

# IV 華人系企業集団の特色



華僑・華人系企業の最高団体、中華総商会の建物

金融グループ　これまで具体的事実在即しながら個々の華人系企業集団についてみてきたが、  
プの支配　ここでそれらに共通する特徴点についてまとめておこう。

金融部門と非金融部門の企業集団の規模を比較すると、金融企業集団は圧倒的に優位で支配的である。第13表はシンガポール企業（政府系、華人系）の上位一〇社を、総資産、自己資本額、利潤別にみたものであるが、いずれの場合にも政府系企業のSIA、DBSと華人系企業のOCBC、UOB、UOBが上位五社をほぼ独占している。政府系企業を除くと、OCBC、UOB、UOBがシンガポールの三大華人系企業（いずれも公開会社）といえ、三社とも銀行業に属する。また総資産、自己資本額、利潤別にみた上位一〇社のうち各々九社までが政府系企業と四大金融企業集団（OCBC、UOB、UOB、HL）のグループ企業で占められ、それ以外ではタートリー銀行とシンガポール不動産（Singapore Land）の二社が入っているにすぎない。

このようにシンガポールの華人系企業集団は、金融（銀行）大資本グループが非金融部門の企業を支配下に組み入れており、この逆のケースはきわめて例外的にしかみられない。貿易や製造業から出発した企業集団（HL、UOB、タートリー）も、結局は金融部門の企業を中核企業に据えた体制をつくっている。なぜ金融（銀行）企業集団が優位なのであろうか。理由は植民地期まで遡る。当時の華僑企業はゴム、貿易などの事業は家族単位で営んでいたが、金融（銀行）業は事業に成功してある程度の企業規模をもった華僑企業家による一種の共同事業として行なわれるのが一般的であった。そのため伝統的に金融業は他の業種に比べ、特別な位置を占めていたので

ある。戦後人民行動党政府はあらゆる産業部門で外資系企業の進出を奨励したが、金融部門、とりわけ銀行業分野では例外的に外資系企業の活動範囲を一部制限するなど、華人系企業を保護する政策をとった。また外国人が三大華人系銀行（OCBC、UOB、OUB）株式の二〇%以上を所有することも禁止されてきた。これらの要因により金融部門（銀行）はシンガポールの華人系企業にとり、他の事業分野とは違った特別な領域となっているのである。

#### 金融部門の系列化

四大金融企業集團は、銀行とファイナンス会社を中核企業としながら金融（証券、保険を含む）、不動産、ホテル業に参入して、ほぼ同じような業種構成からなる企業グループをつくりあげている。四大金融企業集團の傘下企業の多くは、各業界のトップクラスにランクされ、シンガポール証券取引所に上場されている大企業である。また政府系企業のDBSもこの点で四大グループに匹敵する企業集團としての体系を整えている。このように金融部門は、四大金融企業集團とDBSの傘下企業によって事実上支配されているわけである（第14表）。

もう少し詳しくみると、シンガポールの華人系銀行一二行は、一九七〇年代以降始まった激しい系列化競争の末に、一行（タートリー銀行）を除きすべて三大銀行（UOB、OCBC、OUB）の支配下に組み込まれた。残った一行もやがて系列化される運命にあらう。金融部門とりわけ銀行業界で高度な系列化が進展した背景には、政策的支援つまり華人系銀行が国際競争力をもつためには、少数の大銀行を軸としたグループ化が好ましいとする政府の後押しがあった。系列化競

企業の上位10社（1985年）

でみた順位		(3)利潤額でみた順位		
業種	所有	企業名	業種	所有
航空	政府	SIA	航空	政府
銀行	政府	OCBC	銀行	OCBC
銀行	OCBC	UOB	銀行	UOB
銀行	UOB	DBS	銀行	政府
銀行	OUB	SPH	新聞・出版	OCBC
不動産	政府 (DBS)	Malayan Breweries	ビール	OCBC
新聞・出版	OCBC	OUB	銀行	OUB
石油精製	政府	F & N	ソフト・ドリンク	OCBC
不動産		Singapore Land	不動産	
すず精錬	OCBC	Straits Trading	すず精錬	OCBC

