

香港新工業化と華人企業グループの台頭

——長江実業グループのケース——

張 開 玫

はじめに

- I. 問題提起
- II. 香港経済の変貌と華人企業グループの台頭
 1. 中継貿易から加工貿易への転換
 - (1) 中継貿易としての地位低下
 - (2) 軽工業を中心とした香港の新工業化
 2. 香港経済の変遷
 - (1) 1970年代香港経済の動揺
 - (2) 1980年代以来香港経済の激変
 3. 香港における華人企業グループの台頭
- III. 1990年代以来各業界での香港華人企業の成長
 1. 第二次産業における香港華人企業の成長
 2. 第三次産業における香港華人企業の成長
- IV. 香港企業グループの実像——長江実業グループのケース——
 1. 生成の過程——「ホンコン・フラワー」の生産からスタート——
 2. 発展の過程——不動産業への進出および経営の多角化——
 - (1) 不動産投資—株式公開—不動産投資
 - (2) 外資系企業の買収
 - (3) 包玉剛財閥（船王）との提携関係
 3. 長江実業グループの最近の動向
 - (1) 通信、情報、都市開発、インフラ事業への参入
 - (2) 幅広い提携関係
 - (3) 長江実業グループとその他の華人企業グループ

終わりに

キーワード：香港新工業化、香港経済、華人企業グループ、長江実業グループ、「ホンコン・フラワー」

はじめに

ヨーロッパ、アメリカと異なるアジア独自の工業化を、本稿では「新」工業化として捉えるが⁽¹⁾、香港の「新工業化」はその代表といえよう。

第2次世界大戦後の香港における新工業化は目覚しく、香港経済は台湾、韓国、シンガポールとともにアジアNIEs（Newly Industrialized Economies，新興工業経済群）の一員として、アジア経済の発展を導いてきた。香港経済の年成長率、GDP成長率、人当たりGDP成長率は1997年のアジア経済危機以降でも順調に上昇してきた（表1 香港経済の成長データを参照）。

この香港の新工業化によって成し遂げられた奇跡的な経済発展は華人企業の台頭を抜きにして語ることはできない。それと同時に、香港戦後の華人企業グループの発展プロセスが香港の新工業化プロセスの政治・経済・社会的な変化をダイナミックに反映したものとみなされる。

英領の香港では長年にわたって現地イギリス資本が支配的な地位にあったが、1970年代に入ってから華人資本が急速に勢力を広げ、香港資本

(1) 「新工業化」について、これまで多くの理論的な解釈が提出されている。その代表は南克巳の「アジア化」、金泳鎬の「第四世代工業化」、涂照彦の「東洋資本主義」、および中川信義、古澤賢治両教授を中心とする

大阪市立大学経済研究所国際経済研究グループの「アジア新工業化」などがある。中川信義編『アジア・北米経済圏と新工業化』東京大学出版会、1994年、21ページ参考。

表1 香港経済の成長データー

| Gross Domestic Product (GDP) | 1999年 | 2000年 | 2001年 | 2002年 | 2003年 | 2004年 |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 一定の市場価格 (2000) | | | | | | |
| 年成長率 (%) | 3.4 | 10.2 | 0.5 | 1.9 | 3.2 | 8.1 |
| GDP (億年成長率 HKD) | 11,695 | 12,883 | 12,943 | 13,187 | 13,610 | 14,720 |
| 1人当り GDP (HKD) | 177,019 | 193,299 | 192,465 | 194,304 | 200,061 | 213,875 |
| 現在の市場価格 | | | | | | |
| 年成長率 (%) | -2.6 | 3.4 | -1.4 | -1.8 | -2.2 | 5.1 |
| GDP (億 HKD) | 12,461 | 12,883 | 12,699 | 12,474 | 12,198 | 12,820 |
| 1人当り GDP (HKD) | 188,622 | 193,299 | 188,835 | 183,790 | 179,308 | 186,267 |

From <http://www.china.org.cn/english/en-sz2005/xzqh/biao/24-1.htm>

構造のなかで重要な地位を占めるに至った⁽²⁾。とくに、1970年代からは香港返還問題をめぐって、地場資本として香港経済のなかで重要な役割を果たしていた現地イギリス資本は撤退の方向に動き始めた。それ以降の30年間の香港華人企業グループの台頭は目覚しい。華人企業はダイナミックな経済活動を展開してきている。華人企業の発展のプロセスがその政治・経済・社会の変化をイキイキと反映したところは、東南アジアより香港のほうに一層顕著に見られる。

I. 問題提起

華人企業グループに関する研究の多くが現時点の活動とその企業の成功の業績に集中し、歴史的な発展プロセスを検討することは少ない。そればかりか、実態を離れて、「華人の特殊性」を不適切に強調する論調まで見うけられる。そこで、本稿は次の点を念頭において整理を試みた。

第1に、ケーススタディを通して香港華人企業の歴史的な発展プロセスに焦点を当てて分析すること。華人企業の歴史的な発展と変化を具体的に考えるために、李嘉誠が率いる長江実業グループを典型的なケースとして取り上げた。

長江実業グループがコングロマリット型の企業グループを形成し、香港華人企業発展の一つのパターンを代表するばかりか、イギリス系企業を傘下に収め、香港のトップ企業だからでもある。

第2に、戦後の香港新工業を分析し、香港華人企業の発展プロセスを香港の工業化状況の変化に対応させて辿ることを課題とすること。ここでは、香港の華人企業家を代表する李嘉誠の経済活動を香港経済の発展過程と対応させて検討する。これによって、香港における華人企業の特徴を整理することを試みる。

フォーブス (Forbes) によれば、2002年の百億富豪番 (長者番付) では、香港は67,500人であった。香港の『CAPITAL 資本雑誌』(1997年2月) 誌に登場した百億富豪番 (長者番付) (資産が百億香港ドル以上の者) のなかで華人は23名を数える (表2 香港の華人企業グループ一覧表 (トップ十大グループ) を参照)。アジア金融危機後、華人財閥の長者番付の変化は小さかった。彼らが所有する企業グループのなかで、長江実業グループ (創業者李嘉誠)、新世界発展グループ、(創業者鄭園柚)、新鴻基不動産 (創業者は郭氏三兄弟) グループ、恒基兆業グループ (創業者は李兆基) などが注目さ

(2) 楊奇『香港概論』(中国社会科学出版社、1990年)

96、142頁。

表2 香港の華人企業グループ一覧表
(トップ十大グループ)

| 名 称 | 所有者 | 資産 (億香港ドル) |
|---------------|------------------|---------------|
| 新鴻基不動産グループ | 郭氏三兄弟 | 1,174 |
| 恒基兆業グループ | 李兆基 | 930 |
| 長江実業(集団)有限公司* | 李嘉誠 | 800 |
| 新世界発展グループ | 鄭裕彤 | 450 |
| 有栄(集団)有限公司 | 霍英東 | 270 |
| 会徳豊集団 | 呉光正 (創業者:包玉剛) | 270 |
| 華懋集団 | 龔心如 | 270 |
| 美德置業グループ | 李福兆 | 250 |
| 中信密富グループ | 榮智健 | 185 |
| 中建企業グループ | 許世勳 | 180 |

