

經濟論叢

第151卷 第4・5・6号

中核企業によるサプライヤーのリスクの吸収……………	浅沼萬里 菊谷達弥	1
ジョン・ミラーにおける商業社会と軍事精神……………	田中秀夫	42
香港をめぐる内外銀行の過渡期戦略……………	佐藤進	62
アジア NIEs 工業化過程の 政治経済学研究(2)……………	宋立水	84
テレコム・エコノミックスにおける 公的規制をめぐる(1)……………	西田達昭	105
現代日本パソコン市場における IBM の 国際マーケティング……………	佐久間英俊	120
組織環境認識の視点……………	崔俊	141
韓国資本主義論争の性格……………	李東碩	161
ドイツ民主共和国の経済とコンビナート(1)……………	北村喜義	186
中国経済と香港……………	姚国利	213

学会記事

平成5年4・5・6月

京 都 大 学 経 済 学 会

香港をめぐる内外銀行の過渡期戦略

佐藤進

はじめに

国際化現象は、1970年代の終り以降、すなわち過渡期¹⁾の香港金融にとって最も顕著な特徴となっている。国際化現象は、一つには「香港金融の外貨化傾向」に表れており、二つには外国銀行の香港参入と、香港地元銀行の対外進出に表現されている。このうち前者については、別稿において、香港所在銀行の金融残高推移が示す香港金融の急速な外貨化をとりあげ、その歴史的意義を追究してみた²⁾。そこでは、外貨化の主な中身が、香港において記帳されてはいるが実質的には特定の他国（日本）の国内金融であるものと、香港ドル不信からつくられる外貨預金とに大別されることを析出した。そして、この外貨化現象は、英領香港の通貨・金融秩序の消滅過程の現れであることを見いだした。

本稿では、後者の国際化現象、すなわち外国銀行の参入と、香港地元銀行を代表する英系銀行（以下英銀と略す）の対外進出をとりあげる。それは、香港金融の変化を、その担い手それぞれに（およびその相互の関係に）起きている変化をつうじて描きだすことを意味する。香港金融の担い手たちとは、これまで培ってきた権益を保持しようとして時代の流れに抵抗する、英領植民地金融の主たる担い手としての英銀、しだいに力を増す外国銀行、および中国系金融機関のことである。

1) 拙論「香港金融の外貨化傾向」『経済論叢』第150巻第4号，1992年10月。以下、前稿と略す。

2) 詳しくは、同上，64ページ参照。英国が支配する香港から中国が支配するそれへの過渡期の意で、時期としては大体1980年前後から「返還の年」1997年直後までの約20年がこれに相当する。

このうち、新たな香港の支配者の地位を約束されている中国系金融機関についていえば、その勢力は「返還」前の現在も、香港内部で着実に強まってきている。しかしその十分な展開は、中国による全面的な香港支配とともに将来に属する問題であるので、それに至る歴史的過程の分析も後年にゆずるのが妥当であろう。中国系金融機関の勢力の強まりについては、必要なかぎりにおいて触れるにとどめることとする³⁾。

また、外国銀行については、主として紙数の関係から、日本の銀行について集中して論じざるをえない。後述するように、外国銀行の中で近年抜きん出て勢力を拡大しているのは、日本の銀行である。しかし、最近になって日本の銀行に追い越されるまでは、戦後長期間にわたって、米銀が外国銀行のなかで筆頭の位置を占めていた。近年の後退ぶりは目立っているとはいえ、米銀の力はいぜんとして強いし⁴⁾、日本の銀行などにはない強みをもっている。たとえば、

3) 英領香港の消滅期としての過渡期は、中国香港の生成期でもある。「返還」接近とともに中国から香港への資金の流れは急増し、過渡期の香港金融を特徴づける要因のひとつになってきている。香港の中国系金融機関は比較的变化にとぼしい存在だったが、80年代に入って規模を拡大するなど、活発な経営を行なうようになった。広東省へ流出した香港ドルが中国系銀行に預け入れられ、その香港支店をつうじて香港の他の銀行に対する貸付けとなって香港に還流する形での、中国から香港への香港ドル債権も増加している。従来の中国銀行およびその指揮の下にある各行以外にも、中国系金融機関が様々な形で香港と関係を強めてきているとも言われる。証券市場をふくめた香港金融市場に対する中国系金融機関の積極性は外国金融機関にまさるとも劣らない。金融市場のみならず、香港の提供するあらゆる市場を利用しようとする、中国の行動は壮観でさえあり、香港の現状分析には欠かすことのできないファクターとして検討してみるべきである。しかし、この現象を中国香港の形成史として扱うには時期が早い、まだ「歴史」になっていない、と筆者は考える。とくに将来の中国の金融の担い手がだれになるのかがわからない。中国香港の時代に、中国の内部もこれまでとは変り、その変化が完了する段階において過渡期としての現在の姿が最も良く分析されることとなるだろう、少なくとも急ぐことはない、というのが筆者の考えである。これに対して、英領香港の支配の内容は、その消滅期＝過渡期において明らかになってくることが多い。その理由は、支配の条件が失われつつあるのが過渡期であるから、支配条件の成立の様相が消滅の様相との対比によってより明確になるためである。したがって、消滅期＝過渡期は、むしろ英領香港の盛期を分析するのに適しているのである。

4) 本稿においては、英領香港を支える政治権力は英国のそれであり、中国香港を支えるのは中国であって、金融についても、その背景には政治権力の存在と影響が前提されている。香港に直接関わる政治権力は英中以外にないのだが、米銀について触れたついでに付言すれば、米国だけは香港にとって特別な存在として指摘しておかなければならない。英国の香港支配に対する米国の全面的支持は香港存立の決定的条件である。終戦直後、英国による香港奪還そのものが、米国の力を背景として行なわれた。とはいえ、米国は英国に対して、その地位を保全する以外に政治的には干渉がましいことをしていない。それだからこそ米国の存在をとりあえず無視して、香港ノ

近年米銀は、バランスシートの増大を招き、総資産収益率、自己資本収益率、risk asset ratioなどの悪化をもたらすような取引から手を引く反面、private bankingなどに特化する動きをみせているといわれる。このように、米銀やその他各国外銀の行動と戦略には個性があり、それを個々に分析することは重要である。だが、本稿では進出してきた外銀のなかでも代表的な存在となっている日本の銀行に焦点をあてる結果、他については省かざるをえない⁵⁾。

