

# I シンガポールの企業



シェントン・ウェイ・ビジネス街の高層ビル群

## 1 戦後の経済史概観

一 寒村から シンガポールは国土総面積が淡路島とほぼ同じながら約二六〇万の国民が住  
大商業都市へ み、途上国の中ではきわめて高い経済社会水準に到達して、アジアニエス  
の一つに数えられている。シンガポールの近代史は一八一九年イギリスがシンガポール島を交易  
拠点として確保した時から始まるが、当時の住民数は一説によると約千人で、住民のうちマレー  
人は漁業、移民中国人は農業に従事していたといわれている。とするならばシンガポールはイギ  
リスの植民地支配一四〇年の間にマレー半島南端の一寒村から大商業都市へと発展を遂げたわけ  
である。植民地期シンガポールの産業構造は周知のように、中継貿易——マラヤ、スマトラなど  
東南アジア地域で産出されるゴム、すずなどの一次産品を欧米諸国に輸出し、逆に輸入した欧米  
諸国の工業製品を近隣地域に再輸出するもの——に依存する商業経済の典型であった。この時期  
の企業経済活動を担ったのはイギリスなどのヨーロッパ企業と移民中国人の華僑企業の二つで  
あった。このような経済構造は戦後の一九五〇年代終わりまで続く。

植民地期の産業構造からの脱却を意図した経済開発、即ち工業化政策は、すでにイギリス植民  
地政府のもとで、一九五五年に登場した自治政府によって試みられるが、政権が短命で終わった

ため何の成果をみることもなく頓挫してしまう。シンガポールで本格的な工業化政策が開始されるのは五九年に人民行動党政府が登場してからのことである。同党が政権を握ったころシンガポールが直面していた課題は、政治的にはイギリスからの独立の獲得、経済的、社会的には戦後の高い人口増加率が原因となった失業問題と劣悪な住宅問題の解決にあった。同党の対応はマレーシアとの合併による独立達成が政治課題に対する解答であり、公共住宅の大量建設が社会課題に対する解答であり、工業化の振興が経済課題に対する解答であった（企業政策に関しては「おわりに」を参照）。

**工業化の時期区分** 人民行動党政府が進めた工業化政策は三つの段階に分けることができる。第一期は一九六〇～六五年の輸入代替期で、これはマレーシア市場の成立を前提にシンガポールが新国家の工業製品供給基地となるのを意図したものである。そのためシンガポールでただ一回行なわれた開発四カ年計画の策定やジュロン工業団地の造成など工業化の基盤づくりに着手する。しかし、この時期の人民行動党は、国内にあっては共産系グループとの権力争争、マレーシア成立後は中央政府との政治対立により自己の政治基盤の強化確立に忙殺される。そのため経済は停滞を余儀なくされ工業化はみるべき成果を上げることができなかった。

(1) Turnbull, C. M., *A History of Singapore, 1819-1988*, 2 ed., Oxford University, 1989, p. 5.

## 輸出指向期

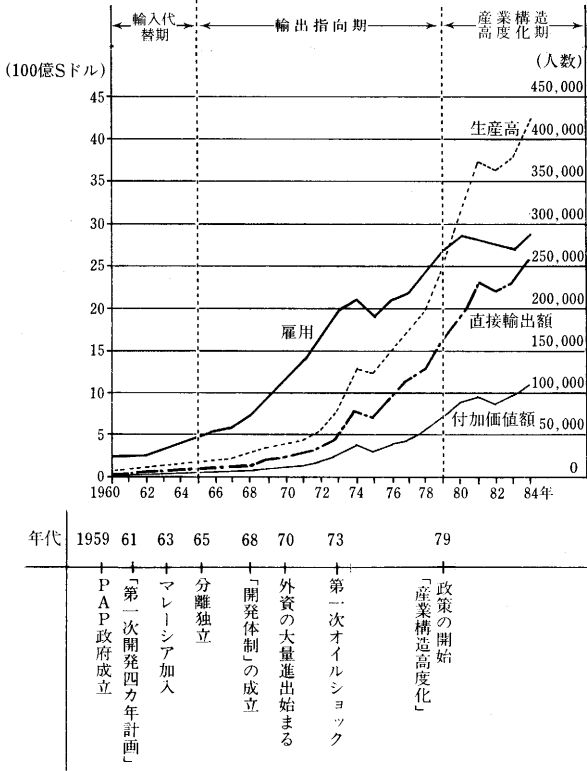
第二期は一九六五～七九年の輸出指向期である。六五年、シンガポールは意に反して、マレーシアからの分離独立を余儀なくされ、同市場を失うと、今度は今世界を市場とする輸出指向型の工業化戦略に転換する。ただしこれは人民行動党政府が自由政策を選択した結果ではなく、当時の状況の中ではこれ以外の途がなかったためであった。ともあれ一九六五年以降人民行動党は「生存」のための政治を展開していくのであるが、分離独立後は共産系グループなどの反政府勢力が一掃されて同党の堅固な一党支配体制が確立される。