出所)『CAPITAL 資本雑誌』(香港、1997年2月)の香港華人百億富豪番(長者番付け)にもとづいて作成。

*1996年末に李嘉誠グループの傘下にある四つ(長江、和黃、香港電灯、香港基建)の上場企業の株価総額が4,576億香港ドルで香港上場株価総額全体34,759.65億香港ドルの13.16%を占た。それは華人財閥のなかに第一位にあった。

れる。これらの華人企業グループは、1950年代と60年代の香港経済をコントロールしていた現地イギリス資本の香港上海銀行グループや、ジャーディン・マセソン・グループ(すでに香港から撤退した)などと対等のレベル、あるいはそれ以上の影響を香港経済に及ぼしている。

長江実業グループはコングロマリット型の企業グループを形成し、香港華人資本を代表している。そこで本稿は華人企業グループの代表として長江実業グループを取り上げることにする。

本稿では、香港の華人企業グループの独自性に注目し、香港新工業化の考察のなかで華人企業グループの分析を試みる。たとえば、東南アジア華人企業グループとの比較において、香港

の華人企業グループの独自性はどこにあるのか。そのような独自性は華人企業グループの形成のなかでどのように現れてくるか、また、香港新工業化にどんな役割を果たしていたかといったことを検討してみたい。

II. 香港経済の変貌と華人企業グループの台頭

香港の華人企業グループの実像を分析するに先だって、その発展の外的要因として第二次世界大戦後の香港経済の中継貿易基地から加工貿易基地への転換、および、経済のいわゆるソフト化が進んできた状況を振り返って見る必要がある。

1. 中継貿易から加工貿易への転換

(1) 中継貿易としての地位低下

1950年代に入ると、香港の中継貿易の地位は危機に陥った。その背景は二点挙げられる。一つは、中国の輸出品供給地としての地位が低下したことである。中国では国内戦争が1946年から1949年まで三年間続いた。また、1950年6月に朝鮮戦争が勃発して、国連が対中国製品禁輸措置を実施した。この時期の国際市場には農産品に代わる代替品が開発された。これらの原因によって、中国は輸出品供給地としての役割を低下させた⁽³⁾。たとえば、中国の特産品である生糸は、化繊に取って代わられた⁽⁴⁾。香港の中継貿易が危機に瀕したもう一つの理由は、中国が香港経由で世界各地から大量に購入していた生産設備などの資本財をソ連から購入するようになったことである。その結果、中国の香港経由での輸入は大幅に減少した。

これらの出来事は、中国市場と外国市場との貿易中継基地であった香港に打撃を与えた。そ

(3) 小島麗逸『香港の工業化——アジアの結節点』(アジア経済出版会、1989年) 254-5ページ。

(4) 同上書、255ページ。

の後香港は、中継貿易基地から加工貿易基地へと転換することにより、独自の工業化の道を開いてきた。

(2) 軽工業を中心とした香港の新工業化

中国は香港の新工業化にとってとくに重要な役割を果たした。中国は香港に移民労働力、繊維部門の資本および熟練技術工などを供給したのであった。

中国国内戦争から逃れるため、中国大陸各地から香港に中国人が押し寄せてきた。1945年には香港人口は60万人前後であったが、中国国内戦争が終結した翌年の1950年には236万人に上昇した。香港に流入したこの膨大な人口は安価な労働力を香港製造業に提供した。

また、中国の民族資本家の多くもこの時期に香港へ入り込んだ。新しく興された製造工業、とくに繊維産業には中国の民族資本家が大きく貢献した。彼らは資本、また多くの熟練労働者とともに香港に移住してきた。香港繊維産業の担い手になったのは、上海資本を始めとする中国大陸の民族資本と東南アジアの華僑資本であった。上海の資本家と華僑資本家は香港の中国人家内工業に投資し、18世紀末葉にイギリスで完成した棉業経営の家内工業から近代工場制への移行⁽⁶⁾が香港でも発生した。これらの投資によって工場制近代工業の形で繊維紡績を中心とする香港の地場産業（1956～57年を境として）の繁栄をもたらした。これによって香港は中継貿易経済から加工工業を中心とする経済へと移行しはじめた。

ある推測によると、1946～50年に、商品、有価証券、黄金、外貨などの形で中国内陸から香港に流入した総金額は5億米ドル⁽⁵⁾であった。また1949年の1月から4月までに香港で工場の設立を申請した総件数のうち60%⁽⁷⁾は中国内陸

からのものであった。

この時期の香港経済は加工貿易への転換によって新しい特色を持つようになった⁽⁸⁾。それは、地場製品の大幅な輸出が始まったことであった。対米輸出の増大、日本や東南アジアへの進出などがその特色として挙げられる。

香港では綿紡績、染色、ゴム工業などの軽工業を中心に、主に労働集約型の輸出産業が急速に発展してきた。戦後、韓国、シンガポール、台湾などは輸出指向型産業の発展で成功を収めてきたが、香港も独特な工業化背景によって、輸出指向型産業を発展させてきた。

2. 香港経済の変遷

(1) 1970年代香港経済の動揺

香港の工業化は順調に進んできたわけではなかった。香港は小さな都市経済であるため、常に中国の政治、社会の激変に影響される。1966年11月、中国では文化大革命による社会の大動乱が始まり、翌年には反英暴動が発生し、香港経済に大きな打撃を与えた。この文化大革命は、中国大陸から香港への人口の大量流入をももたらして、香港に社会的な圧力をかけた。その結果、香港人ないし香港資本の多くが海外へ逃避し、香港の地価が大暴落した。

1960年代と70年代、韓国やシンガポールでは、政府による経済への介入が大きかったのに対して、香港政府の経済への介入は極めて少なかった。香港は規模の小さな軽工業が中心とは言え、工業部門の成長が急激だった。その軽工業の担い手となったのは主に華人中小企業であった。当時の経済状況では、地元の中国人が新たな事業を興すことが容易だったのである。小さな資本金と少しの技術しか持たない華人資本企業が大きく発展するチャンスを得た⁽⁹⁾。また、多く

(5) 張為民・張洪潔編著『挑戦四小竜』（中国物質出版社、1997年1月）数字の引用は343ページより。

(6) 進藤竹次郎著『日本綿業労働論』（東京大学出版会、

1958年11月）305ページ。

(7) 同上書。

(8) 中嶋嶺雄『香港』（時事通信社、1985年）218ページ。↗

の人々が正式に登録されていない中国人の工場で働いた。その工場の多くは自己資金を元手にした小規模な家内工場、従業員には親族を雇うケースが多かった。1958年で、従業員数が100人に満たない企業が全企業数の75%を超えていた⁽¹⁰⁾。

(2) 1980年代以来香港経済の激変

香港経済は1960、70年代の発展段階を経て、80年代と90年代に新たな激変に遭遇した。香港からの地場資本の大量流出、中国(南部)との相互経済統合などは大きな特徴となった。1978年12月、中国は改革開放政策および1984年に香港返還に関する中国香港との共同声明の二つの政策は香港の激変に大きく推し進めた⁽¹¹⁾。

香港は1980年代に入ると、賃金コストが大幅に上昇し、労働力不足が問題になった。同時期、中国の対外開放が、香港経済の発展に新たな道を開いた。また、1985年のプラザ合意以降の円高ドル安により、日本では製造業の海外進出が活発になった。一方、香港を含むNIEsは、大陸の低賃金を利用するために、製造工場を華南地域へ移転させた。香港内部においてはサービス産業が急速に発展するとともに電子産業、精密機器、通信設備、不動産、金融などが主要産業になってきた。この時期、香港は高度な消費社会に向けて、経済の構造的変化が起り、いわゆる香港経済のソフト化が進んだ。香港と華南との結びつきが香港経済全体のソフト化を促進したと言える。