こうして本稿の対象は、おのずと外国銀行（日本の銀行）の香港進出とその目的、英銀の過渡期への対応戦略、の二点にしばられていくことになる。そもそも新旧の銀行勢力は香港において何をめぐって競争するのか。それは、英領香港の消滅期としての過渡期においても（英領香港が銀行資本にもたらしたと同様に）十分な資本果実が期待できるからにほかならない。しかしその果実の源泉とは、英領香港の盛期と何において共通しており、何において異なっているのだろうか。これが香港金融の歴史的変化を根底において規定するものであり、本稿の問題意識もそこにある。国際化現象とは歴史的変化が過渡期において表れた形態である。そこでは、外国銀行は、香港に期待された新たな歴史的課題を担って登場しており、英銀は多国籍化によって、一方では香港での利回りの良い取引を継続しながら、合せて自らの香港依存体質を変える課題に直面しているのである。

I 外国銀行、とくに日本の銀行の進出

前稿において筆者は、金融残高の「外貨化」がユーロ市場＝オフショア市場

を「英領」としてだけ取扱うことができる。米国と英国との密接な関係は、とくに戦後香港を見る場合には忘れてはならない。米国との関係を、過渡期を論じる本稿において省略すること自体、英米の同一歩調ゆえにできるのである。

5) 本稿において充分触れることのできない、もう一つの銀行グループは、地場銀行、すなわち英系銀行をのぞく地元銀行であって、中国人（華人）によって所有され経営されているが、中華人民共和国の統率下にある、いわゆる「中国系銀行」ではない銀行である。地場銀行の大部分は外国銀行と資本関係があったり、まったく独立した存在であるとはいえないし、規模も小さい。しかし、変転やまない香港の金融事情に「もまれて」きているために、内外大銀行にとっても貴重な触覚として役立つ、特異な存在となっている。

化の深まりを示し、そのことが香港上海銀行を中心とする英領香港の金融秩序の担い手にたいして、外国銀行の香港市場参入の強まりを意味すると述べた。1978年の銀行認可再開以後、外国銀行の動きは1980年代を通じて盛んになるが、その中でも年が降るにしたがい、抜きん出て積極的な参入態度を示したのは日本の銀行である。

1 日本の銀行勢力の急増

外貨残高の急増をになう主体である、銀行数の推移を見てみよう。〈表1〉によれば、急減している DTCs (deposit taking companies) に対して LBs (licenced banks), RLBs (restricted licenced banks), LReps (local representative office) はほぼ一貫して通増傾向にある⁶⁾。地元の有力銀行や、進出してき

〈表1〉 金融機関数と駐在員事務所数の推移

年	Licenced banks	RLBs	DTCs	Rep. Offices
1977	73	—	—	—
1978	88	—	241	—
1979	105	—	269	—
1980	113	—	302	—
1981	123	—	350	—
1982	131	18	343	117
1983	136	30	319	117
1984	140	33	311	122
1985	143	36	277	134
1986	151	38	254	144
1987	155	35	232	143
1988	160	35	216	152
1989	165	36	202	160
1990	168	46	191	155
1991	163	53	159	152

資料：Annual Report of the Commissioner of Banking for 1991 および
Hong Kong Monthly Digest of Statistics 各号より作成。

6) 香港金融機関の分類については前稿70ページ脚注10を参照されたい。ただし、1992年9月に銀行免許の要件が一部変更され、地元銀行の資産、一般預金はそれぞれ4,000、3,000百万香港ドル、外国銀行の資産は16,000百万米ドル以上となっている。同注の資料は1991年現在のものであるので念のため。Government Information Service, Hong Kong 1993—A Review of 1992.

た有力な外国銀行が、できるだけLBsとかRLBsの資格を取ろうとする一方で、DTCsの要件が厳しくなり、それを満たすことができないで廃業する弱小金融機関が続出したためである。したがって上記の増減二つの傾向は、大略優勝劣敗の動きと見ることができる。またその中で、世界の有力な銀行が香港において次第にその数を増していると認めてよいであろう。

次に〈表2〉によって地域別で見ると、最近4年間において注目すべき傾向は、LBs, RLBs, DTCs, LRepsすべての形態において、日本の銀行がその数を着々と増していることである。他の国は、中国がわずかに増加傾向であるほかは、全体として停滞または減少傾向である。地元香港、本国英国ともに、(英国の駐在員事務所数の増加を除いて)すべての形態においてその数を減らしている。かつて香港の外国銀行の中で最大の勢力を誇った米国も、後退しつつあ

〈表2〉 金融機関の所属国別地域別分布と増減(1987-1991年)

		香港	中国	日本	アジア計	英国	欧州	北米	その他	合計
LBs	1987年	19	15	26	86	7	40	27	2	155
	1991年	15	15	33	89	5	48	24	2	163
	増減	-4	0	+7	+3	-2	+8	-3	0	+8
RLBs	1987年	4	1	6	15	9	14	6	0	35
	1991年	3	1	12	28	7	11	10	4	53
	増減	-1	0	+6	+13	-2	-3	+4	+4	+18
DTCs	1987年	34	16	28	148	7	37	36	11	232
	1991年	19	16	36	119	4	16	18	6	159
	増減	-15	0	+8	-29	-3	-21	-18	-5	-73
L. Rep	1987年	—	5	15	42	6	65	20	16	143
	1991年	—	7	31	59	9	70	11	12	152
	増減	—	+2	+16	+17	+3	+5	-9	-4	+9
All	1987年	57	37	75	291	29	156	89	29	565
	1991年	37	39	112	295	25	145	63	24	527
	増減	-20	+2	+37	+4	-4	-11	-26	-5	-38

注：「アジア計」は、「アジア・太平洋小計」の意。

資料：Annual Report of the Commissioner of Banking for 1991.

る。以上をまとめると、過渡期香港においては世界の有力な銀行が進出してきており、日本の銀行がしだいにその流れを代表するようになってきた、ということができる。

とくに1986年以降、香港における日本の銀行の勢力増大には目を見張るものがある。

〈表3〉によれば日本の銀行は1986年末から1991年末の5年間に、総資産においてシェアを46%から58%へと12ポイントも上げて、香港全体の銀行資産の半ば以上を占めるに至った。その主因は外貨取引にある。ユーロ円などによる「迂回融資」など、実質は日本の国内貸であるものの記帳がその大部分を占めることは、すでに前稿によって明らかにしたとおりである。しかし、日本の銀行の勢力は、外貨やオフショア取引の分野にとどまらず、香港内部への貸付(6%増)、香港ドル資産(7%増)、香港ドル預金(1%増)とすべての分野

〈表3〉 銀行の国(地域)別市場占有率 (単位:%)
Marketshare for authorized institutions by country of ownership

資 産 ASSETS				香港内の貸付 LOANS FOR USE IN HK			
	1986	1991	増減		1986	1991	増減
中 国	8	8	0	中 国	16	15	-1
欧 州	17	11	-6	欧 州	16	16	0
日 本	46	58	+12	日 本	18	24	+6
米 国	9	5	-4	米 国	12	9	-3
香港ほか	20	18	-2	香港ほか	37	36	-1
香港ドル資産 HK\$ ASSETS				香港ドル預金 HK\$ DEPOSITS			
	1986	1991	増減		1986	1991	増減
中 国	19	22	+3	中 国	21	23	+2
欧 州	19	16	-3	欧 州	13	11	-2
日 本	9	16	+7	日 本	3	4	+1
米 国	11	7	-4	米 国	7	5	-2
香港ほか	42	39	-3	香港ほか	56	56	0