争の結果、銀行業だけに限れば七〇年代初頭までつづいたOCBCの絶対的地位と支配が崩れ、UOBがトップに躍り出た。

しかし四大金融企業集団のうち、最大の規模をもつのはOCBCグループである。金融部門における系列化がやや弱いものの、このグループの最大の特徴は、旧イギリス系大企業を傘下に収めたことであった（第2図）。すでにみたように、これらの企業は各業界のトップ企業というだけでなく、今日のシンガポールを代表する大企業であり、この点で華人系企業集団に君臨するOCBCの地位と支配力は依然として圧倒的なものがある。

# IV 華人系企業集团の特色

第13表 シンガポール現地

ランク	(1)総資産額でみた順位			(2)自己資本額
	企業名	業種	所有	企業名
1	DBS	銀行	政府	SIA
2	UOB	銀行	UOB	DBS
3	OCBC	銀行	OCBC	OCBC
4	SIA	航空	政府	UOB
5	OUB	銀行	OUB	OUB
6	Chung Khiaw Bank	銀行	UOB	DBS Land
7	NOL	海運	政府	SPH
8	Tat Lee Bank	銀行		Petrochemical Corporation of Singapore
9	HL Finance	ファイナンス	HL	Singapore Land
10	GELA	保険	OCBC	Straits Trading

(注)所属の「政府」は政府系企業を、金融機関名は所属の金融集団を示す。

(出所) Datapool, *Singapore 500*, 1987, 1987, および筆者調査より作成。

金融グループの金融企業集团形成パターンの形成パターンに三つの類型が認められる。(1) まずゴムや貿易などの家族事業で資本を蓄積し、それを基盤に銀行業に進出して企業集団を形成していったケース(OCBC、OUB、ファーストスタン)、(2) 最初から家族事業の一つとして銀行業を始め、それを発展させていったケース(UOB)、(3) 製造業、不動産業をベースに企業集団をつくりあげた後で、最後に金融業に進出したケース(HL、タートリー)、である。このように各グループにより、企業集団の形成パターンが違い、金融企業集団に共通するパターン

下企業（金融部門を中心に）（1987年）

保 険	不動産	ホテル
○Great Eastern Life Assurance	Eastern Realty	Hotel Phoenix
○UO Insurance	○UO Land	Plaza Hotel
OU Insurance		○OU Enterprise Hotel Negara
	○City Developments	○King's Hotel Orchard Hotel Orchid Inn Hotel
○Insurance Corporation of Singapore	○DBS Land	

#### IV 華人系企業集团の特色

第14表 4大金融グループとDBSの傘

	銀 行	金 融	証 券
OCBC	Four Seas Communications Bank  Bank of Singapore	OCBC Finance	○Harimau Investment  OCBC Securities
UOB	Chung Khiaw Bank  Lee Wah Bank  Far Eastern Bank  ○Industrial & Commercial Bank	○UO Finance	UO Securities  ○United Interna- tional Securi- ties
OUB	International Bank of Singapore  Asia Commercial Bank	○OU Trust	○OU Securities
HL		○HL Finance  ○Singapore Finance	
DBS		DBS Finance	○General Securities Investment

(注)○印はシンガポール証券取引所上場企業。

(出所)筆者作成。

第15表 金融グループ所有家の主な公開企業と非公開企業

所有者	公開企業	設立年	非公開企業	設立年	業種
リー家	OCBC	1932	Lee Rubber	1928	ゴム
ウィー家	UOB	1935	Kheng Leong Co.	1949	貿易
リエン家	OUB	1949	Wah Hin & Co.	1929	貿易
クエック一族	HL Finance	1966	Hong Leong & Co.	1941	貿易
ゴー家	TL Bank	1973	Tat Lee Co.	1954	貿易
ソー家	FE Bank	1959	South Union Co.	1950	ゴム