この絶対的な政治基盤を背景に、外資導入を念頭において「投資拡大奨励法」や「雇用法」の改正、あるいは政府の経済行政機関の改組、整備を行なって、六八年に経済開発を至上課題とする「開発体制」を完成する。

この直後から多国籍企業的大量進出が始まり、シンガポール経済はテイク・オフを遂げる（第1図）。これら労働集約型の企業進出により失業問題が一気に解決され、逆に一九七〇年代初め以降は労働力不足に転じ、外国人労働者に依存しなければならなくなる。この時期における工業化を主導した業種は、造船業、石油精製業および電器・電子部品工業、の三つであったが、それを担った企業は、造船業の場合は政府系企業および日系企業との合弁企業、石油精製業の場合は世界の石油メジャーと政府系企業、電器・電子部品工業の場合はアメリカ、日本などの多国籍企業であり、華人系企業の役割はさほど大きくはなかった。七〇年代の後半になると、シンガポールは植民地期の商業基地から完全に工業国へと変貌を遂げ、工業化の優等生の一国として注目を

# I シンガポールの企業

## 第1図 シンガポールの工業発展



(出所) Singapore, Economic Development Board, *Annual Report 1984/85*, Singapore (以下シンガポールで出版された英文、中文の文献については出版地を省く) をもとに作成。

集めるようになる。

### 産業構造高度化期

第三期は一九七九年以降現在に至る産業構造高度化政策期である。人民行動党政府は高度成長の持続や外資系企業の進出で労働力不足が深刻な問題となり、他方近隣諸国が労働集約型の産業振興戦略で追い上げると、それら諸国に対するシンガポールの優位を保つため、七九年産業構造の高度化政策を発表し、高付加価値高度技術の産業中心への転換をはかり、同時に高賃金政策を開始する。しかし政府の新産業政策への思惑から不動産部門などで過剰投資が相つぎ、さらに高賃金政策によるコスト高でシンガポールの企業は国際競争力を失い、そのため八五年には独立以降初めてマイナス成長を経験する。現在（八九年）はこの苦い挫折から何とか立ち直り、再び産業構造高度化戦略を追求している。また八〇年代には金融部門の高成長がみられ、その結果、今日のシンガポール経済は、七〇年代を主導した製造業部門とともにこの二つの部門によって担われている。

## 2 企業の部門別国籍別構成

### 商業部門が過半数

シンガポールの経済発展は、程度の差こそあれ華人系企業（シンガポールの「現地」民間企業、つまり外資系企業を除く民間企業には、マレー系、インド系市民

I シンガポールの企業

第1表 従業員数でみた産業別企業数（1983年）

（カッコ内％）

	製 造 業	商 業	サービス業	計
10名以下	9,157 (71.7)	35,073 (89.6)	20,581 (87.7)	64,811 (86.0)
10～49	2,632 (20.6)	3,572 (9.2)	2,282 (9.7)	8,486 (11.3)
50～99	483 (3.8)	289 (0.7)	297 (1.3)	1,069 (1.4)
100以上	501 (3.9)	192 (0.5)	295 (1.3)	988 (1.3)
計	12,773 (17.0)	39,126 (51.9)	23,455 (31.1)	75,354 (100)

（注）商業：貿易・卸売，小売，レストラン，ホテル。

サービス業：金融，輸送，不動産，娯楽。

（出所）Singapore, Ministry of Trade and Industry, *Quarterly Economic Survey*, 1985, No 3.