資料: *Annual Report of the Commissioner of Banking for 1991* より作成。貸付の1986年、預金の1991年とも、ラウンド集計のため合計が100(%)にならないが、数字は原資料の数字をそのまま使用した。

において増大し、香港内部の貸付市場および香港ドル資金市場といった、伝統的に地元銀行が支配してきた市場にも勢力を伸ばしていることがうかがえる⁷⁾。

これにたいして欧州、米国勢とも大幅な後退を示している。また、中国は日本ほどではないにしても着実な勢力増大傾向をみせている。これにたいして香港上海銀行など（中国系をのぞく）地元の銀行を含む「香港その他」はシェアをやや後退させている。

つぎに、資金の運用調達関係を外貨と香港ドルに分けて観察すると、外貨の中では日本の銀行が他を圧するシェアを支配している。しかも、その運用・調達はオフショア取引（前稿でも述べたように大宗は対日残高である）であるのにたいし、香港ドルの運用のための調達は、これを地元銀行の余資に依存している関係にある。この点は、〈表4〉からも明らかなように限界的資金運用・調達手段としての銀行間資金取引の残高に反映されている。

香港ドルの預金シェアを見ると、ここでも欧米系の後退が見られ、その分、中国系銀行がシェアを伸ばしている。資金的な関係を見ると、英系を中心とす

〈表4〉 香港内銀行間取引における国（地域）別純貸付（借入）額
Interbank Net Lending in Hong Kong by Country/Region of Beneficial
Ownership of Authorised Institution (1991年末。単位：十億香港ドル)

	香港ドル	外 資	合 計
中 国	74	29	104
欧 州	(11)	—	(11)
日 本	(84)	(46)	(130)
米 国	(13)	1	(12)
香港その他	32	14	46
計	—	(2)	(2)

資料：Annual Report of the Commissioner of Banking for 1991.

7) 香港における日本の銀行の活動のなかで、地方銀行の活動が目立っている。「地銀各行、香港拠点にアジア戦略強化——地元企業の進出支援」『日経金融新聞』1992年5月1日付参照、また『日本経済新聞』1992年11月13日付によると「邦銀の海外拠点縮小傾向が強まるなか、地方銀行・第二銀行の香港での拠点開設が引き続き活発だ。今年1月から10月までの間に支店、現地法人、駐在員事務所を開設したのは五行で、前年同期の六行とほぼ同水準となっており、昨年まで活発だったニューヨークやロンドンへの拠点開設がほとんどなくなったとは対象的」と述べられている。

る地元銀行と中国系銀行が香港ドル市場を支配している。日本の銀行は外貨残高において他を圧しているものの、香港ドル調達面で英系・中国系銀行に依存し、また運用面では英系、中国系銀行の本拠地である香港、中国等にたいする大型融資案件をみずからとりあげたり、協調融資としてとりまとめている。ここに、英系、中国系、日系三者の支配と相互依存関係の存在を認めることができる。

2 共通課題としての対中国取引の拡大

では日本の銀行は、とくに80年代後半という時期に、何を求めて香港に進出をつよめてきたのであろうか。1986年をとってみると、それは前年の「プラザ合意」にともなう、いわゆる「円高不況」の年であった。日本国内では輸出産業を中心として製造業において生産活動の低迷が生じ、在庫投資、設備投資の圧縮が銀行に対する返済圧力となり、この結果銀行サイドは資金の運用難に見舞われていた。そこへ金融・財政政策の出動が積極的に行われて、不動産や証券への集中的資金供給を引き起こし⁸⁾、いわゆるバブル景気とその崩壊へとつながっていく。こうした国内的展開にたいして、対外的には輸出産業を中心として、現地生産を目的とする、企業のアジア各地への進出が急速に進んだ。銀行についても従来国際取引はあまり行なっていなかったような地方銀行にいたるまで、顧客企業の進出に合わせて、他行と競いあって海外に——アジアでは特に香港やシンガポールに——進出するようになった⁹⁾。

8) 山口義行「『資産インフレ』の金融メカニズムについて(2)」『名城商学』第41号第2号、1991年10月、46-47ページ。

9) 「香港金融市場の実情を探る」(『国際経済』通巻第258号、臨時増刊香港特集、1986年3月)と題した特集記事のなかで、当時の富士銀行香港支店長は「今のところ支店の数で一番多いのは米系銀行だが、……米系の銀行は香港の国際金融センターから撤退する傾向にあるが、日本の銀行の場合はそういう動きは全くない。これには日本の銀行間の競争意識は非常に強烈だから、少々無理してもここで商売を続けていくという各行の戦略があるからだろう。加えて、取引先の企業が海外に出た場合、自分達のメインないし準メインなりの銀行の海外拠点が一つもないのは寂しいというので、海外に拠点をつくっていく面もあるようだ。つまり、企業が海外に進出して、あとに続いて銀行がでるというパターンだ。都銀の方はほぼ進出を終わり、今は地銀や相銀が出ノ

金融センターである香港には、日本とくらべ、銀行にとって広い活動場面がある。最も広範囲な活動を保証する形態として、伝統的商業銀行分野では支店を licenced bank として保有しながら、証券業務を行わせる子会社として deposit taking company も持って両者を併用することにより、いわゆるユニバーサル・バンキングを展開することもできる。しかし、資金取引、証券取引、為替取引など、広い分野にわたって業務を展開しても、結局競争は各分野において互いのマージンを減らしてしまい、各行とも収益確保のために、局面の打開を求めている。そこで将来有望な市場として、いずれの銀行も共通して力点をおくことになったのが、対中国取引の拡大であった¹⁰⁾。時あたかも、1997年問題をめぐって香港の危機感が一挙に高まり、香港からの資本、人材の流出が懸念され、通貨危機、銀行危機のたえまなく続いた直後でもあった。新旧の香港支配者たちは、立場は異なっても、金融基地香港の維持・継続ということでは共通した強い利害関係をもっていた。したがって、それが信用不安によっておびやかされているときに、日本の銀行の積極的な進出が、双方から歓迎されないはずがなかった¹¹⁾。

「てこようとしているわけで、その場合都銀が親しい地銀や相銀に対してアドバイスすることもあ
る」と述べている。

1992年7月に筆者が聞き取りを行なった、日本の大手銀行の香港支店長は、80年代後半の内外における融資急増の結果について、国内では焦げつきばかりつくったが、アジア帯では焦げつきがでたという話はほとんど聞いたことがない、と語っていた。日本の進出企業とともに、銀行も、とりあえずは概して順調な進出を果たしたことをうかがわせる。