(出所)筆者作成。

はみられないのである。

しかしながら、金融企業集団のオーナー家族は第15表に示したように、いずれも現在の企業集団の中核企業となっていない。他方で企業集団形成の出発点あるいは原動力となった家族企業もしっかりと保持、経営しつづけている。そして企業集団の中核企業は公開会社とされ、家族企業は非公開会社のままであるという共通点が認められる。いずれのグループの場合も、非公開会社の家族企業が前者の公開会社の筆頭株主となっており、戦前日本の財閥の場合と類似している。

弱い非金融 非金融部門の企業集団についてみよう。

グループ 第7表に登場した製造業ベースの四グループのうち、三グループの主要事業が食品業に属し、商業・サービス業をベースとする一〇グループのうち三グループが貿易業をメインとしている。製造業企業集団の大半は軽工業分野の伝統産業に属し、シンガポール工業化の主軸業種——石油精製、電器・電子部品工業、造船——を基盤とするもの



は皆無にちかい。そのため下請企業を系列下に入れた企業集団や、外資との関係（合併事業、技術提携など）で企業集団をつくりあげたケースもHレグループの初期段階を別にするともられない。一般的に製造業部門では華人系企業が脆弱なため、外資系企業に依存せざるを得ず、外資系企業に依存しつづけるがために華人系企業が育たない、という一種の悪循環に陥っているといえる。

とはいうものの、工業化の進展とともに、華人系企業のなかからも近代的技術と経営を身につけ発展途上にある製造業基盤型の企業集団が生まれてきている。その代表格は、本書で取り上げた醬油製造から総合食品メーカーに成長したYHSとエンジニアリングのワーチャン国際会社である。これらの企業は政府の特別な援助や保護を受けることなく、いわば自力で発展を遂げたもので、家族メンバーの経営者は欧米の大学で技術と経営学を習得しているケースがほとんどである。

創業者のバック企業集団の創業者の一般的な類型は、中国生まれの移民第一世代で低学歴層クグラウンドにあることが確認できる。第16表は主要華人系企業集団の創業者の出生地、学歴、職業歴をまとめたものである。表から一目瞭然であるが、シンガポール・マラヤ地域出生者は数名しかおらず、ほとんどが中国生まれの移民世代である。学歴の面でも、リー・コンチェン（OCBC）、ホー・リーホワ（ワーチャン）等の数人を除けば、高等教育を受けた者はきわめて少ない。大半の企業家はシンガポールへの移民後事業を始め、企業集団をつくっていったが、

業者たちのバックグラウンド

親の事業	移民後最初に就いた仕事	独立して最初に始めた事業	現在の主要事業
ゴム(義父)	ゴム会社	ゴム会社	ゴム・銀行
銀行	貿易会社		銀行
繊維	船舶関係商店	船舶雑貨商	銀行・ホテル
農業	金物商店	貿易(金物)	製造業・貿易・ファイナンス
繊維	金物商店	雑貨商	銀行
華僑送金業	華僑送金業	ゴム	銀行
ナツメグ商	機械会社	雑貨商	自動車販売
貿易商	銀行員	銀行	ホテル
醤油製造	醤油製造		ソフト・ドリンク
繊維商	デパート店員	デパート	デパート
漢方医	海運会社	海運	海運
	木材会社	建設	建設
雑貨商	酒屋店員	木材会社	不動産・金融
造船	貿易会社	製粉工場	エンジニアリング・貿易
製菓代理店	製菓代理店	歯みがき粉工場	製菓・出版
海運	海運	海運	(海運・銀行)
貿易(米)	貿易(米)	パイナップル工場	(ゴム・パイナップル)
薬局店	薬局店	製菓	(製菓・新聞)

