

〔論 説〕

## 企業家に与える経験の影響

—長栄集団・張栄発の事例をもとに—

小 野 瀬 拓

### 〔要 旨〕

本稿では企業家がどのような経験をもとに意思決定を行っているかについて長栄集団創業者である張栄発の事例から考察する。この事例は逆境に直面した企業家がどのような意思決定によりその後の成功に結びつけたのかを示すものである。張栄発の重要な場面に影響を与えた経験としてリーダーシップと道徳心を本稿では示す。

### 1 はじめに

2011年3月11日の東日本大震災から間もない3月23日に、10億円の義捐金を日本赤十字社に送った台湾の企業家が話題になった<sup>1</sup>。その企業家は長栄集団（長栄集團）創業者の張栄発（張榮發）である。その長栄集団はリーマンショック後に積極的な投資を行っている。創業時からの事業である長栄海運では2010年以降に船舶の切り替えを積極化しており、フルコンテナ船を2015年までに30隻建造し、輸送能力を現在よりも約15%高めると報じられている<sup>2</sup>。長栄航空では2016年までに低燃費のボーイング777-300ERを導入し、欧米など長距離路線に投入していく<sup>3</sup>。このように、景気後退期に積極的な経営活動を行い成長させてきたのが長栄集団の特徴である。

本稿では企業家がどのような経験をもとに意思決定を行っているかについて張栄発の事例から考察する。張栄発の経営における重要なターニングポイントは、1968年の長栄海運設立、1972年のコンテナ開発グループ設置に見られるコンテナ船への転換、1979年の欧州航路開拓による運賃同盟との戦い、そして1988年の航空事業参入である。これらに影響を与えたものとして経験の観点からリーダーシップと道徳心を挙げ考察を加える。

## 2 企業家の経験

連続企業家 (serial entrepreneur) とよばれる何度も事業を起こす人物が注目されている (Parker, 2013)。連続というからには何度も創業を経験しているため、これまでの創業や経営に関する経験が現在の事業にどのような影響を与えているのかに注目が集まりやすい。しかし経験はなにも連続企業家のみには存在するわけではないので、企業家の経験について考察しようとするのがここでの試みである。

創業はキャリアパスにおいてきわめてリスク負担の多い活動である。たとえば、会社に勤務している一般的なサラリーマンが独立開業するのは、生半可な気持ちではできない<sup>4</sup>。創業に至る努力の中身は企業家個人の費やす時間と危険負担によって占められる。創業とはこれらの努力に関する行動と判断の集合である (Dimov, 2010)。これは単に独立開業や企業経営に関する知識があるから独立するというよりも、企業家個人の経験が独立開業や経営に大きく影響しているという考え方がある。

経験と企業家とのパフォーマンスとの関係を示した調査は数多い。企業家はその個人の経験によって、置かれている条件のなかでも異なる意思決定をする傾向がある。Dalziel et al. (2011) は、ベンチャーキャピタリストなどの金融関係経験者が経営陣にいる場合と技術関係の専門職の経験者が経営陣にいる場合とで研究開発費にかける考えがことなることを、アメリカ医薬品ベンチャー業界の調査から示した。Dimov (2010) は、米国の新規事業を電話スクリーニング (phone screening) 等を用いて195社を分析し、企業家としての経験よりもむしろ業界での経験が創業活動に正の影響を与える可能性を示した。

Morris et al. (2012) は、情緒的イベント理論 (affective events theory) のフレームワークをもちいて企業家の行動を理解しようとする。ここで経験とは、出来事が起こる時代を生き、その出来事の起こる時間と場所にいた個人によってなされるものであり、特にベンチャー企業を立ち上げるときに、それがどういうことなのかを意識することが経験の本質となる。企業家は彼が経験する特別な出来事により企業家となる。とくに過度に不確実な状況では人間の経験が大きな役割を果たす。企業家は過去の経験や現在の状況に対して企業家を演じるわけであり、そのため企業家の経験を見る必要がある。

経営における経験の要因について、かつて日本では山城 (1970) がKAE理論を提唱した。現在でも経営実践の場で活用されているこの理論は知識 (Knowledge) と経験 (Experience) を結びつけることによって能力 (Ability) に結びつけようとするものである。経験と経営学研究によって得られた知識との結びつきによって能力が向上するのであれば経営者の経験につ

いての考察がなされる必要があろう。

企業家が創業する場合に、特にその人物が最初に創業する場合には、経営に確実に貢献する背景が持ち合わされることはほとんどない (Morris et al., 2012)。したがって企業家の経験を見る場合には、その人物の幼少期からの流れを見る必要があろう。そこで、次節より今回の調査対象である張榮發がどのような経験をもって長栄海運を発展させていったのかをみる。

### 3 張榮發の活躍

#### 3.1 長栄集团概要

ここでは張榮發の人物像に触れる前に簡単に彼が一代で築いた長栄集团の概要を説明する。長栄集团は1968年に15年就航した中古の貨物船「長信輪」をもとに創業した長栄海運の歴史とともに始まった。その後張榮發の強いリーダーシップによって牽引されたビジネスは40年にわたり発展し続け、海運、ホテル、航空へと進出し国際的に高い評価を得る企業グループとなった<sup>5</sup>。

このグループのうち特に主力となるのは海運と航空の二事業である。長栄海運は長栄集团の母体となった企業であり、コンテナ船の分野でトップシェアを誇る企業の一つである。この会社は160艘のコンテナ船を有し、世界80カ国240拠点をもち世界各地に拠点を置き、売上高162