10) 「当店（現法を含めて）——この（現法を含めて）とは、deposit taking company として所有している別法人と、licenced bank としての香港支店の二つを合せて、という意味である。銀行としては二つを実際には一体のものと考えていることを示す発言：佐藤注——の取引先は、もちろん、日系進出企業もあるが、非日系のシェアの方がはるかに大きく、収益面では東南アジアや中国系の政府・企業の取引が大部分となる。証券もディーリングだけでなく、香港、シンガポール、マレーシアの債券のアンダーライティングに参加している。リテイルビジネスに進出していないため、貸出し資金はユーロデポジットを主体にした市場性預金となる。当然為替面のオペレーションが重大となる。端的には貸出し、証券、為替が従来の仕事の中心だったといえる。だが過当競争によってマージンが減り、量を追及しても利益が伴わない。……今後の展開は地場取引の拡大と、中国との各種取引を増大させることにある。」（同上誌133ページにおける太陽神戸銀行香港支店長の発言。）

11) 銀行ではないが香港中国双方から歓迎されている分りやすい例に、1989年「天安門事件」直後、香港でも動揺がはげしかつたにもかかわらず、あえて本社を香港へ移した、ヤオハンのケースノ

東南アジア等、香港の伝統的な取引相手諸国もやはり80年代に急成長を遂げ、香港との経済関係も密になっていたし、香港所在銀行との取引も増えていた。だが、香港所在銀行の方はむしろ取引のウエイト、将来への関心とも、中国への傾斜を深めていたのであった¹²⁾。個々の銀行の進出の動機はさまざまであるとしても、「中国市場の約束する利益機会」こそ、80年代後半の香港進出にさいして、日本の各銀行の「総意」、すなわち重要な共通課題となっていたのである¹³⁾。

80年代なかばに、香港における日本の関係者は次のように語っている¹⁴⁾。

がある。

注意しておくべきは、日本の銀行に代表される外国銀行の進出は、もちろん自分の意志で行なわれているものであるが、それは客観的事情が許しているからできている、という点である。利潤率低下にもなる産業金融の不振などの国内要因とアジアをのぞき世界的に不況が慢性化していることなどの海外要因が、事態の打開を中国市場に求める行動を生んだ。これに加えて、こうした外銀の香港を基地とした新市場開拓にたいする積極性こそが、まさに中国が香港に期待することにほかならない。また、英領香港の支配者も別の観点から（かれらも次の段階には「外国銀行」となるので「外銀どうし」対中国のバランス・オブ・パワーを有利にするために）外銀の香港進出を歓迎したのである。だからこそ、新旧支配者との政治的摩擦なしに進出が可能となったといえる。

返還後を考えれば、香港の中の貸付とか、香港ドルとかのシェアといっても、いずれも中国の内部での取引であり、また中国内部の一大金融基地での取引実績としての意味をもつ運命にある。したがって、上に示した過渡期における中・日・英の相互関係も、個々の銀行の事業基盤確立への努力とともに、来たるべき中国市場での相互関係の足がかりを求める動きにほかならない。

- 12) 〈表5〉参照。1980年代に入って東南アジアなど「その他アジア」の貸付の伸び率が、日本と中国を除くと相対的に伸び悩んでいる。さらに1990年代に入ると、中国に投資がさらわれるのでは、との懸念が東南アジアに台頭する。

「成長軌道を保つため外資を求めるタイ——タイは主として進出日本企業が原動力となって、1980年代の後半に著しく高い経済成長を達成したが、今は深刻な問題に直面している。最大の障害になっているのは、世界経済が不振を続けているのと、外資にとって新しい市場が、とくに中国の中に登場してきたことだ」, *The Japan Times*, April 3, 1993.

- 13) Database Asia Business Information Group, *HONG KONG BANKING* 3rd edition, 1985, pp. 13-15 は「日本の銀行業務——対中国基地としての香港」と題して、次のように解説している。「世界で三番目に大きい金融市場として、香港で銀行業務を行なうにはいろいろと有利な点が多いが、日本の銀行はこれまでもそれをすばやく生かして利用してきた。低い税率、規制が比較的少なく自由な環境、そして内部に大きな国内営業基盤が存在していること、などである。だが、日本の銀行関係者はたいてい、かれらがここへ来ているのは、こうした魅力的な要因だけがすべてではないと、言わず語らずに認めている。中国市場が約束している利益機会こそ、何にもまして魅力的なのだ。日本の銀行関係者にとっては1997年問題は本当のところ存在してはいない、ということ——このことが実は香港全体の将来にとって良い予兆となっていたのだ、とわかる時が必ず来るにちがいない」。

「……こうしたなかでの当社の金融業務は、数としては香港進出日系企業が圧倒的だが、華潤公司などの香港駐在中国機関への運転資金融資、またシンガポール支店と共同してファンディングするシンジケート・ローンへの参加、ボンドの引受け、ディーリングなどが主なもので、地場貸しはほとんどない。シ・ローンについては、今後、中国、韓国に期待している。力を入れているのは中国系への融資だが、彼らは極めてしたたかで、簡単に言えばタダなら借りようと、当方の希望条件では決して通らない。今後もしばらくは対中パイプ作りであり、できたつながりを太くし、幹から枝につなげてゆく、そういう時期と認識している。」(協和銀行香港支店長)。

「中国との取引には二つある。ひとつは中国国内のプロジェクトへの参加、もうひとつは香港にある中国出先機関との取引。中国政府や地方各公司はここに次々と駐在機関を出しているが、今後もさらに多くの機関がここに代表機関を持とうとしている。そうなれば、香港は中国ビジネスの南の玄関口、商談の場としてさらに重要な位置を占めるだろう。」(三和銀行香港支店長)

今日の対中国取引には、当時の予想をはかかに上回る展開が見られる。とくに中国、香港両サイドのインフラストラクチャ整備(空港、道路等の交通網、発電設備、石油開発、化学コンビナート設営など)のための巨大プロジェクトが進行中で、これにも日本の銀行は積極的に取り組んでいる。中国の特権的金融機関、「中国投資信託公司」等にたいする大型融資を通じて、間接的に中国国内への融資を行なうほか、場合によっては華僑と協調して中国に向けて大型の直接融資を行うことも見られるようになった。また日本の銀行間での競争のあり方も、BIS規制との関連で、あまりに低いマージンの大型融資を競うことはしにくくなった。対中国取引について見ても、1980年代半ばころまでのように、もうからなくても「対中パイプづくり」と割切っていた段階とくらべて、採算が向上してきた。かつて香港内部の中国系銀行との関係がほとんど唯一の