が所有支配するものも若干あるが、有力企業はほとんどが華人系で、前者は無視してもさしつかえないほどである。したがって本書では民間企業を華人系企業で代表させる。）、政府系企業、外資系企業を含めた大小さまざまの企業によって担われてきたわけであるが、それらの現状はどうなっているのだろうか。まずマクロ的実態からみてみよう。第1表は、外資系、政府系、華人系各企業を含めたシンガポールの全企業数の産業別規模別構成（八三年）である。これをみると、イギリス植民地期の産業構造が、新興工業国となった現在でも色濃く残っているのがわかる。商業部門が全体の五二％を占め、ついでサービ

ス業部門が三一%で、製造業部門はわずか一七%にしかすぎない。産業別企業数の分布をみるかぎり、シンガポールの産業構造は、依然として商業が大きなウェイトを占めている。

企業規模では、従業員一〇人以下の零細企業が八六%、逆に従業員一〇〇人以上の大企業は一・三%と数にして一〇〇〇社にも達しない。企業規模の一般的分類からして、一〇〇人以上の従業員数をもって大企業と呼ぶのが適当かどうか疑問であるが、すくなくともシンガポール国内の相対的な比較においてはそれらの企業は大企業に属する。外資系企業も含め、従業員一万人以上の規模をもつ企業は一社もなく、企業の平均的な規模はかなり小さい。ある意味でそれはシンガポールの絶対的規模（総人口二六〇万人）が小さいことの反映ともいえる。ちなみに一九八三年の総労働者数（農・漁業を除く）は、一一五万五八〇〇人で一企業当りの平均従業員数は約一五人となる。

### 外資系企業の比重

次にシンガポールにおける大企業の国籍別所有主体別分布の実態をみよう。

ただし金融企業と非金融企業の企業規模を直接比較する基準がないため、両部門を分けてみることにする。巻末の付表は外資系・政府系企業を含めたシンガポール企業（金融を除く）の一九八五年度売上高上位一〇〇社のリストで、第2表は八五年度総資産額による金融企業上位二〇社のリストである。金融を除いた企業の上位一〇〇社は第3表にみるように、外資系企業五七社、現れないし地場企業（政府系・華人系企業）四三社と外資系企業がやや多い。これに対し金融企業の上位二〇社は、外資系企業一六社、現地企業四社と外資系企業が圧倒的に多



I シンガポールの企業

第2表 シンガポールの金融部門企業上位20社(1985年)

ランク	企 業 名	総資産額 (100万Sドル)	国 籍
1	東京銀行	32,253	日 本
2	Citi Bank	23,159	ア メ リ カ
3	富士銀行	21,173	日 本
4	DBS	20,946	シンガポール 政府(48%)
5	Union Bank of Switzerland	19,636	ス イ ス
6	第一勧業銀行	16,853	日 本
7	三和銀行	15,279	日 本
8	三井信託銀行	13,773	日 本
9	UOB	13,349	シンガポール
10	三菱銀行	12,231	日 本
11	OCBC	10,978	シンガポール
12	Hongkong Bank	10,965	香 港
13	Bank of America	10,569	ア メ リ カ
14	住友銀行	10,526	日 本
15	三井銀行	10,159	日 本
16	日本興業銀行	9,547	日 本
17	Bankers Trust Co.	9,062	ア メ リ カ
18	Australian & N. Zealand Banking	8,337	オーストラリア
19	OUB	8,279	シンガポール
20	東海銀行	8,119	日 本

(出所) Tan, Chee Huat, *Financial Markets and Institutions in Singapore*, 6th ed., Singapore University Press, 1989, pp. 34~35.