表1 長栄集团

社名	事業内容	設立・買収年	備考
長栄海運	海運事業	1968年	
長栄国際儲運	内陸コンテナ輸送事業	1973年	前身：長隆運輸
長栄国際	グループコンサルティング事業	1984年	
張榮發基金會	奨学金等	1985年	財団法人
長栄航空	航空事業	1989年	
長栄航勤	航空整備事業	1990年	
長栄空廚	航空機ケータリング事業	1993年	
長栄国際連鎖酒店	ホテル事業	1993年	桂冠ホテルオープン之年
立栄航空	航空事業	1995年	前身：馬公航空
長栄航太科技	航空機メンテナンス事業	1997年	
長栄警備保全	警備事業	1998年	
長栄国際機電	電気系統整備	1999年	
長栄空運倉儲	航空貨物事業	2000年	
長栄交響樂團	楽団	2001年	運営：張榮發基金會運営
長栄物流	物流サービス	2006年	
長栄海事博物館	博物館	2008年	運営：張榮發基金會

出所)「長栄集团」(<http://www.evergreen.com.tw/>) [2014年5月3日] にもとづき各種資料より筆者作成。  
なお標記は繁体字標記とした。

億新台幣元（NTD）をほこる<sup>6</sup>。

長栄航空は1989年に設立され、ボーイングとマクドネルダグラスの26機の飛行機から事業が開始された。アジア、ヨーロッパ、オーストラリア、アメリカの40以上の都市に就航している。2013年に195カ国、1,400空港に、一日に21,900便以上就航するスターアライアンスに加盟し、サービスを提供している<sup>6</sup>。長栄航空の2012年度の売上高は1,071億 NTD である。

### 3.2 就職まで

張栄発の経緯は張（1997）に詳しい。ここでは本書をもとに張の説明を行う。張栄発の父はもともと澎湖郵便局に努めていたが、日本の商社に船員として勤めるようになると、馬公、基

表2 張栄発誕生から長栄海運設立前までの略年表

年	張栄発のできごと	台湾・世界のできごと
1927	張栄発誕生	
1930		烏山頭ダム完成
1934	基隆の寿公学校に入学	
1941	南日本汽船基隆事務所に就職 台北高等商業学校商業実践講習所入学	日本真珠湾攻撃
1943	南日本汽船本社に移動	
1944	南日本汽船貴州丸事務員 汐止に移住 父遭難	
1945	船舶運営会に就職	日本ポツダム宣言受諾
1946	台湾航業公司「鳳山輪」に勤務	国共内戦激化 国民政府が日本船接收
1947		二二八事件
1951		クリフォード・J・ロジャース運行 台湾航業設立
1955		アイディアル X 就航
1953	張林金枝と結婚する	
1956		スエズ運河閉鎖
1957		スエズ運河再開
1959		中華航空公司設立
1961	廖文良らと「新台海運公司」創業	
1962	日本から1600トン中古船を購入「新台輪」	
1965	蕭如水兄弟と「中央海運公司」を設立する	
1964	台湾初の新船建造	
1965	新台海運公司離れる 中央海運公司設立	
1967		スエズ運河閉鎖
1968	長信輪漂流 中央海運辞職 長栄海運を設立する	台湾コンテナ船化計画

出所) 各種資料より筆者作成。

隆、と転勤していった。そんな父が宜蘭県の蘇澳にいた1927年に張栄発が生まれた。張栄発は7人兄弟の三男として生まれている。張栄発は彼の父が基隆で船員をするため基隆に移った時、寿公学校で教育を受けた。この公学校では道徳や孝行することが重視されていた。また張栄発の母は儉約家であり、優しかったが、道徳を重視した人であった。この母親と公学校での経験がのちの張栄発の態度に影響する。

寿公学校を卒業する1941年に、張栄発は台北商業学校を受験するも不合格となる。家庭に余裕がないこともあり、昼は南日本汽船株式会社の仕事、夜は台北高等商業学校付設商業実践クラスで勉強することになる。昼の収入は授業料と家族収入のためにつかわれた。真珠湾攻撃により戦時体制がしかれると配給制がはじまった。張家は、多くの配給をもらうことのできる国語家庭補助を受けるために長島姓を名乗り、張栄発は「長島発男」と名前を変えた。

1943年に張栄発は台北本社の船舶部に転勤し、1944年に貨客船貴州丸の事務員となる。仕事の都合で汐止に居を構える張栄発のもとに父の訃報が届く。二人の兄は結婚していたため、母、二人の弟、二人の妹の生活費と学費を張栄発が負担しなければならなくなった。軍隊への召集がかけられた張栄発はそこで大変な思いをする<sup>8</sup>。1945年に日本が降伏すると張栄発は軍隊生活から解放される。国民党政府が台湾を接收してきたが、張栄発は日本語しか話せなかったため、北京語を公用語とする台湾での就職は困難なものであった。

1946年に国民政府が日本船を接收していき、招商局と台湾航業会社がそれらの日本船の大部分を引き継いだ。張栄発は友人の林泰山、林添福を通して台湾航業の「鳳山輪」での仕事をすることができるようになるが、言葉の違いにより予想外にも船倉管理を任される。慣れない仕事に苦痛を感じた張栄発は船長になろうと考え、独学に励み、三等航海士の免許をとる。その後一等航海士の免許をとった張栄発は、台湾航業、上海実業、大成海運、台湾海運などの会社でキャリアを積んでいく。

そのような中で読書の習慣をつけた張栄発は日本に寄港した際には本屋に立ち寄っていた。そこで張栄発はコンテナ運輸の書籍を多く読みあさり、コンテナ運輸の知識を高めていた。同僚に将来海運業界はコンテナ化すると語っていた張栄発であったが、その後、長栄海運を設立し、コンテナ事業を展開するようになるとは予想もつかないことであった。なおこの期間中の1953年に張栄発は張林金枝と結婚する。

### 3.3 独立

台湾海運で仕事をしてきた張栄発は同社の副総経理の廖文良、その友人の朱向荣を共同出資者として1961年に「新台海運公司」を創業する。1962年に屋敷という日本人からの紹介で1,600