14) 前掲「国際経済」香港特集125ページおよび134ページ。

対中国の接点であった時期が続いたのに、今ではあきらかに中国国内へ外国銀行支店網の展開がはじまりだしている。このように、日本をはじめとする外国銀行の対中国ファイナンスには新しい段階が画されようとしている。

Ⅱ 香港上海銀行の「国際化」——発券銀行の「多国籍化」

1 香港上海銀行の戦略転換

外銀の進入に対する地元の銀行の対応はどうか。地元香港には、19世紀に創立されて以来の伝統を誇る、香港上海銀行と The Standard Chartered Bank の二英銀が通貨発行銀行として存在している。両銀行は支配国英国の（香港政府を通じて付与された）特権など有形無形の庇護のもとに金融界をリードしている。このほか、80年代に次々と取り付けに遭って数を減らしている地元または東南アジア華僑所有の地場銀行、および中国系の銀行がある。しかし、地場銀行は弱体化しており、中国系は中国の利益に従うグループであるので、英領香港の利害をダイナミックに表現できるのは二英銀、その中でも段違いの力を持つ香港上海銀行だけとなる。そこで香港上海銀行にしばって見てみると、ここでも「国際化」は「過渡期」の重大な特徴をなしていることがわかる。

『香港上海銀行史』4部作の著者は、1864年に設立されてから120年を超える同行の歴史を、「1970年代の終りをもってしめくくることとしたかった」と述べている¹⁵⁾。もちろん、香港上海銀行はその後も存続しているし、『香港上海銀行史』も1980年代前半までについて叙述が及んでいる。そこで著者が強調している点は、1980年を境にして同行の性格が一変したことなのである。

性格の変化とは、営業地域を主としてアジアに限る、中国と係わりの深い銀行（The regional, China bank）から多国籍企業（multinational corporation）へ大きく転換したことを意味している。転換点は米国の Marine Midland

15) Frank H. H. King, *The History of The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Volume IV — The Hongkong Bank in the Period of Development and Nationalism, 1941-1984, From Regional Bank to Multinational Group*, 1986, p. 860.

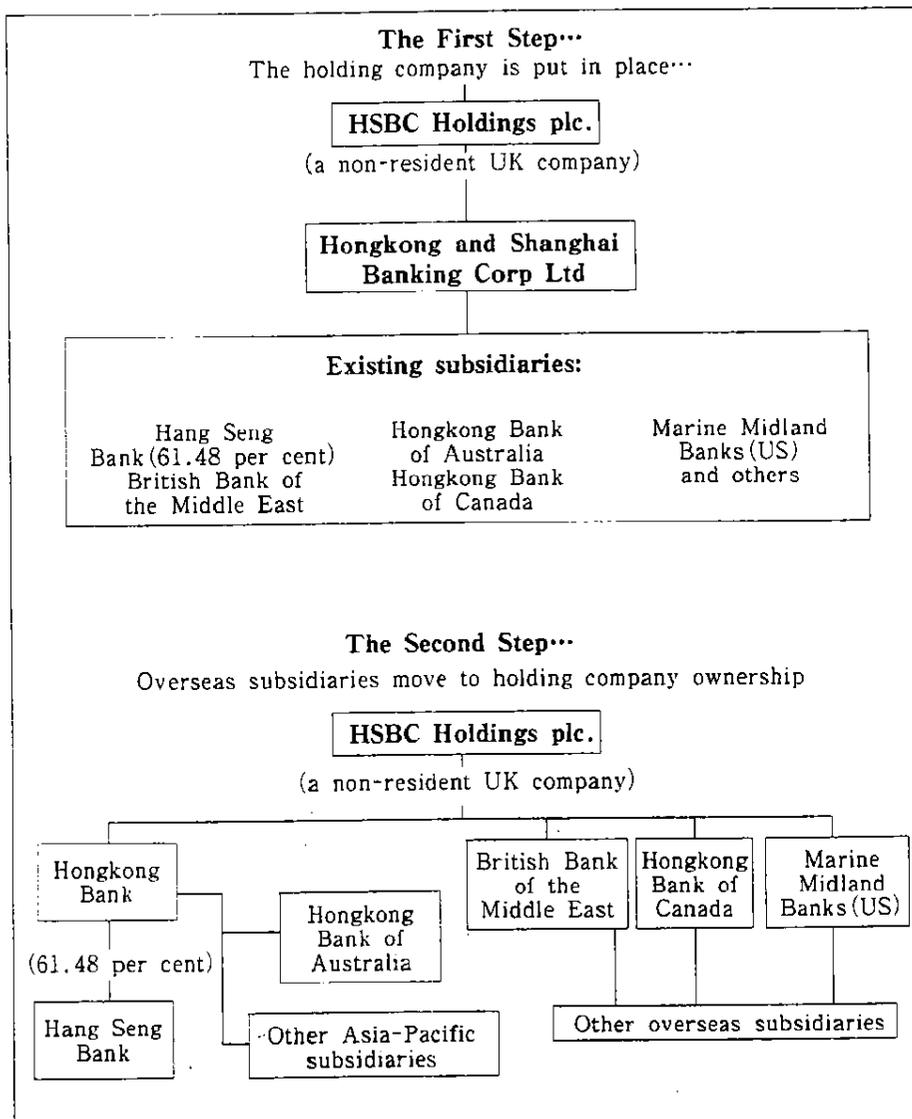
Banks, Inc. (Marine Midland Bank of Buffalo の特株会社。以下 MMB と略す) の買収 (当初1980年 MMB 株式の51%, 後1991年に100%まで) であった。香港上海銀行と資産においてほぼ同規模であり、米国でも大銀行の一つであった MMB 買収に対して、このような歴史的意義づけを行うことは、その後香港上海銀行が英国四大銀行の一つである、Midland Bank の買収を実施 (1988年に Midland Bank 株式の15%, 1992年に残りの株式を取得) し、米・欧・アジア三大陸にそれぞれの地域の主要銀行を擁することになった経過からしても妥当であるといえよう¹⁶⁾。

1990年12月、香港上海銀行取締役会はグループ全体の持株会社 'HSBC Holdings plc.' を創設、英国法人として登記することを発表し、翌1991年2月の株主総会はこれを決議・承認した (図1)。この組織改革は、香港上海銀行を香港法人のままにしておきつつも (したがって同時に香港法である「香港上海銀行法」——香港上海銀行を発券銀行として認めている法規——が従来どおり適用される)、欧州、米国、中東など他地域現地法人が機敏に現地のニーズに対応できる体制にしている点、多国籍企業の地球戦略を管理するにふさわしい改革といえる。しかし改革の核心は、持株会社の登記先が香港でなく英国となったことにある。香港上海銀行創立当時と設立の仕方が対照的であることが注目される。すなわち、同行創立の前にすでに存在していた他の各銀行は、英系銀行であれば活動の中心がアジアであっても本国において設立され、本店もロンドンに構えたものであった。これに対して香港上海銀行は、英系でありな