1984年から95年までの約10年間は、香港からの中国向け輸出品目は繊維材料、電子部品、プラスチックの原料などが多かった。また、輸出

量(地場輸出と再輸出をあわせて)は11倍以上、輸入は14倍以上に増加した⁽¹²⁾。輸出が伸びたのは香港企業の対大陸製造業への投資の結果であった。輸出品目の多くが原料、中間製品であった理由は、大陸で再加工を行うためであった。輸入が伸びたのは華南での委託加工製品を香港が吸収し、アメリカ市場などへ再輸出を行ったからである。1985年以降、中国大陸はアメリカに次ぐ香港の第2の貿易相手になった。また、香港は日本に次ぐ中国大陸の貿易相手になった。投資の面では中国大陸への75%の外資⁽¹³⁾が香港からのものである。ついでながら、そのなかには東南アジア諸国の華人資本による香港経由のものも多く含まれている。

香港と中国の広東省との経済連携はより緊密になった。この時期広東省から香港、マカオへの輸出額は広東省総生産額の18%を占めた。香港の製造業は広東省で25,000社の工場を建て、300万人以上の雇用を創出することにより、年間1,650億香港ドルの賃金コストを節約した。なお、この雇用数は香港域内での雇用数の5倍に相当した。香港の製造基地を広東省へ移転したことにより、生産コストが大幅に低減し、国際市場での競争力を高めた⁽¹⁴⁾。

3. 香港における華人企業グループの台頭

1950年代および60年代、四大イギリス資本(怡和、会徳豊、和記黄埔、太古の四大集団)が香港経済をコントロールしていた。1960年代以前には、華僑・華人資本はイギリス資本に対して完全に従属的な地位に置かれていた⁽¹⁵⁾。しかし、1960年代以降華人資本の多くは、華人企

(9) 張開玖「華南経済圏における華僑・華人ネットワークの役割」(長崎県立大学大学院経済学研究科『エコノミスト・ナガサキ』長崎県立大学大学院年報 第2号、1996年) 201~2ページ。

(10) ジュラル・シーガル著、邱永漢訳『香港的運命』(同文書院インターナショナル、1993年) 44ページ。

(11) Edited by Sueo Sekiguchi, Makito Noda *Econo-*

mic Interactions and Interdependence in East Asia. Ushiba Memorial Foundation, 1994, P.106.

(12) 小島麗逸『香港の工業化——アジアの結節点』(アジア経済研究所、1989年) 254~5ページ。

(13) 張為民・張洪潔編著『挑戦四小竜』(中国物質出版社、1997年) 数字の引用は345ページより。

(14) 同上書、数字の引用は350ページより。

業グループを形成してきた。とくに、1970年代から90年代にかけて、香港の華人企業グループはほとんど創業者一代で築かれてきた。香港の新工業化で、担い手となったのは主に華人企業であった。規模は小さく、わずかな資本金と低水準な技術しか持たなかったとはいえ、急速に大きな発展を遂げた。

香港の華人企業は、繊維産業を出発点としたが、次第に一つの産業の枠を超え、複数の製造産業にまたがって発展した。それが華人企業グループの発展に見られる基本的な特徴である。本稿のケース・スタディで見られるように、華人企業の多くは外国の既存企業の買収によって国境を越えた海外拠点を設けることで企業経営の多角化を図った。1980年代以降、華人企業の多角化が香港経済における顕著な現象として注目された。

香港の大手華人企業で欧米など先進諸国に進出していない企業はないといわれている。香港の華人企業の海外進出はもはや以前、華僑企業時代のいわゆるリスク分散のためではなく、事業拡大を目的とするものとなっていた。この意味で、香港華人企業の多角化の動きは「多国籍企業」化として認識すべきであろう。

華人企業はグループ化過程において、多角化戦略を取り、激変する環境に対応してきた。華人企業は厳しい環境のもとで、その発展の道を閉じられたのではなく、むしろ、みずから「調整」していく動きを示してきた。

Ⅲ. 1990年代以来各業界での香港華人企業の成長

1. 第二次産業における香港華人企業の成長

第二次産業のなかでも、とくに製造業、エネルギー、運輸業などで、華人企業の成長が顕著

である。軽工業としては、繊維、アパレル産業で、香港の華人企業の成長が特に著しい。

経済、政治など広範囲に渡って、香港は中国と密接な関係にある。2001年中国がWTO（世界貿易機構）に加入し、香港と中国の経済がさらに一丸となって、急速な経済発展が進んでいる。また2004年1月から中国と香港との経済貿易関係緊密化協定（CEPA）が結ばれ、香港の対中繊維、アパレル輸出の関税が一部免除されることになった。香港以外の地域から輸入繊維製品については、5～18.7%の輸入関税が課されており、香港製品は競争力が一層高まっている。

香港の製造業、とくにアパレル産業では、欧米など海外市場から受注をうけ、中国大陆の工場で生産を行なうビジネスパターンがすでに確立されている。

CEPAのような協定が結ばれるといったこれらの一連の動きによって、香港と中国大陆の一体化が進み、香港華人企業の成長に非常に良い機会を与えられているといえよう。

香港の製造業は軽工業に集中し、そのなかで繊維産業、アパレル産業が代表的で、工業化のプロセスのなかで重要な産業でもある。2005年から繊維業界の多国間繊維協定（MFA）に基づく輸出割当制度が世界範囲で撤廃された。これにより、いままで欧米市場向けの輸出が割当としてのクォーターに厳しく縛られていたアジアの繊維企業が、輸出拡大で活発になることが期待される。とくに中国に工場の拠点を置いている香港の華人系繊維産業企業にとっては大いに恩恵が期待される。多くの香港華人企業は工場を低コストの中国大陆に設立し、香港から品質管理の人材を派遣し、厳格な品質管理のもとで、高い付加価値の製品の生産を行なっている。香港は市場調査・デザインなどを企画し、中国

（15）小椋広勝『香港』（岩波書店、1942年）155－79

ページ。

大陸は製品を生産する。これは製造業における香港ソフト化の現象である。香港の華人企業は中国大陸だけではなく、欧米の市場への輸出が拡大し始めている。

徳永佳（テクスウィンカ）はバレノやS&Kのブランド名で中国大陸と香港で1,812の店舗をもつ大手紡績業社である。中国大陸、シンガポール、中東を主な海外進出先として、企業活動を展開してきている。2003年の時点で、メリヤス地の紡績業が総売上高の58%をも占めている⁽¹⁶⁾。

2. 第三次産業における香港華人企業の成長

第三次産業としての通信・IT産業及び金融においても香港華人企業の成長が近年目覚ましいものとなっている。

華人企業のこの第三次産業への参入は非常に活発になっている。本稿のケース・スタディーとして取り上げた長江実業グループによって買収されたハチソン・ワンボアについてみると、その100%子会社であるハチソン・グローバル・コミュニケーションズは香港の通信産業で大きな企業として成長してきた。同じくハチソン・ワンボアの100%子会社であるハチソン・テレコム社の加入者は180万人に達し、香港通信市場の26%のシェアを占めている⁽¹⁷⁾。