トンの中古船を購入し「新台輪」と命名した。会社が軌道に乗り、1963年に4,220トンの「明台輪」、1964年に4410トンの「富台輪」および8,640トンの「栄台輪」を購入する。新台海運は主に日台両国の間のバナナ・木材の運送を展開した。当時台湾の海運業者は中古船を購入しコストセーブを図るという戦略が一般的であったが、積荷の種類に合わせた設計の船を新造したほうが利益が出ると張栄発は気づいていた。それはこれまでの経験にもとづく意思決定であった。新造を主張する張栄発は猛反対を受けたが、結果として日本の常石造船に5,500トンのバナナ船と6,200トンの木材船を新造させた。これが台湾海運業におけるはじめての新造船であった。しかし建造中の船から火災が生じ一名が窒息死し納期が遅れることになった。

その後新型船のおかげで会社の業績が上がり、他の海運業者も新造船を手掛けるようになる。しかし、事業方針や人材選抜などで、張栄発と株主との間に亀裂が生じるようになる。結果として張栄発は新台海運を去るが、この経験から会社設立初期には強力な単独のリーダーシップによる経営の必要性を感じる。

その後、張栄発のもとに蕭如水と蕭易水の兄弟が会社設立の話もちかける。新台海運の一件もあり、共同経営には乗り気ではなかったが、張栄発が尊敬していた田九経が仲介人となり説得してきたため、共同で「中央海運公司」を1965年に設立することになる。しかし総経理の蕭易水は横暴なところがあり、亀裂が生じる。

張栄発は日本の丸紅から10,095トンのセントラル・トラスト号を購入し、遠洋航海での活用を考えていた。1967年に受領したセントラル・トラスト号は調子が悪く、すぐにドックに入り1か月修理された。修理後昭和海運の備船としたのだが、1968年の横浜発シアトル行の便が給水ポンプ不調のため漂流した。修理の完了したセントラル・トラスト号がシアトルについたのは納期の2週間後であった。昭和海運は顧客から損害賠償を迫られたため、昭和海運も中央海運に対して損害賠償を求める。蕭易水は張栄発を追い出すことを臨時の会議を開いて決定する。事故にあったセントラル・トラスト号を所有しながら張栄発は中央海運から追い出された形になった。

### 3.4 長栄海運設立

中央海運を離れたセントラル・トラスト号は「長信輪」へと名前を変える。同船の乗組員を安心させるために張栄発は自らの名前をもとに長栄海運を1968年9月1日に設立する<sup>9</sup>。資金を十分に持たない長栄海運をサポートしたのが丸紅であった。丸紅は同社の借款元金と金利の支払い停止に応じ、また長隆輪の融資も行った。なぜなら台湾海運業界の調査で張栄発のキャリアを事務員から航海士になった経験豊富な特殊な人と評し正真正銘の海運人であると丸紅は

表3 長栄海運設立からコンテナ化までの略年表

年	張栄発のできごと	台湾・世界のできごと
1969	事故が多発する 中東航路発表	中国貨櫃輪船聯営公司設立
1970	張国焯誕生	
1971		台湾国連追放
1972	「長安輪」中南米航路初航海 エバーグリーンジャパン設立	日台断交 陽明海運設立
1973	長栄運輸公司設立	第四次中東戦争勃発 第一次石油危機 台湾十大建設発表
1974	長栄美国公司設立	
1975	長栄国際公司設立 コンテナ船事業参入「長春輪」 極東—アメリカ西海岸定期航路開設	
1977	極東—紅海・地中海定期航路開設	
1978		アメリカ民間航空規制緩和法
1979	「長峰輪」投入 フルコンテナ化時代 「長生輪」初航海 欧州フルコンテナ定期航路開始 長栄英国公司設立	米台断交 中正国際空港建設 美麗島事件
1982	極東運賃同盟との君子協定	
1983	長栄貨櫃（現：長栄国際儲運）設立	
1984	君子協定破られる 東西フルコンテナサービスの開始	
1985	西地中海—アメリカ航路開設 張栄発基金会設立	

出所) 各種資料より筆者作成。

見たためである<sup>10</sup>。

長栄海運創業当初は他の海運業者に備船として貸し出す方式で資金を獲得していた。しかし、それまでに経験してきた遠洋航路と定期航路のビジョンを張栄発はもつ。この定期航路のために長栄海運は「長島輪」と「長邦輪」を購入し、極東と中東を結ぶ路線を発表した。これは同航路には台湾の業者が参入していなかったためである。しかし同航路には極東運賃同盟 (Far Eastern Freight Conference 遠東運賃同盟) という組織があり、参入してきた業者は撤退させられてきた。それは荷主が同盟に抑えられているため、集荷ができなくなるためである。丸紅の社員が空港で張栄発に航路を取りやめるよう説得しに来たこともあった。また1969年の中東航路の長島輪による第一船は基隆港で火災を起こすトラブルにも見舞われ、出航の足止めをうけたこともあった。

長栄海運の中東航路は同盟からあらゆる攻撃をうける。集荷スケジュールを長栄の直前に調整し、運賃を大幅に下げ、荷主に長栄を使わないよう圧力をかけたりした。この時に張栄発は

第一に運賃の高い雑貨を扱わなかった点、第二に台湾製品のカタログを持ち歩くことによって契約をとり、長栄海運を利用させるという点のふたつによって顧客をすこしずつ増やしていくことに成功した。

1969年には海運事故が相次いだ。9月には長島輪の基隆港火災、長信輪の衝突事故、10月には張邦輪のエンジントラブルといった事故があいついだ。よく70年にはユーゴスラビアへの寄港をめぐる傭船として貸し出した相手企業との裁判が起こる。このトラブルが続いていく中でも中東航路は収益が上がっていき、1971年に「長富輪」「長久輪」を投入するに至る。長栄海運で中南米航路が計画にあがるのがこのころである。中南米の航路は当時存在せず、日本で載せ替えをしなければならなかった。おりしも、台湾造船優遇計画の対象となり、15,000トンクラスの「長安輪」の新造船をおこなう。1972年の初航海ののち中南米航路は順調に業績を上げていった。このように逆境にあっても事業展開のための投資をするパターンがこの時点から見られる。