16) 1970年までにおいても香港上海銀行は海外においては British Bank of the Middle East および香港内部では地場銀行最大の Hang Seng Bank を買収し、また銀行部門からすすんで広義の金融部門、さらには非金融部門に至るまで買収の手を広げてきたが、本格的な米国銀行や欧州の銀行を保有したことはなかった。米国ではカリフォルニア州に小銀行を持っていたが、MMB 買収に際しての米国当局の認可条件に従ってこの銀行を手放している。なお、香港上海銀行は Midland Bank 買収の前、Marine Midland Banks 買収直後の1982年、Royal Bank of Scotland に対し、The Standard Chartered Bank を相手として買収戦を行なったが、イングランド銀行および英国独占禁止委員会 (The Monopolies and Mergers Commission) の反対にあって、結局両銀行とも買収を放棄している。一連の大銀行買収活動から、70年代末以降の戦略転換=多国籍化方針が徹底した方針だったことがわかる。

図1

Hongkong Bank Group and HSBC Holdings plc.



資料：Eric Chiu T Y Choi *Hong Kong Banking System and Practice*, 1992, p.15

注：1992年7月より HSBC Holding plc. の subsidiary として、Midland Bank, London が加わり、また1993年1月、non-resident UK co.として香港に所在していた HSBC Holding plc. は英国に所在地を移している。

がら香港において設立され本店も香港において業務を開始し、それが競争者を完全に圧倒し、ひいては今日の同行の力をもたらし主因の一つと言われている。にもかかわらず、それから130年近くたった今日になって、香港上海銀行自身は香港現地法人であるにしても、その所有者は持株会社という形で英国籍に変わることになったのである¹⁷⁾。この形であれば、将来の中国・香港にとって、香港上海銀行はもはや「国内銀行」とはいえなくなり、実質は外国銀行香港現地法人となる。現地法人としての同行組織を香港に残すとはいえ、香港上海銀行の伝統に照して見れば、グループ全体としては中国返還に備えての「香港脱出方針」以外のなにものでもない。「香港上海銀行グループの英国籍化」そのものが香港にたいするコンフィデンスに微妙な陰を投げかけていることも否定できない¹⁸⁾。

多国籍企業化の実績はといえば、これまでのところ、香港とアジアを除く他の地域の現地法人が業績不振を続けており、グループ全体としては意に反して、収益面において香港地域への依存を深めるという矛盾を生んでいる。しかし、この問題の分析は、多国籍企業の歴史的経験として成熟するまで、いましばらく時間を要すると思われるので、本稿においては取扱わないことにする。

2 特権の削減と英領香港ドルの消滅

香港上海銀行はそれ自体一民間銀行であるのに、以下に述べるような、例外的に特別な「権能」を付与されてきた¹⁹⁾。

17) 持株会社 HSBC Holdings plc は当初非居住者英国法人として香港におかれていたが、Midland Bank の買収完了とともに1993年1月をもってロンドンに移った。図1参照。

18) 「香港上海銀行は香港の繁栄と安定の象徴である」、EFK Chin, TK Choi, *Hong Kong Banking System and Practice*, 1992, p. 16.

19) Y. C. Jao, The role of the Hongkong Bank, Richard Yan-ki Ho, Robert Haney Scott, Kie Ann Wong (eds.) *The Hong Kong Financial System*, 1991. Jao 氏は香港上海銀行を“a Quasi-Central Bank”すなわち「準中央銀行」として位置づけているが、香港上海銀行は私企業であって、「中央銀行的権能」を持っていてもそれは香港上海銀行の私益に従属する関係にある。また Jao 氏は香港上海銀行の特権をば「中央銀行的権能」として上記 a—g の各項目を挙げているのであるが、b, c, g のように今日の各国中銀の持つ権能以上のものが含まれているので、

- a. 法貨である銀行券の大部分を発行する、発券銀行である。
- b. 手形交換所の運営銀行 (the Management Bank) である。
- c. 香港銀行協会の幹事および副幹事銀行を the Standard Chartered Bank と交代しながら永続的に就任する。
- d. 政庁の主力銀行である。
- e. 資金市場、為替市場における介入操作など政庁の金融政策遂行を代行する。
- f. 銀行諮問委員会、為替基金諮問委員会など重要な委員会のメンバーの一員として、政庁に対して主たる金融アドバイザーとなっている。
- g. 伝統的に同行会長は香港の行政評議会 (他の国では内閣に相当する) の一員 (大臣に相当) として permanent seat を与えられている。

このうち、b. 手形交換所の運営銀行としての特権とは、以下の状況を指している。手形交換加盟銀行が決済勘定を香港上海銀行に保有して交換尻を決済することになっているので、各行の勘定に残る残高は自動的に香港上海銀行にとって付利しなくてもよい預金となる。一方、貸越残高が発生すると一定残高までは prime lending rate が適用され、それ以上はさらに3%が上乗せされるため、結局加盟銀行残高が正確にゼロにならないかぎり、いずれに振れても香港上海銀行に対して自動的に利益をもたらすことになっていた。

1988年7月、政庁は香港上海銀行に同行勘定を政庁の為替基金 (the Exchange Fund) に開設させ、そこに常時 (香港上海銀行の預かる) 手形交換勘定残高を下回らぬ残高を維持させることとした。これにより従来香港上海銀行に落ちた利益の大部分は政庁の手に移ることとなった。

また、発券銀行についても香港上海銀行と the Standard Chartered Bank 二行に加えて1994年から Bank of China が加わることになっており、香港上海

、*フォー*をひっくりくる呼び方としては適當ではない。なおこの論文の中で Jao 氏は、香港上海銀行が行政評議会 (Executive Council) のメンバーであったがために、中国の開放政策への転換と香港回収方針を早期に知ることができ、人々の知る前に香港上海銀行としての対応方針を固めたのではないかと疑っている。

銀行の特権は次第に薄められる傾向を示している²⁰⁾。

したがって「香港上海銀行の国際化」とは、とりもなおさず香港上海銀行の香港における特権喪失＝（普通の）民間銀行化の過程にほかならない。だが、本来香港ドルとは銀本位制当時でさえ、銀そのものよりも香港上海銀行など英系発券銀行が発行した銀行券が厚い信用に支えられて流通し、銀に対してプレミアムが付いていた時期が大部分であった。香港上海銀行への信用にもとづいて香港ドル通貨が受取られていることは基本的には戦後も変わってはいない。だが、将来の中国香港としては、香港ドル銀行券の発行体＝香港上海銀行がその組織の一部を構成するに過ぎない多国籍企業に対し、通貨発行をこれまでのように頼るといふわけにはいかず、中国銀行による発券の大幅な増加に始まる、抜本的対応を迫られるであろう²¹⁾。香港上海銀行によるほとんど独占的な通貨発行を香港通貨制度の軸点としてきた以上、その変革は「通貨の切り替え」、すなわち英領香港ドルの終末と、名前は同じ香港ドルでも、新通貨＝中国香港通貨の登場を意味している。中英両当事者の意向により、変化が漸進的に進む