香港では、水道事業だけは依然として政府が管理のもとで運営しているが、第三次産業としての不動産業、インフラ整備などの基幹産業のすべては華人企業によって握られている。香港電灯（ホンコン、エレクトリック）は中電控股とともに、香港電力業界の2社独占状態を形成している。その香港電灯は上で述べた李嘉誠が率いる長江実業グループ、それにその傘下である世界コングロマリット、ハチソン・ワンボア

が出資しコントロールしている。香港電灯は香港での事業展開に限らず、オーストラリアを中心に海外事業も展開していきっている。

ハチソン・ワンボア傘下の香港国際ターミナルズはコンテナ・ターミナルでは香港の最大規模である。2003年では、葵涌ターミナルでの取扱量は639万 TEU となっていた⁽¹⁸⁾。ハチソン・ワンボアは近年中国でのターミナル事業にも最も早期から参入企画をしている。

IV. 香港企業グループの実像

——長江実業グループのケース——

1990年代以前の華人企業は株式会社の形態をとるものもあるが、企業数全体から見ると中小企業が圧倒的多数であった。そのなかから、とくに1970年代以降、世界規模の経済活動を行う華人企業グループが次々と登場し始めた。なかでも、長江実業グループはその経済活動が極めてダイナミックであり、香港の華人企業グループを代表している。そこで、長江実業グループを取り上げ、その生成、発展の経緯および今日の動向の整理と共に分析を試みる。

1. 生成の過程——「ホンコン・フラワー」の生産からスタート——

1950年に長江実業グループの創業者李嘉誠は7万香港ドルで香港の北東にある肖箕湾に「長江プラスチック工場」を建設し、プラスチック製玩具や日常家庭用品を主として生産し始めた。（付録：「李嘉誠の経済活動年表」を参照）

李は自分の工場に「長江」という名をつけた。長江の名を借り、「小さい川の細い水流の集まりから太い水流を持った大河になった長江のように」と自分のプラスチック工場を大きく発展

(16) 榊エス・エヌ・エー『中国・台湾・香港主要企業と業界地図』（B&T ブックス日刊工業新聞社、2004年10月）51ページ。

(17) 同上書、96ページ。

(18) 同上書、122ページ。

させようという願いを持っていたのである。

この時期、香港新工業化が始まり、香港貿易品目の業種別構成が従来の繊維製品から雑貨、玩具、電気機器などへ多様化していき、先進国市場へ輸出していた。香港の輸出品目のなかで、当時の代表格はプラスチック製品であった。

創業早期に李のプラスチック工場は資金繰りの不調、設備や技術問題などで一時倒産の寸前であった。それは香港のプラスチック製品の市場が大きくなり、李のプラスチック工場が生産拡大の要求に対応できなくなったからであった。

李は華人の仲間から資金を調達し、工場の設備更新を行い、生産規模の拡大を行った。1957年に李の工場は規模を拡大したため、「長江工業有限公司」と改名された。李のプラスチック工場はこの時期の多くの華人企業家内工場と同じく、零細で不安定であり、家族主義的な人員構成であった。

5年後に、プラスチック製玩具や日常品の国際市場は飽和状態になり、新製品を作り出すことが期待されていた。李は世界市場の変化に早くから気付き、工場の生産をプラスチック製の造花へと転換すると同時に、生産を拡大した。当時欧米市場ではプラスチック造花に対する需要が増大し、李の工場で生産されたプラスチック造花、植木などは欧米市場を席巻し、世界的に「ホンコン・フラワー」として有名になった。1960年代の半ばには長江工業有限公司はプラスチック製品の業界で重要な地位を占めるに至った。

香港製造業界は1947年から各種のプラスチック容器を生産し、1950年代にはプラスチック製の造花と玩具を主要製品として生産した⁽¹⁹⁾。1950年代と60年代、香港は世界のプラスチック製造花の貿易量の80%を供給していた⁽²⁰⁾。長江工業有限公司は50年代の香港において最大のプ

ラスチック加工業者となり、李自身も「ホンコン・フラワーの王様」と呼ばれるようになった。

2. 発展の過程——不動産業への進出および経営の多角化——

(1) 不動産投資→株式公開→不動産投資

1957年、李は香港島の郊外であった北角地域に12階建の自社工場を建てた。その後、柴湾、北角、元朗など香港島北部の新開発区に次々と工場を建設し、賃貸物件とした。

文化大革命による香港経済の動揺の時期に、香港資本の多くは海外へ逃避し、香港の地価は大暴落した。しかし、李はむしろ不動産へ進出する戦略を採用し、香港の安い不動産を大量に買い付けた。李が1959年—69年の間に香港で所有した土地は、当初の12万平方尺⁽²¹⁾から630万平方尺にまで拡大した。

1970年代に入ると、李はさらに「長江地産有限公司」と「長江置業有限公司」を設立し、大規模な不動産購入を展開した⁽²²⁾。

1972年に香港は株式ブームに沸き立った。李は「長江実業有限公司」を設立し、11月に香港証券交易所で株式を公開した。その後はイギリスのロンドン、カナダのバンクーバーなどでも株式を公開し、「株式の上場、値上がり、新株発行、資金調達、不動産への投資」といった新たな戦略を採った。李は1973年に、オイル・ショックの影響で、下落した土地、工場建物、オフィス、住宅建物などを大量に購入した。

この時期、長江実業はすでに最初のプラスチック製造業の枠を超えて、不動産業、サービス、金融、貿易、ホテル産業などの複数の産業にまたがって経営の多角化を実現した。しかも、その展開の規模は最初にスタートしたプラスチック製造という本業をはるかに上回った。

(19) 小島麗逸編『香港の工業化 アジアの結節点』（アジア経済研究所、1989年）32ページ。

(20) 夏萍『李嘉誠伝』（香港、明報出版社、1994年）72頁。

(21) 「尺」は中国の長さの単位；1尺は1メートルの33分の10。

(22) 夏萍、前掲書、78—9頁。

不動産業への進出は世界各地の華人企業の共通の戦略といえよう。東南アジアの戦前の華僑企業家はゴムや貿易などの事業で資金を蓄積して、後に不動産に投資した。香港の企業家もこのパターンを継承し、ほとんどが不動産業へ進出している。不動産業への投資は流動性に富んでいて、短期の利益追求に最も適しているという通説がある。しかし、不動産業におけるビジネスの意思決定が一人でできることが、家族的経営を特徴とする華人企業にとって、その根本理由であると思われる。

(2) 外資系企業の買収

長江実業は、また香港の外資系企業を買収することによって、経営をさらに多角化を図った。長江実業は香港製造業時代のホンコン・フラワーの生産、工場ビルの貸し出し、また、株式の公開などで得た資金で外資系企業の買収を始めた。

李は、1977年に現金2億3,000万香港ドル（1株／12.45香港ドル）でアメリカ資本永高公司の1,048万口の株式を買い付け、「中区地王」（不動産の王）と呼ばれた。永高公司是、香港繁華街の中環銀行区の中心地域を所有し、面積の3万9,000平方尺、800部屋を持つHong Kong Hiltonと400部屋を持つHyatt Regency Hong Kongを所有している⁽²³⁾。

これは華人資本が香港の外国系企業を買収した最初の例であり、華人資本が香港の外国資本と競争できるほど大きくなった象徴でもあった。李は新規事業への参入によって規模拡大を実現するのではなく、既存企業を買収することによって拡大してきている。これを契機に70年代の終りから80年代にかけて中国人資本による香港の外資系企業への買収が10件あまり行なわれた。