### 3.5 コンテナ船への転換

新造船「長安輪」の投入にあわせて、第一世代の中古船が引退を迎える。その中で、張栄発はコンテナ船への転換を図ろうとする。食料などを運ぶ不定期船は貨物の量が時期によって左右され、景気の変動を受けやすい。特に、一度に大量の貨物を運送するため、弱小海運会社は一度の景気変動で撤退を余儀なくされる場合がある。これに対し、コンテナ船は生活雑貨が主要な貨物であるため、世界中で使用され、景気の変動に左右されにくい。

このコンテナ船への転換は当時ではリスクの高いものとみられていたが、張栄発は需要の拡大するコンテナ船輸送を行わなければ将来はないという確固たる自信に基づいて行ったとのちに語っている<sup>11</sup>。コンテナ船への転換のために丸紅との交渉ののちに支持を取り付けた長栄海運は1972年にコンテナ研究チームをつくり、1973年にアメリカに拠点をおいてコンテナ船の状況を調査した。1975年7月に長栄海運初のフルコンテナ船「長春輪」による極東—アメリカ東海岸航路がオープンする。当初は赤字であったが満足のいく運送ができたため、顧客からの信頼が高まった。このため、西海岸ともつないでほしいという要望が上がり、カリフォルニア州に支店を開設し、1976年に極東—アメリカ西海岸航路がオープンする。長栄国際公司を設立する。1977年にはフルコンテナ船「長慈輪」を投入しコンテナ化がはじまる。

中東戦争で棚上げされていた地中海航路を1977年に開始し、あわせてコンテナ化も行っていた。1978年にフルコンテナ船「長仁輪」を地中海航路に投入する。中東方向では港の設備の遅れから縮小をしていったが、改造したコンテナ船「長峰輪」を投入した。これをもって長栄海

運の全面コンテナ化がなされる。

### 3.6 極東運賃同盟との対立

世界最強といわれた極東運賃同盟に対し、長栄海運は「長生輪」「長強輪」のフルコンテナ船2隻を欧州航路に投入する。2隻の名称は継続的な取引を希望する荷主のニーズにこたえることの表れと考えられる。1979年に長生輪が欧州航路に向け出港するも満載ではなかった。しかし、荷主の信頼を得るのに十分な運送を行ったため、その後の航海は満載となった。長栄海運はこれまで非同盟の業者が撤退したのとは対照的な成果を残し、世界主要海運業者の一つに躍り出た。ここにも、逆境に立ち向かう姿勢が見られる。

武城(2000)によれば、極東運賃同盟を切り崩した原因のひとつとして、さかのぼること1970年代のシベリア・ランド・ブリッジにあるとも言える。シベリア・ランド・ブリッジとはシベリア鉄道と海路を使用して極東と欧州を結ぶ流通経路のことであり、最盛期には同地域間の1/4のシェアをとるまでになった。このことから極東運賃同盟を最初に切り崩したのはシベリア・ランド・ブリッジといえる。ただし弱体化の始まりとみるのは長栄海運の欧州参入であると武城(2000)は説明する。

1983年に長栄海運は世界一周航路を発表した。世界一周航路は東回りと西回りの両方を16隻のフルコンテナ船と24隻の新船でまわるというものであった。これはそれまでの海運業界で達成した事業者のない世界史上初のものであった。1984年7月に東回りの「長園輪」、西回りの「長智輪」が基隆港を出港した。この世界一周航路によって後発組とみられていた長栄海運は世界の海運業界に一躍その名が知られるようになった<sup>12</sup>。この歴史的な出来事ののち、長栄海運は船隊50隻、10万TEUの世界最大のコンテナ船会社になった。

極東運賃同盟は長栄海運と競争を激化していくなかで体力を失っていく。1981年に同盟に加盟している海運トップのマースクが、同盟から離脱したい、と同盟に迫る事件があった。極東運賃同盟にとって痛手となる事態の收拾のため、同盟は係争中の長栄海運に対して君子協定を打診した。長栄海運は1982年にこの協定を極東運賃同盟とむすび、同盟との賃料切り下げ競争を行わないこととなった。この一連の事件は台湾の新興海運企業が前世紀以来の歴史をもつ極東運賃同盟に風穴を開けた事件として評価されるようになる。しかし極東運賃同盟側はこの協定にしめされた内容のうち、荷主の変更をさせないことを継続した。1984年に協定の破棄を申し込まれたため、長栄海運は一連の経緯を公表した。同盟側が賠償金を要求してきたこともあったがその後この件はうやむやになった。

この極東運賃同盟との対立のあった後の1985年に張榮發は「人は功德を積んで善事をなす」

という信念にもとづき、奨学金を提供する財団法人張榮發基金会（財團法人張榮發基金會）を設立する。特に、信念があればそれを実行すべきであるという張榮發の企業家としての姿勢を示したものである<sup>13</sup>。

表4 航空事業参入以降の略年表

年	張榮發のできごと	台湾・世界のできごと
1986	長栄ビル落成 長栄德国公司設立 肉食を断つ	
1987		戒厳令解除
1988	長栄海運20周年	開放天空構想
1989	長栄航空設立	
1990	カリフォルニア州立大学名誉博士号	
1991	長栄航空営業開始	
1992	M&Aにより長栄造船株式会社設立	
1993	台中長栄桂冠ホテル開設 張国華を長栄海運副董事長に	マースクがコンテナ船でシェア1位
1995	サウスカロライナ州立大学名誉博士号	
1996		李登輝総統就任
1998	国立海洋大学名誉博士号	
2000		陳水扁総統就任
2002	長栄海運英国設立 178隻のコンテナ船運行	
2003	長栄航空ローレルクラス導入	台湾航空機による春節チャーター便
2005	長栄集団から退く 張国煒が長栄航空総経理に就任 長栄航空777機体導入 長栄航空ハローキティジェット就航	
2007	再び長栄航空董事長に エバーグリーンライン(英国, 香港, シンガポール, イタリアの子会社)統合	サブプライムローン問題
2008		極東運賃同盟解散 馬英九総統就任 リーマンショック
2010	長栄航空日本に貨物総販売代理店	
2011	日本赤十字社に10億円寄付 長栄海運董事長に王宗進氏 長栄航空董事長に鄭光遠氏	
2012	全財産の寄付表明 旭日重光章受章 長栄航空ロイヤルローレルクラス導入	
2013	長栄航空董事長に張国煒氏 長栄航空スターアライアンスに加盟	