# IV 華人系企業集団の特色

第16表 主な企業集団の創

企業集団	創業者	出生地	教 育
OCBC	リー・コンチェン	中国福建	大学（華・英）
UOB	ウィー・チョーヤオ	中国 ？	中学（華・英）
OUB	リエン・インチョウ	中国潮州	
HL	クエック・ホンブン	中国福建	小学校（5年）
Tat Lee	ゴー・チョイコク	中国 ？	
Far Eastern	ソー・クイーラム	中国福建	
C & C	チュア・チェンボク	マラッカ	英語学校
Goodwood Park	クー・テクプア	シンガポール	英語学校
YHS	ヨー・ティエンイン	中国福建	
Metro	オン・ジョーキム	中国福建	
PIL	チャン・Y. C.	中国福建	
LKN	リム・カーヴァム	中国 ？	
Sim Lim	スーン・ペンヤム	中国福建	小学校
Wah Chang	ホー・リーホワ	シンガポール	大学（英・華）
Jack Chia - MPH	ジャク・チア	中国潮州	大学（華）
Ho Hong	リム・ベンシアン	中国福建	
Tan Kah Kee	タン・カーキー	中国福建	
Haw Par	オー・ブンホー	ラングーン	

（出所）筆者作成。

若干の移民企業家はまず第三国である程度の企業規模を築いた後、シンガポールに本拠地を移し、より大規模な企業集団に仕上げている（ジャックチア MPH、ワーチャン）。

企業集団の創業者と親の職業の関係をみると、親の事業を引き継ぎそれを発展させたケース（UOB、YHS、ホーホン、オー兄弟）がすくなくならぬ。必ずしも全員が移民華僑の通説的イメージとしていわれているように、シンガポール到着後いわば無一物のクリーン（苦力）から身を起し、忍苦の末に企業集団を築き上げていった（その代表的な例はHLのクオック兄弟、シムリムのスーン・ベンヤム）わけではない。むしろ本書で紹介した戦前の例がすべて何らかの形で親の事業を継承発展させたものであることを考慮すれば、例が少ないため一般化はできないが、企業集団形成のためにはスタート時にある程度の資産と元手が必要とした、といえそうである。

しかし創業者の事業歴の点では、「移民後最初に就いた仕事」——「独立して最初に始めた事業」——「現在の主要事業」の三つの段階の業種の間にある程度の関連性がうかがえる。第16表にあるように、OCBCとゴムと銀行、UOBと銀行、HLと製造業、YHSと食品、メトロとデパート、ジャックチア MPHと製薬、ホーホンと海運、オー兄弟と製薬、とこれらの企業集団の創業者は三つの段階を通じ一貫した業種に従事していることがわかる。

企業集団の出 企業集団の成立時期は、第7表に示したように、二、三の例外を除くと、一現と経済発展 九七〇年代に集中している。この時期は六八年に開発体制が完成して以降、外資系企業的大量進出でシンガポールが飛躍的な高度成長を遂げたときであった。しかしこの時

期における華人系企業集団の集中的出現と工業化の成功によるシンガポールの経済発展との相互関係をみいだすことは難しい。なぜなら前者が後者を牽引したのではなく、外資系企業が主導した工業部門の成長が全産業部門に波及し、その余波を受けて金融やサービス業部門で華人系企業集団が生まれたとみたほうがよいと思われるからである。

シンガポールの工業発展に対する華人系企業集団の「受け身」の立場は、政府の産業政策の展開過程からも確認できる。人民行動党政府の工業化政策は、一九六〇～六五年の輸入代替期、六五～七九年の輸出指向期、そして七九年以降の産業構造高度化期に区分することができ、各時期の政策に適合する企業振興政策をとってきた。しかしながら、華人系企業のなかからその政策の恩恵を受けた、いわば政策の申し子的な企業集団と呼べるものは出現していないのである。したがって七〇年代以降における華人系企業集団の集中的出現は、華人系企業がシンガポールの経済発展を主導したことを意味するのではなく、その余波を受けた結果ということになる。

また企業集団化のプロセスにおける特徴の一つとして、金融グループの場合は程度の差こそあれ、先進国に一般的な同一業種企業の合併（水平統合）による市場支配を目的としたもの（その典型はUOBの銀行グループ化）が認められる。これに対し製造業や商業にベ이스をおくグループの場合は、水平統合や原材料、市場確保を意図した垂直統合は皆無にちかい。むしろ戦前同様、危険の分散を目的とした異部門異業種への投資や短期の利潤獲得を意図した投機的投資を主な動機としており、その結果としての事業の多角化—企業集団化とみることができるのである。

