力なものとして業務の拡大に利用していた。

これらの買収において、利豊は前掲の諸ビジネスチャネルを自社に取り組みただけではなく、買収先各社における優秀な人材も自社に取り込み、彼らの活躍を約束することにより、自社の更なる発展を同時にもたせていた。かつて買収先にいた経営陣や幹部社員が現在の利豊の首脳陣や上級幹部社員陣に数多く活躍されていることは、家族型企業の成長の限界を知る馮兄弟による、現代経営への大きな一歩でもあった。

Dr.Victor FUNG は 1993 年の第二回世界華商大会にて以下の通り述べている。

伝統的な家族ビジネスは家族のコントロールを超えて業務の発展を図ろうとするとさまざまな障害にぶつかる。しかし、今日の企業家たちはこれらの障害をいかに迅速に克服するための方法を学習している。私は確信しているのは、一つの真新しい華人によるマネジメントモデルが完成しつつあることである。中国従来、勤勉で社会関係を重視する側面を網羅していると同時に、欧米の柔軟で、創造的な側面と異文化を同化するような仕事の進め方なども含まれているモデルである。これらのモデルは企業の二代目や三代目の経営者により提唱され、彼らの多くは海外にて教育を受けている。依然として旧来の家長や家族の意思決定に従って行動しなければならない部分はあるが、彼らは欧米の経営ノウハウを巧みに吸収し、(自らの経営実践と同時に)外国人の専門経営職の起用も含め、業務を拡大し、企業の持続的な発展のために努めているのである。(注 9)

結びに代えて

本文は前掲の通り、Li & Fung 社が歩んできた歴史を辿りながら、この代表的な香港企業とこの企業を率いる経営者陣の経営の特徴に対する基本的諸事項についてケース・スタディを行ってきた。同時に、多国籍企業、専門経営者、企業家精神、オーケストレーター、SCM などについて、それらの具体的な内容に対する理解を深めるための問題提起、あるいはヒントを提示してきた。合わせて、より踏み込んだ議論と解析を行うため、また、ベンチマークのあり方や対象の設定についても、新たな分析視角を提供するものである。

元々、本文は国際経営とアジアビジネスに対する研究や経営実務研究、そしてその教室議論のために提供しているケース・スタディである。本文の、前掲のような基本的諸事項に対するものをベースに、本文の続編はさらに、Li & Fung 社のオーケストレーター機能やその全体のビジネスモデルとユニクロ社の SPA ビジネスモデル、そして総合商社のオルガナイザービジネスモデルとの比較分析を行い、それぞれの特徴と課題について解析する予定である。

注 1: 本文並びに本文の続編はいずれも香港貿易発展局などが主催する 2006 シンクタンク視察ミッション(2006 年 2 月、香港・深圳・広州・成都)の研究成果の一部である。Li & Fung 社の最高責任者である Dr.Victor Fung とともに、2005 年 1 月(東京)、2006 年 2 月(香港)、2006 年 7 月(東京)などにそれぞれ会合する機会をいただくことができ、多くの教

示をいただいた。本文を借りて、香港貿易発展局、とりわけ諸企画や同行の労をとっていただいた当局日本首席代表の古田茂美氏並びに東京と大阪事務所の関係スタッフの方々、香港特別行政区政府駐東京経済貿易代表部の方々、Dr.Victor Fung 並びに前掲機関・企業のそれぞれの関係者の方々、同行ミッションの方々に深謝申し上げたい。

注 2:「馮」の中国語標準語の発音表記は本来、「feng」だが、広東・香港では「fung」と発音されている。

注 3: 本項の部分は主に利豊グループのホームページ <http://www.lifung.com/> 並びに利豊グループの諸資料を基に編集・構成されたものである。

注 4: 但し、中には資本金はわずかで、実質的なペーパー会社、あるいはトンネル会社も存在する。

注 5: 本項の部分は馮邦彦(1998) p107, p110 を参照して編集・構成されたものである。

注 6: Li & Fung 社の香港本社に勤務する社員の大半は中国籍だが、業務上使用されている言語は英語である。

注 7: SCM の歴史的推移と特徴を詳しく紹介したものとして、大石芳裕(2003)を参照されたい。

注 8: 詳細は以下の主要論文を参照されたい。

Joan Magretta (1998), John Hagel (2002)

筆者も 2002 年において Li & Fung 社のケースをすでに紹介している(杉田俊明、2002 を参照)。本文並びに本文の続編はいずれもその続稿である。

注 9: 馮邦彦、前掲書 p523 を参照。但し、カッコ内は筆者によるものである。

主要参考文献

Joan Magretta, *Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style: An Interview with Victor Fung*, Harvard Business Review, September 1998

John Hagel , *Leveraged Growth, Expanding Sales Without Sacrificing Profits*, Harvard Business Review, October 2002

(邦訳:「所有から利用へ」の成長戦略、ジョン・ヘーゲル 3 世、『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社、2003 年 2 月号)

大石芳裕「グローバル SCM の現状と課題」『マーケティング・ジャーナル』通巻第 88 号、日本マーケティング協会、2003 年 3 月

杉田俊明『国際ビジネス形態と中国経済発展』中央経済社、2002

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部『サプライチェーン 理論と戦略』ダイヤモンド社、1998

馮邦彦『香港華資財団(1841-1997)』三聯書店(香港)、1997

利豊研究中心『供應鏈管理: 利豊集團的实践經驗』三聯書店(香港)、2003

利豊グループのホームページ <http://www.lifung.com/>