出所) 各種資料より筆者作成。

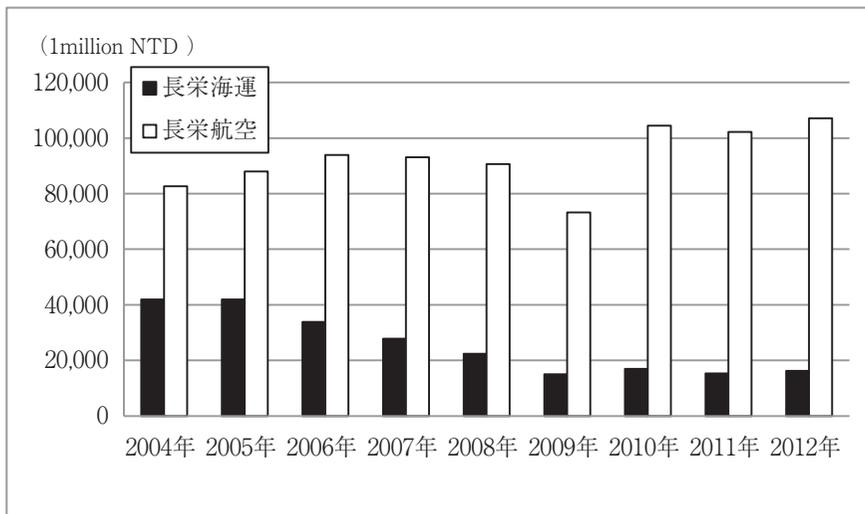
### 3.7 航空事業参入

東西フルコンテナサービスを開始した2年後の1986年に、張榮發は60歳の誕生日に肉食を断った。このことによって、張榮發は生命を大事にしたいと考えるようになったという。このなんともないようなエピソードは張（1997）の年表にも写真付きで説明されていることから重要なイベントであったと考えられる。肉食を絶ってから航空事業参入という大きな展開がはじまる。

1978年のアメリカにおける民間航空規制緩和により、航空業界では競争が激しくなっていた。以来、世界の航空業界各社は足場固めを急いだ。台湾においては中華航空のみでは国内需要を満たせなくなっていた状況があった。1987年の戒厳令解除によって自由化が進展していく台湾において1988年オープンスカイ政策（開放天空政策）が打ち出された。

このような台湾の航空業界が大きく動こうとしているなか、張榮發は事業発展の必要性から航空事業への参入を考える。結果から言えば、図1に示されるように海運事業の売上高が低迷し、長栄航空の売上高が上回った状態が続いているため、この参入の意思決定は正解であった。現在、長栄航空は世界中に拠点を置き、特に中国本土の多くの都市に就航しているが、それは大陸に本社をおく企業に引けを取らないレベルである<sup>14</sup>。

図1 長栄海運および長栄航空の売上高の変遷



出所) 長栄海運・長栄航空各年度の財務報表より筆者作成。

張榮發は海運事業の知識と経験はあっても、航空事業に関するそれらはほとんどゼロであった。そこで張榮發はコンテナ船の知識を得るためにおこなったように、日本から航空関連の書籍を買って何度も読み続けた。また張榮發は航空事業参入のための実地調査も数多く行ってい

る。張榮發は長栄海運設立20周年の1988年9月1日の記念祝賀会で航空事業の設立を発表する。1989年1月17日に貨客航空の申請条件が公布されたため、すぐに長栄は申請し3月8日に許可が下りる。当時の台湾の航空関連の状況は新参者である長栄に厳しいものであった。

航空事業の準備のなかで最も張榮發が重点を置いたのが安全面であった。飛行の安全のために準備中で収益が全くない状態の中、多くのヒト・モノ・カネを安全のために100億元費やした。この準備のなかで問題となったのがメンテナンスセンターであった。張榮發はメンテナンスセンターを建設しようとしたが、政府からののがおりののは1992年のことになると当局から説明された。オープンは1991年と公表していたため、それでは間に合わないのでセンターの建設が進めていく。当時長栄を敵視した連戦によって次は土地の使用方法が適切でない攻撃を受けた。それをクリアするとリースや許可証が問題とされ、長栄を標的とした攻撃が続いた。

多くの妨害工作を受けながら、1991年7月1日に長栄航空は初フライトを行う。事前に多額の費用をかけ訓練したスタッフが上質のサービスを提供し、長栄海運は短期間で軌道に乗っていく。オープンした長栄航空に登場した客から張榮發のもとに手紙がきたが、評判がよかったという<sup>15</sup>。このことによって台湾の航空業に対する評価が高まったといえる。

長栄航空が大型機を投入すると、顧客は小型、中型よりも大型機に乗る傾向があることが分かった。大型機のデメリットは閑散期に売り上げが伸びないことにある。そこで機内のスペースを有効活用すべく一部の大型機を貨客両用機に改造した。これで閑散期には貨物をつみ、繁忙期には旅客を乗せて航空することができ、収益性を確保することができる。

2001年はアメリカ同時多発テロ事件の発生、SARSの発生によって、航空業界にとってもっとも厳しい年となった。しかし、この後に長栄航空は最新装備のエアバス330-200を導入する。張正文は「この時だからこそ効果的」<sup>16</sup>だったと語っている。この意思決定パターンは石油危機後に船舶に投資したときとよく似ている。