買収によるグループの形成や拡大が新会社設立によるだけでなく、企業の買収や併合にグループ拡張よって進められたケースが多くの企業集団でみられる。大型の企業買収は一九五〇年代のOCCによる旧ヨーロッパ系企業の買収に始まる。しかしこれは全体の流れでみると例外的な現象といえ、企業買収が普遍化するのには七〇年代以降の時期である。四大金融企業集団のうちではUOBがその代表格で、華人系銀行四行をはじめ数多くの金融企業を買収して今日の企業集団をつくりあげた(第6図)。HLも企業買収を通じてグループ化を進めた部類に属するが、HLのそれは、UOBの銀行買収同様、新規事業分野への参入を目的としたものではなく、グループの既存事業分野における系列強化、市場支配が主な狙いであった。OCCも企業買収により集団化を達成した一つの典型であるが、それは七〇年代に一般的な敵対的買収ではなく、所有と経営権の現地化をはかったヨーロッパ系企業の株式を、いわば話し合いにより引き取る形で取得したものである。製造業をベースとする企業集団では、タイからシンガポールに進出し、買収したMPH(出版)と自社(製菓)の事業を結合させたジャックチア MPHグループがその代表格である。

シンガポールにおける企業買収と企業集団の関係を端的に象徴するケースは、オー一族のホーパ兄弟国際会社のそれである。一九七〇年代初めオー一族の手を離れた同社の現在(一九八六年)の株主は、UOB(第一位、株式の三一・五%所有)、ジャックチア MPH(第二位、二〇・八%、HL(第三位、七・八%)と、代表的な企業買収グループ三社の共同所有といった観を呈している。

薄い政治権力 企業集團の形成と拡大が政治権力との癒着に負うケースが、近隣東南アジアとの係わり 諸国で数多くみられるのに対し、シンガポールではほぼ皆無である。唯一ともいえる例外はクー・テクプアで、一九六〇年代初めマラヤン銀行を設立し、後にグールドウードパーク・ホテル・グループを形成しているが、これは厳密にいうとマレーシアおよびブルネイの政治権力との癒着の産物である。

シンガポールで政治権力と企業家の結合⇨癒着がみられない理由はいくつか考えられる。その主たる要因は、(1)シンガポールの経済開発、企業振興が基本的に華人系企業を跳び越えて進められたため、華人系企業の保護育成という段階をもたなかったこと、(2)通常企業家と政治の癒着の「温床」となりやすい輸入代替政策期——特定産業や企業の保護——が、シンガポールでは短期間であり、また基本的に自由貿易政策をとっているため輸入割当制度などによる特定企業家の保護⇨癒着が生じる余地がなかったこと、(3)長期間にわたってシンガポールに君臨しつづける人民行動党政府トップ指導者リー・クアンユーの価値観が、個人的蓄財ではなく国家の発展と繁栄におかれ、それが政治と行政にはば貫徹されてきたこと、などであろう。

リー首相の弟で弁護士のリ－・キムユーは、第17表にあるように数多くの大企業（政府系、外資系、華人系）の役員を兼任し、シンガポール有数の専門経営者となっている。しかしリーが役員に就いているこれらの企業のうちで、リー自ら創設したものは一社もなく、専門経営者として招かれた結果なのである。これは政治との結合ではなく、リーの経営者能力と手腕が評価された

第17表 リー・キムユーが役員をつとめる主要企業（1985年）

企 業 名	ポスト	企業の内容
Intraco	取締役	政府系貿易会社
UIC	会 長	化学品・不動産の多角的事業会社
Tat Lee Bank	取締役	銀行
Cerebos	会 長	イギリス系の食品会社 （最近まで政府との合併）
Yakult (S)	会 長	セレボス社の子会社（50%）
United Engineers	取締役	OCBC系のエンジニアリング会社
Town & City Properties	会 長	インドネシア系の不動産会社
UO Land	取締役	UOBグループの不動産会社

（出所）Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook*, 1984 / 85,  
1986より作成。