香港とシンガポールの華人企業は企業買収による事業多角化を図ったと言う意味では共通の戦略を取るといえるが、その内容には根本的な

違いがある。シンガポールでは所有と経営権の現地化を図った旧ヨーロッパ系企業を引き取る形で企業買収を行なった。しかし、香港では競争の結果として華人企業がイギリスやアメリカ企業を買収した。

(3) 包玉剛財閥（船王）との提携関係

李嘉誠は他の華人財閥と協力してのビジネスも進めていた。1978年に有名な九龍倉株をめぐる競争があった。李はイギリス資本怡和系九龍倉集団の九龍倉土地の株式1,000口を買い付けたが、その後全株を、船王と呼ばれる華人財閥の包玉剛に時価より高い株価で売却した。李はこの有利な条件で株を手放したことによって5,900万香港ドルの純利益を得たという。

当時、香港最大のイギリス資本であった香港上海銀行も九龍倉の株を買付けていた。そこで、長い間香港上海銀行と協力関係を持っていた李は、九龍倉株の売却によって、香港上海銀行との無用な競争を避け、引き続き銀行の資金支援を得た。李はビジネス展開に人的ネットワークを重視した。

また包との信頼関係によっては、九龍倉土地開発プロジェクトのうち貨倉ビルの再建設を任せられた。普通、ビル再建設における香港慣習では、最初に土地価格の70-80%を投入しなければならないが、李は建築費用だけを投入すれば良いという優遇条件を得た。李は1980年にビル建設を完成させ、その売却による利益の50%を受け取ったという。

3. 長江実業グループの最近の動向

(1) 通信、情報、都市開発、インフラ事業への参入

1990年代に入ると、長江実業グループは「香港改造計画」のインフラ部門での大規模プロジェクトに参加し、九龍地区で10億香港ドル、コン

(23)同上書、115頁。

テナ・ターミナルの拡張に14億ドルを投資した。

また、情報、通信産業にも乗り出した。1990年から香港を拠点にアジア全域に英語と中国語による衛星テレビ放送を行う「スターTV」を発足させた。この「スターTV」は李嘉誠の次男李沢楷が経営していたが、1993年から95年の間だけで売却した。

1986年、李グループはイギリスの有力なコングロマリットのピアソン（Pearson）社へ5%の資本参加を行なった。李グループの中核企業の一つであるハチソン・ワンポア（Hutchson-Whampoa）社はこの株式を取得するために、7,700万香港ドルを投じた。このピアソン社は傘下に有名な経済新聞社『フィナンシャル・タイムズ』（Financial Times）などマスコミ出版関連企業を持っていた。しかし、翌年ハチソン社はピアソンの株をすべて売却した。当時のマスコミなどは、李グループが希望する買い増しが難しくなったことをその売却の理由とした。ピアソン社、「スターTV」の売却の本当の理由は、傘下企業の収益性が低く軌道に乗らなかったから売却せざるを得なかったという点にある。

ハチソン社は2003年以来、中国でのインフラ事業、コンテナ・ターミナル事業に参入し始めた。

(2) 幅広い提携関係

長江実業グループは香港でのビジネス展開において、カナダの怡東財務有限公司と1979年に早くも提携関係を結んでいた。79年の7月に李は怡東財務有限公司を通して、九龍倉集団などと手を組んで、香港の広東道海防の土地開発プロジェクトに参加した。また、同時期にアメリカ資本と合資でセメント工場を設立し、1982年に生産を開始した。

李のグループは総投資の25%に及ぶ⁽²⁴⁾对中国投資を行っているが、そのほとんどは他の東南

アジアの華人との提携によるものであった。

1992年7月に李はマレーシアの華人財閥郭鶴年グループと手を組んで、北京の王府井での大型商業施設の建設に着手した。しかし、王府井のビル建設プロジェクトは、中国側のストップがかかり、中止せざるを得なかった。その結果、李グループの対中姿勢も変化しつつあったが、アジア通貨危機後の状況変化もあり、再度進出へのチャンスを伺っていた李グループは王府井のビル建設を完成させるに至った。同年、両者が共同出資する港沪発展有限公司は上海駅の近くで5.78ヘクタールの土地使用権を50年の期限付きで中国政府から獲得した。このプロジェクトも上海旧市街区土地再開発では最大規模のものである。

しかし、長江実業の対中投資がすべて順調に推移したわけではない。中国政府が外資（主に不動産投資）への規制を始めてから、長江実業グループの対中投資は大きく影響を受けた。1998年3月に大阪市立大学経済研究所の古澤賢治と中川信義両教授と共に中国四川省にある重慶市社会科学院を訪問した際に、李グループが建設中のビルが中止になったのを見てきた。

李嘉誠はそのビジネス展開においては、香港地元の有力華人企業グループとの提携関係も結んでいる。1975年に、新鴻基不動産グループの郭得勝、恒基兆業グループの李兆基などと連合して、各25%の出資で、百得置業有限公司を設立した。この会社は主に住宅ビル、ショッピングセンターの建設などの事業を展開した。しかし、李の提携相手は必ずしも華人ネットワークに限られてはいなかった。香港ではイギリス、アメリカ、カナダなどの外資系企業と提携し、中国進出においては、他の東南アジアの華人との提携による投資のケースが多かった。

(24) 李嘉誠「活躍両地投資 促進共同繁栄」（人民日報海

外版、1995年3月21日）。

表3 華人四大グループの比較表

| グループ名 | 中核企業の主要役員 | 中核企業の主要活動及び現状 |
|---------------------|---|---|
| 長江実業グループ | Chairman (董事長): 李嘉誠 息子の李沢楷、李沢鉅は事業経営に参加 | エネルギー、コンテナ運送ターミナル、電力などの基幹産業をはじめ、小売業、貿易、投資または不動産など。 |
| 新鴻基不動産グループ 1,174 | Chairman & General Manager (董事長): 郭得勝 (Kwok Tak Seng) Vice Chairman (副董事長): 李兆基他、 現在の事業経営は郭の3人息子の郭炳湘、 郭炳江、郭炳連 | グループは金融、保険、土木、建築、建物管理、電気技術など。中核企業の新鴻基地産は販売、賃貸用不動産の開発、投資、中小住宅の開発。グループは約70社の主要子会社、30社の関連会社を持っている。 |
| 恒基兆業グループ 930 | Chairman (董事長): 李兆基 (Lee Shau Kee) Vice Chairman (副董事長): Lo Tak Shing | 証券、株式投資、と不動産開発。中核企業は恒基兆業地産、グループは約40社の主要子会社。10社の関連会社を持っている。 |
| 新世界発展グループ | Chairman (董事長): 鄭裕彤 Managing Director: Cheng Kar-Shun, Henry Deputy Managing Director: Young Bing-Ching, Albert | 証券、株式投資、と不動産投資、現在約70社の主要子会社。30社の関連会社を持っている。子会社の業務は各方面にわたる。 |

出所) 立日『港台億万富豪伝4』(広東高等教育出版社、1995年) 331-33頁を参照して作成。

(3) 長江実業グループとその他の華人企業グループ

李嘉誠は小さなプラスチック製品の工場から今日の長江実業グループにまで企業を発展させてきた。今では香港「首富」(第1の金持ち)と呼ばれる李の個人資産は1997年800億香港ドル⁽²⁵⁾で、世界の華僑、華人系資産家のなかで第三位である。アジア金融危機以後も李の「香港首富」の地位が変らなかった。また、李は香港最大の不動産所有者でもある。現在、李は不動産業を中心にしてエネルギー、コンテナ・ターミナル、セメント、電力などの基幹産業をはじめ、小売業、コミュニケーション関連事業、貿易、投資など幅広く事業を展開している。