2005年に張榮發は一度長栄集団から退く、これにともない許博榮が長栄航空董事長に、四男の張国煒が総経理に就任する。張国煒ひきいる長栄航空はこの年に大きなイベントを打ち出す。中型長航機のボーイング777を導入することも記念的だが、この年の長栄航空にとって注目できることはハローキティジェットの就航である。機体にサンリオのキャラクターのキティを描いたハローキティジェットはエアバス330-200を台北福岡間で飛ばすというもので、大きな注目を集めた<sup>17</sup>。これらの後、張榮發は長栄航空董事長に返り咲く。

2008年に国民党の馬英九が総統に就任し、台湾と大陸との経済交流が盛んになる。特に航空業界ではチャーター便が大幅に増加した。2009年長栄航空は、中国と台湾間の定期便を可能にするインフラに投資しており、2014年現在で週あたり約80便を中国の20の主要都市に就航して

いる<sup>18</sup>。このころリーマンショックにより世界同時不況がはじまるが、長栄航空は大幅な減便を行わず路線網を維持した。またこの世界不況時のなかにあっても例年通りの給料2か月分のボーナスを支払ったことが長栄集团の特徴である。これは従業員が会社をつくるという発想から行われたものであった<sup>19</sup>。長栄集团の意思決定は、このように景気後退期に投資し、回復にあわせて業績にむすびつけるというものである。

長栄航空は2011年の東日本大震災のあとであっても日本との間に大幅な減便を行っていない。このときに行ったのが本稿冒頭で示した日本赤十字社への多額の寄付であった。その後、燃料費の高騰により、現在では当時購入した大型機ボーイング747よりも軽いボーイング777-ERの購入によりコストカットを図っている。原油価格が高止まりしている中、コストダウンを図る方向に動いているが、中華航空も同様に軽い機体を発注している。

2012年に張榮發は16億ドルとみられる自身の全財産を張榮發基金会に寄付すると表明した。このことは公益事業に財産を使ってほしいということであり、他方家族には財産を残さないということの意味した<sup>20</sup>。同年、5月8日に張榮發は皇居において旭日重光章を受章することとなった。この年に長栄航空はフルフラットシートをそなえたロイヤルローレルクラスを導入した。翌2013年に張榮發は長栄航空の董事長を四男の張国煒氏にゆずり現在に至る。この年、長栄航空はスターアライアンスに加盟し、多くのエアラインと提携し、その航空路は世界規模となった。以上のように、張榮發は一から創業し海運、航空事業を世界水準にさせた企業家であった。

## 4 考察

### 4.1 リーダーシップに与える経験の影響

張榮發は経験がいきた経営者であった。なぜ海運業界に張榮發が二人現れなかったのかについて筆者は張榮發の創業までの経験の影響を指摘する。張榮發は朝日新聞 GLOBE のインタビューをうけたことがある。その中で、船価が安い時に船を造ることは競合他社にできないかどうかの記者からの質問に対して、張榮發は「営業から技術のことまで知っている人間が判断すればできる」<sup>21</sup>と回答している。この質問は長栄海運の景気後退局面に大型投資を行い、世界のニーズを先取りするという同社の意思決定パターンをついたものである。これを可能にしたのが、営業から技術のことまで知っている人間と張榮發は回答しているが、この「知っている」ということは単に情報として営業と技術を知っているということではない。逆に言えば、営業と技術の情報を把握している海運業者はおしなべて張榮發のような意思決定ができるとい

うことになる。張榮發の優れた意思決定は強いリーダーシップで組織をまとめて逆境に立ち向かうことによって成立している。

張榮發は連続企業家である。張榮發は共同出資の経営に二度挫折するが、創業の経験があったため船一隻をかかえて独立した。その後、張榮發は長栄海運を成長させ、一大企業グループを築いた。コンテナ船の重要性に気づきまっさきに導入したときも、極東運賃同盟との対立などあらゆる困難が降りかかったときも、すべて張榮發が力強いリーダーシップで突破していったという事実がここで示される経験の企業家に与える影響である。さらに、コンテナ船の重要性に気づきまっさきに導入した経験があったために、事業拡大の見込まれる航空産業への進出に影響し、既存勢力との対立として極東運賃同盟との対立の経験が生かされているようにもみえる。特に景気後退期に投資する意思決定パターンはこの強いリーダーシップを背景としていることがうかがえる。

また、Morris et al. (2012) のいうように、特別な経験が企業家の活動を変えていくと考えるならば、肉食を断ったところの前後が大きく差がある。それまでが海運事業の発展が優先されていた長栄集団が、航空事業に参入したことも大きな変化であるが、張榮發自身が事業以外の活動として名誉博士号を取るようになるなど大きな変化が見られる。肉食を断つことの影響は精神的な転換点である。この経験を通して「物事が見える」ようになった張榮發は航空事業の挑戦者としての企業家となる<sup>22</sup>。ただしここでは肉食を絶つことがどのようにその後の意思決定に影響したのかを明らかにできない。

#### 4.2 道徳教育の経験

張榮發の道徳心のもととなったのは、修身の授業と母の教育であった。日本植民地時代の学校では「修身」の授業があり、人間がどう生きるべきかという精神哲学を叩き込まれた。特に貧しくても孝行をわすれず勉学に励んだ二宮尊徳の話が最も印象に残っているという。もう一つが母の教えであるが、特に「人間として誠実であること」が強調された。この教えが困難に直面した時に信義信条となり現在の長栄集団につながったと張榮發は説明している<sup>23</sup>。このことが震災の多額の寄付行為につながっているとも考えられる。

今回示した四つのターニングポイントも、上記にあげた貧しくても孝行を忘れない二宮尊徳の姿や母の「人間として誠実」であることを貫いていることをヒントにしていると筆者は考える。貧しくても孝行を忘れないとは、自らが不利な境遇に置かれていることを意味し、人間として誠実とは自らが正しいと考えたことは必ず実行することである。