くなっている。このように上位企業数の点では、外資系企業は金融を除いた部門に「やや多く」、金融部門では「圧倒的に多い」のであるが、部門全体のシェアの点では、これからみるように外資系企業が圧倒的なのはむしろ製造業部門で、華人系企業は金融部門では他部門に比べ相対的に大きなシェアを占めている。金融部門で現地企業が四社と少ないのは、この部門で華人系企業の巨大化と寡占化が高度に進展しているためである。

### 3 外資系企業と政府系企業

金融を除く企業ランク上位一〇〇社に登場した外資系企業五七社の国別内訳は、日系企業が二社で第一位、ついでアメリカ系企業の一四社、イギリス系企業の八社、の順となる（第3表）。過去十年シンガポールの製造業部門における外国の投資額順位は、アメリカ、日本、イギリスの順であり、進出企業数では日本、アメリカ、イギリス、マレーシアの順となっている。この数字は外国主要投資国の活動実態を、かなり正確に反映しているといえる。

製造業と外資系企業がシンガポールの企業経済に占める比重の大きさについて、別の外資系企業角度からもう少し詳しくみてみよう。第4表は一九七三〜八六年についての、製造業部門における外国資本と現地資本の投資比率である。表から明らかのように外資は、七〇

# I シンガポールの企業

第3表 シンガポールの上位  
100社の国籍別内訳  
(金融部門を除く；1985年現在)

国 名	企業数
シンガポール企業	( 43 )
政府系企業	13
民間企業	30
外資系企業	( 57 )
日 本	22
ア メ リ カ	14
イ ギ リ ス	8
マ レ ー シ ア	3
イ タ リ ア	2
ス イ ス	2
イ ン ド ネ シ ア	1
ブ ル ネ イ	1
西 ド イ ツ	1
フ ラ ン ス	1
オ ラ ン ダ	1
ス ウ ェ デ ン	1
計	100

(出所) Datapool, *Singapore 500, 1987*, 1987より作成。

年代後半期にはシンガポール製造業投資総額の九〇%を上回る比重を占め、八〇年代に入ってから七〇〜八〇%前後を占めつづけている。外資が高い投資比率を記録している理由の一端は、巨大な資本投資を必要とする石油精製業に、世界のメジャーがこぞって進出していることにもよるが、シンガポールの工業開発資金はこのように外国資本に支えられているのである。

第4表 製造業における外国資本と現地資本の投資比率

(単位：1,000 Sドル、かっこ内%)

年	総計	外国資本	現地資本
1973	295,875	224,098 (75.7)	71,777 (24.3)
1974	291,880	168,799 (57.8)	123,081 (42.2)
1975	306,318	246,792 (80.6)	59,526 (19.4)
1976	303,272	260,445 (85.9)	42,827 (14.1)
1977	396,370	362,587 (91.5)	33,783 (8.5)
1978	812,359	765,733 (94.3)	46,626 (5.7)
1979	934,591	823,404 (87.3)	120,187 (12.7)
1980	1,417,925	1,199,010 (84.6)	218,915 (15.4)
1981	1,882,766	1,234,570 (65.6)	648,196 (34.4)
1982	1,721,226	1,179,254 (68.5)	541,972 (31.5)
1983	1,779,787	1,269,773 (71.3)	510,014 (28.7)
1984	1,803,078	1,309,880 (72.6)	493,198 (27.4)
1985	1,136,200	903,700 (79.5)	232,500 (20.5)
1986	1,439,100	1,183,700 (82.4)	253,400 (17.6)

(出所) 1973～84年：Singapore, Economic Development Board, *Annual Report 1984/85*, 1985.

1985～86年：Singapore, Department of Statistics, *Yearbook of Statistics Singapore 1986*, 1987.

## I シンガポールの企業

第5表 製造業における現地企業と外資系企業の比較（1985年）

（かっこ内彰）

	企業数	従業員数 (人)	売上高 (100万Sドル)	輸出額 (100万Sドル)	給与 (100万Sドル)
現地企業	2,767 (79.0)	118,044 (46.6)	11,417 (29.7)	4,324 (17.8)	1,722 (42.7)
外資系企業	737 (21.0)	135,466 (53.4)	26,988 (70.3)	19,952 (82.2)	2,313 (57.3)
計	3,504	253,510	38,385	24,276	4,035

（注）従業員10人以上の企業のみ対象。

（出所）Singapore, Department of Statistics, *Report on the Census of Industrial Production, 1985*, 1987より作成。