20) 中国銀行による銀行券の発行については以下の記事を参照。「香港政庁のネンディック金融局長は12日午後、中国の外為専門銀行である中国銀行が1994年から香港ドルの発券業務に加わることを認める方針である、と正式に発表した。これにより、現在、香港ドル紙幣の88%を発行している香港上海銀行と12%の発券を担うスタンダード・チャータード銀行と並ぶ、第三の発券銀行が香港に登場する。金融局によると、中国銀行は94年中に全発行量の約10%に相当する60億香港ドルを発行し、96年までに百億香港ドル程度に増やす計画。同行の参入で各行の発券シェアがどう変わるかについては明らかになっていない。もっとも、香港上海銀行のパービス会長は日本経済新聞に対し【(中国銀のシェアは) いずれ20—25%に増えるだろう】と語っており、いずれスタンダード・チャータードのシェアを上回る見通しだ。ヤム金融局長によると、中国銀は91年に政庁へ発券業務への参入希望を正式に申請。……発券業務参入により中国銀は、香港が中国に返還される1997年を前に、「香港の顔としてのイメージを強め、地位向上を図ろうとしている」(大手英銀の幹部)との見方もある。】『日経金融新聞』、1993年1月13日付。

21) 香港政庁立法評議会委員であるとともに中国政治協商会議委員でもある何世柱氏は、香港上海銀行が籍を英国に移して外国銀行となった結果、(1)香港にとっては同じく「外銀」としての中国銀行が発券に加わりやすくなった(2)中央銀行的役割が減って「外銀の一つ」になる結果、他の外銀が対等で競争できるようになる、と述べている(『国際経済』華南経済圏特集、通巻第343号、1991年3月81—86ページ)。ここへきて過去から再々話題になっては消えている、中央銀行、または通貨庁設立構想がしきりとうわさにのぼっているといわれる(『日経金融新聞』1992年9月17日)。政庁の通貨管理機能は年を追って拡充されてきているし、香港上海銀行の「民間銀行化」が不可避であれば、時期はともかく、その可能性は強いといえよう。

よう企てられているので、現象的には同じ通貨制度が継続されるように見えるだけである。国家が変り、発行体が変わっても同じ通貨（不換通貨）ということはありません。

おわりに——中国内部の資本制生産に対する金融基地

1 中国内部の資本制生産と資金需要の増大

〈表5〉によれば、香港の銀行の対外顧客取引のうち、1980年以降に対日取引について爆発的増加を示すのは中国向け債権の伸びであり（1991年末までに94倍に増加）、その他の地域向けの伸びをはるかに上回っている。対日取引同様、1980年代初頭においては無いに等しい金額であった。

これは中国内部、特に広東省において資本制生産が急速に拡大していることの現れである。その生産の大部分は香港の企業家自身が原料と設備を持ち込んで中国人労働力を使って事業を行うものであり、製品は輸出（香港を通して大部分が再輸出される）用として中国から持ち出してしまいうために、生産の発展の程度は近似的に貿易（香港の対中国輸出入）統計に反映されと考えられる。以下の叙述はその状況を簡明に説明している。

「香港貿易発展局の調査によると、広東省にある香港企業の委託加工先は1万8,000社以上、従業員数は140万人以上にのぼっている。これに合併企業等約1万社を含めると、広東省の香港系企業の従業員数は200万人以上（現在では300万人との推定もある）にのぼり、香港の製造業就業者70

〈表5〉 海外の、銀行でない顧客に対する債権
Claims on non-bank customers outside Hong Kong (単位：十億香港ドル)

	中 国	日 本	その他アジア・ 大洋州	その他 (欧米等)	合 計
1980年末	0.5	2.1	31.9	23.1	57.6
1991年末	47	1,105	141	173	1,466
倍 率	94	526	4.4	7.5	25.5倍

資料：Hong Kong Monthly Digest of Statistics.

万人の約3倍にも達している。

香港の重要な輸出産業である繊維製品、靴、玩具、電気製品（電卓・ラジカセなど）では、実質的に70～80%が広東省での生産になっていると推定される。

これを貿易統計でみると、特に87年以降、再輸出（香港内での付加価値が25%未満の製品の輸出）が急増している。90年には再輸出が輸出全体の65%を占め、そのうち58%が中国原産であった。さらにその約6割が委託加工によるものと推計されている²²⁾。

「中国の香港からの輸入を見ると変化は輸出以上に劇的である。1977年から1987年の間に、香港の中国に対する輸出合計、地場輸出、再輸出はそれぞれ257倍、511倍、203倍に増加した²³⁾。」

この急速な資本制生産の発達の前提は新規の投資、再投資をたちまち生産に結びつける膨大な労働力の存在である。それは中国の内部（広東省内外を問わず）での失業と離職が進行していることをも示唆している。広東省を中心とする資本制生産の急速な拡大が、さらにまた中国農村から余剰労働力を吸引し、潤沢な労働力のプールを創り出しているのである²⁴⁾。そして、この大量の労働力が急速に動員され、可変資本として稼働するためには、直接間接の投資が中国の外からもたらされる必要があるのだが、そこには外国銀行による貸付を中心とした金融が挺子の役割をはたしているものと考えられる。

22) 野村総研香港有限公司「新時代を迎える香港」【財界展望】1991年10月10日号、42ページ参照。

23) Yun-Wing Sung, *The China-Hong Kong Connection*, 1991, p. 22.

24) 「1980年代初頭、広東の労働者は香港の労働コストの約五分の一で物資を生産していた。広東では求人一人に対して、時としては十人もが応募した。香港企業は、かくして世界でもっとも底知れない労働力の供給元を確保したのである。……（中略——佐藤）……世界的需要の急増に対応しようとする香港企業にとって、この底知れぬ大陸労働者の供給は、かつて香港が家内工業と地元の過剰労働力を経験したときを上回る「波打つ対応力」("surge capacity"むしろ「汲めども尽きぬ稼働力」とでも訳すべきか——佐藤)を提供した。1980年代半ばまでに、この新しい源泉は香港のいっそうの経済成長に拍車をかけた。香港は将来への不安と株式市場の不調にもかかわらず、かくして、1997年の統一が近づきつつあるのに、あるいは、ことによるとそのことのために、従来以上の活力を示しているように思われる。」、エズラ・F・ヴォーゲル著、中島嶺雄監訳【中国の実験——改革下の広東】1991年、101—102ページ。

〈表6〉 中国による外資利用（契約高）における香港の寄与部分
Hong Kong's contribution to utilization of foreign capital
 (contracted) in China (US\$m)

Year	Foreign Investment		Foreign loans				Total	From HK
	Total	From HK	Total	Hong Kong as				
				lender	centre of syndication	sub-total		
1979-82 average	1,384	919 (66%)	1,240	19	75	94	2,624	1,013 (38.6%)
1988	6,189	4,033 (65%)	9,814	580	1,945	2,525	16,002	6,558 (41.0%)

注：本表原表は1989年まで1983年から一年毎に計数を表示しているが1988年までは単純な増加傾向であるので途中を省略、また1989年は天安門事件の影響で一時的攪乱（減少）を表示しているため長期的傾向の表示が目的である本表では省略して載せなかった。
 資料：Yun-Wing Sung, *The China-Hong Kong Connection*, p. 18.