歴史にifはないけれども、もし、この姿勢がなければ、四つのポイントでは以下の展開と

なろう。第一の長栄海運創業の際には、事故をおこし「お荷物」になったセントラル・トラスト号とともに張栄発が追い出された際、積荷や船員のことなど考えずひたすら逃げて、また別の事業が立ち上げられたであろう。第二のコンテナ化の意思決定の際には、将来が未知数だったコンテナ化は行われず、たとえ台湾の海運の発展が遅れたとしても既存のバラ積船で安定した収益を上げていく選択がなされたであろう。第三の極東運賃同盟との対立の際には、伝統のある同盟と対立することなく、対立しない航路を開拓して競争を避ける安全な意思決定がなされたかもしれない。第四の航空事業参入の際には、政治家との対立などせずに既存の事業者の寡占に任せておけば海運事業のみで事業を安定的に継続することを決定したかもしれない。

逆境に立ち向かったときリスクのある選択をするには、それを支持する精神的なものが必要である。この場合その状況と自身との見解が異なるために逆境となるのであって、しかも状況の方が多数派である。ここに立ち向かうには自らの行動をよしとする強い信念がなければ逆境のほうがよしとされる。

張栄発の事例では、この強い信念が、幼少期の二宮尊徳や母の教えといったような道徳であった。張栄発基金会では『道徳月刊』を出版し無償で教育現場に配布しているように、道徳が張栄発の事業拡大のみならず人生に影響を与えている（鍾，2009）。あらゆる場面でのイノベーションが必要とされ、また、リスクを回避しようとする傾向が言われる現代において道徳をめぐらる問題は重要ではないか。

## 5 むすびに

本稿では企業家がどのような経験をもとに意思決定を行っているかについて張栄発の事例から考察を加えた。長栄海運設立、コンテナ船への転換、運賃同盟との対立、航空事業参入といった逆境に立ち向かったときのリスクのある意思決定の要因としてリーダーシップと幼少期の二宮尊徳や母の教えの点から考察した。企業家のさまざまな要因が分析されつつある中、過去の失敗の経験からリーダーシップが成立し、道徳的なエピソードが経営に影響を与えることを示した点が本稿の特徴である。しかし本稿は、張（1997）を中心として分析した単一の事例の説明にとどまっており、数多くあるであろう張栄発の成功要因をこの一点だけに求めていることに問題がある。しかも、どの企業家においても経験の影響があるはずだが、本稿の内容がどれだけ一般性と特殊性をもっているのかは明らかにされなかった。さらなる文献調査に基づき、他の企業家での応用可能性や、張栄発の意思決定に影響を与えるその他の経験に基づく要因を示すことが必要である。

注

- 1 「台湾企業にも義援金広がる 長榮集団総裁は10億円」([http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM2303L\\_T20C11A3FF2000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM2303L_T20C11A3FF2000/)) [2014年5月5日]
- 2 「海運, 欧州勢巻き返し」『日本経済新聞』2014年2月20日, 6面
- 3 「台湾2航空, 低燃費機増強」『日経産業新聞』2013年7月17日, 9面。
- 4 確実な収入を放棄し, 多額の負債をかかえる可能性をもつ選択をすることは, 大きなリスクを抱えることである。したがって, 創業には多くの人が創業活動をサポートする社会関係資本が影響しているという考えがある (Davidsson and Honig, 2003)。創業前の意思決定やその後の経営のあらゆる局面での意思決定においては, ロールモデルとなる精神的な支柱があることによって影響を受けるだろう。事業を立ち上げ, 経営を維持する意思決定をなすのは, 非経営者である個人自身だけでは困難なものである (拙稿, 2012)。
- 5 「長榮集團」(<http://www.evergreen.com.tw/>) [2014年5月3日]
- 6 「公司简介 長榮海運」([http://www.evergreen-marine.com/tw/tbil/jsp/TBIL\\_CorporateProfile.jsp](http://www.evergreen-marine.com/tw/tbil/jsp/TBIL_CorporateProfile.jsp)) [2014年5月5日]
- 7 「關於長榮航空 長榮航空」(<http://www.evaair.com/zh-tw/about-us/>) [2014年5月3日]
- 8 張・陳 (2014) ではこのことが書かれているが, この経験が極東運賃同盟に立ち向かう姿勢を身に付けさせたとの説明がなされている。
- 9 このようなやむをえない事情で起業する傾向は張忠謀にもみられる。日本の有名な事例では松下幸之助をあげることができる (小野瀬, 2012)。
- 10 のちに丸紅株式会社代表取締役副社長になる松田章は当時丸紅飯田の新入社員であり, 張忠謀と接触している。松田章は張榮発の当時を「峻厳かつ清冽」(松田, 2009, 162ページ) と表現している。
- 11 「エバーグリーングループ総裁張榮発氏に聞く」『日経産業新聞』1995年8月7日, 24面。
- 12 「エバーグリーングループ総裁張榮発氏に聞く」『日経産業新聞』1995年8月7日, 24面。
- 13 「財團法人張榮發基金會 關於我們」([http://www.cyff.org.tw/servlet/PUF1\\_ControllerServlet.do?lang=zh-TW&menu=PB11&func=ABOUT\\_US&action=VIEW\\_INDEX](http://www.cyff.org.tw/servlet/PUF1_ControllerServlet.do?lang=zh-TW&menu=PB11&func=ABOUT_US&action=VIEW_INDEX)) [2014年5月3日]
- 14 「エバー航空カーゴ中国 ASEAN に強力ネットワーク」『SPACE』第43巻, 第1号, 2013年, 15-17ページ。
- 15 「台湾・エバーグリーン, 航空・ホテルへ多角化急ピッチ——張榮發会長の話」『日本経済新聞』(朝刊) 1991年10月6日, 43面。
- 16 横井弘海「海運業で得たノウハウを生かし, 世界にはばたく」『外交』第19巻, 第5号, 15ページ。
- 17 「エバー航空, キティと空の旅」『日本経済新聞』2005年10月21日, 12面。
- 18 「エバー航空について エバー航空」(<http://www.evaair.com/ja-jp/about-us/>) [2014年5月2日]
- 19 「中國新聞網 張榮發談"身後事": 金錢非個人所能佔有 遺產全捐」(<http://big5.chinanews.com:89/tw/2011/06-29/3145866.shtml>) [2014年5月2日]
- 20 「フォーカス台湾」(<http://japan.cna.com.tw/news/apol/201202070012.aspx>) [2014年5月29日]
- 21 「朝日新聞 GLOBE 海運界のリーダーに聞く」([http://globe.asahi.com/feature/110918/side/01\\_02.html](http://globe.asahi.com/feature/110918/side/01_02.html)) [2013年4月30日]
- 22 これに対し, TSMCの張忠謀は半導体産業から別の産業への進出をすることはなかったし, 自分で資金ゼロから独立するという選択をしなかった。張忠謀の成功パターンは, 比較的御膳立てされた会社組織のリーダーになることによって業績を伸ばすというものである。テキサスインスツルメンツも TSMC もこのパターンで業績を伸ばしていった。張忠謀はそうせざるを得ない状況の中で創業した (小野瀬, 2012) と見ても, 張榮発のような一からの独立の経験がないからではないか。
- 23 「大局に着眼し小局に着手せよ—永続常緑のエバーグリーン経営」『道経塾』第73号, 10-17ページ。