逆にこの数字は、いかに華人系企業が工業部門で立ち遅れているかを語っている。第5表は、従業員一〇人以上の製造業企業における外資系企業と現地企業の活動を比較している。企業数では現地企業が八〇%と多いものの、外資系企業は売上高の七〇%、輸出額の八二%を占め、現地企業を圧倒している。現地中小企業の何割かは、輸出に特化する外資系企業の下請け関係にあると推察され、シンガポールの輸出指向型産業の中核はこれらの外資系企業が担っているのである。

### 外資進出の理由

ともあれこれらの数字からシンガポールの企業経済、とりわけ製造業部門における外資系企業の支配が確認できよう。外国資本がシンガポールに大量進出して企業経済を支配するにいたった要因は何であろうか。その理由は、(1)一九六〇年代初めシンガポールが重化学工業中心型の工業化を開始したとき、有力華人系資本・企業は伝統的に商業資本型で製造業は未知の分野なため投資に消極的であった、

(2)同時に華人系企業は資本を蓄積していたものの、技術はまったくといってよいほどなかった、(3)そのため政府は工業化を達成する最短の方法として外資系企業の技術と資本に依存する途をとった、ことによる。これらはいわば経済的要因であるが、これ以外にも経済的要因、即ち政治的要因もあつたと思われるが、その点は後でまたふれよう。

今日シンガポールに進出している外資系企業は、製造業、金融、サービス各部門のあらゆる業種にわたるが、なかでも工業化の主軸である石油精製業と電器・電子部品工業における比重が大きい。とりわけ後者の分野では、日本、アメリカ、ヨーロッパの主だった多国籍企業が進出して、一大国際加工基地の観を呈している。

主要外資系企業の企業組織は、金融、サービス部門では現地子会社は一社だけというのが支配的である。しかし電器・電子部品工業の多国籍企業の場合には、業種、製造品目別にいくつかの子会社(工場)を設立している例がみられる。これらの子会社は、それぞれが大きな企業規模をもち、シンガポール企業(金融を除く)の売上高ランクの上位に名前をつらねている(例えば松下電器産業はグループ子会社三社が、付表の第一〇、六一、六四位にランクされている)。これらのグループ子会社全部を合わせると巨大な「企業集団」となり、華人系の製造業企業でこれに匹敵する規模をもった企業集団は存在しない。この例が示すように、シンガポールの外資系各企業は個々の企業規模が大きいのに加え、多国籍製造業企業の場合には子会社グループだけで巨大企業集団を形成し、現地企業をはるかに凌駕している。シンガポールの華人系企業集団を検討するさ

いには、このことを常に念頭においておく必要がある。

### 政府系企業の役割

シンガポールの経済発展は主として外資系企業の手に担われてきたが、政府開発もまた「政府主導」のもとで行なわれた。ここでの政府の役割は、単に経済開発政策の策定、開発行政の指導、運営という行政レベルにとどまらず、種々の産業分野で多数の政府系企業を設立して積極的な活動を行なうなど、企業レベルでの存在が大きいのである。政府系企業は付表の企業ランク上位一〇〇社に入っている現地企業四三社のうち一三社を占める。これら政府系企業の進出分野は、一九六〇年代には重化学工業化を振興する製造業部門に集中していたが、七〇年代に入ると商業、サービス業部門でも相ついで設立されていった。つまり政府系企業は単に工業化を誘導する、あるいは巨大資本を必要とし投資リスクが大きい分野のみならず、華人系企業の伝統的な活動分野にも参入して、「競争」を挑んでいったのである。政府系企業個々の企業規模は外資系企業に比べ遜色がないばかりか、華人系企業を上回るものが多い。もし政府系企業全体を一つの企業集団とみなすならば、政府はシンガポールにおける最大のコングロマリット型企業集団をつくっているといえよう。

このように工業化期シンガポールの企業経済は、まず外資系企業が上位に位置し、これに政府系企業がつづく状態にある。一般的に華人系企業集団は、外資系あるいは政府系企業と競合しながら生成発展を遂げてきたというよりも、それらと競合しない部門業種（商業やサービス業）に集

中的に参入し、そこで華人系企業同士の競合のなかからあるものは企業集団の形成へと発展を遂げてきたのである。