香港の他の華人企業グループも李のグループとほぼ同じような生成と発展のプロセスを経てきた。李グループの長江実業と並んで、香港で第三規模の不動産会社として新鴻基地産がある⁽²⁶⁾。その総師の郭得勝は外資企業の香港事業

代理人で、日用雑貨と工業原料を扱っており、1963年に、李兆基などと三人で新鴻基地産グループ企業有限公司を設立した。新鴻基地産は不動産を中心に事業展開し、1965年の銀行危機、67年の地価大暴落、73年の株価大暴落などを平穩に乗り越え、1970年代に香港有数の大企業グループを築き上げた。(新鴻基地産グループの主要活動と現状は表3を参照。)表3は有力華人企業グループである新鴻基地産グループ、恒基兆業グループ(Henderson Group)、新世界発展グループ(New World Development Group)と、人事構成、中核企業の主要活動及び現状などを長江実業グループとの比較で示したものである。

李が率いる長江実業は香港最大の企業グループである。同グループは四つの上場企業、すなわち長江実業、和記黄埔(ハチソン・ワンポア)、香港電灯(ホンコン・エレクトリック)、長江基建を中核企業として構成している。この四社

(25)「李嘉誠家族」『CAPITAL 資本雑誌』(1997年2月) 49頁。

(26)新鴻基地産会社は郭得勝が率いる新鴻基地産グルー

プ(Sun Hung Kai Properties Group)の傘下にある。

をあわせた上場株式の時価総額は香港上場企業の株式資産の13.16%を占めたと報告されている⁽²⁷⁾。

長江グループのなかで最大の企業は和記黄埔である。和記黄埔は多角的企業であり、香港最大のスーパーマーケットおよびコンテナ運送、港湾建設、海底トンネルなど香港の基幹産業ともいえるインフラ部門を掌握している。また、同企業は数多くの非上場企業をその傘下に収めている（図1 長江実業グループの組織構造を参照）。

長江実業グループの中核企業和記黄埔は株式を公開し、香港の証券取引所に上場された。戦前の多くの東南アジア華僑企業にみられた外部の人間を一切入れない家族的な経営とは異なり、長江実業は積極的に専門経営者の参加を受け入れている。李嘉誠の二人の息子はともにアメリカの大学で経営と管理を学び、グループの経営実務に参加した。今後の長江実業グループの運営は、所有権はまだ李一族のメンバーに集中するが、経営権は有能な家族メンバーと専門経営者に任せられていくと予測できる。他の華人企業グループも世代交代の時期に入っている。新鴻基地産グループの総帥は郭得勝であるが、現在、グループの経営実務は彼の3人の息子に分担されている。

1997年のアジア通貨危機後、李のグループ内上場企業も株価が下落の影響を受け、資産は大幅に減少した。長江実業は大きな打撃を受けたとはいえ、香港の十大華人企業のなかで、グループ所属企業の和記黄埔、長江実業、香港電灯は依然として株価総額で第1、3、6位を占めている。

終わりに

本稿では、香港の新工業化のプロセスと対応させ、長江実業グループの発展プロセスを追ってきた。李嘉誠が率いる長江実業グループは、その第一歩を香港製造工場の典型的な零細プラスチック工場の小経営から始め、30年間で香港経済における世界規模のコングロマリット型企業グループを築き上げた。

この長江実業グループのケースから次の三点を読み取ることができる。

第一に、李グループは積極的にエネルギー、コンテナ・ターミナル、セメント、電力などの基幹産業をはじめ、小売業、コミュニケーション関連事業、貿易、投資、不動産など幅広く事業を展開している。長江実業グループは零細、小経営から多角的なコングロマリット型の企業グループにまで成長した。これは、香港の華人企業グループの代表的な成長と発展のパターンといえる。

第二に、李の企業グループの生成と発展では、経営における家族の集中から離れる兆候が現れていることである。経営の面では、すでに伝統的な「ファミリービジネス」から近代的な経営に近づいている。

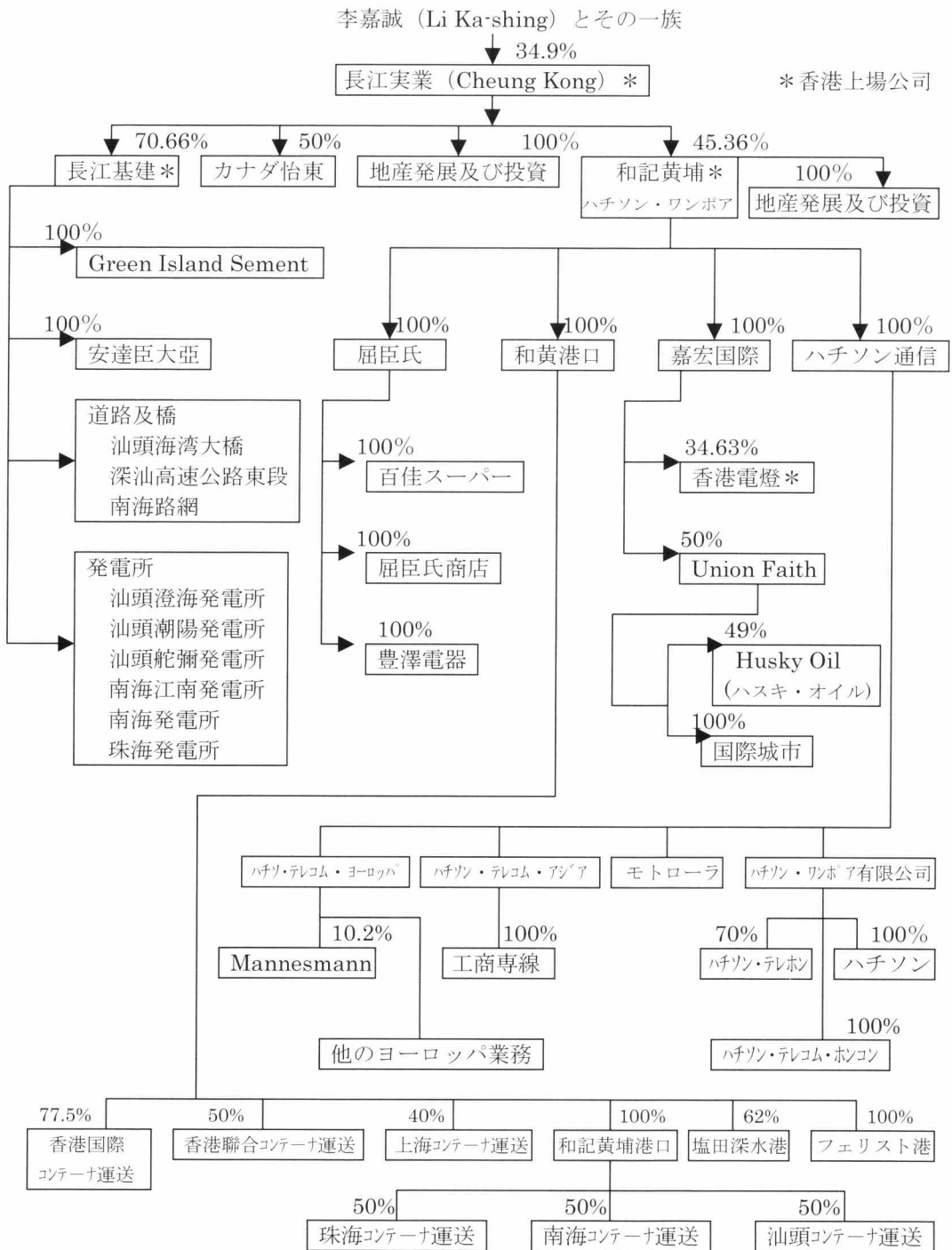
第三に、企業グループの拡大を、新規会社の設立より既存会社の買収によって実現することである。その結果が企業の多角化と海外進出である。また、成長と発展のために「合併」を組み、決して「身内ネットワーク」だけに頼ることはなかった。李嘉誠のケースでは、幅広い提携関係を結んでビジネスを展開してきた。