参考文献

[英語]

- Dalziel, T., Gentry, R. J., and M. Bowerman, "An Integrated Agency-Resource Dependence View of the Influence of Directors' Human and Relational Capital on Firms' R&D Spending," *Journal of Management Studies*, 48 (6), 2011, pp. 1217-1242.
- Davidsson, P., and B. Honig, "The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs," *Journal of Business Venturing*, 18 (3), 2003, pp. 301-331.
- Delios, A., and P. W. Beamish, "Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance," *Academy of Management Journal*, 44 (5), 2001, pp. 1028-1038.
- Dimov, D., "Nascent Entrepreneurs and Venture Emergence: Opportunity Confidence, Human Capital, and Early Planning," *Journal of Management Studies*, 47 (6), 2010, pp. 1123-1153.
- Fern, M. J., Cardinal, L. B., and H. M. O'Neill, "The Genesis of Strategy in New Ventures: Escaping the Constraints of Founder and Team Knowledge," *Strategic Management Journal*, 33 (4), 2012, pp. 427-447.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., and A. S. Spivack, "Framing the Entrepreneurial Experience," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (1), 2012, pp.11-40.
- Miller, D., Lant, T. K., Milliken, F. J., and H. J. Kom, "The Evolution of Strategic Simplicity: Exploring Two Models of Organizational Adaption," *Journal of Management*, 22 (6), 1996, pp. 863-887.
- Parker, S. C., "Do Serial Entrepreneurs Run Successively Better-Performing Businesses?" *Journal of Business Venturing*, 28 (5), 2013, pp. 652-666.
- Shane, S., and R. Khurana, "Bringing Individuals Back in: The Effects of Career Experience on New Firm Founding," *Industrial and Corporate Change*, 12 (3), 2003, pp. 519-543.

[中国語]

- 張榮發『張榮發回憶錄：長榮集團總裁與海結緣的一生』遠流、1997年（張榮發『張榮發自伝』中央公論社、1999年）。
- 張榮發・陳偉任『本心：張榮發的心內話與真性情』天下文化、2014年。
- 鍾德美「仁者胸懷，智者風範」張榮發基金會文教部編『我所看到的、知道的張榮發』張榮發基金會、2009年、301-305ページ。
- 謝志堅「百年船公司起死回生」張榮發基金會文教部編『我所看到的、知道的張榮發』張榮發基金會、2009年、292-294ページ。

[日本語]

- 朝元照雄・小野瀬拓「台湾積体回路製造（TSMC）の企業戦略と張忠謀」『産業経営研究所報』第45号，九州産業大学産業経営研究所，2013年，1-43ページ。
- 大石恵「台湾政府文書からみた冷戦期台湾の民間航空—米台関係を中心に—」『高崎経済大学論集』第52巻，第4号，2010年，13-24ページ。
- 小野瀬拓「企業家のプッシュ要因—台湾積体回路製造（TSMC）・張忠謀の事例—」『経営学論集』第23巻，第1号，九州産業大学経営学会，2012年，81-99ページ。
- 武城正長「台湾海運の近代化と1980年前後の欧州同盟」『地域と社会』第3巻，2000年，11-44ページ。
- 松田章「新入社員に莫大な勇気を与える」張榮發基金會文教部編『我所看到的、知道的張榮發』張榮發基金會，2009年，161-165ページ。
- 山城章『経営原論』丸善，1970年。

〈参考 URL〉（トップページのみ記載）

- 「長榮集團」(<http://www.evergreen-group.com/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮海運」(<http://www.evergreen-marine.com/tw/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮國際儲運股份有限公司」(<http://www.evergreen-eitc.com.tw/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮國際」(<http://www.evergreen.com.tw/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「財團法人張榮發基金會」(<http://www.cyff.org.tw/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮航空」(<http://www.evaair.com/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮航勤」(<http://www.egas.com.tw/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮空廚」(<http://www.egsc.com.tw/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮國際連鎖酒店」(<http://www.evergreen-hotels.com/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「UNI AIR 立榮航空」(<https://www.uniair.com.tw/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「EVERGREEN AVIATION TECHNOLOGIES CORP.」(<http://www.egat.com.tw/ch/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮警備保全」(<http://www.evergreensecurity.com.tw/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮國際機電股份有限公司」(<http://www.evergreen-eiec.com.tw/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮空運倉儲公司 全球資訊網」(<http://www.egac.com.tw/tw/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮交響樂團」(<http://www.evergreensymphony.org/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「EVERGREEN LOGISTICS CORPORATION」(<http://www.evergreen-logistics.com/>) [2014年 5 月 5 日]
- 「長榮海事博物館」(<http://www.evergreenmuseum.org.tw/>) [2014年 5 月 5 日]