ためであろう。

グループ化と 近年における華人系企業集団  
脱 専 門 化 の多角化現象の特徴の一つは、  
異部門異業種への事業の展開規模が本業のそれを  
上回るケースがみられることである。その例を二、  
三あげると、洗剤メーカーから出発したUIC、  
製菓のホーバー兄弟国際会社、チャーター船業の  
チュアンハップ持株会社（Chuan Hup Holdings）、  
デパートのメトロなどである。これらの企業にと  
り企業集団化＝多角化とは、事業の脱専門化を意  
味している。

#### 不 動 産 投 資

金融部門と非金融部門を問わ  
ず、ほとんどの企業集団は不  
動産分野へ進出している。一部の企業家はホテ  
ルも投機的投資対象とみなし、買収後自ら長期的  
な所有と経営にあたるのではなく、短期間のうち  
に転売して差益を求めようとしている。これらの



不動産投資は、戦前の移民華僑企業家の経済活動パターン——ゴムや貿易などの事業で儲けると、まず不動産へ投資する——が、戦後の華人企業家にもそのまま継承されていることを意味しており興味深い。

なぜ不動産やホテル投資を行なうのか、その理由は各企業集団の事業戦略によって違うであろうが、いずれにせよこの分野への投資が流動性と短期の利殖追求に最も適しているためと推測される。とするならばシンガポール華人系資本の本格的な工業資本化への途は、依然遠いものであるといえよう。

#### 「競合」と「共存」

華人系企業集団は、相互に「競合」関係にあると同時に「共存」関係にもある。前者は銀行やファイナンス会社の系列化競争や企業買収にみられ、その好例がUOBとHLによる、業界第二位のファイナンス会社をめぐる買収争いであった。後者を象徴するのは新聞事業を独占しているSPHである。前述したように、設立時のSPH会長にOUB会長のリエン・インチョウ（一九八八年末辞任）、副会長にOCBC会長のヨン・ブンハウが就き、UOB会長のウィー・チョーヤオも役員に加わって、三大銀行グループがSPHの共同経営にあたっている。

一般的にOCBC、UOB、OUBは三大華人系銀行グループとして、いわば相互の領域を尊重しあう「共存」関係にあるが、新興勢力のHLはこの三者による市場支配に挑戦する「競合」の立場にあり、前三者との軋轢がしばしば伝えられている。他方、有力企業集団同士による合併事

業あるいは株式の持合いはほとんどみられず、この点では各企業集団は「自立」している。

中核企業の 華人系企業集団の中核企業の多くは、公開会社に転換されたりシンガポール所有形態 証券取引所に上場された後も、創業者家族・一族による所有と支配がつづいている。付表にランクされた華人系企業三〇社のうち、上場企業は二〇社、非上場企業は一〇社（代表格はリーゴム会社）と、有力華人系企業の上場が徐々に進んでいる（一九八九年末現在シンガポール証券取引所に上場されている企業は全部で三三三社、そのうちシンガポール企業は一二七社で残りはほとんどがマレーシア企業であった。しかし同年末に、シンガポール証券取引所とクアラルンプール証券取引所は、両国企業の「相互乗入れ」を禁止したため、マレーシア企業は上場をとりやめた。）。

しかし公開会社化や上場で所有と経営が分離する（例えばOCBC）のは例外的でしかない。大半の企業は所有と経営のコントロールが引きつづき創業者家族・一族のもとに留め置かれている。本書で取り上げた華人系企業集団の中核企業のひとつは、創業者自身と息子や兄弟が所有と経営の中心メンバーであった。中核企業の所有と経営権が創業者家族や一族を離れまったく別の第三者に渡ったケース（ホーバー兄弟国際会社、ホーホン等）は稀にしかみられない。

上場されている中核企業の所有形態をみると、家族・一族が所有する持株会社あるいは投資会社が所有するか（OCBC、YHS等）、第三者的組織とされる信託会社を通じて間接的に所有するか（シムリム、C&C等）の二つが一般的である。しかし後者のケースでも所有者（家族）の名前が表に出ないというだけで、二つの形態に実質的な違いはない。これ以外の形態では、グルー