前出の〈表5〉によれば、対中国対顧客（非銀行）債権残高の伸びは急であるのに、金額の大きさそのものは他の国と比べてまだ抜きん出た姿とはなっていない。しかし、シンジケートローンなどが香港で取りきめられても、貸出は他の国の支店から実行されることがあること（〈表6〉参照）、香港内部で中国系機関などに貸付けられても、上記統計には含まれないこと、また中国の資金調達手段が多様化し、株式や債券などによる直接金融が格段に増えていることなどを勘案すると、香港が中国に対して金融面で果たしている役割は、上記の数字の表現をはるかに超えていると見てよいであろう。

〈表5〉の示すところでは、対日取引を中心とする、香港にとって膨大だがノミナルな記帳取引の陰で、香港の実質的な資金は資本制生産の中国内部への展開とともに、中国へと向っている。アジアのユーロ（オフショア）取引は市場どうしの結びつきを深め、各国国内市場の自由化を推し進めた。香港は、実質的に外国の国内取引の記帳の残高が銀行全体の残高の大部分を占める程に、外国銀行資本にとって自由な市場となった。こうした取引の自由を求めて進出してきた多くの外銀がねらうものは、そして中国が外銀に期待するものは、香

港から中国への金融なのである。

香港には金融だけでなく様々な経済的機能があり、金融もその資金用途は多様である。しかしおしなべて戦後香港の金融とは、香港やアジア諸国の輸出のための運転資金や輸出産業の生産力増強、またそのためのインフラストラクチャー整備のための資金の供給を目的としていた。その中軸たる生産が資本制的生産として中国内地に広がり、香港内部の生産が停滞したことは貿易統計の示すところである。

中国での生産の拡大にともなう様々なプロジェクトのための資金需要も、それに応える調達方法も、量は多く質も多彩であって、もはや香港上海銀行など一行だけに依存できるものではない。香港上海銀行は清朝政府による起債、国民党政権への金融支援など、歴史的に中国の資金調達の中で独占的とも言える特異な地位を占めてきた。香港上海銀行が果たした役割は、今後は香港に進出した外国銀行全体に期待されることになりそうである。もちろん香港上海銀行もその中の有力な一員としてとどまることになりそうであるが、日本の銀行が過去にもまして重要な役割を担うことになりつつあるのは、これまで見た通りである。

2 英領香港と中国香港の共通性と相違点

中国人労働力による資本制生産は、戦後香港内部において急速な発達を遂げ、香港上海銀行が資金供給を通じてその中で大きな役割を果たした²⁵⁾。しかし香港内部であったからこそ、香港上海銀行も産業に対する金融の過半に及ぶ支配力を振いえたのである。生産の発展も、香港上海銀行の金融支配も、植民地としての香港の存在を前提にしていた。この前提が崩れてしまえば、各国銀行資本の自由な競争が促進され、香港に限らない広範な中国の労働力に対してより円滑に可変資本として転化し・増殖し得ることになるろう。

旧帝国主義の時代には、外国資本は植民地労働力の創出に多大な精力を費や

25) 前稿, 68ページ。

さねばならなかった。今日の中国ではそれはすでに中国自らによって作り出されている。この点は第二次世界大戦前後の旧植民地体制の崩壊、民族解放闘争の時代と比べて大きな経済的状況変化である。政治的には、当時やり残した独立の課題を歴史は遅ればせながら果たそうとしているに過ぎない。だがそれはそれで進歩には違いない。

今日の中国に起きている開放経済の動きは、これを労働力と輸出産業の創出という角度から眺めると戦後香港経済の成立過程とそっくりであり、その拡大再生産である。両過程は、時期を隔ててはいるが豊富な中国人賃金労働者の存在が前提となっている。その賃金コストがアジアの他地域に比べて格段に安いことも共通している²⁶⁾。金融の流れも、企業とともに、基本的には(国の対外政策などの影響を別とすれば)、動員可能な労働力が豊富であり、賃金コストの安い地域に向かって流れるのである²⁷⁾。英領香港から中国香港特別自治区への香港の移行は資本制の枠の中での変化であるが、両者の経済的中身の共通性と相違の基本もそこにある。すなわち共通性と中国人賃金労働者による生産であり、相違とは英領香港では英国が植民地として占有した土地で排他的に行っていたのに対して、現在広東省など中国内部に広まっているのは中国政府公認の生産活動であるところにある。

26) 【国際経済】臨時増刊通巻第343号、華南経済圏特集、1991年3月、87ページ以下に次のような在香港日本国総領事久保田稷氏の発言がある。「華南経済圏は広く、全体としては賃金も香港の十分の一以下。経済単位で見れば無尽蔵に近い可能性を秘めている。しかも華僑にとってみれば、言葉も通じる。そして、その管理拠点として位置づけられるのが香港である。」「日本はともすれば中国北部または揚子江流域中心の重工業地帯に関心を向ける。……しかし実際には、広東省を中心とする地域での現金収入、すなわちそれを支える労働集約型の軽工業が中国にとっての重要な産業分野だ。豊富な労働力を持つ中国の、こうした産業分野における国際比較優位は今後とも続いていくであろう」。

27) *FINANCIAL TIMES* July 15, 1992 の伝える企業設立の一例。「他の香港の会社の例をとると、玩具や計算機やその他多くの物を製造している、トルーリー電機専務のスティープン・ラム氏は、自分の故郷、潮州の仲間にかまかせている会社のことを興奮気味に賞め上げながらこう話している。「一日10時間働くなんてことは潮州の人間にとっては意味ないのです。16, 17, 18時間働くという方が普通でしょう。それに休日もないのですよ。」1984年にラム氏は広東省の福建省境に近い、潮州語地域で沿岸の、ある町に工場をつくった。同氏の家族はもともとその町から香港にやってきたのだった。同氏の72歳になる父親は、ふるさとの町に帰って、生まれたばかりの家族企業を管理することになったが、今日その企業は3,500人も雇って働かせている。」