以上の特徴は、長江実業グループのケースだけではなく、多くの香港の華人企業集団に見られるものである。また、東南アジアと異なり、

(27)数字は『CAPITAL 資本雑誌』（香港、1997年2月）

48頁より。

図1 長江実業グループの組織構造



出所：馮邦彦『香港華資財団（1841－1997）』、三聯書店（香港）有限公司、1997年、そして中国青年日報『読報参考』第23期 38－39ページ、1999年、及び(株)エヌ・エヌ・エー『中国・台湾・香港主要企業と業界地図』B&T ブックス日刊工業新聞社、2004年10月を参照して作成。

香港の華人企業はグループ化のプロセスで「政商」のケースが皆無であった。とはいえ、香港華人企業の対中投資は、中国の中央政府、地方政府などと密接に結びついているのは事実である。

李嘉誠のケースは、李が時代の変化に対応し、自ら「調整」し、事業内容を柔軟に変更してきたのを示すものであった。以上の特徴は香港経済の急速な発展がもたらした状況変化に華人企業がいかに対応してきたかの典型である。

1997年7月に、アジア通貨危機が発生してから、華人企業も例外にもれず相応の痛みを経験し、企業の持続発展と拡大に大きな影響を受けた。華人企業の経営近代化への「調整」の進行は減速してはいるが、むしろ、今回の危機は、華人企業の発展の情況と問題点を鮮明に写し出す役割を果たしている。この一連の危機に彼らはどのように対応するのか、華人企業は引き続き発展できるのかが大いに注目されるところである。

参考文献（年代順）：

- 小椋広勝『香港』岩波書店、1942年
進藤竹次郎『日本綿業労働論』東京大学出版会、1958年
中嶋嶺雄『香港』時事通信社、1985年
小島麗逸『香港の工業化——アジアの結節点』アジア経済出版会、1989年
楊奇『香港概論』中国社会科学出版社、1990年（中国語）

陳几俊『華夏徙子李嘉誠』香港、天地圖書有限公司、1993年（中国語）

香港、天地圖書有限公司、1993年

鴻碩、賓加、『巨富与世家』香港、中国商業出版社、1993年（中国語）

ジュラル・シーガル著、邱永漢訳『香港的運命』同文書院インターナショナル、1993年

中川信義編『アジア・北米経済圏と新工業化』東京大学出版会、1994年

夏萍『李嘉誠伝』香港、明報出版社、1994年（中国語）

立日『港台億万富豪伝4』広東高等教育出版社、1995年（中国語）

張開玖「華南経済圏における華僑・華人ネットワークの役割」長崎県立大学大学院経済学研究科『エコノミスト・ナガサキ』長崎県立大学大学院年報 第2号、1996年

馮邦彦『香港華資財団（1841－1997）』、三聯書店（香港）有限公司、1997年（中国語）

張為民・張洪潔編著『挑戰四小竜』中国物質出版社、1997年（中国語）

(株)エヌ・エヌ・エー『中国・台湾・香港主要企業と業界地図』B&T ブックス日刊工業新聞社、2004年10月

雑誌と新聞：

- 『CAPITAL 資本雑誌』、香港
人民日報 海外版（中国）
中国青年日報
日本経済新聞

付録 李嘉誠の経済活動年表

年表作成にあつたの主要参考文献：

①陳几俊『華夏従子李嘉誠』（香港，天地圖書有限公司，1993年）

②李嘉誠の年間報告書（1995年，1996年，1997年）

③『CAPITAL 資本雑誌』（香港，1997年）

④(株)エヌ・エヌ・エー『中国・台湾・香港主要企業と業界地図』B&T ブックス日刊工業新聞社、2004年10月

| 年 月 | 李嘉誠の経済活動 | 香港及び世界情勢 |
|------------|---|-----------------------|
| 1950年 | 香港島で「長江プラスチック工場」を建設，主にプラスチックの玩具，かつら，家庭日常用品，造花などを生産 | |
| 6月25日 | | 朝鮮戦争始まる |
| 1951年5月18日 | | 国連，中国への禁輸を決議 |
| 1957年 | | |
| | 長江プラスチック工場の規模を拡大し，長江プラスチック工場を長江工業有限公司に改名 | |
| | 香港の郊外であった北角に，12階の自社工場を建設し，これを貸し出す | |
| 1960年 | 引き続き北角，柴湾，元朗などの新開発地に次々と工場を建設し，これを貸し出す | |
| 1964年 | プラスチック製品の生産拡大，プラスチック製の造花（ホンコン・フラワー）は欧米市場を席巻 | |
| 1967年8月22日 | | 香港反英暴動（12月25日はほぼ鎮静化） |
| 1971年 | 「長江地産有限公司」と「長江置業有限公司」を設立させ，大規模な不動産の購入 | |
| 10月 | | 中国は国連復帰 |
| 1972年 | | |
| 1月 | 「長江実業有限公司」を創立 | |
| 2月 | | アメリカ大統領ニクソン訪中，米中国交正常化 |
| 11月 | 長江実業有限公司は香港証券交易所，遠東証券交易所，金銀証券交易所で株式を公開 | |
| 1973年 | 長江実業有限公司は新鴻基証券投資会社とイギリス証券会社を通してロンドンで株式を公開し資金を調達 | |
| 1974年6月 | 長江実業有限公司の株をカナダのバンクーバー証券交易所にて公開，香港の株式が初めてカナダで公開される。 | |
| | カナダへの直接投資と大量な資金調達に活用するため，カナダ帝国商業銀行と合併して「カナダ怡東財務有限公司」を設立，国際化，多元化企業の道へ一歩踏み出す | |
| 1977年 | | |
| 1月 | 香港中環庶打駅の上に「環球ビル」，金鐘駅の上に「海富中心」といったビルの建設の権利を落札，（この激しい競争の中に有名な不動産会社イギリス資本の「置地公司」は敗北） | |