プの子会社や関係会社が親会社である中核企業を所有するケースが若干の企業集団でみられる(タートリー)。

他方、中核企業の経営については、創業者家族・一族の代表メンバー数名が直接にとりしきる、というケースが支配的である。しかしYHS、HL、建設業のLKN (Lin Kan Ngam) の場合は、家族・一族メンバーのほぼ全員がグループ企業の経営に加わり、事業分野と地域別に分担体制をとっている。後者の場合は、戦前の華僑企業の一般的な経営スタイルをそのまま継承しているわけである。

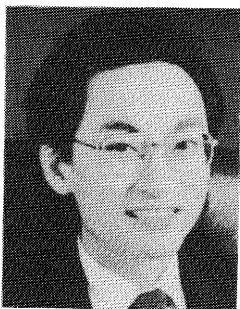
第二世代の戦前における華僑企業の運営は、外部の人間を入れない家族・一族経営(専門経営者化)の多くは経営にあたる創業者、第二世代ともに専門の経営知識と技術をもたず、専ら修業と経験で経営方法を身につけた)であったため、創業者一代あるいは二代目の途中で消滅していった企業集団が多い。これに対し戦後は、家族・一族による所有と経営が続くものの、専門経営者の参加が多く見られるようになっていく。

これには二つのタイプがある。一つは創業者の子供たち(第二、三世代)が、欧米の大学で経営学を専攻し家業に加わるタイプである(リー家、YHS、メトロ等、多くの創業者が第二世代メンバーのほぼ全員に欧米の大学教育を受けさせている)。もう一つは家族・一族メンバー外の専門経営者を家族企業の経営に招き入れるタイプである(OCBCのタン・チントゥアンはその代表例といえ、リー・キムユーもこれに該当する)。前者は創業者家族・一族の専門経営者化であり、後者は家族・

一族事業の脱家族化（所有と経営の分離）である。今後の華人系企業集団の運営はOCBCグループのように、所有権は家族の次世代に継承されながら、経営権は一族メンバーを含む専門経営者に委ねられていくケースが増えていくであろう。

### 企業家の昨今

戦前、戦後を通じて、数多くの著名な華僑・華人企業家が生まれたが、シンガポール社会と産業構造の特徴を典型的に体现しているという意味で、最も「シンガポールの」な華人企業家はリー・コンチェンであるといえる。リーは移民後、同郷の先輩タンのもとで働き、ついにはOCBCの所有者となり、そのかたわらシンガポール・マレーシア地域最大の地場商品であるゴムで巨大な家族企業集団をつくりあげて、華人企業家の象徴的存在となった。



若手のエリート経営者コー・ブーンフイー (Singapore Business, July 1988より)

そして今日のそれを代表するのはコー・ブーンフイー (Koh Boon Hwee) であろう。コーはシンガポールのエリート学生に与えられる大統領特別奨学金を受け、アメリカの大学で経営学を習得、三〇歳代前半でアメリカ系多国籍企業の社長となり、同時にシンガポール電々公社 (TAS) 会長などいくつかの準政府機関の役員を兼任する。コーの経歴が示すように、現在のシンガポールでは、有力華人系企業集団の一族メンバー（後継者）を除くと、有能な若手経営者や企業

#### IV 華人系企業集団の特色

第18表 アセアン地域における上位10の現地銀行（1987年）

ランク	世界 ランク	銀行名	国籍	総資産 (100万米ドル)
1	265	Bangkok Bank	タイ	12,007
2	343	DBS	シンガポール	8,819
3	390	Malayan Banking Berhad	マレーシア	7,552
4	397	Bank Bumiputra	マレーシア	7,229
5	399	Bank Negara Indonesia	インドネシア	7,184
6	410	UOB	シンガポール	6,794
7	445	Krung Thai	タイ	5,896
8	452	Bank Bumi Daya	インドネシア	5,654
9	453	OCBC	シンガポール	5,624
10	475	Thai Farmers	タイ	5,757

(出所) *Banker*, Aug. 1988.

家は網の目のように張られた外資系企業や政府諸機関のネットワークに吸収されてしまい、華人系企業に活動の場を求めることが少なくなってきた。この点で既存の華人系企業集団の後継者以外の人物が、新しい企業集団を形成する余地、あるいは可能性は小さいといえよう。

アセアン地域 OCBCを頂点とする金でのランク 融企業集団は、他部門の大企業を系列下に入れた巨大企業集団を形成し、シンガポールの華人系企業経済を支配しているが、アセアン地域さらにはよりグローバルにみると、その中核企業でさえ規模はいまだ小さい。第18表はアセアン地域の現地つまり内資系銀行上位一〇社のランクである。シンガポール最大の銀行DBS、華人系トップのUOB、最大の企業集団をもつOCBC

第19表 主要華人系企業集団の子会社・関係会社数と進出先国（1985年）

企 業 名	業 種	子・関係会社数			進出先国
		子	関係	計	
SPH	新 聞	59	20	79	マレーシア、香港、ブルネイ、イギリス、アメリカ、オーストラリア、フランス、西ドイツ、日本
Haw Par Brothers	貿 易	37	14	51	マレーシア、香港、タイ、オランダ
UIC	化 学 品	31	15	46	マレーシア、香港、インドネシア、タイ、中国、イギリス、アメリカ、オーストラリア
C & C	自動車販売	10	6	16	マレーシア、香港、ブルネイ、イギリス
Prima	製 粉	5	2	7	スリランカ
YHS	ソフト・ドリンク	15	13	28	マレーシア、香港、イギリス、アメリカ、カナダ
Hwa Hong	食 用 油	10	3	13	マレーシア、香港
Metro	デパート	49	12	61	マレーシア、香港、タイ、ブルネイ
Lum Chang	建 設	8	6	14	マレーシア、香港、タイ
Amcol Electrical	家 電	3	0	3	香港
Acma Electrical	家 電	5	3	8	マレーシア、香港、インドネシア
Jack Chia-MPH	出版・製菓	22	8	30	マレーシア、香港、イギリス、オーストラリア
F & N	ソフト・ドリンク	14	12	26	マレーシア、インドネシア、ブルネイ、イギリス

(注)(1)子会社は、親会社が株式の51%以上を所有するもの、関係会社は50%以下のものをさす。

(2)子・関係会社のうち活動休止中のものは除外してある。

(出所)Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook*, 1984/85, 1986より作成。

も、アセアン諸国のトップ銀行とはほぼ同程度の企業規模をもつにすぎない。同表の資料をもとにDBSを日本の銀行ランクにあてはめると、第八〇位程度となる。アセアン諸国のなかでシンガポールのマクロ経済指標は抜きんでているものの、トップ企業の規模を比較するとほとんど違いないのである。

#### 多国籍企業化

しかし同時に有力華人系企業集団の多国籍企業化について指摘しなければならぬ。シンガポールの華人系企業はすでに戦前からマラヤ、香港などの近隣地域をその活動領域としてきたが、今日のそれは東南アジア諸国に加え、先進欧米諸国にも及び世界的な拡がりをもっているのが特徴である（第19表）。

この多国籍企業化の動きはシンガポールの工業化が飛躍的な発展を遂げた一九七〇年代以降本格化し、金融企業集団よりも非金融企業集団でより顕著にみられる。その代表として、新聞出版のSPH、化学と不動産投資のUIC、海運のCHH、エンジニアリングのワーチャン、製薬と貿易のホーパー兄弟国際会社、などがあげられる。

また戦前の華僑企業が、血縁のネットワークをもとに海外進出と拡張を果たしていたのに対し、今日のそれはグループ企業の設定や現地企業の買収など、欧米諸国の多国籍企業と同じ企業拡張方法によって拡がっていくのが特徴である。海外進出の目的は、近隣地域の場合は生産拠点や市場の確保、欧米先進地域の場合はそれに加え最新技術へのアクセス、情報収集および株式、不動産投資などが一般的となっている。

国内市場がきわめて小さい都市国家に立脚する華人系企業が、成長とともに国外に拡がっていくのは必然とはいえ、現在の多国籍企業化は、シンガポールの華人系企業集団が国際的な企業力と競争力をつけてきた証拠として注目されよう。