| 年 月 | 李嘉誠の経済活動 | 香港及び世界情勢 |
|---------|--|-----------------------|
| 4 月 | アメリカ資本の永高公司を買収。「HONGKONG HILTON」と「HYATT REGENCY HONGKONG」の経営を引き続き、虎豹別荘などの物件を大量に購入 | |
| 1978年 | 香港最大のイギリス資本の財閥香港上海祉豊銀行と合併して「豪華有限公司」を成立 | |
| 3 月 | 汇丰銀行と合併して改築した華人行（香港の繁華街、中区の皇后大道中29号）に 長江実業（集団）の事務所を移す | |
| 7 月 | 手に入れた18%の九龍倉株（元々イギリス資本の怡和集団に属す）を「船王」の包玉胡に譲渡。イギリス資本の青州英棧の株36%を買い付け、李自身は青州英坭の会長となった。（1985年10月に青州英坭を全面に買収） | |
| 1979年 | | |
| 1 月 1 日 | | 中国・アメリカ国交回復 |
| 3 月～4 月 | 会徳豊財閥、広生行財閥などと合併してビル建設を展開 | |
| 6 月 | 再度会徳豊財閥と合併して美地有限公司を創立し大量の商業ビルを購入 | |
| 7 月 | 中国資本の僑光置業公司与合併して宜賓地産有限公司を成立させ、沙田鉄道維修中心にビルの建設を落札。カナダ怡東財務有限公司を通して九龍倉集団、香港置業公司、中芸集団（香港）、怡南実業有限公司、新鴻基有限公司などと手を組み、長江実業（集団）を中心に広東道海防の土地開発プロジェクトを落札 | |
| | 中国資本とアメリカ資本と合併してセメント工場を設立（1982年に生産開始） | |
| 9 月 | 上海汇丰銀行からイギリス資本の有力企業ハチソン・ワンポア集団の株を22.4%を買収 | |
| 10月 | 李嘉誠はハチソン・ワンポア集団の常務（執行董事）に選出された | |
| 1981年 | | |
| 1 月 | 李はハチソン・ワンポア（和黃）の会長となる。香港でイギリス資本の企業集団の会長になった最初の中国人。 | |
| 1984年 | | |
| 1 月 | 黄浦花園商用住宅建設に40億香港ドルを投資 | |
| 6 月 | 李嘉誠専科診療所を沙田で開業 | |
| 9 月26日 | | 香港返還問題について中英間で共同宣言を発表 |
| 1985年 | | |
| 1 月 | ハチソン・ワンポアは香港電灯の34%の株を買い付け | |
| 5 月 | 李嘉誠が汇丰銀行の副理事長に選出された | |
| 10月 | 国際城市公司を買い付け | |

香港新工業化と華人企業グループの台頭

| 年 月 | 李嘉誠の経済活動 | 香港及び世界情勢 |
|-------|---|----------|
| 12月 | ハチソン・ワンポア集団は葵涌6号埠頭の海埋め立てプロジェクトに20億香港ドルを投資 | |
| 1986年 | | |
| 6月 | 鄧小平は李と会見 | |
| | 長江実業グループは香港十大財閥のトップになる | |
| | 長江実業グループの四つの上場企業（長江実業、和記黄浦、香港電灯、青州英坭）は香港上場企業の株式資産の13.57%を占め、1987年5月には15%を占める | |
| 1987年 | | |
| 3月 | 企業グループのなかの嘉崎国際（集団）公司を香港電灯から分離し、主に不動産、ホテル、石油などを経営。香港電灯は主に電力関係事業を経営 | |
| 9月 | 四大上場企業は新規株式発行により、103億香港ドルを調達 | |
| | イギリス資本の大東電報局4.9%の株を買い付け | |
| | ハチソン・ワンポア、嘉宏両公司を通してカナダのハスキ石油公司の43%の株を買い付け。（1991年10月には95%となる） | |
| 12月 | イギリスのカラフ石油公司21.3%の株を取得 | |
| 1988年 | | |
| 1月 | 茶葉嶺住宅建設の計画を打ち出す | |
| 4月 | 中信公司と合併して藍田地下鉄の上にビルの建設に落札 | |
| | 葵涌7号コンテナ埠頭の再建設に落札。新世界発展公司、恒基兆業公司、カナダ帝国商業銀行と手を組んで「世博発展有限公司」を創設 | |
| | カナダのバンクーバー旧世界博覧会の再建設を落札 | |
| | 李兆基、邵逸夫、周文軒、曹文錦などの華人財閥と手を組んでシンガポールの展覧センターの再使用プロジェクトに落札 | |
| 1990年 | | |
| 1月 | 藍田、景花園、茶葉嶺港城、天水圍嘉湖山莊などのプロジェクトに大型投資 | |
| 4月 | ハチソン・ワンポア、中信イギリス資本の大東電報局と共同開発した「アジア衛星1号」は中国の長征3号ロケットにより発射成功。アジア全域に英語と中国語による衛星テレビ放送を行う「スターTV」を発足 | |
| | また、「香港改造計画」のインフラ部門での大規模なプロジェクトに参加し、九龍地区で10億香港ドルを、コンテナ・ターミナルの拡張に14億香港ドルを投資 | |
| 1991年 | | |
| 8月 | 李嘉誠は新世界発展公司、フランスの財閥と合併して尖沙咀で高架鉄路を建設 | |

| 年 月 | 李嘉誠の経済活動 | 香港及び世界情勢 |
|-----------|--|---|
| 1992年 | | |
| 4 月 | 李嘉誠は香港上海匯豐銀行の副理事長を退任 | |
| | 日本ヤオハン、マレーシアクォック兄弟と合作し、日本の札幌で不動産開発 | |
| 1993年 | | |
| 3 月 | 長江実業は1992年に純利益で62億香港ドルを達成し、その業績を公開。1991年よりも28%の増加 | |
| 7 月 | 次男李沢楷は衛星テレビをオーストラリアに売却、売り上げは40.95億香港ドル、残りの株も1995年7月にすべて売却 | |
| 9 月 | 李沢楷による4億米ドルで盈科公司を設立。シンガポールで株を買収 | |
| 1995年 | 李沢楷の盈科公司はベトナム Solchancery Saigon ホテルを買収 | |
| 1996年 | | |
| 6 月 | 長江実業グループは30億香港ドルで香港テレグラフィック (Telegraphic) を買収 | |
| 7 月 | 長江基建を上場。長男李沢鉅が会社の主席に着く | |
| | 長江基建は安達臣および青州英坭の株を手にし、中国で橋、道路、電力などのインフラ投資を積極的に展開 | |
| | 盈科公司は灯利保険を傘下に置き、中国保険事業に進出 | |
| 12月 | 長江実業グループの傘下にある四つの上場企業（長江、ハチソン・ワンボア、香港電灯、香港基建）の株価総額が4,576億香港ドルで香港上場株価総額全体の34,759.65億香港ドルの13.16%を占めた | |
| 1997年 | | |
| 7 月 1 日 | | 香港が中国へ復帰 |
| 1998年 | | |
| 3 月 | 李嘉誠の年次報告書において、1997年末までにハチソン・ワンボアグループの年間純利益は122.66億香港ドルに達したことを明示（1996年末は120.2億香港ドル） | |
| 2001年 | | 中国が WTO（世界貿易機構）に加入 |
| 2003年 | 香港国際ターミナルズはコンテナ・ターミナルでは香港の最大規模となった。葵涌ターミナルでの取扱量は639万 TEU となっていた | |
| 2004年 1 月 | | 中国と香港との経済貿易関係緊密化協定 (CEPA) が結ばれ、香港の対中繊維、アパレル輸出の関税が一部免除される。 |
| 2005年 | | 世界範囲での繊維業界の多国間繊維協定 (MFA) に基づく輸出割当制度が世界範囲で撤廃された。 |